

予防監査に重点を置いた監査役監査と
監査役スタッフの役割

～社内及びグループ会社からの情報収集、
コミュニケーションのあり方～

公益社団法人日本監査役協会関西支部

監査役スタッフ研究会

平成24年7月24日

目次

<u>1. はじめに</u>	3
<u>2. アンケート集計会社の概要</u>	
(1) 規模	4
(2) 監査体制	4
(3) 監査役スタッフの補助のあり方	5
<u>3. 不祥事防止のための情報収集活動状況</u>	
(1) 重要会議への出席	6
(2) 重要書類の閲覧	8
(3) 内部通報制度の運用	10
(4) 監査役監査にとっての情報の適正な確保	12
<u>4. 執行部等との意思疎通・情報交換状況</u>	
(1) 代表取締役(社長)との意思疎通・情報交換	14
(2) 代表取締役(社長)以外の取締役及び使用人との意思疎通・情報交換	18
(3) 監査役と内部監査部門・内部統制部門、会計監査人との関係	20
(4) 他社の不祥事事例の検討とその活用	24
<u>5. 子会社における不祥事事例の活用</u>	
(1) 子会社取締役及び使用人との意思疎通及び情報交換状況	26
(2) 子会社監査役との関係	28
<u>6. 不祥事発生時の重大化防止策</u>	
(1) 過去における企業不祥事発生状況	31
(2) 不祥事が発生した場合の、問題の重大化を防止する体制	31
<u>7. 不祥事防止に関する監査役監査活動について監査役の思うこと</u>	35
<u>8. おわりに</u>	39
資料1 参考文献リスト	40
資料2 企業不祥事事例	41
資料3 企業不祥事防止に係るチェックリスト	43
参考 「予防監査に重点を置いた監査役監査と監査役スタッフの役割 ～社内及びグループ会社からの情報収集、コミュニケーション のあり方～に関するアンケート集計結果」	48

用語	定義等 ()は出典
企業不祥事	会社の役職員による、不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実、その他会社に対する社会の信頼を損なわせるような不名誉で好ましくない事象(日本監査役協会ケーススタディ委員会「企業不祥事の防止と監査役」)。
企業統治(コーポレート・ガバナンス)	企業ぐるみの違法行為を監視したり、少数に権限が集中する弊害をなくしたりして、企業を健全に運営すること。また、その仕組み(大辞泉)。
ベストプラクティス	監査の実効性を最大限に高めるため、現行法の枠内で、立法趣旨に則して、各社が自主・自律的に工夫することができ、最近の環境変化を取り込んだ実務上のガイドラインとなるモデル的手続(日本監査役協会「有識者懇談会の答申に対する最終報告書」)。
内部統制システム構築の基本方針	取締役会において決議すべきものとして、会社法第 362 条 4 項 6 号及び会社法施行規則第 100 条において規定する基本方針。
取締役等	取締役及び使用人を指す。監査役監査基準、監査役監査実施要領の条項を引用している場合を除き、「取締役等」と表記している。
重要会議	効率的な監査活動を遂行する観点から、重要な意思決定の過程及び業務の執行状況を把握するために有用と認められる、取締役会以外に監査役が選定した主要な会議(日本監査役協会「監査役監査実施要領」)。
重要書類	取締役の意思決定、業務執行及び内部統制システムの整備状況に係わる内容の書類(電磁的記録を含む)のうち重要なもの(日本監査役協会「監査役監査実施要領」)。
内部監査部門	内部統制システムにおけるモニタリング機能を所管する部署(日本監査役協会「監査役監査基準」)。
内部統制部門	コンプライアンス所管部門、リスク管理所管部門、経理部門、財務部門その他内部統制機能を所管する部署(日本監査役協会「監査役監査基準」)。

1. はじめに

株主の委任を受けた監査役は、取締役の職務執行状況について業務監査及び会計監査を行っている。社会は、これら監査役監査活動が企業経営の健全性を担保し、かつ企業の持続的な成長を促すことにより、企業価値の向上を図りつつ、株主をはじめとするあらゆるステークホルダーの利益の保護、さらには利益の最大化に資することを強く求めているといえる。

このような社会情勢の中で、日本監査役協会(以下「協会」という。)の関西支部監査役スタッフ研究会(以下「研究会」という。)では、監査役・監査役スタッフの監査活動の参考となるテーマを取り上げて研究し、報告書として公表している。

(近年の研究テーマは 39 ページの一覧参照)

今回のテーマ選定に至った経緯は次のとおりである。

平成 22 年 10 月の研究会に参集したメンバーには、①「グループ会社監査役との関係」、「内部監査部門との関係」等による監査活動のより効果的・効率的な実施が求められている、②会社法施行規則に規定する監査役への報告体制が整備されていても、監査環境や社内情報の入手には限界があるため、監査役による企業不祥事防止活動には困難が伴う、との問題意識があり、「予防監査に重点を置いた監査役監査と監査役スタッフの役割 ～社内及びグループ会社からの情報収集、コミュニケーションのあり方～」を研究テーマに選定した。

その後、研究を進める過程で、以下のような環境の変化等があり、テーマに対する思いがより強まった。

第一に、平成 23 年 3 月改訂の「監査役監査基準」(以下「基準」という。)において、企業不祥事を防止するための監査役監査の重要性の高まりを背景に、監査役の対応についての基本的な考え方の規定が追加されたことである。

第二に、研究会活動の最中、経営層が主導する企業不祥事が発生したことであって、我々監査役スタッフにも、社会の監査役に対する目を強く意識させ、社会が監査役に求める使命、責任を強く感じさせたことである。

本報告書の取りまとめにあたっては、各社の現状をアンケート調査、分析するとともに、研究会での議論を踏まえ、メンバーが分担して原案を作成し、研究会においてさらに検討を重ね、その過程で監査役スタッフの役割を整理し、「企業不祥事防止に係るチェックリスト」を提案している。

また、本報告書作成に際し、先行する研究を確認し、その研究成果と矛盾することのないよう留意した。それら先行研究を 40 ページに掲出しているため、本報告書と併せて参照願いたい。

企業不祥事を防止するため、企業統治の監査の在り方については、各社で工夫、検討され、実践されていることと思うが、各社の状況に応じて、本報告書を参考にいただければ幸甚である。

なお、報告内容の性格上、会社法上の公開会社、大会社を想定していることをお含み置きいただきたい。

2. アンケート集計会社の概要(規模・監査体制)

このアンケートは、協会関西支部の監査役を対象とする実務部会に登録している会社を対象に平成23年9月から12月の間に出席した286社に依頼し、154社から回答を得た(回収率54%)。(注)アンケートの分析に際し、数値を挙げる場合は、原則として、社数または%を記載しているが、必要に応じて社数と%を併記するなど、柔軟な記述に心がけた。

(1) 規模

154社の内訳を概説すると、上場会社が97社(63%)で非上場会社が57社(37%)である。また、製造業が77社(50%)で全体の半数を占めている。会社の規模では、大会社が129社(84%)、その他が25社(16%)である。資本金区分では、100億円以上が47社(31%)に対し、最も多かったのは10億円以上100億円未満で68社(44%)、5億円以上10億円未満も19社(12%)を占めている。他方で5億円未満が19社(12%)あった(大会社と資本金別の合計が合わないのは協同組合等の法人を含むため)。従業員数(単体)では、5000人以上は11社(7%)であったが、最多区分は1000人以上5000人未満の42社(27%)、次に500人以上1000人未満が32社(21%)、300人以上500人未満が19社(12%)で、300人以上で全体の3分の2を占めている。他方で、100人以上300人未満が25社(16%)、100人未満も20社(13%)存在した。

企業集団の状況を見ると、連結対象となる子会社がないという会社が39社(25%)存在する一方、1~5社が54社(35%)、6~10社が20社(13%)で、11社以上が41社(27%)だった。また、関連会社なしが95社(62%)、1社のみが22社(14%)、2~9社が27社(18%)、10社以上が10社(6%)であった。

(2) 監査体制

機関設計についてみると、回答を寄せた全ての会社が取締役会を設置している会社である。監査役会を設置している会社も132社(86%)を占めた。会計監査人を設置している会社は、136社(88%)である。また、内部監査部門を設置している会社は138社(90%)である。

監査役員の員数では、3~5名が129社で全体の84%を占めた。1~2人という会社も22社(14%)ある。常勤監査役が存在する会社が154社(100%)で、うち40社(うち常勤社外監査役2名が4社)は常勤社外監査役である。

監査役スタッフを置いている会社は78社(51%)、未設置の会社が76社(49%)と、約半数の会社が未設置という状況である。監査役スタッフの員数は、専任・兼任を含め1~2人が61社(監査スタッフ設置会社の78%、以下同じ)を占めている。3~5人が13社(同17%)で6人以上という会社は4社(同5%)に過ぎない。前年度末に比べてスタッフを増員した会社は5社あったが、退職等を機に減員したという会社も3社存在する。監査役スタッフ未設置の会社に監査役スタッフの必要性を質問したところ、設置の必要がないと回答した会社は42社(監査役スタッフ未設置会社の55%、以下同じ)に上り、執行部門に設置を要請している会社は3社(同4%)に過ぎなかった。ただし、ほかに12社が、必要があれば要請したい、時期を見て要請したい等の回答を寄せている(無回答19社(25%)。また、監査役スタッフを設置している会社はその員数が適正かどうかを質問したところ、適正と回答した会社が66社(監査役スタッフ設置会社の85%、以下同じ)に上るのに対し、不足と感じている会社が5社(同6%)ある。なお、不足と感じている会社には、兼任スタッフの場合

の、スタッフとしての業務の配分が不足と感じているものを含む。

(3) 監査役スタッフの補助のあり方

① 補助の現状

補助業務について、アンケートで多い順に記載すると、

- 会合等のスケジュール調整(80%)
- 社内情報収集(76%)
- 会合・往査時等の議事録等の作成(73%)
- 重要書類等の調査(58%)
- 自社リスクの検討及び調査(21%)
- その他(事務処理、監査役監査に資する法令・規程その他の各種情報やデータの提供、外部情報の収集、分析)(10%)

が挙げられている。監査役は、まず、監査役スタッフに対して、日程調整、議事録等の作成、その他の事務処理等の「事務補助業務」の遂行を求めていることは当然として、加えて、各種の情報収集(社内の情報収集・重要書類等の調査等、監査役監査に関連する法令の改正等社外の外部情報収集)や自社リスクの検討・調査等、監査役監査のレベルアップに貢献する「監査補助業務」も積極的に担当させている。

② 今後期待する役割

次に、監査役が監査役スタッフに今後どのような役割を期待し、どのように監査役スタッフを活用したいのかを質問したところ、以下のような役割が明らかとなった。

第一に、「内部統制システムの構築・運用状況等の把握など社内の情報収集や調査・分析・調整等に係る活動、またこれらに関連して監査報告の根拠となる実証データの収集等」を挙げた監査役が多い。日常的に監査役の目や耳となり社内の様々な情報を収集することが期待されている。

第二に、「監査役監査の実効性・効率性を高めるために自社の現状のより深い把握やリスク分析(特に潜在的なリスクの把握)、問題点を把握し監査役に提案・助言する活動」と回答した監査役もいる。監査役監査の実効性・効率性を高めるには、よりリスクの高い分野を重点的に監査する、いわゆる監査スキルとしてのリスクアプローチが必要であると考えられる。

第三に、「自社の事業経営に影響を与える法令の改正等の情報収集、他社の監査の情報収集、専門家とのネットワーク形成、監査役職務を遂行する上でのベストプラクティスの収集等の外部情報の収集」を望む監査役も多い。

第四に、「監査役監査で発見・指摘した不備是正事項の継続的なモニタリングやフォロー」を期待する監査役もいる。監査役の、監査役スタッフに対する期待の大きさがうかがえる。

また、監査役スタッフが身につけるべき能力(知識・技能)として、監査計画・監査報告書のドラフトを作成できること、会社の業務内容に応じた幅広い見識や専門知識、海外子会社を含む社内各部署や執行部とのコミュニケーション能力が挙げられている。

補助の現状と、監査役が今後期待している役割の関係をみると、監査役監査の実効性を高めるための会社内外の情報収集、会社の現状のより深い把握と潜在的なリスクの分析等に基づく監査役への効果的な提言活動、スタッフとしての特性を生か

したコミュニケーション能力の向上等が求められている。

以下では、アンケートで明らかとなった、監査役が監査役スタッフに期待する役割を踏まえ、研究会で検討した監査役監査活動を行うために、監査役スタッフが実践すべき役割についても整理している。

留意すべきは、必ずしも、監査役スタッフに全ての項目の実践を求めているのではない、ということである。会社の規模・業種を含め、監査役スタッフの員数や専任・兼任の違いなどによる限られた体制の中で、可能な活動を取り入れてはどうか、という提案である（主に専任スタッフでなければ難しいと考えられる項目は、●としている。）。

3. 不祥事防止のための情報収集活動状況

監査役は、不祥事を防止するために、発生前の対応としての予防・監視を行っている。

具体的には、監査役は、「重要会議への出席」、「重要書類の閲覧」及び「内部通報の監査役への報告」を通じて情報を収集し、かつその情報が適切なものであるかを見極め、「内部統制システムの適切な構築と適確な運用状況」を監視している。

(1) 重要会議への出席

①重要会議への出席状況

重要会議については、アンケート調査結果でも、取締役会以外に経営会議などの「重要会議がある」と回答した会社がほとんどであり、経営会議や常務会などの名称で会議体を設置している。それらの会議体において、会社の重要な業務執行の多くの部分が慎重に議論・検討されている場合が多い。したがって、取締役会以外の重要会議への出席は、監査役の重要な活動の一つである。また、**基準第 39 条¹**においても、重要会議へ出席し、必要な場合に意見を述べる旨規定している。

アンケート調査結果でも、取締役会以外の重要会議に出席していると回答した会社が八割を占めている。一部の重要会議に出席しているという回答も合わせれば、ほぼ全ての監査役が重要会議に出席している。

②重要会議に臨む姿勢、監査役の役割

アンケート調査では、監査役が重要会議に臨んで心掛けている点、工夫している点、又は課題や改善したい点について質問したが、会議の監査スタンスとして、**基準第 19 条²**に沿った内容で、「議案内容、議論・判断状況等のチェック（法令・

¹ 「監査役は、取締役会のほか、重要な意思決定の過程及び職務の執行状況を把握するため、経営会議、常務会、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会その他の重要な会議又は委員会に出席し、必要があると認めるときは、意見を述べなければならない。」

² 「監査役は取締役会決議その他において行われる取締役の意思決定に関して、善管注意義務、忠実義務等の法的義務の履行状況を、以下の観点から監視し、検証しなければならない。

- 一 事実認識に重要かつ不注意な誤りがないこと
- 二 意思決定過程が合理的であること
- 三 意思決定内容が法令又は定款に違反していないこと
- 四 意思決定内容が通常の企業経営として明らかに不合理ではないこと
- 五 意思決定が取締役の利益又は第三者の利益でなく会社の利益を第一に考えてなされていること

定款(コンプライアンス遵守、取締役の職務執行権限)、判断根拠の合理性・経営判断原則、不祥事の未然防止、リスク対応」という回答がもっとも多い。

取締役会や重要会議への出席による「取締役会等の意思決定の監査」は、監査役のもっとも重要な職務の一つであり、不祥事防止のため監査役の真価が問われる場面でもある。そのため、重要会議に臨む姿勢や事前の情報収集が重要となる。

事前の情報収集については、監査役スタッフに指示して可能な限り議題に関する資料を収集させる、あるいは執行部の担当者から事前説明の機会を設けさせるなどして、「経営判断原則」に沿って意思決定がなされているか否かの情報を得ておくことも重要である。

③監査役的重要会議への出席の根拠・網羅性

「監査役は何に基づいて重要会議に出席しているか」を質問したところ、基準に基づき、監査役が「出席する会議を執行部に申し入れている」という回答が三割弱みられた。この場合の問題点としては、まず、基準の認知度が低い可能性がある。基準を執行部に通知・説明することにより社内における認知度を上げておくことが必要である。

二つ目の問題点として、会議が開催される度に、出席すべき重要会議に漏れなく「出席の申し入れ」が可能かという点において、出席の根拠・網羅性に欠ける可能性がある。

また、アンケート調査結果では、監査環境に係る問題点として、「執行部から声がかからないため、出席したいができていない」という回答もみられた。

④監査役が出席すべき重要会議

アンケート調査では「全ての重要会議に出席しているわけではない」という回答もあるが、意思決定の過程及び業務の執行状況を把握するという観点からは、諸々の重要な会議への出席が望ましい。監査役監査実施要領(以下「実施要領」という。)記載の重要会議には、次のものがある。

i) 代表取締役が出席する重要会議

○経営会議・常務会等、予算・決算会議その他重要な会議

ii) 内部統制システムに係る重要な会議・委員会、等

○リスク管理・危機管理委員会、コンプライアンス委員会、安全環境委員会、品質管理委員会、等

iii) その他情報収集のため必要な会議

○事業本部長・支店長会議、研究開発会議、関係会社社長会、等

⑤ベストプラクティス

i) 出席すべき重要会議のリストアップ

出席すべき重要会議は各社により異なると思われるが、社内の重要会議を全て把握できていない可能性、また会議自体が変遷している可能性もあるので、前項④の i)～iii)の類型を参考に社内の会議を定期的に棚卸し、出席すべき重要会議をリストアップすることが望ましい。

また、リストアップした重要会議に網羅的に出席するため、監査役の年間ス

こと」

スケジュール表等に出席すべき重要会議の欄を設け、監査役スタッフにスケジュール調整等を行わせること、さらに、執行部に年間スケジュールを作成することを申し入れることも必要であろう。

ii) 監査環境の整備

実施要領第8章第1項3によれば、「監査に必要な情報の把握」として、「監査役が自動的に情報を入手する仕組みの構築と効果的な運用を図る(取締役及び使用人、会計監査人等との協議によって、監査役の会議出席、監査役への資料・文書・電磁情報の回付、口頭報告等をルール化し機能させる)」ことで「自動的に入手できない異常情報の兆しを監査役が感知する可能性が高まる」。自動的に重要会議に出席できる仕組み、つまり、重要会議に関する社内規程で監査役が重要会議に出席できる旨を規定し、重要会議の構成メンバーとなっていることが望ましい。

監査役スタッフの役割
<p>i) 重要会議のリストアップ</p> <ul style="list-style-type: none"> ○定期的に社内の重要会議を棚卸し、出席メンバー、内容等を確認する。 ○監査役が出席すべき重要会議をリストアップし、スケジュール表等にまとめる。 <p>ii) スケジュール調整等</p> <ul style="list-style-type: none"> ○監査役と定期的にスケジュール調整等を行い、最低でも一人の監査役は必ず重要会議に出席するようフォローする。 ●一人の監査役も出席できない場合は、監査役スタッフが代理で出席することを執行部に申し入れる。代理出席が認められない場合は、議事録等を収集し、執行部の担当者から説明を受ける機会を設ける。 <p>iii) 重要会議に関する情報収集</p> <ul style="list-style-type: none"> ○重要会議の議題に関する資料の事前収集を行う。 ○必要に応じて執行部の担当者から議題に関する事前説明の機会を設ける。 ○使用人ならでのルート、目線により監査役では得られない情報収集に努める。 <p>iv) 監査環境整備の補助</p> <ul style="list-style-type: none"> ○重要会議に関して記述のある社内規程等を洗い出し、検証する。

(2) 重要書類の閲覧

実施要領によれば、「監査役は重要書類の回付体制により書類の回付を受け、また、事業所調査等における書類の閲覧調査等により、取締役の意思決定、業務執行及び内部統制システムの整備状況に係る重要な書類(電磁的記録含む)を閲覧し、かつ、必要と認めたときは、取締役及び使用人に対しその説明を求め、意見を述べ、助言・勧告を行う」と規定している。

①閲覧する書類例

実施要領記載の閲覧書類として、次のものがある。

i) 重要会議議事録

○株主総会議事録、取締役会議事録、経営会議・常務会等議事録

ii) 決裁書類等

- 稟議書等取締役が決裁する重要書類
- 重要な契約書
- 代表取締役印を押印する書類

iii) 長期・中期・年度事業計画書

iv) 予算・決算関係書類

- 予算関係書類、決算関係書類、決算短信等適時開示書類、有価証券報告書、法人税等申告書

v) 月次業務報告関係書類

vi) 子会社等の関係書類

- 事業報告、決算関係書類

vii) その他

- 労使協定書、訴訟関係書類、登記関係書類、重大苦情・製品回収等の発生・処理報告書

② 閲覧の視点

重要書類の閲覧に際しては、重要会議への出席と同じく、「経営判断原則」の観点から検証することが重要である。新任監査役ガイドの Q30 では、閲覧のポイントとして以下の例を挙げている。

- 稟議書その他の重要な書類や情報における取締役の職務の執行に、不正行為、法令・定款違反や著しく不当な事実等はないか。
- その意思決定は、経営判断の原則に配慮したものであるか。
- 重要な契約書の内容で、会社にとって著しく不利になっているものはないか。
- 重要な書類や情報の作成・保存・管理・開示の状況は適切か。情報保存管理体制や企業情報開示体制その他内部統制システムの整備状況に問題はないか。
- 定款その他の重要な規程類が適切に整備されているか。法令等の改廃に対応できているか。

③ 重要書類の閲覧ルート

重要書類の閲覧ルートについて、アンケート調査結果では、「閲覧ルートがある」と回答した会社は八割を超えており、そのうち「閲覧ルートが機能している」と回答した会社が大勢である。

「閲覧ルートがない」と回答した会社のほとんどは、「閲覧ルートはないが、監査役が閲覧したい書類はいつでも閲覧できる」という回答である。しかし、重要書類の閲覧においても、重要会議への「出席の申し入れ」と同様に、閲覧すべき重要書類に対して、漏れなく、適時に「閲覧を要請」することが可能か、という点に、網羅性に欠ける可能性がある。

社内規程への規定については、規定があると回答した会社は 37%で、監査役の重要会議への出席を社内規程で規定していると回答した会社の 45%を下回っている。規定している社内規程の例としては、「稟議規程」「文書管理規程」が多い。

また、「内部統制システムの構築の基本方針」において、会社法施行規則第 100 条に基づき、ほとんどの会社が「監査役の実効性を確保するための体制の整備を定める」ことを決議しているが、その体制整備には、重要書類の「監査役への回付の仕組みの構築」を含むかどうか、の各社個別の検証が必要である。

新任監査役ガイドにおいても、Q20「監査環境整備のポイント」として、「監査役自らが主体的に監査環境の整備に努めるとともに、必要に応じて、取締役等に監査環境の整備を要請」する、また「簡単には実現しないこともある」が、「必要な事項は粘り強く要請を続け」ることを挙げており、重要書類の「監査役への回付の仕組みの構築」には、なお改善が必要である。

④ベストプラクティス

不祥事が発生した会社では、多くの場合、重要書類が故意に隠蔽されることが多い。そもそも隠蔽されている書類を閲覧することはできないが、自動的に重要書類が回付される仕組みを構築することにより、突然、重要書類が回付されなくなった場合に、その点だけでも異常情報の兆しを感知する可能性は高まる。

実施要領によれば、「監査役が閲覧する書類は、自動的に回付されるよう当該書類の取扱い事務局に要請し、回付の仕組みを構築する」。重要会議への出席においても述べたように、「監査役が自動的に情報を入手する仕組みの構築」が「自動的に入手できない異常情報の兆しを監査役が感知する可能性が高まる」ことになる。そのため、重要会議の構成メンバーになっていることが望ましいのと同様に、重要書類の回付先となっていることが望ましい。また、回付の漏れを防止するために、できる限り書類の宛先にあらかじめ監査役名が印字されていることが望ましい。

監査役スタッフの役割

- i) 重要書類に関する情報収集
 - 「経営判断の原則」の十分な理解に努める。
 - 監査役スタッフにも重要書類が回付されるよう執行部に申し入れる。認められない場合は、監査役の許可を得て重要書類を閲覧し、不明点があれば執行部の担当者にヒアリングを行う。その際は、使用人ならでのルート、目線により監査役には得られない情報収集を心がける。
 - 気付事項を監査役に情報提供する。
- ii) 監査環境整備の補助
 - 重要書類に関して記述のある社内規程、基準等を洗い出し、検証する。
 - 重要書類の閲覧ルートを取扱い事務局に確認する。
 - 重要書類が自動的に監査役に回付されるように取扱い事務局に働きかける。

(3) 内部通報制度の運用

①内部通報制度の趣旨

内部通報制度は、コンプライアンス経営を有効に機能させる重要な役割を担っており、リスク管理と法令遵守を図る制度といえる。

また、内部統制システムの中で、コンプライアンス体制を維持するための重要な制度と位置づけられ、多くの判例等により、取締役に対し、内部統制システムの構築が法的責任として課されていることから、内部通報制度もその構成要素として導入が法的に要請されているものともいえ、まさに経営責任でもある。

加えて、**基準第 17 条 5 項³**にも規定されており、社会的にも必須の要請であるといえる。

②内部通報窓口

監査役も通報窓口であるのは 30 社(20%)で、窓口でない(報告がなければわからない)のが 80%という結果から、監査役に限定されず複数窓口制の実情に鑑みれば、窓口ではあっても、監査役への直接通報は限りなく少数、あるいはほとんどないものと推測しうる。

監査役も通報窓口である場合、その対応状況については複数回答にて 31 件あり、4 社(13%)が積極的に内部通報事案の調査から回答に至る全ての段階に関与しているものの、15 社(50%)が関係部門からの調査結果及び通報者への回答内容についての報告を受領している実態から、7 社(23%)において直接受理しても実際の対応は関係部門に依頼していることを含めると、浮かんでくる実態は、受理はしても関係部門からの報告を受けるに留まっていると考えられ、手足としてのスタッフの必要性が浮かんでくる。

監査役が通報窓口になっていない 118 社(80%)のうち、通報内容の監査役への報告ルートの有無については、89 社(75%)が通報内容、対応等につき適宜報告を受けている、との回答であり、26 社(22%、全回答の 18%)が何等報告を受けていない(報告ルートがない)状況にある。

監査役が通報窓口ではなく、かつ、その内容等につき報告も受けていない(26 社・22%)場合に、監査活動への支障の有無、支障ある場合の対処方法を質問したところ、16 社が支障なしと回答しながら、7 社が支障ありとしていることから、無回答の 3 社を含めて 10 社(39%)以上が事案によっては何等かの支障が生じる可能性を感じている。

その場合の対処方法として、都度適宜報告を求めるとした上で、当該措置は基準に規定があり、内部通報の全てが監査役および監査役スタッフにも入ってくるようにしなければならないとの意見も出ている。

③内部通報制度についての監査役の評価

148 社の回答中、71 社(48%)が十分機能している、33 社(22%)が不十分などところがある、分からない 42 社(28%)の内訳であり、満足・不満足が拮抗する状況といえ、上記②において既述した「適宜報告を受けている」と回答した監査役のうち 57 社(64%)が制度として機能していると回答しており、報告は受けてはいるものの十分かどうか分からないとする監査役が 18%を占め、報告を受けていない監査役 26 社(全体の 22%)を加えると、四割の監査役が不十分であると感じていることが推測され、上記②の何等かの支障のおそれを抱く 40%と近似している。

なお、内部通報により不祥事が発覚したと回答した会社が 29%を占めていることも注目に値する。会社に存在する隠蔽体質の打破は企業経営の大きな課題であるが、この制度を会社の浄化機能として適切に活用することで、外部通報の前に、社内で事前に不祥事を発見し、原因や対策を講じた上でプレス発表する等、企業

³ 「会社に内部通報システムがおかれているときには、監査役は、その情報の受領先に加わるなど、内部通報システムが有効に機能しているかを監視し検証するとともに、提供される情報を監査職務に活用するよう努める。」

イメージの低下を減じる効果が期待できる。まだ内部通報制度を導入していない会社は、導入を検討する必要がある。

④現状、工夫している点、課題・改善したい点

アンケートでは、通報がないか、あっても件数が少ない、社外または複数ルートの設定が望ましい、といった課題を挙げる回答もある。また、制度の周知 PR が不十分である、上司に関しての通報はしづらい、結果や通報者への回答等が必ずしも明確でない、といった指摘も出ている。

さらに、取るに足らない対人関係の好き嫌いに端を発したような通報内容も多いことも報告されており、本来、各現場の責任者等が把握・指導・調整すべきところを果たせず、本制度の運用面における足枷ともなっていることがうかがえる。

これらのことから考えられるのは、実際にはもっと多くの問題事案があるにも拘らず、水面下に燻ぶっているのか、それとも統制上問題になりうる事象は少ないのか、まさに五里霧中であるといっても過言ではなく、アンケート結果にも現れているとおり、「十分機能している」、「未だ不安を拭いきれない」の狭間にあるという、見えないことへの不安があるのではないかと、ということである。

⑤ベストプラクティス

このような状況の下で、果たすべきは、少しでも正確に実態把握し、適切に措置することである。内部通報制度の適正運用のために、「執行部側と直通ではないかと疑われる通報先には生の通報等は来ない」ことを強く意識し、制度の周知・浸透に併せて、窓口として弁護士等の第三者の活用を図ることが有効である。

内部通報制度の現状を鑑みると、特定権限者のみへの情報提供に止まらず、幅広い部署・階層の叡智の集う会議体において、褒賞事案も含めて、衆智衆論を磨く、すなわち、広く、遍く、叡智を集め、論議を重ねて、調和点を見出し、偏った判断を避けることに努める意味からも、使用人としての目線を保持している監査役スタッフの活用も意義があり、日本文化の伝統・真髄である「和を以って尊しと為す」精神をもった「現代版目安箱」となるような実践的なあり方こそ、向かうべき姿ではないか。

監査役スタッフの役割

- 監査役の耳鼻手足となるべく監査役との情報共有に努め、通報の全てについてフォローする。
- 使用人としての目線を生かした情報収集、端緒の把握に努め、監査役との一体性を堅持する。

(4) 監査役監査にとっての情報の適正な確保

①情報の適正な確保の体制

監査役が情報を入手し実効性のある監査を行うための体制として、**基準第 14 条 2 項**は、「取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制」を「整備するよう取締役又は取締役会に要請する」旨規定している。また、**基準第 21 条 2 項**は、「内部統制システムの構築・運用の状況についての報告を取締役に対し定期的に求める」と規定している。

この体制のもとでの「内部統制システム構築・運用の基本方針」を受けて監査役に対して情報が提供される仕組みが社内規程で規定されている会社は、アンケート調査では 87 社、半数強となっている。また規定化されていないことに対して監査役が「執行部に規定化を申し入れしていない」は 43 社もあるが、「情報アクセスが社内ネットで見られる環境整備」、「取締役会ほか情報の入手があるため」などの回答から規定化されていなくとも監査役への情報提供は行われているとみるべきであろう。しかし、「慣習や要請により情報入手はできているが規定化は必要」との回答もあり、都合の悪いあるいは不利な情報が途中で消えないよう規定化して明確にすることは重要である。

②情報の内容と精度

監査役が求める情報の適正性について、アンケート調査では、情報の内容・精度(88%)、情報の入手・時期(87%)と「確かな情報がタイミングよく入手できる必要性」の項目が八割を占める。事故の第一報は事実の発生の通知でよいが、時間の経過とともにその時点での具体的な内容や客観的な情報が求められるのは直接事故対応を行う執行部と同じように監査役への情報提供の必要性が求められると考えてよい。アンケートではこの「必要と考えている情報が適時・適切に入手できているか」を質問したところ、82%の監査役が「できている」と回答しているように情報ルートがあり、機能があればほぼ情報は監査役に伝わっている。一方「できていない」と回答した 17%の多くで「説明方法が不十分である」、「本音が伝わってこない」、「情報の精度が不十分である」と回答されている。

このことは、情報の適正性に反する内容であり、都合・不都合にかかわらずありのままを伝えるという「活きた情報」でなければ、情報とはいえないものになることを示している。さまざまな情報伝達手段がある今日、監査役に届く以前の情報伝達ルートや手段についても整理し決めておかなければ、いざという時に正しく機能しない。携帯電話やネットを機能的に使い、通話やメールが通じなかったりすることのないように整備し、正常な時に定期的に異常時の訓練をすることなども情報伝達では重要なことであり、伝言ゲームのように途中で伝達内容が変化したり、中断してはならない。

情報提供の規定化とは別に「適宜情報を入手できる仕組み」については、69%が「ある」と回答している。情報伝達ルート、仕組みがあるとすれば、いかに正しく、適宜適切に伝えるかという情報の発信者や中継者の感性によることも大きいといえる。伝達情報の内容と時期については、情報の収集と確認、発信様式の整理、ゴーサインを出す責任者を明確にし、発信した関連情報についての問い合わせにも応じられるようにしなければならぬ。不祥事では、このような点のどれかが欠落していたり、情報開示が遅れて後手になった場合もあるので、留意が必要である。

③監査役の情報入手

監査役の情報入手の確保では、「日頃からの取締役との情報収集機会の増加」が自由記述でみられたが、これには「日頃からのコミュニケーションの重要性、執行部と監査役との信頼関係が大切」との意見もあった。

監査役の情報入手として、重要会議への出席、重要書類の閲覧など自ら情報を得るための活動はもとより、内部監査部門との連携も十分行うことは不祥事の未

然防止には欠くことができないと思われる。監査役の往査だけでなく日頃からも現場とのコミュニケーションを図り生の声や実態を見ることができるとともに、監査役の行動はPDCAのC機能であり、執行部に対しての牽制も働く。

監査報告により執行部に影響を与えるのは、業務執行の状況報告やリスクの未然防止に関することであるが、監査報告のベースとなる情報の量と精度は監査役の存在感を示すものであると考える。

④不祥事発生後の情報の確保

基準第 24 条⁴で不祥事が発生した場合の原因究明などについて、対応状況の監視、検証の実行があるが、監査役への情報提供は執行側からトップの代表取締役に対するものと同等に行われなければならない。

このように企業不祥事が判明した場合の監査役の役割は極めて重要で、平時であつても異常時であつても同様に情報が伝達されなければならない。

監査役スタッフの役割
i) 情報の適正な確保の体制 ○監査役スタッフが情報を適切に監査役に伝達するようになっているか、定期的にチェックすることにより、伝え漏れなどを防ぐ。
ii) 情報の内容と精度 ○執行側から監査役への直通の情報伝達ルートとは別に、監査役スタッフ経由のルートも設定し、複数ルートで情報が中断しないよう予防策を設ける。
iii) 監査役の情報入手 ○現場の声を伝える方法として、より現場に近い監査役スタッフが、見聞した情報を適切に監査役に伝える。
iv) 不祥事発生後の情報の確保 ●監査役スタッフは伝達された情報を整理し、常に最新情報の確保に努める。

4. 執行部等との意思疎通・情報交換状況

(1) 代表取締役(社長)との意思疎通・情報交換

①意義及び法的・社会的要求

企業不祥事の予防・監視においては、「リスクを認識できないこと自体が、その組織における最大のリスクを生む」⁵といわれる。また、取締役と監査役は、最終的には会社の成長・発展を担う共同体である。その中で、監査役は、会社のあらゆる活動から生まれるリスクを早期に発見し、未然に防止するとともに、万一顕在化した際の拡大を防ぐ役割を担っている。**基準第 13 条⁶**及び**実施要領第 6**

⁴ 「監査役は、企業不祥事が発生した場合、直ちに取締役及び使用人等から報告を求め、必要に応じて調査委員会の設置を求め調査委員会から説明を受け、当該企業不祥事の事実関係の把握に努めるとともに、原因究明、損害の拡大防止、早期収束、再発防止、対外的開示のあり方等に関する取締役及び調査委員会の対応の状況について監視し検証しなければならない。」

⁵ 長谷川俊明『リスクマネジメントの法律知識』（日経文庫）

⁶ 「監査役は、代表取締役の経営方針を確かめるとともに、会社が対処すべき課題、会社を取り巻くリスクのほか補助使用人の確保及び監査役への報告体制その他監査役監査の環境整備の状況、監査上の重要課題等について意見を交換し、代表取締役との相互認識と信頼関係を深める

章第1項1(2)によれば、「監査役が、その職責である「取締役の職務の執行の監査」と、そのための「監査役監査の環境整備を要請する」、また、「監査に必要な情報について取締役から監査役への報告を求める」ためには、会社業務執行の最高責任者としての権限を有する代表取締役との間で十分な意思疎通を図り、相互認識と信頼関係を深めることが最も重要な基盤となる。」旨規定している。

会社法第381条第2項⁷の調査権に関する規定のとおり、監査役は法律上、いつでも取締役に報告を求める権限を有するが、監査役監査の実務上、不祥事の予防・監視として欠かしてはならないものは、やはり代表取締役(社長)との定期的会合であろう。

②現状と課題

アンケート調査の結果から見た、各社における定期的会合の現状と課題は以下のとおりである。

i)実施状況

代表取締役(社長)との定期的会合を実施している会社が131社(85%)と大多数を占め、当会合の重要性は十分に認識されているといえよう。

ii)議題内容

多岐にわたるが、期初における内容は、監査役側から見ておおよそ次のようなものである。

- まず、監査役は、代表取締役(社長)の経営方針、将来ビジョンを確認し、
- 次に、監査の実施に当り、会社に対処すべき課題・リスク等をあぶり出し、
- 続いて、従前の内部統制システム構築・運用状況、コンプライアンスへの対応状況を確認する。
- 最後に、以上を踏まえて、監査役監査方針・監査計画を策定し、説明する。

この他、期中や期末においては、代表取締役(社長)からは業績見通しと計画達成のための課題等が、監査役からは監査遂行状況の説明(中間報告を含む。)や株主総会対応への提言等がテーマとして取り上げられている。この中に、「企業不祥事について」をテーマに含む会社が47社ある。

取り上げられる企業不祥事の具体的内容(複数回答可)については、「監査役あるいは執行部が把握した自社の不祥事に係る情報」(34社)が最も多く、次いで「他社で発生した不祥事」(24社)となっている。また、事案内容そのもの以外に「不祥事が発生した場合の監査役(会)への報告の徹底」(11社)も図られているが、執行部から監査役(会)への適時・的確な報告が、必ずしも十分なされていない実態も存在すると考えられる。

iii)実効性

定期的会合の実効性の評価では、「代表取締役(社長)と不祥事防止についての認識の共有化に役立っている」は123社、「執行部が行う内部統制の強化・充実策の検討・実施につながっている」は124社あり、大半の会社において高いと評価している。

よう努めるものとする。」

⁷「監査役は、いつでも、取締役及び会計参与並びに支配人その他の使用人に対して事業の報告を求め、又は監査役設置会社の業務及び財産の状況の調査をすることができる。」

iv) 課題

定期的会合の開催はなく、不定期会合のみである場合、実際に開催されなくなり、コミュニケーションが掛け声倒れになってしまうおそれがある。事情は種々あろうが、やはり会合は定期的に行うことがより望ましい。

また、監査役と代表取締役(社長)の相互信頼が基本にあつてこそその定期的会合である。その醸成には、日頃から重要会議等、顔合せの機会をとらえて互いにコミュニケーションを図ることが大切であり、リスクヘッジの観点から、監査役側からのより積極的な働きかけが必要であろう。

なお、監査役の中には、自らの監査役としてのキャリアの浅さから、代表取締役(社長)との意思疎通に不安を感じておられる向きもある。協会等が主催している各種研修会への積極的な参加等により、監査役としての知識や、不祥事を防止するリスク感性を磨かれることが望ましい。

③ ベストプラクティス

以上のことを踏まえて、定期的会合を開催する上でのベストプラクティスを考える。

i) 事前の準備・調整

他の諸会合同様、まず日程調整と議題の決定が必要である。議題決定に当っては、監査役が十分な情報収集を行い、経営状況と問題点の有無、不祥事や業界の動き等、幅広く把握することが必要である。

議題については、代表取締役(社長)に事前連絡し、ポイントの相互確認を行うことで、会合の運営を効率化し、議論をより実のあるものとするべきである。

ii) 会合の位置付け

第一には、当然ながら監査役と代表取締役(社長)の意見交換、情報・認識の共有の場である。

第二に、経営課題と監査視点にずれがないかを確認する役割がある。監査役が思い込みにより監査を行うことなく、執行部が目指す目標が何であるか、またそれを達成しようとする中で、どのような不祥事、リスクがあるか等を踏まえたうえで、監査業務を実施すべきである。その中で、たとえ重大なリスクの顕在化には至っていなくても、監査役が気づいた事項を助言として代表取締役(社長)に伝え、社内への間接的な啓発を促すことで、不祥事の未然防止を行う機能もある。

その他、監査役が自ら受講した研修や講演等の資料を代表取締役(社長)に提供し、執行部の情報収集に資する場にもできる。

iii) 会合の運営スタンス

定期的開催(例えば「原則月1回、1時間程度」等)を維持していくことが、まずは前提となる。

監査役側としては、会合は非常勤監査役を含めた全監査役が出席すべきである。監査役は常勤・非常勤の別なくその職責は同一であり、監査役(会)監査報告書を作成する義務を負う。常勤監査役に比べ、日頃は代表取締役(社長)とコミュニケーションをとる機会の少ない非常勤監査役にとっては、貴重な機会といえる。

また、監査役は一方的に指摘や情報提供を行うだけではなく、「代表取締役(社長)の考えを聞く」ことを心がけるべきである。会社をより良くしていく、

また成長させていくという認識は共有しているので、執行部の上げ足取りにならないように留意するべきである。

iv) 会合のテーマ、意見交換等の内容

テーマは、まず代表取締役(社長)の抱えている課題や懸念事項から選ぶべきである。具体的には会社の現状、業種、将来性や内部統制関係、コーポレートガバナンスや経営の効率・健全・透明性の観点、独占禁止法、BCP(事業継続計画)との関係等、広範囲にわたる。

もう一つ、重要なテーマとすべきものは、監査役監査で発見された問題点や課題等への、執行部の対応状況の確認である。四半期ごとに会合を定期開催する場合、監査役は四半期監査結果と関連させて、気付事項や助言を執行部に伝えることが効率的である。あるいは、監査役は執行部に往査記録を随時回付し、その中から重要度の高い事項について、要望や助言を行う方法もある。

また、定期的会合のみにこだわらず、問題点が発生すれば、その都度早目に相談や情報交換を行うことが重要である。特に、最近の企業不祥事の発生状況に鑑み、社会の流れや長期的視点から、監査役が自らの監査結果を分析して伝える(つまり、執行部の職務執行内容と世の中一般動向との差異を明らかにすること、及び他社情報(コンプライアンスリスク、違反事例)等を提供し、注意喚起を行うことは、より重要性が高まっているといえる。

なお、現在行われている会社法改正審議の中で、社外取締役の設置義務付けの是非が大きな論点の一つとなっている。最近の企業不祥事の発生経緯等を見ても、社外役員(会社からの真の独立が前提ではあるが)の果たすべき役割は、今後ますます大きくなると考えられる。監査役と代表取締役(社長)の会合においても、一部の会社で見られるような、より独立性の高い社外監査役に優先的に発言を求める等の工夫も必要ではないだろうか。

監査役スタッフの役割
i) スケジュール調整 ○各出席者が出席しやすい日時(重要会議終了後等)を設定する。
ii) 資料の準備 ○資料は極力事前配付し、会合を効率的に運営する。 ○特に監査役(会)監査報告書作成に向けての期末の会合においては、資料として、1年間の監査役監査実施の内容や問題点、課題等をまとめたものを準備することが望ましい。
iii) 会合への同席 ○可能な限り同席し、議事録を作成する。 ○同席しない(できない)場合は、監査役が作成する議事録を確認する。 ○同席しない(できない)場合で議事録がないときは、会合を実施した証跡のみを残す。
iv) 内容のフィードバック ○監査役の指示に基づき、関係部署等に会合・協議の内容についてフィードバックし、監査役と代表取締役(社長)との、より深い信頼関係の構築、そして会社の不祥事予防に寄与する。 ○社外監査役が出席できない場合は、監査役会で常勤監査役が会合内容を説明

することによりフォローする必要がある。その準備・補助を行う。

(2) 代表取締役(社長)以外の取締役及び使用人との意思疎通・情報交換

取締役会、経営会議等の重要会議への出席により、取締役の職務の執行状況を把握することを大前提として、監査役は、取締役等との会合を通じ、各事業や各執行部門における個別の課題や進捗状況等を聴取・監査することが求められる。

特に、監査役は、取締役等に対し、事業の報告と同時に内部統制システムの構築・運用状況を確認することが必要である。

また、直近の企業不祥事の発生に伴い、株主をはじめとするステークホルダーより、企業不祥事に対する監査役の対応状況及び監査結果において、善管注意義務違反及び任務懈怠がなかったかと監査役の責任を強く求めるケースが増えている。監査役は、取締役等に対し、懸念事項の確認、不祥事発生に対する対応状況及び再発防止策の構築を確認することが重要である。

今回のアンケートは、以上の点を中心に各社の状況を確認したものである。

①アンケート結果からの考察

取締役等との会合を実施している会社は、143社(93%)とほとんどが実施しているが、実施していない会社が11社(7%)あった。ヒアリングや往査を含めた取締役等との会合を実施していない監査役がいるとは考えにくいのだが、逆に、本当であれば、この11社の監査役及びスタッフには、監査計画の見直しを行っていただき、是非とも取締役等との会合の場を設け、意思疎通・情報交換の機会を増やすようにすべきである。

会合の主要な議題については、「事業部門が対処すべき課題、リスク等」が138社(97%)と圧倒的に多いが、「内部統制システムの構築・運用状況」は95社(66%)と少なくなり、「企業不祥事」に至っては54社(38%)と極端に少なくなっている。「内部統制システムの構築・運用状況」については、その重要性から、主要な議題とすべきものである。「企業不祥事」については、このアンケート実施が直近の企業不祥事発生前であり、報道後は、確実に会合の主要な議題に挙げている会社が増えたのではないかと考えられる。

「企業不祥事」を議題に挙げた54社のうち、自社の不祥事については、41社(76%)が情報交換を実施しているが、アンケート実施時点では、他社の不祥事について情報交換を実施している会社は、23社(43%)と少なかった。先に述べたように、連続して起きた不祥事発生報道後は、他社の具体的な事例を検討・分析し、自社における不祥事防止体制の構築等について情報交換している会社が多くなっているものと推測しうる。また、「不祥事が発生した時点での監査役(会)への早急な報告の徹底を要望」されている会社が22社(41%)あり、これは未だ迅速な報告体制の仕組みを構築できていない会社が相当あることが推察される。不祥事に対する取締役等を含めた会社の対応が適切に行われているか否かを確認するためには、発生時のみでなく、途中経過、結果、フォローの状況も、適宜、関係部門より監査役に対して適切な状況報告を実施することが望ましく、取締役等との会合時に報告義務の落とし込みを図っていくことが必要である。

情報交換の反映の項目を見ると、「取締役等と不祥事防止について認識の共有化に役立っている」とする会社が129社(90%)、また、「内部統制の強化・充実策の検討・実施につながっている」とする会社が132社(92%)あり、主要な議題とはし

ていないが、何らかの情報交換をしており、それらを意義あるものと認識している監査役が多いものとする。さらに、「意見交換等を受け、監査役監査計画に反映している」会社が131社(92%)あり、どのように翌年の監査計画に反映しているか興味深いところであるが、このアンケートではそこまで求めていない。各社の監査計画への反映状況を調査していくことは、今後の課題としたい。

②監査活動で工夫している点、課題・改善したい点

事前準備・事前調整では、「日程調整、事前連絡(質問事項、テーマ、確認ポイント等)、あるいは資料の事前入手(情報交換含む)」といった点を各工夫しているが、これはスタッフも共通して腐心している点ではなかろうか。なお、中には、「面談時質問項目の整理、各責任者別のチェックリストの作成・使用や、会社法の理解度を高めるための共通資料を作成している」会社もあった。協会ホームページの監査役業務支援ツールにも、面談時の質問項目などが記載されており、利用することも考えられる。

会合の位置付けでは、「業務遂行における健全性や効率性の確認及び相互認識と信頼関係を深めるようにしている」とのコメントがあり、全体的には、「取締役等の業務執行の妥当性のチェックや本音を引き出す関係作り」に腐心している。

会合の運営スタンスでは、「監査役からの一方的な情報提供や要望を述べるだけでなく、取締役等の考えを聞くようにしている」監査役が多いのではないかと考えられる。また、会合の効率化という面では、忙しい取締役等を慮って「資料の事前準備は課していない」会社や「既存資料の提出」を求めている会社が多いと考えられるが、逆に、「新たに作成した資料に沿って効率的に説明を求めている」会社もある。なお、監査役は、「取締役等の職務を侵さない独自の視点を持ち、担当職務の執行が十分か、規律・規程への準拠性を確認」することが基本であり、「アドバイス・助言だけでなく、内部監査の指摘事項への対応状況の確認や問題を提起し、期日を切って回答を求める」ことも必要である、との意見もあった。

会合のテーマ、意見交換等の内容では、取締役等の考えている課題、懸念事項の確認として、「内部統制に関する運営上の懸念事項」、「顧客からの問題点・クレーム等の有無」、「業務執行に関する問題・課題の確認」、「パワハラ・セクハラ」、「人材育成」、「コンプライアンス遵守の徹底と業務の効率化とのバランス」、「タイムリーな監査役への報告の要請」、「監査役職務の理解」があがっている。また、監査役監査等で発見された問題点・課題等への対応状況の確認としては、「問題点があれば早めに相談(不定期)」、「業務監査上発見した将来の不安要素」、「社内方針との乖離の有無のチェック、世間一般動向との差異の明確化」について意見交換が行われている。

その他の意見として、「自分の経験不足で不十分な状況」や「もう少し頻度を増やしたいと思っている」など取締役等との会合が不足していると感じている監査役もおり、スタッフが配慮して、取締役等との会合を監査計画に盛り込む必要性について監査役に打診・確認すべきであるとする。中には、「代表取締役にも同席要請」や「出席者として経営者複数の出席、会計監査人も同席」を行う等の工夫をしている会社もあったが、複数参加の会合では、議論が深まり解決が早いなどよい点もあるが、逆に、本音が聴取しにくいなど、功・罪ともにあるのではないかと考えられる。

③ベストプラクティス

取締役等との定期的な会合を監査役の監査計画に取り入れ実施していくことは、必須といえる。その会合の議題としては、事業部門の対処すべき課題、リスク等だけでなく、内部統制システムの構築・運用状況及び企業不祥事をはじめとしたコンプライアンス・ガバナンス事項についても網羅することが必要である。会合での気付事項が執行部や関連部署へフィードバックされ、次年度の基本方針見直し時に反映されるよう助言することも重要である。

また、企業不祥事対応については、会合を通じて、事件・事故が発生した場合、まず、監査役への迅速な報告を行うよう要請し、その後の経過・結果等の報告も適宜行われる体制を社内ルール化していくことが望ましい。

監査役スタッフの役割

i) スケジュール調整

○監査計画に盛り込み、取締役等のスケジュールを調整し、会合を実施する。

ii) 資料の準備

●重要テーマを絞込み、取締役等のスタッフと協議し、経営課題の進捗状況、企業不祥事、コンプライアンス、ガバナンス、内部統制システムの構築・運用状況等、テーマを選定し、監査役へ報告する。

iii) 監査環境整備の補助

○不祥事等が発生した場合の早期情報入手のため、有事における監査役への早期報告ルールの浸透・徹底を確認する。

(3) 監査役と内部監査部門・内部統制部門、会計監査人との関係

①内部監査部門との関係

i) 意義、法的・社会的要求内容

基準第34条1項・2項⁸及び内部統制システムに係る監査の実施基準(以下「実施基準」という。)6条5項⁹が内部監査部門との関係について規定している。内部監査部門との関係を通じて、組織的かつ効率的な監査となるように、監査役は、内部監査が有効に機能していることを確認する必要がある。また、必要に応じ、監査役のニーズを織り込んだ監査の実施を求め、その結果の報告を求める。

ii) 現状

アンケートでは、ほぼ全ての会社が内部監査部門と関係有と回答しており、関係が定着している。関係の主な内容は、双方の監査計画、監査結果、判明した問題点の情報交換であり、監査役が内部監査の有効性を把握するとともに、内部監査部門にとって有益と考えられる情報を提供しようとしている。また、監査役は、

⁸「監査役は、会社の業務及び財産の状況の調査その他の監査職務の執行にあたり、内部監査部門その他内部統制システムにおけるモニタリング機能を所管する部署と緊密な関係を保ち、組織的かつ効率的な監査を実施するよう努めなければならない。」

「監査役は、内部監査部門等からその監査計画と監査結果について定期的に報告を受け、必要に応じて調査を求めるものとする。監査役は、内部監査部門等の監査結果を内部統制システムに係る監査役監査に実効的に活用する。」

⁹「内部監査部門等との関係を通じて、内部監査部門等が各体制の構築・運用の状況を継続的に検討・評価し、それを踏まえて代表取締役等が必要な改善を施しているか否かなど、内部統制システムのモニタリング機能の実効性について、監視し検証する。」

内部統制評価等の情報を求めており、内部統制システムのモニタリング機能の実効性の監視・検証にも努めている。

iii) 工夫している点、課題・改善したい点

確認すべき事項の明確化など、事前準備をしているほか、迅速かつ多頻度の会合実施、発言しやすい雰囲気作り、事後フォローなど、会合の実効性の向上に努めている。日頃のコミュニケーション不足、信頼感欠如などにより会合が形式的になるのが課題である。また、内部監査部門における、監査役からの「やらされ感」なども感じる。

iv) ベストプラクティス

まず、監査内容などの聴取、意見交換を通じて、内部監査部門と監査役で補完関係を維持しながら、情報の共有化を図り、監査役のニーズを反映してもらうなど、良好な関係作りが重要である。

良好な関係を前提に、相互の監査計画・監査結果など定期的な意見交換会を実施しながら、効率的かつ有効な監査となるよう努めなければならない。

内部統制システムに係る監査においても、内部監査部門の評価を聴取し、十分な意見交換を行いながら、内部監査結果を活用して監査役監査の結果をまとめることにより、監査役監査の実効性を高めることが重要である。

②内部統制部門との関係

i) 意義、法的・社会的要求内容

基準第34条第3項¹⁰及び実施基準6条6項¹¹が規定するとおり、内部統制部門との関係を通じて、監査役は、内部統制システムの「各体制の構築・運用の状況及び各体制の実効性に影響を及ぼす重要な事象について、それに対する対応状況を含め定期的」に確認することが必要である。

内部統制部門との関係については、法令等遵守、損失の危険の管理等の個別内部統制システムに係る構築・運用を推進する機能の所管部門(コンプライアンス委員会やリスク管理委員会等の会議体及びその事務局部門)ならびに内部統制システム全体の構築・運用を統括する機能の所管部門の両方との関係が必要となる。

ii) 現状

アンケートでは約半数の会社が内部統制部門と関係有としているが、内部監査部門や会計監査人との関係に比べ割合が低い。関係の主な内容は、内部統制整備運用状況、財務報告内部統制の状況、問題点の共有化などである。監査役は、内部統制システムの構築・運用状況の確認及び各体制の実効性に影響を及ぼす重要な事象の把握に努めている。

iii) 工夫している点、課題・改善したい点

監査役がリスク情報等を入手した場合に、適宜、内部統制部門に情報提供をしている。また、執行部から内部統制システムの構築・運用状況評価について定期

¹⁰ 「監査役は、取締役のほか、コンプライアンス所管部門、リスク管理所管部門、経理部門、財務部門その他内部統制機能を所管する部署から内部統制システムの構築・運用の状況について定期的かつ随時に報告を受け、必要に応じて説明を求めなければならない。」

¹¹ 「監査役は、内部統制システムに係る監査の実施基準第6条第4項に定める内部監査部門等との関係のほか、内部統制部門に対して、各体制の構築・運用の状況及び各体制の実効性に影響を及ぼす重要な事象について、それに対する対応状況を含め定期的かつ随時に報告を受け、必要に応じて説明を求める。」

的に報告を受けている。

連係無と回答した会社が半数あり、連係を定着させることが必要であろう。連係有と回答した会社については、内部監査部門と同様に、内部統制システムの構築・運用状況評価における実効性のある意見交換の実施が課題であると考えられる。

iv) ベストプラクティス

監査役は、内部統制部門から内部統制システムの構築・運用の状況について定期的かつ随時に報告されるような仕組み作りを促すとともに、必要な事項が確実に報告されるよう、内部監査部門の場合と同様に、内部統制部門との良好な関係作りが必要である。

また、個別内部統制システムに係る構築・運用を推進する機能の所管部門との連係においては、関係する会議体への出席、当該所管部門との会合などにより、当該内部統制システムの構築・運用の状況及び各体制の実効性に影響を及ぼす重要な事項について、それに対する対応状況を含めて把握に努めることが重要である。

さらに、内部統制システムの構築・運用状況について、定期的な見直しが適切に検討または実施されているかどうか意見交換するなど、内部統制部門と監査役の視点を共有し、監査役監査に活かしていくことが重要である。

③会計監査人との連係

i) 意義、法的・社会的要求内容

基準第 28 条¹²及び実施基準 6 条 7 項¹³等が規定するように、監査役は、会計監査の適正性及び信頼性を確保するため、会計監査人との連係を通じて、会計監査人の職務の適正性の確認を行うとともに、内部統制システムに関する会計監査人の意見を把握し、財務報告内部統制における重大なリスクへの対応状況等の把握、財務報告内部統制の実効性に重要な影響を及ぼすと認められる事項に関する情報の共有に努める必要がある。

ii) 現状

ほぼ全ての会社が会計監査人と連係有と回答しており、連係が定着している。連係の主な内容は、双方の監査計画、監査結果、内部統制システム及び財務報告内部統制の状況その他情報交換である。監査役は会計監査人の職務の適正性を確認するとともに、内部統制システム及び財務報告内部統制の状況の把握、情報共有に努めている。監査役、内部監査部門及び会計監査人は協力して監査の実効性を挙げるべきであり、三者の会議を実施している会社が 36 社、さらに内部統制部門を加えた四者の会議を実施している会社が 16 社ある。

12 「会計監査人の職務の遂行が適正に行われることを確保するため、監査役は、次に掲げる事項について会計監査人から通知を受け、会計監査人が会計監査を適正に行うために必要な品質管理の基準を遵守しているかどうか、会計監査人に対して適宜説明を求め確認を行う。

一 独立性に関する事項その他監査に関する法令及び規程の遵守に関する事項

二 監査、監査に準ずる業務及びこれらに関する業務の契約の受任及び継続の方針に関する事項

三 会計監査人の職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制に関するその他の事項」

13 「監査役は、会計監査人との定期的会合等を通じて、内部統制システムの構築・運用の状況に関する会計監査人の意見等について把握し、必要に応じて報告を求める。」

iii) 工夫している点、課題・改善したい点

会計監査人と忌憚なく話せるように普段から配慮するとともに、定期的な会合や懇親会を通じて情報交換、情報共有をしている。

会計監査人監査の相当性を判断する上で、一定レベルの会計知識の習得と日頃の会計監査人との関係作りが課題である。

iv) ベストプラクティス

会計監査人の会計知識と監査役の会社業務に関する知識を相互に補完しながら監査を実施すべきである。一方では、会計監査人監査に立会し、会計監査人監査の相当性を確認する必要がある。少なくとも四半期(決算)に1回は会計監査人と情報交換を実施し、監査の状況をお互いに確認することによって、期末監査の正確性・適正性を高めることが重要である。

また、会計監査人が取締役の職務執行及び使用人の業務に関して不正の行為又は法令・定款に違反する事実を発見したときは遅滞なく監査役(会)に報告しなければならない(会社法第397条第1項)、この報告を受けた監査役(会)は必要な措置を講ずる。こうした法令違反等に係る情報がリスク情報の段階であっても定期的及び随時に報告を受けた場合、監査役は、会計監査人と十分に意見を交換し、事実をしっかりと把握して必要な措置を講じることが不祥事を防止する上で重要である。なお、会計監査人から報告を受けるだけでなく、定期的会合で監査役から会計監査人にリスク情報の有無を確認すべきである。

さらに、会計監査人の監査計画が前期からの会計・監査上の懸案事項や内部統制上の問題点など会社のリスクに対応したものとなっているかに十分留意して会計監査人と十分な意見交換をすることが重要である。

監査役スタッフの役割

i) 内部監査部門・内部統制部門・会計監査人 共通

○関係の現状に対する評価を行い、その改善を計画・実施する。

ii) 内部監査部門

○関係の現状に対する評価を行い、その改善を計画・実施する。

○知識として、内部監査手法の概要を把握する。

○自社内部監査部門による前年度の指摘事項・気付事項等をチェックし、改善状況を確認する。

iii) 内部統制部門

<関係なしの場合>

○なぜ行っていないのか、を確認する。

○どこが該当部門か、を確認する。

○対全社、対事業別に、関係の計画立案、実施、チェック(PDCA)を検討する。

<関係ありの場合>

○関係の現状に対する評価を行い、その改善を計画・実施する。

iv) 会計監査人

財務経験者の有無にかかわらず、

○計算書類を作成するにあたって、機械的に算定する事項ではなく、会社の判断が入る事項について(会社がその方法を採用した理由が妥当かどうか議論できるレベルに到達するために)その事項の考え方や算定の原理について十分理解

する。

- ・将来の数値を見積もる等、数値の算定に会社の判断が入る科目
(例) 繰延税金資産・負債、特別損益、減損会計、棚卸資産、有価証券・関係会社投資評価、退職給付会計など。
- ・省令の改正等により会計基準を変更するかどうか判断が必要な場合。
- ・その他会社の判断により会計基準を変更する場合
- 期中・期末監査や確認、実地棚卸、現場視察、実査等に立ち会う。
- 前年度の指摘事項・気付事項等をチェックし、改善状況を確認する。

(4) 他社の不祥事事例の検討とその活用

多くの監査役が企業不祥事を発生させないために予防監査に取り組み、不祥事の防止に寄与していると思われるが、企業不祥事事例をみると監査役が適切に対応しておらず、本来期待されている職責が果たせていないものも見られる。

他社の不祥事事例を自社の不祥事防止に活かしている会社も多いと思われるが、どのように活用しているのか、各社の執行部の他社事例の活用状況や、監査役の活用状況について調査した。その結果は次のとおりである。

① 他社不祥事事例の検討、活用の現状

i) 執行部の検討

執行部において、他社の不祥事事例を検討・評価している会社は 90 社 (58%) で、特に何もしていない会社は 59 社 (38%) であった。多くの会社で他社の不祥事事例を活用しているが、特に何もしていない会社も少なくない状況が見られる。

ii) 執行部の活用方法

他社の不祥事事例の検討・評価結果の活用方法としては、複数回答をしている会社はかなりあり、中でも、「社内関係部門に対する牽制実施の要請」(70 社)、「リスク管理項目への追加」(64 社)、「内部監査計画への反映」(49 社)が多く、「会計監査人の監査項目の組み入れを申し入れる」という回答も 13 社あった。その他の活用方法として「従業員への周知徹底」や、「コンプライアンス委員会での報告」があった。主に関係部門への啓蒙や、管理項目及び監査項目の見直し等のリスク予防の徹底に活用しているようである。

iii) 監査役への報告

執行部が他社の不祥事事例を検討・評価している会社では、ほとんどの会社 (84 社) が執行部の活用状況を監査役に報告している。監査役へ報告していない会社は 5 社であった。

iv) 補完手段・方法

他社事例を検討・評価していない会社 (59 社) の補完する手段・方法としては、会計監査人、社外監査役、顧問弁護士、親会社等から情報を得ていると回答した会社や、各種研修会、協会主催の勉強会で情報収集している会社、ネット等から監査役自身で情報収集に努めているという会社があった。また、「リスク管理委員会等で随時報告、情報交換」を行っている会社や、「一般的な話題として取締役、会計監査人、監査役間で話をしている」会社、適時開示資料から情報を得ているという会社があった。「執行部が新聞報道や子会社等からの報告で知った不祥事のうち自社と関連の深そうな事例があった場合、社内関係部門(内部監

査部門、グループ会社管理部門等)で情報共有を図っている」という会社もあった。このように他社事例を検討・評価していないと回答した会社においても、かなりの会社は何らかの方法で不祥事事例の情報収集を行い、自社におきかえて検討していることが分かる。

v) 監査役の検討

監査役が他社の不祥事事例を検討・評価しているのは 96 社 (62%) で、「執行部が行っており、適宜報告を受けているので独自には検討・評価していない」との回答が 16 社 (10%)、特に検討・評価していない会社が 24 社 (16%) あった。大半の監査役が監査役自身で他社の不祥事事例の検討・評価をしていることが分かる。

② ベストプラクティス

不祥事が発覚していない状況が続くことで不祥事への意識が希薄になり、予防・監視の体制が形骸化したり、社会的認識の変化や法改正による新たなリスクへの対応も不十分になるという懸念がある。その結果、不祥事が起りやすい状況が生まれ、また、不祥事発生時にも執行部は対応を誤り、監査役も後追いの対応となり不祥事が拡大することにつながっていく。そういった事態を防ぐためにも、執行部及び監査役は、各々が他社事例を活用し、日頃から意識して、不祥事防止に努めるべきである。

i) 執行部

執行部は、他社の不祥事事例のうち自社と関連のありそうなものを選択の上、検討し、自社の体制・制度の見直しに活用すべきである。他社事例をもとに、その不祥事の要因や自社におきかえた場合に考えられるリスクについて関係部門への啓発を行う。そうすることで不祥事の起こりにくい企業風土を醸成し、一方で管理項目の見直し等、自社の不祥事防止や不祥事発生時の危機管理についての体制・制度の見直しにも役立てることができる。不祥事事例の活用についてあまり意識の高くない執行部に対しては、監査役からも働きかけていくべきである。

ii) 監査役

監査役は、監査役自身でも他社事例の情報収集を行うとともに、執行部の他社事例の検討結果や活用状況の報告を受け、必要に応じて監査役としての意見を述べるべきである。監査役はその職責を果たすために、不祥事は起こる可能性があるとして常に認識し、危機感を持って監査役独自の見方で他社事例を検討すべきである。

まず、他社事例を参考にして、自社の体制・制度の構築・運用状況についての監査に役立てるべきである。次に、不祥事は経営トップの姿勢が大きく影響することから、他社の不祥事事例をもとに、積極的に経営トップとディスカッションを図る機会を増やし、コンプライアンスの重要性等、経営トップと意思疎通を図り、経営トップの認識や理解度を上げることで不祥事の予防につなげていく。

また、監査役は日頃から研鑽を積み、不祥事が発生した場合に適切な対応ができるように、監査役としての高い見識と覚悟を持つ必要がある。他社の不祥事事例をもとに、自社で万一不祥事が発生した場合に監査役はどう対応すべきか、適切な対応策が取れるよう監査役間においても意見交換を行い、そうすることで監査役としての心構えを新たにすることも重要である。ただし、他社の不祥事事例は、全貌が表に出ていないことも考えられ、報道の論調に囚われないよ

うに努め、自社の現状を含めて冷静に受け止める必要がある。

監査役スタッフの役割

- i) 他社不祥事事例に関する情報収集及び監査役への報告
 - 他社不祥事事例に注意を払い、自社で活用すべきと思われる事例については、新聞報道、ネット等から情報収集し、監査役へ報告する。
 - 日頃から執行部とのコミュニケーションを図り、執行部の不祥事防止に対する意識や他社不祥事事例の検討状況を把握し監査役へ報告する。また、執行部の他社事例の検討・活用状況については、執行部から監査役へ報告するよう求める。
- ii) 調査及び資料作成
 - 監査役スタッフなりに他社事例をまとめてみる。
資料2「企業不祥事事例」本報告書 41 頁
 - 監査役と打合せの上、他社事例を参考にして、関連する自社のリスク管理項目、内部監査計画、不祥事発生時の監査役への報告体制、不祥事対応方法等についての確認や、その他自社リスクの検討及び調査を行う。
 - 監査役が経営トップとのディスカッションを図る場合に、他社事例をもとに経営トップの認識や理解を深めるための資料や、監査役間で他社事例に関して意見交換をするための資料作成を行う。

5. 子会社における不祥事事例の活用

企業集団に係る内部統制がますます重視され、子会社についても不祥事の防止は大きな責務となっており、監査役は、「子会社取締役及び使用人との意思疎通及び情報交換状況」及び「子会社監査役との連係」を図っているところである。

(1) 子会社取締役及び使用人との意思疎通及び情報交換状況

① 子会社取締役及び使用人との会合の状況

子会社において生じる不祥事が会社に与える損害は重大となっており、**基準第3条第4項**¹⁴も子会社との意思疎通の重要性について規定している。

回答社数 154 社中、子会社がないと回答した 39 社を除いた 115 社を母数とすると、子会社取締役等との会合を実施していると回答した会社が 104 社 (90%) であった。自社の取締役等との会合では実施していると回答した会社は 93% であったが、子会社も自社とほぼ同様に会合を実施している。

主な議題は、対処すべき課題、リスク等 97 社 (93%)、経営方針の確認 85 社 (82%)、コンプライアンスへの対応 72 社 (69%)、内部統制システムの構築・運用 67 社 (64%) の順に多く、この傾向は平成 21 年 7 月 31 日付の「監査役監査の環境整備と監査役スタッフの役割」(協会関西支部監査役スタッフ研究会報告書)に示された結果から変わっていない。

さらに遡って、平成 19 年 10 月 30 日付の協会編「2007 年における監査役及び監査委員会制度の運用実態調査」結果報告書では、「子会社等を調査する際の重点的なチェック項目」として、「子会社等の内部統制システムの整備状況」が 46%、「親会社

¹⁴ 「監査役は、平素より会社及び子会社の取締役及び使用人等との意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めなければならない。」

の経営方針・経営計画と子会社等のそれとの整合性」が41%、であったのに対し、「子会社等の事業、決算、財務の状況」が76%と高かった。従前に比べ、監査役の重視するテーマが「事業、決算、財務」等から「リスク、コンプライアンス、内部統制」等に変ってきていると推測しうる。

なお、自社の取締役等との会合の議題でも同様の傾向が出ており、株主や社会の動きを反映して、財務よりも非財務を重視しつつあるのかもしれない。また監査役の行動が、結果を見てから監査するパターンから、経緯を見ながら未然防止するパターンに変化してきているのかもしれない。

主な議題に「企業不祥事」を挙げた社数は38社(37%)で、自社においても38%であり、「過去に不祥事があった」と回答した会社87社に比べて少ない。企業不祥事の具体的内容は、「自社の不祥事に係る情報」が31社(82%)と多く、「他社で発生した不祥事」も20社(53%)と半数以上あった。過去の不祥事に学び、再発防止を図ろうとしている様子が見える。

不祥事防止についての認識の共有化については、95%が「役立っている」と回答しており、監査役自身は、会合により不祥事防止についての認識の共有化が図れた、との心証を得ているようである。

会合が、子会社執行部の行う内部統制強化・充実策の検討・実施につながっているか、との質問については、「内部統制の強化・充実策の検討・実施につながっている」との回答は93%であり、自社だけでなく子会社においても会合の実効性が現れている。不祥事防止が認識共有だけでなく、行動につながっており、未然防止が図られつつあると考えられる。

会合での意見交換を監査役監査計画に反映するなど、「意見交換を活用している」との回答は90%であり、会合で得た情報を有効に使っているといえる。

②会合に際し、心掛けている点、工夫している点、課題や改善したい点

重点監査項目として、会合の議題と同じ「課題、リスク、内部統制システム、コンプライアンス」が挙げられているが、自社の取締役等との会合に対する回答にある「パワハラ・セクハラ、人事」等は挙げられておらず、子会社に対しては若干テーマが異なっており、テーマを絞っていることがうかがえる。

また、「子会社と同一目線で」「先方の意見を聞き」「相手に過度な負担をかけないよう」など、子会社の負担軽減や本音を聞きだす努力をしている。

改善したい事項としては、「実施のサイクル」や「会合時間」などが挙げられている。もっと頻繁にあるいはもっと長時間会合を持ちたいという要望であると思われる。子会社の負担軽減と両立させることが課題になると考えられる。

会合の実効性向上の中で、「会合前に子会社管理部門から会社の状況等を確認している」ことが挙げられており、親会社取締役（関係会社担当取締役）との意思疎通及び情報交換も重要と考えられる。

③ベストプラクティス

今回の調査結果からは、子会社取締役等との会合は、内部統制の強化・充実策の実施につながっており、不祥事防止に役立っていることがわかる。

まず、子会社取締役や使用人との意思疎通及び情報交換の場を持つことが必須である。その上で、リスクや経営方針、内部統制システムの状況、コンプライアンスなどについて認識を共有し、企業集団全体のレベルを合わせる必要がある。

また、不祥事の兆候を見逃さないためには、子会社側の意見を聞き出すことが重要である。監査役としては法律や財務等の“知識”だけでなく、聞き出す話法や傾聴等の“スキル”もさらに身につけるべく日々訓練することも求められる。

監査役スタッフの役割

i) スケジュール調整

○監査計画に盛り込み、子会社取締役等のスケジュールを調整し、会合を実施する。

ii) 資料作成等

○監査役が何を聞きたいかや、開催頻度や会合時間の拡大などの要望を事前にスタッフに伝達することで、監査役スタッフが子会社の負担軽減との両立を図るための行動、例えば事前の情報伝達や企業集団全体のレベル合わせの資料作成などを行う。

(2) 子会社監査役との関係

企業集団における不祥事防止には、親会社監査役と子会社取締役等との意思疎通及び情報交換が重要であるが、それに加えて、子会社監査役との関係も重要である。

親会社監査役は、子会社監査役と関係を図ることにより、監査役から見た子会社の状況及び子会社の監査役監査の状況を知ることができる。また、子会社監査役にとっても、親会社監査役と関係を図ることにより、企業集団という視点での監査実施に資することができる。

子会社監査役との関係方法としては、子会社監査役との会合実施や必要に応じての個別関係など、いくつか考えられるが、企業集団の状況に応じて最適な方法を選択したり、複数の方法を組み合わせることが望ましい。今回のアンケートでは、主なものとして、子会社監査役との会合の実施状況について調査を行った。

①監査活動の現状

子会社監査役との会合を実施していると回答している会社は 65 社(42%)である。ただし、国内子会社が 1 社以上ある会社では 115 社中 61 社(53%)が実施している。また、子会社数の多い会社の方が実施している割合が高い傾向があり、国内子会社が 11 社以上ある会社では 41 社中 32 社(78%)、41 社以上ある会社では 10 社中 9 社(90%)が実施している。なお、国内子会社がない会社 40 社のうち 4 社(10%)が会合を実施していると回答しているが、これは、親会社監査役との会合等を指すものと考えられる。

子会社監査役との会合の形態として、常勤監査役のみを対象にした会合と、非常勤監査役も対象に含めた会合の 2 通りが考えられるが、今回のアンケート結果の集計では、どの形態での会合を行っているかの内訳までは問うていない。どちらの形態での会合を選択するかは、それぞれの会社の企業集団の状況や、常勤監査役を置いている会社の数などに依存する。

また、会合の位置付けとして、親会社と子会社の監査役だけで会合が行われる場合と、親会社の管理部門も含めた会合が行われる場合の 2 通りが考えられる。どちらの位置付けが望ましいかは、それぞれの会社のガバナンスの体制にも依存するため一概にはいえないが、位置付けによって、議題の選定にも影響があることが考え

られる。

会合での議題は、65社中、「各社の概況報告」が45社(69%)、「各社の重点監査項目の実施状況報告」が44社(68%)、「自社の監査役監査方針・監査計画の説明・周知」が43社(66%)となっている。

会合を実施している65社中、議題として「企業不祥事」を挙げているのは26社(40%)である。その具体的内容として、自社の不祥事に関するものが23社(35%)、他社の不祥事に関するものが15社(23%)である。

また、会合で情報交換された不祥事情報のうち、リスクであると認識された事例については、子会社監査役が作成する監査計画に反映され、監査実施後に適宜報告される会社が11社(17%)あった。

②工夫している点

子会社監査役との関係において工夫している点として、第一に、双方の情報共有がある。アンケートの自由記述では、

○「各社の監査役監査活動の状況や課題を情報共有し、監査の効率性、実効性を高めている」

○「双方の監査役が実施した往査結果の共有」

という回答が見られた。また、会合において自社または他社の不祥事事例を情報交換し、子会社監査役が作成する監査計画に反映させている会社も一定割合あることを確認した。

企業集団で監査役の監査方針や監査計画を統一することの是非は別として、親会社の監査役の監査方針・監査計画を周知することは、企業集団の不祥事を防止する体制として有効である。その際、親会社の内部監査部門や会計監査人が子会社の監査を行う場合は、それらの監査の計画も含めて子会社監査役と情報共有を行えば、より有効である。

第二に、親会社監査役と子会社監査役との間での意思疎通やコミュニケーションがある。アンケートの自由記述では、

○「監査役からの一方的な情報提供や要望を述べるだけでなく、先方の意見を聞き、事実確認」

○「会合のみならず、平日頃からコミュニケーションをとるように心掛けている」

○「子会社監査役の相談相手となるように心掛けている」

という回答が見られた。親会社監査役と子会社監査役とは、企業集団全体でのガバナンスの構築という目的を共有しており、それぞれの活動状況や課題などについて、必要に応じて相談したり意見交換を行える関係を構築することが望ましい。

子会社監査役との会合の際に意見交換を行うこと自体も重要であるが、会合以外でも日常的に相談や意見交換を行えるような関係を構築することも重要である。

第三に、非常勤監査役しかいない子会社への対応がある。アンケートの自由記述では、

○「監査役スタッフが業務監査、会計監査を行っている」

○「監査業務の指導、解説」

○「子会社の監査役としての認識を持たせる」

という回答が見られた。

子会社の非常勤監査役は、親会社の使用人の兼務であるケースが多いと思われる

が、兼務の状況によっては、何らかのサポートが必要となる場合も考えられる。非常勤監査役のみ設置の子会社に対しては、その重要性に応じて子会社監査役と意見交換を行う等の関係を行い、監査役監査の状況を把握することが重要である。

③ベストプラクティス

監査役は、子会社監査役との関係を通じて、**基準第 22 条 2 項**に記載の「企業集団全体における監査の環境の整備」に努める。

監査役は、子会社監査役との意思疎通及び情報交換を通じて、子会社監査役の監査活動に協力するとともに、子会社の監査役監査の環境整備について、その子会社で不祥事が発生した場合の親会社に与える影響の度合いなどを考慮してその状況を判断し、必要に応じて取締役に対して意見を述べることを望ましい。

子会社監査役との関係の方法は、それぞれの会社の企業集団の状況にも依存するが、子会社に常勤監査役を設置している場合や、企業集団で監査役監査方針や監査計画、監査結果及び不祥事事例などの情報共有を図る場合には、会合の実施が必要である。また、子会社監査役との関係や会合が確実に行われるよう、内部統制システム構築の基本方針や社内規程等に子会社監査役との関係に関する規定を設けることを検討し、必要に応じて取締役に対して意見を述べることを望ましい。

監査役スタッフの役割

- i) 子会社監査役との会合開催時の補助
 - 日程の調整、会場の手配、議題および発表者の検討・調整等を行う。
 - 出席対象者の把握と開催案内、出欠の管理および欠席者へのフォローを行う。
 - 当日の出席者の案内、議事録の作成等を行う。
- ii) 監査環境整備の補助
 - 現在、会合が開催されていない場合は、自社の子会社監査役との関係の状況および他社の会合の事例などから、自社の企業集団における会合開催の有効性を検討の上、必要に応じて監査役に助言、提案する。
 - また、既に会合が開催されている場合でも、自社および社会の動向に応じて、出席対象者や議題、開催時期・頻度などについて随時見直しを行い、その結果、例えば、目的別に複数の会合に分けて開催する方が有効であるような場合などは、必要に応じて監査役に助言、提案する。
- iii) 子会社の監査環境整備の補助
 - 監査役スタッフが設置されている子会社に対しては、子会社の監査役スタッフとの間でも関係を図り、監査役監査に関する情報交換を行う。
 - 子会社の監査役に対しても、必要に応じて、実務面での問い合わせに対応するなどの関係を行う。
 - 上記の関係をを通じて、子会社の監査役監査の環境に関する情報を収集し、気づき事項がある場合は、必要に応じて監査役に報告する。

6. 不祥事発生時の重大化防止策

(1) 過去における企業不祥事発生状況

回答した会社の半数を超える 87 社(56%)において、過去に不祥事が発生している。そのうち、大会社が 76 社(87%)と、多くの大企業で不祥事発生が発生していることになる。また、発生件数は、全体で 1.25 件/社で、約二割の大会社(76 社で 95 件の不祥事発生)が複数の不祥事を発生させたことになる。これは、会社において内部統制の強化に向けた取り組みは確実に実施されているものの、組織全体に且つ行動レベルにまで浸透・定着させることの難しさを物語っているといえる。なお、不祥事が発生した企業 87 社のうち、製造業は 41 社、非製造業は 46 社であり、非製造業での割合が若干高い。

「何によって発覚したか」を見ると、監査役監査、会計監査人監査による発覚比率はわずか 4%程度である。これは、両監査が不祥事の発見にあまり関係していない、または、不祥事がより巧妙な手口で行われており発見が困難であるように見えるが、回答社数の 34%を占める、子会社を含む取締役等からの報告による発覚との関係で見ると、むしろ、執行部の業務プロセス上の牽制機能が一定の役割を果たしており、監査役監査や会計監査人監査の手前で発見・対応がされていると見るほうが正しいのではないかと。ただ、両監査後に、執行部の内部統制機能により不祥事が発覚したということであれば、それぞれの監査のあり方(特に、監査役監査)を再検討する余地があるかもしれない。

この結果だけを見ると、監査役監査がヒアリングという手法を用いた監査、すなわち、被監査組織が意識的あるいは無意識に係わらず説明しなかった場合、監査役は不祥事を知り得ることが不可能である等、監査役監査の機能上の限界を露呈していることにもなりかねない。監査役が「善良なる管理者」として忠実にその職務を遂行していれば問題はないが、その監査方法に不十分や手抜かりがあった場合は、善管注意義務違反に問われる可能性があることを認識する必要がある。そのためにも、監査役は、会社が定めた内部統制システムが適正に構築・運用されているかを常に監視するとともに、使用人を含めた関係する取締役との良質なコミュニケーションの維持に注力すべきであろう。具体的には、往査等の機会に被監査組織から当該組織に内在する課題やリスク等を聞き出し、何らかの問題や疑念を感じた場合に当該組織から詳細な説明を受けるルールの確立と信頼関係を構築することが必要である。なお、監査役自身も常に不祥事が発生する可能性を感じ取る感性を養っておくことも、不祥事発見には重要な要素である。

なお、その他の自由記述欄に、官庁の立ち入り調査や公正取引委員会調査あるいは公的機関等、官公庁や規制当局による調査の結果で発覚したと回答した会社がある。これは、業務プロセス上の内部統制機能が十分に機能していないことの現れであり、必要に応じて牽制機能やモニタリング機能の充実を検討する必要がある。

(2) 不祥事が発生した場合の、問題の重大化を防止する体制

不幸にも不祥事が発生した場合は、企業イメージ低下につながるような速やかな対応が求められることは自明の理である。アンケート結果では、迅速に公表されるような広報体制が構築されている会社が 118 社(77%)ある。そのうち、大会社が 102 社(86%)であり、ほとんどの大会社で不祥事発生時の広報体制が構築されている。

①危機管理マニュアルの整備

「整備されている」と回答した会社が 119 社(77%)と、ほとんどの会社で危機管理マニュアルが作成されている。2000 年問題や鳥インフルエンザ等をきっかけに「BCP(事業継続計画)」が会社に浸透した結果であろうが、ただ、そのうちの 23 社(19%)は社内周知がされていない。周知されている会社でも、不祥事発生時に機能するかどうかは未知数であるので、周知と共に定期的な訓練等を行い、常に実践できるようにしておきたい。また、その活動を通じて危機管理マニュアルの見直し等、常にアップグレードを図る取り組みが重要である。

②社内調査委員会・第三者委員会

社内調査委員会や第三者委員会の組織に関して、「組織される予定である」と回答した会社は 121 社(79%)、そのうち、「委員の候補者がある程度決まっている」と回答した会社は 30 社(25%)で、「具体的に決まっていない」と回答した会社 91 社(75%)を大きく下回っている。具体的に決まっていることで速やかな立ち上げが期待できるが、発生した不祥事に相応しい委員を選任することが重要であり、その視点からすると、不祥事が発生していない段階で候補者を選任するのは困難であるとの認識であろう。したがって、あらかじめ選任した候補者に、不祥事内容に相応しい候補者を組み合わせて委員会を編成することが望ましい。また、選任する委員は、自社にとって都合のよいメンバーだけでなく、世間から見ても適切な人選であることが重要である。一方、「組織される予定はない」と回答した会社であっても、昨今の企業不祥事事例や本アンケートを参考にして、万一の場合に備えて、どういうメンバーで組織するかや組織の運営方法等を予め想定することが重大化の防止に資するものと考えられる。

また、不祥事の内容(軽重)によっても委員会の形態は異なる。具体的には、社会的な影響が大きい事例の場合は、外部の専門家による調査委員会の設置は必須であるが、企業信頼度の低下が少ないと推定されるような場合は、社内メンバーだけで調査委員会を設置したり、社内メンバーに数名の外部専門家を迎えた調査委員会にすることもあろう。あまり定まったものはなく、まさに不祥事の特性に応じた体制になる。しかしながら、設置された委員会の形に係わらず果すべき役割は同じであって、関係者の特定とヒアリング、原因の分析、及び具体的な再発防止策を提言することであるが、あくまでも第三者委員会は「ステークホルダーのための調査」であり、それを対外公表することで、最終的には「企業の信頼と持続可能性を回復することを目的」とするものであることを認識する必要がある。また、調査委員会等は不祥事が発覚した後の会社内部の調査に透明性・客観性を担保することや、株主代表訴訟に備えた法的な側面からのアドバイスが受けられるという利点もある。なお、従来は弁護士が選出されるのが一般的であったが、最近では、弁護士の他に不正調査の実務家が選出されることもある。必要に応じて、協会、会社の顧問弁護士や行政等のアドバイスを受けて、「独立性」を有した委員会になるような人選が重要である。この点、日本弁護士連合会「企業等不祥事における第三者ガイドライン」が参考になる。

③不祥事の監査役への報告

「不祥事が発生した場合は、監査役にどのように報告されるか」との質問に対して、「発生した段階」「しかるべき部署で初期対応がなされた後に発生事実と対応策が報

告される」と回答した会社が約六割を占める。複数回答可のため、各段階で監査役へ報告する会社もあると思われるが、それを考慮しても、多くの会社で速やかに報告されている。「監査役が必要と考える第一報の報告のタイミング」は、「発生した段階」が 113 社(73%)、「しかるべき部署で初期対応がなされた段階」を合わせると 153 社であり、ほとんどの監査役が早い段階での報告を求めている。一方、「全ての対応がなされた後、報告される」「対応がなされた後、取締役会(委員会)などの会議の場で報告される」との回答が約四割を占めている。これは、不祥事の重篤度・軽重を考慮した執行部の判断であると考えられるが、仮に、対応後に報告を受け、その対応方法に不十分な部分があった場合、まさに「後の祭り」で、監査役としては指摘をしなかった、あるいは、見逃していたとみなされる。不祥事発生時に、執行部が適正な対応をしているかを監視・検証することも監査役の重要な活動なので、具体的な対応を行う段階、あるいは、対応をしている段階でも、その内容を確認(監査・検証)する必要がある。特に、当該不祥事をマスコミへ広報する際には、自らが不祥事の適法性(違法性)を理解・把握する必要がある。なお、「特に報告はない」と回答した会社が 2 社あったが、報告がない場合は執行部に報告実施につき申し入れて、報告体制の整備を図るべきである。不祥事の対応方法の不備が当該不祥事を重大化する可能性があるだけでなく、監査役自身が善管注意義務違反に問われる可能性もあるので十分に注意すべきである。

④問題重大化防止体制の維持・強化

次に、「不祥事が発生した場合の問題重大化を防止する体制を、維持・強化する上で工夫している点、又は課題や改善したい点はあるか」を見ると、まず、既に「実施している」取り組みは、経営トップとの関係強化、社内への周知や意識付け、自らが行う監査上で不祥事を意識した監査を行う等であり、不祥事が発生した場合の対応(社内体制の整備等)も含めて、対応策とその準備ができています。

また、「今後実施したい、または、執行部に要請している事項」に監査役への報告体制の充実がある。これに関連して、監査役は執行部に対して「監査役においても独自の視点で適法性等を判断する」ことを、しっかりと伝えることが重要である。そのためにも、判断に必要な情報を社内のしかるべき場で要請し、その要請に対応できない組織があれば、直ちに指摘し、体制を整備することが必要である。仮に、要請したとおりの対応ができない組織があり、それを監査役が指摘しなかった場合、執行部の認識(必要な情報を監査役へ報告する)は薄らいでいき、結果として必要な情報が監査役に入らないことになる。特に、監査役の任期 4 年に対して執行部の人事異動の方が短いスパンで行われるケースの方が多いため、監査役の要請事項は引き継がれず、失念・放置される可能性がある。いつの時代でも、安きに流れてしまうのである。したがって、監査役がその職務を遂行するために、執行部の協力が不可欠の場合は、繰り返し要請することが重要なのである。「監査役へ報告にくるのが当たり前」は通用しない。そのためにも、監査役監査計画を説明する機会等を利用し、監査環境の整備の一環として、重要な発生事実や重要情報の報告等を具体的に説明し、協力を要請することが望ましい。

⑤重大化防止に必要な事項

「重大化防止に必要な事項」として、情報の収集・共有・調査、発生後の対策、社内・グループ会社への報告体制等が述べられている。そのキーワードは「関係者との情

報交換」と「報告体制・ルールの確立」であるから、執行部を中心とした信頼関係、良好な人間関係作りが重要となる。すなわち、執行部が主体的・能動的に「監査役へ報告する」「監査役の意見を聞く」ような関係の構築が重要であり、その基盤の上で、情報共有や迅速な報告、適切な対応体制の確立と適法性ある対処ができる。

さらにいうと、これらの仕組みを現実的に動かすものは、健全な企業体であろうとする使用人の「誠実さ」に尽きる。アンケート結果でも「隠さない。誤魔化さない。嘘をつかない」風土作りが重要であると述べられているとおり、経営者は日頃からこうした精神を繰り返し主張することが重要である。時には、不祥事を通報した者に対して、その勇気を認めることも必要であろう。いくら会社が誠実さを主張しても、不都合な事を口に出した者を粗雑に扱うとすれば、会社としての牽制機能は働かない。使用人は敏感なのである。したがって、監査役は、経営トップの企業風土作り、特に、下からのコミュニケーションの仕組みの構築と運用にも十分留意する必要がある。

また、重大化防止に向けた課題として、不祥事を発生させないようにコンプライアンス研修の必要性が指摘されている。これは、遵守すべき内容を使用人に伝達し、理解させることは会社として当然のことであろうが、実施された研修が一過性のものに終わっていないか、メンバーが本当に理解できているか等十分に注意するとともに、定着に向けて様々な工夫を施しながら取り組んでいるかを注視する必要がある。状況に応じて、一方通行の「教える研修会」ではなく、事例研究等「考える参加型研修会」等により、理解の徹底に取り組む必要がある。

次に、マニュアルの作成、すなわち、不祥事の類型に応じた個別具体的なマニュアルの必要性が挙げられる。発生する不祥事の内容は千差万別であろうが、代表的なあるいは発生する可能性のある事態を想定(類型化)し、それに対応する体制や手順等を具体的にマニュアル化することは、事態の重大化を回避する方策として重要な取り組みである。そのマニュアル化の過程の中で、公表体制の整備、手順等を確認すると、より迅速な対応が可能となろう。また、マニュアルを真に活用するためにも、上記コンプライアンス研修の場等を活用した訓練も必要である。

その他、原因究明、影響評価、対策の実施も課題として挙げられる。発生した時には、目の前の課題を潰すのに懸命になるのは理解できるが、同時に、その本質の把握と具体的な対策の開示は、会社がその事実を真摯に受け止めているかを、世間に知らしめる非常に重要な取り組みである。すなわち、開示されない場合は、原因究明や対策が全くできていない会社として世間に映ってしまう。また、そのような経営幹部の姿勢は社内でもよい影響を与えないばかりか、経営幹部の判断の基準に疑いを持つことにもなりかねない。常に、誠意ある対応が最良の解決方法なのである。

最後に、「監査役は独任制」であるから単独行動のイメージはあるが、監査を行う場合は、可能な限り複数名で行うことが重要である。複数名で監査をしていると、疑問に感じたことをその場で確認・解決できなくても、事後に監査役間で意見交換を行う等で、自らの疑問を解決することができる。こうした行動を継続することによって、培われた感性が日常の監査に活かされていくのではないか。もちろん会社によっては監査役が一人の場合もあるが、その場合は監査役スタッフを有効に活用するなどの代替手段を講じる必要がある。監査役は独任制ではあっても、一人ではない。

監査役スタッフの役割

- i) 企業不祥事が発生したときの監査役への報告体制の確認
 - 執行部から発生した不祥事に対する調査の状況と対策についての情報が、監査役へ適正かつタイムリーに報告されることを執行部に確認する。(内部通報制度からの発覚の場合、通報者保護が適切に行なわれていることを確認する。)
- ii) 不祥事発生時の重大化防止策の体制の確認
 - 危機マニュアルの整備状況の確認、問題の重大化防止策の有無、及び定期的な見直しの状況について確認する。
 - 社内調査委員会・第三者委員会の設置・運営状況（メンバー、調査期間、調査方法、調査結果）の監査役への適正かつタイムリーな報告体制を執行部に確認する。

7. 不祥事防止に関する監査役監査活動について監査役の思うこと

最後に、監査役が「不祥事防止に関する監査役監査活動について」思うことをアンケート自由記述からまとめて紹介する。

意見は多岐にわたるが、いくつかの項目に分類・整理してひとつに整理している。

まず、①トップを見ておく必要性 について、である。昨年社会に大きな影響を与えた不祥事事例は、トップ主導で行われたものである。トップが関与する不祥事は、会社経営に対する影響度も高いため、それを防止することの意義は大きい。

次に、不祥事を防止するために、執行部及び監査役において、②どのような体制を作るべきか という観点から、含蓄のある意見が寄せられた。

さらに、③監査の際に心掛けておくこと として、監査に対する基本姿勢や着眼点を整理したが、経験・実践に裏打ちされた監査に対するポイントが見えてくると考える。実際の監査については、④どのような監査項目が必要なのか において、監査項目に対する意見を、⑤監査の方法 で具体的な監査の手法や着眼点を、それぞれまとめた。両者が相まって、具体的な監査のノウハウとなっている。

以上のほか、監査上の悩みや意見は、⑥その他 にまとめている。

表現の仕方は様々でも、底流に流れているものが同じであるため、それを取りまとめることで、目指すべき方向性が見えてくると考えている。監査役意見の要約は次のとおりである。

①トップを見ておく必要性

トップに対しては、「不祥事防止に対する」日常的な姿勢の表明・行動や言動に目配りし、トップの認識・理解度が向上していくかどうかを見ることが必要である。

②どのような体制を作るべきか

i) 執行部

モラルの高い企業風土や不祥事を起こせない業務プロセスの仕組みの構築が重要である。そのためには、PDCA サイクルの確実な実行とともに、社内でのコミュニケーションを強化し、よき企業風土を醸成するとともに、取締役等への研修の徹底やリスク対応策の選定などの実効的な措置が必要である。

ii) 監査役

取締役等との信頼関係を構築し、日頃からのコミュニケーションを通じて情報収集できる仕組みを構築する。そのためには、監査役の情報収集能力向上と併せて、当該情報発信源である役職員からの情報収集機会を増やすことで重大情報が早期に監査役に届くよう注意していくことが必要である。

③監査の際に心掛けておくこと

まず、不祥事は当社にないと思わないことである。「不祥事は起こる」との前提で不祥事が起こりにくいよき企業風土の醸成のために、良好なコミュニケーションをとることにより、執行部と常に本音で語れる雰囲気作りや監査役に相談しやすい状況を作っておくことが必要である。それによって執行部・監査役が互いに異なる立場と視点で「よい会社」を目指す。(そういった)平時での行動が有事に活かされる。

実際の監査における着眼点については、まず、不祥事は小規模な時点で把握・対策を行うことが重要である。兆候を見つけたら、毅然とした対応でその追求を行うべきである。

不祥事は上司と部下との間のコミュニケーション不足がきっかけとなる場合も多いので、上司の抱えている悩み・問題点を導き出すように心掛けるべきである。いずれにせよ、現場には目をやるべきであり、現場往査の主旨である三現主義(現場・現物・現実)による業務監査の徹底により、小さなトラブルの内に芽をつかみ取りたい。

併せて、不祥事の予防監査は極めて重要である。

個人的利益を謀ることは論外として、使用人は、会社の利益のために活動しており、その活動がコンプライアンス、会社の経営理念、規律、規程等に合致しているかを常に意識できるように、啓発と牽制をしていく、あるいは組織同士に自由闊達な議論が奨励される雰囲気があるかどうかを見ていく、等の姿勢が必要である。いずれにせよ、日頃の監査役の活動が不祥事の未然防止につながるように、注意深い観察と情報の収集について工夫していくことが重要と考える。つまり、

不祥事防止対策＝ (情報入手ルート確保) ×(監査役の判断能力、嗅覚) ×(監査役の責任感、やる気) ×(意見表明環境) ×(役職員のレベル) ×(その他の要因)
--

で、その効果の大小が判定される。加算ではなく積算であり、どれが欠落しても効果はない。

④どのような監査項目が必要なのか

不祥事を防止するためには、会計監査の充実、法令とその適用の具体的内容についての認識を継続的に高めていく施策の有無と実施状況についての監査、会計監査人との相互情報交換の場作り(もっと会合の頻度を高め、信頼を持って本音で語れる関係構築が必要)、内部統制システムの構築・運用に係る基本方針の監査(コンプライアンス、リスク管理に係る意思疎通、情報の共有化につながる)、リスク管理の実態確認(弱いあるいは不十分と思われる部分について執行部に情報提供することで、不祥事発生を抑止力につながる)等と考える)等の監査項目を挙げている。また、

不祥事の未然防止を毎期の重点監査項目にすることも望ましい方法と考えている。さらには、他社事例を各社ホームページ、商事法務メールマガジンなどで収集して監査役会で検討し、参考材料として自社を点検するといった事例研究、あるいは、海外子会社のコンプライアンスを強化する中で、定期的な監査(監査役監査・内部監査)を実施して指導すること等も考えられる。

⑤監査の方法

具体的な監査の方法としては、日常細めに監視し、往査時は相手の言動に注意し、油断なく継続監査(定期監査実施)を行うべきである。以前起こったことは少なくとも年2回程度の再確認をすることが必要である。

また、企業集団全体を対象とし、個別往査を頻度高く実施して根気強く注意をうながす、日頃の各部の業務遂行活動を注視する等も注意すべき点である。特定の部門や個人に業務が集中(あるいは残業が多い)している場合は重点的に監査する等の視点を持ち、未然防止のために常に内規の見直しを検討し、レベルのアップを図るべきとの意見もある。

また、べからず集の徹底よりもポジティブな全社活動が推進されているかどうかを評価することも重要である。

⑥その他

不祥事の芽に気付くための方法として、事例研究も必要ではあるが、これは基本的には、後付けでしかない。あるいは、仮説により調査したいが、情報提供の持ちかけ方が難しいというように、監査方法には悩みがある。

また、過度の情報流出防止により、情報の秘密化が進み、監査活動に支障をきたし、不祥事防止の機能が十分に果たせられるかについては不安がある。

執行部は監査役に対し「ボード」の一人という認識がない。もっと執行部は監査役を活用すべきではないか、といった意見もある。

⑦アンケート集計結果からの研究会の一考察

不祥事防止の監査役監査活動について、アンケートに現れた監査役の思いをベースに、研究会メンバーで議論を重ねた結果、不祥事防止について、いくつかのポイントが浮かび上がってくる。

まず、一口に「不祥事」といってもその内容は千差万別である。多種多様な不祥事を防止できる特効薬があるわけではなく、結局、地道で多種多様な監査を積み重ね、その中になにか不自然で合理的でないと感じられる部分が引っかかってくる、ということなのではないかと考える。

次に、多種多様な不祥事が監査のどの項目に引っかかってくるかは特定できないので、監査のどこかで発見できるように幅広い監査を実施することが必要である。さらには、会社の役職員が、不祥事を行っても多種多様な監査があることでそのどこかで発覚するリスクが高いと感じ、その結果として不祥事を起こそうと思わせないことが重要である。たとえば、不祥事防止といった場合、人事の固定化、担当者1名のみによる業務遂行といった状況があるとき、執行部に対して、人事ローテーションの実施や複数担当者の配属を提言することも重要である。

こういった不祥事防止に対する様々な活動がある中で、監査役の自由記述の意見を集約し、監査役監査活動を不祥事防止という視点を当てて見えてきたことは

- 不祥事防止のためには、まずトップをよく見ておくことが重要である
 - 執行部は企業風土や業務プロセス、監査役は情報収集についての体制を確立することが必要である
 - 監査に当たっては心掛けておくべきことをよく認識する
 - 監査項目・方法などに対しても様々な工夫を行い、小さな不祥事でも発見できる可能性を向上させるように努力すべきである
- の4点である。

したがって、これまで記述してきた「3. 不祥事防止のための情報収集活動状況」から「6. 不祥事発生時の重大化防止策」までの項目を着実に実施することに加え、上記 ①③についてよく認識し、②の体制を確立し、監査項目・方法に対し様々な工夫を行うこと(④⑤)が、結局は不祥事防止に対するベストプラクティスになると考える。

監査役スタッフの役割
<ul style="list-style-type: none"> ○監査役と十分なコミュニケーションをとり、監査役の考える「あるべき監査」の実現に尽力する。 ○取締役等との信頼関係を構築し、日頃からのコミュニケーションを通じて監査役が情報収集できる仕組みを構築する。 ○使用人からの情報収集に努め、監査役が監査を実施する上で有益な情報提供を行う。 ○不祥事の他社事例を分析し、自社の場合に当てはめてみて同様の不祥事が生じるリスクおよび不祥事の防止策を分析する。 ○（監査役スタッフ研究会や監査役スタッフ実務部会をはじめとする）多方面からの情報収集を行い、監査役に報告する。 ○監査役スタッフとしての知識・経験を生かし、不祥事防止をはじめとする監査の実効があがる様々な監査項目・方法を監査役に提案し、実現していく。

いずれも実際に実施するには幾多の困難を伴うが、その困難を克服してよりよい監査の実現を目指し、監査役ブレインとしての気構えを持つべきである。

会員会社の監査役監査体制は、数名の監査役と、監査役スタッフを設置している場合でもその多くは1・2名というものである。監査役と我々監査役スタッフは、このような限られた監査体制の中で、社会が監査役に求める使命を果たしていかなければならない。

監査役スタッフを置いていない会社については、内部監査部門、会計監査人等との関係により環境の整備に工夫されているであろうが、監査役職責の重要性と、監査役に対する社会の期待の高まりといった状況、そして本アンケートにおける監査役の監査役スタッフへの期待する役割及び本報告書において検討した監査役スタッフの役割を考え合わせると、監査役スタッフを設置する必要性も増しているものと考えられる。監査役スタッフを置いていない会社の監査役には、これを機会に、その設置を検討し、監査活動の充実に必要であると判断するならば設置を執行部に申し入れるなど、監査役が職責を果たすために有効な環境の整備に努める必要があると考える。補助使用人たる我々現任の監査役スタッフとしても、仮にも監査役が任務懈怠に問われないよう、十分留意して業務を行わなければならない。役員としての監査役と補助使用人たる監

査役スタッフは、一蓮托生である。

8. おわりに

今回の研究会活動は、活動期間を1年とするのをやめ、平成22年10月から2年間にわたって行ってきた。この間、参加メンバーも大幅に増え、かつ異動等によるメンバーの交代も少なく、時には自分たちの思いや悩みをぶつけあいながら、じっくりと意見を交換し、本報告書に至ったものである。アンケートについても、今回は監査役スタッフからは回答を求めず、監査役のみに依頼することとしたが、多くの監査役にご協力をいただいた。この場をお借りして改めてお礼を申し上げる。

本研究のまとめとして、「企業不祥事防止に係るチェックリスト」を作成した。本報告書の中で検討してきた(1)不祥事防止のための情報収集活動状況、(2)執行部等との意思疎通・情報交換状況、(3)子会社における不祥事事例の活用、(4)不祥事発生時の重大化防止策、(5)不祥事防止に関する監査役監査活動、(6)各項目の監査役スタッフの共通事項をもとに作成しており、企業不祥事を防止するために各監査役活動が十分に行われているか判断材料の参考にできるものと考えている。本チェックリストを活用することにより、監査役スタッフの役割の確認や再検討、監査役とのコミュニケーションの一助となれば幸甚である。

アンケート集計結果についても、監査役が日頃感じている生の声に、改めてふれることができたことは、今後の監査活動の新しい視点に大いに役立つものではないか。各社各様の事情がある中で、すべてが当てはまらないこともあろうが、本報告書が、全国の監査役と監査役スタッフの皆様参照され、活かされることを期待する。

以 上

【近年の関西支部監査役スタッフ研究会報告】

- 「会社法の下における監査役会のあり方 ―監査役スタッフからの提言―」
平成18年7月20日
- 「社外監査役的活動と監査役スタッフの役割」
平成19年7月24日
- 「企業集団における監査役監査とスタッフの役割
―内部統制システム監査の視点を中心に―」
平成20年7月22日
- 「監査役監査の環境整備と監査役スタッフの役割」
平成21年7月31日
- 「内部統制システム監査の現状と今後の方向性―監査役スタッフからの提言―」
平成22年7月27日

参考文献一覧表

企業不祥事の防止に役立つ参考文献をここで紹介する。

まずは、監査役協会発行物（委員会・研究会報告書及び月刊監査役）から紹介した上で、監査役協会が主催する講演会等の講師や月刊監査役の論文執筆者など監査役協会と関係の深い著者による一般書籍も紹介する。

本稿と併せてご活用いただきたい。

【日本監査役協会の委員会報告書等】

「企業不祥事の防止と監査役」

（ケース・スタディ委員会・平成 21 年 10 月 2 日）

「企業不祥事防止と監査役の役割」

（ケース・スタディ委員会・平成 15 年 9 月 24 日）

「新任監査役ガイド<第 5 版>」Q65 企業不祥事への対応

（ケース・スタディ委員会・平成 23 年 9 月 29 日）

「監査役スタッフ業務マニュアル」30 不祥事発覚時の対応 P47

（本部監査役スタッフ研究会・平成 20 年 8 月 18 日）

【月刊監査役】

「監査役監査の課題：近年の企業不祥事をてがかりに」 No.599 P10

「企業不祥事における監査役の留意点」 No.596 P23

「監査役のリスクは想定されているか」 No.594 P46

「攻める監査役・企業不祥事の防止と監査役（1）」 No.572 P174

「攻める監査役・企業不祥事の防止と監査役（2）」 No.573 P96

【日本公認会計士協会】

「経営研究調査会研究報告第 40 号「上場会社の不正調査に関する公表事例の分析」

（平成 23 年 4 月 19 日）

【一般書籍】

「監査役ハンドブック第 2 版」（商事法務）P300 企業不祥事の発生原因と対応

「会社をよくする監査役」（同文館出版）P137 第 6 章 企業不祥事を考える

【企業不祥事事例】（後掲資料 2 参照）

「企業不祥事事典－ケーススタディ 150」（日外アソシエーツ）

専修大学経営学部教授 齋藤 憲 監修

「企業不祥事と対応」（清文社）

第一東京弁護士会総合法律研究所 会社法研究部会編著

企業不祥事事例

①A社海外支店巨額損失事件（平成7年）

A社の海外支店の使用人が、同社に無断で簿外取引を行い、その結果、同社に対し11億ドルの巨額損失を与えた。また、同社もこの内容を現地当局に隠蔽していたとして、当地からの撤退を余儀なくされるとともに3億ドル以上の罰金を支払った。これにより、株主代表訴訟が提起され、被告役員が敗訴。その後和解し、被告役員全員が賠償金を支払った。本件において、取締役の善管注意義務として「内部統制システム構築義務」が初めて認められた。

②B社銅不正取引事件（平成8年）

B社のロンドン支店において、巨額の銅取引に関する不正簿外取引が発覚した。同社の取引担当部長が、先年に発生した損失を隠蔽するため文書偽造や不正な簿外取引を続けた結果、同社に対し2800億円超の損失を与えた。その結果、担当部長は刑事訴追され、当時の役員も株主代表訴訟の結果、多額の賠償金を支払うこととなった。

③C社リコール隠し事件（平成12年、平成16年）

匿名情報により、C社が顧客より寄せられたクレーム情報の一部を意図的に隠蔽することで本来リコールとして届け出るべきケースを放置していたことが発覚し、関係官庁の調査の結果、クレーム隠しが常態化していた事実が判明した。これにより、信用失墜による同社業績への影響は甚大で多額の損失を計上することとなった。また、この後、同社の出資する関係会社で同様のリコール隠しが行われていた事が発覚し、死亡事故にもつながったことから当時の経営陣の一部に逮捕者が出ることとなった。

④D社による禁止添加物入り食品販売事件（平成14年）

D社の運営する食品フランチャイズ店において販売された商品に、禁止添加物が混入されていることが取引業者の告発により発覚した。本件については、告発以前から混入の事実を認識していたにもかかわらず事実公表を怠り、同社に大きな損害を与えたとして、当時の役員に対して100億円以上の株主代表訴訟が提起された。

⑤E社偽装牛肉事件（平成14年）

BSE問題の最中、E社が国の制度（国産牛肉買取制度）を利用して、輸入牛肉を国産と偽り補助金を不正に受領したことが内部告発により発覚した。これにより各地で同社製品の不買運動が起こるなど信用は大きく失墜し、その結果、同社は解散することとなった。また、同年は他社においても同様の補助金不正取得事件が発覚し、業績の大幅ダウンや経営陣が退陣するなど大きな社会問題となった。

⑥F社による排ガス装置データ捏造事件（平成16年）

ディーゼルエンジン用排ガス除去装置の販売において、F社及び同社子会社の使用人が関与して、基準に満たない装置のデータを捏造し、販売したことが内部告発により発覚した。その結果、同社に対し補助金の返還、違約金の支払いその他多額の賠償金の支払いが課せられた。

⑦G社による総会屋への利益供与及び有価証券報告書虚偽記載事件（平成16年）

G社が、土地取引に偽装した上で、総会屋に利益供与を行った事実が判明した。これにより、偽装取引に関する重加算税の支払い及び同社及び同社の子会社の役員が逮捕されるなど大きなダメージを受けた。さらに、同社の株主構成が株式上場基準に抵触するおそれがあったにも係わらず、形式的な名義書換によりこれを回避していた事実が判明した。その結果、代表者は辞任、その後逮捕されるとともに、有価証券報告書の虚偽記載により同社は上場廃止となった。

⑧H社粉飾決算事件（平成17年）

2004年当時、繊維、化粧品等を主力に多角的に経営を進めていたH社は、経営不振を原因に総退陣した旧経営陣の後を受けて就任した新経営陣による調査で、同社において粉飾決算が常態化していた事実が発覚した。これにより、同社は上場廃止となり、旧経営陣に対し有価証券報告書の虚偽記載により刑事訴追がなされた。

⑨I社による不正監査事件（平成17年）

当時の4大監査法人の一角として存在していたI社は、前年に発覚した担当会社の粉飾決算に絡んで金融庁の調査を受けた結果、同社の会計士が粉飾決算に担当した事実が判明した。その結果、同社に行政処分が課せられるとともに理事が辞任するなど大きな信用失墜を招き、最終的に同社は解体されるに至った。

⑩J社による架空取引事件（平成19年）

監査法人への通報で、食品加工会社であったJ社が以前より不適切な取引行為（循環取引）を行っていた実態が明らかになった。架空売上げの計上額は数百億円にのぼり、その結果、約150億円の損失を計上することとなった。これにより、経営陣が引責辞任するなど同社の信用は大きく失墜し、同社は実質的に解体されることとなった。

⑪製紙会社による古紙配合率偽装事件（平成20年）

大手製紙会社を含む18社において、10年以上の間、業界ぐるみで再生紙に配合する古紙の配合率を、取り決められた数値を下回って配合していた事実が発覚した。これにより経営陣の一部が引責辞任する事態に陥る企業が出るなど、業界全体の信用は大きく失墜した。

⑫K社会長による巨額借入事件（平成23年）

K社の創業者一族である代表取締役会長（その後辞任）が、個人的な損失の補填に同社の子会社を経由して、正当な社内決議や担保提供がないまま巨額の融資を受けていた事実が内部告発により発覚した。これにより当該役員は、同社からの告発により特別背任容疑で逮捕されるに至った。

⑬L社による巨額損失隠し事件（平成23年）

L社が、不透明な取引と会計処理により過年度に発生させた巨額の損失を、10年以上の長期に亘って隠蔽していた事実が、当時の代表取締役社長（その後社長解任）の調査により発覚した。これにより同社の株価は急落し、隠蔽の事実が公表されることなく、その後も経営陣の一部により申し送りされていた事実が明らかになったことから、わが国の企業統治のあり方に大きな影響を与えることとなった。

企業不祥事防止に係るチェックリスト

1. チェックリストについて

本報告書にて検討した内容を元に、企業不祥事を防止するために各監査役監査活動が十分に行われているか判断材料の参考にできるものとして作成。主に下記項目から構成されている。

- (1) 不祥事防止のための情報収集活動状況
- (2) 執行部等との意思疎通・情報交換状況
- (3) 子会社における不祥事事例の活用
- (4) 不祥事発生時の重大化防止策
- (5) 不祥事防止に関する監査役監査活動
- (6) 各項目の監査役スタッフの共通事項

2. チェックリストの使用法

- (1) 監査役スタッフ非設置会社もあることから、監査役にも利用できるように評価結果欄に監査役の評価欄を設けている。監査役スタッフが設置されている会社では、まず監査役スタッフが評価し、問題がある箇所を監査役が確認・評価することもできる。
- (2) 監査役スタッフの役割についての評価項目があり、専任者でなければ難しいと思われる事項については、●としている。なお、監査役スタッフの役割欄の空欄については、各社の監査役スタッフとして実施可能な役割を適宜、追加願いたい。
- (3) 評価の基準については定めていない。評価結果欄の(○、△、×)については、例示であり、5段階評価としても差し支えない。
- (4) 評価結果に対するコメント欄は、各チェック項目に対して行った評価結果の理由、指摘事項等を記載する。
- (5) 各チェック項目の記載事項は、あくまで例示である。各社の業種、規模、企業風土により、当てはまらないもの、監査役スタッフでは、評価困難なものも含まれるため、チェック項目の取捨選択、追加、表現の修正は、各社にて検討願いたい。

以上

チェック項目	評価結果 (○、△、×)		評価結果に対するコメント	監査役スタッフの役割 [●専任者が実施 ○兼務・専任にかかわらず実施]
	監査役	監査役 スタッフ		
1. 不祥事防止のための情報収集活動状況				
(1) 重要会議への出席				
1)	取締役会は、経営判断の原則等に基づき、意思決定及び監督機能が十分に発揮されるように、適正に運営されている			
2)	重要会議の審議状況・結果は取締役会に報告され、情報は取締役間で共有されている			
3)	監査役は、取締役会その他の重要会議に出席するに際し、事前の情報収集に努めている			○重要会議の議題に関する資料の事前収集を行う。 ○必要に応じて執行部の担当者から議題に関する事前説明の機会を設ける。 ○使用人ならではのルート、目線により監査役では得られない情報収集に努める。
4)	監査役は、取締役会その他の重要会議に出席し、必要に応じて積極的に助言・勧告等を行っている			
5)	監査役は、社内の会議体を定期的に確認し、出席すべき重要会議をリストアップしている			○定期的に社内の重要会議を棚卸し、出席メンバー、内容等を確認する。 ○監査役が出席すべき重要会議をリストアップし、スケジュール表等にまとめる。 ○監査役と定期的にスケジュール調整等を行い、最低でも一人の監査役は必ず重要会議に出席するようフォローする。 ●一人の監査役も出席できない場合は、監査役スタッフが代理で出席することを執行部に申し入れる。代理出席が認められない場合は、議事録等を収集し、執行部の担当者から説明を受ける機会を設ける。 ○重要会議に関して記述のある社内規程等を洗い出し、検証する。
(2) 重要書類の閲覧				
1)	重要書類は、関係法令及び社会通念を遵守し、リスク等を評価して作成されている			○「経営判断の原則」の十分な理解に努める。 ○気付事項を監査役に情報提供する。
2)	管理担当部署は、重要書類が関係法令及び社会通念等に違反していないことを事前にチェックしている			
3)	重要書類は、関係法令及び社内規程等に基づき事前に承認されている			○重要書類に関して記述のある社内規程、基準等を洗い出し、検証する。
4)	監査役は、重要書類の閲覧に漏れが生じないよう、適宜執行部に要請している			○監査役スタッフにも重要書類が回付されるよう執行部に申し入れる。認められない場合は、監査役の許可を得て重要書類を閲覧し、不明点があれば執行部の担当者にヒヤリングを行う。その際は、使用人ならではのルート、目線により監査役には得られない情報収集を心がける。 ○重要書類の閲覧ルートを取扱い事務局に確認する。 ○重要書類が自動的に監査役に回付されるように取扱い事務局に働きかける。
(3) 内部通報制度の運用				
1)	内部通報の内容及び対応状況は、全て監査役に報告されている			○監査役の耳鼻手足となるべく監査役との情報共有に努め、通報の全てについてフォローする。 ○使用人としての目線を生かした情報収集、端緒の把握に努め、監査役との一体性を堅持する。
2)	内部通報制度は、社内に周知徹底されている			
3)	内部通報制度の適正な運用のために、弁護士等第三者の活用を図るなど執行部に提案している			
(4) 監査役監査にとっての情報の適正な確保				
1)	監査役への情報提供に関する社内規程が制定されている			
2)	当該社内規程は、社内に周知徹底されている			
3)	現状、慣習や要請により情報を入手しているが、都合の悪いあるいは不利な情報が提供されないことを防ぐため、監査役への情報提供を社内規程に規定するよう、執行部に要請している			
4)	情報の提供時期は、適時・適切である			
5)	情報の内容、精度ともに十分である			○監査役スタッフが情報を適切に監査役に伝達するようになっているか、定期的にチェックすることにより、伝え漏れなどを防ぐ。 ○執行側から監査役への直通の情報伝達ルートとは別に、監査役スタッフ経由のルートも設定し、複数ルートで情報が中断しないよう予防策を設ける。 ○現場の声を伝える方法として、より現場に近い監査役スタッフが、見聞した情報を適切に監査役に伝える。 ●監査役スタッフは伝達された情報を整理し、常に最新情報の確保に努める。
6)	情報の説明は、本音もまじり、分かりやすい			
7)	監査役は、社内情報ネットワークに常時アクセスできる			

2. 執行部等との意思疎通・情報交換状況

(1) 代表取締役(社長)との意思疎通・情報交換					
1)	監査役は、議題の選定に当たり、経営状況や問題点、不祥事や業界の動きなど、幅広く把握するよう務めている				
2)	取締役は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときは、直ちに監査役に報告することとなっている。また、監査役からもその旨申入れしている				
3)	代表取締役社長と監査役とは、互いに認識している課題や懸念事項を伝達し、共有している				○資料は極力事前配布し、会合を効率的に運営する。 ○特に監査報告書作成に向けての期末の会合においては、資料として、1年間の監査役監査実施の内容や問題点、課題等をまとめたものを準備することが望ましい。 ○可能な限り同席し、議事録を作成する。
4)	監査役が代表取締役社長と共有した課題や懸念事項は、監査計画に反映するようにしている				
5)	監査役は、代表取締役社長と、自社及び他社の不祥事事例についても意見交換し、内部統制の充実、強化につなげている				
6)	代表取締役社長と監査役とは、相互に信頼関係を構築できており、いつでも本音で話ができる				○監査役の指示に基づき、関係部署等に会合・協議の内容についてフィードバックし、監査役と代表取締役（社長）との、より深い信頼関係の構築、そして会社の不祥事予防に寄与する。
7)	定期的開催、全監査役出席を実現している				○各出席者が出席しやすい日時（重要会議終了後等）を設定する。 ○同席しない（できない）場合は、監査役が作成する議事録を確認する。 ○同席しない（できない）場合で議事録がないときは、会合を実施した証跡のみを残す。 ○社外監査役が出席できない場合は、監査役会で常勤監査役が会合内容を説明することによりフォローする必要がある。その準備・補助を行う。
(2) 代表取締役(社長)以外の取締役及び使用人との意思疎通・情報交換					
1)	取締役は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときは、直ちに監査役に報告することとなっている。また、監査役からもその旨申入れしている				○不祥事等が発生した場合の早期情報入手のため、有事における監査役への早期報告ルールの浸透・徹底を確認する。
2)	取締役と監査役とは、互いに認識している課題や懸念事項を伝達し、共有している				●重要テーマを絞込み、取締役等のスタッフと協議し、経営課題の進捗状況、企業不祥事、コンプライアンス、ガバナンス、内部統制システムの構築・運用状況等、テーマを選定し、監査役へ報告する。
3)	監査役が取締役等と共有した課題や懸念事項は、監査計画に反映するようにしている				
4)	監査役は、取締役等と、自社及び他社の不祥事事例についても意見交換し、内部統制の充実、強化につなげている				
5)	取締役と監査役とは、相互に信頼関係を構築できている。				○監査計画に盛り込み、取締役等のスケジュールを調整し、会合を実施する。
(3) 内部監査部門との関係					
＜内部監査部門 → 監査役(会)＞					
1)	内部監査方針・計画及び監査結果の報告を適宜・適切に受けている				
2)	内部監査での指摘事項のフォロー結果の報告を適宜・適切に受けている				○知識として、内部監査手法の概要を把握する。 ○自社内部監査部門による前年度の指摘事項・気付事項等をチェックし、改善状況を確認する。
＜監査役(会) → 内部監査部門＞					
1)	監査役監査方針・計画及び監査役監査結果を適宜提供している				
2)	監査役監査での指摘事項のフォロー結果を適宜提供している				○関係の現状に対する評価を行い、その改善を計画・実施する。
＜監査役(会)・内部監査部門＞					
1)	監査役及び内部監査部門は、補完関係を構築し、互いの監査の効率化を図っている				
(4) 内部統制部門との関係					
＜内部統制部門 → 監査役(会)＞					
1)	内部統制システムの構築・運用に係る報告を適宜・適切に受けている				＜関係なしの場合＞ ○なぜ行っていないのか、を確認する。 ○どこが該当部門か、を確認する。 ○対全社、対事業別に、関係の計画立案、実施、チェック（PDCA）を検討する。
2)	内部統制に係る法令等の改正情報等の報告を適宜・適切に受けている				

		<監査役(会) → 内部統制部門>			
	1)	監査役監査方針・計画及び監査役監査結果を適宜提供している			
	2)	監査役監査での指摘事項のフォロー結果を適宜提供している			<関係ありの場合> ○関係の現状に対する評価を行い、その改善を計画・実施する。
		<監査役(会)・内部統制部門>			
	1)	監査役及び内部統制部門は、補完関係を構築している			
(5)会計監査人との関係					
		<会計監査人 → 監査役(会)>			
	1)	会計監査方針・計画及び会計監査結果の報告を適宜・適切に受けている			○計算書類を作成するにあたって、機械的に算定する事項ではなく、会社の判断が入る事項について（会社その方法を採用した理由が妥当かどうか議論できるレベルに到達するために）その事項の考え方や算定の原理について十分理解する。 ・将来の数値を見積もる等、数値の算定に会社の判断が入る科目 （例）繰延税金資産・負債、特別損益、減損会計、棚卸資産、有価証券・関係会社投資評価、退職給付会計など。 ・省令の改正等により会計基準を変更するかどうか判断が必要な場合。 ・その他会社の判断により会計基準を変更する場合 ●期中・期末監査や確認、実地棚卸、現場視察、実査等に立ち会う。
	2)	会計監査での指摘事項のフォロー結果の報告を適宜・適切に受けている			○前年度の指摘事項・気付事項をチェックし、改善状況を確認する。
	3)	会計基準等の改正情報等の報告を適宜・適切に受けている			
		<監査役(会) → 会計監査人>			
	1)	監査役監査方針・計画及び監査役監査結果を適宜提供している			
	2)	監査役監査での指摘事項のフォロー結果を適宜提供している			○関係の現状に対する評価を行い、その改善を計画・実施する。
(6) 他社の不祥事事例の検討・評価とその活用					
	1)	不祥事への意識が希薄になり、予防・監視体制が形骸化したりすることのないよう、日頃から意識した業務執行・監査を行っている			
		<執行部>			
	1)	執行部は、他社の不祥事事例を検討・評価し、リスク管理に活用している			
	2)	また、自社のリスク管理の状況を監視している			
	3)	他社不祥事事例の検討・評価結果及び自社リスク管理の監視結果は、適宜・適切に監査役に報告している			○日頃から執行部とのコミュニケーションを図り、執行部の不祥事防止に対する意識や他社不祥事事例の検討状況を把握し監査役へ報告する。また、執行部の他社事例の検討・活用状況については、執行部から監査役へ報告するよう求める。
		<監査役(会)>			
	1)	監査役(会)は、執行部の他社不祥事事例の検討・評価結果及び自社リスク管理の監視結果について、助言・提言している			
	2)	監査役(会)も独自に他社の不祥事事例を検討・評価し、必要に応じ執行部にリスク管理項目への追加等を提言している			○他社不祥事事例に注意を払い、自社で活用すべきと思われる事例については、新聞報道、ネット等から情報収集し、監査役へ報告する。 ●監査役スタッフなりに他社事例をまとめてみる。→ 資料2「企業不祥事事例」本報告書41頁 ●監査役と打合せの上、他社事例を参考にして、関連する自社のリスク管理項目、内部監査計画、不祥事発生時の監査役への報告体制、不祥事対応方法等についての確認や、その他自社リスクの検討及び調査を行う。 ●監査役が経営トップとのディスカッションを図る場合に、他社事例をもとに経営トップの認識や理解を深めるための資料や、監査役間で他社事例に関して意見交換をするための資料作成を行う。
3. 子会社における不祥事事例の活用					
		(1) 子会社取締役及び使用人との意思疎通及び情報交換状況			
	1)	子会社取締役は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときは、直ちに子会社監査役及び親会社取締役(子会社担当取締役)にも報告することとなっている。			
	2)	親会社監査役は、子会社取締役及び親会社取締役(子会社担当取締役)と、相互に信頼関係を構築できている。			
	3)	親会社監査役は、子会社取締役・親会社取締役(子会社担当取締役)等と、当該子会社及び他社の不祥事事例についても意見交換し、内部統制の充実、強化につなげている			○監査計画に盛り込み、子会社取締役等のスケジュールを調整し、会合を実施する。 ○監査役が何を聞きたいかや、開催頻度や会合時間の拡大などの要望を事前にスタッフに伝達することで、監査役スタッフが子会社の負担軽減との両立を図るための行動、例えば事前の情報伝達や企業集団全体のレベル合わせの資料作成などを行う。

(2) 子会社監査役との関係					
	<子会社監査役 → 監査役(会)>				
	1) 子会社監査役は、監査計画及び監査結果の報告を適宜・適切に受けている				
	2) 子会社監査役は、監査での指摘事項のフォロー結果の報告を適宜・適切に受けている				
	<監査役(会) → 子会社監査役>				
	1) 親会社監査役は、監査方針・計画及び監査結果を適宜提供している				
	2) 親会社の監査役監査での指摘事項のフォロー結果を適宜提供している				
	3) 自社及び他社で発生した不祥事事例の情報を適宜提供している				
	<監査役(会)・子会社監査役>				
	1) 子会社監査役は、親会社監査役から提供された自社及び他社で発生した不祥事事例の情報を監査計画に反映し、監査している				○日程の調整、会場の手配、議題および発表者の検討・調整等を行う。 ○出席対象者の把握と開催案内、出欠の管理および欠席者へのフォローを行う。 ○当日の出席者の案内、議事録の作成等を行う。
	2) 子会社監査役は、親会社監査役から提供された自社及び他社で発生した不祥事事例の情報を監査計画に反映し、その監査結果は、親会社監査役に適宜、適切に報告されている				○現在、会合が開催されていない場合は、自社の子会社監査役との関係の状況および他社の会合の事例などから、自社の企業集団における会合開催の有効性を検討の上、必要に応じて監査役に助言、提案する。 ○また、既に会合が開催されている場合でも、自社および社会の動向に応じて、出席対象者や議題、開催時期・頻度などについて随時見直しを行い、その結果、例えば、目的別に複数の会合に分けて開催する方が有効であるような場合などは、必要に応じて監査役に助言、提案する。
	3) 子会社監査役が親会社の役員や非常勤の場合は、グループ監査役連絡会などにおいて研修を行っている				○監査役スタッフが配置されている子会社に対しては、子会社の監査役スタッフとの間でも関係を図り、監査役監査に関する情報交換を行う。 ○子会社の監査役に対しても、必要に応じて、実務面での問い合わせに対応するなどの関係を行う。 ○上記の関係を通じて、子会社の監査役監査の環境に関する情報を収集し、気づき事項がある場合は、必要に応じて監査役に報告する。

4. 不祥事発生時の重大化防止策

(1) 過去における企業不祥事への対応状況					
	1) 監査役は、往査等に際し、当該部門の課題・リスクを聞き出し、何らかの疑念を抱いた場合に詳細な説明を受ける仕組みを構築している				○執行部から発生した不祥事に対する調査の状況と対策についての情報が、監査役へ適正かつタイムリーに報告されることを執行部に確認する。(内部通報制度からの発覚の場合、通報者保護が適切に行なわれていることを確認する。)
	2) 内部通報により不祥事が発覚した場合、執行部による原因究明・再発防止策策定・再発防止策実施などの状況を監視している				
	3) 公的機関の調査により不祥事が発覚した場合、執行部による原因究明・再発防止策策定・再発防止策実施などの状況を監視している				
(2) 不祥事が発生した場合の、問題の重大化を防止する体制					
	1) 危機管理マニュアルの社内への周知徹底状況を確認している。また、危機管理マニュアルを基にした定期的訓練の実施状況を確認している				○危機マニュアルの整備状況の確認、問題の重大化防止策の有無、及び定期的な見直しの状況について確認する。
	2) 不祥事の内容に対応した、社内調査委員会・第三者委員会のメンバー構成・運営方法などを想定・検討している				○社内調査委員会・第三者委員会の設置・運営状況(メンバー、調査期間、調査方法、調査結果)の監査役への適正かつタイムリーな報告体制を執行部に確認する。
	3) コンプライアンス意識の向上・定着に向けた研修・教育の実施状況を監視している				

5. 不祥事防止に関する監査役監査活動

	1) 代表取締役社長の、不祥事防止に対する日常的な姿勢の表明・行動に目配りし、認識・理解度が向上しているか、注視している				
	2) よき企業風土醸成のための研修・教育、良好なコミュニケーションの実現などの取組み状況を確認している				○監査役と十分なコミュニケーションをとり、監査役が考える「あるべき監査」の実現に尽力する。 ○取締役等との信頼関係を構築し、日頃からのコミュニケーションを通じて監査役が情報収集できる仕組みを構築する。 ○使用人(特に役員)からの情報収集に努め、監査役が監査を実施する上で有益な情報提供を行う。 ○不祥事の他社事例を分析し、自社の場合に当てはめてみて同様の不祥事が生じるリスクおよび不祥事の防止策を分析する。 ○(監査役スタッフ研究会や監査役スタッフ実務部会をはじめとする)多方面からの情報収集を行い、監査役に報告する。 ○監査役スタッフとしての知識・経験を生かし、不祥事防止をはじめとする監査の実効があがる様々な監査項目・方法を監査役に提案し、実現していく。
	3) 監査に際し、「不祥事は起こるもの」との前提に立ち、注意深い観察と情報の収集について工夫している				
	4) 次の監査項目に重点を置いている ・会計監査の充実 ・法令に対する認識を向上させる施策の実施状況 ・「内部統制システムの構築の基本方針」の監査 ・リスク管理の実態				
	5) 日常細めに監視し、往査時は相手の言動に注視し、油断なく継続的に監査を実施している。また、過去に生じた不祥事は、少なくとも年2回程度再確認している				

6. スタッフの共通事項

	上記各項目に共通するスタッフの役割	—			○日程の調整、議事録の作成、会場の設定、資料の準備 等会合の庶務事項 ○情報収集(現場の情報、法令改正 不祥事事例 等) ○監査資料の作成、保管、監査資料の請求
--	-------------------	---	--	--	--

「予防監査に重点を置いた監査役監査と監査役スタッフの役割～社内及びグループ会社からの情報収集、コミュニケーションのあり方～に関するアンケート」

配布 286 社 回収 154 社 回収率 53.8%

アンケートの自由記入欄に記入された回答の内容は、必要に応じて集約・編集を行なっている場合があります。

1 貴社の概要について

1-1 上場区分

①上場会社	②非上場会社
97	57

1-2 業態区分

①製造業	②非製造業
77	77

1-3 会社区分

①大会社	②その他
129	25

1-4 取締役会設置

①設置	②非設置
154	0

1-5 資本金規模

資本金区分	回答社数	資本金区分	回答社数
①500億円～	15	④10億円～100億円未満	68
②200億円～500億円未満	13	⑤5億円～10億円未満	19
③100億円～200億円未満	19	⑥5億円未満	19

無回答 1

1-6 従業員数 (単体)

従業員数	回答社数	従業員数	回答社数
①5,000人～	11	④300人～500人未満	19
②1,000人～5,000人未満	42	⑤100人～300人未満	25
③500人～1,000人未満	32	⑥100人未満	20

1-7 国内グループ会社数 (連結会社)

子会社数	回答社数	子会社数	回答社数	子会社数	回答社数
0	39	5	5	10	6
1	23	6	2	11～20	19
2	7	7	3	21～30	8
3	8	8	5	31～40	4
4	11	9	4	41～	10

関連会社数	回答社数	関連会社数	回答社数	関連会社数	回答社数
0	95	4	5	8	1
1	22	5	1	9	1
2	6	6	4	10	0
3	8	7	1	11～	10

2 貴社の監査体制について

2-1 監査体制

(1) 監査役会設置

①設置	②非設置	③委員会設置
132	22	0

(2) 会計監査人設置

①設置	②非設置
136	18

(3) 内部監査部門設置

①設置している	②設置していない
138	16

2-2 監査役

(1) 監査役の総数及び内訳【下段（ ）内は1社当たりの平均人数】

監査役の総数	1名	2名	3名	4名	5名	6名	7名
回答社数	7	15	54	45	30	1	2
① 常勤社内監査役	5 (0.71)	9 (0.6)	38 (0.7)	71 (1.58)	51 (1.7)	3 (3)	4 (2)
② 常勤社外監査役	2 (0.29)	7 (0.47)	17 (0.32)	11 (0.24)	7 (0.23)	0	0
③ 非常勤社内監査役	0	0	2 (0.04)	6 (0.13)	5 (0.17)	0	4 (2)
④ 非常勤社外監査役	0	14 (0.93)	105 (1.94)	92 (2.04)	87 (2.9)	3 (3)	6 (3)

2-3 監査役スタッフ

(1) 監査役スタッフの総数及び内訳

監査役スタッフの総数	1名	1.5名	2名	3名	4名	5名	8名	9名	13名
回答社数	34	2	25	6	4	3	2	1	1
① 専任スタッフ	13	1.5	20	11	15	7	16	9	13
② 兼任スタッフ	21	1.5	30	7	1	8	0	0	0

(2) 監査役スタッフの増減（前事業年度末と比較して）

監査役スタッフの増減	回答社数	監査役スタッフの増減	回答社数
① 専任スタッフを増員した	4	④ 兼任スタッフを減員した	3
② 兼任スタッフを増員した	1	⑤ 増減なし	90
③ 専任スタッフを減員した	0		

無回答 56

(3) 監査役スタッフを増員または減員した理由

増員または減員した理由	
○退職	○人事の要請
○非常勤社内監査役退任による	○引き継ぎの為、次年度は1名に戻る予定
○監査室の人事異動で後任者がいなかった	○欠員の補充

(4) (監査役スタッフを置いていない会社の監査役の方のみご回答ください。)

	回答社数
① 監査役スタッフは必要ない	42
② 監査役スタッフは必要であり、執行部門に設置を要請している	3
③ その他	12
その他の内容	
○必要であれば、各部署で対応している	○必要に応じて
○時期見て要請	○費用の問題

無回答 19

(5) (監査役スタッフを置いている会社の監査役の方のみご回答ください。)

	回答社数
① 現在の員数で適正である	66
② 現在の員数では不足している	3
③ その他	2
その他の内容	
○兼任比率を高める	

無回答 7

3 不祥事防止のための情報収集活動

3-1 重要会議への出席

(1) 監査役は、取締役会のほか、重要な意思決定の過程及び職務の執行状況を把握するため、重要会議に出席し、必要があると認めたときは、意見を述べなければならないが、そのような重要会議（例：経営会議、常務会、各種委員会等）があるか。

① 重要会議がある	② 重要会議はない
152	2

(2) 設問(1)で①の場合、監査役は出席しているか。

重要会議への出席	回答社数
① 重要会議に出席している	123
② 一部の重要会議に出席している（すべての重要会議に出席しているわけではない）	28
③ 重要会議に出席していない	0

無回答 1

(3) 設問(2)で①又は②の場合、監査役は何に基づいて重要会議に出席しているか。（複数回答可）

重要会議への出席	回答社数
① 重要会議に関する社内規程で、監査役が出席できる旨規定している	69
② 重要会議の構成メンバーとなっている	105
③ 「監査役監査基準」に基づき、監査役が出席する会議を執行部に申し入れている	41
④ その他	8
その他の内容	
○規定はしていない。監査役の判断で決める	○監査役は全ての会議に出席可
○監事監査規則で重要会議に出席できることを定めている	○内容によって会社が決める

(4) 設問(2)で①又は②の場合、監査役の都合により重要会議に出席できなかった場合、どのように対応しているか。（複数回答可）

出席できない場合の対応	回答社数
① 議事録・資料を入手または閲覧している。	129
② 重要会議の議案について事後または事前に説明を受けている	55
③ その他	11
その他の内容	
○欠席なし（常勤2名のうち必ず1名出席等）	○出席できる日を調整
○スタッフの代理出席	○事前または事後説明
○資料のみ入手	

無回答 4

(5) 設問(2)で②又は③の場合、出席していない、あるいは出席できない理由は何か。(複数回答可)

出席していない、出席できない理由	回答社数
① 重要会議の内容は取締役会で報告されているので、出席していない	3
② 重要会議の議事録・資料を入手または閲覧しており、必要に応じて担当部署に説明を求めているので、出席していない	12
③ 重要会議の性質によって判断している。(例えば、意思決定を行う会議には出席しているが、諮問会議には出席していない)	10
④ 執行部から声がかからないため、出席したいができていない	2
⑤ その他	0

(6) 設問(1)で②の場合、監査役の監査活動に支障はないか。支障がある場合、どのように対処しているか。

支障の有無	回答社数
① 支障がある	0
② 特段の支障はない	2

(7) 監査役が重要会議に臨んで心掛けている点、工夫している点、又は課題や改善したい点はあるか。

監査役が重要会議に臨んで心掛けている点、工夫している点、又は課題や改善したい点はあるか。
<p>(会議前の事前準備)</p> <p>(1) 会議資料(計算書類を含む)の事前入手と事前チェック <input type="checkbox"/> 事前に担当者から説明を受け理解しておく</p> <p>(会議の監査スタンス)</p> <p>(1) 議案内容、議論・判断状況等のチェック(法令・定款<コンプライアンス遵守、取締役の職務執行権限>、判断根拠の合理性・経営判断原則、不祥事の未然防止、リスク対応)</p> <p>(会議での質問内容)</p> <p>(1) 疑問点・不明事項の確認 <input type="checkbox"/> リスクの程度、経済合理性 <input type="checkbox"/> 対応状況</p> <p>(2) 質問・確認の視点 <input type="checkbox"/> 適法性、適正性、妥当性 <input type="checkbox"/> 各取締役の意見表明の有無 <input type="checkbox"/> 会議における発言内容と現場の意見、状況との乖離状況の確認等 <input type="checkbox"/> 社内の動向</p> <p>(心掛けている点)</p> <p>(1) 出来るだけ・必要に応じて発言、質問、意見をする</p> <p>(2) 発言、質問、意見の時期、スタンス <input type="checkbox"/> 出席者の発言が出尽くした時点で発言する <input type="checkbox"/> 監査での問題点は必ず発言し伝えている <input type="checkbox"/> 適法性、妥当性について過去の職務経験を活かして発言 <input type="checkbox"/> 独立の立場、公正不偏の態度を保持 <input type="checkbox"/> 日常の往査活動から得られた気付き事項を元に発言 <input type="checkbox"/> 執行職的判断をしない</p>

(3) 発言、質問、意見する場合の視点

- 株主利益に反するリスク
- 株主の視点で質問をする
- 適法性、適正性を主体とし、場合によっては、妥当性視点まで踏み込み、プロセス重視で意見形成する
- 議題にリスクが含まれる場合、その対策を確認
- 会社が間違った方向へ進むのではないかと感じた時

(4) 会議に臨む姿勢

- 業務状況(日頃の社内情報入手を含む)、問題点、対応策の把握
- 監査役会での社外監査役への情報提供を念頭に置き、不明点等を確認
- 会議メモを作成し、他の監査役に内容を伝える
- 重要会議の年間スケジュールの入手
- 事業運営が法令・定款に反しないか、効率性や損失危険の対応策はどうかに留意

(5) 監査役からの報告事項

- 監査役協会等で入手したタイムリーな情報
- 監査計画、監査結果(日常監査での気付き事項を含む)

(6) 監査役からの提言等

- 規程の改訂等について経営者と協議中

(7) 課題

- 資料の事前配布が遅く、検証する時間がない
- 部門目標の進捗管理が不十分(PDCA が回っていない)
- 重要会議の活性化を申し入れる

(8) 悩み

- 事業運営が法令・定款に反しないか、効率性や損失危険の対応策はどうかに留意しているが、監査役としてどこまで踏み込んで発言すべきか悩む。
- 原則として重要会議に出席することにしたが、情報収集にとどまっている

3-2 重要書類の閲覧

(1) 重要書類の閲覧に関して、監査役への閲覧ルートはあるか。

① ある	② ない
129	25

(2) 設問(1)で②の場合、どのような対応をとっているか。

閲覧ルートがない場合の対応	回答社数
① 執行部に、監査役への閲覧ルートの整備を申し入れている	1
② 支障もないので、特段の対応はしていない	0
③ 閲覧ルートはないが、監査役が閲覧したい書類はいつでも閲覧できる	24

(3) 設問(1)で①の場合、閲覧ルートは機能していると考えているか。

閲覧ルートの機能	回答社数
① 機能している	125
② 不十分などところがあるので、改善を申し入れている	2

無回答 2

(4) 重要書類の監査役への閲覧ルートについて、社内規程（例：稟議規程）で規定されているか。

閲覧ルートの社内規程の有無	回答社数
① 規定されている	57
② 規定されていない	52
③ 規定されていないが、執行部に回付・閲覧を申し入れ、実現している	36
④ その他	3
その他の内容	
○代表取締役との取決め	○規定されていないが、執行部に申し入れし、実現

無回答 6

3-3 内部通報制度の運用 ※ 内部通報制度がある会社のみご回答ください。

(1) 内部通報制度の通報窓口について

① 監査役も通報窓口である	② 監査役は通報窓口ではない
30	118

無回答 6

(2) 設問(1)で①の場合、監査役はどのように対応しているか。（複数回答可）

監査役への対応	回答社数
① 監査役は、関係部門に、内部通報事案の調査を依頼している	7
② 監査役は、関係部門から調査結果及び内部通報者への回答内容について報告を受けている	15
③ 監査役は、取締役会その他重要会議において内部通報の調査結果及び内部通報者への回答内容について報告を受けている	4
④ 監査役は、内部通報事案の調査から回答に至る全ての段階で関与している	5

無回答 6 通報なし 2

(3) 設問(1)で②の場合、内部通報に係る監査役への報告ルートはあるか。

監査役への報告ルート	回答社数
① 監査役に対し、通報の内容、対応などが適宜報告されている	89
② 監査役に対しては報告されていない	26

無回答 3

(4) 設問(3)で②の場合、監査役の監査活動に支障はないか。支障がある場合、どのように対処しているか。

支障の有無	回答社数
① 支障がある	7
② 支障はない	16
支障がある場合の対処	
○適宜報告を求める	○今後検討を要す
○監査役監査基準に規定している	○担当役員への問い合わせ
○通報すべき情報の発生がない	○内部通報の全てが監査役に入ってくるようにする必要がある

無回答3

(5) 自社の内部通報制度について、監査役として、どのように評価しているか。

内部通報制度の評価	回答社数
① 十分機能している	71
② 不十分などところがある	33
③ わからない	42

不十分などところがあると評価した理由

(1) 通報件数が少ない、通報がない (2) 送信場所が事務所のみ (3) 通報先・時間 ○総務・コンサル会社であり、通報時間の配慮 ○社内への通報は限界あり、社外または複数ルートが望ましい (4) 運用面 ○周知・PR が不十分 ○機能不全(専務が窓口) ○活用状況が不十分(件数、内容から見て) ○海外は未整備 ○上司に対する通報がしづらい雰囲気がある ○監査役への報告体制 ○調査結果や通報者への回答が必ずしも明確にならない場合がある ○通報内容の範囲(匿名は対象外、セクハラ・パワハラに限定) ○基本的に設置部門への通報はなく、裏で監査役等に状況がインプットされる ○通報先が社内、通報例も多くないが、通報先を社外において通報例が増えるかは検討を要する。
--

無回答11

3-4 監査役監査にとっての情報の適正な確保

※「内部統制システムの構築の基本方針」を取締役会で決議されている会社のみご回答ください。

(1) 「内部統制システムの構築の基本方針」を受け、監査役への情報提供に関して、社内規程(例：稟議規程)で規定されているか。

① 規定されている	② 規定されていない
87	54

無回答13

(2) 設問(1)で①の場合、「内部統制システムの構築の基本方針」や社内規程は、従業員に対して、研修等により周知・徹底されているか。

① 周知・徹底されている	② 周知・徹底されていない
75	10

無回答 2

(3) 設問(1)で②の場合、どのように対応しているか。

周知・徹底されていない場合の対応	回答社数
① 社内規程に規定するよう、執行部に申し入れている	2
② 社内規程に規定するよう、執行部に申し入れていない	43
執行部へ申し入れていない理由	
(情報へのアクセス)	
○社内情報へアクセスすることが可能 ○社内の全てのメール、ファイルが見られる (周知)	
○本部社員には周知しており、問題なし ○監査役監査基準に記述し、経営会議等で周知	
○代表取締役との懇談で確認し申し合わせ事項としている (情報提供)	
○情報は比較的提供（現状で対応）されている	
○慣習や要請により情報入手できているが、今後規定化の検討は必要	
○取締役会での業務報告、監査部との連絡会で情報入手している	
○関係部門に必要に応じて要請、対応してもらっている (規定化)	
○これから検討していく ○検討中：タイムラグはあるが情報はある	
○規定されていない不都合さは認識していない。他に情報収集手段はある	

無回答 9

(4) 監査役は、どのような観点から、情報の適正性を考えているか。(複数回答可)

情報の適正性	回答社数
① 情報の内容・精度	124
② 情報の入手・報告時期（タイミング）	122
③ 情報入手の仕組み	47
④ その他	1
その他の内容	
○客観性、公平性	

無回答 14

(5) 監査役は、必要と考えている情報を、適時、適切に入手できているか。

① できている	② できていない
116	25

無回答13

(6) 設問(5)で②の場合、その理由は何か。(複数回答可)

理由	回答社数	理由	回答社数
① 情報量が少ない	9	⑤ 本音の情報が伝わってこない	9
② 説明方法が不十分である	10	⑥ 要請しても出てこない	1
③ 情報の精度が不十分である	3	⑦ その他	1
④ 時期が遅い	16		
その他の理由			
○入手すべき情報の種類が明確化できない			

(7) 監査役が必要な情報を適宜入手できる仕組み(紙媒体、データを問わない。)はあるか。

① 仕組みがある	② 仕組みはない
106	13

無回答35

4 執行部等との意思疎通・情報交換

4-1 代表取締役(社長)との意思疎通・情報交換

(1) 監査役が、その職責である「取締役の職務の執行の監査」を行うためには、業務執行の責任者である代表取締役(社長)との間で十分な意思疎通を図り、相互認識と信頼関係を深めることが重要である。代表取締役(社長)との定期的会合を実施しているか。

① 実施している	② 実施していない
131	23

(2) 設問(1)で①の場合、会合の主要な議題はどのようなものか。(複数回答可)

議題の内容	回答社数	議題の内容	回答社数
① 監査役監査方針・監査計画の説明	75	⑤ 内部統制システムの構築・運用状況	73
② 監査役監査の環境整備の要請	25	⑥ コンプライアンスへの対応	79
③ 経営方針の確認	90	⑦ 企業不祥事	47
④ 会社が対処すべき課題、リスク等	82	⑧ その他	13
その他の議題			
○人事制度の評価	○将来ビジョン	○監査役監査結果の説明(中間報告含)	
○重要なリスク等	○職員の育成等	○株主総会対応、海外子会社往査による提言	
○業績見通し、計画達成のための課題、クレーム		○月2回幹部による情報連絡会実施。社長も話す	

(3) 設問(2)で⑦を議題としている場合、その具体的内容は何か。(複数回答可)

具体的内容	回答社数
① 監査役、あるいは執行部が把握した自社の不祥事に係る情報	3 4
② 他社で発生した不祥事	2 4
③ 不祥事が発生した場合の監査役(会)への報告の徹底	1 1
④ その他	0

無回答 3

(4) 定期的会合は、代表取締役(社長)と不祥事防止についての認識の共有化に役立っているか。

認識の共有化	回答社数
① 役に立っている	1 2 3
② 役に立っていない	4
役に立っていない理由	
○不祥事防止を議題にしていない	

無回答 4

(5) 定期的会合は、執行部が行う内部統制の強化・充実策の検討・実施につながっているか。

内部統制の強化・充実策の検討・実施	回答社数
① つながっている	1 2 4
② つながっていない	4
つながっていない理由	
○別途の業務監査意見書で代用の為	

無回答 3

(6) 代表取締役(社長)との定期的会合での意見交換等を受け、監査役監査計画に反映するなど、その意見交換を活用しているか。

意見交換の活用	回答社数
① 活用している	1 2 0
② 活用していない	9
活用していない理由	
○事業環境や戦略を盛り込んだ監査計画を作成しているため	
○計画に反映させる程の意見交換はない	

無回答 1

(7) 代表取締役（社長）との定期的会合を行うに際し、心掛けている点、工夫している点、又は課題や改善したい点はあるか。

代表取締役（社長）との定期的会合を行うに際し、心掛けている点、工夫している点、又は課題や改善したい点

(1) 事前準備・事前調整

- 社長への事前連絡(テーマ、確認ポイント) ○議題の決定、テーマ調整
- 情報収集(経営状況の把握、問題点、不祥事、業界の動き)と資料作成 ○日程調整

(2) 会合の位置付け

- 非常勤監査役と社長の意見交換 ○社外監査役と代表取締役との相互認識深化
- 今後、大きくなるであろう課題点について、社外監査役が情報を共有できるように企画している
- 社長と監査役会の情報を共有できるよう工夫している
- 経営方針、対処すべき課題、リスク、コンプライアンス等の共有化
- 経営課題と監査視点にズレがないか確認
- 監査役講演会、研修会等の資料を提供し、意見を受けるように心掛けること
- 社内への間接的啓発、コミットメントを促す。助言する
- 社長を頂点として、内部統制の強化が図られるように働きかけている
- 代表取締役との年2回定期会合を監査役会が持っていることによる執行全体への影響は大きく、継続すべき催し
- 取締役会以外での社外役員の関心事項、監査役監査で得た情報のインプット、会社の状況、課題をヒヤリングし、以降の監査活動に活かしている

(3) 会合の運営スタンス

- 社外監査役からも意見を述べていただく ○監査役全員で対応
- 監査役からの一方的な情報提供や要望を述べるだけでなく、社長の考えを聞くようにしている(本音を聞く、率直な意見交換に心掛けている、社長の課題認識の把握と監査役との認識の伝達、共有、大局的見地で意見交換・経営者意識を持って対応)
- 会社をよりよくしていく、また、成長させていくという認識は共有しているので、執行側の揚げ足取りにならないように留意している。
- 事前に報告書を作成し、スムーズな会合進行に努めている
- 監査結果等の事実に基づいたテーマに絞る。
- 原則月1回、1時間程度を維持していく
- 出来るだけ代表理事の話聞く。全監事が話しやすいようにする。正規の議事録は作成しない(メモのみ)
- 監査役からの要請等は書面で簡潔な説明にとどめ、出来るだけ代表からの話を聞ける時間を多くとっている

(4) 会合のテーマ、意見交換等の内容

- 代表取締役の考えている課題、懸念事項の確認
 - ・ 内部統制に関する運営上の懸念事項
 - ・ 会社の現状、業績、将来性
 - ・ コーポレートガバナンス、効率、健全、透明の観点
 - ・ 独禁法、BCP等重要事案への対応

○監査役監査で発見された問題点、課題事項等への対応状況の確認

- ・ 問題点があれば早めに相談(不定期)
- ・ 四半期監査活動との抱き合わせ
- ・ 社会の流れや長期的視点から監査実施結果を分析して伝える
(世の中一般動向との差異を明らかにする)
- ・ 往査記録を提出しており、内容を取りまとめ、そのなかで話題性の大きい事について要望や助言的発言をしている。
- ・ 業務監査時に感じた内容や課題、問題点は正直に言うようにしている
- ・ 監査役としての経営上のリスクを、改善事象を含め伝えるように心掛けている
- ・ その時々課題、懸案事項を中心に質問するようにしている
- ・ 他社情報(コンプライアンスリスク、違反事例)等の提供、注意喚起
- ・ 年度方針、計画の取組状況をテーマにするようにしている

(5) その他

- 不定期ながらコミュニケーションには心掛けている
- 出席者(経営者複数の出席、会計監査人も同席)
- 社外監査役を含めて、会合を行った場合は、社外監査役からの意見を優先して発表してもらうよう心掛けている
- 相互信頼で成立している感あり。そうでない関係下でうまくいくかは不明不安

4-2 代表取締役以外の取締役及び使用人との意思疎通・情報交換

(1) 監査役は、取締役及び使用人に対し事業の報告を求め、必要に応じ、ヒアリング、往査その他の方法により調査を実施し、十分に事実を確かめることが必要である。取締役及び使用人との会合を実施しているか。

① 実施している	② 実施していない
143	11

(2) 設問(1)で①の場合、会合の主要な議題はどのようなものか。(複数回答可)

議題	回答社数	議題	回答社数
① 事業部門方針の確認	104	④ コンプライアンスへの対応	102
② 事業部門が対処すべき課題、リスク等	138	⑤ 企業不祥事	54
③ 内部統制システムの構築・運用状況	95	⑥ その他	12
その他の議題			
○予算会議、経営計画づくり		○月次監査役監査	
○その時の話題		○業務執行状況	
○商品偽装防止等品質保証体制、中期計画等		○メンタルヘルス	
○常務会案件の事前説明		○経営計画の進捗状況	
○日常業務の取組みについて、職場、上司、会社に対する意見			
○中期計画に対する責任範囲の確認と進捗ヒヤリング、及び監査役に対する要望			

(3) 設問(2)で⑤を議題としている場合、その具体的内容は何か。(複数回答可)

具体的内容	回答社数
① 監査役、あるいは執行部が把握した自社の不祥事に係る情報	4 1
② 他社で発生した不祥事	2 3
③ 不祥事が発生した場合の監査役(会)への報告の徹底	2 2
④ その他	1

無回答 2

(4) 会合は、取締役及び使用人と不祥事防止についての認識の共有化に役立っているか。

認識の共有化	回答社数
① 役に立っている	1 2 9
② 役に立っていない	8
役に立っていない理由	
○取締役会で対応できる ○不祥事の発生は無いとの認識 ○不祥事防止を目的としたヒヤリングではない	

無回答 6

(5) 会合は、執行部が行う内部統制の強化・充実策の検討・実施につながっているか。

内部統制の強化・充実策の検討・実施	回答社数
① つながっている	1 3 2
② つながっていない	6
つながっていない理由	
○方針や規程類は一応整っているが、実施面に関しては、不十分	

無回答 5

(6) 取締役及び使用人との会合での意見交換等を受け、監査役監査計画に反映するなど、その意見交換を活用しているか。

活用の有無	回答社数
① 活用している	1 3 7
② 活用していない	6

(7) 取締役及び使用人との会合を行うに際し、心掛けている点、工夫している点、又は課題や改善したい点はあるか。

取締役及び使用人との会合を行うに際し、心掛けている点、工夫している点、又は課題や改善したい点

(1) 事前準備・事前調整

- 資料の事前入手(情報交換含む)と課題把握
- 日程調整
- 会社法の理解度を高めるため、共通資料を作成
- 事前連絡(質問事項、テーマ、確認ポイント)
- 面談時質問項目の整理、各責任者別のチェックリストの作成・使用

(2) 会合の位置付け

- 業務遂行における健全性や効率性を主体に話し合うようにしている
- 相互認識と信頼関係を深めるよう心掛けている

(3) 会合の運営スタンス

- 監査結果等の事実に基づいたテーマに絞る
- 問題を提起し、期日を切って回答を求める
- 出来るだけ当人の話を聞く
- 傘下の部署、子会社の監査結果を整理して意見交換
- 正規の議事録は作成しない
- 内部監査の指摘事項への対応状況の確認
- 監査役からの一方的な情報提供や要望を述べるだけでなく、考えを聞くようにしている(本音を聞く、率直な意見交換に心掛けている、社長の課題認識の把握と監査役の認識の伝達、共有を聞く、大局的見地で意見交換、相互認識と信頼関係の構築)
- 相手に過度な負担をかけないよう資料の事前準備は課さない。また、業務上の苦心点や工夫している点を聞き出すように心掛けている。
(現場の悩みも聞くようにし、監査役の経験に基づくアドバイス・助言を行っている)
- 資料を作成し、説明しながら話し合っている
- 監査役の業務範囲を超えないようにしている、取締役の職務を侵さない独自の視点
- 担当部門の職務執行が十分か、規律・規程への準拠性の確認
- 監査役の役目を十分に理解していただいた上で、ヒヤリング&意見具申を行うように心掛けている
- 具体的事例からのアプローチ、法令違反等コンプライアンス情報を肌理細かく提供する

(4) 会合のテーマ、意見交換等の内容

- 取締役等の考えている課題、懸念事項の確認
 - ・ 人材育成・監査役職務の理解
 - ・ タイムリーな監査役への報告の要請
 - ・ 業務執行に関する問題、課題の確認(新たな課題を含む)
 - ・ パワハラ、セクハラ
 - ・ 顧客からの問題点、クレーム等の有無
 - ・ 内部統制に関する運営上の懸念事項
 - ・ コンプライアンス遵守の徹底と業務の効率化とのバランス
- 監査役監査等で発見された問題点、課題事項等への対応状況の確認
 - ・ 問題点があれば早めに相談(不定期)
 - ・ 業務監査上発見した将来の不安要素
 - ・ 社内方針との乖離の有無のチェック、世間一般動向との差異の明確化
 - ・ 前回の会合における指摘、要望事項について対応状況の説明を求める

(5) その他

- 出席者(経営者複数の出席、会計監査人も同席)
- 自分の経験不足で不十分な状況
- もう少し頻度を増やしたいと思っている
- 十分な時間の確保

- | | |
|--------------------------------------|--------------|
| ○実施範囲と実施サイクル | ○代表取締役にも同席要請 |
| ○不定期ながらコミュニケーションには心掛けている | |
| ○相互信頼で成立している感あり。そうでない関係下でうまくいくかは不明不安 | |

4-3 監査役と内部監査部門・内部統制部門、会計監査人との関係

(1) 以下の部門との関係を行っているか。(複数回答可)

関係先	回答社数
① 内部監査部門	137
② 内部統制部門	90
③ 会計監査人	132
④ 監査役、内部監査部門、会計監査人3者の会議の実施	36
⑤ 監査役、内部監査部門・内部統制部門、会計監査人4者の会議の実施	16

(2) 関係時に、監査役から、どのような情報をどのタイミングで提供しているか。

① 内部監査部門に対して

内部監査部門に対して	
(常時、適時、都度)	
○監査に必要な情報の共有(業務及び財務に関する情報)	
○監査、往査結果等(問題があればの場合、監査役が得た疑問点、問題意識含)	
(定期的)	
○必要な取締役会情報	○懇談会で執行部の考え方
○監査、往査結果等(気付いたリスク情報、業務監査で得た情報)	
(期初、期末)	
○監査方針、計画	○監査役監査(昨年度の感想、往査結果含)を提供
(毎月)	
○月次証憑監査	○当月に発生した重要情報
○監査、往査結果等(懸念事項や課題の共有化、内部監査のテーマ提言、監査調書閲覧、含)	
(半期)	
○監査結果	
(情報の内容)	
○議事録	○監査、往査結果(報告書、該当部門が必要と思われる情報含)
○監査計画	○内部統制システムに係る情報を、監査調書が出来たタイミングで
○取締役会や重要な会議の内容	○会計監査人監査報告(各四半期レビュー及び年度)の事前説明
○財産の保全管理、内部統制等	○監査役研修会、講演会の資料内容等
○問題点の報告、指摘事項に対する改善状況	
○小売業として仕入先の優越的地位濫用等の事例入手	
(その他)	
○監査役会で不適事象、不祥事について	○ヒヤリング時同席し発言

- 打ち合わせ会をスケジュール化している
- 三者協議会にて監査結果を報告
- 監査活動に関するレポートを作成後速やかに供覧している
- 予備監査段階。監査報告書草案段階。講評会段階。報告段階。改善計画報告段階
- 監事会への内部監査人の陪席、内部監査計画時に監事の懸念事項の伝達
- 四半期ごとに資料をもらう。
- 各部門での業務監査を協同開催している

② 内部統制部門に対して

内部統制部門に対して

- (常時、適時、都度)
- リスク情報
- 監査役監査における気付き事項
- 財務報告に係る内部統制に関する直近の動向等を
- 内部統制に関するコメント
- (定期的)
- 監査、往査結果等
- (期初)
- 監査計画
- (毎月)
- 監査、往査結果等(前月分含む)
- 月例会議等で内部統制システムの状況
- 監査役往査時の懸念事項や課題の共有化。評価作業に関する効率化の提言
- (情報の内容)
- 監査、往査結果等(該当部門が必要と思われる情報含)
- 不備事項のモニタリングや改善状況
- 議事録
- グループ会社を含む、事案の確認要請
- (その他)
- 常日頃コミュニケーションに努め、問題点の共有化
- 問題点があれば、日常の監査の中で指摘している
- 内部統制結果の報告を年1回受け、毎年6月の情報開示委員会に出席
- 第1～3四半期報告書の確認、有価証券報告書監査、事業報告、計算関係書類監査
- 実地監査等で得た情報
- 内部監査の不備、問題点の不備を感じた場合
- 業務及び財務に関する情報
- 前年度監査総括
- 当月に発生した重要情報
- 不適事象、不祥事について監査役会において報告
- J-SOXの報告
- 内部監査の連係実施
- 内部統制の整備状況への意見交換
- 監査計画
- 各部門での業務監査を協同開催している
- 必要な取締役会情報を不定期会合で
- 機能スタッフごとに監査

③ 会計監査人に対して

会計監査人に対して

(常時、適時、都度)

○監査役監査等

(定期的)

○監査計画、気付き事項

○会合を通し、情報収集、交換実施

○監査立会

○会社が対処すべき課題等を提供

(期初、期末)

○監査計画、監査方針

○監査結果等 (総括含)

(四半期)

○会計上の問題・疑義、監査役活動での発見事項

○状況説明を受ける

(半期)

○監査役監査結果

(往査時)

○当社固有の問題や会計方針など

○問題点、監査計画、当方への相談事項

(情報の内容)

○監査計画、監査方針

○内部監査計画、結果報告

○経営ヒヤリング、期中フォロー監査

○四半期レビュー等

○内部統制運用テスト、ウォークスルー、期中実証手続

○監査役監査にて得られた会計監査人が必要と思われる情報

(その他)

○打ち合わせ会をスケジュール化している

○三者協議会にて監査結果を報告

○業務監査終了時に報告書として

○監査、往査結果等

○月に一度は何もなくても報告

○監査連絡会

○不正に関する状況

○会計監査に有用な会社状況を往査時

○四半期レビュー時監査結果など

○決算監査結果

○監査、往査結果

○財務報告の信頼性に係る情報

○会社の経営方針、経営課題等

○半期毎を四半期にする様申入れ

○内部統制委員会へ出席し情報共有

(3) 連係時に、監査役は、各部門に対し、どのような情報をどのタイミングで求めているか。

① 内部監査部門から

内部監査部門から	
(常時、適時、都度)	
○内部監査の結果出てきた課題、問題点など	○監査に必要な情報
○監査報告、その他関連事項	○内部通報
○監査計画	○リスクの重要性に応じ
○日常的にその業務執行状況について	○業務及び財務に関する情報を都度
○懸念されると考えた時ですぐ	
(定期的)	
○内部監査情報	○トピックス、留意事項
○監査計画	○内部統制評価
(期初)	
○監査計画、方針	○前年度監査総括を入手。監査実施時の監査報告は全て入手
(毎月)	
○内部監査結果 (往査結果、特定テーマ監査含む)	○不適事象、不祥事、指摘事項
○内部統制評価実績等 (J-SOX 監査結果含む)	○月次業務の予定
(四半期)	
○内部監査実施状況及びその結果	○四半期レビュー報告時に相互情報交換
(半期)	
○監査結果報告	○課題
○監査計画	
(情報の内容)	
○内部監査結果	○監査計画
○各部署の業務報告等	○指摘事項の内容と実査
○内部統制のフォロー状況、リスク管理状況の報告	○監査報告の課題
○J-SOX 及び業務監査の計画、実施報告等を協議会開催時	
○不祥事、比較 B/S、比較 P/L、経費項目、監査モレ・ミス、重要課題、一般課題	
○各監査時の共通する問題点等大きな傾向を聞き取る	
(その他)	
○打ち合わせ会をスケジュール化している	○業務監査の協同開催
○日々報告と監査役会での報告	○内部監査の連係実施
○内部テーマ監査	○隔月、当該部門の活動内容について
○会計監査人監査報告 (各四半期レビュー及び年度) の事前説明	○内部監査終了時点の講評に同席

② 内部統制部門から

内部統制部門から

(常時、適時、都度)

- | | |
|----------------|------------------------|
| ○関係部署へも適宜提供 | ○内部統制部門が認識した統制上の不備、問題点 |
| ○リスクの実情、レベルを都度 | ○業務及び財務に関する情報 |
| ○財務報告、その他関連事項 | ○監査役が必要とする情報 |
| ○内部統制実施により得た情報 | ○監査実施後、結果を文書で報告 |

(定期的)

- | | |
|-------------------|-------------|
| ○整備、運用等の取組み状況について | ○トピックス、留意事項 |
|-------------------|-------------|

(期初)

- | | |
|--------|-----------------|
| ○CSR報告 | ○会社側の運用に対する結果報告 |
|--------|-----------------|

○年度計画

(毎月)

- | | |
|--------------------|--------------|
| ○不適事象、不祥事、テーマを特定せず | ○当月の活動報告等の説明 |
|--------------------|--------------|

○内部通報事実の進捗状況や現状の課題等

○グループ会社管理部門、リスク管理部門の月次業務の予定

○計画の進捗状況と評価状況の報告及び会計監査人やCFOとの打合せ結果

(四半期)

- | | |
|----------------|--------------------------|
| ○訴訟 | ○J-SOX の状況 |
| ○当該部門の活動内容について | ○第1～3四半期報告書の確認 |
| ○取組状況について | ○常日頃コミュニケーションに努め、問題点の共有化 |

○決算課題

(半期)

- | | |
|----------|---------------|
| ○監査結果の報告 | ○内部統制整備運用状況報告 |
|----------|---------------|

○主要施策の進捗状況

(情報の内容)

- | | |
|--------------------------|-----------------|
| ○会計監査人の立会時の不備事項 | ○内部統制進捗状況 (評価含) |
| ○内部監査の連係実施 | ○事業報告 |
| ○内部統制委員会に出席 | ○計算関係書類監査 |
| ○前期の問題、今期の計画、結果 | ○機能スタッフ毎に監査時 |
| ○コンプライアンス委員会の下部機関の活動状況報告 | ○有価証券報告書 |
| ○内部統制監査に同席、あるいは報告書を閲覧 | |

③ 会計監査人から

会計監査人から	
(常時、適時、都度)	
○随時報告を監査役会	○リスクの重要性に応じ
○監査役が必要とする情報	○検出・気付き事項
○各四半期レビューおよび年度の監査報告往査時の報告	○会計監査実施により得た情報
○整備、運用等の評価状況について	○月に一度は何もなくとも報告
○監査結果や会計上の課題、問題点等	○内部統制評価
(期初、期末)	
○監査方針、計画、期初	○当社監査状況及び会計に関する世間の状況報告
○監査に関する報告その他取締役の職務執行に関する不正行為や法令、定款違反の有無	
(四半期)	
○問題点を報告	○会計上の問題・疑義
○レビュー報告	○財務報告内部統制の中間報告
○監査役活動での発見事項	○会計監査報告と内部統制監査報告
○四半期監査開始時点で監査計画の報告を求める	
(半期)	
○監査結果	
(各監査終了後)	
○期中、期末決算監査結果 (文書での報告含む)	○財務監査状況
○内部統制監査状況	
(往査時)	
○会計監査に同行して、監査状況をモニターしながら種々の情報を得ている	
(その他)	
○財務監査状況、財務会計上のリスク対応	○当期の課題と執行部の対応状況
○方針、計画	○経営ヒヤリング
○期中フォロー監査	○打ち合わせ会をスケジュール化している
○会計監査上の問題点の指摘事項の有無	
○前期の問題	○子会社の監査報告

(4) 関係時に、不祥事に関する情報交換をしているか。

情報交換の実施	回答社数
① している	119
② していない	21
情報交換していない理由	
○関係開始以降そうした事態に遭遇していない	○他部門と行っているため
○特段の懸念事項がないため	

無回答 14

(5) 内部監査部門・内部統制部門、会計監査人との関係について、その有効性に関し、どのような評価をしているか。

関係に対する評価	回答社数
① 有効である	128
② 会合等を実施しているが、形式だけになっていないか、危惧している	7
③ あまり積極的な意見交換に至っていない	7
④ その他	2
その他の評価	
○本格的には、今後となる	
○総論として有効であると思うが、事実が発生していないのでわからない	

無回答10

(6) 関係の実効性を高めるために心掛けている点、工夫している点、又は課題や改善したい点はあるか。(自由記述)

関係の実効性を高めるために心掛けている点、工夫している点、又は課題や改善したい点
<p>(1) 事前準備・事前調整</p> <ul style="list-style-type: none"> ○協議事項は事前に通知、議事録もしくは懇談メモを作成し、次回会合時に前回の確認事項を話し合う <p>(2) 会合、打合せ当日の実効性向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ○話し合われた事案の進捗フォローの実施 ○情報の共有化(E-メール、定例会、Face to Face、) ○回数を重ねることによるコミュニケーション ○会合の定例化 ○フリーに会話できる雰囲気作り ○ガラス張りの接触 ○事実に基づいたテーマにしている。問題点と課題解決策を必ず考えること ○出来るだけ迅速に情報交換するように心掛けている ○話し合いを多くしている、頻繁に時間をかけた面談で事実を伝える ○監査計画の進捗、課題等の情報交換を通じて監査の効率性、実効性を高めている ○些細な問題点も積極的に交換情報として取り上げるようにしている <p>(3) 監査への立会</p> <ul style="list-style-type: none"> ○内部監査への立会(監査の重複感解消を含む) <p>(4) 会合の運営スタンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ○コミュニケーション、信頼感の醸成 <ul style="list-style-type: none"> ・ 相互の信頼性の保持 ・ 常に良質なコミュニケーションを心掛けている ・ 日頃からのコミュニケーション ・ 情報の内容と伝え方に留意 ・ 率直な意見交換、気軽に意見を言う ・ 形式的にならないよう配慮 ・ 発言しやすいような配慮、及び各部門問題点の真摯なヒヤリング対応 ○質の向上、 ○適切なタイミング、社外監査役もできれば参加できる日程で単なる情報交換だけでなく、質の向上に繋がるように心掛けている

(5) 会合のテーマ、意見交換の内容
○疑問点を聞く
○執行と会計監査人とで話し合われた内容について確認するようにしている
(6) 会合の成果物の活用状況
○現状把握のための情報源でもあり、その情報を往査時にも活用している。また、監査役側からも目の付け所的な提案、助言をするようにしている。
(7) その他
○会計監査人との連係
・ 会計監査人との連係を重視(相互の期待ギャップを解消しうるよう工夫改善したい。何でも話せるように普段から配慮)
・ 会計監査人とは、定期会合の他、懇親会を通じて情報交換・共有している
・ 会計知識を習得し、会計監査人に気後れしないように努力している
・ 会計監査人との連係は改善必要
○内部監査部門との連係成果の活用
・ 内部監査部門とは、監査結果をある程度共有し、被監査組織に過度の負担をかけないようにする
○その他全般
・ オフタイムも利用
・ できる限り全てを話す
・ 監査報告の連絡会
・ 業務品質向上、予防保全
・ 監査役の業務監査のプロセスにて質疑応答のテーマをピックアップするように心がけている

4-4 他社の不祥事事例の検討・評価と、その活用

(1) 執行部は、他社で発生した不祥事の事例を、検討・評価しているか。

① 検討・評価している	② 特に何もしていない
90	59

無回答5

(2) 設問(1)で①の場合、その検討・評価の結果を、執行部はどのように活用しているか。(複数回答可)

執行部の活用	回答社数
① リスク管理項目への追加	64
② 内部監査計画への反映	49
③ 会計監査人の監査項目の組み入れを申し入れ	13
④ 社内関係部門に対する牽制実施の要請	70
⑤ その他	6
その他の活用方法	2
○従業員への周知徹底	
○コンプライアンス委員会での報告	

無回答2

(3) 設問(2)の活用状況は、監査役に報告されているか。

監査役への報告	回答社数
① 報告されている	84
② 報告されていない	5

無回答 1

(4) 他社事例を検討・評価していない場合、補完する手段・方法はあるか。(例えば、会計監査人から情報を得ているなど) (自由記述)

他社事例を検討・評価していない場合、補完する手段・方法	
○会計監査人	○各種研修会から
○社外監査役から	○リスク管理委員会等で随時報告、情報交換
○改善会議の定着化○顧問弁護士	○親会社から情報を得ている
○適時開示資料等	○他社事例に限らず、自らリスク管理委員会で協議している
○各監査役が独自にやっている (ネット等から入手)	
○一般的な話題として取締役、会計監査人、監査役間で話す。また、監査役個人としては、当社の現状に鑑みてどうか。また、往査時の参考としている	
○当社も同様なリスクが考えられる場合は、執行側でどのように対応しているかヒヤリングしている	
○執行部は新聞報道や子会社等からの報告に、自社と関連の深そうな事例があった場合、社内関係部門 (内部監査部門、グループ会社管理部門等) で情報の共有を図っている	

(5) 監査役は、他社で発生した不祥事の事例を、検討・評価しているか。

不祥事事例の検討・評価	回答社数
① 検討・評価している	96
② 執行部が行っており、適宜報告を受けているので、独自に行う必要がない	16
③ 特に検討・評価はしていない	24

無回答 16

5 子会社における不祥事事例の活用

5-1 子会社取締役及び使用人との意思疎通及び情報交換状況 (現場往査を含む)

(1) 監査役は、子会社等において生じる不祥事が会社に与える損害の重大性の程度を考慮して、内部統制システムが会社及び子会社等において適切に構築・運用されているかに留意してその職務を執行することが必要である。子会社取締役及び使用人との会合を実施しているか。

① 実施している	② 実施していない
104	18

無回答 32

(2) 設問(1)で①の場合、会合の主要な議題はどのようなものか。(複数回答可)

議題	回答社数
① 当該子会社の経営方針の確認	85
② 当該子会社が対処すべき課題、リスク等	97
③ 当該子会社の内部統制システムの構築・運用状況	67
④ 当該子会社のコンプライアンスへの対応	72
⑤ 企業不祥事	38
⑥ その他	8
その他の議題	
○中期計画、強み/弱み ○当該子会社の業務運営状況	
○決算概要、年度収支見通し、トピックス、不具合事象、意見要望等	

無回答 2

(3) 設問(2)で⑤を議題としている場合、その具体的内容は何か。(複数回答可)

具体的内容	回答社数
① 監査役、あるいは執行部が把握した自社の不祥事に係る情報	31
② 他社で発生した不祥事	20
③ 不祥事が発生した場合の監査役(会)への報告の徹底	16
④ その他	1
その他の内容	
○毎月の収支動向	

(4) 会合は、子会社取締役及び使用人と不祥事防止についての認識の共有化に役立っているか。

認識の共有化	回答社数
① 役に立っている	99
② 役に立っていない	2
役立っていない理由	
○不祥事防止を目的とした会合ではない	

無回答 3

(5) 会合は、子会社執行部が行う内部統制の強化・充実策の検討・実施につながっているか。

内部統制の強化・充実策の検討・実施	回答社数
① つながっている	97
② つながっていない	3

無回答 4

(6) 子会社取締役及び使用人との会合での意見交換等を受け、監査役監査計画に反映するなど、その意見交換を活用しているか。

意見交換の活用	回答社数
① 活用している	94
② 活用していない	5
活用していない理由	
<input type="checkbox"/> まだ子会社が出来て1年で実績なし <input type="checkbox"/> 親会社の監査役や従業員が兼務しているため実施していない	

無回答5

(7) 子会社取締役及び使用人との会合を行うに際し、心掛けている点、工夫している点、又は課題や改善したい点はあるか。(自由記述)

子会社取締役及び使用人との会合を行うに際し、心掛けている点、工夫している点、又は課題や改善したい点
<p>(1) 重点監査項目</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 子会社が対処すべき(新たな)課題、リスクを確認 <input type="checkbox"/> 内部統制システムが有効に機能しているかどうかを確認すること <input type="checkbox"/> コンプライアンス遵守状況の確認(業務の効率化とのバランス確認を含む) <input type="checkbox"/> 親会社との関係について特に確認するようにしている <input type="checkbox"/> 規程等、整備運用、確認 <p>(2) 会合の運営スタンス</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 親会社トップへの要望のつなぎ <input type="checkbox"/> 日常の往査活動から得られた気付きを元に発言している <input type="checkbox"/> 監査役からの一方的な情報提供や要望を述べるだけでなく、先方の意見を聞き、事実確認(同一目線、本音を聞く、困っていることを必ず聞く、各子会社特有の問題点をあぶりだすようにしている) <input type="checkbox"/> 相手に過度な負担をかけないよう資料の事前準備は課さない。また、業務上の苦心点や工夫している点を聞き出すように心掛けている。 <input type="checkbox"/> 子会社ということではなく、グループ会社として、上から目線にならないよう配慮 <p>(3) 会合の実効性向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 会合前に子会社管理部門から会社の状況等を確認している <input type="checkbox"/> 事前に質問を送り回答をもらう <input type="checkbox"/> 子会社の日程、スケジュールを優先、配慮 <input type="checkbox"/> 時間を守ること <input type="checkbox"/> 子会社往査時に双方から忌憚のない意見交換ができ、情報や問題意識が共有化できるような雰囲気作り、また、できるだけ飲みニケーションの場を設定し、本年を語ってもらうことを心掛けている <input type="checkbox"/> 子会社監査役と十分な意志疎通を図っており、必ず情報の共有を心掛けている <input type="checkbox"/> 監査役からの発言、情報発信 <ul style="list-style-type: none"> ・ 毎週役員ミーティング及び月1回のリスク・コンプライアンス委員会で未然防止、再発防止について機会をとり発言している

- ・指摘や気づきを主管部門にもフィードバック
- ・ 全社横断的に関わるリスクについて共通認識を持つように指導している
- ・ 駆け込み寺としての機能が監査役室にあることを伝えるようにしている
- ・ 海外子会社に対して日本の監査役制度の理解促進
- ・ 子会社といえども、取締役との認識
- ・ 規模の大小があり、大については内部統制整備に向けて進捗状況のチェック及び助言をし、小については、本社側統括部門にその整備、運用について依頼している
- ・ 内部監査等の往査状況を事前に聞き取り、会合にのぞむ
- ・ 出来る限り現地、現物に出向いている

(4) 改善したい事項

○実施範囲と実施サイクル

5-2 子会社監査役との関係

(1) 監査役は、その職務の執行にあたり、子会社の監査役と積極的に意思疎通及び情報の交換を図るよう努めなければならないが、グループ会社監査役との会合を実施しているか。

① 実施している	② 実施していない
65	49

無回答 40

(2) 設問(1)で①の場合、主要な議題はどのようなものか。(複数回答可)

議題	回答社数	議題	回答社数
① 自社の監査役監査方針・監査計画の説明・周知	43	⑤ 各社のコンプライアンスへの対応	35
② 各社監査計画の調整	23	⑥ 各社の概況報告	45
③ 各社の重点監査項目の実施状況報告	44	⑦ 企業不祥事	26
④ 各社の内部統制システムの構築・運用状況	36	⑧ その他	7
その他の議題			
○会計監査の報告聴取		○監査役監査に関するトピックス	
○IFRS等グループ会社全体に関する共通課題		○監査役業務に関連するトピックの講演	

無回答 1

(3) 設問(2)で⑦の場合、その具体的内容は何か。(複数回答可)

具体的内容	回答社数
① 監査役、あるいは執行部が把握した自社の不祥事に係る情報	23
② 他社で発生した不祥事	15
③ 不祥事が発生した場合の監査役(会)への報告の徹底	7
④ その他	1

無回答1

(4) 設問(3)における不祥事に係る情報交換は、どのように活用されているか。

情報交換の活用	回答社数
① リスクであると認識された不祥事の事例は、グループ会社監査役が作成する監査計画に反映され、監査実施後に適宜報告される	11
② グループ会社における不祥事発生後の対応(事実確認、再発防止策策定及びその実施状況の確認)は、グループ会社連絡会で報告される	20
③ 特に活用されていない	1
④ その他	0

無回答1

(5) グループ会社監査役との関係について、心掛けている点、工夫している点、又は課題や改善したい点はあるか。

グループ会社監査役との関係について、心掛けている点、工夫している点、又は課題や改善したい点
<p>(1) 会合の運営スタンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ○親会社の方針確認 ○子会社監査役の監査調書を元に意見交換 ○グループ内の情報共有 ○監査役からの一方的な情報提供や要望を述べるだけでなく、先方の意見を聞き、事実確認(率直な意見交換、本音を聞き出すようにしている) ○内部統制が機能しているか確認 ○気づき事項の確認 <p>(2) 課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ○当社の子会社監査役は、殆どが本社経理部所属の者であり、会計監査のみに限定されている点 ○国内子会社や海外子会社の日本人の監査役とは折に触れて情報交換できているが、海外子会社の現地人の監査役(監事)とは、個別に情報交換する場はない <p>(3) 工夫している点</p> <ul style="list-style-type: none"> ○会合頻度等 <ul style="list-style-type: none"> ・年に1回常勤監査役会を開催している ・定期的に加え適時 ・当社の親会社が年2回、グループ全体の常勤監査役会を開催 ・会合のみならず、平日頃からコミュニケーションをとるように心掛けている ・日々話し合っている、グループ監査役は、当社経理部長兼任故、普段の会話にて、グループ会社の監査役は殆ど本社の社員。話は即できる

- ・常勤の監査役がないグループ会社へ監査役スタッフが業務監査、会計監査を行っている
- ・グループ監査役連絡会の回数を増やす

(4) 監査役からの発言、情報発信

- 親会社情報も極力伝える(監査方針、往査報告、内部統制の方向性・現状、内部監査報告を参考にした留意点)
- グループ会社の監査役は、グループ外(協会など)の情報が入りづらいため、外部情報の提供に心掛けている
- 全員非常勤、当社の社員。監査業務の指導、解説(取締役会での意思決定プロセスに特に注意を払って欲しいと言っている、業務・会計監査を実施する上での考え方・方向付けの統一)
- 監査役は本社部長であるが、子会社の監査役と認識させる
- 子会社監査役の相談相手となるように心掛けている
- 子会社監査役の往査への立会を定期的実施

(5) 双方の情報共有内容

- 各社の監査役監査活動の状況や課題を情報共有し、監査の効率性、実効性を高めている
- 双方の監査役が実施した現場往査結果の共有
- 全体のガバナンスについて、内部統制システムが機能しているか等、それぞれの議題を共有するよう努めている

(6) その他

- 常勤監査役が、子会社の監査役も兼務しており、問題点があれば直ぐに対応できる
- 子会社の監査役を兼任している。年間計画を立案し、子会社には監査に出向いている
- 今年度から着手、現在方向を模索中

5-3 企業集団における不祥事の発生を防止するための体制を維持する上で、工夫している点、又は課題や改善したい点はあるか。

企業集団における不祥事の発生を防止するための体制を維持する上で、工夫している点、又は課題や改善したい点

(1) 既に実施している事項

- ガバナンスを強化している、内部統制の質の向上(各部署でリーガルチェック責任者を決めてリーガルチェック会議を3カ月に1回開催している、コンプライアンス委員会やリスク管理委員会の活動の充実化、監査役による積極的な提言活動、重要な子会社において内部統制担当者を置き、親会社との関係の仕組みを構築)
- 取締役、管理職等に対する社内研修会の実施
- 親会社による監査(スタッフ含む)(業務監査、予防監査の周知、諸施策の定着・実行度合のチェック)
- 情報の共有化、防止策の横展開(些細な不祥事案もグループ会社全体で共有、統一のチェックリスト作成)
- コンプライアンスマニュアル・リスク管理マニュアルの見直し、各部門での勉強会
- 営業長、総務長、経理長等々と日々話し合い
- 子会社社員の適宜ローテーション状況の把握、海外日本人監督者の配置状況と適宜なローテーション

ン状況

- 日頃の監査活動を通じて懸念点等をまとめる業務監査時に講評として話をするようにしている
- 定期的にグループ監査役と一同に会しての情報交換会を開催し、他社不祥事事例を共有する
- 内部統制システム、コンプライアンス体制、リスク管理体制は、子会社を含む一体管理を行っている
- 関係会社へ往査し、ヒヤリングを毎年している。但し、海外子会社は隔年往査
- グループ会社経営者に対するコンプライアンス教育の実施
- 親会社の監査役、内部監査部門等及び会計監査人と積極的に意思疎通及び情報交換を行う

(2) 監査役からの提言

- 報、連、相の心掛け
- オープンな社内風土の構築
- 経営に対し、子会社を含めた全社員に対し、コンプライアンス、インサイダー取引、内部通報及び各種ハラスメントの教育を毎年実施することを提言している
- 企業集団における監査の環境整備について、グループ会社監査役が有効に監査できるよう働きかけを行う

(3) 課題

- 定期的モニタリング
- 監査役監査の実施、内部統制、監査役からのヒヤリング
- 情報入手ソースの多様化
- 関係部門の連係強化、弁護士との情報共有化、早期対応
- コンプライアンスの徹底

(4) 工夫している点

- 執行部側で開催することとしている「グループ・コンプライアンス連絡会」の場を活用することを心掛けている
- 子会社の執行側及び使用人に対する啓蒙活動を往査時の大きな命題と考えている
- リスクマネジメントの仕組み構築、運用強化
- 重要な会議での業績上の変化(前年、前月等)に目配りし、現場往査の頻度アップによる牽制
- 再発防止策として策定された諸施策が末端まで浸透し、実行されているかのフォローアップの徹底と定期的な往査
- 年1回は全ての国内連結会社の幹部と話す機会を設けている
- 監査役監査時のヒヤリング。現場と子会社担当者のヒヤリングに注意したい。規程が守られているかのチェック等
- 会計監査の充実
- リスクの高そうな関係会社を中心に、往査計画を組んでいる
- 親会社の意思が伝わっているか(担当取締役との会合含む)
- 年初の監査計画に「予防監査」につとめる計画を責任者に配布

(5) その他

- 子会社はないが、会員生協の監事会とは定期的に連絡会を開催し、意見交換している

6 不祥事発生時の重大化防止策

6-1 過去の企業不祥事

(1) 過去に、企業不祥事があったか。

企業不祥事	回答社数
① あった	87
② なかった	55
③ わからない	10

無回答 2

(2) (設問(1)で①の場合、差し支えなければお答えください。)

企業不祥事の内容は何か。(複数回答可)

企業不祥事	回答社数
① 財務不祥事	32
② 製品不祥事	20
③ その他の不祥事	54

無回答 1

(3) 設問(2)の企業不祥事は、何によって発覚したか。(複数回答可)

発覚事項	回答社数	発覚事項	回答社数
① 内部監査	15	⑤ 子会社取締役及び使用人からの報告	15
② 監査役監査	1	⑥ 内部通報	25
③ 会計監査人監査	3	⑦ その他	32
④ 取締役及び使用人からの報告	25		
その他の内容			
<input type="checkbox"/> 労働問題不祥事につき組合 <input type="checkbox"/> 親会社の監査 <input type="checkbox"/> 官庁の立入検査等 <input type="checkbox"/> 公正取引委員会他の調査 <input type="checkbox"/> 新聞報道により調査の結果発覚 <input type="checkbox"/> 公的機関 <input type="checkbox"/> 決算 <input type="checkbox"/> 休暇中発覚 <input type="checkbox"/> 内紛 <input type="checkbox"/> 業務遂行の過程で発覚 <input type="checkbox"/> 伝票チェックにて発見 <input type="checkbox"/> 税務調査 <input type="checkbox"/> 顧客からの申し出			

無回答 4

6-2 不祥事が発生した場合の、問題の重大化を防止する体制

* 不祥事の発生事例がない場合は、対応体制を記載して下さい。

(1) 不祥事が発生した場合、迅速に公表されるよう広報体制は構築されているか。

① 構築されている	② 構築されていない
118	35

無回答 1

(2) 危機管理マニュアル等は、整備されているか。

危機管理マニュアルの整備	回答社数
① マニュアルが整備され、社内にも周知されている	9 6
② マニュアルはあるが、周知されていない	2 3
③ マニュアルはない	3 3

無回答 1

(3) 不祥事が発生した際、社内調査委員会や第三者委員会が組織されるか。

社内調査会や第三者委員会の組織	回答社数
① 組織される予定であり、外部専門家も候補者はある程度決まっている	3 0
② 組織される予定であるが、具体的に決まっているわけではない	9 1
③ 組織される予定はない	2 9

無回答 4

(4) 不祥事が発生した場合は、監査役にどのように報告されるか。(複数回答可)

監査役への報告	回答社数
① 発生した段階で、第一報が入る	8 9
② しかるべき部署で初期対応がなされた後、発生事実と対応策が報告される	9 2
③ 全ての対応がなされた後、報告される	2 4
④ 対応がなされた後、取締役会（委員会）などの会議の場で報告される	3 8
⑤ 特に報告はない	2
報告がない理由	
○決まっていない	

無回答 4

(5) 不祥事が発生した場合、必要と考える監査役への第一報の報告タイミングはいつか。

第一報のタイミング	回答社数
① 発生した段階	1 1 3
② しかるべき部署で初期対応がされた段階	4 1
③ 全ての対応がなされた段階	2
④ 対応がなされた後、取締役会（委員会）などの会議の場	5
⑤ 特に報告は必要ない	0

無回答 2

6-3 不祥事が発生した場合の、問題重大化を防止する体制を、維持・強化する上で工夫している点、又は課題や改善したい点はあるか。(自由記述)

不祥事が発生した場合の、問題重大化を防止する体制を、維持・強化する上で工夫している点、又は課題や改善したい点

(既に実施している事項)

- (1) 経営トップとの連携強化で早期対応を行っている
- (2) 監査役または執行部による社内への周知、意識付け
 - 業務監査を通じて不祥事などの発生原因や起こった時のリスクの重大性を説明している
 - 過去重要な不祥事がないので、常時他社の事例を調査し、適宜社内で周知している
 - 不祥事の内容や対応について組織内横展開をして問題点の共有を図っている。同様の事が再発しないための意識の浸透に力を入れている
- (3) 監査役監査の視点
 - 関係者による今後の防止策を速やかに検討するようにし、往査等でそれを検証している
 - 会社の規程では、報告を義務づけており、執行側がいかに対応するかを注視している
- (4) 社内体制の整備、運用状況
 - 代表取締役を責任者とした対策本部が設置される。会員の臨時専務取締役会議が招集される
 - 発生の都度、危機管理対策委員会が開催され、必要な対応が取られている
 - 危機管理規則が規定されている
 - 執行部において、業務の適正の確保を目的とした委員会を常設している

(今後実施したい、または執行部に要請している事項)

- (1) 監査役監査の視点
 - 執行側が迅速かつ正確な状況把握と原因究明が出来るよう、監査役として見守り、また、必要に応じ意見を述べてまいりたい
 - 風通しの良い職場作りが基本中の基本。この視点で現場を見ていく
- (2) 監査役への報告体制
 - 企業不祥事の大小にかかわらず、第1報の段階から監査役に報告されることが問題の重大化防止に繋がると考える。また、執行部門にもその旨要請している

(重大化防止に必要な事項)

- (1) 情報の収集・共有・精査
 - 情報の収集
 - 情報の共有(見える化を図るべき)
 - 情報の精査(取締役、執行役員、監査役、部門長が一同に集まり、審議する)
- (2) 発生後の対策、情報開示、会計監査人等との関係
 - 早期対応 (スピード)
 - 対応策実施の迅速化
 - 常に情報開示を心掛けている
 - 監査法人とコミュニケーションを多く取る
 - 外部の独立した弁護士等に依頼して適切な措置を講じること
 - 「かくさない。ごまかさない。うそをつかない。」(対応を隠蔽することなく、ルールに則って速やかに報告し、事態の拡大等を防ぐため、日頃から風通しの良い土壌づくりが大切。事実を迅速に公表すること。)

(3) 社内・グループ会社への報告体制

- 対応を隠蔽することなく、ルールに則って速やかに報告
- 発生した時点で監査役会への報告が徹底されるようにしたい
- 親会社への第一報

(4) 監査役監査の視点

- 適正なマスコミ対応の模擬訓練、社内報告体制の再確認とその遵守
- 社内調査委員会のメンバーの合理性を確認

(5) 研修等の充実・強化、模擬訓練の実施

- コンプライアンス研修の強化(リスクコンプライアンス会議の充実)
- 防止、体制維持、強化するには、執行側の現場を含め意識向上が必要であり、時に対応を想定した訓練も実施するの一案

(6) 内部監査体制の充実

(課題)

(1) マニュアルの作成(不祥事の類型に応じたある程度の個別具体的なマニュアルの必要性)

(2) 研修の実施

- コンプライアンスの啓発
- 対応者としての心掛け等の研修

(3) 公表体制の整備

- 不祥事が発生した時に開示できる社内体制の構築
- 公的発表に至るマネジメント
- 不正内容を社内で公表し、再発防止の徹底を図ると同時に再発防止策を並行して進める

(4) 原因究明、影響評価、対策の実施

(5) 日頃のコミュニケーション

- 日頃の情報交換の充実

7 監査役スタッフの補助のあり方について ※ 監査役スタッフを置いている会社の方のみご回答下さい。

7-1 監査役の情報収集において、監査役スタッフにどのような業務を補助させているか。

(複数回答可)

監査役スタッフ業務	回答社数	監査役スタッフ業務	回答社数
① 会合等のスケジュール調整	6 2	④ 重要書類等の調査	4 5
② 社内情報入手	5 9	⑤ 自社リスク検討及び調査	1 6
③ 会合・往査時等の議事録作成	5 7	⑥ その他	8
その他の補助業務			
○事務処理		○外部情報の収集、分析	
○期末監査、開示書類の調査など		○監査役監査に資する法令、規程その他各種情報、データの提供	

7-2 監査役スタッフについて、今後どのような役割を期待し、活用していきたいか。

(情報収集)

(1)内部統制システムの構築・運用状況

- 業務の適性を確保するためのより一層の情報収集
- 予防監査の実行性確保のため、内部統制システムの整備、運用状況の情報収集
- 内部統制システムの脆弱性の把握のための監査結果の分析

(2)他社情報

- 他社の監査の情報収集（監査役の活動状況含む）
- 他社情報等の収集

(3)幅広い情報

- 幅広い情報収集
- 情報アンテナを社内外に立てておくこと
- 監査業務の一翼（情報収集）
- 監査役の目線に合わせた情報収集、分析と活用

(幅広い見識と専門知識の習得)

- 専門知識の系統的な蓄積
- 情報収集力の向上
- 監査役スタッフの果たす役割も多様化専門化しており、幅広い見識と専門知識の習得に期待したい
- 監査計画書、監査報告書のドラフトが出来るレベルまで能力を高める。
- 第3者、公平な視点から会社を見ることができる。
- 監査役監査他、各監査についての時流にあった専門的な知識の習得とタイムリーな情報、データの提供のレベルアップ
- 監査役と同じ目線になれるように努めれば期待される役割も明確にされよう
- 監査役監査を確実に実施するうえでのバックアップ機能。特に法令関係を正確に理解してもらい、監査結果の裏付けを確定させる。

(監査役監査活動補助)

- 事務補助
- 各種ヒヤリングへの参加を増やしたい
- 監査の実施
- 監査報告等における実証データの収集
- 監査役の代理での往査立会
- 関係する法令、制度等の新設、変更への的確な事前準備
- 監査役指導事項のフォロー、不備是正事項の独立的モニタリング
- 顕在的なリスクのみでなく、潜在的なリスクに事前対応できるような監査役活動の補助
- 監査役との問題意識のより一層の共有化を図る
- 監査役は大きな網目の網で漁をしているようなものなので、漏れる不祥事要因などにも目配りしてもらえるとありがたい
- 会社の現状を把握し、目配り、気配りに努め、情報収集、交換さらに問題点の有無発見に繋げてほしい
- 不祥事の重要事項に関する法令規定の内容分析とスピーディーな伝達（監査役に対し）
- 重要会議の議題に関する情報、関連法令規則等の収集とその分析及び要点をまとめること
- 社外監査役を含む社内外関係部署との連絡、調整

(監査役の職務遂行に関する提言)

- 自社リスク分析と監査役への提言
- 監査対象部門や監査内容に関する意見具申
- 第3者、公平な視点から会社を冷静に見ることが出来、的確なアドバイス、場合によっては、協力

- 者として影響力を持つ存在となって欲しい。「スタッフになりたい」という人を増やしたい
- 監査役職務を遂行する上でのベストプラクティスを他社情報等も収集の上、提言してほしい
(監査環境の整備)
 - 監査環境のさらなる改善
 - 監査業務の一翼（調整等）
 - 親会社の監査役、監査役スタッフとの連携によるグループ全体の監査役監査のレベルアップ
(社内外コミュニケーション)
 - 社内の人的ネットワークを活用しての情報の収集
 - 執行側とのパイプ役
 - 社内外各部門との関係強化
 - 専門家とのネットワークの形成
 - 事業のグローバル展開に伴い、海外現地スタッフとのコミュニケーションをとる
(その他)
 - 現状維持(監査への参加)

8 不祥事防止に関する監査役監査活動について、思うことがあれば自由にご記入ください。

(トップを見ておくことが必要)

- 不祥事防止は日常的なトップの姿勢の表明が問題であり、そのようなトップの行動の有無について監査する。
- 特にトップの言動や日頃の行動に目配りしている。
- 社長の不祥事には内部監査・内部通報が重要。
- 企業トップの認識・理解度の向上が不可欠である。

(どのような体制を作るべきか)

- 不祥事の防止には、不祥事をおこさないというモラルの高い企業風土づくりや不祥事を起こせない業務プロセスの仕組みの構築が重要であると考えている。
- 社内風土が一番の防止策。
- 不祥事防止のためにはPDCAサイクルの確実な実行とともに社内のコミュニケーション強化が重要である。
- 各委員会など形式的には整備されているが、不祥事防止に向け社員に対する教育研修の徹底やリスク対応策の選定など実効的な措置を講じる必要がある。
- 従業員と監査役および取締役と監査役の信頼関係が大切だと思います。
- 常日頃からの情報収集できる仕組み、監査役の情報収集能力の向上、当該情報発信源である執行取締役からの情報収集機会を増やすことに注力する。
- 取締役、使用人との日頃からのコミュニケーションを通じ、重大情報が早期に監査役に届くように注意しています。
- 日頃のコミュニケーションと良きカルチャー作りへの寄与。

(監査の際に心掛けておく事)

- 当社にないとおもってはいけない。
- 監査役の毅然とした対応が不可欠。
- 不祥事は起こるものであるとの前提で、起こりにくい風土の醸成、執行側と常に本音で語れる雰囲気

気づくりを心掛けている。

- 良質な風土の醸成のために経営者層と良好なコミュニケーションをとりつつ経営者層、監査役、互いに異なる立場と視点で「良い会社」にしていきたい。
- 日常監査活動やコミュニケーションを通じて関係者のコンプライアンス意識の維持向上に少しでも寄与して参りたい。
- 素早い情報の伝達、日頃から注意深い観察と情報の収集。
- 監査時のコミュニケーションでの啓発が大切。
- 監査役に相談しやすい状況を作っておく。
- 組織同士に自由闊達な議論が奨励される雰囲気があるかどうかを見ている。
- 日頃の監査役が活動が不祥事の未然防止につながるよう工夫していくことが重要と思う。
- 不祥事は小規模な時点で把握対策することが重要。
- 不祥事発生の際を見つければ、その追及と予防監査が極めて重要と考えている。
- 不祥事はほとんど全て、上司と部下との間のコミュニケーション不足から出来る。上司（職制）の抱えている悩み問題点を導き出すように心掛けている。
- （執行部の行う研修ではなく、監査役が啓発するイメージ）個人的利益の為は論外として、社員は会社の利益の為に活動しており、その活動がコンプライアンス、会社の規律、規程に合致しているかを常に意識できるように、啓蒙と牽制をしていきたい。
- 不祥事防止対策＝（情報入手ルート確保）×（監査役判断能力、嗅覚）×（監査役責任感、やる気）×（意見表明環境）×（役職員のレベル）×（ α ）。どれが欠落しても効果はない。（少ない）
- 取締役、執行役に目がいきがちだが、現場に目をやるべきと考える。
- 3現主義（現場・現物・現実）による業務監査の徹底。
- 現場往査の主旨である「三現主義」を貫き、小さなトラブルの内に芽をつかみ取りたい。

（どのような監査項目が必要なのか）

- 会計監査の充実が不祥事防止に不可欠と考える。
- 不祥事の未然防止を毎期の重点監査項目にしている。
- 法令とその適用の具体的内容についての認識を継続的に高めていく施策の有無と実施状況について監査する。
- 事例研究、他者事例を各社ホームページ、商事法務メルマガなどで収集。監査役会で展開、参考材料として自社を点検。
- 会計監査人との相互情報交換の場作り。もっと頻度を高め、信頼を持って本音で話せる関係構築が必要。
- 特に企業不祥事をテーマとして監査は行っていないが、内部統制システムに係る基本方針の運用状況を監査することにより、コンプライアンス、リスク管理に係る意思疎通、情報の共有化に繋がるものと考え。
- 往査はリスク管理の実態確認を中心に行っている。弱いあるいは不十分と思われる部分について執行側に情報提供することで、不祥事発生抑制力につながると考える。
- 海外子会社のコンプライアンスを強化する中で、定期的な監査（内部監査・監査役監査）を実施して指導することも必要と認識。

(監査の方法)

- 日常細めに監視する。
- 油断なく継続監査（定期監査実施）
- 以前起こったことは少なくとも年2回程度の再確認をする。
- 企業集団全体を対象とし、個別往査を頻度高く実施して根気強く注意をうながす。
- 日頃の各部の執行活動を注視している。
- 未然防止のために常に内規の見直しを検討し、レベルのアップを図る。
- 往査時、相手の言動に注意する。
- 特定の部門や個人に業務が集中（あるいは残業が多い）している場合は重点的に監査する。
べからず集の徹底
- よりもポジティブな全社活動が推進されているかどうか評価。

(その他)

- 執行部はなかなか監査役も「ボード」の一人という認識がないため、もっと活用してくれたらと思う。
- 平時での行動が有事に活かされる。
- 不祥事の芽を発見することの難しさに思い悩む。事例研究しかないのであろうが、これは基本的には、後付けでしかない。
- 過度の情報流出防止により、情報の秘密化が進み、監査活動に支障をきたし、不祥事防止の機能が十分に果たせられるか不安である。
- 仮説により調査したいが、情報提供の持ちかけ方が難しい。

公益社団法人日本監査役協会関西支部 監査役スタッフ研究会 メンバー

会 社 名	氏 名	備 考
広栄化学工業(株)	安井 次男 (幹事)	平成24年3月まで
鴻池運輸(株)	松山 良二 (幹事)	
東リ(株)	島田 明夫 (幹事)	
阪神電気鉄道(株)	小野 正博 (幹事)	
(株)エスケーエレクトロニクス	西澤 成浩	
オムロン(株)	郷原 渉 宮本 潔	平成23年5月まで 平成23年5月まで
大阪いずみ市民生活協同組合	尾島 吾郎	
大阪ガス(株)	小田垣正美	
関西電力(株)	伊賀 信雄	
近畿日本鉄道(株)	吉田 卓司	平成22年12月から
(株)近鉄百貨店	平岡 敏	
グローリー(株)	長野 宏昭	
(株)ジェイアール西日本コミュニケーションズ	田中 淳治	
生活協同組合連合会コープきんき事業連合	中 政治	
大日本スクリーン製造(株)	寺田 直実	
大和ハウス工業(株)	高浜 昭夫 矢野 雅俊	平成23年3月まで 平成23年3月から
中国電力(株)	今浦 伸治 相見 昌弘 山脇 久佳	平成23年1月まで 平成23年2月から 平成24年1月まで 平成24年2月から
(株)ドーン	太田 恵治	
奈良交通(株)	野尻 正英	
日本金銭機械(株)	財津 素理	
(株)ノーリツ	八若 圭佐	
阪和興業(株)	江口 隆男	
フジコピアン(株)	花田 広	平成23年3月まで
マルコ(株)	垣内 敏夫 竹添 耕太	平成23年6月まで
(株)ロイヤルホテル	芦田 耕治 遠藤 正己	平成23年10月まで 平成23年11月から
(公社) 日本監査役協会	関谷 一也 (事務局)	

(順不同・敬称略)