

中小会社監査役の粉飾決算防止 ミニマムプラクティス

平成 24 年 5 月 22 日

D F 監査役部会第 7 クール研修会

小研究会 A グループ

(メンバー)

リーダー	宮崎 泰雄
サブリーダー	野末 正博
	宇佐見昌尚
	遠藤 宏
	黒崎 明雄
	高山 重憲

(メンター)

鈴木 信男
山浦 幸雄
山本 正

目 次

I	はじめに	3 頁
II	粉飾決算の未然防止と監査役の役割	5 頁
III	A社の事例に学ぶ	10 頁
III-1	A社事例の概要	10 頁
III-2	行動心理面からの論考	14 頁
III-2-(1)	不正会計に至る粉飾の進行・露見のプロセス（モデル）	14 頁
III-2-(2)	社内昇格監査役が ワンマン社長の粉飾を防止できるか	17 頁
III-2-(3)	もし、監査役であったら、 A社粉飾決算への対応を考えてみる	22 頁
III-3	企業風土面からの論考	25 頁
	リーダーと集団の視点から	25 頁
III-4	監査役のあるべき姿についての論考	31 頁
	A社の各意思決定段階での 考え得る監査役の思慮と行動	31 頁
IV	監査役のあるべき姿について——経験からの提言	35 頁
IV-1	企業不祥事と監査役の役割についての一私案 —監査役の実務経験をベースに—	35 頁
IV-2	監査役、代表取締役他会社役員の経験から一言（1）	41 頁
IV-3	監査役、代表取締役他会社役員の経験から一言（2）	45 頁
IV-4	監査役、代表取締役他会社役員の経験から一言（3）	46 頁
V	まとめ	47 頁

I はじめに

当グループのテーマは、「中小会社監査役の粉飾決算防止ミニマムプラクティス」で、2011年11月から2012年5月まで、12回の研究会を行いました。メンバーは、監査役、元監査役、財務・経理、営業など多様なバックグラウンドの方々と、豊富な経験のある方々です。

本報告では、各メンバーの多年かつ多様な実務経験を生かした、各メンバーの経験から得た知見をベースとした提言をする事にしました。そのため、各々の報告の間で、論理的な矛盾が有るところもあると思いますが、実際に監査役業務を行っています監査役にとって、どこかの部分がお役に立てば良いのではと考えています。

かつ、この報告では、昨年来マスコミで大きく取り上げられたA社の事例を参考としながら、経営陣はなぜ粉飾をしたのかを、経験的視点、行動心理的な視点など、人間性そのものまで入って考えてみました。我々の限られた知識の中ですが、「べき論」だけでなく、なぜ人間は、粉飾決算に入り込み、そして続けてしまうのかについても広く考えてみました。なお、A社は、いわゆる大規模会社であります。今回の粉飾決算の事例は、中小会社にも共通する問題を含んでいると考えて取り上げました。

本報告の主文の構成は、次の通りです。

- ・粉飾決算の未然防止と監査役役割
- ・A社の事例に学ぶ
 - ・A社事例の概要
 - ・行動心理面、企業風土面、監査役のあるべき姿
- ・監査役のあるべき姿について、経験からの提言
- 各メンバーとメンターからの独自の提言です

A社の飛ばし・隠蔽は、経営トップが絡む粉飾決算であります。2011.12.6のA社第三者委員会「調査報告書」で、粉飾原因として、10項目挙げています。特に、われわれは、この中の最初の2つに注目しました。

- 1 経営トップによる処理及び隠蔽であること
- 2 企業風土、意識に問題があったこと

指摘の概要ですが、1については、「会社トップによる不正のリスク管理体制の欠如及び監視機能が働かなかった。経営中心部分が腐っており、悪い意味でのサラリーマン根性の集大成という状態であった。」

2については、「社内で、異論を述べるのが、はばかれる雰囲気醸成されていた。すなわち、風通しが悪く、意見が自由に言えないという企業風土が形成されていた。現に、巨額の損失処理等について、原因の究明・責任者の確定、責任の追及が全くなく、問題とされない社内の体制があった。又、役員も、自分の担当する業務のみをただ「大過なく」職務を乗切る意識があった。」これらは、COSOレポートという統制環境に相当するもので、内部統制システムが確実に機能するためのインフラとして位置づけられている最も重要な項目です。この企業風土についても、われわれは、どっぷり浸かった経験から、「べき論」ではなく、行動科学的な考えを活用しながら、検討してみました。

なお、2012年2月の監査役部会研修会で、公認会計士の杉田氏から、コーポレート・ガバナンスを損なう要因として、

- ・拝金主義・餓鬼化
- ・幹部・社員の遵法精神の欠如
- ・組織間の情報遮断
- ・企業理念の空文化

- ・ 予算達成第一主義
- ・ 事なかれ主義・無責任体質
- ・ 結論がでないだらだら会議

(ディレクトフォース 監査役部会 2012.2 月研修会のレジメ P12 「最近の監査役の実務課題 (その 3) 杉田 純」より)

7つをあげています。これも、仕組みというより、人間がからむ行動や心理からの指摘です。

現在、仕組みの議論として、会社法の改正やコーポレート・ガバナンスの強化などが検討されていますが、規制する方と規制される方の両方がかみ合っ初めて、適切に機能し、企業の持続的な価値創造と公正な運営が共存すると考えます。本報告が、規制される側への一考察としてお役に立てばと思います。

以上

Ⅱ 粉飾決算の未然防止と監査役の役割

1. 粉飾決算防止に対する監査役の役割

粉飾決算の未然防止策を検討するにあたって、まず粉飾決算防止と監査役の立場、取締役や執行部門等との連携について考えてゆきたい。

(1) 監査役の職責

「監査役は、株主の付託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査することにより、企業の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っている。（日本監査役協会 監査役監査基準第2条1項）」という監査役の職責の達成を、粉飾決算の防止という観点で考えてみたい。

ひとたび粉飾決算が発生してしまえば、その対応にいかにも粉骨砕身しようと会社の社会的信用は大きく毀損し、取締役・監査役はその立場を危うくするに止まらず、時には会社の存続まで揺らぎかねない結果を招来する。

従って監査役の職務の最大の成功は、監査で粉飾決算を発見することではなく粉飾決算が発生しない態勢を醸成し、もしもその兆候があれば、早めに対策を講じてこれを防止することにあると言える。

そしてこの目的は、取締役側からみても自身の業務執行にとって監査役が必要不可欠なパートナーであるとの理解を得て、相互の信頼と協力により、辛くも達成されうるものである。

(2) 監査役の姿勢、立ち位置

企業が社外監査役をいやがる最大の理由は「頑固な変人が来て訳のわからないことを言い、円滑な業務の執行が妨げられるのが心配」だと言う。

監査役は取締役の信頼を得て協働していく関係が望まれるが、如何にしたらその信頼を勝ち取ることができるであろうか。

「いかなる状況下にあっても、毅然とした態度で監査役の職務を全うする（日本監査役協会 監査役の行動指針）」という信念は忘れてはならないが、平時においては意気込みだけが空回りしないように努める必要がある。

監査役が一人でできることは限られている。取締役が動き、取締役が自発的に内部統制システムを構築し、そしてその果実を取締役自身が得られるようにすることが重要である。

- ① 監査役は理屈だけの評論家ではなく、常に考え行動する当事者でなければならない。
- ② 執行部門にその気になって実行してもらわなければ意味がない。
- ③ 相手の立場に立って働きかける（人格・面子・自尊心を尊重し、自主性を活用する）。
- ④ 相手が自らの発意で行動するように仕向ける。
- ⑤ 平時では監査役は影の起動役に徹し、公式の場ではあまり自分の手柄話にはしない。
- ⑥ 相手や対象が誰であっても、表面現象だけをとりえた非難・告げ口はしない。
・・・などの自分流の工夫が望まれる。

(3) 社長・会長との連携

社内コンプライアンスの実質の最高責任者は社長であり、ガバナンスの観点では会長である。

このトップとの信頼関係の維持・共同理解の深浅が、監査役の行動力・実効性に致命的な影響を与える。

監査役自身との相性にもよるが、できれば孤独なトップの良き理解者であり、本音を言い合える良き相談相手であり、それでいて情に流されない独立した良きアドバイザーであってほしい。

折に触れリスク認識や社会的視点を共有し、間違ってもトップがからむ粉飾や不祥事は起きないという確信を築きたいところである。

(4) 社内の内部統制を司る部門との協働

経理、法務、人事、内部監査部などは社内で社長を補佐するスタッフとして社内統制の一翼を担っている。

このような組織は監査役と共通の課題認識を持っているところも多く、情報源であるのみならず、監査役自身のバランス感覚の照合、問題が発生し社長や他の取締役との意見調整が必要な時の仲介役、ひいては「多数派工作」が必要な時の中軸として心強い味方になりうる。

監査役は日頃からこれらの部門を応援し育てるとともに、自らの内部統制システム構築活動の実質的実行部隊として活用し協働を図る。

(5) 会計監査人との協働

会計監査人も監査役にとって有用な情報と行動力を持っている。

また信頼できる外部の専門家であることは、監査役にとっては会計監査人と言動を合わせることで社内の「抵抗勢力」に対しても強い説得力を持つことになる。

特にトップの粉飾のような非常事態では最も重要な最後の「砦」になる。

日頃から会計監査人とは意見交換を行い、方針の摺合せや良好な監査環境の整備に留意することが望まれる。

2. 粉飾の発生と発覚

粉飾の未然防止策を講じるにあたっては、粉飾がどのように発生し、どのようにして発覚するのかを見て、その上で自社ではどこにポイントを当てるべきかを考えることが必要になる。

(1) 粉飾の発生原因について

粉飾の発生には「粉飾の動機となる事件」、「粉飾が可能になる環境」、「粉飾をしようとする意思」の3条件が必要と考える。(本項では一部「なぜ会社は粉飾するのか」村井直志・週刊東洋経済2011.12.17号を参照した)

(2) 粉飾の動機となる事件

粉飾の動機となる事件は様々であるが、よくある例は次のようなものであろうか。

- ① 事業の失敗、株取引の失敗、詐欺被害、裏出費など公にしたいくない損失や出費が発生した。
- ② 環境変化や判断ミスによって大赤字となり株主や周囲の付託に応えられない事態になった。
- ③ 社外公表見込み値(社内的には予算その他トップとの約束・期待値)を下回ってしまった。
- ④ 目標とした「上場基準数値」「入札資格基準」「上位格付基準」等に到達しなかった。
- ⑤ 予算や目標値の達成についてトップ、上司からの強い要請があった。
- ⑥ 自分の責任で取引や事業に失敗し、会社の業績に大きな穴をあけてしまった。
- ⑦ 会社の金に手をつけてしまった。

(3) 粉飾が可能になる環境

- ① 内部統制システムがしっかりしている環境下では、粉飾そのものが不可能であるか粉飾をしても直ちに露見するため、上記「事件」の打開策として粉飾が上がってこないか、上がってくるにしても相当躊躇することとなる。
内部統制システムの弛緩・形骸化は粉飾を誘発する。
- ② 重要な業務権限の集中があつて業務の牽制機能が働かない場合や、人事ローテーションが適切に行われないなど、不正があつても容易に発見されないような状況では、粉飾は容易になる。
- ③ 粉飾はある意味知能犯である。露見させないためには巧妙な手段や専門知識が要る。そうした専門知識に長けているとか専門家の支援があるときには、ハードルは低くなる。
- ④ 粉飾には社外の取引相手、社内の経理や仕入購買担当、などの共犯・口裏合わせや黙認する協力者を必要とするものも多い。協力者がいると粉飾は複雑化し発見は難しくなる。

(4) 粉飾を実行しようとする意思

粉飾を必要とする事態が生じ粉飾を可能にする環境があると、あとボタンは実行する決意だけということになる。

- ① そこで思い止まるかどうかは個人的要素が大きいは思えるが、職場の雰囲気、会社との距離感(プラス・マイナス両面ある)、日頃の遵法教育など組織風土の影響も考えられる。
- ② 本人の「失敗を認めて謝る勇気」と「粉飾への逃避」の迷いの過程があるにしても、やがて粉飾に「正当化の大義名分」が生まれ自己合理化される。
- ③ トップの粉飾は、「会社のため」「事業のため」「従業員のため」という大義名分を伴う。
- ④ 個人の粉飾にも「期待に応えるため」「会社に迷惑をかけたくないため」「前任者を守るため」という説明がつく。
- ⑤ 個人の使い込み、ミス、失敗隠し、ソフトウェアのバグ等によるものは頻発していると思われるが、範囲、規模、複雑性は相対的に小さいと考えられる。
- ⑥ 早めに「ごめんなさい」と言ってしまうば済むものが、それをしないとどんどん雪だるま式に「うそ」と「金額」が拡大する。

(5) 意図せざる粉飾

粉飾の発生には基本的には上記3条件の同時成立が必要であるが、ごく稀に3条件がない場合もある。このケースではむしろ外部監査役のバランス感覚が力を発揮する。

- ① 「業界あるいは会社では今まで慣行としてずっと行われてきたもの」、「節税だけを考えた処理」、「保守主義と業績の安定を優先した処理(逆粉飾)」などが、粉飾になることもある。
- ② これらのケースでは当事者は「正しい」と信じきっているので、自信たっぷりに監査役に「いかに正しいか」を得々と説明する。(会計士さえもそれまで認めてきたケースがある)
- ③ 時代の変化や担当者の交代に伴い「やっぱりおかしいよね」と当事者が気付いても、なかなか直せないでいるものもある。

(6) 主な粉飾の形態

最近世上を賑わせた粉飾の主な形は次のようなものであろうか。(以下は「最近の粉飾—その実態と発見法—(第2版)井端和男・税務経理協会刊」から引用して項目列举する)

- ① 資産の水増し
 - ・ 架空の資産計上
 - ・ 不良資産を評価減しない
 - ・ 貸倒引当金不足

- ・ 繰延税金資産の水増し
- ・ その他資産の償却・引当不足
- ② 不良資産の簿外化による隠蔽
 - ・ とばし、連結外し、保証債務による子会社などに対する実質不良債権の簿外化
- ③ 循環取引（A社→B社→A社という商流の帳簿だけの取引）による架空売上、利益の計上
- ④ 利益先食い（売上水増し、期末押し込み販売、買戻し条件付き売上）
- ⑤ 「のれん」償却年数の操作
- ⑥ 非連結子会社、投資事業組合などを利用した不正取引の隠蔽

(7) 監査役の論拠とする会計処理判断の基準

- ① 常識人の感覚として財務諸表の妥当性を判断する視点
 「損益計算書は期間の経営成績と財産の増減を正しく表示しているか、貸借対照表は期末の財産価値を正しく表示しているか」――このあたりまえの中身を再確認してみよう。

「当期の決算は、当期の経営者の業績評価」になっているか。

「当期を担当した経営者の意思決定の結果」と「当期の環境による変化」を正しく表示しているか、と言い換えてみたらどうだろうか。

当期の経営判断による結果(未実現の損失を含む)は良きにつけ悪しきにつけ当期の経営者が負うべきで、次期の経営者に負わせるべきものではない。(発生主義)

実現してもいない収益、未到来期間の収益、収益に対応する費用が後で発生するものなどを敢えて当期の収益に計上していないか。(実現主義)

当期に何か無理をして不適正に利益を積み上げれば、負の遺産として次期の経営者に回復義務が転嫁されてしまう。場合によっては負の連鎖が始まる。

- ② 常識は制度よりも強し

「健全なバランス感覚は、制度や慣行よりも強い」という自信を持って良い。

制度や慣行が今の社会の常識に追いつかず、そぐわなくなっていることはよくある。

おかしいと思ったら、経理の専門家相手でも遠慮せずに議論を投げかけてみた方が良い。

質問すること自体が大事なコミュニケーションであり、牽制機能にもなる。

(8) 粉飾の発覚

粉飾の発見・発覚の直接的契機は、次の3点が主体と思われる。

- ① 監査役自らか或いは社内取締役や社内いずれかの部門が不自然な兆候に気付き、追求して発見されるもの
- ② 外部の会計監査人の監査や、諸官庁の検査等を通じて発見されるもの
- ③ 内部通報制度、内部告発によって発覚するもの。

近年の発覚は、③の内部告発によるものが極めて多いのではないと思われる。

監査役にとってはルーチンとして行われる会計監査人の監査報告が重要であるが、財務諸表の適正性だけでなく、監査の過程で感じた「懸念」の情報が貴重であり、そうした感想についても丁寧に話を聞くことが肝要である。

(9) 粉飾発見のための財務諸表異常値管理

○ 財務諸表時系列係数管理、対前期増減管理、同業他社比較係数管理など

売上高に対する主要な資産・負債の比率（回転率）などの時系列を把握し、自分の会社の平常時の傾向を頭においておくと、粉飾によって異変が発生した時に気付きやすい。

また対前期増減額の大きなもの、増減率の大きなものについては、納得のいく説明を受けることが必要である。

粗利益率や営業利益率など各種利益率の変化は、同業他社と同様のものか自社の独特の変化であるのかを良く見極め、自社独自の変化については理由を得心するまで確認することが大事である。

キャッシュフローは損益計算書より正直に業績を表すとも言われる。その悪化の際には不良資産や不稼動資産の増加に注意する必要がある。

(10) 内部通報制度

内部通報が社外弁護士に受理されるなど、通報者が不利になったりもみ消しされたりせずに適正に受理されること、また受理されたものは迅速に調査・行動に入ることが重要である。

多くの社会問題化した粉飾・不祥事は、社内で内部通報が軽視されたり無視されたりすることによって内部通報者の失望・不信につながり、それが外部に通報されることによって深刻化したものである。

外部にもたらされた「内部告発案件」に対しては世間の目は一層厳しいものとなる。

以 上

<<参考資料・文献>>

「[全訂第3版]監査役監査資料集(上・下巻)」	日本監査役協会	2011. 11. 30
「最近の粉飾—その実態と発見法— (第2版)」 井端和男著	税務経理協会	2008. 8. 30
「特集ガバナンス不全症候群」(村井直志寄稿文、他)	週刊東洋経済	2011. 12. 17

Ⅲ A社の事例に学ぶ

Ⅲ－１ A社事例の概要

A社事例は各種報道・文献で詳細に紹介されているので多言を要しないが、1985年のプラザ合意以降円高の進行に伴う利益低迷を打破すべく当時流行していた所謂「財テク」に手を染めたことが発端であり、その後バブル崩壊によってこれが含み損に転じたことが、経営トップ主導の粉飾につながったものである。

年代別に概要を記せば

第一段階：財テク時代（1985～1990）

財テク流行の時代、A社も円高進行による利益低迷を打破すべく、経理部資金グループの特定人物が財テクに手を染める。

第二段階：バブル崩壊、財テク失敗による含み損発生と増大（1990年代）

含み損の増大を知った経営トップはその発覚を恐れ、時価会計移行に近いことから「飛ばし」による損失隠しを画策するに至る。一部飛ばしの実行も始まる。証券会社OB等外部からの助言を利用。

第三段階：損失隠しの実行（2000～2004）

外部協力者を巻き込んで含み損資産を連結対象外会社に簿価で売却、飛ばしを本格的に実行。

第四段階：のれん計上スキームの完成期（2005～2011）

高額な企業買収、高額手数料支払いなどで「のれん」を創出、一方過去に飛ばした含み損はこの高額支払いで解消、以後「のれん」の償却で損失を顕現化する仕組みを完成、実行。

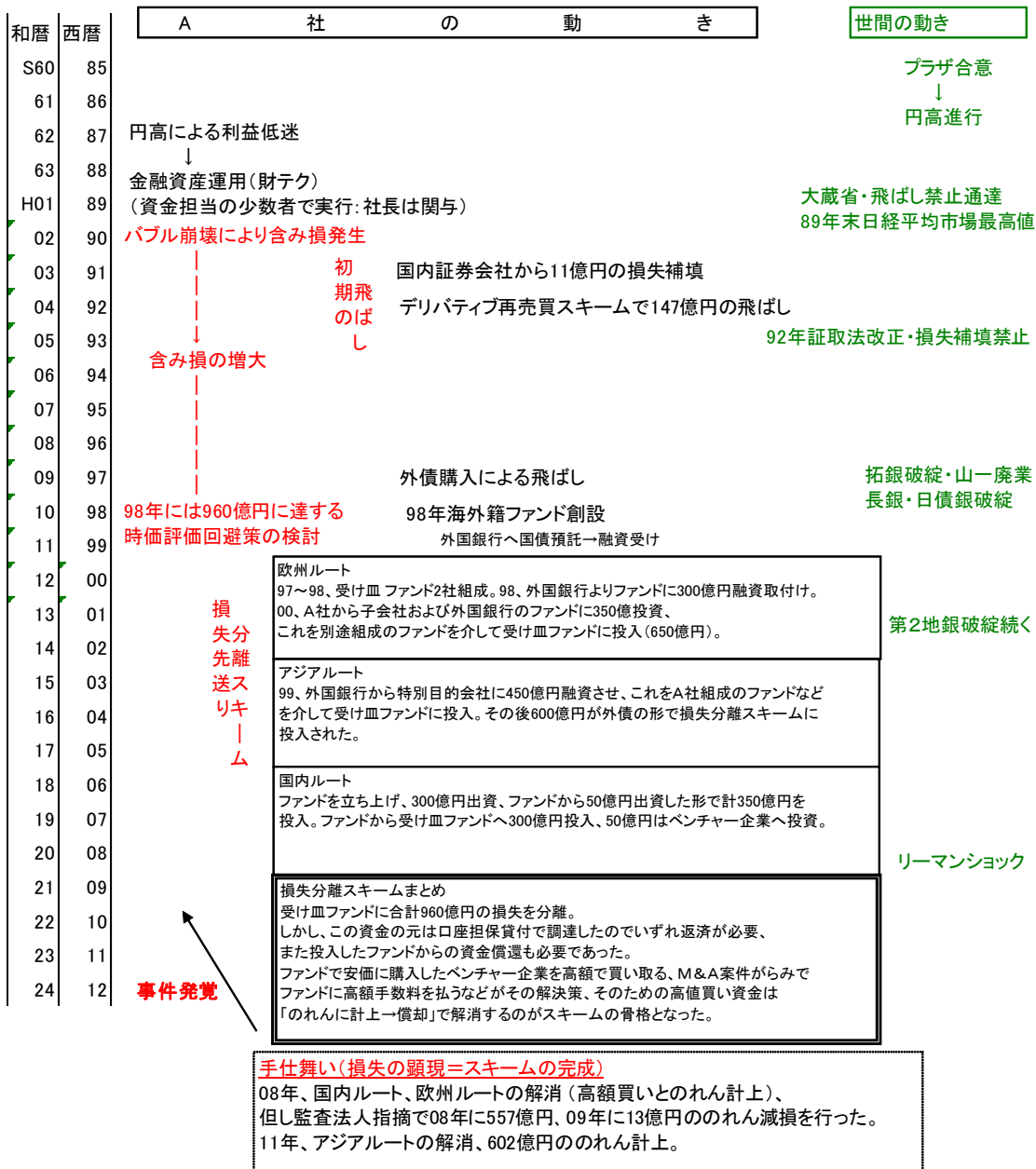
最終段階：情報誌の記事により高額な企業買収、高額手数料に不審を抱いた外国人社長が監査法人に調査を依頼、そこから得た知見によって経営陣に対峙、逆に前社長から解任されるという事態になり、「A社事件」が発覚した。

以上の経過について、次ページ以降に図表を添付したので参照されたい。

図表 時間軸で見たA社事件の概要
A社経営指標推移（グラフ）
A社基本経営指標
A社含み損関連勘定科目推移（グラフ）
A社有価証券の投資勘定

図表はA社第三者委員会報告書及び有価証券報告書に記載の数値から作成した。

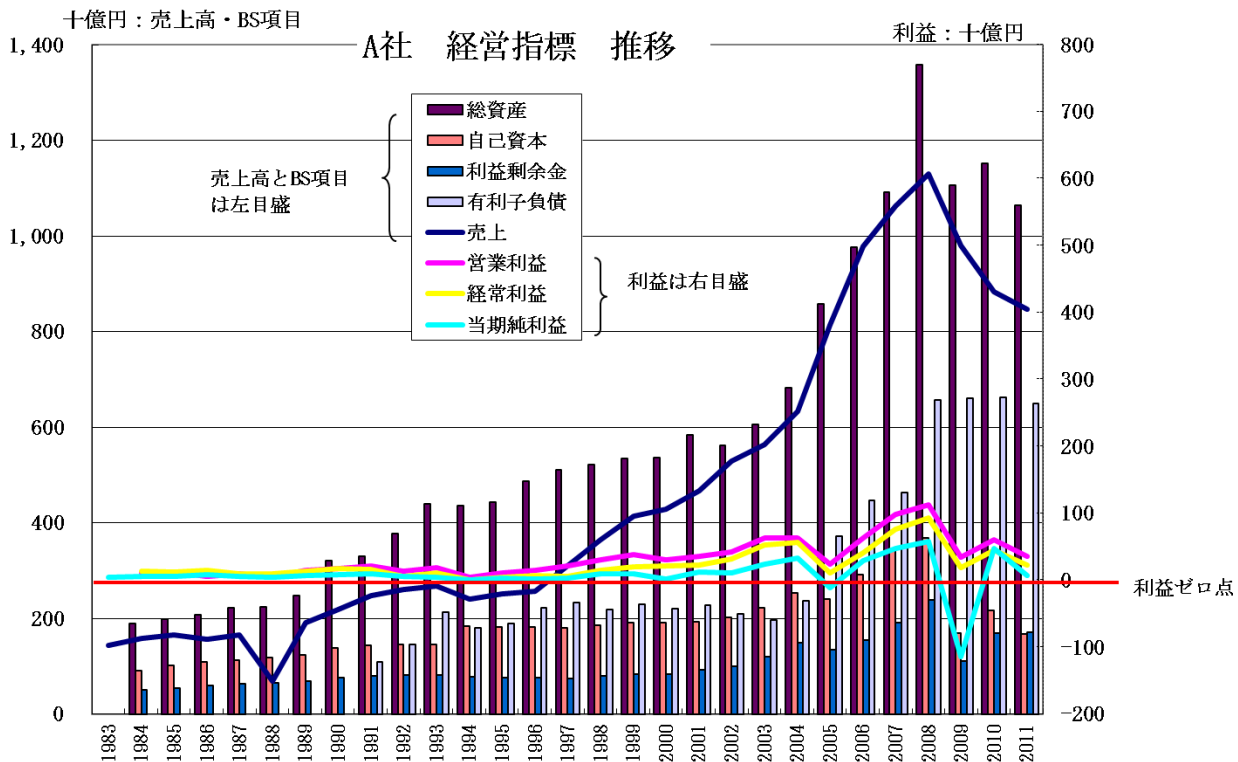
時間軸で見たA社事件の概要



A社事件の要点(まとめ)

- ①財テク失敗による巨額の含み損を連結対象から外して隠蔽、先送り。
- ②実態とかけ離れた高額で企業買収、M&Aを行い、巨額の「のれん」を創出。
- ③「のれん」を減損、償却することで損失を顕現させようとした。

「損失発生原因をすり替えて闇に葬ろうとした」
 のがこの事件の本質である。



A社基本経営指標(単位百万円)														キャッシュフロー				*注
決算期	期末	売上	営業利益	経常利益	当期純利益	総資産	総資産 回転率	自己資本	利益剰余金	有利子負債	D/E比率	営業	投資	財務	現金同等物			
和	西暦																	
S58	1983	143,127			3,800													
S59	1984 10	157,384	11,238	13,379	5,570	189,098	0.83	90,902	50,743			12,887						
S60	1985 10	165,383	11,585	12,435	5,819	197,705	0.84	101,621	54,188			13,130						
S61	1986 10	155,719	5,225	15,263	7,730	206,859	0.75	109,382	59,494			18,888						
S62	1987 10	165,153	9,260	9,983	5,199	221,179	0.75	113,083	62,224			12,816						
S63	1988 3	67,807	4,084	8,825	3,829	223,313	--	117,363	64,811			2,535	-4,151	1,584				
H1	1989 3	191,648	15,018	13,131	6,677	247,082	0.78	123,647	69,151			13,512	-22,504	3,588				
H2	1990 3	219,195	16,655	17,718	8,377	320,195	0.68	138,483	74,973			17,953	-13,957	34,350				
H3	1991 3	248,439	20,694	16,041	9,686	330,226	0.75	143,743	79,408	109,175	76.0%	9,351	-28,311	12,691				
H4	1992 3	260,111	13,805	6,075	5,078	376,874	0.69	146,019	80,992	146,070	100.0%							
H5	1993 3	267,718	18,312	10,453	3,805	439,860	0.61	145,775	80,509	212,460	145.7%							
H6	1994 3	239,551	4,231	-245	556	435,317	0.55	183,039	76,958	180,142	98.4%							
H7	1995 3	252,097	10,348	4,807	3,101	443,449	0.57	182,418	76,302	188,468	103.3%							
H8	1996 3	256,148	15,162	6,988	2,041	487,549	0.53	181,363	75,238	221,879	122.3%							
H9	1997 3	310,477	20,961	5,738	2,322	510,123	0.61	180,182	74,009	232,979	129.3%							
H10	1998 3	364,982	30,541	14,427	9,309	521,101	0.70	186,117	79,760	218,319	117.3%							
H11	1999 3	413,744	38,191	20,057	8,883	533,584	0.78	190,287	83,934	228,760	120.2%						43,729	
H12	2000 3	428,646	30,132	20,784	1,860	536,174	0.80	190,341	83,986	219,432	115.3%	57,989	-35,612	-501	64,032			
H13	2001 3	466,704	35,496	22,689	11,787	584,103	0.80	192,229	92,297	227,179	118.2%	29,304	-11,837	1,594	84,751			
H14	2002 3	528,415	42,283	31,435	10,279	562,078	0.94	201,547	99,032	208,576	103.5%	50,607	-56,133	-24,787	55,345			
H15	2003 3	564,343	62,346	52,416	24,348	605,768	0.93	222,432	119,867	196,027	88.1%	78,751	-60,335	-18,279	55,944			
H16	2004 3	633,622	62,997	55,829	33,564	682,673	0.93	252,179	149,397	237,208	94.1%	30,537	-55,211	38,408	69,095			
H17	2005 3	813,538	23,153	10,204	-11,827	858,083	0.95	240,837	133,523	372,388	154.6%	10,025	-27,542	60,015	113,625			
H18	2006 3	978,127	62,523	41,206	28,564	976,132	1.00	290,656	153,864	446,093	153.5%	49,034	-81,755	77,200	159,307			
H19	2007 3	1,061,786	98,729	76,226	47,799	1,091,800	0.97	344,871	191,122	462,214	134.0%	108,400	-96,481	2,192	174,802			
H20	2008 3	1,128,875	112,623	93,085	57,969	1,358,349	0.83	367,876	237,817	656,756	178.5%	89,006	-304,303	164,401	119,842			
H21	2009 3	980,803	34,587	18,390	-114,810	1,106,318	0.89	168,784	110,407	660,224	391.2%	41,628	-20,728	-3,751	132,720			
H22	2010 3	883,086	60,149	45,115	47,763	1,152,227	0.77	216,891	168,238	661,481	305.0%	76,245	-20,967	17,355	203,013			
H23	2011 3	847,105	35,360	22,148	7,381	1,063,593	0.80	166,836	170,439	648,787	388.9%	32,917	16,555	-37,359	210,385			
H24	2012 3																	

*注：現金同等物とは「現金及び預金」勘定から預入期間が3ヶ月を超える定期預金を除いたもの、をさす。

Ⅲ－２ 行動心理面からの論考

Ⅲ－２－（１）不正会計に至る粉飾の進行・露見のプロセス（モデル）

＜本稿の趣旨＞

ホモエコノミクス（純粹経済人）でない生身の人間は、限定合理性（心理的バイアス）の罠に陥りがちであるという行動経済学の知見がある。A社の経営者の心理は知るべくもないが、「生真面目な人たち」とされる彼らが大それた「粉飾」に手を染めたのは、「人間の持つ限定合理性」に起因するのではないか。彼らが陥ったと推定される限定合理性とその影響を粉飾の進行プロセス（モデル）に沿って分析し、監査監督の対象として看過すべきでない経営者の思考過程を考察する。

＜参考文献＞ 友野典男「行動経済学」光文社新書(2006)

依田高典「行動経済学」中公新書（2010）

１．第一フェーズ：隠すべき損失（目標利益未達）の発生プロセス

粉飾の進行プロセス	☆経営者等の心理 ●限定合理性 ＊影響
(1)-1 目標利益の設定 次のような目標達成に必要とされる利益を設定 ・企業価値の向上（配当確保・株価向上）・与信の維持改善（格付けの維持改善、金融機関、仕入先） ・良い風評期待 ・経営能力の誇示、地位確保、俸給アップ	☆リスクを取らないのが最大のリスク リスクに果敢に挑戦して利益を確保するのだ ●十分な調査・審査が必要とされるが、ヒューリスティックによって決定される（ヒューリスティックの例は以下） ・利用可能性（成功体験の記憶、ロコミ、マスコミ情報など日項目にする情報等） ・代表性（少数の法則＝少数の標本が母集団を代表すると判断する） ・相関錯誤（風が吹けば桶屋が儲かると判断する） ・アンカリングと調整（不確実事象の予測の場合、はじめにある値を設定し、その後調整して予測値を判断する） ・感情（好き嫌いで判断） ＊バイアスによる計画の欠陥（例） ・事業に潜む諸リスクの無視・軽視 ・自社の実力の過大評価、撤退を視野外に
(2)－１ 事業の失敗による損失（目標利益未達）が発生 ・投資の失敗（過大投資、市況の激変などによる） ・利益目標のミス（実力の過大評価など） ・商品劣化（時流乗り遅れなど） ・競争敗北（リスク管理の稚拙、放漫経営若しくは過剰な合理化等） ・制度の変更（会計制度、安全基準など）	☆部下の働きが悪い。発破を掛けよう。景気は循環する。今、時勢が悪いがしばらく待てば良くなるのだ！？ ●経営者の限界合理性 ・サンクコスト効果（コンコルドの誤り：撤退するのはモッタナイ） ・確証バイアス（過去に囚われ取り巻く環境の変化を前広にとらえようとしなさい：環境の変化だ！？。オレの判断に間違いは無いのだ）
(2)－２ 問題先送りにより損の増大	・損失回避性による保有効果（ジッとしていれば、そのうち良くなる） ・プロスペクト理論 （損が拡大する前に損切り等の決断ができない） ＊バイアスによる誤判断（例） 小さな損の処理を躊躇し、問題を先送り（ex. 時が解決してくれる。後任に引き継いでおこう・・・）

(3) 増大する損失（目標利益未達）の回復に奔走、ますます深みへ ・ 向う傷は問わない等、過大なノルマを負荷（部門ごとの窮余策として循環取引など発生のおそれ） ・ 投機的取引で起死回生をはかる（過大なリスクを許容） ・ 起死回生策も失敗し、損失は拡大	☆これはいかん、何とかせにや ●経営者の陥りがちなバイアス ・ フレーミング効果（「果敢な営業展開」と「過剰な営業展開」の区別がつきがたい） ・ プロスペクト理論：近視眼的心（当面の損を回避するため大きなリスクを許容する心境） ・ 正当化バイアス（評判の維持、保身） *バイアスによる誤判断、誤った方策 ・ 過剰なノルマ ・ 投機的取引（余裕の無い投機は負けであるのに）
--	---

2. 第二フェーズ：何ともならなくなった損失（目標利益未達）を隠蔽するプロセス

粉飾の進行プロセス	☆経営者等の心理 ●限定合理性 *影響
(1)経営者等が感ずる心理的圧迫要因（動機発生） ・ 配当維持、株価下落回避 ・ 与信の維持 ・ 悪い風評回避 ・ 地位保全	☆今更表沙汰に出来ない。なんとしても与信の維持等をはからねば ●バイアス ・ 世間体バイアス（義理・人情、恥） ・ フレーミング効果（過剰な義務感） *バイアスによる誤判断 ・ 日頃の遵法精神の放棄
(2)常日頃、法令遵守を説く経営者もここに到って変容（自己正当化論理の構築）	☆損失を隠蔽しないと与信をカットされるなど会社は存続しない。まともなことでは、会社も面子も潰れる。会社のためだ何が悪い！ ・ 損の一時的避難である。時間をかけて損処理をする。内々に処理すれば誰の迷惑にもならない（身内世間の論理・正義） ●経営者の心理バイアス ・ 近視眼的心（「法令遵守」が埒外に） ・ フレーミング効果（世間の常識が見えなくなる） ・ 正当化バイアス（自己正当化） *バイアスによる決定的な誤判断 ・ 「犯罪」の実行 ・ 露見した場合、取り返しの出来ないリスク軽視 ・ 「天網恢恢疎にして漏らさず」の軽視
(3)経営者権力で内部チェックを排除、利益捻出策の検討・実行を指示（機会の利用） ・ 帳簿操作（在庫の過大評価、売上架空計上など） ・ 実物操作（在庫の積み増し、押し込み販売、循環取引など）	☆邪魔する奴は排除だ。あらゆる手段で隠し通すぞ ●バイアス ・ 確証バイアス（忠告など聞く耳持たない） *バイアスの波及 ・ 社風が疲弊・悪化 ・ 隠蔽体質、疑心暗鬼
(4)チェック機関を欺いて、粉飾後利益で決算報告 ・ 取締役会の監督 ・ 監査役監査 ・ 会計監査人の監査	☆巻き込めるものは、巻き込め。徹底的に隠蔽するぞ ●チェック側のバイアス ・ 自己奉仕バイアス（仲間意識） *バイアス効果 ・ 不正会計（粉飾）の成就、犯罪の成立

3. 第三フェーズ：粉飾の露見と事後処理不全による二次災害発生のプロセス

粉飾の進行プロセス	☆経営者等の心理 ●限定合理性 ＊影響
(1)粉飾の露見の切っ掛け ・ 内部告発、協力者の裏切り ・ 内部監査、会計監査、監査役監査、sec 査察 ・ 税務調査（逆粉飾の場合）	☆経営者の心理 ・ 内部告発者は首にしてやる。五月蠅い会計監査人、取締役、監査役は首だ。裏切る取引先は取引停止！ ●バイアス 確証バイアス、アンカー効果など（思考停止） ＊バイアス効果 ・ 二次災害に繋がる前兆
(2)事後処理の不全 ・ 杜撰な実態把握（内部調査、第三者委員会調査） ・ 不徹底な、不十分な内部処分・改善策 ・ 稚拙なマスコミ対応 ・ 監督官庁・証券取引所への報告漏れ等	☆経営者の心理 ・ オレが何を悪いことをしたというのだ マスコミは嫌いだ オレは寝ていないのだ ガミガミ怒られるのは嫌だ ●バイアス ・ 自己正当化バイアス（責任回避） ＊バイアス効果 更なる信用棄損、上場廃止、倒産

以上

Ⅲ－２－（２）社内昇格監査役がワンマン社長の粉飾を防止できるか

1. 前提条件の設定

本稿では、**日本で一般的な社内昇格監査役の場合、かつワンマン強権の経営トップ（以下、「社長」と表現する）が自ら粉飾に深く関与している**という条件設定に絞り込み、A社事例を辿りながら粉飾の段階ごとに、監査役の取るべきであった行動、取れたであろう行動、また取れなかったであろう行動を、監査役の心理面に重点を置いて考察し、その上で「あるべき監査役の姿」を考えてみたい。

(1)このような条件設定をする（A社事例をモデルにする）理由は

- ①常勤監査役は日本においては、ほぼ例外なく社内昇格で選考され、社長が指名するのが常態であること。つまり監査役といえども「社長から監査役にしてもらった」というのが実態であり、社長に恩義ある身である場合が多いこと。
或いは、社内昇進の「上がりコース」として取締役にはなれなかったが監査役になった、または常務にはなれなかったが常勤監査役になったといったケースも多い。いずれにせよ社長との関係の在り方としては大同小異である。
- ②A社の場合は監査役自身が粉飾の共謀者であるという異常な実態であったので論考の余地もないが、**もしA社の常勤監査役が全経過を通じて、社長指名の社内昇格ではあっても粉飾の謀議からは外れた存在であったとしたら、何が出来たか、何をすべきであったか、或は何が出来なかったかを考察することは、監査役の在り方に関する現実論として有用であると思われること。**
- ③換言すれば、社外監査役、あるいは社長に全く恩義の無い且つ辞任しても経済的損害が少ない監査役を前提とするなら、いわゆる「べき論」としての監査役論はある程度整然と組み立てることが出来るが、現実には監査役としての行動を心理的に大幅に制約されているケース、つまり程度の差はあれ**社長の呪縛**を受けている監査役では、とり得る行動も大きく制約されるであろうと思われるからである。

(2)論考の舞台設定

- ①基本的にA社事例を舞台として借用する。社長以下経営陣、取締役、部課長などの配置や粉飾が進行した経過はA社事例の通りと想定する。
- ②但し常勤監査役は**実際の事例とは設定を変え**、取締役経験者で役付き役員にはなれなかったが社長の指名により常勤監査役として常務取締役と同等の待遇を得た真面目な人物であったと仮定する。便宜上全期間を通じて同じ人物と仮定する。
この**監査役は粉飾の謀議には加わっておらず、経営トップによる粉飾の進行も知らない**と仮定する。

(3)段階の条件設定（A社事例に沿って）

- ①第一段階：財テク時代（1985～1990）
「財テクが出来ないような経理マンはバカだ」と言われたほどの財テク流行の時代、A社も円高進行による利益低迷を打破すべく、経理部資金グループの特定人物が財テクに手を染める。
- ②第二段階：バブル崩壊、財テク失敗による含み損発生と増大（1990年代）
含み損の増大を知った経営トップはその発覚を恐れ、時価会計移行に近いことから「飛ばし」による損失隠しを画策するに至る。一部飛ばしの実行も始まる。
- ③第三段階：損失隠しの実行（2000～2004）
証券会社（OB含む）の知恵を借り、含み損資産を連結対象外会社へ簿価で売却、飛ばしを本格的に実行。
- ④第四段階：のれん計上スキームの完成期（2005～2011）
高額な企業買収、高額手数料支払いなどで「のれん」を創出、一方過去に飛ばした含み損はこの高額支払いで解消、以後「のれん」の償却で損失を顕現化する仕組みを完成、実行。

2. 段階別に見た、監査役の行動に関する考察

(1) 第一段階：財テク時代（1985～1990）

「財テクが出来ないような経理マンはバカだ」と言われたほどの財テク流行の時代、A社も円高進行による利益低迷を打破すべく、経理部資金グループの特定人物が財テクに手を染める。

- ①財テクは社内でオーソライズ（経営会議、取締役会）された資金運用ではなく、ごく一部の経理実務者が証券会社と組んで内々に（但し社長は承知）行っており、監査役もその事実は知らない。
- ②この段階での監査役のあるべき行動としては下記2点が検討対象となろう。
 - a. 監査役として、一部の者の内々の財テクに気付くことができるかどうか。
 - b. 仮に気付いた場合、やめるべきだと提言出来るか。
- ③先ず前項 a. 一部の者が内々で進めているリスク商品への投資に気付くことができるか。

投資勘定の明細を具体的にチェックすれば、そして監査役がある程度の金融商品知識を持っていれば、世にもはやされているリスク商品（特金、ファントラ、スワップ、オプション、etc.）に投資していることは感知出来る。ポイントはB Sの流動資産中の細かい明細を自らチェックする機会を作れるかである。通常のB S勘定科目だけしか見ず、概括説明を経理部から受けるだけでは気付かない可能性が高い。

[教訓]・実務に長けた監査役補助スタッフを置いてB Sの明細項目のチェックをさせれば良いが、中小企業の場合は人的余裕も無いので出来るだけ監査役自らがB Sの内容に踏み込むことが重要。

- ・監査法人（C P A）との連携を密にし、上記作業をC P Aにゆだねることも有効。
- ・リスクある金融商品への投資を行う場合、ある金額以上であれば通常経営会議（常務会）、あるいは取締役会に付議される筈である。A社の場合はごく限られた少数の者以外には内密に進められたようなので、通常の監査役職務からは気付かない可能性が高かったとしたが、社内の会議体に上程されていれば、監査役として意見開陳の機会にもなり、後に述べるように「皆が知るところ」となるので、その後の粉飾に大きなブレーキがかかったであろう。

- ④次に b. 財テクに気付いた監査役が財テク否定論を唱えて撤退させることができるか。

世の中あげての財テク隆盛時代でありバブル崩壊が待っているとは知る由もなく右肩上がり信仰がまだ生き残っている時代である。過去の景気変動、商品相場変動を見れば谷があれば必ず山があることは歴史的事実である。即ち一定期間我慢すれば利益に転じる可能性ありと期待できる、そういう時代である。

単にリスクを内在する商品であるというだけで撤退を主張すれば、

- a. 経営判断事項への介入。
- b. 経営にリスクは付き物、監査役の主張は利益に責任の無い立場からのタワゴト。

などと扱き下ろされ、最悪の場合は強権ワンマン社長から辞任を迫られるかもしれない。理論的には、経理部への業務監査で執拗にリスクの追求をする、あるいは代表取締役・監査役の定期会合など経営トップとの接点で問題提起する、など方法はあるが、社内の人間関係及び当時の時代潮流の中では無理と考えられる。

- [教訓]・この段階で、将来に禍根を残さないために考えられることは、③の教訓で述べたように財テクを行っていることを経営陣・監査役の共通認識にすること以外にない。「みんなで渡れば怖くない」の逆で「みんなが知っていれば悪いことは出来ない」につながる。その意味でも、経営会議（常務会）付議基準、取締役会付議基準を整備し、遵守することが極めて重要となる。
- ・時代潮流、社内人間関係のしがらみの中にあっても、リスクあるものに警鐘を鳴らすことを可能ならしめるには、監査役として人間を磨くこと、覚悟を堅持すること以外無いであろう。

(2) 第二段階：バブル崩壊、財テク失敗による含み損発生と増大（1990 年代）

含み損の増大を知った経営トップはその発覚を恐れ、時価会計移行に近いことから「飛ばし」による損失隠しを画策するに至る。一部飛ばしの実行も始まる。

- ①さて立論上もとへ立ち返って、監査役は一部の者が財テクに走っていたこと、含み損が発生している事実を認識していなかったと仮定して話を進める。（認識していたとすれば、その後の粉飾計画自体進行しなかった可能性もあるからである。）

つまり含み損が増大し、社長を捲き込んだ数人による隠蔽工作が画策されているにも関わらず、監査役は含み損自体の認識がない。このような状態で監査役に何ができるか？

- ②代表取締役・監査役の定期会合では含み損あるいはその隠蔽に関する話は論理的に出てこない。つまり社長と監査役の人間関係がどうあろうと、社長周辺との接触から粉飾の臭いを嗅ぎつけるのは不可能であろう。

- ③この時期にはBS上も顕著な異常は見られないので、経理部への業務監査で粉飾につながる不審点を発見するというのも事実上不可能と考えられる。

- ④つまり、本稿の設定条件下では、まさに損失隠蔽工作が画策されている時点においても、原因となる含み損を認識していない以上、監査役がその隠蔽工作を察知することは極めて困難、むしろ不可能と考えられる。

[教訓]・A社の事例に即して言えば、以上のようにこの段階で監査役が何も発見できなかったことで責任を問われるまでには至らないであろうが、この事例から得られる教訓は、監査役が社内各部門の各層の管理者、担当者との幅広い情報交換を日常的に築くことの重要性であろうと思われる。深く潜行して行われる粉飾謀議も、どこかに綻びはあるものと考えられる。また経営トップがすべて自らの手作業で事を進めるのは困難で必ず手伝わされる実務担当者はいらざるを得ない。

(3) 第三段階：損失隠しの実行（2000～2004）

証券会社（OB含む）の知恵を借り、含み損資産を連結対象外会社に簿価で売却、飛ばしを本格的に実行。

- ①この時期にはA社の事例でも流動資産や投資勘定の中に、不自然な動きが出てくる（13頁資料参照）。粉飾が進行する際、ある時点で必ずBS（及びCF）に不自然な動きが現れるので、**日頃からBSを注意深くチェックし幾つかの勘定科目の前年比増減の大きいものについては経理部へのヒアリングで理由を糺すことが重要**となる。監査役がその不自然さを経理実務部隊に徹底追求することは、粉飾実行への大きな抑止力になると考えられるが、半面よほど経理実務に自信がないと、監査役といえども経理部からの尤もらしい説明や隠蔽意図を含んだ回答に対し、さらに踏み込んで糾明するのは難しいであろう。

- ②とくにこの段階では、ワンマン強権社長が首謀者となっている粉飾の場合、別の困難が生じる。例えば社長から「監査役さん、最近経理のほうから監査役がいろいろ突っ込んで来られて実務作業が攪乱されて困っているという話がある。会計基準の変更やら内部統制システムやら経理も負荷オーバーになって、そうでなくてもアップアップの人手不足だ。まあ、程ほどにしておいてくださいな。」と暗に恫喝を込めて言われた監査役は、その後どのような行動を取れるであろうか。

- ③粉飾ありと確信するだけの材料を集めていた場合は、「ますますおかしい」となって監査役らしい行動に移る可能性があるが、BSの数字の動きがちょっと変だというだけで、まさかトップがらみの粉飾が計画されているとは思えない監査役は、上記社長の一言で自粛してしまう可能性が高い。やりすぎて社長の不興を買い監査役の地位を失っては元も子もない考えるのは、法的、論理的、責任論的にはともかく、生身の社内昇格監査役の場合、十分あり得る話である。

- ④この段階では、会計監査人（監査法人）が部分的にせよ含み損や飛ばしの実行を発見する可能性がある。A社事例でも1999年監査法人の強硬要請により170億円の特損計上に追い込まれた事実がある。但し、このことから背後に隠れた1千億円に上る損失、またその隠蔽工作を推定すべきだと言うのは事後結果論であって、取締役会で「これで膿を出し切った」と説明があれば、かえって監査役として安心してしまいかもしれない。特に既に述べたような多かれ少なかれ社長の

呪縛を受けている監査役ならなおさらである。

[教訓]・生身の人間と言う視点から敢えて以上のような経過を想定してみたが、この段階でそのように推移したときは、後日監査役として任務懈怠、善管注意義務違反の責任を問われることになる。

- ・まさに監査役が存在価値が問われる場面である。水面下でうごめく粉飾を嗅ぎつける可能性のある局面であるから、少しでもおかしいと思ったことは徹底して追及する姿勢、日頃からの社内情報の収集、社外監査役との共同検討、監査法人との密接な情報交換、社内の微妙な空気の変化の感知など、多面的な対応が要求される。
- ・何よりも、社長との人間関係など社内昇格者の背負う呪縛に抗して、監査役としての責任意識、職務意識、法令遵守意識をどれだけ保てるかどうかの切羽である。

(4) 第四段階：のれん計上スキームの完成期（2005～2011）

高額な企業買収、高額手数料支払いなどで「のれん」を創出、一方過去に飛ばした含み損はこの高額支払いで解消、以後「のれん」の償却で損失を顕現化する仕組みを完成、実行。

- ①高額買収による「のれん」計上について、昨今のM&A花盛りの中では絶対的な基準がなく、「事業の将来展開」という大義名分の前に、単に「高額すぎるのでは」という疑義は迫力を欠いてしまうケースもある。それなりのF S資料（でっちあげであっても）はあるので、計数的に疑問を呈しても数字で論争するのは困難な場合が多い。社内昇格の監査役で、M&AやF Sに知見も乏しい場合、経営トップ、経理部、企画部等の説明に抗して「おかしい」と叫び続けるのは難しい面があろう。
- ②A社事例の外国人社長の場合も、内部告発者情報をベースにした情報誌の記事があったればこそ、監査法人に調査を依頼したのであり、自らの計数感覚による不審のみから発した行動ではなかった。

[教訓]・しかしながら、この段階に至って監査役が何の行動も起こさないとすれば、任務懈怠、善管注意義務違反に問われることは必至である。

- ・内部告発者も現れるほどの局面である。社内の諸所で「おかしい」「法外だ」などの声が上がっているはずである。日頃から社内での情報収集に怠りなければ、監査役としての真っ当な行動に移れるチャンスはかなり多いと思われる。
- ・社内で内部告発の受け皿になれるような存在であることも、監査役の資質として重要と思われる。

3. まとめ

- (1) 以上A社事例に沿って見てきたように、社内に強権を持ったワンマン社長が自ら粉飾に関与している場合、粉飾の共謀に加わっていない社内昇格の監査役がとり得る行動には様々な制約があり、監査役のなすべき行動も、教科書通りには遂行できないことが推定されよう。
- (2) 現実問題として、社内昇格の役員（取締役、監査役を問わず、長いサラリーマン生活の終盤にやっと役員になった身）にとって優先関心事は、株主よりも社内の人間関係である。社内のドロドロした人事関係の前には会社法に基づく義務と責任の理論もキレイごとの世界に過ぎない。社長の逆鱗に触れ、あるいは同僚役員に刺されて地位を失う恐れは常に抱いても、実際に株主から解任される可能性があると思っている役員は少ないであろう。代表訴訟リスクと言っても、社長との人間関係を保っている限り、役員責任保険もあるし訴訟になれば会社が守ってくれる筈だという安易な感覚で、自己の行動を規定する身に迫った重圧として受け止めている役員は少ないのではなかろうか。
- (3) A社事例に沿って善良な監査役に何ができるか検討してみたが、内密の財テクで膨らんだ含み損が出来、これを闇に葬るための粉飾工作が経営トップによって画策されてしまった以降は、内部昇格監査役の手でこれを明るみに出し、当該経営トップを糾弾する或いは行為を差し止めるのはかなり難しい

ことが推測される。

- (4) しかし、逆にこのような事例想定から監査役としてのあるべき姿が浮かび上がってくるのではなかろうか。社内昇格監査役だからと言って、本稿想定事例のようにはいけないということである。
- (5) 翻って、早期に損切りをして、その後のA社事件が起こらないで済んだチャンス（可能性）は何処にあったであろうか。筆者はその可能性は一つだけしかなかったと思う。すなわち**財テクの事実、またそれにより含み損が生じた事実を、役員全員、監査役が共通認識として持っていた場合のみ**である。皆が知っていれば、そこから生じた損失を隠蔽する謀議には大きなブレーキがかかったであろう。
- (6) そのためには社内会議体（経営会議、常務会、取締役会など）の付議基準を明確に定め厳格に運用し、一部の者が内密にリスク取引を行うようなことを困難ならしめることである。
- (7) 企業風土の面から考えると、日本の会社の多くの場合、残念ながら取締役（特に役付き取締役）は社内各部門の利益代表であるのが実態であり他の取締役あるいは取締役会の業務執行を監視するという義務意識は低い。経理部門がやっている財テクには知っていても口は出さない、知らなければ積極的に知るための努力はしない、お互い他の部門には口を出さない。A社の場合もそのような土壌があったものと推測される。従って、財テク失敗の事実を役員監査役が共有していたからと言って、トップによる粉飾企図を防止出来たと断言は出来ないが、少なくとも大きな抑止力にはなったと考えられる。取締役の任務意識、自覚が重要な所以である。

以 上

Ⅲ－２－（３）もし、監査役であったら、A社粉飾決算への対応を考えてみる

A社事件は、経営トップがからむ典型的な粉飾決算であります。また、その規模・手法・長期の隠蔽からして、コーポレート・ガバナンスを考えさせる良い事例です。かつ、大きな経済犯罪であります。

私は、この事件の“みなもと”である投資含み損失を、過去、一気に処理できるチャンスが3回あったと考えます。3つの局面に分けて、自分が監査役の立場であったとしたら、どのような判断・行動をしたのか、そして再発防止対応について、人間の心、すなわち、行動心理的側面にしばって整理してみました。

局面	計数関連・現実行動(*) (単位：億円)	もし監査役の立場 であれば？	再発防止対応
① 1984/3－1991/3 ・この期間は、財テク参入⇒成功⇒バブル崩壊⇒損失発生⇒ロス拡大 (外的環境) ・1991年に証取法が改正され、営業特金の損失補填が禁止	(計数) 84/10 91/3 有価証券残 433 642 売上高 1573 2484 営業利益 112 206 純利益 55 96 (推定) ・A社体力及び営業特金の損失補填禁止も定められた事からして、一気に損失処理可能のチャンスがあった (実際) ⇒特金解約しファンドに切替え 「損失の先送り」	(一人称) ・バブル崩壊直後で、今後の市況回復チャンス十分ありと判断し、「先送り」を承認 (行動心理的)。 ・「ヒューリスティック」と言われ勘や直近の状況を高く評価して判断してしまう性向に陥る	・一説では、この時の損失は500億円程度といわれ、初期の段階で、一気に処理しておれば、経営者の交代だけで済んだ筈 (再発防止) ・非論理的な将来への楽観期待での過大先送り体質からの変革が必要 ・経営トップの自己保身の考えに陥らず、経営者が論理的な思考方法で重要案件を、判断出来る、企業風土と研修が必要
② 1998/3－2001/3 ・時価主義会計の導入(2000/4から) ・監査法人の指摘を受けて含み損を一部特損計上(170億円) この2本のシグナルを利用して、一気に処理可能 (外部環境) ・この時期、山一証券が自主廃業(簿外損失2600億円) 長銀と日債銀等が破綻し、金融不安が発生 ・貸しはがしも発生し、資金調達は厳しい ↓ 含み損失1000億円に拡大(1998年)	(計数) 98/3 01/3 有価証券残 1281 1391 長期有価(急増) 710 出資金(急増) 315 売上高 3649 4667 営業利益 305 354 純利益 93 117 (推定) ・時価主義会計の導入や監査法人の指摘もあり、これを理由に、一気に処理は可能であった 企業業績も増収・増益であった (実際) ⇒損失「先送り」から「飛ばし」レベルを上げた	(一人称) ・山一証券の飛ばしの含み損2600億円での自主廃業、長銀・日債銀・北拓の破綻の状況で、膨れ上がった含み損1000億円の一気処理は、A社の信用不安をもたらすと考え、監査法人対応だけで一杯で「飛ばし」やむなしと考える (行動心理的) ・「フレーム効果」判断といわれ、周囲のセンチメントを気にして判断する性向になってしまう	(最低限、含み損失急増は阻止すべき) ・含み損失は500億円から1000億円に、財テクをストップしたのに関わらず増加しているのは問題 (行動心理的) ・「プロスペクト理論」といわれ、損失の領域ではリスク選考が極端に大きくなり、起死回生の賭けをしたのではと推定 ・「飛ばし」は、この金融環境下で一理あったが、損失をこれ以上増加させないリスク管理対策をとることは、経営者の最低限の努めと考える

局面	計数関連・現実行動 (単位：億円)	もし監査役立場 であれば？	再発防止対応
③ 2007/3-2010/3 ・監査法人から、国内 3 社買取り 価格と海外機器メーカーの FA 費用が高いとの指摘（書面に て）と 2009/4 の外部委員会の設 置のタイミング、含み損失の処 理の最終チャンスであった (企業業績) ・業績は、売上高 1 兆円突破し、 増収増益の中であった (前会長の社長就任時の所信を 達成) (外部環境) ・国内では、第 6 次 M&A ブー ムで、イン-アウト案件、ファン ドによる M&A が増加	(計数) 07/3 10/3 有価証券残 2249 1402 短期有価 83 0 長期有価 2166 1402 のれん代 787 1940 ピーク 2998 億円 (08/3) 売上高 10617 8830 営業利益 987 601 純利益 477 477 (推定) ・監査法人のシグナルを真摯 に受け止めて処理する事 が可能 (実際) ・「飛ばし」を「のれん代」に 変えることで乗り切ろう とした ・これは、局面①—②と異な り、自己保身のための経 済犯罪に大きく足を入れ てしまったと推測	(一人称) ・監査法人の指摘（書面） を重大と考えて、外部委 員会でしっかり調査をさ せる。その結果をもって、 一気処理と役員交代（引 責責任）を行う ・A 社の財務体質はこの時 までに、相当強化されて おり、含み損を処理して も、企業信用がぐらつく ことはない (行動心理的) ・相当なプレッシャー中で の発言と行動であり、職 を投げ出す覚悟が必要で あり、勇気が必要。監査 役会として行動、また、 社外弁護士の支援などが 不可欠 ・隠蔽に関わった役員は、 責任を追及されるリスク があり、役員としては、 これは避けたいとの保身 的な判断と行動が強い	・監査法人はごまかせると の、傲慢が役員にあった のでは？ ⇒「フレーム効果」「自信 過剰」 (再発防止) ・人間は不完全であるが、 監査役立場からは、独 立した立場で、論理的な プロセスを通じた意見の 表明が求められる (行動心理的) ・人間は弱いものであり、 ゆえに、このバイアスを 少なくする、集団として の言動（監査役会）

*（計数関連出所） 本報告Ⅲ－1 A 社事例の概要より。但し、億円以下は切捨て

(まとめ)

- ・A 社の粉飾決算事件を、一人の普通の人間の立場から原因と再発防止を考えてみました。残念ながら、3 つの局面の 2 つで、監査役職責を果たせません。今後の再発防止策を検討する際は、法律面やべき論だけでなく、この人間の心のバイアスを取り込んだ、統合的な仕組みと運用を作ることが重要と考えます。
- ・人間の判断は合理的であるとするのが、近代経済学の大前提ですが、現実経済は、それだけでは説明できない不規則/アノマリーが発生しています。それを説明するものとして、人間行動や判断の非合理性にもとめるのが、行動経済学と理解しています。その基本は、
 - ①情報はキチンと与えられても、情報処理でミスをする
 - ②情報処理は正しいが、意思決定の段階で非合理的
 2 つあるとのことですが、A 社の場合は、②の非合理性が大きいと考えます。この非合理性に与える要因としては、
 - ①役員が社内昇格であり、仲間であり慣れ合いの関係
 - ②経営者が絶対的な権力者となり、自由な意見が言えない企業風土
 - ③見て見ぬふりをする企業風土と、“タコソボ” 的な言動による相互牽制の不能
 このようなインパクトを受けながら、人間がどのように合理的な判断や行動ができるのか、難しい問題です。しかし、仕組みだけ変えるのではなく、言い古された言葉ですが、個人の確立と企業風土の変革し

かないと思います。

- ・ A社事件は、重大な個別経済犯罪として、厳罰に処して、この様な行為をすると大きな経済的損失と社会的な名声を傷つけることを、広く認識させるべきです。それゆえ、この事件をもって、全ての企業全体に、新しく規制強化を行うのは、不芳しと考えます。
- ・ キチンと経営している企業に、円高などに加えて更なる規制の強化は、一層の負担増であり、国際競争力をそぐものです。

プロ泥棒集団には、どんなセキュリティシステムも100%は対応できません。もし、そのようなシステムでしたら、日常生活が堅苦しくて日常行動ができません。キチンとやる企業には、ミニマムルールを適用して、犯罪を犯した企業・個人には厳罰の原則が企業経営の合理性にかなっていると考えます。

- ・ 最後となりますが、このような人間心理は、日本だけではなく、どこでもあるようです。英国のCOSO委員会では、人間の判断の落とし穴として以下を例示しています。

- ・ 解決を急ぐ 最速な判断は、常に、最良の判断とならない
- ・ うぬぼれ
- ・ 固着
- ・ 可用性 最善の情報よりも、簡単に検索できる情報を考慮しがちとあります

(出所：月刊監査研究 2012.4号 P81)

以上

Ⅲ－３ 企業風土面からの論考

Ⅲ－３ リーダーと集団の視点から

制度や仕組み、それを生かすも殺すも“ヒト”しだい
－企業の永続的発展を目指して、制度や仕組み・手続き・手順を実効あるものとするために－

1. A社の第三者委員会による「調査報告書」に示されたもの

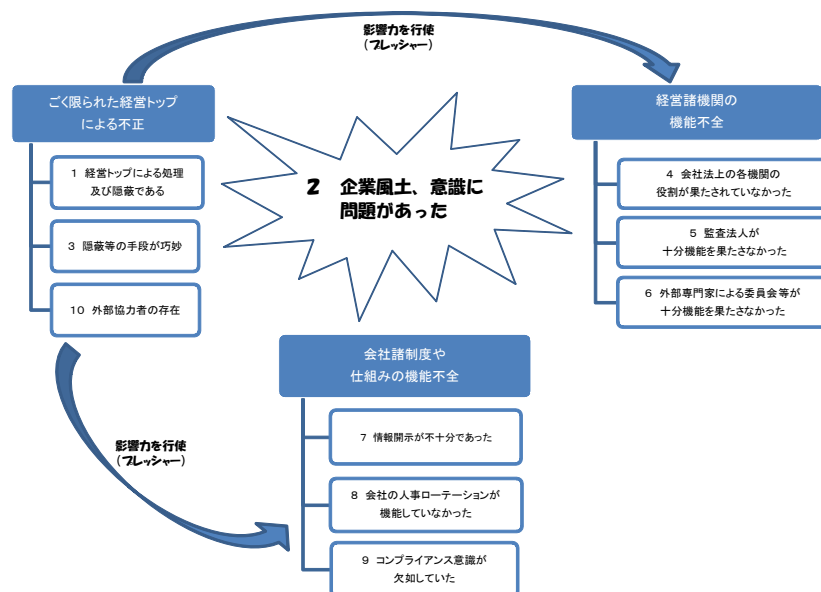
(1) 2011年12月6日付で発表されたA社の不祥事に関する第三者委員会の「調査報告書 要約版」（以下、調査報告書という。）によれば、その「第6」に10項目からなる本件事案発生の原因分析が示されている。すなわち、

- ① 経営トップによる処理及び隠蔽であること
- ② 企業風土、意識に問題があったこと
- ③ 隠蔽等の手段が巧妙であったこと
- ④ 会社法上の各機関の役割が果たされなかったこと
- ⑤ 監査法人が十分機能を果たさなかったこと
- ⑥ 外部専門家による委員会等が十分機能を果たさなかったこと
- ⑦ 情報の開示が不十分であったこと
- ⑧ 会社の人事ローテーションが機能していなかったこと
- ⑨ コンプライアンス意識が欠如していたこと
- ⑩ 外部協力者の存在

(2) しかし、この10の原因には、ことの軽重や相互の関係性は示されていない。並列的に提示されている。筆者は、この10の原因のうち、最も重要なのは、「② 企業風土、意識に問題があったこと」ではないかと考える。不祥事を引き起こす会社とそうではない会社においてなにが根本的に異なるのかといえば、まさに「不正を許さない企業風土であり、そこに属する役員・幹部社員の遵法の意識」である。すなわち、②が経営の中心（核あるいは土台）にあって、それを①～⑩が取り囲んでいると見るべきではないだろうか。（下図参照）

「A社調査報告書：第6 本件事案発生の原因分析」の相関関係

〔A社・調査報告書をもとに黒崎作図〕



- (3)そこで、今回与えられたテーマ『リーダーと集団の視点から』について、監査役と企業風土との関わり合いに着目して考察してみたい。

2. 我が国の企業風土を支配するもの

- (1)企業風土とは、企業の歴史の中で形成された独特の価値観や行動様式のことであり、組織のメンバーが共有する価値観や信念、思考プロセス、これらに基づく行動等のことである。そして、そこには、日本独特の「タテ社会」という組織構造があり、意思決定の場できわめて影響力のある「空気」が支配している。
- (2)この企業風土に関し、組織の中で、そこに所属する人間が取る行動について心理学者のカール・レヴィンはつぎの関数式を示している。

$$B = f(P \cdot S)$$

B=Behavior P=Personality S=Situation

すなわち、人間のとる行動（B）は、単に本人の能力や性格や意欲（P）のみならず、その組織・職場の醸成する状況（S）によって大きく影響を受けるということである。PとSは、独立したものではなく、依存し合っている。人間はおかれた環境や状況に影響され、環境や状況は人間に影響される。この人間組織を取り巻く環境や状況を風土として見たとき、その風土は、メンバーの行動や態度や意欲や感情にきわめて大きな影響を及ぼす力を持っており、それは「見えざる掟」とか「土着した気風」といわれる。“郷に入れば郷に従え”とか、“朱に交われば赤くなる”がごとしである。ここからはみ出すと、日本の社会においては“ムラ八分”にされかねない。

- (3)中根千枝氏は、その名著『タテ社会の人間関係』のなかで、日本の組織社会におけるリーダーが集団との関係で様々な制約を受けることを示している。

たとえば、「(日本的内部構造をもつ集団の構造では)リーダーは、大部分はリーダーに直属する幹部をとおして、把握しているので、リーダーシップというものは非常な制約を受ける。」

また、「リーダーと直属幹部成員との関係は、「タテ」の直接的人間関係であるために、それによって招来されるエモーショナルな要素によって支えられており、「温情主義」という言葉に表されている情的な子分への思いやりは、常に子分への理解を前提とするから、子分の説、希望を受け入れる度合いが大きい。」

そして、まさにA社に見られたことであるが、「現代の日本社会には、決断をにぶるリーダーが何と多いことか。彼らが決断を強いられた場合には、往々にして、人間的に最も親近な関係にある直属幹部に相談し、その助言によって決断するのが常である。」と指摘している。(注1参照)

- (4)重要な意思決定の場においては、理屈や理論やデータよりも、その場の「空気」に支配されるということを山本七平氏は『空気の研究』の中で述べている。しかし、その場を支配する「空気」は、ある一言で「水を差す」と、一瞬にしてその場の「空気」が崩壊するとも指摘している。山本氏は「この場合の「水」は通常、最も具体的な目の前の障害を意味し、それを口にすることによって、即座に人びとを現実に戻す、ということである。しかしそこには「全体空気拘束主義者」が「水を差す者」を罵言で沈黙させるのが普通である。」と、なかなか含蓄のある文章ではないだろうか。(注2参照)

- (5)ここで述べたいことは、日本の「タテ社会」におけるリーダーシップの制約要因をいかに克服していくか、その場を支配している「空気」に対して、いかに効果的な「水を差す」ことができるか、そのような企業風土はどうあったらよいのか、どのように企業風土を改革・改善していくかについて、いわば「水を差す」役目の監査役の立場からなにが出来るかを考えてみたい。

3. 「中小会社」が健全な企業体として成長していくには

－ “鉄は熱いうちに打て”、健全な企業風土を構築するための監査役の役割

(1) 企業が創業期の緊張感と意欲に燃えた時期から、成熟期（守成）を迎え経営も安定期に入ると、会社のあちこちに成功体験に裏打ちされた歴戦の勇士が存在するようになり、気がついたときには会社全体を統合・統括する機能が相対的に脆弱になってしまっていることが考えられる。そして、そこそこには“ムラ社会”が形成され、意思決定は“ムラオサ”と“その場の空気”に支配されているのかもしれない。（注3、注4参照）

(2) そこで、企業における人間的（組織風土・組織機構・仕事能力・人間関係など）な側面から「粉飾決算未然防止」を考察してみたい。観点としては、ガバナンスやコンプライアンスが組み込まれた（ビルトインされた）組織とはどうあればよいのだろうかである。我が国の風土に根差した伝統的な人間関係を理解し、重要な局面での意思決定に当たりその場を支配する空気を克服し、コンプライアンスに裏打ちされたガバナンスを機能させるには、どのような企業風土を構築していかなければならないのか、ではないだろうか。

(3) それは、“人間的側面”、すなわち、“明るく開放的で、自由闊達な意見交換ができ、しかし物事が決まったら、それまでのいきさつ・感情を克服して、正面からコトに取り組む”ような企業風土を形成し、かつ維持・発展させていくには、監査役としてはどう取り組んだらよいかということである。ガバナンス、コンプライアンス、そしてその先にある、真のマネジメントの確立であるといつてよいだろう。そこで、このような企業において、「粉飾決算未然防止」についてマネジメントの確立の観点からのミニマムプラクティスを以下のように提示したい。その精神は“鉄は熱いうちに打て”である。

① 監査役は、冷静かつ客観的な観点から当社の将来の姿を見据えて、自由闊達な風土形成を念頭に、長期的な経営幹部育成プログラムの策定を経営トップ（この場合は社長）に進言するとともに、人事部門・経営企画部門と協働して策定作業に関与する。（テーマ：戦略策定・マネジメント・ガバナンス・コンプライアンス・etc.）

② 監査役は、幅広い人間形成と能力開発を主眼とした能力開発型人事制度の設計を経営トップ（この場合は社長）に進言するとともに、人事部門と協働して設計作業に関与する。（テーマ：能力開発・ローテーションシステム・評価制度・コミュニケーションスキル・リーダーシップ論・etc.）

③ 監査役は、策定された諸制度・諸施策の実態やその運用状況を把握するべく、2年に1回は、組織風土調査（モラル・サーベイ）を実施し、そこから得られる情報やデータをもとに諸制度を点検・チェックし、トップマネジメント研修や経営幹部育成プログラムに生かすべく経営会議にフィードバックする。

④ 監査役は、少なくとも半期に1回程度、社長を含む経営トップ層に対して、最新の会社を取り巻く法務や企業会計等に関する見識を深めるべく、弁護士や公認会計士などとの懇談の場を設営する。

⑤ 監査役は、新任取締役や上級幹部社員を対象としたトップマネジメント研修（合宿スタイルで、カリキュラムにはガバナンスやコンプライアンスの重要性を含むマネジメント全般について、外部専門家と共同で当社独自のプログラムを作る）を毎年（隔年でも可）開催し、参加者によるその成果を経営会議で報告するような仕組みを提案し、常にその結果を検証する。

⑥ 監査役は、企業のリスク対策について、当該担当部門と密接な連携を図るとともに、当社の不利益となるような事象が発生した時には、その問題を隠蔽するよりは、勇気をもって正々堂々とその情報を開示するほうが、結果として企業のために資することを、常日頃から経営トップに対して啓蒙

する。(損して得取れー隠蔽した事柄は必ず漏れる。)

4. おわりに

以上に述べた事柄は、監査役の本来業務というよりは、経営企画部門や人事部門担当役員の所管業務ではあろう。しかし、監査役の立場から会社経営を俯瞰的に眺めたとき(注5参照)に見えてくる経営上の課題や諸問題については、これを所管部門へフィードバックする、そしてそれをもとにさらなる企業力アップに資するような制度や仕組みづくりを提言し、所管部門担当役員や幹部社員と連携し、あるいは後押しするのも監査役の役割であるとしたらいかがであろうか。

最後に、新原浩朗氏の著書『日本の優秀企業研究 企業経営の原点ー6つの条件』の一部をご紹介します、本稿を終えたい。

【第六の条件 世のため、人のためという自発性の企業文化を埋め込んでいること】より

「監視のガバナンス」VS「自発性のガバナンス」

筆者が危惧しているのは、企業統治(コーポレートガバナンス)が議論される場合、往々にして、問題が非常に狭く解されていて、さぼろうとしたりズルをはたらこうとする経営者を、株主がどう「監視」するかばかりが論点になってしまっているということである。(中略)

しかし、ごまかそうとする誘因をもつ人間を監視し続けるのは不可能である。(中略)

会計の不正とか企業不祥事とかは、徹底して取り締まるルールが必要であるから、その意味で、商法の整備や虚偽報告についての罰則は必要であろうが、それだけで企業に本当の意味での規律が生まれるとは思えない。(中略)

いかに監視するかよりも、経営者や従業員自体の心の中にどんな自発的な動機づけが働いているかが、まずは問われなければならない。(中略)

こう考えると、個人の意識や心のありよう、会社の文化といったものに従って、経営者や従業員が自らを自己規律する「自発性のガバナンス」と呼ぶべきものをどう実現するかが大切になってくる。「監視のガバナンス」は補完的なものでしかありえないものである。

最後は、経営者や従業員の持つ使命感、倫理観、それに支えられた人間としての情熱であって、これは、いずこの国でも同様に成り立つ命題であると推定される。

以上

ー(注) 監査役のあるべき姿を考える上での参考としてー

(注1) 『タテ社会の人間関係』 中根千枝著 (講談社現代新書・昭和42年2月刊)

「6 リーダーと集団の関係」より抜粋・要約

- ・(日本集团的)内部構造をもつ集団組織においては、リーダーシップというものは非常な制約を受けるということである。その原因の一つは、(日本的内部構造をもつ集団の構造では)リーダーは、すべての成員を、直接ではなく、大部分はリーダーに直属する幹部をとおして、把握しているからである。これら幹部成員は、ある意味で、それぞれの支配下にある成員の利益代表的存在であるから、(略)、リーダーはその力関係の調整に相当のエネルギーを使わなければならない。
- ・リーダーと直属幹部成員との関係は、「タテ」の直接的人間関係であるために、それによって招来されるエモーショナルな要素によって支えられている。(この関係は)保護は依存によって答えられ、温情は忠誠によって答えられる。「温情主義」という言葉に表されている情的な子分への思いやりは、常に子分への理解を前提とするから、子分の説、希望を受け入れる度合いが大きい。

- ・日本のリーダーの（中略）行動の決定は、直属幹部の力関係、リーダーとの人間関係に左右されることが非常に多い。この傾向は、戦後の日本的民主主義によって、ますます助長されている。現代の日本社会には、決断をにぶるリーダーが何と多いか。彼らが決断を強いられた場合には、往々にして、人間的に最も親近な関係にある直属幹部に相談し、その助言によって決断するのが常である。
- ・これ（稟議制度）を十分活用すれば、極端にいうと、上に立つものはバカでもいいということになる。事実、これが、年功序列体系がさして不便を来さないということにつながっている。
- ・リーダーの資格というものが、必ずしも、その個人の仕事の能力にあるのではないということを立証している。（リーダーの資格として）実際、上に立つ者、親分は、むしろ天才でないほうがよい。どんなに権力・能力・経済力をもった者でも、子分を情的に把握し、それによって彼らと密着し、「タテ」の関係につながらない限り、よきリーダーにはなりえないのである。
- ・他の国であったならば、その道の専門家としては一顧だにされないような、能力のない（あるいは能力の衰えた）年長者が、その道の権威と称され、肩書きをもって脚光を浴びている姿は、日本ならではの光景である。この老人天国は、日本の敬老精神から出てくるものではない。それは、彼がどれほどの子分をもっているのか、そして、どのような有能な子分をもっているのか、という組織による社会的実力（個人の能力ではない）からくるものである。
- ・日本のリーダーほど、部下に自由を与えうるリーダーというものは、他の社会にはちょっとないであろう。日本の組織というものは、序列を守り、人間関係をうまく保っていれば、能力に応じてどんなにでも羽をのばせるし、なまけようと思えば、どんなにでもなまけることができる。リーダー個人の能力の有無はそれほど大きな問題ではない。リーダーの能力で、その集団の力を測定することはできない。集団の実力は、実にその内部事情にかかっているのである。
- ・日本のリーダーの影響力・威力というものは、部下との人間的な直接接触をとおして、はじめてよく発揮されるものである。日本のリーダー像は、ナポレオンのものではなく、あくまでも大石内蔵助的なものである。実際、親分といわれる人は必ず人間的に非常な魅力をもっているものである。親分の命令自体ではなく、この人間的な直接膚に感じられるところの人間的な魅力のためである。「オレの顔に免じて……」というせりふは、あらゆる理性的な判断をこえた「力」をもつのである。

（注2）■『空気の研究』山本七平著（文藝春秋 昭和52年4月刊）

この“空気”の支配については、山本七平氏の著書『空気の研究』に興味深い文章がある。それは、山本七平氏がある教育雑誌の記者とのやり取りの中で、「道德教育」について意見を述べると、議論のやりとりの中でその雑誌記者が「……、第一うちの編集部は、そんな話を持ち出せる空気ではありません」と発言したくだりがある。この話を受けて、さらに山本氏は、『文藝春秋』昭和50年8月号の「戦艦大和」を引き合いに、「全般の空気よりして、当時も今日も（大和の）特攻出撃は当然と思う」（軍令部次長・小沢治三郎中将）という発言がでてくる。

このきわめて重要な決定が、大和の出撃を無謀とする細かいデータ、明確な根拠があるにもかかわらず、出撃を当然とする方の主張は、（データ乃至根拠に関係なく）その正統性は専ら「空気」なのである。あらゆる議論は、最後は「空気」で決められる。

山本氏はその「空気」を、「非常に強固でほぼ絶対的な支配力をもつ“判断基準”であり、それに抵抗する者を異端として「抗空気罪」で社会的に葬るほどの超能力である、と指摘している。

一方、同書の後段「水＝通常性」の研究では、本文に記したところであるが、（水を差すことを）口にできないと“空気”決定だけになる。太平洋戦争の前にすでに日本は（石油などの）「先立つもの」がなかったが、だれもそれを口にしなかった。差す「水」はあった。だが差せなかったわけで、ここで“空気”が全体を拘束する。従って「全体空気拘束主義者」は「水を差す者」を罵言で沈黙させるのが普通である、と述べている。

（注：_____は、筆者による。）

（注3）■『企業成長の哲学』 F. R. カッペル著/富賀見博訳（ダイヤモンド社・昭和38年2月刊）

第1章 成長力の考え方 成長力判定の基準——七つの危険信号（一～六の解説は略）

- （第一の危険信号） 古い作業方法の墨守（解説は略）
- （第二の危険信号） 新鮮な目標の欠如（解説は略）
- （第三の危険信号） 内省的思考の不足（解説は略）
- （第四の危険信号） 制度主義の弥漫（解説は略）
- （第五の危険信号） 積極性の消失（解説は略）

(第六の危険信号) かびのはえた知恵の強制 (解説は略)

(第七の危険信号) 批判に対する抑圧

最後に、企業の成長力喪失の兆候として、発見するのはむずかしいが、影響力の大きな事柄をあげておきたい。それは、批判に対する寛容度の低下ということであって、深い思慮と強い責任をもって批判した者が、それが受け入れられないばかりか、しばしば処罰される結果、企業全体において批判が抑圧され、すべての自主的な思考が阻止される状態になることである。これは、古くして新しい問題である。批判者はとかく冷遇されがちなものであるが、われわれは、批判者を得てその意見を傾聴することが、成長力の育成に必要なことを忘れてはならないのである。(以下、略)

(注4) ■『帝王学』－[貞観政要]の読み方 山本七平著 (日本経済新聞社・昭和58年11月刊)より

“はしがき”から

- ・複雑な現代社会は、あらゆる所に「生殺与奪」の権を握る公的ないし私的な権力をもつ小帝王を生じうる。人事権、許認可権、それにまつわる賄賂や情実、(以下)。
- ・いかなる賢者も権力をもてばおかしくなり「三年でバカになる」という諺もある。
- ・権力の周辺には、必ず「阿諛追従の徒」が集まる。
- ・平和な「守成の時代」に、どのようにしたら組織を活性化できるかという問題もある。組織が同じなら、同じように機能するなどということは決していえない。人々が「相惜顔面」すなわち互いに面子を立て、相手の感情を害すまいとすれば、問題は見えなくなり機能を失う。それを上がそのまま承認すれば、「上下雷同」となる。だが、こういう状態は組織内にどっぴりつかっていると、何の衝突も生じないから、逆に安全な状態のような錯覚になる。だがそれは、組織が現実から遊離して全く機能しなくなり、いずれは崩壊するというにすぎない。

注：「守成」…創業のあとを継ぎ、事業をさらに堅固にすること。

(注5) ■『旧藩情緒言』 福澤諭吉著 (明治10年5月30日)より⇒俯瞰してみる監査役の立場について

一、人の世を渡るのは、猶なほ船に乗って海を渡るが如し。船中の人、固もとより船と共に運動をとも与にすると雖も、ややもすれば自ら運動の遅速方向に心づかさること多し。唯、岸上より望観する者にして、始めて其精密なる趣を知る可し。(以下略)

■参考文献

- | | | | |
|------------------------------|--|---------|--------------|
| 『入門から応用へ 行動科学の展開 (新版)』 | P. ハーシイ、
K. H. ブランチャード、
D. E. ジョンソン著 | 生産性出版 | 2006. 06. 20 |
| 『タテ社会の人間関係 単一社会の理論』 | 中根千枝著 | 講談社 | 1967. 02. 16 |
| 『「空気」の研究』 | 山本七平著 | 文藝春秋 | 1983. 10. 25 |
| 『企業成長の哲学』 | F. R. カップル著 | ダイヤモンド社 | 1963. 02. 27 |
| 『帝王学－[貞観政要]の読み方』 | 山本七平著 | 日本経済新聞社 | 1983. 11. 25 |
| 『福澤諭吉選集』第12巻 | 富田正文編 | 岩波書店 | 1981. 09. 25 |
| 『日本の優秀企業研究
企業経営の原点－6つの条件』 | 新原浩朗著 | 日本経済新聞社 | 2003. 09. 25 |

以 上

Ⅲ－４ 監査役のあるべき姿についての論考

Ⅲ－４ A社の各意思決定段階での、考える監査役の思慮と行動

以下では、今回のA社の実際の各意思決定プロセスにおいて、監査役としてどのような未然防止の手段を講じることが出来たのかを、具体的に考えていきたい。

1. 監査役を引き受けるにあたって

- (1) 最初に、そもそも監査役の任を委嘱された時の対応について考えてみたい。

受任の前提として、自らの心構え、会社に確認すべき事項、不足であれば要求すべき事項は何かを、よく整理しておくことが必要である。

社長や総務部長との面談の機会には、会社の期待や課題認識を良く確認すると共に、自らの考えも説明し、お互いに共通の理解を図ることが重要である。

次のような点について確認しておくことが望まれる

- ① 会社が考える監査役の使命、期待、責任、権限
- ② コーポレートガバナンス体制の現状と不備とされている点
- ③ 会計監査人との関係・評価
- ④ 意思決定権限基準（決裁基準、会議付議基準）・コンプライアンス規程の有無
- ⑤ 内部牽制制度（内部牽制態勢、人事ローテーション、内部通報制度、賞罰）の有無及びその実効性
- ⑥ 役員・従業員のコンプライアンス意識、社風、従業員の志気
- ⑦ 現行事業の主なリスクと考えられているもの

- (2) 不十分な点については自らの案をまとめ、総務部長や社長の理解を得たうえで取締役会に正式な提案をするか、難しければ少なくとも総務部長から提案させる環境をつくる。

2. 「財テク」を重要な経営戦略として位置づける判断（構想計画決定）の時点

- (1) 重要な経営戦略とするのであれば「定款」の業務内容を逸脱しないかを確認する。
- (2) 方針、投資対象範囲、投下資金、許容リスクなどの大枠の設定を求める。

3. 「財テク」の実施決定時（実施承認決定の時点）

振り返れば、この決定時にどのような条件を付けておくべきかが、決定的な運命の分かれ道であった、と思う。

本件の意思決定時に以下のような制約を付けることで、取締役会・監査役として、その後の日常的なチェックや運営体制の確認が容易となっていた。

実績成果が潜在化したり第三者が途中で安易に意見指摘をしづらい事業や行為は、こうした客観評価指標やチェックポイントを設定することで、執行の動きを確認しやすくなる。

このようなモニタリング体制の導入は、揺籃事業、新規事業、高リスク事業、研究開発に対しても極めて有効と考えられる。

- (1) 財テクは「製造業にとってノウハウのない分野で、本業ではない」という位置づけを明確化する。
（リスクが顕在化したら、結局本業の事業活動の利益で埋め合わせるしか方法がないことの認識）

- (2) 実施方針、責任者の明確化
- (3) 投資対象枠の設定（デリバティブ、先物、青天井リスクもの等への拡大を抑える）
- (4) 実施期間、投資規模、最大リスク限度の設定
- (5) 役員会として想定されるリスクについての認識を共有し、リスクの実現を早期に発見するモニター機能を作る。
例えば月例報告、定期四半期報告等のタイミングとそれらの報告内容を決める。
- (6) 評価方法の設定（ベンチマーク＝物差しとなる基準値、として例えば日経平均指数や東証株価指数などを設定し、それと実績指数との対比から実運用の成果を客観的に評価する。）
（この範囲であれば大損しても世の中的には十分に説明がついた！）
- (7) 損切り・投資撤退の条件・手順などのルールを明確化しておく。

4. 経理担当執行（取締役）役からの定期ヒアリングにおける実施事項

取締役会や月例報告で良く理解できなかったこと、直感と実数字が一致しない事項については自分で勉強することはもとよりであるが、専門家の意見や担当者からの詳しい説明を受けることが望ましい。

第三者が直感的に「何かおかしい」と感じることは、他の常識人が見ても同様であり、実際にもおかしいことが多いのだという自信をもつことが大事。

- (1) 運用成果や有価証券報告書上の不自然な勘定の動きについて、丁寧な説明を求める。
- (2) 財テクの業務手順、責任者、管理体制、内部牽制のしくみ、ローテーション体制について聴き取る。
- (3) 前項3の「財テクの実施決定時」に決められたことが守られているか、の確認。
- (4) 前項3の「財テクの実施決定時」の各項目が未決定であるときには、執行部門に決定を進言する。
- (5) 会計監査人から何らかの指摘事項がなかったかを確認する。
- (6) 経理部門に対して社長や営業部門など他部門から、粉飾を誘発しかねない外圧がかかっていないかを確認し、監査役は経理を応援する姿勢を示す。
・経理処理に対する外圧の例（無理を承知の予算・見込み損益達成圧力、「経理の知恵で何とか工夫して利益をひねり出せ」など）
- (7) 粉飾、脱税につながる決算操作は絶対してはならない、という相互の決意を確認する。

5. 会計監査人の監査結果説明ヒアリング等における実施事項

会計監査人の監査をやり易くして監査の効率化を図ると共に、監査人を有効に活用することが、不正決算や粉飾の防止・発見への近道である。

また、会計監査人がつかんだことを、放置することは大変危険である。

第三者委員会調査報告書では「監査法人との事前事後の面談においても問題がある程度指摘されているにもかかわらず、監査役・監査役会は価値のない外部専門家の報告書を盲信し、取締役会への報告すらしていない」と酷評されている。

会計監査人の指摘は、「非力な」監査役が会計監査人の発言を梃子にして自分の役割を発揮できる貴重な機会であった。

- (1) 会計監査人からは通常の「公表のための監査結果報告書」とは別に監査過程で気がついた所見を文書でまとめてもらい、それについての意見交換も定例化しておくことが必要。
- (2) この会社のリスクと考えることについて会計監査人と意見交換を行ない、必要なら事前に重点監査項目に入れておく。
- (3) 経理部長との間で確認した事項の再確認や、経理部長の説明で不十分だった事項の再聴取を行う。
- (4) A社の財務諸表上の異常な動きや、海外に受け皿ファンドを設けたり国内出資会社を作ったりするなどの理解しがたい複雑な資金操作については、会計監査人からもそれについての内容理解を確認し、見解を求める必要があった。

- (5) 会計監査人側から気になる点や監査妨害の訴えがあれば、特に注意をしてヒアリングを行い、前向きに改善策を講じる。
- (6) コンプライアンス上の重要な疑義の指摘があった場合には、担当部門に確認を行い、状況により取締役会に報告する。
- (7) 会計監査人からの会計・決算に対する指摘事項に対しては、直ちに経理部長・経理担当役員からの説明を求め、必要な改善を促す。改善の動きや結果が出ていない場合には、催告を行うとともに、タイミングをはずさずトップ報告・取締役会報告を行う。

6. 会計監査人から監査役会に対し「適正な業務監査権限の行使を促された」ときの対応

監査役が「会計監査人の力を借りて」経営トップや取締役会多数派群と対峙できる恐らく最後のチャンスであったと思われる。

- (1) 直ちに社長や取締役会に対して報告し、全役員に対して警告を発するとともに必要な監査活動を開始する旨を言明する。
- (2) 状況によって内部調査委員会、外部調査委員会の設置を提案する。
人選については被調査部門の圧力を受けないように配慮する。
外部調査の場合は、会社と利害関係のない第三者の専門家をメンバーとする。
- (3) 調査委員会の権限（自由な調査）と独立（不干涉）を保障する。
- (4) 完成した報告書の前提条件、意見留保項目については内容を徹底的に確認する。

7. 内部監査部門の活用

当時の会社の内部監査部門の有無は不明であるが、もし存在していれば内部監査部門を監査役の手足として活用し、財テクの運用状況、姿勢、管理体制の課題くらいまでは事前に切り込むことが出来たかもしれない。

8. 含み損受け皿会社設立、出資時点での対応

この案件が、取締役会に上程されていたのであればその時点で、上程されたのでなければそれを知った時点で、取締役全員の場で経営陣に下記項目をきちんと確認すべきであった。

- (1) 設立・出資の目的
- (2) リスクの範囲と責任体制
- (3) 取締役会としてのモニタリングの仕組み（半期ごとの内容報告を求めるなど）

9. 「営業の実態に比較して極めて高額な対価による国内3社の買収、海外機器メーカー買収に関してF A（フィナンシャル・アドバイザー）への常識を超えた巨額なフィーの支払いを行う意思決定時点」における対応、及び「会計監査人の変更を求める時点」での対応

ここまでくると隠蔽工作の「最終章」で、通そうとする方は必死であるから反発も強く、切り出す方には相当の心の準備がなければならない。

現に外国人社長は解任の憂き目にあっているわけで、監査役は直ちに解任されることはないが、間違えればやがて地位を失うことになる。

監査役には「命惜しむな、名をこそ惜しめ」とまでは言わないが、人脈の喪失・失職を覚悟の上で「正義」を貫くことができるかどうか、正に「人」としての生き方が問われる正念場である。平和解決は最早期待できず、そういう意味では事態は既に「手遅れ」になった、といえる。

ただ、何も知らない人にとっては、この「高価な3社買収、巨額なフィー」は明らかに不自然である。
もし、監査役がこれまでの事情を薄々でも知らない、あるいは新任の監査役という前提に立てば、本提案に対して疑義を唱えるのは当然であったと思われる。

焦点は、これまで薄々感じていた「異変」を黙認してきたかどうかによって立場は大きく変わることである。これまで黙認してきたということは既にある意味「共犯者」であって、「最終章」の段階で疑義を提起しても「今更」の感は免れず、勇気を出して指摘してみたところで英雄でも何でもなく、これまでの「不作為」が咎められるだけとなる。

後の外国人社長が「しがらみ」のないフリーハンドでの問題提起であったのに対し、この時点の監査役や取締役は、この期に及んで疑義を唱える後ろめたさを感じていたのかもしれない。

監査役が堂々と物が言えるためには、ことの発端から潔癖でなければならない。

監査役自身が「弱み」を持つことにならないように、特にことの始まりの時点での勇気と、そのための「多数派の意見に流されるという集団の暗示」にかからない不断の緊張と自戒が求められる。

10. おわりに

本件は、外国人社長の反乱がなければ事態は闇に消えていたかも知れなかった。

実際にその可能性が高かったようにも見えるが、そうなればA社とその関係者はこの後、これまでの何倍もの「うそ」を重ね、やがていつかそれが露見するのではないかという不安にずっとさいなまれながら、口数も少なく会社経営と自分の残りの人生を続けねばならなかった。

その運命の行く末を悟ったA社自身が、自らの救世主としてはからずも外国人社長を招き寄せたということなのだろうか。

今回の事件で失われたものはあまりにも大きかったが、「うそ」のない透明な会社として元気に立ち直ることができるのなら、失ったものに余りある果実を得たと言うべきであろう。

以 上

<<参考資料・文献>>

「調査報告書 要約版」

A株式会社 第三者委員会 2011.12.6

IV 監査役のあるべき姿について——経験からの提言

IV-1 企業不祥事と監査役の役割についての一私案

—監査役の実務経験をベースに—

1. 監査役の職責、業務について

私は、数社の役員を経て、現在はオーナー会社で顧問をしております。各委員の報告を踏まえ、実務にフォーカスして監査役の役割について考え、報告させていただきます。

(1) 【監査役の職責】

- ① 監査役の使命は、例えば、「監査懇話会版 監査役職務確認書のはじめに」では「企業が持続的成長を確保し、社会的信頼に応えうる企業統治体制の確立に貢献すること。」と著されています。
- ② 友人の公認会計士から、「今の監査役は責任が重く、会社の業務執行プロセス（内部統制システム方針）を監査基準を参考に監査し、監査事項、監査意見等を出来る限り記録の形で証跡として残すことが大切。これをしておかないと身を守れない」との忠告をうけ、「執行の各局面におけるコンプライアンスやビジネスジャッジに関わる資料、検討の記録を「世間の常識」レベルで残しておくことが、会社を守るうえで重要」と考え、この言葉を警句としました。

(2) 【監査役職務の道標】

① 監査役実務のベンチマークを考える

- ・調査チームが使用する世間が納得する基準（監査役実務のテキスト本）として「日本監査役協会編監査役監査実施要領」を考え、実務のベンチマークとした。
- ・ディレクトフォースの監査役研修会。23年5月小研究会レポート「中小会社監査役監査のミニマムプラクティスを探求する」を参考にした。

② 監査役としてのリスク感性を涵養する

- ①徳谷昌男著「監査役の条件」（東洋経済新報社、2009年7月刊）を使用した。

—参考となった意見の例—（抜粋、強調箇所は筆者）

- ・「あなたはエピメテウス型監査役か、プロメテウス型監査役か……。新時代の監査役はプロメテウス型の「転ばぬ先の杖」型リスクマネジメントに資する監査役が求められる。(88頁)……。
- ・……、工場の屋根の巨大ツララが下に落ちると配電盤室のブレーカーが水浸しになり、それが停電につながり、作業工程がストップし、製品がつかれなくなるというシナリオです。(97頁)
- ・重要なことは、社長が不正行為に走る予兆をつかまえ、現在まだ青信号か、黄色の信号か、あるいはすでに赤信号になっているかを監査役として情報収集することが必要です。
- ・……架空計上、不適正表示、利益供与、インサイダー取引、業務上の事故、コンプライアンス違反などになる状況、条件は何かを常に予知し、関係部署への確認をし、それが発生するおそれを取締役会に報告することが重要な仕事です。そうしないと任務懈怠により故意による責任ないし過失による責任を問われます。過失とは不注意を意味し、その時代環境の中で監査役が通常のリスク感性をもっていれば発見でき、適切な対応ができる程度の注意を怠ることをいいます。(96～97頁)
- ・……、監査役がコンプライアンス違反のリスクシナリオを描くことはその条件、状況の予知、予防への意見につながり、対処・復旧体制へのチェックにつながるというよい循環

環が期待されます。なによりも重要なことはリスクシナリオをつくることが監査役の故意・過失責任の予防策になるということです。(98 頁)

- ・ 事故、事件には必ず因果関係があります。同じようにリスクにもなぜ起きたかという原因とその結末はどうなったかという結果があります。・・・、原因リスクは事が起きる前の現象として認識され、結果リスクはことが起きた後の現象として認識されます。・・・、この因果関係は連続する時間的フローでとらえると、原因と結果は重層関係になり、因果を繰り返しながら最終的結論にたどりつきます。原因と結果の間には必ず時間的経過の中で結果が原因に変身するという特徴を持っています。・・・、このような関係を因果の重層関係といい、リスクの波及性という性質を理解するときに役に立ちます。(98～99 頁)

-リスクアプローチの具体的手法- (138～140 頁)

- ・ ・・・、監査役としては取締役の意思決定、業務活動にかかわるリスクを I P P C R という手法で監視・検証・助言・勧告すればより効果的な監査が実現します。この手法で監査役が監査役業務を進めることは取締役サイドからみれば安心して監査に応じることができます。・・・。

I は Identification (発見・識別)、What if 法 (もし～したらどんなリスクが出るか?)

P は Prediction (予知)、一定の条件、状況が変わったらどんなリスクが出てくるか。

P は Prevention (予防)、リスクを発見し、予知する、その予知したことを予防する。

C は Countermeasures (対処)、リスクが実際の損害を引き起こしたときの対応、危機管理。

R は Restoration (復旧)、損害をもとの状態に回復ないし復旧させるという段階。B C P、復旧の手順が的確かどうかをチェックし取締役と意見交換する。

-リスク感性のための 10 カ条- (176～179 頁)

- ①取締役の職務執行のリスクを多面的に観察し、発見・評価しよう。
- ②内部統制で習慣化されていることに変化の前兆をつかもう。
- ③「まさか」と思うことに注意しよう。
- ④平常時のリスク想定は役に立たず、異常時のリスク想定が役に立つ。
- ⑤取締役会の意見が全員賛成のときは、リスクが潜んでいるから注意しよう。
- ⑥事故・事件発生時は被害・損失の情報収集をもとに、すぐに取締役と協議しよう。
- ⑦緊急時は取締役が適正に行動しているかどうか監視・検証し、意見を述べよう。
- ⑧株主からの緊急質問のときに自分の判断で行動できるような体制を普段からもう。
- ⑨取締役のリスクばかり批判しないで積極的な回答を用意し報告しよう。
- ⑩リスクは総合的に抑えることが大切です。内部統制とリスク感性で対応しよう。

㊤社会人 10 年目のころの上司の言葉

「会社が持ってくる案、このテーゼ (These) に対してアンチテーゼ (Antithese) を作ることが仕事。それをアウフヘーベン (Aufheben) することで間違いの少ない判断ができる。それだけ考えろ。」この言葉に身の引き締まる思いがする。30 年経っても基本は変わらないのだ。

③ ガバナンス、経営環境を考える

- ・ 山口利昭弁護士のコラム「ビジネス法務の部屋」、
- ・ 三井住友銀行グローバルアドバイザリー部のマンスリーレポート「SMBC グローバルスナップショット」
- ・ ディレクトフォーカス勉強会、みずほ総研 Forum-M、日経セミナー等

2. 監査役の実務

(1) 【就任時の目標設定】

- ① 事業分割/売却、買収/統合等の時、また、関係先の監査等で、内部統制/ガバナンスについて一定

のレベルをクリアできる企業であること。

- ② 現場への最小限の負担で内部統制システムの整備に資する活動を行うこと。

(2) 【就任時の確認事項】

- ① 内部統制システム構築の基本方針。決裁システム、決裁権限規程。
- ② 監査役会議事録、監査記録、関連資料、監査役会保管文書、株主総会決議/取締役会議事録、定款、登記事項等。
- ③ 内部監査部門（含む、ISO関連）の監査結果報告書。監査指摘事項。
- ④ 会計監査人の監査結果報告書。
- ⑤ システムの内容（体系、運用ルール、情報セキュリティ規程等）。

(3) 【監査業務】

- ① 監査計画の策定/取締役会への報告（年度初）
 - ・ 現物確認、内部統制システムの構築方針の整備運用状況を主に、年間計画を策定。
 - ・ 具体的な監査方法、会議への出席、システムアクセス、内部監査（ISO）との連携等を確認。
- ② 会計監査人との連携
 - ・ 監査役監査計画を説明、会計監査人の監査計画を聴取。
 - ・ トップインタビュー、内部統制状況監査、実地棚卸し、現物監査、期末監査に立会い。
- ③ 重要会議へ出席
 - ・ 経営会議、各種定例会議に出席し、疑問点を質問、会議記録を確認し、必要に応じ意見交換。
- ④ 取締役会に出席（毎月）
 - ・ 審議案件、報告案件について必要な場合に質問。
- ⑤ 情報の収集
 - ・ 定期報告の回付を受け、必要に応じ関係各部署の対応を確認し、意見交換。
- ⑥ 監査
 - ① 決裁申立書監査
 - － 決裁基準に従い回覧を受け、日本監査役協会の支援ツールを活用して記録。
 - ② 旧商法施行規則第133条監査（年数回）
 - － 日本監査役協会資料を参考に関連勘定科目資料を作成し、必要に応じ決裁、伝票等を確認。
 - ③ 内部統制システムの整備状況監査
 - － 日本監査役協会の支援ツールに従い、整備運用状況を確認。
 - ④ 往査、実地棚卸し/現物監査
 - － 数拠点を往査。会計監査人の実地棚卸し、現物監査に立会い
 - ⑤ 内部監査部門との連携
 - － ISO内部監査等の監査結果報告を受け、課題を確認し、意見交換。
- ⑦ 期末監査
 - ① 取締役職務執行確認書
 - － 日本監査役協会、監査懇話会の支援ツール等を必要に応じ修正し、使用。
 - ② 決算書類監査
 - － 会計監査人の決算監査に立会い、関連部門から必要に応じ説明を受けた。また、関係部に係争案件の対応状況を確認。
- ⑧ 監査役会（月1回）
 - ・ 取締役会にあわせ、監査役会を開催、常勤監査役の監査活動報告に基づき意見交換し、翌月の監査活動テーマを確認。
 - ・ 監査役活動について月次報告書を作成し回付、必要に応じ意見交換。
- ⑨ 監査報告書作成時の監査役職務確認
 - ・ 日本監査役協会の支援ツール、監査懇話会の「監査役職務確認書」等でチェック。
- ⑩ 取締役会への報告（年度末）
 - ・ 監査結果を取締役に報告。

3. 不祥事事件に備えた監査役の対応

- (1) ベンチマークを道標に、監査役監査基準等に従い、淡々と監査役職務を遂行すること。
不安があれば、日本監査役協会、監査懇話会の支援ツールを参考に考える等、基本動作の反復が、不祥事の発生を防ぎ、発生時の対応を適切にする方法であると考えます。
- (2) 監査結果を記録し、回付する。
監査結果は監査役会で共有し、必要に応じ執行部と意見交換。年1回は取締役会で報告する。
- (3) 「監査役が、内部監査部門、会計監査人と連携して、職務執行、内部統制システムの整備運用状況等を監査し、監査結果を取締役会に報告する」等により、「企業が持続的成長を確保し、社会的信頼に応えうる企業統治体制の確立に貢献すること。」という職務、責任はどのような環境でも変わることはない。

以下に、前述の山口利昭弁護士のプログ「ビジネス法務の部屋」から監査役業務を考えるうえで参考にした意見を掲載する。(抜粋、強調箇所は筆者)

【参考1】2012年4月6日「会計監査人・監査役の連携（連携）と「監査見逃し責任」」

(前略)・・・。監査手法として現場に浸透している「リスク・アプローチ」が判決文のなかにも普通に登場するようになり、これに伴い「不正の兆候」「異常な兆候」といった用語も普通に使われるようになったにもかかわらず、会計不正事件に遭遇した監査役と会計監査人とは、別々に法的責任が論じられているのが現実であります。たしかに、監査役の会計監査に関わるものとしては、ライブドア投資家損害賠償請求事件判決において、会計監査人側から「会計不正の疑いあり」との連絡を受けながら、監査役が何もしなかったということが任務懈怠とされた例がございます。つまり会計監査人からの指摘が監査役について「異常な兆候」ということになります。・・・(中略)・・・。しかし、逆に会計監査人が監査役の報告を受けたことで監査法人の責任が認められた判決は、見たことがありません。

・・・たとえばオリンパス事件においては、監査法人どうしの引き継ぎの妥当性に関する論点については詳細に検討されているのですが、監査役との引き継ぎ時における論点はなんら触れられておりません。日本公認会計士協会「監査役会との連携に関する共同報告」平成21年改正版には、選任された監査法人は、監査役と前任監査法人との連携の状況は意見交換すべき基本事項として掲げられています。監査法人と違って監査役には職務上の守秘義務がないわけですから、忌憚のない意見を選任監査法人に述べることができるわけですし、まさに「不正の兆候」に結び付く可能性があるわけです。

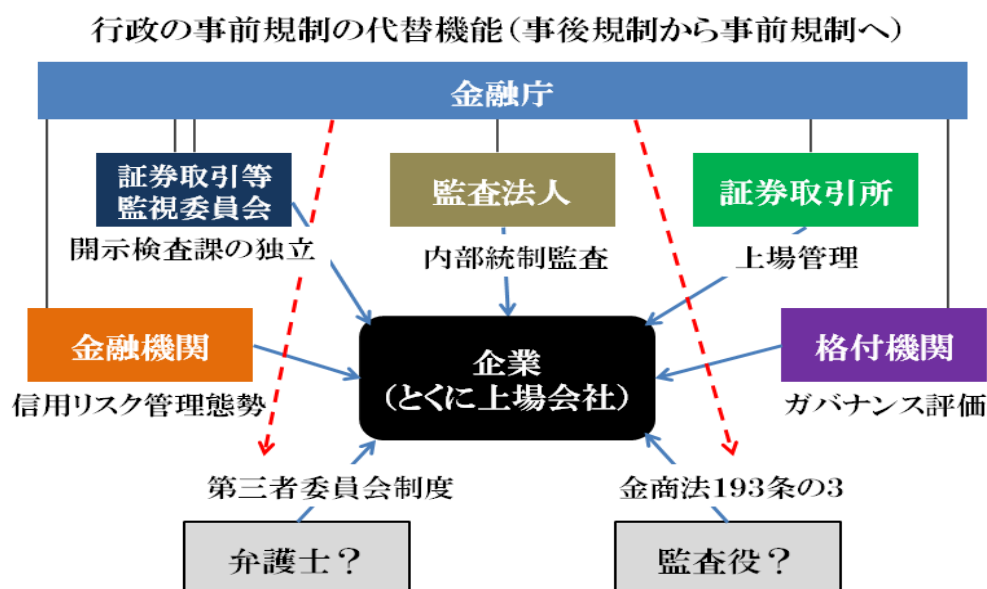
会計監査人側からすれば、一般に公正妥当と認められる監査の基準に則って監査を遂行し、これをきちんと監査調書に記録しておけば善管注意義務違反に問われないのが原則かと思います。しかし平成21年の大原町農協事件最高裁判決は、監事に関する判決ではありますが、これまでの「慣行」に従っていたから、というだけでは注意義務を尽くしたとはいえ、監事の職務を規整する法律の趣旨に従った職務を尽くさなければならないとしています(現実に監事に損害賠償義務が認められました)。だとするならば、監査役との連携に関するガイドラインが一般に公正妥当と認められる監査の基準とはいえないかもしれませんが、リスク・アプローチの手法による監査を適正に行うためには、監査役との連絡協議等については、不可欠な監査業務ではないかと。・・・(後略)。

【参考2】2012年3月28日「ガバナンス改革「第三の波」と企業周辺領域への規制拡大」

・・・(略)・・・。

会社法改正の着地点がどのあたりになるのか、まだまだ不明な状況ではありますが、先日ご紹介しましたように、ガバナンス改革はリーマンショックを契機として世界的に「第三の波」が押し寄せて

いるようでして、会社法の改正がどのような結果になったとしても、この第三の波が日本企業のガバナンス改革にどこまで影響を及ぼすことができるのか、今後注目されるのでしょうかと思います。会社や会社役員に対する法的な行為規制ではなく、会社に影響を及ぼす外部第三者の力をもってガバナンス改革に取り組むというものであります。ここで力を発揮しそうなのが、金融庁によるガバナンス改革への構想（？）であり、以下は勝手な私の推測による構想図であります。



上の「金融庁」から出ている黒い線は監督権限や組織的なつながりを示すものです。各組織から企業に向かっている矢印が企業のガバナンス改革に影響を与えるテーマです。・・・(中略)・・・、金融機関は(林原社事件で明らかなどおり)、信用リスク管理態勢の強化において、企業のガバナンスをチェックします。平成21年金商法改正によって格付機関に対する行政当局の監督権限が強化され、今後はガバナンス評価が見直されるかもしれません。

これらに加えて、最近のA I J事件やオリンパス事件を契機とした海外機関投資家へのチェックなども(法改正により)含まれてくるわけでして、企業に対する直接のガバナンス規制ではなく、周辺領域への開示規制や監督権限(品質管理)の手法を活用して、政府の事前規制を代替する「事前規制」によりガバナンス改革を実現する方向が検討されます。

では金融庁の監督権限が及ばない領域についてはどうするか?そこは既に金融庁によって布石が打たれており、たとえば弁護士は日弁連ガイドラインに基づく第三者委員会の設置、という手法を奨励することで(これも事前規制の世界であります)、金融庁の味方につけることにほぼ成功しつつあるのではないのでしょうか。強制加入団体である日弁連が関与する第三者委員会、しかもステークホルダーの利益を第一に考える・・・というところがミソであります。

また、各企業における監査役につきましては、平成20年の金商法改正によって新設され、このたびのオリンパス事件でも話題となりました金商法193条の3で布石が打たれてあります。会計不正事件の疑いを持った監査法人が、社内での早期是正を求めて監査役に「是正措置要求」を通知し、それでも会社がなんらの対応をしない場合には金融庁への届出義務を監査法人に課す、というものの・・・(後略)・・・。

4. 結びに変えて

中小企業の内部統制について監査役視点からの取り組みを紹介。

(1) 【目的】

- ・ 営業、生産、資金調達等経営の安定確保のため。
- ・ たとえば業務委託契約書で下請け先の管理責任を負っており、得意先の監査でも内部統制システム、ガバナンスが問われる傾向にある。経営の安定確保のため会社品質を向上。

(2) 【内容】

- ①会社機関の設計
- ②内部統制システムの構築

【方法】

- ・ 現行の規定、マニュアル等を確認、補強して、手続きを規格化、数字を可視化する等。
- ・ 監査法人、法律事務所等の外部専門家の協力。

以上

IV-2 監査役、代表取締役他会社役員の経験から一言（1）

私は常勤監査役の6年間、代表取締役17年間の経験と会社役員の昭和50年から平成22年の約35年間に、副会長、副社長職を除く会長、社長、専務、常務、取締役、監査役として種々の業種、規模の企業を経験して来ました。（会社数＝13社）

更に、子会社、傘下企業、同業者の会社の内情や、投融資等を通じて多くの企業の内情を知り得ることが出来ました。

1. 監査役職務について

「企業の持続的成長を確保し社会的信頼に応えうる企業統治体制の確立に貢献すること」、監査役実務に基準としては日本監査役協会編「監査役監査実施要領」を参考にしています。

又、監査役が責任を問われる「善管注意義務違反」に対して細心の注意を払って居ります。

更に、現職は東京証券取引所上場企業の常勤監査役（社外監査役）で、東証に対し独立役員届出書を提出し、独立役員として株主の立場を主張する立場にあります。

企業不祥事の防止については、監査役として最大の努力を払っています。

註：東証では、一般株主保護の観点から、上場会社に対して、独立役員（一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役又は社外監査役をいう。）を1名以上確保することを企業行動規範の「遵守すべき事項」として規定いたしました。上場会社には、独立役員の確保に係る企業行動規範の遵守状況を確認するため、東証への「独立役員届出書」の提出を求めています。

2. 企業不祥事と監査役

（1）企業不祥事

①企業不祥事は、企業に対する信頼を損ない、大きな損害をもたらす。企業の死命を制することも少なくない。

②その企業不祥事が多発する中で、企業不祥事の防止は経営トップにとって、監査役に重要な課題であるといえよう。

（2）企業を取り巻く環境の変化

①会社法制の現代化を図って平成18年に「会社法」が施行され、また、投資家の保護と金融市場機能の確保などを企画して平成19年に「金融商品取引法」（金商法）が施行された。

②その一環として、会社法では、大会社に内部統制システムが義務付けられ、開示義務が強化された。

③金商法では、上場会社に財務報告に係る内部統制と四半期決算が義務付けられ、罰則が強化された。

（3）監査役を取り巻く環境の変化

①近年、企業不祥事が続発するたびに、「監査役責任論」や「物言えぬ『お飾り』」など、監査役の責任を問う声が高まってきた。

②会社法においては、監査役の監査環境の充実が図られる一方、その権限・義務が強化され、社外監査役を含む社外役員の活動状況の開示が必要となった。

③金商法の「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する基準」においては、監査役は、監視・検証する立場に加えて、評価・検討する立場に立たされている。

④また、実際に不祥事が発生した場合には、会社の設置する外部調査委員会等によって、常勤監査役であるか非常勤監査役であるかを問わず、「監査役として適正に職責を果たしているかどうか」について詳細に調査され、さらに株主代表訴訟等の判決の中で任務懈怠・善管注意義務違反を厳しく問われている事例もある。

⑤監査役は、従来以上に、不祥事の防止に向けて適切に職務を果たすことが求められるとともに、職責を果たしていたことを証明出来ないと、大きなリスクを背負い込むことになりかねない状況に立たされている。

⑥一方、監査役自身も変わりつつある

監査役が不祥事を発見したり、取締役会で問題を指摘したりなど、その機能を果たしている事例がみられ、監査役が監査報告で意見を付記している事例、取締役の違法行為に対し差止請求権を行使した事例などが見られ、監査活動が積極化してきている一端を伺うことが出来る。

(4) 監査役の実像

①不祥事が発覚して大きな問題となっているのは、ごく一部の会社である。

多くの会社においては、監査役がその機能をどのように発揮しているのか、監査役の実像が見えていないのが実情である。これは監査役が何もしていないことを物語っているのであろうか。

②監査役が日頃から適切な職責を果たし、監査機能を発揮していた結果、不祥事の発生が防止されている場合は、外から何も見えない。

また、何か問題が発生しても、関係者や監査役の適切な対応により、その問題が社内で自律的に対応され解決している場合にも、何も見えない。

③今回監査役のアンケートを実施することによって、不祥事防止に向けて地道な取り組みを続けている監査役の実像にある程度迫ることができた。

企業を取り巻く環境が大きく変化する中においても、企業不祥事は、連綿と発生している。なぜ、不祥事は後を絶たないのか。

＊ 【企業不祥事と監査役】、について、社団法人日本監査役協会「月刊」監査役 No. 562 臨時増刊号「企業不祥事の防止と監査役」

P 5～6 の第一章 「企業不祥事と監査役」一部引用

3. 企業不祥事の防止について

私はこれを解明したく、DF 監査部会の「中小会社監査役の粉飾決算防止ミニマムプラクティス」小研究会に参画したが、明解な答えが得られなく、苦悩していた。

明解な回答は「日本経済新聞」2012. 3. 26 (月)『時事法務』**「オリンパス後 粉飾防ぐには——弁護士 中村直人氏に聞く “「共犯」に厳罰、情報開示強化”**」に共感を覚えました。

(1) 中村氏記事を掲載

A社の粉飾決算問題を受けて、上場企業への社外取締役の義務付けなどが会社法改正作業の中で論じられている。企業の粉飾防止にとって効果的な対策は何か。

企業法務分野の第一人者である中村直人弁護士に聞いた。

①社内取締役の義務付けが論じられています。

「社外取締役を義務付けても粉飾決算の防止にはそれほど役立たないと思う。社外取締役の主な仕事は取締役会の出席と経営に助言だが、粉飾の過程の多くは取締役会の議論に上がることなく、社外取締役が不正行為に気付くのは難しい。

私(中村氏)は、企業の粉飾防止には、

④「共犯者」への厳罰適用

⑤企業情報の開示強化

⑥粉飾発覚を上場廃止に直結させない

の3つが効果的と考える。

②「共犯者」とは

「企業の粉飾事件では多くの場合、取引先「共犯者」となっている。例えば今回のオリンパ

スでは、取引先の外国銀行が同社から預かった国債を担保設定していたのに、監査法人からの残高確認の問合せに正直に答えなかった。罰則がないためだ。」

「本来、監査法人が監査対象会社の取引先に実施する残高確認は粉飾を難しくする要因のはずだ。金融取引法を改正し、監査法人の残高確認に答えなかったり、虚偽の申告をしたりした者に刑罰を含めた厳罰を科すことで、粉飾はかなり減ると思う。」

③開示の強化とは。

「A I J 投資顧問のケースでもそうだが、海外ファンドを使った投資の実態は有価証券報告書を見ても判らない。そもそも有報でどこまで開示しなければいけないのか、明確な基準がないと公認会計士も指摘している。」

「金商法を改正して有報開示内容を明確にすべきだ。同時に監査法人、国税、検察などの調査・捜査権限を強めるよう、関係当局が他国との協力を図ることも欠かせない。」

④オリンパスは結局、上場維持になりました。

「旧カネボウなど経営陣が加担した過去の大型粉飾事件の場合は、上場廃止になっており、上場廃止基準に照らせば不公平感がある。それよりも私は、会計士が不適正意見や意見不明の表明を出した会社が上場廃止に直結する現行の基準は改めるべきと思う。」

「これだと会計士は粉飾の疑いがあっても意見表明をためらってしまう。間違った場合、多額の損害賠償責任をおいかねないからだ。上場基準を改定し、粉飾を発覚したことでなく、粉飾後の企業の改善状況で判断すべきだ。改善なら維持、改善されない場合は廃止とすべきだ。」

「粉飾するのは経営者ら会社関係者なのに、上場廃止で損害を被るのは投資家というのはおかしい。企業を市場から退出させるには悪事へのペナルティではなく、市場の公正な価格形成の障害になるから。ならば、粉飾後の企業の対応状況で上場の可否を判断するのが筋だろう。」

(2) 中村弁護士に対する私見

①中村弁護士の論は正論であるが、基本は大企業向きのものである。

我々DF監査部会の「中小会社監査役の粉飾決算防止ミニマムプラクティス」小研究会の対象と若干異なると思う。

その意味で中小企業の粉飾防止には、①共犯者への厳罰適用と②企業情報の開示を挙げる。

私は、中小企業の粉飾事件で、取引先が「共犯者」だけでなく、社内事情に起因するもの、支配株主、親会社、ファンド、その他多くの要因があると思われる。私は実際にその多くの例を見てきた。

中小企業の監査役に対する企業情報が少ないことも挙げたい。

ところで、日本全国の中小企業は何社あるかを調べてみた。総務省『平成18年度事業所企業統計調査(統計)』によれば、中小企業の会社数は約149万3千社で、全会社に占める割合は、99.2%である。この膨大な数を対象に実効ある粉飾決算未然防止策を実行することは困難であると思われる。

この観点から、中小企業の粉飾防止には、①共犯者への厳罰適用と②企業情報の開示が効果である。これは大企業に対しても同様の効果がある。

上記の案に加え、私は中小企業の粉飾決算未然防止のため、ミニマムの防止策を積極的に提案すべきと考えている。

②中小企業の監査環境について、実体の主な例を順不同で列举してみた。参考にして下さい。

④監査役の職務を補助すべき使用人についても、名ばかりの組織は

存在するが、人員は1名で、しかも兼務の例等の実体がない例も多く見られる。兼務の補助員は多忙で、実際には1人の常勤監査役が全ての監査を遂行していることも少なくない。

⑤粉飾や企業不祥事は密室で発生することが多く、密室でなくとも監査役の目の届かないところで発生している。

⑥又中小企業の監査役には監査役の使命感の欠ける者や不適格者が少なからずいる。

⑦企業内において、監査役の実際の権限が制限されている。

⑧監査役の報酬が少ない。

- ㊟監査役が監査業務でなく、別の業務に携わっている。
- ㊦その他 上記例の少なくとも数倍の多種、多様の例があるが、割愛します。

以 上

IV-3 監査役、代表取締役他会社役員の経験から一言（2）

1. その会社の経営力を把握

「ストーリーとしての競争戦略」を書いた一橋大学の楠木建教授は「経営は標準化されたスキルセットではなく特定の文脈に埋め込まれた特殊解を見つけるという仕事だ」と言われる。同感である。粉飾決算の未然防止に監査役として何が出来るかを考えるにあたり、まずは対象となる会社の経営力を把握しなければならない。私は意思決定のプロセスを見ることが経営力を判定するシンプルな方法であると考えている。それには、①誰が（人材）、②どのような手順で（意思決定プロセスの整備・運用）、③どのような意思決定をしたか（意思決定の深度、経営判断の原則は評価の一応の基準になろう）、要は事実を見ることが重要である。次のような点に注目して観察してはいかがであろうか。日頃の業務監査などの成果も大いに参考になろう。

(1) 取締役会は適切に開催され、活発な議論が行われているか？

その際、決算の報告・承認の深度はポイントのひとつである。

(2) 稟議システムは適切に設計され運用されているか？

(1)により取締役レベルの意思決定力、(2)により管理職クラスの意思決定力を評価し、ひいては経営力のレベル感が掴める。

当事者意識を持つと観察はシャープになる。監査役は取締役会の構成メンバーであることを意識すべきは当然であるが、稟議システムのラインに入ることを考えても良いのではないか。重要な稟議（例えば社長決裁）の執行は、監査役の承認を要件とする。それが難しければ事後回覧でもよからう。意思決定の精度があがるだけで無く、監査役にとっても業務を理解しようとする緊張感になる。また、日頃の業務監査などの成果は大いに参考になるであろう。

2. 中小会社に有用な一般的なアドバイス

特殊解は個別に出さなければならないが、中小会社に良くある「経営層の人材が手薄・社長はワンマンであり経営管理面には関心が薄い」という状況を想定してアドバイスを示したい。

(1) 監査役自らが適切な経営管理体制の構築・運営にリーダーシップを発揮しなければならないという覚悟をし、その必要性について社長の理解・了承を求める。

(2) 実務的なソリューションとしては以下を参考にされたい；

① 取締役会の活性化

員数（極力少なめに抑える）などメンバー構成が重要

議事録の適切な作成は案外重要

② 稟議システムの整備

事務局が重要

③ 内部統制システムの整備

④ 内部監査の活用

三様監査をコラボレート出来るのは監査役だけ

⑤ 取締役に「取締役業務執行確認書」を毎年度終了時に監査役宛てに提出させる

取締役に会社法を意識させる

以 上

IV-4 監査役、代表取締役他会社役員の経験から一言（3）

1. 業務監査は事前の発見 会計監査は事後発見

会計監査で虚偽記載が発見されても、それは犯行後の発見であり後の祭りである。
監査役は会社に常駐しているので、社内のおかしな動きに敏感でなければならない。

- (1)虚偽記載の手法は沢山あるわけではない。売上の過大計上 引渡し基準の操作、循環取引 資産の過大評価 原価の過小評価等である。
- (2)会社の業種規模によりどの手法が導入され易いか自分なりの仮説を持っておく。
この点を会計監査人と打ち合わせをしておく。
- (3)チェック項目としては、資産負債の大きな変動、利益率の不自然な増減、売上高の大幅な増加と資金の動き、在庫の回転期間の変動など。それぞれに担当部署の説明を求める。虚偽記載をしていれば、常識的に納得性の無い説明に終始するはずである。

2. 泥棒は入るものと考えて戸締りをする

自分の家に泥棒が入るとの前提で戸締りをするのと自分の家は大丈夫と思って戸締りをするのではそのやり方も異なってくる。

虚偽記載は起こりうるものとの前提で業務監査を実行すべし

- (1)社長の性癖（売上至上主義 ノルマ必達主義 プライド高く赤字を許容しない）
- (2)本業と縁の薄い事業部門や子会社でお任せとなっている事業
- (3)每期好業績をあげ続けている事業部門
- (4)経理担当役員のスタンス
- (5)資金繰りのチェック 虚偽記載で利益操作しても資金繰りは必ず悪化する
会社の実態を正直に反映させるのは資金の状況である。損益の動きと関係の無い資金不足があれば、虚偽記載ありと考えてよい

3. 身分保障と訴訟リスク

監査役は常に訴訟リスクに晒されていることを強く認識すべきである。この認識が強くあれば行動も変っていく。そしてこれが本来の身分保障になるだろう

近年の会社不祥事は必ずしも自己の欲望のために実行されているものばかりではない

「会社のため」という理屈で事故を増幅させているものが多い

会社のためという理屈は監査役の本来業務を執行側の立場と同化させ牽制作用を無力化する。その心理は自己の身分保障にあり大きなリスクを孕んでいる。

以 上

V まとめ

以上が今回の監査役研修会の小研究会Aグループ活動報告であります。

今回のメンバーは夫々が経理部門担当、関係会社監査役等役員経験者であります。関係した企業の業種、規模、その時期等が異なっております。一方、上場会社での粉飾決算、関係会社に絡んだ杜撰経営等のガバナンス機能不全に起因する不祥事が多発し、第三者委員会を設置し、実態調査のうえ処分及び対応策を実施するとする流れが定着するとともに監査役の善管注意義務が問われる局面が増えております。

Aグループでは、A社事件をサンプルにケーススタディを行い、研究会参加メンバーが各自の経験、行動規範に従い、独任制により各回の課題に関して意見を述べる方法で取り組んできました。

本日の報告は、敢えて結論にまとめることをしていませんが、ご出席いただきました皆様がこれを機会に、この報告をひとつの意見として捉えていただき、監査役職務についてお考えいただくことに多少なりとお役に立てれば、幸甚であります。

以上