

企業不祥事防止と監査役の役割

平成 15 年 9 月 24 日

社団法人 日本監査役協会
ケース・スタディ委員会

はじめに

昨年のケース・スタディ委員会は、「監査役監査体制と監査活動に関する調査結果」を踏まえ、監査役監査のベストプラクティスを研究したが、本年は、会長の諮問を受けて「企業の不祥事・事件をいかにして防ぐか（不作為を含む） 予防監査のベストプラクティスをめざして」をテーマとすることにした。

研究に当たって、過去の不祥事は、以下の類型に大別できるのではないかと想定した。

- (1) 経営トップが絡むケース
- (2) 特定分野、特殊分野で起きるケース（聖域を含む）
- (3) 企業文化、風土に根ざすケース
- (4) 個人犯罪
- (5) 世の中全体が一つの流れの中であって、適法・社会的にも許されるとして行為をしたところが、その後不祥事化するケース

このうち、上記類型中(4)、(5)は、(3)の企業文化、風土に根ざすケースに包含し、分析することにした。また、今回の研究は、事例分析チーム、チェックリストチーム、社長アンケートチームに分かれて検討した上で、全体委員会で審議する方法を採った。

今回、委員会では、2000年1月から2003年1月まで新聞紙上等に報道された約300件の事例の中から上記の類型ごとに「内部統制」の切り口から分析を行った。事例分析チームでは、不祥事発生会社の監査役に、当時の状況、その後の取り組み、監査役としての感想などインタビューしようとしたが、様々な理由により果たすことができなかった。したがって、事例分析は、新聞情報を中心に行った。

一方、企業不祥事防止は、「内部統制の構築・運用」の最終責任者である社長の意識・姿勢に負うところが大きいところから、当協会の会員会社の社長を対象として、「企業不祥事防止と監査役役割」に関する社長アンケート調査を実施した。この調査結果は、過去のあらゆる調査と比較しても回収率が高く、現職社長の生の声を浮き彫りにするものであり、日本企業全体の社長の意識を示すものとなった。また、アンケート調査後、29人の社長と面会し、更に詳しくお考えをお聞きする機会を得た。

以上の事例分析・社長アンケート調査を踏まえて、監査役として、具体的に何をどのように具体的にチェックすべきか、「不祥事防止・法令遵守のための監査役監査チェックリスト」を作成した。ここでは、日常の小さな情報から予兆を発見し、そのためには、情報へのアクセスを円滑にすべく現場の信頼が得られるような監査役のスタンスをベースに検討し、「内部統制に関するチェックリスト」と、経営者が内部統制を無視・無効化する場合を想定して、「経営者の関与する不祥事監査チェックリスト」の二部構成でチェックリストを作成した。

欧米においては、企業の社会的責任(CSR)への関心も一段と高まっており、国際標準化機構(ISO)を中心に国際的な基準作りの検討も始まっている。また、投資家の間では、法令遵守状況を株式投資の物差しとして注目し始め、企業統治の優劣で企業を格付けする動きも広がりを見せ、日本でも法令

遵守を経営の優先課題に掲げる上場企業に投資する「社会責任投資ファンド」がお目見えした。

このような社会環境の変化に対応すべく、例えば、世界規模で子会社や関連会社で不正行為や倫理規定からの逸脱がないかをチェックする経営監査室を新設した会社、企業の社会的責任を明確にして実行するための専門部署「CSR室」を新設し、コンプライアンスや環境対策、社会貢献などの実態をグループ横断的に把握し、従業員に社会的責任に対する意識を浸透させている会社なども新聞に報道されている。

もはや、「法令違反を伴う利益の追求は、割に合わない」というのが企業経営の常識である。そして、万一、事件、事故、欠陥商品などが明らかになった時、情報開示の仕方を誤ると会社の存廃にまで発展してしまうことも常識となった。

今後は全社的に自社のリスクが何であるかを常に把握したうえで、幅広くリスクマップを作成して予防活動を進めておく必要がある。繰り返される企業不祥事防止に万能薬はない。監査役の立場からは、本報告書を、日常監査の指針として、現実に現場において広く活用されることを切に望みたい。

最後に、「社長アンケート」にご協力いただいた多くの各社社長とご仲介の労を執っていただいた監査役の皆様へ深く感謝申し上げたい。

2003年9月

社団法人日本監査役協会
ケース・スタディ委員会
委員長 松 香 茂 道

(注) 折しも、経済産業省リスク管理・内部統制に関する研究会では、本年6月に「リスク時代の内部統制 - リスクマネジメントと一体となって機能する内部統制の指針」を公表した。これは、COSO 報告書を踏まえて、「日本版内部統制指針」を提起したものであり、今後各界で利用されることが予想されるが、今回の委員会における分析には間に合わなかったため、活用はしていない。

一方、アメリカにおいても、トレッドウェイ委員会組織委員会が、「内部統制の統合的枠組み」(COSO 報告書、1992年)を見直し、この7月15日に公開草案「企業リスク・マネジメントの枠組み」を公表した。この公開草案に対しては本年10月14日まで意見を受け付け、来年初旬には最終案を確定すると伝えられている。

第1章 企業不祥事の事例分析

1. 分析の前提

事例分析チームでは企業不祥事的事例を分析するにあたり、以下のことを前提とした。

- (1) 企業の役職員が起こす違法な行為、あるいは違法とはいえなくても、社会常識と乖離した不当な行為のうち、事件化したものを企業不祥事の分析対象事例とした。
- (2) 事例は2000年1月から2003年1月までに、日経4紙（日経新聞、日経産業、日経金融、日経流通）、朝日、毎日、読売、産経の各紙に複数回報道された企業不祥事を抽出したが、その数は約300件に及び、
- (3) 約300件の不祥事事例と法令との係わり並びに特色を分析し、
- (4) 最後に、約300事例の中からCOSO報告書の内部統制を構成する5つの要素に準拠した分析が可能となる18事例を取り上げ、4つに類型化をし、企業不祥事の発生原因を分析した。

2. 約300事例と法令との関係並びに特色

2000年1月から2003年1月までの企業不祥事約300事例と法令との係わりをみると、一事件が複数の法令と係わるものもあるが、一番多かったのは、独占禁止法違反が46件、贈賄が20件、背任・特別背任及び法人税法違反が19件、以下逐年繰り返されている粉飾決算、証券取引法違反、横領、詐欺、水増し請求、不正融資、出資法違反等があるが、偽装表示・産地偽装による食品衛生法・JAS法違反となるものが11件もあった。

また、環境汚染、労働関係、電力・電鉄関係のトラブルや事故等によるものが約50件と多数あり、法令上の責任は問われなかったものの、社会常識と乖離したため、厳しく社会から糾弾された事例が数多くあった。

97年に当協会は企業不祥事の分析と再発防止策の提言を試みたが、その当時を第1次企業不祥事時代とするなら、現在は第2次企業不祥事の時代であり、事件内容に以下の特色がみられた。

- (1) 一従業員だけでなく、関係取引先企業を含めた内部告発や組織化された団体等により、不祥事が告発されるケースが多くなった。
- (2) 告発は事件の金額の多寡にかかわらずなくなった。
- (3) 不祥事を起こした企業のブランドに対する消費者(市場)の拒絶反応は早く、かつ鋭くなった。
- (4) 一旦企業が不祥事を起こすと、企業は事業再編や解散まで追い込まれることが多くなった。
- (5) 不祥事を起こした企業はその内容を速やかに公開するようになった。
- (6) 事件発覚から経営責任を取るまでの期間は短くなり、かつ、経営トップまでが責任をとらなければならなくなった。
- (7) 法令や制度の未整備から引き起こされた不祥事に対処して、国が短期間にそれらの改善をはかるようになった。

3. 18事例の分析方法

次に前述の約300事例から、新聞報道の範囲内で事件の経過や発生原因の分析が比較可能となる18事例を抽出し、事例の類型化を試みた。

その結果 経営トップの関与、 特定分野・聖域、 企業文化・風土、 事故・トラブルの4つに

類型化することが可能となったので、COSO 報告書における内部統制の 5 構成要素（A. 統制環境、B. リスクの評価、C. 統制活動、D. 情報と伝達 E. 監視活動）に準拠し、発生原因の分析を行った。

その結果は表 1-1、1-2 に見られるとおりである。

われわれは分析を進める中で、不祥事を起こした企業の監査役や元監査役にインタビューし、新聞に報じられた事件内容と監査役（企業側）からとらえた事件内容との乖離、事件当時の監査役がとった行動、事件に対する監査役としての反省点、最大の企業不祥事防止策は何か、等を聞き出そうと試みたが、監査役の多くの方々は、今は語る時期にあらずということでインタビューには応じてはもらえなかった。

しかし後述する社長アンケートの結果から、企業内における監査役の姿の一端が浮かびあがるので、ご参考にしていただければ幸いである。

なお、COSO 報告書における内部統制の 5 要素については、月刊監査役 430 号の「企業経営における内部統制と監査役」でその内容を詳述しているが、簡略に記述すると、

(1) 統制環境：

経営トップのあり方（例：倫理観、誠実性のある行動等）、経営管理組織のあり方（例：組織、プロセス、責任と権限の明確化等）等、内部統制の基盤である。

(2) リスクの評価：

企業を取り巻く法務リスク、財務リスク等を識別・分析・評価することで、リスク管理する統制活動に役立てる。

(3) 統制活動：

組織全体を通じて、リスク対応のための方針や手続き、規定等の運用を行う活動である。

(4) 情報と伝達

内部統制を円滑に機能させるための手段で、機密情報の取り扱いや保全方法、リスク情報の迅速・正確な伝達等である。

(5) 監視活動

日常的監視活動と独立的評価を行い、内部統制システムを監視する活動である。

4. 企業不祥事 4 類型と内部統制との関係

表 1-3 は企業不祥事 4 類型と内部統制の関係をみたものである。

以下、それぞれの類型ごとに特徴を記述する。

(1) 経営トップの関与

経営トップがワンマンであったり、倫理観を欠いてれば当然のことながら常務会・取締役会には有名無実化し、形骸化の一途を辿ることになる。必然的に、取締役や監査役が経営トップを監視することができなくなり、内部統制のインフラである統制環境が適切に構築・整備・運用できなくなる。

従って、リスク評価、統制活動、情報と伝達、監視活動の全てが正常に作動しなくなり、粉飾決算等の土壌が醸成されやすくなる。

(2) 特定分野・聖域

特定分野・聖域であるがゆえに、業界規制法令の抜け穴を通る商行為を行ったり、他部門からのチェック機能が働きにくいことを盾に、情報伝達ルート of 遮断をしたり、真実の報告をしなくなったりする。

経営トップの関与と同様に内部、相互の監視機能が働かなくなり、それが更に特定分野や聖域を増長させることになる。

(3) 企業風土・文化

保守的・守旧的な企業の場合は、長年の慣行が改められにくいので、不正・不当な慣行があったとしても、それは改善されにくく、不祥事が発生する土壌が形成されやすくなる。

リスクについては、あえてその存在そのものに目をつぶろうとし、そのため、統制活動や情報・伝達はその場のご都合主義に終わり、監視機能は正常に作動しなくなる。

(4) 事故・トラブル

事故・トラブルは平素の危機管理が不徹底なるがゆえに起こるが、最近では社会常識から逸脱した企業論理から引き起こされる不祥事が多く発生している。

統制環境を構築・運用する役目の経営者が市場を無視したモラル・ハザードに陥れば、安全に対する従業員教育も不徹底となり、総合的なリスク管理が甘くなる。

5．企業不祥事防止のための監査役の視点

近年、不祥事を起こした企業の多くは、コンプライアンス体制の強化を掲げたり、企業倫理委員会のような組織の立ち上げも行ってきたが、それらがいつの間にか風化し、更に不祥事を繰り返す企業もあった。

錯綜する現代社会では、内部統制の5要素を踏まえて、不祥事の発生原因を多方面から分析し、防止策を起案することが肝要となってきたことの表れといえよう。

もとより、内部統制構築・運用は取締役、なかんずく代表取締役の職務であるが、その監視役としての監査役の責務も大変重いものがある。

企業不祥事を防止するための監査役が注意すべき予兆を内部統制の面から見ると、

(1) 統制環境では、

経営トップの経営倫理観とコンプライアンスの組み立てに問題はないか。

特定の分野・部門の聖域化はないか。

保守的・守旧的な企業風土に問題はないか。

企業のご都合論理が優先する経営姿勢が見受けられないか。

(2) リスクの評価では、

法令軽視・無視の感覚からくるリスク評価の甘さがないか。

企業内の組織的な隠蔽体質がないか。

(3) 統制活動では、

経営トップの統制活動への意図的な妨害はないか。

適切な統制活動を阻害する管理基準は存在しないか。

権限の一極集中による統制活動への阻害はないか。

(4) 情報と伝達では、

情報伝達体制の整備はされているか。

情報の隠蔽や伝達ルートへの遮断はないか。

組織内における情報の握り潰しはないか。

(5) 監視活動では、

内部監視の不徹底や無機能化はないか。

等があげられる。

いずれにしても監査は一日にして成らずで、常日頃からチェックリストを駆使して内部統制の有効性を検証することが肝要である。

一連の商法改正が終了し、監査役の法令上の地位が飛躍的に向上した 2003 年は本格的なコーポレート・ガバナンスが胎動する年であり、内部統制の監視役として監査役に期待されるものが大である。

「予防にまさる防止はない」といわれているが、本事例分析が企業不祥事の防止の一助になれば幸いである。

表 1-1 18 社の事例分析

	1 経営・トップ関与	2 特定分野・聖域	3 企業文化・風土	4 事故・トラブル
A 統制環境	<ul style="list-style-type: none"> *ワンマン経営 (4) *モラルの欠如 (2) *売上至上主義 (2) *常務会・取締役会等の形骸化 (3) *粉飾決算の土壤 (1) *会計監査人との癒着 (1) 	<ul style="list-style-type: none"> *業界規制法令の無視 (2) *業界規制法令と現場の乖離 (3) *市場を無視、取引先のみ重視した業務遂行 (2) *特定部門が聖域に (2) *不正慣行の放置・恒常化 (4) 	<ul style="list-style-type: none"> *守旧的な風土 (4) *不正慣行の放置・恒常化 (7) *社会制度上の欠陥利用 (3) *売上至上主義 (2) 	<ul style="list-style-type: none"> *危機管理の欠如 (2) *迅速・的確な判断の欠如 (4) *現場教育の不徹底 (1) *緊急対応マニュアルの未整備 (2) *市場軽視の経営姿勢 (2)
B リスクの評価	<ul style="list-style-type: none"> *法令遵守感覚の麻痺 (3) 	<ul style="list-style-type: none"> *法令遵守感覚の麻痺 (5) *実態と合わない規制と現場実務の軋轢 (3) 	<ul style="list-style-type: none"> *組織的な隠蔽体質 (4) *コスト優先 (3) *法令遵守感覚の麻痺 (6) *実態と合わない規制と現場実務の軋轢 (1) 	<ul style="list-style-type: none"> *不十分なハレジョナリクの評価 (2) *現場・現地任せのリスク評価 (2) *従業員教育の不徹底 (1) *安全管理認識の甘さ (3)
C 統制活動	<ul style="list-style-type: none"> *歪められた会計処理 (2) *制度の欠陥を悪用 (1) *統制活動の阻害 (1) *取引先の悪用 (1) *コスト優先の操業管理 (1) *会計監査人の活動阻害 (1) 	<ul style="list-style-type: none"> *業界規制法令の軽視・無視 (4) *制度の欠陥を悪用 (2) *業界常識の横行 (2) *業務分掌の集中化 (2) *総合的リスク管理の不全 (3) 	<ul style="list-style-type: none"> *二重基準の存在・運用 (3) *不徹底な操業管理 (7) *総合的リスク管理の不全 (6) *業務分掌の集中化 (3) 	<ul style="list-style-type: none"> *総合的リスク管理の不全 (4) *役員・従業員教育の不徹底 (3) *リスクの二重管理（国内・海外） (1)
D 情報と伝達	<ul style="list-style-type: none"> *情報伝達ルートへの遮断 (1) *情報確認後の不作為 (1) *会計監査人への虚偽報告 (1) *情報の隠蔽 (1) 	<ul style="list-style-type: none"> *情報の隠蔽 (3) *情報伝達ルートへの遮断 (1) *情報確認後の不作為 (2) 	<ul style="list-style-type: none"> *情報の隠蔽 (6) *情報確認後の不作為 (5) *情報伝達ルートへの遮断 (2) 	<ul style="list-style-type: none"> *不正確な情報伝達 (1) *消極的な情報公開 (1) *社内伝達体制の不備 (2) *国内・海外の連絡体制不備 (1)
E 監視活動	<ul style="list-style-type: none"> *内部監視機能の不徹底・無機能化 (3) 	<ul style="list-style-type: none"> *内部監視機能の不徹底・無機能化 (2) 	<ul style="list-style-type: none"> *内部監視機能の不徹底・無機能化 (10) *親会社の子会社への監視機能の欠如 (1) 	<ul style="list-style-type: none"> *内部監視機能の不徹底・無機能化 (3) *親会社の子会社への監視機能の欠如 (1)

注) カッコ内は該当事例社数である。

表 1-2 類型化を試みた 18 の事例

事件の性格	何が起こったか	なぜ或いはどうして起こったか	結果はどうなったか
総会屋への利益供与事例 1	大手機械メーカーで与党総会屋が経営する会社との不当契約、情報誌の購読等による利益供与を続けていた。	総会を平穩に乗り切るため過去からの因習を踏襲。	担当役員引責辞任。元常務有罪判決。
総会屋への利益供与事例 2	鉄鋼会社で、与党総会屋に依頼するため長期間に亘り数千万円を利益供与。	担当専務が荒れる総会を防ぐため罪悪感を持ちながら続けていた。	担当専務に有罪判決。代表訴訟で和解金数億円支払い。裁判所が企業トップの責任に関し、新基準を明確に示した。
粉飾事例 3	東証一部上場を目指す中堅ゼネコンで、配当維持のための粉飾決算。裏口座から現金を横領した元社員の告白で発覚。	トップの指示で下請への工事原価の付替や、工事進行基準を悪用し利益を過大表示。会計士にも虚偽の報告。	元常務有罪判決。元社長は係争中。
粉飾事例 4	大手運送会社で、金融機関の信用を得るため、数年間粉飾を続け、違法配当を実施。民事再生法適用申請後の調査で発覚。	トップが指示をして、架空売上計上、費用繰延等で、利益を過大表示。会計士は長年の癒着で適正意見。	前社長は、全私財を提供して和解。会計監査人は証券取引法違反で逮捕。
食肉偽装事例 5	大手食肉会社で、食肉を価格の高いブランド銘柄に偽装するため管理伝票を改竄。	製造部門の幹部社員が指示。冷蔵室内で特定メンバーが作業。	不正に関わった現場従業員を解雇。社長ら役員削減。
食肉偽装事例 6	食肉加工会社が国のBSE対策の補助金を不正取得するため、輸入牛を国産牛と偽装。業者間の噂から発覚。	トップは法令遵守を標榜していたが、徹底せず、赤字対策優先の結果となった。専務・常務が承知の上偽装工作。幹部は証拠隠滅を指示。	関与幹部は有罪判決。社長は引責辞任。会社は清算、解散。旧経営陣に総額数百億円の代表訴訟。
無認可添加物入り原料使用事例 7	食品チェーン店が中国現地法人で製造した食品に無認可添加物を使用。取引先の指摘で発覚。	中国では使用が認められていた原料で、認識が甘く、発覚後も能力キープのため使用継続。対応も遅れた。	社長辞任、他の役員報酬カット。降格人事。加盟店への営業補償。数十億円に対し、株主代表訴訟。
無認可添加物入り原料使用事例 8	経営トップも国内では違法と知りつつ無認可添加物を使用した製品を生産。東京都への投書で発覚。小規模メーカーながら、大手食品会社に納入していたため、影響は大。	米国やEUの一部では認められている原料であるが、国内では未許可。認可に要するコストとその間の売上減を恐れ違法行為を続けた。	多額の賠償請求で破産宣告。前社長は食品衛生法違反で略式起訴。罰金の略式命令。
リコール対応の不備事例 9	海外子会社で生産していた自動車部品のリコール対応の不備。原因究明が遅れ、消費者団体の騒ぎが大きくなった。	製品品質基準に国内親会社と海外子会社でダブルスタンダードが存在したことも一因で、早期の対応が遅れた。	親会社支援でリコールは実施。自動車メーカーとは取引中止。消費者とは和解。ブランドイメージはマイナス影響。

事件の性格	何が起こったか	なぜ或いはどうして起こったか	結果はどうなったか
リコール対応の不備 事例10	自動車のリコールを運輸大臣に届け出しないまま内密に実施。 内部告発による運輸省の立入り検査で発覚。 トップの記者会見で同席部長と異なる発言が問題となる。	トップは企業倫理遵守の姿勢が強かったが、下まで浸透せず品質保証の現場ではリコール隠匿の風潮があった。	社長が辞任。 株主から経営陣に対し、十億円余りの代表訴訟提訴。
国の助成金の不正受給 事例11	造船会社で、赤字対策の一助として虚偽の申告をして、国の助成金を不正受給したものの。	トップ指示で虚偽の申請書を作成。 口裏合わせに労働組合も協力。助成金制度のチェックの甘さを悪用。	前社長に有罪判決。 詐取した助成金数億円を返還。
不当労働行為 事例12	鉄鋼会社の従業員が長時間労働が誘引となつてうつ病になり自殺。	会社は所定の健康診断は実施していたが、半年で2,000時間を超えるサービス残業の実態は把握出来ていなかった。	妻ら遺族が会社を提訴。 約10年後会社が全面的に責任を認め和解。
不当労働行為 事例13	大手消費者金融会社で、従業員多数が不当なサービス残業で会社を告発。	残業時間の上限を決め、それを上回るサービス残業には支払いをしなかった。全国支店で労働局からの再三の注意を無視。	従業員と和解。 数千人に、数十億円を支払い。
原子力関連トラブル 事例14	原子力発電所において設備の修理に際して、国に正規の届け出を怠ったりデータを改竄して、報告書に虚偽の記載をしていたもの。 当時の通産省への内部告発で発覚。	莫大な損失になる設備停止を避けたい意識が、トラブル隠しにつながったもの。 特殊分野の聖域で行なわれていたため傷口を広げた。	会長・社長らが退陣。
原子力関連トラブル 事例15	核燃料加工工程の臨界事故で社員・地域住民多数被爆。二人死亡。	違法手順による作業実施。	責任者有罪判決。 事業認可取り消し。 親会社社長引責辞任。
システムトラブル 事例16	金融機関において合併に伴うシステム統合のミスから取引上のトラブルが発生。	合併過程での認識の甘さと準備不足。銀行業務の聖域も災い。	金融庁が業務改善命令。 役員報酬の減額。 前CEOとシステム担当執行役員が辞任。
鉄道事故 事例17	列車にはねられた負傷者を救助中の消防署員が後続列車にはねられ二重事故が発生。	事故処理中の通信連絡の不備。	社長ら幹部は減給。
同一企業で複数件の事例が発生したケース 事例18	テーマパークでの 期限切れ食材の使用 工業用水の飲料水混入 火薬取締法違反 一部は外部からの指摘、一部は内部告発、および内部調査で発覚。	JVで責任体制が明確でなく職員の研修・管理体制も不十分であったことが一因。 火薬取締りに関しては、違法性を認識しながら虚偽の報告。	社長が引責辞任。

表 1-3 企業不祥事 4 類型と内部統制からの検証

経営トップが関与する不祥事	
統制環境	経営トップがワンマンであったり、モラルが欠如していたり、あるいは極端な売上至上主義に陥ると、常務会・取締役会が有名無実化し、形骸化しやすくなる。この状況下では不祥事は極めて予防しにくい。
リスクの評価	トップの意思決定で会社が動くためリスク評価が正当に行われない。法令遵守感覚が麻痺しているため、リスク顕在化時の対応を誤ることが多い。
統制活動	リスク評価が適切に行われないので、通常の統制活動が作動しない分野ができる。この結果、統制の及ばない領域で会計処理が歪められたり、制度の欠陥が利用されたり、取引先等が悪用される。
情報と伝達	企業の内部・外部に網羅されている伝達ルートは、遮断されやすく、真の情報が流れなくなる。仮に情報が伝えられたとしても、握りつぶされるケースが多くなる。
監視活動	内部監視機能は徹底せず、ついには機能不全となる。

特定分野・聖域における不祥事	
統制環境	特定分野は、業界における特定分野と、社内における特定分野の二つがあるが、いずれにおいても、その専門性のために聖域化される傾向にある。また、人材の流動性が困難で、業務が内部論理のみで遂行されるので、結果として不正慣行が放置され、恒常化してしまう。
リスクの評価	外から風のあたらない内部論理で業務が遂行されるので、リスクを適切に評価する感覚が甘くなる。実体と合わない業界の法規制の抜け道を通ることを繰り返すと、法令遵守感覚が麻痺し、リスクをリスクと思わなくなる。
統制活動	業務分掌が聖域に極度に集中するため、通常の統制活動がされにくくなる。その結果、世間の常識とかけ離れた業界の常識が横行し、業界規制法令が軽視・無視され、これを妨げる統制活動が排除され、総合的な統制活動が不全となる。
情報と伝達	通常の統制活動から逸脱している結果、企業の内部・外部に網羅されている伝達ルートには、真の情報が全く流れないため、事情を知ることができない第三者は不祥事予防に為す術がなくなる。取引先等外部を巻き込んだ不正が起こりやすくなる一方、外部からの告発により不正が発覚することも多くなる。
監視活動	内部監視機能は徹底せず、ついには機能不全となる

企業文化・風土による不祥事	
統制環境	企業文化や風土の多くは経営トップによって醸成されやすいが、従来からの慣行を改めにくい保守的・守旧的な企業で、いったん不正が慣行になるとそれが放置され、恒常化されやすくなる。
リスクの評価	全社的に組織防衛の意識が働くため、隠蔽的な組織体質となり、リスク評価が甘くなる。従ってリスクが顕在化したときの対応を誤ることは多く、不正発覚後の影響が全社的に及ぶことも多くなる。
統制活動	業務分掌が集中化したり、勝手に運用基準が作成されたりすると、統制活動が正常に作動しなくなり、総合的リスク管理が不全となることがある。
情報と伝達	情報が隠蔽されやすく、正常な情報伝達ルートも遮断され、真実の報告がされにくくなる。また、報告されたとしても、何も改善されないことがある。
監視活動	内部監視機能は徹底せず、ついには機能不全となる。

事故・トラブル	
統制環境	現場教育の不徹底、危機管理マニュアルの未整備等危機管理が行き届かないため発生するが、発生後、経営者や管理者が迅速・的確な判断基準ができず、大きな事故・トラブルになることがある。
リスクの評価	リスク評価を現場・現地に任せていることが多く、総合的なリスク評価ができていない。
統制活動	総合的なリスク評価ができていないため、複数の要因が重なる事故・トラブル等に対する統制活動がされにくい。
情報と伝達	消極的な情報公開、社内伝達体制の不備、情報確認後の不作為等から単なる事故・トラブルが、なんらかの法規制に抵触し、違法行為につながることも多くある。
監視活動	内部監視機能は徹底せず、ついには機能不全となる。

第2章 不祥事防止・法令遵守のための監査役監査チェックリスト

1. 本チェックリストの基本的考え方

(1) 内部統制の有効性チェック

COSO 報告書では、内部統制の目的として「業務の有効性と効率性」「財務報告の信頼性」「関連法規の遵守」の3つを掲げている。企業不祥事は、「業務の有効性」を損ない、「財務報告の信頼性」を損ない、「関連法規の遵守」を損なう具体的な事例であることを勘案すると、企業不祥事の発生を防止することこそが、内部統制の最も重要な目的であると理解することができる。経営者は、企業経営を健全かつ効率的に運営するために、内部統制を構築・運用する責任があるが、なかでも、企業不祥事の防止を可能とする内部統制を構築する必要がある。

監査役監査においても、適法性の監査を超えて、経営者の構築した内部統制の有効性の監査を実施することを、社会及び株主から強く期待されている。本チェックリストは、その視点から監査役が監査を行う際の手引きとして利用していただくための実施要領として作成した。

なお、内部統制組織と監査役監査・内部監査部門監査の関係を図 2-1 に図示したので参照されたい。

(2) リスク・アプローチの監査

企業不祥事は、企業の広範な組織のどこかで、業務運営の何時の時点でも発生する可能性がある一方で、監査役監査に投入し得る資源には限界がある。企業不祥事の予防・牽制・早期発見という監査役監査の目的を達成するためには、企業不祥事のリスク要因を評価し、具体的な監査方法・手続を選択（より大きなリスクに監査資源を集中投入するか、他の監査に依拠するか等）するリスク・アプローチの監査方法が効果的であると考え、本チェックリストでは、リスク・アプローチ的な方法を意識して作成した。

2. 本チェックリストの構成と概要

事例分析チームによる企業不祥事 4 類型を、内部統制の有効性の視点及び監査役監査の方法の視点から特性分析すると、「従業員・組織による不祥事」と「経営者の関与する不祥事」に判別することが適当であるとの結論に至った（表 2-2 「企業不祥事の種類と監査役監査の方法」を参照されたい）。

前述した基本的考え方に基づき、COSO の内部統制の考え方、事例分析チームによる分析を踏まえつつ、本チェックリストは、「第 1 編 内部統制構築・運用状況の監査チェックリスト」と「第 2 編 経営者の関与する不祥事監査チェックリスト」の 2 編で構成することとした。各編の概要は以下のとおりである。

(1) 第 1 編 内部統制構築・運用状況の監査チェックリスト

4 つの種類のうち、「特定分野・聖域」「企業文化・風土」「事故・トラブル」の類型を主たる対象としている。

この 3 つの類型に属する不祥事は、主に従業員が行う不祥事であり、企業経営を健全かつ効率的に運営するために経営者によって構築される内部統制の対象となるものである。すなわち、経営者にとって、この 3 つの類型に属する不祥事の発生を防止し、対処することが内部統制の重要な目的と考えられる。

監査役監査の方法は、その目的で構築されている内部統制が、現実にも有効に機能しているこ

とをプロセス・チェックする方法をとるのが適切である。

以上の考え方にに基づき、第1編は、COSOの内部統制のフレームをベースとした内容となっており、監査ポイントは表2-3「内部統制構築・運用状況の監査ポイント」に記載したとおりである。

(2) 第2編 経営者の関与する不祥事監査チェックリスト

4つのタイプのうち、「経営トップの関与」のタイプを対象としている。

このタイプに属する不祥事は、経営者が関与する不祥事であるが故に、経営者の構築する内部統制が有効に機能しない危険性があることを勘案すると、内部統制に依拠した監査方法をとることは適切ではない。

経営者の関与する不祥事は、更に「不正な財務報告」「不正の行為又は法令・定款に違反する重大な事実」「著しい善管注意義務違反」の3つに分類されるが、監査役監査を実施する方法は相違する（表2-5「経営者の関与する不祥事の種類と監査方法」を参照されたい）。

経営者の関与する不祥事についてリスク・アプローチの監査を実施する上で、発生プロセス（圧力 動機 画策 実行）に着目することが有効である（表2-4「経営者の関与する不祥事の発生プロセス」を参照されたい）。

第2編の内容は、以上の考え方に基づいたものとなっている。

3. 本チェックリストの利用に際して

(1) 本チェックリストの一体利用

本チェックリストは、監査役監査の監査方法の相違に着目して便宜的に分冊としているが、本来は一体として利用することを意図して作成したものであるから、第1編及び第2編を一体として利用願いたい。

(2) 本チェックリストの限界と監査役の創意工夫

本チェックリストでは、企業不祥事に当たる事象及びそれに対する監査方法をできるだけ多く例示することを心がけたが、網羅的に示すことはできていない。また、企業不祥事の態様は、企業内部の構造や規模、組織風土、業種・取扱っている取引の特性、内部統制のあり様等によって、様々に変化する。従って、本チェックリスト等を参考に創意・工夫を加え、会社の規模や特性に応じて監査を実施することが期待される。

4. チェックリスト作成の前提及び参考

チェックリストチームでは、不祥事防止・法令遵守のための監査役監査チェックリストを作成するにあたり、以下のことを前提とし、以下の資料を参考にした。

(1) 前提

事例分析チームが抽出した約300件に及ぶ企業不祥事例をベースに整理した、不祥事の種類・体系をベースとしている。

事例分析チームが示した「経営トップの関与」、「特定分野・聖域」、「企業文化・風土」、「事故・トラブル」という4つのタイプをベースに、チェックリストの構成を行った。

事例分析チームが、COSOの内部統制のフレームの視点で18事例を分析し、把握した企業

不祥事の発生原因（＝内部統制における不備事象）をベースにしている。

社長アンケートチームが行ったアンケート及び社長ヒアリングの検討結果も踏まえている。

(2) 参考

当協会が従前に公表した下記研究報告書の「チェックリスト」を土台とした。

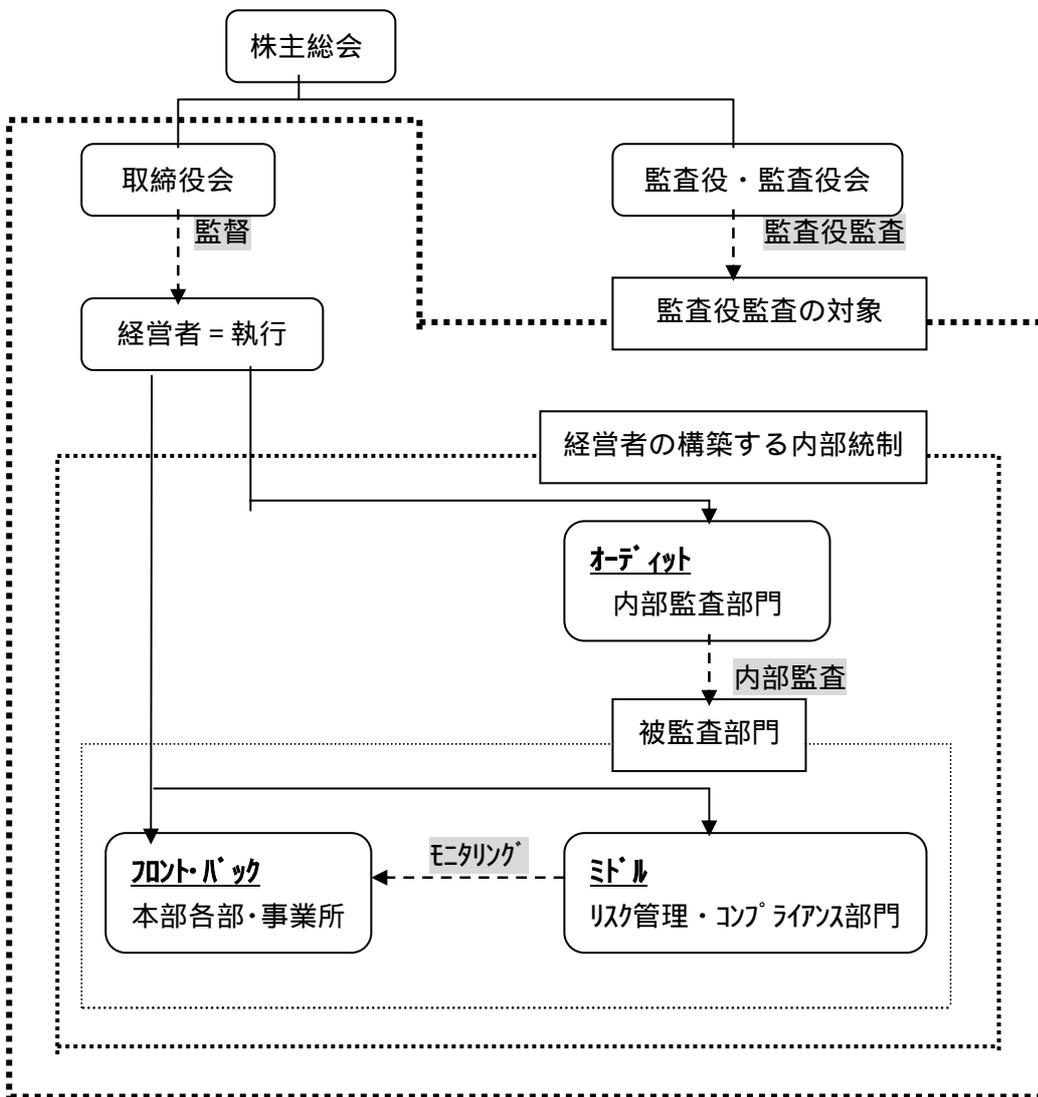
- ・ 「企業不祥事防止のための監査役の監査チェックリスト」(平成 9 年 9 月、企業倫理特別委員会「企業不祥事防止と監査役の役割」)
- ・ 「内部統制の評価に関するチェックリスト」(平成 12 年 5 月、内部統制と監査役監査研究会「企業経営における内部統制と監査役」)

「金融検査マニュアル」(平成 15 年 2 月改正、金融庁)の「法令遵守態勢」「リスク管理態勢」のうち、金融機関以外の産業に適用可能なものを取捨選択し土台とした。

日本公認会計士協会が編集している「監査小六法」に収録されている、各種委員会報告書を参考にした。

その他、多数の会計監査関連図書、監査役監査関連図書を参考にした。

図 2-1 内部統制組織と監査役監査の関係



経営者には、企業経営を健全かつ効率的に運営するための内部統制を構築し適切に運用する責任がある。最も広義の内部統制では、上図に示した全て（株主総会・取締役会・監査役会も含む）の会社機関・組織が対象となる。

内部統制には、企業不祥事を防止するための内部統制（含む内部監査部門による監査）が含まれており、その機能発揮により、企業不祥事を防止することが期待される。

本来は、経営者の構築する内部統制には経営者自身も服すべきであるが、現実的な運用では往々にして上図のように経営者自身が埒外に置かれやすく、内部監査部門監査の対象にもならないため、内部統制で経営者の関与する不祥事を防止するには限界がある。

経営者の関与する不祥事については、経営者の構築する内部統制に依拠せずに監査をする必要がある。

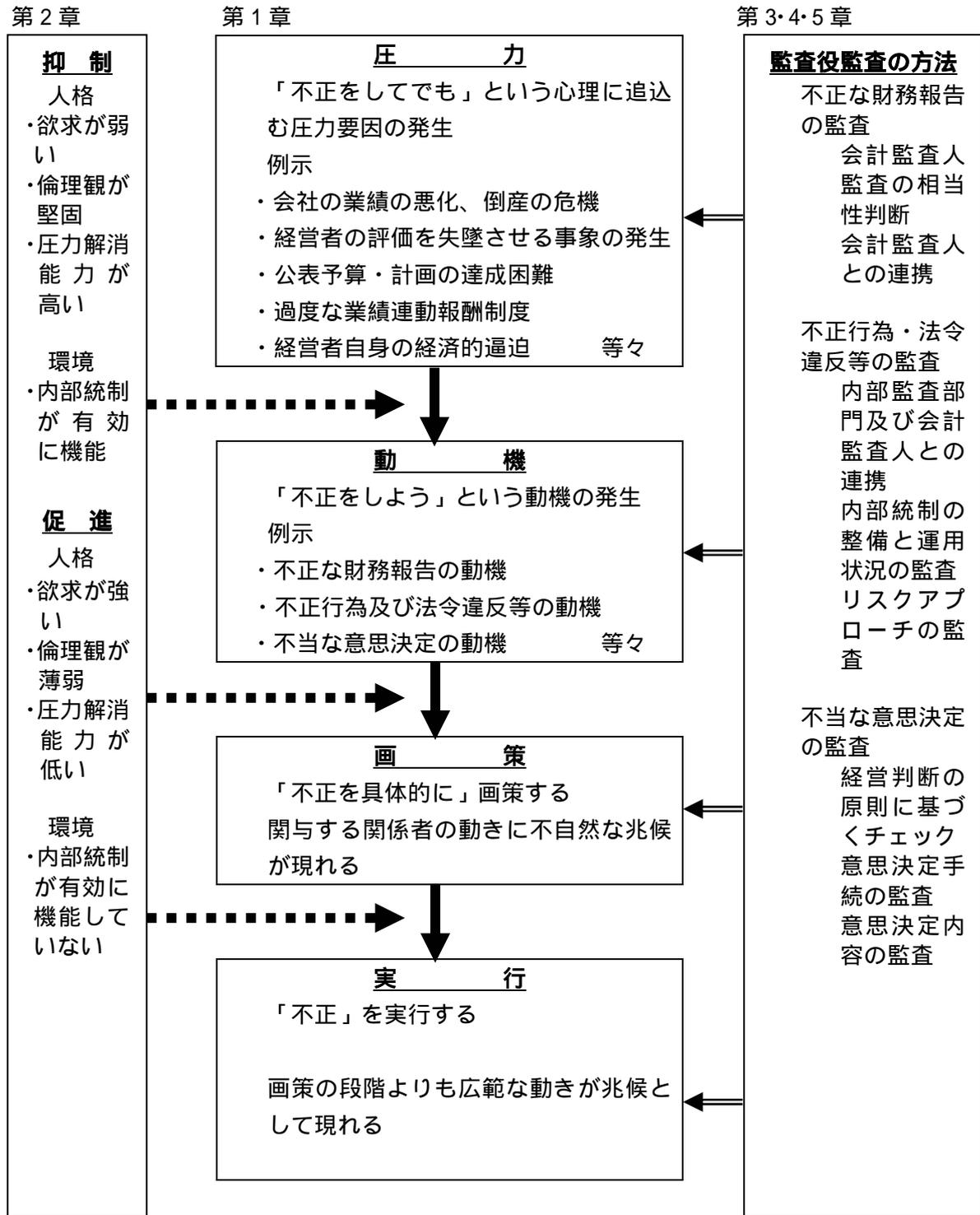
表 2-2 企業不祥事の特性と監査役監査の方法

	従業員・組織による不祥事	経営者の関与する不祥事
企業不祥事 4 種類のどれに該当するか？	主として ・「特定分野・聖域」 ・「企業文化・風土」 ・「事故・トラブル」	主として ・「経営トップの関与」
企業に与える影響は？	一般的に ・不祥事の行為者の社内権限が小さく、損害は大きくない ・社会的制裁は小さい ・企業に致命的な影響を与えることは稀 ・但し、社外に表面化した場合には、極めて大きな影響を与えることに要注意	一般的に ・不祥事に関与する経営者の社内権限が大きく、損害は甚大 ・社会的制裁は極めて大きい ・往々にして企業に致命的な影響を与える
経営者の意図は？	・構築した内部統制により、この類型の不祥事を防ぎたい	・不祥事に関与する経営者は、内部統制により実行の邪魔をされたくない
内部統制の対象？	・経営者が構築する内部統制の対象となる（牽制が効きやすい）	・経営者自身が構築する内部統制の対象にはなりにくい（牽制が効き難い）
内部監査部門の監査に依拠できる？	・相当程度依拠できる	・余り依拠できない
監査役監査の方法は？	・内部統制の構築と運用状況の監査 ・内部統制部門のチェックが中心であるが、監査役による直接的な監査も必要	・不祥事の種類に応じた監査方法を選択 ・「不正な財務報告」は会計監査人監査に対する間接的監査が中心 ・「不正行為・法令違反等」は直接的監査と内部統制部門に対する間接的監査の併用 ・「善管注意義務違反」は監査役による直接的監査が中心
どのチェックリストが利用できるか？	・第 1 編 内部統制構築・運用状況の監査チェックリスト	・第 2 編 経営者の関与する不祥事監査チェックリスト

表 2-3 内部統制構築・運用状況の監査ポイント

要素	監査ポイント
A 統制環境 (第1章)	<p>1. グループ全体の内部統制環境に不備はないか</p> <p>経営トップは次の事項について最重要責任事項としての認識を持って取組みを行っているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 法令遵守体制（コンプライアンス）の確立 ・ 事業報告・開示情報の信頼性確保 ・ リスク管理体制の整備 <p>法令遵守の基本方針について経営トップは機会毎に社内外に対し姿勢表明を行っているか。</p> <p>法令遵守体制（コンプライアンス）・リスク管理体制の構築・運用状況に不備はないか。</p>
B リスクの評価 (第2章)	<p>2. リスクの識別・分析、対策の選択・実施状況に不備はないか</p> <p>適時見直しが行われているか。</p> <p>他社事例発生の際、即時、自己点検し、対策をとっているか。</p>
C 統制活動 (第3章)	<p>3. 内部統制部門による統制活動に不備はないか</p> <p>[内部統制部門からの定期的実態聴取、現地往査での実態把握]</p> <p>取引・契約の成立、金員支出の承認プロセスについてチェック・牽制が効くような仕組みになっているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 単独行動させない監視とダブルチェックがなされているか。 ・ 企業不祥事リスクを感じる業務について長期間同一業務在任を避けるローテーションがなされているか。 <p>監視不在・聖域化が防止できる仕組みになっているか。</p> <p>識別・分析したリスクに応じて内部統制部門のチェックが具体的・効果的になされ、現場に対して牽制効果を発揮しているか。</p> <p>正確・誠実な記録保存がなされているか。</p>
D 情報と伝達 (第4章)	<p>4. 情報伝達の仕組みに不備はないか</p> <p>組織内部、上下・横の円滑な伝達に問題はないか。</p> <p>独立の情報伝達経路の仕組みが設置されているか。</p> <p>危機の際の対応の仕組みが明定されているか。</p>
E 監視活動 (第5章)	<p>5. 監視活動に不備はないか</p> <p>[全部門対象に、定期的に部門別の運営状況聴取 聖域化防止、部門内監視活動実態把握、内部統制部門の統制活動の有効性検証]</p> <p>日常業務運営組織における監視活動に問題は生じていないか。</p> <p>親会社のグループ企業集団全体（海外を含む）に対する監視活動に不備はないか。</p> <p>外部監査への対応状況に問題はないか。</p>

表 2-4 経営者の関与する不祥事の発生プロセス



リスクアプローチの監査の手順

圧力・動機・人格・環境の各要因を分析・把握 不祥事の類型・種類を推定 不祥事リスクの評価
 不祥事リスク評価に応じて「監査手続の設計」 監査手続の実施

表 2-5 経営者の関与する不祥事の種類と監査方法

	不正な財務報告	不正・法令違反等	善管注意義務違反
目的は？	財務諸表の利用者を欺く ・投資家、株主 ・債権者 ・金融機関 ・監督当局 等	不正な方法による ・会社収益の増加 ・会社損失の回避 ・会社経営状況の偽装 ・責任追及の回避 ・個人的利得の獲得	・損失の顕在化の回避や問題先送り ・投機的、冒険的方法による会社利益の獲得
不祥事の方法は？	基本的方法 ・資産の過大計上 ・負債の過少計上 ・収益の過大計上 ・費用の過少計上 具体的方法 ・会計記録・証憑書類の偽造・改ざん ・財務諸表の虚偽表示・除外 ・意図的な会計基準の不適切な適用	不正な会社収益増加 ・独占禁止法違反 ・不正競争防止法違反 ・その他刑事法規違反 不正な経営状況の偽装 ・株式相場操縦 ・風説の流布等 ・資本の偽装払込 不正な責任追及回避 ・総会屋への利益供与 ・監督当局への報告義務違反 ・監督当局の検査忌避 不正な個人的利得等 ・特別背任的行為 ・業務上横領行為 ・汚職・流職行為 ・個人財産隠匿 ・インサイダー規制違反	損失が想定される意思決定 ・債権放棄等を伴う救済支援 ・出資・追加融資等を伴う救済支援 投機的・冒険的投資の意思決定 ・ハイリスクの投資・資金運用 ・新規事業や海外投資 法令違反を伴う意思決定 ・損失補填行為、贈賄等 ・詐欺や反社会的勢力の介入を招く行為等
監査役監査の方法は？	・会計監査人監査の方法と結果の相当性を判断。	・監査役自身による日常業務監査。 ・内部監査部門監査の方法と結果の相当性を判断。	・監査役自身による、経営判断の原則に基づくチェック。
どのチェックリスト？	・第 3 章 会計監査領域のチェックリスト	・第 4 章 業務監査領域のチェックリスト	・第 5 章 著しい善管注意義務違反領域のチェックリスト

第3章 「企業不祥事防止と監査役の役割」社長アンケート最終報告 及び社長面談結果報告

1. アンケート及び、面談の目的・意義

昨今の多発する不祥事はどうすれば防止できるか、監査役はどのような役割を担うべきかについて、社長の忌憚のない意見を聴取して、監査役活動の指針とするためアンケートを実施し、そのフォローアップとして29人の社長と面談した。

根底にあった問題意識は、社長と真正面から向き合って経営問題を真剣に話し合わない限り、監査役の仕事は果たせないのではないか、不祥事の防止にも貢献できないのではないかということであった。

上記目的に加え、次の効果も期待した。

監査役及び当協会の活動状況を社長に理解してもらう。

社長に、不祥事防止、監査役の役割、ガバナンス体制について考える機会を提供できる。

アンケートを通じて、社長と監査役の対話の機会が増える。

アンケート結果を参考にして、自社の強み、弱みをレビューできる。

2. 報告書の構成

社長アンケート及び、社長面談の結果は次の2部にまとめた。

「企業不祥事防止と監査役の役割」社長アンケート結果の概要報告(2003.7.30)

(参考資料として添付)

8月1日マスコミへ発表し、協会ホームページ及び、月刊「監査役」9月号にも掲載済み。

社長アンケート最終報告及び社長面談結果報告(本報告書)

上記の概要報告でカバーできなかった社長アンケートのクロス集計結果及び、記述意見の一部を収録するとともに、社長面談で得た主要なコメントと、面談後の感想を記載した。

3. 社長アンケート最終報告

(1) アンケート内容

できるだけ多くの社長に回答していただくために、30分以内で記入できるアンケートとした。

A3用紙1ページに66個の1行コメント(不祥事関係=38個、監査役・ガバナンス関係=28個)を記載して、×方式で同意・不同意を回答いただいた。

加えて、自由記入欄を設けて、記述意見もお願いした。

短時間に回答できるメリットはあったが、次のデメリットもあった。

1行コメントでは、意味が読み取りにくい、答えにくい点があった。

1行コメントの優先順位や重要度のウエイトが評価しにくかった。

「一部そう思う」の評価が難しかった。

社長本人の意見を聞くため「自署」をお願いしたことを考えると、40.5%の回収率は極めて高いものと評価している。

なお、回答者 1,686 人のうち、600 人（35.6%）から「日時が合えば面談に応じてよい。」との意思表示があったので、本 8 月中に、在京 29 社の社長と面談した。

(2) アンケート結果から読み取るべき主な点

各項目毎の回答内容は、参考資料を参照いただきたいが、主な点は次のとおり。

【不祥事の防止】

企業不祥事に関する社長の問題意識はきわめて高い。

自社でも起こりうるとの危機感を持って、社長が先頭に立って防止に尽力されている。最大の防止策は、トップの正しい経営姿勢と、悪いニュースがトップに素早く伝わる仕組みと考えられている。

内部統制・コンプライアンス体制の構築責任と、社長自らの説明責任も強く意識されている。

回答された社長は意識が高い方と見受けられるので、トップ主導の不祥事はあまり念頭にはないように見受けられた。しかし、トップ主導の不祥事は、役割からいえば監査役が防止すべきとの考えだ。

【監査役役割】

監査役（会）は経営及びトップの監視・牽制機関として不可欠である点は、理念としては深く認識されている。

しかし、事実上トップが選んでいるのでトップの監視役は無理との意見が 1 / 3 に達していた。また、経営陣の一部として取締役と協働すべきとの考えが 50%以上あることを勧案すると、理念と現実のギャップがあるのも事実である。

社外監査役には、監査機能というよりも「外部の目」が期待されているように思われる。社外取締役と、社外監査役の役割分担は強く意識されていないようだ。

自社監査役への評価は総じて高い。

経営会議に出席してもらうなど、ガバナンスの要である監査役会を社長として積極的に支援していると評価されている。

しかし、社長と監査役の定期会合がきちんと制度化されているのは半数程度に留まっており、更なるレベルアップが必要である。

【ガバナンス体制】

社外取締役中心の委員会方式を将来の目指すべき方向と考える は 1 / 3 で、どちらかと言えば懐疑的な見方が強い。

既存の監査役制度を充実していくのが先決への賛同は 90%以上の高率だった。今後は、どのようなスピードで、どの点を充実していくのが、各社に課せられた課題といえる。

(3) クロス集計結果から読み取れる点

社長アンケートの全回答をクロス集計した結果、浮かび上がってきた主な点は次のとおり。

【不祥事の防止】

「自社では、公表されているような不祥事はまず起こり得ない(A-11)」と強く思う方(印 152 人)の50%以上が次の3点を特に重視している。

- ・「トップの正しい経営姿勢を繰り返し社内に伝達する(B-2)」
- ・「取締役会で活発に議論して、社内の聖域をなくし透明度の高い企業風土を醸成する(B-5)」
- ・「悪いニュースがトップへすばやく伝わる仕組みを設ける(B-10)」

これらの防止策を実施しているとの自負が、自信の源と推察される。

「デフレによる経済低迷と業績悪化が、不祥事を誘発している(A-2)」に賛同する方(印 37 人、 印 257 人、 印 616 人)は、不祥事の防止策として「過大な業績目標を掲げない(B-11)」への賛同率()は73%。

しかし、A-2に賛同しない方(×印 671 人)も、B-11への賛同率()は70%あり、大差はなかった。

また、不祥事防止策として掲げた13項目の内、そうは思わない、どちらとも言えないが一番多かったのは、「過大な業績目標を掲げない」であった。

業績アップの責任を一身に背負っている社長としてのジレンマが如実に表れている。

「十分な内部統制・コンプライアンス体制を構築していないトップの責任は重大だ(A-6)」に同意する方(印 532 人、 印 1,052 人)は、「内部監査部門を設置・充実し、トップがその活動を支援する(B-7)」への賛同率(と)がそれぞれ86%、76%と高い。しかし、協会のデータベースによれば専属の内部監査部門の設置状況は、532社では51%、1,052社では50%と約半数に留まっており、現実とのギャップが見受けられる。

【監査役役割】

「トップを監視する社内機関は事実上存在しないので、トップの「自制自戒」が鍵(B-1)」に強く賛同する方(印 278 人)は、「監査役(会)は、経営及びトップの監視・牽制機関として企業に不可欠な独立機関だ(E-1)」と強く思う率が42%で、全体平均の33%を大きく上回っている。

自制自戒を意識しているトップは、監査役への期待も高いと見受けられる。

「企業に不可欠な独立機関だ(E-1)」に強く賛同する方(印 548 人)は、「社長と監査役(会)の定期会合の場を設けている(F-8)」に 印 と 印 を付した率が63%で、全体平均の51%を大きく上回っている。

監査役会の役割を認識されている社長は、意見を聞く場をきちんと設けているものと見受けられる。

「社内での存在感はあまり高くない(F-7)」に同意する方(印 6 人、 印 137 人、 印 409 人)は、「ガバナンスの要である監査役(会)を、社長として積極的に支援している(F-5)」

に同意する率（ と 印）が62%と低い。

一方、「存在感が低い」と思わない方（×印 1,134人）は、「積極的に支援している」への賛同率（ と 印）が84%と高い。

監査役の実在感と、社長の支援は密接な相関関係にある。

「監査役は、今まで事実上社長が選んできた（F-9）」は、同意（ 印 58人、 印 887人、 印 307人）と、不同意（×印 345人）に大別されるが、「監査役も、事実上社長に選ばれておりトップの監視役は無理（E-4）」と思わない比率はいずれも60%を超えている。

誰を選んだかではなく、誰を選んだかが問題のようだ。

「監査役は、今まで事実上社長が選んできた（F-9）」に不同意（×印 345人）の内、75%は非上場会社だった。

非上場会社では、大株主（親会社など）の意向で選ばれているケースが多いためと思われる。

【ガバナンス体制】

「社外取締役は少数でも導入していく（G-1）」に強く賛同する方（ 印 174人）は、「日本の文化・企業風土では、社外取締役は機能しがたい（G-2）」とは思わないのが72%と高い。

しかし、 印 782人でみると、機能しがたいと思わない率は55%と低くなる。

社外取締役を導入して、何を期待しているのか今一つ判然としていないように思われる。

印 174人も、「委員会等設置会社は、将来の目指すべき方向だ（G-3）」には×印 24%、？印 31%と懐疑的。

社外取締役の少数導入と委員会方式は別物と考えられているようだ。

「委員会等設置会社は、将来の目指すべき方向だ（G-3）」に同意しない方（×印 577人）は、報酬委員会・指名委員会のような社内機関は必要ない（×印）が、それぞれ65%と69%と高い。

委員会方式へ同意しない大きな理由は、報酬委員会、指名委員会にあると思われる。

一方、「将来の目指すべき方向だ」に同意する方 602人（ 印 24人、 印 263人、 印 315人）は、報酬委員会、指名委員会への×印がそれぞれ15%、17%と低いのは当然といえる。

(4) 記述意見の一部抜粋

A. 「多発する不祥事への所感」に関する主な記述意見

	A. 多発する不祥事への所感	業種分類	上場分類
1	引責辞任は不祥事の内容次第。改善の責任もあり、直ぐに辞任するのはかえって無責任の時もある。	非鉄金属	二部上場
2	経営のトップと株主、従業員、利害関係者との日頃からのコミュニケーションが大切と思う。	建設	一部上場
3	成果とプロセスのバランスのとれた「評価制度」が重要。経営の透明性とトップの姿勢が大切。	サービス・その他商業	非上場
4	トップのモラルが欠如してきている。	商社	二部上場
5	トップのおごりが最大の理由。	繊維	一部上場
6	日本型経営理念から急速な米国型経営理念への移行、勝者と敗者しか認めない経済評論、利益優先が不祥事を多発している。	非鉄金属	一部上場
7	コンプライアンスに対するトップの意識がまだまだ希薄。トップが意識して行動（具体的対策などで）を示すことが肝心。	サービス・その他商業	二部上場
8	無意識に発生している社会常識からの乖離が問題。	倉庫・運輸関連・通信	非上場
9	会社は社会の公器である事を忘れてはならない。そこから、株主・社員・家族、大きくは社会の為に存在することとなる。その意味からアメリカ的資本主義が正しく、右へならえ、は賛成しない。	金属製品	非上場
10	成果主義が強すぎるから不祥事が発生すると思っている。社会全体が規模の大きい事を高く評価している。	サービス・その他商業	非上場
11	お客様を忘れ、社員を大切にしないから、不祥事が発生し、自己保身に走るからおかしくなる。	倉庫・運輸関連・通信	非上場
12	外的要因よりも職場風土の如何で不祥事は起ると思う。	電力・ガス	一部上場
13	トップ自らが、自社の社会的責任を自覚し、倫理観の強い日常行動を執らない限り、不祥事の防止は不可能であると思っている。	サービス・その他商業	店頭登録
14	監査役は公明正大なる立場で常に公正なる判断で物事に対して判断を下すべきであり、経営陣の意向等はまったく無関係の立場を常にとるべきと考えています。	繊維	二部上場
15	日本の経営者の「潔さ」が地に落ちた感あり。	電気機器	非上場
16	従来の村社会的経営からグローバルな境目のないオープン経営へ移行しきれない状況が主因だと思う。	石油・石炭製品・ゴム	非上場
17	日本の「恥を知る」「しめし」の文化が薄れて来ている。	電気機器	一部上場
18	不祥事が発生したら隠蔽するのではなく、公表し、原因を探り対応を考え実施し、二度と同じ不祥事を起さない事が大切であると思う。	生保・損保	非上場
19	不祥事発生防止の体制作り、チェック機能強化はトップの重大な責任であり、発生した不祥事は、事の如何を問わずトップが説明し、責任を負うべきである。	倉庫・運輸関連・通信	一部上場
20	社会全体は元より企業活動も複雑化して全体像のわかる人材が得難い。従って、自己中心的な発想から本人だけが良かれと思ってやったことが後に不祥事になりやすい。	商社	一部上場
21	信賞必罰を含めた事件に対するトップの姿勢が、社内の空気を左右することが多いと考える。「不祥事を起すな」ではなく、「起るもの」との前提で身構えておくことが肝要。	陸運・海運・空運	非上場
22	企業としての悪行は隠し得ないということであろう。（いつかはもれる）	サービス・その他商業	非上場
23	「組織人」から「個人」へと社会の構成概念が急激に変わりつつある中で（経営者も含めた）個々人の意識がそれに相応しいものになっていないことが根底にあると思う。	その他金融	非上場

	A．多発する不祥事への所感	業種分類	上場分類
24	談合という悪弊を断つ事は当然であるが、一方日本における企業統合の在り方について公正取引委員会の考え方（判断基準）がグローバル化が進む中であって実態にそぐわなくなっているのを強く感ずる。	化学・薬品	非上場
25	日本にはあたかも美德のように会社の為、組織の為というが、この考え方が根本的におかしい。	サービス・その他商業	非上場
26	長年の商習慣を一気に変革することが会社に重大な影響を与えかねない場合は、対策を講じながら変革を実施することも有りうるのではないかと思っている。	建設	店頭登録
27	経営幹部に倫理観、宗教観を持たせねばならない。	電気機器	二部上場
28	経営幹部が「企業の社会的責任」を第一に考え、社内に徹底する事が不祥事防止の良策。「企業理念」が重要。	化学・薬品	店頭登録
29	「性善説」「性悪説」という紋切り型の言い廻しは適当ではない。	商社	非上場
30	不祥事によるトップの責任のとり方は難しいと思う。何でもかんでもトップが責任をとるとするのは、いかがなものかと思う。内容によってではないでしょうか？トップとしていつでも責任をとる覚悟は決めています。	食品	店頭登録
31	不祥事を起こしている企業はトップへの情報伝達システムの欠如に問題があるのではないか。	非鉄金属	一部上場
32	不祥事は企業を滅ぼす、との自覚が必要。（下世話に云えば不祥事はペイしない、との認識をトップが繰返し社内に徹底することが最も大事。）	不動産	非上場
33	日本人全体がすこし賤しくなった。自尊心が足りない。	輸送用機器	非上場
34	大きな時代変化の中で経営上のリスクが増大し不祥事の発生要因は増えている。	サービス・その他商業	非上場
35	社会が透明性・公正性を求めている。それを真剣に受け止めなければならない。倫理を守らない企業は長続きしないし成長・存続もありえないと思う。	機械	一部上場
36	情報開示が不十分であったため、不祥事が起きてても隠そうとする。又隠すことが会社のタメになると判断してしまう。	サービス・その他商業	一部上場
37	ある意味での会社の私物化が問題を引き起こす土壌となっていると考えられる。トップは企業の公共性を常に念頭におくべきである。	化学・薬品	店頭登録
38	企業は社会の公器であることを認識し、企業の理念、目的を明確にすることが不祥事防止になる。	化学・薬品	二部上場
39	自社は業績が良いので透明性が高い。しかし、業績が悪く債務超過寸前の会社だと常に公明正大でいられるかどうか、よくわからない。	建設	一部上場
40	企業の不祥事は「組織や皆のためなら少々間違ったことでも…」と云う日本人特有の心理がある。個人の倫理が大切。	建設	一部上場
41	会社の体面を維持したいための不祥事が見受けられる。	陸運・海運・空運	一部上場
42	無理をすることがすべての発端かと思う。	商社	二部上場
43	内部管理体制は企業を運営するための必要不可欠なシステムであり、経営者にはその不断の体制整備と適正な運営の徹底が求められていると認識している。	銀行	非上場
44	性善性悪ではなく性弱を前提に経営に立ち向かっています。	食品	二部上場
45	監督・監視のシステムは「性悪説」に立つべきと考えるが、マネジメントは性善説に立つほうが、人の力の発揮につながる意味で回答を「？」とした。	機械	一部上場
46	企業風土改革の為の仕組みと、信賞必罰の徹底が必要。	精密機器・その他製造	一部上場

B. 不祥事の防止策に関する主な記述意見

	B. 不祥事の防止策	業種分類	上場分類
1	Topの決意と行動で99%防げる。	リース	一部上場
2	風通しのよい組織風土づくりやトップの経営ビジョン明確化がベースになる。不祥事に対する断固たる姿勢を貫く社風をつくる。	サービス・その他商業	非上場
3	不祥事の発生は、経営者の日頃の姿勢を示す鏡と考えます。	電気機器	非上場
4	総ての基本は、経営Topから範を実践で示し、時間をかけて社員教育・研修を行い個々の身にしみつく様にする事肝要。	食品	一部上場
5	いかなる制度を導入しても、不祥事の抑止力になっても制度をくぐりぬけようとする考えを防止することは出来ない。利益優先でなく、企業が人類あるいは社会に貢献する姿を粘り強く実行する。	非鉄金属	一部上場
6	まずトップがかかわる不祥事をなくする。	サービス・その他商業	非上場
7	会社の業務を経験した人、熟知した人が監査役に望ましい。	サービス・その他商業	非上場
8	社内通報システムは、一方でその行為を推奨することになれば却って社内の健全な人事管理にマイナスとなる故、制度化することは考えていない。	倉庫・運輸 関連・通信	非上場
9	トップによい人物を選び、腐ってくる前に取り替える。(選ぶ人次第となる むつかしい) 代替案 指名委員会 長期政権のルール化(最長6年であらゆる職から身を引く) 取締役の報酬の改善(上げかり見ないようにする)・・・ 各社でやれる	金属製品	二部上場
10	情報公開と風通しの良い(マイナス情報がトップまで届く)職場づくりが不祥事防止の重要なポイントと考える。	電力・ガス	一部上場
11	「社員教育」 経営する側の姿勢教育を優先。「監査役会」について、公開の有無および権威により機能の差あり。	建設	非上場
12	社内信頼関係の構築が何よりも大切。	金属製品	非上場
13	こう質問されれば、すべて 印になってしまいます。「そうは思うのだが・・・」といったところでしょうか。	倉庫・運輸 関連・通信	非上場
14	要は風土づくりだと思う。社内風土を改革するにはTOPの意識と現場管理者の言動が核。	石油・石炭 製品・ゴム	非上場
15	監査役会のみがトップを監視するには限界がある。風土や組織の仕組み、教育など多層的な取組みが必要。	精密機器・その他製造	店頭登録
16	トップにいつでも気軽に報告・連絡・相談できる環境を整えることが基本になる。	電気機器	二部上場
17	委員会制度への移行により透明性を十分確保し、且つ内部統制システムを強化する。	電気機器	一部上場
18	トップが本気で不祥事を絶滅しようとしているのだという姿勢を常に社内に徹底させることが必要である。これは容易なことではない。	証券	一部上場
19	トップを監視する社内機関としては監査役会よりも、内部監査部門に機能を発揮させる。	その他金融	一部上場
20	監視機能は持っているが、暴走してしまった場合TOP自ら自制及び強権発動により対処することが重要。	電気機器	一部上場
21	トップを監視する社内機関の有無にかかわらずトップの「自制自戒」は鍵と答えたい。	電気機器	一部上場
22	基本的にはトップも含めて、権限が分散するような仕組みを会社に導入する。	サービス・その他商業	非上場
23	社内におけるトップの監査システムをしっかりとさせておく、社外重役の活用も一方法であろう。	建設	店頭登録

	B. 不祥事の防止策	業種分類	上場分類
24	外国企業と日本企業とでは文化も異なり、不祥事を防止するためにいたずらに性悪説を振りかざし内部統制を強くする事は逆効果であると思う。	化学・薬品	店頭登録
25	コンプライアンスプログラム並びに研修も実行していますし、ホットラインも設置していますが、トップの姿勢が最も大切と心に刻んでいます。社員には、上司、社長ではなく会社に対して、会社は社会に対して本当に強く重い使命を負っていると言っています。	化学・薬品	非上場
26	トップの自制自戒は常に必要である（社内機関の有無にかかわらず）。過大な業績目標が不祥事の原因のすべてではない。	食品	非上場
27	時代には背景があり、時々刻々と変化している。ある時悪いものも良くなり、逆もある。TOPの時代認識の感性が必要。	サービス・その他商業	非上場
28	当社の様な創業者がTOPで経営を行っている会社は特にTOPの倫理感に強く左右される。	商社	二部上場
29	やはり防止はトップの姿勢が一番大切だと思います。どんなにすばらしいチェック機能を設けてもトップの姿勢で大きく変わる。	食品	店頭登録
30	トップに“くさいものにフタ”という考えのある会社が危ないでしょう。	サービス・その他商業	一部上場
31	社内通報制度の設置は慎重であるべきと考えている。	建設	一部上場
32	小規模会社であり監査役へ内部監査を見てもらいたい。	化学・薬品	二部上場
33	所詮は人即ち人材の質にかかっている。制度の善悪はこの次ではないか（人が関与する以上万全な制度、システムは望めない）。このため公平な人事、権限と責任の明確化、コミュニケーションの充実が優先する。	輸送用機器	一部上場
34	信頼と放任とは違う。一階層上が下を意識する事が重要。	輸送用機器	店頭登録
35	自社には社内機関は存在するが、トップの「自制自戒」はいずれにしても鍵である。	電気機器	一部上場
36	自制自戒のできるトップ選任が不祥事防止の鍵。	電気機器	非上場
37	社長個人宛のメールアドレスを公表している。	サービス・その他商業	非上場
38	経営に関する情報の公開と社内の活発な議論を求めるトップの姿勢を監査役が支援する。	サービス・その他商業	非上場
39	なによりもトップは「ならぬものはならぬ」の強い信念を持ち「ならぬもの」の領域が心の弱さによって崩れないよう常に堅持することが大事である。	精密機器・その他製造	非上場
40	不祥事の防止については、強力なトップダウンが不可欠である。そのためには必要な情報が通時適切にトップに伝わる仕組みとトップの指導力が必要である。	石油・石炭製品・ゴム	一部上場
41	一般的にいつて、これまでは取締役会などで、これらの関係する議論が少なかった、あるいは避けていたのではないのでしょうか。もっと議論して結論をきちっと出すことが大切。	化学・薬品	非上場
42	不祥事防止の為、様々な工夫があり得ると思うし、それを過少評価する積りもない。今後も有効性が認められるものは積極的に導入する考えだが、何といたってもトップの「自制自戒」が大切だと思う。	リース	非上場

C. 自社で心配している不祥事の種類に関する主な記述意見

業種、業態に応じた不祥事が数件挙げられたが、例示した13項目と大差がなかったため、省略させていただいた。

D. 特に注力して実行している不祥事防止策に関する主な記述意見

	D. 特に注力して実行している不祥事防止策	業種分類	上場分類
1	悪い情報は社員誰でも社長に直接メールできる。	リース	一部上場
2	社長との対話（匿名がよい）。	陸運・海運・空運	一部上場
3	全社行事での挨拶文に必ず不祥事の予防について述べるよう心がけている。	輸送用機器	一部上場
4	社内通報制度の導入による、社内不正の早期発見。	石油・石炭製品・ゴム	非上場
5	内部監査部門の充実。	商社	非上場
6	トップ自ら自己を厳しく律する姿勢、行動を示す。社長、全役員が店舗巡回（現地現物主義）し、社員と自由に意見交換。会話ができる企業風土づくり。部長・店長会議etc.で法令遵守に向け他社の事例を参考に啓蒙をはかる。	サービス・その他商業	非上場
7	監査室にて各事業所、支店、営業所を定期的にチェックしています。監査役も定期的に上記の所をチェックしていただいています。	電気機器	地方単独上場
8	Broken Window policyとして小さい不祥事でも、きちんと対応し大きい事故にならぬように心掛けているつもり。	商社	一部上場
9	内部監査室と監査役との連携 情報収集網	建設	非上場
10	役員会・昼食会（各階層）等で、情報公開こそが、社内改善・不祥事防止の策であることをくり返し、事例でもって説明し、徹底する。	機械	非上場
11	社長自ら現場を歩き、ダイレクトに社員が物を言えるホームページの開設をしている。対話あるのみ。	電気機器	一部上場
12	監査役、監査室によるチェック。不祥事事例、及び、コンプライアンスの社内徹底。トップが身をもって正しい経営姿勢を示す。	化学・薬品	二部上場
13	リスクマネジメントとして、考えられる不祥事（コンプライアンス、リスク）のリストを作成し、担当部門、責任者を明確にリストに記入し、社員への繰り返し教育、制・改定のメンテナンス、監査を責任者に義務づけ、トップ自ら責任者の監査を監査役と共同で実施。役員会で監査結果を定期報告	輸送用機器	非上場
14	取締役会及び経営戦略会議での議論。信賞必罰と再挑戦のチャンス確保。監査役、内部監査部門、監査法人、弁護士を活用。	サービス・その他商業	店頭登録
15	「コンプライアンス委員会」の設置、外部弁護士を窓口としたヘルプ・ラインの設置、「行動基準」の整備と社員による遵守宣誓書の導入、等を通じたコンプライアンス体制の充実。及び、社内の価値観として「インテグリティ」の重要性をトップ自らが伝達。	石油・石炭製品・ゴム	一部上場
16	特にありませんが、監査をきっちり行っていることが重要であり、そうしています。	サービス・その他商業	地方単独上場
17	持ち株会社体制なのでグループ各社の情報伝達の迅速化・監査役、本部スタッフによる横串の経営監視の充実。	繊維	一部上場
18	会社の財務、経理の透明性を図るため、決算が終れば社員への社内説明会を開いている。他社の不祥事の事例について、当社の類似部門で学習すること。	商社	一部上場
19	月1回はメールで全社員に自分の経営姿勢を伝えており、その中で法令違反をしないこと、悪い情勢でも隠さずトップに素早く上げるなど風通しの良い企業風土の醸成に努めている。	機械	一部上場
20	(1)社長自ら「WELCOME BAD NEWS」方針を強調する。(2)企業倫理ホットラインを法務部に設置する。(3)トップと社員の直接対話の場を持つ。	サービス・その他商業	一部上場
21	全てにつき「隠さない」ことを徹底している。	銀行	非上場
22	個人＝善、集団（組織）＝悪という前提に立って、自己規制の明示（文）化 機能するチェック体制（経営体からの独立性）…監査役会の役割を心がけている。 については未着手である。	その他金融	非上場
23	トップ自らコンプライアンスの重要性についてメッセージを発信。コンプライアンス委員会の設置と啓蒙活動の推進。スピークアップ制度の導入。危機管理体制の強化。統合リスク管理推進チームの設置による不祥事等を含めた計測不能リスクへの対応。	商社	一部上場

	D．特に注力して実行している不祥事防止策	業種分類	上場分類
24	特に談合に関して絶対悪として、ルール化して管理。	化学・薬品	非上場
25	長期に同一職務にあり、上下関係が閉鎖的（一人）又はなれあいの人事を防止すること。部長職以上の自戒への目配り。役員は更に厳しく。	輸送用機器	一部上場
26	社員の思い違いや間違った忠誠心が生まれぬ様、社是・社訓・経営理念・ミッション・ビジョンを教育している。	サービス・その他商業	非上場
27	三悪追放（贈収賄、商品の品質、工事安全） 二悪追加（談合、業界関係法違反）	建設	非上場
28	「グループ経営」を明確にすべく「グループ憲章」を数年前制定し、その中で企業の透明性を高めることを宣言し定着化を図って来た。又グループ内の個々人の行動についても重視し、憲章の中に行動規範を設け「最高度の倫理観をもって行動することも宣言し、意識の向上を目指して来た。最近コンプライアンス担当役員並びに専任の部署を設置し、監査役・内部監査部門である業務監査グループと連携してグループを挙げて取り組んでいる。	機械	一部上場
29	経営計画、方針及び将来の予測その他全ての情報を全て全員に開示して自からの仕事に対する愛着を深め全社員のやる気を少しでも高める努力を徹底している。	陸運・海運・空運	非上場
30	監査委員会・内部監査室の充実。リスクマネジメント委員会の充実。透明度の高い企業風土の醸成	サービス・その他商業	一部上場
31	監査役（特に常勤監査役）には社内の重要な会議に出席してもらい肌細かいチェックをお願いしている。法務担当者による社員教育。	サービス・その他商業	一部上場
32	社外取締役・報行役員制による透明性ある取締役会。	建設	非上場
33	リスクマネジメントの基軸となる「各部門における自主点検」の充実・強化 監査役（会）によるモニタリング活動の徹底化～社外監査役の参画・連携含む 経営トップからのコンプライアンスに関する不断の情報発信（取締役会の活用、現場との対話促進等） 内部監査体制の充実・強化（リスクマネジメント委員会による不祥事例開示、防止策徹底等）	鉄鋼	一部上場
34	従業員と直接対話する機会の都度、何事も“正々堂々”とやれ、自分が“恥かしい”と感ずる行為はするなということを訴えている。	繊維	一部上場
35	監査役・業務監査、会計監査には特に傾注している。又、内部監査課の実施内容について詳細に報告を受けており、ともに改善策は即実施している。	石油・石炭製品・ゴム	非上場
36	経営の健全性を高めるために、業務部門から独立した「内部監査室」を拡充した。更に法令遵守と企業倫理確立を推進するための「コンプライアンス部」を設置した。この両部門と監査役が連携をとって、監査監督機能の充実を図っている。	精密機器・その他製造	一部上場

E. 監査役（会）の役割に関する主な記述意見

	E. 監査役（会）の役割	業種分類	上場分類
1	公認会計士、社外重役、監査役などなにかダブリすぎている感じだ。	商社	一部上場
2	不祥事防止など監査役に大いに期待している。	サービス・その他商業	非上場
3	監査役会のみ期待する事には限界がある。経営トップを初め監査役を含む、いわゆる役員全員が自ら監視する必要がある。社外取締役、監査役制度は日本の風土にそぐわない様に思える。	建設	一部上場
4	社内出身の監査役でも、本人次第で十分独立機能が果せる。	精密機器・その他製造	非上場
5	監査役に対する経営陣（特にトップ）の意識が最大の障害。必要不可欠の保険と考えるべき。	サービス・その他商業	非上場
6	Top監査役の独立性を尊重する常識を強くする。	倉庫・運輸関連・通信	非上場
7	業務の実態を正確に把握してこそ充分な業務監査が可能。社外監査役の存在は、世間常識からの逸脱を防ぐのに効果あり。但し、トップとの信頼関係が不可欠。	サービス・その他商業	二部上場
8	社長が監査役会重視の姿勢を示すことが極めて有効	電力・ガス	一部上場
9	監査役が社長でなく、組織（会社）を守る意識を持つこと肝要。さすればトップの監視牽制も出来るはずだ。経営に積極的参加することと、本来の監査機能遂行とのトレード・オフをどう考えるべきか、課題だと考えている。	金属製品	非上場
10	監査役（会）制度そのものは未だ使える。問題は資質と信念のある人材を選べるか否かにあると思う。	サービス・その他商業	一部上場
11	監査役役割を理解する事が重要であり、監査役機能を発揮させる事が大切であると思う。	生保・損保	非上場
12	どんな組織を作っても（たとえ社外取締役であっても）、事実上社長の了解なしには、存在しないと思う。従って、監査役としてトップの監査ができない人を選ぶべきではない。そういう意味では、ある年齢（たとえば60歳以上）で、会社をやめても困らないか、又は社外監査役（他と兼務）でしっかりした（モラルの高い）人の存在が重要。	機械	二部上場
13	監査役には、遵法性ととどまらず経営の妥当性にまで踏み込んで監査してくれるよう期待している。	電気機器	一部上場
14	監査役会の取締役との協働の問題は、考えようによってはむづかしい局面があるとは思いますが協働することによってコンプライアンスへの体制が整備されてくるものと思う。	食品	一部上場
15	従来型の監査役（会）制度は監査役への適材（含社外者）配置、当該者の意欲・実行力を前提に執行部門との緊張感ある信頼関係を構築・維持することによって、予防監査の徹底、再発防止の促進等役割は大きく常勤制・独任制と相俟って実効性ある仕組みである。	鉄鋼	一部上場
16	現在行なわれている議論は単純すぎるもので、制度でいくら縛っても、肝心の人間としての倫理観が抜けていたのでは全く機能しない。監査役も同じ。	電気機器	一部上場
17	社内出身者の監査役であろうと社外監査役であろうと、要は、社会正義、社内正義の実行の軸が揺るがないこと。	サービス・その他商業	一部上場
18	現行法制度下においては監査役（会）は極めて重要な役割を担っており又その機能を発揮する権限も担保されていると考える。アメリカ型でない日本型企業統治システムの要であり、さらなる機能強化を考えたい。	石油・石炭製品・ゴム	一部上場
19	監査役（会）の本質的機能発揮はトップの考え次第。	リース	非上場
20	トップのマインドと監査役の人の問題であり、仕組みだけでは解決しない。自分のMISSIONにいかにか忠実にオペレーションできるかが鍵であり、トップと監査役との信頼が必要。	サービス・その他商業	非上場

	E. 監査役(会)の役割	業種分類	上場分類
21	監査役自身のサラリ・マン化が問題となるのであって、常に辞表を用意しておき自ら信じることを行動に移すくらいの覚悟を持った監査役を選ぶべきである。	サービス・ その他商業	店頭登録
22	仕組等が如何様でも、経営者が監査役の本래の職務意義を認識しない限り、必ず問題が生ずる次第であり、仕組ではなく、前述の如く、経営者の資質の問題と考えています。	繊維	二部上場
23	監査役の属人的な能力、意欲に負うところが大きいと思う	電気機器	二部上場
24	監査役を会社TOPが守ろうという意識があるかどうか。TOPにモラルがなければ選んだ株主の責任？	サービス・ その他商業	非上場
25	委員会設置会社における取締役の監査委員会機能については、取締役のミッションが玉虫色になる懸念あり。	商社	二部上場
26	社内監査役が監視機関として機能するか否かは個人の意識に伴うところが確かにあると思うが、社外からの方は社内の情報収集に限度があるので、現制度の双方のバランス良い組合せが良いと考えている。(当社では社内監査役の意識が極めて高い)	化学・薬品	一部上場
27	非上場会社であり監査役には余り過大な要求はしない。むしろトップ自身が責任をもって会社運営すればよい。問題あればトップを更迭すればよい。	サービス・ その他商業	非上場
28	監査役は自他共に閑職と思っている点が問題である。又、そういう風潮が従来からあったが、今はそれでは監査役はついていけない。又、任期中は解任されないというのが危機感の欠如になっている。	サービス・ その他商業	一部上場
29	社外監査役、社外取締役には中長期展望にたった自己犠牲まで求め難い。	化学・薬品	二部上場
30	議決権を含む監査役の権限強化の前に、監査役自身が、自らの職責を果そうとする責任、気概に欠ける。無責任な評論家的発言ならば、かえって不要と思うこともある。	倉庫・運輸 関連・通信	非上場
31	日本では監査役にふさわしい人材の確保が難しい。社外監査役の役割に大いに期待している。	化学・薬品	店頭登録
32	一般的にまだまだ日本的経営体質が強く本래の監査役機能が発揮される状態ではない。将来株主代表訴訟やコンプライアンス意識の高まりにより徐々に向上すると思う。	食品	一部上場
33	監査役は業務に精通していることが大切だと思うので、社外監査役には一定の限界がある。	繊維	一部上場
34	監査は米国のように外部監査機関にウェイトをおくべき。	精密機器・ その他製造	非上場
35	経営のチェッカーとしての監査役の位置づけが高まることはあって、低くなることはない。しかし、現状はまだまだ従前スタイルを継続しているのが現状。監査法人の権限強化の方が進んでいる。	石油・石炭 製品・ゴム	非上場
36	問題は農耕民族における連帯性、それを打破するには会計事務所の責任義務を強化して監査役として派遣するか、国が任命した監査役を派遣するしかない。	商社	二部上場
37	監査役の商法上の任期を延長したり、社外監査役半数以上とすることが真の機能強化につながるか疑問を感じる。	商社	一部上場

F. 自社監査役（会）の状況に関する主な記述意見

F. 自社監査役（会）の状況		業種分類	上場分類
1	社長は、監査役を大切にすべきである。	サービス・ その他商業	非上場
2	今後は社外監査役の若返り、人選を厳しくして、社長監視の機能を高めさせたい	繊維	一部上場
3	ストップをかけるのは最後の手段。日頃から監査役の土俵を常に意識したレベルの実務を行える執行部になるようにする事が重要。（特にトップの独走する力が臨界点をこえる前に。）	金属製品	二部上場
4	手前ミソであるが、ほど良い緊張感が保たれており、好ましい状態に在ると思っている。	化学・薬品	店頭登録
5	監査役はもっと日常業務に入り込み、不正防止に積極的に動いて欲しい。辛口のご批判を歓迎する。	サービス・ その他商業	非上場
6	監査役は、親会社から選任され、社長をはじめとする経営陣から独立している。第三者の視点で、経営会議で適切な質問や意見表明をしていただいている。	リース	非上場
7	監査役とのコミュニケーション充実の為に必要に応じ、監査役室を訪問し、意見交換をしている。	機械	一部上場
8	社長が選ぶから本来の機能が期待出来ないと考えるのは、全く間違いである。	証券	一部上場
9	監査役（会）の本来の目的、原点に立ち戻れば、自ずとその存在意義は明確であり、その意義を最大限尊重する。	銀行	一部上場
10	監査役会というよりも現実には監査役次第であり要は人選が重要。	その他金融	二部上場
11	取締役会等の場に、出席してもらっているが、発言は控えているようです。しかし、その後の場では、筋論をもって評価いただき、個々の課題より、社長始め取締役の「ものの考え方」について指摘をいただいている。	化学・薬品	非上場
12	法律上求められる監査役役割（経営監視機能等）と現実（取締役との協働の難しさ等）のギャップを解消していきたい。	不動産	非上場
13	社長により選出されてはいるが、監査役役割、重要性が監査役御本人、取締役、従業員によく認識されており、監査役位置づけは従来とは全然異なる。	化学・薬品	一部上場
14	昨年より監査法人出身の公認会計士の方に社外監査役をお願いしているが、経営会議を含め重要会議には必ず出席。活発な発言もありある程度の牽制効果が出ている。	サービス・ その他商業	一部上場
15	監査役制度（委員会制度にしても同じ）が生きるか否かは社長と、監査役が一致して（立場は異なるが）会社をより良くしようとする意志があるかどうかにかかっている。	電気機器	一部上場
16	社長として、如何に監査役が独立性を持つようにできるかという環境づくりが要である。	サービス・ その他商業	一部上場
17	任期4年は長すぎるのではないのでしょうか。	電気機器	一部上場
18	今後任期を正確に守ることが徐々に困難になってきている。（特に一期目はともかく、二期目）	石油・石炭 製品・ゴム	非上場

	F. 自社監査役(会)の状況	業種分類	上場分類
19	職責を感じない監査役に、重責をこなしている取締役より任期が長いのは妥当なのか、大いに疑問あり。	倉庫・運輸 関連・通信	非上場
20	経営会議に出席することで、執行経営者との緊張関係が稀薄になる懸念を持っている。	証券	非上場
21	グローバル化時代IT時代に法律がフィットしていない。商法改正等も片手落ちが多すぎる。このようなことも含め監査役はコンサルティング能力を持ち、あらゆる政策に可否判断が出来なければ存在意義が無くなる プロフェッショナル化が必要。	商社	一部上場
22	監査役の任期4年は長過ぎる。取締役が短くなりつつあることから2年位が妥当。	電気機器	一部上場
23	任期の延長は、本人年齢を考えると任用時に良く考慮する必要がある。取締役2年と比較して恵まれていると思う。	建設	店頭登録
24	当社では取締役、監査役ともに主要株主の推薦によって決まるのであまりその間の区別はない。ある意味では当社の監査役は取締役の視点で諸問題を見ているところがある。	サービス・ その他商業	店頭登録
25	取締役任期短縮(2年/期 1年/期)の流れに在って4年任期は無謀に等しい。却って監査役会が浮き上り飾り物化する。	機械	一部上場
26	歴史的に監査役(商法改正などにより)を充実。多人数化を図っているがあまり重要な方向と思えない。むしろチェック機能充実なら会計監査を会計士で厳しくみてもらう方が良いのではないか名前のみの監査役の資格すらあやういのが実情。	輸送用機器	一部上場
27	監査役自身が経営に即した監査役のあり方を更に勉強することが大切。形式が大事なのではない。	電気機器	一部上場
28	監査役を社内のご苦労さん人事にする積りは全くない。監査役には経営会議(常務会)に出席して貰うほか、重要情報が入手できるようにしており、主として社長のチェック役としての機能を期待しているが、未だ十分にワークしているとはいいいない。社外監査役は親会社から送り込まれており、社長の「人事」ではないが、本来の社外監査役と言えるかどうか、やや疑問。	リース	非上場
29	取締役の職務執行状況の監査は不十分と思われる。社長の意識次第と考える。	石油・石炭 製品・ゴム	非上場

G. ガバナンス体制に関する主な記述意見

G. ガバナンス体制		業種分類	上場分類
1	仕組強化も必要な面もあるが、社外取締役、監査役を増してもエンロン問題のような不祥事はおこる。それよりも取締役、監査役のモラルアップが必要と考える。	非鉄金属	一部上場
2	報酬委員会は必要とは思いますが、高すぎる報酬の弊害を心配する。自ら決める方が、自制自戒がはたらくような気もする。指名についても同様。目指すべき方向とは思いますが、時期尚早。	サービス・その他商業	非上場
3	監査役は監視機能中心であるのが良く、業務執行に関与する必要はないのではないかと。社外取締役は必要です。	その他金融	非上場
4	取締役・監査役が、本来の役割をしっかりと認識することが先ず大切で、これができずに、別組織を作っても混乱するだけである。	機械	非上場
5	日本の風土だからではなく、一般論として、社外取締役が機能するのは、特殊な場合を除いて、極めて難しいと思う。監査機能なら監査役制度の方が優れていると思う。	証券	一部上場
6	やはり経営及びトップの監視、牽制機関の役割を果たすためには社長にはっきりものが言える監査役を選ぶ仕組が必要。	不動産	一部上場
7	現状の制度の中で、特に問題と感じるのは、トップの適切な交代がむずかしく老害となりかねない事、それに取締役は、株主に対して1人1人が責任を負っていることを忘れてはならないと思う。	建設	店頭登録
8	委員会等設置会社に移行しても監査機能を低下させないことが重要である。	その他金融	一部上場
9	委員会等云々は方向性としてはあるべき姿。但しすべては人次第。まず中味があって初めて機能する。	その他金融	二部上場
10	会社の規模により、ガバナンス体制は異なってしかるべき。	食品	一部上場
11	当行は執行役員制度を導入により経営と業務執行の役割分担を明確化し、取締役会の監視・監督機能を強化した。また、監査役会も有効に機能していることから、当面委員会等設置会社へ移行する必要はないと考える。	銀行	一部上場
12	内部監査体制の充実強化を図り、内部監査と監査役監査との連携によりガバナンス体制の仕組み造りを行って、コンプライアンス経営を推進している。	倉庫・運輸 関連・通信	非上場
13	制度をいじくり回しても、肝心の「心」が抜けていれば米国のエンロン事件のようなことが発生する。問題は「制度」にあるのではなく、「人間」そのものにある。	電気機器	一部上場
14	経営の監視監督という観点からは従来からの監査役制度の方が「委員会等設置会社」に比較して機関の独立性が保たれており優れていると考える。要は形式ではなく会社が「ガバナンスのあり方」について十分議論検討を尽くし、実効性ある仕組みを構築するにかかっていると思う。	石油・石炭 製品・ゴム	一部上場
15	「委員会等設置会社」とすることによって企業価値が向上するということなどは考えていない。監査役制度のままでも十分役割は果たせると考えている。	石油・石炭 製品・ゴム	一部上場
16	日本で委員会等設置会社がかうまく機能するかどうかが暫く様子を見てみたい	サービス・その他商業	非上場
17	会社を想う気持ちはプロパーの方が強い。トップに指名権のある社外取締役の増員は、密室化、トップ独走化につながる。監査役の任期をのばした（一方で取締役は短縮）のは意味なしと思う。	金属製品	二部上場
18	委員会制度がよいか、監査役会制度がよいかはこれから各社でテストしてみないと、まだ分からない。	食品	非上場

	G. ガバナンス体制	業種分類	上場分類
19	社業について十分な知識を持たない社外取締役には的確な判断は期待できない。但し暴走しないためのチェック機能は果せる。	輸送用機器	一部上場
20	社外取締役導入、委員会等設置会社移行については、先行導入企業の実績等をみて検討したい。	不動産	非上場
21	「委員会等設置会社」の目的、方向性は判り易く、将来例えば5年後に検討に値するが、今は社外監査役を充実したい。	精密機器・その他製造	一部上場
22	委員会等はメリット、デメリットを十分に研究して設置するかどうかの判断をする。	輸送用機器	二部上場
23	従来型のガバナンス体制の充実・強化を優先させる。但し、コーポレートガバナンスの質的向上に向けて「委員会等設置会社」の考え方を部分的に考慮すべきものはあると考えている。(ex.アドバイザリーコミッティ)	鉄鋼	一部上場
24	既存の監査役制度でもガバナンスの強化を図れる余地はまだあり、「委員会等設置会社」がガバナンスの強化に実質的にどう結びついていくかという点について導入された企業の動向等を見極めていきたいと考えている。	銀行	非上場
25	監査役的位置づけは、社内外を問わず、準取締役的存在だ。従業員代表的な監査役が存在しても良いのではないか。ドイツ的なコーポレートガバナンス体制の導入。	サービス・その他商業	二部上場
26	米国の制度はあくまでもマネージメントを含めた社外との人的流動性が前提にある。我国の場合は、流動性が一部出ているとは言っても概ねは社内昇進であり、米国型に取締役会を持っていくとすれば取締役の過半数を「独立」取締役にしなければ首尾一貫しない。実効性を考えれば「独立」監査役過半数の義務付けの方が期待できるのではないかと現在は感じているが、米国型を自社に導入する場合の注意点についても検討している。	食品	一部上場
27	米国式経営方式及び監査方式は必ずしも良くない。日本及び各社に合った体制を構築すべき。	石油・石炭製品・ゴム	二部上場
28	委員会設置会社は、企業の規模、社外取締役の人選などにもよるが、運用上のデメリットが懸念される。より日本の経営土壌にマッチした体制を研究したい。	商社	一部上場
29	「委員会等」にはその目的からして外部の人の参加は不可欠だが、外部の人にその会社を十分理解できるであろうか。結局、表面的な数字・時代受けする経営手法を評価することになり、評価を受ける側もその方向に偏った経営に走ることにならないか。	その他金融	非上場
30	必ずしも、新しい制度が素晴らしいと思わない。大切な事はトップの考え方だと思う。	食品	店頭登録
31	米国の株主とトップの関係と日本のそれとは大きく異なっており、日本に合った体制を考えて行くべき、「委員会制度」で果して透明性が出せるか？	商社	一部上場
32	「委員会等設置会社」は魅力的だが、現状では無理かも知れない。社会取締役の人材不足と相まって適切な指導を執行役にできるか不明。	建設	一部上場
33	「委員会」の決定が最終で「取締役会」はこれを覆すことができないとのこと。これでよいのか？もう少し検討に時間をかけたい。	鉄鋼	一部上場
34	ガバナンスの要は経営者である代表取締役である。企業を正しく導けない人は経営者の資格がない。	電気機器	一部上場

4 . 社長面談結果報告

『企業不祥事の防止と監査役の役割』に関する社長アンケートのフォローアップとして、本 8 月中に社長面談を実施した。

「日時が合えば面談してもよい。」とアンケートに回答いただいた 600 人の社長の中から、業種・規模・地域・上場/非上場を勘案して候補会社を選んだが、今回は時間の都合もあり東京近郊の 29 人の社長に面談をお願いした。(社長名は添付リスト参照。)

面談会社は多岐にわたっており、社長個人の経営哲学・経歴・性格も一樣ではないので、社長の本音を総論としてまとめることは断念して、貴重なコメントの一端を紹介すると共に、感想を述べる。

社長の主要コメント

(1) アンケート結果についての感想は如何でしたか？

「時機を得たアンケートで、参考になった。よい試みだ。」

「社長自らが回答したことに意味があり、協会の役割も重要性を増したと思う。経営者側も重要性を認識している。」

「自分の考えが、他の方とあまりずれていないことを確認できて安心した。」

「全項目について、自分の回答と比べて見た。その結果、3 項目だけ皆と考えが違うことが分かった。監査役は経営会議に出席してもらっていなかった(ホットな情報は入手できるが、取締役会で意見が述べにくくなるから)が、今後は出席してもらうように考えを改めたい。」

「回答率が低過ぎる。経営者が無関心なのか、質問の仕方が悪いのか不明だが、回答しなかった会社ではまだまだ不祥事が出てくるのでは？」

「設問が現状肯定すぎる。もっとあるべき方向、理想の姿を示したアンケートにすべきだ。」

「監査役制度を擁護するようなアンケートになっている。協会はガバナンスの強化、企業の透明度アップを目指して活動して欲しい。」

(2) 一番心配されている不祥事はどんなことですか？

「経営陣に対して牽制力がないこと。過去に大きな事件が 2 件発生した原因。」

「トップが末端で起きているネガティブ情報を掴んでいるかどうか、会社の盛衰を決める。」

「一番の心配は悪い話が上にあがってこないこと。社長が知らないこと。」

「リーダーが世の中から遅れること。」

グローバル経営の中では社長が商法、会計基準、税法、商慣習などのスタンダードを理解し、公正・透明に対応するというリーダーシップが必要。リーダーが一番あとからついてゆくようでは、会社は変わらない。会社はトップの意識以上には進めないものだ。日本には経営専門職の考えがなかった。コンプライアンスが経営にとってどれほど重要かも知らずに来てしまった感がある。」

「日本企業の起源は江戸時代にその源流があり、商道德・倫理観に基づくものであったのが、最近では効率重視・偏重になってきた。企業の意識を変える必要あり。」

「信用を損ねること。何百年という会社の歴史・ブランドを傷つけること。」

「子会社での経理上の問題、特に海外子会社が心配。」

「コンシューマー相手の商品では、不具合が発生した時に隠すこと。」

「素材産業では、独禁法の問題が常に念頭にある。」

(3) 不祥事防止策として、どんなことに一番注力されていますか？

社長の経営姿勢を伝達

「一点の曇りもない行動をせよ。行動は常に誰かに見られている。信は万事の元。」

「コンプライアンスとビジネスとは比較するものではない。コンプライアンス優先、法令上疑義が生じたらそのビジネスはやめよと厳しく言っている。」

「『上手く考える』と社長が言えば下は何かやってしまう。ハッキリ駄目と言わないと何か方法を考えてしまうものだ。社長ははっきり意思表示して、ブレてはいけない。」

「かつては、コンプライアンスや内部統制のマニュアルを作成せずに、OJTで社員教育をしてきた。『先輩から教わったとおりやっている』ではもはや通用しない。」

「Sarbanes-Oxley Act (アメリカ企業改革法)への対応は時間とコストがかかるが、経営者にとっては素晴らしい統治の考え方と前向きに捉えている。」

「社長メッセージを毎月(25日の給料日毎に)E-mailで流している。」

「人間を『性弱説』に立って捉え、ミスをするを前提にする。リスクマネジメントも机上論でなく、実際に痛い目を見ないと中々できるものではない。経営者はコンプライアンス・マニュアルを配るだけでは経営責任を免れない。悪い情報が上がってくるよう徹底させる努力をしている。」

「不祥事防止にはトップが現場を理解すること。現場第一主義、現場との懇談に注力している。」

「トップが如何に早く悪い情報を知るかが重要。反社会的行為は絶対してはならないとトップが言って回ることが大切。この点を社内で宣教師のように言い続けている。社長が何を考えているか社員が分からないようでは駄目。」

「総会の想定問答を総務部で作成したが、全て『社長は知らなかった』との口実作りばかり。社長が知らないではもはや通用しない時代との認識が欠けている。」

「欧米人は、心の底は日本人以上に温かいが仕事をやる時には冷淡で他人を信用しない。日本人は逆に、普段は『よきに計らえ』といっておきながら、不祥事が起こると『俺は知らん』となる。欧米では間違いが起こることが前提となっている点は学ぶべきだ。」

「諸悪の根源は、『利益平準化』思想。経理部が平準化操作のテククラートになってしまっている。利益が出るからといって、期末直前に特損を出したいと経理部が言ってくる。決算は淡々とやるべきもの。一度でも利益操作に手を染めるともう駄目だ。このようなことをする社長は、時価会計や減損会計を根本から認めないことになる。グローバルなビジネスをするなら、できるだけ単純明快な方式で会計処理をすることがステークホルダーの信頼を得る必須条件。」

「日本の経営者は性善説に立っている。米国の事件で急に性悪説の考え方が台頭してきている感じだが、性善説に立ちながらも性悪な社員も居るだろうと考えハイブリッドで対応している。」

「不祥事防止に妙手はない。プロとしての価値観を共有し、失敗すると個人の経歴に傷がつく事を教え、プライドとモチベーションを高める。」

「部下と上司が対話を続ける企業風土作り。顔色を見て一声掛けることが大切。ベテランのうっかりミスが怖い。不祥事防止に王道はない。」

「コンプライアンスはいくらやってもトップの意識以上のものにはならない。何かあった時、世の中を納得させる事をトップ自身がキチンとやっているかが大切。」

「言った、指示した、これで『できた』と思ったら大間違い。『了解した』というのと『理解した』とは違う。理解したかどうか確認しない社長が悪い。相手が人間だということを理解していない社長が多いのではないか。相手をコンピュータと間違えていないか。経営方針は繰り返し相手に伝え、一回伝えたら相手が理解したかを確認して評価することが大切。」

情報の開示

「お客を招いた時に家の中の汚いものを隠すように、恥部を隠すものだという日本人のメンタリティがいけない。恥部こそ皆に話すべきだ。全てを透明にして経営することが企業にとってプラスに働く。」

「『会社を知る』というキャッチフレーズで、社長が全国を回り現況を説明している。

P/LだけでなくB/S、C/F、四半期の出来事（不祥事の実例も）など。」

「不祥事が起きたらまず社長が先頭に立って説明責任を果たすのが危機管理の要諦。『社長が知らなかった』が一番いけない。日本企業では取り巻きが表に出て行こうとする社長を止めることがある。取り巻きを差し押さえてでも出て行くべき。」

「社員の信賞必罰を厳しく行っている。特に処罰に関しては内容(降格や解雇の理由)をイントラで流している。社員に何がいけないかを知ってもらうため。」

「不祥事はゼロにはできない。起きてしまったあとの『報告』が重要。部長以上には『起きたことは問わない。発生後の報告が遅れた場合はその責任を問う』と言っている。」

「報告の遅れには情状酌量の余地なし、厳しい措置を取る。」

「経営トップには倫理観・責任感が求められるが、長く同じポストにいると体力・精神力の低下をきたす。そこで会長・社長の任期は原則として6年と定め、コーポレートガバナンス原則の一環としてホームページ上で公開した。」

「改めるべきは『なくすより隠せ』という企業風土。何か起こったことを皆に知らせるのは不名誉との意識が働きオープンに表現しないため、本当に必要な対策が取れていない。『隠すよりなくせ』と言っている。」

「変だと思うことがすぐに伝わる仕組み作り。社長へのホットメールを設けている。外部弁護士を通報窓口として設置。」

(4) 監査役が一番大事な仕事は「経営及び経営陣を監視すること」ですが、この点についてどのように思われますか？

「そのとおりだ。社長のお目付け役は必要だ。」

「社長は監査される立場と心得ている。監査役とは適度な緊張感を保ち、お互いに信頼しあい、意見を交換することが大切。仲良しクラブになってはいけない。」

「社長も人間。コンプライアンスやリスクが見えなくなることもある。

社長が『裸の王様』にならないようにしてもらいたい。」

「日本企業では、監査役は貴重な存在。内部の人では言いにくいこともあるので、外部のうるさい人が必要。」

「イエスマンを監査役にするか、厳しい指摘をしてくれる人を監査役にするかで社長の見識が

- 問われる。心ある経営者ならイエスマンを監査役には選ばないはず。」
- 「トップは監査役と言う事を謙虚に聞くべきだ。自分が選んでおいて話しを聞かないのはいけない。」
- 「商法改正で監査役の特権が強化されたのは歓迎。取締役といっても人間のすることには甘えや抜けが出る。監査役にはこれを見て欲しい。監査役は数ではなく質だ。」
- 「監査役は法律上社長の監視役とされているが、自分は監査役も経営陣の1人として認識しており、一緒に会社を盛り上げてくれる仲間だと思っている。」
- 「監視といわれると違和感がある。最終責任は社長にある。監査役は、社内の事情にシンパシーをもって指摘して欲しい。」
- 「マイナス面ばかりにフォーカスせず、仕事のやり方でもっと効率を上げる方法を提言してもらいたい。」
- 「監査役は、会社を良くしようという態度・発言が必要。」
- 「監査も重要だが、基本は組織の相互監視、自主点検、自主監視である。」
- 「社外監査役が欠員になったので、監査役会と相談して人選している。社長だけで選んではいけない。」
- 「監査役を選任は今までどおり社長中心で行う。社長が選ぶ以上、社長にはそれなりの見識と覚悟が要る。」
- 「監査役報酬は総会で決まった範囲内で監査役会で決めており、自分は一切タッチしていない。」
- 「社長と代表取締役の決裁文書は、全て監査役へ事後回付している。」
- 「将来の経営者候補に監査役を経験させたい。あがりの人は監査役として疑問。」

(5) 自社の監査役には、どうあって欲しいと望まれていますか？

- 「第三者の目でクールに経営を見て欲しい。問題点があれば指摘してもらいたい。」
- 「社長は仕事をしながらでは目が届かないことも多い。ビシビシ指摘して欲しい。」
- 「親会社へ、どしどし意見を言って批判してくれる人を出してくれと要請している。」
- 「監査役は半分は会社の歴史や風土、マーケットを良く知る人であるべき。米国流では会議ばかり多くなり機動性に欠けるのではないか。」
- 「監査役は経営の透明性の担保にある。意思決定のプロセスと結果は社内では全てオープンにしている。監査役は全ての会議に出席している。経営の監査は結果だけでなく、プロセスが大切と考える。」
- 「3ヶ月に一度、取締役会や経営会議でコンプライアンスに関する提言をしてくれと頼んでいる。」
- 「子会社の常勤監査役との連携を深めてグループの経営を監視してもらいたい。子会社常勤監査役(上場会社を含む)から親会社監査役へ定期的に報告書を提出させている。親会社監査役のスタッフ5人が子会社の社外監査役を兼務している。」
- 「監査役は自制し過ぎないように。積極的に発言して欲しい。」
- 「妥当性も当然見て欲しい。」
- 「社外監査役には、世間の一般常識や社会通念から経営の妥当性を見てもらいたい。」
- 「何でも聞いておきたいと首を出しすぎるのは如何なものか。」

例えば、相場の情報交換会にまで出席必要だろうか。執行側と監査役の線引きがあるべき。情報入手は交通整理して行うべき。」

「前職が取締役だと営業領域の意見が出てくる。監査役の役割が理解できていない。」

「監査室は設置しているが、常勤監査役も業務監査をしたいと言うのでやってもらっている。人事にまで意見を言うのは如何なものか。」

(6) ガバナンス強化のために、今まで注力されたこと、今後更に変革されようとして いることは何ですか？

「取締役は、監査役、会計監査法人、内部監査部門の3つの機関に牽制され、緊張感を持って相対している。これらの機関に敬意を払い、恐れを持ちながら今後とも経営にあたる。」

「全員に創業者精神を持たせるよう制度を改革してきた。会社は全員がその気にならないと改革は成功しない。局部的に改革しても数年で元に戻ってしまう。全部を変えなくては意味がない。」

「今後は、更に経営陣の既得権をなくしていく。2年前に、役員退職慰労金を廃止した。相談役も廃止する。自分も社長を辞めたら経営に口出しはしない。」

「社外監査役よりも、社外取締役を増やしたい。会長が議長を務める取締役会は万事議長の裁量で進み意見が出ない。社外取締役に期待している。」

「メーカーだが、純粋持株会社へ移行する。

それぞれの事業に適した生産管理、販売体制、労働条件で同業者と競争する。

ホールディングスの取締役は、子会社取締役を兼務しないが、監査役には兼務してもらいパイプ役を果たしてもらおう。」

「経営会議と取締役会はメンバーが殆ど同じ。社長の課題として整理していく。」

「委員会方式は理解できない。社外取締役で本当に監査できるのか。監査は監査役がやればよい。確信のもてない方式は採用できない。」

「世界に国境はない、今や一物一価。しかし、競争の土台にはナショナリティがある。会計や税制のように国ごとのインフラになっているものをよく認識して、日本の環境とグローバルスタンダードとの違いを知らなければ駄目。一流会社はナショナリティを大切にすべき。ろくに勉強もしないで委員会等設置会社に飛びつくのは無責任だ。」

「委員会方式を推奨する向きもあるが、自分の会社では社長に執行権限を集中するより取締役会で周知を集める方が良いと考えている。」

「純粋な社外監査役(大学教授)を入れて社外3人とした。」

「『委員会等設置会社』へ移行した理由は、過去の経営に対する不信・誤解を払拭し、透明度の高い経営改革を進めるため。

社長はビジョンを示し、副社長以下は具体的なミッションを作成し、中期と短期に分けて数字でコミットするので、達成できたかどうかは社外取締役でも客観的に評価できる。」

「委員会方式にして、監査委員と内部監査の連携がしっくりいくようになった。今までは、同じような仕事なのに、理屈上別物と見ていた。」

「内部監査を充実した。キャリアパスとしても、ようやく認知されてきた。」

(7) その他、不祥事防止・監査役の役割・ガバナンス体制等について特にコメントいただくことがありますか？

「立派なトップが沢山出て来るようになるには、トップを選ぶ時に何を基準にするかにかかっている。オープンな性格を持つ人を選ぶしかない。」

「自分は4年間社長を務め退任した。前の社長は10年、その前も長かった。しかし今は変化のスピードが激しく、今の4年は昔の8年に相当する。長くなると感覚が時代に合わなくなる。仕事の内容もただ上に立って人の仕事を見ていけばいい時代ではなく、激務になった。アメリカでは40代が普通、60-70代では社長は無理。」

「最近の不祥事発生例を見て、社長に求められるレベルが上がってきたと感じる。品質・環境などをよく理解していないと社長は務まらない。」

「メーカーのトップは、工場経営経験者の登用が必須。生産的思考が必要で、営業が優先しすぎてはいけない。」

「自分は株主のためというよりも、将来の社員のために働いている。社長は、社員の代表者と考えている。」

「委員会等設置会社で取締役『監査委員』が同僚の取締役を監査するのは理解できない。監査役には議決権がなくとも監査はできる。」

「社外取締役に経営の監視が本当にできるだろうか。監視は監査役会がやればよい。」

「株主総会で2年続けて『社外取締役がないではないか』と質問されたが、『監査役に期待している』と答えた。1人や2人の社外取締役に機能を果たせるのか疑問。」

「社外取締役の導入は今後継続検討するが、監督・牽制機能は監査役に果たしてもらうのでこの面の機能は期待していない。ビジネス面でどのような貢献を期待できるかを判断する。ガバナンスの観点からの導入は考えていない。」

「『社外取締役は報酬が少なく生活がかかっていない。生活がかかっているとやりたいこともいえない。』と世間は言うが自分は反対だと思う。生活がかかっていることは一生懸命取り組むということであり、無責任になれないという事である。結局本人の心構えに帰する。」

「委員会方式に移らなくとも監査役に情報を全て与える状況であれば十分監査役は機能する。社外取締役に制限された情報を与えても、機能は期待できない。当社では社長の知っていることは監査役もすべて知っている。」

「戦艦になるな、空母になるな、駆逐艦でいいぞ、艦長の命令で不景気という魚雷をよけるには小回りの利く駆逐艦で十分だ。」

「企業と個人の関係は再構築が必要である。終身雇用は既に崩壊しており、入社後40年も会社が存続する保証はない。社員は、いまや自分の市場価値を高めるために働いている。」

社長面談を終えて（感想）

（１）社長は監査役の声を待っている

社長は、諸々の重圧を受けながらも自制自戒して経営に全力投球しておられるが、社内では総じて『孤独』である。監査役からの真摯な声を待ち望んでいるというのが一番の感想である。

監査役の立場は会社によって様々である。また、監査役の役割についても、社長の認識には次のように温度差がある。

「社長の目が届かないところを見て報告してくれ。」

「課題への対応策を一緒に考えるなど、自分をサポートして欲しい。」

「社長へのお目付け役・牽制役として直言してもらいたい。」

そうではあるが、社長が社内で経営問題や経営姿勢を語る相手としては、監査役（会）が最適ではないだろうか。

加えて、トップの正しい経営姿勢を確認し、トップを評価・激励し、適切な提言を行うことは監査役が一番大事な任務である。

社長と監査役の真剣な対話こそが、不祥事防止、ガバナンス強化の基礎といえる。

殆どの社長は、監査役からの積極的な意見、指摘、助言を心待ちにしている。

（２）社長との定期会合をシステム化

監査役は、社長に呼ばれたら答える、用事があるときだけ会うというのでは不十分である。

用事があるとなかろうと、定期的に社長と真正面から向き合って経営問題について素直に意見交換することが必要である。

少なくとも、四半期毎に、できれば隔月又は毎月毎に、社長と監査役会メンバーが余人を交えずに定期的に会う仕組みを、監査役から申し入れしていただきたい。

多くの会社では既にこのような場を有効に活用されているが、全ての会社で定期会合が実施されることを期待したい。

（３）監査役としての更なる研鑽が必要

次の定期会合で社長に何を伝えるかは、監査役次第である。

社長との定期会合を実りあるものにするには、監査役は日頃から一段の研鑽が求められていると覚悟しなければならない。

自社グループの経営実態をより深く理解する。

Quality of Earnings（利益の質、実態利益）を分析して、問題点を把握する。

トップも含めた内部統制（社内の経営監視システム）の問題点と改善すべき点を整理する。

会社が抱える『トップ5のリスク』を選び、対応状況の評価する。

他社のベストプラクティスを学ぶ。

以上

表 3-1

「 企業不祥事の防止と監査役の役割 」 に関して面談した社長名リスト

2003年8月11日から8月28日までの面談日時順に掲載。

No.	面談会社名	面談社長名
1	日本化薬株式会社	中村 輝夫 社長
2	三井物産株式会社	槍田 松瑩 社長
3	三菱化学M K V株式会社 (未上場)	大濱 禎三 社長
4	日本オフィス・システム株式会社 (未上場)	尾崎 嵩 社長
5	株式会社ヤマタネ	鈴木 幹夫 社長
6	住商リース株式会社	石井 光春 前社長
7	株式会社三越	中村 胤夫 社長
8	株式会社I N A Xシステム・ホールディングス (持株)	水谷 千加古 社長
9	株式会社アイワイバンク銀行 (未上場)	安斎 隆 社長
10	住友商事株式会社	岡 素之 社長
11	富士ゼロックス情報システム株式会社 (未上場)	伊東 健 社長
12	株式会社東芝 (委員会)	岡村 正 社長
13	日本航空電子工業株式会社	篠崎 雅美 社長
14	石川島播磨重工業株式会社	伊藤 源嗣 社長
15	三菱地所株式会社	高木 茂 社長
16	株式会社U F Jホールディングス (持株)	杉原 武 社長
17	日清オイリオグループ株式会社 (持株)	秋谷 浄恵 社長
18	株式会社N T Tドコモ	立川 敬二 社長
19	株式会社小森コーポレーション	小森 善治 社長
20	株式会社パルコ (委員会)	伊東 勇 社長
21	株式会社メイテック	西本 甲介 社長
22	昭和電工株式会社	大橋 光夫 社長
23	東京ガス株式会社	上原 英治 前社長
24	住友化学工業株式会社	米倉 弘昌 社長
25	みずほ証券株式会社 (未上場)	大澤 佳雄 社長
26	富士電機株式会社	沢 邦彦 社長
27	三井住友海上火災保険株式会社	植村 裕之 社長
28	新日本製鐵株式会社	三村 明夫 社長
29	J F Eスチール株式会社 (未上場)	數土 文夫 社長

(注)(未上場)は、株式非公開会社。(持株)は、純粋持株会社。(委員会)は、委員会等設置会社。

あ と が き

1. ケース・スタディ委員会としては今年も暑い夏を闘うことになった。2002年11月に第1回の委員会を開き「経営トップを含む内外の多発する不祥事防止」のために監査役はどう行動すべきかという熱い議論から始まった。昨年にも増して、熱意と議論好きの方々が集まった結果当初から侃侃諤諤となり、一時はどうなるかと心配されたが、2003年9月初めの第10回委員会でようやくまとまった。
2. 吉井会長からの強い示唆もあり、ここ2~3年間に内外で発生した数々の不祥事につき、時代の流れと社会の変化との関係においてその特徴を捉え、具体的対応策を協会会員に提供することを目的に委員会はスタートした。
3. まず、過去3年間新聞紙上を賑わした不祥事件を調べたところ約300件もあり、その多さに委員一同驚いた。その中には食肉偽装のように、業界慣習の中に隠されていたものが消費者の関心の高まりと共に大きく問題視されるようになった事件、外部からは解り難い専門事業の中での不祥事が内部告発で顕在化したもの等、社会の変化を反映した新しい形の不祥事が出てきた。一方で中々根絶されない談合/贈賄/総会屋絡りみの事件など継続して発生しており、不祥事件は増えているとの印象であった。
4. 他方、米国で多発した経営トップが自らの利益を確保するために直接関与した不祥事は日本では少なく、むしろ、業績不振の隠蔽や自身の地位保持のために経営トップが関与するケースが見られた。また、不祥事の多くは、従業員によるものや内部組織の不備によるものであった。これは結局、内部統制の構築とその正しい運用に欠陥があったと言わざるを得ず、その意味での経営トップの責任(不作為責任)が問われ、且つ監査役の監視の目も内部統制の構築と運用に留意せざるを得なくなっている。
5. 事例分析チームが一番腐心したのは、事実の正しい確認と、事件に対する当該監査役の意見を聞くことであった。しかし、発生が古い事件では当時の監査役が退任しており、新しい事件では裁判所での係争中のもも含めて最終決着がついていない事件も多く、当該監査役から意見を聞けるのは極く僅かに限られてしまい残念ながら諦めざるを得なかった。結果としてこの種の調査の限界を痛感した次第である。
6. もう一つの問題点は調査対象に絞り込んだ代表的な事件を協会会員にどのように紹介するかであった。1997年の協会の調査報告では、事件が社名入りで紹介されているが、今回調査対象として絞り込んだ事件は前記の如く未確定の事件も多く当該関係者への迷惑も配慮せざるを得ず、且つ事実調査が不十分な案件もあった。一方で分析結果を報告するに当たって事件概要なしでは会員の理解が得られないとの意見もあり、審議に審議を重ね、ようやく報告書のようなアウトラインをできる限り抽象化して紹介することにしたが、それでも、事件によっては会社名が推定されかねず一番苦心したところであった。
7. チェックリストチームでは事例分析チームの結果を待って作業することにしてしたが、前記の如く当該監査役へのインタビュー可否で時間が掛かり、結果として平行作業となりチーム間で一部相互に応援し合うことになった。チェックリストは事例分析の結果から従業員・会社組織向けの内部統制の構築と運用に対する監査役の監視と支援を中心としたリストと、経営トップに係る不祥事の監視を中心としたリストの2種類を作ることになった。全体はCOSOの定める内部統制に係る5要素の視点からまとめることになったが、監査役が具体的に行動の取れる形にしたいとい

う委員の要請に応えるため、当初案は膨大且つ精細なものになった。

8. 当初案はチェックリストというよりそれ自体不祥事防止解説書といえるものになり、これをチェックリストの形に絞り込んで行くために何度も書き直してもらい担当委員の方々に膨大な時間を割いていただくことになった。しかし段々削減して行くうちに、当初の面影が薄れ淋しくなってきたので、結局当初の形を付属書として残し、本文はぐっと簡素化した上でチェックリストの使用マニュアル的にまとめた。まとめたのが全国会議の1ヶ月前で胸を撫で下ろした次第である。
9. しかし、このチェックリストまとめ表の中の1枚の図面が委員会終了直前に表現を巡って議論になった。本文に入っている「内部統制組織と監査役監査の関係」という図面である。これまで議論してきた内部統制の組織と監査役の役割を図面化したもので、図全体は新しい広義の内部統制組織をあらわしているのだが、「監査役監査の対象」は自分自身を除くべきとの趣旨で監査役会を太線の外に描いた所、ある委員から、「図全体が内部統制組織の図なのだから太線の外に監査役会が存在しているのは、広い意味の内部統制から監査役会が外れて見えておかしい」という意見が出てきた。内部統制の概念を委員会として、広い範囲で提示するか、監査役会自身を除いて出すかという議論なのだが(従って理解は同じ) 監査役会と取締役会の図面上の相対位置もバランスの良し悪しの議論となり中々決着しなかった。侃侃諤諤 各委員で色々図面を直してみたが、結局妥協の産物(本質は変わっていない)として今の形に納めていただいた。しかし最後までこの図では納得できないとした委員がいたことを付言しておきたい。
10. 社長アンケートチームは最近の企業統治 / 内部統制 / 法令遵守の議論が喧しい中これらに対する社長の本音を聞きたいという議論から始まった。特に事例分析 / チェックリスト両チームの焦点の一つが「経営トップの不祥事」であったこともあり、これを実施することになった。
11. 多忙な社長から本音の意見を聞き出すため、アンケートはA3用紙一枚 ×式で30分で回答できるように工夫した。また社長の回答が矛盾している場合にはクロスチェックを掛けることにより矛盾を顕在化できるように同種の質問を場所と表現を変えて散りばめるなどの工夫もした。更に質問の大項目毎に若干のスペースを設け社長自身の意見も披露していただけるようにした。最後に回答に責任を持っていただくため署名もお願いした。
12. これらの工夫は結果からいえば大成功であり、会員会社の40.5%に当たる1,686社の社長からいただいた回答は 全て責任ある回答と納得できる内容であり、大半の社長が狭い自由記入欄に目一杯の意見を披露していただいた。
このアンケート結果から各社社長は不祥事防止に強い関心を持って取組んでおり内部統制の構築と運用によりこれを達成しようとしている姿勢、及び監査役に対しても不祥事防止のみならず、トップの暴走に対する歯止め役としても大いに期待されていることが良く解かり、会員各位への心強いメッセージになったと確信している。このアンケート結果は協会にとって極めて貴重な財産になったと自負している。しかしA3×1,686枚をコンピュータ処理し、一方で社長の意見に全て目を通すことは大変な作業であった。協会事務局には御礼申し上げます。
13. 実はこのアンケートにはおまけが付いていて、「時間が合えばあっていただけますか？」との質問に対し実に600社の社長からOKの返事をいただいた。
これを聞き付けた吉井会長から「こんな機会は二度とないからできるだけ多くの社長にインタビューして来て欲しい」との要望が出されて来てご舞いをする事になった。会長の本音は少なくとも1割以上ということだったが、とても短期間には不可能であり、業種 / 規模 / 上場・非上場等バランスを勘案し29社の社長にインタビューすることができた。お盆休みを挟んでの約1ヶ

月別府委員に専任してもらい、更に他の全委員及び事務局が総出で対応した。

14. これもまた貴重な協会財産となっており、意見を集約したものは全国会議で発表するが、更なる活用法を検討したい。以上今年も大変暑い熱い夏でした。

第30期ケース・スタディ委員会

委員長	(株)日立製作所	松 香 茂 道
委 員	東京海上火災保険(株)	大 塩 宏
	協和醗酵工業(株)	浅 岡 武
	日本電信電話(株)	井 関 雅 夫
	伊藤忠商事(株)	別 府 正之助
	住友ベークライト(株)	間 藤 大 和
	(株)UFJホールディングス	杉 江 信 夫
	クラリオン(株)	白 井 道 夫
	(株)サンルート	力 石 道 勝
	(社)日本監査役協会	高 橋 弘 幸
	事務局	(社)日本監査役協会
(社)日本監査役協会		黒 木 克 哉

参考資料

「企業不祥事防止と監査役の役割」社長アンケート結果の概要報告(2003.7.30)

1. 回答率

4,160人の社長宛に依頼書を発送し、回答者は1,686人(40.5%)。1,686人のうち、上場会社は、911人。製造業会社は、762人。

この種のアンケートとしては異例の高回収率であり、社長の自署を付した回答内容は他に類を見ない貴重なデータである。

2. アンケート結果の概要

(1) 総論

社長の問題意識はきわめて高い。

企業不祥事は自社でも起こりうるとの危機感を持って、その防止策に社長が先頭に立って尽力されている姿が浮かび上がってきた。

社員の不祥事は内部統制・コンプライアンス体制の整備で、トップ主導の不祥事なら監査役会の機能発揮で防止すべきとの考えがうかがえる。

ガバナンスの要としての監査役(会)を支援する姿勢も明確であるが、社長と監査役(会)の定期会合がきちんと制度化されているのはまだ半数程度で支援姿勢との落差もうかがえる。

社外取締役については有効に機能するか疑問であり、委員会方式を将来の目指すべき方向と考える社長は少ない。大多数は、監査役制度を充実してガバナンスを強化する考えである。

なお、上場会社と未上場会社の回答内容には、大きな差は見られなかった。

A. 多発する不祥事への所感 - 危機感が高い

企業慣行と社会常識のズレ(A1=91.1%)、内部告発による顕在化(A4=92.3%)には、圧倒的多数が同意している。また、トップ主導等の不祥事も増加しているとの評価が約2/3ある。業績悪化が不祥事を誘発(A2)には、同意・不同意が半々。

性悪説で経営に当たるべきだ(A7)への同意は1/3のみ。しかし、私利私欲、自己保身は日本では少ない(A9)と思わない社長も約半分いる。

自社では公表されているような不祥事はまず起こり得ない(A11)と断言できなかった回答は、約40%。不祥事発生への危機感が高い。

不祥事に対する社長の引責辞任は当然との回答は52.0%と高い。コンプライアンス構築責任(A6=92.4%)と社長自らの説明責任(A10=95.9%)はいずれもきわめて強く意識されている。

B. 不祥事の防止策 - トップの姿勢と企業風土が鍵

98%を上回る高率で賛同されたのは、トップの正しい経営姿勢(B2)、透明度の高い企業風土(B5)、内部統制(B6)、悪いニュースが伝わる仕組み(B10)の4点である。

内部監査部門(B7=92.2%)の重要性も充分認識されており、監査役への期待(B3=92.3%)も高い。

社内情報通報制度(B12=78.7%)も有効な防止策と考えられている。

C . 自社で心配している不祥事の種類 - 社員による不祥事への懸念

談合、贈収賄、不正経理、インサイダー取引などトップも関与する可能性の高い不祥事への危惧はほとんど見られなかった。回答された社長は意識の高い方と推察できるので当然の結果といえる。

社員の不祥事（C10=72.9%）への危惧が高いのは、社員の意識変化を切実に感じているためと思われる。

D . 特に注力して実行している不祥事防止策

記述式回答をお願いしたが、633人(37.5%)から自筆で回答いただいた。

コメントは多岐にわたっているが、特に多かったのは次の4点。

企業倫理・行動指針を明確にして内部統制・コンプライアンスを徹底する。

トップの正しい姿勢が極めて重要。取締役・監査役・社員との対話及び社員教育を通じて浸透を図る。

風通しの良い企業風土を醸成し、経営の透明度を高める。

内部監査・監査役によるチェック機能を強化する。

E . 監査役（会）の役割 - 経営及びトップの監視・牽制機関として不可欠

経営及びトップの監視・牽制機関として不可欠（E1）との認識は約90%ときわめて高い。

しかし、監査役は事実上社長が選んでいるのでトップの監視役は無理（E4）への賛同が約1/3ある。また、取締役と協働すべき（E5）が50%以上ある点も見逃せない。

監査役は議決権を持たないから影響力は低い（E6）に賛同するのは1/3にも満たない。取締役会で多数決決議する局面は少ない現状を考えると当然ともいえる。

社内出身者がほとんどの取締役会には監督機能を期待しがたい（E3=55.3%）との回答が半数以上あるが、期待できるとみる向きも約40%。

外部の目を持つ社外監査役には、社外取締役相当の機能を期待している意見が多い（E9=78.4%）。社外取締役と社外監査役の役割分担は強く意識されていないと思われる（E10=46.8%）。

F . 自社監査役（会）の状況 監査役への評価は高い

自社監査役は不祥事防止に貢献（F1=92.6%）で評価されているが、トップが関与する不祥事を含めて回答されているか否かは不明である。

社長は監査役（会）を積極的に支援（F5=95.1%）しており、重要会議への出席、重要情報の入手もできている（F3=96.3%）と評価している。社長自らが選んできた監査役だから支援は当然ともいえる。しかし、社長と監査役の定期会合（F8）の場を設けているのはまだ半数程度である。

また、社内での存在感はあまり高くない（F7）に同意する率が32.8%ある点は現実を反映していると認識すべきだ。

G . ガバナンス体制 当面は監査役会の充実が先決

社外取締役は日本では機能しがたいとの評価が約半分ある（G2=48.6%）が、少数でも社外取

締役を導入していく は約 2 / 3 に上っている (G1=69.2%)。

委員会等設置会社 (G3) については、同意、不同意、どちらともいえないがほぼ 3 分されているが、監査役制度の充実が先決 (G4) には 90% 以上の圧倒的多数が賛同している。当面は、監査役会を充実することがガバナンス体制の強化策の一つと考えられている。

報酬・指名委員会のような社内機関 (G5、G6) も、必要、不必要、なんともいえないがほぼ 3 分しており、今後の検討課題と考えられているようだ。

最後に、多数の方から「日時が合えば面談してもよい」とのご了承をいただいたので、業種、地域、規模などを勘案して対象会社を複数選び、面談をお願いした。

3 . 「企業不祥事防止と監査役役割」社長アンケート結果の詳細・グラフ

調査概要
調査対象 (社)日本監査役協会会員会社社長
調査期間 平成 15 年 5 月 22 日 ~ 6 月 30 日
調査方法 郵送送付郵送回収

	調査対象 数	回収数	回収率
会員会社	4,160 人	1,686 人	40.5%
(上 場)	2,138 人	911 人	42.6%
(未上場)	2,022 人	775 人	38.3%
(製 造 業)	1,774 人	762 人	42.9%
(非製造業)	2,386 人	924 人	38.7%