

日本取引所自主規制法人 上場会社セミナー
「『形だけ』に終わらないコーポレートガバナンス」

近時の実例から学ぶ 企業不祥事の原因と予防策



山口利昭法律事務所
弁護士 山口 利 昭(大阪弁護士会)



こんな会社は不祥事に注意！！

－2015/12/31 日経朝刊7面記事より

「不正は絶対にあってはならない」という意識が強い組織	不正があれば隠してしまう傾向が強い
社長経営者が退任後も顧問や相談役として残る	決定権があいまいになり、ガバナンスが責任回避型で構築される
経理の全体像を把握する人が限られる(存在しない)	不正の兆候、疑惑に気づかない 監査法人と連携が困難
上司になかなかモノが言えない	不正の芽を発見しにくい、現場の不利益事実がトップに伝わらない
「お客様第一主義」などステークホルダーの利益偏重	従業員の長時間労働放置など、不正の温床となる
トップのパワハラ	社内で負の連鎖を惹き起こす
社長の知り合いが社外役員	監視の役割が果たせず、不正の疑惑解明が困難になる

弁護士山口利昭へのインタビューを元に作成



こんな会社は不祥事に注意！！

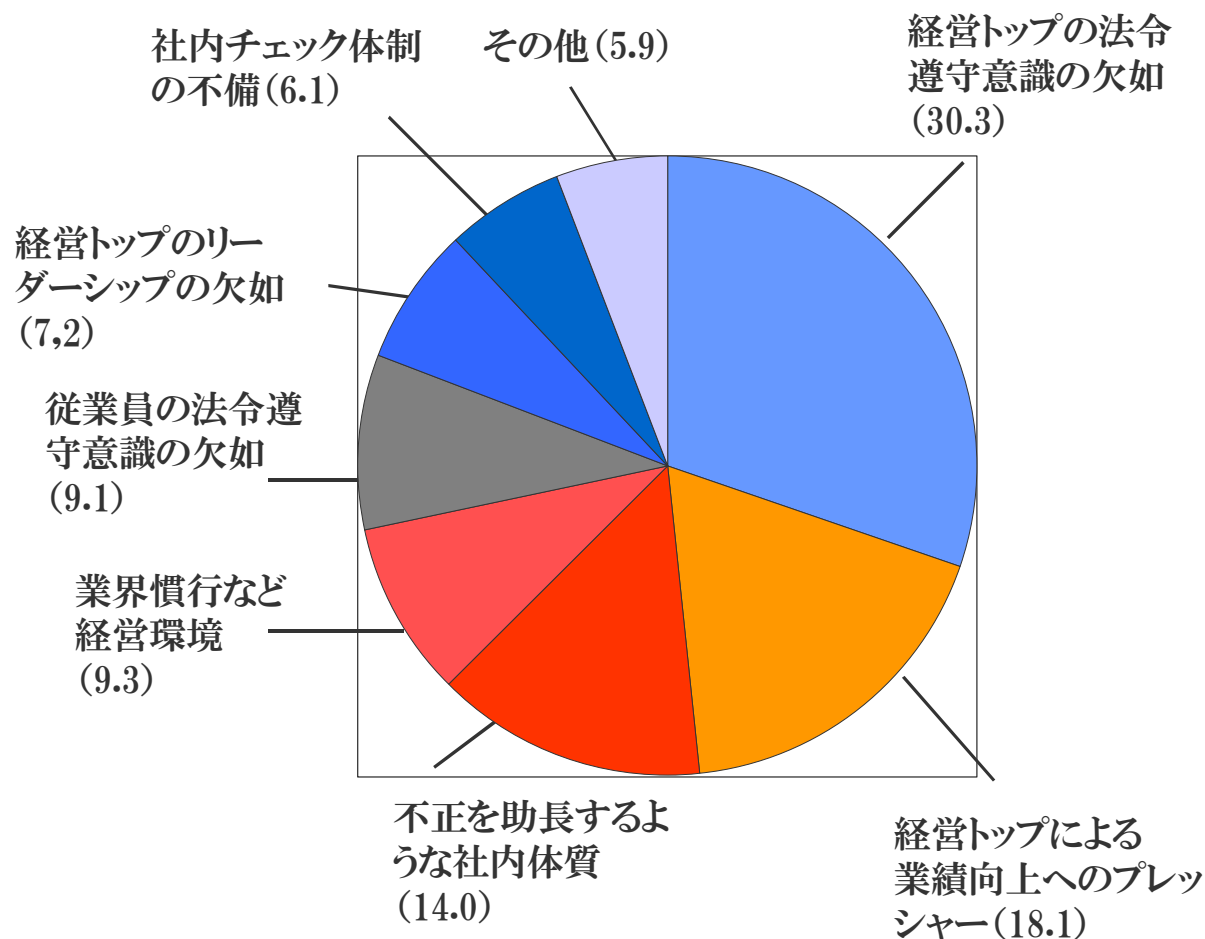
—2015/12/31 日経朝刊7面記事より

不祥事が起きる主な原因は？

日経電子版読者アンケート調査結果(2015年11月)



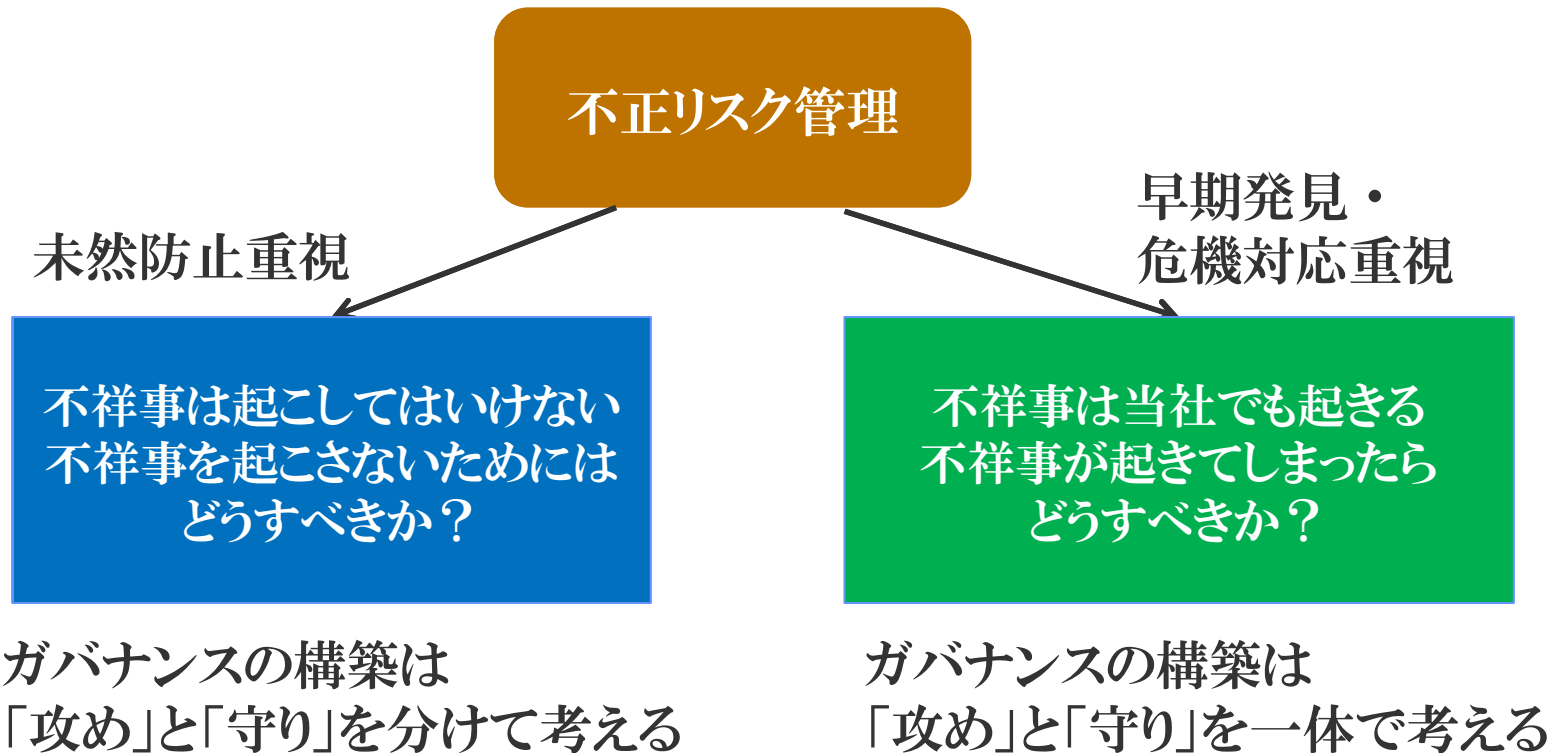
なぜ、私の解説(前頁)とこれほど異なるのか？





健全なコーポレートガバナンスの構築と 企業不祥事防止は関係ないのか？

不正リスク管理にあたり、経営陣が考えるべきこと





健全なコーポレートガバナンスの構築と 企業不祥事防止は関係ないのか？

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



事業で利益を上げなければならない以上、不祥事の芽はどここの企業にでも存在する！

自浄作用を発揮する場面は、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！



健全なコーポレートガバナンスの構築と 企業不祥事防止は関係ないのか？

たしかにコーポレートガバナンスの構築によって一次不祥事を完全に防止することは困難である。
しかし、一次不祥事の発生確率を低下させるために「不祥事の芽」を根絶すること(コンプライアンス経営の土壌形成)や、二次不祥事を未然防止するためには(一次不祥事の早期発見)、ガバナンスの構築は有用である

ガバナンス改革への対応を、外向け(アリバイ作り)だと考えると「攻め」と「守り」と考えてしまう(わかりやすい)。改革を企業価値に結び付けようと考えれば「攻め」と「守り」は一体的に考えることが適切である。



健全なコーポレートガバナンスの構築と 企業不祥事防止は関係ないのか？

企業価値向上に向けたガバナンス体制と不正リスク管理

「不祥事の芽」を摘む コーポレートガバナンス の実践例	内部統制システムを権限分掌、ダブルチェック、 ローテーション等、不正防止のためのシステムと 捉えるだけでなく、中長期の経営計画の実施状況 を適切に経営者が把握するための重要な業務執 行(戦略実施の大前提)と捉えるべき
「不正の早期発見」のた めのコーポレートガバナ ンスの実践例	取締役会改革(付議案件、報告案件をモニタリン グ型の取締役会にふさわしい形に変更) →計画達成の目標数値だけでなく、その目標数 値に至る具体的な道筋を共有する 社外役員がどれほどの「違和感」を覚えるか？
「危機対応」としてのコー ポレートガバナンスの実 践例	外部に対する情報開示について「社外の常識」を 重視して利益相反状況を回避する 社外役員を委員に加えた社内調査委員会、第三 者委員会の設置を検討する



「形よりも実質」が問われるコーポレートガバナンスの意義を考えるーT社事例より

1 社外役員は会計不祥事を防止することはできない？
(T社は委員会設置会社として優れたガバナンスの会社として有名であった)

たしかに個別の会計処理、会計事実の存否について社外取締役・社外監査役が指摘できるほどの知見も情報もないのが通常→不正発見機能に乏しい

しかし不正会計を生む「土壌」を指摘することは可能であるし、またコンプライアンス体制(内部統制)の構築を業務執行取締役に指摘・勧告することは可能である
→不正予防機能を発揮することは重要



「形よりも実質」が問われるコーポレートガバナンスの意義を考えるーT社事例より

2 監査法人向けの監査における不正リスク対応基準とガバナンスの関係

T社の会計不正事件の発覚により、ふたたび会計監査における「期待ギャップ」への関心が高まる

→監査法人の監査見逃し責任(任務懈怠責任)

→監査法人に対する行政処分(改善命令、課徴金等)

ふたたび監査法人に対する不正リスク対応基準による規制強化、企業統治指針の適用等が検討されるが、そもそも不正リスク対応基準の適用にあたり被監査企業のガバナンス向上が前提だったのでは？



「形よりも実質」が問われるコーポレートガバナンスの意義を考えるーT社事例より

3 会計監査人と監査役(会)との協働・連携

T社第三者委員会報告書では(ガバナンスの重要課題とされる)協働・連携について何一つ触れられていない

イ) そもそも経営者の見積りが前提となる会計処理について監査法人が単独で見抜けるのか？

ロ) 経理処理のシステム化、分業化、専門化が進む中で、経理処理の全体像を把握できる社員がどれほどいるのか？

不正会計の早期発見のためには、会計監査人と監査役等(監査委員、監査等委員、監査役会)との連携が不可欠の時代



「形よりも実質」が問われるコーポレートガバナンスの意義を考えるーT社事例より

4 内部統制は機能しているか？

T社元社長「内部統制が機能していなかった」と述べたが、そこでいう「内部統制」とはどのような意味か？

→5つの意図で語られる内部統制

- 企業の自律的行動への期待(コンプライアンス)
- 取締役の監視義務(法的責任論)
- 経営管理体制(社長の意思が現場まで付度される)
- 監査における試査の合理性を形成する
- 金融商品取引法上の内部統制報告制度

虚偽表示の重要性を判断するための内部統制、経営者の見積りの合理性を判断するための内部統制、統制環境の健全性を判断するための内部統制等、ガバナンスの向上への期待は大きい



会計不正事件に直面した企業の対応を考えるー私の危機対応事例の経験から

(内部告発が当局や監査法人に届くケース)

内部告発が行政当局に届き、調査要請があれば社内調査を社内周知するが、監査法人からの要請の場合は微妙
経営者は社内調査を社内周知させることを躊躇する
周知させると新たな通報が増える、外部に不祥事疑惑が漏れる懸念。しかし、社内調査を社内で周知させない場合、最初の内部通報者は内部告発に走る可能性がある
→調査が中途半端であることが露呈され(件外調査が不十分)、自浄能力の欠如を指摘される

★調査方法や調査結果の公表の要否は事実上の利益相反行為であるため、非業務執行役員の判断が大切



会計不正事件に直面した企業の対応を考えるー私の危機対応事例の経験から

会計不正事件に直面した企業はどのように自浄作用を発揮すべきか？

適切な社内調査で事件の全体像を把握する	①従業員不正(社内調査委員会の設置) ②経営者関与、組織の構造的欠陥(第三者委員会の設置)
事実の確定、的確な原因分析、実効性のある再発防止策の策定	①調査範囲をどのように決めるのか ②誰が調査範囲、調査方法を決めるのか ③どこまで原因究明を深掘りするのか ④再発防止策の実効性をどのように確保すべきか
ステークホルダーへの説明責任	①株主、投資家への情報開示の方法 ②社員への情報提供 ③取引先、金融機関への事実説明 ④ガバナンス、内部統制の再構築を「見える化」



会計不正事件に直面した企業の対応を 考えるー私の危機対応事例の経験から

以下の社長の見解について経営幹部として、あなたはどのような意見を述べますか？

・会社が苦しいときに私財を投じて救ってくれた会長の些細な経費流用くらい事実上は相殺で済むのではないのか？なんで大目に見てやれないのか？

・調査の必要があるとしても、社内調査で済ませればよいのではないか？高い金を払って第三者委員会など設置する必要はないのでは？

・もし大目に見てやれないとしても、なんで過去5年もさかのぼって決算を訂正しないといけないのか？今年の決算で帳尻を合わせれば真実を開示したことになるのではないか？



会計不正事件に直面した企業の対応を考えるー私の危機対応事例の経験から

以下の社長の見解について経営幹部として、あなたはどのような意見を述べますか？

- ・そもそも何を調査すれば会計監査人は意見を書いてもらえるのか？
会社が上場廃止になってしまったら株主も、我々も含めて誰も得するわけではない。大人の対応をすればいいではないか？
- ・過年度決算を公表するということは、あなたたち(会計監査人)も間違っていたことを認めるということか？同罪ではないか？



会計不正事件に直面した企業の対応を考えるー私の危機対応事例の経験から

誰を第三者委員会の委員に選ぶべきか？

◎・・・費用を出す会社側担当者(社長のケースがほとんど)が「費用対効果」として委員に求めるところを真剣に聴く(相手方の気持ちも十分に汲む)。そのうえで、委員会として会社が真に守るべきものは何か、説得力ある理由を示し、判断内容が経営者にとってはつらいものになる(利益相反する)場合もありうることを示す。

○・・・第三者委員会の独立性を述べ、事件への委員会としての取組み方針を示し、経営陣の意見には迎合しないものであることを説明する

×・・・会社のためではなく、会社経営者のために、事件の落としどころを検討しながら調査を進める。



上場会社の経営幹部に向けた 当職のメッセージ

不正リスク管理には知識は不要。有事の知恵を学ぶべし！

情報は正確に共有できるものではない	経営者は各部署に別のミッションを指示する→部署によって情報の優先順位は異なる。誰も自分に不都合な情報は伝えたくない
有事になって「今が有事だ」と気づくことはむずかしい	人間は、誰でも「一大事」になったことを認めたくない。いつになっても「たいしたことではない」「慌てるほどのことではない」と思いたくなるバイアスがはたらく。
迷った時は個人の倫理観よりも会社の品位を考える	不正を犯すときには、時として自身の行動を正当化するが、個人の倫理観で正当化してはいけない。すべては企業の品位を害するかどうかで判断すべし。



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

消費者庁 公益通報者保護法検討委員会 委員

日本弁護士連合会 司法制度調査会 社外取締役ガイドラインPT幹事

日本内部統制研究学会 理事

日本公認不正検査士協会 (ACFE JAPAN) 理事

日本コーポレートガバナンス・ネットワーク 理事

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・名証1部) 社外取締役

大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社 社外監査役

大阪市交通局 監査役