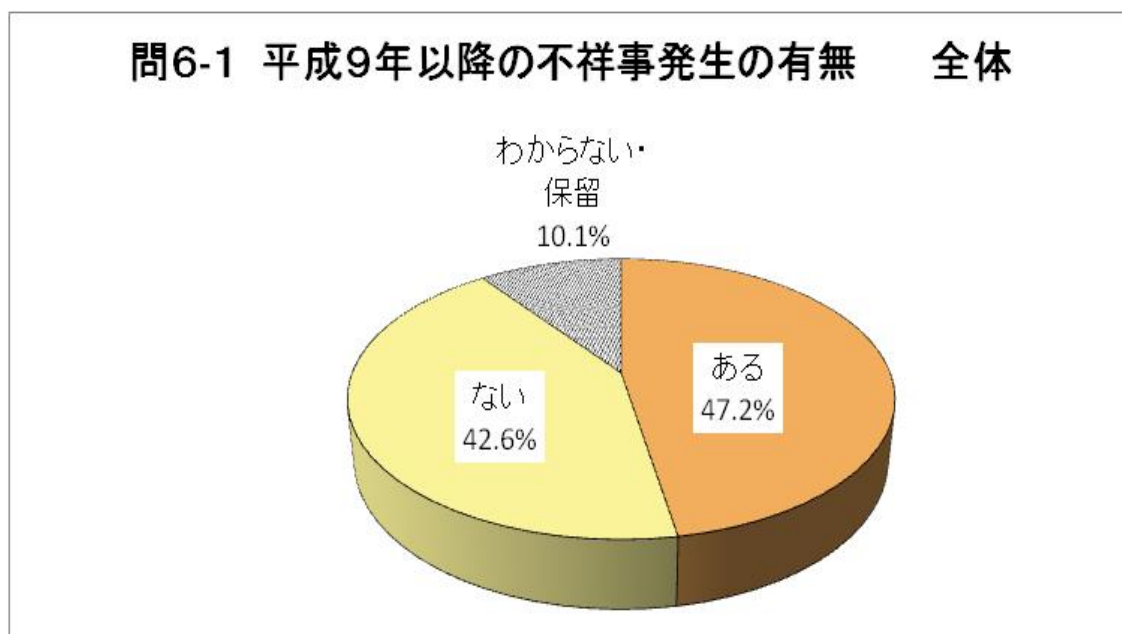


問 6 不祥事発生の有無とその対応等

問 6-1 平成 9 年以降の不祥事発生の有無(1つを選択)



	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(社)	%	回答数(社)	%	回答数(社)	%
1. ある	1,069	47.2	653	49.8	416	43.7
2. ない	965	42.6	542	41.4	423	44.4
3. わからない・保留	229	10.1	115	8.8	114	12.0
合計	2,263		1,310		953	

・不祥事が発生したことが「ある」が全体の 47.2% (上場 49.8%、上場以外 43.7%) ある。

・「3. わからない・保留」を除くと、不祥事の発生率は、全体 52.6%、上場 54.6%、上場以外 49.6%である。うち、軽微な不祥事を除くと(問 6-4 選択肢1または2を回答した方の集計)、全体 35.6% (724 社)、上場 35.6% (426 社)、上場以外 35.5% (298 社)である。

☆ 平成 9 年調査との比較(上場会社のみ会社単位で比較)

過去 10 年間で不祥事が発生した会社(「3. 平成 11 年」～「12. 平成 20 年」に不祥事が発生した会社)のみ「1. ある」に計上

※カッコ内は平成 9 年調査結果

	上場会社	
	回答数(社)	%
1. ある	600 (233)	45.8 (19.6)
2. ない	595 (958)	45.4 (80.4)
3. わからない・保留	115 (—)	8.8 (—)
合計	1,310 (1191)	

・平成 9 年調査では、不祥事が発生したことが「ある」会社が 19.6%だったが、今回調査では、26.2 ポイント増加して 45.8%となった。

・「3. わからない・保留」を除くと、今回調査の不祥事の発生率は 50.2%である。うち、軽微な不祥事を除くと(問 6-4 選択肢1または2を回答した方の集計)、33.6% (402 社)である。

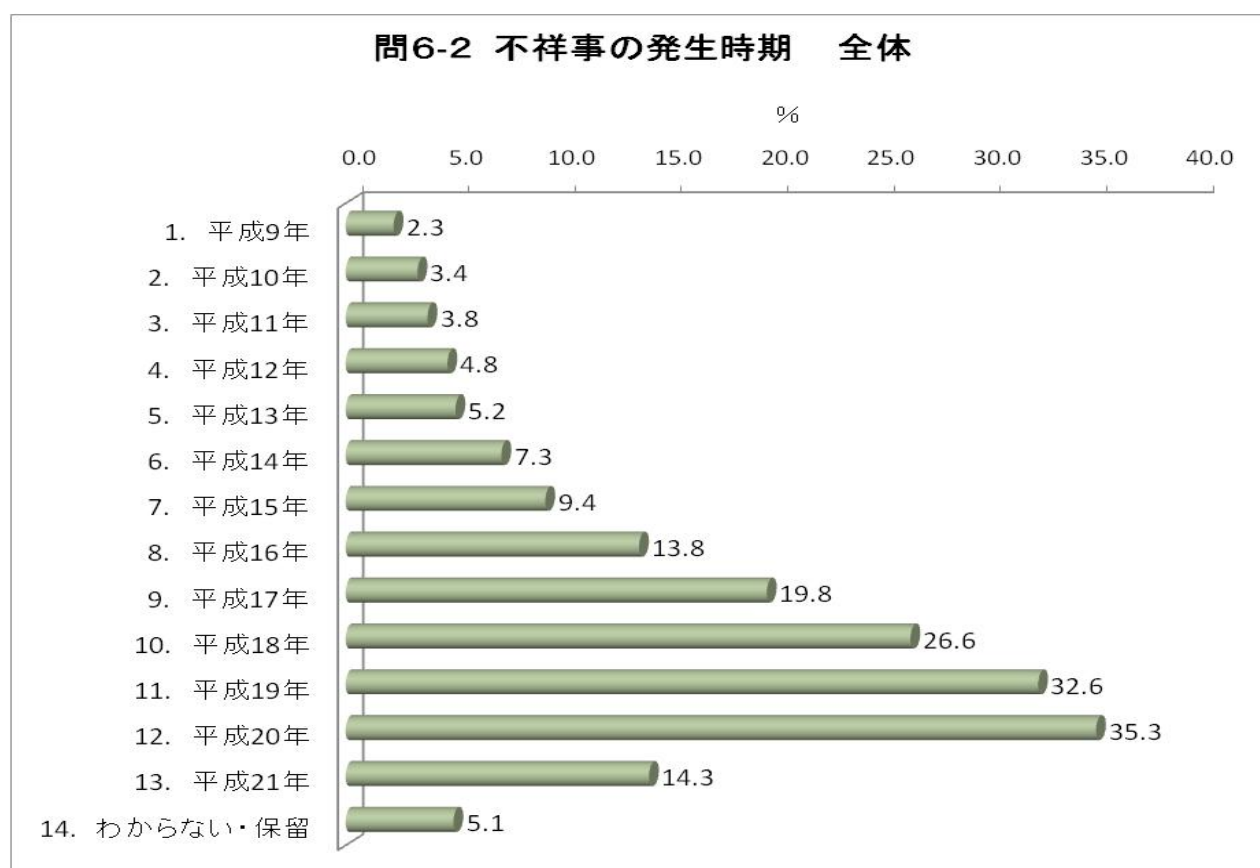
☆ 業種別の不祥事発生率(問1-1③と問6-1のクロス集計)

(業種別、重大な影響を与えた不祥事が発生した会社(問6-4 選択肢1、2)の集計を含む)

※数字は、上段:回答社数(社)、下段:各業種における割合(%)

	問6-1 不祥事発生の有無				
	1. ある		2. ない	3. わからない・保留	合計
		重大な影響を与えた 不祥事が発生した会社 (問6-4 選択肢1、2)			
1. 水産・農林・鉱業	8	6	3	0	11
	72.7	54.5	27.3	0.0	
2. 建設	91	73	20	13	124
	73.4	58.9	16.1	10.5	
3. 食料品	39	25	22	13	74
	52.7	33.8	29.7	17.6	
4. 繊維・パルプ・紙	23	13	19	1	43
	53.5	30.2	44.2	2.3	
5. 化学・医薬品	81	56	90	12	183
	44.3	30.6	49.2	6.6	
6. 石油・石炭・ゴム製品・窯業	26	19	19	7	52
	50.0	36.5	36.5	13.5	
7. 鉄鋼・非鉄・金属	37	29	42	9	88
	42.0	33.0	47.7	10.2	
8. 機械・機器	130	82	145	27	302
	43.0	27.2	48.0	8.9	
9. その他製造	87	55	79	18	184
	47.3	29.9	42.9	9.8	
10. 卸売	85	60	80	14	179
	47.5	33.5	44.7	7.8	
11. 小売	79	46	42	13	134
	59.0	34.3	31.3	9.7	
12. 不動産	23	12	40	7	70
	32.9	17.1	57.1	10.0	
13. 運輸・倉庫	38	25	34	7	79
	48.1	31.6	43.0	8.9	
14. 情報・通信	82	56	102	22	206
	39.8	27.2	49.5	10.7	
15. 電気・ガス	28	23	15	4	47
	59.6	48.9	31.9	8.5	
16. サービス	102	65	99	31	232
	44.0	28.0	42.7	13.4	
17. 金融・保険	75	54	77	15	167
	44.9	32.3	46.1	9.0	
18. その他	35	25	37	16	88
	39.8	28.4	42.0	18.2	
合計	1,069	724	965	229	2,263

問 6-2 不祥事の発生時期(問 6-1 で「1 ある」と回答された方のみ回答)
(あてはまるものすべてを選択)



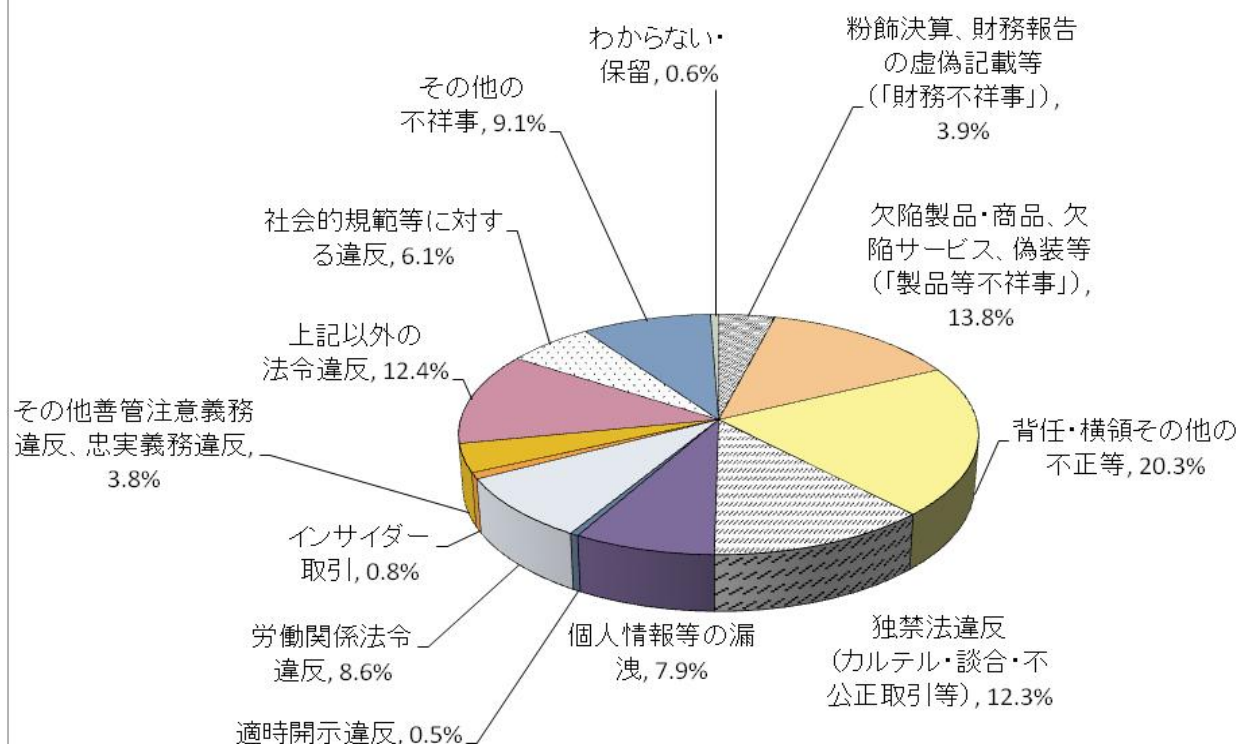
	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(社)	%	回答数(社)	%	回答数(社)	%
1. 平成 9 年	24	2.3	16	2.5	8	1.9
2. 平成 10 年	36	3.4	23	3.5	13	3.1
3. 平成 11 年	41	3.8	26	4.0	15	3.6
4. 平成 12 年	51	4.8	31	4.8	20	4.8
5. 平成 13 年 (商法改正)	55	5.2	36	5.5	19	4.6
6. 平成 14 年 (商法改正)	78	7.3	50	7.7	28	6.8
7. 平成 15 年	100	9.4	65	10.0	35	8.5
8. 平成 16 年 (公益通報者保護法成立)	147	13.8	100	15.4	47	11.4
9. 平成 17 年 (会社法成立)	211	19.8	124	19.0	87	21.0
10. 平成 18 年 (会社法、公益通報者保護法施行) (金融商品取引法成立)	283	26.6	175	26.9	108	26.1
11. 平成 19 年 (金融商品取引法施行)	347	32.6	213	32.7	134	32.4
12. 平成 20 年	376	35.3	223	34.3	153	37.0
13. 平成 21 年	152	14.3	84	12.9	68	16.4
14. わからない・保留	54	5.1	29	4.5	25	6.0
回答者数	1,065		651		414	

(無回答 4 社は除いて集計)

- ・平成 20 年 が最も多く全体の 35.3%(上場 34.3%、上場以外 37.0%)を占める。
- ・「13. 平成 21 年」に発生した不祥事の件数は、アンケート実施までの約半年間に発生した不祥事の件数であるため、平成 20 年に比べて少ない。

問 6-3 最も代表的・重大な不祥事の種類(問 6-1 で「1 ある」と回答された方のみ回答)
(1つを選択)

問6-3 最も代表的・重大な不祥事の種類 全体



	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(社)	%	回答数(社)	%	回答数(社)	%
1. 粉飾決算、財務報告の虚偽記載等(「財務不祥事」)	42	3.9	24	3.7	18	4.3
2. 欠陥製品・商品、欠陥サービス、偽装等(「製品等不祥事」)	147	13.8	103	15.8	44	10.6
3. 背任・横領その他の不正等	217	20.3	134	20.5	83	20.0
4. 独禁法違反(カルテル・談合・不公正取引等)	131	12.3	91	13.9	40	9.6
5. 個人情報等の漏洩	84	7.9	38	5.8	46	11.1
6. 適時開示違反	5	0.5	5	0.8	0	0.0
7. 労働関係法令違反	92	8.6	51	7.8	41	9.9
8. インサイダー取引	9	0.8	6	0.9	3	0.7
9. その他善管注意義務違反、忠実義務違反	41	3.8	25	3.8	16	3.8
10. 上記以外の法令違反	133	12.4	82	12.6	51	12.3
11. 社会的規範等に対する違反	65	6.1	35	5.4	30	7.2
12. その他の不祥事	97	9.1	57	8.7	40	9.6
13. わからない・保留	6	0.6	2	0.3	4	1.0
回答者数	1,069		653		416	

- ・「3. 背任・横領その他の不正等」が最も多く2割を占めている(全体 20.3%、上場 20.5%、上場以外 20.0%)。
- ・次に「2. 欠陥製品・商品、欠陥サービス、偽装等(「製品等不祥事」)」が続き、全体の 13.8%を占めている(上場 15.8%、上場以外 10.6%)。

☆ 業種別、発生した不祥事の種類(一部抜粋)(問 1-1③と問 6-3 のクロス集計)

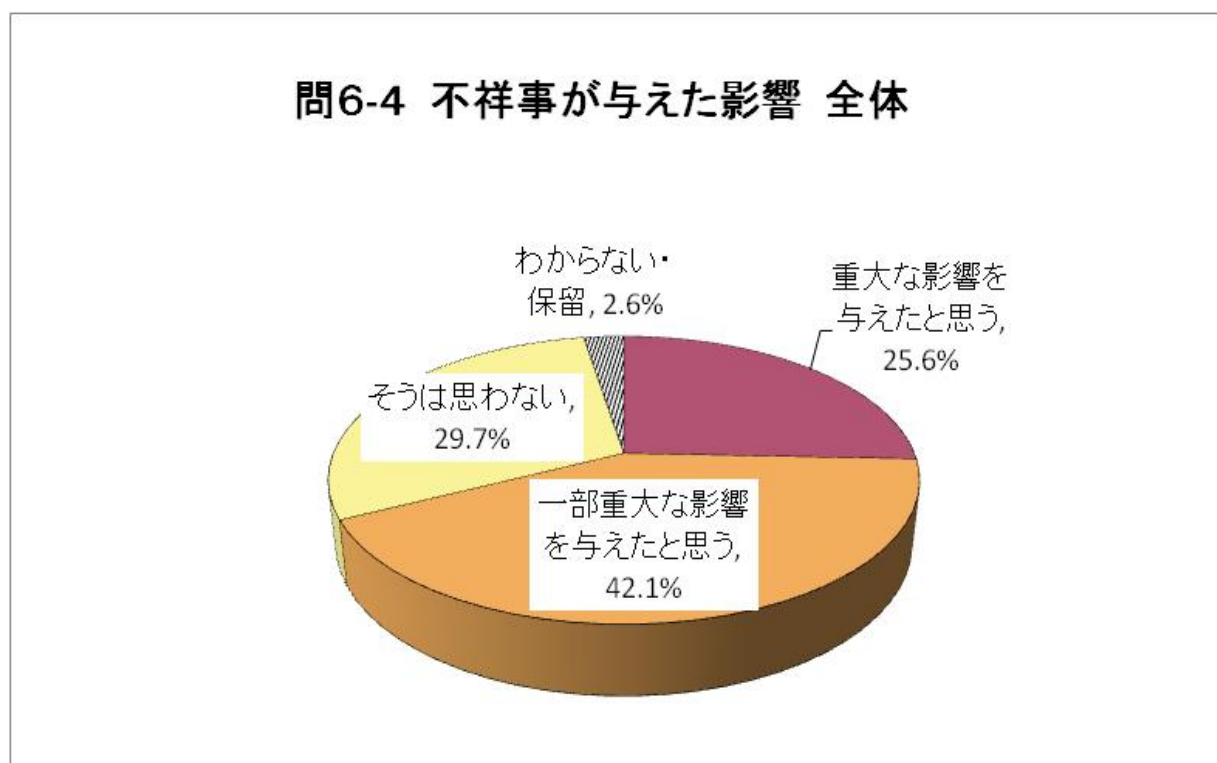
(何らかの影響を与えた会社(問 6-4 選択肢 1、2)のみ集計)

	問 1-1③ 業種									
	2. 建設		3. 食料品		4. 繊維・パルプ・紙		10. 卸売		17. 金融・保険	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
1. 粉飾決算、財務報告の虚偽記載等(「財務不祥事」)	9	12.3	0	0.0	0	0.0	8	13.3	0	0.0
2. 欠陥製品・商品、欠陥サービス、偽装等(「製品等不祥事」)	4	5.5	13	52.0	7	53.8	9	15.0	6	11.1
3. 背任・横領その他の不正等	6	8.2	0	0.0	1	7.7	17	28.3	20	37.0
4. 独禁法違反(カルテル・談合・不公正取引等)	35	47.9	2	8.0	1	7.7	4	6.7	0	0.0
5. 個人情報等の漏洩	1	1.4	1	4.0	0	0.0	1	1.7	6	11.1
6. 適時開示違反	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0
7. 労働関係法令違反	7	9.6	2	8.0	2	15.4	1	1.7	1	1.9
8. インサイダー取引	0	0.0	1	4.0	0	0.0	1	1.7	1	1.9
9. その他善管注意義務違反、忠実義務違反	2	2.7	1	4.0	0	0.0	1	1.7	5	9.3
10. 上記以外の法令違反	5	6.8	1	4.0	1	7.7	9	15.0	10	18.5
11. 社会的規範等に対する違反	1	1.4	1	4.0	1	7.7	1	1.7	0	0.0
12. その他の不祥事	3	4.1	3	12.0	0	0.0	7	11.7	5	9.3
13. わからない・保留	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
回答社数	73		25		13		60		54	

問 6-3a 問 6-3「12 その他の不祥事」の具体的内容(自由記入)

- 01 曖昧な契約による顧客からの損害賠償請求。
- 02 経営トップの交際費に関するモラル違反
- 03 コンピュータトラブルによる業務停止(約1ヶ月)
- 04 子会社社長による不適切な循環取引による被害

問 6-4 不祥事を与えた影響(問 6-1 で「1 ある」と回答された方のみ回答)
(1つを選択)

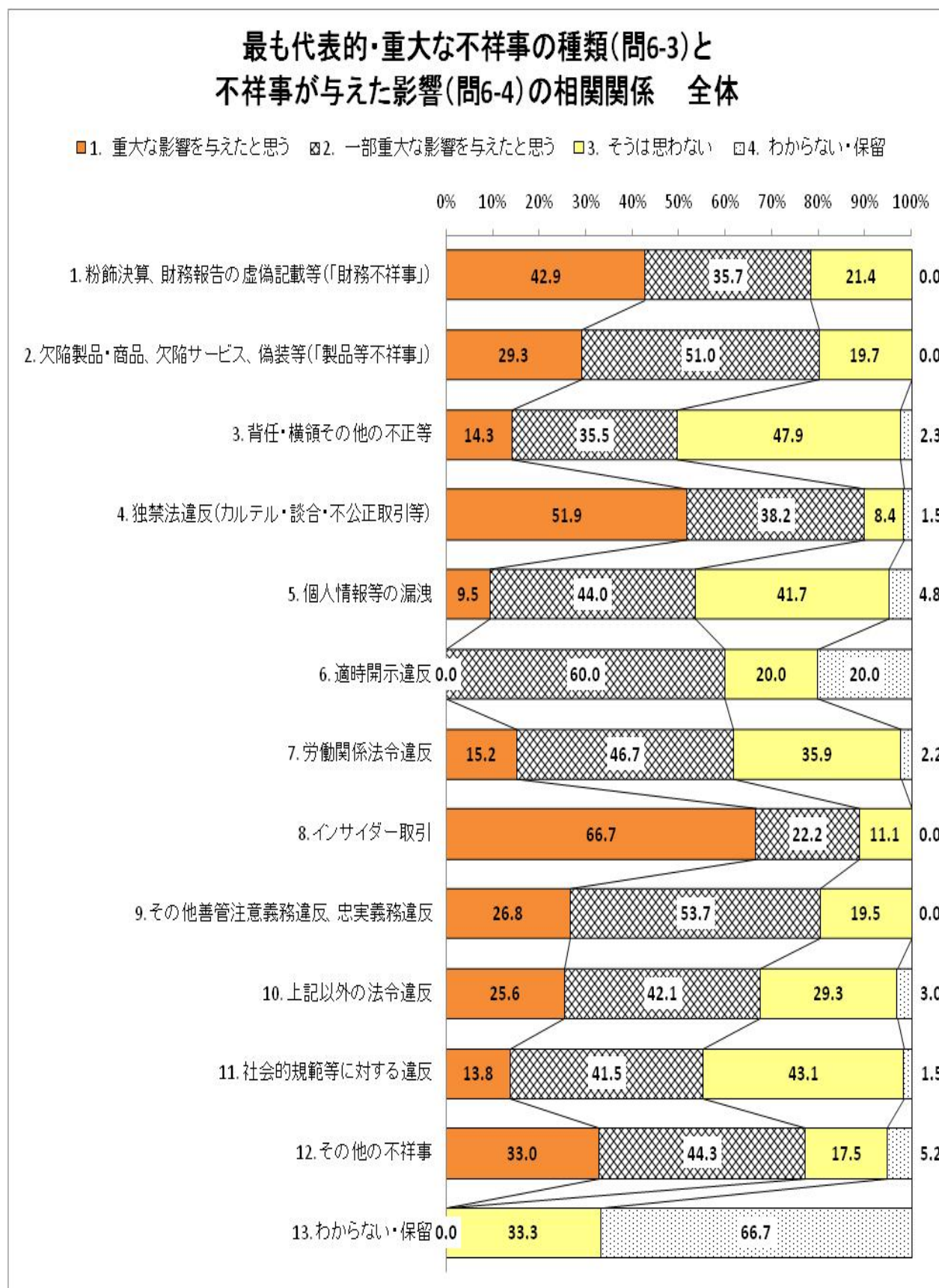


	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(社)	%	回答数(社)	%	回答数(社)	%
1. 重大な影響を与えたと思う	274	25.6	164	25.1	110	26.4
2. 一部重大な影響を与えたと思う	450	42.1	262	40.1	188	45.2
3. そうは思わない	317	29.7	211	32.3	106	25.5
4. わからない・保留	28	2.6	16	2.5	12	2.9
合計	1,069		653		416	

・約 7 割が「1. 重大な影響を与えたと思う」「2. 一部重大な影響を与えたと思う」としている(全体 67.7%、上場 65.2%、上場以外 71.6%)。

・「4. わからない・保留」を除くと、「1. 重大な影響を与えたと思う」は 26.3%(上場 25.7%、上場以外 27.2%)、「2. 一部重大な影響を与えたと思う」は 43.2%(上場 41.1%、上場以外 46.5%)、「3. そうは思わない」は 30.5%(上場 33.1%、上場以外 26.2%)である。

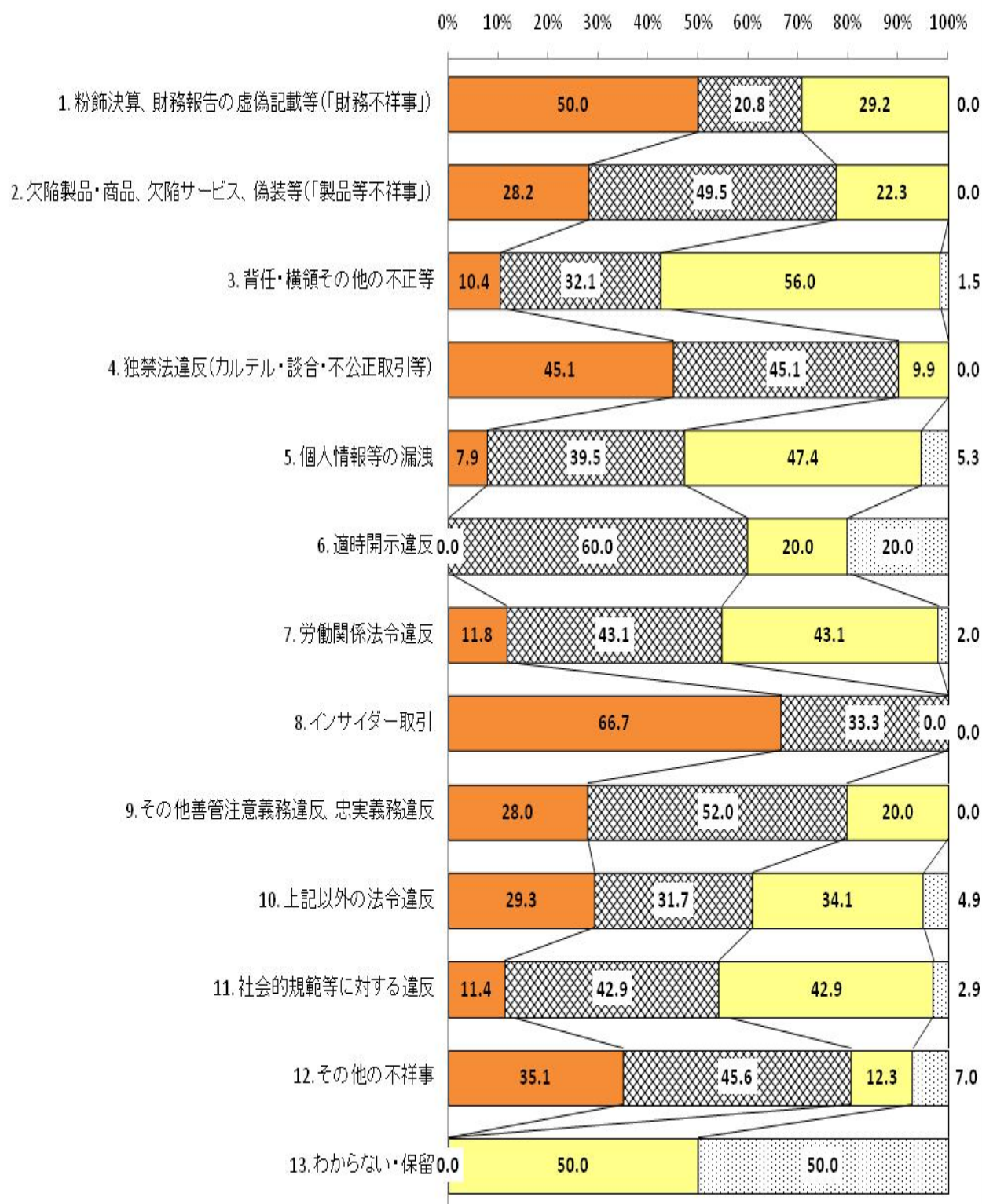
☆ 最も代表的・重大な不祥事の種類(問 6-3)と不祥事を与えた影響(問 6-4)の相関関係



- ・「4. 独禁法違反(カルテル・談合・不公正取引等)」は51.9%が、「1. 粉飾決算、財務報告の虚偽記載等(「財務不祥事」)」は42.9%が「重大な影響を与えた」としている。
- ・一方、「3. 背任・横領その他の不正等」は、47.9%が「影響を与えたと思わない」としている。
- ・「8. インサイダー取引」については、88.9%が会社は何らかの影響を与えたとしている。

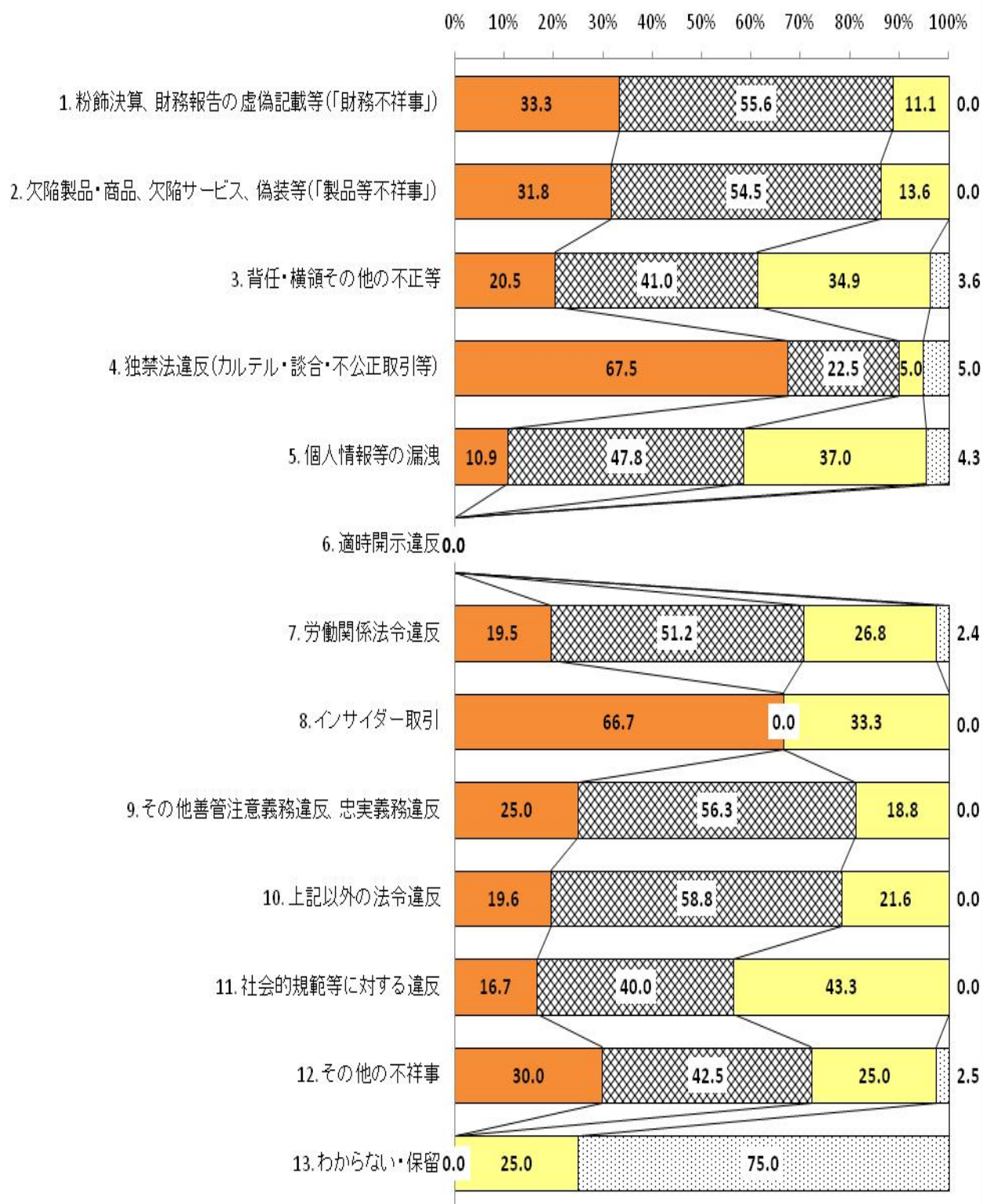
最も代表的・重大な不祥事の種類(問6-3)と 不祥事を与えた影響(問6-4)の相関関係 上場

■ 1. 重大な影響を与えたと思う □ 2. 一部重大な影響を与えたと思う □ 3. そうは思わない □ 4. わからない・保留

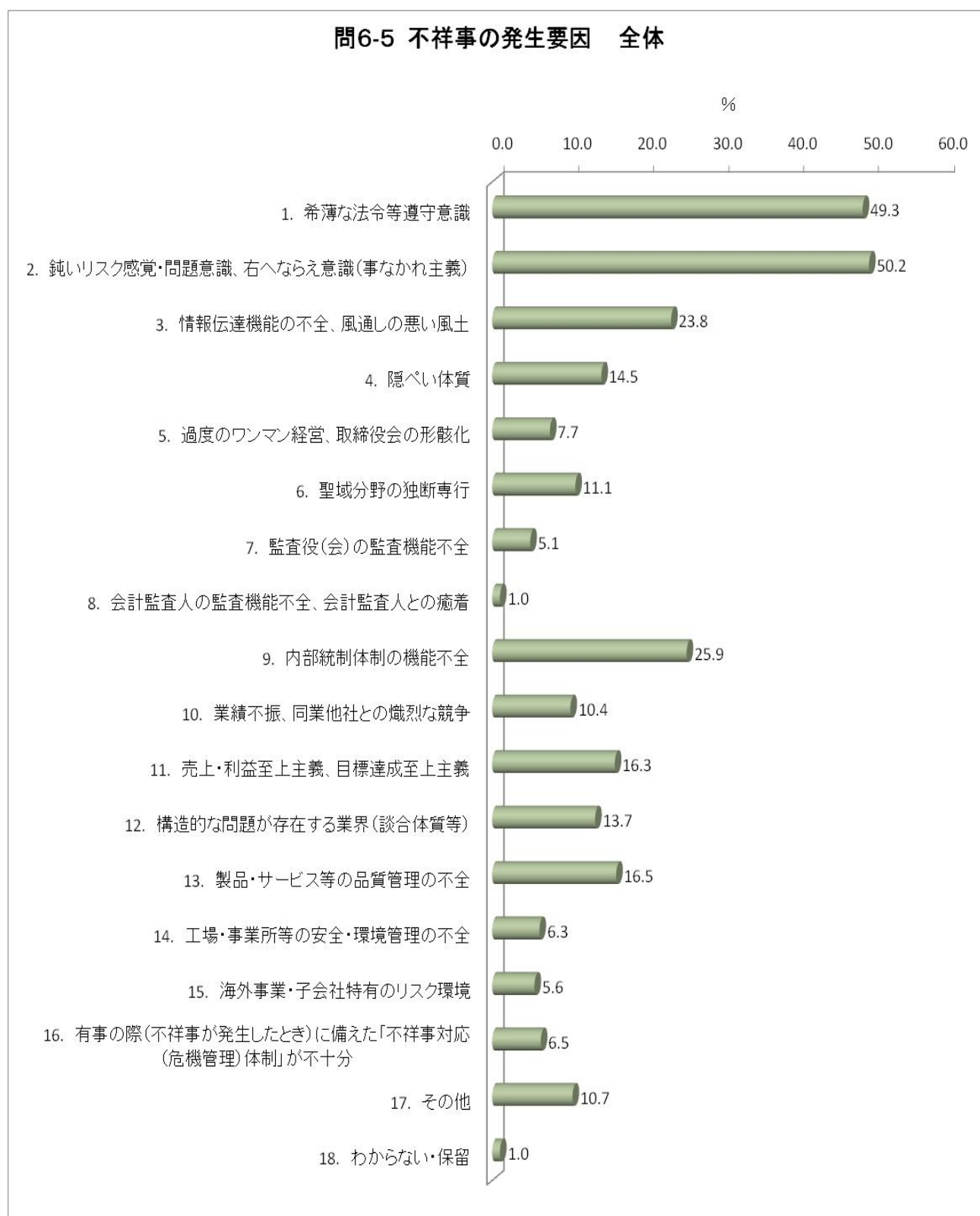


最も代表的・重大な不祥事の種類(問6-3)と 不祥事が与えた影響(問6-4)の相関関係 上場会社以外

■ 1. 重大な影響を与えたと思う □ 2. 一部重大な影響を与えたと思う ■ 3. そうは思わない □ 4. わからない・保留



問 6-5 不祥事の発生要因(問 6-1 で「1 ある」と回答された方のみ回答)
(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(社)	%	回答数(社)	%	回答数(社)	%
1. 希薄な法令等遵守意識	526	49.3	318	48.8	208	50.1
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)	535	50.2	322	49.5	213	51.3
3. 情報伝達機能の不全、風通しの悪い風土	254	23.8	143	22.0	111	26.7
4. 隠ぺい体質	155	14.5	97	14.9	58	14.0
5. 過度のワンマン経営、取締役会の形骸化	82	7.7	44	6.8	38	9.2
6. 聖域分野の独断専行	118	11.1	76	11.7	42	10.1
7. 監査役(会)の監査機能不全	54	5.1	28	4.3	26	6.3
8. 会計監査人の監査機能不全、会計監査人との癒着	11	1.0	8	1.2	3	0.7
9. 内部統制体制の機能不全	276	25.9	163	25.0	113	27.2
10. 業績不振、同業他社との熾烈な競争	111	10.4	71	10.9	40	9.6
11. 売上・利益至上主義、目標達成至上主義	174	16.3	105	16.1	69	16.6
12. 構造的な問題が存在する業界(談合体質等)	146	13.7	100	15.4	46	11.1
13. 製品・サービス等の品質管理の不全	176	16.5	109	16.7	67	16.1
14. 工場・事業所等の安全・環境管理の不全	67	6.3	42	6.5	25	6.0
15. 海外事業・子会社特有のリスク環境	60	5.6	44	6.8	16	3.9
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	69	6.5	38	5.8	31	7.5
17. その他	114	10.7	76	11.7	38	9.2
18. わからない・保留	11	1.0	5	0.8	6	1.4
回答者数	1,066		651		415	

(無回答3社は除いて集計)

- ・「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)」(全体 50.2%、上場 49.5%、上場以外 51.3%)、
- 「1. 希薄な法令等遵守意識」(全体 49.3%、上場 48.8%、上場以外 50.1%)が半数を占める。

☆ 不祥事発生率の高い業種(建設、小売、電気・ガス)における発生要因

(問 1-1③と問 6-5 のクロス集計)

	問 1-1③ 業種					
	2. 建設		11. 小売		15. 電気・ガス	
	回答数(社)	%	回答数(社)	%	回答数(社)	%
1. 希薄な法令等遵守意識	50	54.9	45	57.0	16	57.1
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)	46	50.5	32	40.5	20	71.4
3. 情報伝達機能の不全、風通しの悪い風土	25	27.5	16	20.3	12	42.9
4. 隠ぺい体質	22	24.2	15	19.0	7	25.0
5. 過度のワンマン経営、取締役会の形骸化	8	8.8	10	12.7	4	14.3
6. 聖域分野の独断専行	18	19.8	12	15.2	4	14.3
7. 監査役(会)の監査機能不全	7	7.7	7	8.9	2	7.1
8. 会計監査人の監査機能不全、会計監査人との癒着	1	1.1	2	2.5	1	3.6
9. 内部統制体制の機能不全	24	26.4	22	27.8	8	28.6
10. 業績不振、同業他社との熾烈な競争	15	16.5	4	5.1	3	10.7
11. 売上・利益至上主義、目標達成至上主義	21	23.1	11	13.9	3	10.7
12. 構造的な問題が存在する業界(談合体質等)	40	44.0	3	3.8	0	0.0
13. 製品・サービス等の品質管理の不全	6	6.6	16	20.3	1	3.6
14. 工場・事業所等の安全・環境管理の不全	4	4.4	3	3.8	0	0.0
15. 海外事業・子会社特有のリスク環境	5	5.5	2	2.5	2	7.1
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	2	2.2	11	13.9	3	10.7
17. その他	6	6.6	10	12.7	2	7.1
18. わからない・保留	0	0.0	1	1.3	0	0.0
回答社数	91		79		28	

問 6-5a 問 6-5 で選択した要因のうち特に重要な事項(自由記入)

① 企業風土・経営トップ

- 01 希薄な法令遵守意識。
- 02 業界のなかでは長年正しいものと摺りこまれていたものを、否定するように切り替えていくことはかなり難しいものと思います。このような空気、雰囲気が最大の発生要因と思います。
- 03 隠ぺい体質。
- 04 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縮減策に走り、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。
- 05 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
- 06 何時か、誰かが問題を解決してくれるだろうという当事者意識欠如。

- 07 上位者による強い目標達成要請が、ルール違反を招いた。またルール違反に対する罪悪感が欠如していた。トップによる独断専行が隠蔽を招いた。
- 08 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。
- 09 談合は、ほとんど社会的な構造であった。
- 10 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。
- 11 最初のうちはほんの僅かな法の逸脱、しかしそれを繰り返すうちにいつしか現実が大きく法から外れたものに変化していくことに対して、案外人は目をつむることが出来るものだという事。要は、僅かであっても法を逸脱したら、積み積み重ね、いずれはやり直しが出来ないほど大きな事態に発展していく怖さである。

② 取締役会等

- 12 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。
- 13 経営トップに対して意見ができるのは、内部では唯一監査役(会)である。今回はその機能までもトップが無視したことが一大不祥事となって表れた。
- 14 ワンマン経営者による本業とあまり関係ない不採算事業への過大投資。それを阻止できなかった取締役会、監査役会。
- 15 子会社の代表取締役が取引先を利用して横領していた。不祥事を起こすような人物ではないと信用して全面的に任せていたが、結果としてワンマン経営で取締役会も形骸化していて、取締役会の監督機能、内部統制機能や危機管理体制は全く機能していなかった。

③ 体制・制度

- 16 内部統制体制の機能不全。
- 17 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。
- 18 現金を一人に管理させていた。売掛金の回収について他部門のチェックが不十分だった。

④ 周知徹底・情報共有

- 19 関係者が関連する法律の内容を具体的に知らなかったことと、その法律違反に対するリスク認識が欠けていたこと。
- 20 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。
- 21 この数年間で食品関係の法律そのものが大きく変わってきたことへの対応(教育)が十分でなく、担当者レベルで法律を理解していないことにより発生した。
- 22 開発工程(全体スケジュール)の設計から各工程における実務への専門的なスキルへの教育・訓練不足。
- 23 使用原料に関する教育不足。

⑤ 業務執行・問題対応

- 24 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。
- 25 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。
- 26 業務が一見「やり手」の社員に付き、その部門が聖域となった結果、気が付いたときには大問題になっていた。
- 27 聖域分野(開発部門)での有能なリーダーが、独断専行的な業務遂行の中で、自らの会社への利益貢献度に比較して報酬が少ないことへの不満から、取引業者からリベートを収受した。
- 28 過度な受注獲得期待のためフライングした。
- 29 個人の不祥事を、マスコミ対応を間違え、会社の不祥事にした。
- 30 市場サイドで不正改造がなされているのを承知していながら、見ていない振りをしていた。遵法意識の欠如と官庁の実態と離れた規制の放置が原因。

⑥ モニタリング

- 31 ルール通りに業務が遂行されているかの検証をしていなかった。
- 32 監視機能が全く働いていなかった。トップが監視機能の働きを意識的に停止させた(少なくとも悪意の上での指令ではなかったようだが、不祥事発生に全く無防備であったと思われる)。

☆ 最も代表的・重大な不祥事の種類(問 6-3)と不祥事の発生要因(問 6-5)の相関関係

(1)全体

《問 6-5 選択肢》

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. 希薄な法令等遵守意識 | 10. 業績不振、同業他社との熾烈な競争 |
| 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) | 11. 売上・利益至上主義、目標達成至上主義 |
| 3. 情報伝達機能の不全、風通しの悪い風土 | 12. 構造的な問題が存在する業界(談合体質等) |
| 4. 隠ぺい体質 | 13. 製品・サービス等の品質管理の不全 |
| 5. 過度のワンマン経営、取締役会の形骸化 | 14. 工場・事業所等の安全・環境管理の不全 |
| 6. 聖域分野の独断専行 | 15. 海外事業・子会社特有のリスク環境 |
| 7. 監査役(会)の監査機能不全 | 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 |
| 8. 会計監査人の監査機能不全、会計監査人との癒着 | 17. その他 |
| 9. 内部統制体制の機能不全 | 18. わからない・保留 |

※数字は、上段:回答社数(社)、下段:各不祥事における割合(%)

問 6-3 回答数	問 6-5 選択肢																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.粉飾決算、財務報告の虚偽記載等(「財務不祥事」)	42	22 52.4	25 59.5	19 45.2	17 40.5	13 31.0	8 19.0	8 19.0	5 11.9	23 54.8	11 26.2	22 52.4	5 11.9	2 4.8	0 0.0	3 7.1	3 7.1	0 0.0
2.欠陥製品・商品、欠陥サービス、偽装等(「製品等不祥事」)	147	40 27.2	74 50.3	34 23.1	17 11.6	5 3.4	12 8.2	4 2.7	0 0.0	22 15.0	12 8.2	21 14.3	9 6.1	101 68.7	13 8.8	5 3.4	8 5.4	9 6.1
3.背任・横領その他の不正等	217	100 46.1	70 32.3	61 28.1	36 16.6	18 8.3	35 16.1	9 4.1	3 1.4	95 43.8	13 6.0	25 11.5	9 4.1	4 1.8	4 1.8	17 7.8	12 5.5	29 13.4
4.独禁法違反(カルテル・談合・不公正取引等)	131	85 64.9	85 64.9	21 16.0	17 13.0	4 3.1	11 8.4	5 3.8	1 0.8	29 22.1	29 22.1	27 20.6	90 68.7	8 6.1	1 0.8	5 3.8	4 3.1	8 6.1
5.個人情報等の漏洩	84	36 42.9	48 57.1	11 13.1	3 3.6	0 0.0	1 1.2	0 0.0	0 0.0	15 17.9	1 1.2	3 3.6	2 2.4	11 13.1	1 1.2	2 2.4	4 4.8	14 16.7
6.適時開示違反	5	1 20.0	2 40.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 20.0	1 20.0	0 0.0	2 40.0
7.労働関係法令違反	92	60 65.2	54 58.7	16 17.4	10 10.9	3 3.3	5 5.4	3 3.3	0 0.0	16 17.4	14 15.2	16 17.4	9 9.8	9 9.8	10 10.9	6 6.5	4 4.3	7 7.6
8.インサイダー取引	9	9 100.0	4 44.4	3 33.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 33.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
9.その他善管注意義務違反、忠実義務違反	41	17 41.5	21 51.2	19 46.3	11 26.8	10 24.4	12 29.3	8 19.5	1 2.4	16 39.0	2 4.9	12 29.3	1 2.4	4 9.8	2 4.9	4 9.8	4 9.8	3 7.3
10.上記以外の法令違反	133	89 66.9	71 53.4	29 21.8	19 14.3	14 10.5	18 13.5	11 8.3	0 0.0	30 22.6	18 13.5	30 22.6	11 8.3	13 9.8	14 10.5	9 6.8	10 7.5	11 8.3
11.社会的規範等に対する違反	65	34 52.3	28 43.1	18 27.7	14 21.5	7 10.8	5 7.7	3 4.6	1 1.5	9 13.8	3 4.6	5 7.7	2 3.1	6 9.2	6 9.2	3 4.6	7 10.8	16 24.6
12. その他の不祥事	97	30 30.9	51 52.6	20 20.6	11 11.3	8 8.2	11 11.3	3 3.1	0 0.0	16 16.5	7 7.2	13 13.4	8 8.2	18 18.6	15 15.5	5 5.2	13 13.4	14 14.4
13. わからない・保留	6	3 50.0	2 33.3	2 33.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 16.7	1 16.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 16.7
回答社数	1069																	

(2) 上場会社

《問 6-5 選択肢》

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. 希薄な法令等遵守意識 | 10. 業績不振、同業他社との熾烈な競争 |
| 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) | 11. 売上・利益至上主義、目標達成至上主義 |
| 3. 情報伝達機能の不全、風通しの悪い風土 | 12. 構造的な問題が存在する業界(談合体質等) |
| 4. 隠ぺい体質 | 13. 製品・サービス等の品質管理の不全 |
| 5. 過度のワンマン経営、取締役会の形骸化 | 14. 工場・事業所等の安全・環境管理の不全 |
| 6. 聖域分野の独断専行 | 15. 海外事業・子会社特有のリスク環境 |
| 7. 監査役(会)の監査機能不全 | 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 |
| 8. 会計監査人の監査機能不全、会計監査人との癒着 | 17. その他 |
| 9. 内部統制体制の機能不全 | 18. わからない・保留 |

※数字は、上段:回答社数(社)、下段:各不祥事における割合(%)

	問 6-3 回答数	問 6-5 選択肢																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.粉飾決算、財務報告の虚偽記載等 （「財務不祥事」）	24	13	14	9	11	6	5	3	3	13	5	15	3	1	0	3	1	0	0
		54.2	58.3	37.5	45.8	25.0	20.8	12.5	12.5	54.2	20.8	62.5	12.5	4.2	0.0	12.5	4.2	0.0	0.0
2.欠陥製品・商品、欠陥サービス、偽装等 （「製品等不祥事」）	103	30	54	23	14	4	10	3	0	15	8	17	6	68	9	3	7	5	0
		29.1	52.4	22.3	13.6	3.9	9.7	2.9	0.0	14.6	7.8	16.5	5.8	66.0	8.7	2.9	6.8	4.9	0.0
3.背任・横領その他の不正等	134	63	40	36	20	9	17	6	3	61	8	14	4	4	4	11	5	18	3
		47.0	29.9	26.9	14.9	6.7	12.7	4.5	2.2	45.5	6.0	10.4	3.0	3.0	3.0	8.2	3.7	13.4	2.2
4.独禁法違反(カルテル・談合・不公正取引等)	91	60	55	16	13	2	8	3	0	18	22	19	65	6	1	5	1	4	0
		65.9	60.4	17.6	14.3	2.2	8.8	3.3	0.0	19.8	24.2	20.9	71.4	6.6	1.1	5.5	1.1	4.4	0.0
5.個人情報等の漏洩	38	15	20	1	0	0	1	0	0	8	0	0	1	5	1	1	2	9	1
		39.5	52.6	2.6	0.0	0.0	2.6	0.0	0.0	21.1	0.0	0.0	2.6	13.2	2.6	2.6	5.3	23.7	2.6
6.適時開示違反	5	1	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	2	0
		20.0	40.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	20.0	0.0	40.0	0.0
7.労働関係法令違反	51	32	32	7	6	2	2	1	0	9	8	9	6	5	5	5	1	5	0
		62.7	62.7	13.7	11.8	3.9	3.9	2.0	0.0	17.6	15.7	17.6	11.8	9.8	9.8	9.8	2.0	9.8	0.0
8.インサイダー取引	6	6	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		100.0	50.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
9.その他善管注意義務違反、忠実義務違反	25	12	10	12	6	5	8	4	1	9	2	6	1	1	1	4	4	3	0
		48.0	40.0	48.0	24.0	20.0	32.0	16.0	4.0	36.0	8.0	24.0	4.0	4.0	4.0	16.0	16.0	12.0	0.0
10.上記以外の法令違反	82	50	44	17	13	9	15	5	0	17	11	14	7	6	8	6	7	8	0
		61.0	53.7	20.7	15.9	11.0	18.3	6.1	0.0	20.7	13.4	17.1	8.5	7.3	9.8	7.3	8.5	9.8	0.0
11.社会的規範等に対する違反	35	19	15	8	8	4	4	2	1	6	2	3	2	3	3	1	4	12	0
		54.3	42.9	22.9	22.9	11.4	11.4	5.7	2.9	17.1	5.7	8.6	5.7	8.6	8.6	2.9	11.4	34.3	0.0
12. その他の不祥事	57	16	32	11	6	3	6	1	0	6	5	8	5	10	9	4	6	10	1
		28.1	56.1	19.3	10.5	5.3	10.5	1.8	0.0	10.5	8.8	14.0	8.8	17.5	15.8	7.0	10.5	17.5	1.8
13. わからない・保留	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
回答社数	653																		

(3) 上場会社以外

《問 6-5 選択肢》

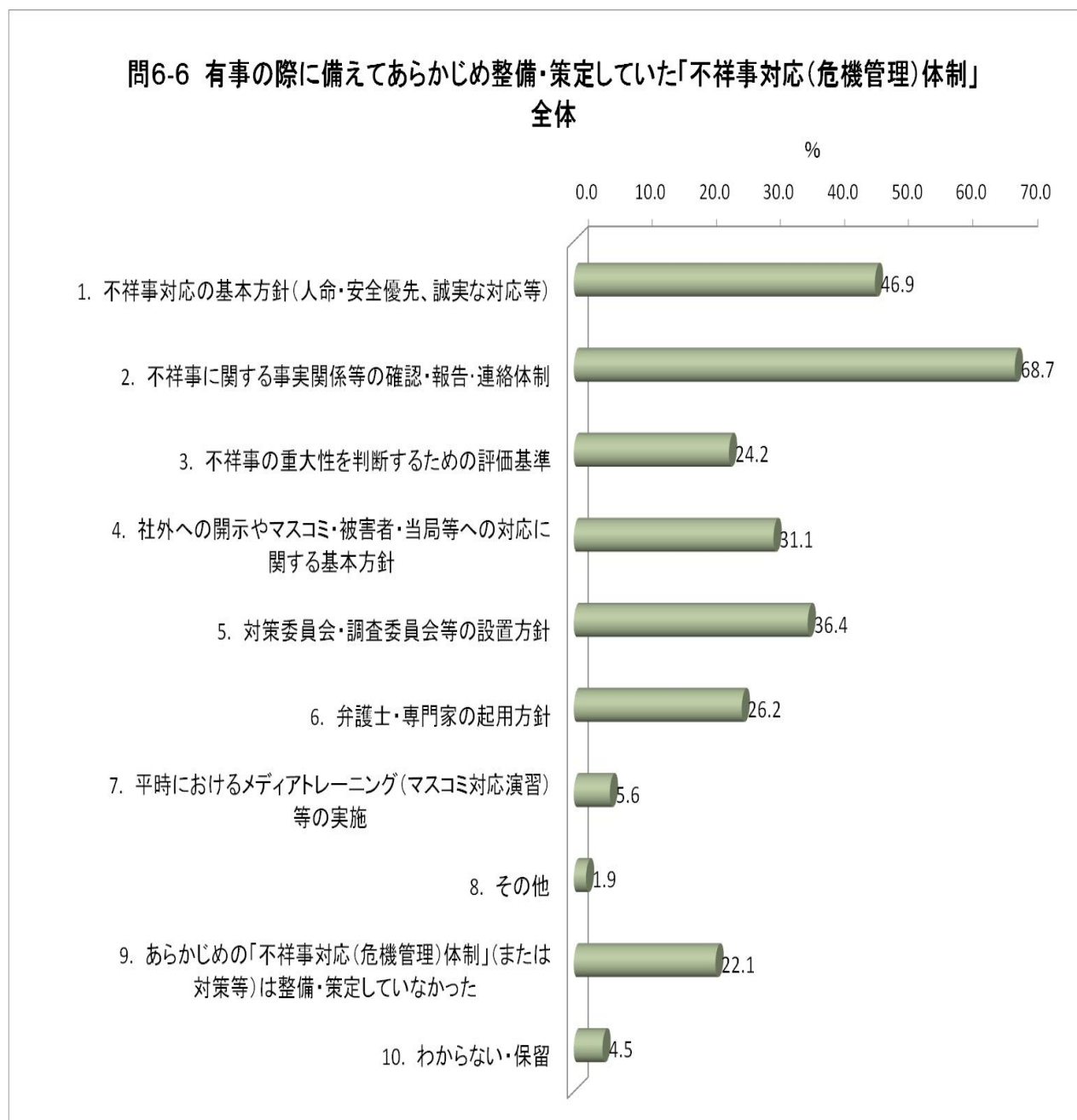
- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. 希薄な法令等遵守意識 | 10. 業績不振、同業他社との熾烈な競争 |
| 2. 鈍いリスク感覚・問題意識、右へならえ意識(事なかれ主義) | 11. 売上・利益至上主義、目標達成至上主義 |
| 3. 情報伝達機能の不全、風通しの悪い風土 | 12. 構造的な問題が存在する業界(談合体質等) |
| 4. 隠ぺい体質 | 13. 製品・サービス等の品質管理の不全 |
| 5. 過度のワンマン経営、取締役会の形骸化 | 14. 工場・事業所等の安全・環境管理の不全 |
| 6. 聖域分野の独断専行 | 15. 海外事業・子会社特有のリスク環境 |
| 7. 監査役(会)の監査機能不全 | 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 |
| 8. 会計監査人の監査機能不全、会計監査人との癒着 | 17. その他 |
| 9. 内部統制体制の機能不全 | 18. わからない・保留 |

※数字は、上段:回答社数(社)、下段:各不祥事における割合(%)

	問6-3 回答数	問 6-5 選択肢																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.粉飾決算、財務報告の虚偽記載等 （「財務不祥事」）	18	9 50.0	11 61.1	10 55.6	6 33.3	7 38.9	3 16.7	5 27.8	2 11.1	10 55.6	6 33.3	7 38.9	2 11.1	1 5.6	0 0.0	0 0.0	2 11.1	0 0.0	0 0.0
2.欠陥製品・商品、欠陥サービス、偽装等 （「製品等不祥事」）	44	10 22.7	20 45.5	11 25.0	3 6.8	1 2.3	2 4.5	1 2.3	0 0.0	7 15.9	4 9.1	4 9.1	3 6.8	33 75.0	4 9.1	2 4.5	1 2.3	4 9.1	0 0.0
3.背任・横領その他の不正等	83	37 44.6	30 36.1	25 30.1	16 19.3	9 10.8	18 21.7	3 3.6	0 0.0	34 41.0	5 6.0	11 13.3	5 6.0	0 0.0	0 0.0	6 7.2	7 8.4	11 13.3	2 2.4
4.独禁法違反(カルテル・談合・不公正取引等)	40	25 62.5	30 75.0	5 12.5	4 10.0	2 5.0	3 7.5	2 5.0	1 2.5	11 27.5	7 17.5	8 20.0	25 62.5	2 5.0	0 0.0	0 0.0	3 7.5	4 10.0	0 0.0
5.個人情報等の漏洩	46	21 45.7	28 60.9	10 21.7	3 6.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	7 15.2	1 2.2	3 6.5	1 2.2	6 13.0	0 0.0	1 2.2	2 4.3	5 10.9	0 0.0
6.適時開示違反	0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
7.労働関係法令違反	41	28 68.3	22 53.7	9 22.0	4 9.8	1 2.4	3 7.3	2 4.9	0 0.0	7 17.1	6 14.6	7 17.1	3 7.3	4 9.8	5 12.2	1 2.4	3 7.3	2 4.9	1 2.4
8.インサイダー取引	3	3 100.0	1 33.3	1 33.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
9.その他善管注意義務違反、忠実義務違反	16	5 31.3	11 68.8	7 43.8	5 31.3	5 31.3	4 25.0	4 25.0	0 0.0	7 43.8	0 0.0	6 37.5	0 0.0	3 18.8	1 6.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
10.上記以外の法令違反	51	39 76.5	27 52.9	12 23.5	6 11.8	5 9.8	3 5.9	6 11.8	0 0.0	13 25.5	7 13.7	16 31.4	4 7.8	7 13.7	6 11.8	3 5.9	3 5.9	3 5.9	0 0.0
11.社会的規範等に対する違反	30	15 50.0	13 43.3	10 33.3	6 20.0	3 10.0	1 3.3	1 3.3	0 0.0	3 10.0	1 3.3	2 6.7	0 0.0	3 10.0	3 10.0	2 6.7	3 10.0	4 13.3	0 0.0
12. その他の不祥事	40	14 35.0	19 47.5	9 22.5	5 12.5	5 12.5	5 12.5	2 5.0	0 0.0	10 25.0	2 5.0	5 12.5	3 7.5	8 20.0	6 15.0	1 2.5	7 17.5	4 10.0	1 2.5
13. わからない・保留	4	2 50.0	1 25.0	2 50.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 25.0	1 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 25.0	2 50.0
回答社数	416																		

問 6-6 有事の際(不祥事が発生したとき)に備えて、あらかじめ整備・策定していた「不祥事対応(危機管理)体制」

(問 6-1 で「1 ある」と回答された方のみ回答)(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(社)	%	回答数(社)	%	回答数(社)	%
1. 不祥事対応の基本方針(人命・安全優先、誠実な対応等)	493	46.9	304	47.4	189	46.1
2. 不祥事に関する事実関係等の確認・報告・連絡体制	722	68.7	439	68.5	283	69.0
3. 不祥事の重大性を判断するための評価基準	254	24.2	157	24.5	97	23.7
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	327	31.1	221	34.5	106	25.9
5. 対策委員会・調査委員会等の設置方針	383	36.4	246	38.4	137	33.4
6. 弁護士・専門家の起用方針	275	26.2	184	28.7	91	22.2
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	59	5.6	40	6.2	19	4.6
8. その他	20	1.9	14	2.2	6	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・策定していなかった	232	22.1	137	21.4	95	23.2
10. わからない・保留	47	4.5	29	4.5	18	4.4
回答社数	1,051		641		410	

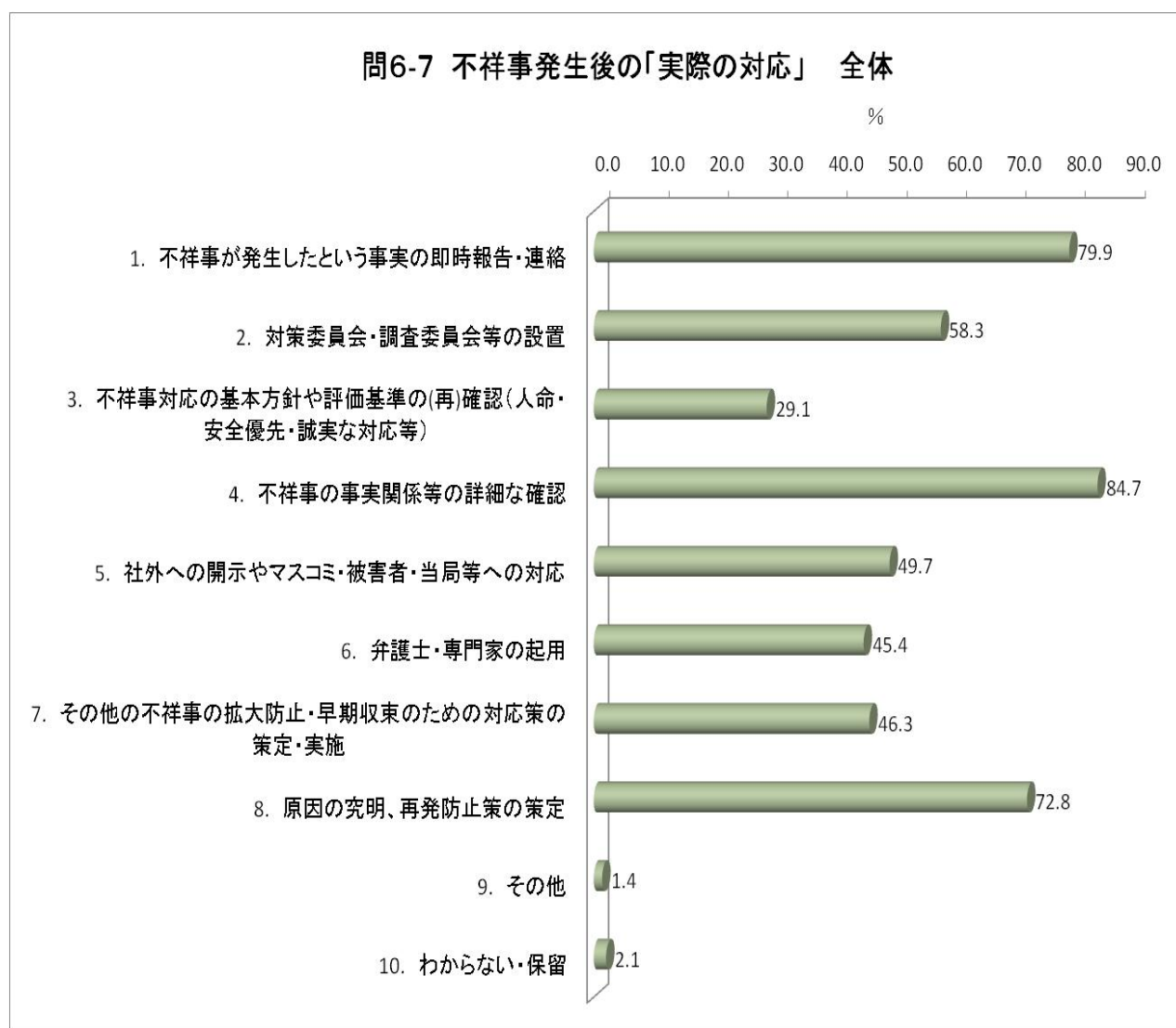
(無回答 18 社は除いて集計)

・「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」が約 2 割(全体 22.1%、上場 21.4%、上場以外 23.2%)を占めている。

問 6-6a 問 6-6 で選択した不祥事対応体制のうち、不祥事の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 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 不祥事発生の際は混乱に陥るので、予めステージごとに対応スタンス等を規定しておいたこと。 ② 体制整備・問題対応 03 対策委員会、調査委員会の早期立ち上げ。 04 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。 05 前の不祥事を受け、不祥事対応体制として、各種のルール、マニュアルを整備した。 06 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。 07 不祥事に関する事実関係等の確認・報告・連絡体制と不祥事そのものの内容の重大性の評価・認識 08 三六協定違反・過労死の発生に際し、速やかに対策委員会を設置し、事実確認・報告・連絡を行い、全従業員に対して労働時間の遵守及び健康管理を徹底した。 09 新規仕入先が産地偽装を行い、事実を伏せていたが、その説明を鵜呑みにせず、即日現地に人員を派遣して、先方の証跡確認を徹底したことが事実解明に繋がった。虚偽説明に対する事実関係の確認・報告の体制が明確であったことから有効に機能し、正確な評価ができた。 10 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。 11 弁護士・専門家の起用体制が整備されていたこと。 12 著名で有能な弁護士に顧問をお願いしていた為、従業員が暴力団関係の人間とトラブル(極めて軽度の交通事故)を起こした際、比較的スムーズに決着することができた。 ③ 社外への開示・対応等 13 中国から輸入した玩具に使用禁止成分が含まれていた。全量回収し、情報開示すると同時に、製品検査体制を強化した。 14 法的問題や当局・マスコミへの対応等につき、迅速かつ機動的な意思決定や対応を行うこと。 ④ 予行演習・メディアトレーニング 15 社外への開示と対マスコミ、被害者、当局などへの対応マニュアルとその訓練が有効。

問 6-7 不祥事発生後の「実際の対応」(問 6-1 で「1 ある」と回答された方のみ回答)
(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(社)	%	回答数(社)	%	回答数(社)	%
1. 不祥事が発生したという事実の即時報告・連絡	844	79.9	518	80.7	326	78.7
2. 対策委員会・調査委員会等の設置	616	58.3	403	62.8	213	51.4
3. 不祥事対応の基本方針や評価基準の(再)確認(人命・安全優先・誠実な対応等)	307	29.1	194	30.2	113	27.3
4. 不祥事の実関係等の詳細な確認	894	84.7	552	86.0	342	82.6
5. 社外への開示やマスコミ・被害者・当局等への対応	525	49.7	360	56.1	165	39.9
6. 弁護士・専門家の起用	479	45.4	315	49.1	164	39.6
7. その他の不祥事の拡大防止・早期収束のための対応策の策定・実施	489	46.3	310	48.3	179	43.2
8. 原因の究明、再発防止策の策定	769	72.8	477	74.3	292	70.5
9. その他	15	1.4	11	1.7	4	1.0
10. わからない・保留	22	2.1	8	1.2	14	3.4
回答社数	1,056		642		414	

(無回答 13 社は除いて集計)

- ・「4. 不祥事の実態関係等の詳細な確認」が最も多く8割を超える(全体 84.7%、上場 86.0%、上場以外 82.6%)。
- ・続いて「1. 不祥事が発生したという事実の即時報告・連絡」が 8 割弱(全体 79.9%、上場 80.7%、上場以外 78.7%)となっている。
- ・一社あたりの実施項目数は、平均 4.7 項目である(上場 4.9 項目、上場以外 4.4 項目)。

問 6-7a 問 6-7 で選択した「実際の対応」のうち、不祥事の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 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。
- 02 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。
- 03 経営トップの迅速な対応と判断。

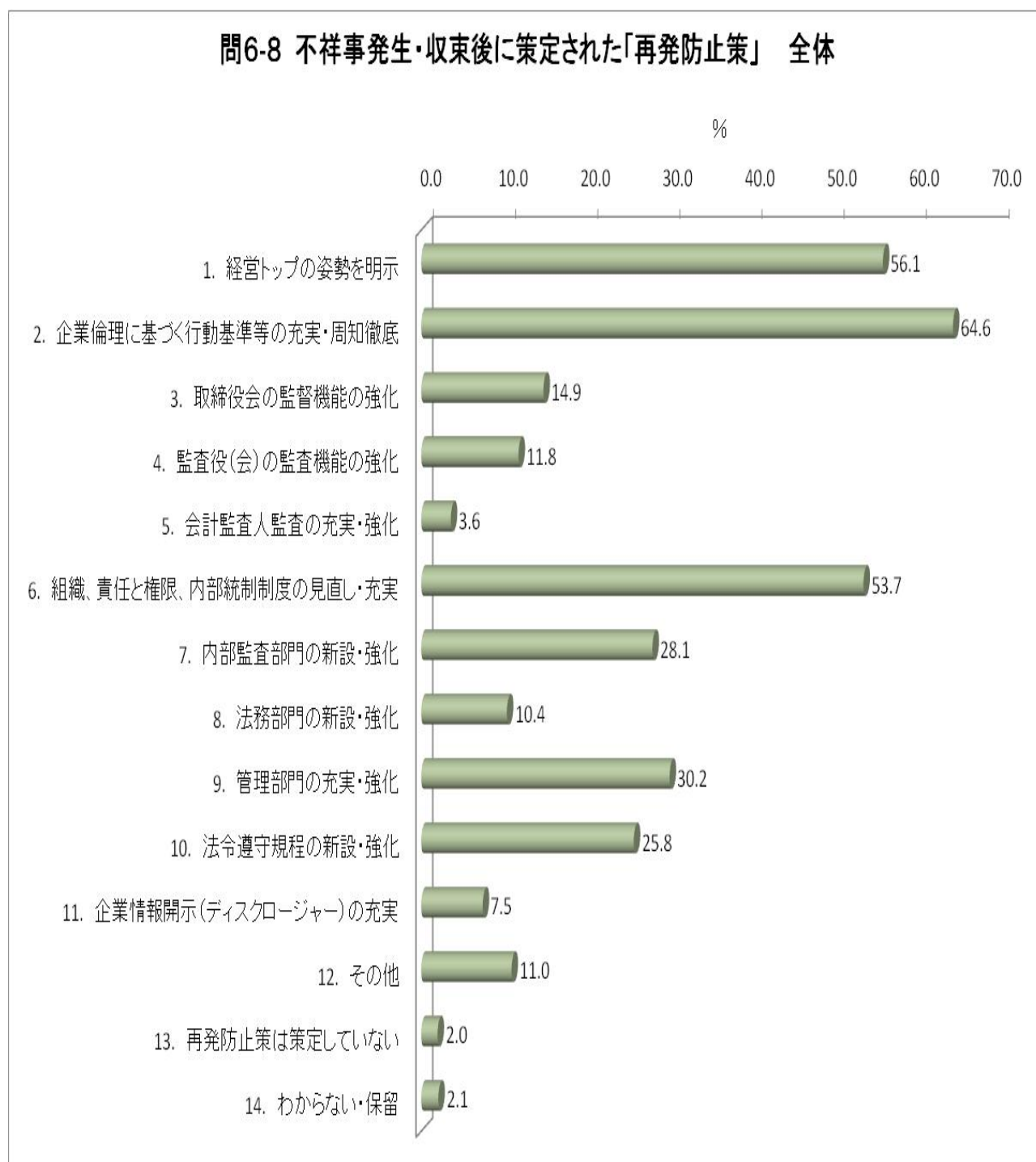
② 体制整備・問題対応

- 04 社内の危機対策本部等の迅速な立ち上げ。
- 05 対策委員会・調査委員会による事実確認。特に弁護士が含まれていることが客観的事実確認に有効。
- 06 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。
- 07 早期に現地調査を実施し事実関係を確認した事。
- 08 事実関係を詳細に確認し原因を究明して早期に社外開示、被害者救済、当局報告相談の実施をした。
- 09 事実関係を迅速かつ正確に把握し、社会的影響等を確認したこと。
- 10 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。
- 11 内部監査室における本社及び子会社、関連会社への調査。
- 12 一部取引業者への聞き取り調査と通報。
- 13 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。
- 14 顧問弁護士より適切な指導等により、不祥事発生時の拡大を最小限にとどめた。
- 15 弁護士にその事実を説明し、対応の仕方について詳細なアドバイスを受けたこと。
- 16 労務コンサルタントの起用と、管理監督者以外の人事処遇制度の導入。
- 17 関係先に対し、個別に訪問ないしは照会を行い、事実説明と事後対応を迅速に行い、マスコミに取り上げられることを防止したこと。

③ 社外への開示・対応

- 18 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。
- 19 社外との交渉担当者は、不用意発言の懸念のない、深慮誠実な者ばかりを人選し、隔離した会議室から、情報発信を行った。
- 20 自社的に承認取り下げを行い、製品回収を申し出て実行したこと、及びマスコミを通じ誠意のある情報開示を行ったこと。
- 21 事実関係を詳細に確認し原因を究明して早期に社外開示、被害者救済、当局報告相談の実施をした。
- 22 ホームページに開示して、お客様よりの反応を見た。
- 23 有識者を加え様々な対応策を検討し、実施した結果を、社外へ開示するとともに、社内にも周知し、厳格な運用方法に変更し、徹底した。

問 6-8 不祥事発生・収束後に策定された「再発防止策」／平成 9 年調査との比較
 (問 6-1 で「1 ある」と回答された方のみ回答)
 (あてはまるものすべてを選択)



※カッコ内は平成 9 年調査結果

	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(社)	%	回答数(社)	%	回答数(社)	%
1. 経営トップの姿勢を明示	593	56.1	359 (200)	55.7 (85.8)	234	56.7
2. 企業倫理に基づく行動基準等の充実・周知徹底	683	64.6	419 (68)	65.1 (29.2)	264	63.9
3. 取締役会の監督機能の強化	157	14.9	99 (105)	15.4 (45.1)	58	14.0
4. 監査役(会)の監査機能の強化	125	11.8	76 (106)	11.8 (45.5)	49	11.9
5. 会計監査人監査の充実・強化	38	3.6	29 (28)	4.5 (12.0)	9	2.2
6. 組織、責任と権限、内部統制制度の見直し・充実	568	53.7	351 (158)	54.5 (67.8)	217	52.5
7. 内部監査部門の新設・強化	297	28.1	191 (87)	29.7 (37.3)	106	25.7
8. 法務部門の新設・強化	110	10.4	71 (43)	11.0 (18.5)	39	9.4
9. 管理部門の充実・強化	319	30.2	196 (—)	30.4 (—)	123	29.8
10. 法令遵守規程の新設・強化	273	25.8	180 (94)	28.0 (40.3)	93	22.5
11. 企業情報開示(ディスクロージャー)の充実	79	7.5	58 (30)	9.0 (12.9)	21	5.1
12. その他	116	11.0	70 (28)	10.9 (12.0)	46	11.1
13. 再発防止策は策定していない	21	2.0	11 (—)	1.7 (—)	10	2.4
14. わからない・保留	22	2.1	12 (—)	1.9 (—)	10	2.4
回答者数	1,057		644 (233)		413	

(無回答 12 社は除いて集計)

- ・「2. 企業倫理に基づく行動基準等の充実・周知徹底」が最も多く全体の 64.6%(上場 65.1%、上場以外 63.9%)を占め、次に「1. 経営トップの姿勢を明示」(全体 56.1%、上場 55.7%、上場以外 56.7%)、「6. 組織、責任と権限、内部統制制度の見直し・充実」(全体 53.7%、上場 54.5%、上場以外 52.5%)と続く。
- ・一社あたりの実施項目数は、平均 3.2 項目である(上場 3.3 項目、上場以外 3.1 項目)。

問 6-8a 問 6-8 で選択した「再発防止策」のうち、不祥事の再発防止に特に有効な事項(自由記入)

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「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。
02 トップの姿勢を明確にし、経営層と現場のコミュニケーションを強化する諸施策と、社内各部門の連携強化の為に組織面等での諸施策の実施。
03 経営トップは、不祥事件発生の影響等と、法令等遵守精神の必要性を全行員に文書で通知し、再発防止策を打ち出すと共に、チェックのあり方を強化指示した。
04 製造会社として「安全」が全てに優先することを、経営トップが繰り返し、経営方針の中に明

確に表明したことにより、全従業員の意識と取組み姿勢が統一された。

② 取締役会等

- 05 取締役会の監督機能強化と、監査役の監査機能の強化。
- 06 経営トップが交代し取締役も3分の1に減少、取締役会での意思疎通が図られ、機能が強化された。
- 07 不祥事発生後、常勤監査役として財務経験者1名、工務経験者1名、社外監査役として弁護士1名、企業経営者1名の4名に変更し、不正の早期発見体制とした。

③ 体制・制度

- 08 組織、責任と権限、内部統制制度の見直し・充実。法令遵守規程の新設・強化。企業情報開示（ディスクロージャー）の充実。
- 09 社長直轄のコンプライアンス委員会(体制)を置き、月1回定例化された具体的改善の「場」が設けられた。
- 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 リスクマネジメント・コミッティーにおける商品・顧客に関する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。
- 12 品質重視のトップの姿勢、管理手法の改善を含む内部統制制度の見直し・充実。
- 13 トレーサビリティ体制の充実、品質保証体制の強化。
- 14 リコール事案の発生を受けて、全社的な品質管理を統括する機関として、社長直轄の製品安全管理室を設置。主要な生産品目については、それぞれの部署に品質管理機能があったが、これを全社的な観点から統括する部署を設けた。今後は取締役会に定期的な報告を行う予定。
- 15 事故発生後、直ちに情報セキュリティ分科会を中心に対応策を策定し「顧客機密情報管理ガイドライン」を制定し、これの運用にまで委員会でフォローが行われたこと。

④ 周知徹底・情報共有

- 16 企業倫理に基づく行動基準等の充実・周知徹底。ともすれば執行の現場は、自己の利益を最優先に捉えがちとなり、不利益となりそうな事実を伏せて行動する懸念があり、その払拭のためには企業倫理の重要性を従業員一人ひとりにまで徹底させていく必要がある。
- 17 従業員に対する行動指針(基準)の徹底的な教育
- 18 不祥事の発生状況、原因対策処置内容などのオープン化（社内への開示および説明）。
- 19 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。

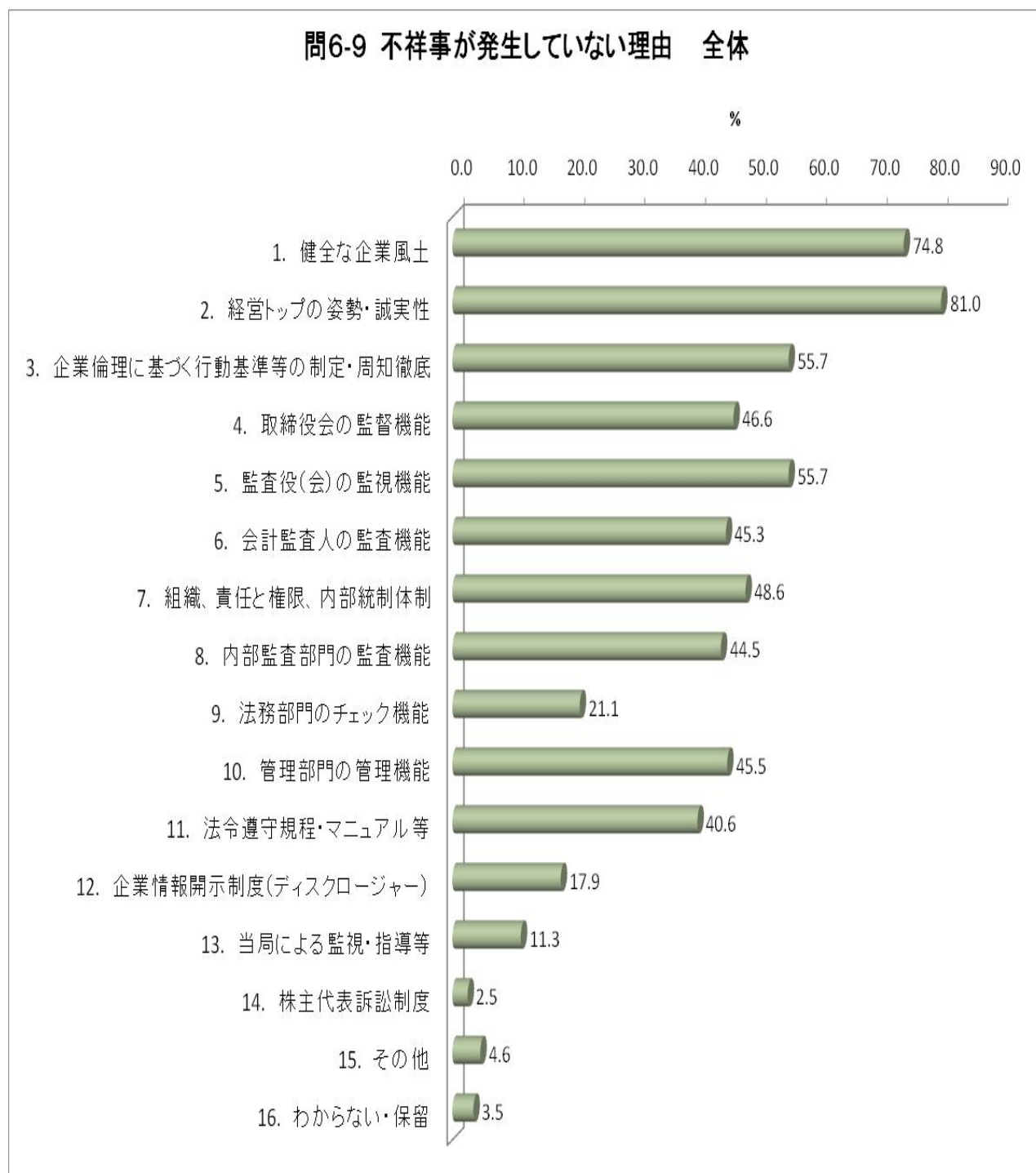
⑤ 業務執行・問題対応

- 20 真の原因究明を行い、その対策を多方面から立案し、中期レベルまでの実行計画立案に落とし、その進捗管理を確実に行う。類似事例を抽出し、確実に対策を水平展開する。
- 21 リスクの高い事業や、リスクの高い外販先からの撤退。
- 22 工場設備のハード・ソフト面からの改善と、定期的なメモリアル・デー行事。
- 23 当該層の人事処遇制度を改定し、実態のない管理監督者の発生防止措置をとった。
- 24 全社従業員を巻き込んだ再発防止策の再強化対策など。
- 25 談合への不参加を業界各社へ通知、毎年関係部門のモニタリングを実施。
- 26 経営責任を明確にした処分を行った。
- 27 不祥事を発生させた者に対する懲戒規定の適用（懲戒解雇）とその内容の社内公開。
- 28 背任、横領等の不祥事の場合、内々で処理せず、民事、刑事告訴の手続きを取ったことで、再発防止への有効な決め手になるようである。

⑥ モニタリング

- 29 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。
- 30 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期間の短縮・監査深度の向上。
- 31 監視カメラの導入や内部牽制機能の強化等により、不正発覚の仕組みが整備されたことを社内告知し、抑止力に繋げる。

問 6-9 不祥事が発生していない理由／平成 9 年調査との比較
 (問 6-1 で「2 ない」と回答された方のみ回答)
 (あてはまるものすべてを選択)



※カッコ内は平成 9 年調査結果

	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(社)	%	回答数(社)	%	回答数(社)	%
1. 健全な企業風土	713	74.8	396 (618)	74.2 (64.5)	317	75.7
2. 経営トップの姿勢・誠実性	772	81.0	438 (870)	82.0 (90.8)	334	79.7
3. 企業倫理に基づく行動基準等の制定・周知徹底	531	55.7	301 (86)	56.4 (9.0)	230	54.9
4. 取締役会の監督機能	444	46.6	259 (257)	48.5 (26.8)	185	44.2
5. 監査役(会)の監視機能	531	55.7	311 (301)	58.2 (31.4)	220	52.5
6. 会計監査人の監査機能	432	45.3	282 (239)	52.8 (24.9)	150	35.8
7. 組織、責任と権限、内部統制体制	463	48.6	264 (485)	49.4 (50.6)	199	47.5
8. 内部監査部門の監査機能	424	44.5	258 (190)	48.3 (19.8)	166	39.6
9. 法務部門のチェック機能	201	21.1	124 (66)	23.2 (6.9)	77	18.4
10. 管理部門の管理機能	434	45.5	246 (—)	46.1 (—)	188	44.9
11. 法令遵守規程・マニュアル等	387	40.6	206 (143)	38.6 (14.9)	181	43.2
12. 企業情報開示制度(ディスクロージャー)	171	17.9	139 (67)	26.0 (7.0)	32	7.6
13. 当局による監視・指導等	108	11.3	47 (—)	8.8 (—)	61	14.6
14. 株主代表訴訟制度	24	2.5	18 (37)	3.4 (3.9)	6	1.4
15. その他	44	4.6	15 (50)	2.8 (5.2)	29	6.9
16. わからない・保留	33	3.5	19 (—)	3.6 (—)	14	3.3
回答者数	953		534 (958)		419	

(無回答 12 社は除いて集計)

- ・不祥事が発生していない理由も不祥事発生を抑止要因や発生の可能性がない理由(問 3-3)と同じく、やはり「2. 経営トップの姿勢・誠実性」が最も多い(全体 81.0%、上場 82.0%、上場以外 79.7%)。
- ・今回調査も平成 9 年調査も、「2. 経営トップの姿勢・誠実性」(今回調査 82.0%、H9調査 90.8%)と「1. 健全な企業風土」(今回調査 74.2%、H9調査 64.5%)が抑止要因として重視されていることは変わらない。
- ・「4. 取締役会の監督機能」(26.8%→48.5%)、「5. 監査役(会)の監視機能」(31.4%→58.2%)、「6. 会計監査人の監査機能」(24.9%→52.8%)、「8. 内部監査部門の監査機能」(19.8%→48.3%)、「9. 法務部門のチェック機能」(6.9%→23.2%)は、それぞれ大幅に増加している。
- ・「3. 企業倫理に基づく行動基準等の制定・周知徹底」が 9.0%から 56.4%に、「12. 企業情報開示制度(ディスクロージャー)」についても 7.0%から 26.0%に大幅に増加している。

問 6-9a 問 6-9 で選択した理由のうち、特に重要な事項(自由記入)

① 企業風土・経営トップ

- 01 健全な企業風土。いかに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 企業風土が大事。不祥事は大体、上司に対する不平、不満を持つ不良分子が起こす可能性が高いのではと思う。常日頃のコミュニケーションが必要、更に不満を残さない様、問題解決を図る努力が大事である。
- 03 健全な企業風土。経営トップの姿勢・誠実性が全社的に浸透しており、個々のリスク管理に対する意識が高く、日常的に相互牽制が効いている。
- 04 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。
- 05 トップ自らが「法を守り、悪いことをしない」という誠実な意識を共有していることと、何でも言える風通しの良い風土があるから。
- 06 経営トップの誠実な姿勢に社員が直面する機会が多い。健全で風通しのよい企業風土があり、報・連・相を徹底し、一例ではあるが、隠し事があった場合は何故隠したか厳しく追及している(隠匿で職位降格あり)。
- 07 基本的に役職員が真面目であること、及び比較的少数の従業員で業務処理しているため、個人の仕事のパフォーマンスが掌握しやすい点。
- 08 社員が18名と少人数であり、家族的雰囲気で良好な人間関係が築かれているため、社員間のコミュニケーションが取り易く、各人の言動が割りにオープンである。
- 09 何が直接の要因か分かりませんが、トップの方針と従業員が元々持っている誠実さ、勤勉さが今まで守られてきた要因のひとつと考えています。
- 10 従業員が心のゆとり、生活のゆとりを持つ環境。
- 11 健全な事業経営(黒字経営)。
- 12 無理な売上高、利益及びコストダウン追求をしない。
- 13 ほとんどが電力会社、ガス会社からの出向者であり、出向元での不祥事防止の徹底が図られている。
- 14 厳しい法的な規制があること。生命に関連する医療用医薬品を製造・販売しているという従業員の使命感が影響している。

② 取締役会等

- 15 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。
- 16 経営トップの姿勢・誠実性は、社内・社外の現場を反映した取締役会の機能が有効に働き、社内現場に密着した三様監査機能との融合が重要な要素の一つである。
- 17 トップ、取締役、監査役、会計監査人それぞれが意見交換の場を頻繁に持つことは、予防につながる。会社の自浄努力に尽きると思う。

③ 体制・制度

- 18 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。
- 19 経営トップの姿勢・誠実性の下での組織、責任と権限、内部統制体制が重要と思われる。

④ 周知徹底・情報共有

- 20 伝統的に社員教育が徹底している。お客様が工場見学しているときは必ず会釈するとか、自ら工場をよく掃除するとか。「真心をこめて」「相手の身になって」「それぞれの持ち場で」「うるわしい職場に」
- 21 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。
- 22 企業・従業員に、不祥事が非常に怖いと思わせる啓蒙活動。

⑤ 業務執行・問題対応

- 23 金融機関でも無いのに、正社員は定期異動が全員3年以内に実施される。結果として、取引先との癒着も無くなり不祥事の防止となっているのではないと思われる。
- 24 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。

- 25 事故（小さな事故、障害等を含む）について、日常的に報告するエスカレーション・プロセスが確立しており、その原因、顧客への影響、対策、現在のステータス等が必要に応じ、経営会議などで報告され、検討される。

⑥ モニタリング

- 26 管理部門の監査および年度計画書による事業所巡回。
- 27 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。
- 28 会社が50人と小さく、役員を含め皆が同室で勤務しているため全社に目が届く。監査役も全社の詳細を把握できる。

問7 会社として不祥事の予防または発生後の対応に困難を感じている点

① 企業風土・経営トップ

- 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 経営環境の悪化もあり、根深い売上至上主義的な企業風土の改善が、現場において進まない。
- 03 業界の長年の慣行から抜け切れず、危機意識が欠如。

② 取締役会等

- 04 不祥事に直結するようなものはないが、全般にリスク感受度が低く、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。
- 05 取締役会など重要な会議体（企業グループ社長会を含む）が形骸化しており、実効性がない。

③ 体制・制度

- 06 めったに起きない不祥事のための予防や発生後の対応策を、多大な時間と人を投入してでも積極的に行おうとする意識がなかなか働きにくい。
- 07 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。
- 08 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。

④ 周知徹底・情報共有

- 09 流行の移り変わり、技術の進歩が早く、従業員の専門教育が追いつかない面がある。
- 10 会社として不祥事が発生していないことから、社員が教育の必要性を強く感じていない。
- 11 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。
- 12 ヒヤリハットや不祥事予備軍といった顕在化に至らなかった事象の情報の共有化が出来ていない。

⑤ 業務執行・問題対応

- 13 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。
- 14 恣意的な違反や、悪意を持つての不祥事は、予防・対応が難しい。
- 15 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。
- 16 労働関係法令（超過時間勤務、名ばかり管理職、出向・派遣・業務委託・請負等の問題）については、厳密に解釈すると法違反の恐れがあると感じているが、当社だけでなく日本の会社全体の問題と解釈している。

⑥ モニタリング

- 17 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。
- 18 マイナス情報は、ラインを通じて社長にのみ報告され、処理される。催促しないと監査役に報告されない。監査役への報告事項を文書化していても守られない。