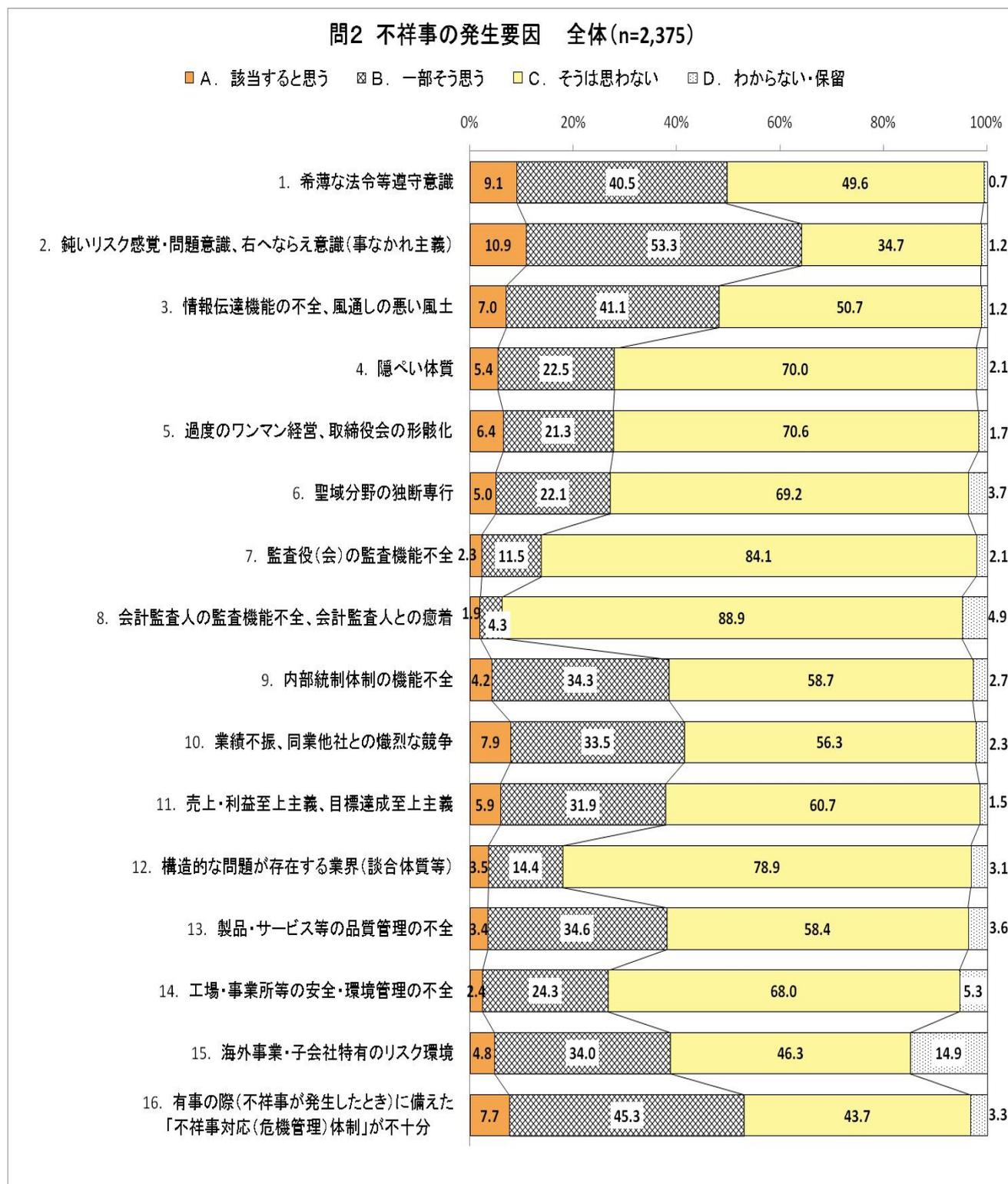


I 貴社の状況 連結計算書類作成会社は、連結ベースで回答してください

問2 不祥事の発生要因（各項目につきA～Dを選択）

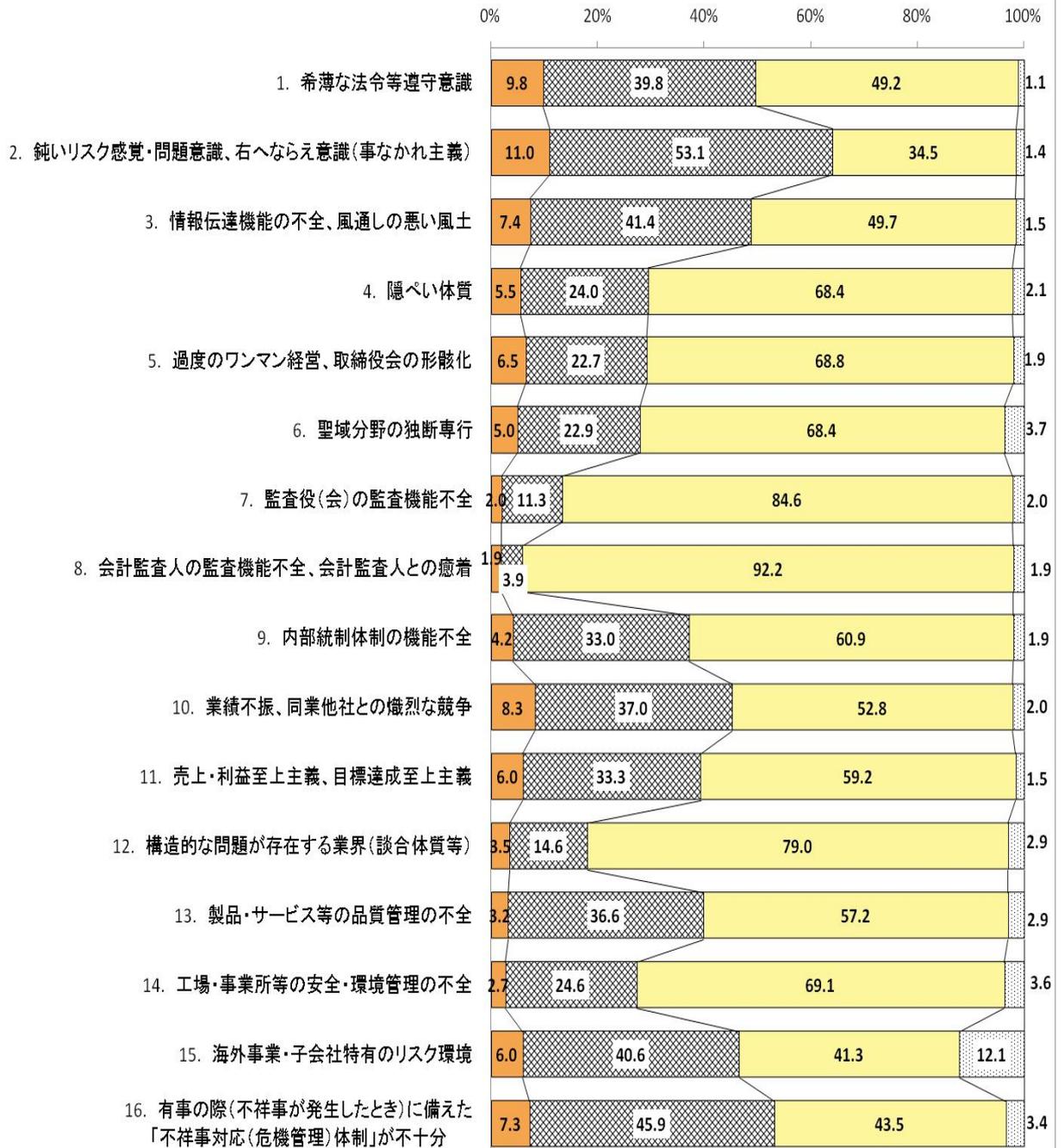


・ほとんどの項目について、「そうは思わない」と回答した人が最も多くなっているが、「2. 鈍いリスク感覚・問題意識、右へならえ意識(事なかれ主義)」、「16. 有事の際(不祥事が発生したとき)に備えた「不祥事対応(危機管理)体制」が不十分」については、「一部そう思う」が最も多い。

・「7. 監査役(会)の監査機能不全」「8. 会計監査人の監査機能不全、会計監査人との癒着」は、「そうは思わない」が8割を超えている。一方、「1. 希薄な法令等遵守意識」「15. 海外事業・子会社特有のリスク環境」は、「そうは思わない」が最も多いものの、半数には満たない。

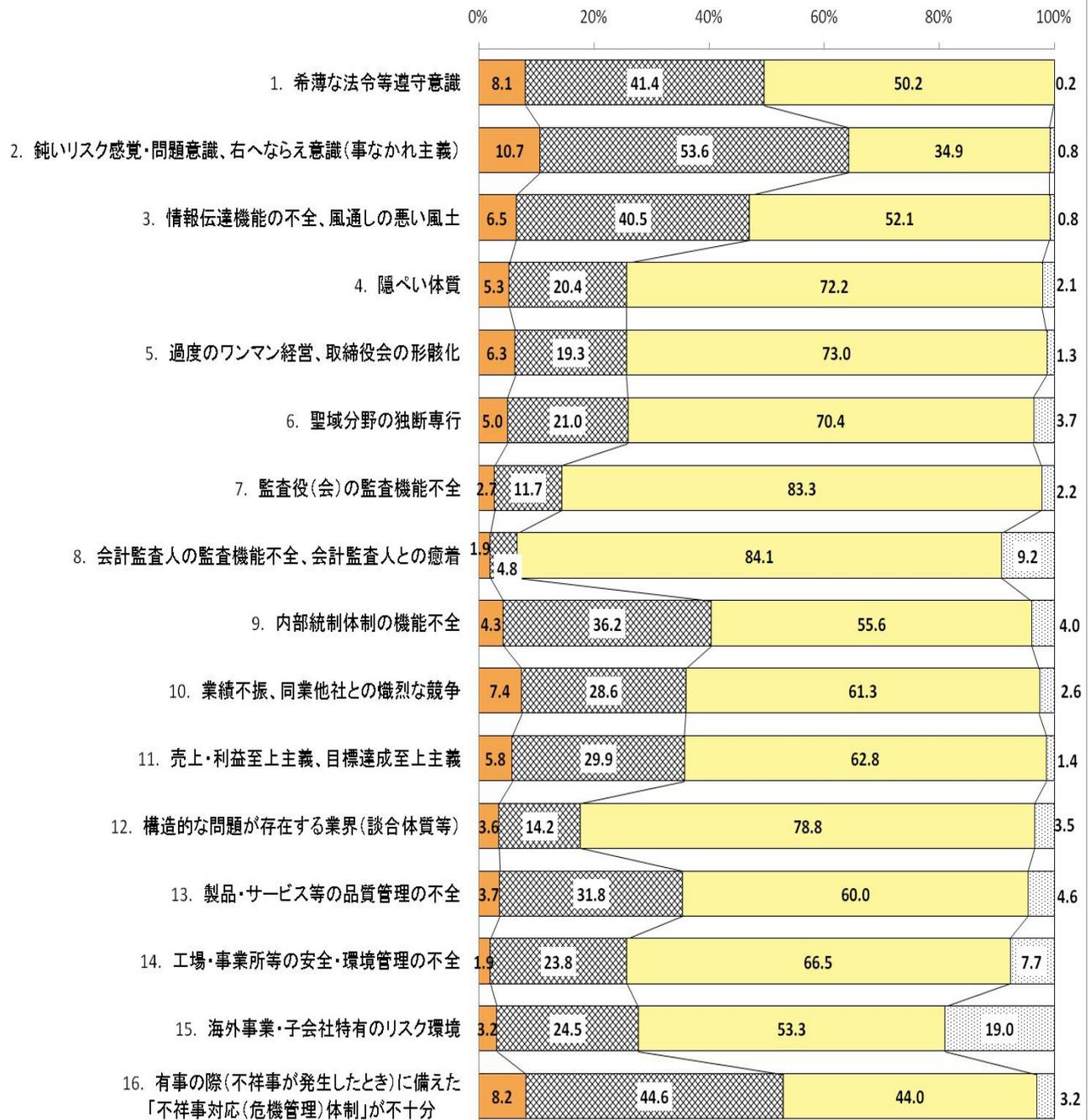
問2 不祥事の発生要因 上場(n=1,393)

■ A. 該当すると思う
 ■ B. 一部そう思う
 ■ C. そうは思わない
 ■ D. わからない・保留



問2 不祥事の発生要因 上場会社以外(n=982)

■ A. 該当すると思う ▨ B. 一部そう思う □ C. そうは思わない ▩ D. わからない・保留

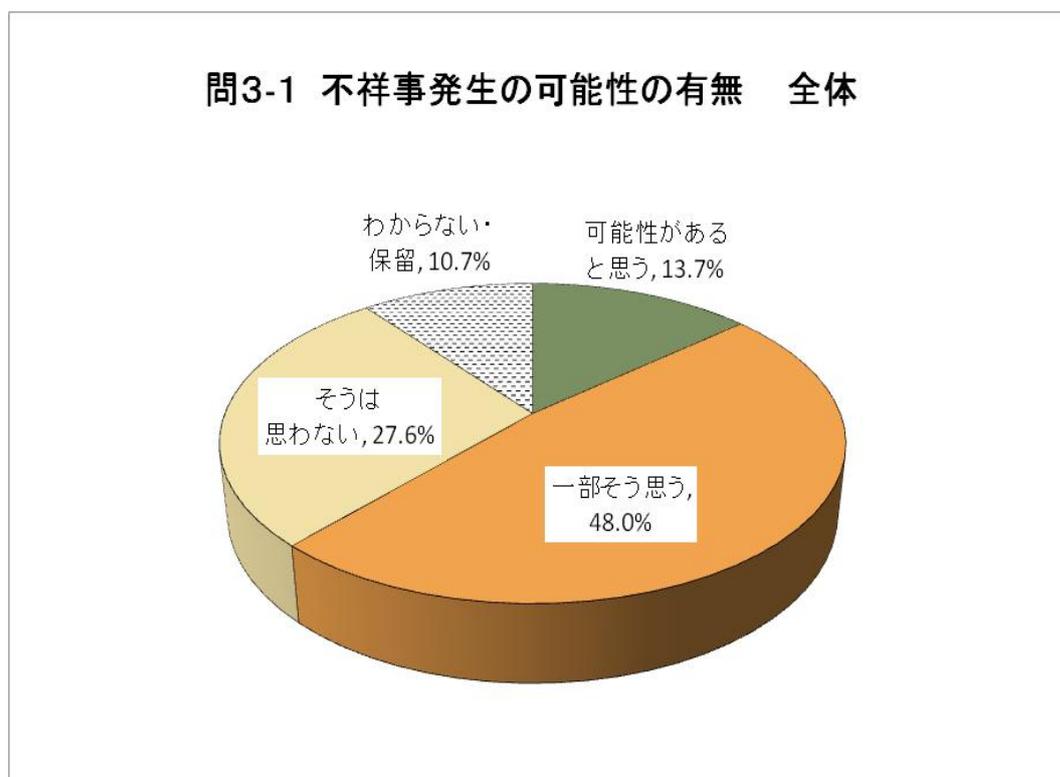


問2a 問2の各項目以外の企業不祥事の発生要因(自由記入)

- 01 法令(改正等の情報を含む)の不知、理解不足
- 02 不十分な従業員教育
- 03 親会社との関係(不明朗な取引、派遣人材の資質等)
- 04 個人的要因

問3 不祥事発生の可能性

問3-1 不祥事発生の可能性の有無(1つを選択)



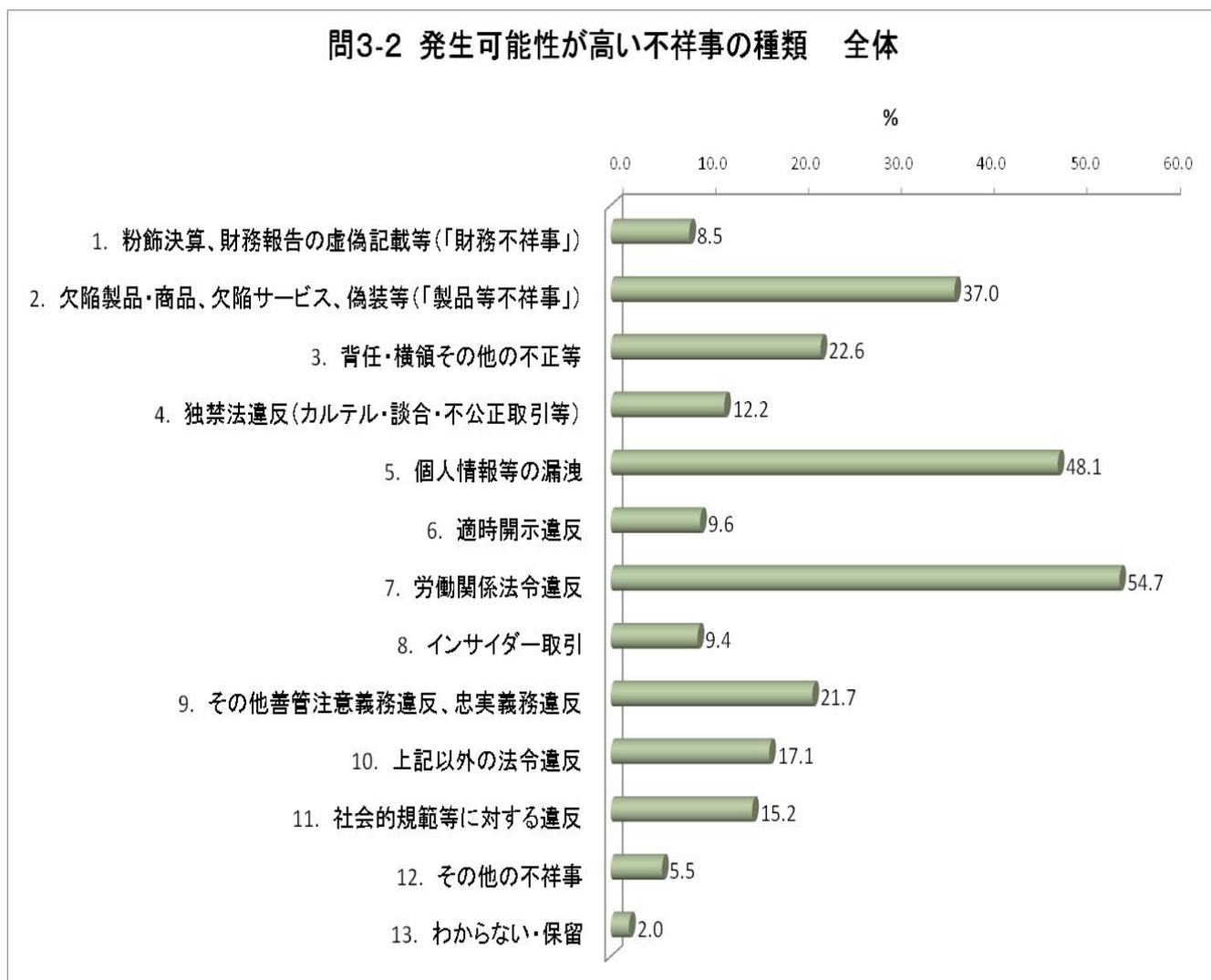
	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 可能性があると思う	326	13.7	193	13.9	133	13.5
2. 一部そう思う	1,141	48.0	665	47.7	476	48.5
3. そうは思わない	655	27.6	382	27.4	273	27.8
4. わからない・保留	253	10.7	153	11.0	100	10.2
合計	2,375		1,393		982	

・不祥事が発生する「可能性がある思う」「一部そう思う」と回答した会社が6割を占める(全体61.7%、上場61.6%、上場以外62.0%)。

・「4. わからない・保留」を除くと、「1. 可能性があると思う」は15.4%(上場15.6%、上場以外15.1%)、「2. 一部そう思う」は53.8%(上場53.6%、上場以外54.0%)、「3. そうは思わない」は30.9%(上場30.8%、上場以外31.0%)である。

問 3-2 発生可能性が高い不祥事の種類(3つまで選択)

(問 3-1 で「1 可能性があると思う」または「2 一部そう思う」と回答された方のみ回答)



	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 粉飾決算、財務報告の虚偽記載等 (「財務不祥事」)	124	8.5	68	7.9	56	9.2
2. 欠陥製品・商品、欠陥サービス、偽 装等(「製品等不祥事」)	542	37.0	340	39.7	202	33.2
3. 背任・横領その他の不正等	331	22.6	204	23.8	127	20.9
4. 独禁法違反(カルテル・談合・不公 正取引等)	179	12.2	111	13.0	68	11.2
5. 個人情報等の漏洩	705	48.1	389	45.4	316	52.0
6. 適時開示違反	141	9.6	105	12.3	36	5.9
7. 労働関係法令違反	802	54.7	467	54.5	335	55.1
8. インサイダー取引	137	9.4	94	11.0	43	7.1
9. その他善管注意義務違反、 忠実義務違反	318	21.7	172	20.1	146	24.0
10. 上記以外の法令違反	250	17.1	130	15.2	120	19.7
11. 社会的規範等に対する 違反	223	15.2	122	14.2	101	16.6
12. その他の不祥事	81	5.5	38	4.4	43	7.1
13. わからない・保留	29	2.0	21	2.5	8	1.3
回答者数	1,465		857		608	

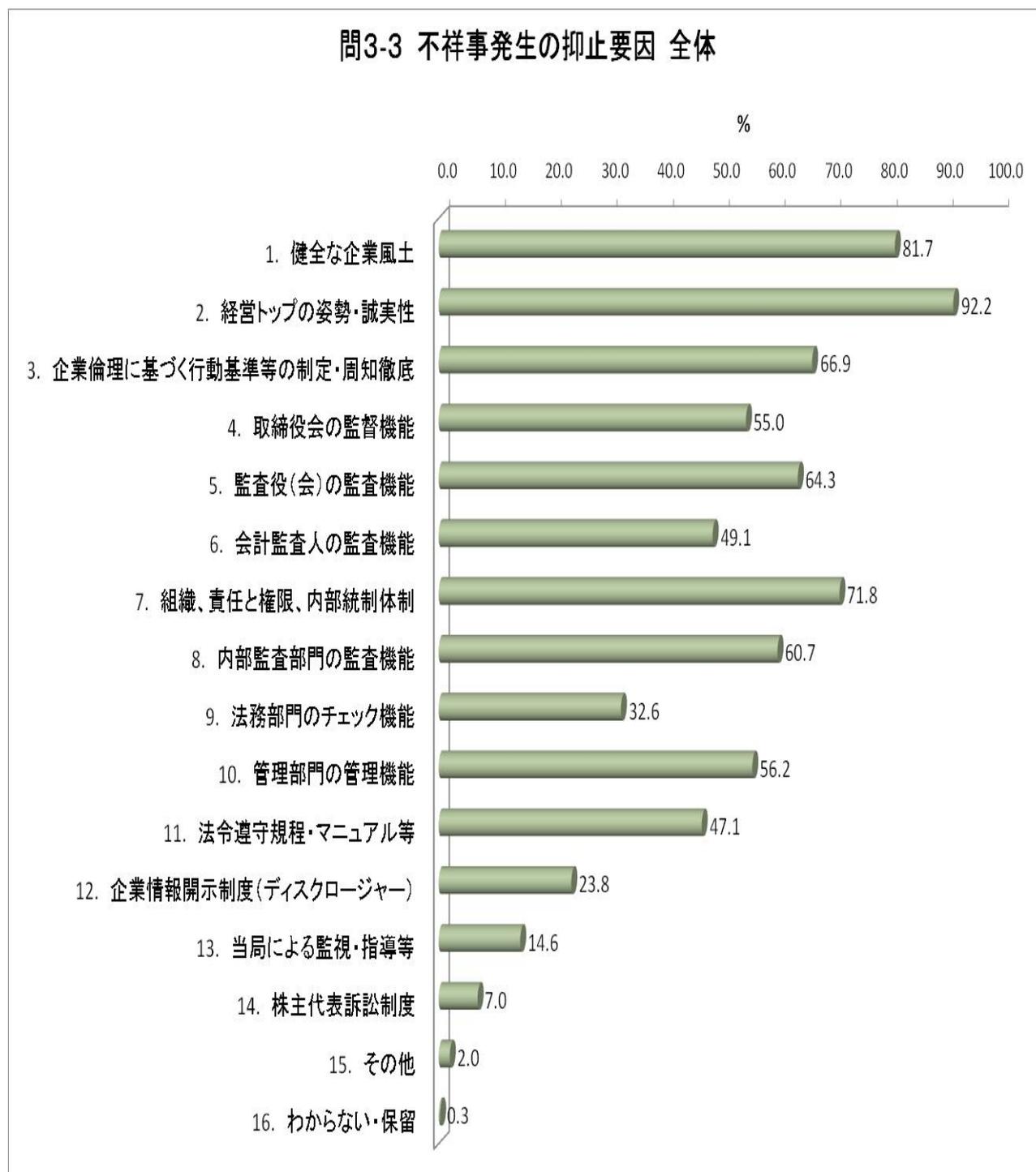
(無回答 2 人は除いて集計)

・多い順に、「7. 労働関係法令違反」(全体 54.7%、上場 54.5%、上場以外 55.1%)、「5. 個人情報等の漏洩」(全体 48.1%、上場 45.4%、上場以外 52.0%)、「2. 欠陥製品・商品、欠陥サービス、偽装等(「製品等不祥事」)」(全体 37.0%、上場 39.7%、上場以外 33.2%)となっている。

問 3-2a 問 3-2 で「12 その他の不祥事」の具体的内容(自由記入)

01 事故・災害
02 パワハラ
03 営業上の不始末
04 役職員の私生活における不祥事

問 3-3 不祥事発生の抑止要因(問 3-1 で「3 そうは思わない」と回答した方は、その理由)
(あてはまるものすべてを選択)



	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 健全な企業風土	1,885	81.7	1,103	81.8	782	81.5
2. 経営トップの姿勢・誠実性	2,126	92.2	1,252	92.9	874	91.1
3. 企業倫理に基づく行動基準等の制定・周知徹底	1,543	66.9	895	66.4	648	67.6
4. 取締役会の監督機能	1,270	55.0	784	58.2	486	50.7
5. 監査役(会)の監査機能	1,484	64.3	881	65.4	603	62.9
6. 会計監査人の監査機能	1,132	49.1	728	54.0	404	42.1
7. 組織、責任と権限、内部統制体制	1,656	71.8	973	72.2	683	71.2
8. 内部監査部門の監査機能	1,400	60.7	842	62.5	558	58.2
9. 法務部門のチェック機能	753	32.6	477	35.4	276	28.8
10. 管理部門 ¹ の管理機能	1,296	56.2	754	55.9	542	56.5
11. 法令遵守規程・マニュアル等	1,087	47.1	630	46.7	457	47.7
12. 企業情報開示制度(ディスクロージャー)	548	23.8	409	30.3	139	14.5
13. 当局による監視・指導等	337	14.6	201	14.9	136	14.2
14. 株主代表訴訟制度	161	7.0	123	9.1	38	4.0
15. その他	46	2.0	20	1.5	26	2.7
16. わからない・保留	6	0.3	3	0.2	3	0.3
回答者数	2,307		1,348		959	

(無回答 68 人は除いて集計)

- ・92.2%の回答者が、「2.経営トップの姿勢・誠実性」を不祥事発生の抑止要因と考えている(上場 92.9%、上場以外 91.1%)。
- ・続いて、「1. 健全な企業風土」(全体 81.7%、上場 81.8%、上場以外 81.5%)、「7. 組織、責任と権限、内部統制体制」(全体 71.8%、上場 72.2%、上場以外 71.2%)となっている。

¹ 総務、人事、経理、財務その他の管理部門(内部統制関連部門を含む)。以下同じ。

(1) 不祥事の「発生可能性がある」とした人(問 3-1 で選択肢 1 または 2 を選択)の回答

	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 健全な企業風土	1,151	78.5	672	78.3	479	78.7
2. 経営トップの姿勢・誠実性	1,289	87.9	757	88.2	532	87.4
3. 企業倫理に基づく行動基準等の制定・周知徹底	923	62.9	537	62.6	386	63.4
4. 取締役会の監督機能	736	50.2	465	54.2	271	44.5
5. 監査役(会)の監査機能	830	56.6	493	57.5	337	55.3
6. 会計監査人の監査機能	606	41.3	399	46.5	207	34.0
7. 組織、責任と権限、内部統制体制	1,029	70.1	609	71.0	420	69.0
8. 内部監査部門の監査機能	844	57.5	500	58.3	344	56.5
9. 法務部門のチェック機能	458	31.2	294	34.3	164	26.9
10. 管理部門の管理機能	802	54.7	470	54.8	332	54.5
11. 法令遵守規程・マニュアル等	606	41.3	356	41.5	250	41.1
12. 企業情報開示制度(ディスクロージャー)	269	18.3	206	24.0	63	10.3
13. 当局による監視・指導等	206	14.0	130	15.2	76	12.5
14. 株主代表訴訟制度	104	7.1	80	9.3	24	3.9
15. その他	34	2.3	17	2.0	17	2.8
16. わからない・保留	1	0.1	1	0.1	0	0.0
回答者数	1,467		858		609	

・約 9 割の回答者が、「2.経営トップの姿勢・誠実性」を不祥事発生の抑止要因と考えている(全体 87.9%、上場 88.2%、上場以外 87.4%)。

・続いて、「1. 健全な企業風土」(全体 78.5%、上場 78.3%、上場以外 78.7%)、「7. 組織、責任と権限、内部統制体制」(全体 70.1%、上場 71.0%、上場以外 69.0%)となっている。

(2) 不祥事の「発生可能性がない」とした人(問3-1で選択肢3を選択)の回答

	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 健全な企業風土	535	81.7	311	81.4	224	82.1
2. 経営トップの姿勢・誠実性	618	94.4	363	95.0	255	93.4
3. 企業倫理に基づく行動基準等の制定・周知徹底	455	69.5	261	68.3	194	71.1
4. 取締役会の監督機能	401	61.2	231	60.5	170	62.3
5. 監査役(会)の監査機能	488	74.5	291	76.2	197	72.2
6. 会計監査人の監査機能	390	59.5	246	64.4	144	52.7
7. 組織、責任と権限、内部統制体制	455	69.5	261	68.3	194	71.1
8. 内部監査部門の監査機能	413	63.1	254	66.5	159	58.2
9. 法務部門のチェック機能	207	31.6	126	33.0	81	29.7
10. 管理部門の管理機能	358	54.7	203	53.1	155	56.8
11. 法令遵守規程・マニュアル等	374	57.1	210	55.0	164	60.1
12. 企業情報開示制度(ディスクロージャー)	211	32.2	154	40.3	57	20.9
13. 当局による監視・指導等	94	14.4	46	12.0	48	17.6
14. 株主代表訴訟制度	36	5.5	25	6.5	11	4.0
15. その他	6	0.9	1	0.3	5	1.8
16. わからない・保留	1	0.2	1	0.3	0	0.0
回答者数	655		382		273	

- ・不祥事発生の可能性がないと考える理由としては、ほとんどが「2. 経営トップの姿勢・誠実性」を挙げている(全体 94.4%、上場 95.0%、上場以外 93.4%)。
- ・続いて、「1. 健全な企業風土」(全体 81.7%、上場 81.4%、上場以外 82.1%)、「5. 監査役(会)の監査機能」(全体 74.5%、上場 76.2%、上場以外 72.2%)となっている。
- ・不祥事発生の「可能性がある」と回答した人のうち、不祥事発生の抑止要因として「5. 監査役(会)の監査機能」を挙げた人は55%程度にすぎない(全体 56.6%、上場 57.5%、上場以外 55.3%)が、不祥事発生の「可能性がない」と回答した人のうち、その理由として「5. 監査役(会)の監査機能」を挙げた人は約75%いる(全体 74.5%、上場 76.2%、上場以外 72.2%)。

問 3-3a 問 3-3 で選択した要因・理由のうち特に重要な事項(自由記入)

(1) 不祥事の「発生可能性がある」とした人(問 3-1 で選択肢 1 または 2 を選択)の回答

① 企業風土・経営トップ

- 01 企業トップのコンプライアンスに対する姿勢。トップの姿勢の揺らぎや不用意な発言・行動を社員は敏感に感じ取る。
- 02 健全な企業風土(特に、必要なルールを決めて、それを全ての組織と全員で守る風土)。
- 03 「不正を生む環境を作らない」「おかしいと感じた時に素早く共有出来る雰囲気」「事故を大きく捉えて小さく収める」「内部通報者の保護」等が整備されるには、全社員が作り上げる社風が第一と考えます。
- 04 経営トップの姿勢・誠実性があれば自ずと健全な企業風土が培われて、不祥事の抑止力は働く。
- 05 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。
- 06 トップの姿勢・誠実性がもっとも重要と考える。トップは川の流れにたとえるなら、水の湧き出す出口である。他の役員や社員は、トップの姿勢を常に見て日常の業務を行っているため、もし水源自体が汚染されていたならば、その下流で様々な抑止のための工夫をしても、次から次に不祥事は発生する。

② 取締役会等

- 07 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。
- 08 社外監査役からの指摘事項やコメントは、根幹についての的を射ている場合が多い。取締役が耳を傾け、改善する姿勢が重要。当社の場合は非常勤の弁護士からの指摘は抑止力になっていると思われる。
- 09 監査役が監査役としての職責を果たすこと。
- 10 倫理に期待するだけでは限界あり、実効的な三様監査が必須と思う。

③ 体制・制度

- 11 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。
- 12 法令等遵守体制を含む内部統制体制。
- 13 コンプライアンスマニュアルが制定され、相談窓口には良かれ悪しかれ相談が寄せられています。

④ 周知徹底・情報共有

- 14 コンプライアンスやリスク管理についての基本的な意識や知識の欠如が各階層に見られ、この面での教育の不足が原因と考えるので、各階層別の教育・研修も重要と考えている。
- 15 法令・社内規則の周知徹底に関して社員層にアンケートを取ると、予想以上に「十分説明を受けていない。」との意見が多く寄せられています。十分周知徹底を図っていると自己判定しがちな経営陣との間に、認識ギャップが出来易い事を念頭に置いた対処が肝要と考えられます。
- 16 過去に発生した不祥事の事例を織込んだ法令順守の定期研修等。

⑤ 業務執行・問題対応

- 17 不祥事の発生を抑止するためには、日常の現場状況を一番良く把握している管理監督者のマネジメントに負うところが大きい。
- 18 問題発生時の機敏かつ適切な対応。
- 19 現場での問題発生に対しその問題を共有し解決策も含めて、組織的に悪い情報を早く共有化することが重要。当社では、不具合や問題を即刻報告するクイックレポートを2週間以内に提出。
- 20 不祥事を起こした場合の罰則規定を明確化し、現実には不祥事が発生した場合、発生事実(除く氏名)と具体的な罰則の内容を社内公表すること。不祥事を起こしたら大変なことになるということを知らしめることが重要。
- 21 責任の所在の明確化と信賞必罰、法令遵守に対する経営トップの姿勢と言動。

⑥ モニタリング

- 22 人は監視されていることが行動を抑制的にする。逸脱してしまうことへの抑制機能を最大のバックボーンとしておいた上での体制構築をしていくことが重要である。
- 23 権限のある者が悪意を持って実行するのを予防する事は困難だが、内部統制を強化し、早期発

見体制にする事により発覚の精度を上げる。

24 社内管理部門による定期、不定期（抜き打ち）監査の実施。

25 監査室による定期チェックと、改善実施計画の進捗確認。

(2) 不祥事の「発生可能性がない」とした人(問 3-1 で選択肢 3 を選択)の回答

① 企業風土・経営トップ

01 いかにもルールや体制を整備しようとも、健全な企業風土のないところでは機能しない。

02 社員を大切に作る企業風土。社員が一生勤め、社会に貢献し、更に自分の子供、孫にできれば就職させたい環境。内部統制等で縛る前に社員に優しくすれば、必ず会社業績に戻ってきます。

03 企業不祥事は企業トップの人格と品格に左右される度合いが大きいので、社長との信頼関係を築いておけば監査のツボは容易に理解できる。

04 経営トップが、収益確保はあくまでもコンプライアンスを含めた健全経営を踏まえたものとの認識が強く、全社に徹底している。特に、経営トップと各部門長は勿論、各職場で上司・部下の対話を欠かさず、各職場全員での内部統制に関する定例ミーティングを実施し徹底に努めている。

05 経営トップの不正に対する姿勢には素晴らしいものがある。それに加え、内部統制体制も確立しているので不祥事は極めて発生しにくいと思われる。

② 取締役会等

06 取締役会の監督機能だと思います。何と言っても、コンプライアンス体制の根幹をなすのは取締役会で、経営層がやる気を見せなければ、コンプライアンス経営は成り立たない。

07 取締役、監査役、監査人、内部監査部門、管理部門それぞれが代表取締役のリーダーシップのもと互いに連絡を密に取り合い、補い合って内部統制力を発揮すること。

08 取締役会および監査役会等のそれぞれの機関の独立性および健全性ならびに全社的な高い法令遵守意識。

③ 体制・制度

09 企業倫理に基づく行動基準等の制定・周知徹底。

10 トップがガバナンス体制やコンプライアンス体制の強化に強い関心を持ち、機会あるごとに他の役員に問題意識を提起し、監査役会や内部監査の機能を高める姿勢を示すことが特に重要。

④ 周知徹底・情報共有

11 性弱説にたった観点から、適切なルール構築と恒常的なモニタリングにより、不祥事は必ず発覚し、厳罰を受けるとの認識を浸透させる事が、不祥事の抑止に効果があると考えます。

⑤ 業務執行・問題対応

12 経営トップの姿勢と管理部門の管理機能が重要。不祥事を発生させないルーチンの構築も大事。

13 通例でない事案が起きたときに、必ず関係部門や必要に応じて社外専門家の意見を聞いた上で意思決定する仕組みまたは慣行。

⑥ モニタリング

14 経営層の目の届かないところがあり、内部監査機能レベルでも把握不能、というような場合は内部通報制度の活用しかないのではないかと。

問 4 平時における「不祥事予防体制」

貴社の、平時(不祥事が発生していないとき)における、不祥事の発生の「予防」や「監視」等のための「不祥事予防体制」(または不祥事予防策等)は、適切に整備・運用されていると思いますか。

問 4-1 不祥事発生の「予防」に関する項目 (各項目につきA～Dを選択)

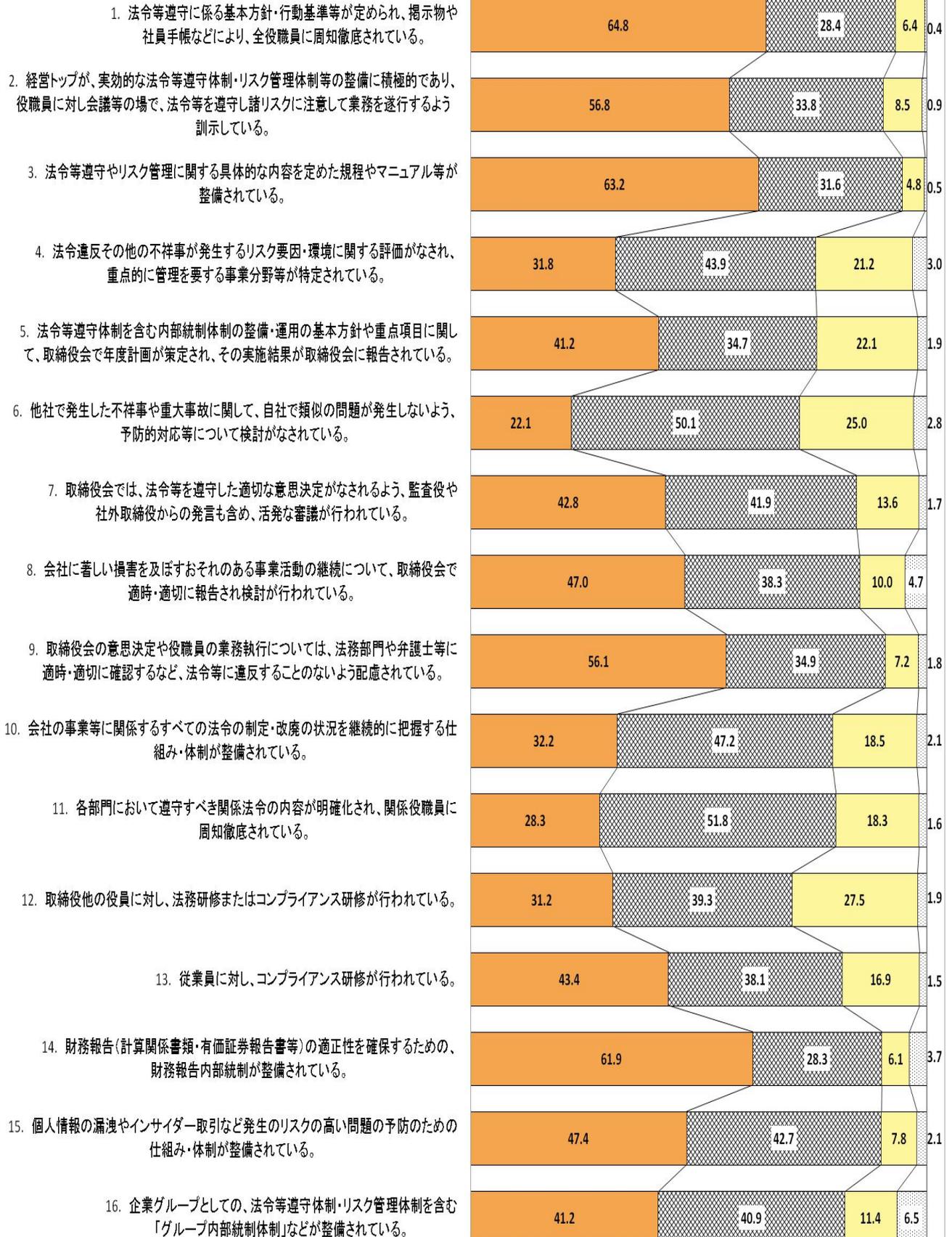
(グラフは次頁)

・大多数の項目について、「整備・運用されていると思う」が最も多くなっているが、「6. 他社で発生した不祥事や重大事故に関して、自社で類似の問題が発生しないよう、予防的対応等について検討がなされている。」「11. 各部門において遵守すべき関係法令の内容が明確化され、関係役職員に周知徹底されている。」については、「整備・運用されていると思う」が 3 割に満たない(それぞれ 22.1%、28.3%)。

問4-1 不祥事発生の「予防」に関する項目 全体(n=2,375)

■ A. 整備・運用されていると思う ■ B. 一部そう思う ■ C. そうは思わない ■ D. わからない・保留

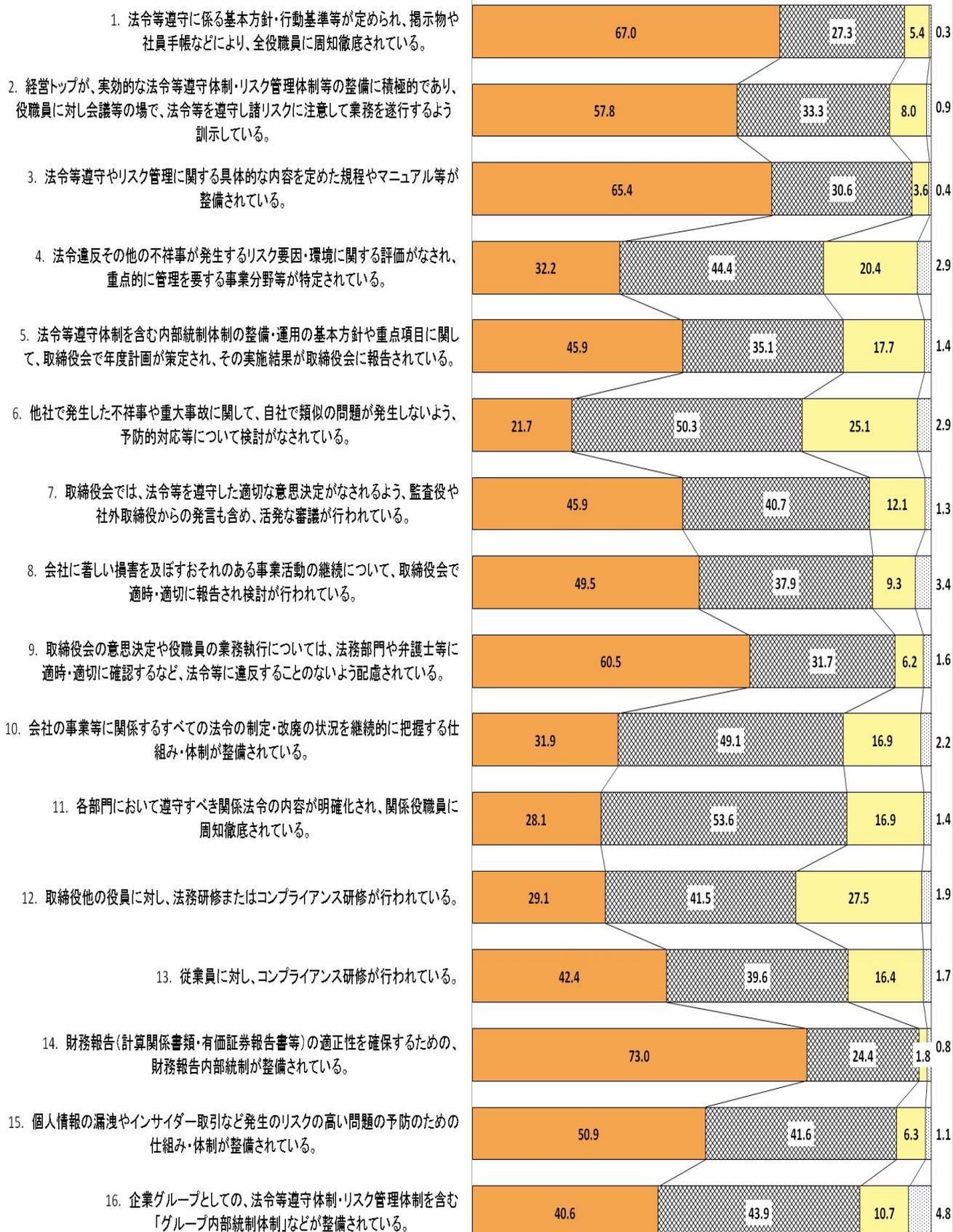
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



問4-1 不祥事発生の「予防」に関する項目 上場(n=1,393)

■ A. 整備・運用されていると思う ▨ B. 一部そう思う □ C. そうは思わない ▩ D. わからない・保留

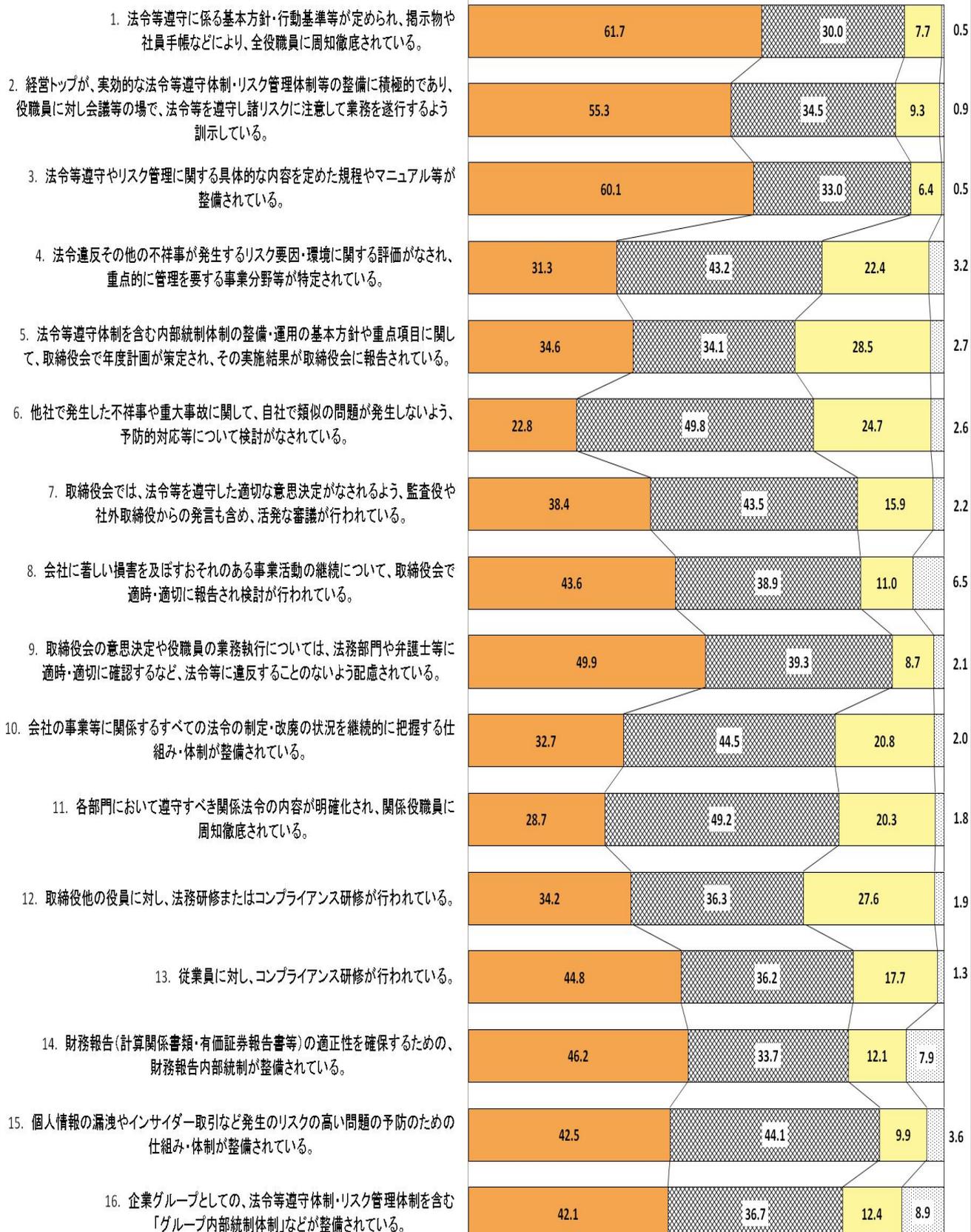
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



問4-1 不祥事発生の「予防」に関する項目 上場会社以外(n=982)

■ A. 整備・運用されていると思う ■ B. 一部そう思う ■ C. そうは思わない ■ D. わからない・保留

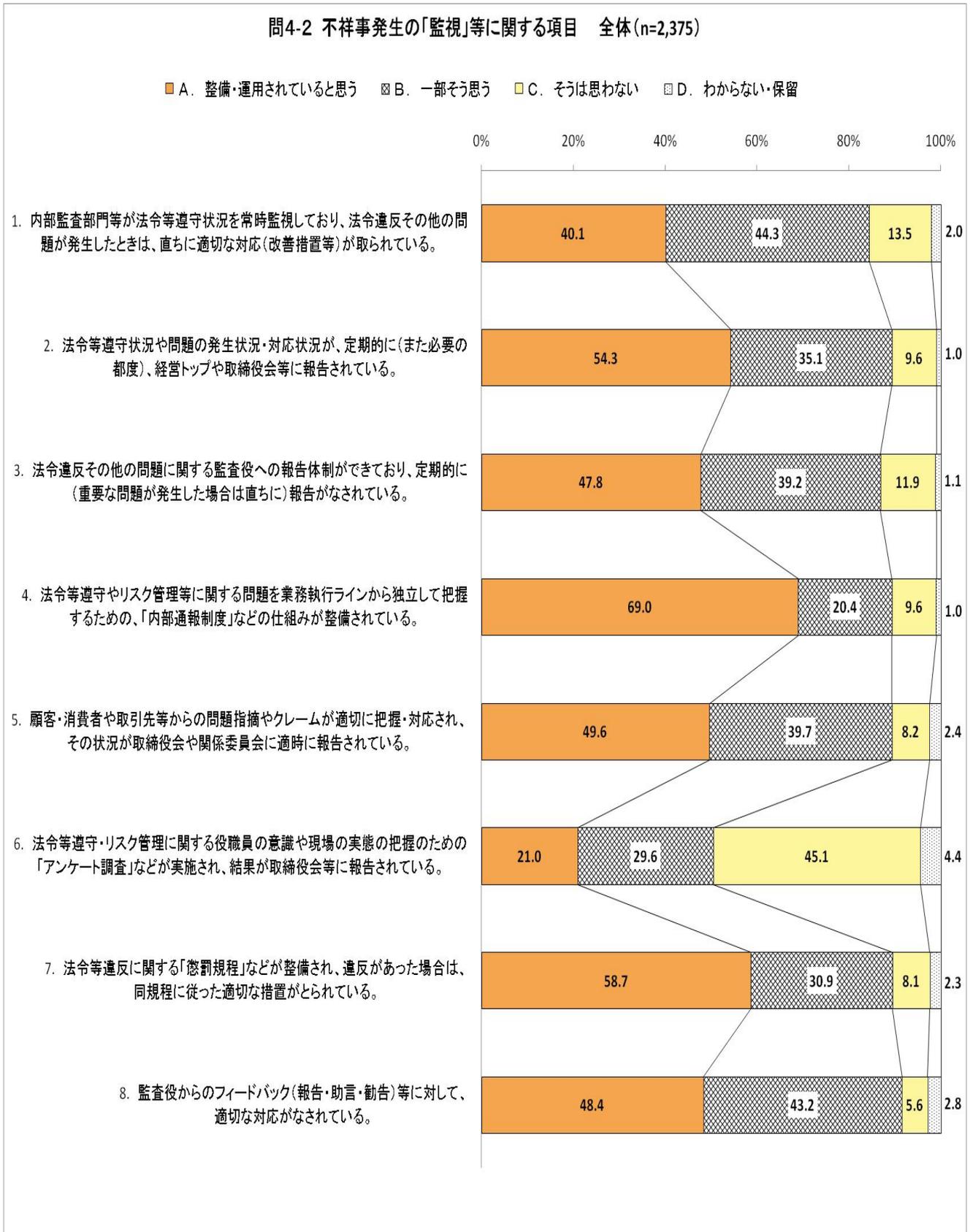
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



問 4-1a 問 4-1 以外に、不祥事の発生の「予防」に関して適切に整備・運用されている事項(自由記入)

- 01 社内にコンプライアンス委員会を組成し、毎月基本管理事項の定例報告・レビューを行うと共に、コンプライアンス違反事例の紹介を行い自社活動の見直し材料としている。又、近時の法令違反事例を通じ社内コンプライアンス意識を社内徹底する為の全社朝礼原稿をこの委員会で検討。
- 02 統合リスク管理委員会を設置し、その分科会として情報セキュリティ分科会、危機管理分科会、倫理コンプライアンス分科会を設けている。またプロジェクトの監視のための PMO の設置や、衛生委員会も設置し不祥事の予防体制を敷いている。
- 03 業務に係るリスクを、判る範囲で全て抽出してリスク評価を行い、リスクの高い事項については是正が図られ、結果は年度末の経営会議に報告されている。新しいリスクは都度織り込まれる。
- 04 詳細なリスクマップを適宜作成し、アップデートしている。
- 05 監査役による業務監査において、他社等世の中の不祥事問題を取り上げて抑止効果を期するとともに、発生時の報告遅延などは「あってはならない」と厳しく話している。
- 06 監査役は、毎年度末全取締役から「職務執行確認書」を徴求し、不正の行為、法令に違反する重大な行為がないことを宣誓させている。

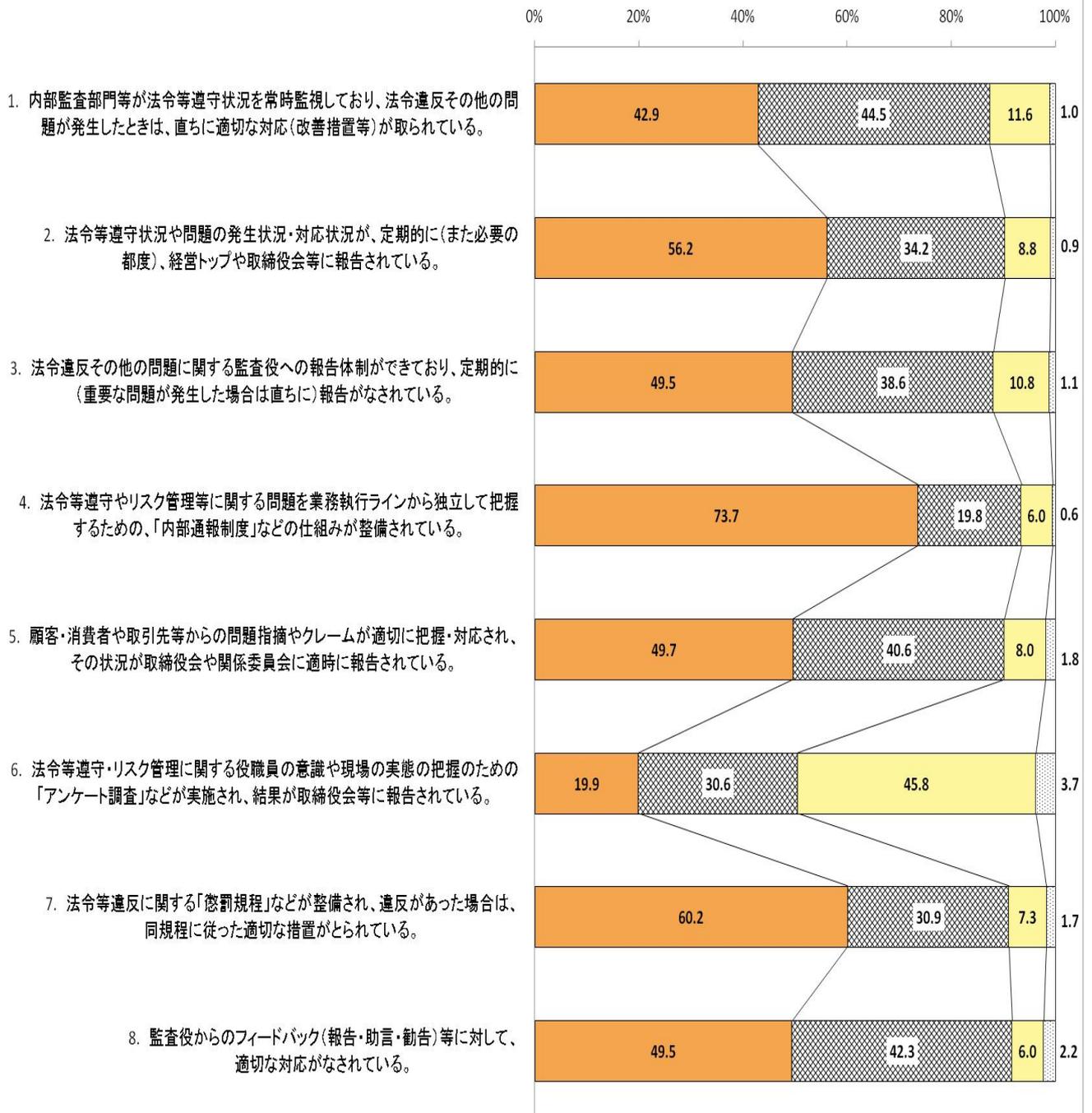
問 4-2 不祥事発生の「監視」等に関する項目（各項目につきA～Dを選択）



・大多数の項目につき、「整備・運用されていると思う」が最も多くなっているが、「6. 法令等遵守・リスク管理に関する役職員の意識や現場の実態の把握のための「アンケート調査」などが実施され、結果が取締役会等に報告されている。」は、「そうは思わない」が最も多く45.1%を占めている。

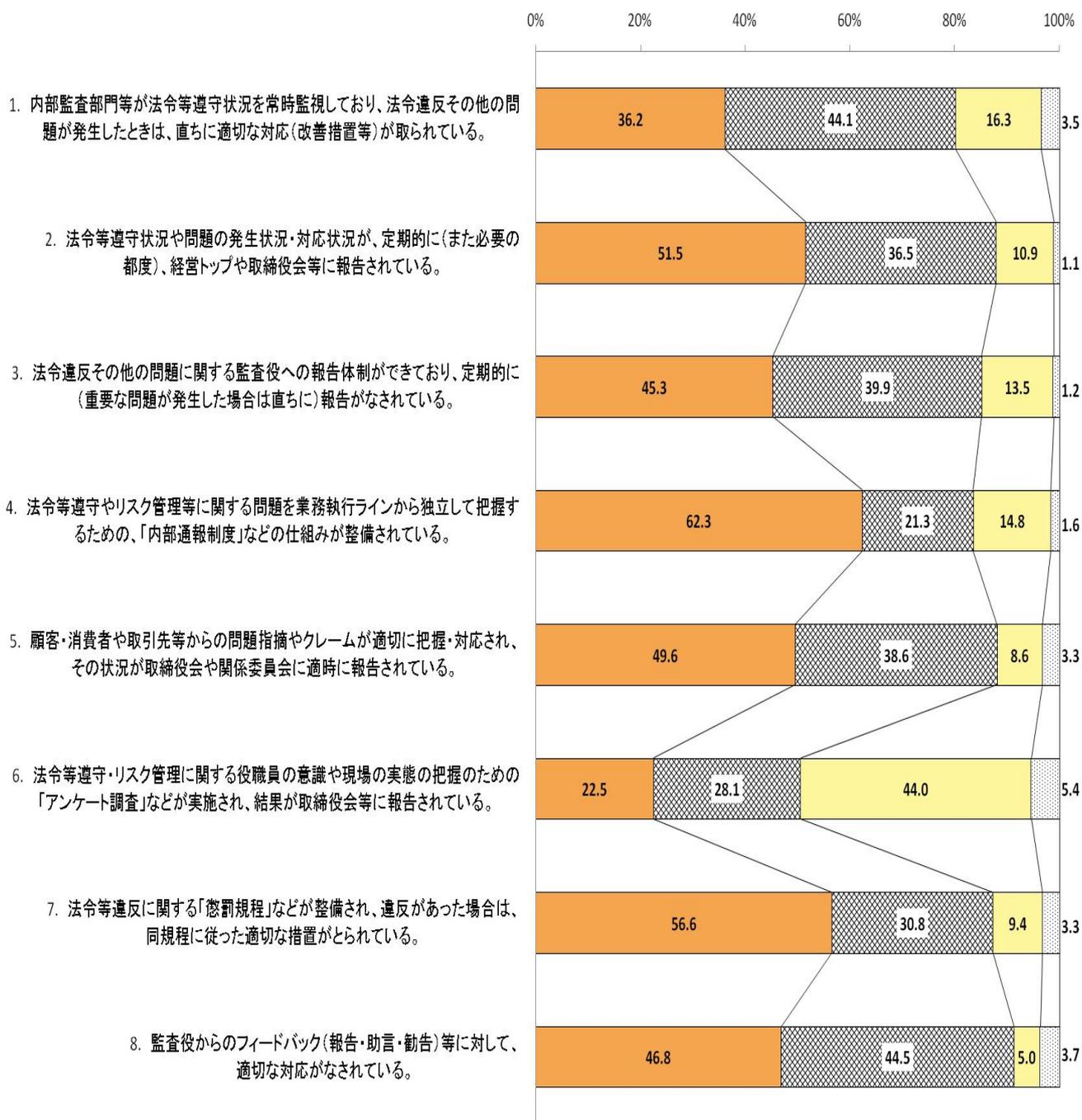
問4-2 不祥事発生の「監視」等に関する項目 上場(n=1,393)

■ A. 整備・運用されていると思う ▨ B. 一部そう思う □ C. そうは思わない □ D. わからない・保留



問4-2 不祥事発生の「監視」等に関する項目 上場会社以外(n=982)

■ A. 整備・運用されていると思う ▨ B. 一部そう思う □ C. そうは思わない ▩ D. わからない・保留



問 4-2a 問 4-2 以外に、不祥事の発生の「監視」等に関して適切に整備・運用されている事項(自由記入)

- 01 ISO の内部監査や外部の審査、社内の委員会も重要な役割を果たしている。
- 02 イン트라ネットに、各支社リーダー会議録を掲示。会議録の中に紹介されたヒヤリハット事例を、イン트라ネット利用者全員が見ることが出来る。
- 03 一部専門領域における外部監査制度。
- 04 衛生安全に関して、定期的に社内チェックや取引先への立入検査等のチェックを実施している。個人情報保護に関して、外注先への立入検査を実施している。
- 05 会計監査人と監査役の情報交換の機会を持っている。
- 06 監査役の業務監査では「企業不祥事を発生させない予防監査」を重点監査項目とし、監査の過程で把握した重要な問題については、その都度改善のための意見書・提言等を社長に提出している。

問 4-3 実際に不祥事発生の未然防止に特に有効であった項目(施策等)(自由記入)

① 企業風土・経営トップ

- 01 経営トップ・担当役員が、社員に対して繰り返し企業理念と法令を順守するよう徹底する場を多く持つこと。
- 02 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。
- 03 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出来、技術開発促進に寄与しえた。
- 04 管理部門のトップ（専務取締役）自ら、監査役の拠点監査の講評（当日）に立ち会っている。
- 05 社員、お取引各社、地域社会、業界における深い人間関係を構築しておくこと。
「人前では言葉を大切に遣い、気遣いが出来る役員・社員を育て、決して威張った物言い、デジャバリな行為・行動をさせない。決してトップ・上位にならなくても良いのです。ビリックでも時代が変わって反転すればトップです。」だから腰が低い社員が出来上がります。そうすれば自ずから情報が入ってきます。社業をコツコツこなしていれば、結果は良くなります。社風の構築でしょうか。

② 取締役会等

- 06 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。
- 07 取締役会・経営会議への、四半期ベースでの事故報告（システム障害、顧客トラブル、事務ミス、当局報告事項を含む）、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と改善進捗検討会議（代表者を含む）など。

③ 体制・制度

- 08 社長直轄のコンプライアンス委員会を月 1 回開催して議論し、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を廻していること。
- 09 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）に当たっては、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。
- 10 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。

④ 周知徹底・情報共有

- 11 入れ替わりの激しい派遣社員も含めた、全従業員に対するコンプライアンス研修。無知に起因する事件・事故の防止に役立っている。
- 12 関連業法研修（建設業法、下請法等）。

- 13 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したことが多い
- 14 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。
- 15 コンプライアンス研修（弁護士講演、e-Learning）

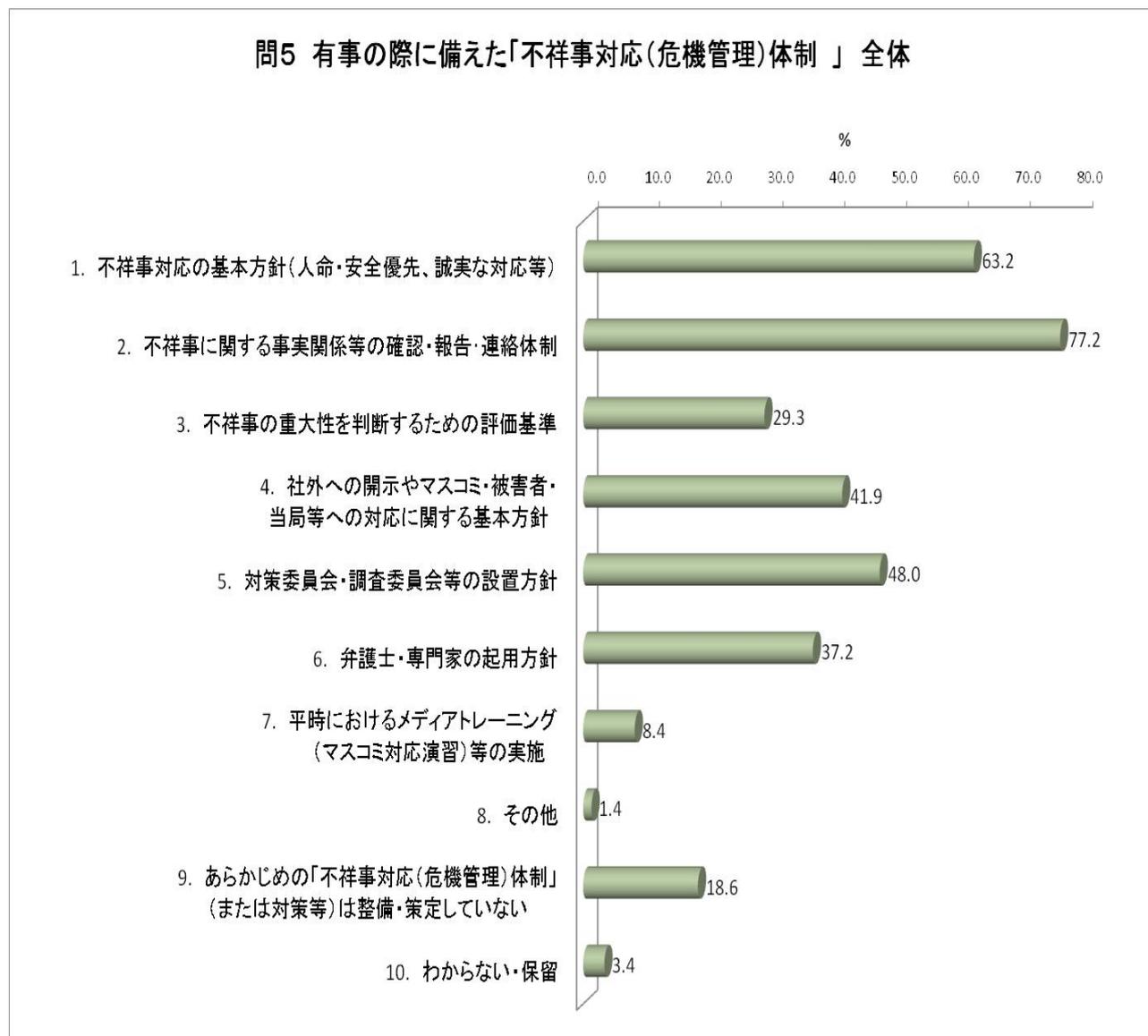
⑤ **業務執行・問題対応**

- 16 親会社、子会社ともに、企業グループ挙げて、不祥事隠しはしないこと。発生した場合には、その原因の究明、再発防止策、責任のとり方を明確にしておくこと。当然に、会社の信用を毀損する場合、明確な責任を取ることを開示すること。
- 17 不祥事発生の兆候や噂の時点で、本部責任者（取締役）等が現地に赴き、状況や兆候について正確に把握することで、トップの採る対策がより適切になるという体制が出来ていることが最も大切と思う。
- 18 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。
- 19 食品・飼料製造業として、発注、製造、出荷、納品、請求、回収の流れに沿って、物の動きと現金回収の流れがチェックできる伝票起票と現金回収の複数チェックを入れることと、最終的に本社会計課担当者による検証チェックが入るフローチェック体制を導入したこと。
- 20 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。

⑥ **モニタリング**

- 21 内部通報制度を利用した通報により、実際に不祥事拡大（販売期限の改ざん等）の未然防止に有効であった。不祥事の実態を知り、専門部署、当局（保健所）の指導の下に店頭告知によるお詫びと商品回収及び今後の改善案につなげることができた。
- 22 コンプライアンスカウンターに通報のあった情報から不正が明らかになった事例があり、早期に対応し、対策の立案につながった。
- 23 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。
- 24 アンケートにより、従業員への統制徹底の状況が統制事項毎に把握できた。今後の対策に有効であった。
- 25 内部監査室の往査に法務部も帯同。監査報告書での適法性監査項目に広がりや深みができ、不祥事の未然防止効果が大。

問5 有事の際に備えてあらかじめ整備・策定している、不祥事の拡大防止・早期収束・再発防止等のための「不祥事対応(危機管理)体制」
 (あてはまるものすべてを選択)



	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 不祥事対応の基本方針(人命・安全優先、誠実な対応等)	1,491	63.2	890	64.4	601	61.6
2. 不祥事に関する事実関係等の確認・報告・連絡体制	1,821	77.2	1,087	78.6	734	75.3
3. 不祥事の重大性を判断するための評価基準	692	29.3	412	29.8	280	28.7
4. 社外への開示やマスコミ・被害者・当局等への対応に関する基本方針	989	41.9	628	45.4	361	37.0
5. 対策委員会・調査委員会等の設置方針	1,132	48.0	699	50.5	433	44.4
6. 弁護士・専門家の起用方針	877	37.2	541	39.1	336	34.5
7. 平時におけるメディアトレーニング(マスコミ対応演習)等の実施	197	8.4	125	9.0	72	7.4
8. その他	32	1.4	17	1.2	15	1.5
9. あらかじめの「不祥事対応(危機管理)体制」(または対策等)は整備・策定していない	438	18.6	239	17.3	199	20.4
10. わからない・保留	81	3.4	45	3.3	36	3.7
回答者数	2,358		1,383		975	

(無回答 17 人は除いて集計)

- ・有事の際に備えてあらかじめ整備している体制は、「2. 不祥事に関する事実関係等の確認・報告・連絡体制」が最も多く約8割を占めている(全体 77.2%、上場 78.6%、上場以外 75.3%)。
- ・続いて「1. 不祥事対応の基本方針(人命・安全優先、誠実な対応等)」が 6 割強を占めている(全体 63.2%、上場 64.4%、上場以外 61.6%)。
- ・「9. あらかじめの「不祥事対応(危機管理)体制」(または対策等)は整備・策定していない」も 2 割弱(全体 18.6%、上場 17.3%、上場以外 20.4%)いる。

問 5a 問 5 で選択した項目のうち不祥事拡大防止等に特に有効な事項(自由記入)

① 不祥事対応の基本方針

- 01 リスク管理委員会の管理規程で、何が会社として重大リスクかを予めリスクマップを基に決めておき、それに照らして、どう行動するかを具体的に決めておくことが重要。
- 02 不祥事対応の基本方針の明確化と徹底。
- 03 過去の不祥事の反省を踏まえた対応マニュアルの整備と、万一発生した場合の対応の基本方針・判断基準等の整備。
- 04 リスク評価判断の要素を予め設定しておき、迅速な判断と対応行動ができていくこと。

② 体制整備・問題対応

- 05 全員にいかに早く伝わるかがポイントで、情報を全員で共有し、素早い対策を講じ、早期に対応解決する事が広がり回避することになり、一番のポイントである。
- 06 ショットガン方式による早期のトップ他関係者への周知徹底
- 07 不祥事に関する事実関係等の確認、報告、連絡体制が特に重要と思われる。適時適切な報連相が行われる風土があれば、不祥事予防に結びつくのではないかと思います。
- 08 有事に備えた体制・方針はあるが、危機管理体制はその都度ケースバイケースで構築して適材適所で運営している。例えば、情報漏洩時点での体制、新型インフルエンザの体制は、そのリスクレベルに合わせて危機管理委員長（社長・常務クラス）が率先して対応している。
- 09 初期対応を間違えないよう、専門家・弁護士等のアドバイスがすぐに確認できる体制。

③ 社外への開示・対応

- 10 「社外への開示、マスコミ・被害者等への対応」は、社長が陣頭指揮することが重要である。特に、マスコミへの対応については、社長が前面に出て対応することである。関係取締役等は社長の指示に従い対応すべきと思慮する。
- 11 レピュテーションリスクや二次的な不祥事の拡大防止に関しては、マスコミ対応は重要だと思う。弊社ではコンサルを利用している。
- 12 マスコミ対応の基本として、判明した事実の誠実な開示と情報のタイムリーな提供がある。事前に、資料提供（映像、写真等）や対象設備の説明等で可能な限りの事実を提供しておくことも有効である。

④ 予行演習・メディアトレーニング

- 13 メディア対応の優劣が、レピュテーション下落防止に影響する。そのため、演習等を通じて学ぶことが多いのではないかと。
- 14 二次被害的なものをミニマイズするためには、経営者は嫌がりますが、マスコミ対応の予行演習が有効だと思います。
- 15 基本方針や体制が整備されていて、弁護士・専門家の起用方針があっても、あらかじめの「不祥事対応（危機管理）体制」（または対策等）が整備され予行練習を繰り返し実施し、自分のものにしていなければ、有効といえない。