

2004年1月23日
日本内部監査協会
CIA フォーラム ガバナンス研究会

監査委員会 / 監査役(会)による取締役 / 執行役の職務執行に係る監査機能に関する調査結果報告

日本内部監査協会の法人会員企業および個人会員所属企業を対象に、監査委員会 / 監査役(会)による取締役 / 執行役の職務執行に係る監査機能の運用実態に関するアンケート調査を実施しました。

- 調査依頼日:2003年10月31日
- アンケート期間:10月31日~11月30日
- 目的:トップレベルの監視機能の実態情報を共有することで、現状の問題点把握、原因分析、解決策提案の基礎資料とする。質問数は48問で、全体の構成は次の通りです。
 - 監査組織 / 主体(監査役(会)及び監査委員会)
 - 体制、組織活動、能力選定
 - 監査環境 / インフラ
 - 意思決定情報品質保証、内部監査監視、外部監査監視、必要資源確保
 - 監査対象
 - 戦略計画、リスクマネジメント、トップのトーン、経営陣の査定・報酬および及び後継計画、対外的コミュニケーション
- 回答数:305件

調査結果の要約は次の通りです。

- 監査組織と監査環境についての認識と対応に比して、監査対象については相対的に不十分と認識している回答が多い。ミッション、成果により強くフォーカスした上で監査活動を改善していく余地があるといえるのではないかと。
- 監査役設置会社では、監査役についての必要な能力要件に基づく選定と、取締役会による経営陣査定に対する監査役による確認が十分にできていないとする回答が多い。この点は委員会等設置会社との比較で制度的に劣るところでもあり、意識的な改善努力が必要であろう。
- 従業員数、売上規模が大きくなるに従い、監査機能が拡充される傾向がある。

- 業種別にはあまり差異はないものの、電気・ガス業界の評価が多少高めとなっている。
- 会議開催回数、会議時間の違いによる質問回答の差異は、あまり大きなものではなかった。会議開催の回数や時間数の多いところでは、より大きな成果を目指して、その実質内容面に改善を加える余地があるのではないか。
- 必要な監査資源確保(Q29)について十分と回答する企業が、必ずしも監査対象面で十分な監査ができていると回答していない。これは監査資源活用のあり方に改善を加える余地があることを示すものといえる。
- 監査委員(会) / 監査役(会)の定期的な査定・報酬決定・選任の実施(Q12)、内部監査への関与(Q20)、必要な監査資源確保(Q29)、リスクマネジメント整備・運用の確認(Q36)、経営陣査定基準の明確化への満足(Q43)、の各設問に対する回答が、全般的な監査機能の有効性レベルとリンクしている傾向がある。これらは、監査委員(会) / 監査役(会)の有効性を評価する上でのカギとなる質問といえる。

日本内部監査協会

CIA フォーラム ガバナンス研究会

- 座長： 眞田 光昭 (日本内部監査協会 国際担当理事 公認内部監査人)
- メンバー： 熊田 信二 (公認内部監査人)
- 菅崎 輝義 (公認内部監査人)
- 中村 正樹 (公認内部監査人)
- 藤井 勝義 (公認内部監査人)
- 町井 弘実 (公認内部監査人)
- 山口 正隆 (公認内部監査人)
- 結城 秀彦 (公認内部監査人)

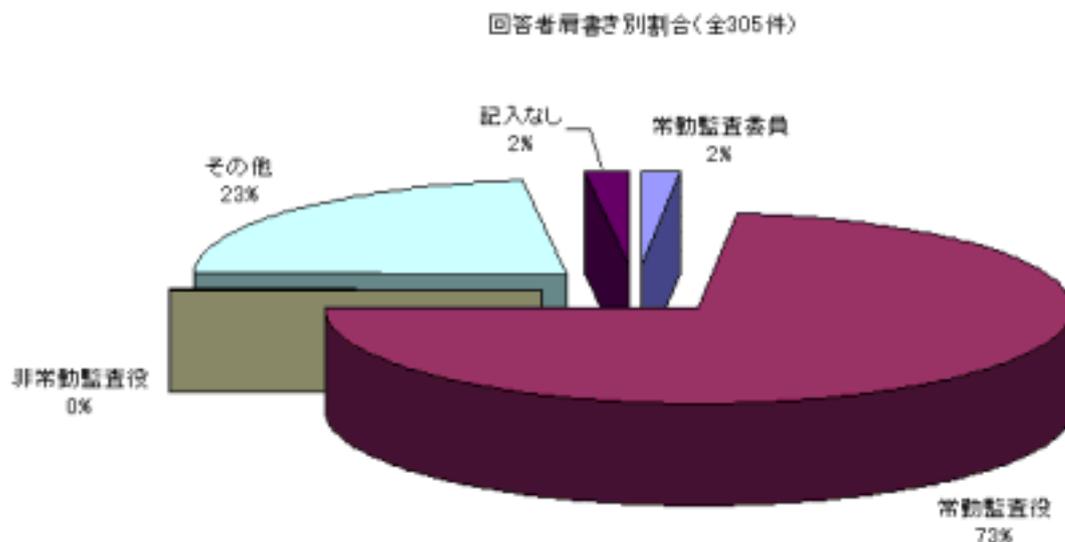
調査の目的と概要

わが国の株式会社制度では、取締役等の職務執行に係る監査という、株主利益保護のための重要なセーフティ機能としての役割を、監査委員会あるいは監査役(会)が担うこととされ、強力な権限が付与されています。つまりこれらの機関は、その有効性自体がコーポレート・ガバナンスの有効性に直結する重要性を持つものといえます。このことは、個別企業のコーポレート・ガバナンスが脆弱である場合には、監査委員会あるいは監査役(会)の機能を発揮することによって、その改善が可能であることを意味しています。

こうした問題意識に基づき、CIAフォーラム ガバナンス研究会は、2003年11月に取締役/執行役の職務執行を監査する監査委員会および監査役(会)の機能に着目して、その運用実態に関するアンケート調査を実施いたしました。経営監視機能の実態を把握することによって、現状の問題点を認識し、原因を分析し、解決策の提言に結び付けていくことを目的としています。

質問内容は、形式的な事実関係ではなく、期待される監視機能の発揮状況を実態面で自己評価していただくことに焦点を当てています。トップレベルのチェックアンドバランスが有効に機能しているかは、客観的評価が困難であるため、回答選択肢は、「強くそう思う」、「そう思う」、「一部そう思う」、「そうは思わない」、「不明/該当なし」という主観性の強いものとなっています。

回答者の肩書き別内訳は次の通りであり、自ら監視機能に携わる監査委員または監査役の方ご自身による記入が75%でした。その他23%(69件)の内訳は、監査役スタッフ14件、内部監査部門責任者21件、内部監査部門その他スタッフ21件、業務本部長・経営企画室部長その他4件、不明9件でした。



質問数は 48 問で、全体の構成は次の通りです。

大項目	中項目	質問事項の概略
監査組織 / 主体	1.1.監査体制 (1-2)	<ol style="list-style-type: none"> 機能発揮のための基本規程が整備され適切に運営されている。 (監査委員会のみ)取締役会との役割分担が明確である。
	1.2.監査組織活動(3-9)	<ol style="list-style-type: none"> 経営陣に対して独立的意見を持って建設的に提言している。 監査委員会 / 監査役会の雰囲気はオープンで信頼感が持てる。 監査活動等について取締役会に対し報告している。 監査委員会・監査役会の開催回数と時間 監査活動に対し、経営執行側から事前資料が配布されている。 ステイクホルダーの視点から妥当性監査を含む監査体制を確立・運用している。 会社全体のリスク評価に基づき監査計画を策定している。

大項目	中項目	質問事項の概略
	1.3.能力・選定 (10-12)	10. 監査委員・監査役は必要な技能・資質をもった人材である。 11. 監査委員・監査役の選任は経営陣から独立的に為されている。 12. 監査委員・監査役の再任、評定および報酬の決定は適切な査定プロセスで為されている。
監査環境 /インフラ	2.1.意思決定情報品質保証 (13-17,28)	13. 経営陣と率直な対話を伴う建設的な信頼関係を維持している。 14. 経営陣の情報コントロールからの独立性は確保されている。 15. 監査上、適切な情報提供を受けることが保証されている。 16. 上記の情報品質を保証する組織(選択質問) 17. 経営陣から入手した情報を自ら検証している。 28. 内部監査・外部監査との率直で信頼感のある関係が構築されている。
	2.2.内部監査監視(18-23)	18. 内部監査機能の有無(選択質問) 19. (内部監査がない場合)その必要性を定期的に再検討している。 20. 内部監査に対して適切に関与している。 21. 内部監査発見事項について討議している。 22. 内部監査に係る品質を定期的に評価している。 23. 内部監査が上級経営陣の圧力に屈していないと確信している。
	2.3.外部監査監視(24-27)	24. 外部監査(会計監査人)の選解任に係る合理性を確認している。 25. 外部監査が提供する非監査サービスを確認し、その独立性を評価している。 26. 外部監査の監査計画をレビューしている。 27. 外部監査人から重要な発見事項等の必要情報を入手している。
	2.4.必要資源確保(29)	29. 監査委員会/監査役(会)は監査上必要な時間と経営資源を確保している。

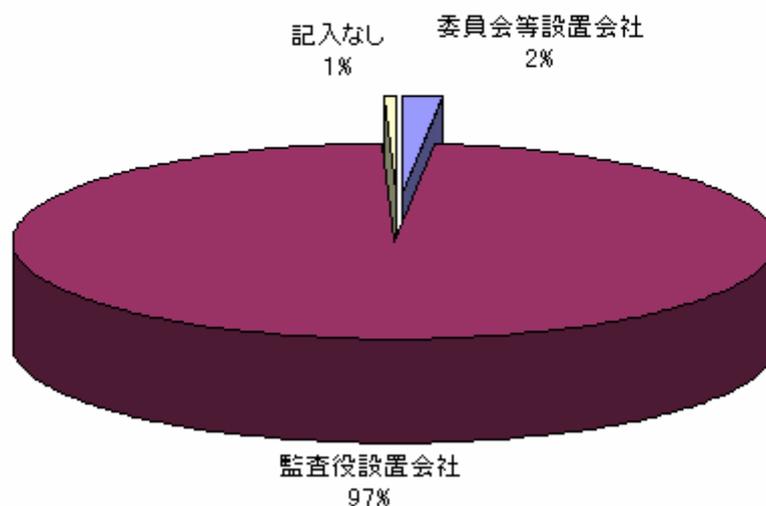
大項目	中項目	質問事項の概略
監査対象	3.1.戦略計画 (30-35)	<p>30. 「取締役会が戦略計画に係る議論を行っている」ことを確認している。</p> <p>31. 「取締役会が経営陣から戦略計画に係る必要情報を入手している」ことを確認している。</p> <p>32. 「取締役会が戦略の強靱性及び合理性を評価・納得している」ことを確認している。</p> <p>33. 「取締役会が戦略導入プロセスの合理性を評価・納得している」ことを確認している。</p> <p>34. 「取締役会が業績測定指標の合理性に納得している」ことを確認している。</p> <p>35. 取締役会による戦略進捗監視に満足している。</p>
	3.2.リスクマネジメント(36-38)	<p>36. 「経営陣が有効なリスクマネジメントプロセスを整備運用している」ことを確認している。</p> <p>37. 「リスクマネジメント関係者の役割責任が明確化されている」ことを確認している。</p> <p>38. 経営陣から重大リスク情報が提供されていることに満足している。</p>
	3.3.トップのトーン (39-42)	<p>39. 適切な価値観の確立と浸透に対して満足している。</p> <p>40. コンプライアンスプログラムを定期的にレビューしている。</p> <p>41. 価値観の人事政策への反映に対し満足している。</p> <p>42. 有効な内部通報制度の整備運用を確認している。</p>
	3.4.経営陣査定 (43-45)	<p>43. 取締役会による適切な上級経営陣評価の基準確立に満足している。</p> <p>44. 独立取締役による上級経営陣の査定に満足している。</p> <p>45. 後継計画および次期リーダーの選別プロセスに満足している。</p>

大項目	中項目	質問事項の概略
	3.5.対外コミュニケーション (46-48)	46. 監査委員・監査役は財務報告に関する専門知識を行使している。 47. 監査委員・監査役は外部報告プロセスの内部統制を吟味している。 48. 監査委員・監査役は社内機密情報の適切な管理について確認している。

調査回答企業の内訳

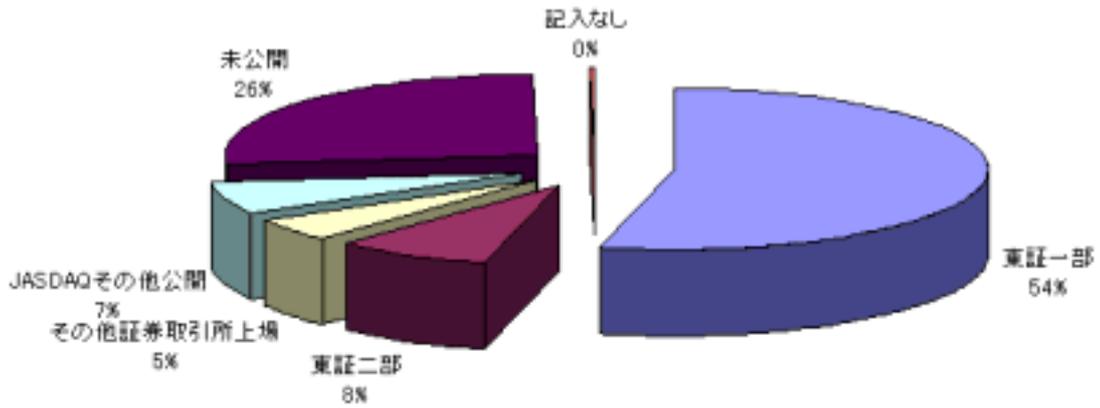
回答企業の商法上の会社形態別に見ると、委員会等設置会社は5社、監査役設置会社は298社、未回答2社でした。

商法上の会社区別割合(全305件)



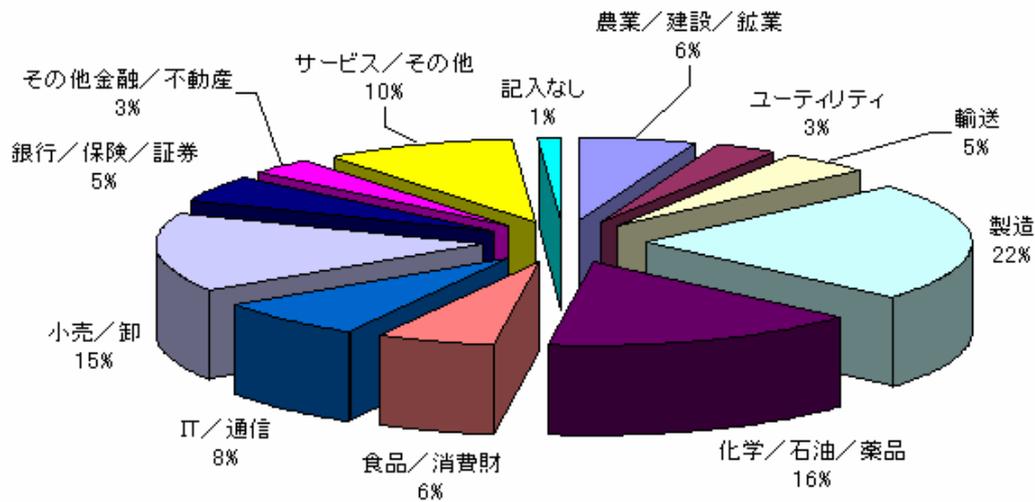
公開区分別にみると、東京証券取引所一部164社、同二部25社、その他証券取引所上場14社、JASDAQその他公開21社、未公開80社、記入なし1社でした。

回答企業公開区分別割合(全305件)



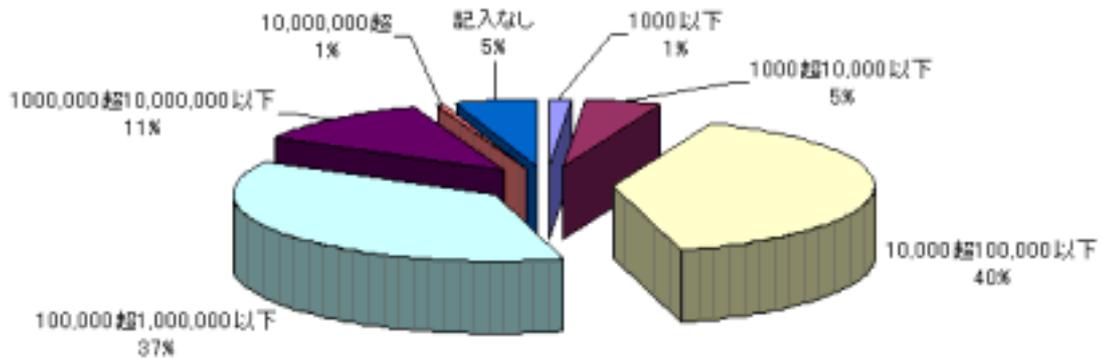
業種別にみると、製造業 70 社、化学 / 石油 / 薬品 48 社、小売 / 卸 46 社等で、構成割合は次の通りです。

回答企業業種別割合(全305件)

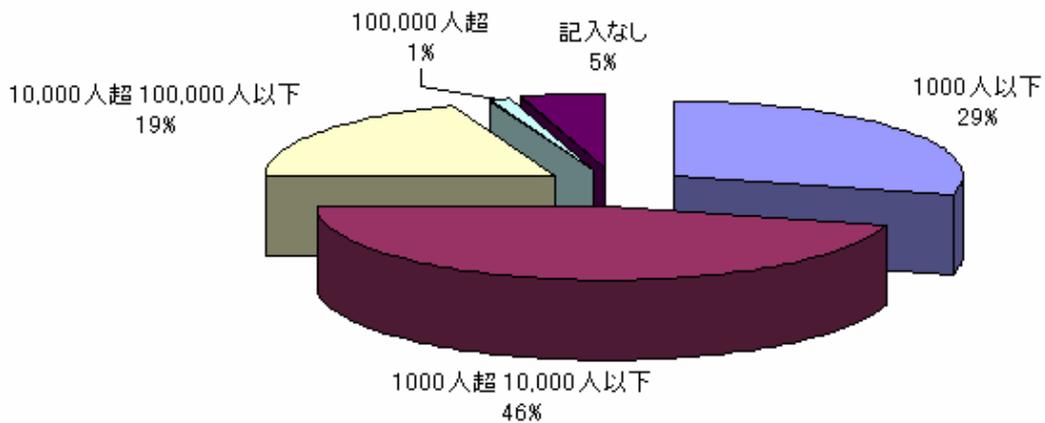


売上規模別、従業員人数別の構成は、次の通りです。

売上高規模別割合(全305件)(金額単位:百万円)



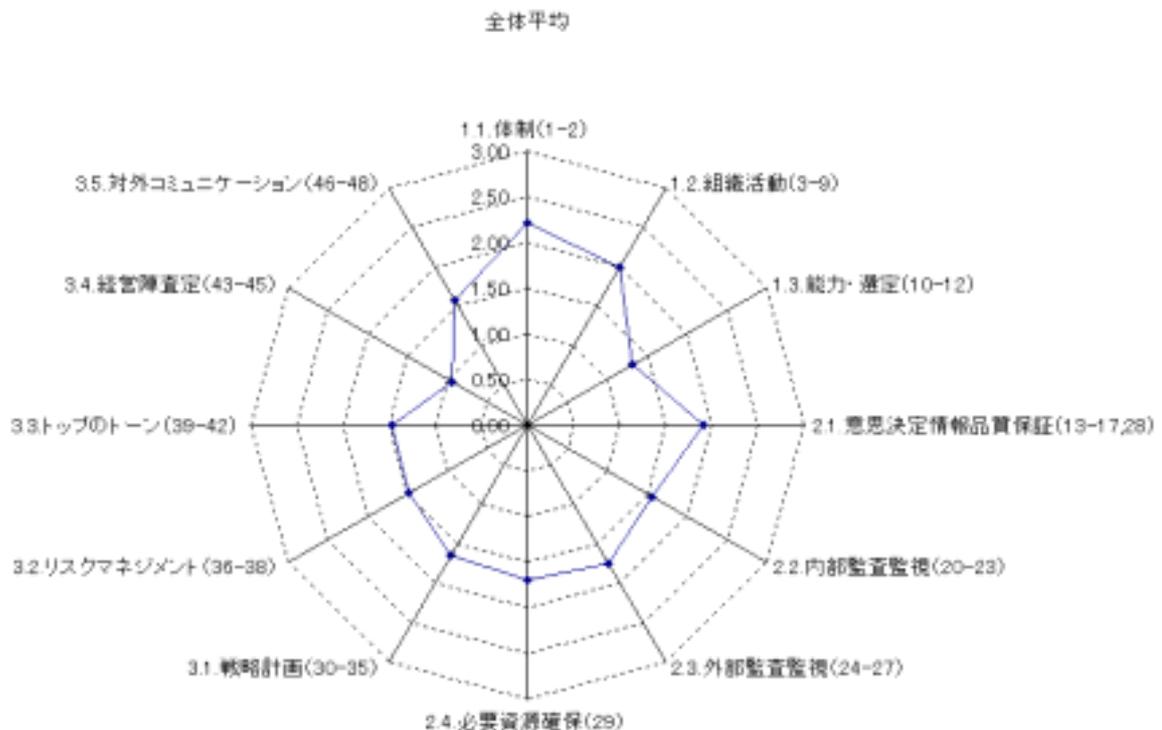
従業員数別割合



回答結果の評点分析

(1) 全体平均

回答選択肢の「強くそう思う」、「そう思う」、「一部そう思う」、「そうは思わない」、について、それぞれ3点、2点、1点、0点とした上で、中項目レベルで平均して評点化した結果は次の通りです。



特徴的な点として、次の点が指摘できます。

- 1.3.能力・選定と3.4.経営陣査定に対する評点が低い。ステイクホルダーの視点に基づく監査役及び経営陣の役割・能力に対する評価が不十分であることが窺われる。
- 全体として右側(監査組織と監査環境)の評点が高く、左側(監査対象)の評点が低い。これは体制の整備状況と比較して、具体的監査活動の内容・成果への結果が今ひとつ物足りないという認識が多いことを示している。

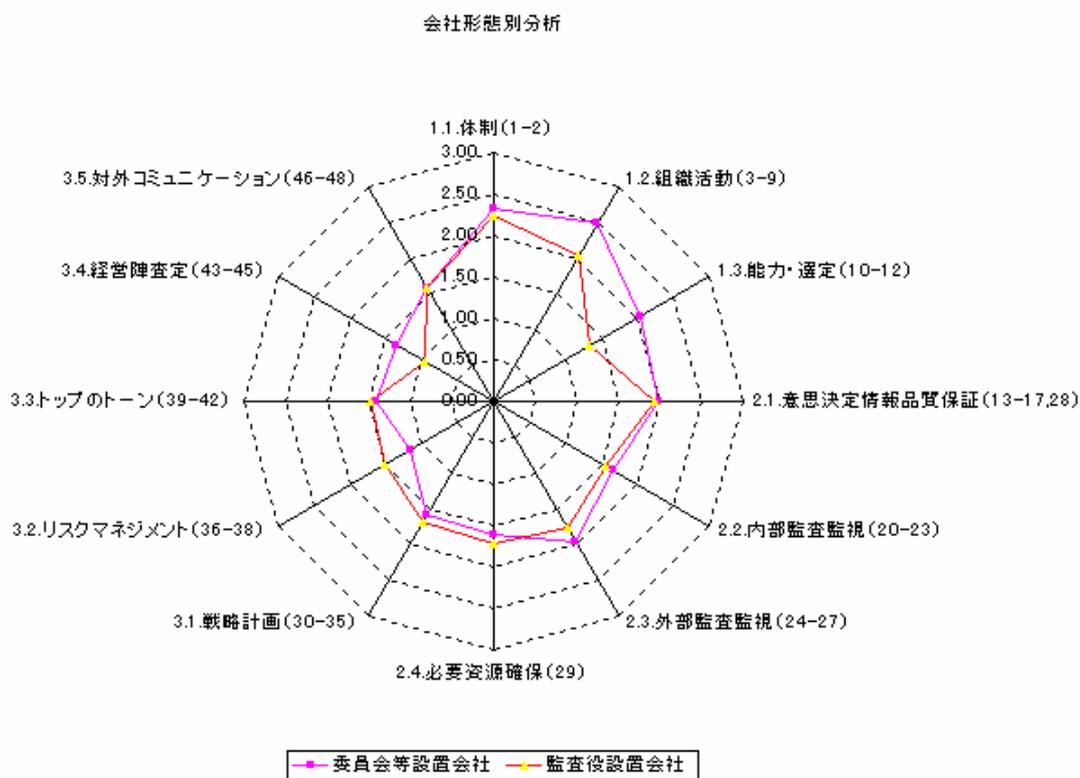
(2) 商法会社区別比較

委員会等設置会社と監査役設置会社とを比較すると次の特徴が指摘されます。

- 組織活動、監査役に必要な能力要件に基づく選定および経営陣査定については委員会等設置会社における評点が高い反面、監査役設置会社における自己評価が厳しく出ている。これは委員会等設置会社に指名委員会、報酬委員会が存在するところから納得できる。
- リスクマネジメントについては逆に監査役設置会社における評点が高い。

リスクマネジメントの評点が、伝統的に適法性監査の枠に縛られていた監査役設置会社に比較して、これがその役割に最初から組み込まれている委員会等設置会社でより

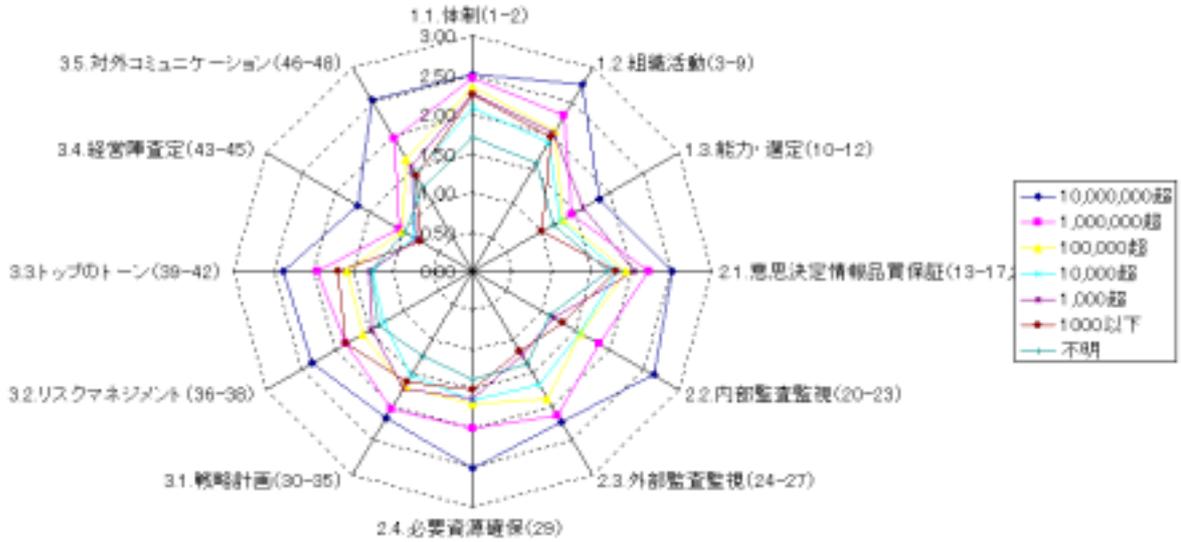
低くなっていることは、不思議な現象といえます。委員会等設置会社に対して法制度が期待する方向性を考慮すると興味深い結果といえます。一つの解釈として、設置後間もない委員会等設置会社では、リスクマネジメントの確立が喫緊の課題として認識されるところから自己評価規準が厳しくなっている面があるのかもしれませんが。



(3) 売上規模 / 従業員規模別比較

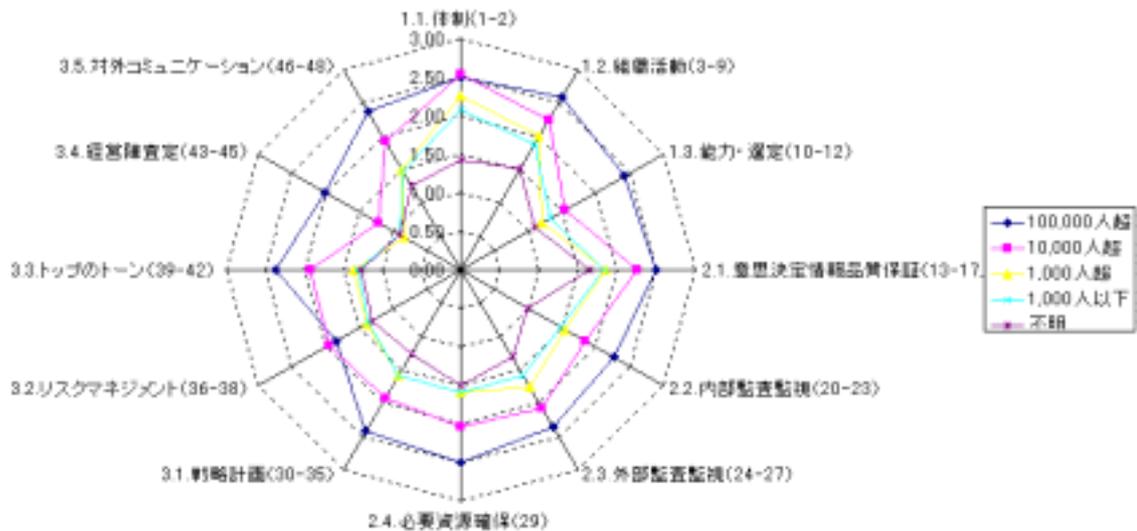
年間売上高 100,000 百万円を超えるクラスではほぼ規模に応じて高い評点となる傾向があるものの、100,000 百万円以下のクラスでは差異はなくなります。

アンケート結果売上規模別分析(単位百万円)



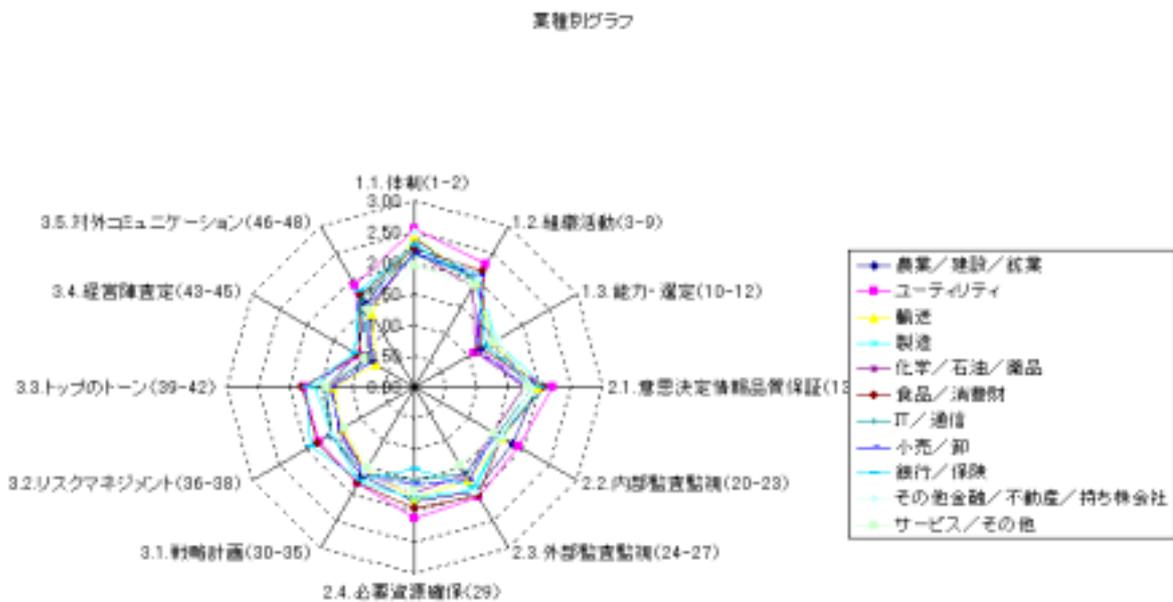
従業員の人数規模別に見ると、かなりきれいな同心円を描き、多くの従業員を抱える企業ほど、監査委員 / 監査役機能の監査機能が充実していることが窺われます。

従業員人数区別分析



(4) 業種別比較

業種別にはそれほど差はありませんが、項目別の単純平均値でみると、ユーティリティが1.87、食品・消費財が1.78、製造が1.74、という順になっています。電気・ガス業界では、伝統的に強力なスタッフに支えられた監査役監査が機能している、という傾向があるとのことですが、アンケート結果からはこのことが裏付けられます。

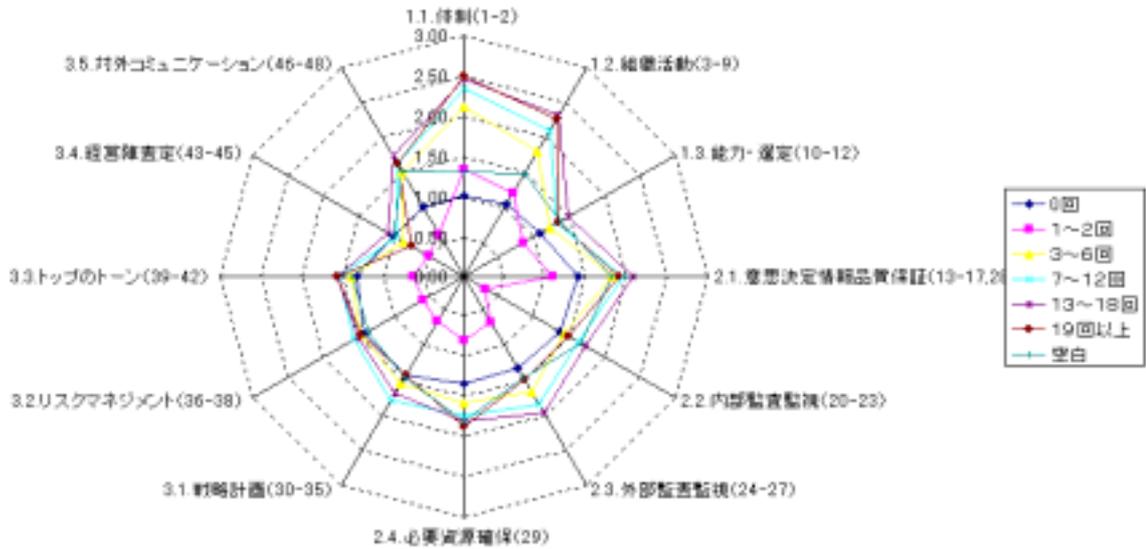


(5) Q6(会議開催回数/時間)回答別比較

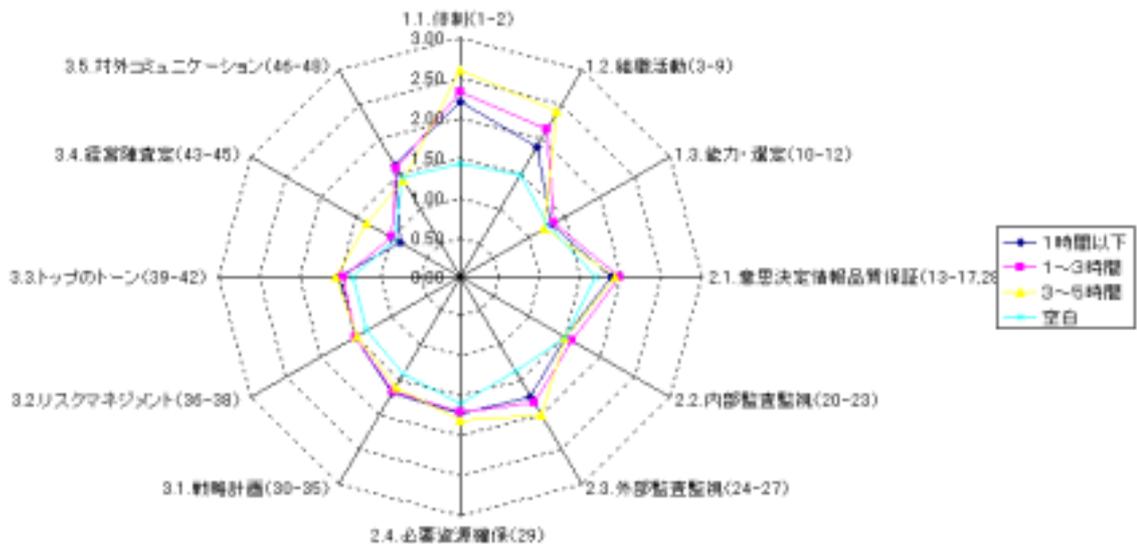
Q6で会議開催回数と時間を質問しており、これに対する回答区分毎に評点を見ていくと次の点が指摘できます。

- 会議開催回数別では、年間開催0回と1～2回の区分を除けば、回数の増加に応じて監査体制、監査環境面で多少の改善が認められるものの、監査対象面(成果面)ではほとんど差異は認められない。
- 会議時間別では、3～5時間の区分で「3.4.経営陣査定」が0.5ポイントほどよくなっているが、これを除くとあまり時間をかけたことが監査機能改善にはつなげていないようである。

Q6-1. 会議開催回数(年間)



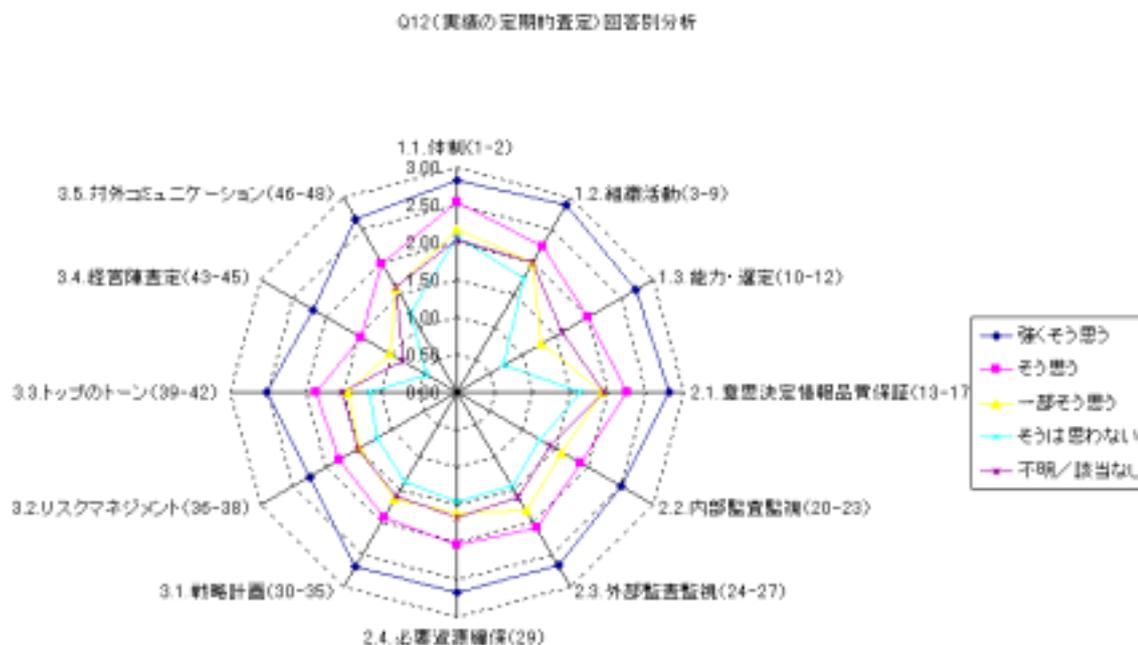
Q6-2. 会議開催時間(1回あたり)



(6) Q12(定期的実績査定) 回答別比較

Q12 に対する回答区分別で見ると、非常にきれいなグラフとなっています。定期的実績査定が行われていると判断される会社ほど各区分の評点が平均して高くなる傾向が読み取れます。監査委員(会) / 監査役(会)の実績を定期的に査定することは、監査機能を改善する上で重要なカギとなることが窺われます。これは、会社の経営陣執行

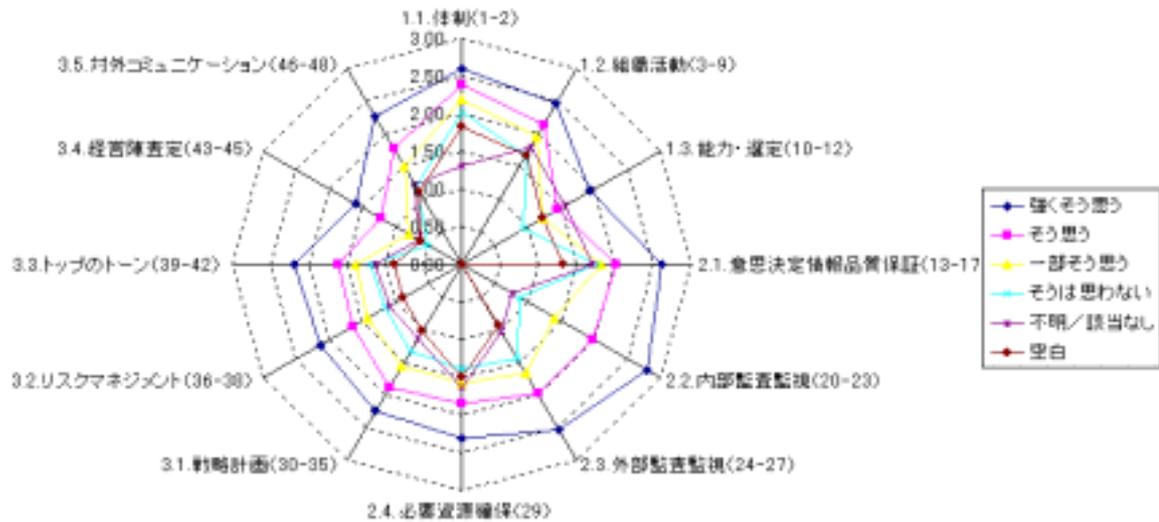
監査機能を評価する上でのカギとなる質問項目ということもできるでしょう。



(7) Q20(内部監査への関与)回答別比較

Q20 に対する回答区分別で見ると、内部監査への関与度合いが高いと判断している会社ほど各項目の評点は高くなっていますが、必ずしも期待されるほどきれいなグラフにはなっていません。監査委員 / 監査役の関与のあり方の検証も必要ですが、内部監査側もガバナンスに役立つ働きをしているか、自己点検の必要があるかもしれません。

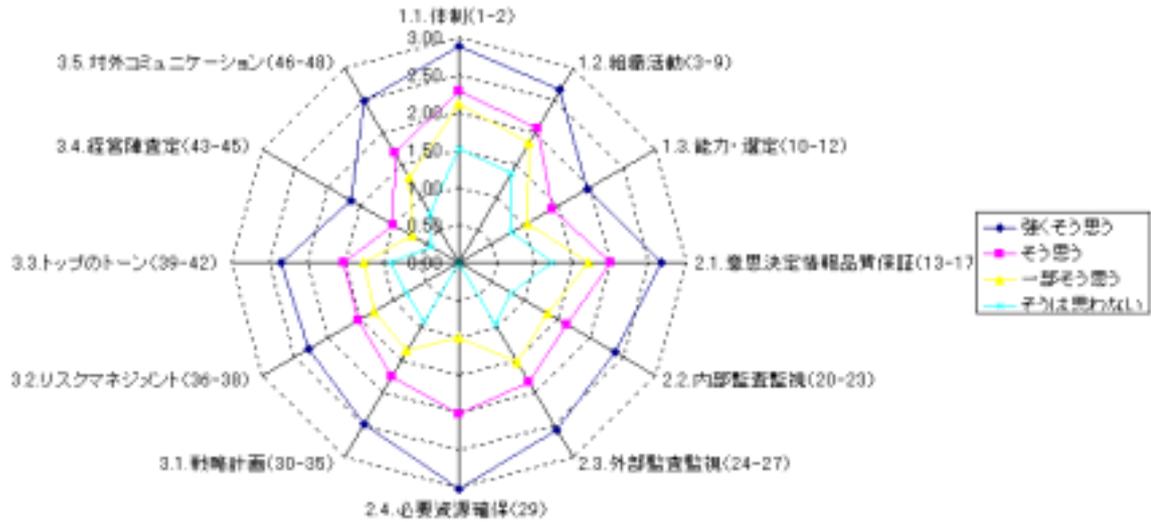
Q20<内部監査への適切な関与>回答別分析



(8) Q29(必要資源確保)回答別比較

Q29に対する回答区分別でみると、比較的きれいなグラフとなっています。やはり監査委員/監査役の資源確保は、監査機能をサポートする上で重要要因であるものと認められます。しかし、必要資源確保について「強くそう思う」としていても、意思決定情報の品質や戦略計画その他の監査対象を適切に監査しているかについては、かならずしも「強くそう思う」レベルには至っていません。これは監査委員/監査役の資源活用のあり方に対する一つの重要な問題提起となるでしょう。

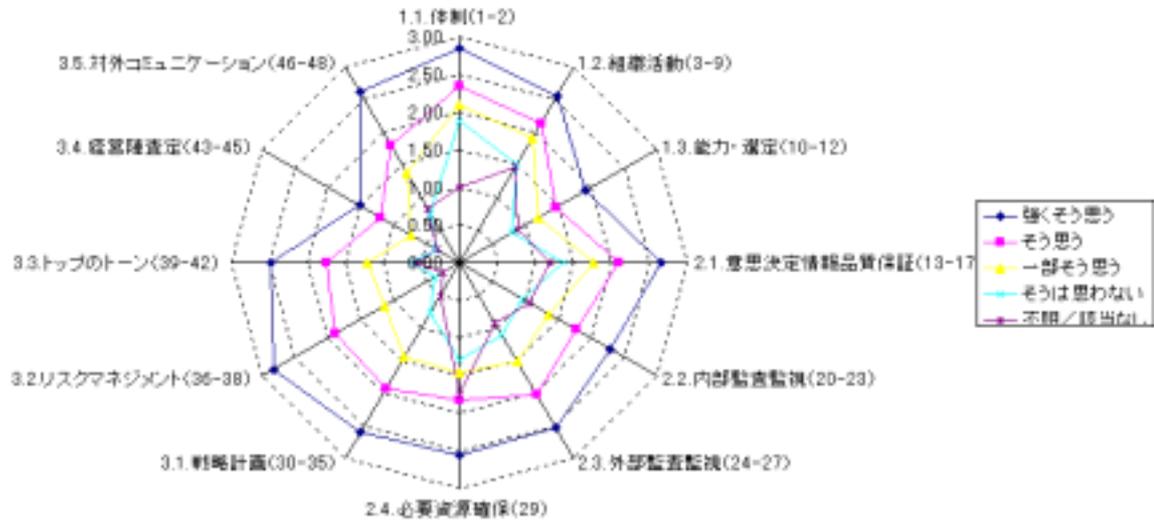
Q29(必要資源確保)回答別分析



(9) Q36(リスクマネジメント整備・運用の確認)回答別比較

Q36 回答別にみると、リスクマネジメントが整備、運用されていると評価している会社ほど各区分の評点が高くなっており、非常にきれいでわかりやすいグラフになっています。リスクマネジメントにフォーカスすることでバランスの良い監視機能を実現できているということでしょうか。経営陣査定までには手が回っていないことについては今後の課題といえます。

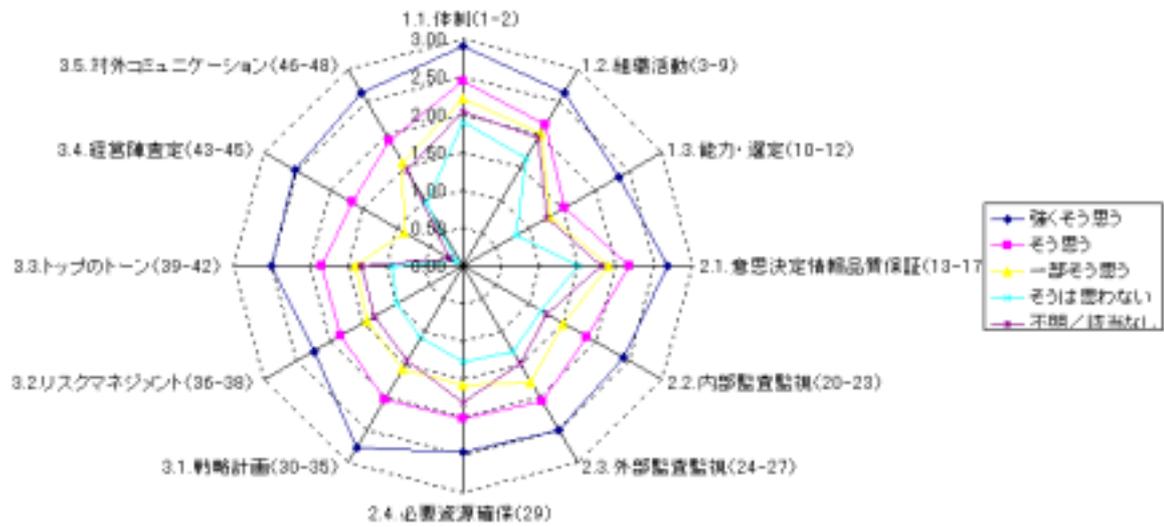
Q36リスクマネジメント整備・運用の確認回答別分析



(10) Q43(経営陣査定基準明確化に満足)回答別比較

Q43回答別にみると、非常にバランスの取れたグラフになっています。取締役会による経営陣査定が行われている会社では各区分の評点が平均して高くなる傾向が読み取れます。一番外側(「強くそう思う」)でリスクマネジメントが少しへこんでいるのが気になりますが、各組織によって関心の方向に多少のブレがあるということでしょうか。

Q43(経営陣査定基準の明確化に満足)回答別分析



今回アンケートの質問事項と回答状況

アンケートの質問項目と、それぞれの質問項目毎の回答結果の詳細は次の通りです。

(単位:件)

質問	強くそう思 う	そう思 う	一部そう 思 う	そうは思 わない	不明/該 当なし	無回答
< 監視組織 / 主体 >						
Q01. 監査委員会 / 監査役会は、目的、責任、構成、権限、説明責任、査定、等について規定した基本規程を整備し、これに基づいて運営されている。	106	175	9	3	11	1
Q02. (委員会等設置会社について) 監査委員会の監督対象については、取締役会との間で明確に役割分担され合意されている。	1	4	0	0	0	300
Q03. 監査委員 / 監査役は、ステイクホルダーの視点で十分に独立的な意見を持ち、首尾一貫して建設的に経営陣にチャレンジしている。	59	166	65	9	4	2
Q04. 監査委員会 / 監査役会は、各メンバーの考えが自由に発言され問題を結論まで追求するような、オープンで信頼感のある雰囲気運営されている。	92	167	28	7	10	1
Q05. 監査委員会 / 監査役は、活動内容、重要問題、主要な改善勧告について取締役会に定期的に報告している。	37	117	85	48	14	4

質問	0回	1~2回	3~6回	7~12 回	13~18 回	19回以 上	記入なし
Q06. 監査委員会 / 監査役会の会議は、一年間に何回開催されますか。また一回あたりの時間はどの程度ですか。(回数)	4	6	83	125	62	8	17

質問	1時間以 下	1~3時間	3~5時間	5時間以 上	記入なし
Q06. 監査委員会 / 監査役会の会議は、一年間に何回開催されますか。また一回あたりの時間はどの程度ですか。(時間)	110	166	5	0	24

質問	強くそう思 う	そう思 う	一部そう 思 う	そうは思 わ ない	不明/該 当なし	無回答
Q07.監査委員 / 監査役の事前レビューのために、適切な品質の事前資料が配布され、会議の有効性が高められている。	31	126	111	27	7	3
Q08.監査委員会 / 監査役は、適法性監査のみでなく、妥当性監査を含む取締役 / 執行役 / 経営陣に対する監視機能を有するとの認識に立ち、ステイクホルダーの視点で、適切に監査体制を確立し、運用している。	51	159	81	7	5	2
Q09.監査委員会 / 監査役は、会社のリスク領域と影響度等を勘案した上で、「取締役 / 執行役の職務執行に係る監査」を具体的な監査計画へ落とし込んでいる。	41	154	87	15	7	1
Q10.監査委員会 / 監査役には、ステイクホルダーが期待する成果を生み出すのに必要な技能・資質をもった人材が就任している。	46	179	65	7	7	1
Q11.監査委員 / 監査役の候補者を選任する際には、経営陣から独立した立場の者が、必要とされる技能・資質(例えば、誠実性、判断力、業界知識、対人関係技能、財務報告知識、等)を勘案した上で、指名している。	19	91	79	98	17	1
Q12.監査委員 / 監査役の査定評価 / 報酬決定 / 再任について、ステイクホルダーの視点から合理的な基準を設定し、これに照らして実績を定期的に査定している。	12	60	96	104	31	2

質問	強くそう思 う	そう思 う	一部そう 思 う	そうは思 わ ない	不明/該 当なし	無回答
< 監査環境 / インフラ >						
Q13.監査委員 / 監査役は、経営陣との間に率直な対話を伴う建設的な信頼関係を維持している。	70	169	59	3	3	1

質問	強くそう思 う	そう思う	一部そう 思う	そうは思 わない	不明/該 当なし	無回答
Q14. 監査委員 / 監査役は、ステイクホルダーの視点で適切な判断をするために必要な情報を入手しており、経営陣にとって都合の悪い情報が伝達されない等の情報コントロールを受けていない。	62	190	36	10	6	1
Q15. 監査委員 / 監査役の入手情報が、適切な品質(有用性 / 信頼性 / 十分性 / 関連性)を備えることについて保証されている。	55	191	44	9	5	1

質問	経営陣	内部監査 スタッフ	監査役ス タッフ	監査役自 身	その他
Q16. 監査委員会 / 監査役(会)の入手情報の品質保証は、主として誰に依拠していますか(複数選択)。	224	200	56	200	27

質問	強くそう思 う	そう思う	一部そう 思う	そうは思 わない	不明/該 当なし	無回答
Q17. 監査委員 / 監査役は、継続的に、顧客、仕入先、社内の様々な部署の従業員と直接接し、経営陣から提供された情報 / 分析の妥当性について確かめている。	40	137	106	16	5	1

質問	はい	いいえ	記入なし
Q18. 内部監査機能は確立されていますか。	269	20	16

質問	強くそう思 う	そう思う	一部そう 思う	そうは思 わない	不明/該 当なし	無回答
Q19. (内部監査機能がない場合) 監査委員会 / 監査役(会)は、社内にもこうした機能を確立する必要性の有無について定期的に経営陣と再検討している	5	14	5	9	69	203

質問	強くそう思う	そう思う	一部そう思う	そうは思わない	不明/該当なし	無回答
Q20.(内部監査機能がある場合)監査委員会/監査役(会)は、内部監査の基本規程の作成/保守、リスク評価と内部監査計画策定、予算策定、内部監査部門長の査定/選解任への同意、内部監査結果報告について、適切に関与している。	20	97	132	37	13	6
Q21.(内部監査機能がある場合)監査委員会/監査役(会)は、報告された重要な内部監査発見事項について十分に討議している。	54	159	63	11	11	7
Q22.(内部監査機能がある場合)監査委員会/監査役(会)は、内部監査人協会の「内部監査の専門職的实施の基準」あるいはその他の基準に基づき、内部監査自体の品質を定期的に確かめている。	23	78	101	77	18	8
Q23.(内部監査機能がある場合)監査委員会/監査役(会)は、内部監査部署が上級経営陣にとって都合の悪い重大問題を発見した場合に、この情報が適時に報告されることを確信している。	77	171	28	10	11	8
Q24.監査委員会/監査役(会)は、会計監査人の品質に関する経営陣の所見を考慮しつつ、会計監査人の選任/解任が合理的なものであるかを確かめている。	43	167	49	23	18	5
Q25.監査委員会/監査役(会)は、会計監査人が行なう非監査サービスの内容等を吟味し、会計監査人の独立性を確かめている。	34	138	70	21	39	3
Q26.監査委員会/監査役(会)は、監査計画段階において、会計監査人の財務報告リスク認識、監査範囲、関連報酬をレビューしている。	41	146	70	32	13	3
Q27.監査委員会/監査役(会)は、会計監査人から、重要な会計原則、会計方針の変更、監査調整項目、重要な会計上の問題事項、不正と違法行為、内部統制の重大な欠陥、等について情報を入手している。	81	165	37	9	9	4

質問	強くそう思 う	そう思 う	一部そう 思 う	そうは思 わ ない	不明 / 該 当なし	無回答
Q28.監査委員会 / 監査役(会)は、率直な討議を 奨励し、内部監査人との間、及び会計監査人との 間に、センシティブな問題をも持ち出しやすい信頼 感のある雰囲気を醸成している。	62	171	53	6	8	5
Q29.監査委員会 / 監査役(会)は、その責任範囲 の職務遂行に十分な時間と経営資源を保有して いる。	36	149	100	14	3	3

質問	強くそう思 う	そう思 う	一部そう 思 う	そうは思 わない	不明/該 当なし	無回答
< 監査対象 >						
戦略計画						
Q30.監査委員会/監査役(会)は、取締役会が、経営陣によって提案された戦略計画について、積極的かつ建設的に議論していることを確かめている。	53	168	67	11	5	1
Q31.監査委員会/監査役(会)は、取締役会が、経営陣が提案する戦略計画の評価に必要な社内/社外の情報(例えば、リスク要因、市場動向、経営資源、戦略的提携/パートナーシップ、情報技術、競合他社、過去の成功/失敗、等)を入手していることを確かめている。	41	161	86	10	6	1
Q32.監査委員会/監査役(会)は、取締役会が、戦略計画の強靱性について評価し、納得していることを確かめている。(様々な戦略的代替案の考慮や、提案された戦略にかかわる最善、最悪、最もありそうなシナリオの評価等)。	37	143	98	20	6	1
Q33.監査委員会/監査役(会)は、取締役会が、戦略を実際の活動に落とし込むための計画とプロセス(組織編成、人事/報酬システム、リスクマネジメント、情報システムを含む)を検討・評価し、納得していることを確かめている。	41	141	96	18	6	3
Q34.監査委員会/監査役(会)は、取締役会が戦略導入の成功度評価に使用する業績測定指標について、戦略や戦術、価値推進要因にリンクしており、かつ経営陣が合意していることを確かめている。	29	138	97	24	14	3
Q35.監査委員会/監査役(会)は、取締役会が、戦略目標に対する進捗/未達状況について経営陣と早期にかつ継続的に協議・検証し、必要な是正措置を講じていることに満足している。	28	113	124	32	6	2

質問	強くそう思 う	そう思う	一部そう 思う	そうは思 わない	不明/該 当なし	無回答
リスクマネジメント						
Q36.監査委員会/監査役(会)は、経営陣が全ての重要なリスクを識別し、その潜在的な影響度を評価し、これ等に対して適切な対応行動をとるために有効なリスクマネジメント・プロセスを整備し、運用していることを確かめている。	25	126	119	28	6	1
Q37.監査委員会/監査役(会)は、リスクマネジメントについて、ラインマネジャー、リスク責任者、コンプライアンス責任者および内部監査部署等の役割と責任が明確に定義され、遂行されていることを確かめている。	33	121	109	31	10	1
Q38.監査委員会/監査役(会)は、すべての重大リスクについて経営陣から適時に通知されていることに満足している。	30	127	110	30	7	1

質問	強くそう思 う	そう思う	一部そう 思う	そうは思 わない	不明/該 当なし	無回答
トップのトーン						
Q39.監査委員会/監査役(会)は、上級経営陣が自らの言葉と行動を通して、社会的な責任を踏まえた望ましい価値を基盤とする行動規範と組織文化を確立し、これらが組織内に浸透していることに満足している。	32	156	100	10	6	1
Q40.監査委員会/監査役(会)は、会社の行動規則を伝達しコンプライアンスを監視するためのプログラムの整備/運用状況を、定期的にレビューしている。	33	121	108	36	5	2
Q41.監査委員会/監査役(会)は、社員の採用、報奨、昇格、懲罰等の人事実務を通して行動規則/望ましい組織文化に整合的な行動へのインセンティブが提供されていることに満足している。	17	111	128	36	12	1

質問	強くそう思 う	そう思 う	一部そう 思 う	そうは思 わない	不明/該 当なし	無回答
Q42.監査委員会/監査役(会)は、社員が倫理、コンプライアンス、不正等の問題に関する支援を得ることができるヘルプライン/内部通報制度等が有効に整備/運用されていることを確かめている。	33	100	99	54	17	2

質問	強くそう思 う	そう思 う	一部そう 思 う	そうは思 わない	不明/該 当なし	無回答
経営陣の査定、報酬及び後継計画						
Q43.監査委員/監査役は、取締役会が、社長や上級経営陣の業績の査定において、戦略計画にリンクさせ、短期・長期双方の目標を含む、明確かつ包括的な業績評価規準、指標、質的尺度(価値観/組織文化等)を確立し運用していることに満足している。	11	84	121	58	28	3
Q44.監査委員/監査役は、上級経営陣の査定/報酬/選任/解任について、真に独立した取締役によって決定されていることに満足している。	10	56	110	84	41	4
Q45.監査委員/監査役は、後継計画や次期リーダーを選別し育成するためのプロセスが確立・運用されていることに満足している。	6	56	111	94	34	4

質問	強くそう思 う	そう思 う	一部そう 思 う	そうは思 わない	不明/該 当なし	無回答
対外的コミュニケーション						
Q46.監査委員/監査役は、年度や四半期の財務報告に影響を与える利益操作やその他の影響力/源泉の脅威を認識し、洞察に富んだ質問をする専門的知識と手段を持ち、これらを行使している。	45	122	106	24	6	2

質問	強くそう思 う	そう思 う	一部そう 思 う	そうは思 わ ない	不明 / 該 当なし	無回答
Q47.監査委員 / 監査役は、経営陣が対外的に公表する諸情報の報告プロセスに関する有効なコントロールの整備運用状況を吟味し、情報内容の妥当性と正確性を吟味している。	41	157	81	16	7	3
Q48.監査委員 / 監査役は、未公表で機密性の高い取引や開発案件についての関連プロセスを綿密に吟味し、会社が政府規制(インサイダー情報 / 開示基準等)のコンプライアンスとすべての利害関係者の権利尊重の双方を保証し、誰が何を何時知るかを追跡する能力を保持していることを確かめている。	26	113	113	35	14	4