

監査懇話会
第270回
監査実務研究会

2023年1月26日

不祥事・不正問題
への対応

問題提起者
(株)ニレコ取締役監査等委員

中井 淳夫

コーディネーター
元(株)トライアイズ常勤監査役

古川 孝宏氏

不祥事・不正問題への対応

目次

1. 問題認識
 2. 企業不祥事・不正問題の分類
 3. 最近の不祥事・不正事案例
 4. 具体事例分析
 - 1 三井住友信託銀行元行員詐欺事件
 - 2 グローリー子会社元社員横領事件
 - 3 三菱電機品質検査不正事件
 - 4 日野自動車認証申請不正事件
 5. 企業不祥事の2分類
 6. 企業風土改革の方法について
 7. 監査役としての対応をどう考えるか
- 参考資料

1. 問題意識

コロナ禍となり、様々な犯罪や不正行為の報道が増え続けている。

経済産業省の官僚によるコロナ対策の給付金の不正受給詐欺、東京国税局の職員による不正受給詐欺、保育園での児童虐待等の事件等の報道を耳にすると、モラルの低下によるものなのか、人の心の奥底に潜む悪の本性なのか。

企業不祥事においては、個人の悪事として片づけるのは簡単であるが、組織としての検証・チェック体制に問題がなかったのか、社員の暴走を抑止できなかった組織や会社の管理責任が問われ、リスク管理体制やコーポレートガバナンスの在り方にも疑問符が付けられる。

企業は「なぜ暴走を防げなかったのか」という問いからは、逃れられない。

会社の仕組みを的確に見直すことが、社会からの信頼回復のためにも、再発防止のためにも求められている。

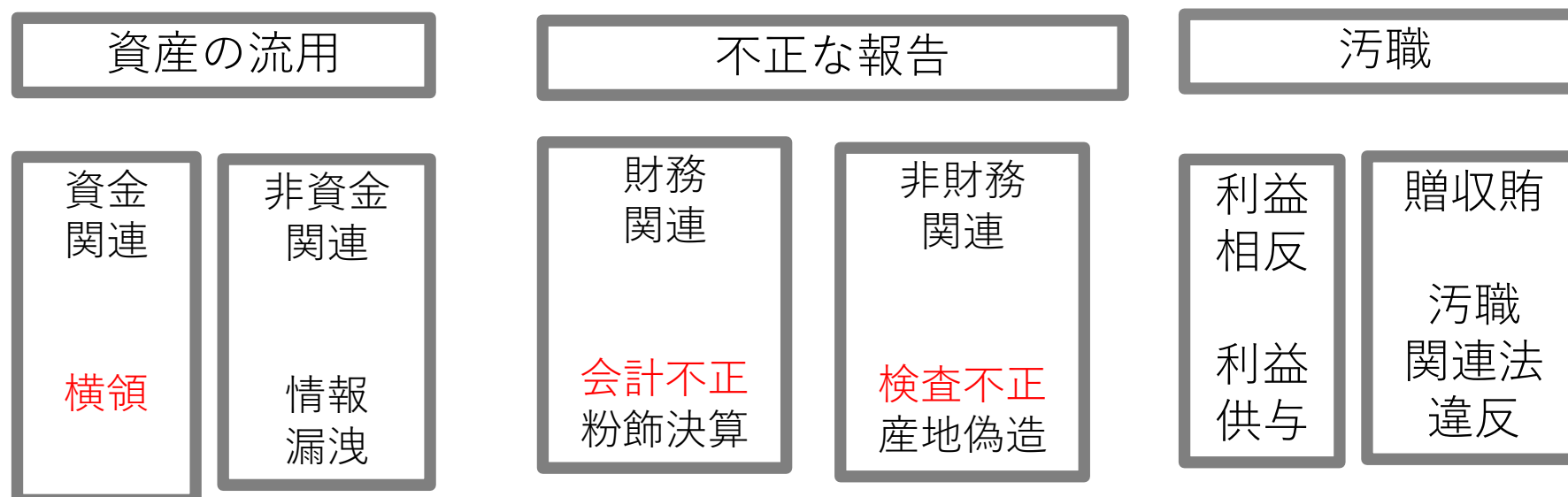
監査役として、何が出来るのか、なすべきことを検討したい。

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実務研究会

2. 企業不祥事・不正問題の分類

企業不祥事は、ざっくり3つに分類できる。



「組織ぐるみ」「会社ぐるみ」と受け止められる事態はに深刻度を増す。

企業イメージやブランド価値を毀損させる重大事態に発展しかねない。

「不祥事」とは、「信頼を損なうような出来事」「表沙汰にしたくないやっかいな出来事」

「不正」とは、「正当ではないこと」 ウソやごまかしなど「正しくないこと」

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実務研究会

3. 最近の不祥事・不正事案例（コロナ禍に明るみに出た事案例）

発覚時期	企業名	概要
2020 年 9月	三菱UFJ銀行	元嘱託社員が支店管理の現金約3,500万円を窃盗
2020 年 10月	第一生命保険	元社員が顧客から計19億円以上を詐取
2020 年 12月	旧ドンキホーテHD	元社長が金融商品取引法違反の疑いで逮捕
2021 年 1月	三井住友信託銀行	元行員が顧客から計3億7000万円を詐取（＊）
4月	日本郵便	長崎県の元郵便局長が顧客から約10億円を詐取
6月	経済産業省	官僚2人が新型コロナ関連の給付金を詐取
6月	三菱電機	鉄道車両用空調装置で検査不正（＊）
7月	トヨタ自動車	系列販売店「レクサス高輪で車検不正」
12月	ソニー生命	社員が海外子会社から不正送金し約170億円を詐取
2022年 3月	グローリー	子会社の元社員が約21億5000万円を横領（＊）
3月	日野自動車	エンジン認証申請不正問題（＊）
5月	三菱電機	新たに15拠点で、101件の検査不正が発覚（＊）

（＊）を付した事案の具体的内容を取り上げ、検討する

4-1 三井住友信託銀行元行員詐欺事件 - 1 -

① 管理職が直接担当する顧客取引で不審点の有無を確認
② 顧客から現金や書類を預かる時作成する預り証に関し、発行途中での不審の有無を確認。
③ 社内システムで他店の顧客情報を閲覧しているケースにおける 不審点の有無を確認。
上記の調査・書類の確認、関係者へ聞き取り等調査結果、本不祥事件以外は確認されていない。

4-1 三井住友信託銀行元行員詐欺事件-2-

【銀行の課題認識と再発防止への取り組み】

- 1) 倫理啓発、不正防止に着目したコンプライアンス意識の浸透・定着等
当社は**コンプライアンスを経営上の最重要課題の一つ**と捉えており、役員が率先して社員とともに、**コンプライアンス意識の浸透・定着に取り組む**。e-learning(コンプライアンス研修)による職業倫理遵守を再周知、また、それに加え、コミュニケーションの強化への取り組みを営業店部の重点テーマに設定し取り組む。
- 2) 営業店部におけるリスクマネジメントの強化
支店長向リスクマネジメントマニュアルの見直し、不正防止の留意点の管理徹底
- 3) 管理職によるお客さまの担当の原則禁止 → 営業店部の管理職は直接顧客担当をしない
- 4) 各種取扱ルールの厳格化及びモニタリング・内部監査の強化 → 顧客訪問時の現金取り扱いを原則禁止、実施しているキャンペーンをHPに掲載、本部のリスク管理担当者の増員などによる態勢の見直し、監査のチェックポイントの見直しと内部監査態勢の強化

【役員報酬の減額】 (1) 報酬減額

(三井住友信託銀行)

事件判明時 (2020年12月時点)	現在 (2021年11月時点)	処分内容
取締役社長	取役会長	月例報酬 20%減俸・3ヶ月
専務執行役員	取締役副社長	月例報酬 20%減俸・3ヶ月
常務執行役員	同左	月例報酬 10%減俸・3ヶ月
執行役員個人企画部長	執行役員	月例報酬 5%減俸・3ヶ月
個人業務推進部長	執行役員 個人業務推進部長	月例報酬 5%減俸・3ヶ月

(三井住友トラスト・ホールディングス)

事件判明時(2020年12月時点)	現在 (2021年11月時点)	処分内容
取締役執行役社長	取締役会長	月例報酬15%減俸・3ヶ月

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実研究会

4－1 三井住友信託銀行元行員詐欺事件－3－

【役員報酬の減額】 の続き

なお、現在の三井住友トラスト・ホールディングス社長、三井住友信託銀行社長についても、経営責任を果たす観点から、月例報酬の10%×3ヶ月相当額を自主返納している。

三井住友トラスト・ホールディングス	取締役執行役社長	月例報酬10%×3ヶ月相当額を自主返納
三井住友信託銀行	取締役社長	月例報酬10%×3ヶ月相当額を自主返納

(2)全役員の賞与減額

本不祥事件に加えて、**株主総会の議決権行使書集計業務における不適切 な取扱い問題も含めた一連の不祥事等発生により**、三井住友信託銀行及び三井住友トラスト・ホールディングスに対するお客さま、また社会からの信頼を損なうこととなりましたことを重く受け止め、上記の役員も含め、三井住友トラスト・ホールディングス及び三井住友信託銀行の**全役員の賞与を、10%から 20% の範囲で減額しております。**

尚、このレターの最後欄外に『2020年12月17日付リリース『議決権行使書集計業務の見通し及び再発防止策等について』ご参照』との注記が記載されている。

【有価証券報告書での記載】

ニュースリリースという形でのみ公表されていて、この事件に関する謝罪、対応は、有価証券報告書、統合報告書等上での記載は見当たらなかった。

金融庁の銀行監督上の評価項目（Ⅱ－3－1－1）不祥事等に対する監督上の対応においては、

「(4)監督上の措置 不祥事件等届出書の提出があった場合には、事実関係、発生原因分析、改善・対応策等について、ヒアリングを実施し、必要に応じ法第24条に基づき報告を求め、さらに重大な問題があるときは、法第26条に基づく業務改善命令等を発出することとする。」と記載あり、公表すべきとの定めはないと思われる。

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実研究会

4－1 三井住友信託銀行元行員詐欺事件－4－

三井住友信託銀行2022年度有価要件報告書の記載（左がリスク認識、右が対応状況報告）事件に関して特に記載なし

⑥法務・コンプライアンスリスク 当グループは、銀行法、金融商品取引法、金融機関の信託業務の兼営等に関する法律等の各種法令諸規則等の遵守を徹底しておりますが、役員及び社員が遵守を怠った場合、当グループに対する罰則・行政処分や市場での評価の失墜を招く可能性があります。また、当グループが提供する商品・サービスが顧客の期待に合致せず、業務遂行の過程で発生する様々なトラブルやクレームに起因して損害賠償請求訴訟を提起される可能性があります。これらにより、当グループの業務運営や、業績及び財務状況に悪影響が及ぶ可能性があります。	・当グループは、グループ各社の業務特性に応じた適切なコンプライアンス態勢を整備するため、コンプライアンス・プログラムを策定し、進捗・達成状況を管理しております。 ・当グループは、グループ全体としてコンプライアンス意識の浸透を促進するため、コンプライアンス研修を強化しております。具体的には、グループ全体にまたがるテーマについて、eラーニング研修やディスカッション型勉強会などの研修資料をグループ各社に提供しております。グループ各社は、業務・商品の特性やお客さまの属性に応じた研修、勉強会及び個別テーマに関するeラーニング研修を実施しております。 ・当グループは、全ての事業において業務品質の改善、向上のプロセスが真に定着しているか確認を進めていきます。	
⑦金融犯罪を未然に検知し防止する能力に関するリスク マネー・ローンダリング等の金融犯罪を未然に検知し防止する能力に関して、金融当局は、金融機関に対し引き続き高い期待を持っております。当グループは、当局と協力しながら対応しておりますが、金融犯罪等の手口は巧妙化しており、将来的には金融犯罪等防止態勢の不備により、当社商品・サービスが金融犯罪に利用され、それにより国内外の当局から行政処分や巨額の制裁金を課せられる可能性があります。また、当グループの顧客が金融犯罪の被害者になるリスク、当グループと反社会的勢力等で取引関係が生じるリスク、これらに起因したレピュテーション毀損のリスクがあり、当グループの業務運営や業績等に悪影響が及ぶ可能性があります。	・当グループは、商品・サービス、取引形態、国・地域、顧客属性等のリスクを網羅的かつ具体的に評価した上で、当グループが直面する金融犯罪等のリスクに対し、その評価の程度に応じてリスクを低減させる施策を立案・実施しております。また、実際に金融犯罪等に接する可能性がある従業員のリスク感度向上の重要性を認識し、教育・研修等の実施を通じて、人材の育成・確保に努めております。加えて、システム面を含め金融犯罪等の防止態勢の更なる高度化に努めております。	

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実研究会

4－1 三井住友信託銀行元行員詐欺事件－5－

三井住友信託銀行2022年度有価証券報告書の記載（その他のリスクPage 27/211）事件に関して、特に記載なし

EDINET提出書類

三井住友信託銀行株式会社(E03627)

有価証券報告書

(4) リスク管理のプロセス

当グループでは、リスク統括部およびリスク管理各部がセカンドラインとして、以下の手順でリスク管理を行っております。また、このリスク管理プロセスについては、関連するシステムを含め、サードラインの内部監査部により定期的に監査されております。

① リスクの特定

当グループの業務範囲の網羅性も確保した上で、直面するリスクを網羅的に洗い出し、洗い出したリスクの規模・特性を踏まえ、管理対象とするリスクを特定しております。この中で、特に重要なリスクを「重要リスク」として管理しております。

② リスクの評価

管理対象として特定したリスクについて、事業の規模・特性およびリスクプロファイルに見合った適切なリスクの分析・評価・計測を行っております。「重要リスク」については、定期的に、「発生頻度」「影響度」および「重要度」を評価し、トップリスクやエマージングリスクなどに該当するかどうかの判断を行っております。

③ リスクのモニタリング

当グループの内部環境（リスクプロファイル、配分資本の使用状況など）や外部環境（経済、市場など）の状況に照らし、KRI等の指標を設定した上で、リスクの状況を適切な頻度で監視し、状況に応じ、グループ各事業に対して勧告・指導または助言を行っております。モニタリングした内容は、定期的にまたは必要に応じて取締役会、経営会議などへ報告・提言しております。

④ リスクのコントロールおよび削減

リスク量がリスク限度枠を超過したとき、もしくは超過が懸念されるなど、経営の健全性に重大な影響を及ぼす事象が生じた場合には、取締役会、経営会議などに対して適切に報告を行い、リスクの重要度に応じ、必要な対応策を講じております。

4－2 グローリー子会社元社員横領事件 － 1 －

①概要 グローリー子会社（グローリーサービス（以下GS））元従業員（経理業務担当者）金銭横領
横領金額：約21.5億円（現金5.5億円 預金15.5億円）
2022年2月8日 社内調査委員会設置（委員長 取締役監査等委員長、委員は2名、
補助者 弁護士4名、公認会計士2名、他）

不正行為の期間：2009年頃～2022年2月3日迄、GSの現預金の着服

犯人の社歴：2005年7月22日 総務課入社、2015年4月～ 総務課長代理 2021年4月～姫路事務所長を兼務

手口：①現金（売上金、保険料）を会社に入金せずに着服

②会社預金口座から自身の銀行口座へ振込送金により着服

①2009年頃より2022年2月上旬迄、集金したGS社員から直接預かった現金（売上金等(コインロッカー事業&保険代理店事業)を**銀行口座に入金せずに着服**。

②2020年7月16日～2022年2月3日迄、GSがY銀行に開設する当座預金口座の預金をネットバンクシステムを利用して**個人の口座へ振込送金することによる着服**

不正行為が発覚することを防ぐため、銀行残高証明書及び当該証明書に添付する帳簿残高等の書類を改ざんし、また、会計仕訳を操作するなどして隠ぺいした。

不祥事・不正問題への対応

4－2 グローリー子会社元社員横領事件 － 2 －

会社の対応（調査報告書の記載より）：

1)類似案件の有無調査：アンケート調査及び預金残高と帳簿残高の一致の確認の自主点検を実施し、他の類似不正行為は発見されなかったことを確認した。

2) 本不正行為に係る**直接的な原因**（問題点）

①出納・資金管理に関する内部統制の形骸化

✓長期にわたる**経理業務の属人化・権限の集中化**

（送金業務を単独で実施していた）

✓現金の集金・銀行入金に係る**業務フローに**

おける欠陥

現金の入金業務手続き等の規程・フローが

定められておらず、**実務上の運用を容認**

✓所属部署内における監督・牽制不足

3) 再発防止策

① 業務の属人化。権限の集中化の回避

② 経理業務フローの確立

③ 運用面における経理規程遵守の徹底

④ 管理職に対するトレーニング

⑤ コンプライアンス教育

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実務研究会

4-2 グローリーサービス元社員横領事件 -3-

4) 本不正行為に係る背景的な原因（問題点）

- ✓総務部が所管する職務に見合う人材の不足/ 適切な人材配置
- ✓グローリーの子会社与信判断における油断/ 与信業務の引き締め
- ✓タームローン与信枠設定時資金繰表その他資料の分析不徹底/与信業務の実質化徹底

5) 監査業務(監査役監査/内部監査)における問題意識の希薄さ/監査業務の実質化

事件の発生期間中も、監査役監査、親会社監査部による内部監査も、実施されていた。
しかし、監査は、売上計上の適正性や内部統制の整備状況に関する**外形的なチェックのみ**で、
本件不正行為の直接的な原因（問題点）に着目した監査、**特に出納・資金管理に関する
内部統制が実効的に機能し、けん制効果が発揮されているか**と点の実効的な検証は行われて
おらず、不正行為を見逃していた。
従って、今後の監査役監査・グループ監査のいずれにおいても、監査計画・重点監査項目の

検討の際は、前例踏襲に留まらず、**監査対象となる会社毎の事業特性・実態に即した**

問題点のあぶり出しを徹底した上で、特にリスクのある項目についての抜き打ち的な

監査の実施も含め、監査業務の実質化を志向していくことが肝要である。

4－2 グローリー子会社元社員横領事件 － 4 －

再発防止策（2022年5月12日公表）

1) 経理業務に係る業務プロセスの見直し及び社内ルールの確立

① 現金管理業務の厳正化 ② 預金管理の厳正化 ③ 会計処理の厳正化

2) CMS 制度の早期実効化及び子会社に対する与信業務の実質化 ① CMS 運用ルールの整備・徹底

3) グループ全体におけるガバナンス体制の強化及びコンプライアンス意識の浸透・徹底

① GSにおける体制の強化 ② グループ全体における適切な人材の配置

③ グループ全体におけるマネジメント研修の実施 ④ コンプライアンス意識の浸透・徹底

⑤ 子会社に対するガバナンスルールの見直しと管理・監督体制の強化

4) **監査の深化**

① 監査部門における専門的能力の確保・向上 監査機能の強化（スキルのある人材を補強）

② 子会社における監査役監査及びグループ内部監査における監査の深化

- ・ 前例踏襲に留まらない実態に即した監査の実施、抜き打ち監査の実施
- ・ 銀行の残高証明等重要な証憑は、原本を参照する

不祥事・不正問題への対応

4-2 グローリー子会社元社員横領事件 —5—

2022年3月14日付にて調査報告書を受領し、3月29日付にて処分などを公表

1. 処分等の内容

(1)当該子会社（GS(株)株式会社）

代表取締役社長 月額報酬の50%を減額（5ヶ月）

取締役（経理・財務担当） 辞任（2022年3月29日付）

取締役（事業担当） 月額報酬の20%を減額（3ヶ月）

なお、行為者である元従業員は、本年3月11日付で懲戒解雇処分され、刑事告訴の準備中。

(2)親会社

代表取締役会長 月額報酬の50%を減額（3ヶ月）

代表取締役社長 月額報酬の50%を減額（3ヶ月）

取締役（当該子会社の統括責任部門担当） 月額報酬の20%を減額（3ヶ月）

取締役（監査等委員長） 月額報酬の20%を減額（3ヶ月）

その他の全取締役（8名） 月額報酬の10%を減額（3ヶ月）

常務執行役員（コンプライアンス統括責任者） 月額報酬の20%を減額（3ヶ月）

上席執行役員（経理・財務担当） 月額報酬の20%を減額（3ヶ月）

上席執行役員（当該子会社の統括部門担当2名） 月額報酬の10%を減額（3ヶ月）

併せて、本件に関連し、当該子会社及び当社における管理者従業員などに対して、社内規程に基づく厳正な処分などを行うこととした。

4-2 グローリー子会社ス元社員横領事件 - 6 -

グローリーは、2022年2月4日に開示を延期を公表し、同年3月14日に2022年3月期第3四半期に係る四半期報告書及び決算短信と、過年度の決算内容を公表している。

これに伴う訂正結果報告及び金商法第24条の4の5第1項に基づき、過年度の内部統制報告書の訂正報告書も提出した旨公表している。

(1)3月14日付公表した四半期報告書 第76期 第3四半期報告書(自2021年10月1日至2021年12月31日)

(2)同日付け提出した過年度の有価証券報告書及び四半期報告書の訂正報告書

① 有価証券報告書の訂正報告書

有価証券報告書 第74期(2019.4.1~2020.3.31) 有価証券報告書 第75期(2020.4.1~2021.3.31)

② 四半期報告書の訂正報告書

四半期報告書 第75期 第1四半期・第2四半期・第3 四半期

四半期報告書 第76期 第1四半期・第2四半期

(3)同日付で公表した四半期決算短信等

2022年3月期 第3四半期決算短信(日本基準)(連結)

同日付け提出した過年度の決算短信及び四半期決算短信の訂正

2021年3月期 決算短信(日本基準)(連結) 2022年3月期 第1四半期決算短信 第2四半期決算短信 (日本基準)(連結)

不祥事・不正問題への対応

4-2 グローリー子会社元社員横領事件 - 7 -

(4)内部統制報告書の訂正報告書

内部統制報告書 第74期 (自 2019年 4月1日 至 2020年 3月31日)

内部統制報告書 第75期 (自 2020年 4月1日 至 2021年 3月31日)

訂正の内容は、3. 【評価に関する事項】

有効であると判断した → 不備に該当すると判断し、有効でないと判断した。

2022年3月期 第3四半期累計期間における損失1,180百万円を当該機関の特別損失の貸し倒れ引当金繰入額に計上するとともに、過年度の有価証券報告書等及び決算短信について、訂正が必要な事項についても併せて訂正を行った。

(5) 本事件について、有価証券報告書上では、2. 【事業の状況】の最後に、下記の通り記載されている。

「なお、2022年2月、当社の連結子会社の元従業員による金銭横領事件が判明致しました。当社の取締役監査等委員会委員長を委員長とし、履行補助者として外部の弁護士・公認会計士等を起用した社内調査委員会を設置し、本件に係る事実関係の解明、発生原因及び問題点の調査分析を行うとともに、その後策定した再発防止策の徹底に努めております。再発防止策の詳細は、東京証券取引所及び当社のウェブサイトにて開示しておりますが、当社グループは、速やかにこれらの再発防止策を実行し、グループ全体における内部統制の強化及び皆様からの信頼回復に努めてまいります。」

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実研究会

4-3 三菱電機品質検査事件 - 1 -

1) 三菱電機の組織的不正の概要

三菱電機は、2021年5月7日付で名古屋製作所可児工場における品質不正問題を公表、続いて、2021年6月30日付で長崎製作所における品質不正問題を公表した。本件の組織的不正は社内調査で判明し、会社は外部の弁護士等を含む調査委員会を設置し、全社調査を実施、最終的には、2022年10月20日に報告を完了した。国内22拠点の約8割に当たる17拠点で計197件に上ることが判明した。当初の報道記事などから、長崎製作所を取り上げて検討する。

<長崎製作所の事例>

空調装置の不正検査は1985年頃から、空気圧縮機の不正検査は約15年前から行われていた。過去に出荷した約8万4,600台の空調装置、約1,500台の空気圧縮機が不正検査の対象となった可能性がある。数々の不正を行ったものの、三菱電機側は安全性に問題はないと述べている。

三菱電機で組織的な不正が行われた背景・原因 大きく下記3つの原因が考えられる。

原因1：自社の技術力や基準の絶対視

1952年に「品質奉仕の三菱電機」という社是を定めて以来、同社は品質第一に製品を作り続けてきた。その結果、同社は国内における鉄道車両用機器のシェアで6割を有し、世界トップクラスの特許出願件数を誇ったりするなど、自他共に認める品質に強みを持つ企業となっていた。こうした背景から、「自社の品質基準を適用すれば問題ない」という考えが社内の常識となり、当たり前に行われていたと考えられる。

辞任した杉山社長も「おごりがあった」と述べている。

不祥事・不正問題への対応

4-3 三菱電機品質検査事件 - 2 -

原因2：組織存続や利益追求の優先

2つ目の原因は、法令遵守の考え方よりも、組織の存続や利益の追求を優先する組織文化が根付いていたこと。2000年代以降、電機業界の経営環境は厳しい局面を迎え、社内の各事業部は組織の生き残りのため、利益を優先する姿勢を迫られ、利益を優先し不正検査の実施を軽視していたと考えられる。

原因3：部門間の連携不足、上司と部下の情報共有不足

3つ目の原因は、タテ・ヨコ間の連携や情報共有が不足していたこと。

三菱電機はインフラシステムの部品供給をメインに行ってきたので、それぞれの部品を製造する各部門の連携があまり行われていなかった。実際「同じフロアにいても部署が違う社員とは全く会話しない」との社員発言もある。また報道では上司と部下の間での情報共有も満足にできていなかった。こうした連携や情報共有が不足により、経営陣や他部署の社員が不正を監視・改善する仕組みが整わなかったと考えられる。

相次ぐ不正や職場環境、問題公表の手順など、数々の点が問題視されている

これまで三菱電機では、相次いで品質管理の不正が問題となってきた。また、2010年代には、過労を原因とする自殺が相次いで起きるなど、職場環境も問題視されていた。加えて、本件の問題をあらかじめ認識していたにもかかわらず、株主総会で問題を株主で公開されなかったことも批判が集まった。

まとめ：三菱電機の組織的な不正の背景と内容

本件に限らず三菱電機では相次いで問題が生じている。同じような問題が続けざまに報道される背景には、前述の「部門間の連携不足」や「利益追求の優先」等、組織全体や経営体制に根本的な問題があると考えられる。

不祥事・不正問題への対応

4-3 三菱電機品質検査事件（長崎製作所） - 3 -

	本来の検査内容	実際に行われた不正検査の内容
空調装置の過負荷試験	事前に定められた湿度・温度の空気を吸わせる	工場内の常温で検査を行った
空調装置の防水検査	事前に定められた雨量を降らせる	水を貯めて防水性を確認した(雨を降らせなかった)
空調装置の形状・寸法検査	事前に顧客と決定した寸法となっているかを検査する	部品の検査を積み上げたのみ(完成品の検査を行わなかった)
空気圧縮機の形式検査	規格に基づいて検査を行う	顧客から許可を得ずに、設計変更が影響しない部位について、先行機種データを転用していた

不祥事・不正問題への対応

4-3 三菱電機品質検査事件 - 4 -

<三菱電機の調査体制>

三菱電機は、事実調査委員会とガバナンスレビュー委員会(GR委員会)の2つの委員会を発足した。

<事実調査委員会>

木目田裕弁護士、梅津光弘教授及び棟近雅彦教授からなる事実調査委員会を設置し、2021年10月1日を皮切りに三菱電機宛に事実調査報告書(第1報)を提出、三菱電機は同日同報告書 を公表した。

風土論及び三菱電機におけるガバナンス体制上の問題にも言及されたので、三菱電機は、可児工場事案及び長崎製作所事案、及び品質不正問題全般を発生させ、また、長期間にわたり発見できなかったことに係る役員の責任の問題、三菱電機における内部統制システムやガバナンス体制全般上の要改善点等を検討させるため、外部専門家からなる委員会を取締役会の委託機関として 設置し、これらの問題等を検証させることとした。

2021年10月20日に、山口利昭弁護士を委員長、内藤順也弁護士及 び木内敬弁護士を委員とするガバナンスレビュー委員会が設置された。

不祥事・不正問題への対応

4-3 三菱電機品質検査事件 - 5 -

<調査委員会調査報告書>

当社全 22 製作所等の調査から判明した事案 197 件は、以下のように類型化できる。

①故意による不適切行為：合計 112 件うち 62 件で管理職が関与。→ 顧客との契約逸脱が大半、特定の事業本部にて顕著。

②過失による不適切行為：合計 85 件。うち 10 件が法令違反の可能性がある。

→ 法令や規格に対する知識不足等を背景とした手順確認不足で、多くの製作所にて共通的に見られる。

(1)事案の類型化：調査委員会調査をもとに、品質改革推進本部メンバーが各拠点現場を視察、面談調査した結果、以下の類型に分けられる。

①故意による不適切行為(故意による不適切行為は特定の事業本部で多く見られ、大きくは以下の二つに類型化される。)

a)納期や試験設備の問題で試験・検査プロセスの一部に契約履行が困難な項目あり契約内容と異なる試験・検査を実施。

(例：契約は全数検査を行うとなっていたが検査設備能力がないケースで、工程能力が高く製品のばらつきが小さいので、顧客に断らずに抜取検査に変更した。)

b)企画・構想段階や設計変更段階における技術的な検証が不十分で、設計に起因する製品ばらつきで顧客要求を満足出来なかったが、実質的な製品品質に影響はないと考え、虚偽の報告を行った類型

(この不適切行為は、その多くは実質的な製品品質には問題がないという正当化の下、顧客への技術的説明なしに行われており、“顧客との契約を重視する”ことの意識の希薄さ、“製品品質さえ良ければ問題ない”というプロセス軽視の考え方が根底にあったと考えられる。)

4-3 三菱電機品質検査事件 - 6 -

一方で、量産後に問題に気づき、顧客に設計変更を提案したが、認められなかった事例も見つかっており、顧客に対して技術的に説明を尽くす組織としてのリーダーシップが弱いこともわかる。

・2021年12月23日に事実調査報告書（第2報）が公表され、

①長崎製作所において追加で発見された品質不正、②冷熱システム製作所における品質不正、
③受配電システム製作所における品質不正、④福山製作所における品質不正、
⑤鎌倉製作所における品質不正の事実関係のほか品質不正問題の原因背景・提言・ガバナンスにも言及されている。

・2022年5月25日に事実調査報告書（第3報）が公表され、
神戸製作所等、8つの製作所における品質不正の事実関係のほか、品質不正問題の原因背景・三菱電機の取組に対する評価・提言にも言及されている。

・2022年10月20日に事実調査報告書（第4報・最終報告）が公表された。

事実調査報告書（第4報・最終報告）では、品質不正の事実関係のほか、2016年度から2018年度までの品質点検以降、三菱電機が行った品質不正防止に関する主な取組とその運用状況・原因分析・提言にも言及されている。

「手続きによる品質証明が徹底されていない、品質部門が脆弱、ミドルマネジメントの機能不全、本部・コーポレートと現場の距離・断絶、拠点単位の内向きな組織風土等」、これまで指摘された発生原因が当てはまる。

「品質」に関する定義は、本報告書では法令や契約書への適合性を指す用語として使用、第1報から第3報迄の品質不正のカウント方法と一貫して統一的な基準で品質不正件数をカウントし直した。累計197件となった。

またGR委員会は、同日委員会報告書（第1報）を提出、三菱電機は同報告書を公表した。

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実研究会

4-3 三菱電機品質検査事件 - 7 -

＜ガバナンスレビュー委員会報告書の概要＞ 2022年10月20日付公表

ガバナンスレビュー委員会 への委嘱事項

①品質不 適切問題を切り口とした、内部統制システム・ガバナンス体制全般の検証、

②これらに 対する課題の抽出と改善策の提言、

③執行役・取締役の経営上の責任の明確化、

2021 年 12 月 23 日に「ガバナンスレビュー委員会報告書―役員経営 責任の検証及び評価―」（第 1 報）において、名古屋製作所可児工場及び長崎製作所における品質不正並びに、これらの共通の原因と考えられる体制上の問題等に関し、執行役及び取締役（以下、総称して「役員」という）の経営上の責任を検証した。

◎2021 年 7 月時点における三菱電機のガバナンス体制・内部統制システムの課題

(1)不祥事（品質不正）防止に向けた取組に直結する課題

三菱電機の一部の社員は、「品質」を「不具合のない良い製品を作ること」と考えている等、顧客との契約や規格を遵守し、必要なプロセスを適切に履践することも「品質」を構成するとの意識が希薄となっており、

①「品質」の意義に関する誤解をしていることが認められた、

② 品質不正に関する全社的なリスクマネジメント の不足、

③ 品質管理に関する牽制の甘さ、

④ 品質不正対策への投資の場所ごとの偏り、

⑤ 品質不正防止に向けたステークホルダーとの協働の不徹底、

⑥ 品質問題の発見に 関する業務への評価不足

といった課題が認められた。

不祥事・不正問題への対応

4-3 三菱電機品質検査事件 - 8 -

(2) 指名委員会等設置会社としてのガバナンスに関する課題

三菱電機では事業本部制を採用しているところ、事業本部制の強みの背後にある**タテ割り組織の弊害**（例えば、経営陣と現場との断絶、ヨコの連携の不足）が品質向上に向けた組織風土の生成を妨げたと思料され、**指名委員会等設置会社の機関形態の特徴を活かしきれなかった**ことがガバナンス上の課題であったと考えられる。

具体的には、①取締役会の監督機能の脆弱性、②執行役会議の形式化、③指名委員会・報酬委員会の機能の脆弱性、④監査委員会の監査機能の脆弱性、⑤執行役兼事業本部長の行動原理の不明確さ、⑥コーポレート部門の脆弱性等の課題が認められた。

(3) 内部統制システムの課題

三菱電機の内部統制システムには、①検査プロセスの自動化・IT化の遅れ、②人材の固定化による閉鎖的な風土の醸成、③コミュニケーションの硬直化、④リスク・アプローチに基づく監査が不十分であったこと、⑤品質に関する内部通報制度の機能及び心理的安全性の確保が不十分であったこと、⑥過剰な業務及び社内ルールによる現場の疲弊といった課題が認められた。

(4) 組織風土との関連性

三菱電機における多くの場所において品質不正問題が発生・発覚していることに照らすと、全社的な(少なくとも多くの拠点において) **組織風土に品質不正問題を許容する構造的な課題を抱えていた**と考えざるを得ず、ガバナンス改革とともに**組織風土改革も同時並行的に遂行しなければ再発防止策の実効性は高まらない**のではないかと考える。

4-3 三菱電機品質検査事件 - 9 -

3. 三菱電機のガバナンス体制・内部統制システムの改善策の提言

2021年7月時点におけるガバナンス体制及び内部統制システムの改善策に関し、以下の提言を行った。

ガバナンス体制及び内部統制システムの改善策は、それぞれが車の両輪であり不可欠なものである。とりわけ、ガバナンス体制の改善なくしては、内部統制システムの改善が図られたとしても、品質不正の撲滅は望めないと付言する。

(1) ガバナンス体制の改善策に関する提言

当委員会は、三菱電機のガバナンス体制に関し、

- ①モニタリング機関の設置、②取締役会の機能強化、③執行役会議等における議論の実質化、
④指名委員会・報酬委員会の機能強化、⑤監査委員会の機能強化、⑥ビジネスエリアオーナー制度及びCXO制度の
ガバナンス強化への積極的活用、⑦コーポレート部門の横串機能の強化

について、提言を行った。

とりわけ、三菱電機で発生・発覚した品質不正の一部は組織ぐるみで極めて長期間にわたり行われてきたこと等を考えると、再発防止策の有効性や進捗状況の評価に関し、ステークホルダーに対する説明責任を果たす観点から、**外部有識者で構成されるモニタリング機関を設置し、継続的にモニタリングを行い、再発防止策の実施状況等につき公表することが重要**である。

(2) 内部統制システムに関する提言

当委員会は、内部統制システムに関し、①コンプライアンスプログラムの導入、②企業理念・品質に関する考え方の周知徹底、③品質に係る意識改革に向けた全社的取組、④検査プロセスの自動化・IT化の推進、品質不正の予兆に対する検知システムの導入、⑤QC工程図の充実化及びDX化の推進、⑥人事ローテーションの活性化、

⑦コミュニケーションの活性化、⑧**リスク・アプローチに基づく管理体制の導入**、⑨**内部通報制度の強化及びアンケートの恒常化**、⑩品質不正事案対応への更なる投資、⑪ステークホルダーを巻き込んだ品質不正問題への対応、⑫過剰な業務及び社内ルールの整理・簡素化、⑬品質不正リスク低減活動に対するKPIの設定及びモニタリングへの活用

について、提言を行った。

4-3 三菱電機品質検査事件 - 10 -

<2022年10月20日付ガバナンスレビュー委員会の結語>

(1) 品質問題への取り組みについて

三菱電機の取締役・執行役が、各事業本部の枠を超えて、品質不正問題に関する有事意識が「最優先事項」であった

(2) 品質不正問題を発生させる「**日本企業の普遍的な要因**」は、**製造工程（プロセス）を遵守するという理念が軽視され、しわ寄せが現場**に向けられる。現場任せにせず、全社的取組によって実現しなければ再発防止は困難である。

日本企業において、**品質不正事案を発生させる普遍的な要因**といえる。

→愚直なまでの品質教育を行い、予算の見直し、設備強化、人事ローテーションの促進といった各種施策を講じることで、不正撲滅への本気度を社内外に示す必要がある

(3) 三菱電機における本件品質不正の発生での「特有な要因」

「取締役・執行役が品質不正を一切認識していなかったという事実」→本社機能を担う者と製造現場との断絶が大きく、その間の人事政策やコミュニケーション欠如が、三菱電機の特有な要因。

組織風土改革、品質プロセス改革を実りあるものにするためにも、経営陣がこれまで意識できなかった三菱電機特有の要因を除去すべく、経営者が現場と一体になって課題を解決する姿勢を示さなければならない。

(4) 前向きに品質問題に対処する姿勢こそ、三菱電機の「経営品質」である。

品質不正の予兆から不正を撲滅できる組織、たとえ品質不正が起きたとしても、放置することなく前向きに対処できる組織を構築することに期待する。

不祥事・不正問題への対応

4－3 三菱電機品質検査事件 －11－（品質不正件数一覧表）

三菱電機 品質不正件数 <調査報告書第4報最終版>								
	1～3報	第4報	累計件数	意図的・被意図的な不正の別				
全体	127	70	197	意図的 112	法 0	規 4	契108	管 62
	(148)			非意図的 85	法1 0	規 7	契68	管 0
社会システム事業本部	42	15	57	意図的 26	法 0	規 0	契26	管 8
	(56)			非意図的 31	法 1	規 0	契30	管 0
神戸製作所	8	0	8	意図的 6	法 0	規 0	契 6	管 0
	(9)			非意図的 2	法 0	規 0	契 2	管 0
伊丹製作所	18	10	28	意図的 7	法 0	規 0	契 7	管 2
	(19)			非意図的 21	法 0	規 0	契 21	管 0
長崎製作所	13	3	16	意図的 12	法 0	規 0	契 12	管 6
	(24)			非意図的 4	法 0	規 0	契 4	管 0
コミュニケーション ネットワーク製作所	3	2	5	意図的 1	法 0	規 0	契 1	管 0
	(4)			非意図的 4	法 1	規 0	契 3	管 0
電力・産業システム事業本部	13	5	18	意図的 13	法 0	規 0	契 13	管 9
	(15)			非意図的 5	法 0	規 0	契 5	管 0
電力システム製作所	2	1	3	意図的 3	法 0	規 0	契 3	管 1
	(2)							
系統変電システム 製作所	4	4	8	意図的 8	法 0	規 0	契 8	管 7
	(4)							
受配電システム製作所	7	0	7	意図的 2	法 0	規 0	契 2	管 1
	(9)			非意図的 5	法 0	規 0	契 5	管 0

不祥事・不正問題への対応

4-3 三菱電機品質検査事件 -12- (品質不正件数-続き-)

ビルシステム事業本部 (稲沢製作所)	10	2	12	意図的 1	法 0	規 0	契 1	管 0
	(10)			非意図的 11	法 5	規 3	契 3	管 0
電子システム事業本部	1	2	3	意図的 2	法 0	規 0	契 2	管 2
	(1)			非意図的 1	法 0	規 0	契 1	管 0
通信機製作所	0		2	意図的 1	法 0	規 0	契 1	管 0
	(0)			非意図的 1	法 0	規 0	契 1	管 0
鎌倉製作所	1	0	1	意図的 1	法 0	規 0	契 1	管 1
	(1)							
リビング・デジタルメディア 事業本部	4	3	7	意図的 3	法 0	規 0	契 3	管 1
	(5)			非意図的 4	法 1	規 0	契 3	管 0
中津川製作所	1	3	4	意図的 3	法 0	規 0	契 3	管 1
	(1)			非意図的 1	法 0	規 0	契 1	管 0
冷熱システム製作所	3	0	3	意図的 3	法 1	規 0	契 2	管 0
	(4)							
静岡、京都、群馬製作所	0	0	0			—		
	(0)							

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実務研究会

4-3 三菱電機品質検査事件 - 13 - (品質不正件数ー続きー)

FAシステム事業本部	23	1	24	意図的 7	法 0	規 4	契 3	管 3
	(24)			非意図的 17	法 1	規 4	契 12	管 0
名古屋製作所	13	1	14	意図的 5	法 0	規 3	契 2	管 2
	(13)			非意図的 9	法 0	規 3	契 6	管 0
産業メカトロにクス製作所	0	0	0			—		
	(0)							
福山製作所	10	0	10	意図的 2	法 0	規 1	契 1	管 1
	(11)			非意図的 8	法 1	規 1	契 6	管 0
自動車機器事業本部	33	42	75	意図的 60	法 0	規 0	契 60	管 39
	(36)	0		非意図的 15	法 2	規 0	契 13	管 0
姫路製作所	4	33	37	意図的 31	法 0	規 0	契 31	管 19
	(4)			非意図的 6	法 0	規 0	契 6	管 0
三田製作所	29	9	38	意図的 29	法 0	規 0	契 29	管 20
	(32)			非意図的 9	法 2	規 0	契 7	管 0
半導体・デバイス事業本部	1	0	1	非意図的 1	法 0	規 0	契 1	管 0
	(1)							
パワーデバイス製作所	1	0	1	非意図的 1	法 0	規 0	契 1	管 0
	(1)							
高周波光デバイス製作所	0	0	0			—		
	(0)							
():品質不正件数を見直す前（第1報～第3報公表当時）の件数								
法：法令関係 規：規格関係、契：契約関係、営：管理職の関与								

不祥事・不正問題への対応

4-3 三菱電機品質検査事件 - 14 -

役員の処分について

2021年10月21日付で取締役会の委託機関として ガバナンスレビュー委員会（委員長 山口利昭弁護士）を設置、調査報告書で判明した品質不適切行為に関する執行役員・取締役の経営上の責任についての検証結果を2021年12月23日付けで受領し、関係する役員の処分を同日開催の取締役会及び報酬委員会にて決定の上、公表した。更に2022年10月20日に調査委員会による調査報告書（第2報～第4報）で判明した品質不適切行為に関する執行役員・取締役の経営上の責任についての追加検証結果を同日付けで受領し、前回処分と合わせて公表した。

役員の処分	役員在任			報酬減額/自主返納要請		
元社長・会長	2014社長	2017会長	2021退任	基本報酬月額50%	X	6ヶ月分
前社長	2014本部長	2018社長	2021退任	基本報酬月額50%	X	6ヶ月分 及び 退任慰労金の一部
社長	2015本部長	2021社長		基本報酬月額50%	X	4ヶ月分
元取締役	2013～2020			基本報酬月額20%	X	3ヶ月分
元取締役	2018～2022					
元取締役	2012～2020			基本報酬月額10%	X	2ヶ月分
元取締役	2018～2021					
取締役	2018～					

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実務研究会

4-3 三菱電機品質検査事件 - 15 -

役員の処分について - 続き -

元本部長	2016～2019	基本報酬月額30% X 3ヶ月分
元本部長	2014～2021	
元本部長	2017～2022	
元本部長	2018～2022	
元本部長	2020～2022	
本部長	2020～	基本報酬月額20% X 3ヶ月分
元本部長	2014～2018	
元本部長	2017～2021	
本部長	2018～	
元本部長	2015～2020	
元本部長	2016～2020	
本部長	2019～	
本部長	2019～	
元本部長	2014～2018	

4-3 三菱電機品質検査事件 - 16 -

三菱電機は、有価証券報告書、統合報告書で明示している。（有価証券報告書（P17-18）より抜粋）

特に一連の品質不適切行に関しては、2021年7月に社外弁護士を委員長として設置した調査委員会に調査を委嘱し、当社国内全従業員に対するアンケート調査等で得られた内容について客観的なデータ等との突合による整合性の確認、当該拠点関係者や役員に対するフォレンジック調査及び関係者へのヒアリング調査を継続しています。当社としても、全製作所等の早期調査完了に向け、引き続き調査委員会の調査に最大限の協力をしてまいります。

また、これらの調査を通じて、一連の品質不適切行為の直接の原因4項目（①「手続き」による品質保証概念の欠如、②品質部門の脆弱性、③ミドルマネジメント層の疲弊、④本社と現場の距離）とその背景となる組織風土上の問題3項目（⑤拠点単位の内向きな組織風土、⑥独立性の高い事業本部制、⑦経営陣の本気度）については複数の製作所で課題となっていることが具体的な事例をもって示されています。これらの課題に対処するため、再発防止を含む信頼回復に向けた3つの改革(品質風土、組織風土、ガバナンス)を深化・発展させながら個々の現場に即した対策を推進してまいります。

品質風土改革においては、①牽制機能の再構築、②技術力・リソース課題への対策、③品質コンプライアンス意識の再醸成にむけ、2022年4月に外部から招へいたCQO(Chief Quality Officer)の下、品質改革推進本部を中心に当社全拠点・全グループ会社を通じて、共通施策を実行しています。組織風土改革においては、2022年3月に全社変革プロジェクト「チーム創生」が策定した「骨太の方針」を実行フェーズに移し、活動を進展・深化させていくとともに、「人事制度の刷新」に向け各種施策を実行していくことで、2025年を目安に、新しい文化が定着し、繋がりあい、自走する組織への変革の定着を図ってまいります。

ガバナンス改革においては、2021年10月に設置した、外部専門家で構成されるガバナンスレビュー委員会による提言も踏まえ、経営監督機能の強化、内部統制システムの検証やリスクマネジメント体制の強化に向けた取り組み等を進めてまいります。

4-3 三菱電機品質検査事件 - 17 -

－有価証券報告書の続き－

労働問題に対しては、3つの改革（品質風土、組織風土、ガバナンス）とあわせて、外部専門家居による第三者検証を踏まえた「三菱電機 職場風土改革プログラム」を推進することで、全従業員が心身の健康を維持し、安心していきいきと働ける職場環境の実現にグループを挙げて、引き続き取り組んでまいります。

統合報告書では、P09～10に、「品質不適切行為と3つの改革」として、詳細に記載があります。 次葉の通り。

（ご参考）調査報告書第4報の注での記載事項

P2 なお、ISO 9000:2015 (JIS Q 9000:2015)において、「品質」とは「対象に本来備わっている特性の集まりが、要求事項を満たす程度」と定義され、「要求事項」とは「明示されている、通常暗黙のうちに了解されている又は義務として要求されている、ニーズ又は期待」と定義されている。このように「品質」は、ニーズや期待を広く包含する概念であるが、**本報告書において、「品質」とは、主として、製品そのもの、又は製品の製造方法、検査方法若しくは保守の方法の法令、公的な規格又は顧客との 契約(顧客との間で約束した仕様・手順等)への適合性を指す用語**として用いる。

P3 第3報に記載したCN製作所における開発段階の実験用の無線機器の登録点検に係る電波法違反は前述の本報告書における品質不正の定義に照らし、「製品そのもの、又は製品の製造方法、検査方法若しくは保守の方法」に係る不正とはいえず、むしろ製作所の業務一般に関係する労働や保安関係等の法令に係る違反であることから、品質不正件数としてはカウントしないこととした。なお、開発段階の実験用の無線機器の登録点検に係る電波法違反は上記のほか、その後の水平展開調査により、次の事案が判明しており、今回の調査で判明した法令違反であって、かつ品質不正件数に含めていないものは、合計5件である。

・ CN製作所において、2015年に実施した登録点検の際法令の認識不十分のため、測定機器リストに掲載されていない測定機器を使用したという事案・ 鎌倉製作所のITシステム部において、2012年から2019年にかけて実施した登録点検の際法令の認識不十分のため、①点検員名簿に掲載されていない者が点検を行い②測定機器リストに掲載されていない測定機器を使用し③無線従事者ではない者が無線設備の操作を行ったという事案。

不祥事・不正問題への対応

4-3 三菱電機品質検査事件 - 18 -

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実務研究会

品質不適切行為と3つの改革

1. 事案の概要

この度は、当社における一連の品質不適切事案に関しまして、多くのステークホルダーの皆様にご迷惑をおかけしていることを、改めて深くお詫び申し上げます。当社はこれらの事案の発生を強く受け止め、原因分析・真因追及を進め、再発防止策の徹底を図ってまいります。また、これらの取組の経緯につきましては、ホームページ「当社品質不適切事案へのお詫びと対応について」において、随時、情報をお知らせしてまいります。

当社品質不適切事案への対応がとあるについて
<https://www.mitsubishielectric.co.jp/news/>



2. 調査委員会による調査

一連の品質不適切事案の発生を受け、社長を委員長とする調査対策委員会を立ち上げるとともに、品質に係る調査を外部専門家で構成する調査委員会に委嘱。まずは調査委員会と併に調査の究明に動きます。

調査方法

対象：三菱電機

方法：アンケート、第二者委員会（有価証券開示）メールインタビュー、西18歳以上法律事務所（有価証券開示）からの情報、フォレンジック調査及びAI分析調査等。

調査委員会の構成

委員長：本村 博
委員：西村 浩一（西村浩一法律事務所）
委員：西村 浩一（西村浩一法律事務所）
委員：西村 浩一（西村浩一法律事務所）
委員：西村 浩一（西村浩一法律事務所）

●調査委員会に指摘された不適切行為件数（2022年5月25日現在）

	2021年12月1日～	2022年1月1日～	合計	累計
品質検査	2	5	22	22
品質検査以外の不正行為	2	5	15	16
※ 品質検査は2021年12月1日～2022年1月1日～、2022年1月1日～のそれぞれが対象です。				
品質検査以外の不正行為	7	25	15	740

3. 再発防止策の全体像

調査委員会から提出された報告書に基づき、3つの改革を推進してまいります。

調査委員会から提出された報告書

- (1) 半導体による品質検査を行うという誤解に対する正しい考え方の徹底
- (2) 半導体検査のプロセスの見える化と透明性の確保
- (3) 品質検査の徹底
- (4) 品質検査の徹底と透明性の確保
- (5) 品質検査の徹底と透明性の確保
- (6) 品質検査の徹底と透明性の確保
- (7) 品質検査の徹底と透明性の確保
- (8) 品質検査の徹底と透明性の確保
- (9) 品質検査の徹底と透明性の確保
- (10) 品質検査の徹底と透明性の確保

3つの改革

- 品質検査改革
 - 品質検査プロセスの見える化と透明性の確保
 - 半導体検査の徹底と透明性の確保
 - 品質検査の徹底と透明性の確保
 - 品質検査の徹底と透明性の確保
 - 品質検査の徹底と透明性の確保
- 品質検査改革
 - 品質検査プロセスの見える化と透明性の確保
 - 半導体検査の徹底と透明性の確保
 - 品質検査の徹底と透明性の確保
 - 品質検査の徹底と透明性の確保
 - 品質検査の徹底と透明性の確保
- 品質検査改革
 - 品質検査プロセスの見える化と透明性の確保
 - 半導体検査の徹底と透明性の確保
 - 品質検査の徹底と透明性の確保
 - 品質検査の徹底と透明性の確保
 - 品質検査の徹底と透明性の確保

4. 3つの改革の取組

● 組織風土改革：新しい三菱電機グループの創生に向けた「骨太の方針」

社内公募で選ばれた45名のメンバーからなる全社変革プロジェクト「チーム創生」にて組織風土改革の指針「骨太の方針」を策定。2022年度から方針にもとづく各種施策を遂行。



Changes for the Better start with ME

「上にものが言える風土」「失敗を許容する風土」「共に課題を解決する風土」

● 品質風土改革：「品質第一」の基本に立ち寄り品質ガバナンスを強化

新たな品質担当体制の下、品質改革推進本部の主導により、半導体検査の徹底、技術力・リソース確保への対策、「品質コンプライアンス推進の仕組み」を整備。

- 品質検査の徹底と透明性の確保
- 品質検査の徹底と透明性の確保
- 品質検査の徹底と透明性の確保

● ガバナンス改革：取締役会改革と「ガバナンスレビュー委員会」の設置

経営監督機能の強化と内部統制システム・ガバナンス体制の改善
・取締役会の機能、構成、事務局、及び法務三委員会に対して、中長期かつ持続的な改革に取り組む
・「ガバナンスレビュー委員会」を当社と取引の多い関連子3社により構成し、内部統制システム・ガバナンス体制について検証



不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実務研究会

4. -4 日野自動車認証申請不正問題 - 1 -

(1) 事件の発覚 2022年3月4日、日野自動車が公表。

「エンジンの排出ガスと燃費に関する認証申請で性能を偽る不正を確認できたため、エンジンとそれを搭載する車両の出荷を停止し、国土交通省と経済産業省に報告した」と小木曾社長が謝罪。

対象エンジンは、中型1、大型2機、種計3機種。中型トラック「レンジャー」大型トラック「プロフィア」大型観光バス「セレガ」に搭載。他、燃費性能に問題がある小型エンジン1機種も出荷停止の対象。当該エンジン4機種は、2016年度排出ガス規制の対象であり、市場に出回っている搭載車の累計販売台数は、小型観光バス「リエッセII」を含めて累計11万5526台。

不正の方法：

- ①中型エンジンの場合、走行距離が長くなりエンジンが劣化した状態での耐久試験で、排出ガス後処理装置の第2マフラーを試験途中で交換していた。排出ガスの浄化性能が規制値に適合しないことを回避する手口。
- ②大型エンジンは、認証試験の燃費測定の際、キャリブレーション（校正）の係数を有利な数値に設定し、実際よりも良い燃費値を出していた。技術検証によって諸元値（カタログ掲載の値）に満たないことが分かっている。
- ③小型エンジンは、不正行為の有無は不明だが、燃費値が諸元値を満たしていなかった。

これらのエンジンを搭載した車両は、排出ガスや燃費に関する税制優遇を受けている可能性あり追加納付が必要な場合は、日野が負担することになる。

4. - 4 日野自動車認証申請不正問題 - 2 -

(2)調査委員会調査報告書:

日野自動車は、2022 年(令和 4 年)3 月 4 日公表と同時に、独立した外部有識者による 当委員会を設置した。
当委員会は、3 名の委員で構成。委員長 榊原一夫弁護士、元大阪高等検察庁検事長
委員 島 本 誠 ヤマハ発動機株式会社 顧問 委員 沖田美恵 子 弁護士
また、補助等を目的として、西村あさひ法律事務所に所属する弁護士12名を事務局として任命。

調査委員会は、

本問題は、日野エンジン開発において、「排出ガス性能」と「燃費性能」を偽って認証 を取得したというもの。
調査書の冒頭で、日野の役職員は、「排出ガス性 能」や「燃費性能」を偽ることが、自動車メーカーにとって
どのような意味を持つのか、そして、これらを偽って認証を取得することの意味を考えたのか、なぜ厳しく
禁じられているのかについて、考えられておらず、排出ガス性能と燃費性能という背反する問題を同時に
対応しているパワートレーン部に孤軍奮闘させ、依存する状態となっていたと断じている。

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実務研究会

4. -4 日野自動車認証申請不正問題 - 3 -

真因①

◎ みんなでクルマをつくっていないこと

- ア セクショナリズムと人材の固定化 ア) パワートレーン実験部の孤立、
 イ) プロジェクトの責任者は全体を俯瞰できていたか ウ) 全体最適を追求できていないこと
- イ 職業的懐疑心や批判的精神に基づく建設的議論が欠如していること
- ウ 能力やリソースに関する経営陣と現場の認識に断絶があったこと
- エ 法規やルールの動向を把握し、その内容と影響を社内に展開する仕組みが弱い
- オ 品質保証部門や品質管理部門の役割が十分に理解されていない。

真因②

- ◎ 世の中の変化に取り残されていること
- ア 上意下達の気風が強過ぎる組織、パワーハラスメント体質
- イ 過去の成功体験に引きずられていることや「撤退戦」を苦手とする風土
- ウ 日野の開発プロセスに対するチェック機能が不十分

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実務研究会

4. -4 日野自動車認証申請不正問題 - 4 -

真因③

業務をマネジメントする仕組みが軽視

- ア 開発プロセスの移行可否の判定が曖昧だった
- イ パワートレイン実験部が、開発業務と認証業務の双方を兼務していたこと
- ウ 規程やマニュアル類の整備、データや記録の管理が適切になされていないこと
- エ 役員クラスと現場との間に適切な権限分配がなされていないこと

<再発防止と今後の日野に向けた提言>

- 1 目指すべき車づくりのあり方について議論を尽くすこと
- 2 品質保証部門の役割を明確にしたうえで、その機能の強化に取り組むこと
- 3 法規やルールの改正動向について前広に把握し、社内に展開する仕組みを構築すること
- 4 開発プロセスに対するチェックと改善を行うこと
- 5 不正はエスカレートするという教訓を再発防止に活かすこと
- 6 大胆な「選択と集中」

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実務研究会

4. - 4 日野自動車認証申請不正問題 - 5 -

日野自動車は、有価証券報告書P!0で明示しています。

(2)会社の環境及び対処すべき課題 <エンジン認証に関する当社の不正行為について>

当社のエンジン認証に関する不正行為（2022年3月4日付及び同月25日付け当社プレスリリース）につきまして、株主の皆様やお客様をはじめ、数多くの皆様に多大なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを心より深くお詫び申し上げます。当社は、北米における排出ガス認証のプロセス遵守状況に対する社内での課題認識を契機に、日本市場向けエンジンに係るエンジン認証手続き上の問題の有無を調査することとし、外部弁護士と当該調査を進め、排出ガスおよび燃費に関するエンジン性能の再確認も進めて参りました。日本に調査対象を広げる中、現行規制である2016年排出ガス規制（ポスト・ポスト新長期規制）対象エンジンの複数機種において、認証手続き上の不正行為があったことを確認するとともに、エンジン性能に問題があることも判明したため、2022年3月4日、国土交通省および経済産業省へ報告し、公表いたしました。その後の国土交通省による立ち入り調査を経て、同月25日、別のエンジンにつきましても、性能の問題が不正行為によるものと判断したことを公表し、同月29日、不正行為が確認されたエンジン機種とその搭載車型の型式指定取り消しという行政処分を受けました。

尚、北米における排出ガス認証のプロセス遵守状況上の課題に関する当局による調査は現在も継続しております。

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実務研究会

4. -4 日野自動車認証申請不正問題- 6 -

これらのうち、経年変化により排出ガスの規制値を超過する可能性がある中型エンジン「A05C(HC-SCR)」搭載の「日野レンジャー」一部車型は、2022年3月25日にリコールを届出、お客様へご案内し順次対応を進めております。当社のエンジン認証に関する不正行為につきましては、現時点までの判明事項から、現場における数値目標達成やスケジュール厳守へのプレッシャー等への対応が取られてこなかったことが問題の背景にあると考えており、経営として非常に重く受け止めております。今後の会社経営においては、コンプライアンス最優先の姿勢を明確にし、組織変更や業務プロセスの見直しといったガバナンスの改善に加え、従業員一人ひとりの意識改革への取り組みを進めてまいります。

今後も自社による総点検として、エンジン認証手続きに関する徹底的な事実関係の調査、認証プロセスの遵守状況及びエンジン性能の検証を継続してまいります。加えて、事案の重要性に鑑みて、当社と利害関係のない外部有識者による特別調査委員会を設置し、本件問題に関し、事案の全容解明および真因分析に加え、当社の組織の在り方や開発プロセスにまで踏み込んだより本質的な再発防止策の提言を委嘱いたしました。

当社は、その結果も踏まえて、今後も、信頼回復に向けた抜本的な再発防止およびコンプライアンス・ファーストの企業体質再構築に取り組んでまいります。

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実務研究会

4. - 4 日野自動車認証申請不正問題 - 7 -

2022年10月7日公表資料から、経営責任の明確化の観点から懲戒処分を実施している。

今回の事態を引き起こしたことを重く受け止め、本問題に対する当社の経営責任を明確化すべく、取締役、専務役員の辞任及び報酬の減額等について、以下の通りお知らせいたします。

(1) 取締役・専務役員および専務役員の辞任 辞任日：10月7日付

対象者 職位 現担当 1)取締役・専務役員 生産本部本部長 2)取締役・専務役員 コーポレート本部長
3) 取締役・専務役員 人事業基盤強化推進室・コンプライアンス 推進室担当 専務役員長
4)技術開発本部長

(2) 本部長の降職 ① 降職日：10月7日付

対象者 職位 現担当 執行職 品質本部長

(3) 取締役、専務役員の報酬減額

職位 減額内容	代表取締役社長	月額報酬の50%を6ヶ月間
	専務役員（本部長）	月額報酬の30%を3ヶ月間
	社外取締役・非常勤取締役	月額報酬の20%を3ヶ月間

(4) 過去の代表取締役・役員の報酬自主返納

2003年以降に当社の代表取締役であった元役員、および調査報告書により本問題が生じた風土等への関与が指摘された当社の元役員に対し、当時の報酬の一部について自主返納を求めます。

不祥事・不正問題への対応

5. 企業不祥事の2分類 - 1 -

1) ムシ（個人的・盗む・作為）型

個人的な利益のために、会社の利益に反して作為的な不正を行う個人的な不正は「ムシ型」と呼ばれます。窃盗、横領、情報漏洩等が典型です。端的に「盗む」態様とイメージできます。この主原因は反倫理・反道徳。

2) カビ（組織的・ごまかす・不作為）型

同調圧力の強い日本では、種々のしがらみや派閥への忖度から、会社の利益のために、集団で組織的に見て見ぬふりをする不作為型の不正が多いことが特徴。会社として社会を裏切るこの因習的不正は「カビ型」と呼ばれ、「ごまかす」型と呼ばれることもあります。贈賄、カルテル、データ偽装、粉飾決算が具体例です。35年にわたり組織的に不正を放置（不作為）してきた三菱電機の検査不正は、このカビ型と言えます。

コンプライアンス違反の2類型

	作為型	不作為型
タイプ	ムシ	カビ
特徴	単発的・単独犯・個人的	恒常的・集団犯・組織的
形態	盗む	ごまかす
誰の利益	自己のため	会社のため
誰を裏切る	会社	社会
主因	反倫理・反道徳	同調圧力・忖度
具体例	窃盗、横領、情報漏洩、キックバック、ハラスメント、残業代不正計上	贈賄、カルテル、粉飾決算、データ偽装、サービス残業
対策	殺虫剤	風通しを良く
	個人の意識改革	組織の風土改革
	規程整備・罰則強化	日頃からのコミュニケーション
	～するな	～しよう

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実務研究会

5. 企業不祥事の2分類 – 2 –

1) ムシ型への対策 ムシ型不正に対しては、従来のコンプライアンス教育によって対処できます。

命令系統やコンプライアンス規程の整備、厳罰強化等で個人の規範ことになります。ターゲットは組織ではなく個人です意識を高め「悪いことをするな」という「禁止」を徹底すれば良い。

2) カビ型に対しては、唯一の解決策は「誰が言ったか」ではなく「何を言ったか」を重視する必要があります。

組織の「**属人度**」を下げる風土改革しかありません。

組織風土を改革して、NOと言える雰囲気と土壌を整備する必要があります。

この「**属人風土**」を改革して「No」と言える雰囲気と土壌を整備しなければ、組織的なカビ型不正はまったく防止できません。
カビ型不正に対しては、ムシ型不正に対する「～するな」とは反対の「～しよう（発言しよう）」という方向へ対策が重要です。

「個人的違反と組織的違反を弁別をせずに、コンプライアンス運動に取り組むことは危険」です。

三菱電機の検査不正が放置されたのは、この2分類と対処方法が区別できなかったことに起因したと思われます。

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実務研究会

6. 企業風土改革の方法について — 1 = 不正に対する3つの選択肢

<不正への態度・対応の仕方>

不正に対し	発言Speak upすると	是正する姿勢
不正への態度	沈黙Stay/Silent/Stagnant	不正への加担
	離脱Exit	退社

日本の同質性の高い組織では強い同調圧力が働くため、組織の意向を忖度します。
日本には、①の発言(Speak up：不正を是正する発言)をする人は少ないと思われます。組織の「同質性」が企業不祥事の主要原因とも言え、これを防ぐためには、同質性を低めるために女性、若手や外国人の登用が望まれます。(価値観の)多様性が重要と言えます)

また、会社のブランドや充実した福利厚生に魅力がある企業であると、40代以上で転職が難しくなる世代には、会社が不正をしていても③の離脱・退社を選択する人は少ないと思われます。

そこで、②不正を見て見ぬ振り(Silence)をしつつ、発言もせずに会社にぶら下がり居座る(Stay & silent)社員が存在します。「**見ざる・言わざる・聞かざる**」を装うこの**悪しき三猿主義は不正への不作為の加担とも言えます**。組織が停滞(stagnant)し、「カビ」がはびこる土壌・風土ができた状態といえます。
このように、終身雇用的な体制を持つ多くの日本企業では、構造的にカビ型不正が起こりやすいと言えます。

6. 企業風土改革の方法について － 2 －

カビ型不正の主原因は、同調圧力であり、上司に忖度する組織風土です。（発言内容よりも 発言者を重視する属人風土）です。この風土の改革は一朝一夕にはできません。

1) 属人度を測定する

自社組織（各部署）の属人度（発言内容ではなく、発言者に依存する度合い）を測定することが大切です。

1. 忠誠心を重視する・オーバーワークを期待する
2. 「鶴の一声」で方針がひっくり返る
3. 過去の上司の偉業が強調される
4. 犯人探しをする傾向が強い
5. 上下関係において公私のけじめが甘い

※これらを用いて属人度を分析して、内容・ロジックではなく発言者との人間関係が重視されてしまう障害を取り除く必要があります。

風土改革には、以下が必要となります。

①同質性・同調圧力を打破して**No**と言うこと・**Speak up**すること

②あえて忖度しない勇氣

③**No**と言える土壌（心理的安全性の確保）

この心理的安全性の確保においては、発言により出世や給料に悪影響を及ぼされない仕組みが必要です。

これは人事評価制度とも絡むため、全社的な取り組みが必要です。

最近では、堅いイメージのある「報・連・相」ではなく、

「共有」や「シェア」や「Speak up」という用語を用いる企業もあるようです。

6. 企業風土改革の方法について - 3 -

＜コロナ禍では、より一層、コミュニケーションの機会を作る事への気配りが必要である＞

コロナの影響で、カビ型不正を是正するための風土改革のハードルも一段と上がっていることを意識する必要があります。

- 1) オアシス運動「①「おはよう」、②「ありがとう」、③失礼します、④すいません、」という挨拶を日常的に実行する活動で、
Small talk（「週末はどうでした？」等の気軽な会話、雑談、壁打ち）を重ね良好なコミュニケーションが重要です。
- 2) コロナウィルスの拡大によりテレワークが普及し、組織内コミュニケーションが困難になっています。
テレワークでは「見る（look）、聞く（listen）、会う（meet）」という能動的コミュニケーションを取ることができますが、
「見える（see）、聞こえる（hear）、出会う（encounter）」という**受動的**コミュニケーションは、取ることは難しくなる。
コミュニケーションの総量が圧倒的に減っていると思われるので、日頃からのコミュニケーションを良くする事が重要です。
- 3) 組織内コミュニケーションのハードルを下げる「仕組み」を構築する事を強く自覚する必要があります。
例えば、上司に相談する時に、オフィスで上司と一緒にいれば、上司の機嫌の良し悪しはすぐにわかります（見えるsee）。
しかし、テレワークでは、パソコン画面の向こうの上司の機嫌や都合はまったく察することができません。
気軽にできる雑談の機会も減り、気軽な相談のチャンスを工夫して作る必要があります。

6. 企業風土改革の方法について — 4 —

コンプライアンスという言葉よりも、インテグリティ（誠実さ）という言葉を広める

コンプライアンスという言葉は「（規則・法・要求に）従う」という意味で、積極的に勇気ある発言を促す語感はありません。そのため、従来のコンプライアンスは「会社利益（組織の悪弊）に抗って全体最適を志向し、社会性のある方向へ積極的に勇気を出して発言すべきというカビ型の是正」には役に立ちにくいと言えます。

個人的な倫理や道德観を強調するだけでは、カビ型不正の是正には不十分で、不正防止や企業倫理維持のためには「違反をするな」という方向のコンプライアンスという言葉よりも、「会社理念や企業価値を共有して実現しよう」という「インテグリティ」を用いる方がより効果的と思われます。インテグリティは「現実を直視する勇気（Courage to meet the demands of reality）」を意味し、カビ型不正の予防・対策に、発言者との属人的関係に依存しない風土（積極的に発言できる風土）へ組織改革を推進する際に有効と言われます。

先進事例として、花王が挙げられます。花王は「正道を歩む」という言葉をコンプライアンスの原点と位置づけ、すべてのステークホルダーの支持と信頼に応えていくための指針としていて、「花王 ビジネス コンダクト ガイドライン（BCG）」を開示しています。

このガイドラインの初めに、「判断に迷ったときにはどうすればよいでしょうか？」と問いかけ、下記3つを考え、このガイドラインに立ち返るように語り掛けています。

- ◎法律、花王ウェイ、BCG、社内ルールに則していますか？
- ◎誰に対しても正しいことだと説明できますか？
- ◎家族が同じようなことをされても平気ですか？

7. 監査役としての対応をどう考えるのか — 1 —

(1) 事例から学ぶこと

- 1) グローリーの事例 (4.2) から、「監査業務を実質化させる、基本に戻ることの大切さ」を感じます。
内部統制の整備状況に関する外形的なチェックからの脱局、
 - 特に出納・資金管理に関する内部統制が実効的に機能しているか、けん制効果が発揮されているかという観点からの実効的な検証は行う、
 - 証憑類の精査（偽造されえないか）、懐疑的に、性悪説で思考する。
- 2) 監査計画・重点監査項目の検討は、監査対象会社毎の事業特性・実態に即した問題点のあぶり出しが大切
 - リスクのある項目について（抜き打ち含め）監査業務の実質化を志向が肝要
- 3) リスクアプローチによる監査（三菱電機の事例では、リスク・アプローチに基づく管理体制の導入）
リスクが高いと思われる項目に関する意見交換も重要と思います。
- 4) 有価証券報告書での記載については、各社の姿勢が表れている。
 - 会社法の改正もあり、記載事項の改善に対する監査役の関与が求められます
- 5) 内部統制環境と運用・管理について
 - 取締役会の議事運営・議論等には、常に改善・工夫の余地があり、永遠の課題、として取り組む必要があると感じます。

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実務研究会

7. 監査役としての対応をどう考えるのか -2-

三菱電機GR委員会の内部統制システムに関する提言

- ①コンプライアンスプログラムの導入、
- ② 企業理念・品質に関する考え方の周知徹底、
- ③品質に係る意識改革に向けた全社的取組、
- ④検査プロセスの自動化・IT化の推進、品質不正の予兆に対する検知システムの導入、
- ⑤QC工程図の充実化及びDX化の推進、
- ⑥人事ローテーションの活性化、
- ⑦コミュニケーションの活性化、
- ⑧リスク・アプローチに基づく管理体制の導入、
- ⑨ 内部通報制度の強化及びアンケートの恒常化、
- ⑩品質不正事案対応への更なる投資、
- ⑪ステークホルダーを巻き込んだ品質不正問題への対応、
- ⑫過剰な業務及び社内ルールの整理・簡素化、
- ⑬品質不正リスク低減活動に対するKPIの設定及びモニタリングへの活用

東証「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」2018. 3.30

〔原則1〕 実を伴った実態把握

自社のコンプライアンスの状況を制度・実態の両面に亘り正確に把握する。SHへの誠実な対応、広く社会規範を踏まえた業務運営の在り方にも着眼する。社内慣習や業界慣行を無反省に所与のものとし、規範に対する社会的意識の変化にも鋭敏な感覚を持つ。これらの実態把握の仕組みを持続的かつ自律的に機能させる。

〔原則2〕 使命感に裏付けられた職責の全う

経営陣はコンプライアンスにコミットし経営目標の設定や業務遂行を行う。監査・監督機関は、自身が担う牽制機能の重要性を常に意識し、必要十分な情報収集と客観的な分析・評価に基づき、積極的に行動する。

〔原則3〕 双方向のコミュニケーション

現場と経営陣の間の双方向のコミュニケーションを充実させ、コンプライアンス意識を共有する。この為には中間管理層の意識と行動が極めて重要。

〔原則4〕 不正の芽の察知と機敏な対処

コンプライアンス違反を早期に把握し迅速に対処する事が、重大化を防止する。早期発見と迅速な対処業務改善迄を、企業文化として定着させる。

〔原則5〕 グループ全体を貫く経営管理

グループ全体に行きわたる実効的な経営管理を行う。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。

〔原則6〕 サプライチェーンを展望した責任感

業務委託先や仕入先・販売先などで問題が発生した場合でも、サプライチェーンにおける当事者の役割を意識し、責務を果たすよう努める。

7. 監査役としての対応をどう考えるのか ― 3 ―

予防重視	発見・危機対応従事
・ 発見が遅くなるリスク ・ リスク対応に過剰な投資 ・ 危機対応事態が「二次不祥事」を招来する ・ 不正防止への意欲は高まるが、思考停止(気づきの欲求を失う)	・ 平時からのリスク指標によって社内でもめる可能性あり ・ モラルハザード（起きることを容認する） ・ 発見へのインセンティブあり(コンプライアンス・プログラム) ・ 「オオカミ少年」への批判（失敗を認めない組織だと難しい状況になる）
全社的リスクに発展する可能性高い	修正可能なリスクが多く、経営を揺るがすリスクとなる可能性は低い (法務、総務、監査部門の充実が不可欠)

全社的リスクマネジメントの発想によるプロ・コン比較（ビジネス法務の部屋 山口利昭弁護士 2022.11.16）
「発見・危機対応型」の再発防止策を優先的に提言したい。法務。総務、経理、監査等の管理部門が失敗を恐れずに声を上げる事が組織としてのコンプライアンス体質を向上させる（失敗も資産となる）。ステークホルダーは不正を起こさない事よりも、起きた時の不正に対する前向きな姿勢にこそ「安心」を求めるからです。また、不正リスクを承知の上で、あえて重要な新規事業に投資する際にも、右側のほうがマネジメントツリーとして実効性が高まるものと思います。

但し、右側は平時に具体的な不正リスクの発生可能性や発生頻度を議論するので現場での軋轢が生じますその軋轢を少しずつ和らげることもまたカルチャーの改革に向けた経営陣の仕事です。

コアバリューとか、ミッション等、会社にとって一番大切なものを現場の社員が理解する絶好の機会です

不祥事・不正問題への対応

7. 監査役としての対応をどう考えるのか ― 4 ―

<監査役としての対応で、常に意識して留意すべきこと>

- ☆1 社内のコミュニケーションの状況に留意する → 活性化・社員同士の対話促進が必要かどうか？
- ☆2 顧客・社員の声に耳を傾ける → 内部通報の活用が可能か？
- ☆3 不正の早期発見・内部通報制度の充実 → 内部監査部門との連携、会計監査人との連携
- ☆4 不正のトライアングル（動機・機会・正当化） → 3つの要素（特に機会）が揃わないように配慮？
- ☆5 企業風土は改善が必要か？ → 社外取締役との連携
- ☆6 再発防止活動を風化させない → 社外の監視の目を強化、日常的に現場の課題解消活動に注目）
再発防止策が継続的に実行されているかを監視・監査
- ☆7 取締役会にて、内部統制システムが機能しているかを監査
- ☆8 現場社員の立場は弱いという、「性弱説」に立って対策を考える。
- ☆9 3線モデル（「まず2線を強化し、1線を指導し、3線がモニタリングする」）の運用状況を監査する
- ☆10 経営トップが倫理的姿勢を示す。

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実務研究会

参考資料 1

< 参考資料 >

4 1) 三井住友信託銀行Homepage ニュースリリース

2021.1.22 元社員による不祥事の発生について

2021.11.2 元社員の不祥事件に関する調査状況のお知らせ

2020.12.17 議決権行使集計業務の見直し及び再発防止策等について

2022.6.29 有価証券報告書（2021.4.1～2022.3.31）

4 2) グローリー株式会社Homepage ニュースリリース

2022.2.19 社内調査委員会設置に関するお知らせ

2022.3.14 社内調査委員会による調査けえっか公表に関するお知らせ

2022.3.14 2022年3月期第3四半期 四半期報告書及び決算短信の提出 ならびに 過年度の有価証券報告書等、
決算短信等、内部統制報告書の訂正に関するお知らせ

2022.3.29 当社子会社における不正行為に係る処分等に関するお知らせ

2022.5.12 当社子会社における不正行為に係る再発防止等の策定に関するお知らせ

2022.6.27 第76期 有価証券報告書

2022.7.26 .財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備に関するお知らせ

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実務研究会

参考資料2

4 3) 三菱電機(株) Homepage ニュースリリース

- 2021.6.30 当社鉄道車両用空調装置等の不適切検査に関する件
- 2021.10.1 当社における品質不適切行為に関する調査結果について（第1報）
- 2021.10.1 当社における品質不適切行為に関する原因究明及び再発防止等について（第1報）
- 2021.12.23 当社における品質不適切行為に関する調査結果について（第2報）
- 2021.12.23 当社における品質不適切行為に関する原因究明及び再発防止等について（第2報）
- 2021.12.23 ガバナンスレビュー委員会による検証結果について（第2報）
- 2022.2.17 4月1日付経営体制、代表執行役の異動及び執行役・上席執行役員人事のお知らせ
- 2022.4.8 三菱電機グループ風土改革「骨太の方針」を策定
全社変革プロジェクト「チーム創生」による組織風土改革の提言
- 2022.5.25 当社における品質不適切行為に関する調査結果について（第3報）
- 2022.5.25 当社における品質不適切行為に関する原因究明及び再発防止等について（第3報）

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実務研究会

参考資料3

4 3) 三菱電機(株) Homepage ニュースリリース ー続きー

2022.6.1 品質不適切行為に関する原因究明及び再発防止策等（第3報）に関する当社会見 質疑応答要旨
（報道機関および機関投資家／アナリスト）

2022.6.29 有価証券報告書（第151期）

2022.8.26 労務問題の再発防止および組織風土改革の取り組みについて

2022.9.20 「統合報告書2022」発行のお知らせ 持続的な企業価値向上に向けたステークホルダーとのさらなる対話を実現

2022.10.20 当社における品質不適切行為に関する役員の処分について

2022.10.20 ガバナンスレビュー委員会による検証結果について（第2報・最終報告）

2022.10.20 当社における品質不適切行為に関する調査結果について（第4報・最終報告）

2022.10.20 当社における品質不適切行為に関する原因究明及び再発防止等について（総括）

2022.11.1 当社における品質不適切行為に関する調査結果について（第4報・最終報告） 調査委員会会見 質疑応答要旨
（報道機関及び機関投資家／アナリスト）

不祥事・不正問題への対応

2023年1月26日 監査懇話会
第270回 監査実務研究会

参考資料4

4 4) 日野自動車 Homepage ニュースリリース

2022.3.4 エンジン認証に関する当社の不正行為に関するお知らせ

2022.3.11 特別調査委員会の設置について

2022.6.23 有価証券報告書(第110期)(2021.4.1 ～ 2022.3.31)

2022.8.2 特別調査委員会による調査結果および今後の対応等について

2022.8.2 特別調査委員会調査報告書公表のお知らせ

2022.10.7 認証不正問題への対応について 国土交通省へ「型式指定に係る違反に対する再発防止報告書」を提出
経営責任を明確化し、二度と不正を起こさないための「3つの改革」を策定

◎書籍等

『企業不祥事を防ぐ』 國廣正 著 日本経済新聞出版 2019

『企業不祥事はなぜ起きるのか-ソーシャル・キャピタルから読み解く組織風土』 稲葉陽二 著 中央公論新社

『ザッソウ 結果を出すチームの習慣』 倉貫義人 著 (日本能率協会マネジメントセンター、2019)

『リーダーの人間力(原題は"Integrity")』 (ヘンリー・クラウド著、中嶋秀隆(訳) 日本能率協会マネジメントセンター

日経ビジネス 特集「不正につける薬」 2022. 6. 30

◎インターネットコラム

[**論座：カビ型の企業不祥事にムシ型の対応は誤り タイプを見極めて対策を 中山達樹弁護士**](#)

以上