

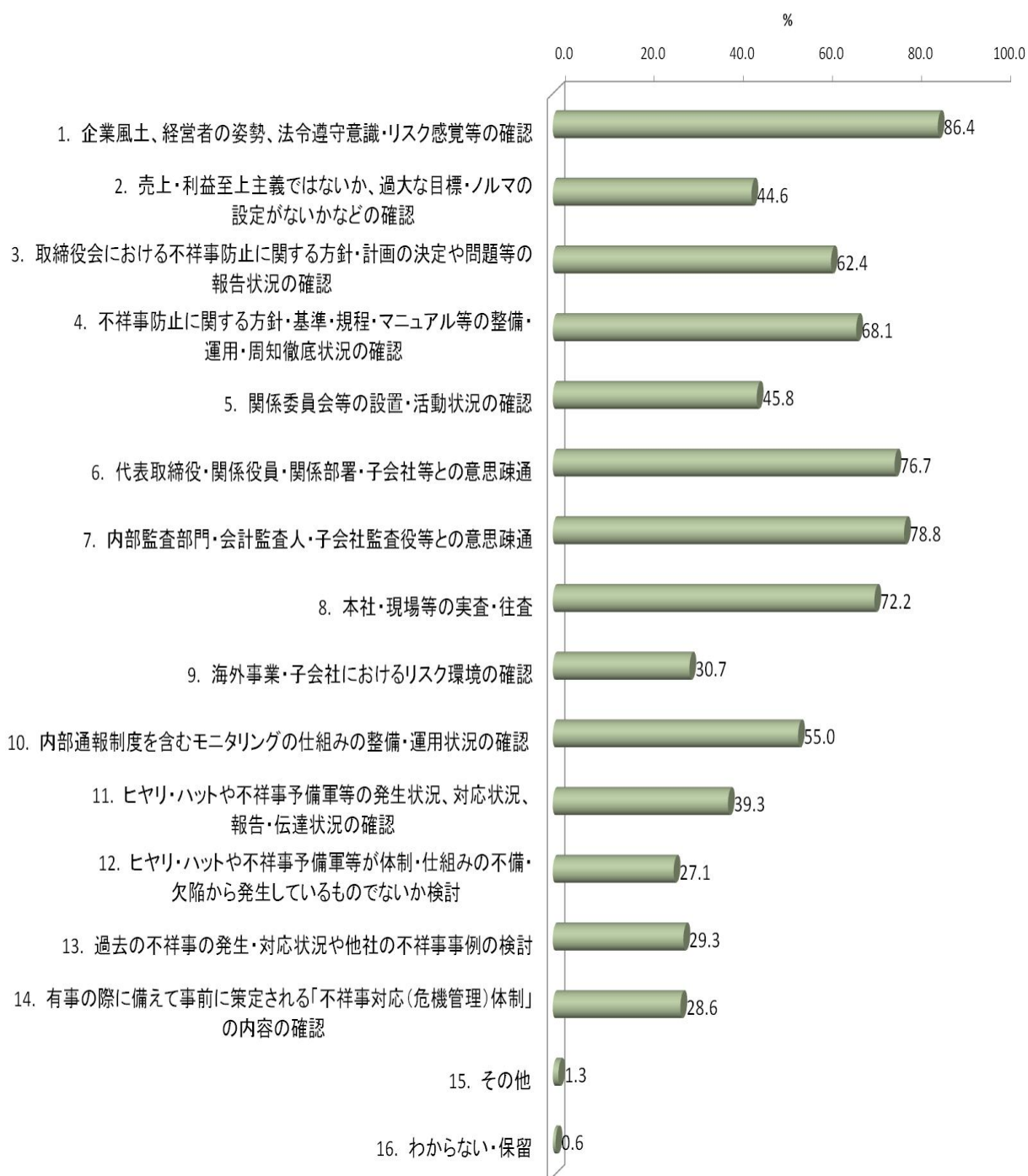
Ⅱ 監査役の対応

問 8 平時における監査役の対応

問 8-1 不祥事発生要因・不祥事防止体制の整備・運用状況の確認等

会社における不祥事の「発生要因」や、「不祥事予防体制」などの整備・運用の状況を確認するための監査役の対応（あてはまるものすべてを選択）

問8-1 不祥事発生要因・不祥事防止体制の整備・運用状況の確認等 全体



	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 企業風土、経営者の姿勢、法令遵守意識・リスク感覚等の確認	2,048	86.4	1,206	86.8	842	85.8
2. 売上・利益至上主義ではないか、過大な目標・ノルマの設定がないかなどの確認	1,057	44.6	674	48.5	383	39.0
3. 取締役会における不祥事防止に関する方針・計画の決定や問題等の報告状況の確認	1,480	62.4	887	63.8	593	60.4
4. 不祥事防止に関する方針・基準・規程・マニュアル等の整備・運用・周知徹底状況の確認	1,614	68.1	943	67.8	671	68.4
5. 関係委員会等の設置・活動状況の確認	1,085	45.8	683	49.1	402	41.0
6. 代表取締役・関係役員・関係部署・子会社等との意思疎通	1,818	76.7	1,100	79.1	718	73.2
7. 内部監査部門・会計監査人・子会社監査役等との意思疎通	1,869	78.8	1,191	85.7	678	69.1
8. 本社・現場等の実査・往査	1,711	72.2	1,053	75.8	658	67.1
9. 海外事業・子会社におけるリスク環境の確認	727	30.7	533	38.3	194	19.8
10. 内部通報制度を含むモニタリングの仕組みの整備・運用状況の確認	1,305	55.0	866	62.3	439	44.8
11. ヒヤリ・ハットや不祥事予備軍等の発生状況、対応状況、報告・伝達状況の確認	932	39.3	550	39.6	382	38.9
12. ヒヤリ・ハットや不祥事予備軍等が体制・仕組みの不備・欠陥から発生しているものでないか検討	643	27.1	388	27.9	255	26.0
13. 過去の不祥事の発生・対応状況や他社の不祥事事例の検討	695	29.3	423	30.4	272	27.7
14. 有事の際に備えて事前に策定される「不祥事対応(危機管理)体制」の内容の確認	679	28.6	422	30.4	257	26.2
15. その他	30	1.3	11	0.8	19	1.9
16. わからない・保留	15	0.6	7	0.5	8	0.8
回答者数	2,371		1,390		981	

(無回答 4 人は除いて集計)

- ・「1. 企業風土、経営者の姿勢、法令遵守意識・リスク感覚等の確認」が最も多く全体の 86.4% (上場 86.8%、上場以外 85.8%) を占め、「7. 内部監査部門・会計監査人・子会社監査役等との意思疎通」(全体 78.8%、上場 85.7%、上場以外 69.1%)、「6. 代表取締役・関係役員・関係部署・子会社等との意思疎通」(全体 76.7%、上場 79.1%、上場以外 73.2%) と続く。
- ・「7. 内部監査部門・会計監査人・子会社監査役等との意思疎通」は、上場と上場以外で 16.6 ポイントも差がある。
- ・「8. 本社・現場等の実査・往査」は 7 割程度(全体 72.2%、上場 75.8%、上場以外 67.1%)実施されている。
- ・監査役一人あたりの実施項目数は、平均 7.5 項目である(上場 7.9 項目、上場以外 6.9 項目)。
- ・重要な影響を与えた不祥事が発生した会社の監査役(問 6-4「1. 重大な影響を与えた」と回答した方)一人あたりの実施項目数は、平均 8.5 項目である(上場 9.0 項目、上場以外 7.8 項目)。
- ・「10. 内部通報制度を含むモニタリングの仕組みの整備・運用状況の確認」を実施している人は、全回答者の 55.0%にとどまるが、重要な影響を与えた不祥事が発生した会社の監査役(問 6-4「1. 重大な影響を与えた」と回答した方)については、67.7%が実施している。

☆ 社内監査役、社外監査役、非常勤社外監査役の対応(問 1-2①と問 8-1 のクロス集計)

	社内監査役		社外監査役		非常勤社外監査役	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 企業風土、経営者の姿勢、法令遵守意識・リスク感覚等の確認	1,331	84.2	717	90.6	37	86.0
2. 売上・利益至上主義ではないか、過大な目標・ノルマの設定がないかなどの確認	682	43.2	375	47.4	20	46.5
3. 取締役会における不祥事防止に関する方針・計画の決定や問題等の報告状況の確認	977	61.8	503	63.6	27	62.8
4. 不祥事防止に関する方針・基準・規程・マニュアル等の整備・運用・周知徹底状況の確認	1,066	67.5	548	69.3	29	67.4
5. 関係委員会等の設置・活動状況の確認	755	47.8	330	41.7	12	27.9
6. 代表取締役・関係役員・関係部署・子会社等との意思疎通	1,188	75.2	630	79.6	28	65.1
7. 内部監査部門・会計監査人・子会社監査役等との意思疎通	1,257	79.6	612	77.4	24	55.8
8. 本社・現場等の実査・往査	1,164	73.7	547	69.2	18	41.9
9. 海外事業・子会社におけるリスク環境の確認	528	33.4	199	25.2	4	9.3
10. 内部通報制度を含むモニタリングの仕組みの整備・運用状況の確認	881	55.8	424	53.6	17	39.5
11. ヒヤリ・ハットや不祥事予備軍等の発生状況、対応状況、報告・伝達状況の確認	608	38.5	324	41.0	10	23.3
12. ヒヤリ・ハットや不祥事予備軍等が体制・仕組みの不備・欠陥から発生しているものでないか検討	428	27.1	215	27.2	5	11.6
13. 過去の不祥事の発生・対応状況や他社の不祥事事例の検討	471	29.8	224	28.3	12	27.9
14. 有事の際に備えて事前に策定される「不祥事対応(危機管理)体制」の内容の確認	447	28.3	232	29.3	10	23.3
15. その他	18	1.1	12	1.5	2	4.7
16. わからない・保留	14	0.9	1	0.1	1	2.3
回答者数	1,580		791		43	

問 8-1a 問 8-1 で選択した項目のうち、不祥事防止に特に有効な事項(自由記入)

① 企業風土・経営トップ

- 01 当社の社訓は「正直・信用・和」という、法令遵守そのものである。経営トップから末端まで法令遵守の考えが浸透している社風と、経営トップの基本姿勢が「リスクの少ない会社」を生んでいる要因だと思う。そして、これが有機的に機能しているか常にチェック出来ていることが、不祥事防止に有効なことであると考えている（それでも不祥事は皆無に出来ないけどね）。
- 02 企業風土を醸成し、経営トップの姿勢、考えを社員に理解してもらうために毎月1時間程度の「社員全体会議」を開催している。その中での社長講話が社員に与える影響が大変大きい。
- 03 経営者の姿勢は特に重要。経営者の不祥事に対する指示及び熱意が幹部を通じて下部組織に次々に伝達される体制は不祥事防止に有効と思う。
- 04 社長が常々「法令遵守が全てに優先する」と、社員に対してメッセージを発信すること。そういった企業風土をつくること。
- 05 種々の内部統制システム整備で発生防止対策が講じられても次第に管理コストに上乗せされるだけでは不祥事は防止できない。平時において想定できる対策や規則を講じても結局は社員の善管注意義務や忠実義務が失われていけば企業不祥事はなくなる。それでも発生後の再発防止策の風化防止と日ごろから企業風土として正義感や倫理観を養う教育訓練活動(習慣化する)が大切なのだと感じます。
- 06 不祥事発生の防止は経営トップの姿勢が重要。不祥事予備軍が発見された時は、経営トップ（代表取締役）が正確に認知し、経営トップから対処方針を明確に打ち出す。
- 07 経営者の法令遵守重視の経営姿勢を明確にしたこと、売上・利益至上主義等につき架空取引に巻き込まれないよう各取引の標準営業利益を定め、標準を下回る利益率の商内は、すべて稟議事項として商内内容を精査する体制に変更したこと。
- 08 まずは取締役全員との意思疎通、次に現場の実査、往査による社員の考え方の確認つまり、夫々に目線を合わせたコミュニケーションが有効と考えています。
- 09 監査役前の役職が社長室、内部監査室であったために、予算編成などで現場が不要なストレスを抱えていないかを確認する時期があったことは、現在の監査役の業務に生かされている。内部監査室の連携も重要である。
- 10 方針、規定マニュアルの整備も大事だが、トップに不祥事防止の意思があることが特に重要。社長、取締役との定期的な意見交換が、不祥事防止には欠かせないと感じている。

② 取締役会等

- 11 取締役会が監督機能を発揮しているか、法令等を遵守した適切な意思決定をしているかの確認。
- 12 取締役会における各議案審議に関し、不祥事発生防止の観点での質問を常勤監査役として行い、確認している。
- 13 社長・取締役が出席する会議に出席し、審議の過程を確認する。

③ 組織・制度

- 14 内部統制システムの整備状況を監査役業務監査の重要事項と認識し、監査役間の意見・情報交換、取締役会を含む全社レベルの各重要会議への出席、社内(グループ会社含む)ヒアリング、重要書類閲覧、会計監査人との意見・情報交換などに年間を通して取り組んできた。
- 15 会社法制定時、内部統制の基本方針を経営トップと議論し、内部統制システムは、各部門のリスクマップを作成し、各部門自主管理型チェックリストによるPDCA体制を構築・運用しているが、基本になったのは、監査役監査チェックリストである。従って、内部統制に関し、経営サイドと監査役との連携が緊密に取れている点大きい。同時に職務規定の全面見直しを求め各職制の権限・責任を明確にし、組織改正したことも、品質保証問題始め意識改革による不祥事防止に寄与している。
- 16 関係委員会やモニタリング運用状況の報告事項に対して質問することで、管理者に監視内容の質・意識を高める事が出来た。

④ 周知徹底・情報共有

- 17 社内研修により、全従業員への周知徹底を日々重ねる事。
- 18 過去の事例、他社の事例を踏まえて、より具体的な処理手続を示したマニュアルの整備及び説明会の実施がうっかりミス防止の第一歩。その実施状況を管理部門又は内部監査部門が全数検査、サンプリング調査等でモニタリングを確実にする。(言い放しにしないことが重要と思います。)
- 19 不祥事防止に関する方針・基準・規程・マニュアル等の整備、運用を常に見直し徹底をはかる。

- 20 過去の不祥事の発生・対応状況や他社の不祥事事例の検討など、具体的なケースを示した教育が特に有効。さらに、不祥事を犯した人が、どのような処罰を受けたかを示すのも有効。
- 21 「ヒヤリ・ハット」事案例に基づく、社内周知再徹底。

⑤ 業務執行・問題対応

- 22 定時監査役会に関係責任者の出席を求め状況をヒヤリングしている。
- 23 社長以下の取締役および幹部従業員との日常的な会話である。監査役から隠れようあるいは逃れようとの素振りを見せる者があれば、それは不祥事の兆候と認識すべしと考えている。
- 24 万が一、不祥事が発生した場合には、取締役・監査役・専門会議体が連携して即、行動し対応している姿を見せること。
- 25 現場往査。監査役は得てして、取締役会・監査役会で「報告を受ける姿勢」になりがち。直接、現場で得た情報を逆に流してやる方が、報告を受けて「評論」するよりはるかに効果的。着地度合いも確認しやすい。
- 26 通常の往査時、法令定款・社内規程等に違反している場合、指摘し、すぐ改善させる。工場等においては、労働関係法令、環境関係法令についての、指摘事項がある。
- 27 防止体制は当然重要であるが、それにも増して重要なのは、隠蔽されて被害が拡大し、信用を失うことである。常に現場を含む各部門に足を運び、見て、聞いて、早期に情報をキャッチすることが重要。問い質すのではなく、聞いてあげる姿勢が重要。
- 28 監査役が現場主義を貫くこと。
- 29 三現主義の実施。
- 30 稟議書、契約書等を日常的にチェックすること及び伝票等の証憑を一部確認する等絶えず監査役が見ていることを全社的に認識させること。
- 31 あまり重要度の高くないような事業所への往査であっても、問題点というのは社内共通なので、問題の発見が容易である、或いは規模が小さい為問題が顕在化しやすい、現場の職員と接触しやすい、などの点から有益であった。
- 32 経営会議等で、特に大きな問題ではないが、おかしいとか、もっと知りたいとかの確認事項を見つけて、監査役の現場担当者ヒアリングを実施している。その中で、新しい問題点も見つかることがある。
- 33 監査役の立場では、取締役会での報告内容の確認あるいは社内諸規程の整備等に注目するのは当然であるが、毎月実施している業務監査を重視している。やはり現場を見ることが一番であり、各現場の長と話をすることが、不祥事発生の抑止力にもなり、また内部統制の重要性を認識させる機会ともなる。
- 34 現場担当とのいろいろな角度での監査役ヒアリング。監査だけではなく、監査役ヒアリングを通して社員教育の一環もかねて行う。
- 35 経営者、コンプライアンス室、内部監査部門、経理部門、会計監査人などとの意思疎通を通じて、不祥事予備軍のいち早い捕捉と評価ならびに対応。
- 36 少なくとも最前線に於けるクレーム、事故等は細大漏らさず報告させるようにしており（報告したモノについては全社を挙げて対応、報告を怠ったモノについては責任を取らせる）、事実確認、原因究明を踏まえて再発防止へつなげるようにしている。
- 37 ヒヤリ・ハットが気軽に話せる社内風土になっているか、を確認する。

⑥ モニタリング

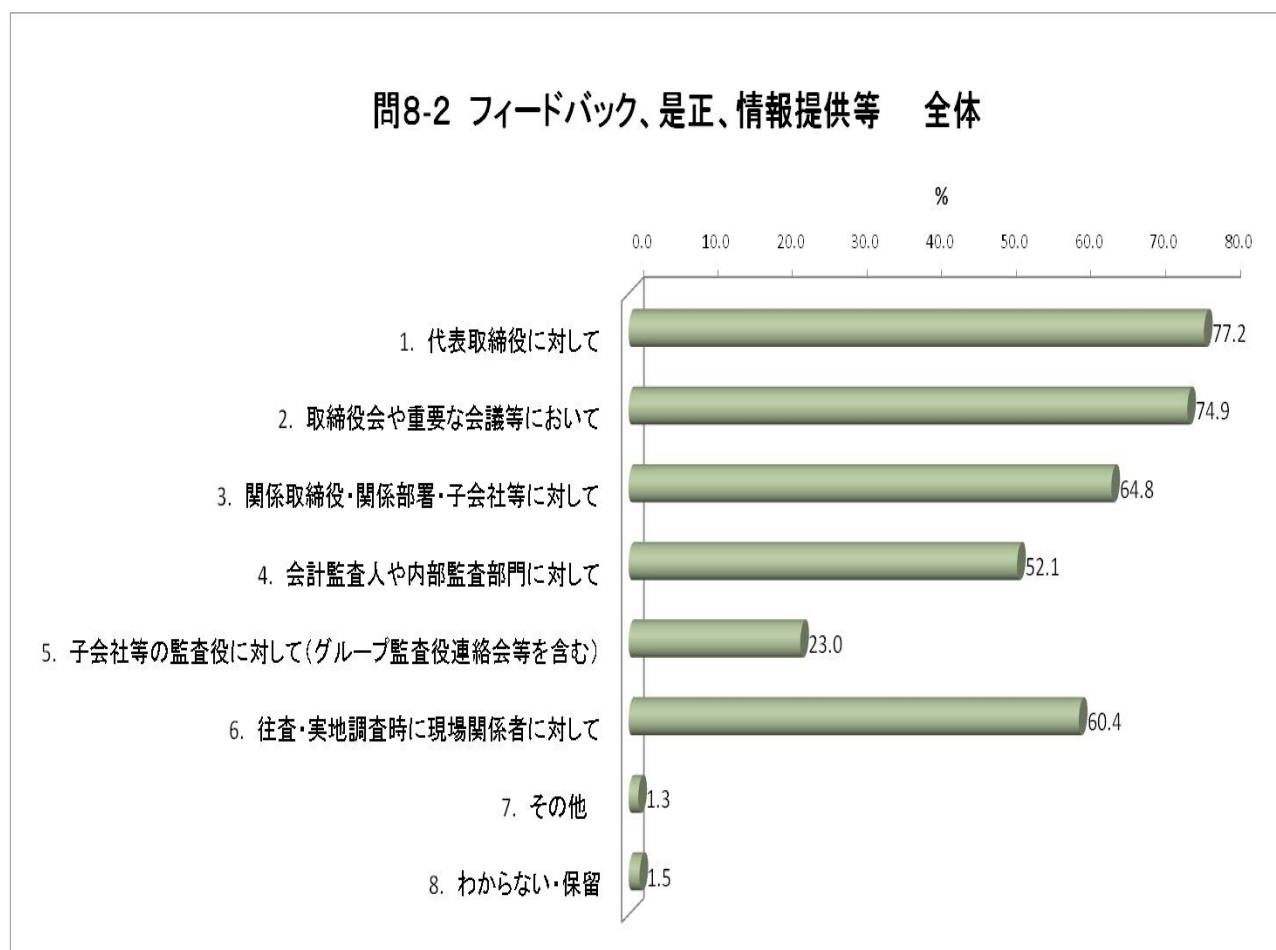
- 38 内部通報制度やアンケート等で生の声を積極的に求め、これに適切に対応するシステムの見える化が図られると、不祥事をやりにくくなるという抑止効果が期待できるので、モニタリング体制を注視している。
- 39 内部通報だけではなく、社内の噂でも、問題がありそうな部署があれば、そうした噂が監査役、内部監査組織、経営トップの耳に入るような、情報が流れるような組織であるかどうか重要で、飲みニケーション、会食、喫煙所での会話なども有効。
- 40 監査役業務監査、内部監査担当部門による監査等々で「日々見られている」事を悟らせる事。
- 41 内部監査部門の監査報告の閲覧と実査立会

⑦ その他

- 42 これといった特効薬は無い。いくつかの施策が相重なって機能する。
- 43 全て実行を試みたが、経営陣に拒否、妨害され実現できなかった。

問 8-2 フィードバック、是正、情報提供等

問 8-1 の確認等の結果に関する監査役のフィードバックや、必要に応じての是正、参考情報の提供等（あてはまるものすべてを選択）



	全体		上場		上場会社以外	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 代表取締役に対して	1,826	77.2	1,077	77.5	749	76.7
2. 取締役会や重要な会議等において	1,773	74.9	1,053	75.8	720	73.8
3. 関係取締役・関係部署・子会社等に対して	1,532	64.8	970	69.8	562	57.6
4. 会計監査人や内部監査部門に対して	1,233	52.1	820	59.0	413	42.3
5. 子会社等の監査役に対して(グループ監査役連絡会等を含む)	545	23.0	404	29.1	141	14.4
6. 往査・実地調査時に現場関係者に対して	1,429	60.4	865	62.2	564	57.8
7. その他	31	1.3	12	0.9	19	1.9
8. わからない・保留	35	1.5	20	1.4	15	1.5
回答者数	2,366		1,390		976	

(無回答 9 人は除いて集計)

- ・「1. 代表取締役に対して」が最も多く全体の 77.2%(上場 77.5%、上場以外 76.7%)を占め、続いて「2. 取締役会や重要な会議等において」が全体の 74.9%(上場 75.8%、上場以外 73.8%)を占める。
- ・「6. 往査・実地調査時に現場関係者に対して」も 6 割(全体 60.4%、上場 62.2%、上場以外 57.8%)を占める。
- ・監査役一人あたりの実施項目数は、平均 3.5 項目である(上場 3.7 項目、上場以外 3.2 項目)。

- ・重要な影響を与えた不祥事が発生した会社の監査役(問 6-1「1. 重大な影響を与えた」と回答した方)一人あたりの実施項目数は、平均 3.9 項目である(上場 4.1 項目、上場以外 3.6 項目)。
- ・「3. 関係取締役・関係部署・子会社等に対して」フィードバックしている人は、全回答者の 64.8%だが、重要な影響を与えた不祥事が発生した会社の監査役(問 6-4「1. 重大な影響を与えた」と回答した方)については、68.7%が実施している。

☆ 社内監査役、社外監査役、非常勤社外監査役の対応(問 1-2①と問 8-2 のクロス集計)

	社内監査役		社外監査役		非常勤社外監査役	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 代表取締役に対して	1,174	74.4	652	82.8	33	78.6
2. 取締役会や重要な会議等において	1,173	74.3	600	76.2	37	88.1
3. 関係取締役・関係部署・子会社等に対して	1,046	66.2	486	61.8	17	40.5
4. 会計監査人や内部監査部門に対して	834	52.8	399	50.7	17	40.5
5. 子会社等の監査役に対して(グループ監査役連絡会等を含む)	410	26.0	135	17.2	6	14.3
6. 往査・実地調査時に現場関係者に対して	994	63.0	435	55.3	14	33.3
7. その他	18	1.1	13	1.7	4	9.5
8. わからない・保留	29	1.8	6	0.8	0	0.0
回答者数	1,579		787		42	

問 8-2a 問 8-2 で選択した項目のうち、不祥事防止に特に有効な事項(自由記入)

① 代表取締役に対して

- 01 事情を出来る限り詳細に自ら聴取・確認し、代表者への報告。代表者から担当取締役を通じて改善指示を願ったこと。
- 02 リスクがどこに潜んでいるかの、定期的なチェックが重要であり、監査役、内部監査室は、こまめに吸い上げ、取締役に報告、改善を求める体制を作り上げていくことを求められている。社長の指示があれば動くも、末端から湧き上がる盛り上がりには欠けていると評価している。
- 03 不祥事の潜在要因が特定の部門にあり、全社大にまで至っていないものについては経営トップも把握できない。このため、業務監査で指導した事項については、常勤役員会等で経営トップまで報告し、類似事項の未然防止を図っている。
- 04 監査気づき事項を、その都度代表取締役出席の幹部ミーティングで報告。
- 05 往査報告会を常に開催しており、席上社長以下の全取締役に詳細を説明し意見交換を行っている事は、不祥事防止に少なからぬ効果を発揮していると見ている。
- 06 監査調書において留意すべき点について一つ一つコメントし、経営陣に留意願いたいポイントを指摘することは一つの有効な方法であると思います。
- 07 代表取締役を含む取締役等との定期会合を通じ、期初に会社が抱える課題（主にリスク）について意見交換し、期中又は期末に、重大なリスクや不祥事に発展する恐れのある問題について指摘事項又は改善事項として監査役から説明し、次回ヒアリング時に対応結果を執行取締役から報告することを理解いただいている。

② 取締役会や重要な会議において

- 08 取締役会や重要な会議等においてフィードバック。
- 09 取締役会に、㈱KPMGFAS「日本企業の不正に関する実態調査」資料提出。
- 10 取締役会以外に、3ヵ月に1度取締役と監査役の合同会議を実施、往査、ヒアリング等で得られた課題をフィードバック。内部統制上の不備はイエローカードを出すことで対応が進む。
- 11 社長、役員、上級社員、管理部門、内部監査部門、監査人、監査役同士の意思の疎通をよくするように心がけたこと。取締役会での積極的な質問、発言。
- 12 議事録案には積極的に修正コメントを返している。
- 13 不祥事事例を経営会議で説明し、取締役の意識向上に有効との手ごたえを感じた。取締役／監査役の行動、内部統制システムの整備等に関して具体的な教訓が得られるように不祥事事例を纏めた報告があるとありがたい。事件の推移を追えるようにしないと説得力が無く、かなり大部になると思われるが。
- 14 不適正事案の発生経過を時系列に整理して社長に提示。
- 15 取締役会での発言が一番有効だが、内容により代取宛対策依頼することが円滑に進むこともあり。
- 16 監査役の発言が正式に記録される、取締役会での発言を最重視。その前に、代表取締役と意見交換を行って実効性のある対策を取締役会場で指示してもらう。内部統制のレベル・品質の向上を常に取締役、特に代表取締役に働きかけている。監査部は基本的には執行側の組織なので監査役会としては依存度にも限りがあるが、外部監査人には依頼できることから監査役会の都度呼んで、「当社の内部統制の評価・ウイークポイントは何か？」を聞く。
- 17 現場重視を行い、指摘事項があれば経営会議及び内部監査部門に提起・改善を求めていくことに注力。

③ 関係取締役・関係部署・子会社等に対して

- 18 関係取締役に対し、担当者からの情報を得て、不祥事に発展する恐れがある旨、電子メールを発信し助言した。なお、他の取締役全員にはccメールを送信した。
- 19 関連取締役・関係部署・子会社等に対して、監査調書をしたため助言・勧告すること。
- 20 不祥事発生後、監査役から発信（全役員に対して）した情報により取締役（一部）が事態の重大さに気づき、トップに反旗を掲げた。
- 21 階層別の各種研修や勉強会（監査役も不祥事未然防止も兼ねて、会社研修制度とは別に監査役の個人的な各種勉強会を主催し研修しています。執行役員研修・幹部研修・一般社員研修・新入社員研修時に取締役の権限と責任・コンプライアンス・リスク管理も含めて研修中。）
- 22 クレームやヒヤリハットへの助言指導。

④ 会計監査人や内部監査部門に対して

- 23 会計監査人と、社会常識から見て、当社のこういった処理はどうか、という会話が有益だった。当社は売掛金管理がいい加減だったが、会計士から経営者にそれを伝えてもらうことで、監査役がおかしいと主張しても直してもらえなかった点が直ぐに是正され、不祥事が発見されるに至った、という事例があった。
- 24 財務に係る会計処理ミスを事前に防止する為にも監査人とのコミュニケーションを多く持つよう心がけている。

⑤ 子会社等の監査役に対して

- 25 グループ会社の底上げが最重要課題であり、執行側への問題意識の伝達と、監査側として子会社監査役への実効ある監査活動を要請。
- 26 本社の執行役員が子会社の監査役を兼任しているので、グループ監査役報告会が有効と考えます。

⑥ 往査・実査時に現場関係者に対して

- 27 現場に出向いたとき、なるべく多くの従業員との会話を通じ、不祥事発生の内容について共有し、共に考え、最終的に再発防止についてまで、現場レベルでも考えるよう行動した。
- 28 現場往査時に発見された比較的軽微な問題あるいは不祥事に発展する恐れのある事項は、直接現場責任者と数回やり取りし、一定の対策レベルを確認できている。重大な事項については、執行取締役へ、又は、全社共通事項については取締役会等で監査結果報告を実施し、対応計画及び改善結果を確認している。

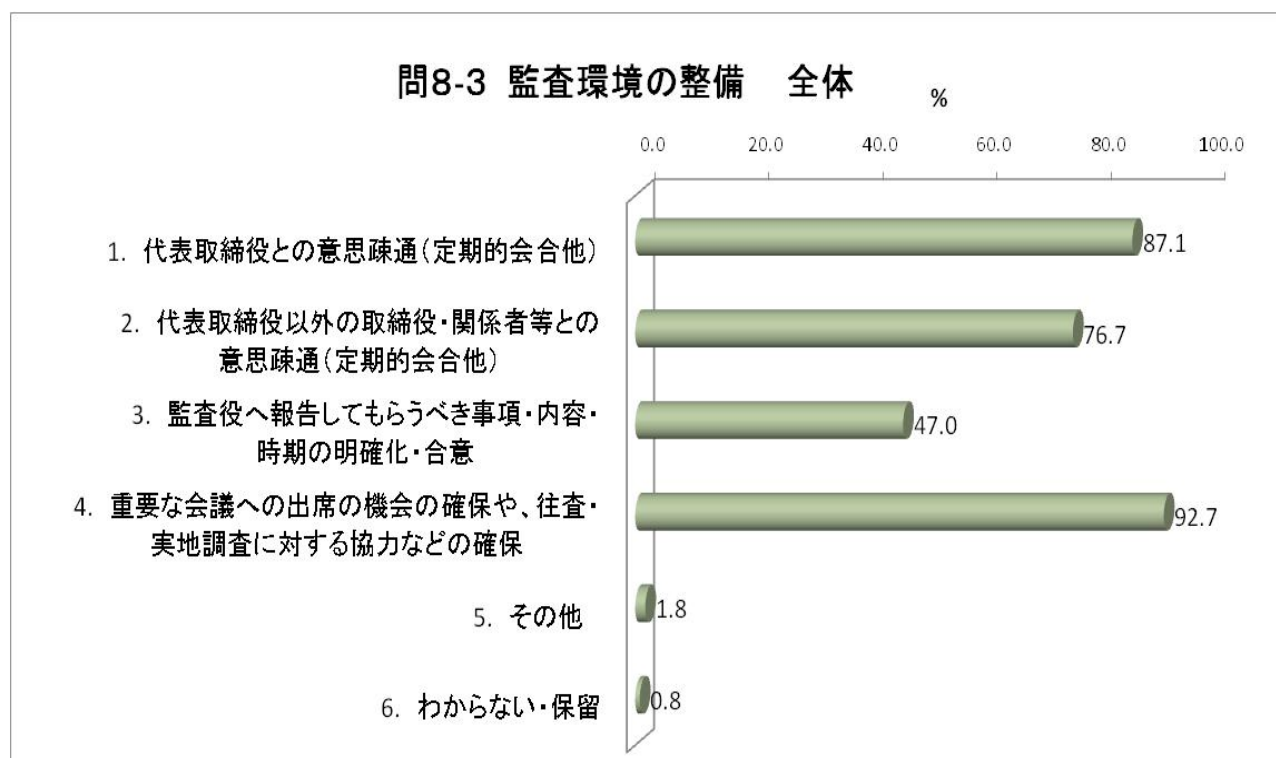
⑦ その他

- 29 すべてについて、監査役が見ていると思わせること自体が全員の注意意識向上に有効と思われる。
- 30 全ての稟議書閲覧を通じて、個々の担当者に、必要記載事項の記載を指導しました。その結果、無理な取引がしづらくなったと思われます。売上の値引き額、仲介業者へのコミッション支払額などを明示させることにより、異常取引防止に役立っています。
- 31 製品の不良によるリコール、サービスの欠陥による製品回収といった自社の事例を社内報で報告し、どうすべきであったか会社の姿勢を周知する。同じく、他社の不祥事を紹介し、何が問題かを周知する。

<参考>

- 32 フィードバック等を行ったが、経営陣は聞く耳を持たず、会計監査人も非協力的であった。内部監査部門は、実質的には無い。

問 8-3 監査役の監査環境の整備(あてはまるものすべてを選択)



	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 代表取締役との意思疎通(定期的会合他)	2,067	87.1	1,222	87.8	845	86.2
2. 代表取締役以外の取締役・関係者等との意思疎通(定期的会合他)	1,820	76.7	1,065	76.5	755	77.0
3. 監査役へ報告してもらいべき事項・内容・時期の明確化・合意	1,114	47.0	686	49.3	428	43.7
4. 重要な会議への出席の機会の確保や、往査・実地調査に対する協力などの確保	2,198	92.7	1,288	92.5	910	92.9
5. その他	42	1.8	22	1.6	20	2.0
6. わからない・保留	19	0.8	10	0.7	9	0.9
回答者数	2,372		1,392		980	

(無回答 3 人は除いて集計)

- ・「4. 重要な会議への出席の機会の確保や、往査・実地調査に対する協力などの確保」が、「1.代表取締役との意思疎通(定期的会合他)」より多く 9 割を超えている(全体 92.7%、上場 92.5%、上場以外 92.9%)。
- ・「3. 監査役へ報告してもらいべき事項・内容・時期の明確化・合意」は、全体の 47.0%(上場 49.3%、上場以外 43.7%)となっている。
- ・監査役一人あたりの実施項目数は、平均 3.1 項目である(上場 3.1 項目、上場以外 3.0 項目)。
- ・重要な影響を与えた不祥事が発生した会社の監査役(問 6-1「1. 重大な影響を与えた」と回答した方)一人あたりの実施項目数は、平均 3.2 項目である(上場 3.2 項目、上場以外 3.0 項目)。

問 8-3a 問 8-3 で選択した項目のうち、不祥事防止に特に有効な事項(自由記入)

① 代表取締役との意思疎通

- 01 社長（オーナー）の隣に監査役席を設置。各種会議への出席。
- 02 代表取締役、関係役員、関係部署、子会社等との意思疎通。
- 03 役員、職員との意思の疎通をはかり、誤解や、わだかまりを解いて効果を上げたと思う。
- 04 全てが有効であるが、特に代表取締役と十分協議し、代表取締役の口からコンプライアンス・リスク管理重視の姿勢を何度も発言されるように環境を整備することが重要。
- 05 代表取締役とは毎週最低 1 回は意見交換実施。監査役意見は指摘ではなく、改善のための良きトリガーであることを各取締役に理解してもらっている。
- 06 経営トップとの認識共有が基本。内部統制部門との緊密な連携も有効であるが、日報・週報・月報を含め、監査役にあらゆる情報が即時にメールを中心に報告される体制がきわめて有効性に寄与していると思料。
- 07 なんとであっても、関係者の十分な理解を得ることが大前提。代表取締役社長・関係役員・関係部署・子会社や内部監査部門・会計監査人等と、定期的あるいは随時に、意思疎通・情報交換して、監査役職責と機能を理解してもらうことが、監査環境の整備につながる。
- 08 代表者との定期面談（弊社常勤監査役 2 名にて毎月実施）と会計監査人並びに内部監査部署、管理部門との定期面談（原則毎月常勤監査役 2 名にて実施）。

② 代表取締役以外の取締役・関係者等との意思疎通

- 09 全社員との意思疎通です。そのために、平素から話し易いような雰囲気を作っておくように心がけています。
- 10 従業員一人ひとりに対する面談（およそ 30－60 分/人）。
- 11 代表取締役以外の取締役・関係者等との意思疎通。
- 12 内部監査部門、会計監査人との連携により、良好な三様監査体制を整備。

③ 監査役へ報告してもらうべき事項等の明確化

- 13 報告をしてもらう事項を明確にする。たとえば、本部長決裁以上の決済書、寄付、献金、交際費のチェックが有効。すべて見なくても、見られているという意識だけで不祥事をけん制できる。

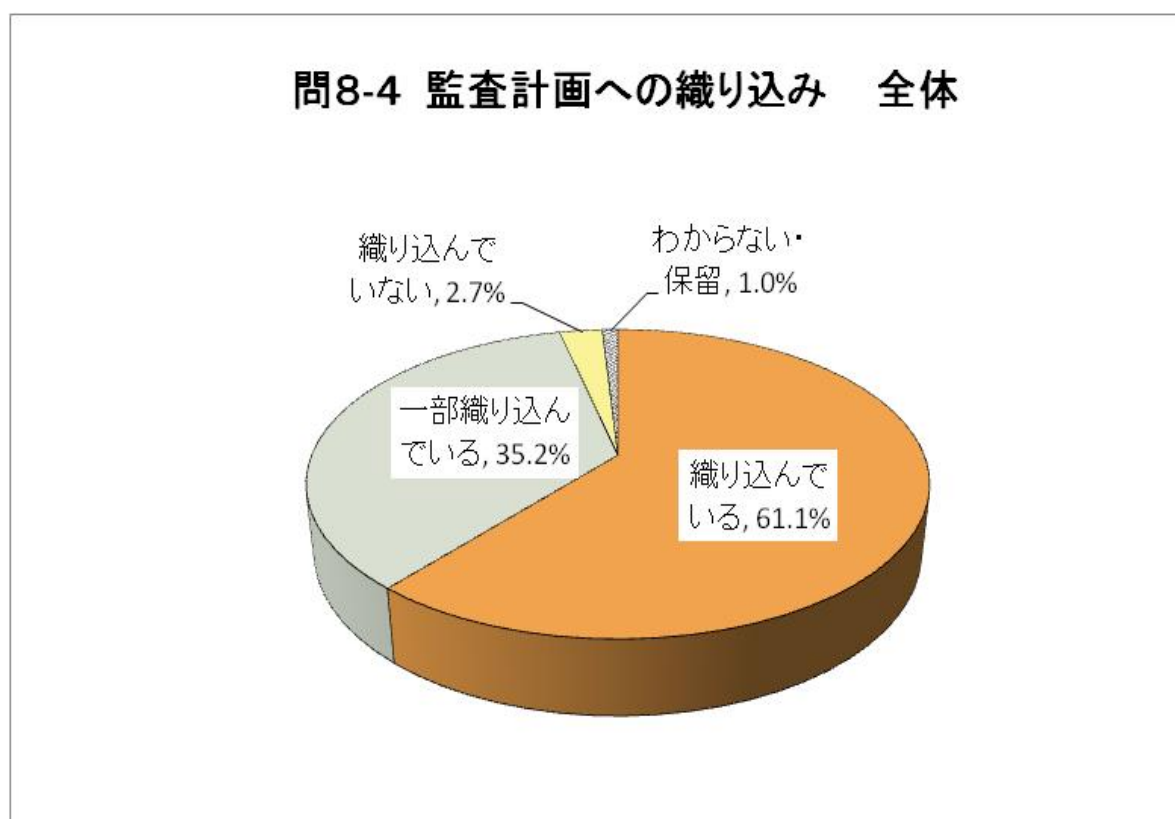
④ 重要な会議への出席の機会、往査・実地調査への協力の確保

- 14 重要な会議（どんな会議でも必要に応じて出席可）への出席機会の確保により、聖域なき業務監査の実施と協力が得られること。
- 15 不祥事発生の監査役への報告はやはり、一呼吸遅れる（事実確認後となる）。普段から会議等への出席でコンタクトが出来ていれば「相談」も受ける場合もあるし報告も早くなる。
- 16 取締役会をはじめ、監査法人の報告会、社内の重要会議への出席を心がけています。また社員に対し周知徹底が必要なものは、総務担当役員を通じて依頼し、監査役も必ず朝礼に参加し徹底状況を確認しています。これにより、売り上げ至上主義に走ったり、法令違反を強要するような（実際には生じていません）ことがチェックできるように心がけています。

⑤ その他

- 17 監査役が社内で「特別な人」にならないよう、社内の行事には可能な限りすべて顔を出し、役員・従業員の誰からも会社の一員として自然に声を掛けてもらえるような雰囲気作りに努めている。
- 18 その他の部分について、社内の会議議事録、報告書類はかなり電子化されており、監査役については部門を問わずすべてを社内ネットワークで閲覧可能であるので、社内の実態と合わせていつでも監査が可能である。

問 8-4 監査役(会)の監査計画への織り込み(1つ選択)



	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 織り込んでいる	1,452	61.1	876	62.9	576	58.7
2. 一部織り込んでいる	837	35.2	472	33.9	365	37.2
3. 織り込んでいない	63	2.7	36	2.6	27	2.7
4. わからない・保留	23	1.0	9	0.6	14	1.4
回答者数	2,375		1,393		982	

・監査計画に「1. 織り込んでいる」「2. 一部織り込んでいる」がほとんどである(全体 96.3%、上場 96.8%、上場以外 95.9%)。

・監査計画に「1. 織り込んでいる」は約 6 割(全体 61.1%、上場 62.9%、上場以外 58.7%)。

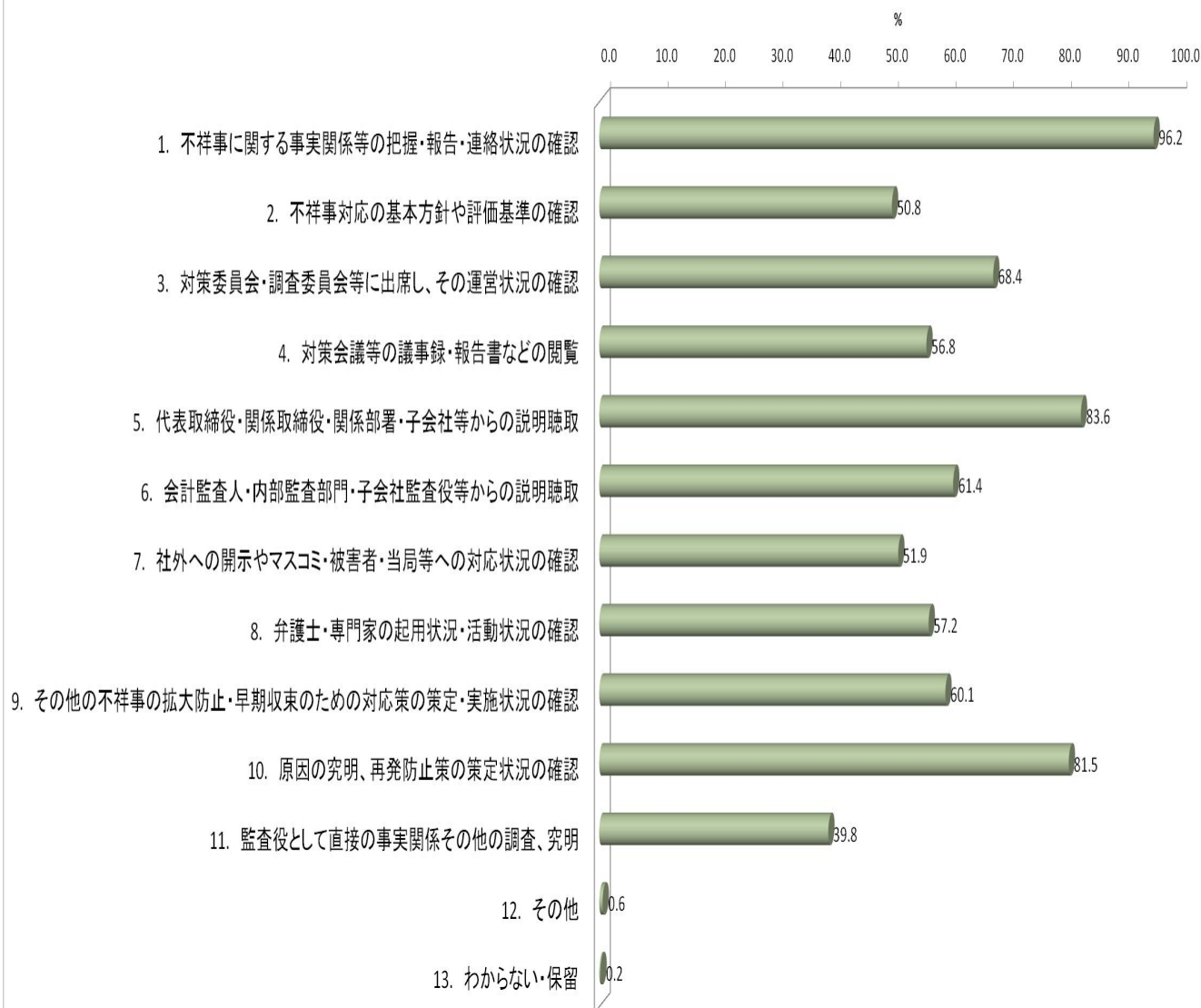
・重要な影響を与えた不祥事が発生した会社の監査役(問 6-1「1. 重大な影響を与えた」と回答した方)についてみると、監査計画に「1. 織り込んでいる」とした回答は 72.1%に上る(上場 74.9%、上場以外 67.5%)。

問 9 有事の際に必要なとなる監査役の対応

問 9-1 有事の際(不祥事が発生したとき)に監査役として実施すべき対応

(あてはまるものすべてを選択)

問9-1 有事の際の監査役の対応 全体



	全体		上場		上場会社以外	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 不祥事に関する事実関係等の把握・報告・連絡状況の確認	2,282	96.2	1,339	96.3	943	96.1
2. 不祥事対応の基本方針や評価基準の確認	1,205	50.8	711	51.1	494	50.4
3. 対策委員会・調査委員会等に出席し、その運営状況の確認	1,622	68.4	956	68.7	666	67.9
4. 対策会議等の議事録・報告書などの閲覧	1,347	56.8	803	57.7	544	55.5
5. 代表取締役・関係取締役・関係部署・子会社等からの説明聴取	1,983	83.6	1,187	85.3	796	81.1
6. 会計監査人・内部監査部門・子会社監査役等からの説明聴取	1,457	61.4	947	68.1	510	52.0
7. 社外への開示やマスコミ・被害者・当局等への対応状況の確認	1,231	51.9	802	57.7	429	43.7
8. 弁護士・専門家の起用状況・活動状況の確認	1,356	57.2	871	62.6	485	49.4
9. その他の不祥事の拡大防止・早期収束のための対応策の策定・実施状況の確認	1,425	60.1	845	60.7	580	59.1
10. 原因の究明、再発防止策の策定状況の確認	1,933	81.5	1,139	81.9	794	80.9
11. 監査役として直接の事実関係その他の調査、究明	943	39.8	567	40.8	376	38.3
12. その他	14	0.6	7	0.5	7	0.7
13. わからない・保留	5	0.2	1	0.1	4	0.4
回答者数	2,372		1,391		981	

・ほとんどが「1. 不祥事に関する事実関係等の把握・報告・連絡状況の確認」を選択した(全体 96.2%、上場 96.3%、上場以外 96.1%)。

・実施すべきと考える項目数は、監査役一人あたり平均 7.1 項目である(上場 7.3 項目、上場以外 6.8 項目)。

・在任中に不祥事を経験した監査役(問 10-1「1. ある」と回答した方)が実施すべきと考える項目は、監査役一人あたり平均 7.1 項目である(上場 7.4 項目、上場以外 6.6 項目)。

☆ 社内監査役、社外監査役の対応(問 1-2①と問 9-1 のクロス集計)

	社内監査役		社外監査役	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 不祥事に関する事実関係等の把握・報告・連絡状況の確認	1,516	95.9	766	96.8
2. 不祥事対応の基本方針や評価基準の確認	792	50.1	413	52.2
3. 対策委員会・調査委員会等に出席し、その運営状況の確認	1,058	66.9	564	71.3
4. 対策会議等の議事録・報告書などの閲覧	920	58.2	427	54.0
5. 代表取締役・関係取締役・関係部署・子会社等からの説明聴取	1,308	82.7	675	85.3
6. 会計監査人・内部監査部門・子会社監査役等からの説明聴取	996	63.0	461	58.3
7. 社外への開示やマスコミ・被害者・当局等への対応状況の確認	814	51.5	417	52.7
8. 弁護士・専門家の起用状況・活動状況の確認	879	55.6	477	60.3
9. その他の不祥事の拡大防止・早期収束のための対応策の策定・実施状況の確認	944	59.7	481	60.8
10. 原因の究明、再発防止策の策定状況の確認	1,287	81.4	646	81.7
11. 監査役として直接の事実関係その他の調査、究明	618	39.1	325	41.1
12. その他	9	0.6	5	0.6
13. わからない・保留	3	0.2	2	0.3
回答者数	1,581		791	

問 9-1a 問 9-1 で選択した項目のうち、不祥事の拡大防止等に特に有効な事項(自由記入)

① 事実関係把握・問題対応等の状況確認

- 01 不祥事に関する事実関係等の把握・報告・連絡状況の確認。
- 02 不祥事の実事関係と進展状況を詳細に把握し、会社としての対応方針・対応状況の詳しい確認をした上で、必要に応じて助言する。
- 03 事実の把握と、日頃から専門家・弁護士・監査法人とコミュニケーションが取れる状況を作っておくことが大切です。
- 04 事実関係等並びにマスコミ等に対する対応状況の把握。
- 05 事実関係の正確な把握と、早急な対策会議が開催され、弁護士・専門家等の意見を参考に問題終結へ繋ぐこと。また、再発防止対策を十分に検討し、実施されたかを確認すること。公表する必要性のあるものについては、自ら調べ公表準備をしたうえで公表することが大切と考えます。
- 06 弁護士・専門家を起用し、情報開示を含め適切且つスピーディな対応。
- 07 初期対応。事実関係、現状把握を的確に行い適宜、適切な対応策を専門家、弁護士等と協議し講じる。
- 08 不祥事が発生してからの事後的なリスク管理が重要で、発見後の対応の手順化や、公表時のタイミング、調査の進め方、表現の仕方等に、特に注意が必要。
- 09 被害を最小限になるように最優先で実施及び事実関係を至急調査して正確な情報を掴み、速やかに関係者に公表する。
- 10 事実の隠蔽や改ざんがないか、社外に事態が正しく伝わっているかを監視する。
- 11 社内の対応や社外への公表とその進捗状況を的確に把握しながら、第三者の視点で点検しアドバイスをする。
- 12 社内不祥事はともすれば隠蔽に動く虞がある。監査役の立場としては起こった事案の重要性を十分認識し、社長以下執行役員サイドの的確な判断と適時な開示を迅速に行うよう、ある意味では第三者的な立場から監視していきたい。
- 13 有事の際には、監査役は渦中に入らずに、冷静さを失わずに危機管理対応アドバイザーの役割を果たすべきと考えています。そのためには、危機管理対応について他社に於ける、より実践的な事例の収集・蓄積等に努めなくてはならないと思っています。
- 14 不祥事に対応する体制はできているので、監査役がそれに輪をかけるように動く現場は混乱する。執行側によほどの間違いがない限り、腹を据えてじっと我慢することが監査役として信頼される第一歩。こういう時は興奮して横からいろいろ言う人が出てくるので要注意。
- 15 有事の際にこそ、会議や会社の状況を刻々と監視し、付き添って、会社の解釈や判断は社会に受け入れられるのか、会社は決定に際して十分な検討と議論を尽くしているか、役員は善良な管理者として注意義務を果たしているかを見守り、偏りのないように全体に注意を払うこと。

② 原因究明・再発防止等の状況確認

- 16 不祥事の原因究明、対策委員会等への出席。弁護士等の専門家との再発防止策の検討等について、可及的速やかに行うこと（スピード最優先）。

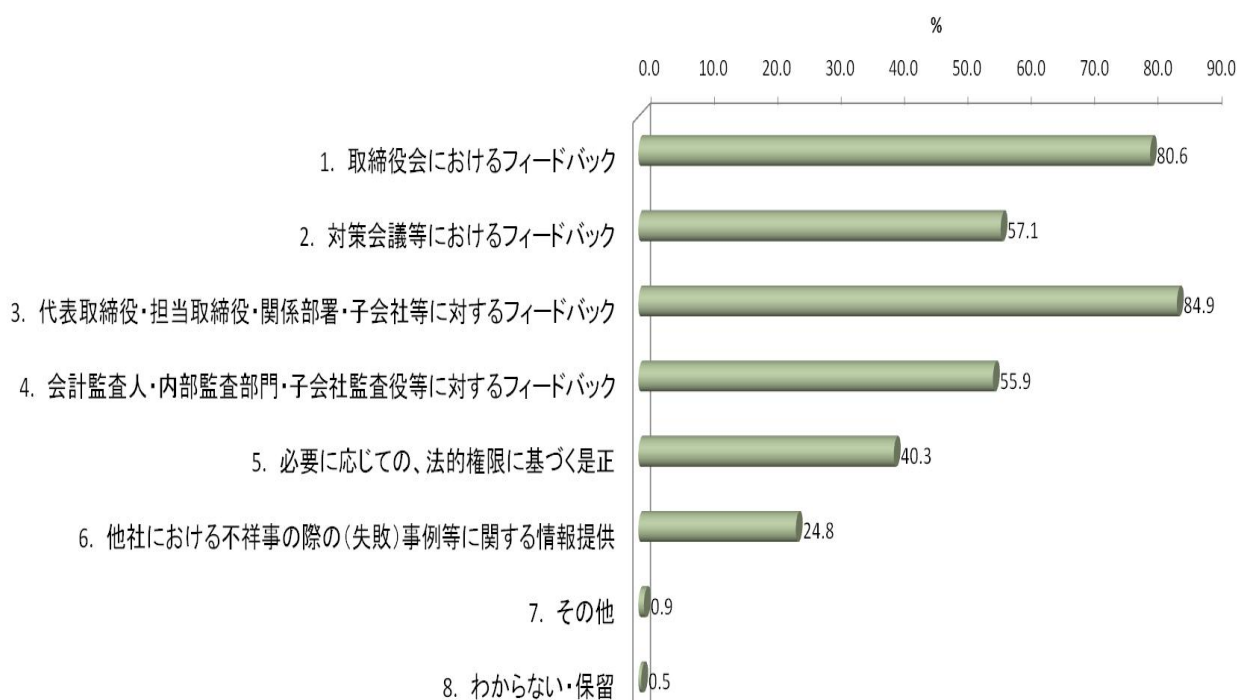
③ 監査役として直接調査・積極関与

- 17 監査役としての調査・究明は、状況の把握・確認の結果、必要と認められる場合のみ。
- 18 情報収集・対策委員会設置・改善策策定実行等に関与すること。重要なのはスピードである。
- 19 当社の場合、不祥事発生の際は監査役が矢面に立って解決していかざるを得ないと思う。
- 20 非常事態は社長中心の対策委員会を速やかに立ち上げ、関係役員および管理部門長からなる対策検討を実施するとともに、監査役中心の実事関係調査を実施する。
- 21 監査役は第三者的立場にいたるのではなく、経験・専門性を活用して積極的に事態に対応すべきだと思います。執行部の了解が必要です。
- 22 現実には不祥事が発生した場合、監査役はその中にどこまでいるべきか、疑問がある。あまり対応策等の段階で深入りしすぎると、その後の冷静な検証ができなくなるのではないかという気もする。

問 9-2 フィードバック(報告・意見表明(助言・勧告))等

問 9-1 で確認・対応した事項を含め、監査役として問題を認めたときなどのフィードバック等の方法
(あてはまるものすべてを選択)

問9-2 フィードバック(報告・意見表明(助言・勧告))等 全体



	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 取締役会におけるフィードバック	1,911	80.6	1,142	82.2	769	78.5
2. 対策会議等におけるフィードバック	1,353	57.1	786	56.5	567	57.9
3. 代表取締役・担当取締役・関係部署・子会社等に対するフィードバック	2,011	84.9	1,187	85.4	824	84.1
4. 会計監査人・内部監査部門・子会社監査役等に対するフィードバック	1,324	55.9	850	61.2	474	48.4
5. 必要に応じての、法的権限に基づく是正	954	40.3	601	43.2	353	36.0
6. 他社における不祥事の際の(失敗)事例等に関する情報提供	588	24.8	331	23.8	257	26.2
7. その他	21	0.9	6	0.4	15	1.5
8. わからない・保留	11	0.5	4	0.3	7	0.7
回答者数	2,370		1,390		980	

- ・「3. 代表取締役・担当取締役・関係部署・子会社等に対するフィードバック」が最も多く全体の 84.9%(上場 85.4%、上場以外 84.1%)を占める。
- ・続いて「1. 取締役会におけるフィードバック」が8割(全体 80.6%、上場 82.2%、上場以外 78.5%)を占めている。
- ・実施すべきと考える項目数は、監査役一人あたり平均 3.4 項目である(上場 3.5 項目、上場以外 3.3 項目)。
- ・在任中に不祥事を経験した監査役(問 10-1「1. ある」と回答した方)が実施すべきと考える項目は、監査役一人あたり平均 3.3 項目である(上場 3.4 項目、上場以外 3.1 項目)。

☆ 社内監査役、社外監査役の対応(問 1-2①と問 9-2 のクロス集計)

	社内監査役		社外監査役	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 取締役会におけるフィードバック	1,260	79.7	651	82.4
2. 対策会議等におけるフィードバック	885	56.0	468	59.2
3. 代表取締役・担当取締役・関係部署・子会社等に対するフィードバック	1,319	83.5	692	87.6
4. 会計監査人・内部監査部門・子会社監査役等に対するフィードバック	905	57.3	419	53.0
5. 必要に応じての、法的権限に基づく是正	630	39.9	324	41.0
6. 他社における不祥事の際の(失敗)事例等に関する情報提供	370	23.4	218	27.6
7. その他	17	1.1	4	0.5
8. わからない・保留	10	0.6	1	0.1
回答者数	1,580		790	

問 9-2a 問 9-2 で選択した項目のうち、不祥事の拡大防止等に特に有効な事項(自由記入)

① 取締役会におけるフィードバック

- 01 取締役会で監査役会としての意見を表明することが、株主代表訴訟時のリスク低減や全社対応に対して有効であると思う。
- 02 True fact & figure に基づき、取締役会にフィードバックし、対応策を策定して貰うこと。
- 03 タイムリーな取締役会の開催を要請する。
- 04 最高意思決定機関である取締役会での監査役からの発信と、それを受けた取締役の対応状況のチェック。
- 05 取締役会で真因の究明と再発防止策を決議して、執行側に施策を実行させると共に、実施状況を定期的にフォローする。
- 06 取締役会におけるフィードバックが最も大事と考える。会社の最高の意思決定機関である取締役会において、監査役の立場を明確に意思表示すべきである、法的権限に基づく対応は、よほどの不祥事でない限りはありえないし、軽々に監査役が法的手段に訴えられるものでもないと思う。
- 07 親会社の役員が当社の非常勤の役員を兼ねているので、社内の常勤役職のみの会議より、社外取締役・社外監査役が出席する取締役会での対応が期待できる。

② 対策会議等におけるフィードバック

- 08 対策会議等へのフィードバックが有効と思う。
- 09 対策会議の場や、代表取締役社長・関係役員・関係部署に対し、必要の都度フィードバックすることが有効。事が終わってからでは、意味がない。また、必要に応じて、取締役会・経営会議等の場でフィードバックすることも考えられる。是正は、よほどのことがなければ必要ないと思う。
- 10 対策会議等に情報を集中させ、速やかに会社にとってベストの対策を講じ、対応にばらつきが生じないようにその手順・方針に従って関係部署・マスコミ・監督官庁等への対応・改善策を公表・実施する。

③ 代表取締役等関係者へのフィードバック

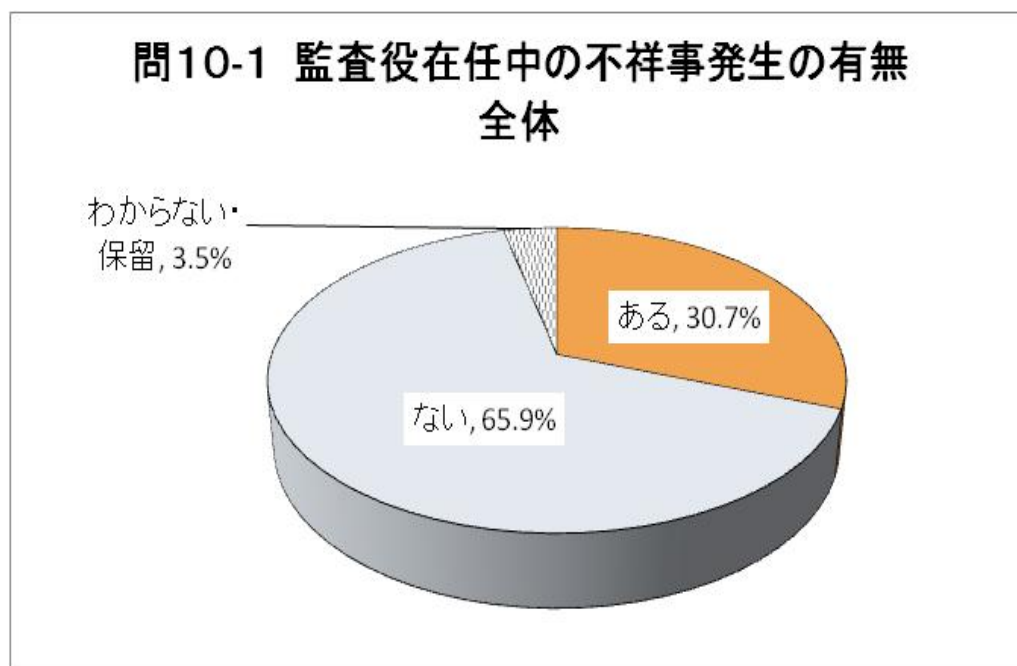
- 11 代表取締役・担当取締役・関係部署・子会社等に対するフィードバック。
- 12 有事の際は危険性・緊急性（進行中であるか否か）等を判断し、法的措置も含め、経営陣へ報告・意見表明すべきである。
- 13 監査役会にて、特に社外監査役による客観的な判断で、執行責任者への助言や要請によって、偏った情報による誤った決断や外部への発信が阻止できるようにする。
- 14 当事者としてパニック状態に陥っているであろう執行部に対して、冷静な客観的な視点から助言、さらに、執行部を非難するのではなく支援する方向での助言が、不祥事発生の場合での監査役に求められる役割と考える。
- 15 会計監査人・内部監査部門・子会社監査役等に対するフィードバック。

④ 他社事例等の情報提供等

- 16 他社事例の情報提供と、対策会議へのフィードバックと、監査役としての関係役員との意見交換が有効であると考ええる。
- 17 初期段階では、まず不祥事の拡大防止が重要であり、監査役としては、一般に公開されていない他社事例の情報提供が重要と思います。ただ、それよりも管理部門に対する通常業務監査の段階で、マスコミ対応の予行演習の必要性を指摘し続けることが重要と思います。

問 10 過去に不祥事が発生した際の監査役の対応等

問 10-1 監査役在任中¹の不祥事発生の有無(1つを選択)



	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. ある	728	30.7	459	33.0	269	27.4
2. ない	1,564	65.9	889	63.8	675	68.7
3. わからない・保留	83	3.5	45	3.2	38	3.9
合計	2,375		1,393		982	

・監査役在任中に不祥事が発生したことが「ある」が3割程度(全体 30.7%、上場 33.0%、上場以外 27.4%)ある。

・「3. わからない・保留」を除くと、監査役在任中の不祥事の発生率は、全体 31.8%、上場 34.1%、上場以外 28.5%である。

☆ 監査役在任期間が満4年以上の監査役の回答

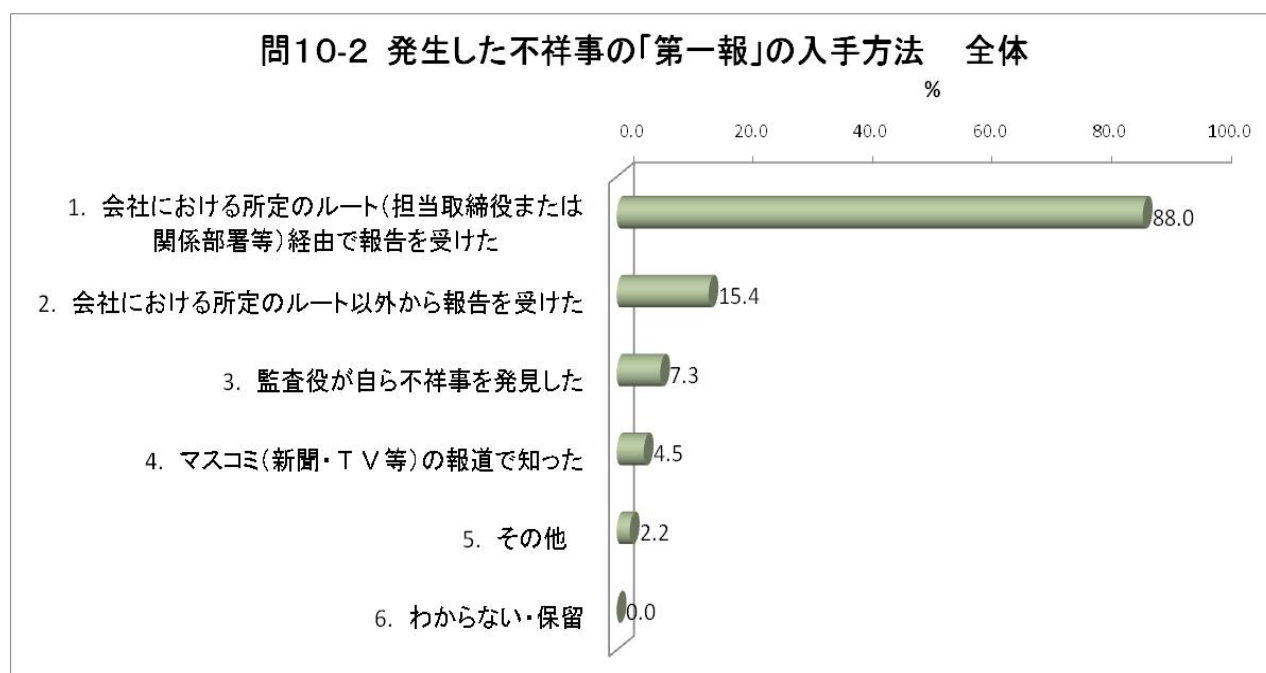
	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. ある	294	44.5	208	44.8	86	43.9
2. ない	352	53.3	249	53.7	103	52.6
3. わからない・保留	14	2.1	7	1.5	7	3.6
合計	660		464		196	

・監査役在任中に不祥事が発生したことが「ある」が全体 44.5%、上場 44.8%、上場以外 43.9%ある。

・「3. わからない・保留」を除くと、監査役在任中の不祥事の発生率は、全体 45.5%、上場 45.5%、上場以外 45.5%である。

¹ 他社の監査役在任中に、当該他社で発生した不祥事を含む。以下同じ。

問 10-2 監査役在任中発生した不祥事の「第一報」の入手方法(問 10-1 で「1 ある」と回答した方のみ回答)
(あてはまるものすべてを選択)



	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 会社における所定のルート(担当取締役または関係部署等)経由で報告を受けた	641	88.0	410	89.3	231	85.9
2. 会社における所定のルート以外から報告を受けた	112	15.4	68	14.8	44	16.4
3. 監査役が自ら不祥事を発見した	53	7.3	30	6.5	23	8.6
4. マスコミ(新聞・TV等)の報道で知った	33	4.5	27	5.9	6	2.2
5. その他	16	2.2	10	2.2	6	2.2
6. わからない・保留	0	0.0	0	0.0	0	0.0
回答者数	728		459		269	

- ・「1. 会社における所定のルート(担当取締役または関係部署等)経由で報告を受けた」が最も多く 9 割弱(全体 88.0%、上場 89.3%、上場以外 85.9%)を占める。
- ・「3. 監査役が自ら不祥事を発見した」も 53 人(7.3%)いる。
- ・「3. 監査役が自ら不祥事を発見した」は、在任年数満 3 年以下の監査役の中では、25 人(5.8%)にすぎないが、満 4 年以上の監査役の中では、28 人(9.5%)と増加する。

問 10-2a 問 10-2 で選択した項目の具体的内容(自由記入)

① 所定のルートで報告を受けた

- 01 会社における所定のルート（関係部署等）経由で担当役員への報告前に報告を受けた。
- 02 総務部門責任者からリスクマネジメント事務局・常勤監査役へ所定の手続きに従ってメールによる報告があった。
- 03 発生時、常勤監査役に担当役員・部長から直接、事情説明あり、その後の経過についてはメール等で報告があった。

② 所定のルート以外から報告を受けた

- 04 社長から不祥事発覚から数日して報告を受けるが、不祥事発覚時に現場から直接、内部通報があり社長報告前に事前に状況を把握していた。
- 05 各部署の週報記事や、休憩喫煙室での会話から。

③ 監査役が自ら発見した

- 06 監査役監査で、従業員による仮払金を利用した出張旅費及び交通費の架空請求を発見。
- 07 経営会議での出席者報告事項の中から忠実義務違反、社内規程違反の恐れのあるものを発見。日常監査を通じ忠実義務違反、社内規程違反を発見。

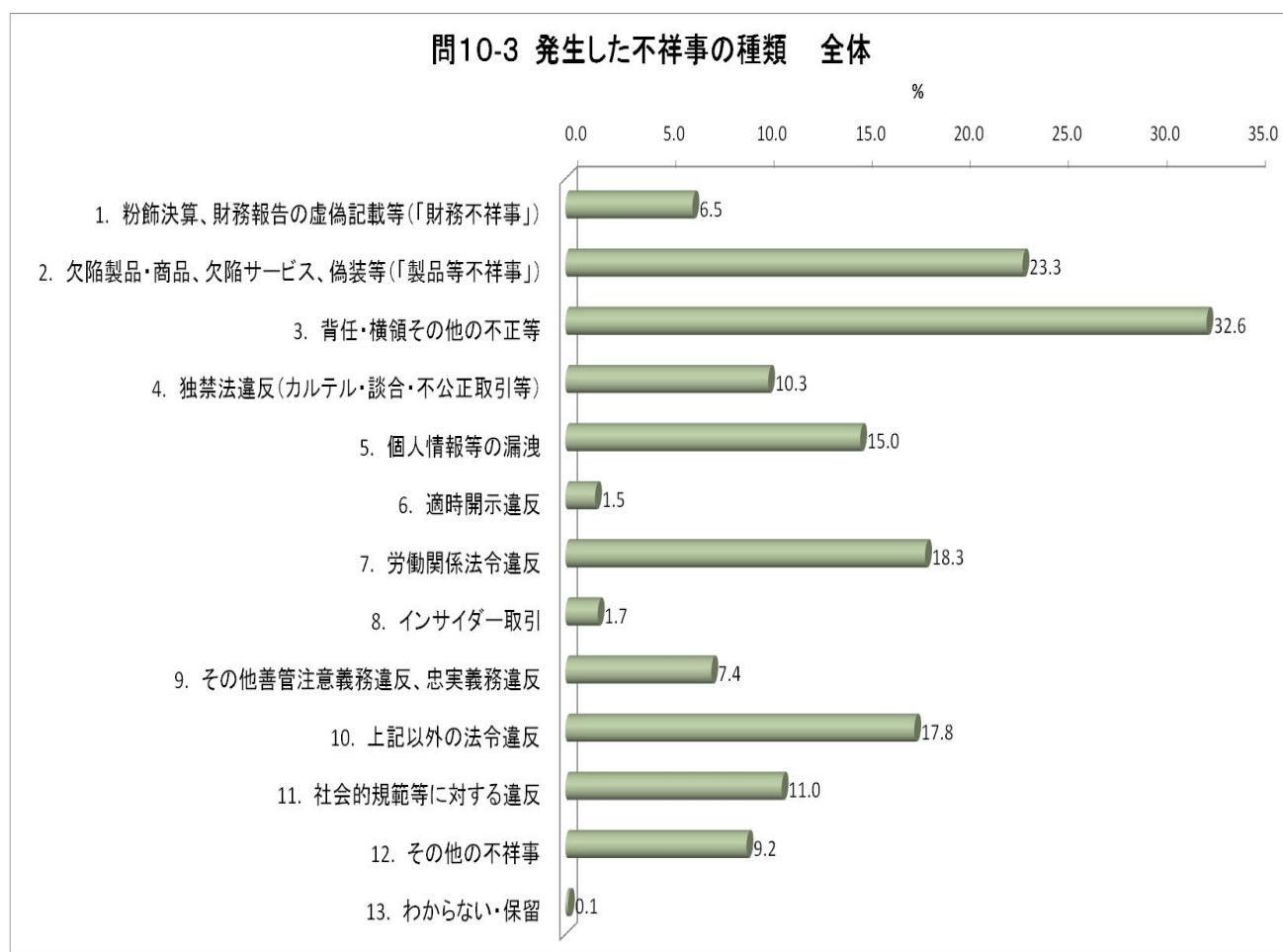
④ マスコミの報道で知った

- 08 新聞発表以前に監査役に事実を知らされなかった（1日の空白だが）。

⑤ その他

- 09 官公庁からの呼び出し状が来ているとの役員間の会話を漏れ聞き、事の重要性を監査役が指摘し、漸く必要な対応を採る事となった。

問 10-3 監査役在任中発生した不祥事の種類(問 10-1 で「1 ある」と回答した方のみ回答)
(あてはまるものすべてを選択)



	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 粉飾決算、財務報告の虚偽記載等(「財務不祥事」)	47	6.5	29	6.3	18	6.7
2. 欠陥製品・商品、欠陥サービス、偽装等(「製品等不祥事」)	169	23.3	113	24.7	56	20.9
3. 背任・横領その他の不正等	237	32.6	149	32.5	88	32.8
4. 独禁法違反(カルテル・談合・不公正取引等)	75	10.3	51	11.1	24	9.0
5. 個人情報等の漏洩	109	15.0	61	13.3	48	17.9
6. 適時開示違反	11	1.5	10	2.2	1	0.4
7. 労働関係法令違反	133	18.3	77	16.8	56	20.9
8. インサイダー取引	12	1.7	9	2.0	3	1.1
9. その他善管注意義務違反、忠実義務違反	54	7.4	34	7.4	20	7.5
10. 上記以外の法令違反	129	17.8	78	17.0	51	19.0
11. 社会的規範等に対する違反	80	11.0	47	10.3	33	12.3
12. その他の不祥事	67	9.2	45	9.8	22	8.2
13. わからない・保留	1	0.1	1	0.2	0	0.0
回答者数	726		458		268	

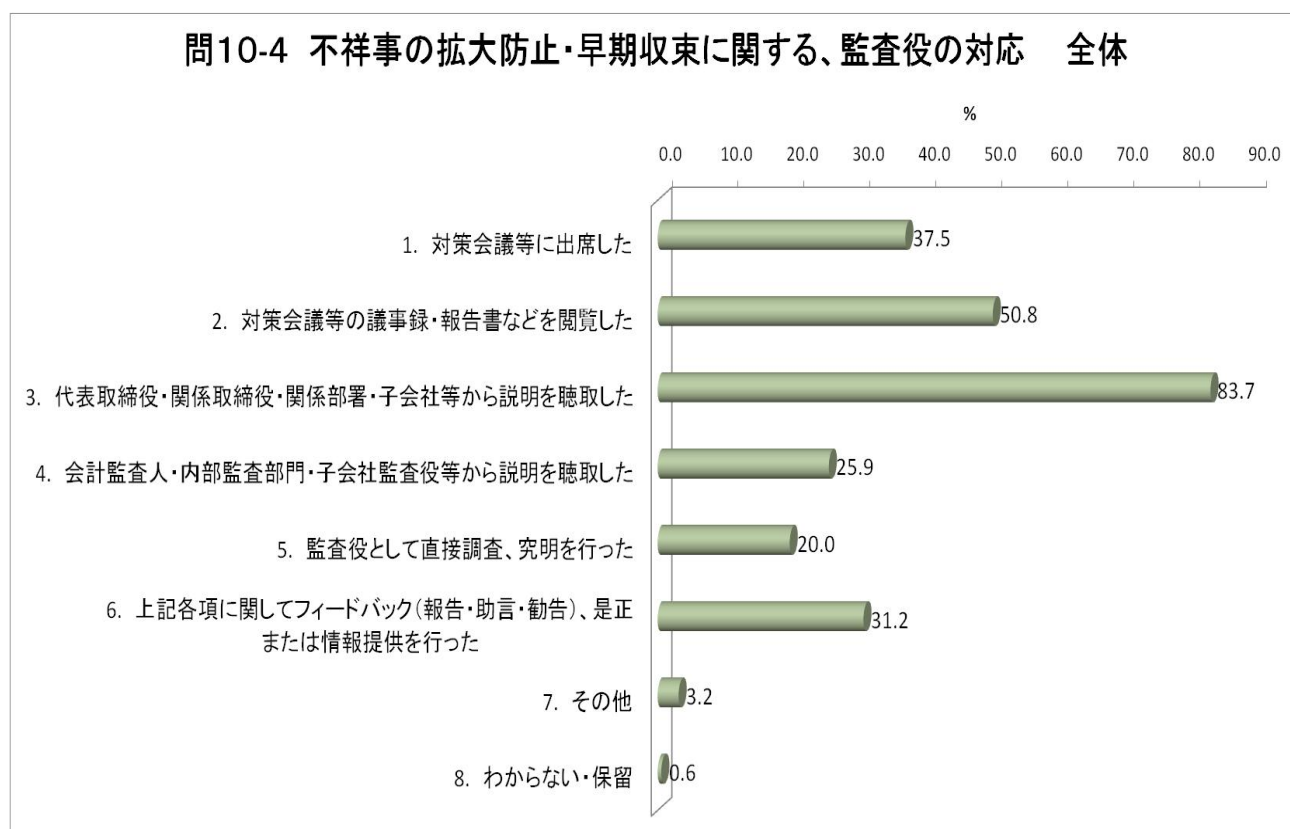
(無回答 2 人は除いて集計)

・「3. 背任・横領その他の不正等」が最も多く 3 割を占める(全体 32.6%、上場 32.5%、上場以外 32.8%)。

問 10-3a 問 10-3「12 その他の不祥事」の具体的内容(自由記入)

- | |
|--|
| <p>01 機械操作の手順無視による人身事故の発生。</p> <p>02 社内規定違反</p> <p>03 社会人として倫理上の問題</p> <p>04 実際には不祥事と云う様なものでは無かったが、インターネットへの書き込みによる影響で会社が謝罪せざるを得なくなった。</p> |
|--|

問 10-4 監査役在任中に発生した不祥事の拡大防止・早期収束に関する監査役の実際の対応
(問 10-1 で「1 ある」と回答した方のみ回答) (あてはまるものすべてを選択)



	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 対策会議等に出席した	272	37.5	164	35.9	108	40.3
2. 対策会議等の議事録・報告書などを閲覧した	368	50.8	229	50.1	139	51.9
3. 代表取締役・関係取締役・関係部署・子会社等から説明を聴取した	607	83.7	388	84.9	219	81.7
4. 会計監査人・内部監査部門・子会社監査役等から説明を聴取した	188	25.9	135	29.5	53	19.8
5. 監査役として直接調査、究明を行った	145	20.0	96	21.0	49	18.3
6. 上記各項に関してフィードバック(報告・助言・勧告)、是正または情報提供を行った	226	31.2	150	32.8	76	28.4
7. その他	23	3.2	16	3.5	7	2.6
8. わからない・保留	4	0.6	2	0.4	2	0.7
回答者数	725		457		268	

(無回答 3 人は除いて集計)

- ・「3. 代表取締役・関係取締役・関係部署・子会社等から説明を聴取した」が最も多く 8 割を超えている(全体 83.7%、上場 84.9%、上場以外 81.7%)。
- ・続いて、「2. 対策会議等の議事録・報告書などを閲覧した」が 5 割程度ある(全体 50.8%、上場 50.1%、上場以外 51.9%)が、もう少しふみ込んだ情報収集の手段である「1. 対策会議等に出席した」(全体 37.5%、上場 35.9%、上場以外 40.3%)や「4. 会計監査人・内部監査部門・子会社監査役等から説明を聴取した」(全体 25.9%、上場 29.5%、上場以外 19.8%)は、2～4割にとどまっている。
- ・「1. 対策会議等に出席した」、「2. 対策会議等の議事録・報告書などを閲覧した」のいずれか、または両方を選択

した人は、全体の 68.3% (495 人) にのぼる。

・「5. 監査役として直接調査、究明を行った」は 2 割程度 (全体 20.0%、上場 21.0%、上場以外 18.3%) にとどまる。

☆ 社内監査役、社外監査役の対応 (問 1-2①と問 10-4 のクロス集計)

	社内監査役		社外監査役	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 対策会議等に参加した	179	36.5	93	39.7
2. 対策会議等の議事録・報告書などを閲覧した	261	53.2	107	45.7
3. 代表取締役・関係取締役・関係部署・子会社等から説明を聴取した	396	80.7	211	90.2
4. 会計監査人・内部監査部門・子会社監査役等から説明を聴取した	132	26.9	56	23.9
5. 監査役として直接調査、究明を行った	96	19.6	49	20.9
6. 上記各項に関してフィードバック(報告・助言・勧告)、是正または情報提供を行った	141	28.7	85	36.3
7. その他	17	3.5	6	2.6
8. わからない・保留	4	0.8	0	0.0
回答者数	491		234	

問 10-4a 問 10-4 で選択した項目のうち特に有効な(役に立った)事項(自由記入)

① 対策会議等への出席等

- 01 個人情報漏洩の問題。対策会議にはできるだけ出席して、事実関係を把握し、対応状況を確認した。会社は、弁護士を含む調査委員会を設置し、顧客に対しても適切に対応していたので、監査役としての調査等は実施せず、必要に応じ助言した。
- 02 対策会議を設置し、監査役として積極的に原因調査および再発防止策を確認した。また、外部の専門家の意見も聴取した。
- 03 関係の会議、打ち合わせに出席して状況を注視し、状況に応じて本部長、社長に報告して対応を促した。
- 04 不祥事発覚後、事実関係を把握して、対策会議で対応策を検討し、臨時取締役会を開催して、対応策を承認。関係当事者に事前通告し、記者会見を開いて对外公表を実施。その後第三者委員会を組成し、事実の詳細調査と経営責任と今後の改善策を公表。会社のレピュテーションを下げ、実損も被ったが、早期収束には成功した部類と思料する。
- 05 内部調査部門が調査を担当したが、不祥事が他にもあるのか否かを優先的に確認してもらった。不祥事が次々出てくると幹部社員の士気が非常に落ちる。不祥事は一度に全てさらけ出すことが重要。
- 06 事実の把握、状況の判断、情報開示が重要であったが、情報の開示が何と言っても拡大防止と収束の決め手であったと認識しております。

② 代表取締役その他関係者から説明の聴取

- 07 代表取締役・関係取締役から説明を聴取したことで企業責任者の事件に対する姿勢を確認出来た。
- 08 会計監査人からの公式報告書を提出させ確保。
- 09 弁護士、専門家の意見を取り入れ、早期収束を計った。

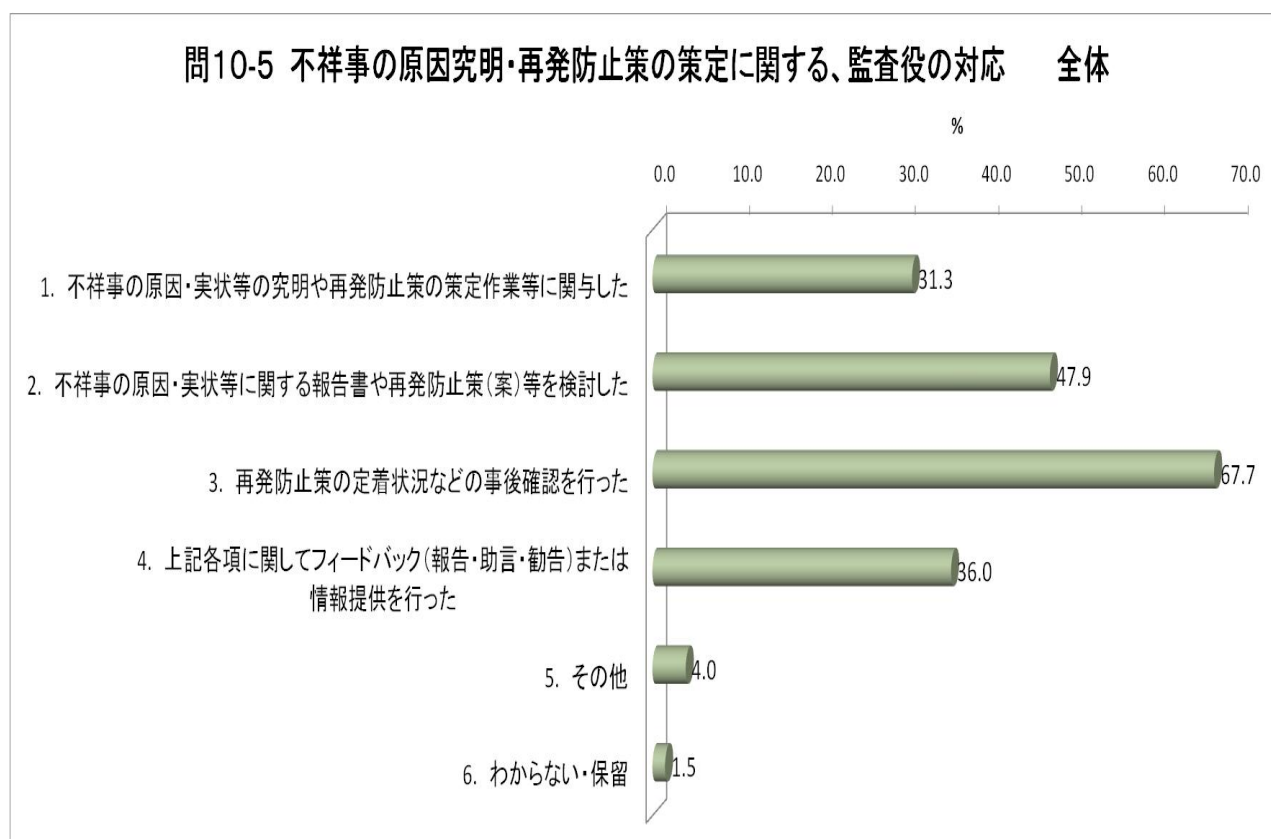
③ 監査役として直接調査・究明

- 10 中立的な立場で本人と面談。
- 11 当該部門を直接監査実施、ヒアリングと書類査閲により問題点を把握し調書作成、直接社長に報告を行った。
- 12 先ず、自ら出向き当事者及び上司・同僚等幅広くヒアリング。事実関係確認後、代表者に報告するとともに、取締役会にも報告。会社として収束に向け対応。その後再発防止の徹底を担当役員と約束。実行を確認しています。
- 13 労務問題について当社及び子会社の勤務状況を把握し、三六協定違反行為の確認並びに弁護士に相談のうえ是正処置を行ない、拡大防止（徐々に改善）となった。
- 14 役員に語れない本音を直接聴けた。

④ 上記各項に関するフィードバック・情報提供等

- 15 早期の情報開示が必要であることを全監査役一致の意見として助言した。
- 16 先発の他社事例を提示し、自社の採りうる対応事項を助言する。対策会議において関係者が一堂に会している場が、効果的である。
- 17 代表取締役および管理本部長に不祥事の徹底的な究明を提言したこと。不祥事の糸口とその手口をかなりなところまで監査役監査で発見したが、全容を解明するには管理本部長の協力も必要であった。
- 18 監査調書を発行し早期の是正を求めた結果、再発防止策がとられた。
- 19 内部監査部門による子会社監査の実施を経営トップと事業部門長に助言した。内部監査の結果、不祥事の詳細が判明し、必要な再発防止策を実施した。
- 20 前任の会社での不幸な出来事でしたが、皮肉にも、警鐘を鳴らしたリスクは悉く実現し、1年後に実質的破綻をする仕儀となりました。

問 10-5 監査役在任中に発生した不祥事の原因究明・再発防止策の策定に関する監査役の実際の対応
(問 10-1 で「1 ある」と回答した方のみ回答) (あてはまるものすべてを選択)



	全体		上場会社		上場会社以外	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 不祥事の原因・実状等の究明や再発防止策の策定作業等に関与した	226	31.3	140	30.8	86	32.2
2. 不祥事の原因・実状等に関する報告書や再発防止策(案)等を検討した	346	47.9	225	49.5	121	45.3
3. 再発防止策の定着状況などの事後確認を行った	489	67.7	317	69.7	172	64.4
4. 上記各項に関してフィードバック(報告・助言・勧告)または情報提供を行った	260	36.0	169	37.1	91	34.1
5. その他	29	4.0	18	4.0	11	4.1
6. わからない・保留	11	1.5	6	1.3	5	1.9
回答者数	722		455		267	

(無回答 6 人は除いて集計)

- ・「3. 再発防止策の定着状況などの事後確認を行った」が最も多く7割近くを占めている(全体67.7%、上場69.7%、上場以外64.4%)。続いて「2. 不祥事の原因・実状等に関する報告書や再発防止策(案)等を検討した」が5割弱ある(全体47.9%、上場49.5%、上場以外45.3%)。
- ・「1. 不祥事の原因・実状等の究明や再発防止策の策定作業等に関与した」、「2. 不祥事の原因・実状等に関する報告書や再発防止策(案)等を検討した」のいずれか、または両方を選択した人は、全体の63.0%(455人)。
- ・一方、「4. 上記各項に関してフィードバック(報告・助言・勧告)または情報提供を行った」は全体の36.0%(上場37.1%、上場以外34.1%)にとどまっている。

¹ 「関与」は、オブザーバーとしての関与を含む。

☆ 社内監査役、社外監査役の対応(問 1-2①と問 10-5 のクロス集計)

	社内監査役		社外監査役	
	回答数(人)	%	回答数(人)	%
1. 不祥事の原因・実状等の究明や再発防止策の策定作業等に関与した	144	29.4	82	35.2
2. 不祥事の原因・実状等に関する報告書や再発防止策(案)等を検討した	237	48.5	109	46.8
3. 再発防止策の定着状況などの事後確認を行った	338	69.1	151	64.8
4. 上記各項に関してフィードバック(報告・助言・勧告)または情報提供を行った	167	34.2	93	39.9
5. その他	23	4.7	6	2.6
6. わからない・保留	10	2.0	1	0.4
回答者数	489		233	

問 10-5a 問 10-5 で選択した項目のうち、原因究明・再発防止策策定に特に有効な(役に立った)事項
(自由記入)

① 原因究明や再発防止策策定への関与・フィードバック等

- 01 不祥事再発防止策の検討会議に参加、今後の防止策を策定。
- 02 再発防止策原案段階で十分な説明を受けるとともに、内部統制面から必要な検討視点と必要な対策について意見を述べた。
- 03 執行部隊の事件対応への網羅性とその進め方への誠実さに大きな問題点はなかったので、特別に監査側からコメントすべき点はなかった。
- 04 関連部署との連携で具体的な再発防止策を提案した。
- 05 再発防止策検討にオブザーバーとして関与するとともに、情報セキュリティ体制の整備・運用状況など再発防止策の定着状況を現場で確認し、必要に応じて助言を行った。
- 06 当事者及び当事者周辺の社員との平素のコミュニケーション力。全体が正直に情報提供に応じてくれ、事実関係が正確に掴めた事。
- 07 完成された会計帳簿ではなく、銀行、店舗などからの実際の領収書、取引書類などを詳細に監査したことで不祥事の原因を究明できた。また、その後の監視のポイントが明確になってきた。
- 08 業務監査として、営業部門の独禁法遵守に関する意識調査をメールアンケートで実施。アンケート結果に基づき、営業向け独禁法遵守マニュアルの素案を作成し提供。会社として作成したマニュアルを使った、独禁法遵守講習会の実施を要請。社長へ事業計画発表の中に、談合をしない会社の宣言の要請。
- 09 再発防止策を定着させる為の全体研修の講師の一人として参加。
- 10 不祥事の実態把握のため、内部監査部門による監査の実施を助言した。また対策会議に出席し、再発防止策について助言した。
- 11 弊社のコンプライアンス意識レベルについて監査役として意見を表明し、コンプライアンスの基本的な考え方等助言を行い対策に反映した。弊社のコンプライアンス意識レベルについて監査役として意見を表明し、コンプライアンスの基本的な考え方等助言を行い対策に反映した。
- 12 弁護士の助けを借りて、直接自分で調査した。その経験から具体的な再発防止策の助言ができた。
- 13 先ずは、代表取締役役に弁護士等に相談することを提言し、同行した。その後は、対策委員会を設置し弁護士を窓口に対策策をすすめた。
- 14 問題を監査役会で取り上げ、改善要求書にまとめ、取締役会に提出し、早期対応を求めた。

② 原因究明の報告書や再発防止策（案）等の検討

- 15 原因が明確になっていなければ、有効な再発防止策は作れない。よって、原因と対策が一對となった報告かどうかを確認し、不備があれば意見を述べる。
- 16 対応策は執行陣に任せ、督促と内容確認の役割分担（「船頭多くして船が山に」の愚を避ける。そもそもパニック状況なのだから）
- 17 内部監査報告書提出の即日に担当取締役に対し再発防止策をヒアリング。有効な手段をすぐに見出せられないが、監査役が目が向けられているとの認識を強く持たす効果はあったと思う。
- 18 職員のコンプライアンスに関する宣誓書の取付けと業績評価・人事評価制度の大幅な見直し。

③ 再発防止策の定着状況などの事後確認

- 19 再発防止策の定着状況・運用状況の事後確認。
- 20 臨時取締役会を開催して取締役との間で議論したことによる認識の共有と、取締役等の中での牽制機能を社内規定として改訂。
- 21 新たに「入札談合防止マニュアル」を策定し、全営業マンに対して研修を実施して周知徹底を図り、談合との決別を浸透させたこと。
- 22 再発防止策を定着させる為の全体研修の講師の一人として参加。

問 11 非常勤社外監査役の役割(非常勤社外監査役に就任している方のみ回答)

※協会登録会社以外の会社において非常勤社外監査役を兼任している方を含む。

問 11-1 非常勤の社外監査役として、不祥事の防止に関して、強みを発揮できる側面。(自由記入)

① 独立性・しがらみのなさ

- 01 完全独立の立場ゆえ、事案に関する情報収集、判断及び対処方向等の執行部門への助言等が客観的に行え、処分等を必要とする事案の場合には、執行部門による処分等の公平性・的確性などが確保されることに大いに寄与し得ると考える。
- 02 取締役に対して、忌憚のない意見を述べるので、近視眼的になりがちな対応策に対して、他社の事例等を参考にステークホルダーに対して説明責任が果たせる対応をとるためには、どうすべきかという観点からアドバイスができる。
- 03 社内の人間関係を気にせず問題の本質を突くことができ、不祥事の責任追及が甘くならない。
- 04 過去のしがらみが無い分、自由な発言が可能。常勤監査役が聞きにくいこともあえて聞ける。ただ、子会社の非常勤社外監査役の場合、親会社の威光を振りかざすのではなく平素の信頼関係構築にも留意しておく必要がある。
- 05 社外監査役は、独立性、中立の立場から客観的に意見を表明する事が期待されていると認識しており、取締役会において忌憚のない質問をし意見を述べることを心がけている。
- 06 しがらみ無く意見を言える点。ただし、これは諸刃の剣。会社法等をきちんと理解し、法令上の意味合いを分かった上で、意見表明できるベースが無いと、ただ見解の相違を意見するだけ、重箱の隅をつつくだけでは信用失墜するのみ。その意味で監査役には広い知識と経営センスさえも本来必要となる。
- 07 利害がないため忌憚のない意見やアドバイスが可能。日常業務への慣れがなく、慣習化している問題点への気づきとなる可能性あり。
- 08 素朴な他の会社では当たり前の質問がやりやすい。しがらみや、会社の慣習にとらわれないことが強み。
- 09 しがらみがない分、自由な意見具申ができるとともに、常勤の会社の事例を踏まえて、シナジー効果が発揮できる。

② 中立性・公正性・客観性

- 10 「社内の論理・倫理」ではなく、広く「世間の目」「他社の経験・実績」「専門家の目」で見た意見や提案ができる。
- 11 岡目八目。少し離れた視座からの比較的独立した、コモンセンスを基準とした視点で全体を見ることが出来る。
- 12 非常勤の社外監査役においては、会社の常識が社会の非常識になっていないかという観点から、取締役会及び監査役会を通じて監視する(できる)という点が強みであるのではないかと思います。
- 13 より第三者的立場で発言しやすいと考えられるため偏った意見になりにくい点と、社外監査役は他社の兼任も多いと思われるため他社事例などを用いて不祥事の防止に関する意見を伝えられる点。
- 14 岡目八目的に組織横断的に会社全体の対応全般を見通せること。(どうしても組織縦割の見方に引っぱられる社内監査役に対して)
- 15 私の場合の監査は「調査」・「確認」・「判断」です。この範囲では、不祥事を防止する事は難しいものと考えます。併し、社外監査役は、社内の常識を考慮せずに発言できますので、その点が不祥事の防止に繋がればと考えます。

③ 経験・知見・専門性

- 16 弁護士としての的確な法的アドバイスや、大企業役員経験者として他社事例を参考にしたアドバイスと代表取締役への経営者サイドからのアドバイス・助言・指摘。
- 17 公認会計士として、専門的かつ独立した立場から判断し、行動できる。
- 18 他社に於ける事例を知っている又は実体験していることが一番価値があることなので、その内容をこの会社の歴史や風土を認識した上で、彼らに飲み込みやすく説明することが重要と考えています。
- 19 非常勤でありながら、実際は常勤に近い出社を実施することにより、社内に「真面目にしっかり監視(監査)している」との心象を与え、これが大きな抑止力になっていると思われる。また、

社外出身であるため同じ土壌で育った社内監査役と異なり「仲間意識」と一歩距離があり、これが所謂「煙たい存在」となり「しっかり見られ(監視され)ている」との認識を与え抑止力を発揮している。

20 社外監査役の立場では、他社の例、社会、世間常識などの観点から、代表取締役、取締役に対しアドバイスが出来る。

21 他社での経験に基づく予防・対応策。専門性を持っている人なら、専門知識、経験。

22 不祥事の根源には“人間の性(さが)”、“自己防衛本能”が横たわっているものと理解。従って、100%完全な予防策はあり得ないとの認識。この場合、(非常勤)社外監査役ができることは、過去の自らの業歴の中から得られた知見・経験則や、交友関係から得られている情報などを、ともすれば自社・自業界のワク内で考えがちな社長以下の経営陣に率直に伝えること。

23 他社における経験や実績をもとに、社内の人間が気が付かない問題や、社内の人間では指摘しにくい問題を指摘し、適切な助言をすることができる。

24 非常勤の社外監査役は、親会社の常勤監査役及び関連会社統括の最高責任者であり、監査役業務に非常に専門性の高い知識と経験を有しており、ガイドラインも確立しており、監査役業務に有効な機能を果たしている。

④ その他

25 徹底的に不祥事を解明し、事実を記録・解明し、事例として内部にフィードバックさせた。私は金融機関の検査部を経験しているので、事実解明の方法は、よいサンプルになるのではないかと考えます。

26 取締役等との意思疎通(不祥事防止を話題とする)を図ることで、経営の不祥事防止の取り組み意識を高める効果が期待できる。

問 11-2 非常勤の社外監査役の立場で、困難や疑問を感じている点や、常勤監査役や代表取締役等の協力を必要とする点。(自由記入)

① 困難や疑問を感じている点

- 01 経営トップとの真の信頼関係を築くために、一定の時間がかかること。「〇〇さんが言うことだから、本気で話を聞こう」とならないと、役割・機能を有効に果たすことができない。
- 02 「経営に関し、何の苦勞もしていないのに、要らぬ意見を言うな」との代表取締役の対応が、監査役の職責を果たすに当たっての困難さを招いた。
- 03 代表取締役が非常勤の社外監査役の立場を過小評価し、員数を満たせばよいというレベルでしか存在価値を認めないレベルにあることである。
- 04 会社業務の実態が正確につかめていないという点が、弱みであり強みにもなるというところが難しい面であります。
- 05 取締役会への出席のみなので、情報が少ないこと。
- 06 情報の入手の困難性。
- 07 会社の状況については基本的に常勤からの情報提供に頼っており、生の動きがわかりにくい。又現実には不祥事が発生していないこと及び社員数が少なく非常に忙しくしているので、取締役／社員に監査で時間を貰うことに限界がある。
- 08 会社の業務に直接接触できる時間が限られ、しかも業務の具体的内容が不明のため、現業監査時には、業務の事前学習が必要となっている。
- 09 評論家的意見になりやすい。
- 10 常識的に昨今、監査役に求められている全機能を非常勤の立場で完遂するのは無理。何となくそれで通用しているのは、社会が監査役に対して持っている認識もその程度だということ。例えば、非公開・会計監査人不在の会社の計算書類を本当に担保できるか？と言えば、実務を知っている人ならOKとは言えないと思う。それでも通用するように妥協点を下げて解釈しているにすぎない。非常勤の立場で何を具体的にすべきかは真剣に考えないといけないと考える。
- 11 会計監査人を設置していないので、監査業務の多さに負担を感じている。
- 12 常勤監査役のレベルが低い、さりとてそれを更迭する権限がない。

② 常勤監査役や代表取締役等の協力を必要とする点

- 13 社内特有のやり方・処理方法、人間関係等、その当不当、正邪は別として、事実を教えて貰うと、物事の判断が早く出来、また的外れな指摘等も少なくなると思う。
- 14 日頃の電子メール等により、社内のリスク対応状況発生事例を都度知らせてもらえば、当日、取締役会で発言し易くなる。
- 15 取締役会、監査役会に出席するのみであり、実態の把握が難しい。常勤監査役から非常勤監査役に対する監査報告を充実させる必要がある。
- 16 当社の実情が必ずしも詳細に亙って把握出来ていないために、一般論としては適当でも当社にとってベストの助言とならない可能性がある。常勤監査役や代表取締役等の役員と意見交換をすることで、より当社の実態に合った監査活動が可能となる。

③ 監査役としてのスタンス

- 17 監査役の役割は法的には「取締役の職務の執行の監査」(会社法第 381 条)であるとはいえ、日本の企業風土の中では、取締役とともに会社の発展に資するのが監査役の使命であると自分では認識。ともすれば、執行側と監査役を対立概念で捉える考えもあるが、「互いに手を携えて顧客・従業員・社会・株主のために全力を尽くす関係」になりたいもの。
- 18 非常勤監査役であってもその役割を会社側に説明し、理解・協力を得るようにしているが、限度はあろう。一方で、繰り返し繰り返し会議に出たり、現場に出向いたりして、経営者のみならず使用人ともコミュニケーションを図ることによって、必要な情報を把握するようにしている。
- 19 法的には監査役の独任性が認められているが、常勤監査役がいる場合は極力意思疎通を図り、同一步調で業務遂行を行うことが望ましいと思う。代表取締役等もその方が対応しやすい。

問 12 監査役として不祥事の防止に関して困難や疑問を感じている点(自由記入)

① 監査役のスタンス・監査環境

- 01 基本的に、監査役だから、オールマイティであり、何でも把握しなければならないと考えるから、制御不能になり、パンクするのである。自分のできる範囲で、優先順位に沿い、全力を尽くすとの割り切りの意識で取り進めているので、特に、現状、困難に感ずる事はない。
- 02 当社の企業風土から不祥事の確率は少ないと思うが、今の時代何があるか分からない。本アンケートに答える中で「不祥事対応（危機管理）体制」を早急に策定する必要があると再認識しました。
- 03 ヒヤリハットや不祥事予備軍を把握した際、監査役として何処まで関与すべきかの判断が難しい。
- 04 常勤監査役1名であり、グループ会社を含めた全社に対する不祥事防止に関しては守備範囲が広く、日常の監査では非常に難しいと感じている。
- 05 小さな会社なので監査役補助職員、内部監査担当が兼務。取締役からの独立性が担保できない。

② 監査役としての情報入手・実態把握

- 06 監査役として不祥事を防止する最も有効な方法は、業務監査の中でその芽を嗅ぎ取ることであると思う。しかし、実査でできる範囲は限定され、臭い程度ではなかなか難しく、しかも相手に隠そうとする意思があれば殆ど不可能に近い。重要な会議への出席や日頃からの情報入手により広く問題意識を深めていなければ、実査が予防に有効とはならないように思えます。結局は日常から幅広く監視活動を行い、如何に“動く監査役”を実践するかにあるように思えます。
- 07 ヒヤリハットおよび不祥事予備軍の情報入手先が関係者から責められるようであれば、今後の好意的な情報入手は困難になる。情報入手先に責めが及ばないよう、取締役が会社の問題として取り上げて対応するように仕向けていかなければならない。
- 08 監査役としての不祥事防止には、所謂ヒヤリハット情報が重要であるが、現実的には監査役への情報提供には限界があると思う（自分が執行部門当時も監査役にあまりトラブル情報を入れたくなかった）。気軽に相談出来る雰囲気造りに努力する一方、内部監査部門とも連携している。

③ 監査役としての限界等

- 09 そもそも完全なる予防監査は無理であり、「監査」の領域を超えていると思います。むしろ、日常からの取締役が率先した「企業風土の醸成」と不祥事が発生したときの対応が重要と考えます。
- 10 諫言を言い続けた監査役は必ずしも評価されず、むしろ取締役と監査役間に溝ができてしまった。
- 11 役職員の故意による不祥事リスクよりも、コンプライアンス意識が低いことでの、無意識あるいは無知による不祥事リスクが高いと感じている。取締役を含め職員へ、現在、社会一般に求められているコンプライアンスのレベルと当社のレベルとの差を認識させることに苦労している。
- 12 通常の監査で容易に発見できる不祥事はほとんど無い。企業トップの理解と協力がなければ困難。ましてや企業トップの不祥事を予防・監視することは大変困難なことである。
- 13 監査役候補者の指名権が代表取締役にあり、監査役には同意権があるが、拒否すると次に指名されないのは明白であること。また、監査の経験のない人（素人）が選任されることが多いこと。
- 14 法的な義務と責任が増加する一方であり、監査役のなり手がなくなる可能性あり。

④ 会社の状況

- 15 当社は決して隠蔽体質ではありませんが、無知が故に不祥事を起こしてしまうことが心配です。知らなかったでは済まされないということを含め、法令自体の勉強をしていただくにはどうしたら良いかという点について、頭を痛めております。
- 16 各規程類・体制等が、性善説に立ち整備されているため、個人情報漏洩やインサイダー取引等の個人に起因する不祥事予防に限界を感じている。
- 17 法令順守・コンプライアンスに関する社員等への教育を定期的実施しているが、不祥事を完全に防止できるかどうかの不安が付きまとう。しかし、教育を中止することは考えていない。
- 18 役職員の故意による不祥事リスクより、コンプライアンス意識が低いことでの、無意識あるいは無知による不祥事リスクが高いと感じている。取締役を含め職員へ、現在、社会一般に求められているコンプライアンスのレベルと当社のレベルとの差を認識させることに苦労している。

以上