

企業不祥事の防止と監査役等の取組

—最近の企業不祥事事案の分析とアンケート結果を踏まえて—

平成 30 年 12 月 3 日
公益社団法人日本監査役協会
ケース・スタディ委員会

目次

はじめに	2
I. 近年の企業不祥事発生の傾向	
1. 近年散見される企業不祥事の主な類型	3
(1) 不適切会計	3
(2) 品質・データ偽装	4
(3) 贈賄・独禁法・横領	4
(4) M&Aにおける対象会社の不正	5
(5) IT システムリスク	5
2. 具体的な企業不祥事案について（調査報告書分析）	7
II. 企業不祥事防止に向けた取組	
1. アンケート結果からみた会社の取組	13
(1) 監査役等として企業不祥事防止に向けて特に注意を払っている類型・要因	13
(2) 会社として企業不祥事の未然防止及び拡大防止に向けた取組	14
(3) 企業不祥事防止における内部通報制度と従業員等に対する意識調査の意義	16
2. 企業不祥事防止に向けた取組に対する監査役等の視点	19
III. まとめとして	
1. 各社で実践されている企業不祥事防止策等（アンケート自由記載の紹介）	22
2. 企業不祥事防止のために監査役等として常に留意しておくべきポイント	27
おわりに	29
<別紙>	
別紙1 不適切事案に関する調査報告書の概要	30
別紙2 企業不祥事予防の観点からのアンケート 集計結果	42

はじめに

近年、不適切会計や品質データ偽装などの企業不祥事事案が大きく報道されている。これらの事案は、循環取引など表面的に収益を大きく見せるための単純な粉飾といった、過去に繰り返し発覚した企業不祥事とは異なり、実行者に企業不祥事を行っているとの意識が強い場合も多く、むしろ企業全体の風土と文化が大きく影響していると考えられる場合が多い。一方、企業不祥事に対する社会の目も一層厳しくなっており、企業不祥事防止に向けた取組の必要性は従前にも増して強くなっている。

そこで当委員会としては、最近の企業不祥事事案に関する第三者委員会報告書をもとに企業不祥事の原因、再発防止策並びに監査役等の取組につき調査及び分析を行うとともに、監査役等が近時関心を持つ企業不祥事の類型及び類型ごとの発生要因、有効な企業不祥事防止策、また、企業不祥事の防止及び円滑な対応に有効との認識が広がっている内部通報制度と従業員意識調査について、実務部会会員を対象にアンケート調査を行った。

当協会では、過去にも企業不祥事をテーマに報告書を取りまとめているが、上記の経緯をもとに、近時の企業不祥事事案を念頭に改めて企業不祥事の防止に有効な手段を探るとともに監査役等に期待される役割についても検討を行った。

懸念される企業不祥事は各社が置かれている状況により異なることから、企業不祥事防止策も各企業により異なることとなる。また、企業不祥事の防止策は一義的には執行側が対応すべきものであり、監査役等の役割は執行側が適切な防止策を構築・運用しているかを監視することが主となる。しかしながら、企業不祥事の防止のためには、他社における企業不祥事事案や企業不祥事防止策を分析し自社に応用することなどは、監査役等として期待される役割を果たしていく上で極めて有用な取組であり、本報告書はそのような視点で取りまとめを行った。

I. 近年の企業不祥事発生の傾向

1. 近年散見される企業不祥事の主な類型

当委員会として企業不祥事防止の観点からの検討を始めるに当たり、まずは公表事案や報道等を参考に近時の企業不祥事として特に留意すべき類型の抽出を行った。結果、以下5つの類型に絞り込まれている。

(1) 不適切会計

不適切会計については、近年特に増加傾向にあることを示す調査結果¹もあるなど、言うまでもなく企業不祥事防止の観点でも最も注意を払うべき重要な類型の一つである。また、近年においてはマスコミ等においても大きく報道される事案もあり、世間的にも注目を集めている。

上場企業の適時開示を見ていくと、不適切会計事案に関しては、経理・会計処理の単純なミスなども多いようであるが、重要事案である調査委員会による調査報告書に絞って内容を確認すると、当期ノルマの達成や経営者等からの業績プレッシャーなどを背景に利益の嵩上げを図る事案も多い。近時は、架空取引、循環取引といった、従来からの典型的なものだけではなく、資産評価、のれんの減損、引当金等の計上時期・内容の妥当性といった比較的裁量の余地のある会計処理について、これを逸脱した会計処理も目立っている。他に、M & A で子会社化した会社による不正や、子会社を含めた社内の役員や従業員による着服横領の事案も見られたが、こちらは後述する。

このような状況下において、会計監査に対する信頼を回復するため、金融庁は2015年9月に、「会計監査の在り方に関する懇談会」を設置し、同懇談会から2016年3月に、会計監査の信頼性確保のための取組に関する提言が公表されており、金融庁や日本公認会計士協会を中心として会計監査に関する制度改革が現在でも進められている。

提言では、監査人の監査品質の向上とともに独立性確保に向けた施策が提案されているが、最近では、投資家等に対する情報提供の充実に向け、2018年7月に監査人の監査基準の改訂がなされた。今回の改訂の主要点の一つは、金融商品取引法上の監査人の監査報告書に「監査上の主要な検討事項」を記載することを義務付けたことにあり、この「監査上の主要な検討事項」は、監査人が監査役等と協議した事項の中から選定されることとなっていることから、監査人との連携がより一層重要になるものと考えられる。

また、当協会においても、会計不正防止の観点から監査役等の取組に関し、特に三様監査の在り方を主な論点としてまとめた、「会計不正防止における監査役等監査の提言－三様監査における連携の在り方を中心に－」を2016年11月に公表し、監査役等の視点からの会計不正の予防に向けた提言を行っている。

¹ 「2017年全上場企業「不適切な会計・経理の開示企業」調査」（㈱東京商工リサーチ）によると、2017年に「不適切な会計・経理」を開示した上場企業は53社で、2016年の57社から社数は4社減少（前年比7.0%減）したものの、調査を開始した2008年の25社と比べると、9年間で2.2倍に増えており、依然として高水準が続いているようである。

（２）品質・データ偽装

品質・データ偽装に関する事案は、食品偽装、自動車の燃費の不正操作や排ガスデータの偽装、マンションの建築基準データの偽装などが、以前から大きく報道されていた。これらの偽装は、法令等が定める基準を満たすために行われた。他方で最近では、上記事案に加えて、特に検査結果を改ざん又はねつ造し、取引先等の顧客仕様を満たしたものとして製品等を顧客に出荷又は提供する行為が行われていた事案が相次いで公表された。長年にわたり偽装が行われていたケースも多く、また、事案が発覚し会社としての再発防止策が策定されたにも係るわず、その後も引き続き改ざん等が行われていた事案もあった。

これらの事案が発覚した会社では、第三者委員会を設置するなどして原因究明が行われているが、公表されている調査報告書では、長期にわたり改ざん等が行われた背景として、現場に生産・納期優先の風土があったこと、現場のコンプライアンス意識の欠如、納期のプレッシャー、従来への慣行への安易な依拠、品質管理体制の欠如などが挙げられている（具体的な事案は後述）。

これらの偽装の背景には、契約上の品質条件が実際に必要とされる品質を上回るものに設定されていることを契約当事者双方が認識した上で取引を行っているという、日本に一部残っている商習慣も影響しているものと思われる。取引がグローバル化している今日、契約条件を実態に合わせることも含め、厳格な履行を求めていくことが、品質に対する国際的な信用を回復するためには必要である。また、上記のとおり、現場には生産・納期優先の風土が存在していたことから、現場部門が納期に配慮して品質に多少目をつぶった面もあると考えられるが、これを払拭するためには、現場での管理・監督並びに内部統制部門及び内部監査部門それぞれによる管理・監督、いわゆる 3 ラインディフェンスを有効に機能させることが望まれる。

また、データ偽装とは異なるが、商品の品質検査に当たり、法定の資格のない者が検査に当たっていた事案もあった。業界慣行に拠るところが大きく、背景にはデータ偽装と同様の問題があると考えられる。

（３）贈賄・独禁法・横領

企業不祥事の観点での贈賄としては、国内の公務員に関しては、問題となるケースが全くないわけではないが、外国公務員に対する贈賄事案が多く、特に、開発途上国を中心に外国公務員から金銭等の要求が見られる。金銭等を要求してくる背景には公務員に対する報酬が低く、そのような形で得られる収入も生活費の一部と考える現地事情もあるようである。しかしながら、日本の不正競争防止法だけでなく、米国の FCPA（海外腐敗行為防止法）、や英国の Bribery Act（贈収賄規制法）といった法律の域外適用を受けるおそれもあり、会社の存亡にかかわる事態になりかねないことは認識しておく必要がある。

また、最近の話題として、日本の会社役員が外国公務員に対して行った贈賄の疑いに対し、会社として捜査に協力する見返りとして起訴を逃れる、いわゆる「日本版司法取引」が初め

て適用される事案なども注目を集めた。

独占禁止法事案は、価格カルテル・入札談合・受注調整のほか、優越的地位の濫用や不当廉売など多岐にわたる。なかでも談合事案は、道路工事等や建設・土木会社による工事発注の入札談合のほか、最近では小売業による制服受注に当たっての談合なども大きく報道されている。競合会社との打合わせがすべて禁じられるわけではないが、外形的には談合と推測されるおそれがある行為は回避することが望ましく、打合わせの目的を明確にし、社内的な了解を書面で残すことも重要である。また、リニエンシーの制度が導入されており、談合等の事実に気が付いた場合には迅速な対応の必要性が高まってきている。

従業員による横領は事案によっては不正会計とも関連するが、従業員が1億円を超える多額の横領をしていた事案もある。主な事案としては、取引先に不当な発注を行い、代金の一部を指定口座に払い込ませる、取引先に不当な廉価で販売し、取引先から見合い金を指定口座に払い込ませる、といった手口や、経理担当者が外注費、支払いデータを改ざんし、第三者の口座に送金していた手口などが見られた。

(4) M&Aにおける対象会社の不正

M&Aが加速する中で、特に海外子会社でM&Aによる買収後に不正が発覚する事案が多く見られる。通常M&AではDue Diligenceを行うが、特に自社の規模を上回る会社の買収や自社で行っていない事業を経営する会社を買収する場合は、想定外のリスクを内包することがあるので注意を要する。また、自社とは異なる企業風土やガバナンス体制の会社を買収するため、買収後に自社(親会社)の風土やガバナンス体制にうまく馴染ませることも重要である。従前の経営者等の力量を認めての買収の場合などは、ある程度は買収以前の経営形態を尊重して会社を運営せざるを得ない面があり、結果的に不正を発見しづらくなることにもつながる。

最近の具体的な事案としては、M&A後に過去の不正会計が発覚し、財務書類偽造など不正な経理処理や簿外債務があった事案や、不採算工事を抱え込み、多額の減損損失を計上した事案、また子会社化以前から担当していた経理担当者による棚卸資産の嵩上げの事案などが見られた。

(5) ITシステムリスク

ITの進化は目覚ましく、企業経営においてもITの活用は不可欠であり、ガバナンスの強化の観点からも重要である。他方で、ITを利用した不正事案はここ数年で増大している。特に顧客等の個人情報の漏えいは大きく取り上げられることも多く、会社に対する信頼を大きく毀損するおそれがある。リスクは大別して二つあり、一つはITの脆弱性をついた外部からの不正アクセス等である。会社が最新の対策を講じてもハッカー等はそれを破る手段を開発して侵入してくるため、このリスクを防ぐには、システム診断を受け対策を講じる等継続的にupdateしてゆくことが必要となる。もう一つは、管理体制の不備による内部からの漏えいで、故意の漏えいと、パソコンやUSBメモリ等の紛失といった過失がある。

具体事案としては、システムエンジニアの派遣社員がデータベースに不正にアクセスし、3,500万件以上の氏名、住所、電話番号等が漏えいし、漏えい者への補償を行った事案が大きく報道された。ここ数年でも数万人規模の個人情報の流出が公表される事案が相次いでいる。

2. 具体的な企業不祥事案について（調査報告書分析）

前記1. では、最近の各社における公表事案や報道されている内容を適宜参照しながら企業不祥事案の分類を行い、5つの類型に分類した。次に公表されている第三者報告書をはじめとした調査報告書をもとにそれぞれの分類に該当する具体的な事案の分析を行うこととした。なかでも、近時、特に注目を集めている事案が、「(1) 不適切会計」と、「(2) 品質・データ偽装」である。そこで、当委員会としては、不正会計及び品質・データ偽装事案に関する調査報告書の内容について理解を深めることとし、

- ・ 内部統制等ガバナンスの状況
- ・ 経営のリーダーシップ、トップダウン施策の状況
- ・ 監査役等の対応状況
- ・ 会計監査人・内部監査部門の機能発揮
- ・ 企業集団リスクへの対応状況、内部通報制度の運用状況 等

の観点から、調査報告書でどのような言及がなされているのかを整理しまとめ、委員による忌憚のない意見交換を行った。以下、事案の概要等を紹介するが、調査報告書の詳細は「別紙1」で紹介する。

※事案に関する調査報告書の詳細は「別紙1」参照

A事案：不適切な会計処理による利益の嵩上げ

<概要>

経営トップの利益至上主義や目標必達のプレッシャーを背景に、会計上の過少見積りや引当金の未計上、経費計上の先送り、値引等を利用した利益の嵩上げや棚卸資産評価損の未計上などの不適切な会計処理が巧妙な隠蔽工作により継続的に実行されてきた事案

<企業不祥事の主な要因>

- 経営者等による内部統制機能の無効化
 - 不正に対する経営者等（カンパニーCEOを含む）のコンプライアンス意識の欠如
 - 不正の指摘を是としない企業風土
 - 監査委員長が企業不祥事に関与した元 CFO の自己監査による限界
 - 外部監査の機能不全
 - 内部監査部門のリソース不足や期待された機能発揮の欠如
 - 内部通報制度の形骸化
- などが指摘されている。

<委員会の所見>

- ・経営者等が内部統制制度の無効化を図っているケースでは、1st ラインの統制環境整備（気骨のある部門長の配置を含む）に加え、監査役等をはじめとする三様監査の機能発揮と連携がないと内部統制機能の正常化を図ることがいかに困難かを示す事例となっている。
- ・監査委員会には独任制が認められず、個々の監査委員は監査委員会の決定がないと監査権の行使が困難なため、疑念が生じたのであれば監査委員長に指摘するだけでなく、不正会計の調査のために他の監査委員へ強い働きかけを行うことが必要である。他方、一部の子会社の監査役は不適切な損益対策の中止を勧告し、実際に解消させるなど、監査役の機能を発揮していた。
- ・CFO 経験者は会社の状況を十分知り尽くしている点で監査委員に適していると言えるが、他方、CFO を退任し直後に監査委員に就任する際は、どうしても自己監査に陥る懸念がある。これを回避するために、CFO が監査委員に就任する場合には、一定期間は監査委員長に就任しないか、社外監査委員に財務会計知見者が就任するなど、自己監査を払拭するための何らかの対応も考慮されるべきであろう。
- ・大々的な不正会計が全社的に長期間継続されたにもかかわらず、不正会計に関する内部通報はなく、制度が機能していなかった。内部通報制度を機能させるには、独立した通報窓口の設置や通報者保護体制の整備など、従業員から信頼され利用しやすい仕組みを確立し運用するとともに、基盤となる風通しのよい企業風土を作り上げていくことが重要である。このことは、経営者等が内部統制制度を無効化し不正を主導することを抑止することにもつながり、監査役等としても自社の制度設計や運用状況を注視する必要がある。

B 事案：海外連結子会社による不適切な会計処理（棚卸資産の嵩上げ）

<概要>

M&Aにより取得した海外連結子会社の経理部長が棚卸資産を過大計上することにより業績不振の隠蔽工作を行った事案。なお、問題の発覚は、親会社常勤監査役の指摘によるものであった。

<企業不祥事の主な要因>

- 子会社社長の経営トップとしての意識・能力不足
- 子会社の内部統制の未整備
- 子会社内部監査部門の機能不全
- 親会社内部監査部門等の懐疑心の欠如及び能力不足
- 海外担当部門の子会社に対する指導力の不足と同部門のセクショナリズムなどによる親会社管理部門間の連携の不足などが指摘されている。

<委員会の所見>

- ・子会社化する以前から経理部長が現地採用者であったこともあり、適切な統制が機能していなかったと思われる。経理部長を現地採用とするのであれば、経理部長からの報告を鵜呑みにせず、その報告の妥当性を実際に確認する仕組みは最低限必要であったと考えられる。
- ・しかしながら、親会社の多くの統制部門（事業統括部門、経理部、監査部、会計監査人）が兆候を認識していたにもかかわらず指摘のみに終始し、結果として企業不祥事を抑止できなかった。最終的に本社監査役の指摘で事案が確認され収束に向かっており、最終ディフェンスラインである監査役の機能が具体的に発揮されたと言える事案である。
- ・親子会社間で会計監査人の連携が必要である。ネットワークファームを起用することが望ましいが、そうでない場合、連携体制を確認しておく必要がある。

C事案：公的規格又は顧客仕様を満たさない製品等の検査結果の改ざん又はねつ造等

<概要>

徹底したコスト削減と生産拡大による高収益・高利益を優先した企業風土の下、工場の生産能力や技術力を超えた受注を繰り返し、顧客との契約上の品質に満たない製品を、製品の検査結果を改ざん又はねつ造し出荷していた事案

<企業不祥事の要因>

- 経営トップによる利益至上主義や目標必達のプレッシャー
 - 生産・納期優先で風通しの悪い企業風土
 - 経営者等及び現場の品質コンプライアンス意識の欠如
 - 品質コンプライアンス体制の不備
 - 部門横断的な人事ローテーションの不存在
 - 内部通報制度の機能不全
- などが指摘されている。

<委員会の所見>

- ・過去に度重なる企業不祥事の発生があつたにもかかわらず、カンパニー体制下での各部門の独立的な運営と本社による統制力不足、役職員に共通したコンプライアンス意識の欠如、本音や真実を言いにくい企業風土など、内部統制環境全般にわたり多くの課題が存在し、今回の企業不祥事に至った。こうした積年の「ひずみ」に対し、経営者等のリーダーシップ、内部統制部門や監査役等の審査及び監査機能や社外役員による客観的立場からの指摘など、一連の内部統制上の必須機能が正常に機能していなかったと思われる。
- ・本事案に関しても、監査役等としては、品質保証業務に対し具体的に中身までは指摘できないまでも、品質保証部の独立性の確保、品質トラブル情報の報告体制の整備など、品質に関する内部統制の基本的仕組みに不備があるとの指摘ができたのではないかと思われる。
- ・バッドニュースファーストが全社に定着するよう取り組み、あわせて、企業集団としても、トラブル情報の報告・共有化と対策の横展開等の仕組みを整備することが必要である。
- ・工程能力からみた受注可否判断に関するルール等、品質をはじめとした重要リスクに関する基準・規則を明確にし、取組状況のモニタリングも必要である。
- ・内部通報制度の実効性向上、並びに社員意識調査手法の更なる改善等についても、全社で真摯に取り組む必要がある。

D 事案：複数の子会社における検査記録データ等の書換え等

<概要>

競争環境の激化からシェア・売上拡大を優先する志向が根付き、製品の検査記録データの書換え、顧客未承認の工程変更、契約上の品質に適合しない製品の出荷等が複数の子会社で発覚した事案。なお、これらの不適切行為は、子会社自身による自主的な社内調査のほか、親会社による品質監査、当該子会社社員からの社内通報窓口に対する通報などで報告されており改善の機会があったが、対応が不適切であったため、長期間継続することとなった。

<企業不祥事の要因>

- 「受注」・「納期」を偏重する経営姿勢
 - 縦割り組織の弊害
 - 品質・リスク・コンプライアンスに対する意識の欠如
 - 品質保証部門の独立性及び人的リソース、専門性の欠如
 - 閉鎖的組織・グループ間の人事交流の不存在
- などが指摘されている。

<委員会の所見>

- ・長年不正が続けられてきた中で、各子会社が独立した会社として運営されるのみでグループとしてチェックする体制が欠けていたと思われる。
- ・同様の事案が子会社で相次いで発覚しており、親会社の経営トップが中心となり、類似事例が他の子会社でも発生していないかのチェックが行われておらず、危機意識が不足していたと思われる。とりわけ内部監査部門の役割は重要である。
- ・子会社の経営についても最終的には親会社の経営トップが責任を負う。子会社からの情報が不十分であれば、親会社の経営トップは強い関心を持ち、親会社の管理部門等が定期的に現場に赴くなど、現場の情報を吸い上げる仕組みづくりが必要である。
- ・親会社が主導してグループ全体でコンプライアンスに関する教育・研修を繰り返し実施するとともに、子会社各社の経営トップがリーダーシップを発揮し、内部統制機能の底上げを図ることが重要である。
- ・品質の確保が企業価値の向上に資するとの理念をグループ全体で共有化することが重要であり、その上で品質保証部門の独立性（経営トップと直結する体制）及び当該部門に適切な人員を確保することが必要である。
- ・親会社と子会社の監査役間の連携も不十分であったと思われる。双方の監査役が定期的に情報交換できる場を設けて、必要に応じて経営幹部や取締役会に報告、是正を求めることが重要である。

以上のとおり、分析を行った結果として、企業不祥事の類型や会社の規模・業種などの違いはあるものの、共通する要因としては、以下の①から⑥の特徴があることが分かった。

- ① 経営トップの姿勢や企業風土
- ② 現場と経営の乖離
- ③ セクショナリズムや縦割り組織
- ④ リソース不足や専門知識の欠如による内部統制部門及び内部監査部門の機能不全
(企業集団を含む)
- ⑤ 現場における統制機能の独立性の欠如
- ⑥ コンプライアンスに関する現場教育の不徹底

すべてではないが、企業不祥事の要因は、主としてコンプライアンスに関する経営者等の姿勢や意識の欠如及びコーポレート部門の体制整備等に問題がある場合が多く、取締役の職務執行を監査する監査役等としては、これらの企業不祥事を他山の石として捉え、上記①から⑥の要因が自社のガバナンス体制において十分に考慮されているか、例えば、必要に応じて関連部署等との意見交換を通じて情報収集を図るなどして、重点的に監査することが望ましい。

また、今回の4事案の調査報告書では、監査役等の監査機能についての言及が少ない。次項では、監査役等の視点から取組状況を調査するため、当協会の本支部実務部会会員を対象に企業不祥事防止の観点からアンケートを実施し、その分析結果を掲載した。上記の分析を念頭に読み進めていただきたい。

Ⅱ. 企業不祥事防止に向けた取組

1. アンケート結果からみた会社の取組

前項では、企業不祥事の種別を大きく5つの類型に分類した上で、さらに近年注目を集めている具体的な企業不祥事事案を取り上げ、調査報告書を基に分析を行った。分析を踏まえて各企業では企業不祥事防止に向けて、どのような企業不祥事に関心を有し、どのような取組を実施若しくはこれから実施しようとしているのか等について、当協会の監査実務部会の登録監査役等を対象にアンケートを実施した。アンケート結果は「別紙2」のとおりであるが、ここでは特にどのような傾向が見られたかについて紹介する。なお、業種別に分類した回答結果も紹介するが、統計値としての信頼性の観点から、回答数が30社未満の業種は本報告書における紹介では除外しているため、あらかじめご了承ください。

(1) 監査役等として企業不祥事防止に向けて特に注意を払っている類型・要因

① 監査役等として企業不祥事の防止に向けて特に注意を払っている類型

全般的に見ると、「労働関係法令違反」が最も多く、回答の6割近くに上った。この点は、過剰な時間外労働などに関する事案が大きく取り上げられていること、また政府が推奨する、いわゆる「働き方改革」に関する動向などもあり、監査役等として重点項目としている会社も多いようである。次いで、「粉飾決算、財務報告の虚偽記載」、「ハラスメント」も全体の4割前後の回答があった。他に監査役等として特に注意を払っている類型として多かったのは、「職場の安全管理・防災」(23.2%)、「背任・横領」(13.3%)などであった。

他方で、業種・業態による特徴も見られ、リスク・アプローチの手法により自社の業種・業態を勘案して重点監査項目を選定しているものと見られる。以下、業種別等に分類して各類型を紹介すると、

- 「粉飾決算、財務報告の虚偽記載」では、「機械・機器」(52.9%)、「卸売」(51.7%)、「情報・通信」(52.0%)が高い関心を有していた。
- 「品質・表示偽装等品質管理上の不備」では、非製造業が14.2%であるのに対し、製造業は48.8%と半数近くが回答している。また、製造業の中でも「食料品」(66.7%)、「化学・医薬品」(57.4%)が高い関心を有している。製品の品質が人命にかかわるもので、会社の存亡にかかわることから関心が高いものと思われる。
- 「独禁法違反」では、「建設」(30.6%)、「鉄鋼・非鉄・金属」(24.2%)の関心が高い。過去の商慣行が影響しているものと思われる。
- 「背任・横領」は、総じて関心はさほど高くはないが、「機械・機器」(20.6%)、「建設」(19.4%)、「卸売」(19.0%)、「鉄鋼・非鉄・金属」(18.2%)、「小売」(17.1%)の比率が高い。エージェント等の関与と金銭の動きが細かく管理が難しいことが挙げられる。
- 「適時開示違反」、「インサイダー取引」は小規模会社の方が関心が高い。これは小規模会社では管理体制に不安があるためと思われる。
- 「個人情報等の漏えい」では「金融・保険」(70.5%)、「情報通信」(65.3%)、「不動

産」(51.6%)、「サービス」(47.6%)、「小売」(41.5%)の関心が高い。大量の顧客情報を有していることによるものと思われる。

- 「職場の安全管理・防災」は、製造業(29.8%)が非製造業(18.3%)に比べて割合が高い。業種別では、「運輸・倉庫」(43.3%)、「建設」(33.3%)、「食料品」(33.3%)、「不動産」(32.3%)など、作業現場の安全・防災に対して特に気を遣うと考えられる業種の割合が高い。
- 「社会的規範等に対する違反(反社対応等)」については総じてさほど関心は高くはないが、その中では、「不動産」(16.1%)、「金融・保険」(15.9%)、「建設」(8.3%)の関心が高い。こちらも従来の取引慣行が影響しているものと思われる。

② ①の類型に対して監査役等として考えている要因

上記で回答された類型に対して、監査役等としてどのような点を主な要因として考えているかを類型別に調査したところ、「現場職員のコンプライアンスに対する意識の欠如」が最多となった類型が最も多く(「ハラスメント(セクハラ・パワハラ等)」、「個人情報等の漏えい」、「営業機密等の漏えい」、「背任・横領」、「独禁法違反」、「労働関係法令違反」など)、その他の類型の中でも、当該要因が上位の回答となっているものが多い。

また、「現場部門の人的若しくは専門性を含めた体制の不備」が最多となった類型も多く(「職場の安全管理・防災」、「品質・表示偽装等品質管理上の不備」、「適時開示違反」)、全体として、現場職員のコンプライアンスに対する意識の欠如や現場で管理を行う人材の不足と独立性及び専門性の欠如を懸念している監査役等が多いようである。

他方で、「粉飾決算、財務報告の虚偽記載」の類型の要因としては、「現場部門への目標必達等の過度なプレッシャー」、「経営者等の圧力による内部統制機能の無効化」を挙げる回答が上位となっており、他の類型と異なり、経営者等や本社部門を直接の要因として考えている回答が多い。

(2) 会社として企業不祥事の未然防止及び拡大防止に向けた取組

① 会社として特に有効性を実感して実施している取組等

「トップのコンプライアンス重視の経営」(35.7%)、「トップの姿勢の浸透」(34.0%)が高く、以下、「コンプライアンス等に関する研修の実施」(27.9%)、「規程・規則類、マニュアルの整備、定期的な見直し」(19.3%)の回答割合が高い。アンケート結果を見る限りでは、経営トップのコンプライアンス等に対する取組に有効性を感じている回答割合が高い結果となった。

他方で、内部統制体制の統括責任者である経営トップの職務執行を監査・監督する責務を負う「監査役等」についてみると、アンケート結果では、「監査役等の監査機能強化」(12.1%)が低い割合となっており、選択できる回答項目数を限定した影響も考えられるが、やや残念な結果である。

また、「現場部門での内部統制の自主的な改善に向けた取組(1stラインディフェンス)

の強化」(9.7%)、「人事ローテーションに関する定期的な検証」(3.7%)などは割合が低いが、後述の(2)②にあるように、未だ実施はしていないものの企業不祥事防止に向けて有効である(又は今後実施してみたい)と考える会社は多い。

なお、製造業・非製造業別にみると、多少の差異はあるものの、共通の傾向が見られるが、業種別で見ると選択された取組についてかなりのばらつきがある。

具体的には、

- ▶ 「トップのコンプライアンス重視の経営」では、「運輸・倉庫」(53.3%)、「鉄鋼・非鉄・金属」(45.5%)などが顕著となっている。
- ▶ 「トップの姿勢の浸透(経営理念のグループ全体での共有化等を含む)」では、特に「化学・医薬品」(54.4%)、「鉄鋼・非鉄・金属」(45.5%)など、多くの現場人員を抱えると考えられる業種で顕著となっている。
- ▶ 「コンプライアンス等に関する研修の実施」では、特に「建設」(47.2%)、「不動産」(41.9%)が顕著である。
- ▶ また、「金融・保険」では、「内部監査部門の機能(3rdラインディフェンス)の強化」(31.8%)が最も多くなっている。関心のある類型が異なり、かつ個社の取組状況によっても既に実施している会社と未実施の会社があるため、原因を推測することは難しいが、「内部監査部門の機能(3rdラインディフェンス)の強化」は金融業界特有の特徴が示されていると思われる。

②実施はしていないが、企業不祥事防止に向けて有効である(又は今後実施してみたい)と考える取組等

「人事ローテーションに関する定期的な検証(グループ内交流を含む)」(22.8%)、「現場部門での内部統制の自主的な改善に向けた取組(1stラインディフェンス)の強化」(21.5%)、「現場職員の意見・意識の把握とフィードバック(従業員に対する意識調査の活用等)」(21.5%)の回答割合が高い。また、「内部統制部門による各現場部門に対するモニタリング機能(2ndラインディフェンス)及び支援機能の強化」も19.7%と回答割合は高いが、子会社の多寡により有意な差異は見られなかった。上記段落及び前述(1)②で紹介したとおり、現場部門のコンプライアンスや専門性の脆弱性を要因として掲げる回答結果となっているが、自社にとっての課題とも認識しており、今後の取組として注視しているものと考えられる。なお、製造業・非製造業別で差異が見られた取組等としては、「内部監査部門の機能(3rdラインディフェンス)の強化」について、製造業(18.9%)が非製造業(11.6%)に比べて高く、「現場職員の意見・意識の把握とフィードバック」について、非製造業(24.4%)が製造業(17.7%)に比べて高い傾向にあった。

また、業種別の特徴としては、

- ▶ 全業種で比較的高い傾向を示した「人事ローテーションに関する定期的な検証(グループ内交流を含む)」では、特に「運輸・倉庫」(30.0%)、「機械・機器」(26.5%)が顕著である。

- 次いで高い傾向の「現場部門での内部統制の自主的な改善に向けた取組（1stラインディフェンス）の強化」では、特に「運輸・倉庫」（36.7%）、「鉄鋼・非鉄・金属」（30.3%）、「不動産」（29.0%）、「金融・保険」（25.0%）が顕著である。
- 「現場職員の意見・意識の把握とフィードバック（従業員に対する意識調査の活用等）」では、「建設」（38.9%）、「運輸・倉庫」（33.3%）、「サービス」（28.0%）、「機械・機器」（26.5%）、「卸売」（25.9%）の順で顕著となっており、会社の自浄機能の発揮や企業風土の見直しを重視する傾向がうかがえる。

（3）企業不祥事防止における内部通報制度と従業員等に対する意識調査の意義

企業不祥事を防止するためには、職制による報告では上がってこない問題を早期に把握して企業不祥事の芽を摘むとともに、発生した企業不祥事の悪影響を最小限にするダメージコントロールが大事になる。そのための取組として「内部通報制度」と「従業員等に対する意識調査」は有効な手段と考えられるが、実務上の取組実態につきアンケートで調査を行った。回答結果の概要は以下のとおりである。

①内部通報制度

会社の報告体制としては、職制上の報告を機能させるため風通しのよい職場を実現することが重要である。しかしながら、上司が企業不祥事に関与する等職制上の報告が機能しない場合もあり、内部通報制度を設けることで、企業不祥事の芽を摘むとともに早期発見による迅速な対応を可能とすることができる。まず、内部通報制度の存在自体については、「存在する」との回答が97.5%と、大多数の会社で設置していた。特に、従業員数が多くなるにつれて設置割合が高くなり、従業員10,000人以上の規模の会社の設置率は100%であった。以下、制度の態様について回答結果を述べる。

（ア）窓口の設置

外部窓口（66.9%）、執行部門（56.5%）、監査役等（28.6%）、内部監査部門（28.2%）の順で多くなっており、特に外部窓口の設置は、従業員数が多くなるにつれて割合が高くなる傾向にあった。従業員等が信頼して利用できるようにするためには、執行部門から独立した機関を通報窓口とすることが望まれ、回答した会社の2/3はこの点に配慮しているようである（ただし、顧問弁護士等、執行側が起用している機関を窓口にする場合は独立性の観点からも検討する必要がある）。監査役等が通報窓口になることも、特に外部窓口が設置されていない会社では意義があるものと考えられるが、監査役等の役割は通報への対処ではなく、通報に対し適切な対応がなされているかの監視であることから、複数の窓口のうちの一つであることが望ましい。監査役等に窓口を設置している会社も別に窓口を設置しているかについて調べたところ、9割以上の会社で別の窓口にも設置しており、監査役等のみを窓口としている会社は少ない。

(イ) 監査役等への報告体制

監査役等にとっては、通報窓口になることより通報内容が監査役等に対して適切かつ迅速に報告される体制となっているかを注視すべきであり、監査役等への報告体制として、60.8%の会社で原則すべての内容が監査役等に報告され、必要に応じて報告される(28.2%)も含めると、ほぼ9割に達している。ただし、「必要に応じて」の判断に明確な基準があり、執行側の裁量が排除されているかについては懸念のあるところである。また、「監査役等が求めない限り報告されない」との回答も6.7%あり全体で見れば少数であるものの、従業員数が少なくなるにつれてその割合が高くなる傾向にあった。監査役等に適時適切に通報内容が報告される体制を整備しておくべきである。

(ウ) 企業不祥事の早期発見に対する有効性の実感

「監査役等の視点から内部通報が企業不祥事の早期発見に有効に機能していると考えているか」との問いには、「早期発見に概ね有効に機能していると考えている」との回答が36.0%であったが、従業員数が多くなるほど割合が高くなり、従業員数10,000人以上の規模の会社では63.9%に上昇する結果となった。他方で、「そもそも企業不祥事が発生している認識がほとんどなく、そのため通報例がないので判断できない(わからない)」との回答が42.1%あり、こちらは従業員数が少なくなるほど割合が高くなる傾向で、従業員数10,000人以上では14.5%であるのに対し、500人未満では58.7%と大きな開きが見られた。会社規模に比例して内容を問わず通報件数が増えることは自然であり、また、中小規模会社では、従業員が少ないため通報者が明らかになりやすく、内部通報制度を活用し難いと考えられ、大規模会社に比べると、内部通報制度の有効性を実感している割合は低いようである。

(エ) 内部通報が有効に機能した事例、有効に機能していない原因

内部通報が有効に機能した事例について、自由記入での回答としては、「セクハラ・パワハラ」に関連したものが圧倒的に多く、回答された半数以上に上った。その他、機密漏えい、経費架空請求、データの改ざん行為、在庫品の横流しなど、事案の規模は不明だが、重大事案と思われるものも見られた。また、海外を含めた子会社の役職者の不正に関するものも多く、子会社での贈賄懸念、横領、架空売上、不正取引なども見られた。他方で、内部通報が有効に機能していない原因については様々で、社内での周知不足、通報の意義に対する認識不足、通報に対する抵抗感(敷居が高い)、通報者保護への不安、漏えいの不安、記名式であること、コンプライアンスに対する意識の低さなどが見られた。これらに対応することも内部通報制度を機能させるためには重要である。

②従業員等に対する意識調査

従業員等に対する意識調査の目的は、調査を通じて健全な職場を構築することにある。したがって、企業不祥事の発見というよりは、企業不祥事が発生しない職場環境づくりに重きが置かれる。従業員等に対する意識調査の実施の有無について、全体では、「実施している」

(36.8%)、「定期的にはではないが実施している」(15.0%)と何らかの形で実施している会社がおよそ半数であった。また、前述(3)①の内部通報制度と同様に、従業員数別で見ると差異が見られ、会社規模が大きくなるほど実施している割合が高くなる傾向になり、従業員数10,000人以上の会社では定期的実施している会社が63.9%あったのに対して、500人未満では28.3%との結果になった。規模が小さくなると記入者が容易に分かる可能性があり、意識調査自体の機能を果たし難くなることから、実施を見合わせる傾向があると思われる。

「記名式での記載」か「無記名式での記載」かも従業員数で見ると差異が見られ、全体的には無記名式の方が多いものの(記名式:21.5%、無記名式:78.5%)、小規模会社になるほど記名式の割合が高くなる傾向になった(従業員500人未満:33.1%、10,000人以上:4.8%)。規模が小さくなると記入者が容易に分かる可能性があることから無記名にこだわらない面があると思われる。

また、自由に意見を記載できる欄を設けており、今までに企業不祥事に関する意見等の記載があった会社は全体の3割程度であったが、従業員数が多いほど、その割合が高い傾向になり、従業員10,000人以上の会社ではその割合が4割近くに達した。これは、従業員数が多いほど、現場部門としては本社部門等と対話する機会が疎遠になり、企業不祥事に関する事項に限らず多様な回答が自由記入欄に寄せられていることも考えられる。

意識調査の頻度は自由記入での回答をみると、年1回としている会社が多いようで、それ以下の頻度(2年~3年に1度など)で実施している会社もあったが、年1回を超える頻度で実施している会社はごく稀なようである。対象は自社従業員に加えて、子会社従業員まで含むかについては、自由記入で子会社従業員を含むかどうかまで言及した回答のみで抽出すると、7割程度が実施しているとの回答であった。

2. 企業不祥事防止に向けた取組に対する監査役等の視点

アンケート結果は以上のとおりであるが、業種別・規模別に集計すると、取組や対応に違いが出ている事項も見られた。これは当然のことで、会社により業種・規模も異なり、企業不祥事防止に対する詳細な取組や監査事項は、各社の状況に応じて検討され決定されるべきものである。そこで本項では、アンケート結果も受けて、企業不祥事防止策が適切に構築・運用されているかを検証するために、どのような観点を検討すべきか、以下のとおり整理した。

なお、これらリスク分析や企業不祥事防止策は、執行側が対応すべきものであるが、監査役等は、これらが適切に行われているか監査する立場にあり、監査役等自身が社内事情を熟知するとともにこれらについて十分な知見を有することも重要であることを付け加えておきたい。

視点1. 自社及び同業種のリスク分析とリスク・アプローチによる企業不祥事防止策の検証

アンケート結果を見ても分かるように、企業により関心のある企業不祥事の類型は異なっている。事業がグローバル化・複雑化した中で、企業不祥事防止を意識するあまり、限られたリソースでやみくもに防止策を策定実施することは現実的でない。まずは自社にどのようなリスクが発生する可能性が高いかをしっかりと検討し、そこで抽出されたリスクを中心に防止策を検証していく、いわゆるリスク・アプローチの観点が重要である。そのためには自社にとってのリスク分析を適切にする必要があり、加えて同業種はどういった観点をリスクとして捉えているのかについて、今回のアンケート結果や同業種で開示されている資料等も参考にしながら分析し、会社が構築・運用している企業不祥事防止策を検証することが考えられる。

では、具体的にどういった分野・箇所に対して検討をしていくべきかとなると、まずは、自社の規模・業種等の属性を念頭に置きながら対応していくことが重要であろう。

例えば、規模別でみると、アンケート結果では、会社規模が小規模ほど、個人情報等の漏えいや営業機密等の漏えい、インサイダー取引等に関し監査役等として注意を払っている傾向が見られるが、これらは自社の情報等の管理に不安を感じていることが理解できる。また、企業不祥事防止に向けて、会社規模が小規模ほど、トップのコンプライアンス重視の経営やトップの姿勢の浸透が有効であると考えている会社が多い一方で、現状では実施していないとの結果が特に見られ、この点は、監査役等としても経営トップの企業不祥事に対する意識改革を促すべきと考えられる。

また、業種別でみると、例えば、製造業は、品質・表示偽装（品質データの改ざんを含む）等の品質管理上の不備に対して、監査役等として注意を払っている傾向が特に高く、その背景として、閉鎖的な組織になりがちで偽装がなされやすい風土にあることが、今回検討した企業不祥事案の調査報告書等でも挙げられている。加えて、アンケート結果からは、人事ローテーションに関する定期的な検証が有効であると実感はしているが、現状では実施していないとの結果が特に製造業では見られる。この点は、監査役等としても対応を促すべき

点であると考えられる。

これらは一例であるが、このように、まずは自社の会社規模や業種等を念頭に置きながら、リスクが発生しやすいポイントを押さえつつリスク分析やリスク・アプローチを検討していくべきであり、その上で、監査役等として考える企業不祥事防止策等を執行側に提案していくことも考えられる。提案する際は、当該防止策等をより実効的に実現するために、どのような手段で提案していくのかを検討していかなければならない。また、監査役等だけでは達成できないと考えるのであれば、必要に応じて内部統制部門や内部監査部門、会計監査人等と連携して進めていくことも考えられる。目的に応じた、より実効的な対応が望まれるところである。

加えて、企業不祥事防止策の策定に当たっては、現場部門、内部統制部門及び内部監査部門の3ラインディフェンスの役割が特に重要である。それぞれの機能や性格を考慮して、これら3ラインディフェンスが適切に連携し、縦割り組織の弊害を乗り越え全社横断の観点から十分な機能を発揮することにより、企業不祥事防止の実は上がることとなる。監査役等は、3ラインディフェンスが適切に機能し全体を見渡せる体制になっているかについて、特に注視すべきである。

視点2. 企業不祥事防止に向けた経営トップからの発信、経営トップの姿勢

具体的な企業不祥事の防止の取組が企業内に浸透するためには経営トップの姿勢が重要である。日本の企業は業績を重視するあまり、コンプライアンスを必ずしも重視しない傾向にあった。経営トップのコンプライアンス軽視の経営姿勢の下では風通しの悪い企業風土となり、従業員からの情報収集が困難になることは、今回検討した企業不祥事事案でも見られた傾向である。他の役職員の意識は経営トップの姿勢の延長線上にあり、経営トップが企業不祥事防止に向けて真摯に取り組み、そのことを他の役職員に発信することは、役職員の意識を変革する上では極めて重要である。この点はアンケート結果においても顕著であり、企業不祥事防止に向けて特に有効性を実感している取組等として、「トップのコンプライアンス重視の経営」、「トップの姿勢の浸透（経営理念のグループ全体での共有化等を含む）」を挙げた回答が最多で、監査役等としても取締役等の職務の執行を監査するという立場から、経営トップの姿勢を監視し、常時社外役員とも連携を図りながら真摯に対応することを求める覚悟を持たなければならない。

視点3. コンプライアンスに関する研修制度の充実

企業不祥事の防止には、役職員個々の意識の向上に向けてコンプライアンスを中心とした研修が重要で、しかも反復継続して行う必要がある。

役員に対しては、ガバナンスの構築・運用に関する役員としての責任を十分に認識させるとともに、具体的に留意すべき企業不祥事の類型とその対応を習得させる必要がある。幹部職員についても、部下の指導を含めた職務上の責任を十分に認識させるとともにノウハウ

の習得が必要なのは同様である。その他の職員については、会社にとってコンプライアンスがいかに重要か、具体的に起きた失敗事例が、企業のイメージ並びに企業価値にいかなる影響を与えたかの説明と、コンプライアンス違反等に対する社内の懲戒処分・刑事罰等との関連性を解説し、単なる知識提供ではなく、従業員の意識改革や行動を促す研修にすることが望ましい。また、研修を通じて、例えば内部通報制度の周知や通報を促すといったプログラムを取り入れていくことも考えられる。特に、現場に対しては事業に関連する業法などの研修も必要となってくる。研修は社内のコンプライアンス担当部署が通常担当し、必要に応じ弁護士・公認会計士等の専門家を講師として招聘することも考えられるが、場合によっては監査役等自らが講師となることも考えられる。

監査役等としても、これらの研修の計画と実施が適切に行われているか、しっかりと監視する責任を負っていることを忘れてはならない。

視点4. 従業員からの情報を吸い上げる仕組みの構築

企業不祥事防止の観点では、従業員からの情報収集が有用である。実際の企業不祥事案を見ても、従業員からの外部への通報で発覚した事案もあり、適切に情報を吸い上げていれば企業不祥事の影響をコントロールできたケースも多く見られる。一義的には職制による報告が理想であり、そのために風通しのよい職場とするための努力が望まれるが、現実にはそのようにいかない場合もあり、また上司が実際に不正に関与していれば、職制上のルートを活用することは難しい。企業不祥事防止の観点からは、内部通報制度や従業員等への意識調査といった従業員から情報を吸い上げる仕組みを整備することも重要である。従業員等の数が極めて少数の会社では匿名性に限界はあるが、これらに対する従業員等の信頼は、情報提供者に対する保護の仕組みが十分に機能しているかがポイントであり、執行から独立した通報窓口の設置、匿名性の確保や通報者への不利益行為の禁止等が実効性のある形で行われる必要がある。

監査役等は、これらの仕組みが適切に構築・運用されているかを検証し、通報内容が迅速に監査役等に提供されているかを見ていく必要がある。

Ⅲ. まとめとして

以上のとおり、企業不祥事案やアンケート結果を踏まえて企業不祥事防止策に対する監査役等の視点を述べたが、今回実施したアンケートでは、特に自由記入欄において、各社における実際の取組事例について多数の事例を紹介いただいた。そこで、本報告書のまとめとして、アンケートの自由記入欄で回答された、各社で実践されている企業不祥事防止策の一例や企業不祥事防止に向けた考えなどを紹介するとともに、最後に、当委員会でもまとめた企業不祥事防止のために監査役等として常に留意しておくべきポイントを述べることにする。なお、アンケートの自由記入については、下記も含めて一覧を「別紙2」で紹介しているので、そちらも合わせてご覧いただきたい。

1. 各社で実践されている企業不祥事防止策等（アンケート自由記載の紹介）

【監査役等として具体的に指摘した事項。また、指摘事項に対して会社として対応がなされたこと】

《粉飾決算、財務報告の虚偽記載》

- 過去にあった事例は在庫数量の改ざんと仕入計上時期の操作であったが、いずれも「決算の数字を変えるための粉飾」ではなく、自分のミスを隠すためのものであった。基本的な教育ができていなかったこと、組織上風通しの悪さによる「悪い事・間違ったこと」を伝えることができなかったことに起因。したがって、改めてトップからのメッセージと上司と部下のコミュニケーションに加えて、基本的な手続きの教育の徹底が必要と提言してきた。会社としては内部統制の徹底と強化を進めるとともに、内部監査による検証を継続実施している。

《品質・表示偽装（品質データの改ざんを含む）等品質管理上の不備》

- 現場オペレーターは社員、派遣社員を問わず、工程上のミスを発見した時は理由や状況を問わず、まずラインを止めて工程責任者に報告する。自分のミスを叱責される等を恐れないよう、積極的にミスを自ら報告した人を称賛する風土を作ることが品質トラブルを防ぐ第一歩と工場責任者には理解を求めている。

《独禁法違反（カルテル・談合等）》

- 当社では営業関係者が同業者と接触する場合、事前伺い＋事後報告書を提出する規則になっている。一昨年度分につきすべて閲覧した上で、部署間による解釈などの温度差や記載漏れの可能性、また接触を中止すべきケースなどを指摘した。会社（管理部門）として監査役の指摘を参考に是正対応をした。

《個人情報等の漏えい》

- 当社は人事事務のアウトソーシングを受託する会社。受けている人事事務は個人情報に基づくもの。したがって、個人情報セキュリティ管理は本業を支える最重要課題であり、各業務部署に情報セキュリティ委員を配置し、日常的に個人情報事故の発生を未然に防止するよう、全社体制で活動している。また、月1回「情報セキュリティ委員会」を開催し、きめ細かな発生防止体制をとっている。監査役の私は、

その情報セキュリティ委員会において、アドバイザーという位置づけで毎回参加しており、「ヒヤリ、ハット」への対応等について、再発防止目線で意見を言うようにしている。私の指摘したのは、事故発生の原因が軽微なものであっても、結果として発生する事故も軽微なものに留まるとは限らないから、個人情報の含まれた「メール」「郵便」の発送前のWチェックという基本動作の徹底に最大注力するように社内全体を盛り上げたこと

《ハラスメント（セクハラ・パワハラ等）》

- 経営会議等の場で「職場のハラスメント対策」というテーマで、セクハラ・パワハラの具体的事例を挙げ、取締役・管理職が留意すべきポイントについて、監査役として啓発を行っている（セクハラ・パワハラ・メンタルヘルスについて3回に分けて資料を作成し研修を行った）。また、特定部門においてパワーマネジメントが行われていたため、業務監査により指摘・改善要請を行った。経営トップから、当該部門長に対して指導が行われ、また組織の一部変更を実施し改善が図られた。現在では、日常的に人事部門が中心となってセクハラ・パワハラについての注意喚起（管理監督職研修カリキュラムに盛り込み）を行っている。また、内部監査部門と連携して、監査役による店舗往査の監査項目として取り組んでいる。

《労働関係法令違反》

- 顧客とのトラブルで、厚労省のガイドラインを超える長期間にわたる過重労働が発生した。取締役会で監査役が再三にわたり指摘し、社長が顧客を訪問のうえ、対応を協議、理解を得た上で、異常残業の撲滅を図った。これ以降現場任せにせず、会社としてモニタリングシステムにより、早目、早目に対応をとる仕組みを構築した。その後も毎年重点監査項目として継続的にモニタリングしている。

《職場の安全管理・防災》

- 東日本大震災以後、監査役による業務監査（「東日本大震災における取締役の職務執行に関する監査」2011年8月）を行い、震災直後の社内の状況・現場（店舗）での対応・従業員の帰宅状況などに関する監査を行うとともに、今後の防災・危機管理に対する要請事項（防災マニュアルの作成、防災訓練の徹底、防災グッズの全事業所への配布、什器類の転倒防止、安否確認システムの導入、BCPの策定等）をまとめ、会社に改善要請を行った。また翌年、その実施状況に関するフォロー監査を行った。その結果、監査役要請事項についてはBCPの策定以外ほぼ実施された。現在、各事業所における防災体制の整備状況（防災グッズの充足・管理状況）は、内部監査室による日常的な監査事項として確認している。

《インサイダー取引》

- インサイダー取引については年に一度、各事業部で研修がなされているが、社内の内部情報の管理がより重要である。必要以上に情報を社内ネットで出さないよう指導。常に意識はして、「インサイダー情報につき注意」のメッセージを添付している。

【企業不祥事防止に向けて実施している取組の具体的な施策内容、取組のポイント等】

- 監査役は、子会社社長に人事異動があった際は、1年以内に面談を行い、前任社長との引継等で不審に思うことがなかったかの確認と、今後の経営方針を聞くようにしている。そして新社長が交代する際も次期社長に同様の面談をすることを伝え、公正な会社運営をお願いしている。
- 経営トップのコンプライアンス遵守の表明は必須。但し、「これが組織の末端、特に中間管理層に伝わっていない」また「中間管理層の会社の経営目標遂行と現場の板ばさみになっていることが経営トップに伝わっていない」ことがままある。この双方向のコミュニケーションは極めて重要。また、子会社経営において、経理など内部統制部門のけん制機能は重要で、これを発揮させるべく本社統括部門にも報告経路を持たせる1.5線の設置は有効と史料
- 80人程度の会社であり、年に2回目標管理のヒアリングをひとり1回1時間程度行っており、この中でコンプライアンスについても話し合いを行っている。週に一度全員会議を開催しており、コンプライアンスに関する啓蒙も行っている（年一度インサイダー取引、社内通報制度等の解説）。また全員会議の中で障害トラブル報告を行う時間があり何か問題があれば報告する（失敗等を隠すような風土がない）。

【内部通報制度に関して実践している工夫等】

- 社内窓口は企業倫理担当部門の女性管理職、外部窓口も女性弁護士にしており、女性に使いやすいように工夫している。
- 子会社である当社と親会社に内部通報制度があるが、昨年より親会社の制度が改善され、窓口で監査役が追加され外部弁護士は男性女性の対応担当弁護士を選任したことと、内部通報制度をグループ内で周知（個人用配布カード含む）したことで通報は倍増し、結果をコンプライアンス委員会（子会社、孫会社はTV会議で参加）で対応結果まで報告され風通しがよくなった。
- 通報できる対象を社員のみならず社員の家族、グループ会社社員、派遣社員、請負・購買契約先社員とし、かつ匿名でも可としている。通報者保護が明示され、情報管理が徹底されている。社内窓口、社外窓口とも女性・男性の相談員を配置している。
- 本年度よりグループ内部統制制度の拡充を行い、新たに外部窓口ホットライン、監査役ホットライン、サプライヤーホットラインを開始した。また海外子会社向けにグローバルホットラインも開設予定

【内部通報が有効に機能した事例】

- 子会社トップが業績アップを図るために強権的な圧力をリーダーに与え、リーダーから一般職への圧力が日常的になされ、パワハラ的な企業体質に対する内部通報があった。この通報に対しては、常勤監査役と社外の取締役及び社外監査役とで「調査

委員会」を立ち上げ、子会社職員に対するヒアリングを実施したうえで子会社トップ及び幹部リーダーのヒアリングを実施、トップと幹部を賞罰委員会にかけ処罰をした。

- 社内でのパワハラ・セクハラに関する通報、金銭の不正な取扱い、業務上の法令違反行為ではないか等の通報があり、実態調査を実施して不正・不法を確認（必ず弁護士意見をj確認している）した事例がある。最終的に賞罰審査委員会により適正に対応している。

【意識調査結果の監査役等監査への活用】

- 調査結果は執行会議及び取締役会で共有されており、監査役の往査時に活用。特に子会社で調査結果がどのように経営トップから社員にフィードバックされているかを確認
- 各役員との定期懇談時に相手の理解レベルと対応を確認する。内部監査部門との定期打合せ時に結果の解釈と実際について意見交換する。
- 全社と比較して著しく点が低い部署や過去と比較して点数が低くなった部署等に対し、原因や対策状況を確認している。部門長個人の問題なのか構造的な課題があるのか等を把握し、担当取締役等へ意見具申する事もある。
- 意識調査結果による指摘事項に対し、会社の調査結果に基づき是正処置を行うが、関連する監査役監査において当該是正処置の実施状況を監査している。

【その他、企業不祥事予防における監査役等としての取組等】

- 監査役の最も重要な役割は、不祥事に関し、自らの職を辞してでも代表取締役に意見する役割であると考えます。以前在籍していた会社では、世間を騒がした不祥事が起こりましたが、その会社では監査役が取締役のOBばかりであり、その方々も、歴代不祥事を黙認してきた方々であり、監査機能は不全に陥っておりました。その反省を踏まえ、社外監査役、社外取締役となるべく連携を密にして、いざという時は監査役・社外取締役が一体となって経営陣に対峙できる関係作りに取り組んでおります。
- 当社は監査等委員設置会社であるが、多くの店舗、様々な従業員を抱える小売業では、不祥事防止には内部統制システムによる監査では不十分（表層的）だと思う。トップのコンプライアンス重視の姿勢、風通しのよい企業風土、シームレスな教育体制という土台のうえに、内部監査や内部通報、事故・クレームの報告といった不祥事の兆候を察知できる情報共有体制を構築し、かつ自身も実査等を通じて現場の声を聴く姿勢を持ち続けることが肝要だと考えている。
- 予防策で最も効果的なことは社長（トップ）自ら実践し、発信し続けること。と同時に発生した場合の「懲戒」の徹底と内容の開示をすることで、将来の不祥事の予防につながるはず。

- 日常の監査活動を通して現場に過度なプレッシャーがないか、主管者のコンプラ意識の欠如がないか等確認している。内部監査部門に外部から専門人材を移入して、社内では常識化してしまっていて社内の監査人には発見できない法令違反等に目配りしている。
- いわゆる3ラインディフェンスが有効に機能しているかを取締役、各主要部門長、スタッフ部門長等へのヒアリングで確認しています。加えて、実際に起こった不祥事への対応、改善策の実施状況等を定期的に報告を受けておりますが、更に不祥事発覚後の経営陣の対応への反省、改善策等への意見陳述等をしております。不祥事予防のための仕組みはある程度できていると考えていますが、運用面で抜けがないようにどのように継続して確認していくかが常に課題と考えています。
- ①『監査役通信』を発行し、他社における不祥事情報を流している。
- ②現場と社長との双方向コミュニケーションを密にすべく、年1回、全社員と社長・監査役同席の上業務目標結果も絡ませ、面談を実施している。
- ③時間外労働実態の把握・確認を行い取締役会にて報告している。
- ④コンプライアンス委員会とタイアップし、コンプライアンスに関する俳句を募集（法令遵守を再度見直すことができ効果あり）
- ⑤監査役と全社員とのコミュニケーションツールの一環として継続的に『監査役通信』を発信している。
- ⑥会計監査人・内部監査部門との連携を強化し、年4回三様監査を実施している。
- 一昨年以降、特に目の行き届かない海外子会社に対する不祥事の予防方法を実践するようにしています。本社からみた海外子会社は、グリップ感が弱く、ガバナンスが効いていないと思われることから、管理部門を中心とした「海外子会社への調査連合体制」（複数の管理部門が海外子会社を訪問した際に、特定の事項を調査し確認する体制）を構築すべく、内部監査部門に依頼して関係する管理部門も参加した定期ミーティングを始めました。最終的には、「関係会社管理規程」を改正することにより、海外子会社の不祥事予防につながるものと考えております。監査役と内部監査部門との協力体制（連携）の絆を太くすることが、当社および国内外グループ会社の不祥事予防に役立つと考え取り組んでおります。
- 一般的な内部統制システムの構築も重要だが、例えば支店・工場・子会社の経理要員の人事評価は支店長・工場長・子会社の社長が行うのではなく、本社の経理責任者が行う等の工夫も必要。これが出来ていないところが多い様に思う。それと、やっぱりトップの姿勢と組織を超えた縦・横・斜め等あらゆる人等とのコミュニケーションが重要。これらについて、社長・取締役等との会合や社外取締役の定期的会合等を通じて、監査役として気付いている事項や課題・問題と認識している事項について率直な意見交換を行っていく事が監査役の仕事として重要だと思います。

2. 企業不祥事防止のために監査役等として常に留意しておくべきポイント

ポイント①. 経営トップがコンプライアンス重視の経営姿勢を取っているか

企業不祥事防止の観点で監査役等としてまず着目すべきは、経営トップが経営姿勢としてコンプライアンスを重視しているかである。監査役等としては、経営トップがコンプライアンス軽視の経営姿勢を取っている場合は改善を促し、ときには経営トップと対峙する覚悟を持つことが必要である。また、経営トップのコンプライアンス重視の経営姿勢が企業集団全体の役職員に浸透しているかについても、最大限の注意を払い確認すべきである。

ポイント②. 本質的に強い現場力が確保されているか

リスク予防の本質は各現場部門にあると言える。まずは、現場部門がリスクアセスメントによるリスクの特定・認識を行い、自浄作用が働く仕組みを構築し運用していくことが重要である。また、現場が常に高いモチベーションを持って行動すれば、自ら進んで不正を犯すことも考えにくい。監査役等としては現場がどのようなモチベーションで仕事に励んでいるか、また万一、何かあった際に報告できる体制が整備されているかなどについて、各現場の状況を注視していくべきである。

ポイント③. 全社的に内部統制部門の機能が発揮されているか

本社のコーポレート部門（財務・人事・法務・品質保証部門等の内部統制部門）が現場に対し適切に権限・義務を行使することにより、経営トップや各事業部に対するけん制効果が期待できる。また、現場部門が経営トップや事業部門長等から不合理な干渉等を受けても対抗できる環境整備と企業風土の醸成が必要である。監査役等としては内部統制部門が健全な全社的機能（人事機能を含め）・モニタリング機能・課題是正機能等を発揮しているかについて、重点的に見ていくべきである。

ポイント④. 内部監査部門による組織的かつ効率的な監査が実施されているか

企業不祥事防止の観点では監査役等による監査のみでは限界があるため、内部監査部門の役割が不可欠である。監査役等は、内部監査部門による組織的かつ効率的な監査が実施されているかを検証するとともに、内部監査部門の情報を監査役等自身の監査に活用し、必要に応じて調査を求めるなどの体制整備をしておくことが望ましい。

ポイント⑤. バッドニュースファーストの文化、風通しのよい企業風土となっているか

バッドニュースが常に優先されて報告されるような企業風土となっているか、またミス等が隠蔽されることがないような企業風土となっているかなど、風通しのよい環境整備が企業不祥事防止には必要である。監査役等としては、会議等の出席や現場往査の際の職員との面談等を通じて、状況を確認することが重要である。

ポイント⑥. 企業不祥事に関する兆候に対して、徹底した事実調査と事実に基づく対策の要請がなされているか

企業不祥事に関する気づきや兆候を察知した場合には、いち早く事実調査に向けて対応することが必要である。監査役等としては、兆候が見られれば執行側に事実関係の調査を促し、企業不祥事に発展するおそれがあると判断した場合には、執行側に毅然とした姿勢で、いち早く解消に向けて対応するように求めるべきである。また、必要に応じて監査役等自身も調査をするなど、企業不祥事の芽が小さなうちに摘み取ることが必要である。

ポイント⑦. 企業不祥事の発生後、再発防止に対して本質的に取り組む姿勢がとられているか

顕在化した企業不祥事に対して、表面的な再発防止策に終始することなく、必要に応じて現場の声に耳を傾けるなど、どこに不祥事の真因があるのかをしっかりと検証する必要がある。対症療法のみではかえって現場の疲弊を招き、再発防止が不完全なまま終始するおそれがある。監査役等としては、執行側が再発防止に向けて真因をつきとめる姿勢があるか、適切に再発防止策の策定がなされ運用されているかなど、企業不祥事発生後の執行側の再発防止に向けた対応を注視していくことが重要である。

おわりに

本文中で述べたとおり、会社により業種・規模等が異なり、企業不祥事防止に対する取組や監査事項は、各社の状況に応じて検討され決定されるべきものである。その一方で、監査役等がその職務を遂行するに際して留意すべき共通の項目もあり、第三者委員会報告書等の調査報告書や監査役等に対するアンケート結果の分析を通じて、本報告書 27 ページに、企業不祥事防止のために監査役等として常に留意しておくべき7項目のポイントを取りまとめた。

これらの項目の中で、当委員会として企業不祥事防止の観点で最も重要であると考えたポイントは、ポイント①に掲げた、「経営トップのコンプライアンス重視の経営姿勢」であるとの結論であった。本文中にも記載したように、経営トップによるコンプライアンス軽視の経営姿勢が見られた場合は、監査役等として経営トップに対峙する覚悟を持って臨むことが必要であることを常に意識していくことが重要である。

また、当委員会では、当該7項目のポイントのほかにも、例えば、「企業集団を含めた企業全体として、社会・ステークホルダーが求める「品格」が維持され、意識改革と組織改革が継続的に推進されているか」も監査役等の職務遂行に際しての留意点として重要であるとの認識で一致した。他方、経済環境の変化への対応だけでなく、業界慣行等が社会の要請に合致していない場合は、その改善を対外発信していくことも求められるところであり、監査役等はそういった経営が実現されているかも注視していく必要があると考える。

今回取り上げた第三者委員会等の調査報告書には、監査役等の対応に関する言及が少なく、その他公表されている調査報告書を見ても同様の傾向にあった。企業不祥事事案における監査役等の職務遂行実態が、その具体的な行動内容に対して評価されることは、たとえ厳しい評価であっても、監査の品質の向上にとっては不可欠と考える。

この点に関し、最近公表された某金融機関に関する調査報告書において、「常勤監査役が不祥事の兆候を知りながら適切な調査をしなかった」、「社外監査役への伝達を適宜行わなかった」などの理由で、善管注意義務に違反するとの指摘がなされている。公表時期の関係もあり、残念ながら当委員会では当該調査報告書を今回の事案分析の対象として取り上げることはできなかったが、このような指摘があることは、我々監査役等も真摯に受け止める必要があると考える。本件は、企業不祥事への経営層の関与が黙認され、内部統制システムが無効化した典型例であり、上記のとおり、まさに経営トップのコンプライアンス軽視の経営姿勢を監査役が放置したと言える事案であり、我々監査役等も、他山の石として捉え、それぞれ自社の状況を再確認していただきたいと考えている。

最後に、不祥事防止体制の構築・運用は、企業価値の向上にも資するものであり、自社に合った体制の構築・運用の確保に向けて、本報告書が監査役等の皆様の職務遂行の一助となることを期待しておわりの言葉としたい。

不適切事案に関する調査報告書の概要

※いずれも公表済みの調査報告書の内容に基づき、不適切事案に至った背景・要因を中心に、その概要をまとめたものである。

各事案に対する当委員会委員による所見は、本報告書本文 8～11 ページ参照

【A事案】

類型	不適切な会計処理による利益の嵩上げ
事案の概要	<ol style="list-style-type: none"> 1. 複数の工事進行基準案件に対する工事損失引当金の未計上・計上の先送り 2. 経費計上時期の延期や仕入値引を利用した利益の嵩上げを目的とした不適切な処理 3. 部品の押し込み（取引先企業に部品等を強制購入させる）による見かけの利益の嵩上げ 4. 棚卸資産等の評価損の未計上 <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記行為等が繰り返し行われており、そのうち、経営トップらが実行又はその継続を認識していたにもかかわらず、中止又は是正を指示しなかった事案や、会計上必要な引当金計上の承認を求めたのに対して、経営トップがこれを拒否していた事案なども認められた。 ・ 社内カンパニー制がとられているが、社内カンパニーのトップが不適切な会計処理を実行又は継続的に関与している事例も認められた。
事案に至った主な要因	<ol style="list-style-type: none"> 1. 内部統制等ガバナンスの状況 <ol style="list-style-type: none"> (1) 経営者等による内部統制機能の無効化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営トップらが関与することにより、財務報告内部統制機能を逸脱・無効化し、結果的に不適切な会計処理が行われた。また、経営者等の関与を想定した内部統制（リスク管理）体制が構築されていなかった。 (2) 取締役会の監督機能の欠如 <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営会議の審議結果及び執行役社長の決定事項は取締役会の報告事項とされているが、今回先送りされた工事進行基準が適用される工事の受注やその損失の発生については対象とはされておらず、また、カンパニーの経営者等は各四半期決算取締役会において業績・業務状況の報告を行うこととされているが、重要な案件に係る損失の発生については、何ら報告がなされていなかった。さらに、いくつかの案件については、社長の月例会において、不適切な会計処理が行われていることを認識することが可能な資料に基づく報告がなされていたにもかかわらず、取締役会には何ら報告がなされていなかった。 (3) 内部統制体制等諸部門の機能不全 <ul style="list-style-type: none"> ・ 財務部は、決算上連結決算のための対応を行うのみで、各カンパニーの会計処理の適・不適切をチェックする役割は果たしていなかった。 ・ 財務報告に係る内部統制システムの有効性評価結果の最終確認等を行う委員会が存在していたが、実際には法務部及び財務部担当者との若干の質疑が行われていたのみで、財務報告に係る内部統制システムの有効性について独自に何らかの確認や検討をしていた形跡は見当たらなかった。

た。

2. 経営のリーダーシップ、トップダウン施策の状況

前述のとおり、経営者等が関与することにより、多くのカンパニーにおいて同時並行的かつ組織的に実行・継続された不適切な会計処理は経営判断として行われたものとなり、これを（内部統制機能で）是正することは事実上不可能であった。

その背景として、

(1) 上司の意向に逆らうことのできない企業風土

- ・ 経営者トップらが意図的な見かけ上の当期利益の嵩上げや費用・損失計上の先送り又はその継続を認識したのに、中止ないし是正を指示していなかった。
- ・ 工事進行基準案件の中には、カンパニーから工事損失引当金の計上の承認を求められたのに対して、経営トップがこれを拒否したり先延ばしの方針を示したと認められる案件があった。
- ・ 経営トップが、部品の押し込みを行わざるを得ない状況になりかねないことを認識しつつ、社内カンパニーに対して厳しい「チャレンジ」と称するプレッシャーを課してそのような状況に追い込んだり、社内カンパニー側が部品の押し込みによる見かけ上の利益の嵩上げを解消する意向を示したのに対して、難色を示した事実も認められる。

(2) 経営者等における適切な会計処理に向けた意識や知識の欠如

- ・ 会計処理の担当者等のほか、経営者等は数値上の利益額を優先するあまり、適切な会計処理に向けた意識が欠如、希薄となっていたほか、会計基準等について十分な知識を有していなかった。

3. 監査委員会の対応状況

元 CFO が監査委員長に就任していたこともあり、不適切な会計処理が行われている事実等を認識していたにもかかわらず、監査委員会において問題点の審議などは行われず、また、監査委員会として業務執行者側に問題点を指摘するなどの行動を行うことはなかった。

その他、報告書では、以下の点において監査委員会による内部統制（監査機能）が機能していなかったと指摘

- ・ 財務・経理に関する監査を担当する常勤の監査委員が実質的に1名しか存在しないという状況（CFO 経験者）であったことに加えて、社外監査委員の中には財務・経理に関して十分な知見を有している者はいなかった。
- ・ 上記に加え、監査委員会の補助スタッフとして、財務・経理に精通した人員が多く配置されていなかった。
- ・ 監査業務は業務の有効性及び効率性の確保に主眼が置かれていた（コンプライアンス・リスクの管理、財務情報・開示情報等の信頼性の確保といった観点の監査はほとんど行われていなかった）。
- ・ また、監査委員の1名が不適切な会計処理について複数回にわたり指摘をしたが、監査委員会として何らかの対応がとられることはなかった。

他方で、子会社の社内監査役2名は、見かけ上の利益の嵩上げが行うことを目的とした不適切な会計処理を認識するに至り、同社長に対し、早期解消を促したところ、年度内で全て解消する方針であるとの説明を受け、実際にすべてを解消するに至った。

4. 会計監査人・内部監査部門の機能発揮（監査役等との連携状況を含む）

（1）会計監査人について

- ・ 問題となった処理の多くは会社内部における会計処理の意図的な操作であり、外部の証拠により事実を確認することが困難な状況を巧みに利用した組織ぐるみの不適切な行為であった。また、会計処理の問題の多くについては、会計監査人の監査の過程において指摘がされず、結果として外部監査による統制が十分に機能しなかった（本調査報告書の調査は、問題事案の個々の局面に限定した調査であり、会計監査人自体の評価は行っていない）。

（2）内部監査部門について

- ・ 内部監査部門の業務は、「経営」コンサルタント的な業務（業務監査の一部）がほとんどであり、会計処理が適切か否かといった会計監査の観点からの業務はほとんど行われていなかった。
- ・ 必要な監査を実施できるだけの人数が配置されていたとは言い難い状況で、キャリアパス的な位置づけで内部監査部門に人を配置するローテーションであった。
→ 経理や各カンパニーの業務に精通したベテラン等の人員が多く配置されることはなく、適切な監査を期待できる状況でもなかった。
- ・ 内部監査部門は経営トップが所管していたものであったことから、担当者らはトップの意向に反すると考えられる事項については、必要な指摘等を行うことができなかった疑いがある。
- ・ 各カンパニーにおいては、経理部以外に不適切な会計処理をチェックすることができるような部門の設置がなされていなかった。

5. 企業集団リスクへの対応状況（各カンパニー部門に対する管理の視点から）

- ・ 各カンパニーに対する管理については、事業グループ担当執行役（GCEO）が必要な指示、統括を適宜行っていたが、GCEO が工事損失引当金の計上を承認しなかったり、損失計上の先延ばしなどが見られ、会計処理を認識している CFO も、損失が発生する見込みであることを認識しておきながら、引当金の計上を行わないことを積極的に決定しているなどの事案が見られた。
- ・ 経営者も、前述の通り社内カンパニーから引当金の計上の承認の拒否や先延ばし、また、利益の嵩上げを行わざるを得ない状況になりかねないことを認識しつつ、社内カンパニーに対して厳しく「チャレンジ」と称したプレッシャーを課して追い込んだりしていた事実が見られた。
- ・ 各カンパニーにおいては、各カンパニーの経理部が適切な会計処理がなされているか否かをチェックするための内部統制部門としての機能を担っていたが、機能していなかった。

6. 内部通報制度の運用状況

内部通報窓口は設置されているが、年間数十件程度の通報しかなく、企業規模から判断しても、内部通報制度が十分に活用されていたとは言い難いものと推測される。また、本件に関する通報もなかった。

【B事案】

<p>類型</p>	<p>海外連結子会社による不適切な会計処理（棚卸資産の嵩上げ）</p>
<p>事案の概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 常勤監査役が、海外の連結子会社の財務諸表を確認したところ、棚卸資産残高が売上に比して過大であると考え、執行側に確認を指示 ・ 調査の結果、同子会社経理部長がエクセルシートの数値を変更して過大計上させていたことが発覚 ・ 調査の結果では、同子会社社長が棚卸資産の過剰について問題意識を持つ機会があったものの、調査を指示することはなかった。 <p>※同連結子会社は、別会社より株式譲り受けにより子会社化の後、別会社が保有していた残りの持株も譲り受け、完全子会社化した会社</p>
<p>事案に至った主な要因</p>	<p>1. 内部統制等ガバナンスの状況</p> <p>(1) 当該子会社としてのガバナンスの状況</p> <p>経理部長のみによる不正と考えながらも、従前からの子会社のガバナンス及び内部統制（特に誤謬や不正をチェックする体制の整備）が不十分であったと指摘</p> <p>具体的には、</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 子会社社長の経営者としての意識と執行能力の不足 <ul style="list-style-type: none"> ・ 棚卸資産の違和感を他者から指摘をされてもなお、経理部長の説明に依存し、自ら有効な確認手段を講じようとしなかった。 ② 経理業務に対する具体的なチェック体制の不足 <ul style="list-style-type: none"> ・ 経理処理が実質的に経理部長のみによっていた。 ③ 現場から経理部へ棚卸資産に関する正確な情報が提供されていなかった。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 現場において棚卸資産の入出庫などの数量を管理できておらず、その結果、経理部も棚卸資産の数量の正確な把握ができなかった。 ④ 実地棚卸手続による棚卸資産の確認作業が会計帳簿と切り離されていた。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 実地棚卸に関するルールが存在せず、現場で管理されている在庫リストは、経理部でエクセルシートにより管理されている在庫リストとは切り離されており、それら相互の突合も行われていなかった。 <p>※親会社としての企業集団のガバナンスの状況は後述</p> <p>2. 経営のリーダーシップ、トップダウン施策の状況</p> <p>(1) 子会社社長</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 子会社の取締役会において、棚卸資産に対する問題意識の指摘が度々ありながら、取締役社長らは経理部長の説明内容を鵜呑みにするだけで終わってしまい、指摘事項の詳細調査やその結果の継続モニタリングをした事実は認められず、取締役会に期待されるチェック機能が果たされたとはいえなかった。 <p>(2) 親会社社長</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 親会社取締役会で当該子会社の棚卸資産の管理等に関する事項が検討されたことはなく、また監

査役、監査部の監査においても特に指摘はされておらず、問題意識を持ちえなかった。

3. 監査役の対応状況

- ・ 前述の通り、今回の不正発覚の経緯は、常勤監査役が当該子会社の財務諸表の確認の際に棚卸資産残高が売上に比して過大であるとの指摘によるものであり、その後、子会社副社長に実在性の確認を指示、また親会社執行役員に確認を求めている。
- ・ 今回の不正発覚以前に就任していた監査役も、当該子会社の往査において、棚卸のルールブック・マニュアル等が存在しないことを確認しており、ルールブックの作成を指示していたが、不正の有無の確認までには至らなかった。
- ・ 代表取締役との意見交換の場が設けられていたが、特に今回の事案について報告をしていた事情は見出されなかった。

4. 会計監査人・内部監査部門の機能発揮（監査役等との連携状況を含む）

（1）子会社内部監査部門

- ・ 子会社の内部監査（監査部）は、ISO 等の認証取得など品質管理に重きを置いた業務を行っていたものと推測され、実地棚卸の実施等、棚卸資産の管理に関する記載は見当たらない。
- ・ また、子会社の監査部長は、実際には定年直前のベテラン社員を処遇するための役職の意味合いが強かった。

（2）親会社内部監査部門

- ・ 親会社の監査部の監査結果通知書には、棚卸資産の実地棚卸立会いが重点監査項目として掲げられた年もあり、監査結果通知書の「付記事項」の中に棚卸資産の増加についての言及も見られた。しかしながら、子会社における棚卸資産の状況が改善事項として指摘されることはなかった。
- ・ また、監査部の海外子会社に対する監査能力が不十分であった。その根本的な要因として以下が挙げられる。
 - ① 往査を担当する監査部員が基本的に性善説的な視点に立っていたきらいがあり、十分な懐疑心をもって往査に臨む姿勢が不足していた。
 - ② 監査部には海外事業の監査に関する経験が不足しており、現地事情（現実的な対応の困難さ）に遠慮し過ぎるあまり、監査が本来発揮すべき批判的な検討の意識を十分に発揮することができなかった。

（3）子会社会計監査人

- ・ 現地監査法人による会計監査を受けており（現地法令により原則として全ての株式会社に現地公認会計士による監査が求められている）、現物数量と棚卸資産明細に記載されている数量との照合を行っており、そこで過大な差異が発生していたが、経理部長からの説明を受けるに終始していた。

（4）親会社会計監査人

- ・ 親会社会計監査人は、グループにおける重要な構成単位とは識別していなかったため、分析的手続のみを行っていた。親会社会計監査人は、当該子会社の棚卸資産残高が増加していることについて親会社経理部に確認を行ったが、増加理由について著しく不合理な点は認められなかったこと、及び当該子会社が連結グループにおける重要な構成単位ではなかったことから、当該増加理

由を裏付ける客観的事実の確認等の追加手続は行わなかった。

5. 企業集団リスクへの対応状況（各カンパニー部門に対する管理の視点から）

（1）海外事業部の子会社主管部門としての機能

海外子会社の統括は海外事業部が担当していたが、例えば、以下の点で管理業務を主管する部門として、海外子会社の抱える課題のモニタリングも責任をもって行うべきという意識が不十分であると指摘

- ・ 海外事業部長が棚卸資産の絶対量の増加に気付きながらも詳細調査の実施には踏み込まず。
→海外事業部が指摘した疑問点の解決は当該海外子会社の責任で行うべきとの意識、又は海外子会社のモニタリングは監査部等の役割であるという意識
- ・ 海外事業部長の専門はマーケティングであり、会計及び監査に関する知識を有する部員は限られていた。
→P/Lに対する関心は高い一方で、B/Sに対する関心が希薄
- ・ また、「グループ経営会議」が存在し、グループ各社の業務執行状況について報告されるほか、内部統制の強化等グループ共通の課題について討議が行われていたが、海外子会社の代表者は原則として出席せず、どちらかという国内のグループ会社の経営課題について討議される場であった。

（2）親会社の関連部門間の連携不足

親会社海外事業部、経理部、監査部等において、当該子会社の棚卸資産が過剰であることが度々話題に上り、指摘がなされていたにもかかわらず、確認や調査が十分に行われることはなかった。その要因としては、前記の各部門固有の問題点に加えて、

① いわゆる縦割りの意識

- ・ 海外子会社は当社海外事業部が管理するものとされ、他の部門としては、海外子会社に関する事項は海外事業部に任せておけばよいとの意識
- ・ 海外事業部は自らが不得意な分野については他部署が対応するだろうとの意識

② 他部門も踏み込んだ対応ができない。

- ・ 上記の縦割り意識とあいまって、他の部門からの指摘や質問は海外事業部を通すことが通例とされていたため、各部門が当該子会社に対して十分な回答が得られない場合であっても、海外事業部が追及しなければ、それ以上の追及をすることに遠慮が生じていた。

※なお報告書では、当該子会社の売上高は連結の1%強を占めるに過ぎない状況から、連結決算上では重要とまでは考えられていなかったことも影響を与えていたものと指摘

6. 内部通報制度の運用状況

- ・ 特に記載はなし

【C事案】

<p>類型</p>	<p>公的規格又は顧客仕様を満たさない製品等の検査結果の改ざん又はねつ造等</p>
<p>事案の概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 子会社における JIS 法違反事案を契機として、本社主導による品質監査や本質自主点検を実施したところ、公的規格又は顧客仕様を満たさない製品等につき、検査結果の改ざん又はねつ造等を行い出荷又は提供する行為が行われていたことが発覚 ・ 当該行為は、本社及びグループ会社の複数の部署等で品質保証部門等により実行され、中には現場責任者の指示又は認識のもとで実行されている事案もあった。 ・ 役員の中には、品質保証部門の所属時に当該行為を指示した者も含まれていたが、役員就任後も当該行為が継続している旨を認識してもなお具体的な措置を講じることのない役員も存在した。
<p>事案に至った主な要因</p>	<p>1. 内部統制等ガバナンスの状況</p> <p>(1) 本社部門</p> <p>カンパニー制を導入して、各事業ユニットに大幅な権限委譲をし、以後カンパニー制は廃止されたものの、構造自体の変化はなく、カンパニー制は一定の効果を上げるものであった一方で、以下の弊害も引き起こした。</p> <p>① 徹底したコスト削減と生産拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 各事業部門は、徹底したコストの削減と生産拡大を目指す経営姿勢に従って、収益力の拡大を狙い、各拠点もこれに従って利益目標を高く設定せざるを得ず、その結果として、工程能力を十分に検証することなく受注をするといった生産至上主義が根付いた。 <p>② 本社による統制力の低下</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本社に事業部門を横断して、全社的な品質コンプライアンスを統括する役員や部署が存在せず、また、本社による品質監査の仕組みも存在せず、本社側による各事業部門への品質コンプライアンス統制が十分に機能していなかった。 ・ 本社の管理部門は、拠点において収益が上がっている限りは、事業部門の品質活動や品質問題について積極的に関与しようとはせず、また口出しをすることができない風土でもあった。 <p>結果的に、本社が品質保証体制の整備・運用を各事業部門に任せきりにするという事態になった（「工場で起きている問題」について現場が声を上げられない、声を上げてても仕方がないという閉鎖的な組織風土）。</p> <p>③ 経営陣の品質コンプライアンス意識の不足</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 過去にもグループ会社で不適切行為と類似の行為が複数発覚していたが、局所的かつ対症療法的なものにとどまっていた。 ・ 拠点において本件不適切行為を実行又は認識していた者が、部門を所管し事業部門経営の一角を担う執行役員となった後に、当該拠点において不適切行為がなお継続されていることを認識しながら、それを是正する措置を講じなかった。 <p>(2) 現場部門</p> <p>現場レベルでは以下の原因分析がなされている。</p> <p>① バランスを欠いた工場運営と社員の品質コンプライアンス意識の低下</p>

(ア) 工程能力に見合わない顧客仕様等に基づく製品の製造

不適切行為が行われた多くの拠点においては、顧客の要求する仕様を満たす製品を安定的に製造することができない状況が継続しており、正規のフローに従って再検査等した場合、顧客と合意した納期を遵守することができず、顧客から損害賠償請求を受けたり、競合他社への転注を招いて失注したりするおそれがあり、ひいては、売上げ低下等により工場自体が操業停止に追い込まれるおそれもあったため、これらを回避する目的で本件不適切行為が行われていた。結果的に、多くの拠点において社員の品質コンプライアンス意識が著しく鈍麻していた。

(イ) 生産・納期優先の風土

上記の背景もあり、各拠点では、受注の成功と納期の達成を至上命題とする生産・納期優先の風土が形成され、短期的利益を確保する目的で本件不適切行為を行うに至り、不適切行為が長期化するに従って、不適切行為が顧客の信頼を裏切る行為であるという意識さえも薄れていったと推察される。

(ウ) 閉鎖的な組織（人の固定化）

事業部門を横断した人事交流や人事異動がほとんどない、閉鎖性を背景として、かつて不適切行為に関与した者自身が上位職へと昇進し、数代にわたって不適切行為が引き継がれていったことにより、上司自身が、不適切行為を指示、又は明示・黙示に承認し、上司の部下に対する監督機能が働かないまま、本件不適切行為が長年にわたり組織的に行われていた。社員の品質コンプライアンス意識は、より一層低下していき、品質コンプライアンスに関する十分な教育・研修が行われず、過去、品質コンプライアンス違反に対して適切な懲戒処分が行われてこなかった状況等ともあいまって、不適切行為をより一層加速化させることになった。

また、中には、同一拠点内で製造部門と品質保証部門を行き来する者もあり、本来であれば顧客に対して仕様を満たす製品の供給を保証すべき品質保証部門の社員が、自ら不適切行為に関与、又は放置したりするなど、品質保証部門の製造部門に対する牽制が機能しなかった事例もあった。

② 不適切行為を容易にする不十分な品質管理

(ア) 改ざん又はねつ造を可能とする検査プロセス

不適切行為の行われた拠点では、容易に検査結果を改ざん又はねつ造することができる検査プロセスが採用され、不適切行為に対する有効な牽制が全くなされていない状況にあった。

(イ) 単独かつ固定化した業務体制

不適切行為の行われた拠点では、検査員や担当者がそれぞれ単独で業務を行っており、ダブルチェック等を行う業務フローは存在せず、かつ人事ローテーションも行われぬまま長期間同じ業務に従事していた。

(ウ) 社内基準の誤った設定・運用

一部の拠点では、顧客仕様を満たさない製品が出荷されてしまうことを未然に防ぐ狙いで、顧客仕様より厳しい社内基準が設けられていたが、一部の社内基準については、およそ遵守することが困難な基準が設定されており、社内基準を満たさないことが常態化していた。そのため、社内基準を満たさない場合であっても、工程能力の見直しや顧客への仕様変更の申入れといった本

来的な手続がとられず、想定を狙いは十分に達成されなかった。また、社内基準は遵守しなくてもよいという意識が、顧客仕様の軽視に変質していった側面もあったものと考えられる。

2. 品質保証部門の機能

(1) 監査・品質保証の脆弱さ

- ・ ISO9001 を取得していたにもかかわらず、今回の品質問題を起こした背景には、ISO で規定されている内部監査が十分に機能しておらず、各事業部門における監査も十分に行き届いていなかった。
- ・ 特に、部門によっては、拠点ごとに完結した品質体制が整備・運用されていた。こうした状況の中で、「品質の問題は工場一任」といった工場優位の風潮が生まれ、本来であれば各拠点に対する統制機能を果たすべき企画管理部、技術部等の事業部門の管理部署の統制力が低下し、各拠点における品質保証体制の整備・運用を、当該拠点に任せきりにするという事態が生じていた。

さらに、以下の要因があった。

- ① 製造部門の下位組織として品質保証部門が設けられ、品質保証部門の組織的な独立性が確保されていなかった。
- ② 品質保証部門に所属する社員の「品質保証」に対する理解が不十分であった。
- ③ 品質保証部門の責任者・担当者に対する十分な教育・研修等が行われていなかった。
- ④ 拠点を跨いだ人事異動が稀であった。

これらの要因で、本来であれば顧客に対して仕様を満たす製品の供給を保証すべき品質保証部門に所属する社員が、自ら本件不適切行為に関与したり、本件不適切行為を認識しながら放置したりするなど、品質保証部門の製造部門に対する牽制がおよそ機能していなかった。

3. 内部通報制度の運用状況

過去のコンプライアンス事案を踏まえ、コンプライアンス委員会を設置するとともに内部通報制度を導入した。しかしながら、前述の品質コンプライアンスに対する意識の不足もあり、十分な体制が整備されていなかった。

※監査役等については特に言及なし

【D事案】

※D事案は不適切事案が発覚した子会社ごとに複数の調査報告書が公表されているが、いずれも同様の類型に属する事案であると考えられるため、下記概要等はそれら複数の調査報告書の内容を適宜抜粋している。

<p>類型</p>	<p>複数の子会社における検査記録データ等の書換え等</p>
<p>事案の概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製品の一部につき、検査記録データの手換えや、顧客未承認の工程変更、顧客との間で取り決められた規格値等について顧客仕様に適合していない製品の出荷等が複数の子会社で発覚 ・ 中には、過去に子会社にて手換え等が行われ、その際に再発防止策を策定・実施したものの、その後も継続してこれらの不適切行為が行われていた事案もある。 ・ これらの不適切行為は、子会社自身による自主的な社内調査のほか、親会社による品質監査のほか、当該子会社社員からの社内通報窓口に対する通報などでも発覚している。
<p>事案に至った主な要因</p>	<p>1. 内部統制等ガバナンスの状況</p> <p>いずれの事案に対しても、当該不適切行為が発生した要因として、以下による要因が共通して挙げられている。</p> <p>(1) 縦割り組織の弊害、他部門との連携不足、人的閉鎖性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務内容は各工場ごとに完全に分断されており、工場を跨ぐ異動も限定的であり、人事交流も乏しい状況にあった。このように、横のつながりがなく、過去のデータ手換え等の事実に対しても、「別もの（他人事）」として、「縦割り」に捉えてしまった。 ・ また、製造・品質保証部門から製品開発・受注過程へ働き掛ける仕組みが十分に発揮されず、開発段階における製品の「作り込み」が不十分であったため、量産が開始されると、製造条件が試作時と異なることにより、不適合品が多く発生する状況を生じた結果、試験データの手換えにつながってしまった面があると考えられる。 ・ 不適切行為が行われていた製作所では、過去に製作所長や各部門の部長・室長等の要職を務めた者が、基本的に同所での勤務経験しかない者や、同所での勤務経験が長い者であることが多く、その他の従業員も、他から異動してくることは少なく、人事交流に乏しかった。 <p>(2) 工程能力を超える仕様での受注・量産化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新規顧客との取引を行うには、同業他社に発注済みの顧客から、自社へ乗り換えてもらう必要があったため、受注することを優先し、自社の工程能力を顧みることなく、顧客の要求する規格によって受注していたことがあった。 ・ 人的投資が抑えられていたため、開発部門には、顧客との間で製品の仕様について対等に議論できる知識を備えた技術者自体が限られていた。そのため、仕様について自社の工程能力を踏まえた交渉を行うことができなかつた結果、工程能力を超えた仕様で受注せざるを得ない状況となっていた。 ・ 顧客から要求されている量産化時期が既に迫っていたため、改善未了にもかかわらず、そのまま量産に移行してしまう事例もあった。 ・ 費用抑制が優先され、そのために製造設備が老朽化・陳腐化され、顧客仕様を満たす製品を製造する工程能力が低下しており、品質改善を図ることができない状態に陥っていた。

(3) 品質保証体制の不備、軽視、過度なプレッシャー

- ・ 品質保証体制を強化するため、製造部門から独立した形で、品質監査等の品質保証関係業務を専業として行う社長直轄の組織を設置したが、品質統括部の人員は2名にとどまるなど、品質保証関連業務に関する牽制機能を発揮するために必要十分な人的資源を確保しているとは言い難い状況にあった。
- ・ 検査部門については、他部門の者から「お金を生まない」部門であると考えられており、開発・製造部門と比べてその地位は低いと認識されていた。
- ・ 他方で、検査部門に対するプレッシャーは強く、その背景として、顧客から営業部門や製造部門に対する納期のプレッシャーや、顧客のラインをストップしてはいけないというプレッシャーが強かった。

(4) 品質・リスク・コンプライアンスに対する感度の低さ

- ・ 経営陣の意識の低さに加え、現場においても、不適合品の出荷等の不適切な行為が長年にわたって継続されてきた中、常識とされるべき感覚にずれが生じ、品質問題に関するリスク感度の低下を招いたのではないかと思われる。
- ・ 検査方法を定めた規格の改訂などについては、必要に応じて品質保証に関する部署に周知されていたものの、周知された内容が担当者らに理解されているか、また同内容が規格や検査方法に適切に反映されているかの確認などは行われておらず、結果的には必要知識の周知が徹底されていなかった。
- ・ 規格に適合しない検査項目、当該不適合品の用途などを確認した上で、どの項目、どの用途であれば、数値の書換えを認めるかを判断していた。これは、一見すると、当該製品に対する深い知識と経験から、当該製品の性能そのものに支障を来さないよう配慮していたようにも見えるが、本来顧客との間で合意した仕様書に基づく規格を、自らの判断のみで変更することに抵抗を覚えなくなっていた。

(5) 従来慣行への安易な依拠

- ・ 前任者からの引継ぎや、関係部署から指示された試験データの書換えについて、何ら疑問を持たずに、言わばルーティンとして不適切行為を継続していた。

2. 経営のリーダーシップ、トップダウン施策の状況

(1) 再発防止策の実行の不徹底

過去に不適切行為があった子会社では、不適合品の出荷が判明した顧客に対する対応の協議のため、社長を筆頭として再発防止策の検討を行った。また、従業員の品質に対する意識向上を図るために、社長メッセージの発出やコンプライアンス教育の強化を図った。しかしながら、以下の観点などから不十分なままであった。

- ・ 過去の試験データの書換えの焦点の枠外で書換えが行われた製品に関しては、不適切行為の発見・是正には至らなかった（対象が限定的であった）。
- ・ 過去の事案に対する調査の中で行われたものであったため、その他の関係者への聴き取りや、関係資料の確認まで徹底して行われたものではなかった。
- ・ 社長メッセージやコンプライアンス教育では、過去の事案の詳細まで触れなかったこともあり、

自身の問題とは無関係なものであるとして、「他人事」と捉えていたことがうかがわれる。

(2) 親会社・顧客への報告の遅延

- ・ 別の子会社では、一時債務超過となり、事業継続のためには親会社からの増資が必要であったが、そのための条件の一つが、過去の不適切事案の原因を明らかにし、再発防止策を策定することであった。そのため、子会社社長は、データ書換え等が継続していることを開示しないことが望ましいと考え、親会社に資料等の隠ぺいを指示した。経営層以下も、顧客メーカーのラインを止める事態に至るかもしれないという恐怖感とプレッシャーもあり、会社の存続のためには、状況を明らかにして抜本的な解決を図るという選択肢を採ることはできないとの判断の下、問題が発覚しない形で事態の收拾を図ることを志向していった。

3. 監査役、内部監査部門の機能発揮

- ・ 品質保証課による製品検査は、社内の監査役、内部監査のほか、親会社による監査、顧客監査及び外部認証機関による監査において監査対象となっているところ、各監査の過程で検査記録のデータの書換えが指摘された形跡は見当たらなかった。

4. 企業集団リスクへの対応状況

- ・ 不適切事案のあった子会社の一つは、従前から親会社役職員を出向させており、特に、当該子会社の経営層は、全て親会社からの出向者で占められていた。しかしながら、出向期間は2年程度の短期間にとどまり、出向者は頻繁に入れ替わっていた。他方で、業務上の連携体制は継続的に行われておらず、実質的には出向者を通じた連携にとどまっていた。
- ・ また、子会社の品質管理に直結する問題について、親会社に早期に共有される仕組みがなく、管理が不十分であった。

5. 内部通報制度の運用状況

- ・ 前述のとおり、不適切行為が発覚した子会社の中には、親会社の社員相談窓口に対して、当該書換え行為が行われている旨の投書があった。
- ・ 他方で、他の子会社で不適切行為が発覚した部署では、1件も通報実績がないなど、適切に運用されていなかった。

企業不祥事予防の観点からのアンケート 集計結果

実施概要：

- ① 実施期間：平成30年7月5日（木）～7月25日（水）
 ② 対象者：当協会本支部の各監査実務部会登録会員 1,615名
 ③ 回答数：753名（回答率46.6%）

属性等

F1. 業種	回答	%
食料品	30	4.0%
繊維・パルプ・紙	16	2.1%
化学・医薬品	68	9.0%
石油・石炭・ゴム製品・窯業	23	3.1%
鉄鋼・非鉄・金属	33	4.4%
機械・機器	102	13.5%
その他製造	50	6.6%
製造業 計	322	42.8%

F1. 業種	回答	%
水産・農林・鉱業	3	0.4%
建設	36	4.8%
卸売	58	7.7%
小売	41	5.4%
不動産	31	4.1%
運輸・倉庫	30	4.0%
情報・通信	75	10.0%
電気・ガス	10	1.3%
サービス	82	10.9%
金融・保険	44	5.8%
その他	21	2.8%
非製造業 計	431	57.2%

※「日本標準産業分類」に基づき製造業・非製造業を分類

F2. 連結売上高(直近事業年度)	回答	%
50億円未満	112	14.9%
50億円以上 500億円未満	336	44.6%
500億円以上 5,000億円未満	233	30.9%
5,000億円以上	72	9.6%
集計母数	753	100%

F3. 子会社数	F3-2. 海外子会社数					集計母数	
	0社	1社～9社	10社～29社	30社以上			
F3-1. 国内子会社数	0社	141	42	5	1	189	25.1%
	1社～9社	169	208	24	7	408	54.2%
	10社～29社	15	36	33	10	94	12.5%
	30社以上	3	8	8	43	62	8.2%
	集計母数	328	294	70	61	753	100%
	43.6%	39.0%	9.3%	8.1%	100%		

F4. 従業員数(連結ベース)	回答	%
500人未満	272	36.1%
500人以上 3,000人未満	308	40.9%
3,000人以上 10,000人未満	90	12.0%
10,000人以上	83	11.0%
集計母数	753	100%

各設間について

I. 企業不祥事発生の類型・要因について

Q1-1. 近年、報道されている企業不祥事や公表されている外部調査委員会等の報告書を参考にして企業不祥事の類型を考えると、主に以下の項目が挙げられます。自社(子会社を含む)の監査を行うに際して、これらの類型の中で、企業不祥事の防止に向けて特に注意を払っている類型を3つまで選択してください。

【製造業・非製造業別】

	全体		製造業		非製造業	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
粉飾決算、財務報告の虚偽記載	307	40.8%	136	42.2%	171	39.7%
品質・表示偽装(品質データの改ざんを含む)等品質管理上の不備	218	29.0%	157	48.8%	61	14.2%
独禁法違反(カルテル・談合等)	76	10.1%	46	14.3%	30	7.0%
個人情報等の漏えい	221	29.3%	33	10.2%	188	43.6%
営業機密等の漏えい	64	8.5%	30	9.3%	34	7.9%
適時開示違反	41	5.4%	17	5.3%	24	5.6%
ハラスメント(セクハラ・パワハラ等)	284	37.7%	112	34.8%	172	39.9%
労働関係法令違反	443	58.8%	176	54.7%	267	61.9%
職場の安全管理・防災	175	23.2%	96	29.8%	79	18.3%
インサイダー取引	49	6.5%	21	6.5%	28	6.5%
贈賄	28	3.7%	15	4.7%	13	3.0%
背任・横領	100	13.3%	40	12.4%	60	13.9%
上記以外の法令違反	73	9.7%	24	7.5%	49	11.4%
社会的規範等に対する違反(反社対応等)	34	4.5%	6	1.9%	28	6.5%
その他	13	1.7%	2	0.6%	11	2.6%
特になし	16	2.1%	8	2.5%	8	1.9%
集計母数	753	100%	322	100%	431	100%

【業種別】

	食料品		繊維・パルプ・紙		化学・医薬品		石油・石炭・ゴム製 品・窯業		鉄鋼・非鉄・金属		機械・機器		その他製造		水産・農林・鉱業		建設	
粉飾決算、財務報告の虚偽記載	11	36.7%	6	37.5%	27	39.7%	10	43.5%	5	15.2%	54	52.9%	23	46.0%	1	33.3%	11	30.6%
品質・表示偽装(品質データの改ざ んを含む)等品質管理上の不備	20	66.7%	6	37.5%	39	57.4%	13	56.5%	14	42.4%	40	39.2%	25	50.0%	3	100.0%	12	33.3%
独禁法違反(カルテル・談合等)	2	6.7%	2	12.5%	12	17.6%	1	4.3%	8	24.2%	18	17.6%	3	6.0%	0	0.0%	11	30.6%
個人情報等の漏えい	6	20.0%	5	31.3%	5	7.4%	4	17.4%	1	3.0%	7	6.9%	5	10.0%	0	0.0%	6	16.7%
営業機密等の漏えい	1	3.3%	2	12.5%	8	11.8%	1	4.3%	2	6.1%	9	8.8%	7	14.0%	0	0.0%	1	2.8%
適時開示違反	2	6.7%	0	0.0%	6	8.8%	0	0.0%	3	9.1%	5	4.9%	1	2.0%	0	0.0%	1	2.8%
ハラスメント(セクハラ・パワハラ等)	10	33.3%	5	31.3%	23	33.8%	8	34.8%	13	39.4%	36	35.3%	17	34.0%	0	0.0%	10	27.8%
労働関係法令違反	19	63.3%	10	62.5%	26	38.2%	10	43.5%	20	60.6%	59	57.8%	32	64.0%	1	33.3%	23	63.9%
職場の安全管理・防災	10	33.3%	9	56.3%	22	32.4%	7	30.4%	10	30.3%	19	18.6%	19	38.0%	1	33.3%	12	33.3%
インサイダー取引	1	3.3%	1	6.3%	5	7.4%	0	0.0%	4	12.1%	6	5.9%	4	8.0%	0	0.0%	1	2.8%
贈賄	0	0.0%	0	0.0%	4	5.9%	1	4.3%	2	6.1%	5	4.9%	3	6.0%	0	0.0%	3	8.3%
背任・横領	2	6.7%	1	6.3%	4	5.9%	3	13.0%	6	18.2%	21	20.6%	3	6.0%	0	0.0%	7	19.4%
上記以外の法令違反	1	3.3%	1	6.3%	4	5.9%	3	13.0%	3	9.1%	10	9.8%	2	4.0%	1	33.3%	6	16.7%
社会的規範等に対する違反(反社対 応等)	1	3.3%	0	0.0%	2	2.9%	0	0.0%	2	6.1%	1	1.0%	0	0.0%	1	33.3%	3	8.3%
その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	4.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.0%	0	0.0%	0	0.0%
特になし	0	0.0%	0	0.0%	3	4.4%	2	8.7%	1	3.0%	2	2.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
集計母数	30		16		68		23		33		102		50		3		36	

	卸売		小売		不動産		運輸・倉庫		情報・通信		電気・ガス		サービス		金融・保険		その他	
粉飾決算、財務報告の虚偽記載	30	51.7%	14	34.1%	9	29.0%	8	26.7%	39	52.0%	5	50.0%	35	42.7%	15	34.1%	4	19.0%
品質・表示偽装(品質データの改ざ んを含む)等品質管理上の不備	10	17.2%	12	29.3%	1	3.2%	5	16.7%	4	5.3%	0	0.0%	9	11.0%	1	2.3%	4	19.0%
独禁法違反(カルテル・談合等)	9	15.5%	5	12.2%	0	0.0%	3	10.0%	0	0.0%	1	10.0%	1	1.2%	0	0.0%	0	0.0%
個人情報等の漏えい	8	13.8%	17	41.5%	16	51.6%	5	16.7%	49	65.3%	6	60.0%	39	47.6%	31	70.5%	11	52.4%
営業機密等の漏えい	4	6.9%	1	2.4%	2	6.5%	0	0.0%	7	9.3%	0	0.0%	9	11.0%	6	13.6%	4	19.0%
適時開示違反	0	0.0%	2	4.9%	1	3.2%	3	10.0%	3	4.0%	1	10.0%	8	9.8%	5	11.4%	0	0.0%
ハラスメント(セクハラ・パワハラ等)	27	46.6%	16	39.0%	12	38.7%	14	46.7%	30	40.0%	3	30.0%	31	37.8%	18	40.9%	10	47.6%
労働関係法令違反	40	69.0%	28	68.3%	18	58.1%	23	76.7%	53	70.7%	7	70.0%	49	59.8%	16	36.4%	9	42.9%
職場の安全管理・防災	7	12.1%	5	12.2%	10	32.3%	13	43.3%	4	5.3%	1	10.0%	16	19.5%	1	2.3%	9	42.9%
インサイダー取引	0	0.0%	1	2.4%	2	6.5%	1	3.3%	9	12.0%	0	0.0%	5	6.1%	6	13.6%	3	14.3%
贈賄	2	3.4%	0	0.0%	3	9.7%	1	3.3%	1	1.3%	1	10.0%	1	1.2%	0	0.0%	1	4.8%
背任・横領	11	19.0%	7	17.1%	4	12.9%	4	13.3%	7	9.3%	1	10.0%	8	9.8%	8	18.2%	3	14.3%
上記以外の法令違反	4	6.9%	5	12.2%	2	6.5%	4	13.3%	7	9.3%	1	10.0%	10	12.2%	7	15.9%	2	9.5%
社会的規範等に対する違反(反社対 応等)	1	1.7%	1	2.4%	5	16.1%	0	0.0%	4	5.3%	1	10.0%	3	3.7%	7	15.9%	2	9.5%
その他	1	1.7%	2	4.9%	3	9.7%	1	3.3%	0	0.0%	0	0.0%	2	2.4%	2	4.5%	0	0.0%
特になし	3	5.2%	0	0.0%	1	3.2%	1	3.3%	1	1.3%	0	0.0%	1	1.2%	1	2.3%	0	0.0%
集計母数	58		41		31		30		75		10		82		44		21	

【売上高別】

	全体		売上高							
			50 億円未満		50 億円以上 500 億円未満		500 億円以上 5,000 億円未満		5,000 億円 以上	
粉飾決算、財務報告の虚偽記載	307	40.8%	52	46.4%	135	40.2%	90	38.6%	30	41.7%
品質・表示偽装(品質データの改ざんを含む)等品質管理上の不備	218	29.0%	14	12.5%	90	26.8%	85	36.5%	29	40.3%
独禁法違反(カルテル・談合等)	76	10.1%	2	1.8%	20	6.0%	41	17.6%	13	18.1%
個人情報等の漏えい	221	29.3%	47	42.0%	100	29.8%	50	21.5%	24	33.3%
営業機密等の漏えい	64	8.5%	23	20.5%	24	7.1%	13	5.6%	4	5.6%
適時開示違反	41	5.4%	10	8.9%	21	6.3%	8	3.4%	2	2.8%
ハラスメント(セクハラ・パワハラ等)	284	37.7%	34	30.4%	139	41.4%	90	38.6%	21	29.2%
労働関係法令違反	443	58.8%	64	57.1%	202	60.1%	142	60.9%	35	48.6%
職場の安全管理・防災	175	23.2%	18	16.1%	87	25.9%	54	23.2%	16	22.2%
インサイダー取引	49	6.5%	19	17.0%	22	6.5%	7	3.0%	1	1.4%
贈賄	28	3.7%	1	0.9%	11	3.3%	10	4.3%	6	8.3%
背任・横領	100	13.3%	9	8.0%	45	13.4%	34	14.6%	12	16.7%
上記以外の法令違反	73	9.7%	8	7.1%	36	10.7%	21	9.0%	8	11.1%
社会的規範等に対する違反(反社対応等)	34	4.5%	7	6.3%	18	5.4%	8	3.4%	1	1.4%
その他	13	1.7%	1	0.9%	3	0.9%	8	3.4%	1	1.4%
特になし	16	2.1%	3	2.7%	6	1.8%	5	2.1%	2	2.8%
集計母数	753	100%	112	100%	336	100%	233	100%	72	100%

《「その他」の主な自由記入》

- ・ 顧客と締結した契約を守っているか
- ・ 社内規程違反
- ・ 与信リスク判断等で経営判断の原則が働いているか
- ・ 調剤過誤
- ・ 販売用不動産の評価価格の妥当性
- ・ M&A 先企業の内部統制
- ・ 子会社における不祥事(法令違反、職員の不祥事など)
- ・ 環境法令(水質汚濁防止法等)違反
- ・ 業務上のミス
- ・ 下請法の遵守、優越的地位の乱用の防止
- ・ 職場の衛生管理(食中毒事故ゼロの継続)

Q1-2.「Q1-1」で選択いただいた類型の主な要因となっていると考えられる項目をそれぞれ3つまで選択してください。 **※各類型上位5項目の要因を掲載**

Q1-2-1. 粉飾決算、財務報告の虚偽記載	回答	%
現場部門への目標必達等の過度なプレッシャー	102	33.2%
経営者等の圧力による内部統制機能の無効化	92	30.0%
現場部門の人的若しくは専門性を含めた体制の不備	73	23.8%
経営者等のコンプライアンスに対する意識の欠如	69	22.5%
取締役会の監督機能の不全(社外役員の機能不全を含む)	59	19.2%

Q1-2-2. 品質・表示偽装(品質データの改ざんを含む)等品質管理上の不備	回答	%
現場部門の人的若しくは専門性を含めた体制の不備	91	41.7%
現場職員のコンプライアンスに対する意識の欠如	81	37.2%
現場部門の業務プロセス・マニュアル類の定期的な見直しの不全	75	34.4%
現場部門への目標必達等の過度なプレッシャー	54	24.8%
本社若しくは内部統制部門からの指示に対する現場の不徹底	39	17.9%
会社内の規則等とは異なる現場のみの独自の慣行	39	17.9%

Q1-2-3. 独禁法違反(カルテル・談合等)	回答	%
現場職員のコンプライアンスに対する意識の欠如	35	46.1%
本社若しくは内部統制部門からの指示に対する現場の不徹底	28	36.8%
現場部門への目標必達等の過度なプレッシャー	21	27.6%
会社内の規則等とは異なる現場のみの独自の慣行	21	27.6%
経営者等のコンプライアンスに対する意識の欠如	16	21.1%

Q1-2-4. 個人情報等の漏えい	回答	%
現場職員のコンプライアンスに対する意識の欠如	119	53.8%
本社若しくは内部統制部門からの指示に対する現場の不徹底	87	39.4%
現場部門の人的若しくは専門性を含めた体制の不備	74	33.5%
現場部門の業務プロセス・マニュアル類の定期的な見直しの不全	58	26.2%
業務委託先や事業パートナー等事業活動に関係する第三者の活動に対する統制の不足	41	18.6%

Q1-2-5. 営業機密等の漏えい	回答	%
現場職員のコンプライアンスに対する意識の欠如	32	50.0%
現場部門の人的若しくは専門性を含めた体制の不備	29	45.3%
本社若しくは内部統制部門からの指示に対する現場の不徹底	26	40.6%
現場部門の業務プロセス・マニュアル類の定期的な見直しの不全	20	31.3%
会社内の規則等とは異なる現場のみの独自の慣行	10	15.6%

Q1-2-6. 適時開示違反	回答	%
現場部門の人的若しくは専門性を含めた体制の不備	19	46.3%
取締役会の監督機能の不全(社外役員の機能不全を含む)	13	31.7%
経営者等のコンプライアンスに対する意識の欠如	9	22.0%
内部統制部門の人的若しくは権限上の制約	6	14.6%
本社若しくは内部統制部門からの指示に対する現場の不徹底	6	14.6%

Q1-2-7. ハラスメント(セクハラ・パワハラ等)	回答	%
現場職員のコンプライアンスに対する意識の欠如	199	70.1%
経営者等のコンプライアンスに対する意識の欠如	77	27.1%
上司の意向に逆らうことのできない企業風土	74	26.1%
本社若しくは内部統制部門からの指示に対する現場の不徹底	66	23.2%
現場部門の人的若しくは専門性を含めた体制の不備	39	13.7%

Q1-2-8. 労働関係法令違反	回答	%
現場職員のコンプライアンスに対する意識の欠如	191	43.1%
本社若しくは内部統制部門からの指示に対する現場の不徹底	154	34.8%
現場部門の人的若しくは専門性を含めた体制の不備	132	29.8%
現場部門への目標必達等の過度なプレッシャー	122	27.5%
経営者等のコンプライアンスに対する意識の欠如	94	21.2%

Q1-2-9. 職場の安全管理・防災	回答	%
現場部門の人的若しくは専門性を含めた体制の不備	85	48.6%
現場部門の業務プロセス・マニュアル類の定期的な見直しの不全	62	35.4%
本社若しくは内部統制部門からの指示に対する現場の不徹底	50	28.6%
会社内の規則等とは異なる現場のみの独自の慣行	47	26.9%
現場職員のコンプライアンスに対する意識の欠如	40	22.9%

Q1-2-10. インサイダー取引	回答	%
現場職員のコンプライアンスに対する意識の欠如	28	57.1%
本社若しくは内部統制部門からの指示に対する現場の不徹底	21	42.9%
経営者等のコンプライアンスに対する意識の欠如	13	26.5%
取締役会の監督機能の不全(社外役員の機能不全を含む)	6	12.2%
特に課題はない	6	12.2%

Q1-2-11. 贈賄	回答	%
現場職員のコンプライアンスに対する意識の欠如	14	50.0%
経営者等のコンプライアンスに対する意識の欠如	8	28.6%
現場職員の長期滞留	8	28.6%
子会社(海外含む)管理体制の運用上の不備	7	25.0%
本社若しくは内部統制部門からの指示に対する現場の不徹底	5	17.9%

Q1-2-12. 背任・横領	回答	%
現場職員のコンプライアンスに対する意識の欠如	49	49.0%
現場職員の長期滞留	36	36.0%
子会社(海外含む)管理体制の運用上の不備	21	21.0%
経営者等のコンプライアンスに対する意識の欠如	20	20.0%
子会社(海外含む)管理体制の構築の不備	18	18.0%

Q1-2-13. 上記以外の法令違反	回答	%
現場職員のコンプライアンスに対する意識の欠如	30	41.1%
本社若しくは内部統制部門からの指示に対する現場の不徹底	24	32.9%
現場部門の人的若しくは専門性を含めた体制の不備	24	32.9%
経営者等のコンプライアンスに対する意識の欠如	18	24.7%
現場部門の業務プロセス・マニュアル類の定期的な見直しの不全	12	16.4%

Q1-2-14. 社会的規範等に対する違反(反社対応等)	回答	%
現場職員のコンプライアンスに対する意識の欠如	17	50.0%
本社若しくは内部統制部門からの指示に対する現場の不徹底	9	26.5%
現場部門の人的若しくは専門性を含めた体制の不備	7	20.6%
会社内の規則等とは異なる現場のみの独自の慣行	6	17.6%
経営者等のコンプライアンスに対する意識の欠如	5	14.7%
特に課題はない	5	14.7%

Q2. 「Q1-1」で選択された類型に関して、監査役等として具体的に指摘した事項はありますか。また、指摘事項に対して会社として対応がなされたことがありましたらご記入ください。

Q2-1. 粉飾決算、財務報告の虚偽記載

- 粉飾とまではいかないが、期末決算での個別原価の入れ替えによる利益操作の懸念があり、会計監査人と連携の監査を実施した。監査報告会では、その旨を経営に伝えた(会計上の問題点として指摘)。ただし決算確定前に修正済
- 過去にあった事例は在庫数量の改ざんと仕入計上時期の操作であったが、いずれも「決算の数字を変えるための粉飾」ではなく、自分のミス隠すためのものであった。基本的な教育ができていなかったこと、組織上風通しの悪さによる「悪い事・間違ったこと」を伝えることができなかったことに起因。したがって、改めてトップからのメッセージと上司と部下のコミュニケーションに加えて、基本的な手続の教育の徹底が必要と提言してきた。会社としては内部統制の徹底と強化を進めるとともに、内部監査による検証を継続実施している。
- 意図的なものか、職務怠慢によるものか、会計の仕組みの不整備によるものか明確ではないが、棚卸資産の過大計上・誤計上を発見。臨時株主総会を開催し、決算訂正を行うこととなった。
- 監査法人が回収した残高確認書において少額ではあるが売掛金に差異が発生しているにもかかわらず、修正をしないまま計算書類の取締役会決議を経ようとしたことから、決算取締役会を延期させ修正させた。
- 原因検証と是正策の実行及び財務諸表の適切性の確保について、取締役会に対して、①今回の国税局指摘事項の根本的原因を検証しその是正策及び早期の実行、②同様のケースの有無を確認し過去の財務諸表及び今期の財務諸表の適切性の確保の2点を要望した。その結果について、社内調査により報告があった後、さらに、①再発防止策を実施するうえで管理部門への適正人員の配置、及び当事者の処分、②再発防止策を確実に実行できる仕組み作り、及びアクションプランの作成により可視化を担保して頂くよう要望した。その結果、社内規程による当事者の処分、「コンプライアンスに関する行動計画」を策定し現在実行中である。

Q2-2. 品質・表示偽装(品質データの改ざんを含む)等品質管理上の不備

- 現場オペレーターは社員、派遣社員を問わず、工程上のミスが発見した時は理由や状況を問わず、まずラインを止めて工程責任者に報告する。自分のミスを叱責される等を恐れないよう、積極的にミスを自ら報告した人を称賛する風土を作ることが品質トラブルを防ぐ第一歩と工場責任者には理解を求めている。
- 昨年度、メーカー各社で品質不正問題が取りざたされたことを受け、当社グループにおける品質管理体制につき品質保証担当の役員および部門長に監査役会にて報告を要請し、社外取締役にも参加を促した。報告聴取の結果、当社グループにおいて現状では品質管理に大きな問題のないことが確認された。
- 交換部品の寿命が短いロットがあったことが発覚し、すべての顧客に通知するか否か(件数と金額が大きい)悩ましい問題が発生した。監査役としては、基本的に顧客に真摯に通知することを前提に進めるよう意見を述べた。会社として品質の不具合とすべきロットを必要な観点から検証し、必要な顧客へ開示した。

Q2-3. 独禁法違反(カルテル・談合等)

- 競争する企業の担当者とはいかなる場合も同席しないこと。同席が避けられない場合は事前許可制とし、時間・場所等の詳細な記録を残す。
- 当社では営業関係者が同業者と接触する場合、事前伺い+事後報告書を提出する規則になっている。一昨年度分につきすべて閲覧した上で、部署間による解釈などの温度差や記載漏れの可能性、また接触を中止すべきケースなどを指摘した。会社(管理部門)として監査役の指摘を参考に是正対応をした。
- チェーンストア協会主催のセミナーへの参加、不祥事発生時の会社に対するレピュテーションリスク事例を繰り返し啓蒙する。最も注意すべきは優越的地位の乱用にあるが、近年はほぼ徹底されてきた。新店ごとのお取引先よりの応援者への手続き状況と日当等の支払い状況の社内開示要請が奏功

Q2-4. 個人情報等の漏えい

- 当社は人事事務のアウトソーシングを受託する会社。受けている人事事務は個人情報に基づくもの。したがって、個人情報セキュリティ管理は本業を支える最重要課題であり、各業務部署に情報セキュリティ委員を配置し、日常的に個人情報事故の発生を未然に防止するよう、全社体制で活動している。また、月1回「情報セキュリティ委員会」を開催し、きめ細かな発生防止体制をとっている。監査役の私は、その情報セキュリティ委員会において、アドバイザーという位置づけで毎回参加しており、「ヒヤリ、ハット」への対応等について、再発防止目線で意見を言うようにしている。私の指摘したのは、事故発生の原因が軽微なものであっても、結果として発生する事故が軽微なものに留まるとは限らないから、個人情報の含まれた「メール」「郵便」の発送前の W チェックという基本動作の徹底に最大注力するよう社内全体を盛り上げたこと
- 内部統制委員会の一部メンバーから、情報セキュリティ関連の強化を訴える発言があり、監査役も同意見であったことから、取締役会で承認を得て「情報セキュリティ委員会」を内部統制委員会の分科会として設けた。情報セキュリティ管理規程の策定・周知や、情報セキュリティに関するe-ラーニングを全社で行なうことを提案し、内部統制委員会での審議・承認の後、全社で情報セキュリティに関するe-ラーニングを実施した。

Q2-5. 営業機密等の漏えい

- 機密書類には機密密度に応じたレベル表示とレベルに応じた閲覧者限定を行っている(当社の場合はLevel 1とLevel 2の2種類)。また、Level 2情報はパスワードを付し、送信するときはパスワードを別メールで送ることをセキュリティ規程に定めて、機密情報の取り扱い時の注意拡散防止や情報漏えいを防止するようにしている。会議資料にレベル表示がない場合や、セキュリティ規程を遵守する行動が欠けていると感じた時は是正するよう強く求めている。
- 取引先を含む会社情報流出の防止に向けた知的財産認識レベルの向上を指摘し、全社員向けにe-ラーニングを実施。加えて、取引先情報の取扱確認チェックリストの作成や、情報判別ができるシステム改修を行った。

Q2-6. 適時開示違反

- 適時開示違反の事例はなかったが、経理部長に対して取締役会の場で、適時開示に関する規則の説明を行った。
- 重要性の基準と会計士との連絡・判断の確認を報告させている。

Q2-7. ハラスメント(セクハラ・パワハラ等)

- 会議時に役員やライン長からハラスメントに類する発言(「ばかもの」「出てゆけ」「首にするぞ」など)があったときは即座に発言者に注意して改善させたり、社内会合での監査役挨拶時に内部通報制度を積極的に活用してハラスメント被害を受けた時に組織的に助けを求めてほしいと発言している。
- 役員、及び社員によるパワハラが行われ、監査役として指摘に関与し、最終的に当該役員及び社員に対して、取締役会にて懲戒を決定した。
- 指摘事項ではないが、経営会議等の場で「職場のハラスメント対策」というテーマで、セクハラ・パワハラの具体的な事例を挙げ、取締役・管理職が留意すべきポイントについて、監査役として啓発を行っている(セクハラ・パワハラ・メンタルヘルスについて3回に分けて資料を作成し研修を行った)。また、特定部門においてパワーマネジメントが行われていたため、業務監査により指摘・改善要請を行った。経営トップから、当該部門長に対して指導が行われ、また組織の一部変更を実施し改善が図られた。現在では、日常的に人事部門が中心となってセクハラ・パワハラについての注意喚起(管理監督職研修カリキュラムに盛り込み)を行っている。また、内部監査部門と連携して、監査役による店舗往査の監査項目として取り組んでいる。
- 取引先の担当者・責任者からのパワハラ、セクハラ。自分達の有利な立場を利用してそのようなことをする。自社内ならば内部通報制度や管理責任者に指摘して解決できるが、今後上記のようなことが問題となるケースが増えるのでは? 訴えられる何らかの制度設計があれば良いと思う。

Q2-8. 労働関係法令違反

- 特定部門における労働時間管理(休日取得・サービス残業・36協定違反など)に問題があったため、上記業務監査において改善要請を行った。現在では、36協定違反ゼロ、休日取得ほぼ100%、サービス残業ゼロの状況で、労働時間管理は大幅に改善されている。また労使協議会(毎月開催)において、常に労働時間管理に関する人事部からの報告と労使協議が行われている。監査役としても、店舗往査時には、休日取得・サービス残業の有無を必ず従業員に確認している。
- 組合による時間外手当不払いの労働基準監督署への告発や、新人事制度導入に対する組合の反発が続くなど、労使関係が安定しておらず、これについて監査役会より社長に対して、時間管理の厳正化や労使関係改善を求めている。
- 「働き方改革」への対応として特に過剰労働への取り組みとして、時間管理の徹底がこの2年でなされてきた。ただし、子会社の物流センターにおいては、早朝、深夜の作業が発生することで、時間管理が雑になるケースが発生。本社内のみならず、本社から子会社に対しても人の配置、業務分担の整理等、時間管理の方策の検証に努めている。監査役として、本社が進めている制度の運用状況を見ながら、進捗状況を確認している状況
- 3年程前に顧客とのトラブルで、厚労省のガイドラインを超える長期間にわたる過重労働が発生した。取締役会で監査役が再三にわたり指摘し、社長が顧客を訪問のうえ、対応を協議、理解を得た上で、異常残業の撲滅を図った。これ以降現場任せにせず、会社としてモニタリングシステムにより、早目、早目に対応をとる仕組みを構築した。その後も毎年重点監査項目として継続的にモニタリングしている。
- 監査役として、内部監査部門に長時間労働の調査を指示し、兆候のあった部門の執行役員と管理本部長に対し、是正勧告を出した。会社としては、それを受けて勤怠管理システムの刷新を実施した。

<p>Q2-9. 職場の安全管理・防災</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 東日本大震災以後、監査役による業務監査(「東日本大震災における取締役の職務執行に関する監査」2011年8月)を行い、震災直後の社内の状況・現場(店舗)での対応・従業員の帰宅状況などに関する監査を行うとともに、今後の防災・危機管理に対する要請事項(防災マニュアルの作成、防災訓練の徹底、防災グッズの全事業所への配布、什器類の転倒防止、安否確認システムの導入、BCPの策定等)をまとめ、会社に改善要請を行った。また翌年、その実施状況に関するフォロー監査を行った。その結果、監査役要請事項についてはBCPの策定以外ほぼ実施された。現在、各事業所における防災体制の整備状況(防災グッズの充足・管理状況)は、内部監査室による日常的な監査事項として確認している。 ➤ 危機管理訓練について実施対象を全社に広げるよう提言(検討中)。災害発生前の(大雨・台風による避難勧告)に勤務時間について確認、弾力的運用を確認した。災害時の帰宅困難者等に向けた、食料等の備蓄対策について提言、検討中
<p>Q2-10. インサイダー取引</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ インサイダー取引については年に一度、各事業部で研修がなされているが、社内の内部情報の管理がより重要である。必要以上に情報を社内ネットで出さないよう指導。常に意識はして、「インサイダー情報につき注意」のメッセージを添付している。 ➤ (監査役指摘)インサイダー取引防止管理規程の整備とその教育の徹底 (会社対応)管理規程の整備とその社員教育の実施
<p>Q2-11. 贈賄</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 業者との取引において不適切な関係になっていないかと気を付けている。ジョブローテーションを適度に行い癒着防止をしている。
<p>Q2-12. 背任・横領</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1.指摘事項 ①代表取締役に対し海外グループ会社における非定常的取引について実態調査のうえ取締役会への報告を要請 ②取締役会において、本件における当社の対応とその根拠を示すよう要請 2.対応状況 ①②要請どおり、代表取締役は取締役会において調査結果報告と当社の対応とその根拠を表明 ➤ 内部告発があり調査。経営者に報告し、時間がかかったが懲戒処分と横領金の返済をさせた。
<p>Q2-13. 上記以外の法令違反</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 不動産業は宅建法、建築基準法、都市計画法から収収法、個人情報保護法、また投資顧問業も行なっていることから金商法と遵守すべき法令が広い。業務監査や決裁書などのモニタリングで業務管理上の問題を発見した場合、改善提言を行い、執行側に改善策を実施してもらっている。改善策については、個別に報告を受ける場合もあれば、取締役会にて監査役監査指摘事項への対応状況として報告を受ける場合もある。
<p>Q2-14. 社会的規範等に対する違反(反社対応等)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 反社会的勢力の排除は内部統制システムにおいて取締役の重要な職務の執行の一つであることから、顧客及び取引先と締結する各種契約書において適正に暴排条項を盛り込むよう求めた。 ➤ 反社勢力との取引根絶のため、行内ルールの遵守と現場サイドの毅然とした対応を各種往査にて指示している。

II. 企業不祥事防止策について

Q3. 貴社として、企業不祥事の未然防止及び拡大防止に向けた取組等の観点で、①特に有効性を実感して実施している取組等がありますか。また、②実施はしていないが、企業不祥事防止に向けて有効である(又は今後実施してみたい)と考える取組等がありますか。以下のうち当てはまるものがあればそれぞれ3つまで選択してください。

Q3-1. 特に有効性を実感して実施している取組等

【製造業・非製造業別】

Q3-1. 特に有効性を実感して実施している取組等	全体		製造業		非製造業	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
取締役会の監督機能の強化(社外役員の機能発揮・相互連携等を含む)	85	11.3%	28	8.7%	57	13.2%
トップのコンプライアンス重視の経営	269	35.7%	116	36.0%	153	35.5%
トップの姿勢の浸透(経営理念のグループ全体での共有化等を含む)	256	34.0%	127	39.4%	129	29.9%
監査役等の監査機能強化(子会社監査役との連携強化を含む)	91	12.1%	33	10.2%	58	13.5%
現場部門での内部統制の自主的な改善に向けた取組(1stラインディフェンス)の強化	73	9.7%	28	8.7%	45	10.4%
指示命令系統(ライン)内のコミュニケーションの活性化	89	11.8%	46	14.3%	43	10.0%
規程・規則類、マニュアルの整備、定期的な見直し	145	19.3%	53	16.5%	92	21.3%
人事ローテーションに関する定期的な検証(グループ内交流を含む)	28	3.7%	16	5.0%	12	2.8%
内部統制部門による各現場部門に対するモニタリング機能(2ndラインディフェンス)及び支援機能の強化	109	14.5%	45	14.0%	64	14.8%
内部統制部門による子会社(海外を含む)に対するモニタリング機能及び支援機能の強化	61	8.1%	30	9.3%	31	7.2%
業務委託先や事業パートナー等事業活動に関係する第三者の活動に対する統制の強化	8	1.1%	0	0.0%	8	1.9%
トラブル情報の収集・報告機能の強化・徹底(取締役会への定期的報告を含む)	141	18.7%	51	15.8%	90	20.9%
内部通報制度の構築・運用状況の定期的な見直し	128	17.0%	57	17.7%	71	16.5%
現場職員の意見・意識の把握とフィードバック(従業員に対する意識調査の活用等)	105	13.9%	49	15.2%	56	13.0%
内部監査部門の機能(3rdラインディフェンス)の強化	87	11.6%	36	11.2%	51	11.8%
会計監査人の監査機能強化(監査チームの実力向上を含む)	19	2.5%	7	2.2%	12	2.8%
コンプライアンス等に関する研修の実施	210	27.9%	86	26.7%	124	28.8%
承認・報告等の適切な事前モニタリング機能の構築・運用	34	4.5%	14	4.3%	20	4.6%
特になし	24	3.2%	8	2.5%	16	3.7%
集計母数	753	100%	322	100%	431	100%

【業種別】

Q3-1. 特に有効性を実感して実施している取組等	食料品		繊維・パルプ・紙		化学・医薬品		石油・石炭・ゴム製品・窯業		鉄鋼・非鉄・金属		機械・機器		その他製造		水産・農林・鉱業		建設	
取締役会の監督機能の強化(社外役員の機能発揮・相互連携等を含む)	3	10.0%	1	6.3%	7	10.3%	1	4.3%	3	9.1%	5	4.9%	8	16.0%	0	0.0%	4	11.1%
トップのコンプライアンス重視の経営	13	43.3%	2	12.5%	30	44.1%	10	43.5%	15	45.5%	34	33.3%	12	24.0%	2	66.7%	10	27.8%
トップの姿勢の浸透(経営理念のグループ全体での共有化等を含む)	12	40.0%	3	18.8%	37	54.4%	7	30.4%	15	45.5%	34	33.3%	19	38.0%	0	0.0%	13	36.1%
監査役等の監査機能強化(子会社監査役との連携強化を含む)	4	13.3%	2	12.5%	7	10.3%	2	8.7%	4	12.1%	10	9.8%	4	8.0%	1	33.3%	3	8.3%
現場部門での内部統制の自主的な改善に向けた取組(1stラインディフェンス)の強化	1	3.3%	2	12.5%	4	5.9%	2	8.7%	2	6.1%	10	9.8%	7	14.0%	0	0.0%	2	5.6%
指示命令系統(ライン)内のコミュニケーションの活性化	5	16.7%	0	0.0%	13	19.1%	3	13.0%	3	9.1%	20	19.6%	2	4.0%	1	33.3%	5	13.9%
規程・規則類、マニュアルの整備、定期的な見直し	6	20.0%	5	31.3%	8	11.8%	3	13.0%	7	21.2%	15	14.7%	9	18.0%	1	33.3%	6	16.7%
人事ローテーションに関する定期的な検証(グループ内交流を含む)	2	6.7%	1	6.3%	5	7.4%	0	0.0%	0	0.0%	5	4.9%	3	6.0%	0	0.0%	1	2.8%
内部統制部門による各現場部門に対するモニタリング機能(2ndラインディフェンス)及び支援機能の強化	7	23.3%	3	18.8%	8	11.8%	2	8.7%	2	6.1%	16	15.7%	7	14.0%	0	0.0%	8	22.2%
内部統制部門による子会社(海外を含む)に対するモニタリング機能及び支援機能の強化	1	3.3%	3	18.8%	4	5.9%	2	8.7%	2	6.1%	11	10.8%	7	14.0%	0	0.0%	1	2.8%
業務委託先や事業パートナー等事業活動に関係する第三者の活動に対する統制の強化	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.8%
トラブル情報の収集・報告機能の強化・徹底(取締役会への定期的報告を含む)	8	26.7%	3	18.8%	12	17.6%	1	4.3%	3	9.1%	15	14.7%	9	18.0%	1	33.3%	7	19.4%
内部通報制度の構築・運用状況の定期的な見直し	3	10.0%	3	18.8%	10	14.7%	5	21.7%	5	15.2%	21	20.6%	10	20.0%	1	33.3%	4	11.1%
現場職員の意見・意識の把握とフィードバック(従業員に対する意識調査の活用等)	5	16.7%	1	6.3%	13	19.1%	7	30.4%	2	6.1%	16	15.7%	5	10.0%	0	0.0%	2	5.6%
内部監査部門の機能(3rdラインディフェンス)の強化	4	13.3%	1	6.3%	5	7.4%	1	4.3%	3	9.1%	13	12.7%	9	18.0%	1	33.3%	2	5.6%
会計監査人の監査機能強化(監査チームの実力向上を含む)	1	3.3%	2	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	1	1.0%	1	2.0%	0	0.0%	1	2.8%
コンプライアンス等に関する研修の実施	4	13.3%	5	31.3%	22	32.4%	5	21.7%	9	27.3%	30	29.4%	11	22.0%	1	33.3%	17	47.2%
承認・報告等の適切な事前モニタリング機能の構築・運用	4	13.3%	2	12.5%	1	1.5%	1	4.3%	1	3.0%	4	3.9%	1	2.0%	0	0.0%	2	5.6%
特になし	0	0.0%	1	6.3%	0	0.0%	2	8.7%	1	3.0%	3	2.9%	1	2.0%	0	0.0%	2	5.6%
集計母数	30		16		68		23		33		102		50		3		36	

Q3-1. 特に有効性を実感して実施している取組等	卸売		小売		不動産		運輸・倉庫		情報・通信		電気・ガス		サービス		金融・保険		その他	
取締役会の監督機能の強化(社外役員の機能発揮・相互連携等を含む)	6	10.3%	5	12.2%	2	6.5%	7	23.3%	8	10.7%	0	0.0%	18	22.0%	6	13.6%	1	4.8%
トップのコンプライアンス重視の経営	24	41.4%	16	39.0%	11	35.5%	16	53.3%	25	33.3%	6	60.0%	26	31.7%	10	22.7%	7	33.3%
トップの姿勢の浸透(経営理念のグループ全体での共有化等を含む)	21	36.2%	11	26.8%	8	25.8%	12	40.0%	16	21.3%	3	30.0%	26	31.7%	8	18.2%	11	52.4%
監査役等の監査機能強化(子会社監査役との連携強化を含む)	5	8.6%	6	14.6%	4	12.9%	9	30.0%	14	18.7%	2	20.0%	9	11.0%	3	6.8%	2	9.5%
現場部門での内部統制の自主的な改善に向けた取組(1stラインディフェンス)の強化	10	17.2%	8	19.5%	2	6.5%	3	10.0%	5	6.7%	2	20.0%	7	8.5%	2	4.5%	4	19.0%
指示命令系統(ライン)内のコミュニケーションの活性化	6	10.3%	2	4.9%	2	6.5%	4	13.3%	10	13.3%	2	20.0%	6	7.3%	3	6.8%	2	9.5%
規程・規則類、マニュアルの整備、定期的な見直し	15	25.9%	7	17.1%	7	22.6%	4	13.3%	22	29.3%	2	20.0%	17	20.7%	8	18.2%	3	14.3%
人事ローテーションに関する定期的な検証(グループ内交流を含む)	1	1.7%	0	0.0%	1	3.2%	0	0.0%	2	2.7%	0	0.0%	2	2.4%	5	11.4%	0	0.0%
内部統制部門による各現場部門に対するモニタリング機能(2ndラインディフェンス)及び支援機能の強化	6	10.3%	7	17.1%	3	9.7%	3	10.0%	16	21.3%	3	30.0%	6	7.3%	10	22.7%	2	9.5%
内部統制部門による子会社(海外を含む)に対するモニタリング機能及び支援機能の強化	4	6.9%	3	7.3%	0	0.0%	0	0.0%	5	6.7%	1	10.0%	7	8.5%	6	13.6%	4	19.0%
業務委託先や事業パートナー等事業活動に関係する第三者の活動に対する統制の強化	0	0.0%	0	0.0%	2	6.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	3.7%	2	4.5%	0	0.0%
トラブル情報の収集・報告機能の強化・徹底(取締役会への定期的報告を含む)	10	17.2%	6	14.6%	7	22.6%	5	16.7%	16	21.3%	2	20.0%	21	25.6%	10	22.7%	5	23.8%
内部通報制度の構築・運用状況の定期的な見直し	8	13.8%	8	19.5%	5	16.1%	8	26.7%	11	14.7%	0	0.0%	14	17.1%	9	20.5%	3	14.3%
現場職員の意見・意識の把握とフィードバック(従業員に対する意識調査の活用等)	13	22.4%	4	9.8%	7	22.6%	3	10.0%	11	14.7%	0	0.0%	8	9.8%	6	13.6%	2	9.5%
内部監査部門の機能(3rdラインディフェンス)の強化	6	10.3%	2	4.9%	6	19.4%	3	10.0%	7	9.3%	1	10.0%	7	8.5%	14	31.8%	2	9.5%
会計監査人の監査機能強化(監査チームの実力向上を含む)	3	5.2%	1	2.4%	0	0.0%	1	3.3%	3	4.0%	0	0.0%	3	3.7%	0	0.0%	0	0.0%
コンプライアンス等に関する研修の実施	20	34.5%	12	29.3%	13	41.9%	6	20.0%	22	29.3%	1	10.0%	16	19.5%	12	27.3%	4	19.0%
承認・報告等の適切な事前モニタリング機能の構築・運用	5	8.6%	0	0.0%	2	6.5%	0	0.0%	6	8.0%	0	0.0%	5	6.1%	0	0.0%	0	0.0%
特になし	1	1.7%	1	2.4%	0	0.0%	1	3.3%	2	2.7%	0	0.0%	4	4.9%	3	6.8%	2	9.5%
集計母数	58		41		31		30		75		10		82		44		21	

【売上高別】

Q3-1. 特に有効性を実感して実施している取組等	全体		売上高							
			50億円未満		50億円以上 500億円未満		500億円以上 5,000億円未満		5,000億円 以上	
取締役会の監督機能の強化(社外役員の機能発揮・相互連携等を含む)	85	11.3%	22	19.6%	39	11.6%	17	7.3%	7	9.7%
トップのコンプライアンス重視の経営	269	35.7%	37	33.0%	116	34.5%	85	36.5%	31	43.1%
トップの姿勢の浸透(経営理念のグループ全体での共有化等を含む)	256	34.0%	25	22.3%	106	31.5%	90	38.6%	35	48.6%
監査役等の監査機能強化(子会社監査役との連携強化を含む)	91	12.1%	15	13.4%	39	11.6%	30	12.9%	7	9.7%
現場部門での内部統制の自主的な改善に向けた取組(1stラインディフェンス)の強化	73	9.7%	5	4.5%	32	9.5%	24	10.3%	12	16.7%
指示命令系統(ライン)内のコミュニケーションの活性化	89	11.8%	12	10.7%	38	11.3%	28	12.0%	11	15.3%
規程・規則類、マニュアルの整備、定期的な見直し	145	19.3%	33	29.5%	68	20.2%	38	16.3%	6	8.3%
人事ローテーションに関する定期的な検証(グループ内交流を含む)	28	3.7%	5	4.5%	10	3.0%	10	4.3%	3	4.2%
内部統制部門による各現場部門に対するモニタリング機能(2ndラインディフェンス)及び支援機能の強化	109	14.5%	12	10.7%	41	12.2%	39	16.7%	17	23.6%
内部統制部門による子会社(海外を含む)に対するモニタリング機能及び支援機能の強化	61	8.1%	7	6.3%	20	6.0%	24	10.3%	10	13.9%
業務委託先や事業パートナー等事業活動に係る第三者の活動に対する統制の強化	8	1.1%	2	1.8%	5	1.5%	1	0.4%	0	0.0%
トラブル情報の収集・報告機能の強化・徹底(取締役会への定期的報告を含む)	141	18.7%	19	17.0%	74	22.0%	40	17.2%	8	11.1%
内部通報制度の構築・運用状況の定期的な見直し	128	17.0%	15	13.4%	55	16.4%	42	18.0%	16	22.2%
現場職員の意見・意識の把握とフィードバック(従業員に対する意識調査の活用等)	105	13.9%	14	12.5%	45	13.4%	31	13.3%	15	20.8%
内部監査部門の機能(3rdラインディフェンス)の強化	87	11.6%	12	10.7%	37	11.0%	28	12.0%	10	13.9%
会計監査人の監査機能強化(監査チームの実力向上を含む)	19	2.5%	3	2.7%	7	2.1%	8	3.4%	1	1.4%
コンプライアンス等に関する研修の実施	210	27.9%	27	24.1%	89	26.5%	78	33.5%	16	22.2%
承認・報告等の適切な事前モニタリング機能の構築・運用	34	4.5%	9	8.0%	16	4.8%	8	3.4%	1	1.4%
特になし	24	3.2%	7	6.3%	13	3.9%	4	1.7%	0	0.0%
集計母数	753	100%	112	100%	336	100%	233	100%	72	100%

《実施している取組の具体的な施策内容、取組のポイント等、その他特記すべき事項の主な自由記入》

- 監査役は、子会社社長に人事異動があった際は、1年以内に面談を行い、前任社長との引継等で不審に思うことがなかったかの確認と、今後の経営方針を聞くようにしている。そして新社長が交代する際も次期社長に同様の面談をすることを伝え、公正な会社運営をお願いしている。
- 内部通報制度については、7年前に法令違反、及び、コンプライアンス違反に関する内容だけでなく、個人的な悩みについても受け付けることにした。結果、(無記名の)コンプライアンス意識調査で、内部通報を利用しない、という割合が37.4%あったものが4.7%まで減った。また、10年ほど実施しているコンプライアンス意識調査では、法令違反等を行った、あるいは、見たかを聞いており、回答があったものについて改善の取組を実施している。
- 社長からはことあるごとにコンプライアンス遵守について言及があり、社是にも明確に規定されている。業務委託先である最終処分企業への訪問・工場見学を必ず実施し、不祥事発生未然防止を図っている。コンプライアンス研修については、部署ごとに毎月コンプライアンス委員が講師となり、研修会を開催している。
- 経営トップのコンプライアンス遵守の表明は必須。但し、「これが組織の末端、特に中間管理層に伝わっていない」また「中間管理層の会社の経営目標遂行と現場の板ばさみになっていることが経営トップに伝わっていない」ことがままある。この双方向のコミュニケーションは極めて重要。また、子会社経営において、経理など内部統制部門のけん制機能は重要で、これを発揮させるべく本社統括部門にも報告経路を持たせる1.5線の設置は有効と史料
- セカンドラインの役割、つまり検証・支援機能が有効に機能しているか、忘れがちである。この場合でも、サードラインに感度が高く、経験豊かな人材がいれば、検出力も高く、有効性も高いと感じる。3ラインディフェンスの機能の点検と視点は、有効性を高める上で重要と感じている。
- 80人程度の会社であり、年に2回目標管理のヒアリングをひとり1回1時間程度行っており、この中でコンプライアンスについても話し合いを行っている。週に一度全員会議を開催しており、コンプライアンスに関する啓蒙も行っている(年一度インサイダー取引、社内通報制度等の解説)。また全員会議の中で障害トラブル報告を行う時間があり何か問題があれば報告する(失敗等を隠すような風土がない)。

Q3-2. 実施はしていないが、企業不祥事防止に向けて有効である(又は今後実施してみたい)と考える取組等

【製造業・非製造業別】

Q3-2. 実施はしていないが、企業不祥事防止に向けて有効である(又は今後実施してみたい)と考える取組等	全体		製造業		非製造業	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
取締役会の監督機能の強化(社外役員の機能発揮・相互連携等を含む)	81	10.8%	28	8.7%	53	12.3%
トップのコンプライアンス重視の経営	80	10.6%	30	9.3%	50	11.6%
トップの姿勢の浸透(経営理念のグループ全体での共有化等を含む)	103	13.7%	42	13.0%	61	14.2%
監査役等の監査機能強化(子会社監査役との連携強化を含む)	59	7.8%	33	10.2%	26	6.0%
現場部門での内部統制の自主的な改善に向けた取組(1stラインディフェンス)の強化	162	21.5%	66	20.5%	96	22.3%
指示命令系統(ライン)内のコミュニケーションの活性化	128	17.0%	56	17.4%	72	16.7%
規程・規則類、マニュアルの整備、定期的な見直し	62	8.2%	26	8.1%	36	8.4%
人事ローテーションに関する定期的な検証(グループ内交流を含む)	172	22.8%	79	24.5%	93	21.6%
内部統制部門による各現場部門に対するモニタリング機能(2ndラインディフェンス)及び支援機能の強化	148	19.7%	62	19.3%	86	20.0%
内部統制部門による子会社(海外を含む)に対するモニタリング機能及び支援機能の強化	99	13.1%	48	14.9%	51	11.8%
業務委託先や事業パートナー等事業活動に関係する第三者の活動に対する統制の強化	43	5.7%	16	5.0%	27	6.3%
トラブル情報の収集・報告機能の強化・徹底(取締役会への定期的報告を含む)	96	12.7%	37	11.5%	59	13.7%
内部通報制度の構築・運用状況の定期的な見直し	119	15.8%	52	16.1%	67	15.5%
現場職員の意見・意識の把握とフィードバック(従業員に対する意識調査の活用等)	162	21.5%	57	17.7%	105	24.4%
内部監査部門の機能(3rdラインディフェンス)の強化	111	14.7%	61	18.9%	50	11.6%
会計監査人の監査機能強化(監査チームの実力向上を含む)	20	2.7%	9	2.8%	11	2.6%
コンプライアンス等に関する研修の実施	95	12.6%	39	12.1%	56	13.0%
承認・報告等の適切な事前モニタリング機能の構築・運用	35	4.6%	14	4.3%	21	4.9%
特になし	42	5.6%	21	6.5%	21	4.9%
集計母数	753	100%	322	100%	431	100%

【業種別】

Q3-2. 実施はしていないが、企業不祥事防止に向けて有効である (又は今後実施してみたい)と考える取組等	食料品		繊維・パルプ・紙		化学・医薬品		石油・石炭・ゴム製 品・窯業		鉄鋼・非鉄・金属		機械・機器		その他製造		水産・農林・鉱業		建設	
取締役会の監督機能の強化(社外役員の機能発揮・相互連携等を含む)	1	3.3%	2	12.5%	9	13.2%	3	13.0%	1	3.0%	8	7.8%	4	8.0%	0	0.0%	4	11.1%
トップのコンプライアンス重視の経営	3	10.0%	3	18.8%	2	2.9%	2	8.7%	2	6.1%	12	11.8%	6	12.0%	0	0.0%	4	11.1%
トップの姿勢の浸透(経営理念のグループ全体での共有化等を含む)	2	6.7%	5	31.3%	5	7.4%	5	21.7%	5	15.2%	14	13.7%	6	12.0%	0	0.0%	5	13.9%
監査役等の監査機能強化(子会社監査役との連携強化を含む)	3	10.0%	2	12.5%	6	8.8%	3	13.0%	6	18.2%	6	5.9%	7	14.0%	1	33.3%	1	2.8%
現場部門での内部統制の自主的な改善に向けた取組(1st ライン ディフェンス)の強化	7	23.3%	4	25.0%	16	23.5%	3	13.0%	10	30.3%	20	19.6%	6	12.0%	1	33.3%	7	19.4%
指示命令系統(ライン)内のコミュニケーションの活性化	5	16.7%	3	18.8%	13	19.1%	1	4.3%	5	15.2%	16	15.7%	13	26.0%	2	66.7%	4	11.1%
規程・規則類、マニュアルの整備、定期的な見直し	2	6.7%	1	6.3%	4	5.9%	2	8.7%	7	21.2%	3	2.9%	7	14.0%	0	0.0%	2	5.6%
人事ローテーションに関する定期的な検証(グループ内交流を含む)	7	23.3%	8	50.0%	15	22.1%	7	30.4%	7	21.2%	27	26.5%	8	16.0%	1	33.3%	8	22.2%
内部統制部門による各現場部門に対するモニタリング機能(2nd ライ ンディフェンス)及び支援機能の強化	6	20.0%	1	6.3%	19	27.9%	1	4.3%	8	24.2%	13	12.7%	14	28.0%	1	33.3%	11	30.6%
内部統制部門による子会社(海外を含む)に対するモニタリング機能 及び支援機能の強化	3	10.0%	0	0.0%	11	16.2%	3	13.0%	4	12.1%	17	16.7%	10	20.0%	0	0.0%	4	11.1%
業務委託先や事業パートナー等事業活動に関係する第三者の活動 に対する統制の強化	0	0.0%	2	12.5%	9	13.2%	0	0.0%	0	0.0%	3	2.9%	2	4.0%	0	0.0%	1	2.8%
トラブル情報の収集・報告機能の強化・徹底(取締役会への定期的 報告を含む)	6	20.0%	2	12.5%	10	14.7%	3	13.0%	2	6.1%	11	10.8%	3	6.0%	1	33.3%	6	16.7%
内部通報制度の構築・運用状況の定期的な見直し	7	23.3%	1	6.3%	11	16.2%	2	8.7%	7	21.2%	16	15.7%	8	16.0%	0	0.0%	3	8.3%
現場職員の意見・意識の把握とフィードバック(従業員に対する意識 調査の活用等)	7	23.3%	1	6.3%	8	11.8%	1	4.3%	5	15.2%	27	26.5%	8	16.0%	2	66.7%	14	38.9%
内部監査部門の機能(3rd ラインディフェンス)の強化	6	20.0%	2	12.5%	13	19.1%	7	30.4%	6	18.2%	14	13.7%	13	26.0%	0	0.0%	6	16.7%
会計監査人の監査機能強化(監査チームの実力向上を含む)	1	3.3%	0	0.0%	1	1.5%	0	0.0%	1	3.0%	2	2.0%	4	8.0%	0	0.0%	1	2.8%
コンプライアンス等に関する研修の実施	8	26.7%	3	18.8%	3	4.4%	6	26.1%	2	6.1%	14	13.7%	3	6.0%	0	0.0%	2	5.6%
承認・報告等の適切な事前モニタリング機能の構築・運用	1	3.3%	2	12.5%	2	2.9%	3	13.0%	1	3.0%	3	2.9%	2	4.0%	0	0.0%	3	8.3%
特になし	2	6.7%	0	0.0%	8	11.8%	1	4.3%	1	3.0%	8	7.8%	1	2.0%	0	0.0%	2	5.6%
集計母数	30		16		68		23		33		102		50		3		36	

Q3-2. 実施はしていないが、企業不祥事防止に向けて有効である (又は今後実施してみたい)と考える取組等	卸売		小売		不動産		運輸・倉庫		情報・通信		電気・ガス		サービス		金融・保険		その他	
取締役会の監督機能の強化(社外役員の機能発揮・相互連携等を含む)	5	8.6%	7	17.1%	2	6.5%	2	6.7%	16	21.3%	2	20.0%	10	12.2%	5	11.4%	0	0.0%
トップのコンプライアンス重視の経営	10	17.2%	5	12.2%	2	6.5%	2	6.7%	13	17.3%	0	0.0%	12	14.6%	2	4.5%	0	0.0%
トップの姿勢の浸透(経営理念のグループ全体での共有化等を含む)	10	17.2%	3	7.3%	5	16.1%	2	6.7%	15	20.0%	0	0.0%	15	18.3%	4	9.1%	2	9.5%
監査役等の監査機能強化(子会社監査役との連携強化を含む)	5	8.6%	1	2.4%	1	3.2%	1	3.3%	9	12.0%	1	10.0%	5	6.1%	1	2.3%	0	0.0%
現場部門での内部統制の自主的な改善に向けた取組(1st ライン ディフェンス)の強化	9	15.5%	7	17.1%	9	29.0%	11	36.7%	15	20.0%	0	0.0%	19	23.2%	11	25.0%	7	33.3%
指示命令系統(ライン)内のコミュニケーションの活性化	9	15.5%	9	22.0%	6	19.4%	3	10.0%	9	12.0%	1	10.0%	17	20.7%	8	18.2%	4	19.0%
規程・規則類、マニュアルの整備、定期的な見直し	4	6.9%	4	9.8%	5	16.1%	3	10.0%	5	6.7%	0	0.0%	7	8.5%	4	9.1%	2	9.5%
人事ローテーションに関する定期的な検証(グループ内交流を含む)	15	25.9%	5	12.2%	6	19.4%	9	30.0%	17	22.7%	3	30.0%	13	15.9%	6	13.6%	10	47.6%
内部統制部門による各現場部門に対するモニタリング機能(2nd ライ ンディフェンス)及び支援機能の強化	13	22.4%	5	12.2%	8	25.8%	10	33.3%	12	16.0%	1	10.0%	13	15.9%	9	20.5%	3	14.3%
内部統制部門による子会社(海外を含む)に対するモニタリング機能 及び支援機能の強化	7	12.1%	4	9.8%	5	16.1%	7	23.3%	7	9.3%	2	20.0%	7	8.5%	4	9.1%	4	19.0%
業務委託先や事業パートナー等事業活動に関係する第三者の活動 に対する統制の強化	1	1.7%	3	7.3%	3	9.7%	1	3.3%	11	14.7%	1	10.0%	2	2.4%	3	6.8%	1	4.8%
トラブル情報の収集・報告機能の強化・徹底(取締役会への定期的 報告を含む)	5	8.6%	7	17.1%	1	3.2%	3	10.0%	12	16.0%	1	10.0%	15	18.3%	7	15.9%	1	4.8%
内部通報制度の構築・運用状況の定期的な見直し	15	25.9%	8	19.5%	4	12.9%	4	13.3%	11	14.7%	0	0.0%	11	13.4%	9	20.5%	2	9.5%
現場職員の意見・意識の把握とフィードバック(従業員に対する意識 調査の活用等)	15	25.9%	9	22.0%	7	22.6%	10	33.3%	12	16.0%	1	10.0%	23	28.0%	7	15.9%	5	23.8%
内部監査部門の機能(3rd ラインディフェンス)の強化	5	8.6%	5	12.2%	2	6.5%	3	10.0%	11	14.7%	1	10.0%	8	9.8%	7	15.9%	2	9.5%
会計監査人の監査機能強化(監査チームの実力向上を含む)	1	1.7%	0	0.0%	1	3.2%	1	3.3%	1	1.3%	1	10.0%	3	3.7%	2	4.5%	0	0.0%
コンプライアンス等に関する研修の実施	11	19.0%	5	12.2%	4	12.9%	2	6.7%	9	12.0%	0	0.0%	16	19.5%	3	6.8%	4	19.0%
承認・報告等の適切な事前モニタリング機能の構築・運用	2	3.4%	5	12.2%	1	3.2%	1	3.3%	1	1.3%	0	0.0%	5	6.1%	2	4.5%	1	4.8%
特になし	0	0.0%	2	4.9%	2	6.5%	2	6.7%	4	5.3%	0	0.0%	1	1.2%	7	15.9%	1	4.8%
集計母数	58		41		31		30		75		10		82		44		21	

【売上高別】

Q3-2. 実施はしていないが、企業不祥事防止に向けて有効である(又は今後実施してみたい)と考える取組等	全体		売上高							
			50億円未満		50億円以上 500億円未満		500億円以上 5,000億円未満		5,000億円 以上	
取締役会の監督機能の強化(社外役員の機能発揮・相互連携等を含む)	81	10.8%	11	9.8%	39	11.6%	28	12.0%	3	4.2%
トップのコンプライアンス重視の経営	80	10.6%	18	16.1%	45	13.4%	15	6.4%	2	2.8%
トップの姿勢の浸透(経営理念のグループ全体での共有化等を含む)	103	13.7%	22	19.6%	43	12.8%	32	13.7%	6	8.3%
監査役等の監査機能強化(子会社監査役との連携強化を含む)	59	7.8%	7	6.3%	25	7.4%	20	8.6%	7	9.7%
現場部門での内部統制の自主的な改善に向けた取組(1stラインディフェンス)の強化	162	21.5%	24	21.4%	68	20.2%	52	22.3%	18	25.0%
指示命令系統(ライン)内のコミュニケーションの活性化	128	17.0%	15	13.4%	66	19.6%	40	17.2%	7	9.7%
規程・規則類、マニュアルの整備、定期的な見直し	62	8.2%	11	9.8%	33	9.8%	10	4.3%	8	11.1%
人事ローテーションに関する定期的な検証(グループ内交流を含む)	172	22.8%	13	11.6%	78	23.2%	67	28.8%	14	19.4%
内部統制部門による各現場部門に対するモニタリング機能(2ndラインディフェンス)及び支援機能の強化	148	19.7%	18	16.1%	73	21.7%	48	20.6%	9	12.5%
内部統制部門による子会社(海外を含む)に対するモニタリング機能及び支援機能の強化	99	13.1%	13	11.6%	34	10.1%	40	17.2%	12	16.7%
業務委託先や事業パートナー等事業活動に関係する第三者の活動に対する統制の強化	43	5.7%	5	4.5%	15	4.5%	16	6.9%	7	9.7%
トラブル情報の収集・報告機能の強化・徹底(取締役会への定期的報告を含む)	96	12.7%	19	17.0%	40	11.9%	31	13.3%	6	8.3%
内部通報制度の構築・運用状況の定期的な見直し	119	15.8%	16	14.3%	52	15.5%	37	15.9%	14	19.4%
現場職員の意見・意識の把握とフィードバック(従業員に対する意識調査の活用等)	162	21.5%	23	20.5%	81	24.1%	48	20.6%	10	13.9%
内部監査部門の機能(3rdラインディフェンス)の強化	111	14.7%	18	16.1%	47	14.0%	32	13.7%	14	19.4%
会計監査人の監査機能強化(監査チームの実力向上を含む)	20	2.7%	2	1.8%	10	3.0%	5	2.1%	3	4.2%
コンプライアンス等に関する研修の実施	95	12.6%	23	20.5%	43	12.8%	24	10.3%	5	6.9%
承認・報告等の適切な事前モニタリング機能の構築・運用	35	4.6%	3	2.7%	20	6.0%	9	3.9%	3	4.2%
特になし	42	5.6%	7	6.3%	10	3.0%	16	6.9%	9	12.5%
集計母数	753	100%	112	100%	336	100%	233	100%	72	100%

Q3-1、Q3-2 合算数値

【製造業・非製造業別】

Q3-1、Q3-2 合算数値	全体		製造業		非製造業	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
取締役会の監督機能の強化(社外役員の機能発揮・相互連携等を含む)	166	22.0%	56	17.4%	110	25.5%
トップのコンプライアンス重視の経営	349	46.3%	146	45.3%	203	47.1%
トップの姿勢の浸透(経営理念のグループ全体での共有化等を含む)	359	47.7%	169	52.5%	190	44.1%
監査役等の監査機能強化(子会社監査役との連携強化を含む)	150	19.9%	66	20.5%	84	19.5%
現場部門での内部統制の自主的な改善に向けた取組(1stラインディフェンス)の強化	235	31.2%	94	29.2%	141	32.7%
指示命令系統(ライン)内のコミュニケーションの活性化	217	28.8%	102	31.7%	115	26.7%
規程・規則類、マニュアルの整備、定期的な見直し	207	27.5%	79	24.5%	128	29.7%
人事ローテーションに関する定期的な検証(グループ内交流を含む)	200	26.6%	95	29.5%	105	24.4%
内部統制部門による各現場部門に対するモニタリング機能(2ndラインディフェンス)及び支援機能の強化	257	34.1%	107	33.2%	150	34.8%
内部統制部門による子会社(海外を含む)に対するモニタリング機能及び支援機能の強化	160	21.2%	78	24.2%	82	19.0%
業務委託先や事業パートナー等事業活動に係る第三者の活動に対する統制の強化	51	6.8%	16	5.0%	35	8.1%
トラブル情報の収集・報告機能の強化・徹底(取締役会への定期的報告を含む)	237	31.5%	88	27.3%	149	34.6%
内部通報制度の構築・運用状況の定期的な見直し	247	32.8%	109	33.9%	138	32.0%
現場職員の意見・意識の把握とフィードバック(従業員に対する意識調査の活用等)	267	35.5%	106	32.9%	161	37.4%
内部監査部門の機能(3rdラインディフェンス)の強化	198	26.3%	97	30.1%	101	23.4%
会計監査人の監査機能強化(監査チームの実力向上を含む)	39	5.2%	16	5.0%	23	5.3%
コンプライアンス等に関する研修の実施	305	40.5%	125	38.8%	180	41.8%
承認・報告等の適切な事前モニタリング機能の構築・運用	69	9.2%	28	8.7%	41	9.5%
特になし	66	8.8%	29	9.0%	37	8.6%
集計母数	753	100%	322	100%	431	100%

※Q3-1及びQ3-2は、それぞれ同じ選択肢を重複して回答することは不可能なものとして回答

【業種別】

Q3-1、Q3-2 合算数値	食料品		繊維・パルプ・紙		化学・医薬品		石油・石炭・ゴム製品・窯業		鉄鋼・非鉄・金属		機械・機器		その他製造		水産・農林・鉱業		建設	
取締役会の監督機能の強化(社外役員の機能発揮・相互連携等を含む)	4	13.3%	3	18.8%	16	23.5%	4	17.4%	4	12.1%	13	12.7%	12	24.0%	0	0.0%	8	22.2%
トップのコンプライアンス重視の経営	16	53.3%	5	31.3%	32	47.1%	12	52.2%	17	51.5%	46	45.1%	18	36.0%	2	66.7%	14	38.9%
トップの姿勢の浸透(経営理念のグループ全体での共有化等を含む)	14	46.7%	8	50.0%	42	61.8%	12	52.2%	20	60.6%	48	47.1%	25	50.0%	0	0.0%	18	50.0%
監査役等の監査機能強化(子会社監査役との連携強化を含む)	7	23.3%	4	25.0%	13	19.1%	5	21.7%	10	30.3%	16	15.7%	11	22.0%	2	66.7%	4	11.1%
現場部門での内部統制の自主的な改善に向けた取組(1st ラインディフェンス)の強化	8	26.7%	6	37.5%	20	29.4%	5	21.7%	12	36.4%	30	29.4%	13	26.0%	1	33.3%	9	25.0%
指示命令系統(ライン)内のコミュニケーションの活性化	10	33.3%	3	18.8%	26	38.2%	4	17.4%	8	24.2%	36	35.3%	15	30.0%	3	100.0%	9	25.0%
規程・規則類、マニュアルの整備、定期的な見直し	8	26.7%	6	37.5%	12	17.6%	5	21.7%	14	42.4%	18	17.6%	16	32.0%	1	33.3%	8	22.2%
人事ローテーションに関する定期的な検証(グループ内交流を含む)	9	30.0%	9	56.3%	20	29.4%	7	30.4%	7	21.2%	32	31.4%	11	22.0%	1	33.3%	9	25.0%
内部統制部門による各現場部門に対するモニタリング機能(2nd ラインディフェンス)及び支援機能の強化	13	43.3%	4	25.0%	27	39.7%	3	13.0%	10	30.3%	29	28.4%	21	42.0%	1	33.3%	19	52.8%
内部統制部門による子会社(海外を含む)に対するモニタリング機能及び支援機能の強化	4	13.3%	3	18.8%	15	22.1%	5	21.7%	6	18.2%	28	27.5%	17	34.0%	0	0.0%	5	13.9%
業務委託先や事業パートナー等事業活動に関係する第三者の活動に対する統制の強化	0	0.0%	2	12.5%	9	13.2%	0	0.0%	0	0.0%	3	2.9%	2	4.0%	0	0.0%	2	5.6%
トラブル情報の収集・報告機能の強化・徹底(取締役会への定期的報告を含む)	14	46.7%	5	31.3%	22	32.4%	4	17.4%	5	15.2%	26	25.5%	12	24.0%	2	66.7%	13	36.1%
内部通報制度の構築・運用状況の定期的な見直し	10	33.3%	4	25.0%	21	30.9%	7	30.4%	12	36.4%	37	36.3%	18	36.0%	1	33.3%	7	19.4%
現場職員の意見・意識の把握とフィードバック(従業員に対する意識調査の活用等)	12	40.0%	2	12.5%	21	30.9%	8	34.8%	7	21.2%	43	42.2%	13	26.0%	2	66.7%	16	44.4%
内部監査部門の機能(3rd ラインディフェンス)の強化	10	33.3%	3	18.8%	18	26.5%	8	34.8%	9	27.3%	27	26.5%	22	44.0%	1	33.3%	8	22.2%
会計監査人の監査機能強化(監査チームの実力向上を含む)	2	6.7%	2	12.5%	1	1.5%	0	0.0%	3	9.1%	3	2.9%	5	10.0%	0	0.0%	2	5.6%
コンプライアンス等に関する研修の実施	12	40.0%	8	50.0%	25	36.8%	11	47.8%	11	33.3%	44	43.1%	14	28.0%	1	33.3%	19	52.8%
承認・報告等の適切な事前モニタリング機能の構築・運用	5	16.7%	4	25.0%	3	4.4%	4	17.4%	2	6.1%	7	6.9%	3	6.0%	0	0.0%	5	13.9%
特になし	2	6.7%	1	6.3%	8	11.8%	3	13.0%	2	6.1%	11	10.8%	2	4.0%	0	0.0%	4	11.1%
集計母数	30		16		68		23		33		102		50		3		36	

Q3-1、Q3-2 合算数値	卸売		小売		不動産		運輸・倉庫		情報・通信		電気・ガス		サービス		金融・保険		その他	
取締役会の監督機能の強化(社外役員の機能発揮・相互連携等を含む)	11	19.0%	12	29.3%	4	12.9%	9	30.0%	24	32.0%	2	20.0%	28	34.1%	11	25.0%	1	4.8%
トップのコンプライアンス重視の経営	34	58.6%	21	51.2%	13	41.9%	18	60.0%	38	50.7%	6	60.0%	38	46.3%	12	27.3%	7	33.3%
トップの姿勢の浸透(経営理念のグループ全体での共有化等を含む)	31	53.4%	14	34.1%	13	41.9%	14	46.7%	31	41.3%	3	30.0%	41	50.0%	12	27.3%	13	61.9%
監査役等の監査機能強化(子会社監査役との連携強化を含む)	10	17.2%	7	17.1%	5	16.1%	10	33.3%	23	30.7%	3	30.0%	14	17.1%	4	9.1%	2	9.5%
現場部門での内部統制の自主的な改善に向けた取組(1st ラインディフェンス)の強化	19	32.8%	15	36.6%	11	35.5%	14	46.7%	20	26.7%	2	20.0%	26	31.7%	13	29.5%	11	52.4%
指示命令系統(ライン)内のコミュニケーションの活性化	15	25.9%	11	26.8%	8	25.8%	7	23.3%	19	25.3%	3	30.0%	23	28.0%	11	25.0%	6	28.6%
規程・規則類、マニュアルの整備、定期的な見直し	19	32.8%	11	26.8%	12	38.7%	7	23.3%	27	36.0%	2	20.0%	24	29.3%	12	27.3%	5	23.8%
人事ローテーションに関する定期的な検証(グループ内交流を含む)	16	27.6%	5	12.2%	7	22.6%	9	30.0%	19	25.3%	3	30.0%	15	18.3%	11	25.0%	10	47.6%
内部統制部門による各現場部門に対するモニタリング機能(2nd ラインディフェンス)及び支援機能の強化	19	32.8%	12	29.3%	11	35.5%	13	43.3%	28	37.3%	4	40.0%	19	23.2%	19	43.2%	5	23.8%
内部統制部門による子会社(海外を含む)に対するモニタリング機能及び支援機能の強化	11	19.0%	7	17.1%	5	16.1%	7	23.3%	12	16.0%	3	30.0%	14	17.1%	10	22.7%	8	38.1%
業務委託先や事業パートナー等事業活動に関係する第三者の活動に対する統制の強化	1	1.7%	3	7.3%	5	16.1%	1	3.3%	11	14.7%	1	10.0%	5	6.1%	5	11.4%	1	4.8%
トラブル情報の収集・報告機能の強化・徹底(取締役会への定期的報告を含む)	15	25.9%	13	31.7%	8	25.8%	8	26.7%	28	37.3%	3	30.0%	36	43.9%	17	38.6%	6	28.6%
内部通報制度の構築・運用状況の定期的な見直し	23	39.7%	16	39.0%	9	29.0%	12	40.0%	22	29.3%	0	0.0%	25	30.5%	18	40.9%	5	23.8%
現場職員の意見・意識の把握とフィードバック(従業員に対する意識調査の活用等)	28	48.3%	13	31.7%	14	45.2%	13	43.3%	23	30.7%	1	10.0%	31	37.8%	13	29.5%	7	33.3%
内部監査部門の機能(3rd ラインディフェンス)の強化	11	19.0%	7	17.1%	8	25.8%	6	20.0%	18	24.0%	2	20.0%	15	18.3%	21	47.7%	4	19.0%
会計監査人の監査機能強化(監査チームの実力向上を含む)	4	6.9%	1	2.4%	1	3.2%	2	6.7%	4	5.3%	1	10.0%	6	7.3%	2	4.5%	0	0.0%
コンプライアンス等に関する研修の実施	31	53.4%	17	41.5%	17	54.8%	8	26.7%	31	41.3%	1	10.0%	32	39.0%	15	34.1%	8	38.1%
承認・報告等の適切な事前モニタリング機能の構築・運用	7	12.1%	5	12.2%	3	9.7%	1	3.3%	7	9.3%	0	0.0%	10	12.2%	2	4.5%	1	4.8%
特になし	1	1.7%	3	7.3%	2	6.5%	3	10.0%	6	8.0%	0	0.0%	5	6.1%	10	22.7%	3	14.3%
集計母数	58		41		31		30		75		10		82		44		21	

【売上高別】

Q3-1、Q3-2 合算数値	全体		売上高							
			50億円未満		50億円以上 500億円未満		500億円以上 5,000億円未満		5,000億円 以上	
取締役会の監督機能の強化(社外役員の機能発揮・相互連携等を含む)	166	22.0%	33	29.5%	78	23.2%	45	19.3%	10	13.9%
トップのコンプライアンス重視の経営	349	46.3%	55	49.1%	161	47.9%	100	42.9%	33	45.8%
トップの姿勢の浸透(経営理念のグループ全体での共有化等を含む)	359	47.7%	47	42.0%	149	44.3%	122	52.4%	41	56.9%
監査役等の監査機能強化(子会社監査役との連携強化を含む)	150	19.9%	22	19.6%	64	19.0%	50	21.5%	14	19.4%
現場部門での内部統制の自主的な改善に向けた取組(1stラインディフェンス)の強化	235	31.2%	29	25.9%	100	29.8%	76	32.6%	30	41.7%
指示命令系統(ライン)内のコミュニケーションの活性化	217	28.8%	27	24.1%	104	31.0%	68	29.2%	18	25.0%
規程・規則類、マニュアルの整備、定期的な見直し	207	27.5%	44	39.3%	101	30.1%	48	20.6%	14	19.4%
人事ローテーションに関する定期的な検証(グループ内交流を含む)	200	26.6%	18	16.1%	88	26.2%	77	33.0%	17	23.6%
内部統制部門による各現場部門に対するモニタリング機能(2ndラインディフェンス)及び支援機能の強化	257	34.1%	30	26.8%	114	33.9%	87	37.3%	26	36.1%
内部統制部門による子会社(海外を含む)に対するモニタリング機能及び支援機能の強化	160	21.2%	20	17.9%	54	16.1%	64	27.5%	22	30.6%
業務委託先や事業パートナー等事業活動に係る第三者の活動に対する統制の強化	51	6.8%	7	6.3%	20	6.0%	17	7.3%	7	9.7%
トラブル情報の収集・報告機能の強化・徹底(取締役会への定期的報告を含む)	237	31.5%	38	33.9%	114	33.9%	71	30.5%	14	19.4%
内部通報制度の構築・運用状況の定期的な見直し	247	32.8%	31	27.7%	107	31.8%	79	33.9%	30	41.7%
現場職員の意見・意識の把握とフィードバック(従業員に対する意識調査の活用等)	267	35.5%	37	33.0%	126	37.5%	79	33.9%	25	34.7%
内部監査部門の機能(3rdラインディフェンス)の強化	198	26.3%	30	26.8%	84	25.0%	60	25.8%	24	33.3%
会計監査人の監査機能強化(監査チームの実力向上を含む)	39	5.2%	5	4.5%	17	5.1%	13	5.6%	4	5.6%
コンプライアンス等に関する研修の実施	305	40.5%	50	44.6%	132	39.3%	102	43.8%	21	29.2%
承認・報告等の適切な事前モニタリング機能の構築・運用	69	9.2%	12	10.7%	36	10.7%	17	7.3%	4	5.6%
特になし	66	8.8%	14	12.5%	23	6.8%	20	8.6%	9	12.5%
集計母数	753	100%	112	100%	336	100%	233	100%	72	100%

Ⅲ. 内部通報制度について

Q4. 貴社において、内部通報制度は存在しますか(親会社等が窓口となっている場合を含む)。

	全体		従業員数(連結ベース)							
			500人未満		500人以上 3,000人未満		3,000人以上 10,000人未満		10,000人以上	
存在する	734	97.5%	259	95.2%	303	98.4%	89	98.9%	83	100%
存在しない	19	2.5%	13	4.8%	5	1.6%	1	1.1%	0	0%
集計母数	753	100%	272	100%	308	100%	90	100%	83	100%

Q5. 貴社の内部通報窓口の態様に関して、以下についてご記入ください。

Q5-1. 窓口(複数選択可)

	全体		従業員数(連結ベース)							
			500人未満		500人以上 3,000人未満		3,000人以上 10,000人未満		10,000人以上	
執行部門(内部監査部門を除く)	415	56.5%	133	51.4%	178	58.7%	46	51.7%	58	69.9%
→うち、執行部門のみが窓口	72	9.8%	32	12.4%	36	11.9%	2	2.2%	2	2.4%
内部監査部門	207	28.2%	68	26.3%	96	31.7%	31	34.8%	12	14.5%
監査役等	210	28.6%	96	37.1%	77	25.4%	17	19.1%	20	24.1%
外部窓口	491	66.9%	151	58.3%	196	64.7%	72	80.9%	72	86.7%
親会社	136	18.5%	53	20.5%	57	18.8%	17	19.1%	9	10.8%
その他	78	10.6%	20	7.7%	30	9.9%	17	19.1%	11	13.3%
集計母数	734	100%	259	100%	303	100%	89	100%	83	100%

« 「その他」の主な自由記入 »

- ・ 総務人事等 24社
- ・ 弁護士 22社 (うち、「顧客弁護士」、「顧問弁護士事務所」との回答は9社)
- ・ コンプライアンス委員会、コンプライアンス室等 14社
- ・ 労働組合 8社
- ・ 社外取締役 4社 等々

Q5-2. 通報内容の監査役等への報告体制

	全体		従業員数(連結ベース)							
			500人未満		500人以上 3,000人未満		3,000人以上 10,000人未満		10,000人以上	
原則全て報告される	446	60.8%	152	58.7%	178	58.7%	61	68.5%	55	66.3%
必要に応じて報告される	207	28.2%	69	26.6%	94	31.0%	20	22.5%	24	28.9%
監査役等が求めない限り報告されない	49	6.7%	22	8.5%	23	7.6%	3	3.4%	1	1.2%
その他	32	4.4%	16	6.2%	8	2.6%	5	5.6%	3	3.6%
集計母数	734	100.0	259	100%	303	100%	89	100%	83	100%

≪「その他」の主な自由記入≫

- ・ 常勤監査等委員が窓口になっており、監査等委員会にて報告される。
- ・ 報告書を閲覧できる環境にあり、全件閲覧している。
- ・ 海外グループ会社については、法務部門からその概要のみ報告される。
- ・ 監査役への通報が内部通報規程に明記されていない。また、通報事例が無いため、どのように報告されるか検証できない。

Q5-3. その他、内部通報制度に関して実践している工夫等がありましたらご記入ください（周知、対象範囲、通報者保護等）

- 社内窓口は企業倫理担当部門の女性管理職、外部窓口も女性弁護士にしており、女性に使いやすいように工夫している。
- ①内部窓口、外部の法律事務所の窓口、ともに匿名通報を可能としている。
②実名の通報でも窓口以外には誰が通報したかがわからないようにしている。
③通報者本人にフィードバックできるよう、人事部内に匿名不可のセクハラ、パワハラの通報窓口を設置している。
- 通報対象は、個人の悩み相談まで受け付けるようにして、内部通報制度の敷居を下げていること。内部通報制度の規程上にも、また、就業規則上でも、通報者が保護される（不利益を被った場合には、その対象者を罰すること）を明記している。また、行動基準の中にも近々具体的に入れる予定（現在も記述しているが、さらに具体的に記述するように計画している。）
- 本年度よりグループ内部統制制度の拡充を行い、新たに外部窓口ホットライン、監査役ホットライン、サプライヤーホットラインを開始した。また海外子会社向けにグローバルホットラインも開設予定
- 契約相手方企業の従業員等からの通報を期待して仕様書の表紙に通報窓口を記載するなど、広く情報が集まるよう工夫している。外部からの通報は全体の2割程度だが、実際の改善につながるような重要な通報が多いという印象
- ①通報できる対象を社員のみならず社員の家族、グループ会社社員、派遣社員、請負
②購買契約先社員とし、かつ匿名でも可としている。
③通報者保護が明示され、情報管理が徹底されている。
④社内窓口、社外窓口とも女性・男性の相談員を配置している。
- 通報者保護の明確化、リエンシーの導入について、今年度に制度規定を改定しました。
- 外部窓口として、従来（昨年まで）、会社の顧問弁護士事務所としていたが、独立性の観点から、会社と取引等が無く、独立性の高い法律事務所に変更した。
- 子会社である当社と親会社に内部通報制度があるが、昨年より親会社の制度が改善され、窓口に監査役が追加され外部弁護士は男性女性の対応担当弁護士を選任したことと、内部通報制度をグループ内で周知（個人用配布カード含む）したことで通報は倍増し、結果をコンプライアンス委員会（子会社、孫会社は TV 会議で参加）で対応結果まで報告され風通しがよくなった。
- 昨年度日本監査役協会の研修会で内部通報制度機能を確認するためにも「現場社員への聞き取り調査を実施すべき」との指導を基に、今年度監査役会による全従業員を対象にアンケート調査を実施し、且つ聞き取り調査を開始した。

Q6. 貴社において、監査役等の視点から内部通報が企業不祥事の早期発見に有効に機能していると考えていますか。

	全体		従業員数(連結ベース)							
			500人未満		500人以上 3,000人未満		3,000人以上 10,000人未満		10,000人以上	
企業不祥事に関する通報例があり、早期発見に概ね有効に機能していると考えている	264	36.0%	57	22.0%	104	34.3%	50	56.2%	53	63.9%
企業不祥事はたびたび発生しているが、当該不祥事に関する通報例はほとんどない(あまり機能していない)	59	8.0%	20	7.7%	28	9.2%	7	7.9%	4	4.8%
そもそも企業不祥事が発生している認識がほとんどなく、そのため通報例がないので判断できない(わからない)	309	42.1%	152	58.7%	122	40.3%	23	25.8%	12	14.5%
その他	102	13.9%	30	11.6%	49	16.2%	9	10.1%	14	16.9%
集計母数	734	100%	259	100%	303	100%	89	100%	83	100%

《「その他」の主な自由記入》

- ・ 企業不祥事に至る前の段階の通報が増えており、ある程度機能していると考えている。
- ・ 具体的な企業不祥事は発生していないが、内部通報による通報者への不利益が生じないように規定しており、さらに、内容によっては褒賞される旨も規定しており、内部通報制度は有効であると考えています。
- ・ 重要な企業不祥事に関する通報例はめったにない状況であるが、これをもって実態として企業不祥事のリスクがグループに存在しないと断言することはできない。
- ・ 企業規模や企業風土から考えて内部通報に頼る必要性は低いが、通報制度の存在は不祥事発見に対するリスクヘッジの役割が大きいと考える。
- ・ セクハラ、パワハラ系の通報が多く、不祥事防止にどこまで有効か不明。職制を通じてリスク情報を的確に上げることがより重要と認識する。
- ・ かつて当社で発生した企業不祥事の際にも、全く機能せず。通報しても大丈夫という120%の信頼感が従業員側になくと、機能させることはほとんど無理と感じております。

Q7. 貴社において内部通報が有効に機能した事例について、差し支えなければご記入ください。

- 子会社トップが業績アップを図るために強権的な圧力をリーダーに与え、リーダーから一般職への圧力が日常的になされ、パワハラ的な企業体質に対する内部通報があった。この通報に対しては、常勤監査役と社外取締役及び社外監査役とで「調査委員会」を立ち上げ、子会社職員に対するヒアリングを実施したうえで子会社トップ及び幹部リーダーのヒアリングを実施、トップと幹部を賞罰委員会にかけ処罰をした。
- 社内でのパワハラ・セクハラに関する通報、金銭の不正な取扱い、業務上の法令違反行為ではないか等の通報があり、実態調査を実施して不正・不法を確認(必ず弁護士意見を確保している)した事例がある。最終的に賞罰審査委員会により適正に対応している。

※セクハラ・パワハラ等のハラスメントに関する事例が回答者(147社)の半数以上。その他の事例として、

- 海外子会社の社長の不正経理の発覚
- 経理責任者による使い込みの発見
- 海外グループ企業において、工事業者との癒着による見積もりの不正が内部通報により発覚
- 品質データの不適切な記録が未然に防止された。
- 社員による機密情報の社外への漏えい、会社の備品等のオークションサイトでの販売、などの通報があり、該当者の特定に機能した。
- 海外子会社での贈賄懸念通報

Q8. 内部通報が有効に機能していない原因がどのような点にあるとお考えですか。また、対応策等としてお考えがあればご記入ください。

- 通報サイド、対応者サイドとも教育、周知不足により、信頼関係のようなものが構築されていない。
- 代表取締役以下、執行側に内部通報制度の意識が低い。
- 通報者側に通報者の権利が確実に保護されるのかという疑心暗鬼があるのではないか。
- 労務関連に関する件が多いため、ほとんどが人事部門への報告しかない。また、窓口が執行部門となっているため、外部・監査役に移行することも検討しているが、トップにはその必要性・有効性の理解が無いようである。
- 通報先への信頼感が十分ではない。
- 執行側(管理担当役員)は通報があると対応が面倒だと思っていることから、内部通報制度の目的、位置づけを社員に十分に説明出来ておらず、単なる苦情窓口、目安箱的な役割になっている。目的役割の周知、通報者の保護、受付窓口変更は有効だと思う。

IV. 従業員等に対する意識調査について

Q9. 貴社では、社内における課題等の特定のために、従業員等に対する意識調査を定期的を実施していますか。

	全体		従業員数(連結ベース)							
			500人未満		500人以上 3,000人未満		3,000人以上 10,000人未満		10,000人以上	
実施している	277	36.8%	77	28.3%	111	36.0%	36	40.0%	53	63.9%
定期的にはないが実施している	113	15.0%	41	15.1%	44	14.3%	18	20.0%	10	12.0%
実施していない	329	43.7%	142	52.2%	138	44.8%	34	37.8%	15	18.1%
その他	34	4.5%	12	4.4%	15	4.9%	2	2.2%	5	6.0%
集計母数	753	100%	272	100%	308	100%	90	100%	83	100%

《「その他」の主な自由記入》

- ・ 親会社がグループ内関係会社に対して、毎年、意識調査を実施している。
- ・ 労働組合が毎年全組合員に対して実施している意識調査結果について、社長以下取締役・管理職対象に説明会を実施しているため、その内容は労使が共有する。
- ・ 内部通報制度に加え、360度評価制度やストレスチェックを定期的実施しており、これらを通じて、意見聴取や確認を行っています。
- ・ 総務部門が従業員との面談を実施
- ・ 小規模な組織のため定期的な調査はしていないが、ライン以外の面接者による職員面接制度を充実させ、職員の気づき、職場の課題、改善提案、キャリアカウンセリングを実施
- ・ 常勤監査役が往査時に「コンプライアンスアンケート」(ハラスメントの有無やインサイダー取引の認識また時間外勤務の状況など)を実施している。

Q10. 貴社の意識調査の態様に関して、以下についてご記入ください。

Q10-1 実施の頻度・対象（子会社の従業員まで含むかなど）等をご記入ください。

<p>実施の頻度は、頻度を明記した回答の中では約7割が年1回実施、約2割が2年以上に1回実施 対象は、子会社従業員を含むかどうかまで言及した回答のみで抽出すると、7割程度が子会社従業員まで含むとの回答</p>

Q10-2. 意識調査の記名について、どのようにしていますか。

	全体		従業員数(連結ベース)							
			500人未満		500人以上 3,000人未満		3,000人以上 10,000人未満		10,000人以上	
記名式で実施している	84	21.5%	39	33.1%	37	23.9%	5	9.3%	3	4.8%
無記名式で実施している	306	78.5%	79	66.9%	118	76.1%	49	90.7%	60	95.2%
集計母数	390	100%	118	100%	155	100%	54	100%	63	100%

Q10-3. 意識調査において、回答者が感じている社内の問題について自由に意見を記載できる欄を設けていますか。また、今までに企業不祥事に関する意見等の記載がありましたか。

	全体		従業員数(連結ベース)							
			500人未満		500人以上 3,000人未満		3,000人以上 10,000人未満		10,000人以上	
自由に意見を記載できる欄を設けており、今までに企業不祥事に関する意見等の記載がある	110	28.2%	26	22.0%	43	27.7%	17	31.5%	24	38.1%
自由に意見を記載できる欄を設けているが、今までに企業不祥事に関する意見等の記載はない	235	60.3%	78	66.1%	95	61.3%	33	61.1%	29	46.0%
特に自由に意見を記載できる欄は設けていない	45	11.5%	14	11.9%	17	11.0%	4	7.4%	10	15.9%
集計母数	390	100%	118	100%	155	100%	54	100%	63	100%

Q10-4. 意識調査結果の監査役等監査への活用状況についてご記入ください。

- 調査結果は執行会議及び取締役会で共有されており、監査役の往査時に活用。特に子会社で調査結果がどのように経営トップから社員にフィードバックされているかを確認
- 従業員、組合との懇談会の席上活用している(不祥事の撲滅、コンプライアンス重視の風土の醸成のため)。
- 各部門へのヒアリングの際に質問の切り口として活用
- 内部統制に関する従業員の意識を知る上で有益な情報であり、経営者等との対話を含め監査活動を行う上での基本的な情報の1つとして大いに活用している。
- 各役員との定期懇談時に相手の理解レベルと対応を確認する。内部監査部門との定期打合せ時に結果の解釈と実際について意見交換する。
- 全社と比較して著しく点が低い部署や過去と比較して点数が低くなった部署等に対し、原因や対策状況を確認している。部門長個人の問題なのか構造的な課題があるのか等を把握し、担当取締役等へ意見具申する事もある。
- 意識調査表は監査役等に提出することとしており、その結果については、監査役等が集計結果を取締役に報告することとしている。取締役会で、監査役等が意見として発言している。
- セルフチェック調査の実施を基に、グループ全体としてのコンプライアンスの取組方針を決定し、実施。課題のあった子会社については、個別的な取り組みを要請し、その実施状況をフォロー
- 調査結果を確認し、悪化項目があれば原因を確認する。また「フリーコメント」の意見も注視している。
- 意識調査結果による指摘事項に対し、会社の調査結果に基づき是正処置を行うが、関連する監査役監査において当該是正処置の実施状況を監査している。
- 執行側が意識調査を実施・活用し、内容について報告を受ける程度であり、監査役等監査にダイレクトに活用はしていない。
- コンプライアンス委員会で発表されたものを参考程度としているが特に活用はしていない。

Q11. 企業不祥事予防における監査役等としての取組等、ご意見をご自由にご記入ください。

- 監査役の最も重要な役割は、不祥事に関し、自らの職を辞してでも代表取締役に見解する役割であると考えます。以前在籍していた会社では、世間を騒がした不祥事が起こりましたが、その会社では監査役が取締役のOBばかりであり、その方々も、歴代不祥事を黙認してきた方々であり、監査機能は不全に陥っておりました。その反省を踏まえ、社外監査役、社外取締役となるべく連携を密にして、いざという時は監査役・社外取締役が一体となって経営陣と対峙できる関係作りに取り組んでおります。
- 当社は監査等委員設置会社であるが、多くの店舗、様々な従業員を抱える小売業では、不祥事防止には内部統制システムによる監査では不十分(表層的)だと思う。トップのコンプライアンス重視の姿勢、風通しのよい企業風土、シームレスな教育体制という土台のうえに、内部監査や内部通報、事故・クレームの報告といった不祥事の兆候を察知できる情報共有体制を構築し、かつ自身も実査等を通じて現場の声を聴く姿勢を持ち続けることが肝要だと考えている。
- 監査役協会での研修内容を参考に、社内のリスク管理体制の整備や不祥事予防プリンシプル、不祥事対応プリンシプルへの取組みについて、経営層とディスカッションしている。
- 予防策で最も効果的なことは社長(トップ)自ら実践し、発信し続けること。と同時に発生した場合の「懲戒」の徹底と内容を開示することで、将来の不祥事の予防につながるはず。
- 日常の監査活動を通して現場に過度なプレッシャーがないか、管理者のコンプラ意識の欠如がないか等確認している。内部監査部門に外部から専門人材を移入して、社内では常識化してしまっていて社内の監査人には発見できない法令違反等に目配りしている。
- 監査役が率先して講習会を開催している。
- 内部監査室要員の増強要望
- グループとして以下の点が重要と考える。
 - ・不祥事を起こさないという風土づくり
 - ・海外子会社で問題が発生した際に、本社へ情報が入るアンオフィシャルレポートラインの構築
- いわゆる3ラインディフェンスが有効に機能しているかを取締役、各主要部門長、スタッフ部門長等へのヒアリングで確認しています。加えて、実際に起こった不祥事への対応、改善策の実施状況等を定期的な報告を受けておりますが、更に不祥事発覚後の経営陣の対応への反省、改善策等への意見陳述等をしております。不祥事予防のための仕組みはある程度できていると考えていますが、運用面で抜けがないようにどのように継続して確認していくかが常に課題と考えています。
- 規律ある企業風土の醸成が、最終的なディフェンスラインと考える。
- ①全社員に対してもっともっとコンプライアンス意識を浸透させること
②コンプライアンスに違反した成果は一切評価しない、かえって減点・処罰される。
③内部通報制度を活用させる(「密告」という意識をなくすこと。犯人探しをしないこと。知っていて報告しないのも同罪。逆に通報したら報奨金を出すくらいに)。機会をとらえ述べているが、なかなか浸透してくれないというのが実態です。
- 長期在任を極力避けるよう人事労務担当部門と協調している。
- 当社はグループ会社の子会社であり、グループ会社全体での内部統制がしっかりとしているので、役員の不祥事が起こる可能性は低いと認識しています。そこで、現場社員が2,000名を超え、事業所数も100か所を超える現場往査に重点を置いています。今年は、現場責任者だけでなく、なるべく多くの社員に面談をする機会を設けており、現場が抱える様々な苦労や感心する話など伺え、まさに「現場に神宿る」を実感しています。「不祥事のない信頼できる会社」に貢献できればと、この活動を続けていきたいと思っております。

- 人数が少ないので役員、管理職、一般従業員(新入社員含む)とのヒアリングを実施し監査役の役割を説明し何かあったら連絡してもらえるように依頼している。また内部通報制度、インサイダー取引、セクハラ等について説明している。退職者については必ずヒアリングを行い退職理由、社内の問題等について聞いている(本音が一番聞ける)。
- 毎年、社員・派遣社員・パートタイマーを含む全従業員に対し、各1時間ずつの監査役インタビューを実施し、6年になります。1人1時間面談しますと、相当程度本音の話が聞けますので、本人自身の抱える課題のみならず、組織課題も浮かび上がってきます。これは、監査役が全員から問題点を洗いざらい聞き出す手法ですので、いわば内部通報制度を適用するまでもなく、不祥事のみならず各種問題の事前チェックになるものとして、重要視している取り組みの一つです。これは実務部会で、数百人の社員がいる会社の監査役の方から、全員面接をしているとの発表があり、早速取り入れ6年目となりましたが、課題解決と、意識や実カレベルの定点観測にもなり、非常に有効な手段であると思います。
- 本アンケートが定義する企業不祥事に対しては、監査役として特に意識した取組は行っていない。常勤監査役(監査役として中途入社)が社内すべての会議に出席することが認められており、会議が常に「外部の目」に晒されている意識はあるように思う。経理部と内部監査部門、常勤監査役3者による「未収会議」を毎月開いて、3ヵ月以上の料金未収の事案についてその都度、対応を協議している。これが経理処理の分野では、かなりのけん制になっていると判断する。社会通念上の法令違反については、日々の訓示(安全唱和等)などで防止しているが、十分とはいえない。
- 企業不祥事の根本原因は、会社の成長と社員の幸福を両立できていない事と考える。人材の育成と達成感を与えられるような取り組みと体制を作れば、企業不祥事など発生しないと考える。
- 一昨年以降、特に目の行き届かない海外子会社に対する不祥事の予防方法を実践するようにしています。本社からみた海外子会社は、グリップ感が弱く、ガバナンスが効いていないと思われることから、管理部門を中心とした「海外子会社への調査連合体制」(複数の管理部門が海外子会社を訪問した際に、特定の事項を調査し確認する体制)を構築すべく、内部監査部門に依頼して関係する管理部門も参加した定期ミーティングを始めました。最終的には、「関係会社管理規程」を改正することにより、海外子会社の不祥事予防につながるものと考えております。監査役と内部監査部門との協力体制(連携)の絆を太くすることが、当社および国内外グループ会社の不祥事予防に役立つと考え取り組んでおります。
- ①『監査役通信』を発行し、他社における不祥事情報を流している。
②現場と社長との双方向コミュニケーションを密にすべく、年1回、全社員と社長・監査役同席の上業務目標結果も絡ませ、面談を実施している。
③時間外労働実態の把握・確認を行い取締役会にて報告している。
④コンプライアンス委員会とタイアップし、コンプライアンスに関する俳句を募集(法令遵守を再度見直すことができ効果あり)
⑤監査役と全社員とのコミュニケーションツールの一環として継続的に『監査役通信』を発信している。
⑥会計監査人・内部監査部門との連携を強化し、年4回三様監査を実施している。
- 每期始めに監査計画・監査方針を取締役会で報告しますが、「はじめに」の部分に必ず直近の不祥事事例を紹介し方針に繋げていきます。また不祥事発覚が会社損害になった場合はほとんどが株主代表訴訟に発展することを実例で紹介していきます。漠然とした会社の被害が、取締役個人の賠償につながることで実感できることがあります。実感できた取締役はしっかりコンプライアンス遵守が身につけていきます。また毎月の取締役会には監査役業務報告書を提出し口頭報告を実施します。その中で更に不祥事事例を織り込んでいきます。取締役も監査役も人の子です。会社法 423 条の責任を回避するには 427 条だけでは不十分。D&O保険は完全ではない。民法 644 条遵守が最善の道と認識することが肝要と思います。

- 一般的な内部統制システムの構築も重要だが、例えば支店・工場・子会社の経理要員の人事評価は支店長・工場長・子会社の社長が行うのではなく、本社の経理責任者が行う等の工夫も必要。これが出来ていないところが多い様に思う。それと、やっぱりトップの姿勢と組織を超えた縦・横・斜め等あらゆる人等とのコミュニケーションが重要。これらについて、社長・取締役等との会合や社外取締役の定期的会合等を通じて、監査役として気付いている事項や課題・問題と認識している事項について率直な意見交換を行っていく事が監査役の仕事として重要だと思います。
- 企業不祥事のほとんどは「経営者は知らない(従業員不正に気付かない)」「経営者が無知で不正だと思っていない」例だと思われまます(不正だと重々承知してリスクも認識した上でやっている例は少ないのでは)。そこから考えると、従業員不正にいち早く気付く仕組み、不正を不正だと認知する知識の充実が不可欠であり、監査役としてもこの2点が出来ているか、という点が監査の視点になるのではないかと考えています。
- リスク要因をできるだけ早期に発見するために頻繁に現場に足を運び、現場のリーダーだけではなく、特に一般職員の率直な意見を聞くことにしている。またグループ各社のコンプライアンス委員が月1度集まる「リスク・コンプライアンス委員会」への出席、また各社リーダー会議(重要会議)への出席を積極的に実施し、問題点を発見した時にはその問題を社外監査役と共有し、必要なときには月次の「取締役会」にて指摘し、改善を求めようとしている。
- ①海外子会社がローカルで採用していた会計監査人を、全て現監査人のメンバーファームに変更するよう執行側に働きかけ、すべての子会社が現監査人のメンバーファームの会計監査人に変更となった。
②ガバナンス検討会を発足し、ガバナンスの課題に対して、取締役、監査役が横断的に議論を行う会議を行い、その結果を機関投資家との対話に向けた情報提供のため、開示をした。
- 今期、内部統制監査を実効性あるものとするために、3ラインディフェンスの手法を取り入れるつもりです。具体的には、まず本社の各本部が事業所に対して行っている各種の指導や監査の内容(品質監査、防災監査、経理本部による海外子会社との会議等)をマトリクスにし、ムダ、ムリ、ムラを見える化する予定です。企業不祥事は、結局コミュニケーション不足が一番の原因だと思います。
- 監査役会と社外取締役との月1度の打合せを実施し、企業リスクについて意見交換をしている。海外拠点が多いため、常勤監査役で分担を決め、重要拠点には毎月、少なくとも年2回の往査を実施。代表取締役との定期的面談(年2回)以外に、持続可能な企業視点での忌憚のない意見交換を実施
- コンプライアンス委員会等で予防のためには何をすべきかを考えさせている。執行側は教育と周知という傾向にあるが、教育をすること・周知をすることだけでなく、それが社員等に理解されているか、理解に基づく行動ができているかが重要と考え、これらを業務監査時に確認し、経営者・コンプライアンス委員会で意見を述べている。

以上

日本監査役協会 ケース・スタディ委員会 第45期委員

(敬称略、肩書は検討当時のもの)

委員長	竹内 豊	新日鐵住金(株) 常任監査役
専門委員	塚本 英巨	アンダーソン・毛利・友常法律事務所 弁護士
委員	松浦 洋	アイカ工業(株) 監査役
委員	古松 泰造	(株)ファーマシィ 監査役
委員	飯島 信夫	森永乳業(株) 常勤監査役
委員	和崎 揚子	日本郵船(株) 常勤監査役
委員	千歩 優	トレンドマイクロ(株) 常勤監査役
委員	永田 雅仁	(公社)日本監査役協会 専務理事
事務局	村中 秀二	(公社)日本監査役協会
事務局	山形 昭夫	(公社)日本監査役協会
事務局	三谷 英隆	(公社)日本監査役協会

公益社団法人日本監査役協会
Japan Audit & Supervisory Board Members Association
<http://www.kansa.or.jp/>

本 部	〒100-0005	東京都千代田区丸の内 1-9-1 丸の内中央ビル 13 階 TEL 03 (5219) 6100 (代)
関西支部	〒530-0004	大阪市北区堂島浜 1-4-16 アクア堂島西館 15 階 TEL 06 (6345) 1631 (代)
中部支部	〒460-0008	名古屋市中区栄 2-1-1 日土地名古屋ビル 9 階 TEL 052 (204) 2131 (代)
九州支部	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東 2-1-23 サニックス博多ビル 4 階 TEL 092 (433) 3627 (代)