

事務局説明資料

(グループガバナンスにおける「守り」の論点について)

2018年6月22日

目次

1. 関係法制度	P.6
2. 関係基準・提言等	P.11
3. 最近の事例	P.20
4. 企業ヒアリングのまとめ	P.29
5. 論点	P.39
6. 参考資料	P.49

(参考) 未来投資戦略2018 (2018年6月15日閣議決定)

[2] 大胆な規制・制度改革

2. 投資促進・コーポレートガバナンス

i) コーポレートガバナンス改革

昨年5月のスチュワードシップ・コードの改訂に続き、本年6月に、コーポレートガバナンス・コードを改訂した。また、合わせて、両コードの附属文書として、機関投資家と企業との対話において重点的に議論することが期待される事項をとりまとめた「投資家と企業の対話ガイドライン」(対話ガイドライン)を策定した。

これらの取組を受け、コーポレートガバナンスの強化や、果敢な経営判断、大胆な事業再編等を促進すべく、以下の取組を進める。

- 環境変化に応じた経営判断、戦略的・計画的な投資、客観性・適時性・透明性あるCEOの選解任、取締役会の多様性確保(ジェンダーや国際性の面を含む)、政策保有株式の縮減、企業年金のASETオーナーとしての機能発揮等の課題に係る状況をフォローアップしつつ、投資の流れにおける各主体の機能発揮に向けた方策を検討する。
- 企業グループ全体の価値向上を図る観点から、**グループ経営において「守り」と「攻め」両面できかにガバナンスを働かせるか、事業ポートフォリオをどのように最適化するか等、グループガバナンスの在り方に関する実務指針を来年春頃を目途に策定する。**
- 自社株対価のM&Aの促進のため、産業競争力強化法改正により創設された税制・会社法に関する特例措置の利用を促すとともに、会社法において、自社株対価M&Aに関する新たな規律を設けることについて、法制審議会に設置した部会において検討を行い、今年度中に結論を得る。

(参考) 製造業の品質保証体制の強化に向けて

平成29年12月22日に
経済産業省としてプレスリリース

- **安全性検証が最優先課題**。引き続き、当事者には、早急な対応を求めていく。
- 今回の一連の事案は、**各社の品質保証体制**に関わること。**品質保証体制の強化**は、企業の競争力に直結する**経営問題**。さらに、サプライチェーンの存在などを考慮すれば、**日本の産業界全体の競争力にも影響を及ぼしかねない**。
- **産業界が**、今回の一連の事案を、上記の事実を再認識する契機と捉え、**今後の具体的なアクションに結び付けていくことが基本**。その**成果は市場が評価すべきもの**。
- **経済産業省は**、こうした産業界の取組を**多面的に後押し**。

1. 自主検査の徹底【民間主導】

(1) 各個社の不適切事案の徹底的な原因究明等の**報告書の産業界での共有**。

※各個社から年末より順次公表

(2) 12月4日、**経団連**が、会員に対し、**不正事案の点検・不正防止策の実施の徹底**を呼びかけ。

⇒ **アルミ協会、伸銅協会、ゴム工業会、化学繊維協会が品質に関するガイドライン**を検討中（年度内目途）

2. Connected Industriesの推進

品質データ等をサプライチェーンの協調領域となりうるものと位置付けて、**共有する等の取組を推進**。

(1) **先進事例の共有**（ウソのつけない仕組み、トレーサビリティの確保等）

(2) **業界内やサプライチェーン間等におけるデータ共有等を通じた品質保証・向上**に向けた取組を支援（**予算**）

(3) 一定の要件を満たす**システム、ロボット等の導入**により企業内外での**データ連携・利活用**を図り、生産性向上を図る取組を支援（**税制**）

(4) 「**データの利用権限に関する契約ガイドライン**」（平成29年5月）の**改訂**を検討中（平成30年夏までを目途）。

3. ガバナンスの実効性向上等

(1) 12月8日、子会社を含めた「**グループガバナンス**」の実効性向上等に向け、**ベストプラクティスの収集整理を通じた検討を開始**。

(2) JIS法改正の検討

⇒ **JIS対象に経営管理等を追加、法人への罰則強化を検討中**（2018年通常国会に改正法案の提出を検討中）。

(参考) サイバーセキュリティ経営を求める仕組みの構築

1. CGSに関するガイドラインのとりまとめに向け、サイバーセキュリティを位置付け

- ・コーポレート・ガバナンス・システムに関する議論の中で、「守り」のリスク管理の一環として、サイバーセキュリティ対策を位置付け、**コーポレート・ガバナンス・システム (CGS) に関するガイドライン**のとりまとめに向け、**サイバーセキュリティを位置付ける**ことを検討。

2. サイバーセキュリティを考慮した取締役会の実効性評価の促進

- ・**サイバーセキュリティへの経営層の関与を、上場企業で行われている『取締役会の実効性評価』の評価項目へ組み込むことを促進。**
- ・投資家に対するサイバーセキュリティの啓発を実施。

<外部専門家と連携した評価のイメージ>



1. 關係法制度

1. 1. 会社法（グループ内部統制システムについて） 1 / 2

- 会社法では、「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要な……体制の整備」（会社法362条4項6号等）については、取締役会において決議しなければならない旨規定されており、「企業（法人）単位と並び「企業集団（グループ）」単位での「内部統制システム」の構築・運用」が求められている。
- 以下、「企業集団（グループ）」単位での内部統制システムを中心に議論する。

以下1～3について、グループ全体については、一義的には親会社の取締役会等が担い、子会社の取締役会等はグループを構成する一部として各子会社の業務の範囲で分担するもの。

1. グループ内部統制システムの基本方針の決定（取締役会）

※「体制の整備の決定」は、内部統制システムの基本方針の決定を意味し、詳細の決定は取締役に委任することができる。と解されている。

※監査役設置会社の大会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社については、**決議義務**がある（会社法362条5項等）

2. 基本方針に従い、グループ内部統制システムを構築・運用（代表取締役・担当部門等における業務執行取締役）

3. グループ内部統制システムの構築・運用が適切に行われているかを監視・監督（取締役会）

※平成26年会社法改正において、内部統制システムに関する具体的な決議事項のうち、①企業集団の内部統制システムに関する部分を会社法施行規則から会社法に格上げして規定、②監査を支える体制等の決議事項の充実・具体化、③事業報告における開示の内容に、内部統制システムの運用状況の概要を追加、などがなされた。

上記のほか、グループガバナンスに関しては親会社株主の保護に関する改正（多重代表訴訟の導入等）、子会社少数株主の保護に関する改正（親会社等との利益相反取引に係る情報開示の充実）もなされている。

1. 1. 会社法（グループ内部統制システムについて） 2 / 2

- 取締役会で行う内部統制システムの基本方針の決定について、具体的決議項目は以下のとおり（会社法施行規則100条1項等）。
- このうち、「企業集団」（グループ）に関する項目は赤字部分。

- ①取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- ②損失の危険（リスク）の管理に関する規程その他の体制
- ③取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- ④使用人の職務の執行が法令・定款に適合することを確保するための体制
- ⑤株式会社、その親会社・子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制（以下例示）
 - ア 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の親会社への報告に関する体制
 - イ 子会社の損失の危険（リスク）の管理に関する規程その他の体制
 - ウ 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
 - エ 子会社の取締役等・使用人の職務の執行が法令・定款に適合することを確保するための体制

【監査役設置会社の場合は以下の⑥～⑫も含む。監査等委員会設置会社の監査等委員会、指名委員会等設置会社の監査委員会についてもほぼ同様の規定あり】
- ⑥監査役がその職務を補助する使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
- ⑦⑥の使用人の取締役からの独立性に関する事項
- ⑧監査役から⑥の使用人に対する指示の実行性の確保に関する事項
- ⑨監査役への報告に関する体制（取締役等・使用人からの報告体制、**子会社の取締役等・使用人からの報告体制**）
- ⑩⑨の報告者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
- ⑪監査役の職務の執行について生ずる費用・債務の処理に係る方針に関する事項
- ⑫その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

1. 2. 会社法（親会社による子会社の管理・監督について）

- 平成26年会社法改正において、企業グループに関する法制について議論がされたが、株式会社が子会社を管理・監督しなければならない旨の明文の規定は設けられなかった。
- 他方、当時の法制審議会の議論において、**親会社取締役には資産としての子会社株式を管理する義務がある**という見解に賛同する見解が多数出され、**親会社取締役の子会社監督の職務が存在する**ことについては、ほぼ解釈上の整理がされた。

<参考>

- 複数の学者の委員・幹事から、「**会社の資産である子会社の株式の価値を維持するために必要・適切な手段を講じることが親会社取締役の善管注意義務から要求されており、株主である親会社として、取ることのできる手段を適切に用いて対処するというのも、当然その内容に含まれうる**」との意見が出された。

※坂本三郎編著「一問一答 平成26年改正会社法〔第2版〕」（商事法務、2015）240頁

- 「当部会では、**親会社取締役会による子会社の監督の職務についても、活発にご議論をいただきました。監督の職務の範囲の不明確性へのご懸念などから、新たな明文の規定を設けることにこそ至りませんでした。当部会におけるご議論を通じて、そのような監督の職務があることについての解釈上の疑義は、相当程度払拭されたのではないかと思います**」

※岩原紳作部会長発言（2012年8月1日開催の法制審議会会社法制部会第24回会議PDF版議事録9頁）

1. 3. 金商法

- 金商法では、上場会社は、株主や投資家への情報提供のために財務状況や経営成績の公表が求められる（「ディスクロージャー制度」、金商法24条1項等）が、99年度決算より、**連結財務諸表（※）を中心とした制度に移行**している。
※支配従属関係にある2社以上からなる企業集団を一つの組織とみなし、親会社がその企業集団の財政状態や経営成績及びキャッシュフローを報告するためのもの。
- 金商法上の内部統制報告制度（J-SOX）は、企業グループを対象として**財務報告に係る上場会社等の内部統制**を確保することにより、ディスクロージャーの適正を図るもの。
- 上場会社等は、その事業年度ごとに、「**当該会社の属する企業集団及び当該会社**に係る財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するために必要なものとして内閣府令で定める体制について、…評価した報告書」（**内部統制報告書**）を、有価証券報告書と併せて内閣総理大臣に提出することが求められる（金商法24条の4の4第1項）

【内部統制報告書の内容】

- ① **財務報告に係る内部統制**の基本的枠組みに関する事項
- ② 評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項
- ③ 評価結果に関する事項
財務報告に係る内部統制は有効である旨等、一定の区分に従って記載
- ④ 付記事項
- ⑤ 特記事項

2. 關係基準・提言等

2. 1. 「投資家と企業の対話ガイドライン」

- 「コーポレートガバナンス・コード」上は、「企業集団」あるいは「企業グループ」に関する特段の記載はない。
- 同コードの附属文書としてコード改訂に合わせて金融庁が策定した「投資家と企業の対話ガイドライン」（平成30年6月1日公表）には、**投資家と企業の対話において「グループとしての視点を織り込むこと」との注記がされている。**

「投資家と企業の対話ガイドライン」の前文において、「個々の企業ごとの事情（を踏まえた実効的な対話を行うことが重要である）」に関し、以下の注記がある。

「企業においては**グループ経営を行っている場合も多く**、本ガイドラインは、そうした企業も想定して策定されている。こうした企業の実情を踏まえるに当たっては、**グループとしての視点を織り込むことが想定される**」（同ガイドライン1頁の脚注2）

2. 2. 「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」

- 日本取引所自主規制法人が策定した「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」（平成30年3月30日公表）における原則の一つに、「グループ全体を貫く経営管理」が掲げられている。

※策定の趣旨について、同法人は「上場会社が自己規律を発揮していただく際の目安として活用されることを期待」としている。

[原則5] グループ全体を貫く経営管理

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

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

(解説)

5-1

不祥事は、グループ会社で発生したものも含め、企業価値に甚大な影響を及ぼす。多数のグループ会社を擁して事業展開している上場会社においては、子会社・孫会社等をカバーするレポーティング・ライン（指揮命令系統を含む）が確実に機能し、監査機能が発揮される体制を、本プリンシプルを踏まえ適切に構築することが重要である。グループ会社に経営や業務運営における一定程度の独立性を許容する場合でも、コンプライアンスの方針についてはグループ全体で一貫させることが重要である。

5-2

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

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

2. 3. 「企業集団における親会社監査役等の監査の在り方についての提言」

- (公社) 日本監査役協会は、企業集団の監査、特に親会社監査役から見た監査の在り方について提言・注意喚起を行うため、「企業集団における親会社監査役等の監査の在り方についての提言」を公表。(平成25年11月7日)
- 企業集団の内部統制における親会社監査役の役割には、①連結決算を主体とした会計監査と、②企業集団内部統制の構築・運用状況を主体とした業務監査がある。
※企業集団のガバナンスについては、一義的には親会社取締役(会)の監督責任であるが、取締役の職務執行を監査する監査役としても、十分な注意を払わない場合には監査役としての善管注意義務違反となるおそれがある。
- 親会社監査役は、子会社等の不祥事の兆候の感知や不祥事発生後の対応に関心が向きがちであるが、不祥事の未然防止の観点からは、内部統制システムの適切な構築・運用がきわめて重要。
- 企業集団を構成する個々の会社は法的には独立した存在であり、それぞれが規模・業態等に応じて適切な内部統制システムを構築・運用することが原則であるが、効率性の観点から管理部門の軽減を図る傾向もあり、上場企業等管理部門に一定の人員を割くことのできる規模の会社を除いては、子会社等で自己完結的な内部統制システムを構築・運用できる会社は限定されるため、親会社は子会社等の内部統制システムの構築・運用を監視し、必要に応じ支援することが求められる。
※企業集団内部統制システムの監査のチェックポイントとして、(1) 権限の集中、(2) 人事の固定化、(3) 子会社内の監視機関の形骸化、(4) 子会社会計数値の検証体制の不備、(5) 企業集団における共通の会計管理システムの不存在、(6) 親会社への報告及び親会社における管理体制、(7) 内部通報制度の活用 (8) 子会社内部統制システム構築・運用に対する支援を挙げている。
- そのほか、親会社の管理部門及び社外監査役との連携、子会社監査役との連携、親会社監査役による子会社調査の行使等について提言されている。

2. 4. 「監査役監査基準」、「監査等委員会監査等基準」、「監査委員会監査基準」（1）

- （公社）日本監査役協会の「監査役監査基準」、「監査等委員会監査等基準」、「監査委員会監査基準」では、企業集団における監査について以下の通り定めている。

監査役監査基準（平成27年9月29日最終改正）	監査等委員会監査等基準（平成27年9月29日制定）	監査委員会監査基準（平成27年9月29日制定）
<p>（企業集団における監査） 第25条</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 子会社を有する会社の監査役は、連結経営の視点を踏まえ、取締役の子会社の管理に関する職務の執行の状況を監視し検証しなければならない。【Lv.2】 2. 監査役は、子会社において生じる不祥事等が会社に与える損害の重大性の程度を考慮して、内部統制システムが会社及び子会社において適切に構築・運用されているかに留意してその職務を執行するよう努めるとともに、企業集団全体における監査の環境の整備にも努める。【Lv.4】 3. 会社に重要な関連会社がある場合には、当該関連会社の重要性に照らして、前2項に準じて監査を行う。【Lv.3】 	<p>（企業集団における監査） 第26条</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 子会社を有する会社の監査等委員会は、連結経営の視点を踏まえ、取締役の子会社の管理に関する職務の執行の状況を監視し検証しなければならない。【Lv.2】 2. 監査等委員会は、子会社において生じる不祥事等が会社に与える損害の重大性の程度を考慮して、内部統制システムが会社及び子会社において適切に構築・運用されているかに留意してその職務を執行するよう努めるとともに、企業集団全体における監査の環境の整備にも努める。【Lv.4】 3. 会社に重要な関連会社がある場合には、当該関連会社の重要性に照らして、前2項に準じて監査を行う。【Lv.3】 	<p>（企業集団における監査） 第24条</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 子会社を有する会社の監査委員会は、連結経営の視点を踏まえ、執行役の子会社の管理に関する職務の執行の状況を監視し検証しなければならない。【Lv.2】 2. 監査委員会は、子会社において生じる不祥事等が会社に与える損害の重大性の程度を考慮して、内部統制システムが会社及び子会社において適切に構築・運用されているかに留意してその職務を執行するよう努めるとともに、企業集団全体における監査の環境の整備にも努める。【Lv.4】 3. 会社に重要な関連会社がある場合には、当該関連会社の重要性に照らして、前2項に準じて監査を行う。【Lv.3】

2. 4. 「監査役監査基準」、「監査等委員会監査等基準」、「監査委員会監査基準」（2）

監査役監査基準（平成27年9月29日最終改正）	監査等委員会監査等基準（平成27年9月29日制定）	監査委員会監査基準（平成27年9月29日制定）
<p>（企業集団における監査の方法） 第38条</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 監査役は、取締役及び使用人等から、子会社の管理の状況について報告又は説明を受け、関係資料を閲覧する。【Lv.3】 2. 監査役は、その職務の執行に当たり、親会社及び子会社の監査役、内部監査部門等及び会計監査人等と積極的に意思疎通及び情報の交換を図るよう努める。【Lv.4】 3. 監査役は、取締役の職務の執行を監査するため必要があると認めるときは、子会社に対し事業の報告を求め、又はその業務及び財産の状況を調査する。【Lv.3】 4. 会社に重要な関連会社がある場合には、当該関連会社の重要性に照らして、第1項及び第2項に準じて監査を行うものとする。【Lv.4】 	<p>（企業集団における監査の方法） 第45条</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 監査等委員会は、取締役及び使用人等から、子会社の管理の状況について報告又は説明を受け、関係資料を閲覧する。【Lv.3】 2. 監査等委員会は、その職務の執行に当たり、親会社及び子会社の監査等委員会若しくは監査役、内部監査部門等、又は会計監査人と積極的に意思疎通及び情報の交換を図るとともに、実効的かつ効率的な監査を実施するよう努める。【Lv.4】 3. 第10条第1項第4号に定める監査等委員は、取締役の職務の執行を監査するため、必要があると認めるときは、子会社に対し事業の報告を求め、又はその業務及び財産の状況を調査する。【Lv.3】 4. 会社に重要な関連会社がある場合には、当該関連会社の重要性に照らして、第1項及び第2項に準じて監査を行うものとする。【Lv.4】 	<p>（企業集団における監査の方法） 第42条</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 監査委員会は、執行役及び使用人等から、子会社の管理の状況について報告又は説明を受け、関係資料を閲覧する。【Lv.3】 2. 監査委員会は、その職務の執行に当たり、親会社及び子会社の監査委員会若しくは監査役、内部監査部門等、又は会計監査人と積極的に意思疎通及び情報の交換を図るとともに、実効的かつ効率的な監査を実施するよう努める。【Lv.4】 3. 第9条第1項第2号に定める監査委員は、執行役の職務の執行を監査するため、必要があると認めるときは、子会社に対し事業の報告を求め、又はその業務及び財産の状況を調査する。【Lv.3】 4. 会社に重要な関連会社がある場合には、当該関連会社の重要性に照らして、第1項及び第2項に準じて監査を行うものとする。【Lv.4】

2. 5. 「内部監査基準」

- (一社) 日本内部監査協会は、「内部監査基準」の改訂 (平成26年5月23日) において、「企業集団管理の高度化、生産拠点の海外への比重の増加」等の経営環境の変化に対応し、**内部監査の対象を、従来の「組織体内のすべての業務活動」から拡張し、「組織体の集団管理」を含めることとした。**

第3章 内部監査人の能力および正当な注意

3.2.2 内部監査人としての正当な注意とは、内部監査の実施過程で専門職として当然払うべき注意であり、以下の事項について特に留意しなければならない。

①～⑤、⑦～⑨略

⑥ 組織体集団の管理体制

第6章 内部監査の対象範囲

6.0.1 内部監査は、原則として組織体およびその集団に係るガバナンス・プロセス、リスク・マネジメントおよびコントロールに関連するすべての経営諸活動を対象範囲としなければならない。また、組織体の目標を達成するよう、それらが体系的に統合されているかも対象範囲としなければならない。

第1節 ガバナンス・プロセス

6.1.1 内部監査部門は、ガバナンス・プロセスの有効性を評価し、その改善に貢献しなければならない。

(1)～(3)略

(4) 内部監査部門は、組織体集団全体の健全な発展という観点から、当該組織体の経営者や関係者の理解を求め、十分な調整と意見の交換を行うなどにより相互の信頼関係を築いた上で、関連組織体の監査を実施しなければならない。

2. 6. 「監査基準の改訂について（公開草案）」

- 金融庁企業会計審議会監査部会は、財務諸表利用者に対する会計監査に関する情報提供を充実させる「監査報告書の透明化」に向けて、**監査報告書における「監査上の主要な検討事項」（Key Audit Matters : KAM）の記載を求める「監査基準の改訂」**について（公開草案）を公表した（平成30年5月8日～6月6日で意見募集）。

- 近時、わが国では、不正会計事案などを契機として会計監査の信頼性が改めて問われている状況にあり、その信頼性を確保するための取組みの一つとして、**財務諸表利用者に対する監査に関する情報提供を充実させる必要性**が指摘されている
- 我が国を含め、国際的に採用されてきた従来の監査報告書は、記載文言を標準化して監査人の意見を簡潔明瞭に記載する、いわゆる短文式の監査報告書であった。
- 企業会計審議会監査部会において、**我が国の監査プロセスの透明性を向上させる観点から、監査報告書において「監査上の主要な検討事項」の記載を求める案**を取りまとめ・公表した。
- 監査報告書における「監査上の主要な検討事項」の記載は、**会計監査人が実施した監査の透明性を向上させ、監査報告書の情報価値を高めること**にその意義があり、これにより、
 - 財務諸表利用者に対して監査の内容に関する情報が提供されることにより、**監査の品質についての評価を可能にし、監査の信頼性向上に資すること**
 - 財務諸表利用者の監査や財務諸表に対する理解が深まるとともに、**経営者との対話が促進されること**
 - 会計監査人と監査役、監査役会、監査等委員会又は監査委員会（以下「監査役等」という。）の間のコミュニケーションや、監査人と経営者との間の議論を更に充実させることを通じ、**コーポレート・ガバナンスの強化や、監査の過程で識別した様々なリスクに関する認識が共有されることによる効果的な監査の実施**につながること等の効果が期待される。

2. 7. 「海外M&Aを経営に活用する9つの行動」

- 経済産業省「我が国企業による海外M&A研究会」では、「海外M&Aを経営に活用する9つの行動」を取りまとめ（平成30年3月27日公表）。M&A前の準備の重要性等（行動1～4で提言）に加え、PMI(Post Merger Integration)及びPost-M&Aの取組として、以下を提言。

行動5：統合に向け買収成立から直ちに行動に着手

- ☑ 「ディールの成立」を「M&Aの成功」と混同していないか。
 - 統合により双方の強みを生かす成長を実現して初めて成功。経営トップの役割はむしろディール成立後に増大。
 - 統合プロセスは初動が重要。契約署名で安堵せず、その後の統合に向け、先手を打った行動に直ちに着手。

行動6：買収先の「見える化」の徹底（「任せて任さず」）

- ☑ 買収先の経営実態や異変をしっかり把握できているか。
 - 買収先の経営を放任しては、十分な統合効果を実現できず、危機への対処も後手に回る。
 - 買収先の経営の自主性を尊重しつつも、何が起きているのか常にモニタリングし、フォローできる体制を確保。

行動7：自社の強み・哲学を伝える努力

- ☑ 自社の強み・経営哲学は買収先に共有・浸透できているか。
 - 言語・文化の異なる相手に伝わるように、シンプル・明快なメッセージにまとめ、互いにリスペクトできる関係を構築。
 - 「買う」「買われる」から同じ方向を向いた“We”へ「主語の転換」を図り、双方の強みを生かした成長を実現。

行動8：海外M&Aによる自己変革とグローバル経営力強化

- ☑ 自社の経営・システム・人材はグローバルに通用するか。
 - 海外M&Aを契機に、グローバルに通用する経営に向け人材育成・社内ルールの見直し等、自己変革に取り組む。
 - グローバルな視点から自社の強み・弱みを把握し、買収した海外企業の優れたシステムや人材を積極的に取り入れる。

行動9：過去の経験の蓄積により「海外M&A巧者」へ

- ☑ 過去の経験・苦勞を次に生かす仕組みはできているか。
 - 失敗も含め過去の経験・苦勞は最良の教科書。組織として率直に振り返り、教訓・ノウハウを経営トップ以下で共有する。
 - 自社なりの「型」を確立し、平時からの備えを持って次なる海外M&Aにつなげていく。

3. 最近の事例

3. 最近の事例

- 最近の不正会計や製造業の製品検査データ書き換え等の不正事案において、各社は第三者委員会等を設置して原因等に関して調査・分析を行い、再発防止に向け、**企業グループ全体のガバナンスの再構築を含めた改善策**を実施。
- 各社又は第三者委員会等から公表された報告書等において示された改善策は、グループガバナンスの「守り」の側面に関する**ベストプラクティスとしても参考になるもの**と考えられる。

こうした観点から、以下の2事例について取り上げる。

1. (株) 東芝

- 不適切な会計処理による過年度決算訂正（子会社案件含む）
 - インフラ関連の工事進行基準案件に係る会計
 - 映像事業における経費計上に係る会計処理
 - ディスクリット、システムLSIを主とする半導体事業における在庫の評価に係る会計処理
 - パソコン事業における部品取引等に係る会計処理
- 内部管理体制等について深刻な問題を抱えており、当該内部管理体制等について改善の必要性が高いと認められるとして、東京証券取引所及び名古屋証券取引所より、特設注意市場銘柄に指定

2. (株) 神戸製鋼所

- 鉄鋼事業部門のグループ会社におけるJIS法違反
- アルミ・銅事業部門（グループ会社含む）において、公的規格又は顧客仕様を満たさない製品等（不適合製品）につき、検査結果の改ざん又はねつ造等を行うことにより、これらを満たすものとして顧客に出荷又は提供

3. 1. (株) 東芝 ①

問題認識

取締役会

- 会長が議長となり、社外取締役は半数以下の構成。
- 社外取締役への情報提供が十分ではなく、取締役会によるモニタリングが十分ではなかった。

指名委員会

- 社外取締役が過半数だが、実質的には前任の社長らが後任を指名する状況。
- 選定基準や選定・解職のプロセスが明確ではなく、後継者計画の策定も明確に規定されていなかった。

監査委員会・内部統制

- 歴代CFOが監査委員長に就任し、過去の不正な会計処理や不備のある業務プロセスに対する監査がいわゆる自己監査になってしまう傾向。
- 監査委員会が監査・監督する上で必要な情報が経営監査部から上がってきていなかった。
- 社外監査委員、会計監査人に対する情報提供が不十分。

会計報告・開示

- 歴代社長からの業績達成に対する強烈なプレッシャーに抗することができず不正な会計処理による利益の嵩上げをやむを得ず容認。
- CFOの人事は社長に実質的な権限が集中しており、CFO及び財務部は社長の意向に反することとなる適正な会計処理を行うことができなかった。

改善策

- 社外取締役が議長となり、取締役の過半数を社外取締役とする。人数も減員（16名から11名程度に）。
- 社外取締役のみで構成される取締役評議会を設置。

- 原則5名程度の独立社外取締役のみで構成。
- 約100名の経営幹部を対象に社長信任調査を実施。
- 指名委員会による社長の後継者計画の策定及び社長の解職プロセスを明確化。

- 独立社外取締役のみで監査委員会を構成するとともに、監査委員長（指名委員を兼務）を常勤化。
- 監査委員会室及び新設の内部監査部を監査委員会の直轄とし、監査委員会に内部監査部の部長の異動に関する請求権及び同意権を付与。
- 監査委員会にも内部通報窓口を設置。
- 執行側で内部統制を確認及びフォローアップする仕組みとして会計コンプライアンス委員会を設置。

- 指名委員会にCFOの選任、解任に対する拒否権を付与し、CFOの社長からの独立性を担保。
- カンパニー経理室を主計部の直轄組織とし、カンパニーCFOの人事権をCFOに移管し、カンパニーにおける財務会計機能の独立性を担保。

3. 1. (株) 東芝 ②

問題認識

経営方針の歪み

- 財務会計の厳格さに対する真摯な認識が欠けた歴代社長による目標必達への過度のプレッシャーが繰り返され、短期利益を過度に追及する方針を踏襲。
- 当期利益を重視した業績評価・予算統制制度。

職責・コンプライアンス意識の希薄化

- 全社的に経営者の要求を実現することが最大の責務と認識するような風土が醸成された。
- コンプライアンスに対する意識が容易には変わらない状況が認められた。

子会社（特に海外子会社）管理の脆弱さ

- グローバル経営管理に関する基本的な考え方が不明確であり、特にM&Aにより取得した海外大規模子会社を中心に、情報連携・ガバナンス体制に不十分な点があった。

改善策

- 短期的な損益に関する数値上の改善見込みを議論していた**社長月例を廃止**。
- カンパニーの業績評価については、**営業キャッシュ・フロー等、資金を最重要評価項目として位置づけるとともに、中長期的な取組みやリスクコンプライアンス等を定性的に評価**する制度に改定。
- **相談役制度を廃止**。
- **役員退任者が一律に就任する顧問制度を廃止し、指名委員会の同意を得た上で必要な役職に任命**。

- **社長直轄の「経営刷新推進部」を新設**、企業風土改革施策の企画、立案、推進等を実施。
- 経営幹部を対象に**意識改革研修**を、新任事業部長等を対象に、**会計コンプライアンス研修等**を継続実施。
- 国内の54社、**約7万人の従業員を対象に意識調査を実施**し、全体の結果を公表。

- 子会社からコーポレートへの報告基準を明確化し、特に**リスクに関する情報をコーポレートで一元管理**。
- リスクが高いグループ会社については、経営方針の確認や、戦略（強化、統合、売却等）の検討を実施。
- グループ会社に**派遣する役員の派遣基準及びミッションを明確化**。派遣基準を満たさないことが判明した場合には即座に交代。

3. 2. (株) 神戸製鋼所 ①

原因分析

収益偏重の経営と不十分な組織体制（ガバナンス）

- 全社的意思決定、損益管理、資金調達、採用等の必要最小限の機能のみを有する「小さな本社」。
- 各カンパニーは、投融資、設備投資、人事労政等のカンパニー経営に関する決定権限を持つ。
- 全社的な品質コンプライアンスを統括する役員や部署、本社による品質監査の仕組みが存在せず。
- 本社の管理部門は、収益が上がっている限りは、事業部門の品質活動や品質問題について積極的に関与せず。
- 経営陣の品質コンプライアンス意識の不足。 等

バランスを欠いた工場運営と社員の品質コンプライアンス意識の低下（マネジメント）

- 工程能力を備えているかについての把握及び検証が不十分なままに、製造を受注。
- 生産能力の実力を超えた受注の増加と設備稼働率や納期改善の取組み等の結果、目標とする生産量や販売量が維持できないジレンマに陥っていた。
- 受注の成功と納期の達成を至上命題とする生産・納期優先の風土。
- 閉鎖的な組織（人の固定化）。 等

再発防止策

- (1) 取締役会の見直し
 - 会長職を廃止し、社外取締役の中から取締役会議長を選出。
 - 任意の「指名・報酬委員会」を設置。
 - リスク管理業務担当取締役・品質担当取締役を設置。
 - 再発防止等の実施をモニタリングするための「外部品質監督委員会」を設置（当面の間）。
- (2) リスク管理体制の見直し
 - 本社にコンプライアンス統括部を新設。
 - 「グループ標準」を策定し、全グループ会社が当該標準に沿って自社の規程を整備。
- (3) グループ会社の再編 等

- (1) 品質保証体制の見直し
 - 第1 階層（各製造所/工場）：品質管理機能と品質保証機能を分離。
 - 第2 階層（各事業部門）：直属の品質保証組織を設置。
 - 第3 階層（本社）：品質統括部を設置。
- (2) 品質保証人材の育成 等

3. 2. (株) 神戸製鋼所 ②

原因分析

不適切行為を容易にする不十分な品質管理手続 (プロセス)

- 手作業による記録の作成等、容易に改ざん又はねつ造を可能とする検査プロセス。
- 不適切行為に対する有効な牽制が全くなされていない状況。
- ダブルチェック等を行う業務フローや人事ローテーションが無く、単純かつ固定化した業務体制。
- およそ遵守することが困難な厳しすぎる社内基準の設定。社内基準を満たさないことが常態化。

再発防止策

- (1) 試験・検査記録の自動化とデータ入力時の一人作業排除
- (2) 新規受注時に、現状の設備で無理なく製造できるかの検討等

3. 3. その他の事例（1）

- （公社）日本監査役協会の調査で取り上げられた研究事例（計7件）では、各事例の要因について、以下の指摘もされている。

1. 事件の背景（市場等の状況、企業風土、社内の状況など）

- 予算及び事業計画の策定について、子会社では**トップダウン的な数値設定がなされ、現場の現実との乖離**が生じていた。
- 大企業の子会社であるため**責任意識の欠如や売上優先の風潮**が存在し、自己管理の姿勢が極めて甘く、異常に対しても見て見ぬ振りをして**事なかれ主義**に陥っていた可能性がある。
- 親会社幹部及び子会社幹部の**コンプライアンス意識の欠如**（トップが関与し、社外者とも共謀）。内部統制の限界。
- 実行行為者に架空売上計上の意識がない。**コンプライアンス意識の希薄な役職員**あり。

2. 特定の役職への権限集中・人事の固定化の状況、それらを防止する仕組みの有無

- 海外販売会社の社長は長年代表者を務め実績が評価され、重要取引のほぼ全てに関与し、その**行動を牽制する機能や人物は不在**。
- 従業員の処罰が、人的資源の不足を理由に軽微に済まされ、**牽制機能を発揮せず**。
- 担当者の変更や複数人の取引介入などの措置がとられなかったため、**自己完結的取引の実施可能な状況が10年間以上継続**された。
- 親会社及び子会社には人事部等がなく、**親会社社長一人が子会社事業関連の人事権を掌握。親会社監査役や内部監査室への人事権も掌握**。

3. 子会社の会計数値等の管理体制

- 海外販売会社には独自の会計システム等が存在。
- 親会社への月次・四半期報告は、親会社・子会社間でシステムの連携がないため**手作業での入力が必要となり、改ざん可能**であった。**実際に売上高を水増しした虚偽の報告**がされた。

3. 3. その他の事例（2）

4. 子会社の経理部等や会計監査人による、事業部門が作成した数値のチェック等の牽制機能

- 親会社では、販売会社の会計システムの導入時の設定及びその後の変更内容等について把握していない。
- 海外販売会社の売上等に影響する取引先等の流通在庫水準の把握や、継続的なモニタリング体制はなかった。
- 経理部では連結財務諸表作成に当たり不適切な取引を発見することを目的とする検証は実施せず、各子会社からの報告を正しいものとして連結財務諸表を作成。
- 営業関係経費処理は社長承認だったが、海外孫会社・曾孫会社の経営幹部の判断で損失として計上せず先送り。
- 子会社の企画部と営業部との間では、営業管理に関する情報交換やコミュニケーションが不足しており、他部署から指摘を受けられる機会はなかった。また他部署からも何ら調査等の対策が講じられなかった。
- 売上計上は、販売先からの受領書や完成報告など客観的証拠によらずに行われ、全て営業部門内で処理し、他部署による稟議やモニタリングなどの内部牽制もなかった。
- 会計監査人に対して虚偽の説明を実施（会計監査人からの、売上計上方法の変更要請には対応）。

5. 親会社の取締役会等において、子会社の経営・業績等は決議・報告されているか

- 取締役会や経営会議は業務執行に関する審議・報告が中心で、ガバナンス体制の浸透等の評価検証は不十分。
- 子会社元社長や元営業部長は、従業員及び一部の取引先から得た不自然な取引の情報について、子会社及び親会社の取締役会・監査役に報告していない。

6. 企業集団内部統制体制の実効性確保のための他の仕組み、その他

- 海外子会社の内部統制体制の実務的な整備・運用は各子会社社長に任せており、海外販売子会社についても適正との報告はあったが検証はなく、実際は適切に運用されていなかった。
- 海外子会社では企業行動基準や社内通報規程等が十分に機能していなかった。
- コーポレートガバナンス及びコンプライアンスの規程、関係会社管理規程は整備されていたが、運用は不適切、不十分。
- 社内の取組みを周知するコンプライアンス教育の実践も不十分。

3. 3. その他の事例（3）

7. リスク評価の問題点、問題となった役員への行動への評価など

- 海外販売子会社では取締役会が実質的には開催されていなかった（非常勤取締役による監督できず）。
- 子会社元社長や元営業部長は、不自然な取引についての情報を入手していながら、営業所の元所長に問題がないか口頭で確認するのみで、サンプリング調査等の実質的な調査を全く行わなかった。
- 取引額が年々倍増、頻繁な販売先の変更など、取引の実在性に疑義をもちうる状況が発生していたのに、商品現物の確認など実在性に関する客観的証拠資料を入手しなかった。
- 子会社の経理担当取締役は、資金繰り悪化等(架空売上が原因であることは後に判明)に気づき子会社社長に報告するも、特段の対処がされなかった。

8. 内部通報システムについて

- 海外の関係会社には内部通報制度と類似のものはあったが、制度の運用は各社の裁量に委ねられ、不徹底だった。
- 平成17年よりグループ内部通報制度を導入していた（顕名制、外部窓口として法律事務所名が記載）が、利用されなかった。
- 通報窓口は総務部（人事に影響する）、監査役（内部出身者又は縁故者）であり通報への萎縮効果を否定できない。実際に親会社の会計監査人に内部告発メールが送付された。

9. 内部監査部門による監査について

- 内部監査室は2名で運営され、経理部等からの援助人員もなく人員不足。
- 往査先の選定は、内部監査計画よりも、業績が低迷する子会社の業績分析や収益改善の検討が必要と判断された拠点が優先された。
- 内部監査を主に子会社の経理部が実施しており、独立した内部監査機能が存在せず、定期的な監査の実施もなかった。
- 親会社監査室が連結子会社70社の業務を監査し、問題の子会社も毎年監査していたが、書類の有無の確認など形式的な監査にとどまり、現地における現物確認など実質的な調査はしていなかった。
- 内部監査の重要性が社内に浸透していなかった。

4. 企業ヒアリングのまとめ

4. これまでの企業ヒアリングの結果①

グループ企業の管理手法（組織としての体制）

- ・ **企業の価値観を浸透させるための取組例**（第1回江良委員、小口委員ご指摘事項に関連）

- **売り上げより安全、環境、コンプラが大事だ**ということを末端まで徹底させている。**社長自らが、国内では社員ミーティングを年二回行い、海外には出張して、従業員を集めて自らの言葉で企業としての考え方を語りかける**という機会を作っている。また、企業グループとしての行動規範を冊子にしたものを、全世界の従業員が読めるようにいくつもの言語で印刷して配ったり、ポスターにしたものを全事業所に貼らせたりしている。【重機】
- **社長は業務執行、会長は一体感の醸成**というふうに役割分担をしている。**会長は、グループとしてどうするか、会長自ら話すことを心掛けている**。【繊維】
- **日本から、事業部、コーポレートの人材を海外に派遣**しており、日本人の約4分の1はいつもだいたい海外にいる。また、**主要地域のマネジメント層に、年に1回または2回、本社に来てもらって研修**を行っており、これを通じてグループの理念や企業文化を根付かせようと努力している。だいぶ浸透しているように思われる。【海運】
- **企業理念（3つのバリュー）を人事評価に紐づけている**。すなわち、これにどう貢献したかが評価軸になっており、四半期ごとの目標設定・評価に使われる。【IT】
- **グループとしての一体感を重視している**。毎朝パソコンのブラウザを立ち上げると、最初に必ず社内広報が表示される。これには結構な労力を割いている。【外資（欧）・輸送用機器】
- 経営理念の浸透のため、各リージョンで掲示しているが、浸透が足りていないという問題意識がある。そこで、経営トップが現場に行って**タウンミーティングを行ったり、ビデオメッセージを全世界に配信**したりしている。【精密機器】

4. これまでの企業ヒアリングの結果②

グループ企業の管理手法（組織としての体制）〈続き〉

- ・ **企業グループの経営・管理のためのルール策定状況**（例：グループ行動憲章、グループ経営判断規程、コンプライアンスガイドライン、カルテル防止指針、贈賄防止ガイドライン 等）

- グループのグローバル行動基準として、グループの社員がどのように行動すべきかというグループ共通の規範を制定している。また、当社グループ会社管理のために、「グループ会社管理業務規則」「グループ会社伺出等業務要領」「投融資規則」等を策定し、これに基づき、各子会社における設立、投融資、人事、財務会計・税務などの各種経営判断について、各社の事業形態や規模に合わせた基準を設定し周知している。【機械】
- グローバルポリシーという、各社で最低限定めなければいけない共通ルールを示したものがある。内容はカルテル防止、贈賄防止指針、個人情報等の基本要素。これは各国ごとに、最低限定めなければいけないテンプレート的なものであり、これを、各拠点にルールとして適用し、それより各国の規範が高いなら高い方に合わせるということにしている。【IT】
- グループ行動憲章は、幅広く行動規範と遵守事項というような言い方をしている、コンプライアンスを含めグループ共通のものとして定めている。他方、グループ経営判断規程は個別にある。【広告】
- 子会社における経営管理の基準を、①子会社である銀行、②銀行でない子会社、③海外の子会社等に分けてそれぞれ設定している。基準の内容はそれぞれ少し違う。【金融・指名委員会等設置会社】
- グループルールとして適用しているものもあるが、子会社全てに適用するには内容が見合っていない。10年以上前のものまであり、海外企業を買収するケースや海外市場展開しているケースを想定していないため、そのまま適用することはできない代物。また、箸の上げ下ろしまで書いてあるような文書もあれば、コンセプトしか書いてない文書もあり、要求の度合に凸凹があり、それらのアラインメントが必要。ルール内で最低限確実に守ってもらうことを定め、それ以外については各社の今までのやり方を尊重する姿勢を採ろうとしている。現在はこの境目が曖昧であり、その曖昧さが問題となっている。各社の社長の裁量範囲を今後明確にしていきたい。【電気機器】

4. これまでの企業ヒアリングの結果③

グループ企業の管理手法（組織としての体制）〈続き〉

- ・企業グループの経営・管理のためのルール策定状況（例：グループ行動憲章、グループ経営判断規程、コンプライアンスガイドライン、カルテル防止指針、贈賄防止ガイドライン 等）

〈規程類について子会社における遵守を担保する措置〉

- 主要な子会社との間で、グループ管理契約を結び、主要な子会社から、子会社経営管理規程を遵守するという念書をもらっている。
【金融・指名委員会等設置会社】
- グループ経営管理規程を契約によって共有している。親会社への事前協議や報告の制度や、制度の対象となる協議・報告事項が規定されている。金融庁の指導によるものではなく、遵守を担保するには契約を結んだほうが良いという我々の判断。【金融・指名委員会等設置会社】
- 子会社の定款によって、親会社の内部統制の基本原則に準じた形で親会社に報告してくれということにしている。それによって、少なくとも子会社の役職員が親会社に必要な事項を報告しないと定款違反となる。単に無視されるということを防ぐには、定款に入れて、ペナルティがあるという形にしなければいけないと考えている。【IT】
- （契約、定款による担保をしていない会社）
 - 買収した会社を含め、自主的に守ってもらうのが当たり前だと思っている。【機械】
 - 外形的に見える拘束は行っていない。株主権の行使の一環として、子会社に対して管理干渉する形となっている。【海運】
 - 契約で管理規程に従うことを担保はしていない。管理規程に違反して、例えば必要な事項を親会社に報告しないようなときは、企業理念に紐づけられた人事評価で低く評価されることになると思われる。【IT】

4. これまでの企業ヒアリングの結果④

グループ企業の管理手法（組織としての体制）〈続き〉

- ・子会社の経営リスク管理に関する親会社の関与の程度
- ・管理の手法について、子会社タイプや管理内容ごとに異なる場合にはどういう違いがあるのか

〈子会社の取締役会〉

- グループ全体を一つの塊として内部統制をかけている。海外を含め、子会社の取締役会は最小限の規模にしている。内部統制、リスク管理の仕組みがしっかりしていれば子会社の取締役会はミニマムで良い。【IT】
- 子会社の取締役会の活性化が大きなテーマ。親会社では、子会社の取締役会がちゃんと開かれているかをチェックしている。国内外の主要子会社に、親会社の役員、部長クラスを子会社の取締役会メンバーとして送り込み、二種の社外取締役のような役割を果たしている。【機械】

〈子会社のタイプ（リスクの程度等）に応じた関与の程度の差異〉

- 全ての関係会社をグループに分け、親会社の関与の度合いを分けている。親会社が内部統制に限らず直接経営に関与する会社と、間接的に関与する会社。分類の基準は規模だけではなく、持分比率や重要性も加味して、本社が関与したい度合いによる。親会社に留保する権限の範囲に差をつけている。【繊維】
- 子会社のタイプによって管理の手法を分けることは考えていないが、小さい会社は管理部門の人員が限られていることが悩み。とはいえ、管理部門が小さいからというのは単なる自分たちの理屈であり、子会社もグループの一員としてみるべきだという気もしている。マイクロマネジメントはしたくないが、情報は色々もらって、確認・アドバイスはしたいと思っている。そのバランスが課題で、難しい。【小売・純粋持株会社】
- 親会社から子会社に、だいたい35歳以上の管理職級の人材を送っているが、リスクの度合いに応じて対応が異なる。すなわち、投資規模やリスクが大きい業種では日本人を多く送ることにより、日本と同じような管理ができているが、そうでない業種では送る人は少なく、結果的に現地に任せる形になっている。【素材】

4. これまでの企業ヒアリングの結果⑤

グループ企業の管理手法（組織としての体制）〈続き〉

・親会社における子会社管理に関する担当部署やレポーティングライン

〈親会社への承認・報告の在り方：基準、プロセス・ルート〉

- 従来、子会社に関する事項は子会社の社長にレポートしていた。しかし最近、管理部門については、例えば経理なら親会社のCFOという具合に、親会社の担当役員に報告することとした。これにより、レポートラインが子会社社長ではなく親会社のほうに向くことになった。また、海外の地域統括会社にリージョンリスク委員会を作り、地域ごと（例えばヨーロッパ）で、経理、法務、人事の部門長が集まって、横軸での連携を図っている。【IT】
- グローバルDOA（ディリゲーション・オブ・オーソリティ）という規程を定めていて、各子会社の定款変更、社長人事、役員人事、報酬、経営計画、決算報告、投資、事業買収・売却、保険政策、大規模な取引等々を行うときに、親会社本体の誰の承認を得ないといけないかを決めている。【IT】

〈事業軸（縦軸）、機能軸（横軸）の関係〉

- 機能別の横軸を重視している。親会社が機能別にグローバルな方針を出し、各地域が実施する。縦軸を強くしない理由は、①当社製品はグローバル商品として全世界で同じ仕様のものを売っているため、グローバル戦略が立てやすいことや、②地域ごとにヘッドを置いてそれが強いと一国一城的になり、地域の情報が本社に伝わらない可能性があるから。【機械、電気機器】
- グローバルマネジメントについては、事業軸、国・地域軸、および機能軸があり、これらを如何に整合させていくのが我々の宿題である。3つの軸がそれぞれ邪魔をし合うのではなく、うまく機能させることは難しい。【電気機器】
- 横串を機能させるといっても、抜けてしまうこともあり、デュープロセスをどこまでやるかということと経営のスピードは、バランスの問題。悩ましいところ。【電気機器】
- コーポレート機能は、事業の中に埋め込まずに外出ししている。課題は2つあり、①本社系機能のグローバルへの統制力の弱さ、②本社機能がグローバルのHQ機能なのか本社単体のHQなのか不明確な点。現在改革中。【精密機器】

4. これまでの企業ヒアリングの結果⑥

グループ企業の管理手法（組織としての体制）＜続き＞

・内部統制

- a) 監査担当部署及び内部統制担当部署の、子会社の監査及び内部統制への関与の程度
- b) 監査役等（監査役、監査等委員又は監査委員）による、子会社の監査についての関与の程度

＜3線ディフェンスの考え方＞

- 基本的には、経営監査室が、会社の方針や物事の考え方が組織の末端（グループ子会社）まで伝わっているかという観点からの「経営監査」を行い、国内のビジネスユニットで業務監査や不正監査を行うという立て付けで、**役割分担をしながら、1線、2線、3線という形でグループ全体としてガバナンスを効かせる**ようにしている。
【**製造業・指名委員会等設置会社**】
- （第1線関係）モニタリングプロシージャという自主チェックのシステムがあり、年に1回、グローバルで統一したチェックリストを用いて、各部門が該当する仕事について**自主チェック**を行っている。当該プロセスに関わっていない現場の人がチェックをして、海外にある親会社に報告する。【**外資（欧）・輸送用機器**】
- （第2線・第3線関係）**コンプライアンス・リスク管理本部**があり、これは2線としての機能を担う。その中に内部監査室がある。現在は全体としてリスクを洗い出すフェーズだから一緒にしているが、そう遠くない将来、独立させる予定。独立後は、リスク管理本部はグループのリスク全体を見て、内部監査はその中で重要なリスクについて深く見るという住み分けになると思う。【**IT**】
- （第3線関係）**中核子会社2社それぞれに内部監査部があり、同じ人間がホールディングスの内部監査部を兼務。その他の子会社は単独で内部監査の担当者が配置**されている。規模が小さい子会社では不正が起きやすいこともあり、**規模が小さく本業とも遠い子会社には高い専門性を持ち守りのガバナンスを担える（専任の）人材をあてがうべきと**考えているため。【**小売・純粹持株会社**】

4. これまでの企業ヒアリングの結果⑦

グループ企業の管理手法（組織としての体制）〈続き〉

・内部統制〈続き〉

〈内部監査部門と、監査役又は監査委員会の連携〉

- （監査役設置会社）監査役自身が子会社に赴いて報告書をまとめ、提出する。往査するのは常勤監査役のみ。監査役監査と監査部の監査はそれぞれ行うが、月に一回、**監査役会とは別の機会を設けて、監査部の監査について監査役に情報共有**している。【ガラス・土石】
- （指名委員会等設置会社）主要なビジネスユニットへの内部監査は毎年行っている。それ以外の国内・海外の拠点には経営監査室が往査として、直接状況を確認したり、意見交換をしている。だいたい年間に20回往査に赴いている。**監査委員会とも連携**しており、海外については、子会社の取締役のアジェンダや、取締役会への報告事項を定期的に取りまとめて、**監査委員会の中で報告**している。**必要があれば、それぞれの担当部署からの追加説明**を行っている。これらを年度計画に沿った形で実施している。【製造業・指名委員会等設置会社】

〈内部統制とPDCA〉

- 親会社に「内部統制部」を組成**した。元々は業務上のルールを浸透させようという思惑によるものだったが、会社法、金商法で求められる内部統制の機能も果たしている。内部統制業務のフレームワークを作成し、それがどのように規程類と関連しあっているのかを示しつつ、業務の流れを統制している。これが**PDCAサイクルとしてうまく回っているかをモニタリング**しようとしているところである。【石油】

4. これまでの企業ヒアリングの結果⑧

グループ企業の管理手法（組織としての体制）＜続き＞

・内部統制＜続き＞

＜内部統制システムのバリエーション＞

- ホールディングス、各中核事業子会社それぞれに監査部隊があり、それぞれが監査を行っている。ホールディングスの監査部隊は、中核事業子会社以外の子会社を監査する。【石油】
- 子会社で、監査部そのものを持っていないところはない。親会社の監査部が子会社について往査を実施し、監査結果を親会社CEOに報告する。親会社の内部統制担当部署は、所管カンパニーを通じて、もしくは自ら、情報管理、コンプライアンス体制及び法務管理体制等について、子会社の自己点検、報告、相談に携わり、管理状況のモニタリングをするとともに、管理体制強化のための教育等を行う。【ガラス・土石】
- 親会社の経営監査部が主導して、子会社すべてを監査している。孫会社への監査は、子会社の監査部と共同で行う。【素材】

＜グローバルな監査体制＞

- （外国法人の子会社・日本法人）内部監査は、親会社に属するInternal Audit Teamというグローバルのチームが行う。定期的に各国を回っているようだ。【外資（米）・IT】
- （外国法人の子会社・日本法人）日本法人には監査チームはなく、日本子会社に対する監査は、親会社の監査部（グローバル監査部）が行う。彼らから見て、自国人以外には任せられないというところがあるのかもしれない。グローバル監査部のメンバーの一部は日本法人にも配置されている。【外資（欧）・輸送用機器】

＜課題＞

- 純粋持株会社への移行に伴って事業会社化された会社の内部監査はホールディングスが行っている。外から買って来た会社には内部統制部門がすでにあるので、ホールディングスは間接的に見ることになるが、実効性を高めるためにどうすべきかが課題。【紡績・純粋持株会社】

4. これまでの企業ヒアリングの結果⑨

少数株主が存在する子会社について

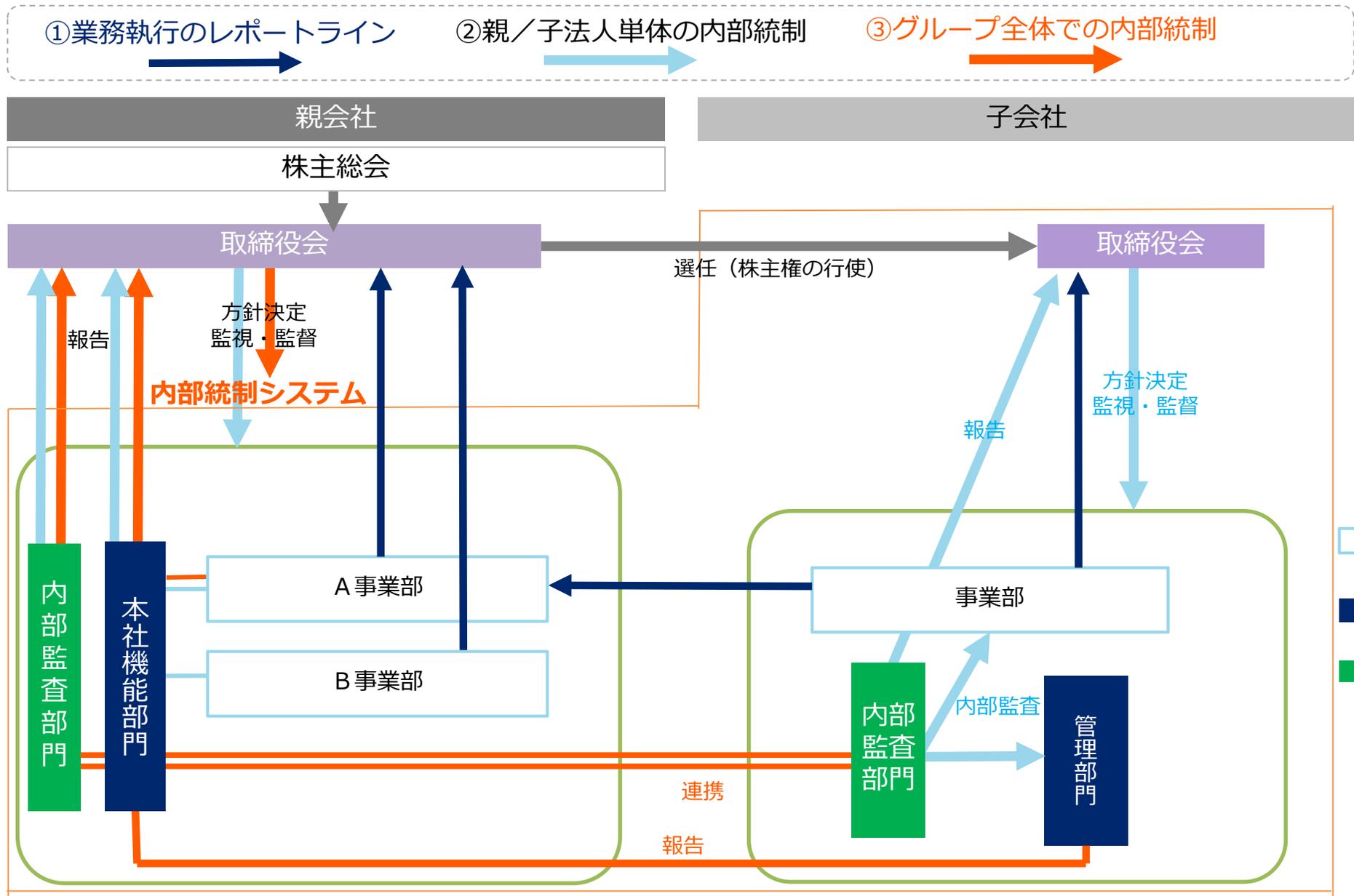
<上場子会社の取り扱い>

(上場子会社の意思決定について)

- 子会社の意思決定について親会社で留保する範囲はかなり明確にルール化されているが、**上場子会社は独自に意思決定できる範囲を大幅に拡大**している。【繊維】
- 主要な事業子会社の社長の指名は、親会社の指名委員会を通ったうえで親会社の取締役会で決議される。ただし、上場子会社の社長は親会社の指名委員会の付議事項にはなっておらず、親会社の取締役会でも報告事項にとどめている。【化学】
- 上場子会社には、それぞれ独自に監査役がいるため、子会社への監査役の派遣は行っていない**。今は、**独立性を保ちつつ親会社と上場子会社でシナジーをどのように実現できるか**が焦点。【水産】
- 上場子会社に対しては、非常勤の監査役・取締役を出したりはしているが、**親会社の監査部は監査にはいかない**。**上場子会社において監査を行っている前提**。【化学】

5. 論点

5. 1. 親子会社間の内部統制の在り方（イメージ）



※ 監査役、監査等委員会、監査委員会は、内部監査部門を活用・連携して、内部統制システム全体を監査する

5. 2. 論点（現状と課題）

（会社法との関係）

- 親会社取締役会において「企業集団に係る内部統制システムに関する基本方針を決定」するが、具体的なシステムの構築については、通常、親会社取締役に幅広い裁量が認められる（判断の過程や内容に著しく不合理な場合を除き、善管注意義務違反を問われないと解される）。

（現状）

- 各企業グループごとの多様性に加え、同一グループ内でも子会社ごとの多様性（※）が高い中、親会社とは別の法人格を有する子会社の独立性とグループ全体でのガバナンス（子会社管理）の実効性確保を両立すべく、各社それぞれ創意工夫に努めている（模索しているところが多い）。

※成り立ち（分社化／M&A）、形態（完全子会社／上場子会社／JV）、規模、業務内容等

（課題）

- こうした各企業の努力を後押しするため、会社法上の要請（P.8以下参照）を前提としつつ、ブランド価値の維持やレピュテーションリスクも踏まえ、グループとしての企業価値維持・向上するためにグループ管理の実効性を高める上で参考となるベストプラクティスとしての実務指針を示すことは有意義ではないか。

※善管注意義務を満たす最低限のものではなく、より望ましいグループ管理を示すという観点。

5. 2. 論点 ①実効的な子会社管理の方法

- 実効的な子会社管理については、経営者の広い裁量の中で、多様な在り方が考えられるが、実効的な方法については一定の共通項が整理できるのではないか。

①理念等の共有

- グループ全体の経営理念・価値観・行動規範（〇〇Way）を共有する中で、コンプラ意識を浸透させることが重要。その際、経営トップが繰り返し、現場に対し直接メッセージを発信することが有効。

②リスクベースの子会社管理

- リスクベースアプローチが基本。特に子会社数が多い場合には、子会社ごとのリスク（規模・特性）に応じてグルーピングした上で、親会社の関与の強弱・方法を決定するのが合理的ではないか。
※ 「（特に海外子会社について）別法人であるから子会社の不祥事について親会社の責任は問われない」「（法人格否認論が適用されないように）親会社が深く関与しない方が親会社取締役のリスクヘッジになる」といった認識は必ずしも妥当しないと考えられる。

③親会社・子会社双方におけるグループ管理規程等の整備

- 多様な子会社（特に海外M&Aの場合）を実効的に管理するため、明確なグループ管理規程（※1）の策定・周知をするとともに、子会社における遵守担保措置（※2）を講じることが必要ではないか（親子間契約、子会社による自主的導入、必要な場合はサンクション等）
※1 親会社の決裁・事前承認事項、報告事項、承認・報告ルート等を具体的に定めたもの。
※2 例えば、親子間での管理契約、子会社における導入（社内規程等）等が考えられる。

④不断の見直しとPDCAの実施

- 内部統制システムが有効に機能しているかについて、内部監査の結果等を踏まえ、取締役会において定期的に見直しを行い、PDCAサイクルを回していくことが重要。

5. 2. 論点 ②有事の対応

- 法令違反等の不祥事が発覚した場合（有事）において、グループとしての企業価値の毀損を最小限にとどめるために、親会社としてどのように対応すべきかについて、有事の状況は千差万別であることを踏まえつつ、留意すべき点等につき一定の指針を示すことへのニーズがあるのではないか。

（考えられる論点）

- ・ **発生した問題に関する内部調査**（全容解明、原因分析、影響範囲やリスクの把握等）**の進捗と、对外公表のタイミング**をどう考えるか。（BtoBかBtoCか、リスクの特性・範囲によるか）
- ・ 原因究明と再発防止策をまとめるための**第三者委員会**の設置・運営等の有事対応において、**社外取締役又は社外監査役**はどのような役割が期待されるか。（特に**組織ぐるみの不正の場合**には**社外役員に主導的な役割が期待**されるのではないか）

5. 2. 論点 ③親会社・子会社の役割（1）

- 会社法上、グループ単位での内部統制システムの整備（※）が求められていることを踏まえ、実務上、子会社を含む内部統制システム構築・運用において親・子会社はどのような役割を果たすことが望ましいか。

※親会社取締役会の「企業集団に係る内部統制システムに関する基本方針の決定」と、親会社取締役の善管注意義務の一環としての「子会社業務に対する一定の監督義務」等。

- グループ単位での内部統制システムを構築する上で、親会社・子会社の法人格の別は、グループ内部での分業の主体（単位）の一つに過ぎないのではないか。

- グループの内部統制システムについては、各社の経営方針や各子会社の体制・リソースにより多様な在り方が考えられるが、設計パターンとして、大きく以下の2つが考えられる（いずれもグループ内での分業体制のバリエーション）。子会社側の体制・リソース制約等に応じて、実効性確保の観点から、いずれが適切か、子会社ごとに検討すべきではないか。

- ① 監視・監督型（子会社ごとの体制整備・運用を基本としつつ、各子会社における体制整備・運用が適切に行われているかについて親会社が監視・監督する）
- ② 一体運用（直接支配）型（子会社も親会社の社内部門と同様に扱い、親会社を中心となり一体的に整備・運用）

- ①の場合においても、親会社は、子会社における内部統制システムの構築・運用に関し、監視・監督に加え、一定の関与（専門的分野における助言等）が求められることもありうるのではないか。

- 特に法令違反等発生時（有事）の対応に関しては、①②いずれの場合でも、親会社にグループ各社から直接内部通報を受け付ける窓口を設置する等、早期の問題把握をするための制度構築を含め、グループ価値へのダメージを最小化するため、親会社が主導的役割を果たすことが求められるのではないか。 44

5. 2. 論点 ③親会社・子会社の役割（2）

- 親会社の事業部門、本社部門や内部監査部門は、それぞれグループ管理においてどのような役割を果たすべきか。
- 「3つのディフェンスライン」の構築についても、①法人ごと（親会社の子会社における3つのディフェンスラインの有効性を監視監督）、あるいは②グループ全体として構築する等、多様な設計が考えられるのではないか。
- グローバルな経営を行う上で特に留意すべき点はあるか。

（1）事業部門・本社部門・内部監査部門の役割

- 経営陣は、各事業部門・各グループ子会社におけるリスク分析等を行った上で、組織・体制・規程の整備等により、以下の3つのライン（※）から成るグループ全体の内部統制システムを整備するのが望ましいのではないか。※いわゆる「3 lines of defense」。
 - ① 事業部門では、日々の業務を行う中で、所管する子会社の法令遵守やリスク管理等を行う。（第1のライン）
 - ② 本社部門は、財務、法務等の専門知識等を下に、事業部門から独立して事業部門による管理を支援する。（第2のライン）
 - ③ 内部監査部門は、事業部門や本社部門による管理が適切に行われているかを独立した立場から確認し、必要に応じ、問題の原因の分析、経営陣や各部門への改善の提案を行うとともに、内部統制環境が有効に機能しているかもあわせて取締役会に報告する。（第3のライン）

（2）グローバル経営の留意点

- 地理的等の要因により、日本の本社の事業部門・本社部門が関与するのではなく、地域統括会社や海外の子会社にこれらの一部又は全部をゆだね、その実施状況を日本の本社が監督することにより、内部統制が有効に機能する場合もあるのではないか。

5. 2. 論点 ③親会社取締役会と子会社取締役会の役割

- グループでの内部統制システムに関し、こうした親・子会社の役割分担を踏まえ、親会社取締役会と子会社取締役会のそれぞれの役割について、どう考えるか。

- 親会社の取締役会の基本的な役割は、
 - 企業グループ全体としての内部統制システムの構築に関する基本方針の決定
 - 子会社を含む内部統制システムの構築（※）が適切に行われているかの確認
※子会社の遵守担保措置、定期的及び一定の重要事象発生時に報告を受けるための管理規程の整備や内部通報制度の構築、子会社への周知や管理人材の派遣等
 - その運用状況について継続的なモニタリング
 - 子会社において法令違反等が発覚した場合（有事）の必要な是正措置とグループとしての再発防止策に関する方針決定とその実施状況の監視監督
- 子会社の取締役会の基本的な役割は、
 - 親会社の取締役会が決定した「企業集団に係る内部統制システムに関する基本方針」等を踏まえ、当該子会社の実情に合わせて実効性確保を図る観点から、「当該子会社における内部統制システム」（親会社への報告等を含む）（※）に関する方針を決定。
※上記②親子一体運用型の場合、単体としての子会社の内部統制業務に関し、親会社に対する委託契約等により適切な実施確保のための措置を講じることが考えられる。
 - それに基づく具体的なシステムの構築・運用（業務執行）の状況を監視監督すること。

5. 2. 論点 ④監査役等の役割、上場子会社の場合

- 監査役・監査委員会・監査等委員会（「監査役等」）の役割や、親会社の監査役等と子会社の監査役等との連携、親会社・子会社の監査役等と親会社・子会社の業務執行の一部に属する内部監査部門との連携等についてどう考えるか。
- 監査役等の役割は、執行側から独立した機関として、内部統制システム（取締役の職務を含む）が全体として有効に機能しているかどうかを監査することであるが、監査委員会・監査等委員会に常勤委員がない場合については、特に内部監査部門との連携が必要と考えられるのではないか。
- 業務執行の一環としての「子会社業務に関する内部監査」については、各社の事情（子会社側の監査リソース等）に応じて①子会社において実施することとしつつその実施状況を監視・監督するか、②親会社が直接行うか、決定すればよいのではないか。
- 少数株主保護の観点からも独立性をより重視すべき上場子会社の場合について、どう考えるか。

少数株主保護の観点から、以下の論点が考えられる。

- 親会社の関与に一定の制約がある中で、親会社取締役の善管注意義務として求められる「子会社業務に対する監視・監督」の具体的内容も限定されるか。
- 上場子会社取締役会の役割として、当該子会社における内部統制システムの構築・運用に関する方針決定、その実施状況の監視監督に当たっては、少数株主利益にも配慮することが求められる。（ただ実際には、親会社が決定した「グループ内部統制システムに関する基本方針」に従って適切に対応している限り、通常は、親会社（支配株主）と少数株主の間で利益相反が生じることは想定されないのではないか。ただし、上場子会社として上乗せの対応が必要になることはありうるか。）

5. 2. 論点 ⑤その他

- グループ管理の実効性を高める上で、実務上の工夫の方法としてこのほかどのようなものが考えられるか。例えば、以下のような取組をどのように評価するか。

- 人事管理における取組の例

- 子会社が、担当する地域や事業分野において、その特性を踏まえた効果的な運営を行うために権限委譲を行うことと、親会社による実効的な管理を行うこととバランスをとることが課題。以前は親会社から派遣する社長の判断で業務執行が行われていたところ、**親会社の役員等を子会社の非常勤取締役とし、承認・報告事項等の子会社の取締役会における意思決定ルールを整備した上で、子会社の生え抜きや現地で採用した者を社長として選任するようにした。**
- 子会社・孫会社等において2線の機能を担う者を専任で置くことが難しいことから、**社長以外の経営幹部をコンプライアンスオフィサー等として任命し、1線からの独立性を一定程度確保するため、人事評価において本社管理部門による評価部分を何割か設けたり、2線業務に対する手当を支給するなど、兼務としつつもグループの2線ラインへの帰属意識を持たせるようにする。**

- 2線（本社管理部門）、3線（内部監査）の役割について

- **本社管理部門（2線）**は単に規程を整備するだけでなく、各現場に出向き、運用実態を把握することで**実際に規程等が機能しているか（実際にそれに沿った運用がなされているか）**を評価する。また、**現場（1線）における法令遵守やリスク管理等が自律的に行われるよう、随時助言等の支援**を行う。
- **内部監査（3線）**では、不祥事等の発見を目的に監査を行うのではなく、上記**本社管理部門（2線）の役割が十分果たされているかを監査**する。

6. 參考資料

(参考 1) 「監査役等と内部監査部門との連携について」 1 / 4

- 監査役等と内部監査部門との連携が重要な理由として、①内部監査部門はThree Lines Defense における最終ディフェンスライン、かつ監査役等を頂点とする三様監査の要の一つであること、②監査役等と内部監査部門との連携は法的に担保されたものでなく、監査役制度内にビルトインされたものでもないため、相対的に弱いことが挙げられている（（公社）日本監査役協会「監査役等と内部監査部門との連携について」（平成29年1月13日））。

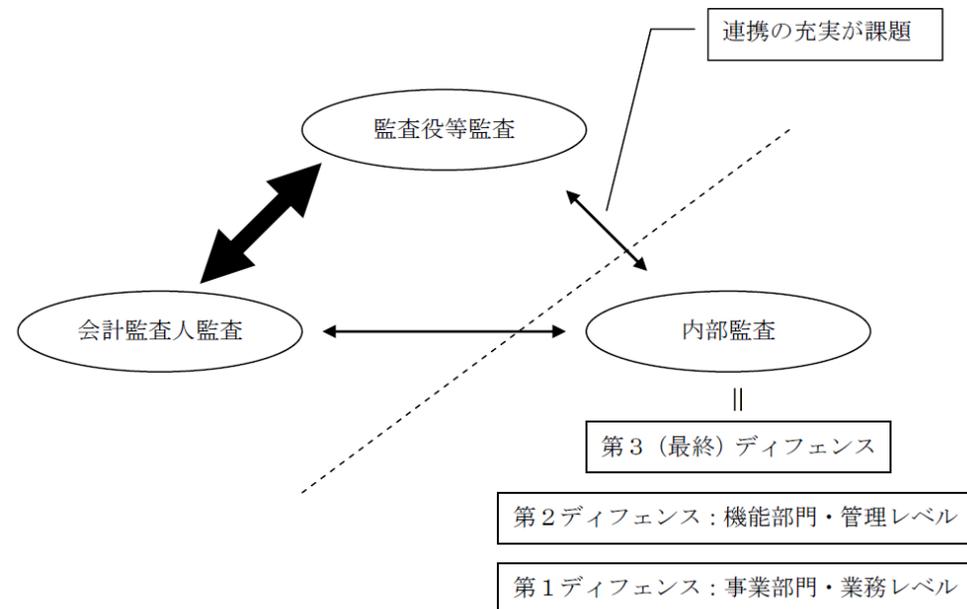
●内部監査部門の重要性

内部監査部門は、Three Lines Defense における最終ディフェンスライン、かつ監査役等を頂点とする三様監査（監査役等監査、会計監査人監査、内部監査）におけるトライアングルの要の一つ。

- 監査役等と内部監査部門との連携は、監査役等と会計監査人の連携のように法的に担保されたものでなく、監査役制度内にビルトインされたものでもないため、相対的に弱い。

- コーポレートガバナンス・コード補充原則4-13③においても、「上場会社は内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである」とされている。

- 監査役会等がその責務を実行的に果たし、企業価値向上に資するという観点から、監査役等と内部監査部門の連携は重要。



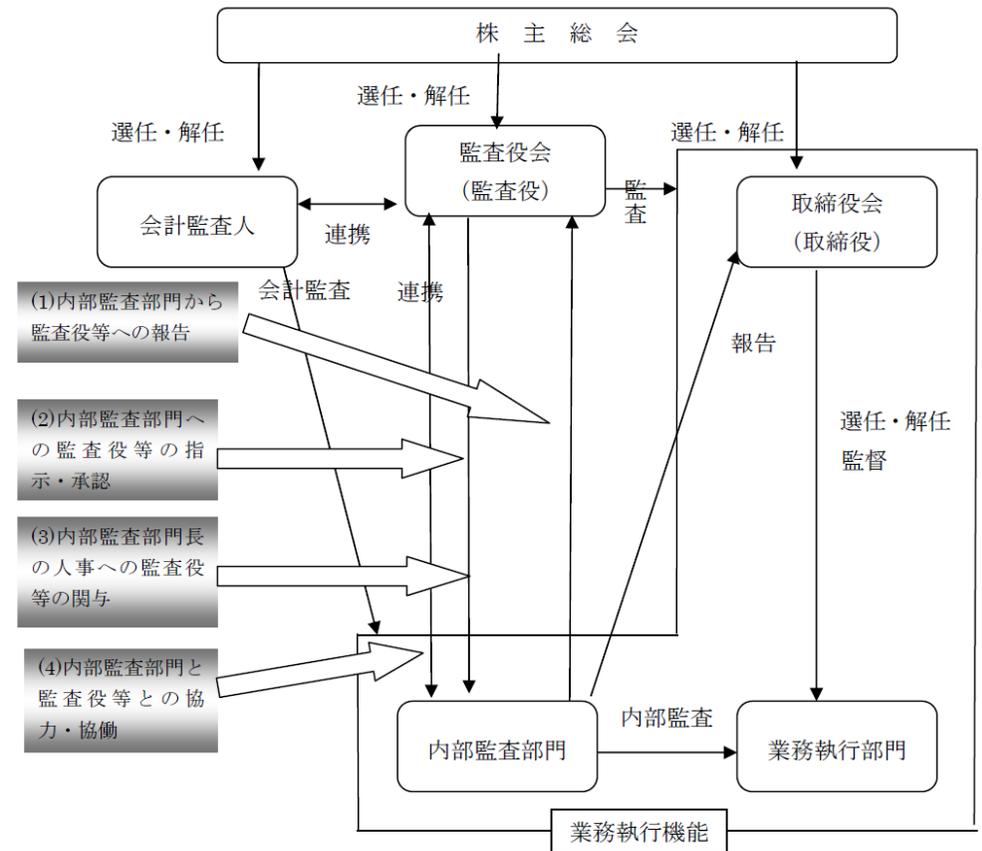
(出典) (公社) 日本監査役協会「監査役等と内部監査部門との連携について」
図1：三様監査とThree Line Defense より

(参考 1) 「監査役等と内部監査部門との連携について」 2 / 4

- (公社) 日本監査役協会「監査役等と内部監査部門との連携について」(平成29年1月13日)(承前)において、監査役等と内部監査部門との連携について4つの提言がなされている。

(1) 内部監査部門から監査役等への報告

- 監査役等の情報収集体制の強化を図るため、内部監査部門の年間監査計画、要員計画、予算、内部監査規程の改廃等について、会社法第381条第2項及び第3項に規定された監査役の報告徴求権を、社内ルールによって具体化・明文化すべき。
- 内部監査部門がその業務執行に関して行う社長、内部監査担当役員等への事業の報告についても、並行して監査役等に報告することをルール化すべき。
- ルールの規定方法としては、監査役の自主ルールである監査役監査基準に加えて、取締役会にて決議され、開示される内部統制基本方針等の業務執行側が決定・承認する規則等に盛り込むことが望ましい。



(出典) (公社) 日本監査役協会「監査役等と内部監査部門との連携について」
図3: 監査役等と内部監査部門との連携を織り込んだ機関設計の図 より

(参考 1) 「監査役等と内部監査部門との連携について」 3 / 4

(2) 内部監査部門への監査役等の指示・承認

- 監査役等の補助使用人に対する指揮監督権の行使として、内部監査部門の職員の補助使用人としての活動について指示・承認をすることができるようにするため、**内部監査部門の職員を監査役等の補助使用人とする**（他部署との兼務とすることを含む）ことを内部統制基本方針等で定めることを検討すべきである。**その際、内部監査部門長も補助使用人を兼務**させれば、監査役等は内部監査部門長を通じる等して、**内部監査部門に対して適切に指示・承認**を行うことができる。
- また、内部監査部門の職員を補助使用人としなない（補助使用人を兼務させない）場合であっても、会社法第381条第2項の報告徴求権や業務財産調査権の行使の一環として、または、それを超えて、監査役等が内部監査部門の職員に一定の指示・承認を行うことができることを明確にするため、これらの**指示・承認権限を内部統制基本方針等に明記**して、**業務執行機関の決定により制度的な担保を設けることを検討すべき**である。

(3) 内部監査部門長の人事への監査役等の関与

- **内部監査部門長の人事**（選任、異動、考課・評価、処分等）に関し、執行側から監査役等への事前報告を求めることは会社法第381条第2項に基づき可能である。ただし、**会社法第381条第2項に即して事前に報告を求めることのできる情報の範囲**については、監査役等と業務執行側とで見解を異にすることもありうることから、**内部統制基本方針等に明記**することが望ましい。
- 一方、**事前報告を超えた監査役等との協議やその承認**については、会社法第381条第2項の報告徴求権だけを根拠に認めることは難しいと考える。内部監査部門の職員が監査役等の補助使用人を兼務している場合はもちろんのこと、そうではない場合も、監査役等の協議や承認を認めるのか否か、さらには、どの範囲で認めるのかを明確にするためには、**内部統制基本方針等により制度的に担保することが必要**となろう。

(参考 1) 「監査役等と内部監査部門との連携について」 4 / 4

(4) 内部監査部門と監査役等との協力・協働

- 実態として一定の企業では行われている監査日程の調整、合同監査、定期的情報交換などは、監査役等と内部監査部門との提携・協働という観点から優れた取り組みと思われ、さらなる強化が図られることが望ましい。内部監査と監査役監査は、その内容が必ずしも同一ではないかもしれないが、相互の連携を図ることにより、各々の実効性を高めることが可能な面はあろう。
- また、企業規模によっては、内部監査部門に振り向けられるリソースには差があるのが実態であろうし、中堅・中小企業などの場合には、内部監査部門に加え、監査役等もまた体制が十分ではない可能性があることから、特に合同監査や合同往査などの手法が検討されてもよいと考える。

(参考2) (株) 東芝

【1】主な経緯

- 2015年2月12日 証券取引等監視委員会から金融商品取引法第26条に基づく報告命令を受け、工事進行基準案件等について開示検査を受ける。自己調査により、2014年3月期の会計処理に関し、工事原価総額の見積りに不正の疑いがあることが判明。
- 2015年4月3日 特別調査委員会を設置（委員長：室町取締役会長（当時））。
- 2015年5月8日 第三者委員会による調査の枠組みへ移行（委員長：上田弁護士）。
- 2015年7月20日 第三者委員会の調査報告書を受領。
- 2015年9月7日 過年度決算訂正を発表。
- 2015年9月15日 東京証券取引所及び名古屋証券取引所（以下、「両取引所」という。）から、内部管理体制等について深刻な問題を抱えており、当該内部管理体制等について改善の必要性が高いと認められるとして、当社株式を特設注意市場銘柄に指定。
- 2016年3月15日 「改善計画・状況報告書」を公表。
- 2016年8月18日 「改善状況報告書」を公表。
- 2016年9月15日 内部管理体制確認書を両取引所に提出。
- 2016年12月19日 両取引所より特設注意市場銘柄の指定を継続する旨の通知を受ける。
- 2016年12月27日 当社子会社における巨額の損失計上の可能性が判明し、これを契機に2017年2月14日以降、四半期報告書の提出時期を二度にわたり延長。
- 2017年3月15日 内部管理体制確認書を両取引所に再提出。
- 2017年10月11日 両取引所より、当社の内部管理体制については、相応の改善がなされたと認められたため、当社株式の特設注意市場銘柄及び監理銘柄の指定を解除する旨の通知を受ける（翌12日に指定解除）。

(参考2) (株) 東芝

【2】問題認識 - 1 -

(1) 経営方針の歪み

- 財務会計の厳格さに対する真摯な認識が欠けた歴代社長による目標必達への過度のプレッシャーが繰り返され、短期利益を過度に追及する方針を踏襲。
- 実質的には前任の社長らが後任の社長を指名する状況。
- 当期利益を重視した業績評価・予算統制制度が存在。

(2) ガバナンスの形骸化

①取締役会、指名委員会及び監査委員会における牽制機能の不全

(a) 取締役会

- 過半数を大幅に上回る社内取締役と少数の社外取締役で構成され、会長が議長となって議事を進行しており、社外取締役に対する十分な情報提供も行われていなかった。経営トップに対して批判的・忌憚のない意見を述べられる人物を積極的に選定しようとする姿勢がなかった。
- 重要な受注損失案件や、執行役で検討したグループ戦略会議、中計・予算会議の結果について、一応の報告はされていたものの十分な情報提供ではなかったため、活発な議論を行うまでには至らず、結果として取締役会によるモニタリングが十分ではなかった。

(b) 指名委員会

- 社外取締役が過半数を占めていたものの、会長が指名委員に就任しており、かつ、社外取締役に対して十分な情報提供がなされなかったことから、実質的には前任の社長らが後任の社長を指名する状況。
- 原案を現任の社長が提出・説明することになっているほか、選定基準や選定プロセスが明確になっておらず、また、後継者計画（サクセッション・プラン）の策定が明確に規定されていなかった。
- 執行役の解職に関する基準やプロセスは一定の規程があるものの、社長に限定した解職の基準・プロセスが明確ではなかった。就任期間中の社長を評価し、これをもとに解職を検討するプロセスが明確ではなかった。

(参考2) (株) 東芝

【2】問題認識 - 2 -

(c) 監査委員会

- 歴代CFOが監査委員長に就任していたことで、過去の不正な会計処理や不備のある業務プロセスに対する監査がいわゆる自己監査になってしまう傾向にあり、独立した監査機能の発揮を期待できる状況になかった。
- 内部統制システムの整備・機能状況の詳細な調査等を原則として経営監査部による実地調査に委ねていたが、経営監査部は歴代社長の意向に基づく事業コンサルティングに傾注していたため、会計・財務に関する視点から監査を行っておらず、監査委員会が監査・監督する上で必要な情報が経営監査部から上がってきていなかった。
- 社内監査委員から社外監査委員に対する情報提供が不十分であったことから、社外監査委員が不正な会計処理や不備ある業務プロセスに気付くことがなく、また、これらに対する必要な調査も実施されなかった。
- 全社的に決算の適正化は一次的に会計監査人の職責であるとの誤った認識の下、監査委員会から会計監査人に対して情報提供が十分に行われていなかった。

②内部監査部門における牽制機能の不全

- 経営監査部は、会計・財務に関する視点からの内部監査の経験が不足しており、不正な会計処理等について、その端緒となる事実を認識しながらも、会計処理等の問題を明確に指摘できていなかった。
- 経営監査部設立時の位置付けとして、経営的な視点からの監査を通じた事業改善等の事業コンサルティングを行うことが求められていた。
- 経営監査部の指摘に強制力がなく、改善は監査対象部門に委ねられていたなど、十分にフォローアップを行えている状況になかった。また、改善状況について、社長及び監査委員会に報告を行うことになっていなかった。

③内部通報制度の不十分さ

- リスクマネジメント部及び外部弁護士事務所に窓口を置いていたが、監査委員会への報告を義務付けていなかったため、全ての通報内容が監査委員に逐次報告されてはいなかった。
- 従業員に対する周知徹底が十分でなかったこと、内部通報窓口が執行側に設置され、内部通報が執行側の部署によって取り扱われていたために経営トップらに関する通報が行いづらい状況にあった。

(参考2) (株) 東芝

【2】 問題認識 - 3 -

(3) 職責・コンプライアンス意識の希薄化

- 全社的に経営者の要求を実現することが最大の責務と認識するような風土が醸成された。
- コンプライアンスに対する意識が容易には変わらない状況が認められた。

(4) 経営判断プロセスの課題

- 当期利益至上主義の下、歴代社長が達成困難な損益改善要求を行い全てのカンパニーが每期における売上規模の拡大及び利益成長を求められる中で、成長ありき、という方針が、特に既存プロジェクトに係るリスクを回避するための手段を検討する局面において、当該手段に係るリスク認識やリスク負担の許容性の判断に無意識のバイアスがかかっていた可能性を否定できない。

(5) 会計処理の逸脱

- 一部のカンパニー社長は、過去の不正な会計処理の残高等を解消しようとの意向を持っていたものの、歴代社長からの業績達成に対する強烈なプレッシャーに抗することができず不正な会計処理による利益の高上げをやむを得ず容認していた。
- 歴代CFOは、会計監査人からの指摘事項に対して会計判断や会計処理の適否の線引きを明確に行わず、黙認していた場合もあった。
- CFOの人事に関して、社長に実質的な権限が集中しており、その社長に対する牽制機能も十分ではなかったことから、CFO及び財務部は社長の意向に反することとなる適正な会計処理を行うことができなかった。
- 人事ローテーションが部門を超えて行われていなかったことから、財務部門の仲間意識が強く、部内で不正な会計処理を疑うべき端緒を把握しても、過去の決算を訂正する等の是正措置を検討することはなく、また、監査委員会に対して問題提起をするということも躊躇させることになった。
- 業務プロセスに関する内部統制は、例えば、設定されていたコントロールが「上長が承認する」といったものしかなく、全体として不正に対応するものとなっていないなど、適切に整備されていなかった。
- 重要性の高い4領域に関する会計処理基準が十分ではなく、特に工事進行基準に係る会計処理では、具体的な裏付けのない原価低減を総費用の見積りに織込むなど厳格性を欠く運用がなされたケースもあった。
- J-SOX導入当初は想定していなかった取引事象等に関して、これらのリスクを評価した上での業務記述書やコントロール設定の見直しが十分に行われていなかった。

(参考2) (株) 東芝

【2】 問題認識 - 4 -

(6) 開示体制の問題

- 開示に対する会社としての基本理念が明確にされていなかったことに加え、カンパニーを含めた全社的な情報収集・開示の判断・承認のプロセスが明確に規定されていなかった。
- 情報取扱責任者と関係部門の役割分担も不明確であり、開示に深く関係する部門の従業員に対する積極的な開示姿勢や知識に関する教育も不足するなど、開示体制の整備・運用が十分ではなかった。

(7) 子会社（特に海外子会社）管理の脆弱さ

- グローバル経営管理に関する基本的な考え方が不明確であり、特にM&Aにより取得した海外大規模子会社を中心に、情報連携・ガバナンス体制に不十分な点があった。

(参考2) (株) 東芝

【3】改善策 - 1 -

(1) ガバナンスの強化

(a) 取締役会

- 取締役会議長を社外取締役とし（従来は会長）、取締役の過半数を社外取締役とする。
- 取締役会の人数を減員（16名から11名程度に）。
- 経営者、会計専門家、法律専門家、その他有識者を社外取締役に選任し、取締役の専門性の多様化を確保。
- 監査委員会室の機能を社外取締役への支援にまで拡大し、人員も増強するとともに、調査権限も拡充し、社外取締役の報告徴収、調査機能を強化。
- 社外取締役のみで構成される会議体である取締役評議会を設置し、中期的な経営課題（戦略、ガバナンス、事業ポートフォリオ等）や短期的に想定される重要な意思決定項目（M&A、減損等）ならびに危機管理及びリスクマネジメントに関する事項（各種争訟等）について協議（月に平均して2、3回開催）。
- 取締役会への報告事項に月次業績に関する事項を加えるとともに、従前からあった損失発生リスクの管理やコンプライアンス等に関する項目については、金額基準を設ける等、より具体的な報告基準を設定。

(b) 指名委員会の牽制機能の強化

- 指名委員会を原則として5名程度の独立社外取締役のみの構成に変更。社外取締役に対して適切に社内の実情が伝達されるよう、社長の指名委員会への陪席、常勤監査委員（指名委員と兼務）による情報収集を実施。
- 約100名の経営幹部を対象に社長信任調査を実施し、指名委員会が社長選定議案を策定する際には、当該調査結果も参考に検討。
- 指名委員会による社長の後継者計画の策定及び社長の解職プロセスを明確化。

(参考2) (株) 東芝

【3】改善策 - 2 -

(c) 監査委員会による監視の強化

- 独立社外取締役のみで監査委員会を構成するとともに、監査委員長（指名委員を兼務）を常勤化。
- 監査委員会室及び新設した内部監査部を監査委員会の直轄とし、監査委員会が内部監査部の部長の異動に関する請求権及び同意権を有することとした。
- 監査委員会室長に担当執行役を配置し、人員を経理分野の出身者を中心に増員するとともに、外部専門家の利用機会の拡大により、監査委員会自体の情報収集、独自調査機能を強化。監査委員会が監査委員会室長及び監査委員会室員の異動に関する請求権及び同意権を有することとした。
- 監査方針を明確化（①再発防止策の対応状況の監視、検証、②会計監査、③内部統制監査（財務情報・開示情報等の信頼性の確保）、④適法性監査（コンプライアンス及びリスク管理）、⑤ビジネス面の重要施策（海外事業でのリスク遮断・低減、重要海外現地法人のマネジメントを含む）、⑥内部管理体制の強化に向けた追加施策（グローバル経営管理、コンプライアンス意識の浸透、リスクマネジメント、個別会計問題等））。
- 執行側に加え監査委員会にも内部通報窓口を設置するとともに、監査委員全員に、執行側の窓口に通報されたものを含めたすべての内部通報に対するアクセス権限を付与。会計に関する内部通報については、その内容を遅滞なく会計監査人に共有。

(d) 内部監査部による牽制の強化

- 従来の経営監査部を廃止し、監査委員会の直轄組織として内部監査部を新設。内部監査部の業務を、会計監査、内部統制監査、適法性監査及び妥当性監査に限定、集中。
- 公認内部監査人（CIA）取得の推進（外部教育機関の教育受講及び受験費用、資格維持のための費用を全部又は一部を会社負担）や専門研修を通じ内部監査人の専門性を担保。
- 内部監査の指摘事項に対して改善事項の確認を行うことを関連規程に明記するとともに、フォローアップ監査の結果、及び指摘事項の改善状況について、その全件を監査委員会に報告。

(e) 会計コンプライアンス委員会の設置

- 社長を委員長とし、監査委員会室及び内部監査部をオブザーバーとし、不正な財務報告にお関するリスクを評価及び検討し、執行側で内部統制を確認及びフォローアップしていくための仕組みとして会計コンプライアンス委員会を設置。

(参考2) (株) 東芝

【3】改善策 - 3 -

(2) 適正な会計報告・開示の体制の強化

- CFOの社長からの独立性を担保するため、指名委員会にCFOの選任、解任に関する案件に対する拒否権を付与。
- 財務会計が管理会計に影響を受けない指揮命令系統の見直しを行うため、財務部を財務管理部と主計部に分離し、財務管理部は、中期経営計画の係数の取りまとめ、総合予算の編成及び統制等の管理会計機能を担い、主計部は、連結財務諸表等の作成等の財務会計機能と税務関連機能を担うこととした。
- カンパニー経理室を主計部の直轄組織とし、従来カンパニー社長傘下に位置付けていたカンパニーCFOの人事権をCFOに移管し、カンパニーにおける財務会計機能の独立性を担保。
- 会計処理基準を見直すとともに、特に工事進行基準及び工事完成基準に係る会計処理に関しては、社長直轄組織として「プロジェクト審査部」を新設し、受注前、受注後の会計処理の妥当性確保を強化。
- グループのJ-SOX法対応に関する基本方針及び実施諸施策の企画、立案等をミッションとする内部管理体制強化プロジェクトチームを社長の直轄部門として新設。
- 広報・IR部の下に「情報開示推進室」を設置するとともに、カンパニー単位での情報収集責任を明確にさせるため、「カンパニー情報開示推進委員会」を設置し、適時開示となり得る会社情報を収集。

(3) 社長月例の廃止及び業績報告会の新設、予算統制等の見直し

- 短期的な損益に関する数値上の改善見込みを議論していた社長月例を廃止し、キャッシュ・フローを中心とした実績値をもとに、将来の業績改善に向けた討議を行う場として、「業績報告会」を新設。
- 実力に即した実行可能で合理的な中期経営計画や予算を策定する観点から、中長期的視点での予算策定方針を明確化。事業収益性の定量評価と事業成長性の定性評価に基づき、成長性の高い事業については集中的に投資を実行し、成長が見込めない事業は見直しを検討する等、事業の集中と選択の方針を明確化。
- カンパニーの業績評価については、営業キャッシュ・フローを評価項目として新たに導入する等、資金を最重要評価項目として位置づけるとともに、将来に向けた中長期的な取組みやリスクコンプライアンス等を定性的に評価する制度に改定。あわせて、カンパニーに対して有利子負債残高の妥当性について事業収益性や投資効率の観点からの説明を求める等、カンパニー自身が責任を持って事業への投資判断を行うこととした。

(参考2) (株) 東芝

【3】改善策 - 4 -

(4) 歴代社長による影響力の排除

- 取締役会議長を会長から社外取締役に変更。
- 相談役制度を廃止。
- 役員退任者が一律に就任する顧問制度を廃止し、グループとして必要なミッションを有し対外活動をする中で東芝の立場が不可欠な場合、指名委員会の同意を得た上で必要な役職に任命することとした。

(5) 職責・コンプライアンス意識の強化

- 社長直轄で新設された「経営刷新推進部」において、企業風土改革施策の企画、立案、推進に加え、経営幹部及び従業員意識改革、ダイバーシティ推進ならびに経営刷新に関する制度企画、情報展開及び教育研修や、CSRの施策企画推進及び社会貢献活動を実施。
- 経営幹部を対象に、適正な財務報告やコンプライアンスの重要性に関する意識改革研修を、新任事業部長、新任経営職、新任管理職等を対象に、会計コンプライアンス研修等を継続実施。
- 従業員に対し、会計コンプライアンスの実効性を高めるため、役職、業務内容に応じた階層別、職能別教育を継続的に実施。
- 国内の54社、約7万人の従業員を対象に意識調査を実施し、全体の結果を公表。

(6) 子会社管理の強化

- 子会社からコーポレートへの報告基準を明確化し、特にリスクに関する情報をコーポレートで一元管理。
- リスクが高いと考えられるグループ会社については、経営方針の確認や、戦略（強化、維持、統合、清算、売却等）についての検討を実施。
- グループ会社に派遣する役員の派遣基準及びミッションを明確化。派遣基準を満たさないことが判明した場合には即座に交代。

(参考2) (株) 東芝

【3】改善策 - 5 -

(7) 経営判断プロセスの強化

- 意思決定の原理・原則として**権限基準規程**を制定し、経営におけるコミットメント、許容できるリスクリミット、フレームワーク・撤退の考え方を明記。
- 外部有識者が出席する**ビジネスリスク検討会**において、ビジネスリスクの観点での意思決定会議（コーポレート経営会議、取締役評議会、取締役会）への上程可否判断を行うこととした。
- 経営企画部の中に独立した組織として中立性を確保した、**ビジネスリスク管理グループ**を新設し、外部有識者の知見も活用した上で、①妥当性確認と確認結果の報告、②リスク評価結果の社長、全社意思決定会議及び取締役会への報告を実施。

(参考3) (株) 神戸製鋼所

【1】主な経緯

- | | |
|-------------|---|
| 2016年6月 | 神鋼鋼線ステンレス(株)(当社の持分法適用関連会社である神鋼鋼線工業(株)の完全子会社)におけるJIS法違反事案が発生。 |
| 2017年4月 | 全事業部門を対象として、本社主導による品質監査を開始。 |
| 2017年8月初旬 | グループ全体に対して、過去1年間(2016年9月から2017年8月)の出荷実績に対する品質自主点検を同年9月から実施することを要請。 |
| 2017年8月末 | アルミ・銅事業部門において、公的規格又は顧客仕様を満たさない製品等(不適合製品)につき、検査結果の改ざん又はねつ造等を行うことにより、これらを満たすものとして顧客に出荷又は提供する行為(本件不適切行為)が行われていたことが発覚。 |
| 2017年10月8日 | 本件不適切行為を対外公表。 |
| 2017年10月25日 | 品質自主点検をひとまず完了したが、その過程で複数の事業所において本件不適切行為が行われていたことを確認。また、長府製造所のアルミ押出工場自主点検に対する妨害行為を確認。 |
| 2017年10月26日 | 松井巖氏(元福岡高検検事長、弁護士)を委員長とする外部調査委員会を設立。 |
| 2017年11月10日 | その時点までの当社の原因分析等を取りまとめた「当社グループにおける不適切行為に係る原因究明と再発防止策に関する報告書」を公表。
取締役会の諮問機関として、社外取締役5名を含む8名の委員によって構成される「品質ガバナンス再構築検討委員会」を設置。 |
| 2018年3月6日 | 「当社グループにおける不適切行為に関する報告書」を公表。 |

(参考3) (株) 神戸製鋼所

【2】原因分析 - 1 -

(1) 収益偏重の経営と不十分な組織体制（ガバナンス）

(a) 本社の経営姿勢、本社による統制力の低下

- 本社は、全社的意思決定、損益管理、資金調達、採用等の必要最小限の機能のみを有する「小さな本社」である一方、各カンパニーは、投融資、設備投資、人事労政等のカンパニー経営に関する決定権限を持つ。
- 本社に、事業部門を横断して、全社的な品質コンプライアンスを統括する役員や部署が存在せず、また、本社による品質監査の仕組みも存在せず、本社側による各事業部門への品質コンプライアンス統制が十分に機能していなかった。
- 本社の管理部門は、拠点において収益が上がっている限りは、事業部門の品質活動や品質問題について積極的に関与しようとはせず、又は口出しをすることができず、各拠点における現場の「生の声」を十分に吸い上げることができなかった。

(b) 経営陣の品質コンプライアンス意識不足

- 過去にも本件不適切行為と類似の行為が複数発覚しており、その際に、全社的かつ抜本的な対応を行うことも可能であったが、いずれも局所的かつ対症療法的な対応にとどまった。
- とりわけアルミ・銅事業部門については、かつて各拠点に所属し、当該拠点において本件不適切行為を実行又は認識していた者が、アルミ・銅事業部門を所管し事業部門経営の一角を担う執行役員となった後に、当該拠点において本件不適切行為がなお継続されていることを認識しながら、それを是正する措置を講じなかった。

(c) 事業部門における監査機能の弱さ

- 「品質の問題は工場一任」といった工場優位の風潮の下、企画管理部、技術部等の事業部門の管理部署の統制力が低下し、各拠点における品質保証体制の整備・運用が、当該拠点に任せきりだった。
- ①品質保証部門が製造部門の下位組織として設けられ、組織的な独立性が確保されていなかった、②品質保証部門に所属する社員の「品質保証」に対する理解が不十分であった、③品質保証部門の責任者・担当者に対する十分な教育・研修等が行われていなかった、④拠点を跨いだ人事異動が稀であった等の要因により、品質保証部門に所属する社員が、自ら本件不適切行為に関与したり、本件不適切行為を認識しながら放置したりするなど、品質保証部門の製造部門に対する牽制がおよそ機能していなかった。

(参考3) (株) 神戸製鋼所

【2】原因分析 -2-

(d) 本社による品質コンプライアンス体制の不備

- 品質コンプライアンスを担当する役員及び本社直轄部署の不存在。
- 各拠点に対する全社的な品質監査の不存在。
- 品質コンプライアンスに集中又は特化した全社的かつ定期的な教育・研修の不備。
- 現場の「生の声」を積極的に吸い上げるコミュニケーションツールの不備。

(2) バランスを欠いた工場運営と社員の品質コンプライアンス意識の低下 (マネジメント)

(a) 工程能力に見合わない顧客仕様等に基づく製品の製造

- 顧客仕様を満たす製品を安定的に供給できるだけの工程能力を備えているかについての把握及び検証が不十分なままに、製造を受注。
- 顧客仕様が決定的後に製品の安定供給が困難であることが判明したものの、長期間にわたって行われてきた本件不適切行為が露見したり、顧客の値下げ交渉等に応じざるを得なくなって利益目標を達成できなくなったりすることをおそれるあまり、顧客に対して仕様変更、納期の延期や特採等の申入れを行うことを断念。

(b) 生産・納期優先の風土

- 「機会があれば取りあえず受注する」、「できるだけ沢山の製品を生産して利益を上げる」といった生産至上主義により、各拠点では、受注の成功と納期の達成を至上命題とする生産・納期優先の風土が形成。
- とりわけ、アルミ・銅事業部門においては、十分な収益貢献を果たすことができず苦しんできたという歴史的背景があり、何とかして収益貢献を果たしたいという強い思いを有していたことが、無理な受注や顧客仕様の軽視に見られるような、顕著な生産・納期優先の風土を生む一つの要因となった。

(参考3) (株) 神戸製鋼所

【2】原因分析 - 3 -

(c) 閉鎖的な組織（人の固定化）

- 事業部門を横断した人事交流や人事異動がほとんど存在せず、工場長や事業部門の担当執行役員が、当該事業部門に所属する拠点の出身者である例も少なくなかった。
- かつて本件不適切行為に関与した者自身が上位職へと昇進し、数代にわたって本件不適切行為が引き継がれていったことにより、本来であれば部下を監督すべき立場にある上司自身が、本件不適切行為を指示し、又は明示・黙示に承認するという事態が生じ、上司の部下に対する監督機能が働かないまま、本件不適切行為が長年にわたり組織的に行われていた。
- 品質保証部門に所属する社員が、自ら本件不適切行為に関与したり、本件不適切行為を認識しながら放置したりするなど、品質保証部門の製造部門に対する牽制がおよそ機能しなかった。

(d) 社員の品質コンプライアンス意識の鈍麻

- 多くの拠点において、品質保証の最も基本的で重要な要請が顧客の要求事項の遵守にあることに思いを致し、本件不適切行為が顧客の信頼を裏切る契約違反行為であり、倫理的、また、社会的にも許されない行為であることを意識を持つことができなかった。

(e) 本件不適切行為の継続

- 本件不適切行為の対象製品等が、当該事業部門における年間売上げの数%にも達し、その規模自体が、本件不適切行為の中止・是正を躊躇させた側面もあった。
- 顧客に対して仕様変更の申入れ等を行うこともあったが、競合環境の中で、一旦定めた仕様の緩和に応じる顧客は少なく、かかる試みが失敗した結果、本件不適切行為を行うという安易な道が選択された。
- 本件不適切行為が長期にわたって前任者から後任者へ引き継がれ、半ば業務や工程の一部として定着していたため、通常であれば本件不適切行為の問題性を認識することが可能でも、その問題性を認識することが困難で、本件不適切行為を当然のものとして受け入れてしまった。

(参考3) (株) 神戸製鋼所

【2】原因分析 - 4 -

(3) 本件不適切行為を容易にする不十分な品質管理手続（プロセス）

(a) 改ざん又はねつ造を可能とする検査プロセス

- ①検査員が手作業で検査結果を記録、②担当者が手作業でミルシート（鋼材検査証明書）を作成、③製造部門又は品質保証部門の事務員等が、検査記録を自由に書き換えられる状態等、容易に検査結果を改ざん又はねつ造可能な検査プロセスであり、本件不適切行為に対する有効な牽制が全くなされていない状況。

(b) 単純かつ固定化した業務体制

- 検査員やミルシート担当者がそれぞれ単独で業務を行っており、ダブルチェック等を行う業務フローは存在せず、かつ人事ローテーションも行われないうまま長期間同じ業務に従事。

(c) 社内基準の誤った設定・運用

- 一部の社内基準については、およそ遵守することが困難な基準が設定されており、社内基準を満たさないことが常態化。

(参考3) (株) 神戸製鋼所

【3】再発防止策 - 1 -

(1) ガバナンス面 – 品質ガバナンス体制の構築

(a) 取締役会のあり方

- 取締役の員数を15名（うち**独立社外取締役5名**）に削減し、**独立社外取締役の構成比を3分の1以上**とする。
- 取締役会における諮問機関として、**「指名・報酬委員会」**を設置。
- **会長職を廃止**するとともに、**独立社外取締役の中から、取締役会議長を選出**。
- コンプライアンス等広く**リスク管理業務を中心に総括し、その責任を担う取締役を配置**する。新設の**「コンプライアンス統括部」**による活動に対する取締役会としてのモニタリング機能を強化。
- 品質に関する企業グループとしてのガバナンス強化を目的として、**品質を全社的に総括し、その責任を担う品質担当取締役を配置**。
- 本件不適切行為の是正及び再発防止策の実施を継続的にモニタリングするとともに、今後の品質コンプライアンスに関する課題・解決策を協議する組織として、当面の間、**外部有識者で構成される「外部品質監督委員会」**を設置。

(b) リスク管理体制の見直し

- 全社員を対象としたコンプライアンス意識調査アンケートを定期的実施。
- **当社グループとして最低限整備すべきルールを「グループ標準」として定め**、全グループ会社がこの標準に沿って自社の規程を整備。「グループ標準」に基づくリスク管理を教育・浸透・推進。
- **「KOBELCO 品質ガイドライン」を策定**し、現物データの突合せ監査等を通じ、実質を伴う形でリスク管理活動のPDCAを回す体制を構築。
- 本社の法務部コンプライアンス統括室のコンプライアンス統括機能等と経営企画部のリスク管理統括機能を統合し、本社に**コンプライアンス統括部を新設**。事業横断的にリスク管理に関する意識改革・教育活動を行うとともに、特定監査部門（品質を除く）のリスク管理業務を束ねてリスク管理を浸透及び推進。

(c) グループ会社の再編

- グループ会社が213社（2017年3月末時点）ある一方、当社連結売上高の95%は58社で構成されており、残り155社は、平均売上高が17億円程度の比較的小規模な会社が多数。
- ①戦略上の必要性、②事業戦略上強化すべき機能、③企業インフラとしての不足、④不足しているものの補強可否といった視点から、**グループ会社の再編を進めていく**。

(参考3) (株) 神戸製鋼所

【3】再発防止策 - 2 -

(d) 品質保証体制の見直し

- 第1階層の各製造所/工場では、品質管理機能と品質保証機能を分離し、品質保証を独立した組織体制とした。
- 第2階層の各事業部門において直属の品質保証組織（部又は室）を設置。事業部門での品質保証に関する監査機能及び品質保証担当人材の教育、研修機能を担う。
- 第3階層の本社において品質統括部を設置。品質監査に加え、各事業部門直轄の品質保証部門が実行する教育・研修の企画の支援や品質保証担当人材の育成等も統括。
- 品質統括部を担当する執行役員を設置し、外部から招聘。

(e) 事業部門間の人事ローテーション

- 人材異動のルートを多様化、一定の人事異動を昇格の条件にする等により、人事ローテーションを促す。
- 品質保証担当人材を「専門機能人材」と位置付け、事業所間、事業部門間でのローテーションを促進。

(f) 現場で生じる諸問題の掌握

- 経営幹部と社員との対話機会の設定、「社員意識調査」の実施、「品質キャラバン隊」による事業所・拠点の訪問等を通じて、経営幹部が「現場の生の声を聴く」施策を推進。

(g) グループ企業理念の浸透、「KOBELCOの6つの誓い」の見直し、品質憲章の制定

- 企業理念「KOBELCOの3つの約束」を果たすために、全社員が守るべき誓いである「KOBELCOの6つの誓い」を見直し、新たに制定した「品質憲章」に基づき、製品・サービス提供する旨を追記。

(2) マネジメント面 - 品質マネジメントの徹底

(a) 品質マネジメントの対策

- 新設の品質統括部において各事業部門の製品の出荷判定を行う品質保証部署を統括するとともに、事業部横断的に品質監査を実施。また、各事業部門の品質保証に係る情報の収集と課題の把握を行い、定期的に経営幹部に報告・共有。
- 事業所の品質保証部署の製造・加工部署からの独立性を確保するガイドラインを策定。

(b) 本社による支援

- 試験・検査工程の自動化の遅れや、技術課題等、各事業部門やグループ会社の諸課題の解決を支援。

(参考3) (株) 神戸製鋼所

【3】再発防止策 - 3 -

(3) プロセス面 – 品質管理プロセスの強化

(a) 試験・検査データの不適切な取り扱い機会の排除及び出荷基準の一本化

- 可能な限り試験・検査記録作成プロセスを自動化し、人為的な修正が入らない仕組みを整備。自動化不可能なプロセスについては一人作業を排除。止むを得ず一人作業が残る場合は、作業ログの確認や二重チェック等の仕組みを設ける。
- 品質保証部署は、抜き打ちでの監査等を実施。
- 出荷承認判定に用いる規格は社内基準ではなく、顧客仕様を使用することをルールとする。

(b) 工程能力の把握と活用

- 素材系事業において工程能力を示す工程能力指数や種々の管理図等の統計的手法の活用を図る。
- 求められる規格に対して製造プロセスにおける品質特性のばらつき度合いを目的に応じた切り口（製造ラインごと、製造品種ごと、試験・検査ごと、顧客ごと等）に把握する。
- 把握した工程能力指数等の品質特性のばらつき度合いを、受注可否判断に用いる。仕様に対し工程能力が不足する際は、工程能力を向上させるため設備改善を含む工程改善をするか、定められた手続きに従い顧客との仕様緩和を実施する。

(c) 新規受注の際の承認プロセスの見直し

- 顧客要求事項との齟齬が生じないように、開発から量産化完了までの各段階における設計開発審議（Design Review）等の適切な承認プロセスを経て受注可否を決定する。

(d) 設備投資における品質リスクアセスメントの推進

- 品質に関する設備投資の判断において、品質リスク低減の観点を加えた投資基準を導入し、品質リスクの定量的な評価に当たっては、影響度、発生頻度、検出率等を考慮し投資判断することを推奨する。