

最近の企業不正事例にみる コーポレート・ガバナンスのあり方

研究会No.31

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、社団法人日本内部監査協会（I I A－J A P A N）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会No.31が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

企業の不正事例に対する情報開示の考え方が、会社法・金融商品取引法施行に伴う法的側面、近年の企業倫理・企業の社会的責任に対する世間の期待水準の高まり、等の影響を受け、変化してきている。不祥事が発生した企業においては、こうした状況を反映し、その不祥事の調査に当たり、調査の客観性・専門性を目的に、弁護士・大学教授等を起用した第三者委員会を組織し、また、Website上のニュースリリースにて、調査報告書をはじめとする不祥事に関する情報を開示する例が増えている。

当C I Aフォーラム研究会No.31では、2008年～2009年にかけて、企業のWebsite上に開示されたニュースリリース・調査報告書等より、経営トップの不正・不祥事にハイライトを当てて3事例を選び、経営トップの暴走、不祥事を未然に防ぐコーポレート・ガバナンス・内部統制のあり方（内部監査人の果たす役割を含む）を考察した。

I. コーポレート・ガバナンスと内部統制に

ついて

1. コーポレート・ガバナンス
 2. 会社法と金融商品取引法
 3. 不正を防止するための機関設計
 4. 不正防止・発生時における監査役の役割
 5. 不正防止の内部統制システムと内部監査人の役割
 6. 実証事例におけるコーポレート・ガバナンスと内部統制上の問題点
- II. 不正事例発覚に伴う調査のあり方
1. 調査委員会の目的
 2. 調査委員会の構成
 3. 外部（第三者）委員会についての考察
 4. 監査役と外部（第三者）委員会との関係
- III. 実証事例
1. F社事例
 2. N K N協会事例（ただし事例概要のみ）
 3. N M社事例（ただし事例概要のみ）
- IV. 添付別表

1. 不祥事事例と内部統制の構成要素
2. 経営トップの暴走や不正防止に対するガバナンス・内部統制上の問題点
3. 自分がその内部監査人（監査役）だったら

I. コーポレート・ガバナンスと内部統制について

1. コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの目的は、企業の不正行為の防止ならびに競争力・収益力の向上の2つの視点を総合的に捉え、長期的に企業価値・株主価値の増大を目指すことであり、そのための企業経営の仕組み・基本設計はいかにあるべきかという議論が重ねられてきた。

わが国においては、2006年5月施行の会社法が、①株式会社の規模、②株式の譲渡制限の有無の2つの軸でコーポレート・ガバナンスの型を規定している。また、2007年9月施行の金融商品取引法において、上場企業の財務報告の内部統制の観点から企業の情報開示のあり方に影響を与えている。

2. 会社法と金融商品取引法

2006年5月施行の会社法は、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備、いわゆる「内部統制システム」の構築を取締役会が取締役に委任することを認めず、大会社で取締役会設置会社の場合には取締役会において機関決定することを義務付けた（会社法362条第4項、第5項、会社法施行規則第100条）。その決定を受けて、代表取締役社長が「内部統制システム」を構築しなければならない、とした。取締役は、取締役会を通じて、代表取締役社長が内部統制に対する職務を適切に遂行して

いるかを監視し、また監査役は内部統制にかかる代表取締役の職務と取締役の監視義務が適切に執行されているかどうかを監査（評価）することになる。

また、会社法は、大会社で公開会社である場合を除き、「定款自治」の考え方の下に、会社の機関の選択を大幅に会社に委ねたが、大会社で公開会社の場合は従前どおり、①取締役会（監督）＋代表取締役（執行機関）＋監査役会（監査機関）、②取締役会（監督・監査機関：指名・報酬・監査委員会）＋代表取締役・執行役（執行機関）である。この2つが大会社で公開会社のコーポレート・ガバナンスの基本形である。

更に、2007年9月施行の金融商品取引法は、上場会社に対して財務報告の内部統制報告書提出義務やコーポレート・ガバナンス、内部統制システムに関する情報開示を求めることにより、取締役（執行役）、監査役、特に代表取締役（代表執行役）の当事者意識に大きな変化をもたらした。

これらの機関設計を通じてコーポレート・ガバナンス体制の構図を確立し、それぞれに付与された権能が十分・十全に発揮されれば、コーポレート・ガバナンスも内部統制も上手く機能するはずである。しかしながら、雪印事件（2000～2001年）、カネボウ事件（2005年）のように、会社ぐるみの法令違反や不正の結果として、会社の存続が危うくなった事例を既に経験してきているにもかかわらず、未だに一部の企業には企業内外に旧態依然の風土や統制環境が立ちはだかり、指針どおりに機能しない現実に直面し、企業不祥事が続いている。研究会として、経営トップの不祥事に絞り、その防止には何が必要かを考察した。

注) ②の委員会設置型会社は、2002年改正商法によって、新たに追加された「委員会等設置会社（みなし大会社を含む）」が前身であるが、(社)日本監査役協会の調べ

によると、2010年3月27日現在、上場73社、非上場38社、合計111社であり（社）日本監査役協会 http://www.kansa.or.jp/PDF/iinkai_list.pdf）、上場企業に限っては全上場企業数約3,900社のうちの約2%程度に過ぎない。したがって、本稿では、①の型を中心に論じることとする。

3. 不正を防止するための機関設計

(1) 外部および内部からの監督・監視・監査力の強化体制確立

コーポレート・ガバナンス充実のためには、経営トップと独立な社外取締役・社外監査役の充実、その機能を発揮できる人選、著名人に頼らずとも真摯に取り組むことができる人材（CIA（公認内部監査人）等）の活用、および、その機能を支える企業情報の透明性の向上、情報提供インフラの拡充、情報開示姿勢の徹底が必要である。また企業内部で監査人として活動する内部監査人、日常の監督を行う常勤監査役ならびに監査役スタッフの不正・不祥事の発見力の向上、内部通報制度の確立、組織を挙げた隠蔽体質からの脱却努力が必要である。更に、内部情報に精通する内部監査人・常勤監査役と社外取締役・社外監査役・会計監査人との日常的情報交換・連携を推進することにより、監督・監視・監査力を強化できると考える。

(2) 内部監査人に対する人事権・考査権と常勤監査役指名権

内部監査人に対する人事権・考査権と常勤監査役の実質的な指名権を、経営トップの不正・不祥事に係る監査人活動や報告を制約・阻害するような指揮命令体系から外すことは、その監査活動に有効に機能するであろう。つまり、内部監査組織は社長直結とすることに加え、取締役会、監査役会等と直結する連絡チャンネルを持つことで、いざという時には機能するであろう。また、常勤監査役の人選も社長の裁量から外し、人選における監査役

会の実質的な関与を強化する。

これらの諸策に対して、社長の内部監査を使った内部統制モニタリングが弱体化する、内部統制上に2頭政治体制が生まれ混乱しかねない等の反対論も考えられるが、実効性をあげるための個別の企業の例として検討に値すると思う。

人は監視の眼を無視してまで堂々と不正・不祥事を働くことはできない。経営トップに対しても、内外から複数の強い監視の眼を持たせ、D. R. クレッシェー『不正のトライアングル』（不正を行うための「動機・プレッシャー」、「機会」、「正当化」）の「機会」の要因をなくすことが有効と考える。そのためには、企業外部のステークホルダーの中から株主（主要株主や年金等ファンドマネージャー）、メインバンク、監督官庁、証券取引所、労働組合等を外部の眼として機能させる必要や、内部の眼として社長と対抗できる独立した機関の眼を据える必要がある。

上記のように、連結企業グループ子会社の場合であれば、①親会社監査の定期的実施に加え、②子会社の常勤監査役や内部監査部長、管理部長の指名を子会社社長から剥奪、③常勤監査役の出身元を、親会社主管本部から外し親会社の社長やコーポレート直結、ホールディング会社直轄に変更する、等を行えば、牽制機能が有効に発揮できる仕組みとなると思われる。

4. 不正防止・発生時における監査役の役割

（社）日本監査役協会が定める「監査役監査基準」では、監査役は、独立の立場から取締役の職務執行を監査することにより、企業不祥事を防止し、健全で持続的な成長を確保・担保することが基本責務であると認識し、良質な企業統治体制の確立と運用を監査役の基本的な監査視点とすることを明示している。

上記のとおり、監査役の使命は取締役の職

務執行を監査することにより「会社の健全で持続的な成長を確保する」、「会社を良くして発展させる」ことである。取締役は議決権を持っていても、社長の考えと反対の議決行使は中々しない。監査役は取締役会の間違った決議で会社に損害を与えないこと、取締役会で決議すべき事案が取締役会外で密かに決められることが無いようにすることが大切である。いざという時に、経営トップにしっかりモノを言うことが監査役の最重要の任務である。監査役がそう確信して行動すれば、経営トップの不祥事の抑止や対応はできる。監査役が正論を言わなくなったら、または言えなくなったら、その会社は危ないと考えるべきである。

実践的には監査役は社長・取締役とは緊張感ある信頼関係を築くことが大切である。厳しいことも煩わしいことも言って注意を喚起するが、時に評価し褒めることも必要である。勿論会社を本当に良くするためという信念と情熱に裏付けされていないと信用されない。社長との定期的な会合を持って意見交換を行い、問題意識の共有化を図ることが重要である。社長の方針が正しいか、ベクトルが社員の思いと合致しているか、ただ下が追従して聞いているだけなのか、現場を良く観察し、資料を取り付けて分析し、現場の意見を聴取する等よく調査し、日頃から社長とコミュニケーションに努めることが大切である。監査役が社長よりも現場によく精通していることが監査役の力の源泉となり社長への対抗要件となる。

一方、監査役の広範な権限を行使する監査環境形成の鍵は、社長の監査役の役割に対する認識にある。中国の古典「説苑」に出てくる「逆命利君、謂之忠」のとおり、時には、社長のため、会社のために、敢えて社長を諫めることが監査役に求められ、またこの重要性を社長トップ自らも認識する。この大前提として、互いの信頼関係がベースにあ

ることは言うまでもない。

5. 不正防止の内部統制システムと内部監査人の役割

これまで内部統制の限界、内部監査のみならず会計監査および監査役監査の合理的な保証の限界として、

- ① 経営者の悪意ある暴走・不当な目的のために内部統制の無視
- ② 複数の当事者の共謀
- ③ 組織構成者＝当事者の不注意や判断のミス
- ④ 組織構成者＝当事者の教育・訓練の不足
- ⑤ 内部統制システム構築・整備の費用や運用コストが得られる効果に見合わない
- ⑥ 想定しなかった組織内外の環境の変化や突発的な発生による非定型的な取引

を言われてきているが、その中で会社に対する損害が最も大規模かつ深刻になるのは経営トップの暴走と経営トップが不正に加担する場合である。

内部監査人協会（IIA）の倫理綱要における誠実性および客観性の原則に則し、内部監査人は経営者個人ではなく、会社およびその機関に対して誠実に行動することが求められており、内部監査人一人一人が、内部統制の限界に挑戦する意気込み・意欲を持って行動する必要がある。内部監査の合理的な保証の限界と称して評論家的な立場で終わりにする内部監査人であってはならない。熱意ある正義感に裏打ちされた、「巨悪は許さない、見逃さない、眠らせない」巨悪対応3原則をもって経営トップの行動も含めた監視・監査に臨む内部監査人にならなければならない。経営トップの不正防止には、内部統制システムならびに内部監査人が無力であってはいけない。

「内部から経営トップの暴走を止められないのは内部統制システムの限界である…」、

これを許容し続けることは監査そのものに対する不信感を容認することにつながり、自ら内部監査の無力さを認めることになる。その克服に努力し、限界に挑戦するのが新時代の内部監査人と考える。内部監査の信頼性と有効性を揺らぎないものにしてゆく重要な取組姿勢であると考えられる。

内部監査人は「監査の良心の砦」、監査役は「監査の最後の砦」として機能することを目指したいものである。

6. 実証事例におけるコーポレート・ガバナンスと内部統制上の問題点

当研究会では、実証事例としてF社、NKN協会、NM社の3社を対象に調査報告書等の公開情報を元に、研究会メンバーにて事実関係の整理、経営者の暴走や不正防止に対するガバナンス・内部統制上の問題点を整理した（詳細はⅢ.を参照。ただし誌面の都合上、本稿ではF社の事例のみを掲載している。NKN協会、NM社の事例研究詳細は、(社)日本内部監査協会ホームページ <http://www.iiajapan.com/system/CIAFORUM.htm> に掲載されているので参照願いたい）。

3社における内部統制の構成要素（COSOに基づく）の不備ならびに不祥事発生原因について添付別表1「不祥事事例と内部統制の構成要素」にまとめたとおり、3社ともトップの不祥事＝ワンマン経営につながり、統制環境における欠陥が顕著に現れている。またゼネコン業界の体質を引きずっているNM社では統制活動の不徹底が特徴となっている。

実証事例3社におけるガバナンスならびに内部統制システムの共通課題については、以下のとおりである。

(1) ステークホルダーによる直接監視：株主等による経営監視

株主やステークホルダーとの位置づけが不透明な場合には、経営トップの暴走を止める

仕組みが弱くなりやすい。

経営トップの監督を監視組織に委ねても、その制度設計が拙ければ、機能しない。

(2) 執行機関：取締役の執行と取締役会の監督機能

3社の現状は、取締役執行機関と監督機関の未分離、取締役の独立性が確保されていないため、取締役会の監督機能が働いていない。

(3) 執行監視機関：監査役・監査委員会による監視機能

監査役の指名権は実質的に社長が持つケースが多く、上下関係が持続しやすい。監査役としての専門性に不足が見られる、監査役スタッフ等監視体制が不十分で脆弱、等会社法で求めている機能と実態が乖離している。

(4) 執行組織内の仕組み：内部統制・コンプライアンス体制

形式的な内部統制やコンプライアンス体制整備までで、実効性のある運用体制構築まで至っていない。

(5) 執行組織内の仕組み：内部監査・モニタリング

内部監査活動が未着手であるため、実効性のある内部統制やコンプライアンス体制が構築できていない。

(6) 外部監査の仕組み：会計監査人の役割

会計監査人による監査は経営者不祥事に対しては限界があるものの、一定の監視機能を担う責任はある。

詳細は添付別表2「経営トップの暴走や不正防止に対するガバナンス・内部統制上の問題点」を参照願いたい。

また、当研究会では、自分達はその場において内部監査人であった場合に、どのような対応をしていたか、また対応すべきかについて、議論を行い、添付別表3「自分がその内部監査人（監査役）だったら」にまとめた。研究会メンバーが社会人として培ってきた経験・知見、専門職としての自負を背景に、自

分がその場に居合わせたら、どうしていたか、どう思ったかを、率直に述べたものである。併せて参考にさせていただきたい。

Ⅱ. 不正事例発覚に伴う調査のあり方

近年、製品事故や循環取引に伴う粉飾決算等企業不祥事が発生したとき、その企業の存続すら危うくなるほどのダメージを受ける場合がある。こうした有事発生の際の対応が、その後の企業の命運を握っているとさえいえる。自ら重要な事実を開示しなかった企業は、「隠蔽」したとして社会から糾弾を受け、更に「内部告発」により重要事実を公表される事態が発生するかもしれない。不祥事発生時における信用回復の成否は、徹底した事実調査・原因究明を行うことであり、その調査結果はもとより、結果の開示姿勢が社会から評価を受けることになるのである。こうした危機管理の重要性が認識されるに伴い、調査の客観性・信頼性を担保するための、「調査委員会」を設置する例が増えている。

ここでは、調査委員会の本来的機能について
<表1> 調査委員会組織構成

組織構成	不祥事の規模・影響	報告相手先	構成	委員会設置目的・活動内容				
				事実調査	原因究明	改善・再発防止策の提案	責任追及	モニタリング
①内部委員会	小	社長	社内役職員	○	○	場合による	場合による	
②外部を含む内部委員会	中	社長 取締役会	内部主導 外部補助	○	○	場合による	場合による	場合による
③外部諮問委員会	大	取締役会	内部主導 外部検証	外部委員は内部調査の評価	○	○	場合による	場合による
④外部調査委員会A	大	取締役会	社内補助 外部主導	内部調査の評価と補強調査	○	○	○	場合による
⑤外部調査委員会B	大	取締役会	外部主体	○	○	○	○	場合による

山崎良太『旬刊経理情報』2009.2.10 (No.1206) 51頁を参考に一部項目追加・加筆

て、考察を試みる。

1. 調査委員会の目的

調査委員会の目的は、企業自らが事実調査と原因究明を通じて、責任の所在を明確にし、再発防止に向けて実効性のある対応策を策定し実施することにある。こうして自ら積極的に説明責任を果たすことにより、社会的信用を回復し、危機的状況からの脱出を目指すものといえる。

2. 調査委員会の構成

調査委員会の構成は、大きく分けて2つのパターンがある。役員・従業員による「内部調査委員会」と弁護士や大学教授等有識者で構成される「外部（第三者）調査委員会」である。それぞれ、調査依頼者は誰か、調査に何を求めるかにより、調査を行う主体・組成が異なる。調査委員会の構成についてまとめたのが表1である。

外部（第三者）委員会の設置については、明確な法令はないが、大阪証券取引所は、平成19年（2007年）7月24日付「証券市場を取り巻く環境の変化を踏まえた上場制度の見直し

等について」において、「企業不祥事に迅速に対応し、投資家に適切な投資判断材料を提供することを目的として、……第三者の客観的且つ厳正な調査による事実解明が必要と認める場合には、上場会社に外部有識者から構成される調査委員会の設置を求める」とした。また東京証券取引所においても、同様の指導を行っている。

調査には、多大な労力と知力の結集が必要である。時間的制約もある。内部委員会、外部委員会組成に当たってはそれぞれの長所・短所を理解し、有効に機能するようにする必要がある。それぞれの長所短所をまとめてみた(表2)。

3. 外部(第三者)委員会についての考察

外部(第三者)調査委員会設置に当たっては、企業はその設置の目的を十分に理解し、存分にその機能を発揮できる様、環境を整える必要がある。公権力でない以上、強制力は発揮できない。社内各層の全面的協力が必要である。調査に当たり、経営陣の意志に左右されない独立した眼で、事実認定・実態解明できることが、外部(第三者)委員会の大前提である。必要十分な権限行使に基づいて行

<表2>調査委員会の特徴

	長所	短所
内部調査委員会	・社内事情・業務に精通している	・経営トップの意向・威光に左右され、結果がうやむやになる可能性がある
	・社員の愛社精神に基づく高いモチベーションが発揮される	・リーダーの力量に頼る面あり
	・社内各層から動員が可能である	・本来の業務に影響
	・再建時の指針として導入がしやすい	・客観性、独立性の確保に難点 ・専門性に不足する場合もある
外部(第三者)調査委員会	・報告内容に客観性が確保できる	・社内実情に疎い
	・専門家としての見解を得られる	・費用がかかる
	・社会的常識を幅広く吸収できる	・時間的制約がある
		・委員受託者の確保がむずかしい ・結果の公表権を授与するかどうか

われた調査が、結果の客観性・信頼性を担保する。また、その調査は、原因および責任の所在を明らかにするとともに、再発防止に向けて、対応策を提言することも重要な目的であろう。これにより、企業は社会的信用を補い再スタートできるのである。

したがって、調査に際しては、問題となった違法・不正行為そのもの(刑事事件における「罪」となるべき事実)だけでなく、当該行為の詳細、経緯、動機、周辺事実、類似行為の有無にまで及ぶ必要がある。また、それをもたらした組織的要因(経営陣の姿勢、企業風土)にまで遡らなくては、有効な再発防止策は打ち出せない。また、不祥事の発生は、その企業の個別・特有な風土(統制環境)が背景となっていることから、再発防止策も、不祥事の実態と組織的問題点に即した個別具体的なものとして提言されるべきである。

(参考資料、國廣 正『『第三者委員会』についての実務的検討(上)(下)』『NBL』2009.4.15, 5.15 (No.903, 905))

4. 監査役と外部(第三者)委員会との関係

コーポレート・ガバナンスの観点から、監査役は外部委員会の依頼者や外部(第三者)

委員会の委員になることを自らの職務として、積極的に捉えるべきである。

不祥事に対し、取締役の職務執行を監視する責務を有する監査役が、監査役監査の一環として、外部（第三者）委員会の依頼者となることは、会社法上も整合性が取れ、外部（第三者）委員会の持つ本質的な経営陣との対立問題は解消される。この場合、外部（第三者）委員会は監査役の指揮命令下に入るともいえ、外部（第三者）委員会の独立性が後退するという見方もあるが、監査役が依頼者となる場合には、外部（第三者）委員会の独立性を確保して活動の自由を保障する、執行側からの風よけ役に徹する、等の運用上の工夫により解決できるであろう。また監査役が外部（第三者）委員会の委員になる場合は、外部（第三者）委員と協同しながら、監査役の持つ法的権限を適宜行使することにより、調査をより有効に進めることができる。

一方、コーポレート・ガバナンスの機能不全が不祥事の要因と考えられ、監査役自身が職務懈怠による善管注意義務・忠実義務を問われる可能性のある場合は、監査役のその期間の行為そのものが、調査委員会の調査対象になり得るゆえ、委員として加わることは調査の客観性を保つためにも、監査役としての倫理的側面からも辞退すべきである。

（参考資料、國廣 正『「第三者委員会」についての実務的検討（上）（下）」『NBL』2009. 4.15, 5.15（No.903, 905）

Ⅲ. 実証事例

1. F社事例

〔1〕不祥事の概要

1) F社における不祥事の概要

F社は、2008年10月15日付け「過年度決算訂正の可能性に関するお知らせ」において、社内調査委員会による調査の結果いかんで、

過年度決算訂正の可能性があることを認め、同委員会が引き続き調査することをリリースした。その後、2009年5月14日には、過年度決算修正の過程において新たな不祥事が発覚したため、当該事実を公表した。発覚した不祥事は、それぞれ性質の異なる以下の2つの案件に分類することができる。

(1) 仕掛品・建設仮勘定の不適切な会計処理（第1案件）

① 建設仮勘定の本勘定への振替漏れとそれに伴う減価償却費の計上不足

建設仮勘定の残高に、既に使用に供されているにもかかわらず本勘定に未振替のまま減価償却費されていなかった金型が含まれていた（通期の影響額約149億円）。

② 仕掛品の売上原価への振替漏れ

仕掛品在庫の残高に、既に海外子会社等に売却されたにもかかわらず、売上原価へ振替処理されないままの金型・設備・検具が含まれていた。また、外販用の溶接機の一部が仕掛品残高に含まれていた（通期の影響額約179億円）。

③ 据付調整費の資産性の根拠不足とそれに伴う期間費用の一括計上

据付調整費とは、生産に先立ち行われる、稼動のために要する性能確認・調整等ための費用である。会社は、これらについては資産性があるものとし、国内生産に関するものは固定資産、海外向けのものは仕掛品に計上していたが、今回の調査の結果、資産性がないものとして全額期間費用とした（通期の影響額約442億円）。

(2) 経理担当元役員らによる関連会社への不正な金融支援（第2案件）

会社は、前社長、元取締役、経理担当元執行役員によるBD社への不正な金融支援を行い、同社について、2006年3月期まで、持分法適用の関連会社としていなかった。

① F社からの支出による不正な金融支援
 正式な決裁手続を経ずして、不正な金融支援を行っていた。5回にわたって計1,797百万円を直接出金し、そのうち1,497百万円は返済されていない。また、金融機関に対して4回にわたって計3,350百万円の信用供与を行った。この信用供与分はBD社が全額返済したことにより解消されている。

② 海外子会社からの支出による不正な金融支援

海外子会社であるFK社がF社の経理担当元執行役員からの依頼により700百万円送金された。そのうち505百万円は返済されたものの195百万円は返済されていない。また、未返済の195百万円相当の約187万ドルが架空の金型代金として支払われている。

③ 国内子会社からの支出による不正な金融支援

国内子会社であるFI社では、F社の経理担当元執行役員からの依頼により、3回にわたり557.5百万円が送金された。そのうち507.5百万円は相手先より返済されたものの、残りの50百万円は返済されておらず、F社から資金の補填はなく、FI社の損失のままとなっている。

以上の結果、2008年12月25日から2009年6月29日にかけて数度にわたり決算短信、有価証券報告書等の訂正処理を行い、特に2007年3月期では連結純利益約465億円が訂正された。また、不正融資に対して、F社は責任追及委員会の答申に基づき2009年10月19日に元取締役3名と元従業員1名に対して17億1,762万4,945円の損害賠償訴訟を提起した。

一方、上記事実は、東京証券取引所の有価証券上場規程に抵触したため、同取引所から上場契約違約金1,000万円の支払命令を受けた。また、金融庁は更に、課徴金納付命令を下し、会社は課徴金1,816万9,998円納付した。

【主な出来事】

年月日	内 容
2003. 6. 27	BD社に対して5億円の出資(60.98%所有)
2005. 8. 30	I取締役(元)とK参与(元)が、取締役会の決議を得ないままBD社に1億5千万円を融資
2005. 9. 29	取締役会において監査役から1億5千万円の貸付の事実確認の要請があり、緊急案件ゆえとの説明に対し、監査役はその内容を議事録への記載を求めたが、前社長はこれを拒否
2005. 9. 30	I取締役とK参与が、取締役会の決議を得ないままBD社に9千万円の手形保証
2008. 10. 3	「社内調査委員会」を設置
2008. 10. 15	「過年度決算訂正の可能性に関するお知らせ」をリリース
2008. 10. 24	「社外調査委員会」を設置
2008. 12. 25	過年度決算短信、有価証券報告書を訂正
2009. 3. 10	「社内調査委員会の調査報告書」および「社外調査委員会の調査報告書」をリリース
2009. 3. 10	過年度決算短信を訂正
2009. 3. 18	過年度有価証券報告書を訂正
2009. 3. 31	代表取締役社長、常務取締役が辞任
2009. 4. 2	「特別調査委員会」を設置
2009. 4. 3	「改善報告書」を東京・名古屋証券取引所へ提出

年月日	内 容
2009. 5. 14	「特別調査委員会の調査報告書」をリリース
2009. 5. 14	「責任追及委員会」を設置
2009. 5. 29	過年度決算短信を訂正
2009. 6. 15	過年度決算短信を訂正
2009. 6. 16	過年度有価証券報告書を訂正
2009. 6. 29	過年度決算短信、有価証券報告書を訂正
2009. 7. 3	東京証券取引所が上場契約違約金を要請
2009. 7. 17	「改善報告書」の修正版を東京・名古屋証券取引所へ提出
2009. 7. 28	「責任追及委員会答申」をリリース
2009. 7. 28	金融庁による課徴金納付命令の設定について公表
2009. 10. 19	「改善状況報告書」を東京・名古屋証券取引所へ提出
2009. 10. 19	元取締役、元従業員に対して損害賠償訴訟提起
2010. 1. 28	「改善状況報告書」を東京・名古屋証券取引所へ提出

2) 各調査委員会の体制

F社は発覚した2つの不祥事に対して4つの社内外調査委員会を設置するなどその対応が異例であった。その調査依頼者は、依頼時点の経営陣であり、委員の選定についてはそ

の設置目的により大学教授、弁護士、公認会計士が選任されている。

なお、各委員会の体制、目的、報告書のポイントは以下のとおりである。

委員会名		体制	設置目的
社内調査委員会	会計不正	委員長：社長 取締役：2名 執行役員：2名、顧問 外部アドバイザー（弁護士）	・事実関係の調査 ・発生原因の究明 ・再発防止のための改善措置の立案
社外調査委員会	会計不正	委員長：大学教授・弁護士 大学教授：1名 弁護士：2名 公認会計士：1名	・社内調査報告書の検証 ・虚偽記載させた原因の調査 ・虚偽記載の発生防止方法の検証 ・再発防止策の有効機能を監督
特別調査委員会	不正な金融支援	委員長：弁護士 弁護士：2名 監査役：2名 公認会計士：1名	・過年度決算訂正に関して発覚したBD社をめぐる不適切な取引につき、その実態を明らかにすること
責任追及委員会	不正な金融支援	委員長：弁護士 弁護士：4名 スタッフ：公認会計士1名	・不適切な行為の関係者に対する損害賠償請求の可否および内容について検討し、独立した外部者として答申

委員会名		報告書の要旨
社内調査委員会	会計不正	・会計不正の発生要因の特定が主であり、監査役、内部監査部門のモニタリング機能に対して言及せず ・社外調査委員会の検証により正当性を担保
社外調査委員会	会計不正	・「失敗しましたと言えない風土」、「風通しのよいコミュニケーション

委員会名		報告書の要旨
社外調査委員会	会計不正	<ul style="list-style-type: none"> 「人不足」という企業風土を指摘 ・ 監査役に対して問題を真摯に取り上げなかったと指摘 ・ 監査法人に対して十分な監査を行わなかったと指摘 ・ 内部監査等の牽制機能が不十分と指摘
特別調査委員会	不正な金融支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 前社長が築いた社内風土が一連の不適切な取引を発生させたとして指摘 ・ 監査役、監査法人は、問題点を指摘し、調査報告を依頼したとして、必要かつ相当な行動を採っていたと評価 ・ 内部監査部門のより一層の強化の必要性を指摘
責任追及委員会	不正な金融支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関係者の損害賠償債務を認識 ・ 監査役、監査法人からの指摘、調査報告の依頼に対して、経営者等が対応を無視したと指摘 ・ コンプライアンスの重要性に関する理解が全く欠如していたと指摘 ・ 統制環境の不備が著しいと指摘

3) 修正処理等から推計される業績の実体

上記の各調査報告書の他、有価証券報告書等の記載内容から、業績の実態がどうであったかを整理する。

(1) 前社長下における社内体制

- ・ 前社長は2000年6月社長に就任し、2009年3月退任まで約9年の長期政権。
- ・ 2002年6月時点では、管理畑（財務、総務、人事）の取締役はいない。B D社の案件で重要な役割を果たした元取締役（経理畑）は翌年の2003年6月に取締役に昇格。
- ・ 監査役は4～5名（2004年6月より）であるが、生え抜きは常に1名（技術畑）で、他はほとんどが筆頭株主であるT社出身者。2004年6月より1名銀行出身者が、2007年6月より更に1名商社出身者が非常勤監査役に就任している。

(2) 筆頭株主T社との関係

- ・ T社の出資比率は一貫して12%強。ただし、F社はTグループの連結対象には含まれていない。
- ・ T社向け売上高の割合は2002年3月期の55.8%から減り続け、2008年3月期には、33.8%まで減少している。

(3) 業績の実体

- ・ 連結売上高は2004年3月期219,685百万円

であったが、毎年10～20%以上の高い伸びを示し2008年3月期は447,825百万円と2倍強に拡大している。所在地別セグメントでは、海外売上高は2004年3月期35,949百万円で海外売上高比率が16.4%であったが、北米の他、欧州・アジアへの展開により2008年3月期では154,887百万円と4.3倍となり、連結売上高の34.6%占めるまで著しく拡大している。

- ・ 前社長は2007年5月22日のロイターのインタビューに応え、「売上高営業利益率を8%に向上させ、配当性向2割の水準を確保する必要がある」との考えを示している。
- ・ 修正前の連結営業利益率は5～6%、連結純利益率は2～3%と安定的に推移していたが、修正後の連結純利益を見ると売上原価の増加、減損損失の計上の影響などにより2006年3月期以降は130億円を超える大幅な赤字となっている。
- ・ 修正前の連結売上総利益率は10～11%で安定的に推移していたが、修正後は5%台まで下落しており、実体の原価率が相対的に悪化していたことが窺える。

上記のとおり、事業が大きく拡大していた中で、修正前の連結売上総利益率、連結営業利益率、連結純利益率が（前社長が公表した

目標である)一定範囲内に収まっていた。しかしながら修正後、特に2006年3月期以降は連結上赤字決算に転落しており、これだけ乖離金額が大きいと、調査報告書にあるような、経理部門の能力・マンパワー不足が主因というの合理的な理由とは言い難い。報告書は

会計不正の意図性はないと結論付けているが、過去の修正前決算が、何らかの意図(例えば、誤謬を認識した上での不作為等)に基づいていたのではないかとの疑念は残る。

修正前後の主要数値は以下のとおり。

【連結売上高、利益等】

(単位：百万円)

区分		2004/3	2005/3	2006/3	2007/3	2008/3
修正前	連結売上高	219,484	263,590	325,181	394,859	447,854
	対前期増減率(売上高)	11.0%	20.1%	23.4%	21.4%	13.4%
	連結売上総利益	25,651	29,360	35,503	42,517	47,811
	連結売上総利益率	11.7%	11.1%	10.9%	10.8%	10.7%
	連結営業利益	13,826	14,703	17,623	22,244	27,425
	連結営業利益率	6.3%	5.6%	5.4%	5.6%	6.1%
	連結純利益	8,520	9,708	11,499	12,770	11,046
	連結純利益率	3.9%	3.7%	3.5%	3.2%	2.5%
修正後	連結売上高	219,685	263,792	325,523	394,739	447,825
	対前期増減率(売上高)	11.1%	20.1%	23.4%	21.3%	13.4%
	連結売上総利益	25,158	22,833	20,616	20,431	25,329
	連結売上総利益率	11.5%	8.7%	6.3%	5.2%	5.7%
	連結営業利益	13,333	7,835	2,392	158	4,907
	連結営業利益率	6.1%	3.0%	0.7%	0.0%	1.1%
	連結純利益	7,699	2,478	▲ 13,096	▲ 33,827	▲ 13,061
	連結純利益率	3.5%	0.9%	▲ 4.0%	▲ 8.6%	▲ 2.9%
増減	連結売上高	201	202	342	▲ 120	▲ 29
	連結売上総利益	▲ 493	▲ 6,527	▲ 14,887	▲ 22,086	▲ 22,482
	連結売上総利益率	▲ 0.2p	▲ 2.4p	▲ 4.6p	▲ 5.6p	▲ 5.0p
	連結営業利益	▲ 493	▲ 6,868	▲ 15,231	▲ 22,086	▲ 22,518
	連結営業利益率	▲ 0.2p	▲ 2.6p	▲ 4.7p	▲ 5.6p	▲ 5.0p
	連結純利益	▲ 821	▲ 7,230	▲ 24,595	▲ 46,597	▲ 24,107
	連結純利益率	▲ 0.4p	▲ 2.8p	▲ 7.5p	▲ 11.8p	▲ 5.4p

※決算修正後について、2007年3月期の連結純利益が連結営業利益に比べ著しく減少しているのは、この事業年度において追加の減損損失を計上しているためである。

【海外売上高(修正後)】

(単位：百万円)

区分	2004/3	2005/3	2006/3	2007/3	2008/3
海外売上高	35,949	50,008	85,327	132,439	154,887
対前期増減率	48.4%	39.1%	70.6%	55.2%	16.9%
海外売上高比率	16.4%	19.0%	26.2%	33.6%	34.6%

(4) 会計監査人の変遷

- ・2004年3月期までの会計監査人はM監査法人であるが、同法人解散に伴い、2005年3月期よりA監査法人が監査を行っている。ただし、2004年3月期のM監査法人の関与社員K公認会計士は、A監査法人に移籍し、引続きF社の監査に関与していた。
- ・2004年3月期の訂正報告書については、そもそも同年度の監査人はA監査法人ではなかったことから、同法人は意見表明できないとした。そこで会社はA監査法人とは別にS監査法人に訂正報告書の監査を依頼し、同法人より監査報告書が提出されている。S監査法人は東京ベースの監査法人で名古屋地区事務所を持たない。

- ・A監査法人は、K公認会計士が退任した後の2008年9月に金型・設備に関連する仕掛品および建設仮勘定の会計処理の再調査を依頼している。K公認会計士在任中のA監査法人の監査意見はすべて適正意見であるが、このことは、K公認会計士の退任が過年度に遡る再調査依頼の引き金となった可能性を暗示している。

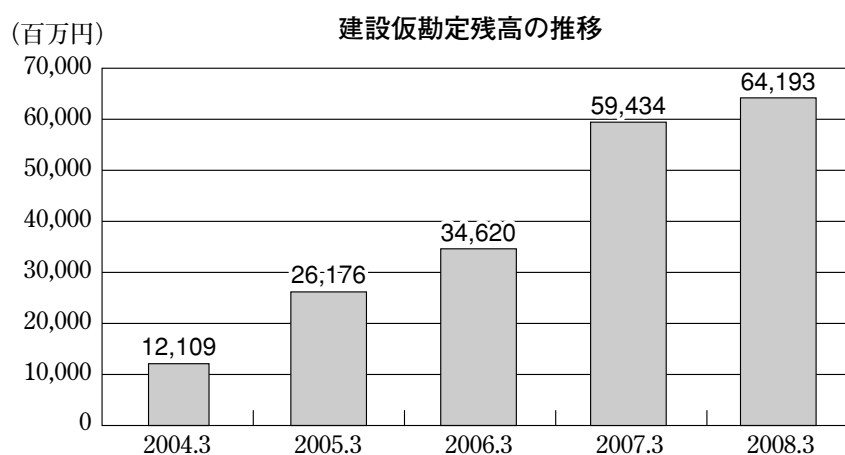
(5) 建設仮勘定・仕掛品の推移

- ・2004年3月期に12,109百万円であった建設仮勘定残高は、2008年3月には64,193百万円と5.3倍に膨れ上がっており、異常な増加といえる。特に2007年3月期は有形固定資産残高の30%に迫る勢いであり、このような事実に対し、合理的な理由を求めるのは、監査人の責務といえよう。

【建設仮勘定（修正前）】

(単位：百万円)

区分	2004/3	2005/3	2006/3	2007/3	2008/3
建設仮勘定	12,109	26,176	34,620	59,434	64,193
有形固定資産	90,862	110,393	157,069	212,997	247,397
建設仮勘定増加率	77.2%	116.2%	32.3%	71.7%	8.0%
建設仮勘定占有率	13.3%	23.7%	22.0%	27.9%	25.9%
有形固定資産増加率	16.2%	21.5%	42.3%	35.6%	16.2%



- ・また、仕掛品についても、2004年3月期13,037百万円から2008年3月期35,069百万円と2.7倍、仕掛品占有率も80~90%と高いレベルとなっており、上記の建設仮

勘定と同様に、このような事実に対し、合理的な理由を求めるのは、監査人の責務であろう。

【仕掛品・単体（修正前）】

（単位：百万円）

区分	2004/3	2005/3	2006/3	2007/3	2008/3
仕掛品	13,037	14,279	23,197	28,530	35,069
棚卸資産	16,162	17,215	26,972	32,936	39,321
仕掛品増加率	89.8%	9.5%	62.5%	23.0%	22.9%
仕掛品占有率	80.7%	82.9%	86.0%	86.6%	89.2%
棚卸資産増加率	75.9%	6.5%	56.7%	22.1%	19.4%

(6) 据付調整費の状況

- ・会計不正による1次訂正および不正な金融支援による2次訂正において、据付調

整費による訂正は全体の約43%を占め、重大な影響を及ぼした項目であったことがわかる。

【修正額の内訳】

（単位：百万円）

区分	2004/3	2005/3	2006/3	2007/3	2008/3
据付調整費	0	2,599	9,111	16,103	16,404
建設仮勘定・仕掛品	1,053	5,452	6,654	8,799	10,853
固定資産減損	0	0	0	21,503	▲2,859
その他	▲232	▲821	8,831	193	▲291
計	821	7,230	24,596	46,598	24,107

(7) 不正な金融支援（1,425百万円）の訂正処理

- ・B D社に対する不正な金融支援1,425百万円は、第1次過年度決算訂正において、経理担当常務らが不正な金融支援を行った事実を知った上で、前社長が、実態のない研究開発費への振替を指示していた。
- ・第2次過年度決算訂正では、一旦試験研究費として費用処理された1次修正の1,425百万円を関連会社への貸付金として修正した。

また第2案件は、前社長の命令を絶対とし、権限の逸脱と社内ルールの無視を許す異常な社内風土と、監査役による当該事実の監視機能が十分果たされなかった事案であった。

〔2〕 F社の対応

1) 不祥事に対するF社の対応の考察

経営者は、会社のガバナンス上、必要な内部統制を構築・運用する責務を負っている。また、取締役は、取締役会の構成員として、他の取締役の善管注意義務・忠実義務の履行について監督責任を負い、監査役は取締役会から独立した機関として取締役の業務執行を監査することが義務付けられるが、F社においてはそれらが十分機能していなかったと思われる。

(8) 総括

本案件のうち、第1案件は、異常ともいえる建設仮勘定残高、仕掛品残高の膨張を問題として把握しなかった（と考えられる）内部監査部門や会計監査人の対応のまずさが問題の発見を遅らせたのは間違いのない事実であろう。そこには、経理責任者が、誤謬の事実を知覚していたとしても意識的に何の対応も行わなかったのではないかという疑念は残る。

〔1〕不祥事の概要」で分析したように、本事案は、強い指導力を持つワンマンな「経営トップ」が主体的に関与した、「会計不正」（第1案件）と「権限の逸脱・社内ルール違

反」(第2案件)と分類できる。

(社)日本監査役協会ケース・スタディ委員会がまとめた「企業不祥事の防止と監査役」によれば、経営トップが主導的に関与している場合は重大な不祥事に発展しやすく、その中でも重大な会計不正は経営トップや財務担当役員が主導的に関与した場合が多いとされているが、本事案も全く同様である。

「責任追及委員会答申」平成21年(2009年)7月28日付によると、監査役は「監査役としての義務に違反しているとはいえず」、損害賠償請求の対象外と判断されている。答申に従えば、監査役が一定の権限を行使し、義務を履行していたことが理解される。

しかしながら、事実を詳細に見た場合、本事案(第2案件)は、経営陣が自ら長期間にわたり何度も社内ルールの逸脱行為を繰り返した、かなり悪質な事例であり、監査役がより積極的に不祥事防止のための監査活動を行うことで、未然に防止できた可能性あるのではないかと考える。そもそも、強い指導力を持つワンマン経営者に対し、「最後の砦」となって対抗することができるのは、経営から独立した監査役だけであり、その意味で監査役が重大な不祥事の抑止に果たす役割は大きい。

前記の「企業不祥事の防止と監査役」によれば、監査役は、監査職務を適切に遂行することによって、不祥事の防止に寄与することが可能であり、また、その職務を適切に果たすべき責任を有するものであるとされている。

更に、不祥事の防止に関する監査役の役割は、主として、①会社の状況を確認(監視・検証)すること、②その結果に基づいてフィードバック(報告・指摘・助言・勧告)等を行うことであると述べられている。

F社における不祥事については前記のとおりであるが、経営者不祥事に対する有効なガバナンスを以下の手順で考察することとした。

- (1) 監査役の対応状況とその問題点
- (2) 内部監査部門の対応とその問題点
- (3) 社内・社外調査委員会の報告書と会社の対応

2) 監査役の対応状況とその問題点

(1) 各委員会報告書の主な内容

① 社外調査委員会報告書

「取締役のみを構成員とする経営会議から監査役が完全に排除されているなど、監査役の情報収集等の機能が低かったという事情もある」、「F社の『失敗しましたと言えない風土』や『風通しのよいコミュニケーション不足』という課題を乗り越えることは、容易ではなかったと推察される。また、他の取締役や監査役も、同様な状況にあったと思われる」と、監査役を取り巻く環境は整備されていないと記述しつつ、「監査役会は、監査法人からの監査概要報告や中間監査結果報告において、今回の不適切な会計処理の兆候といえる指摘がありながら、真摯に取り上げた形跡は確認できなかった」と、監査役としての責務を果たしていなかったのではないかと厳しく指摘している。

② 特別調査委員会報告書

「監査役会から経営陣に対して数次の申入れなどが行われていた」とのコメント程度にとどまっており、監査役の対応についての具体的な記載は数少ない。本委員会には、監査役も委員として参画していることから、記載を控えたものとなっていると想定される。

③ 責任追及委員会報告書

「B D社への1億5千万円の貸付について、事実関係の確認、調査・報告を要請」、「専務、参事を呼び、B D社の経営状況をヒアリング」、「J社への約15億円の支払いおよびこれにつきQ社との開発

協力契約書に基づく支払に振り替えようとしたことに対して、社長宛て書面で報告請求した」などと、社長、取締役に対しての調査報告要請、ヒアリングなど約10項目について具体的な記述がされているが、責任追及委員会の性格上、法的責

任に焦点があてられたものとなっており、モニタリング機能の有効性に対するコメントはない。

なお、第2案件の具体的な対応内容は以下のとおりである（「責任追及委員会答申」より抜粋）。

項	年月日	事実内容
4	平成17年 9月29日 取締役会 (2005年)	監査役から、貸付金〔BD社への1億5,000万円の貸付金〕について、事実関係の確認、調査・報告の要請がなされた。 I取締役からは、緊急な案件であったため独断で判断したことが説明された。監査役は、取締役会議事録への記載を求めたが、前社長はこれを拒否した（I氏〔常勤監査役〕作成「9月29日取締役会議事について」と題する書面）。
13	平成18年 7月28日 取締役会 (2006年)	BD社のGリース会社からのリースバック契約についてF社が保証を差し入れることに対して、監査役が懸念を表明したが（K氏およびK氏〔共に取締役〕の平成21年5月25日作成の文書）、F社が保証を差し入れることについて承認した（取締役会議事録）。この議事録の添付資料によると、BD社は3期連続の赤字であること、介護保険認定が取得できなかった場合には清算を検討すること、平成18年3月期の売上高7億200万円にはソフト売上高5億円が含まれていること、清算した場合には3億1,700万円の損失がF社に生じること、中期見通しでは平成20年まで営業損失計上の見込みであること、等が記載されている。
22	平成19年 10月25日 監査役連絡会 (2007年)	監査役がT専務およびK参与を招いてBD社の経営状況について聞き取りを行った（「監査役連絡会資料」）。
23	平成19年 11月27日 取締役会 (2007年)	B銀行に対する保証〔BD社のB銀行からの借入れ（7億円）に対するF社の保証-取締役会未承認〕につき、追認決議を行った。B銀行からの借入およびGリース会社からのリース債務については、BD社は繰り上げ返済を行い、両債務についての保証は解消する見込みであり、今後金融支援は行わないとの説明があった。監査役からは、今後の取引方針の明確化、事情の調査報告が求められた（取締役会議事録）。
26	平成19年 12月25日 取締役会 (2007年)	BD社のための保証はすべて解消され、保証残高はゼロになったとの報告がなされた。またBD社の事業計画についての説明が行われたが、資料には、介護認定の目処は立っていないこと、19億円の新たな借入れが発生すること（ただし、借入先は記載無し）、18億円の増資を行うこと（ただし、引受先は記載無し）、売上見通し、在庫は自社で購入して解消する計画であること等が記載されている（取締役会議事録）。 監査役からは、BD社の借入金の調達先等の質問が出され、I常務はO社とK社である旨回答した（「2007年12月度定例取締役会における監査役の主な発言」と題する文書）。
27	平成20年 1月16日 (2008年)	監査役は、取締役に対して、BD社がF社の保証を解消するために新たに借入れを行った融資先の会社についての調査および内部統制の整備案に関する議題を取締役に上程すること等について依頼した（T監査役のI常務に対する電子メール）。

項	年月日	事実内容
28	平成20年 2月11日 (2008年)	監査役は、取締役に対して、A監査法人の監査報告に関する「エグゼクティブサマリー」に対する会社見解、B D社の財務状況に関する四半期ごとの報告およびF社からB D社に対する役員派遣の中止の検討等について申入れを行った（T常勤監査役およびS常勤監査役のI常務に対する「監査役会からの申入れの件」と題する文書）。
33	平成20年 10月29日 (2008年)	J社への約15億円の支払およびこれにつきQ社との開発協力契約書に基づく支払に振り替えようとしたことに対して、監査役が、前社長宛に書面で報告請求を行った（報告請求書）。
36	平成20年 11月2日 (2008年)	監査役は、上記第33項に対しての前社長からの報告請求に対する回答文書（前社長は、Q社との契約であり、Q社に送金されていると説明）に対して、更に報告請求を行った。
38	平成20年 11月27日 取締役会 (2008年)	監査役は、約15億円のJ社向け支払に関して疑義があるため、継続的に調査を行う旨表明した（定例役員会議事録）。

監査役に対する損害賠償請求の要否（法的責任の有無）について

案件	答申内容
J社案件 [答申21頁]	<ul style="list-style-type: none"> ・無断保証が発覚した平成19年10月25日の時点で監査役連絡会を開催してB D社の状況をK参与から聞き取り調査。 ・平成19年11月27日開催の取締役会で、今後の取引方針と詳細な事情を報告するよう求めている。 ・同年12月25日取締役会のあとも、I常務に対して、平成20年1月16日にメールでB D社がF社の保証を解消するために借り入れた融資先はどこであるか等を問い合わせ。 ・同年2月11日にもB D社の四半期ごとの財務状況の報告を取締役会ですよう求めている。 <p>結果論としてはこれらの監査行為は功を奏さなかったのであるが、不審な事実を調査し、問題がないか探索しようとして頻りに発言や報告請求を行っているのであり、それ以前の違法行為やCリース会社からの借入に対する保証提供の事実等を発見することはできなかったものの、監査役としての義務に違反しているとはまではいえないものと考えられる。</p>
F K社案件 [答申27頁]	J社案件同様、事実関係の調査を要請する等相応の努力を続けており、監査役としての義務に違反しているとはまではいえないものと考えられる。
F I社案件 [答申28頁]	平成21年2月2日の支払指図を事前に知りうる特段の事情は認められないから、監査役の義務違反は認められない。

(2) 監査役の実行環境

「常勤監査役1名、非常勤監査役4名の計5人体制（2009年度からは常勤監査役は2名）」、「常勤監査役は2007年まではT社出身で技術系」、「業務スタッフなし」であった。

(3) 総括

各委員会報告書は、会計不正の原因究明お

よび過年度の財務報告の修正という財務会計的な課題と、取締役等の損害賠償責任の追及という法的な課題と、その目的が異なることから、メンバー構成とその記述に差異がある。したがって、監査役の対応を評価するに当たり、各報告書を総合的に考慮することとする。

① 経営会議から排除される、業務スタッ

フがないなど、情報収集能力、調査能力が低いと想定され、厳しい環境に立たされていた。

- ② 責任追及委員会答申に記載されているように、あらゆる機会を捉えて社長、取締役などに対して調査要請を行っていた(第2案件)。
- ③ しかしながら、社外調査委員会報告書では、「監査役会は、監査法人からの監査概要報告や中間監査結果報告において、今回の不適切な会計処理の兆候といえる指摘がありながら、真摯に取り上げた形跡は確認できなかった」(第1案件)と指摘されている。

監査役は厳しい環境での職務執行であったと想定されるが、実際の対応状況は前社長、他の取締役への調査報告を求める程度に留まっており、積極的に自らが調査を行っておらず、モニタリング機能として十分に機能していたとは言い難いものと考えられる。

3) 内部監査部門の対応とその問題点

(1) 社内外調査委員会報告書の状況

内部監査部門に関するコメントはほとんどなく、「内部監査をはじめとする内部牽制機能も十分でなかったと判断される(社外調査委員会報告書)」、「内部監査部門のより一層の強化、監査役を補助する仕組みの強化、法務部等の設置などが考えられる(特別調査委員会報告書)」と記載されている程度であった。

た。

(2) 総括

- ① 内部監査部門に対するコメントがほとんどないことから、その実体は不明である。
- ② 内部監査部門という組織設計上社長配下にあるため、特に第2案件については、今回のような不祥事を抑制することは困難であるといわざるを得ない。
- ③ F社の内部監査部門は2005年度以降に設置されており、設置後間もないことを考慮すれば、有効に機能するまでには至っていなかったものと考えられる。

しかしながら、内部監査部門は不正の兆候を発見する機能を期待されていることから、モニタリング機能の一部として一定の成果を上げていなかった。特に第1案件の「仕掛品・建設仮勘定の会計不正」では、実地棚卸の実施、財務諸表の経年分析で容易に判明可能であったはずである。

4) 社内・社外調査委員会の報告書と会社の対応

新たな経営陣は、社内調査委員会報告書を基本にしつつ、外部各委員会報告書の指摘を真摯に受け止め改善施策を実施しているものと想定される。その状況は、改善措置の実施状況および運用状況を「改善状況報告書」にて報告されている。そのポイントは以下のとおり。

(1) 第1次過年度決算訂正の直接的原因に対応する改善措置

改善施策		実施状況
(1) 経理部の管理体制の改善	・生産準備中の金型・設備・検具の棚卸の改善	・現場の実地棚卸を行い、部門長が承認後、経理部にて勘定残高明細との照合を実施(2008.12)
	・経理業務の機能純化 ・経理部等の人員増強	・取締役会等の事務局を経営企画室へ移管(2009.6) ・2008.10以降、経理部員8名増員して26名体制(2009.10)

改善施策		実施状況
(5) 財務報告プロセス等に関する管理体制の強化	・BS/PLの分析の強化等	・月次、四半期、期末決算において、残高増減表を作成し、要因分析した後、毎月役員へ報告、承認(2009.3)
	・監査役指摘事項への対応改善	・監査役が取締役会、経営会議に出席(2009.4)
	・稟議制度の充実化	・部門ごとに稟議要領を制定(2008.11)

※改善措置の()内の番号は、報告書記載番号

(2) 第2次過年度決算訂正の直接的原因に対応する改善措置

改善施策		実施状況
(1) コンプライアンス意識の徹底と企業風土の改革	・役職員へのコンプライアンスおよび内部統制教育	・コンプライアンス規程を新たに制定(2009.8) ・部課長以上の役職員に対して教育の実施
	・監査室(内部監査部門)の強化	・専任2名+兼任2名⇒専任8名(2009.9)
(2) 権限および職責分担の適正化	・契約締結に関する事項の権限と職責を法規・知財室への移管	・法規・知財室を新設(2009.7) ・会社代表者印に係る権限と職責を総務部へ移管(2009.7)
	・経理部門の定期人事ローテーション	・経理部内の人事ローテーション実施(2009.5) ・資金実務担当者は5年を限度
(3) 関係会社を対象としたグループ統制の整備	・関係会社への定期監査	・関係会社管理規程の承認(2009.8) ・一定金額以上の支払いを本社の稟議制度を導入 ・2009.7以降内部統制監査を中心に監査を実施
(5) 当社および連結子会社の支払時における内部統制の整備	・手形小切手等の管理体制の強化	・経理部長、資金担当課長の二重チェックを徹底(2009.6)
	・印鑑管理体制の整備	・社印等取扱規程を見直し印鑑管理規程を制定 ・監査室による運用状況の監査(2009.8)
	・子会社からの資金出金時のチェック体制の強化	・各子会社の支払ルールの整備を展開中(2009.12完了予定) ・本社役員による子会社および関係会社兼務役員のローテーション実施(2009.6)

※改善措置の()内の番号は、報告書記載番号

(3) 今回の訂正に至った背景・原因に対して行う全社的內部統制の強化

改善施策		実施状況
(1) 統制環境の整備	・「企業憲章」および「社員行動憲章」の周知徹底	・社内報による啓蒙活動、職場における啓蒙活動、新入社員への啓蒙活動、コンプライアンス教育
	・教育研修	・役員の教育(5回)、部課長の教育(5回)、係長以下の教育(2回)を2009.2-9に実施

改善施策		実施状況
(2) リスク委員会の再編強化によるリスク評価とその対応推進	・財務報告にかかる内部統制システムの確認・見直し	・リスク委員会の再編強化（2009.3） ・法的要求事項の特定、部門リスクの洗い出し実施
(3) 情報と伝達の整備	・役職員相互のコミュニケーション機会の充実	・2009.7以降、社長による全部課長とのヒアリング実施 ・総合連絡会での出席枠の拡大（監査役、主担当員、顧問）
	・企業ヘルプラインの強化	・ヘルプラインの設置（2008.12）
(4) モニタリングの整備	・監査室（内部監査部門）の強化	・専任2名＋兼任2名⇒専任8名（2009.9）
	・内部監査の実施	・2009.1以降に実施した内部監査のうち、「過年度決算訂正に係る対策改善状況」を確認し、評価を実施

(4) 総括

F社における改善策は、本来、通常企業が備えている規程類の整備、モニタリング機能などの「インフラ」を整備したに過ぎないものである。その対応状況は、「〇〇を◇◇日に実施した」、「経理部社員を□人増員した」などというものであった。研修を実施しても社員を増員しても、その直後から劇的に改善されるものではない。実施することがゴールではなく、実施した結果、目標としていた企業風土を構築することができたか否かが重要である。社外調査委員会報告書でも指摘しているように「その理念が取締役に理解され、現に実践される企業風土がなければ、内部統制は強くはならず、財務報告の適正性は確保され得ない」のである。

ワンマン経営者が築いた長期間にわたる澁んだ企業風土の下、未整備な内部統制に依拠して業務を遂行してきた社員と組織が、短期間に正しい価値観を持ち、適切に行動することが果たして可能か、今後の継続的な改善活動に負うところが大きいといえる。

健全な内部統制を企業風土として浸透させるためには、相当の時間を要するものと考えられる。F社の改善活動の成果は3～5年後の内

部統制の運用状況の評価および監査役、内部監査部門の業務の適切性評価することにより、初めて判定されるべきと考える。

<参考文献>

F社社内調査委員会「社内調査委員会調査報告書（要約）」平成21年（2009年）3月10日
 F社過年度決算訂正社外調査委員会「F社過年度決算訂正調査報告書（要約）」平成21年（2009年）3月10日
 F社特別調査委員会「調査報告書」平成21年（2009年）5月14日
 F社責任追及委員会「責任追及委員会答申」平成21年（2009年）年7月28日
 F社「改善状況報告書」平成21年（2009年）10月19日
 社団法人日本監査役協会ケース・スタディ委員会「企業不祥事の防止と監査役」平成21年（2009年）10月2日

2. NKN協会事例

1) NKN協会における不祥事の概要

NKN協会は、1975年に前理事長が任意団体として設立。その後1992年に旧文部省より

財団法人として許可された。

同協会は、「検定ブーム」に乗った受験者の増大もあり、2007年度末の資産総額は約73億円にまで膨らんだ。また、前理事長または前副理事長が代表取締役を務めるファミリー企業4社との取引が、2006年度から2008年度(12月末時点)の3年間だけで66億円、当初からの17年間の総額が約250億円に上ることが判明した。

文部科学省は2004年度以降、(1)利益の削減、(2)特定資産の支出計画、(3)利益相反取引、(4)役員、評議員の活動状況、等について改善を求めている。

3. MN社事例

1) NM社における不祥事の概要

準大手ゼネコンであるNM社は、2008年6月、東京地検特捜部による外国為替および外国貿易法違反(以下、「外為法」)の疑いで家宅捜索を受けた。その後、翌年1月、当時の取締役社長の外為法違反の被疑事実による逮捕を受け、新社長の人選による内部調査委員会ならびに、同じく逮捕された元海外事業部副事業部長の内部告発によって、(1)海外裏金問題、(2)政治献金問題、(3)特別支出金の3つの不祥事が明らかになった。

<CIAフォーラム研究会No.31メンバー> (順不同・敬称略)

座長	北岡 信夫	三井住商建材(株) 常勤監査役
メンバー	阿部 茂	キョーリン製薬ホールディングス(株) 常勤監査役
	北川 尚史	(株)S K Kテクノロジー 常務取締役管理部長
	米本 薫	三井物産グローバル・メタル・マネジメント(株) シニア マネジメント アドバイザー
	大庭 勝彦	三菱商事(株) 新産業金融事業グループ G C E Oオフィス 内部統制・監査総括担当
	守田 一徳	コンサルタント
	霞 晴久	優成監査法人 フィナンシャル・アドバイザー部長
	高田 政美	(株)N T T東日本一埼玉 総務部財務部門長
	池田 晋	日産自動車(株) グローバル内部監査・コーポレートリスクマネジメント部
	小見 志穂	新生プロパティファイナンス(株) 人事・コンプライアンス部
	内之倉 太志	コニカミノルタビジネスソリューションズ(株) 内部監査室長
	岡本 貴彦	新日本有限責任監査法人 金融A S部
	中川 哲央	前(社)日本能率協会 地球温暖化対策支援室検証審査部長

別表1

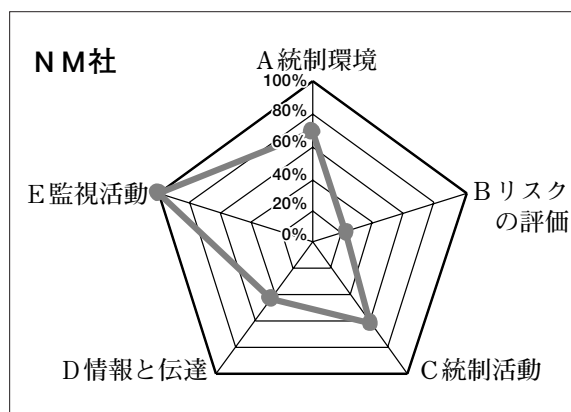
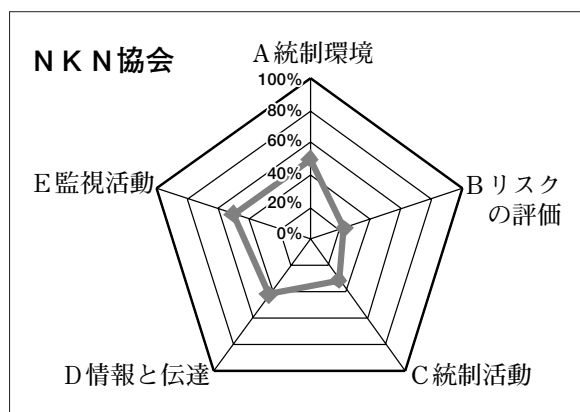
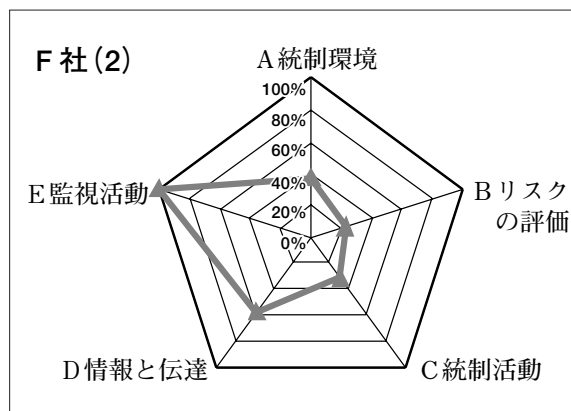
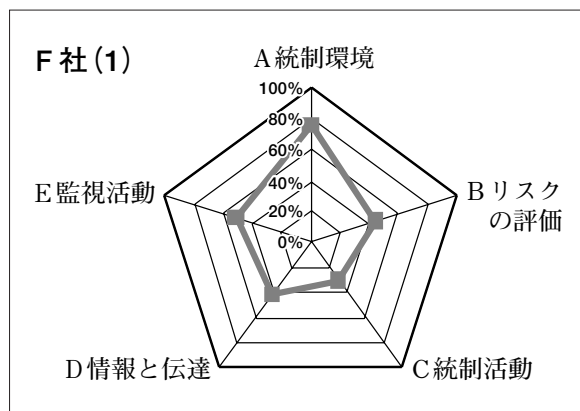
不祥事事例と内部統制の構成要素

		F社(1)	F社(2)	NKN協会	NM社
A 統制環境	ワンマン経営	○	○	○	○
	市場軽視の経営姿勢				○
	モラルの欠如	○	○	○	○
	迅速・的確な判断の欠如				
	売上・利益至上主義	○		○	○
	業績・財務内容低迷	○			
	常務会・取締役会等の形骸化	○	○	◎	◎
	監査役機能不全	○	○	○	○
	守旧的な風土			○	○
	不正慣行の放置・恒常化	○	○		○
	粉飾決算の土壌	○			
	特定部門が聖域に	○	○	○	○
	社会制度上の欠陥利用			○	○
	会計監査人との癒着等	○			
	危機管理の欠如	○			
現場教育の不徹底	○			○	
B リスクの評価	緊急対応マニュアルの未整備				
	法令順守感覚の麻痺	○	○	○	◎
	リスク感覚の欠如	○		○	
	安全管理認識の甘さ				
	現場・現地任せのリスク評価				
	実態と合わない規制と現場実務の軋轢				
	組織的な隠蔽体質	○	○		◎
	コスト優先	○			
不十分なオペレーショナルリスクの評価					
C 統制活動	従業員教育の不徹底	○			○
	歪められた会計処理	◎	◎		○
	制度の欠陥を悪用				○
	統制活動の阻害	○			○
	取引先の悪用		○	○	○
	コスト優先の操業管理				
	業界規制法令の軽視・無視			○	
	業界常識の横行				○
	業務分掌の集中化		○	○	○
	二重基準の存在・運用	○			
	不徹底な操業管理				

		F社(1)	F社(2)	NKN協会	NM社
C 統制活動	総合的リスク管理の不全	○		○	
	役員・従業員教育の不徹底				○
D 情報と伝達	会計監査人の活動阻害				
	情報伝達ルート of 遮断	○	○	○	○
	情報の隠蔽		○	○	○
	不正確な情報伝達	○	○		
	情報確認後の不作為			○	○
	消極的な情報公開				
	会計監査人への虚偽報告	○	○		
E 監視活動	内部監視機能の不徹底・無機能化	○	○	○	○
	親会社の子会社への監視機能の欠如		○		○

※F社(1)：会計不正、F社(2)：不正な金融支援
 社団法人日本監査役協会 ケース・スタディ委員会編「企業不祥事の防止と監査役」『月刊監査役』No.562
 (2009.10.31) 9頁の表の各項目を基に当研究会にて作成

【グラフ】



別表 2

経営トップの暴走や不正防止に対するガバナンス・内部統制上の問題点

	<p><ステークホルダーによる直接監視> 株主等による経営監視</p> <p>・経営トップに対して、株主による直接的な監督・監視機能を持つ場合、トップの暴走や不正防止の歯止めになる。 ・グループ会社における親会社派遣取締役による監督、監査役監査、親会社内部監査を通じて良好なコーポレート・ガバナンスが実現できる。 ・上場会社は東証等上場基準等により経営監視体制の構築が求められている。</p>	<p><執行監督機能> 取締役会（監督機能）の監視機能</p> <p>・社法では、取締役の監督機能として、経営トップの暴走や不正を防止する仕組みとして設置している。 ・また、最近になって、上場会社ルールとして独立役員の義務化を行うなど、経営トップからの独立性を講じている。</p>	<p><執行監視機能> 監査役・監査委員会による監視機能</p> <p>・取締役の監視機能として監査役を設置、（または外部取締役により構成する監査委員会を設置し）取締役の執行状況を監視することで、経営トップの暴走や不正を防止する。</p>	<p><執行組織内の仕組み> 内部統制・コンプライアンス体制</p> <p>・内部統制を充実させ、コンプライアンス体制を構築することで、職責分離の徹底、社内ルール遵守や不正に対する会社内の意識を高めることで、経営トップが自らの暴走や不正の誘惑から守る。</p>	<p><執行組織内の仕組み> 内部監査・モニタリング</p> <p>・経営トップの下部組織に位置づけられる内部監査部門は、組織設計上、直接の抑制効果は困難であるが、内部統制やコンプライアンス体制のPDCAサイクルを行い、社内体制の向上のために、有効な仕組みである。</p>	<p><外部監査の仕組み> 会計監査人の役割</p> <p>・会計監査人は会計監査を通して財務報告に係る内部統制の整備運用状況を監査する。 ・監査の過程で発見された取締役の法令・定款の違反行為について監査役への報告義務がある。 ・会計監査人非設置会社は、監査役が内部統制の整備運用状況を監査する。</p>
<p>F社</p>	<p>・上場会社のため、取締役会、監査役会が監督・監視機能を果たす。 ・主要株主（12%）であるT社の出身役員は、ワシントン社長体制への監督・監視を発揮できず、株主への適切な報告が行われなかった。 ⇒外部関係者による監視は存在しない。</p>	<p>・社長自らの権勢を強化し、取締役会を側近で固め、絶対的な支配力を高めた。 ・取締役を執行役として社長の支配下に置いていた。 ・また社外取締役も、監視の機能を発揮できなかった。</p>	<p>・監査役は常勤1名、非常勤4名であり、その常勤監査役はT社の技術畑出身者であった。 ・また、監査役スタッフを置いていないことから、監査役の情報収集能力や分析・判断機能が弱く、監視機能が発揮できなかった。</p>	<p>・内部統制システム構築が取締役会での運用面において、規程や社内ルールが書面だけの整備に留まっていた。 ・取締役会の審議過程も十分に行われていなかった。 等、実態面の不備により経営トップの暴走を許すこととなった。</p>	<p>・調査レポートからは、内部監査組織の活動は不明である。 ・内部監査活動を有効に行うのであれば、規程や社内ルール運用状況の問題点を取締役会で共有し、内部統制上の議論が執すことで、暴走は防げた可能性はある。</p>	<p>(1) 会計不正 ・財務諸表固有の問題であり、会計監査人の責任は重い。 (2) 不正な金融支援 ・会計監査において不正な金融支援の問題点は一部を把握していたが、全貌解明まで至らなかった。</p>

	<p><ステークホルダーによる直接監視> 株主等による経営監視</p>	<p><執行監督機関> 取締役会（監督機能）の監視機能</p>	<p><執行監視機能> 監査役・監査委員会による監視機能</p>	<p><執行組織内の仕組み> 内部統制・コンプライアンス体制</p>	<p><執行組織内の仕組み> 内部監査・モニタリング</p>	<p><外部監査の仕組み> 会計監査人の役割</p>
<p>NKN協会</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・公益法人の監督官庁である文科省は職務執行・財産の監査を実施すること、監督・監視を行う。 ・文科省は実地検査を実施したが、1年経過しても改善に至らなかった。 ・評議員会（株主総会に相当）も機能していなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・理事会は理事等による業務執行を監督する機関であるが、多くの理事は理事会に出席しない、など職責を果たしていない。 ・理事（理事長に対する監督機能）・評議員（理事会長の監督機能）・監事の人事権が理事長に集中している、など理事長の暴走を止める仕組みがなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・監事の人事権は理事長が保有しているため、制度上の欠陥がある。 ・常任の監事を置いているにもかかわらず、理事会では本来議論すべき事項についての提言を行っておらず、監視機能が発揮できなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・調査報告では、内部統制の充実やコンプライアンス活動について、全く触れておらず、活動が行われていないことが推定される。 ・誰かが、公益法人としてのルールなどを浸透させることで理事長の暴走を止められた可能性は残る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・調査レポートからは、監事による業務監視活動は不明である。 ・業務監視活動を有効に行っていたら、公益法人としてのルール遵守や運用状況における課題等を理事会で共有し、内部統制上の議論を進めることで、暴走は防げた可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・一時、会計監査人による監査を実施し、新会計基準による決算報告書（案）を理事長へ提出したものの、受け入れられなかった。 ・その後、文科省から会計監査人による監査を要請されている。
<p>NMM社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・上場会社のため、取締役会が監督・監視機能を果たす。 ・右記の通り、監督・監視機能が不十分であり、ワンマン社長体制への監督・監視を発揮できず、株主への適切な報告が行われなかった。 ⇒ 外部関係者による監視は存在しない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会は、定款や社内規程などの形式的な用件を整えるだけで、実情は諸問題が議題として上程されることがない、など形骸化していた。 ・管理部門出身の社長は、管理部門を長期に押さええることで自らの業務を聖域化し、取締役会で異議を唱えられない状況でなかつたなど、取締役会が発揮できなかつた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会に出席している監査役は、左記の通り形骸化した取締役会の運営に対して意見を述べ、取締役会の健全化に動いた事実が確認できなかつた。 ・建設業界が抱えるコンプライアンス諸問題については、積極的に意見を出すことで、経営トップの暴走を防げた可能性はあつた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・発生した不祥事に共通する原因はコーポレート・ガバナンスの機能不全とコンプライアンス意識の欠如、隠蔽体質であつた。 ・長期にわたる麻痺感覚により更に経営トップの暴走を許すこととなつた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・財務報告の内部統制導入に伴い、内部監査部門を設置したが、その活動はJ-SOX対応に限定され、推定される。 ・内部監査活動を有効に行っていたら、規定や社内ルール運用状況の問題点を取締役会で共有し、内部統制上の議論が熟すことで、暴走は防げた可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・調査委員会報告書からは会計監査人がどのような対応したかは不明である。
<p>共通する課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・上場会社や公益関係者など株主や利害関係者の位置づけが不透明な場合には、経営トップの暴走を止める仕組みが弱い。 ・経営トップの監督・監視組織に委ねても、その制度設計が拙ければ、機能しない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・現状は、取締役執行機関と監督機関の未分離、取締役の独立性が確保されていないため、経営トップの暴走を止める仕組みが弱い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・実質的な監査役の選任は社長が持つケースが多く、また、監査役の専門性や監査役スタッフが脆弱なためその機能は弱い。結果的に必要ない監査役を果たしていない監査役が多い、など社法で求められている機能と実態が乖離している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・形式的な内部統制やコンプライアンス体制整備までとなっており、実効性のある仕組み作りまで至っていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・内部監査活動が未着手であるため、実効性のある内部統制やコンプライアンス体制が構築できていない。 ・内部監査部門の設置や体制の充実等は経営者に依存するため、経営者に不祥事の抑止には限界がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・会計監査人による監査は経営者不祥事に対しては限界があるものの、一定の監視機能を担う責任はある。

別表 3

自分がその内部監査人（監査役）だったら

全般的所感等

・不正に関して私が通常監査しているのは、予防的統制・発見的統制が適切であるかどうかであり、具体的には社内規定等の整備状況および運用状況を見ている。不正そのものの発見を目指して監査を行うことは、事前に不正の存在に関する有力な情報を得ていない限り、ない。したがって、不正が発見できるとすれば、何らかの目的でサンプリングしたものの中にたまたま不正があったときだけであろう。

・上記3社のケースで、私が不正そのものを発見できる可能性は低い。

・私は函に衣着せずにものを言う方であるが、トップの意志が強く反映した案件については婉曲な監査意見にしていると思う（不正に限らず、コンプライアンス上の問題、リスク管理上の問題も含め）。ただし、これまでのところ、目をつぶったことはない。

・内部監査にしても監査役監査にしても、通常の定例監査をして発見される不正は少ないと考える。私の不正・不適切計上に関する監査手法は、日頃から自ら不正リスク評価を行いリスクの所在を想定しつつ、日頃からコミュニケーションを取りながら社長はじめ経営陣・上司の変な噂や風評、社員（特に経理財務マン）が心配している会社の状況、経営者の評判等を聴取、感知・察知するようにしている。その上で監査の冒頭に、社長・副社長から、本部・部門・支社監査ならびに本部長・部門長・支社長から、会社と部門のリスク評価をしてもらい、不正リスクの可能性や所在を特定する。その上で不正リスクの可能性に焦点を当てて集中的に監査を行い、後から露呈しても内部通報があっても、監査に不足はなかったと自分で言えるところまでは監査をすることにしてきた。

・常勤監査役として、内部監査部とはよくコミュニケーションを取り、内部監査のチェックリスト等に基づく詳細な監査でおかしい、その影響度が大きい、それが1例ではない、同じ部署・支社に集中している、どうも上司からの指示が出ている可能性がある、という事例が出て来たら即監査役に知らせて欲しい、と打ち合せしていた。この内部監査と監査役の連携体制が出来上がっていると社内で認識されると、内部監査は随分とスムーズにできるようになったと報告を受けている。

・子会社の監査役として、常に親会社の社長・CFOには太いパイプがあると理解していたので、経営陣の判断が不適切な処理と後から言われぬようにしよう、経理上の見積もりも常に保守的・健全な処理をしよう、重要な事項は何でも監査役には理解してもらおう、という監査環境が整備できていたと思う。一方、親会社からの子会社にとり理不尽な要求に対しては、経営陣の味方に立って闘う姿勢を貫いた。最初の頃は内部統制ばかり立派になっても業績が悪くて潰れるのではないかと揶揄された時期もあったが、「内部統制は経営管理体制そのものだから、それが良くなれば必ず会社も良くなる」と経営陣を励ました。

・F社もNKN協会も内部管理体制が非常にお粗末な事件と考える。まともな内部監査部門があれば、両者とも容易に発覚し、行為の差し止めが可能だったはずである。

・NM社のケースでは、3つの不祥事ケースのテーマ監査を実施するなら不正は発見できる可能性は高いと思うが、そもそも内部監査は社長から依頼されて行うものなので、社長が不正に関与している場合には、依頼そのものがこないはず。よって、依頼がない場合は、直接、内部告発が内部監査部門にくるような仕組みになっていなければ、発見自体は難しいと思う。

・NM社のケースでは、コンプライアンス態勢の不全が主な原因であり、内部監査の立場というより、内部監査人（CIAとして）の倫理感に基づいて、コンプライアンスオフィサーに改善を求めるべきもの。コンプライアンスオフィサーの対応が悪ければ様々な場面で取締役や監査役に注意喚起する。

・NM社の場合、恒常的かつ組織ぐるみとのことなのでこのような組織の内部監査人としては無力感はあるが、時間をかければ体質を変えていくことは可能である。最終的には、社長の信頼を勝ち得て、その上で、「世の中が変化しており、コンプライアンス遵守の流れであること」を説得する。そのためには、4～5年をかけて、先ずは身の回りの監査の質を向上させ、効果に結びつく実績を上げて、社長や経営幹部の

信頼を得ることが必要である。こうして、熱意を持って進言すれば、必ず効果が出るものと信じている。

・NM社は非常に古い風土が残る業界にあり、当時のトップは管理部長を9年務めて会社の仕組を握った後、超ワンマン社長として君臨していた。本来法律で4年間職を守られている監査役が何も言えない統制環境で、自分が内部監査室長でも何もできなかったと思う。常にクビを恐れる状況では（大変不本意ながら）、自分が少し怪しい雰囲気を感じたくらいで徹底調査には取り組まない可能性が大だと考える。ただ、内部監査室長の自分に内部告発的なものがあった場合は、その問題から逃げて通報者を落胆させ、毎日鬱屈した気持ちで自分の情けなさを責め続けるのも辛いので、「信頼できる」監査役に相談を持ちかけ、その段階で職を賭しそれがワークしなければ、その筋への内部告発等の行動に移る可能性もある（その際はある程度証拠めいたものがあるのが前提だが…）。したがって、内部監査が「トップの不正」に貢献するには、外部取締役主体の監査委員会のある体制か、強い外部監査役や親会社から来た同じく強い監査役が支援してくれるのが最低限の条件ではないだろうか。

F社		
問題点	自分が内部監査のメンバーだった場合、 監査において問題点を発見できるか	自分が内部監査部門長だった場合、 監査報告書にどう記載するか
仕掛品・建設仮勘定の誤謬	<p>・仕掛品については上場会社であれば最低年2回の实地棚卸の対象となる。本件は棚卸差異として把握される問題である。製造業を営む上場会社が实地棚卸差異について何ら調査せず何年も放置していたというのは実務上考えられない。实地棚卸は製造業を営む会社全体の極めて重要な年中行事であり、何も内部監査部門だけの問題ではない。本来重大な棚卸差異があれば、全社（あるいはそれが発覚した工場）一丸となって調査するのが常識である。</p> <p>一方、製造業の内部監査部門は、会社（工場）が実施する实地棚卸結果をレビューすることは、極めて有効な手続である。工場や製造現場の日ごろの管理体制が容易に把握できるからである。本件の修正金額から推定すると極めて多量の金型等がなかったはずであり、相当の棚卸差異が発生していたものと推定される。したがって、实地棚卸さえ適正に行われていれば、本件は会社（工場）全体の問題として浮かび上がってくるだろうし、内部監査部門も容易にそれを知りうると思う。社内調査報告書は、経理部員の人数不足を理由に挙げるが、これは経理部門の問題ではない。会社（工場）全体の問題である。</p> <p>・建設仮勘定は、その仮勘定という性質ゆえ、例えば有形固定資産の棚卸の対象外となる可能性がある。しかも有形固定資産の棚卸自体も棚卸資産ほど反復継続的に実施されないのが通常である。しかし、本件の場合、各事業</p>	<p>・重大な实地棚卸差異が把握されているのに適正な調査がなされていない。早急に差異の原因を調査すべきである。</p> <p>・建設仮勘定の残高が異常な増加傾向にあるが、建設済みで本勘定に振り替えられていないものが残っている可能性がある。至急詳細な調査が必要である。</p> <p>・発見すれば監査報告書に記載する。</p>

問題点	自分が内部監査のメンバーだった場合、 監査において問題点を発見できるか	自分が内部監査部門長だった場合、 監査報告書にどう記載するか
	年度の建設仮勘定の残高が、その仮勘定という経過的な性質から考えて異常な膨張を示している。この異常な膨張に気がつかない内部監査は内部監査といえない。これは外部監査人も全く同様である。	
経理担当役員によるB D社への不正な金融支援	・財務諸表は会計監査人監査の対象分野であり、事前に不正・誤謬の発生を疑わせる情報を得ていない限り、監査計画策定段階で監査対象としていない。	<ul style="list-style-type: none"> ・経理担当役員の行為は社内規定違反であり、早急の改善を望む。 ・決裁権限違反は各部門で多数発生していたようであり、一般論として取締役会の決裁権限が実態に合っていないことを記載する。 ・コンプライアンス推進部門の設置、コンプライアンス施策の実施は記載する。 ・経理部の職責分離は記載する。 ・H18/5/9付内部統制決議に基づく諸規定の改正が遅れていることは記載する。

NKN協会		
問題点	自分が内部監査のメンバーだった場合、 監査において問題点を発見できるか	自分が内部監査部門長だった場合、 監査報告書にどう記載するか
公益事業において多額の利益を生じている。	<ul style="list-style-type: none"> ・協会単体ベースで「公益法人指導監督基準」を大幅に超える利益を生じていることは発見できる。 ・多額の利益を上げていることは発見できる。公益法人が利益を指向してはならないことを理解していても、どこまでが適正でどこからが多額なのかの判断が難しい。 ・監査対象としない可能性が高い（監事監査の対象分野）。ワンマン理事長に、この協会を外部から指弾を受けないためには、何を遵守すべきか、何をきちんと説明できるかどうかの一点に尽きると思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・理事長ワンマン体制を考えると、改善提案として検定料の値下げを監査報告書に記載するには相当の覚悟をしなければならず、どのような監査報告にするか悩ましい。 ・おそらく記載しない。 ・監事を実質任命するのが理事長なので、理事長の意に沿うことしか言わない、やらない可能性は高い。普通は黙っておく、見逃すことになるであろう。しかし、ワンマン理事長と本当に親しいならば、「こんなことやっているとまずいことになるぞ」というアドバイスは可能であろうと思われる。つまり、監査報告の前にやらねばならないことがある。監事（監査役）のクビをかけても行動できるか、そういう人間関係をワンマン理事長と作れるかに尽きる。
特定資産の積立基準、今後の具体的な支出計画等が明確でない。	<ul style="list-style-type: none"> ・理事長が公益法人化によるメリットの享受のみを余りに求め過ぎ、その代わりにどのような義務や規制が入るか、どのような基準を遵守しないといけないかを理解していない、それ以前の自分がオーナーだという意識のまま協会化後も行動したこと、これがすべてだったと思う。この辺りをきちんと理解して説明できる内部監査人でも監事でもいたら、はたまた評議委員でも理事でもいたら、最悪は 	<ul style="list-style-type: none"> ・発見事項は監査報告書に記載する。 ・確認したものは「監査報告書」に記載する。

問題点	自分が内部監査のメンバーだった場合、 監査において問題点を発見できるか	自分が内部監査部門長だった場合、 監査報告書にどう記載するか
	文部科学省に報告するとの切り札を見せながら複数人が共同で行動できたら、ワンマン理事長の不正は止められたと思う。その監査環境の改善の上でなければ良い監査ができないと思う。そのことをワンマン理事長はわからない程のヒトではないと感じるのは甘いだろうか。	
理事が代表者を務める会社との取引に関し、その必要性等が不明瞭である。	<ul style="list-style-type: none"> ・①利益相反取引が行われていること、②利益相反取引に関する内部統制に不備があることは発見できる。 ・内部監査ではそこまで見ていない。監事（監査役）の役割と思う。監事は利益相反取引を知りうる立場であった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的に監事監査の対象分野であり、監事と相談。 ・監査役として、理事会で利益相反取引について承認の必要がある等の、指摘はできる。指摘に対し改善が進まない時に、何度も指摘を繰り返せるかは疑問。その時は、退任の覚悟がいる。
資料館用の土地建物は、購入後5年以上経過した現在においても、所期の目的としての運営がなされていない。	<ul style="list-style-type: none"> ・建築基準法等は不案内であり、購入目的である資料館として利用できないことを発見できない可能性が高い。 ・内部監査では、購入時の稟議手続の確認を行うが、その後の状況については確認していない。稟議手続時に、建築基準法まで監査室で調べることはしていないので、問題点を発見できなかった可能性が大きい。 	—
供養塔は、寄付行為（定款）に定められた事項に鑑みると目的外支出に当たる。	<ul style="list-style-type: none"> ・寄付行為上目的外支出にあたることに気づかない可能性がある。 ・寄付行為上目的外支出には気づかない可能性が大きい、世間常識から疑問がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・供養塔には理事長の思い入れがあるようであり、発見できた場合どのような監査報告にするか悩ましい。 ・直接、内部監査で指摘することはしない。監事（監査役）と対応を協議し、その結果「監査報告書」に記載する
業務運営に当たり、理事長、理事会、監事、評議員会が、その役割を適切かつ十分に果たす必要があるところ、そのような状態にあるとは言い難い。	<ul style="list-style-type: none"> ・監査対象としない可能性が高い（監事監査の対象分野）。 ・内部監査の範囲外。監事（監査役）の役割と思います。監事は理事会、評議員会へ出席しており、役員の出席状況等は知っていた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分が監事だったら、役員会の日程調整等の提言はできたと思われるが、どこまで繰り返せたかは疑問である。

N M社		
問題点	自分が内部監査のメンバーだった場合、 監査において問題点を発見できるか	自分が内部監査部門長だった場合、 監査報告書にどう記載するか
海外裏金問題	<p>・ N M社は2007年9月頃海外裏金問題の嫌疑を抱いたとのことであり、それ以前は監査計画上監査対象とはならず、またペーパーカンパニーを含む多数の海外現地法人にまたがる不正であるため一般的な業務監査の中でも発見できなかったと思われる。同嫌疑が内部監査部門に伝われば、当然に監査計画を変更してでも当該監査を行う。関連部門、現地法人の協力が得られれば、時間はかかるであろうが「報告書」記載の事実は解明できると思う。</p> <p>・ この会社の統制環境では、一般的な業務監査の中でも発見できなかったと思う。同嫌疑が内部監査部門に伝われば、上司の監査室長に特別監査を提案するが部下の自分が上司の了解なしで監査断行はできない。</p>	<p>・ 監査報告書という公式な形式ではなくとも、何らかの報告は経営者および監査役にする。</p> <p>・ 先ずは、事実確認のために調査実施を命ずる。または、弁護士等を起用して自ら調査を行う。</p> <p>・ 海外副部長を追いかけて社長の影がちらついたらビビると思う。信頼できる監査役等に相談できなければ途中で断念する可能性もゼロではない。</p>
政治献金問題	<p>・ 内部監査部門の誰かが当該政治献金をするよう言われたい限り、発見は不可能である。ただし、特別賞与制度の存在に気づいた場合、明らかにうさん臭いことと感じると思うので、内部監査メンバーとして部門長に対して、内部監査実施の提案を行う。</p> <p>・ コンプライアンス問題であるので、「政治献金をするよう言われた」「特別賞与制度の目的」が確認された場合、内部監査の対象とする以前にコンプライアンスオフィサーに通報もしくは注意喚起する（特別賞与制度などは同僚が巻き込まれているので、すぐに情報がはいるような開かれた内部監査組織であれば監査実施以前に把握されなければならない）。</p>	<p>・ 仮に政治献金の事実を発見してしまったら、監査報告書に記載するか、内部告発などを考える。</p> <p>・ 社長およびコンプライアンスオフィサーに事実関係を問いただす。⇒通常はすぐに取りやめるはず。</p> <p>・ 噂や疑いだけで社長の不正監査はできないので、水面下で（幹部に知られずに）インタビューをし、証拠めいたものがあれば、監査役に持ち込み、外部への内部告発も考慮する。</p>
特別支出金	<p>・ 特別支出金というテーマでの内部監査をしない限り、特別支出金の存在を発見できないと思う。仮に、特別支出金のテーマ監査を行い、その存在を発見した場合は、政治献金同様、内部監査メンバーとして部門長に対して、内部監査実施の提案を行う（5億円規模の支出に対し、監査法人からはマネジメントレターくらいは書かれていたかもしれない）。</p> <p>・ 通常の勘定科目外であれば必ずチェックすることになるので発見できる。</p>	<p>・ 発見事項は監査報告書に記載する。</p> <p>・ 会計監査または内部監査で発見する事項。発見されれば、会計監査・内部監査の報告書への対応が行われるべきであり、監査役監査ではその対応について確認する。対応が不十分であれば、程度にもよるが監査役意見として改善を求める。</p> <p>・ もし発見事項があれば監査報告書に記載するが、社長に握りつぶされた可能性大。何回もはできないと思う。ただし、ひどい処遇を受けたら職を賭して戦う（その最悪事態に対し周知な準備はしておく）。</p>

問題点	自分が内部監査のメンバーだった場合、 監査において問題点を発見できるか	自分が内部監査部門長だった場合、 監査報告書にどう記載するか
コーポレート・ガバナンスの機能不全	<ul style="list-style-type: none"> ・経営監視機能の不備：監査対象とはしない（監査役監査の対象分野）。 ・管理監督体制の欠陥：「報告書」の記述が抽象的なため、コメント不可。 ・リスク管理体制の機能不全：事業リスク担当部門が不明確であること、リスク評価の未実施、リスク管理マニュアル未作成等は、監査で発見できる。 ・指揮命令系統の機能不全：社内規程に不備があることは発見できる。ただし、慣行（不文法）によることによる具体的な弊害が発見できるか（できないと改善提案することは難しい）。 ・重要取引に関する審査機能：同上 ・一部の役員への権力集中：監査対象とはしない（監査役監査の対象分野）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・発見事項は監査報告書に記載する。 ・もし監査機会があり、発見事項があれば監査報告書に記載するが、これは基本的に監査役の担当と思う。
コンプライアンス意識の欠如	<ul style="list-style-type: none"> ・各部門の監査から、役職員のコンプライアンスに対する意識が低く、コンプライアンス委員会の施策が効果を上げていないこと、内部通報制度が不十分なことは発見できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・発見事項は監査報告書に記載する。 ・監査役と意見交換し監査役に書いてもらるかバックアップしてもらえれば報告書に書く。