

「製造不祥事に学ぶガバナンス強化策」

～企業価値の向上と毀損防止に向けて～

(本資料の意見にかかる部分は発表者の個人的見解であり、如何なる組織の公式見解ではなく
また本資料の内容と下記記載の組織との関係はございません。)

2018年1月27日 (木)

GBL研究所 理事／早稲田大学非常勤講師 渡辺 樹一
ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社
米国公認会計士・公認内部監査人・公認不正検査士

目次

- 1. 公開資料における事例の概要と発生の根本的原因
および再発防止・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P3

- 2. 製造不祥事から学ぶ教訓と企業として心得るべき
ガバナンスの論点、企業として何をすべきか・・・・・・・・ P8
(企業価値向上と企業不祥事防止という2つの側面からの考察)
 - (1) 目標達成へのプレッシャーと組織風土の問題・・・・・・・・ P 12
 - ① 共同体的一体感の活用
 - ② ガバナンス主導のコンプライアンス経営 (意識の高揚と浸透)
 - ③ 目標達成へのプレッシャーのかけ方

 - (2) 経営と現場の乖離の問題・・・・・・・・・・・・・・・・ P 29
 - ④ ガバナンス主導の内部統制の敷設
 - ⑤ 役員の意識改革
 - ⑥ 取締役会機能の強化

- まとめ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P 55

1. 公開資料における事例の概要と発生の根本的原因および再発防止策

一連の品質・性能偽装の6つの不祥事をテーマに

東洋ゴム・旭化成建材・三菱自動車工業

東亜建設工業・日産自動車・神戸製鋼所

(⇒ その後、スバル・三菱マテリアル・東レ と連鎖)

事例の概要と2つの共通事象

- (1) 現場の従業員が、長年に亘って不正行為を継続した。
 (2) 経営陣はその事実を知らず、長期間に亘り放置され、是正されなかった。

企業	公開資料	不祥事の概要
東洋ゴム工業 (2015年3月)	社内調査チーム報告書 (2015年6月)	開発技術部職員が、建物の免震ゴムの性能データを10年以上に亘り偽装
旭日化成建材 (2015年10月)	社内調査委員会報告書 (2016年2月)	現場責任者が共同住宅の杭打ち工事のデータを長年に亘り改ざん(流用)
三菱自動車工業 (2016年4月)	特別調査委員会報告書 (2016年8月)	開発の現場担当者が、25年以上に亘り、軽自動車の燃費データを改ざん
東亜建設工業 (2016年5月)	社内調査委員会報告書 (2016年7月)	現場責任者が、東京国際空港他の地盤改良工事において、協力会社からの出向者に命じて完成書類等において2年に亘り施工データを改ざん
日産自動車 (2017年9月)	I R 資料 (2017年11月17日)	無資格の従業員が長年に亘り、完成検査、書類を偽造
神戸製鋼所 (2017年10月)	社内報告書 (2017年11月10日)	現場の管理職・従業員が長年に亘りアルミ部材等の性能データを改ざん

公表された（公表される？）不祥事（2つの事象）の発生原因

不正行為の主な発生原因		東洋 ゴム	旭化成 建材	三菱自 動車	東亜 建設	日産自 動車	神戸 製鋼
コンプライ アンス	従業員のコンプライアンス意識の欠如	●	●	●	●	●	●
	内部通報制度の形骸化	●			●	●	?
	法規解釈体制の不備（解釈の現場任せ）			●			?
ガバナ ンス	役員のガバナンス、コンプライアンス意識の欠如	●		●	●		?
	取締役会の機能不全	●			●		?
	目標達成への強いプレッシャー	●	▲	●	●	(●)	●
	風通しの悪い組織風土	●	●	●	●	(●)	●
	閉鎖的な組織（「タコツボ」）の弊害	●	●	●	●	(●)	●
内部統 制	管理・監督・審査・監査機能の脆弱性	●	●	●	●	●	●
	現場スキルの不足		●				
	現場人員の不足			●		●	
	（業務の専門性等による）人員の固定化	●	●		●		●
	業務のブラックボックス化	●		●			
	社内規程・マニュアルの機能不全	●	●		●	●	●

(●) 公開資料では直接的な記述はないが間接的な記述があり、新聞報道等にて指摘されている

公表された（される？）再発防止策

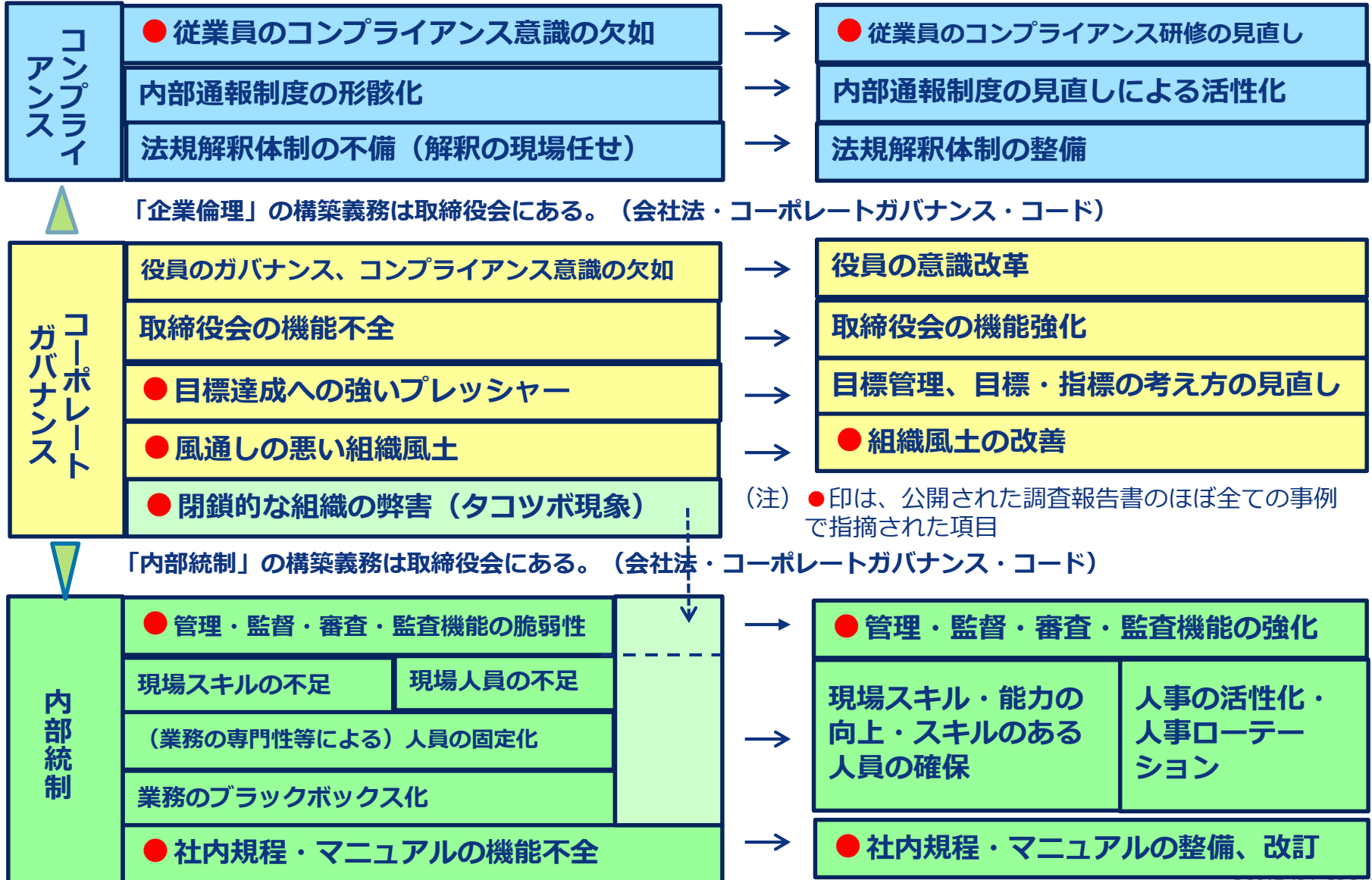
主な再発防止策		東洋 ゴム	旭化成 建材	三菱 自動車	東亜 建設	日産 自動車	神戸 製鋼
コンプライ アンス	従業員のコンプライアンス研修の見直し	●	●	●	●	●	●
	内部通報制度の見直しによる活性化	●			●		?
	法規解釈体制の整備			●			?
ガバナ ンス	役員の意識改革	●		●	●		?
	取締役会機能の強化	●			●		?
	目標管理、目標・指標の考え方の見直し （財務のみ → （+品質（工程能力、不適合 品発生率等）、顧客満足度、技術開発等）					● （目標 管理）	●
	組織風土の改善	●	●	●	●	（▲）	●
内部統 制	管理・監督・審査・監査機能の強化 （教育・採用・情報共有等）	●	●	●	●	●	●
	現場スキル・能力の向上・スキルのある人員 の確保		●			●	
	人事の活性化・人事ローテーション	●	●		●		●
	社内規程・マニュアルの整備、改訂	●	●		●	●	●

（▲）公開資料では直接的な記述はないが「現場と管理者層との距離を縮めるための方策」として記述されている

一連の製造不祥事（6事例）の発生原因と再発防止策（調査報告書より）

発生原因

再発防止策



2. 製造不祥事から学ぶ教訓と 企業として心得るべきガバナンスの論点、 企業として何をすべきか (企業価値向上と企業不祥事防止という2つの側面からの考察)

(1) 目標達成へのプレッシャーと組織風土の問題

- ① 共同体的一体感の活用
- ② ガバナンス主導のコンプライアンス経営 (意識の高揚と浸透)
- ③ 目標達成へのプレッシャーのかけ方

製造不祥事から学ぶ教訓① ～不正行為発生の根本的原因～

☞ 目標達成への強いプレッシャーがあり、且つ風通しの悪い組織風土があると不正が発生する。
 (トップの思いを汲み、実績を残そうとする) (現場の「無理だ」がトップに届かない)

企業	目標達成の強いプレッシャー (収益・納期・生産効率等)	風通しの悪い組織風土
東洋ゴム工業	● (製造部) 「納期に間に合わない、製造部には非はないから数字を入れろ。お客さんに迷惑がかかる。」 (営業部) 「早く大臣認定を取得して欲しい」	● 「社員の規範遵守意識の鈍磨を醸成してしまう企業風土」
旭化成建材	▲ 「施行データは揃って当然」という雰囲気	● 「現場責任者がデータ欠落を報告しにくいと感じる環境」
三菱自動車工業	● (トップ) 最高の燃費を目指して、他社に負けるな。 (幹部) なんとかしてでも達成しろ。やり方はお前らで考えろ。	● 「できないことを「できない」と言うことができない組織風土」
東亜建設工業	● (トップ) 他社に追いつけ追い越せと開発した工法なので成功させないといけない。 (幹部) 自社で新しく開発した工法であるしそのための高額な設備投資も行ったので失敗は許されない。	● 「下の者が上の者に気兼ねして不都合なことを上にあげない組織風土。悪い情報を下で遮断し、上司が知らないという体質」
日産自動車	(●) 「国内外の工場間で生産効率などを競わせており、人件費が割高な国内工場には生産車種を海外に奪われるプレッシャーが常に働いている。」	(●) 完成検査員は、完成検査員が不足しているという現状について管理者層に明らかにし、改善を求めることはなかった。
神戸製鋼所	● アルミ事業は利益の低迷が長期間続いたため、他社との統合を検討したこともある。現場には焦りがあった。「経営陣がプレッシャーを与えてしまった。」	● 工場で起きている問題について現場が声を上げられない、声を上げてても仕方ないという閉鎖的な組織風土

公表された（公表される？）不祥事（2つの事象）の発生原因

不正行為の主な発生原因		東洋 ゴム	旭化成 建材	三菱自 動車	東亜 建設	日産自 動車	神戸 製鋼
コンプライ アンス	従業員のコンプライアンス意識の欠如	●	●	●	●	●	●
	内部通報制度の形骸化	●			●	●	?
	法規解釈体制の不備（解釈の現場任せ）			●			?
ガバナ ンス	役員のガバナンス、コンプライアンス意識の欠如	●		●	●		?
	取締役会の機能不全	●			●		?
	目標達成への強いプレッシャー	●	▲	●	●	(●)	●
	風通しの悪い組織風土	●	●	●	●	(●)	●
	閉鎖的な組織（「タコツボ」）の弊害	●	●	●	●	(●)	●
内部統 制	管理・監督・審査・監査機能の脆弱性	●	●	●	●	●	●
	現場スキルの不足		●				
	現場人員の不足			●		●	
	（業務の専門性等による）人員の固定化	●	●		●		●
	業務のブラックボックス化	●		●			
	社内規程・マニュアルの機能不全	●	●		●	●	●

(●) 公開資料では直接的な記述はないが間接的な記述があり、新聞報道等にて指摘されている

「現場の従業員が、長年に亘って不正行為を継続した」 という問題の本質

上層部からの理不尽とも思われる指示に、現場や管理職が「無理だ」と言えないので、

あるいは

目標の達成という
トップの意向に沿いたいという
気持ちから、

現場の判断で
社内のルールに反するような行為を行うこと
(不正行為) を余儀なくされる状況

不正行為のみなもとは、現場の従業員の道德意識の問題というよりは
(目標達成のプレッシャーという問題も含めた) 組織風土の問題
(ガバナンスの領域) である。

従業員はなぜ、悪いと知りつつ不正行為を行ったのか？

企業価値の向上を目指す2つの「採用・組織運営方式」と 共同体的一体感という日本企業の特徴

		採用・組織運営の方式
日本企業	<p>(長期的雇用 が支える)</p> <p>新卒一括 採用</p>	<p>いろいろな職種を経験させながら、 適材適所を図る (努力すれば誰もが上位職に就ける)</p> <p>↓</p> <p>働く社員の<u>感情的な一体感</u> (共同体的一体感) を求める組織運営</p> <p>↓</p> <p>役員は、共同体の中で 選り抜かれた (尊敬すべき) 人であるという感覚</p>
欧米企業 外資系企業	<p>(社員の入退 社が比較的に 多い)</p> <p>職種採用</p>	<p>適材適所の人員を雇用する</p> <p>↓</p> <p>少数のエリートが会社を引っ張り、その他の社員は 自分の仕事に専門的に取り組みながら 会社を支える組織運営</p>

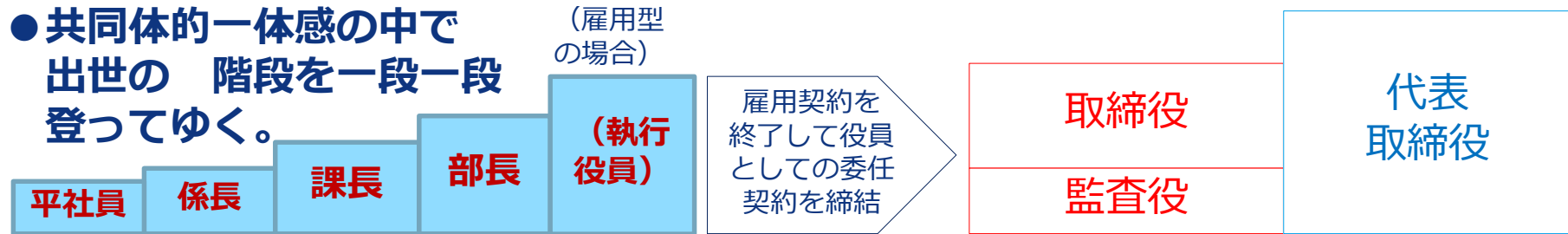
だからこそ、役員は
修己治人の心持ちで！

（共同体的一体感という）日本企業の特徴がコンプライアンスに与える影響

【目標達成への強いプレッシャーがかかっていた場合】

内部昇格で役員になるのが「出世の王道」 役員はサラリーマンの「上がり」のポジション

- 共同体的一体感の中で出世の階段を一段一段登ってゆく。



「会社は人生の多くの時間を過ごす場所であり、会社が成功することは、自分にとっても様々な利益をもたらす。」という環境の中で生きている従業員（が不正に直面した時）の気持ち

従業員サーベイで自社の状況がわかる。

1. 経営陣の命令なので反対できない。拒否すれば自分の身もどうなるかわからない。 「経営者不正への服従」（⇒東芝不正会計の事例）

2. 目標を達成するために、経営陣は私にこうして欲しいと思っているに違いない。不正であっても、会社のためだ。皆もやっている。

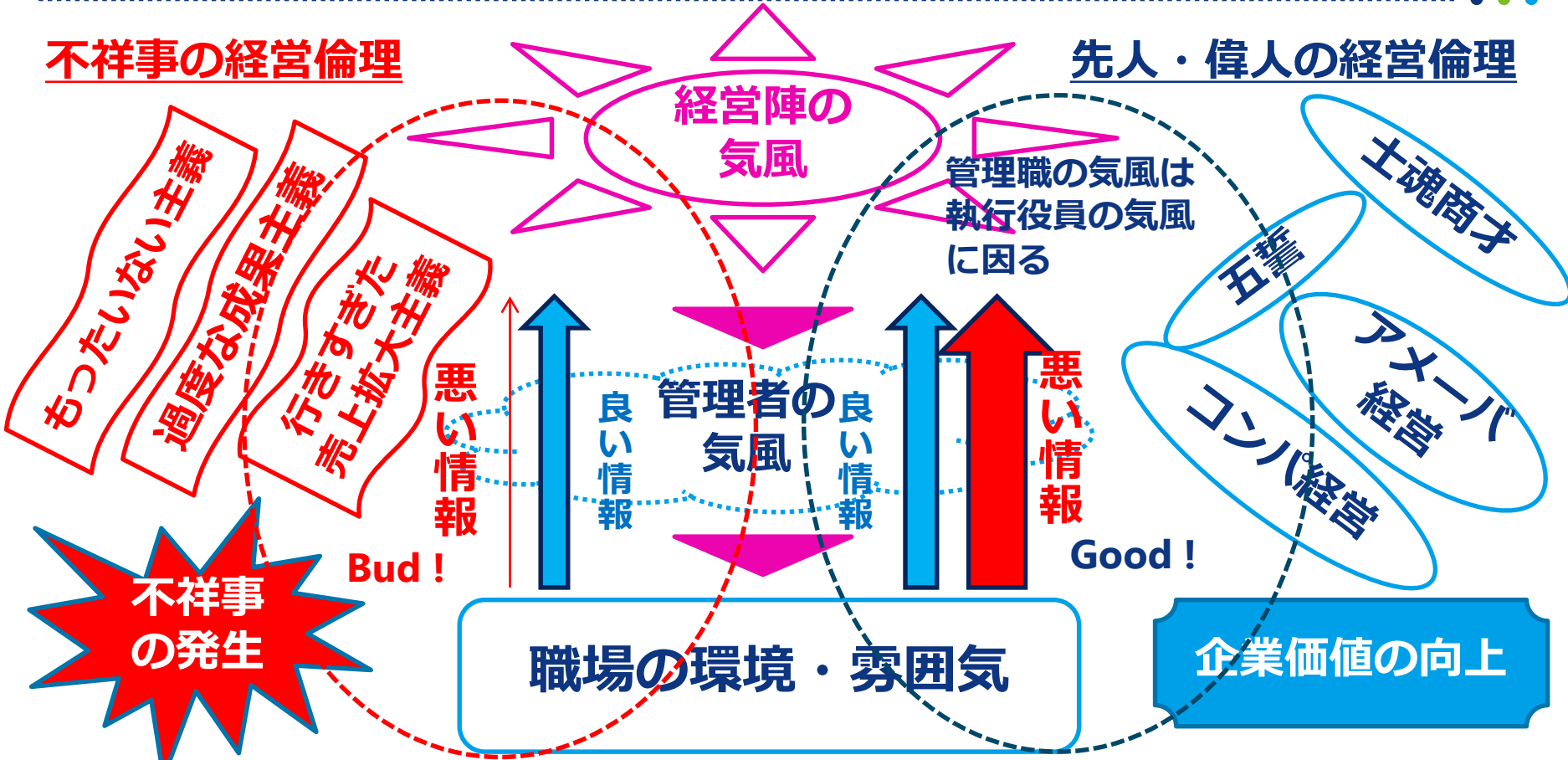
経営陣からのプレッシャーによる「忖度不正」

3. 目標を達成して評価してもらいたい。上位職に就きたい。目標を達成できないと、所属部署は無くなり、自分の身もどうなるかわからない。 目標達成のための「出世・保身不正」

組織風土の改善・・・モノが言えない風通しの悪い組織風土

不祥事の経営倫理

先人・偉人の経営倫理



- × こんなことを報告したら上司は機嫌を悪くするだろうからやめておこう。
- × どうせ自分が何を言っても始まらない。
- × こんな仕事をしていても会社のためにはならないとおもうけど、上司からネガティブな印象をもたれないよう言われたことはやっておこう。

企業として何をすべきか？

① 共同体的一体感の活用

「共同体的一体感」・「感情的な一体感」という
日本企業の特徴を生かし、**健全な価値観の共有**を図る。
そのため、

- (i) 「**企業風土の目標設定**」を行う
(自社が期待する企業風土はどのようなものか)
- (ii) 「**企業風土の測定**」を行う (**従業員サーベイ**)
- (iii) 「**期待する企業風土の醸成**」を図る。
- (iv) 上記の状況は**取締役会への報告事項**とし、必要に応じて今後の取組方針を審議する

健全な価値観の共有・・・企業価値向上の原動力は人

価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス（価値協創ガイダンス：2017年5月29日 経産省）抜粋

4. 2. 1. 人的資本への投資

14. 企業の競争優位を支え、イノベーションを生み出す根本的な要素は人材であり、自社のビジネスモデルを実現するために、人的資本の獲得、育成、活用等、広い意味での人的投資をどのように捉え、実施し、企業価値への貢献を評価するかということは、戦略における重要な要素である。

日本企業が
培ってきた
強みである

「共同体的
一体感」

が生み出す
組織風土

これからの時代は？
↑

○ 相談しやすい環境

⇒ 良好な情報の流れと新たな知恵を
生み出す土壌

「自発性」「自律性」のパラダイム → 組織生産性の向上

× 個を犠牲にして忠誠心を示していさえすれば認められるという空気

(指示に従い正確に仕事をこなすという美德)

余裕がある
会社であれば
これでも良い
ですが・・・

⇒ 考える力の喪失と効率の悪い長時間労働

「命令と指示待ち」のパラダイム → 自浄作用の喪失と組織生産性の低下

コーポレートガバナンスコード

コンプライアンス経営への企業の価値観

原則2-2 会社の行動準則の策定・実践

上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。

コーポレートガバナンスコードの活用による健全な価値観の社内共有

<p>コーポレートガバナンスコード</p>	<p>実務対応（例）（単なるコンプライアンスアンケートに留まらない） 従業員サーベイの実施と活用</p>
<p>補充原則 2 - 2 ① 取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定期的に、役職員に対しアンケート調査等を実施し、企業風土が自社が望むレベルに達しているかどうかを測定する。 ① 行動準則の認識・理解度や遵守状況 ② 各所管部署特有の業務（営業、購買、設計、製造など）についての行動準則や社内ルールの周知、遵守状況はどうか、また、不合理と思われる社内ルールはないか ③ 品質よりも納期を優先するなど、社内ルールに矛盾するような事態は発生していないか ④ 内部通報制度は活用できるか否か、また、活用できないと思われる場合は、なぜ活用できないのか ⑤ 社内の風通しの良さの度合いはどうか ⑥ 企業価値向上に向けての社内の空気と自分の心持ち など ・（必要に応じて）顧客満足度調査や顧客クレームの分析、取引先等へのヒアリング等の実施を通して、行動準則の実践状況について実質的にレビューする。 ・ 上記結果を取締役に報告し、今後の取組み方針について審議する。 ・ 取締役会付議基準において、行動準則の実践状況についての定期的なレビューを報告事項のひとつとして明記する。 （あるいはこのレビューを内部統制システムの運用状況報告などに含める。）

(参考) 風通しの良い組織風土の醸成へ

株式会社ディー・エヌ・エー 平成29年3月 第三者委員会報告書抜粋

- 上司には、部下からの諫言にも耳を貸す寛容さが求められる。それがなければ誰も上司にもものを言わなくなる。
- 上司の一言が部下に与えるインパクトは、その一言を発した上司の想像を遥かに超えることがある。
- 上司が言葉足らずだと、その組織には、上司の考えを忖度する文化が生まれる。忖度が常態化すると、思い違いによる組織の意図せぬ暴走を招く。また、上司の考えを忖度することばかりにとらわれた部下は、次第に自立的な思考をしなくなり、内向きな議論ばかりになる。
- 社内の部署がお互いの価値観や言動をリスペクトする姿勢を示せば、部署毎の部分最適ではなく、会社や社会にとっての全体最適を追い求めるようになる。

(参考) 役員インタビューから

(渡辺)

「組織に企業倫理を浸透させるためどのようなことを部下の方々に語っておられますか？」

(A社社長)

『「**組織の倫理観はトップの倫理観を超えることはない**」ということをおあなたの組織にも浸透させて欲しい。』と語っています。

「部門の倫理観は部門長の倫理観を超えることはない」ということを部門長が認識し、
「部の倫理観は部長の倫理観を超えることはない」ということを部長が認識し、
「課の倫理観は課長の倫理観を超えることはない」ということを課長が認識している
そういう組織を目指しています。勿論、私もです。

(B社専務)

ポイントは企業の価値観（何が良くて何が悪いかも時代によって変化）です。
コンプライアンス担当役員として社員に口を酸っぱくして語ってきたのは、
「**予算未達で評価は下がっても解雇されることはない、コンプライアンス違反の場合はたとえ業績に貢献しても会社として庇ってやれない。最悪は解雇されるぞ。**」という言葉でした。不祥事を起こさせない様にするは本当に大変です。

一連の不祥事から学ぶ教訓② ～「社会の期待・要請」への意識の欠如～



「社会の期待・要請」への意識の欠如が企業価値の毀損を招く。

〇〇〇〇〇企業倫理綱領

社会からの期待・要請に応えるのが企業倫理だったはずですが・・・

・当社が提供する製品やサービスの価値が社会から求められているものであることが、当社の経済的な存立の基盤であることは言うまでもありません。この基盤を強固なものとするため、製品開発力や製造技術力の向上に努め、新たな価値を創造していきます。

・社員一人一人が常に市場の声に耳を傾け、顧客のニーズに敏感に反応するという心構えを持つことが必要です。特に、当社の場合、一般消費者向けの製品があまり多くないこともあり、一部の営業担当以外の社員は顧客ニーズの取り込みに消極的になりがちであることを認識し、社員全員で顧客ニーズの的確で迅速な取り込みに積極的に行動しましょう。

・製品の欠陥により利用者の生命、身体や財産に被害を生じさせるようなことがあってはなりません。製品の安全性を確保するため、研究段階から設計、製造、流通および販売段階に至るまで、製品の安全性に配慮することが必要です。また、法令や公的なガイドラインが設けられている場合には、厳密にそれらを遵守しなければなりません。

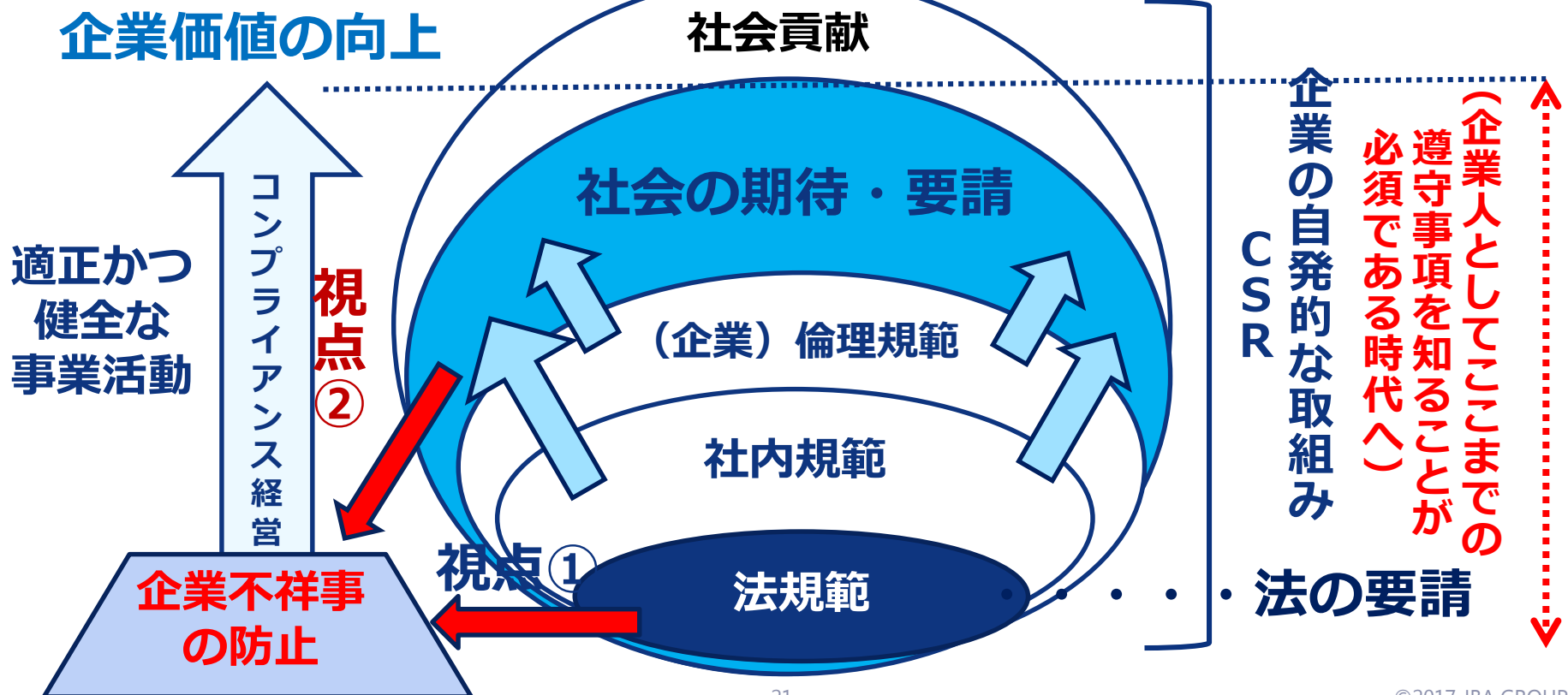
平成29年11月29日日本経済新聞 ●●系も品質データ不正

法令違反ではなかった
のですが・・・

「トクサイ」を悪用したものだ。品質の誤差は「僅差で問題ない」と判断。法令違反や安全性に問題はなく、顧客からもクレームがこなかったことから出荷を継続していた。

コンプライアンス経営とは？

コンプライアンスとは「会社等の組織が法令、社内規範、企業倫理などの企業社会における規範と調和しながら、適正かつ健全な事業活動をしてゆくための仕組みないし「しかけ」を総称するもの」である（遠藤元一弁護士） 企業価値を増大させながら**ビジネス（利益）もコンプライアンス（倫理）も同時に追求する経営がコンプライアンス経営**であり、経営陣によるその舵取りがコーポレートガバナンスである。



企業として何をすべきか？

② ガバナンス主導のコンプライアンス経営（意識の高揚と浸透）

企業価値を増大させながらビジネス（利益）もコンプライアンス（倫理）も同時に追求するコンプライアンス経営を
経営者自らが従業員に意識付け、働きかけ、浸透させてゆく

⇒ 役職員向けの「**実のある**コンプライアンス研修」の実施。

（参考）実務的には3つの視点の織り込みが肝要である。

視点①：コンプライアンス経営における「役職員は、業務に必要な法令・規則を全て知っているか？」という視点。（法令の変化への対応を含む）

視点②：コンプライアンス経営における「会社は、役職員に対して、社会の期待・要請への期待値を伝達しているか？」という視点

視点③：コンプライアンス経営における「信頼回復に要する時間」と不正行為者個人に与えるダメージ」の視点

一連の製造不祥事（6事例）の発生原因と再発防止策（調査報告書より）

発生原因

再発防止策



企業として何をすべきか？

③ 目標達成へのプレッシャーのかけ方

(i) 目標の、妥当性の確保

技術的な実現性、能力的（設備・人員）および数値的観点から妥当性のある合理的な目標を事業部門の同意のもとに設定する。

こんな、実現性のない目標を達成しろと言うのならば、もう数字を作るしかない。

(ii) 目標管理（目標の達成度合いの予実分析・管理）の実施

目標管理は、問題発見時に必要な対応策を講じることにつながるためまさに収益改善の手法である。（決算見直しに関する開示体制の整備にもなる）

○ 製造業については、さらに以下を実践することが収益の確保、すなわち企業価値の向上に大きく寄与する。

(iii) 財務的な指標は、生産効率の向上やコスト削減のツールとなる原価計算、原価管理に紐付けされたものとする。

(iv) 財務的な指標だけではなく、品質（工程能力、不適合品発生率等）、顧客満足度、技術開発等の視点を加えた目標や指標を設定する。

(v) 仕損費について責任部署を明確化する（営業仕損・設計仕損・製造仕損）

(2) 経営と現場の乖離の問題

- 企業として何をすべきか
 - ④ ガバナンス主導の内部統制の敷設
 - ⑤ 役員の意識改革
(コーポレートガバナンス・コードへの対応スタンスの転換)
 - ⑥ 取締役会の機能強化
(取締役会の実効性評価についての評価スタンスの転換)

一連の不祥事から学ぶ教訓③ ～長期間社内で発覚しない根本的原因～

☞ **風通しの悪い組織風土の中で、経営と現場の乖離があると不正が発覚しない。**
(現場の「無理だ」がトップに届かない) (経営が自ら現場の状況を知ろうとしない)

企業	風通しの悪い組織風土	経営と現場の乖離	⇒ 経営層がもっと早く現場の状況を知っていれば、その時点で対策が打たれていたはず。
東洋ゴム工業	●	●	「管理・監督すべき開発技術部の上司は、免震積層ゴムに関する詳しい知識を有していなかったこともあり、問題行為を把握し、問題を解決するための適切な対応を執ることができなかった。」 「経営陣は、(そのような事実を知ろうとせず) 問題行為を長年認識できなかった。」
旭化成建材	●	●	「電流計の機能的な問題が散見されていたが、そのような現場の実情を会社の管理サイドでは正確に把握していなかった。」「取締役会等の重要な会議において、杭事業に関する提案・報告が非常に少なく、杭事業に関する関心が低かった」
三菱自動車工業	●	●	「 経営陣は 現場への関心が低く、開発の状況や開発現場の事業環境について踏み込んで理解し、対処しようとする姿勢が欠けていた。」「経営陣は、商品開発に関する会議の場で、専ら事業性の観点から競合車に勝つための燃費達成を求めるばかりで、技術的観点からの 燃費目標の実現可能性について積極的に議論を行ったと言えるような形跡は見当たらない。 」
東亜建設工業	●	●	「工法の開発について、経営陣が少人数の社員が専有する状態、研究部門との非連携という状態、また、工法に関する施工能力不足を問題として認識していなかった。」「経営陣は、開発した工法による工事の受注拡大方針を打ち出したが、本工法についての施工能力を確認しなかった。」
日産自動車	(●)	●	「現場任せのところが強すぎた」 「社内に違法行為など不適切がある場合は通報する内部通報制度の存在は知られていたが、通報しても「是正されないのではないかと認識されていた。」
神戸製鋼所	●	●	「本社が各事業部を収益に偏って評価し、不適切な品質管理まで把握しようとしなかった。」 「 経営自らが責任をもって工場の困りごとを解決する姿勢を見せなかった 」

「経営と現場の乖離」を増長させる組織の閉鎖性の弊害（タコツボ現象）

「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」（神戸製鋼所 11月10日）

当社は、経営のスピードと効率化を図るため、より下位の組織に権限を委譲するとともに、責任を求め、自律的運営を促進してきた。組織の規律は各組織の「自己統制力」に依存する状況となった。

経営効率の観点から品質管理体制も事業所で完結し、品質保証部署の独立性が保たれていない状況があった。こうした状況は事業所主体の運営に拍車をかけ、特に品質について外部からの牽制機能はほとんど働かない状態になっていった。

組織の閉鎖性の弊害（タコツボ現象）が品質ガバナンスの欠如を誘発

② 経営はこの文化に依存し続けられるのか？

① 検査不正は、現場の創意工夫なのか？

実態調査及び再発防止策検査結果報告について（日産自動車 11月17日公表）

現場と管理者層の間距離が 工場の独立性 を重んじるという日産の気風、現場が 創意工夫 と 目標到達 を通じて課題解決することを重視する文化に一部由来する可能性がある。

(参考) タコツボ現象の弊害と対策

☞ 経営効率の観点から、組織の細分化、専門化は不可欠である。そのうえで組織の閉鎖性の弊害（タコツボ現象）を如何に克服してゆくかである。

組織の細分化・専門化の危険性

- ① 細分化、専門化された各組織内の従業員が、それぞれ自分の組織以外で何が起きているのか知らず、また、知ろうともしなくなる。
- ② 自分たちの文化やルールが当然なものに思えてしまうため、それらについての適切性や見直しの必要性 などについてあらためて考える努力をしなくなる。
- ③ 組織が過度に硬直化し、危険なまでに強固に根を張ると、リスクが見逃され、また、魅力的なビジネスチャンスも見えなくなってしまう。

執行役員の
役割は非常に
大きい

⇒ 企業の対策

- 大規模な組織においては、部門の境界を柔軟で流動的にしておく。社員の移動や他部門との絆を深められる場所や制度を設ける。
- 各部門が情報を抱え込み過ぎるとリスクが蓄積される。全員がより多くのデータを共有し必要に応じて活用できるようにする。
- 組織体系や分類を定期的に見直す。それらについて、時代の変化に即した、社員の視野が広がる、イノベーションが生まれるような見直しを行う。
- 大規模ではない組織においては、期間限定の目的達成型の組織横断的なプロジェクトチームの編成を行う。（製品開発、市場調査、業務提携、M & Aなど）
- 報酬制度やインセンティブについて、組織同士が社内で競争関係に陥らないよう、組織同士が協力し合うことを促すような協調重視の制度を考慮する。

企業として何をすべきか？

④ ガバナンス主導の内部統制の敷設

(組織の閉鎖性の弊害 (タコツボ現象) への対策も含めて)
取締役会への報告事項を再整備するなど、**経営上のリスクについて何か問題が発生した場合は取締役会にその情報が速やかに上がってくるような仕組み**を造る。

経営判断を間違えない条件

・・・経営陣が業務執行の現場の事実・実態を把握していること

(事実に基づく情報があれば、経営陣の判断は自ずとしかるべきものとなる。)

取締役会における報告事項の位置付け

従来の受け止められ方 : 決議事項よりレベルの低い決裁事項が、決議事項ではなく報告事項として付議されてくるというような認識

新しい実務 : 報告事項は取締役会としての重要な仕事へ（モニタリングボード）

取締役会の役割と責務

※仕組みはあるがそれが報告されないということであれば、それは企業風土の問題である。

会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく（原則4）

①取締役会にて決めた**経営方針・経営戦略**、**定めた中期経営計画の達成状況をモニタリング**する（原則4-3）

②**内部統制システム**（その実体はリスク管理体制）構築の最終責任者である取締役会として、**リスクの状況やリスクの発生を常時注視し、現場の情報を入手して、内部統制システムが適切に機能しているか否かをモニタリング**する。（補充原則4-3②）

順調に進捗していればそれで良いし、もし順調でなければ、**経営者に対して何らかの方策や、場合によっては経営戦略の変更などを促す。**

問題があれば**取締役会にその情報が速やかに上がってくる**ような**仕組み**を造り、適切に情報を入手するように努める。

新しい**リスクを察知した場合**は、内部統制の基本方針の決議を修正したり、**経営陣に対して体制整備を促すなど必要な措置を採ることを促す。**

取締役会での報告の重要性

番外事例（東芝） 平成27年7月 第三者委員会報告書抜粋

- 取締役会規則運用要領によれば、各四半期決算取締役会において「業績、業務状況」の報告を行うこととされており、この報告にあっては、「法令違反、重大な事故、災害、争訟、大きな損害を与えた事項、与えるおそれのある事項の発生及びこれらへの対応、進捗状況」や「市場環境の変化、重要な受注状況、重要な債務保証等、重要な商品化状況等、業績に大きな影響を及ぼした事項、または及ぼす可能性のある事項の発生及びこれらへの対応、進捗状況とその結果」等を中心に行うことが定められている。
- しかしながら、**工事進行基準に係る**案件のうちいくつかの受注時に数十億円以上の赤字が見込まれる案件や、受注後に**数百億円の損失が発生することが判明していた案件**が存在していたにもかかわらず、これらの重要な案件**に係る損失の発生について、取締役会において何らかの報告がなされた事実は見当たらなかった。**

番外事例（株式会社メッセージ） 平成27年12月 第三者委員会報告書抜粋

- 取締役会においては、各施設の虐待及び事故の報告が十分に行われておらず、**経営会議においても介護事故の発生原因・再発防止に関する議論が行われていなかった。このことが、リスク管理体制や、虐待及び事故の再発防止策が十分に整備されてこなかったことの原因になったと考えられる。社外取締役及び監査役は取締役会には参加していたが、経営会議には基本的には参加しておらず、また、6施設における**事故及び虐待が発生した当時、監査役に対して事故及び虐待に関する情報が十分に報告されておらず、**上記のように取締役会自体が機能不全に陥っていたこともあって、**各取締役の業務執行に対する監視及び牽制が十分に行われていなかった。**

(参考) 「問題があれば取締役会にその情報が速やかに上がってくるような仕組み」をどう創るのか (製造企業の実務例)

親会社

執行役員や部門長が取締役・監査役に、業績・運営上の問題と対策を報告する部門報告会(役員会)にて毎月、以下を報告する。

(執行役員・部門長等は、代表取締役や担当取締役より指示、示達を受ける。)

- ・ 月次業績報告(受注・売上・生産負荷・利益等の実績と計画比、今後の予想等)
- ・ **組織の目標の達成を阻害するリスクの発生報告**
- ・ 生産負荷・CS(トラブル・クレーム・品質)、安全、
- ・ 内部統制に関する報告、その他



- 上記中の重要事項は、取締役会での報告事項となるが、**「組織の目標の達成を阻害するリスクの発生報告」は取締役会への必須報告事項とする。**



連結子会社

子会社管理規程にて、「**組織の目標の達成を阻害するリスクの発生報告書**」の提出を義務化する。

- 連結子会社からの**「組織の目標の達成を阻害するリスクの発生報告書」は親会社の取締役会への必須報告事項とする。**

(参考) 「問題があれば取締役会にその情報が速やかに上がってくるような仕組み」をどう創るのか(製造企業の実務例)

「組織の目標」とは、事業計画上の各組織(事業部門や子会社)の利益目標のことである。

期中に達成不可能な事象、状態となった場合は、
①その事実と原因、②対策、③対策を行ったうえでの利益見通し等を報告させる。

子会社については、上記の要因となりうる以下の事項について報告させ、そのうちの重要事項を親会社の取締役会での報告事項とすることも考えられる。

- ・ 告訴、重大な法的手続きの実施、および告訴された場合の対応の決定(通常の債権回収手続きは除く)
- ・ 会社運営上に重要な影響が出る新たな法規制や行政命令への対応
- ・ (親会社、グループ会社との取引以外の) 会社の利益相反取引(取締役、従業員(親戚及び支配する会社を含む))
- ・ 重大な法令・規則違反、重大な顧客クレーム、風評被害の発生等

ガバナンスとして現場の状況を把握するための方策

三菱自動車工業 平成28年8月 第三者委員会報告書抜粋

経営陣は、商品開発プロジェクトに関する会議の場で、専ら事業性の観点から競合車に勝つための燃費達成を求めるばかりであり、技術的観点からの燃費目標の実現可能性について積極的に議論を行ったと言えるような形跡は見当たらない。もちろん、経営陣が細かな技術的検討に必ず関与すべきとは言えないものの、たとえば、開発責任者や開発本部の幹部らに対し、熾烈な燃費競争を繰り広げる中で燃費改善についての開発リスクを認識して現場とのコミュニケーションを密に取るなどして、管理監督を徹底するように指示し、管理監督の状況を丁寧に確認するなどして間接的に開発業務を把握するといったことも必要であったと考えられるが、それらの措置が十分になされていたかどうかは疑問である。

- ① 経営陣が現場の状況を知るために、フォアフロント・ミーティング（経営陣と現場社員の懇談会）を行う。
- ② 役員会の活性化等による、経営者の現場状況の把握
- ③ 従業員サーベイによる定期的な組織風土の把握（既述）
- ④ 取締役会の活性化
- ⑤ 監査役の貢献

【トピックス】 「監査役の二つの役割」

1. 経営を監視して経営者を牽制する (問題点の指摘と改善の提案)

違法性監査 (+ 妥当性監査) の一環として

- ・ 経営者の経営気風(tone at the top)の適切性を促す。

「企業風土」「各組織・職場の空気・雰囲気」「従業員の働く意欲」
「利益目標の形骸化」「組織間のコミュニケーション」「従業員の倫理観」など



- ・ 取締役会 (経営の意思決定機関・経営の監視機関) の体制の適切性を促す。

2. 経営者と現場を結ぶ

- ・ 経営者に届けられるべき情報が届いていないときに、それを届ける

経営判断を間違えない条件

- ・ ・ ・ 経営陣が業務執行の現場の事実・実態を把握していること

(事実に基づく情報があれば、経営陣の判断は自ずとしかるべきものとなる。)

大学院の問題から（上場会社における三様監査の基本的な守備範囲）

監査のタイプ	種類 担当	業務監査		会計監査	J-SOX監査
		経営監査			
内部監査 会社の意思により、会社の経営管理のために、内部統制の一環として行われる監査	内部監査人				
外部監査 <u>会社法及び金商法に基づき</u> 、公認会計士や監査法人により行われる監査	会計監査人				経営者による評価の妥当性を監査
(問題5) 内部監査？ それとも 外部監査？	監査役			会計監査人が実施した会計監査の方法と結果の相当性を評価	(業務監査の一環として) 財務報告の信頼性を確保するための体制を含め、内部統制が適切に整備及び運用されているかを監視

一連の製造不祥事（6事例）の発生原因と再発防止策（調査報告書より）

発生原因

再発防止策



【トピックス】 「会社は誰のものか」という議論の終焉？

コンプライアンス経営（ビジネス（利益）もコンプライアンス（倫理）も同時に追求する経営）は、「ステークホルダー全体を視野に入れて正しいことを行う経営」と置き換えることができる。

「製品やサービスの提供を通じて社会に貢献する」というのが企業の存在意義であるならば、それを実現している会社は、全てのステークホルダーに信頼されるに足る公器となっているはずである。

株主の利益を犠牲にして社員に優しい経営をする



株主のプレッシャーに押されて短期志向となり将来に向けた投資をおろそかにする。

（何が正しいかを議論する）⇒ 重要事項は取締役会で ⇒ **取締役会での議論の活性化**

「会社のために」という名目の企業不祥事（不正）は、ステイクホルダーの中の自分を優先した不正（倫理の死角）と言える。

経営者の自己規律（ガバナンス） ← コーポレートガバナンスコード（次頁）

（取締役会の内部統制の構築義務）



ガバナンスからの息の吹き込みが必要



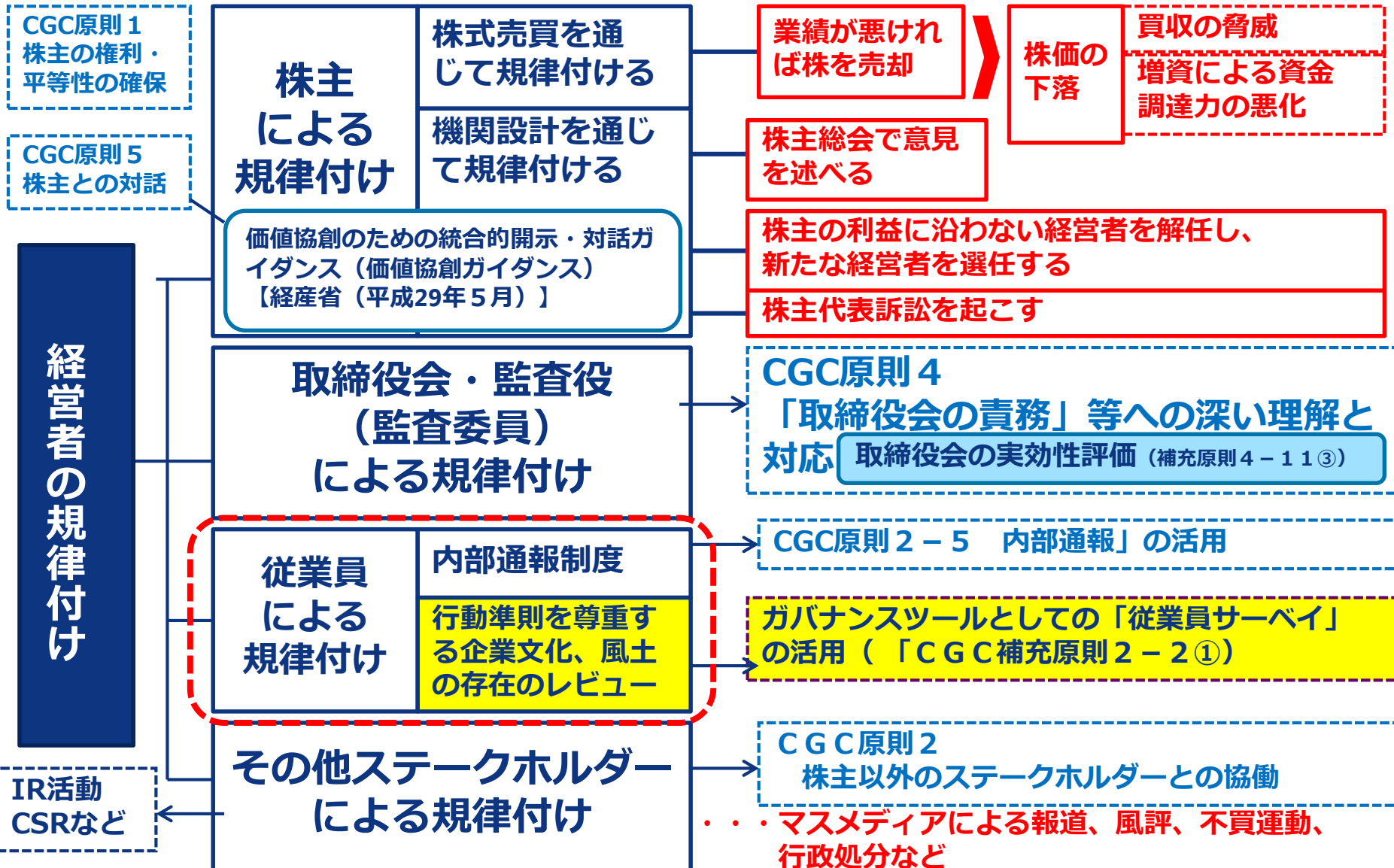
従業員の自己規律 ← （現場への）**内部統制** ・ **コンプライアンス研修**

- ・ 業務の効率性、有効性の確保
- ・ 財務報告の信頼性確保
- ・ 事業活動に係る法令遵守
- ・ 資産の保全

- ・ 事業活動に係る法令とは何かを伝える
- ・ 会社の社内規範と倫理規範を伝える
- ・ 会社が応えるべき社会からの要請。期待とは何かを伝える。

経営者の自己規律（コーポレートガバナンスコード（CGC）より）

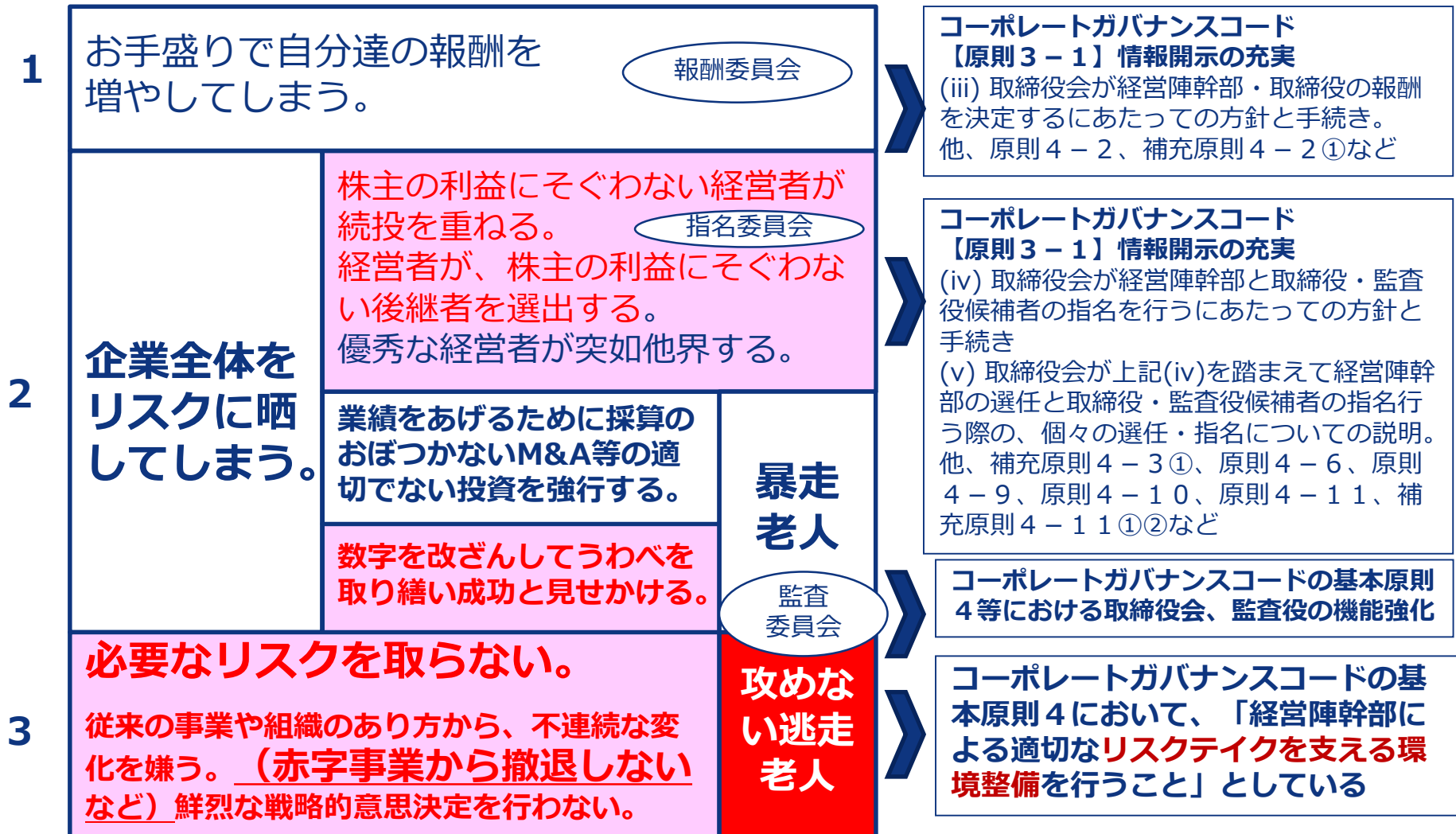
～ステークホルダーからの「規律付け」に対する経営者の前向きな覚悟～



(参考) 株主が求める経営者リスクと規律付け

3つの経営者リスク

～代理人（経営者）が依頼人（株主）に行う悪さ～



企業として何をすべきか？

⑤ 役員の意識改革

(ステークホルダーから規律付けられている立場を前向きに捉えて)
コーポレートガバナンス・コードへの対応スタンスを転換する。

制度対応

コードは投資家中心の欧米思想で日本の経営にはなじまないね。
 投資家？ 投資家よりも従業員や社会との共生が大事だよ。



- ・ 他社に比べて恥ずかしくないレベルを充足できれば良い。
- ・ 開示 1 1 項目以外は、開示しなくて良いのだから実務対応は不要。

本格対応

そもそも投資家から評価されず、企業価値を高められない企業は
 従業員や社会からの支持も得られないからね。

- ・ コンプライアンス経営 (ビジネス (利益) とコンプライアンス (倫理) の同時達成) のツールとして活用

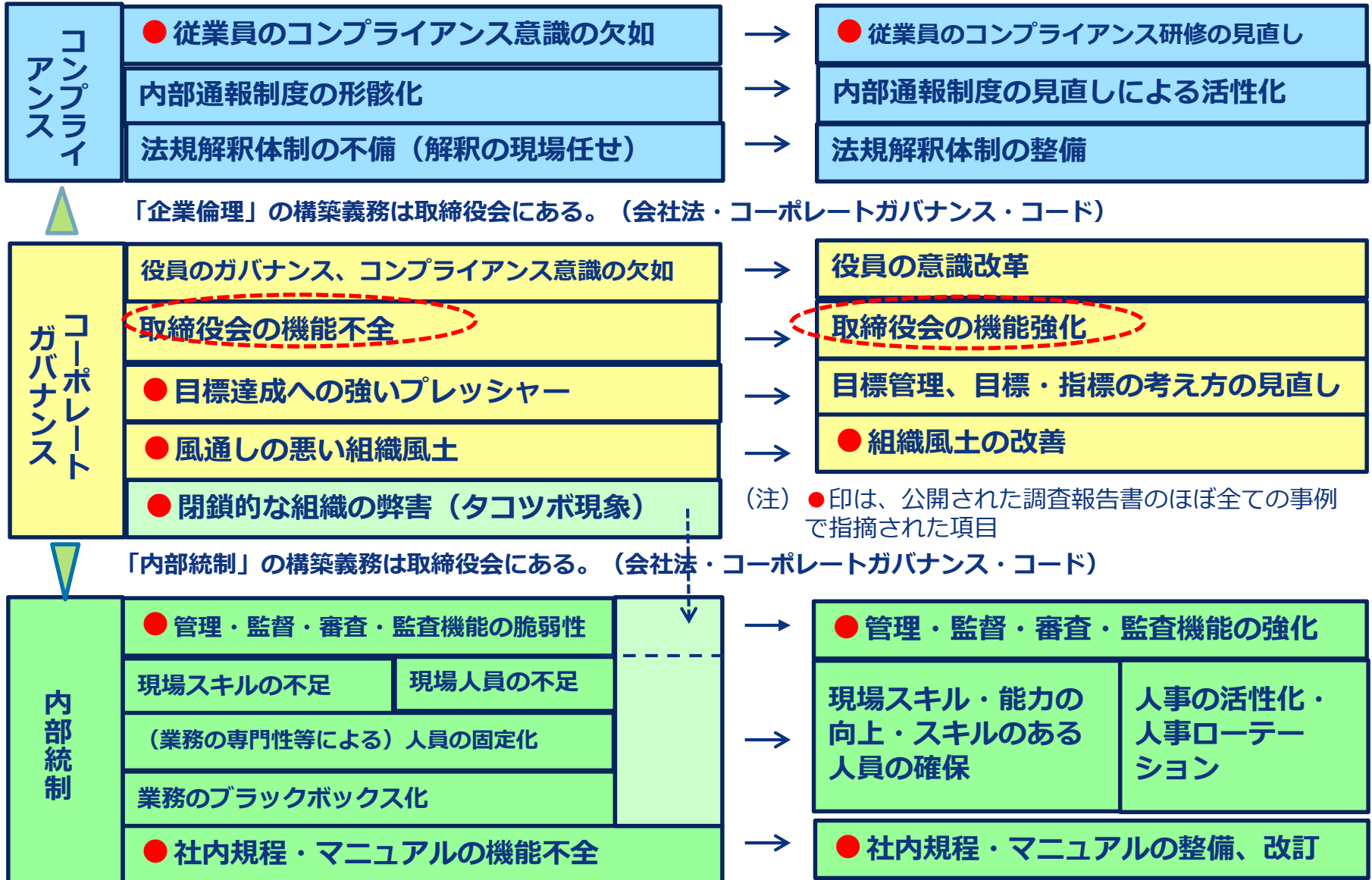
なぜコーポレートガバナンスコードなのか 情報開示のインセンティブ（ポジティブ情報）

投資家の視点		開示内容	経営者の 思い？	投資家の思い	コーポレート ガバナンスコード	
これからこの会社に投資して、結局のところ儲かるのか。投資家の私が望む結果を得られるのか。	1	これまではきちんとやってきたのか	会計情報 (過去の情報)	過去の経営実績は、良ければ良いほど、これまでの自社の取組みの正しさを証明するものだ。 これまで会社が言っていたことは実現できていたのか？ 過去の経営成績は将来の確からしさを図るための参考資料にすぎない。	原則3 外部監査人はチェックの役目を果たせるようになっているか。取締役会や監査役会は正しく対応しているか	
	2	きちんとやれるような仕組みを持っているのか (預けた金がきちんと管理、投資に回り成果があげられる仕組みができているのか)	ガバナンス報告書 内部統制報告書 (企業の仕組み)	うるさい規則が東証からできたが、関連部署はうまく対応しておいてね？	社内のIR担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携と、それをコミットする経営陣のトップダウンのリードが欲しい。	原則3 ガバナンスの基本的な考え方と基本方針、特に指名。報酬に関する方針と手続き、取締役会の実行性確保等についてきちんと対応しているか
	3	これから何をしようとしているのか。 (企業がどのような将来像を描き、どのように金を使って実際の成果をあげようとしているのか。)	適時開示 任意開示 →コーポレートガバナンスコードによる圧力が・・・ (将来の仮説)	経済的な価値 (将来キャッシュフロー生成能力)と理念的な価値を確からしく開示したい。	経営理念や経営戦略、経営計画など経営陣は主体的に取り組んでほしい。 非財務情報についてもきちんと開示して欲しい。	原則3 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画などがきちんと開示されているか

一連の製造不祥事（6事例）の発生原因と再発防止策（調査報告書より）

発生原因

再発防止策



取締役会機能の形骸化

(東洋ゴム工業) 平成27年3月 第三者委員会報告書抜粋

・ **経営陣は、取締役会等で**社外取締役及び監査役に対して**本件を報告せず**、また個別に相談することもなかった。仮に、社外取締役・監査役に対する相談等がなされていれば、目先の利害にとらわれない客観的な立場から国土交通省への報告を含む速やかな対外対応が提案されていた可能性があった。しかしながら、そのような相談等がなされることはなく、**その結果、本件において社外取締役・監査役は有効に機能せず、会社全体としての適時・適切な判断に資するところがなかった。**

番外事例 (虹技株式会社) 平成26年12月 第三者委員会報告書からの抜粋)

・ **取締役会の運営は、**各事業部の経営成績の報告と株主総会招集等の法定必要事項の議案を形式的に審議するだけで、**実質的な経営上の問題点について十分に時間をかけて議論されることはほとんどなかった。**


・ 各取締役は、他の事業部門のことについてはわからないので質問しようとはしなかった。その結果、取締役会においては、担当取締役が各事業部の経営成績を報告するだけに終わっていた。そして、このような運用は、取締役の担当部門以外への理解と関心を薄め、結果的に、各取締役による取締役相互間の監視機能を十分に機能させることにはなっていなかった。

企業として何をすべきか？

⑥ 取締役会の機能強化

取締役会の実効性評価についての評価スタンスを転換する。

制度対応

- 
- ・身の丈に合った項目を設定し、実効性は確保されていると開示できればそれで良い。P D C Aや評価項目のレベルアップの検討も面倒だ。

本格対応

- ・ベンチマークを設定し、P D C Aを行って、評価項目レベルを毎年徐々に上げ、コンプライアンス経営に資してゆく。

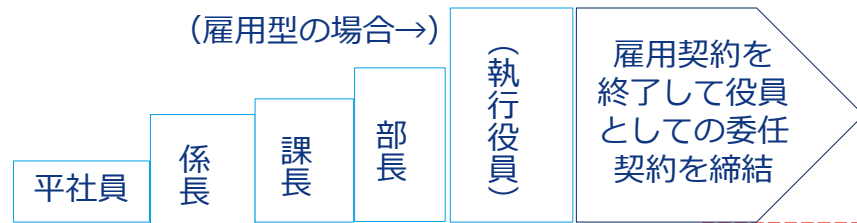
なぜ取締役会の実効性評価なのか ～（共同体的一体感という）

従来型日本企業の特徴がコーポレートガバナンスに与える影響～

内部昇格で役員になるのが「出世の王道」

役員はサラリーマンの「上がり」のポジション

● 経営陣は共同体での実務リーダーの延長



← 役員にしてあげたね。
自分の後継者は君かもね。

← 君を選んだのは私だよ。

取締役

代表

取締役社長

会長・
相談役

監査役

「過去の、従業員としての自分との連続性」の中で
生きている役員の気持ち

→ こうしていただいたポジションなので社長にモノ申すことなどできないよ。

→ 自分を選んでくれた人達のご意向は尊重しなければね！

取締役会の実効性評価により自社の状況がわかる。

経営者： 経営者の規律？ 経営がわからない人々から規律づけられたくはないね！
自分の出处進退や後継者選び、そして役員報酬？ そんなところにまで口出しされるのは余計なことだよ！

取締役： 自分の役割は先ず自分の部門の経営をしっかりとすることだ。
取締役会での議論？ ここで他部門のことに口を出したら後で反撃を受けるかもしれないし。それに、ライバルが居並ぶ中で足を引っ張り合うようなことはしたくないよ！

(現状では、社内の取締役は自分が任された領域以外には口は出さずに、事業や部門の代表のようにふるまうことが殆ど。)

平均的な企業の取締役会の現状？ 「実効性が損なわれている状況」とは（例）

1. 代表取締役等上位の役員が、他の役員の下意見~~を~~封じ込めるような雰囲気~~を~~醸し出す。
2. 取締役会で、会社法上の取締役会専決事項のみ決める、報告事項も非常に少ないということで、社外役員の監督や助言が行える機会が非常に少なくなっている。
3. 専決事項以外の重要な業務執行の決定事項も決議、あるいは報告されているが、事前の根回しで、その場で質問や異議が出ないのが良しとされている。
4. 質問されたりして議論することが取締役会のスムーズな進行を妨げる、取締役会で課題が出てくるのはあまり良くない、課題が出ないシャンシャンの取締役会がいいのだという雰囲気がある。
5. 都合の良い情報に偏る傾向がある。本来であれば一番**肝心なことをあまり強調して言っていない**。（例えば、重要な契約書で、法務部が「この契約に関してはこういう条項を設けないと会社に重大な損失をもたらしますよ」と言っている案件について、議案を説明する業務執行取締役が、「契約書は手続き中です」あるいは、「法務部が審査中です」とか言ってしまふ、嘘はついていないが、本来、取締役会で議論すべき論点が定まらないこととなる。）
6. （事務局がヒアリングで実効性評価を行うケース）「取締役会では自由な議論ができていますか？」との質問に対して「あらかじめ決議が決まっているようで、それを追認しているだけのように見受けられます。」と回答すると「いやそんなことはありません。議論があれば下の経営会議や役員会で行っていますし、限られた時間の中で効率的に審議していく必要がありますので、それまでに議論してきた内容をもう一度繰り返すようなことはしておりません。ご安心ください。」と聞く方が社外取締役の意見を封じ込めるような誘導尋問をした。

社外取締役が期待されると思われる場面

1. 客観的な立場から、取締役会の共同体的一体感の、議論を避ける同調的な空気を変えて**議論を活性化**。
(特に、「自分が任された領域以外には口を出しにくい」取締役会が苦手とする「**選択と集中**」の場面)
 - ・・・撤退すべき事業の担当取締役や執行役員を尊重するあまりに、赤字事業が放置された事例は多い。
2. 経営のシステムが全体として正常に機能しているかどうかの監視と評価
 - ・・・個々の決議事項に深入りするというよりは、決議事項の社内での**議論の経緯、取締役会での議論のされ方、過去の関連議案との関連性**などから
3. 当該企業以外の幅広い経験や知見を生かした、経営の大きな方向性やガバナンス構造を含む会社の形に関する議論への参加 (**ガバナンス系議題についての議論参加**)

(参考) 社外取締役の実効性とは？

企業の直面課題によって必要な専門分野は異なり、企業側で評価と選択が必要
(但し、株主との対話という意味においてファイナンシャルリテラシーも必要に)

個人へのリスペクトというよりは、「**社外取締役の責任と役割**」へのリスペクトである

社外取締役
の実効性

=

社外取締役の**独立性**と
胆力

×

社外取締役の**専門的知見**と
情報収集力

×

経営者による
社外取締役の
受容度

独立性については、
会社法の社外要件、
東証上場規則の独立要件と
して外部から与えられる

情報収集力は、

- ① 経営者による社外取締役の受容度
- ② 社外取締役の助言能力

に比例するものと思われる

通常、経営者の受容度が高いほど、他の社内取締役・社内監査役の受容度も高くなる。

(参考) コンプライアンス経営と取締役会評価項目例

攻めのガバナンス ＜ビジネス（利益）の追求＞	守りのガバナンス ＜コンプライアンス（倫理）の達成＞
<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を選定しているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の審議中、社外役員を含め、取締役、監査役が自由に発言できる雰囲気となっているか。
<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会における審議時間は十分か。（充実した議論が行われているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理しているか。
<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会は、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行っているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備しているか。
<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会は中期経営計画の実現に向けて最善の努力をし、目標未達となった場合はその原因や自社が行った対応の内容を十分に分析しているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・監査役は取締役会において、一定の独立性を堅持しつつ、取締役会の判断に対して客観的な視点から意見を述べているか。
<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会においては、経営陣による適切なリスクテイクとなる議案が提出された場合には、その健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、多角的かつ十分な検討を行い、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果敢な意思決定を支援する雰囲気となっているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行う機会が確保されているか。 ・内部監査部門（監査室）と取締役・監査役とが連携できる体制は確保されているか。
<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会に提出される資料は内容・分量の観点で適切であるか。（わかりやすい、網羅的、目的事項やその説明内容が簡潔且つ論理的に整理されているか。） 	
<ul style="list-style-type: none"> ・取締役や監査役には、取締役会に提出される資料を事前に検討する時間が十分に与えられているか。 	
<ul style="list-style-type: none"> ・独立取締役は取締役会において、モニタリング・監督及びガバナンスの観点からの助言の役割を發揮しているか。 	

まとめ

共通の事象

現場の従業員が
長年に亘って不正行為を継続した。

長期間に亘って経営陣は知らず、それゆえ是正されなかった。

問題の本質

上層部からの指示に「無理だ」と言えないので、
あるいは
目標の達成という**トップの意向に沿う**ために
現場の判断で社内ルールに反する不正行為を**余儀なくされる**状況

「経営陣が業務執行の現場の事実・実態を把握している」という「**経営判断を間違えない条件**」の喪失

(事実に基づく情報があれば、経営陣の判断は自ずとしかるべきものとなる)

根本的な要因

目標達成への強いプレッシャー

(生産効率・収益等)

組織風土

経営と現場の乖離

企業として何をなすべきか

共同体的一体感の活用
(健全な価値観の共有)

ガバナンス主導の
コンプライアンス経営

目標達成への合理的な
プレッシャー
(妥当性の確認と目標管理)

ガバナンス主導の
内部統制の敷設
(取締役会への報告事項の再整備)

役員の意識改革
(コーポレートガバナンス・コードへの対応スタンスの転換)

取締役会の機能強化
(取締役会の実効性評価についての評価スタンスの転換)

企業価値の向上と企業不祥事の防止

ご清聴ありがとうございました。

講演に関するお問い合わせ

渡辺 樹一：j.watanabe@jbagroup.co.jp

