

## 「不正と戦う世界の原則」

### タスクフォースメンバーが明かす！[COSO 不正リスク管理指針 \(2016\)](#)

1. 開催日時 2016年10月7日(金) 13:00-18:00  
(午前中：プレカンファレンスの開催あり)
2. 場所 お茶の水ソラシティ・カンファレンスセンター
3. 講師 各セッション記載の通り

(記録)

社会保険労務士 玉上信明  
(ACFE JAPAN アソシエイト会員)

#### 【本レポートのお取り扱いについて】

「カンファレンスレポートのうちセッション1、基調講演、対談の3パートは、貴社・所属組織その他第三者の方へも開示いただいて差し支えありません。ご自身の学習のほかACFEの活動を知っていただくためにもご活用ください。

『パネルディスカッション』部分の記録は、カンファレンスご参加の方限りとし、取り扱いには十分注意いただくようお願い申し上げます。パネル登壇者の皆様が、カンファレンスの場限りとして、出席者のみを対象に率直に語られた内容であり、外部に公開することは想定されていません。外部第三者への開示はお控えください。

また、会社内・組織内でも印刷配布やイントラネット掲載といったことはお控えください。ダウンロードURLを社内外の方に開示することもお控えください。

#### セッション1「[COSOの近時の活動の状況](#)」

講演者 神林 比洋雄 氏 (プロティビティ LLC シニアマネージングディレクタ兼会長、公認会計士)



本日のメインプログラム [COSO 不正リスク管理指針 \(2016\) \(新管理指針\)](#) については、次の基調講演で、トビー・ピショップ氏から詳細に語られる。

自分は、いわばその前座として、COSOの全体の動き、特に2016年6月14日公表の「[COSO Enterprise Risk Management — Aligning Risk with Strategy and Performance](#) (ERM—リスクを戦略と業績に整合) 公開草案」(以下「ERM」と略称)を中心に、ERM並びに不正リスク管理にかかる動きと方向性を整理する。

(写真：神林 比洋雄 氏)

- ERMは「企業戦略と内部統制の関係」を整理したもの。着目すべきはリスクのとらえ方、リスクテイクの考え方である(後述の通り、内部統制はERMに包含される。またERMはガバナンスに包含される(レジュメ9頁))。
- 9月末までコメント受付、それを反映して、早々に確定に至る予定。

## 1. 2013年 COSO 内部統制 フレームワークと経緯 (16年 ERM 公開草案に至るまでの経緯)

レジュメ3頁は COSO の動きと米・日の主な出来事を時系列で対比したものの。

(以下、時系列を追って記録。関連するレジュメ箇所を示す。)

- ① 2004年に「ERM 全社リスクマネジメントフレームワーク編／適用技術編」(ERMの原型)を公表。「リスク」は「戦略達成の阻害要因 (adverse)」とされていた。
  
  - ② 2013年「新 COSO 内部統制」公表 (6~9頁)。
    - 報告の範囲を財務以外にも拡大等 (6頁)。
    - 17原則のうちの8番目に FRAUD 不正リスクを独立して明示 (7頁)。
    - ガバナンス・ERM・内部統制の関係を明示 (9頁)。  
ガバナンス>ERM>内部統制。

✓ ERM フレームワークは、戦略目的、機会・リスクの両方を特定する。リスク選好 (攻め) とリスク許容度 (守り) を設定。

✓ 内部統制は「リスクを許容度の範囲内に収まるようコントロールすること」を設計する。即ち「リスクに関する守りの部分」をカバーするものである。
  
  - ③ 2014年「企業の成長戦略に欠かせない仕組み」として、COSO フレームワーク とビジネスモデルとの関係を示した「COSO 検討書」[2014\\*Improving Organizational Performance and Governance: How the COSO Frameworks Can Help \(2014\)](#) (To download, click [here.](#) ) を公表。  
(記録者注) レジュメ10~11頁の図解は「検討書」5頁の図解を補記したもの。
    - COSO フレームワークは代替的リスク低減を扱う。ERM は戦略的目的にフォーカスし、代替的なリスク対応全体を扱う (リスクの回避、保有、共有または低減)
    - 10頁に示す通り、ERM において、戦略目的設定から始まるビジネスモデルの中に内部統制を包含。戦略設定から始まる PDCA サイクルについては、11頁参照。
  
  - ④ 2016年6月「COSO ERM」改訂案を公表  
(次項「2. COSO ERM の改定の狙いと概要」にて詳細解説)。  
「リスク」については、従来は「戦略達成の阻害要因 (adverse)」と捉えられていたが、今回はその考え方をやめた。「リスクは戦略達成に影響を与える不確実性のこと」と定義、「経営とはどの程度の不確実性すなわちリスクを受け入れて対応するか」と示す。まさに ERM の真髄といえる (16~17頁参照)。
  
  - ⑤ 2016年9月 [COSO 不正リスク管理指針 \(2016\)](#) (新管理指針: ビショップ氏の基調講演にて詳細解説)
- 【記録者注】上記のほか、2008年「米国公認会計士協会」・「内部監査人協会」・「公認不正検査士協会」3団体が「企業不正リスク管理のための実務ガイド」([Managing the Business Risk of Fraud](#)) を共同公表している (邦訳: [企業不正防止対策ガイド](#))。
- ビショップ氏の基調講演でも言及あり。9月公表 COSO・ACFE [COSO 不正リスク管理指針 \(2016\)](#) の前身ともいえる。

## 2. COSO ERMの改定の狙いと概要

2016年6月公表「[COSO Enterprise Risk Management — Aligning Risk with Strategy and Performance](#) (ERM—リスクを戦略と業績に整合) 公開草案」(再掲)

### ① 改定の背景・問題意識 (13頁)

- なぜ、リーマンショックなどに対応できなかったのか。
- なぜ、経営層はERMを使ってくれなかったのか (buy-in「同意、支援」が得られなかったのか)。COSOとして、深刻な反省。
- ERMの概念と実務の進化。
- 最近のクライシスからの学びの反映。
- ERMへの期待の高まり。
- 環境の複雑化、テクノロジーの活用、ビジネスのグローバル化。
- ステークホルダーの企業経営への関心の高まり、更なる透明性と説明責任。
- 経営会議等における様々なリスク検討の急速な増加。

### ② 改訂の狙い (14頁)

注意すべきは2010年SEC「リスクオーバーサイトに関する取締役会の役割開示への要請」

内外リスクについてどのような判断を経営陣が行ったのか、それを取締役会がどのように把握しているか。取締役としては経営陣のリスク判断について確認する事が重要になってきている。これも実務的にはCOSO ERM改訂の一つの契機となった。

我国でもこの考え方は生かせるはず。社外取締役等は提出議案の審議に留まらず、経営陣のリスク判断について(積極的に)問いかけることが求められる。

### ③ ERM公開草案の概要 (15頁)

- 「5つの構成要素」の改訂版と、新たに「23の原則」を示す(18~20頁)。
- 内部統制の要素を包含するほか、戦略、ガバナンス、ステークホルダーとのコミュニケーション、業績の測定など、内部統制フレームワークに含まれない要素を盛り込み。
- ERMというタイトルの趣旨は、a. 単なるフレームワークからの脱却を企図、b. 戦略、パフォーマンス、戦略的意思決定の重要性を認識したもの。

### ④ 不確実性、リスク、ERMの定義の単純化 (16頁)

- リスクを、「戦略策定、目標達成に影響を与える不確実性」と定義。
- 経営とは、どの程度の不確実性(リスク)を受け入れ対応するか、である。即ち、受け入れるリスクと期待される成果や企業価値をいかにバランスさせるか、である。これこそが経営課題の最大の問いかけであり、これに答えるのがERMの真髄である。

### ⑤ ERMと戦略の観点から三つの視点

以下の視点もERMの議論の対象である。

- 戦略目的設定が組織体のミッション、ビジョン、価値感と合うか合わないか。すなわち組織体の掲げる「旗印」と合っているか否か。
- 選択した戦略がリスクプロファイル\*にもたらす影響(\*記録者注:各リスクが有する特徴を表す様々な要素で構成されるものの総称:金融検査マニュアルの定義より)

- ERM と業績を整合させること。
  - ✓ リスクは単独で検討するものではない。ビジネス目的等の達成に関連付けてリスクを管理する。これがリスクを意識した意思決定に繋がり、その意思決定がリスクプロファイルにどのように影響するか、なども議論されている。
  - ✓ 2004 年 ERM では、内部統制フレームワークの拡大の形を取っていた。今回は、ERM の要素に焦点を当てており、ERM と内部統制とは、補完関係にはあるが、別のフレームワークとして位置付けられているように見える。

⑥ 5 つの構成要素の改訂、及び 23 原則の採用 (18~21 頁)

(元の図解は[公開草案](#) 21~23 頁等。5 色だが、「COSO レインボー」と称される。)

- 特に重要なのは構成要素「リスクガバナンスとカルチャー」これにかかる原則 1~6 ([公開草案](#) 27 頁以下)。リスクガバナンスとカルチャーは他の 4 構成要素の基礎。実効性ある ERM の基盤構築に必須。リーマンショックなどトップの暴走をいかに食い止めるか、という視点からも注視を要する。
- なお、我国で言えば、ERM に当たるのは「会社法の内部統制」そのものではないか。「財務報告の適正さ」に限らず経営全体を支える仕組み、と広く捉えることができる。柔軟に考えればよいのではないか。
- 原則 1~6 に係る説明は 21 頁参照。本記録では記載省略。

### 3. 新管理指針の方向性

- 様々な不正のタイプを検討
- インセンティブと、プレッシャーの影響をしっかりと見極める。例えば、[ウェルズファーゴ銀行の不正](#)：銀行の鏡と言われたが、150 万件以上の不正口座開設が判明。成果市場主義の風土が多数の社員の不正を生んだ？
- 不正のトライアングルの取り込み
- 全社的な不正関連プログラム、ガイダンス、ツールを検討・提供している。

### 4. まとめ

- 28 頁図解で戦略策定、ERM・内部統制にかかる PDCA の全体像を整理した。
- ガバナンス、内部統制が有効に機能するには 5 つのディフェンスラインと企業の姿勢が重要 (29 頁)。一般に言われる 3 線 (事業部門による内部統制、独立したリスク管理機能、内部監査機能) のみでなく、「企業の姿勢」、「取締役会・監査役と経営者の相互関係」の 2 つを加える。
- なお、「企業の姿勢」は、それぞれの階層で同一ではない。情報量も異なり、階層ごとの目的も異なる。上層部の意向を下層部に反映 (浸透) させるには、まずは、上層部と中間層の間のトーン合わせが必要になるう。

以上

## 基調講演「2016 COSO/ACFE Fraud Risk Management Guide」(以下「新管理指針」)

講演者：トビー・ビショップ氏 (CFE, USCPA, CFA, ACFE 前 CEO)



(写真：トビー・ビショップ氏)

はじめに：月面着陸したアームストロング船長の言葉「小さな一歩だが、人類にとっての大きな一歩。」今回のガイドも同じ。日本にも世界にも大きな影響を与えると思う。

### 1. 大きなインパクト (2 頁)

SEC 登録銘柄はこの新管理指針が内部統制へ財務報告の評価と報告に用いられる。

新管理指針に従わないことは事実上困難になっている。会社も当局も大いに注目している。

### 2. コンテンツの内容 (3 頁)

新管理指針の内容。なぜ、大きな一歩となるのか。誰が如何に使うのか。組織の不正対策にいかに関与するか。いかに皆様に役立つか。

### 3. 新管理指針の起源 (4 頁)

- 1992 年 COSO 「内部統制の統合的枠組み」公表。その時は ACFE は存在もしていなかった。
- 2008 年、「米国公認会計士協会」・「内部監査人協会」・「公認不正検査士協会」3 団体が「企業不正リスク管理のための実務ガイド」([Managing the Business Risk of Fraud](#)) を共同公表 (邦訳：[企業不正対策防止ガイド](#))。率直に言って、普及せず。
- 2013 年 COSO フレームワーク改訂版で FRAUD 不正リスクが 17 原則のうちの 8 番目に独立して明示された。
- 今回のガイドは、COSO と ACFE の共同作業になる。ACFE にとっても大きな一歩となる。

### 4. 2013 年 COSO フレームワーク改訂版 (5~9 頁)

- 原則 7 にてリスク対策が記載され、さらに原則 8 として不正リスク対策が特記されていることには議論があった。それでも、COSO は原則 8 不正リスク対策の記載を維持、不正リスク対策の重要性を強調している。
- 内部統制が機能するためには「5 つの構成要素」「17 の原則」すべてが機能していることが必要である。例えば、原則 8 (不正リスク対応) が機能しないなら、その組織は効果的な内部統制ができていないとは言えない。
- 但し、ベストプラクティスが常に必須 (mandatory) というわけではない。経営者は、コストとベネフィットのバランスを考えて内部統制を構築する。組織のニーズも外部環境も様々である。

### 5. 「2016 COSO/ACFE Fraud Risk Management Guide」(「新管理指針」)(10 頁以下)

新管理指針では、不正対策のプロセスを説明している。

① 「5 つの不正リスク管理原則」(10~17 頁) (以下の邦訳は当日配布の日本語版による)

COSO の 5 つの枠組みと対応している。11 頁のチャートはこの関係の理解に役立つ。

- **原則1 (不正リスクのガバナンス) : 組織は、取締役会及び上級経営者の期待と彼らの不正リスク管理に関する誠実性と倫理的価値感に対するコミットメントを表明する不正リスク管理プログラムを確立し伝達する。**⇒次の対談のセッションで日本でも実践などについて説明する。簡単ではない。取締役や経営者らの真摯な確約がなければ動かない。
  - **原則2 (不正リスク評価) : 組織は具体的な不正スキームとリスクを識別し、不正の発生可能性と重大性を測定し、既存の不正対策活動を評価し、不正の残存リスクを軽減する対策を実施するため、統合的な不正リスク評価を実施する**⇒今でもそれぞれの組織で行われているはずであり、大きな影響を与えるものではない。要するに容認できるレベルまでリスクを軽減する、ということである (とはいえ、リスク評価は本当に既にされているのだろうか。見直しておくべき)。
  - **原則3 (不正対策活動) : 組織は発生する。または、適時に発見されることのない不正のリスクを軽減するための防制的・発見的な不正対策活動を選定、開発、実施する。**⇒防止と早期発見の両方が必要。この原則の中で纏めている。
  - **原則4 (不正調査と是正措置) : 組織は、潜在的な不正についての情報を入手するための情報伝達のプロセスを確立し、調査及び不正に適時にかつ適切な方法で対処する是正措置への組織的な取組みを採用する。**⇒伝達プロセスは、内部通報・ホットラインなどには限らない。従業員が自由に話せる (speak out freely)、おかしいと思ったらすぐ口に出せる。会社もすぐ対応する。もとより、このような通報連絡がすべて不正の通報とは限らない。とはいえ、見て見ぬふりをするような文化であってはならない。この点は日本のみならず、フランスなどでも問題があると思う。米国では、比較的できているのではないか。
  - **原則5 (不正リスク管理モニタリング活動) : 組織は不正リスク管理の5つの原則のそれぞれが存在し、機能し運営されているかを確認するための継続的な評価方法を選定、開発、実施し、不正リスク管理プログラムの不具合を、上級経営者と取締役会を含む是正措置の実施に責任を負う当事者に適時に伝達する。**⇒ここで申し上げたいのは評価改善活動の継続である。新たに学んだことを新たに生かすこと。それをたゆまず継続すること。
- ② 新管理指針の役割は狭いのか広いのか
- 使おうと思えば新管理指針は COSO の原則8 に関してだけ不正対策に用いることもできるが、それは適切か。不正は全ての領域に跳ね返る問題。統制環境や情報伝達モニタリングプロセス等が相まって、不正リスクを軽減するのである。
  - 私の個人的な見解は以下の通り。新管理指針を COSO の原則8 に関してだけ用いて他の COSO 原則を無視する、といったことは正当化されない。COSO がリスクにかかる原則を「非不正リスク (原則7)」と「不正リスク (原則8)」に分けたのは、「不正リスク」に一層フォーカスさせるためであり、他の原則が無用というわけではない。他の原則も不正リスク、非不正リスクいずれをも軽減 (mitigate) するのに必要である。すなわち不正リスク評価 (原則8) だけを抜き出して使うのでは、不正リスク軽減のチャンスを逃すことになる。
- ③新管理指針の詳しい内容 (20~25 頁)
- 新管理指針においては、「5 原則」として不正対策の着眼点を示している。ちょうど COSO の5つのフレームワークと同様である。さらに新管理指針は 60 ページに及び、実務的なベストプラクティスを解説している。自社の不正対策に穴がないか調べる時、実際に不正が起こって対処しようというときに役に立つものである。
  - さらに新管理指針には、豊富な付録をつけている (21~24 頁)。各階層の役割、小規模企業への適用の仕方、データ解析 (本文内に盛り込むのが難しかったので、まとめて付録とした。)、各種のサンプルツール、スコアカード (赤黄緑といった簡単な採点だが、こんなものも自社の状況を把握するのに役立つ。各社で独自のものはあると思うが、千差万別、質もバラバラと思われる。)、政府内の不正や無駄遣い対策など。
  - 各種オンラインツールも取り揃えている。エクセルによる分析ツールなどもある。

#### ④新管理指針の適用範囲・活用の仕方

- 大企業向けのように見えるが、小規模企業こそ不正リスクが高く、組織犯罪の対象にもなりうる。ベストプラクティスを見て自社の参考にさせていただきたい。
- 非営利法人、政府組織、個人企業にも役立つ。
- 米国 SOX 対象企業でも、漏れがないか、遅れているところがないかを確認することができる。
- 組織内の各階層、外部専門家に広く活用いただける（27 頁）。  
（例）経営層取締役等が自社の不正対策がベストプラクティスであるかどうかを検証する。  
（例）捜査機関、弁護士、政府当局者等が、大きな事件の後、不正対策が実施されていたかを検証するなどにも十分役立つ

#### ⑤結論

新管理指針 1 冊 60 ドルは、決して高くない。

非常に役に立つ。今でこそ、任意のものではあるが、これに従わないことは正当化しづらくなるだろう。とりわけグローバルな企業にとって。

新管理指針は、いずれ大きな象になっていく。象が歩き回れば誰もが注目する。誰もがたじろぐ。そのような存在になっていくだろう。

アームストロング船長の月面着陸ほどではないとしても、大きな一歩になると思う。

日本語の全文翻訳が早くできることを楽しみにしている。

以上

## 対談「COSO フレームワーク 2013 と不正リスクマネジメントが目指すべき方向性と課題」

登壇者：

八田 進二 氏（青山学院大学大学院会計プロフェッショナル研究科教授）（以下八田と略す）

トビー・ビショップ 氏（ACFE 前 CEO）（以下ビショップと略す）



（写真：八田 進二 氏）



（写真：トビー・ビショップ 氏）

八田：ビショップ氏は、2005 年から 7 年に ACFE の CEO として、2005 年の ACFE JAPAN 設立に当たって全面支援していただいた方である。2008 年公表の「米国公認会計士協会・内部監査人協会・公認不正検査士協会」による「企業不正リスク管理のための実務ガイド」([Managing the Business Risk of Fraud](#))（邦訳：[企業不正防止対策ガイド](#)）を元に、COSO の 2013 年大改定を契機に ACFE が COSO と共同スポンサーとなって「[2016COSO・ACFE 不正リスク管理ガイド](#)」（以下「新管理指針」）公開草案の公表に至った。任意のものとはいえ、今後、不正があった時にこのガイドに言及していなかったとした場合には説明がしにくいということになる。すなわち従うか・説明するか（comply or explain）である。以下、事前準備した質問に基づいて対談を進める。

Q1 八田：ビショップ氏が ACFE の CEO であった時代と現在とで企業不正の変化・違いはあるか。

A1 ビショップ：大変様相が変わった。

- 米 SOX 法により、財務報告の不正は減っている。しかし、同法が問題をすべて解決したのではない。刑務所入りを恐れた慎重な行動、会計士・監査法人などの活動など様々な要因がある。
- ビジネスモデルにおける不正は目立ってきている。[ウェルズファーゴ銀行の不正](#)がそのひとつ。150 万件以上の口座不正開設、5300 人の行員の解雇に至る。だが、なぜ経営陣が責任を取っていないのか、国民からの批判が強い。
- 大規模な組織犯罪。ロシアなどの国際的犯罪集団が企業を買収するなど。\*記録者注：参考記事[増加するマフィア国家 — 犯罪集団に乗っ取られる権力機構](#)

八田：2001 年エンロン、2002 年ワールドコムなどを契機に SOX 法ができて、経営者が刑罰を恐れて行動が抑制された、ということか。

ビショップ：はっきりとは言えない。上級幹部が本当に罪に問われているのか。例えば、インサイダー取引事件。友人や親戚に情報のヒントを与えることが刑罰の対象となるのか。最高裁判所も検察も判断が難しいと思っていないか。

Q2 八田：SOX 法以来、有名企業の巨額な不正はあまり出ていないのではないかと。

A2 ビショップ：財務不正は規模が小さくなったと思う。[マドフ事件](#)もあるが、この事件そのものは SOX 法の対象ではない。財務不正が減少していったのは、SOX 以外にも社会・検察などの他の外的要因も加わっており、SOX のみの効果とは言い難い。

Q3 八田：我国では、2006 年金融商品取引法、会社法の内部統制報告などが設定されたが、巨額財務不正が相次いだ。2011 年オリンパス、2015 年東芝など。これらは、経営者主導の不正である。内部統制は経営者不正には無力なのか。

A3. ビショップ：COSO の 10 年ごとの調査では、不正の 84%に上級経営者や CFO が関与している。経営陣の意図的な不正が内部統制を無効にしている。思うに、日本では会社内のコーポレートガバナンスが強力であることを不正対策の前提にしており、コーポレートガバナンスを適切に行わないと不正対策はうまくいかない。

SQ3 八田：不正といっても、米国と日本では動機が異なる。米国は、短期目標を利益目標が厳しくそれが自分の儲けとなるため、不正へのインセンティブとなっている。我国は、会社のためという動機ではないか。

SA3 ビショップ：ストックオプションなどの短期業績による報酬が、インセンティブであるとともにプレッシャーとなり、それが業績達成への圧力となっている。なお、日本で言われる「会社のため」はおよそ本来の正当化にはならない。客観的に分析してみると、会社の利益にならない。初めに問題を検知したときから解決に努力していれば、被害が少なくなっただけである。

八田：組織のためだ、従業員のためだ、と抗弁したところで、本当は自分自身（経営者個人）を守りたい、ということなのだろう。

Q4 八田：なぜ企業不正は後を絶たないのか。なんらか対策のアイデアはないか。

A4 ビショップ：不正の知識を蓄積すること。

注意すべきは実際に罪を犯すのは企業ではない、個人だということ。善良な人でも問題に直面して対応できず、例えばミスを隠そうとする。不正を犯しても、それを認めない人がいる（典型的な例としては精神疾患による場合も考えられる）。取締役、監査役、上級経営者などでそんな性格の人がいるならば対処しなければならない。不正を他の人が見つけても、しかるべき対処権限がなければ手が打てない。独立の取締役、投資家によるチェックなどを考えるべきだ。

八田：そもそも COSO フレームワークは、米国内でどの程度浸透しているのか。

ビショップ：プロダクトの品質は高い。強制しているからではない。巨大な象が歩いているのと同じであり、誰も事実上これには対抗できない、という状態だと思う。新管理指針も時間はかかるかもしれないが、COSO の名で公表している。2008 年の[企業不正防止対策ガイド](#)とは異なる。1 年もたてば結果はわかるだろう。

Q5 八田：しかし、COSO は米国の任意団体である。誰がこれに権威づけをしているのか。我国なら内部統制システムは、会社法で明記されている。

A5 ビショップ：SEC が COSO フレームワークを SOX ベースで使うと強制することになる。政府も SEC も巧妙に対応している。初めから COSO を強制はしない。権威を振りかざしてはいけない。

Q6 八田：新管理指針の意義と使い方

A6 ビショップ：公式のガイドかどうかは別として、COSO が出したことが大きい。

但し、自分の好きなところだけを選んで使う、というのはいかなるものか。

新管理指針には、いくつかのチャンスが包含されている。

- ① 現行のやり方への再評価：見なかった事にするとチャンスを逃す。
- ② データ解析：最先端の内容

③ 各企業のバラバラなやり方に対する標準的な対応の提案。

Q7 八田：今後日本の企業関係者として、外せないポイントは何か

A7 ビショップ：

- ① 実行しているタスク、実行しようとしているタスクに関係する部分を新管理指針から選んで、役に立つかどうかを試してみる。また新しいタスクが生じたら同様である。
- ② 付録を使ってみて欲しい。実績ある不正対策専門家には役立たないかもしれないが。
- ③ スコアカードもよく考えられており役に立つ。

Q8 八田：アメリカと比較した日本企業の違いは何か

A8 ビショップ：米企業は自らの行動を振り返り、規制当局がどのように考えているかを振り返っている。米国の監査人は、不公平なほど批判を受けている。

日本では、企業に対する政府の支援が米国以上である。監査人への批判は日本でも同様、米国以上に大きな課題となっている、と思う。

八田：同感。不正をしたのは企業なのに、監査人（監査法人）が最も批判されている。公認会計士のなり手がなくなってしまっている。

ビショップ：監査人・監査法人において不正を検知できる人を養成していかなければならない。そのためにも様々な支援ツールを提供し、助けなければならない。

八田：COSOの強みは、様々な専門団体が参加してきたことではないか。

ビショップ：その通り。なお、もし今からCOSOを作るなら、情報技術などもっと異なる領域の専門家組織も参画することが望まれる。

最後にマイケル・ウッドフォードの言葉だが、事件から5年経つが、状況が大きく変わったのか。和を重んじ、内部通報が難しい。出る杭は打たれる。というのが日本の風土である。この風土の特性を生かし、会社の価値、長期的な価値をいかに守るか。「悪事を働く社長こそが出る杭である。この杭を打つべきである。」

八田：日立の川村元社長が社訓としてこのようなことを言っておられる。「善悪は損得に優先する。」

ビショップ：自分も日立の製品は、沢山持っている。その経営者が素晴らしい言葉を語っておられるのは嬉しい限りである。

【記録者注（参考記事）】

マイケル・ウッドフォード

- [「解任」](#)（2012年刊行）
- [オリンパス社長解任劇、すべてを話そう。](#)（日経ビジネス）
- [「日本は三流の国」と言われた――マイケル・ウッドフォード氏インタビュー](#)（ITメディアビジネス）
- [オリンパスのウッドフォード元社長が歩みはじめた新しい人生](#)（ウォールストリートジャーナル）
- ウッドフォード氏は [2012年第3回ACFEJAPANカンファレンス](#)にも登壇された。  
『身を賭して真実を迫及する』ことの代償」という基調講演をされている。

日立の川村元社長：

- [【時代のリーダー】川村 隆・日立製作所会長兼社長](#)
  - 日立製作所相談役・川村隆氏に聞く [前篇日立をV字回復させた「ラストマン」魂の言葉](#)  
[後編「現状維持」という意識が会社をダメにする](#)

以上