

日本取引所自主規制法人 上場会社セミナー
「上場会社における不祥事対応とアカウンタビリティ
-社外取締役及び監査役等に期待される役割」

近時の開示不正の実態と 社外役員との役割

八田進二
青山学院大学大学院教授

本セミナーの趣旨

- ▶ 名門企業等においても生じている不祥事ではあるが、その際、会計不正といった財務報告不正だけでなく、データの改竄等も含めた「開示不正」全般に共通する課題は、そのいずれもが真実な情報を作成することなく、自らに都合の良い情報に置き換えることで虚偽の報告を行っていたため、当該情報に利害関係を有する人々の信頼を大きく失墜させたということである。
- ▶ そこで、こうした「開示不正」の実態について検討するとともに、ガバナンス上の課題として、特に、内部統制の問題とアカウントビリティーの欠如に対する問題について検討する。
- ▶ さらに、「第三者(外から)の眼」として期待されている社外役員の果たすべき役割について検討することとする。

わが国における企業不祥事の問題

- ▶ 『日本経済新聞』2015年の特集記事「刻む2015」(23面特集、2015年12月30日)より。
- ▶ 「相次ぐ不祥事 問われる統治」と題して、本特集の意義を次のように記している。

「10年後、書店に並ぶ『日本経営史』にはこう書かれているだろう。2015年は日本企業にとって2つの意味で節目の年だった、と。社外取締役らによる経営監督などで企業価値を高め、アベノミクスの切り札とも期待されたコーポレートガバナンス(企業統治)が本格始動した一方、名門企業で信じ難い不祥事が続発した。統治元年は逆風下の船出となった。」

名門企業で信じ難い不祥事

- ▶ 東芝の不正会計処理の問題
- ▶ 東洋ゴム工業の免震ゴム・防振ゴムのデータ改竄問題
- ▶ 旭化成グループの虚偽データによる杭打ち問題
- ▶ その他
 - 一般財団法人化学及血清療法研究所(化血研)の製造記録の偽造問題

⇒「偽装列島ニッポン」の誹り

東芝の不正会計処理の問題

- 証券取引等監視委員会「株式会社東芝に係る有価証券報告書等の虚偽記載に係る課徴金納付命令勧告について」2015年12月7日。
- 金融庁「株式会社東芝に係る有価証券報告書等の虚偽記載に係る課徴金納付命令の決定について」2015年12月25日。
.....
- 2017年4月11日、第3四半期決算発表時に、会計監査人と監査委員会の意見対立が顕在化。
- 2017年8月10日、不適正意見を付した内部統制報告書と、限定付適正意見の監査報告書を受領。
- 2017年10月12日付で、「特設注意市場銘柄」(2015年9月指定) 指定を解除。

東洋ゴム工業のデータ改竄問題

- ▶ 10年以上にわたり大臣認定を取得した積層免震ゴムのデータの改竄だけでなく、その後、同社の子会社である東洋ゴム加工品において製造・販売する防振ゴムの検査データの改竄がなされていたということで、不正が全社的にかつ日常的に行われていたことが伺われる。
- ▶ 東洋ゴム工業による免震ゴム性能偽装問題で、大阪地検特捜部は、不正競争防止法違反(虚偽表示)の罪で製造子会社を起訴。一方、書類送検された東洋ゴム工業の社長ら18人については不起訴とした。

旭化成グループの杭打ち問題

- ▶ 国土交通省は、杭工事のデータ偽装問題に関して、横浜市の傾いたマンションの杭工事に関わった3社(すなわち、元受の三井住友建設の他、第1次下請けの日立ハイテクノロジーズと、第2次下請けの旭化成建材)に対して、営業停止と業務改善命令の行政処分を下している。
- ▶ 国土交通省「横浜市都筑区で施行されたマンション建築のくい施工工事に係る建設業者に対する監督処分等及び指名停止措置について」2016年1月13日。
- ▶ 事業主の三井不動産の子会社、三井不動産レジデンシャルは、施工に関わった3社の責任を問い、建て替え等の費用総額459億円の損害賠償請求のため東京地裁に提訴(2017年11月)。

化血研の製造記録の偽造問題

- ▶ 血液製剤やワクチンを国の承認を受けていない方法で製造を続けるために、約20年にわたって組織的に製造記録を偽造して国を欺いてきた。
- ▶ 厚生労働省は、化血研に対して、医薬品医療機器法違反による業務停止命令の行政処分を下した。
(厚生労働省「医薬品医療機器法違反業者に対する 行政処分について」2016年1月8日。)
- ▶ 上記の処分後、日本脳炎ワクチンで新たな不正製造が発覚したことで、厚労省は再調査の行政処分を行った(2016年10月)。

(補足)最近の企業不正

- 商工中金の場合(2016年11月);「危機対応業務」で、ほぼすべての視点での不正融資が発覚。所管の1つ、経済産業省次官経験者が社長。
- 神戸製鋼所の場合(2017年10月);長年にわたる、アルミ製品などの検査データ改竄問題。経済産業省次官経験者が社外取締役(補欠監査等委員)。
- 日産自動車の場合(2017年10月);無資格者従業員による新車の検査。
社長の謝罪後も不正を継続
- スバル自動車(2017年10月);30年以上にわたり、日産同様、完成車両の安全性をチェックする「完成検査」を無資格の従業員に行わせていた。
- 三菱マテリアル(2017年11月、12月);複数の子会社より、長年にわたり製品不正が行われていた。
- 東レ(2017年11月);子会社での、製品検査データの不正な改竄を長年隠蔽していた。

これらの不正の共通点と特徴

- ▶ いずれもが真実な情報を作成することなく、自らに都合の良い情報に置き換えることで虚偽の報告を行っていたため、当該情報に利害関係を有する人々の信頼を大きく失墜させたということ。
- ▶ これらの「開示不正」は、粉飾に象徴される「財務報告不正（不正な財務報告）」の範疇を大きく超えて、われわれの生活にかかわるあらゆる領域での問題になってきている。
- ▶ 過去の「食品偽装事件」にも関連する特徴。

過去の「食品偽装事件」

- ▶ **産地偽装の事案**(船場吉兆の牛肉産地偽装事件・比内地鶏/名古屋コーチン偽装事件(以上、2007年)、マルハ子会社のウナギ産地偽装事件(2008年))。
- ▶ **原材料偽装の事案**(ミートホープの食肉偽装事件(2007年)、三笠フーズの汚染米転売事件(2008年)、浪花酒造の大吟醸酒原材料偽装事件(2013年))。
- ▶ **メニュー偽装の事案**(阪神阪急ホテルズのメニュー偽装事件(2013年)、木曾路の松坂牛メニュー偽装事件(2014年))。
- ▶ **消費期限ないし賞味期限偽装の事案**(不二家期限切れ牛乳使用事件・石屋製菓「白い恋人」賞味期限改竄事件・赤福製造日偽装事件(以上、2007年))。

※2009年9月に、消費者庁が発足。

報告(開示)の前提の「アカウンタビリティ」

- ▶ アカウンタビリティの原語は、Accountability。会計領域では、古くから一般に「会計責任」と翻訳されてきている。
- ▶ しかし、ここでは、会計情報の開示ないし報告以外の情報をも包括する形で、その報告ないし開示の信頼性の確保に向けた議論を行っていることから、より汎用性のある訳語として「説明責任」ないしは「報告責任」と捉えることも可能であるが、そうした種々の訳語から解放された形で、そのまま「アカウンタビリティ」という表現を使用している。

【参考】

リスポンシビリティ(Responsibility)の自覚は個人の問題である。この責任感は自分の意思で育むことができ、人格の一部になる。

Responsibilityは、履行責任・「誰の責任であるのか？」

Accountabilityは、結果責任・「誰が責任を取るのか？」

「アカウントビリティ」概念の欠如①

- ▶ 東芝問題に限らず、わが国の場合、報告ないし開示に関する不正が後を絶たないのはなぜなのか？
- ▶ それは、情報提供者サイドにおいて、真実な情報を適切な時期ないし方法によって報告すること、あるいは、開示することで、自身の責任を審らかにすることに対する自覚あるいは意識を十分に持ち合わせていないからである。

「アカウンタビリティ」概念の欠如②

- ▶ 経済社会の中核を担う株式会社制度の下では、資本(所有)と経営が分離していることで、経営の受託者である企業経営者には、資本の提供者である株主に対して、事業活動の経緯およびその顛末について、正しく、適時にかつ適切に説明する責任が課せられている。
- ▶ こうした受託者にとっての説明責任こそ「アカウンタビリティ」と称されるものであり、会計の本質は、まさに、このアカウンタビリティに由来するものなのである。

経営者(トップ)のアカウンタビリティ

- ▶ 経営受託者としての企業経営者は、株主に対して負うべきアカウンタビリティを履行するための手段として、経営活動の結果・顛末を表した「財務諸表」を用いている。
- ▶ したがって、この財務諸表の真偽ないしは正否は、株主にとって最大の関心事であることから、株主の意思決定機関である株主総会での承認事項として議題に挙げられるのである。
- ▶ と同時に、この財務諸表は、経営者にとっても、自身が負っているアカウンタビリティを正式に解除してもらうための手段としての重要な意味を有している。

アカウントビリティの解除機能

- ▶ 財務諸表は「記録と慣習と判断の総合的表現に他ならない」と解されているように、経営者の主観的判断(将来的な見積もりや予測を織り込んで行われる評価や償却計算等)が介在する局面が多分にある。
- ▶ 信頼しうる財務諸表の作成および開示を保証する仕組みの重要な一翼を担っているのが、独立した職業的専門家である公認会計士(または監査法人)による会計監査である。
- ▶ 会計監査人は、独立の第三者として、経営者のアカウントビリティを実質的に解除する役割を担っている。

会計以外の業務でのアカウントビリティ①

- ▶ 何らかの業務ないしは任務を履行する義務ないし役割を担った者には、必ず、アカウントビリティ概念が付着している。
- ▶ 直接的であれ、または、間接的であれ、自分以外の他者(あるいは、第三者)に関わりないしは影響を有する業務ないし任務等を履行する者には、社会的にも納得の得られるようなアカウントビリティ概念が潜在している。
- ▶ それは、自ら行った業務は適切であり、また、その結果を記した情報(データ)等は真実なものである、との証が求められるということ。

会計以外の業務でのアカウントビリティ②

- ▶ このように捉えるならば、会計不正以外の開示不正の場合にあっても、関係者に対して虚偽ないしは不実な情報等を発していたということであり、業務の履行義務を負う者として、明らかにアカウントビリティを履行していないということが理解できる。
- ▶ 開示不正の最大の課題は、関係当事者において、アカウントビリティ概念が大きく欠落しており、かつ、その部分にメスが入っていないこと。

開示不正の防止に向けた対応①

- 自由主義経済を支える民主主義社会においては、自らの判断で行った取引や行動等に対する責任や蒙るリスクについては、自らが負担するといった「自己責任の原則」が貫かれている。
- この自己責任の原則が公正かつ円滑に機能するためには、自身の責任で行う判断や意思決定に必要な真実な情報が、適時かつ適切に与えられていることが大前提にある。
- そうした前提が整っていない状況の下では、自己責任の原則は画餅に過ぎないのであり、却って、必要な情報を開示、報告すべき立場の関係者のアカウントビリティ概念を希薄化させてしまう。
- アカウントビリティ概念の希薄化により、情報の改竄ないし隠蔽等に対しても無頓着になる。

開示不正の防止に向けた対応②

- ▶ アカウンタビリティの希薄化の防止策
組織全体の環境と組織構成員すべての意識を見直すこと
- ▶ 内部統制の基本的要素の中核をなす「統制環境」と、正しい判断や行動をとるのに必要な真実の情報を得るための要素である「情報と伝達」の整備および運用状況を確認することが極めて重要。
- ▶ 「統制環境」とは、倫理観および誠実性に根差した経営トップの意向とも称すべき、経営哲学、経営理念、経営方針、さらには経営戦略等を総称しているが、詰まる所、倫理観の高い経営者の考えが全社的に正しく共有される状況にあるということ。

開示不正の防止に向けた対応③

- ▶ 統制環境の評価の大半は、定量的な指標に馴染まない。
それは、内部統制の所有者である経営トップ自身の姿勢を評価しなくてはならないから。
- ▶ したがって、それを補強する意味からも、内部統制の他の構成要素(すなわち、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング(監視活動)およびIT(情報技術)への対応)について、適切な評価を行うことが求められる。
- ▶ 「情報と伝達」は、アカウントビリティ概念と密接な関係にある要素。まずは、真実な情報が作成されていること、そして、そうした情報が組織内のすべてにおいて適時、適切に伝達されていることを確かめなければならない。

開示不正の防止に向けた対応④

- ▶ 正しい情報が適時、適切に伝達されない場合には、当然に、正しい判断を下すことはできない。情報の伝達チャネルの不備を摘出するとともに、なぜ、そうした断絶等が組織内において許容されてしまっていたのかについての原因を究明することが極めて重要。
- ▶ わが国の場合、企業等に所属する者の意向として、組織に依存する傾向が強く、そのため、組織からの独立性が極めて脆弱なため、組織にとって不都合な情報については、開示ないし報告することに躊躇する場合が見られる。
- ▶ 情報化の進展が著しい今日、すべての情報に関して、それを先送りや隠蔽するのではなく、円滑に伝達を図ることで、風通しの良い組織を構築することが重要。

開示不正の防止に向けた対応⑤

- ▶ 開示不正を防止するためには、今一度、企業の内部統制のうち、「**統制環境**」と「**情報と伝達**」の基本的要素について、その有効性を客観的に検証することが強く求められている。
- ▶ 中でも、統制環境の基本的視点は、経営トップの倫理観に尽きると称しても過言でなく、それを盤石なものとして確立しないことには、議論が始まらない。
- ▶ 経営者をも射程にした内部統制議論を確立するとともに、組織人としてのアカウントビリティ概念の醸成を図ることが、結果として、有効な防止策になるものと思われる。

外部規制に先導されるガバナンス改革

- ▶ 政治主導で始まったガバナンス改革
- ▶ 金融庁・証券取引所主導による、
スチュワードシップ・コードおよびコーポレートガバナンス・
コードの策定とその遵守
- ▶ 会社法改正による株式会社の機関設計の多様化と、社外取
締役選任の流れ
- ▶ 経済産業省による、
コーポレートガバナンス・システムに関する実務指針

※市場の主人公である企業サイドの主導的な取組み状況が殆んど見られない。

「ガバナンス改革」の中核は 内部統制と独立社外役員

- ▶ ガバナンス改革の中核を担うのが、
 - ①体制面としては、内部統制であり
 - ②実態面としては、独立社外役員(社外取締役、社外監査役)である。
- ▶ とりわけ、内部統制の構成要素である「統制環境」についての評価こそ、独立社外役員の本来の任務である。
- ▶ 因みに、わが国の場合「内部統制の番人」は、監査役(監査委員)ないしは監事の役割として捉えられているが、それを全面的に支援するのが、独立社外役員。

混迷するわが国の機関設計の中での 社外役員役割

▶ 監査役設置会社

社外取締役選任は任意。

但し、社外監査役は2名以上。

▶ 指名委員会等設置会社

社外取締役は2名以上で、監査委員会を構成。

▶ 監査等委員会設置会社

社外取締役は2名以上で、監査等委員会を構成。

※機関設計の違いで、社外取締役の役割も異なっている。

監査役会、監査委員会及び 監査等委員会の違い

	監査役会 (監査役設置会社)	監査委員会 (指名委員会等設置会社)	監査等委員会 (監査等委員会設置会社)
目的	取締役・会計参与の職務執行を監査	取締役・会計参与・執行役の職務執行を監査	取締役・会計参与の職務執行を監査
監査対象	原則・適法性監査のみ	適法性監査＋妥当性監査	適法性監査＋妥当性監査
構成員	監査役	取締役	監査等委員たる取締役
員数	3人以上	3人以上	3人以上
構成員の選任方法	株主総会で直接選任	取締役会で選任	株主総会で直接選任
構成	社外監査役が半数以上	社外取締役が過半数	社外取締役が過半数
常勤者の要否	必要	不要	不要
任期	4年	1年	2年

社外役員（取締役・監査役）の役割と期待

➤ 社外役員に求められる資質・適格性

- ①専門性：会計・監査、企業法務、経営等の専門知識を具備
- ②公正性(中立性)：独立の第三者(及び株主)の視点と自覚
- ③倫理性：高い倫理観を保持していることへの理解
- ④原則主義的対応に適応可能：アカウンタビリティ(説明責任)に対する認識と理解。

➤ 社外役員の使命は、第三者の眼(株主・投資家・パブリック)として、経営のモニタリング(監視・監督)機能が第一義。

➤ 経営の助言やアドバイスは、二義的な機能。

内部監査業務を理解・支援すること

- 組織の内部統制のモニタリング活動の中核を成す内部監査に対する理解
- 内部監査機能(内部監査人)の専門性(会計・監査・ガバナンス関連知識)が担保されているかの評価
- 監査役会(監査委員会)との連携の内容及びその程度に対する評価
- 経営トップの内部監査に対する理解及び支援体制の評価
- 組織内人事の政策(方針)のあり方についての理解と評価
- 内部監査人自身の意識と気概についての評価

監査役等の業務を理解し、連携すること

- 統制環境の一翼を担いつつ、組織の内部統制のモニタリング活動の最後の番人としての役割を担えているのかの評価
- 監査役・監査委員(監査役等)の適格性及び専門性(会計・監査・ガバナンス関連知識)が担保されているのかの評価
- 内部監査人及び会計監査人との連携の内容及びその程度に対する評価
- 経営トップに対する監査役ないしは監査委員の立ち位置ないしは行動に対する評価
- 監査役(監査委員)当事者の(責任)意識と気概についての評価

会計監査人の業務を理解・利用・支援 すること

- 財務諸表監査の実施及び結果に対する理解と評価
- 財務諸表監査と一体的に行う内部統制監査に対する理解と評価
- 経営トップに係る統制環境に関する会計監査人の評価に対する要請とその評価
- 内部監査人および監査役(監査委員)との連携の内容及びその程度に対する評価
- 会計監査人の選定及び評価に対する知見の提供

不祥事対応時の社外役員等の課題

- ▶ 不祥事対応の前提としての社外役員(社外取締役、社外監査役)の役割が不明確。
- ▶ 社外役員の真骨頂は、有事の時にリーダーシップを発揮すること。
- ▶ 不祥事対応として、まずは、企業の自浄能力を発揮することが第一義にある。つまり、自助努力もなく、直ちに第三者委員会を設置するという姿勢は、組織対応として、自治能力(自浄能力)の欠落を社会に公表するようなもの。
- ▶ 必要に応じて、ステークホルダーに対して透明性のあるアカウンタビリティを果すために、第三者委員会の設置も一法。
- ▶ 第三者委員会の「第三者性」に配慮⇒それは、独立性と専門性そして、透明性が確保されていること。

最後に～社外役員に対して。

- ▶ コーポレートガバナンス議論を実効性あるものとするために、経営者をも射程にした内部統制議論を確立することが肝要。
- ▶ その際、個々人のリスポンシビリティ(履行責任)だけでなく、組織人としてのアカウントビリティ(結果・報告責任)概念の醸成を図ることが、結果として、健全な組織体制の構築につながる。
- ▶ 内部統制の中でも、「統制環境」の基本的視点は、経営トップの倫理観に尽きると称しても過言でなく、それを盤石なものとして確立しないことには、議論が始まらない。
- ▶ 意識改革と組織改革が健全に履行されているのかを監視することこそ、社外役員の最大の使命。
- ▶ 新鮮な『外の眼』として機能することが基本。

**「不正は起こりうる」との、危機意識に
根差した、リスク管理を考えること。**