

内部統制強化・ 不祥事予防に向けた ハンドブック

－体系化した再発防止策から学ぶ着眼点－

内部統制強化ハンドブック

2026 年 1 月

日本取引所自主規制法人

トップメッセージ

家計の現預金が投資に向かい、企業価値向上の恩恵が家計に還元されるという好循環を実現するためには、資本市場の各プレイヤーがその機能を十分に発揮することが重要です。企業には、機関投資家との「建設的な対話」を通じて自らのガバナンスの質を高め、果断な経営判断を行うことにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上が期待されています。

その中であって日本取引所グループでは、株式市場を運営する東京証券取引所において、上場会社の成長を促し、内外の投資家にとって魅力ある市場とするため、2022年には市場再編の実施、また、2023年には「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請等の各種施策を推進するとともに、継続的に上場会社の成長を支援するための様々なサポート活動に取り組んでいます。

他方で、上場会社がこれらを着実に実現していくためには、いわゆる「攻めのガバナンス」の推進とともに、併せてコンプライアンスやリスク管理のための内部統制システムの強化といったいわゆる「守りのガバナンス」を十分に機能させることが不可欠です。

しかしながら昨今、残念なことに不祥事により企業価値や市場に対する信頼を大きく毀損する事例が一定数みられており、こうした実態とも相まって、まさに「守りのガバナンス」の重要性が一層高まっているといえます。

もとより、日本取引所自主規制法人の使命は、取引所がその機能を十全に発揮するための的確な自主規制を実行し、これにより、市場の公正性、透明性に加え、市場に対する信頼性の確保・向上を図ることであり、日本取引所グループの「中期経営計画2027」においても、市場の更なる信頼向上に向けた自主規制機能の重要性について掲げているところです。

このような現状を受けて、このたび日本取引所自主規制法人では、上場会社の不祥事の未然防止、再発防止及びコーポレートガバナンスのより一層の強化に向けた取組みを支援するために本ハンドブックを発行するに至りました。

本ハンドブックが、上場会社各社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するとともに、ひいては我が国経済の発展に寄与するものとなれば幸甚です。

2026年1月
日本取引所自主規制法人 理事長
中島 淳一

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



上場会社等における不祥事（重大な法令違反その他の不正・不適切な行為等）の発覚件数に目を向けると、近時増加傾向にあることがわかります（下表参照）。これは、新型コロナウイルスが招いた災難や危機的状況に伴う会計監査への制約が解消されたこと、公益通報者保護法の改正等を受けて、通報を端緒とした不祥事の発覚が増加したこと等が要因であると考えられます。

日本取引所自主規制法人（以下、「当法人」といいます。）は、主な上場管理業務として、不祥事等に起因する規則違反及び上場適格性について審査を行っています。

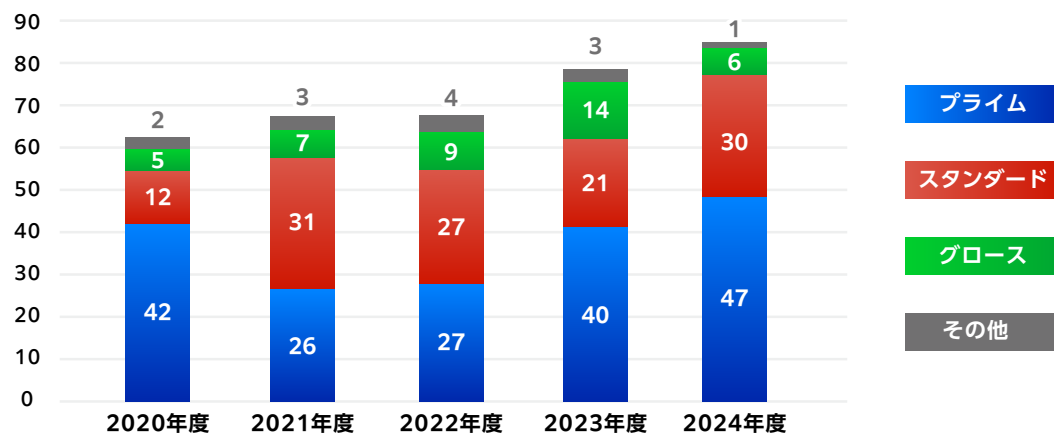
一方で、審査の対象となる規則違反の未然防止に向けて、重大な規則違反の原因となり得る上場会社の不祥事を予防するための取組みも重要な活動として位置づけており、審査の過程では、不祥事が発生した会社が策定した再発防止策の内容や、その実施状況に関する確認も行っています。

不祥事が発生した会社が策定する再発防止策は、いずれも速やかな信頼回復と確かな企業価値の再生に向けて、第三者委員会等による提言や、各社における検討を経て慎重に策定されるものです。また、再発防止策は弥縫的な対応に留まるものではなく、内部統制の抜本的な強化を目指して策定されるため、その内容は不祥事が現に発生していない会社にとっても参考になるものと考えられます。

上記の背景から、再発防止策に関して広く共有することは上場会社の内部統制システムの強化[※]及び資本市場の信頼性向上のために有益であると考え、本ハンドブックを発行いたしました。本ハンドブックは、再発防止策を不祥事が発生した原因や、その目的によって分類し、ポイントを紹介することによって、上場会社の中長期的な企業価値向上を支える内部統制の強化に役立てていただくことを目的としています。

※株式会社東京証券取引所（以下、「東証」といいます。）は、上場会社に対して、業務の適正を確保するために必要な体制（会社法に定める内部統制システム）の整備を決定するとともに、当該体制を適切に構築し運用することを求めています（有価証券上場規程第439条）。

上場会社等の第三者委員会等の設置件数推移



※第三者委員会等の設置件数については株式会社ナナイロコンサルタンツが運営する「第三者委員会ドットコム」(<http://www.daisanshaiinkai.com/>) から取得したデータに基づきます。

※2025年7月現在の上場市場にて集計し、上場廃止済みの会社については、上場廃止時の市場にて集計しています。

※「その他」には、TOKYO PRO Market上場会社、東証以外の国内金融商品取引所上場会社及び2022年4月4日までに上場廃止となった会社を集計しています。

INDEX

2章

本ハンドブックの活用方法

INDEX

1章

本ハンドブックの目的

2章

本ハンドブックの活用方法

3章

原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



2章

本ハンドブックの活用方法

本ハンドブックでは、再発防止策を不祥事が発生した原因や、その目的ごとに分類して記載していますので、興味・関心のあるものからご覧いただくことが可能です※。

※各ページの右部にあるINDEXを押下いただくことで、該当するページに遷移することが可能です。また、掲載する再発防止策について、参考となり得るポイントに下線を付しています。

本ハンドブックは主に、内部統制システムの整備を推進する役員・責任者の方や、社外取締役・監査役の他、管理部門や内部監査部門に所属する方等が、自社の内部統制が十分なものであるかを再点検し、その強化・再構築を検討・実施する際に、活用いただくことを想定しています。

不祥事が現に発生していない会社における活用方法

全ての上場会社において、自社の内部統制を定期的に見直す必要があります。その際の着眼点として、本ハンドブックに掲載された不祥事の発生原因や、それに対応する再発防止策をご参照ください。

特に、以下のような会社においては内部統制システムの強化に向けた取組みを推進する必要性が高いと想定されるため、その取組みを検討・実施される際にぜひ本ハンドブックをご活用ください。

- 中堅規模の上場会社・・・管理部門や内部監査部門に十分な経営資源を配分していないおそれがあります。
- 新興上場会社・・・新規上場前に主幹事証券会社による上場指導・引受審査への対応の一環として、内部統制システムを整備したものの、新規上場を担った管理部門責任者の離職や、業績悪化等による経営者のコンプライアンス意識の希薄化等に起因し、内部統制システムが徐々に脆弱化しているおそれがあります。

不祥事が発生した会社における活用方法

再発防止に向けた取組みを検討する際に、本ハンドブックに掲載された再発防止策を参考にさせていただくことを想定しています。

事業内容等には各社個別の事情が存在するため、他社の再発防止策をそのまま採用することが適切ではない場合もありますが、その内容や重要なポイントを参考に再発防止策を検討いただくことは有用と思われます。

また、当法人は、上場会社の役職員だけでなく、今後上場を見据えている会社の関係者や上場会社に助言等を行う法律専門家・会計専門家の方々にも本ハンドブックを活用いただきたいと考えています。

さらに、本ハンドブックにおいては、各分野における第一人者の方々から不祥事予防に関するコラムをご寄稿いただきました。加えて、当法人が属する株式会社日本取引所グループの各部門からも内部統制上留意いただきたいポイントを解説するコラムを寄稿しています。それらもぜひご覧ください。なお、掲載されているコラムは次の表のとおりです。

コラム

※各コラムの欄を押下いただくことで、コラムが掲載されたページに遷移することが可能です。

タイトル	寄稿者／略歴	
上場会社の不祥事予防に関する当法人の取組み 日本取引所自主規制法人上場管理部 同 売買取査部	P20	▼
不正を防止するための業務プロセスの整備 ー業務プロセス整備の実効性は「組織風土・文化」によって支えられるー 一般社団法人 日本公認不正検査士協会（ACFE JAPAN）	P39	▼
適切な適時開示の実施に向けて 東京証券取引所上場部	P44	▼
コーポレートガバナンス・コードと不祥事予防 神田 秀樹氏／東京大学名誉教授	P71	▼
監査役会等による監査の実効性可視化ー平時における取組みの説明責任と実効性評価ー 公益社団法人 日本監査役協会	P77	▼
内部監査部門の独立性・客観性を確保できていますか？ 一般社団法人 日本内部監査協会	P86	▼
経営者による不祥事の防止に向けて 山中 彰子氏／日本公認会計士協会 常務理事 EY 新日本有限責任監査法人 パートナー、公認会計士	P92	▼
公益通報者保護法改正の論点と上場会社における内部通報制度 山口 利昭氏／山口利昭法律事務所 代表弁護士 消費者庁「公益通報者保護制度検討会」委員等	P102	▼
グループガバナンスと本ハンドブック 澤口 実氏／森・濱田松本法律事務所 外国法共同事業 パートナー弁護士 経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システム研究会」委員等	P113	▼
自社の関連当事者取引の合理性や妥当性を説明できますか？ 日本取引所自主規制法人上場審査部	P119	▼

2 章

本ハンドブックの活用方法

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

INDEX

1 章

本ハンドブックの目的

2 章

本ハンドブックの活用方法

3 章

原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

3 章

原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

2022年4月から2025年3月までの期間において、東証が有価証券上場規程の実効性を確保するための措置（以下、「措置」といいます。）を実施した会社を主な対象として※、該当する会社が策定した再発防止策について、原因や目的等で分類したうえで、そのポイントを紹介します。

再発防止策は下表の原因に基づいて分類しています。

※当該期間において、措置の対象となっていない会社が策定した再発防止策についても一部掲載しています。

再発防止策に対応する原因

※各原因の欄を押下いただくことで、当該原因に関する再発防止策を紹介するページに遷移することが可能です。

原因

1	コンプライアンス意識の欠如	P7	▼
2	会計知識等の欠如・不足	P22	▼
3	業務プロセス上の不備	P26	▼
4	適時開示体制の不備	P41	▼
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス	P46	▼
6	特定の人物への権限集中	P48	▼
7	管理部門の脆弱性	P52	▼
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮	P60	▼
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮	P72	▼
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮	P79	▼
11	会計監査人とのコミュニケーション不全	P89	▼
12	内部通報制度の形骸化・不備	P95	▼
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮	P104	▼
14	その他 a 三様監査の連携強化／b 関連当事者取引に関するプロセスの見直し／c 再発防止に向けた取組み	P114	▼

1

コンプライアンス意識の欠如

2

会計知識等の欠如・不足

3

業務プロセス上の不備

4

適時開示体制の不備

5

不適切な予算策定・予算管理プロセス

6

特定の人物への権限集中

7

管理部門の脆弱性

8

取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／
取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮

9

監査役会・監査等委員会・監査委員会による
監査機能の不備・不十分な発揮

10

内部監査の実効性欠如、体制の不備、
機能の不備・不十分な発揮

11

会計監査人とのコミュニケーション不全

12

内部通報制度の形骸化・不備

13

グループ会社の管理体制の不備、
管理機能の不備・不十分な発揮

14

その他



【留意事項】

- 本ハンドブックでは、内部統制強化の参考にいただくための情報提供を目的として、再発防止策を分類し、そのポイントを紹介しています。そのため、特定の上場会社及び再発防止策に対する当法人の見解・評価を示す又はその妥当性等を保証するものではない点にご留意ください。
- 本ハンドブックは、公表日（作成日）時点において、適時開示資料や改善報告書等公表資料に記載されている情報に基づくものであり、商号の変更等その時点以後の情報は反映されていません。特に、再発防止策等については、公表日（作成日）時点から、追加、変更又は具体的な実施状況や進捗状況等が開示されている場合がありますので、そちらも併せてご参照ください。また、紹介する再発防止策については、公表されているすべての再発防止策等を網羅的に検討、分析したものではありません。
- 本ハンドブック上、公表資料を引用している部分は括弧書きとしていますが、引用では再発防止策の記載が不明確となる場合等は、必要に応じて、一部要約を行う（要約等を行った箇所は[]を付しています。）、注釈を付する等の対応を行っています。また、再発防止策の記載においてポイントとなり得る箇所には下線を付していますが、これはいずれも当法人によるものです。
- 当法人による要約、注釈、強調等の結果、上場会社の本来の意図と齟齬が生じている可能性がありますので、本ハンドブック上の記載について、その記載の正確性及び上場会社の見解、意図等を正確に反映していることを当法人が保証するものではございません。関心を持った再発防止策については、各社の公表資料をご参照ください。
- 再発防止策の記載における固有名詞や、個人名等一部の表記については伏せ字としています。
- 再発防止策は不祥事の内容や、その原因等、各社個別の事情を前提として策定されるものです。関心をもった再発防止策については、同じく各社の公表資料で詳細をご確認ください。
- 各社の公表資料についてリンクを設定していますが、リンク切れが生じる可能性がありますので、その旨あらかじめご了承ください。
- 以上のとおり、本ハンドブックは、情報提供として公表済みの情報について、要約注釈等を付した上で、掲載するのみであり、当法人、関係法人及び筆者が本ハンドブックにおける情報の正確性や完全性について、いかなる表明、保証又は確約（明示・黙示を問いません。）をするものではありません。事業に影響を与えるような意思決定又は行動をされる前には、本ハンドブックの内容のみに依拠することなく、適切な検討及び意思決定手続を実行ください。また、当法人、関係法人、社員・職員又は代理人のいずれも、本ハンドブックに依拠したことによって、直接的又は間接的に生じるいかなる損失および損害に対して責任を負いません。

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント



1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

3 章

1 コンプライアンス意識の欠如

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



コンプライアンス意識の欠如は、多くの不祥事案において原因として挙げられています。

その背景として、業績偏重の考え方に基づき過大に設定した業績目標、非現実的な業績目標の必達の強要及び過度なノルマ又はプレッシャーが指摘されるケースが多くみられます。

そのような事情がない場合でも、東証が発行する「東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書 2025」（以下、「CG白書 2025」といいます。）によれば、東証上場会社の84.5%はインセンティブ付与に関する施策を実施している他、「コーポレートガバナンス・コード(2021年6月版)」(以下、「CGコード」といいます。)基本原則2では「取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。」と定められており、コンプライアンス意識を向上させるための取組みは、全ての上場会社において必要不可欠といえます。

以下では下表に整理したとおり、コンプライアンス意識の向上に向けた再発防止策を紹介します。

再発防止策の分類とポイント

※「再発防止策のポイント」欄のリンクから当該再発防止策に遷移することが可能です(以下「(14)その他」における表まで同様です。)

再発防止策の分類		再発防止策のポイント
a コンプライアンスに関する研修	(a) 研修方針	ア. 研修計画の策定 ☑
		イ. 継続的な研修 ☑
		ウ. 役員向けの研修 ☑
		エ. 階層別の研修 ☑
		オ. 階層別・職種別の研修 ☑
		カ. 階層別・テーマ別の研修 ☑
		キ. 外部リソースの活用 ☑
		ク. 顧問弁護士の活用 ☑
	(b) 研修内容	ア. 財務会計に関する研修 ☑
		イ. 不正会計に関する研修 ☑
		ウ. リスクマネジメントに関する研修 ☑
		エ. 他社具体例のケーススタディ ☑
	(c) 研修の実行方法	ア. ディスカッション形式、ワークショップ型の研修 ☑
		イ. 研修ツールの検証 ☑
		ウ. 受講の徹底に向けた取組み ☑
		エ. 外部研修への参加 ☑
	(d) 研修後のフォローアップ	ア. 内部監査室によるモニタリングと内容の報告 ☑
		イ. テストの実施と個別のフォローアップ ☑
		ウ. テスト結果に応じたフォローアップ ☑
		エ. 欠席者へのフォローアップ ☑
	(e) 海外グループ会社への研修	ア. 法令等の差異を踏まえた検討 ☑
		イ. 継続的な研修 ☑
		ウ. コンプライアンス関連の資料の作成と研修 ☑
		エ. 研修状況の共有 ☑
		オ. 海外赴任者への研修 ☑

再発防止策の分類		再発防止策のポイント
b 意識向上・コミュニケーションの改善	(a) 経営トップからのメッセージ	ア. コンプライアンスを重視するメッセージ ⊙
		イ. 「バッド・ニュース・ファースト」の重要性に関するメッセージ ⊙
		ウ. 継続的なメッセージ ⊙
	(b) コミュニケーションの改善（経営陣・従業員間）	ア. 従業員と社長のスモールミーティング ⊙
		イ. 従業員と経営陣との面談 ⊙
		ウ. 経営トップの各地拠点への訪問 ⊙
	(c) コミュニケーションの改善（従業員間）	エ. 目安箱制度 ⊙
		ア. 従業員間のディスカッション ⊙
		イ. 各職層で構成される委員会 ⊙
c 組織体制	(a) 部署・会議体	ウ. 他部署体験制度 ⊙
		ア. コンプライアンスに関する部署の新設 ⊙
	(b) 人員体制	イ. 形骸化した会議体に関する再検討 ⊙
		ア. 形骸化したコンプライアンス担当役員に関する再検討 ⊙
d コンプライアンス違反に対するプロセス		イ. コンプライアンスに関する責任者の創設 ⊙
		ア. 担当部門と具体的な対応 ⊙
e 規程等		イ. 上申義務の明確化 ⊙
		ア. 担当部門と具体的な対応 ⊙
		ア. コンプライアンスに関する規程 ⊙
		イ. グループ会社のコンプライアンスに関する規程 ⊙
		ウ. 社内規程全般 ⊙
f 人事評価制度	(a) 評価項目	エ. 行動憲章 ⊙
		オ. ガイドブック・事例集 ⊙
	(b) 評価者	ア. ガバナンス、コンプライアンスの遵守状況・リスク管理等に関する知見・役割評価 ⊙
		イ. 取締役会への適切な報告 ⊙
		ア. 多面評価 ⊙
	(c) 報酬制度	イ. 評価者の追加（他部署管理職） ⊙
ウ. 評価者研修 ⊙		
g アンケート	(a) コンプライアンス意識に関するアンケート	ア. 株価連動の報酬比率 ⊙
		イ. インセンティブルール ⊙
	(b) コンプライアンス違反に関するアンケート	ア. アンケート結果の分析と活用 ⊙
		ア. 不正の兆候に関するアンケート ⊙
		イ. 第三者機関を活用したアンケート ⊙

コラム

上場会社の不祥事予防に関する当法人の取り組み

日本取引所自主規制法人上場管理部
同 売買審査部



INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント


1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

a


コンプライアンスに関する研修

a - (a) 研修方針


ア . 研修計画の策定

「管理本部総務人事チームとコンプライアンス・リスク管理委員会で、コンプライアンスに関する研修計画を毎年3月までに次年度分を策定します。」
[\(株式会社ヤマウラ「改善報告書」2023年10月6日\)](#) 


イ . 継続的な研修

「来期以降……もコンプライアンス部が主体となって、コンプライアンス研修プログラムを策定し、毎月研修を継続していきます。」
[\(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年4月26日\)](#) 


ウ . 役員向けの研修

「……取締役および執行役員に対してコンプライアンスや適切な会計処理についての意識、倫理観や行動規範の姿勢への醸成に向けたトレーニングのほか、取締役全員が全てのステークホルダーに対して責任が持てるよう、高い倫理観を醸成する……研修を行います。」
[\(株式会社イメージワン「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年3月19日\)](#) 


エ . 階層別の研修

「全従業員が毎年、コンプライアンスに関する研修を受講する体制にし、一般社員、管理職、役員によって研修内容を変えることにより、効果的な研修とします。」
[\(株式会社ヤマウラ「改善報告書」2023年10月6日\)](#) 


オ . 階層別・職種別の研修

「階層別は、取締役や執行役員レベル及び幹部社員並びに一般従業員に分類し、それぞれの職責に応じて研修を行います。また、工場部門、営業部門、クリエイティブ部門及び管理部門などの職種別でのワークショップの開催も検討致します。」
[\(株式会社ウイルコホールディングス「「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ」2025年1月24日\)](#) 

カ . 階層別・テーマ別の研修

「役職員を対象としたコンプライアンスの教育体系を構築し、役職員に対して計画的に階層に応じた教育を実施できるようにします。……階層別・テーマ別の体系的な知識の習得に向けた構成となるよう……」
[\(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日\)](#) 

キ . 外部リソースの活用

「……[A氏(弁護士)]を講師に招聘し、研修を行いました。以降、当社に沿ったプログラムを用意していただく予定です。」
[\(株式会社ダイイチ「再発防止策の策定に関するお知らせ」2022年9月1日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

3 章	1 コンプライアンス意識の欠如
a	コンプライアンスに関する研修

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



ク . 顧問弁護士の活用

「……[コンプライアンス・ハンドブックに記載のある]各テーマは、毎月、顧問弁護士によるレクチャーを社内イントラネットで共有することにより、いつでも閲覧、学習できる環境を整備します。」

(株式会社ウイルコホールディングス「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ 2025年1月24日) 〓

a - (b) 研修内容

ア . 財務会計に関する研修

「……労働法令だけでなく財務会計まで含む広範囲のコンプライアンス知識を各階層に応じて整理……」

(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への改善状況報告書」の提出に関するお知らせ 2024年1月15日) 〓

イ . 不正会計に関する研修

「……コンプライアンスや適切な会計処理についての意識、倫理観や行動規範の姿勢への醸成に向けたトレーニングのほか、取締役全員が全てのステークホルダーに対して責任が持てるよう、高い倫理観を醸成する……研修を行います。具体的なスケジュールは ……」

・ 不正会計、企業不正事例の知識 (2024年9月) ……」

(株式会社イメージワン「東京証券取引所への改善報告書」の提出に関するお知らせ 2024年3月19日) 〓

ウ . リスクマネジメントに関する研修

「マネジメントレベルのリスク認識の強化を図る目的で、業務執行取締役及び執行役員、管理職を対象としたリスクマネジメント研修を総務人事部が主体となり実施します。リスクマネジメント研修は、以下の内容にて行う予定としています。

- ・ リスクマネジメントとは何かその全体像を理解する。
- ・ リスクの洗い出しから優先順位の付け方を理解する
- ・ 優先順位の高いリスクについて想定されるシナリオ作りから目標設定、実行までの流れを理解する。」

(東京産業株式会社「東京証券取引所への改善報告書」の提出に関するお知らせ 2024年6月13日) 〓

エ . 他社具体例のケーススタディ

「……他社具体例のケーススタディを中心に取り上げるe-learningによるオンライン研修をFSC [注：ファインシスター]グループの役職員向けに 2025年3月より開始し、年1回以上実施することで、全役職員のコンプライアンス意識を向上させるよう取り組んでいきます。」

(株式会社ファインシスター「東京証券取引所及び名古屋証券取引所への改善報告書」の提出に関するお知らせ 2024年12月20日) 〓

a - (c) 研修の実行方法

ア . ディスカッション形式、ワークショップ型の研修

「……講習形式の研修だけでなくディスカッション形式やワークショップ型の研修を取り入れることで、研修意欲の低下防止や内容の理解度向上、社内コミュニケーションの活性化に取り組んでいきます。」

(株式会社イメージワン「東京証券取引所への改善報告書」の提出に関するお知らせ 2024年3月19日) 〓

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

3 章	1	コンプライアンス意識の欠如
a コンプライアンスに関する研修	1	コンプライアンス意識の欠如
	2	会計知識等の欠如・不足
	3	業務プロセス上の不備
	4	適時開示体制の不備
	5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
	6	特定の人物への権限集中
	7	管理部門の脆弱性
	8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
	9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
	10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
	11	会計監査人とのコミュニケーション不全
	12	内部通報制度の形骸化・不備
	13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
	14	その他



イ . 研修ツールの検証

「対象となる地域が広範に及ぶことを考慮し、eラーニングやオンライン研修等、様々なツールを活用して研修を進めていきます。」

(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日) ㊦

ウ . 受講の徹底に向けた取組み

「当社のHRコミュニケーション部により、全役職員の受講状況を確認して、未受講者に対しては受講するように各社の社長に直接受講状況を明示し、受講を促します。」

(ITbookホールディングス株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2023年10月26日) ㊦

エ . 外部研修への参加

「また、各取締役の自己研鑽を支援するために日本取締役協会、日本監査役協会等が開催する外部研修等を積極的に利用することを推奨し、特に代表取締役に対しては年1回を目安に外部研修等に参加します。」

(株式会社イメージワン「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年3月19日) ㊦

a - (d) 研修後のフォローアップ

ア . 内部監査室によるモニタリングと内容の報告

「役職員に対する教育について、当該計画の策定状況及びその実施状況につき、内部監査室が3か月ごとにモニタリングを行います。モニタリングの内容は、ビデオ研修の内容を含めて受講した従業員の把握など、初回は10月に、その後3か月ごとに取締役会及び監査役会において、代表取締役社長から報告を行います。」

(株式会社ダイイチ「再発防止策の策定に関するお知らせ」2022年9月1日) ㊦

イ . テストの実施と個別のフォローアップ

「なお、各研修においては管理部門が研修内容について、研修後1か月以内に理解度テストを実施します。理解度テストの成績が振るわない者については、管理部門から個別に研修内容の要点を説明するなど、研修後のフォローを徹底いたします。」

(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年7月31日) ㊦

ウ . テスト結果に応じたフォローアップ

「各研修受講後はテストを行い、全従業員の習得または受講の状況を確認します。実施した研修に対するフォローアップも計画しており、習得状況の思わしくないカテゴリーや部門毎に弱いカテゴリーを集計し、追試等を実施して、職員の理解度の偏りを無くしていきます。」

(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年4月26日) ㊦

エ . 欠席者へのフォローアップ

「なお、欠席者に対してのフォローアップは、研修資料及び研修動画を共有し、すべての欠席者が研修画像の視聴を実施したことを事務局……が確認をします。」

(株式会社ダイイチ「再発防止策の策定に関するお知らせ」2022年9月1日) ㊦

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

3 章	1	コンプライアンス意識の欠如
a コンプライアンスに関する研修	1	コンプライアンス意識の欠如
	2	会計知識等の欠如・不足
	3	業務プロセス上の不備
	4	適時開示体制の不備
	5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
	6	特定の人物への権限集中
	7	管理部門の脆弱性
	8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
	9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
	10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
	11	会計監査人とのコミュニケーション不全
	12	内部通報制度の形骸化・不備
	13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
	14	その他



a - (e) 海外グループ会社への研修

ア . 法令等の差異を踏まえた検討

「在外グループ会社に対する研修の内容や実施方法に関しては、各国の法令や文化の違いを踏まえ、現実的な視点での検討を行い……」
(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日) □

イ . 継続的な研修

「・ 海外グループ会社のトップを務める役職員に対し、就任の前後を通じて、コンプライアンス及び内部統制に関する研修を定期的に実施する。
・ 海外グループ会社の従業員に対し、当社と同じレベルでのコンプライアンス教育を定期的に実施する。」
(東洋機械金属株式会社「当社海外子会社で発生した不正行為に係る再発防止策の策定及び処分等に関するお知らせ」2023年8月7日) □

ウ . コンプライアンス関連の資料の作成と研修

「……英語、中国語、マレーシア語、スペイン語のコンプライアンス学習会用資料を作成し、……学習会を実施します。また、……グループ行動規範とコンプライアンスハンドブックについて、同様の言語対応版を作成し、従業員に配布する予定です。」
(理研ビタミン株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2021年1月25日) □

エ . 研修状況の共有

「……CSR推進部長を議長、海外子会社の社長をメンバーとした会議体を設置し、年4回、現地のコンプライアンス学習会の運営状況や他社のコンプライアンス違反の事例について、CSR推進部および関連事業統括室と共有し、子会社間の連携を強化します。」
(理研ビタミン株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2021年1月25日) □

オ . 海外赴任者への研修

「……海外子会社に今後赴任する者についても子会社の経営陣の一員として当然強く意識すべき責任と義務やコンプライアンスについての研修を行えるように、2025年2月までに、研修内容を明確にし、新規赴任者に対する研修を進める予定としています。合わせて実務者同士の対話の場も新たに設けています。
……特に、優先順の高い海外赴任者の役割及び心構え、経営者としての知識及び取締役・取締役会の役割を理解するための研修を受講させます。……各国の文化や法律の違いを踏まえ、現地の文化をはじめとした生活に関するものや現地スタッフとの業務上のコミュニケーションの仕方、現地のビジネス慣習の理解などを予定しています。」
(株式会社ファインシンター「東京証券取引所及び名古屋証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月20日) □

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

3 章	1	コンプライアンス意識の欠如
a コンプライアンスに関する研修	1	コンプライアンス意識の欠如
	2	会計知識等の欠如・不足
	3	業務プロセス上の不備
	4	適時開示体制の不備
	5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
	6	特定の人物への権限集中
	7	管理部門の脆弱性
	8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
	9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
	10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
	11	会計監査人とのコミュニケーション不全
	12	内部通報制度の形骸化・不備
	13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
	14	その他




b

意識向上・コミュニケーションの改善

b - (a) 経営トップからのメッセージ


ア . コンプライアンスを重視するメッセージ

「……これまでの情報発信では、業績や会社方針に関わる情報発信が中心であり、コンプライアンスに関する情報発信が十分なされていなかったことに鑑み、経営トップ自らコンプライアンスが経営の最重要課題であることを再度明確にし、……メッセージを発信しました。」

[\(株式会社ファインシスター「東京証券取引所及び名古屋証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月20日\)](#) 

イ . 「バッド・ニュース・ファースト」の重要性に関するメッセージ

「コンプライアンス遵守の規範として制定している「東洋機械金属グループ行動基準」に「バッド・ニュース・ファースト」の規定を新設し、その重要性につき経営陣が全従業員に対してメッセージを発信……」

[\(東洋機械金属株式会社「当社海外子会社で発生した不正行為に係る再発防止策の策定及び処分等に関するお知らせ」2023年8月7日\)](#) 

ウ . 継続的なメッセージ

「トップコメントの発信については、社長室が所管し、初回は2022年4月を予定しており、それ以降は四半期に1回の頻度での発信を予定しています。」

[\(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日\)](#) 

b - (b) コミュニケーションの改善(経営陣・従業員間)

ア . 従業員と社長のスモールミーティング

「……社長と一般社員とのスモールミーティングを開催致します。本ミーティングは、……ランチミーティング等のリラックスした雰囲気での環境を採用し、部門あるいはチーム単位で開催致します。ミーティングでは一般社員が自己紹介をしながら、自らの強み、会社への思いや会社に貢献したいことを社長へ直接伝えることにより、会社に対するエンゲージメントが高まり、結果として離職率の低下や、日々の業務におけるコンプライアンス意識が高まる等の効果が得られるものと考えております。また社長は自らの経営方針や会社の将来に対する思いをダイレクトに一般社員まで伝えることが可能となります。」

[\(株式会社ウイルコホールディングス「「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ」2025年1月24日\)](#) 

イ . 従業員と経営陣との面談

「……各部門において少人数単位のを設けて、経営会議メンバーが、マネージャといった現場に近い役職層、および従業員と直接対話をし、個別の不正事案についての内容、処分、再発防止策についての共有をすることにより、過去の不正事案についての共通の理解を深め、全従業員の意識の改善を行います。」

[\(株式会社アマナ「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年10月10日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

3 章	1	コンプライアンス意識の欠如
b 意識向上・コミュニケーションの改善	1	コンプライアンス意識の欠如
	2	会計知識等の欠如・不足
	3	業務プロセス上の不備
	4	適時開示体制の不備
	5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
	6	特定の人物への権限集中
	7	管理部門の脆弱性
	8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
	9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
	10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
	11	会計監査人とのコミュニケーション不全
	12	内部通報制度の形骸化・不備
	13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
	14	その他



ウ．経営トップの各地拠点への訪問

「経営トップである代表取締役が、札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、福岡の6拠点を訪問して、OS [注:アウトソーシング] 及び国内グループ会社の役職員と直接対話するタウンホールミーティングを開催します。タウンホールミーティングでは、代表取締役が、参加する役職員との直接対話を通じてコンプライアンスの重要性を自らの言葉で伝えるとともに、参加する役職員からの質問や疑問に対する意見交換を行うことを通じてコンプライアンス意識の浸透を図ります。」

[\(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日\)](#) 

エ．目安箱制度

「……一般職員が常日頃、気にかけている問題及び課題に関して、「こうすれば解決できる」「より良い会社となる」「社員のエンゲージメントが高まる」「収益性が改善する」などの前向きな提案を幅広く収集することを目的とします。」

「……内部通報制度（ホットライン）と異なる点は、前向きな提案のみを対象とすることにあります。……これに加えて、本目安箱は、社員が常日頃感じている日常業務に係る些細な問題から業務改善レベル等に至る提案まで、会社をより良くしていきたいという前向きな社員の思いを会社が受け止め、これに応えかつ適切に対応していくことを目的として運用します。」

[\(株式会社ウイルコホールディングス「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ」2025年1月24日\)](#) 

b - (c) コミュニケーションの改善 (従業員間)


ア．従業員間のディスカッション

「……過去の不正事案を自分の業務に当てはめて考えたときに、同様の事案が生じそうな場面などをディスカッションし、全従業員が不正事案および内部統制・コンプライアンスについて自ら考え、自分の言葉で説明し、意見交換を行うことにより、コンプライアンスの遵守のために求められること、行ってはいけないことを具体的に理解できる環境をつくります。」

[\(株式会社アマナ「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年10月10日\)](#) 

イ．各職層で構成される委員会

「……FSC [注:ファインシンター] に再出発委員会を2024年10月24日に発足しています。各職層別の代表者で構成され、全社員を対象に同じ職層間で本音の議論を通して、問題の抽出を行い、さらに職層をまたいだ問題の解決が実現できるように活動を推進しています。各階層の議論は随時行い、階層をまたいだ委員会は月1回開催し、経営会議にその内容を毎月1回、再出発委員会の事務局である経営企画部より報告します。」

[\(株式会社ファインシンター「東京証券取引所及び名古屋証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月20日\)](#) 

ウ．他部署体験制度

「事業ごとにセクショナリズムが強い組織であったことから、OS [注:アウトソーシング] では、2021年6月から他部署体験制度を試験導入しています。試験導入の結果、部門を越えた従業員間のコミュニケーションの円滑化に一定の効果が認められたことから、風通しの良い企業風土への改革の一環として他部署体験制度を継続することを決定し、2022年6月より年1回実施していきます。これにより、部門を越えた従業員間のコミュニケーションを促すことでセクショナリズムを解消するとともに、企業風土改革の浸透も加速させていきます。」

[\(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

1
コンプライアンス意識の欠如
b
意識向上・コミュニケーションの改善



c - (a) 部署・会議体

ア . コンプライアンスに関する部署の新設

「……管理部を管掌する取締役の下に、法務とコンプライアンスの専任の担当者2名を配置する「法務・コンプライアンス部」を新設……。法務・コンプライアンス部の役割としては、通常の法務業務に加えて、コンプライアンス教育計画の立案、コンプライアンス研修の実施、コンプライアンス研修後アンケートの監修／実施／報告といった役職員に対するコンプライアンス教育や内部通報制度の周知徹底などのコンプライアンスに関わる業務を専門的に担うこととし、当社として、これらを確実に実施、履行して参ります。」

[\(アジャイルメディア・ネットワーク株式会社「改善計画・状況報告書」の公表について 2022年9月30日\)](#)

イ . 形骸化した会議体に関する再検討

「これまで、ほとんど開催されることがなく形骸化していたコンプライアンス・リスク管理委員会は、SHD [注：サカイホールディングス] 総務部を事務局として四半期ごとに定期開催し、グループのリスク管理に主体的に取り組むこととし、各部署においてリスク管理に必要な研修、マニュアルの作成、配布等についても、同委員会にて検討いたします。」

「(組織上の位置づけ)

SHD代表取締役の指揮命令に服さず、SHD取締役会の直下として独立性を確保……。

(構成)

- ・ SHD取締役全員、総務部部長 (委員長は代表取締役)

(主な役割)

- ・ コンプライアンス・リスク管理体制の構築に関する取り組みの具体策についての審議・決定
- ・ コンプライアンス・マニュアルの策定
- ・ 教育計画の策定
- ・ コンプライアンス施策の運用状況と法令及び社内規程類の遵守状況の監査
- ・ その他コンプライアンスの実践に関する事項

[\(株式会社サカイホールディングス「改善報告書」 2022年5月26日\)](#)

c - (b) 人員体制

ア . 形骸化したコンプライアンス担当役員に関する再検討

「過去に設置していたコンプライアス [注：原文ママ] 担当役員は、具体的な活動実績がありませんでしたが、今回設置するコンプライアンス担当役員は、SHD [注：サカイホールディングス] 取締役会、コンプライアンス・リスク管理委員会、グループ経営会議等における、コンプライアンス・リスク管理に関する指示事項、課題等について、SHD総務部、コンプライアンス責任者と連携して対応することとします。」

[\(株式会社サカイホールディングス「改善報告書」 2022年5月26日\)](#)

イ . コンプライアンスに関する責任者の創設

「当社は、……CCO (チーフコンプライアンスオフィサー) を創設しました。CCOのミッションは、当社のコンプライアンス改善活動における司令塔として、2024年11月1日付の組織改編により組成したコンプライアンス推進部及

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

3 章	1	コンプライアンス意識の欠如
c 組織体制	1	コンプライアンス意識の欠如
	2	会計知識等の欠如・不足
	3	業務プロセス上の不備
	4	適時開示体制の不備
	5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
	6	特定の人物への権限集中
	7	管理部門の脆弱性
	8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
	9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
	10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
	11	会計監査人とのコミュニケーション不全
	12	内部通報制度の形骸化・不備
	13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
	14	その他



び社内各部門から選出した推進メンバー（コンプライアンスオフィサー）の統率及び当社のコンプライアンス水準の改善であります。」

[\(株式会社ウイルコホールディングス「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ 2025年1月24日\)](#) 

d

コンプライアンス違反に対するプロセス

ア. 担当部門と具体的な対応

「SHD [注：サカイホールディングス] グループでコンプライアンス違反が発生した場合、SHD総務部が以下を中心に
心に対応し、SHDコンプライアンス・リスク管理委員会に報告します。

- ・発生事象の確認、調査要否の検討、調査結果の確認、是正措置の確認等」

[\(株式会社サカイホールディングス「改善報告書」2022年5月26日\)](#) 

イ. 上申義務の明確化

「……不正な取扱いまたは不適切な取扱い及び不法行為を見聞きした時に、従業員が行動すべき対処方針を明
確にします。

就業規則の改訂(2022年9月1日改訂)

上記の明確化の方法として、「上申義務」を就業規則に加え……」

[\(株式会社ダイイチ「再発防止策の策定に関するお知らせ」2022年9月1日\)](#) 

e

規程等


ア.コンプライアンスに関する規程

「コンプライアンス・マニュアルの制定に向けて、2023年6月26日にコンプライアンス・リスク管理委員会を開催
し、コンプライアンス・マニュアル案を審議しました。今後は2023年10月19日の取締役会でもコンプライアンス・マ
ニュアル案を審議……」

[\(株式会社ヤマウラ「改善報告書」2023年10月6日\)](#) 

イ. グループ会社のコンプライアンスに関する規程

「……FSC [注：ファインシンター]グループ各社について、海外・国内子会社のコンプライアンスに関するルール・
規則の最新情報入手と当社のルール・規則を比較することにより、海外・国内子会社にルール・規則の不足がないか
の確認を、FSCコーポレートガバナンス部が2025年1月に行います。その他の規則の不足が検出された際には、不
足分の整備を……行います。」

[\(株式会社ファインシンター「東京証券取引所及び名古屋証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年
12月20日\)](#) 

ウ. 社内規程全般

「……社内規程全般について、当社管理部が中心となって、各規程の所管部門(経理部、内部統制室等)と連携し、
ガバナンス・コンプライアンス体制強化の観点から改めて見直しを行い、経理関係や予算関係、内部統制・リスク関


INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

3 章	1	コンプライアンス意識の欠如
c 組織体制	1	コンプライアンス意識の欠如
	2	会計知識等の欠如・不足
	3	業務プロセス上の不備
	4	適時開示体制の不備
	5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
	6	特定の人物への権限集中
	7	管理部門の脆弱性
	8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
	9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
	10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
	11	会計監査人とのコミュニケーション不全
	12	内部通報制度の形骸化・不備
	13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
	14	その他



係の規程など重要なプロセスが明確になっているか、ルール化されてしっかり運用されているか、責任者・責任部門が特定されてチェックできる体制になっているか等を確認し……。」

[\(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日\)](#) 

エ . 行動憲章

「正しい行動を促す企業風土を醸成するため、2020年8月20日に定めた当社の行動憲章を見直し、従来記載していた「法令順守」、「人権の尊重」など10の原則に加え、「適正な会計」、「適切なガバナンスと健全な経営」という要素を追加し12の原則として改めて明文化……」

[\(ENECHANGE株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年9月24日\)](#) 

オ . ガイドブック・事例集

「コンプライアンスは重要であるものの、従業員から見るとやや抽象的な印象があり、具体的な遵守行動をイメージしにくいことを考慮し、コンプライアンスガイドブックやコンプライアンス違反事例集をOS [注：アウトソーシング] 総務部にて2022年6月中に作成の上、電子テキスト形式にてOS及び国内グループ会社の役職員に2022年6月末までに配布(公開)します。……コンプライアンスガイドブックは、役職員が具体的な遵守行動についてのイメージを持つことができるよう、コンプライアンス上の重点管理テーマに対する具体的な取組み方針、求められる取組み、やっ
てはならないことの具体例等を掲載することを想定しています。また、コンプライアンス違反事例集は、グループ内や他社で発生した具体的な事例及びその顛末、是正措置をまとめたものを想定しています。」

[\(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日\)](#) 

f 人事評価制度

f - (a) 評価項目

ア . ガバナンス、コンプライアンスの遵守状況・リスク管理等に関する知見・役割評価

「……各取締役の管掌部門における定量、定性の成果に対する評価(業績評価)のみならず、監督責任を通じて取締役会の実効性確保の主体である上場会社の取締役として、自身の管掌業務に限定せず、ガバナンスやコンプライアンスの遵守状況、リスク管理状況等に関する知見を有しているか、日頃の言動や重要会議における発言等から評価する役割評価も評価基準に組み込むことを予定しております。……就任後の評価については、各取締役の管掌部門の業績および全社の貢献度、相互の監視・牽制機能を果たしているか等について、客観的かつ合理的に判定できる基準を検討中であり、2024年5月を目途に策定いたします。」

[\(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年4月26日\)](#) 

イ . 取締役会への適切な報告

「……各部門長が、各部門で発生している報告すべきことを取締役会に適切に報告できているかを人事考課項目に含めるように、2024年10月を目途に人事評価体制の変更を検討します。報告すべき事項については、顧客からのクレーム、債権回収に係る遅延、案件の失注・消滅、コンプライアンス[注：原文ママ]違反事項などを想定しております。」

[\(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年7月31日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

3 章	1	コンプライアンス意識の欠如
e 規 程 等	1	コンプライアンス意識の欠如
	2	会計知識等の欠如・不足
	3	業務プロセス上の不備
	4	適時開示体制の不備
	5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
	6	特定の人物への権限集中
	7	管理部門の脆弱性
	8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
	9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
	10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
	11	会計監査人とのコミュニケーション不全
	12	内部通報制度の形骸化・不備
	13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
	14	その他



f - (b) 評価者

ア . 多面評価

「……役職員の評価指標に売上や利益などの目標達成率を中心とした事業成果に関する定量指標のみならず、役職者としての資質や行動を上司、部下、同僚から多面的に評価される多面評価を取り入れるなど、人事評価制度を改善……」

[\(ENECHANGE株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年9月24日\)](#) 

イ . 評価者の追加（他部署管理職）

「従来の人事評価制度は、営業偏重な考え方に基づいた実績主義であり、特に、販売台数と納車粗利のみに照準をあてておりました。……このような状況を改善するため、販売方法や納車後のお客様への対応、部下の教育など数値では表しにくい「個の強さ」への評価については、直属の上司のみが評価をするのではなく、他部署の管理職も個人の評価に対して横串を入れられる場を設けました……。……個人の評価が、これまでの数値のみが指標となるものからあらゆる角度で行われるものになることで、正しい昇降格の形を追求して参ります。」

[\(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年4月26日\)](#) 

ウ . 評価者研修

「評価する側である管理職や人事部も、個人の感情や気分で被評価者に対して向き合うことが無いよう、評価者研修を半期に1度執り行います。」

[\(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年4月26日\)](#) 

f - (c) 報酬制度


ア . 株価連動の報酬比率

「……信託型ストックオプションを中心とした株価連動の報酬比率の見直し……など、人事評価制度を改善……」

[\(ENECHANGE株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年9月24日\)](#) 

イ . インセンティブルール

「当社の販売担当者のインセンティブルールについては、納車粗利のインセンティブ額への影響をルールから撤廃し、単月のランキングによる支給も廃止したことから、販売担当者が個人の判断で先行計上を行う動機を無くしました。……先行計上を始めとして、付帯率向上を目的としたオプションの付け替え等、ルールやコンプライアンスを遵守していない販売方法や営業活動については、懲戒としての降格や減給とは別に、一定期間インセンティブカットとなることを2024年3月29日付けで給与マニュアルに明記し、先行計上による自身への処罰を顧みず、多額のインセンティブを得ようとするものないよう、インセンティブ報酬制度の改定を実施しました。」

[\(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年4月26日\)](#) 

3 章

f
人事評価制度
1
コンプライアンス意識の欠如

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



g - (a) コンプライアンス意識に関するアンケート

ア . アンケート結果の分析と活用

「OS [注：アウトソーシング]グループの役職員を対象として、2022年6月末まで……を初回とし、以降は毎年9月にオンラインでのアンケート形式でコンプライアンス意識調査を実施します。コンプライアンスに関する各取組みのPDCAサイクルを回すため、コンプライアンス専門部署(当該部署ができるまでの間は法務部)が、調査結果をとりまとめ、その結果を取締役会へ報告し、調査実施後3か月以内に調査結果を踏まえ、OS経営管理本部全体で分析した上で改善案を検討し、これを実施していくことで、毎年コンプライアンスに関する各取組みの改善を図っていきます。」

(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日) □

g - (b) コンプライアンス違反に関するアンケート

ア . 不正の兆候に関するアンケート

「また、不正の兆候を収集するため、新たに不正に関するアンケートを定期的を実施し、日頃の業務の中で、疑問に思うこと、不思議に感じること等、社員の小さな気づきについて、より積極的な情報収集を行います。……アンケートの中には、金銭トラブルを抱えている従業員についての事項を加え、その中に金銭トラブルを抱えていると思われる状況や、生活が派手になっているなどの事項が発見された場合には、エスカレーションされる仕組みを構築いたします。また、金銭トラブルの兆候がある従業員については内部監査室が外注費の支払、仮払清算、立替清算についての調査を実施いたします。」

(株式会社アマナ「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年10月10日) □

イ . 第三者機関を活用したアンケート

「当社役職員へコンプライアンス違反についての……定期的なアンケートを実施し、情報収集に努めます。具体的には、半年に一度、全社的なアンケートを行い、コンプライアンス違反や違反につながる恐れのある事象について匿名でのアンケートを行い、事象の把握に努めて参ります。アンケートの実施については、……アンケートの匿名性を徹底し役職員が安心して回答ができるように、第三者機関を通じて実施することを想定しています。また、アンケートの内容は、コンプライアンス違反や違反につながる恐れのある事象について見聞きしていないかなどについての回答を広く集める質問となるよう検討して参ります。」

(アジャイルメディア・ネットワーク株式会社「「改善計画・状況報告書」の公表について」2022年9月30日) □

3 章

g
アンケート

1
コンプライアンス意識の欠如

INDEX	
1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

COLUMN

上場会社の不祥事予防に関する
当法人の取組み

日本取引所自主規制法人上場管理部
同 売買審査部

不祥事予防セミナー

当法人では、上場会社の役員等を対象に、体制整備の参考としていただくために、各分野における第一人者の方々によるセミナーやパネルディスカッションを開催しています。

本ハンドブックでも取り上げている内部監査や内部通報制度、グループ・ガバナンスに関するセミナーも開催しているため、本ハンドブックと併せてぜひ参考にしてください。

当法人が主催した過去のセミナーについては、以下URLから視聴可能です。

<https://www.jpx.co.jp/regulation/seminar/01.html>

参考 2023年度、2024年度の開催実績

セミナータイトル	講演者
不正防止のための内部統制システムの実効性の向上ー内部統制基準改訂を踏まえて上場会社に今求められる対応ー	日本取締役協会 リスク・ガバナンス委員会委員長 神林 比洋雄氏 日本監査役協会会長 塩谷 公朗氏 EY 新日本有限責任監査法人 パートナー 山中 彰子氏
中堅・新興企業における効果的な内部管理体制構築に向けた実務上の留意点	EY 新日本有限責任監査法人 Forensics 事業部長 パートナー 荒張 健氏
コーポレート・ガバナンスにおける内部監査の実効性向上ーより役に立つ内部監査を目指してー	日本内部監査協会 理事 吉武 一氏
資本市場の公正性・透明性と上場会社経営者の役割	証券取引等監視委員会 事務局長 井上 俊剛氏
上場会社経営者に期待されるコンプライアンス経営	国広総合法律事務所 パートナー弁護士 國廣 正氏
内部通報制度を通じたコンプライアンスの実現	中島経営法律事務所 パートナー弁護士 原 正雄氏
グループ・ガバナンスの実効性向上のために経営陣・本社部門に期待される役割	東京都立大学 大学院 経営学研究科教授 松田 千恵子氏
上場会社に対する上場管理の実態 ー上場会社と自主規制法人ー	日本取引所自主規制法人 上場管理部長 内藤 友則
開示規制違反事例から考えるコーポレート・ガバナンス	株式会社プロネクサス 執行役員（元・証券取引等監視委員会事務局 開示検査課長） 谷口 義幸氏

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

3 章	1	コンプライアンス意識の欠如
1 コンプライアンス意識の欠如	2	会計知識等の欠如・不足
	3	業務プロセス上の不備
	4	適時開示体制の不備
	5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
	6	特定の人物への権限集中
	7	管理部門の脆弱性
	8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
	9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
	10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
	11	会計監査人とのコミュニケーション不全
	12	内部通報制度の形骸化・不備
	13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
	14	その他



不公正取引予防セミナー等

当法人ではインサイダー取引等の不公正取引の未然防止を目的として、コンプライアンス研修センター「COMLEC(コムレック)」を立ち上げ、上場会社の皆様へのコンプライアンス支援活動を行っています。

1. インサイダー取引規制セミナー開催

インサイダー取引に関する法令と実際の事例について解説する対面形式のセミナーを各地（東京・大阪・名古屋・福岡・札幌）で開催しています。

法令の解説を中心とする「基礎編」と、社内管理などを扱う「実務編」を用意しています。

2. 研修講師派遣

企業や大学等が企画する研修に講師を派遣し、インサイダー取引の基本的なルールや最近の事例を紹介します。毎年の新入社員研修で継続的に活用いただいている事例も数多くあります。

3. 不公正取引(インサイダー取引・相場操縦取引) 規制eラーニング

勤務地などの事情により対面での研修に参加しづらい役職員への研修に最適なeラーニング研修サービスを提供しています。

受講会社の研修担当者が受講者ごとの学習状況を把握可能なため、実効性のある高い学習効果が期待できます。

これらのほか、インサイダー取引の基本を易しく解説した書籍や、社内研修用の資料(説明シナリオ付き)、インサイダー取引FAQなど、不公正取引の理解に役立つコンテンツも用意しています。

COMLECの取組みや活動内容については以下のURLで紹介しています。
<https://www.jpx.co.jp/regulation/preventing/activity/index.html>

プリンシプル

上場会社における不祥事対応の中には、一部、原因究明や再発防止策が不十分であるケース、調査体制に十分な客観性や中立性が備わっていないケース、情報開示が迅速かつ的確に行われていないケース等も見受けられるとの問題意識から、2016年2月に不祥事に直面した上場会社に強く期待される対応や行動に関する原則である「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を策定しています。

また、2018年3月には不祥事予防の取組みに資するため、「上場会社における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、不祥事発生後の事後対応に重点を置いた「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」と事前対応としての「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」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。

- 「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」について
<https://www.jpx.co.jp/regulation/listing/principle/index.html>
- 「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」について
<https://www.jpx.co.jp/regulation/listing/preventive-principles/index.html>

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

1
コンプライアンス意識の欠如



1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

CGコード原則4-11では、監査役について、「適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべき」と定められていますが、財務・会計に関する知識の重要性は、監査役に限られません。

会計に関する知識の欠如により、事業部門では業務が適切に遂行されない、管理部門や取締役会等では業務に対する詳細な検討を行うことができず、けん制機能が十分に発揮されないといった問題が生じます。

また、特定の社員が不適切な会計処理を意図的に実施した際に、周囲の社員の会計知識が十分でないため、その処理が不適切であることを認識できず盲目的に追従し、結果として不適切な会計処理の発覚が遅れるケースもみられます。その他、会計基準の適用誤り等、会計知識等の欠如・不足による不適切な会計処理の影響が重大となる場合は、その意図性に関わらず、措置の対象となることがあります。

上記のような事態を防ぐために、以下の内容を参考にして、会計知識等の向上に向けた取組みを推進してください。

再発防止策の分類とポイント

再発防止策の分類		再発防止策のポイント
a 会計に関する研修	(a) 特定の対象への研修	ア．子会社役員、会計責任者への研修 ☑
		イ．経理部門等に対する専門的な研修 ☑
		ウ．経理部門による営業部門への講習 ☑
	(b) 研修内容	ア．不祥事案を反映した研修 ☑
		イ．他社事例を参考にした研修 ☑
	(c) 研修の実行方法	ア．会計に関する勉強会 ☑
		イ．研修内容に関するディスカッション ☑
	(d) 研修後のフォローアップ	ア．研修に関するアンケート ☑
		イ．内部監査等による実施状況の評価 ☑
b 重要な会計論点に関する議論の促進		ア．取締役会への報告 ☑
		イ．会議体による検討 ☑
c 業務に関する研修		ア．改訂した規程に関する研修 ☑
		イ．助成金に関する研修 ☑

3 章

2
会計知識等の欠如・不足



a

会計に関する研修

a - (a) 特定の対象への研修

ア . 子会社役員、会計責任者への研修

「当社のHRコミュニケーション部が主管し、当社代表取締役を含む子会社役員および各社1名の会計責任者を対象に経営者向けの開示制度および会計に関する研修を実施する予定です。

……今後はグループ会社の新規役員に就任する際の受講を義務化すること、1年に一度もしくは会計制度に大きな変更、当社の役員・会計責任者で共有が必要な重要な会計不正が発生した場合は管理本部で研修内容を見直し、必要であれば、再度研修を実施する予定です。」

[\(ITbookホールディングス株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2023年10月26日\)](#) 

イ . 経理部門等に対する専門的な研修

「……研修対象者は、全営業部門の役職員、管理・企画本部の役職員、監査室及び常勤監査等委員とします。経理部・監査室・常勤監査等委員に対する研修内容は営業部門と比べより専門的な内容とする予定です。」

[\(東京産業株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年6月13日\)](#) 

ウ . 経理部門による営業部門への講習

「営業部門から経理部へ適時・適切な情報提供が行われていなかったことを踏まえ、経理部から営業部門の役職員に対し社内講習会を……実施します。」

[\(東京産業株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年6月13日\)](#) 

a - (b) 研修内容

ア . 不祥事案を反映した研修

「研修の内容も一般的な既製の会計研修ではなく、公認会計士による、本件調査〔注：外部調査委員会による調査〕に係る以下の内容を盛り込んだ研修内容にて行う予定とします。

- ・ どのような案件(事象)の場合に経理関係リスクが生じるのか
- ・ 特に想定外の事象が発生した際に注意すべきポイント
- ・ 貸倒引当金の見積、担保評価と回収可能性
- ・ 決算の重要性」

[\(東京産業株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年6月13日\)](#) 

イ . 他社事例を参考にした研修

「証券取引等監視委員会が毎年公表している「開示検査事例集」のうち、当社に関連する重要な会計論点をコンプライアンス委員会による研修の1つとして、CFOが経営陣に共有し、会計基準の遵守の重要性についての認識を深めます。」

[\(株式会社ガーラ「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2025年1月20日\)](#) 

3 章

2

会計知識等の欠如・不足

a

会計に関する研修

1 章	本ハンドブックの目的
-----	------------

2 章	本ハンドブックの活用方法
-----	--------------

3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
-----	--------------------------

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



a - (c) 研修の実行方法

ア . 会計に関する勉強会

「グループマネジメント部連結チームにおいて対面又はオンラインミーティングの開催形式により勉強会を実施いたします。

内容は、当社CFOが連結や開示の改正点等について、経理担当者に共有いたします。具体的な内容は、連結決算に係る事項（投資と資本の相殺消去等の連結仕訳の仕組みの理解）、開示に係る事項（四半期決算・本決算ごとの会計留意事項の理解、新たに適用される会計基準の理解）について行います。」

[\(株式会社ガーラ「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2025年1月20日\)](#)

イ . 研修内容に関するディスカッション

「[会計リテラシー向上を目的とした研修について、] ……研修がより実効性があるものにするために、研修後に各部署単位で研修内容と自身の実務を照らし合わせた意見交換（ディスカッション）を行い、そのディスカッションレポートを各部署から総務人事部に提出するものとします。」

[\(東京産業株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年6月13日\)](#)

a - (d) 研修後のフォローアップ

ア . 研修に関するアンケート

「……経営陣の会計基準の遵守の重要性について認識が深まったか否かについては、研修後、速やかにアンケートを実施し、確認していくことを予定しております。」

[\(株式会社ガーラ「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2025年1月20日\)](#)

イ . 内部監査等による実施状況の評価

「勉強会の実施状況についてはJ-SOXの全社統制の中でエビデンスとして残すことにより、J-SOX、内部監査で評価できるようにいたします。」

[\(株式会社ガーラ「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2025年1月20日\)](#)

b 重要な会計論点に関する議論の促進

ア . 取締役会への報告

「取締役自身が重要な会計論点について、理解を深め、十分に議論を行った上で意思決定を行うプロセスを構築いたします。……具体的な方法としては、会計上の重要論点（例えば重要な減損損失の計上、繰延税金資産の回収可能性）については、取締役会での報告事項とし、取締役会の資料において、「論点の概要、会計基準、当てはめ、結論」を分かりやすく記載することにより会計の専門家でない役員も理解できるようにしていきます。当該資料は主に公認会計士の資格を有しているCFOが作成し、作成に当たっては、監査法人に相談することや必要に応じて外部の会計専門家のレビューにより正確性を担保していきます。」

[\(株式会社ガーラ「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2025年1月20日\)](#)

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章	2
a	会計知識等の欠如・不足
a	会計に関する研修



イ . 会議体による検討

「今回事案の調査において、意図的ではないものの誤った方法により計上され、結果的に決算の訂正につながった取引が多数判明いたしました。この背景には、売上／原価の計上方法に対する社員の認識と社員に対する教育・周知が徹底されていなかったことが要因として存在するものと、当社は考えています。

このため、……第三者委員会や会計監査人から指摘のあった売上／原価に関連する規程について、売上／原価の適切な計上方法の検討ならびにその周知を主導する「売上／原価計上基準改善分科会」を2022年5月に発足し、活動を開始しています。……同分科会は原則週1回、定例会議を開催し、①当社における取引類型の洗い出し、②各類型における適切な役務提供基準の確認、③各売上／原価計上方法における社内システムへの登録方法などの業務フロー確認、④業務フローの従業員への周知などについて、議論を行っております。」

[\(アジャイルメディア・ネットワーク株式会社「改善計画・状況報告書」の公表について、2022年9月30日\)](#) 

C

業務に関する研修

ア . 改訂した規程に関する研修

「管理体制向上のために変更、改定した各種規程類をOS[注：アウトソーシング]グループ内で周知し、規程に沿った実務が適切にできるようにするため、まずは社内規程の重要項目と概要といった基礎を把握する目的でオンラインセミナーを実施します。……

なお、在外グループ会社については、新たに改定された関係会社管理規程について、ホールディング機能を有するグループ会社の管理部門内勤社員に対し、OS総務部が中心となってオンラインで2022年8月末までに規程改定内容を説明し、内容の理解を深めさせて、当該グループ会社からその子会社への周知をしていきます。」

[\(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日\)](#) 

イ . 助成金に関する研修

「当社は、雇用調整助成金の申請に関する関連手続に対する理解度が不足していたため、正しい申請ができなかったことを重く受け止めております。今後の公的な助成金を受給する機会に備えて、公的な助成金の受給に関する研修を実施する予定です。また、助成金に係る規程を整備し、新たな助成金の利用の際には、十分な情報収集及び検討を行うとともに、社内向け手順書の整備や周知のための研修を行う旨を規定します。」

[\(株式会社ウイルコホールディングス「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ、2025年1月24日\)](#) 

3 章

b

重要な会計論点に関する議論の促進

2

会計知識等の欠如・不足

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

業務プロセス上の不備はほぼすべての不祥事案において、原因として指摘されています。

さらに、CGコード補充原則4-3④において、「内部統制や先を見越した全社的なリスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである。」と定められており、業務プロセスの構築・運用状況の監督は不祥事の有無を問わず、各社に広く求められています。

事業内容等には各社個別の事情が存在するため、他社の再発防止策をそのまま採用することが適切ではない場合もありますが、抽象化・共通化したポイントを参考に自社の業務プロセスを見直すことは有用と思われます。

また、業務プロセスを構築した当初は問題がない場合でも、外部環境や事業ポートフォリオの見直し等による事業内容の変化から、時間の経過とともに不備が生じることがあります。したがって、不祥事が発生していない会社においても、自社の業務プロセスに不備がないか定期的に点検することは重要です。

再発防止策の分類とポイント

再発防止策の分類		再発防止策のポイント
a 組織体制		ア. 業務責任者の明確化 ☑ イ. 部署間の権限 ☑
	(a) 業務プロセスのチェック体制	ア. 販売プロセス ☑ イ. 売上計上プロセス ☑ ウ. 棚卸プロセス ☑ エ. 海外グループ会社の入札に関するプロセス ☑
b チェック体制	(b) 特殊な取引のチェック体制	ア. 大口の取引 ☑ イ. 新規事業 ☑ ウ. 重要な契約 ☑ エ. 取引先に応じたチェック ☑
	(c) 取引先のチェック体制	ア. 新規取引先の信用・財務情報等 ☑ イ. 新規取引先の実在性 ☑ ウ. 取引先の信用調査・コンプライアンスチェック ☑ エ. 取引先に対する反社チェック ☑ オ. 取引先への依存度等のチェック ☑
c 業務プロセス	(a) 決裁権限・承認プロセス	ア. 取引規模に応じた決裁権限 ☑ イ. 経費精算に関する金額基準・承認者 ☑ ウ. 下位階層への権限の委譲 ☑ エ. 自己承認の防止 ☑ オ. 稟議書に関する承認プロセス ☑
	(b) 業務システム	ア. 稟議システム ☑ イ. 不正操作を排除するためのシステム等 ☑ ウ. システムによる不正利用のチェック ☑ エ. システムの利用権限の制限 ☑ オ. 労務管理のデジタル化 ☑ カ. コミュニケーション向上のためのシステム ☑

3 章
業務プロセス上の不備



再発防止策の分類		再発防止策のポイント
c 業務プロセス	(c) 取引の選択と集中	ア. 取り組むべきでない案件の明確化 ☑
		イ. 既存取引先との取引継続の検討 ☑
	(d) その他業務プロセス	ア. 社内規程全般の見直し ☑
		イ. 文書化されていない業務への対応 ☑
		ウ. 海外グループ会社における規程の整備 ☑
		エ. 会計基準の適用に関するルール策定 ☑
		オ. 適切な人材のアサイン ☑
d 事後的なチェック体制		カ. 契約書ひな形の作成と利用に関するルールの作成 ☑
		キ. 3ラインモデルの明確化 ☑
		ア. 大口取引その他のリスクの高い取引 ☑
		イ. 新規事業・取引先 ☑
		ウ. 棚卸資産管理 ☑
		エ. 取引先の規模と支払額の整合性 ☑
		オ. 経費精算 ☑
		カ. 交際接待費 ☑

コラム

不正を防止するための業務プロセスの整備

ー業務プロセス整備の実効性は「組織風土・文化」によって支えられるー

一般社団法人 日本公認不正検査士協会（ACFE JAPAN）

▽

3 章

3
業務プロセス上の不備

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他




a

組織体制


ア . 業務責任者の明確化

「……本来工場が判断すべき販売見込みがない製品の廃却処分についての判断が経理部に要請されるなど、廃却処分についての判断責任者が曖昧になっていました。……今一度、各種業務について判断を行うべき責任者を明確にすることが重要と考えています。」

[\(株式会社ファインシンター「東京証券取引所及び名古屋証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月20日\)](#) 

イ . 部署間の権限

「従来経理部が担ってきた収益管理における役割・体制の見直しと明確化を行います。……人事総務部、営業部、調達・生製準進行部、経営企画部に順次業務移管及び収益管理のしくみの見直しを進め、2025年3月までに新たな仕組みへの移管作業を完了させます。……本社側・工場側それぞれで収益管理に関する数値を管理・運用し両者の収益管理との結びつきを確認することで、短期的な利益追求から現場管理向上に目を向けた活動に変更していきます。」

[\(株式会社ファインシンター「東京証券取引所及び名古屋証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月20日\)](#) 


b

チェック体制

b - (a) 業務プロセスのチェック体制

ア . 販売プロセス

「書類偽造をさせない、偽造があっても直ちに検出される仕組みを整備し、より客観性を有するシステム的な確認方法を導入いたします。……まず、納車時に販売担当者は顧客から受領した車両納品確認書を添付し、納車確定依頼申請をシステム上で起票、申請します。納車確定依頼申請は直属の上長(店長)から、対象車両が店舗に残っておらず、納車されていることを確認したうえで承認を受けた後、経営戦略部(2024年5月以降は営業本部の部長)にて、添付された車両納品確認書の実納車日及び署名について、注文書との照合により顧客が自筆しているか確認し、実納車日と車検証の登録年月日との整合性も確認します。また、オプション無断付帯に対する再発防止として、注文書とシステム上の契約内容の整合性の確認等も行った上で承認を行います。最後に経理部にてシステムの登録内容に誤りがないか、入金された金額に誤りがないかを確認の上、納車確定を行うことといたします。」

[\(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年4月26日\)](#) 

イ . 売上計上プロセス

「売上確定する案件責任者と、その確定情報に基づき請求書を作成・発行する……担当者を分離することにより、虚偽の売上確定、請求情報の登録を牽制いたします。」

[\(株式会社アマナ「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年10月10日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章	業務プロセス上の不備
a	組織体制



ウ . 棚卸プロセス

「商品第一部 理論在庫調整申請書の見直しを行います。

不正となった商品部バイヤーからの申請はできない仕組みにしました。必ず店舗での在庫とします。

(実施済み)

在庫の数値を修正することが必要であることを証明する書類に変更理由を明記し、経理部の2人の承認者を増加し、牽制機能を高めます。……

商品第二部 必ず複数人でのたな卸を実施することにより牽制力が働き、不正を未然に防ぎます。」

(株式会社ダイイチ「再発防止策の策定に関するお知らせ」2022年9月1日) ㊦

エ . 海外グループ会社の入札に関するプロセス

「……国際本部では、本年2月から入札受注時の対応について海外拠点から入札に関する報告書の月次提出を義務付け、受注方針会議の要否を確認するとともに、入札受注時の案件チェックリストによる国際本部のダブルチェックを徹底しました。チェックリストでは、顧客情報、工事概要、受注に関しての確認(仕様書、図面、工程表等)、見積り作成の確認事項(資材メーカー見積書入手有無、価格交渉状況、保険、税金、過去同様の工事と比較等)、施工体制(組織表、作業員配置等)を確認しています。さらに、本社の海外拠点勤務経験者からもアドバイスを受け、入札に対する見積りの正確性を確保する体制としました。」

(株式会社サンテック「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2025年3月3日) ㊦

b - (b) 特殊な取引のチェック体制

ア . 大口の取引

「……多様化したビジネスモデルや案件を、事前にスクリーニングする組織としてリスク評価会議を組成し、その検討結果を本部長会に上申します。

リスク評価会議では、全ての大口取引(1案件●●億円以上(子会社は●●億円以上))を対象として、新規案件採り上げ時においてその取引の留意点審議を行うとともに、採り上げ後の案件モニタリングを実施します。

……

リスク評価会議の構成員は、案件(新規及びモニタリング対象)を担当する営業部門のほか、企画・管理部門である経理部、法務部、企画部の部課長とし、原則1回/月開催します。営業部門は自部門で作成した案件の内容及びリスク検討についての資料を説明し、経理部は与信・会計・税務のリスク、法務部は取引形態・契約に係るリスク、企画部は当社の事業戦略に照らした案件の採り上げ意義、また類似案件での経験豊富な社内人材はプロジェクトリスクの観点から、営業部門が作成したリスク検討資料の十分性について審議を行います。リスク評価会議の審議において外部専門家の意見が必要と判断された場合、次回のリスク評価会議までに契約先の会計士・税理士・弁護士のほか、当該案件に対し知見あるコンサルタントよりアドバイスを頂きます。リスク評価会議が実施されることにより、……営業部門が行ったリスクの洗い出しそのものが十分であるのかとの観点も含め、リスク評価会議において各部メンバーによって審議されることになります。」

(東京産業株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年6月13日) ㊦

イ . 新規事業

「……新規事業を検討する際意思決定プロセスや検討内容について明確なルールが存在していなかったことが、リスク管理体制の不備につながったと認識しています。これを是正するため、意思決定プロセスと検討内容を明確化します。具体的な新規事業に対するプロセスは以下のとおりです。

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章
業務プロセス上の不備
b
チェック体制



- ① 事業部門にて新規事業を発案
- ② 事業部門が新規事業を検討するための情報収集を実施
- ③ 事業部門が事業計画書を作成（商流図や取引先の概要、紹介経緯、費用・収益のシミュレーション、リスクを記載）
- ④ 事業部門から管理部門へ取引可否の確認（反社チェックや利益相反・関連当事者の可能性がないかを確認）
- ⑤ 事業部門および総務企画部にて事業計画書の確認
- ⑥ 経営会議にて、事業部門が検討中案件として概要を説明し、論点整理、検証を実施
- ⑦ 経営会議における論点整理を加味した上で、リスク・コンプライアンス[注：原文ママ]委員会で検討
- ⑧ リスク・コンプライアンス[注：原文ママ]委員会で検討した結果を反映し、経営会議で取締役会に上程するかを検討
- ⑨ 取締役会に上程し、決議
- ⑩ 決議後は事業開始まで報告事項として、毎月の取締役会およびリスク・コンプライアンス[注：原文ママ]委員会にて事業の進捗について報告
- ⑪ 事業開始後、年度末に1回の頻度で既存事業を含めた管理部門からリスク調査票による事業リスクの状況の確認を行い、リスク・コンプライアンス委員会にて必要に応じて見直し実施」

[\(株式会社イメージワン「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年3月19日\)](#) 

ウ. 重要な契約

「……複雑な取引や新しいビジネスに係る取引等で法的見解の確認が必要な取引に係る重要な契約書の締結について、当社の顧問弁護士の法務レビュー以外にGlab [注：在外子会社]においても顧問弁護士契約締結の検討又は契約の都度、社外の弁護士を活用し法務レビューを行います。

また、重要な契約書に係る検討（法務・会計）体制及び検討プロセスを整備し、検討結果を文書化することの社内ルールを整備いたします。その上で、必要に応じて弁護士・公認会計士・税理士等の外部専門家を活用し、重要な契約に係る法務及び会計・税務に係る論点を整理し、法的見解書（メモランダム）、ポジションペーパー等の作成を行い、取締役会で担当取締役又はCFOが説明を行ってまいります。……また、当社管理部門も当社取締役会で承認・報告される契約のように重要な契約書については、必要に応じて子会社の契約書を入手し、契約状況の把握を行ってまいります。

Glab以外の子会社において、重要な契約書は、国内子会社は必要に応じて当社の顧問弁護士の法務レビューを実施し、海外子会社は、必要に応じて外部弁護士等の法務レビューを実施いたします。」

[\(株式会社ガーラ「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2025年1月20日\)](#) 

エ. 取引先に応じたチェック

「ITbook [注：子会社]において、民間事業のエンドユーザーからの発注でない取引については、受注承認稟議時に、対象となる可能性のある取引については慎重に取引の可否を検討します。具体的には、エンドユーザーでない取引先との取引について、取引先・取引概要・エンドユーザーも含めた取引スキームを受注承認稟議時に明確にし、担当役員・管理本部長が取引の可否の判断を行う……」

[\(ITbookホールディングス株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2023年10月26日\)](#) 

b - (c) 取引先のチェック体制

ア. 新規取引先の信用・財務情報等

「……新規事業の開始の可否の判断および取引先等の選別にあたっては、全役員がコンプライアンスの観点から取引の内容、取引の実態・流れ、取引に想定されるリスク、相手方の信用・財務情報、相手方との関係、取引開始の

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章


b チェック体制 3 業務プロセス上の不備



経緯等を十分に確認するようにすべく、グループ各社の状況を確認し、内部統制委員会で審議のうえグループ全体の「新規事業の開始および新規取引先の選定に関するガイドライン」のドラフトを作成し、……運用を開始いたしました。今後、当社のグループ各社において新規事業を開始する際は当該ガイドラインに則って審査を行い、当該新規事業の開始および新規取引先との取引については、内部統制委員会にて想定されるリスクと必要な措置を確認・検討したうえで、当社取締役会で審議・承認いたします。……当該ガイドラインの要点は以下のとおりです。……

・新規取引先についてのチェックについては、新たに作成した取引先フォーム「新規取引先選定調書」に、信用情報、財務状態、反社・コンプライアンスチェック等の調査結果を記載させ、取引開始の経緯として、社内の誰がどのようなつながりを持っているのか、といった情報も記載させ、新規事業開始の審査の中で、申請書類である「新規事業開始伺い」および事業計画等の提出書類を参照のうえ、上場会社として取引をしても問題ないかを確認し、役員など特定の個人との関係を理由とする場合などの例外を認めないものとする。

・業務が属人的になることがなく組織的牽制を効かせられるか、一部の取引先への依存によるリスクはないか等を重要な視点とし、とりわけ非上場の会社や個人企業等については、上場会社として取引を行うことの適切性を判断し、……」

(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日) 

イ. 新規取引先の実在性

「……外注業者との初回の取引にあたって、案件責任者または制作責任者が新規外注先の登録申請を行い、管理部門が外注先のホームページや法人番号等により外注先の実在性を確認しておりました。2023年8月1日以降は、上記に加え、申請者が、委託する業務の実績資料等を提供し、発注内容の適切化を図る役割を担う部門（コーディネーションデパートメント）が外注先の業種・業態や規模と当社が委託しようとする業務の内容や規模との整合性を確認することといたします。それにあたり、具体的には、実際に制作に関わる外注先等の場合には、①ポートフォリオやWEBサイトURLなどの制作実態がわかるもの、②名刺のコピー、または③企画書、香盤表、スタッフリスト等の提出を義務付けております。」

(株式会社アマナ「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年10月10日) 

ウ. 取引先の信用調査・コンプライアンスチェック

「……当社グループの既存事業の取引先のチェックにつきましても、以下のとおり見直しを行いました。

・既存事業の新規取引先（仕入先・外注先・販売先）のチェックについては、基本的に外部の信用調査のみを行っていましたが、管理部が主導してコンプライアンスチェック（反社会的勢力との関わりや不適切な取引が行われている噂等のネガティブ情報のチェック）も実施することといたしました。

・既存事業の取引先については、管理部が主導して、原則として、取引開始の時だけでなく、年に1回、継続的・定期的に上記の信用調査およびコンプライアンスチェックを行うことといたしました。……

・外部の信用調査およびコンプライアンスチェックの結果、取引先に懸念が認められた場合は、管理部が外部の調査会社に改めて詳細調査を委託し、または詳細な調査報告書を入手し、当該取引先の現況を確認し、取引継続の可否を判断いたします。」

(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日) 

エ. 取引先に対する反社チェック

「反社チェック体制の改善に関する提言のうち、エビデンスの添付を要するシステムの構築、反社チェック担当部署のリソースの拡充、及び、実質判断の合理性を担保する仕組みの構築につきましても、既に対応済みですが、これ

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章	業務プロセス上の不備
b	チェック体制



らに加え、直接の取引先以外に対する反社チェック、すなわち、新規取引先の紹介者や、当社及びそのグループ会社の下請業者にとっての取引先に対する反社チェック及び直接的な取引先に対する誓約書の提出など実効性のある取り組みを実施いたします。

[\(株式会社三栄建築設計「第三者委員会の提言を受けた再発防止策の策定等に関するお知らせ」2023年9月11日\)](#) 

オ. 取引先への依存度等のチェック

「……当社グループの既存事業の取引のチェックにつきましても、2023年9月以降は以下のとおり実施いたします。

ア) 既存事業に関する取引開始時の調査

- ・ 既存事業の試験機事業およびエンジニアリング事業については、従前から実施している新規取引先のチェックに加えて、取引開始の経緯等を確認するように、それぞれのフォーマットを変更することといたしました。
- ・ 既存事業において通常の仕入・販売と異なる形態の取引を新たに行う場合は、原則として、新規事業の新規取引先の調査と同様のフォーマットでチェックすることといたします。また、このチェックの結果、当該取引先に対するビジネス上の依存度が高いと認められた場合は、管理部および内部統制室から内部統制委員会に報告を行い、リスクおよびリスクを軽減するための措置を検討し対応いたします。

イ) 既存事業の取引に関する定期的な調査

- ・ 内部統制室は、管理部や経理部等の管理部門に対して、原則として年1回、定期的に既存事業の取引に関して質問書等により確認を要請し、管理部門において当該要請に応じて証票書類やその入手状況に関する不自然な点の有無や特定の取引先へのビジネス上の依存関係に関する状況を確認し、内部統制室とともに、その状況について点検を行います。これにより、不自然な点やビジネス上の依存関係が認められた場合は、管理部および内部統制室から内部統制委員会に報告を行い、リスクおよびリスクを軽減するための措置を検討し対応いたします。」

[\(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日\)](#) 

C 業務プロセス

c - (a) 決裁権限・承認プロセス

ア. 取引規模に応じた決裁権限

「……当社の平均月額売上高●●円に対して●●%程度までを、代表取締役決裁として設定しています。また、業務委託・外注契約に関しては、同様に平均月額売上高●●円に対して●●%程度までを代表取締役決裁として設定しています。」

[\(株式会社イメージワン「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年3月19日\)](#) 

イ. 経費精算に関する金額基準・承認者

「当社では、社長による不適切な経費精算を見逃していた原因として、役員経費に関する規程やルールがなく、承認プロセスや予算管理における不備があったものと認識しております。また、システム上事後申請となる場合にはアラートが発生し解除する必要がありますが、従前は明確な解除方針が定まっておらず、[注：元代表取締役社長A]氏に対する忖度により、DXソリューション部が解除を実施しておりました。これを是正するために、役員経費精算規程を2024年7月末までに新設し、規程において経費精算の性質や上限を明記することにします。また、承認手続きに

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

b チェック体制

3 業務プロセス上の不備



において金額基準が設けられていないことから、……決裁権限の見直しの際に、経費精算についても自己承認とならないような配慮と金額基準を設定することにより、決裁手続きの見直しを行います。具体的には、経費申請システムにおいて、交際費及び出張・現場出張費については、従来[注：元代表取締役社長A]氏であった承認者を管理本部長とし、管理本部長の申請については、CSサポート本部長が承認する体制に2024年5月に移行しております。」

[\(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年7月31日\)](#) 

ウ．下位階層への権限の委譲

「当社は、これまで、業務決裁権限が代表取締役会長及び代表取締役社長に集中していたことで、監督・相互牽制機能が十分に機能せず、また現場の声を十分に反映させることが難しい状況が存在していました。これを改善するため、権限基準表の見直しを進めております。これにより、取締役会における決議ないし、より下位階層へ決裁権限を委譲することで、監督・相互牽制機能の強化を目指すとともに、現場の状況を踏まえた業務遂行を目指します。」

[\(株式会社ウイルコホールディングス「「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ」2025年1月24日\)](#) 


エ．自己承認の防止

「……職務分掌や職務権限の見直しを行い、職務分掌権限規程を改定いたします。見直しにあたっては、単に職責や役割を明確にするだけでなく、決裁プロセスにおいて、起案者、承認者、決裁者が特定の人物のみで行われることがないよう、起案者は承認、決裁に加わることができないといった相互牽制機能が発揮できる体制といたします。なお、見直し後の職務分掌権限規程に則した決裁プロセスの運用状況は、内部監査室によるモニタリングの対象としております。」

[\(株式会社ベクターホールディングス「再発防止策に関するお知らせ」2023年9月29日\)](#) 

オ．稟議書に関する承認プロセス

「……今後は稟議書を受け付ける際に、管理部、経理部および内部統制室がその業務分掌に応じて、法令・社内規程上の問題や会計・税務上の問題、内部統制上の問題等の有無を確認するとともに、業務上知りえた実態と稟議書の記載に相違が認められた場合に訂正の必要性を確認することといたします。これにより、稟議書の回付を受ける常勤役員は、審査部門のコメントを確認し、稟議書の決裁・実行によるリスクについて認識し、何らかの疑問点があればさらに追加説明や追加資料を求め、リスクの軽減と稟議書による決裁の適切性の担保に努めます。また、稟議書は、従前通り社外役員にも情報共有し、上記のチェックのプロセスを確認できるようにいたします。」

[\(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日\)](#) 

c - (b) 業務システム

ア．稟議システム

「なお、当社の稟議制度は紙面にて運用がなされており、上記役員への回覧は電子メールで行っておりますが、当該プロセスの確実な実施と効率性を考慮して2023年中を目途に稟議システムの導入も検討いたします。」

[\(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日\)](#) 

イ．不正操作を排除するためのシステム等

「……OST[注：子会社]経理担当者による仕掛品の不適切な調整では、仕掛品残高の算定を基幹システム外となるエクセルにて行っており、担当者による恣意的な操作が可能な状態となっていました。まずは、財務データ作成時点における利用者の恣意的な操作をシステム的に排除するため、……OS[注：アウトソーシング]経理部門と外部専

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

c 業務プロセス 3 業務プロセス上の不備

門家が 2022 年3月末までにエクセル管理とならない現行基幹システム上での原価計算や仕掛品評価を行う方法を策定し、OSシステム部門と製品ベンダーが2022年7月末までにOSTシステムを改修します。なお、基幹システム改修完了までの応急処置として、財務データ作成時点における整合性チェックツールを導入します。各拠点から提出された資料を経理担当者が恣意的に調整することなく会計システムに反映されていることをチェックするツールであり、OS経理部門とOSシステム部門が連携し2022年4月末までに導入します。」

(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日) □

ウ．システムによる不正利用のチェック

「……2024年4月より3ヶ月に一度、不正なID使用が無いかPCログのシステムチェックを行い、販売店の営業担当者、店長では物理的に本件不正が行えない仕組みの運用と実効性の確認を行ってまいります。」

(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年4月26日) □

エ．システムの利用権限の制限

「契約後のシステム上での契約内容変更が、営業部門の役職者以外でも可能であったことが、本件不正を容易に行える環境とし、本件不正を行うハードルを下げていたことを鑑み、2024年2月に契約後の契約内容変更を行える権限を部長職以上の役職者に限定致しました。」

(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年4月26日) □

オ．労務管理のデジタル化

「当社は、雇用調整助成金の申請段階におけるアナログ的な労務勤怠管理により、休業計画と実際の就業実績の整合をとることができませんでした。また、部門長あるいは総務人事部による定期的なチェックが履行されず、不整合な内容での雇用調整助成金の申請が続けられました。当社はこの実態を重く受け止め、勤怠管理のデジタル化を導入致しました。」

(株式会社ウイルコホールディングス「「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ」2025年1月24日) □

カ．コミュニケーション向上のためのシステム

「電力本部では、2023年12月より、以前から実施していたWeb会議や表計算ソフトで作成した資料での現場代理人からの報告を、クラウド型の業務改善プラットフォームに一本化しています。現場代理人が現場の進捗状況や懸念事項などを、適時、クラウド型の業務改善プラットフォームに入力することで、タイムリーに事業所長、本社関係部署が指示・助言を行える仕組みとなっています。」

(株式会社サンテック「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2025年3月3日) □

c - (c) 取引の選択と集中

ア．取り組むべきでない案件の明確化

「今回損失が発生した経緯を踏まえ、現時点では、今後金額に関わらず、以下に該当する案件は取り組まないことを検討しており、最終的には、6月下旬開催予定の取締役会の決議を経て、決定致します(ただし、すでに進行中の案件については、リスク評価会議のモニタリング対象とした上で2026年9月予定の完了時まで継続致します。)。……

- ・ 太陽光発電案件のID権利のような客観的なマーケット価格がない無形資産の売買取引。
- ・ 既に当事者間で概ね合意されている取引に事後的に介入し、当社が元請けとして十分な管理体制が構築できない取引若しくは取引条件について交渉ができない取引。

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章	業務プロセス上の不備
c	業務プロセス



・ 造成工事の金額が、発注予定先の見積金額のうち諸経費を除いた金額の●●%以上を占める案件……」

(東京産業株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年6月13日) 〓

イ . 既存取引先との取引継続の検討

「……不正の温床となる取引先 (他の子会社を経由する取引を含む。)との契約については、原則として終了する方向で調整を進めています。……

また、事業継続に大きく影響する……取引については、当該業者との取引内容ごとに、双方向取引の禁止や価格表や発注書に記載されている金額以外での取引禁止、価格整合性の確認が取れるエビデンスの保管義務、牽制機能が働く承認ルートへの変更等を実施し、また会計監査人への四半期ごとのエビデンス提出という再発防止を徹底した上で取引を継続しますが、引き続き取引継続の可否について検討を行っていきます。」

(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日) 〓

c - (d) その他業務プロセス

ア . 社内規程全般の見直し

「……規程は上場時以降に見直しが行われておらず、また規程内容の周知についても十分に行われていませんでした。そのため、……現在当社にある規程全体について一斉点検を行い、それぞれの規程について改定の必要性を監査等委員会、内部監査室とも協議しながら判断し、……検討した結果を反映する形で必要な改定を行い、改定が済んだ規程に関しては速やかに周知を行って参ります。」

「……特に社員の日々の業務執行と関連の高い規程や、その他規程化されていなかった社内ルールについて見直し、検討を行う分科会として2022年5月に「社内ルール改善分科会」を立ち上げています……同分科会は……①社員の日々の勤務や業務執行と関連性の高い規程の見直し (就業規則、旅費規程、職務権限基準規程など)、②規程化されていない社内ルールの見直し (経費精算・支払依頼の申請方法、交際費の利用制限、出退勤・休業連絡などに関する事項、副業に関する事項)、③見直しした内容についての従業員への周知方法などについて議論し、社内規程・ルールの改善を図って参ります。」

(アジャイルメディア・ネットワーク株式会社 「「改善計画・状況報告書」の公表について」2022年9月30日) 〓

イ . 文書化されていない業務への対応

「以前は業務フローがなく、取締役会への報告・決議への適時・適正な情報提供がなされていなかったことが、会計誤謬の一因となりました。現在は、買収先等の事業計画の検討は当社の事業戦略部が行い、取締役会への報告後、社内取締役および管理部門長が構成員の投融資委員会 (2021年8月に設置) において検討を行い、取締役会審議・決議というフローになっていますが、業務内容が文書化されていません。今後は当社事業戦略部が主管し、2023年12月までに業務フローを文書化し、管理本部は該当案件が発生する都度、業務フローに準拠しているか、業務フローに不備の有無を検討することで、運用状況を検証いたします。」

(ITbookホールディングス株式会社 「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2023年10月26日) 〓

ウ . 海外グループ会社における規程の整備

「関連して、FSC [注: ファインシンター] グループ各社について、海外・国内子会社の棚卸資産管理に関するルール・規則の最新情報入手と当社のルール・規則を比較することにより、海外・国内子会社にルール・規則の不足がないか確認をFSC経理部が 2025 年1月に行います。その他の規則の不足が検出された際には、不足分の整備を2025年2月までに行い、現地語化のうえ周知案内・掲示板への掲示をするなどして、海外・国内子会社へ規則の再

INDEX


1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

c 業務プロセス 3 業務プロセス上の不備



周知を2025年2月までに行います。」

[\(株式会社ファインシンター「東京証券取引所及び名古屋証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月20日\)](#) 

エ . 会計基準の適用に関するルールの策定

「ゲーム開発等における資産計上ルール……について、外部の公認会計士2名を活用し社内ルール(会計方針書)を2024年12月に作成……しました。その上で、今後は、当該ルールに従って会計処理を行っていきます。」

「また、社内ルールの策定については、上記の資産計上に係る社内ルールにとどまらず、今後は、必要に応じて、会計基準の適用についての文書化を行っていきます。」

[\(株式会社ガーラ「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2025年1月20日\)](#) 

オ . 適切な人材のアサイン


「リスク評価会議[※]で行う検討・審議に際しては検討・審議対象案件を経理部が事前にリスク管理担当役員に報告の上、リスク管理担当役員はアドバイスを求める案件特性に応じた類似案件での経験が豊富な社内人材をアサインします。」

[\(東京産業株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年6月13日\)](#) 

※[注:全ての大口取引を対象として、新規案件採り上げ時における取引の留意点に関する審議及び採り上げ後のモニタリングを実施する会議を指す。]

カ . 契約書ひな形の作成と利用に関するルールの作成

「また、社内において作品の販売等の契約書の定型書式を2024年12月31日までに定めるとともに、個別取引において、この定型書式の内容に修正を加える場合、取引先の契約書書式を使用する場合、特約を定める場合などこの定型書式をそのまま使用しない場合には、総務部門または顧問弁護士の確認を経ることとします。さらに、定型書式を使用しない場合には、注意すべき取引に該当する場合のチェックボックスを付した捺印申請書を定める等、社内におけるチェック体制をより強化……」

[\(Shinwa Wise Holdings株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月19日\)](#) 

キ . 3 ラインモデルの明確化

「……当社の組織上、「3つの防衛線」を明確化し、また、社内の役職員に対しても「3つの防衛線」に対する意識を浸透させるために、以下の施策を行います。

a 事業部門、管理部門、内部監査部門について、それぞれ別の責任者に分掌させ、自己の所管部門についての責任を自覚させるとともに、職務分掌に関する規程において各部門の職責を明確に致します(2025年1月実施予定)。」

[\(Shinwa Wise Holdings株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月19日\)](#) 

d

事後的なチェック体制

ア . 大口取引その他のリスクの高い取引

「……モニタリングの対象案件については、……リスク評価会議[※]による審議を経て受注に至った案件以外についても、納期若しくは工事完了が受注から1年超となる案件及び同一取引先に対して売掛金・買掛金のほか前渡金や貸付金等、複数の種類の債権債務が発生している案件、案件採り上げ以降信用力が悪化したと判断される取引先が関与する案件等、リスク管理担当役員がモニタリングを必要と認める案件は、事後的に発生する状況の変化やリスク

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

c 業務プロセス

3 業務プロセス上の不備



の顕在化等想定外に発生した事象を早期に発見できるよう、契約締結後においても、案件終了時までリスク評価会議が継続してモニタリングを行います（案件進捗状況確認及び納期、金額、損益、リスクなどに当初予定から変更になったものは無いかについての精査）。……監査室はモニタリングの実施状況及び想定外の事象が発生した際の当社としての対応状況についても監査対象とします。

なお、監査室が内部監査においてリスク兆候を感知した場合は、リスク管理担当役員に情報連携を行います。リスク管理担当役員は必要に応じ経理部に対しリスク評価会議で審議するよう指示を行い、当該案件のモニタリングを行います。また、監査室は、内部監査においてリスク兆候を感知した場合、内部監査報告書のみならず都度常勤監査等委員へ情報連携し、常勤監査等委員は取得した当該内容について監査等委員会での共有を徹底し、適宜社外取締役である監査等委員の助言を得るように致します。」

[（東京産業株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年6月13日）](#) 

※[注:全ての大口取引を対象として、新規案件採り上げ時における取引の留意点に関する審議及び採り上げ後のモニタリングを実施する会議を指す。]


イ. 新規事業・取引先

「また、新規事業の開始後は、事業については、内部統制室が業務プロセスのリスクを原則として年1回、定期的に再評価し、内部統制委員会においてその対応を審議・決定し、当該事業の業務プロセスについて、内部監査室が内部監査を実施することとし、取引先については、内部統制室が原則として年1回、定期的な調査・モニタリングの結果を確認し、内部統制委員会において選定先基準への適合性の定期的な再評価をいたします。」

[（株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日）](#) 

ウ. 棚卸資産管理

「各工場の実地棚卸しに必要な棚卸資産管理規定の改定を長期滞留品の定義づけの観点からFSC [注:ファインシンター] 経理部が2024年9月に改訂を行いました。また、整備された棚卸資産管理規定に基づき、FSC生産本部が2025年3月を初回として、実地棚卸の監査及び帳票類の整合性確認を毎年2回（3月、9月）実施します。」

[（株式会社ファインシンター「東京証券取引所及び名古屋証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月20日）](#) 

エ. 取引先の規模と支払額の整合性

「当社外注先には小規模事業者も少なくないことから、……既存の外注先に関してもその規模に応じた取引内容であることを担保する仕組みとして、購買取引における支払額と外注先の規模の整合性を月次で確認いたします。これにあたり、2023年7月1日から、発注内容の適切化を図る役割を担う部門（コーディネーションデパートメント）が、月次で外注先毎の支払回数、支払額をとりまとめ、各外注先の規模に対して過大な支払が行われている可能性の有無を検証しております。具体的には、①単月で一定金額以上の支払がある外注先、②年間で取引が一定金額を超える可能性がある外注先、③当社の発注担当者が1名で継続的に発注している外注先とそれらの案件のチェックを実施しております。過大な発注が行われている可能性が有ると判断した場合には、コーディネーションデパートメントが、外注先に発注した内容の精査、金額の妥当性、外注先からの納品物により、当該外注先の適切性を判断します。」

[（株式会社アマナ「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年10月10日）](#) 

オ. 経費精算

「……従来から事後申請となる経費精算（期ズレによる経費精算）)について経費申請システムにおいてアラートが出る仕組みとなっており、アラートを解除するための手順が不明確でありました。アラートを解除するためには、事後申請をすることとなった部門の部門長から理由を説明したうえで管理本部長の承認を得ることを必須とする体制を

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章	業務プロセス上の不備
d	事後的なチェック体制



2024年5月から構築しております。2024年9月からアラートが解除された案件について、リスクアプローチに基づき計画した経費の監査とともに内部監査室が内容の監査を行い、少なくとも四半期に一度取締役会及び監査等委員会に報告する体制を構築いたします。なお、一人当たり10万円を超過するような交際接待費の申請や、事業関連性が不明確な経費の事前申請であると管理本部長が認識した場合には、ガバナンス委員会(2024年9月1日よりは監査等委員会)に管理本部長が報告し、適切な助言を得る体制としております。」

[\(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年7月31日\)](#) 

カ . 交際接待費

「取締役会のモニタリングが不十分であったことにより、課題が長期間放置されていた事態を改善するために、特に以下の項目についてのモニタリングを 2024年9月から実施します。

具体的なモニタリング内容として、交際接待費等の管理体制の有効性に対する監視を導入、年間予算を立て、毎月月次決算後に予実差異を分析し、課題を把握し、その解決策を決定し実施するというサイクルとしての予実管理を徹底し、交際接待費を使用した案件についての売上高や粗利益率に対して、交際接待費の費用対効果を検証することによる売上高や粗利益率に貢献していることを……確認します。」

[\(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年7月31日\)](#) 

3 章

3
業務プロセス上の不備
d
事後的なチェック体制

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



COLUMN

不正を防止するための業務プロセスの整備
ー業務プロセス整備の実効性は「組織風土・文化」
によって支えられるー

一般社団法人 日本公認不正検査士協会 (ACFE JAPAN)

1. はじめに

近年の不正事案の傾向を見ると、形式的には一定水準を満たす「内部統制制度」や「内部通報制度」を整備している上場会社においてさえ、それらが実効性を欠いたために不正が発生するケースが後を絶ちません。「不正を防止するための業務プロセスの整備」は、企業のガバナンス(統治)・内部統制・コンプライアンス体制の中核に位置づけられます。しかし、不正防止の本質は、単に形式的な制度の整備にとどまらず、不正を防止・発見・報告するという「組織風土・文化」を組織全体に根付かせることにあります。多くの先行事例から学ぶべきは、マニュアルや規程の整備といった統制活動の「形式的な業務プロセスへの組み込み」ではなく、どのようにして健全な「組織風土・文化」を醸成し、不正を防止する意識や行動を育むかという視点が重要です。

2. 業務プロセス整備の目的と留意点

不正(例:横領、粉飾、情報改ざん、贈収賄など)は、「機会」「動機」「正当化」の3要素(いわゆる不正のトライアングル) がそろうと発生しやすくなります。COSO内部統制フレームワークや日本版SOX法などにおいても、これら3要素を統制活動の設計段階から抑止することが推奨されています。業務プロセス整備の目的は、このうちの「機会」を構造的に減らし、同時に「動機」と「正当化」を抑制することにあります。具体的には、次の要素を体系的に整備することが求められています。①リスクの特定と評価、②職務分掌と権限の明確化、③承認・チェック体制の構築、④記録と証跡管理、⑤内部監査・モニタリング、⑥教育と倫理意識の醸成、そして公正で健全な労働環境の整備です。これらの整備時の留意点として、第一に実効性の確保、第二に定期的な見直し、第三に経営者による「不正を許さない文化」の明確な打ち出しが重要です。

3. 制度疲労という盲点と自律性

不正は「人」がいる限り無くなりません。さらに、環境の変化により業務プロセスは陳腐化し、不正の抜け道が生まれていくのが現実です。不正に対処するための内部統制・監査制度・内部通報制度も、導入当初の想定から時間が経過すると「制度疲労」を起こし機能不全になります。したがって、不正防止のプロセスを継続的に見直し、改善していくサイクルを組み込むことが不可欠です。ここで重要なのは、業務プロセスの設計、運用、モニタリング、改善のPDCAサイクルを継続的に実施するためには、「自律性」を高めることがそ

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

3
業務プロセス上の不備



のカギとなるという点です。制度面では、過度なプレッシャーを与えない目標設定や公正な人事評価制度の見直しなどがその一例です。また、リーダーシップ研修や権限移譲などを通じて「自律性」を育てることも有効です。そして、これらの前提には、健全な「組織風土・文化」であることが不可欠です。

4. 不正リスクの“見える化”と経営層への情報伝達

不正は「見えないところ」で芽生えます。リスクマップの作成や重要リスク指標（KRI）の設定、通報・相談件数の記録や分析など、リスクの“見える化”を行うことで、制度の機能不全を早期に把握できます。

そして、把握したリスク情報を経営層までの確に伝達することが不可欠です。そのために、まずは、レポートライン（通常の報告経路）が有効に機能するように整備・運用していく必要があります。ただし、レポートラインが有効に機能しない場合などには、内部通報制度（ヘルプライン）を補完的な報告経路として適切に機能させることが重要です。通報者が安心して声を上げられる「心理的安全性」を確保し、信頼できる運用体制を整備することが求められます。さらに、内部通報部門にはCFE（公認不正検査士）などの専門人材を配置し、現場で生じた“違和感”を経営層に確実に伝えることが重要です。レポートライン・監査・内部通報の三位一体の情報伝達ルートが機能することが、不正防止の早期発見の生命線です。

5. 結論—不正防止は「組織風土・文化」から生まれる

上場企業は、J-SOXや多くの開示要請によって、不正防止のための形式的な体制は高い水準で整備しています。しかしながら、多くの利害関係者への説明責任や市場からのプレッシャーなどが、組織的な会計不正や品質不正を引き起こす要因となることがあります。このように、制度が整っていても、不正の発生には常に「人」の意識と行動が関与します。不正を生み出すのも「人」であり、それを未然に防止し、早期に発見し、適切に対処できるのも、また「人」に他なりません。したがって、不正防止のカギは、“制度の有無”ではなく、“不正を防止する意識の有無”にあります。この意識を根付かせるためには、不正を防止・発見・報告するという価値観を共有し、健全な「組織風土・文化」を組織全体に根付かせることが重要です。経営者が「不正を許さない文化」を明確に打ち出し、教育・対話・コミュニケーションを通じて組織全体に浸透させるとともに、「不正防止の専門知識」と「高度な倫理観」を兼ね備えた人材がその浸透をリードしていく体制が求められます。制度を整備することはあくまで出発点に過ぎません。業務プロセス整備の実効性を高めるためには、“人”と“文化”が一体となって機能する体制を整備することが重要です。

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

3
業務プロセス上の不備



投資者への適時適切な会社情報の開示は健全な金融商品取引市場の根幹をなしており、CGコード原則 4-3 では、「取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行う」ことが主要な役割であると定められています。適時開示業務の適切な執行によって、金融商品取引市場の信頼を得ることは、中長期的な企業価値の維持・向上につながるものであり、経営の観点からも適時適切な開示は有用と考えられます。

一方で、この数年の傾向を見ると、毎年度約300社において、適時開示規則違反が生じている状況であり、同一年度内で複数の規則違反に至る会社や、前年度に続いて規則違反に至る会社も一定数存在しています。

- また、過去には、以下のような理由から公表措置に至った事案も存在します。
- 新株式の発行による調達資金の大半について、資本業務提携先である新株式の割当先との協業のための開発資金等に充当する旨を明らかにしていたところ、割当先との協議の結果、協業案件を保留としたうえで、子会社化を決定した会社の代表取締役に対する貸付けに合意し、当該貸付けを実行した。
 - 当該貸付けの他にも、調達資金を運転資金等に充当したにも関わらず、適時開示に関する認識不足等に起因して、資金使途の変更に関する開示を長期間にわたり行っていない[※]。

※有価証券上場規程第416条第1項は、上場会社に対して、適時開示した内容について変更又は訂正すべき事情が生じた場合は、直ちに当該変更又は訂正の内容を開示することを義務付けています。

「コーポレート・ガバナンスに関する報告書 記載要領」(以下、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を「CG報告書」といいます。)の「適時開示体制の整備のポイント」や、以下に紹介する再発防止策を参考に、自社の適時開示体制の再点検を実施してください。

再発防止策の分類とポイント

再発防止策の分類		再発防止策のポイント
a 組織体制		ア. 適時開示に関する管理体制 ☑
b 適時開示プロセス		ア. 社内ルール・マニュアル等 ☑
		イ. チェック体制 ☑
		ウ. 適時開示事項のエビデンスに関する確認 ☑
		エ. 適時開示事項のモニタリング ☑
c 適時開示に関する研修の実施		オ. 開示担当者の独断を防ぐための対応 ☑
		ア. 適時開示セミナーの受講 ☑

コラム

適切な適時開示の実施に向けて
東京証券取引所上場部

▽

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



a

組織体制

ア . 適時開示に関する管理体制

「当社には、経過報告として開示の必要性を判断する社内ルールや方針が整備されておらず、また適時開示に関するマニュアル等の整備が十分に行われていないなど、適時開示の実施並びに管理に関して、社内体制が不十分であった点についても第三者委員会より指摘を受けております。

……当社では、新任の情報開示担当役員である取締役CFOの[A]を補佐し、また開示された内容の進捗を管理する体制を確立するため、モニタリング委員会を2025年4月下旬までに組成致します。

モニタリング委員のメンバーは、今般の第三者委員会の委員を中心に、現在人選を進めており、モニタリング委員会の詳細を決定次第、速やかに、適時開示にてお知らせ致します。」

(マーチャント・バンカーズ株式会社「過去の適時開示の開示遅延についての再発防止策の策定に関するお知らせ」2025年4月4日) □

b

適時開示プロセス

ア . 社内ルール・マニュアル等

「なお、適時開示に関する社内ルール、方針、並びにマニュアル等については、2025年7月までにこれらの原案の策定を行う……」

(マーチャント・バンカーズ株式会社「過去の適時開示の開示遅延についての再発防止策の策定に関するお知らせ」2025年4月4日) □

イ . チェック体制

「プレスリリース案の作成段階においては、作成担当者に対する情報共有の徹底に向け、管理本部長が作成担当者に対する情報共有の責任者であること、起案者等の関係者は全ての情報を管理本部長へ集約すること等を明記したプレスリリースプロセスを作成することで、その職責を明確にいたします。プレスリリースプロセスには、プレスリリース案の作成後、管理本部長が適時開示に必要な情報の網羅性、正確性を確認の上、経営企画室へ回付し、経営企画室の認識や把握した情報との不整合（その疑いを含む）の有無の観点から確認を行うこととし、確認の結果は、経営企画室から管理本部長に対して修正案やコメントを送付することによるチェック機能の強化も明記いたします。また、決定事実の適時開示においては、プレスリリース案を重要会議体の開催3日前までに各重要会議体に出席すべき者へ送付することにより、取締役会決議までの事前検討時間を確保できるようにしております。」

(株式会社ベクターホールディングス「再発防止策に関するお知らせ」2023年9月29日) □

ウ . 適時開示事項のエビデンスに関する確認

「また、今般の第三者委員会による調査によって、当社の過去の適時開示及び任意開示に関して、本来であれば相手先との間で書面による合意形成を行うべきである内容を、当社が、当社事業が活発に行われている状況をアピールしたいという考えのもとで、口頭ベースなど裏付けのない状態で適時開示及び任意開示を行っていた事実が判明しました。

そして、今般の第三者委員会による調査によって、具体的に事業化が進展していない内容について東京証券取引所

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

4

a

組織体制

適時開示体制の不備



より事業が進展していないのであれば開示を控えるべきとの指導があったにもかかわらず、情報開示担当役員であった[A]が、自分自身のみがその指導の内容について把握しておけば良いという判断のもと、その内容が社内に共有されないまま、自身で掲載作業も完結のうえ、当社が東京証券取引所に無断で自社ホームページにおいて当該内容についての公表を実施した事案も判明しました。モニタリング委員会では、開示基準に該当するものとして行う義務開示、開示資料扱いでの（開示資料として登録する）任意開示、又は、PR情報扱いでの（PR情報として登録する）任意開示を実施する際において、エビデンスとなる資料等の確認等を開示の都度行い、業務の効率性等を重視してしまった結果による口頭ベースなどの裏付けのない状態での適時開示が行われないようなチェック体制の整備も行います。」

[（マーチャント・バンカーズ株式会社「過去の適時開示の開示遅延についての再発防止策の策定に関するお知らせ」2025年4月4日](#)）☐

エ．適時開示事項のモニタリング

「また、2025 年5月より、月に1回程度のモニタリング委員会による定例会を開催し、過去に開示された各プロジェクトについて、担当者からの報告に基づく開示内容の進捗の管理、2025年8月を目途に運用を開始する適時開示に関する社内規程、マニュアルについての準備状況の監修、適時開示の体制に関する検証、並びにモニタリング状況の報告を実施いたします。……

さらに、モニタリング委員会での報告事項として、個別案件ごとの適時開示の進捗確認及び方針の検討を継続的に議論……」

[（マーチャント・バンカーズ株式会社「過去の適時開示の開示遅延についての再発防止策の策定に関するお知らせ」2025年4月4日](#)）☐

オ．開示担当者の独断を防ぐための対応

「更に適時開示の際における東京証券取引所との事前相談等のやり取りにおいては、情報開示担当役員が一名のみでやり取りを行うことなく、メール送信の際に、モニタリング委員及び複数の人員に「cc」を入れることをルールとし、本来開示すべきではない適時開示、任意開示については、モニタリング委員会が適時開示を中止することを取締役会、監査役会に提言してまいります。

[（マーチャント・バンカーズ株式会社「過去の適時開示の開示遅延についての再発防止策の策定に関するお知らせ」2025年4月4日](#)）☐

C 適時開示に関する研修の実施

ア．適時開示セミナーの受講

「……適時開示がステークホルダーに対する企業の透明性と信頼性を高めるための重要な役割を担っていることを再確認し、プレスリリース案作成担当者、管理本部長及び取締役においては、東京証券取引所の適時開示セミナー等を受講し、適時開示に関する理解を深めます。特に、プレスリリース案作成担当者とチェックを担う管理本部長は、それぞれに適時開示対象となる会社情報の項目やタイミング等についてより適格な判断が求められるため、適時開示に関連する知識や実務上の留意点のほか、注意を要する適時開示の事例等のアップデートを目的として、年に1回適時開示に関連する研修を受けることとし、コンプライアンス規程に明記いたします。」

[（株式会社ベクターホールディングス「再発防止策に関するお知らせ」2023年9月29日](#)）☐

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章
b 適時開示プロセス
4 適時開示体制の不備



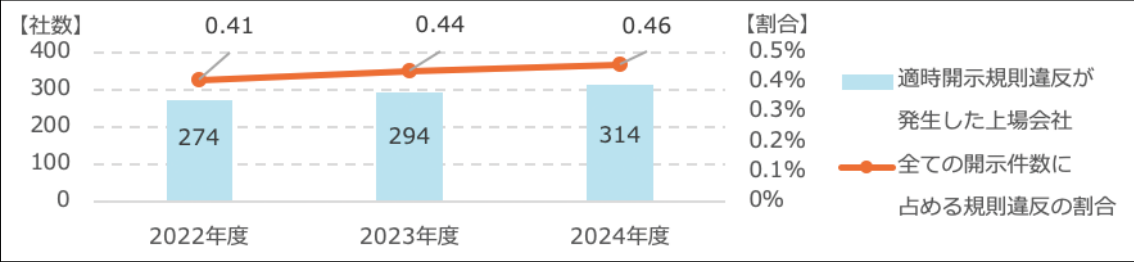
COLUMN

適切な適時開示の実施に向けて

東京証券取引所上場部

近年、適時開示規則違反は割合こそ0.4%台で推移していますが、毎年約300の上場会社で発生しています。その多くは開示担当部門における適時開示規則の誤認等によるものですが、社内マニュアルに沿って対応されなかった事例、適切に開示するためのプロセス自体が作成されていなかった事例など、開示体制の不備によるものも一定数見受けられます。

規則違反防止の意識づけは、不祥事が発覚した会社に限らず、全ての上場会社にとって重要です。適切な適時開示を実施するためには、その体制が整備されていることが前提となりますので、本コラムでは体制整備にあたって意識していただきたいポイントを概説します。



(参考)適時開示規則違反の発生状況の詳細は、以下URLからご確認いただけます。
<https://faq.jpx.co.jp/disclo/tse/web/knowledge8517.html>

上場会社において、適時開示体制の整備にあたって意識していただきたいポイントは以下のとおりです。これらのポイントを踏まえ、各社各様である開示に関する特性やリスク等を十分に評価、分析したうえで体制を構築していくことが重要です。

適時開示体制の整備の基本的なポイント

- ・経営者が適時開示の重要性を認識し、明確な姿勢や方針を示し、社内に周知・啓発されているか
- ・開示の迅速性を十分に意識した社内手続きが整備されているか
- ・開示対象となる情報が正しく識別され、経営者や開示担当部門に集約される組織が構築されているか
- ・整備した体制の有効性を継続的にモニタリングする仕組みがあるか

加えて、特筆すべき特性やリスク等がある場合、またはそれらに対応する観点で体制を構築している場合には、投資者がそれらを理解した上で投資判断が行えるよう、コーポレート・ガバナンスに関する報告書の「適時開示体制の概要」においてその概要を記載することが望まれます。例えば、売上高の季節的変動が大きいという特性があることから、業績の見通しを見直す時期を明示し、必要に応じて開示を行うこととしている旨を説明している事例などがあります。(体制整備のポイントの詳細は、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書 記載要領」の別添4に掲載していますので、そちらもご活用ください。)

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

4 適時開示体制の不備



(参考)「コーポレート・ガバナンスに関する報告書 記載要領」は、以下URLからご利用いただけます。

<https://faq.jpx.co.jp/disclo/tse/web/knowledge7865.html> 

万が一、適時開示規則違反が発生してしまった場合にはその原因を分析し、再発防止に向けて体制をブラッシュアップしていくことが求められます。以前のページでは、開示事項の経過に関する適時開示が漏れてしまった事例における再発防止策の一つとして、開示された内容の進捗を管理する体制を確立するためのモニタリング委員会の設置が紹介されています。自発的かつ積極的に開示を行う姿勢や取組みについても、前述した開示に関する特性やリスク等であると考えられ、それを踏まえた体制整備と評価することができでしょう。

整備した体制が形骸化しないよう、経営体制や事業環境の変化に応じてアップデートしていくことも重要です。

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

4
適時開示体制の不備



実態と乖離した予算は、過度なプレッシャーを生み、結果として前述の「(1)コンプライアンス意識の欠如」につながる等、重大な不祥事を招く原因となり得ます。

そのような事態を回避するためには、十分な検討プロセスを経て適切な予算を策定し、策定後もその予算を適切に管理することが重要です。

以下に記載するポイントを参考に自社の予算策定・予算管理のプロセスを改めてご検討ください。


再発防止策の分類とポイント

再発防止策の分類		再発防止策のポイント
a 予算策定プロセス		ア. ボトムアップによる予算策定 ☑
		イ. 中期計画を前提とする予算策定 ☑
		ウ. 予算編成及び進捗予想の外部委託 ☑
b 予算管理プロセス		ア. 予実差異分析のフィードバック ☑
		イ. プロジェクト予算超過時のプロセス ☑

a 予算策定プロセス


ア. ボトムアップによる予算策定

「営業偏重な企業風土の大きな要因である、予算に対する過度なプレッシャーを軽減する為、予算編成プロセスを変更し、2024年9月期の予算策定については2024年3月より着手致しました。各部門からボトムアップで経営戦略部へ提出させ……」

[\(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年4月26日\)](#) 


イ. 中期計画を前提とする予算策定

「外部環境及び内部環境に係る合理的な前提に基づく中長期の経営計画の策定を前提に予算策定を行います。現状の実績から、経済動向、業界動向などのマーケットの状況を考慮し、当社の経営方針に沿った中期ビジョン及び成長戦略を含む中期計画を策定し、年度計画策定の基礎とします。なお、来期予算については、従来通り経済環境や業界動向などのマーケットの状況も考慮し作成します。」

[\(株式会社ダイイチ「再発防止策の策定に関するお知らせ」2022年9月1日\)](#) 

ウ. 予算編成及び進捗予想の外部委託

「……予算編成及び進捗予想は外部専門業者に委託し、過去の業績から算定した正常収益力と比較して、客観的に適正性を評価した後、2024年5月取締役会で策定された予算の実現可能性という観点からその妥当性を審議予定です。」

[\(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年4月26日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

b

予算管理プロセス

ア．予実差異分析のフィードバック

「毎週開催する幹部会において計画と実績の差異を分析し、幹部会で決定した対応策や改善策を、各商品部長が毎月中旬に行われる商品会議において報告、各ブロック長が同時期に行われる販売会議で報告し、適切に各部門・各店舗にフィードバックすることで、合理性のある有効な対策を2023年9月期より実行いたします。」
[\(株式会社ダイイチ「再発防止策の策定に関するお知らせ」2022年9月1日\)](#)

イ．プロジェクト予算超過時のプロセス

「さらに、プロジェクトの総原価が当初の予算を超過する場合、プロジェクトに係る予算を見直しの上、再度、プロジェクトを継続するか終了するかについてプロジェクト責任者である該当子会社のCEOが説明した上で取締役会の承認を得るものとなりました。」
[\(株式会社ガーラ「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2025年1月20日\)](#)

3 章

b

5
不適切な予算策定・予算管理プロセス

予算管理プロセス

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

経営者、創業者又は大株主等の強力な権限を有する者や、業務上の権限が集中している者による不正行為は発見が困難であり、その規模や影響が重大となる傾向があるため、特別注意銘柄への指定等の措置の対象となる例もみられます。

上記に該当する者による不正行為の発見が困難であることは、財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査の実施基準(以下、「実施基準等」といいます。)において、経営者による内部統制の無視又は無効化が内部統制の限界の一つとされていることにも示されています。

一方、金融庁に設置された企業会計審議会が2023年4月に公表した実施基準等の改訂では、「適切な全社的又は業務プロセスレベルに係る内部統制を構築していれば、複数の者が当該事実に関与することから、経営者によるこうした行為の実行は相当程度、困難なものになり、結果として、経営者自らの行動にも相応の抑止的な効果をもたらすことが期待できる。」とされました。したがって、上場会社は、経営者による内部統制の無視又は無効化を内部統制の限界として終わらせることなく、これを防ぐために必要な取組みを実施する必要があります。

実施基準等の記載及び以下の再発防止策を参考に、自社の内部統制が権限を有する特定の者による内部統制の無視又は無効化を抑止できるものとなっているかご確認ください。

再発防止策の分類とポイント

再発防止策の分類		再発防止策のポイント
a 権限の分散		ア. 代表者の兼務の禁止 ㊟
		イ. 代表者の複数選任 ㊟
b 旧経営陣・創業者の影響力の排除		ア. 影響力排除のための対応 ㊟
c 属人化の防止	(a) 組織体制	ア. 人員の補充と業務分担の明確化 ㊟
	(b) 業務プロセス	ア. 属人化を防止する業務プロセス ㊟
		イ. 担当の複数化 ㊟
		ウ. チェック体制 ㊟
	(c) ローテーション制度	ア. 同一顧客の担当期間の制限 ㊟
		イ. 同一拠点への赴任期間の制限 ㊟

3 章

6
特定の人物への権限集中

a

権限の分散

ア . 代表者の兼務の禁止

「当社では、[A氏]が代表取締役社長であるとともに、営業本部長と工事本部長を兼任し自らが営業活動を行い、その案件について自ら申請し自己承認するという決裁手続きとなっていました。……なお、一次承認者による牽制機能も働かなかったことから社長に対する権限の一極集中を招く原因となっていました。これを是正するため、複数の本部長を兼務することを禁止としたうえ、社長と本部長以下の役職を兼務することも禁止する旨にて、2024年8月末までに職務権限規程の見直しを実施します。社長による部門長との兼務を禁止することは、経営と執行を分離することになり取締役会のモニタリング・ポートとしての機能を発揮させる機会を作りガバナンス向上にも寄与するものと考えます。」

(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年7月31日) 

イ . 代表者の複数選任

「……当社は、同年9月3日、臨時株主総会での承認を経て、代表取締役CEOとして[A氏]、代表取締役COOとして[B氏]を選任いたしました。……経営トップに集中していた権限の分散と取締役会における経営トップに対する牽制機能の強化に向け、代表取締役を従来の1名体制から複数名選任する体制へと移行いたしました。」

(ENECHANGE株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年9月24日) 

b

旧経営陣・創業者の影響力の排除

ア . 影響力排除のための対応

「創業者の取締役辞任に伴い、社内データベースへのアクセス権限等については全て削除済みであり、当社グループのいかなるデータベースにもアクセスできません。また、当社子会社も含め当社グループのいかなる会社の役職員の地位になく、また顧問契約等の契約も存在せず、当社グループの経営及び事業運営への関与はありません。当社は、上記施策により創業者の影響力を一定程度弱めることができたと考えていますが、他方、依然として[A社]を含めた創業家が当社株式の49%を実質的に保有する状況にあり、株主の権利行使を通じた影響力等が依然として存在すると考えられます。当社は、今後も引き続き「所有と経営の分離」を踏まえた適切な体制整備を検討してまいります。」

(株式会社ウイルコホールディングス「「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ」2025年1月24日) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章	6
a	特定の人物への権限集中
権限の分散	



c - (a) 組織体制

ア . 人員の補充と業務分担の明確化

「……TKE [注:子会社]の組織は少人数で、業務が属人化しやすい傾向があるため、2025年2月期において営業部の人員補充を計画し、昨年6月以降に新たに採用した営業部・製造部の担当者のスキルや業務範囲を広げ、今まで特定の担当者に集中していた業務を分担するために、業務分担表により各人が今後担当すべき業務を明確にしたうえでOJTを中心とした教育を実施し、業務の属人化防止に向けた業務の引継ぎについては2024年8月末を目途に対応する予定です。」

[\(株式会社東京衡機「\(開示事項の経過\) 改善計画・状況報告書 \(原因の総括と再発防止策の進捗状況\) に関するお知らせ」2024年6月28日\)](#)

c - (b) 業務プロセス

ア . 属人化を防止する業務プロセス

「また、各種業務の状況・課題を透明化し、事業上の課題や内部統制上の課題への対応が適切に行われているか内部監査でチェックし、その状況を取締役会や当社の内部統制委員会で確認できるように、再発防止策を踏まえて、仕入、生産から売上計上までの一貫した業務プロセスの文書化を進めており、TKE [注:子会社]の各部署と当社の内部統制室が中心となって経理部など複数の部門が関与する形で2024年7月末を目途にとりまとめ、2024年9月までに、業務プロセスの整備状況の評価について内部監査を実施し、取締役会でその有効性を確認できるように計画的に実行してまいります。それにより、一定の規模の外注先との契約、発注数量・金額の決定等についての意思決定から執行に至るまでの一つの業務フローが一人で完結しないよういたします。」

[\(株式会社東京衡機「\(開示事項の経過\) 改善計画・状況報告書 \(原因の総括と再発防止策の進捗状況\) に関するお知らせ」2024年6月28日\)](#)

イ . 担当の複数化

「また、営業担当者は、これまでは顧客ごとに1名のみでしたが、副担当を付して複数担当とすることを販売管理規程に定めます……。これらの業務フロー及び規程の改善により、取引に関する情報が一部の担当者に偏在することを防止できると考えております。」

[\(Shinwa Wise Holdings株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月19日\)](#)

ウ . チェック体制

「……以下のようなプロセスにより特定の役職員への業務の属人的帰属を確認のうえ、必要な対応を検討・実施し、当該対応について社内規程に明文化いたします。

- ・内部統制室および内部統制委員会において、業務の属人的な帰属を防止するために、業務体制に係るリスクや経理部、管理部等の事業部門以外の部門によるチェックポイントを明確にします。
- ・そのうえで管理部、経理部等の管理部門が上記チェックポイントにしたがって、取引形態や契約内容の変更の際や、社内の組織・人員の変更の都度など日常的な業務を行う中でチェックを行います。

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章	6
C	特定の人物への権限集中
属人化の防止	



INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



・内部統制室は、上記の管理部門による日常的な業務におけるチェックのプロセスについての有効性を評価するため、管理部門に対して、原則として年1回、定期的に点検を行い、各事業について業務の属人的な帰属がないことを有効にチェックできているかの確認を行い、その結果を内部統制委員会で報告いたします。

また、内部監査室は、原則として年1回……上記のプロセスが適切に運用されていることを監査いたします。」

[\(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日\)](#)

c - (c) ローテーション制度

ア . 同一顧客の担当期間の制限

「……特定の顧客を長期にわたり同一の者が単独で担当することがないように、商談責任者が単独で同一顧客を担当する継続期間に上限を設けるローテーション制を導入し、運用いたします。具体的には、同一顧客の単独担当者による担当年数の上限を5年とし、これに達した場合は、担当者を交代いたします。商談責任者が複数名いて、その中に5年を超えて同一顧客を担当する商談責任者がいる場合には、営業担当取締役がそれらの顧客に対する商談責任者の体制を精査して、ローテーション制を適用するかの判断をいたします。判断するにあたっては、商談責任者が実質単独で業務を行っているかどうかを判断し、実質単独で行っている場合にはローテーション制の対象といたします。」

[\(株式会社アマナ「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年10月10日\)](#)

イ . 同一拠点への赴任期間の制限

「……子会社役員については、担当者の硬直化による牽制機能の弱体化を抑止するべく、適材適所にも配慮しつつも同一拠点での勤務年数(赴任期限)に上限を設けることとし、2025年2月までに基準を決定の上、規程化する予定です。合わせてFSC[注：ファインシンター]の担当役員についても同一拠点を担当できる上限の年数を2025年2月までに基準を決定します。」

[\(株式会社ファインシンター「東京証券取引所及び名古屋証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月20日\)](#)

3 章

6
特定の人物への権限集中
c
属人化の防止

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



いわゆる3ラインモデルにおいて、管理部門は第2線と位置付けられ、第1線である業務執行部門の支援とモニタリングの機能を担っています。

2019 年 6 月に経済産業省が公表した「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）」では「第2線の実効的な機能発揮のためには、管理部門が事業部門から実質的に独立した立場にあることが重要であり、管理部門と事業部門との間でレポートラインや人事評価権者などをできる限り分離し」、「事業部門からの不当な影響を排除し、健全な牽制機能を発揮できるようにすることが検討されるべきである。」と提言されている他、CGコード基本原則4では取締役会の責務と定められている「経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備」を果たすために、「法務等のリスク管理担当役員の役割は重要となる。」と定められています。

それにも関わらず、経営資源の配分に責任・権限を持つ経営陣において、内部統制に関する知見が乏しく、管理部門に経営資源を配分する必要性・重要性が十分に理解されていないことが、管理部門の脆弱化に繋がっている事案が散見されます。また、管理部門は業務執行部門を支援する部門という意識が強く、けん制機能を担っている意識が希薄な事案もみられます。

管理部門による業務執行部門の業務の適正性に対するけん制は、内部統制を効果的・効率的に機能させる上で必須の要素です。この点を認識し、自社の管理部門の体制・機能を改めて見直す契機としてください。

再発防止策の分類とポイント

再発防止策の分類		再発防止策のポイント
a 組織体制		ア. 業務プロセスをチェックする部署の新設 ☑
		イ. けん制機能の明確化 ☑
		ウ. 部署間の権限 ☑
		エ. 必要な予算の計上 ☑
b 人員体制	(a) 管理部門の増員、再配置	ア. 人員計画 ☑
		イ. 再配置 ☑
		ウ. 新規採用 ☑
		エ. 各部門にて求められるスキルの明確化 ☑
	(b) 管理部門責任者	ア. 最高財務責任者の選任 ☑
		イ. リスク管理担当役員の選任 ☑
		ウ. CFO の身分的独立性の確保 ☑
		エ. 管理部門責任者の採用 ☑
		オ. 最高財務責任者のサポート体制 ☑
	(c) 研修等	カ. CFO の権限強化 ☑
		ア. 経理部門への教育 ☑
		イ. 経理部門の意識改革に向けた研修 ☑
		ウ. 外部専門家による研修と不正事例集の整備 ☑
c 業務プロセス	(a) チェック体制	ア. 支払業務 ☑
		イ. 不正兆候の把握 ☑
		ウ. 数値分析 ☑
	(b) 規程等	ア. 規程の見直し ☑
		イ. 外部リソースを活用した規程の見直し ☑
		ウ. 見直し後の検証 ☑
	(c) 管理部門の権限	ア. 重要なプロジェクトへの関与 ☑
		イ. 顧客へのヒアリング ☑
	(d) 外部リソースの活用	ア. 財務・経営戦略支援業務に関する顧問契約 ☑
		イ. 経理業務の業務委託 ☑
	(e) その他業務プロセス	ア. 属人化の防止 ☑
		イ. ポジションペーパーの作成 ☑

3 章
7
管理部門の脆弱性

a

組織体制

ア . 業務プロセスをチェックする部署の新設

「各部門の上長による統制に加え、第1.5線としてより横断的かつ強い権限をもつ業務プロセスのチェック機能を果たす組織を設置し、業務の適切性を担保する機能を強化いたします。……主な業務としては以下になります。

- 販売管理システム上の案件の受注、売上の確定、請求書の作成・発行の承認
- 販売管理システム上の外注先への発注申請、支払申請の承認
- 各申請内容に不審な点があった場合のクライアントへのヒアリング
- 未請求案件、長期仕掛案件についてのクライアントへのヒアリング
- 各案件の受注時、売上確定時の売上、利益等のモニタリング

……


業務管理デパートメント[注：新設される組織の名称]は、当社の業務内容を理解し、申請内容が証憑と照らし矛盾がないかどうかを判断できる能力を有し、どのような状況でも正しく承認ができるメンタリティを持つ者で構成される必要がありますが、この組織の主なメンバーとしては、営業または営業管理の経験が複数年あり、それらの業務についての知識を持っており、業務に入る前にガイドラインを理解するための研修を受けたメンバーで構成されております。」

[\(株式会社アマナ「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年10月10日\)](#) 

イ . けん制機能の明確化

「当社では、本来、各工場及び連結子会社の財務情報の実績を取りまとめ、分析を行うとともに、財務情報の問題点について監視・監督すべき、いわば牽制的な役割が期待されるはずの経理部が、各工場及び連結子会社の業績の改善方法を検討・相談する立場に変わっていました。

そこで今後……規程を見直し、当社においては、経理部はあくまでも財務情報の観点などを踏まえて補助的に支援する立場であることを確認し、経理部がまず果たすべきは牽制機能であることを明確化していきます。具体的には経理部、生産管理部、品質保証部、調達・生製準進行部を優先に牽制機能業務を中心に役割明確化と周知を行うこととしており、4部門の牽制機能・役割を明確化にし、業務分掌規程の更新を2024年12月までに行います。」

[\(株式会社ファインシンター「東京証券取引所及び名古屋証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月20日\)](#) 

ウ . 部署間の権限

「当社では、内部統制の整備を担う組織として内部統制室が設置されましたが、担当者は内部統制委員会と内部監査委員会を兼任しており、内部監査部門と同様に位置付けが不明確となっていました。本件不適正開示を受けて内部統制の整備・構築と内部統制の監査を分離するために独立した内部監査部門を設置したことに伴い、内部統制室について、本来あるべき内部統制の整備・構築を推進する部門としての位置付けを明確にし社内で周知いたします。」

[\(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日\)](#) 

エ . 必要な予算の計上

「経営陣は会計基準の遵守の重要性を認識し、経理部門の十分な人員体制の構築及び会計専門家等の外部リソースの活用に必要なコストが生じることを理解し、適切な人員体制を整えるために必要な予算を計上いたしました。」

[\(株式会社ガーラ「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2025年1月20日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

a組織体制7管理部門の脆弱性



b

人員体制

b - (a) 管理部門の増員、再配置

ア . 人員計画

「SHD [注:サカイホールディングス] は、経理・総務等の管理部門の人材の確保・採用・育成が十分にできていない状況でした。不正の予防・ミスの検知体制を強化するため、上場企業での管理部門の経験者を中心に即戦力となる人材の登用を主な方針として、2022年6月末までにSHD人財戦略部が具体的な人員計画を立案し、2022年10月末までに実施する予定です。具体的には、SHD人財戦略部が、子会社含め、経理・総務等の管理部門……にヒアリングを行い、「実際の業務量」や「どのようなスキルを持つ人材が何人必要なのか」等を把握し、管理部門、各子会社、グループ全体で必要人員を積み上げたうえで立案します。」
[\(株式会社サカイホールディングス「改善報告書」2022年5月26日\)](#)

イ . 再配置

「……今後は、OST [注:子会社]経理部門においてIPOに向け準備していた人員の再配置や、OS [注:アウトソーシング] 経理部門で利用しているシェアード機能をOSTも一緒に利用することによる担当の見直し等、現状のOSTの人員を効率的に活用することに加え、2022年3月末までにOST経理部門の4名程度をOS経理部門に異動させることで、OSとOSTの経理部門を一体運営することにより、経理部門の人材確保を行います。」
[\(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日\)](#)

ウ . 新規採用

「また、OS [注:アウトソーシング]経理部門は現在41名の体制であるところに、上場企業経験者や専門知識を有する4名を2022年8月末までに外部から採用する……」
[\(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日\)](#)

エ . 各部門にて求められるスキルの明確化

「①管理部は、グループ全体の社内規程を整備し、管理職研修など人材育成に取り組む必要があることから、法務・コンプライアンス、規程管理、人材育成等の知識・経験があり実務能力のある管理職または管理職候補者1名の採用を計画しております。
②経理部は、グループの各事業についての会計面でのチェック体制の整備、経理関係の規程の見直し、グループ全体の管理職への会計ルール教育等のために、上場会社の経理業務の経験があり連結会計や税務等の実務能力のある管理職または管理職候補者1名の採用を計画しております。」
[\(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日\)](#)

b - (b) 管理部門責任者

ア . 最高財務責任者の選任

「当社は2023年7月27日付で[A]氏を最高財務責任者に選任いたしました。[A]氏はこれまで、銀行、事業再生投資会社、経営支援会社において支援先企業の代表取締役等を務め、また外国人材採用支援会社における管理担当取締役として管理体制の構築等の経歴を持ち、2021年4月より当社の管理部門の統括室長として経営戦略、経

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章	7
b	管理部門の脆弱性
人員体制	



理、財務、人事、総務の責務を担ってまいりました。この度、[A]氏を最高財務責任者に選任することより、早期に内部管理体制の再構築を図ってまいります。……[A]氏を最高財務責任者に選任した理由は、上記のとおり数多くの事業において執行側の取締役を務め、かつ管理担当取締役としての実績があり、最高財務責任者として必要な知識と能力を持つと判断したことによります。

[\(株式会社アマナ「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年10月10日\)](#) 

イ．リスク管理担当役員の選任

「従前、当社においてはリスク管理を統括する責任者や部署が不明確でした。今回の再発防止に向けた改善措置実施にあたり企画・管理部門の管掌役員をリスク管理担当役員とする選任を2024年6月末までに行います。全社的な財政状況及び経営に影響を与え得るリスク状況について発生時、及び発生後も解消まで定時取締役会において報告する……。リスク管理担当役員を企画・管理部門の管掌役員とする理由は、当社においてリスク面で牽制する立場の部門である経理・企画・法務の管掌役員であり、かつ収益責任を負っていないためです。

[\(東京産業株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年6月13日\)](#) 

ウ．CFOの身分的独立性の確保

「従来、CFOは執行役員であり所掌する上級執行役員の直属の部下として配置されておりました。その任命においては指名報酬委員会にて議論され、取締役会にて決議されておりましたが、その評価においては、CFO室を所掌する[A]氏が執行役員CFOの評価を行っており、指名報酬委員会及び取締役会に報告のみとなっていたことから、自身の処遇への影響を懸念し牽制機能が十分に発揮できない状況を作る一因となっていた可能性があります。これを是正するため、上級執行役員CFOの任命及び人事評価は、独立社外取締役が半数であり、独立社外取締役を委員長とする指名報酬委員会が積極的に関与することとした役員規程等の改定を9月3日に開催された取締役会にて決議いたしました。これにより、上級執行役員CFOが代表取締役CEOや代表取締役COOに対して適切に意見する際の自身の処遇に不適切に反映される懸念をなくし、財務会計面の牽制機能を発揮することを担保しております。

[\(ENECHANGE株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年9月24日\)](#) 

エ．管理部門責任者の採用

「当社は、かねてより少人数の体制で業務を遂行しており、上述の内部監査部門の他、経理、総務人事、法務・コンプライアンス、システム、IR等を担う間接部門において、人的リソースが恒久的に不足しておりました。……当社の経営を巡る環境に照らして、管理担当責任者を担える適格者の選任・採用を進めております。

[\(Shinwa Wise Holdings株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月19日\)](#) 

オ．最高財務責任者のサポート体制

「今後引き続き最高財務責任者が職務を遂行するために必要な社内外の補助体制を確保するとともに、体制の有効性を定期的に評価いたします。社内外の補助体制としては、社内については会計士資格を有するスタッフの配置と会計知識を有するマネージャの確保、社外についてはコンサルタントとの契約をすることにより、現時点で確保しております。また、選任後も年1回、最高財務責任者としてのスキルの維持・向上のため、継続的に教育機会を設けてまいります。具体的には、最高財務責任者に対する、ガバナンス構築等の支援企業による内部統制等についてのアドバイス、当社の経理部門で会計士資格を持っている人員からの会計処理におけるサポート、外部の教育機関による最高財務責任者の実務についての講義を受講させる予定です。上記の体制の有効性の評価につきましては、2024年2月末日までに内部監査室が業務監査として実施し、以降年に1回実施いたします。

[\(株式会社アマナ「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年10月10日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

b
人員体制


7 管理部門の脆弱性



カ . CFO の権限強化

「……代表取締役CEOがCFO室を所掌する上級執行役員を兼務していたため執行役員CFO及びCFO室は代表取締役CEOのレポートライン下にあったため、管理部門からの内部牽制機能が十分に果たせておりませんでした。これを是正するため当社は、2024年7月30日付で最高財務責任者（CFO）を執行役員から上級執行役員としてCFO室を所掌する体制とし……。


……最高財務責任者（CFO）を上級執行役員とすることで、経営における日々の意思決定において、上級執行役員である最高経営責任者（CEO）、最高執行責任者（COO）と同等の権限を付与し、両者に対し牽制ができる体制といたしました。」

[\(ENECHANGE株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年9月24日\)](#) 

b - (c) 研修等


ア . 経理部門への教育

「また、経理部の現状の人員の教育によるレベルアップとして、係長・主任クラスの職員につきましては、連結決算・開示業務の精度向上を図るとともに、管理職への登用に向けて、部内でのマネジメント（部下の教育、決算のスケジュール調整等）や監査法人等とのミーティングへの出席を通して上場会社の経理部の役割・課題を認識させ、一般職員につきましては、簿記・会計知識の向上と日々・月次業務の習得に取り組ませております。さらに、今回の会計不祥事の再発防止に向けて、各職員が担当する会社の事業や取引をきちんと把握し、リスクの所在を認識できるように、不祥事対応・予防関連の研修を受講し、経理部の業務分掌における牽制機能を発揮できるようにいたします。」

[\(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」 2023年8月28日\)](#) 


イ . 経理部門の意識改革に向けた研修

「在庫管理に関して、経理部は他部署を牽制しなければならない、社内における最後の砦の重要部署であるとの認識を高めるため、経理部限定の意識改革の教育を WEBセミナーを活用し継続的に行います。（年に4回程度）」

[\(株式会社ダイイチ「再発防止策の策定に関するお知らせ」 2022年9月1日\)](#) 

ウ . 外部専門家による研修と不正事例集の整備

「また、経理部門において、2023年12月末日までに外部専門家による研修を実施し、以降、経理部門内での不正に関する事例紹介と外部専門家による研修を四半期ごとに交互に実施し、2023年11月末日までに事例集の整備等を最高財務責任者が主導して行うことにより、不正リスクを念頭においた内部統制を強化するとともに、経理部門の意識改革を行います。」

[\(株式会社アマナ「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」 2023年10月10日\)](#) 

C 業務プロセス

c - (a) チェック体制

ア . 支払業務

「当社の支払業務において……、振込依頼書及び払戻請求書は財務経理チームの担当者が記入することとし、銀行印の管理者を管理本部長、押印者を財務経理チームマネージャーとする体制にしました。また、不正な支出を防止するために預金通帳は財務経理チームの係長、銀行印の管理は管理本部長が行う体制としました。」

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

7

b 人員体制

管理部門の脆弱性



支払依頼書は事業部門の各申請者が作成しますが、その際に基幹システムに勘定科目の入力等を行うと仕訳が予備登録され、財務経理チームの担当者が実際に支払い処理を行うと本登録として仕訳が実行されます。支払い後は日々、管理本部長が支払依頼書と添付の請求書を確認し、取引を二重チェックします。さらに、財務経理チームの係長が通帳の記録と基幹システム内の支払いデータの金額が一致しているか確認を行います。」

[\(株式会社ヤマウラ「改善報告書」2023年10月6日\)](#) 

イ. 不正兆候の把握


「……個社の完成した財務データや仕訳データから、2022 年訂正事案[※]と類似する財務データの異常値や不自然な仕訳リスト、起票入力者リスト及び入力日リストを抽出し、不適切な会計処理の疑義を検知する分析ツールをOS [注:アウトソーシング]経理部門とOSシステム部門が中心となり導入します。本ツール導入後は、OS経理部が不適切な会計処理の有無を継続してモニタリングすることで、恣意的な入力や不正の検知、未然防止につながることを期待しています。」

[\(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日\)](#) 

※ [注:2022年に公表したアウトソーシング及びアウトソーシンググループにおける一連の不適切な会計処理の問題の総称。]

ウ. 数値分析

「……FSC [注:ファインシンター]経理部が子会社の四半期パッケージ等の分析の強化については、外部のコンサルティング会社も活用しながら上記2025年1月までに経理業務のやり方を改善し、各月の数値上の異常値を発見できるようチェックするとともに、活動管理指標等数値と財務数値のトレンド分析や、売上と在庫の関係といった整合性分析を行なっています。」

[\(株式会社ファインシンター「東京証券取引所及び名古屋証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月20日\)](#) 

c - (b) 規程等

ア. 規程の見直し

「当社の経理規程と経理関連規程については、経理責任者の権限の分散と経理責任者の業務を適正な監視下に置くように、……全面的な見直しをし、2023年10月中に改訂して2023年11月より運用開始します。」

[\(株式会社ヤマウラ「改善報告書」2023年10月6日\)](#) 

イ. 外部リソースを活用した規程の見直し

「マニュアル整備は、実効性の高いものとするべく、顧問契約を締結した公認会計士(大手監査法人で上場企業の会計・内部統制の監査の経験を豊富に有する公認会計士……)の助言を得つつ、検討、実施することとします。」

[\(株式会社サカイホールディングス「改善報告書」2022年5月26日\)](#) 

ウ. 見直し後の検証

「……見直された経理規程や策定された経理業務マニュアルは、内部監査室が実際の業務と齟齬がないか2024年1月に検証を行い、不備がある場合には財務経理チームと連携して再整備します。運用状況については、内部監査室が四半期に1回、監査を実施します。また、経理規程や策定された経理業務マニュアルは、四半期に1回の内部監査室の監査結果により改定の不備があった場合、内部監査室よりコンプライアンス・リスク管理委員会に付議をし、財務経理チームへ改訂の指示をします。」

[\(株式会社ヤマウラ「改善報告書」2023年10月6日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他


3 章

7 管理部門の脆弱性 c 業務プロセス




c - (c) 管理部門の権限

ア . 重要なプロジェクトへの関与

「[法務室は]……今まで契約書のレビューを中心業務としており、SPC検討などの新規事業立ち上げなどの重要プロジェクトへのアサインがされておりました。これを是正するため、法務室の役割を社内の重要なプロジェクトに立ち上げ時からアサインし、主要論点に常に関与できる……ように、法務室の機能及び役割を従前の契約書レビューのみならず重要プロジェクトへ関与するよう見直し、法務室が関与すべき範囲及び権限を明確化……」
[\(ENECHANGE株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年9月24日\)](#) 

イ . 顧客へのヒアリング

「経理部門による現在の未入金、未請求、長期仕掛品の管理方法を、不正リスクの観点からより有効な手続きへ2023年8月1日より改善いたしました。具体的には、……未入金、未請求の状態が長く解消されない案件(2か月続けて対象案件となった場合)については、未入金については経理担当者、未請求については業務管理デパートメントが顧客に直接ヒアリングを行うという手続きを明確化し、実施しております。長期の仕掛品については、従来より仕掛期間が受注当初の予定よりも長期化する場合においては、経理担当者がその理由を案件責任者に確認することとしておりますが、2023年8月1日より、受注時の売上確定予定日から、四半期を2回以上跨ぐ日付に売上確定予定日の変更が行われた場合には、業務管理デパートメントが顧客に直接ヒアリングを行うという手続きを明確化し、実施しております。上記により、経理部門の業務プロセスを、性善説を前提としたものから、不正リスクを考慮した業務プロセスへ変更いたします。」
[\(株式会社アマナ「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」 2023年10月10日\)](#) 

c - (d) 外部リソースの活用

ア . 財務・経営戦略支援業務に関する顧問契約

「……外部の公認会計士2名と財務・経営戦略策定支援業務に係る顧問契約を締結し外部リソースを活用いたします。顧問契約の内容は、以下の通りであります。

- ・ 会計支援業務
- ・ 内部統制監査支援業務(J-SOX監査対応を含む)
- ・ 税務顧問業務
- ・ その他、CFO業務を遂行するにあたり必要と認められる業務

具体的には、社内で作成した会計上の論点についての検討資料、連結精算表、会計根拠資料及び開示資料等について、外部の公認会計士によるレビューを実施いたします。……外部顧問の関与状況は、週次のグループ戦略会議、CEO-CFOの1on1ミーティングに出席してもらい、事業の内容を共有するとともに、決算業務の都度、ミーティングやメールで連携してまいります。今後、会計基準変更等の情報のキャッチアップは経理部門で勉強会を実施することにより行い、基準変更等により社内ルールの変更作業が発生した場合、ポジションペーパー等の作成は社内で行い、レビューは外部顧問が実施し、正確性を担保していきます。なお、経理人員の補充ではなく、外部リソースを活用することに至った経緯は、人材採用に係る時間を短縮し、当社グループの管理部門の強化を早急に行う観点から、外部リソースを活用することにいたしました。」

[\(株式会社ガーラ「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2025年1月20日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章	7
c	7
業務プロセス	管理部門の脆弱性



イ . 経理業務の業務委託

「当該社員が不適切支出を隠蔽するために、資金移動とそれに伴う虚偽の経理処理を行っていたこと踏まえ、ヤマウラ企画開発[注：子会社]の仕訳入力作業や財務諸表等の作成業務は、2023年7月1日に顧問契約を締結した税理士法人[A]に業務委託することとし、資金移動とそれに伴う経理処理を分離することとしました。[A]には、月次でB/S、P/L、現預金明細はじめ資産・負債勘定明細、プロジェクト管理表などより詳細で広範な管理資料の作成も委託し、当社財務経理チームの担当者1名とヤマウラ企画開発の担当役員が内容を確認……することとしました。」
(株式会社ヤマウラ「改善報告書」2023年10月6日) □

c - (e) その他業務プロセス

ア . 属人化の防止

- 「今回の不祥事を防ぐことができなかった原因の1つは、ヤマウラ企画開発[注：子会社]の経理業務が業務分掌されておらず、当社の経理責任者に業務が属人化していたことです。そのため、今後の経理処理は、以下のように分担します。支払業務については、2023年9月より以下のように分担しています。
- ・ヤマウラ企画開発の事務担当者(1名)は、顧客から受領した請求書等の関連帳票をもとに、支払依頼書、銀行の払戻請求書及び振込依頼書を作成。
 - ・ヤマウラ企画開発の担当役員が関連帳票をチェックしたうえ、支払依頼書の稟議を承認。
 - ・ヤマウラ企画開発の担当役員の承認後、ヤマウラ財務経理チームの出納業務担当者(1名)に展開。出納業務担当者は、稟議承認が終了していることを確認のうえ、財務経理マネージャーに銀行印の押印申請をし、財務経理マネージャーは管理本部長から銀行印を預かり押印。
 - ・銀行への手続きは出納業務担当者とは別の財務経理チームのメンバーが実施。
 - ・管理本部長は取引の都度、送金後に請求書付きの支払依頼書と預金通帳を見て支払われた金額が一致しているか、請求書の内容の妥当性を事後チェックにて確認。
 - ・仕訳入力は、[外部業者A]に定期的に(現在は月1回)請求書等の証憑を渡して依頼。

なお、2023年6月より預金通帳は財務経理チーム係長、銀行印は管理本部長が管理する体制としました。」
(株式会社ヤマウラ「改善報告書」2023年10月6日) □

イ . ポジションペーパーの作成

「……金額的重要性が高まっている取引や契約内容が変更となっている取引の有無をCFO室、法務室及び事業部門双方が四半期に1度確認するとともに、グループ会社の設立やグループ会社との取引条件の決定に際しては、CFO室、法務室及び事業部門で会計処理や契約関係を整理し、その共通認識に基づいたポジションペーパーを作成することといたしました。作成したポジションペーパーは、CFO及び法務責任者がレビューをした後、代表取締役CEOが承認を行い、会計処理の妥当性を確認する態勢を整備し、さらに、複雑性又は専門性の高い論点については外部専門家の助言や見解を求めることといたしました。……なお、作成基準に照らして重要性がないと判定され、ポジションペーパーを作成しない場合であっても、当社としての見解を示すことが望ましい事項については、決算時に作成する検討資料等で、当社の見解を文書化することに努めてまいります。」
(ENECHANGE株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年9月24日) □

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章	7
c	管理部門の脆弱性
業務プロセス	



取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／
取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

CGコード基本原則4において、取締役の責務として、「(2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと」、「(3) 独立した客観的な立場から、経営陣(執行役及びいわゆる執行役員を含む)・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと」が定められており※、すべての上場会社にとって取締役会による監督の実効性向上は重要な課題です。

一方で、不祥事が発生した会社においては、重要な意思決定が取締役会に諮られない、実質的な議論が行われな
い等、取締役会が形骸化し、取締役間のけん制が十分に機能していなかったケースが多くみられます。

経営陣が関与する不祥事は規模が大きくなりやすく、その影響も重大なものになりかねません。以下の内容を参考
に、自社の取締役会の体制や、けん制機能の十分性を再検証してください。

※その他、原則4～7においては、独立社外取締役の役割・責務の1つとして、「経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営
の監督を行うこと」を定めており、上場会社に独立社外取締役の活用を図るべき旨を示しています。

再発防止策の分類とポイント

再発防止策の分類		再発防止策のポイント
a 組織体制	(a) 機関設計等	ア. 監査等委員会設置会社 ⊙
		イ. 指名委員会等設置会社 ⊙
		ウ. 執行役員制度 ⊙
	(b) 取締役の権限等	ア. 取締役の業務分掌 ⊙ イ. 取締役の所掌範囲 ⊙
b 人員体制	(a) 取締役構成	ア. 取締役の交代 ⊙ イ. 社外取締役の増員 ⊙
	(b) 選任プロセス	ア. 指名委員会の設置 ⊙
		イ. 取締役候補者選定基準の制定 ⊙
		ウ. 必要なスキルを考慮した選任 ⊙
		エ. スキルバランスを考慮した選任 ⊙ オ. スキルマトリクスの作成 ⊙
c 監督・けん制機能	(a) 決議事項・報告事項	ア. 決議事項 ⊙
		イ. 報告事項 ⊙
		ウ. 取締役等の報告事項のリスト化 ⊙
		エ. 報告基準 ⊙
		オ. 重要な会計論点の報告 ⊙ カ. 権限の委譲 ⊙
	(b) 社外取締役の活用	ア. 重要会議体に関する報告 ⊙
		イ. 重要会議体への参加 ⊙
		ウ. 経営計画策定への関与 ⊙
	(c) けん制機能の強化に向けた取り組み	ア. 取締役会事案の事後チェック ⊙
		イ. 取締役会の諮問機関 ⊙
		ウ. コンプライアンスに関する議論 ⊙
		エ. 取締役への事前説明の充実 ⊙ オ. 取締役によるヒアリング ⊙
	(d) 取締役会の実効性評価	ア. 外部リソースを活用した実効性評価 ⊙

3 章

8
取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／
取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮



再発防止策の分類		再発防止策のポイント
d 取締役会の運営	(a) 議事運営	ア. 書面決議の限定 ☑
		イ. 議長の社外取締役役への変更 ☑
	(b) 取締役会資料	ア. 資料送付の早期化 ☑
		イ. 追加資料の請求 ☑
		ウ. 報告資料の充実 ☑
	(c) 議事録	ア. 作成の早期化 ☑
		イ. 記載内容の充実 ☑
		ウ. 内容の諮問 ☑
		エ. 役員による押印の徹底 ☑
e 情報共有・コミュニケーション		ア. 情報共有のための会議体 ☑
		イ. 社外取締役と常勤取締役の面談 ☑
		ウ. 役員間の意見交換 ☑

コラム

コーポレートガバナンス・コードと不祥事予防

神田 秀樹氏／東京大学名誉教授

▼

3 章

8
取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／
取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



a

組織体制

a - (a) 機関設計等

ア . 監査等委員会設置会社

「これまで機関設計として監査役会設置会社であった当社においては、監査役が取締役会の決議に参加できていなかったことで、議案への関心が十分でなく、取締役への牽制意識が弱くなっていました。監査等委員会設置会社においては、取締役会のなかに社外役員を中心とした監査等委員会を設置することで監査等委員である取締役も取締役会の決議に参加することとなり、各取締役や取締役会に対する牽制がより強固なものになることを見込んでいます。」

[\(アジャイルメディア・ネットワーク株式会社「改善計画・状況報告書」の公表について 2022年9月30日\)](#) 

イ . 指名委員会等設置会社

「さらに今後、取締役会の主たる役割を経営陣の監督とすべく、指名委員会等設置会社への移行……を2022年6月末までに経営トップ主導で検討していきます。」

[\(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年1月15日\)](#) 

ウ . 執行役員制度

「さらに今後、取締役会の主たる役割を経営陣の監督とすべく、……業務執行の取締役を最小限にするための委任型の執行役員制度の導入……を2022年6月末までに経営トップ主導で検討していきます。」

[\(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年1月15日\)](#) 

a - (b) 取締役の権限等

ア . 取締役の業務分掌

「……取締役の業務分掌を変更し、業務分掌規程も見直しております。主な見直し点は、各本部がすべて専務取締役(2024年1月31日付け取締役辞任)の傘下となっていたものを、役付取締役を無くし、取締役及び執行役員が各本部を管掌し、代表取締役の下にフラットにぶら下がる形として自由闊達な議論を行えるようにしたこと……です。……代表取締役は各報告に対するフィードバック等を通じて、主体的に経営状況を監視・監督の上、この牽制が有効に機能しているか確認を行うとともに、管理担当取締役が、営業部門担当の取締役から上司・部下の関係性のような指示命令を受けたり、人事・報酬等の決定プロセスに不当な影響を与えられたりすることのないように留意致します。」

[\(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年4月26日\)](#) 

イ . 取締役の所掌範囲

「当社では、事業執行サイドの最高責任者である専務取締役執行役員COOが事業本部のみならず、コーポレート本部及び経営企画本部等も所掌していたことから、事業本部における予算達成のために企図された不正に対し、管理部門による内部牽制が十分に機能しづらい体制となっておりました。これを是正するため、当社は、コーポレート本部及び経営企画本部を所掌する最高財務責任者(CFO)を取締役に選任……」

[\(ジェイフロンティア株式会社「再発防止策の策定等に関するお知らせ」 2024年12月11日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

a
組織体制

8

取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／
取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮



b - (a) 取締役構成

ア . 取締役の交代

「……経営責任を明確化するために、2022年5月9日付で代表取締役社長を変更いたしました。さらに、不正について認識していた、または認識していなかったが結果として不正を見抜けなかったことへの責任を重く見て、2022年8月9日以前の役員体制における取締役……を監査等委員会設置会社への移行にあわせて交代することといたしました。」

[\(アジャイルメディア・ネットワーク株式会社「改善計画・状況報告書」の公表について、2022年9月30日\)](#) 

イ . 社外取締役の増員

「当社の上場会社としての適格性に疑義を抱かれている状況に鑑み、取締役会の機能強化のため、社外役員を過半数とする……」

[\(株式会社ラックランド「東京証券取引所への改善報告書」の提出に関するお知らせ、2024年7月31日\)](#) 

b - (b) 選任プロセス

ア . 指名委員会の設置

「……2024年4月を目途に任意の指名委員会を設置します。」

指名委員会は……、客観的なコーポレートガバナンスを実現するため、経営者や株主からの干渉される可能性が低い社外取締役を委員とします。

取締役候補者については、……指名委員会により面談等を行った上で指名委員会から取締役会に意見書を提出するといった選任プロセスを2024年4月より実施し、その意見書をもとに取締役会にて取締役候補者の選定を行います。」

[\(株式会社イメージワン「東京証券取引所への改善報告書」の提出に関するお知らせ、2024年3月19日\)](#) 

イ . 取締役候補者選定基準の制定

「今回の会計不祥事では、商事事業担当取締役をはじめとして役員のコンプライアンス意識や上場会社の役員としての強い責任感の欠如が問題となりましたが、当社の指名・報酬委員会では役員候補者の選定について、そのような視点から十分な審議を行っておりませんでした。

そのため……、役員に求められる高い倫理観と遵法精神、上場会社としての社会的責任の理解、率先垂範して会社の信頼向上に努められる責任感など適格性に関する条件等を明記した以下の「役員候補者選定基準」を制定いたしました。……

役員候補者選定基準(内規)

1. 取締役候補者選定基準

- (1) 会社法および当社グループの事業に係る業法に定める欠格事由に該当しないこと。
- (2) 人格・見識に優れ、高い倫理観と遵法精神を有すること。
- (3) 上場会社に求められる社会的責任を理解し、率先垂範して会社の信頼向上に努められること。
- (4) 市民社会の秩序や安全を脅かす反社会的勢力と関係を有しないこと。

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

b


人員体制

8

取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／
取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮



- (5) 当社グループの社会的役割と存在意義を理解し、当社グループの事業特性と経営環境を踏まえて持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献できる資質・能力を有していること。
- (6) 経営全般を監督し助言を行うために必要な会社経営に関する知識、リスク・問題を発見し状況を見抜く客観的判断力、論理的思考力、分析力、洞察力、先見性、率直に質問・意見を提示し議論を進めることができる説明力・責任感等を有すること。
- (7) 取締役としての責務・役割を適切に果たすために必要となる時間・労力を確保できること。
- (8) 経営、財務、会計、税務、ファイナンス、法務、ガバナンス、人事・人材開発、内部統制、投資、事業開発、研究・開発、マーケティング、国際ビジネス、ESG等の専門分野に関する知見を有し、当該専門分野で相応の実績を挙げていること。」

[\(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」 2023年8月28日\)](#) 

ウ．必要なスキルを考慮した選任

「……当社事業を熟知し、事業をけん引できる人材であるか」「過去に監査役を務めた経験があるか」「公認会計士または弁護士などの専門知識・資格を有しているか」といった各役員候補の職歴や経験・専門知識についても考慮に入れた、新たな取締役を計3名(うち2名は監査等委員である取締役)選任し、役員体制の一新を図りました。新たに選任した取締役3名とそれぞれの選任理由は以下のとおりです。

- 取締役[A]
当社の主力事業であるアンバサダー事業の営業部長を務めており、事業面の強化を期待できる。
- 監査等委員である社外取締役(常勤)[B]
公認会計士の資格を有し、監査法人・上場企業での監査役の経験があり、会計面からガバナンスを強化できる。
- 監査等委員である社外取締役[C]
弁護士資格を有し、検事長などを歴任し、監査役経験も豊富であり、法務面からガバナンスを強化できる。」

[\(アジャイルメディア・ネットワーク株式会社「「改善計画・状況報告書」の公表について」 2022年9月30日\)](#) 

エ．スキルバランスを考慮した選任

「相互牽制・監督機能の強化を目的として、経営、法務、会計に関する知見を有する社外取締役を選定し、取締役会についてスキルバランスを考慮した構成としました。」

[\(株式会社イメージワン「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年3月19日\)](#) 

オ．スキルマトリックスの作成

「……指名諮問委員会は、指名諮問委員会規程の選任プロセスにより、スキルマトリックス表を作成して、選任プロセスを明確化して、次期候補者の選任を行います。」

[\(株式会社ダイイチ「再発防止策の策定に関するお知らせ」 2022年9月1日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

b
人員体制

8

取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／
取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮



c - (a) 決議事項・報告事項

ア . 決議事項

「ヤマウラ企画開発[注：子会社]のプロジェクト事業計画は、当社社長の承認を受けるのみで、当社の取締役会で審議・決議されていませんでした。当社取締役会の監督機能を強化するために、ヤマウラ企画開発のプロジェクト事業計画についても当社の取締役会の決議事項に加えることや、関係会社への貸付の審議ほか個別職務権限規程で定めている高額な支出についても取締役会へ付議するなど、当社の取締役会規程及び個別職務権限規程を……見直します。」

[\(株式会社ヤマウラ「改善報告書」2023 年10月6日\)](#) 

イ . 報告事項

「……従来は取締役会において各部門長から各部門の状況について報告される場が設定されていなかったことから、2022年10月以降に開催される取締役会において、各部門長から以下の内容の報告を行っていきます。

- 1) 財務関連報告 (BS／PL分析、資金繰り、連結業績など)
- 2) 営業関連報告 (新規受注・失注案件、営業に関する重点施策など)
- 3) 人事関連報告 (従業員数、入社・退職社員、労務管理上の課題など)
- 4) コンプライアンス関連報告 (内部通報、コンプライアンス研修の実施、内部監査の進捗など)
- 5) システム関連報告 (システム開発の計画・進捗など)

これらの取締役会への報告を通じて、役員全体が当社事業の状況、財務状態、従業員の状況、コンプライアンス強化に向けた対応状況、システム開発の状況といった、会社全体の状況は網羅的・俯瞰的に把握することができるように整備し、業務執行を適切に監督する体制を整備……」

[\(アジャイルメディア・ネットワーク株式会社「「改善計画・状況報告書」の公表について」2022年9月30日\)](#) 

ウ . 取締役等の報告事項のリスト化

「当社は国税当局から、複数事項の指摘を受けていた件に関して、[A]氏が重大性を認識せず取締役会への共有をしていなかったことに加え、[B]氏もリテラシー不足から国税当局から指摘を受けた自らの不適切な経費申請について取締役会に情報提供ができておらず、他の取締役も[B]氏に対する忖度から能動的に情報を入手・検討することなく、警鐘を鳴らす者がいなかったため、担当取締役や執行役員が報告すべき重要事項（開示対象となる事項、レピュテーションリスクの高い事項、財務上影響が大きいと考えられる事項等）のリスト化を2024 年9月末までに行います。」

[\(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年7月31日\)](#) 

エ . 報告基準

「……職務権限基準表を改定し、●●万円以上の支払いについては取締役会報告とする運用に変更しました。売上についても金額が大きい取引については取締役会報告基準の対象とするよう、2022年12月末までに職務権限基準表のさらなる見直しを行って参ります。」

[\(アジャイルメディア・ネットワーク株式会社「「改善計画・状況報告書」の公表について」2022年9月30日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

C

監督・けん制機能

8

取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮



オ . 重要な会計論点の報告

「……取締役会規則を改定し、重要な会計論点については報告事項とする改定を行いました。また、規程の改定に伴い、実際に、決算承認の取締役会においては、重要な会計論点について、十分に議論を行うことにより他の役員がモニタリング機能を発揮できるようにいたします。……このように重要な会計論点を取締役会で議論することにより他の役員によるモニタリング機能を発揮できるようにすることは、本事案が重要な会計論点として認識されず、当時の取締役会で議論する土俵にさえ上がらなかった反省として、重要な会計論点は、取締役会で議論すべきことを定め、取締役会で実際に議論していく中で、役員の会計基準等の遵守に向けた意識の向上をも図っていくことを意図したものであります。」

[\(株式会社ガーラ「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2025年1月20日\)](#) 

カ . 権限の委譲

「取締役会の議事において、予算の進捗確認、定常的な決議及び報告事項に多くの時間を費やし、必要な議案に十分な時間を確保できていなかったことを踏まえ、全体戦略ではない定常的な決議権限の一部を2022年6月末までに経営会議に委譲します。これにより、OS [注:アウトソーシング]グループ全体の経営課題や成長戦略、それらを踏まえたリスク管理体制等に関する議論といった全体戦略に関する事項に十分な時間を費やすことができるようになります。」

[\(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日\)](#) 

c - (b) 社外取締役の活用

ア . 重要会議体に関する報告

「当社は常勤取締役による取締役会付議事項の事前検討機能及びその他重要事項の報告、検討を行う役員連絡会を毎週開催しております。……社外の専門家による助言を積極的に取り入れ、問題発生を未然に防ぐため、会議終了後、役員連絡会において報告、検討されたすべての事案を、速やかに社外取締役へ共有することと致しました。これにより、……役員連絡会において報告、検討された事案の関連資料及び検討結果を取締役会開催前に余裕をもって、当該議案の事前確認を行い得る状況を創出しました。」

[\(株式会社ウイルコホールディングス「「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ」2025年1月24日\)](#) 

イ . 重要会議体への参加

「これまでの経営会議は重要な会議体ではなかったため、社外取締役等は参加しておらず、社外取締役等の知見や指摘を業務執行の適正化に活かすことができておりませんでした。そこで、経営会議の目的を明確にし、経営会議の形骸化を防止するため、2024年4月までに経営会議規程を新設します。経営会議規程が新設された以降の経営会議は、代表取締役、業務執行取締役、執行役員、各部門長が参加し、オブザーバーとして社外取締役、内部監査室が出席します。」

[\(株式会社イメージワン「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年3月19日\)](#) 

ウ . 経営計画策定への関与

「経営計画策定段階において、社外取締役に参画を促し、計画の運用時に想定されるリスク等を積極的に指摘していただくことで、将来のあらゆるリスクに臨機応変に対処することが可能な経営計画の策定を目指します。具体的には、経営企画部が策定した経営計画について、担当取締役の確認を経たのちに、役員連絡会において、社外取締役を含めたすべての取締役の意見を聴取し、適宜修正を加えてから取締役会での機関決定を行うものです。また経営企画部が策定する段階においても、社外取締役の専門性に基づいた助言もいただくことも想定しております。」

[\(株式会社ウイルコホールディングス「「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ」2025年1月24日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

8

c 取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮



ア . 取締役会事案の事後チェック

「……取締役会の事務局が議事録を作成する際や次回の招集通知を発送する際に、前回取締役会で結論が出なかったもの、条件が付いたもの、監査等委員の指摘があったもの、決議したが実際に契約締結したのかなど、結論が出ていない事項や報告すべき事項について洗い出し作業を行うという取締役会における事務局の事案の事後チェック機能により、取締役会への課題等は次回以降の取締役会で確認・報告を行うなど確実にPDCAを実行する体制を……構築します。」

[\(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年7月31日\)](#) 

イ . 取締役会の諮問機関

「当社の取締役会や監査役会が適切に機能していなかった原因の一つとして、これらを支援する独立した機関がなかったことを鑑みて、当社のコーポレートガバナンス体制の強化に向けた取り組みを包括的に支援する独立した機関である「ガバナンス強化委員会」を2022年10月に設置いたします。ガバナンス強化委員会の主な役割は、取締役会や監査等委員会の適切な運営や、実効的な内部監査の実施、社内規程や業務フローの見直し改善など本書に記載された改善計画の取り組みを、諮問機関として支援することを想定しています。……委員は全員、当社と利害関係のない独立した人員であり、法務・財務に関する専門資格(弁護士・公認会計士)を有し、コーポレートガバナンス強化や不正への再発防止に対して深い見識のある者と、ガバナンス強化委員会の運営に関する業務委託契約を契約し、ガバナンス強化委員会の委員として配置することを想定しています。また、委員会に対して十分な情報提供を行い委員会の運営を円滑にするため、社内取締役、常勤監査等委員、管理部部長、その他委員会において必要と判断した者についてもオブザーバーとして参加することを予定しています。ガバナンス強化委員会の主な役割は当社のコーポレートガバナンス強化を目的としており、取締役会における重要な意思決定について、取締役会(または取締役会が指名した者)がガバナンス強化委員会へ事前に諮問し、その意思決定事項等やプロセスが適切であるかを確認し、必要に応じて、内容やプロセスにおける見直しや再検討を行い、取締役会の適切な意思決定に資することを想定しています。」

[\(アジャイルメディア・ネットワーク株式会社「「改善計画・状況報告書」の公表について」2022年9月30日\)](#) 

ウ . コンプライアンスに関する議論

「当社は、取締役がコンプライアンス計画の推進状況等について話し合い、意見交換する中で、取締役相互の牽制・監視機能を強化・改善することを目的として、取締役会においてコンプライアンスに関し報告、協議及び決議する時間「コンプライアンス・アワー」の設定・定例化を行います。」

[\(株式会社ウイルコホールディングス「「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ」2025年1月24日\)](#) 

エ . 取締役への事前説明の充実

「社外役員の知見に基づく客観的な意見をこれまで以上に多く取り入れるため、取締役会の準備の段階での情報提供の充実を図ります。従来から取締役会の決議事項については事前に全役員に説明をしていましたが、2023年7月1日より事前説明の情報を充実させ、その内容に関する理解の深度を増すとともに、議案についての取締役間での協議の機会を増やしております。従来は、決議事項に関する事前の資料配布と事前の説明は各取締役に委ねられていましたが、今後は取締役会事務局が決議についての議案を確認し、事前の資料配布と事前の説明を各取締役に依頼し、その実行を徹底させることにより、取締役会からの事前の質問および問題点の指摘を受け、それに対する回答および解決策を提示した後に取締役会で決議をするという運用をさらに強化しております。」

[\(株式会社アマナ「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年10月10日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

8
取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／
取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
c
監督・けん制機能



オ . 取締役によるヒアリング

「……報告事項や付議事項における論点の整理や正確な情報収集のために、各部門長及び執行役員に対して直接説明を求めることや質疑応答ができる体制といたします。具体的には、取締役会において、各取締役が、各部門長及び執行役員に対してヒアリングをする機会を、2024年9月より1年間のローテーションにより設けることといたします。」

(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年7月31日) 

c - (d) 取締役会の実効性評価

ア . 外部リソースを活用した実効性評価

「また、取締役会全体の実効性評価を行うことはステークホルダーに対してアカウンタビリティを果たす意味でも重要であるため、従前は社内で実施していたところ、2024年9月までに外部コンサルタントを決定し、当該コンサルタントに協力を仰ぎ、取締役会自らが、毎年取締役会全体の実効性を評価し、その結果の概要の公表を行います。」

(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年7月31日) 

d 取締役会の運営

d - (a) 議事運営

ア . 書面決議の限定

「……書面決議については、調査委員会設置等の緊急時および決算開示で日程上定期取締役会にて決議不能なものに限定し、原則として書面決議でない通常の実効性評価で決議を行うとしています。なお、やむを得ずに書面決議を行う際はできる限り事前に十分な資料を用意し、決議日までにメールもしくは郵送で資料を共有した上で決議を行うように運用方法を変更しています。以前は書面決議の頻度が多く、書面決議の資料も不十分なケースがあり、十分な議論がなされなかった可能性があります。今後は意思決定に際し、十分な議論が必要と考えられる重要な案件は書面決議でない通常の実効性評価で議論を行い、緊急時・決算発表時の書面決議についても、事前にドラフト資料を用意し、取締役が十分に判断できるよう運営方法を改善しています。」

(ITbookホールディングス株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2023年10月26日) 

イ . 議長の社外取締役への変更

「当社は、代表取締役には逆らえない、上司に忖度をするといった企業の風潮が醸成されていたことが取締役会の牽制機能の低下につながったと認識しています。そのため、取締役会では、取締役会の議事運営の中心である議長を社外取締役が担う体制に変更することで、執行部門が設定した議題だけでなく、一般株主保護等の視点から重要なテーマについても焦点が当てられ、意思決定を行う際の議事進行が事業推進に極端に偏ることや代表取締役による独断的な判断をするリスクのない体制になり、牽制機能の強化につながると考えています。」

(株式会社イメージワン「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年3月19日) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

8 取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮

c 監督・けん制機能



d - (b) 取締役会資料

ア . 資料送付の早期化

「……当社においては、取締役会の資料の事前配布が当日になることや、事前配布を行わず会議中に資料を表示することがありました。そのため、当社役員が事前に十分な検討を行うことができず、的確な指摘をすることが困難な状況であったと認識しております。そのため、取締役会の配布資料に関しては、原則として3営業日前までに各役員に送付するように致します……。」

[\(Shinwa Wise Holdings株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月19日\)](#) □

イ . 追加資料の請求

「各重要会議体に参加すべき者は、会議開催前に議案に関連する資料を確認し、必要な検討を行った上で出席して意見を述べるものとし、また、議案に関連する資料に不足等があると判断した場合は追加で資料を請求できることとしております。」

[\(株式会社ベクターホールディングス「再発防止策に関するお知らせ」2023年9月29日\)](#) □

ウ . 報告資料の充実

「……取締役会へ提出する資料について販管費明細の細分化、資料作成方法のマニュアル化、事前提出期限の策定などを行って参りましたが、全社的な統制／牽制のさらなる強化、及び取締役会における戦略立案のための議論を深めることを目的に、会計システムから出力される詳細な業績データを添付するなど取締役会へ提出される資料の充実を図って参ります。」

[\(アジャイルメディア・ネットワーク株式会社「「改善計画・状況報告書」の公表について」2022年9月30日\)](#) □

d - (c) 議事録

ア . 作成の早期化

「取締役会の議事録に関しても、これまでは次回の取締役会までに議事録を作成し、取締役会において役員の確認を受けておりましたが、議事録の作成が翌月になることもありました。そこで、原則として、開催後5営業日以内に議事録のドラフトを作成してメールで送付し、出席者の記憶の鮮明なうちに、各出席者において議事録の確認及び修正を行うことに致します。」

[\(Shinwa Wise Holdings株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月19日\)](#) □

イ . 記載内容の充実

「従前の取締役会議事録は必要最低限の内容を記載するにとどまり、各取締役・監査役の発言内容が記載されておらず、取締役会での議論の状況が把握できないものとなっていました。このため、監査役が取締役会での発言に意義を見出しづらい状況となっており、監査役によっては取締役会での議論へ積極的に参加できていなかったことなども不適切な会計処理を見抜けなかった一因であると当社は考えました。この状況を改善するため、取締役会での議論をより網羅的に取締役会議事録に記載することを2022年7月15日の取締役会にて構成員に周知し、取締役会場で発言することや議論への積極的な参加の重要性を改めて確認するとともに取締役会においてより深い議論が行われるよう促しました。」

[\(アジャイルメディア・ネットワーク株式会社「「改善計画・状況報告書」の公表について」2022年9月30日\)](#) □

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

8

d 取締役会の運営

取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮



ウ . 内容の諮問

「また、取締役会議事録の内容確認を……ガバナンス強化委員会への諮問事項に加えることで、取締役会の適正な運営を行って参ります。」

(アジャイルメディア・ネットワーク株式会社「「改善計画・状況報告書」の公表について」 2022年9月30日) ㊦

エ . 役員による押印の徹底

「さらに、取締役会議事録への関心の低さを助長していたことから、各役員の印鑑の預かり保管は廃止し、取締役会規程に基づき、各役員による取締役会議事録の事前確認を経たうえで、役員本人による押印を徹底する運用を……開始しています。」

(アジャイルメディア・ネットワーク株式会社「「改善計画・状況報告書」の公表について」 2022年9月30日) ㊦

e

情報共有・コミュニケーション

ア . 情報共有のための会議体

「各部門の週次での業績進捗、課題やリスクの洗い出しのほか、再発防止に向けた取組みの現場への定着状況について共有し、適時適切な業務執行を行っていくため、2024年2月より執行役員会の立上げをしております。開催頻度は毎週であり、執行役員会の構成メンバーは、自由闊達な議論を促すため、代表取締役を除いた業務執行取締役、執行役員及び本部長、内部監査部長、経営戦略部長、コンプライアンス部長であります。執行役員会での議論については2024年2月の開催以降、取締役管理本部長から、毎週定例会議により対面で、代表取締役へ情報共有することとしております。……執行役員会は意思決定機関ではなく、各部門の業績進捗、持続的な成長可能性やコンプライアンス等の観点での課題やリスクについて共有し、他事業部の本部長などから意見具申等忌憚のない協議を行うことにより、……風通しがよく自由闊達な協議ができる企業風土を構築するため、業務執行取締役及び執行役員、本部長が相互の監視・牽制を行う場として運営しております。」

(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年4月26日) ㊦

イ . 社外取締役と常勤取締役の面談

「社外取締役による常勤取締役との意思疎通を促進するため、半期毎に社外取締役（監査等委員である取締役を含む。）による面談を実施致します。本面談をとおして、社外取締役は常勤取締役の当社経営に対する思いや方針、並びに問題点、課題を具体的に理解することが可能となり、取締役会等において適切な助言を行うことが期待できます。面談は、すべての社外取締役が常勤取締役を個別で面談する形態として、常勤取締役が他の取締役を気にすることなく、日々の経営をとおして、考えていることを供述する機会を提供する……予定です。面談結果は定められた面談表に記録のうえ、取締役会及び監査等委員会において報告、共有され、当社の経営に役立てることを目的とします。」

(株式会社ウイルコホールディングス「「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ」 2025年1月24日) ㊦

ウ . 役員間の意見交換

「……取締役会以外にも社内外の役員相互の交流や意見交換の機会を増やすことにより、取締役会の場においても、より率直な意見交換が可能になる土壌をつくります。」

(株式会社アマナ「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」 2023年10月10日) ㊦

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

d 取締役会の運営

8 取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮



COLUMN

コーポレートガバナンス・コードと
不祥事予防

神田 秀樹氏／東京大学名誉教授

上場会社に適用される東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」（2015 年 6 月 1 日実施、2018年6月1日改訂、2018年6月11日再改訂。以下「コード」と略します）は、政府の成長戦略に関する閣議決定である「『日本再興戦略』改訂2014」（2014年6月24日）に基づくコーポレートガバナンス改革の要をなすものです。このため、日本のコーポレートガバナンス改革は攻めのガバナンスに重点があります。しかし、守りのガバナンスも重要であることに変わりはありません。とくに、コードおよび金融庁「投資家と企業の対話ガイドライン」（2018年策定、2021 年改訂。以下「対話ガイドライン」と略します）の2021 年改訂では、これらの改訂を審議して提言した金融庁と東京証券取引所の「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」の意見書に基づいて、監査に対する信頼性確保・実効的な内部統制とリスク管理に関する改訂がされています。

具体的には、コードの2021 年改訂は、第1に、内部監査部門について、コードの補充原則4－13③を改訂し、上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、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しています。第2に、監査役等の独立性の確保について、コードの原則4－4を改訂し、改訂前の「監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである」としているうちの「外部会計監査人」を「監査役・外部会計監査人」としています（なお、改訂後の対話ガイドライン3－10も参照）。第3に、改訂後の対話ガイドラインにおいて、監査上の主要な検討事項（KAM）の検討プロセスにおける監査役と外部会計監査人との協議等（同3－11）、内部通報制度の運用の実効性確保（同3－12）が示されています。

日本のコーポレートガバナンス改革の焦点は、取締役会の機能強化と企業と投資家との対話の促進との2つにあります。取締役会については、攻めと守りの両面での取締役会の機能強化が求められており、不正・不祥事予防についても取締役会の役割がきわめて重要です。不正・不祥事の予防には体制の整備が不可欠であり、それに責任を負うのは取締役会です。コードの基本原則2は「取締役会・経営陣は、……ステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである」と定めており、コンプライアンス意識を向上させるための体制の整備の重要性がうたわれているといえます。上記のコードの2021 年改訂も、取締役会（および監査役会）の機能強化を求めるものであり、これを通じて上場企業の不正・不祥事の予防力が高まることが強く期待されます。

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

8
取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／
取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮



監査役会・監査等委員会・監査委員会による
監査機能の不備・不十分な発揮

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

CGコード原則4－4において「監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。」と定められています。

また、公益社団法人日本監査役協会（以下、「日本監査役協会」といいます。）が2016年11月に公表している「会計不正防止における監査役等監査の提言－三様監査における連携の在り方を中心に－」では、監査役等^{※1}について、「会計監査に携わるものとして、会計不正防止に向けて果たすべき役割は大きい。」と述べられています。

以下に記載する再発防止策はもちろん、前述の「会計不正防止における監査役等監査の提言－三様監査における連携の在り方を中心に－」も参考に^{※2}、内部統制において重要な役割を果たす監査役等の適切な機能の発揮に向けた取組みを実施してください。

※1 監査役、監査委員及び監査等委員を指します。
※2 「会計不正防止における監査役等監査の提言－三様監査における連携の在り方を中心に－」では、会計不正防止に向けて監査役等の選任・構成等に関して検討すべき事項として、「1. 監査役等候補者の選定プロセス」、「2. 監査役会等の構成」、「3. 監査役会等における情報の収集と共有」が掲げられています。

再発防止策の分類とポイント

再発防止策の分類		再発防止策のポイント
a 組織体制		ア. 補助職員の配置 ☑
b 人員体制		ア. 常勤監査役の増員 ☑ イ. 選任基準の明確化 ☑
c 監査機能	(a) 監査計画	ア. 重点監査項目 ☑ イ. 子会社監査計画 ☑
	(b) 監査機能の強化に向けた取組み	ア. 検出した問題に対する調査等 ☑ イ. 監査等委員会での事前協議 ☑ ウ. 監査役への研修 ☑ エ. 社内情報へのアクセス権限 ☑
		ア. 子会社監査役等との情報共有 ☑
		イ. 会計監査人と取締役等とのミーティングへの参加 ☑
		ウ. 重要会議体に関する情報共有 ☑ エ. 監査報告書の共有範囲の拡大 ☑ オ. 各所とのコミュニケーションの強化 ☑
d 情報共有・コミュニケーション		

コラム

監査役会等による監査の実効性可視化－平時における取組みの説明責任と実効性評価－
公益社団法人 日本監査役協会



3 章
9
監査役会・監査等委員会・監査委員会による
監査機能の不備・不十分な発揮



a

組織体制

ア . 補助職員の配置

「また、監査の質と量の向上に向け、監査等委員会に監査業務のスキルと監査経験のある専任スタッフを2022年4月1日より1名配置する予定であり、さらに業務補助職も必要に応じて配置します。」
(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日) □

b

人員体制

ア . 常勤監査役の増員

「……監査機能の強化に向け、新たに東証一部上場大手企業での取締役経験者と監査役の経験者2名を招聘しました。しかし、非常勤であり時間的に制約があったこと……から、取締役を監督するには万全な体制になっていませんでした。以上の反省を踏まえて、OS [注：アウトソーシング] 監査等委員会においては、2022年3月の株主総会後から国内・海外事業分野の監査業務を従来の常勤1名（非常勤3名）から常勤2名（非常勤2名）に変更して対応する体制とします。」
(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日) □

イ . 選任基準の明確化

「従前の監査等委員は、取締役の職務執行を監査する監査等委員会としての立場から、経営陣らの是正が十分に行われない状況を受け、取締役会にて問題提起を行い、経営陣に対して厳しく改善措置を求めるなど、更に一步踏み込んだ対応を行うには至りませんでした。これを是正するため、今後就任する監査等委員に対しては、2024年8月末までに一定の選任基準を設けることといたします。具体的な選任基準は下記のとおりです。

- ・ 他社上場企業での監査等委員としての経験があること又は、経営、法務、会計等、上場企業の監査等委員として必要な専門的知識を有していること
- ・ 取締役会にて忌憚ない意見を述べられる人材であること
- ・ 当社の監査等委員としての十分な時間の確保ができること
- ・ 優れたコミュニケーション能力を有していること
- ・ 他の役員に対して積極的に牽制機能を発揮できること
- ・ 上場会社の役員として必要なコンプライアンス意識を保有していること」

(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年7月31日) □


INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他




c - (a) 監査計画

ア . 重点監査項目


「……2024年2月に定めた監査等委員会の監査方針・監査計画では、……売上先行計上、オプション、関連当事者取引等につき重点監査項目として最優先課題と定めました。」
(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年4月26日) 

イ . 子会社監査計画


「また、本改善報告書提出時点で行っている子会社監査は、取締役会の出席および会計監査が中心で、取締役会議事録や稟議書等の重要書類の閲覧確認や役職員ヒアリングなどの業務監査は実施している子会社とそうでない子会社とがある状況です。2023年11月までに、各子会社監査の監査範囲および深度について整理・見直しを行い、当該整理・見直しを踏まえ2023年12月までに当社の監査役会監査計画を見直し、順次子会社監査を実施していく予定です。2022年7月より、毎月の監査役会にて、主要子会社……の監査役より当社の監査役会に対して活動報告を受けています。また、2023年12月よりすべての子会社の監査役から、重要書類の閲覧、役職員ヒアリング、往査の実施状況などを記載した監査調書を受領する方針です。」
(ITbookホールディングス株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2023年10月26日) 

c - (b) 監査機能の強化に向けた取組み

ア . 検出した問題に対する調査等

「常勤監査役が中心となって取締役の業務執行および会計処理を監視する中で問題が認められた場合については、今後は、個々の取締役に指摘を行うだけでなく、取締役会に報告し、また、必要に応じて独自に調査を行い、取締役会にその調査結果を示し、対応を要請することといたしました。」
(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日) 

イ . 監査等委員会での事前協議

「監査等委員に対する社内状況や喫緊の課題などについて十分に共有ができていなかったうえに、監査等委員が自ら情報収集をすることや、取締役会へ問題提起を行い経営陣に対して改善対応を促しそれを監視するなどの行動ができておりませんでした。これを是正するために監査等委員は、内部監査室やその他取締役、執行役員などの社内人材及び会計監査人との連携の強化を図り、情報を収集した上で取締役会に臨む必要があります。これを実施するにあたり、監査等委員会を取締役に先立って開催し、各所との連携で得た社内情報からの懸念事項や取締役会で決議・報告される事項についてリスクの検討の十分性、モニタリング対象(役員経費についてのウォッチや資金繰り)について事前に協議をした上で取締役会に参加することで、事前の意見調整により取締役会で質問すべき事項等が明確になり、監査等委員会の意見が取締役に適切に反映されるようにいたします。」
(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年7月31日) 

INDEX


1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章	9
C	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮

ウ . 監査役への研修

「さらに、今回の会計不祥事を受けて、ガバナンスとコンプライアンスの体制の強化に向けて常勤監査役は2023年6月に以下のとおり研修を受講し、その内容を監査役会において報告しております。また、2023年8月以降は、社外監査役も常勤監査役と同様に外部の研修および役員向けの階層別研修を受講し、上場会社の監査役としての職務を果たすべく自己研鑽に努めます。」

[\(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日\)](#) 

エ . 社内情報へのアクセス権限

「監査等委員が監査を遂行する上で必要な社内情報へのアクセス権限を……見直いたします。具体的には、現状、社内の共有フォルダや情報管理ツールにおいて、各部門や個人に限定されているアクセス権限を常勤の監査等委員にも付与していくことを想定しており、これにより、監査等委員による監査をより機動的に遂行できる体制を整備して参ります。」

[\(アジャイルメディア・ネットワーク株式会社「「改善計画・状況報告書」の公表について」2022年9月30日\)](#) 

d 情報共有・コミュニケーション


ア . 子会社監査役等との情報共有

「監査等委員会は、……子会社である株式会社チャンピオン76……の監査役が実施している監査活動(部門別減損会計や在庫評価)の確認、情報共有や意見交換により、堅固な連携を図ってまいります。また、2023年5月以降、チャンピオン76本社管理部門及び監査役による月次棚卸立会いや2024年1月から開始した納車確認書の日付・署名、車検証の日付、入金履歴の突き合わせによる適正な売上計上の確認等、重点的に取り組んだ事項や発見事項・改善点等について情報共有を行ってまいります。」

[\(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年4月26日\)](#) 

イ . 会計監査人と取締役等とのミーティングへの参加

「……今後は、会計監査人と取締役・執行役員との会計処理に関するミーティングについては必ず常勤監査役も同席することとし、監査役監査基準に常勤監査役の職務として明記いたしました。」

[\(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日\)](#) 

ウ . 重要会議体に関する情報共有

「また、監査等委員会の補助使用人である内部監査室が経営会議に臨場することで、事業の進捗や会社の課題等タイムリーな社内情報を監査等委員に共有することが可能となり、監査等委員会の実効性確保にも資すると考えています。」

なお、2024年4月より経営会議の議事録を作成して監査等委員会にも共有を行うことで、リスクの指摘をその場限りとせず、その後の管理、分析において、その指摘、意見が反映されていることを確認し、継続的な監視ができる体制とします。」

[\(株式会社イメージワン「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年3月19日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他


3 章

9
監査役会・監査等委員会・監査委員会による
監査機能の不備・不十分な発揮
c
監査機能



エ . 監査報告書の共有範囲の拡大

「また、従前、監査等委員の情報共有や監査品質向上のため、監査等委員会限りとしていた「月次監査報告書」を、2024年4月から毎月代表取締役社長と情報共有するとともに、重要事項については取締役会に報告することで、経営レベルにおいて健全な企業風土の醸成や重要な発見事項や要改善事項について、より迅速かつ時宜を得た対応を促進します。」

(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年4月26日) 

オ . 各所とのコミュニケーションの強化

「なお、各所との連携について、具体的には、監査計画に定めることにより、監査等委員による他の取締役、執行役員、部門長へのヒアリングを2024年9月より順次実施し……、内部監査室との月1回の定期的なコミュニケーションや四半期毎の会計監査人との懸念事項の共有や協議だけでなく、相談事項や重要性の高い事項においては随時メール等による日常的なコミュニケーションの機会を増やすことを監査等委員会規則に 2024 年 9 月を目途に盛り込むことにより、社内人材や会計監査人との連携を強化することを検討しております。」

(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年7月31日) 

3 章

9
監査役会・監査等委員会・監査委員会による
監査機能の不備・不十分な発揮
d
情報共有・コミュニケーション

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



COLUMN

監査役会等による監査の実効性可視化
ー 平時における取組みの説明責任と実効性評価 ー

公益社団法人 日本監査役協会

企業不祥事の防止には様々な角度からの取組みが必要となりますが、そのうちの一つとして監査役(会)・監査等委員会・監査委員会(以下、「監査役会等」といいます)による監査の実効性向上が欠かせません。

実効性向上に向けた取組みは画一的なものではなく、各社の置かれた様々な環境に応じて多様な取組みがなされています。

一方で、そうした取組みが及ばず、不祥事の発生に至ってしまった事例が本ハンドブックの本文には分析とともに挙げられています。本ハンドブックを手にとられた皆様にはぜひこうした事例も参考にしながら、監査役会等の監査の実効性向上に向けた取組みを進めていただきたいと思います。

監査の実効性については、こうした不祥事の発生時、つまり有事には「何が問題だったのか」という視点で取り上げられますが、健全な企業活動が行われている状態、つまり平時における実効的な監査がどのように行われているのかについては、なかなか外からうかがい知ることができません。しかし、実際には圧倒的多数の会社が不祥事を起こすことなく、監査役会等が実効的な監査を実施することで企業価値の向上に貢献しています。

そこで、進めていただきたい取組みの一つが監査役会等の実効性評価の実施とその結果の開示です。監査役会等の実効性評価を実施することで、平時に監査役会等がどのような取組みや活動をしているのかを可視化することができ、その結果を開示することで、いわば平時の説明責任を果たすことにもつながります。もちろん法定開示事項ではありませんので、開示媒体も有価証券報告書に限られず、統合報告書などの任意開示資料での開示が可能ですし、ホームページで開示している会社もあります。様々な媒体を活用して監査役会等の実効性評価の内容を開示することで、株主や投資家のみならず多くのステークホルダーに対する情報提供にも資することになるのではないのでしょうか。

一口に実効性評価といっても何をすればよいのか分からないといった声もあるかもしれません。しかしながら、多くの監査役会等においては通常、前年度の監査の実施状況や結果、当年度の経営環境や経営方針などに照らして重視すべきリスクや設定すべき重点監査項目は何かといったことを検討しており、こうした監査活動の振り返りはある種の実効性評価といえます。これらの振り返りの状況を一定程度開示するだけでも、有益な情報提供といえるのではないのでしょうか。

日本監査役協会のケース・スタディ委員会では以下の資料を公表していますので、ぜひ参照してみてください。

「監査役会等の実効性評価」の実施と開示の状況
<https://www.kansa.or.jp/support/library/post-13728/>

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

9
監査役会・監査等委員会・監査委員会による
監査機能の不備・不十分な発揮



INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

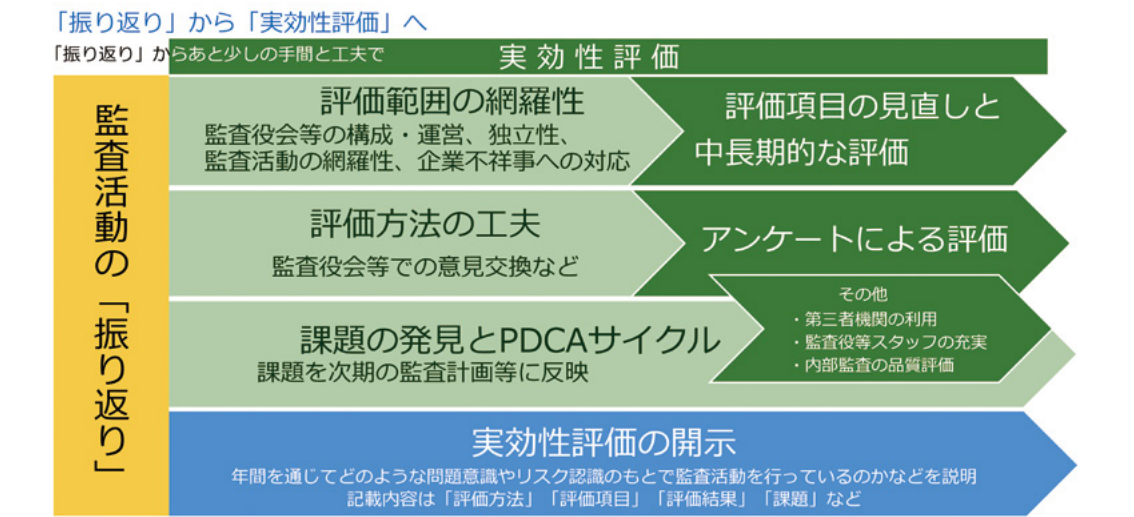
9 監査役会・監査等委員会・監査委員会による
監査機能の不備・不十分な発揮

ケース・スタディ委員会の報告書では、監査役会等の実効性評価における具体的な開示例として、株式会社富士通ゼネラル、アサヒグループホールディングス株式会社、NTT株式会社及び日清オイリオグループ株式会社の事例をご紹介しますので、自社の状況にも照らしながら参照していただきたいと思います。

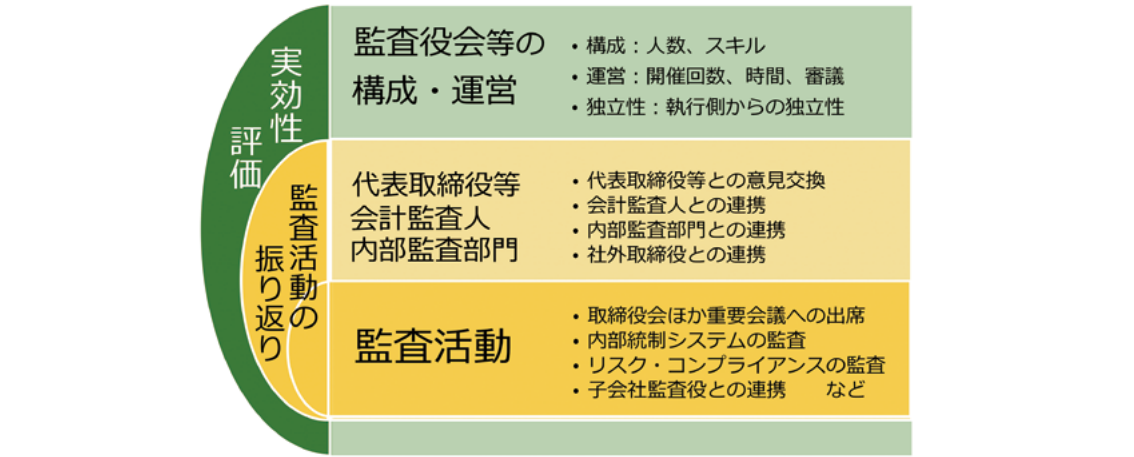
また、実効性評価の評価項目や考え方は、企業の規模や監査役会等の体制にかかわらず、監査役等の監査の基本に関わる点も多いため、上場会社のみならず、今後の上場を見据えて準備を進めている関係者においても、自社のガバナンス体制の構築、とりわけ監査役等の監査の実効性向上に監査役会等の実効性評価を役立てていただけるのではないのでしょうか。

課題や取り組むべき事項の可視化は実効性向上の重要な1歩目となります。上場会社に助言等を行う法律専門家・会計専門家の皆様においても、監査役会等がどのようにして平時の実効性向上を図っているか、経営陣のリスクテイクをいかに支えているかを確認する手段の一つとして、監査役会等の実効性評価を活用していただきたいと思います。

参考図1 「『監査役会等の実効性評価』の実施と開示の状況」より



参考図2 (同) 評価項目の内容



1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

内部監査部門は3ラインモデルにおいて、第3線として位置づけられており、独立した客観的な評価と助言が求められています。

また、CGコードでは補充原則4-3④において、内部統制や全社的なリスク管理体制の構築、運用状況の監督において、内部監査部門を活用することが求められている他、補充原則4-13③では「上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、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。」^{※1}と定められています。また、内部統制報告制度においては、内部監査人が必要に応じて、取締役会及び監査役等から指示を受けることが適切であるとされている他、熟達した専門的能力と専門職としての正当な注意をもって職責を全うすることを内部監査人に求めています。

さらに、内部監査人の国際団体であるThe Institute of Internal Auditors（略称 IIA：内部監査人協会）が公表し、2025年1月より適用が開始されている「グローバル内部監査基準TM」においては、「内部監査部門に対するガバナンス」が強調されており、「内部監査部門が有効であるためには、適切なガバナンスの取り決めが不可欠」であると記載されています。

一方で、不祥事が発覚した会社では、内部監査部門に適切な人的リソースを配分できていなかった、形式的な内部監査に終始していた等、内部監査に期待される役割が十分に果たされていなかった事例が多くみられます。

以下に紹介する再発防止策に加え、前述の「グローバル内部監査基準TM」^{※2}及び一般社団法人日本内部監査協会が公表している「内部監査基準」も参考にして、自社の内部監査の実効性を向上させるための取組みを推進してください。

※1 いわゆる「デュアル・レポーティングライン」の構築を定めた補充原則4-13③は、2021年のCGコード改訂時に盛り込まれたものですが、CG白書2025においては、「CG報告書においてこの点に関する開示は限定的であった。」と指摘されています。

※2 例えば、「グローバル内部監査基準TM」においては、「内部監査部門を確立し、独立した位置付けにし、内部監査部門のパフォーマンスを監督するために、内部監査部門長が取締役会と緊密に協力するための要求事項」が記載されています。

再発防止策の分類とポイント

再発防止策の分類		再発防止策のポイント
a 組織体制		ア. 独立した内部監査部門の設置 ㊟
		イ. デュアル・レポーティングライン ㊟
		ウ. 監査等委員会による直属化 ㊟
		エ. 親会社内部監査部門による子会社監査 ㊟
b 人員体制		ア. 増員 ㊟
		イ. 兼務者の見直し ㊟
		ウ. 担当者の身分保障 ㊟
c 内部監査機能	(a) 内部監査計画	ア. 業務監査 ㊟
		イ. 財務会計に関する内部監査 ㊟
		ウ. 不祥事を踏まえた監査項目 ㊟
		エ. 内部統制の改善状況に関するテーマ監査 ㊟
		オ. 全グループ会社を対象とした監査計画 ㊟
		カ. 監査項目の選択と集中 ㊟
	(b) 監査周期	ア. 定期監査 ㊟
		イ. 実地監査・フォロー監査 ㊟

3 章

10
内部監査の実効性欠如、体制の不備、
機能の不備・不十分な発揮



再発防止策の分類		再発防止策のポイント
c 内部監査機能	(c) その他内部監査機能の強化に向けた取組み	ア. 契約書・稟議書のチェック ☑
		イ. 新規事業に関するモニタリング ☑
		ウ. 指摘事項に関するモニタリング ☑
		エ. フォローアップ監査における往査方針の変更 ☑
		オ. 研修の実施 ☑
		カ. 外部リソースの活用 ☑
		キ. 社内情報へのアクセス権限 ☑
d 情報共有・コミュニケーション		ア. 重要会議への参加 ☑
		イ. 取締役会への直接の報告 ☑

コラム

内部監査部門の独立性・客観性を確保できていますか？
一般社団法人 日本内部監査協会

▼

3 章

10
内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



a

組織体制

ア . 独立した内部監査部門の設置

「当社は、従前は独立した内部監査部門がなく、内部監査の実施メンバーはすべて兼務者で構成される委員会組織で、日常的な内部監査は行わず、会計不祥事をチェックする組織としては不十分でありました……。そのため、従前の内部統制室の室員が内部監査委員会の委員を兼務する体制を見直し、内部監査委員会を廃止し、上記のとおり、2023年4月14日に、新たに独立した常設の社長直轄の組織として「内部監査室」を設置し、メンバーについては、独立性を確保するために他の組織との兼務を禁止……」

(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」 2023年8月28日) ㊦

イ . デュアル・レポーティングライン

「……社長だけでなく、取締役会・監査役会にも直接報告を行うデュアル・レポーティングラインの仕組みを取り入れ、問題事象が確認された場合にも適切に対応できる組織としました。……

- ・ 内部監査室長は、内部監査の対応措置等すべてが完了した時点で、内部監査報告書を社長および監査役会に提出する。
- ・ 内部監査室長は、内部監査の結果、重要な問題・リスクが確認された場合は、社長だけでなく、取締役会および監査役会に速やかに報告しなければならない。」

(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」 2023年8月28日) ㊦

ウ . 監査等委員会による直属化

「内部監査室は、独立した監査機能を十分に発揮させるために、社長直轄組織ではなく、監査等委員会の指揮下に置き、拠点・子会社を含めた社内各部門に対する内部統制及びコンプライアンスの整備・運用状況に関する定期監査を行うとともに、コンプライアンス活動に関する監査を実行致します。」

(株式会社ウイルコホールディングス「「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ」 2025年1月24日) ㊦

エ . 親会社内部監査部門による子会社監査

「……SHD [注：サカイホールディングス]内部監査部の業務分掌、規程の変更を行い、子会社の内部監査をSHDで実施できるようにします(検討2022年6月、実施2022年9月)。」

(株式会社サカイホールディングス「改善報告書」 2022年5月26日) ㊦

b

人員体制

ア . 増員

「役員の内部監査の重要性の認識が欠如していたため、内部監査室は長い間1名で行っており、内部監査が十分に機能していなかったことから、今後は内部監査の重要性を認識し、深度を高めるために、さらに1名増員し、3名体制とします。」

(株式会社ダイイチ「再発防止策の策定に関するお知らせ」 2022年9月1日) ㊦

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

a

組織体制

10

内部監査の実効性欠如、体制の不備、
機能の不備・不十分な発揮



イ. 兼務者の見直し

「第三者委員会からは、内部監査室のメンバーがいずれも兼務であり、かつ、内部監査室の業務が主たる業務ではないこと、……、経理部長が内部監査室の責任者を務めることが自己監査となっていること、および、J-SOX以外の監査業務が実施されていなかったこと等の指摘がありました。これを受けて、当社では、まず、内部監査室長の専任者の採用等、他の部門の責任者との兼務を解消し、自己監査の状態をなくすことを実施致します。」

(Shinwa Wise Holdings株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月19日) □

ウ. 担当者の身分保障

「……内部監査委員を兼任していた内部統制室長……が本来行うべき対応ができなかった原因の一つとして、他の役員からの後ろ盾がない中で、従業員の立場から取締役に関わる問題を追及した場合に不利な処遇や報復を受けることを恐れていたという状況があったことを受けて、2023年9月中を目途に内部統制部門・内部監査部門の担当者の身分保障(配置転換等の人事や人事評価等の処遇についての監査役会の同意権等)についても見直しを検討いたします。」

(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日) □

C 内部監査機能

c - (a) 内部監査計画

ア. 業務監査

「2024年2月期の内部監査計画については、従来から実施している「J-SOX監査」に加え「業務監査」を実施いたします。「業務監査」については、当社グループ全社の全業務内容についてリスクアプローチ手法により、各業務リスクの「発生可能性」と「影響度」によるリスク評価を行い、評価結果に基づきそのランク付けを行ったうえで、ランクの高い業務を優先的に内部監査対象とするとともに、全拠点について内部監査を実施できるように計画いたします。」

(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日) □

イ. 財務会計に関する内部監査

「OS[注:アウトソーシング]内部監査室及びOST[注:子会社]内部監査室で実施していた内部監査は、過去の監査結果の傾向から業務監査を中心に行っており、財務や会計をテーマとした内部監査は十分ではありませんでした。また、拡大が続くOSグループ全体をカバーする内部監査体制としては、OS内部監査室及びOST内部監査室ともに人員が不足していました。そこで、OS内部監査室では……リスクアプローチの手法を見直し、OSグループ各社の内部監査の優先度や財務会計領域(重点分野、監査対象、監査項目)を重視した……内部監査計画を立案……。」

(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日) □

ウ. 不祥事を踏まえた監査項目

「内部監査における業務監査について、各期の内部監査計画の立案にあたり、2023年7月1日より監査対象の範囲の決定とリスク評価の方法を再検証した結果、今回の不正事案の発生原因を高リスク、再発防止策を重点監査事項と位置付け、その他、規程等ルールへの準拠性についても監査事項に取り入れることにいたしました。また、各期におけるフォローアップ監査も含めた監査範囲の拡充を図ります。」

(株式会社アマナ「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年10月10日) □

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

10 内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮

b 人員体制




エ . 内部統制の改善状況に関するテーマ監査

「……内部統制を含めた改善状況を確認するテーマ監査をOS〔注：アウトソーシング〕内部監査室が行い、フォローアップを開始します。」

[\(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日\)](#) 

オ . 全グループ会社を対象とした監査計画

「……リスクに応じた内部監査計画の策定を行い、監査部門としてのリスク評価手順を具体化し、全グループ会社を対象としたリスク評価に基づく監査対象の選定(対象拠点のローテーション含む)を行います。」

[\(株式会社ファインシンター「東京証券取引所及び名古屋証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月20日\)](#) 

カ . 監査項目の選択と集中

「従来は業務改善や規程・マニュアル等、従来の内部監査部の監査項目は多岐に亙り細分化され、内容的にも日常的な店舗管理・業務管理の項目が多すぎることから、監査項目の重要性の程度が反映されず、内部監査の形骸化に繋がっていました。2024年4月(第22期下期)の監査実施分より監査項目を見直し店舗内の規律や挨拶・身だしなみ・マナー等に関するものは店長に自律的に管理させ、監査項目を半分程度に絞り、重大な誤謬・不正、リスクの大きさや影響度に焦点を絞った内容とします。」

[\(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年4月26日\)](#) 

c - (b) 監査周期

ア . 定期監査

「また、従来は3～4年周期で行っていた定期内部監査を、リスクが高いと判断した部門等に関しては、2022年12月期より監査の周期に捉われることなく必要に応じて実施（リスク度合や監査結果によっては毎期）することとし、……グループ全体をカバーすることとしています。」

[\(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日\)](#) 

イ . 実地監査・フォロー監査

「……内部監査部の増員に伴い、実地監査をこれまでの半期に1度から半期に2度実施し、監査指摘事項改善状況の確認に対するフォロー監査も半期に2度行うこととし、従来より頻度を高めるスケジュールといたしました。」

[\(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年4月26日\)](#) 

c - (c) その他内部監査機能の強化に向けた取組み

ア . 契約書・稟議書のチェック

「内部監査体制の強化として以下を実施します。……

・モニタリングの実施

内部監査室は、当社グループ各社の契約書、稟議書等について自発的な情報収集を行うこととします。また、契約書、稟議書等に懸念が生じた場合は、担当部門の責任者、担当者からヒアリングをすると同時に、証跡として関連資料を受領し、内容の精査、確認を実施します。その結果につきましては、内部監査室から監査等委員会に報告します。」

[\(株式会社イメージワン「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年3月19日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

10
内部監査の実効性欠如、
機能の不備・不十分な発揮
体制の不備、
機能の不備・不十分な発揮



イ . 新規事業に関するモニタリング

「また、従前からの事業と異なる新規事業については、事業スキーム・手続フローを基に、経理部における伝票処理や内部監査室による業務監査等でその運用状況をモニタリングいたします。」

[\(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」 2023年8月28日\)](#) 

ウ . 指摘事項に関するモニタリング

「……内部監査における改善勧告事項等の改善完了までの定期モニタリング等を実施。」

[\(Shinwa Wise Holdings株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年12月19日\)](#) 

エ . フォローアップ監査における往査方針の変更

「従来フォロー監査に関しては指摘済改善報告書を被監査事業所責任者より受領することで完了する事もありましたが、2024年9月期下期からは指摘項目のない被監査事業所以外は全ての拠点へ往査し、フォロー監査を行うこととしました。」

[\(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年4月26日\)](#) 

オ . 研修の実施

「また、OS [注：アウトソーシング]内部監査室及びOST [注：子会社]内部監査室の内部監査人員については、コンプライアンス意識の強化、財務・会計に関する内部監査スキルの向上を目的に、社内外で開催されるコンプライアンス研修及び財務会計に関する研修を2022年2月からそれぞれ半期に一度定期的に受講し、OJTと合わせた教育を継続的に行います。」

[\(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年1月15日\)](#) 

カ . 外部リソースの活用

「……当社は、2023 年 4 月 14 日に外部のコンサルティング会社の特設注意市場銘柄指定解除に係るコンサルティング業務を委託いたしました。内部監査のスタッフにつきましては、今後人員補充と専門性の確保が課題となっていることから、内部監査の計画・実施に関して当該コンサルティング会社へアウトソーシングを含めたサポートを委託するとともに、引き続き専門性を有する人材の採用を検討しており、本年9月末までに人員補充を行う予定であります。」

[\(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」 2023年8月28日\)](#) 

キ . 社内情報へのアクセス権限

「内部監査室が内部監査を遂行する上で必要な社内情報へのアクセス権限を 2022 年 12 月までに見直しいたします。具体的には、現状、社内の共有フォルダや情報管理ツールにおいて、各部門や個人に限定されているアクセス権限を内部監査室にも付与していくことを想定しており、これにより、内部監査をより機動的に遂行できる体制を整備して参ります。」

[\(アジャイルメディア・ネットワーク株式会社「「改善計画・状況報告書」の公表について」 2022年9月30日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

10
内部監査の実効性欠如、
機能の不備・不十分な発揮
内部監査機能



ア . 重要会議への参加

「内部監査体制の強化として以下を実施します。

- ・ 重要会議への参加

内部監査室は経営会議、取締役会、監査等委員会等の重要会議に出席し、会議での指摘や懸案を直ちに監査に反映します。」

(株式会社イメージワン「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年3月19日) 

イ . 取締役会への直接の報告

「……内部監査部門は、内部監査の進捗状況や監査指摘事項についての報告を取締役会にて書面上で報告しておりましたが、2024年4月より月次の取締役会にて進捗状況・監査結果及び改善点等につき、内部監査部部長より直接報告しております。」

(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年4月26日) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

COLUMN

内部監査部門の独立性・客観性を確保できていますか？

一般社団法人 日本内部監査協会

はじめに

企業が重大な不祥事を起こした際、しばしば、当該企業における内部監査の機能不全について指摘されてきております。こうした状況を踏まえると、上場会社にとって、不祥事を予防するためには、内部監査が十分に機能発揮できる態勢を整備し、それを維持していくことが不可欠といえるでしょう。

では、内部監査が機能している状況とはどういったことを意味するのでしょうか？

内部監査の国際組織であるIIA（The Institute of Internal Auditorsの略。米国フロリダ州に本拠地を置く。）では、「グローバル内部監査基準」という国際的に共通の内部監査の基準の中で、内部監査の目的について、企業の業務を改善すること、企業の目標達成に役立つこと、といった例を示しております。そして、こうした目的を達成するために、組織的に独立した内部監査部門に所属し、専門的な知見を有する内部監査人が、客観的なアシュアランスや助言などをその関係者に提供していくのだとも明記されています。

つまり、内部監査が機能するためには、

- ① 内部監査部門が組織的に独立していること
- ② 内部監査人が専門性を有し、客観的な判断をくだせること
- ③ 上記の属性を有する内部監査人による内部監査の結果、業務の改善につながっていること

といった点を満たすことが必要であるといってよいでしょう。

① 内部監査部門が組織的に独立していること

監査の世界には、「自己監査は監査にあらず」という原理原則があります。監査というものは、そもそも、業務の委託・受託関係をベースとして、その業務の履行状況について、委託者から依頼された第三者である監査人が、客観的に評価・検証して意見を述べる行為を指しています。人はだれしも、自らを良く見せたいという欲を持っているものですし、報酬を伴うのであればなおさらです。このため、自分のおこなった業務を自分で監査するということはナンセンスであり、監査は受託者から独立した第三者が実施することで初めて意味を成します。

内部監査の場合も、通常、組織の階層構造を前提として、上位者から下位者に任された業務について、業務を任された下位者とは独立的な立場の内部監査人がその業務の遂行状況について客観的に評価したうえで関係者に報告し、さらには改善につなげていく必要があります。ここで、内部監査の組織上の独立性に関連して、近年、「3ラインモデル」という考え方が多くの企業に採用されています。これは、組織を3つのラインで理解することでリスク管理に役立てようとする考え方で、IIAによって提唱されているものです。このモデルでは、営業部門や製造部門といった、いわゆる現場で業務にあたる第1のラインと、法務部門や経理部門のようないわゆるバックオフィスと呼ばれる第2のラインから独立した第3のラインである内部監査が、そ

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

10

内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮



INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

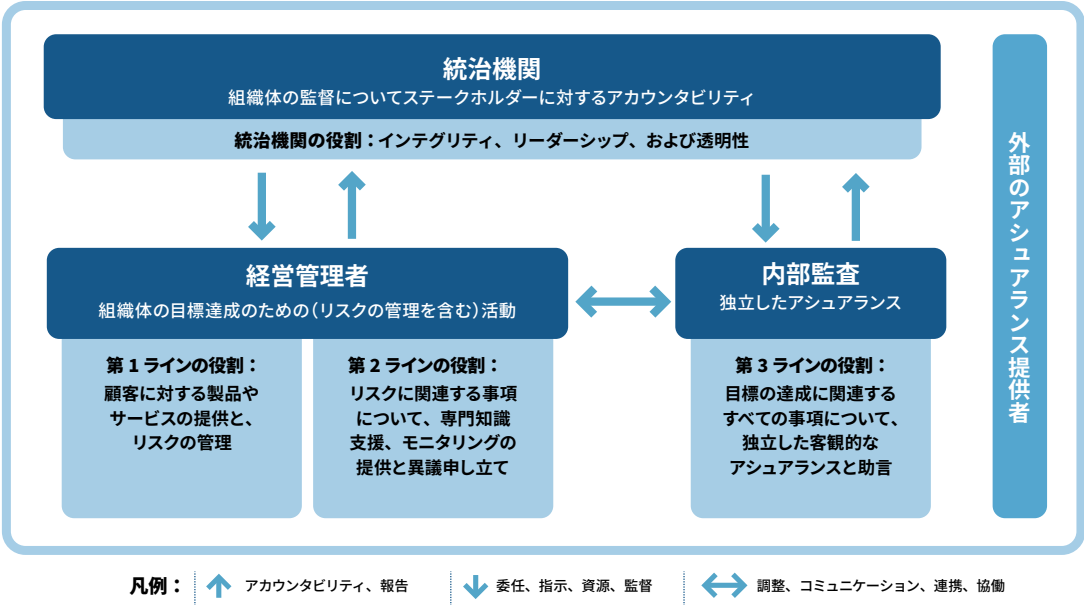
3 章

10 内部監査の実効性欠如、体制の不備、
機能の不備・不十分な発揮

のリスク管理状況や業務の有効性、効率性等について客観的に評価して、その結果を関係者（経営陣や取締役会、第1・第2ラインの管理者）と共有することで業務の改善につなげていくことになります。

また、内部監査部門の組織上の独立性を確保するための取組みとして、「デュアル・レポーティング・ライン」を採用する企業も増えてきています。内部監査は、かつては国際的にも多くの企業で「経営者（社長）直属」という形が取られていました。しかしながら、経営者の関与する不正事案が頻発したことを受け、経営者のみならず取締役会に対しても内部監査が直接報告する仕組みを取る事で、企業の存続を脅かすような重大な不正を内部監査の立場からも防ごうとする取組みが国際的に進められてきました。わが国でも、2021年に改正されたコーポレートガバナンス・コードにおいて、内部監査部門が取締役会及び監査役会に直接報告する仕組みの構築が要請され（補充原則4-13③）て以降、デュアル・レポーティング・ラインを取り入れる企業が急激に増えてきております。

IIAの3ラインモデル（2020年版）



Copyright © 2020 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.

② 内部監査人が専門性を有し、客観的な判断をくだせること

上述のように、内部監査部門の組織上の独立性を確保したとしても、実際に内部監査の業務にあたる内部監査人が何を見れば良いのか分からない、あるいはどのようにしたら改善につながるのか分からない、というような状況では、内部監査が機能することは不可能です。このため、内部監査人には、内部監査業務を適正に遂行するための専門的な知識や経験、そしてそれらに裏付けられた客観性が必要となります。

内部監査の監査対象は企業の業務全般にわたるため、内部監査人に必要な知識也多岐にわたります。一人の内部監査人が業務全般に係るすべての知識をマスターしておく必要はありませんが、内部監査部門全体として様々な知見を有する内部監査人をそろえることで、有効な内部監査を実施することが可能となります。



す。ただし、内部監査そのものに関する専門的知識については、内部監査部門に属する全ての内部監査人が有していることが望ましいでしょう。

内部監査に関する専門的知識を有していることを証明する資格として、CIA（Certified Internal Auditorの略）があります。これはIIAが認定している国際資格で、2025年現在、日本も含めた全世界で20万人を超える人々が保有されており、CIA資格保持者同士の情報交換なども活発におこなわれていますので、内部監査に従事される方にはぜひこの資格の取得を奨励されると良いでしょう。

こうした専門的な知見を有する内部監査人が、監査対象から独立した立場で客観的にその業務内容を評価することで、改善すべき点を見出すことができ、不祥事の芽の小さなうちに摘むことが可能となるといえます。

③ 内部監査の結果を業務の改善につなげること

組織上独立した内部監査部門に所属する、専門性を有する内部監査人が客観的に評価した結果、業務内容に改善すべき点が見つかったとして、その改善の提案について監査対象部門や経営陣に適切な対応をしてもらえなければ、内部監査が機能しているとは言えません。

内部監査は、本来、各企業が自社の必要に応じて整備・運用していく機能のひとつですが、内部監査をおこなう目的の最たるものは、これが業務の改善につながるからです。孔子の言葉で「過ちては則ち改むるに憚ること勿れ」というものがありますが、これは組織運営にとっても必要な考え方です。内部監査から受けた指摘や改善提案について、反発や無視をするのではなく、真摯に受け止めて改めるべきを改めることもまた、内部監査が機能するために必要な条件となります。

おわりに

企業の規模感や成熟度に応じて自由にカスタマイズできる点は、内部監査の良いところでもあります。内部監査が有効に機能するためには内部監査部門の独立性と内部監査人の専門性と客観性、そして内部監査の結果を実際に改善につなげていくことが必要である点を忘れないでいただければと思います。さらに、不祥事の未然予防や、不祥事の芽を小さなうちに摘むために、内部監査が機能しているということが重要である点も、肝に銘じておいていただければと思います。

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

10

内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮



INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



CGコードにおいては外部会計監査人の適正な監査の確保に向けた適切な対応が求められており、補充原則 3-2 ② (iii) では、取締役会及び監査役会は「外部会計監査人と監査役（監査役会への出席を含む）、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保」について対応すべきと定められています。

また、日本監査役協会が公表している「会計不正防止における監査役等監査の提言 ―三様監査における連携の在り方を中心に―」においては、監査役等は「会計監査人との間で積極的な情報・意見交換を図り、連携強化に努めるべきである。」と提言されています。

会計監査人との連携体制が十分に整備されていれば、会計監査人からの指摘を回避するために情報の提供を拒む等、不適切な対応が生じた場合でも、その連携の過程で問題が早期発見されることが期待できます。

「会計不正防止における監査役等監査の提言 ―三様監査における連携の在り方を中心に―」や、以下の再発防止策を参考に、会計監査人との十分な連携の確保に向けた取組みを推進してください。

再発防止策の分類とポイント

再発防止策の分類		再発防止策のポイント
a 情報共有		ア. 定期的な意見交換 ☑
		イ. 経営者ディスカッションの頻度向上 ☑
		ウ. 情報共有体制の整備 ☑
b 提供する資料に関する取組み		ア. ポジションペーパーに関するルールの策定 ☑
		イ. 外部リソースを活用した資料作成 ☑
c 指摘事項に関する取組み		ア. 指摘事項に対するプロセス ☑
		イ. 共有範囲の検討 ☑

コラム

経営者による不祥事の防止に向けて

山中 彰子氏／日本公認会計士協会 常務理事
EY 新日本有限責任監査法人 パートナー、公認会計士



a

情報共有

ア . 定期的な意見交換

「……重要論点については事前に監査法人と共有する方針としています。具体的な方針の内容・時期は監査法人との協議の上、文書化を検討してまいります。2023年7月より、監査法人が変更となり、方針は継続すると同時に、監査法人交代後は月に1度を目途に定期的に監査法人と当社経理部の情報交換の場を設定して、連携強化を図っています。以前は連携不足から、監査法人との協議・監査法人内部の協議の時間が不足し、不正会計の発生の一因となった可能性がありました。今後は監査法人と連携強化を図ることで、会計上の問題点を協議する時間を確保し、不正会計の発生可能性を低下できると考えています。」

(ITbookホールディングス株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2023年10月26日) 〓

イ . 経営者ディスカッションの頻度向上

「いままで年2回程度（監査計画策定時・年度末）で行われていた経営者ディスカッション（代表取締役・CFOと監査法人とのディスカッション）を四半期ごとに実施し、会計基準の遵守の重要性や経理体制について十分な意見交換を実施いたします。」

(株式会社ガーラ「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2025年1月20日) 〓

ウ . 情報共有体制の整備

「……一時的会計監査人の[A]とは、2024年9月の契約締結時から法人向けクラウドストレージサービスを活用して各種資料のファイルを共有し随時相談及び協議を行える体制を築き、経理部の会計監査に対する理解の向上に努めています。」

(株式会社サンテック「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2025年3月3日) 〓

b

提供する資料に関する取組み

ア . ポジションペーパーに関するルールの策定

「当社の会計処理にかかる方針を策定する際は、外部専門家への相談を行ってりましたが、ポジションペーパーの作成基準や、審議を行うために関与すべき組織や会議体についての基準が曖昧であったため、職務権限細則に審議に関与すべき組織の明示と、それを前提とした社内のワークフローと審議書の改定を行い、当社としての判断とその論拠についてポジションペーパーを作成した上で、会計監査人と協議いたします。

また、当社が会計監査人とその会計処理にかかる方針について協議する際には、案件の全体像を提示して説明することを……ポジションペーパーガイドラインに明記しルール化したうえで徹底いたします。」

(ENECHANGE株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年9月24日) 〓

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



イ . 外部リソースを活用した資料作成


「また、経理部が、監査法人が実施する監査に対する理解の向上に努め、決算で必要な経理処理（主に減損、引当金、連結プロセスなど）については、期末監査前の財務諸表作成段階で精度の高い資料を提供できる体制を会社で整えることが必須であると認識を改め、2024年8月より[A]を財務・経理のアドバイザーとして、また同年10月から[B]を内部統制構築のアドバイザーとして契約を締結し、アドバイスを受けて、監査法人に対する資料の作成やより良い説明方法及び説明能力の向上に努めています。」

[\(株式会社サンテック「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2025年3月3日\)](#) 

C 指摘事項に関する取組み


ア . 指摘事項に対するプロセス

「今回の会計不祥事においては、当社が会計監査人からの商事事業における売上計上や取引の実在性に関する指摘を重く受け止め十分な対応を行っていれば早期に問題を改善することができた可能性があったことから、会計監査人の指摘事項に対する取組みのプロセスを改めました。今後、会計監査人から指摘があった場合は、取締役会および監査役会において当該指摘事項の内容をすべて確認し、指摘に対して真摯に対応することとし、問題またはその可能性が認められたときは、取締役会にて担当責任者を決め改善または調査を指示するとともに、会計処理への影響や法令違反の可能性があるなど重要性が高いと認めた場合はその対応について内部監査室による特別監査を実施し、必要な改善または調査をスケジュールに沿って実行し、継続的に改善状況をモニタリングできるように毎月の監査役会および定例取締役会に書面にて報告することといたしました。」

[\(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日\)](#) 

イ . 共有範囲の検討

「……会計監査人からの指摘は非常に重要であるため、会計監査人とのミーティングについて、基本的に監査役、経理部長、内部監査室長、内部統制室長が出席することで情報を共有し連携いたします。……会計監査人からの指摘事項に対する情報共有が原則となりますが、会計監査人からの指摘が不正の可能性に関するもので、関係者の隠蔽行為が懸念されるような場合は、監査役会において、情報共有の範囲、時期、方法等を審議のうえ対応いたします。」

[\(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日\)](#) 

3 章

11 会計監査人とのコミュニケーション不全
b 提供する資料に関する取組み

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



経営者による不祥事の防止に向けて

山中 彰子氏／日本公認会計士協会 常務理事
EY 新日本有限責任監査法人 パートナー、公認会計士

日本取引所自主規制法人様が、不祥事に対する企業の再発防止事例を取りまとめ刊行されるにあたり、会計監査人の立場から寄稿させて頂くこととなりました。本寄稿における意見につきましては筆者の意見であり、日本公認会計士協会や所属する法人の意見ではないことを申し添えます。

1. はじめに

2024年、内部統制報告制度の改訂が行われました。この改訂の趣旨は、企業を取り巻く環境やリスクは常時変化するものであり、企業は変化するリスクを識別し評価し対応しているはずで、それを内部統制報告制度において適切に評価してください、というものであったと理解しています。

健全な企業経営のためには、企業はリスクを適時に見極めて必要な内部統制を整備運用する必要があり、内部統制報告制度とは、その統制活動を企業自身でチェックをし、第三者が保証をするという制度であり、健全な企業経営の役に立つ仕組みですが、導入から20年弱が経過することで、本来の趣旨が見失われ、「前期と同じ評価範囲で、前期と同じ評価項目を前期と同じ手続で、前期と同じスケジュールで行えばいい」といういわゆる形骸化の実務が増えてきているのではないかという懸念に対応したのが2024年の改訂でした。

日本取引所自主規制法人様が開催されたパネルディスカッションでは、改訂の趣旨を確認し、内部統制システムの実効性の向上をテーマに意見交換がされています。どれだけの上場会社が、この改訂の趣旨を理解し、内部統制報告制度を経営に活用されたのかは、今後の適用後レビューの結果を待ちたいと思いますが、内部統制報告制度を単なる『制度対応＝コスト』と考えるか、『リスクと向き合うための制度＝企業価値向上』と考えるか、経営者の資質が問われているように思います。

2. 経営者の資質 ～倫理観～

今般の日本取引所自主規制法人様が刊行された不祥事に対する企業の再発防止事例にある倫理観や価値観に関する再発防止策を見ると、大半が研修となっていることに気が付きます。従業員の倫理観や価値観の醸成において研修は効果があると考えますが、経営者の倫理観や価値観の醸成に研修だけで十分なのかは疑問です。おそらく、経営者が不祥事の実行者であった事例では、経営者が交代し、不祥事の実行者を一掃したことで是正が完了したという整理がされており、これまで、あまり経営者の倫理観や価値観を醸成するための措置について踏み込まれてこなかったのではないかと推測します。

不祥事を大別すると、従業員が個人的な動機から実行する不祥事と、従業員が会社のためを思って実行する不祥事と、経営者が主導又は関与する不祥事とに分類されます。従業員が個人的な動機から実行する

INDEX

1章	本ハンドブックの目的
2章	本ハンドブックの活用方法
3章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

不祥事については、適切な内部統制を整備運用することで防止発見することが比較的容易であり、職務分掌と権限と責任の適切な割り当てと内部監査が基本をなします。従業員が会社のためによかれと思って実行する不祥事は、その行為を正当化できる企業風土や企業文化が背景にあることが多いと言われています。そして、経営者が主導又は関与する不祥事は、経営者の倫理観が弱い企業や、そもそもの経営者の善悪の判断基準が誤っている企業において生じるものと考えます。大企業であればガバナンスによってそうした経営者の行為に抑制がかかる場合もある一方で、規模が小さい企業であれば経営者の影響力が強くガバナンスが機能しないこともあれば、経営者の倫理観や価値観が企業行動や従業員の心理に強く影響を与えることもあります。

そのためにも日本市場に関わる取引所や証券会社や会計監査人は経営者の倫理観をしっかりと見ていく必要があると考えます。倫理観や価値観は言葉でその正当性を主張することができてしまいます。しかし、経営者の言動をよく考察することで、経営者の根底にある考え方が見えてきます。例えば、ガバナンスは重要だと言いながらも、友人や自身の影響力が及ぶ従順な人だけをガバナンスメンバーに選任する、財務報告の信頼性を一番重視すると言いながらも、営業成績の未達成についてパワハラまがいな叱責を繰り返し、過度なプレッシャーを与え営業成績の達成が財務報告の信頼性より優先させる心理状態を作らせてしまう、といった言葉と行動が一貫していない場合には注意が必要です。

また、経営者の財務諸表の作成責任の重さをより明確にすることも大事な点と考えます。例えば、有価証券報告書を故意に偽った場合のペナルティーを重くすることも有用です。法令や取引所のルールとして不正に対する罰則を強化することで、有価証券報告書を故意に偽ることの罪の重さを知ることができ、善悪の判断も付きやすくなり、不正への抑止力となると考えます。

3. 経営者の資質 ～変化への対応力～

昨今、IPOもない会社の経営者による不祥事が発覚し上場廃止となる事例が生じています。起業家である経営者にとって自社は「自分の会社」という意識が強く、上場を機に「自分の会社」でなくなり、経営者は執行を任された者に変化します。上場に伴い、経営者は意識を変えないといけないのですが、この変化を理解し受け入れることができるかどうかは上場会社の経営者の資質の1つと思います。

ビジネスをする上で、何がリスクで何がチャンスなのか、何が世の中から求められる製品商品サービスで、この先何を事業としていくのが望ましいか、経営者は日々考えています。世の中から求められるものを理解する力は、事業経営上不可欠なスキルであり、本来、多くの経営者が具備しているものと思います。そこで、ルールについても形式的に準拠していればいいという発想ではなく、求められていることの本質を理解する姿勢を保持することが、経営者に求められる資質であり、倫理観を支える1つと考えます。世の中から求められるものは日々変化していきます。私達会計監査人は、一年を通して上場会社の経営者、役員、監査役等、及び従業員の皆様と接する機会があります。もし懸念事項があれば、ぜひ早期にコミュニケーションの機会を頂ければ幸いです。

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

11 会計監査人とのコミュニケーション不全



4. 結びに

経営者の資質のうち倫理観と変化への対応力の2つについて取り上げてきました。これらの経営者の資質は、健全な企業運営、健全な日本の市場を支えるものとして重要です。従業員の行為を起因とする誤謬や不正に対し有効な内部統制は多くあり、比較的实施が容易です。一方で、経営者は内部統制を無効化できる立場にあることから、経営者による不正や経営者が関与する不正に対し唯一万能な内部統制はなく、経営者であっても不正をしにくい環境を複数の内部統制を重ねながら、経営者自らが築いていくことが肝要です。具体的には、善悪の判断が根付いた企業風土、適切な業務プロセスにおける内部統制、有効な内部通報制度、社外役員を含む客観的なガバナンスの体制などが整備運用されると、経営者に不正への誘惑が生じたとしても心理的にも物理的にも不正を実行しにくくなると思います。冒頭で触れた内部統制報告制度の改訂においても、不正リスクが強調されました。経営者は内部統制を無視・無効化ならしめることができる権限を有しているものの、組織内に適切な全社的又は業務プロセスレベルに係る内部統制を構築していれば、複数の者が当該事実に関与することから、内部統制の無視・無効化は相当程度、困難なものとなり、結果として、経営者等自らの行動にも相応の抑止的な効果をもたらすことが期待できるとされています。

また、企業内の監視だけではなく、企業外から市場関係者が経営者の倫理観についてよく見ること、そして、経営者の財務諸表の作成責任の重さを明確にするために、ペナルティーの重さにより善悪や罪の重さを明示すること等により不正への抑止を図ることも、経営者の倫理観の醸成に貢献できると考えます。日本の健全な資本市場のために、監督官庁、取引所、証券会社、会計監査人といった市場関係者のそれぞれが出来ること、すべきことを実践していくことが必要と思います。

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

11 会計監査人とのコミュニケーション不全



1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

CGコード原則2-5において、上場会社は内部通報に係る適切な体制整備を行い、取締役はその運用状況を監督すべきとされており、さらに、補充原則2-5①では、「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いの禁止に関する規律を整備すべきである。」と定められています^{※1}。


また、「事業者が公益通報に適切に対応するための体制整備の徹底と実効性の向上」、「公益通報を理由とする不利益な取扱いの抑止・救済の強化」等を目的として掲げる「公益通報者保護法の一部を改正する法律（令和7年法律第62号）」が2025年6月に国会で成立し、内部通報制度の重要性や実効性が一層注目されています。

一方で、一部の上場会社では、不祥事の端緒を知りながらも通報者保護の実効性への疑念から内部通報に至らなかった事案、そもそも制度周知が不十分で利用されなかった事案、制度の形骸化により長期間不祥事が発見されず、最終的に外部通報に至った事案がみられ、いずれも会社や投資者に多大な影響を及ぼしています。

内部通報制度は会社法の内部統制システムの業務適正確保体制を構成する重要な仕組みの一つであり、不祥事の予防、早期発見に有効な手段です。そのため、現に不祥事が発生していない会社にとっても、以下の記載を参考に内部通報制度の安全性・信頼性を再点検することは重要です^{※2}。

※1 CG白書2025では、プライム市場上場会社及びスタンダード市場上場会社において、内部通報制度の整備等を求めるCGコード原則2-5のコンプライ（遵守）率は99.9%、経営陣から独立した窓口の設置等を求める補充原則2-5①のコンプライ率は97.6%とされています。

※2 当法人では、上場会社の行うディスクロージャーの適正性、「企業行動規範」の遵守状況、様々な上場廃止基準への抵触可能性等に関する情報提供を受領するための窓口を設けています。

[上場会社の上場適格性に関する情報受付窓口 | 日本取引所グループ](#) 

再発防止策の分類とポイント

再発防止策の分類		再発防止策のポイント
a 制度の周知徹底	(a) 周知内容	ア. 通報窓口・通報後のプロセス 
		イ. 匿名通報・通報者保護 
		ウ. 利用者増加に向けた周知 
	(b) 周知方法	ア. アンケート結果に基づいた研修 
		イ. マニュアルの配布 
		ウ. ポータルサイト・グループ報・上司からの案内 
		エ. ポスター 
		オ. 個別のメールアドレスへの送付 
	(c) 周知活動のフォローアップ	ア. 主管部室の活動状況のフォローアップ 
b 内部通報窓口	(a) 通報先	ア. 社外窓口（社外取締役と第三者）の設置 
		イ. 顧問弁護士以外の社外窓口の設置 
		ウ. 社内窓口の選択肢の拡充 
		エ. 通報内容に応じた窓口の設置 
	(b) 利用対象の拡大	ア. 取引先への開放 
		イ. グループ会社への開放 



再発防止策の分類		再発防止策のポイント
c 運用強化	(a) 通報後のプロセス	ア. 通報内容に応じた調査責任者の変更 ☑
		イ. 情報の漏洩に留意したプロセス ☑
		ウ. 顧問弁護士が外部窓口を担当する場合のプロセス ☑
	(b) フォローアップの実施	ア. 利用実績のモニタリングとフォローアップ ☑
		イ. アンケートによる浸透状況確認 ☑
	(c) 通報者保護の強化	ア. 匿名性の確保・不利益処分、範囲外共有の禁止 ☑
		イ. 報奨制度・リニエンシー制度 ☑
d グループ会社における 内部通報制度の見直し		ア. 全グループ会社への窓口の設置 ☑
		イ. 海外グループ会社における整備 ☑

コラム

公益通報者保護法改正の論点と上場会社における内部通報制度

山口 利昭氏／山口利昭法律事務所 代表弁護士

消費者庁「公益通報者保護制度検討会」委員等

▼

3 章

12
内部通報制度の形骸化・不備


INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他




a - (a) 周知内容


ア . 通報窓口・通報後のプロセス

「現状では国内OS [注:アウトソーシング]グループの内部通報制度の存在を従業員へ案内していたに過ぎず、実際に通報した内容がどのように扱われるのかを十分に周知できていないため、内部通報制度に不透明感があり、従業員が通報を躊躇することにつながったと考えています。この反省を踏まえて、通報制度の運用について通報後のルート図を記載した資料とともに、どんな時に、どこへ通報すれば良いのかを明確化……」
[\(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日\)](#) 

イ . 匿名通報・通報者保護


「……法務部では、匿名通報が可能であること、通報したことによる不利益取扱がないことについて……周知活動を実施していきます。」
[\(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日\)](#) 

ウ . 利用者増加に向けた周知


「内部通報制度を利用されやすい仕組みにするために、研修等を通して、当社グループの全従業員に通報すべき事案かどうか迷うような場合でも気軽に相談できる旨を周知し、より広くリスクに関わる情報を集められるような運用を行っていくこととしました。」
[\(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日\)](#) 

a - (b) 周知方法

ア . アンケート結果に基づいた研修

「当社は、……内部統制室においてグループの全役職員を対象に内部通報制度に関するアンケートを実施いたしました。……結果を受けて内部統制委員会にて、より利用されやすい仕組みにすべく検討を行い、アンケートの回答の中で多かった「匿名性が保証されない」、「本当に通報者が保護されるのか不安」、「内部通報制度が把握できていないので使いにくい」等の意見を重視し、内部通報制度・内部通報規程がグループの役職員に十分に認知されていないことに対し、通報者が保護される仕組みをわかりやすく伝える必要から内部通報規程の見直しを行い、内部通報先、内部通報の取扱手順、公益通報者保護法の趣旨を周知し、当社グループに発生のある可能性があるリスクや他社での事例を参考に定期的に社内研修を実施することとしました。」
[\(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日\)](#) 

イ . マニュアルの配布

「……役職員への内部通報制度の周知として、……通報先を分かりやすく掲示する、通報方法についての冊子(マニュアル)を配布するなど周知活動を徹底します。」
[\(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年7月31日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

ウ . ポータルサイト・グループ報・上司からの案内

「……OS [注:アウトソーシング]からの案内(グループ報や、給与明細等の全従業員の目に触れるものに記載)に加え、役職者が部下に対し半年に一度案内することにより認知度を高めていきます。……社内ポータルサイトに掲載する等の方法により周知活動を実施していきます。」

(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日) □

エ . ポスター

「また、2023年1月より、内部通報制度の概要・通報窓口を記載したポスターを作成し、子会社の全事務所に掲示して、社内通知を図っています。」

(ITbookホールディングス株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2023年10月26日) □

オ . 個別のメールアドレスへの送付

「変更した案内文及び社外窓口については、……全役職員の個別メールアドレス宛に発信を行っております。内部通報規程を案内文に添付し、内部通報制度の意義及び通報者の保護を行うというメッセージ……、社内窓口、社外窓口含めた通報窓口の利用方法を理解できるよう具体的な連絡先を明記した状態での発信を行うことで周知徹底がなされ、内部通報制度がより正しく理解され、不正の未然防止、抑制につながると考えております。」

(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年4月26日) □

a - (c) 周知活動のフォローアップ

ア . 主管部室の活動状況のフォローアップ

「……通報窓口の利用を促進するための周知活動の主管部室は総務人事部とし、利用促進の案内を行うことを同部の年次活動計画に定めるとともに、リスクコンプライアンス委員会でも、総務人事部の活動状況についてフォローアップをする予定です。」

(Shinwa Wise Holdings株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月19日) □

b 内部通報窓口

b - (a) 通報先

ア . 社外窓口（社外取締役と第三者）の設置

「内部通報窓口は社内には設置しておらず、情報提供者の秘匿性が確保されていなかったこともあり、設置以来、通報の実績はありませんでした。今後は、内部監査室の他に社外取締役である[A氏]の[B法人]を内部通報窓口として、及び第三者委員会で委員を務められた[C氏]の[D法人]に外部窓口を設置し、通報があった場合に、その通報内容に対して客観的に検証・調査・対応が行われる体制となるように2023年10月中に内部通報制度規程の見直し、フローチャートの作成を行っていきます。」

(株式会社ヤマウラ「改善報告書」2023年10月6日) □

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

12

a 制度の周知徹底

内部通報制度の形骸化・不備



イ . 顧問弁護士以外の社外窓口の設置

「また、これまで当社内部通報の社外窓口は、顧問弁護士事務所としておりましたが、独立性をより高めるため、外部機関の[A社]に2024年3月より変更いたしました。チャンピオン76 [注：子会社]においても同様に、相談窓口([A社])を2024年3月に新たに設置し、当社と同様の方法で周知を行っております。」

(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年4月26日) ㊦

ウ . 社内窓口の選択肢の拡充

「当社グループは人数が少なく通報者が特定されやすいことから外部の通報先の活用を重視し、従前から、運用上、内部通報先に社外監査役(弁護士)を入れていたものの、匿名性の保証やより通報・相談しやすい環境を整備する観点から、内部統制室、常勤監査役および社外監査役を社内通報窓口として選択して通報できることを規程に明記……」

(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日) ㊦

エ . 通報内容に応じた窓口の設置

「上申義務の実効性を担保するために、公益通報窓口を以下のとおり拡大し、情報の受け入れ態勢を拡大します。現状(2022年8月31日まで)

社外窓口 メンタルヘルスの専門家

社内窓口 本社管理本部総務部

今後(2022年9月1日より)

社外窓口 メンタルヘルスの専門家[A]

// 不正・不法行為の窓口[B]

// 労働条件、ハラスメント等の窓口[C]

社内窓口 本社管理本部総務部」

(株式会社ダイイチ「再発防止策の策定に関するお知らせ」2022年9月1日) ㊦

b - (b) 利用対象の拡大

ア . 取引先への開放

「内部通報制度については、窓口の利用対象を取引先に拡げ、通報者の保護の徹底を図るなど機能の充実を図ります。」

(株式会社三栄建築設計「第三者委員会の提言を受けた再発防止策の策定等に関するお知らせ」2023年9月11日) ㊦

イ . グループ会社への開放

「……当社グループ共通の内部通報制度規程を定め、各子会社の従業員においても、外部通報窓口を含めた当該通報窓口相談・通報することができるよう致しました。」

(Shinwa Wise Holdings株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月19日) ㊦


INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他




c - (a) 通報後のプロセス


ア . 通報内容に応じた調査責任者の変更

「運用開始時の規程では管理本部長が調査責任者とされており、管理本部長に関する通報が期待できない規程となっていたために、管理本部長に関する通報は常勤監査役が調査責任者とするように……規程を改訂しました。」
[\(ITbookホールディングス株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2023年10月26日\)](#) 

イ . 情報の漏洩に留意したプロセス


「……従業員が、内部通報制度を躊躇なく安心して活用することを目的として、通報窓口を第三者的な立場で事案の秘匿性を担保できる外部の弁護士に限定し、通報者（被害者）から直接事情を聴取し、通報者の保護のため厳格な秘密保持を確保することを目指します。通報者からの第一報を受けた外部の法律事務所では、通報者から伝達された情報を所定のフォーマットに落とし込み、当社CCO（チーフコンプライアンスオフィサー）及びコンプライアンス推進部へ事案の報告を行います。CCO及びコンプライアンス推進部は、事案の内容を把握し、担当弁護士に対する再確認を行った後、事実確認を行うため、関係者に対するヒアリングを秘密裏に実行致します。」
[\(株式会社ウイルコホールディングス「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ」 2025年1月24日\)](#) 

ウ . 顧問弁護士が外部窓口を担当する場合のプロセス


「……外部通報窓口を担当する顧問弁護士は、通報者からの通報内容を聴取し、匿名性等の通報者の意向を踏まえたうえで当社に報告し、調査の必要性や通報者に対する適切な対応等について助言を行いますが、独立性の観点から、当該通報事案の処理（例えば、訴訟や労働審判が起きた場合の代理人活動等）に関しては、当社は別の弁護士に委嘱することとし、通報者が安心して外部通報窓口に相談できる体制に致します。」
[\(Shinwa Wise Holdings株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年12月19日\)](#) 

c - (b) フォローアップの実施

ア . 利用実績のモニタリングとフォローアップ

「……今後は、内部監査室が内部通報制度の利用実績等をモニタリングし、毎年実施のコンプライアンス研修での周知、研修後のグループの役職員に対するアンケートを実施して内部通報制度の存在の認知度や利用しやすさを確認後、必要に応じて内部監査室が制度の改善を実施いたします。」
[\(ITbookホールディングス株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2023年10月26日\)](#) 

イ . アンケートによる浸透状況確認

「……研修から半年後を目途に全社員に向けてアンケートを取るなどして内部通報に関する浸透状況を確認し、対策を行うことで内部通報制度の形骸化を防ぐことを検討しております。」
[\(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年7月31日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

ア . 匿名性の確保・不利益処分、範囲外共有の禁止

「……内部通報制度の見直しを図り、通報ルートの確立や範囲外共有の禁止条文を設け、匿名性を確保するとともに不当処分の禁止……等の通報者に不利益とならない十分な配慮を施して……」

(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年7月31日) □

イ . 報奨制度・リニエンシー制度※

「内部通報制度については、疑念のある事象を早期に検出する有益なツールであるものの、役職員からすると通報したことで不利益な取扱いを受けるのではないかとといった躊躇する気持ちが働きやすいことも想定されます。こうした懸念を払拭するために、法務部が2022年5月末までに報奨制度やリニエンシー制度の導入を検討します。」

(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日) □

※ 不祥事に関与した者が、自主的に通報を行った場合に、その状況に応じて懲戒処分等を減免する制度を指します。

d グループ会社における内部通報制度の見直し

ア . 全グループ会社への窓口の設置

「……当社グループとしてインドネシアと複数の海外子会社を有することに鑑み、全子会社へ目安箱の設置及び、FSC [注:ファインシンター] への通報窓口を2024年9月までに設置しました。FSCについては、当社の顧問弁護士を窓口とした通報先はありますが、今後はFSC、FSI [注:子会社] をはじめ当社グループ全体及び各社を対象とした窓口について、当社と利害関係を有さない弁護士等の専門家が担当する外部窓口もしくは経営陣や業務執行側から独立した立場の内部通報窓口事業者による外部窓口の設置をします。」

(株式会社ファインシンター「東京証券取引所及び名古屋証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月20日) □

イ . 海外グループ会社における整備

「……未整備であったOS [注:アウトソーシング] グループの国内内部通報規程は、2021年12月15日に制定、施行しており……ますが、未整備の在外グループ会社に関しては、現地の法制度や現地人の気質 (内部告発そのものが馴染まない等) に配慮しつつ、2022年8月末までに制度の導入計画を策定します。」

(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日) □

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



1 課題となる内部通報制度の機能不全

近時の企業不祥事発生時に設置される調査委員会の報告書を読みますと、「監督官庁やマスコミへの情報提供」や「掲示板(SNS)への匿名の書き込み」が不正発覚の端緒となるケース、内部通報がなされたにもかかわらず、不十分な調査のまま放置されて不正が長年継続していたケース等が散見されます。内部通報制度を仕組みとしては整えていても、通報者保護が徹底されていないために、実際には機能しなかった事例は枚挙にいとまがありません。

そこで、通報者保護を徹底しつつ事業者が自浄作用を発揮できるように、2025年6月に公益通報者保護法が改正されました(以下「令和7年改正法」といいます。2026年には施行が予定されています)。上場企業が自社の内部通報制度を見直すにあたっては、この令和7年改正法の仕組みを十分理解する必要があります。

2 令和7年改正法の概要

法改正のポイントはいくつかありますが、内部通報制度の構築・運用との関係で重要なのは罰則規定や禁止規定が新たに設けられたことです。たとえば、公益通報への対応体制整備の一環として、常用雇用者が300名を超える事業者では、公益通報の窓口担当者、調査担当者、是正措置担当者等、通報者を知り得る立場にある役職員を「公益通報対応業務従事者」として指定しなければならず、当該指定を怠った場合には行政処分や刑事罰の対象となります(令和7年改正法11条1項、同15条の2、同21条2項)。

また、公益通報への対応体制整備義務の運用面において、通報者の通報妨害や、通報者を探索する行為については禁止規定が新設されました(同11条の2第1項、11条の3。ただし正当な理由がある場合は除外されます)。禁止規定に違反した役職員への法的な制裁条項はありませんが、違反行為者に対しては、事業者による対応体制整備義務の一環としての社内処分、そして通報者に対しては被害回復措置が求められることにご留意ください。

さらに、公益通報を行ったことを理由として、通報者に対して懲戒・解雇処分を行った役職員及び事業者(法人)に対しては、新たに刑事罰が課されることになります(同3条1項、2項、21条1項)。適切な懲戒・解雇処分であることの立証責任が事業者側に転換されることになりますので(同3条3項)、公益通報者との関係においては懲戒・解雇処分のプロセスの透明性が求められるようになります。

INDEX

1章	本ハンドブックの目的
2章	本ハンドブックの活用方法
3章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3章

12

内部通報制度の形骸化・不備



3 内部通報制度の見直しに向けて

業者が内部通報窓口によって受理する事実は違法行為だけでなく、社内の行動規範に違反した不適切行為も含まれるものと思われます。一方、公益通報者保護法上の公益通報は法で定められた505本(2025年10月時点)の法令違反行為に限定されています。したがって、内部通報制度の構築・運用においては、公益通報者保護法における内部公益通報への対応体制がほぼ充足できるような体制作りが望まれます。その際にとくに留意すべきポイントは、①通報者を広めに定めること(令和7年改正法ではフリーランスも通報者に含めています)、②組織横断的に活用できる窓口を一つでも設置すること、③内部通報制度の責任者を事業者内で明確に決めること(従事者指定制度の厳格化への対応)、④上場会社の子会社であったとしても、常用雇用者が300名を超える事業者であれば、子会社自身で公益通報対応体制整備義務を尽くすための仕組みを構築すること、と心得てください。とくに令和7年改正法の施行日までに、法11条4項に基づく「法定指針」や「指針の解説」の改訂版が政府から公表されますので、その指針や指針の解説を参考に、自社の内部通報制度を見直す必要があります。

さらに、公益通報対応業務は監督官庁やマスコミに内部告発(外部公益通報)を行った通報者の保護も含んでいます。したがって、外部への情報提供者を探索すること、適切な調査プロセスも経ないままに不利益取扱いを行うことも公益通報者保護法違反になりますのでご注意ください。

まずは自社の内部通報制度の社内周知に努める必要があります(法11条2項)。どのように周知すべきか、という点も、上記の指針および指針の解説を参考にしてください。

4 今後の法改正を見据えた内部通報制度の見直し

最後になりますが、公益通報者保護法は、今後の実務の状況を勘案した上で、さらなる法改正が予想されます。内部通報制度を見直すにあたっては、通報者の範囲を広くする(たとえば取引先社員等)、通報者保護に配慮しつつ通報対応プロセスを透明化する、濫用的通報者への対応を検討するといった取組みをお勧めします。

通報対応体制の整備は企業の信用毀損を回避するためのリスク管理としてとても重要です。ぜひ、トップも含めて全社的な取組みとして内部通報制度の見直しをご検討ください。

INDEX

1章	本ハンドブックの目的
2章	本ハンドブックの活用方法
3章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3章

12

内部通報制度の形骸化・不備



1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

CGコード補充原則4-3④では、「取締役会はグループ全体を含めた全社的なリスク管理体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである。」と定められています。

しかし、親会社のマネジメントが行き届かない国内外のグループ会社で会計不正等の不祥事が発生し、会社や投資者に多大な影響が生じる事例が散見されることから、グループ会社を原因とする不祥事を予防するための取り組みは、健全な企業経営と企業価値の維持・向上のために、極めて重要な課題です。

2019 年 6 月に経済産業省が公表した「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）」では、日本企業のグループ・ガバナンスに対する課題認識の下、グループ・ガバナンスの実効性を確保するためのベストプラクティスや、重要な視点が取りまとめられています。

上記ガイドラインや、以下に紹介する再発防止策を参考に、グループ会社の管理体制を改めてご確認ください。

再発防止策の分類とポイント

再発防止策の分類		再発防止策のポイント
a グループ会社管理体制		ア. 管理責任の明確化 ⊙
		イ. グループ会社を支援するための部署の新設 ⊙
		ウ. 親会社による積極的な介入 ⊙
b 親会社からのモニタリング		ア. 海外グループ会社の重要案件 ⊙
		イ. 重点コンプライアンス項目 ⊙
		ウ. 会計処理の適切性 ⊙
		エ. 親会社取締役会への報告 ⊙
		オ. 親会社取締役会への上程に関する検証 ⊙
		カ. 親会社監査等委員による子会社の職務執行状況の監督 ⊙
		キ. グループ会社の自己点検結果の再検証 ⊙
c グループ会社の 内部統制の強化		ク. 海外グループ会社への現地往査 ⊙
	(a) 規程等の見直し	ア. 職務権限規程（親会社取締役会への付議事項） ⊙
		イ. 経理規程 ⊙
		ウ. 重要規程全般 ⊙
	(b) 取締役会の機能強化	ア. 親会社役員の増員 ⊙
		イ. 役員の選任基準の見直し ⊙
		ウ. 付議事項の見直し ⊙
		エ. 監査結果の取締役会への報告 ⊙
	(c) 監査役会等の機能強化	ア. 親会社監査役等の増員 ⊙
		イ. 監査計画の策定 ⊙
		ウ. 監査役監査の実施と監査結果の報告 ⊙
		エ. 子会社オフィスの集約化 ⊙
	(d) 内部監査部門の機能強化	ア. 内部監査部門の新設 ⊙
		イ. 親会社内部監査部門との連携 ⊙

再発防止策の分類		再発防止策のポイント
d 情報共有・コミュニケーション	(a) 情報共有のための会議体	ア. グループ全体の情報共有 ☑
		イ. 管理部門の情報共有 ☑
		ウ. コンプライアンスに関する情報共有 ☑
	(b) 海外グループ会社との情報共有	ア. 親会社経理部門への情報共有の徹底 ☑
		イ. コミュニケーションツールの検討 ☑
		エ. 赴任者と現地スタッフのコミュニケーションの向上に向けた取組み ☑

コラム

グループガバナンスと本ハンドブック

澤口 実氏／森・濱田松本法律事務所 外国法共同事業 パートナー弁護士
経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システム研究会」委員等

▼

a グループ会社管理体制

ア. 管理責任の明確化

「関係会社管理規程を見直し、子会社管理の責任部署を管理本部、管理責任者を管理本部長、管掌役員を代表取締役社長と定めるとともに、当社のどの部門がどの子会社管理業務を行うかを明確にすることで、業務内容および実施者を検証することが容易となり、子会社管理の実効性が上がると考えています。」
[\(ITbookホールディングス株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2023年10月26日\)](#) ☐

イ. グループ会社を支援するための部署の新設

「当社では、担当役員が海外子会社や工場の管理を一手に引き受けるとともに、経理部が財務情報の報告を受け、取りまとめることとなっていました。財務情報の報告を受ける経理部が、子会社の事業内容等を踏まえたサポートまで行うことは限界がある上、牽制機能の低下にもつながりかねないと考えています。そこで担当役員や経理部とは別に、子会社の生産支援のために2024年1月に発足したグローバル生産支援室について、子会社の生産面に限らないサポートする組織として、2025年1月よりグローバル支援室と改編し、経理部等による牽制機能と合わせて、子会社間での改善事例共有の機会を定期的に設けるなど機能横断的な子会社のサポートを行うことで、子会社管理体制の強化を図ります。」
[\(株式会社ファインシンター「東京証券取引所及び名古屋証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月20日\)](#) ☐

ウ. 親会社による積極的な介入

「……OST [注：子会社]については、上場に向けた準備のためにOS [注：アウトソーシング]と締結していたOSTの独立性を確保するためのガバナンス合意書を2022年1月17日付で解消しました。これにより、OS経営管理本部の各部門が2022年2月よりOSTグループの管理部門への介入を開始し、グループ一体となって管理していく体制を確保しました。……OS経営管理本部長が直接OST管理部門管掌取締役より報告を受け、また指示や判断をすることをもって権限の分散を図ります。」
[\(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日\)](#) ☐

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

a
グループ会社管理体制

13
グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮



ア . 海外グループ会社の重要案件

「海外拠点については、国際本部が各海外現地法人の会計ソフトから出力されるデータを基に海外現地法人案件の売上高総額の●●%をカバーする案件を抽出し、実行予算の内容を検証する仕組みに着手し、2025年3月期(第78期)第4四半期に開始します。異常値や懸念がある事象が認められる場合は、国際本部が海外現地法人に実行予算を変更する必要があるかを確認し、変更が必要な場合は当該四半期末までに実行予算変更を提出させ、変更が不要な場合はその理由を報告させるとともに根拠資料を提出させて国際本部が確認することにした。」

(株式会社サンテック「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2025年3月3日) □

イ . 重点コンプライアンス項目

「……重点コンプライアンス項目ごとのモニタリング計画に従って、項目ごとに専門性を有するOS [注:アウトソーシング] 経理部門のメンバーが国内グループ会社に対してモニタリングを行います。当該モニタリングは、2022年8月末以降開始し、その後はモニタリング計画に従い、四半期に1回の頻度でモニタリングを実施していく想定です。」

(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日) □

ウ . 会計処理の適切性

「[子会社であるGlabの] IFRSにおける会計上の重要論点(新しい仕組みの取引、多額な取引、リスクがある取引等を想定しております)について、当社のその他の関係会社であるMegazone Cloud Corporationの管理部門に在籍する公認会計士とも協議を行い、会計処理の適正性についてモニタリングを実施いたします。……当該運用は、当社管理部門・Glab管理部門とMegazone Cloud Corporation管理部門とで行っているウィークリーミーティングで会計事象についての議案の情報共有を行い、会計上の重要論点と認められた場合は、会計上の検討が必要な事項について当社のCFOと公認会計士の資格を有しているMegazone Cloud Corporation財務部グループ長とで協議を行います。」

(株式会社ガーラ「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2025年1月20日) □

エ . 親会社取締役会への報告

「……当社の取締役会……の中でヤマウラ企画開発[注:子会社]の専務取締役がプロジェクト毎の業務の進捗状況、当社からの借入や返済及びプロジェクト毎の支払や入金等の経理状況等についての報告をして業務管理の強化をすることとします。」

(株式会社ヤマウラ「改善報告書」2023年10月6日) □

オ . 親会社取締役会への上程に関する検証

「……管理本部の総務・IR部……にて、2023年12月以降、毎月 of 当社取締役会実施時に、すべての子会社の取締役会議事録を入手し、当社取締役会への上程漏れがないかの検証も実施いたします。」

(ITbookホールディングス株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2023年10月26日) □

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

カ . 親会社監査等委員による子会社の職務執行状況の監督

「監査等委員会は、子会社との連携については、2024年5月以降6ヶ月毎に、連結子会社である株式会社チャンピオン76社長との面談や重要資料の閲覧等によりその職務執行状況を監視・監督を行います。」

(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年4月26日) ㊦

キ . グループ会社の自己点検結果の再検証

「MCRは、内部統制報告制度における整備対象会社以外のすべての拠点が、最低限構築しなければならないグローバル共通の業務プロセスごとの内部統制項目をリスト化し、各グループ会社の経営トップ自らがその項目に従ってリスクマネジメントを実施できる仕組みです。OS [注：アウトソーシング]グループでは、2018年よりMCRを導入しており、全体で約200項目のうち、毎年OS経営管理部門のガバナンスチームが会社ごとに約50項目を選出して内部統制報告制度における整備対象会社以外のグループ各社に提示しています。提示を受けた各社の経営トップは、毎年入れ替わる統制項目による自己リスクマネジメントを継続的に実施し、その結果をOS経営管理部門のガバナンスチームに報告しています。OS経営管理部門のガバナンスチームはその報告内容を分析し、MCRによる内部統制が機能しているか確認し、不備があると判断した場合に指導を行ってきました。今回、……以下の施策を追加します。

ア. MCRの評価項目の見直し

- 売上計上に係る社内ルールが実際に遵守されているかどうか、四半期末に売上の期間帰属の妥当性確認を実施する項目を追加します。

- SOD (職務分離) チェックリストを実際の業務分担表に落とし込み、遵守を求めることで、相互牽制を徹底させます。

イ. MCRの評価運用の見直し

- 自己点検対象項目のうち、特に営業(受注)、経理(売上計上)及び賃金(賃金計算)のカテゴリーについては、自己点検の結果を証するエビデンス(帳票、証憑や文書)の提出を求め、OS経営管理部門のガバナンスチームにて再点検を行います。

- 新型コロナウイルス感染症による渡航制限の解除以降、OS経営管理部門のガバナンスチームが、一定の売上の増減幅のある拠点を選り、実際に訪問して、自己点検の結果を検証します。また、親会社からのモニタリングによるグローバルガバナンスの強化に向け、これら運用の結果把握した不備内容及びその改善施策をOS取締役会に報告……」

(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日) ㊦

ク . 海外グループ会社への現地往査

「……FSC[注：ファインシンター]経理部や監査室は、海外子会社から財務情報や関連資料の提出を受けて確認・検証するだけでなく、実際に現地を往査する等、海外子会社の複数の職員と直接コミュニケーションをとる機会を継続的に設けていきます。」

(株式会社ファインシンター「東京証券取引所及び名古屋証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月20日) ㊦

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

13
グループ会社の管理体制の不備、
管理機能の不備・不十分な発揮
b 親会社からのモニタリング



C

グループ会社の内部統制の強化

c - (a) 規程等の見直し

ア . 職務権限規程（親会社取締役会への付議事項）

「2023年12月までに、当社の管理本部の総務・IR部が子会社全社について職務権限規程を総点検し、必要な子会社について職務権限規程の改定を行い、必要であれば各社の取締役会規程の改定を行い、当社の取締役会で報告・決議するべき内容を明確化することで、子会社管理強化と当社取締役会の監督機能強化をいたします。」

[\(ITbookホールディングス株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2023年10月26日\)](#) □

イ . 経理規程

「本件は、第三者委員会からは、グループ全体における会計上の知識不足が指摘されました。また、当社と致しましても、業務フローの改善および規程の改訂……を検討するとともに、グループガバナンス体制を強化するために、グループ経理規程関連の改訂を進めることと致しました(2025年3月末日までに改訂予定)。具体的には、リスクコンプライアンス委員会において、グループ全体の経理関連規程の状況を確認するとともに、適宜見直しを進めて参ります。グループ経理規程に買戻特約が付された場合における会計上の処理(例えば、買戻特約の例や収益認識基準の基本的な考え方、買戻特約を認識した場合における上長や総務人事部への報告義務、経理担当者における会計処理の手順、内部監査室における事後の確認手順等)を規程やマニュアルに明記することにより、規程に則った会計処理を行うとともに、ルールがないことを原因とする不適切な処理の防止を図ります。」

[\(Shinwa Wise Holdings株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月19日\)](#) □

ウ . 重要規程全般

「ヤマウラ企画開発[注：子会社]の取締役及び当社の管理本部で協議・検討を行いながら、2023年11月までに取締役会規程、組織規程、職務権限規程、監査役監査規程、出納業務・銀行印の押印フロー等の規程・マニュアル等を見直します。見直した規程については、管理本部がヤマウラ企画開発の役職員に対してポータルサイトへの規程の掲載と規程の理解度を測るアンケートにより2023年12月に周知を行い、規程通りに業務を遂行することへの意識付けを行います。」

[\(株式会社ヤマウラ「改善報告書」2023年10月6日\)](#) □

c - (b) 取締役会の機能強化

ア . 親会社役員の増員

「ITbook[注：子会社]において、2023年4月より、代表取締役の交替および当社から取締役2名(当社取締役と執行役員管理本部長)が就任しています。本役員編成の見直しは取締役会で当社の関与度を増加させることを目的としています。……また、公認会計士資格を有する当社管理本部長がITbook取締役管理本部長に就任しており、売上計上や在庫計上で直接会計証憑を検証する必要性が生じれば検証いたします。」

[\(ITbookホールディングス株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2023年10月26日\)](#) □

イ . 役員の選任基準の見直し

「2022年5月に当社はHRコミュニケーション部を設置し、子会社役員の選任について、2023年4月からは、期首前の3月にHRコミュニケーション部が当社の社内取締役全員と経営に関するスキルを中心に検討したうえ選任

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

13

C

グループ会社の内部統制の強化

グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮



案を作成し、社外取締役も含めた当社の取締役会での議案として選任しています。2024年3月以後は以下要素も加え、役員としての適性を判断し、コンプライアンスを重要視することで、不正会計発生のリスクは減少すると考えています。

○ リスクコンプライアンス委員会での報告内容等から事件、事故、コンプライアンス違反等の発生および対応状況から事案に対する対応能力および再発防止策の構築力を評価

○ 内部監査室による内部統制監査および業務監査結果から内部統制の正確な理解と構築能力を評価

○ 取締役の職務執行状況を監督・監査する立場の監査役からの評価……」

[\(ITbookホールディングス株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2023年10月26日\)](#) □

ウ．付議事項の見直し

「ヤマウラ企画開発[注：子会社]の取締役会規程の付議基準を2023年10月までに見直し……、取締役会による監督機能が働く体制となるように整備します。」

[\(株式会社ヤマウラ「改善報告書」2023年10月6日\)](#) □

エ．監査結果の取締役会への報告

「また、ヤマウラ企画開発[注：子会社]の監査役が監査役監査の結果を四半期に1回、当社及びヤマウラ企画開発の取締役会に報告することで連携して取締役による管理・監督体制を強化していきます。」

[\(株式会社ヤマウラ「改善報告書」2023年10月6日\)](#) □

c - (c) 監査役会等の機能強化

ア．親会社監査役等の増員

「……当社の常勤監査役がITbook [注：子会社] とITbookテクノロジー [注：子会社] の監査役に就任し、2023年4月に当社管理本部長が新たに4社の子会社監査役に就任しています。その後も子会社監査役の配置転換を行い、2023年10月現在、当社の監査役、管理本部長、監査業務の経験のある社員のいずれかが子会社監査役に就任する体制に変更いたしました。……子会社監査役全員が監査業務の経験者となり……。しかし、子会社監査役の兼任が多い状況であるため、兼任状況の見直しの必要性の検討を2023年12月までに行う予定です。」

[\(ITbookホールディングス株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2023年10月26日\)](#) □

イ．監査計画の策定

「ヤマウラ企画開発[注：子会社]の監査役監査計画が策定されておらず、監査役監査が行われていなかったため、ヤマウラ企画開発の取締役の業務執行状況を監督・監査する体制がありませんでした。……それぞれの会社の取締役及び監査等委員との連携を図り、ガバナンス体制の強化及び実効性のある監査体制となるように、2023年10月中にヤマウラ企画開発の監査役が監査役監査計画を策定し、監査等委員会へ提出・確認して整備していきます。」

[\(株式会社ヤマウラ「改善報告書」2023年10月6日\)](#) □

ウ．監査役監査の実施と監査結果の報告

「……四半期に1回実施するヤマウラ企画開発[注：子会社]の取締役会の前に監査役監査を実施し、監査結果を当社及びヤマウラ企画開発の取締役会及び監査等委員会に報告……。」

[\(株式会社ヤマウラ「改善報告書」2023年10月6日\)](#) □

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

13
グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮



エ . 子会社オフィスの集約化

「……分散していた子会社オフィスの集約化によって役職員ヒアリングや書類のチェックなど通常の監査業務を効率的に行える体制を整える……」

(ITbookホールディングス株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2023年10月26日) □

c - (d) 内部監査部門の機能強化

ア . 内部監査部門の新設

「CPS [注：子会社]は内部監査室を新たに設置し、専任の担当者1名を配置致します(2022年6月末、他社の内部監査経験者で公認内部監査人の資格保有者を予定)。」

(株式会社サカイホールディングス「改善報告書」2022年5月26日) □

イ . 親会社内部監査部門との連携

「……SHD [注：サカイホールディングス]とCPS [注：子会社]の内部監査担当者が月1回以上、意見交換を行うとともに、四半期ごとにグループ内部監査連絡会を開催し、CPSの内部監査の実施状況や課題を常時、SHDが把握できるようにし、CPSの内部監査担当における監査とSHDの内部監査担当によるグループ監査で業務監査のみならず、会計監査までできる体制とします(2022年9月)。」

(株式会社サカイホールディングス「改善報告書」2022年5月26日) □

d 情報共有・コミュニケーション

d - (a) 情報共有のための会議体

ア . グループ全体の情報共有

「従来、グループ横断での情報共有がなされず、権限の集中により、意思決定の過程が不透明であったことを改善するため、SHD [注：サカイホールディングス]常勤取締役会、SHD執行役員会議、子会社ごとの会長承認会議等を廃止し、今後、SHDグループの重要な業務執行に関する事項の報告・審議は、グループ経営会議に一本化します(会則ルール等整備)。また、直近で開催実績のなかった経営会議、リスク対応等に関して形骸化していたコーポレート・ガバナンス室についても廃止します。グループ経営会議は、SHD取締役会の直下に位置し、代表取締役会長が議長を務め、メンバーはSHDグループの会長、社長、常勤役員、執行役員、各部門の責任者等とし、原則月2回以上開催し、取締役会決定事項のうちあらかじめ協議を必要とする事項、執行上の重要事項等について、グループ横断での情報共有、意思決定を行っていきます。」

(株式会社サカイホールディングス「改善報告書」2022年5月26日) □

イ . 管理部門の情報共有

「これまで、グループ会社の管理部門担当者間で対面でのやりとりの機会があまりなかったことから、国内グループ各社の管理部門が一堂に会して(オンラインミーティングを含みます。)顔を合わせるグループ経営管理本部連絡会を2022年3月より月1回を目処に開催します。本連絡会は、情報共有の場としてだけでなく、グループ会社間でのコミュニケーション機会を提供することで、グループ会社間の連携を強化させることにより、相互牽制体制の構築にもつながるものと期待しています。」

(株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日) □

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

13

c グループ会社の内部統制の強化

グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮



ウ . コンプライアンスに関する情報共有

「子会社側からはコンプライアンス上、重要な情報に関し、3カ月に一度のリスクコンプライアンス委員会で報告・協議され、より速やかに対応が必要な事案については月に一度のグループ経営会議で報告され、必要性に応じて、子会社と個別協議しています。」

(ITbookホールディングス株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2023年10月26日) □

d - (b) 海外グループ会社との情報共有

ア . 親会社経理部門への情報共有の徹底

「……海外現地法人における実行予算変更、債権回収遅延やその懸念など会計に影響を与える事象について、随時、経理部へ情報共有することを本年1月20日の国際本部と経理部との打ち合わせで再徹底しました。」

(株式会社サンテック「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2025年3月3日) □

イ . コミュニケーションツールの検討

「国際本部では、海外拠点毎の定期的なコミュニケーション方法(Web会議、出張等)を見直し、検討するとともに、必要に応じて拠点側からもコミュニケーションが図りやすい態勢を2024年12月までに整備しました。特に海外ではメッセージアプリの活用が進んでおり、業務単位やプロジェクト単位で関係者のグルーピングコミュニケーションツールとして活用しています。」

(株式会社サンテック「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2025年3月3日) □

ウ . 海外グループ会社との意見交換

「当社としては、FSC [注:ファインシンター]生産管理部において海外子会社社長との対話の機会を設けるべく海外懇談会をグループ会社合同で定期的 to開催することとしました。これによりFSC社長が直接海外子会社側と意見交換を行う機会を設け、意見を吸い上げる体制を構築していきます。

第1回はキックオフとして2024年11月15日に開催しており、参加者はFSC社長、海外子会社社長、FSC生産管理部で、議題(打ち合わせテーマ)は「経営者目線での困りごと」としています。

……また、機能別困りごと共有会・改善事例共有会の実施についても、グループ会社合同で……開催しています。参加者は海外子会社社長、FSC生産管理部、現地スタッフです。議題(打ち合わせテーマ)は安全・品質・経理等の困りごとの吸上げ・検討・フィードバックとし、海外子会社側の日本人赴任者だけでなく、現地スタッフの声も吸上げ、フィードバックできるように実施します。」

(株式会社ファインシンター「東京証券取引所及び名古屋証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月20日) □

エ . 赴任者と現地スタッフのコミュニケーションの向上に向けた取組み

「……FSC [注:ファインシンター] 人事総務部において海外子会社に赴任する日本人駐在員に対して、赴任前に、対象国の語学研修を受けることを要求しており、赴任後も語学研修を推奨していたものの、短期間の語学研修だけでは限界があるため、赴任後の語学研修を必須とするほか、現地スタッフ側にも、2025年3月以降日本語や英語の語学研修を推奨するなどして、相互にコミュニケーションを図っていきます。急ぎコミュニケーションができる環境を整えるべく2025年1月から順次、FSCからの現地赴任者が日常会話ないしビジネスレベルでの会話ができるレベルに達していないとFSC人事総務部が判断する場合、重要な会議や人事面談の際には通訳者の導入や……通訳機械を2025年3月までに導入をすることで、特定(第三者)の現地スタッフを介することなく、日本人駐在員と各現地スタッフが直接コミュニケーションをとることができる機会を確保していきます。合わせてFSCからの現地赴任者に

INDEX

1章	本ハンドブックの目的
2章	本ハンドブックの活用方法
3章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3章

13

d 情報共有・コミュニケーション

グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮




対しては……サクセッションプランを立案したうえで原則赴任1年前には赴任先を確定させ赴任前研修の準備時期間と内容を充実させるとともに赴任後について語学研修を拡充します。

a 赴任前研修の拡充

現在も赴任の半年前の語学研修は必須としていますが、原則赴任1年前には赴任先を確定させ、1年間の語学研修を赴任の1年前から開始し、赴任前に外部の語学テストを実施し、語学レベルを把握します。費用については、従前の全額会社負担を継続します。……

b 赴任後研修の拡充

現地語の語学の習得のために、語学研修の会社補助を赴任後1年までとしていましたが、3年までとします。また、赴任後1年ごとに外部の語学テストを実施することとし、FSC人事総務部にて語学レベルの確認を行い、語学力向上を継続します。」

[\(株式会社ファインシンター「東京証券取引所及び名古屋証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月20日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

13

d
情報共有・コミュニケーション
グループ会社の管理体制の不備、
管理機能の不備・不十分な発揮



COLUMN

グループガバナンスと本ハンドブック

澤口 実氏／森・濱田松本法律事務所 外国法共同事業 パートナー弁護士
経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システム研究会」委員等

企業グループのコンプライアンス態勢の構築は、ますます重要かつ難しくなっています。成長が期待される上場企業は、新たな市場を求めグローバル展開を加速しており、海外グループ企業は増加し、その経営上の重要性も高まっていますが、その管理は容易ではありません。一方、子会社の不祥事が企業グループ全体を大きく揺さぶる事例はますます増えてきています。別法人という説明は社会には受け入れられず、企業グループのトップが辞任を迫られる事例も多いです。

その企業グループとしてのコンプライアンス態勢、いわゆるグループコンプライアンス、あるいはグループガバナンスについて、参照すべきベストプラクティスがあるのでしょうか。準拠すれば安心なデファクトスタンダードがあればいいですが、残念ながらそのようなものは見当たらないのが現状です。

株主代表訴訟で子会社管理に関する取締役の善管注意義務が争点となることも増えてきましたが、いかにせん司法判断には時間がかかります。裁判所の判断が明らかにされる事案は10年前の不祥事ということも珍しくなく、変化の激しいこの分野の指針として使いにくいです。しかも、取締役個人に賠償責任を負わせるか否かの判断と、望ましい経営の在り方にはギャップがあることも否定できません。

いわゆるソフトローはどうでしょうか。経産省は2019年に「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」、いわゆるグループガイドラインを策定して公表しています。このガイドラインでは、グループコンプライアンスを検討する上でいくつかの重要な視座を提供しています。例えば、会社法解釈として議論の残る親会社の子会社管理の責任について、このガイドラインでは法令の解釈を超えた踏み込んだ整理をして、企業にグループ管理を求めています。しかし、このガイドラインも、採用すれば安心な標準的な規範を定めるようなものではありません。

では、どうしたらよいのでしょうか。そこで出てくるのが、現実にはグループガバナンスの危機に直面し、対応を強いられた企業が策定した再発防止策です。これは現実化した課題に対し、真摯に、ときには自らの存亡をかけて対応した企業がたどり着いた対策ですので、重みがあります。もちろん、個々の再発防止策は、企業の個別事情の影響もあり、また、不十分と批判される再発防止策もあるかもしれませんが、再発防止策を全体として俯瞰すれば、参照すべき視点や取組みがおのずと浮かび上がってくるはずです。

本ハンドブックはこの考えから再発防止策を整理しているといえます。しかも、2025年時点の最新の事例から再発防止策を紹介しているのみならず、不祥事発生時に上場企業に伴走してその立ち直りを監督・支援する日本取引所自主規制法人が、その経験を活かしながら再発防止策を整理したものです。グループガバナンスを真剣に検討する企業には重要なヒントが多数含まれているでしょう。

本ハンドブックは、不祥事企業がその再発防止策を策定する際にも当然に参考にはなりますが、不祥事が発生していない企業こそ、平時の内部統制システムの構築に際して、本ハンドブックを参考にして下さい。自社の不祥事だけをみていれば足りる時代では既にありません。類似した経営環境にある同業他社で発生した不祥事はもとより、例えば製造業に共通する課題が顕在化した不祥事であれば、たまたま不祥事が顕在化しなかった他社であったとしても無策でいれば厳しい目が向けられるでしょう。多くの上場企業に本ハンドブックの活用をお勧めします。

INDEX

1章	本ハンドブックの目的
2章	本ハンドブックの活用方法
3章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3章

13
グループ会社の管理体制の不備、
管理機能の不備・不十分な発揮



1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



a

三様監査の連携強化

CGコード補充原則4-13③では、「上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、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。」と定められています※。

また、日本監査役協会が公表している「会計不正防止における監査役等監査の提言 ―三様監査における連携の在り方を中心に―」においては、「監査役等、内部監査部門、会計監査人はそれぞれの役割を理解し、相互に改善点について意見交換を行うなど一定の緊張感を保ちながら、リスク・アプローチに必要なリスクの分析等において三様監査全体の実効性を高めるよう連携すべき」とされています。

「会計不正防止における監査役等監査の提言 ―三様監査における連携の在り方を中心に―」や、以下の再発防止策を参考に、自社の三様監査の連携強化を図ってください。

なお、本項では三者間の連携を主眼においた再発防止策を紹介していますが、監査役等については「(9) 監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮」を、内部監査については「(10) 内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮」を参照してください。

※CG白書2025において、補充原則4-13③に関するCG報告書の記載について、「定期的な会合を設定し、意見及び情報の交換を行っているという内容の記載が大半を占めた。」と指摘されています。監査計画に言及する比率は監査役会・監査等委員会設置会社においては約60％であるのに対し、監査委員会設置会社においては83.2％でした。

再発防止策の分類とポイント

再発防止策の分類	再発防止策のポイント
a 三様監査の連携強化	ア. 三者間のミーティング ☑
	イ. 内部統制の整備・運用状況に関するモニタリング ☑
	ウ. 監査等委員による内部監査部門に対する監督 ☑
	エ. 取締役会への進言 ☑
	オ. 対面での意見交換 ☑

ア. 三者間のミーティング

「……当社において、内部監査室が適切に機能する体制を有しておらず、監査役および監査役会は監査法人との間で問題意識について協議や相談をしていたものの、結果としては、内部監査部門の整備等の改善策の実行にまでは至らず、三様監査として実効的に機能していませんでした。そのため、……監査役会、内部監査室および会計監査人との間の定例ミーティングを、原則として、四半期レビュー時報告会に併せて四半期に1回(臨時の検討事項が生じたときは随時)行うこととします。この定例ミーティングにおいて、各当事者の問題意識の共有を図る……」
[\(Shinwa Wise Holdings株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月19日\)](#) ☐

イ. 内部統制の整備・運用状況に関するモニタリング

「三様監査については、新たな監査法人と四半期決算時期及び必要に応じて随時、以下の通り、それぞれの主たる役割と責務に合致した共有基準の下に、相互の連携を深めてまいります。特に内部統制に関しては、3ヵ月毎に全

社的統制及び業務プロセスを中心にその整備・運用状況につきモニタリングを行い、監査法人の検証を受けてまいります。

- ・監査等委員会：取締役の善管注意義務の履行状況等職務執行状況の適正性確認
- ・会計監査人：会計監査・財務諸表監査及び内部統制監査及び重要な発見事項（KAM＝監査上の主要な検討事項、特別に検討を要するリスク等）の有無確認
- ・内部監査部門：重点監査項目を中心とした内部監査全般、規程・マニュアル等の遵守状況、内部統制のモニタリングの実施」

[（株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年4月26日）](#)

ウ．監査等委員による内部監査部門に対する監督

「……OS [注：アウトソーシング] 内部監査室では会計や経理に関する内部監査が不足していましたが、この内部監査の不十分性については、OS監査等委員会として十分な確認や指導ができていませんでした。……今後OS内部監査室からの四半期に一度の内部監査報告会（次回2022年5月開催予定）の際に、内部監査について報告を受けるだけでなく、内部監査の対象とした部門の選定がリスクアプローチに基づき適正なものとなっているか、また、内部監査の方法がリスクに応じた深度あるものとなっているか等、内部監査の対象や手法等についても監督し、必要に応じて追加調査等の指導を行います。また、2022年6月末までにOS監査等委員が、OS内部監査室の内部監査に同席または立ち会いにより監査を実施する機会を設けることにより、OS内部監査室が行う業務監査や会計監査を直接確認できるようにします。」

[（株式会社アウトソーシング「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」2024年1月15日）](#)

エ．取締役会への進言

「……監査役会、内部監査室および会計監査人との間の定例ミーティング……において、……当社のガバナンス体制に問題が認められたときは、取締役会に改善を求める意見を述べることにできるように致します……。」

[（Shinwa Wise Holdings株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年12月19日）](#)

オ．対面での意見交換

「……前任の会計監査人は東京事務所のみのためリモートでの接触が大半でありましたが、新任の会計監査人は名古屋に所在することから、監査等委員会による四半期報告書の監査や会計監査人による四半期レビュー報告等の際に、三様監査の当事者が対面で集い密接に意見交換する機会が増加することにより、内部統制を含めた監査体制全般につき、一層内容の充実を図ってまいります。」

[（株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年4月26日）](#)

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



b

関連当事者取引に関するプロセスの見直し

CGコード原則1-7において「上場会社がその役員や主要株主等との取引（関連当事者間の取引）を行う場合には、そうした取引が会社や株主共同の利益を害することのないよう、また、そうした懸念を惹起することのないよう、取締役会は、あらかじめ、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を定めてその枠組みを開示するとともに、その手続を踏まえた監視（取引の承認を含む）を行うべきである。」と定められています。

当法人による新規上場審査においては、「関連当事者その他の特定の者との間で、取引行為その他の経営活動を通じて不当に利益を供与又は享受していないこと」※、「関連当事者その他の特定の者との間の取引行為又は株式の所有割合の調整等により、企業グループの実態の開示を歪めていないこと」を実質基準として掲げています。

関連当事者等との取引は、本来不要な取引を強要されたり、取引条件が歪められたりする懸念があり、注意が必要な取引です。また、適切な手続や監視が不十分であった関連当事者取引に起因する不祥事は、会社や投資者に重大な影響を及ぼすことにもつながりかねません。

以下の再発防止策をご覧ください、自社の関連当事者取引に関するプロセスについて、改めてご確認ください。

※「関連当事者」とは、財務諸表等規則第8条第17項に掲げる「関連当事者」を指します。「その他の特定の者」とは、関連当事者の範囲に含まれないものの、上場申請会社の企業グループと人的、資本的な関連を強く有すると考えられる者を指します。典型的には、会社資産とオーナー資産の混同、オーナー一族（同族役員や同族企業）の利益を優先する取引等が上場審査上問題となります。

再発防止策の分類とポイント

再発防止策の分類		再発防止策のポイント
b 関連当事者取引に関するプロセスの見直し		ア. 規程類の整備 ㊟
		イ. 関連当事者の把握 ㊟
		ウ. 関連当事者取引への該当性のチェック ㊟
		エ. 取引の合理性・妥当性の検証プロセス ㊟
		オ. 取引開始後のモニタリング ㊟
		カ. 内部監査部門によるモニタリング ㊟
		キ. 取締役の紹介による取引に対する継続的な評価 ㊟

コラム

自社の関連当事者取引の合理性や妥当性を説明できますか？

日本取引所自主規制法人上場審査部

▼

ア. 規程類の整備

「当社では、関連当事者に関する認識が不十分であり、関連当事者取引に関する規程が存在しないだけでなく、取締役会においても、関連当事者取引や利益相反に対する認識が不十分であり、監視を十分に行っていませんでした。

これを是正するために、まずは関連当事者取引に関する規程を2024年7月末までに新設します。……

なお、関連当事者に該当する者に対して、関連当事者取引に関する説明が不十分であったこと、それを説明する側や実施する側に関してもマニュアルが未整備であったことから、関連当事者調査に係るマニュアルを2024年9月末までに整備いたします。」

[\(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年7月31日\)](#) ㊟

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

b

関連当事者取引に関するプロセスの見直し

14

その他



イ . 関連当事者の把握

「また、総務部及び経理部において、関連当事者や利益相反となる取引の範囲を把握するために当社取締役及び筆頭株主への調査を実施するなどスクリーニングを2024年8月に実施します。具体的には……、記載内容が関連当事者や利益相反となる取引の範囲を把握するためには不十分であったアンケートの記載内容の見直しを実施します。また、実質的支配関係にある会社についても追加ヒアリングを実施するなど調査を行い、網羅的に情報を収集し、関連当事者や利益相反となる取引のスクリーニングを行い、関連当事者リストを2024年8月に作成いたします。」

[\(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年7月31日\)](#) 

ウ . 関連当事者取引への該当性のチェック

「……支払の起票を行う時点で関連当事者リストと支払先を突合することで、支払先が関連当事者に該当しないかどうかを経理部経理課及び財務課で確認を、支払が発生する都度行うことに加え、経理課で毎月の月次業務として、月初決算を締める前に総勘定元帳と関連当事者リストを突合することで確認いたします。」

[\(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年4月26日\)](#) 

エ . 取引の合理性・妥当性の検証プロセス

「原則的に関連当事者取引や利益相反取引のおそれのある取引は実行しないこととし、当社子会社の代表取締役が代表を務める会社との取引など継続している関連当事者取引がある場合は、次の審査手続きにて再度慎重に審議を行うことにします。なお、……例外の対象となるものは、新規の関連当事者取引や利益相反取引であっても取引をせざるを得ない事情があり、コンプライアンス・リスク管理委員会で合理性・妥当性を審議した結果、問題がないとされ、取締役会で承認された取引を想定しております。」

関連当事者取引や利益相反取引の審査手続きは、……関連当事者リストに該当する取引を実施する場合、事業部門と管理部門が取引の合理性や妥当性や適切性に関して協議を行ったうえで、その内容について、コンプライアンス・リスク管理委員会が協議を行います。その結果を加味したうえで取締役会に諮ることにします。(通常の取引よりもより慎重な議論、審査が行われることとしております。)」

[\(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年7月31日\)](#) 

オ . 取引開始後のモニタリング

「なお、取引を開始した場合でも継続的にモニタリングを行い、少なくとも1年に一度(12月を予定しております)は、コンプライアンス[注：原文ママ]・リスク管理委員会において、当初条件からの変更が行われていないこと等の定期的な確認を徹底します。変更が生じた場合は直ちに取締役会及びコンプライアンス・リスク管理委員会に報告する体制を構築します。」

[\(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年7月31日\)](#) 

カ . 内部監査部門によるモニタリング

「……内部監査室の契約書や稟議書のモニタリングによりコンプライアンスその他の観点から不適切な取引先、取引契約の抽出を行い、問題の兆候が認識された取引先に対してはリスク・コンプライアンス委員会による継続的な取引監視を行います。」

[\(株式会社イメージワン「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」 2024年3月19日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

14

b 関連当事者取引に関する
プロセスの見直し
その他



キ . 取締役の紹介による取引に対する継続的な評価

「一見取締役との関係が疑われない取引先であっても、取締役の紹介をきっかけとした新たな取引を開始する取引先については、管理部門により四半期決算を確定したタイミングで取引の有無を確認し、その内容を全て確認し、継続的に契約条件の妥当性評価等を行います。」

[\(株式会社イメージワン「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年3月19日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



COLUMN

自社の関連当事者取引の
合理性や妥当性を説明できますか？

日本取引所自主規制法人上場審査部

上場審査において、関連当事者取引の管理体制や運用状況は、コーポレート・ガバナンスの健全性を測る重要な指標の一つです。関連当事者取引は、経営陣や主要株主等の利害が会社の利益と相反する場合があります、不適切な取引は企業価値の毀損や株主共同の利益の侵害につながるリスクを孕んでいます。そのため、上場審査では「なぜその取引が必要なのか」「その条件は妥当か」「社内でどのような牽制が働いているか」といった合理性・妥当性の観点から確認を行っています。

本ハンドブックで紹介されている再発防止策は、上場準備の観点でも有効な実務例です。例えば、「関連当事者取引に関する規程やマニュアルの整備」、「関連当事者リストの定期的な更新」、「支払起票時や月次決算時のリスト突合」、「取引の合理性・妥当性をコンプライアンス委員会や取締役会で審議・承認するプロセス」、「取引開始後の定期的なモニタリング」、「内部監査部門による契約書・稟議書のチェック」など、多層的な牽制体制の構築が推奨されています。これらは、上場審査において「形式的な規程整備」にとどまらず、「実効的な運用」がなされているかを確認する際の重要なチェックポイントとなります。

特に意識したいのは、「取引の合理性」という視点です。仮に特定の関連当事者取引について、その取引条件が第三者との取引との比較において妥当と認められる場合であっても、その取引行為の存在自体に合理性（事業上の必要性）が無い場合には、当該取引が関連当事者への利益供与とみなされる場合もあるということです。このような事業上の必要性についての判断は、例えば、社内外の専門家を交えた審議や、当事者を除いた形での取締役会での慎重な議論を行うなど、高い次元での判断が必要となる場合も考えられます。さらに、取引開始後も条件変更や継続性について定期的にレビューし、必要に応じて見直しや開示を行う体制も求められます。内部監査部門による独立したモニタリングも、ガバナンス強化の観点から有効です。加えて、関連当事者取引と同様に留意すべきものとして、いわゆるトップ案件などの経営者が主導する取引についても関連当事者取引と同様に適切なモニタリングを行うことも大切です。

また、このような関連当事者取引の管理体制も、経営陣の関連当事者取引に対する正しい理解と誠実な申告が無くては、絵に描いた餅に終わってしまいます。例えば、関連当事者リストから漏れてしまった取引先との関連当事者取引は、どれだけ体制を整備しても適切に把握・管理することはできません。

このように、関連当事者取引の管理にあたっては、単に「規程を整備する」「委員会を設置する」といった形式面だけでなく、合理性の適切な判断や継続的なモニタリング、経営陣による誠実な申告などの運用面が重要となります。自社の体制について体制だけでなく、運用面も含めた状況について、今一度点検することが、上場企業としての信頼確保と持続的成長の基盤となるでしょう。

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



C

再発防止に向けた取組み

不祥事が発生した会社においては、第三者委員会等によってその不祥事の原因が指摘されるケースが多く、会社が策定する再発防止策は主にこれらの原因に対応するものです。

一方、策定した再発防止策の実効的な運用を確保するための取組みを行う会社や、直接不祥事の原因とは指摘されていない内容について、自ら検証する取組みを推進する会社もみられます。

不祥事が立て続けに発生すると、市場からの信頼を大きく損ねることに繋がります。また、「上場管理等に関するガイドライン」Ⅲ.1.(3)等では、過去における規則の遵守状況が措置に関する審査において勘案される旨が規定されているため、より重大な措置が実施される可能性が高まります。

以下に紹介する取組みは、現に不祥事が生じていない会社において、不祥事を未然に防ぐためにも有用と思われるので、ぜひご参照ください。

C

再発防止策の分類とポイント

再発防止策の分類		再発防止策のポイント
C 再発防止に向けた取組み	(a) 規程等の見直し	ア. リスク管理関連規程 ㊟
	(b) 不正を予防するための取組み	ア. 現場発案による再発防止策の策定 ㊟
		イ. 出向者管理の強化 ㊟
		ウ. 内部統制の再構築等に関する外部リソースの活用 ㊟
	(c) プロセスから逸脱した事案に対する取組み	ア. 顛末書の提出 ㊟
	(d) 会議体等	ア. リスク管理体制の見直し ㊟
		イ. 内部統制の整備・強化 ㊟
		ウ. 再発防止策の推進・実行状況の把握 ㊟

C

(a) 規程等の見直し

A

リスク管理関連規程

「当社は2023年1月より危機管理規程を整備しています。危機管理規程を定める目的は企業のリスクに対応するため、「経営危機」の定義を定め、予め「経営危機」に対する対応策および適切な実施方法を定めることで、想定されるリスクの回避もしくは減少のためです。当社の管理本部が主管し、2023年10月の取締役会において本規程の「経営危機」の定義に当社の連結財務諸表に重要な虚偽表示の疑いが生じたときといった場合を含めることや、その場合の協議方法・調査結果についての手続きを新たに定めます。具体的には連結財務諸表の重要な虚偽表示の疑いが生じたときは取締役会に報告を行い、事実関係の調査の要否、調査体制および調査範囲については監査法人と協議の上で、取締役会で決定する手続きを定めます。調査結果については、取締役会に加えて監査法人に対する報告も行うといった規程を定めます。

また、「経営危機」への対応で考慮すべきガイドラインを明確にするため、日本取引所自主規制法人が2016年2月24日に策定・公表した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」に沿った不祥事対応を行うといった規定を定めます。」

[\(ITbookホールディングス株式会社「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2023年10月26日\)](#) 

INDEX

1 章

本ハンドブックの目的

2 章

本ハンドブックの活用方法

3 章

原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント

1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／ 取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による 監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、 機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、 管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

3 章

14

C

再発防止に向けた取組み

その他



c - (b) 不正を予防するための取組み

ア . 現場発案による再発防止策の策定

「過去に当社で発生した不適切会計事案における再発防止策は、コンプライアンス担当役員や内部統制主管部署といった本社管理部門が検討を主導し、事業部に行かせた「(上から下への)再発防止の指示」という側面がありました。また、経営理念等で示される、あるべき姿としての企業文化や組織風土が、現場の隅々まで理解・浸透されたとはいえず、具体的な行動として未だ定着しておりませんでした。今回の再発防止策の検討にあたっては、役職員の行動面での変容を推進しつつ、現実性・実効性の観点で現場の実情と乖離しないよう、現場の役職員を会社施策の検討に参画させる、または意見照会を行うことといたします。」

(株式会社バスコ「不適切な会計処理に関する再発防止策等のお知らせ」2023年4月28日) ㊦

イ . 出向者管理の強化

「他社に出向する社員が出向先において当社社員として遵守すべき行動指針やルールを「出向者の利益相反に関する行動規範」(以下「行動規範」)とし、2023年8月末日に作成を終えております。さらに、出向者への利益相反取引に関する定期的な確認を実施することによりモニタリング機能の強化をいたします。定期的な確認として、出向元部署の上長が、出向者へ四半期ごとにGoogleフォームを送付し、利益相反に該当する取引の有無や、利益相反に該当した場合の対応について確認を行います。出向元部署の上長は、出向先の上長へ年に1回Googleフォームを送付し、出向者の勤務状況、服務規律遵守、取引に関するアンケートを実施いたします。出向元上長によるこれらの確認とアンケートの実施状況は当社HR managementが確認を行います。……加えて、当社社員が出向した後に、当該社員の出向先と当社との取引を、業務監査の対象と位置付けることとし、継続的にモニタリングすることといたします。具体的には、出向時の行動規範についての研修の実施、行動規範についての誓約の取得をモニタリング対象とし、当社の従業員が出向している際の不正取引を牽制いたします。」

(株式会社アマナ「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年10月10日) ㊦

ウ . 内部統制の再構築等に関する外部リソースの活用

「より実効性の高い再発防止策の策定においては外部専門家の意見も採り入れて進めることが必要と認識し、内部統制に係るアドバイザーとして外部専門家である[A]と2024年10月4日にコンサルティング業務委任契約を締結し、当社の内部統制体制の再構築・推進策の実務策定に対し助言をいただいています。」

(株式会社サンテック「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2025年3月3日) ㊦

c - (c) プロセスから逸脱した事案に対する取組み

ア . 顛末書の提出

「違反の発見については、上長及び部門長からの報告、他従業員からの報告、内部通報による報告、内部監査部の巡回時による発見などが挙げられますが、違反があった場合は、ルール違反者に対し、コンプライアンス部から顛末書の提出を求めます。顛末書はルール違反者から本人の上長の承認を経て所属本部の本部長へ申請され、承認後内容や状況をコンプライアンス部長が判断し、審議の必要があると判断されたものはコンプライアンス委員会にて審議を行い処分を決定致します。」

(株式会社グッドスピード「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年4月26日) ㊦

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



ア . リスク管理体制の見直し

「……事務局である総務部がコンプライアンス・リスク管理委員会の改革を行います。

(ア) コンプライアンス・リスク管理委員会の構成変更


委員会の構成メンバーは、社長、常勤監査等委員、管理本部長の社内委員の他に、リスクの洗い出しや対応方法に不足がないかなどを第三者的な目線からの助言や提言を取入れることを目的として、2024年9月より、社外の有識者(弁護士・公認会計士)をメンバーとして選任します。

(イ) リスクマネジメントのガイドライン、計画の策定

当社で既に整備されております各種管理規則に則り、リスク限度・取引限度額の設定や、報告・監視体制の整備など、必要なリスク管理体制および管理手法を整備し、リスクを総括的かつ個別的に管理するためのリスクマネジメントのガイドライン及び計画を策定します。……

(ウ) コンプライアンス・リスク管理委員会の意見を意思決定に組み込む

工期が長く、受注金額が多額である、顧客からのクレームがある、債権の回収遅延が起きているなど、リスクマネジメントのガイドラインに記載のある大きな事業リスクがある案件が発生した場合、案件の受注前の場合には最終決裁の前に、受注後の場合には事業リスクが発生した都度、コンプライアンス・リスク管理委員会において、当該取引におけるリスク評価とのリスクに対する対応方法が適切であるか確認を行い、コンプライアンス・リスク管理委員会からの意見を書面として取り纏め、コンプライアンス・リスク管理委員会と兼務している役員から取締役会へ報告を行うことで、その意見を反映することができる体制を上記リスクマネジメントのガイドラインに盛り込むことにより構築します。」

[\(株式会社ラックランド「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」2024年7月31日\)](#) 

イ . 内部統制の整備・強化


「……以下のとおり内部統制委員会を改革することとし、2023年9月中を目途に社内規程に明文化いたします。

ア) 委員会の役割・機能の見直し

内部統制委員会を単に内部統制室から各種内部統制活動の報告を受ける受動的な場とせず、グループ全体の内部統制上の問題の解決に実質的に機能させる組織とするために、委員会の運営規則を改定し、内部統制委員会は、内部統制室を通して、グループ全体の内部統制上の問題点を常に把握し、内部統制の整備・強化および問題の解決のために、随時審議・決定を行う組織と位置付け、問題に対して、早期に担当部署を決め、記録が残る形で具体的な指示を行うなど臨機に対応すべき旨を明確にいたします。この改善計画の再発防止策のプロセスの整備においては、……内部統制室長から内部統制委員会のメンバーに再発防止策の進捗状況を共有するとともに、追加・修正すべき事項が生じた場合は、内部統制委員会にて審議いたします。

イ) 委員の責務および委員会の構成の見直し

内部統制委員会の委員は、単に内部統制室の報告を聞くだけでなく、自らグループの内部統制の整備・強化および課題・問題の解決にあたる責務を有することを明確にするとともに、各委員に所管部門の内部統制上のリスク・コンプライアンスに関わる問題の報告を義務付けることといたします。また、委員会の構成につきましては、以下のとおり、委員会の審議事項の審議・決定に常に参加する常任委員のほかに、グループ各部門の内部統制上の問題・課題を把握できるように各部門の状況を報告(四半期ごとの定期報告および問題への対応についての随時報告)すべき実務責任者をリスク対応委員として選任いたします。……また、委員会のオブザーバーとして常勤監査役および内部監査室長を入れ、監査の視点から必要な指摘を行います。」

[\(株式会社東京衡機「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」2023年8月28日\)](#) 

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他



ウ . 再発防止策の推進・実行状況の把握

「SHD〔注：サカイホールディングス〕代表取締役会長をリーダーとする「集中再生プロジェクトチーム」を2022年3月2日付で設置しました。集中再生プロジェクトチームは、SHD取締役会直下に位置し、……社外取締役、専門家と課題を共有し、知見を活用しつつ、SHD本部社員がグループ各社と連携することで、再発防止策を実効的に推進していきます。集中再生プロジェクトチームミーティングを週1回以上実施して、改善措置実施スケジュール等の遅延が発生しないよう実行状況を把握し、活動状況は2022年6月よりSHD取締役会に隔月で報告します。SHD取締役会は、その報告を踏まえ、成果を検証し、成果が不十分な場合は、集中再生プロジェクトチームに対し是正を求め、是正結果の確認を行います。」


[（株式会社サカイホールディングス「改善報告書」2022年5月26日）](#) 

INDEX


1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他




参考文献


[一般社団法人日本内部監査協会\(2014\)「内部監査基準」\(2025年5月29日取得\)](#) 

[一般社団法人日本内部監査協会\(2020\)「IIAの3ラインモデル:3つのディフェンスラインの改訂」\(2025年5月29日取得\)](#) 

[株式会社東京証券取引所\(2021\)「コーポレートガバナンス・コード ～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」\(2025年5月29日取得\)](#) 

[株式会社東京証券取引所\(2025\)「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2025」\(2025年5月29日取得\)](#) 

[株式会社東京証券取引所\(2025\)「コーポレート・ガバナンスに関する報告書 記載要領」\(2025年11月20日取得\)](#) 

[企業会計審議会\(2023\)「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について\(意見書\)」\(2025年5月29日取得\)](#) 

[金融庁\(2023\)「資産運用立国について」\(2025年7月7日取得\)](#) 

[金融庁\(2024\)「コーポレートガバナンス改革の実践に向けた アクション・プログラム 2024」\(2025年5月29日取得\)](#) 

[経済産業省\(2014\)「「持続的成長への競争力とインセンティブ ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト\(伊藤レポート\)」\(2025年5月29日取得\)](#) 

[経済産業省\(2019\)「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針\(グループガイドライン\)」\(2025年5月29日取得\)](#) 


[経済産業省\(2022\)「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針\(CGS ガイドライン\)」\(2025年5月29日取得\)](#) 

[公益社団法人日本監査役協会\(2016\)「会計不正防止における監査役等監査の提言 ―三様監査における連携の在り方を中心に―」\(2025年5月29日取得\)](#) 

[澤口 実・奥山 健志・山内 洋嗣・新井 朗司\(2021\)『不正・不祥事対応における再発防止策 近年の調査報告書にみる施策の類型化』商事法務](#) 

[消費者庁\(2025\)「公益通報者保護法の一部を改正する法律案\(概要\)」\(2025年6月9日取得\)](#) 

[内部監査人協会\(2024\)「グローバル内部監査基準™」\(2025年6月9日取得\)](#) 

[日本取引所自主規制法人\(2016\)「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」\(2025年5月29日取得\)](#) 

[日本取引所自主規制法人\(2018\)「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」\(2025年5月29日取得\)](#) 

発行:日本取引所自主規制法人 上場管理部

2026年1月発行

本ハンドブックの記載内容は、著作物として著作権法によって保護されています。本書の全部又は一部について、無断で、転用、複製、引用、改変又は販売等を行うことは禁じられており、日本取引所自主規制法人の著作権の侵害となります。この資料に記載されている情報の作成には万全を期していますが、当該情報の完全性を保証するものではありません。

また、予告無しに内容を変更又は廃止する場合がありますので、あらかじめご承知おきください。

Copyright © 2026, Japan Exchange Regulation ALL RIGHTS RESERVED

INDEX

1 章	本ハンドブックの目的
2 章	本ハンドブックの活用方法
3 章	原因、目的ごとに分類した再発防止策とそのポイント
1	コンプライアンス意識の欠如
2	会計知識等の欠如・不足
3	業務プロセス上の不備
4	適時開示体制の不備
5	不適切な予算策定・予算管理プロセス
6	特定の人物への権限集中
7	管理部門の脆弱性
8	取締役会の形骸化・監督機能の不備・不十分な発揮／取締役間相互の監視・けん制機能の不備・不十分な発揮
9	監査役会・監査等委員会・監査委員会による監査機能の不備・不十分な発揮
10	内部監査の実効性欠如、体制の不備、機能の不備・不十分な発揮
11	会計監査人とのコミュニケーション不全
12	内部通報制度の形骸化・不備
13	グループ会社の管理体制の不備、管理機能の不備・不十分な発揮
14	その他

