

安全マネジメント 第11回

コーポレートガバナンスと内部統制

Corporate governance & Internal control

長岡技術科学大学

大学院技術経営研究科

システム安全専攻

実務家教授 山形 浩史

yamagata@vos.nagaokaut.ac.jp

1

不祥事(1)



会見する鈴木弘敏品質技術本部長
ら (18日午後、東京・大手町)

三菱自動車がかつたクランクシャフトで締め付け
レーム情報について検討し、ボルトが折れたりゆるんだ
たところ、リコールにあたり、エンジン停止につ
るケースが九件約五十一万
台、改善対策などリコール
に準じる不具合が五件約十
八万台に上ることが分かっ
た。同省は「リコール隠しの
可能性も否定できない。安
全確保の観点から早急にリ
コールを届けよう指示し
たが、調査の結果待って
行政処分を決定する」とし
ている。

対象となるのは、乗用車
「ランサー」約十五万台、
「ギャラン」など約十三万
五千台、「パジェロイオ」
約七万八千台、「デリカス
ペースキア」一万四千台
工業がリコール勧告を受け
ている。

リコールは自動車の安全
性などにかかわる欠陥を製
造会社の費用負担で回収、
修理する制度。ユーザーや
販売店からの苦情はリコー
ルの必要性を判断する資料
も含まれていたという。

三菱自動車工業がリコール(無料の回収、修理)に関して、運輸省に提出しな
ければならないユーザーのクレーム情報を届け出していなかったことが分かった。
運輸省は十八日までに同社の立ち入り検査を実施し、届け出が必要だったのは十
四件、生産台数で約七万台分だったことが判明。このうち九件(五十一万台)
について、来週にもリコールを届け出る。運輸省は「リコール制度の信頼を失墜
しかねない」と同社に厳重注意するとともに、リコールを隠していた疑いもある
とみて詳しく調べる。

として使われる。
同省によると、六月に内
部発表があり、七月初めに
三菱自動車本社などの立ち
入り検査を実施。その結果、
昨年十一月の定例監査で報
告されていたクレー
ム情報があることが分かっ
た。隠されていたと見られ
るクレーム報告書などの書
類は、社員のロッカールーム
などから見つかり、立ち
入り検査の直前の日付の資
料も含まれていたという。

51万台分リコール無届け

三菱自、欠陥情報隠す

出典:日本経済新聞 2000/07/19

不祥事(2):



お客様各位

7pay (セブンペイ) は、
2019年9月30日 (月) 24:00をもって、
すべてのサービスを廃止いたしました。

不正アクセス問題では、ご利用いただいたお客様をはじめ
多くの皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを、
深くお詫び申し上げます。



コード決済サービスにおける不正アクセス事案を踏まえ、決済事業者等に対し、不正利用防止のための各種ガイドラインの徹底を求めました

2019年7月5日

[ものづくり/情報/流通・サービス](#)

今般のコード決済サービスにおけるアカウントの不正アクセス被害の発生を踏まえ、経済産業省は、決済事業者等に対して、改めて、不正利用防止のための各種ガイドラインの徹底と、セキュリティレベルの向上を求めました。

本件の概要

今般、特定のコード決済サービスにおいて、アカウントが第三者に不正にアクセスされ、不正利用される事案が発生しました。当該事案の原因は、引き続き究明中ですが、当該コード決済サービスでは、(一社)キャッシュレス推進協議会が策定した不正利用防止のための各種ガイドライン(※)が遵守されていませんでした。

こうした状況を踏まえ、経済産業省は、決済事業者等に対して、改めて、不正利用防止のための各種ガイドラインの遵守を求めるとともに、常に最新のセキュリティ情報を収集し、自己のセキュリティ対策を見直した上で、セキュリティレベル向上に努めるよう要請しました。

なお、今年10月1日の消費税率引上げに伴い開始する「キャッシュレス・消費者還元事業」(ポイント還元事業)の実施に当たっては、既に本事業に登録されている決済事業者も含め、改めて、不正対策の徹底を求めています。

3

不祥事(3)

「菓子の下に金貨か小判」20年以上前に 元関電原子力部門役員が証言

(2019.10.8 産経WEST)

関西電力の役員らが福井県高浜町の元助役、森山栄治氏(故人)から多額の金品を受領していた問題で、原子力部門を担当していた元役員の一部が産経新聞の取材に応じ、20年以上前に金品を受け取っていたと明らかにした。関電の社内調査では平成18~30年に役員ら20人が計約3億2000万円の金品を受領したことが分かっているが、森山氏からの金品受領は1990年代にさかのぼることになる。

元役員は原発部門の要職を務めた男性。男性によると、福井県内で勤務していた90年代、森山氏から就任祝いとして紙袋に入った菓子を渡された。受け取りを断ったが、「わしの気持ちを何だと思っている」と激高され、いったんは受け取った。菓子の下に金品があり、「10万円以上する金貨か小判のようなものが入っていた」という。

鹿児島県いちき串木野市が昨年度、ふるさと納税の返礼品として寄付者に送った県産黒毛和牛について、「ほとんど脂身」という苦情が100件以上

(2019.10.08)

不祥事(4)

▶ ナイキの児童労働

- 1997年、ナイキの東南アジアの下請工場で、児童労働、劣悪な環境、長時間労働が発覚
- ナイキ「委託先のことでは関係ない」
- 不買運動に発展
- ナイキ 労働条件・就労環境改善を約束

▶ 丸紅の脱石炭火力発電宣言(2018年9月プレスリリース)

1. 脱石炭火力発電へのプロセス

電力事業のグローバルプレーヤーとして、丸紅の発電ポートフォリオからの温室効果ガス排出量を低減させていきます。石炭火力発電事業によるネット発電容量を、2018年度末見通しの約3GWから2030年までに半減させます。また、新技術の導入等による保有資産の効率化、環境負荷軽減を積極的に推進します。

2. 新規石炭火力発電事業への取組み

新規石炭火力発電事業には原則として取組みません。但し、、、

5

Discussion: コンプライアンスとは？



事例：パロマ・ガス瞬間湯沸器（1）

1980－1989年

パロマ社、ガス瞬間湯沸器を7機種製造・販売

【構造】

- ・排気ガスを排出する電動のファン装備
- ・安全装置

コントロールボックス内の回路の機能により、ファンが回っていないとき（＝通電していないとき）は、ガス供給ストップ

⇒ガス燃焼時にファンが回らないと一酸化炭素中毒のおそれ

コントロールボックスの故障 ⇒ 安全装置作動、ガス供給停止

消費者、故障として修理依頼

修理業者、不正改造

ファンが回っていても（＝通電していても）、ガス供給・燃焼

パロマ社による欠陥か？
パロマ社は欠陥がなくても事故情報を
公表する必要があるか？

1985－2001年 一酸化炭素中毒事故13件発生、15名死亡、14名負傷

7

事例：パロマ・ガス瞬間湯沸器（2）

・東京地方裁判所判決（平成22年5月11日）

- ・製造者社長、品質管理部長
 - ・販売者社長
- 】 業務上過失致死傷罪で有罪

・パロマの過失

- ・容易に短絡できる構造（ただし、欠陥ではない）
 - ・事故発生、原因に関する情報を入手し、品質管理部に集約
 - ・サービスショップで長年製品の修理対応
 - ・社長、品質管理部長は、不正改造の仕組みと発生、危険性、その原因となるコントロールボックス故障の頻度など認識
- ⇒注意喚起の徹底、点検・回収すべきだったのにしなかった＝過失

8

倫理も含めたコンプライアンス

- パロマ社製品に、PL法でいうところの「欠陥」なし
- 重大事故情報の公表義務なし(当時)
 - ▶ • 法令違反なし
 - ▶ • コンプライアンス上、問題なし？
- 重大事故が発生している以上、消費者に情報提供し事故防止を図るべき
- 「安全」という社会的要請に応えなかった

9

内部統制とは

企業や行政機関などにおいて、業務が適正かつ効率的に遂行されるように組織を統制するための仕組み。

組織内で不正・違法行為・ミスの発生を防止し、組織が有効に運営されるように、業務に関する規則・基準・プロセスを規定・運用するとともに、内部統制やリスクの評価を継続的に行うことなどにより確立される。情報システムの構築などITへの対応も求められる。1990年代に米国で内部統制の重要性が提唱されるようになり、主として投資家保護のため財務報告の適正化を目指して法制化された。

日本では、会社法・金融商品取引法などに幅広く規定されている

出典：小学館、デジタル大辞泉

COSOフレームワーク(目的)

- 1970s～80sに米国でインサイダー取引、巨額粉飾など多発
- COSO(Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)報告書(1992年)

内部統制とは、**業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、コンプライアンス**という3つの目的の達成についての合理的保証を提供することを意図した事業体の取締役会、経営者及びその他の構成員によって遂行されるプロセスである。

11

COSOフレームワーク(構成要素)

構成要素	原則
統制環境	①誠実性と倫理的価値観にコミットする姿勢の明示 ②取締役会の経営者からの独立と内部統制の構築・運営についての監督 ③取締役会の監督の下に、経営者による組織構造、レポーティングライン、権限と責任の確立 ④能力のある者を採用し、教育し、雇用維持することをコミットする姿勢の明示 ⑤内部統制に関する責任権限の明確化
リスク評価	⑥リスクの識別・評価を可能にするための目的の設定 ⑦企業目標の達成を脅かすリスクの識別と管理のための分析 ⑧不正リスクの評価 ⑨内部統制システムに重要な影響を与える変化の識別と分析
統制活動	⑩企業目標の達成を脅かすリスクを許容可能な水準に低減する統制活動の選択と構築 ⑪企業目標の達成に寄与するIT全般統制の選択と整備 ⑫方針とそれに対応する手続の整備
情報と伝達	⑬内部統制の機能を支援する情報の発信と利用 ⑭内部統制の機能を支援する情報の組織内での伝達 ⑮内部統制の機能に影響を与える事項についての外部との情報交換
モニタリング活動	⑯内部統制の構成要素が存在し、機能していることを確認するための日常的及び独立的評価の選択、整備、運用 ⑰内部統制の不備を評価し、是正措置を講じる責任を負う者への伝達

12

会社法上のコンプライアンスと内部統制

▶コンプライアンス体制の整備(会社法362条4項6号)

4 取締役会は、次に掲げる事項その他の重要な業務執行の決定を取締役に委任することができない。

六 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備



- 一 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- 二 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- 三 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- 四 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- 五 監査役に報告をするための体制
- 六 報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制 等

13

金融商品取引法の内部統制

1. 内部統制の定義(目的)

- (1) 業務の有効性及び効率性
- (2) 財務報告の信頼性
- (3) 事業活動に関わる法令等の遵守
- (4) 資産の保全

2. 内部統制の基本的要素

- (1) 統制環境
- (2) リスクの評価と対応
- (3) 統制活動
- (4) 情報と伝達
- (5) モニタリング
- (6) IT(情報技術)への対応

14

(1) 統制環境

基本方針(トップのコミットメント)

コマツの行動基準(抜粋)

社長メッセージ

私は、常日頃から、社員の皆さんに、会社での判断の優先順位を、「S(安全)、L(コンプライアンス)、Q(品質)、D(納期)、C(コスト)」の順番で行うよう、お願いしています。

安全・健康・コンプライアンスは、全てに優先します。皆さんの職場には、「安全衛生に関するメッセージ」と「コンプライアンス5原則」のポスターが掲示されていると思います。これらは、不変の方針・原則です。

コンプライアンス5原則

1. どんな状況であっても、ルールを遵守し、社会からの信頼に応えなければならない。
2. ルールを知らないことは、言い訳にならない。分からないことは、自分で調べ、重要なことは専門家にも問い合わせなければならない。
3. 不正やミスは、直ちに関係部門に報告し、繕ったり、隠したりしてはならない。
4. 不正やミスは、速やかに是正するとともに、有効な再発防止策をとらなければならない。
5. 報告や通報を妨げたり、報告・通報を理由に不利益な取扱いをしてはならない。
(会社として、報告・通報したことを理由として不利益な取扱いをしないことを確約します。)

出典:コマツHP

15

(2) リスク評価

一般的リスク、個別リスクの洗い出し

コマツの行動基準(抜粋)

2. 業務遂行上の基本倫理

- (1) 詐欺的行為
- (2) お客さま・サプライヤー・代理店等との癒着
- (3) 贈り物

競合他社、サプライヤー、お客さま、請負業者などからの贈り物は、それを受け取ることによって、彼らとの取引業務を適正に遂行する妨げとなるのであれば、直接であっても間接的であっても、また全ての社員等はもちろん、その家族等(配偶者、同居のパートナー、両親、子供、兄弟、祖父母、孫、その他の近親者など。以下同じ)であっても、受け取ってはなりません。

- (4) 政治献金
- (5) 文書・記録の保存

3. 利益相反

4. 独占禁止法の遵守と公正な競争

5. 腐敗防止

- (1) 公務員との関係
- (2) 外国公務員への贈賄防止

6. 輸出管理

7. 製品の安全性と信頼性

8. 環境

9. 雇用機会の平等・差別禁止

10. ハラスメント

11. 社員のプライバシー

12. 安全と健康

13. 電子コミュニケーションツール

14. 営業秘密・機密情報

15. インサイダー取引の禁止

16. 情報開示

出典:コマツHP

16

(3) 統制活動

ルールの策定・周知徹底・記録

➤ ルールの策定

- 意思決定の権限分配の明確化
例：取締役会(10億円の支出決裁)⇒担当取締役(1億円)⇒部長(千万円)⇒課長(百万円)⇒担当職員(0)
- 指揮命令系統、監督ルールの明確化
- 業務執行のルールの策定

➤ 役職員への周知徹底

- マニュアルの作成
- 教育・研修、相談窓口
- 人事評価への反映

➤ 記録

- 文書管理
- システム管理

17

(4) 情報と伝達

情報の識別・把握・処理、伝達

➤ 情報の識別・把握・処理

- 識別：認識された情報の中から真実かつ公正な情報を特定
- 把握：組織にとって必要な情報を情報システムに取り入れる
- 処理：分類、整理、選択、演算など、目的に応じて加工

➤ 内部伝達

- 経営者の方針は組織内のすべての者に適時かつ適切に伝達
- 不正又は誤謬等の発生に関する情報など内部統制に関する重要な情報が、経営者及び組織内の適切な管理者に適時かつ適切に伝達

➤ 外部伝達

- 株主、監督機関その他の外部の関係者に対する報告や開示
- 不正又は誤謬等の重要な情報は、取引先等の関係者を通じて、組織の外部から提供されることがあるため、組織の外部からの情報を入手するための仕組みも整備

18

事例：社内外に対する情報の隠蔽

ダスキン不認可添加物混入肉まん販売事件

2000年5月～	不認可添加物TBHQが混入した肉まんを販売	
11月	取引先社長がTBHQが混入していることを恫喝まがいに指摘 担当取締役へ報告される	
12月2日	TBHQが含まれていることを確認。製造停止 担当取締役、専務取締役に報告される	隠蔽のため対応後手
12月8日	担当取締役が取引先社長に3,300万円支払う	
2001年1月8日	担当取締役が取引先社長に3,000万円支払う	
2月8日	代表取締役が、本件混入を知る	あいまいな対応で 危機拡大
7月	他の取締役、監査役も本件混入を知る	
9月18日	ミスタードーナツ調査委員会設置	
11月29日	取締役会が直ちに積極的に公表しないことを決定	
2002年5月15日	匿名情報に基づき、保健所が立入検査	
5月20日	ダスキンが本件混入を公表	

19

事例：社内外に対する情報の隠蔽

ダスキン不認可添加物混入肉まん販売事件

隠蔽の結果

- 行政処分
- 食品衛生法違反で有罪(取締役、会社)
- 105億円の損失
- 社長、その他の取締役に対する株主代表訴訟
 - 法令違反が発覚した以上、事実関係を調査し、早期に対策を取っていれば信頼低下は相当回復できた
 - 隠蔽を事実上黙認し、公表、損害回復に向けた対策を、積極的に検討しなかった
- ▶ 代表取締役等に責任あり、支払命令
 - 代表取締役： 5億2,805万円
 - 担当取締役： 5億5,805万円
 - その他取締役、監査役： 2億1,122万円

20

(5) モニタリング

1. 取締役会による監督
2. 内部監査部門による監査
取締役会のお墨付き、取締役会と監査役へのダブルレポート
書類、メールの査閲制度(社内規定化、事前周知が必要)
3. 監査役による監査
補助使用人とその独立性
4. 会計監査人による監査
5. 牽制組織による牽制
財務・経理・法務部門と現業部門との独立性
6. 内部通報制度
内部通報者の保護
7. 外部からの情報提供
クレーム情報等の収集、選別、経営陣への報告の一元管理

内部統制の危機： トップの暴走

前会長、カジノに43億円

大王製紙 特別背任 初公判で 検察側冒陳

大王製紙前会長の巨額借入れ事件で、子会社7社から約55億3千万円を無担保で借入れ預書を与えたとして会社法違反(特別背任)罪に問われた前会長、井川憲高被告(47)の初公判が1日、東京地裁(登石郁朗裁判長)であり、井川前会長は「間違いありません」と起訴内容を全面的に認めた。検察側は冒頭陳述で、約55億3千万円のうち約43億8千万円をカジノに使った、と主張した。

起訴内容認める

検察側は「前会長は家族で旅行した海外のカジノでバカラ賭博を始め、的に賭博を行うようになる。夏ごろからマカオなどの海外なら勝つことができると考え、2006年

「自分がかつた」と指摘。「国内で勝てないのだから、海外なら勝つことができる」と考え、2006年

の役員に任命し、本人を他社に転嫁する意図はな



1日、初公判のため東京地裁に入庁する大王製紙前会長の井川被告

を振り込ませ、同額の「巨額借入れは社内でも比較的早期に把握されてお

り、会社の組織や、大金

を貸し付けた子会社の役員にも問題があった」と

起訴状によると、井川

前会長は昨年3月9日、

自身が代表取締役を兼務

していた連子会社7社

に保釈された。

コーポレートガバナンスと内部統制

