

# リスク監査の実践と評価

## リスク監査チェックリストの有効性の探究

CTO 研究会 品質リスクマネジメントグループ

下園貴子、奥 禎尚、大日向礼子、古川和尋、小野 久、山本泰利、田口幸代、柳田善弘、小泉健一、窪田義勝、高木隆一、関本康弘、須賀 弘

### [1] はじめに

本研究会では、2年間に渡り「組織におけるリスク対策」をテーマに取り組んできた。一昨年度は、「ISO マネジメントにもとづいたリスク対策」として ISO9001 の仕組みの中にリスク対策の観点を取り入れることが、品質マネジメントシステムの有効活用につながるという提案であった。

昨年度は、企業体質の間われる不祥事の増加という現象から、企業の不祥事につながる（潜在的な）リスクを見出すためには、マネジメントシステムの中にリスク監査を組み込む必要があるとし、その研究範囲を ISO からリスクマネジメント・CSR・COSO など他の体系的な概念にまで枠組みを広げた。そして、リスク監査を行なうにあたって具体的な「リスク監査チェックリスト」を作成した。

そして、本年度は、昨年度の論文テーマであった「リスク監査は企業を救う」を実践することを目標として掲げた。そこで、実際に自社または他社でのリスク監査の実践と評価、そしてリスク監査の有効性の検証を研究テーマとした。

### [2] リスク監査とチェックリスト

リスク監査を行うにあたって、監査員の共通のツールとして、チェックリストがある。ここで昨年度作成したチェックリストについて説明する。

#### 1. 事前調査チェックリスト

CSR 調査アンケートにもとづくチェックリストである。組織のリスクに対する取組み姿勢や考え方を把握する。

#### 2. 共通チェックリスト

JISQ2001の規格要求事項にもとづくチェックリストである。組織におけるリスクマネジメントの取組み体制や計画・対策・評価など全般的な実施状況を確認する。

#### 3. 経済産業省チェックリスト（仮称）

『企業行動の開示・評価に関する研究会「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組について－構築及び開示のための指針－」（案）の公表について（経済産業省平成17年7月13日ニュースリリース）』内の「（前略）本指針は、各企業がコーポレートガバナンス（企業経営を規律するための仕組み）及びリスク管理・内部統制を構築及び開示していくにあたり、参考とするべき基本的事項を提示したもの（後略）」にもとづくチェックリストである。

#### 4. 業種別チェックリスト

研究会参加メンバーが、所属企業の業種を基本に作成したチェックリストである。業種・業態でそれぞれ異なるが、品質マネジメントシステムに準拠させるという前提なので、「業務別チェックリスト作成基準」を作り、これを参考に、製造部門やサービス提供部門など現業部門のリスク管理状況について、点検できるようにした。

#### 5. 用途別チェックリスト

研究会で作成したチェックリストの他に、環境（ISO14001）、情報セキュリティ（ISO27001）、労働安全衛生（OHSAS18001）、食品安全（ISO22000）など、ISO マネジメントの規格の中で、それぞれのターゲットリスクを検出し、その対策を要求する項目があるため、これらの分野についてもリスクの研究には欠かせない。

### [3] リスク監査の実践と結果

作成したチェックリストがリスク監査にとって有効かどうか、実際にチェックリストを用いて以下の監査を実施した。

#### 1. 内部監査への活用事例

チェックリストの活用として、実際の内部監査で使用できないか検討してみた。メンバーの中で飼料製造業（社員30名）において内部監査時に共通チェックリストを用いて監査を実施した。この企業は ISO9001 を 2002 年 2 月に取得している。結果は共通チェックリストのトップ「リスク体制の構築」の「リスクに関する会社方針はあるか」という項目からつまづいた。

この企業における「リスク」を問うと、①地震、②災害しか出てこなかった。現在ちょうど防災対策に取り組んでおり、その影響もあるのだろうが、コンプライアンスなどのリスクについて示唆しても、「それはリスクではない」という認識の経営層もいた。結論として、リスクマネジメントの定着していない企業において、チェックリストを用いてリスク監査を行うことは出来なかった。

現実問題として、内部監査を実施している企業は、本研究会で作成したチェックリストとは異なった品質マネジメントシステムの監査用チェックリストを使用している。また、時期的に年次監査計画が既に策定済みである。更に、品質マネジメントシステム監査とコンプライアンスなどの監査を行う部門が社内でも異なり、適用職場も異なるなど、フォーメーションが組めないさまざまな事情がある。

最大の難点は監査の目的の相違である。内部監査での監査目的は業務プロセスの適正化にあり、手順通りにプロセスが運用されているか、手順の改善箇所はないかという観点である。「リスク

の対策が講じられているか」について監査するためには、リスク対策がある程度まで手順化（文書化）されているか、もしくはプロセスを構築する際のひとつの要素として「リスク」が認識されていないと、プロセスを分析してみても、適切な監査には結びつかない。結果として、品質マネジメントシステムの内部監査でリスク監査を行うことは困難であった。

この事例から何を学ぶことができるだろうか。まず、今回のリスク監査の目的のひとつが「いま自社で発生する可能性のある（隠れている）リスクを明らかにする」という点にあることが、経営層及び被監査者に理解されていなかったことである。次に、既存の監査と今回のリスク監査の位置づけが整理されていなかったことである。リスクの認識は、組織により立場や対応する人により千差万別なので、この点を監査する側と監査される側双方で事前にすり合わせをし、監査のポイントを整理して活用しないと、ボタンの掛け違いになってしまうというケースではないだろうか。

## 2. 外部監査について

ISOの第三者審査の中で、「リスクアプローチ監査」を実施している外資系の審査機関がある。この監査では、事前に審査員と経営者が監査する焦点の合意を行い、組織の状況に合わせて、「受審組織と協働」して企業の問題点を見つけていくという、ISOをベースに、深みのある監査をめざしている。また、最近何かと話題の「内部統制」「日本版SOX法」についても、要するに、社内の仕事のやり方や会社運営の体制を見直し、企業内のミスや不正を事前に防御しようとするシステムであり、その意味では、本題のテーマであるリスク監査の実践とあい通じるところがある。しかし、残念ながら今回の研究では、時間的な制約からその領域まで検討を進めることはできなかった。

## 【4】新たなリスク監査の有効性の検証

リスク監査の有効性及びチェックリストの有効性の検証にあたり、実際の事業活動について現場監査の実施をめざしたが、残念ながら実験対象組織の協力を得ることができなかった。そこで、研究内容を修正して、既に情報が公開されている過去の企業事故・事件について、チェックリストを用いて、不祥事発覚前と現在の2時点でリスクへの取組みなどがどのように変化もしくは充実したかを検証する、という架空の監査を試みた。

チェックリストに記載した項目はリスク対策のポイントを示したものであるから、各チェックポイントごとに対象企業のリスク対策などの実態を一定の水準で把握することができれば、チェックリストの有効性の検証につながるとともに、その分析結果から企業におけるリスク対策やリスク監査の重要性が浮かび上がってくるだろう、というのがこの作業のねらいである。

### 1. 事例の選定

不祥事発覚前と現在（本稿執筆時2006年12月）の時点で検証する。事例としては本研究会を3グループに分け、3企業を取り上げた。

- ① JR西日本旅客鉄道（本研究会呼称：Aチーム）
- ② 雪印乳業（同：Bチーム）
- ③ 三菱自動車（同：Cチーム）

また、資料・情報はホームページなど公表されているものを使

用した。

### 2. 使用ツール

- ・共通チェックリスト
- ・事前調査チェックリスト
- ・経済産業省チェックリスト

### 3. 評価方法

チェックリスト（図表1）の評価項目を5段階とし、評価基準を以下として、評価を行った。

- 2：とても悪い
- 1：悪い
- 0：どちらでもない／分からない  
（情報がないため評価できない）
- 1：良い
- 2：とても良い

### 4. 結果と考察

各チームのチェックリストの評価結果を不祥事発覚前と現在と比較し、改善率として集計した（図表2：改善率集計表）。これを比較したグラフが（図表3：改善率比較表）である。

改善率の高い項目に不祥事発覚後その企業が力を注いでいたことが表れている。

#### ① JR西日本旅客鉄道（Aチーム）

2005年4月に発生した福知山線の事故は、鉄道事業の安全神話が崩れるなど、社会に与えたダメージが大きい。社員はインフラ企業としての自負と誇りを持って普段から業務にまい進していたと思われるが、1987年の民営化後の利益優先主義の導入、私鉄との競争意識、阪神大震災による多額の支出などにより、経営全般の効率化推進が優先され、本来守られるべき安全最優先の認識が組織の中で薄らいできたことが事件の背景にある。

現在のリスクに対する取組み状況は、本研究で用いた共通チェックリスト「リスク体制の構築」及び「経営者のレビュー」の項目が大幅に改善されていることは注目値する。事前調査データが乏しく評価ができない部分があり、また事件が比較的最近のものであり、今後の実施に評価を委ねる部分も数多くある。しかし、安全を優先する企業文化を確立するために「安全向上計画」を掲げ、リスク管理室・CSR推進室などを設置するとともに、社外有識者からなる安全諮問委員会を2ヶ月に1回開催している。また、ホームページに安全向上計画の進捗状況が掲載され、企業の取組み姿勢をアピールしている。

#### ② 雪印乳業（Bチーム）

スノーブランドとしてトップ企業という自負があり、不祥事発覚後の対応の不備は連日マスコミを騒がせていた。ブランドを作り上げた結果、ブランドを守ることに執着し、食品として命題である『食品安全』への努力を怠った。続いて起きた不祥事で、ブランド失墜に至った後、新生雪印の名の下『食品安全』『コンプライアンス』などに全力を注いだことが、共通チェックリスト「リスク対策の実施」及び「経営者のレ

ビュー」、事前調査チェックリスト「組織への浸透」、経済産業省チェックリスト「構築」及び「評価」において抜きん出た改善率の高さになっている。

集団食中毒発生後、外部有識者を招聘した『経営諮問委員会』（2000年10月～2003年3月）で企業風土の刷新、経営改革に向けて取り組んでいたが、2004年1月の関連会社の表示偽造を受けて、2004年6月からは企業倫理徹底に向けた活動として、法令遵守・品質・経営全般について、倫理的側面から「社外の目」による提言や勧告を得るため、取締役会の諮問機関として「企業倫理委員会」を設置した。また社員の自主的な活動として「雪印体質を変革する会」が生まれ、企業風土改革へ経営者と社員が丸になって取り組んできた。

これらの活動についてホームページなどを利用して内外に改善結果を積極的にアピールし、企業モラルを高めると同時に一般消費者の理解を得てブランド力の回復を図っている。改善結果が広く公開されていることもあり、チェックシートにもとづいて算出した改善率は他の2社に比べて総じて高くなった。

### ③ 三菱自動車（Cチーム）

三菱自動車の著しく向上した改善項目は、共通チェックリスト「リスク体制の構築」「リスク対策の実施評価・改善」「経営者のレビュー」、事前調査チェックリスト「組織のリスクの認識」である。また、経済産業省チェックリストでは、「評価」が著しく向上している。このことは、『企業の社会的責任』を意識し企業倫理、コンプライアンス、ステークホルダーを重視する現在の経営環境の変化に対応できたことを意味する。

2000年7月に発覚した「リコール隠し事件」以降、2005年3月に三菱自動車は法人として、リコール隠しの主犯である旧経営陣に対し、一連の民事訴訟を提訴した。この間、社内のCSR及びコンプライアンス体制を整備。2004年6月にCSR推進本部を立上げ、「コンプライアンス第一のためのアクションプログラム」を実行した。アクションプログラムの実施内容としては、経営トップによる「企業倫理遵守最優先宣言」、企業倫理担当役員の指揮下、各本部内の企業倫理遵守浸透を責務とするコンプライアンス・オフィサーに18名を任命し、「企業倫理遵守組織体制」を実効あるものに構築。また「企業倫理セミナー」「各職場における企業倫理問題検討会」など、全社員への企業倫理の更なる浸透施策を推進している。

## [5] 本年度の研究から得られたこと

まず、こうしたリスク監査チェックリストを用いることで、対象企業におけるリスク管理の姿の興味深い分析ができたのではないかと考えている。

ただし、これらの事例検証は不祥事前の情報の入手が困難であったため、不祥事前の情報は、不祥事後の情報を元に推測の中で分析した項目もあることを断っておかなければならない。また、より詳細な検証を行うには経年評価をすべきところであり、この点に関しては今後の課題になるところである。

さて、図表3より各事例企業間でばらつきはあるが、いずれも改善率が上がっている。特に「リスク体制の構築」、「リスク対策の実施評価・改善」、「経営者のレビュー」、「評価」などの項目が著しい。不祥事を起こした企業は、経営者自ら低下したブランド力の回復のため積極的に再発防止に取り組んでいることがわかった。要はPDCAのサイクルをリスクの観点からも行わなければ信頼回復、再発防止はない、という表れなのかもしれない。また、これらの項目は、公開されている情報にもとづき評価可能な項目に限定されている。従って評価の低い項目は達成されていないという以外に、公開されている情報からは評価できないという側面もあるということだ。CSRに対する組織の取組み姿勢や考え方を把握するための事前調査チェックリストの項目が顕著に低くなっている。信頼回復、再発防止の体制が確立された後、CSRに対する情報が公開されてくるのだと期待している。

昨今の法規制の厳格化や、不祥事への糾弾の強まりから、企業はリスク対策の必要性を感じているだろう。しかし、リスク対策を内部の視線でのみ構築してしまうと、対策が不十分になってしまう可能性がある。どれだけ外部の視線でチェックをされているか気になるところである。また、日本企業の90%以上が中小企業であり、売上という面からみた事業の成長や安定と比べ、リスク対策の優先順位が低い企業が多いのではないかと、という懸念も残る。

CSRや内部統制などが求められる今日において、リスクの認識と対策の甘さは企業体質の脆弱性を映し出している。その甘さに気づき、リスクに強い体制を再構築するためにもリスク監査は必要であると再認識した。

大企業においても、リスクマネジメントを甘く考えて、合理主義・利益主義・ブランド過信をしてきた企業はいずれも不祥事を起こしている。企業が潜在的に抱えていたリスクが顕在化した不祥事として、事例そのものはそれぞれ異なるが、根底には、功利主義に走って、『これくらいは大丈夫』、『これくらいはばれないだろう』という認識を現場から経営者までが持っていたのではないだろうか。

不祥事発覚後、リスクマネジメントを取り入れていても、断片的なリスク対策、周知の不徹底などで、問題が再発している企業もある。このことから業種や規模を問わずリスク監査は必要であり、またリスク監査の手法・ツールとして、我々が作成したようなチェックリストをもとに行うことが有益であるといえる。

## [6] 今後の課題について

リスク監査の実践として、一年間研究を行ってきた。リスク監査の難しさと必要性を痛感した一年であった。今回、事例検証に、「共通チェックリスト」「事前調査チェックリスト」「経済産業省チェックリスト」を用いたが、重複したチェック内容などもあったため、今後、企業不祥事を防止するための監査ツールとして、経営層、管理層への質問を精査する必要がある。

あくまでも、チェックリストは、リスク監査を有効に実施するための手段であることを念頭に置き、企業がコーポレートガバナンスや内部統制を行うにあたってまず取り組まなければならない事項が明確になり、企業に気付きを与えられるツールにこのチェックリストが活用できれば良い。

【参考文献】

- ・失敗百選 < <http://www.sydrose.com/case100/shippai-data/132/> > (2006/11/28アクセス)
- ・雪印乳業HP < <http://www.snowbrand.co.jp/> > (2006/11/28アクセス)
- ・三菱自動車HP < <http://www.mitsubishi-motors.co.jp/> > (2006/10/18アクセス)

- ・三菱リコール隠し < <http://ja.wikipedia.org/wiki/三菱リコール隠し> > (2006/10/18アクセス)
- ・三菱自動車のリコール隠し < <http://shippai.jst.go.jp/fkd/Detail?fn=0&id=CB0011010> > (2006/10/18アクセス)
- ・JR西日本 < <http://www.westjr.co.jp/index.html> > (2006/12/18アクセス)

(図表1) チェックリスト

大項目	中項目	小項目(質問事項)	1(良い)2(とても良い) 0(どちらでもない/分からない)-2(とても悪い)-1(悪い)				
			不祥事前		不祥事後		
			評価	補足	評価	補足	
共通事項	リスク体制の構築 3.1~3.3	リスクの方針	・リスクに関する会社方針はあるか				
			・その方針を公開しているか				
		組織体制	・リスクの担当役員(CRO)はいるか				
	・リスクマネジャー(全社リスクの統括者)はいるか						
	・部門ごとにリスク管理責任者はいるか						
	・リスクに関して定期的に論議する委員会はあるか						
	・その委員会が実質的に機能しているか						
	・地域住民など外部とのリスクコミュニケーションの担当者が明確になっているか						
	リスクの特定・評価・対策	・年1回以上は、自社で発生するリスクの洗い出しをしているか					
		・過去に発生した事故やクレームに対して、総合的な見直しをしているか					
		・事故やクレームの総括がリスク見直しに生かされているか					
		・その洗い出されたリスクを評価し、対策を検討しているか					
		・年度ごとのリスク目標を作成しているか					
		・毎年、リスク対策の計画書を作成しているか					
	リスク対策の実施 3.4~3.5	リスク対策の実施	・業務上の事故対策のマニュアルがあるか (リスク対策、苦情対策マニュアル)				
・その事故対策マニュアルが確実に実行されているか							
・事故発生時の対応手順は確立しているか							
経済産業省	内部監査の確立	・業務から発生するリスクの洗い出しは有効に機能しているか					
		・内部監査は全部門を実施しているか					
		・リスクの大きい部門に対して重点的に監査資源を配分しているか					
	開示	・ホームページ等で広く開示しているか					
		・会社法上の事業報告による情報開示をしているか					
		・資本市場への情報開示をしているか					
	評価	・経営者自らによる評価をしているか					
		・会社の機関としての監査役の評価は有効に機能しているか					
		・外部監査による内部統制の評価は有効に機能しているか					

(図表2) 改善率集計表

大項目	中項目	不祥事発覚前			現在			改善率				
		Aチーム	Bチーム	Cチーム	Aチーム	Bチーム	Cチーム	Aチーム	Bチーム	Cチーム		
共通事項	リスク体制の構築	リスク方針	-0.75	-1.00	-1.50	2.00	1.50	-0.25	69%	63%	31%	
		組織体制	-1.04	-0.33	-1.67	0.75	1.83	1.33	45%	54%	75%	
		リスクの特定・評価・対策	-1.67	-1.33	-1.00	0.42	1.17	1.17	52%	63%	54%	
	総点評価		-1.15	-0.89	-1.39	1.06	1.50	0.75	55%	60%	53%	
	リスク対策の実施	リスク対策の実施	-0.75	-1.50	-1.25	0.88	1.50	1.50	41%	75%	69%	
		危機管理対策	0.54	-2.00	0.75	0.75	1.00	1.06	5%	75%	8%	
	総点評価		-0.11	-1.75	-0.25	0.82	1.25	1.28	23%	75%	38%	
	リスク対策の実施評価・改善	有効性評価	-0.88	-1.00	-1.75	-0.13	1.50	1.25	19%	63%	75%	
		是正・改善	-1.17	-2.00	-1.33	1.67	1.00	0.67	71%	75%	50%	
	総点評価		-1.03	-1.50	-1.54	0.77	1.25	0.96	45%	69%	63%	
	システム維持	教育訓練	-1.25	-2.00	-1.00	1.88	1.50	1.50	78%	88%	63%	
		リスクコミュニケーション	-0.50	-2.00	0.00	1.38	1.00	1.00	47%	75%	25%	
		文書化	-0.17	-0.33	-0.50	-0.08	1.00	1.00	2%	33%	38%	
監査		-0.25	-1.00	-1.00	0.00	1.00	1.00	6%	50%	50%		
総点評価		-0.54	-1.33	-0.63	0.80	1.13	1.13	33%	61%	44%		
経営者のレビュー		-1.00	-2.00	-1.00	1.75	1.00	1.00	69%	75%	50%		
事前調査	企業戦略	CSRを踏まえた経営理念	-0.42	0.00	0.33	1.25	1.67	0.83	42%	42%	13%	
		利害関係者に対する企業の行動基準	-0.14	0.00	0.06	0.92	1.11	0.80	27%	28%	19%	
		CSR関連の論議	-1.00	0.00	-1.00	1.13	1.00	0.00	53%	25%	25%	
		リスクマネジメント	-0.79	0.00	0.17	0.96	1.00	1.00	44%	25%	21%	
		経営の意思決定	-0.04	0.00	0.08	0.63	0.50	0.67	17%	13%	15%	
	総点評価		-0.48	0.00	-0.07	0.98	1.06	0.66	36%	26%	18%	
	組織への浸透	従業員の行動規範	-0.25	-0.57	-1.07	0.68	1.00	0.43	23%	39%	38%	
		教育・制度	-1.00	-2.00	-1.00	0.75	1.00	1.00	44%	75%	50%	
	総点評価		-0.63	-1.29	-1.04	0.72	1.00	0.71	34%	57%	44%	
	組織のリスク認識		-0.30	-1.20	-2.00	0.05	0.80	0.50	9%	50%	63%	
	マネジメントシステムの導入		-0.38	-0.50	0.88	0.13	1.00	1.00	13%	38%	3%	
	経済産業省	構築	コーポレートガバナンスの確立	-1.80	-2.00	-1.40	0.35	1.00	0.00	54%	75%	35%
			健全な内部環境の整備・運用	-0.65	-2.00	-1.30	0.75	1.00	0.60	35%	75%	48%
トータルなリスクの認識と評価			-1.69	-2.00	-2.00	0.19	1.00	1.00	47%	75%	75%	
リスクへの適切な対応			-1.40	-2.00	-1.70	0.05	1.00	0.00	36%	75%	43%	
円滑な情報伝達の整備・運用			-1.07	-1.50	-1.75	0.75	1.00	0.50	46%	63%	56%	
業務における統制・監視の適切な整備と運用			-0.58	-1.67	-1.33	0.63	1.00	0.92	30%	67%	56%	
総点評価		-1.18	-1.88	-1.64	0.39	1.00	0.43	39%	72%	52%		
開示		コーポレートガバナンス、リスク管理、内部統制などの取組み	0.17	0.67	-1.00	1.67	2.00	1.33	38%	33%	58%	
評価		コーポレートガバナンス、リスク管理、内部統制などの取組み	-1.33	-2.00	-2.00	0.08	1.00	1.00	35%	75%	75%	

(図表3) 改善率比較表

