

【表I 最近の企業不祥事の概要】

企業名	事案の概要	問題点
<p>A. 三菱マテリアル (2017.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ会社による不適合品の試験データ書き換え ・JIS規格、顧客の要求仕様に不適合な検査の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ①規格順守に対する意識の低さ ②「受注」「納期」偏重の姿勢 ③製品担当者に対するプレッシャー ④縦割り組織の弊害：製品ごと、製造部門と他部門 ⑤統制環境（企業風土）の著しい劣化：多数の不正行為、昇進・昇格基準の形骸化、牽制不在の人事異動 ⑥従来の慣行への安易な依拠 ⑦子会社管理上の問題：管理の甘さ、自社の検証不足
<p>B. 日産自動車 (2017.9)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・完成検査員でない補助検査員が完成車の検査を実施 ・完成検査員が補助検査員に印鑑を貸与、完成検査票に押印する事例あり ・取り交わした製品仕様に適合していない製品の検査データ書き換え 	<ul style="list-style-type: none"> ①昼夜二交代制による完成検査員の人員不足 ②完成検査制度に関する規範意識の鈍麻 (補助検査員も技能に習熟しており問題なしと認識) ③任命基準書と実態の乖離 ④品質保証部・課長等上位者の認識不足 ⑤内部監査逃れと監査側の見過ごし（内部通報なし）
<p>C. 神戸製鋼所 (2017.8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・アルミ・銅事業部門による顧客との間で取り交わした製品仕様に適合していない製品の検査データの書き換え 	<ul style="list-style-type: none"> ①収益評価に偏った経営と閉鎖的な組織風土 ②バランスを欠いた工場運営：生産・納期優先の風土、閉鎖的な組織（人の固定化） ③不適切行為を招く不十分な品質管理手続き ④契約に定められた仕様の順守に関する意識の低下 ⑤不十分な組織体制：監査機能の欠如、本社による品質ガバナンス機能の弱さ

<p>D. ヤマト ホールディングス (2018.6)</p>	<p>・子会社ヤマトホームコンビニエンスが、引越事業において組織ぐるみで引越料金を過大請求</p>	<p>①商品内容に関する教育の不備・マニュアル・作業フロー等がない、新入社員への教育を実施せず等 ②約款・契約に対する意識等の不足 ③ 法人契約締結ルール不備と引越事業に係る社内配分 ルールの偏頗性 ④ 業績不振と給与水準の低位さから業績インセンティブ等を受給しようとの意識が働いた ⑤ 会社組織上の問題：引越事業の管理・運営に関する本社の責任部署 の不存在、統括支店への権限移譲による問題事象の横展開意識の欠 如、法務.CSR部署の弱体 ⑥ 内部通報制度、内部監査の機能不備</p>
<p>E. スルガ銀行 (2018.8)</p>	<p>・シェアハウスローンを含む収益不動産ローンにおける債務者・物件関係資料の 偽装 ・抱き合わせ販売等行員が関与する不正行為、その温床を醸成する行為</p>	<p>①審査体制の問題：融資基準や審査体制の問題点を意識していたが 経営者・部内で共有されず ②営業の問題：トップダウン方式の高い営業目標、拠点長への強度のプレッシャー ③効率性指向とチャネルへの依存：書類は業者から徴求する、審査条件の業者への暴露等 ④内部監査体制の問題：形式的・外形的な内部監査 ⑤統制環境（企業風土）の著しい劣化：多数の不正行為、昇進・昇格基準の形骸化、牽制不在の人事異動 ⑥ガバナンスの問題：取締役会、経営会議の位置づけ等組織構築の問題、取締役会の機能不全、社外取締役への伝達を怠っているなど監査役職務遂行の問題</p>

【注】本表は、各社の第三者委員会報告書から筆者作成