

2017. 11. 14 独立委員会セミナー
内部監査部門との連携とは何か
―監査役事件簿に学ぶ 眞田宗興

その１ 内部監査部門と監査役の関係―東芝の改革に注目

東芝の第三者委員会調査報告書によれば、内部監査部門である「経営監査部」から、幾度となく、会計不正に繋がる恐れのある事実が監査委員会に報告されていたが、監査委員会はその報告を受けても何の行動も起こさなかった。一体、どういうことか。

1. 内部監査部門との連携とは

監査役等設置会社になると、監査役会設置会社と異なり、監査役個人による監査から、「組織監査」になるという。従って、監査役会設置会社のような監査役一人一人に調査権が与えられておらず、監査等委員会が指定した監査等委員しか調査はできないとされており（会社法 399 条の 3 第 4 項）、常勤の監査等委員の設置は義務付けられていない。しからば、どうやって、監査等委員は情報を得たらいよいのか、一つは、取締役会。しかし、監査役会設置会社と異なり、取締役会付議事項は大幅に縮小された。取締役会に掛けるのではなく、業務執行サイドに思い切り任せ、意思決定をスピーディにやろうということのようである。とすれば、監査等委員は、内部監査部門からの情報が極めて重要になってくる。

内部監査部門は法的には、設置の義務も、その内容も定められたものがある訳ではない。

日本監査役協会の監査役監査基準第 37 条には「内部監査部門等と緊密な連携を保ち、組織的かつ効率的な監査を実施するよう努める」とあり、その具体的内容は「監査結果について報告を受け、必要に応じて調査を求める」ことだとある。指名委員会等設置会社及び監査等委員会設置会社の場合は、さらに踏み込んで「又は具体的指示を出す」「(内部監査部門等の) 職務の執行の実効性及び独立性について必要なときは、取締役会に要請する」とある（同協会 監査委員会監査基準 14 条及び監査等委員会監査基準第 20 条）

しかし、監査懇話会のセミナー等での意見交換の場では「内部監査部門は多くの会社では、社長直轄の組織であり限界がある」という実態が語られる。

ちなみに 2011 年に起きたオリンパス事件では、「飛ばし」を実行した肝心の財務部門に対する内部監査は、2005 年以降、実施されていなかった（2011. 12. 6 第三者委員会調査報告書 130 ページ）という事例がある。

2. 東芝の場合

では、東芝事件の場合はどうだったのか。第三者委員会調査報告書 (2015. 7. 20) から見てみたい。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 回報告を受けている。

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監査委員会に報告している。にも拘らず、これを受けた監査委員会は殆ど何らの行動も起こしていない。

(1) パソコン部品のバイセル取引

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乘せした仮の価格。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。

しかし、その常勤監査委員が、第 3 四半期決算に先立つ 2015 年 1 月 26 日、元 CFO の監査委員長に「前年 9 月 18 日開催の取締役会で決議されたパソコン事業再編時の会計処理に不適切なものが含まれていないか法的及び会計的に専門家に精査してもらうべきだ」と申出た。

彼は、再編に伴う損失計上につき、その損失中 ODM 部品の今までの法外なマスキング価格による押込み分の修正がありはしな

いかという疑問があったのだと推測する。それならば、なぜ彼は取締役会の場で質問しなかったのか。

実は、T 社の取締役会では、「重大な損害のおそれ」について報告しなければならないとされているが、「重大」の定義が不明確で、かつ定量的説明が求められるため、「会計処理そのものが間違っていた場合には適切に報告されていなかった」とされていた（「改善計画・状況報告書」26～27 ページ）こともあり、彼は取締役会においては質問することをためらってしまったが、しかし、経営監査部からの報告を無視したことも重大だが、取締役会で話題になったことが放置されていいわけがない。それが、彼が監査委員長に「専門家に精査してもらうべきだ」と迫った理由だと推察する。

委員長は、この申出に対して、自ら回答せず、後任の CFO から「不適切なものはない、部品取引と完成品取引は独立した取引であり、会計処理は適正だ」と回答があった。それでも彼は納得できず、委員長に再度申立てたところ、委員長は「今頃事を荒立てると決算に間に合わなくなり、最悪の事態になる」と言い、具体的に何らの対応もしなかった（「第三者委員会調査報告書」239～240 ページ）。

指名委員会等設置会社では、監査役会設置会社と異なり、各監査委員に自主的な調査権（独任制）は与えられておらず、監査委員会の承諾なしに調査することはできないというのが会社法の規定である。

(2) 工事進行基準売上

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。これは、社長自ら関与しているわけだから動くはずはない。またコーポレートの財務部長もその上司のCFOも全く動いていない。(2015. 7. 20 東芝第三者委員会調査報告書)

(3) 考察

まず、監査役がしなければいけないことは、「内部監査は社長の意を受けている」という議論の前に、内部監査部門が、社長らの目をかいくぐって勇氣を持って、提供してくれる情報を最大限生かすことである。

東芝の監査委員長は、前 CFO で、自ら不正に関与していた、または少なくとも知っていたわけで、監査委員長になったからと言って、手のひらを反すように、会計不正を指摘することは難しいことはよく分かるとしても(しかし手のひらを返してほしいが)、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。

まず、考えられることは、会計監査人が何も言っていないのだから、我々素人が口を出すことはない、という姿勢である。この姿勢は、大和銀行事件での判決「監査役は、会計監査人が行う監査の方法及び結果が適正か否かを監査する職務も負っている(会社計算規則 127 条)」に反するものであり、改めなくてはいけない。

もう一つは、この報告書から、これは「粉飾だ」ということが理解できなかったのではなからうか。委員長以外は、経理に疎かった(社内出身者 1 人は元法務部長、社外は外務省から 2 名、証券会社から 1 名) かもしれない。

いずれにせよ、内部監査部門の監査は、多くの会社では、社長の経営方針が徹底しているか、業務は効率的に行われているかという点に力点が置かれ、コンプライアンスや不正会計については、二の次になってしまう傾向にある。

不正発覚後、3 代にわたる社長及び 2 代にわたる CFO 出身の監査委員長は会社から、損害賠償請求訴訟を提起された。

(4) 東芝の改革

東芝は、その反省の上に立って、打ち出された「ガバナンス体制改革策」(2015. 8. 18)においては、内部監査部門と監査委員会

の体制について、極めて重要な改革が示されている。

① 監査委員は全て独立社外取締役とし、法務及び会計の専門家を入れる。監査委員会室(現スタッフ 5 名)の人員増強と財務の知見を有する人財を配置する。監査委員会室長(執行役)は監査委員会が任命する。監査委員会を内部通報先に加え、全ての監査委員は執行側に通報された内部通報の全てにアクセスできる権限を有する。

② 経営監査部は廃止し、内部監査部を創設し会計監査、適法性監査、妥当性監査及び内部統制監査に限定する。事業性監査は執行側に移す。内部監査部長(執行役)は監査委員会が任命する。内部監査部は各カンパニーに数名常駐する。

さらに 2016. 3. 15 の「会計処理問題に関する再発防止策と進捗状況について」において、内部監査部の陣容を 100 名体制とし、外部の専門家も活用すると発表した。

東芝が内部監査部門を監査委員会の傘下に入れたことは、画期的であると思う。監査役が、次にやらねばならぬことは、東芝のように内部監査部門を傘下に入れることはいきなり難しいとしても、まず、コンプライアンスや会計不正については、監査役(会)と共同して、監査に当たるという確認を得ることである。反対する社長はまずおられないと思うがいかがだろうか。(2016. 3. 24 執筆 2017. 10. 21 改定)

その 2 監査の基本姿勢とは?—商工中金池袋支店不正融資に学ぶ

経産省は 2017 年 5 月 9 日、商工中金に対して、業務改善命令を出した。災害や景気悪化などで一時的に業績が悪化した企業向けに国が融資する「危機対応業務」は、商工中金などが窓口となって低利で貸し出し、国は利子を補給し、返済が滞った時の損失を補償するという国の制度融資であるが、商工中金は融資実績を増やすため、全国取引先の書類を改ざんして、融資条件に合うように取引先の財務諸表の売上高や純利益を減額したように書換えていた。全国 35 支店で 99 人が 760 件の不正行為をし、内 348 件が要件非該当で、198 億円が貸出されていたと、第三者委員会は認定した(2017 年 5 月 9 日日経新聞及び 2017 年 4 月 25 日第三者委員会調査報告書)。

I 闇に葬られていた池袋支店事案

話は 2014 年 12 月に遡る。

1 池袋支店の自店監査

2014 年 12 月 19 日、池袋支店の自店監査(全国 8 か所の拠点に自店監査専担班を設置、監査対象になる営業店に対し、その店長の指揮命令の下、自店監査業務に専担する)で、営業担当者 3 名について、顧客 3 社の危機対応融資(同年 11 月実行分)の稟議に使用した顧客名義の試算表について次のような不自然な点を発見した。

- ① 顧客 3 社の会計事務所が異なるのに、3 社の試算表の様式が同一であること。
- ② 3 社の試算表には月末でない日付(8 月 30 日、10 月 30 日)が記載されており、会計事務所がこのような誤りをするとは考えにくいこと。
- ③ うち 1 社については、試算表の数字が、当該顧客の「取引先ファイル」に保管されていた顧客名義の試算表の数字と異なること。
自店監査専担班からの指摘により、支店長らは 3 人を追及したところ、全員が試算表の自作・改ざんを認めた。最終的には、課長含む 4 名、75 口座が改ざん案件、41 口座が疑義案件と本部に報告された。これを受けてコンプライアンス統括室長は担当役員、副社長次いで 12 月 25 日、社長 S に報告、監査部の特別調査の実施に了解を求めた。(監査役は除かれていることに注意：眞田)

社長(元経産省事務次官)は「隠してはいけない」「クビや報酬返上もいとわない」とし、第三者委員会の設置とマスコミ公表が必要だと述べたが、副社長らは、第三者委員の選定をしていたら、不祥事件届出期限の 30 日には間に合わないから、まず社内で監査部の特別調査を実施すべきと主張、社長も同意した。主務省(中小企業庁金融課)へは年内に「池袋支店の監査で、110 件に上る不正の疑いのある書類が見つかった」と第一報を入れた。

2 改ざんの例

- ① 危機対応融資の条件として、直近 3 か月の売上・粗利益・営業利益・経常利益 または当期利益が前年同期比・全前年同期比いずれも 5%以上の減収・減益であることが条件となるが、これをクリアするため、顧客の試算表を改ざんないし自作し、あたかも減収・減益であるかのように装い、この試算表を稟議書に添付して危機対応融資を受ける。
- ② 利子補給を受けるためには、融資実行の 6 か月後に従業員数が減少していないことが条件となっているが、これを満たすために、顧客の提出した雇用維持の証明書を書き換える。

3 不祥事発生時の届出を回避した、池袋支店における監査部特別調査

(1) 監査部による特別監査の初期調査

商工中金法施行規則第90条1項32号及び4項1号（詐欺・横領・背任その他の犯罪行為）および5号（業務の健全・適切な運営に支障をきたす行為又はその恐れ）において、不祥事発生を知った場合は主務大臣等への届出が義務付けられている。ところで、池袋支店では、監査部の特別調査を実施したところ、複数の営業担当者による110件の試算表の自作・改ざんを把握した。従って当然、主務大臣等へ届出しなければならない。ところが、ここで、コンプライアンス統括室及び金融組織部から、監査部特別調査に横やりが入った。

(2) 不祥事回避のためのロジック作成

監査部の特別調査の結果を受けて、不祥事事件該当性の判断基準はコンプライアンス統括室が「顧問弁護士の助言を踏まえて」次のような基準を作成した。私文書偽造罪は、故意に①他人（顧客）名義の文書を②名義人（顧客）の承諾なしに作成した場合成立する。従って、①顧客名義の試算表について、「商工中金作成（名義）資料」（商工中金内部資料）と認識して作成した場合は故意がない、②試算表の自作については「顧客の承諾を得ていたと思っている場合」や「顧客の承諾を得られると思っている場合」には故意がない。この基準に基づき、コンプライアンス統括室は、監査部に対して、「商工中金作成資料と認識して作成したこと」および「顧客の承諾があったこと」の2点の回答を営業担当者各人から得るために「誘導尋問の方法」を記載したペーパーを作成し、特別監査メンバーに「うまく聞いてください」と述べた。監査部は、この基準を基にヒヤリングした結果110件すべて不祥事該当性を否定した。その理由は、顧客名義（顧客が作成）のものは「故意」ではない、また試算表を自作したものは顧客の承諾を得ていた、または顧客の承諾を得られると思っている場合は「故意」ではないので、「故意」でなければ犯罪行為（「私文書偽造罪」）には当たらないとの顧問弁護士の助言を踏まえて判断した結果であるという。

しかし、客観的事実は、顧客の承諾なしに、改ざんないし自作したのであって、不祥事件該当は否定できない状況だったと、後に第三者委員会は述べている。

(3) 危機判定要件不適合回避のためのロジック作成

一方、組織金融部は顧問弁護士の助言を踏まえ次のような危機要件判定ロジックを構築し、判定した結果、110口座全て危機要件を満たすと判定した上で、池袋支店管理職に対して、差替え作業を指示した。差替えによって、110件の稟議書類は、当初から稟議申請」されていたかのように書類が整った。① 既存資料（取引先ファイルに綴じられている他の試算表・計算書等）により判定する。これで判定できない案件は金融組織

部が「顧客ヒヤリング」を実施し、自作試算表の数値が「事実と大きく異なるものではない」との回答を得たら、危機要件を満たすと判定する。②「事実と大きく異なるものではない」との回答を得られなかった場合は、顧客から別の資料（稟議実行後の決算書等）を受領し判定する。しかし、後に第三者委員会は、組織金融部が改めて判定しなおしたところ、52口座が危機要件を満たさないものと判定した、と述べている。

(4) 届出回避と監査役への報告

2015年1月13日以降、監査部長から副社長・社長Sに110口座全てについて問題はなかったとの報告を行った。社長Sからは特段のコメントはなかった。1月20日及び1月22日、監査部長、コンプライアンス統括室長らが常勤監査役に報告した。常勤監査役から、危機要件充足性についての確認、外部への報告、当事者への処分についての質問があり、また「取引先から受領した資料を当金庫が改ざんしたものではないという理解でよいか」との質問があり、同室長は「そのとおりである」と回答した。1月13日及び2月2日の監査役会において社外監査役に常勤監査役から報告された。社外監査役から「危機要件充足性について確認できたことをもって問題なしとの結論に至ったのか」との質問があり、常勤監査役は「その通り」と回答した。中小企業庁への報告は、総務部長らが1月19日、池袋支店の要確認口座について危機要件非充足案件は確認されなかった等を報告したところ、具体的な確認方法について質問があり、1月30日頃、総務部長は110口座中7口座の例をペーパー2枚にまとめ説明した。中小企業庁は、「書類は顧客の合意に基づいて作成しており、不正はなかった」との報告を受け、自ら検証することなしに「問題なし」と判断した。（毎日新聞2017.5.25）3月2日、人事部は池袋支店の本件に関する行為者及び上長には、「通牒に定められた顧客提出資料を受領せず、顧客へのヒヤリングにより確認資料を自ら作成するという内部規定に違反する行為を複数回行いました」とする始末書をひな形に添って自筆で書き写して押印した。行為者は嚴重注意と賞与減額、上長は口頭注意で終わった。鹿児島支店で発覚していなければ、池袋事案は幕を閉じていたのである。

Ⅱ 暴かれた2年前の池袋事案

2年後の2016年10月に話は移る。

1 鹿児島支店で発覚

2016年10月、鹿児島支店において、営業部次長は危機対応業務

の稟議において、試算表が自作された疑いがあるとして、稟議書を課長に差戻し、課長が担当者全員に確認したところ2名の担当から試算表の改ざんを行ったとの発言があり、支店長からコンプライアンス統括部に報告した。

2 第三者委員会の設置と池袋事案の表面化

このとき、社長はS氏からA氏（同じく元経産省事務次官）に代っていた。事態を重く見た同金庫は、監査部による特別監査を実施するだけでなく、S社長の時と違って、2016年12月12日、第三者委員会（委員長は國廣正弁護士）を立上げた。委員会は、役職員4887名に対するアンケート調査を行った。回答書の送付先は委員長の法律事務所とし、案内文は次の様になっている。なおアンケートにおいて、危機対応業務に関して自主申告した事項に処分の対象となりうる事項があった場合であっても、自主申告によって調査に協力していただいたことを積極的に評価し処分の減免が行われます。逆に、後日の調査において虚偽申告や新たな不適切行為が発覚した場合には、処分の対象となり得ますので、ご留意ください。

回答率は99.8%だった。このアンケート及びヒヤリングにより、池袋支店において、2014年12月～2015年1月に行われた監査部特別調査で、複数の営業担当者による110件の試算表の自作・改ざんを把握しながら、最終的には「不正行為は認められない」として単なる内部規定違反として処理されたことを委員会は把握、池袋事案として徹底調査した結果、前述の「届出回避」のロジックの存在を見つけた。

当委員会によるヒヤリングにおいても、「（自店監査報告と監査部特別監査の）どっちが本当なのかな、大丈夫かなと思った。入口と全然違うと思ったが、何となく不祥事にしたくないと思っていたので、監査部が調べているのだから大丈夫だろうと思った」との担当者の発言の記録がある。

3 第三者委員会の見解 役員の関与は？

危機対応融資は、顧客からの要請に基づく融資であるにも拘わらず、実態は「ノルマを達成するために、顧客に頼みこんで危機対応融資を実行させてもらう」ことが行われた。過大なノルマが「不正の要因」になっていたことは役職員へのアンケート結果からも否定できない。第三者委員会は「経営陣による直接的な隠蔽の指示、指揮命令の存在は認められない」とし、明確な形での決断や指揮命令のないまま「場の空気」で「なんとなく」行われる「集団的」な隠蔽であった。だからといって、本店幹部による誤った処理は、極めて悪質かつ深刻であるとコメントしている。課長や次長の多くは、不正行為に気づきながらこれを黙認していた可能性が高いと認定した。

Ⅲ 監査が不正に加担する危険性

1 コンプライアンス統括室は、何のためにあるのか

池袋事案では監査部は、初期調査で事実を正確に把握していたにも拘わらず、コンプライアンス統括部および組織金融部が作成したロジックに沿って、「誘導尋問」をするよう要請され、その結果、池袋事案では、不正はなかったとの監査報告を纏めてしまった。

2015 年 2 月のコンプライアンス会議では本疑義については「内部規定違反」とだけ報告され、具体的内容は封印された。池袋事案の反省は行われず、また鹿児島で繰返されたのである。繰返し起こりうる不正は、隠蔽すれば再発し、より大きな事件となることを教えてくれる。

「監査部が調べているのだから大丈夫だろうと思った」という池袋支店担当者の声は、監査に対する期待と、それが裏切られたときの無念さを表している。

第三者委員会は言う。取締役や社外監査役の存在だけで、過度の「同質性」を克服することには限界がある。何らかの「職業倫理」に裏打ちされた確固たる判断軸を持ち、組織の論理に流されることなく、違うものは違うと言い切ることできる「職位」に強い権限と責任を付与することが考えられる、としている。(それこそ監査役のプロ意識である。……眞田)

追記 2017.10.20 の日経には、「商工中金 800 人処分 社長が辞任表明」の見出しで、処分対象者は 813 人で全従業員の 2 割国内 100 店舗の内不正に手を染めなかったのは 3 店のみ。融資実行額は 2646 億円。なお、2017.10.20 同紙には日銀買付を活用した融資やモノづくり補助金、プロパー融資などの不正は波及しているところある。今後役員の責任追及が行われるだろうし、政府系金融の在り方にもメスが入るだろう。

2 私のコメント—監査役会はどうすべきだったのか

池袋事案について、監査役は、内部監査部門たるコンプライアンス統括室や監査部から虚偽の報告を聞き、それで終わってしまった。

「コンプライアンス統括室長は担当役員、副社長次いで 2014 年 12 月 25 日、社長 S に報告、監査部の特別調査の実施に了解を求めた」とある。何故、この情報が監査役には入っていなかったのか。監査役への報告は翌 1 月 20 日である。担当役員の監査役への報告義務違反である。

社長直轄の内部監査部門は、監査役に対して虚偽の報告をしたり、あえて監査を避けたりする可能性がある。この場合、監査役は、何故池袋支店に行って裏付けの調査をしなかったのだろうか。

その3 「すき家」の過重労働事件—内部監査報告生かされず

大手広告会社電通における過重労働が原因で自殺者が出た事件を契機に、長時間の時間外労働などの過重労働に対する批判が高まっているが、2014 年 2～3 月、牛井店チェーン「すき家」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ことを受けて、親会社のゼンショウホールディング（以下 ZHD 社）は労働環境改善のために第三者調査委員会を設置した。

2014 年 7 月 31 日公表された、『すき家』の労働環境改善に関する第三者委員会」調査報告書には、ZHD 社の内部監査部の監査報告書が過重労働の実態を問題提起したにもかかわらず、ZHD 社及び Z 社のいずれの経営幹部も監査役も誰一人動こうとしなかった実態が明らかにされた。

内部監査部は ZHD 社の社長（CEO）直轄組織である。子会社の Z 社には、内部監査部門はない。ZHD 社の内部監査部は 2013 年 2 月から 5 月にかけて Z 社の経営状況・体制及び業務管理（内部統制）体制の検証を目的とした監査を実施した。その結果は、内部監査報告書として纏め ZHD 社の 0 社長宛てに提出した。提出の際、社長には個別に説明したいとして、同年 6 月 12 日に設定した。

1. 内部監査報告書での指摘事項

内部監査報告書は「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を採り上げ、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（注1）アップ』になる事を懸念して、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。

注1：「労時」とは、1 人当たりの 1 労働時間当たりの売上金額をいい、すき家において、労働生産性・効率性を高めるための指標として導入されている。なお、ここで「労時アップになることを懸念して」とあるが、労時が 1 時間当たりの売上金額と定義するなら、労時アップになるように配慮して」とすべきところと推測する（眞田）。

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。幸いにも車両事故による死者は発生していないものの、全身打撲を負うような重大事故は発生している。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。

2. 監査講評会の開催

ZHD 社の内部監査部長は上司である 0 社長からの監査報告書に対する決済に先立って、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 時間半の予定で内部監査講評会を開催した。

なお、Z 社の社長（COO）は、それまでは ZHD 社の社長（CEO）の 0 氏が兼務していたが、5 月より M 氏に交代していた。

これらの出席者の間では、上記指摘事項を含め、内部監査報告書の内容について、「共有されていたことが認められる」。

3. 報告を受けたのちの対応

（1）ZHD 社 0 社長の対応

0 社長は、6 月 12 日に配下の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。0 社長は過重労働の実態を聞いた「はずである」。「はずである」としたのは、第三者委員会による同監査報告書についての質問に対して「よく覚えていない」と回答したためである。

第三者委員会は次のように述べている。

「内部監査部が、すき家カンパニーという最も重要な事業部門につき約 3 ヶ月をかけて、0 CEO 宛に作成した内部監査報告書について、0 CEO がその指摘内容を全く確認することなく決裁印を押印したとは想定し難く、0 CEO としても内部監査報告書の上記指摘については認識していたというべきである。」

（2）ZHD 社取締役グループ人事・総務本部長の対応

ZHD 社のグループ人事・総務本部長は、内部監査の報告を受けるまでもなく、毎月開催される「SK 労働安全委員会」において、現場責任者である Z 社のすき家事業本部の責任者、人事部長らとともに、すき家従業員及びクルー（アルバイト）の時間外労働や、18 歳未満のクルーの深夜労働、時間外労働の実態、過労死と認定される過重労働の基準は 80 時間であるなどの知識を共有し、月間の時間外労働が 160 時間以上及び

100時間以上の上位の過重労働者を特定し、その上司らが行うべき個別対応を行わせていたが、全社的な過重労働の発生や人員不足に対する根本対策については議論・検討はされなかった。

また、Z社のすき家人事労務課は、社員が退職する際、退職理由の確認を行い退職手続書面に記載していたが、その内容は次のようなものである。

- ・居眠り運転で交通事故を3回起こした。金曜から月曜は回転（24時間勤務）になる。
- ・30時間オフなし。ピーク時間のワンオペ（1人勤務）、土日のワンオペ。
- ・サービス残業が多く、未払になっている。（クルーにもさせている）業務が多く、シフトアップの予定時間を過ぎてもデイリーに記入できない雰囲気がある。
- ・超過勤務月400時間、休みは月1程度。

これらの退職手続書面は、総務本部長はじめ、Z社のすき家営業本部らに回覧されていた。

また、労基署からもたびたび是正勧告を受けている（2012～2014年度で合計65通の是正勧告書を受領）ことが同本部長に報告され、対応を相談している。

勧告の内容は①36協定の限度時間を超えて労働させた、②法定の休憩時間を与えていない、③時間外労働に対する割増賃金を支払わない、④法定項目について医師の健康診断を行わない、⑤法定の休憩時間を与えない 等々である。

同本部長は、内部監査報告を受けたのちもこうした報告や議論等をZHD社やZ社の取締役会に報告した形跡はない。

（３）ZHD社及びZ社の取締役会

SK労働安全委員会や内部監査報告書によって、複数の取締役が、過重労働の実態を知っていたにも関わらず、労務問題について取締役会で議論がなされた形跡はない。

（４）ZHD社監査役会

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社の監査役は、子会社たるZ社の監査も行っており、Z社の監査役と適宜、「Z社監査役連絡会」を開催している。Z

社監査役連絡会は、2012年以前は四半期に一度程度開催されていたが、2013年以降はほとんど開催されていない。

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、そこには過重労働の指摘もあったから、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。

（５）Z社監査役会

Z社の監査役はいずれもZDH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。

4. 2014年2月一時休業、相次ぐ

何らの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、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。

5. 監査役に対する第三者委員会の見方

第三者委員会報告書は、「・・・そして、こうした情報を認識していたZHD社及びZ社の取締役・監査役もまた、取締役会への報告や問題提起を行うことはなく、過重労働問題等について、全社的な検討・対応がなされることはなかった。このような各部門・各機関の対応からは、目の前にあるはずの過重労働問題等に対する『麻痺』が社内で蔓延し、『業界・社内の常識』が『社会の非常識』であることについての認識が全社的に欠如していたものと言わざるを得ない。」と結んでいる。

6. 改善状況

第三者委員会の提言を受けて改善が進行しているが、第三者による検証報告が2015年3月31日「職場環境改善に関する報告書」として公表されている。

この中で、①長時間労働を禁止するルール、②休日の付与と連勤禁止のルール、③人事部門による営業部門の監視機能、④労働時間を客観的に把握するシステム導入、④深夜時間帯の複数者勤務体制の確立、⑤ZEAN（労組）幹部・ZHD・地域すき家従業員代表が出席する「時間管理委員会」の設置 などと並んで、「内部監査・監査役監査」についても次のように述べている。

Z社（現「すき家本部」）の監査役会のメンバーを2014年6月に一新した上で、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。当常勤監査役は上記の時間管理委員会に適宜出席し、意見を述べている。ZHDの監査役との連携も密に取っている。

7. 「社長が知っているはずだ」で済まされるか—私の意見

監査役なら言うと思う。「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（もちろん取締役）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。

せつかく、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、ゼンショーは、2006～2012 年にかけて、アルバイト（クルー）との労組「すきやユニオン」との間で、労働環境を巡って訴訟が繰り返され、2012 年終結している。

その４ エフオーアイ架空売上事件―内部告発者と疑われた監査室長

東証マザーズ上場してわずか7 か月で上場廃止となった、半導体製造装置メーカーのエフオーアイは、例えば 2009 年 3 月期の実際の売上高 3 億円弱しかなかったのに約 118 億円と過大に記載した等の事実が、内部告発をきっかけに証券取引等監視委員会の強制調査により発覚、株主約 200 人から株価下落による損害賠償請求訴訟が出され、2016 年 12 月 20 日、東京地裁は、旧経営陣 7 名、上場に際しての主幹事会社であったみずほ証券の責任を認め、請求通り約 1 億 7500 万円、内みずほ証券は約 3000 万円の支払を命じた（2016 年 12 月 21 日日経新聞）。旧経営陣（社長・専務ら）7 名、内 3 名は常勤監査役 1 名及び非常勤監査役 2 名であった。

なお、会計監査人は、裁判途中で和解に応じた。

なぜ、裁判所は、非常勤の監査役にまで責任を認めたのか、判決文（Westlaw.JAPAN）等から、この事件には、内部監査室長が大きくかかわっていたことが判明した。

原告・被告の双方から控訴されている。高裁判決を見守ってきたい。

また、社長及び専務は、2012 年 2 月 29 日、さいたま地裁で、実刑 3 年の懲役が言い渡されている。

1. 事件の経過

(1) 内部告発文がみずほ証券等に届いた

同社のマザーズ上場審査を終え、上場承認を 4 日後に控えた 2018 年 2 月 14 日、「注文書偽造による巨額粉飾決算企業の告発」と題する匿名の文書が東証・自主規制法人（日本取引所グループの子会社で、「取引所の品質管理センター」的役割を負っている）に、同 2 月 18 日頃にみずほ証券監査役宛てに届いた。そこには、注文書、検収書を、国内外の会社を巻き込んで偽造して架空の売上を計上しり、出荷した装置は国内外の倉庫に保管しているとの具体的事実及び検察などにも告発していることが記載されていた

（監視委員会にも告発文を送っていたものと推測：眞田）。

自主規制法人は、この文書を受け、追加調査として、預金通帳の原本を含む帳票類の確認、エフオーアイ社の役員・従業員及び会計監査人からのヒヤリングを行った。みずほ証券引受審査部は、エフオーアイ専務から「内部告発は、社内の不満分子ないしノイローゼ的心理状態に陥っている者が経営陣の業務遂行を妨害する意図のもとに作成したもの」との説明を信じた。エフオーアイ社は同年 4 月 18 日、上場申請を取下げた。

(2) 再び内部告発文がみずほ証券等に届いた

第 2 回目の上場審査は、2008 年 8 月 5 日開始され、途中で、取引先の 1 社に対する債権の不良資産化の懸念から、2009 年 5 月 19 日取下げられた。

第 3 回目の上場申請は審査が終了し、東証は 2009 年 10 月 16 日、上場日を同年 11 月 20 日とする旨公表したところ、同年 10 月 27 日頃、「10 月 16 日付けでマザーズに上場承認されたエフオーアイ社の巨額粉飾決算の実態についての告発」と題する匿名の文書が東証・自主規制法人、みずほ証券及び監査法人に届いた。内容は前回とほぼ同様であった。自主規制法人は改めて、預金通帳の「写し」を調査するなどしたが、問題はないと判断し、同社は 2009 年 11 月 20 日上場された。

(3) 粉飾決算が発覚した

証券取引等監視委員会が 2010 年 5 月 12 日、金商法違反の容疑で同社を強制捜査、同月 16 日、同社は有価証券届出書等の虚偽記載を認め、上場廃止となり、同月 21 日、東京地裁に破産手続開始の申立てを行った。

2. 内部告発者は内部監査室長か

(1) 会社は内部監査室長を内部告発者と想定した

話は元に戻る。

第 1 回目の内部告発を受けて、2008 年 4 月 15 日、同社専務は、みずほ証券に対して、告発者は内部監査室長の H ではないか、として、「一連の上場整備の過程で、H が管理部門や他部署でもトラブルを起こしたため、自分が H を遠ざけたたが、そのことに対する嫉妬に基づく妨害工作ではないかと思われる」と説明した。みずほ証券の公開引受部は何度も H と面談し、「無口でプライドが高く独善が強い印象」を持っていたため、専務の話に納得をいく点があると理解した。

専務は、社員のメンタル面等を含め社内体制を改めて整備・構築するために時間が必要なので上場申請を取下げたいと申し、同年 4 月 18 日、上場申請を取下げた。

2 回目の上場審査において、みずほ証券審査担当者は 2008 年 10 月 8 日、専務から、「告発者である可能性の高い H について、内部監査室長から異動させ、社長によるカウンセリングを実施したが、異動先でも協調できず退社する予定である」旨説明を受け、その後、社長及び常勤監査役からも説明を受けたが、これと整合的であったため、社内において H が内部告発者であることを前提に、H に対して適切な処遇が行われ、内部監査室長も交代するなど必要な対策が講じられたものと理解した。又、審査担当者は、専務から H が精神的に不安定であると聞いていたので、自ら H と面談することを同社に要請しなかった。

審査担当者は、同年 11 月 14 日、常勤監査役に対し、H が内部監査室長から異動となった経緯についてヒヤリングを行い、H が被監査部署とトラブルを起こすことが多かった旨の回答を得た。

(2) 内部監査室

内部監査室は 2004 年 4 月、社長直属組織として発足、室長 1 名及び必要に応じて社長に任命された監査担当者が各部署及び子会社に対して年 1～2 回の立ち入り監査を実施、監査役及び会計監査人と定期的に情報交換を行う等の連携を図っている。2005 年度は H が室長に就任、2006 年度は別の者が就任したが、2007 年度から再び H が務めていた。

2008 年 3 月 28 日、監査役らも出席した取締役会で、内部監査室長の H を異動させる人事が審議された。

なお、同年 4 月 15 日、監査役らも出席した取締役会で、上場申請（第 1 次）をいったん取下げる旨の決議を行った。

3. 偽装の手口は巧妙であった

注文書の偽造、売掛金の偽造、代金回収の偽装については、中には、取引先の協力者を使い、彼らにはストックオプションを与えるなど例も見られた。

自主規制法人は、内部告発文を受け、追加調査として、預金通帳の原本を確認したが、偽装した通帳は見破られなかった。実は、簿外口座からの送金を隠蔽するために、預金通帳に記帳する際に、預金通帳にテープを貼り、後にテープをはがして空欄の部分に取引先の社名を印字する等の偽装を行っていた。みずほ証券から通

帳「原本」を求められたときは「東商はまだ我々を疑っているのか」などと憤って原本の提出を拒み、写しで済ましていた。

4. 非常勤監査役は何故責任ありとされたのか

主幹事であるみずほ証券は、たとえ、会計監査人の監査報告が「無限定適正」であったとしても、架空売上の手口を詳細・具体的に記述した内部告発文を受領しており、その検証・調査を行えば、不正の事実を見つけることができ、それを怠っていたのは注意義務違反とされた。

監査役らについては、判決文には、監査役らは内部告発があったことは知らなかったこと、会計監査人が無限定適正の監査報告書を出し続けていたこと、かつ、それを疑うような事情はなかったこと、有価証券報告書の虚偽記載を知らなかったこと等を認めた上で、監査役らが相当な注意を用いたにも拘わらず、虚偽記載を知ることができなかったと認められるかどうか（金商法 21 条の 2 項 1 号）により、責任の有無が判断されるとした上で、次のような事実により、「相当な注意を用いていれば、粉飾の事実を知ることができた」として、監査役らの責任を認めた。

① 2008 年 5 月頃、常勤監査役は、機械製造部門又は技術系部門の社員から、同年 3 月に出荷したはずのエッチング装置が戻ってきているとの話を聞き、社長に確認したところ、社長は「いずれ実現する見込みの売上なので見なかったことにしてください」との回答であったため、2008 年 3 月期に架空の売上が計上されたことを認識したがこれを放置した。

又、同 3 月期の注文書、物品受領書、残高証明書を確認したが、物品受領日のない物品受領書、確認日付のない残高確認書があったことを認識したが、社長に注意を促しただけで、原因や売上の実在を調査することはなかった。

② その後、同社の売上が急増し、売掛金の回収が進まない状況が続いたのであるから、架空売上の可能性について疑問を持ち、売上の実在性について独自の調査を行うことは十分可能であった。監査役らは、会計監査人の報告を受ける以外に何らの調査を行わなかった。

③ 2008 年 3 月 28 日の取締役会において、内部監査室長 H を異させる人事が審議され、同年 4 月 15 日の取締役会では、上場申請（第 1 次）をいったん取下げる旨の決議がされた。常勤監査役（社内）も非常勤監査役（二人とも社外）も、誰一人として、H の異動

や上場申請の取下げの理由について質問する者はいなかった。又、これ以後の監査役会で、当件に関して調査したり議論したりすることはなかった。監査役らが内部告発の存在を認識していたことを認めるに足る証拠はないにしても、監査役会において、上場申請取下げの理由について、他の役員やみずほ証券に問合せするなど調査すれば、内部告発の存在を知り、粉飾決算の事実が判明した可能性があった。

④ 常勤監査役は、週 2 回程度しか出勤しておらず、また、ほぼ毎週開催される戦略会議は、社長が招集し、議長を務め、常勤の取締役のほか経営企画部長らにより構成され、監査役は同会議に出席して意見を述べることができるとされているが、常勤監査役さえ出席したことがなかった。ただし、議事録には常勤監査役が出席したと記載され、議事内容は実際とは異なる内容を記載されていた。実は、売上の水増しは、この戦略会議で審議されていたので、戦略会議に出席していれば粉飾の事実を知ることができた。実は、常勤監査役はみずほ証券の上場審査において、「毎日出勤し、戦略会議にも出席している」との虚偽の回答をしていた。

⑤ 非常勤監査役 2 名は、常勤監査役の職務執行状況が不十分であるということは容易に認識できたと考えられるにも拘わらず、これを是正するための何らの対応を執った形跡がない。「非常勤監査役は、常勤監査役の職務執行の適正さに疑念を生ずべき事情があるときは、これを是正するための措置を執る義務がある」として、非常勤監査役の監査役としての職務が十分ではなかった、と結論した。

5. 私の疑問ー監査役は本当に内部監査室と連携を取っていたのか

①原告株主は、「内部監査室長であった H が、重要な書面を保存していなかったことをみずほ証券は認識した以上、少なくとも作成されていた議事録の保管管理は適切に行われていたか調査すべきであった」と主張している。

この議事録には監査役との連携会議の議事録はあったのだろうか。監査役会側では議事録は残っていたのか。もしかして、連携会議は行われていたとする有価証券届出書の記載は形だけのものだったのだろうか。つまり、（内部告発者と目される）内部監査室長 H は、監査役に架空売上の実態は話したのか、話しても監査役はそれを無視したのか。

②常勤監査役は、内部監査室長 H の人事異動について、みずほ証券の上場審査担当からヒヤリングを受けた時、H が被監査部署とトラブルを起こすことが多かった旨の回答している。判決文から推測するに、会社は、みずほ証券と H との接触を避けるように、「内部告発者は、社内の不満分子ないしノイローゼ的心理状態に陥っている者」とのレッテルを貼っていたように見受ける。常勤監査役は、このレッテルの後押しをしている。本当に、このレッテルは真実なのか。内部監査担当が、熱心にやればやるほど、往査先から嫌われるのは、当然ありうることであって、監査役は理解してあげなければいけないのではないか。もし、内部監査室長が内部告発者ならば、これを理由に、異動させることは問題があるのではないか。

その 5 内部監査部門の報告を受けていない事例

1 オリンパスー粉飾リスクから逃げた監査役と内部監査

（1）事件の概要

2000 年頃、①財テクで約 1,000 億円と見られる損失発生、含み損発生の資産をファンドに売却、簿外とする。②この損失を消す（又は補填する）ために 2008 年 2 月英医療機器メーカーのジャイラス社の買収仲介者に買収額 2,150 億円の 3 割の手数料を支払い、かつジャイラス社の優先株 1.77 億ドルを発行 2 カ月後に 6.2 億ドルで買取り、2008 年 2 月国内ベンチャー企業 3 社の買収を実質価値の 3 倍の 734 億円でファンドを通じて買取るなどにより合計 1,400 億円が不正に支出されたとし、2011 年 4 月に社長執行役員に就任したオリンパスヨーロッパ代表取締役社長だった M. ウッドフォード氏が指摘し、菊川会長らに辞任を迫ったが、逆に 2011.10.24 の臨時取締役会で「独断専行的経営」を理由に社長を解任された。

高山新社長は監査役会の判断をもとに、過去の処理は適正であったと繰返したが、2011.11.8、損失隠しを公表、菊川会長、森副社長及び山田常勤監査役（本年 6 月就任）が関与したとした。2011.12.6 第三者委員会調査報告書（以下「調査報告書」）が出て、不正の実態が明らかになった。監査役に対しても厳しい指摘が行われた。

（2）内部監査の実態

① 監査役は、取締役の業務執行は監査していない。会社の事業方針に異議を述べた形跡がなく、経営トップは指摘されるのを嫌っていた。

―監査役は内部監査と同じことをやっているように見える(眞田)。

② 経理・財務部門、特に資産運用は人事ローテーションが殆どない。

③2010年7月CSR本部危機管理室が主導して、管理者243名に対して行われた「当社のリスクアンケート」での調査結果は、最大のリスクは「粉飾決算」「問題情報の隠ぺい・改竄」であったが、経理・財務に対する監査役監査は殆ど行われていない。帳簿、契約書等の原紙証憑は当たっていない。監査室は山田氏次いで森氏が経理・財務部門と兼務してきた。財務部門への監査室監査は7年前が最後。(2011.12.6、オリンパス第三者委員会調査報告書 125ページ)

(3) 私のコメント

社内アンケートの情報は重要である。そこに会社の不祥事のリスクが浮かんでいる。そのリスクは、内部監査部門の監査対象になるべきものであり、監査役は共同で取組まなければいけないと考える。

オリンパス事件の全容は2017.10.25 監査基礎講座「監査役事件簿」のレジメをご覧ください。

2 富士ゼロックスのリース売上過大計上事件―監査役の実力は？

海外子会社の会計不正で、しかも「リース売上の妥当性」という専門的な領域で起きた事件であり、監査役にとっては躊躇してしまう案件であるが、それだからこそ、現地の内部監査部門等からのヒヤリングが重要であると考えます。

(1) 事件の概要

2017年6月13日、日経新聞の一面に「富士ゼロックス会長ら解任 不適切会計375億円 上層部が隠蔽」の見出しが踊った。内容は、富士フィルムホールディングス(FH)の子会社富士ゼロックス(FX)のニュージーランド子会社で起きた、プリンター等の事務機のリース取引に関する売上を過大に計上し、累計375億円の決

算修正を余儀なくされたという。なお、オーストラリアでも同様のリース取引の不正会計が起きていた。

その前日の2017年6月12日に公表された「第三者委員会調査報告書」と同時に発表された「人事上の措置」に、FXの現会長(前社長2007年6月～2015年6月)と不正を隠蔽し続けたy副社長とw専務ら計6人の退任に交じってS常勤監査役1名の名前があった。

事務機のリース取引は、一般に貸手が事務機を一定期間にわたり使用する権利を借手に与え、借手は使用料を貸手に支払う取引である。米国会計基準では、リース取引は、キャピタルリース(販売タイプリース。ファイナンスリース)とオペレーティングリースがあり、会計処理上、キャピタルリースは、リース取引開始時に最低支払リース料(ミニマムペイメント)総額の現在価値が一括で売上計上されるのに対し、オペレーティングリースは、取引開始時に会計処理は発生せず、実際に顧客からリース料の支払を受けた時に売上が発生する。つまり、キャピタルリースは、売上計上が早期にかつ多額に発生する代わりに、いくつかの条件を満たす必要がある。両子会社は、その条件を満たしていなかったにもかかわらず、キャピタルリースを適用し、かつ、その他、販売促進費用相当額を売上に計上するなど、売上の水増しを行っていた。

(2) 子会社の監査体制

FXには監査役及び経営監査部があり、シンガポールには、アジア・オセアニア地域の販売会社を統括するFXAP(Fuji Xerox Asia Pacific)と、FXの内部組織として、アジア・パシフィック地区全体のマーケティング戦略立案・各販売会社の販売計画・利益計画達成支援のためのAPO(Asia Pacific Operation:アジア・パシフィック営業本部)がある。FXAPには監査役はおらず、APOには内部監査部が2名(管理職及び一般職各1名)おり、FXNZ(ニュージーランド販売子会社)等多数の販売子会社の内部監査を行っている。

(3) APOのFXNZへの内部監査

この監査において、APO内部監査部s氏はDSGという契約方式は、ミニマムペイメントの設定がなく、かつ解約不能というキャピタルリースの要件を満たしていないリース契約であることを見つけ、オペレーティングリースとすべきであるとTop Priorityとして指摘した。

これを受けて、APOのv経理部長は①将来分については標準契約書に厳格に従うこと、②標準契約書から外れるものは個別にFXNZのシニアマネジメントが承認することを決定したとs氏に伝えたが、その後、DSGについての会計処理の修正は行われないどころか、同様にミニマムペイメントのないMSA契約についてもキャピタルリースとして売上が計上され続けられた。

s氏はそれでもなお、DSGやそれに類似したMSA契約のキャピタルリース売上は認められないと食い下がったようである。s氏はフィリピンに異動となった。s氏の後任のt氏もv氏から監査レポートを修正せざるを得ないほどの「助言」を受けたという。

なお、s氏の指摘を受けて、APOのv経理部長は、監査法人からの意見を求めたところ、キャピタルリースでよいとする回答を得たというが、実は、監査法人には別の標準契約書に基づくリース契約のみ提供していたのである。

また、APO内部監査レポートは、APOのTOPである営業本部長に直接報告することになっていたが、前年の2008年4月にAPO営業本部長としてw氏(後FX専務)が着任した後は、事実上、APO内部監査レポートはAPOのv経理部長のクリアランス(許可)を得てからでなければ営業本部長及びFX本社に提出できなくなっていた。

第三者委員会は次の様に述べている。

2009年当時はAPO内部監査部門マネジャーであったs氏のように、当時の経理部長に対しても言うべきことはいくつという人材がいたのである。富士ゼロックスにおける内部監査部門の独立性の確保、増員を含めた優秀な人材の確保が急務である。

(4) 売上至上主義の蔓延

2010年4月から4年間、FXNZは業績目標を達成、当時FXNZのMD(マーチャンダイザー)であったA氏は、DSGに次いでMSAという契約方式を、キャピタルリースとして積極的に推進し、多額のインセンティブ報酬を得、3回表彰された。APO経理部長は、A氏に対し、APOの内部監査レポートがAPO営業本部長及びFX本社に報告される前によくレビューするようにと「suggest」した。

後、A氏がFXAU(オーストラリア地区の販売・フィナンシャル会社)に異動後、FXAUにおいても同様の不正が行なわれた。

(5) Tony Nightの内部告発と隠蔽する親会社FXの副社長
ターゲットボリューム(目標使用枚数)を設定し、これを基に

売上計上し、料金が設定されるという契約方式（MSA）について、2015年7月8日、Tony Night と称する者から FXNZ について、「FXNZ はターゲットボリュームを増し、売上を過大計上する不正会計を行っている」等の指摘がなされた告発メールが FX の y 副社長と米国ゼロックス幹部に届いた。

米国ゼロックス社は FX の 25%の株式を保有する株主である。
APO の内部監査部の x 氏は FXNZ の監査を行い、当告発メールの指摘通りの事実を把握し、T FC（経理 Controller）に監査レポートを送付した。

当監査レポートには、MSA 契約 10 件のサンプルチェックの結果、ミニマムペイメントの無効化、Rightsizing 条項（ターゲットボリュームに達しなかったときは、機器の撤去・変更・単価改定を行うことができる）の無効化、ターゲットボリュームの未達が確認され、2013 年第 4 四半期から 2014 年にかけて締結された MSA 契約 529 件中 7 割強で実ボリュームがターゲットボリュームを下回っていた旨が記載されていた。そして、ターゲットボリュームに単価を乗じて一括売上計上するのは不正であるとした。

2015 年 8 月 10 日、FX の y 副社長、w 専務（元 APO 営業本部長）、APO R 営業本部長、同 CC 経理部長、同 T FC が参加して上海会議（中国成長戦略レビュー）が開催され、席上 APO の T FC は監査レポートを報告した。

W 専務は「悪い部分をつまみ食いした記載にするな」「オーディットは通っているんだよね」と述べた。y 副社長は、監査報告書及び米国ゼロックスには「まずは問題ないと書け」と指示し、「ニュージーランドの第 2 章はちゃんとやる」と述べた。

APO の T FC が y 副社長の指示を受けて修正した監査報告書は、「匿名メールにあるような不正会計、売上過大計上はなかった」「但し、サンプルチェックの結果、1 件リース要件をみだしてない疑いのあるものがあつた」と修正され、FX の新社長（2015 年 6 月就任）及び米国ゼロックスに送付された。

「ニュージーランドの第 2 章はちゃんとやる」との方針に基づき、2015 年 9 月 3 日、MSA 契約の中止を FXNZ 及び FXAU に通達した。

（6）FX 監査役、報告を受けるが・・

「Tony Night のメールについては、少なくとも FX の監査役は、2015 年 8 月頃、監査結果の報告を受けている」と調査報告書にはある。

次いで、「時期は不明であるが、APO の T FC から、MSA のターゲットボリューム未達のものが 6～7 割ほどあつた為に、MSA を中止したとの報告を受けた」との調査報告書の記載がある。この報告について監査役は「会計上のリスクについては認識していなかった」と述べている。

（7）2016 年 3 月期決算は損失減額のまま

APO の T FC と FXNZ の新任の K 経理部長は、2016 年 3 月期に MSA 禁止等により損失処理すべき額を算出した。これを受けて 2016 年 2 月 25 日、APO の営業本部長と経理部長が y 副社長と w 専務に説明したところ、w 専務は不機嫌な態度を露にして「どこまで保守的にみているんだ」と述べ、大幅な減額処理を指示した。

翌日、FX 会長及び社長に対しては、減額された資料のみに基づき説明した。

一方、FXNZ と FXAU で生じた多額の損失の原因については、FX の y 副社長の指示で、会計上の調査ではなく、あくまで多額の損失の原因及び誰が主導したのかに限って、シンガポールの弁護士事務所が調査した。

弁護士事務所の 2016 年 3 月 29 日の報告書には「A 氏の醸成した売上至上主義は APO のプレッシャーも原因」と指摘し、MSA のターゲットボリューム増しによる売上の過大計上についても証言がなされていた。

FX の会長及び社長にも報告されたが、「2016 年 3 月期決算は適正になされた」ことが強調された。A 氏には退職勧告がなされ、任期を全うした場合の報酬と退職金等で 8800 万円が支払われるものとされた。後、社長は、この支払に異論を唱えたという。

（8）FX 監査役、決算の報告に疑義を持たず

「FX 監査役への（第三者調査委員会の）インタビューによれば、同監査役は、2016 年 3 月期の FXNZ 決算において、大幅に減額修正された 38 百万 NZ\$（約 34 億円）の損失の引当て処理がなされることは FX の経理部からも報告を受けたが、MSA に関する報告を受けた記憶はないとのことである」と調査報告書にある。

同監査役は 2015 年 9 月に、APO の T FC から「MSA 中止」の情報を得ていたが、そのことが決算上に与える影響についてまで思いが及ばなかったのであろう。

（9）社長の疑念

社長は経営監査部に対して、経理部と協力して 2016 年 3 月期と同様の事象が再発しないように、FXNZ の現地調査をするよう指示した。同社 w 専務は経理部長に、2016 年 3 月期決算に影響を与えないように上手く調整するように指示し、経営監査部と経理部は、過去の部分は調査しないことが合意された。

2016 年 10 月 28 日、FX の経営監査部と社長の定例会において、社長は「当事者は隠す。誰に聞いても『この件は複雑だからよくわからないかもしれないが問題はない』という。だから怪しい。だから経営監査部に調べてほしい」と語った。

その後も、同社長は再三、経営監査部に調査を命じているが、y 副社長と w 専務に間を阻まれた経営監査部から正直な報告が上がるようになったのは、2016 年 9 月 22 日のニュージーランドの新聞に、FXNZ の会計不正を告発する記事が掲載されたのを受けて動き出した監査法人が、2016 年 11 月 8 日、監査結果を FH の監査役に伝えて以降のことである。

この日、2016 年 11 月 8 日、FX 経営監査部と同社 y 副社長の定例会において、y 副社長は、この期に及んでも「確認は必要だが、不正は行っていない」「監査法人が認めている」と述べている。

真実を知りたいという社長の願いを、監査役が積極的に受け止めていたらと思うと残念である。

（10）調査委員会の監査役への指摘

調査委員会は、以上の経過から、監査役として、FXNZ の経営及び会計処理について疑念を抱き、社内調査を開始する契機があつたにも拘わらず、FX 監査役が本事案に関する活動を本格的に開始したのは 2016 年 12 月 20 日、FH 監査役との定例会において本事案の報告を行ったのが初めてのようであり、監査役の活動が不十分であつたという指摘がなされる可能性がある。

（11）コメント二つ

①海外子会社の監査体制を整備すること及び内外の内部監査部門の情報を集めること

調査委員会は、監査役に対して「報告を受けたとき疑念を抱いたはずである。それなのになぜ放置したのか」と言うが、まず、リース取引について疑念を抱くだけの知識と経験を持つことは監査役にとっては極めて難しい。つまり、MSA 中止→その理由は「キャピタルリースの条件に不適合」とすると「オペレ

ーションリースへの切替え」→「契約期間対応の一括売上計上から月次の使用実績に基づく売上に変更」→「過去の売上修正、今後の売上計画見直し」→「過去の損失計上、決算修正」・・・という連想をどれだけの監査役ができるというのか。

それを補うためには、海外子会社の監査体制を構築しなければならない。

取締役は不正の疑いのある情報、大きな損失のおそれのある情報は、監査役に報告する義務があること（会社法 357 条）を徹底すること、子会社の取締役や社員等からの報告を親会社の監査役へ報告するための体制を構築する（会社法施行規則 98 条 4 項四号）こと、内部監査部門からの月次及び随時の報告を義務付けること、可能な限り海外の往査を行い、経営者のみならず、現地の監査役、内部監査部門及び現地監査法人からヒヤリングすること、国内で行っている FX 監査役と国内子会社の監査役連絡会議を海外子会社の監査役や内部監査部門とも行うこと、監査役に入ってくる情報は、y 副社長や w 専務の意向で歪められたものでしかないので、監査役がいない子会社に対しては、内部監査や監査法人との直接の情報交換を行うこと、FX 社内の経営監査部と監査役の連携を積極的に行うこと、FX 経営監査部の海外担当はたった 3 名、APO に 2 名であり、世界 40 社近くの監査のためには人員の増強を行うことなどが必要と思われる。なお、FH は、2017 年 7 月、FH と FX の経理や監査部門を 9 月までに統合する方針を明らかにした。

リース会計は確かに難しいが、もし、FX の監査役が、FXNZ の APO の内部監査の s、t、w の各氏、及び T FC に面談し、リース債権が増加し、代金回収が遅れ、機器の仕入れの増大と買掛金の増大といった事象と、与信管理の実態を調査すれば、不正の端緒は掴めたはずである。

②会計監査人に対する姿勢を正すこと

「会計処理でグレーのものがあっても、監査法人にそれを積極的に告げる必要はなく、指摘されたら対処すればよい」と y 副社長と w 専務は言う。この考えこそ、本事件の真の原因である。

監査役にも、監査法人から「無限定・適正」意見さえもらえばよいとする考えがあるとすれば、これを捨てて、監査法人との率直な意見交換をするようお勧めする。

3 ジーエスユアサー親会社内部監査室の報告に誰も動かず

12 の子会社の監査役を兼務する監査役の責任が問われそうになった。ただし、内部監査室と連携していたら・・・

子会社 C 社の T 営業所長の循環取引による架空の売上と架空の仕入計上。社内会議にて当営業所の売上が事業規模に比べて大きいとの指摘が発端で調査。08.10 外部調査委員会の調査結果発表。C 社の監査役（何とジーエスグループ 12 社の監査役兼務）に対しても損害賠償請求をすべきとした。C 社は元社長と元営業部長及び元 T 営業所長に対し損害賠償訴訟を起こした。

008 年の 7 月、親会社で子会社を集めての月次販売会議において、照明機器製造販売会社 C 社の T 営業所の売掛金残高が増え続けていることが指摘され、調査が必要であるとの結論となった。そしてその調査によって T 営業所長による、多額の架空売上が発覚した。T 営業所長は過去 11 年間にわたって、循環取引を繰返していた。最近 3 年間でみると、毎年 80 億円もの架空売上である。

実はこの間、T 営業所の売上に疑いをもっていたものが何人かいる。先ず、親会社の内部監査室である。ランプとセットで販売される他社製品の照明ポールがランプと比較して異常に大量に仕入、販売されていた。

売上傳票はしっかり揃っていた。売掛債権の残高もちゃんと合っていた。それもそのはず、取引先は所長に言われるまま、残高が不一致でも押印していたのである。

親会社の内部監査室には 1,000 万円以上の取引は、仕入・販売ともに精査する内規がある。不思議なことに、T 営業所は 1,000 万円以上が殆ど発生していない。

もちろん、営業所長が巧妙に分割していたのは申すまでもない。そしてこの内部監査室の担当者は「T 営業所の仕入れについて、親会社の資材部が関与すべきである」と監査報告書で指摘した。しかし、親会社も C 社の誰も動かなかった。

又、社長と営業部長は、T 営業所の取引先に対する売掛金が与信限度額を超えていたのを知っていた。しかし、調査しなかった。

事件が発覚してから、親会社に外部調査委員会が設置され、弁護士や会計士が委員に名を連ねた。関係者のヒヤリングがあり、C 社の社長、営業部長、T 営業所長、親会社の内部監査室長など

次々に呼ばれ、今まで述べたような実態が明らかになっていった。そして、C 社の監査役が呼ばれた。

C 社の監査役は、非常勤監査役の自分一人しかおらず、しかも、毎月開催される取締役会に出席する以外には何の監査もしていないと述べた。その理由は、この監査役は何と 12 の子会社の監査役を兼務していたのである。

外部調査委員会は、C 社の社長・営業部長・T 営業所長及び監査役に対し、損害賠償請求をすべしと指摘した。

2009 年 4 月 14 日、親会社は、既に辞任又は解雇されている C 社の元社長と元営業部長に対し、連帯して 8 億円、元 T 営業所長に対しては 5 億円の損害賠償請求を地裁に提訴した。監査役は免れた。

親会社（上場会社）は監理ポスト入りを免れた。外部から指摘されたのではなく、親会社の社内会議で問題提起され、親会社が直ちに調査し、不正を開示し、外部調査委員会が調査結果、対策及び責任の所在を開示した。

親会社の積極的な姿勢が効を奏したと思う（眞田）。(2010.9.13 作成 出典 08.10.28 同社外部調査委員会報告書)