

コンサルティング紹介 守りのガバナンス

【背景・概要】

建設・不動産業（東証一部上場企業）

- ガバナンス上の重大事象（不正事件）が発生したことを受け、再発防止を含めたガバナンス体制の再構築が必要となった
- 課題の構造として、内部統制における3線ディフェンスに改善・強化の余地があった
- また、業績達成に対する「動機・プレッシャー」が不正発生の要因としてあった
- 日本総研は、当面の再発防止に加え、中長期的な事業の拡大を見据えたガバナンス体制の強化を支援した

【ステップ・スケジュール】

現状分析		計画策定	対外発表
3ヶ月		2ヶ月	2ヶ月
現状・要因調査 <ul style="list-style-type: none">•ガバナンス構造の現状分析•不正事件の要因調査（委員会）•内部統制、内部監査の実態把握	課題構造化 <ul style="list-style-type: none">•3線ディフェンスの考え方に基づく課題整理•不正のトライアングル理論に基づく課題整理	実行計画 <ul style="list-style-type: none">•3線ディフェンスの再構築計画の策定•内部監査の範囲やプロセス、体制、レポートライン見直し•関連制度の見直し	対外発表準備 <ul style="list-style-type: none">•第三者委員会の報告内容の総括•ガバナンス強化の方針提示•自己点検の状況まとめ

【成果（お客様からの評価）】

現場の 体制強化

- グループおよび事業遂行部門それぞれの1、2、3線の役割の明確化
- 1線内管理部門(事業遂行部門内の管理部門)の強化による現場のコンプライアンス強化

内部監査 の活用

- 監査役と内部監査部門の連携強化
- 内部監査部門の充実化

不正動機 の抑制

- 過度な業績目標を廃止、PDCAサイクルを再構築
- 人事考課への反映

実効的な内部統制システムの構築・運用

- 守りのガバナンスを支える仕組みの1つとして、3つのディフェンスラインによるチェック体制の構築・運用がある。
- 2層化したグループ経営に対応する形での整備が必要となる。

－ 3つのディフェンスライン －

第1のディフェンスライン(1st)

リスクオーナーとして
リスクコントロールを行う

役割

- 日々の業務においてリスクの特定および必要な統制手続きを行う
- リスク事象から生じた結果に対する責任を負う

主な部門

- 業務遂行部門

第2のディフェンスライン(2nd)

リスクに対する監視を行う

役割

- 業務遂行部門のリスク及びその管理状況を監視する
- リスク管理フレームワークの設計等を行う

主な部門

- コンプライアンス部門などの管理部門

第3のディフェンスライン(3rd)

合理的な保証を提供する

役割

- リスク管理機能および内部統制システムについて取締役会に対し、合理的な保証を与える

主な部門

- 内部監査部門

グループ経営を実施している
組織に当てはめると

赤丸：グループ全体の3線体制

青丸：事業遂行側の3線体制

【グループ本社 (HD)】



1st

【中核事業会社/カンパニー/事業部門】

取締役会
/カンパニー経営会議など

監査役/カンパニー監査機能など

2nd

管理部門
(機能)

3rd

内部監査
(機能)

1st

事業遂行部門

チェック視点 (不正のトライアングル理論)

