

# 上場企業のリスクマネジメントと内部統制の 取組み

大和総研・経営戦略研究所

大村岳雄

## 【1】はじめに

企業を取り巻く環境がグローバル化し、IT化の進展により変化のスピードが速まる中、リスク要因は増大しており、リスクマネジメントの重要性が問われています。さらに、リスクマネジメントばかりでなく、企業が企業目的に沿った業務を適性かつ効率的に遂行するために社内に構築され運用されるプロセス、つまり内部統制についても、制度の整備が進み、情報開示まで求められるようになりました。

本稿では、大和総研・経営戦略研究所が上場企業に対して行ったリスクマネジメントに関するアンケート調査（第1回・2004年8月、第2回・2006年2月）およびアンケート回答企業のうち20社弱に実施したインタビューをもとに、上場企業のリスクマネジメントの取組みの現状を報告するとともに、課題についてまとめてみたいと思います。また、会社法で問われている内部統制システムの整備についても開示事例を紹介し、その留意点についてまとめます。

## 【2】上場企業のリスクマネジメントの現状 (アンケート調査結果)

リスクマネジメントに関するアンケート調査では、リスクマネジメントの対象、リスクマネジメントのための体制、リスクマネジメントの具体的な実施方法の3点について、上場企業425社を対象にこれまで2回実施し（04年8月、06年2月）、いずれも約90社（回答率20%）からの回答を頂きました。まず、アンケート調査で明らかになったポイントについて報告いたします。

### 1. 法令遵守がリスクマネジメントの最優先課題に

企業にとって何をリスク管理の対象とするかは重要です。リスク管理というと製造業では、一般的に火災や事故などの災害や台風や豪雨などの風水害を中心とした危機管理が中心ですが、財務資金面や業務運営管理、さらには法令遵守などもリスク管理の対象となります。

アンケート調査によると、04年8月調査では、危機管理がリスク管理対象の第1位でしたが、06年2月調査では法令遵守が首位という結果になりました。（図表1）

これは、04年当時は台風や地震など自然災害の多かった年であり、いわゆる危機管理が優先されていましたが、その後、05年には耐震強度偽装問題、航空会社の整備不良や鉄道の脱線事故、証券取引所におけるシステムトラブルなど企業不祥事が相次ぎ、改めてコンプライアンスについての関心が高まったことを反映しているといえます。

### 2. リスク管理体制の整備を進める上場企業

次に、リスク管理体制についてみると、各部門で個別対応するという企業が最も多かったものの、過去2回の調査を比較すると、「リスク管理委員会等に対応」（57%（前回43%））や「専門統括部門がある」（46%（前回37%））という企業の割合が増加し、リスクマネジメントに関する意識が高まってきていることをうかがわせる結果となりました。（図表2）

上場企業は、04年3月期から有価証券報告書で「事業等のリスク」や「コーポレートガバナンスの状況」などの開示を求められており、特に後者では具体的なリスク管理の状況や内部統制の取組みについて記載する必要があるために、体制整備が進んだという面もあります。

### 3. 教育や研修の必要性については高い認識

リスクマネジメントの具体的な実施方法については、上位2つは2回とも同様の結果（1位「災害対策プラン、業務継続プランを策定する。」、2位「リスクマップに基づく自己点検を定例実施、上部組織（取締役会、経営会議など）への報告を経て翌年のリスク管理向上に反映させる。」）となりましたが、3番目に「リスクマネジメントをオペレーショナルなものや財務的なものを統合的にとらえ、企業の最終的目的である価値創造に影響する全てのリスク要因を統合的に把握し管理するための枠組みを設定」と回答する企業が多くなり、統合的にリスク管理をしていこうとする企業が増えてきていることがわかりました。（図表3）

過去2回を比較すると、体制整備よりもより具体的な対策に取り組むようになってきたことがうかがえます。具体策という点では、「災害対策プランや業務継続プランを策定する。」についての関心が高く、これまでの防災対策を見直していこうとする昨今の企業の動きを反映したものとなっています。

さらに、リスクマネジメントに関する具体的な取組みの一つである教育と研修については、教育や研修に関する認識の高さは過去2回で変わらないものの、第2回調査によると研修内容については、コンプライアンスや情報セキュリティ、個人情報保護法に関する研修をあげており、昨今の法令遵守への意識の高まりや2005年4月から施行された個人情報保護法の動きを反映した結果となりました。（図表4、5）

また、第2回調査で、リスクマネジメントへの認識について聞いたところ、「コストがかかるが必要である」と回答する企業が全体の6割強と多く、次いで、「コストをかけても十分なベネフィットを得られるもの」と前向きに捉える企業が2割強を占め、合計すれば約9割以上の企業がリスクマネジメントの重要性を認識していることがわかりました。（図表6）

過去2回のアンケート調査では、上場企業はリスクマネジメントの取組みの重要性を認識して、その時々リスク管理対象を捉え、リスク管理のための会議体を設置したり専門部署を設置するなどしてリスク管理体制の整備を進め、災害プラン・業務継続プランの策定を進めたりコンプライアンスや情報セキュリティなどに関する研修を実施するなど具体的な取組みに動き出していることがわかりました。それでは、実態として個別企業ではどのようなリスクマネジメントの取組みを行っているのかについてインタビュー調査を行ったので、次節で報告致します。

### [3] 上場企業のリスクマネジメントの実態 (インタビュー調査)

上場企業20社弱にリスクマネジメントの取組み状況について、当研究所で05~06年にインタビュー調査を行いました。そのうち8社の取組み状況について、1992年に米国のトレッドウェイ委員会組織委員会(COSO: the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)が公表した内部統制のフレームワークであるCOSOの要素<sup>(注1)</sup>を参考に比較してみたいと思います。(図表7-10)

まず、「内部環境」については、いずれの企業も企業倫理や行動基準、各種マニュアル、危機管理に関する規程等の整備が行っていることがわかりました。そのような中で特徴的だったのは、海外でのテロやここ数年の風水害等を契機として、危機管理規程の見直しや海外危機対応マニュアルを改めて作成しようという企業が数社あったことです。危機管理ばかりでなく、昨今注目されている事業継続計画(BCP)についてのプラン策定に動き出しているという企業(化学C社)もありました。規程やマニュアルは、整備するだけでなく継続的な見直しを行うことが必要であり、その点では比較的前向きな企業が多いとの印象を受けました。また、海外危機対応や事業継続計画の策定などは、海外の先行事例や対応のノウハウを必要とする分野であり、外部のコンサルティング会社を活用しているという企業もみられました。

次に、「リスクの認識と評価」については、従来からそれぞれの企業で認識されていたリスクに加え、先述の通り有価証券報告書でリスク情報の開示が06年3月期より義務化されたこともあり、どの企業もリスクの特定はなされていました。特徴的な点として2点あり、一点目は2005年4月から個人情報保護法が導入されたことに伴い情報セキュリティや個人情報保護をリスクの対象として含めるようになったこと、二点目は経営戦略リスクをあえてリスク要因として明確に捉えるようになってきたことです。

ただ、「リスクの認識」においては全社網羅的にリスクの洗い出しを行っているのかという点では、まだそこまで至っていないというのが実態でした。「リスクの評価」については、金融機関や商社などで利用されているリスクの定量化手法を利用しているのは1社(金融A社)だけで、それ以外では原油等の原材料価格の変動による収益のプレをシミュレーションしているという企業(運輸D社)があっただけでした。どの企業もリスクの定量化に関心はあるものの、定量化のための人材やそれに伴う費用対効果が図りづらいので、取り組んでいないという現状でした。

「リスクへの対応」では、殆どの企業が、人数に多少のばらつきはあるもののリスク管理の担当者を置くか、リスク管理委員会等の会議体を設置していました。リスク管理の専門部署の設置まで実施している企業は2社だけで、それ以外は、経営企画関連の部

署(経営企画部、経営戦略室、総務部)が対応しているという形でした。また、コンプライアンスについては別部署を設けている企業の方が多く、現状ではコンプライアンスとリスク管理の取組みの連携がうまく取れていないとの声が数社から聞かれました。

「情報と伝達」に関しては、殆どの企業が不正行為の未然防止のために、社内にヘルプラインやホットライン等の内部通報制度を2003年頃から整備していました。内部通報制度は、企業内での法令違反等を早期に発見し、自浄作用が働くようにするための制度であり、信頼されかつ安心して利用出来ることがポイントです。一般的に、この制度の導入にあたっては、組織の公式な制度であるとして経営者から周知されていること、通報者が適切に保護されていること、通報された内容が適切に処理され、その処理結果が通報者にフィードバックされること、などが重要であると言われています。そして、規定やマニュアル同様、制度整備を行うだけでなく、その運用や実効性を高めていくことも大切です。その点では、ヘルプラインへの年間相談件数を開示したり、懲戒事例について問題となった社員の行動や、懲戒に至った理由や処分内容等にとどめて社内公開することによって、法令違反等の再発防止や抑止効果を図るなどの施策を行っている企業(化学B社)がありました。「情報と伝達」においては、情報の流ればかりでなく、透明性という点にも配慮する必要があります。

「統制活動」については、リスク要因を委員会や上部組織へ報告する体制は整っているものの、その報告内容は個別の投資案件であったり、特定の事業に関連するリスクが対象であるというケースが大半でした。「リスクの認識と評価」と同様、全社横断的にリスク要因を捉えて、包括的にリスクの報告を行っていると答える企業はまだ多くありませんでした。特に、コンプライアンス対応は、別部門で行われているという企業が多く、リスクマネジメントとは別の委員会や形式で、トップに報告されているのが現状でした。統制活動では、重要な業務について方針・手続きを定めておき、記録を適切に残しておくこと、さらに、その方針や手続きについては、適宜見直す必要もあります。この点については、定量的な数値を営業サイドに提供したり(金融A社)、重要な投資案件は、投資検討会議を経て経営会議に諮られる(建設F社)などの取組みがありました。

最後に、「監視活動」については、殆どの企業が監査室や内部監査室といった社長直轄で、業務執行部門とは独立した形の監査部門を設置していました。しかし、前述の内部通報制度と同様、体制整備は行われたが実効性が伴っているかどうかは別の問題であり、人員がまだ少なくというのが実態でした。その点では、外部監査法人を活用してリスク監査を導入、内部監査部門と合同で監査を実施している企業(化学C社)がありました。

以上みてきたように、COSOの要素と対比すると各社とも程度の差はあるものの、何らかの形で対応していることがわかりました。しかし、リスクの対象については、特定のリスクを対象としており、全社網羅的なリスクの洗い出しやコンプライアンスを包含した形でのリスクマネジメント、いわゆるエンタープライズリスクマネジメントは、まだ十分に出来ていないと自認している企業が殆どでした。リスクマネジメント体制についても、専門部署の設置よりもスタッフ部門と主要な事業部門が参加する委員会方式によってリスクマネジメントに対応している企業が大半を占めていました。

これまで認識してきた事故や自然災害、また品質管理や顧客ク

レームなどのリスク要因に関しては、何らかの対応を実施してきているが、全社横断的なリスクマネジメントを行うには、リスクマネジメントのノウハウ、人材、予算的措置などの面での対応ができていないというのが各企業における共通の認識でした。

リスクマネジメントへの取組みは、まだ制度化されているわけではありませんが、平常時に、自社にとってのリスク要因を再確認・評価を行い、リスク対応の各種規定や社内ルール・マニュアル等の整備を行い、これらを徹底させていくような教育や研修を行うことが重要です。また、リスク要因の洗い出しを含め、規定や社内ルール・マニュアル等を形骸化、陳腐化させないように継続的な見直しを行っていくことも大切です。

#### **【4】会社法における内部統制システムの整備状況 (開示事例)**

06年5月に施行された会社法では、これまでの委員会等設置会社だけでなく、すべての大会社に対して、内部統制システム構築を義務付け事業報告書に記載するよう求められるようになりました。会社法施行規則では、「内部統制」という言葉を使用しておらず、「業務の適正を確保するための体制」として具体的に、9つの体制整備を要請しています。特に、今回の会社法で新たに体制整備を求められるようになった「情報管理体制」「リスク管理体制」「効率的な業務執行体制」「コンプライアンス体制」「グループ管理体制」があります。会社法に対応した内部統制システムの整備状況で参考となる開示をしていた企業について紹介します。積極的かつ実態的な取組みを開示していたのは、帝人とユニチャームでした。

リスクマネジメントに先進的に取り組んでいる帝人は、「リスク管理体制」において、取締役会の中に帝人グループの全社的なリスク管理を検討する小委員会を設置しています。ここでは、日々の生産現場や営業現場などで発生する事故や生産停止など、通常の業務上で発生するリスクを対象とし、どのような方針でリスクマネジメントに取り組むのか基本方針や年次計画を検討し、取締役会に提案する役割を担っています。

ユニチャームは、職務執行が効率的に行われるための体制がどう稼動するかについて詳述しています。「取締役の職務執行の効率性確保」において、毎年1月に、代表取締役執行役員より「全社大綱」と呼ばれる基本方針が提示され、取締役会に諮られます。この決議を受け、翌2月には指名された執行役員がリーダーとなっ

て個別戦略を作成して取締役会に諮り、その後2～3月にかけて、各事業部門・機能部門が部門ごとに部門方針書を策定するとしています。そして、計画の策定だけでなく、目標未達の要因分析も行い、その要因を排除、提言する改善策を現場である「小集団」にまで下ろし、現場レベルでの「なぜ」の繰り返しによる改善運動を行っているとしています。

内部統制の整備において欠かせないのが経営トップの強い関与です。この点では、CS放送のスカイパーフェクト・コミュニケーションズが参考となります。スカイパーフェクト・コミュニケーションズでは、コンプライアンス統括責任者に代表取締役会長、リスク管理委員長には代表取締役社長が就任するとして責任者を明確にするだけでなく、ガバナンス（統治）と内部統制の組織図まで開示しています。

ここでは、3社ほどの開示例ですが、ほとんどの企業が一般的な体制整備の表現にとどめている中で、取組みが具体的に記述されている、経営トップのコミットメントがわかるような開示をすることで、その企業の姿勢が伝わってきます。

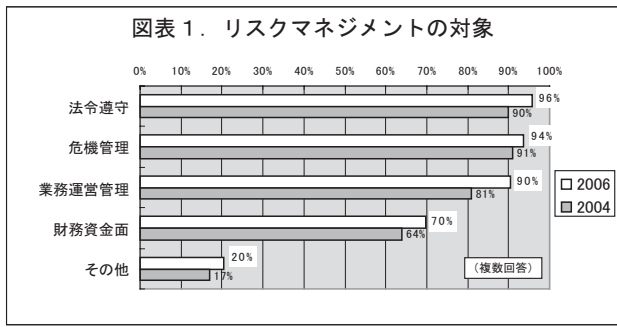
#### **【5】おわりに**

会社法ばかりでなく、金融商品取引法においては、経営者による財務報告の信頼性についての内部統制報告書制度が08年4月以降から開始される事業年度に適用されることとなっています。リスクマネジメントにせよ、内部統制の整備にせよ、規制への対応として捉えて取り組むのではなく、業務の有効性や効率性を主眼とし、信頼における財務報告の作成や関係法令を順守するという目的を前向きに捉えて取り組む必要があります。

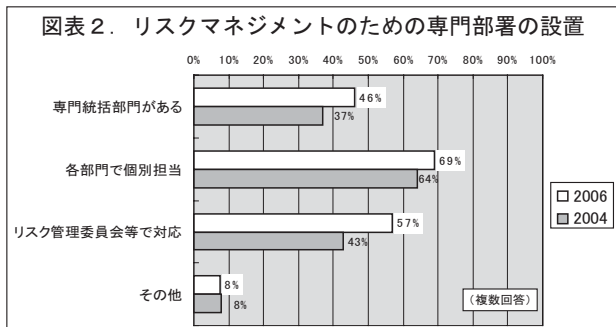
これまでの企業のさまざまな不祥事を鑑みれば、全社横断的なリスクマネジメントに取り組む上で、内部統制を整備しつつ、リスクに対する企業体質を強固なものにしておくことで、資本市場から信頼が得られるだけでなく、それが企業価値向上につながり、さらなる資金調達の際にも恵まれるという好循環につながるのではないのでしょうか。

#### **【脚注】**

(注1) COSOの要素としては、内部環境、リスクの認識・評価、リスクへの対応、情報と伝達、統制活動、監視活動の6つを用いました。



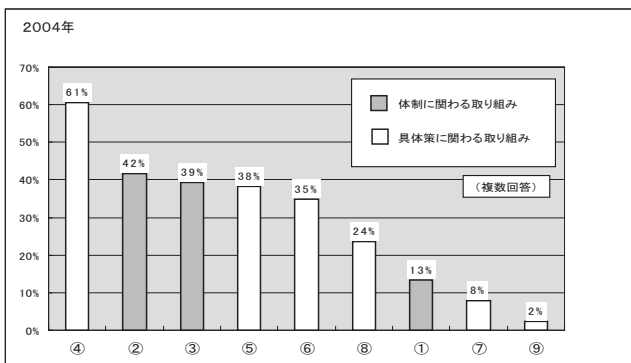
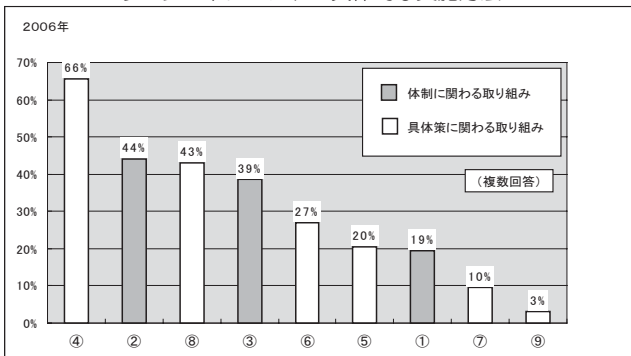
(大和総研・経営戦略研究所調査)



(大和総研・経営戦略研究所調査)

図表3

リスクマネジメントの具体的な実施方法



<体制に関わる取り組み>

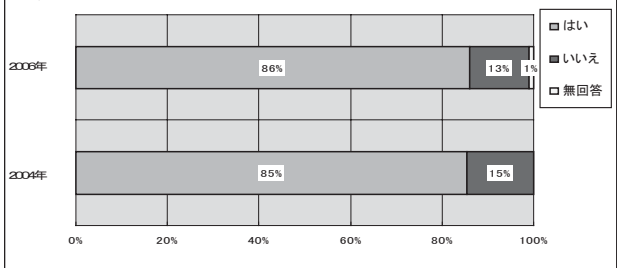
- ① 全社的リスクマップを作成し、毎月リスクマネジメント委員会を開催、発生事象、対応状況、リスク量の程度などを検証検討し、上部組織（取締役会、経営会議など）に報告する。
- ② リスクマップに基づく自己点検 (Self-Assessment Questionnaire=SAQ) を定例(年一・二回)実施、上部組織(取締役会、経営会議など)への報告を経て翌年のリスク管理向上に反映させる。
- ③ 予め抽出済みのリスク要因(リスクマップ)につき監査部門による定例(年一・二回)モニタリングを行い、上部組織(取締役会、経営会議など)へ改善策と共に報告、対策実施をモニタリングする。

<具体策に関わる取り組み>

- ④ 災害対策プラン、業務継続プランを策定する。
- ⑤ 危機管理などに関連してリスクマネジメントシミュレーションを実施する。
- ⑥ IT及び財務部門については、通常の監査部門によるモニタリングとは別に、その該当本部が、IT機能の安全性、外部遮断性、あるいは業務計画遂行上適性であるかなどにつき、業務評価も含めた専門的監査を行う。
- ⑦ リスクマネジメントの実効性を確保するため、リスクマネジメントに関してトップから部門にいたるまで、計画・目標を設定し、それをさらに下部組織及び個人業務目標に反映させ、業績評価の対象としている。
- ⑧ リスクマネジメントをオペレーショナルなもの(コンプライアンス、レピュテーションリスクなどを含む)と財務的なものを統合的にとらえ、企業の最終的目的地である価値創造に影響する全てのリスク要因を統合的に把握し管理するための枠組みを設定し、上記のような対応策(組織・行動)をその一部として実施している。
- ⑨ その他：( )

(大和総研・経営戦略研究所調査)

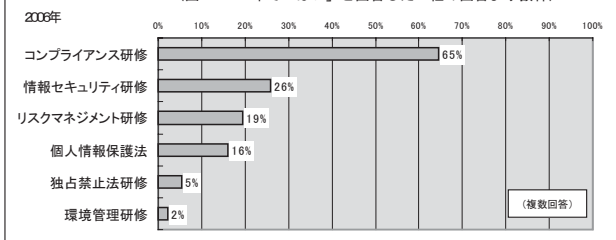
図表4. リスクマネジメントのための教育や研修をしているか？



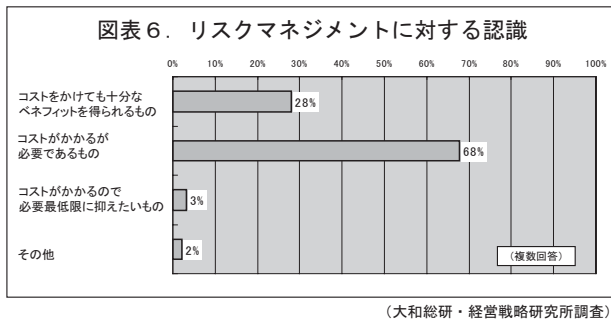
(大和総研・経営戦略研究所調査)

図表5. どのような教育や研修をしているか？

(図4. 2006年で「はい」と回答した80社の回答より抜粋)



(大和総研・経営戦略研究所調査)



図表 7. 企業におけるリスクマネジメントとCOSO要素の比較 (その1-1)

	金融A社	化学B社	化学C社	運輸D社
内部環境	「コンプライアンスマニュアル」、「役職員行動実践」を作成 コンプライアンスプログラムを毎年策定	コンプライアンスに関するケースメソッド研修を実施 各委員会の委員長は社長	企業倫理・行動基準を設定 社内規程・社内ルールの周知徹底	危機管理規程・海外危機対応マニュアルを作成
リスクの認識・評価	審査デューデリ(新規案件のリスク)、リスクモニタリング(与信管理、投資実行後の評価)、不動産鑑定(物件の収益リスク)、リスクマネジメント(信用リスク、オペレーショナルリスク)にグループ分けしている。 新たにEVAに近い財務指標を開発し、部門評価を実施。この指標の担当部署は経営企画室。	コンプラ、情報セキュリティ、個人情報保護がリスク対象の中心。1年に1回会社リスクの見直しを実施。	経営戦略、情報システム、情報セキュリティ等13のリスクに分類。リスク担当部ごとによりリスクの洗い出しを継続実施。洗い出したリスクを優先順位付け、優先上位リスクを重点実施項目として「年度予防計画」立案。予防計画に基づき対策を推進、監査結果を次年度計画へ反映。事業継続計画(BCP)の策定に着手。	リスクを4つに分類(マーケット・クレジット・オペレーショナル・マネジメントリスク)し、洗い出し及び影響と頻度による格付けを実施。
リスクへの対応	リスクマネジメントグループは全部で7名。社内コンサル的な役割も担っており、個別リスクに関する調査依頼が発生したときに対応している。 リスクの計量化には外部から専門家を採用し、体制を整備。個別案件ごとにVaRを算出。	コンプライアンス、リスク管理部は10名。コンプライアンス推進、リスク、輸出管理業務(輸出規制)に分かれている。	総務部20名のうち、リスク管理担当は5名。総合リスク対策委員会は、取締役会直轄の5つの委員会のうちの1つ。	内部監査室は9人。原油、為替、金利等市況変動のあるものは経営企画部で収益のブレをシミュレートし、四半期の頻度で適宜報告。 テロ・戦争などの危機管理については有事の際の対応トレーニング、不祥事の場合のメディア対応訓練も実施。

(出典) 各企業へのインタビューより大和総研作成

図表 8. 企業におけるリスクマネジメントとCOSO要素の比較 (その1-2)

	建設F社	電気機器G社	運輸H社	機械I社
内部環境	「グループ行動規範」を制定	「グループ行動基準」「グループ倫理綱領」を制定	「コンプライアンスマニュアル」を作成	「リスクマネジメントシステム運用規程」「クライシスマネジメント」規程」を作成
リスクの認識・評価	事業リスク(投資リスク、開発リスク、土壌汚染、アスベスト等)、クライシス、個人情報保護などをリスクとして認識。	環境、品質、コンプライアンス、輸出管理等のリスクが対象。	船舶運航に伴うリスク、災害リスク、コンプライアンス、経営リスクの4つが対象。	公共企業の動向、シリコンサイクル、カントリーリスクが対象。 年度のリスク管理目標を出し、中間と期末にレビューを実施。
リスクへの対応	リスクマネジメントの専門部署は設置しておらず、経営企画部(10名)とコンプライアンス室で対応。 経営管理部内にコンプライアンス室を設置。コンプライアンス委員会(社長が委員長)、環境推進委員会、技術戦略会議を設置。	リスクマネジメントの専門部署は設置しておらず、経営戦略室が担当。 CSR統括本部の中に、コンプライアンス本部、環境推進室を設置。	経営企画部は11名体制。リスク管理体制を再構築(H16.3)危機管理委員会の下に、安全運行委員会、災害対策委員会、コンプライアンス委員会、経営リスク委員会の4つの委員会を設置。 各委員会のメンバーは10名程度で、関連の事業部門長とスタッフ部門が主要なメンバー タンカー事故が発生した場合の模擬演習を実施。 最悪のケースをシミュレートした予算管理を実施。	リスクマネジメントの専門部署は特にないが、経営企画室が担当(現在4名)。 「リスクマネジメントパネル」を設置し、メンバーは、取締役9名、事務局は経営企画室。このパネルの下にワーキンググループを作成。

(出典) 各企業へのインタビューより大和総研作成

図表9. 企業におけるリスクマネジメントとCOSO要素の比較（その2-1）

	金融A社	化学B社	化学C社	運輸D社
情報と伝達	不正行為を早期に発見し、未然に防止するためのヘルプラインの設置(2003年～)	社内にホットラインの相談窓口を設置(2003年4月～) 懲戒事例の社内公開(2004年4月～)	社外弁護士を含めた複数の報告・相談窓口を設置	コンプライアンス相談窓口を設置(2001年～)
統制活動	リスクは、投融資委員会(月3回開催)、月例戦略会議、グループ執行役員会議等で報告される。トップマネジメントが戦略の達成状況や事業環境の変化等を議論している。 経営企画室と協力し、各事業部へVaRを提供。企業価値貢献度評価を算出して、各部門へ資本配分。	コンプライアンスに関する案件は選別してトップに報告(相談窓口の件数、違反件数等)。 製品に関しては、PL委員会から報告。	13のリスク分類ごとに担当部会を組織し、取締役会に付議報告(原則年2回)。	リスクマネジメントは唯一人に集中させる体制はとっておらず、対応部署と委員会の報告を経営会議(毎週開催)で行う。 投融資委員会は毎週開催、安全運行対策、コンプライアンス、中国・成長地域ビジネスの各委員会は随時開催。
監視活動	内部監査部門 コンプライアンス部門 監査委員会では、監査部を掌握する執行役からの内部監査の結果及び内部統制全般に関する報告等による評価を実施。	監査室 各部門の業務プロセスを監査し、適正性等の検証を実施。 環境及び輸出管理分野に関しては、専門部門のスタッフが監査。	内部監査部 外部監査法人によるリスク監査を導入。 外部監査法人・社内監査チーム合同の監査を実施。内部監査部、監査役会及び総合リスク対策委員会へ報告。	内部監査室 リスクへの対応状況に関する内部監査室がチェックしている。 監査報告は経営会議に直結。

(出典) 各企業へのインタビューより大和総研作成

図表10. 企業におけるリスクマネジメントとCOSO要素の比較（その2-2）

	建設F社	電気機器G社	運輸H社	機械I社
情報と伝達	N. A.	問題の早期発見と未然防止のための「コンプライアンス・ヘルプライン制度」を導入	内部通報制度による通報(2003年4月～)	無記名方式で年1回のアンケート。結果は社長へ報告(2003年1月～)
統制活動	投資案件は事前に投資検討会議でチェックした後、経営会議に諮られる。	経営の重要事項については、経営会議等で審議を行なう。	危機管理委員会の下に4つの小委員会(安全運行推進・火災対策・コンプライアンス・経営リスク委員会)を設置。 委員長は社長または会長(年2回開催)。	リスクマネジメントパネルに、コーポレートと主要4社の取締役が出席 従来取締役会の決議事項であった案件を、一部リスクマネジメントパネルで決済できるように変更。
監視活動	監査部 社外監査役を含む監査役及び監査役室にて毎月定期的に会合。外部監査法人との相互連携。 監査部では日々の品質管理・環境対策・情報管理等に関する業務執行状況についてチェック体制を推進。	監査室(社長直轄)を設置。 内部監査の結果については、執行役社長や監査委員会に報告し、指摘事項の是正状況の確認を行なう。	内部監査室 内部監査室と監査役は連携して業務を実施 監査役は取締役の業務執行の監査、内部監査室は内部統制の立場から経営の効率性、財務報告の信頼性、法令遵守について監査を行なう。	経営監査室(社長直轄)を設置。 経営監査室は内部監査活動を通じ、事業部門に対して業務改善の助言や勧告を行なうとともに、代表取締役に対してその活動結果を報告する。

(出典) 各企業へのインタビューより大和総研作成