



限定事項

本書は、2008.9における執筆記事を加筆・修正したもので、法令等は寄稿当時のものであり、現在の法令等と異なる可能性があります。

なお、ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織がおかれている状況に対応するではありません。当事務所は、的確な情報をタイムリーに提供するように努めていますが、情報を受取られた時点及びそれ以降に於いての正確さは保証の限りではありません。貴社又は貴殿が何らかの行動をとる場合には、ここにある情報のみを根拠とせず、専門家が特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

なお、本書の全部または一部の複製・複製・転載及び磁気また光記憶媒体への入力等を禁じます。

行動規範を活用した不正リスクマネジメント ITや規則では防げない不正リスクを考慮して

Contents

行動規範とは	P.2
不正・不祥事を防止するための行動規範の必要性	P.4
行動規範の応用	P.7
さいごに	P.7

公認会計士／公認不正検査士 松澤 公貴

近年、企業が関与した不正・不祥事が表面化する事例が増加しています。例えば食品業界を例に取ってみても、表示上に係るものから、品質そのものに係るものまで、様々です。企業は存立基盤を社会に依存している以上、社会で定められたルールを遵守して行動すべきは至極当然のことです。これらに反した行動をとった場合には、それまでに築き上げた「評判」や「信用」は、一瞬にしてくずれ市場からの退場を余儀なくされます。

市場からの「評判」や「信用」を維持するために、企業倫理や従業員の行動規範に注力する企業が年々増加しています。なぜならば、企業倫理・行動規範（以下、「行動規範」という。）の確立と適切な運用は、企業行動の中から不正・不祥事を抑制する効果があると認識され、実践されているからです。そこで、本稿では、不正・不祥事の予防に対する行動規範の確立と適切な運用のための体制構築に関する対応策を説明します。また、行動規範の不徹底による不正・不祥事の発生事例等を紹介します。

不正調査、財務調査等に関して豊富な経験を有する公認会計士等により、組織や個人が直面しているさまざまな課題や紛争等の問題を解決するための適切なアドバイスを提供します。



松澤公貴
公認会計士事務所

フォレツジック会計士

“行動規範とは、「企業によって作成された、役員、管理職、その他従業員等にとっての現在及び将来の行動指針を規定した文書」である。”

About us

松澤公貴公認会計士事務所は、不正調査、財務調査等に関して豊富な経験を有する公認会計士等による会計・税務・コンサルティングの分野にわたるプロフェッショナルファームです。目まぐるしく変動する社会情勢の中で、組織や個人が直面している課題や紛争等のスムーズな解決に取り組みます。「Key of knowledge integration (KOKI)」となることを使命とし、従来の会計事務所にとらわれない柔軟な発想と迅速な行動力で高品質のサービスを提供し、クライアントの良き理解者であり続けたいと願っています。社名に含まれるGlocalとは、Global（地球規模の、世界規模の）とLocal（地方の、地域的な）を掛け合わせた造語で、「地球規模の視野で考え、地域視点で行動する（Think globally, act locally）」という考え方です。当事務所は、日本企業をGlocalな視点で支援するという思いが込められています。

For more information about this publication, or about how we can help your business, please contact:
Koki Matsuzawa
03-5787-8722
koki.matsuzawa@jp-kmao.com



Code of Conduct



1. 行動規範とは

(1) 行動規範とは

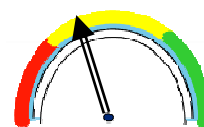
企業のトップが打ち出した不正・不祥事の防止に関する基本方針を策定します。具体的には、企業に属する人員の1人ひとりが守るべき行動の指針です。このような行動の指針が行動規範と呼ばれるものであり、「企業によって作成された、役員、管理職、その他従業員等にとっての現在及び将来の行動指針を規定した文書」と定義されます。行動規範の名称は、各社により、「会社方針」「企業理念」「企業倫理」「行動規約」「社是」「宣言」「倫理要綱」「行動指針」「行動規範」等と様々であり、Fortune200^{※1}においては、2007年現在行動規範の導入率は86%で、過去10年間で導入数は2倍になっています。また、行動規範を規定している企業の3分の2が、過去3年間で行動規範の改訂を実施しております。さらに、当該行動規範は、企業の経営理念を定義した1ページだけからなるものから、従業員の行動を詳細に規定した80ページのものまで様々です。

※1 フォーチュン誌が年一回発表している総収入を指標とした全世界の企業ランキングリスト（Fortune500）のうちの上位200社を本書では「Fortune200」と呼びます。

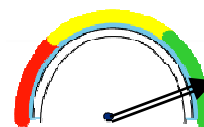


Fortune200における行動規範の導入率イメージ

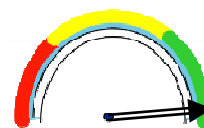
1997年 約42%



2007年 約86%



現在



※アジア諸国は、欧米諸国よりも導入率が低いといわれています。

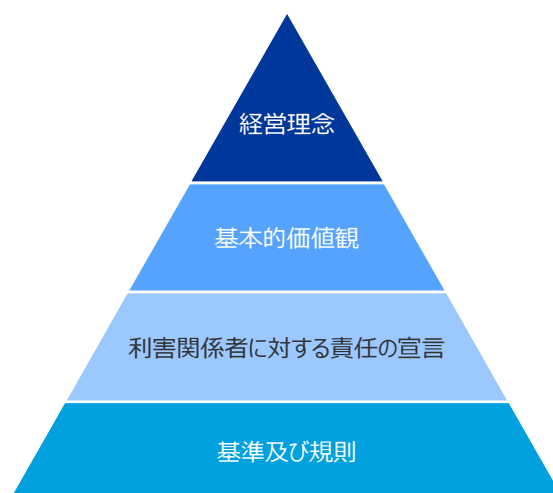
出典：松澤公貴著「行動規範を活用した不正リスクマネジメント」を加工修正

(2) 行動規範の構成

行動規範は主に4つに階層化された内容から構成されています。この階層は下位になるほど、その内容は詳細、かつ専門的で広範囲なものになっています。なお、行動規範に詳細な基準及び規則を含めるべきかについて、賛否両論あるものの、最近では一般的に、経営理念、基本的価値観、各利害関係者に対する責任の宣言（これが会社の価値判断の拠り所になるものであり、会社のあらゆる行動の基準を定めた憲法のようなもの）について定めた冊子と、より詳細な基準及び規則について定められた冊子の2種類で構成されている場合が多いようです。行動規範の構成要素の説明は以下のとおりです。

- ◆ 経営理念：経営理念は、企業の目的等が記載され、企業が利害関係者、企業の成長に影響する内部及び外部要因、そして経営者が企業自身をどのように考え、評価するのかについての基盤となります。
- ◆ 基本的価値：基本的価値観は役員、管理職、その他従業員等の意識に焦点を置いており、企業の経営理念、組織の原動力、企業文化の源となるものです。
- ◆ 利害関係者に対する責任の宣言：利害関係者に対する責任の宣言に関しては、従業員、消費者、競合他社、取引先、社会・自然環境、政府、株主に対するものなど様々です。
- ◆ 基準及び規則：基準及び規則は、管理職及びその他従業員等に対して、明確なルールが存在しない状況でどのように行動するべきかのガイドラインとなります。

行動規範の構成要素



出典：松澤公貴著「行動規範を活用した不正リスクマネジメント」を加工修正



行動規範の条件

明確性

具体性

透明性

信頼性

(3) よい行動規範の条件

行動規範は、企業に属する人員の1人ひとりが守るべき行動の指針に足りうるものでなければなりません。そのため行動規範においては、①明確性、②具体性、③透明性、④信頼性の4つの要件を備える必要があります。

つまり、行動規範が明確かつ具体性をもったものでなければ、全従業員の行動の指針となりません。また、対外的に情報開示され、それに基づいた運用がなされるよう体制づくりがなされることにより対外的な信頼が得られるものとなります。行動規範の作成は、担当部署等が原案を作成し、関係各部との調整を得て、取締役会等の機関において承認することにより成立します。行動規範は、全従業員が今後遵守すべき行動の指針となるべきものであるため、関係各部の問題点を洗い出し、その意見を十分に吸い上げる必要があります。全社的な取組みとする必要があります。

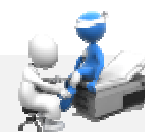
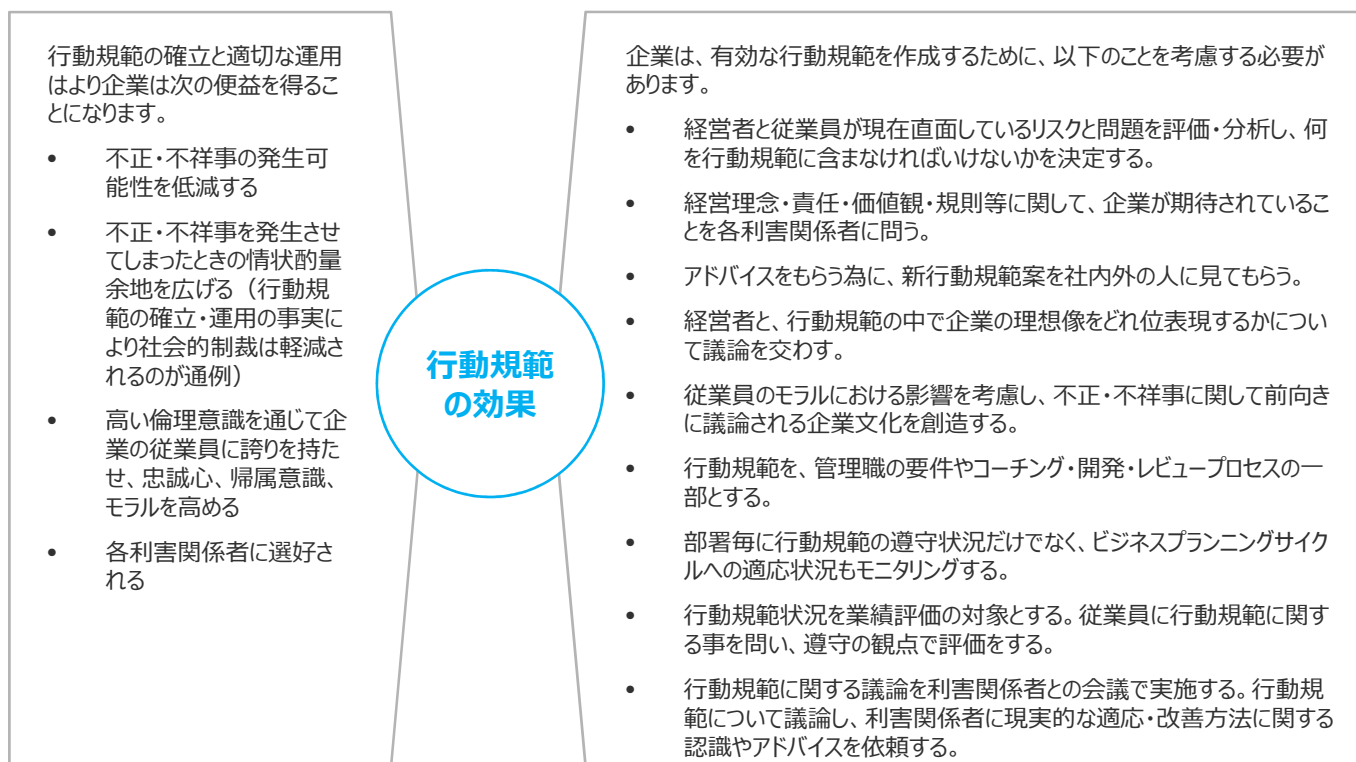
“行動規範は、全従業員が今後遵守すべき行動の指針となるべきものであるため、関係各部の問題点を洗い出し、その意見を十分に吸い上げる必要があります。全社的な取組みとする必要がある。”



2. 不正・不祥事を防止するための行動規範の必要性

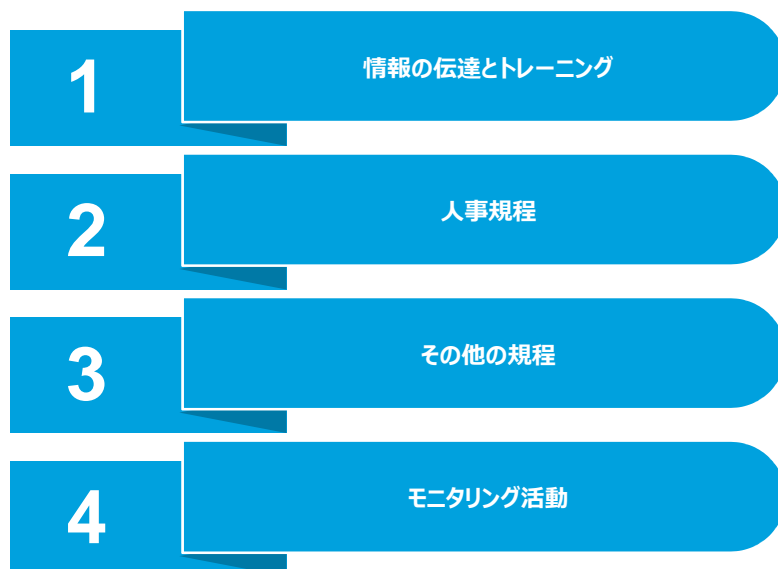
(1) 行動規範の効果

行動規範の効果を経ると下記ようになります。



(2) 行動規範の浸透

行動規範を効果的に活用するためには、行動規範を作成するだけでなく、企業の内部に浸透させることが重要です。経営者の関与は非常に重要であり、行動規範の必要性、何を遵守すべきであるか、不正・不祥事発生時の報告・相談体制の告知等を浸透させる必要があるでしょう。Fortune200における行動規範の浸透方法は以下の4つに分類することができます。



1 情報の伝達とトレーニング

1

Fortune200における85%は従業員に対して行動規範を規定しており、従業員に行動規範に対して関心を持たせる方法として以下のものが挙げられます。

- ◆ 行動規範をE-Mailや伝達文書に含める
- ◆ イン트라ネットに専用のページを設ける
- ◆ 内部広報誌で特集する
- ◆ オフィス内の人がよく通る場所に行動規範のポスターを貼る
- ◆ デジタル/オンラインゲームなどのツールを開発する
- ◆ 特別なイベントを企画する
- ◆ 行動規範の一部をコピーして配布する、または、ウェブサイトのバナーに掲載する
- ◆ 経営者がスピーチの場で行動規範について触れる

また、行動規範を従業員に文化として根付かせるためには、機会を捉えた継続的な教育・研修が必要です。行動規範のトレーニングは多くのリソースが必要となります。Fortune200における74%は、4分の3の管理職が、過去3年間で行動規範のトレーニングに一度以上参加している状況です。また、最近では、Eラーニング・ロールプレイによるトレーニング等様々なトレーニングが行われているようです。



2 人事規程

2

多くの場合、行動規範の内容は人事規程にも様々な方法で反映されています。

- ◆ 入社志望者：企業は様々な方法で新入社員に対して行動規範を説明しています。Fortune200のうち、56%では雇用契約の一部に行動規範が含まれており、66%では入社時のオリエンテーションにおいて行動規範を説明しています。また、Fortune200のうち、53%では管理職候補者に対して身元調査（バックグラウンドチェック）の実施が人事規程に記載されて実施されています。これにより、入社後に不正・不祥事を実施しようとする者を牽制することができます。

- ◆ 同意確認書：過去又は今後のコンプライアンスの遵守のために、行動規範の受領、同意の確認書を提出させる場合があります。Fortune200のうち、65%では管理職は行動規範の確認書の提出が要求され、50%では全従業員の確認書の提出が要求されています。

- ◆ 評価基準：Fortune200のうち、44%は人事評価の面談時に行動規範への遵守が要求され、また、30%は昇給・昇格基準は行動規範への遵守が直接影響を与えるようです。
- ◆ 懲戒規程：Fortune200のうち、36%は行動規範の有効性を、違反者に対する処罰が実施されているか否かで判断できると考えています。企業が有効的で公平な懲戒規程を有することは重要であり、懲戒規程には、懲戒処分の実施までの手順および各種の違反事項に対する処罰を明確に規定されるべきです。

(参考) Fortune200における日本企業2014

順位	会社名	業種・事業	総収入 (Mil\$)
9	トヨタ自動車	自動車	256,455
23	日本郵政	郵便・金融	152,126
45	本田技研工業	自動車	118,211
51	JXホールディングス	石油	111,014
53	日本電信電話 (NTT)	通信	109,054
61	日産自動車	自動車	104,636
78	日立製作所	電機	95,988
105	ソニー	電機	77,532
106	パナソニック	電機	77,226
108	三菱商事	卸売	75,755
124	丸紅	卸売	70,430
132	日本生命保険	保険	68,169
135	ソフトバンク	通信	66,546
139	東京電力	電力	66,194
145	東芝	電機	64,908
148	イオン	小売	64,241
164	第一生命保険	保険	60,340
173	三井物産	卸売	57,303
176	セブン&アイ・ホールディングス	小売	56,573
183	伊藤忠商事	卸売	55,209
184	新日鐵住金	鉄鋼	55,062
199	三菱UFJフィナンシャル・グループ	銀行	51,668

※上記のランキングは、本書の内容とは関係ありません。

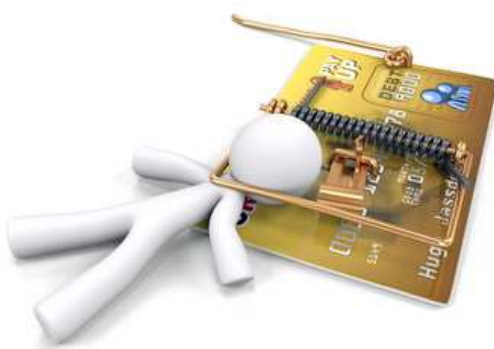


その他の規程

3

情報の伝達や人事規程に加えて、行動規範を組織で有効的に浸透させるために様々な活動があります。主に以下のものがあります。

- ◆ リスク分析：Fortune200のうち、多くの企業において、リスク分析を用いて、企業における最重要リスクを把握し、それらのリスクに対応した行動規範やコンプライアンス・倫理プログラムを作成すること実施しています。半数以上の調査対象企業（56%）において当該分析が定期的に行われています。
 - ◆ 意思決定チェックリスト：意思決定チェックリストは、行動規範を日常のビジネスにおける意思決定に適用させるのに便利な手段です。ビジネス上の意思決定が行動規範に準じているかを問う質問をチェックリストに加えれば、ビジネスの推進にも利用できます。
 - ◆ 取引先の与信管理：社外の利害関係者に対しても自社の行動規範への違反がないかどうかを審査し、取引を開始する必要があります。また、取引先との契約書に行動規範を記載することで、行動規範への違反がないかどうかを審査することが可能になります。
- Fortune200のうち、60%では利害関係者が自社の行動規範を遵守しているかを審査しています。
- ◆ 内部通報ホットラインの設置：Fortune200のうち、83%は従業員が不正行為を報告したり助言を求めたりするのに利用できる機密性の高い匿名ホットラインや倫理ホットラインを開設しています。通報プロセスや違反内容への対応プロセスに関する規則を明確にするためにも内部通報制度に関する規程は望ましいでしょう。
 - ◆ 倫理委員会等の設置：Fortune200のうち半数程度の企業において、定期的に現在の問題や疑問を話しあう倫理委員会が設置されています。例えば、従業員は行動規範への疑問・提案を内部や外部の専門家で構成されている当該委員会に話すことが可能となるでしょう。



モニタリング活動

4

以上のとおり行動規範を策定し、教育・研修により従業員に徹底を図ったとしても、日常的なモニタリング活動を実施しなければ、不正・不祥事の防止が実践されているかを検証

することができず、実効性を伴わないこととなります。モニタリングは、通常担当部署があらかじめ策定した実施計画に則り、現場の担当者等を通じてあらかじめ準備したチェック項目に基づいて実践状況を検証し、担当部署に報告することにより実施されることが多いようです。検証結果に問題があれば、必要な指導を行うこととなり、その後のコンプライアンス体制等の強化計画の策定にあたり参考とされます。なお、Fortune200のうち、88%は従業員による行動規範への遵守状況をモニタリングし、66%は行動規範への遵守状況のモニタリングおよび

報告が定期的に行われています。企業は、行動規範の効果のモニタリングするために、以下の事項の実施を検討することがぞましいでしょう。

- ◆ 企業の倫理状態や文化を定期的に評価する（例：アンケートの利用）
- ◆ 評価方法や手段の効果を評価する。
- ◆ 従業員に行動規範に関する経験や考えられる改善点を問う。
- ◆ 行動規範導入後にどのようなフォローアップ策が講ぜられたかを検証する。
- ◆ 行動規範への違反を分析し、再発防止と改善の余地を考える。
- ◆ 倫理委員会等に活動に関する報告書を依頼する。
- ◆ 定期的に行動規範に基づいたリスク評価を実施する。
- ◆ 行動規範の効果に関する主要評価指標のダッシュボード（一覧表）を作成する。



3. 行動規範の応用

企業の行動規範の応用には段階があります。Stage 1は主に行動規範の導入に係る対策が含まれています。Stage 4では、行動規範はリスク分析の結果が反映されており、昇進等の評価にあたって全ての管理職はスクリーニングされ、各人の業績評価の要素として行動規範への遵守が評価項目として含まれています。各部門における行動規範の有効性に対するモニタリング活動を実施し、そのモニタリング結果を対内的だけでなく対外的にも報告するというレベルに至ります。対外的な公表は、企業の不正・不祥事に対する積極的な取組みを社会にアピールすることができ、企業に対する信頼を高める効果が期待され、また、社会からの監視の目にさらされることにより、従業員の不正・不祥事に対する意識が高まることも期待されます。

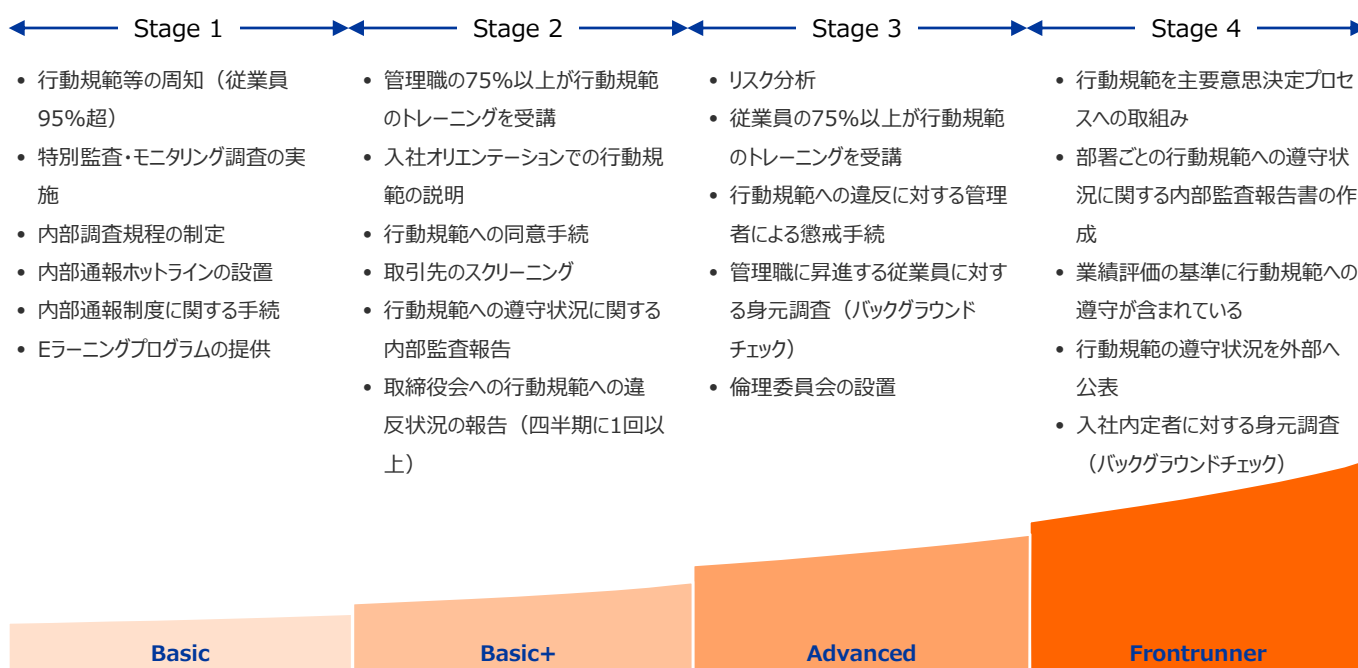
◆Stage 1：ベーシックプログラム（企業数：80%以上）

◆Stage 2：ベーシック+プログラム（企業数：60～80%）

◆Stage 3：アドバンスドプログラム（企業数：50～60%）

◆Stage 4：フロントランナープログラム（企業数：40～50%）以上

Fortune200における行動規範等の導入対策の全体図



4. さいごに

企業は、不正・不祥事の防止に有効な行動規範の作成し、企業内に浸透させ、さらに効果をモニタリングする必要があります。多くの企業では行動規範を制定し、従業員等に対して周知徹底を図っています。しかし、依然として従業員の故意や過失による不正・不祥事があとを絶ちません。ITや規則で防げない人的リスクを低減させるためには「本人に不正・不祥事とは何かを十分に認識させること」、「周囲の人が不正・不祥事の抑止力となること」の2つが重要になります。企業ごとに異なる「不正・不祥事の例」、「不正・不祥事をしてしまう原因」、「不正・不祥事が発見できない理由」などを洗い出し、人の行動原理を踏まえて、その企業に最適化したケーススタディなどのコンテンツを盛り込み、従業員等に遵守させる必要があるでしょう。



以上

貴社の良き理解者であり続けたい。



Koki Matsuzawa Accounting Office

About us

For more information about this publication, or about how we can help your business, please contact:

Koki Matsuzawa
03-5787-8722
koki.matsuzawa@jp-kmao.com

事務所概要

事務所名	松澤公貴公認会計士事務所
会社名	株式会社Koki Global Advisory (英語表記: KGA CORPORATION)
所在地	〒155-0032 東京都世田谷区代沢5-23-14
電話番号	03-5787-8722
代表者	代表取締役社長 松澤 公貴

どんなことでもお気軽にご相談・お問合せください。

お問合せ



info@jp-kmao.com



03-5787-8722 (24時間対応)

サービス概要

不正調査、財務調査等に関して豊富な経験を有する公認会計士等により、組織や個人が直面しているさまざまな課題や紛争等の問題を解決するための適切なアドバイスを提供します。

Accounting & Tax

- ◆会計・税務サービス

Risk Consulting

- ◆社外役員、独立役員派遣
- ◆第三者委員、外部調査委員の派遣
- ◆公認会計士等の派遣
- ◆不正調査、コンプライアンス違反調査
- ◆内部監査支援
- ◆不正リスク管理体制構築支援
- ◆係争支援、紛争解決支援

Business Consulting

- ◆M&A支援
- ◆企業再生支援
- ◆内部統制構築支援
- ◆各種研修



代表者略歴

長年に亘り第三者委員、外部調査委員及び委員補佐を含む不正調査業務、係争支援業務、不正リスクマネジメント (FRM) 業務を中心として従事し、当該業務以外にもM&A、事業・企業再編時等における財務アドバイザーおよび不正リスク診断、会計監査における不正リスク評価等の業務に従事している。特に粉飾決算 (循環取引、サプライチェーン不正、贈収賄、不正なキックバック等)、会社資産の横領、コンプライアンス違反 (インサイダー取引、情報漏えい、反社会的勢力との取引) 等の不正調査業務に関しては相当数の経験がある。以前は、法定監査、内部監査業務、公開支援業務、連結決算体制導入支援業務等にも従事している。現在、日本公認会計士協会経営研究調査会不正調査専門部会副部会長に就任しており、「不正調査ガイドライン」(日本公認会計士協会 経営研究調査会研究報告第51号 平成25年9月4日) の作成に関与している。公認会計士。日本証券アナリスト協会検定会員。公認不正検査士。



Accounting, Tax
Risk & Business
Consulting.