

事務局説明資料

(グループガバナンスにおける「守り」の論点について②)

2018年7月24日

目次

1. 第7回研究会での御意見と、
これを踏まえた検討の方向性 P.3
2. 関連資料（前回からの追加） P.16
3. 論点整理（前回議論を踏まえて修正）..... P.23

1. 第7回研究会での御意見と、 これを踏まえた検討の方向性

1. 第7回研究会での御意見と、これを踏まえた検討の方向性

1. 「守り」の議論の必要性

- 「守り」のガバナンスの議論は何のためにしているのか、何から何を守ろうとしているのかがはっきりしない。どこがどういうふうに具体的なリスクなどに対応しているのかをもう少し分析的に示すことが必要。（後藤委員）
- 「攻め」と「守り」は、企業価値の成長という観点からは一緒なので、この二元論から脱却すべき。（太田委員）
- 「リスクマネジメント」という言い方であれば、「攻め」と「守り」を連続的に議論できる。（三笥委員）
- 内部統制システムの構築の仕方やチェックポイントについては、議論は相当出尽くしているのではないかと。むしろ、事後の対応として、第三者委員会への社外取締役や社外監査役の関与の在り方に関して企業不祥事の二次的なレピュテーションリスクが増しているという点に少しフォーカスしていくと、新しい視点が出てくるのではないかと。（太田委員）
- 実際の不祥事の例では、運用や意識の徹底ができていない例が多い。例えば、様々な規定整備や掛け声で満足してしまい、全然ワークしていなかったり、経営指数の変化の背景・要因まで見ていないという例も結構ある。運用意識を徹底し、（実際）ワークさせるためには、管理する仕組みが機能するインセンティブ体系を構築し、自然にそれが動いていく仕組みを作らない限りは、なかなかうまく機能しないのではないかと。（青委員）

1. 第7回研究会での御意見と、これを踏まえた検討の方向性

1. 「守り」の議論の必要性

検討の方向性

- 「攻め」と「守り」は、より大きな視点からはいずれも「中長期的な企業価値向上のための適切なリスクマネジメント」の一環であり、企業経営にとっては両方が重要で「効率的に守りつつ大胆に攻める」ということと両立させていく必要があるが、リスクの性格やマネジメントの仕方が異なることや、議論の背景が異なることから、いったん分けて議論してはどうか。
- 「守り」のガバナンスは、「コンプライアンス問題等による企業の存立基盤の崩壊にもつながりうる企業価値の毀損リスクを一定程度以下に抑制するための規律づけの仕組み」であり、特に昨今の子会社不祥事問題の発生を受け、グループガバナンスの文脈で取り上げることとしたもの。子会社管理の問題によりグループとしての企業価値が損なわれることを（コスト制約の中で可能な限り）防止する観点から、「守り」のグループガバナンスの在り方を議論するもの。
- 昨今の主要企業における一連の子会社不祥事の発生を見れば、平時の予防措置としての内部統制システムについては、（規程の整備はできていても）少なくとも子会社の現場を含めた運用の徹底が必ずしも十分なされていないところがあると評価されるのではないか。
- 企業価値の維持という観点から、こうした事前措置の運用徹底と、問題の早期発見とダメージ最小化のための適切な有事対応の在り方を合わせて議論、整理し、指針の周知を通じて、再確認・普及啓発をしていく意義はあるのではないか。

1. 第7回研究会での御意見と、これを踏まえた検討の方向性

御意見

2. とりまとめの方向性

検討の方向性

- 研究会のアウトプットの方向性として、①常に当てはまる物の考え方・一番根本的な部分、②もう少し具体化した一般性のあるどの会社でも当てはまるもの、③各会社が取捨選択していく取組という、3層ぐらいの整理になるのでは。（大杉委員）
 - 色々なトレードオフの中で、ベストバランスをその状況、状況で探していく議論。ダイナミックにバランスをとっていくのが、「守り」を固めながら攻めるという経営になっていくので、その中で各社がそれぞれの最適点を探していくもの。1つの解が示せるものではない。（富山委員）
 - 「攻め」と「守り」は、リソースが限られている中でのバランスの問題。（三笥委員）
 - ガイドラインは、色々なジレンマやトレードオフがある中での最適解を探す際の、企業側の考慮要素や視点等を提示する内容になるのだろう。（武井委員）
 - 海外子会社の内部統制を現地社員に委ねるのは各社苦勞している点なので、ベストプラクティスを提示していくべき。（富山委員）
- 各社の状況に応じて「攻め」と「守り」のバランスやコスト効率も踏まえた最適なグループ管理の在り方を考える上で参照できる実務的な指針として、多様性やダイナミックな視点にも配慮しつつ、①基本となる考え方、②ベストプラからの共通項を整理した標準的な在り方・方法や、具体的な考慮要素や視点等、③先進事例をまとめていくこととしてはどうか。

1. 第7回研究会での御意見と、これを踏まえた検討の方向性

御意見

2. とりまとめの方向性

検討の方向性

- 各企業が、コントロールの難しいレピュテーションリスクに対してゼロリスクで対処しようとするから、無駄の多い、分厚い手当になってしまう。そこで、このあたりは頑張ったのだと言えるところがあると社会的なレピュテーションリスクが（ゼロにはできないが）下げられる可能性がある。（この研究会で）どうしたらレピュテーションリスクを減らすことができるかという観点から提言をしていく方向で考えてほしい。（柳川委員）

- レピュテーションリスクのコントロールについては、メディアを通じた一般国民・消費者の視点に十分配慮しつつ、予防措置に係る親会社としての責任範囲（結果責任ではないこと（※））を明確にしたうえで、問題の早期発見とステークホルダーとの効果的なコミュニケーション（説明責任も含め）の在り方を示していくこととしてはどうか。

※内部統制システムに関し、（本研究会で策定する）指針等も踏まえて適切な構築（体制整備）と運用を行っていれば、それでもなお問題が発生した場合には、経営幹部に対して結果責任を問うのではなく、当該問題発生を踏まえて内部統制システムの在り方を見直し、PDCAサイクルを実施することが責務であるといった考え方等。

1. 第7回研究会での御意見と、これを踏まえた検討の方向性

3. 内部統制システムの構築における基本的な考え方

- 子会社でなくても出資関係がある企業や、バリューチェーンの中で問題が起きれば、法的かどうかは別に、何らかの責任が問われる。実態としては、親会社の役員はグループ全体の責任を負うのがほぼコンセンサスになっているのではないか。（佐久間委員）
- コンプライアンスは非常に広い概念で、一般的な**日本企業はあらゆる訴訟を回避しようとする傾向**にあるが、実施に訴訟が起きた時に、どれだけロスを最小化してゲインを最大化するかが本当の「守り」。一方で、訴訟や法律マターでなくても、レピュテーションに大きなダメージを受ける問題はやはりコンプライアンスマター。法律的な線引きと、企業がダメージを受ける線引きは、ずれてきている。（富山委員）
- 今の日本の企業や社会全体がゼロリスクを目指す傾向が強いと感じており、研究会のとりまとめでは、ゼロリスクを目指す方向の内容にはしないでいただきたい。（三笥委員）
- 連結ベースで、企業価値をいかに高めるかと、企業価値を大きく損ねるような可能性があるリスクをどう管理するかとのバランスという観点の基本。ゼロリスクを目指すというよりは、一定程度の管理ができればよいのではないか。（青委員）
- 色々なトレードオフの中で、ベストバランスをその状況、状況で探していく議論。ダイナミックにバランスをとっていくのが、「守り」を固めながら攻めるといって経営になっていくので、その中で各社がそれぞれの最適点を探していくもの。（富山委員）

1. 第7回研究会での御意見と、これを踏まえた検討の方向性

3. 内部統制システムの構築における基本的な考え方

検討の方向性

- コーポレートガバナンスは「適切なリスクテイク」のための規律付けであり、「守り」といってもコスト度外視で「ゼロリスク」を目指すものではないことを確認。
- 海外展開に伴い、民事訴訟に巻き込まれることは不可避となるが、いかにロスを少なくするかも「守り」のガバナンスの一環。他方、刑事責任を問われる事項やレピュテーションに深刻なダメージを与えるような重大なコンプライアンス問題は、事業におけるハイリターンにより相殺あるいは正当化されるものではなく、その回避（努力）は事業活動の前提と考えるべきではないか（特に最近、贈収賄等において規制の域外適用を行う国が増えてきていることに留意すべき）。ただし、こうしたリスクについても、コストやリソースの一定の制約の中で、効率的な管理（早期発見・早期対応を含む）を目指すべきではないか。

1. 第7回研究会での御意見と、これを踏まえた検討の方向性

4. 実効的な内部統制システムの構築・運用について①

- 子会社管理のリスクベースアプローチについて、子会社の規模ごと、ではなく、事業セグメントごとに連結でグルーピングして、事業（業績管理）とコンプライアンスをセットで行うことが必要。（中村委員）
- 監視・監督型と一体運用型は併存するもの。子会社がその子会社グループを監視・監督しているその際、内部監査部門を一緒に活用することが重要。（中村委員）
- 内部監査担当者にインセンティブが効く仕組みになっているかが重要。親会社としては、子会社において企業集団全体の利益に沿った対応ができるよう、（有事において親側の）リソースを割く等、柔軟に対応すべき場面がある。（武井委員）
- 仕組みを作っても、情報のよい流れがないと機能しないということが非常に重要。監査によって出てくる情報ではなく、自然に共有される情報。制度的ではない情報収集システムを通じて生の情報が入ってくるようにすることが一番重要。こうした情報収集の仕組みと制度的な内部監査等の組み合わせで初めて機能するもの。（佐久間委員）
- 企業集団の内部統制システムの構築は、まず①子会社における内部統制の構築責任と、②親会社による管理・支援という2つの面がある。ただ、現実には、子会社や海外拠点では人数の少なさ等々から、自前では難しいため親会社からのサポートが必要であり、こういう現実に応じた対応がほとんどの企業で行われているのが実態。（太田委員）
- 海外含めて子会社の管理部門担当者の人事と予算（決裁）の両面を握ることがマネジメントを効かせるのに一番強力。これを基に、法務部門のグローバル責任者は、各リージョンの法務責任者を通じて及び各リージョンに所属する子会社からレポートをもらう2線の仕組みを構築。更に3線でも、海外の主要な統括会社の取締役や監査役会にも本社の責任者が社外的な立場で入って管理監督している。（花王 杉山様）

1. 第7回研究会での御意見と、これを踏まえた検討の方向性

4. 実効的な内部統制システムの構築・運用について②

(子会社の所在国等ごとの管理の在り方)

- 子会社の所在国によって子会社管理のあり方を変えているのか、それとも、基本は同じ枠組みで、同じ方式で、一つのグループであれば同じ方法のアプローチなのか。(藤田委員)
 - 基本的に、国や地域によって、マネジメントの枠組みを変える必要はない。ただ、B to Cのコンシューマープロダクトの事業と、B to Bのケミカルの事業では、どちらかというと後者のほうが、枠組みは一緒でも運用はかなり変えている。ビジネスモデルによって変えているのが当社の実態。(花王 杉山様)
- 子会社の所在国や、少数株主の存在、権限の委任の程度等々によって、子会社ごとに、ポリシーマニュアルが最終的に調印される際の詳細な内容は違ってくるのか。また、法的には別法人の場合、現場の各部門の第1ラインのところは、子会社における内部監査や監査役等による監査等のフルセットのコントロールを前提としたうえで、第2ライン、第3ラインとしてグループ全体のガバナンスが実施されているということなのか。それとも、第1ラインについても、グループによって代替できる部分があるのか。例えば極端には子会社のレベルでは内部監査はしないといったアレンジメントになっているのか。(神作委員)
 - ポリシーマニュアルは、基本的には同じだが、会社の規模によって権限移譲の範囲を変えたり、レポートラインを少しシンプルにしたりということはある。(花王 杉山様)
 - 現場の子会社もレベル感があり、セールスは1人という規模の会社では、上位の親会社が見ているところはある。中国は、統括会社に全ての機能を移管しており、そこはサービス契約を結んで各子会社を統括会社が見ている。これも地域と、その国の当社の事業運営のヒストリーによって、国の中で個社で実施しているケースと、統括会社的なものがサポートしているケースが実務運用上分かれているというのが現実。(花王 杉山様)

1. 第7回研究会での御意見と、これを踏まえた検討の方向性

4. 実効的な内部統制システムの構築・運用について②（続き）

検討の方向性

- 実効的な内部統制システムの構築・運用のための組織設計として、グローバルスタンダードとも言える「**3つのディフェンスライン**」の考え方に基づき、事業部門（第1線）に対して、**本社部門（法務・財務等）（第2線）と内部監査部門（第3線）による牽制機能の発揮**や、**監査役・監査（等）委員によるシステム全体の有効性検証**が適切に行われることが重要。
- 特に、第2線、第3線の**独立性や専門性の確保、インセンティブの付与**等も含め、指針を示していただく。

3つのディフェンス・ライン・モデル



出典：ECIIA/FERMA Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41

4. 実効的な内部統制システムの構築・運用について③

御意見

(サイバーセキュリティ・リスクへの対応)

- **IT・サイバーセキュリティ・リスク**については、取締役や執行役員レベルで統括担当を置いて、現場統括者と執行役員レベルの人との間でホットラインをつくり、**現場から社長まで情報が届く仕組みづくり**が必要。（大杉委員）

1. 第7回研究会での御意見と、これを踏まえた検討の方向性

5. 監査役・監査委員会等、会計監査人、内部監査部門の役割と連携の在り方

(会計監査人との連携、「三様監査」について)

- 内部統制システムとの関係のイメージ図において、監査役会・監査等委員会・監査委員会（以下「監査役等」）と会計監査人との関係がイメージできるように位置付けるべき。 監査役や監査委員が統治責任者とも言われており、親会社の監査役と子会社の監査役との連携、監査役の執行からの独立性がイメージができると良い。(中村委員)
- 監査役等と会計士と内部監査部門の相互連携・相互評価による緊張関係を生むことで、内部統制レベルを上げるべき。監査役と会計士が内部統制の観点で監査評価をするという、第4のラインが最後にあるべき。(中村委員)
- 監査委員・監査役と内部監査と会計監査人の連携は重要。取締役会、特に監査委員を除く社外取締役の役割は、「攻め」のガバナンスに重点が置かれていくのに対し、「守り」のガバナンスのゴールキーパーは、監査役や監査委員。監査役・監査委員が実効的に機能するかどうかがクリティカルで、機能させるためには内部監査ライン及び会計士との連携が必須。(富山委員)
- 会計監査報告の長文化、透明化と監査役等の対応は、「守り」の観点からは非常に大きな質的変化を生むもの。経営上重要な議論になったポイントをどのように選択・開示していくのかという議論を深めても良いのではないか。(太田委員)

1. 第7回研究会での御意見と、これを踏まえた検討の方向性

御意見

5. 監査役・監査委員会等、会計監査人、内部監査部門の役割と連携の在り方

検討の方向性

(監査役・内部監査部門の独立性とインセンティブ)

- 特に常勤監査役の役割は非常に大事だが、現状は「当て職」のような感じで限界あり。常勤監査役も独任機関であり、執行から独立して（本来の）機能を果たせるようにしていけるかが「守り」のガバナンスの長期的課題。長期的な人事プロモーションや指揮命令関係の中で、**常勤監査役の執行からの独立性を確保**していくことは、「攻め」と「守り」の機能分化が進む中、ますます重要。（富山委員）
- **監査役・監査委員や内部監査部門の人事・昇進面でのインセンティブづけ、動機づけが必要**（富山委員、武井委員）

➤ 監査役等－会計監査人－内部監査部門の連携及び相互評価から成る「**三様監査**」の**実践の重要性**をあらためて確認し、その実効性確保の観点から、特に**常勤（社内）監査役と内部監査部門の執行からの独立性確保と担い手のプロフェッショナル意識の向上**を図ることが重要ではないか。

1. 第7回研究会での御意見と、これを踏まえた検討の方向性

御意見

検討の方向性

6. 有事対応

- (不祥事等の) 事後の対応における、**社外取締役を有効に活用する一つの手立てとしての第三者委員会の関与や社外監査役の関与**などにフォーカスしてはどうか。(太田委員)
- 有事対応において、**独立した社外取締役、社外監査役、社外監査委員が主導的な立場でコントロール**することを期待。それを実現するには、監査役・監査委員等の選任の手續などがしっかりと確保されることが必須。(青委員)
- 有事の公表のタイミングは、取引所の「適時開示」ルールの基本的な考え方としては、上場会社であれば**投資判断に影響が大きい蓋然性があるという状況であることが判明次第、速やかに公表**することは必須。(青委員)

➤ 有事対応において期待される**独立社外取締役等の役割**について、どう考えるか。

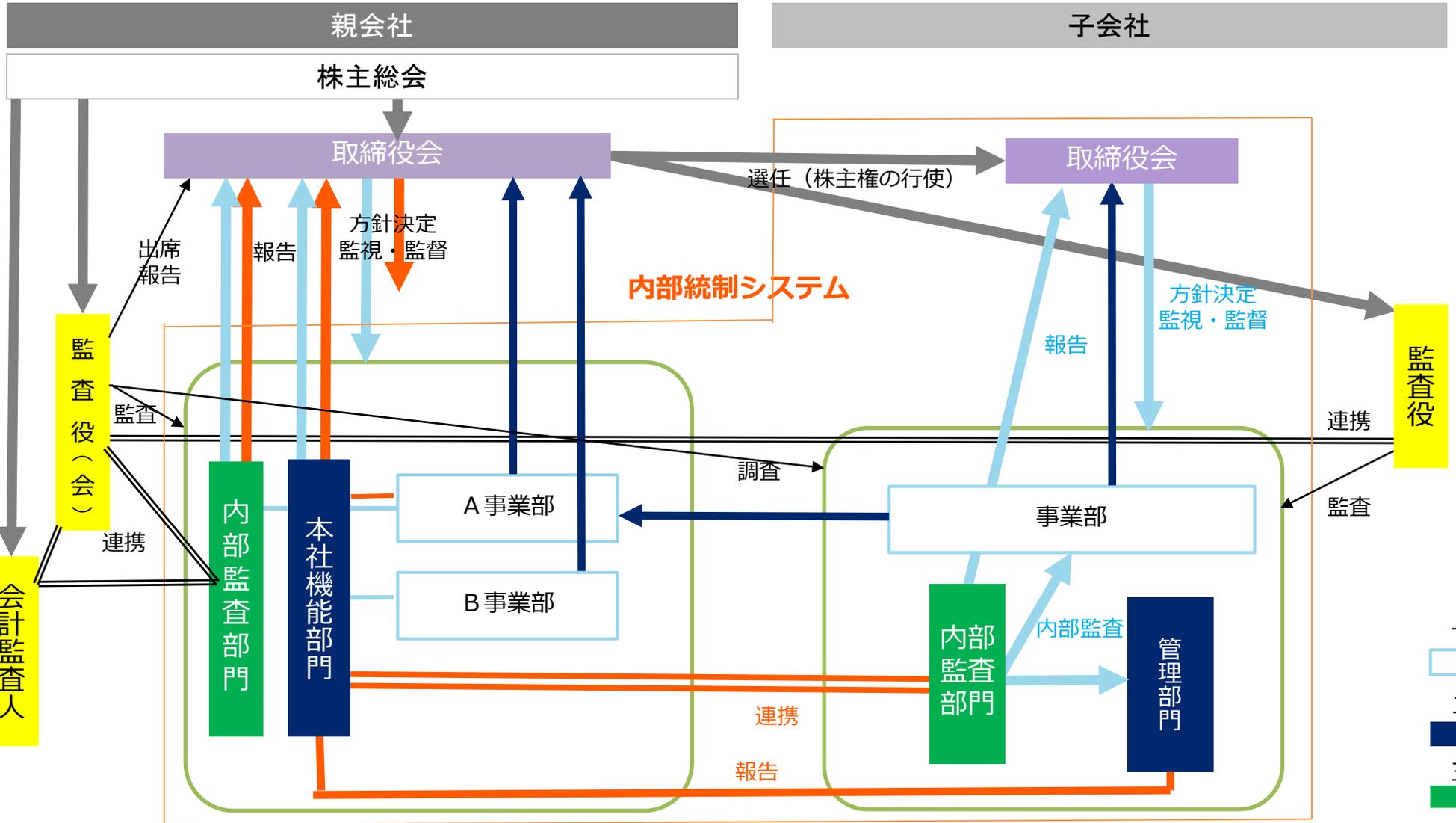
2. 関連資料（前回からの追加）

2. 1. 親子会社間の内部統制の在り方（イメージ）①（監査役会設置会社）

①業務執行のレポートライン

②親／子法人単体の内部統制

③グループ全体での内部統制



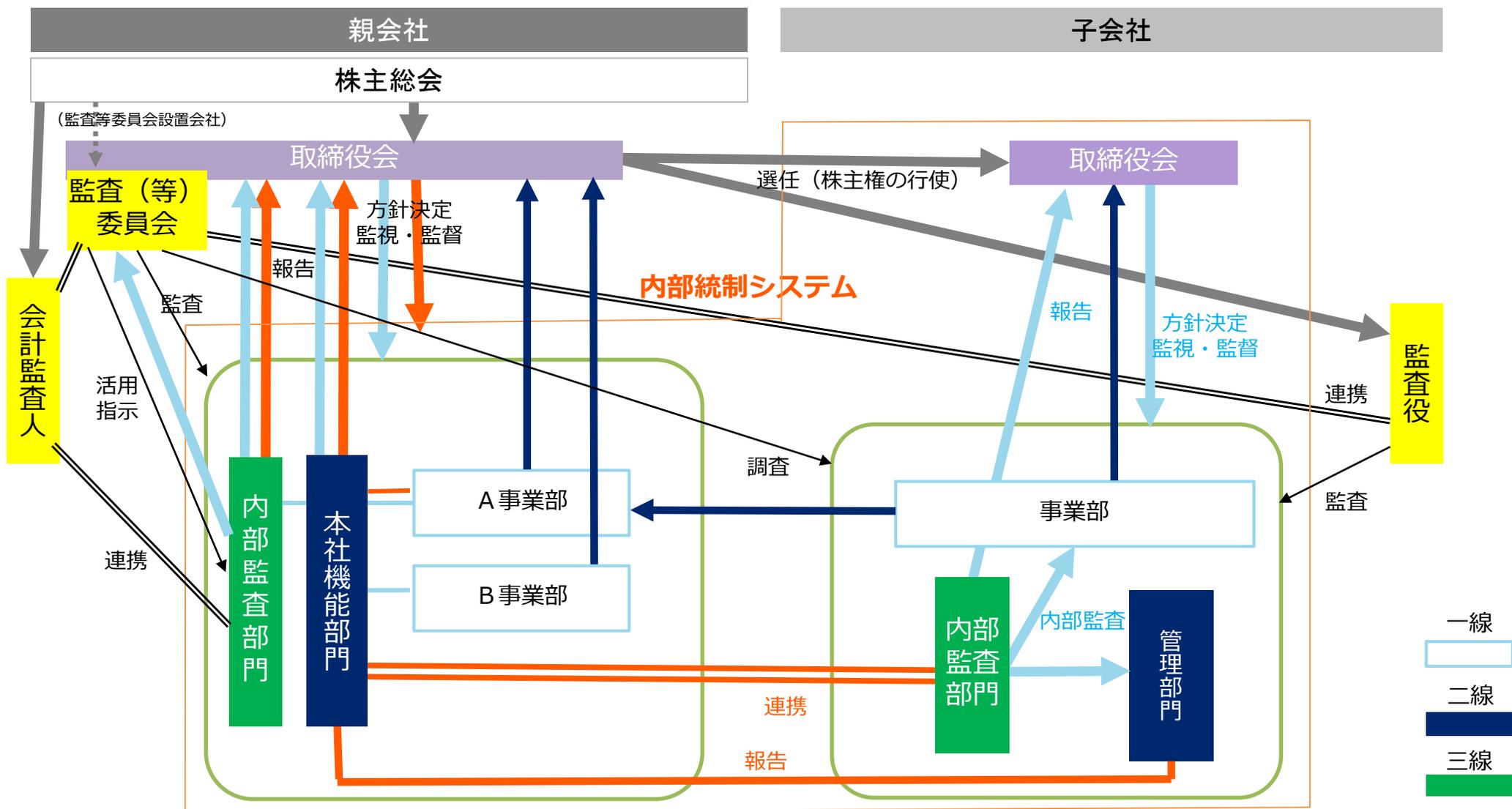
2. 1. 親子会社間の内部統制の在り方（イメージ）②

（指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社）

①業務執行のレポートライン

②親／子法人単体の内部統制

③グループ全体での内部統制



2. 2. 東証の適時開示ルールについて

- 東証の適時開示ルール上、上場会社やその子会社等において**投資者の投資判断に著しい影響を及ぼす重要事実が発生した場合には、直ちにその内容を開示することが義務付けられている。**
- よって、企業において**不祥事が発生した場合には、たとえ調査未了であっても、発生した事実が投資者の投資判断に著しい影響を及ぼす重要事実**に該当する蓋然性があると認められた場合には、その内容を直ちに開示しなければならないと考えられる。

適時開示が求められる場合について（東証の有価証券上場規程）

- 上場会社は、次に掲げる事実（※1）のいずれかが発生した場合、**軽微基準に当たらない限り（※2）、直ちにその内容を開示しなければならない**（上場規程第402条第2号）。

※1「次に掲げる事実」として掲げられている主なものは次の通り。

- 「災害に起因する損害又は業務遂行の過程で生じた損害」（同号a）
- 「財産権上の請求に係る訴えが提起された場合」、又は「当該訴えについて判決があった場合」、若しくは「当該訴えに係る訴訟の全部若しくは一部が裁判によらずに完結した場合」（同号d）
- 「免許の取消し、事業の停止その他これらに準ずる行政庁による法令に基づく処分又は行政庁による法令違反に係る告発」（同号f）
- 「aからwに掲げる事実のほか、**当該上場会社の運営、業務若しくは財産又は当該上場株券等に関する重要な事実であって、投資者の投資判断に著しい影響を及ぼすもの**」（同号x）

注：「投資者の投資判断に著しい影響を及ぼす」かどうかについては、発生事実の内容、その影響等を踏まえて、実質的に判断することが求められる（東京証券取引所 会社情報適時開示ガイドブック（2017年3月版）401頁）。

※2 軽微基準に当たる場合でも、諸般の状況に照らして重要性があると考えられる場合には開示（同上）。

- 子会社に関する発生事実についても同様の規程がある（上場規程第403条第2号a～l）

2. 3. 日本取引所自主規制法人

「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」(2016年2月24日)

- 日本取引所自主規制法人として、不祥事に直面した上場会社に強く期待される対応や行動に関する原則（プリンシプル）を策定。

① 不祥事の根本的な原因の解明

不祥事の原因究明に当たっては、必要十分な調査範囲を設定の上、表面的な現象や因果関係の列挙にとどまることなく、その背景等を明らかにしつつ事実認定を確実にし、根本的な原因を解明するよう努める。そのために、必要十分な調査が尽くされるよう、最適な調査体制を構築するとともに、社内体制についても適切な調査環境の整備に努める。その際、**独立役員を含め適格な者が率先して自浄作用の発揮**に努める。

② 第三者委員会を設置する場合における独立性・中立性・専門性の確保

内部統制の有効性や経営陣の信頼性に相当の疑義が生じている場合、当該企業の企業価値の毀損度合いが大きい場合、複雑な事案あるいは社会的影響が重大な事案である場合などには、**調査の客観性・中立性・専門性を確保するため、第三者委員会の設置が有力な選択肢**となる。そのような趣旨から、第三者委員会を設置する際には、委員の選定プロセスを含め、その独立性・中立性・専門性を確保するために、十分な配慮を行う。

また、第三者委員会という形式をもって、安易で不十分な調査に、客観性・中立性の装いをしたような事態を招かないよう留意する。

③ 実効性の高い再発防止策の策定と迅速な実行

再発防止策は、根本的な原因に即した実効性の高い方策とし、迅速かつ着実に実行する。この際、組織の変更や社内規則の改訂等にとどまらず、再発防止策の本旨が日々の業務運営等に具体的に反映されることが重要であり、その目的に沿って運用され、定着しているかを十分に検証する。

④ 迅速かつ的確な情報開示

不祥事に関する情報開示は、その必要に即し、把握の段階から再発防止策実施の段階に至るまで迅速かつ的確に行う。この際、経緯や事案の内容、会社の見解等を丁寧に説明するなど、透明性の確保に努める。

2. 4. 日本弁護士連合会「企業等不祥事における第三者委員会 ガイドライン」 (改訂 2010年12月17日)

- 「企業等から独立した委員のみをもって構成され、徹底した調査を実施した上で、専門家としての知見と経験に基づいて原因を分析し、必要に応じて具体的な再発防止策等を提言するタイプの委員会」として第三者委員会のベストプラクティスを取りまとめ。
- 委員に関し、「社外役員」は、直ちに「利害関係を有する者」に該当するものではなく、ケース・バイ・ケースで判断とされている。

第1部 基本原則 第1. 第三者委員会の活動

1. 不祥事に関連する事実の調査、認定、評価

(1) 調査対象とする事実 (調査スコープ)

第三者委員会の調査対象は、第一次的には不祥事を構成する事実関係であるが、それに止まらず、不祥事の経緯、動機、背景及び類似案件の存否、さらに当該不祥事を生じさせた内部統制、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点、企業風土等にも及ぶ。

第2部 指針 第1. 第三者委員会の活動についての指針

1. 不祥事に関連する事実の調査、認定、評価についての指針

(3) 評価、原因分析に関する指針

- ① (略)
- ② 第三者委員会は、不祥事に関する事実の認定、評価と、企業等の内部統制、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点、企業風土にかかわる状況の認定、評価を総合的に考慮して、不祥事の原因分析を行う。

第2. 第三者委員会の独立性、中立性についての指針

5. 利害関係

企業等と利害関係を有する者 (注) は、委員に就任することができない。

(注) 顧問弁護士は、「利害関係を有する者」に該当する。企業等の業務を受任したことがある弁護士や社外役員については、直ちに「利害関係を有する者」に該当するものではなく、ケース・バイ・ケースで判断されることになろう。なお、調査報告書には、委員の企業等との関係性を記載して、ステークホルダーによる評価の対象とすべきであろう。

【参考】 法務機能強化が求められる背景

経済産業省：国際競争力強化に向けた
日本企業の法務機能の在り方研究会報告書
(平成30年4月)

コンプライアンス

- 企業の社会的責任の増大
- レピュテーションリスクの増大

経営環境の大きな変化

グローバル

- CFIUS、GDPR、中国インターネット安全法などダイナミックなレギュレーションの変化
- 各国の競争法執行の強化、制裁金の高額化

イノベーション

- 第4次産業革命の進展と「データ」を活用したビジネスモデルの多様化
- イノベーションの進展と法令・ルールの整合性

企業が直面するリーガルリスクが複雑化・多様化

3. 論点整理

(前回議論を踏まえて修正)

3. 1. 論点 (現状と課題)

※前回論点からの変更箇所

(会社法との関係)

- 親会社取締役会において「企業集団に係る内部統制システムに関する基本方針を決定」するが、**具体的なシステムの構築については、通常、親会社取締役に幅広い裁量が認められる**（判断の過程や内容に著しく不合理な場合を除き、善管注意義務違反を問われないと解される）。

(現状と課題)

- 各企業グループごとの多様性に加え、同一グループ内でも子会社ごとの多様性（※）が高い中、**「子会社による迅速な意思決定」と「グループ全体でのガバナンス（子会社管理）の実効性確保」**を両立を目指し、**スピードと管理の実効性の間のジレンマ**を感じつつ、グループガバナンスの在り方について模索しているところが多い。
※成り立ち（分社化／M&A）、形態（完全子会社／上場子会社／JV）、規模、業務内容等
- 最近の事例では、規程類は整備されていても、第1線（事業部門）にコンプライアンス意識が希薄で、第2線（本社部門）・第3線（内部監査部門）によるチェック機能も不全だった等、**内部統制システムが実効的に運用されていない点**が指摘されている。
- また、「親会社としての子会社管理責任」と「法人格否認のリスク」の関係について、どのように考えるか。

※親会社による海外子会社に対する直接的な関与により、米国等での訴訟に巻き込まれるリスクが高まるという懸念。

3. 2. 論点 (検討の方向性)

※前回論点からの変更箇所

- こうした各企業の課題解決を支援するため、会社法上の要請を前提としつつ、ブランド価値の維持やレピュテーションリスクも踏まえ、グループとしての企業価値維持・向上するためにグループ管理の実効性を高める上で参考となるベストプラクティスとしての実務指針を示すことは有意義ではないか。

※善管注意義務を満たす最低限のものではなく、より望ましいグループ管理の在り方を示すという観点。

- 現実には「ゼロリスク」ということはありません、コストを度外視して目指すべきものでもない。いかに効率よくリスクをコントロールするかという観点から、コストとのバランスの中で状況変化に応じて最適解を求めていくダイナミックなプロセスとして捉えるべきではないか。
- 「ゼロリスク」はない（＝不祥事・事故の発生は想定すべき）ことを踏まえ、有事対応を含めたグループ管理のベストプラクティスを示すことで、企業グループの実効的なリスクマネジメントの一環として、不祥事・事故が発生した場合において、レピュテーションダメージの最小化や早期の信頼回復を実現できるよう、適切な対応を促すべきではないか。
- その際、親会社の子会社管理責任は「結果責任」ではないことを明確にした上で、当該不祥事等が「トップ主導（直接関与）型」か「現場主導（内部統制不備）型」か等によって、親会社の経営幹部の対応の在り方（責任の取り方）も区別して考えられるのではないか。

※ただし、指針に沿って事前措置を講じていたことを主張するのみでは、会社法上の取締役の善管注意義務を尽くしていたことを示すことができたとしても、メディアを通じたレピュテーションへのダメージを完全にコントロールすることは困難ではないか。

3. 3. 論点：実効的な子会社管理の方法①

※前回論点からの変更箇所

- 実効的な子会社管理については、経営者の広い裁量の中で、多様な在り方が考えられるが、実効的な方法については一定の共通項が整理できるのではないか。

① グループとしての共通プラットフォームの整備・浸透

- グループ全体の経営理念・価値観・行動規範（〇〇Way）を共有する中で、コンプライアンス意識を浸透させることが重要。その際、経営トップが繰り返し、「コンプライアンス重視」の価値観（プライオリティー）について現場に対し直接メッセージを発信することが有効。
- ビジネスモデルを踏まえつつ、親子間の意思決定権限等に関する子会社マネジメントの枠組みを共通プラットフォームとして整備することが基本ではないか。
- 海外子会社が存在する場合についても、こうした共通プラットフォームを整備した上で、所在国の関係法令を踏まえた個別の調整で対応するのが基本ではないか。
- 外国政府による規制の域外適用リスクも踏まえ、強行法規（カルテルや贈収賄等）等に関するグループ規程の整備と研修等を通じた周知徹底が重要。

② リスクベースの子会社管理

- ①の共通プラットフォームを整備した上で、具体的な運用レベルでは、リスクベースアプローチが基本。特に子会社数が多い場合には、一律の管理は実効的でなく、事業セグメント（カンパニー）や子会社ごとのリスク（規模・特性）に応じてグルーピングした上で、親会社の関与の強弱・方法を決定するのが合理的ではないか。

※「（特に海外子会社について）別法人であるから子会社の不祥事について親会社の責任は問われない」「（法人格否認論が適用されないように）親会社が深く関与しない方が親会社取締役のリスクヘッジになる」といった認識は必ずしも妥当しないと考えられる。

3. 3. 論点：実効的な子会社管理の方法②

※前回論点からの変更箇所

③実効的な子会社管理

○親会社・子会社双方におけるグループ管理規程等の整備

- ・ 多様な子会社（特に海外M&Aの場合）を実効的に管理するため、**明確なグループ管理規程**（※1）を策定・周知するとともに、**子会社における遵守担保措置**（※2）を講じることが必要ではないか（親子間契約、子会社による自主的導入等）

※1 親会社の決裁・事前承認事項、報告事項、承認・報告ルート等を具体的に定めたもの。

※2 例えば、親子間での管理契約、子会社における導入（社内規程等）等が考えられる。

○事故・不正の未然防止と早期発見のための情報収集の仕組み

- ・ 決裁（事前承認）及び報告事項に関するグループ管理規程の整備。
- ・ 内部通報制度による早期発見と迅速な対応（ヒヤリハット対策）。
- ・ 制度によらない情報収集の仕組みや風通しの良い企業風土づくり。

○子会社の現場（第1線）での遵守を担保する仕組みづくり（自律へのインセンティブとチェックによる客観性担保）

- ・ ①のような活動を通じた子会社における自律的遵守の風土づくり。
- ・ 子会社における問題発生時の対応コストを親会社が負担する等、親会社への報告・相談を促すインセンティブ付与。
- ・ 所謂「3線ディフェンス」を効果的に運用するため、第2線（本社部門）と第3線（内部監査部門）について、人事・予算等の裏付けにより第1線（事業部門）から一定の独立性を確保するとともに、意識的なキャリアパスの構築等により専門性とプロ意識を要請することで、第1線に対するチェック・牽制機能を発揮させる。

④不断の見直しとPDCAの実施

- ・ **監査役・監査委員等及び会計監査人**が相互に、また内部監査部門（第3線）とも連携しつつ、**内部統制システムが有効に機能**しているかを監査し、その結果等を踏まえ、取締役会において定期的に見直しを行い、**PDCAサイクル**を回していくことが重要。

3. 4. 論点：有事の対応①

※前回論点からの変更箇所

- 法令違反等の不祥事が発覚した場合（有事）において、グループとしての企業価値の毀損（含レピュテーションダメージ）を最小限にとどめるために、親会社としてどのように対応すべきかについて、有事の状況は千差万別であることを踏まえつつ、留意すべき点等につき一定の指針を示すことへのニーズがあるのではないか。

- 証券取引所における「適時開示」ルールを踏まえつつ、**発生した問題に関する内部調査**（全容解明、原因分析、影響範囲やリスクの把握等）**の進捗と、対外公表のタイミング**をどう考えるか。（BtoBかBtoCか、リスクの特性・範囲によるか）
 - ①取締役等の経営トップに原因がある場合、②現場の不正に対して取締役等が適切に把握、対応できなかった場合、③偶発的な災害・事故の場合、といった有事の類型に応じて、対処方針を整理できないか。
 - 説明責任を果たすという観点に加え、有事対応も企業価値を支える「レピュテーション（リスク）マネジメント」の一環と捉え、迅速かつ適切な対応とステークホルダーへの積極的な情報開示（コミュニケーション）が重要ではないか。
- ※事故等への誠実で徹底した対応がレピュテーション向上をもたらす場合もある。

3. 4. 論点：有事の対応②

※前回論点からの変更箇所

● 有事対応において期待される独立社外取締役等の役割について、どう考えるか。

- 原因究明と再発防止策をまとめるための第三者委員会の設置・運営等の有事対応において、社外取締役又は社外監査役はどのような役割が期待されるか。
- 特に組織ぐるみの不正の場合には、第三者委員会の委員の人選・運営等においても、社外役員に主導的・積極的な役割が期待されるのではないか。

※社外取締役又は社外監査役自身が第三者委員会に委員として入ることについて、どう考えるか。その際、メディアや世論が「会社側の者」と見る傾向があることにも留意。

【参考】経済産業省 コーポレート・ガバナンス・システムの在り方研究会 報告書
「コーポレート・ガバナンスの実践 ～ 企業価値向上に向けたインセンティブと改革 ～」（2015年7月24日公表）

別紙3「法的論点に関する解釈指針」

第2 社外取締役の役割・機能等

2. 業務執行性

- 例えば、以下の行為は、通常は業務執行者の指揮命令系統に属しては行われ~~ない~~行為であり、原則として「業務を執行した」にはあたらない。
 - ① 業務執行者から独立した内部通報の窓口となること
 - ② 業務執行者から独立した立場で調査を行うために、企業不祥事の内部調査委員会の委員として調査に関わること
 - ③ 内部統制システムを通じて行われる調査等に対して、業務執行者から独立した立場に基づき、指示や指摘をすること（以下略）

【参考】リスクに応じた対応（例）

※追加資料

- グループとしての企業価値の維持・向上の観点から、企業経営においては様々なリスクを適切に管理（統制）することが重要。
- リスクの性格により、「攻め」に関わるリスク、「守り」に関わるリスク（不祥事・偶発事象）に分けられ、それぞれに応じた対策について、例えば以下のような整理が考えられるか。

リスク（例）	事象（例）	平常時の対策（例）	有事対応（例）
事業リスク ▼ 適切な リスクティク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業環境・産業構造の変化 ・ 既存事業の収益性の低下（低収益事業の抱え込み） ・ 大型M&Aや投資案件の減損 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会の監督機能の強化 ・ 株主との建設的対話 ・ 資本コストに基づいた事業ポートフォリオ管理 ・ 中長期の事業計画策定 ・ 後継者育成と適切な選任 ・ 役員報酬制度の整備 ・ 減損テスト 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業績予想に係る適時開示 ・ 経営幹部・取締役の選解任 ・ 事業再編（低収益部門の売却等）
不祥事リスク ▼ 合理的方法による ダメージ最小化努力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不正会計 ・ 品質等の不正表示 ・ ハラスメント ・ 法令違反 ・ 情報漏えい 	<ul style="list-style-type: none"> ・ コンプライアンスを重視した企業理念の共有 ・ 内部統制システム構築・運用（特に実効的な3線ディフェンスの構築・運用） ・ コンプライアンス教育・研修 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第三者委員会による調査 ・ 再発防止策の策定・実施 ・ 内部統制システム見直し ・ 教育、研修の徹底
偶発事象リスク ▼ 発生を想定した 適切な備え	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自然災害 ・ 他責事故 ・ 感染症 	<ul style="list-style-type: none"> ・ BCP策定 ・ 防災訓練 ・ 資材等の備蓄 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 被害の最小化、早期回復 ・ 二次被害の防止

【参考】レピュテーション・マネジメントについて

※追加資料

- 企業の「レピュテーション（評判）」は長い年月をかけて築き上げられる重要な経営資産（無形資産、インタンジブルズ）。平時も有事も適切なマネジメントを行うことが重要。
- SNSの普及による情報拡散力の拡大により一瞬にしてレピュテーションが崩壊するリスクが高まっており、クライシスコミュニケーション等の有事対応が特に重要性を増している。
- レピュテーション・マネジメントの具体的な方策としては、次の5領域が考えられる。

① レピュテーションリスクの管理	② レピュテーション監査	③ レピュテーション指標	④ 内部統制	⑤ バランスト・スコアカード
<ul style="list-style-type: none"> レピュテーションリスクの明確化と適切な管理 具体的な領域例：コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、環境保全、製品の安全性、IT 	<ul style="list-style-type: none"> 株主、金融機関、顧客、従業員等のステークホルダーに対して、企業についての印象を調査 	<ul style="list-style-type: none"> 企業のレピュテーションの問題点を、他社との比較可能な指標を用いて可視化 	<ul style="list-style-type: none"> ERM（全社的リスクマネジメント）と統合された内部統制の実施 公益通報の制度化 	<ul style="list-style-type: none"> 無形の戦略や資産を可視化 株主、顧客、経営者、従業員等多様なステークホルダーとの関係を尊重した戦略的マネジメントシステム

※1

【参考】企業の「レピュテーション」の定義例

1. 「経営者及び従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な（sustainable）競争優位」※2
2. 「コーポレート・レピュテーションとは、重要な構成員のすべてに対して、他の主要な競争相手との比較で企業の全般的な訴求を表す会社の過去の行為または将来の期待についての概念上の表象」※3
3. 「会社が伝達するイメージと長期的な会社の行為についての知覚と解釈にもとづく、ステークホルダーが会社について抱く価値観の集合」※4
4. 「ステークホルダーの期待に沿える企業の能力についての知覚」※5
5. ①ステークホルダー、②経営者による行為、③過去の行為が中心だが、現在の行為及び将来の情報にも係わりがある、という3つの要素が含まれるもの。※6

※1：櫻井道晴, レピュテーション・マネジメント 内部統制・管理会計・監査による評判の管理, 中央経済社, 2008, P.31, P.32を基に経済産業省にて作成

※2：坂本（2008）, p.22, P.23

※3：Fombrun, Charles J., Reputation; Realizing Value from the Corporate Image, Harvard Business School Press, 1996, P.72（和訳は※1文献より）

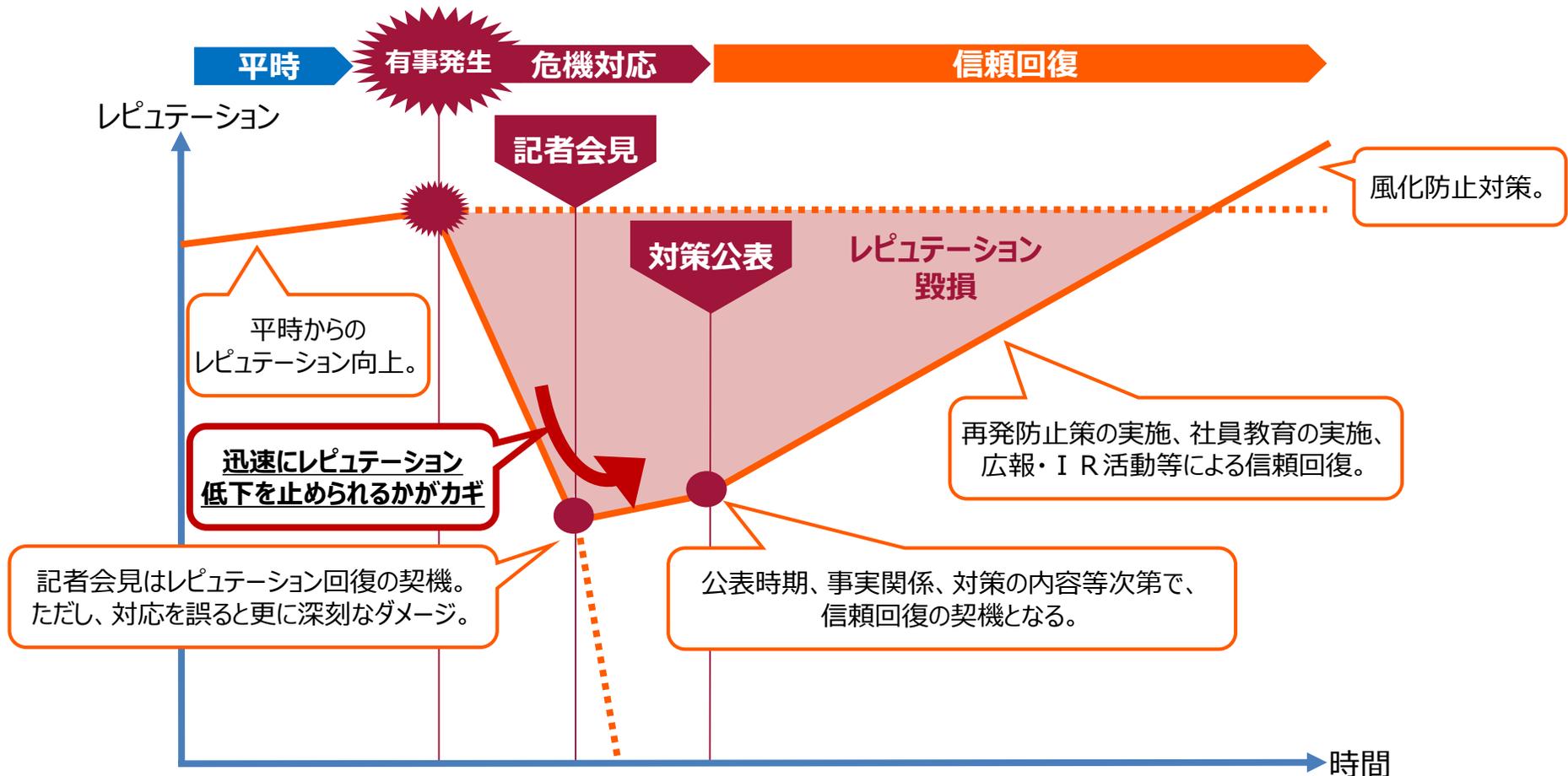
※4：Dalton, John and Susan Croft, Managing Corporate Reputation, Thorogood, 2003, p.9, pp.129-149（和訳は※1文献より）

※5：Hannington, Terry, How to Measure and Manage Your Corporate Reputation, Gower, 2004, p.9, p.10（和訳は※1文献より）

※6：Oriesek, Daniel F., Maximizing Corporate Reputation Through Effective Governance: A Study of Structures and Behaviors, Boca Raton, 2004（和訳は※1文献より）

【参考】レピュテーション・マネジメント（有事対応の場合）

- 有事における適切な対応は事例毎に異なるが、各対応段階におけるレピュテーションの変化は、例えば下図のようなイメージではないか。
- **早期の第1報（公表）が下降線からの反転契機**となるので、早期の信頼回復のためにも特に重要。**誠実な謝罪と正確な情報開示**がカギ。



3. 5. 論点：親会社・子会社の役割①

※前回論点からの変更箇所

- 会社法上、グループ全体での内部統制システムの整備（※）が求められていることを踏まえ、実務上、子会社を含む内部統制システム構築・運用において親・子会社はどのような役割を果たすことが望ましいか。

※親会社取締役会の「企業集団に係る内部統制システムに関する基本方針の決定」と、親会社取締役の善管注意義務の一環としての「子会社業務に対する監督義務」等。

- グループ単位での内部統制システムを構築する上で、親会社・子会社の法人格の別は、**社内カンパニー等と同様**、グループ内部での分業の主体（単位）の一つに過ぎないのではないか。

- グループの内部統制システム（第2線と第3線）については、各社の経営方針や各子会社の体制・リソースにより多様な在り方が考えられるが、設計パターンとして、（理念的には）大きく以下の2つが考えられる（いずれもグループ内での分業体制のバリエーション）。子会社側の体制・リソース制約等に応じて、実効性確保の観点から、①②のいずれか、あるいはどのような比重で組み合わせるか、子会社ごとに検討すべきではないか。

- ① **監視・監督型**（子会社ごとの体制整備・運用を基本としつつ、各子会社における体制整備・運用が適切に行われているかについて親会社が監視・監督する）
- ② **一体運用（直接支配）型**（子会社も親会社の社内部門と同様に扱い、親会社が中心となり一体的に整備・運用）

※実務においては、①と②は併存するものであり、各社の実情に応じた連続的なバリエーションや入れ子構造が考えられる。

- ①の場合においても、親会社は、子会社における内部統制システムの構築・運用に関し、監視・監督に加え、一定の関与（専門的分野における助言等）が求められることもありうるのではないか。
- 特に法令違反等発生時（有事）の対応に関しては、①②いずれの場合でも、親会社にグループ各社から直接内部通報を受け付ける窓口を設置する等、早期の問題把握をするための制度構築を含め、グループ価値へのダメージを最小化するため、親会社が主導的役割を果たすことが求められるのではないか。

3. 5. 論点：親会社・子会社の役割②（事業部門・本社部門・内部監査部門の役割）

※前回論点からの変更箇所

- 「3つのディフェンスライン」の考え方（※）に基づき、親会社の事業部門（第1線）、本社部門（コーポレート機能）（第2線）や内部監査部門（第3線）は、それぞれグループ管理においてどのような役割を果たすべきか。

※IIA（The Institute of internal Auditors:内部監査に関する米国拠点の団体）が組織体制の整備においてリスク管理の責任の所在を明確にするための基本的考え方として提唱。グローバルスタンダードとして実務に浸透している。

- グループ全体として「3つのディフェンスライン」を構築するとともに、監査役・監査委員等－会計監査人－内部監査部門の三者連携による「三様監査」が有効に機能するように、特に制度的担保のない内部監査部門との連携について、実務上、意識して取り組むことが重要ではないか。

- 取締役会の方針決定・監視監督の下、経営陣は、各事業部門・各グループ子会社におけるリスク分析等を行った上で、組織・体制・規程の整備等により、以下の「3つのディフェンスライン」から成るグループ全体の内部統制システムを整備するのが望ましいのではないか。

① 事業部門では、日々の業務の中で、所管する子会社の法令遵守やリスク管理等を行う（**第1線**）

② 本社部門は、財務、法務等の専門知識とプロフェッショナル意識を持ち、事業部門から独立して事業部門による管理（第1線）を支援するとともに、チェック・牽制機能を発揮する（**第2線**）

③ 内部監査部門は、事業部門や本社部門による管理が適切に行われているかを独立した立場から確認し、必要に応じ、問題の原因の分析、経営陣や各部門への改善の提案を行うとともに、内部統制システムが有効に機能しているかを取締役会・監査役／監査（等）委員会に報告する（**第3線**）

※財務リスクの管理においては、会計監査人も内部監査部門等と相互連携し、第1線・第2線を牽制。

3. 5. 論点：親会社・子会社の役割③（グローバル経営の留意点）

※前回論点からの変更箇所

- グローバルな経営を行う上で特に留意すべき点はあるか。

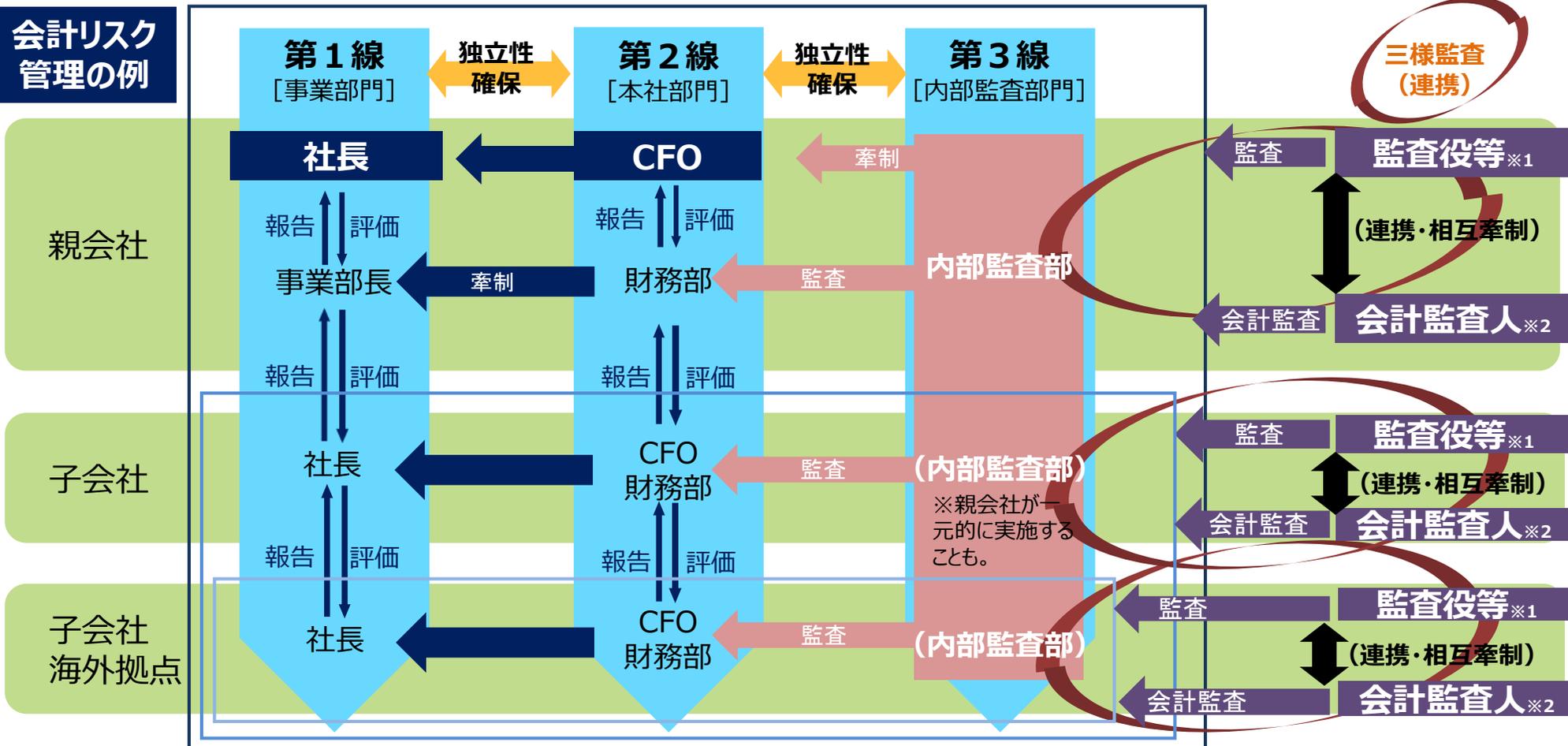
- 地理的要因等により、日本の本社の事業部門・本社部門が直接関与するには限界があるため、**地域統括会社や海外の子会社にこれらの機能の一部又は全部をゆだね、その実施状況を日本の本社が監督**することにより、内部統制を有効に機能させる方法もあるのではないか。
- 特にM&Aによる海外子会社に対する実効的な管理はガバナンス上の重要課題であるが、直接的な関与を強めると、**「法人格否認」法理により訴訟等において親会社の責任が問われやすくなるリスク**について、どう考えるか。
→（訴訟に巻き込まれるリスクがある程度高まることはあるとしても、）実際に法人格否認の法理により親会社の直接的な責任が認められるのは、意図的な子会社資産の吸い上げ等、特殊な場合に限られるのではないか。

【参考】「3つのディフェンスライン」の運用例

※追加資料

- 内部統制システムを支える「3つのディフェンスライン」を実効的に運用するためには、第2線と第3線において人事・業績評価・予算配分等の権限を通じて親子間でタテ串をさし、第1線に対する牽制を働かせることが重要ではないか。
- 不祥事案では、第2線・第3線の独立性の欠如が指摘されてきている。

会計リスク管理の例



※1: 監査等委員、監査委員の場合も同様

※2: 監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社、大会社の場合、設置が必須。(会社法第327条第5項、328条1項・2項)

【参考】監査役等と会計監査人の連携に関する規定 ①会社法等

※追加資料

- 監査役等と会計監査人の連携については、会社法、金商法等において、以下のとおり規定されている。

【監査役等の権限・義務に関する規定】

(1) 監査役等による、会計監査人の選任及び解任並びに会計監査人を再任しないことに関する株主総会提出議案の内容の決定

(監査役会設置会社：会社法第344条第1項及び第3項、監査等委員会設置会社：第399条の2第3項第2号、指名委員会等設置会社：第404条第2項第2号)

(2) 取締役による会計監査人の報酬の決定に関する監査役等の同意権

(会社法第399条)

(3) 監査役等による計算関係書類及び会計監査報告についての監査報告の作成

(監査役会設置会社：会社計算規則第127条及び第128条、監査等委員会設置会社：同規則第128条の2、指名委員会等設置会社：第129条)

※会計監査人の監査の方法又は結果が相当でないと認めるときは、その旨及びその理由を監査報告に記載。監査報告の内容は、取締役及び会計監査人に通知。(会社計算規則第132条第1項)

(4) 監査役等から会計監査人に対する監査の報告請求

(会社法第397条第2項、第4項及び第5項)

【会計監査人の権限・義務に関する規定】

(5) 会計監査人が取締役の不正行為、法令・定款違反を発見した際の監査役等への報告義務

(会社法第397条第1項、4項、5項)

【参考】監査役等と会計監査人の連携に関する規定 ②金商法等

※追加資料

(1) 公認会計士又は監査法人が法令違反等事実を発見した際の監査役（又は監事その他これらに準ずる者）に対する通知義務（金商法第193条の3第1項、財務監査府令第7条）

→上記通知から一定期間経過後も、

①法令違反等事実が財務計算書類の適正性の確保に重大な影響を及ぼすおそれがあり、かつ、

②監査役等が適切な措置をとらない場合において、

①に規定する重大な影響を防止するために必要があると認めるときは、公認会計士又は監査法人は、当該事項に関する意見を内閣総理大臣に申し出る義務あり。（金商法第193条の3第2項）

<参照条文>

金融商品取引法

（法令違反等事実発見への対応）

第193条の3 公認会計士又は監査法人が、前条第一項の監査証明を行うに当たつて、特定発行者における法令に違反する事実その他の財務計算に関する書類の適正性の確保に影響を及ぼすおそれがある事実（次項第一号において「法令違反等事実」という。）を発見したときは、当該事実の内容及び当該事実に係る法令違反の是正その他の適切な措置をとるべき旨を、遅滞なく、内閣府令で定めるところにより、当該特定発行者に書面で通知しなければならない。

2 前項の規定による通知を行つた公認会計士又は監査法人は、当該通知を行つた日から政令で定める期間が経過した日後なお次に掲げる事項のすべてがあると認める場合において、第一号に規定する重大な影響を防止するために必要があると認めるときは、内閣府令で定めるところにより、**当該事項に関する意見を内閣総理大臣に申し出なければならない。**この場合において、当該公認会計士又は監査法人は、あらかじめ、内閣総理大臣に申出をする旨を当該特定発行者に書面で通知しなければならない。

一 法令違反等事実が、特定発行者の**財務計算に関する書類の適正性の確保に重大な影響を及ぼすおそれ**があること。

二 前項の規定による通知を受けた特定発行者が、同項に規定する**適切な措置をとらないこと。**

財務諸表等の監査証明に関する内閣府令

（法令違反等事実の通知）

第7条 監査証明を行うに当たり特定発行者（法第193条の2第1項に規定する特定発行者をいう。次条において同じ。）における法令違反等事実（法第193条の3第1項に規定する法令違反等事実をいう。）を発見した公認会計士又は監査法人は、当該事実の内容及び当該事実に係る法令違反の是正その他の適切な措置をとるべき旨を記載した書面により、**当該特定発行者の監査役又は監事その他これらに準ずる者**（法第193条の3第1項に規定する適切な措置をとることについて他に適切な者がある場合には、当該者）**に対して通知**しなければならない。

【参考】監査役等と会計監査人の連携に関する規定 ②金商法等

※追加資料

(2) 「監査における不正リスク対応基準」における規定（平成25年3月26日金融庁企業会計審議会）

【抜粋】

第二 不正リスクに対応した監査の実施

1 (略)

2 不正リスクに関連する質問

監査人は、経営者、**監査役等**及び必要な場合には関連するその他の企業構成員に、**不正リスクに関連して把握している事実を質問しなければならない**。また、監査人は、経営者に対して、当該企業において想定される不正の要因、態様及び不正への対応策等に関する経営者の考え方を質問し、リスク評価に反映しなければならない。

3～16 (略)

17 監査役等との連携

監査人は、監査の各段階において、不正リスクの内容や程度に応じ、適切に監査役等と協議する等、監査役等との連携を図らなければならない。監査人は、不正による重要な虚偽の表示の疑義があると判断した場合には、速やかに監査役等に報告するとともに、監査を完了するために必要となる監査手続の種類、時期及び範囲についても協議しなければならない。

18 経営者の関与が疑われる不正への対応

監査人は、監査実施の過程において**経営者の関与が疑われる不正を発見した場合には、監査役等に報告し、協議の上、経営者に問題点の是正等適切な措置を求めるとともに、当該不正が財務諸表に与える影響を評価しなければならない**。

【参考】監査役等と会計監査人の連携に関する規定 ②金商法等

※追加資料

(3) 「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」における規定 (平成23年3月30日金融庁企業会計審議会)

【抜粋】

Ⅲ. 財務報告に係る内部統制の監査

3. 内部統制監査の実施

(5) 内部統制の開示すべき重要な不備等の報告と是正

監査人は、内部統制監査の実施において内部統制の開示すべき重要な不備を発見した場合には、経営者に報告して是正を求めるとともに、当該開示すべき重要な不備の是正状況を適時に検討しなければならない。また、**監査人は、当該開示すべき重要な不備の内容及びその是正結果を取締役会及び監査役又は監査委員会に報告しなければならない。**

監査人は、内部統制の不備を発見した場合も、適切な者に報告しなければならない。

監査人は、内部統制監査の結果について、経営者、取締役会及び監査役又は監査委員会に報告しなければならない。

(注) 監査人は、内部統制監査の過程で発見された内部統制の開示すべき重要な不備については、会社法監査の終了日までに、経営者、取締役会及び監査役又は監査委員会に報告することが必要になると考えられる。

(6) 不正等の報告

監査人は、内部統制監査の実施において**不正又は法令に違反する重大な事実を発見した場合には、経営者、取締役会及び監査役又は監査委員会に報告して適切な対応を求めるとともに、内部統制の有効性に及ぼす影響の程度について検討しなければならない。**

(7) 監査役又は監査委員会との連携

監査人は、効果的かつ効率的な監査を実施するために、監査役又は監査委員会との連携の範囲及び程度を決定しなければならない。

【参考】監査役等と会計監査人の連携に関する規定 ③その他

※追加資料

- 「監査役監査基準」に対応した「内部統制システムに係る監査の実施基準」(※)では、監査役の役割として、会計監査人から報告を受けることや、会計監査人への情報提供等について規定。※ (公社)日本監査役協会、平成27年7月23日最終改正

「内部統制システムに係る監査の実施基準」における監査役等と会計監査人の具体的な連携の規定 (概要)

- 監査役は、財務報告内部統制が財務担当取締役等による不適正な財務報告等の「重大なリスク」に対応しているか否かについて、以下の方法により判断する。(第14条第3項)
 - 金融商品取引法第193条の2第2項の規定に従い内部統制報告について監査証明を行う者（「財務報告内部統制監査人」という。）から、財務報告内部統制における重大なリスクへの対応状況等について、適時かつ適切に監査役又は監査役会において報告を受ける。(同項第2号)
 - 監査役と財務担当取締役等及び財務報告内部統制監査人との情報の共有に努める。(同項第3号)
 - 財務担当取締役等と財務報告内部統制監査人との間で意見が異なった場合には、両者に対し、適時に監査役又は監査役会に報告するよう求める。(同項第4号)
 - 財務報告内部統制監査人から、財務報告内部統制について開示すべき重要な不備が存在する旨の指摘があった場合には、財務担当取締役等と財務報告内部統制監査人の双方から説明を求め、当該不備に関する事業報告の記載内容について検証するとともに、監査報告の内容を検討する。(同項第6号)
- 監査役は、財務報告内部統制が重大なリスクに対応していないと判断した場合には、会計監査人に対して必要な情報を提供し、会計監査上の取り扱いにつき意見交換を行う。会計監査人が当該情報の内容を十分考慮せず適正な会計監査の行っていないと認める場合には、監査役は、会計監査人の監査の方法又は結果の相当性について監査報告に記載すべき事項を検討する。(同条第4項)
- 監査報告作成後に、当該監査報告に係る事業年度の財務報告内部統制について開示すべき重要な不備の存在が判明した場合、監査役は、財務担当取締役等及び財務報告内部統制監査人の双方から意見を聴取し、必要に応じて当該事業年度に係る定時株主総会において監査報告との関係等について説明を行う。

3. 6. 論点：親会社取締役役会と子会社取締役役会の役割

※前回論点からの変更箇所

- 上記を踏まえ、グループでの内部統制システムに関し、親会社取締役役会と子会社取締役役会のそれぞれの役割について、どう考えるか。

- 親会社の取締役役会の基本的な役割は、
 - 企業グループ全体としての内部統制システムの構築に関する基本方針の決定
 - 子会社を含む内部統制システムの構築(※)が適切に行われているかの確認
※子会社の遵守担保措置、定期的及び一定の重要事象発生時に報告を受けるための管理規程の整備や内部通報制度の構築、子会社への周知や管理人材の派遣等
 - その運用状況について継続的なモニタリング
 - 子会社において法令違反等が発覚した場合(有事)の必要な是正措置とグループとしての再発防止策に関する方針決定とその実施状況の監視監督

- 子会社の取締役役会の基本的な役割は、
 - 親会社の取締役役会が決定した「企業集団に係る内部統制システムに関する基本方針」等を踏まえ、当該子会社の実情に合わせて実効性確保を図る観点から、これをブレイクダウンして「当該子会社における内部統制システム」(親会社への報告等を含む)に関する方針を決定。
※上記(3. 5.)②「一体運用(直接支配)型」の場合等、子会社がすべての管理業務を自前で行う必要はなく、単体としての子会社の内部統制業務に関し、親会社に対する委託契約等により適切な実施確保のための措置を講じた上で管理リソースを集約して一元的に実施することも考えられる。
 - それに基づく具体的なシステムの構築・運用(業務執行)の状況を監視監督すること。

3. 7. 論点：監査役・監査（等）委員の役割①

※前回論点からの変更箇所

- 監査役・監査委員会・監査等委員会（「監査役等」）、会計監査人、内部監査部門のそれぞれの役割と連携の在り方や、親会社の監査役等と子会社の監査役等との連携、親会社・子会社の監査役等と親会社・子会社の業務執行の一部に属する内部監査部門との連携、**常勤の監査（等）委員の配置**等についてどう考えるか。

- 監査役等の役割は、執行側から独立した機関として、内部統制システム（取締役の職務を含む）が全体として有効に機能しているかどうかを監査することであり、**財務報告の信頼性確保の観点から会計面の監査を担う会計監査人との相互連携・相互評価が重要。**
- 監査役等について（常勤者がいる場合も含め）、自ら実査を行うには限界があるため、特に子会社監査については、**子会社監査役等や内部監査部門との連携**が必要と考えられるのではないか。
- ベストプラクティスの一例としては、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社の場合でも、**監査機能の実効性確保や情報の非対称性の解消、内部統制部門との緊密な連携等の観点から、常勤の監査（等）委員を置いたり、内部監査部門を監査等委員会の直属とする等の工夫が考えられるのではないか。**

※常勤の監査委員を置いている例（各社コーポレートガバナンス報告書及びホームページより引用）

- 野村ホールディングス：「監査の実効性を高めるため、野村グループの業務に精通した社内出身の執行役を兼務しない取締役を常勤監査委員または『監査特命取締役』として選定」
- みずほFG：「監査委員会の活動の実効性確保の観点から、**金融業務や規制に精通した社内取締役による情報収集および委員会での情報共有、ならびに内部統制部門との十分な連携が必要であることから、社内取締役である非執行取締役から原則として1名または2名を常勤の監査委員として選定**するとともに、常勤監査委員以外の監査委員は社外取締役から選定しています。」
- JXTGホールディングス：「当社の監査等委員会は、**強力な情報収集力を有する常勤の監査等委員**と、豊富な知識・経験に加え、強固な独立性を有する社外取締役である監査等委員とが適切に連携し、高い実効性と客観性をもった組織的かつ体系的な監査を行う。」
- 業務執行の一環としての「子会社業務に関する内部監査」については、各社の事情（子会社側の監査リソース等）に応じて**①子会社において実施すること**としつつその実施状況を監視・監督するか、**②親会社が直接行うか**、決定すればよいのではないか。

3. 7. 論点：監査役・監査（等）委員の役割②

※前回論点からの変更箇所

- 監査役等は、「守り」のガバナンスにおける「ゴールキーパー」として極めて重要な役割を担う。
- 現状では、監査役等の**役割認識（プロ意識）**や**意欲・専門的知見**の不足から、必ずしも**十分に機能発揮できていないのではないか**との指摘もある。
- 監査の実効性を支える情報収集力の観点から、常勤の監査役等の役割は重要であり、実質的な指揮命令関係の中での**執行からの独立性の確保等**、**長期的な人材育成や人事評価・昇進面でのインセンティブづけ**等を図っていくことが重要ではないか。特に、**モチベーション向上やプロフェッショナル意識の醸成**のためには、どのようにしたらよいか。

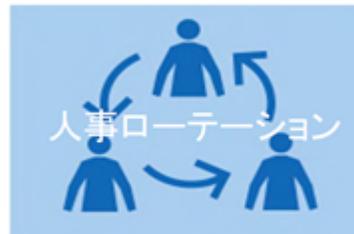
Global



※

- ・国際資格を取得した内部監査の専門職が主力。
- ・将来の幹部候補も配属される。
- ・執行サイドの人事とは独立しているため、必要な人数を独自の判断で確保。
- ・経営幹部を育成、選抜するために配属された幹部候補には、会社の価値を高める提案を行うことが求められる。

Japan



- ・内部監査人は人事ローテーションで配属される。
- ・高齢者や営業の現場で活躍が見込めなくなった者で構成されることもあり、質量の安定確保が難しい
- ・「馴合い」から問題点を見逃したり重大問題ほど隠ぺいを生みやすい。
- ・2～3年間の配属では経営の視点で価値ある改善提案を行う能力が不十分なケースが少なくない。

※CIA：公認内部監査人。IIA（内部監査人協会。P34参照）が認定する内部監査に関する国際資格。（IIAホームページより）

出典）日本銀行金融機構局金融高度化センター
金融高度化セミナー「金融機関のガバナンス改革と経営管理の高度化—理論と実践」(2017年2月24日)参考資料1より抜粋

3. 8. 論点：上場子会社の場合

- 少数株主保護の観点からも独立性をより重視すべき上場子会社の場合について、どう考えるか。

少数株主保護の観点から、以下の論点が考えられる。

- **親会社の関与に一定の制約**がある中で、親会社取締役の善管注意義務として求められる「子会社業務に対する監視・監督」の具体的内容も限定されるか。
- 上場子会社取締役会の役割として、当該子会社における内部統制システムの構築・運用に関する方針決定、その実施状況の監視監督に当たっては、**少数株主利益にも配慮することが求められる**。（ただ実際には、親会社が決定した「グループ内部統制システムに関する基本方針」に従って適切に対応している限り、通常は、親会社（支配株主）と少数株主の間で利益相反が生じることは想定されないのではないかと。ただし、上場子会社として上乗せの対応が必要になることはありうるか。）

3. 9. 論点：その他（実務上の工夫）

- グループ管理の実効性を高める上で、実務上の工夫の方法としてこのほかどのようなものが考えられるか。例えば、以下のような取組をどのように評価するか。
- 人事管理における取組の例
 - 子会社が、担当する地域や事業分野において、その特性を踏まえた効果的な運営を行うために権限委譲を行うことと、親会社による実効的な管理を行うこととバランスをとることが課題。以前は親会社から派遣する社長の判断で業務執行が行われていたところ、**親会社の役員等を子会社の非常勤取締役とし、承認・報告事項等の子会社の取締役会における意思決定ルールを整備**した上で、子会社の生え抜きや現地で採用した者を社長として選任するようにした。
 - 子会社・孫会社等において2線の機能を担う者を専任で置くことが難しいことから、**社長以外の経営幹部をコンプライアンスオフィサー等として任命**し、1線からの独立性を一定程度確保するため、人事評価において**本社管理部門による評価部分**を何割か設けたり、**2線業務に対する手当**を支給するなど、兼務しつつも**グループの2線ラインへの帰属意識**を持たせるようにする。
- 2線（本社管理部門）、3線（内部監査）の役割について
 - **本社管理部門（第2線）**は単に規程を整備するだけでなく、各現場に出向き、運用実態を把握することで**実際に規程等が機能しているか（実際にそれに沿った運用がなされているか）**を評価する。また、**現場（第1線）における法令遵守やリスク管理等が自律的に行われるよう、積極的にコミュニケーションを行い、随時助言等の支援**を行う。
 - **内部監査（第3線）**では、不祥事等の発見を目的に監査を行うのではなく、上記**本社管理部門（第2線）の役割が十分果たされているかを監査**する。