

# 不祥事防止カギは子会社

## 大手企業が管理手法を模索

多数の子会社を抱える大手企業が、その管理手法を模索している。子会社で不祥事が起きる例が多いため、免震装置のゴムが国の性能基準を満たしていなかった東洋ゴム工業でも、同装置を製造・販売していたのは子会社だった。法律も社会も、従来以上にグループの管理徹底を求める傾向があり、企業は「リスクは細部に宿る」と危機感を強めている。

(編集委員 渋谷高弘)

### 花王 担当役員に「横串報告」

「今日の注意情報は何だろう」。花王で法務、共有、支援する仕組みでコンプライアンス(法令順守)部門を統括する杉山忠昭執行役員は、出社すると相談対応支援・解析システム「エコー」を確認するのが日課だ。消費者から寄せられた意見や苦情に目を通す。特に気になるのが、100%子会社であるカネボウ化粧品の情報だという。

2011年秋、カネボウ化粧品的美白クリームを塗った顧客から「白斑ができた」との苦情が寄せられた時、花王側は気付くのが遅れた。「カネボウにも同じシステムを導入していたが、同社の自主性を重んじる意味も

あって、花王側が情報を証の部門を花王に取り込み、14年夏には研究部門も統合した。昨年からは主要子会社の法務、会計、研究開発、品質保証などの部門長に新たな報告義務を課した。従来の子会社トップ向け報告に加え、花王の



子会社の管理不備は親会社に重大な影響をもたらす(4月の記者会見で謝罪する東洋ゴムの役員)

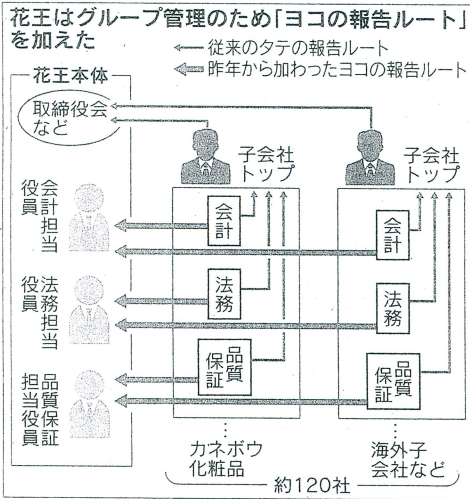
担当役員にも定期的に取り組みにしている。子会社で不祥事が起きる例が多いため、免震装置のゴムが国の性能基準を満たしていなかった東洋ゴム工業でも、同装置を製造・販売していたのは子会社だった。法律も社会も、従来以上にグループの管理徹底を求める傾向があり、企業は「リスクは細部に宿る」と危機感を強めている。

(編集委員 渋谷高弘)

13年に本社と一部海外拠点で始めたのは、課単位で社員が日常業務について疑問やリスクを思い付くままにぶつけあう「コンプライアンス・ディスカッション」。話がしやすいよう、直接の管理職以外が司会を務める。

「ボトムアップと合わせて重層的にリスクをエックできる」朝谷純一(内部統制担当執行役員)は、基本動作や知識の抜上げが判明する。今年度、アジア太平洋地域の拠点まで広げる予定だ。ボトムアップの手法で情報を集め、本社のコンプライアンス委員会での議論に役立てている。

一方、トップダウンの手法を加えたのがエーザイ。「アクリフーズ(現マルハニチロ)の農薬混入問題、ベネッセコーポレーションの個人情報漏洩問題が深刻だ。我が社は大丈夫か」。内藤晴夫最高経営責任者(CEO)が発した疑問の声をきっかけに昨年10月、リスク管理の視野を広げる仕組みをつかった。全社横断担当の執行役でつくる会議体「リスク管理プロジェクト」だ。



トク

### 改正会社法 5月施行

5月施行の改正会社法は、親会社の取締役会に子会社や海外拠点を含めた連結ベースの内部統制システムを構築する義務を課することを条文に明記した。これまで同法施行規則で定めていた内容を格上げした。取締役は従来以上に、裁判などで子会社や海外法人の不祥事責任追及を受けやすくなる。

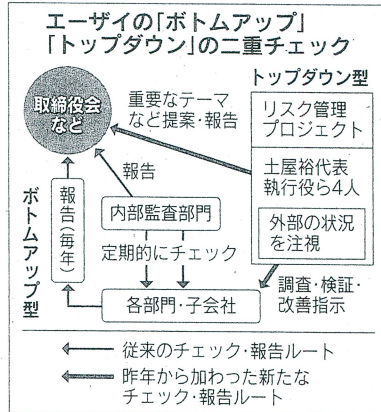
### 取締役の責任重く

### 専門家「形だけ」に警鐘

近年、大手企業の不祥事が多くが子会社、海外拠点絡みだからだ。例えば東洋ゴムの免震ゴムのデータ改ざんは売上高で全体の0.2%にすぎないが、各子会社に特有なカルテルの多くも海外で摘発されている。

「グループ会社管理で一番やってはいけないのは、親会社の重厚な仕組みをそのまま持ち込む」と、国広弁護士は指摘する。分厚い規定集を配

### エーザイ 他社の事例教訓に



「ボトムアップと合わせて重層的にリスクをエックできる」朝谷純一(内部統制担当執行役員)は、基本動作や知識の抜上げが判明する。今年度、アジア太平洋地域の拠点まで広げる予定だ。ボトムアップの手法で情報を集め、本社のコンプライアンス委員会での議論に役立てている。

一方、トップダウンの手法を加えたのがエーザイ。「アクリフーズ(現マルハニチロ)の農薬混入問題、ベネッセコーポレーションの個人情報漏洩問題が深刻だ。我が社は大丈夫か」。内藤晴夫最高経営責任者(CEO)が発した疑問の声をきっかけに昨年10月、リスク管理の視野を広げる仕組みをつかった。全社横断担当の執行役でつくる会議体「リスク管理プロジェクト」だ。

エーザイは10年前から各部門の執行役や国内外50社弱の部門長1000人が、1年に1回、各部門のリスクと対策を自己点検するボトムアップ型の点検を実施している。重要テーマは内部監査部門もチェックする。これに加えてトップダウン型を始めたのは、視点が内向きになりがちなグループ会社統制の「外」への感度を高めるためだ。ボトムアップと合わせて重層的にリスクをエックできる「朝谷純一(内部統制担当執行役員)は、基本動作や知識の抜上げが判明する。今年度、アジア太平洋地域の拠点まで広げる予定だ。ボトムアップの手法で情報を集め、本社のコンプライアンス委員会での議論に役立てている。」