

“経営と現場との断絶”を克服する 内部統制の構築に監査役はどう関わるか？

2022年1月31日

プロアクト法律事務所
弁護士／公認不正検査士
竹 内 朗

講師紹介

<略歴>

1990年早稲田大学法学部卒、1996年弁護士登録、
2001年日興コーディアル証券(株)(現SMBC日興証券(株))法務部勤務、
2006年国広総合法律事務所パートナー、2010年プロアクト法律事務所開設
専門は、企業のリスクマネジメント、不祥事対応・有事の危機管理、
平時のリスク管理体制強化(コンプライアンス)、会社法(ガバナンス)、
金融商品取引法、反社会的勢力排除、独占禁止法など
(株)No.1 社外監査役(東証JASDAQ)、
(株)エコスタイル社外取締役、(株)マイナビ社外取締役

<ご連絡先>

プロアクト法律事務所 〒105-0001
東京都港区虎ノ門5-12-13ザイマックス神谷町ビル7階
TEL: 03(5733)0133 FAX: 03(5733)0132
URL: www.proactlaw.jp
E-mail: at@proactlaw.jp

企業不祥事 インデックス

第2版

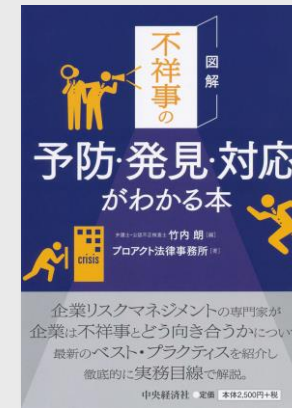
プロアクト法律事務所 弁護士 竹内 朗
弁護士 上谷佳宏
株式会社マコト 取締役・代表コンプライアンス 榎本雄司郎
東京丸の内法律事務所 弁護士 上村 剛 編集

a precedent
index

136の具体的なケースから
先例に学び、現在に備える
経営責任、裁判例、第三者委員会にも波及

● 待望の第2版! 36件の事実を追加
● 見聞きと見、事業のエッセンスをコンパクトに整理

商事法務



※月刊監査役に不定期連載「企業不祥事の事例分析」シリーズ

2016年7月「東芝不正会計問題」、10月「東洋ゴム工業免震ゴム偽装問題」、2017年1月「三菱自動車燃費不正問題」、
7月「DeNAキュレーション事業問題」、10月「富士ゼロックス不正会計問題」、2018年1月「みずほ銀行反社会的勢力向け
融資問題」、4月「日産自動車無資格完成検査問題」、7月号「神戸製鋼所検査データ改ざん問題」、2020年6月「関西電
力金品受領・不適切発注問題」、2021年5月「エフオーアイIPO会計不正問題」

※2021年12月に日本経済新聞社が発表した「企業法務税務・弁護士調査」の「危機管理分野」で、総合ランキング
第10位に選出

三菱電機品質不正問題

本部・コーポレートと現場との距離・断絶

- 現場の従業員の間で、本部・コーポレートと情報共有することの意義が理解されず、本部・コーポレートが問題解決のための支援をしてくれるという実感が持てていなかった
- 「総点検で(本部・コーポレートに)報告したところで、『報告ありがとう。それでは、あなたたちで改善してね。』と言われるだけなので報告する意義がない」
- 「結局は、問題の是正を行うのは可児工場の自分達自身で、是正の支援・サポート等を本社から得られるとは思えなかったので、自分達の負担を増やすだけの通報は、やりたくなかった」
- 可児工場の従業員にとって、本部・コーポレート及び名古屋製作所は、問題を共有して解決に導いてくれる存在としては捉えられていなかった
- 「是正が困難な問題」であればあるほど、問題を本部・コーポレートから隠蔽するというインセンティブが生じる、是正が現場に丸投げされる一方で、肝心の現場では問題を是正できないのであり、製造の再開は遠のく、それは、事業(製品)の損益の悪化、ひいては製作所、工場の損益の悪化に繋がる
- 損益の悪化は、事業の縮小や撤退にも繋がりがねず、同じ事業(製品)を長年にわたって担当している現場の従業員にとっては、正に自らの利害と直結する
- 現場が本部・コーポレートに信頼を置いていない状況下では、現場の従業員が問題の隠蔽に走るのも無理はない
- コーポレートは事業部門を支援し、助ける部署であるということが社内に浸透していない、コーポレート自体の意識を変える必要があるし、その役割を再定義する必要もある

調査委員会の提言と3つの改革

調査委員会から当社への提言

- (1) 手続きにより品質を保証するという品質に対する正しい考え方の徹底
- (2) 手順書等のプロセスの第三者目線でのチェックと棚卸し
- (3) 品質部門の強化
- (4) ミドル・マネジメント(*)の支援・強化
- (5) 本部・コーポレートと現場の距離をどう縮めるか
- (6) 製作所や工場への強い帰属意識への対処
- (7) 「事業本部制」を前提とした対策
- (8) 品質コンプライアンス強化に向けた経営の本気度

3つの改革

(1)品質風土改革

- ・ 品質改革推進本部を社長直轄の組織として設立
 - 本社主導で新たな品質保証機能を強化
 - 事業本部横断の知見共有と機動的な支援を実現
- ・ 品質担当執行役を外部から招へい(2022年4月目途)
- ・ インフラ整備等に向け300億円の投資枠確保

(2)組織風土改革

- ・ 全社変革プロジェクト“チーム創生”の立上げ
 - 新しい三菱電機の創生に向けた施策を提言
 - 人事制度の刷新
 - 閉鎖的な組織風土の打破、経営陣自らの変革、ミドル・マネジメント/現場のサポートを推進

(3)ガバナンス改革

- ・ 経営監督機能の強化に向けた取締役会改革
- ・ ガバナンスレビュー委員会を設置

3つの改革の進捗

改革の内容			進捗状況
(1)品質風土改革	①本社主導の新たな品質保証体制の構築～品質改革推進本部の設立～		一部実施中
	②品質保証体制を改革する全社共通施策		—
	②-1.牽制機能の再構築	1)品質保証に関する指揮命令系統の製造拠点からの分離・独立	検討中
		2)品質保証機能の強化	一部試行中
	②-2.技術力・リソース課題への対策	1)法令・公的規格遵守の管理強化、遵守徹底	検討中
		2)IT化、デジタル化による品質強化	検討中
		3)拠点に対する本社支援の強化	一部試行中
		4)品質保証人材育成	検討中
②-3.品質コンプライアンス意識の再醸成	1)人事ローテーションの活性化	検討中	
	2)経営層への品質コンプライアンス意識の浸透	検討中	
	3)品質コンプライアンス意識教育	一部実施中	
(2)組織風土改革	①全社変革プロジェクトチーム"チーム創生"		一部実施中
	②人事制度の刷新	1)閉鎖的な組織風土の打破	検討中
		2)経営陣自らの変革	一部実施中
		3)ミドルマネジメント、現場のサポート	検討中
	③意識改革・行動変容の促進		一部実施中
(3)ガバナンス改革	①経営監督機能の強化～取締役会改革～	1)取締役会の機能強化	検討中
		2)取締役会構成の見直し	検討中
		3)取締役会事務局機能の強化	一部実施中
		4)法定三委員会の機能強化	一部実施中
	②当社内の内部統制システムの検証～「ガバナンスレビュー委員会」による検証と提言～		一部実施中
	③リスクマネジメント体制の強化		検討中

品質風土改革②ー2

項目	2021年12月現在の進捗
②ー2. 技術力・ リソース課題 への対策	1)法令・公的規格遵守の管理強化、遵守徹底 - 各拠点に共通する法規の内容を品質改革推進本部が一括して入手・管理するシステムの構想を立案中 (2022年3月、管理体制と管理システムの基本構想を完了予定) 2)IT化、デジタル化による品質強化 - 顧客仕様と出荷基準の同一性確認、試験・検査データの一元管理等に関する各拠点の現状調査を完了。全社での統合管理に向けたシステム基本仕様を検討中(2022年3月仕様を決定予定) - 顧客要求仕様や検査データをデジタル管理するためのツール類を調査中。開発・導入済みデジタル化ツールの情報を全社展開済 3)拠点に対する本社支援の強化 - 社内有識者で編成した品質サポート部隊が活動開始。現場の困りごとを吸い上げ、解決を支援(2022年4月から各拠点に本格展開) 4)品質保証人材育成 - 製造拠点の品質保証部門の人材育成強化に向け、保有スキル見える化に着手 - 調査報告書(第2報)で指摘のあった製品や検査プロセスに関する知識の修得のため具体的なスキル教育強化計画を策定(2022年3月)

組織風土改革①

項目	2021年12月現在の進捗
①全社変革プロジェクト “チーム創生”	- 社内公募から選出された総勢45名（応募総数465名）にて、キックオフ会議（10月22、23日） Step1（～12月11日）：グループ単位での部門ヒアリング等により幅広く全社の課題を抽出し、その原因・真因を究明する活動が完了 Step2（～2022年2月初）：全社的・全体最適視点からありたい姿を想定し、その実現に向けた解決策・変革提案 Step3（～2022年3月末）：会社に対する提言書「骨太変革プラン」を策定

組織風土改革②

項目	2021年12月現在の進捗
②人事制度の刷新	1)閉鎖的な組織風土の打破 ・ 個人のキャリア志向に応える若手層を中心としたローテーションの新しい仕組み（2022年10月以降、試行導入） ・ 管理職層のローテーションを活性化させる施策（2022年4月以降、試行導入）。視野拡大や組織の横連携促進を企図 ・ 女性採用・活躍の更なる促進や経験者採用の積極的推進の継続実施 ・ 海外従業員の出向受入制度、リモート業務体制の整備による人事交流の活性化と活用促進（2022年4月ガイドライン策定） 2)経営陣自らの変革 ・ 執行役報酬体系の見直し（2022年6月完了予定） ・ 執行役全員に対するコーチング開始（2021年11月～2022年5月） ・ 人材マネジメントをより重視した管理職の評価・登用の運営見直し（2022年10月以降、試行導入） 3)ミドル・マネジメント、現場のサポート ・ ミドルマネージャーの負荷平準化を企図した組織サイズ、管理スパンへの見直し（2022年4月定期異動から適用） ・ 管理職の役割機能を分担する体制、スキーム（2022年10月方針・考え方等の展開） ・ 管理職の役割意識の醸成のための教育プログラムを検討（2022年4月開始予定）

組織風土改革③

項目	2021年12月現在の進捗
③意識改革・ 行動変容の 促進	・ 社長による社員向けメッセージの発信（2021年8月） 「上にもものが言える」「失敗を許容する」「協力して課題を解決する」風土への変革を宣言 ・ 改革に向けた社長の思いを伝え、双方向での意見交換を目的とする 社長による当社拠点管理者・従業員との対話活動を推進中 （9月より開始。12月末に全42拠点中40拠点まで完了予定） ・ 相互理解の深化、課題認識・方向性を共有するための執行役 ワークショップを開始（2021年11月～）

ガバナンスレビュー委員会報告書の指摘

【資料1】

ガバナンスレビュー委員会報告書(抜粋) 2021年12月23日

- 「安全性」は取引先との協働によって守られている
- 三菱電機の技術力を守れるのはプロセス重視の思想
- 「たとえプロセスを軽視したとしても、出来上がった製品の品質に実質的に問題がなければよい」という場合の「品質」は安全性の問題、すなわち、モノとしての「品質(狭義の品質)」
- モノの設計から開発、製造プロセス、そして製品へのクレーム処理や改良までを含めた経営としての「品質(広義の品質)」
- 求められるものは三菱電機の「経営品質」であり、ひいては「三菱電機の品質」である。度重なる品質不正事案の発生は、たとえモノ自体の品質には問題ないとしても、経営品質、三菱電機の品質を低下させることにつながる重大問題

三菱自動車工業燃費不正問題

三菱自動車工業燃費不正問題

【資料2】

企業不祥事の事例分析～三菱自動車工業燃費不正問題

- (3) 経営トップのリスク統制不全
- (4) 弱い現場を不正に追い込む
- (5) 自動車メーカーとしての理念と矜持
- (6) 発見統制の重要性

5. おわりに

不祥事予防プリンシプル

不祥事予防プリンシプル

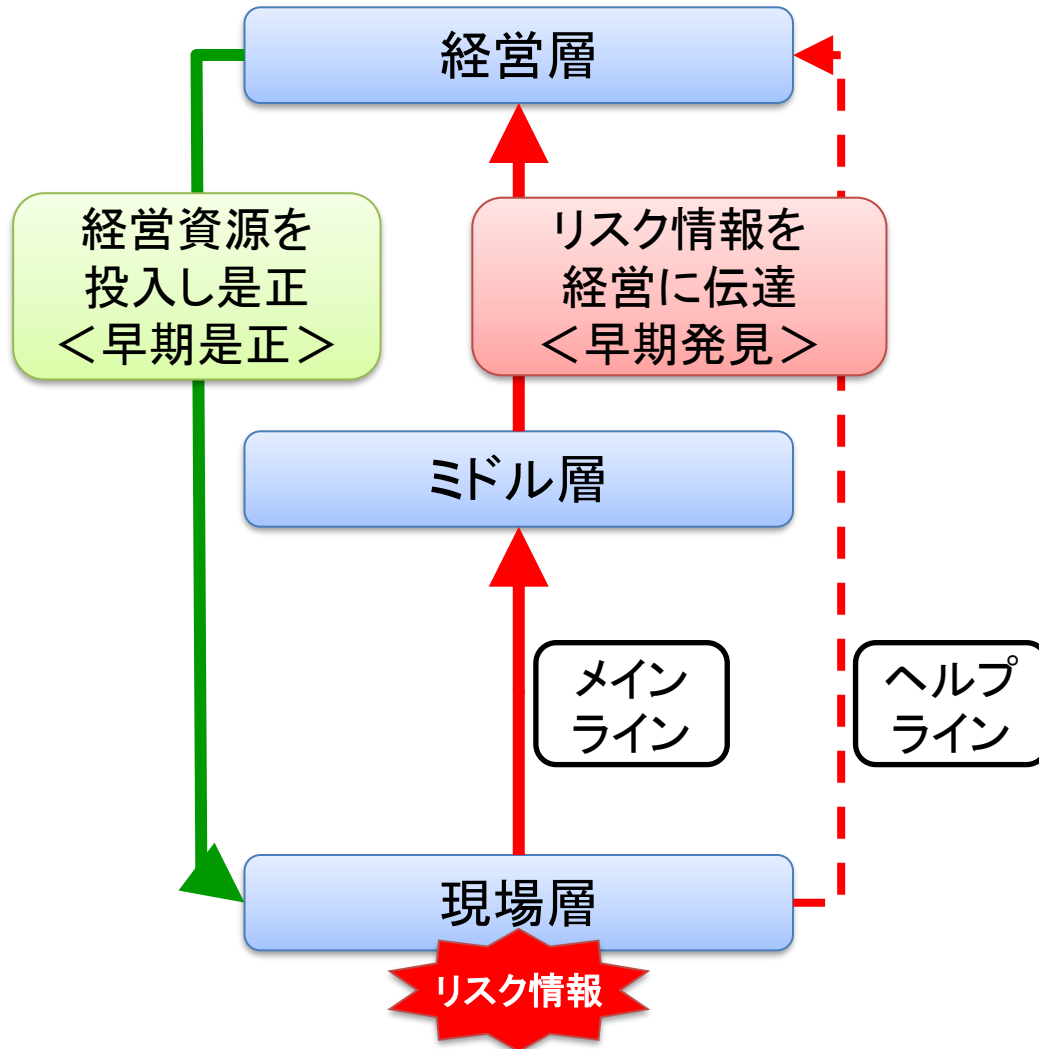
【資料3】

日本取引所自主規制法人 2016年2月24日

「上場会社における不祥事対応のプリンシプル～確かな企業価値の再生のために」

- ✓ 検査工程や品質確認等の業務において、社内規則に反する旧来の慣行を漫然と継続し、違反行為を放置
- ✓ 経営陣や現場マネジメントが製造現場の実態にそぐわない納期を一方的に設定した結果、現場がこれに縛られ、品質コンプライアンス違反を誘発
- ✓ 製造部門と品質保証部門で同一の責任者を置いた結果、製造部門の業績評価が品質維持よりも重視され、品質保証機能の実効性を毀損
- ✓ 品質保証部門を実務上支援するために必要となるリソース(人員・システム)が不足
- ✓ 経営陣から実態を無視した生産目標や納期の必達を迫られても現場は声を上げられず、次第に声を上げてもし方がないという諦め(モラルの低下)が全社に蔓延
- ✓ 経営陣が「現場の自立性」を過度に尊重する古い伝統に依拠したことで、製造現場と経営陣の間にコミュニケーションの壁を生じさせ、問題意識や課題の共有が図れない企業風土を醸成。その結果、経営陣は製造現場におけるコンプライアンス違反を長年にわたり見過ごし、不祥事が深刻化

リスク情報伝達のメインラインとヘルプライン



日本証券取引所自主規制法人
「不祥事予防プリンシプル」解説1-3

本来は、通常の業務上のレポーティング・ラインを通じて、正確な情報が現場から経営陣に確実に連携されるメカニズムが重要である。

一方、本来機能すべきレポーティング・ラインが目詰まりした場合にも備え、内部通報や外部からのクレーム、株主・投資者の声等を適切に分析・処理し、経営陣に正確な情報が届けられる仕組みが実効性を伴って機能することが重要である。

内部通報制度(ヘルプライン)に飛び付く前に、メインラインをしっかり鍛えることから始める

3線ディフェンスの要点と課題

金融庁 2018年10月15日

「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方
(コンプライアンス・リスク管理基本方針)」(抜粋)

事業に
内在する
リスク

事業部門による
自律的管理
＜1線＞

・収益を生み出す事業活動に起因するリスクの発生源
➡リスク管理の第一義的な責任

1線に
「リスクオーナー」
の自覚はあるか？

管理部門による
牽制と支援
＜2線＞

・事業部門のリスク管理を独立した立場から牽制及び支援
・リスク管理を全社的・総合的に管理

2線は1線を
「支援」
しているか？

内部監査部門
による検証
＜3線＞

・事業部門・管理部門から独立した立場で、コンプライアンス・リスクに関する管理体制を検証

3線は
「2線」を
監査しているか？

品質不正問題の論点

論点

Q1)

「当社には品質不正・検査データ改ざんの問題は一切ない」と本当に自信を持って言い切れる会社はあるのか？

もしあるとしたら、その会社は、調査委員会が件外調査として行うレベルの、デジタルフォレンジックを駆使したデータ調査や、社内リーニエンシーを採り入れた従業員アンケートなど、精度の高い調査を行ったことがあるのか？

もし行っていないとしたら、何を根拠に「当社には一切ない」と言い切れるのか？

論点

Q2)

2017年秋に発覚した神戸製鋼所検査データ改ざん問題を受けて、経団連が会員企業に対し、同様の問題がないかの調査を要請した。この調査で問題ないとされた多くの企業で、その後に検査データ改ざん問題が頻発している。

これは何を意味しているのか？

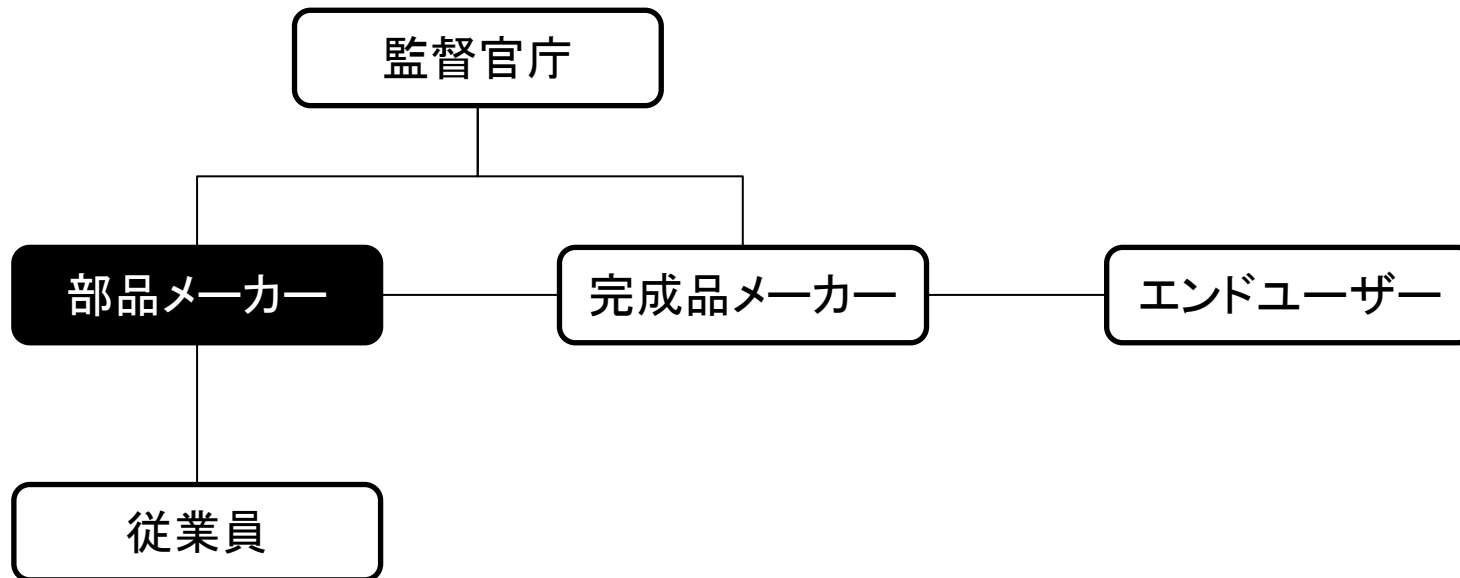
論点

Q3)

部品メーカーで検査データ改ざんを認知したとき、その製品の顧客である全ての完成品メーカーに事情を伝え、協議して是正を図り、合意して对外公表を見合わせることにした。その際、監督官庁にも事情を伝え、对外公表しなくてよいとのコメントを得た。

他方で、この検査データ改ざんに関与した従業員には厳しい処分を課し、また全従業員に対して再発防止を強く要請した。

この対応にはどのようなリスクがあるか？



【資料4】

Proact's View Vol.1

不祥事の対外公表を避けながら、社員に再発防止を徹底できるか？

ご清聴ありがとうございました。

We support your **proactive** risk-management.

プロアクト法律事務所

www.proactlaw.jp

弁護士／公認不正検査士

竹 内 朗

at@proactlaw.jp