資料3

第25回事務局参考資料
（監査の信頼性の確保／内部統制・リスクマネジメントについて）

令和3年3月9日
金融庁

（1）総論

（1）コーポレートガバナンス・コードにおける内部統制・リスクマネジメントに関する記載

コーポレートガバナンス・コードより抜粋

【基本原則４ 】
上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、
(1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
(2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
(3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと
をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

【原則４－３. 取締役会の役割・責務(3)】
取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。また、取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。

補充原則
４－３④ コンプライアンスや財務報告に係る内部統制や先を見越したリスク管理体制の整備は、適切なリスクテイクの裏付けとなり得るものであるが、取締役会は、これらの体制の適切な構築や、その運用が有効に行われているか否かの監督に重点を置くべきであり、個別の業務執行に係るコンプライアンスの審査に終始すべきではない。

【原則４－４. 監査役及び監査役会の役割・責務】
監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。
また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。

補充原則
４－４① 監査役会は、会社法により、その半数以上を社外監査役とすること及び常勤の監査役を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせて実効性を高めるべきである。また、監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保すべきである。

（1）コーポレートガバナンス・コードにおける内部監査部門との連携に関する記載

コーポレートガバナンス・コードより抜粋

【原則４－13. 情報入手と支援体制】
取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。
また、上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。
取締役会・監査役会は、各取締役・監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきである。

補充原則
４－13③　上場会社は、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。

【原則３－２. 外部会計監査人】
外部会計監査人及び上場会社は、外部会計監査人が株主・投資家に対して責務を負っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を行うべきである。

補充原則
３－２②　取締役会及び監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。
（ｉ）高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保
（ii）外部会計監査人からCEO・CFO等の経営陣幹部へのアクセス（面談等）の確保
（iii）外部会計監査人と監査役（監査役会への出席を含む）、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保
（iv）外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立

（1）会社法における内部統制システムに係る体制整備の規律

□ 会社法上、取締役会による決定が求められる、いわゆる内部統制システムに係る体制の整備には、企業集団も含まれる。

会社法
（取締役会の権限等）
第三百六十二条　取締役会は、すべての取締役で組織する。
2・3　（略）
4　取締役会は、次に掲げる事項その他の重要な業務執行の決定を取締役に委任することができない。
一～五　（略）
六　取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備
七　（略）

2014年改正により法律レベルでの規定に

会社法施行規則
（業務の適正を確保するための体制）
第百条　法第三百六十二条第四項第六号に規定する法務省令で定める体制は、当該株式会社における次に掲げる体制とする。
一　当該株式会社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
二　当該株式会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
三　当該株式会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
四　当該株式会社の使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
五　次に掲げる体制その他の当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
イ　当該株式会社の子会社の取締役、執行役、業務を執行する社員、法第五百九十八条第一項の職務を行うべき者その他これらの者に相当する者（ハ及びニにおいて「取締役等」という。）の職務の執行に係る事項の当該株式会社への報告に関する体制
ロ　当該株式会社の子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
ハ　当該株式会社の子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
ニ　当該株式会社の子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
2・3　（略）

（1）経済産業省のグループガイドラインの概要

□ 経済産業省のCGS研究会（座長：神田秀樹学習院大学教授、事務局：経済産業政策局 産業組織課）より、2019年6月28日に公表された、「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（グループガイドライン）の概要は以下のとおり。

グループ設計	➢ グループとしての中長期的な企業価値向上と持続的成長を実現するために合理的な在り方が検討されるべき。
事業ポートフォリオマネジメント	➢ 自社にとってのコア事業を見極め、その強化のためのM&Aとノンコア事業の整理を通じ、コア事業に対する経営資源の集中投資を戦略的に行うことが重要。
内部統制システム	➢ 親会社の取締役会は、グループ全体の内部統制システムの構築・運用について適切な監視・監督をする責務を負う。 ➢ いわゆる「3線ディフェンス」の導入・整備及び適切な運用の在り方が検討されるべき。その他、有事対応にも言及。
子会社経営陣の指名・報酬	➢ 親会社の取締役会及び指名委員会・報酬委員会においては、例えば、主要な完全子会社の経営トップを審議対象とすることが検討されるべき。
上場子会社に関するガバナンス	➢ 親会社は、子会社として上場を維持する合理的理由やガバナンス体制の実効性確保について、取締役会で審議し、投資家に対して情報開示を通じて説明責任を果たすべき。 ➢ 上場子会社は、独立社外取締役の比率を高めること（1/3以上や過半数等）を目指すことが基本である（注）。 （注）これが直ちに困難な場合においても、重要な利益相反取引については、独立社外取締役（又は独立社外監査役 ）を中心とした委員会で審議・検討を行う仕組みを導入することが検討されるべき

（1）英国のコードにおける監査、内部統制・リスクマネジメントの規律

□ 英国のコーポレートガバナンス・コードでは、監査や内部統制・リスクマネジメントについて独立の章を設け、これらの事項に関する**取締役会や監査委員会の役割等**に言及している。

コードの構成

第１節　取締役会のリーダーシップ及び会社の目的
第2節　責任の分担
第3節　構成、後継者及び評価
第４節　**監査、リスク及び内部統制**
第5節　報酬

内部統制・リスクマネジメント等に関する原則・条項

○取締役会は、内部監査及び外部監査機能の独立性と実効性を確保するために、正式かつ透明性のある方針及び手続を構築すべきであり、財務及び記述式ステートメント（narrative statement）の完全性を充実させるべきである。（原則M）

○取締役会は、マネジメントリスクの手続を構築し、内部統制フレームワークを監視し、企業が長期的な戦略目標を達成するための主要なリスクの性質・範囲を決定すべき。（原則O）

● 取締役会は、最低3名の、又は小規模会社では2名以上の、独立非業務執行取締役から構成される**監査委員会を設置すべき**である。取締役会議長は、監査委員を兼務すべきではない。取締役会は、少なくとも1名の監査委員が、最近において財務に関する経験を有するべきである。監査員会は、全体として、会社が事業を行うセクターに関連する能力を有するべきである。（条項24）

● **監査委員会の主要な役割及び責任**には、以下を含むべきである。（条項25）
- （略）会社の内部財務統制、内部統制・リスク管理システムをレビューすること
- 内部監査機能の実効性を監督及びレビューすること、又は、それが存在しない場合には、毎年、その必要性を検討し、取締役会に対して勧告を行うこと（略）

● 取締役会は、新たに生じた会社のリスクに関する厳格な評価を実施すべきである。取締役会は、年次報告書において、新たに生じたリスク及びこれらがどのように管理され、軽減されるかの説明を含め、評価が完了したことを確認すべきである。（条項28）

● 取締役会は、**リスクマネジメント及び内部統制システムについて、少なくとも年１回、監視し、その実効性をレビューし、年次報告書で当該レビューについて報告すべき**である。監視及びレビューは、財務、オペレーション及びコンプライアンスに関する統制を含む、すべての重要な統制を網羅すべきである。（条項29）

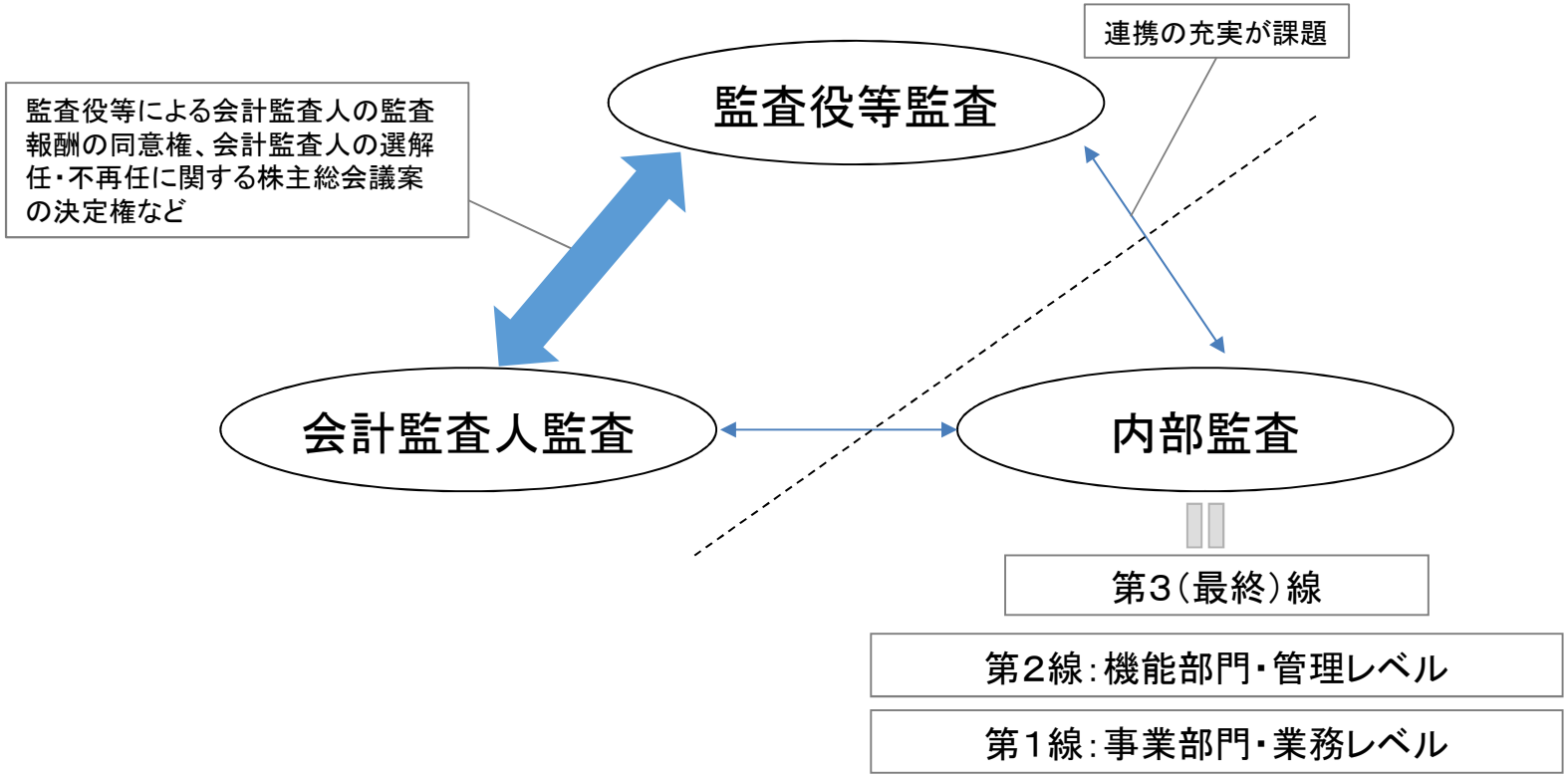
（注）英国では、コードの他に、内部等統制・リスクマネジメント及び監査委員会に関するベストプラクティスを示すガイダンスを公表している（「Guidance on Audit Committees」（2016年）、「Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting」（2014年））。

（2）監査役等監査と内部監査の連携

（2）三様監査及び3線モデル

- 内部統制においては、第1線（業務部門）、第2線（管理部門）、第3線（内部監査部門）がそれぞれ独立して有効に機能する必要がある。
- 監査役等と内部監査部門との連携については、必ずしも法的に担保されておらず、監査役会等がその責務を実効的に果たし、企業価値の向上に資するという視点では、監査役等と内部監査部門の連携は益々重要になってきている、との指摘がある。

三様監査及び3線モデルの関係性



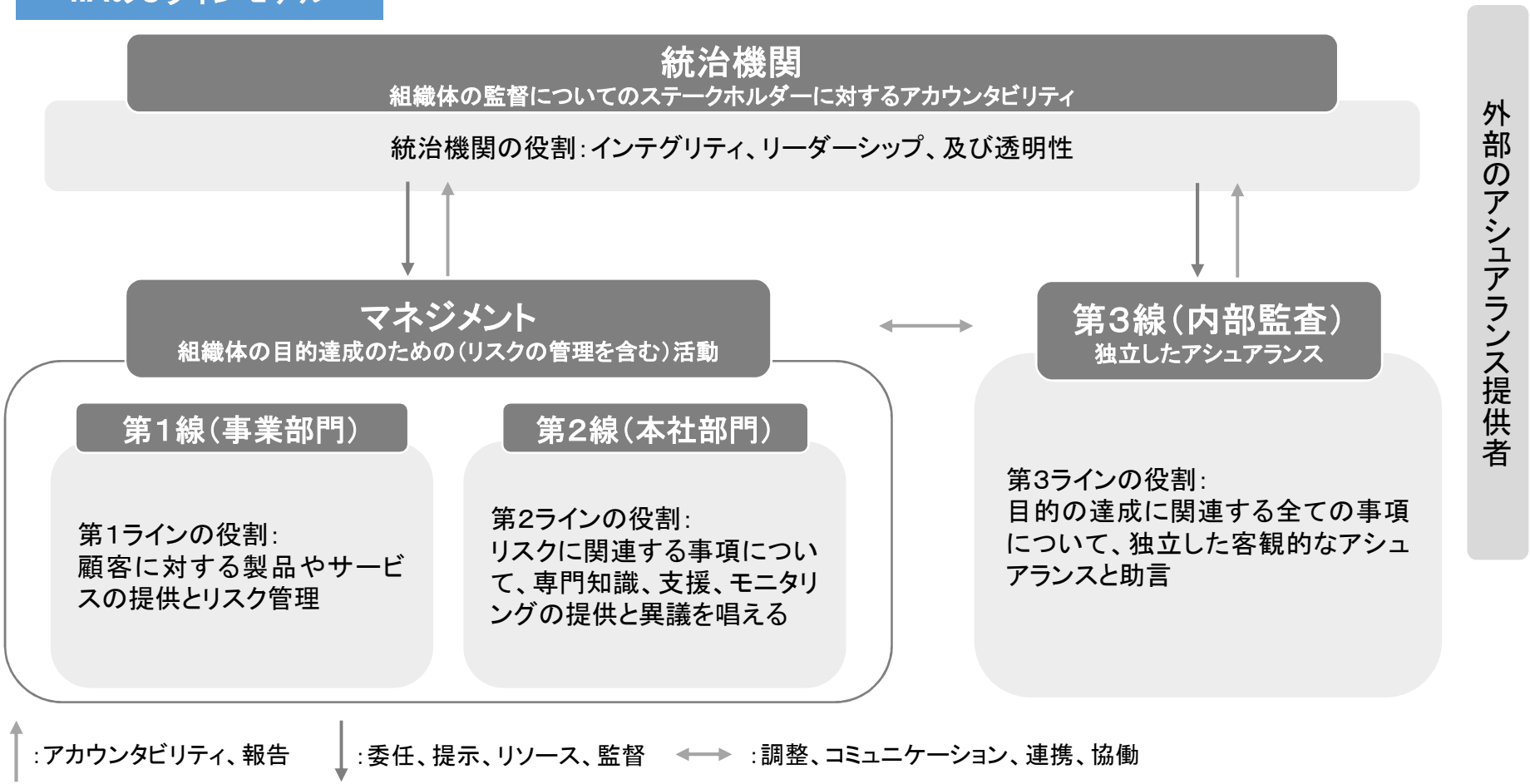
（注）三様監査：監査役等による監査、会計監査人による監査、内部監査部門による監査。

（出所）公益社団法人日本監査役協会監査法規委員会「監査役等と内部監査部門の連携について」（2017年1月13日）を参考に金融庁作成

（2）3線モデルの概要

- 内部監査人協会（The Institute of Internal Auditors：IIA）は、2020年7月、「**IIAの3ラインモデル（Three lines model）－3つのディフェンスラインの改訂**」を公表。
- 当該改訂版では、リスクマネジメントが、**「ディフェンス」と価値の保全の問題だけでなく、目標の達成と価値の創造に貢献することにも焦点**を当てている。

IIAの3ラインモデル



（出所）IIA「IIAの3ラインモデル―3つのディフェンスラインの改訂」より金融庁作成

（2）内部監査部門の体制

□ いずれの機関設計においても、内部監査部門は社長に直属している場合が最も多く、取締役会又は監査役会・監査委員会等に直属する場合は3.1%～17.1%となっている。

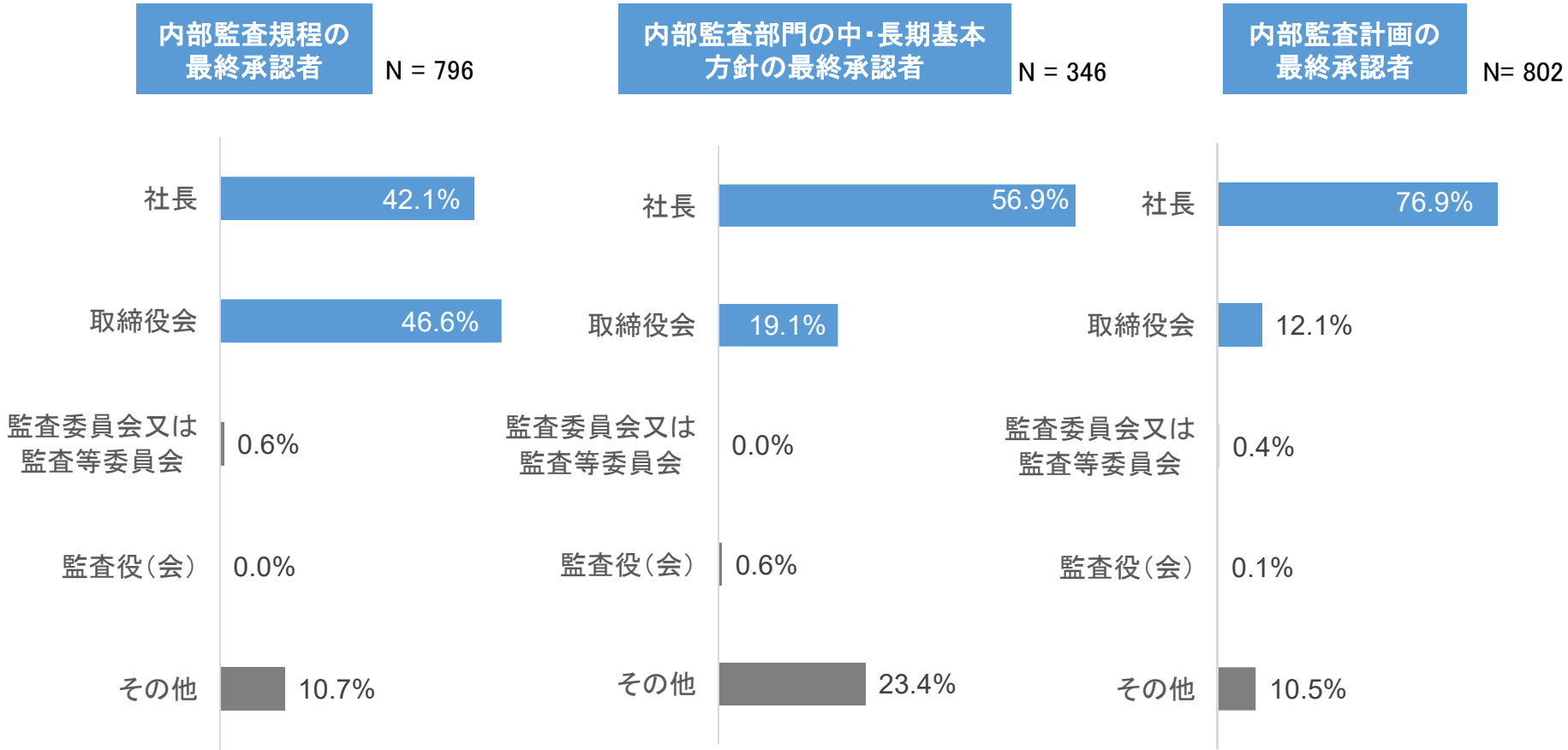
内部監査部門の組織上の位置づけ

上段：社数 下段：%	監査役会 設置会社	監査等委員会 設置会社	指名委員会等 設置会社
社長に直属	1,097 **83.2%**	383 **81.1%**	22 **62.9%**
その他の業務執行取締役に直属 ／その他の執行役に直属している	108 8.2%	20 4.2%	5 14.3%
執行役員の直属（業務執行取締役であるが執行役員として式命令権を有する場合も含む）	57 4.3%	14 3.0%	―
取締役会に直属	32 **2.4%**	33 **7.0%**	0 **0.0%**
監査役（会）等（注1）に直属	0 **0.0%**	0 **0.0%**	4 **11.4%**
執行側と監査役（会）等の両方に直属	9 **0.7%**	14 **3.0%**	2 **5.7%**
その他	15 1.1%	8 1.7%	2 5.7%
回答社数	1,318	472	35

（注1）監査等委員会、監査委員会等を含む。以下本頁において同様。
（注2）公益社団法人日本監査役協会が協会会員に対し、2020年1月15日～2月4日の期間でインターネット調査を実施。表は上場企業のデータを集計したもの。
（出所）公益社団法人日本監査役協会「役員等の構成の変化などに関する第20回インターネット・アンケート集計結果」（2020年5月18日）より金融庁作成

（2）内部監査規程等の最終承認者

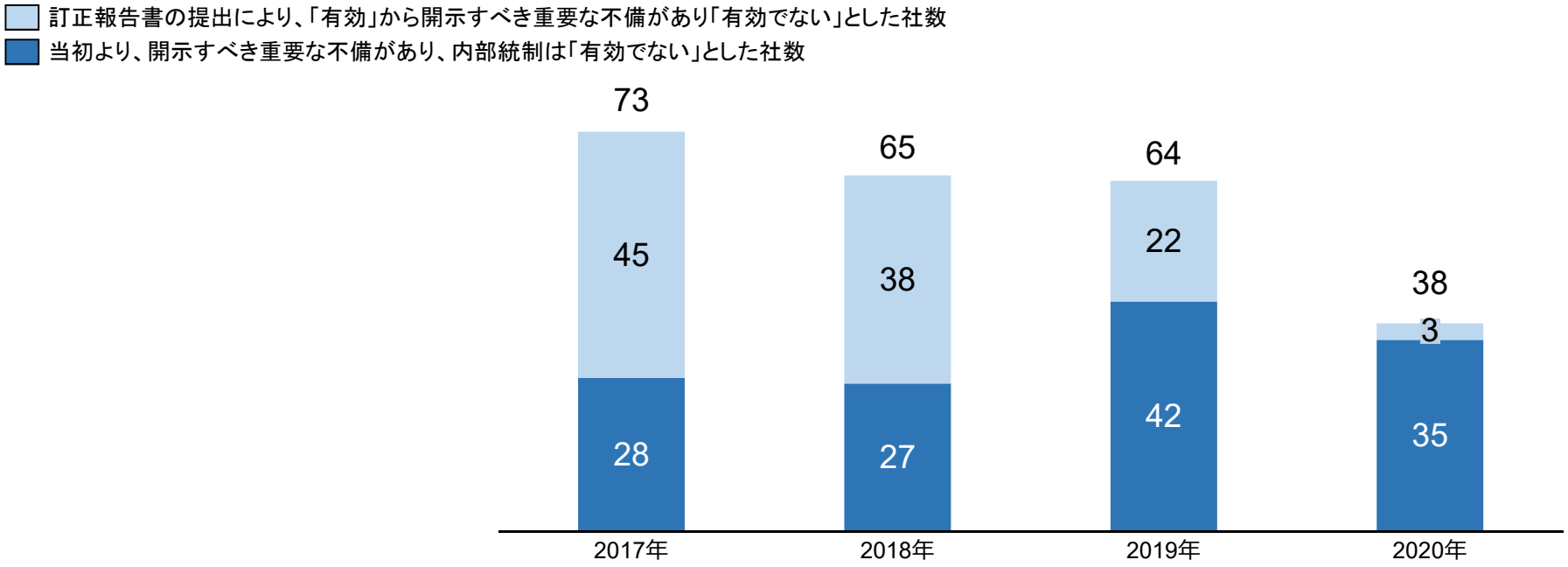
- 内部監査規程の最終承認者については、「社長」とする例と「取締役会」とする例が、全体の42.1%と46.6%をそれぞれ占めている。
- 内部監査部門の中・長期基本方針の最終承認者、内部監査計画の最終承認者については、「社長」とする例が、全体の56.9%と76.9%をそれぞれ占めている。



（注）母数は、内部監査部門を組織上、社長直属としていると回答した企業のうち、内部監査規程／中・長期基本方針／内部監査計画の最終承認者について回答した社数。
（出所）一般社団法人日本内部監査協会「第19回監査総合実態調査（2017年監査白書）」に基づき内部監査協会が整理したデータより金融庁作成

（2）訂正内部統制報告書の提出状況の分析

- 金融商品取引法上の内部統制報告制度については、**内部統制報告書の提出者の98%超が財務報告に係る内部統制を「有効」**と評価している一方、当初の報告時点では**「有効」との評価であったが、後日、訂正有価証券報告書等の提出を契機として、「有効でない」との評価に訂正するケース**が一定数存在。



	2017年	2018年	2019年	2020年
内部統制報告書提出社数（①+②+③）	3,658	3,710	3,750	3,785
①内部統制は「有効」であるとした社数（割合）	3,629（99.2%）	3,681（99.2%）	3,708（98.9%）	3,750（99.1%）
②当初より、開示すべき重要な不備があり、内部統制は「有効でない」とした社数	28	27	42	35
③内部統制の評価結果を表明できないとした社数	1	2	0	0
訂正報告書の提出により、「有効」から開示すべき重要な不備があり「有効でない」とした社数	45	38	22	3

（出所）2017年1月～2020年12月までにEDINETに提出された報告書等に基づき金融庁集計

（3） 内部統制・リスクマネジメント

（3）リスクマネジメント等に関するこれまでの議論

現代的なリスクマネジメントの議論が台頭した背景・要因

杉野文俊「企業リスクマネジメントの史的展開に関する一考察」（2009年）

- IT化、グローバリゼーション、事業の再編などの事業環境の変化による**世界的な競争激化**の中で、**企業の経営が価値創造へ大きく傾斜**した
- 世界各国で起きた一連の企業不祥事により、**コーポレートガバナンスの整備が必要**とされた。例えば、英国のターンバル・ガイダンスにより、コーポレートガバナンスの関連においてリスクマネジメントが重要であるとされた

上田和勇「企業価値創造型リスクマネジメント〔第3版〕」（2006年）

- 1970年代以降の国際化の進展による海外競争の発展、1980年代の企業の社会的責任の増大による賠償責任事故の多発化などは、**企業の投機的危険に対する警戒を一段と強くさせる**とともに、例えば製造物賠償責任を付保対象とする製造物賠償責任保険の保険会社による引き受け拒否を招き、**保険管理型による企業危険管理の限界**を明確にした
- 企業による不正や隠蔽といったリスクは現代的リスクの一つの特徴であり、保険対応が不可能なリスク、かつ非金融リスクである。そしてそれは同時に無形資産価値の著しい低下に結びつく特徴を有している。こうした**保険対応が不可能でしかも企業価値の著しい減少を招くリスク発生が新たな現代的リスクマネジメントの必要性**を促している
- （リスクマネジメント概念の変遷について）扱うリスクの対象が、**損失のみを生じさせる**火災、交通事故、製造物責任事故などの**純粋リスクあるいは保険可能なリスク**から、ビジネス・リスクの中の為替リスク、価格変動リスク、信用リスクなどの**金融リスク及びその他の無形資産に関わるリスク**（ブランド価値、評判、知的財産、ユニークなビジネス・プロセス他に関わるリスク）を包含しつつある点等が指摘できる。こうした**リスク環境の変化**は、**伝統的リスクマネジメントに多くの変化の必要性**を促している

英国ターンバル・ガイダンスにおいてリスクマネジメントに焦点が当てられた背景・要因

八田進二監訳「企業価値向上の条件－ターンバル・ガイダンス」（2002年）

- **キャドベリー委員会**の精神は正しかったが、その具体化には問題もあった。企業は、**内部財務統制**について報告するという安易な選択肢を採ることにより、**事業経営と乖離した年次レビュープロセスを創設**することになってしまった
- 統合規範とターンバル・ガイダンスは、こうした事態が各組織にとってプラスになっていないし、また、ガバナンスが強化されるという当初目論まれた効果を充分にもたらすものではない、という認識に立脚している。**より優れたリスク管理を通じて事業業績の向上を図る機会**は、これまでも常に存在していたが、事業を経営することとリスクを管理することの関連性は、ターンバル・ガイダンスによって初めて明らかにされたものであり、同ガイダンスはこのような目的**を念頭において策定**された

（3）リスクマネジメント等に関するこれまでの議論

バーゼル銀行監督委員会「銀行組織における内部管理体制のフレームワーク」（1998年）

- 有効な内部管理統制は、銀行経営にとって必須の要素であり、また銀行組織の安全かつ健全な業務のための基盤になるとして、内部管理体制の評価のためのフレームワークを策定
- 有効な内部管理体制を構築するには、銀行の目的を達成する上で悪影響を与え得る重大なリスクが認識され、継続的に評価されることが必要であり、この評価は銀行及び銀行グループ全体が直面しているリスクを全てカバーすべきであるとする

バーゼル銀行監督委員会「銀行組織にとってのコーポレート・ガバナンスの強化」（1999年） ※ 2006年に改訂

- OECDによりコーポレートガバナンスに関する諸原則が公表されたこと等を踏まえ、委員会の既公表のペーパーの中で取り上げたコーポレートガバナンス関連の問題に注意喚起すること等を目的に策定。内部統制に限らず、広くコーポレートガバナンス関連の論点についての考え方を提示
- （2006年の改訂版では、）取締役会と上級管理職は、取締役会又は監査委員会への報告を可能にするなどの方法により内部監査人の独立性を促進するなど、**リスクマネジメントや内部統制システムに関する問題点を把握する内部監査機能の有効性の高めるための方法**等を提示

バーゼル銀行監督委員会「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」（2010年） ※ 2015年に改訂

- 2007年半ばに始まった金融危機の間にコーポレートガバナンス上の問題（例えば、不適切なリスクマネジメント等）が表面化した状況下で、同1999年・2006年の「銀行組織にとってのコーポレート・ガバナンスの強化」の見直しを実施したもの
- リスクマネジメント及び内部統制については、以下の点に焦点が当てられている
  - 十分な権限、地位、独立性、経営資源及び取締役会へのアクセスを有するリスクマネジメント機能、コンプライアンス機能、内部監査機能を有すべき
  - **リスクは、会社全体および個別事業体双方のレベルにおいて継続的に特定・評価・監視**されるべき
  - リスクマネジメント、コンプライアンス、及び内部統制の基盤は、銀行のリスク特性の変化（当該銀行の成長を含む）及び外部リスク環境の変化に合わせて高度化されるべき　　等
- 取締役会が、内部統制体制に加え、**リスク許容度／リスク選好度**を含む**総合的なリスク戦略及びリスクマネジメント等に係る方針**等について承認し、監視すべきであるとする

金融安定理事会（FSB）「リスクガバナンスに関するテーマレビュー」（2013年）

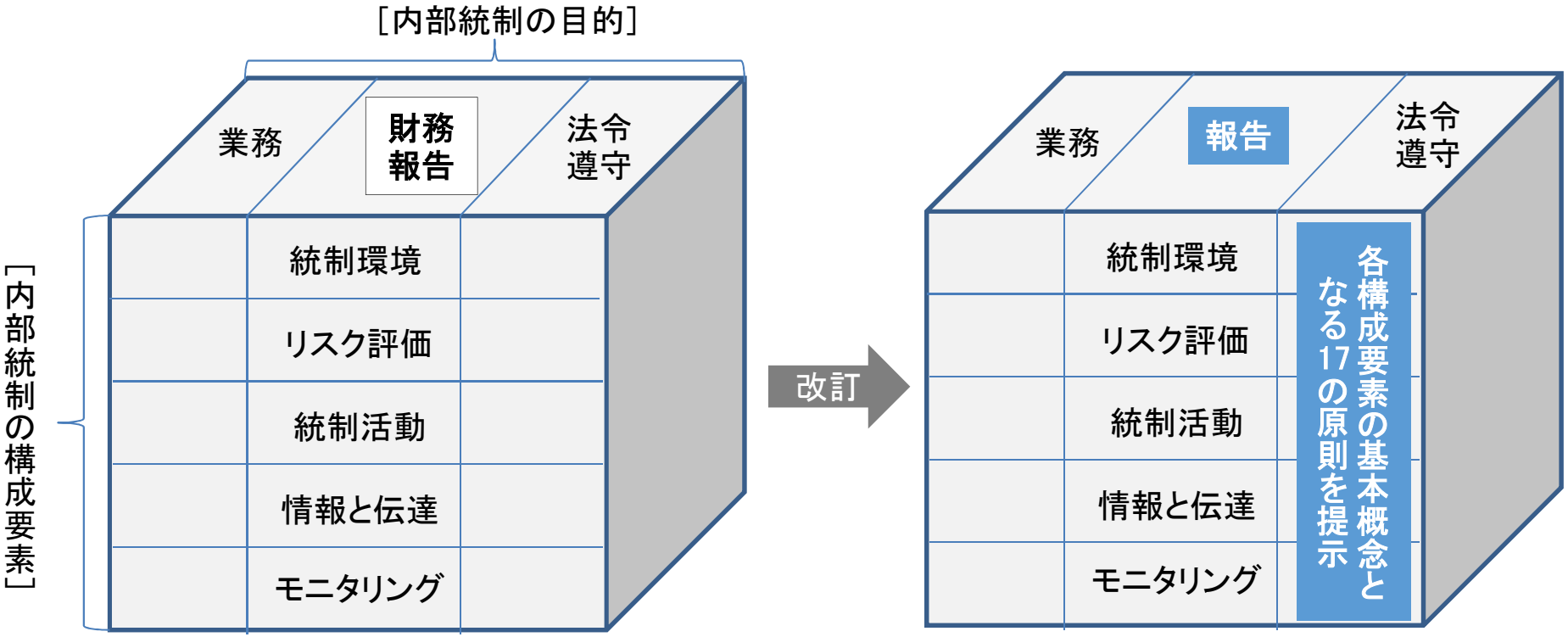
- 金融機関のリスクガバナンスに焦点を当てて、2010年以降の各国の金融機関及び監督当局が高じてきた改善措置を評価。ガバナンス体制については改善がみられるものの、リスクマネジメント機能等について更なる強化が必要とした

（注）当該レビューを受け、上記「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」が改訂。改訂版においては、リスクカルチャー、リスクアペタイト、及びそれらとリスクキャパシティの関係など、リスクガバナンスの重要な構成要素が強調された。

（3）内部統制に関するCOSOフレームワークの概要

- 内部統制に関する国際的なフレームワークを策定する米国COSOは、2013年に**内部統制に関するフレームワーク**を改訂した。
- 改訂版のフレームワーク（「内部統制の統合的フレームワーク」）では、内部統制の目的の1つである「財務報告」を「報告」とし、**財務報告に限らず非財務報告に拡大**した。また、内部統制の各構成要素に関連した基本概念である17の「原則」を提示した。

内部統制の目的と構成要素



（3）全社的リスクマネジメントに関するCOSOフレームワークの概要

- 米国COSOは、2017年、全社的リスクマネジメント（Enterprise Risk Management：ERM)に関するフレームワークを改訂した。
- 当該フレームワークでは、リスクと企業戦略が互いに関係していることを明確化している。

リスクマネジメントの定義

組織が価値を創造し、維持し、及び実現する過程において、リスクを管理するために依拠する、戦略策定並びにパフォーマンスと統合されたカルチャー、能力、実務

リスクマネジメントの構成要素

① ガバナンスとカルチャー
② 戦略と目標設定
③ パフォーマンス
④ レビューと修正
⑤ 情報、伝達及び報告

（注）各構成要素に紐付く形で、20の原則が策定されている。

内部統制との関係

- 内部統制と全社的リスクマネジメントは概念として区別されているが相互に補完している
- リスクマネジメントは、内部統制をより発展させ、より広範な領域をカバーしている

（3）全社的リスクマネジメントのフレームワークの活用例

- 米国COSOは、2018年6月、全社的リスクマネジメントに関するフレームワーク（2017年改訂）の原則を実務に適用するために、様々な業種における具体例を示した「事例の解説篇」を公表。
- 例えば、エネルギー会社における戦略と目標設定の例は以下のとおり。

全社レベルの視点で捉えた目標、ゴール及び許容度の設定例

（注）A社は、全国規模の石油とガスの川下供給企業。同社は従来のガスメーターからスマートメーターへ移行するかを決断する過程にあるという想定

ミッション：A社は、持続可能な費用効果の高い方法で、安全かつ確実に石油と天然ガスを取得し流通する。

ビジョン：地域の石油とガスの最大かつ最も信頼される流通業者であること。

コアバリュー：われわれは常に、顧客、従業員、投資家及び地域社会の利益と期待を十分に考慮して働く。

戦略：費用対効果の高い方法でスマートメーターと請求実務を開発することを通して、ガス需要を管理し、顧客に対して自分で需要を管理できるという透明性とインセンティブを提供する。

リスク選好：A社は、安全性への懸念を高めたり、事業運営に重大な混乱を引き起こしたりしない限り、顧客サービスと業務効率の向上につながるイノベーションを追求する。現行の財務実績に重大な懸念をもたらすようなイノベーションは、顧客の安全リスクが許容できないほど高い場合にのみ検討される。

事業目標（全社レベル）：スマートメーターの導入に適した供給業者を見極める

ゴール：相応しい供給業者を5社見極める

許容度：3社から8社

リスク：適切な経験と能力を備えた供給業者数が限られている可能性

リスク：外国製のメーターが規制要件を満たさない可能性

事業目標（部門レベル）：潜在的な供給業者数を判断するための資格要件を作成する

事業目標（部門レベル）：関心のある供給業者のために要件一覧表と所要時間を提示する

事業目標（部門レベル）：潜在的な投資家にメーターの仕様書と規制基準を提供する

（出所）八田進二ほか訳『COSO全社的リスクマネジメント−戦略およびパフォーマンスとの統合−事例の解説篇』（2018年）より金融庁作成

（4）個別課題

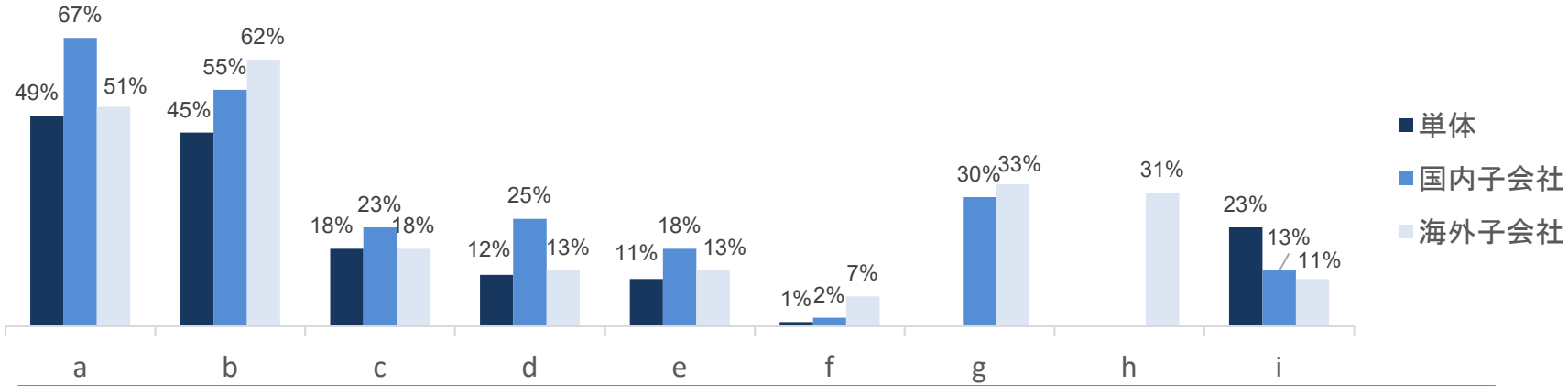
（4）企業における不祥事の発生

□ 過去3年間に企業グループ内で不正が発生したと回答した企業は32%。発生した不正の根本原因として、「属人的な業務運営」や「行動規範等の倫理基準の未整備又は不徹底」等とする回答がある。

過去3年間に企業グループ（単体、国内子会社、海外子会社）のいずれかで不正が発生したか

■ 「不正が発生した」と回答した企業のうち、約45%の企業が、単体企業では不正は発生していないものの、国内子会社又は海外子会社で不正が発生したと回答した。

発生した不正の根本原因 複数回答可



a. 属人的な業務運営
b. 行動規範等の倫理基準の未整備又は不徹底
c. 上司や同僚等に対して意見を言い出しにくい組織風土
d. 会社の忠誠心の低下
e. 業績至上主義
f. 個人業績に連動する割合が大きい社員報酬制度
g. 親会社のコントロール不足（注1）
h. 当該国独自の特殊事情（注2）
i. その他

（注1）国内・海外子会社の保有企業のみ回答
（注2）海外子会社の保有企業のみ回答

（注）調査対象である2018年６月末時点の全上場企業3,699社（REIT、外国企業、日本銀行を除く）のうち、回答のあった429社（回答率11.6%）
（出所（株)KPMG FAS「日本企業の不正に関する実態調査」（2019年３月）より金融庁作成

(4)不祥事事案に対する第三者委員会の報告書による指摘

- 不祥事事案の発生を受けて公表された第三者委員会の報告書では、担当者（部署）に対する上位者からの監督／牽制が機能不全に陥っている例や、社長・CEO等を含む経営陣への牽制が働いていないと指摘されている例がある。
- 第三者委員会に対しては、委員の選定を経営者が行うなど第三者性に不十分な例が見受けられるとの指摘がある。

【担当者（部署）に対する上位者からの監督／牽制が機能不全に陥っている例】

○ 監査部門の独立性の不足等による不十分な情報共有

- 監査部門の人事の独立性の欠如や心理的な圧力等のために、社長直属の内部監査部門、あるいは常勤社内監査役や監査委員が不正会計、重大な不祥事について取締役・監査役会への報告を遅滞／怠り
- 内部監査の調査内容が監査役・取締役に共有されていなかった
  ※　特に社外取締役・社外監査役に情報が融通されない例も見られた

○ 監査役や内部監査部門による形式的な監査

- 法律違反の可能性が指摘されたにもかかわらずフォローアップ監査が行われなかった
- 事業の真のリスクを把握できていなかった
- 専門性をもったスタッフが限定されており、牽制が働かなかった

○ 不祥事に係る重要な事実を担当者（部署）以外が把握・認識していなかった

- 内部通報制度を整備していても使われない／通報をないがしろにしていた

【社長・CEO等を含む経営陣への牽制が働いていない事例】

○ 取締役会の役割発揮が困難な環境

- 経営者が人事を掌握し、牽制が働かない体制が構築されていた
- 早期に不正を探知しつつも、これを隠ぺいしていた

（4）公益通報者保護法の改正

□ 2020年に改正の公益通報者保護法では、事業者に対して、内部通報に適切に対応するための必要な体制の整備等が義務付けられ、内部調査等に従事する者に対し、通報者を特定させる情報の守秘を義務付けた。（注1）中小事業者（従業員数300人以下）は努力義務（注2）公布の日から起算して2年を超えない範囲内において政令で定める日から施行

近年も社会問題化する事業者の不祥事が後を絶たず → **早期是正**により**被害の防止**を図ることが必要

①事業者自ら不正を是正しやすくするとともに、安心して通報を行いやすく

○ 事業者に対し、内部通報に適切に対応するために**必要な体制の整備**等（窓口設定、調査、是正措置等）を義務付け。具体的内容は指針を策定【第11条】
※中小事業者（従業員数300人以下）は努力義務

○ その実効性確保のために**行政措置**（助言・指導、勧告及び勧告に従わない場合の公表）を導入【第15条・第16条】

○ 内部調査等に従事する者に対し、通報者を特定させる**情報の守秘**を義務付け（同義務違反に対する刑事罰を導入）【第12条・第21条】

②行政機関等への通報を行いやすく

○ 権限を有する行政機関への通報の条件【第3条第2号】

（現　行）	（改　正）
信じるに足りる相当の理由がある場合の通報	**氏名等を記載した書面を提出**する場合の通報を追加

○ 報道機関等への通報の条件【第3条第3号】

（現　行）	（改　正）
生命・身体に対する危害	**財産に対する損害**（回復困難又は重大なもの）を追加
（なし）	通報者を特定させる**情報が漏れる可能性が高い場合**を追加

○ 権限を有する行政機関における公益通報に適切に対応するために**必要な体制の整備**等【第13条第2項】

内部通報・外部通報の実効化

③ 通報者がより保護されやすく

○ 保護される人【第2条第1項等】

（現　行）	（改　正）
労働者	**退職者**（退職後1年以内）や、**役員**（原則として調査是正の取組を前置）を追加

○ 保護される通報【第2条第3項】

（現　行）	（改　正）
刑事罰の対象	**行政罰**の対象を追加

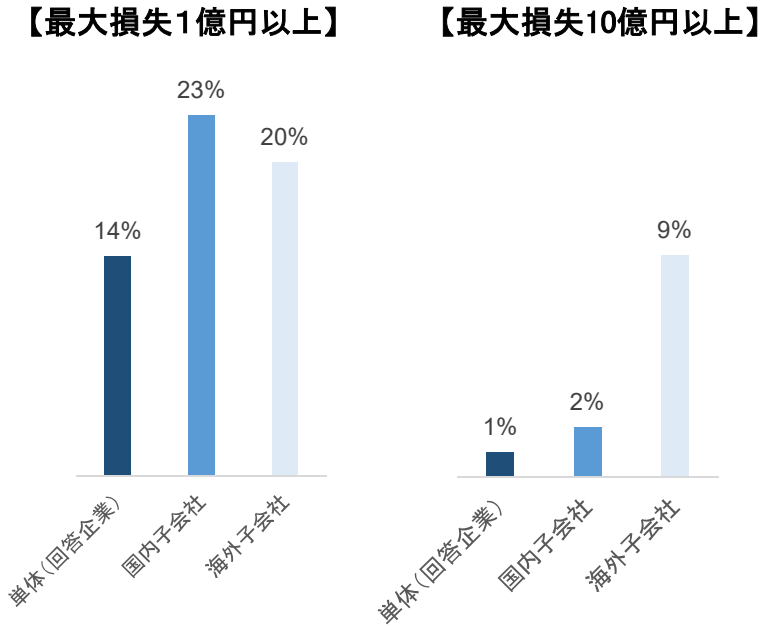
○ 保護の内容【第7条】

（現　行）	（改　正）
（なし）	通報に伴う**損害賠償責任の免除**を追加

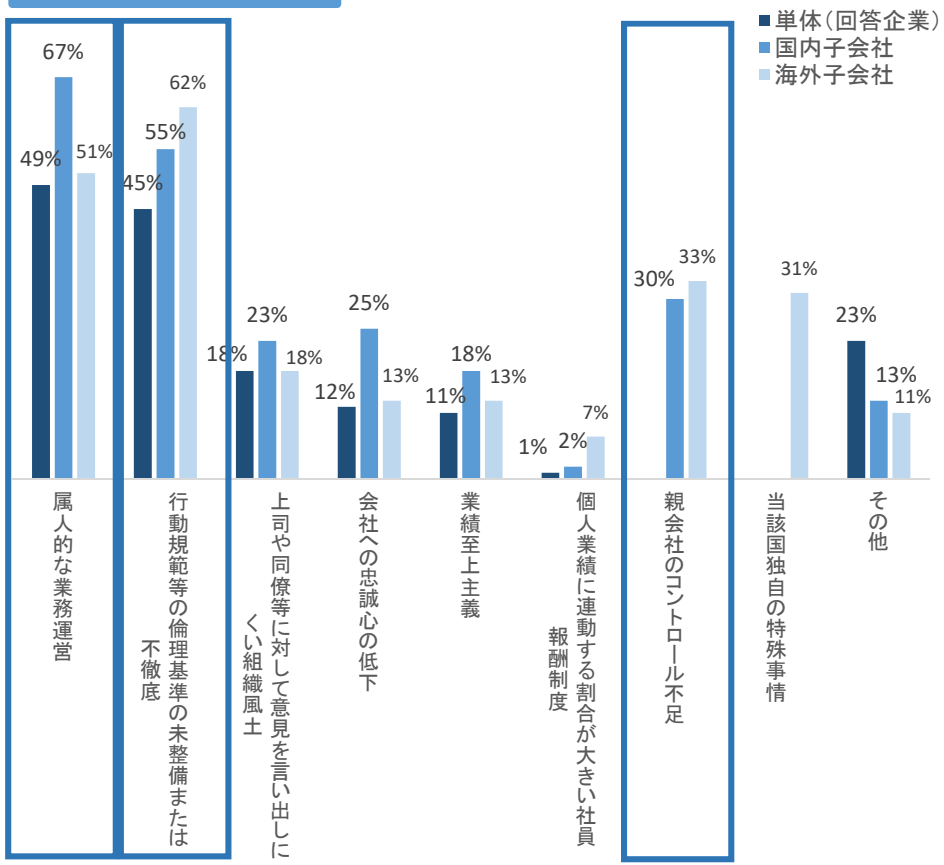
（4）グループ会社における不祥事の発生

- 日本企業の不正に関する実態調査によれば、子会社の所在地が国内であっても海外であっても**子会社における不祥事は損害金額が大きくなる傾向**にある。
- 不祥事の根本原因として、**国内子会社においては「属人的な業務運営」、海外子会社においては「行動規範等の倫理基準の未整備または不徹底」**が最も多く挙げられているデータが存在。また、子会社の不祥事の原因として**「親会社のコントロール不足」**を挙げた会社も国内・海外子会社ともに3割を超える。

不正による損害金額



不正の根本原因



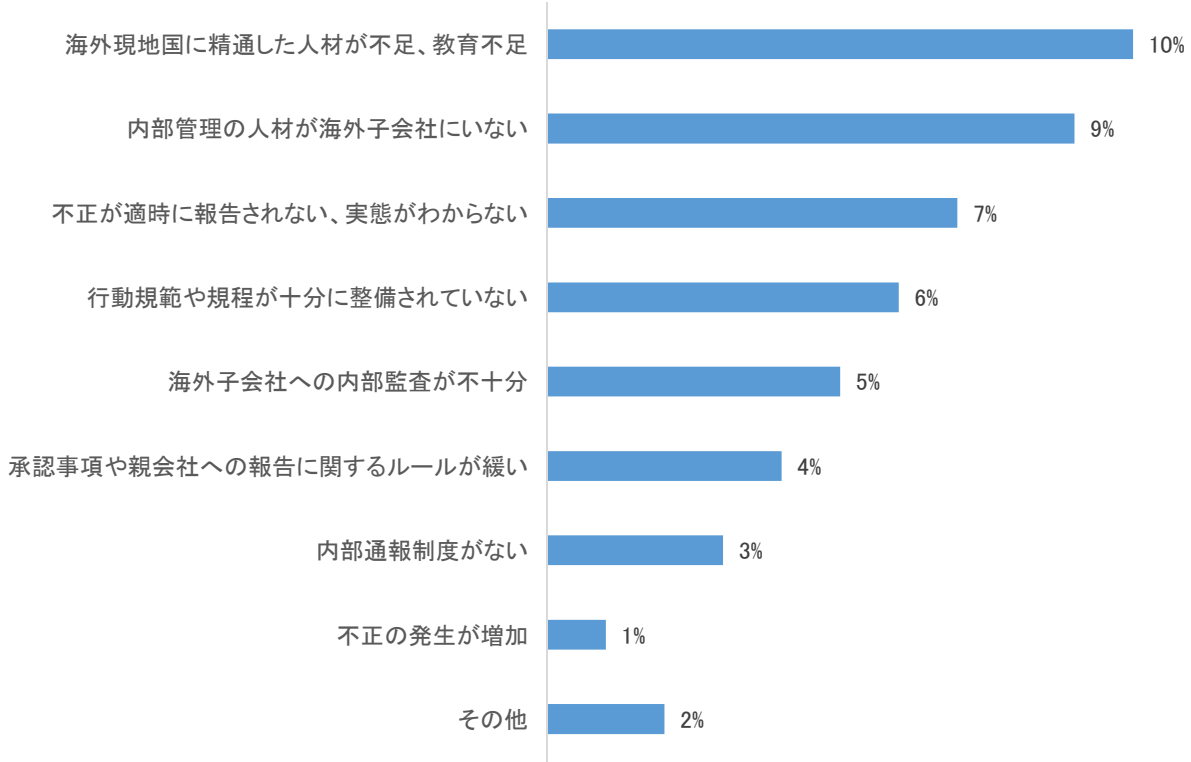
（注） 調査対象である2018年６月末時点の全上場企業3,699社（REIT、外国企業、日本銀行を除く）のうち、回答のあった429 社（回答率11.6%）

（出所）(株)KPMG FAS「日本企業の不正に関する実態調査」(2019年3月)より金融庁作成

（4）海外子会社の管理

- 日本企業の不正に関する実態調査によれば、**海外子会社の管理上、海外現地国に精通した人材が不足している、不正が適時に報告されず実態がわからない、行動規範等が十分に整備されていない**などの課題が指摘されている。
- また、同調査によれば、**海外企業のM&A実施後、3年以内に不正が発見されたと回答した企業は5%**であった。

海外子会社管理の課題　（回答社数：45社）



海外M&A実施後3年以内の不正発見

不正が発見された（海外M&A実施後3年以内）

5%

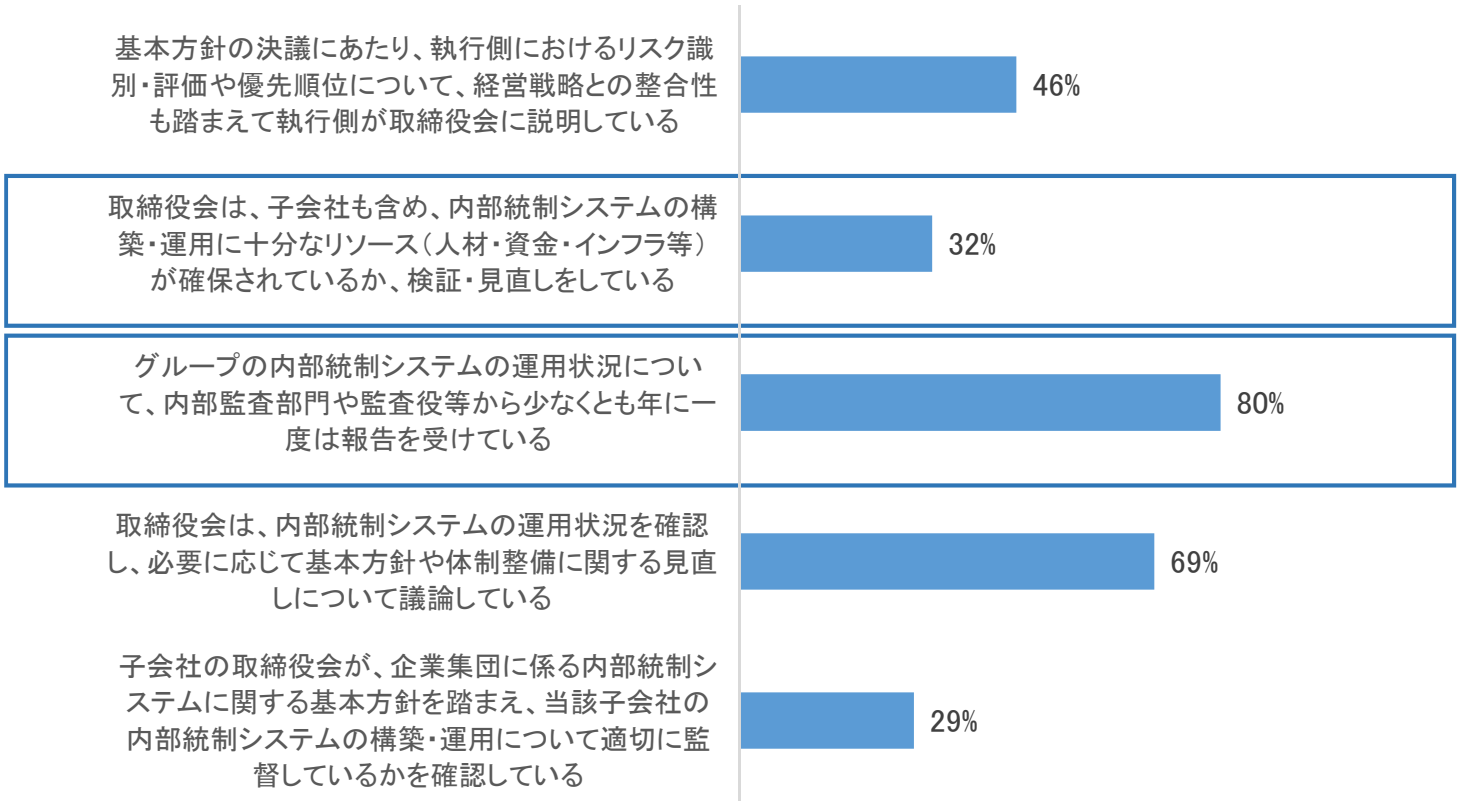
（注）調査対象である2018年６月末時点の全上場企業3,699社（REIT、外国企業、日本銀行を除く）のうち、回答のあった429 社（回答率11.6%）
（出所）（株）KPMG FAS「日本企業の不正に関する実態調査」（2019年３月）より金融庁作成

（4）グループ会社における内部統制システムの構築・運用

□ 親会社の取締役会は、グループの内部統制システムの構築・運用状況について、内部監査部門や監査役等から少なくとも年に一度は報告を受けているとする企業が80%。他方、子会社を含む、内部統制システムの構築・運用に十分なリソースが確保されているかの検証・見直しをしているとする企業は32%存在。

グループの内部統制システムの構築・運用に関し、親会社の取締役会による監督の状況

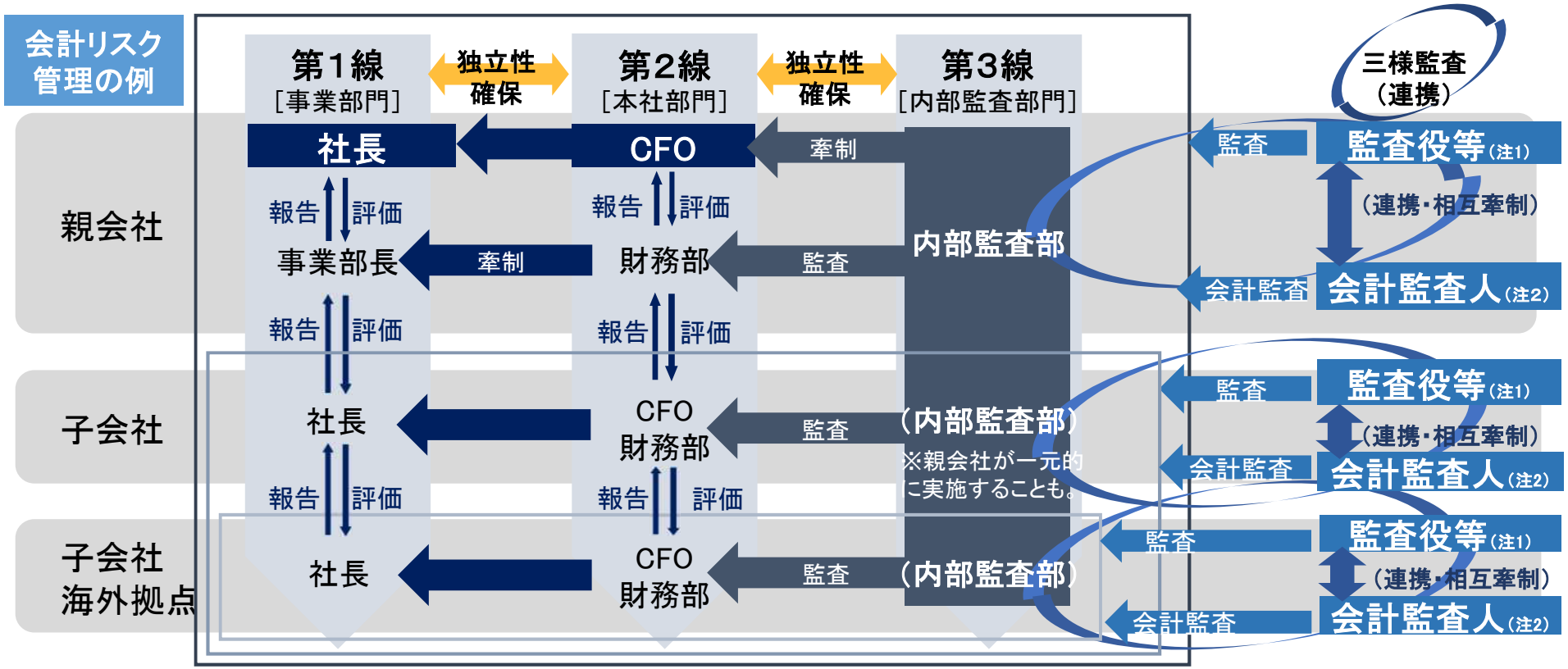
（N=754）



（出所）2018年度産業経済研究委託事業（経済産業政策・第四次産業革命関係調査事業費）（グループ経営におけるコーポレートガバナンスに関する調査）調査報告書（平成31年3月、デロイトトーマツコンサルティング合同会社）より金融庁作成

（4）グループ会社における3線モデルの運用例（イメージ）

- 「内部統制システム」は、コンプライアンスや不正防止にとどまらず、リスク管理の一環であり、「事業戦略の確実な執行のための仕組み」とされている。
- そのための組織モデルとして、3つのラインを実効的に運用するためには、第2線と第3線において人事・業績評価・予算配分等の権限を通じて親子間でタテ串をさし、第1線に対する牽制を働かせることが重要との指摘がある。



（注1）:監査等委員、監査委員の場合も同様。
（注2）:監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社、大会社の場合、設置が必須。（会社法第327条第5項、328条1項・2項）
（出所）経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）」（2019年6月28日策定）より金融庁作成

（4）監査役の候補者・個別報酬額の決定方法に関する調査結果

- 監査役の選任は、会社法上、株主総会に監査役選任議案を提出する場合における監査役会の同意権と、監査役の選任を株主総会議案とすることについての監査役会の提案権が設けられている。
- 監査役の報酬は、会社法上、監査役が2名以上おり、監査役の個別報酬額について定款の定め又は株主総会の決議がないときには、監査役会の協議によりその配分を定めるものとされている。
- 実際には、監査役の候補者及び個別報酬額を執行側が提案している例が大半を占めている。

監査役の候補者の決定方法

	1部上場	2部上場	新興市場
監査役（会）が監査役候補者を提案している	4.2%	4.6%	6.5%
執行側が監査役候補者を提案している	92.6%	88.1%	88.2%
その他	3.3%	7.3%	5.2%

監査役の個別報酬額の決定方法

	1部上場	2部上場	新興市場
執行側は関与せず監査役間の協議で決定している	11.7%	7.6%	11.4%
事前に執行側から個別報酬額案が提示され、その案に基づいて執行側と協議の上、決定している	23.7%	21.2%	26.2%
執行側から提示された個別報酬額で監査役会が決定している	58.0%	64.4%	52.8%
その他	6.6%	6.8%	9.6%

（注）2019年５月27日～６月７日における会員会社である監査役（会）設置会社5,851社のうち、回答のあった2,447社（回答率41.8%）
（出所）公益社団法人日本監査役協会「監査役の選任及び報酬等の決定プロセスについて」（2019年）より金融庁作成

（4）社外役員と投資家の対話の促進

□ スチュワードシップ・コードの再改訂においては、業務の執行に携わらない役員（独立社外取締役・監査役等）と投資家の対話の有益性について言及がなされている。

スチュワードシップ・コードの記載（2020年３月24日再改訂版）

原則４　機関投資家は、投資先企業との建設的な「目的を持った対話」を通じて、投資先企業と認識の共有を図るとともに、問題の改善に努めるべきである。

指針

４－１．　機関投資家は、中長期的視点から投資先企業の企業価値及び資本効率を高め、その持続的成長を促すことを目的とした対話を、投資先企業との間で建設的に行うことを通じて、当該企業と認識の共有[17]を図るよう努めるべきである。なお、投資先企業の状況や当該企業との対話の内容等を踏まえ、当該企業の企業価値が毀損されるおそれがあると考えられる場合には、より十分な説明を求めるなど、投資先企業と更なる認識の共有を図るとともに、問題の改善に努めるべきである。

（注17）　例えばガバナンス体制構築状況（独立役員の活用を含む）や事業ポートフォリオの見直し等の経営上の優先課題について投資先企業との認識の共有を図るために、業務の執行には携わらない役員（独立社外取締役・監査役等）との間で対話を行うことも有益であると考えられる。

（4）監査役・監査委員等の対話への参加

- 投資家との**対話に参加経験がある**と回答した監査役・監査委員等は**6.2%**。
- 監査役や監査委員等が投資家との対話の相手方となることについて、「積極的に対話に参加すべきである」と回答したのは9.9%、「**投資家または執行側から対話への参加を求められた場合には参加してもよい**」と回答した監査役・監査委員等は**77.0%**。

投資家との対話の参加経験

N = 434
（%）

	全体	機関設計		上場区分					資本金			
		監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部上場	東証二部上場	新興市場上場	その他上場	非上場	10億円未満	10～30億円未満	30～100億円未満	100億円以上
あり	27 6.2	22 5.4	5 20.8	20 7.5	2 3.5	3 4.5	－ －	2 6.5	7 6.0	2 1.9	10 8.8	8 7.9
なし	407 93.8	388 94.6	19 79.2	247 92.5	55 96.5	64 95.5	12 100.0	29 93.5	109 94.0	102 98.1	103 91.2	93 92.1
全体	434 100.0	410 100.0	24 100.0	267 100.0	57 100.0	67 100.0	12 100.0	31 100.0	116 100.0	104 100.0	113 100.0	101 100.0

投資家との対話の相手方になることについての考え

N = 434
（%）

	全体	機関設計		上場区分					資本金			
		監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部上場	東証二部上場	新興市場上場	その他上場	非上場	10億円未満	10～30億円未満	30～100億円未満	100億円以上
監査役等も積極的に対話に参加すべきである	43 9.9	37 9.0	6 25.0	27 10.1	6 10.5	3 4.5	1 8.3	6 19.4	13 11.2	7 6.7	12 10.6	11 10.9
投資家または執行側から対話への参加を求められた場合には参加してもよい	334 77.0	317 77.3	17 70.8	212 79.4	39 68.4	54 80.6	7 58.3	22 71.0	88 75.9	87 83.7	81 71.7	78 77.2
監査役等が対話に参加する必要はない	48 11.1	48 11.7	－ －	23 8.6	12 21.1	9 13.4	3 25.0	1 3.2	14 12.1	9 8.7	17 15.0	8 7.9
その他	9 2.1	8 2.0	1 4.2	5 1.9	－ －	1 1.5	1 8.3	2 6.5	1 0.9	1 1.0	3 2.7	4 4.0
全体	434 100.0	410 100.0	24 100.0	267 100.0	57 100.0	67 100.0	12 100.0	31 100.0	116 100.0	104 100.0	113 100.0	101 100.0

（出所）公益社団法人日本監査役協会監査等委員会実務研究会「企業の健全なリスクテイクに対する監査等委員会の関与の在り方」（2020年12月16日）より金融庁作成

（4）監査委員会の活動状況に関する開示

- 英国では、年次報告書において、監査委員長が主体となり、監査委員会の活動状況等を詳細に開示する例が見受けられる。

AUDIT

監査委員長の名で、委員会の活動状況や委員会評価について記載

Introduction

I am pleased to present the 2019 report of the Audit Committee which describes how the Committee has carried out its responsibilities during the year. This will be my last report as the Chair of the Audit Committee and I know I will be leaving the Committee in Nick Luff's good hands. I would like to thank the members of the Committee, the executive management team and the external auditors for the open discussions that take place at our meetings and the importance they all attach to its work.

We have had a number of key issues to consider in 2019, most significantly:

- key judgements and estimates in accounting for the Trent 1000 in-service issues and provisions made in respect of customer loss making contracts and restructuring costs;
- assessment of the recognition of UK deferred tax assets;
- the balance sheet position of the Group and enhanced cash disclosures;
- presentation of the impact of the pension buy-out in the UK;
- judgements in respect of various M&A activity in the year;
- the carrying value of investments, tangible and intangible assets, and
- the adoption of the new leasing standard, IFRS 16.

The Audit Committee also participated in a number of deep dives focused on long-term contract accounting judgements and finance transformation.

Membership and operation of the Committee

In addition to myself, members of the Committee are George Culmer, Beverly Goulet, Lee Hsien Yang and Nick Luff. Irene Dorner served as a member of the Committee during the year, stepping down in December 2019. George Culmer joined the Committee on 1 January 2020. All members of the Committee are independent Non-Executive Directors. For the purposes of the Code and DTR 7.1, George Culmer, Beverly Goulet, Nick Luff and I have recent and relevant financial experience. The Board has confirmed that it believes the Committee as a whole has competence relevant to the Company's sector. Our biographies are on pages 62 to 64 and our meeting attendance is shown on page 66.

The Committee's responsibilities are outlined in its terms of reference which can be found at www.rolls-royce.com. We review these annually and refer them to the Board for approval. No changes have been made in 2019. This follows a detailed review in 2018 to ensure alignment with the principles of the Code.

Other attendees

In addition to the members of the Committee, the Chairman, Chief Executive, Chief Financial Officer and any of the Non-Executive Directors may attend one or more meetings at the Committee Chairman's invitation. The Committee is supported by the General Counsel, the corporate governance director, the group controller, the head of group reporting, the director of risk and internal audit and the external auditors.

Committee evaluation review

Bellinda Hudson Limited (BHL) was appointed to undertake a light touch review of the Board and committees for a second year, following a full review in 2018. The effectiveness review process of the Board and its committees is discussed in greater detail on page 74 together with the overall findings.

Principal responsibilities

Financial reporting

- Financial announcements, focusing on: accounting policies, judgements and estimates; inclusion of appropriate disclosures; compliance with relevant regulations; and whether the Annual Report is fair, balanced and understandable.

Risk and control environment

- Monitor the effectiveness of the risk management and internal control systems.
- Review concerns of financial fraud.

Principal risks

- Business continuity, market and financial shock and IT vulnerability.

Internal audit

- Scope, resources, results and effectiveness.

External audit

- Relationship with, and effectiveness of, the external auditor.
- Approve the external auditor's terms of engagement and fees.

Areas for focus in 2020

- continuing oversight of the risk management and internal control environment
- through our Data Security Committee, reviewing our principal risk: cyber threat
- supporting risk owners to assess the effectiveness of mitigating controls
- assessing the impact of changing regulation on our risk management plans
- keeping appraised of any developments with the audit reforms in the UK

DIRECTORS' REPORT

その年に焦点を当てた分野を挙げた上で、当該分野において検討した事項及びその結果を記載

Risk and control environment	Improvements in the approach to risk management and internal control systems, including in relation to financial reporting controls. The processes for identifying and managing risks. The effectiveness of the Group's risk management and internal control systems. The progress against the commitments under the DPAs as they relate to financial reporting. The process and assumptions underlying the going concern and viability statements.	Recognised improvements in the analysis of risk appetite, risks at remote sites and increased focus on emerging risks, and identified areas for future improvements, including in relation to financial reporting controls. Satisfied ourselves that the processes for identifying and managing risks are appropriate and that all principal risks and mitigating actions had been subject to a detailed review by the Board or a Board committee during the year. Reported to the Board that an appropriate process is in place to make the going concern and viability statements. Particular attention was given to the going concern status of the Group's material subsidiaries.
2019 Principal risks	Management's assessment of the risk of, and activities to manage, a business continuity event. The activities in place or required to prevent, detect and recover from any breaches due to cyber threats. The Group's policies, procedures and controls for identifying, managing and mitigating a market or financial shock.	Processes and plans are in place to manage the risks associated with business continuity, cyber and market or financial shock.
Internal audit	The effectiveness of the internal audit function, matters and themes arising as a result of the audit work and resolution of any associated actions.	The scope, extent and effectiveness of internal audit are appropriate and there is a plan to sustain this.

（出所）英国会社A社の Annual Report

（4）事業等のリスクに関する情報開示－①

□ 一部の企業においては、有価証券報告書において、重大リスクについて、発生可能性と影響度の観点から評価し、図式化して説明している例が見られる。

【事業等のリスク】※ 一部抜粋

(2) 主要なリスク

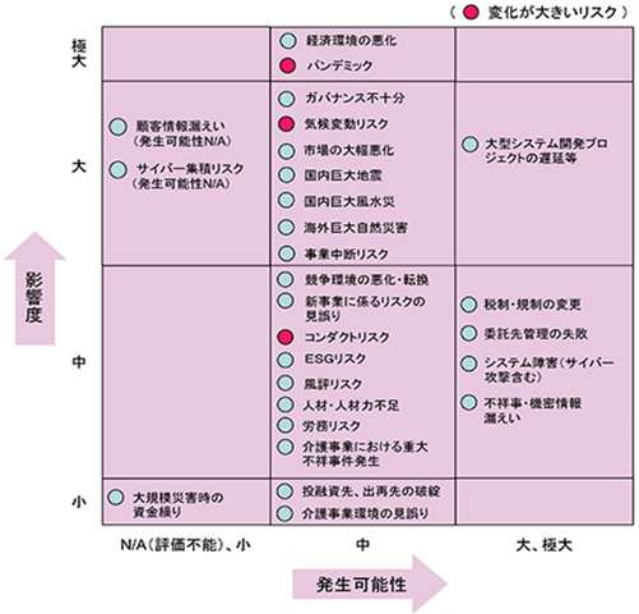
① 重大リスクおよびその発生可能性・影響度の評価

経営者が当社グループの経営成績等に重大な影響を及ぼす可能性があると認識している「主要なリスク」は、当社グループが定義する「重大リスク」であります。重大リスクおよびその発生可能性・影響度の評価は、下記のとおりであります。

＜重大リスク一覧＞

分類		No.	重大リスク
ア. 経営戦略リスク			
	外部環境	1	競争環境の悪化・転換
		2	経済環境の悪化
		3	パンデミック
		4	税制・規制の変更
	事業戦略	5	ガバナンス不十分
		6	新事業に係るリスクの見誤り
		7	大型システム開発プロジェクトの遅延等
		8	気候変動リスク
		9	ESGリスク
		10	風評リスク
	人材・要員	11	人材・人材力不足
イ. 財務・運用リスク			
	市場リスク	12	市場の大幅悪化
	信用集中リスク	13	投融資先、出再先の破綻
	流動性リスク	14	大規模災害時の資金繰り
ウ. オペレーショナルリスクおよびコンプライアンスリスク			
	事務リスク	15	委託先管理の失敗
	システムリスク	16	システム障害（サイバー攻撃含む）
	コンプライアンスリスク等	17	労務リスク
		18	顧客情報漏えい
		19	不祥事・機密情報漏えい
		20	コンダクトリスク
エ. 事業固有リスク			
	保険引受リスク		
	自然災害	21	国内巨大地震
		22	国内巨大風水災
		23	海外巨大自然災害
	その他	24	サイバー集積リスク
	介護事業リスク		
	介護事業リスク	25	介護事業環境の見誤り
		26	介護事業における重大不祥事件発生
オ. その他リスク			
	－	27	事業中断リスク

＜重大リスクのヒートマップ（発生可能性・影響度）＞



	発生可能性	影響度		
		経済的損失	業務継続性	レピュテーション毀損
極大	1年に1回以上	5,000億円以上	事業免許の取消し	信頼の極めて大幅な失墜
大	10年に1回以上	500億円以上	主要な業務の停止	信頼の大幅な失墜 （信頼回復に5年以上）
中	100年に1回以上	50億円以上	一部の業務の停止	信頼の失墜 （信頼回復に2～3年以上）
小	100年に1回未満	50億円未満	－	信頼の失墜の可能性は低い

（出所）国内B社の有価証券報告書

（4）事業等のリスクに関する情報開示－②

□ 一部の企業においては、有価証券報告書において、**各事業のリスクの内容とその対応を具体的に記載するとともに、どの経営戦略に影響を与える可能性があるか、その関連性等**について記載する例が見られる。

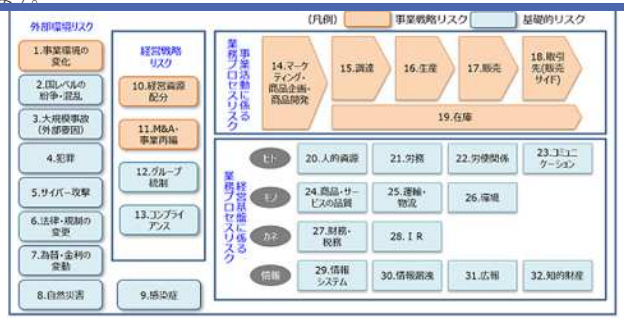
【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

有価証券報告書に記載した事項のうち、経営者が連結会社の経営成績等の状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクとリスクへの対策、中期経営計画に掲げる４つの重点戦略と事業別戦略との関連性は以下の通りです。

なお、当社グループは、リスクへの対応力を向上させ、健全で透明性の高い経営を実践するため、リスクマネジメントの推進体制や仕組みの整備・改善に取り組んでいます。当社は、代表執行役社長の諮問機関としてリスクマネジメント委員会を設置し、リスクマネジメントに関わるテーマについて全社的な立場から審議し、代表執行役社長に答申しています。また、同委員会の下部組織として、全社横断的な重要テーマについて活動方針の策定やモニタリングを行う「BCP・災害対策部会」「財務管理部会」「コンプライアンス部会」「輸出審査部会」「情報セキュリティ部会」を設置しています。

リスクマネジメント委員会では、識別した事業に関連するさまざまなリスクを大きく「外部環境リスク」「経営戦略リスク」「事業活動に係る業務プロセスリスク」「経営基盤に係る業務プロセスリスク」の４つに分類し、リスクの重要性を想定損害規模と想定発生頻度に応じて評価しており、各リスクに対するコントロールレベルを評価し、優先的に対処すべき重要リスクを特定するとともに担当部門を定め、リスク低減活動の推進によりコントロールレベルの引き上げを図っています。

なお、文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。



B. 損害規模（大）－ 発生頻度（小）		A. 損害規模（大）－ 発生頻度（大）	
2. 国レベルの紛争・混乱 3. 大規模事故(外部要因) 5. サイバー攻撃 8. 自然災害 9. 感染症 29. 情報システム 30. 情報漏洩 31. 広報	11. M&A・事業再編	6. 法律・規制の変更 7. 為替・金利の変動 12. グループ統制 13. コンプライアンス 20. 人的資源 21. 労務 22. 労使関係 24. 商品・サービスの品質 27. 財務・税務	1. 事業環境の変化
D. 損害規模（小）－ 発生頻度（小）		**C. 損害規模（小）－ 発生頻度（大）**	
4. 犯罪 25. 運輸・物流 26. 環境 28. IR	15. 調達	23. コミュニケーション 32. 知的財産	10. 経営資源配分 14. マーケティング・商品企画・商品開発 16. 生産 17. 販売 18. 取引先(販売サイド) 19. 在庫

（凡例）事業戦略リスク　基礎的リスク

（中略）

リスク分類	リスク項目	リスクの説明	リスク対策	戦略への影響	
				４つの重点戦略	事業別戦略
事業活動に係る業務プロセスリスク	取引先　販売サイド	事業を展開するそれぞれの分野で厳しい競争にさらされています。楽器・音響事業のコンシューマー向け製品の販路においては、Eコマースや広域量販店の市場プレゼンスが高まっており、当社グループとの取引が年々拡大しています。地域に根差した販路は後継者問題を含め縮小傾向にあります。また、Eコマース市場の発展により価格の透明化が進み価格競争が激しくなっており、当社グループの現在の優位性が影響を受ける可能性があります。 当社グループが製造・販売する半導体や自動車用内装部品等は、供給先メーカーの業績の影響を受けます。また、供給先メーカーとの間で、納期・品質等で信頼関係が損なわれた場合、その後の受注に悪影響を及ぼす可能性があります。また、品質等の欠陥によって供給先メーカーから補償を求められる可能性があります。	地域や顧客接点（実店舗やEコマース）の拡充・多様化を進めることにより、広く、深く、長く、お客様と繋がることで特定取引先への過度な依存リスクの影響度を軽減しています。 また、市場の環境、競合関係、商品の特性などを十分に検討し、商品価値を適切に反映した卸売価格の適正化施策を進めています。既存商品の価格改定に加え、新商品導入時または新たなサービスを付加しながら付加価値を高め、適切な価格付けを行っています。 半導体や自動車用内装部品等を扱う部品・装置事業については、今後も供給先メーカーとの良好な関係の維持に努めるとともに、車載モジュールや自動車用内装部品において、新市場への参入や商材の拡大等によりリスクの分散を図っています。	①	①②③

（注）４つの重点戦略及び事業別戦略の各項目は、以下の通りです。詳細は「１　経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」をご参照ください。

（４つの重点戦略）

①顧客ともっと繋がる　②新たな価値を創造する　③生産性を向上する　④事業を通じて社会に貢献する

（事業別戦略）

①楽器事業　②音響機器事業　③その他の事業

（出所）国内C社の有価証券報告書