

「企業不祥事の防止と監査役」

社団法人日本監査役協会

ケース・スタディ委員会

平成 21 年 10 月 2 日

【第 36 期ケース・スタディ委員会】

委員長	(株)良品計画	監査役	児島 政明☆
専門委員	森・濱田松本法律事務所	弁護士	児島 幸良☆
委員	東日本旅客鉄道(株)	常勤監査役	大森 寿明
	協立運輸倉庫(株)	監査役	麻野 浅一
	(株)テークスグループ	常勤監査役	細野 幸男☆
	三井情報(株)	常勤監査役	松浦 洋
	宝印刷(株)	常勤監査役	山仁 喜代志
	住友重機械工業(株)	常勤監査役	藤田 榮一
	キャノン(株)	常勤監査役	山崎 啓二郎
	(株)マルハニチロホールディングス	常任監査役	坂口 正泰
	(社)日本監査役協会	専務理事	伊藤 智文
オブザーバー	(社)日本監査役協会		間藤 大和☆
事務局	(社)日本監査役協会		宮本 照雄☆
	同上		田辺 悦雄☆
	同上		森山 良子☆

(注) ☆印はワーキンググループのメンバー

はじめに

企業不祥事があってはならない。しかし、その企業不祥事があとを絶たない。

「企業不祥事はなぜ発生するのか」「企業は不祥事にどう対応すべきか」「監査役は何をすればよいのか」などの疑問がよぎる。

企業不祥事については、従来から事例研究が重ねられているが、公表資料や報道等の情報をもとにするのでは、限られた側面しか把握できないきらいがある。

本研究においては、企業の実情に詳しい監査役に対してアンケートを実施し、アンケートの結果と事例研究の結果とを重ね合わせることによって、不祥事の発生のメカニズムを探り、不祥事の防止のためのエッセンスを模索するとともに、日頃は表にあらわれることのない監査役の仕事ぶりに迫ることとした。

ご多忙の中でアンケートにご協力いただいた多数の会員監査役の皆様に深く感謝申し上げますとともに、当委員会の活動に多大のご配慮をいただいた協会事務局に厚くお礼を申し上げたい。

平成 21 年 10 月 2 日

社団法人日本監査役協会

ケース・スタディ委員会

委員長 児島 政明

目 次

はじめに (1)

第1章 企業不祥事と監査役 (5)

1. 企業不祥事 (5)
2. 企業を取り巻く環境の変化 (5)
3. 監査役を取り巻く環境の変化 (5)
4. 監査役の実像 (6)
5. 本研究の目的・狙い (6)

第2章 不祥事事例の研究 (7)

1. 研究の方法 (7)
 - (1) 対象事例の選定 (7)
 - (2) 不祥事の分類 (7)
 - (3) 留意事項 (7)
2. 不祥事事例と内部統制の構成要素 (8)
3. 不祥事事例の概要 (10)
 - (1) 財務不祥事 (10)
 - (2) 製品等不祥事 (14)
 - (3) その他不祥事 (18)
4. 事例研究の結果 (20)

ポイント1 「法令等遵守・企業風土」 (20)

ポイント2 「経営トップ」 (22)

ポイント3 「業績不振・業績至上主義等」 (23)

ポイント4 「不祥事防止体制・内部統制体制」 (24)

ポイント5 「財務不祥事」 (26)

ポイント6 「有事の際の対応（事後対応）」 (27)

ポイント7 「監査役」 (28)

第3章 監査役アンケート (29)

1. 調査の方法・目的等 (29)
 - (1) 方法 (29)
 - (2) 目的 (29)
 - (3) 調査概要 (29)
 - (4) 留意事項 (29)

2. アンケート調査の結果 (30)

ポイント1-1 「不祥事の実態（①発生率等）」 (30)

ポイント1-2 「不祥事の実態（②発生要因と抑止要因）」 (31)

ポイント1-3 「不祥事の実態（③種類と業種）」 (33)

ポイント2-1 「会社における対応（①平時の対応）」 (35)

ポイント2-2 「会社における対応」(②有事の際の対応) (37)

ポイント2-3 「会社における対応」(③困難) (39)

ポイント3-1 「監査役の仕事ぶり」(①平時の対応) (40)

ポイント3-2 「監査役の仕事ぶり」(②有事の際の対応) (43)

ポイント3-3 「監査役の仕事ぶり」(③各種の監査役) (45)

ポイント3-4 「監査役の仕事ぶり」(④困難・強み等) (46)

第4章 総括：企業不祥事の防止のために (48)

1. 不祥事発生メカニズムと対応 (48)

- (1) 企業不祥事は、なぜ発生するのか？(不祥事発生メカニズム) (48)
- (2) どうすれば不祥事を防止できるのか？(不祥事リスクへの対応) (50)
- (3) 効果的に不祥事を防止するには？(不祥事防止体制の枠組み) (50)

2. 企業としての不祥事防止 (52)

- (1) 不祥事の予防(発生防止) (52)
- (2) 不祥事の監視(モニタリング) (54)
- (3) 不祥事の拡大防止等(危機管理) (54)
- (4) 世間がどう見るか(社会の評価) (56)
- (5) 経営トップと取締役会の役割 (56)

3. 監査役にとっての不祥事防止 (58)

- (1) 監査役の役割 (58)
- (2) 状況確認(監視・検証) (58)
 - a. 不祥事の予防に関する状況確認 (58)
 - b. 不祥事の監視に関する状況確認 (60)
 - c. 不祥事の拡大防止等に関する状況確認 (60)
 - d. 不祥事の再発防止等に関する状況確認 (60)
- (3) フィードバック等 (62)
- (4) 監査環境の整備と計画的な職務遂行等 (62)
 - a. 監査環境の整備 (62)
 - b. 計画的な職務の遂行 (62)
 - c. 自己研鑽 (62)

4. 類型別の不祥事 (64)

- (1) 財務不祥事 (64)
- (2) 製品等不祥事 (64)
- (3) その他不祥事 (64)

おわりに (65)

資料 「企業不祥事の防止に関するインターネット・アンケート」結果報告書 (67)

【本報告書の利用について】 ー ご利用前にお読みくださいー

- ①「監査役」には、監査委員、監事等を含み、必要に応じて読み替える。また、場合により、監査役会、監査委員会等を含む。
- ②「経営トップ」とは、会長、社長またはこれに準じる者をいう。
- ③「会計監査人」には、監査人を含み、必要に応じて読み替える。
- ④「企業不祥事」または「不祥事」とは、会社の役職員による、不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実、その他会社に対する社会の信頼を損なわせるような不名誉で好ましくない事象をいう。「不祥事等」とは、不祥事および不祥事予備軍をいう。「不祥事予備軍」とは、早期に適切な対応がなされないと不祥事に拡大するおそれのある事象・問題をいう。「ヒヤリ・ハット」とは、不祥事等に至らない重大でない問題をいう。
「問題」には、不祥事等およびヒヤリ・ハットを含む。
- ⑤「有事」とは、不祥事等が発生することまたは発生したこと、「有事の際」とは、不祥事等が発生したとき、「平時」とは、不祥事等が発生していないとき、をいう。
- ⑥「法令等」または「ルール」には、法令、定款等(社内ルール)および社会的規範を含む。
- ⑦「監査役アンケート」または「アンケート」とは、本年6月～7月に実施した「企業不祥事の防止に関するインターネット・アンケート」をいう。アンケートの自由記入欄に記入された回答の内容を本報告書に掲載するにあたっては、必要に応じて、要約・編集等を行っている場合がある。
- ⑧「フィードバック」とは、状況確認(監視・検証)の結果等に関する報告・指摘・助言・勧告をいう。
「フィードバック等」には、フィードバック、他社事例など参考情報の提供、会社法385条に基づく差止請求権の行使を含む。「法的権限に基づく是正」または「是正」とは、差止請求等をいう。
- ⑨「内部統制体制」には、会社法に基づく内部統制システムおよび金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制を含み、不祥事防止体制を含む。
「不祥事防止体制」には、不祥事の予防・監視・拡大防止等のための対応・仕組み・体制等を含む。
- ⑩ 第2章・第3章の各ポイントの「留意点」ならびに第4章の「本文」および表中の「対応の例示」に示された「会社(経営トップおよび関係者)の対応」および「監査役の対応」等は、事例研究およびアンケートの結果を参考に取りまとめた、標準的／一般的な対応またはベスト・プラクティスもしくは特筆すべきと考えられる対応を示したものである。これらを各社において利用される場合には、各社の規模・業種・業態その他の状況に応じて、適宜選別し応用してご利用ください。

第1章 企業不祥事と監査役

1. 企業不祥事

- ・企業不祥事は、企業に対する信頼を損ない、大きな損害をもたらす。企業の死命を制することも少なくない。
- ・その企業不祥事が多発する中で、企業不祥事の防止は、経営トップにとって、そして監査役にとって、喫緊の重要な課題であるといえよう。
- ・企業不祥事の防止に関しては、過去 当委員会において事例分析等に取り組み、平成 15 年 9 月に報告書「企業不祥事防止と監査役役割」(月刊監査役 No.482)を作成しているが、その後企業や監査役を取り巻く環境には大きな変化が生じている。

2. 企業を取り巻く環境の変化

- ・会社法制の現代化を図って平成 18 年に「会社法」が施行され、また、投資家の保護と金融市場機能の確保などを企図して平成 19 年に「金融商品取引法」(金商法)が施行された。
その一環として、会社法では、大会社に内部統制システムが義務付けられ、開示義務が強化された。金商法では、上場会社に財務報告に係る内部統制と四半期決算が義務付けられ、罰則が強化された。
- ・企業倫理に対する世間の期待水準は高まり、企業の社会的責任に対するマスコミの追及は、ますます厳しさを増している。従来はさほど問題にならなかったような事件も、不祥事として大きく取り上げられ、企業の命運を左右するに至っているものも見られる。
- ・長年続いた好況は、サブプライムローンの崩壊とともに終焉を迎え、経済環境は激変にさらされている。その結果、企業の業績は低迷し、先行きが極めて不透明な状況にある。生き残りのための方策を必死に模索している企業も少なくない。

3. 監査役を取り巻く環境の変化

- ・近年、企業不祥事が続発するたびに、「監査役責任論」や「もの言えぬ『お飾り』」など、監査役の責任を問う声が高まってきた。
- ・会社法においては、監査役の監査環境の充実が図られる一方、その権限・義務が強化され、社外監査役を含む社外役員の活動状況の開示が必要となった。
金商法の「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する基準」においては、監査役は、監視・検証する立場に加えて、評価・検討される立場に立たされている。
- ・また、実際に不祥事が発生した場合には、会社の設置する外部調査委員会等によって、常勤監査役であるか非常勤監査役であるかを問わず、「監査役として適切に職責を果たしていたのかどうか」について詳細に調査され、さらに、株主代表訴訟等の判決の中で任務懈怠・善管注意義務違反を厳しく問われている事例もある。
- ・監査役は、従来以上に、不祥事の防止に向けて適切に職責を果たすことが求められるとともに、職責を果たしていたことを証明できないと、大きなリスクを背負い込むことになりかねない状況に立たされている。
- ・一方、監査役自身も変わりつつある。
今回研究した事例においても、監査役が不祥事を発見したり、取締役会で問題を指摘したりするなど、その機能を発揮している事例がいくつか見られるが、その他にも、監査役が監査報告で意見を付記している事例、取締役の違法行為に対し差止請求権を行使した事例などが見られ、監査

活動が積極化してきている状況の一端をうかがうことができる。

- ・これらを受けて「監査役、相次ぐ権限行使」「戦い始めた監査役」などの新聞報道も見られるようになった。
- ・しかし、これらが監査役の本当の姿を表しているのかというと、必ずしもそうとはいえず、実は、限られた一部の側面が見えているに過ぎない。

4. 監査役の実像

- ・不祥事が発覚して大きな問題となっているのは、ごく一部の会社である。
多くの会社においては、監査役がその機能をどのように発揮しているのか、監査役の実像が見えていないのが実状である。これは監査役が何もしていないことを物語っているのであろうか。
- ・監査役が日頃から適切に職責を果たし、監査機能を発揮していた結果、不祥事の発生が防止されている場合は、外からは何も見えない。
また、何か問題が発生しても、関係者や監査役の適切な対応により、その問題が社内で自律的に対応され解決している場合にも、何も見えない。
- ・今回監査役アンケートを実施することによって、不祥事防止に向けて地道な取り組みを続けている監査役の実像にある程度迫ることができた。

5. 本研究の目的・狙い

- ・企業を取り巻く環境が大きく変化する中においても、企業不祥事は、連綿として発生している。
なぜ、不祥事があとを絶たないのか。
- ・本研究の目指すところは、不祥事発生メカニズムを究明するとともに、不祥事の防止に役立つエッセンスを導き出すことにある。
- ・具体的には、まず、近年の「不祥事事例」を研究して、不祥事がどのように発生したのか考察し、反面教師として得られる教訓・留意点は何か、を探ることとしたい。
- ・次に、不祥事の防止に関する「監査役アンケート」を実施することによって、企業としての、そして監査役としての留意点と、実践事例／ベスト・プラクティスを模索したい。

第2章 不祥事事例の研究

1. 研究の方法

(1) 対象事例の選定

- ・本研究においては、客観性が比較的高いと考えられる判決文や外部調査委員会の報告書などの資料が入手可能な不祥事事例の中で、次のものを対象とした結果、22件の事例を選定した。
 - ① 前回報告書¹の後で発覚した、重大な、あるいは特筆すべき不祥事事例
 - ② 前回報告書の対象となったが、前回報告書の後に判決等が出て事例に対する評価が明らかになった不祥事事例で、重大な、あるいは特筆すべきもの
- ・重大な、あるいは特筆すべき事例に限定しているという限界はあるが、企業不祥事の大勢・傾向を観察するのに必要な情報は得られたと考えられる。

(2) 不祥事の分類

- ・企業不祥事事例を、次のとおり「財務不祥事」、「製品等不祥事」、「その他不祥事」の3つの類型に分類した。
 - ① 財務不祥事：粉飾決算など、財務報告虚偽記載をともなう不祥事
 - ② 製品等不祥事：顧客や利用者の生命・健康・安全を脅かすなど、製品・サービス等に対する信頼性を損なうような不祥事
 - ③ その他不祥事：その他の不正・違法行為などの不祥事（背任・横領その他の不正等、独禁法違反、個人情報等の漏洩、適時開示違反、労働関係法令違反、インサイダー取引、その他善管注意義務違反・忠実義務違反、その他の法令違反、社会的規範等に対する違反、その他の不祥事など）

(3) 留意事項

- ・企業不祥事は、会社の恥や関係当事者の責任問題が絡む面があるため、必ずしも好んで詳細を開示するものとはいえず、外からうかがい知ることのできる部分が限られていたり、その内容が偏っていたりする場合が少なくない。
- ・今回研究の対象とした事例は、いずれも客観性が比較的高いと考えられる資料が入手可能な不祥事事例に絞ってはいるが、それらの資料はそれぞれ特定の目的のために作成されたものであるため、不祥事の全貌と真相とをどこまで浮き彫りにしているかについては留意する必要がある。

¹ ケース・スタディ委員会平成15年9月報告書「企業不祥事防止と監査役の役割」（月刊監査役 No.482）

2. 不祥事事例と内部統制の構成要素（前回報告書¹との対比）

内部統制の構成要素について前回報告書と対比した結果では、統制環境に若干の差異は見られるものの、総じて似通った様相を示しており、不祥事の本質に、さほどの変化はないものと考えられる。

- ・今回対象とした不祥事事例 22 件について、前回報告書に準じて、内部統制の 5 つの構成要素²に従って検証を行い、対比表を作成した。（次頁 **表 1** 参照）
- ・今回と前回では対象とする事例の内容が異なることもあって、厳密な比較は難しいが、大勢を観察することは可能と考えられる。
- ・「統制環境」では、今回は「売上・利益至上主義」「不正慣行の放置・恒常化」「モラルの欠如」「業績・財務内容低迷」「常務会・取締役会等の形骸化」などが多い。前回でもこれらの項目の多くが認められるが、特に「不正慣行の放置・恒常化」が突出している。
- ・「リスクの評価」では、今回・前回ともに「法令遵守感覚の麻痺」が圧倒的である。ここに不祥事の本質が表れているのではないかと。
- ・「統制活動」では、今回・前回ともに「総合的リスク管理の不全」がトップを占める。重要なポイントの一つと考えられる。
- ・「情報と伝達」では、今回・前回とも「情報伝達ルートの遮断」「情報確認後の不作為」「情報の隠ぺい」の 3 つの項目がトップを占めている。
- ・「監視活動」では、今回・前回ともに「内部監視機能の不徹底・無機能化」が圧倒的である。監視機能が不適切な場合に、不祥事が発生しやすいことがわかる。
- ・対比の結果は以上のとおりであり、統制環境に若干の差異が見られるが、総じて似通った様相を示しており、不祥事の本質に、さほどの変化はないものと考えられる。

¹ ケース・スタディ委員会平成 15 年 9 月報告書「企業不祥事防止と監査役の役割」（月刊監査役 No.482）

² 不祥事の発生要因の各構成要素への分類については、比較のため、原則として前回報告書の分類に準拠した。前回報告書における内部統制の定義は、COSO「内部統制の統合的枠組み」（1992 年）によっている。

表 1

不祥事事例と内部統制の構成要素

		今回(22 件)	前回(18 件)
A 統制環境	ワンマン経営	6	4
	市場軽視の経営姿勢、業務遂行	1	4
	モラルの欠如	11	2
	迅速・的確な判断の欠如	1	4
	売上・利益至上主義	14	2
	業績・財務内容低迷	11	—
	常務会・取締役会等の形骸化	10	3
	監査役機能不全	5	—
	守旧的な風土	7	4
	不正慣行の放置・恒常化	11	10
	粉飾決算の土壌	3	1
	特定部門が聖域に	7	2
	社会制度上の欠陥利用	1	3
	会計監査人との癒着等	5	1
	危機管理の欠如	4	2
	現場教育の不徹底	3	1
B リスクの評価	緊急対応マニュアルの未整備	2	2
	法令遵守感覚の麻痺	20	12
	リスク感覚の欠如	6	—
	安全管理認識の甘さ	3	3
	現場・現地任せのリスク評価	5	2
	実態と合わない規制と現場実務の軋轢	4	3
	組織的な隠蔽体質	3	4
	コスト優先	5	3
	不十分なオペレーショナルリスクの評価	4	2
C 統制活動	従業員教育の不徹底	1	1
	歪められた会計処理	8	2
	制度の欠陥を悪用	2	2
	統制活動の阻害	5	1
	取引先の悪用	5	1
	コスト優先の操業管理	1	1
	業界規制法令の軽視・無視	2	4
	業界常識の横行	4	2
	業務分掌の集中化	2	5
	二重基準の存在・運用	3	3
	不徹底な操業管理	7	7
	総合的リスク管理の不全	13	11
	役員・従業員教育の不徹底	2	3
D 情報と伝達	会計監査人の活動阻害	1	1
	情報伝達ルートへの遮断	11	4
	情報の隠蔽	7	6
	不正確な情報伝達	5	1
	情報確認後の不作為	8	7
	消極的な情報公開	2	1
	会計監査人への虚偽報告	5	1
E 監視活動	内部監視機能の不徹底・無機能化	16	14
	親会社の子会社への監視機能の欠如	2	2

(注)「今回」は今回対象とした事例(22 件)、「前回」は前回報告書の対象事例(18 件)。

3. 不祥事事例の概要

(1) 財務不祥事

不祥事	背景・要因	不祥事の内容 [関係法令]
A社 粉飾決算	- 業績低下・実質赤字 - 大規模な赤字工事発生 - 売上げ規模の維持に固執 - 抜本的な経営方針の転換の回避 - 実力以上の予算の公表 - 会長他が主導 - 会計監査人の監査手続きに過失	- 架空工事による売上・利益の水増し(粉飾決算:有報虚偽記載等) - 粉飾協力先に報酬支払(特別背任) [商法・証取法]
B社 粉飾決算	- 業績不振・実質債務超過 - 多角経営の失敗、問題の先送り - 達成不可能な目標の賦課 - 経営トップの指示による全社的な不正経理 - 事業部門ごとに売上げの水増し額を設定 - 種々の方法を駆使した長年の粉飾工作 - トップと会計士のなれ合い	- 架空売上の計上、経費繰延べ、不良在庫の過大計上、実質子会社の連結外し等による売上・利益の水増し(粉飾決算:有報虚偽記載等) - トップによる裏金作り(特別背任) [商法・証取法]
C社 株主偽装	- 実質上場基準抵触 - 遵法精神の希薄な企業体質 - 総会屋に対する利益供与事件 - 企業の社会的責任を無視 - 経営トップが率先して行った組織的違法行為 - 企業の利益を最優先し、真実を公表せず、対処もしないまま放置	- 親会社保有株式数の過小記載(株名義偽装:有報虚偽記載等) - 重要事実公表前に事実を告げずに株式を売却(インサイダー取引) [商法・証取法]
D社 粉飾決算	- 実質赤字 - 筆頭株主で唯一代表権を持つ社長が君臨し絶大な権限を保持、上場企業経営者としての自覚の欠如 - 遵法精神の欠如、企業利益のみを追求 - 経営陣が自ら主導し監査法人も取り込んだ組織的な粉飾 - 監視機能不全	- 買収済みの出版会社の株式交換と子会社の業績に関する虚偽の事実の公表(風説流布・偽計) - 株式売却益と架空売上の売上計上などによる売上・利益の水増し、投資事業組合の介入・証憑類の作成等の隠蔽工作(粉飾決算:有報虚偽記載等) [商法・証取法]
E社 粉飾決算	- 実質債務超過 - 経営トップによる危機感のない経営態勢 - バブル崩壊後も融資を拡大 - クレジットリスクへの警戒感の薄さ - 脆弱なリスク管理態勢 - 決裁権限の大幅緩和 - 与信ポートフォリオ管理の不整備 - 融資推進と審査が同一組織で牽制機能欠如 - 関連ノンバンク等に対する牽制不全 - 取締役会における違法・不適切な意思決定	- 繰延べ税金資産の過大計上と貸倒引当金の過小計上による利益の水増し(粉飾決算:有報虚偽記載等) - 配当可能利益が実質皆無であるのに配当実施(違法配当) - 大幅な担保不足のまま杜撰な審査に基づく融資決裁(不正融資:善管注意義務違反) [商法・証取法]
F社 粉飾決算	- 実質大幅減益 - 巨額の社債の発行ニーズ - コーポレートガバナンス不全 - 問題のある内部統制システム - 子会社管理体制・子会社内部統制の不全 - 役職員のモラル・コンプライアンス意識に欠陥 - CFOの主体的関与	- 不適切な減損処理やSPC操作による評価益の水増し(粉飾決算:有報虚偽記載等) - 虚偽記載のある発行登録追補書類に基づく社債券の一般募集(発行開示書類虚偽記載) [商法・証取法]

(注) 実刑:執行猶予のない懲役刑/禁固刑、猶予:執行猶予付きの懲役刑/禁固刑、報告:調査委員会等の報告

結果・責任・対応				
会社	経営トップ等	監査役	会計監査人	事後の対応
・上場廃止 ・民事再生手続 ・解散	・会長他が主導したと実刑判決(最高裁)	・監査役は売上を疑問視して現地調査を実施し、架空工事を発見	・戒告・懲戒処分(金融庁) ・損害を賠償せよとの判決(地裁)、損害を賠償して和解	・管財人は、別の監査法人を起用し粉飾の実態を調査 ・会長他を刑事告訴、監査法人に損害賠償を請求し提訴
・監理ポスト ・上場廃止	・刑事・民事責任を追及すべきとの報告 ・社長他が主導したと猶予判決(地裁)	・監査役等の責任等は不明	・懲戒処分(金融庁) ・粉飾に加担したと猶予判決(地裁)	・新経営陣は経営浄化委員会を設置、調査結果を公表
・監理ポスト ・上場廃止 ・罰金判決(地裁)(実質親会社も罰金判決) ・株下落の損害を賠償せよとの判決(地裁)	・元代表取締役が率先したと猶予と罰金判決(地裁) ・元代表取締役他は株下落の損害を賠償せよとの判決(地裁)	・監査役は取締役会で名義株の違法性を指摘	・会計監査人の責任等は不明 ・問題発覚後辞任	・法令遵守徹底のため、監査部とコンプライアンス担当者を設置、コンプライアンス・マニュアルを配布、企業倫理ホットラインを設置
・開示注意銘柄 ・株下落の損害を賠償せよとの判決(地裁) ・上場廃止	・社長他が自ら主導したと実刑／猶予判決(地裁) ・社長他は損害賠償請求の提訴を受ける	・監査役は損害を賠償する義務を負うとの報告	・懲戒処分(金融庁) ・猶予判決(高裁) ・損害賠償請求の提訴を受ける	・弁護士等による外部調査委員会を設置、提出された報告書の結論のみを公表 ・社外の声を聞くため、コンプライアンス強化委員会を設置
・特別危機管理銀行 ・一時国有化	・会長・頭取他の取締役は損害賠償請求の提訴を受ける ・取締役の過半は責任を認め損害を賠償して和解	・監査役は任務違背との報告 ・損害賠償請求の提訴を受ける ・責任を認め、損害を賠償して和解	・戒告処分(金融庁) ・損害賠償請求の提訴を受ける ・責任を認め、損害を賠償して和解	・弁護士等による内部調査委員会等を設置 ・預金保険法に基づき「業務及び財産の状況等に関する報告」を提出
・課徴金(金融庁) ・監理ポスト ・上場維持	・社長は重大な責任あり、CFOは主体的関与との報告 ・社長他は損害賠償請求の提訴を受ける	・監査委員・監査役等は種々調査し説明を求め、再三問題提起し、警告したとの報告	・会計監査人の責任等は不明	・弁護士等による特別調査委員会等を設置し、旧経営陣の責任を追及 ・東証に改善報告書等を提出

不祥事	背景・要因	不祥事の内容 [関係法令]
G社 粉飾決算	・業績不振・実質赤字 ・巨額の資金調達ニーズ ・ルール軽視・意思疎通欠如など問題のある組織風土、談合事件も発生 ・利益目標達成が何より優先 ・担当事業本部長の強い指示 ・内部統制・内部牽制不足 ・情報伝達の不全、モニタリング機能不全 ・財務経験者の不足	・売上の過大計上と売上原価の過小計上による売上・利益の水増し(粉飾決算:有報虚偽記載等) ・虚偽記載のある有価証券届出書・発行登録追補書類に基づく株券の募集と社債券の募集(発行開示書類虚偽記載) [会社法・証取法]
H社 粉飾決算	・過度の売上至上主義 ・長年に亘る創業経営者の前年比増収増益主義 ・営業重視・管理部門軽視の経営姿勢 ・営業部門トップ(長年の役員歴のある常務取締役)の主導 ・内部統制環境の不備 ・取引先から会計監査人への外部通報により発覚	・長年継続された重大な循環取引 ・売上高・利益の水増し計上、貸倒引当金の設定不足等(粉飾決算、有報虚偽記載) [商法・証取法]
I社 粉飾決算	・業績不振・実質赤字 ・創業家経営者のカリスマ的リーダーシップ ・取締役会の監督機能不全 ・財務担当取締役の独断的主導 ・カンパニー制による情報伝達・共有の阻害と過度の権限委譲 ・財務リスクに対する認識不足 ・財務部門・経理体制の不備 ・監査体制の不備	・不適切な関係会社減損ルールによる損失隠し(粉飾決算:有報虚偽記載等) [商法・証取法]

結果・責任・対応				
会社	経営トップ等	監査役	会計監査人	事後の対応
・課徴金(金融庁) ・監理ポスト ・特設注意市場銘柄	・会長他は辞任 ・社長他は減俸等の社内処分	・監査役の責任等は不明	・会計監査人の責任等は不明	・弁護士等による社外調査委員会等を設置、調査報告書を開示(役職員の法的責任の判定は調査範囲から除外) ・東証に改善報告書等を提出
・監理ポスト ・主要株主の子会社となり上場廃止	・実行犯の常務取締役は、詐欺、有印私文書偽造・同行使の罪で起訴 ・経営トップは、引責辞任し、退職慰労金を放棄	・監査役は減俸処分	・会計監査人の責任等は不明(外部通報を受領し直ちに会社に報告)	・社内調査委員で調査開始したが、途中、社外専門家による第三者委員会に切り替え ・調査報告書に基づき、経営者の引責辞任、新経営陣による再建を実施
・課徴金(金融庁) ・監理ポスト	・財務担当取締役の独断的主導との報告 ・株主代表訴訟の提起を受ける	・監査役は依拠すべき監査基準等に照らし、監査機能を果たせずとの報告 ・株主代表訴訟の提起を受ける	・懲戒処分(金融庁) ・職責を果たさずとの報告	・弁護士等による過年度決算調査委員会を設置、原因を究明し再発防止策を策定 ・東証に改善報告書等を提出

(2) 製品等不祥事

不祥事	背景・要因	不祥事の内容 [関係法令]
J社 リコール隠し	・厳しい業界競争で、売上低迷、経常赤字連続 ・総会屋への利益供与事件の後も、表面だけを取り繕い、コンプライアンス意識が徹底せず、隠ぺい体質が社内に蔓延 ・不祥事の責任は歴代経営陣に。経営トップは違法な指示改修を黙認し、危険性を十分認識しながら、隠ぺい体質を打破しようとせず ・コスト削減とブランド・イメージ確保のため、リコールを回避。加害態様は悪質で、結果は重大 ・品質管理および消費者保護の意識が薄弱。開発部門は、品質保証部の要請に応じず、原因を使用者の整備不良に転嫁 ・運輸省は内部告発を受け、抜打ち立入り検査	・ハブ破損やクラッチの亀裂などリコール相当の不具合を隠ぺいして違法な指示改修(極めて不十分な安全対策)で対応し、その指示改修も中止して欠陥部品を放置するなどした結果、死傷事故が発生(業務上過失致死) ・ハブ破損やリコールに関する国交省への虚偽報告(道路運送車両法違反) [刑法、道路運送車両法]
K社 製品データ捏造	・環境部門の出遅れ挽回を企図 ・排ガス規制により出現した大きな市場への早期参入へのあせり ・前回不祥事を教訓とする経営トップのコンプライアンス意識が現場まで浸透せず ・仕事の現実と行動規範との不一致や、成果第一主義とコンプライアンスのせめぎあいも	・排ガス浄化装置の認定を受けるためデータを捏造(詐欺) [刑法]
L社 回転ドア死亡事故	・他社や自社の回転ドアで負傷事故が連続し、担当部長から安全対策検討の求めがあったが、安全対策を怠った(安全性の軽視) ・進入防止柵を検討したが、予算上の問題から設置せず ・機器メーカーは機器の危険性についてビル会社に十分説明せず	・安全対策を講じるべき業務上の義務があったのに、講じないまま回転ドアの運転を続けた結果、児童の死亡事故が発生(業務上過失致死) [刑法]
M社 違法食品販売	・食品の安全性の確保は、食品会社に課せられた最も重要で基本的な社会的責任であるという認識の欠如 ・経常利益は黒字だが、減益傾向の非上場企業 ・違法行為を未然に防止するための法令遵守体制の整備や、品質確保のために必要な措置は、なかったとまではいえない ・取締役会における不適切な意思決定	・無認可添加物が混入した違法な食品を販売 ・担当取締役は、混入の事実を知った後も当局へ報告せず販売を継続し、取引先へ口止め料を支払(善管注意義務違反) ・社長他の取締役は、違法な販売継続の事実を知った後も、隠ぺい方針のもとに積極的な損害回避策の検討を怠る(善管注意義務違反) [食品衛生法、商法]
N社 保険金不払い	・合併を前にした不適切な部門目標の設定 ・支払い漏れ防止の必要性に対する経営陣の認識不足 ・経営管理態勢、法令等遵守態勢、内部牽制・内部管理態勢、内部監査態勢、担当者等の研修・教育態勢の不備 ・多数の違法な保険募集を把握しながら改善対応をせず ・苦情対応における問題や警鐘となる情報の共有が不十分 ・調査を重ねるたびに、新たな不払いが判明	・「詐欺無効」などを理由とした、多数多額の保険金・給付金・失効契約返戻金等の不払い ・重要事項を説明しないなど違法な保険募集 ・違法な保険募集についての不祥事件届出の未提出 [保険業法]

結果・責任・対応			
会社	経営トップ等	監査役	事後の対応
・指名停止、警告書交付、過料の適用の通知（国交省） ・虚偽報告で罰金判決（高裁） ・被害者遺族に対し示談金支払 ・巨額の損失発生 ・乗用車部門と商業車部門に分社 ・所属企業グループ等の支援により再建中	・社長らは、業務上過失致死罪で猶予判決（地裁） ・副社長（分社後の会長）らは、虚偽報告で罰金刑（高裁） ・社長らは、損害賠償請求の提訴を受けて和解し退職金の一部を返還（地裁）	・監査役の責任等は不明	・専門家で構成される第三者委員会が組成され、委員会報告に基づき経営者の責任追及（過去からの決別）
・代替部品との無償交換、購入代金の返還、補助金の一括弁償などで、巨額の特損を計上	・社長、事業担当取締役、コンプライアンス担当取締役、常勤取締役は、減俸処分 ・担当社員は、懲戒解雇、詐欺罪で猶予判決（地裁） ・内部監査部門による監査の際に発覚	・監査役の責任等は不明	・問題発覚後の対応は迅速 ・弁護士による調査委員会の報告に基づき再発防止策を実施 ・社外委員による諮問委員会を設置、再発防止策の評価、経営の責任のあり方を諮問
・示談により遺族に賠償金を支払い（メーカーと分担）	・常務取締役、担当部長、メーカーの担当取締役は、業務上過失致死罪で猶予判決（地裁）	・監査役の責任等は不明	・社外の専門家や有識者による安全委員会を設置 ・同社管理下のすべての回転ドアを撤去 ・撤去した回転ドアの一部は、ドアの危険性を検証する「ドアプロジェクト」に引き渡し
・当該食品の販売停止処分を受ける（地方自治体） ・加盟店に対する営業補償その他で巨額の損害を被る	・担当取締役と社長他の取締役は、善管注意義務違反、損害賠償せよとの代表訴訟判決（最高裁） ・社外取締役は、公表の必要性などについての提言書を経営トップに提出	・監査役は取締役らの明らかな任務懈怠に対する監査を怠り、善管注意義務違反、損害賠償せよとの代表訴訟判決（最高裁）	・信頼性回復のためのキャンペーンや加盟店へ営業補償等の施策を実施 ・全社員への行動基準の配布、社員・取引先業者向けのホットラインの開設などの再発防止策について公表
・保険業法に基づく処分3回（金融庁） ①業務停止命令（契約・募集業務停止）、業務改善命令 ②業務停止命令（契約・募集業務停止、認可申請停止）、業務改善命令 ③業務改善命令	・代表取締役、取締役、取締役会は、本件に関し本来果たすべき機能を発揮せずとの指摘（金融庁） ・会長、社長など常務会メンバーの全取締役・執行役員が辞職	・監査役（会）は本件に関し本来果たすべき機能を発揮せずとの指摘（金融庁）	・行政処分に基づき、内部統制の改善強化取組み、保険金支払い管理態勢・保険募集管理態勢の確立、ガバナンス態勢・内部監査態勢の強化 ・再発防止策の強化、改善状況を当局へ報告 ・社外委員による特別調査の実施

不祥事	背景・要因	不祥事の内容 [関係法令]
○社 鉄道死亡 事故	・日勤教育などを懸念し運転手の注意が運転からそれたことと、ATSの未設置が事故の原因 ・経営効率化の進展による、弾力性に欠けるダイヤ編成や安全設備整備の遅れ(ATSの未設置等) ・速度超過による脱線事故の危険認識なし ・安全優先への取組みが形式的で現場任せ、安全最優先の意識が浸透せず ・事故を起こした社員への懲罰的と取られる日勤教育や懲戒処分 ・経営者と現場との意思疎通が不足し、経営者は状況を的確に把握せず ・危機管理意識が不足し、大事故発生時の社員の行動マニュアルが未整備	・列車の脱線転覆により多数の死傷者が発生(業務上過失致死傷罪) [刑法]
P社 期限切れ 原料使用	・少子化の影響で業績低迷し、赤字転落 ・創業家による長年の同族経営、現場とのかい離 ・企業統治が欠如し、企業環境に応じた適切な対応ができず ・経験と勘に依存し、衛生管理・品質管理体制が機能せず ・コストダウンや生産性を、衛生管理より重視 ・外部コンサルから問題を指摘された報告書が漏洩し、発覚 ・発覚後の拙劣なマスコミ対応や薄弱な危機感から、問題が拡大	・期限切れ原料の使用、消費期限社内基準の超過(食品衛生法違反) ・一般生菌数社内基準超過品の出荷、鼠の発生、異物混入 [食品衛生法]
Q社 番組捏造	・経営幹部に危機感が薄く、問題発生防止のための内部統制を構築せず ・視聴率本意の制作態度で、番組の内容が過激化 ・長年高視聴率を続けた番組への過信 ・完全パッケージ方式で委託先・再委託先に丸投げし、チェック機能が働きにくい多層構造 ・番組の正確性への度々の批判や、委託先の絡んだ他局の捏造事件にも、問題がないか確認せず ・発覚後のマスコミ対応の拙さ等が問題を拡大	・事実を捏造し、実験データを改ざんした番組の放送 ・放送番組の編集の基準を定め、これにしたがって編集をすべき義務に違反 [放送法]
R社 食品偽装	・「残品なし」との経営方針や、誤った「もったいない」意識 ・需要の急増への対応を優先 ・関係法令に対する認識・知識の欠如、遵法意識の欠如 ・一部経営陣に権限が集中し、相互牽制が働かず ・閉鎖的で風通しの悪い社内風土 ・当局の立入り検査にも、改善対応せず	・製造年月日偽装、製品表示違反(虚偽の表示順、添加物不表示)、売れ残り商品(消費期限切れを含む)の再利用 [食品衛生法、JAS法]

結果・責任・対応			
会社	経営トップ等	監査役	事後の対応
・安全性向上計画の策定と、鉄道事故調査報告書に関する対応策の策定を指示(国交省) ・当社の日勤教育の一部に違法性を認め、運転士の精神的苦痛に対する損害を賠償せよとの判決(最高裁)	・会長は辞任、社長は取締役以降格 ・副社長(その後社長に就任)は業務上過失致死傷容疑で起訴、社長他の取締役等は嫌疑不十分で不起訴 ・副社長は取締役に降格	・監査役の責任等は不明	・安全諮問委員会を設置し、安全基本計画の策定等、安全優先の企業風土を構築中、安全関連投資を上積みし、運行ダイヤや社員教育を見直し ・国土交通省に安全性向上計画を報告 ・遺族・関係者へ補償対応
・厳重注意(保健所) ・チェーン販売店(FC・直営)の一部を閉鎖 ・本社ビル売却 ・自力再建不可能となり、他食品メーカーの傘下に	・社長以下、新社長を除く取締役全員が辞任(創業家の経営支配に終止符) ・役員退職慰労金制度の廃止	・監査役の責任等は不明	・生産対策委員会、原因究明のための第三者委員会、改革推進本部を設置 ・外部委員による「信頼回復対策会議」等を設置
・警告書交付、再発防止措置の報告を要請(総務省) ・除名処分(日本民間放送連盟) ・当該期は、営業利益大幅減益	・社長は辞任 ・会長他の取締役は報酬等返上	・監査役は賞与返上	・社長が謝罪記者会見 ・原因究明のための外部調査委員会に加え、放送活性化委員会、同社再生委員会を設置 ・その答申を受け、業務執行体制の改変や内部統制体制の強化を実施
・食品衛生法に基づく無期限の営業禁止命令 ・ブランドイメージの毀損、売上減少 ・当局から改善報告書・改善計画書提出指示	・会長・社長他の辞任(創業家役員はすべて退任) ・留任した役員は報酬カット	・監査役の責任等は不明	・弁護士、大学教授、外部専門家等による諮問委員会を設置、調査報告を開示 ・当局に改善報告書・改善計画書を提出

(3) その他不祥事

不祥事	背景・要因	不祥事の内容 [関係法令]
S社 違法利益 供与	・仕手筋が、会社の株式を買い集め筆頭株主となって取締役就任 ・経営陣は、その脅迫に屈して、不適切な経営判断 ・理不尽な要求に対し、警察に届けるなどの適切な対応を怠る ・法令遵守意識の欠如 ・取締役会の監督機能不全と不適切な意思決定	・仕手筋の取締役が、経営陣に債務の肩代わりや迂回融資などにより利益供与をするよう要求(恐喝) ・経営陣が、不当な要求に対する対応を怠って利益供与を行い、会社に巨額の損失を与えた(忠実義務・善管注意義務違反、利益供与禁止規定違反) [刑法、商法]
T社 財テク失敗	・積極的な財テクの失敗 ・潤沢な余裕資金をリスクの高い金融取引(デリバティブ)で運用 ・金融取引を財務担当取締役に長期間一任 ・財務担当取締役を除いて金融取引の詳細を把握せず ・当時の水準としては相応のリスク管理体制を構築していた	・財務担当取締役が、営業上必要のない金融取引を行い、その担保として株式・預金に質権を設定し、会社財産を処分したこと(所得税法違反、業務上横領、特別背任罪、会社財産を危うくする罪)、および想定元本額の社内規制に違反して金融取引を行ったこと(善管注意義務違反)から、巨額の損失が発生。 [商法、所得税法]
U社 公共工事 談合	・売上高続落、利益低迷 ・業界における根深い談合体質 ・過去に談合が発覚したにもかかわらず、ほとぼりを冷まして再開 ・常習性が顕著で、法令遵守意識が希薄	・当社を含む業界大手企業が談合組織を結成して、公共工事受注に関し長年常習的に談合を行い、当社は途中組織の常任幹事を務めるなど主導的に談合を行った ・本件はその一環としての公共工事の談合 [独禁法]
V社 牛肉偽装 工作	・親会社の食中毒事件を教訓にできず ・業績が落ち込み赤字決算となったため、「死守ライン」と称する業績達成目標を設定 ・狂牛病騒動で在庫が増加し、処分に難渋 ・国は狂牛病対応として簡便な確認で国産牛肉を買い上げる制度を導入 ・業界では産地偽装等が商慣習として存在し、当社でも偽装・改ざん等を日常的に実施 ・ミート事業は専門的で他部門からの独立性が強く、担当取締役も営業の詳細は把握せず	・国産牛肉買上制度を悪用し、輸入牛肉を国産に偽装して、買上資金を詐取(詐欺) ・偽装はミート事業の複数の現場で短期集中的に実施 [刑法]

結果・責任・対応			
会社	経営トップ等	監査役	事後の対応
・巨額の損失を計上	・仕手筋の取締役は、恐喝で実刑判決(最高裁) ・代表訴訟では損害賠償せよとの判決(地裁) ・経営陣は、代表訴訟で義務違反・利益供与禁止規定違反で損害賠償せよとの判決(最高裁)	・監査役の責任等は不明	・損害賠償金の回収については弁護士と協力して行う予定だが、回収可能金額や、賠償命令の確定による当社の収益への影響は不明と公表
・巨額の特別損失を計上	・財務担当取締役は、特別背任罪等で実刑と罰金判決(高裁) ・代表訴訟では、財務担当取締役は善管注意義務違反で損害賠償せよ、その他の取締役は義務違反が認められないとの判決(地裁) ・会長と財務担当取締役は辞任、退職金を受取らず ・社長他の取締役は減俸	・監査役は関係部署に説明を求めるなど疑問点の理解に努め、担当取締役に複数回意見具申するなど、当時の事業会社の監査役として必要な水準の監視義務を果たした ・監査役は辞任、退職金を受取らず ・監査法人は、金融取引による含み損の発生とリスク管理の必要性を指摘	・今後もコンプライアンスの理念に基づく経営を進め、事業の発展に尽していく所存と公表
・独禁法違反で罰金判決(高裁) ・指名停止(国・都等) ・課徴金(公取委) ・違約金請求(国・旧公団)	・経営トップは、代表訴訟の提訴を受ける ・担当社員は、独禁法違反で猶予判決(高裁)	・監査役の責任等は不明	・問題発覚後の対応は迅速、社長指示で談合関与の即刻停止を決定し、談合組織に離脱する旨通告 ・全社でコンプライアンス態勢の整備に取り組み、再発防止措置を講じた ・社内調査の結果判明した談合事犯について、課徴金減免制度に基づき公取委に報告
・行政指導(農水省) ・食肉事業から撤退 ・市場から当社製品が排除される ・厳しい指弾(経団連) ・再建を断念し、会社は解散	・社長と担当取締役は辞任、他の取締役は降格、減俸 ・社長らは、代表訴訟で取締役としての法的責任を問うことはできないとの判決(地裁) ・担当社員らは、詐欺罪で猶予判決(地裁)	・監査役の責任等は不明	・外部弁護士等による調査委員会を設置し、調査結果の概要を公表

4. 事例研究の結果

- ・今回対象とした不祥事事例 22 件について分析・検討した結果、次のようなポイントが認められた。
- ・各々のポイントについて、対象事例から把握された要点を「網かけ部分」に示し、具体的な特徴等を「実線枠内」に列挙し、「考察」において種々分析・検討を加え、「留意点」では分析・検討結果から得られた不祥事防止のための留意点や教訓を取りまとめた。

ポイント1 「法令等遵守・企業風土」

企業不祥事のいずれの事例にも法令等違反が絡んでいる。その背景として、法令等遵守意識、リスク感覚、企業風土などに問題が見られる事例がほとんどである。

- ① すべての事例で法令等違反が絡んでいる。
- ② 法令等遵守意識、リスク感覚、企業風土などに問題が見られる事例がほとんど。
- ③ 関係法令としては、商法・証券取引法¹（粉飾決算、善管注意義務違反等）が過半を占めるが、刑法（業務上過失致死傷、詐欺等）や事業関係法令（食品衛生法等）も少なくない。
- ④ 法令等違反が繰り返し発生している事例が少なくない。
- ⑤ 業界の風土・慣行が要因となっているものも散見される。
- ⑥ 関係法令等に対する理解が欠如している事例もある。

【考 察】

- ・法令等違反を防止できれば、ほとんどの不祥事の防止が可能となるのではないかと考えられる。
- ・法令等（法令、定款等、社会的規範などのルール）に違反してしまう背景・要因は、法令等遵守意識が希薄である、リスクに対して鈍感であるなどである。では、なぜそうなるのか。
- ・まず考えられるのは、「何が当たり前か」や「何をしてはいけないか」など法令等の内容の把握や周知徹底が十分できていない、すなわち「理解していない」ことが、問題発生の要因となるケースである。今回対象とした事例の中にもこのケースに該当するものがある。
- ・次に、法令等の内容を理解しているにもかかわらず、違反を犯すケースであるが、今回対象とした事例の大多数がこれにあたりと考えられる。
具体的には、経営トップの姿勢に問題がある場合、不正や違反が容認される風潮があって社内や特定部門内にカビのごとくはびこるなど法令等遵守意識が希薄である場合や、リスクに対して鈍感な場合、企業内の風通しが悪く意思疎通の不全や隠ぺい体質がある場合、「みんなやっている」「やらないと商売にならない」などと悪弊が業界や社内で慣習化している場合などが見られる。
- ・法令等の内容は理解していても、過失・怠慢・能力不足などによって法令等に違反してしまう場合に加えて、「会社のため」「自分のため」など何らかの必要に迫られて意図的に違反する場合なども考えられる。会社の業務を執行するのが「人」である以上、間違いがありえないとは言いきれず、法令違反等が発生するリスクをゼロにすることは難しいといえよう。
- ・さらに、経営トップの姿勢や企業風土に問題があると、不祥事が収束した後の再発防止策が表面的なものとなり、再発し易いと考えられる。
- ・いずれにしても、法令等遵守は必ずしも容易ではない。

¹現在の、会社法・金融商品取引法

【留意点】

- ・会社として、法令等違反の発生を予防し、あるいは発生した場合に拡大を防止するには、法令等遵守体制を実効的に整備・運用することが不可欠である。その際「法令等遵守は必ずしも容易ではない」ことを念頭におく必要がある。

大枠の考え方については 24 頁を参照願いたい、法令等遵守の観点から特に留意すべき点は次のとおりである。

① 法令等遵守意識を「社風」として定着させること。

経営トップが法令等遵守の姿勢を明確にするとともに、本社・現場の隅々まで周知徹底し理解させる。

法令等を遵守するのも違反するのも「人」が行うことであり、人がその気にならなければ遵守されない。

② 関係法令等の内容の把握と周知徹底を進めること。

関係法令の数は多く、内容が難解である上、頻繁に改廃され、かつ法令自体は改正されなくても、その運用（解釈やガイドライン等）が変わることも往々にしてあるので、「遵守すべき内容」を正確に把握することは容易ではないが、この正確な把握が法令等遵守のスタートラインであることを認識する。

そして、遵守すべき内容（ルール）を関係する従業員の一人ひとりに周知徹底することはさらに難しいが、周知徹底をすることによって、法令等の内容が分かっていないため不祥事が発生するというリスクが予防できる。

特に、近年、派遣社員やパート等の増加に伴い従業員の流動性が高くなっているため、周知徹底のための通知・研修・教育などは繰り返して実施するとともに、マニュアル等の整備を進めることが必要となる。

また、関係法令を網羅した「法令リスク・マップ」の作成も有効と考えられる。

- ・監査役としては、上記の法令等遵守体制の整備・運用状況について、有効に機能しているのかなどを重点的に確認し、必要に応じてフィードバックする。

特に、自社の特性や業界の状況、現場の従業員の意識などに注目する。

ポイント2 「経営トップ」

経営トップに法令等遵守意識が希薄な場合は、不祥事が発生するリスクが高く、経営トップが主導的に関与している場合は、重大な不祥事に発展しやすい。

- ① 経営トップが主導的に関与している事例が少なくない。
- ② 経営トップが監督責任を問われている事例や引責辞任している事例など、間接的な関与を示す事例が、半数にのぼる。
- ③ 取締役会の監督機能が不全であったり、その意思決定が不適切である事例も散見される。
- ④ 社外取締役が経営トップに提言書を提出して問題を指摘している事例がある。

【考 察】

- ・経営トップに法令等遵守意識が希薄な場合は、不祥事が発生するリスクが高い。
- ・経営トップが主導的に関与している場合は、社内の牽制が効きにくく、内部統制が無力化されやすいので、重大な不祥事に発展しやすい。特に、経営トップが事業創始者(の一族)であったり、強い指導力をもつワンマンの経営者であるような場合は、従業員の依存意識も強くなるため、ひとたび経営トップが方向を間違えると、上記の傾向が顕著にあらわれる。
- ・経営トップが主導的に関与している事例のほとんどは、法令等に違反することを認識しながら、意図的に違反行為を行っていると思われるが、中には、どんな行為が善管注意義務・忠実義務違反に該当するのか、経営トップが十分には理解しておらず、「この程度はいいだろう」と義務違反におちいったと見られるケースもある。
- ・また、経営トップが主導的に関与しないまでも、特定の担当役員や部門の独走を許すなど、監督不行き届きがある場合も、不祥事が発生しうる。
- ・取締役会が形骸化して、経営トップや担当取締役による不適切な職務の執行に対する監督ができていなかったり、経営トップ等による違法または不適切な提案を承認可決するなど、取締役会本来の機能を発揮していないケースが、上記以外にも多いのではないかと考えられる。
- ・これらのケースも含めて、微妙な問題について経営トップに対し直言できる立場にあるのは、社外取締役と監査役だけという見方もある。その中で、監査役が「最後の砦」というケースも、往々にしてあるのではないかと考えられる。
- ・経営トップ自らが立ち上がらない限り、自律的な改善に大きな期待はできないと考えられる。

【留意点】

- ・経営トップは、法令等を絶対に遵守するという確固たる姿勢を明確にし、企業風土の健全化に努めることが必要。
経営者の姿勢が明確でないと、社内の意識にバラツキが生じ、問題が発生しやすくなる。ましてや、経営トップが自ら違法行為を主導するようなことは、論外である。
- ・取締役会の活性化と、適切な運営（取締役に対する監督機能の発揮や経営判断原則に配慮した意思決定など）が重要。また、社外取締役の機能の発揮を図り、その意見を尊重することも必要。
- ・監査役は、最後の砦としての立場も念頭に、経営トップとよくコミュニケーションを図って、経営トップの姿勢やその職務執行の状況、取締役会の状況（意思決定は適法・適切か、経営トップを含め取締役等に対する監督機能は有効か）などを注意深く見守り、必要に応じて意見を述べる必要がある。法令等違反（またはそのおそれ）により著しい損害が生じるおそれがあるときは、ひざ詰めで談判し、最悪の場合は差止請求権の行使を検討する覚悟も必要となる。

ポイント3

「業績不振・業績至上主義等」

会社が売上・利益至上主義や、過大な目標設定などに走るとき、法令等が無視されやすくなり、不祥事発生リスクが高まる。会社がこれらに走る背景としては、業績不振からの脱却、厳しい業界競争、無理な増収増益への執着などがある。

- ① 業績（売上・利益）至上主義、過大な目標やノルマの設定、過当競争などの状況下で、問題が発生している事例が過半を占める。
- ② 赤字や債務超過など業績不振の中で、問題が発生している事例も半数近い。
- ③ 加えて、巨額の資金調達や合併などを控えていた事例も見られる。

【考 察】

- ・業績不振からの脱却のため、厳しい業界競争に勝ち残るため、あるいはさらなる業績の向上を目指して、増収・増益やコスト削減などを強く求めるあまり、業績至上主義や過大な目標設定に走ることがある。合併などを控え、通常と異なる心理状態におちいることもある。
この場合、現場においては、何がなんでも売上や利益を確保しなければならない、目標を達成しなければならないと無理をして、粉飾決算や業界関連法令違反など各種の違法行為に手を出してしまうリスクが生じる。
- ・部門・現場の責任者や従業員が違法行為に走る場合や、カリスマ的な経営トップが主導する場合など、態様はさまざまだが、いずれの場合も「人間の心の弱さ」を感じさせられる。
- ・不祥事は、企業が逆境にあるときや、無理を強いられる環境にあるときに発生しやすいので、赤字や債務超過におちいったときには、特に注意を払う必要がある。
昨今の厳しい経済情勢下においては、ともすると売上・利益至上主義や無理な目標設定などにおちいって不祥事を誘発する結果になりかねない。

【留意点】

- ・経営者としては、日頃から企業倫理・行動規範などを明確にするとともに、業績不振のときにあっても、経営目標や各部門の目標の設定が過大にならないよう、また、いき過ぎた成果主義に走ることのないよう、慎重な手綱さばきが求められる（現場に対する過度の要求は、異常心理を誘い不正の温床を醸成する）。
- ・監査役としては、企業の置かれた環境を見極め、無理が生じていないか、問題発生の兆候がないか、注意深く確認し、必要に応じてフィードバックする。
- ・企業環境が厳しい場合には、特段の警戒を要する。

ポイント4 「不祥事防止体制・内部統制体制」

内部統制体制の不備や機能不全がある場合、不祥事が発生しやすくなる。また、自律的な対処ができずに、信用を失墜し損害が飛躍的に拡大している事例もある。

相応の法令等遵守体制等が整備されていたにもかかわらず、不祥事が発生している事例があるということは、体制にも限界があることを示している。

- ① 内部管理や監視・牽制の仕組み、情報伝達など内部統制体制の不備や機能不全があった事例が過半を占める。
- ② 内部からの改善ができずに、大事故の発生や内部告発等を契機に不測の外圧に曝される結果、信用を失墜し、損害が飛躍的に拡大する事例が少なくない。
- ③ 相応の法令等遵守体制・リスク管理体制があった（または、なかったとはいえない）と認められた事例もある。
- ④ 内部監査部門が問題を発見した事例もある。

【考 察】

- ・法令等遵守体制など不祥事予防のための体制が適切に機能しない状況下では、不祥事の発生リスクが高まることは明らかであり、まずは、この体制を整備して不祥事の予防に努めることが最善策と考えられる。

一方、判決文において、相応の法令等遵守体制・リスク管理体制があった（または、なかったとはいえない）と認められているにもかかわらず、現実に経営トップ等の違法行為や義務違反から不祥事が発生している事例もあり、体制の限界が浮き彫りにされている。

法令違反等の問題の発生リスクを低減することはできても、ゼロにすることは難しい¹といえる。

- ・従って、問題が重大化し外圧に曝される前に、如何に早期に問題を把握し自律的に対処できるか、すなわち不祥事の拡大防止等のための体制が有効に整備・運用できているかどうかを鍵を握る。
内部監査部門が問題を発見した事例においては、もし発見できていなければ、損害がさらに拡大していたものと考えられる。
- ・近年、不祥事に対する社会の批判が強まり、マスコミの追及が激化するなど、企業環境に変化が生じているが、企業がこの変化にキャッチアップできない場合に、不祥事が起きやすい。
また、不祥事概念が法令違反に止まらず、社会的規範に対する違反を含むものへと広がっていることや、不祥事の発生要因が社会環境の複雑化やITなど技術の進歩などから多様化していることを、企業の側で認識できず、適切な対応がなされていない場合も、不祥事が起きやすくなる。
- ・上述の不祥事の予防や拡大防止などのための体制、すなわち不祥事防止体制は、内部統制体制の一環をなすものと考えられる。

【留意点】

- ・会社としての不祥事防止の基本は、不祥事防止体制を含む内部統制体制の有効な整備・運用にある。
具体的には、次のような点で適切に整備・運用されているかどうかを鍵を握る。
 - ① 企業風土・経営トップはどうか
 - ・企業風土は健全か。経営トップの姿勢と誠実性はどうか。法令等遵守意識・リスク感覚はどうか。
 - ・売上・利益至上主義になっていないか。過大な目標設定はないか。聖域はないか。

¹ 20 頁後参照。

② 取締役会は活性化しているか

- ・取締役会は活発に審議しているか。経営トップなど取締役に対する監督機能を発揮しているか。取締役会等の意思決定において、適法性が確保できているか、経営判断の原則に配慮しているか。
- ・内部統制や不祥事防止の基本方針や計画の決議内容に実効性はあるか。環境の変化や監査役(会)の指摘に応じて、決議内容の見直しを行っているか。
- ・体制の整備状況や問題の発生・対応状況が、取締役会に定期的に報告されているか。

③ 体制・制度は整備されているか

- ・関係委員会、関係部署の体制・活動状況はどうか。責任と権限の面で問題はないか。
- ・規程・基準・マニュアル等は整備されているか。形骸化していないか。
- ・取締役会の決議内容を実現するための、体制の整備や年度計画の策定を適切に行っているか。
- ・有事に備えた危機管理体制の内容はどうか。対外開示・対応方針はどうか。

④ 周知徹底・情報共有が行われているか

- ・不祥事防止のための方針・行動基準・規程やマニュアルなど、社内ルールの周知徹底の状況はどうか。
- ・遵守すべき関係法令等の内容が常時確認され、周知徹底されているか。
- ・社内で発生した問題や他社の不祥事に関する情報が関係者の間で共有されているか。

⑤ 業務執行・問題対応の状況はどうか

- ・現場の業務執行における法令・社内ルール・社会的規範等の遵守状況はどうか。内部牽制の仕組みはどうか。
- ・年度計画に基づく内部統制関連の諸施策の実施状況はどうか。
- ・ヒヤリ・ハットや不祥事予備軍などの問題の発生状況、発生した問題に対する対応状況はどうか。
- ・海外事業や子会社のリスク環境はどうか。

⑥ モニタリングはできているか

- ・内部監査部門等は機能しているか。事業部門における日常的なモニタリングの状況はどうか。
 - ・社内・社外の通報・報告制度や従業員意識調査等は機能しているか。
- ・要するに、経営トップが「不祥事を絶対に防止する」という姿勢を明確にするとともに、これを本社・現場の隅々にまで周知徹底して理解させ、すべての役職員の行動に反映させることが最重要である。「人」が鍵であり、人がその気にならなければ不祥事防止は期待できない。
- また、周知徹底したとしても、人が業務を執行する以上、問題が発生するリスクをゼロすることは難しいので、適切なモニタリングにより、早期発見・早期対応を可能とする。
- ・監査役としては、内部監査部門や会計監査人とも連携の上、不祥事防止体制を含む内部統制体制が適切に整備・運用され、その有効性が確保されているか、注意深く確認して、必要に応じてフィードバックし、参考情報を提供する。
- 特に、企業を動かしているのは経営トップをはじめとする「人」である点に留意する。

ポイント5

「財務不祥事」

財務不祥事の多くは、業績不振の中で、経営トップや財務担当役員が主導したものであり、会計監査人が絡んでいる事例も多い。

違法と知りつつ粉飾決算に走るのは、業績不振から、粉飾しないと倒産する、あるいは資金調達ができなくなる、などと追い詰められた場合が少なくない。

- ① 粉飾決算等の財務不祥事は、赤字や債務超過など業績不振の中で発生している事例が大多数を占める。
- ② 財務不祥事では、半数以上は経営トップが主導、残りは財務担当役員や事業担当責任者が主導。
- ③ 財務不祥事では、会計監査人の関与や機能不全が見られる事例が、過半を占める。
- ④ 財務不祥事において、会社が課徴金や監理ポストなどの処分を受けている場合でも、会計監査人は処分を受けていない事例も散見される。
- ⑤ 会計監査人が詳しく調査して問題を指摘し、対応のあり方を助言している事例がある。

【考 察】

- ・財務不祥事の大多数は粉飾決算を伴っているが、粉飾決算は、麻薬に似ている。
最初は一時しのぎのつもりで手を染めたとしても、企業風土が蝕まれ体質の劣化を招いて、ますます深みにはまり、ついには行き詰まることが多い。
粉飾決算は、決して業績改善策とはなりえず、かえって事態を悪化させ、立ち直る可能性のある企業の息の根をとめることになりかねない。
- ・経営トップが粉飾決算等を主導する場合は、財務報告を適正に作成するための内部統制の有効性が大きく損なわれ、不適切な取引や会計処理等が横行する結果、重大な不祥事に発展しやすく、また、財務担当役員が主導し、経営トップがこれを容認する場合も同様と考えられる。
- ・会計監査人の関与等があると粉飾決算が容易になることは、言をまたない。
平成 18 年に大手監査法人が業務停止処分を受けたが、この時期までの粉飾決算事例においては、会計監査人の関与や監査機能の不全が多く見られた。その後も引続き、財務不祥事が発生しており、会計監査人が金融庁から機能不全を指摘され処分を受けている事例が散見される。
- ・中には、会社の業態が複雑化し刻々と変化する中で、意図的にまたは組織的に不正会計を進められると、会計監査人の監査だけでは問題が発見しきれないケースもあるのではないかと考えられる。
- ・一方、会計監査人が問題を指摘し助言している事例もある。また、一般に、会計監査人が監査機能を発揮して、適切に指摘・助言をしたり、問題を防止したりしているにもかかわらず、その事実が表にあらわれていないというケースが多いのではないかと考えられる。

【留意点】

- ・経営トップとしては、粉飾決算等をしない／させないという姿勢を明確にして、たとえ業績不振等の逆境にあっても、粉飾決算等に頼ることなく、問題の本質を究明し経営改善を進めることによって対応していくことが肝要。むしろ順調なとき以上に、自らの姿勢を明確に社内を示す必要がある。
そして、会計監査人の監査結果にもとづく問題指摘や助言を尊重し、財務報告に係る内部統制などの適切な整備・運用を図って、計算関係書類や財務報告の適正を確保することが重要である。
- ・監査役としては、会計監査人との連携を深め、会計監査人の意見に耳を傾けるとともに、会計監査人の監査に資するべく、会社の業務に精通する監査役が業務監査を通して知りえた情報を提供して、問題点を含め情報を共有する。また、自ら計算関係書類等の内容とその作成の状況を確認するとともに、会計監査人の監査の方法と結果の相当性について確認し、必要に応じてフィードバックする。

ポイント6 「有事の際の対応（事後対応）」

製品等不祥事では、不適切な事後対応の結果、重大な問題となってしまった事例が多い。マスコミの報道や社会的な批判の高まりが、企業の死命を左右した事例も見られる。

- ① 製品等不祥事では、問題の発見や認識が遅れたり、不適切な事後対応をした結果、問題が拡大し重大化してしまった事例が、過半を占める。
- ② マスコミの報道や社会的な批判の高まりによって、問題が拡大し、企業の死命を左右する結果となった事例も散見される。

【考 察】

- ・ 有事の際に初期対応をする責任者の判断ミスや対応の不手際があると、問題が拡大する。
- ・ 情報が部門や現場の責任者限りで処理されてしまい、適切に経営トップや担当取締役等、取締役会や関係委員会等に伝達・報告されないというリスクもある。
- ・ 顧客や取引先からのクレームや指摘が、適切に把握され検討・対応されているのかが問われる。
- ・ 今回の対象事例ではないが、石油温風器死亡事故において、初期対応を誤って問題が拡大したが、その後、年末商戦のテレビCMをすべて事故対応に切り替え、国内全世帯に事故対応のためのはがきを送付したことで、企業イメージが回復できたケースもあり、事後対応の重要性を裏付けている。
- ・ 一時頻発した食品偽装の不祥事においても、ただちに全面謝罪して商品の自主回収に踏み切り経営陣の関与を認め引責辞任した事例では、比較的早期にマスコミの追及が収束し営業を再開できたが、経営陣の関与を隠し問題を小出しにした事例では、追及が激化して不祥事が重大化し、ついには廃業に追い込まれた。初期対応の如何が、企業の死命を左右している。
- ・ 顧客・消費者・被害者・関係当局などの関係者に対する適切な対応が重要だが、マスコミ対応も大きなポイントになる。記者は、従業員のみならず、退職者や取引先・競合先その他関係者から情報収集するので、隠し事をして、いずれ表面化する。隠せば隠すほどマスコミは、大きく取り上げる。誠実な対応、かつ隠し事をしないことが基本となる。

【留意点】

- ・ 会社としては、まず、平時から、早期発見のための「監視体制」や有事に備えた不祥事対応（拡大防止等）のための「危機管理体制」を整備しておく。
中でも、有事の際を想定した、不祥事等の事実関係の把握・連絡方法の決定や、連絡網の整備は不可欠。社外や社内の通報制度とともに、顧客等からのクレームや指摘を漏れなく把握する仕組みを整備し、その重大性（リスクの程度）に応じた適切な対応を可能とする仕組みの整備・運用が必要。
また、あらかじめ、生命・健康・安全を優先して対応を進めること、顧客等の関係者やマスコミに対して隠さず誠実な対応をすることなどの「基本方針」を定めて、現場関係者などに徹底しておく必要がある。
- ・ 有事の際は、発生した不祥事等の拡大防止・早期収束のため、その重大性に応じた適切な「危機管理対応」を早期に（または直ちに）実施することが必要。特に、死亡事故など重大な問題については、応急的な対応は別として、現場の責任者の判断だけで完結させず、必ず直ちに関係役員・関係部署経由関係委員会または取締役会に報告させ、会社として必要な対応を検討することが肝要。
また、不祥事の原因究明と、原因究明の結果に対応した再発防止策の策定・運用も欠かせない。
- ・ 監査役としては、平時には、「監視体制」や有事に備えた「危機管理体制」が適切に整備されているか確認し、有事の際は、発生した不祥事等の拡大防止等のための「危機管理対応」の状況を詳しく確認し、必要に応じてフィードバックする。

ポイント7

「監査役」

今回対象とした事例の中では、監査役の姿や動きが見えないものが過半を占めているが、判決や調査報告において、監査役の機能の発揮状況について指摘がなされている事例もある。

- ① 監査役の姿や動きが見えない事例が、過半を占める。
- ② 監査役が不祥事を発見したとされる事例、取締役会で問題を指摘したとされる事例、詳しく調査し問題提起したとされる事例が見られる。
- ③ 監査役に任務違背や善管注意義務違反があったとされる事例、損害賠償義務を負うとされる事例、監査機能を果たしていないとされる事例も見られる。

【考 察】

- ・ 監査役が不祥事に関してどのような役割を果たしているのか見えない事例が過半を占めており、事例研究だけでは監査役の仕事ぶりを十分に検証することは難しいことを示している。
- ・ 監査役が本来の機能を発揮していないとされる事例が散見されるが、監査役としての任務を怠るケースに加えて、経営トップが生殺与奪の権限を握っている場合や、「会社を潰すのか、粉飾を続けるのか」という選択を迫られた場合など、監査役として一人正論を貫いて毅然とした対応をすることが容易ではないケースも考えられる。
- ・ 一方、監査役が不祥事を発見した事例など、その機能を発揮したとされる事例も散見されるが、一般に、監査役としての機能を適切に発揮したために不祥事が未然に防止できて、重大な問題にならずに済んでいるにもかかわらず、外からは何も見えていないというケースも多いのではないかと考えられる。
- ・ 今後ますます監査役への注目度が高まるものと思われるが、世間一般のみならず、監査役に関係の深い世界においても監査役の実際の機能や監査活動の実態についての理解不足が目立つことにも留意を要する。
- ・ 不祥事の発生しにくい企業作りはやはり経営トップ次第という側面がある中で、監査役として不祥事の防止に関して、どのように権限を行使し、機能を発揮していくかが今後の課題となる。

【留意点】

- ・ 監査役としては、企業不祥事の防止に関する経営トップなど関係者の対応の状況を確認し、フィードバックするなど、その機能を適切に発揮して職務を遂行するとともに、職務の遂行状況と結果を監査証跡として適切に記録（議事録・監査調書・監査報告等）に残すことが重要である。
また、その過程において、内部監査部門や会計監査人と連携を取ることも必要。
- ・ 必要に応じて、監査役の機能や考え方などについて、社内外に説明し、理解を求めること（「見える化」）についても検討を行う。
- ・ いずれにしても、監査役としては、会社が法令違反等の状態におちいる前に、常日頃から内部統制の状況に注意し、不備についての改善を助言し、改善度合いが不十分な場合は、腹を割って経営トップと対話して、内部統制体制の整備に側面から支援する。
- ・ 経営トップ自らが姿勢を正すことが本筋だが、それが期待できない場合には、監査役が立ち上がらない限り内部からの改善はできない。

第3章 監査役アンケート

1. 調査の方法・目的等

(1) 方法

会員監査役に対するアンケート調査。

(2) 目的

- ① 会員企業における不祥事の発生状況や不祥事防止への対応状況等を明らかにする。
- ② 会員会社や会員監査役の実践事例に学んで、企業不祥事の防止に実際に役に立つエッセンスを模索する。
- ③ 普段は外から見えない会員監査役の活動の実情を明らかにする。

(3) 調査概要

名称 : 「企業不祥事の防止に関するインターネット・アンケート」
対象 : 当協会会員監査役 8,054 名 (6,045 社、うち上場会社 2,872 社)
方法 : インターネットを利用し、当協会ホームページにより回答
期間 : 平成 21 年 6 月 23 日～7 月 14 日 (22 日間)
回答数 : 有効回答監査役数 2,375 人、回答率 29.5%
有効回答会社数 2,263 社、回答率 37.4%
(うち、上場会社の有効回答会社数 1,393 社、回答率 48.5%)

(4) 留意事項

- ・当協会では平成 9 年に「企業倫理に関するアンケート調査結果報告書」を作成しているが、その中の企業不祥事に関する調査結果について、今回のアンケート調査の結果と対比した。
- ・この平成 9 年調査においては「企業不祥事」について特に定義をせずに調査している一方、今回の調査では定義を示していること、アンケート項目の表現が一部異なることなどの相違点があるので、厳密な比較は難しいが、大勢を観察することはできると考えられる。

2. アンケート調査の結果

- ・今回のアンケート調査結果の分析・検討により判明したポイントを、以下に取りまとめた。
 - ・各々のポイントについて、まず「網かけ部分」に調査結果の要点を示し、「実線枠内」に調査結果から把握された特徴等を列挙し、「考察」において種々分析・検討を加え、その結果から得られた「留意点」を取りまとめた。
- また、具体的な参考となるよう「実践状況」やベスト・プラクティスを含む「実践事例」をまとめた。

ポイント 1-1 「不祥事の実態（①発生率等）」

企業における不祥事の発生率は高く、重大でないもの¹を除いても、発生率はかなり高い。
また、監査役が在任中に不祥事に遭遇する率もかなり高く、在任期間が長い場合は遭遇率がさらに高くなる。

<不祥事の発生率・重大性>

- ① 平成9年以降に不祥事が発生したことがあるという会社が全体の53%と、高い発生率を示している²。重大でないものを除いた場合でも、発生率は36%にのぼる。（→問6-1）
- ② 発生した不祥事のうち、「会社に重大な影響を与えたと思う」ものが26%、「一部そう思う」ものが43%、「そうは思わない」ものが30%。（→問6-4）
- ③ 上場会社における発生率は55%であるに対して、上場会社以外では50%。（→問6-1）
- ④ 平成9年調査では上場会社における発生率は20%だが、今回調査では50%³（重大でないものを除き34%）。（同上）

<監査役の遭遇率>

- ⑤ 不祥事発生の可能性が「あると思う」または「一部そう思う」という監査役が69%。（→問3-1）
- ⑥ 監査役在任中に実際に不祥事が発生したことがある、という監査役が全体の32%。
監査役在任期間が満4年以上の監査役の場合は、46%に上昇。（→問10-1）
- ⑦ 監査役として、不祥事発生第1報を、会社の所定のルート経由で受けたものが88%、所定のルート以外から受けたものが15%、監査役が自ら発見したものが7%。（→問10-2）

【考 察】

- ・不祥事は過半数の会社で発生しており、重大でないものを除いても、かなり高い確率で発生している。
上場会社であるなしを問わず発生しており、監査役が在任中に不祥事に遭遇する確率もかなり高い。
- ・不祥事の発生率が平成9年調査の結果と比べ大きく増加しているが、その要因としては、不祥事に対する社会的認識の変化や、会社法・金融商品取引法・独禁法・公益通報者保護法などの登場・改正、雇用形態の変化などから来る従業員の意識の変化に伴う不祥事の表面化率・把握率の上昇などが考えられ、必ずしも不祥事そのものが大幅に増加したとはいえない点に注意を要する。

【留意点】

- ・経営トップとしても、監査役としても、「不祥事が発生する可能性は高い」という認識に立ち、危機感をもって、不祥事防止のための対応を検討する必要がある。

¹ 「そうは思わない」（＝重大な影響を与えたとは思わない）ものをいう。以下同じ。

² 上記実線枠内は、いずれも「分からない・保留」を除いた比率。

³ 平成9年調査と期間を合わせるため、過去10年間（平成11年～20年）のみを対象とした比率。

不祥事の発生要因としては、「鈍いリスク感覚等」と「希薄な法令等遵守意識」が目立つが、種類別に見ると、独禁法違反の「構造的な問題が存在する業界」など特定の要因も見られる。

抑止要因としては、やはり「経営トップの姿勢・誠実性」と「健全な企業風土」が双壁。

＜発生要因＞

- ① 発生した不祥事の発生要因としては、「鈍いリスク感覚・問題意識、右へならえ意識」が50%、「希薄な法令等遵守意識」が49%と突出している。（→問6-5）
- ② 種類別に見ると、前項の要因に加えて、財務不祥事では「内部統制体制の不全」が55%、製品等不祥事では「製品サービス等の品質管理の不全」が69%、独禁法違反では「構造的な問題が存在する業界」が69%と目立つ。（→問6-3・問6-5）

＜抑止要因＞

- ③ 不祥事の抑止要因としては、「経営トップの姿勢・誠実性」をあげる監査役が92%、「健全な企業風土」が82%。「組織、責任と権限、内部統制体制」が72%にのぼる。（→問3-3）
- ④ 不祥事が発生していない会社における、不祥事が発生していない理由としては、「経営トップの姿勢・誠実性」が81%、「健全な企業風土」が75%、「企業倫理に基づく行動基準等の制定・周知徹底」と「監査役（会）の監視機能」が56%。（→問6-9）
- ⑤ 不祥事が発生していない理由を平成9年の調査と比較すると、「経営トップの姿勢・誠実性」と「健全な企業風土」の双壁に変わりはないが、「取締役会の監督機能」「監査役（会）の監視機能」「企業倫理に基づく行動基準等の制定・周知徹底」などガバナンスや内部統制関連項目が前回より大幅に増えている。（→問6-9）

【考 察】

- ・企業不祥事の防止のためには、主たる発生要因である「鈍いリスク感覚等」と「希薄な法令等遵守意識」への対応にどう取り組んでいくかが鍵を握る。
- ・不祥事の抑止要因として重要なものは、経営トップの誠実な経営姿勢と健全な企業風土であり、これらが十分確立していない会社においては、形の上で立派な内部統制体制が整備されていても、結果として問題が発生するリスクが高い。中でも、経営トップの姿勢・考え方が、会社における不祥事の発生要因や抑止要因に最も強く影響力を及ぼすものと考えられる。
- ・なお、発生要因と抑止要因は表裏をなすことがあり、例えば、発生要因を解消／改善するためのアクションが、抑止要因を強化する結果を生むこともある。

【留意点】

- ・会社として、不祥事の防止に取り組むに際しては、まず経営トップの誠実な経営姿勢を明確にして、健全な企業風土の醸成に努めるとともに、各種の不祥事の発生要因として共通する「鈍いリスク感覚等」と「希薄な法令等遵守意識」への対応を優先して検討する必要がある。
- ・監査役としては、まず経営トップの誠実な経営姿勢と健全な企業風土が確立し、従業員の末端まで浸透しているかどうかを確認し、十分確立・浸透していないと認められる場合は、経営トップとじっくり話し合い、経営トップと協働でその確立と浸透を図ることが必要。
- ・経営トップに対して言うべきことを言える立場に立つためには、監査役として実績と研鑽を積んで知見とノウハウを高め、経営トップの理解と信頼を得るための努力が必要となる。

表2 【不祥事の事例】 監査役アンケート自由記入欄より抜粋。

＜不祥事の発生要因＞ （→問 6-5a）

- 01 不祥事(食品事故/労働時間管理等)の背景として、業績至上主義に根ざしたもので、各事業部門は利益目標達成のためコスト削減策に走り、その結果法令遵守等が希薄化し、リスク発生に繋がることの思慮が欠如していたと考えられる。
- 02 売上至上主義による営業部門の独断専行を許す企業風土があったと思われる
- 03 実害が生じていない限り、仮に法令に抵触するものであっても大した問題ではないという誤ったリスク感覚と、管理者の部下及び業務委託先等に対するチェックの甘さ。
- 04 構造的な問題が存在する業界である上に、競争が熾烈であり、業績中心の評価になっていて、結果として法令遵守の意識が希薄になってしまっている。
- 05 不祥事発生当時は会社の体をなしていなかった。取締役会も監査役も形のみだった。
- 06 管理部門責任者（取締役）の意識・姿勢の欠如による内部統制体制の不確実な運用。
- 07 社員の法令(独禁法)に関する知識・理解が十分ではなく、実際に行っていた行為が法令違反であるとの認識が希薄だった。また、従来からやっていることなので、そのまま続けても問題ないという意識があり、リスク感覚が鈍くなっていた。
- 08 リスクの高い事業、取引先であるにもかかわらず、注意が不足していた。
- 09 製品不良の発生原因は海外生産委託工場における管理・指導の不十分さによるもの。定期的な指導は行ってきたとはいえ、現地工場の品質管理に対する意識が不十分であったことによる。

＜不祥事の抑止要因、または発生していない理由＞ （→問 3-3a、6-9a）

- 10 経営トップの姿勢・誠実性。経営に対する真摯な取り組み姿勢、店舗巡回を欠かさず現場性も兼ね備えた経営感覚、率先垂範型の指導、民主的な会議運営など、他の取締役、従業員に常により意味での緊張感がある。
- 11 経営トップの姿勢が最も重要。次いで、トップが強い意思表示をしたとき、これを全社に展開する担当取締役等の強い姿勢が重要。これなくして、体制をどれだけ精緻に構築しても形骸化する。
- 12 取締役会の監督機能と、法令等を遵守した適切な意思決定。監査役会等の監査機能。
- 13 内部統制体制の整備が不可欠。どんなに健全な企業風土が形成されていても、不正を働く機会を許す内部統制上の欠陥があれば、様々な行動の動機を有する社員の行動を抑止できない可能性がある。従って、機会を与えない統制活動（特に職務と責任の分担・取引や処理の承認）と監視活動（日常的監視活動と独立的な内部監査部などの監視）が必要。
- 14 社長、役員、一部の部長、グループ会社の代表役員をメンバーとした、CSR委員会を2ヶ月に1回開催し、他社不祥事事例についてのディスカッション等を通して、コンプライアンスの重要性・大切さを再認識させる場としている。
- 15 経営理念の浸透。「お客様から信頼される製品とサービスを提供します」「良き企業市民として行動し、社会との共存・共生に努めます」等。
- 16 内部統制体制が整備され、内部監査部門の監査機能が充実してきたこと。監査といえば、外部監査、監査役監査という状況から脱し、本社・事業所での内部統制テストの実施等により業務見直し、改善が実行された。
- 17 管理部門は重要な業務の流れや資金移動の詳細を掌握しているので、この部門の責任者や担当者には不祥事に対する意識が強いものが在任していれば、それだけで大きな抑止力となる。
- 18 人は監視されていることが行動を抑制的にする。

ポイント 1-3 「不祥事の実態（③種類と業種）」

実際に発生した不祥事の種類を見ると「背任・横領」「製品等不祥事」「独禁法違反」が多い。この3つの中では「独禁法違反」に重大なものが多く、「背任・横領」には重大でないものが多い。

業種別では、「建設」と「電気・ガス」で不祥事の発生率が高い。この2業種においては、建設の「構造的な問題が存在する業界」や電気・ガスの「鈍いリスク感覚等」など特定の発生要因が目立つ。また、業種によっては、建設の「独禁法違反」など特定の種類の不祥事の発生が目立つ。

<不祥事の種類>

- ①¹ 監査役が不祥事発生の可能性があると思う²不祥事の種類³は、「労働関係法令違反」が55%、「個人情報等の漏洩」が48%、「製品等不祥事」が37%と多い。（→問3-2）
- ② 実際に発生した不祥事を種類別⁴にみると、「背任・横領等」が20%、「製品等不祥事」が14%、「独禁法違反」が12%と多い。（→問6-3）
- ③ 実際に発生した不祥事が与えた影響を見ると、「背任・横領等」は重大なものの比率が14%と少なく、重大でないものが48%と多いが、「独禁法違反」は重大なものが52%と多く、重大でないものが8%と少ない。「製品等不祥事」は重大なものが29%、重大でないものが20%。（→問6-3・問6-4）
- ④ 監査役が遭遇した不祥事の種類別⁵では、「背任・横領等」が33%、「製品等不祥事」が23%、「労働関係法令違反」が18%と多い。（→問10-3）

<業種別>

- ⑤ 不祥事はすべての業種分類において発生しているが、業種別⁶の発生率をみると、「建設」が73%、「電気・ガス」が60%と高い（重大でないものを除いても、それぞれ59%、49%と高い）。（→問1-1③・問6-1）
- ⑥ 発生率の高い2業種について、発生要因を見ると、建設では「構造的な問題が存在する業界」が44%、電気・ガスでは「鈍いリスク感覚等」が71%と、全体の平均に比べ高い。（→問1-1③・問6-5）
- ⑦ 発生した不祥事の種類は、建設では「独禁法違反」が、食料品や繊維・パルプ・紙では「製品等不祥事」が、卸売や金融・保険では「背任・横領等」が目立つ。（→問1-1③・問6-3）

【考 察】

- ・実際に発生した不祥事の種類は、上述の通りだが、その重大性は種類によって大きく異なり、「背任・横領等」は重大でないものが多い一方、「独禁法違反」は重大なものが多い。また、「インサイダー取引」や「粉飾決算」は発生の比率は低いものの、発生した場合に重大なものが多いので注意を要する。
- ・背任・横領等は一般に従業員による比較的少額のものが多いため重大でないものの比率が高くなっていると考えられるが、万一取締役による背任があれば金額の多寡を問わず重大となる。
- ・業種別に見ると、特定の業種において不祥事の発生率が異常に高いことが注目される。これらの業種

¹ 上記の①、②、③では、設問の選択肢の数がそれぞれ異なるので、選択肢間の数字の比較は意味がない。

² 「一部そう思う」を含む。

³ 3つまで選択。

⁴ 発生した不祥事の中で最も代表的・重大と思われるもの（1つを選択）。

⁵ あてはまるものすべてを選択。

⁶ 「水産・農林・鉱業」は発生率が73%と高いが、会社数が少ないので上記の列举から外している。

においては、業界慣行や業態に問題がないのか懸念されるが、それぞれ特定の発生要因が目立っていることが注目される。

- ・不祥事の種類別にみると、「独禁法違反」は建設と機械・機器製造に多く、「個人情報等の漏洩」は情報・通信に多い。

一方、「製品等不祥事」や「背任・横領等」は各業種にわたって比較的満遍なく発生している。

【留意点】

- ・会社の業種・業態によって、不祥事の発生率や、発生頻度の高い不祥事の種類が変わってくるので、会社として不祥事の防止に取り組むにあたっては、自社の業種・業態を踏まえたリスクアプローチ的な対応が効果的である。
- ・例えば、建設業の会社においては、アンケートの結果によれば、不祥事の発生率が、重大でないものを除いても 59%と極めて高く、発生した不祥事の半数(48%)が独禁法違反であるという業種特性を踏まえて、一般の会社以上に手厚い不祥事防止策を講じるとともに、特に独禁法違反の防止に関しては重点的な対策を講じる必要がある。
- ・監査役としても、同様にリスクアプローチ的な取り組みを行うとともに、リスクの高い状態が認められる場合には格別の注意を払うことが必要となる。

ポイント2-1

「会社における対応」(①平時の対応)

平時における、会社の不祥事予防・監視等のための体制は、おおむね適切に整備・運用されている。

- ① 平時における会社の不祥事の「予防」に関する項目のうち、監査役が「適切に整備・運用されていると思う」という場合が50%を超えるものが、次頁のとおり5項目ある。
また、「一部そう思う」も含めると85%を超えるものが6項目にのぼり、16項目すべてで70%を超える。(→問4-1)
- ② 平時における会社の不祥事の「監視」に関する項目のうち、監査役が「適切に整備・運用されていると思う」という場合が50%を超えるものが、次頁のとおり3項目ある。
また、「一部そう思う」も含めると85%を超えるものが6項目にのぼる。(→問4-2)
- ③ 有事に備えた「不祥事対応(危機管理)体制」として、あらかじめ整備・策定されていると監査役という項目は、「不祥事に関する事実関係等の確認・報告・連絡体制」が77%で1位、「不祥事対応の基本方針」が63%でこれに次ぐ。(→問5)

【考 察】

- ・ 不祥事の予防のための体制がかなりのレベルで整備・運用されているにもかかわらず、現に不祥事が多く発生しているのはなぜか。
- ・ 不祥事の予防のための各項目の整備・運用状況を見ると、「適切に運用されている」が大勢を占めるが、項目によっては「一部そう思う」が目立ち、「そうは思わない」も少なくない状況が見られる。
- ・ 予防のための体制が、表面上は適切に整備・運用されているように見えても、実態は形骸化して有効ではなくなっている場合や、規程やマニュアルの策定自体が目的化してしまい運用レベルが追いついていない場合などもあるのではなかろうか。
- ・ ここが、会社として堤防が弱い部分であり、川の水は往々にして堤防の最も弱い部分からあふれて水害となる。

【留意点】

- ・ 会社として、効率性の観点からすべての側面で完璧を期すわけには行かないとすれば、業種・業態等も考慮の上、最もリスクの高い部分から重点的に取り組んでいくことも考えられる。
- ・ 中でも、法令等遵守は不祥事防止の原点であるので、法令等遵守に関する項目を優先して取り上げる必要がある。
- ・ 監査役としても、会社の業種・業態を考慮の上、法令等遵守をはじめとして不祥事の予防や監視等に関する適切な対応がなされているか、形骸化していないかなど実態を見極め、必要に応じて問題の指摘や改善に向けた助言・勧告等を行う（詳細は、40～42 頁参照）。

表3 【会社の実践状況】

＜不祥事の「予防」に関して、「適切に整備・運用されていると思う」が50%超の項目＞（→問4-1）

- ① 法令等遵守に係る基本方針・行動基準等の決定と、全役職員への周知徹底 65%
- ② 法令等遵守やリスク管理に関する具体的な内容を定めた規程やマニュアル等の整備 63%
- ③ 財務報告の適正性を確保するための、財務報告内部統制の整備 62%
- ④ 経営トップが実効的な法令等遵守・リスク管理体制等の整備に積極的で、役職員に対し訓示 57%
- ⑤ 取締役会の意思決定や役職員の業務遂行について、法務部門や弁護士に確認するなど、法令等に違反しないよう配慮 56%

＜不祥事の「監視」等に関して、「適切に整備・運用されていると思う」が50%超の項目＞（→問4-2）

- ① 法令等遵守などに関する問題を業務執行ラインから独立して把握するための、「内部通報制度」などの仕組みの整備 69%
- ② 法令等違反に関する「懲罰規程」等の整備と、違反があった場合の同規程に従った適切な措置 59%
- ③ 法令等遵守状況や問題の発生状況・対応状況の、経営トップや取締役会等への報告 54%

表4 【会社の実践事例】 監査役アンケート自由記入欄より抜粋。

＜平時における不祥事の発生の「予防」や「監視」に関する項目で、実際に不祥事の発生の未然防止に特に有効であったもの＞（→問4-3）

- 01 経営陣が不祥事予防対応について常時注意を払って運営していることが、従業員に見えるように運営すること。経営陣が内部統制への関心をことあるごとに、実務の中で口に出して表明すること。改めて機会を設けるのではなく、通常の業務フローの中で自らチェックしているプロセスを見せること。
- 02 会社創立前に独禁法違反があったことがあり、創業時より、「公正・透明・正直」で上司・部下との対話を欠かさない風通しのよい企業風土造りに愚直に取り組んできたことが大きい。経営トップ・監査役含め一丸となって数度となく現場監視し、グレイな箇所を徹底的に洗い出し撲滅し、品質保証体制を確立した。副産物として技術屋が安心してチャレンジする環境ができ技術開発促進に寄与した。
- 03 執行部門が、監査役からのフィードバック等に対しタイムリーに反応していること。
- 04 製造メーカーである以上、製品不良は付き物であり、アルミ金属製品の不良品発生（部品の不具合）に当っては、社内のリスクマネジメント委員会が主導する形で、生産現場への改善指示を出すなどの手を打った結果、不良品率の低下につながった。結果的には大事に至らず、社会的信用を傷つけることもなく収束した。
- 05 監査報告会を通して、毎月内部監査部門と監査役が行った拠点監査の結果を、改善・指導につなげていること。賞罰委員会の結果を全従業員にフィードバックしていること。
- 06 従業員に対するコンプライアンス意識調査を第三者機関を通して実施したことが特に有効であった。業績評価制度を、定量中心から定性要因を加味した制度に変更したことが、社内のコンプライアンス意識の徹底に役立った。

実際に不祥事が発生した際の、不祥事の拡大防止や再発防止のための会社の対応は、おおむね適切になされている。

＜発生時の対応＞

- ① 会社において不祥事発生後の「実際の対応」として、過半数が実施している項目は次頁の通り 5 項目にのぼる。また、一社あたりの実施項目数は平均 4.7 件になる。(→問 6-7)
- ② 有事に備えてあらかじめ整備されていた「不祥事対応(危機管理)体制」としては、「不祥事に関する事実関係等の確認・報告・連絡体制」が 69%と最も多い。(→問 6-6)

＜再発防止策＞

- ③ 会社において不祥事発生・収束後に策定された再発防止策として、過半数が実施している項目は、次頁の通り 3 項目ある。また、一社あたりの実施項目数は平均 3.2 件になる。(→問 6-8)
- ④ 不祥事が発生した上場会社における再発防止策を見ると、今回の調査では「企業倫理に基づく行動基準等の充実・周知徹底」が 65%で最も多いのに対し、平成 9 年調査では「経営トップの姿勢を明示」が 86%で最も多かった。(→問 6-8)

【考 察】

- ・「不祥事事例の概要」(10~19 頁)や「ポイント 1-3」(33~34 頁)に示されるとおり、不祥事の種類や態様は様々に異なり、発生した場合に必要な対応も違ってくるので、これらが発生した場合は、まずその事実関係等を詳しく確認する必要がある。
- ・ヒヤリ・ハットなど軽微なものであれば、日常の業務フローの中で対応されるが、重大なもの、または重大なものに拡大するおそれのあるものについては、重点的な対応が必要となる。
- ・不祥事等が発生した場合、会社としては、まず事実関係等の詳細な確認を行って評価を行い、どのような対応をとるべきか決定しなければならないが、この初期対応の良し悪しによって、不祥事が重大なものに拡大してしまうかどうかが決まるといっても過言ではない。
- ・これらの確認・評価・決定は時間との競争になるが、事前に、不祥事等の発生に備えた「不祥事対応(危機管理)体制」(以下「危機管理体制」という。)が整備されていると、時間のロスを最小限に止めることができる。
- ・アンケートの結果を見ると、不祥事発生後の会社の拡大防止・再発防止のための対応は多岐にわたっており、そのレベルも会社によって異なるが、不祥事の種類・態様・重大性が様々であることを考慮すれば、おおむね適切になされているものと考えられる。

【留意点】

- ・会社としては、平時のうちに有事に備えた「危機管理体制」を整備しておき、有事の際には、その方針・手順等に従って対応を進めることが最善策である(「備えあれば憂いなし」)。
- ・一方、同体制が整備されていない場合は、不祥事等が発生した後に、一からスタートして、次頁の「会社の実践状況」の各項目などを参考に、ベストを尽くすしかないが、時間が掛かり、損害が拡大するリスクが残る。
- ・監査役としては、会社の対応状況を詳しく確認の上、そこに基本的なまたは重大な問題点がないか評価し、必要に応じてフィードバック等を行う(詳細は、43~44 頁参照)。

表5 【会社の実践状況】

＜不祥事発生後の「実際の対応」として、過半数が実施している項目＞（問 6-7）

- ① 事実関係等の詳細な確認 85%
- ② 発生したという事実の即時報告・連絡 80%
- ③ 原因の究明、再発防止策の策定 73%
- ④ 対策委員会・調査委員会等の設置 58%
- ⑤ 社外への開示やマスコミ・被害者・当局等への対応 50%

＜不祥事発生・収束後に策定された「再発防止策」として、過半数が実施している項目＞（問 6-8）

- ① 企業倫理に基づく行動基準等の充実・周知徹底 65%
- ② 経営トップの姿勢を明示 56%
- ③ 組織、責任と権限、内部統制制度の見直し・充実 54%

表6 【会社の実践事例】 監査役アンケート自由記入欄より抜粋。

＜有事に備えてあらかじめ整備していた「危機管理体制」および、不祥事発生後の「実際の対応」で、不祥事の拡大防止等に特に有効であったもの＞（→問 6-6a、6-7a）

- 01 隠さずに公表するというスタンスで対応したことで、ダメージを最小限にとどめた。
- 02 不祥事に関する事実確認・報告・連絡体制と、弁護士の起用が明確であったため有効に機能した。
- 03 アルミ製金属製品のリコールにつながる事案であったが、社内で緊急招集したリスクマネジメント委員会で社長以下幹部が即時方針決定し、生産現場に緊急対応させる一方、官庁・取引先・顧客・マスコミ向けの対応を適切に実施できた。結果、リコール要求はなくなり実質的には収束している。
- 04 発生後の速やかな対応方針・担当部門等の決定、ならびに捜査当局への全面的協力。
- 05 社外への開示やマスコミ、当局への説明を丁寧に実施するとともに、詳細な原因究明と再発防止策策定を行い、公表したことが事態収拾に寄与した。
- 06 不祥事の重大性の判断を現場にさせず、トラブルについては大小にかかわらずすべて即時コンプライアンスグループ（役員・監査役含む）に要報告としたこと。
- 07 第三者委員会設置とこの機関を中心にした誠実な調査と社外対応。
- 08 不祥事が発生したという事実の即時報告・連絡により、親会社の専門部署及び当局からも適切な指導をいただき、不祥事拡大の未然防止に役立った。

＜不祥事発生・収束後に策定された「再発防止策」で、再発防止に特に有効である(あった)もの＞（→問 6-8a）

- 09 コンプライアンス最優先のトップメッセージ（「コンプライアンスと利益が衝突したら、コンプライアンスを取れ」）の継続発信と、不祥事を起こした事業からは撤退するという方針を明示した。
- 10 経営トップの姿勢の明示に加えて、内部統制システムの見直し・強化と、内部監査部門の監査の強化（監査役往査での必須の確認項目にした事も有効と思われる）。
- 11 取締役会の監督機能強化と、監査役の監査機能の強化。
- 12 子会社で発生した不祥事のケースで、調査委員会の原因分析で判明した問題点を、当社グループ全体にフィードバックし、他の（特に同業の）グループ各社に注意を呼びかけ改善を図った（＝不祥事予備軍の解消）。品質保証部門および監査部門の定期的なトレースにより、当該子会社内の改善策の定着状況をチェックし、早期安定稼動回復に努めた。
- 13 リスクの高い事業や、リスクの高い外販先からの撤退。

ポイント2-3 「会社における対応」(③困難)

会社が不祥事対応に取り組むときに直面する問題が多いが、中でも、限られた経営資源を営業推進・利益確保のニーズと不祥事防止のニーズの間でどう配分するかという問題が大きい。

<不祥事への対応に関して困難を感じている点>

- ・会社はおおむね不祥事の防止に適切に取り組んでいるが、その中で困難を感じている点としては、「企業風土・経営トップ」の状況、「取締役会」の実効性、「体制・制度」における費用対効果の問題、「周知徹底・情報共有」の成果、「業務執行・問題対応」ではミスや恣意的な違反への対応、「モニタリング」の有効性などであり、多岐にわたる悩みを抱えている。

【考 察】

- ・上場企業の大きな悩みは、内部統制や不祥事防止などのコストの問題であり、この経済不況下、監査役・内部監査部門・会計監査人などのコスト負担に耐えかねて上場を廃止する企業も出ている。
- ・一方、人員・コストさえ投入すればよいのかというと、そうではなく、不祥事防止は究極的には経営トップをはじめとする役職員の意識の問題が鍵を握るのではないかと考えられる。
- ・いずれにしても経営トップとしての姿勢が鍵となるが、形式を整え、金をかける前に、不祥事防止を本当に実効性のあるものとするためには、何が必要なのか検討すべきではなかろうか。

【留意点】

- ・会社にとって困難な点は種々あるが、会社の業種・業態・規模に見合った、実効性のある不祥事防止体制を整備するにはどうすればよいかについて、原点に立ち戻って検討すべきものと考えられる。
- ・監査役としては、まず経営トップおよび関係者と同じ立場に立って考えてみる必要がある。

表7 【会社の事例】 監査役アンケート自由記入欄より抜粋。

<不祥事の予防または発生後の対応に関して、会社として困難を感じている点> (→問7)

- 01 コンプライアンスの推進を図っているものの、利益確保への強いプレッシャーがあり、中々企業風土の改善が進まない。
- 02 不祥事に直結するようなものはないが、全般にリスク感応度が低く、投資や金融的な支援等で、取締役会での検討が不十分な傾向にあり、結果として損害発生の場合に取締役の善管注意義務を問われる可能性もある。
- 03 不祥事の防止策は、放っておけばどんどん膨らんでいき、きりのないものとなる。費用と効果を踏まえて、どの程度の範囲で止めるかを判断する事が困難。
- 04 カンパニー制の中で、カンパニー任せの面が強いが、各カンパニーに特有なリスクに対する感度の自主的な向上努力が十分になされていない。コーポレート部門は費用対効果の考え方に傾斜し、業績改善には注力するが、事業遂行に伴うリスク把握面での戦力不足を補充する姿勢に乏しい。
- 05 コンプライアンスに関する研修等はすぐに成果が出るわけではなく、効果がすぐ確認出来るわけでも無いので、経営者は重要性は認めても、優先順位では下位にされやすい。
- 06 人はミスをする。いくら指導教育をしてもミスはなくなる。いかに許容範囲におさえるかである。後は発生後の対応では、時間的制約のなかで、組織全体の意思統一が難しい事。
- 07 恣意的な違反や、悪意を持っての不祥事は、予防・対応が難しい。
- 08 海外に設立された現地子会社の管理監督する統制力が弱い。
- 09 事業所が全国広範囲に跨っているため、監視の目が行き届かない。

ポイント 3-1

「監査役の仕事ぶり」(①平時の対応)

多くの監査役が、平時における不祥事の防止のための状況確認やフィードバックなどの各側面で、きめ細かく、かつ計画的に対応に取り組んでいる。

中でも、過去に重大な不祥事が発生した企業の監査役は、よりきめ細かく踏み込んだ取り組みをしている。

<監査役全体>

- ① 平時において、不祥事の発生要因や不祥事予防体制の状況確認のために、監査役の3分の2以上が実施している項目は次頁の通り5項目、過半数が実施している項目は7項目にのぼる。
また、監査役一人当たりの実施項目数は平均7.5件に達する。(→問8-1)
- ② 同じくフィードバックのために、監査役の3分の2以上が実施している項目は次頁の通り2項目、過半数が実施している項目は5項目。
監査役一人当たりの実施項目数は平均3.5件。(→問8-2)
- ③ 同じく監査環境の整備のために、監査役の3分の2以上が実施している項目は次頁の通り3項目。
監査役一人当たりの実施項目数は平均3.1件。(→問8-3)
- ④ 上記の各項目について監査計画に「織り込んでいる」が61%、「一部織り込んでいる」の35%を含めると合計96%にのぼる。(→問8-4)

<重大な不祥事が発生した企業の監査役>

- ⑤ 過去に重大な影響を与えた不祥事が発生した企業の監査役は、監査役全体に比べ、よりきめ細かく対応している。例えば、一人当たりの平均実施項目数は、状況確認で8.5項目、フィードバックで3.9項目、監査環境の整備で3.2項目に達し、監査計画に「織り込んでいる」は72%にのぼる。
(→問8-1、8-2、8-3、8-4)

【考 察】

- ・ 不祥事の予防に関して、監査役として、会社の状況を的確に確認（監視・検証）し、確認した結果を適切にフィードバック（報告・指摘・助言・勧告）等を行うべきことはいままでもないが、実際にも多くの監査役が上述の如くきめ細かく、かつ計画的に取り組んでいることが確認できた。
- ・ しかし、確認すべき項目は多数にのぼり、確認した結果をフィードバックすべき相手先も多岐にわたる。これらの対応を有効にかつ効率よく進めるには、監査環境の整備と計画的な職務の遂行がその前提となる。すべてを完璧にこなすことは、超人的な努力をもってしても、至難の業といえよう。
- ・ マンパワーに限りのある監査役としては、リスクアプローチの考え方も念頭に、会社の状況に応じて優先度を検討し、必要なもの、有効なものから順に取り組んでいくことになる。
- ・ まず必要となるのは、情報の確保であり、監査役自らの現地往査や実査に加えて、必要な情報が自動的に提供される仕組みを整備することであろう。

【留意点】

- ・ 不祥事の予防等のための対応は経営トップなど関係者の職務であるので、監査役としては、まず、関係者による対応の状況の確認に努め、必要に応じてフィードバック等を行う。
- ・ 具体的にどの項目をいつどのように確認するのか、確認した結果を誰にどのようにフィードバックするのかについては、一概に言えず、各社の状況に応じて、次頁の監査役の実践状況や実践事例等を参考に検討すべきものと考えられる（詳細は、58～63頁参照）。

表8 【監査役の実践状況】

＜平時において監査役の大多数¹が実施している、状況確認のための項目＞（→問 8-1）

- ① 企業風土、経営者の姿勢、法令遵守意識・リスク感覚等の確認 87%
- ② 状況確認のための内部監査部門・会計監査人・子会社監査役等との意思疎通 79%
- ③ 状況確認のための代表取締役・関係役員・関係部署・子会社等との意思疎通 77%
- ④ 本社・現場等の実査・往査 72%
- ⑤ 不祥事防止に関する方針・基準・規程・マニュアル等の整備・運用・周知徹底状況の確認 68%
- ⑥* 内部通報制度を含むモニタリングの仕組みの整備・運用状況の確認 68%

＜同じく、フィードバック等の項目＞（→問 8-2）

- ① 代表取締役に対するフィードバック 77%
- ② 取締役会や重要な会議等におけるフィードバック 75%
- ③* 関係取締役・関係部署・子会社等に対するフィードバック 69%

＜同じく、監査環境の整備のための項目および監査計画への織り込み＞（→問 8-3、8-4）

- ① 重要な会議への出席の機会の確保や、往査・実地調査に対する協力などの確保 93%
- ② 監査環境の整備のための代表取締役との意思疎通（定期的会合他）87%
- ③ 監査環境の整備のための代表取締役以外の取締役・関係者等との意思疎通（定期的会合他）77%
- ④ 実施事項の監査計画への（一部）織り込み 96%

表9 【監査役の実践事例】 監査役アンケート自由記入欄より抜粋。

＜平時における状況確認のための対応の中で、特に有効である（あった）と思われるもの＞（→問 8-1a）

- 01 当社の社訓は「正直・信用・和」という、法令遵守そのものである。経営トップから末端まで法令遵守の考えが浸透している社風と、経営トップの基本姿勢が「リスクの少ない会社」を生んでいる要因だと思う。そして、これが有機的に機能しているか常にチェック出来ていることが、不祥事防止に有効なことであると考えている（それでも不祥事は皆無に出来ないけどね）。
- 02 方針、規定、マニュアルの整備も大事だが、トップに不祥事防止の意思があることが特に重要。社長、取締役との定期的な意見交換が、不祥事防止には欠かせないと感じている。
- 03 取締役会が監督機能を発揮しているか、法令等を遵守した適切な意思決定をしているかの確認。
- 04 内部統制システムの整備状況を監査役業務監査の重要事項と認識し、監査役間の意見・情報交換、取締役会を含む全社レベルの各重要会議への出席、社内（グループ会社含む）ヒアリング、重要書類閲覧、会計監査人との意見・情報交換などに年間を通して取り組んできた。
- 05 過去の事例、他社の事例を踏まえて、より具体的な処理手続を示したマニュアルの整備及び説明会の実施がうっかりミス防止の第一歩。その実施状況を管理部門又は内部監査部門が全数検査、サンプリング調査等でモニタリングを確実にする。（言い放しにしないことが重要と思います。）
- 06 「ヒヤリ・ハット」事案例に基づく、社内周知再徹底。
- 07 防止体制は当然重要であるが、それにも増して重要なのは、隠蔽されて被害が拡大し、信用を失うことである。常に現場を含む各部門に足を運び、見て、聞いて、早期に情報をキャッチすること

¹ 3分の2以上を大多数とした。重大な影響を与えた不祥事が発生した企業の監査役の大多数が実施している項目（*印）も含む。

が重要。問い質すのではなく、聞いてあげる姿勢が重要。

- 08 監査役の立場では取締役会での報告内容の確認や社内諸規程の整備等に注目するのは当然であるが、毎月実施している業務監査を重視している。やはり現場を見ることが一番であり、各現場の長と話をすることが、不祥事発生の抑止力になり、また内部統制の重要性を認識させる機会ともなる。
- 09 内部通報制度やアンケート等で生の声を積極的に求め、これに適切に対応するシステムの見える化が図られると、不祥事に対する抑止効果が期待できるので、モニタリング体制を注視している。

＜平時におけるフィードバックのための対応の中で、特に有効である(あった)と思われるもの＞(→問 8-2a)

- 10 往査報告会を常開催しており、席上社長以下の全取締役に詳細を説明し意見交換を行っている事は、不祥事防止に少なからぬ効果を発揮していると感じている。
- 11 不祥事事例（違法食品販売事件）を経営会議で説明し、取締役の意識向上に有効との手ごたえを感じた。取締役／監査役の行動、内部統制システムの整備等に関して具体的な教訓が得られるように不祥事事例を纏めた報告があるとありがたい。事件の推移を追えるようにしないと説得力が無く、かなり大部になると思われるが。
- 12 取締役会での発言が一番有効だが、内容により代表取締役宛対策依頼の方が円滑に進むこともある。
- 13 監査役が発言が正式に記録される、取締役会での発言を最重視。その前に、代表取締役と意見交換を行って実効性のある対策を取締役会場で指示してもらう。内部統制のレベル・品質の向上を常に取締役、特に代表取締役に働きかけている。監査部は基本的には執行側の組織なので監査役会としては依存度にも限りがあるが、外部監査人には依頼できることから監査役会の都度呼んで、「当社の内部統制の評価・ウイークポイントは何か？」を聞く。
- 14 不祥事発生後、監査役から発信（全役員に対して）した情報により取締役（一部）が事態の重大さに気づき、トップに反旗を揚げた。
- 15 外部への不祥事には至らない程度の社内の規程違反等が発生の場合は監査役が取締役会で事実報告をしている。これは取締役の認識を新たにするのに効果がある。各部署の監査や往査の際にはできるだけ多くの社員と面談をしている。考えていることを自由に発言させている。各個人に至るまで『監査役が見ている』と認識させる。これも社員がある行動に出るのを止める心理に繋がる。
- 16 会計監査人との「社会常識から見て、当社のこういった処理はどうか」という会話が有益だった。当社は売掛金管理がいい加減だったが、会計士から経営者にそれを伝えてもらうことで、監査役がおかしいと主張しても直してもらえなかった点が直ぐに是正され、不祥事が発見されるに至った。

＜平時における監査環境の整備のための対応の中で、特に有効である(あった)と思われるもの＞(→問 8-3a)

- 17 職場における部門間の連携や人間関係が重要と考えます。コミュニケーション力が優れていれば、隠蔽もなくなると思われる。また、取締役まで情報が到達しても、そこで情報が途絶える可能性もなくはない。そんな時に、どんなところからでも情報が取れる仕組み（平素からの情報交換や職場での悩み・問題点を聴く姿勢）が大切と考えます。
- 18 監査役としての不祥事防止には、所謂ヒヤリ・ハット情報が重要であるが、現実的には監査役への情報提供には限界があると思う（自分が執行部門当時も監査役にあまりトラブル情報を入れたく無かった）。気軽に相談出来る雰囲気造りに努力する一方、内部監査部門と連携し、過去事例（現金不正）の再発防止や気掛かり事象の是正・管理強化に努めている。
- 19 監査役が社内で「特別な人」にならないよう、社内の行事には可能な限りすべて顔を出し、役員・従業員の誰からも会社の一員として自然に声を掛けてもらえるような雰囲気作りを努めている。

ポイント3-2

「監査役の仕事ぶり」(②有事の際の対応)

監査役が、将来不祥事が発生した際に、その拡大防止・早期収束のための対応や代表取締役等に対するフィードバックとして実施すべきと考えている項目は、多岐にのぼる。

在任中に不祥事に遭遇した監査役の場合、その多くが実際に不祥事の拡大防止・早期収束・原因究明・再発防止のための基本的な項目を実施している。

＜監査役全体＞

① 将来、有事の際の監査役の対応として、監査役の3分の2以上が実施すべきと考えている項目は次頁の通り4項目、過半数が実施すべきと考えている項目は10項目にのぼる。

また、監査役一人当たりの項目数は平均7.1件に達する。(→問9-1)

② 同じくフィードバック等として、監査役の3分の2以上が実施すべきと考えている項目は次頁の通り2項目、過半数が実施すべきと考えている項目は4項目。

また、監査役一人当たりの項目数は平均3.4件。(→問9-2)

＜在任中に不祥事が発生した監査役＞

③ 在任中に不祥事が発生した際に、監査役が実際に取った拡大防止・早期収束のための対応としては、「代表取締役等から説明を聴取した」が84%、「対策会議等に参加した」または「その議事録等を閲覧した」が68%にのぼる。(→問10-4)

④ 在任中に不祥事が発生した際に、監査役が実際に取った原因究明・再発防止のための対応としては、「再発防止策の定着状況などの事後確認を行った」が68%、「不祥事の原因等の究明や再発防止策の策定作業等に関与¹した」または「その報告書や再発防止策(案)等を検討した」が63%。

(→問10-5)

⑤ 在任中に不祥事を経験した監査役が、将来の有事の際の対応として実施すべきと考えている項目は、上記の監査役全体の場合と大差ない。(→問9-1、問9-2)

【考 察】

- ・監査役が、将来不祥事が発生した際に、その拡大防止・早期収束のための対応や代表取締役等に対するフィードバックとして実施すべきと考えている項目は、多岐にのぼる。
- ・実際に不祥事が発生した場合に、切迫した状況の中で、監査役がこれらの項目をどの程度実施できるかは予断を許さない部分があるが、現に、在任中に不祥事に遭遇した監査役の多くが基本的な対応を実践できていることが確認できた。さらに自ら直接調査・究明を行っている監査役も20%にのぼる。

【留意点】

- ・不祥事の拡大防止等のための対応は経営トップなど関係者の職務であるので、監査役としては、まず、不祥事の実態関係と、関係者による対応の状況の確認に努め、必要に応じて指摘・助言などのフィードバックを行う。また、必要があると考えられる場合は、自ら調査を実施することも検討する。
- ・なお、重大な不祥事の場合は、関係者が多忙を極めていることが多いので、監査役としては、関係者の対応の中で重大な見落としや間違いがないか注意深く見守るとともに、多忙な関係者に過度の負担をかけることのないよう、フィードバックは重要なものに絞るよう配慮する。
- ・具体的には、各社の状況に応じて、次頁の監査役の実践状況や実践事例等を参考に検討する。

¹ オブザーバーとしての関与を含む。

表 10 【監査役の実践状況】

＜将来、有事の際の監査役の対応として、監査役の大多数¹が実施すべきと考えている項目＞（→問 9-1）

- ① 不祥事に関する事実関係等の把握・報告・連絡状況の確認 96%
- ② 代表取締役・関係取締役・関係部署・子会社等からの説明聴取 84%
- ③ 原因の究明、再発防止策の策定状況の確認 82%
- ④ 対策委員会・調査委員会等に出席し、その運営状況の確認 68%

＜同じくフィードバック等として、監査役の大多数が実施すべきと考えている項目＞（→問 9-2）

- ① 代表取締役・担当取締役・関係部署・子会社等に対するフィードバック 85%
- ② 取締役会におけるフィードバック 81%

表 11 【監査役の実践事例】 監査役アンケート自由記入欄より抜粋。

＜有事の際に監査役として取るべき／取った対応の中で、不祥事の拡大防止・早期収束に特に有効である／あった（役に立った）と思われるもの＞（→問 9-1a、問 10-4a）

- 01 有事の際にこそ、会議や会社の状況を刻々と監視し、付き添って、会社の解釈や判断は社会に受け入れられるのかなどを見守り、偏りのないように全体に注意を払うこと。
- 02 当事者としてパニック状態に陥っているであろう執行部に対して、冷静な客観的な視点から助言、さらに、執行部を非難するのではなく支援する方向での助言が、不祥事発生の場面での監査役に求められる役割と考える。
- 03 個人情報漏洩の問題。対策会議にはできるだけ出席して、事実関係を把握し、対応状況を確認した。会社は、弁護士を含む調査委員会を設置し、顧客に対しても適切に対応していたので、監査役としての調査等は実施せず、必要に応じ助言した。
- 04 不祥事発覚後、事実関係を把握して、対策会議で対応策を検討し、臨時取締役会を開催して、対応策を承認。関係当事者に事前通告し、記者会見を開いて对外公表を実施。その後第三者委員会を組成し、事実の詳細調査と経営責任と今後の改善策を公表。会社のレピュテーションを下げ、実損も被ったが、早期収束には成功した部類と思料する。
- 05 代表取締役・関係取締役から説明を聴取したことで企業責任者の事件に対する姿勢を確認出来た。
- 06 先ず、自ら出向き当事者及び上司・同僚等幅広くヒアリング。事実関係確認後、代表者に報告するとともに、取締役会にも報告。会社として収束に向け対応。その後再発防止の徹底を担当役員と約束。実行を確認しています。
- 07 代表取締役および管理本部長に不祥事の徹底的な究明を提言したこと。不祥事の糸口とその手口をかなりなところまで監査役監査で発見したが、全容の解明には管理本部長の協力も必要であった。

＜有事の際に監査役として取るべき／取った対応の中で、不祥事の原因の究明・再発防止策の策定に特に有効である／あった（役に立った）と思われるもの＞（→問 9-2a、問 10-5a）

- 08 再発防止策検討にオブザーバーとして関与するとともに、情報セキュリティ体制の整備・運用状況など再発防止策の定着状況を現場で確認し、必要に応じて助言を行った。
- 09 完成された会計帳簿ではなく、銀行、店舗などからの実際の領収書、取引書類などを詳細に監査したことで不祥事の原因を究明できた。また、その後の監視のポイントが明確になってきた。

¹ 3分の2以上を大多数とした。

ポイント3-3

「監査役の仕事ぶり」(③各種の監査役)

社外監査役¹は、社内監査役に比べて、「代表取締役」に対するフィードバックや意思疎通の実施率が高いなど一部の項目で差異はあるが、基本的な仕事ぶりに大きな差は見られない。

非常勤社外監査役は、「取締役会等における」フィードバックが目立つが、現場関係の項目ではさほどではない。

在任年数満4年以上の監査役は、満3年以下の監査役に比べて、「自ら不祥事を発見した」比率が高い。

＜社外監査役と社内監査役＞

- ① 平時の対応では、社外監査役は「企業風土、経営者の姿勢等の確認」、「代表取締役」に対するフィードバックや意思疎通等の実施率が高い²が、社内監査役は「海外事業・子会社におけるリスク環境の確認」、「子会社等の監査役」や「現場関係者」に対するフィードバックの実施率が高い。
(→問 8-1、8-2)
- ② 有事の際の対応では、社外監査役は「代表取締役等からの説明の聴取」や「フィードバック」の実施率が高いが、社内監査役は「対策会議等の議事録などの閲覧」の実施率が高い。(→問 10-4、10-5)

＜非常勤社外監査役＞

- ③ 非常勤社外監査役は「取締役会等における」フィードバックが目立つが、「本社・現場等の往査・実査」など現場関係の項目ではさほどではない。(→問 8-1、8-2)

＜自ら不祥事を発見した監査役＞

- ④ 在任中に不祥事が発生したことがある監査役で、「自ら不祥事を発見した」比率は、在任年数満3年以下の監査役の場合は6%だが、満4年以上の監査役では10%と高い。(→問 1-2②)

【考 察】

- ・社外監査役は、代表取締役等に対するフィードバックや意思疎通等の実施率が高く、代表取締役等に対して、より積極的に対応していることがわかる。
社内監査役は、現場関係の状況確認や、関係取締役を含む現場関係者との意思疎通の実施率が高く、現場に強いことがわかる。
- ・非常勤社外監査役は、回答者の数が少ないので断定的なことは言えないが、取締役会等におけるフィードバックが目立ち、正式の場でも遠慮することなく発言している様子が見える。
- ・在任年数の長い監査役の方が、自ら不祥事を発見した比率が高いということは、監査役の世界においても経験が物を言うかと理解すべきか。

【留意点】

- ・上述のとおり各監査役はそれぞれに強みをもっているため、それをうまく活かし、ベクトルをあわせて職務を遂行することにより、監査役会トータルとして最大限の機能を発揮できるよう努力と工夫が必要。

¹ 回答者の社外監査役のうち常勤の比率は95%、回答者の社内監査役のうち常勤の比率は99%。したがって、回答者においては、社内監査役・社外監査役ともにほとんどが常勤である。

² 社内監査役と社外監査役との間で、実施率に5ポイント以上の差があるものを列挙した。

ポイント3-4

「監査役の仕事ぶり」(④困難・強み等)

監査役が不祥事防止に取り組む中で、困難等を感じている点としては、監査役としてのスタンス・監査環境や情報入手などの面と、会社の状況に関するものが多い。

非常勤社外監査役は、独立性、経験・専門性などの面で強みを発揮できると考えている一方、情報入手や経営トップとの関係などに困難等を感じており、常勤監査役や代表取締役の協力を必要としている。

<監査役全体>

- ① 監査役は全般にきめ細かく計画的に不祥事防止に取り組んでいる¹が、その中で困難や疑問を感じている点としては、監査役としての「スタンス」「監査環境」や「情報入手・実態把握」などの面と、法令遵守や規程・体制など「会社の状況」に関するものが多いほか、「監査役としての限界」があるとのコメントも目立つ。(→問12)

<非常勤社外監査役>

- ② 非常勤社外監査役は、「独立性」「中立性・客観性」「経験・専門性」などで強みを発揮できると考えているとのコメントが多い。一方、「情報入手・実態把握」「経営トップとの信頼関係構築」に困難や疑問を感じており、「情報提供」などに常勤監査役や代表取締役の協力を必要としているとのコメントも少なくない。(→問11-1、11-2)

【考 察】

- ・監査役にとって「情報は命」であるが、どうすれば本音に近い情報を適時に入手することができるのか悩む監査役が多い。
また、有効な監査活動のためには、経営トップとの信頼関係も含めた監査環境の整備が不可欠であるが、この面での悩みも多い。
- ・会社法の規定²から、一般に、社内情報の収集能力の高い常勤社内監査役の数は制限され、半数以上を占める社外監査役(大半が非常勤)の情報収集能力が低いことが悩みと思われる。非常勤社外監査役は、会社の情報不足・実態把握不足から、一般論は言えても核心に迫った議論はできず、他方、経営実態から離れた議論を展開すれば場違いになりかねず、常勤監査役の協力が重要とのコメントが多い。
- ・他方、常勤監査役は多くの場合1～2名に限定され、広範囲な監査業務の遂行で多忙を極め、不祥事防止に重要なヒヤリ・ハットの情報収集にも事を欠き、非常勤社外監査役の会社情報不足を埋めるための説明の時間も十分取れていないとのコメントも見られる。

【留意点】

- ・社内・社外の常勤監査役および非常勤監査役は、それぞれに強みと困難をもっているが、独任制とはいえ、各監査役が個々ばらばらに職務を遂行するのでは、その機能の発揮は限られたものとなってしまふ。それぞれの強みを活かし困難をサポートして、ベクトルをあわせて職務を遂行することにより、監査役会トータルとして最大限の機能を発揮できるよう、努力と工夫が必要と考えられる。
- ・常勤監査役は、非常勤監査役と経営トップや現場との架け橋となるべき立場にあるので、特定の職務に没頭し過ぎることなく、全体のバランスを考慮し、非常勤監査役の機能を十分活かすよう取り組むことが求められる。
- ・非常勤監査役は情報不足・意思疎通不足で悩む場合が多い点に、格別の配慮が必要。

¹ 40～42 頁参照。

² 会社法 335 条③監査役会設置会社においては、監査役…のうち半数以上は、社外監査役でなければならない。

表 12 【監査役の事例】 監査役アンケート自由記入欄より抜粋。

＜不祥事の防止に関して、監査役として困難や疑問を感じている点＞ （→問 12）

- 01 ヒヤリハットや不祥事予備軍を把握した際、監査役として何処まで関与すべきかの判断が難しい。
- 02 小さな会社なので監査役補助職員、内部監査担当が兼務。取締役からの独立性が担保できない。
- 03 監査役として防止する最も有効な方法は、業務監査の中でその芽を嗅ぎ取ることであると思う。
しかし、実査でできる範囲は限定され、臭い程度ではなかなか難しく、しかも相手に隠そうとする意思があれば殆ど不可能に近い。重要な会議への出席や日頃からの情報入手により広く問題意識を深めていなければ、実査が予防に有効とはならないように思えます。結局は日常から幅広く監視活動を行い、如何に“動く監査役”を実践するかにあるように思えます。
- 04 ヒヤリ・ハットおよび不祥事予備軍の情報入手先が関係者から責められるようであれば、今後の好意的な情報入手は困難になる。情報入手先に責めが及ばないよう、取締役が会社の問題として取り上げて対応するように仕向けていかなければならない。
- 05 当社は決して隠蔽体質ではありませんが、無知が故に不祥事を起こしてしまうことが心配です。
知らなかったでは済まされないということを含め、法令自体の勉強をしていただくにはどうしたら良いかという点について、頭を痛めております。
- 06 各規程類・体制等が、性善説に立ち整備されているため、個人情報漏洩やインサイダー取引等の個人に起因する不祥事予防に限界を感じている。
- 07 そもそも完全なる予防監査は無理であり、「監査」の領域を超えていると思います。
- 08 法的な義務と責任が増加する一方であり、監査役のなり手がなくなる可能性あり。

＜非常勤社外監査役として、強みを発揮できると考えている点＞ （→問 11-1）

- 09 しがらみ無く意見を言える点。ただし、これは諸刃の剣。会社法等をきちんと理解し、法令上の意味合いを分かった上で、意見表明できるベースが無いと、ただ見解の相違を意見するだけ、重箱の隅をつつくだけでは信用失墜するのみ。監査役には広い知識と経営センスさえも本来必要となる。
- 10 「社内の論理・倫理」ではなく、広く「世間の目」「他社の経験・実績」「専門家の目」で見た意見や提案ができる。
- 11 不祥事の根源には「人間の性(さが)」、「自己防衛本能」が横たわっているものと理解。従って、100%完全な予防策はあり得ないとの認識。この場合、(非常勤)社外監査役ができることは、過去の自らの業歴の中から得られた知見・経験則や、交友関係から得られている情報などを、ともすれば自社・自業界のワク内で考えがちな社長以下の経営陣に率直に伝えること。
- 12 徹底的に不祥事を解明し、事実を記録・解明し、事例として内部にフィードバックさせた。私は金融機関の検査部を経験しているので、事実解明の方法は、よいサンプルになるのではないかと考えます。

＜非常勤社外監査役の立場で、困難や疑問を感じている点、常勤監査役や代表取締役の協力を必要とする点＞ （→問 11-2）

- 13 経営トップとの真の信頼関係を築くために、一定の時間がかかること。「〇〇さんが言うことだから、本気で話を聞こう」とならないと、役割・機能を有効に果たすことができない。
- 14 「経営に関し、何の苦勞もしていないのに、要らぬ意見を言うな」との代表取締役の対応が、監査役の職責を果たすに当たっての困難さを招いた。
- 15 当社の実情が必ずしも詳細に亘って把握出来ていないために、一般論としては適当でも当社にとってベストの助言とならない可能性がある。常勤監査役や代表取締役等の役員と意見交換をすることで、より当社の実態に合った監査活動が可能となる。

第4章 総括：企業不祥事の防止のために

1. 不祥事発生メカニズムと対応

(1) 企業不祥事は、なぜ発生するのか？（不祥事発生メカニズム）

企業不祥事はあらゆる状況で発生し、その発生率はかなり高いが、ほとんどの不祥事は、ルール通りにできていないことに端を発している。

ルール通りにできず問題が発生するリスク、発生した問題を早期に把握できないリスク、早期に適切な問題対応がなされず問題が拡大するリスクなどがあり、これらが具現化すると「不祥事」となる。

- ・ 企業不祥事は、あらゆる状況で発生しうる。現に、製造業でも非製造業でも、上場企業でも上場企業以外でも発生しており、業種・業態を問わないことが、不祥事事例の研究結果（第2章）や監査役アンケートの結果（第3章）を見ても明らかである。しかも、その発生率はかなり高い。
- ・ 重大な不祥事が発生すれば、企業に対する信頼が損なわれ、大きな損害をもたらされる。企業の死命を制することさえも少なくない。企業としては、このような事態は極力防止したいところである。
- ・ 第2章の不祥事事例はすべて法令等違反（ルール違反）が絡んでいるが、一般に、ほとんどの不祥事は、「当たり前のこと」ができていない、あるいは「してはいけないこと」をしている、すなわち、ルール通りにできていないことに端を発していると考えられる。
- ・ 不祥事事例の研究結果を参考に、不祥事発生メカニズムを段階別に整理してみると、次のようになる。（次頁 [図1](#) 参照）
- ・ 第1に、ルールをよく理解していないため、ルール通りにできず、問題が発生するリスクがある一方、ルールは理解しているにもかかわらず、ルールに違反し、問題が発生するリスクもある。
- ・ 前者のケースは、ルールを理解させることによって防止することが可能となるが、後者のケースは、わかっているのに違反するわけで、一筋縄ではいかない。今回対象とした事例においては後者のケースが大多数を占めるが、その中では、過失・怠慢・能力不足などによって違反してしまう場合がある一方、「会社のため」「自分のため」など何らかの必要に迫られて意図的に違反する場合もある。企業を動かすのが人間である以上、このような間違いがありえないとは言い切れず、企業は問題が発生するリスクを常に抱えているといえよう。
- ・ 第2に、問題が発生しているにもかかわらず、早期に把握されないリスクがある。
- ・ 第3に、早期に把握されず適切な対応が遅れた場合や、把握はされたが何らかの理由で早期に適切な対応がなされない場合は、問題が拡大するリスクがある。そして、問題が拡大し重大化すると「不祥事」となる。
- ・ これが、不祥事が発生する基本的なメカニズムであり、各段階のリスクが具現化することによって、不祥事が発生する。

【なぜ不祥事が？】

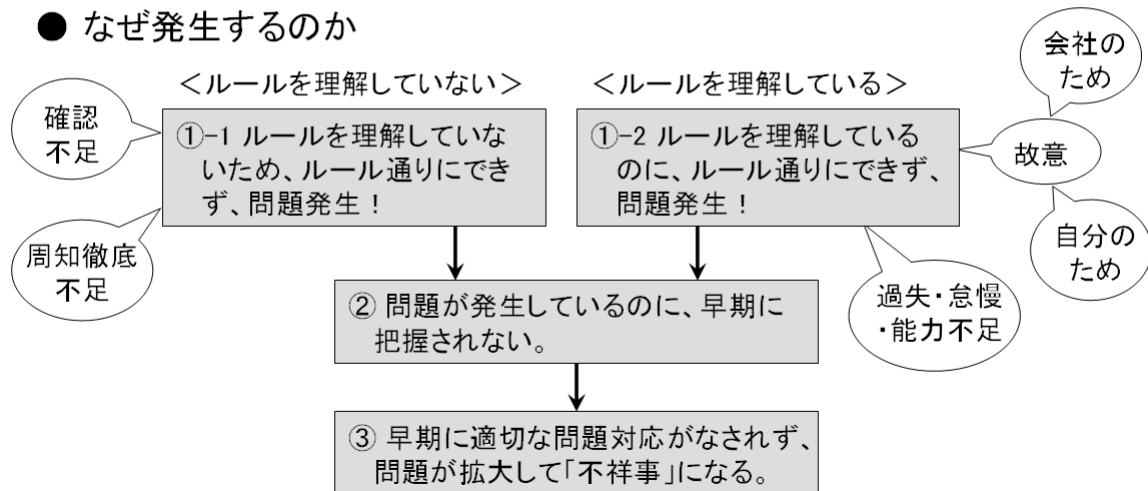
図 1

● 不祥事の端緒

- * 「当たり前のこと」ができていない！
- * 「してはいけないこと」をしている！

ルール通りに
できていない

● なぜ発生するのか



(2) どうすれば不祥事を防止できるのか？（不祥事のリスクへの対応）

不祥事を完全に防止することは至難であるが、段階毎にリスクへの対応を実施することによって、不祥事のリスクを低減することが可能になる。

火事に例えれば、「火の用心」「早期発見」「早期消火」などの対応が有効である。

- ・不祥事を完全に防止することは至難の業と考えられるが、不祥事のリスクは、以下の対応を実施することによって、低減することが可能となる。（次頁 [図2](#) 参照）
 - ①-1 ルールを理解していないために問題が発生するリスクについては、ルールを確認・明確化し、それを周知徹底して業務を遂行する「予防」対応。
 - ①-2 ルールは理解しているのに問題が発生するリスクについては、ルール遵守を最優先とする方針を明確化し周知徹底するとともに、ルール遵守を困難にしている要因はないか確認し改善する「予防」対応。（以上、火事に例えれば、「火の用心」）
 - ② 問題が発生しているのに早期に把握されないリスクについては、モニタリングの強化により問題を早期に把握する「監視」対応。（火事に例えれば、「早期発見」）
 - ③ 早期に適切な問題対応がなされず問題が拡大して不祥事となるリスクについては、問題発生時に早期に拡大防止・早期収束・原因究明・再発防止などの適切な危機管理対応を行う「拡大防止等」の対応。（火事に例えれば、「早期消火」）

この場合、発生が想定される問題については、有事に備えてあらかじめ対応方針・手順を策定し周知しておくことにより、早期かつ適切な対応が可能となる。

なお、軽微な問題については、日常の業務フローの中で問題対応を行う。
- ・以上が直接的な対応であるが、これらの対応を効果的に進めるには、企業風土や経営トップの姿勢などの要因が鍵を握る。

(3) 効果的に不祥事を防止するには？（不祥事防止体制の枠組み）

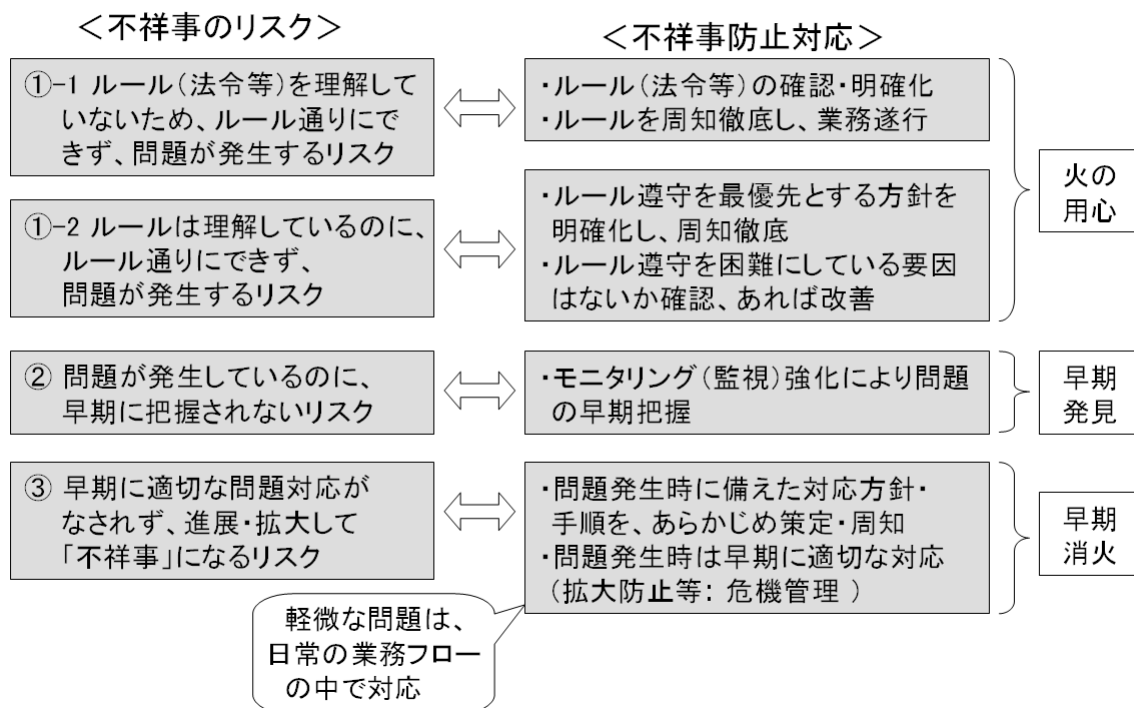
平時の「予防」や「監視」と「日常的な問題対応」、有事の際の「拡大防止等」（危機管理）などの「不祥事防止体制」を適切に整備・運用することによって、不祥事のリスクの効果的な低減が可能となる。

経営トップおよび関係者の役割は、不祥事防止体制を適切に整備し運用することであり、監査役の役割は、整備・運用の状況を確認し、その結果についてフィードバックすることである。

- ・適切な不祥事防止体制の整備・運用によって、不祥事のリスクを効果的に低減することが可能となる。
- ・この不祥事防止体制の枠組みは、次頁 [図3](#) に示す通りであり、平時の「予防」や「監視」と「日常的な問題対応」、有事の際の「拡大防止等」（危機管理）など、前述の各種の対応が含まれる。
- ・不祥事防止体制は、風通しの良い企業風土、経営者の姿勢と誠実性、役職員の法令等遵守意識やリスク感覚、問題要因のリスク評価、業務の適正な執行と問題対応、周知徹底と情報共有、モニタリングの仕組みなど一定の前提を整えることによって、その機能をより有効に発揮することが可能となる。すなわち、「内部統制体制」が適切に整備され運用されていることが、不祥事防止体制が機能を有効に発揮するための基盤となる。
- ・不祥事防止における、経営トップおよび関係者の役割は、不祥事防止体制とその基盤となる内部統制体制を適切に整備・運用して、予防・監視・拡大防止等の対応を有効に実施することにある。
- ・監査役の役割は、平時の体制・有事の際の体制ともに、その状況を注意深く確認（監視・検証）することと、確認した結果について適切にフィードバック（報告・指摘・助言・勧告）などを行うことである。

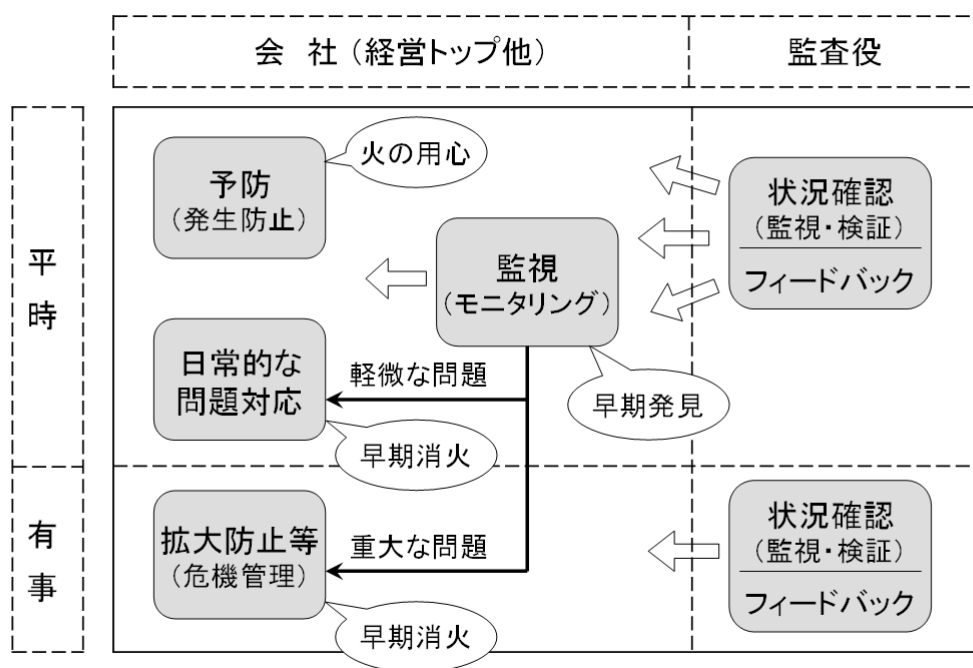
【不祥事のリスクへの対応】

図 2



【不祥事防止体制の枠組み】

図 3



2. 企業としての不祥事防止

- ・企業を動かすのが「人」である以上、間違いは付きものであり、企業は常に問題が発生するリスクを抱えている。
- ・しかし、不祥事防止のための予防、監視、拡大防止等の対応を実施することによって、問題が発生するリスクを低減し、かつ万一問題が発生した場合もそれが重大な不祥事に拡大するリスクを低減することが可能となる。

(1) 不祥事の予防（発生防止）（具体的な対応の例示は、次頁 **表 13** 参照）

企業において問題が発生するリスクをゼロにはできないが、「予防」のための適切な対応を実施することによって、このリスクを低減することが可能となる。

- ・問題が発生するリスクは、その発生要因を解消／改善し、その抑止要因を強化することにより、低減することが可能となる。なお、発生要因と抑止要因は重なる部分があり、一定のアクションが発生要因を解消／改善すると同時に抑止要因の強化をもたらすこともある。
- ・監査役アンケートによれば、不祥事の主な発生要因は、鈍いリスク感覚、希薄な法令等遵守意識、売上・利益至上主義などであり、主な抑止要因は、経営トップの姿勢・誠実性、健全な企業風土、有効な内部統制体制などである。
- ・中でも、「経営トップの姿勢」は、企業風土や社内のリスク感覚・法令等遵守意識、内部統制体制など企業経営のすべての面に影響を及ぼすことから、最も決定的な要素であるといえる。
- ・もちろん、取締役会の監督機能や監査役（会）の監査機能の発揮も、有効かつ有力な抑止要因にカウントされる。

・予防のための対応は、次のとおり。

① 企業風土・経営トップ

- ・経営トップは、希薄な法令等遵守意識と鈍いリスク感覚が、不祥事の2大発生要因であることを念頭において、法令等遵守や適正な業務執行を最優先とする基本理念・方針を明確化し、機会あるごとに全社に伝えて、法令等違反は「会社のため」にならないことを明らかにする。
- ・また、過大な売上目標や利益目標の設定、過度のコスト削減など、不祥事の予防を困難にしている要因があれば改善する。

② 取締役会

- ・取締役会においては、活発な審議・検討を行い、法令等遵守・経営判断原則に配慮して意思決定を行うとともに、経営トップを含む取締役等に善管注意義務・忠実義務違反が生じないよう監督義務を履行する。
- ・不祥事防止体制を含む内部統制体制の基本方針等は取締役会で決定し、その実施状況、問題の発生・対応状況について報告を受ける。

③ 体制・制度

- ・不祥事防止に必要な施策を検討し決定し実施するための、体制・制度を整備し、関係規程等を整備して関係組織・関係者の責任・権限・義務等を明確化する。
- ・なお、体制・制度は、それを整備することが目的ではなく、あくまでも役職員の法令等遵守意識・リスク感覚を向上させ、不祥事の発生・拡大を防止するための手段であることに留意を要する。これを忘れると、「本末転倒」となる。
- ・不祥事に関するリスクを評価し、リスクの内容・程度に応じて対応方針を決定する。

表 13 【不祥事の予防(発生防止)のための対応の例示】

① 企業風土・経営トップの姿勢

- 01 経営トップ等が、社員に対して企業理念と法令等を遵守するよう繰り返し徹底し、「公正・透明・正直」で対話を欠かさない風通しのよい企業風土造りに愚直に取り組む。
- 02 経営トップ等が、常時注意を払って不祥事予防対応を行うとともに、通常の業務フローの中で自らチェックしているプロセスを見せ、実務の中で内部統制への関心を表明。
- 03 定量中心の業績評価制度を変更して定性要因を加味し、コンプライアンス意識の向上を図る。
- 04 管理担当役員自ら、監査役の拠点監査の講評に立ち会う。
- 05 社内・取引先・地域社会・業界において、深い人間関係を構築
- 06 執行部門が、監査役からのフィードバック等に対しタイムリーに反応し、問題に対応。

② 取締役会等

- 07 取締役会の監督機能の発揮と、取締役会における法令等を遵守した適切な意思決定。
- 08 取締役会における、四半期ベースでの事故報告（顧客トラブル、業務上のミス等）、内部監査室監査指摘事項・改善指導事項のフォローアップ。

③ 体制・制度

- 09 社長直轄のコンプライアンス委員会を月例で開催して議論し、時には専門家、所轄官庁に判断を仰ぎながら、具体的改善事項を提示・実行し、PDCAを廻す。
- 10 製品不良発生時に生産現場へ改善を指示するなど、リスクマネジメント委員会が機能を発揮。
- 11 月例の監査報告会で、内部監査部門と監査役が行った拠点監査の結果を改善・指導につなげる。

④ 周知徹底・情報共有

- 12 流動性の高い派遣社員も含め、全従業員を対象に繰り返しコンプライアンス研修を実施。
- 13 関連業法の研修（建設業法等）や弁護士・e-Learningによるコンプライアンス研修。
- 14 グループ内の他社事例について横展開して、コンプライアンス違反を未然防止。
- 15 賞罰委員会の結果を全従業員にフィードバック。

⑤ 業務執行・問題対応

- 16 担当部署において、受注・納品・請求・回収の流れに沿って、物の動きと現金回収を複数チェックすることに加え、経理担当が検証チェックを行う。
- 17 担当取締役等が、不祥事発生の兆候や噂の時点で現地に赴き、状況を正確に把握することで、より適切な対策を講じる。
- 18 経営トップをはじめ関係者が度々現場を訪れ、問題箇所を徹底的に洗い出し、対応を実施。

④ 周知徹底・情報共有

- ・関係法令も含め業務執行にあたって遵守すべき内容（ルール）を明確化し、関係役職員に周知徹底する。特に、関係法令は多数にのぼり、頻繁に改廃され、難解なことが多いため、関係法令を継続的かつ的確に把握・確認するための仕組み・体制を整える。
- ・自社や他社における問題事例等に関する情報を関係者で共有する。

⑤ 業務執行・問題対応

- ・ルールを遵守し適正に業務を執行する。製品・サービス等の品質と安全を確保する。法令等に従い所定の申請・届出・報告・開示等を行う。また、ヒヤリ・ハットなど日常的な軽微な問題については、日常の業務フローの中で所定の手順に従って対応する。
- ・違法行為などルール違反がある場合は、規程に従って違反者を処分し、結果を開示する。

(2) 不祥事の監視（モニタリング）（具体的な対応の例示は、次頁 **表 14** 参照）

発生した問題を早期に発見することにより、早期・適切な対応が可能となる。また、監視のための体制・制度は、不祥事の抑止要因としても有効である。

- ・不祥事または不祥事予備軍などの問題の早期発見のためには、体制・制度とマインドの両面で、モニタリングの精度をあげることが必要である。モニタリング体制の適切な整備・運用に加えて、それを効果あるものとするための役職員のリスク感覚・法令等遵守意識の向上が有効である。
- ・**監視のための対応**としては、会社の不祥事予防のための対応の状況や、問題の発生状況などを監視する。
具体的には、不祥事の予防に関する、企業風土や経営の状況、体制・制度の状況、周知徹底・情報共有の状況、業務執行の状況、問題の発生状況、発生した問題への対応状況などを監視し、定期的に、あるいは必要の都度、取締役会・関係委員会等へ報告する。
- ・内部監査部門等は独立的な立場から監視し、業務執行部門は部門の業務執行に関して日常的な監視を行う。また、問題に関する情報の把握・収集のために、社内・社外の相談窓口や通報窓口を置くとともに、従業員意識調査、取引先アンケート等を実施する。
- ・監視のためのこれらの体制・制度が適切に機能していることは、有効な不祥事の抑止要因にもなる。
- ・問題が発見された場合は、まず事実関係等を確認して評価を行い、その重大性を判断する。軽微な問題は、日常の業務フローの中で対応するが、不祥事等の重大な問題は、危機管理対応を実施する。

(3) 不祥事の拡大防止等（危機管理）

不祥事等が発生する可能性は常に残るが、早期かつ適切に拡大防止・早期収束・再発防止等のための「危機管理対応」を実施することによって、不祥事予備軍が拡大して不祥事になるリスク、または不祥事がさらに重大化するリスクを低減することが可能となる。

スピードと的確さが同時に求められ、社内の常識ではなく、社外の常識を踏まえた対応を要する。有事に備えてあらかじめ対応方針等を決定しておくことにより、万一の場合に円滑な対応が可能。

- ・**拡大防止等のための危機管理対応**としては、対策委員会等を設置し、事実関係を詳細に確認して評価を行い、対応の基本方針等を決定・確認し、必要に応じて弁護士・専門家を起用し、社内外への開示やマスコミ・被害者・当局等への対応を行って、不祥事等の拡大を防止し早期収束を図るための危機管理対応を進める。（具体的な対応の例示は、次頁 **表 15** 参照）
スピードと的確さが同時に求められるため、いかに早く事実関係の把握ができるかが鍵を握る。
問題対応や開示等に際しては、社内・業界の常識ではなく、社会の常識を踏まえた対応を要する。

表 14 【不祥事の監視(モニタリング)のための対応の例示】

- 01 内部監査室の往査に法務部も同行し、広がりや深みのある適法性監査を実施。
- 02 内部通報制度やコンプライアンスカウンターを整備して、情報を収集。
- 03 従業員のコンプライアンス意識調査を第三者機関に委託して実施。
- 04 従業員へのアンケートにより、統制徹底の状況を統制事項毎に把握。

表 15 【不祥事の拡大防止・早期収束(危機管理)のための対応の例示】

① 対策委員会等の設置、対応方針等の決定

- 01 問題発生後、速やかに対応方針・担当部門等を決定。
- 02 第三者委員会を設置して、誠実な調査と社外対応を実施。
- 03 リスク管理委員会を緊急招集して、社長以下幹部が即時に方針決定し、生産現場に緊急対応を指示。
- 04 弁護士に事実関係を説明して、詳細なアドバイス・指導等を受ける。
- 05 労務コンサルタントを起用して、管理監督者以外の人事処遇制度を導入。

② 事実関係等の詳細確認、問題対応

- 06 事実関係を詳細に確認して原因を究明し、早期に社外開示、被害者救済、当局へ報告・相談を実施。
- 07 内部監査室が、本社・子会社・関連会社の調査を実施。
- 08 一部取引業者への聞き取り調査を実施。
- 09 親会社の専門部署および当局からの適切な指導を不祥事に対応させる。
- 10 専門部署と当局（保健所）の指導を受けて、店頭告知（お詫び）と商品回収を実施。

③ 社外への開示・対応

- 11 社外への開示やマスコミ・当局への説明を丁寧に行い、原因究明の結果と再発防止策を公表。
- 12 社外窓口は不用意な発言の懸念のない深慮誠実な者を選任し、隔離した部屋から情報を発信。
- 13 ホームページに開示して、お客様よりの反応を確認。

- ・**再発防止等のための対応**は、枠組みとしては上述の不祥事の予防および監視のための対応と同じであるが、現に発生した不祥事の再発防止を図るため、当該不祥事の種類・態様等に特化した予防・監視策に重点を置くものとなる。（具体的な対応の例示は、次頁 **表 16** 参照）

まず当該不祥事に関する事実関係を詳細に調査して原因を究明し、その結果に応じて有効な再発防止策を策定する。調査の結果関係当事者にルール違反が認められる場合、懲戒規定に従って違反の内容に応じた処分を行い、その結果を社内に公表することは、情報共有と再発防止に有効と考えられる。なお、再発防止等のための対応は、拡大等防止のための危機管理対応と、同時並行的に進められることが少なくない。

- ・**有事に備えた不祥事対応**は、有事に備えて、不祥事の拡大防止・早期収束のための「危機管理対応」のうち、対応方針その他の基本的な部分を「危機管理体制」として平時にあらかじめ整備・策定しておくものである。（具体的な対応の例示は、次頁 **表 17** 参照）

万一不祥事が発生した際には、あらかじめ策定していた対応方針等にしたがって必要な対応を円滑に進めることにより、スピードと的確さの確保につながる。

問題が発生してから「縄」をなうようでは、その間に問題が拡大して重大な不祥事になりかねない。また、上述の重大性の判断を誤ると、適切な対応がなされず問題が重大化するリスクがあるので、判断ミスの発生する余地をなくすためにあらかじめ「評価基準」を明確化しておく。

(4) **世間がどう見るか（社会の評価）**

不祥事が会社に重大な影響・損害を及ぼすことになるかどうかは、その不祥事を世間の目がどう見るか、すなわち社会の評価によるところが大きい。マスコミの報道も大きく影響する。

不祥事への対応を考えると、世間の常識に照らして慎重に検討する必要がある。

- ・不祥事が重大なものとなるかどうかは、その不祥事が会社にどのような影響・損害を及ぼすかどうかで決まる。会社に及ぶ影響は、社内からのものもあるが、主として社外からもたらされる。
- ・具体的には、世間がその不祥事をどう評価し、どう反応するかによって影響・損害の程度が決まるといっても過言ではない。世間が問題であると評価すれば売上が激減し、世間が許さないと評価すれば会社は存続できなくなる事態もないわけではない。
- ・通常、会社の評価基準と世間が評価する基準が同一ではないことが多く、そこにも大きなリスクが存在する。事例研究の結果から見ても、同じような不祥事が、世間の評価次第で、まったく異なる結果をもたらすことが少なくない。しかも、世間の評価基準すなわち常識は、時とともに変わり、マスコミの報道も大きく影響する。
- ・不祥事への対応方針は、会社の基本理念に基づいて検討することになるが、世間がどう評価するかが鍵を握るので、会社の常識が世間の常識に照らして問題がないのか慎重に考慮する必要がある。

(5) **経営トップと取締役会の役割**

不祥事防止のための体制を整え、不祥事防止の姿勢を明らかにして、不祥事の防止に努めることは、経営トップほか取締役等および取締役会の重要な役割である。

- ・不祥事の予防、監視、拡大防止等のための体制を適切に整備・運用し、不祥事防止の姿勢を明らかにして業務を適正に執行し、不祥事の防止に努めることは、経営トップをはじめとする取締役等の善管注意義務の重要な一環をなす。
- ・経営トップ等が不祥事防止に向けて業務を適正に執行するよう監視し監督することは、取締役会の重要な職務である。また、取締役会の意思決定が、法令や経営判断の原則に照らして適法・適正なものとなるよう注意を要する。

表 16 【不祥事の再発防止のための対応の例示】

① 企業風土・経営トップ

- 01 コンプライアンス最優先のトップメッセージの継続発信と、不祥事を起こした事業からの撤退方針の明示。
- 02 経営トップの姿勢の明示、内部統制システムの見直し・強化と、内部監査部門の監査の強化。
- 03 企業倫理に基づく行動基準等の充実、従業員一人ひとりにまで周知徹底。

② 取締役会

- 04 取締役会の監督機能強化と、監査役の監査機能の強化。取締役会に定期的な報告の実施。

③ 体制・制度

- 05 リスク管理委員会における商品等の問題点の定期的な報告体制の確立と、製品検査体制の強化。
- 06 品質保証体制の強化とトレーサビリティ体制の充実。

④ 周知徹底・情報共有

- 07 不祥事の発生状況・原因・対策・処置内容などの社内への開示および説明。

⑤ 業務執行・問題対応

- 08 ハード・ソフトの両面から工場設備を改善し、定期的なメモリアル・デー行事を実施。
- 09 不祥事を発生させた者は懲戒解雇とし、その内容を社内公開。

⑥ モニタリング

- 10 監査部門等が定期的に改善策の定着状況をチェックし、早期安定稼動回復にむけ努力。
- 11 苦情を起点に企業品質向上を行う品質管理部門の新設と、内部監査部門の増員による監査の強化。

表 17 【平時にあらかじめ整備する、有事に備えた不祥事対応の例示】

① 対策委員会等の設置、対応方針等の決定

- 01 社長を委員長とした対策本部の設置と、全社一丸となった迅速な対応。
- 02 委員会、調査委員会の早期立ち上げ。
- 03 不祥事発生の際は混乱に陥ることを想定し、予めステージごとに対応スタンス等を規定。
- 04 弁護士・専門家の起用体制を整備。

② 事実関係等の詳細確認、問題対応

- 05 不祥事に関する事実確認・報告・連絡体制と、弁護士の起用について明確化。
- 06 不祥事に関する事実関係等の確認・報告・連絡体制と、不祥事の重大性の評価・認識。
- 07 不祥事の重大性の判断を現場にさせず、トラブルについては大小に係りなく、すべて役員・監査役を含むコンプライアンスグループに即時報告することを規定。

③ 社外への開示・対応

- 08 隠さずに公表するというスタンス。
- 09 社外への開示、対マスコミ・被害者・当局などへの対応マニュアルとその訓練。

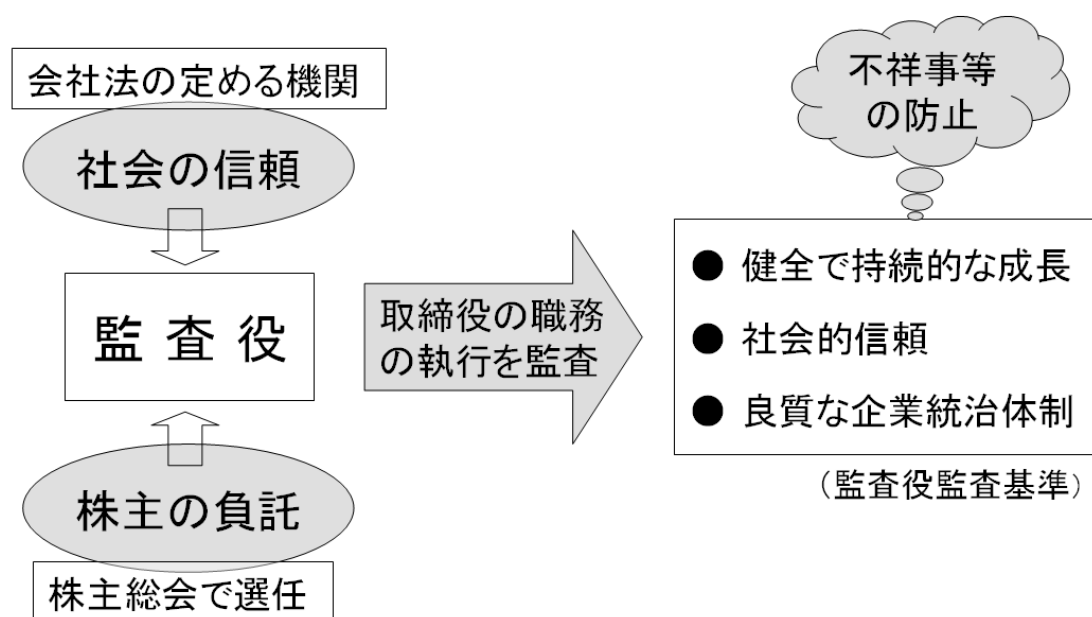
3. 監査役にとっての不祥事防止

(1) 監査役の役割

監査役は、監査職務を適切に遂行することによって、不祥事の防止に寄与することが可能であり、また、その職務を適切に果たすべき責任を有する。

その主な内容は、不祥事の防止に関する会社の状況の確認とフィードバックである。

- ・ 監査役は、監査職務を適切に遂行することによって、不祥事等を防止するとともに、企業の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っている。
- ・ 不祥事の防止に関する監査役の役割は、主として、会社の状況を確認（監視・検証）すること、そして、その結果に基づいてフィードバック（報告・指摘・助言・勧告）等を行うことである。



(2) 状況確認（監視・検証）

監査役による状況確認（監視・検証）とは、平時においては、会社における不祥事の予防のための対応や監視のための対応の状況を確認し、有事の際には、不祥事の拡大防止等のための危機管理対応の状況を確認して、リスクや問題点の有無などを検討することである。

監査役が状況確認を実施すること自体が、不祥事に対する抑止力となる。

- ・ 監査役として種々の観点から状況確認を行い、リスクの有無・重大性などを分析し、何処にどんなリスクがあるのか、そのリスクを抑止するには何が必要かなどを評価することにより、有効なフィードバックが可能となる。
- ・ 状況確認をすることが目的ではなく、状況確認とその評価を的確に実施し、その結果を経営トップ等にフィードバックすることによって、不祥事防止に寄与することが目的である点に留意を要する。
 - a. **不祥事の予防に関する状況確認**（具体的な対応の例示は、次頁 **表 18** 参照）
 - ・ 監査役として、不祥事の予防に関する会社の対応の状況を確認する。
 - ・ 取締役会その他の会議等への出席、経営トップなど関係者からのヒアリング、現地への往査や実査などを通して、企業風土や経営トップの姿勢、取締役会の状況、不祥事防止のための体制・制度、周知徹底・情報共有の状況、業務執行や問題対応の状況、などを確認する。

表 18 【不祥事の予防に関する状況確認のための監査役の対応の例示】

① 企業風土・経営トップ

- 01 経営トップ等との意思疎通により、経営姿勢、法令等遵守意識、リスク管理の状況等を確認。
- 02 法令遵守の考えが浸透している社風と経営トップの基本姿勢が有機的に機能しているかチェック。
- 03 経営トップ等との定期的な意見交換を通じて、不祥事防止の意思があることを確認。

② 取締役会

- 04 取締役会が監督機能を発揮しているか、法令等を遵守し経営判断原則に配慮した適切な意思決定をしているかの確認。
- 05 取締役会における各議案審議に関し、不祥事発生防止の観点での質問を行い確認。

③ 体制・制度

- 06 関係委員会等（特に財務報告に係る内部統制委員会）の活動状況の確認。
- 07 内部統制システムの整備状況について、各種の監査方法を駆使し年間を通して重点的に監査。
- 08 関係委員会やモニタリング運用状況の報告に対し質問することで、監視内容の質や意識を高める。
- 09 不祥事防止に関する方針・規程・マニュアル等の整備状況を内部統制監査の一環として確認。

④ 周知徹底・情報共有

- 10 不祥事防止に関する方針・規程・マニュアル等の周知徹底・運用状況を常に見直す。
- 11 現場とのミーティングを通して、現場の問題点を把握し、経営方針等の浸透程度を確認。

⑤ 業務執行・問題対応

- 12 現場の長と話をすることが、不祥事の抑止力になり、内部統制の重要性を認識させる機会となる。
- 13 業務監査の中でヒヤリ・ハットや不祥事予備軍の発生・対応状況、報告・伝達状況の確認を実施。
- 14 定時監査役会に関係責任者の出席を求め、状況をヒアリング。
- 15 日常的な会話等で、監査役から逃れようとの素振りを見せる者があれば、不祥事の兆候と認識。
- 16 隠蔽されて被害が拡大せぬよう、常に現場や各部門に足を運び、見て、聞いて、早期に情報を入手。問い質すのではなく、聞いてあげる姿勢が重要。
- 17 小規模な事業所への往査は、現場の職員と接触しやすく問題の発見が容易なため有益。問題点は、規模の大小を問わず社内共通。
- 18 現場の会議と監査を大事にして情報を把握（既に問題を何件か発生初期に把握し対応）。
- 19 経営会議等でちょっとおかしいとか、もっと知りたい事項を見つけ、現場担当者にヒアリング。
- 20 最前線のクレーム・事故等は細大漏らさず報告させ、事実確認・原因究明・再発防止へつなげる。
- 21 ヒヤリ・ハットが気軽に話せる社内風土になっているか、を確認する。
- 22 経営者および関係部署との意思疎通を通じて不祥事予備軍をいち早く捕捉し、評価・対応を実施。
- 23 監査役と監査役室スタッフが主要子会社の監査役となり、意思決定過程や決裁書等を確認。

- ・中でも、法令等遵守意識とリスク感覚は、不祥事の発生に大きく関わる要因であるが、経営トップの姿勢は、これらを含め企業経営のすべての面に影響を及ぼすものであるので、監査役として最初に確認すべき点となる。
- ・取締役会や関係委員会が形骸化したり、ルールと実態が乖離している場合に、不祥事が発生しやすい点にも注目する。
- ・問題を発見した場合、監査役として、その重大性を評価することに加え、それが単発的なミスや事故によるものか、それとも体制や制度の欠陥から生じた問題なのか、問題の生じた背景は何か、などを検討する。
- ・また、有事に備えた「危機管理体制」等の整備状況についても確認する。

b. 不祥事の監視に関する状況確認 （具体的な対応の例示は、次頁 **表 19** 参照）

- ・監査役として、関係委員会等への出席や内部監査部門等からの報告・説明聴取などを通じて、会社の不祥事防止のための監視（モニタリング）の状況を確認する。
- ・内部監査部門、緊急報告・連絡体制、内部通報制度、従業員意識調査など、監視のための会社の体制・仕組みの整備・運用の状況を確認し、不祥事防止体制の整備・運用の状況を監視できているか、不祥事などの問題の早期発見のための監視機能を発揮しているか、などを検討する。
- ・監査役自身も監視する立場にあり、監査役が「見ている」こと自体が不祥事に対する有効な抑止力となる。

c. 不祥事の拡大防止等に関する状況確認 （具体的な対応の例示は、次頁 **表 20** を参照）

- ・有事の際には、監査役として、不祥事等の拡大防止等のための会社の危機管理対応の状況を確認する。
- ・対策会議等への出席や関係者からのヒアリングなどを通じて、事実関係の詳細を把握するとともに、拡大防止・早期収束のために会社がどのような方針に基づきどのような対応を進めているのか、状況を確認し、会社の対応方針や対応の具体策の相当性について検討する。
- ・特に、法的な問題点がないか、世間・社会の常識に照らして妥当性を欠くことはないのか、などの観点から検討する。
場合によっては、監査役として独自に事実関係の調査を行うことも検討する。
- ・経営陣の責任問題に発展しそうな不祥事の場合、第三者による調査委員会等が組成されることがあるが、その際は委員会のメンバーの選定および委員会の運営の妥当性について確認する。

d. 不祥事の再発防止等に関する状況確認 （具体的な対応の例示は、次頁 **表 21** を参照）

- ・監査役として、対策会議等への出席や関係者からのヒアリングなどを通じて、会社の不祥事の原因究明・再発防止のための対応の状況を確認する。
- ・原因究明のための調査・検討の方法・体制・独立性・専門性などを確認し、調査報告書を入手して調査結果の相当性を検討する。
場合によっては、監査役として独自に原因を究明することも検討する。
- ・再発防止策の策定の過程を確認し、再発防止策案を入手してその内容の相当性を確認する。
特に、再発防止策の内容が、原因究明によって特定された不祥事の原因に対応するものとなっているか、不祥事の再発防止に有効なものとなっているのかなどの観点からも確認する。
必要に応じて、オブザーバーとして再発防止策の策定に関与することも検討する。
- ・不祥事等の収束後は、再発防止策の定着状況や同種の問題の発生・対応状況を確認する。

表 19【不祥事の監視に関する状況確認のための監査役の対応の例示】

- 01 内部監査部門の監査報告の閲覧と実査立会。
- 02 内部通報制度やアンケート等の生の声を積極的に求め、モニタリング体制を注視。
- 03 問題に関する社内の噂などの情報が重要で、飲みニケーション・喫煙所での会話なども有効。
- 04 監査役や内部監査部門による業務監査等で「日々見られている」ことを悟らせる。

表 20【不祥事の拡大防止等に関する状況確認のための監査役の対応の例示】

① 対策会議等への出席等

- 01 対策会議にはできるだけ出席して、事実関係を把握し、対応状況を確認し、必要に応じて助言。
- 02 対策会議において積極的に原因調査および再発防止策を確認し、外部の専門家の意見も聴取。
- 03 関係の会議等に出席して状況を注視し、状況に応じて本部長・社長に報告して、対応を促す。

② 代表取締役その他関係者から説明の聴取

- 04 代表取締役・関係取締役から説明を聴取し、代表取締役等の事件に対する姿勢を確認。
- 05 会計監査人からの公式報告書を提出させ確保。

③ 監査役として直接調査・究明

- 06 当該部門を監査しヒアリングと書類査閲により問題点を把握して調書を作成し、社長に直接報告。
- 07 自ら当事者及び上司・同僚等幅広くヒアリングして事実関係確認後、代表者・取締役会に報告。
- 08 監査役監査で不祥事の糸口と手口を発見し、代表取締役等に不祥事の徹底的な究明を提言。

表 21【不祥事の再発防止等に関する状況確認のための監査役の対応の例示】

① 原因の究明

- 01 完成された会計帳簿ではなく、銀行、店舗などからの実際の領収書、取引書類などを詳細に監査したことで不祥事の原因を究明。
- 02 平素のコミュニケーションを通じて当事者及び当事者周辺の社員から情報提供を受け、事実関係を正確に把握。
- 03 業務監査として営業部門の独禁法遵守に関する意識調査をメールアンケートで実施。

② 再発防止策の策定に関与

- 04 再発防止策検討にオブザーバーとして関与するとともに、情報セキュリティ体制の整備・運用状況など再発防止策の定着状況を現場で確認し、必要に応じて助言。
- 05 不祥事再発防止策の検討会議に参加し、再発防止策の策定に関与。
- 06 「入札談合防止マニュアル」を策定し、全営業マンに対して研修を実施。
- 07 臨時取締役会で議論して認識を共有し、牽制機能を社内規定として改訂。
- 08 原因が明確にされ、原因と対策が一对となった有効な再発防止策であるかどうかを確認。
- 09 原因調査の結果に基づき、営業向け独禁法遵守マニュアルの素案を作成し提供。

③ 再発防止策の定着状況の確認

- 10 再発防止策を定着させるための全体研修の講師の一人として参加。
- 11 再発防止策の定着状況・運用状況を事後に確認。

(3) フィードバック等（具体的な対応の例示は、次頁 表 22 参照）

監査役は、状況確認の結果についてフィードバック（報告・指摘・助言・勧告）等を行い、会社の不祥事の予防・監視・拡大防止等のための対応に役立てる。

- ・状況確認の結果に応じて、監査役としてのフィードバックの相手先・タイミング・内容を検討する。
- ・重要な問題については、時機を失することのないよう、都度フィードバックを行うが、代表取締役や取締役会にフィードバックするときは、原則として事前に関係取締役等にその旨を伝えておく。
- ・フィードバックは独立・公正不偏を旨とし、関係者の努力を評価するなど関係者の立場も考慮する。また、実態に即さない一般論や、当事者意識に乏しい評論家的発言とならぬよう、注意が必要。
- ・単に問題点の所在を指摘するにとどまらず、問題点に関する改善・対応のための助言をしたり、他社の事例から得られる参考情報を提供することによって、不祥事の防止に前向きに寄与する。
- ・また、会社の取り組みや対応に違法性があり、会社に大きな損害が生じるおそれのあるときは、差止請求権の行使を検討する。
- ・現場への往査で把握した単発的で軽微な問題については、現場の責任者へのフィードバックだけで済ませることができる。

(4) 監査環境の整備と計画的な職務遂行等

監査役が、上述の職務を有効かつ効率的に遂行するためには、監査環境の整備と、計画的な職務の遂行などの準備が必要であることはいうまでもない。

a. 監査環境の整備（具体的な対応の例示は、次頁 表 23 参照）

- ・監査役としては、経営トップをはじめとする関係者の理解と協力を得て、関係する委員会や会議への出席機会および現地往査・実査の機会などを確保し、必要な報告や情報を適時・適切に受けることによって、有効かつ効率的な状況確認（監視・検証）が可能となる。
- ・また、監査役に対する信頼感が関係者にあれば、状況確認の結果についてのフィードバックを前向きに受け止め、不祥事防止の対応に反映してもらうことができる。
- ・状況によっては、監査役スタッフの設置・増強が必要となることもある。
- ・したがって、経営トップをはじめとする関係者と日頃から意思疎通と情報交換を行い、監査環境を整えておくことが肝要である。監査環境が整備され、理解と信頼感が醸成されていることが、監査職務の有効性・効率性にプラスとなる。
- ・そのためには、監査役として実績と研鑽を積んで、知見とノウハウを高めておくことも重要。

b. 計画的な職務の遂行

- ・監査役のマンパワーには余裕がなく、その活動の範囲と量が限られることが多い。
限られたマンパワーのもとで、最大限の効果をもたらすには、期初に監査計画を立てて、職務を計画的かつ効率的に遂行する必要がある。

c. 自己研鑽

- ・不祥事の防止に関する職務を適切に遂行するには、監査役として、企業不祥事の発生・拡大のメカニズム、それがもたらす影響や損害の態様、予防・監視・拡大防止等のための対応などについての十分な理解が不可欠である。
- ・そのためには、日頃から不祥事事例の研究や不祥事防止に関する理解促進のための自己研鑽を重ねることが欠かせない。不祥事が発生してからでは、後の祭りになりかねない。

表 22 【不祥事に関するフィードバックのための監査役の対応の例示】

① 代表取締役・関係取締役・関係者に対して

- 01 往査報告会において社長以下全取締役の詳細を説明し意見交換を行い、不祥事防止に効果を発揮。
- 02 業務監査で指導した事項については、経営トップまで報告し、類似事項の未然防止を図る。
- 03 自ら事情を出来る限り詳細に聴取・確認して代表者へ報告し、代表者から改善を指示願う。
- 04 代表取締役等との定期会合で、期初に会社が抱えるリスクについて意見交換し、期中・期末に重大なリスクや不祥事予備軍について指摘し、次回に執行取締役から対応結果を報告願う。
- 05 会計監査人と当社の処理について意見交換し、不具合な点は監査人から経営者に伝えてもらう。
- 06 監査調書を発行し留意点を詳しく示して早期の是正を求めた結果、再発防止策がとられた。

② 取締役会や重要な会議において

- 07 代表取締役と事前に意見交換を行い実効性のある対策を取締役会場で指示してもらう。
- 08 取締役の意識向上のため、他社の不祥事事例を取締役会や経営会議で説明。
- 09 取締役会での発言が一番有効だが、内容によっては個別に代表取締役あて対策を依頼。
- 10 社長他の関係者との意思疎通と、取締役会での積極的な質問・発言を心がける。
- 11 海外現地法令の調査を実施し、取締役会へ問題を提起するとともに改善策を助言。
- 12 3ヵ月毎の取締役と監査役の合同会議で、往査・ヒアリング等で得られた課題をフィードバック。

③ 往査・実査時に現場関係者に対して

- 13 往査時に発見した比較的軽微な問題等は、現場責任者と直接やり取りして確認。重大な事項は執行取締役へ、全社共通事項は取締役会等で監査結果を報告し、対応計画及び改善結果を確認。
- 14 現場往査時はなるべく多くの従業員と会話し、不祥事の内容や再発防止について共に考える。
- 15 問題発生リスクがある部署等へ繰り返し注意を促し、継続的に監視している旨を伝達。

表 23 【監査環境の整備のための監査役の対応の例示】

① 代表取締役・関係者との意思疎通

- 01 代表取締役と週 1 回は意見を交換し、監査役の意見は改善のための良きトリガーとの理解を得る。
- 02 代表取締役等関係者の十分な理解を得ることを大前提に、定期・随時に意思疎通し情報を交換。
- 03 不祥事予防体制として、経営トップ・監査役・経営スタッフとの日常的な連携体制を確保。
- 04 全社員と意思疎通。従業員一人ひとりと 30-60 分の面談。
- 05 内部監査部門、会計監査人との連携により、良好な三様監査体制を整備。
- 06 社内の行事には可能な限り顔を出し、役職員の誰からも自然に声を掛けてもらえる雰囲気を作る。

② 監査役へ報告してもらうべき事項等の明確化

- 07 決済書・寄付・献金・交際費など報告事項を明確化。見られているという意識を期待。
- 08 日報・週報・月報を含め、監査役にあらゆる情報が即時に報告される体制を整備。

③ 重要な会議への出席の機会、往査・実地調査への協力の確保

- 09 すべての重要な会議への出席機会の確保による聖域なき業務監査の実施と協力の確保。
- 10 どんどころからでも情報が取れる仕組み（平素からの情報交換や悩みを聴く姿勢）が大切。
- 11 相談を受けたり報告が早くなるよう、普段から会議等へ出席しコンタクトを心がける。
- 12 社内の重要な会議に出席、朝礼に参加して売り上げ至上主義に走ったりしていないか確認。

4. 類型別の不祥事

(1) 財務不祥事¹

財務不祥事は、発生率は低いものの、発生した場合は重大な影響を与えるリスクが高い。

上場企業においては、金商法の「財務報告に係る内部統制」が、財務不祥事防止の最善策である。

- ・財務不祥事は、発生率は低いものの、発生した場合は重大な影響を与えるリスクが高いことが、事例研究と監査役アンケートで示されている。
- ・上場企業の場合、財務不祥事防止の最善策は、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制を適切に整備・運用し、計算関係書類と財務報告の適正を確保することである。財務報告に係る内部統制は、専ら財務不祥事防止のために導入されたといっても過言ではない。
- ・上場企業以外の場合は、その企業の状況に応じて財務報告に係る内部統制に準じた体制を整備・運用し、計算関係書類の適正を確保することが最善策となる。
- ・監査役役割は、財務報告に係る内部統制（またはこれに準じた体制）の有効性や計算関係書類等の監査の相当性（または計算関係書類の適正性）などについて監視・検証し、フィードバックを行うことである。会計監査人設置会社においては、会計監査人と連携を取ることが重要である。
- ・監査役として監視・検証するに際しては、①財務不祥事は会社が業績不振の状況下や資金調達等を控えた時期などに多く発生していること、②重大な財務不祥事は経営トップや財務担当役員が主導的に関与し会計監査人がこれに絡むときに多く発生していることを念頭に置く。

(2) 製品等不祥事²

製品等不祥事は、発生率が高く、重大なものの件数も多いので、重点的に対応する。

製品等不祥事の防止のためには、品質管理と初期対応が鍵を握る。

- ・適切な品質管理体制は、欠陥製品や欠陥サービス等を生み出すリスクを低減し不祥事防止に役立つと同時に、企業の品質面での競争優位性を確保するためにも欠かせない。
- ・中でも、生命・健康・安全に係る問題は、重大な影響・損害を及ぼすことがあるので注意を要する。
- ・品質管理をレベルアップしても、欠陥製品等の発生率をゼロにすることは至難であるので、欠陥製品等が発生した場合の把握・報告、初期対応、再発防止対応などの仕組みが重要となる。
- ・監査役としては、品質管理体制の中で欠陥製品等が発生するリスクがどの程度あるのか、顧客等からの問題情報が適切に把握・報告され、的確に対応されているか、などを確認しフィードバックを行う。

(3) その他不祥事

その他の不祥事は種々あるが、中でも重大なものの件数が最も多いのは、独禁法違反である。

- ・独禁法違反には、入札談合・価格カルテル・不公正取引などがあるが、アンケートの結果によれば、建設業における事例が突出している。
- ・企業が問題の発生しやすい業種に属しているときは、特に重点的／抜本的な不祥事防止対応が必要となる。場合によっては、不祥事リスクの高い事業分野から撤退することも、不祥事防止の有力な方策であり、現にそのオプションを選択した企業もアンケートの回答³の中に散見される。
- ・監査役としても、企業風土・経営者の姿勢や業界の動向などを含め、問題の発生している兆候はないか注意深く状況を確認し、フィードバックする必要がある。

¹ 粉飾決算など、財務報告虚偽記載をとまなう不祥事。

² 顧客や利用者の生命・健康・安全を脅かすなど、製品・サービス等に対する信頼性を損なうような不祥事。

³ 38 頁参照。

おわりに

今回の研究は、企業不祥事の事例研究と、監査役アンケートの合わせ技によって進められた。

まず、22 件の不祥事事例について、その発生背景・要因や結果・責任・対応などを掘り下げることによって、法令等遵守・企業風土、経営トップから、監査役に至るいくつかの重要なポイントが浮き彫りにされた。しかし、一方で、公表されている情報だけでは柵目を埋め切れないという限界があることも確認された。

次に、2,375 人の会員監査役から得たアンケートの回答を用いて、不祥事の発生状況、会社における対応の状況などを分析した。中でも、クロス分析¹の手法を用いて、業種別の発生率や種類別の発生要因などについて詳しい検討を行った。そして、事例研究の結果と合わせることで、不祥事発生のメカニズムや、不祥事の防止のための対応などについての、より深い研究が可能となった。

監査役については、事例研究ではその実像の一部分しか読み取ることができなかったが、監査役アンケートによって、監査役が、総じて不祥事の防止に向けてきめ細かく、かつ計画的に職務に取り組んでいること、またその結果として、実際に不祥事の防止に寄与していることがわかった。また、監査役の数々の優れた実践事例に触れることもできた。

今回の研究を通して、あらためて実感させられたことは、次のとおりである。

- ① 企業不祥事は、業種・業態を問わず、いつ、どこの会社にも発生しうること。
- ② 万一不祥事が発生したときは、とにかく消火に全力をあげるしかないが、損害をゼロにすることは難しく、ひとつ間違えば、燃え広がって大火事になりかねないこと。
- ③ したがって、日頃から火の用心に注力するとともに、発生してもボヤのうちに消し止めるべく、早期発見・早期消火の手筈を整えておくことが、最善策であること。
- ④ 会社における火の用心が有効なものとなるか、早期発見・早期消火の手筈が整うかどうかは、ひとえに経営トップなど関係者の姿勢と行動、そして監査役の努力と実践に懸っていること。

企業不祥事はなお連綿として発生しており、増加傾向にある²とも見られる中で、取締役と監査役とは、立場は違っても、不祥事を防止し、会社の健全な発展を目指すという究極の目的を共有するものである。監査役としては、不祥事の防止と会社の健全な発展に向けて、現状に満足することなく、一層の研鑽を積み、勇気と決断力をもって、さらに踏み込んだ取り組みをすることが求められているのではない。

本報告書が、今後の企業不祥事の防止の一助となれば幸いである。

¹ 2 以上の項目を交差させて集計することにより行う分析。

² アンケート 問 6-2「不祥事の発生時期」参照。