

監査懇話会様、第63回独立委員会セミナー  
**東芝子会社(WHC)巨額債務事件と  
富士ゼロックス子会社不適切会計  
事件の本質**

2018年1月23日

講演者:今井祐

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

## 講演者：今井祐 略歴

現在・日本経営倫理学会 常任理事・ガバナンス研究  
部会部会長

- ・経営倫理研究実践センター シニアフェロー
- ・日本マネジメント学会 会員
- ・人工知能学会 会員
- ・再生ファンド アドバイザー委員会 委員長
- ・(株)今井経済・経営研究所 代表取締役社長
- ・監査役懇話会 委員

元 ・富士写真フイルム 代表取締役副社長(CFO)  
・富士フイルムメディカル代表取締役社長  
・富士ゼロックス 社外監査役

# 資料上の略称・出典等について

## 1. 略称

- ・WHC: 東芝の米国連結子会社であるWestinghouse Electric Company LLC
- ・FH: 富士フイルムHL(1934年設立、2006年ホールディングス会社へ)
- ・FX: 富士ゼロックス(1962年, FHとランク・ゼロックスとの50:50の合併会社としてスタート、2001年に75:25)

## 2. 著作権の関係(引用著書名・著者名等記載を要するが、詳細は出典:A,B,Cにありとして参考文献等を省略)

- ・出典:A=今井祐(2016)『東芝事件と守りのガバナンス』文眞堂
- ・出典:B=今井祐(2017)「延々と続く東芝事件と企業統治」CG研究部会29年年報予定
- ・出典:C=今井祐(2017)「持株会社化の期待効果と留意点は何か(富士ゼロックス不適切会計事件を例示として)」CG研究部会29年年報予定。上記以外は個別に表示。

# 第1章、WHC巨額債務事件の本質 (出典:A、B)

## 1. 2,248億円の「不適切会計処理」事件だけではなかった

(1) 第三者委員会はWHCを調査スコープから外していた(付表1)。

(2) 上記「不適切会計処理」事件に絡んで、WHCを2件扱っている。

①2013年、E&Y監査法人下でWHCが行った\$4.1億の工事損失引当金を東芝本社は\$2.9億円に減額処理。

②2012~13年、WHC原発新規建設部門の「のれんの減損処理(\$13億)」を東芝本社は計上せず、東証から適時開示違反と指摘された。最終的にWHCの「のれん2,600億円」の減損を東芝メディカル売却益(4,800億円)で2016年、相殺処理した。

(3) 東芝は2015年9月15日、「新生東芝アクション・プラン」を骨子とした「内部管理体制確認書」を東証に提出し、早期の特設注意市場銘柄の指定解除等を狙った。2017年3月15日これを再提出した。

一方、PwCあらた監査法人は、2017年3月期の監査報告書で「限定付き適正」また、内部統制監査報告書については「不適正」とした。しかし、東証は2017年10月11日、特設注意市場銘柄を解除した。本当に内部管理体制は改善したのであろうか？

# 第1章、WHC巨額債務事件の本質 (出典:A、B)

## 2. WHCによるS&W買収事件 Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(1) 2017年2月15日、東芝は7千億円以上の「のれんの減損処理」を突然発表し世の中を驚かせた。理由は、WHCが2015年末に買収したシカゴ・ブリッジ&アイアン(以下CB&I:米国のエンジニアリング会社)の子会社ストーン&ウェブスター(以下S&W:原発の建設会社)等に関し、福島原発事故以降、安全志向から、S&Wでの建設コストが予想以上膨らんだ旨発表した。この1年2か月に何があったのか？

なお、2016年6月22日東芝会長に就任した志賀重範はWHCの会長・元社長で2006年から在米。米人女性秘書と再婚。

(2) 2008年にWHCとCB&Iは、①スキャナ電力の依頼でSC州にてVCサマー2・3号基と②サザン電力の依頼でGA州にてボーグル3・4号基の合計4基について、原発の設計・建設に携わっていたが、福島原発事故による規制強化により、加重安全対策・納期遅延に伴うコストアップが続き、電力会社との間で、2012年から3年間この負担を巡り訴訟合戦が続いていた。

# 第1章、WHC巨額債務事件の本質 (出典:A、B)

## 2. WHCによるS&W買収事件(続き) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(3)ここでCB&I(エンジニアリング会社)とはどのような米国上場会社であるかを整理しておく。

①WHCが買収する直前の2015年9月までは、著名投資家ウォーレン・バフェットの所有会社がこの会社の大株主であったが、危険を予知したのか上手く売り逃げている(2017年2月21日「日経」新聞電子版)。

②株式市場で評判が良くない原子カマフィアと呼ばれ、SECからインサイダー取引の嫌疑で常時監視対象銘柄に指定されていた(『文芸春秋』2017年3月号160～168頁)。

③現在、CB&Iは機関投資家から株主集団訴訟(原発に係る超過コストを認識しながら引当金を計上せず過大に営業利益を計上した嫌疑で)を受けている(2017年3月4日「日経」新聞)。

④7000億円もの超過コストがあることに関し、アメリカ側の官民が結託した隠蔽工作があったからだと考えられる(元国税調査官:大村大次郎『世界が食い尽くす日本経済』)。一東芝はアメリカに嵌められた。

# 第1章、WHC巨額債務事件の本質 (出典:A、B)

## 2. WHCによるS&W買収事件(続き) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(4) 2015年10月27日、WHCは3年間の訴訟合戦に終止符を打つために、S&W(原発の建設会社)を買収する。その条件は、

①CB&Iの子会社S&Wを買収価格0円、約\$12億のCB&Iから子会社S&Wへの運転資本維持金を補填する、

②▲\$9.8億のB/S上の欠損の補填等、合計約3千億円を請求。

③第三者会計事務所がこれを判定する(但し、支払強制権はない)ことを条件に、

「以降に発生する追加原価に起因する顕在化した、あるいは潜在的な全てのS&Wの負債を引き受ける」(固定価格オプション)旨の買収契約書にサインした(出典:デラウェア州立仲裁裁判

所2016年12月5日付けメモランダム・オピニオン、及び細野祐二:2017)。

④桜井上席常務「コストダウンを含め3,000億円以上の上積みが想定された。」(2017年10月24日臨時株主総会答弁)

# 第1章、WHC巨額債務事件の本質 (出典:A、B)

## 3. WHCによる買収監査(Due Diligence)の妥当性

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(1)通常買収監査(DD)は外部の第三者プロチームに任せるものであるが、WHCは社内チームだけでDDを行った(2018.1.10「日経」、大物OBの質問に、志賀談「買収後DDをやることになっていた」)。この場合、彼らは受注内容、保証限界等買収リスクを精査しなくてはならない。特に、「買収以前に原因があり、買収後発生した追加コストについては、被買収企業の負担とする」免責条項(Indemnification clause)を入れておくものである。しかしWHCがやったことは真逆の契約内容であった。

(参考:2014年に経営統合した「三菱日立パワーシステムズ」(三菱重工65%と日立35%)とは、南ア火力発電所で起こった2011～2015年までの追加コストの負担に関し7,634億円の係争になっている。)

# 第1章、WHC巨額債務事件の本質 (出典:A、B)

## 3. WHCによる買収精査 (Due Diligence) の妥当性 (続き)

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

また、WHCが債務遮断のためチャプター11（日本の民事再生法に相当）を2017年3月29日に申請し、裁判所管理となり東芝の連結対象から外れた。因みに、東芝本社のWHCへの保証債務は6,561億円で確定した。WHCを6,400億円（当時の為替レート）で買収したが、これも紙切れになった。2017年3月期最終赤字は約9,656億円、年度末時点で5,529億円の債務超過（株主資本のマイナス）となった。一方、米投資ファンドのブルックフィールドBPは、新生WHCを約5,200億円で買収するという。やはり「東芝はアメリカに嵌められた」（元国税調査官：大村大二郎（2017））のか？（スキャナー電力のVCサマー原発中止に伴い集団訴訟が東芝に対し起された。）

# 第1章、WHC巨額債務事件の本質 (出典:A、B)

## 4. 経営陣の善管注意義務違反リスクについて

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(1) 東芝本社の志賀会長を含む取締役会構成メンバー全員、特に3人の社外監査委員(会計士:2、弁護士:1)は一体何を監督・監査していたのであろうか。東芝本社及びWHCの経営トップは、CB&Iやその子会社のS&Wとはどのような会社か、固定価格オプションとは何か、巨額追加コストの概算、契約書上の免責条項の有無等経済面・法務面・コンプライアンス面等のリスク評価・分析・対策について、経営判断原則にある①「事実認識の過程(重要情報収集とその分析・評価)において、不注意による不合理性があり」且つ②「意思決定プロセスの合理性に問題があった」のではないかと。よって、善管注意義務違反(会社法330条、民法644条)等に問われてもおかしくないのではないかとの疑問が残る。(特に、2018.1.10「日経」、志賀談「買収後DDをやることになっていた」が事実ならば)。

# 第1章、WHC巨額債務事件の本質 (出典:A、B)

## 5. 内部統制について

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(1) 2017年3月30日の臨時株主総会で、株主より、東芝監査委員及び内部統制部門長に対して、「WHCや買収したS&Wに対し、直接往査・面談したか」との質問に対し、大塚仁常務は「WHCの内部統制部門と連携して、2016年2月以降2度にわたって実施した」と誇らしげに答えていたが、WHCがCB&IやS&Wと訴訟合戦を行っていた2012年から2015年10月27日のS&Wの買収契約日までが最大の問題期間であり、所詮、後の祭りである。果たせるかな、

PwCあらた監査法人は2017年3月期の監査報告書では「限定付き適正」また、内部統制監査報告書については「不適正」とした。理由は2017年3月期の特定の工事に関する損失6,523億円の内、S&Wの工事損失引当金の認識時期の妥当性を検証する内部統制が適切に運用されてないため、2016年3月期に相当程度ないし全ての金額が計上漏れとなり、重要な虚偽記載が存在する。

# 第1章、WHC巨額債務事件の本質 (出典:A、B)

## 5. 内部統制について(続き) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(2) 日本監査役協会は平成28年11月24日「会計不正防止における監査役等監査の提言(三様監査における連携の在り方を中心に)」を公表している。この中で、「親会社への影響度が大きい主要子会社に加え、本業とは異なる事業を行う子会社及びM&Aで取得した子会社などリスクの実態把握が難しい子会社については、親会社管理部門との連携に加え、各子会社のガバナンス及び監査体制の整備状況の把握、定期的な子会社監査役等との面談や報告受領、子会社における三様監査の連携状況の把握などに特に留意する必要がある(中略)。また、自ら往査を行い、子会社のガバナンス及び監査体制の連携状況を把握すること。」と述べている。監査役等はこれを拳拳服膺すべきである。(CGコード4-4①「監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう社外取締役との連携を確保すべきである。4-13③「内部監査部門と取締役との連携を確保すべきである。」):4者会、トリプル・レポーティング・ライン

# 第1章、WHC巨額債務事件の本質 (出典:A、B)

## 6. 監査法人による巨額債務の認識時期 Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(1) 東芝本社は、2017年3月30日の臨時株主総会で、株主質問に対し、「エネルギー事業部のステアリングコミッティ・経営会議で買収案件を審議し、最終的に本社取締役会で審議・決定した」と答えていた。但し、開催時期については明言がなかった。

(2) この買収時「S&Wの買収取得価格を公正価値で評価するための資産・負債の配分手続きの過程において内部統制の不備、即ち、決算数字の修正を強要されたとのある管理職からの内部通報があったが、逆に、これにプレッシャーをかけ、彼を解任したダニエル・ロデリック社長(2012年から就任)の姿勢は大問題である。当該管理職から\$4m(約4,5億円)の損害賠償訴訟を受けている。

(3) 後日、東芝本社は米国弁護士事務所に依頼して約240万件のメールをフォレンジック・チェックし、100人以上の関係者とインタビューしたが、決算修正の事象は見つからなかったという。

(4) 即ち、S&Wの買収に関する東芝本社の取締役会は巨額債務の認識なしに審議・決定したことになりはしないか？(諸刃の剣)

# 第1章、WHC巨額債務事件の本質 (出典:A、B)

## 6. 監査法人による巨額債務の認識時期(続き)

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(5) 2016年3月期、新日本監査法人の監査「適正意見」で終了。

(6) 2016年5月26日、スキャナ電力が固定価格オプションを発動させる条件として、「SC州公共サービス委員会」の承認が必要であったが、意外にもあっさり認めた(大村大次郎:(2017))。

(7) 2016年7月21日、CB&Iは、S&W正味運転資本問題でもめていたので、WHCをデラウェア州立仲裁裁判所に提訴した。ここでWHCはS&Wの正味運転資本が大きく毀損していることを主張した(元公認会計士、細野祐二:2017)。

(8) 2016年10月、WHCは、建設会社フルアーに債務の見積もりを依頼していたが、6千億円以上という回答をもらう(相田英男:2017『東芝はなぜ原発で失敗したのか』)。

(9) 2016年12月27日、東芝は金額は未確定であるが、数千億円規模の減損を公表した。従って、東芝本社の取締役会は巨額損失を知らずに、買収契約(2015年10月27日)を決定したことになりはしないか？

# 第1章、WHC巨額債務事件の本質 (出典:A、B)

## 6. 監査法人による巨額債務の認識時期(続き)

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(10) 前述の如く、PwCあらた監査法人は2017年3月期の監査報告書では「限定付き適正」また、内部統制監査報告書については「不適正」とした。理由は2017年3月期の特定の工事に関する損失6,523億円の内、S&Wの工事損失引当金の認識時期の妥当性を検証する内部統制が適切に運用されていないため、2016年3月期に相当程度ないし全ての金額が計上漏れとなり、重要な虚偽記載が存在する。

(11) 訴訟リスク(クラスアクション)を恐れる、米国PwC監査法人は新日本監査法人が監査した2016年3月期に6,523億円の損失があったのではないかと疑っており、一切妥協しない。

(12) 一方、東芝は次の理由により断じて(11)を認められない。

① 2016年3月期に損失6,523億円を認めると、3,068億円の債務超過になる。2017年3月期が5,400億円の債務超過であるから、2期連続債務超過で即座に上場廃止になるリスクがある。

# 第1章、WHC巨額債務事件の本質 (出典:A、B)

## 6. 監査法人による巨額債務の認識時期(続き)

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

②また、東芝は、2016年3月期中に、特に買収時の東芝取締役会で知っていて、故意に適時開示していないならば、善管注意義務違反and/or最悪、特別背任罪(注1:自己保身のために行ったのならば)に問われかねない。

従って、東芝は、これらを断じて認める訳にはいかない。

(注1)特別背任罪(会社法960条～962条)

組織運営に重要な役割を果たしているものが自己若しくは第三者の利益を図り、又は組織に損害を加える目的で、その任務に背く行為をし、当該組織に財産上の損害を加えたときに成立する。例えば、三越百貨店事件等

# 第1章、WHC巨額債務事件の本質 (出典:A、B)

## 6. 監査法人による巨額債務の認識時期(続き)

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(12) 前述の如く、新日本監査法人も、これ以上の不名誉と課徴金を避けるために、2016年3月期の「適正意見」を覆すわけにはいかない。

(13) 金融庁は、これまで「限定付き適正意見」を付した「有報」を受理してこなかった。その理由は除外事項が明確なので、それを修正した「有報」を提出すべきであるとの考えである。

ところが、「2016年3月期に相当程度ないし全ての金額が計上漏れとなり、一」との限定意見では、金額が確定せず、修正仕訳のしようがない文学的監査意見である。

「金融庁が3社が傷付かないように、4カ月に亘って調整に動いた」旨述べている(元公認会計士、細野祐二:2017『粉飾決算VS会計基準』330~331頁)。一方、東芝は2017年10月24日の臨時株主総会で「2017年7月以降,3者協議を実施」と公表。

# 第1章、WHC巨額債務事件の本質 (出典:A、B)

## 6. 監査法人による巨額債務の認識時期(続き)

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(14)2017年10月18日、東芝の(米)原発事業による巨額損失を計上した会計処理を巡って、証券取引等監視委員会(金融庁傘下の)が調査に入ったことが分かった。「監視委」は、東芝が8月に発表した平成29年3月期の「有報」を作った経緯や損失を認識した時期を巡り、東芝と監査法人との意見対立や、何故、監査法人が「限定付き適正」としたのか、どんなやりとりがあったのか、を把握したい。現時点で新たな疑いが浮上しているわけではない。(2017年10月19日、「日経」新聞)

# 第1章、WHC巨額債務事件の本質 (出典:A、B)

## 7. 監査法人間の意見不一致に関する問題点と筆者提言

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

- ①訴訟リスクを恐れる米国PwC (米国非公開会社の10-K,10-Q共に監査レポートには提出期限がない)とあらた監査法人の統治能力
- ②PwCあらた監査法人・東芝本社・新日本監査法人との3者間の意見調整がなかなか付かず、日本の投資家を長期間やきもきさせた。  
(公認会計士協会の「監査業務審査会」がこれをやるといっているが、所詮、事後審査である。)

### 筆者提言:

- (1) 監査法人のガバナンス・コードで「監査法人のマネジメントの強化」を謳っても、米国法人が上位にいる場合(付表2)の意思決定機関の在り方の明確化を含めるべきである。
- (2) 監査法人間の引継ぎに伴う係争を裁定する第三者機関の設置が望まれる。例えば金融庁傘下の公認会計士・監査審査会の任務(公認会計士法35条、49条の3)の拡大とかを図るべき。
- (3) 本件は現在審議中の企業会計審議会での「監査法人の強制交代制(ローテーション)」の引継ぎ問題の中でよく議論すべきである。

# 第1章、WHC巨額債務事件の本質 (出典:A、B)

## 8. 東証の「特設注意市場(特注)銘柄」の指定を解除 Copyright by Tasuku Imai. All Rights

東証は、2017年10月11日、東芝株について、内部管理体制に問題のある「特設注意市場(特注)銘柄」の指定を解除すると発表した。日本取引所理事会は6対1(そのうち2名を説得して)で決めた。その改善理由は、

①経営トップの暴走を防ぐ企業統治体制

②リスクをよく分析した経営判断プロセス(改善理由:外部有識者による「リスク検討会」を設けた)

③正しい決算を迅速に開示する体制

④子会社管理(改善理由:リスクの高いグループ企業を本社主導で管理)、このため東証は「内部管理体制は改善した」と判断した。

筆者懸念:

①2017年12月27日、東芝通信インフラ社は5年間で95百万円の不正会計を発表。

②東芝は、2013年、(米)フリーポートLNG社と220万t/年の液化LNG加工・供給(コンビナート)事業に関し20年契約した。液化コストの全額を、最大損失額として、9,325億円を「有報」に偶発債務として記載した。2019年9月から稼働開始するので、先行1年における損失引当金計上を検討中。

## 第2章、FX子会社不適切会計事件の本質 (出典:C)

### 1. 富士フイルムH/Lとは、2017/3期実績

(注2) 富山化学は推定、(注3) FXNZの売上高はFXの1%弱であった。

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

	売上高	営業利益	人員
1. 旧富士フイルム 出資比率(100%)	1兆2千億	795億 連結子会社:約200社	33千人
2. 富士ゼロックス 出資比率(75%)	1兆1千億 (47%)	827億 (48%) 連結子会社:約100社	46千人 (59%)
3. 富山化学(66%)	0.6千億	約100億強	0.9千人
合計	2兆3220億	1722億	78千人

# 第2章、FX子会社不適切会計事件の本質 (出典:C)

## 3. 時系列の事件内容 (事件は2009年から起こっていたが一部文書存在せず)

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

年月	事件内容 (FHが発表した第三者委員会資料による)
2015・7	FXNZは、2009年から2013年の4年間で、売上高は2.3倍、借入金1.9倍、2014年の買掛金+借入金残高は年間売上高を優に超えていた。売上げ過大計上を告発するメール (Tony Night) がFX吉田副社長及び米国XCに届く。FX・FXAPによる共同監査が実施されたが、FHに報告せず。FXAPの内部監査部員次々退職。
2015・9	FXAPがFXNZの今後の不適切なMSA (注4) を是正。しかし、 <u>過去分の修正せず (監査法人監査を通過していたので)</u> 。
2016・2	FXNZのCEO交代で不適切会計がFXAPに正式に報告され、FX・FXAPが外部弁護士を雇い調査。前FXNZ社長の売上げ偏重方針が原因であることが判明。2015年4月よりFXAUの社長にも就任していたため、そこでも同種事件起こる。2016年5月退職勧告
2016・9	ニュージーランド現地メディアがFXNZの不適切会計等を報道
2016・10	現地報道に対して、FX吉田副社長はFHにそのような事実はない旨報告 (UKの投資家からFHに真偽の問い合わせあり。)
	(注4) Managed Service Agreement: (機器代金・消耗品代金・保守料金・金利を月まとめてコピー料金で回収する契約)

## 第2章、FX子会社不適切会計事件の本質 (出典:C)

### 3. 時系列の事件内容 (続き) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

年月	事件内容(FHが発表した第三者委員会資料による)
2016・1 1	・2016年4月以降、新日本監査法人から新規に監査法人となった「あずさ監査法人」がFXNZの監査開始。
2017・1	・FH助野社長がFX栗原社長に改めて調査を指示。
2017・2	・ <u>2月15日あずさ監査法人から133億円の損失リスクがある旨FHに報告があった。(日経ビジネス2017. 06.26によると、FHが2月24日に起債し3月3日に発行した1500億円の社債が「金商法上の有価証券届出書の虚偽記載」に当たるのではないかー青山学院大学:八田教授談。</u> FHが急いだのは4月に約同額の和光純薬の買収が控えていた。)なお、7月31日、訂正発行登録書を提出。
2017・3	FX山本会長・栗原社長・吉田副社長からFH古森会長・助野社長に損失リスク30億円と説明。
2017・4	FHが第三者委員会を設置して調査開始。
2017・6	2010～2015の6年間の株主資本影響額で281億円の不適切会計が報告された。但し、過去6年間の当期純利益への影響額は375億円。

## 第2章、FX子会社不適切会計事件の本質 (出典:C)

### 4. FXNZ/FXAUで行われていた不適切会計処理の解説

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(1) MSA契約は、機器導入時にキャピタルリースとして機器相当の売上げを初年度に一括計上し、資金回収は、その後月間のターゲットボリュームに応じて定めたコピー単価に実際のコピー枚数を乗じたコピー料金で回収するもの(パー・クリック制度:例えば白黒:5円/枚)。一方、オペレイティングリースは入金之都度売上げに計上する。

(2) キャピタルリースで処理するためには、一定の条件(注5)をクリアしなければならないが、FXNZの場合、本来キャピタルリースの条件を満たしていない案件を含め全ての案件をキャピタルリースとして処理していた。

- (注5)①最低支払リース料総額の回収が合理的に予想できる、②借り手から回収できない追加コストが発生する不確実性がない、等

## 第2章、FX子会社不適切会計事件の本質 (出典:C)

### 4. FXNZ/FXAUで行われていた不適切会計処理の解説(続き)

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(3) その結果、①コピーボリュームが契約時に設定したターゲット(例えば、4000枚/月)に届かない(例えば、2000枚/月)ことや、②最低利用料(例えば3000枚/月で総コストの90%が回収可能)が明確に設定されていなかった③与信審査部の意見が無視された④FX・FXAPの内部通報制度がタイムリーに機能しないなどの理由で債権が回収できない取引が多数発生し、FXAUも含めそれが常態化していた(全体の約70%が①であった)。

(4) その結果、売上高は過大に計上され、売掛金、借入金も累々と積み上がったが、FXNZはFX本社からの親子ローンで資金をつないでいた。この親子ローンは連結決算処理で消去されていた。

## 第2章、FX子会社不適切会計事件の本質 (出典:C)

### 5. 不適切会計が行われた背景(第三者委員会報告:デトロイトトーマツ、シテ イユーワ、松尾総合法律事務所) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

- (1) FXNZの社長(3回特賞を受けた)や従業員には、コミッションやボーナス等のインセンティブがあり、その仕組みは売上を重視し、早期に売上げを計上する不適切会計を続けた。
- (2) FXNZでは、取締役会が有効に機能しておらず、FXNZ社長に権限が集中し、業務管理プロセスの透明性に欠けていた。
- (3) FXAPの子会社管理の不備(内部統制担当が2人、内1人退職)、FXの監査体制や管理部門による統制の欠如など、内部統制上の問題があった。その結果、FX社内報告の過程で情報が遮断されFX会長、社長に適切な実態報告がなされなかった。
- (4) FHのFXに対する監視体制、監査部門の監査体制、情報共有体制に不備があり、FXからFHに適切な実態情報が報告されなかった。

# 第2章、FX子会社不適切会計事件の本質 (出典:C)

## 6. 第三者委員会より指摘されたマネジメント上の課題

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

### <FXNZ>

- ①ルールを無視した売上至上主義是正のためのインセンティブの見直し
- ②報告ライン集中化の是正に向けた社内体制の整備

### <FX>

- ①子会社・関係会社に対する管理体制の強化(報酬制度の評価項目にコンプライアンス・ES等追加)
- ②社内における情報共有の強化と業務管理プロセスの透明性向上
- ③取締役会による監督機能と監査役、監査部門による監査機能の強化
- ④経理部門のチェック機能の強化
- ⑤法令順守意識の向上

### <FH>

FXに対する管理体制の強化

## 第2章、FX子会社不適切会計事件 (出典:C)

### 7. 本件に対するFHの対応 Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

#### (1) 組織体制の見直し

FHへのFXの経理・監査等の経営管理部門統合による業務管理プロセス強化

#### (2) FHからFXへの経営人材の派遣

FHからFXへの取締役(12人中FH6人、FX3人、米国ゼロックス3人)および経営管理実務責任者の派遣及びグループ内人材交流の一層の拡大

#### (3) グループ内部統制の強化(監査部門の統合)

- 関係会社経営管理のガイドライン拡充、及びグループ内報告制度の再構築と強化
- FXからFHへの報告体制の再構築と強化
- FX(関係会社含む)内の報告体制の再構築と強化
- 意思決定に関する会議体再構築と強化(海外子会社の取締役会1回/年→4回/年、また、監査委員会設置)
- コンプライアンス教育の強化・再徹底と人材育成強化

## 第2章、FX子会社不適切会計事件の本質 (出典:C)

### 8. 青山学院大学の町田祥弘(よしひろ)教授の指摘 Copyright by

Tasuku Imai. All Rights Reserved

・日経新聞電子版(2017.7.17)によれば

「今回の会計不正の原因は、**①グループトップとしてグループ全体の有効な内部統制(危機管理体制)を構築できず、②有力子会社の取締役としても十分なモニタリング(監督)を果たさなかった“スター経営者のおごり”にある**」と手厳しいのは、会計不祥事に詳しい青山学院大学の町田祥弘教授だ。町田教授のいう「スター経営者」とは古森氏を指す(中略)。6月12日に記者会見したHDの助野健児社長・最高執行責任者(COO)は「富士ゼロ側を経営面で徹底的に教育する」と述べ、富士ゼロの責任追及に終始した。だが株主や投資家が投資するのはHDであり、子会社の不祥事案件とはいえ**③適切な情報開示の責任は上場企業であるHDにある**。しかし、問題を調査した第三者委員会も、富士ゼロと不正の舞台となったニュージーランド子会社の隠蔽工作を非難するが、HDの責任にはあまり踏み込んでいない。(後略)

・東証は11月27日、FHに対し改善報告書の提出を決めた。

# 第3章、2社の不祥事事件を踏まえた再発防止策

(出典: A,B,C) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

理由: 何故再発防止策なのか:

三菱自動車(6)、神戸製鋼所(6)、東洋ゴム(4)、東芝(4)、化血研(4)、大林組(3)(カッコ内は不祥事回数)

1) 三菱自動車は、経営理念として、「大切なお客様と社会のために、走る喜びと確かな安心を、こだわりをもって、提供し続けます」とある。しかるに、①1996年、米国でセクハラ・パワハラ集団訴訟事件、②1997年、総会屋に対する利益供与事件③2000年及び④2004年のリコール隠し事件(元最高検刑事部長を委員長とする6人の外部有識者による倫理委員会を作り、活動の指導・評価を3年間徹底的に行ってきた。)、に続いて⑤2016年、燃費データ不正事件を起こしている。実際は⑥抵抗値を測定する試験の方法について、国が定める方法と異なる不正方法を1991年から25年間実施していた。経営トップと開発担当役員の倫理観の欠如、例外なき倫理監査(付表3)の欠落等である。

# 第3章、2社の不祥事事件を踏まえた再発防止策

(出典:A,B,C) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

理由:何故再発防止策なのか(続き)

2)神戸製鋼所は、行動準則6つの誓いに、「高い倫理観とプロ意識の徹底。優れた品質・サービスの提供」等がある。しかるに、

①1999年に、総会屋に対する利益供与事件、②2006年に、加古川製鉄所などで煤煙のデータ改竄、③2008年、強度データ捏造事件でJIS取り消し④2009年に、政治資金規正法違反、⑤2016年に、鉄鋼事業のグループ会社でデータ改竄、JIS取り消し、⑥2017年のアルミ製部材・銅製品等の品質データ改竄を17拠点で、約40年前(「特採」)から行っていた。これらは航空機エンジンや原発等に使用されている。梅原副社長は不正の背景について「(上司と部下で)これくらいだったら問題ないだろうという暗黙の了解があった可能性もある」と述べている。しかも、取締役会(監査役を含む)で取り上げられたが、損益の観点(2017年3月期230億円と2期連続赤字)や法令違反でないという点で外部報告しなかった。米司法省による連邦法の詐欺罪のリスクあり。

・ダスキン傘下のミスタードーナツ事件(2002年)を想起する(筆者)。

・2017年12月22日、経団連は不正案件の素早い情報開示と法令順守を求めた。

# 第3章、2社の不祥事事件を踏まえた再発防止策

(出典:A,B,C) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

理由:何故再発防止策なのか(続き)

3)東洋ゴムは、TOYO WHAYのトップに「社会に正しく役立つことを旨として、私心のない公明正大な行動をとる。」とある。しかるに、①断熱パネル事件②免震ゴム事件(154棟1,143億円の特損)③防振ゴム事件④産業用ゴム製品データ改ざん事件と4回過ちを犯している。少なくとも最初の2007年11月に起こした断熱パネル事件に係る外部調査委員会の再発防止策をしっかりと受けとめ、4人の歴代経営者が誠実に倫理観を持って対処していたならば、その後の3つ事件は防止できたはずである(付表4)。それにしても歴代監査役は何をしていたのか？

・「SSコード&CGコードのフォローアップ会議」12回開催され、その論点整理の中に、「企業不祥事防止のため、社内・常勤監査役等には知識・経験面で専門性を持った人材が就任すべき」とある。

# 第3章、2社の不祥事事件を踏まえた再発防止策

(出典:A,B,C) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

理由:何故再発防止策なのか(続き)

## 4) 東芝

①1987年の東芝機械ココム違反事件(ソ連に輸出した工作機械がソ連の潜水艦スクリュを静音化させ、米国海軍が怒った事件。佐波会長、渡里社長が辞任)

②1995年の下水道事業団談合事件(日本下水道事業団発注の電気設備工事に係る東芝他9社談合事件)

③2014年12月までの7年間、2,248億円の「不適切会計処理」事件

④2017年2月発表、約7000億円に上る、WHC巨額債務事件

# 参考 1、2015年9月改定版監査役監査基準27条「企業不祥事発生時の対応及び第三者委員会」 その3

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

## 監査役・監査委員の位置づけ

- 「監査役は、当該企業不祥事に対して明白な利害関係があると認められる者を除き、当該第三者委員会の委員に就任することが望ましく、【Lv.4】第三者委員会の委員に就任しない場合にも、第三者委員会の設置の経緯及び対応の状況等について、早期の原因究明の要請や当局との関係等の観点から適切でないと認められる場合を除き、当該委員会から説明を受け、必要に応じて監査役会への出席を求める。【Lv.3】監査役は、第三者委員会の委員に就任した場合、会社に対して負っている善管注意義務を前提に、他の弁護士等の委員と協働してその職務を適正に遂行する。」とある。
- しかしながら、監査役等が第三者委員会のメンバーに選ばれたり、活躍したとの例に未だ遭遇したことがない。当該会社の監査役・監査委員はもっと意見を発するべきである（筆者意見）。

# 第3章、2社の不祥事事件を踏まえた再発防止策：4K

(出典：A,B,C) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

## (1K) 東芝事件とFX事件との同質性：経営者の倫理観の欠如と内部統制の限界？

平成19年2月の「財務報告に係る内部統制の評価及び監査」に関する企業会計審議会は「内部統制の限界」として、

### ① 複数者の共謀

② 想定外の環境変化・非定型取引

③ 費用と便益の比較衡量

④ 経営者が不当な目的のために内部統制を無視ないし無効ならしめることがある。

・ 「レポート to 社長」の限界（米国は監査法人によるダイレクト・レポート方式）

東芝はこの内、①と④に該当するが、「内部統制の限界」があるから、やむを得ないでは、株主を含むステークホルダーは済まされない。

# 第3章、2社の不祥事事件を踏まえた再発防止策：4K

(出典：A,B,C) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

## (1K) 東芝事件とFX事件との同質性：経営者倫理観の欠如(付表4参照)と内部統制の有効性(続き)

- ①東芝本社：歴代3社長と2監査委員長(32億円)(善管注意違反)
- ②東芝本社：取締役会全員とWHC：志賀会長とCEO(同上?)
- ③FH：FXの取締役会の監督責任(会361条の②)  
一FHから常時3人(CEO,COO,CFO等)派遣。100回以上出席
- ④FXの副社長(9年在職，取締役経理部長21年)と専務(同上?)

①COSOによる「内部統制の有効性」とは、内部統制を設定し、管理し、監視する人々(筆者：CEO・CFO・監査役等)の誠実性と倫理的価値観の水準を超えることはできない(付表4)。それらは統制環境の不可欠の要素である。

②企業統治とは、「経営者がなすべきことをし、なすべからざるをしないようにさせること」と定義します。要は「経営者の規律付け」である(田中一弘、2014『良心から企業統治を考える』)。

# 第3章、2社の不祥事事件を踏まえた再発防止策：4K

(出典：A,B,C) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(1K) 東芝事件とFX事件との同質性：経営者倫理観の欠如と内部統制の有効性(続き)([付表5『12の再発防止策』参照](#))

1) 前述の「日本監査役協会による」三様監査(監査役等・内部統制部門・監査法人)における連携の在り方(4者会、T・R・L、子会社のリスクベース・アプローチに基づく合同往査か単独か等)は企業規模等や時代の要請や環境統制の整備状況により異なる。

(注)三様監査に対する時代の要請①監査・監視機能の強化②企業不祥事の(再発)防止③監査品質向上と効率化。

2) 国内外(子会社)長期滞留人事のローテーション化

3) 経営者トップによる三現主義(現地・現物・現実)の徹底

4) 国内外従業員意識調査(匿名方式)、360度意識調査

5) 外国語内部通報窓口の設定と海外へのPR

6) 国内外の消費者(取引先)センター等からの情報

7) ステークホルダー・ダイアログ(国内外の環境団体・消費者・取引先・NPO・オンブズマン代表)の「外部の眼」活用

# 第3章、2社の不祥事事件を踏まえた再発防止策:4K

(出典:A,B,C) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(2K) 経営理念の(変革と)海外を含む全社末端までの浸透を図り従業員の意識改革を図ること (CGコード2-1&2-2)。

1) 東芝の例、

①第三者委員会は「あるべき確固たる企業倫理(企業理念)を策定・構築することが重要である。」と述べている。

②現在の経営理念である人間尊重を基本とした「人と、地球と、明日のために。」のままでよいのか真に取締役会で議論してみる価値がある。

③なぜならば、経営トップは机を叩きながらチャレンジなる用語を連発して、一種のパワハラを恒常的におこなっていた。

(注) 内部通報の約70~80%はパワハラ・セクハラ・マタハラである。

④国連指導原則にある「人権デュー・ディリジェンス(筆者:人権リスクに関する内部統制)」を行い、何が人間尊重なのかを問うてみた方が良い。

⑤上意下達、問答無用の軍隊組織(組織風土)を解体し、全員参加で経営理念を検討するチームを作り直した方が良い。

(2017年10月24日臨時株主総会で2人の女性株主から質問あり)

# 第3章、2社の不祥事事件を踏まえた再発防止策：3K

(出典：A,B,C) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

## 2) FHの例、

- ①2006年、企業理念、ビジョン、コーポレート・ブランド（ロゴマーク）の革新。
- ②コーポレート・スローガンとして「Value from Innovation」を使用。
- ③2007年、中期計画「Vision 7 5」策定し「Slim& Strong」なる意識改革運動をFXを含展開した。

しかし、FX（独自のロゴマークを持つ）及びFXの子会社までの徹底はされなかった。

# 第3章、2社の不祥事事件を踏まえた再発防止策): 4K

(出典: A,B,C) 執行部門に於けるインセンティブ目標制度の見直し(付表5参照)

## (3K) キャッシュフロー経営に徹すること(KPIとして)。

・企業会計の歪みと企業価値とは何か

①13～14世紀に複式簿記の仕組みはヴェネツィアやジェノヴァ等の商人を経てヨーロッパにもたらされたという説

②16世紀に期間損益計算・発生主義会計はドイツ・フランスで発祥したといわれる。

③18世紀に産業革命期のイギリスでキャッシュフロー計算書が導入された。我が国では、2000年3月期に監査対象になった。

④21世紀、時価主義会計や減損会計が導入されつつある。

⑤(独)シュマーレンバッハの動的貸借対照論や(米)ペイトン/リトルトンの取得原価主義は徐々に影が薄くなってきた(筆者)。

・東芝(バイセル取引)とFX(架空売上)の不適切会計は現金主義会計ならば起こらなかったかもしれない？

・CGコードの目的である企業価値向上とはDCFの向上である。

# 第3章、2社の不祥事事件を踏まえた再発防止策：4K

(出典：A,B,C) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

## (4K) 海外子会社における企業買収案件の留意事項

- ① 全て本社取締役会上程案件とせよ。(金額基準で決めるな、重要度基準とすべき)
- ② D・Dは外部専門家チームに依頼する。(重要案件については、複数の買収金額の評価鑑定書取得。)
- ③ 免責条項 (indemnification clause)が入っているか。特に、「買収以前に原因があり、買収後発生した追加コストについては、被買収企業の負担とする」条項。(「負の相続」に留意:オリンパス事件で、弁護人は「山田元監査役(被告)は“死んで楽になりたい”とオートバイで自殺を試みた」と述べている。)
- ④ Change of Control(同意権)を安易に入れるな。  
海外買収案件(海外勢は常套手段)、東芝メモリー、WDがCOCを3年間保持
- ⑤ PMI (Post Merger Integration)が下手 (参考2)。

## 参考2、PMIでの陥りやすい例 (松田千恵子(2016))

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

- ・被買収企業がまとまるためにも当面は今の経営陣に続投させよう
- 経営陣チームはまとまっているから、日本から人を送らない方がよいだろう
- 買収交渉は大変だったが、経営陣の処遇をどうするかあまり時間がなかった
- 現地子会社の取締役のうち一人を日本人にしてレポーターラインとしよう
- 現地は遠いので、被買収企業の実業役員に出られなくても仕方がない
- 監査役がわざわざ海外までいく必要はなかろう。英語が苦手なので行きたくない
- 企業理念など改めてトップ同士で話さなくてもうちの会社のことぐらいわかるだろう

# 第4章、結び(監査役を含む会社役員の法的責任)

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

- ①善管注意義務違反(会社法330条、民法644条)
- ②特別背任罪(会社法960条～962条)
- ③「金商法」第24条の4「虚偽記載のある「有報」の提出会社の役員等の賠償責任」

**免責事由**: 記載が虚偽であることを知らず、かつ相当な注意を用いたにもかかわらず、知ることができなかったこと。

東芝の例: 歴代3人の社長と2人の監査委員長が起訴され、不正会計期間7年間の数十人の取締役と監査委員は起訴されなかった。「役員責任調査委員会」は日本システム技術事件最高裁判例にある「不正行為の発生を予見すべき特別な事情」(予見可能性)が存在しないため免責を引用。即ち、結果の予見可能性・回避可能性(注6)の有無である。

# (注6)統制環境の整備・運用義務(内部統制システム構築・運用義務)違反の争点

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

1. 不正行為当時、どのような内部統制**構築**義務があったのか
  - (1) 当該不正行為は通常想定されるものかどうか(予見可能性)
  - (2) 通常想定される場合、そのような不正行為を**防止**しうる程度の体制をとっていたか(回避可能性)
  - (3) 通常想定することが困難な不正行為の場合でも、当該不正行為を予見すべき特別な事情があったかどうか(予見可能性)
  - (4) 特別な事情があった場合、当該不正行為を**防止**し得る体制をとっていたかどうか(回避可能性)
2. 現にあった内部統制を機能(**運用**)させていたか
  - (1) 不審な兆候があったか(予見可能性)
  - (2) 不審な兆候に対する調査、**予防**は適切であったか(回避可能性)

ご清聴ありがとうございました。

# 付表1、①第三者委員会の問題点 (出典:A,B,C)

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

1. 日弁連ガイドラインによる第三者委員会は独立性等において問題がある。

・筆者提言：

1) 日弁連ガイドラインの改正

・調査スコープの依頼企業との相談禁止

・第三者委員の独立性適用除外要件として、次のようにガイドラインに書くように提言する。

①過去3年以内に当該企業の顧問弁護士・会計士として担当している事務所の所属弁護士・会計士を除く。

②同期限内に一定金額以上の単発のコンサルティングを受任していた事務所の所属弁護士・会計士を除く。

③上記の弁護士・会計士の二親等以内の親族が当該企業に雇用されている場合の弁護士・会計士を除く。

2) 金融庁傘下に別機関を作る(登録制)

# 付表1、②第三者委員会の問題点 (出典:B,C)

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

2) 弁護士集団からなる「第三者委員会報告書格付け委員会」は、東芝の第三者委員会報告書は「会社からの独立性が乏しく、第三者報告書とはいえない」と酷評した。しかし、企業がスポンサーである限り、第三者委員会に独立性などありえない。そこで、

①金融庁傘下の証券取引等監視委員会と東証等の証券取引所が協力した団体を作り、上場会社から年会費を徴収するか、ないしは、金融庁が不祥事事件で企業等に課した行政処分(東芝事件では金融庁が公認会計士・監査審査会21億円、証券取引等監視委員会が73,7億円)を積み立てる等を原資にして、独立性のある弁護士・公認会計士・学者・消費者代表・専門技術者・監査役等多様性に富んだ方々を登録させ、事件により最適者チームを派遣するようにすべきである。

②金融庁傘下に弁護士集団ではない独立性のある「第三者委員会報告書格付け委員会」を作るべきである。

## 付表2、PwCあらた監査法人の成り立ち

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

・2006年、**カネボウ粉飾決算事件**により、公認会計士・監査審査会から、中央青山監査法人は2か月の監査業務停止処分を受けた。同法人の提携関係にあったPwCは業を煮やして、日本国内に「あらた監査法人」を新設し、中央青山監査法人から「あらた監査法人」への社員の移籍が起こった。残った人員により、「みすず監査法人」と改称したが、**日興コーディアG粉飾決算**を契機に2007年解散（出典：小笠原直（2017）『監査法人の原点』）。

- ・3大監査法人の社員：約600人/社（コンサル割合：22%）
- ・あらた監査法人の社員：113人（コンサル割合：50%）

公認会計士法第1条は会計士の使命を「財務情報の信頼性を確保し、投資家や債権者を保護」=市場の番人といわれるだけに責任は重い。

## 付表3、倫理監査とは Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

倫理監査とは、「経営倫理は企業経営のフィロソフィー（企業哲学）であるとともに企業行動を倫理的に導くための価値観である。したがって、全社的倫理監査の実施は経営倫理の定着・浸透状況の評価、企業の倫理的立ち振る舞いの確認や内在する倫理的課題の発掘であり、単なるリスクマネジメントのための監査ではない（注）。」即ち、倫理・コンプライアンス体制の有効性のチェックである。内部統制部門等が業務監査等と共に重点的に行い、そのツールとしては、①評価調査書、②従業員意識調査書、③内部通報制度報告④社内消費者/取引先センター報告⑤ステークホルダー・ダイアログ、等の調査レポートから重点化する。

（注）貫井陵雄（2002）『企業経営と倫理監査』93頁参照

# 付表4、サクセッション・プランニング (CGコード 補充原則4-1③)における倫理研修の重要性

Copyright by Tasuku  
Imai. All Rights Reserved

- (1) 90:30の法則=90%の企業がリーダーシップ教育を行うが、30%(経産省:37.6%)しか成功してないとの法則あり。
- (2) 東証一部, 指名(諮問)委員会、年平均4時間のみ。
- (3) 「(任意)指名委員会(または「取締役会」)は、ミッション・ビジョンに基づいて、人事・研修部門等に、幅広い経営陣の次世代後継者の育成計画を作成させる。即ち、①倫理的価値観・先見性・決断力等を持てるように経営陣を、倫理問題を含むケース・スタディによる研修(課長研修・部長研修・役員研修:合宿が良い)とOJTや戦略的キャリア・パス等を通じて選抜し(偏差値競争や社内出世競争を勝ち上がってきた者を)、中長期にシームレスに養成するためのサクセッションプランの仕組みを作成させ、②それを評価・承認する。その後、客観性・透明性・的確性に配慮して、経営陣の具体的後継候補者を絞り込み、面談・決定する。」

# 付表5、12項目の不祥事再発防止策 (出典：B)

(注) ミッション・ビジョンとは経営理念・倫理原則・行動準則・中期経営計画等

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

1) 「経営理念及び倫理規範・行動準則・経営計画等」(ミッション・ビジョン)が真に変化しつつある経営環境等に適応しているかについて取締役会で議論・決定し、CEOは強いリーダーシップをもってマネジメント・レターを継続的に発表。

2) 以下の委員会に大物推進担当役員(社長等)及び部門長・責任者を任命する。

3) 「外部有識者を含めた(仮称)コンプライアンス委員会」を設置し、責任者等は関連部門の協力を得て次の9項目を推進する。

① 先ず、各種マニュアルの作成、執行役・事業部長等の教育・研修(ミッシン・ビジョンの教育、ケース・スタディ等)による倫理的実践と海外を含む全社末端までの組織風土の共有化・定着を図る。

② 経営層(取締役会構成メンバー)及び「当委員会」への実施状況の定期的フィードバック、特に有事における悪い情報の早期報告と重要な不祥事対応は委員長自ら3現主義(現地、現場、現実)に基づき原因究明に当たること。またリスクマネジメントの実施。

③ 倫理監査の一環として、評価質問書及び従業員意識調査(無記名式が望ましい)の定期的実施。

# 付表5、12項目の不祥事再発防止策(続き) (出典:B)

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

④株主を含むステークホルダーとの対話(ステークホルダー・ダイアログ)による「外からの眼」の活用とESGの視点からSHとのwin-winの関係構築。

⑤海外子会社を含む、全役員・従業員から行動準則等の遵守誓約書をとる。

⑥海外子会社を含む、内部統制部門による重点的倫理監査(高リスク部署に絞り込んだ実効性監査)を実施し、その結果を社内公表し、人事考課・ローテーションに反映する。

⑦海外子会社を含む全社で、法令違反への関与を発覚前に自己申告した者に社内リーニエシシー(罰則減免する)制度の導入。特に、国内外独禁法・FCPA(米国腐敗行為防止法)・英国BA等

⑧国内外長期滞留人事のローテーション化

4) 経営陣から独立した内部通報制度(弁護士、監査役と社外取締役の合議体窓口とする等)の体制整備と適切な運営。またハラヘルプライン)の設置。外国語窓口の設置と海外へのPR。

⑨インセンティブ目標制度にキャッシュフロー経営目標導入。

この制度化ができること、企業集団内部統制・海外独禁法・FCPA等に係る訴訟に対する耐性を強く持つようになる。