

## 不祥事予防に向けた取組事例集

2019年11月7日

不祥事予防のプリンシプルに関する意見交換会（経営法友会 有志）

### I. 趣旨

- 近年、我が国の上場・非上場企業において多くの不祥事が表面化し報道されており、不祥事の発生を予防する取組みの実効性向上は企業価値の持続的な向上のための重要な課題となっています。2018年3月には、日本取引所自主規制法人が「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」を策定・公表しましたが、企業の法務・コンプライアンスに携わる実務担当者の視点からは、「プリンシプル」の内容には違和感はないものの各原則の文言の抽象度が高く実務担当者の具体的なアクションには繋げにくいといった指摘もなされています。そうした問題意識のもと、企業法務実務担当者の情報交換等を行う経営法友会の会員有志において、「プリンシプル」を題材にして各社の不祥事予防に向けた具体的な取組みを議論する意見交換会を開催しました。
- 本事例集は、こうした実務担当者による意見交換会の議論をもとに、意見交換会メンバーの所属する各社における「プリンシプル」に関連する具体的な取組内容等を取りまとめたものです。企業のおかれた立場は業種・規模、事業特性、機関設計、取り巻く環境等によって様々に異なり得るため、不祥事予防に向けた取組みを実効的なものとするためには、各社において自社の実態に即した創意工夫を凝らすことが必要です。本事例集は、どの企業にもあてはまる唯一の「ベストプラクティス」を提示するものではなく、意見交換会メンバーが各社でよりよいものを目指して試行錯誤しながら進めている取組事例を紹介するものです。本事例集が、不祥事予防に向けた取組みに携わる実務担当者の参考として活用され、各社の取組みの実効性向上に資することを期待しています。

本事例集は、「不祥事予防のプリンシプルに関する意見交換会」全5回における参加メンバーの発言を元にとりまとめたものです。参加メンバー及び審議経過については、Appendixをご参照ください。第4回会合におけるゲストスピーカーの発言には、「\*」を付しています。

## Ⅱ. 不祥事予防プリンシプルの各原則に関連する取組事例

### 前文

上場会社は、不祥事（重大な不正・不適切な行為等）を予防する取組みに際し、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。

### 各社の取組事例・意見等

（サマリー）

- 不祥事予防の取組みに関して、経営トップの関与が不可欠との認識は各社共通。
- 経営トップによるメッセージ発信の手段は、社内文書による発信だけでなく、動画や意見交換会などの事例も。
- 全社的なコンプライアンス推進活動を監督・統括するため、コンプライアンスに関する委員会を設置している点は共通であるが、コンプライアンス単独で委員会を設置しているケースと、リスクマネジメント等関連業務と合同で委員会を開催しているケース等がある。
  - ✓ コンプライアンス委員会には経営トップも出席し、年4回開催。うち2回は半期の定例報告。1回は来期の活動計画の承認。
  - ✓ コンプライアンス委員会は年2回開催。その傘下の事務局会議は毎月開催し、通報・相談内容の共有や関連規程の改定に関する審議を行っている。
  - ✓ CSR・リスクマネジメント・コンプライアンスの3分野を所管するグループCSR・リスク・コンプライアンス会議を年4回開催。
  - ✓ 会社法の内部統制・コンプライアンス・CSRの3分野を所管する内部統制委員会を年2回開催。
  - ✓ グループコンプライアンス委員会を年2回、開催するほか、グループ各社のCCO（Chief Compliance Officer）によるグループCCO会議を毎月開催している。
  - ✓ コンプライアンス委員会の内容を経営会議・取締役会に報告している。

（意見交換会におけるコメント）

#### ■ 経営トップによるリーダーシップ発揮

- ・ 経営トップが昨今の様々な他社の不祥事をみて「うちの会社は大丈夫か」ということを非常に気にしていて、社員に対するメッセージ発信を行っている。
- ・ 日々の活動はコンプライアンス推進部で行っているが、社内報などにおけるトップメッセージの積極的な発信などにより、トップが自ら責任をもって取り組んでいる姿勢を示している。
- ・ これまで、様々な取組みを進めてきたが、なかなか不祥事がなくなることにより、「正しい行動」を実践するためには「正しい考え」を改めて徹底する必要があるとの認識から、その「正しい考え」を記載している「行動規範」を7年ぶりに見直した。見直し後は、経営トップのコミットを明確に示すとともに、確認のためのチェックリストや中間管理層の役割と責任なども明示した。これらに加え、社内イントラや研修DVDにトップメッセージをいれた

り、トップと従業員との意見交換会を実施するなどした。

- ・当社でコンプライアンス推進を担う内部統制委員会の議長は社長であり、社長中心のトップダウンで進めているが、社長が前面に出てこないボトムアップのスタイルで進める会社もある。コンプライアンス推進の担当者からすれば、社長によるトップダウンの方が、社長の力が使えるので楽な面があるが、下から見ると、どうしてもやらされ感が出てしまう面もある。
- ・ボトムアップでコンプライアンス推進できる仕組みを作っておいた方が、トップが代わっても安心できるので、組織としては強いかもしれない。

## ■ コンプライアンス推進を担う組織の設置<sup>1</sup>

- ・コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス推進活動のモニタリングを行っている。
- ・当社の委員会の議長は法務・総務担当の常務で、委員会には経営トップも出席している。年4回ほど開催している。うち2回は半期の定例報告。1回は来期の活動計画の承認。何かテーマを決めて取り組む際には、委員会で方針の承認を得ている。委員会が自発的に決めているというよりは、承認の場・大方針の確認の場になっている。
- ・委員会で扱う事項が概ね3分野（CSR・リスクマネジメント・コンプライアンス）あるので、委員会の事務局もそれぞれを所管する3つの部署で担っている。
- ・年2回のコンプライアンス委員会では、通報・相談内容の報告や、関連規程の改定に関する審議、外部専門家による研修、課題に対するディスカッション等を行っている。その下の事務局会議は外部弁護士を入れて月次で開催し、対応の確認や推進活動の議論を行っている。コンプライアンス委員会の委員長は代表取締役、事務局長はコンプライアンス推進部長であり、実働は、法務部とは別組織のコンプライアンス推進部が担っている。
- ・当社のコンプライアンス推進を担う内部統制委員会は年2回開催。重要な方針決定はこの会議で審議している。事務局は法務部である。
- ・グループコンプライアンス委員会を設置している。開催は半期に1回。グループ会社のCCO（Chief Compliance Officer）が集まるグループCCO会議も月1回開催。実働を担うコンプライアンス統括部は、法務部とは別組織となっている。コンプライアンス関係の施策の企画・立案はコンプライアンス統括部が担っており、法務部は、法律的な観点から施策のサポートをしている。

## ■ 不祥事予防のコスト

- ・不祥事予防の取組みを進めようというときに、「予防コストが高い、そこまでやるのか、やらされ感があるのでは」といった声が上がることがあるが、問題が起きてしまって事後に対応するコストと比べたら、予防コストは比較にならないほど小さい。予防コストを抑えて事後対応コストで泣かないようにするべき。\*

<sup>1</sup> 意見交換会メンバー各社のコンプライアンス推進体制等については、本事例集 Appendix の「参考リンク集」参照。

## 【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。

### 解説 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。

### 各社の取組事例・意見等

(サマリー)

- 自社のコンプライアンスの状況やリスクを把握するための方策としては、以下が挙げられた。
  - ✓ 各子会社が、想定されるリスクと対応方針を列挙したリストを作成し、本社コンプライアンス部門が確認する。
  - ✓ コンプライアンス部門とは別のリスク管理部門が実施するリスクマネジメントにおいてコンプライアンスリスクもカバーする。
  - ✓ 職場ごと・子会社ごとに自主点検を実施し、本社コンプライアンス部門への報告を求める。
  - ✓ 多数の子会社を抱え、外部環境やビジネスモデルの変化のスピードが速く、予め全てのリスクを把握しておくことは困難であるため、発生したリスクに事後的に迅速に対処することに注力する。
- 直接的に個別の問題事象を発見する契機にはなりにくいものの、傾向の変化や異常値の有無を把握するために社員向けアンケートが活用されている。外部業者を活用する事例や、質問の工夫によってマンネリ化を防ぐ事例も見られる。

(意見交換会におけるコメント)

#### ■ 実態把握の前提となるリスクマネジメント

- 連結の会社が多数あり、実態把握は難しい。また、社会規範等が変わっていくことにより、リスクファクターがどんどん変わってくる。当社の場合、各事業のビジネスモデルも変化していくので、発生するリスクが変わり、リスク管理の基準や方法も変えていく必要がある。そのためにはコンプライアンスの担当者が、例えばこのような意見交換会に出るなど、アンテナを常に張っておくことが必要。そうして時代に合わせて業務を改革していかなければならな

- い。自分の部だけでなく、他部署も巻き込みながら会社横断的に対応していくことも必要で、奨励している。
- ・子会社・事業ごとに業態に応じたマトリックスを作って、リスクベースで様々に変化する要素を頭に入れたうえで各社を緻密に見ていく、というところまでは到達していない。扱う品種が多すぎてそこまではできていない。
  - ・新事業への参入を把握しきれない場合もあるため、新しいリスクが出てきたらその都度、スピード感をもって潰していくしかない。
  - ・当社では、内部統制委員会の傘下にコンプライアンス委員会、リスク・危機管理委員会、その他の委員会を設置しており、内部統制委員会（及びその事務局会議）でそれらの活動をモニタリングしている。内部統制委員会や事務局会議には傘下委員会の事務局長等も参加しており横の連携を図っている。コンプライアンスのリスクについては、過去の発生事案や社員の意識調査の結果等を用いてコンプライアンス違反の種類や類型を分析してメリハリをつけて対応することを心がけている。
  - ・当社では連結子会社の数がそれほど多くない（約 30 社）ので、各子会社に、想定されるリスクと対応方針を列挙したリストを作成させて、本社でチェックしている。当社グループの行動規範の条文ごとに、関連する法律や社内規則等、各項目の充足度合いやリスクを報告させている。
  - ・リスク統括部（トップは CRO）と、コンプライアンス統括部（トップは CCO）は別々の部として存在しており、セルフアセスメントはリスク統括部で行っている。一方、コンプライアンス系も含めた諸々の自主点検は、毎月、各職場単位で実施して報告している。何か事案があればそこで情報が上がってくる仕組みになっている。
  - ・コンプライアンス統括部は、オペレーショナルリスクの中の法令遵守リスクをカバーしている。
  - ・自主点検は、全ての子会社が対象。世界中に地域 CCO がいて、グループ CCO が束ねている。海外でも同様に自主点検をして情報を吸い上げている。
  - ・会社ごと、職場ごとのリスクアセスメントを実施しているが、各職場の担当がどこまで趣旨を理解しているか、本当にリスクを洗い出して評価できているかは不確かであると懸念している。
  - ・コンプライアンスに関しては、職場ごと・子会社ごとに、推進責任者を設置して、年 1 回、アンケート形式の自主点検をさせている。あくまで自主点検なので、正確に実態をつかめているかどうかはわからないが、コンプライアンスのリスクが高そうなところがあぶりだされる、今後の取組みのヒントとなるといった効果はある。

## ■ 社員向けアンケート・確認テスト等

- ・コンプライアンスの観点も含む自己点検（全社員アンケート）を実施しているが、これが契機でコンプライアンス事案を発見することは多くない。散発的に発見されるコンプライアンス事案は毎年、場所も内容も違うので、傾向をつかめるようなこともない。
- ・従業員アンケートを実施しており、集計は第三者の業者に委託している。回答は匿名だが、部署と性別と年代はわかる。ハラスメントを見聞きしたことはあるか、労働時間管理は適切に行われているか、といった観点の質問項目。匿名であり、部署の傾向としての数字しかつかめないのが、直接的に問題を発見する契機にはなりにくいのが、傾向として数字が安定していることや、特段の変化、異常値がないことを確認する意義はある。
- ・人事部門が主管で 3 年に 1 回行う社員意識調査とは別に、コンプライアンス委員会主管で全社員向けに行動規範の確認テストを 2 年に 1 回実施している（国内実施年の翌年は海外で実施を繰り返す）。受講率 100%になるまでリマインドを行う。
- ・当社では、外部業者の提供する意識調査を利用している。調査結果について他社との比較ができる。結果自体は目立った傾向の変化はないものの、他社と比べて自社の強いところ、弱いところがわかり、有意義である。
- ・匿名のアンケートでも、部署までは特定できてしまうことなどから、アンケートの自由記入欄において内部通報めいた書き込みがなされることは多くない。

- ・グループ意識調査を年1回実施している。グループ共通の設問が約40問で、これに各グループ会社が独自の設問を追加している。グループの一体感はどうか、誇りに思うか、コンプライアンスに関して問題は起きていないか、上司に言いたいことが言えるか、といった設問から成る。調査結果が主観的評価に偏重せず、客観性を持ったものとなるように、設問を工夫している。例えば、「あなたはとうですか」という従来の質問のほか「あなたの周りの人はとうですか」という、同僚に目を向ける質問を設けている。結果は各部のマネジメントにフィードバックし、改善につなげている。

## 解説 1-2

コンプライアンスは、明文の法令・ルールへ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。社内で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。

## 各社の取組事例・意見等

(サマリー)

- 「コンプライアンス」を単なる法令遵守よりも幅広く捉えている点では一致している。
  - ✓ 自社の行動規範等への違反がコンプライアンス違反であると定義。これには社会的責任の履行も含まれる。
  - ✓ 法令や社内規則などのルールに対する違反がコンプライアンス違反であると定義。ステークホルダーの期待に応えることは「社会への責務」というコンプライアンスとは別の概念として整理。
  - ✓ 行動規範上、社会規範にもとる行為をすべきでないといいつつ、行動規範に照らして不安があれば、ただちに報告もしくは通報・相談することを義務付け。
- 行動規範等<sup>2</sup>の見直しについては、法令改正等を踏まえて随時見直しを行う例、定期的に（1年ごと、3年ごと）見直す機会を設けている例がある。
- 自社の不祥事事例だけでなく、他社の事例もコンプライアンス啓発活動の材料として活用されている。
- 社員等個人が引き起こす様々な問題（業務上の言動だけでなく、プライベートの言動も含む）が、場合によっては会社のレピュテーションを毀損するリスクがあることを踏まえ、必要に応じて懲戒処分等で厳格に対処している。

(意見交換会におけるコメント)

### ■ コンプライアンスの範囲はどこまでか<sup>3</sup>

- ・ 当社では、「ビジネスコンダクトガイドライン」という行動規範を定め、この規範に違反することがコンプライアンス違反であると定義している。
- ・ 当社では、広い意味でのCSRの一分野としてコンプライアンスを位置づけている。そのうえで、法令や社内規則など、何らかのはっきりとしたルールに

<sup>2</sup> 意見交換会メンバー各社の行動規範等については、本事例集 Appendix の「参考リンク集」参照。

<sup>3</sup> コンプライアンスを考えるアプローチとして、例えば、中村直人編著『コンプライアンス・内部統制ハンドブックⅡ』（商事法務、2019）247頁～では、「コンプライアンスとは、要するに企業不祥事に対処するためのリスク管理である。（中略）不祥事とは、企業がステークホルダー（株主、投資家、資本市場、顧客、一般消費者、取引先、従業員など、企業に利害関係を持つ者）の信頼を失い、企業価値が毀損している状況をいう。（中略）したがって、コンプライアンス（＝企業不祥事に対するリスク管理）を考える場合には、不祥事の予防という観点からは「ステークホルダーから非難される行為をどのようにして防ぐか」（中略）という「ステークホルダー目線」からのアプローチが求められる」と指摘されている。

対する違反がコンプライアンス違反であると定義している。プリンシプル原則1にあるようなステークホルダーへの期待に応えるといったものは、「社会への責務」といった、コンプライアンスとは別の表現を使っている。コンプライアンス推進の事務局としてはそのように使い分けを工夫しているつもりではあるものの、社員に徹底できているわけではない。法令・ルールだけを守っていればよいわけではないという認識はなんとなく共有されているものの、では、どこまでやるべきなのかという点では、統一的な理解はなく、個々人によってかなり感覚が違ってしまっている。

- ・「コンプライアンス違反」という言葉を使うときに、それが指すものは法令違反だけではないという認識は定着している。なお、CSR・サステナビリティはコンプライアンスとは別の部署が担当していることもあり、そこまでは含まないイメージである。
- ・当社でも、当社の行動規範を守ることがコンプライアンスであると定めており、コンプライアンスという言葉には、法令違反だけでなく、社会的責任も含めている。
- ・当社でも、コンプライアンスは法令や手続きの違反だけではないとしているが、一方で、道徳や倫理までいくと行き過ぎである。そこで、社会規範にもとる行為をすべきでない、ということにしている。当社の行動規範にそのような記載を盛り込み、行動規範に照らして不安があれば、ただちに報告もしくは通報・相談せよ、それが当社の社員として正しい行動であると呼びかけている。
- ・最近では、コンプライアンスというと、法令以外の倫理等のニュアンスの方が大きいイメージになってきているのではないか。例えば、ある行為が下請法違反に該当することは認識していても、その行為がコンプライアンス違反にも該当するとは認識していないような社員がいることもある。

## ■ 法務とコンプライアンス

- ・コンプライアンスを単なる法令等遵守ととらえるのではなく、経営理念を実現するために「すべきこと」をする・「してはならないこと」はしないということだととらえると、コンプライアンスの中心は第2線ではなく第1線にあるということになる。第2線に位置付けられる法務部の役割は、第1線における取組みが、最低限の法令や諸規則を守れていることを保証すること。法務部の役割が無くなるものではないが、従来の法務的な仕事はコンプライアンスの中心では無くなってきている。\*
- ・当社では法務部がコンプライアンスを担ってきたが、むしろ、SDGsや人権問題等、広い意味でのステークホルダーの期待に応える取組みを担うCSRの部署が仕切るべき問題になってきていると感じている。
- ・コンプライアンスは、単に法務から派生したものではなくて、コンプライアンスは経営のど真ん中の課題であるということを、経営トップがいかに理解するかが重要だということを改めて感じた。例えば、今まで日本だけで売っていた製品を海外でも売る場合には、当該国のルールを全て確認しなければならない。求められるスペック・基準が違うため、そちらにも適合するような製品にしなければならない。それで仕事は二倍になるが、法務の要員が適切に補充されないと、海外分については規制対応が後回しになり、結果的に不正事案となってしまい得る。また、ノルマが不正の原因になるのでノルマを廃止する場合、人事評価をどのようにするか検討する必要がある。長期間、同じ人が同じポジションに留まると不正の温床になるため、適切な頻度で人事ローテーションが必要となる。このように、コンプライアンスの問題が、人事全体の制度との連携が必要になってきている。
- ・コンプライアンスは経営そのものであるととらえて取り組んでいけば、細かいミスは生じても、経営のレベルで大きな間違いは起きないはずである。従来型のルールを守らせることが中心のコンプライアンスが、管理過多によって形骸化してしまうよりも、その方が良いのではないか。\*

## ■ 社員個人の不祥事への向き合い方

- ・個人の不祥事でも、社名付きで報道されてしまったら、「コンプライアンス違反ではありませんので当社は関知いたしません」などということは許されず、



会社として対応せざるを得ない時代になっている。その意味ではレピュテーションリスクなど、企業として対処すべきリスクが拡大している。例えば、社員が泥酔して飲食店で暴れている姿が SNS にアップされてしまったら、レピュテーションを損ないかねない。プライベートな事象であっても、報道されてしまうレベルの事象が起きたときに「懲戒処分<sup>4</sup>しません」とはとても言えない。

- ・飲食店などにおけるトラブルなどもコンプライアンス違反として扱うべきなのかどうかは悩ましい。
- ・新聞記事になるものは不祥事として取扱うしかない。飲酒運転はもちろんアウトだが、そうでない交通事故の場合はどうか。個人の休業日におけるスピード違反や駐車違反にも報告義務を課し、懲戒の対象としている企業もあるようだ。
- ・営業車や物流のドライバーなど、業務上、運転をする者には報告義務を課しているが、そうでない者は報告義務の対象外である。
- ・このような社員個人の不祥事を、会社内の組織のどこまでエスカレーションするかは、不祥事の程度による。会社によって、人事部が判断するところと、懲戒委員会で決定するところがあるようだ。
- ・懲戒処分になりそうなコンプライアンス事案を経営会議で報告したら、そんなことを経営会議に報告すべきでないと言われたことがある。経営メンバーで議論してしまったら、その後の懲戒委員会の議論の中立性が保てなくなるとの趣旨であった。
- ・懲戒委員会のメンバーは法務・人事のトップ、コンプライアンス委員長、監査室長。
- ・当社の懲戒委員会には経営トップが入っている。大きな案件でなければ、懲戒委員会そのものではなく、分科会または小委員会で処理することもある。

## ■ 行動規範の点検と改定のサイクル

- ・3年に1回、行動規範の点検を実施している。行動規範を策定した当初から、定期的に見直すのがベストプラクティスであるという認識があったためである。結果的に大幅な改定に至ったことはないものの、これまでに個人情報保護をはじめとした法制度の変化や、各国の法改正を踏まえたアップデートを施している。
- ・当社では、社会への責任について定めたガイドラインと、「当社らしさ」などに関する行動指針とが併存している状況にある。両者の内容は半分、重なっているような状態。現状では、後発の行動指針の方を前面に出して研修等の意識付けを行っているため、先に策定されたガイドラインは置き去りに近い状態で、定期的な見直し・アップデートをする対象ではなくなってしまう。両者の内容には、重なる部分、重ならない部分があり、ガイドラインの方も廃止するわけにはいかず、やや中途半端な状態となっている。
- ・当社では定期点検の時期は定めず、必要に応じて見直すこととしている。行動規範の内容と実際の運用の乖離がある場合や、個人情報保護やSDGsといった新しい事柄が出てきた場合に、随時、見直している。行動規範は2003年に策定して、これまでに7回、改定している。
- ・当社では、7年前に策定した行動規範を、本年4月に改定した。複数のグループ会社で不祥事が頻発したことを受けて、そもそも正しい考え方が伝わっているのかという問題意識をもったことが契機であった。この行動規範を、毎年、4月に改定することとしている。本年4月の策定に先立ち、約240社の他社の行動規範を研究したところ、定期的に見直すことを謳っている会社はほとんどなく、改定履歴を見ても改定の間隔にはバラつきがあった。一方、米国金融機関のいくつかは毎年、改定している。その意図は、金融機関においては、贈収賄、マネーロンダリングなどの法規制の変化や情報セキュリティへの対応等の外部要因を踏まえたアップデートが必要であるということ、その一方で、各種ルール等について詳しく、正しく書くために規範の分量が増えがち

<sup>4</sup> なお、労働契約は企業の事業活動の円滑な遂行に必要な限りでの規律を根拠付けるに過ぎないため、労働契約法上、労働者の私生活上の非行に対する懲戒権の濫用的な行使については、その有効性がより厳格に審査され得る点に留意が必要である（菅野和夫著『労働法』（弘文堂、2016）670頁～参照）。

で、わかりにくくなってしまいうため、平明化、簡素化のための見直しも常に必要であるとのことであった。

- ・当社では、会社法の内部統制・コンプライアンス・CSRの3つを所管する内部統制委員会が行動規範の見直しも所管している。会社法の内部統制は毎年1回レビューして決議しなければならないため、それに先立ち、内部統制委員会を開催し、そこで会社のすべての活動をレビューし、新しい分野が出てきたら、都度、行動規範も見直す仕組みとしている。実態としては、個人情報保護など、規制対応のための微調整がほとんどで、大幅な内容の改定はほとんどない。
- ・毎年、見直すこととしているが、1回あたりの改定箇所は、A4用紙1枚にポイントが収まる程度の必要最小限の内容である。**行動規範は、ある程度、普遍性を持った内容であるべき**と考えているためである。

## ■ 行動規範の適用対象と誓約

- ・当社グループで働く**全ての役員・社員が適用対象**。また、役員は年に1回、ガイドラインを遵守する旨の誓約書にサインしている。
- ・当社の行動規範も冒頭で全役職員が適用対象であることを謳っている。毎年4月の行動規範改定にあたっては、まずトップメッセージのDVDを視聴し、eラーニングを受け、確認テストに全問正解し、ウェブ上で内容を理解し遵守する旨の誓約を行う、ということまでを求めている。これらの発信、着信、確認、誓約、という一連のプロセスは、一般社員だけでなく、役員にも同様に義務付けている。

## ■ 自社の常識を疑う

- ・これまで、社内における失敗・不正事例について、一定の会議体では共有していても、一般の従業員には開示してこなかった。そこで、自分たちの会社における失敗をきちんと学ぶため、“Lessons Learned”という発想から、失敗事例を共有し、学びを活かす取組みを進めつつある。「わが社の常識は世間の非常識」と言われることもあり、ともすれば独自の文化が形成されがちな中で、謙虚に他に学ぶ姿勢から自社だけでなく、同業他社や、他業種で起きた事案も、決して対岸の火事ではなく、自分たちにも起こり得ることとして、学ぶ材料としている。また、「行動規範」自体は硬い内容なので、冊子の中に設けたコラム欄などで極力わかりやすく説明している。

## ■ 品質偽装の問題

- ・我が国固有の経営課題といえる、**いわゆる「過剰品質問題」の是正も検討が必要**な課題である。B to Bでも、B to Cでも、適切なコストマネジメントは欠かせない。日本以外では、JIS規格のような各国の基準・規格に適合していれば足りることが多いが、日本では、納品先との契約上、品質基準規格よりも高い品質の製品を納入する慣行が見受けられる。しかし、グローバルなサプライチェーンにおいて、モジュール化などが進んできているなかで、今後、過剰品質を是正しないと、適切なコスト（原価）コントロールがお互いにできなくなってしまう。何十年も続けていたことをすぐに解決できないのは理解できるが、時間をかけても、是正が必要である。\*
- ・品質偽装はメーカーにとっては本当に難しい課題。製造現場の人からすると、儲けようとしてやっているわけではなく、どうしようもない状況で仕方なくやってしまうのが実情である。例えば、製造現場では不良品はどうしても発生する。発生した不良品を全て廃棄すると、コスト増になってしまうし、環境の問題にもなり得る。一方、営業の目線から見ると、一度、業界スタンダードに基づいて契約で決めた品質を後から下げることはほとんど不可能に近い。顧客の目線からすると、納期が最優先で、ジャストインに近いタイミングで納品されることを求めている。そのような納期最優先の状況では、例えば、顧客とメーカーの担当者レベルで「ちょっとスペックが落ちても、納期にジャストミートしてくれれば良い」と言うことが双方のコンセンサスとなり得る。

当然、許されることではないが、そうした環境の中で発生することも珍しくはない。

### 解説 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・投資者の声等を適切に分析・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。

### 各社の取組事例・意見等

(サマリー)

●実態把握のための仕組みとして、以下が挙げられた<sup>5</sup>。

- ✓ 職制上のレポーティング・ライン
- ✓ 内部通報制度
- ✓ 職制ルートによる報告と内部通報の中間的な独自の報告制度「経営への一報」
- ✓ 人事部による満足度アンケート
- ✓ 顧客からのクレーム等

●通報者保護が必要な内部通報よりも、迅速に問題に対処しやすい職制上のルートを優先すべきとの意見があった一方で、ハラスメントなど上司が関係するため職制ルートを使うことができない事象に備え、内部通報制度を使いやすくするための取組みも必要であるとの意見もあった。

●内部通報制度を使いやすくする施策としては、折り畳んで投函することですぐに匿名で通報できる用紙を全社員に配布するという取組みが挙げられた。

(意見交換会におけるコメント)

#### ■ 通常の職制上のレポーティング・ラインの運用

- ・通常の職制上のレポートにあたって、明確なレポートの基準（金銭的なインパクト等）はなく、担当者の感覚によるところが大きいいため、担当者が「このくらいなら問題ない」と判断したものが後で大きな話になってしまうことはある。
- ・支出を伴う事項など、決裁が必要なものであれば必ず決裁権者に連絡がいくが、「問題が起こっています」というレベルの事象であれば、どこまで報告するかは担当者の感覚に任されている。
- ・何をレポートすべきかという基準は、なかなかルールに書きづらいところがある。
- ・経営トップや監査役に適時・適切に情報が上がるように、「こういうものは上げる」という一定の基準を作っている。いまは「迷ったらトップや監査役に

<sup>5</sup> 消費者庁の「平成 28 年度民間事業者における内部通報制度の実態調査報告書」58 頁によれば、社内の不正発見の端緒としては、「従業員等からの内部通報（通報窓口や管理職等への通報）」(58.8%) が最も多く、次いで「内部監査（組織内部の監査部門による監査）」(37.6%)、「職制ルート（上司による日常的な業務のチェック、従業員からの業務報告等）」(31.5%) の順となっている。

も上げる」というスタンスで幅広く情報を上げて、どういう情報を上げるべきかと目線合わせをしているのが実態である。

- ・レポーティング・ラインの目詰まりその他のチェックは、意識調査などで端緒を発見するように努めている。

## ■ 職制上のレポーティング・ラインと内部通報の関係

- ・コンプライアンス違反のほとんどは通常の職制を通じたレポーティング・ラインを通じて上がってくる。年間 200~300 件あるが、そのうち、内部通報ホットラインを通じて上がってくるのは 40~50 件程度である。
- ・これまで何か問題があったらまずは上司への報告が優先だという理解でいたが、最近では、上司よりもまずホットラインに通報すべきだという考え方もある。いまのところスタンスを変えることは考えていないが、当社の考え方が時代遅れにならないように世間の潮流をウォッチしている。
- ・職制を通じて情報が上がってくるのが本来の筋だと理解している。
- ・「まず内部通報」という主張を耳にすることがあるが、違和感がある。まずは上司に報告すべきということを過剰に強調するあまりに、内部通報しづらいという状況ができてしまうのは問題だが、そこまでいかないかぎりには、まずは上司への報告が優先されるべき。内部通報として受け取ってしまうと秘密保持の必要があり、情報を受け取ったコンプライアンス部門としてもとれる手段が限られてしまう。職場で上司に報告した方がとれる手段が多いし、解決のスピードも早い場合も多い。
- ・当社では、内部通報の比重が高まってきている。全社員に、折り畳んで封緘し投函すればすぐに匿名で内部通報できる用紙を配布した結果、通報数が増加した。
- ・資料改竄や資金の不正流用などは、部署内で声を上げることも可能かもしれないが、ハラスメント関係だと、目の前で当事者である上司本人を糾弾することはできないので、内部通報に流れるのは当然である。上司に圧迫されてしまった人の逃げ道としては、内部通報は必要である。

## ■ 独自の報告制度を設けた例

- ・通常のホットラインに加えて、「経営への一報」という、重大な問題の予兆があった際、あるいは発生してしまった際は、中間層を飛ばし、直接社長・監査役等へ報告する仕組みを導入した。ホットラインによる内部通報と、組織の下から上への報告との中間的な位置づけとなっている。社内イントラに入力フォーマットを設置しており、現場の部課長から寄せられることが多い。一報の内容は内部通報のように秘密ではなく、広く展開される。
- ・報告しない／隠蔽しようとした場合には重い処分を科すこととしているため、これに対して中間層が「余計な報告をするな」という反応をすることは少ない。中間層も、「そんな問題が起きたなら早く一報をあげておくように」と積極的に活用する雰囲気が出来上がっている。週に 1 件程度、この制度を用いた報告がある。

## ■ その他のルートからの情報

- ・人事部による社員意識調査の回答を、コンプライアンス部門とも共有するかどうかを議論している。あるコンプライアンス事案に関する調査の一環で、通報窓口担当者が過去の社員意識調査の回答を読んだところ、組織に対する不平不満が相当数書かれていた。そうした情報を人事部からコンプライアンス部門に予め共有されていれば、何らかの対応が事前にはできたかもしれない。社員意識調査はあくまで職場への満足度調査として実施しているものであり、コンプライアンス違反の端緒を発見したり、特定個人を糾弾したりするためのものではないが、関連部門とも協議して有効な活用を考えていきたい。
- ・当社従業員の不適切な行為について、社内のルートではなく顧客からのクレームによって発覚することも多い。

#### 解説 1-4

なお、自社の状況や取組みに関する情報を对外発信し、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。

#### 各社の取組事例・意見等

(サマリー)

●投資家等の期待に応えるため、内部通報の件数等、各社コンプライアンスへの取組状況について对外発信を行っている。

(意見交換会におけるコメント)

##### ■ 情報開示の必要性

- ・ ESG の評価機関から高評価を得るために、必要な情報を開示している。
- ・ CSR レポートをまとめる部署から、外部からの評価のために内部通報の件数を公表したいとの要請を受けて応じた。
- ・ 会社のレピュテーションを確保するためには、情報開示は重要。また、投資家訪問をすると、投資家が財務情報だけでなく、非財務情報もきちんと読んでいることがわかり、開示には手を抜けない。

## 【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。

### 解説 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。

### 各社の取組事例・意見等

(サマリー)

- 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にするために、経営トップから従業員向けのメッセージを発出している。
- 「実力とかけ離れた利益目標の設定」がコンプライアンス違反を誘発するという点に関して、経営目標の設定プロセスにコンプライアンス部門が能動的に関与することは現実的には難しいとの指摘があった一方、役員報酬の評価指標の定性的要素としてコンプライアンスを取り入れている例もある。

(意見交換会におけるコメント)

#### ■ 経営陣のコミットメントの発信

- ・経営陣のコミットメント・情報発信の仕組みとしては、年2回、社長説示を行っている。
- ・10月をCSR推進月間と定め、CSRの推進責任者であるCCPOが推進月間の取組みについて発信している。また、当社において従業員による不祥事等があった都度、トップや役員がコンプライアンスの徹底について注意喚起をしている。

#### ■ 経営目標の設定時におけるコンプライアンスの目線

- ・経営目標等、数値面でコンプライアンス違反を誘発しないようにするというのは、非常に難しい。会社として一定の成長をしなければならないなかで、明

らかに実力とかけ離れた「利益3倍」といったようなことはしないにしても、目標設定の際にコンプライアンスの目線を入れるのは難しい。損失を防ぐなど、マイナスを防ぐ観点で関与することはあっても、目標設定に関与することはない。

- コンプライアンス部門としてどうやって、どのタイミングで目標設定に関与していくのか、難しいところである。法務として、個別の投資案件のリーガルのサポートはするが、利益目標・事業計画の数値づくりに法務が関与する機会はほとんどない。
- 過大な目標は不祥事の要因になり得ることが指摘されている。営業部門の個人（担当者）に過大なノルマを課すことは避ける一方で、組織としての目標があるので、中間マネジメントにしわ寄せがいき、彼らが自分で頑張るしかないといった状況に不安がある。
- 当社では、経営目標はコンプライアンスとは全く無関係に、主に投資家の目線を意識して決定している。

#### ■ 役員報酬の評価項目へのコンプライアンスの観点の導入

- 当社では、全役員（社内取締役・執行役員）の役員報酬の指標の1項目として、コンプライアンスに関する外部評価を採用している。この評価対象には、社内のコンプライアンス活動、コーポレート・ガバナンス、CSR・サステナビリティ活動に関する質問も含まれる。
- 当社の役員報酬の算定要素には、コンプライアンスの要素は何か不祥事等の問題があった場合にマイナスする要素としては入れているが、プラスの要素としては入っていない。税法上、取締役の報酬についてそうした業績以外の定性要素を入れると経費算入できなくなるので、断念した。



## 解説 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。

## 各社の取組事例・意見等

(サマリー)

- 内部監査部門は、社長直轄の組織とされることが多いが、独立性を高めるために取締役会直轄の組織とする例もある<sup>6</sup>。内部監査部門からのデュアル・リポーティングラインの確保<sup>7</sup>が有益との指摘もなされた。
- 「3線ディフェンス」における第1線（営業部門等）を支えるため、「第1.5線」として営業部門の中にコンプライアンス担当組織を配置する例も見られる。
- 監査役等による情報収集機能の確保・強化のための施策として、以下が挙げられた。
  - ✓ コンプライアンス担当と監査役の定期連絡会の開催
  - ✓ 監査役宛の内部通報窓口の設置
  - ✓ 親会社監査役による子会社の監査役の兼務
  - ✓ 社内の情報を得やすい「常勤」の監査委員・監査等委員の設置

(意見交換会におけるコメント)

### ■ 内部監査部門の位置づけ

<sup>6</sup> 内部監査部門の位置づけについて、経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）」（2019年6月）では、「3線ディフェンス」の考え方を前提に、「第3線（内部監査部門）の実効的な機能発揮のため、第1線（事業部門）と第2線（管理部門）からの独立性が実質的に確保されるべきである。」（85頁）としている。

<sup>7</sup> 内部監査部門との連携について、コーポレートガバナンス・コード補充原則4-13③では、「上場会社は、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。」とされており、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況の集計結果（2018年12月末時点）」によれば、東証市場第一部上場会社の同原則のコンプライ率は100%となっている。また、経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）」（2019年6月）では、「監査役等の機能発揮のため、内部監査部門の活用を図ることが有効である。こうした視点から、内部監査部門から業務執行ラインに加えて監査役等にも直接のレポーティング・ライン（報告経路）を確保し、とりわけ経営陣の関与が疑われる場合にはこちらを優先することを定めておくことが検討されるべきである。」（72頁）としている。

- ・ 内部監査部門について、かつては社長の直轄であったが、最近、内部監査部門の独立性を確保するために取締役会の直轄とした。 独立性は高まった反面、他職能との連携・情報共有により気を使う必要がある。
- ・ 当社では 内部監査部門は社長の直轄。内部監査部門とコンプライアンス部門で、重点的に監査してほしいポイントなどについて連携しようというアイデアはあるものの、そこまで実現できず、ゆるく情報交換をしている程度。
- ・ 当社では社長の直下の経営監査室が内部監査を担っている。コンプライアンスとの連携はそれほど多くない。内部監査で会計不正的なものが見つかったとしても、その調査も経営監査室でやるので、コンプライアンス部門は後でそのレポートを見る程度にとどまる。
- ・ 内部監査の対象は主に経理・会計・資産のチェックなど、会計回りの実務的なところだけで、コンプライアンス部門の担当領域とはあまり重ならない。
- ・ 「3線ディフェンス」の考え方のもと、第1線と第2線の活動の有効性を、独立した立場の第3線（内部監査）がモニタリングするという建付けなので、内部監査部門と法務・コンプライアンスが密に連携しているということはない。
- ・ 迅速な不祥事事案の把握と対応のためには、内部監査部門からのデュアル・リポーティングラインの確保が有効である。例えば、ある会社では、内部監査部門から社長・会長へのレポート内容は、監査委員に事前に提出するというプラクティスを確立している。これにより、実質的に監査委員会に先にレポートしているので、経営陣が「監査委員会には言うな」といって隠すことができない仕組みとしている。\*

## ■ 内部監査部門の人材の充実

- ・ 内部監査部門の人数は増えてきているが、優秀な人材の確保も課題。
- ・ 内部監査部門の人材の充実のため、認定資格の取得の推奨・目標の管理を実施している。CIA、CFE、CISAといった公的資格を取得することを目標にさせる、受講料等は会社負担し、プロモーションにもつなげていく。また、長く内部監査部にいると、キャリアの次の出口が見えにくいという悩みが現実的にはあるが、グループ会社の監査役として転出するとか、事業部門に戻るなどの内部監査部門の次のキャリアを整備し、「内部監査部に行くともキャリアが終わる」というイメージを絶対に作らないようにしている。また、社内ローテーションで限界があれば、内部監査部門の予算枠の範囲で会計士等のキャリア採用もしている。\*

## ■ 第1線の重要性

- ・ 不祥事予防は第2線、第3線だけではうまくいかないのが、第1線にリスクオーナーシップを持たせて、当事者意識を高めるというのが最近の流れ。第2線、第3線はそのために第1線を支えるという発想になっている。
- ・ 当社では第1.5線（営業部門にいるコンプライアンス担当組織）があって、さらに第2線、第3線がチェックしている。かつては監査部の中に検査部隊がいたが、彼らを第1線の中に配置したもの。第1.5線として、第1線の部門長にレポートしつつ、コンプライアンスにもレポートするというマトリックスになっている。
- ・ コンプライアンスを「法令等遵守」ととらえると、統括部門などの第2線がルールを策定し、営業店などの第1線に教育、遵守させ、モニタリングを行うといった、第2線中心の取組みになりがちであるが、これからは第1線中心の取組みを推進すべき。例えば、顧客に対する商品・サービスの案内や提供の場面であれば、営業店では、一人ひとりの顧客の信頼に応え、顧客とともに持続的に成長・発展するため、「すべきこと」・「してはならないこと」を自ら認識し、コンプライアンスの実践（コンプライアンス・リスクの管理）を自己規律と創意工夫により行っていくことが必要である。\*
- ・ 3線ディフェンスについては、第1線の充実が最重要であるという指摘に同意する。第1線でできないことを第2線、第3線でどうにかできるということ

はない。経営が現場（第1線）を重視し、現場の力強さを作るための様々な仕組みを用意したうえで、現場における自律的なコントロールと継続的な改善を充実させることが重要である。\*

## ■ コンプライアンス担当と監査役の情報連携

- ・コンプライアンス担当と監査役とのコミュニケーションは密に行っており、年に2回の連絡会で様々な追及を受ける。
- ・監査役に対するコンプライアンス活動報告は行っており、様々なご意見をいただく。中には、対応に苦慮するようなご意見もある。

## ■ 監査役や社外窓口<sup>8</sup>への内部通報

- ・内部通報を監査役に通報して取締役と切り離すという考え方もある一方、当社では、監査役にも通報の情報を共有はするが、担当の取締役がいるので、そこで処理している。内部通報の統括は、監査役でなくて取締役が行っている状況。会社によっては監査役が窓口をやっているところもあるようだが。
- ・当社では、執行サイドの通報窓口に加え、監査役も窓口になっており、通報者が選べるようになってきている。監査役の窓口に入った情報は、コンプライアンス部門はタッチせず、監査役が監査役スタッフを使って調査する。法務部が受けた通報は、監査役にレポートしている。
- ・かつて、監査役ホットラインを作ろうという提案があったが、監査役は監査で忙しく、個別案件の調査にあてられるリソースがないので、実現はなかなか難しい。
- ・当社では、執行サイドの窓口寄せられた情報を監査役にレポートはしているものの、監査役ホットラインを作ろうという話はない。
- ・最近のガイドライン等では、むしろ取締役に情報を入れるべきでないといった風潮もある。
- ・社外窓口は設けているが、それは連絡する人から見た場合に、窓口が社外にあるというだけで、その後、情報は法務部に伝達されて、法務部が調査する。
- ・社外（弁護士）で受けたものを、社外弁護士がそのまま調査することはなく、調査は法務部で行う。ただ、通報者の名前は法務部には明かされない。
- ・社内で起きたことの調査までは社外の弁護士にはできないのではないかと。

## ■ 独立社外役員の牽制機能の発揮と情報収集

- ・企業集団全体での会計コンプライアンスの確認、不適切会計処理事案のグループ内での横展開、監査役による執行部門への牽制機能の発揮が重要である。牽制機能の発揮とは、業務執行サイドに対して監査役が「口を出す」こと、「どこまで検討したか」「市場調査をどういう段取りで実施したか」など、細かいことや聞きづらいことも聞き、意見表明をしていくことが重要である。それを実現するためには、経営側の裕度も必要だし、監査役の胆力も必要。\*
- ・日本の監査役制度では、常勤者は必須とされている一方、監査等委員、監査委員については、「させる監査」であるという建付け上、常勤者の配置は任意となっている。常勤の社外取締役は国内でもほとんど例がないが、当社では、監査委員長を、私が「常勤」の社外取締役として勤めている。日常的な経営執行の監視を行うにあたって、社内の情報を得やすい常勤の立場であることは非常に有益である。執行が持っている情報と、社外役員との間の情報の非対

<sup>8</sup> 消費者庁の「公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン」（2016年12月）では、「通常の通報対応の仕組みのほか、例えば、社外取締役や監査役等への通報ルート等、経営幹部からも独立性を有する通報受付・調査是正の仕組みを整備することが適当である」としている。また、コーポレートガバナンス・コード補充原則2-5①では、「上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備すべきである。」としている。東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況の集計結果（2018年12月末時点）」によれば、市場第一部上場会社の同原則のコンプライ率は97.7%である。

称性は大きい。常勤であれば、経営トップと話をする機会を頻繁にもてるし、執行部の人達と日常的に会い、様々な意見交換をすることで、社内で何が起きていて、何が問題になっているかということについて鼻が利くようになる。また、経営会議などに出席することも定着しており、例えば、「この件について動きが遅いのではないか」といった話をするができる。そのような対話をしていると、余計な話も入ってくる。そうして得られる情報が有益である。商社なら商社、メーカーならメーカー、銀行なら銀行の実務にある程度、理解力がないと、適切な質問すらできない。社外役員の機能は、いい質問をして、議論を活性化できるかどうか。そのためには、多少、知恵がないと質問できない。一方で、常勤という立場で長く勤めていると独立性の観点からの懸念も生じてくる可能性があるので、長くやるものではないと理解している。\*

#### ■ 親会社監査役による子会社の監査役の兼務

- ・当社では、本体の監査役が、連結子会社の監査役を非常勤で兼務している。兼務している理由は、連結子会社の数が少ないので、兼務することが可能であるということと、兼ねることによって、監査の効率が上がるということ。
- ・当社では兼務していないが、親会社の監査役として子会社に往査を行っている。
- ・当社も兼務はしていないが、子会社の監査役とはグループの監査役連絡会で情報共有している。
- ・親会社の監査役として子会社に対する調査権は有しているので、子会社の監査がされているかをみるのか、自分で監査するのかという、各社の考え方次第か。

### 【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。

#### 解説 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。

#### 各社の取組事例・意見等

(サマリー)

- 双方向のコミュニケーションの機会として、経営トップが国内外のグループ会社の拠点を訪問してのミーティング・意見交換会を開催している。
- そうした場で経営陣が一方的に話すのではなく、社員から発言・質問し、真に双方向の対話を行うための土壌作りも重要。社員食堂やオフィス等において、常日頃から経営陣と社員の接点を増やすことがそうした土壌作りに寄与し得るとの指摘もあった。

(意見交換会におけるコメント)

#### ■ コンプライアンス意識を浸透させるための経営トップによるコミュニケーション

- ・ コンプライアンス推進部が国内外の子会社を回ってコンプライアンスのミーティングをしている。また、社長は、積極的に時間を作って国内外の拠点を訪問して、現地の社員との意見交換を行っている。そこでは社員の生の声を聞き、それに対する経営者としての考えを直接伝えており、コンプライアンスに関する話題も出ることがある。
- ・ 経営トップとのコミュニケーションが間接的にコンプライアンス意識を高めるということはわからなくもないが、直接的に社長と社員がコンプライアンスを話題にして話すことはない。コミュニケーションが活発なほど、不祥事が起こりにくいのはそのとおりだと思うが、それが目的ではないと考える。
- ・ 当社でもタウンミーティングという名称で役員と現場社員のミーティングを実施している。これが役員の評価項目の1つになっているため、各役員が機会を見つけてミーティングを開催しようとしている。このように半ば強制的に、場を作っているため、役員が一方的に話すことが多く、それほど双方向にはなっていないが、役員が現場の声を聴くという意識をもち、機会をつくることは重要。
- ・ 当社でも同種のミーティングを実施しているが、喋っているのは上だけ。部内レベルの会合でも、管理職が出ると、スタッフは喋らなくなってしまう。ま

してや社長がいるときに双方向のコミュニケーションができるとは思えない。日本人の感覚では社長に直言は難しい。それでも、社長との距離を近く感じる事が、良い土壌につながる可能性はあるので、そういう効果を否定するものではない。

- 当社では、社長に対しても忌憚のない意見を述べる社員が多い。
- そうした自由な質問を社長にぶつけられるということは、とても良い土壌ができているということなのではないか。社長のパーソナリティにもよるのだろう。
- 当社は「タウンホールミーティング」という名称で経営トップと社員のミーティングを実施している。各回平均 **100名以上集まり、活発な質疑がなされている**。社長の写真入りのポスターを貼って、社長自らが社員とのコミュニケーションに前向きであるという姿勢・雰囲気を打ち出している。
- 当社の社長は社長室に入らずに大部屋にいて、自分から声をかけにいってしまうキャラクター。経営者としても社員の声が聴きたいという想いはあるのだろう。個室に入ると孤立感を感じるという人もいる。

## ■ ものを言いやすい土壌作り

- 社内カフェテリアでの社長との懇親会を時々、開催している。また、社長部屋のドアを開け、誰でも入れるようにしてある。
- 当社では、社員食堂と役員食堂を分けていない。当社にものを言いやすい土壌ができているのだとすれば、それは、特定の施策というよりはそういうところから来ているのかもしれない。役員が皆、同じ社員食堂で食事をしていて、後ろに社長が並んでいても順番を譲ることはない。社長の隣に普通に座ることもある。そういう雰囲気が普段からあるから、意見交換会の場でも遠慮なく発言しやすいのではないか。
- 当社も同様に社員食堂は分けていない。また、社長が個室嫌いのため、常に他の社員がいるオフィスを自由に歩いている。
- 土壌作りの方策としては、「Tone from the top」と言われるように、社長からのメッセージを出すのが一般的ではないか。社内イントラや社内報に文章を掲示するだけでなく、さらに温度感が伝わるように DVD や動画も出している。
- 当社は、比較的、社員と社長との間の距離がある。社員食堂は各現場にはあるが、本社ビルにはないため、オフィスで顔を合わせる事がほとんどない。トップは社内にいる時間も少なく、いるときは社長室にいて、皆が順繰りに入っていくような状態。

### 解説 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。

### 解説 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。

### 各社の取組事例・意見等

(サマリー)

- 中間管理層（課長クラス）の機能発揮のための施策として、課長向け研修の実施や、課長クラスが把握している現場の情報を吸い上げるための週次ミーティングの開催が挙げられた。
- 組織の規模が大きくなるほど課長クラスと部長・役員との間の日常的なコミュニケーションの機会が少なくなるため、現業部門など、特に人数が多く担当役員等と接する機会が少ない職場については、担当役員による現場訪問により課長クラスとの接点を持つなどの工夫が必要。

(意見交換会におけるコメント)

#### ■ 中間管理層に負荷がかかる

- ・ 中間管理層が経営陣からのメッセージを現場に伝えることはできるが、現場からきたものを経営陣に伝えるのは非常に困難。どうしても一定のフィルターをかけざるを得ない。
- ・ 現場の対応力の高い、強い組織を作るためには課長クラスの役割が非常に重要であるが、近年、中間管理職、課長くらいの職掌に大きな負荷がかかっている。働き方改革で部下には残業をさせられない一方、上からは結果を求められ、自らがプレイングマネージャーとならざるを得ない。
- ・ 最近の課長世代は、仕事も子育てもちょうど大変な時期にあり、公私ともに負荷がかかっている。最近、課長職が体調を崩してしまう事例が多い。
- ・ 課長級としての期待役割、将来の経営層としての心構えといった内容の課長級向けの研修を行っている。

#### ■ 中間管理職による情報の吸上げ

- ・ 毎週、ランチミーティングなどを開催し、情報を吸い上げたいと思っているがなかなか難しい。案件の情報は業務上、上がってくるが、それ以外の情報、例えば、部下の状況、業務上の問題、身の回りのこと、健康状態などの情報が上がってこない。ミーティングでは、話題を決めずに、仕事の話だけでなく、

趣味や家族などプライベートの事象も話題にすることでコミュニケーションを活性化する趣旨でやっているのだが、次第に、形式的な内容の管理職会議のような雰囲気になってしまっている。話す機会を増やしても、それだけで情報が上がってくるとは限らないと言える。

- 部下が上司にもものを言えるようになるためには、心理的安全（Psychological safety）が必要だと指摘されている。上司が、自分の失敗談をすると、部下は身近に感じて話しやすくなるとのことであった。
- ものを言える「マインド」を作ろうとするだけでなく、言える「場」を作ることも重要ではないか。最近、一部で話題になった「1 on 1 ミーティング」が参考になる。週に1度、30分時間をとって、テーマは予め決めず、部下が自由に話し、上司はひたすら聞き役に徹する。例えば部下が10人いれば、上司からするとそれなりの仕事量の増加になる。しかし、1 on 1 ミーティングの効果として普段の意思疎通が円滑になるので、トータルで見るとむしろ仕事の効率化になると言われている。当社でも、こうした仕組みを導入することについて検討中である。大人数が参加する部全体のミーティングなどでは、「皆の前でこんな話をしていいか」と悩んでしまう人もいるが、1 on 1 ミーティングならば、そういう人にとっても話しやすいのだろう。
- 当社では法務の組織は小さく、担当役員から課長までのコミュニケーションには問題ない。しかし、最近、各担当役員が自分の配下をしっかりと把握し、役員会等でも担当役員が自ら報告することを求める方針を推進している副作用として、部長・課長と担当役員との距離は近いが、経営トップとの直接のコンタクトがなく、少し距離感が出てしまっていると感じている。
- 現業部門では、課に100人単位の人員がいるところもある。そういう職場では、管理職の人数も多数となるので、課長と役員との距離が遠くなってしまいがちなので、定期的に担当役員が現場を訪問して距離を縮めるような施策を行っている。
- 50人弱の組織なので、ぎりぎり全員の顔が見える。メンバーの仕事ぶりがよく見えるし、気づいたことなどこまめに話しかけることができる。メンバーにはまずは課長に相談するようにすることで課長にすべての情報が集まるようにしている。



#### 【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。

##### 解説 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、同様の違反や類似の構図が他部署や他部門、他のグループ会社にも存在していないかの横展開を行い、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。

#### 各社の取組事例・意見等

(サマリー)

- 不正発見の端緒について、どの端緒による発見が多いかは業態によって異なるが以下の指摘があった。
  - ✓ ホットライン等よりも職制ルートで現場から上がってくるのが最も多い。
  - ✓ 個人同士のパワハラ・セクハラについては内部通報による発見が多い。
  - ✓ メーカーにおける製品データの誤りや工場の安全基準違反などは、品質管理部等の第2線の部門が発見することが多い。
  - ✓ 内部監査を通じた発見も多い。
- 早期発見のための工夫としては以下が挙げられた。
  - ✓ 高頻度で検査を実施して、その気を起こさせない。
  - ✓ 定期的な人事ローテーション。
  - ✓ 内部通報案件の内容を、コンプライアンス部門内で共有して、傾向、トレンドをつかむようにしておく。
  - ✓ アサーション（職位・立場に関係なく、自分が見聞きしたことでおかしいと思ったら声を上げること）の励行。
- 「不祥事ゼロ」はありえないので、不祥事を発見したときにどう対応するかが重要であるとの指摘があった。

(意見交換会におけるコメント)

### ■ 不正の芽を発見するルート

- ・ホットライン等による発見や、ごくまれに、当局による処分ですべて初めて発覚するようなケースもあるが、職制ルートで現場から上がってくるのが最も多い。
- ・当社では、何かしら不祥事が表に出てしまったことで判明するものが多く、内部通報等でコンプライアンス部門が事前に情報を把握し、対処できているようなケースは多くない。
- ・個人同士のパワハラ・セクハラについては、内部通報による発見が多い一方、製品データの誤りや工場の安全基準違反などは、そうした事項のチェックを担う品質管理部等の第2線の部門が発見することが多い。
- ・内部監査を通じて発見することも多い。不適切な営業活動については取引先からの苦情によって見つかることもある。
- ・かつて所属していた金融機関では、圧倒的に、例年の検査で発見することが多かった。発見される不祥事の多くは金銭不正、架空契約などであった。
- ・メーカーでは、それほど検査・監査の頻度が高くないので、監査で見つかったということがほとんどない。端緒は3分の2が内部通報で、残りの3分の1が職制ルート。メーカーでは安全衛生・環境規制対応等が監査の項目になっており、発見しやすいが、それ以外の不正が監査で見つかった事例は記憶にない。

### ■ 早期発見のための工夫

- ・高頻度で点検・検査を実施して、その気を起こさせないというのが、発見・予防のための取り組み。
- ・定期的な人事ローテーションや、本人長期休暇中の所定のチェックも行っている。
- ・内部通報案件の内容を、コンプライアンス部門内で共有して、傾向、兆候をつかむようにしておく。
- ・航空機の運航の現場で安全を確保するためにスタートしたアサーションと呼ばれる取り組み（職位・立場に関係なく、自分が見聞きしたことでおかしいと思ったら声を上げること）を、事務のスタッフも含めて励行するように呼びかけている。
- ・「早期発見」が何を指すかは明確ではなく、事象によっても異なる。例えば、従業員による使い込みという事象を想定すると、はじめのうちは小額からはじまり、だんだんと金額が大きくなっていくのが典型的なパターン。金額が小さいうちに見つかるのが一番よいが、実際はある程度、金額が大きくなってからでないと見つからない。

### ■ 発見した後の対処の重要性

- ・「不祥事ゼロ」というのはいずれありえない。社員が何万人もいれば、何も起きないということはない。
- ・見つかったときにどう対応するかが重要である。当社では、経営への一報の制度などにより、見えたものは、すぐ経営陣に上がってきている。隠蔽行為に厳しいことから比較的報告が上がる土壌がある。
- ・懲戒に関して、懲戒対象者の上長の管理責任をどこまで追及するかが悩ましく、問題になることが多い。上長はどこまで管理をすべきだったのか、過失の問題になる。
- ・当社で懲戒処分をするときは、本人に加えてその上長の責任についても検討対象となる。
- ・上長が定期報告を受けていたものを放っておいたというようなことがあれば、上長の責任も問われかねないが、例えば、在庫確認について上長が毎月、検印を押していたとして、その中身にどこまで責任を負うか。上長自らが詳細な数字の付け合せ、整合性の確認までやることを期待するのも負荷が高く難しい問題である。

## ■ コンプライアンス違反等の横展開

- ・不正があった場合の会計監査人の対応が非常に厳しくなっている。1つの拠点で不祥事があれば、その事象が他の拠点で起きないように内部統制がきちんと構築されているかどうかを問われる。十分な対応ができていないと適正意見が貰えないこともありうる。
- ・子会社で何か問題があった場合に、同じ業態の子会社に展開し、同じ不正ができる仕組みがあるのなら是正するようにしている。悩ましいのは、変に事例を共有すると模倣犯を招きかねないということ。また、仕組みだけでは防ぎきれない細かい不正などもある。そういった場合には、不正の具体的な手口は伏せて、関連する分野のチェックを呼びかけるにとどめている。
- ・他社における検査不正事案が相次いで報道されたときは、当社グループの業務の中で同様の不正の余地がある業務を洗い出し、自主点検を実施した。
- ・重大な事象が起きたら、他に同種事案はないのかということは聞かれるので、すぐに一斉点検をやらざるを得ない。しかし、横展開で同種の問題が発見されることは決して多くない。別の問題が、全く別の場所から次から次へと出てくるいたちごっこを繰り返している状況。これこそが、芽の段階で潰しているということなのかもしれないが。
- ・ソフトウェアの不正インストールが問題になったときは、全社一斉に横展開でチェックを行った。
- ・行政処分を受けた独禁法違反の件については、他の子会社で同種の問題がないか調査したが、結論としては、他には同種事案は存在しなかった。
- ・労務管理関係で杜撰な取扱いをしてしまっていたというような事案については、横展開することで同種事案が見つかることが多い。
- ・海外駐在員の税務申告の処理の誤りについて、全世界の拠点に横展開して確認したら、多数、同種の誤りが出てきたということがあった。
- ・新しい子会社を作って従業員を出向させた際に、2、3人から、異動の理由の説明が十分でなかったとの内部通報があった。これは他にもあり得ることだと考え、横展開し、各マネージャーに対して、異動の際の理由の説明を丁寧に行うよう求めた。

## ■ 横展開すべき事案とは

- ・どの案件で横展開をするべきか、難しい。ハラスメントなどは、数が多いし、横展開などやってられない。
- ・内部統制の不備など、仕組み上、不正ができてしまう状況にあるところは、すぐに補正すべきであり、それについて、他の子会社・部署でも同じことができてしまわないかの点検が必要。セクハラ・パワハラなど、誰もが悪いとわかっていることについては、いちいち横展開をするようなものではない。
- ・会計不正は、それが実行できてしまったという仕組みの欠陥の問題なので、横展開で是正する必要がある。例えば、申請者と承認者が同一人物でできてしまうとか、パスワードが部内で共有されてしまっているなど、仕組み自体に問題がある場合は是正が必須である。

## ■ ハラスメント事案も軽視すべきでない

- ・不祥事のカテゴリとして、「ハラスメント」は「品質不正」「会計不正」と同列で並ぶほどのものなのか。ハラスメントが会社をつぶすほどの不祥事に発展することは少ないのではないか。
- ・ハラスメントは、会計不正・品質不正に比べると、影響度は小さい。1つ1つのマグニチュードは小さく、これによって会社がつぶれることはないが、件数ベースでは、ハラスメント案件が大多数を占めている。ハラスメント事案に丁寧に対応することが、企業体質の根本的な部分を良くするために有効であるし、従業員の安心感という観点からも重要だと考えている。\*

## ■ 懲戒処分事例を社内公表することの効果

- ・「芽」が出る前の段階で抑止するためには、監査、権限の分離、ローテーションといったところが重要ではないか。
- ・抑止のために、懲戒処分の事例を紹介することも考えられる。
- ・当社では、懲戒処分の内容（処分対象者名含め）を社内に公表しているが、かかる公表を行うことがどれ位の抑止効果に繋がっているかは定かではない。
- ・当社でもかつては実名を出していたが、他人事という受け止めになりがちで、抑止効果があまりないこともあって、実名はやめている。不正行為の内容を可能な範囲で記載することで、気づきがあるのではないかと考えている。
- ・懲戒だけでは抑止力にはつながらないので、横からの牽制や、一人ではできないように仕組みを整備しておくことの方が重要。
- ・懲戒対象者の名前を出すのは比較的、珍しいのではないか。弁護士にきくと、名誉毀損のリスクがあるので、出すことは推奨されない。ハラスメント事案だと、加害者の名前を出すと被害者も特定できてしまうといった面もある。

## ■ 継続的な改善

- ・コンプライアンス体制をひとつとおり構築するところまでにとどまっている企業が多く、体制の「継続的な改善」までできている企業は多くないのではないか。経済環境、関係者、利害関係もさまざまに変わっていくので、本来、継続的な改善が必要になるはずである。\*
- ・品質偽装や、検査データ改ざん、無資格検査に関して、経営者が「現場を信じていた」ということを言うが、現場と経営の乖離の発露が品質不正。現場への丸投げを現場への信頼と言い換えているに過ぎない。すなわち、品質管理問題に関する内部統制の不在が問題であるが、これを解決するためにはどのようにすればよいか。作業標準書や品質管理マニュアルは、製造業の現場ならどこにでもあるが、たいてい、書棚で埃をかぶっている。現場と管理者とが一緒になって、現場の主体的参画意識が重要であって、定期的な更新スケジュールにのっとり、マニュアル等のアップデートをしていくことが有効な手立てとなり得る。\*

## 解説 4-2

経営陣がこうした活動に取り組む姿勢や実績を継続的に示すことで、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。

### 各社の取組事例・意見等

(サマリー)

- **コンプライアンスの取組みの人事上の評価については、以下の意見があった。**
  - ✓ コンプライアンス部門の人事評価において、コンプライアンスは出来ていてあたりまえと捉えられがちで、問題が起きないこと自体が評価されることは少ない。
  - ✓ 一定数の不正事案は発生するのが自然であることからすると、不正等の件数が減ることを人事評価の指標にするのも適切でない。
  - ✓ 昇格の際に考慮される人物評価には、コンプライアンスの要素が含まれている。
  - ✓ 営業部門の人事評価についても、営業成績のみで評価するのではなく、顧客満足と、そのための営業プロセスも評価対象とするバランスのよい評価体系が必要である。
  - ✓ 上にものが言えないのは人間の常であり、「性弱説」を前提にした仕組みを考えることが必要である。

(意見交換会におけるコメント)

#### ■ **コンプライアンスの取組みの人事上の評価**

- ・ 評価機関の賞をとることが、直接的にコンプライアンス担当者の人事考課につながるわけではない。
- ・ 当社でも内部通報の仕組みを毎年、少しずつ改善をしており、コンプライアンス委員会などでは改善を評価するコメントを得られるものの、人事上、そういった取組みがプラスに評価されるわけではない。
- ・ コンプライアンスの推進や法務部によるリスクの低減化に向けた活動が評価された事例はあまりなく、むしろ、割を食っているように感じている。当社における競争法対応の問題でも、外国の原告団との間で相当額の和解金の支払いにより解決を図った事案では、法務の対応を通じて、支払額を抑えることができたという面があるにもかかわらず、支払いの絶対的な金額が大きいので、社内では、法務部に対する評価の声よりも、「結局、それ程の巨額を払うことになるのか」と批判的な見られ方をされた。こういった事案は、問題が発生した当時の営業担当者などが当時の問題のことをすっかり忘れ、当事者意識を失ったタイミングでようやく決着するので、「競争法の問題は法務の案件」という見方をされ、結果、多額の和解金を支払うという事実だけを表面的に見て、批判を浴びてしまい、理不尽を感じた。
- ・ 当社の人事評価では、業績評価、人物評価の2つがあって、前者にはコンプライアンスの要素は全く入っていないため、コンプライアンスは単年の給料の多寡には関係ない。昇格のときに考慮される後者の人物評価には、コンプライアンスの要素が含まれている。
- ・ コンプライアンスは出来ていてあたりまえと捉えられている。最近はその「あたりまえ」がどんどん複雑・高度化していつているので、それに付いていつているということだけでも本来はプラスに評価されて然るべきなのだが、そのあたりは見てもらえていない。

- ・コンプライアンス担当者は、例えば、重大事象が起きて、それをうまくさばけば、評価される。しかし、コンプライアンス改善のサイクルをまわしていくということ自体が高く評価されることはない。
- ・不正等の件数をコンプライアンス担当者の人事評価の指標にするのも難しい。一定数の事案は発生するのが自然なので、件数が減るのはむしろ、情報が上がってきていない状態なのかもしれない。
- ・営業等、実務をやっている人は業績という軸で評価されるが、コンプライアンス担当の場合、期初に取組目標を立てて、その目標の達成度で評価される。
- ・コンプライアンス部門として、子会社社長との面談など一年間のやるべきスケジュールがあるが、それをこなすだけでプラスに評価されるわけではない。
- ・発生を完全に防ぐことはできないが、発生したものを最小化したことはできるので、その部分は評価してほしいところである。逆に、コンプライアンス部門の担当者は、よほどサボっていたために起きたような事象なら別だが、大きな不祥事が起こってしまったこと自体で減点されることはない。起こった後にどう対処したか、を見られている。コンプライアンス部門のメンバーであれば、事象の発生自体で評価を下げられることはない。責任者であれば、事象によっては評価が下がることもあり得るが。
- ・営業部門等のスタッフが、不正の芽を発見してレポートしたとしても、それが人事上、プラスに評価されるかということ、そういうわけではない。
- ・内部通報の認証制度では、内部通報の利用を促進するために通報者に対して感謝の意を伝えることが求められている。通報者への返答で連絡してくれたことへのお礼はこれまでも行っているが、それ以上のことはなかなか難しい。ただ、これまでは、公益通報者保護法のように通報者に不利益を与えてはいけないことが話の中心であったが、それだけにとどまらずプラスに評価しようという流れになっている。
- ・人事評価については、これまで収益にほぼ 100%の評価ウェイトがおかれていて、顧客満足と、そのための営業プロセスの評価ウェイトが低すぎた。適正収益が得られなければ企業は存続できないため、収益を完全に評価項目から外すわけではないが、3要素のバランスのよい評価体系が必要である。\*
- ・ある会社では、売上などではなく、「再来店率」を評価指標にしている。顧客が満足したら、また来店してくれる。店から見ても、顧客がまた来てくれるということはまた商品を買ってくれるということ。顧客と店のベクトルが一致しており、非常にうまい KPI だと思った。

## ■ 「性弱説」と中長期目線の人事評価

- ・「上にももの言えない」というのは、人間の本能・心理に起因している。追い込まれた時に、目先この状況をなんとかやり過ぎたいという人間の本能・安全欲求には抗えない。そういう場合でも「上にもものを言っているのだ」「後でひどい事態に陥るくらいだったらものを言う方が良い」ということを粘り強く対話で伝えていく。こうした取組みによって、心理的安全性 (Psychological safety) が確保され、風通しの良い企業風土に変わっていき、不祥事の防止につながっていく。\*
- ・海外の規制当局のレポートなどでは、自ら積極的に悪事を働く Bad apple (腐ったミカン) の人物を厳格に処分し排除するだけでなく、本当に気をつけなければいけないのは、Good sheep (よき羊たち、従順な羊たち) であると言われている。悪意はないが、自分たちの生活する狭い範囲だけを見ている彼らの集団的な行動が大きな不祥事につながる危険性が指摘されている。このような人間の弱さにも留意して検討する必要がある。
- ・上に弱いのは人間の常であり、「性弱説」を前提に考えていかなければならない。そうした弱い人間が集まっている中で、不正を抑止するために何らかの解決策があるとすれば、時間軸という概念を念頭におくようにすることではないか。今はだませるかもしれないけど、数年後には必ずばれるとか、当たり前のような話だが、そういうことを考えるようにすれば、踏みとどまれる場面があるのではないかと。\*
- ・人事評価・役員報酬について、現在の成果・業績の背景には、ビジネスモデルの作り方や、様々な反省など、5年、10年前から積み重ねてきた行動があるのだという場合がある。役員報酬については中長期の業績に連動した報酬制度が広まりつつあるが、役員以外の人事評価についても、中長期的な時間軸で

評価する仕組みを取り入れていくことが必要ではないか。\*

### 解説 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。

### 各社の取組事例・意見等

(サマリー)

●コンプライアンス推進の進め方や「コンプラ疲れ」に関して、以下の指摘があった。

- ✓ コンプライアンスは、会社の様々な管理・統制（内部統制、内部監査、四半期ごとの予算管理など）のうちの1つに過ぎず、コンプライアンスだけに疲れているわけではない。
- ✓ 内部統制の観点からも不祥事発生の際には、再発防止のために厳しいルールを設けざるを得ないが、その適用はリスクベース・アプローチでメリハリをつけることが重要。
- ✓ コンプライアンスにおける「ルールによる抑止」と、「社員の自律」のバランスをどのようにとっていくか。ルールによる抑止ばかりだと社員が自分で考えなくなってしまう懸念があるため、理念・原則のウェイトを増やして、自ら考えることができる社員を育てることも必要である。

(意見交換会におけるコメント)

#### ■ 「コンプラ疲れ」の実態

- ・コンプライアンス担当は疲弊している。コンプライアンス部門から、各事業部門に対して、様々な要求をする結果、どうしても「社内顧客評価」が下がってしまう。手続きの簡素化で現場を楽にしようという流れもあり、コンプライアンス部門は板挟みになっている。現場の社員も、必要な確認手続きが増加しており、疲弊している。
- ・「コンプラ疲れ」という言葉が独り歩きしている。我々からすれば、コンプライアンス、法務、内部統制は、すべて別々の話だと認識しているが、社内の別の部門の人たちからすれば、これらに区別はなく、こういった現場にかかる負荷をすべてひっくるめて「コンプライアンス」だと捉え、「コンプラ疲れ」と言っている傾向もある。
- ・eラーニングを各部署が連発することへの「またか」という不満の声が多い。トータルのボリュームをコントロールしている人がいないため、情報セキュリティ、監査、財務など、管理部門の各部から様々なeラーニングがそれぞれバラバラに提供される。社内から「いい加減にしろ」との声が上がっているが、教育しないわけにもいかないし、時間をとって対面の研修を行うのはもっと難しい。
- ・私は、「コンプラ疲れ」だけを心配しすぎではないかと感じている。現場の職員は「コンプライアンスに疲れた」と言っているものの、よくよく聞いてみると、コンプライアンスは、会社の様々な管理・統制（内部統制、内部監査、四半期ごとの予算管理など）のうちの1つに過ぎず、コンプライアンスだけに疲れているわけではない。色々なリスクが増えて、会社がそれに対応する度に、現場でやることが増えていくという構図になっている。サステナビリティなども、最近増えた新たな管理業務の1つ。それらを整理せずに、コンプライアンスだけを緩めても、コンプライアンスが弱くなってしまっただけである。
- ・全く賛成。先日、営業店を訪問したところ、本社の各部から課されるeラーニングが今月は7本もあるということであった。コンプライアンス以外でも、



最近、厳しくなった労働時間管理などのしわ寄せが管理職に来ているということや、テクノロジーの進歩による職員の今後のキャリア不安など、様々な要因が混ざりあっているなかで、どうやって解きほぐすか。今の多くの大企業では縦割りの組織がしっかりしているので、いかに横串を刺して現場で何が起きているかを確認しないと、解決できない。

- ・「コンプラ疲れ」でなく、「内部管理疲れ」という言葉がより正確である。概して本部機能が大きければ大きいほどその弊害があり、本部と現場の関係も見直さなければならない。本部が偉いわけではなく、本部は現場をサポートすべきなのに、本部の各部署がそれぞれの目線で、現場が対応できるか顧みずに様々な通達を出し、守らせようとしている。それにより現場では業務のキャパシティを超えてしまっている。\*

## ■ 事案の程度・内容に即したメリハリをつけた対応

- ・日本ではルール主義が根強く、ルールや取組みの形骸化が起きがちである。ルールを一度作ると、そのあとで必要に駆られてそれに対する例外を作り、そのまた例外を作り、といったことを繰り返して、いつの間にか、出発点の原則的な考え方がすっかり抜け落ちた運用に陥ってしまうことが多々ある。
- ・一度、何か問題が起きると、かなり保守的なところで線を引いてルールを作らなければならなくなってしまう。
- ・無理矢理、一律の線引きをすることが合理的なのが疑問に感じることはあるが、わかりやすさの観点からはそうするしかない。
- ・職務権限規程も同様で、例えば、1,000万円以上の支出は上位の決裁が必要、といった一律のルールを定めているが、本来、支出についても金額に限らず重要なものは上位者に報告するようにすれば足りるはずである。
- ・かつて、カルテルの問題があった直後には、再発防止策として、競合する会社の人と会ったら必ずレポートせよというルールにした。そうすると、年間、数百件レポートがくるのだが、それをいつまで続けるか。最初の1年は意識づけの意味もあるが、10年続けるか。形骸化が起きてしまう。事件発生の直後は厳しいルールを設けても、後から適切な範囲で例外を設けるなど、何かの施策を始めた後の、適度な「緩め方」が重要である。
- ・「要所を押さえた対応」をうまくできている会社は、ほとんどないのではないか。「コンプラ疲れ」はあるが、特にB to Cの企業だと、レピュテーションを考えると、やれることはやっておくしかない。
- ・人の心は弱いので、不祥事の経験が風化するリスクは常にある。これに対する有効打はない。耳にタコができるほど愚直に繰り返していくしかない。\*

## ■ ルールベースとプリンシプルベース

- ・コンプライアンスに関して考えているのは、「ルールによる抑止」と、「社員の自律」のバランスをどのようにとっていくかということ。当社では、ルールによる抑止の方に注力しているのが現状だが、これでは社員が自分で考えなくなってしまうという懸念があり、理念・原則のウェイトを増やして、自ら考える社員を育てなければならない、という問題意識をもっている。
- ・現場の社員の声をきくと、「面倒だからルールをくれ」「原則だけ与えて自分たちで考えろなどというのはやめてくれ」「そうでないと現場が回らない」と言っている。仮に今、コンプライアンスの研修の中身を変えて、ルールベースをやめてもっと本質に立ち返りましょう、と呼びかけたとしても、内容の伝え方が変わるだけで、それを伝えるためには研修をしなければならず、結局、「また研修に出なきゃいけないのか」という拒否反応は変わらないのではないか。
- ・金融機関の例で言えば、ルールを押し付けるやり方では、顧客保護のルール遵守はできたとしても、「顧客本位の営業」はできない。忙しい現場の社員からすると、定められたルールや手順で業務を進める方が管理しやすいかもしれないが、それでは個々の顧客のニーズをきちんと吸い上げ、応えることができず、ビジネスとして持続可能性が高いといえない。金融機関が5年後、10年後と生き残っていくためには、現場も、本部も、考え方を変えていかなければ

ばならない。\*

- リスクが多様化している現場では、様々なリスクに対応するように予めルールで書ききることはできないので、原則は本部で定めておくので後は現場で頑張ってくれ、ということにならざるを得ないのではないか。
- **本部が現場を牽制するより、サポートする**というスタンスで対応すべき。本部の人がもっと現場に出向いて対話を行うべきである。\*
- このような文脈で「現場」という言葉をつかうときに、職務明細や勤務時間が明確に定められたうえで仕事をするいわゆるブルーカラーの「現場」と、銀行の支店や商社の海外拠点などの「現場」とは、峻別して議論すべきであろう。個々の企業は多様性に富んでおり、一律的な枠にはめてはならない。\*
- コンプライアンスをプリンシプルベースを主に推進するとしても、規制上、ルールベースで行うことが必須となる事項はあるし、日本と規制環境など事情が異なる海外拠点ではルールベースを主とする必要がある場合もあるので、国や地域でバランスよく使い分けることも重要である。\*

## 【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。

### 解説 5-1

不祥事は、グループ会社で発生したものも含め、企業価値に甚大な影響を及ぼす。多数のグループ会社を擁して事業展開している上場会社においては、子会社・孫会社等をカバーするレポーティング・ライン（指揮命令系統を含む）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。

### 各社の取組事例・意見等

（サマリー）

- 国内外に多数の連結子会社を擁している場合、地域、規模、事業内容に応じた一定の分類をしたうえで子会社管理<sup>9</sup>を実施しているとの意見が多数。
- 子会社に対する牽制のための方策としては、以下が挙げられた。
  - ✓ 親会社の役職員を子会社の兼務社外役員とする、重要な子会社については本社の役員が社長に就く等、人の兼務・派遣による牽制を行っている。
  - ✓ 子会社における投資案件は取締役会決議を求める等、子会社社長の独断による決定ができないようにしている。
  - ✓ 投資案件以外でも、与信、契約など相当程度の事項について本社への相談・本社での決裁を必須とする。
  - ✓ 国内子会社（20社程度）の社長の印鑑を、子会社に置かず、全て本社の法務部で管理する。
- 国内外の子会社における不祥事やコンプライアンス違反等の報告については、地域統括会社や事業子会社などを通じた報告だけでなく、直接、本社のコンプライアンス部門に報告を求める事例も見られる。

<sup>9</sup> 経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）」（2019年6月）では、グループ本社による子会社の管理・監督の在り方について、「グループ本社は、グローバルな子会社管理に際して、共通プラットフォームの整備等を行うとともに、リスクベースでの子会社管理を行うなど、その実効性確保に向けた取組が検討されるべきである」としたうえで、これに関連する日本企業の取組例が紹介されている（36頁～）。

(意見交換会におけるコメント)

#### ■ 子会社の管理体制

- ・原則5に従うと、原則1~4を、グループ全体にやるということになり、やることが爆発的に増える。そんなことをよく簡単に書いてくれたなという気持ちもある。
- ・連結子会社は全世界で100社くらい。子会社の規模に応じて、大きく2つのカテゴリに分けている。小さいほうのカテゴリには、社員数百名の会社もあれば、社長が何でも一人でやっているような会社、一営業所みたいな規模の会社も含まれる。実効性のある経営管理は、課題である。
- ・連結子会社数は60社程度。事業セグメントごとにグループ分けして、本社の関連部門が管理している。当社グループ内に、それほど独立性の強い会社は多くないので、そういう面では連携がとりやすく、管理にはあまり手がかからない。
- ・当社の場合、本社から駐在員を派遣して管理しているが、グローバル展開していくなかでこのやり方がよいのか、又、本社から出している者に対し権限が集中する傾向があり、その者が不正をすると重大な問題になるなど、試行錯誤しているところである。
- ・それなりの数の関連会社があるが、持株会社が、規則と契約で子会社の経営管理を行っている。孫会社は子会社が同じようなスタイルで管理している。曾孫会社など、どこまで押さえられているかを持株会社として直接チェックすることはできていない。それなりの規模の子会社については、自分たちの責任でその子会社を管理している。
- ・以前に所属していた会社では、子会社を、事業をしている会社、サービスカンパニー（保険やシェアードサービス・経理など本業とは違う業務の会社）の2つに分類したうえで、別の基準（コンプライアンスに関する到達基準）を作って管理した。事業をしている会社については、フルスペックの基準に基づいて細かく報告を求めた一方、後者のカテゴリについては、やや緩やかな管理としていた。

#### ■ 子会社に対する牽制（兼務・派遣等による牽制）

- ・株主権を行使して子会社に言うことをきかせるということまでやることはないが、親会社の役職員を子会社の兼務社外役員としている。
- ・本体の部長級が子会社の非常勤役員を兼務することが多い。一定基準以上の投資案件は本社への報告／承認を求めるようにしている。
- ・重要な子会社については、本体の役員が社長に就いていることもある。
- ・当社でも子会社の数は多いが、必ず本社の人間を子会社の社外役員として入れるようにしている。
- ・数年前に、グループ会社で問題が起きて、グループ会社の取締役会が機能していないのではないかとという問題が提起された。機能しているのかどうかを確認するため、本社の内部統制部隊がグループ会社の取締役会の議事録のチェックを始めた。しかし、議事録を見ても取締役会が実質的に機能しているかどうかを判断することは難しい。問題が起こる場合、そもそも取締役会に上がってきていないことも多く、議事録チェックでは限界がある。また、議事録に何をどこまで書くかも、会社によって、国によってばらつきもある。

#### ■ 子会社に対する牽制（稟議決裁等の仕組みによる牽制）

- ・100~300名程度くらいまでの規模の子会社では、社長がキーマンで、社長が決裁権限を一人で握るということになりがちなので、本社へのレポートを求めて牽制をきかせると同時に、子会社の中でも取締役会の開催を求めること等により牽制をきかせることが必要である。当社では、子会社において、取締役会を3か月に1回、必ず開催し、投資案件は取締役会の承認を得ることを求めたことで、子会社社長が勝手に投資案件を決めてしまうことができないようにした。

- ・当社のグループ会社の取締役会には、必ず本社の人間が入っているため、子会社の取締役会の承認を義務付けておけば、その決議の情報がとれないという事態は起きない。
- ・子会社に牽制をきかせる仕組みとしては、子会社の規模に応じて、投資案件の金額基準を設け、一定以上は本社の承認を必須とすることなどがある。
- ・投資案件以外でも、詳細に本社の承認を求めている。例えば、与信、契約、ほとんどが本社への相談マターであり、本社での稟議が必要となっている。一方、子会社からは細かすぎることによる不満も出ている。
- ・子会社で不正やコンプライアンス違反があった場合の懲戒も本社マターにしている。
- ・当社グループでも子会社での懲戒処分は、本社人事部の同意をとらなければならないルールとしている。

#### ■ 子会社に対する牽制（印鑑管理による牽制）

- ・国内子会社（20社程度）の社長の印鑑は、子会社には置かず、全て本社の法務部で管理している。本社の法務を通さないと、押せないということである。これは、過去に子会社で印鑑を不正に使用した不祥事があったことを踏まえてこのようにしたもの。各部署や子会社の印鑑はすべて法務部に印影を届け出させ、年に2回、押した書類のリストの提出も求めている。
- ・個人の担当者の印鑑について、かつては全員、支店単位で総務が保管していた。押した記録も、わざわざ照合しないが、全て残していた。最近、面倒なのでこの仕組みは廃止したが。
- ・当社グループでは、稟議は電子化しているが、押印申請や役所関係の書類は紙ベースで行っている。

#### ■ 海外拠点から本社へのレポート・ライン

- ・海外拠点から本社へのレポート・ラインとして、組織としては、地域統括会社を置いている。報告の仕組みとしては、ホットラインや経営への一報がある。
- ・日々の業務報告のレポート・ラインとは別途、不祥事等について、国内外の全子会社（100社）から本社に対してダイレクトに報告する仕組みを構築している。
- ・当社グループでは、基本は2層構造。普段のオペレーション上のレポートは、管轄している部門に行くことにしているが、不祥事等のリスク情報は通常のルートの報告と同時に、本社のリスクマネジメントに直で報告することを求めている。

## 解説 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

## 各社の取組事例・意見等

(サマリー)

- 買収前の情報収集・検討段階においては、自社の企業理念についてこられるかどうかを重視するとの意見があった。
- 買収後の管理体制構築の手法は様々であり、各社以下のような取組みを行っている<sup>10</sup>。
  - ✓ 必ず本社から人を派遣し、買収先から報告が来るようにしている。
  - ✓ 自社には買収先事業のノウハウがないので、財務担当の役員を送り込むなど、最低限の管理的なところには手を入れるが、オペレーションには手を出さない。
  - ✓ 権限規定など、決裁・承認のルールのところは、早めにおさえることがポイント。
  - ✓ 管理部長は必ず派遣し、カネと承認のルートは押さえるようにしている。

(意見交換会におけるコメント)

### ■ 買収前の情報収集と検討

- ・ 買収案件が1年に1件か2件しかないので、1件あたりに相当慎重なプロセスを踏むことができる当社の目から見ると、子会社で不祥事が発生したというのは、間違った会社を買ってしまった、事前の調査やDD（デュー・デリジェンス）が不足していたということに尽きるのではないかと感じる。当社の場合、買収前に、当社の企業理念についてこられるかどうかを見ている。ついてこられないようであれば、まず買わない。コンプライアンスDDの強化が、子会社における不正の問題の解決につながるのではないかと感じる。もちろん、年に何十件も買っているような会社であれば、そういった対応もできないだろうし、中には失敗する事例もあるだろう。
- ・ マネジメントプレゼンテーションにおいて、当社からはグループの行動規範などを伝えておく。先方のプレゼンテーションなどを見ていると、どういう会社かわかってくる。当社グループに入った際にはこれらの規範を守ってもらうということをしっかり握ったうえで買収を進めていく。これには弁護士は関与しない。
- ・ 買収する際には、買収を担当する経営企画や事業部のトップが現地に行って確認する。現地の工場などを訪問すれば、概ね、社員の質はわかる。

<sup>10</sup> 海外M&AにおけるDDやPMIに関して留意すべき点や参考事例については、経済産業省の「我が国企業による海外M&A研究会報告書」（2018年3月）参照。

- ・当社では経営企画が M&A を担当している。当社の買収対象は、少なくとも現地の当局の規制を受けて、一定の開示もしているため、どうしようもない不正事案が DD で発見できず後から見つかるということはあまり想定されないし、当社のコンプライアンスのポリシーに全く賛同しない経営者がいることが後から分かったというようなこともない。

## ■ 買収後の管理体制の構築・運用

- ・当社では M&A は年間十数件程度。必ず**本社から人を派遣**するようにしているため、買収先から全く報告が来ないという事態に陥ることはない。
- ・**買った会社の経営者を残すかどうか**も悩ましいところである。買収先の経営者を残して失敗した最悪の例は、残した経営者がカルテルに手を染めていて、彼が会社を去った後にそれが発覚したという事例であった。事前の DD では全く発見できなかった。
- ・気持ちの問題によって M&A がうまくいくかどうかは左右されることはあるので、いきなり親会社のやり方・ルールを押し付けることはしない。
- ・PMI (Post merger integration) としては、まず、**本社の規程類の導入を行い、権限規程などを統一**するが、それ以上のことはやらず、買収先のオペレーションは変えず、独立性はそのままにしている。他社でいうところの PMI は、あまりやっていない。駐在員を派遣するが、社長などはそのまま残す。
- ・当社ではあまり M&A をさかんにはやっていない。当社が M&A をやるのは、本業そのものではなく、我々にはできない事業とのシナジーを狙う目的の案件が多い。そのため、我々自身には買収先事業のノウハウがないので、財務担当の役員を送り込むなど、最低限の管理的なところには手を入れるが、オペレーションには手を出さない。
- ・**PMI のパッケージとして 10~20 程度の規程を定めてあり、このパッケージを買収先に導入していく**。やり方は買収先の特性によって変えており、拒絶感を示されないように企業理念と倫理規定の 2 つだけから始めるという場合もある。
- ・買収先の経営者を変えることはない。お金のところだけ駐在員等で握るようにしている。自社で持っていない技術をもつ会社であれば、研究員を派遣して、技術的なシナジーがうまれるようにすることもある。
- ・買った会社のプロパー社員の福利厚生はそのまま維持している。
- ・外資系では、買収先の会社を潰すくらいのつもりで一気に完全にインテグレーションする。トップ、給与体系など、総入れ替えしている。
- ・権限規定など、**決裁・承認のルールのところは、早めにおさえることがポイント**ではないか。そうしておかないと、レポート・承認なしで買収先が動いてしまうことになる。
- ・当社では管理部長は必ず出し、カネと承認のルートは押さえるようにしている。
- ・人を送ったとしても、カネの流れが本当に握れているかは自信がない。例えば、送金の証憑等について、現地語で書いてあるものは読めないこともある。
- ・管理部の責任者を中国の会社に派遣した際には、日本語と中国語ができる秘書をつけていた。

## 【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。

### 解説 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。

### 各社の取組事例・意見等

(サマリー)

- 企業のレピュテーションに鑑みると、サプライチェーンにおける当事者としての役割を意識することは重要。ただし、その重要性は業種・業態によって差異があり、特にB to Cの企業については、よりその重要性が高いのではないかと考える。
- サプライチェーンの管理について、自社の仕入先・ベンダーに対して要請している事項を販売先に対しても同様に要請することは難しいとの指摘もあった。

(意見交換会におけるコメント)

#### ■ 原則6に対する考え方

- ・何かボタンを掛け違えると企業のレピュテーションに多大な影響を及ぼし得るため、サプライチェーンは当社にとって重視すべきものの一つである。
- ・当社の海外子会社において、取引先の監査を受けた際に労務管理について指摘を受けるという事例があった。サプライチェーンを含めたコンプライアンスという潮流はグローバルにあることに留意しなければならない。
- ・解説6-1に「それに見合った責務」とあるが、業種・業態によってどの程度責務があるのか、どこまで対応しなければいけないのか、かなり差異があるように思う。その意味では、B to Cの業態は、より原則6に留意すべきかと考える。
- ・社会から期待される責任の重さは、上場企業においてかなりバラツキがあり、企業規模が大きく知名度の高い企業においては、下請企業の従業員が過労死した際のレピュテーションの低下は著しいと思うが、そこまでの責任を一様に全ての上場会社が負うべきなのかという点、そこまではないと考える。
- ・原則6はCSR的な発想で捉えており、影響力を行使できる会社がサプライチェーン全体を管理していくことが大切ということではないかと考える。



- ・サプライチェーンの管理といっても、商流における当社との関係によって要請できる事項は異なり得る。自社の仕入先・ベンダーに対して要請していることを販売先に対しても同じように要請できるかという点、それは難しい。ただ、販売先で何らかの重大な不祥事が発生した場合、そこに対して商品を御し続けていいのか、という問題も考えなければならない場面もあり得るだろう。

## 解説 6-2

業務の委託者が受託者を監督する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に、迅速かつ適切な対応を可能とさせる。

### 各社の取組事例・意見等

(サマリー)

●委託先や仕入先等、自社のサプライチェーンに関与する企業に対して様々な管理・要請や、情報収集を行っている。

- ✓ 取引先に対してレポートの提出を求める。
- ✓ 取引先が自社の行動規範への理解等を深めるためのイベントを開催。
- ✓ 自社グループだけではなく、自社の委託先等からの内部通報を受け付ける。

(意見交換会におけるコメント)

#### ■ モニタリングに関する実際の取組み事例

- ・取引先については、コンプライアンス部門というよりは現場を統括している部門が管理している。最近ではCSRの観点から、機内食の食材の調達にあたって、品質のチェックと合わせて、仕入先に関するチェックを実施している。また、空港のハンドリング業務は子会社が実施しているが、その先に協力会社・パートナーがおり、当該委託先には、労基法違反がないか、外国人雇用に関する問題はないか等のチェックをしている。管理の手法としては、報告を求めて把握、確認するのが基本。契約上は立入実査できるようにしているが、そこまでやることは少ない。
- ・システム開発業務で当社に常駐していた方が長時間勤務を行っている状況で、当該システム開発会社の方から当社に対して、労基法違反ではないかとの指摘を受けた。法的には当社が当人の労務管理を行う立場にはなかったものの、長時間労働の事実自体は認識しており、何らかの注意喚起は出来たかもしれない。取引先であっても問題意識をもって対応すべきであるという意識は強くなっている。
- ・当社はサプライヤーを集めてベンダーサミット<sup>11</sup>というイベントを開催して会社の業績や調達方針等を伝えるとともに、情報共有を行ったりしている。最近では、弁護士からのコンプライアンスに関する講義や、行動規範の説明を行った。
- ・当社も外部委託管理は行っており、契約上、必要に応じて立入監査もできるような仕組みにはなっている。特に重要な観点として、顧客情報の管理があり、平時にも委託先からレポートを求める等の対応を行っている。しかし、企業規模の大きな委託先からは一取引先からそこまで管理されるのか、という反発があることも事実。
- ・自社から見て、どこまで遡るかは難しい課題。当社としては、直接、当社と取引がある会社までをモニタリングの対象と考えており、それより先については現実的に把握することは難しい。

<sup>11</sup> <https://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/procurement/cooperation/>

- ・当社は主要な取引先の中の数社をピックアップして、定期的に監査を行っている。

#### ■ 取引先からの内部通報

- ・当社では委託先からの内部通報も受け付けており<sup>12</sup>、通報実績もある。ただし、当社の業務に関係のあることであれば対応できるが、当社業務に関係のない、委託先の社内の問題を通報してくることもあるため、どの範囲まで対応するか線引きは難しい。
- ・当社は窓口のアドレスや番号を公開しているので、通報の内容は千差万別だが、自社に限らず、取引先からも来る。

以 上

---

<sup>12</sup> 消費者庁の「公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン」（2016年12月）4頁では、「企業グループ全体やサプライチェーン等におけるコンプライアンス経営を推進するため、例えば、関係会社・取引先を含めた内部通報制度を整備することや、関係会社・取引先における内部通報制度の整備・運用状況を定期的に確認・評価した上で、必要に応じ助言・支援をすること等が適当である。」としている。

## 不祥事予防のプリンシプルに関する意見交換会

## メンバー名簿

(敬称略)

(メンバー)

井上博史	株式会社三菱 UFJ 銀行 法務部長
松野善方	株式会社三菱 UFJ 銀行 コンプライアンス統括部 部長 (特命担当)
佐々木毅尚	太陽誘電株式会社 法務部長
竹安将	花王株式会社 執行役員 法務・コンプライアンス部門統括兼法務部長
田畑博章	ANA ホールディングス株式会社 グループ法務部 担当部長
守田達也	双日株式会社 執行役員 法務、広報担当本部長 兼 法務部長

(オブザーバー)

経営法友会事務局、日本取引所自主規制法人

## 不祥事予防のプリンシプルに関する意見交換会 審議経過

第1回：7月18日（木）

- 「不祥事予防プリンシプル」「不祥事対応プリンシプル」総論
- とりまとめの方向性

第2回：8月1日（木）

- 各社の取組みや実務上の悩みに関するディスカッション（「不祥事予防プリンシプル」原則1～3）

第3回：8月20日（火）

- 各社の取組みや実務上の悩みに関するディスカッション（「不祥事予防プリンシプル」原則4～6）

第4回：9月6日（金）

- ゲストを交えたディスカッション
  - ボードメンバーの視点（株式会社東芝 社外取締役 太田順司様）
  - 弁護士の視点（行方国際法律事務所 代表弁護士 行方洋一様）

第5回：9月19日（木）

- 「不祥事予防に向けた取組事例集」のとりまとめ

## 参考リンク集

## ● 意見交換会メンバー各社の行動規範・コンプライアンス推進体制等

## 株式会社三菱UFJフィナンシャルグループ

- MUFG グループ行動規範 2019 : [https://www.mufg.jp/dam/profile/governance/ethics/pdf/codeofconduct\\_ja.pdf](https://www.mufg.jp/dam/profile/governance/ethics/pdf/codeofconduct_ja.pdf)
- コンプライアンス体制 : <https://www.mufg.jp/profile/governance/compliance/>

## 太陽誘電株式会社

- ✓ CSR 行動規範 : <https://www.yuden.co.jp/jp/company/sustainability/management/rule/>
- ✓ CSR マネジメント : <https://www.yuden.co.jp/jp/company/sustainability/management/>

## 花王株式会社

- ✓ ビジネス コンダクト ガイドライン : [https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/compliance\\_all.pdf](https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/compliance_all.pdf)
- ✓ コンプライアンス/正道を歩む : <https://www.kao.com/jp/corporate/about/policies/compliance/>

## ANAホールディングス株式会社

- ✓ 社会への責任ガイドライン : [https://www.ana.co.jp/group/csr/basic\\_approach/pdf/responsible\\_guideline\\_jpn.pdf](https://www.ana.co.jp/group/csr/basic_approach/pdf/responsible_guideline_jpn.pdf)
- ✓ CSR 推進体制 : [https://www.ana.co.jp/group/csr/basic\\_approach/](https://www.ana.co.jp/group/csr/basic_approach/)

## 双日株式会社

- ✓ コンプライアンス行動基準 : <https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/compliance/pdf/compliance.pdf>
- ✓ コンプライアンス : <https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/compliance/>

**● その他****消費者庁**

- ✓ 平成 28 年度民間事業者における内部通報制度の実態調査報告書：

[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_system/whistleblower\\_protection\\_system/research/pdf/research\\_190909\\_0002.pdf](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_system/whistleblower_protection_system/research/pdf/research_190909_0002.pdf)

- ✓ 公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン：

[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_system/whistleblower\\_protection\\_system/overview/pdf/overview\\_190628\\_0004.pdf](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_system/whistleblower_protection_system/overview/pdf/overview_190628_0004.pdf)

**経済産業省**

- ✓ グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）：<https://www.meti.go.jp/press/2019/06/20190628003/20190628003.html>

- ✓ 我が国企業による海外 M&A 研究会報告書：<https://www.meti.go.jp/press/2017/03/20180327003/20180327003.html>

**東京証券取引所・日本取引所自主規制法人**

- ✓ コーポレートガバナンス・コード（2018 年 6 月版）：<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000000xdn5.pdf>

- ✓ コーポレートガバナンス・コードへの対応状況の集計結果（2018 年 12 月末時点）：

<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu0000003u637.pdf>

- ✓ 上場会社における不祥事予防のプリンシプル：<https://www.jpx.co.jp/regulation/listing/preventive-principles/index.html>