

一般社団法人与信管理協会 専務理事  
千葉商科大学大学院 客員教授  
大宮 有史

「企業内不祥事」について、小職の監査役時代に受けたセミナー及び研修会等の要点を整理すると共に、「コンプライアンス」の観点からの私見を申し述べます。これらは、与信管理と同様、全て人が引き起こす「人災」(事故は人災)であり、発生原因や背景、状況は極めて酷似しており共通するものだからです。

## 企業内不祥事対応

－何故不祥事は減らないのか－

### 1. 企業内不祥事の現状及び問題点、メカニズム、各方面の対応

#### (1) 代表的不正類型

- ①不正会計、粉飾決算、有価証券虚偽記載
- ②不正融資、架空・循環取引、土地取引詐欺
- ③品質・性能偽造、不正過大請求
- ④検査不正
- ⑤悪質な過労実態

※スポーツの世界（悪質なルール違反、不正審判、暴力行為）

大学医学部（不正入試）、

政治家（金銭・女性問題、不適切発言、パワハラ・セクハラ、不倫）

⇒企業内不祥事の類型・態様は様々であり、その規模（年数や関与者の範囲等）も事案によって様々である

⇒全容解明に問題を残す

#### (2) 不正のトライアングル（発生要因） by ドナルド・クーレッシー

- ①動機・プレッシャー、②機会、③姿勢、正当化

#### (3) 監査役監査基準 第27条1項

監査役は、企業不祥事（法令又は定款に違反する行為その他社会的批判を招く不正又は不適切な行為を言う）が発生した場合、当該企業不祥事の事実関係の把握に努めると共に原因究明、損害の拡大防止、早期収束、再発防止、対外的開示のあり方等に関する取締役及び調査委員会の対応の状況について監視し検証しなければならない。

**(4) 上場会社における不祥事予防のプリンシプル（日本取引所自主規制法人）**

- [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応
- [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

**(5) 監査における不正リスク対応基準（企業会計審議会監査部会）**

- ① 職業的懐疑心の強調
- ② 不正リスクに対応した監査の実施
- ③ 不正リスクに対応した監査事務所の品質管理

**(6) 企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン（日本弁護士連合会）**

- ① 第三者委員会の活動についての指針
  - ・ 不祥事に関連する事実の調査、認定、評価についての指針
  - ・ 説明責任についての指針（調査報告書の開示に関する指針）
- ② 第三者委員会の独立性、中立性についての指針
- ③ 企業等の協力についての指針
- ④ 公的機関とのコミュニケーションに関する指針
- ⑤ 委員等についての指針
- ⑥ その他（調査の手法、報酬等）

**2. 企業内不祥事対応を考える視点ー過去のセミナー及び研修会等でのキーワード**

**(1) 企業不祥事対応実務の最前線（2015年5月定例講演会）**

**～近時の傾向と具体的事例から学ぶ危機管理広報～**

- ・ 繰り返される「二次不祥事」と批判の高まり  
(公表遅延、ずさんな調査、隠蔽、証拠破棄・改ざん、経営陣の失言)
- ・ 危機管理広報（クライシス・コミュニケーション）の重要性  
⇒ ダメージ・コントロール（二次不祥事の防止、危機対策と公表）

**(2) 企業の不正・不祥事発生時の行政機関対応の心得（2015年10月研修会）**

**～行政機関の調査・立入検査とその実態、監査役としての留意点～**

- ・ 行政機関（監督官庁等）による調査  
提出命令、立入検査、報告命令、任意の事情聴取（間接強制調査）

行政調査（広義）
 

- 犯則調査（刑事事件告発のために行う）
- by 公正取引委員会、SEC、国税庁、税関
- 行政調査（狭義）⇒ 行政指導・注意、行政処分

 捜査・・・刑事訴訟法に基づき捜査機関（警察、検察等）のみが行う

### (3) 新興国における海外子会社の不正リスク管理の手法と実務上の留意点

(2016年1月 KPMG FAS フォレンジックフォーラム)

- 不祥事 下記の不正に加え、従業員の暴力・賭博等の犯罪、安全管理不備等
- 不正
  - ①不正な報告（財務報告・非財務報告）
  - ②汚職（贈収賄、利益相反）
  - ↓
  - ③資産の流用（現預金、現預金以外の会社資産：在庫等物品、情報等）
 [定義] 不当又は違法な利益を得るために他者を欺く行為を伴う、経営者、取締役、監査役等、従業員又は第三者による意図的な行為
- ・海外（特に新興国）でありがちな不正リスクの特徴
  - ⇒不正支出、在庫横流し、キックバック、横領などが多い
- ・その人物像
  - ①購買等の権限があるベテラン、外部と共謀が可能な立場
  - ②長期間にわたり特定業務に従事、日本人からの信頼が厚い
  - ③とにかく休まない（第三者の目を回避）
- ・組織・人事上の背景
  - ① 管理スタッフ不足による内部管理の不十分
    - ⇒会社の成長に管理面が追いつかない cf.業績不振はなおさら×
  - ② 英語以外の支払証憑は日本人管理者には判読が困難
  - ③ 日本語を話せる現地の幹部にお任せし過ぎ⇒日本人幹部は数年で帰国
  - ④ 海外は業務ローテーションは馴染まない⇒長期休暇による牽制が基本だが

これらの共通項を十分認識し社内で成功事例を横展開（不正リスク対策を徹底していることを社内に強く継続的に周知）

見られていることを植えつける

### (4) 近時の事例から考える監査役等の有事対応（2016年3月研修会）

～ソフトロー時代のコンプライアンスと企業価値の向上～

- ・不祥事発生 of 主要因 （2015年11月日経読者アンケート調査結果）
  - ① 経営トップの法令遵守意識の欠如（30.3%）
  - ② 経営トップによる業績向上へのプレッシャー（18.1%）
  - ③ 不正を助長するような社内体質（14.0%）
  - ④ 業界慣行など経営環境（9.3%）
  - ⑤ 従業員の法令遵守意識の欠如（9.1%）
  - ⑥ 経営トップのリーダーシップの欠如（7.2%）

⑦ 社内チェック体制の不備 (6.1%)

講師解説 (こんな会社は不祥事に注意)

- ① 「不正が絶対にあってはならない」という意識が強い
- ② 社長経験者が退任後も顧問や相談役として残る
- ③ 経理の全体像を把握する人が限られる (存在しない)
- ④ 上司になかなかモノが言えない
- ⑤ 「お客様第一主義」などステークホルダーの利益偏重
- ⑥ トップのパワハラ
- ⑦ 社長の知り合いが社外役員

⇒監査役としては、①「未然発生防止重視」ガバナンス攻守を分ける  
②「早期発見・危機対応重視」攻守一体で考える

☆不正・不祥事には必ず「不祥事の芽」が存在する。

自浄能力を発揮する場面は、未然防止、早期発見、信用回復措置のそれぞれに求められる。 ⇒コンプライアンス経営の土壌形成  
一次不祥事はどこでも起こりうるが、二次不祥事は 100%回避可能

(5) 「企業不祥事防止と監査役」(2016年4月監査役全国会議)

～会計監査人等との連携の在り方を巡って～

- ① 「会計監査人との連携に関する実務指針」(第4 監査役等と監査人連携の方法、時期及び情報・意見交換事項、第5 基本的事項の例示)
- ② 三様監査及び社外取締役との連携 (監査役監査基準第37条)
- ③ 「コーポレートガバナンス・コード」の原則 (補充原則3-2、4-4)
- ④ 3線ディフェンス (1. 現場における管理、監督 2. 管理部門、内部統制部門等における現場へのモニタリング 3. 内部監査)
- ⑤ 内部通報制度

(6) 不祥事対応と監査役監査の実務 (2016年7月某商社グループ監査役会)

～不祥事対応プリンシプルを参考に～

☆小さな不正には動かぬ証拠がある

大きな不正には兆候と匂いしかない ex. 交際費は入口

① 最近の企業不祥事

・大会社の子会社で発生

「企業集団の業務の適正を確保するための体制」を会社法レベルで明記

・データ不正

あまり専門的になり過ぎず、普通に考えて可笑しくないかという観点

## ② プロセス監査の姿勢

- ・規定や制度が作りっぱなしになっており魂が入っていないことが多い  
⇒実際に機能しているかという姿勢でプロセスを監査する
- ・「その場で発見」というよりも「牽制効果」と「リスク情報伝達契機」
- ・「紙をチェックする」よりも「現場での対話」により「リスクの芽」を把握する
- ・データ不正を例にすると「品質管理部門がどのようにチェックしているか」というプロセスを監査する

## ③ 危機管理（企業不祥事対応）の本質

危機（企業不祥事）とは、企業が社会（ステークホルダー）の信頼を失い、企業価値が毀損している状態 ⇒ 危機管理（企業不祥事対応）

とは、企業が失った社会（ステークホルダー）の信頼を回復し、毀損した企業価値を回復するプロセスであり、信頼回復に必要なのは、

- 1.事実の究明 2.原因（真因）の解明 3.原因（真因）を除去する  
再発防止策の策定、実行 1～3 のプロセスをステークホルダーに開示し、説明責任を果たし、企業に自浄能力があることを示すこと。

## (7) 社内不正の予防と早期発見の勘所（2016年11月産業経理協会セミナー）

～ここを押えるだけで不正は防げる～

☆会社の組織ぐるみの不正（大きな不正）は会計では防げない

但し、小さな不正 ⇒ 穴埋めのための不正 ⇒ 大きな不正

- ① 社内不正は現金と在庫に集中
- ② 帳簿に計上できないことは不正の原因になりうる
- ③ 領収書（改ざん、手書き、日付、金額、人数割り、消費税）⇒公開
- ④ 適時記帳が不正を予防する、不正は期末に集中、ノルマは不正の温床
- ⑤ 往査の頻度が不正を抑止する（見られているという緊張感）
- ⑥ 「職場は人が疑われない環境をつくること」（稲盛氏）
- ⑦ 「問題」を「変化」と捉えれば、変化の評価、変化の原因分析、変化に対する対応策。社員全員が自分の問題として捉えやすい  
⇒全社問題に発展させて効果を生みやすい

## (8) 企業不祥事対応のトレンドから考える監査役等の行動規範

(2017年3月研修会)

～「自浄能力を発揮した企業」と評価されるための具体的な視点～

- ① 監査役等は「認識」（因果関係の流れ）から物事を判断するのではなく、「事実」から判断せよ！（現場を知る機会が多いからこそ）

- ② 監査役等には、有事に柔軟な対応が法的義務として求められる  
 (行動規範のポイント・・・会社法上の監査役職務権限)
- 1.調査権 (法 381 条 2 項)
  - 2.是正権限－差止請求権 (法 385 条 1 項)
  - 3.是正権限－意見陳述権 (法 382 条、同 383 条 1 項)
  - 4.報告権限 (法 381 条 1 項他) ⇒ 監査等委員会として今後要注意
- ③敗訴リスクと監査役等監査－監査役等自身の「敗訴リスク」を考える
- ・監査役は「会計監査」で敗訴する可能性は乏しい  
 ⇒会計監査人と適切に連携をしている場合には、法律上の「信頼の原則」に注意義務を尽くしたものと評価される  
 ⇒会計監査人から不正の疑惑、兆候について伝達された瞬間から具体的な調査義務が発生することに注意
  - ・不正の疑惑、兆候を認識しない場合でも、平時からの標準的な監査業務に問題がある場合には「認識しえたのに認識しなかった」として敗訴リスクが高まる ⇒ 組合債の使途 (費用対効果) をなぜ調査しない?  
 ⇒ 内部監査室長の異常な更迭をなぜ調査しない?

**(9) 「常識のズレ」が引き起こす企業の不祥事 (2017年6月リスクマネジメント講座)**

～監査役等が認識すべき新しい視点～

- ・企業不祥事に共通するものは「常識のズレ」である  
 常識のズレとは人がもっている「常識人としての顔」と「非常識人としての顔」の二面性からくるズレである  
 ⇒「組織の常識」は一般の常識とはズレている (常識のズレ)  
 組織の常識に染まっていると、「常識のズレ」にはなかなか気付かない  
 「常識のズレ」が許容範囲を超えると非常識になり、それが不祥事に繋がる  
 この世で発生している組織の不祥事は、常識がズレているという見方をすると、たいてい説明可能
  - ・監査役の視点
- ① 組織の常識は一般常識とはズレているということを絶えず意識する
  - ② 常識のズレが許容範囲を超えないように、非常識のレベルに行き着かないように、絶えず自らの常識を見つめ直す
  - ③ 人から「自分の常識」に対する疑問を投げかけられた際、非常識を指摘された際には、反発せず謙虚に耳を傾ける  
 ⇒常識のズレを発見、指摘、矯正する仕組みを作る

**(10) 経営と現場の乖離に対する有効な対策と監査役等の役割**

(2018年4月監査役全国会議パネルディスカッション)

- 現状認識
- ① 現場で不祥事が長年にわたり継続して損失が拡大する
  - ② 現場は知っているが経営は知ることができない
  - ③ 不祥事を社外から知らされて経営の対応が後手に回る
- 原因分析 (現場における原因/仮説)
- ① 生産高・製造コスト・納期についての過度のプレッシャー
  - ② 現場が孤立無援、経営資源の投入無し
  - ③ 技術者集団の過度の同質性、閉鎖性、独善性
  - ④ 部分最適での意識と行動、全体最適の放棄
- (経営における原因/仮説)
- ① 過度のトップダウン、現場の実力を度外視した数値目標の設定
  - ② 現場力への過信と依存
  - ③ 品質への無関心、収益偏重
  - ④ 発見統制 (=不祥事を早期に発見して是正する内部統制) の不備
- 有効な対策
- ① 不祥事予防プリンシプル (P2 3. (3))
  - ② 発見統制強化策
    - 1. トップメッセージ、バッドニュースファースト
    - 2. 中間管理職に対する継続的研修、全体最適での意識と行動の植え付け
    - 3. 現場への巡回、足を運ぶ、顔が見える、現場の悩みに寄り添い支援する
    - 4. 「1.5線」の導入、現場の同質性・閉鎖性の打破、リスク情報の発信機
    - 5. 不正に加担した社員にも、処分減免のインセンティブ
  - ③ 3線ディフェンス (3Lines of Defense)

**(11) 企業不祥事の事後対応と監査役等の役割 (2018年10月監査役全国会議分科会)**

☆不祥事発生のパックグラウンドとメカニズム～監査項目との連動と追加～

不祥事は何故発生するのか～RMにおける要因・背景 [組織内の情報非共有]

- ① 制度・ルール上の問題
  - ② 社風・価値観・統制環境上の問題
  - ③ 経営方針・リーダーシップ上の問題
  - ④ ビジネスモデル・商習慣上の問題
- 因果関係 (原因と結果)  
相関関係・負の連鎖

不祥事対応は何故失敗するのか～CMにおける要因・背景 [説明責任の欠如]

- ① 情報収集上の問題
  - ② 対応実施上の問題
  - ③ 組織体制上の問題
  - ④ 心構え上の問題
  - ⑤ 開示・説明・会見上の問題
- 因果関係 (原因結果)  
相関関係・負の連鎖

☆再発防止への認識と取り組み

- ① 広報理論・原則（広報スキル・ノウハウの獲得と向上）
- ② コンプライアンス意識の徹底（対一般社員、対幹部）
- ③ ガバナンスの再設計（トップの資質・条件、周りも悪い・責任の一端）  
○○の天皇や△△界のドンと呼ばれる仁の退場  
⇒ 誰も逆らえない状態の脱却

(12) エモーショナル・コンプライアンスの理論と実践（2018年11月産業経理協会）

～「(不正を)するな!」から「(正しいことを)やろう!」へと企業風土  
を変革し、倫理と利益を同時に追求できる組織変革に向けて～

☆マインドの転換

- 1.一人ひとりが変わるために自らのコンプライアンスへのアプローチの視点  
を見直す ←人は他人から言われても変わらない、  
←人は自分が持っている以上のものは他人に与えられない  
⇒ 好きになること、興味を持つこと、法令 Happy な状況にあること  
＝ ストレス過多の日常が不祥事予備軍を作る
  - 2.組織を変えるために組織でのコンプライアンスへのアプローチを見直す  
恐怖でコントロールせず、法令遵守を目標にせず、孤立した人を作らず  
完璧を目指さない  
⇒過去からではなく、将来から今を見せる＝誰のために何をしたいのか  
セルフエスティーム（自己肯定力、自尊心）を挙げる  
他人（部下）を変えようとし過ぎない レジリエンスを大切にする
- ① 企業倫理 ⇒ 判断プロセスを学ぶ cf.善悪は価値観の問題
  - ② 倫理トレーニング（倫トレ）⇒判断に迷った時の対処方法を学ぶ  
⇒ 行動倫理学・心理学

以 上



## ～コンプライアンス関連の発信～

監査役時代は、(1)経営トップマネジメント (2) 営業戦略マネジメント (3) リスクマネジメント (4) 人材マネジメント (5) IT マネジメントの5つのマネジメント (経営) を監査のポイントとしていた。

監査役往査を通してコンプライアンス関連で思うことは下記現場と経営の両面

### 1.往査場所でのコンプライアンスディスカッション (現場からのアプローチ)

当社に着任後、主力4工場、十数か所の国内支店・営業所、子会社9社(全12社)等主要な場所・現場は略往査完了し、研究・技術センターと子会社数社を残すのみとなったが、訪問先では必ずコンプライアンスの話題を提供し、トップから担当に至るまで幅広く意見交換を行った。特に場所、現場特有の環境下では、コンプライアンスに対する意識が大きく異なること、また起こりやすい事象も各場所で異なることが興味深く、各現場に適した対応と対策、コミュニケーション(相互理解・信頼)が必要なことを痛感した。

### 2.経営陣他への問題提起と注意喚起 (経営トップへのアプローチ)

コンプライアンスの問題は突き詰めると企業文化・風土、倫理観の問題である。仕組みや制度上の構築のみならず、魂のこもった人心・意識改革を根本的にしてこそ成し得る、相応の時間がかかるものである。即ち、後述する人材マネジメントや労務管理と健康経営、グループガバナンスという企業経営全体の観点から正していかなければ本当の成果は得られないと思料する。

小職は毎月経営陣他に対する月報の中で「監査役所感・雑感」として意見具申しているので、この中で関連する記述を以下抜粋する。

今後共現場、経営双方向のアプローチを継続する重要性を痛感する。

### (1)人材マネジメント

社内の様々な会議等に参加して思うところは、やはり「人材の育成」は全社共通の課題であることです。正に「企業(事業)は人なり」とはこのことであると共に、「経営とは人事、人事とは経営である」というジャック・ウェルチの言葉の重みを感じます。この点下記の通り私見を申し述べます。

組織内の人間は、自身が必要とされているかに最も関心があるのであり、価値観、能力、性格の違い等、個人差を前提としたマネジメントが問われる。まずは気付き、声かけをはじめとするコミュニケーションと人に対する思いやりといった対人関係上の倫理観

が必要であり、それは部下を褒める、人をリスペクトするという基本的な人格を尊重することに他ならない。

一方、大企業に起こりがちである、社員が「独善的（独りよがり）」になり、指示・忠告やアドバイスを聞き入れなくなるとマネジメントは覚束ない。素直な気持ちで「自己観照」ができる人間形成が求められている。また、個人主義や属人的色彩を極力排除し、組織力で成果を収めることで、ワークモチベーションを高めることが求められており、これには新人、若手、中堅、幹部候補、部課長、経営層毎の研修や社内マーケティングによる次世代リーダーの養成に意識的に取り組むこと、人材を中長期的観点でその成長を促すような考え方と制度・仕組み、具体的カリキュラムが望まれる。

## (2)コンプライアンス

小職が長年在籍した総合商社でのグループ監査役の会合において、コンプライアンス統括室長から報告があった、畑村洋太郎氏の「使える失敗学」からの抜粋を披露します。

[失敗学：コンプライアンス違反の原因と留意点]

### 1.コンプライアンス違反の失敗原因

失敗学における失敗原因の10項目から見て、コンプライアンス違反の原因は以下の①から⑩となり、事例どれ一つとっても全く同じものはなく、万能な即効薬はない。

- ① 無知、②不注意、③手順の不遵守、④誤判断、⑤調査・検討の不足、
- ⑥前提条件の変化、⑦企画不良、⑧価値観不良、⑨組織運営不良、⑩未知

### 2.失敗評価の4つの視点

①物理的、②経済的、③社会的、④倫理的 の4視点だが、失敗を繰り返す原因は、①失敗への反省が乏しい、②対策案が不適切、③運用を徹底しない、④忘れることであり、特に倫理的視点が乏しい組織・集団では、まさかと思うような失敗が繰り返し発生する。⇒失敗をお天道様の目線で見ることが肝要

### 3.失敗情報の特性

失敗情報は伝わりにくい特性があり、他に上手く活かさない。失敗に関する「暗黙知」は社内規定、ガイドライン、図式等、誰もがわかる「形式知」として残すことが重要である。

### 4.失敗対策はトップダウンで行う

組織において、唯一全体を見渡すことができるのはトップだけ。時には組織全体の見直しやそれまで大目に見ていた点を軌道修正する等、強い力で推し進める必要がある。部下に任せると、往々にして従来のやり方に準じた矮小化された形でのぬるい失敗対策に終わってしまいがちである。

真の失敗対策はトップの強い意志をもって具体化し、実行すべきである。

### (3)労務管理と健康経営

「健康経営」と言われて久しいが、叫ばれ始めた頃に日経のビジネスイノベーションフォーラムで「ワークスタイル新時代、今、経営者と管理職に求められる「労務管理と健康経営」を聴講したので要旨を下記の通りご報告します。

1.日本の潜在成長率（注）は意外に低く、また欧米と比べて所謂労働生産性も低い。日本には長時間働くことが美德とされる文化・習慣があるが、労働時間が長い程、生産性は低くなるというデータがあり、長時間労働は最早否定される傾向にある。

（注）潜在成長率とは、GDP伸び率が個人消費や企業の設備投資といった需要サイドから見た増加率であるのに対し、「資本」、「労働力」、「生産性」の供給サイドの3要素から算定されるものであり、中長期的に持続可能な経済成長率のことである。

2.「働き方改革」は、未だ緒に就いたばかりであるが、政府が主導する日本経済再生の切り札とも言われており、終身雇用制度の改革はもとより、社会保障や税務的観点にも大きく影響することから、あらゆる省庁が関係する政府全体の施策である。

3.現在の中小企業は①人手不足、②賃上げ、③時間外労働の規制、④労使紛争の激化、⑤社会保険料の負担増という「五重苦」の状態にあり、上記政府の施策以外にも企業側として従業員を正当に評価する「人事評価制度の確立」により生産性を高める必要がある。残業の削減は「効率的に仕事をして定時退社」をプラス評価し、「非効率な仕事のやり方」にはマイナス評価をすることが効果的とわかっていながら実施されていない。

4.長時間労働は人の健康のみならず生命をも脅かす大問題にて、本省内に新設された「かとか」(過重労働撲滅特別対策班)の強制捜査は税務調査の比ではなく強烈である。大企業なら経営者の辞任で済まされる場合もあるが、中小企業なら一発で吹っ飛ぶ経営問題となるので、労働法関係には十分精通した対処が必要であり、効率的労務関係の維持が求められる。

尚、「働き方・休み方改善ポータルサイト」にその取組事例が掲載されているが、要すれば

①経営トップ自らが、長時間労働の撲滅に向け社内の意識改革を図り、強いリーダーシップを発揮しながら、業務全体の見直しを含め自社の実態にあった改革を推進すること。

②労働時間の適正な把握やストレスチェックの実施など、労働法令が遵守されているかどうか常時点検すること。

③管理職は、部下とコミュニケーションを密にして業務進捗や疲労の蓄積等を確認し、適宜負担減少や業務支援などに努めること。と経団連は要請している。

#### (4)グローバル・グループ・ガバナンス (3G)

会社法及び会社法施行規則の改正後、グループ企業（企業集団）のガバナンス強化が叫ばれており、企業集団を含めた内部統制システムの親会社としての整備（子会社への関与）が求められ、また適切な運用が求められている。実際問題として、企業不祥事は子会社や非主力部門、海外拠点・事業会社等、親会社本体から（距離的のみならず関係が）遠いところで頻発しているのが社会的現象にて、上記の動きは十分領けるものがある。

企業不祥事「予防」の観点からは、グループ内部統制システムをいかに構築・運用していくかが重要なところ、具体的にいかなる内部統制システムを構築するかについては、取締役にある程度の裁量が認められ、一義的に決まるものではない。更には、グループ会社によってその態様（設立経緯、事業内容、規模、組織体制、株主構成等）によって親会社によるガバナンス（管理）の手法も異ならざるをえないことから、グループガバナンスの難しさが謂われている。

子会社を多く抱える大企業の場合、グループとしての連結経営、連結企業価値の向上を果たさねば社会的貢献も果しえない。また企業を取り巻くあらゆるリスク管理・対策を講じながら業界全体をリードしていく宿命にある。

内部統制システムの観点だけで物申すつもりはないが、「グループ会社管理基本規程」の策定により、グループとしての企業理念、目的、基本方針、主管部の役割、グループ会社の区分・位置づけ等を今一度明確にし、グループ経営を推進していく必要を感じる。

以 上