

監査役は会計不正にどう向き合ったのかージャパンディスプレイ

※ 本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人 監査懇話会の公式な見解とは必ずしも一致しません。

2019年11月21日、ジャパンディスプレイ（JDI）の経理・管理統括部長A氏が、約4年間にわたって、架空発注や収入印紙の換金などで総額約5.8億円を着服していた事実が2018年10月に内部通報で発覚し、2018年12月28日付けで懲戒解雇されていたことを朝日新聞が報じた。

この新聞報道から5日後、2019年11月26日、A氏はJDIに「経営陣からの指示により、過年度決算で不適切な会計を行った」と通知した。その翌日の朝、A氏が新宿区内のホテルの一室で倒れているのが発見され、3日後の11月30日に死亡が確認された。自殺とみられている。

2019年12月2日、特別調査委員会が設置され、在庫が100億円過大計上されている疑いが判明し、あらためて2019年12月24日第三者委員会（委員長は弁護士、委員は公認会計士、弁護士各1名）が設置され、2020年4月13日、調査報告書が公表された。

この中で、A氏は、不正を実行しながらも、例えば、固定資産の減損処理（将来とも利益を生まない固定資産の評価を減損させる会計上の損金処理）を免れる処理については「会計上誤っている」とCFOに、また時にはCEOにも伝えている。この事件、常勤監査役O氏は、JDIの発足以来、経理財務以外の人事・システム等を統括する執行役員を務め、2016年6月から常勤監査役に就任したが、就任以前から在庫の管理や費用の先送り等の懸念があることは承知していた。その中で、2018年5月17日、財務統括部員がCEOのD氏へ直接メールを送るという内部通報があった。

1. トップからのプレッシャー

JDIは中小型液晶ディスプレイ製造・販売を手掛ける複数の会社を官民ファンドである産業革新機構（INCJ）の主導で統合し、設立（2012年4月1日事業開始）された。INCJから派遣された社外取締役は、経営の重要案件に深く関与し、実現が容易ではないと思われる目標値（特に営業利益）を掲げ、JDIの経営陣・幹部らに対して、その達成を求めた。そのため、JDIの経営陣から社員への強いプレッシャーになって現れることになった。

O氏は常勤監査役に就任して早々、2016年7月頃、本社経理部門のメンバーから、当時のCEOのC氏の業績必達のプレッシャーが厳しく、強いストレスを感じていると聞き、C

氏ら経営陣に対して、このままだと「不正会計や内部告発のリスクがある」旨を伝え、経理メンバーに対して適正会計を遵守するよう経営者自らの言葉で語るよう具申した。C氏は、経理部門のマネジャー以上を集め、「経営状況は厳しいが経理部門は適正会計を徹底するように」と訓示した。C氏はコンプライアンス遵守を求めているが、一方、C氏の強いプレッシャーには多くの役職員が疑問を呈していて、不正会計やむなしとの雰囲気醸し出されていた。現に、この時点より前に様々な不正会計が実行されており、この後も発生し続けた。

2. 経理部門に対する監査

経理部門は退職者が相次ぎ、人材不足となり、経理実務に精通していないCFOが就任するなどし、経理実務は経理・管理統括部長であるA氏に一任する形になってしまった。一方、内部監査は経理部門を含む本社部門に対しては行われていなかった。監査役の本社会計部門への監査は、常勤監査役が作成した質問票を本社経理部門の部長に配布して、自己評価コメントを回答してもらい、インタビューを行っていた。「一定の牽制効果はあったが、自己評価に基づくため、不正行為の防止には至らなかった」と第三者委員会は述べている。

3. 内部通報に対する監査役の対応

不正会計は種々行われたが、その中で、巨額の事案は、固定資産減損処理と仕掛品の評価替えである。

固定資産減損処理は、具体的には、茂原工場の遊休資産の処理（稼働予定があるかのような説明を会計監査人に行った）と、白山工場の稼働率減少による処理である。白山工場建設については、投資額を受注が少なく回収できない状況でありながら、A氏は、2018年3月期決算において会計監査人に対して「契約上、投資額が回収できる構造になっている」との事実と反する理屈を展開し、減損の兆候がないと説明を行っていた。しかし、決算後の2018年5月には、A氏は当時の上司（CFOと推定、真田）に対し「前期の減損を回避した処理も会計的には正しくありませんでした」とのメールを送っている。（注）

仕掛品の評価は、仕掛中の加工費の進捗率について、50%とする規則になっていたが、これを70%とか100%に評価替えし、その過大計上分が一時100億円に達していたが、後にCFOに就任したL氏は、若手の経理担当者からA氏による架空計上分の指示について相談を受け、取り崩しを決意、2019年3月期において、100億円の仕掛品の架空計上は解消された。しかし、その間における決算は、売上原価の過少計上により、利益の過大計上が行われていたということである。

さて、2018年5月17日に、財務統括部員がCEOのD氏へ送ったメールの内容は、①A氏ら本社コーポレート部門の幹部が実現不可能な低い金額で標準原価を設定していたことによって会社の資金難の把握が遅れた、②A氏らが社内で評価されるのに対し、財務会計処理の問題について提言してきた自分の人事評価は不当に低いというものであった。次いでその部員は同月30日に、仕掛品の評価替え分が82億円存在することを示す電子ファイル

を発見し、これをD氏にメールした。

J D I社の内部通報制度は、通報窓口は、社内と社外（外部の法律事務所）があり、社内窓口は、コンプライアンス委員長（執行役員）が任命した部門（現在は人事部）に置かれ、原則として窓口の担当者が調査をし（コンプライアンス委員長が必要と判断した時は、他の部門にも調査要請できる）、調査結果はコンプライアンス委員長に報告される、というものである。

財務統括部員のメールは、「正規の内部通報ではなかったが、その実質は内部通報であった」と第三者委員会は指摘している。とするならば、コンプライアンス委員長が、窓口で調査を指示し、又は必要に応じて、他の部門に調査依頼することになる。第三者委員会は、通報者のレポートライン（上司）から独立した内部監査部門等が行うべきであると指摘しているが、実際に、初動対応から調査完了まで、レポートラインである、当時のC F OのL氏が調査を主導し、内部監査室は一切関与しなかった。

実は、メールを受け取ったC E OのD氏やC F OのL氏、常勤監査役、その他経営陣・幹部は、この通報は、この部員の人事上の不満を主張するものと考え、A氏が不正会計に関与しているとは思わなかったため、この通報は人事案件であると判断してしまったのである。常勤監査役までも、この部員の通報を真摯に扱わなかった、と第三者委員会は述べている。

（注）J D Iは2019年3月期において、帳簿価額を、使用価値による回収可能価額まで減額し、減少額を減損損失として計上している。つまり、それ以前は、損失隠しを行っていたということである。

私のコメント

（1）内部通報に対する監査役の対応

内部通報者の在籍する財務統括部門の上司のC F Oが、この内部通報の調査を主導するのは、あってはならないことであろう。

経営陣・幹部が人事上の不満が原因とするなら、内部通報の窓口である人事部がまず当たるのが考えられる。一方で、会計不正について、具体的に82億円の仕掛費の評価替えを指摘している。だとすれば、経理・財務から独立した、内部監査部門なり、監査役なり、外部の弁護士事務所に内部通報の責任者であるコンプライアンス委員長が調査を依頼すべきである。

この会社に限らず、内部通報について、「あってはならないもの」という捉え方をする人は少なくないように思う。J D IにおいてもO常勤監査役が、C氏ら経営陣に対して、このままだと「不正会計や内部告発のリスクがある」旨を伝えたとあるが、内部告発や内部通報が「何か、特別なもの」「とんでもないこと」のように捉えているように思えてならない。

社内の内部通報制度を利用した内部通報は会社にとっては不正の目を摘み取ることができる有難い情報であり、社外のマスコミや関係団体等に投げられる内部告発も、なされた場合は、会社不正を大ごとになる前に対策を打てるチャンスを与えてくれるものと、前向きに捉えるべきだと考えたい。

監査役に内部通報や内部告発の情報が入るような体制を作っておくことが望ましい。また、監査役が窓口になるのも歓迎である。

監査役に内部通報があったら、監査役は調査ができないから、執行側の窓口（例えば人事部門）に振ってしまうという監査役がいるかもしれない。しかし、私はあえて言う。通報者は、「人事を選ばずになぜ監査役を選んでくれたのか」を考え、通報者の同意を得て、内部監査等の手を借りても、対応すべきだと思う。

内部通報が、人事上の処遇に対する不満と重なっている事例は他にもある。それを、人事上の不満を重視し、不正の問題を軽視しがちになることはよくあることであるが、どちらも重要なことであり、会社にとっては不正の情報は本当にありがたいことである。

せつかくの財務統括部門担当の内部情報を生かすことができなかつたことは、極めて残念である。白山工場の減損の兆候を巡る対応を見ても、A氏は、悩みながら不正を働いていたことが分かる。A氏が着服したのは確かに悪い、しかし、不正会計は本意ではなかつた。彼の命を救ってやることはできなかつたのだろうか。私は甘いのだろうか。

（２） 「暗黙の不文律」

〇常勤監査役は、CEOに対して、プレッシャーの架け過ぎを指摘し、CEOは「経理部門は適正会計を徹底するように」と経理部マネジャーらに訓示したというところまで果たせたことは評価されて良いように思う。しかし、経理部員は、冷ややかな目で見ていたようである。

一方、重要なことは、就任以前から〇氏は、在庫の管理や費用の先送り等の懸念があることは承知していたという。

それならば、監査役の監査は、経理部長に対する質問票監査だけで済ませられることではなかろう。内部監査室や会計監査人と連携して、会計疑惑の調査をすべきだったと思う。会計不正の内容は、極めて典型的なもので、会計監査人の力を借りれば容易に判明するものである。おっと、それより前に、非常勤の監査役に公認会計士がいるではないか。

着服したA氏も、A氏から報告を受けたCEOもCFOも、もちろん経理部員も、財務統括部員も、常勤監査役も不正会計を知っていた。内部通報もあった。しかし、誰も動かなかつた。

会計監査人も、茂原工場や白山工場の減損処理についての疑義を持ち、「会計帳簿及び残高明細表等が網羅的に保存されておらず・・・」との理由で、監査報告で「意見不表明」としたこと等からJDIの会計処理に会計監査人も疑いを持っていたと思われるとすれば、何故、監査役と意見交換しなかつたのだろうか。

どうやら、INCJの意に沿うことが、「暗黙の不文律」のようになってしまったのではないかと推測せざるを得ない。恐ろしいことである。どこの会社でも「暗黙の不文律」は起こりうる。

（出典：2020.4.13 ジャパンディスプレイ第三者委員会調査報告書）