

日本取引所自主規制法人主催  
上場会社向けオンラインセミナー



# 企業価値を高めるために必要なリスク管理のポイント

～安心して攻めるために必要な守りの基盤づくりとは～

2023年2月16日  
早川・村木経営法律事務所  
弁護士 早川明伸

## 目次

### **CAPTER1 最近の不祥事ケースの傾向**

- ・不正会計問題
- ・情報管理(委託先管理)問題
- ・M & A PMI問題

### **CAPTER2 再発防止策から学ぶ不祥事予防（リスク管理）のポイント**

- ・企業風土の改善
- ・業務プロセスの見直し
- ・チェック機能の強化
- ・サステナビリティ開示とリスク管理

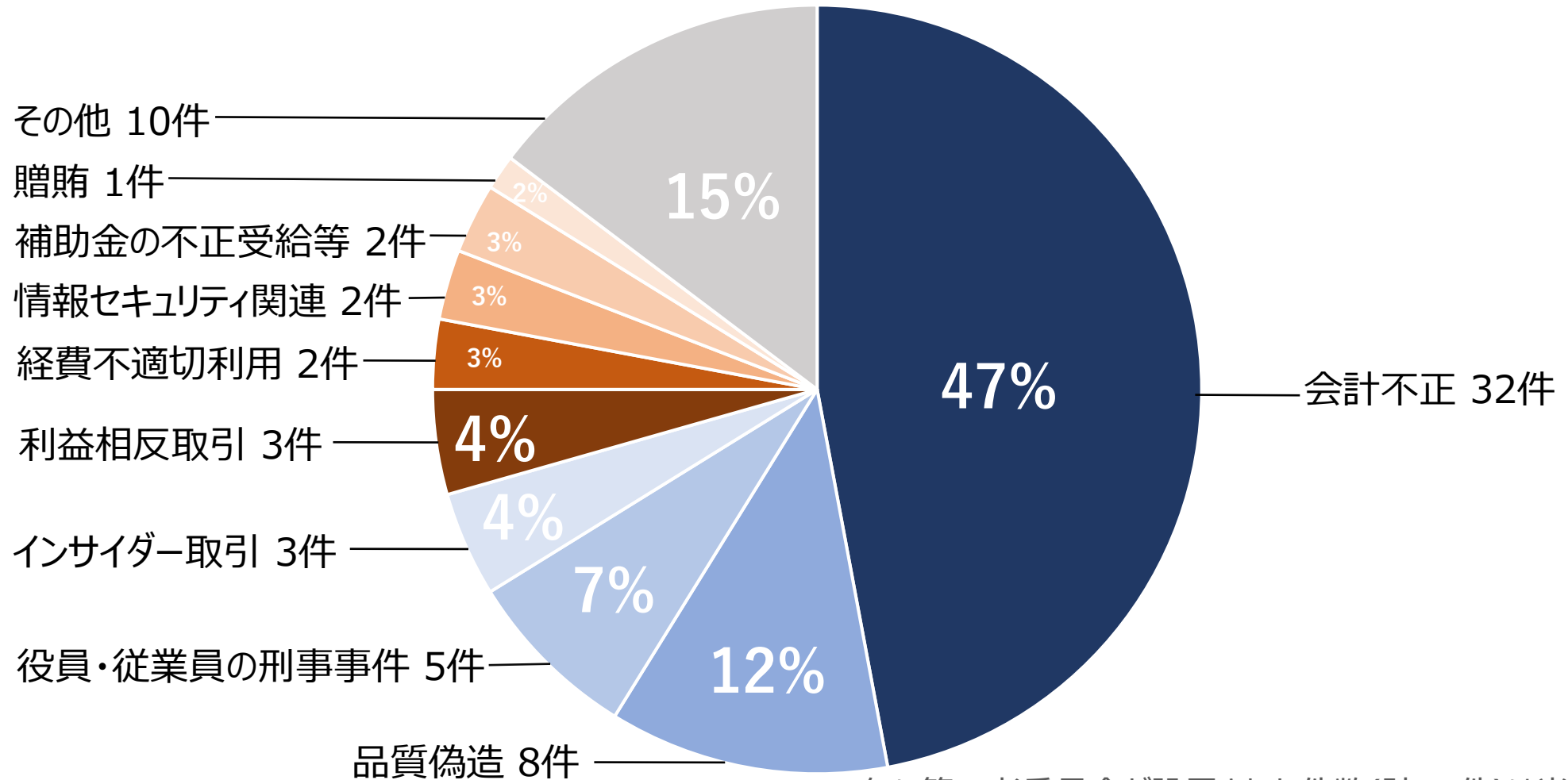
### **CAPTER3 リスク管理体制の再点検のポイント**

- ・リスク管理に最低限必要な体制とは
- ・リスクデューデリジェンスの実施
- ・内部通報制度が本当に機能しているのか

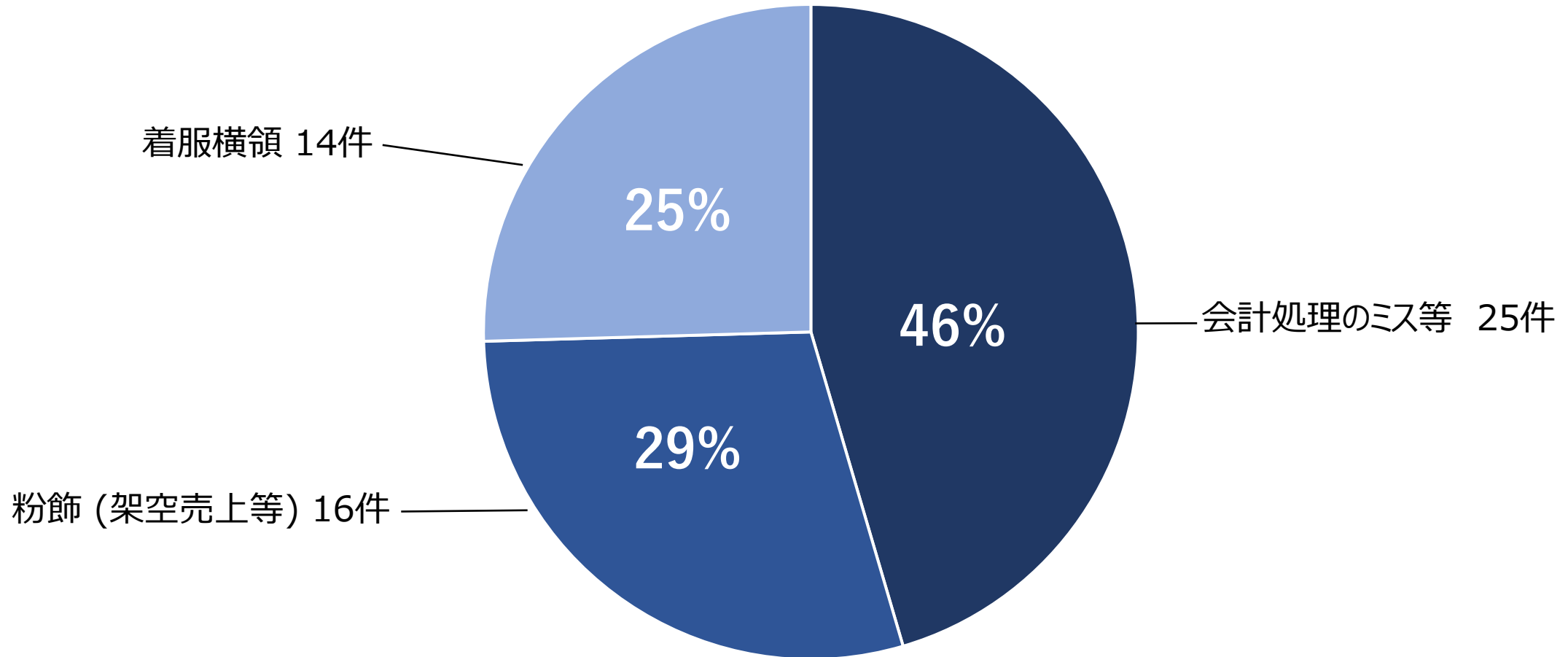
### **CAPTER4 さいごに**

# 最近の不祥事ケースの傾向

## 第三者委員会が設置された不祥事案件の内容(2022年)



## 会計不正の内訳(2022年)



CASE 1

## 不正会計問題

## 1. 上場まで

X株式会社（当時 東証一部上場企業）

企業のマニュアル（各種産業機械やソフトメーカーなど技術マニュアルなど）などの企画、デジタル化、コンサルティングを行う

2016年12月 マザーズ上場

2018年08月 東証一部上場

2022年02月 上場廃止

## 2. X社の行った不正

- ① 売上の前倒し
- ② 架空売り上げ

決算期	16.03	17.03	18.03	19.03	20.03	21.03
売上（予算）	750,000	1,000,000	1,300,000	1,501,800	1,900,000	2,300,000
売上（実績）	726,473	1,010,883	1,314,414	1,524,427	1,903,678	1,812,262
うち架空	1,291	8,335	347,876	505,571	489,870	994,280
イベント		マザーズ 上場	第3回新株予 約権行使	東証一部 市場変更	社長交代	上場来最高値

### 3. 原因

- ① 凄まじいワンマン経営
- ② 異常なまでにIR活動に注力
- ③ 常態化していたパワハラ

【2019年5月20日】

○「（目標に）足んねえものはどうすんだちゅったって答えらんねえだろうが（机をドンと叩く音）。だったら言うこと聞けよ（怒声）。言うことは聞かねえわ、頭も動かさねえわ、体も動かさねえわってか。」

【2019年9月20日】 ○「営業の○○は使い物になってんのか。遊んでるとしか思わん。中途だよな？営業だよな？どうなの。（ペンを投げる音）使えねえんなら切れ、解雇だ。いらんよ」

○「もうほぼほぼ中途はほとんど解雇しろ。そのつもりで、ガンガン。すごい、いい雰囲気、会社の中。あっはっはっは（笑）」

#### ④ 内部監査の機能不全

常勤監査役が内部監査にあたって問題のない案件を抽出していた。

内部監査室長は、営業業務を継続。売上の前倒しを認識していたが指摘していなかった。



## 4. 上場すると見えなくなる経営の本質

架空売上によって業績を維持し、業績維持によって株価を維持して株式を売却し、株式売却益を  
入金原資として架空売上を行うという「自転車操業状態」に陥り、最終的にはその「自転車操業  
の破綻の阻止」そのものが目的化してしまっていたものと推認される

経営会議・取締役会におけるA氏の以下のような発言からは、A氏自身も、自らの機関投資家に対  
するコミットメントや、「成長企業としての虚栄」を維持し続けることについて、極めて強いプ  
レッシャーを感じていたことも窺える。

【2019年3月18日】

○「何か外面ばかりこう作ってしまってきてるな。大企業なんですかね（笑）。中小企業とし  
てやってた、つまり上場する前にやってたいい部分も、全然とんと見えないです。」 ○「はあ、  
打つ手ねえ。…だから言ってたとおり俺は株を売るわ」

【2019年5月20日】

○「もう本当に冗談抜きで寝ても覚めても俺上場してからさあ、数字のことばかり。もう上が  
るまでこんなに数字ごりごりごりごり考えたり、追いかけてたりってなかったわ。めちゃくちゃし  
んどい。」

(X社特別調査委員会 調査報告書抜粋)

## 費用の過少計上

### 自社利用ソフトウェアの不適正な資産計上

A社は、一部の開発プロジェクトに係る自社利用ソフトウェアの制作費について、将来の収益獲得が確実な状況に至っていないことから、費用処理しなければならないにもかかわらず、ソフトウェア及びソフトウェア仮勘定として資産計上することにより販売費及び一般管理費を過少に計上。

### 【原因】

- 代表取締役を含む経営幹部の会計基準等に関する理解不足
- 経理部門及びこれを支える体制の脆弱性
- 会計監査人とのコミュニケーション不足
- ソフトウェア仮勘定の取り扱いに関する情報共有および管理の不十分性

## 預け金による売上原価の過大計上（翌期の原価の過少計上）

### 【不正の概要】

工事受注案件について、協力会社に対して各種工事を発注する。

例：受注金額1000万円 工事原価900万円 を想定

実際に協力会社に工事を発注したところ、800万円の工事原価しか生じなかった。粗利が100万円アップ。

しかし、協力会社に対して「900万円を支払っておくから、100万円分は翌期の工事で考慮して」と依頼。

これにより、当期の売上原価が過大計上 翌期の売上原価が過少計上。

### 【原因】

工事当たりの利益目標が設定されている。翌期の利益率目標を達成するために、当期に先に原価計上して、翌期の利益目標を達成しやすくするために、担当者が実行した。

発注稟議がずさんであり、発注内容と発注金額の妥当性についての検証が不十分

CASE 2

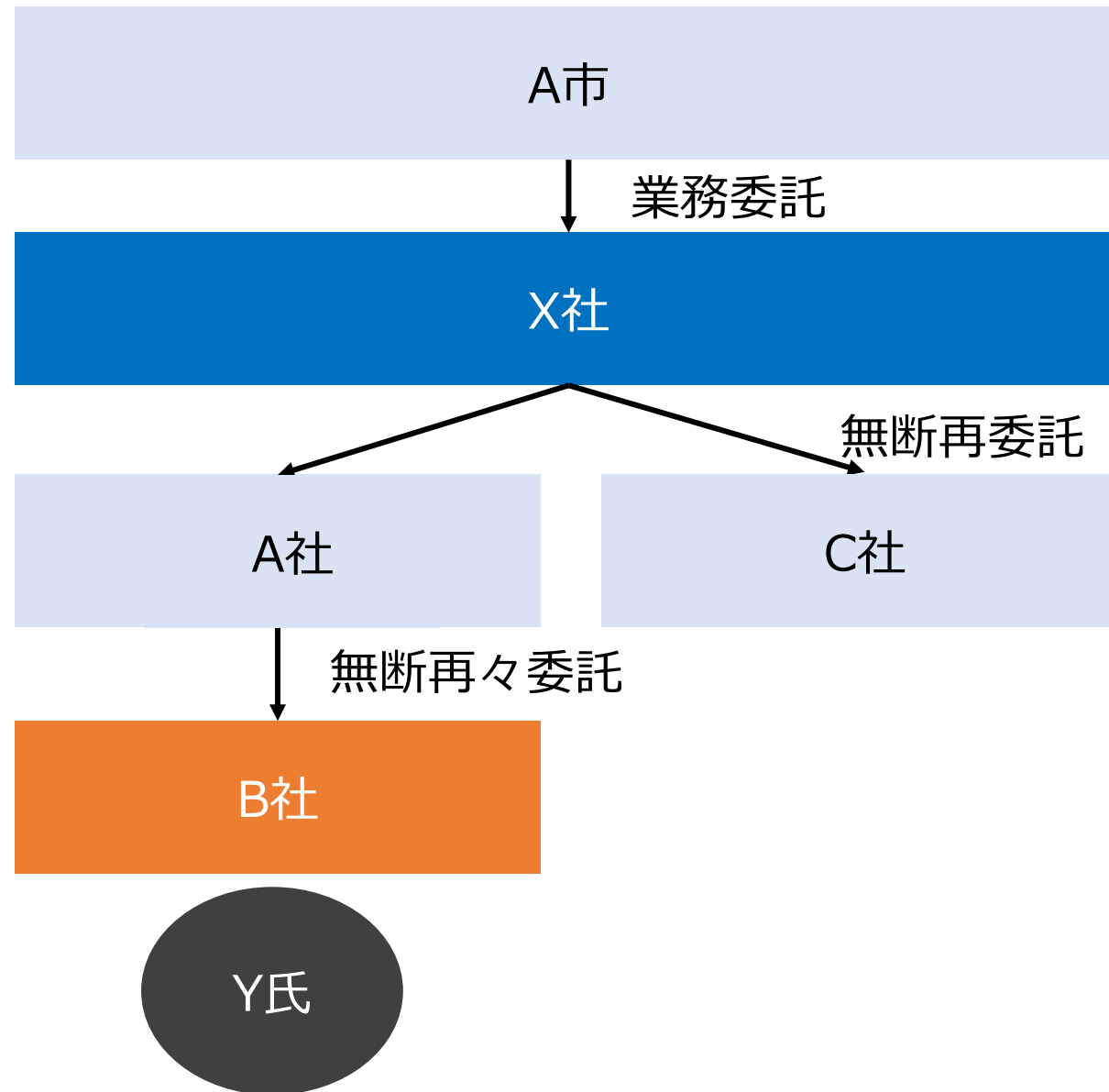
## 情報管理（委託先管理）問題

## 【事案の概要】

2022年6月、A市で、市民約46万人の個人情報が入ったUSBメモリーが一時的に所在不明になった事案。

紛失したUSBに入っていた情報は、以下のとおり。

- ・全市民の住民基本台帳の情報（46万517人分）
- ・氏名、郵便番号、住所、生年月日、性別、住民となった年月日など
- ・住民税に係る税情報（36万573件）
- ・住民税の均等割額
- ・非課税世帯等臨時特別給付金の対象世帯情報（R3年度分7万4,767世帯分、R4年度分7,949世帯分）
- ・申請書番号、申請受付日、申請書不達理由、振込済処理日時など
- ・生活保護受給世帯と児童手当受給世帯の口座情報（生保1万6,765件、児手6万9,261件）
- ・金融機関コード、支店コード、口座区分、口座番号、口座名義



## 時系列

- 6月21日09時頃 Y氏は市の施設で個人情報データをUSBに複製  
19時頃 Y氏はUSBを持って吹田市にあるコールセンターに移動し、データ移管作業完了  
Y氏はUSBをかばんに入れて居酒屋へ Y氏は酔って記憶をなくして路上で眠り込む
- 22日03時頃 Y氏は、路上で目を覚まし、かばんの紛失を認識  
その後、当該X氏がかばんの存在する可能性のある箇所を捜索したが、発見できず。
- 22日09時頃 Y氏が仕事を休む連絡あり
- 22日14時頃 Y氏が会社に紛失した事実連絡
- 22日15時頃 X社からA市に対しUSB紛失の事実が報告
- 23日12時頃 A市と委託先であるX社の共同記者会見
- 24日12時頃 USB発見

## 2. 原因

- ① X社の役職員のコンプライアンス意識の欠如  
情報セキュリティを保全するための社内ルールが存在を知らなかった者が相当数いた。  
契約書の確認の程度及び方法は営業担当者個人の判断に依存していた。
- ② 制度の運用におけるリスク管理意識の欠如  
X社では、情報セキュリティの保全及び個人情報の保護を目的として、各種規定が整備されていたが、これらが適切に運用されているかの検討は適切に実施されていなかった。
- ③ 業務執行におけるモニタリング機能の不全  
社内監査では、十分な監査が行われていなかった。



CASE 3

M & A PMI 問題

## 1. 発端

ココロとカラダの教科書「welq（ウェルク）」のウェブメディアの記事に対し、Twitterでウェルクの記事に対する批判が行われた。それをきっかけにネット上で炎上した。

### 【問題となった記事】

「死にたい」というキーワードで検索すると、「人生に疲れたな、と思ったとき。自分の深層心理と7つの対処法」と題する記事が検索最上位。当該記事に人材派遣関連のアフィリエイト広告を掲載。

## 2. 経緯

- 16.11 ウェルク 肩こりの原因 幽霊、という記事にも批判
- 16.11.29 ウェルクを非公開
- 16.12.01 社長プレスリリース（社長の言葉で）  
9メディアの非公開化
- 16.12.07 社長、会長 謝罪記者会見
- 16.12.15 第三者委員会設置
- 17.02.08 38億5900万円の減損損失計上
- 17.03.13 記者会見 第三者委員会報告書の公表

### 3. 問題点

著作権法違反 ⇒ 他のウェブサイトの記事を盗用

薬機法違反 ⇒ 医薬品等の製品の安全性を誤認させる内容

不適切な記事 ⇒ 倫理上問題、不正確な内容

### 4. 背景

ゲーム事業が不振に陥っていた

新規事業としてメディア事業を推進（買収により新規事業参入）

検索により上位に表示されることによる広告収益の向上

## 5. 原因

- ① 買収前の段階で、新規事業のリスク分析が不十分  
⇒ ビジネスモデルのあいまいさ
- ② 新規事業の開始段階で事業リスクに対する予防策が不十分  
⇒ リスク管理を行う人事体制・組織体制の不備
- ③ リスクに対するチェック機能が不十分・問題の早期発見の遅れ  
⇒ クレーム情報等の情報伝達体制の不備

# 再発防止策から学ぶ不祥事予防（リスク管理） のポイント

## 日本取引所自主規制法人 2018年3月30日

- [原則 1] 実を伴った実態把握**
- [原則 2] 使命感に裏付けられた職責の全う**
- [原則 3] 双方向のコミュニケーション**
- [原則 4] 不正の芽の察知と機敏な対処**
- [原則 5] グループ全体を貫く経営管理**
- [原則 6] サプライチェーンを展望した責任感**

**優先順位がわからないときに立ち返る**

- **経営陣のコミットメントは宣言**
- **社内ルールは整備している**
- **コンプライアンス研修などの研修を実施している**
- **内部通報制度は整備している**
- **リスク管理委員会など委員会は設置している**
- **有価証券報告書などで「事業等のリスク」は開示している**
- **リスクコントロールマトリックスは作成している**
- **内部監査は行っている**

## 不祥事ケースの再発防止策の共通ポイント

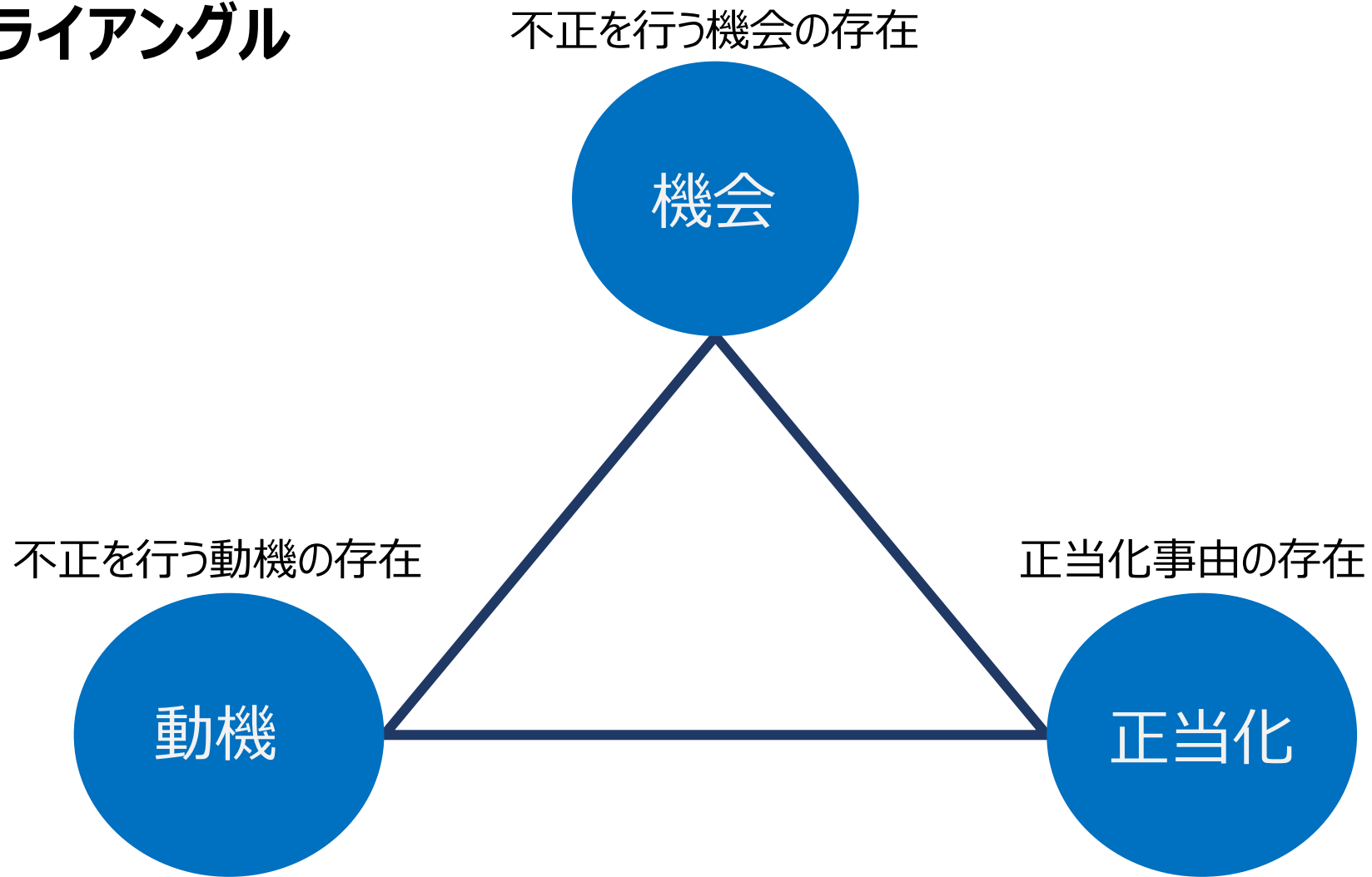
1. 企業風土の改善
2. 業務プロセスの見直し
3. チェック機能の強化（2線と3線の強化）
4. 内部通報制度の活用（Chppter3で詳細に）



1

## 企業風土の改善

# 不正のトライアングル



## 不正のトライアングルの「正当化」

- ・経営陣こそリスク管理・コンプライアンス意識が低い
- ・管理職もリスク管理・コンプライアンス意識が低い
- ・現場のことを何もわからず目標達成を求めてくる
- ・会社のためなら仕方ない

**「正当化」させない企業風土づくり**

**経営陣・幹部こそが実際に背中を見せる取り組みが必須**

**→ 社員研修をしても本気度が伝わらない**

## 1. 「人財尊重」と「正しい仕事」を実践するための**経営改革**

### ① 「みんなでお客様・社会のお役に立つ」を実現する組織体制

### ② 社長による現場行脚

現場の困りごとや課題を中心に、製造現場で働く従業員との直接対話  
開発部署のフロア内に席を設け、机を並べて業務を行う

### ③ 「語り部」と従業員との対話による不正事案への正しい理解

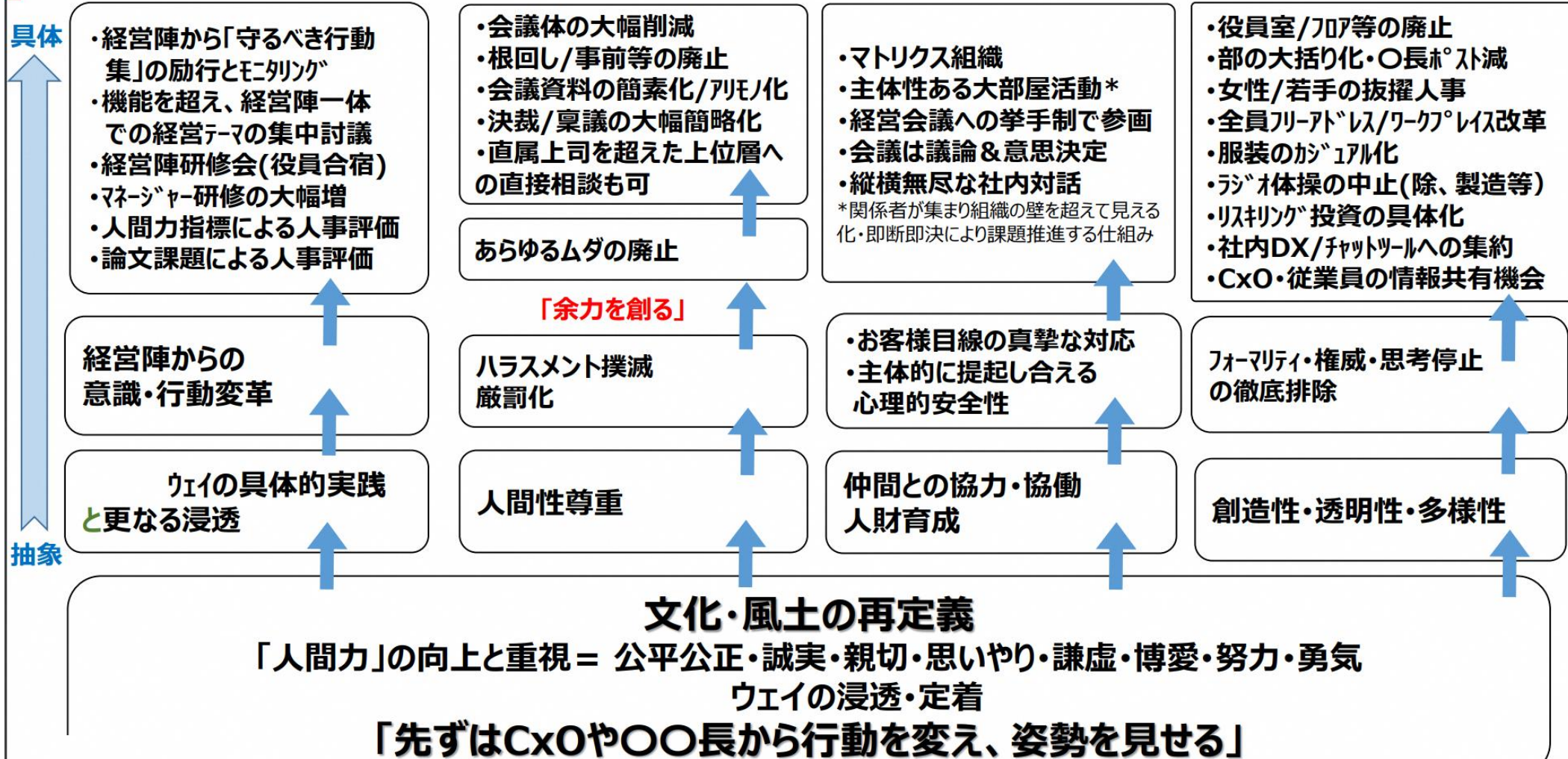
コンプライアンスオフィサーが「語り部」として各職場との対話会を実施

## 2. 「人財尊重」を中心に据えた**組織風土改革**

### ① 対話会、パワハラゼロ活動

### ② 文化・風土の再定義と変革

## 2.(2)①新経営陣で議論・確認し、今後進めていく変革(案)



2

## 業務プロセスの見直し

## 1. 情報セキュリティの保全・個人情報保護に関するルールの不遵守

USBの管理簿なし

USBメモリデータの削除なし

情報セキュリティ管理計画書の作成なし

委託先管理なし

情報セキュリティ保全、個人情報の保護上のリスクを把握し、

これを回避するための方策を検討、決定、遂行なし

X社社員、業務委託先、再業務委託先が定められたルールを誰も遵守しない

## 2. 無承認での再委託など契約違反が常態化

市への承認なし

営業部門は契約内容を守る意識なし

システム部門は営業との連携なく、契約内容知らない

再委託先の存在を認識していない

ルールを守る意識が欠如している

## 3. モニタリング機能が不全

ISMS・PMS監査が実施。内部監査も実施

メディア月次棚卸台帳を確認するのみ。記載なければ確認しようがない。

- 社内ルールの中でリスクが顕在化すると危ない箇所を特定しているか？
- リスク箇所のルール遵守状況のアンケートを実施しているか？
- ブラックボックス箇所のアンケートを実施しているか？
- 本気でアンケートに答えてもらう施策を検討しているか？
- 内部監査での監査事項の協議を実施しているか？
- ブラックボックス化を防ぐために人事異動の検討をしているか？



3

## チェック機能の強化

## ほとんどの不祥事案件での指摘項目

### → 内部監査が有効に機能していない

- 内部監査部門（3線）に任せきっていないか？
- 内部監査の監査計画・実査の情報共有ができているのか？
- 本気のリスクアプローチができているのか？
- 内部監査の人的リソースの状況を把握できているのか？
- 内部監査が助言を受ける外部アドバイザーがいるのか？
- 監査役と内部監査と会計監査人の三様監査が実効性を発揮できているのか？

- 内部監査は会社の全体を把握できる貴重なポジションとしてキャリアパス化へ
- 外部専門家を登用することも検討する（数年に一度でも）
- 企業規模により内部監査の補助者をアサインして監査をバックアップする
- ハイブリッド監査であったとしても、重点監査項目は実査を行う
- そもそも有効な監査ができているのかを検証することが優先
- 監査役（監査等委員）が積極的に内部監査に関与

4

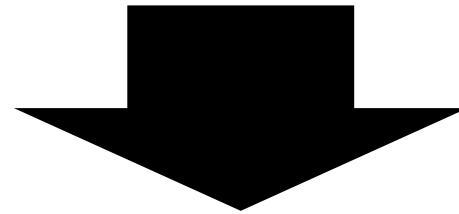
## サステナビリティ開示とリスク管理

## 人材版伊藤レポート2.0（2022年5月 経済産業省）

【伊藤レポートの一節】

自社の企業文化が果たして組織や個人の行動変容を促すようなものになっているか。

「メンバー」である社員の中の「一体感」を楽観し、企業文化の改革を断行してきただろうか。



3つの視点のうちの一つ

「人材戦略が実行されるプロセスの中で組織や個人の行動変容を促し、企業文化として定着しているか」

企業風土の改善

## 年齢を一切制約としない若手抜擢、役職・部門を超えた議論の活性化

▶ 視点1 視点3 要素1 要素2 要素4

### 若手の成長機会を最大限に提供

成長事業分野の社長ポジションに新卒・若手社員を登用し、20-30代の社長を52名輩出してきた。次世代抜擢枠の若手社員は、2年間、毎週の役員会議に参加し意見を表明、決議も行う。

### 立場を超えて経営課題を討議

「あした会議」では、役員と社員がチームを組成し、重要な経営課題への方策を発表している。年に1度、全社的な変化を作り出す契機となっている。

**①あした会議：役員対抗の決議案バトル**

- ・新会社設立、人事制度、役員人事など
- ・1役員と社員4名で1ヶ月前にチーム編成
- ・役職と部門横断のダイバーシティ



**③ポストヨイ：役員による抜擢会議**

- ・抜擢ポジションと複数人選を人事が提案
- ・役員全員で全社最適の議論をする
- ・人材流動性によるダイバーシティ

「〇〇事業部にNO.2が必要では」  
「〇〇会社にDX責任者が必要では」

2020年10月の役員新体制に伴うアクション

**②次世代抜擢枠：経営チームに次世代枠**

- ・専務8人のうち、2人が次世代抜擢枠
- ・毎週の役員会議に参加する
- ・年齢や経験のダイバーシティ



**④新卒社長：若いうちに社長になれる**

- ・伸びる分野に若い社員を抜擢する
- ・20-30代の社長で52名
- ・年齢や才能のダイバーシティ



同社より提供

## パーパス浸透と連動した人材戦略

- ▶ **視点1** **視点2** **視点3** **要素4**

### パーパス浸透に向けた体系的な運用

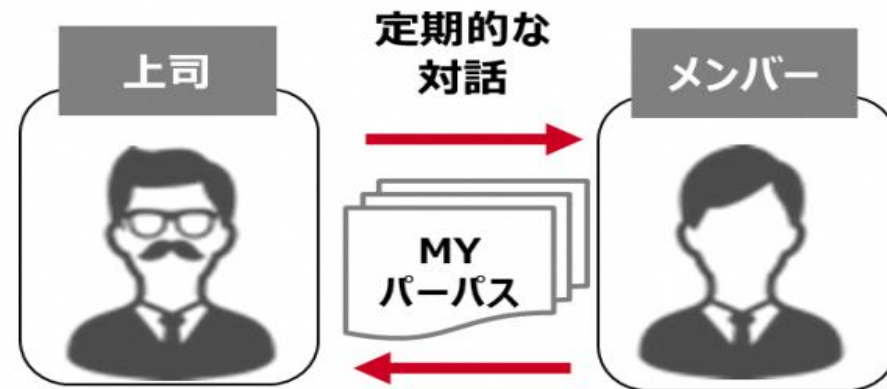
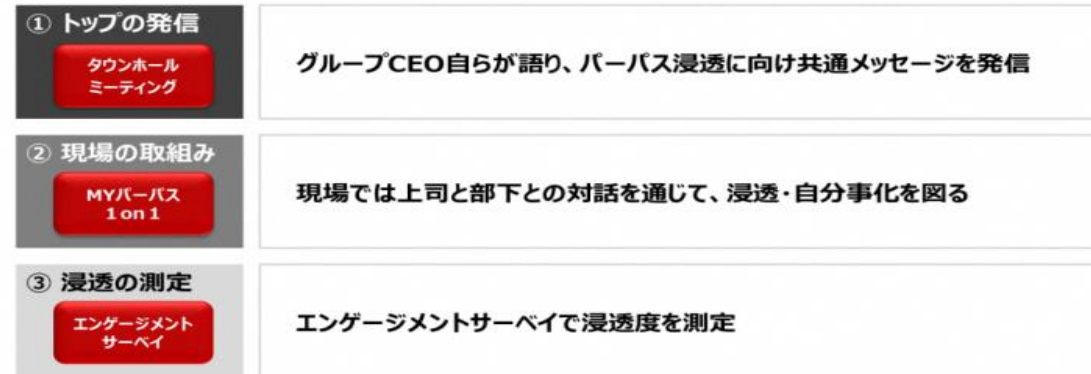
①トップからの発信（タウンホールミーティング）、②現場レベルでの取組実施、③エンゲージメントサーベイの一体的な推進により、パーパスの浸透とエンゲージメントの向上を図っている。

### 「MYパーパス1on1」の推進

現場レベルの取組としては、「MYパーパス1on1」と呼ばれる対話を実施している。

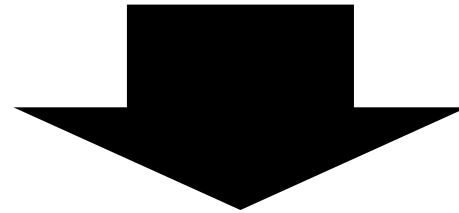
上司はプロのコーチによる指導のもと、コーチング技術を習得している。部下は上司との定期的な対話の中で、MYパーパスを共有し、MYパーパスの中に仕事を落とし込むことで自律的な働き方へとつなげている。

こうした取組により、会社のパーパス浸透、及び、3つの人材コアバリューである「ミッション・ドリブン」「プロフェッショナリズム」「ダイバーシティ&インクルージョン」を共有する人材集団の実現を図っている。



同社より提供

## サステナビリティ開示・人的資本開示



### 不祥事予防のプリンシプル

**原則 2 使命感に裏付けられた職責の全う**

経営陣がコンプライアンスにコミット

**原則 3 双方方向のコミュニケーション**

現場と経営陣の間のコミュニケーションの充実



# リスク管理体制の再点検のポイント

1

リスク管理に最低限必要な体制とは

## 3ラインモデル

- 1線の事業部門
- 2線の管理部門
- 3線の監査部門

自社が抱えるリスクを統括して管理する部門がありますか？

<事業等のリスクの全体像>



## 事業等のリスク

本書提出日時点で、当社事業の特に重要なリスクとして以下を認識し、その対応を行う

主な事業リスク	発生可能性/時期	リスクの内容と当社の対応策
知的財産権の侵害 について	発生可能性：高 時期：発生中	海賊版サイトが長期にわたって大規模に知的財産権を侵害する場合、それによって生じる機会損失が当社の業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。そのため、海賊版サイトの根絶に向けて、出版社、電子書店、関係者と強調して対策を協議実行するとともに、法整備並びに著作権教育の推進に努めて参ります（詳細は33頁参照）。また、当社の優位性を残しつつ、海賊版サイトの影響を受けづらいサービス内容を取り入れて参ります（詳細は34頁参照）。
プラットフォーム 運営事業者の動向 について	発生可能性：高 時期：常時	当社の売上の大半は、スマートフォンアプリを利用した課金売上及び広告売上であり、Apple Inc.及びGoogle Inc.の2社のプラットフォーム運営事業者への依存が大きくなっております。そのため、ATT導入や手数料率等の変動等、これらプラットフォーム運営事業者の方針変更により、当社の事業及び業績に影響を及ぼす可能性があり、その動向を注視して参ります。
競合他社の影響 について	発生可能性：高 時期：発生中	当社が成長していくためには、ユーザーの継続的な獲得及びユーザーによる継続的な利用が重要であると考えております。そのため、広告宣伝活動が重要となりますが、マンガアプリ事業におけるユーザー獲得の競争は激化しており、ユーザー獲得が想定どおりに進まなかった場合、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。そのため、大規模な広告出稿ができる体制（クリエイティブ制作等）構築とオリジナル作品の制作による差別化等による対策を行って参ります。
マンガアプリ事業の 特性	発生可能性：低 時期：常時	マンガアプリ事業が属する電子書籍市場は、スマートフォン・タブレット端末の普及等を背景に拡大を続けており、今後も拡大基調が予測されています（詳細は22頁参照）。万が一、電子書籍市場の拡大が想定どおりに進まなかった場合、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。当リスクを抑制するため、海外進出や新規サービス等のビジネスポートフォリオの構築に注力して参ります。
為替リスクについて	発生可能性：高 時期：常時	当社の広告収益の約半分は、外資系企業との米国ドル建の取引となります。そのため、為替相場などの変動による一般的な市場リスクを有しており、その動向を注視するとともに、為替予約等の検討を行って参ります。（円安は広告収益にとってプラスの影響）

## 事業等のリスク\_海賊版サイトの動向と政府・業界の対策

法整備は2020年10月リーチサイト違法化、2021年1月著作権法改正と整いつつある  
2022年7月漫画BANK運営者が中国で摘発されるなど、警察との捜査協力の関係も強化

### 海賊版サイトの動向

#### 主な過去の海賊版サイト（閉鎖済）

- 2017年1月～5月 : FreeBooks
- 2017年5月～2018年4月 : 漫画村
- 2019年5月～9月 : 星のロミ
- 2020年5月～2021年11月 : 漫画BANK

#### 本書提出日現在、拡大している海賊版サイト

- 2020年5月～ : ベトナム発サイトを中心とした複数サイト
- 2020年7月以降、アクセス数の増加傾向が継続中
- 2022年3月～大手海賊版サイト2つも閉鎖  
但し、当該サイトの後継サイトが複数立ち上げるなど、大きな海賊版サイトができるのではなく、複数サイトに分散

### 海賊版サイトに対する対策

#### 政府による対策（法整備）

- 2020年10月 : リーチサイト違法化
- 2021年1月 : 著作権法の改正
- 書籍も違法DL規制対象（利用者も取締り可能）

#### 出版・通信業界による対策

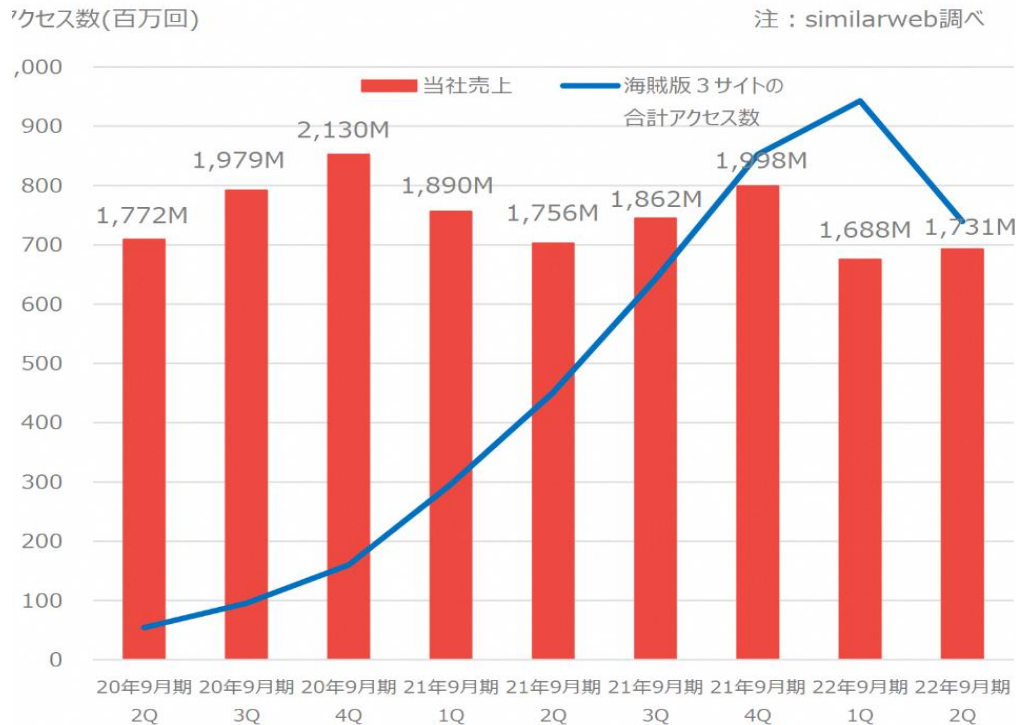
- 政府、出版業界が、インターネットプロバイダ、通信業界と連携し、サイトブロッキング以外の海賊版サイト閲覧禁止策についても検討
- DMCA（デジタルミレニアム著作権法）クレームによる検索結果から削除対応が進む
- 海外のサーバー事業者に対して削除要請に対する対応の早期化が進む 等

## 事業等のリスク\_海賊版サイトに対する当社の対策方針

22.9期に大規模な海賊版サイトは閉鎖するも、中小規模の複数サイトにアクセスが分散  
マンガBANG!の優位性を残しつつ、海賊版サイトの影響を受けづらいサービス内容を取り入れていく

### 海賊版サイトの動向 (当3Q以降は、複数サイトに分散しているため、未集計)

#### 上位3サイトの合計アクセス数 (単位：百万回)



### 海賊版サイトに対する当社の対策方針

#### 前提条件

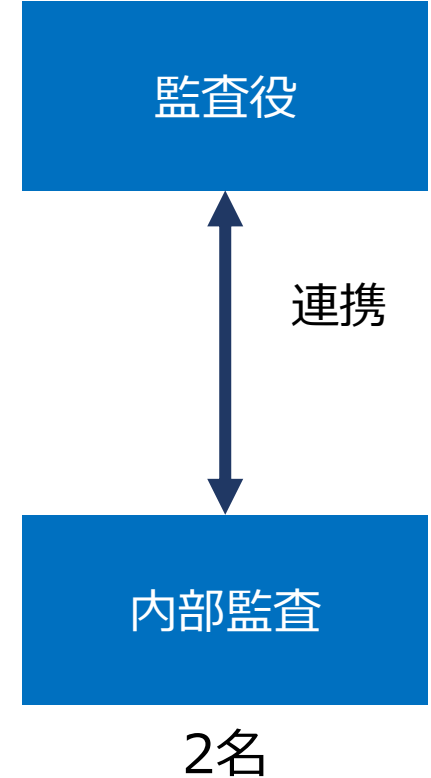
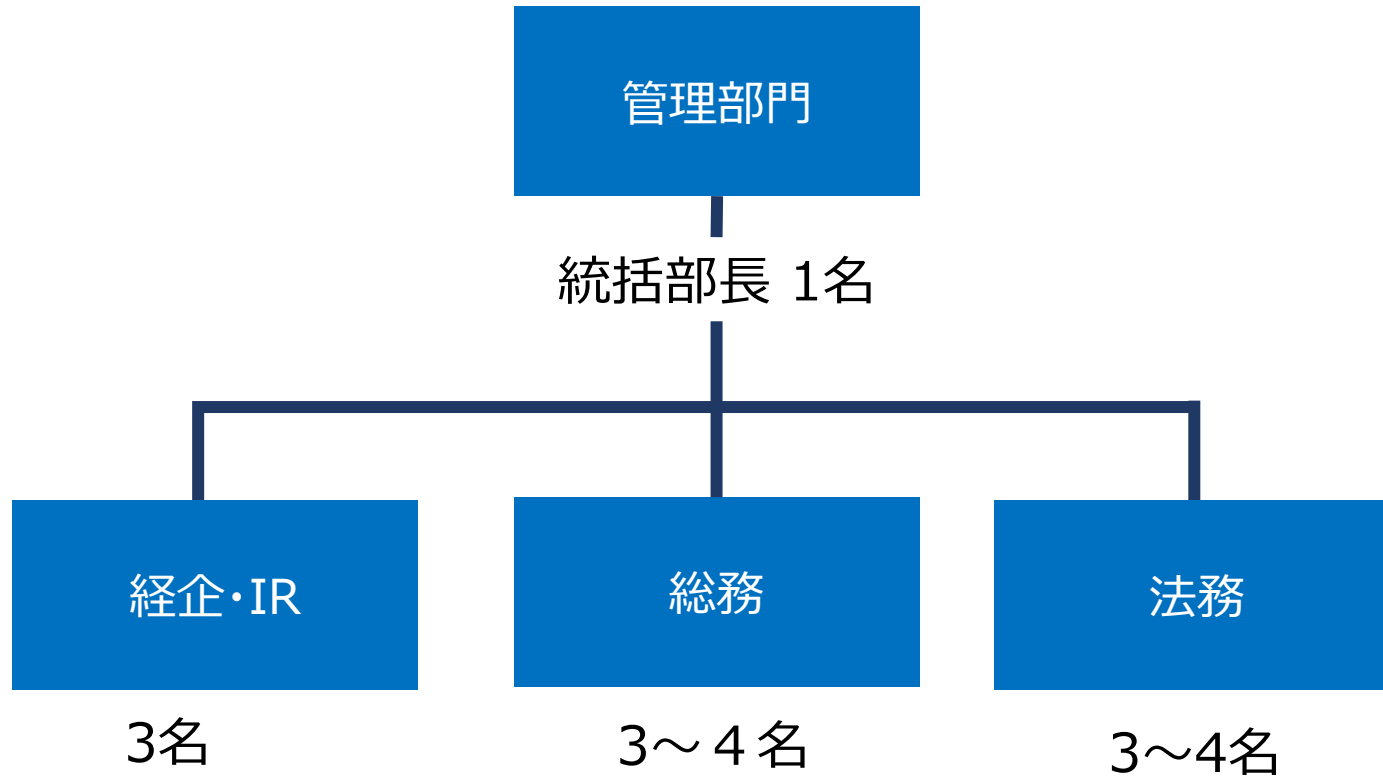
下記3要素から、マンガアプリはWeb電子書籍サービスよりも海賊版の影響が大きくなる傾向にある

- 利用目的：無料漫画の閲覧（暇つぶし目的）
- 作品ジャンル：完結済みの人気作品
- 年代：10～30代の比較的若い世代

#### 当社の対策方針

- 利用目的：ストアコーナーの販売強化（購入目的）
- 作品ジャンル：オリジナル作品の強化
- 年代：幅広い年齢層の獲得（作品ラインナップの充実）

SaaSビジネス運営する企業（グロース）  
従業員250名程度の管理系の人員体制





2

## リスクデュエリジェンスの実施

## リスク管理の手法

- 予防対応
- 発見対応

予防対応は多くの会社で何かしらの対応をしている（実効的かどうかは別として）

未発見、損害の拡大、これを防ぐ体制が重要

未発見となる可能性がどの程度あるのか？という点でのリスクの調査が重要

発見が遅れが生じる体制かどうかデューデリジェンスする必要あり

## 発見デューデリジェンスの手法

- ・ 現在整理されているリスク項目
- ・ リスクが顕在化したときに誰がどのように発見できるのかシミュレーション
- ・ 内部監査での発見に依存している箇所
- ・ 内部通報制度の活用レベル

## 「発見会議（委員会）」の実施

### ●メンバー

- ・リスク管理担当者
- ・内部監査担当者
- ・各部門の担当者
- ・常勤監査役

### ●何をやるのか

対象となるリスク項目において

- ・ 業務フロー上の発見可能性（ダブルチェックなど）
- ・ 同部署の上長による発見可能性
- ・ 管理部門による発見可能性（アンケートなど）
- ・ 内部監査による発見可能性
- ・ 内部通報による発見可能性
- ・ 外部委託先による発見可能性
- ・ その他（取引先など）による発見可能性

## 「発見会議（委員会）」の決定事項

自社の発見における脆弱性ポイントを認識

- ・業務プロセスの改善
- ・管理職などへの研修
- ・管理部門によるアンケート実施
- ・内部監査項目の変更
- ・内部通報制度の活用に向けた周知活動の徹底

リスク対応策が有効に機能しているか

リスク管理委員会（コンプライアンス委員会）の再活用

→ デューデリジェンスの実行の場

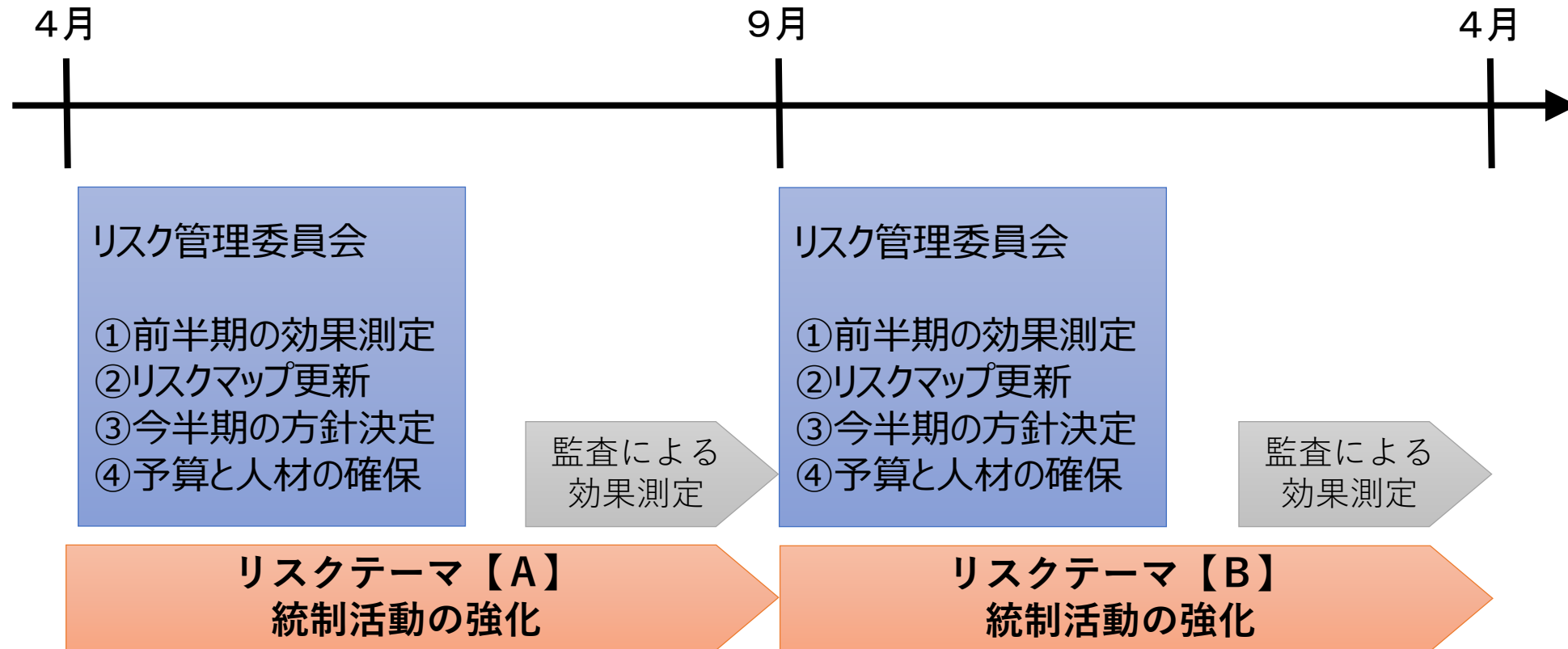
リスクマップによるリスク管理の実効化を図る

→ 少数精鋭で一気に検討を行う

リスクマップも網羅的なものを追求しない

自社特有のものに一旦絞り込む

→ 自社特有のリスク管理すら行われていない会社も多数存在する



リスクマップの更新を通じて、優先度の高いリスクテーマを抽出  
 予算と人材の確保を経営に「提案」 ⇒ 承認 ⇒ 統制活動の強化  
 このPDCAを半期ごとに回すことで、内部統制は高度化する  
 更新されたリスクマップを提示して、経営に対する「説明」責任を果たす

3

内部通報制度が本当に機能しているのか



# 内部通報件数ランキング

順位	社名	業種	内部通報件数	
			2020年	2019年
1	日産自動車	輸送用機器	1,166	1,681
2	セブン&アイ・ホールディングス	小売業	1,144	1,209
3	パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス	小売業	1,114	989
4	ヤマトホールディングス	陸運業	872	696
5	KDDI	情報・通信業	671	469
6	日立製作所	電気機器	639	459
7	ファーストリテイリング	小売業	630	690
8	トヨタ自動車	輸送用機器	624	179
9	パナソニックホールディングス	電気機器	570	760
//	三菱UFJフィナンシャル・グループ	銀行業	570	574
11	イオン	小売業	548	590
12	すかいらーくホールディングス	小売業	448	470
//	明治安田生命保険	保険業	448	466
14	SOMPOホールディングス	保険業	406	338
15	AGC	ガラス・土石製品	400	360
16	ニトリホールディングス	小売業	394	381
17	日本製鉄	鉄鋼	375	425
18	エーザイ	医薬品	370	544
//	ソニーグループ	電気機器	370	440
20	ホンダ	輸送用機器	350	429
21	日本電信電話	情報・通信業	346	359
22	LIXIL	金属製品	343	385
23	日本通運	陸運業	326	349
24	リクルートホールディングス	サービス業	323	298
25	T&Dホールディングス	保険業	320	258

順位	社名	業種	内部通報件数	
			2020年	2019年
26	ベルシステム24ホールディングス	サービス業	314	119
27	三井住友フィナンシャルグループ	銀行業	305	269
28	花王	化学	304	409
29	キヤノン	電気機器	302	—
30	東急	陸運業	294	376
31	富士フイルムホールディングス	化学	270	270
32	ブリヂストン	ゴム製品	257	183
33	東京海上ホールディングス	保険業	255	324
34	東日本旅客鉄道	陸運業	249	223
35	西日本鉄道	陸運業	236	325
36	SGホールディングス	陸運業	203	182
37	IHI	機械	202	239
//	イオンデイライト	サービス業	202	182
39	日本ハム	食料品	199	179
40	エディオン	小売業	196	197
41	ゆうちょ銀行	銀行業	194	212
42	ANAホールディングス	空運業	192	189
43	ヤマハ発動機	輸送用機器	186	159
//	いなげや	小売業	186	155
45	ALSOK	サービス業	180	154
46	日本精工	機械	178	175
47	みずほフィナンシャルグループ	銀行業	176	141
48	アズビル	電気機器	175	183
49	アクシアル リテイリング	小売業	174	105
50	MS&ADインシュアランスグループホールディングス	保険業	172	164

(週刊東洋経済 CSR企業白書2022 内部通報件数ランキング200 抜粋)

公益通報者保護法とは、「**通報者を守る**」ための法律

通報者に起こりうるトラブル

- 通報したことが社内に知れ渡る
- 通報者の「**犯人探し**」
- 通報したことを理由に不利益を受ける
- 通報された人物による報復

【改正公通法のポイント】

①体制整備の義務化

労働者が300人を超える事業者は、内部公益通報体制の整備義務

②内部通報担当者に守秘義務

内部調査などを行う者に対し、通報者を特定させる情報の守秘を**義務付け**  
違反した場合には**刑事罰（30万円以下の罰金刑）**

### 【実態】

- ・ 通報がほとんどない
- ・ 窓口担当者の教育が不十分
- ・ 通報案件の調査でトラブルが発生
- ・ 窓口が従業員から信頼されていない

### 【担当者の悩み】

- ・ 自分たちだけが刑事罰のリスクを負う
- ・ 窓口対応・調査が不安「ミスしたらどうしよう？」「どう調査していいかわからない」
- ・ 経営陣が窓口担当の苦勞をわかっていない
- ・ 経営陣が必要な予算（人員・アドバイザーなど）を投じない
- ・ 経営陣が通報件数・通報内容に関心がない

- 子会社の従業員から、親会社の監査役にメールが届きました。

K部長が接待交際費を私的に流用しています。

K部長の接待交際費は、他の役職員に比べても非常に高額で、多い時には月で数百万円にも上ります。中には、高級キャバクラ店での飲食費用や、高級ブランド店での物品購入費用も含まれており、それらが全て接待交際費として申請され、承認されています。

承認権限は、H取締役にあるため、H取締役も関与している可能性があります。そのため、このことがH取締役の耳に入れば、もみ消されるかもしれません。

※当該子会社は従業員30名ほど。

取締役はH取締役のほか、社長と専務取締役の2名、監査役は1名（いずれも親会社からの出向）

### ・経営陣に関心をもってもらうために

監査役会・社外役員への報告を実施する  
社外役員から経営陣に重要性を伝える

### ・従業員からの信用度を高めるために

社長から「通報者や通報内容を私が直接知ることはない」と宣言  
監査役から「通報しても特定や不利益を受けることはない」と発信  
監査役から「窓口の利用が当社にとっての不祥事防止につながる 是非とも利用」と発信  
内部通報制度の信用性に対するアンケート・対策・公表  
通報件数や通報概要などの社内公表

### ・窓口担当者の不安を解消するために

窓口のサポート体制の充実化（通報に関する調査のアドバイス）  
担当者の人員拡大  
経営陣がリスク管理上の肝となる部署であることを意識  
→ 社外役員や監査役から進言してもらう

### ・「発見」のための最後の砦

さいごに

- **経営者から半期に一度は「誠実」であることを宣言**
- **経営陣への説得は社外役員と監査役の力を借りる**
- **2線と3線の連携を強化する**
- **「発見」できる組織なのかを意識**
- **自社において特に重要なリスクにまずは絞り込み**
- **人的リソースの足りない点は外部の力を借りる**
- **内部通報制度の信用度・利用度を向上させる**

● 経歴

大阪大学法学部卒業

2005年 弁護士登録（第二東京弁護士会）

中島経営法律事務所 入所

2010年 中島経営法律事務所 パートナー昇格

2015年 早川経営法律事務所（現 早川・村木経営法律事務所） 設立

2016年 独立行政法人中小企業基盤整備機構 BusiNestアクセラレータコースメンター 就任

2018年 HENNGE株式会社（グローブ市場） 社外監査役 就任

● 論文

2019年12月号 BUSINESS LAW JOURNAL 【実務解説】 実効的なリスクマップを活用したリスク管理の高度化

2019年9月5日 旬刊商事法務2208号

「事業等のリスク」の有報開示強化に備えたリスク管理体制の高度化  
ーリスクマップの作成と更新によるPDCAの導入ー

2017年10月号 BUSINESS LAW JOURNAL 【特集】 誹謗中傷・炎上への対応実務

「最近の事例から考察する炎上の類型別対処法」

2016年10月号 BUSINESS LAW JOURNAL 【特集】 記載例で学ぶ 文書作成の法的リスクマネジメント

「消費者に対する説明」

早川・村木経営法律事務所

東京都港区虎ノ門5-12-13ザイマックス神谷町ビル6階

電話：03-6452-9681

メールアドレス [hayakawa@hblo.jp](mailto:hayakawa@hblo.jp)