

内部統制事例 2005-6

JFE スチール汚染水流出・ 排水データ改ざん事件

監視活動
情報と伝達
統制活動
リスクの評価
統制環境

I 会社の沿革¹⁾

▲ 1,879億円
下落率 10.9%

JFE スチール(株)は、独自の道をそれぞれ歩んできた日本鋼管(株)と川崎製鉄(株)が平成 14(2002)年 9 月経営統合して誕生した持ち株会社「ジェイ エフ イー ホールディングス」(資本金 1,000 億円・従業員 52,557 人)の鉄鋼事業部門として設立された会社であり、日本を代表する鉄鋼メーカーの 1 社である。旧川崎製鉄が鉄鋼事業部門を「JFE スチール」の名称で継承した。千葉地区と京浜地区を束ねる東日本製鉄所と、倉敷地区と福山地区を束ねる西日本製鉄所がある。

旧日本鋼管の歩み

日本鋼管の歴史は、鋼管製造事業に熱意をもっていた今泉嘉一郎氏と白石元治郎氏を中心となって明治 45 (1912)年 6 月に、わが国初の鋼管製造専門会社として設立されたことに始まる。官営製鉄所による鉄鋼の供給が

¹⁾ ここでの記載は、以下の文献に基づいている。JFEスチール『有価証券報告書』2004年3月期；ジェイ エフ イー ホールディングス『有価証券報告書』2004年3月期；東洋経済新報社編『日本会社史総覧』上巻 1995年度 689, 690頁；『日本経済新聞』2005年10月24日(夕刊)。

国策として進められていた当時において、同社の設立の意義は民間鉄鋼業発展の先駆的役割を果たしたところにある。昭和 9(1934)年 1 月に官民合同体の日本製鐵の発足をみたが、同社は自主独立の民間企業の立場を堅持した。鉄鋼合同問題と前後して、同社は昭和 8(1933)年から昭和 12(1937)年にかけて、同社創業以来の念願であった「高炉建設による鉄鋼一貫体制」の確立を図った。同社技術長の今泉嘉一郎氏はトーマス転炉製鋼法に着目してその企業化に着手し、昭和 13 (1938)年 6 月に転炉工場を完成させ、その後、純酸素転炉へと発展させ、今日の製鉄技術確立の基礎を築いた。

戦後、同社は、東京・大阪・名古屋の各証券取引所に上場を果たすとともに、昭和 36(1961)年 9 月、新製鉄所の建設を発表し、立地を広島県福山市に決定し、年産 1,600 万トンという世界最大の製鉄所として昭和 48(1973)年に完成させた。福山製鉄所の充実に伴い、京浜製鉄所のあり方が問題となり、昭和 54(1979)年 7 月、粗鋼年生産 600 万トンの銑鋼一貫体制を完成させた。

昭和 63(1988)年 6 月、前年 4 月に発した「第 3 の創業」宣言に基づき、鉄鋼・総合エンジニアリング・総合都市開発の 3 事業を基盤事業とするとともに、エレクトロニクス・新素材・バイオテクノロジーの 3 つの新事業を加えるなど、新たな本格事業展開の方向づけが行われた。そして創業 76 周年の昭和 63(1988)年 6 月、同社の呼称を「NKK」へと変更した。しかし、1990 年代前半のバブル経済後の鉄鋼長期不況から厳しい状況が続き、新たな方向を模索する必要に迫られていた。

旧川崎製鉄の歩み

川崎製鉄の歴史は、明治 39 (1906) 年 5 月、(株)川崎造船所（現在の川崎重工業）が造船用鋳鋼品自給のために、神戸市に運河分工場（翌年、兵庫工場と改称）と開設したときに始まる。第 2 次世界大戦後、企業再建整備法に基づいて川崎重工業の製鉄部門が分離独立して、昭和 25 (1950) 年 8

月、川崎製鉄（資本金 5 億円）として設立された。同年 10 月、東京・大阪・名古屋の各証券取引所に上場を果たした。

同社は、発足と前後して、近代的な銑鋼一貫製鉄所（粗鋼年産 50 万トン）の建設を決断した。昭和 26(1951)年 2 月、同社は千葉製鉄所の建設に着手し、昭和 33(1958)年にはホット・コールド・ストリップミルを完成させ、名実とも銑鉄一貫体制を確立した。1950 年代後半になり、製鉄所の巨大化の流れのなかで国際競争力の強化を図るべく、第 2 次製鉄所構想を固め、昭和 36(1961)年 7 月、岡山県倉敷市に水島製鉄所を開設した。その後も最新鋭の設備・技術の開発・導入に努め、世界でもトップクラスの効率的な生産体制を誇る主力製鉄所となった。

昭和 60(1985)年、同社は、エンジニアリング・新素材・エレクトロニクスなど非鉄鋼事業の拡充を図りながら、製鉄業としての持続的成長を維持していくことを主眼とした「2000 年ビジョン」を策定し、昭和 61(1986)年から 3 次にわたる 5 カ年計画をスタートさせた。平成元(1989)年に、日系自動車会社のアメリカ進出と歩調をあわせ、アムコ・スチール・カンパニー(ASC)を合併で設立し、アメリカにおける銑鋼一貫生産を開始した。昭和 59(1984)年 4 月には、川鉄化学を吸収合併し、石炭化学を中心とした化学事業にも進出し、平成 2(1990)年 10 月、栃木県に LSI 宇都宮工場を完成し、徹底した自動化設備により LSI 製品の製造に着手した。

今回の事故発覚直前の第 1 期事業年度（2004 年 3 月 31 日決算）における JFE スチールの資本金は 2,396 億 4,400 万円、売上高 2 兆 1,039 億円、営業利益 2,427 億円、当期純利益 997 億円、従業員数 44,192 名である。

II 事件の発覚と事件の展開

鉄鋼大手のJFEスチールは、2005年2月3日、東日本製鉄所千葉地区（元川崎製鉄千葉製鉄所：2004年3月末時点で従業員約2,700名）で、国の基準を超えるアルカリ水や県条例の基準値を超える猛毒のシアンを含む工場排水を流出していた、と発表した²⁾。また、工場内の水質測定データが少なくとも3年間（2001年4月～2004年12月）にわたって改ざんされていたことも明らかにした³⁾。

この発端は、千葉海上保安部が2004年11月に、工場岸壁が白く脱色しているのを発見したことを受けて、2004年12月16日に、水質汚濁防止法の基準値を上回る高アルカリ水漏出の疑いで立ち入り検査を実施したことによって発覚した⁴⁾。また、同24日、公害防止協定に基づく排出基準値を超えたデータを基準値内に改ざんした報告書が千葉県と千葉市に提出されていたことも確認した⁵⁾。千葉県と千葉市は、2005年1月18日、合同で立ち入り検査を実施し、高アルカリ水とは別に、県条例に基づく基準を超えたシアンなどが排水口から流出したうえ、水質測定記録も不正に書き換えられていたことが明らかになった⁶⁾。報道によると、工場敷地内には高炉などから出る製鉄くず（スラグ）が野積みされており、ここから強アルカリ性の汚水が雨水に混じって流れ出た、とされている⁷⁾。同社に

2) JFEスチール「東日本製鉄所（千葉地区）の環境問題について」『ホームページ』2005年2月3日。

3) JFEスチール「東日本製鉄所（千葉地区）の環境問題について」『ホームページ』2005年2月3日；『日本経済新聞』2005年2月3日（夕刊）。

4) JFEスチール「東日本製鉄所（千葉地区）の環境問題について」『ホームページ』2005年2月3日；『日本経済新聞』2005年2月3日（夕刊）。

5) JFEスチール「東日本製鉄所（千葉地区）の環境問題について」『ホームページ』2005年2月3日；『日本経済新聞』2005年2月3日（夕刊）。

6) JFEスチール「東日本製鉄所（千葉地区）の環境問題について」『ホームページ』2005年2月3日；『日本経済新聞』2005年2月3日（夕刊）。

7) JFEスチール「水質汚濁防止法第22条第1項の規定に基づく報告徴収について

よると、12月16日、千葉地区周辺の海水が白く濁っていた⁸⁾。

水質データの改ざんは、同社の社内検査で検出された⁹⁾。改ざんは、記録で確認できるだけで2001年4月～2004年12月の3年余りにわたっているが、過去の担当者も書き換えを認めており、改ざんは十数年続いていた可能性が出てきた。水質管理担当者は、排水のアルカリ度やシアン化合物濃度が水質汚染防止法などで定められた基準を上回っていたにもかかわらず、基準値内に収まるように書き換えていた。「基準を超えても実質的に問題ないと判断した」¹⁰⁾ というのが同担当者の説明である。同社は、同法に基づく行政側への報告について、2001年4月～2004年12月のデータ89,642件のうち、実際には基準値を超えた1,109件がすべて改ざんされていたことを認めた¹¹⁾。

2月3日に会見に応じた同社社長は、苦渋の表情で陳謝をするとともに、「管理担当者には国家資格を持つ人をあてており、大丈夫と思っていた。結果的には、(法令順守などの)教育不足だった」¹²⁾と謝罪した。同社は、2月3日のホームページにおいて、東日本製鉄所千葉地区における環境問題に対する「お詫び」と環境保全に対する同製鉄所の決意(「資料 JFE

(ご報告)『ホームページ』2005年2月17日;『日本経済新聞』2005年2月4日。

⁸⁾ 『朝日新聞』2005年2月3日(夕刊)。

⁹⁾ 『日本経済新聞』2005年2月4日。

¹⁰⁾ 『日本経済新聞』2005年2月4日。

¹¹⁾ 『朝日新聞』2005年2月3日(夕刊)。2001年4月～2004年12月における水質分析データの状況は以下の通りである。

	データ総数	基準超過数
排水口	18,170	280
排水溝	71,472	829
	89,642	1,109

出所: JFE スチール News Release 「東日本製鉄所(千葉地区)の環境問題について」『ホームページ』 2005年2月3日。

¹²⁾ 『日本経済新聞』2005年2月3日(夕刊);『日本経済新聞』2005年2月4日。

スチール 1) を表明した。

私たち JFE スチールは、広く社会に貢献することを使命とし、常日頃より法令遵守および企業理念の徹底に努めてまいりましたが、このような事態を招いてしまいましたことは誠に残念であり深く反省しております。地元住民の皆様や関係御当局、ならびに関係各方面の方々に多大なるご迷惑をおかけし、心よりお詫び申し上げます。

千葉海上保安部の捜査を機に、直ちに調査・対策本部を設置し、千葉地区を徹底的に調査し、対応すると同時に、厳しく全社を点検しております。

今回の件を真摯に受け止め、社内のコンプライアンス体制を更に強化するとともに、設備面、管理運営面における再発防止策を通じて二度とこのようなことを起こさぬよう、万全を尽くしてまいります。

JFE スチールは設立から 1 年 10 ヶ月余が経過しておりますが、私たちはここで今一度、社会の一員として負うべき責任の重さを噛み締め、企業設立の原点に立ち返り、弊社全体で対策に全力を傾注し、社会的信頼の回復に努めてまいります。

付記：本社長声明のうち、前半の部分は事実関係の記述であるため、省略している。
 出所：JFE ホールディングス・JFE スチール「JFE スチール(備東日本製鉄所(千葉地区)の環境問題について)『ホームページ』2005 年 2 月 4 日。

「資料 JFE スチール 1」 環境不祥事に対する JFE スチール社長の声明

2 月 17 日、JFE スチールは、再発防止に向けた改善報告書を千葉県と千葉市に提出した。異常確認時に操業停止を命令できる「環境管理部」の新設、……を盛り込んだが、原因については「1 人の担当者に任せすぎた」と釈明した¹³⁾。同社ホームページは、同社が 2 月 3 日付で受け取った「環第 567 号、16 千葉環規第 391 号による『公害の防止に関する協定に基づく改善指示』」に対する対応として、「再発防止のための方針と抜本的な対策」を取りまとめ、「環境保全についての理念」(「資料 JFE スチール 2」)を添えて千葉県と千葉市に報告したことを明らかにした¹⁴⁾。と同時に、水質汚濁防止法第 22 条第 1 項に基づく報告を行ったことも明らかにした。同社ホームページは、今回の企業不祥事の管理面について次の 2 つの問題

¹³⁾ 『読売新聞』2005 年 2 月 18 日。
¹⁴⁾ JFE スチール「公害の防止に関する協定に基づく改善指示について(ご報告)」『ホームページ』2005 年 2 月 17 日。

点¹⁵⁾を指摘した。

- ① 水質管理について一人の担当者にあまりに任せすぎており、その上
司から経営幹部にいたる管理者がその実態に気づいておらず、また、
環境管理体制の弱体化を製鉄部の幹部が認識できていなかったこと。
- ② 組織・人事上の問題として、環境管理部門の操業部門に対する指導
力が低下していたという実態があり、人員配置についても十分とはい
えない状況であったこと。

1. 環境保全についての理念

弊社東日本製鉄所千葉地区における『環境理念』を、今一度噛み締め、原点に立ち返り、
社会的信頼の回復に努めてまいる所存であります。

具体的には、事業活動が環境に与える影響を把握し、汚染の予防、継続的な環境改善に
努めると共に、環境に関わる法律・条令・自治体との協定、地域との取決め等を遵守する
ことを、ここに確約します。

東日本製鉄所千葉地区 環境理念

『JFE スチール(株)東日本製鉄所千葉地区は、地域環境および地球環境保全
の重要性とそれに対する都市型製鉄所としての責務を認識し、事業活動のあ
らゆる場において環境改善活動を推進し、地域・社会・地球との共生を図り
ます。』

出所：JFE スチール「公害防止に関する協定に基づく改善指示について（ご報告）」『ホームペ
ージ』2005年2月17日。

「資料 JFE スチール 2」 環境理念と環境保全宣言

JFEは当初会社ぐるみの関与を否定していた¹⁶⁾。しかし、その後、デー
タ改ざんが担当者の引継ぎ事項だったことを認めるに至った¹⁷⁾。さらに、

15) JFEスチール「東日本製鉄所（千葉地区）の環境問題について」『ホームページ』
2005年2月3日。

16) 『読売新聞』2005年2月18日。

17) 『朝日新聞』2005年2月18日；『日本経済新聞』2005年10月24日（夕刊）。

4月15日、同社は、公害防止協定で定められた届け出義務に違反し、シアン化合物を含む水の漏洩原因とされるダスト精錬炉の冷却塔を無断撤去していたことを発表した¹⁸⁾。

3月8日、東日本製鉄所の敷地から水素イオン濃度の排出基準に適合しない強アルカリ性の汚水が漏れ出していたという容疑と虚偽の水質測定記録を千葉県・千葉市に報告していた容疑の裏づけを行うため、千葉地区に対する家宅捜査が行われた¹⁹⁾。3月9日、千葉市は、データ改ざんが10年以上にわたって行われていたことを重視し、行政処分のなかでは最も厳しい水質汚濁防止法に基づく改善命令²⁰⁾を出すことを決定した²¹⁾。

III 関係者の責任と企業業績への影響

JFEスチールは、2月7日、違法排水・排水データ改ざんの責任を明らかにするため、所長（専務執行役員）の3月末での退任と同社会長・社長・担当役員3名の役員報酬を2～5割カット（2月から2ヵ月間）、ならびにデータの改ざんを行った水質管理担当者と上司の計3人については、出勤

基準超過数値の書き換えは、JFE（本社監査部門）が行ったヒアリング調査においても、裏づけられている。

¹⁸⁾ 『日本経済新聞』2005年4月16日；JFEスチール・東日本製鉄所「ダスト精錬炉の冷却塔設備解体等に関するご報告とお詫び」『ホームページ』2005年4月15日。

¹⁹⁾ 『朝日新聞』2005年3月8日（夕刊）。

²⁰⁾ 水質汚濁防止法第13条第1項は以下のように規定している。
（改善命令等）

第13条① 都道府県知事は、排出水を排出するものが、その汚染状態が当該特定事業場の排水口において排水基準に適合しない排出水を排出するおそれがあると認めるときは、その者に対し、期限を定めて特定施設の構造若しくは使用の方法若しくは汚水等の処理の方法の改善を命じ、又は特定施設の使用若しくは排出水の排出の一時停止を命ずることができる。

²¹⁾ 『読売新聞』2005年3月10日。

停止処分としたことを発表した²²⁾。

千葉海上保安部は、10月24日、国の基準値を超える汚水を千葉港に流していたとして、水質汚染防止法違反容疑で、法人としてのJFEスチール、千葉工場製鉄部長、工場長、環境防災室長らを千葉地方検察庁に書類送検した²³⁾。また、同26日、①シアン漏出の件で従業員2名が、そして②汚濁負荷量記録義務違反の件で従業員1名がそれぞれ略式命令を受けた²⁴⁾。

水質汚濁法違反が確定すると、製鉄所がもつ廃棄物処理業の許可が取り消される可能性があり、そのような場合には関連会社などの事業にも影響が起り得る²⁵⁾。製鉄所自体の操業には影響は出ない見込みとされたため、2月3日の東京証券取引所では、JFEホールディングの株価の動きには大きな影響はなかった。「資料 JFEスチール3」は、今回の事件の発覚日から過去2年間の同社の株価の推移を、「資料 JFEスチール4」は、発覚日から約半年間の株価の推移を示したものである。

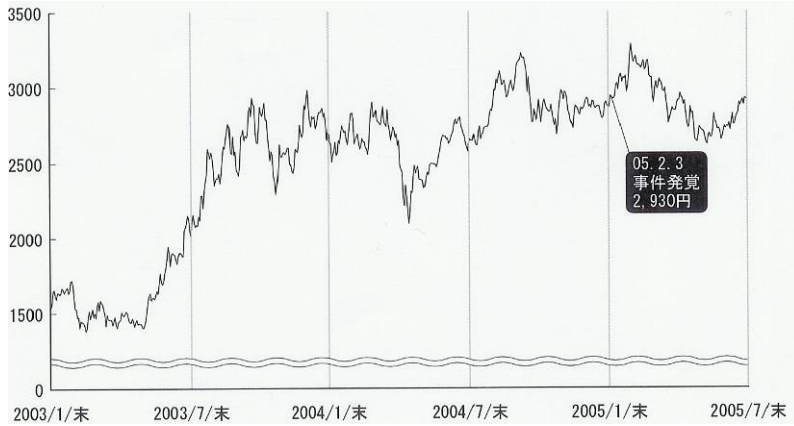
22) 『日本経済新聞』2005年2月8日。

23) 『日本経済新聞』2005年10月24日（夕刊）。JFEスチール「東日本製鉄所（千葉地区）の水質汚濁防止法違反容疑での書類送検の件」『ホームページ』2005年10月24日。

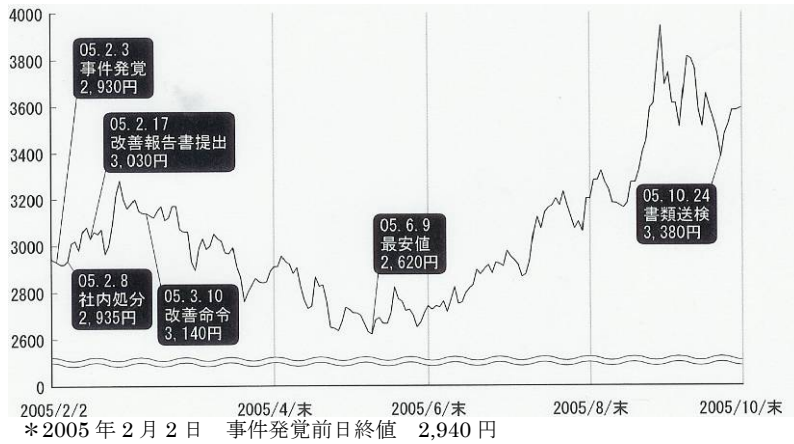
24) JFEスチール「東日本製鉄所（千葉地区）の環境問題に関連する略式命令の件」『ホームページ』2005年10月26日。

25) 『日本経済新聞』2005年2月4日。

JFE スチール汚染水流出・排水データ改ざん事件 10



「資料 JFE スチール 3」 事件発覚約 2 年前からの株価の推移



「資料 JFE スチール 4」 事件発覚前日からの株価の推移

IV 内部統制システムの強化

JFEスチール東日本製鉄所が、「公害の防止に関する協定に基づく改善指示」と「水質汚濁防止法第 22 条第 1 項の規定に基づく報告徴収」に関して採った対応は迅速で、かつ、徹底したものであった。同製鉄所は、2 月 17 日と 3 月 9 日の 2 度にわたって、再発防止のための対応を報告した。報告された対応は重複したものであるが、そこでの対応は、内部統制システムの強化に関係するものと、担当者の増員や設備・測定機器の設置を含めたハード面での強化に関するものに大別される。「資料 JFEスチール 5」は、内部統制システムの強化に係る対応を個別に列挙し、内部統制の構成要素との関係で整理したものである。さらに、JFEスチールは、4 月 28 日に 2 月 17 日と 3 月 9 日付の改善対策の実施状況についての報告を行った²⁶⁾。

「環境省によると 2002 年度の水質汚濁防止法違反は 15 件あるが、今回のような改ざんは過去にほとんど例がない」と報道されている²⁷⁾。日本を代表する企業における不祥事であるだけに、驚いている関係者も多いであろう。しかし、企業規模の拡大を図っても、そのままでは経営効率の上昇は保証されない。そのため、どうしても現場にそのしわ寄せがくる。水質測定という地味な業務は、生産重視の業務体制のなかではどうしても埋没しがちである。もしこの業務に対して「日常的な監視」や「独立的な評価」がなされないとすれば、水質検査を正直に行っている、それは職務として正しく評価されることはない。「任される」ということは業務担当者にとって光栄ではあるが、その一方で、「評価されることのない業務の一任」は当事者にとって「意味の小さな仕事」に映る。「業務の割当て」のもつ難しさであり、陰の部分である。

²⁶⁾ JFEスチール「改善対策の実施状況報告」『ホームページ』2005 年 4 月 28 日。

²⁷⁾ 『日本経済新聞』2005 年 2 月 3 日（夕刊）。

JFE スチール汚染水流出・排水データ改ざん事件 12

内部統制強化の基本課題	具体的対応	構成要素
環境管理機能の強化	①環境管理部門の独立	統制環境
	②環境管理部門による操業部門・水処理部門への指導	統制環境
	③環境管理部門の権限強化（操業停止権限）	統制環境
	④環境管理規程の全社員への周知	情報と伝達
	⑤環境管理部門スタッフの増強（11名から23名へ）	—
	⑥環境測定データのダブルチェック	統制活動
	⑦環境測定データの所内共有	情報と伝達
	⑧環境日報の社員間の共有化	情報と伝達
	⑨他工場との情報の共有化	情報と伝達
	⑩コンプライアンス意識浸透のための研修会の開催	統制環境
	⑪公害防止管理者資格受験の義務付け	統制環境
	⑫公害防止資格既取得者の工場配置の組織的対応	統制環境 監視活動
本社部門による定期監査機能の強化	①監査部への環境専門担当者の配置	統制環境 監視活動
	②JFE スチール・グループ各社への環境監査の実施	監視活動
	③社内定期環境診断の定期的実施	監視活動
環境に対する全社的な取り組み	①社外有識者を含む環境管理諮問委員会の設置	統制環境
	②エンジニア全員に公害防止管理者資格取得義務付け	統制環境
	③CSR室の本社への設置	統制環境
監査役監査の強化	①環境管理状況に対する監査役の定期的監査	—

付記：この表において識別されている対応は、内部統制システムに関連したものである。設備や機器などの導入も対応策のなかで示されているが、この表においては取り上げていない。なお、一はそれ自体内部統制の構成要素ではないが、重要な対応なので、本表に含めて記載した。

「資料 JFE スチール 5」 内部統制システム強化のための根本的な対策

企業のいかなる業務にも、「陽の当たる業務」と陽のなかなかなか当たらない「陰の業務」がある。しかし、陰となる業務の存在があつて、「陽の当たる業務」ははじめて成り立つ。いずれの業務であれ、公平に、公正に、正しく評価されなければならない。そのことが、とりわけ「陰の部分」を支えている業務担当者に、巨大な企業組織における存在感を与えることになる。

まさに、人間そのものの問題である。

そのように考えると、基準値を超える測定値が計算されても、「実質的に問題がなければ、わざわざ表沙汰にする必要はないし、好き好んで問題を背負い込むことはない」と仮に考えたとしても、無理からぬ部分は残る。業務管理の基本は、担当する業務の性質・範囲などにかかわらず——陽であろうと陰であろう——、その担当者の行った業務に組織として陽を当てて正しく評価し、その人の担当する仕事の意味（重要性）を再認識させることであろう。現場業務担当者には、割り当てられた現場業務を法令や規則に遵守して適切に行っていることを自ら確かめ、その状況と結果を定期的に自己申告する義務を課し、内部監査部門はその自己申告を正しく評価する。これも、現場主義のもつ一面である。

一方、工場長に対しても、工場における各種業務が適切に、かつ、法令等に遵守して行われていることを自ら監督するとともに、その職務の実施状況と結果を自己申告する義務がある。これが工場長に係る現場主義である。そして、その自己申告は会社の内部監査部門によって正しく評価され、もって工場長の管理責任者としての職務が総合的に評価される。

筆者は、今回の企業不祥事を生んだ芽は、実は小さな日常的な業務管理のあり方にあったのではないかと推察している。JFE 東日本製鉄所は、2月3日の違法工場排水と水質測定データの改ざんに関する発表と同時に、

- ① 環境管理部を環境エネルギー部から独立させ、人員を増やす。
- ② 所長・副所長を含む異常の監視の強化と操業部門に対する迅速な改善指示をする。
- ③ 本社担当役員と監査部門による3ヵ月に1回の定期監査の実施。

を内容とする内部統制強化策を発表したが²⁸⁾、それは「現場主義」を再度取り戻そうとする意識の現われではなかろうか。

²⁸⁾ 『日本経済新聞』2005年2月3日（夕刊）。

V 事件の総括

違法工場排水や水質測定記録改ざん問題は、実は、JFEだけではなかった。2005年3月には昭和電工の千葉事業所で同社の子会社である昭和軽合金が工場排水の数値を改ざんしたこと²⁹⁾、また同年8月5日には、王子製紙の子会社である王子コーンスターチ（千葉工場）が排水に関するCOD（化学的酸素要求量）や浮遊物質質量などの水質測定データを改ざんし、千葉県や市原市に報告していたこと³⁰⁾が次々と明るみに出ている。また、測定データの改ざん問題は、2006～2007年にかけて電力会社の原子力発電所において次々と発覚している。これら一連の現象を、内部統制との関連で、どのように考えたらよいのであろうか。

今回のJFEスチールの事案は、「統制活動」（内部統制の構成要素のうちの1つ）が十分に機能していなかったことに起因していた。すでに社長が言及しているように、①管理担当者に任せきりにしていたこと、②法令順守の教育不足も関係していた。しかし、今回の最も重要な問題は、そのような違反行為が担当者間で引き継がれてきたこと、また、そのことが検出されず放置されてきたことではないだろうか。その意味では、教育・研修も含む統制環境の問題が関係しているといわざるを得ないが、もう少し深く考察することにしたい。

第1の問題は、現場の状況が経営トップに報告されておらず、経営管理体制の弱体化を経営陣が認識できなかったことであろう。これは、広い意味では、リスク情報が現場の段階で留め置かれ、それが経営トップに伝わらないという、リスク・コミュニケーションの問題である。会社全体における「風通しの問題」がいかに重要であるかを、この事案も示している。

第2の問題は、現場での業務管理のあり方についてである。現場で行わ

²⁹⁾ 『日本経済新聞』2005年3月9日（夕刊）。

³⁰⁾ 『日本経済新聞』2005年8月5日（夕刊）。

れるさまざまな業務を公正に、適切に評価する仕組みのあり方である。内部監査部門による「独立的評価」がこの仕組みの中核に位置することは確かであるが、今回の事案ではその部分についても油断があった。筆者は、内部監査による以前の対応として「自己申告業務評価」の導入を提案したい。この制度が企業において正しく根付くようになるには、それを現場で牽引する人の努力（試行錯誤）が不可欠であるが、何よりも社長による強いリーダーシップが必要であろう。現業部門である子会社には「自己申告業務評価」を制度化し、内部監査機能はホールディングスに位置づけるという方式は非現実的な提案であろうか。内部監査のあり方は激変するはずである。

会社法制のもとで、会社の自由裁量による「会社の機関選択」が認められるようになった現在、内部監査機能を含め、どのように現場管理方式を構築するかは、各社が真剣に模索してよい問題と思われる。「内部監査機能の分散化か、集中化か」は、その際、考慮すべき重要な経営判断であろう。ホールディングスの形態を採用する場合の内部監査機能は、どこに位置づけるべきなのか。新しい問題である。