

内部監査の足を引っ張っていないか、監査役—その1

※ 本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人 監査懇話会の公式な見解とは必ずしも一致致しません。

一般的に内部監査部門は、社長直轄の組織に位置付けられていることもあり、社長方針や経営目標の達成状況を監査することに重点が置かれ、経営陣の業務執行に対する問題点やガバナンス及びコンプライアンスに対する問題点の指摘は行われない傾向にある。

しかしながら、最近、内部監査部門がガバナンスやコンプライアンスについても重要な問題提起を含む監査報告をするようになり、この報告を受け取った監査役が、これを見逃したり、放置したり、中には、これを抑えるような事例が、稀ではあるが起きている。その事例を2回にわたって紹介する。(以前発表したものを編集したものもある)

1. 東芝の不適切な会計処理事件

東芝事件の場合はどうだったのか。監査委員会（常勤(社内)2名、非常勤(社外)3名 スタッフ5名）は内部監査部門である社長直轄の経営監査部(44名)から月2回報告を受けていた。

経営監査部はその名の通り、会計監査よりも業務の有効性・効率性などの観点から経営改善に重点を置いていた。ただし、経営監査部は、上記の会計不正につながる情報についても、こまめに監査報告書にまとめて報告していた。

例えば、東芝の不正会計の一つに、パソコン事業で ODM（東芝ブランド製品の製造委託先）への部品支給でマスキング価格値差を東芝本体の製造原価のマイナスで計上及び押込み供給による利益の嵩上げ（マスキング価格とは、実際の東芝の仕入価格が支給先に知られたくないための上乗せした仮の価格。本来製造原価のマイナス計上(利益嵩上げ)すべきものでないが、少なくとも支給先の在庫分はマイナス計上してはいけない）があるが、これについて、2011.3.23 付経営監査部の「パソコン中国事業に関する監査報告書」には「適正在庫日数5日に対して2010年12月末在庫は（不当に高いマスキング価額と押込み支給により）当月調達額と同じ1か月分である。マスキング価格を縮小させることが望ましい」とあり、これに対してデジタルプロダクツ&サービス社(社内カンパニー)社長は3年間で正常化すると改善計画書を提出したが、実行されなかった。監査委員会は何ら行動を起こしていない。

また、不正会計の一つに、工事進行基準売上における受注損失引当金の計上遅れがある。工事進行基準売上とは工事完了までの見積もられた総原価に対する毎月(あるいは毎四半

期)までの原価計上実績累計の割合を、契約価額（売上額）に乗じてその月(あるいは毎四半期)までの売上を計上する方法である。見積もられた総原価は毎月(毎四半期)変動し、総原価が契約価額を上回り、損失が出るのが予測された時点で受注工事損失引当金を計上(損失処理)しなければならない。東芝の不正は、妥当な総原価の見積があるのに、「もっとコスト低減できるはずだ」「契約額の追加交渉すべき」「損失が確定してからにせよ」などとトップらが引当金計上を認めず、従って引当金計上が遅れ、つまり損失の繰延が行なわれたことである。

この工事進行基準の案件について経営監査部は複数回にわたり、複数の事例を挙げ、「この案件は損失が出る恐れがある」という指摘を行っている。しかし、監査委員会は動いていない。もっとも、経営監査部の監査報告は上司であるコーポレート(東芝本体)の社長にもされているが、いずれの社長もこれによって動いた形跡はない。(2015.7.20 東芝第三者委員会調査報告書)

監査委員長は、前 CFO であったから、自ら不正に関与していたし、少なくとも知っていたとしても、会計不正を指摘することは難しかったと思うが(しかし、監査委員長に就任した以上は、手のひらを返してほしかったが)、他の監査委員は、経営監査部の報告書を見ていたのだから、なぜ「委員長、もっと突っ込んで調査しましょう」と言わなかったのだろうか。

2. すき屋の過重労働事件

2014 年 2～3 月、牛丼店チェーンを経営するゼンショー（以下 Z 社）で、過重労働に耐えられず、退職者が相次ぎ、一方、新規の採用が追付かず、24 時間・365 日営業が維持できなくなった店舗が続出した事件が発生した。

その 1 年前の 2013 年 2 月から 5 月にかけて親会社の ZHD 社の内部監査部は、Z 社の監査を実施し、上司である O 社長へ提出すべく内部監査報告書を準備した。その中で「重要な欠陥に相当する不備」として、店舗マネジャーの勤怠管理について次のように記載した。

「店舗マネジャーの勤怠実績は過小申告も懸念され・・・見方によれば、店舗マネジャーがデイリー勤怠報告書に記入することで労時（1 労働時間当たりの売上）がダウンする事を懸念して、見かけ上の労時改善、人件費圧縮を意図しているようにも捉えられる。」また、「是正を要する不備」として、店舗のシフト管理について採り上げ、次のように記載した。

「シフト調整不十分の煽りか、補完を担当する SM（ストアマネジャー）が居眠り及び不注意等により車両事故を起こしてしまった例も・・・発生している。」「更に車両事故の背景から、店舗クローズをしない為にシフト時間を延長して穴埋めしている従業員がいることも伺える。3 回以上の複数事故者の傾向を見れば、長時間勤務若しくは若手社員に事故が集中していることがわかる。」

そして、内部監査部長は O 社長からの同報告書の決済に先立って、同年 6 月 5 日、ZHD

社の取締役グループ人事・総務本部長、常務取締役、監査役2名、Z社の監査役、COO、営業担当GM(ゼネラルマネジャー)らを対象として、約1時間半の内部監査講評会を開催した。

0社長は、6月12日に内部監査部より時間を設定して個別に説明を聞いたその日に、決済印を押印して内部監査部に返却した。しかし、0社長は何らの行動を起こしていない。

ZHD社の監査役は、常勤は証券会社の元副社長とZHD社の前常務取締役の2名、非常勤は弁護士の大学教授と公認会計士の2名であった。

同監査役会は、2013年度の「テーマ監査」として「労務監査」を掲げたが、このテーマに関する監査は実施されていない。

ZHD社の常勤監査役はいずれも、2013年6月5日に行われた上記の内部監査講評会において報告を受けており、遅くともこの時点で、過重労働問題があることを認識していたと認められる。しかし、この点について監査役会で議論された形跡はない。

子会社Z社の監査役はいずれもZHD社の役職者であり、ZHD社のグループIT本部長（執行役員）、同グループ財務部長、同グループ経理のAs. GM(アシスタント・ゼネラルマネジャー)の3名で、いずれも非常勤であった。Z社監査役は、2013年6月5日の内部監査講評会での報告を受けていながら、執行サイドがどう対処したのかについての確認をした形跡も、取締役会に報告・指摘した形跡もない。

第三者委員会のヒヤリングにおいて監査役の一人は「過労死リスクについて真剣に考えていれば、もっと対策を打っていたと思う。・・・深い思いは正直なかった」と述べている。

根本的対応が取られないまま、過重労働が継続し2014年2月を迎えた。毎年2～3月は多くの学生クルーが就職等で退職し、かつ2014年は新規の応募者が前年度比7割に留まり、その上、同年1月に各営業部門トップのGM（ゼネラルマネジャー）と現場をつなぐDM（ディストリクトマネジャー）を廃止したこと、2月には従前の商品より手間のかかる「牛すき鍋」を導入したことにより、サービス残業と長時間労働が増加し、現場は疲弊した。その中で、2回の大雪により帰宅できないクルーの48時間勤務が多数生じ、クルーの不満が爆発し、その穴を埋めるため、正社員のマネジャーがシフトに入らざるを得なくなり、多くのマネジャーが退職した。

すき家は全国で約2000店舗弱を有し、業界第1位である。特徴は、全て直営店で、フランチャイズは1店もない。そのすき家は24時間365日営業を続けてきたが、2014年2～3月、多い日は138店舗で一時休業や時間帯休業が起き、183店舗で深夜・早朝営業を休止する措置が取られた。

この一時休業について、ZHD社の監査役会は、Z社のすき家カンパニーの責任者のH取締役から経緯を確認したが、監査役会で対応策を議論することもなかった。一方、Z社の監査役が動いた形跡はない。

ZHD社は、同年4月28日、店舗の労働環境改善に関する第三者委員会の設置を決めたのである。

私のコメント「社長が知っているから」では済まされない

監査役なら誰でも思う。「この問題は親会社の社長が知っている以上、その対応は会社の執行サイドに委ねられる、監査役が出るところではない」と。しかし、会社法 382 条は次

“真田宗興の監査役事件簿 No.33
内部監査の足を引っ張っていないか—その1 “

のように定めている。「監査役は、取締役が不正の行為をし、若しくは当該行為をするおそれがあると認めるときは、又は法令若しくは定款に違反する事実若しくは著しく不当な事実があると認めるときは、遅滞なく、その旨を取締役会に報告しなければならない」

社長が動かないのなら、監査役が取締役会で報告・指摘し、場合によっては勧告し、それでも動かないのなら「違法行為差止請求」をし・・・というように監査役は、義務付けられている。

せっかく、内部監査部長が指摘したことを無にするのは、内部監査部門との連携が叫ばれている今日では許されないことである。

なお、Z社の監査役会のメンバーは2014年6月に一新され、新たに常勤監査役を設置し、ここにZHD社の内部監査部長を充てたという。