

2014年 東京証券取引所自主規制法人 上場会社セミナー
会計不正のリスクとガバナンス～法と会計からの実務対応～



「気がつけば我が社も粉飾企業」 と後悔しないための経営者の知恵

山口利昭法律事務所
弁護士 山口 利 昭(大阪弁護士会)

本日も話したいこと

1. まじめな会社がなぜ「粉飾企業」になるのか？
2. 粉飾企業の仲間入りを果たすまでの道のり
3. 粉飾企業にならないための経営者の知恵とは

▶ まじめな会社がなぜ「粉飾企業」になるのか？

時代の流れが不正リスクの顕在化を招く

M&Aによる グループ会社経営 の時代	プリンシプル(原則 主義)による規制が 中心となる時代	金融危機以降の エンゲージメント(株 主との対話)の時代
子会社経営の尊重、 子会社の歴史への 配慮、社長の成果に 対する評価、親会社 のエース投入 ⇒子会社はグルー プの信用を毀損する 不正の温床である	原則主義によるルー ル(解釈の余地の大 きな会計基準) 粉飾と適正な会計 処理との差は紙一 重である ⇒気がついたら誰が みても「粉飾」になっ てしまっていた	企業価値創造力の 高い企業は、信頼性 のある財務情報、非 財務情報(リスク情 報)を提供する ⇒内部統制への関 心高まる(内部統制 のイメージの変遷)

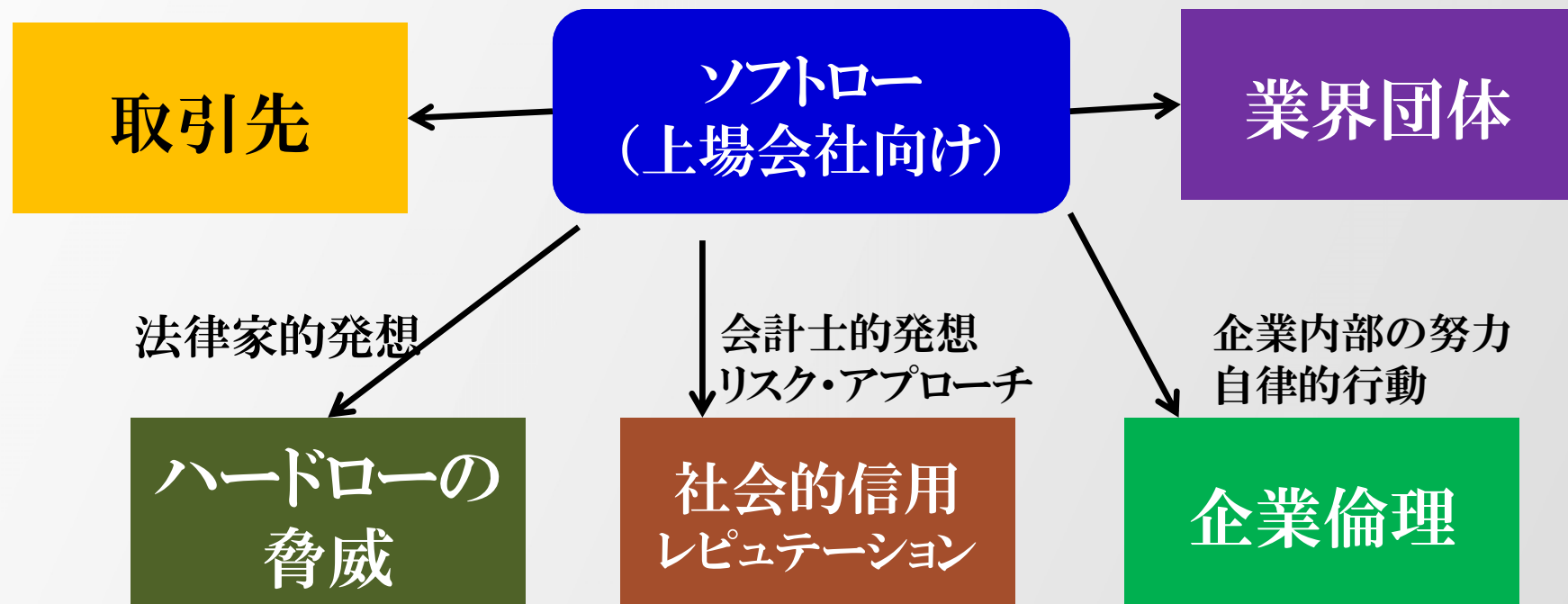
▶ まじめな会社がなぜ「粉飾企業」になるのか？

企業の内部統制に関する期待内容が変わってきた！

市場参加者が競い合うフィールドの整備 (J-SOXのイメージ)	フィールドで競い合う市場参加者の自己管理を促す仕組みの整備
投資者・株主保護の視点 ⇒金融商品取引法の活用 (徹底したハードローの活用)	投資者・株主に対するディスクロージャーの視点(ソフトローの活用)
上場会社に財務報告の内部統制の整備を求めるのは、上場企業にふさわしい体制整備	ガバナンス・内部統制整備への取り組み姿勢を企業価値創造の視点から判断する
⇒担当者「最低限度どこまでやればいいのですか？」	⇒経営者「ガバナンス・内部統制をどう経営に活かすか」

▶ まじめな会社がなぜ「粉飾企業」になるのか？

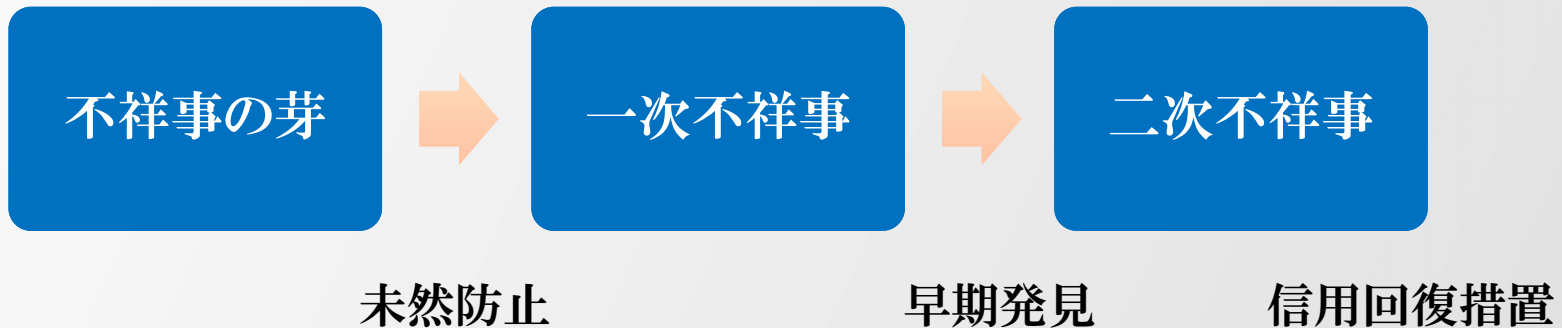
ソフトローの網の中で、企業は「粉飾企業」と噂され、
当局、マスコミ、内部告発者の監視下に置かれる



▶ 粉飾企業の仲間入りを果たすまでの道のり

不正・不祥事には必ず「不祥事の芽」が存在する

不祥事の芽、二次不祥事リスクを知ることが大切



事業を継続してサービスを提供する以上、不祥事の芽はどこにでも存在する！

自浄能力を発揮する場面は、未然防止、早期発見、信用回復措置のそれぞれに求められる！

未然防止と早期発見のための内部統制とは？

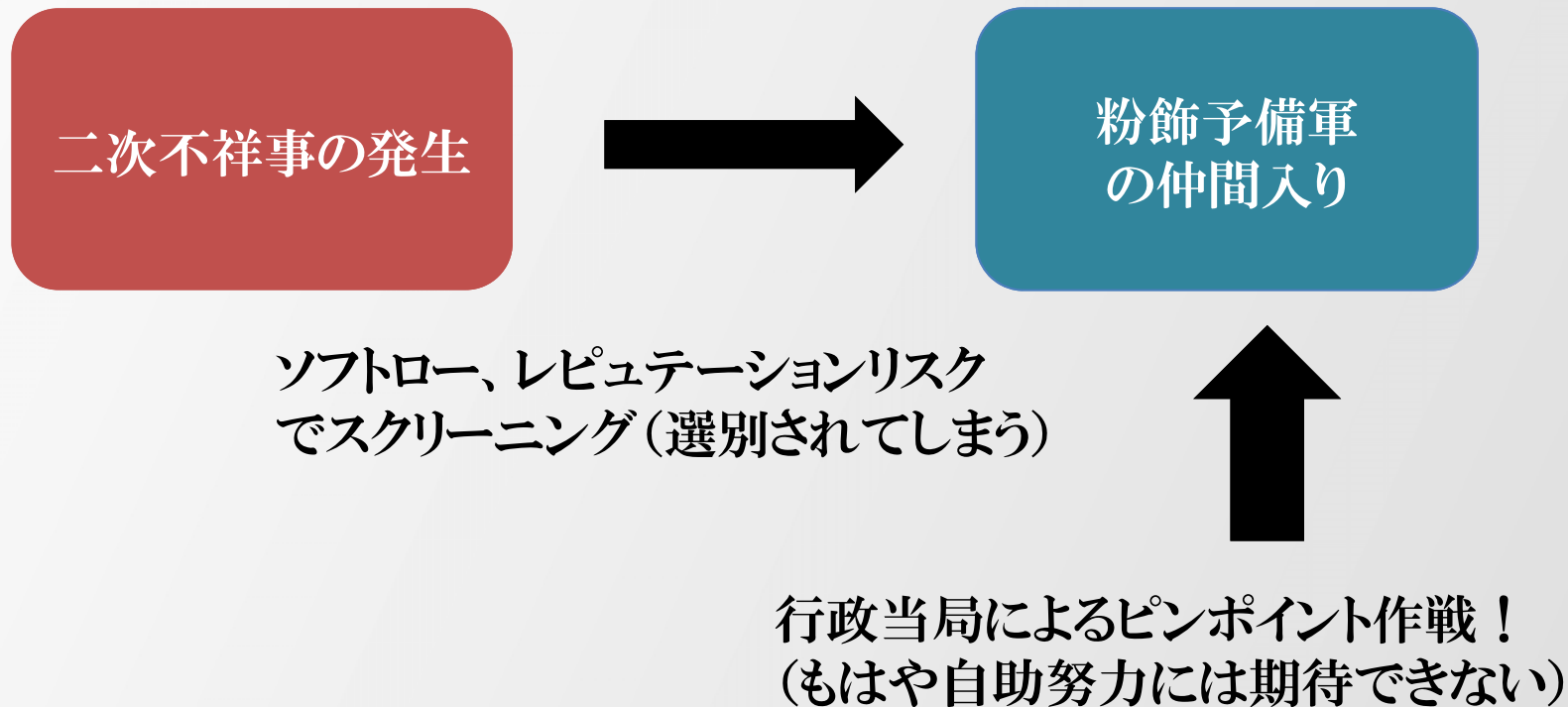
▶ 粉飾企業の仲間入りを果たすまでの道のり

誰も最初から「粉飾企業」を目指すわけではないのに……

不祥事(粉飾)の芽	一次不祥事 不正会計行為	二次不祥事
短期的利益追求へのプレッシャー 中期経営計画の達成に向けた努力 「決算黒字は七難隠す」 ⇒会計軽視の風土 (過去の数字よりも未来の数字、優秀な経理マンとはストレスを狙って適正意見をもらうのだ！)	おそろしいボーダーレスリスク！ (スルー取引か、架空循環取引か) コンプライアンスを秤にかける (利益が出たら後で修正すれば足りる、今だけの利益操作だから……)	担当役員主導の粉飾決算を見て見ぬふりをする社長 おかしいと思いながら、何も言わずに長期間放置する監査体制 自浄能力の欠如 (有事意識が共有できない)

▶ 粉飾企業の仲間入りを果たすまでの道のり

二次不祥事だけは絶対に回避しなければならない！！



粉飾企業にならないための経営者の知恵とは

1. コンプライアンスを秤にかけてはいけない！！
2. 粉飾を許容する企業風土の形成は経営者次第
3. ガバナンス・内部統制の整備は戦略である

▶ コンプライアンスを秤にかけてはいけない！！

不祥事は起こしてはいけない
不祥事を起こさないためには
どうすべきか？

未然防止対応

不祥事は当社でも起きる
不祥事が起きてしまったら
どうすべきか？

早期発見・危機対応

コンプライアンスは大前提！

▶ コンプライアンスを秤にかけてはいけない！！

不正の未然防止だけを重視しているとどうなるのか？

1 思考停止

ルールを遵守することだけを考える

ルールに書いてないことが出現すると思考が止まる

2 不正を隠すことへのインセンティブ

不正が発生すると犯人探しが始まる

不正を見逃した者にも個人責任が及ぶ

3 不正を繰り返す、不正を許す風土が残る

不正の早期発見、危機管理こそ重視すべき！

▶ コンプライアンスを秤にかけてはいけない！！

コンプライアンスを秤にかけて失敗した事例(会計不正リスク)

情報サービスの提供を主たる業務とするP社は、相手方会社のソフトウェアを無断使用したことによる損害賠償金の支払について、相手方会社からソフトウェアを新規に購入したように見せかけ、その代金を支払ったものとして(無形資産が実在しているような)会計処理を行った。本来、適切な会計処理として、紛争解決に伴う和解金(損害賠償金)の支払を、一時的な特別損失として計上しなければならないはずであった。しかし、P社はソフトウェアの不正使用という事実が公表されることにより、多くの顧客との取引関係に悪影響が及ぶことを回避するため、相手方会社からソフトウェアを新たに購入したこととして、無形固定資産として資産計上をしたものである。

この不適切な会計処理は、P社社長、経営管理部長、法務部長等の協議によるものであった。まさに「組織ぐるみ」で不適切な会計処理が進められたものであるが、匿名による通報が会計監査を担当する監査法人に届いたことから発覚し、その結果として、平成24年3月期の決算書の修正を行った。なお、相手方会社は、P社が不適切な会計処理を行うことに協力することは断固拒否していた。

－P社第三者委員会報告書平成24年●月●日付より

▶ コンプライアンスを秤にかけてはいけない！！

- 1 誰のこういった行為が最も強い非難に値するのか？
- 2 経営者はなぜ粉飾決算を容認したのか？
- 3 このような粉飾の再発を防止するために、どのような対策が必要か？



▶ コンプライアンスを秤にかけてはいけない！！

第三者委員会の指摘事項

経営管理部長につき、会計担当部門の役職員として不適切な会計処理方法であることを十分に理解しているにもかかわらず、当該部門の職員に不適切な会計処理を進めるよう指示していた、として強く非難

会社の業績を良く見せるために不適切な会計処理を行うというのではなく、会社の問題行為が社会的に明るみになることを避けるために会計不正の手法が用いられたところに本件の特色があるが、これはまさに経営トップが財務会計制度を軽視していることの現れ

コンプライアンス経営の知恵

経営トップの財務会計制度軽視の意識のもとでは、贈賄、反社会勢力への利益供与、不正行為隠蔽などのために、安易に会計不正手法が活用される。不正が全社的に許容される風土が形成されてしまう。

全社的に受託者責任を果たすことの重要性を経営トップが意識することが、全社員の会計倫理を向上させるための第一歩。経営管理部長の倫理観のジレンマという問題以前のこととして、まず社内に会計不正への拒絶反応が何ら生れなかったことが最大の問題

▶ 粉飾を許容する風土の形成は経営者次第！

参考事例

M社の連結子会社であるK社の経理担当社員Pによる横領事件。Pの経理データの不正操作は、Pが会計ソフトを入力できる立場にあり、またその入力結果を検証する仕組みが構築されていなかったため、単独で不正操作を実行しうる立場にあった。Pは上司不在の中で、実質的な管理部門の責任者であり、K社にはPの業務をチェックする機能が十分に整備されていなかった（K社は常勤役員3名、従業員12名の小規模な組織であり、各人が多様な業務を負担せざるを得ない環境にあった）。そのような中、P社員は幅広い業務を自分一人でコントロールできる立場にあり、親会社からの兼務及び兼職による牽制機能の欠如の期間が長期間に亘っていたことが、本件不正行為の発生の下地を生み出していた。また、本件不正発生の一因として、子会社であるK社に対して自主経営を重んじる傾向にあり、親会社であるM社のK社に対する指導、調査、分析が不十分であった。

（M社 平成25年●月●日付第三者委員会報告書参考）

▶ 粉飾を許容する風土の形成は経営者次第！

子会社の不祥事を長年にわたり親会社が発見できないこと
自体が二次不祥事である！
子会社不正を放置してしまふ親会社の「不祥事の芽」とは？



- 子会社経営の尊重（親会社が別業種企業を買収）
- 他の株主への配慮・遠慮（完全子会社ではないケース）
- 親会社経営者のバイアス
→ 買収したことが成功であってほしい・・・
- 子会社トップへの過度の信頼感（親会社がエース投入等）

▶ 粉飾を許容する風土の形成は経営者次第！

参考事例

F社子会社社長横領事件

－当社100%子会社の元社員の逮捕について(お詫び)2013年●月●日

F社子会社O社の社長(銀行出身→親会社から出向)が、経理課長と共に業務上横領罪容疑で強制捜査を受ける。子会社O社の代表者および経理課長から領収書の偽造を命じられた社員が、この事実を親会社(F社)に通報し、F社が子会社の調査を独自に進めたうえで警察署へ相談、刑事告訴に及んだ。

平成24年●月に内部通報があり、平成22年からの不正が発覚。平成24年8月に両名とも懲戒解雇処分。会社資金はすべて経理課長が管理していた。

告訴金額は300万円だが、会社の損害額は約1億円とのこと。

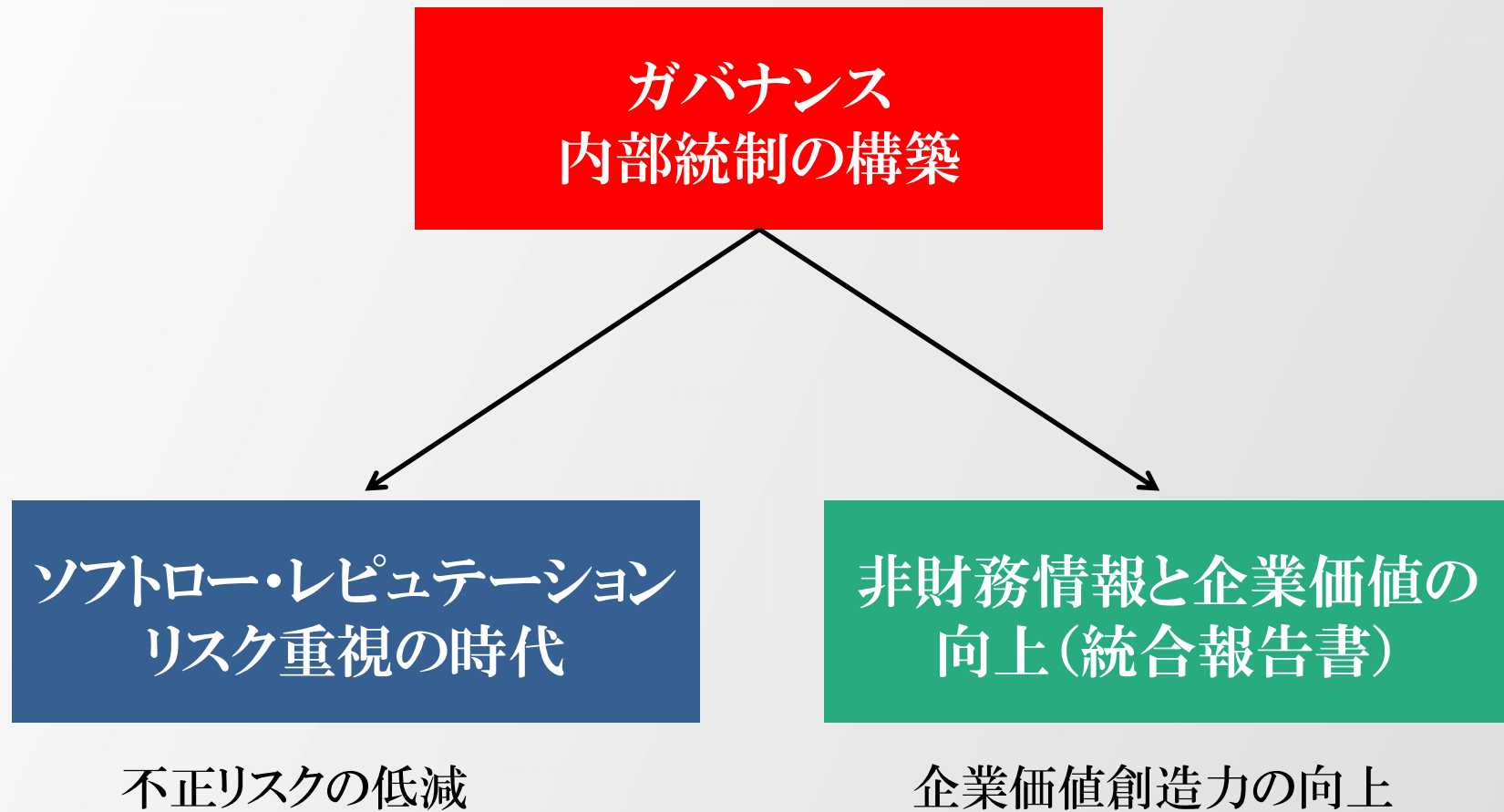
▶ 粉飾を許容する風土の形成は経営者次第！

子会社トップが関与する不正についてはグループ内部通報制度が効果的	経理課長から指示された経理担当職員が、不正への関与を免れるためには親会社への通報を容易にする工夫が必要 親会社も、子会社調査のためには、子会社社員による協力が不可欠
内部通報制度が機能したからこそ、被害拡大を未然に防止できた	本件のように、子会社の経営者と経理責任者が共謀すれば内部統制システムを無効化され、隠ぺいは容易 →早期発見のための「最後の切り札」として内部通報制度が有効



グループ全体に親会社トップの本気度が伝わっていないければグループ内部通報制度は機能しない！！

▶ ガバナンス・内部統制の整備は戦略である



▶ ガバナンス・内部統制の整備は戦略である

ソフトロー・レピュテーションリスクへの対応が求められる時代

これまでは、役員の法的責任に関する議論がさかんだった
(どこまで内部統制を構築すれば善管注意義務違反にならないか?)
(どこまでやれば内部統制は有効との評価に適正意見がもらえるか?)
これからは、どうすれば企業が行政処分や裁判で訴えられずに済むか、といった視点で検討すべき

⇒ガバナンスや内部統制は組織への評価スキーム(不正を起こしやすい企業か否か)であり、外から見える(見える化)、外に説明できる(言える化)工夫が必要!



ガバナンス・内部統制の整備は戦略である

財務情報と非財務情報の統合報告がなされる時代

これまでは、投資家の判断材料として財務情報と非財務情報を別々に提供していた

報告内容は膨大となり、何を読むかは投資家の判断に委ねられていた
これからは、財務情報と非財務情報との関連性、非財務情報についての他社との比較可能性、ビジネスモデルと報告内容との関係について、簡便で明瞭な説明内容が求められる

(わが国の法律や会計基準ではなく、理屈や倫理や数字を使って説明するスキルが求められる)

⇒ガバナンスや内部統制は組織への評価スキーム(持続的成長が期待できる企業か否か)であり、外から見える(見える化)、外に説明できる(言える化)工夫が必要！



ご清聴ありがとうございました！

〒530-0047

大阪市北区西天満5丁目1番9号 新日本曾根崎ビル8階

T E L 06-6367-5381 F A X 06-6367-5382

toshi@lawyers.jp

山口利昭法律事務所 弁護士 山口 利 昭

日本弁護士連合会 業務改革委員会 委員

同 司法制度調査会 社外取締役ガイドラインPT幹事

大阪弁護士会 弁護士業務改革委員会 委員

日本内部統制研究学会 理事

日本公認不正検査士協会 (ACFE JAPAN) 理事

株式会社ニッセンホールディングス (東証1部) 社外取締役

大東建託株式会社 (東証1部) 社外取締役