

---

# 重大な企業不祥事の疑いを感知した際の 監査役等の対応に関する提言

—コーポレート・ガバナンスの一翼を担う監査役等に  
求められる対応について—

## アンケート調査結果

平成24年9月27日  
(公社)日本監査役協会  
ケース・スタディ委員会

---

# 目次

---

▶ 回答状況、回答者属性等 .....	P. 2
▶ ケース 1 .....	P. 4
▶ ケース 2 .....	P.17
▶ 意識調査 .....	P.29
▶ (参考)アンケート調査票 .....	P.34

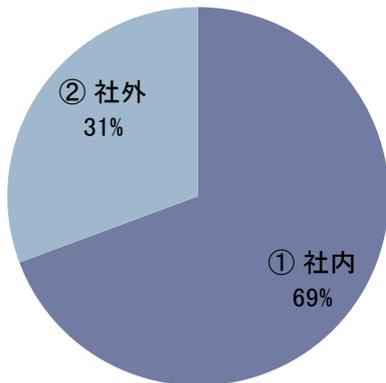
[問番号に\*が付いているものは、選択肢を設けず、自由回答としたものであり、事務局にて回答内容を、分類・集計した。]

## 【回答状況、回答者属性等】

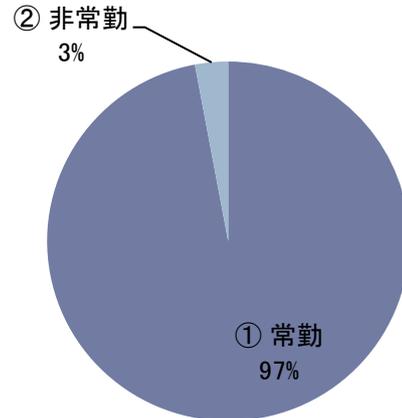
▶ 回答要請数： 7,689

▶ 総回答数： 2,990(38.88%) 内有効回答数： 2,988(38.86%)

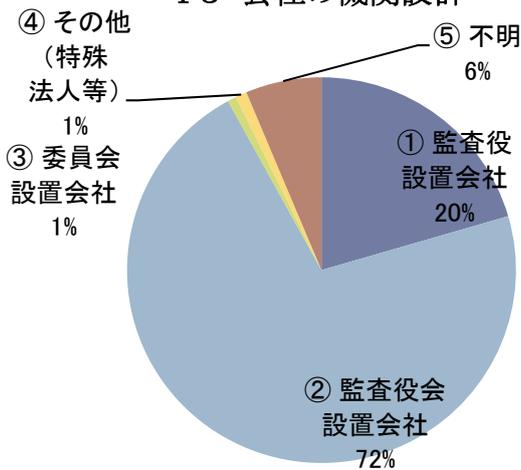
F1 社内・社外の区分



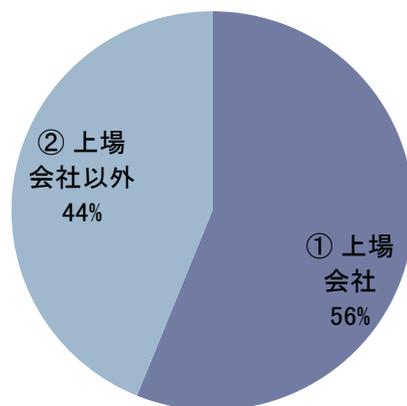
F2 常勤・非常勤の区分



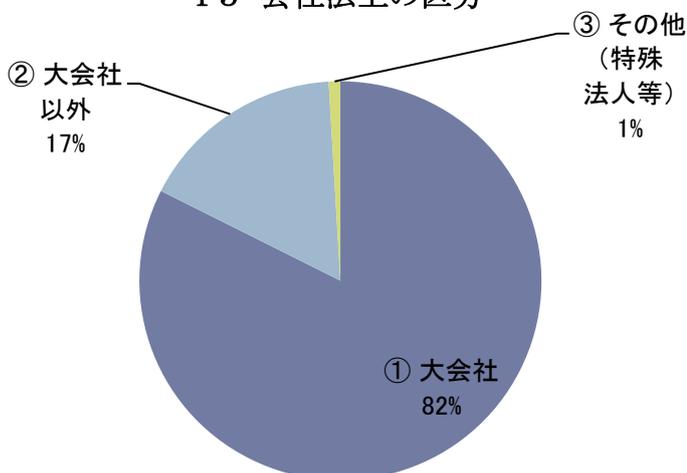
F3 会社の機関設計



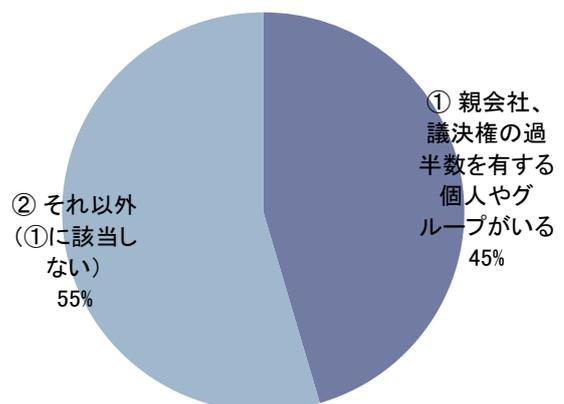
F4 上場区分



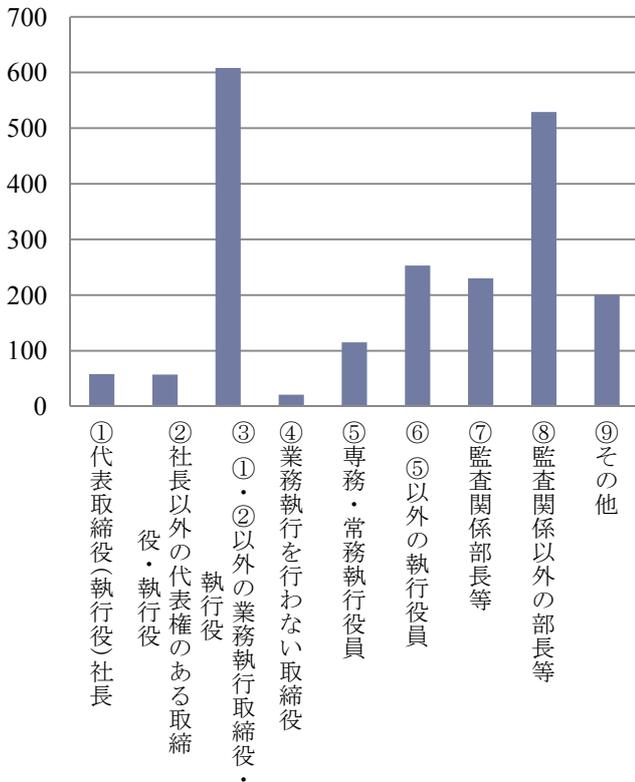
F5 会社法上の区分



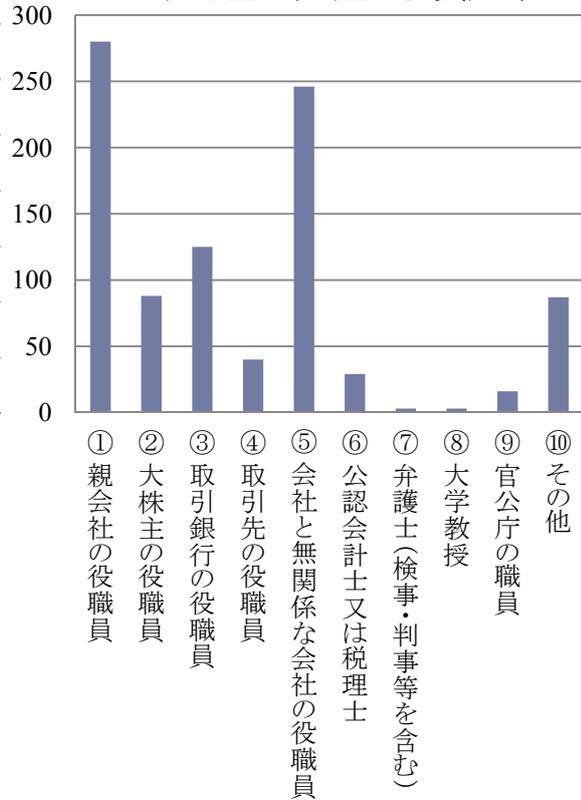
F7 会社の株主等の状況



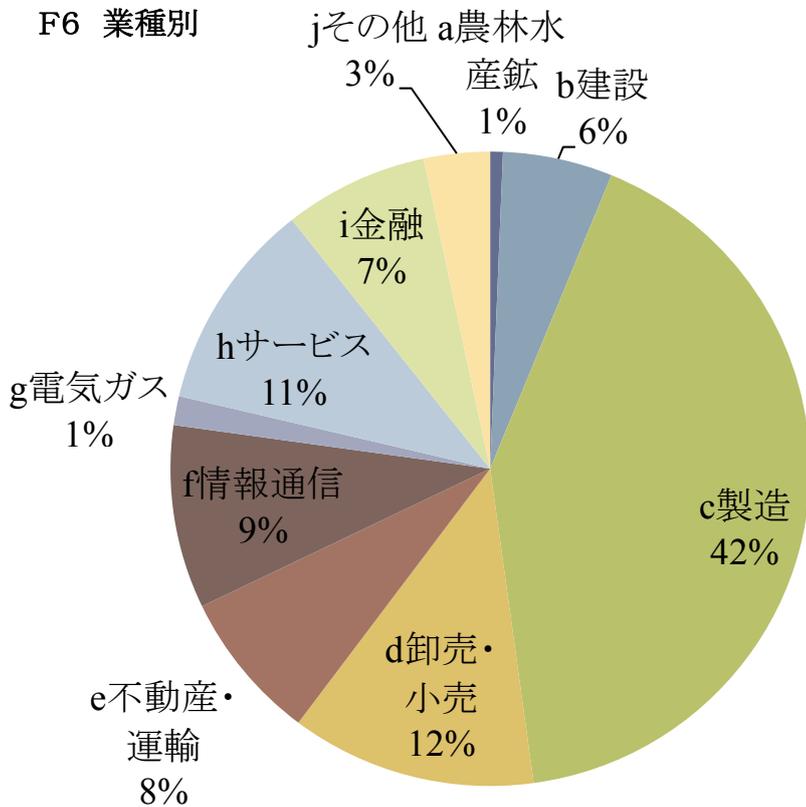
F8 社内監査役(監査委員)の経歴



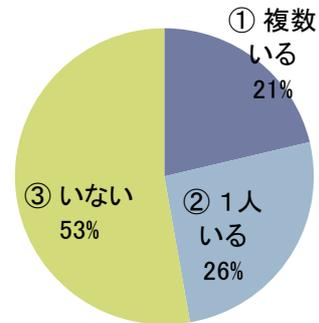
F9 社外監査役(監査委員)の経歴



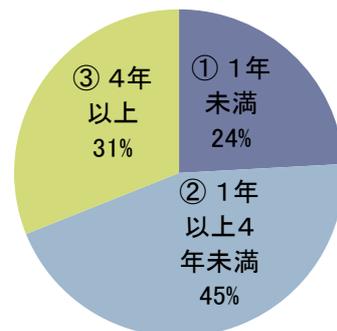
F6 業種別



F10 職務を補助する使用人(スタッフ)の有無



F11 監査役(監査委員)の経験年数



## ケース1の概要

---

### ＜内部通報を受けたX社の常勤監査役の行動を問う＞

#### ▶ 場面①

グループの中核会社であるX社では、グループ内部通報制度の中で、グループ各社の役職員からの内部通報を受ける窓口の一つとして、X社の監査役を指定しています。

X社の常勤監査役は、匿名の通報者から、「X社連結子会社であるA社（監査役設置会社）が架空取引を行っている。A社業績に重大な影響を与えるだけでなくX社連結決算にも重大な影響を与えかねない長期滞留在庫があることを、A社の社長（X社の役職員を兼務していない）は隠している」との通報を受けました。

#### ▶ 場面②

グループ内部監査部に対し調査を依頼しましたが、報告期限を経過しても報告がありませんでした。

#### ▶ 場面③

その後、あなたはX社内部監査部と一緒にA社に実際に出向き、倉庫を实地調査し、在庫の状況や関係帳簿を確認しました。その結果、確証を持つには至らなかったものの架空取引の疑いが消えなかったため、X社の執行部に対し、調査委員会を立ち上げて適切に調査し、必要な対応を行うよう求めました。決算発表が間近に迫っているとの理由で、X社執行部が調査委員会に対し、短期間（2週間）で結論を出すよう求めました。

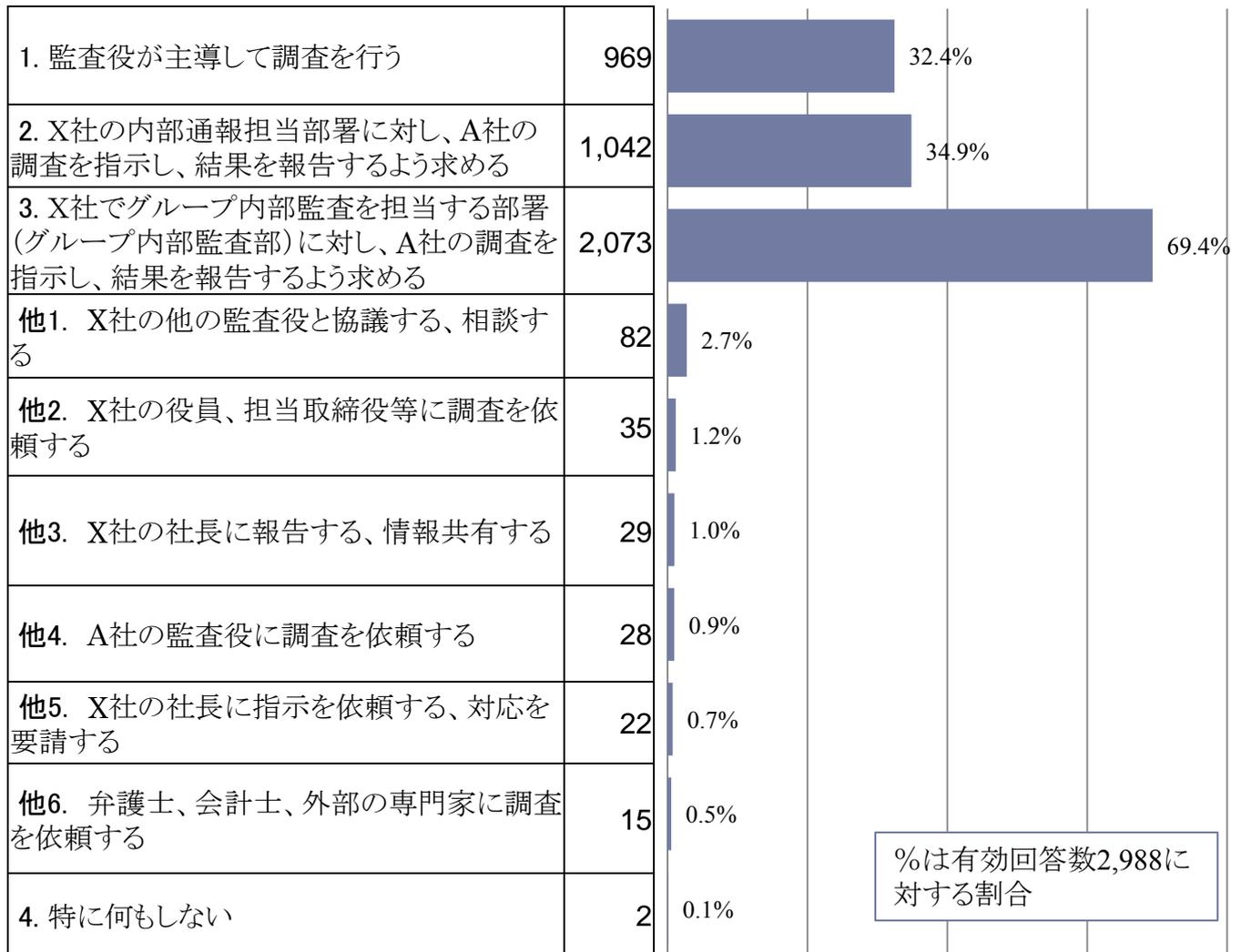
#### ▶ 場面④

調査委員会から『架空取引と疑われる事実はない』との結論が報告されましたが、さまざまな制約（提出された資料に基づいた調査である、实地検査は行っていない等）が付いていました。

#### ▶ 場面⑤

様々な調査等の結果、あなたは、架空取引がほぼ確実であるとの結論に至りました。

【ケース1場面①】 親会社の監査役が子会社に関する内部通報を受けた後、どう対処するか  
(問1-1、問1-3\*)

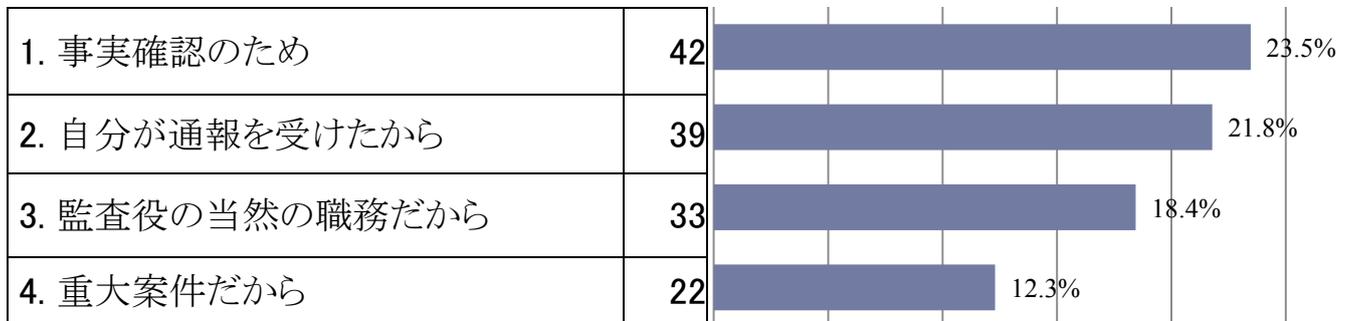


↑選択肢番号の「他1～6」は、問1-1でその他を選択し、問1-3にその内容が記載されていたものを、事務局にて集計したものと

- ▶ 社内の内部監査部門を含む内部統制部門と連携を図るという回答が69.4%と多数を占めた。子会社の経営陣の問題について親会社の内部統制部門に調査を要請することは初動対応として自然なものといえる。しかしながら、親会社の内部統制部門とはいえ社内部門であることは変わりなく、親会社の経営陣が関与している可能性も否定できないので、監査役としては内部統制部門の独立性について継続的に注視することが望まれる。
- ▶ 監査役が主導して調査を行う選択肢を選択した回答も32.4% あった。自ら調査することも監査役の役割ではあるが、対象となる子会社の監査役と連携を取り、彼らに調査を主導させることも考えられる。もちろん、その対応が不十分であれば自ら調査を行うことも視野に入れておく必要がある。

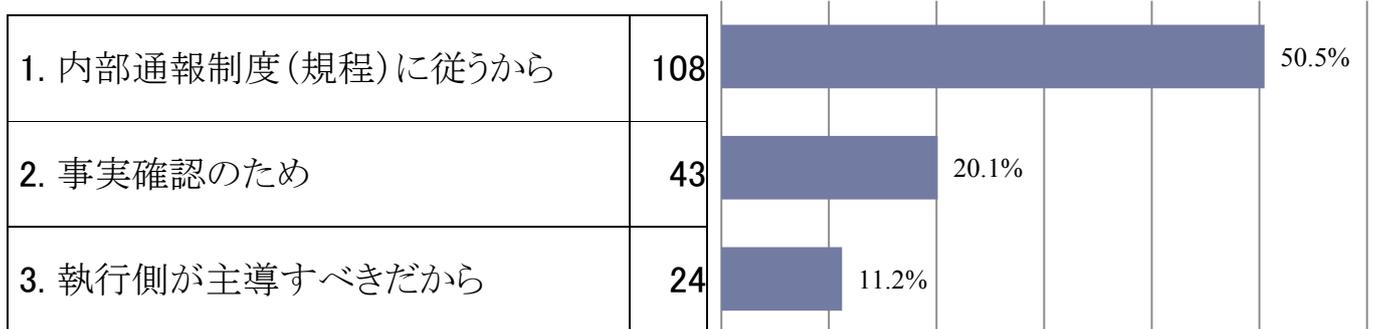
ケース1場面①の対処方法を選択した主な理由  
(問1-2\*)

(1)「1. 監査役が主導して調査を行う」を選択した理由



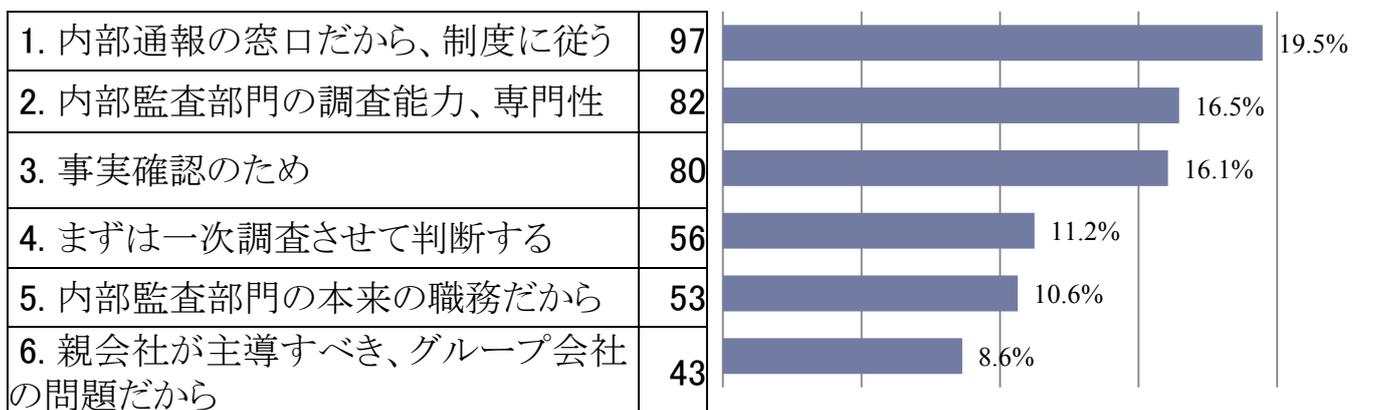
%は肢1のみを選択し、かつ理由を記載した179人に対する割合

(2)「2. X社の内部通報担当部署に対し、A社の調査を指示し、結果を報告するよう求める」を選択した理由



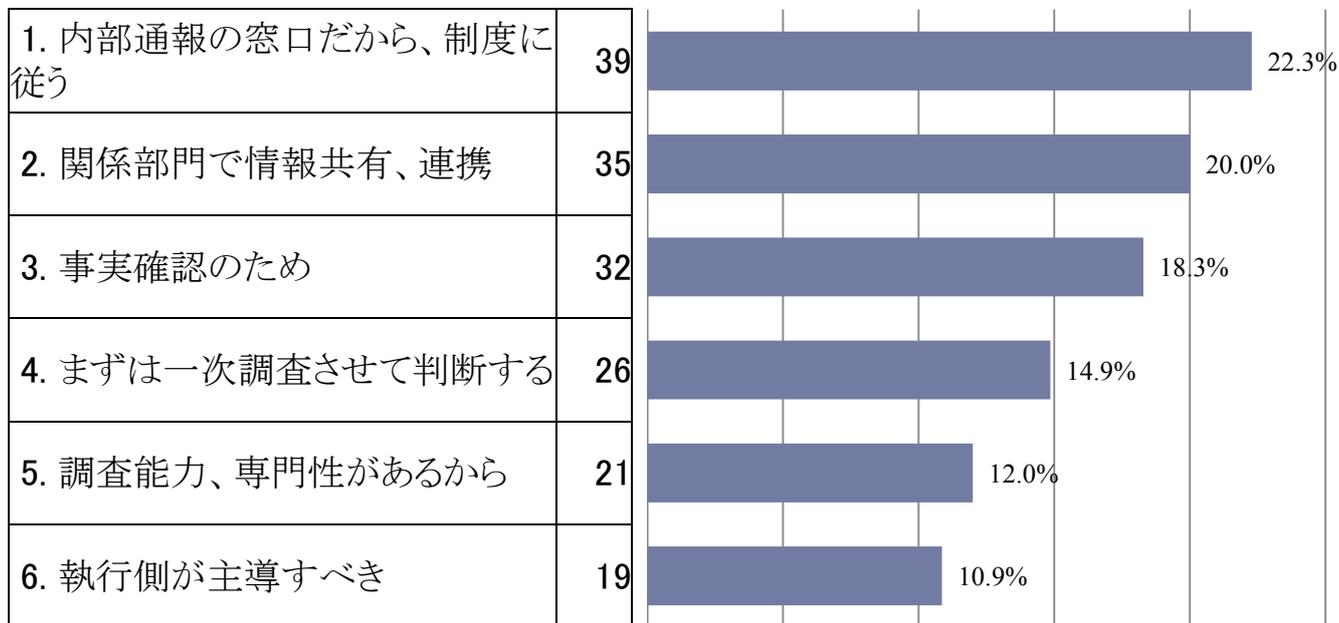
%は肢2のみを選択し、かつ理由を記載した214人に対する割合

(3)「3. X社でグループ内部監査を担当する部署(グループ内部監査部)に対し、A社の調査を指示し、結果を報告するよう求める」を選択した理由



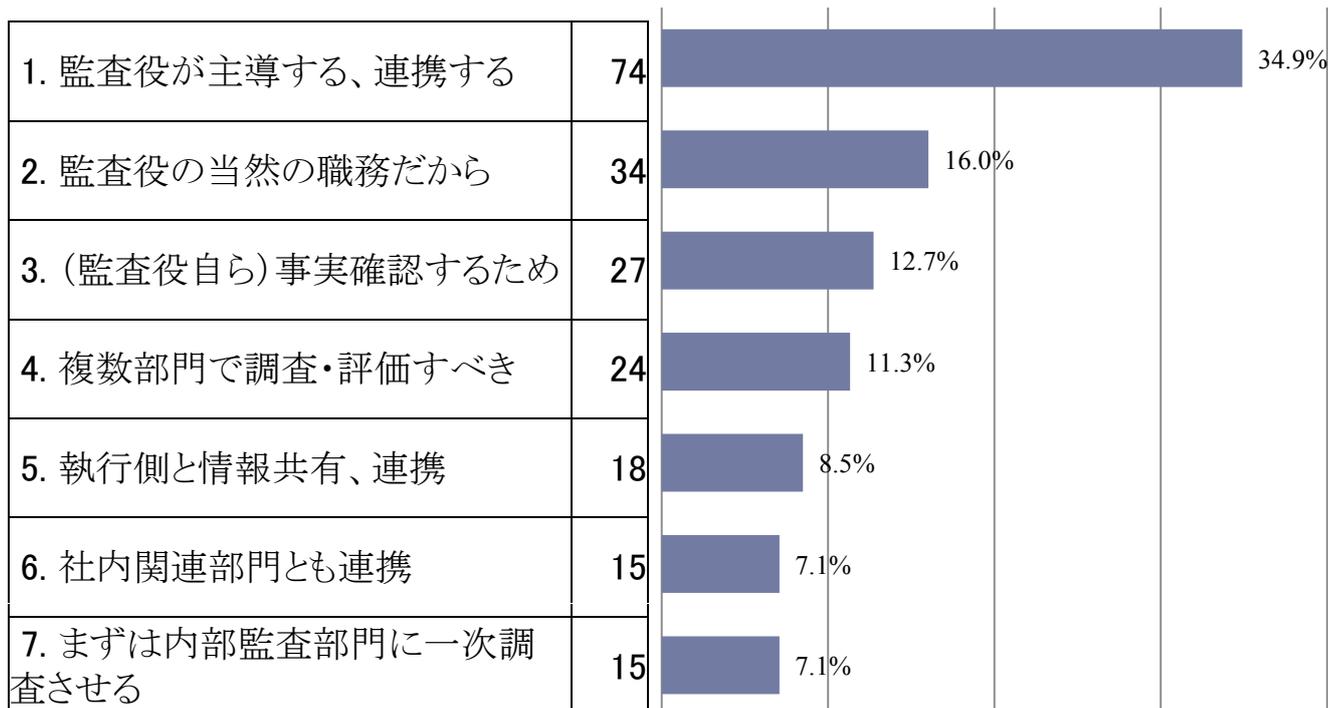
%は肢3のみを選択し、かつ理由を記載した498人に対する割合

(4)選択肢2(内部通報担当部署に調査を指示)及び3(内部監査部門に調査を指示)を選択した理由



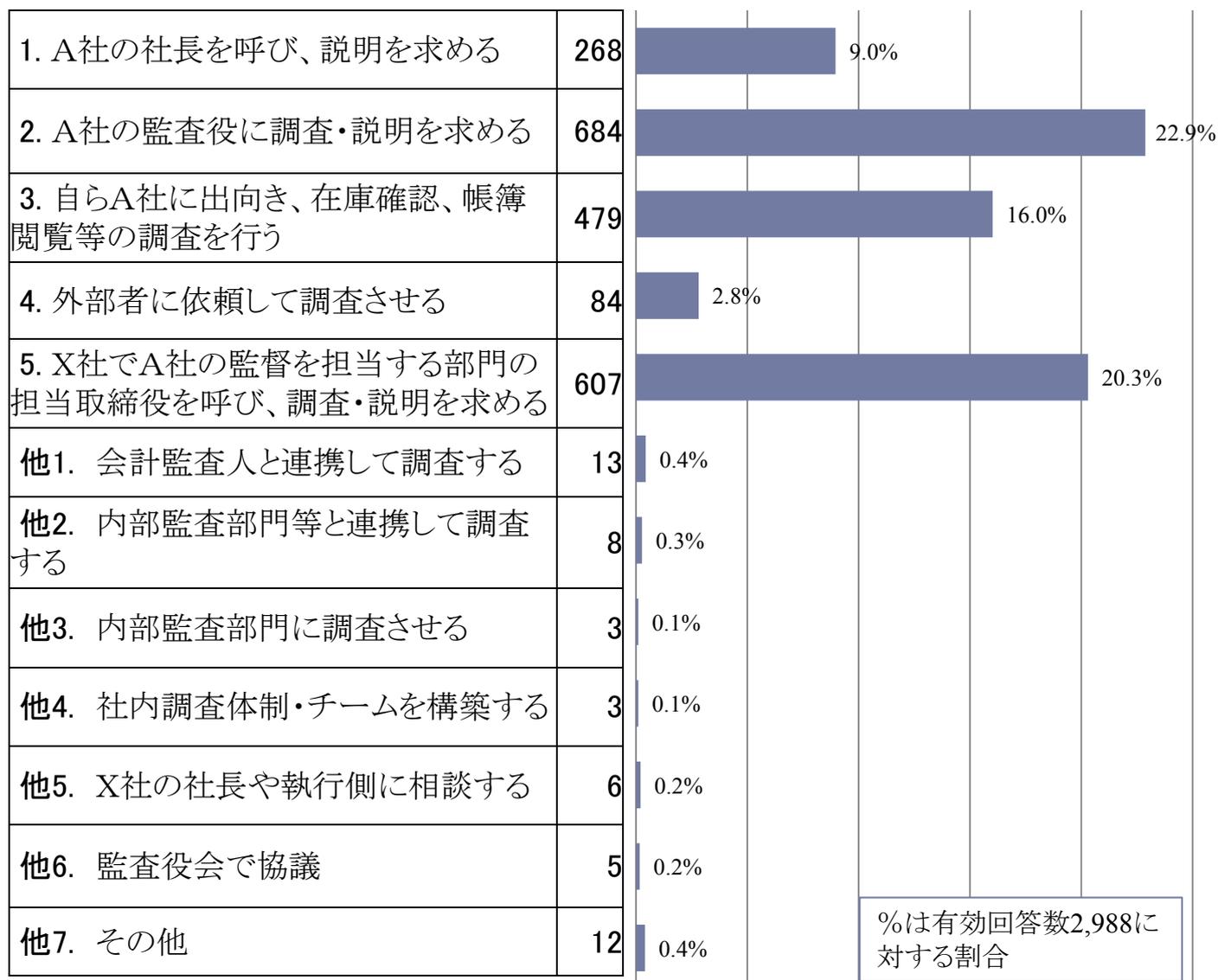
%は肢2及び3を選択し、かつ理由を記載した175人に対する割合

(5)選択肢1(監査役が主導)及び3(内部監査部門に調査を指示)を選択した理由



%は肢1及び3を選択し、かつ理由を記載した212人に対する割合

ケース1場面①で「1.監査役が主導して調査を行う」場合の調査の内容や方法  
(問2-1、問2-2\*)



- ▶ 親会社監査役には子会社調査権があるため、必要に応じて適切な権限行使をするべきだが、子会社監査役(選択肢2)や親会社にて子会社を担当する取締役(選択肢5)との協働も重要である。事案にもよるが、親会社監査役として実効性ある調査活動を行うには、子会社監査役や担当取締役の調査をモニターすることは、有効と考えられる。

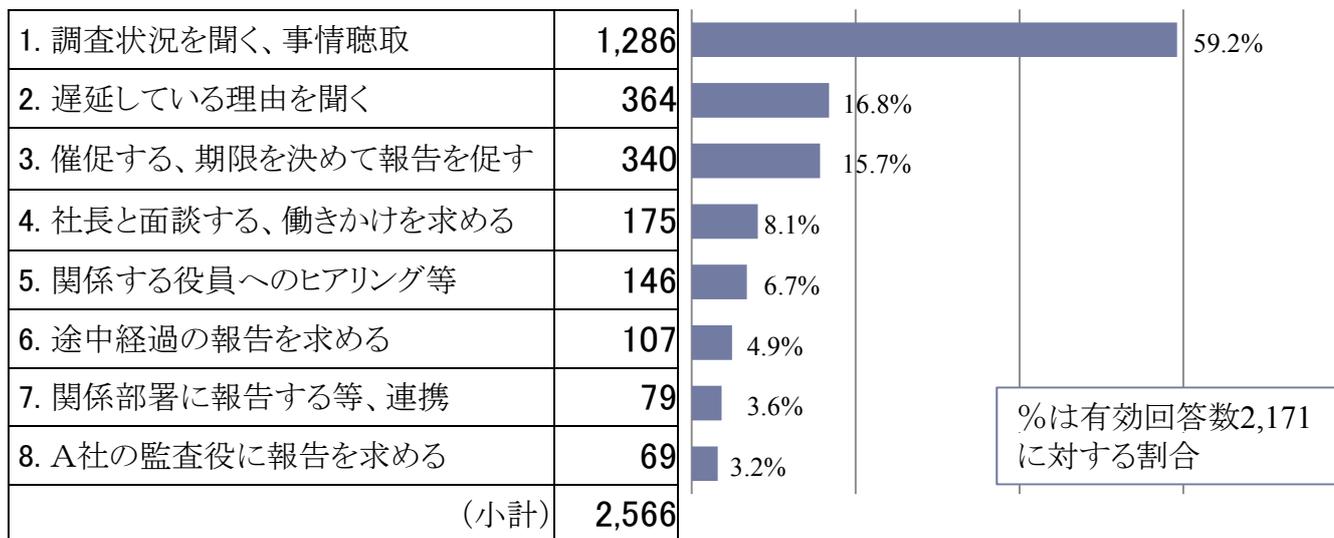
【ケース1場面②】 内部監査に調査を依頼したが、指定した期限通りに調査結果の報告がなかった場合の対応  
(問3\*)

〈注〉

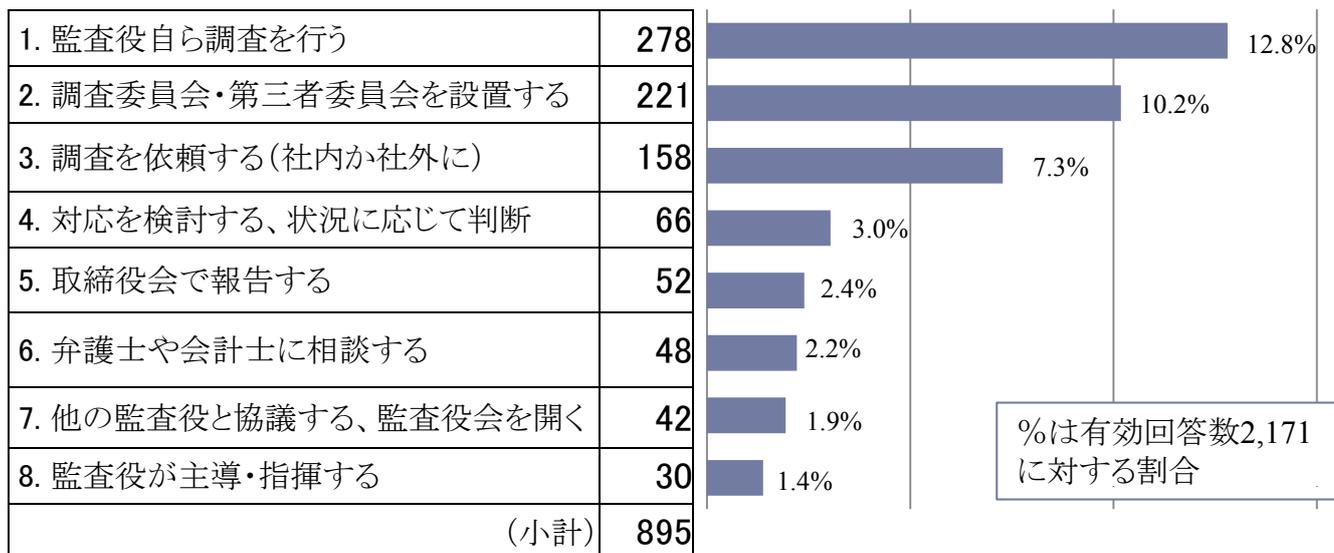
自由回答としたところ、(1)最初のアクションと、(2)それを受けた対応、という2段階の記載が多く見られたため、それぞれを分けて集計した。

(例 (1)調査状況を聞き、(2)その内容に応じて第三者委員会の設置を検討する)

### (1)最初のアクション



### (2)その次の対応



次ページへ続く

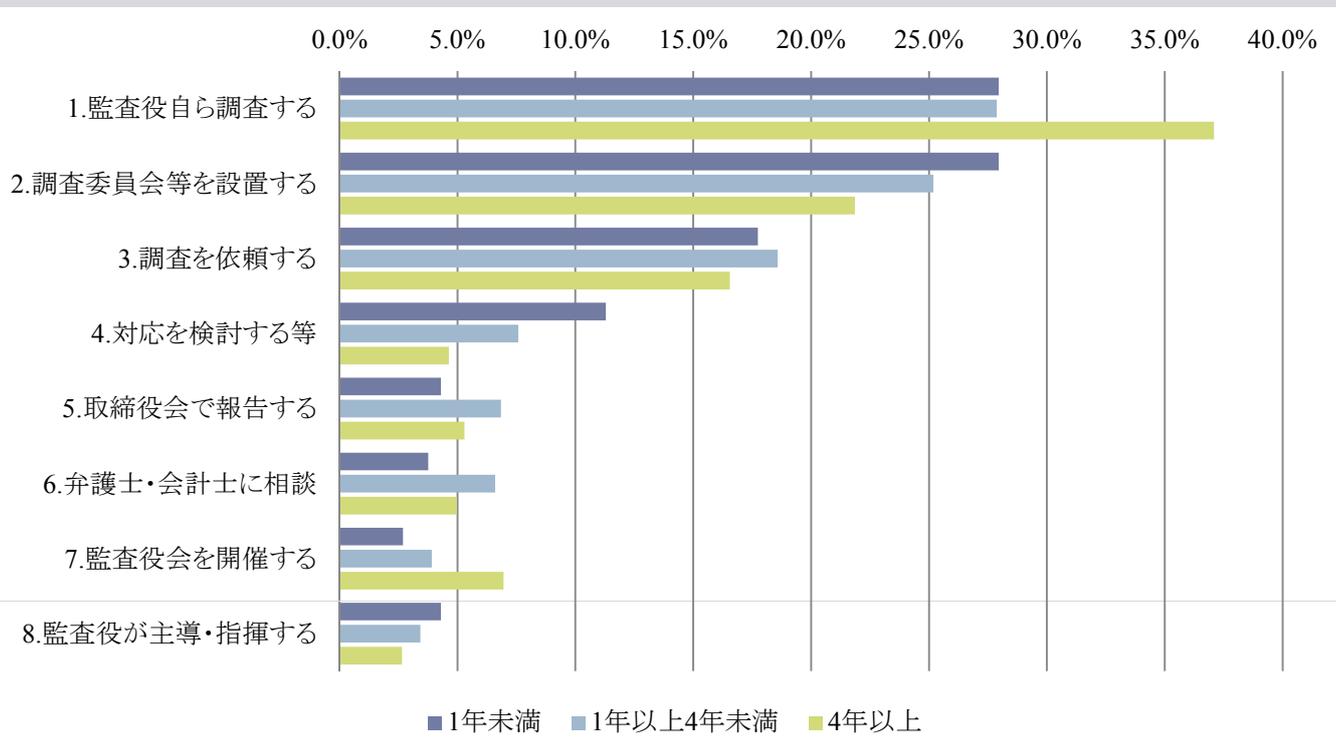
- 一旦、内部監査部門に調査を委ねたものであることから、期限内に調査結果が報告されない場合に、事情を聴く(59.2%)や理由を聞く(16.8%)との回答が多かったことは自然なことと考えられる。報告が出てくるまで放置するとの回答が見られなかったことは当然のことではあるが、事情を聞いた後の対処がより重要である。次のアクションが明確に記載されていない回答もあったが、事情を聞いた上で、内部監査部門に調査を継続させるか他の方法を取るか等を判断し、そのまま放置することがないよう注意する必要があると考えられる。

なお、短期間で結論を出す必要に迫られる場合には、調査を担当した内部監査部門に訊ねることなく、直接経営トップに直談判することを検討すべき場合もあると考えられる。

- 内部監査部門に調査を委ねる場合には、事前に迅速な対応が必要であることを十分伝えた上で、途中経過を確認する等、期限内に報告がされるよう工夫することも検討したい。

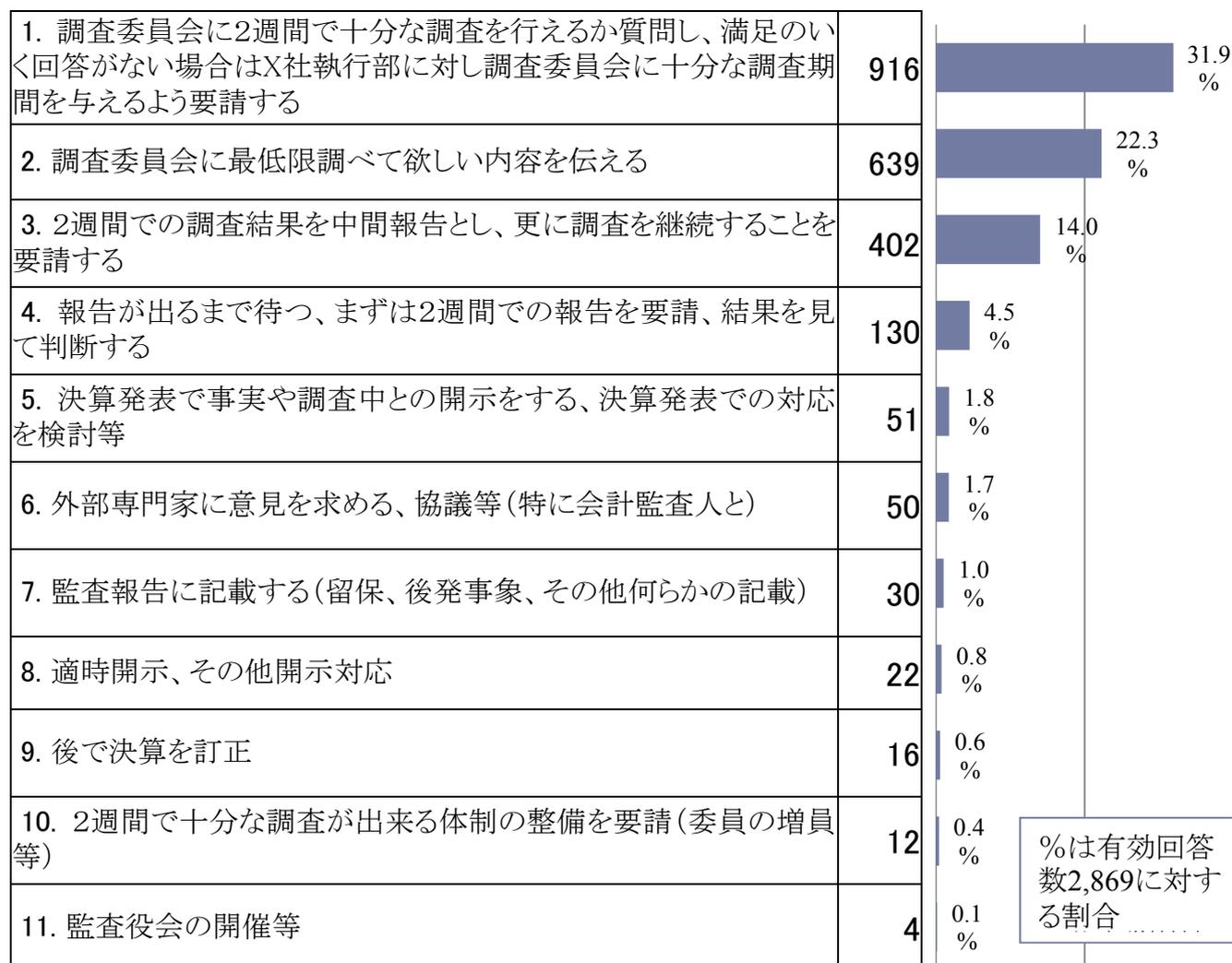
### <参考> 場面②(2)の監査役等の経験年数別の対応方法の違い

→ 経験年数が長い方が「自ら調査する」を選択している割合が高い



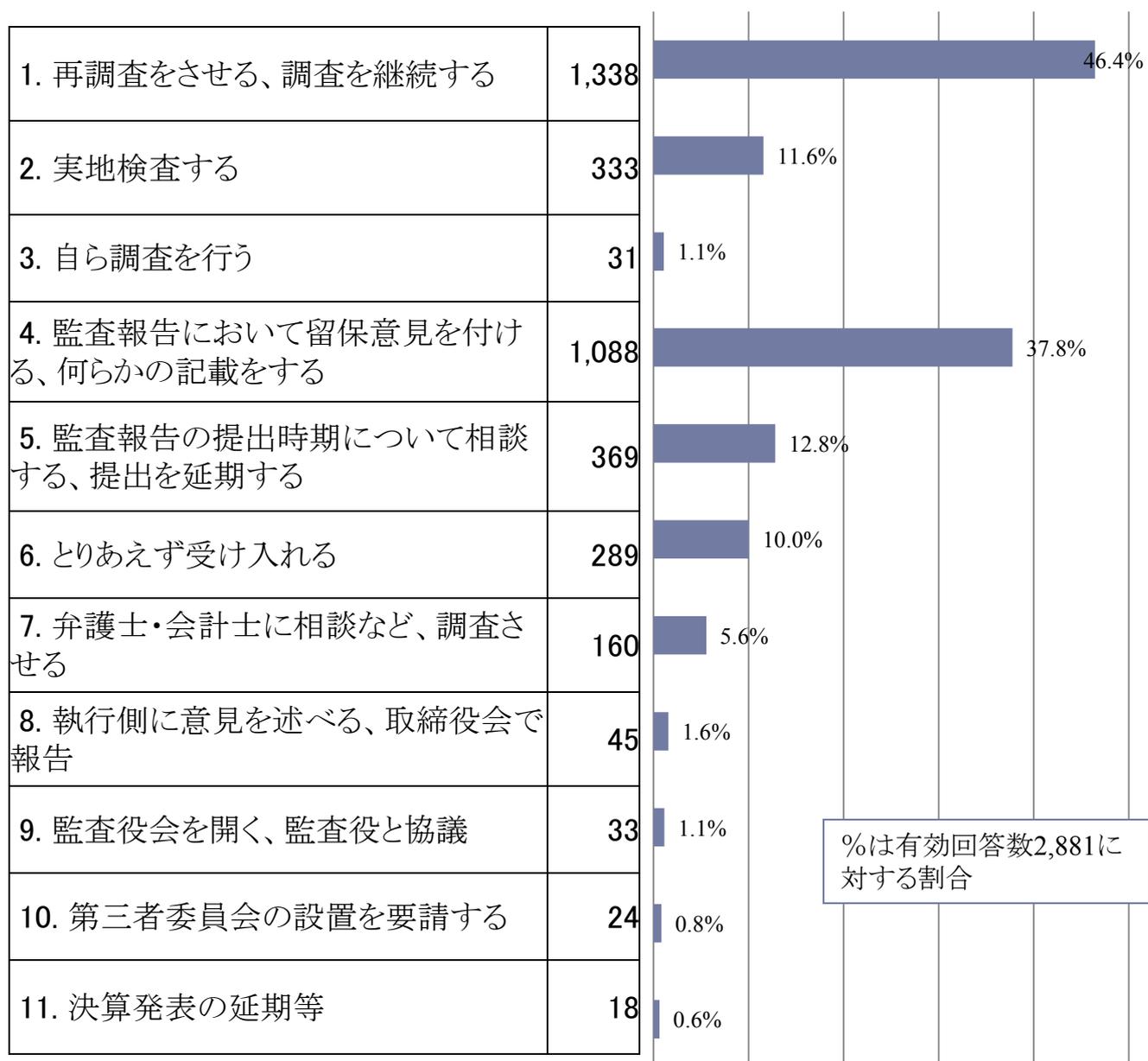
	1	2	3	4	5	6	7	8
1年未満	28.0%	28.0%	17.7%	11.3%	4.3%	3.8%	2.7%	4.3%
1年以上4年未満	27.9%	25.2%	18.6%	7.6%	6.8%	6.6%	3.9%	3.4%
4年以上	37.1%	21.9%	16.6%	4.6%	5.3%	5.0%	7.0%	2.6%

【ケース1場面③】 執行部門が立ち上げた調査委員会の調査期間(2週間)が不十分と感じられた場合の対処  
(問4-1\*)



- ▶ 架空取引は粉飾決算につながる重大事件となりうるとの意識から、31.9%の回答者が、調査委員会に直接働きかけて、期限内での調査可否等を確認し、必要であれば執行部に働きかけ期間延長を求めるとしており、監査役として積極的に関与していく姿勢が見られる。
- ▶ 調査委員会に対して最低限調べて欲しい内容を伝えるとの回答も22.3%あった。このアクションは、「監査役はたとえ不十分であっても、最低限のことさえ調べていれば、当該調査委員会の調査結果を受け入れる」といった誤解を招く可能性もあることから、慎重に対応する必要がある。
- ▶ 監査役としては、十分な調査を行った上で会社が適切な対応を取れるよう、十分に気を付けて見守るとともに、予め必要な対処を行うとともに、不十分な調査結果しか出ないことを見越した次の対応を検討しておくことが必要と考えられる。

【ケース1場面④】 調査委員会の報告が鵜呑みにできない状況で、決算発表期日が迫っている場合の対処  
(問4-2\*)



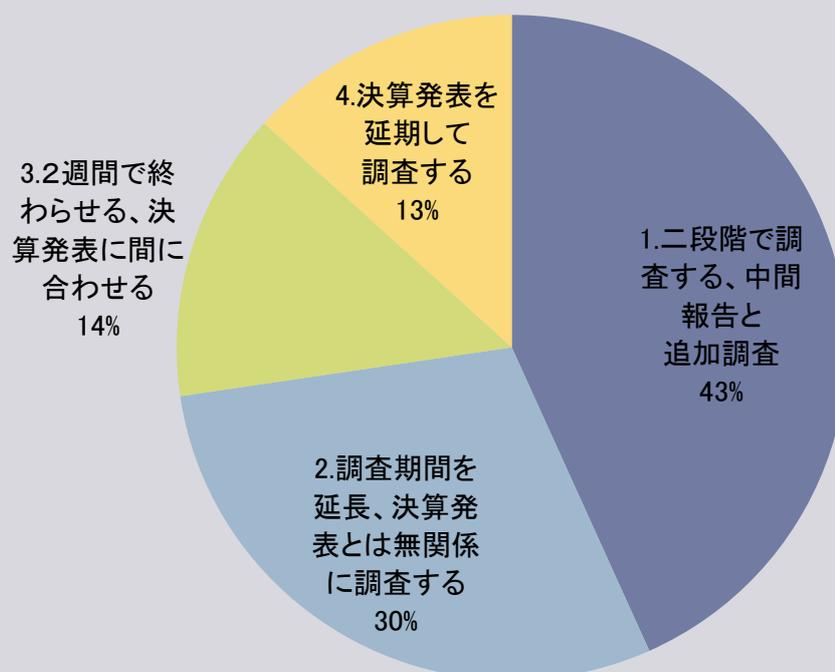
- ▶ 「再調査をさせる、調査を継続する」との回答が46.4%と一番多かった。疑義が消えない限り、再調査や調査の継続は自然な選択である。また、37.8%あった「監査報告に留保意見を付する」という回答も、疑惑を放置しておかないという強い決意として評価できる。ただ、監査役としては、自らの職務を全うするとともに、開示の期限や株主総会開催に向けたスケジュールが守れないことによる悪影響にも、会社の一機関として留意する必要がある。例えば、執行部門と相談して決算発表等のスケジュールを調整する必要もあるであろうし、監査報告への意見表明が与える影響等にも注意する必要があるだろう。かかる対応を行うには、会計監査人のほか、弁護士等外部専門家の助言も得ながら、独立性を保ちつつも、執行部門の考えも斟酌した現実的な対処が求められよう。

<参考>ケース1場面③(問4-1)および④(問4-2)の場合の対処方法

調査期間の方向性について

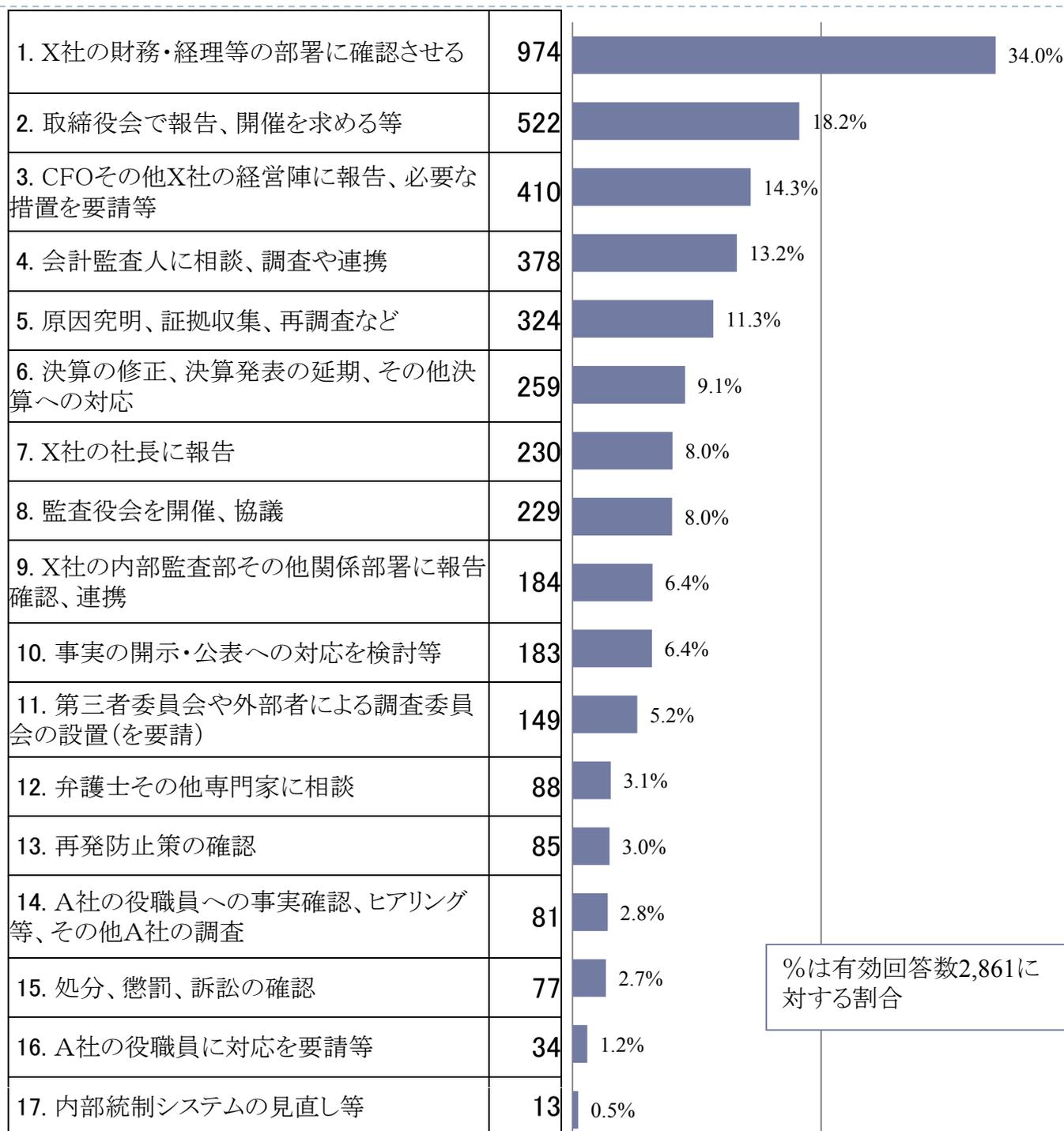
問4-1及び問4-2の回答のうち、特に調査期間に対する考え方について言及したものを分類した。

1. 二段階で調査する、中間報告と追加調査	402	43.3%
2. 調査期間を延長、決算発表とは無関係に調査する	273	29.4%
3. 2週間で終わらせる、決算発表に間に合わせる	131	14.1%
4. 決算発表を延期して調査する	123	13.2%
小計	929	100.0%



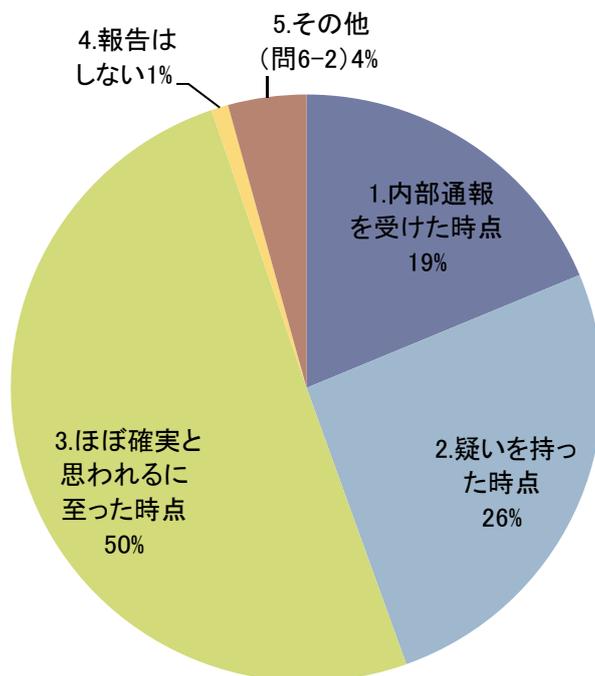
- ▶ 調査期間について、二段階式とする回答が多く寄せられた。2週間で判明したことのみで会計監査人等と対応を協議することなどは、現実的な対応として考えられる。ただし、調査が不十分で真相が判らないことを以て計算書類等への指摘を行わなかったため、結果として不実記載となった場合には、任務懈怠責任を問われることもあるので注意する必要がある。
- ▶ 「調査期間を延長し、決算発表とは無関係に調査する」との回答が29.4%あった。この回答の方の大半も決算発表の重要性も十分理解した上での回答であろうが、計算書類への影響があると考えられる事案においては、調査の進捗状況を踏まえた開示等への対応も必要となろう。

【ケース1場面⑤】 様々な調査の結果架空取引がほぼ確実となった場合の対処  
(問5\*)



- ▶ 架空取引がほぼ確実になった後は、様々な対処を同時並行的に行う必要があり、会社の状況に応じ、監査役として対処すると同時に、監査役からの要請等も含めて執行部門が適切な対処を行っていることを確認していく必要がある。
- ▶ 一例としては、「監査役会に報告→X社社長に調査結果を報告→執行側で最終確認を行いX社の連結決算の影響度を把握→取締役会に報告(決算修正・開示等法令に沿った処置を取るよう勧告)→その後の執行状況を注視する」といった流れが考えられる。またこの間、適切なタイミングで、会計監査人への調査事実の報告も要するだろう。なお、併せて、再発防止策の検討や社内処分等が行われるかの確認等にも留意したい。

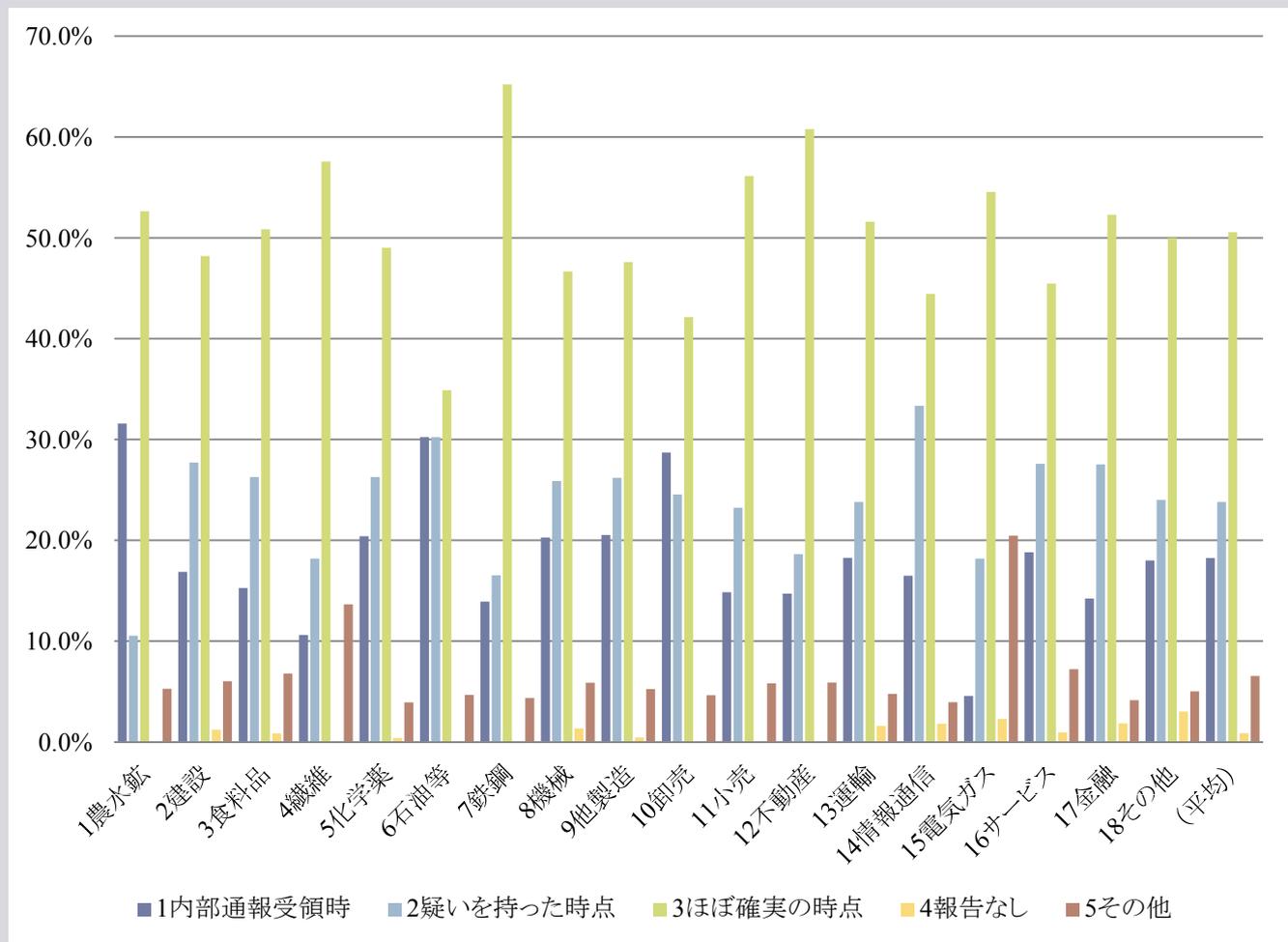
【ケース1】 内部通報受領から架空取引判明までの間、何時、取締役会に報告するか  
(問6-1、6-2\*)



1. 内部通報を受けた時点	559
2. 疑いを持った時点	771
3. ほぼ確実と思われるに至った時点	1,501
4. 報告はしない	28
他1. 疑いがより強くなったとき	7
他2. 調査委員会を立ち上げるとき、調査開始時	12
他3. 調査委員会がほぼ確実と判断したとき、調査で判明したとき	3
他4. 実態把握がある程度できた時点、調査した後	14
他5. 監査役会で協議した後	12
他6. 社長等と協議した後、対応方針が決定した後	19
他7. コンプライアンス委員会に報告してから	4
他8. 経営会議に報告してから	7
他9. 担当取締役から取締役会へ報告してもらおう、執行マター	32
他10. その他	18

- ▶ 取締役会への報告は「ほぼ確実と思われるに至った時点」で行うとする回答が最も多かった。
- ▶ 監査役独自の調査で足りるか、執行部門の協力を要するか等、調査の方法や内容次第ではあるが、事実確認が済むまで疑惑を放置することにより、証拠の隠滅、損失の拡大、レピュテーション低下等のダメージが想定されるのであれば、前広に報告を行う必要もあるだろう。その場合、監査役から臨時の取締役会開催を求めることも検討すべきである。

<参考>ケース1 取締役会への報告時期に関する業種別分析



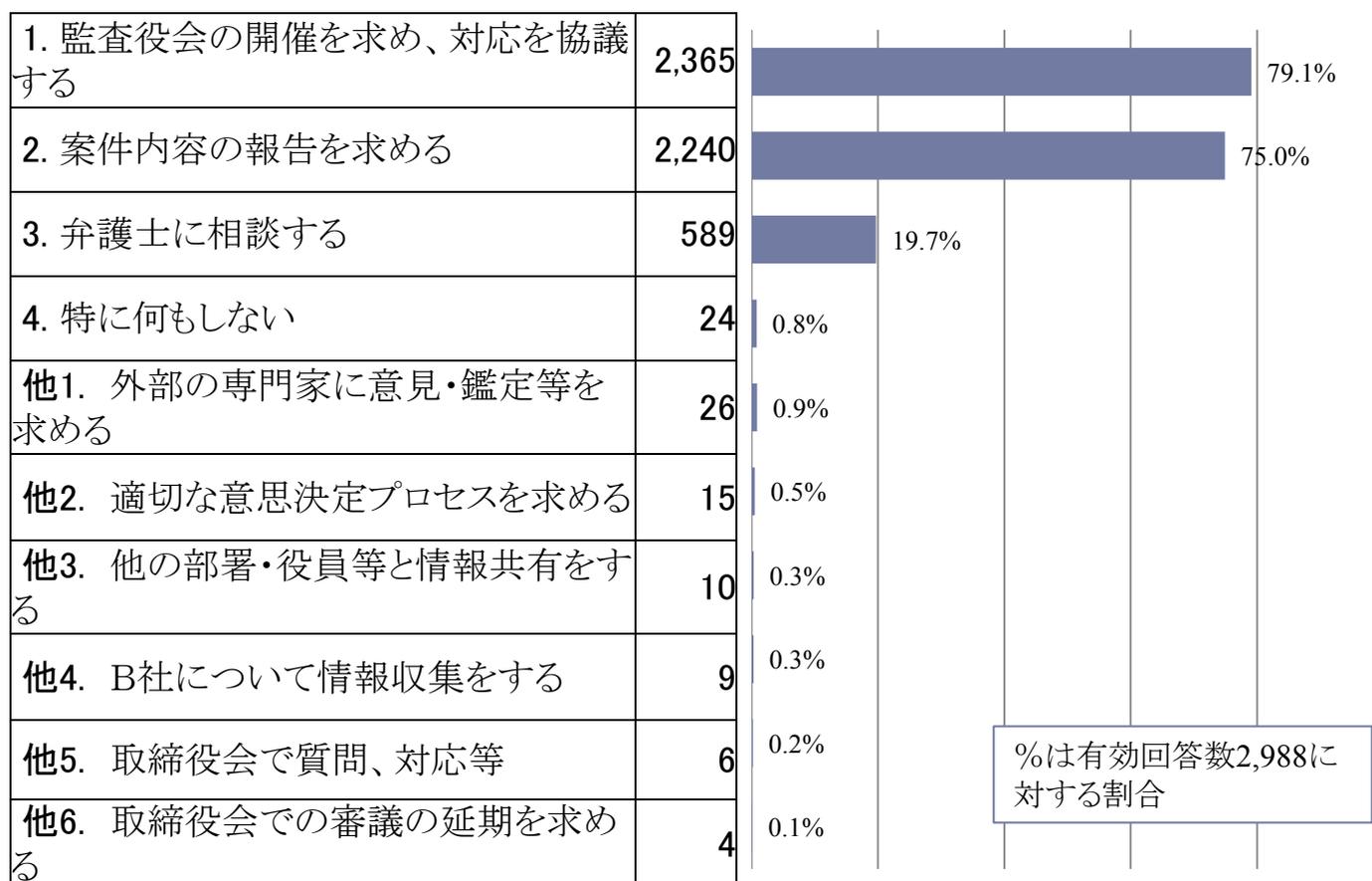
	1 農水鉱	2 建設	3 食料品	4 繊維	5 化学薬	6 石油等	7 鉄鋼	8 機械	9 他製造	10 卸売	11 小売	12 不動産	13 運輸	14 情報通信	15 電気ガス	16 サービス	17 金融	18 その他	(平均)
1内部通報受領時	31.6%	16.9%	15.3%	10.6%	20.4%	30.2%	13.9%	20.3%	20.5%	28.7%	14.8%	14.7%	18.3%	16.5%	4.5%	18.8%	14.2%	18.0%	18.2%
2疑いを持った時点	10.5%	27.7%	26.3%	18.2%	26.3%	30.2%	16.5%	25.9%	26.2%	24.5%	23.2%	18.6%	23.8%	33.3%	18.2%	27.6%	27.5%	24.0%	23.8%
3ほぼ確実の時点	52.6%	48.2%	50.8%	57.6%	49.0%	34.9%	65.2%	46.7%	47.6%	42.1%	56.1%	60.8%	51.6%	44.4%	54.5%	45.5%	52.3%	50.0%	50.6%
4報告なし	0.0%	1.2%	0.8%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	1.3%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	1.8%	2.3%	0.9%	1.8%	3.0%	0.9%
5その他	5.3%	6.0%	6.8%	13.6%	3.9%	4.7%	4.3%	5.9%	5.2%	4.6%	5.8%	5.9%	4.8%	3.9%	20.5%	7.2%	4.1%	5.0%	6.5%
回答総数	19	166	118	66	255	86	115	375	229	216	155	102	126	279	44	319	218	100	

## ケース2の概要

### <問題のある大規模買収に直面した監査役の行動を問う>

- ▶ Y社は、昨年度の連結純利益が100億円の会社で、常勤監査役1名と非常勤監査役2名から成る監査役会設置会社です。
- ▶ 場面①  
ある日、社外監査役を含む全監査役が参加したY社の監査役会で、会計監査人から「社長の肝いりで進められている100億円規模の買収案件がある。買収先B社の事業計画を見たところ、赤字続きの会社で、業績予測も特段の投資を行うことなく飛躍的に上昇するものとなっていて、あまりに楽観的にすぎると思っている。こんな値段で買うとは何か他の意図さえも感じる。投資評価のプロセスや投資のスキーム等に問題がないかどうか、監査役としてのお考えを聞きたい。」という話がありましたが、監査役は誰もこの買収案件の存在を知りませんでした。  
  
Z常勤監査役は、監査役会で事実確認の依頼を受け、財務筆頭役員（CFO）に聞いたところ、「これは社長の肝いりで、私と社長で進めている。大規模な重要案件だから、社内にはほとんど知らせていない。法務部も関与していない。あなたにも知らせず、申し訳なかった。B社は外からは収益性がないと見えるかもしれないが、めったにない掘り出し物であり、事業の将来性には何の問題もない。来週には取締役会に付議する予定なので、監査役会にもその旨を伝えておいてほしい。」と言われ、Z常勤監査役は、他の監査役にそのままを伝えました。
- ▶ 場面②  
その1週間後、各監査役宛に、取締役会の開催通知と議題であるB社買収の決定に関する資料が送付されてきました。資料は、会計監査人から問題がありそうだと指摘された内容を含んだままの金額で作成されており、3日後の取締役会に付議される予定です。
- ▶ 場面③  
会計監査人から聞いた話も含め、疑わしい案件であるとは思いつつも、特段の新しい情報も得られないまま取締役会の当日を迎えました。
- ▶ 場面④  
B社買収案件は取締役会で案件が可決され実行されました。しかしその2年後・・・「B社の買収は粉飾隠しのためのものではないか」との内部通報が、コンプライアンス担当取締役とZ常勤監査役宛に来ました。コンプライアンス担当取締役は、「事実関係・疑惑の真偽を確かめるため、社長・CFOをはずした社内調査委員会を立ち上げるべきである」という意見を、社長とZ常勤監査役宛に述べました。すると社長は「勝手なことをするな。そんな勝手なことをするのならコンプライアンス担当から外す」として、次の取締役会でコンプライアンス担当取締役の担当替えの議案が付議されました。

【ケース2 場面①】 会計監査人より問題ある買収案件の存在を知らされ、CFOに確認したところ、社長肝いりの案件として来週取締役会に付議すると知らされた後の対処（問7-1、7-3\*、7-4\*）



- ▶ 監査役会の開催や案件内容の報告を求めるとの回答が多かったが、初動としては適切と思われる。順序は状況により変わってくると思うが、監査役間での情報・問題点の共有と執行側への詳細報告の要請は重要である。経営トップが主導していることに怯まずに、本質的な問題をあぶり出し、監査役の責務を果たすことが期待される。

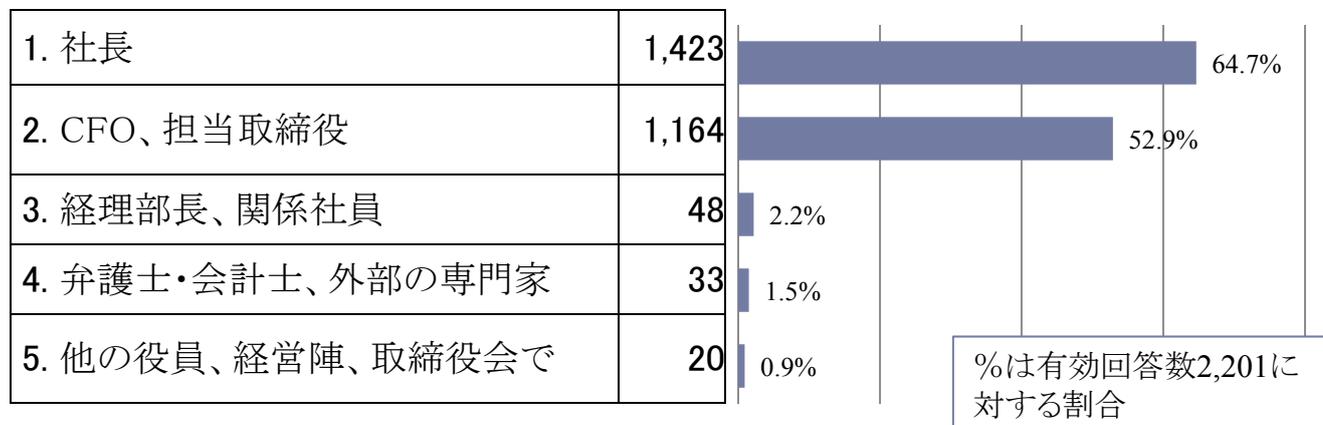
### 【何もしない理由】

1. 取締役会で対応するから、取締役会での説明を待つ等	12
2. この段階では判断材料がないので行動できない	6
3. 違法性があるか否か分からないから	3
4. 詳細を聞き出せる可能性・再検討させる可能性が乏しいから	2
5. 純利益の範囲内なので	1
総計	24

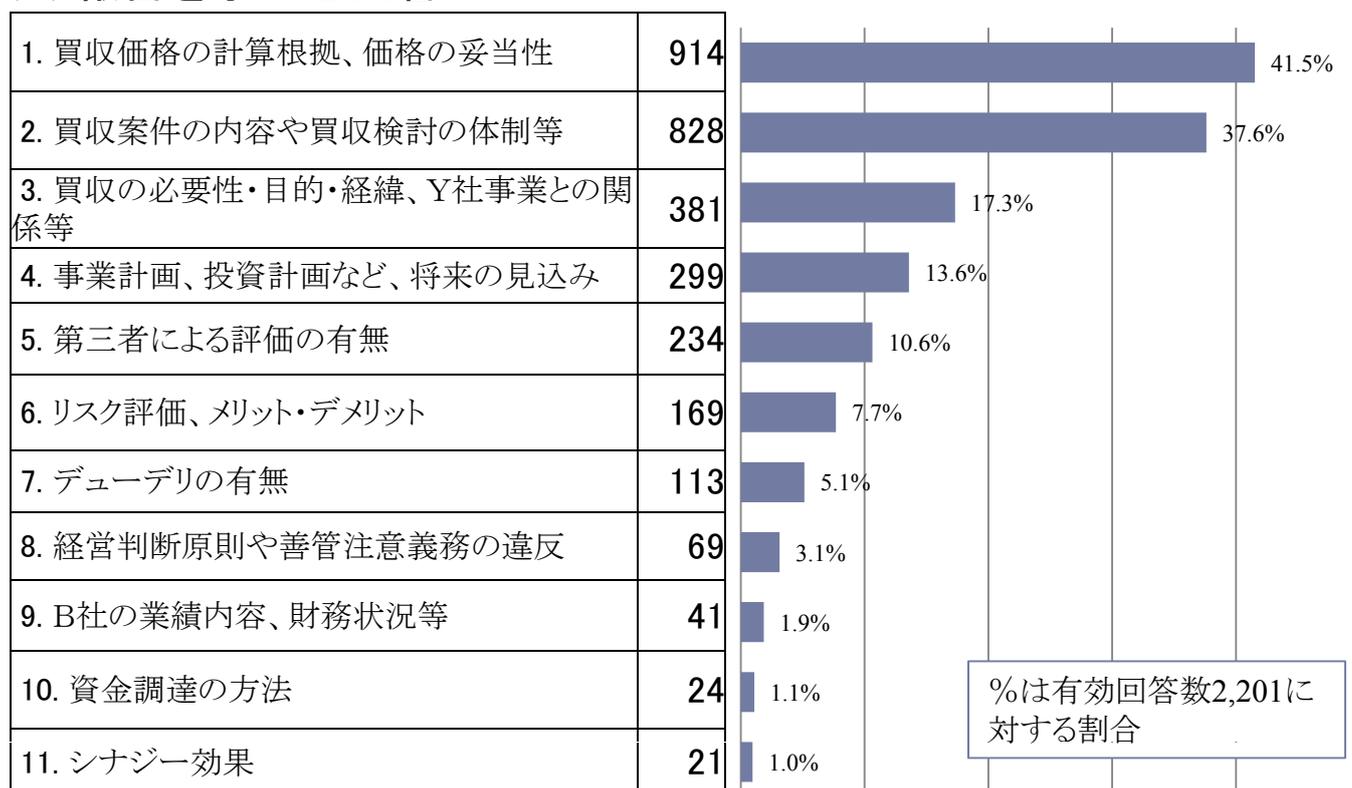
- ▶ 「何もしない」が即間違いとは言えないが、最低限、注視を継続し、いつでも然るべきアクションが取れるよう準備をしておく必要がある。

ケース2 場面①の後の対処として「2.案件内容の報告を求める」とした場合の、報告を求める相手、報告を求める内容、報告を聞いた後の対処  
(問7-2\*)

## (1) 報告を求める相手

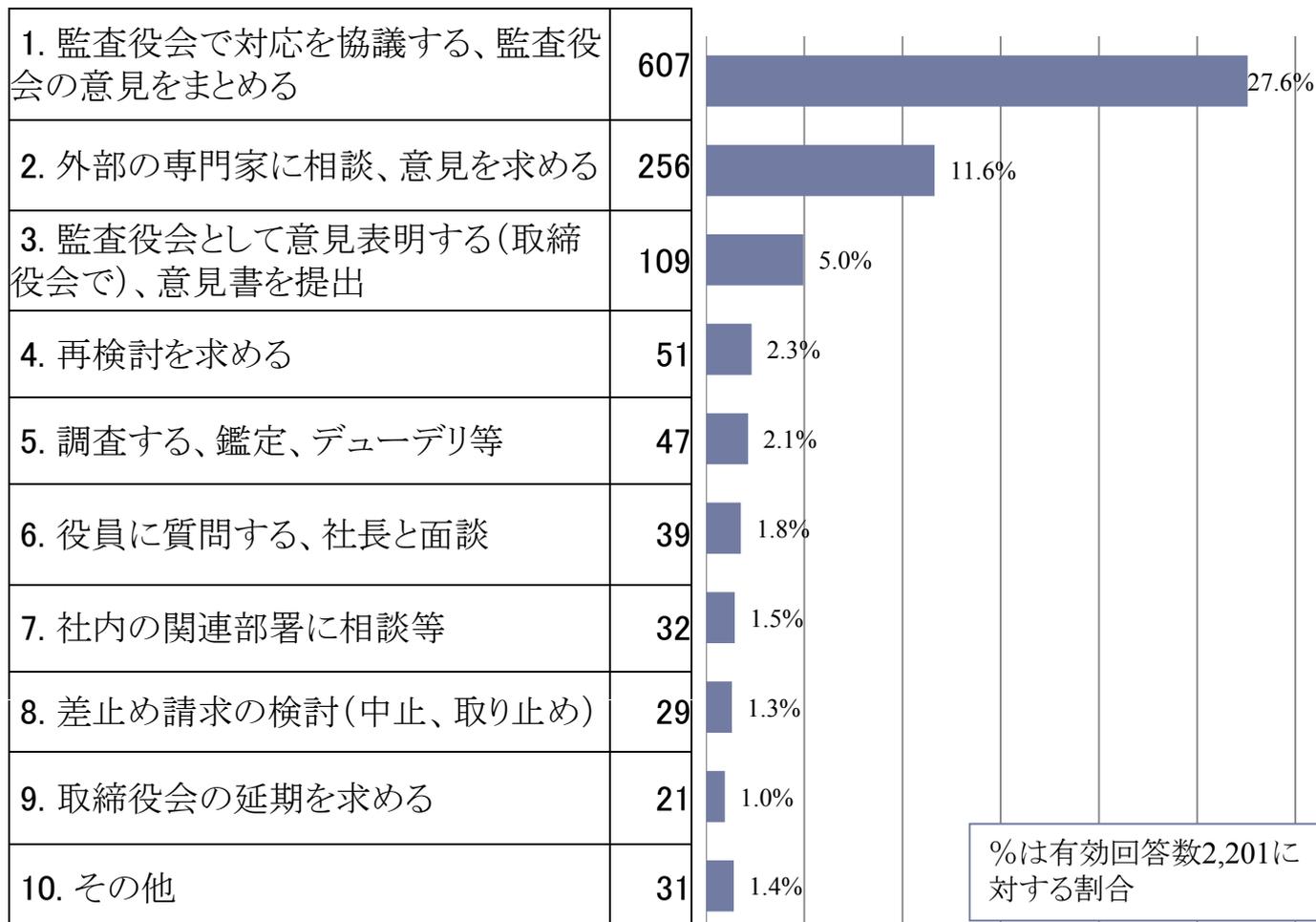


## (2) 報告を求める内容



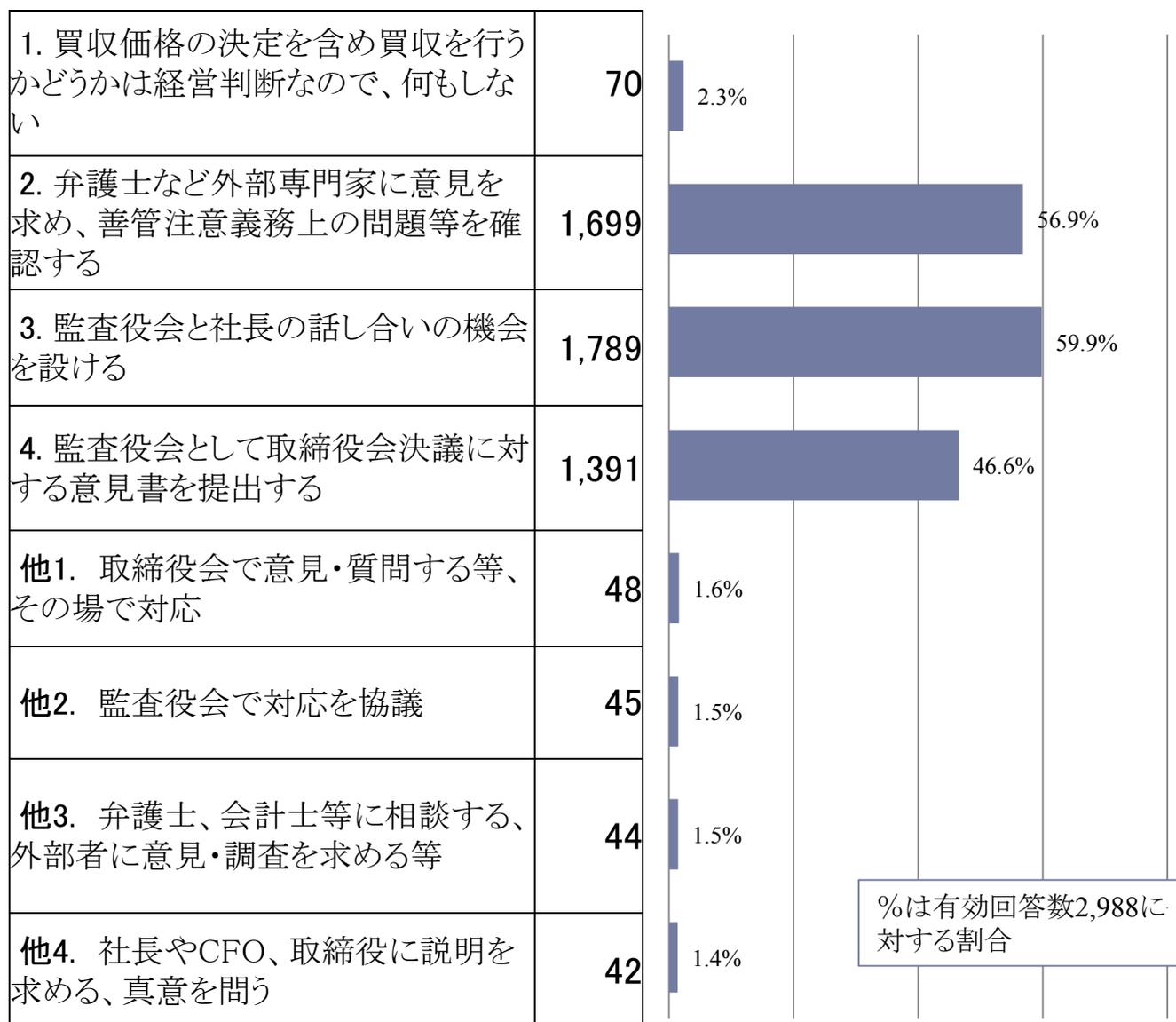
- ▶ 社長・CFOなど案件を主導している経営幹部に直接報告を求めるとした回答が多数を占めたことは非常に心強い。
- ▶ 報告を求める内容としては、買収の目的・経緯及び買収検討体制、買収先の会社や役員のプロフィール、財務の内容、財務・法務に関するデューデリジェンスの内容、事業計画のフィージビリティスタディの内容、買収価格の計算根拠、第三者の評価書、買収後のオペレーションとシナジー効果、リスク評価、買収資金の調達方法、被買収会社との買収に係る契約関係等が考えられる。

### (3) 報告を聞いた後の対応



- ▶ 「監査役会での協議」と「外部の専門家に相談」が回答の1、2位を占めている。これは拙速に判断せずに慎重な対応を行うという考えの表れと推測される。これらの協議・相談を通して問題点を抽出し、経営判断の原則に照らし問題が無いか否かを分析し、取締役会に向けた準備が必要となる。
- ▶ 取締役会の資料受領後の対応(次ページ)よりは少ないものの、監査役会として意見書を提出する等の回答にもある通り、問題点があれば、早めに監査役会の意見をまとめ、できるだけ事前に社長・CFO及び担当取締役に戻付し、取締役会での十分な協議が行われるよう予め注意喚起しておくことも重要である。

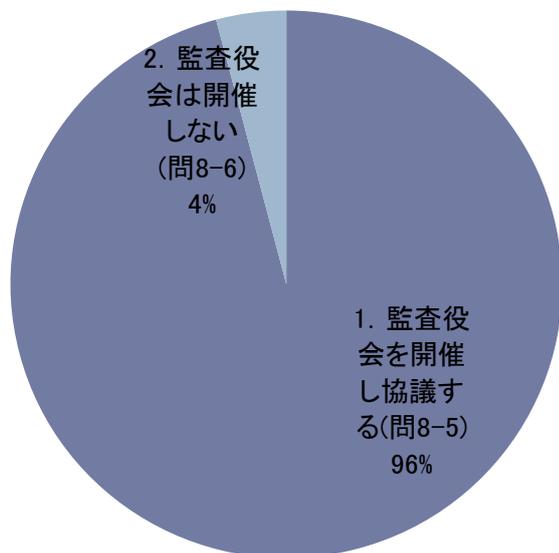
【ケース2 場面②】 取締役会の開催通知と議案に関する資料を受領した後の対応 I  
(問8-1、8-2\*)



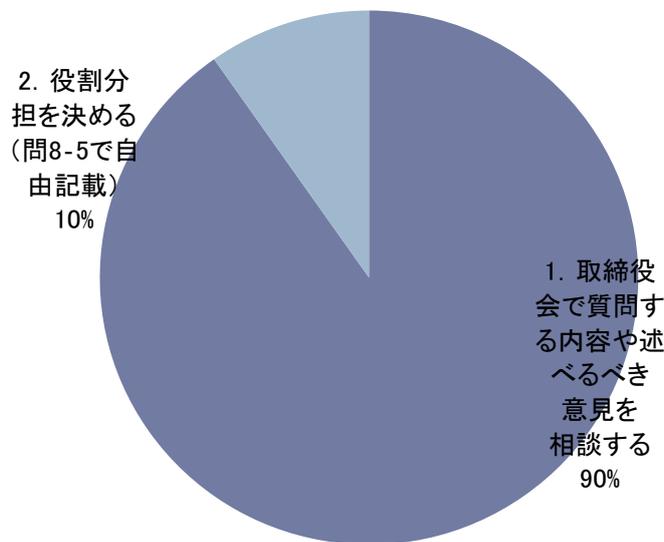
- ▶ 「監査役会と社長の話し合いの機会を設ける」が59.9%と一番多く、次いで「弁護士など外部専門家に意見を求め、善管注意義務上の問題等を確認する」が56.9%となっており、取締役会に向けて、監査役会としてより具体的な問題点の確認や指摘をしようとするものと考えられる。さらに、「監査役会として取締役会決議に対する意見書を提出する」46.6%と続いており、監査役会として案件に関する問題点を意見書の形で明らかにするという、監査役としての取るべきプロセスを反映した回答となっている。
- ▶ 取締役会の結論が受け入れがたい場合に、監査役会として会計監査人・弁護士等社外の専門家と再度協議の上、差止等の権限行使も有りうる旨を取締役会で表明することも、事前に検討・通知しておくこと等が考えられる。

【ケース2 場面②】 取締役会の開催通知と議案に関する資料を受領した後の対応Ⅱ  
 監査役会の開催の有無と監査役会での協議内容  
 (問8-1、8-2\*、8-3、8-4、8-5\*、8-6\*)

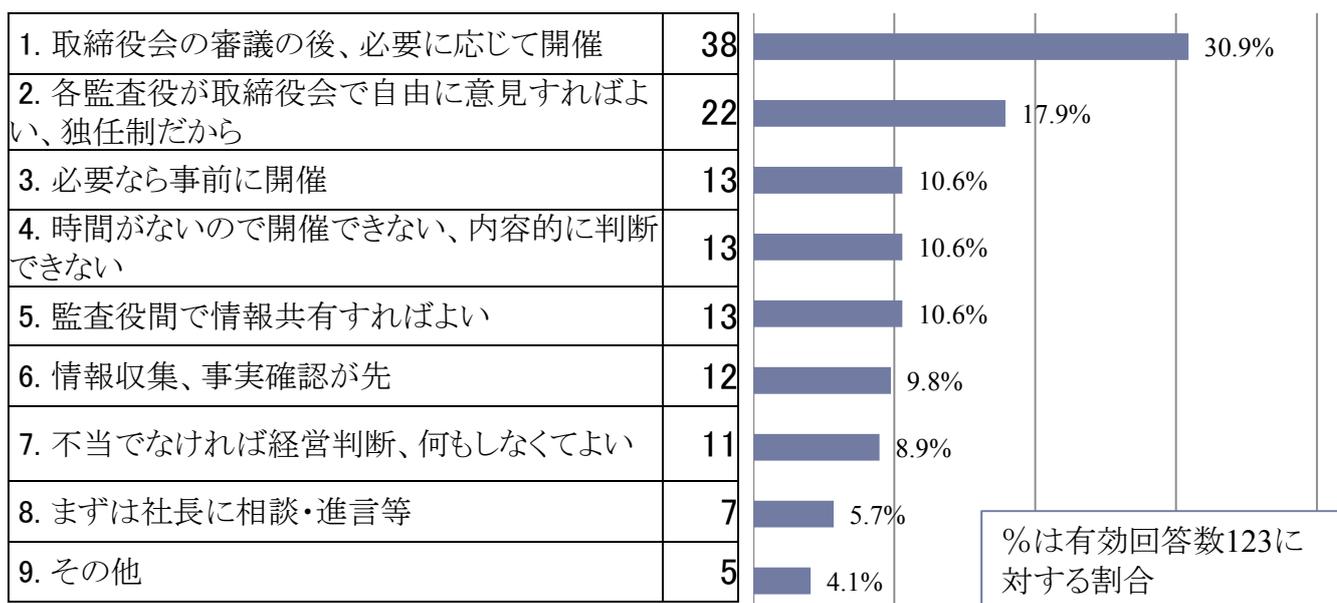
(1) 監査役会開催の有無



(2) 監査役会での協議内容



(3) 事前に監査役会を開催しない理由



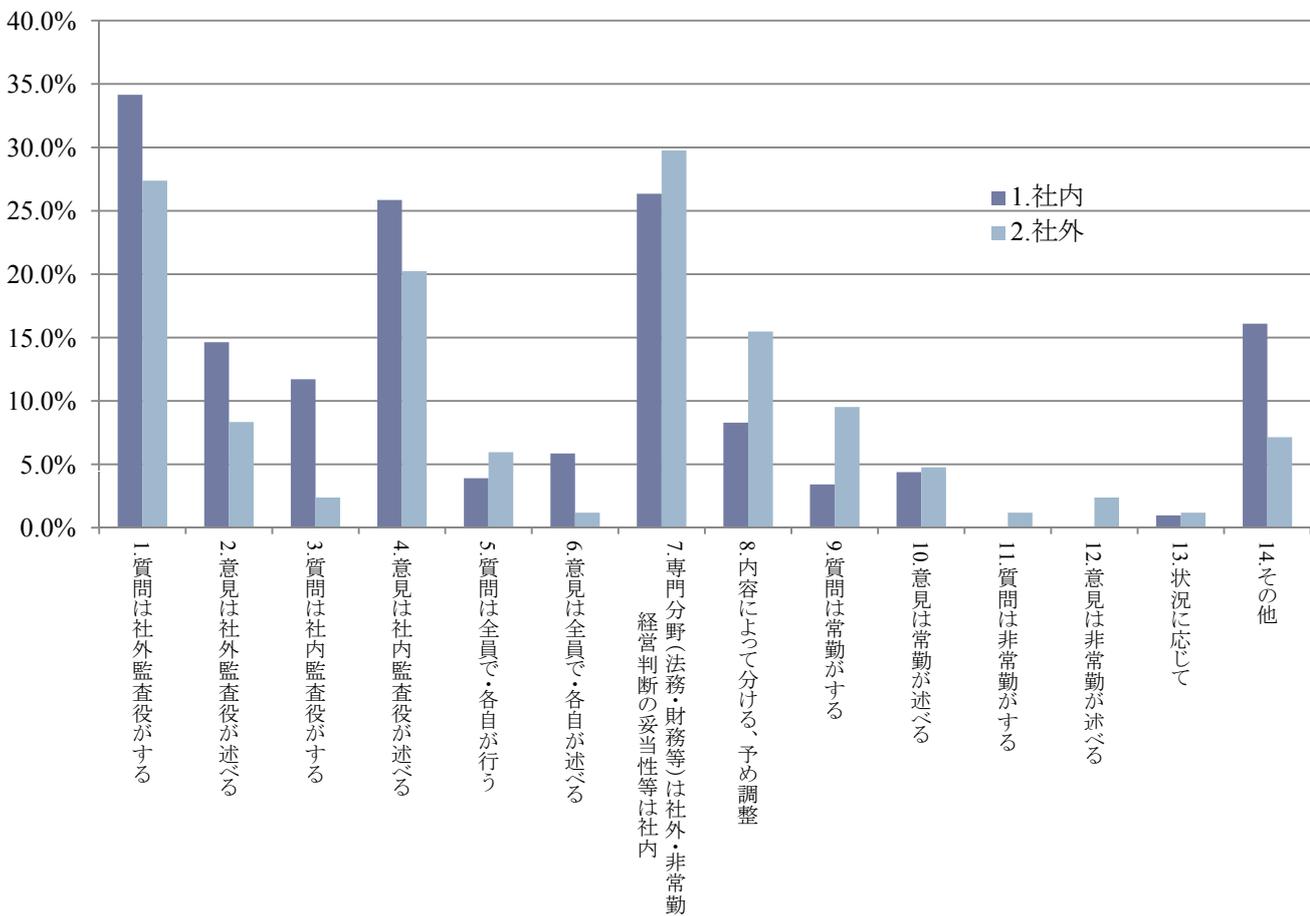
- ▶ 取締役会前には監査役会を開催しないとの回答が4%あったが、取締役会開催前に取締役会付議案件について監査役会を開催することが望ましいことは言うまでもない。監査役会で十分協議し、取締役会では一般論では無く、実務に即した実践的な発言・議論の展開が望まれる。
- ▶ なお、監査役会を開催しない主な理由として、取締役会開催まで3日間しかなく、状況を把握しないままに監査役会を開催しても生産的な議論ができないと判断したと推測される。監査役は独任制ではあるものの、監査役間で情報交換することは個々の監査役にとって論点の整理になるだけでなく、意見表明においても監査役が個々に意見表明するよりも、監査役会としての意見の方が影響力を持つことには留意すべきである。

#### (4) 監査役間の役割分担

	1.社内	2.社外
1. 質問は社外監査役がする	70	23
2. 意見は社外監査役が述べる	30	7
3. 質問は社内監査役がする	24	2
4. 意見は社内監査役が述べる	53	17
5. 質問は全員で・各自が行う	8	5
6. 意見は全員で・各自が述べる	12	1
7. 法務・財務などの専門分野は社外・非常勤、経営判断の妥当性等は社内	54	25
8. 内容によって分ける、予め調整	17	13
9. 質問は常勤がする	7	8
10. 意見は常勤が述べる	9	4
11. 質問は非常勤がする	0	1
12. 意見は非常勤が述べる	0	2
13. 状況に応じて	2	1
14. その他	33	6
(回答数)	205	84

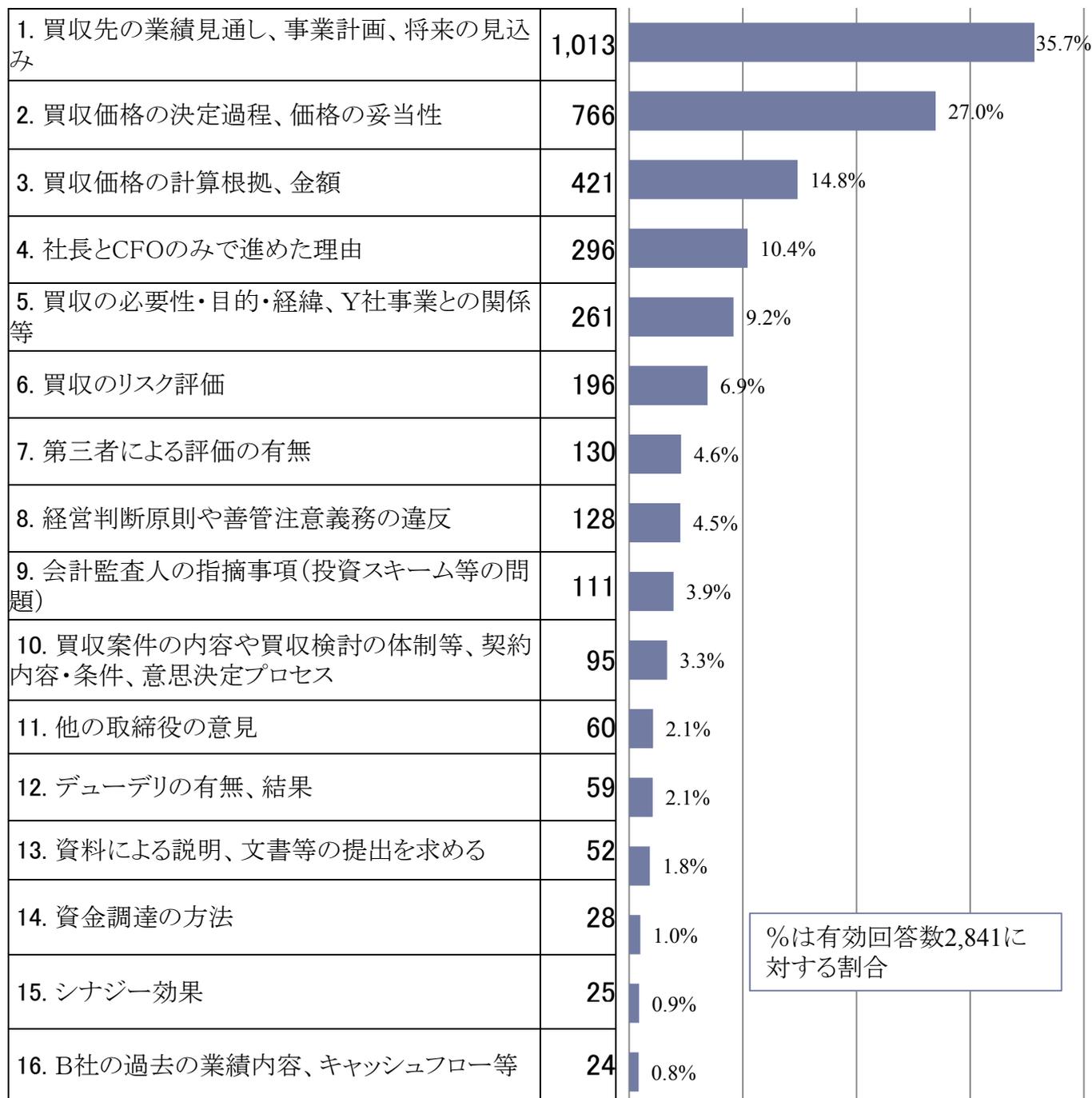
回答者が社内監査役等の場合と社外監査役等の場合に分けて集計したもの

- ▶ 取締役会での監査役の発言等に関する役割分担としては、「社外監査役が質問し、社内監査役が意見を述べる」ことが多いようである。内容に関する分担では、社外監査役は経営戦略及び得意の専門的分野を、社内監査役は事業性等の社内の実務的分野を担当することが多いようである。
- ▶ 個々のケースでは、社長等と対等の立場で説得力を持って発言できる監査役が中心になって発言する等の工夫も必要となる。



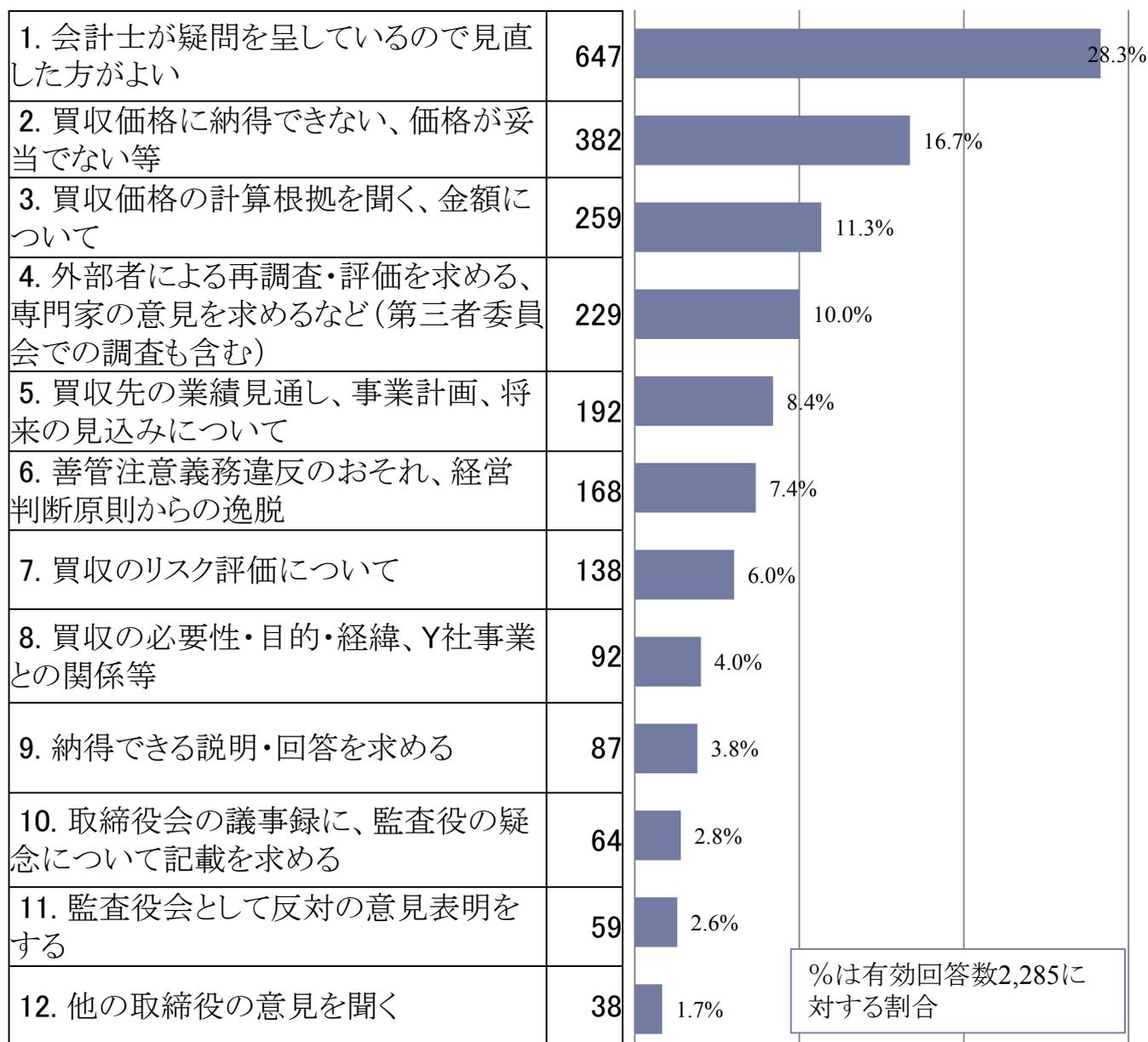
【ケース2 場面③】 疑わしいという状況のまま、買収案件が取締役会に付議された場合の取締役会での対処  
(問9-1\*、9-2\*、9-3\*)

(1) 取締役会で質問する内容



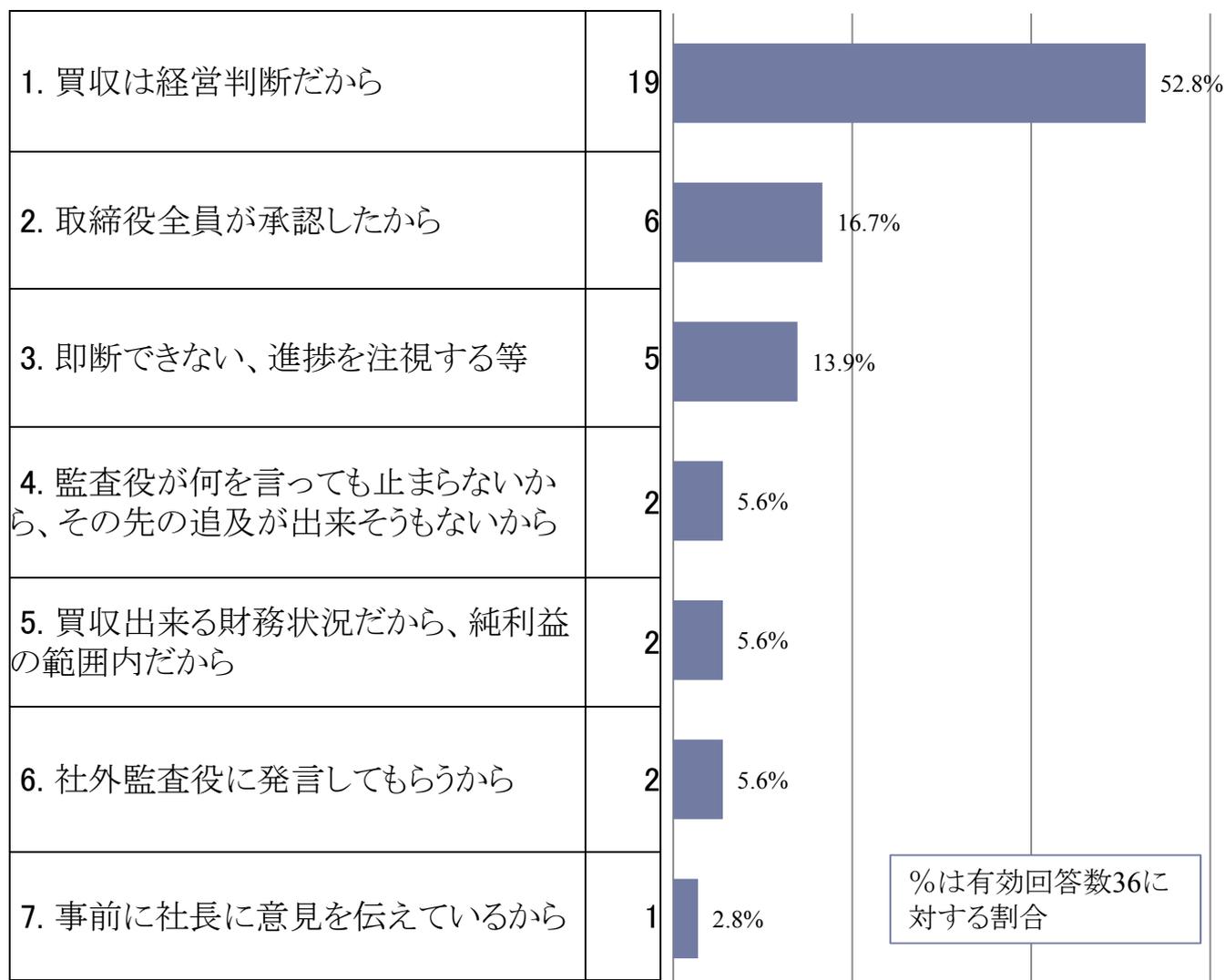
- ▶ 事前の案件内容の確認時の質問事項(19ページ)と同様の、監査役として経営判断原則の判断に必要な事実関係について質問するとの回答が大多数を占めていることは非常に心強い。

## (2) 取締役会で述べる意見の内容



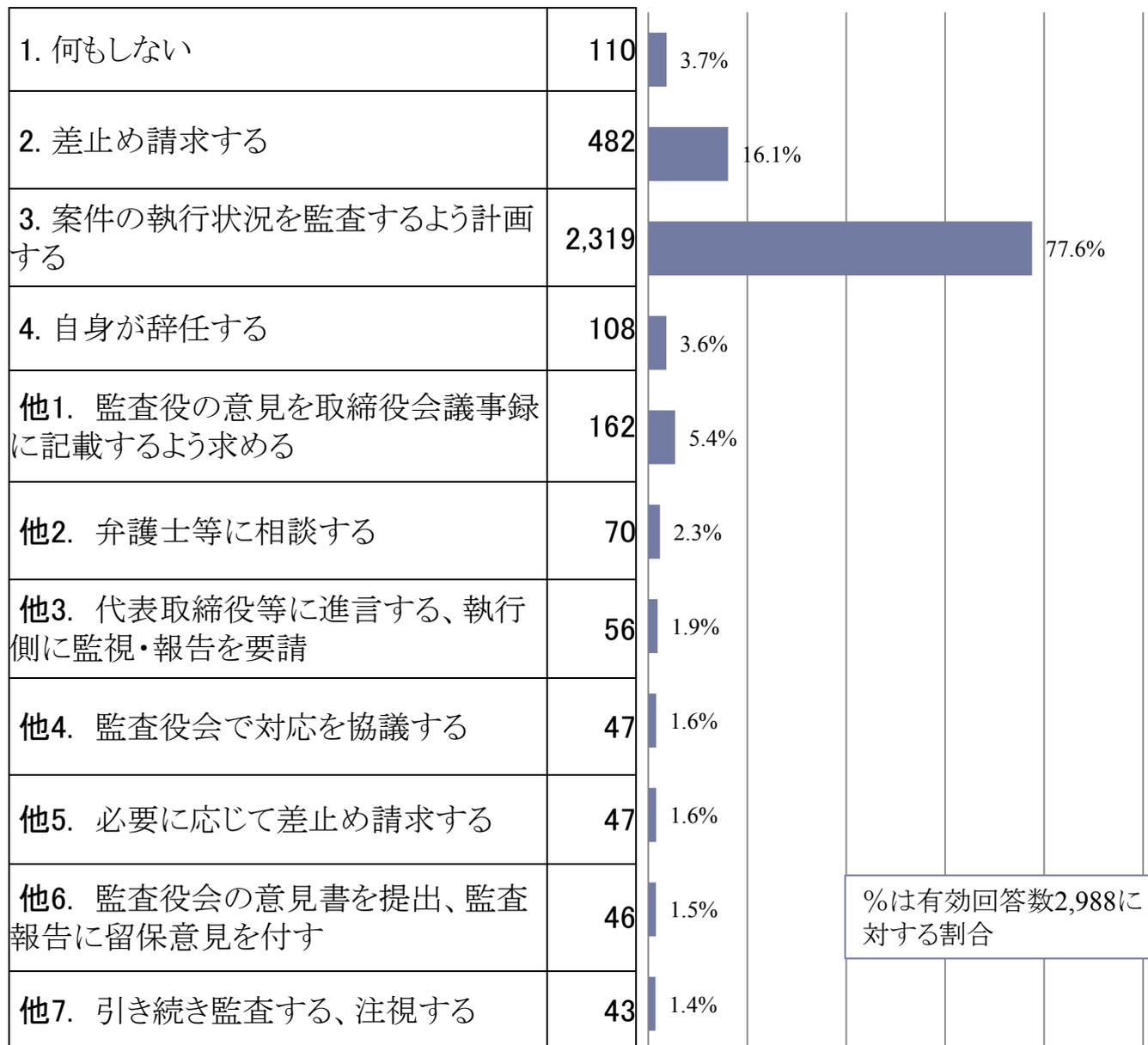
- ▶ 監査役が取締役会で述べる意見の基本は、経営判断の原則に則っているかどうかという点となる。
- ▶ 買収案件等に関しては、執行部門から「弁護士から適法であるという意見を得ている」との口頭説明がなされることが多い。監査役が取締役会で意見表明するには、判断材料が必要となるので、弁護士意見等を執行部が受領しているのであれば、当該意見書を取締役会において配付するよう求めることが望ましい。執行部の説明に誤導されないよう留意する必要がある。

### (3) 取締役会で「特に意見は述べない」とする理由



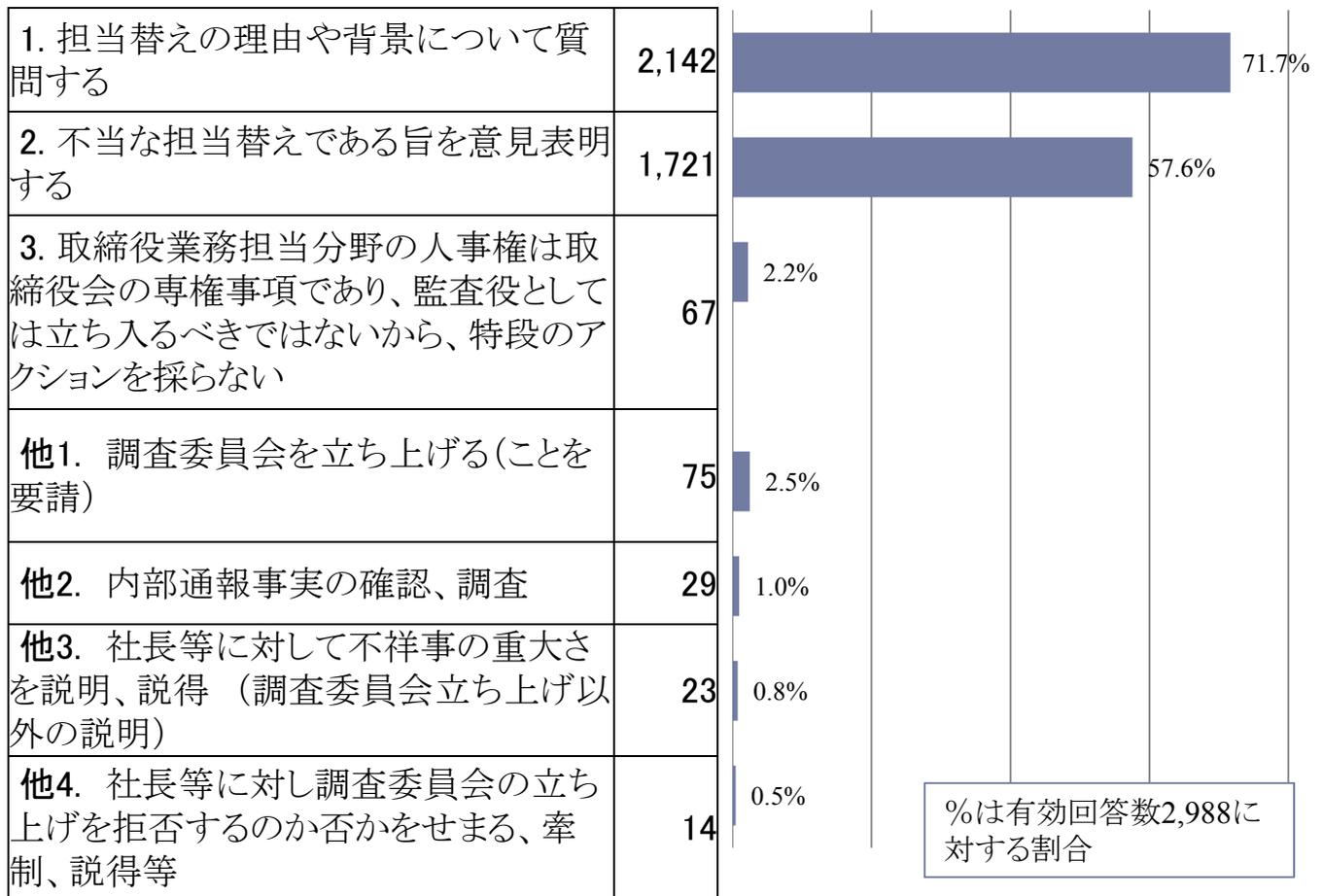
- ▶ 企業買収は経営判断の領域ではあるものの、経営判断に至るプロセスが不十分若しくは不適切であれば、取締役の善管注意義務違反となるので、その監査を行うことは監査役としての責務である。万一、会社が重大な損失を被れば、監査役も任務懈怠を問われ多額の賠償義務を負いかねないことは、肝に銘じて監査に当たる必要がある。

【ケース2 場面③】 取締役会で買収案件が可決した後の監査役の対処  
(問10-1、10-2\*)



- ▶ 難問であるが、案件のその後の執行状況を監査することは最低限必要な措置となろう。
- ▶ 当該案件により、会社が将来重大な損失を被るリスクが高く、取締役の善管注意義務違反が問われる可能性が高いと判断される場合は、会計監査人・弁護士等を交えて監査役会で協議し、監査役として如何なる監査権限を行使すべきか審議する必要がある。
- ▶ 払拭されなかった疑念の内容次第で採るべき対応は異なってくるものの、監査報告における意見留保、買収の公表に対する監査役としての意見公表等も検討の選択肢に入るものと考えられる。

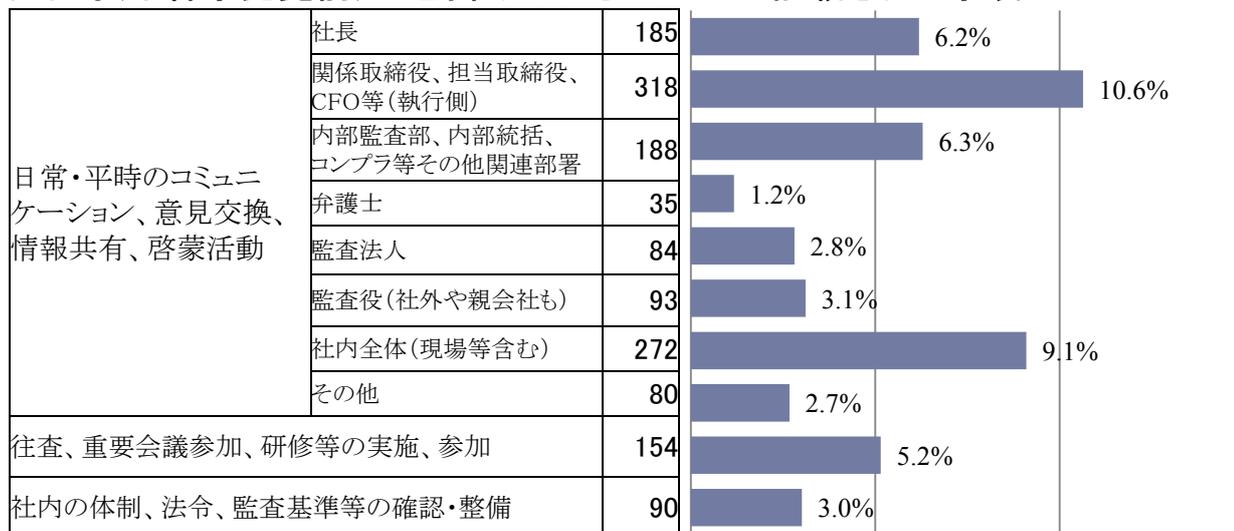
【ケース2 場面④】 2年後、「買収は粉飾隠し」との通報を受けて社内調査委員会を立ち上げようとした役員の担当替え議案が取締役会に付議された場合の対処  
(問11-1、11-2\*)



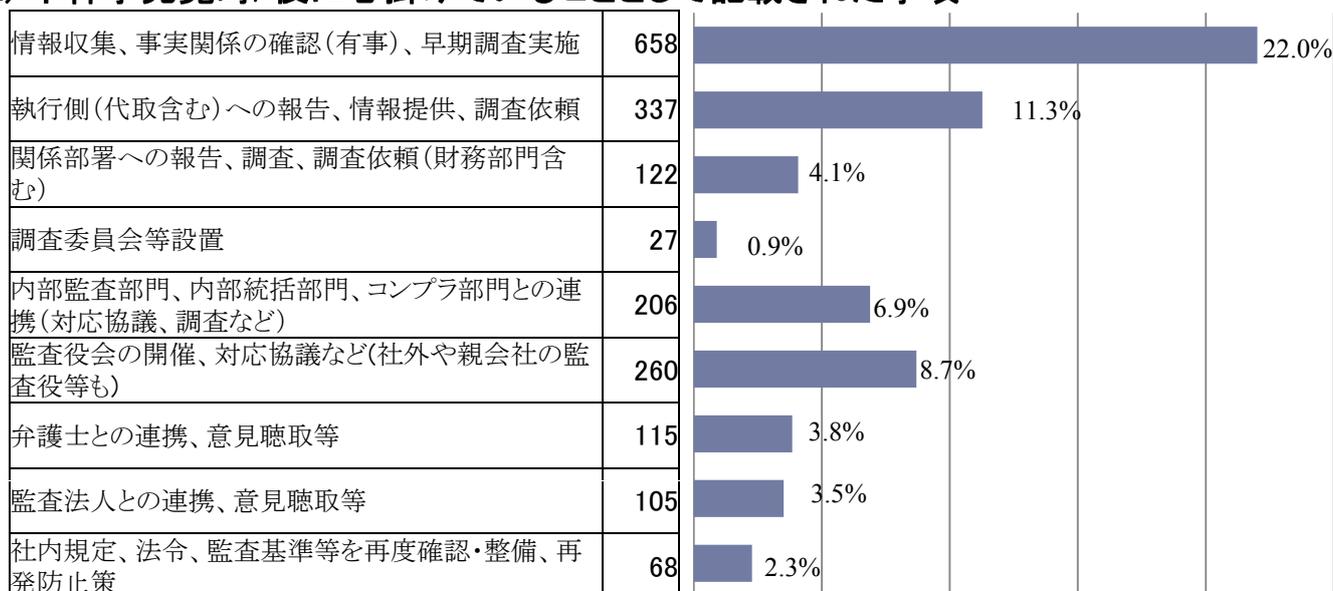
- ▶ 回答の多くが、「担当替えが粉飾決算に関する内部通報を受けて調査委員会を立ち上げようとしたことに対するものと判断されれば、不当である旨を表明し、再考を求めること」に繋がるものであったことは非常に心強い。
- ▶ 一部回答にあるように、内部通報が闇に葬られることがないよう、早急に監査役主導の第三者を含む調査委員会を組成することを企図して、その旨を取締役会で報告すること等も考えられるであろう。

【意識調査】 不祥事の兆候を感知した場合の対応(日頃の工夫、心構え等)  
(問12\*) (%はすべて有効回答数2,988に対する割合で表示)

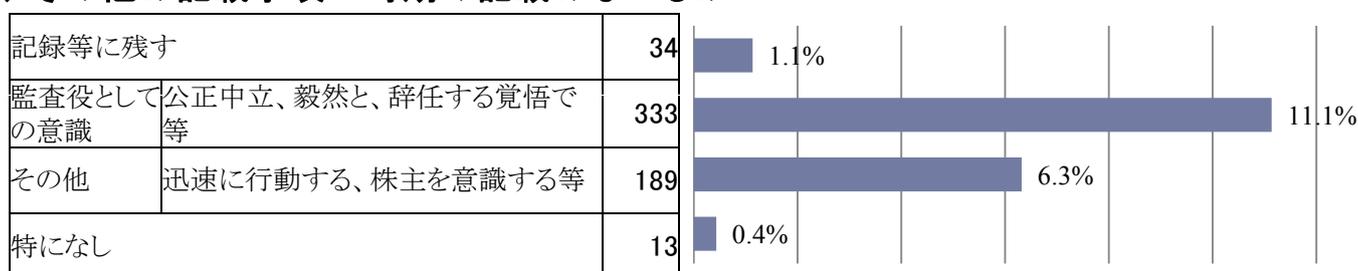
(1) 平時(不祥事発覚前)に心掛けていることとして記載された事項



(2) 不祥事発覚時/後に心掛けていることとして記載された事項

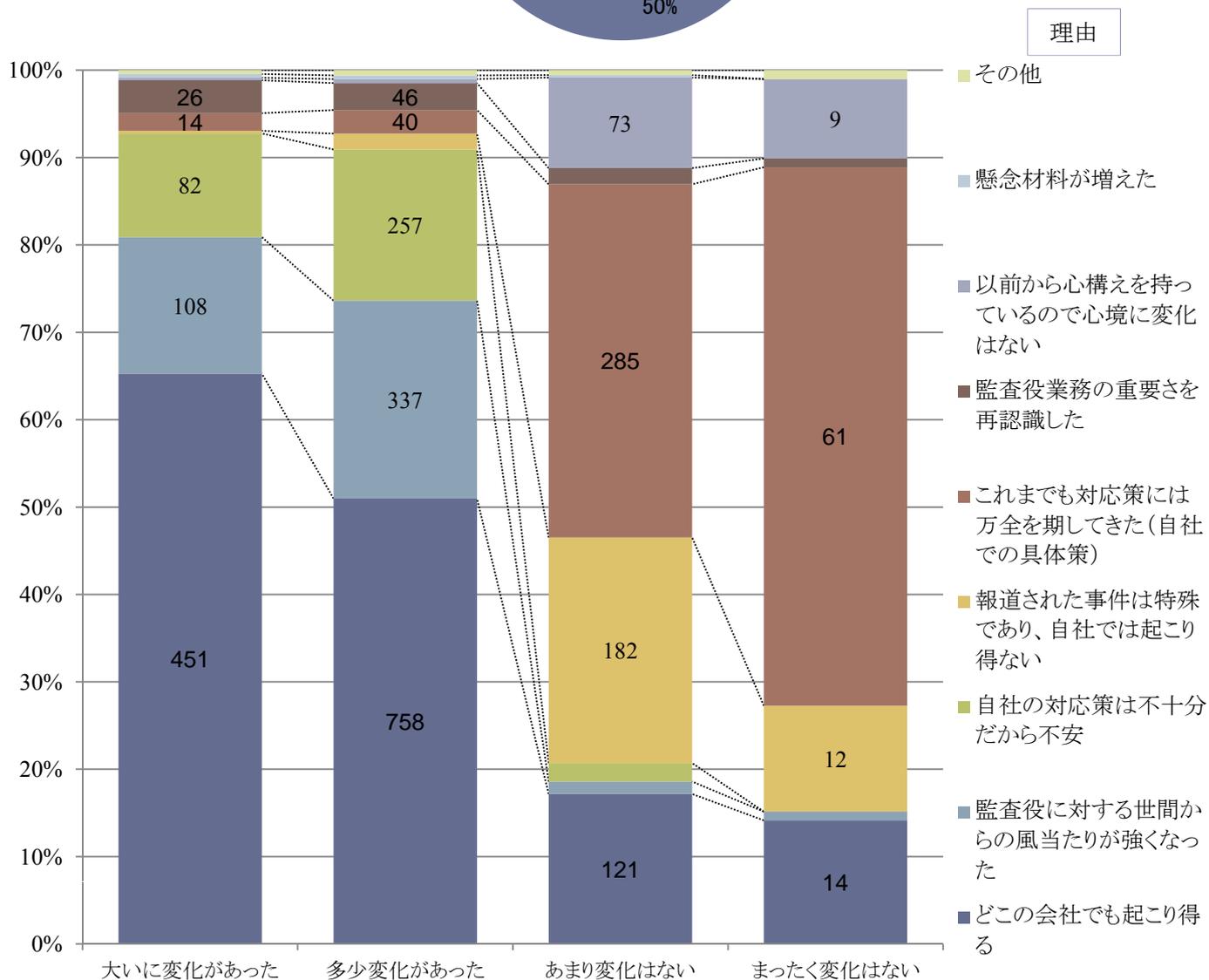
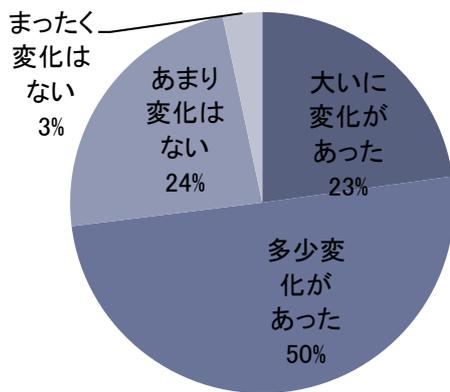


(3) その他の記載事項～時期の記載のないもの



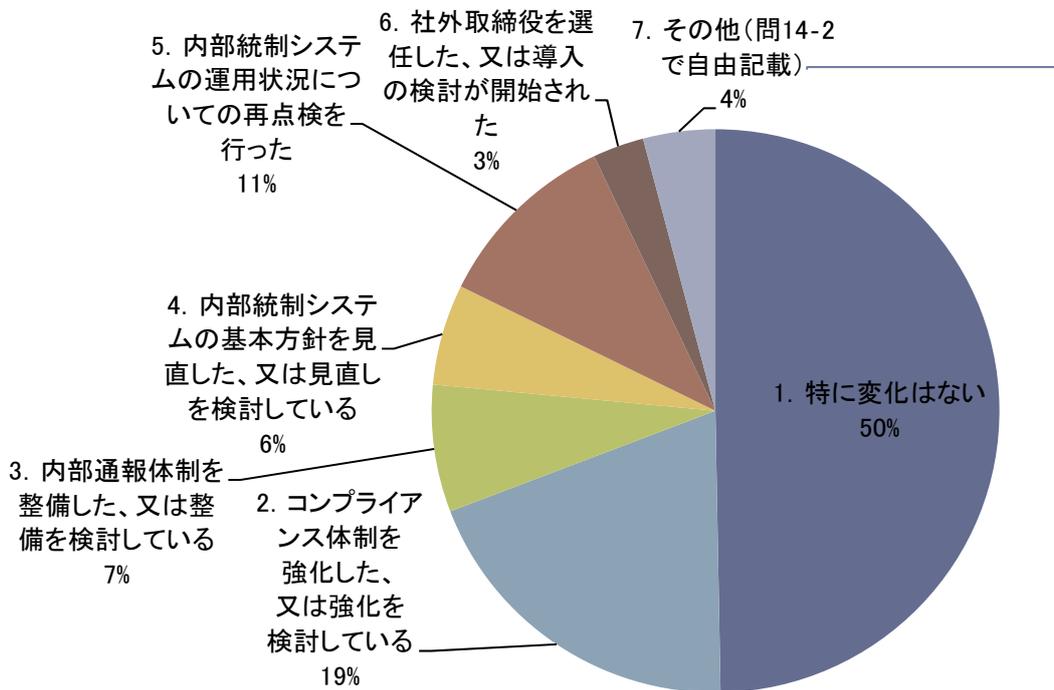
- ▶ 平時においては、コミュニケーション・情報共有を重視する回答が多い。監査役自身による調査能力を高め、社長等経営陣とのコミュニケーションを図り、監査役スタッフを充実させ、いざという時に内部監査部門等の協力が得られる環境を整備する等を心掛けている様子が見えてくる。
- ▶ 不祥事発覚時には事実関係の確認を挙げる回答が多い。拙速に行動することは慎むべきであるが、時間の制約があるケースが多いので、迅速且つ的確なアクションを取るよう心がけることも重要であろう。

【意識調査】 近時の企業不祥事(監査役の責任が問われる)による監査役の心境変化とその理由  
(問13-1、13-2、13-3\*)

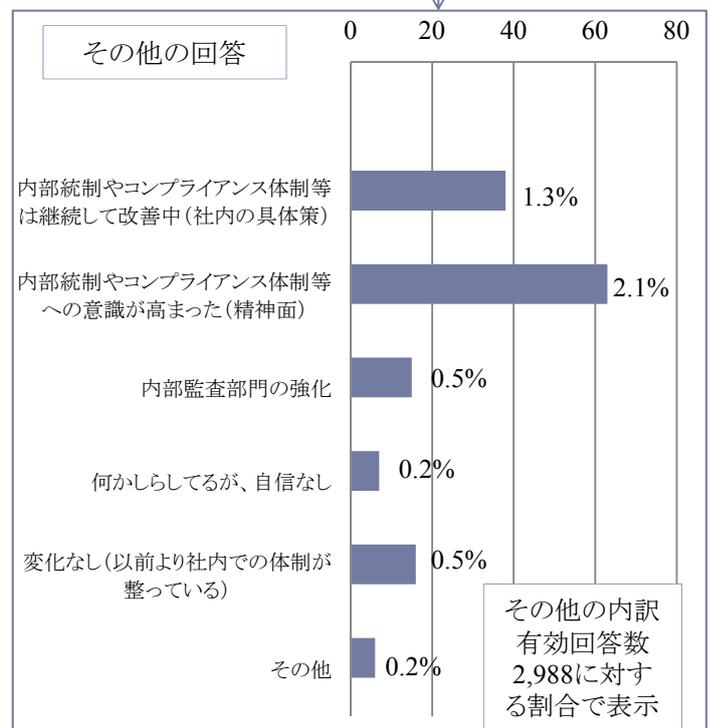
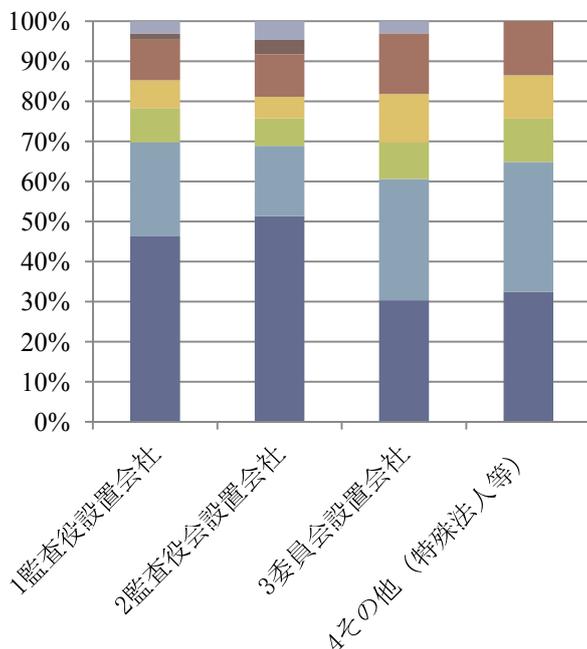


- ▶ 心境に大いに変化があったとする回答は、どこの企業でも起こりうるとの認識が根底にある一方、全く変化はないとする回答は、既に対応策が万全であるとの認識が根底にあるようである。
- ▶ 一連の不祥事において内部統制の弱点(限界)と言われる経営トップの関与が問題となったことを考慮すると、対応策を評価するに際しては、内部統制の構築・運用のレベルだけでなく、コーポレート・ガバナンスの在り方という観点から考えることも重要である。

【意識調査】 近時の企業不祥事による執行側の変化の状況や内容  
(問14-1、14-2\*)



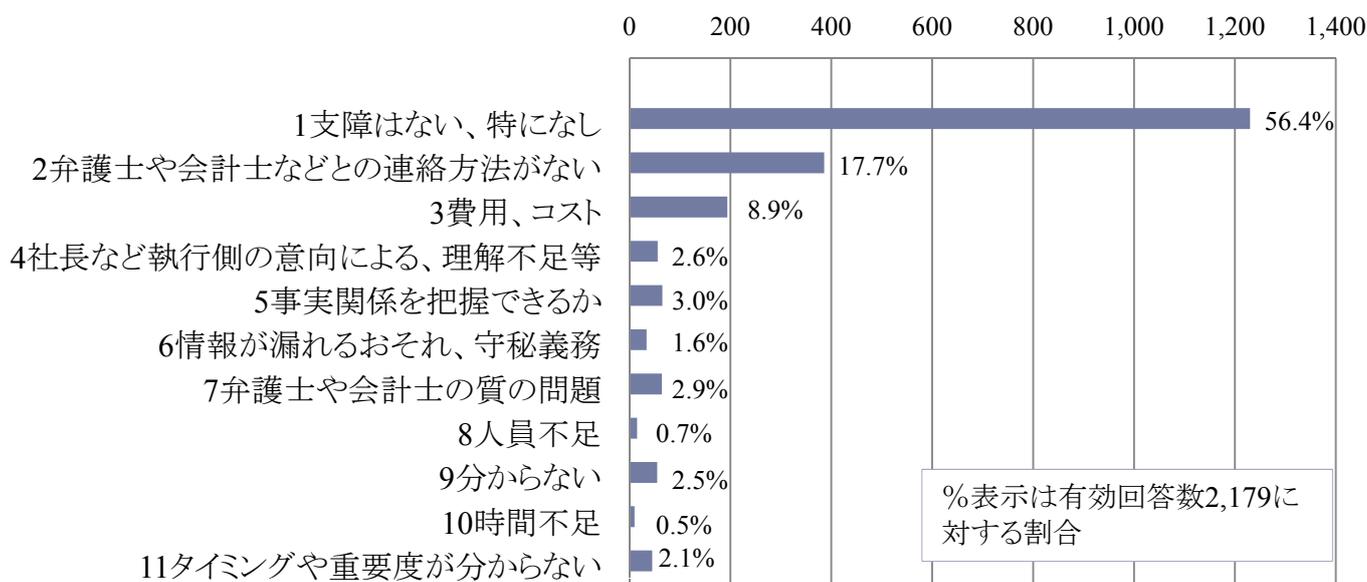
機関設計別の執行側の変化状況



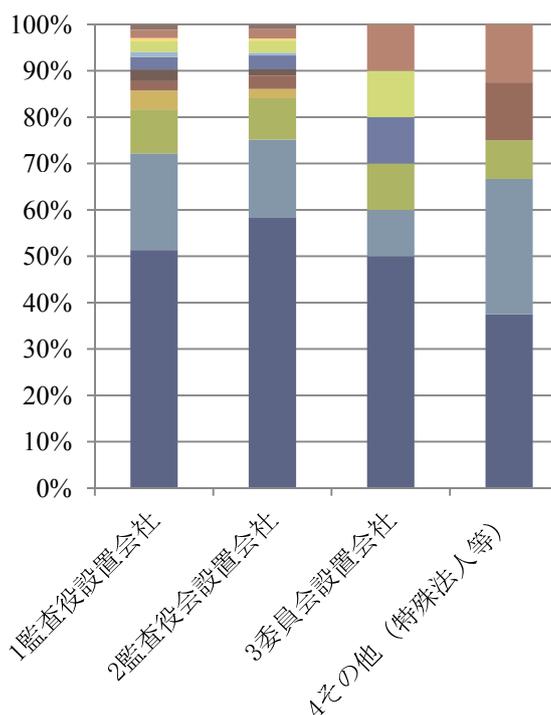
▶ 執行側の意識に変化がないとの回答が半数に上ることはやや気懸りである。

最近の一連の企業不祥事は、内部統制の弱点(限界)と言われる経営トップが関与した案件であり、内部統制システムの強化ではこの種の企業不祥事は防止できない。従って、コーポレート・ガバナンス体制の見直し、内部通報体制の整備、コンプライアンス重視の経営姿勢の確立を含め、経営陣の意識改革を促していく必要があると考えられる。

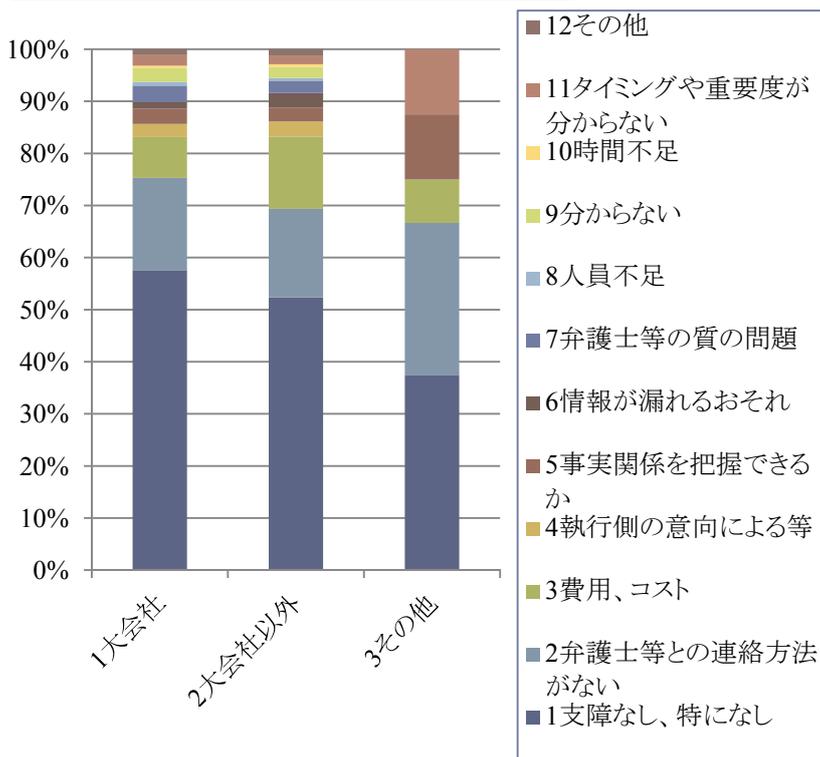
## 【調査】 監査役が外部専門家(弁護士、会計士等)に独自に意見を聞く場合の支障 (問15\*)



機関設計別の支障事項の分布

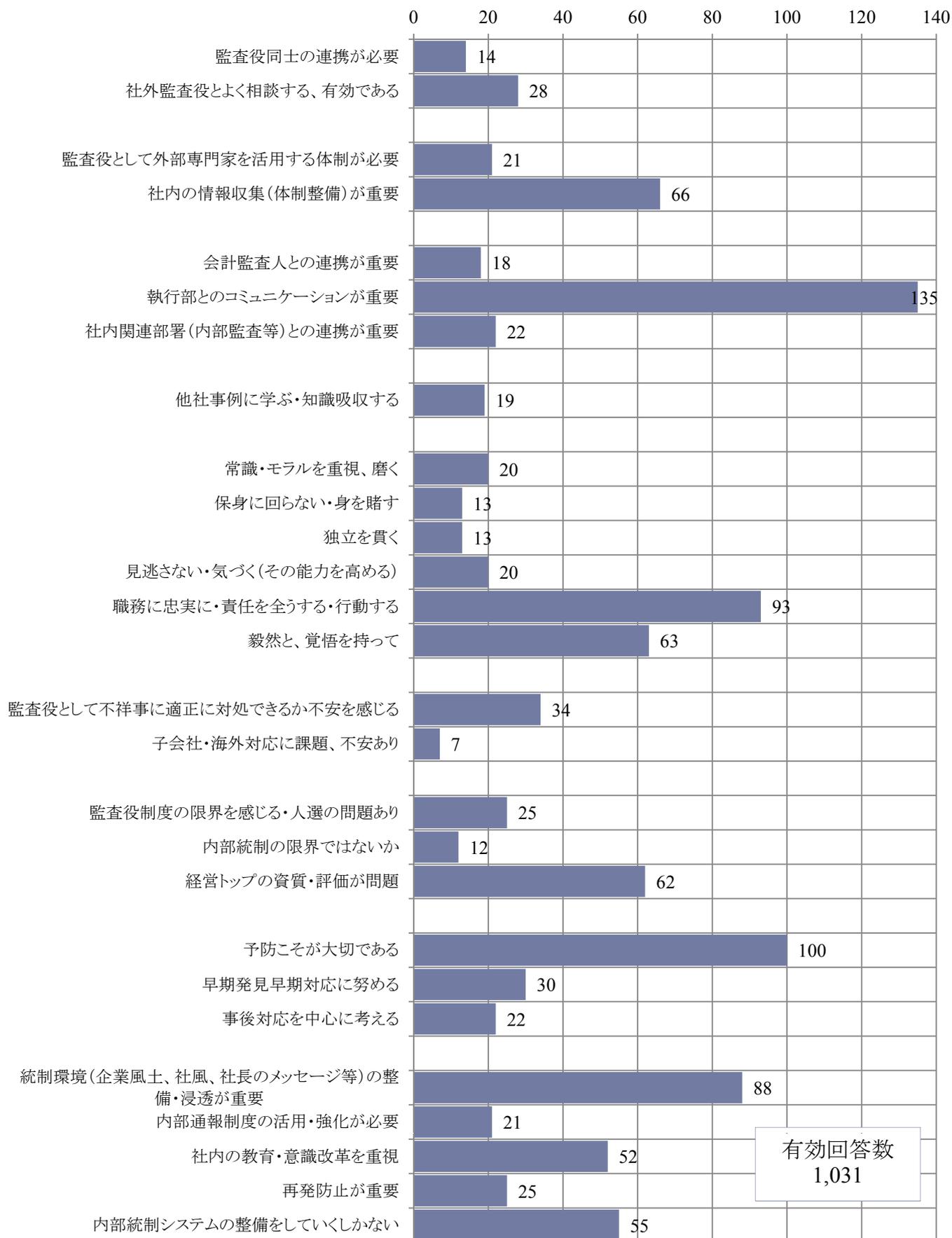


大会社等会社法上の区分別の支障事項の分布



- ▶ 監査役による外部専門家の起用について何ら支障が無いとされるケースが大半を占めていることは好ましいことであるが、その一方で、社外の弁護士・会計士との接触や費用負担に悩みを抱えている声も依然としてある。
- ▶ 外部専門家との接点を持つためには、当協会の弁護士による相談制度(月例相談室、法的サポート相談室～詳細は事業案内参照～)等や会員監査役相互間での情報交換の場を活用することも考えられる。
- ▶ 外部専門家の利用に係る費用については、必要以上にかかることのないように配慮することは当然であるが、本来監査費用の一部であり、強い気持ちで執行側を説得することが望まれる。

【意識調査】 不祥事対応についての自由な意見  
(問16\*)



## 企業不祥事の疑いを感知した際の監査役の行動のあり方等に関する インターネット・アンケート調査票

5 月 11 日付け E-mail または FAX にてご案内申し上げたとおり、表題のアンケート調査を行います。よろしくご協力頂きますようお願い致します。

本調査は、当協会のケース・スタディ委員会が、企業不祥事の疑いを感知したときに監査役がどう行動するべきか等を提言する際の参考として、お願いするものです。

実際の企業不祥事例を参考に一般化した 2 つのケースをお示ししておりますので、それぞれのケースで、「あなたならどうする？」ということをお考えいただき、ご回答ください。アンケートの性格上、前提条件等を簡潔化しているところがありますので不十分と感じられることもあろうかと存じますが、何卒事情ご賢察の上、忌憚なくご回答をお寄せくださるようお願いいたします。また、自由記載については、答え難い質問は飛ばして頂いても結構です。

なお、ご回答いただいた内容については、このアンケートの目的以外には使用いたしません。情報管理を徹底し、特定の会社、個人が識別できる情報としては取り扱いません。

### アンケート実施期間：

平成 24 年 5 月 11 日（金）～5 月 31 日（木）午後 5 時まで

### 回答上のご注意：

- ・ 回答は、一人一回答をお願いいたします。  
お一人で複数のご回答が寄せられた場合は、最後のご回答を有効な回答とさせていただきます。
- ・ 5 月 11 日付け E-mail または FAX にてご案内いたしました「企業不祥事の疑いを感知した際の監査役の行動のあり方等に関するインターネット・アンケートへのご協力のお願い」に記載の「アンケートコード」をご入力ください（会員一人につき一個のアンケートコードを設定しております）。  
このコードは、ご回答者を特定するためのものではなく、お使いのインターネットブラウザ、回線、サーバー等の問題で複数回送信される場合もあることから、お一人一回答を確認するために使用するものです。
- ・ いずれのケースも、現在お務めの会社での行動をお尋ねするものではございません。社外監査役の方や、委員会設置会社の監査委員の方も、ご自身がそれぞれの設例に遭遇されたらどう対応されるかという観点で、ご自由にご回答ください。
- ・ E-mail アドレスをご入力頂いた方には、ご回答内容が自動的に返信されます。
- ・ ご回答にあたり、予め設問内容をご確認いただくこともできます。必要に応じてこちらの pdf ファイルをご活用ください。（インターネットが使えない場合は「[section2@kansa.or.jp](mailto:section2@kansa.or.jp)」宛にご連絡ください。）

ご回答者のアンケートコード（必須）

E-mail アドレス（任意）

@

## I. 基本情報

回答される方と所属されている会社（複数社を兼務されている場合は最も関わりの深い会社）の属性をお尋ねします。

### F 1 社内・社外の区分

- ① 社内 ② 社外

### F 2 常勤・非常勤の区分

委員会設置会社の方は、常勤監査役に準じ、会社に常駐しているか等を基準にお答えください。

- ① 常勤 ② 非常勤

### F 3 会社の機関設計

- ① 監査役設置会社 ② 監査役会設置会社 ③ 委員会設置会社 ④ その他（特殊法人等）

### F 4 上場区分

- ① 上場会社 ② 上場会社以外

### F 5 会社法上の区分

- ① 大会社 ② 大会社以外 ③ その他（特殊法人等）

### F 6 業種区分

- ① 水産・農林業・鉱業 ② 建設業 ③ 食料品 ④ 繊維製品・パルプ・紙 ⑤ 化学・医薬品  
⑥ 石油・石炭製品・ゴム製品・窯業 ⑦ 鉄鋼・非鉄・金属 ⑧ 機械・機器 ⑨ その他製造  
⑩ 卸売業 ⑪ 小売業 ⑫ 不動産業 ⑬ 運輸・倉庫 ⑭ 情報・通信 ⑮ 電気・ガス業 ⑯ サービス業  
⑰ 金融・保険業 ⑱ その他

### F 7 会社の株主等の状況

- ① 親会社、議決権の過半数を有する個人やグループがいる ② それ以外（①に該当しない）

### F 8 社内監査役（監査委員）（F 1で①と回答された方）の経歴

貴社の監査役（監査委員）に就任する前の貴社若しくはその子会社における前職（最終役職に限らず、貴社の経営に最も影響があったとお考えのもの）を、以下から一つ選択してください。

- ① 代表取締役（執行役）社長 ② 社長以外の代表権のある取締役・執行役  
③ ①・②以外の業務執行取締役・執行役 ④ 業務執行を行わない取締役  
⑤ 専務・常務執行役員 ⑥ ⑤以外の執行役員  
⑦ 監査関係部長等 ⑧ 監査関係以外の部長等 ⑨ その他

### F 9 社外監査役（監査委員）（F 1で②と回答された方）の経歴

貴社の社外監査役（監査委員）に選任されるに当たり、最も重視されたと思われる経歴（前職・現職等）を、以下から一つ選択してください。

- ① 親会社の役職員
- ② 大株主の役職員
- ③ 取引銀行の役職員
- ④ 取引先の役職員
- ⑤ 会社と無関係な会社の役職員
- ⑥ 公認会計士又は税理士
- ⑦ 弁護士（検事・判事等を含む）
- ⑧ 大学教授
- ⑨ 官公庁の職員
- ⑩ その他

### F 10 職務を補助する使用人（スタッフ）の有無（専任・兼任を問わない）

- ① 複数いる
- ② 1人いる
- ③ いない

### F 11 監査役（監査委員）の経験年数（現職の会社かどうかを問わない）

- ① 1年未満
- ② 1年以上4年未満
- ③ 4年以上

## II. ケース1

あなたがX社の常勤監査役である場合を想定し、ご回答ください。（常勤監査役でない方も、お答えください。）

グループの中核会社であるX社では、グループ内部通報制度の中で、グループ各社の役職員からの内部通報を受ける窓口の一つとして、X社の監査役を指定しています。

X社の常勤監査役は、匿名の通報者から、「X社連結子会社であるA社（監査役設置会社）が架空取引を行っている。A社業績に重大な影響を与えるだけでなくX社連結決算にも重大な影響を与えかねない長期滞留在庫があることを、A社の社長（X社の役職員を兼務していない）は隠している」との通報を受けました。

問 1-1 このような内部通報を受けた後、あなたは何をしますか。（複数回答可）

- 1. 監査役が主導して調査を行う
- 2. X社の内部通報担当部署に対し、A社の調査を指示し、結果を報告するよう求める
- 3. X社でグループ内部監査を担当する部署（グループ内部監査部）に対し、A社の調査を指示し、結果を報告するよう求める
- 4. 特に何もしない
- 5. その他（問 1 - 3 で自由記載）

問 1-2 問 1-1 で肢 1. ～4. を選択した理由をお書きください。

問 1-3 また、問 1-1 で「5. その他」を選択した方は、ご自由にご記入ください。

[回答例] 監査役会で対応を検討する／外部の調査機関を雇う・・・

問 2-1 問 1-1 で「1. 監査役が主導して調査を行う」を選択された方にお聞きします。

具体的にどのような調査を行いますか。（複数回答可）

1. A社の社長を呼び、説明を求める
2. A社の監査役に調査・説明を求める
3. 自らA社に出向き、在庫確認、帳簿閲覧等の調査を行う
4. 外部者に依頼して調査させる
5. X社でA社の監督を担当する部門の担当取締役を呼び、調査・説明を求める
6. その他（問 2 - 2 で自由記載）

問 2-2 問 2-1 で「6. その他」を選択した方は、ご自由にご記入ください。

問 3 問 1-1 で「3. X社でグループ内部監査を担当する部署（グループ内部監査部）に対し、A社の調査を指示し、結果を報告するよう求める」を選択された方にお聞きします。  
グループ内部監査部に対し調査を依頼しましたが、報告期限を経過しても報告がありませんでした。  
あなたは、どうしますか。

考えられるアクションのうち、重要と考える事項を簡単にお書きください。

[回答例] 報告が出るまで待つ／調査状況を聞く／外部に調査を依頼する／第三者委員会の設置を促す…

その後、あなたはX社内部監査部と一緒にA社に実際に出向き、倉庫を実地調査し、在庫の状況や関係帳簿を確認しました。その結果、確証を持つには至らなかったものの架空取引の疑いが消えなかったため、X社の執行部に対し、調査委員会を立ち上げて適切に調査し、必要な対応を行うよう求めました。

問 4-1 決算発表が間近に迫っているとの理由で、X社執行部が調査委員会に対し、短期間（2週間）で結論を出すよう求めました。あなたの目から見ると、短期間では十分な調査は行なえないように感じられます。この場合、どうしますか。

考えられるアクションのうち、重要と考える事項を簡単にお書きください。

[回答例] 報告が出るまで待つ／調査委員会に最低限調べて報告して欲しい内容を伝える／調査委員会に2週間で十分な調査を行えるか質問し、満足のいく回答がない場合はX社執行部に対し調査委員会に十分な調査期間を与えるよう要請する…

問 4-2 調査委員会から『架空取引と疑われる事実はない』との結論が報告されましたが、さまざまな制約（提出された資料に基づいた調査である、実地検査は行っていない等）が付いており、そのまま鵜呑みにすることができません。決算発表の期日が迫っている中で、あなたはどうしますか。  
考えられるアクションのうち、重要と考える事項を簡単にお書きください。

[回答例] 再調査をさせる／とりあえず受け入れる／監査報告において留保意見を付ける／監査報告書の提出時期について相談する…

問5 様々な調査等の結果、あなたは、架空取引がほぼ確実であるとの結論に至りました。この時点で、あなたはどうしますか。

考えられるアクションのうち、重要と考える事項を簡単にお書きください。

[回答例] X社の財務・経理等の部署に確認させる等…

問6-1 内部通報を受けてから、架空取引がほぼ確実との結論に至るまでの間、あなたはどのタイミングで最初に架空取引疑惑を取締役会に報告しますか。(いずれか1つを必ず選択)

1. 内部通報を受けた時点
2. 疑いを持った時点
3. ほぼ確実と思われるに至った時点
4. 報告はしない
5. その他(問6-2で自由記載)

問6-2 問6-1で「5. その他」を選択した方は、ご自由にご記入ください。

### Ⅲ. ケース2

あなたがY社の監査役であると想定し、ご回答ください。

- I. 基本情報のF2で「① 常勤」とお答えの方はあなたがY社のZ常勤監査役であると想定し、「② 非常勤」とお答えの方はY社の非常勤監査役であると想定してください。

Y社は、昨年度の連結純利益が100億円の会社で、常勤監査役1名と非常勤監査役2名から成る監査役会設置会社です。

- (1) ある日、社外監査役を含む全監査役が参加したY社の監査役会で、会計監査人から「社長の肝いりで進められている100億円規模の買収案件がある。買収先B社の事業計画を見たところ、赤字続きの会社で、業績予測も特段の投資を行うことなく飛躍的に上昇するものとなっていて、あまりに楽観的にすぎている。こんな値段で買うとは何か他の意図さえも感じる。投資評価のプロセスや投資のスキーム等に問題がないかどうか、監査役としてのお考えを聞きたい。」という話がありましたが、監査役は誰もこの買収案件の存在を知らませんでした。
- (2) Z常勤監査役は、監査役会で事実確認の依頼を受け、財務筆頭役員(CFO)に聞いたところ、「これは社長の肝いりで、私と社長が進めている。大規模な重要案件だから、社内にはほとんど知らせていない。法務部も関与していない。あなたにも知らせず、申し訳なかった。B社は外からは収益性がないと見えるかもしれないが、めったにない掘り出し物であり、事業の将来性には何の問題もない。来週には取締役会に付議する予定なので、監査役会にもその旨を伝えておいてほしい。」と言われ、Z常勤監査役は、他の監査役にそのままを伝えました。
- (3) その1週間後、各監査役宛に、取締役会の開催通知と議題であるB社買収の決定に関する資料が送付されてきました。資料は、会計監査人から問題がありそうだと指摘された内容を含んだままの金額で作成されており、3日後の取締役会に付議される予定です。

**問 7-1** (2)と(3)の間に、あなたならどう行動しますか。(複数回答可)

1. 監査役会の開催を求め、対応を協議する
2. 案件内容の報告を求める
3. 弁護士に相談する
4. 特に何もしない
5. その他(問 7-4 で自由記載)

**問 7-2** 問 7-1 で「2. 案件内容の報告を求める」とお答えの方は、説明を求める相手と報告を求める内容、さらに報告を聞いた後の対応等をお書きください。

[回答例] 社長に買収案件の内容や買収検討の体制等を聞く/CFOに買収価格の計算根拠を聞く…

**問 7-3** 問 7-1 で「4. 特に何もしない」とお答えの方は、その理由をお書きください。

[回答例] 買収案件は、経営判断なので何もしない/この段階では違法性があるかどうか分からないので何もしない…

**問 7-4** 問 7-1 で「5. その他」を選択した方は、ご自由にご記入ください。

**問 8-1** (3)の取締役会資料を受け取った後、あなたならどう行動しますか。(複数回答可)

1. 買収価格の決定を含め買収を行うかどうかは経営判断なので、何もしない
2. 弁護士など外部専門家に意見を求め、善管注意義務上の問題等を確認する
3. 監査役会と社長の話し合いの機会を設ける
4. 監査役会として取締役会決議に対する意見書を提出する
5. その他(問 8-2 で自由記載)

**問 8-2** 問 8-1 で「5. その他」を選択した方は、ご自由にご記入ください。

**問 8-3** あなたなら、取締役会の前に監査役会を開催し、取締役会への対応について協議を行いますか。(いずれか1つを必ず選択)

1. はい → 問 8-4
2. いいえ → 問 8-6

**問 8-4** 問 8-3 で「1. はい」を選択された方にお聞きします。監査役会では具体的に何を行いますか。(複数回答可)

1. 取締役会で質問する内容や述べるべき意見を相談する
2. 役割分担を決める(問 8-5 で自由記載)

問 8-5 問 8-4 で「2. 役割分担を決める」を選択した方は、分担方法をご記入ください。

[回答例] 質問は社外監査役がする、意見は社内監査役が述べる

問 8-6 問 8-3 で「2. いいえ」を選択した方は、監査役会を開催しない理由をお書きください。

問 9 会計監査人から聞いた話も含め、疑わしい案件であるとは思いつつも、特段の新しい情報も得られないまま取締役会の当日を迎えました。あなたは取締役会でどのような行動を取りますか。

問 9-1 取締役会で質問する方は、具体的な質問内容をお書きください。

[回答例] 買収先の業績見通し／買収価格をどうやって決めたのか／社長と CFO のみで進めている理由は何か…

問 9-2 取締役会で意見を述べる方は、具体的な意見内容をお書きください。

[回答例] 質問をしたが買収価格に納得できない。会計監査人が疑問を呈しているの、見直した方がよいのではないか…

問 9-3 取締役会で質問もせず、意見も述べない方は、その理由をお書きください。

[回答例] 監査役が何を言っても止まらないから／買収は経営判断…

問 10-1 取締役会の説明でも、あなたの疑念は払拭されませんでした。A社買収案件は可決されました。この決定を受けて、あなたはどうしますか。（複数回答可）

1. 何もしない
2. 差止め請求する
3. 案件の執行状況を監査するよう計画する
4. 自身が辞任する
5. その他（問 10 - 2 で自由記載）

問 10-2 問 10-1 で「5. その他」を選択した方は、ご自由にご記入ください。

B社買収案件は取締役会で案件が可決され実行されました。しかしその2年後・・・「B社の買収は粉飾隠しのためのものではないか」との内部通報が、コンプライアンス担当取締役とZ常勤監査役宛に来ました。コンプライアンス担当取締役は、「事実関係・疑惑の真偽を確かめるため、社長・CFOをはずした社内調査委員会を立ち上げるべきである」という意見を、社長とZ常勤監査役宛に述べました。すると社長は「勝手なことをするな。そんな勝手なことをするのならコンプライアンス担当から外す」として、次の取締役会でコンプライアンス担当取締役の担当替えの議案が付議されました。

**問 11-1** この担当替えの議案について、あなたはどのように対処しますか。（複数回答可）

1. 担当替えの理由や背景について質問する
2. 不当な担当替えである旨を意見表明する
3. 取締役業務担当分野の人事権は取締役会の専権事項であり、監査役としては立ち入るべきではないから、特段のアクションを採らない
4. その他（問 11 - 2 で自由記載）

**問 11-2** 問 11-1 で「4. その他」を選択した方は、ご自由にご記入ください。

#### IV. その他

日頃の監査役としてのお考え等についてお尋ねします。

**問 12** 不祥事の兆候をつかんだ場合の対応について、日頃から監査役として心掛けていること（工夫、心構え、規程など）がありましたら、お書きください。

**問 13-1** 最近、企業不祥事で監査役の実任が問われるケースが出てきている中で、ご自身の心境に変化はありましたか。（いずれか1つを必ず選択）

1. 大いに変化があった
2. 多少変化があった
3. あまり変化はない
4. まったく変化はない

**問 13-2** その理由は何ですか。（いずれか1つを必ず選択）

1. どこの会社でも起こりうる話と感じたから
2. 監査役に対する世間一般の風当たりが強くなったと感じられるから
3. 自社の不祥事防止や発生後の対応に不十分な点があると感じたから
4. 報道されているものは特殊な事例であり、自社では起こり得ないから
5. これまでも不祥事防止や発生後の対応には万全を期して来たから
6. その他（問 13 - 3 で自由記載）

問 13-3 問 13-2 で「6. その他」を選択した方は、ご自由にご記入ください。

--

問 14-1 最近の一連の企業不祥事を受けて、あなたの会社では執行側に変化はありましたか。（複数回答可）

1. 特に変化はない
2. コンプライアンス体制を強化した、又は強化を検討している
3. 内部通報体制を整備した、又は整備を検討している
4. 内部統制システムの基本方針を見直した、又は見直しを検討している
5. 内部統制システムの運用状況についての再点検を行った
6. 社外取締役を選任した、又は導入の検討が開始された
7. その他（問 14 - 2 で自由記載）

問 14-2 問 14-1 で「7. その他」を選択した方は、ご自由にご記入ください。

--

問 15 企業不祥事の疑いを感知した際に、監査役として弁護士や会計士等の外部専門家に独自に意見を聞く場合、現実の支障となっている事項として、どういった事項がありますか。

--

問 16 その他、不祥事対応についてのご意見をご自由にお書きください。

--

以 上