

2018 年 3 月 30 日

上場会社代表者各位

日本取引所自主規制法人

理事長 佐藤 隆文

「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」の公表について

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

平素は、当法人の自主規制業務にご理解を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当法人では、上場会社における多くの不祥事が表面化し報道されるなど、不祥事がまれな事象ではなくなっている現状において、上場会社における不祥事予防の取組みに資するために「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」（案）を策定し、2018年2月21日に公表いたしました。本プリンシプルについて、2018年2月21日から同年3月14日までの間、パブリック・コメント手続を実施した結果、11の個人及び団体からご意見を頂戴しました。

これらのご意見を踏まえ、当法人において検討を行った結果、「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」を別紙1のとおり確定しましたので、お知らせいたします。

当法人としては、上場会社の皆様の不祥事予防の取組みにおいて、本プリンシプルを広くご活用いただくことを期待しており、上場会社代表者の方のみならず、取締役、監査役、監査等委員及び監査委員の皆様ともご共有いただくようお願い申し上げます。

また、パブリック・コメントに寄せられたご意見の概要及びこれに対する当法人の考え方については、別紙2をご参照ください。

なお、本プリンシプルは、日本取引所グループのウェブサイトにも掲載していることを申し添えます。（URL：<https://www.jpx.co.jp/regulation/listing/preventive-principles/index.html>）

敬具

【本件に関するお問合せ先】

日本取引所自主規制法人 上場管理部 総務グループ

電話： 03-3666-0431 (代表)

050-3377-7375 (夜間直通)

E-mail：jojo-kannri@jpx.co.jp

「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」の策定について

2018年3月30日

日本取引所自主規制法人

I. 趣旨

近年、上場会社における多くの不祥事が表面化し報道されています。業種を超え、規模の大小にかかわらず広がっている現状です。これらの中には、最近になって発生した事象もあれば、これまで潜在していたものが顕在化した事象も見られます。いずれにせよ、これら不祥事は、その社会的影響の広がりに加え、当該企業の社会的評価を下げ、業績に悪影響を及ぼし、株価の下落も相俟ってその企業価値を毀損します。さらに、上場会社の間で不祥事が頻発するような資本市場は、コーポレート・ガバナンスが機能していない市場とみなされ、その信頼性を失うこととなります。

日本取引所自主規制法人は2016年2月に『不祥事対応のプリンシプル』を策定し、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ました。しかし、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ます。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、今般『不祥事予防のプリンシプル』を策定しました。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を推進していただくことを期待しています。

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ていただくための、プリンシプル・ベースの指針です。また、仮に本プリンシプルの充足度が低い場合であっても、上場規則等の根拠なしに当法人が上場会社に対する不利益処分等を行うものではありません。むしろ、上場会社が自己規律を発揮していただく際を目安として活用されることを期待しています。また、上場会社に助言等を行う法律専門家や会計専門家、さらには広く株主・投資者の皆様にも共有され、企業外のステークホルダーからの規律付けが高まることも期待されます。

日本取引所自主規制法人は、(株)日本取引所グループの一員として、東京証券取引所及び大阪取引所の上場審査、上場管理、売買審査、考査等の業務を一手に担っている、金融商品取引法に基づく自主規制機関です。上場会社に関しては、有価証券報告書虚偽記載や不適正開示、企業行動規範の違反など、資本市場の基本インフラを直接脅かす事案において、上場規則に基づき、問題を起こした上場会社への不利益処分を判断する権限を有しています。他方、企業がその業務遂行の過程で犯した不正や不適切行為そのもの(上述の上場規則違反に該当しないもの)に対しては、直接の権限を行使する立場にありません。しかし、我が国資本市場の信頼性向上のために、上場管理業務を行っていく中で蓄積した知見を、プリンシプルなどの形で広く共有することは、有益であると考えています。

Ⅱ. 上場会社における不祥事予防のプリンシプル

上場会社における不祥事予防のプリンシプル ～企業価値の毀損を防ぐために～

上場会社は、不祥事（重大な不正・不適切な行為等）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ーダーシップの発揮が重要である。

[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。

[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。

[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。

[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。

[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。

[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。

Ⅲ. 各原則の解説

[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。

(解説)

1-1 自社のコンプライアンスの状況を正確に把握することが、不祥事予防の第一歩となる。コンプライアンスに係る制度やその運用状況はもとより、自社の企業風土や社内各層への意識の浸透度合い等を正確に把握することにより、自社の弱点や不祥事の兆候を認識する。その際、現状のコンプライアンス体制が問題なく運用されているとの思い込みを捨て、批判的に自己検証する。

1-2 コンプライアンスは、明文の法令・ルールの遵守だけに限定されるものではなく、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を含むと理解すべきである。さらに、広く社会規範を意識し、健全な常識やビジネス倫理に照らして誠実に行動することまで広がりを持っているものである。

こうした規範に対する社会的受け止め方は時代の流れに伴い変化する部分がある。社内で定着している慣習や業界慣行が、実は旧弊やマンネリズムに陥っていたり、変化する社会的意識と乖離したりしている可能性も意識しつつ、社内・社外の声に鋭敏に受け止めて点検を行うことが必要となる。

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。

こうした実態把握の仕組みが、社内に定着し、持続的・自律的に機能していくことが重要である。

1-4 なお、自社の状況や取組みに関する情報を対外発信し、外部からの監視による規律付けを働かせることも効果的な取組みの一つとして考えられる。

(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。

(解説)

2-1 コンプライアンスに対する経営陣のコミットメントを明確化し、それを継続的に社内に発信することなど様々な手段により全社に浸透させることが重要となる。

コンプライアンスへのコミットメントの一環として経営陣は、社員によるコンプライアンスの実践を積極的に評価し、一方でコンプライアンス違反発覚時には、経営陣を含め責任の所在を明確化し的確に対処する。実力とかけ離れた利益目標の設定や現場の実態を無視した品質基準・納期等の設定は、コンプライアンス違反を誘発する。

2-2 監査機関である監査役・監査役会・監査委員会・監査等委員会と内部監査部門、及び監督機関である取締役会や指名委員会等が実効性を持ってその機能を発揮するためには、必要十分な情報収集と社会目線を踏まえた客観的な分析・評価が不可欠であり、その実務運用を支援する体制の構築にも配慮が必要である。また、監査・監督する側とされる側との間の利益相反を的確にマネジメントし、例えば、実質的な「自己監査」となるような状況を招かないよう留意する。

監査・監督機関は、不祥事発生につながる要因がないかを能動的に調査し、コンプライアンス違反の予兆があれば、使命感を持って対処する。

監査・監督機関の牽制機能には、平時の取組みはもちろんのこと、必要な場合に経営陣の適格性を判断する適切な選任・解任プロセスも含まれる。

(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。

(解説)

3-1 現場と経営陣の双方向のコミュニケーションを充実させることと、双方のコンプライアンス意識の共有を図ることは、一方が他方を支える関係にあり、両者が相俟って不祥事の予防につながる。

双方向のコミュニケーションを充実させる際には、現場が忌憚なく意見を言えるよう、経営陣が現場の問題意識を積極的に汲み上げ、その声に適切に対処するという姿勢を明確に示すことが重要となる。

3-2 現場と経営陣をつなぐハブとなる中間管理層は、経営陣のメッセージを正確に理解・共有して現場に伝え根付かせるとともに、現場の声を束ねて経営陣に伝えるという極めて重要な役割を担っている。このハブ機能を十全に発揮させるためには、経営陣が、その役割を明確に示し、評価するとともに、中間管理層に浸透させるべきである。

双方向のコミュニケーションが充実すれば、現場の実態を無視した経営目標の設定等を契機とした不祥事は発生しにくくなる。

3-3 これらが定着することで、現場のコンプライアンス意識が高まり、現場から経営陣への情報の流れが活性化して、問題の早期発見にも資する。

(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応

コンプライアンス違反を早期に把握し、迅速に対応することで、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応、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。

(解説)

4-1 どのような会社であっても不正の芽は常に存在しているという前提に立つべきである。不祥事予防のために重要なのは、不正を芽のうちに摘み、迅速に対応することである。

このために、原則1～3の取組みを通じ、コンプライアンス違反を早期に把握し、迅速に対応する。また、同様の違反や類似の構図が他部署や他部門、他のグループ会社にも存在していないかの横展開を行い、共通の原因を解明し、それに即した業務改善を行う。

こうした一連のサイクルが企業文化として自律的・継続的に機能することで、コンプライアンス違反が重大な不祥事に発展することを未然防止する。この取組みはコンプライアンス違反の発生自体を抑止する効果も持ち得る。

4-2 経営陣がこうした活動に取り組む姿勢や実績を継続的に示すことで、全社的にコンプライアンス意識を涵養できる。また、このような改善サイクルの実践が積極的に評価されるような仕組みを構築することも有益である。

4-3 なお、趣旨・目的を明確にしないコンプライアンス活動や形式のみに偏ったルールの押し付けは、活動の形骸化や現場の「コンプラ疲れ」を招くおそれがある。事案の程度・内容に即してメリハリをつけ、要所をpushした対応を継続して行うことが重要である。

(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。

(解説)

5-1 不祥事は、グループ会社で発生したものも含め、企業価値に甚大な影響を及ぼす。多数のグループ会社を擁して事業展開している上場会社においては、子会社・孫会社等をカバーするレポートライン(指揮命令系統を含む)が確実に機能し、監査機能が発揮される体制を、本プリンシプルを踏まえ適切に構築することが重要である。

グループ会社に経営や業務運営における一定程度の独立性を許容する場合でも、コンプライアンスの方針についてはグループ全体で一貫させることが重要である。

5-2 特に海外子会社や買収子会社の経営管理に当たっては、例えば以下のような点に留意が必要である。

- 海外子会社・海外拠点に関し、地理的距離による監査頻度の低下、言語・文化・会計基準・法制度等の違いなどの要因による経営管理の希薄化など
- M&Aに当たっては、必要かつ十分な情報収集のうえ、事前に必要な管理体制を十分に検討しておくべきこと、買収後は有効な管理体制の速やかな構築と運用が重要であることなど

(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。

(解説)

6-1 今日の産業界では、製品・サービスの提供過程において、委託・受託、元請・下請、アウトソーシングなどが一般化している。このような現実を踏まえ、最終顧客までのサプライチェーン全体において自社が担っている役割を十分に認識しておくことは、極めて有意義である。

自社の業務委託先等において問題が発生した場合、社会的信用の毀損や責任追及が自社にも及ぶ事例はしばしば起きている。サプライチェーンにおける当事者としての自社の役割を意識し、それに見合った責務を誠実に果たすことで、不祥事の深刻化や責任関係の錯綜による企業価値の毀損を軽減することが期待できる。

6-2 業務の委託者が受託者を監督する責任を負うことを認識し、必要に応じて、受託者の業務状況を適切にモニタリングすることは重要である。

契約上の責任範囲のみにとらわれず、平時からサプライチェーンの全体像と自社の位置・役割を意識しておくことは、有事における顧客をはじめとするステークホルダーへの的確な説明責任を履行する際に、迅速かつ適切な対応を可能とさせる。

(不祥事につながった問題事例)

- ✓ 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

「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」(案) に寄せられたパブリック・コメントの結果について

日本取引所自主規制法人では、「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」(案) を本年2月21日に公表し、3月14日までの間、広く意見の募集を行い、その結果、11件のコメントが寄せられました。

本件に関してお寄せいただいた主なコメントの概要及びそれに対する当法人の考え方は以下のとおりです。

番号	コメントの概要	コメントに対する考え方
1. 総論		
1	<ul style="list-style-type: none"> 本プリンシプルの策定に賛同する。 	<ul style="list-style-type: none"> 貴重なご意見を頂戴し、ありがとうございます。
2	<ul style="list-style-type: none"> 本プリンシプルの各原則と関連させて示されている問題事例は、問題事例と原則の関連がわかりやすいよう、より具体的な記述とすべきではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> 問題事例は、上場会社が公表した調査報告書等から、各原則に関連する事例のうち主なものをご参考として紹介しているものですが、ご指摘を踏まえ、一部をより具体的な記載に改めることとしました。
3	<ul style="list-style-type: none"> 本プリンシプルにおける「不祥事」とは何かを明示すべきである。 「不正 (Fraud) 」や「コンプライアンス違反 (Violation of Compliance) 」以外にも、事故、失敗やミス、外部からのサイバー攻撃による被害等であっても、当該企業が対応を誤った場合や情報の報告や公開が適切でなかった場合なども含まれるのか。 	<ul style="list-style-type: none"> 本プリンシプルにおける不祥事とは、当法人の『上場会社における不祥事対応のプリンシプル』(2016年2月公表) における説明と同様、重大な不正・不適切な行為等を基本として想定しており、本プリンシプルの冒頭にその旨を追記いたしました。 本プリンシプルの活用という観点からは、企業価値の毀損や社会に及ぼす悪影響の深刻さに照らし、実態に即して判断することが適当と考えます。
4	<ul style="list-style-type: none"> 不祥事対策としては、予防だけでなく早期発見も重要である。原則4に限らず、表題や趣旨書きにおいてもその旨を明記すべきではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> 早期発見が重要であることには賛同いたします。本プリンシプルの原則1～3の取組みを通じ、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(原則4)など、全体を通じて早期発見の重要性を説いており、こうした早期発見も含めて予防という整理で記載しております。
5	<ul style="list-style-type: none"> 各原則に関する説明の間に重複が見られるため、各原則相互の関係についての 	<ul style="list-style-type: none"> 6つの原則のうち、原則1から4までは、不祥事発

番号	コメントの概要	コメントに対する考え方
	<p>解説があると理解の促進につながる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 原則1から3までの取組みを通じて原則4を達成し、それを状況に応じて原則5及び6の内容にまで応用するといった原則相互の関係に関する説明を冒頭に置くこともあり得る。 	<p>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まで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おり、全ての上場会社が意識すべきポイントと位置付けております。</p>
6	<ul style="list-style-type: none"> 原則4は、本プリンシプルの目的を掲げているのであるから、最初に記載されるべきである。また、昨今の企業環境における原則5や原則6の重要性に鑑みると、これらを特則のような形で書くのではなく、その内容を原則1から原則4の中に取り込むべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> これに加えて、必ずしも全ての上場会社にあてはまるものではないものの、昨今の特徴的な不祥事事例から教訓として得られた今日的な原則として、グループ会社経営の視点で捉えた原則5と、サプライチェーンの視点で捉えた原則6を据えています。
7	<ul style="list-style-type: none"> 原則1の実態把握と原則5のリスクの検討は、同一原則、又は関連させて記載されるべきと考える。実態把握を行ったのみでは不祥事予防のための行動をとることはできず、把握した実態をリスク評価をすることで初めて具体的な行動への第一歩となる。 	<ul style="list-style-type: none"> 原則5では、多種多様なグループ形態、グループ管理手法があり得るなか、その構築に当たってリスクの高低などの諸要素が考慮されることを想定しております。
8	<ul style="list-style-type: none"> 原則5において「リスクの高低」の考慮について言及されているが、グループ管理の場面に限らず、いわゆるリスクベースドアプローチの視点をもう少し明確に打ち出すべきではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> 一方、原則1～4については、本プリンシプルの基本形としてリスクの高低にかかわらず目指すべき姿を提示しておりますが、実際に上場会社がこれらに基づいた行動を行う場合に、リスクの高低を加味する局面もあると考えられます。
9	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値を毀損するリスクはコンプライアンス・リスクに限られないから、これでは対象が狭すぎる。コンプライアンス・リスクを含めた事業リスク全般を管理するためのプリンシプルにすべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> 本プリンシプルは不祥事予防を対象にしたものであって、全ての事業リスクを対象としたものではありません。
10	<ul style="list-style-type: none"> 「1-1」等は原則の解説であることを明記すべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> ご指摘のとおり、表題で「Ⅲ. 各原則の解説」と明記しているように、これらは解説です。明確化のため、各解説にもその旨を明記いたしました。コーポレートガバナンス・コードにおいて「補充原則」がコードの一部を構成しているのとは異なります。

番号	コメントの概要	コメントに対する考え方
11	<ul style="list-style-type: none"> 上場会社の取組みを進めやすくする観点から、本プリンシプルにおいて、主語・主体を明確にすべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> 本プリンシプルにおいては、可能な限り簡潔な文章を保ちつつ、各社の機関設計、社内体制に応じた柔軟な検討を求めるため、あえて具体的に主語を明示していません。むしろ、各社の実態を踏まえ、それぞれのアクションを取るに適した主体を特定するところから、ご検討いただきたいと考えております。
12	<ul style="list-style-type: none"> 本プリンシプルの冒頭に「とりわけ経営トップによるリーダーシップの発揮が重要」とあるが、経営トップだけでなく、取締役会による監督機能の発揮も重要であることを明記してはどうか。 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会や上場会社の構成員など、経営トップ以外の重要性を否定するものではないですが、ここでは、特に経営トップの意識や取組みが重要であるということに焦点を当てるため、「経営陣、とりわけ経営トップ」という記載にしております。
13	<ul style="list-style-type: none"> 経営トップだけでなく、上場会社の全構成員が不祥事予防の意識を持つことが重要であることを明記してはどうか。 	
14	<ul style="list-style-type: none"> 経営者の意識の重要性は強調してしすぎることはないので、経営トップの意識が重要であることをさらに強調してはどうか。 	
15	<ul style="list-style-type: none"> プリンシプル中に「経営陣」という表現があるが、「経営者」としたほうがよりトップに焦点があたるのではないか。 	
16	<ul style="list-style-type: none"> 本プリンシプル全体において、内部監査部門の整備・強化・活用等に関する記載を充実させるべきではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> 不祥事予防における内部監査部門の重要性はご指摘のとおりであり、解説 2-2 も内部監査機能の発揮が重要であることを前提とした記載としておりますが、各社に生じ得る不祥事の様態は様々であり、各社の実態に応じた機関設計、社内体制の検討をしていただくため、特定の組織の在り方などの具体的な取組内容に係る記載は最小限としております。
17	<ul style="list-style-type: none"> 本プリンシプルが対象とするのは上場企業であることから、不祥事予防のインセンティブは「自社の不利益を防ぐため」のみではなく、「自らの利益のみを追求すればよい存在ではなく、社会の公器として不祥事発生を防ぐ社会的責任があること」を説く必要があるのではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> 上場会社の社会の公器としての責任の重要性には賛同いたします。ご指摘のような社会的責任を果たすことが、上場会社が持続的に企業価値を維持・向上するために必要であると考えています。
18	<ul style="list-style-type: none"> 「I. 趣旨」において、本プリンシプルは、「プリンシプル・ベースの指針」 	<ul style="list-style-type: none"> ご指摘のとおり、『上場会社における不祥事対応のプ

番号	コメントの概要	コメントに対する考え方
	<p>であると明記されているが、具体的にはどういう意味か。本プリンシプルの実施が上場規則で強制されるものではなく、また「コンプライ・オア・エクスプレイン」の対象ともならないことは明記すべきではないか。</p>	<p>リンシプル』と同様、本プリンシプルの各原則を実施することが上場規則で強制されるものではありません。なお、本プリンシプルの今後の活用状況によっては、不祥事予防の取組みに関する情報開示の在り方等について、将来における検討課題となることも考えられます。</p>
19	<ul style="list-style-type: none"> 本プリンシプルの内容を充足していない上場会社に対して、日本取引所自主規制法人が、一定のアクションをとるなどの措置を講じないのであれば、上場会社としては守っても守らなくても同じであり、いわゆる「心得」を求めた程度のものにすぎず、プリンシプルとしての実効性に著しく欠ける。本プリンシプルの実効性を確保すべく、例えば、本プリンシプルを上場会社の開示項目に組み込む、上場審査・管理の考慮事項とする、本プリンシプルは役員等の責任の有無を判断する材料となりうることを明記するなどの措置を講じるべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> 不祥事の発生による企業価値の毀損を防止することの重要性にかんがみれば、経営者にとっても本プリンシプルを活用して不祥事予防の取組みの実効性を高めることは有益であり、インセンティブとなり得ると考えられます。 また、上場会社に助言等を行う法律専門家や会計専門家、さらには広く株主・投資者の皆様にも本プリンシプルが共有され、企業との対話の中でご活用いただくことで、本プリンシプルの実効性が高まることも期待しているものです。 なお、上場管理においては、特設注意市場銘柄への指定や改善報告書の徴求の対象となった上場会社が不祥事の根本的な原因の解明や再発防止策を検討する際に、『上場会社における不祥事対応のプリンシプル』とともに本プリンシプルが一つの拠り所となると考えられます。
20	<ul style="list-style-type: none"> 不祥事予防のためのモデルを学術的な研究活動の対象として知見を深め、その成果を公表することも抑止効果を高めることにつながるのではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> 当法人では、ご指摘を踏まえ、各種媒体への寄稿及びセミナー等を通じて、本プリンシプルの理解促進に取り組んでまいります。
21	<ul style="list-style-type: none"> 本プリンシプルは、上場企業の不祥事の予防に向けて意義のあるものと考えますが、どのようにすればこれを上場企業が活用する動きが広まるか、その活用促進策の検討も不可欠ではないか。 	

番号	コメントの概要	コメントに対する考え方
	<ul style="list-style-type: none"> 本プリンシプルを実施したことのメリットを示し上場会社が真摯に取り組むインセンティブづけを検討すべきでないか。 	
22	<ul style="list-style-type: none"> 自主規制法人において、社会の価値観や不祥事の形態の変化などを踏まえて適宜改訂していくことが、本プリンシプルの存在価値を高めることにつながると考えられる。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後も、必要に応じて見直し等を検討してまいります。
23	<ul style="list-style-type: none"> 本プリンシプルの英語版を作成・公表し、海外の投資家・株主にも共有され、活用されることを期待したい。 	<ul style="list-style-type: none"> 本プリンシプルが広く海外の株主・投資者の皆様にも共有され、活用していただけるよう、英訳版を作成・公表いたします。
2. 各原則		
(1) 原則1		
24	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスが狭義の法令遵守に限られない点に異論はないが、「ステークホルダーへの誠実な対応」を含むとする考え方は必ずしも一般的でないのではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> 当法人では、本プリンシプルの策定にあたって、コンプライアンスには、ステークホルダーへの合理的で誠実な対応も含まれるとの理解に依拠しています。例えば、理不尽・不当な要求に全て応えることまで想定したものではありません。
25	<ul style="list-style-type: none"> 分かりやすさの観点から、どのようにして実態把握の仕組みを運用していくか、について具体的な示唆があってもよいのではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> 本プリンシプルにおいては、実を伴った実態把握の重要性とその際の留意点について記載していますが、そのための具体的な取組内容を述べるものではありません。
26	<ul style="list-style-type: none"> 人事を固定化せず、一定のサイクルでローテーションすることも検討要素として追加すべきである。また、長期連続休暇、権限の適正な分配も検討すべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> これは、具体的な取組内容を提示することでかえって一律の型を押し付けることとなる弊害を防ぎ、各社が実態に即して様々な創意工夫をしていただくことを重視しているからです。対外発信の方法についても同様です。
27	<ul style="list-style-type: none"> 内部通報民間事業者向けガイドラインにもあるように、外部専門家のチェックを入れる仕組みを記載することも考えられる。 	
28	<ul style="list-style-type: none"> 対外発信の方法について例示した方がよいと考えられる。 	
29	<ul style="list-style-type: none"> 本プリンシプルでは、解説1-3その他において「レポーティング・ライン」という用語が複数回使用されているが、この用語は英語の場合は、報告だけではなく、指揮命令系統をも含意すると理解している。 	<ul style="list-style-type: none"> ご指摘のとおり、「レポーティング・ライン」には情報の伝達経路のみならず指揮命令系統も含むものと理解しております。原則1の解説1-3においては、

番号	コメントの概要	コメントに対する考え方
	<ul style="list-style-type: none"> もしここで報告経路・情報の伝達経路を念頭に置いているのであれば、カタカナに頼らずに、やはり日本語でそのように表記することが疑義を避けるうえで適当である。カタカナを使用するのであれば、代替的に、レポーティング・ラインの用語に続けて括弧書きで、何を意図した用語かを明示することもよいだろう。いずれにせよ、誤解が生じないように文意を明確にされたい。 	<p>このうち、主に現場から経営陣への情報伝達を念頭に置いております。</p> <ul style="list-style-type: none"> なお、原則5の解説 5-1 においても「レポーティング・ライン」という用語を用いておりますが、ここでは指揮命令系統が機能することも重要ですので、その点を明示しております。
30	<ul style="list-style-type: none"> 解説 1-4 のように、対外発信を「外部からの監視による規律付けを働かせることも効果的な取組みの一つ」と位置付けることには賛同するが、対外発信が自社の実態・実情と整合的であることが極めて重要であることについても言及すべきではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> 対外発信が実態・実情と整合的であることは情報開示の大前提です。整合的であるかどうかについても、そうした情報開示を受け取ったステークホルダーからの監視・規律付けが働くものと考えられます。
31	<ul style="list-style-type: none"> 「性善説」では不正防止はできない、不正は必ず起こるという前提での対応が必要であることを明記すべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> ご指摘のとおり、解説 4-1 において、「どのような会社であっても不正の芽が常に存在しているという前提に立つべき」との記載をしております。
(2) 原則 2		
32	<ul style="list-style-type: none"> 原則 2 の「適切な組織設計」に関して、会社法上の機関設計の選択によって内部監査部門の位置付けが異なる点を注記すべきではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> 原則 2 及びその解説においては、各上場会社の会社法上の機関設計の選択や、内部監査等の機能を担う組織の位置づけは、個々の上場会社によって様々に異なり得ることを前提に、どのような組織設計であるかに関わらず共通して実現すべき実務の在り方を、原則（プリンシプル）として記載しております。 ご指摘のとおり、リスク管理部門は、業務リスクの管理の面から執行部門を支える機能を担うものであり、その役割の重要性については賛同いたします。 特定の機関を置くことを形式的に求めているような誤解を与えないよう、それぞれの機関ごとに詳細に説明を行ってはおりませんが、各上場会社が、コーポレートガバナンス・コードや既存のフレームワー
33	<ul style="list-style-type: none"> 不祥事発生につながる要因を監査・監督機関が自ら調査するというのは現実的とはいえない。 	
34	<ul style="list-style-type: none"> 金融庁が本年 2 月 6 日に公表した「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」26 頁が明記するように、「三つの防衛線 (three lines of defense)」の概念の下では、第 2 線と第 3 線の役割分担が明確であり、第 3 線は第 2 線の統制の有効性を監査することが求められている。 しかし、原則 2、とりわけ解説 2-2 の記述は、監査機関（第 3 線）と監督機関については書いているものの、リスク管理の中核となるリスク管理部門（第 2 線）について言及されておらず、明らかに不備がある。 したがって、第 2 線であるリスク管理部門と第 3 線である内部監査部門の双方を記述し、双方に求められる役割を明確に記述すべきである。 	

番号	コメントの概要	コメントに対する考え方
35	<ul style="list-style-type: none"> 原則2と解説2-1、2-2では、監査機関、監督機関として複数の機関等をひとくくりしているが、それぞれ別の機能があるものであるため、もう少し、丁寧に書き分けるべきではないか。 	<p>ク等も参考に、各社の実態に即した適切な態勢を構築していただくことを期待しております。</p>
36	<ul style="list-style-type: none"> 解説2-2の第二段落における「監査・監督機関」に内部監査部門が含まれるとしても違和感はないが、第三段落における「監査・監督機関」に内部監査部門が含まれるとすると内部監査に対する期待ギャップを生じさせかねない。 	<ul style="list-style-type: none"> 解説2-2第三段落においても、内部監査部門が手続き面での適正性確保に係る内部牽制機能を果たす場合はあるものと考えます。
37	<ul style="list-style-type: none"> 解説2-1の「実力とかけ離れた利益目標の設定や現場の実態を無視した品質基準・納期等の設定」がコンプライアンス違反を誘発することにつながることへの警鐘は、近時の著名事例を勘案したものと認識している。しかしながら、利益目標の設定がコンプライアンス違反につながる事例があったとしても、常にそうなるものではないのではないか。 本プリシンプルにより問題として指摘すべきことは、コンプライアンス違反を誘発する要因とならないように留意するように注意を促すことなのではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> ご指摘のとおり、実力とかけ離れた利益目標の設定や現場の実態を無視した品質基準・納期等の設定がコンプライアンス違反を誘発する要因となり得ることについて注意を促す趣旨です。
38	<ul style="list-style-type: none"> 監査・監督機関の職責として、コンプライアンス違反の兆候に適切に注意を払うことのほか、違反の兆候への対応において、経営陣任せにしてはならないことがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ご指摘のとおり、経営陣任せにすべきではなく、各々が「使命感を持って対処」（解説2-2第二段落）することが重要と考えます。
39	<ul style="list-style-type: none"> 原則2の第三段落に対応した解説2-3を新設することが適当ではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> 原則2の第三段落については、解説2-2の第一段落において説明をしております。
40	<ul style="list-style-type: none"> 不祥事予防のためには、経営者による仕組みづくりに加え、不断の教育・研修も重要ではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> ご指摘いただいた対応も方策の例として考えられますが、その実行に当たっては各社の実態を踏まえ、ご検討いただきたいと考えております。
41	<ul style="list-style-type: none"> 内部通報制度の高度化に加え、所謂 RegTech 等の IT 技術を導入することが考えられる。また、監査機関については、専門的な教育が不可欠であることを明記すべきである。たとえば、民間の資格とは言え、公認内部監査人（CIA）や公認不正検査士（CFE）などを取得し専門性を有する者による実施も推奨、又は紹介すべきである。 	
42	<ul style="list-style-type: none"> 独立性のある監査役会・監査委員会・監査等委員会に直属する従業員を一定人 	

番号	コメントの概要	コメントに対する考え方
	数確保することについても言及されたい。	
	(3) 原則3	
43	<ul style="list-style-type: none"> 原則3では、中間管理層の意識と行動の重要性を説くにとどまらず、中間管理層に対する経営層からの支援の必要性や仕組み作りの必要性についても説かれるべきと考える。 	<ul style="list-style-type: none"> ご指摘のとおり、中間管理層に対する経営層からの支援や仕組み作りは重要であり、「経営陣が、その役割を明確に示し、評価する」(解説3-2)といった、経営層によるアクションも必要と考えられます。
44	<ul style="list-style-type: none"> 解説3-1では、双方向のコミュニケーションが充実すること及びコンプライアンス意識の共有が不祥事の予防につながる事が第一段落で取り上げられ、双方向のコミュニケーションの充実のための方策が第二段落で取り上げられているが、さらに、不祥事予防の観点から、双方向のコミュニケーションの充実の意義や充実がもたらす効果などを他にもあげるべきではないか。例えば、双方向のコミュニケーションが、コンプライアンス違反に関する情報が迅速に伝達されることにつながるなどを示すことを検討すべきではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> ご指摘のとおり、双方向のコミュニケーションにより、コンプライアンス違反に関する情報が迅速に伝達されることにつながる考えられます。本プリンシプルでは原則3の第三段落にあるとおり、「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」という効果についての記載を行っております。
45	<ul style="list-style-type: none"> 解説3-2で、双方向のコミュニケーションの充実を進めるうえで中間管理層が重要な役割を果たすことを明らかにしているのは正当と考える。 中間管理層がそのようなハブ機能を果たすためには、経営陣が中間管理層の役割を示すことももちろん重要だが、「職責として」そのような役割を果たすことが「求められる」ことを明示することを促すべきではないか。積極的に評価する、という程度の指針ではやはり弱く、不十分な結果となりかねないのではないか。「評価」の意味は、職責を果たしているかの評価をするという意味での「評価」として、プラスの評点をつけるという程度の意味での「評価」では不十分ではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> 中間管理層の役割について「職責として」という定義は行っておりませんが、解説3-2の「経営陣のメッセージを正確に理解・共有して現場に伝え根付かせるとともに、現場の声を束ねて経営陣に伝える」という極めて重要な役割」との記載にその趣旨を含んでおります。 解説3-2において「経営陣が、その役割を明確にし、評価するとともに」との記載については、中間管理層のみに過大な負担を求めるのではなく、経営陣のコミットと支援を得て、その役割の認識と社内での定着が図られることが重要と考えるものです。
	(4) 原則4	
46	<ul style="list-style-type: none"> 原則4では、万が一、社内監査や通報などにより不正やコンプライアンス違反の疑いを認識した場合には、素早い対応により、事実を把握し、影響はどの程 	<ul style="list-style-type: none"> ご指摘のような対応は重要であり、『上場会社における不祥事対応のプリンシプル』において、不祥事に

番号	コメントの概要	コメントに対する考え方
	<p>度なのかを調査する力、そしてステークホルダーへ報告・開示する力、被害の回復、第三者委員会の設置や法的な対処、処分等をする力（自浄作用を発揮する力）を備えておくことを加えるべきであると考えます。</p>	<p>直面した上場会社に強く期待される対応や行動に関する原則を述べております。</p>
47	<ul style="list-style-type: none"> 不祥事の予防において、企業文化の果たす役割を正面から捉え、これを適切に位置付けるとすれば、企業文化は、内部統制基準における6つの基本要素の一つである統制環境における重要な要素の一つである。そのような観点からすれば、原則4や解説4-1における「企業文化」という表現の使われ方には、違和感が残る。「こうした一連のサイクルが企業文化として自律的・継続的に機能」とある箇所は、「企業文化として」という部分を削除しても文意は通し、その方が自然なのではないか。もし残すのであれば、このサイクルが「企業文化として機能する」ことは、特にどのようなことを意図しているのか、明確にされたい。 	<ul style="list-style-type: none"> 不正の芽の早期発見と迅速な対処、それに続く業務改善までの一連のサイクルを回すという意識・行動が「企業全体に根付くことが重要である」という意味を強調するために「企業文化として」という文言を用いております。
48	<ul style="list-style-type: none"> 一連のプロセスとして定着を図るべきものは、「早期発見と迅速な対処、それに続く業務改善」までではなく、さらに「業務改善・再発防止策の実施」（下線部分を追加）とすべきではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> 原則4本文の「業務改善」は、解説4-1の第二段落にあるとおり、コンプライアンス違反の原因を解明したうえでの業務改善ですので、再発防止策の実施を含むものです。
49	<ul style="list-style-type: none"> 解説4-1の第二段落にある「横展開（他部署・他部門・他のグループ会社への展開）」は、語感として分からなくはないが、明確に言葉で「何を」他の部署等に展開していくことを意味するのか、具体的に記述すべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> ご指摘を踏まえ、「同様の違反や類似の構図が他部署や他部門、他のグループ会社にも存在していないかの横展開」に記載を改めました。
50	<ul style="list-style-type: none"> 解説4-2では「経営陣がこうした活動に取り組む姿勢や実績を示すことで、全社的にコンプライアンス意識を涵養できる」とするが、「AをすることでBとなる」とまで言い切ることができるのか、結果の保証があるわけではない点で、疑問が残る。行動を促すという本プリンシプルの趣旨からは、経営陣に向けて、コンプライアンス意識の涵養を念頭において、こうした活動に取り組む姿勢や実績を示すなど真摯に取り組むべき、とするのが適当ではないか。 次に、コンプライアンスに対する取り組み姿勢や実績を示すことについて、経営陣に求められる行動をもっと具体化するならば、取り組み姿勢を定期的を示 	<ul style="list-style-type: none"> ご指摘いただいた内容と同様の趣旨を述べているものです。 「実績」という記載については、「こうした活動に取り組む姿勢や実績」という文脈において、「活動に取り組む実績」という意味で明確であると考えております。 ご指摘を踏まえ、継続的な取り組みの必要性について明確化するため、記載を改めました。

番号	コメントの概要	コメントに対する考え方
	<p>すこと（一回限りでは定着しない）が必要である。また、「実績」が何を意味するかが明確でない点を考慮すれば、「対応状況や実績」などとして、具体的にどのようなものを示すことが定着につながるのか、読み手にイメージしやすいように工夫すべきではないか。</p>	
51	<ul style="list-style-type: none"> 解説 4-1 において、不祥事予防・早期発見のためには、現場部門、リスク等管理部門、内部監査部門による 3 つのディフェンスライン（Three Lines of Defense）の仕組みが有効であるほか、CAATs 等の IT 活用も有効でありうることを明記すべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> ご指摘いただいた方策は重要と考えておりますが、本プリンシプルは、その実現にあたっての方策について個別に列挙するものではなく、各社の実態に合わせた様々な創意工夫をしていただくことを期待しております。
52	<ul style="list-style-type: none"> 企業不祥事発生後にこれを隠す、証拠を破棄する、虚偽報告をする、見て見ぬふりをする（放置する）、などの「二次的不祥事」を回避する側面を解説に加えることが望ましい。また、不正が発生した時点において、内部通報が機能することや適切な社内情報共有によって早期に不正への対応が可能となり、「二次不祥事」を未然防止できる側面を解説に加えることが考えられる。 	<ul style="list-style-type: none"> ご指摘の観点も、解説 4-1 に記載した不正を芽のうちに摘み、重大な不祥事に発展する前に迅速に対処することに含意されているものと考えます。 ご指摘いただいた点のうち、経営陣に正しい情報が伝わらないような状況については、解説 1-3 において記載している「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」が機能することで防ぐことが出来ると考えております。 同じく解説 1-3 において、通常の業務上のレポート・ラインと、それが目詰まりした場合に備えた内部通報等が、それぞれ経営陣に正確な情報が届けられる仕組みとして機能することが重要である旨を記載しております。
53	<ul style="list-style-type: none"> 不正の「種」と不正の「芽」を意識して区別すべきであるように、不正が行われていないがその原因にある段階と、小規模ながら不正が行われた段階は区別すべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> 原則 4 では、重大な不祥事に発展する前の段階の迅速な対処を求めており、ご指摘の各段階のいずれもこれに含まれるものと考えます。
	<p>(5) 原則 5</p>	
54	<ul style="list-style-type: none"> 原則 5 の「グループ全体を貫く経営管理」は、「グループ全体を貫く内部統制」 	<ul style="list-style-type: none"> ご指摘のように、グループ全体で内部統制が働くこ

番号	コメントの概要	コメントに対する考え方
	と変更してはどうか。	とは重要と考えられますが、原則5では、内部統制だけでなく、監査役等の監査、会計監査人による監査の実効性確保及び取締役会による監督なども含む趣旨で、「経営管理」という文言によって、幅広くグループ会社の管理に言及しております。
55	<ul style="list-style-type: none"> 解説5-1において、報告系統、指揮命令系統のほか、監査機能だけしか言及されていないが、牽制機能にも言及すべきではないか。経営管理体制を整備すべき第一義的責任は執行部にあるが、これを監督機関や監査機関が適切に監視・監査すべきことにも言及し、それぞれの責務を明確に示すことが適当ではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社の経営管理においても牽制機能の発揮が重要であることはご指摘のとおりであり、原則2で述べた経営陣や各機関の職責の全うが重要であると考えます。
56	<ul style="list-style-type: none"> 「いたずらな投資判断は結果的に不動産や投資の減損のおそれを生じ、株主価値を毀損することを慎重に回避するため、デューディリジェンス（DD）は、ファイナンシャルアドバイザー（FA）だけでなく、弁護士法人や会計士も踏まえて、未来志向で検討し、取締役会で決議する「態勢」が望ましい。」と記載したほうが良いのではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> ご指摘のように、重要な投資判断に当たっては、必要かつ十分な情報収集を行うことが重要であり、その際に法律専門家や会計専門家の意見を踏まえることはそのための方策の一つと考えられますが、具体的な取組内容に係る記載は最小限としております。
	(6) 原則6	
57	<ul style="list-style-type: none"> 原則6は、原則1から5とは性質の異なる問題を取り上げている点で、不祥事予防プリンシプルとしての位置付けが分かりにくい面がある。そこで、指針の中で、この原則6が想定している場面を想像して対応を検討しやすいような配慮をした記述などを追加した方がよいのではないか。例えば、製品・サービスや不正事案の性質によって、①法的にも責任を負う場合と②社会的な責任を踏まえた対応が求められる場合とあることなどの相違点を明確に示していくことが適当ではないか。「自社の業務委託先等において問題が発生した場合」が、自社の社会的信用の毀損につながるだけでなく、法的な責任追及が自社にも及ぶものを、他とは明確に書き分けることなどにより、問題となる場面が分かりやすくなるように整理することが適当と考える。また、海外で問題となった事例に関して、日本的な考え方の枠内だけで考えていると、対応を誤り、企業価 	<ul style="list-style-type: none"> 原則6は、今日の産業活動の実態を踏まえた重要なメッセージであり、多くの上場会社にあてはまると考えています。ご指摘のように、法的な責任を負う場合及び社会的な責任を踏まえた対応が求められる場合の双方を含みます。いずれの場合も、日頃からサプライチェーン全体を展望し、先を読んで危機に備えておくことが重要であり、こうしたことによりリスクが顕在化した際に、迅速かつ的確な対応をとることが可能になるものと考えられます。

番号	コメントの概要	コメントに対する考え方
	<p>値の毀損につながりかねないことについて警鐘を鳴らすなどの対応をすることも、適当かもしれない。</p>	
58	<ul style="list-style-type: none"> 原則6において「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。」との記載があるが、サプライチェーンの関係に限らず、業界横断的な不祥事予防の対策も重要と考える。 	<ul style="list-style-type: none"> 解説 1-2 でも業界慣行の点検について謳っているところです。自社だけでは解決できない課題について、ご指摘のような取組みが必要となる場面もあり得ると考えます。
59	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンのリスク管理においては、特に ESG（環境・社会・統治）の問題が顕在化することが多いので、ESG をキーワードとして挿入しておくべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> ESG の目標や規範に著しく違背することは不祥事となり得ると考えられますが、本プリンシプルでは不祥事全般を対象としていることから、特に ESG を取り出している言及はしておりません。
60	<ul style="list-style-type: none"> 原則6の事例との関連で、解説にリスクの記載、例えば英国の 2016 年現代版奴隷労働防止法や、米国のドット・フランク法に基づく紛争鉱物開示規制などを例示して、販売法人進出時に調査を行うことや外部の法律情報サービスなどを活用してリスク予防の取組みを行うことを明記することが望ましい。 	<ul style="list-style-type: none"> 本プリンシプルにおいて、全体を通じてリスク管理について記載していますが、そのための具体的な手段を全て述べるものではありません。 具体的なリスクについては、個々の上場会社によって様々に異なり得るため、各社の実態に即してご検討いただくことが考えられます。
61	<ul style="list-style-type: none"> 原則6において、「努める」とあるが、場合によっては法的義務になることもありうるため、そのことを明記すべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> 原則6においては、法的義務がある場合にはその義務を果たすことは当然の前提とした上で、そうした義務が生じない場合にも、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ことを謳っております。
62	<ul style="list-style-type: none"> 原則6及び解説において、仕入先・販売先等を巻き込んだ不祥事である循環取引も念頭に置いた内容とすべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> 原則6は、委託・受託の契約などより幅広く形成されているサプライチェーンにおいて、その全体像と自社の役割等を意識していただくことが目的の1つです。ご指摘のような点も不祥事予防には効果的であると思われませんが、各社の実態を踏まえ、各社のご判断で取り組んでいただくべきものと考えており
63	<ul style="list-style-type: none"> 商取引においては、常に「最終顧客」の存在を確認することが大事であることを、さらに強調すべきである。 	

番号	コメントの概要	コメントに対する考え方
		ます。

※上記のほか、用語・表記等に関するご意見もいただいておりますが、いずれも貴重なご意見として検討の参考とさせていただきました。

提出者：1～4, 11, 12, 18, 21～25, 29, 30, 33, 37～39, 44, 45, 47～50, 55, 57＝第一東京弁護士会 総合法律研究所 会計・監査制度研究部会 有志、2, 4, 26～28, 31, 34, 41, 42, 52, 53, 63＝不正の早期発見研究会 有志、6, 7, 10, 16, 19, 36, 51, 61, 62＝日本内部監査協会、5, 8, 24＝長島・大野・常松法律事務所 有志、7, 13, 17, 43, 58＝PwC アドバイザリー合同会社 フォレンジックサービス、1～4, 9, 14, 15, 20, 32, 34, 35, 40, 46, 54, 56, 59, 60＝個人

以 上