

頻発するトップも知らない不祥事——取締役会の機能不全と内部統制の欠陥

桐蔭 CREC センター長
桐蔭法科大学院教授
(株) 日本取引所グループ 社外取締役
日比谷パーク法律事務所 代表
弁護士 久保利 英明

<最近発覚した不祥事>

第1 トップも取締役会も知らない不祥事の続発とその真因

2017 年秋、素材メーカーのデータ改竄や自動車メーカーの無資格検査事件の発覚が相次ぎ、日本の製造業への信頼を揺るがしている。発覚したのは最近であるにしても、こうした不正が 30 年以上も継続し、常態化していたのにトップが知らなかったことは驚愕に値する。その真因は何か、再発防止のために何をすべきなのだろうか。(各社事案については別紙参照)

第2 なぜ今、長年隠れていた不祥事が発覚し、厳しく批判されているのか

1. 経済較差が階級化とまで言われるほど固定化し、従業員の不満は飽和点に
2. SNS の利用率が拡がり、いつでも誰でも自由に情報発信ができる時代に
3. ESG 投資など投資規準が公正性、透明性にシフト
ガバナンス・コンプライアンス不全の企業は標的に
4. 旧来型内部通報の致命的弱点が露呈
 - (1) 通報内容よりも、まず犯人捜しが始まる。
 - (2) うるさい奴だ、面倒だ、と調査もせずに発生事実を否定。
 - (3) 現場も上司も「余計なことをしてくれた」と反感を示す。
 - (4) 握りつぶせ。
 - (5) トップからの感謝も昇進・昇給もないどころか左遷までされる。
 - (6) それなら、二度と内部通報などしてやるものか。
 - (7) 監督官庁かメディアや金融庁など外部へ告発してやれ。
 - (8) トップは「裸の王様」で何も知らずに、記者会見に追い込まれ、首を取られる。
5. グローバル化とバブルにより失われた日本企業のQC、体質劣化
6. 弁護士増員により、金融・証券・消費者訴訟事件は増加傾向
弁護士人口の増加により不祥事企業は迫及される。
1971 年 (私の登録年) 8,797 人、1995 年 1 万 5108 人、2004 年 2 万 224 人、
2011 年 3 万 485 人、2016 年 3 万 7680 人、2018 年 4 万人超え。

第3 不祥事対応のポイント

1. これらの企業不祥事は環境変化を認識しない前例踏襲と現場力への盲信により、長年、違法行為を看過し続けたことに起因している。
2. 時代の経過により従業員の変質が起き、意識が変化した。(ex.ゼンショー)
3. 過去の規制や労働慣習やモラルが金属(勤続)疲労を起こしている。(ex. 電通)
4. リスク管理を CEO 以下の業務執行者だけでは全うできず、社外役員の活躍が待たれている。

第4 コンプライアンスの正しい理解

1. コンプライアンスとは法令やルールの遵守にとどまらない。取引先・顧客・従業員・地域・環境に対する契約や協定を含めた誠実な業務執行もコンプライアンスである。
語源となった Comply (コンプライ) とは complete (完全な) + supply (提供する) が合体した言葉で、「完全なものを提供すること」である。遵法という意味はない。
2. 法律・政省令・規則、社内や業界のルールはできた瞬間から現実とのミスマッチと潜脱行為による機能劣化が始まる。法律やルールは立法事実(法律を作らなければならない不都合な現実)が認められて初めてそれを是正するために創られる。ところが現実は日々動いているから、法や規制があろうが、なかろうが不都合は発生する。そこで社会や人々は、法律やルールを超えた企業行動を要請する。
3. これらを受容して柔軟に応えるのがコンプライアンスである。それには会社の常識ではなく、社会の常識で解を示すことが必要。即ち、社外役員の出番である。

第5 「不祥事予防のプリンシプル(日本取引所自主規制法人 2018.2.21 公表)」の解説

1. 実を伴った実態把握 — 真実を大切にし、アカウンタビリティを尊重する企業活動
2. 使命感に裏付けられた職責の全う
— トップも管理職も現場も監督監査機関も全ての階層がぬかりなく使命を果たす
3. 双方向のコミュニケーション — 階層間の情報格差をなくす
4. 不正の芽の察知と機敏な対処 — 内部通報制度を整備し有効に活用する
5. グループ全体を貫く経営管理
— 子会社群への権限委譲とレポーティングラインの充実をセットで構築する
6. サプライチェーンを展望した責任感 — B to B の先には必ず C がいる

以上

1. 神戸製鋼本体とその子会社グループ

(1) 過去の度重なる不祥事とデータ偽装事件

2006年5月には、グループ会社で、大気汚染防止法の基準値を超える窒素酸化物と硫黄酸化物を排出しながら、地元自治体に提出するデータを改ざんするなどして隠蔽する不正が発覚した。さらに2008年6月には子会社で、日本工業規格(JIS)で定められた試験をせずに鋼材を出荷していたことが判明した。

2016年6月にはグループの神鋼鋼線ステンレス(大阪府泉佐野市)が、ばねの鋼材強度の試験値を改ざんし、JISの認証機関からJIS認証を取り消された。神戸製鋼グループは何度となく企業価値の毀損を経験してきた。

(2) 今回の神戸製鋼所アルミ・銅部品等強度偽装事件

ところが神戸製鋼所は2017年10月8日、自動車や航空機メーカーなど約200社に納入したアルミ板や銅製品について、工場の出荷段階で強度や寸法をチェックする検査証明書を書き換えるなどの不正が見つかったと発表した。後日、相手先は500社と訂正。不正が見つかったのは、同社が2016年9月～17年8月に生産したアルミ製品(板、押し出し品)約1万9300トン、銅製品約2200トンなどで、出荷したアルミ・銅製品の約4%に当たると公表。2017年8月には社内の監査で検査証明書のデータ改竄、捏造の事実が発覚したが公表は2ヶ月遅れた。不正が見つかった国内4工場ではデータの改竄などが30年前から続いていたという。広報は会見では現場とのコミュニケーション不全のため上層部には情報が伝わらなかったと主張した。

納入先は国内自動車メーカーのほか、電機メーカー、JR東海さらにはGM等海外メーカーなど多岐にわたる。神戸製鋼から原材料を購入するメーカー各社はアルミや銅製品の寸法、強度などを指定し、製造を委託した。契約上、神戸製鋼は納入前にメーカー側の要求を満たしているかをチェックし、検査証明書に正確なデータを記入して、適合した製品だけを納入する義務がある。ところが基準に合致しない数値の製品について、一方的な自らの判断によって適格品として納入し、正規代金の請求も行っていった。

記者会見において、梅原副社長は「納期に間に合わせるため、担当者がついデータを書き換え、それが続いてしまったのではないか」「2016年の事件はJIS法違反のコンプライアンス違反だが、今回の事案は法令違反ではないからコンプライアンス違反とは言えない」と釈明した。コンプライアンスの基本を理解していなかった

と言わざるを得ない。報道によると工場の管理職も不正を黙認しており、関与者は数十名に上ると言われる。不正は組織ぐるみだった可能性が高い。外部調査委員会を設置したが、1月に予定されていた報告書は2018年2月末からさらに3月6日へ延期された。

銅管やアルミ製品について、JISの認証が取り消され、秦野工場のISO9001認定も取り消された。さらに米国司法省から罰則付き召喚状（サピーナ）が届き、様々な文書提出要求がなされている。昨年12月にはカナダで消費者からの損害賠償訴訟が提起され、クラスアクションが開始されるとの報道があり、今後の拡大が懸念されている。

神戸製鋼はBtoBの取引であることを理由に、完成車両や消費者への影響について明言しなかった。しかし、素材の品質不良は最終製品の質に影響するから、BtoCの責任を回避するわけにはいかない。トヨタ自動車などは神戸製鋼製品を一部車種のボンネットなどに使用しており、リコール（回収・無償修理）に発展する可能性もある。10月11日、JR東海は東海道新幹線の車両「N700A」の台車に使っている製品の一部の強度について、同社の仕入れの基準として準用している日本工業規格（JIS）の基準を下回っていたことを明らかにした。

2. 日産の完成車検査 無資格者印鑑偽装事件

2017年9月30日、日産自動車で国の規定に反して完成車の無資格者に検査をさせ、正規資格者の印鑑を冒用していた問題が発覚した。偽装があったのは、「完成検査」と呼ばれ、新車の出荷前にブレーキ性能や排ガス量などが基準を満たしているかを確認する検査である。記者発表では当初担当スタッフが会見したが、10月2日の本社での会見では西川社長が登場したものの、全く謝罪会見とは程遠く、軽い会釈程度しか頭を下げなかった。リコールを116万台も行う羽目になった企業の社長会見とは思えないと批判された。

果たして社内でさえも軽く受け止められ、この後も各工場で、正規資格者に依らない偽装検査が継続していた。

国交省によればこのような偽装がオートワークス京都を除く、日産・日産車体の国内の完成車5工場で行われていた。38年前から始まった無資格検査が常態化し、且つ、現場のみならず管理職も関与していた可能性が高い。しかも社長会見後に至っても検査に無資格者が関わり、印鑑の冒用をしていることが明らかとなり、この点も新たな報告徴求の対象となった。なぜこのような事件が発生したか詳らかではないが、西川社長の説明によると無資格者の検査関与の禁止命令は工場長から部長、課長、係長と伝わったが、課長と係長の間でコミュニケーションのギャップが大きかったという。10月31日、日産の国内6工場のISO認証が取り消された。

このため、日産は販売済みの合計約120万台のリコール（無料の回収・修理）を

国交省に届け出た。対象は計 28 車種（他社分を含めると 38 車種）で、国内販売の全車種に当たる。当期の公表利益見込は 400 億円の下方修正となった。

国交省は日産の新車検査態勢を対象に無期限の監視体制下に置くことを決定した。燃費不正の三菱自動車に対して取った 3 年間の監視対象よりも厳しい。

日産自動車は 12 月 21 日、生産事業を担当する松元史明副社長（59）が 12 月 31 日付で退任すると明らかにした。完成車の無資格検査問題の責任を取っての更迭とみられる。

11 月 17 日に西村あさひ法律事務所調査報告書が提出された。第三者委員会報告書格付け委員会では、実質調査期間がわずか 19 日と短く、独立性・中立性・専門性に疑問符が付けられたことから、評価は非常に低いものとされた。

3. スバルの完成車検査 無資格者印鑑偽装事件

スバルでも 2017 年 10 月 27 日、日産と同様の事件が発覚し、吉永社長が公表した。同社長への報告は 10 月 11 日であったという。同社が国交省へ届け出ている社内規定は「社内試験に合格した完成検査員が完成検査を行う」というものだった。一方、検査の運用を定めた業務規定では、「監督者の監視下では、知識と技能を 100% 身につけたと判断された従業員であれば、完成検査の業務に従事できる」と定めていた。このため、実際には、完成検査員の資格を取るために研修中の従業員も検査を行っていた。

この矛盾した状態は 30 年以上まかり通っていた。完成検査の有資格者は会社全体で 245 人おり、同社は無資格検査の原因としての人員不足を否定する。11 月 9 日、結果として 12 車種 40 万台のリコールを国交省に届出し、2018 年 3 月期はリコール対策費用が 200 億円となり減益要因となる見込みとされている。

同社では長島・大野・常松法律事務所が調査報告書を提出している。他社の外部委員会よりも、委員会の独立性、中立性を強調している。しかし、その設置や委員選定の過程は判然としない。現場たる製造品質管理部が強く、事務職たる品質保証部とのコミュニケーションに欠け、内部監査部門を含め、監査機能が弱体であったなど、表面的な原因は記載されているが、その真因には踏み込んでいない。

4. 三菱マテリアルグループ子会社の検査データ改竄

三菱マテリアル(MMC)は、2017 年 11 月 23 日夕、連結子会社の三菱電線工業(MCI)、三菱伸銅(MSC)の 2 社において検査記録データ書き換えなど不適切な行為により、顧客の規格値や社内仕様値を逸脱した製品を出荷したことが判明したと発表した。

三菱電線では樹脂製シール材の品質不正を行っていたとされ、不適合品を出荷した可能性がある取引先は自衛隊を中心とする航空機や艦船のエンジンに使用され対象会社は 229 社。三菱伸銅では自動車関連産業で使われる銅製品などで対象は 29 社

と言われる。また、30日に至り、MMCの子会社の三菱アルミニウム（東京都港区）でも、静岡県で製造した製品の検査データの改竄が報道された。委員長には同社独立社外取締役の得能摩利子氏（フェラガモ社長兼 CEO）が就任し、委員は渡辺博史社外取締役他が参加した特別調査委員会が設置された。子会社については別途個社の調査委員会を置き、渋谷卓司弁護士を中心とする西村あさひ法律事務所が外部弁護士事務所として起用された。現在調査が続いており、最終報告書の提出は3月末になる見込である。

神戸製鋼のケースでも見受けられたが、契約した性能を満たしていない製品を顧客の許可を得た上で納品できる「特別採用」「トクサイ」と呼ぶ商慣行を悪用、無断納入していたという。

そもそも「特採」の許諾をするのは取引の相手方である買い手であって、売り手が勝手に許諾できるはずもないから、契約違反は明らかである。

MCIでは公表に先立って昨年3月初旬に社長の村田氏が問題を把握しながら、出荷停止は10月23日の公表まで行わず、親会社への報告もそれまで行われなかった。MSCでは10月18日に社内で問題を把握。各社の親会社たるMMCには同19日にそれぞれ報告していた。しかし、直ちにMMCからの公表はなされなかった。

三菱アルミニウムのデータ改竄については当初公表されていなかったが、2018年2月に至り、子会社立花金属工業のほか、自動車部品を製造するダイヤモンド（新潟市）とともに同社にも同様の疑惑が判明し、調査対象として追加された。同社でも不正指南とも言うべき、製品の規格が顧客と約束した水準を満たしていなくても、顧客の了承なしに出荷できることを認める内容が記載されていた。神鋼のデータ改ざん問題が注目を集めなければ、対外公表しなかった可能性が高い。

親会社の三菱マテリアルは三菱電線の村田社長を更迭させ、後任に親会社MMCの高柳執行役員を就任させた。

5. 東レグループ子会社の検査データ改竄

東レは2017年11月28日、100%子会社である東レハイブリッドコード（THC）で、タイヤの形状を保持する補強材のタイヤコードや自動車のブレーキホースやベルトに用いられる補強材の産業用コードについて検査データの改ざんがあったと発表した。改竄は製造過程で子会社の品質保証室長が二代にわたり行っており、その数は149件に及ぶ。不正のあった製品はタイヤメーカーや自動車部品メーカーなど13社に出荷されたという。検査データの書き換えが始まったのは2008年4月で、問題が発覚するまで約10年間継続していた。東レはこの問題を別の補助金の不正受給事件をきっかけに始まった自社のアンケート調査により2016年7月に発見した。すなわち品質保証室における検査成績表の数値の書き換えを指摘したアンケート回答を端緒として、2016年7月に把握したという。しかし、この事実を1年4ヶ月間発

表しなかった。東レは経団連会長の榊原定征氏の出身母体であり、データ改竄は榊原氏の社長会長時代を通じて行われていた。公表の1日前の11月27日には同氏が経団連会長として一連のデータ改竄事件を取り上げ「代表的な企業の不正は残念、製造業が深刻な事態になっている。」と述べ、コンプライアンスを守り、企業統治を發揮することを強く求めていた。

THCでは鈴木社長が責任を取って退任した。同社では前・現社外監査役ら3人の弁護士により、会社の行った調査の検証・評価等を目的とする「有識者委員会」を設置した。しかし、2017年12月25日に提出された報告書は「この委員会は自ら調査をし、調査結果により問題を評価するものではない」と調査委員会であることを否定している。検証と言っても、社内調査の表面的な追認でしかなく、深度のある真因究明には至っていない。素材メーカーとして販売先との契約義務や最終消費者の安全確保義務を踏まえたコンプライアンスの視点はすっぱりと抜け落ちて、公表についても消極的な姿勢を示している。

東レはデータ改竄の事実を公表した理由として「インターネット掲示板の書き込み」（日覚昭広社長会見）と説明した。2チャンネルに書き込まれた情報は会社公表とほぼ同一であり、内部もしくは取引関係者しか知り得ない正確なものであった。神戸製鋼などでのデータ改ざん問題が注目を集めなければ、対外公表に至らなかった可能性が高い。

6. 旭硝子未検査実験用容器の出荷事件 2017年12月27日公表

旭硝子の子会社「AGCテクノグラス」（静岡県吉田町）では2015年2月から2017年12月まで、DNAを採取する際などに使われる遠沈管と呼ばれる遠心分離機で使われるプラスチック製容器について「DNA分解酵素」が製品に含まれていないことを定期検査で確認し、品質保証書も発行していた。しかし、2015年2月に検査に必要な高精度な試薬を入手できなくなった。しかし、担当者が交代したことから、こうした経緯が社内で共有されず、検査は未実施のまま3年近く放置され、出荷と品質保証を続けた。出荷先は約1500の大学や研究機関で、そのうち80の出荷先に対しては、検査未実施にもかかわらず品質保証書を発行していた。

2017年12月上旬、顧客から品質を保証する書類の提出を依頼された際、担当者が再確認して検査未実施のまま出荷していた不正が発覚した。12月20日から出荷を停止した。

親会社である旭硝子は、記者会見を開かず、同月27日テクノグラス社のホームページでのみ不正を発表し、より多くのアクセスが期待できる旭硝子のホームページでは開示しなかった。同社は「消費者が使う製品でなく、不正な保証書を出した納入先もわかっていたため、問題ないと判断した」と釈明するが、情報開示の姿勢として疑問である。

7. シチズン時計 2018年2月9日 第三者委員会報告

シチズン時計は2018年2月9日、100%子会社で電子部品のシチズン電子（山梨県富士吉田市）が、家電製品やスマホのスイッチやセンサーなどの出荷にあたり、製造工場を偽って虚偽のラベルを用いて販売していたと発表した。中国製製品に国内工場のロット番号を付けたケースなどが判明。また照明用発光ダイオード（LED）の劣化予測の試験結果を改ざんしていたことも明らかになった。シチズン時計は、子会社社長らを同日付で事実上解任した。

一連の不正行為は、シチズン時計が設置した第三者委員会（宗像紀夫委員長）が確認し、同日公表した報告書に盛り込んだ。責任を明確にするため、子会社の郷田義弘社長とLEDのデータ改ざんに関わった取締役は、シチズン時計の勧告を受けて同日付で退任。不正行為を容認していた子会社常務も取締役に降格された。

製造場所の偽装は昨年6月まで7年以上続き、不正出荷は少なくとも166種類、約13億3300万個に上った。中国製が混ざった箱に「Made in Japan」（日本製）のシールを貼って出荷していた問題も別途判明した。

LED試験では2012年4月から16年12月まで、米国の省エネ規格を満たすため、耐用年数などのデータを書き換えるなどして、虚偽のレポートを作成。北米の取引先などに提出していた。

第三者委員会は原因として、利益至上主義やシチズン電子の内部統制の弱体などを掲げているが、要約版しか開示されず、氏名もイニシャルのみであって、多くのユーザーやステイクホルダーに対する責任を全うしたとは言えない。不適切行為と言いながら、不適正行為の用語も使われており、人選については日弁連のガイドラインに準拠していても、公共財としては物足りない報告書となっている。

8. 宇部興産グループ 2018年2月23日公表

化学メーカー大手の宇部興産で2018年2月23日、グループ会社の宇部丸善ポリエチレン（UMP、東京都港区）がケーブルを覆う材料となる汎用樹脂の「低密度ポリエチレン製品」の検査で不正があった事が判明した。50社の顧客と取り決めた75項目ある品質検査のうち、強度など16項目を実施せず、過去データを流用するなどして検査結果を捏造（ねつぞう）、出荷していたと発表。1990年代から不正が続いていた。原因の詳細な調査や再発防止策は3月末をめどに発表する。

不正は2017年12月11日に発覚し、内部調査を経て、12月25日に概要を把握した。宇部興産の山本謙社長は23日、東京都内で記者会見を開き、「内部統制の脆弱性があり、倫理観が非常に不十分だった」と謝罪した。「今年1月中旬から納入先の顧客に説明をしてきたため、発表までに時間がかかった。品質には問題がないことを確認し、これをもって公表した」というが、いかにも遅い。

9. 川崎重工業によるJR西日本新幹線台車枠製造ミス事件 2月28日公表

2017年12月に運行中の博多発東京行き新幹線「のぞみ34号」(N700系)の台車に破断寸前の亀裂が見つかった重大インシデントが発生した。

2018年2月28日JR西日本は川崎重工業が2007年に台車を製造した際、鋼材を削り過ぎたことにより強度に問題が生じ、「疲労破壊」が起きたのが原因と考えられるとする調査結果を発表した。西日本の担当役員は「強度が保てないことは明白。設計図通りに作られていない」と指摘している。

問題となった台車枠の厚さは最も薄い箇所で設計基準の7ミリより2.3ミリも薄い4.7ミリだった。また削り過ぎによって鋼材の厚さが設計基準に満たないものが、ほかにJR西に100台、東海に46台あることも判明した。亀裂が見つかった台車枠は、厚さ8ミリの鋼材を折り曲げて作っていた。

川崎重工業は、その台車枠に車軸を介する「軸バネ座」という部品を溶接する際に、両方の部材の接着面が平らになるように台車枠の鋼材を削る作業を施していたというが、強度が不足する恐れがあるとして本来、禁止された作業だった。

神戸市で謝罪記者会見した川重の金花芳則社長は月額報酬の5割を3ヶ月返上すると発表した。

以上

「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」(案)の策定について

2018年2月21日

日本取引所自主規制法人

I. 趣旨

近年、上場会社における多くの不祥事が表面化し報道されています。業種を超え、規模の大小にかかわらず広がっている現状です。これらの中には、最近になって発生した事象もあれば、これまで潜在していたものが顕在化した事象も見られます。いずれにせよ、これら不祥事は、その社会的影響の広がりに加え、当該企業の社会的評価を下げ、業績に悪影響を及ぼし、株価の下落も相俟ってその企業価値を毀損します。さらに、上場会社の間で不祥事が頻発するような資本市場は、コーポレート・ガバナンスが機能していない市場とみなされ、その信頼性を失うこととなります。

日本取引所自主規制法人は2016年2月に『不祥事対応のプリンシプル』を策定し、実際に不祥事に直面した上場会社の速やかな信頼回復と確かな企業価値の再生に向けた指針を示しました。しかし、不祥事がまれな事象でなくなった現状において、不祥事の発生そのものを予防する取組みが上場会社の間で実効性を持って進められる必要性が高まっています。そこで、不祥事発生後の事後対応に重点を置いた上記プリンシプルに加えて、事前対応としての不祥事予防の取組みに資するため、今般『不祥事予防のプリンシプル』を策定しました。上場会社においては、これらのプリンシプルを車の両輪として位置付け、実効性の高い取組みを推進していただくことを期待しています。

本プリンシプルにおける各原則は、各上場会社において自社の実態に即して創意工夫を凝らし、より効果的な取組みを進めていただくための、プリンシプル・ベースの指針です。また、仮に本プリンシプルの充足度が低い場合であっても、上場規則等の根拠なしに当法人が上場会社に対する不利益処分等を行うものではありません。むしろ、上場会社が自己規律を発揮していただく際の目安として活用されることを期待しています。また、上場会社に助言等を行う法律専門家や会計専門家、さらには広く株主・投資者の皆様にも共有され、企業外のステークホルダーからの規律付けが高まることも期待されます。

日本取引所自主規制法人は、(株)日本取引所グループの一員として、東京証券取引所及び大阪取引所の上場審査、上場管理、売買審査、考査等の業務を一手に担っている、金融商品取引法に基づく自主規制機関です。上場会社に関しては、有価証券報告書虚偽記載や不適正開示、企業行動規範の違反など、資本市場の基本インフラを直接脅かす事案において、上場規則に基づき、問題を起こした上場会社への不利益処分を判断する権限を有しています。他方、企業がその業務遂行の過程で犯した不正や不適切行為そのもの(上述の上場規則違反に該当しないもの)に対しては、直接の権限を行使する立場にありません。しかし、我が国資本市場の信頼性向上のために、上場管理業務を行っていく中で蓄積した知見を、プリンシプルなどの形で広く共有することは、有益であると考えています。

Ⅱ. 上場会社における不祥事予防のプリンシプル（案）

上場会社における不祥事予防のプリンシプル（案） ～企業価値の毀損を防ぐために～

上場会社は、不祥事予防の取組みに際し、その実効性を高めるため本プリンシプルを活用することが期待される。この取組みに当たっては、経営陣、とりわけ経営トップによるリーダーシップの発揮が重要である。

〔原則1〕 実を伴った実態把握

自社のコンプライアンスの状況を制度・実態の両面にわたり正確に把握する。明文の法令・ルールへの遵守にとどまらず、取引先・顧客・従業員などステークホルダーへの誠実な対応や、広く社会規範を踏まえた業務運営の在り方にも着眼する。その際、社内慣習や業界慣行を無反省に所与のものとし、また規範に対する社会的意識の変化にも鋭敏な感覚を持つ。

これらの実態把握の仕組みを持続的かつ自律的に機能させる。

〔原則2〕 使命感に裏付けられた職責の全う

経営陣は、コンプライアンスにコミットし、その旨を継続的に発信し、コンプライアンス違反を誘発させないよう事業実態に即した経営目標の設定や業務遂行を行う。

監査機関及び監督機関は、自身が担う牽制機能の重要性を常に意識し、必要十分な情報収集と客観的な分析・評価に基づき、積極的に行動する。

これらが着実に実現するよう、適切な組織設計とリソース配分に配慮する。

〔原則3〕 双方向のコミュニケーション

現場と経営陣の間の双方向のコミュニケーションを充実させ、現場と経営陣がコンプライアンス意識を共有する。このためには、現場の声を束ねて経営陣に伝える等の役割を担う中間管理層の意識と行動が極めて重要である。

こうしたコミュニケーションの充実がコンプライアンス違反の早期発見に資する。

〔原則4〕 不正の芽の察知と機敏な対処

コンプライアンス違反を早期に把握し、迅速に対処することで、それが重大な不祥事に発展することを未然に防止する。

早期発見と迅速な対処、それに続く業務改善まで、一連のサイクルを企業文化として定着させる。

〔原則5〕 グループ全体を貫く経営管理

グループ全体に行きわたる実効的な経営管理を行う。管理体制の構築に当たっては、自社グループの構造や特性に即して、各グループ会社の経営上の重要性や抱えるリスクの高低等を踏まえることが重要である。

特に海外子会社や買収子会社にはその特性に応じた実効性ある経営管理が求められる。

〔原則6〕 サプライチェーンを展望した責任感

業務委託先や仕入先・販売先などで問題が発生した場合においても、サプライチェーンにおける当事者としての役割を意識し、それに見合った責務を果たすよう努める。

Ⅲ. 各原則の解説

[原則1] 実を伴った実態把握

自社のコンプライアンスの状況を制度・実態の両面にわたり正確に把握する。明文の法令・ルールへの遵守にとどまらず、取引先・顧客・従業員などステークホルダーへの誠実な対応や、広く社会規範を踏まえた業務運営の在り方にも着眼する。その際、社内慣習や業界慣行を無反省に所与のものとしてせず、また規範に対する社会的意識の変化にも鋭敏な感覚を持つ。

これらの実態把握の仕組みを持続的かつ自律的に機能させる。

- 1-1 自社のコンプライアンスの状況を正確に把握することが、不祥事予防の第一歩となる。コンプライアンスに係る制度やその運用状況はもとより、自社の企業風土や社内各層への意識の浸透度合い等を正確に把握することにより、自社の弱点や不祥事の兆候を認識する。その際、現状のコンプライアンス体制が問題なく運用されているとの思い込みを捨て、批判的に自己検証する。
- 1-2 コンプライアンスは、明文の法令・ルールの遵守だけに限定されるものではなく、取引先・顧客・従業員などステークホルダーへの誠実な対応を含むと理解すべきである。さらに、広く社会規範を意識し、健全な常識やビジネス倫理に照らして誠実に行動することまで広がりを持っているものである。
- こうした規範に対する社会的受け止め方は時代の流れに伴い変化する部分がある。社内にて定着している慣習や業界慣行が、実は旧弊やマンネリズムに陥っていたり、変化する社会的意識と乖離したりしている可能性も意識しつつ、社内・社外の声を鋭敏に受け止めて点検を行うことが必要となる。
- 1-3 本来は、通常の業務上のレポーティング・ラインを通じて、正確な情報が現場から経営陣に確実に連携されるメカニズムが重要である。一方、本来機能すべきレポーティング・ラインが目詰まりした場合にも備え、内部通報や外部からのクレーム、株主・投資者の声を適切に分析・処理し、経営陣に正確な情報が届けられる仕組みが実効性を伴って機能することが重要である。
- こうした実態把握の仕組みが、社内に定着し、持続的・自律的に機能していくことが重要である。
- 1-4 なお、自社の状況や取組みに関する情報を対外発信し、外部からの監視による規律付けを働かせることも効果的な取組みの一つとして考えられる。

(不祥事につながった問題事例)

- ✓ 旧来の慣行を漫然と継続して違反行為を放置
- ✓ 労働基準やハラスメントの認識に外部とのズレ
- ✓ 内部告発が適切に報告されず内部通報制度の実効性が欠如

[原則2] 使命感に裏付けられた職責の全う

経営陣は、コンプライアンスにコミットし、その旨を継続的に発信し、コンプライアンス違反を誘発させないよう事業実態に即した経営目標の設定や業務遂行を行う。

監査機関及び監督機関は、自身が担う牽制機能の重要性を常に意識し、必要十分な情報収集と客観的な分析・評価に基づき、積極的に行動する。

これらが着実に実現するよう、適切な組織設計とリソース配分に配慮する。

2-1 コンプライアンスに対する経営陣のコミットメントを明確化し、それを継続的に社内に発信することなど様々な手段により全社に浸透させることが重要となる。

コンプライアンスへのコミットメントの一環として経営陣は、社員によるコンプライアンスの実践を積極的に評価し、一方でコンプライアンス違反発覚時には、経営陣を含め責任の所在を明確化し的確に対処する。実力とかけ離れた利益目標の設定や現場の実態を無視した品質基準・納期等の設定は、コンプライアンス違反を誘発する。

2-2 監査機関である監査役・監査役会・監査委員会・監査等委員会と内部監査部門、及び監督機関である取締役会や指名委員会等が実効性を持ってその機能を発揮するためには、必要十分な情報収集と社会目線を踏まえた客観的な分析・評価が不可欠であり、その実務運用を支援する体制の構築にも配慮が必要である。また、監査・監督する側とされる側との間の利益相反を的確にマネジメントし、例えば、実質的な「自己監査」となるような状況を招かないよう留意する。

監査・監督機関は、不祥事発生につながる要因がないかを能動的に調査し、コンプライアンス違反の予兆があれば、使命感を持って対処する。

監査・監督機関の牽制機能には、平時の取組みはもちろんのこと、必要な場合に経営陣の適格性を判断する適切な選任・解任プロセスも含まれる。

(不祥事につながった経営陣に係る問題事例)

- ✓ 事業の実力とかけ離れた短期的目線での利益目標が設定され、会計不正が発生
- ✓ 経営陣や現場マネジメントによって製造現場の実態にそぐわない納期が一方的に設定された結果、現場がこれに縛られ、品質コンプライアンス違反を誘発

(不祥事につながった監査・監督機関に係る問題事例)

- ✓ 品質保証部門の業務を実務上支援するために必要十分なリソースが確保されず
- ✓ 元財務責任者（CFO）が監査担当部門（監査委員）となり、自身が関与した会計期間を監査
- ✓ 事業ユニットにおける製造部門と品質保証部門の責任者が同一となり、品質保証機能の実効性を毀損
- ✓ 指名委員会等設置会社に移行するも、選解任プロセスにおいてトップの適格性を的確に評価・対処できないなど、取締役会、指名委員会、監査委員会等の牽制機能が形骸化

[原則3] 双方向のコミュニケーション

現場と経営陣の間の双方向のコミュニケーションを充実させ、現場と経営陣がコンプライアンス意識を共有する。このためには、現場の声を束ねて経営陣に伝える等の役割を担う中間管理層の意識と行動が極めて重要である。

こうしたコミュニケーションの充実がコンプライアンス違反の早期発見に資する。

3-1 現場と経営陣の双方向のコミュニケーションを充実させることと、双方のコンプライアンス意識の共有を図ることは、一方が他方を支える関係にあり、両者が相俟って不祥事の予防につながる。

双方向のコミュニケーションを充実させる際には、現場が忌憚なく意見を言えるよう、経営陣が現場の問題意識を積極的に汲み上げ、その声適切に対処するという姿勢を明確に示すことが重要となる。

3-2 現場と経営陣をつなぐハブとなる中間管理層は、経営陣のメッセージを正確に理解・共有して現場に伝え根付かせるとともに、現場の声を束ねて経営陣に伝えるという極めて重要な役割を担っている。このハブ機能を十全に発揮させるためには、経営陣が、その役割を明確に示し、評価するとともに、中間管理層に浸透させるべきである。

双方向のコミュニケーションが充実すれば、現場の実態を無視した経営目標の設定等を契機とした不祥事は発生しにくくなる。

3-3 これらが定着することで、現場のコンプライアンス意識が高まり、現場から経営陣への情報の流れが活性化して、問題の早期発見にも資する。

(不祥事につながった問題事例)

- ✓ 経営陣が独断的に利益目標を設定し、達成を繰り返し求めた結果、中間管理層や現場のモラルの低下を招き、全社的に職責・コンプライアンス意識の希薄化を招来
- ✓ 経営陣から実態を無視した生産目標や納期の必達を迫られても現場は声を上げられず、次第に声を上げて仕方がないという認識が蔓延
- ✓ 伝統的な「現場の自立性」を過度に尊重した結果、現場と経営陣の間にコミュニケーションの壁を生じさせ、問題意識や課題の共有が図れず

[原則4] 不正の芽の察知と機敏な対処

コンプライアンス違反を早期に把握し、迅速に対処することで、それが重大な不祥事に発展することを未然に防止する。

早期発見と迅速な対処、それに続く業務改善まで、一連のサイクルを企業文化として定着させる。

4-1 どのような会社であっても不正の芽は常に存在しているという前提に立つべきである。不祥事予防のために重要なのは、不正を芽のうちに摘み、迅速に対処することである。

このために、原則1～3の取組みを通じ、コンプライアンス違反を早期に把握し、迅速に対処する。また、横展開（他部署・他部門・他のグループ会社への展開）を行い、共通の原因を解明し、それに即した業務改善を行う。

こうした一連のサイクルが企業文化として自律的・継続的に機能することで、コンプライアンス違反が重大な不祥事に発展することを未然防止する。この取組みはコンプライアンス違反の発生自体を抑止する効果も持ち得る。

4-2 経営陣がこうした活動に取り組む姿勢や実績を示すことで、全社的にコンプライアンス意識を涵養できる。また、このような改善サイクルの実践が積極的に評価されるような仕組みを構築することも有益である。

4-3 なお、趣旨・目的を明確にしないコンプライアンス活動や形式のみに偏ったルールの押付けは、活動の形骸化や現場の「コンプラ疲れ」を招くおそれがある。事案の程度・内容に即してメリハリをつけ、要所を押さえた対応を継続して行うことが重要である。

(不祥事につながった問題事例)

- ✓ 社内でコンプライアンス違反に係る指摘がなされても、これを是正する対処や業務改善を行わず
- ✓ 過去の不祥事を踏まえ再発防止策を講じたものの、機械的な対応に終始し自律的な取組みとして定着しなかったことから、不祥事予防につながらず

[原則5] グループ全体を貫く経営管理

グループ全体に行きわたる実効的な経営管理を行う。管理体制の構築に当たっては、自社グループの構造や特性に即して、各グループ会社の経営上の重要性や抱えるリスクの高低等を踏まえることが重要である。

特に海外子会社や買収子会社にはその特性に応じた実効性ある経営管理が求められる。

5-1 不祥事は、グループ会社で発生したのものも含め、企業価値に甚大な影響を及ぼす。子会社・孫会社等をカバーするレポート・ラインや指揮命令系統が確実に機能し、監査機能が発揮される体制を、本プリンシプルを踏まえ適切に構築することが重要である。

グループ会社に経営や業務運営における一定程度の独立性を許容する場合でも、コンプライアンスの方針についてはグループ全体で一貫させることが重要である。

5-2 特に海外子会社や買収子会社の経営管理に当たっては、例えば以下のような点に留意が必要である。

- 海外子会社・海外拠点に関し、地理的距離による監査頻度の低下、言語・文化・会計基準・法制度等の違いなどの要因による経営管理の希薄化など
- M&Aに当たっては、必要かつ十分な情報収集のうえ、事前に必要な管理体制を十分に検討しておくべきこと、買収後は有効な管理体制の速やかな構築と運用が重要であることなど

(不祥事につながった問題事例)

- ✓ 海外子会社との情報共有基準・体制が不明確で、問題が本社に報告されず
- ✓ 許容する独立性の程度に見合った管理体制が未整備
- ✓ 買収先のリスクを事前に認識していたにも関わらず、それに対処する管理体制を買収後に構築せず

[原則6] サプライチェーンを展望した責任感

業務委託先や仕入先・販売先などで問題が発生した場合においても、サプライチェーンにおける当事者としての役割を意識し、それに見合った責務を果たすよう努める。

6-1 今日の産業界では、製品・サービスの提供過程において、委託・受託、元請・下請、アウトソーシングなどが一般化している。このような現実を踏まえ、最終顧客までのサプライチェーン全体において自社が担っている役割を十分に認識しておくことは、極めて有意義である。

自社の業務委託先等において問題が発生した場合、社会的信用の毀損や責任追及が自社にも及ぶ事例はしばしば起きている。サプライチェーンにおける当事者としての自社の役割を意識し、それに見合った責務を誠実に果たすことで、不祥事の深刻化や責任関係の錯綜による企業価値の毀損を軽減することが期待できる。

6-2 業務の委託者が受託者に対し監督責任を負うことを認識し、必要に応じて、受託者の業務状況を適切にモニタリングすることは重要である。

契約上の責任範囲のみにとらわれず、平時からサプライチェーンの全体像と自社の位置・役割を意識しておくことは、有事における顧客をはじめとするステークホルダーへの的確な説明責任を履行する際などに、迅速かつ適切な対応を可能とさせる。

(不祥事につながった問題事例)

- ✓ サプライチェーンのマネジメントを怠り、徹底的な原因解明もしないことでステークホルダーの不信感を増大
- ✓ 発注者、元請、下請、孫請という重層構造において、極めて重要な工程であったにも関わらず、委託先の業務実態を把握しようとする意識が不十分
- ✓ 外部委託先担当者に対するセキュリティ権限が適切に管理されず情報漏えいを招く
- ✓ 海外の製造委託先工場における過酷な労働環境について外部機関より指摘を受け、ブランド価値を毀損