2017年12月11日　監査懇話会　監査セミナー

監査役等が知っておくべき
企業不祥事・有事対応の最新情報

山口利昭法律事務所
弁護士　山　口　利　昭（大阪弁護士会）

Yamaguchi-Law-Office.Osaka©2017

企業不祥事対応・不正リスク管理のトレンド

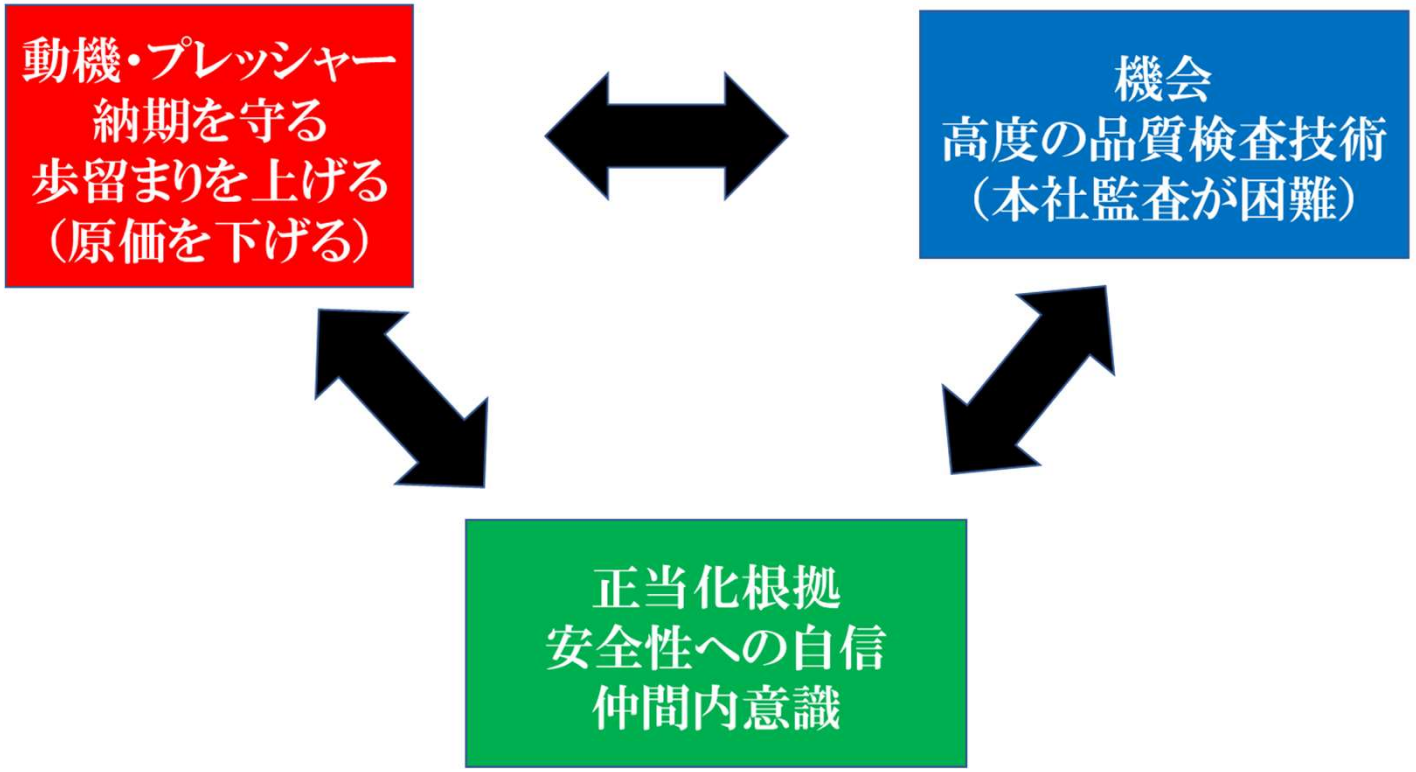
責任の所在を不明確化する日本企業の特徴
マスコミや社長の謝罪会見は、常に以下の言葉で不祥事の原因究明、再発防止が語られる

コーポレートガバナンスが有効に機能しておりませんでした	不祥事を起こしてしまう企業風土・社風に問題ありました
近時は「攻めのガバナンス」が積極的に語られているのに、どうして不祥事が発生したときだけ「守りのガバナンス」の話になるのだろうか？	ではどのような企業風土だったのか、具体的な説明がない。 海外メディアには、企業風土の問題と捉える日本企業の原因分析が理解できない

ガバナンスの問題、企業風土の問題とすれば、個人の責任を免れることができる！（リスク管理の発想）

K社の品質データ偽装問題を不正のトライアングルで考える

神鋼データ偽装事件はなぜ起きたのか？
不正のトライアングル（クレッシーの法則）で考える

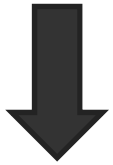


K社の品質データ偽装問題を不正のトライアングルで考える

発生要因	不祥事防止策の検討課題
動機・プレッシャー	納期を守ること、歩留まりを上げることは製造現場にとっては重要な使命であり、不正の要因となりうる。しかし、これは誠実な企業ならばどこでも同じではないか？
機会の存在	品質検査が製造工程に組み込まれており、また高度に機械化（IT化）されているので監査の対象になりにくい。K社は品質検査の自動化のために100億円を投入するらしいが、性悪説に立って多額の費用をかけることがどこの企業でも可能だろうか。
正当化根拠	安全性に問題がなければ社内ルールや要求仕様を省くことへの意識、閉鎖的な部署での仲間内意識が不正を正当化する →組織の構造的欠陥にこそ光をあてるべき

近時の企業不祥事から考える 企業風土・組織風土の問題点

N社だけでなく、S社でも発生した無資格検査問題
K社だけでなく、Mグループ子会社でも発生した品質検査偽装問題



「あの会社は不祥事を起こしやすい組織だから」といった原因分析では説明がつかない
→どこの企業でも不祥事は起きるが、たまたま見つかって社会的批判を受けているにすぎないのではないか？
→「組織風土の問題」というが、いったい組織風土の何が問題となるのか（監査役等の視点がここに必要）

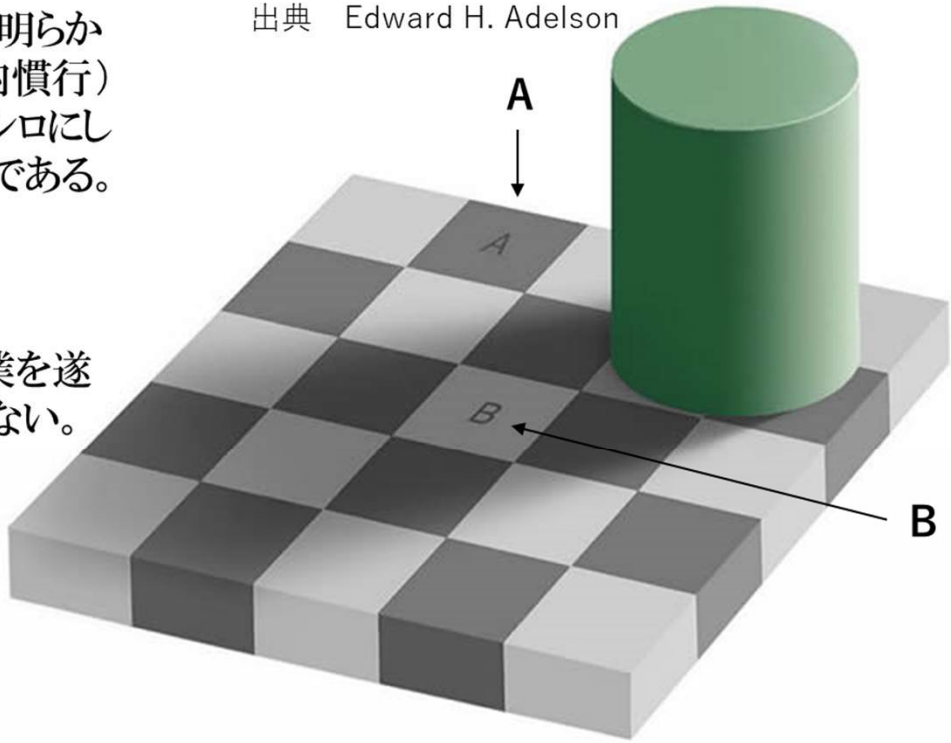
近時の企業不祥事から考える
企業風土・組織風土の問題点

企業不祥事を起こしてしまう組織風土を
アデルソンの図形から考える

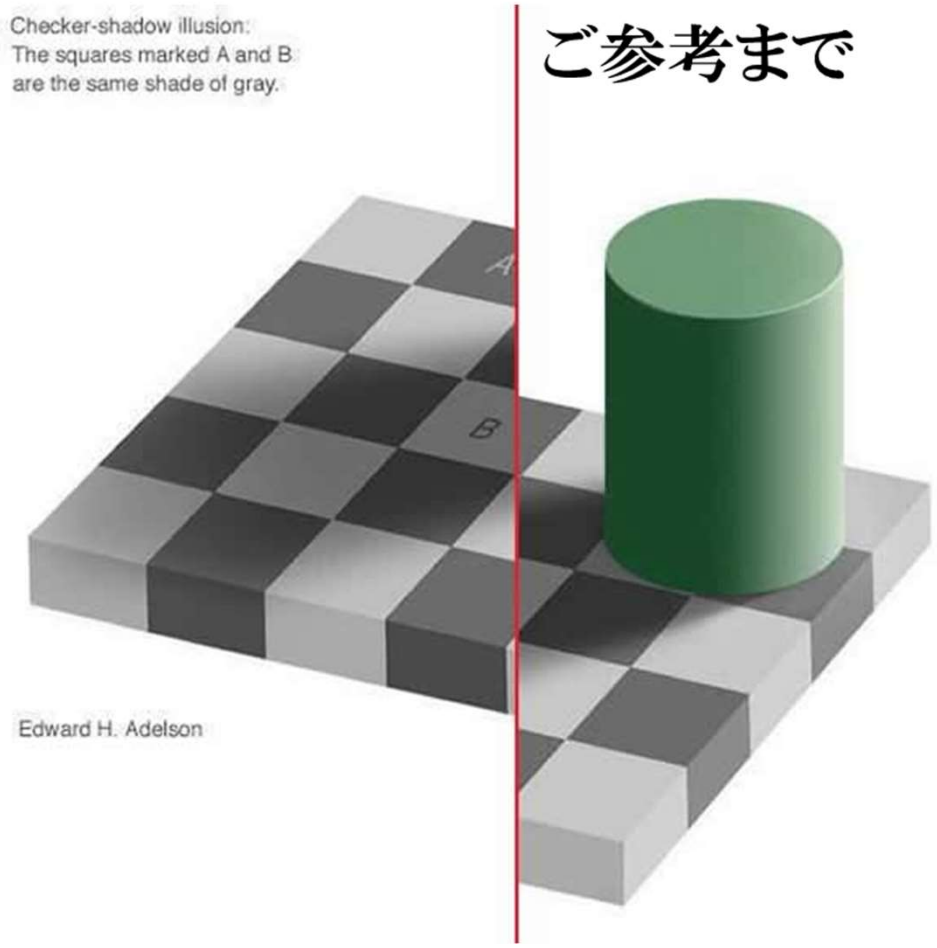
AとBは同じ色である。
しかし、光の当たる外側（社外）からみれば明らかなブラックでも、市松模様（社内常識、社内慣行）と影（社内の閉鎖性）が重なればグレーorシロにしか見えない。この人間の錯覚に気づくべきである。

企業不祥事はどこの企業でも起きる。
しかし、スピード重視、効率性重視のために分断された部署で社内常識によって事業を遂行していくうちに問題行為に誰も気が付かない。
なにかのきっかけで、次頁のようにBが光のあたるところに出てくるとブラックだと判明する。
だからこそ、監査役の目、社外の目によって、影のないところから社内の行動を眺める必要がある。

出典　Edward H. Adelson



近時の企業不祥事から考える
企業風土・組織風土の問題点



近時の企業不祥事から考える 企業風土・組織風土の問題点

影のないところから組織風土を眺めるための提案

1　社外役員、外部者の活用　ダイバーシティ
- 監査役等と社外役員との連携
- 会計監査人と監査役等との連携

2　ビジネスの工程を鳥瞰できる人の存在
- グループガバナンス
- 企業集団内部統制

3　従業員の素朴な疑問－レポートラインの補完
- 内部通報制度の活用

監査役等の対応の心得
－社外役員と共に内部統制を監視

監査役等として、どちらが重大な問題と捉えるか

A社（メーカー）
商品製造過程において、明らかな環境法違反（たとえば水質汚濁防止法違反、危険物取扱に関する消防法違反等）が認められるにもかかわらず、長期間これに気づかず放置して商品を販売していた事例

B社（メーカー）
明白な法令違反もなく、また商品の安全性にも問題はないが、品質に関する自社ルールを無視して長期間商品を販売していた事例

監査役等の対応の心得
－社外役員と共に内部統制を監視

あなたはどちらの会社の不祥事が重大だと思いますか？

A社	B社
法令違反への言い訳はできないが ①現場社員はそのような規制があることは知らなかった ②知っていたとしても、現場で基準に違反しているかどうかはわからないだろう 今後は、同様の法令違反が起きないように、内部統制をきちんと作りたい →内部統制の不備（整備上の問題）	法令違反とは言えない、トップメーカーとして、行政の要求以上の水準で安全性を確保したいと思い内部ルールを策定していた どうして現場でルールが守られていなかったのかわからない 法令の趣旨を理解したうえで、社内ルールを策定している（つまり内部統制システムは構築されている） →「悪質な故意」による内部統制の無効化（運用上の問題）

監査役等の対応の心得
－社外役員と共に内部統制を監視

内部統制報告制度施行から10年（準備期間から12年）

内部統制に対する社会の関心が「整備」から「運用」へ
（内部統制が整備されているのは、もはやあたりまえ）
（誠実な企業ほど内部統制は整備されている）

経営者の不作為への批判
→「整備すべきなのに整備していない」（過失）
→「整備しているのに、これを無視して運用しない」（故意）

★どちらの不作為が社会的信用を毀損するかは明らか

監査役等の対応の心得
－社外役員と共に内部統制を監視

監査役は内部統制に問題がある場合の法的リスクを取締役に説明せよ！（取締役としての行為規範）

・当該内部統制の問題は、⑴内部統制の不備なのか、
⑵内部統制の無効化なのか

⑴内部統制の不備－提訴リスク
→調査や準備の手続きに問題があり、経営判断の適法性が問われる
→株主への説明が果たせない（中長期経営計画の進捗状況等）

⑵内部統制の無効化－敗訴リスク
→不正行為に関する悪意が推定され、法的責任が問われる
→手続違背は会社との関係で損害が認定されることに留意せよ
（具体例　シャルレMBO頓挫株主代表訴訟判決）

監査役等の対応の心得
－社外役員と共に内部統制を監視

シャルレMBO株主代表訴訟事件控訴審判決
（大阪高裁平成27年10月29日　金融商事判例2016年1月1日号　28頁）
→MBO完遂に向けた手続の公正性に問題があり、MBOが頓挫し株価急落。株主が（会社に代わって）MBOに関わった取締役（社外取締役を含む）に損害賠償請求。

判決要旨→取締役の善管注意義務違反を認める
善管注意義務の内容
株主との関係では公正価値移転義務違反は認められなくても、会社との関係では公正なMBOの信頼が害されないための手続配慮義務があり、これを怠った

監査役等の対応の心得
－社外役員と共に内部統制を監視

シャルレMBO中止にかかる株主代表訴訟判決
（前頁判決の原審　平成26年10月16日　神戸地裁）

平成20年9月、S社では創業家が一般投資家らから全株式を買い取るMBOを行い、非上場化して経営再建を図ると発表したが、その際、元代表取締役社長は買取価格を決める担当者に数値操作などで価格を低く設定するよう指示し、別の元取締役も指示を知りながら見過ごした（裁判所の認定事実）。
このような取締役らの介入は内部告発で明るみに出てMBOは結局頓挫したが、同社が混乱収拾のために行った社内調査や株価の再算定などの費用を損害と認定。

★朝日新聞「法と経済のジャーナル」有償版にて判決全文閲覧可能

監査役等の対応の心得
－会計監査人との連携問題

平成30年6月開催の定時株主総会での想定質問

「常勤監査役の●●さんにお聴きしたい。当社はこれまで（ガバナンス・コードへの対応として）インセンティブ報酬として有償新株予約権を執行役員以上の役職員に発行しているが、新たな発行を中止したそうではないか。

これは「有償SOも報酬として費用計上すべし」との会計処理変更の機運があるからか？しかし日本監査役協会の実施要領では、有償ストックオプションは報酬ではないとされているから、変更せずとも問題ないのではないか。会計監査人とはどんな協議がなされたのか？

監査役等の対応の心得
－会計監査人との連携問題

1　ガバナンス・コード適用下における会計監査人との連携
　　監査法人の自己規律の厳格化への対応
2017年3月「監査法人の組織的な運営に関する原則」
（「監査法人版ガバナンス・コード」）公表

（監査法人→監査役等）
・品質管理部門と現場責任者との距離感を縮める
・監査役等の事前規制力を要望する
（監査役等→監査法人）
・個別会社担当者に対する評価説明
・監査法人の経営理念の具体化に対する説明
・他の監査法人に対するヒアリングを行う

監査役等の対応の心得
－会計監査人との連携問題

2　監査法人ガバナンス・コードと監査役監査

東芝事件の前後で明確に違うのは，不正に対する重要な疑義があるときだけではなく，監査計画を立てるときに具体的な不正シナリオを想定し，それに対して直接的に効く監査手続を徹底的に議論して，それを品質管理部がレビューしています。これが大きな変化です。

まず現場がやることを認識した上で，品質管理部門はそれを支援する形を取っていこうと考えています。
（以上、太陽監査法人パートナー意見　経営財務3325号）

監査役等の対応の心得
－会計監査人との連携問題

2　監査法人ガバナンス・コードと監査役監査

問題が生じそうになった場合に、監査チームが監査役等と連携して執行部と対峙していけるか、監査チームと監査法人が、投資家目線で会社をあるべき方向に導いていけるか、そういう胆力があるか（月刊監査役672号35頁、あずさ監査法人担当者発言）

会計不正は経営の失敗を糊塗するもの。今後は事後の段階ではなく、取締役の職務執行の監査による事前の対応がとても重要（同号39頁、トーマツ担当者発言）

監査役等の対応の心得
－会計監査人との連携問題

3　ガバナンス・コード適用下における会計監査人との連携
　　KAM（監査上の重要な事項）記載に向けた検討
　　－監査報告書の長文化への対応

2016年3月「会計監査の信頼性確保のために」
会計監査の在り方に関する懇談会提言
2017年6月「『監査報告書の透明化』について
金融庁
→「今後、企業会計審議会において、『透明化』について
具体的な検討を進めていくことが期待される」

★監査役等と会計監査人（監査人）とのコミュニケーション

監査役等の対応の心得
－会計監査人との連携問題

監査役および会計監査人（監査人）の法的責任への影響
→監査報告書改革の中で、おそらく見落とされる可能性が高いので、監査役等において検討しておくべき課題

①長文化制度の実施による法的責任への事実上の影響
→これまでの善管注意義務、注意義務の判断の容易化
（監査報告書の記載内容、議事録等、記載プロセスへの原告のアクセス－たとえば文書提出命令の対象となるか？）

→長文化による会計監査人、監査役等への役割期待
（利用者による監査役等への「提訴リスク」の高まり）

監査役等の対応の心得
－会計監査人との連携問題

②長文化制度の実施による法的責任自体への影響
→制度実施によって会計監査人や監査役等の不正発見に関する注意義務の内容自体が変わることはない

→ただし、開示規制なので、ｉ）開示内容が虚偽でないかどうか、ii）何をKAMとみるべきなのか、法の趣旨に合致した記載がなされているかどうか、慎重な判断が必要

→会社法上の監査役等の「会計監査人の監査の処理方法、監査結果の相当性審査」への注目度が高まるか？

監査役等の対応の心得
－会計監査人との連携問題

4　会計士協会「違法行為への対応に関する指針」
－現時点では公開草案

（解説）
→会計士協会倫理規則改訂に伴い新設
→企業に勤める会計士を除く会計事務所等所属の職業会計士が、依頼人の経営者等の法令違反となる行為（違法行為）またはその疑いに気づいた場合の対応に関する指針
→職業会計士に「不正を見つけに行く」ことを要請しているものではなく、「知った場合の対応」に関するもの
→ゲートキーパーとしての役割を職業会計士が負託していることを明らかにした（諸外国にも同様の倫理規定あり）

監査役等の対応の心得
－会計監査人との連携問題

4　会計士協会「違法行為への対応に関する指針」
－現時点では公開草案

（監査役等の実務への影響）
「違法行為」に該当する法令違反の範囲は会計不正に関するものに限らず、汚職や贈収賄、情報保護、脱税、環境保護、公衆衛生及び安全に関するものも含まれる
→監査役等は会計監査人との間で、会計監査に関する連携だけでなく、業務監査に関する連携、グループ会社監査に関する連携も含めて機能させなければならない（参考、日本監査役協会「連携に関する共同研究会報告」改訂版）

「法令違反行為」だけでなく「その疑い」も含まれるため、会計監査人としては対応に苦慮する場面も出てくると思われる。

監査役等の対応の心得
－会計監査人との連携問題

5　不正リスク管理のために連携が機能する前提とは？

第二の東芝事件を監査役等と会計監査人との連携で防止する姿勢は大切。
しかし、<u>そのためには懐疑心を発揮した結果、何も不正は出てこなかった、といった結果も当然に甘受しなければならない</u>
→つまり、企業が投資家の信頼を失うリスク、監査役等が経営執行部から信頼を失うリスクを背負ってでも「オオカミ少年」になりきる勇気、胆力が必要
→その責任の一端を監査法人も背負う気概はあるか？

企業グループにおける内部統制上のポイントを把握することができるか？

グループガバナンスは教科書通りには実現しない

・グループ会社の内部統制を阻害する組織力学を知る
⇒各グループ会社との監査役等連絡会の活用、内部監査部門との連携の活用

・会計監査人との連携を図る
⇒会計監査上のポイント、会社の事業リスクを共有する

※会計監査人と監査役等との連携というが、年数回の単なる「報告会」に終わっていないか？（それでは「連携」にはならない）共助の精神（「助けて！」といえるほどの信頼）をもって「対話」しているか？

企業集団内部統制はなぜむずかしいか
－ビジネス社会の慣行の壁は厚い

グループ会社の内部統制を考えるにあたっては、ビジネス社会の壁がどれほど厚いのか、コミュニケーション力を発揮して検証すべきである

・親会社とグループ会社との関係はさまざま（M＆A取得、分社化、他の株主の存在等）
⇒監督は十分できる環境か？（遠慮をしていないか？）

・親会社から派遣された社員（たとえば子会社社長）とプロパー社員との間で、経営向上へのスピード感にズレはないか

・グループ会社への指揮監督権限を実質的に持つのは親会社管理部門か、それとも事業部門か？

監査役等が内部通報制度を理解する際の留意点

組織の報告体制がしっかりしている企業ほど内部通報制度に対して拒絶反応を示す

⑴　A→B→Cの指示命令の体制をAは守らねばならない
（Aが勝手にCに指示を出せばBがやる気をなくすし、またCからAに報告が来るようになるとマズイ）
内部通報制度は報告体制の長所を阻害するのでは？

⑵　報告体制は伝達者間の信頼関係が前提
セクションが異なれば通報事実の重要性も判断できない
技術部門の問題は技術部門でなければわからないし、信頼関係があるからこそ「重要性」に気が付く

監査役等が内部通報制度を理解する際の留意点

公益通報者保護制度の実効性を高めるための具体的な手法は？（主に事業者について）

A　事業者が自主的に取り組むことが推奨される事項の具体化・明確化→内部通報制度ガイドライン、マニュアル

B　事業者の自主的な取り組みを促進するための対策の提言→認証制度、表彰制度

C　公益通報制度運用の前提となる事項の更なる取組の促進→公益通報者保護法の改正

監査役等が内部通報制度を理解する際の留意点

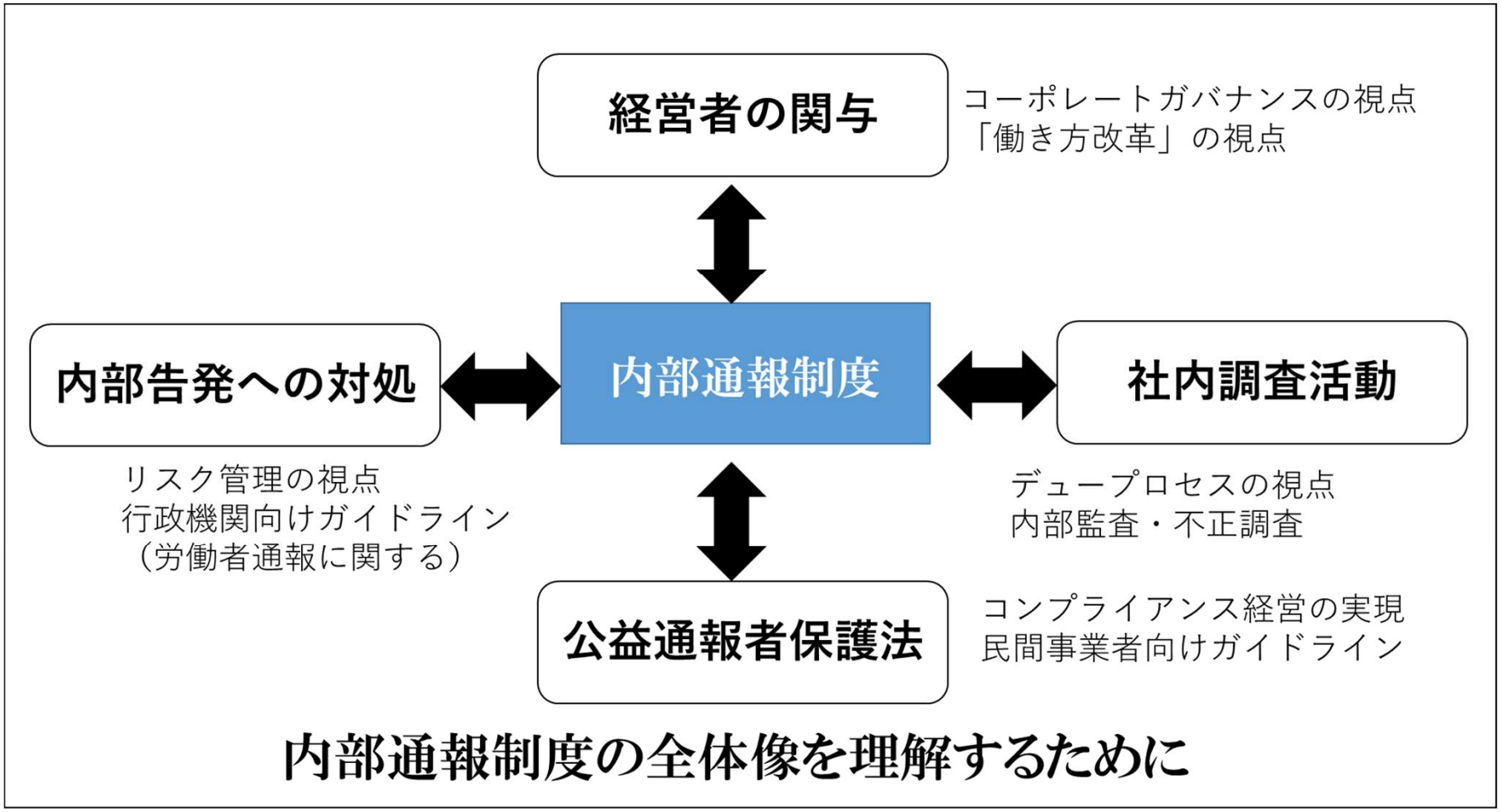
公益通報者保護法改正のためには多くの利害関係者の合意が必要⇒消費者政策が遅々として進まない現状

公益通報者保護法制の実効性の向上をハードローではなくソフトローを活用して実現する（法改正の趣旨を指針を用いて企業社会に浸透させることが必要（「法の趣旨を踏まえた・・・」）

⑴そのために事業者の内部通報制度の整備を促す
⇒民間事業者向けガイドラインの活用

⑵内部告発との制度間競争を促す
⇒労働者通報に関する行政機関ガイドラインの活用

内部通報制度の全体像を時代の流れの中で把握する



監査役等の対応の心得
－自信をもって是正権を行使せよ

以下は平成29年6月開催のC社（上場会社）定時株主総会における監査報告書の抜粋

2. 監査の結果 (1) 事業報告等の監査結果
①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する 重大な事実は認められません。
③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。また、その運用については要求されるレベルに対して確実な改善が図られていると認めます。
なお、事業報告に記載の△△株式会社発行の転換社債5億円を引き受け、今期末に特別損失となった件については、平成28年●月の臨時取締役会で転換社債の購入議案が上程された時に、監査役会として準備、調査不足を理由に議決に反対の表明をしました。しかしながら、当社として低迷する営業成績を回復させるために中長期的な新しい事業の柱を模索していること、多少のリスクを取らなければ現状を打開できないこと、また△△社に取締役を派遣し資金決済もチェックするなど統制を効かせることで当社のリスクを低減させるという取締役会の経営判断に一定の理解を示すこととしました。

監査役等の対応の心得
－自信をもって是正権を行使せよ

C社監査役会（3名）の監査意見は何を意味するのか？

⑴取締役の職務（意思決定）における善管注意義務違反を監査役らの義務として述べたものか
→後半部分は阻止できなかった監査役の言い訳？

⑵監査役は全員反対したが、それは取締役会で妥当性監査に関する意見を述べたのであり、取締役らの善管注意義務とは無関係（違法性監査とは無関係）であることを注意的に述べたのか？→議事録の記載はどうなっているか？

⑶監査役会として、取締役らの職務執行が経営判断原則によって違法ではないことを注意的に述べたのか？

監査役等の対応の心得
－自信をもって是正権を行使せよ

以下のような事例において、Bの言動はパワハラになるか？－監査役等の意見を組織で明らかにすべきでは？

別の会社で務める妻が、出産のために育児休業をとったA社員（男性）。妻からは、「まるまる育児休業をとると会社に復帰しにくいから、あなたも協力して」と言われ、Aも妻と交代で半年間の育児休業をとることに決めた。Aが務める会社では、新事業戦略チームがいよいよ活動するといった段階であり、Aも重要な戦力である。育児休業の申出を受けたAの上司であるチーム長Bは、この戦略を遂行するためにはAが不可欠と考えていた。B曰く、
「気持ちはわかるが、君の将来のことも考えたほうがいいのではないか？」「結婚したくてもできない仲間が多い中で、君はいろんな意味で恵まれているだろう。また仲間に仕事のしわ寄せがいくわけで、ここで君が休んだらみんなどう思うだろうか・・・少し考えてみてはどうだろう」

ご清聴ありがとうございました！

〒530-0047
大阪市北区西天満2丁目5番12号　大阪堂島大山ビル301
ＴＥＬ06-6367-5381　ＦＡＸ06-6367-5382
toshi@lawyers.jp
山口利昭法律事務所　弁護士　山　口　利　昭

日本弁護士連合会　司法制度調査会　社外取締役ガイドラインＰＴ幹事
日本内部統制研究学会　理事
日本公認不正検査士協会（ACFE JAPAN）　理事
日本コーポレートガバナンス・ネットワーク　理事

大東建託株式会社（東証・名証１部）社外取締役
大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社　社外監査役
大阪市交通局　監査役
ブログ「ビジネス法務の部屋」管理人