

## 有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項 (平成 30 年 3 月期)

平成 30 年 5 月 30 日

ひびき監査法人

金融庁は平成 30 年 3 月 23 日に「有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項及び有価証券報告書レビューの実施について(平成 30 年度)」を、平成 30 年 5 月 8 日に「監査基準の改訂について(公開草案)」を公表した。また、日本取引所自主規制法人は平成 30 年 3 月 30 日に「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」を公表したので、留意事項を中心にまとめた。

### I. 有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項及び有価証券報告書レビューの実施について(平成 30 年度)

#### 1. 有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項について

##### (1) 新たに適用となる開示制度に係る留意すべき事項

平成 30 年 3 月期に適用される開示制度の改正のうち、主なものは平成 30 年 1 月に施行された「企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令」による改正についての記載である。

##### (2) 有価証券報告書レビューの審査結果及び審査結果を踏まえた留意すべき事項

平成 29 年度の有価証券報告書レビューの審査結果及びそれを踏まえた留意すべき事項は(P 2～5)金融庁が公表している別紙 1 のとおりである。

#### 2. 有価証券報告書レビューの実施について

平成 30 年 3 月期以降の事業年度に係る有価証券報告書レビューについては、以下の内容で実施される詳細は(P 6～8)金融庁が公表している別紙 2 参照。

##### (1) 法令改正関係審査

平成 30 年 1 月に施行された「企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令」による改正について、記載内容が審査される。このため、有価証券報告書提出会社は、別添の「調査票」に回答し、有価証券報告書の提出日後、所管の財務局等に提出が必要である。なお、具体的な提出方法等については、所管の財務局等から別途連絡される。

##### (2) 重点テーマ審査

今回(平成 30 年 3 月期以降)の重点テーマは、以下のとおりである。審査対象となる会社には、所管の財務局等から別途連絡される。

[重点テーマ]

- ・ 引当金、偶発債務等の会計上の見積り項目
- ・ 繰延税金資産の回収可能性

(3) 情報等活用審査

上記に該当しない場合であっても、適時開示や報道、一般投資家等から提供された情報等を勘案して審査が実施される。

別紙1

**平成29年度 有価証券報告書レビューの審査結果及び  
審査結果を踏まえた留意すべき事項**

金融庁は、上場会社等から提出された有価証券報告書の記載内容について、より深度ある審査を行うため、各財務局、福岡財務支局及び沖縄総合事務局と連携して、「法令改正関係審査」、「重点テーマ審査」及び「情報等活用審査」を柱とした有価証券報告書レビューを実施している。

平成29年度の有価証券報告書レビューに関して、現在（平成30年3月23日時点）までの実施状況を踏まえ、複数の会社に共通して記載内容が不十分であると認められた事項に関し、記載に当たっての留意すべき事項を以下のとおり取りまとめた。

なお、記載内容が不十分であると認められた事項は、会計監査の対象となる財務諸表等に関わるものである。そのため、以下に記載した留意すべき事項については、有価証券報告書提出会社のみならず、監査を実施する公認会計士又は監査法人においても、十分に留意いただきたい。

(参考) 平成29年度有価証券報告書レビュー

平成29年3月31日以降を決算期末とする有価証券報告書の提出会社を対象

(1) 改正が行われた会計基準等の適用状況の審査

以下の重点テーマに着目して審査

- 繰延税金資産の回収可能性
- 企業結合及び事業分離等

(2) 情報等活用審査

適時開示や報道、提供された情報等を勘案し審査

**審査結果及び審査結果を踏まえた留意すべき事項**

審査対象会社については、今回の有価証券報告書レビューの対象項目に関し、例えば以下のような事例が確認されている。有価証券報告書の作成においては、こうした点を含め、必要な事項を適切に記載することが必要である。

## 1. 繰延税金資産の回収可能性

**審査内容**

繰延税金資産の回収可能性が適切に判断されているかについて確認するため、以下の事項について質問するとともに、必要に応じて根拠資料の提出を求めた。

- 企業の分類及び当該分類を行った理由
- 一時差異の解消見込年度のスケジューリング及び将来の課税所得の見積額
- 有価証券報告書における他の項目の記載内容等と整合していない場合には、その理由

**審査結果**

繰延税金資産の回収可能性について、以下のような適切ではないと考えられる事例が確認された。

- 過去（3年）及び当期の事業年度において、課税所得が期末における将来減算一時差異を下回る年度があるにもかかわらず、（分類1）に該当すると判断している事例
- 過去（3年）及び当期の事業年度において、課税所得（臨時的な原因により生じたものを除く）が生じていない年度があるにもかかわらず、（分類2）に該当すると判断している事例
- （分類3）に該当する企業において、退職給付引当金や建物の減価償却超過額に係る将来減算一時差異などの解消見込年度が長期にわたる将来減算一時差異について、スケジューリングが行われていない事例

なお、繰延税金資産の計上額の見積りに用いた業績予測において、現時点において必ずしも合理性を欠くものではないが、将来の大幅な損益改善を見込んでおり、その達成状況によっては当該業績予測を適切に修正する必要があると考えられる事例が確認された。

**留意すべき事項**

繰延税金資産の回収可能性について、以下の点に留意されたい。

- 企業を（分類1）に分類するためには、原則として、以下の要件をいずれも満たす必要があること（繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針第17項）
  - (1) 過去（3年）及び当期のすべての事業年度において、期末における将来減算一時差異を十分に上回る課税所得が生じている。
  - (2) 当期末において、近い将来に経営環境に著しい変化が見込まれない。
- 企業を（分類2）に分類するためには、原則として、以下の要件をいずれも満たす必要があること（繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針第19項）

項)

- (1) 過去（3年）及び当期のすべての事業年度において、臨時的な原因により生じたものを除いた課税所得が、期末における将来減算一時差異を下回るものの、安定的に生じている。
  - (2) 当期末において、近い将来に経営環境に著しい変化が見込まれない。
  - (3) 過去（3年）及び当期のいずれの事業年度においても重要な税務上の欠損金が生じていない。
- （分類3）に該当する企業においては、退職給付引当金や建物の減価償却超過額に係る将来減算一時差異などの解消見込年度が長期にわたる将来減算一時差異について、将来の合理的な見積可能期間（おおむね5年）において当該将来減算一時差異のスケジューリングを行う必要があること（繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針第35項）
  - 繰延税金資産の計上額を見積る場合に用いる将来の業績予測については、合理的な仮定に基づく必要があること（繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針第32項）

## 2. 企業結合及び事業分離等

### 審査内容

企業結合及び事業分離等に関する会計処理・開示が適切になされているかについて確認するため、以下の事項について質問するとともに、必要に応じて根拠資料の提出を求めた。

- 企業結合及び事業分離等の概要
- 実施した会計処理
- 有価証券報告書における他の項目の記載内容等と整合していない場合には、その理由

### 審査結果

企業結合及び事業分離等について、以下のような適切ではないと考えられる事例が確認された。

- 企業結合が期首に完了したと仮定したときの連結損益計算書に及ぼす影響の概算額について、算定が困難と認められる特段の事情がないにもかかわらず省略しているなど、取得による企業結合が行われた場合の注記の一部を記載していない事例
- 取得の会計処理において、取得関連費用（外部のアドバイザー等に支払った特定の報酬・手数料等）を、発生した事業年度の費用として処理せず、取得原価に含めている事例
- 連結キャッシュ・フロー計算書において、連結範囲の変更を伴わない子会社への投資に係る支出について、「財務活動によるキャッシュ・フロー」の区分に記載せず、「投資活動によるキャッシュ・フロー」の区分に記載している事例

なお、社内基準により重要性が乏しいとして企業結合等の注記が省略されている場合において、当該社内基準を翌期以降継続することの要否について検討が必要と考えられる事例が確認された。

#### 留意すべき事項

企業結合及び事業分離等の会計処理・開示について、以下の点に留意されたい。

- 企業結合等が行われた場合には、重要性が乏しい場合を除き、企業結合等の概要等を法令に従って具体的に記載する必要があること（連結財務諸表規則第15条の12、第15条の14、第15条の16、財務諸表等規則第8条の17、第8条の20、第8条の23等）
- 取得の会計処理においては、取得関連費用を発生した事業年度の費用として処理する必要があること（企業結合に関する会計基準第26項）
- 連結範囲の変動を伴わない子会社株式等の取得等に係るキャッシュ・フローについては、当該変動に関連するキャッシュ・フロー（法人税等に関するキャッシュ・フローを除く。）を、非支配株主との取引として「財務活動によるキャッシュ・フロー」の区分に記載する必要があること（連結財務諸表等におけるキャッシュ・フロー計算書の作成に関する実務指針第9-2項参照）

以 上

別紙2

## 平成30年度 有価証券報告書レビューの実施について

金融庁は、上場会社等から提出された有価証券報告書の記載内容について、より深度ある審査を行うため、各財務局、福岡財務支局及び沖縄総合事務局（以下「財務局等」という。）と連携して、有価証券報告書レビューを実施している。

平成30年度の有価証券報告書レビューについては、以下の内容で実施する。

### **1. 審査対象会社**

#### (1) 法令改正関係審査

平成30年3月31日以降を決算期末とする有価証券報告書の提出会社を対象として、平成30年1月に施行された「企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令」による改正について、適切な記載がなされているかを審査する。

#### (2) 重点テーマ審査

以下のテーマに着目し、平成30年3月31日以降を決算期末とする有価証券報告書の提出会社の中から審査対象会社を選定する。

- 引当金、偶発債務等の会計上の見積り項目
- 繰延税金資産の回収可能性

#### (3) 情報等活用審査

適時開示や報道、提供された情報等を勘案し、審査対象会社を選定する。

### **2. レビューの実施方法**

#### (1) 法令改正関係審査

##### ① 調査票の提出依頼

財務局等から審査対象会社に対し、法令改正等により有価証券報告書の記載内容が変更又は追加された重要な事項についての調査票の記入・財務局等への提出を順次依頼する。

##### ② 回答の審査

審査対象会社から提出を受けた調査票に基づき、法令等に照らして、開示の適正性を審査する。調査票の記載内容に不明点や疑問点がある場合には、別途質問を行う。

#### (2) 重点テーマ審査及び情報等活用審査

##### ① 質問状の送付

審査対象会社に対し、テーマ等についての個別の質問状を財務局等から順次送付する。なお、質問内容には、以下のような観点も反映する。

- 法令や会計基準への形式的な準拠性のみでなく、投資者にとって十分に明瞭で理解し得る記載となっているか
- 重点テーマ以外の関連する事項について、確認すべき点はないか
- 有価証券報告書以外の開示書類（四半期報告書、内部統制報告書等）への影響はないか

② 回答の審査

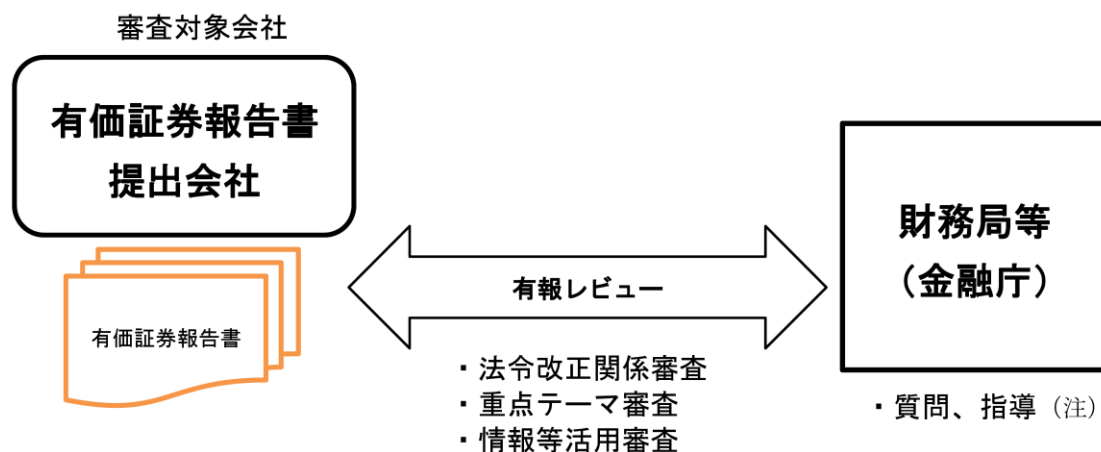
財務局等より送付した質問状は、2週間程度の期日内に回答を受け、法令等及び一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に照らして、会計処理・開示の適正性等を審査する。回答内容に不明点や疑問点が残った場合には、追加で質問を行う。

(注) なお、本レビューにおける審査の終了をもって、有価証券報告書の開示の正確性が保証されるものではない点に留意されたい。

また、証券取引等監視委員会と情報の共有を行う場合がある。

### 有価証券報告書レビュー（概要）

- 有価証券報告書レビュー（以下「有報レビュー」という。）は、有価証券報告書の記載内容の適正性を確保するための審査の枠組みであり、従来から、金融庁及び財務局等が連携して実施しています。
- 有報レビューは、具体的には、法令改正関係審査、重点テーマ審査及び情報等活用審査の3つを柱としています。
- （1）法令改正関係審査  
毎年の法令改正事項について行うもの。全ての有価証券報告書提出会社が対象となる。
- （2）重点テーマ審査  
特定のテーマに着目し、審査対象を抽出した上で、より深度ある審査を行うもの。審査対象となる会社には、所管の財務局等から個別の質問事項を送付する。
- （3）情報等活用審査  
上記に該当しない場合であっても、適時開示や報道、提供された情報等を勘案して行うもの。審査対象となる会社には、所管の財務局等から個別の質問事項を送付する。



(注) 必要な場合、金融商品取引法第 26 条に規定される報告徴取権限等が行使されることがあります。



## II. 金融庁が「監査基準の改訂について（公開草案）」を公表

### 1. 経緯

金融庁・企業会計審議会監査部会（以下「監査部会」という）は、平成30年5月8日「監査基準の改訂について（公開草案）」を公表した。国際的な監査基準で導入された「監査上の主要な検討事項」（Key Audit Matter : KAM）」を監査報告書に記載するための改訂である。

近時、我が国では、不正会計事案などを契機として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。しかしながら、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ものであったが、これに対して、監査の結果である監査意見に至る監査プロセスに関する情報が十分に提供されず、監査人の監査手続が見えにくいとの指摘がされてきた。公開草案においては、監査の信頼性を確保するための取組みの一つとして、監査意見を簡潔明瞭に記載する枠組みは基本的に維持しつつ、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財務諸表の重要な虚偽表示リスクのうち最も重要であると評価したものの説明として「監査上の主要な検討事項」を記載するように監査基準を改訂することが提案されている。

監査報告書における「監査上の主要な検討事項」の記載には、監査人が実施した監査の透明性向上や監査報告書の情報価値を高めるといった意義があり、これによって次の効果を期待している。

- ・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
- ・監査人と監査役、監査役会、監査等委員会又は監査委員会間のコミュニケーションや、監査人と経営者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

監査部会の審議における「監査上の主要な検討事項」の記載を求める監査報告書の範囲であるが、その記載を求める趣旨が、我が国資本市場の透明性、公正性を確保することにあることを踏まえれば、すべての監査報告書に記載を求めるのではなく、主として、財務諸表及び監査報告について広範な利用者が存在する金融商品取引法に基づいて開示を行っている企業の財務諸表の監査報告書に記載を求めることとしている。

また、会社法上の監査報告書における「監査上の主要な検討事項」の取扱いについては、株主等と企業との間の対話の実効性を高める観点から、株主総会前に「監査上の主要な検討事項」が提供されることが望ましいことや、金融商品取引法に基づく監査と会社法に基づく監査は実務上一体として実施されることを踏まえれば、双方の監査報告書において「監査上の主要な検

討事項」を記載すべきとの指摘もあった。

他方、適用当初においては、記載内容についての監査人と企業の調整に一定の時間を要すると想定されることから、現行実務のスケジュールを前提とすれば、会社法上の監査報告書に記載するには課題があるとの指摘があった。このため、当面、金融商品取引法上の監査報告書においてのみ記載を求めるものと思われる。

さらに、監査部会の審議では、連結財務諸表の監査報告書及び個別財務諸表の監査報告書を作成する場合には、個別財務諸表の監査報告書においても、「監査上の主要な検討事項」の記載を求めるものとされている。その際、連結財務諸表の監査報告書において同一内容の「監査上の主要な検討事項」が記載されている時には個別財務諸表の監査報告書において当該事項の記載を省略することができると思われる。

## 2. 監査基準改訂案の内容

### 「監査上の主要な検討事項」

#### (1) 「監査報告書における位置付け

「監査上の主要な検討事項」の記載は、財務諸表利用者に対し、監査人が実施した監査の内容に関する監査意見とは明確に区別された追加的な情報を提供するもので、監査報告書における監査意見の位置付けを変更するものではない。「監査上の主要な検討事項」の記載は監査意見とは明確に区別される。

#### (2) 「監査上の主要な検討事項」の決定

「監査上の主要な検討事項」は、監査人が監査の過程で監査役等と協議した事項の中から特に注意を払った事項を決定し、さらにその中から、財務諸表監査において職業的専門家として特に重要であると判断した事項を絞り込んで決める。監査人は、監査役と一層の連携強化が求められるとともに、また、下記のとおり経営者の財務諸表の作成責任を記載する「経営者の責任」について、「経営者及び監査役等の責任」に表題を変更し、監査役等による財務報告プロセスの監視責任を明記されることが提案されている。

## 第四 報告基準

### 三 無限定適正意見の記載事項

#### (3) 経営者及び監査役等の責任

経営者には、財務諸表の作成責任があること、財務諸表に重要な虚偽の表示がないように内部統制を整備及び運用する責任があること、継続企業の前提に関する評価を行い必要な開示を行う責任があること

監査役等には、財務報告プロセスを監視する責任があること

#### (3) 「監査上の主要な検討事項」の記載

監査報告書に「監査上の主要な検討事項」の区分を設けて以下を記載する。

- ・「監査上の主要な検討事項」の内容
- ・「監査上の主要な検討事項」であると決定した理由

・監査における監査人の対応

(4) 監査意見が無限定適正意見以外の場合の取扱い

意見不表明の場合には「監査上の主要な検討事項」を記載しないことが適当である。

(5) 「監査上の主要な検討事項」と企業による開示との関係

監査人による「監査上の主要な検討事項」の記載は、経営者による開示を代替するものではない。

また、監査基準の改訂案では、例えば「第四 報告基準」の「五 監査範囲の制約」、「六 継続企業の前提」の次に「七 監査上の主要な検討事項」として規定を新設し、以下の内容が盛り込まれている。

第四 報告基準

七 監査上の主要な検討事項

1 監査人は、監査の過程で監査役等と協議した事項の中から特に注意を払った事項を決定した上で、その中からさらに、当年度の財務諸表の監査において、職業的専門家として特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項として決定しなければならない。

2 監査人は、監査上の主要な検討事項として決定した事項について、関連する財務諸表における開示がある場合には当該開示への参照を付した上で、監査上の主要な検討事項の内容、監査人が監査上の主要な検討事項であると決定した理由及び監査における監査人の対応を監査報告書に記載しなければならない。

「報告基準に関するその他の改訂事項」

(1) 監査報告書の記載区分等

- ・監査人の意見を監査報告書の冒頭に記載するなど記載順序を変更、新たに意見の根拠区分を設ける。
- ・経営者の責任を「経営者及び監査役等の責任」に変更、監査役等の財務報告に関する責任を記載する。

(2) 継続企業に前提に関する事項

継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合、監査人が監査報告書に記載する要件は変更することなく、独立した区分を設けて継続企業に前提に関する事項を記載する。

3. 実施時期等

「監査上の主要な検討事項」については、原則 2021 年（平成 33 年）3 月決算に係る財務諸表の監査から適用することが提案されている。ただし、早期適用も妨げない。特に東証第 1 部上場企業については、できるだけ 2020 年（平成 32 年）3 月決算の監査から早期適用が行われるよう、東京証券取引所及び日本公認会計士協会等の関係機関における早期適用の実施に向けた取組みを期待している。

また、「報告基準に関するその他の改訂事項」については、2020 年（平成 32 年）3 月決算に係る財務諸表の監査から適用することが提案されている。

### Ⅲ. 日本取引所自主規制法人が「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」を公表

#### 1. 趣旨

日本取引所自主規制法人は、2018年3月30日「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」を公表した。

上場企業の管理や審査を担う自主規制法人である日本取引所自主規制法人は、2016年2月に下記の『上場会社における不祥事対応のプリンシプル』を策定し、不祥事発生後の事後対応に重点を置き、実際に不祥事に直面した上場会社の速やかな信頼回復と確かな企業価値の再生に向けた指針を示した。不祥事対応プリンシプルの4原則は以下のとおりです。

- (1) 不祥事の根本的な原因の解明
- (2) 第三者委員会の独立性・中立性・専門性の確保
- (3) 実効性の高い再発防止策の策定と迅速な実行
- (4) 迅速かつ的確な情報開示

しかしながら、その後も上場会社における多くの不祥事が表面化し報道されており、これらの不祥事は、その社会的影響の広がりに加え、当該企業のブランド・イメージや社会的評価の低下、株価の下落も相俟って、企業を取り巻くステークホルダーからの信頼を失い、企業価値を大きく毀損する原因となる。このように不祥事がまれな事象でなくなった現状において、不祥事の発生そのものを予防する取組みが上場会社の間で実効性を持って進められる必要性が高まっている。

そこで、不祥事発生後の事後対応に重点を置いた上記プリンシプルに加えて、事前対応としての不祥事予防の取組みに資するため、『上場会社における不祥事予防のプリンシプル』（以下「本プリンシプル」という）を策定し、上場会社においては、これらのプリンシプルを車の両輪として位置付け、実効性の高い取組みが推進されることを期待している。

#### 2. 上場会社における不祥事予防のプリンシプルー企業価値の毀損を防ぐためにー

上場会社においては、東京証券取引所が2015年6月に導入したコーポレートガバナンス・コードへの対応の一環としても、不祥事の予防や対応を包含した取組みが進められている。しかしながら、上場会社が不祥事の発生そのものを予防する取組みを平時から進めておく必要性は、一層高まっているものと考えられる。

そこで、上場会社における自社の体制の見直しの契機とすることは、わが国資本市場の信頼性向上のためにも有益であると考え、各社に期待される行動原則を本プリンシプルとして取りまとめたものである。

本プリンシプルにおける各原則は、各上場会社において自社の実態に即して創意工夫を凝らし、より効果的な取組みを進めるための、プリンシプル・ベースの指針である。

今回このようなアプローチを採用した理由は、不祥事予防のための具体的な取組みは、各社の実情等に即して行われるべきであり、すべての上場会社に対して一律の基準に基づく規律を求めることは、性質上馴染まないと考えられるからである。このように、本プリンシプルは上場規則等のルールとは異なり、上場会社を一律に拘束するものではなく、仮に本プリンシプルを守らな

くても罰則はない。

本プリンシプルは、上場会社が、自社にかかわる不祥事を未然に防止するための拠り所となる行動原則として、以下の原則1～原則6が示された。

6つの原則の構成は、不祥事発生を未然に防止するサイクルの定着を目指す原則4の目的を果たすために、原則1～3の各視点からの取組みを求めるといふ、不祥事予防のために重要となる基本的な枠組みを示している。原則5、原則6は必ずしも全ての上場会社に当てはまるものではないが、昨今の特徴的な不祥事事例から教訓として得られた原則と考えられる。

#### 〔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・実態の両面にわたり正確に把握する。明文の法令・ルールの遵守にとどまらず、取引先・顧客・従業員などステークホルダーへの誠実な対応や、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。その際、社内慣習や業界慣行を無反省に所与のものとしてせず、また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。

(不祥事につながった問題事例)

- ✓ 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
- ✓ 労働基準を超えた長時間労働の常態化、社会規範を軽視したハラスメントの放置の結果、社会問題にまでに波及
- ✓ 内部告発が隠蔽され、上位機関まで報告されないなど、内部通報制度の実効性が欠如

#### 〔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、その旨を継続的に発信し、コンプライアンス違反を誘発させないよう事業実態に即した経営目標の設定や業務遂行を行う。

監査機関及び監督機関は、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。

これらが着実に実現するよう、適切な組織設計とリソース配分に配慮する。

(不祥事につながった経営陣に係る問題事例)

- ✓ 経営トップが事業の実力とかけ離れた短期的目線の利益目標を設定し、その達成を最優先課題としたことで、役職員に「コンプライアンス違反をしてでも目標達成をすべき」との意識が生まれ、粉飾決算を誘発
- ✓ 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向的に設定した結果、現場がこれに縛られ、品質コンプライアンス違反を誘発

(不祥事につながった監査・監督機関に係る問題事例)

✓元財務責任者（CFO）が監査担当部門（監査委員）となり、自身が関与した会計期間を監査することで、実質的な「自己監査」を招き、監査の実効性を阻害

✓指名委員会等設置会社に移行するも、選解任プロセスにおいて経営トップの適格性を的確に評価・対処できないなど、取締役会、指名委員会、監査委員会等の牽制機能が形骸化

（不祥事につながった組織設計・リソース配分に係る問題事例）

✓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

### 〔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、現場と経営陣がコンプライアンス意識を共有する。このためには、現場の声を束ねて経営陣に伝える等の役割を担う中間管理層の意識と行動が極めて重要である。

こうしたコミュニケーションの充実がコンプライアンス違反の早期発見に資する。

（不祥事につながった問題事例）

✓経営陣が各部門の実情や意見を踏まえず独断的に利益目標・業績改善目標を設定し、各部門に達成を繰り返し求めた結果、中間管理層や現場のコンプライアンス意識の低下を招き、全社的に職責・コンプライアンス意識の希薄化を招来

✓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、次第に声を上げて仕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

### 〔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、迅速に対処することで、それが重大な不祥事に発展することを未然に防止する。

早期発見と迅速な対処、それに続く業務改善まで、一連のサイクルを企業文化として定着させる。

（不祥事につながった問題事例）

✓社内の複数ルートからコンプライアンス違反に係る指摘がなされても、調査担当部署が表面的な聴き取り対応のみで「問題なし」と判断。違反行為の是正や社内展開等を行わなかった結果、外部からの指摘を受けて初めて不祥事が露見し、企業価値を大きく毀損

✓過去の不祥事を踏まえて再発防止策を講じたものの、的を射ない機械的な対応に終始したことで、現場において「押し付けられた無駄な作業」と受け止められる。当該作業が次第に形骸化し、各現場の自律的な取組みとして定着しなかった結果、同種不祥事の再発に至る

#### 〔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。

(不祥事につながった問題事例)

- ✓海外子会社との情報共有の基準・体制が不明確で、子会社において発生した問題が子会社内で内々に処理され、国内本社に報告されず。その結果、問題の把握・対処が遅れ、企業価値毀損の深刻化を招く
- ✓許容する独立性の程度に見合った管理体制を長期にわたり整備してこなかった結果、海外子会社のコントロール不全を招き、子会社経営陣の暴走・コンプライアンス違反を看過
- ✓買収先事業が抱えるコンプライアンス違反のリスクを事前に認識していたにもかかわらず、それに対処する管理体制を買収後に構築しなかった結果、リスク対応が後手に回り、買収元である上場会社に対する社会的批判を招く

#### 〔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においても、サプライチェーンにおける当事者としての役割を意識し、それに見合った責務を果たすよう努める。

(不祥事につながった問題意識)

- ✓外部委託先に付与したセキュリティ権限を適切に管理しなかった結果、委託先従業員による情報漏えいを招き、委託元企業の信頼性を毀損
- ✓製品事故における法的な責任に加え、サプライチェーンのマネジメントを怠り、徹底的な原因解明・対外説明を自ら果たさなかった結果、ステークホルダーの不信感を増大させ、企業の信頼性を毀損
- ✓建築施工における発注者、元請、下請、孫請という重層構造において、極めて重要な作業工程におけるデータの虚偽が発覚したにもかかわらず、各当事者間の業務実態を把握しようとする意識が不十分であった結果、有事における対外説明・原因究明等の対応に遅れをとり、最終顧客や株主等の不信感を増大
- ✓海外の製造委託先工場における過酷な労働環境について外部機関より指摘を受けるまで意識が薄かった結果、製品の製造過程における社会的問題が、当該企業のブランド価値を毀損

本プリンシプルは、対応プリンシプルと視点を変えて、平時の事前対応としての不祥事予防の取組みに資するよう策定されたものである。不祥事を起こした後に改善策に取り組むだけでは不十

分とみて、本プリンシプルを通じて未然に予防策を講じる必要を呼びかけ、企業の自発的な取組みを促すものである。

上場会社は、不祥事を予防する取組みに際し、その実効性を高めるため本プリンシプルを活用することが期待されている。この取組みに当たっては、経営陣、とりわけ経営トップによるリスク認識及び分析とそれを評価し適切な対応方針を決定するリーダーシップの発揮が重要であると考ええる。

なお、本稿の意見に関する部分は、筆者の個人的見解であることを申し添えます。

以上