監査懇話会　監査技術ゼミ

不正事象に遭遇した監査役はどのように行動すべきか

～最近の２つの調査報告書を題材として監査役に求められる行動規範を考える

2022年5月31日

東京霞ヶ関法律事務所
弁護士 遠 藤 元 一

アウトライン

Ⅰ　アウトソーシング報告書ー不正会計

Ⅱ　最判令和３・７・19（会計限定監査役の法的責任の判断枠組み）

Ⅲ　パナソニック報告書ー不正な国家資格取得

Ⅳ　変動するガバナンス改革と監査役等の不祥事対応【議論・検討の視点としてのいくつかの項目】

Ⅰ　㈱アウトソーシング

不正会計2021・12・28

発覚の経緯

ＯＳグループの沿革

不適切会計の概要

具体的な手口・概要（ＯＳ、ＥＮ）

原因分析（ＯＳ、ＥＮ）

OSTの監査等委員、ENの監査役として何ができたか？

会計不正・不適切会計事案に関する再発防止策の手法一覧

Ⅰ　発覚の経緯

2021年9月8日　トーマツに対し、ＥＮで、仕掛品計上に関して不適切な会計処理が行われ、ＯＳＴの内部監査質が隠ぺいしているとの内部告発文書が届く

ＥＮ（アネブル）➡アウトソーシングテクノロジー（ＯＳＴ）の子会社

ＯＳＴ➡アウトソーシング（ＯＳ）の子会社

9月9日　ＯＳＴの監査等委員会は、会計監査人トーマツより上記の内部告発文書が届いたことを伝えられ、事実関係の把握等が必要との対応の検討要請

9月10日　ＯＳＴの監査等委員会は、ＯＳの内部監査室に対し、ＥＮの不適切な会計処理の疑義の調査を依頼し、ＯＳの内部監査室による調査（社内調査）を実施

関係者へのインタビューおよび会計データ・関係資料等の保全・調査で、具体的な疑義が判明

9月29日　ＯＳ取締役会は、外部調査委員会（日弁連第三者委員会ガイドラインに準拠した、ＯＳから独立した中立・公正な社外の専門家のみの委員から構成される委員会）の設置を決議

同日　調査委員会が調査を開始

調査の過程で、ＯＳＴや、ＥＮ以外のＯＳＴの子会社でも、不適切な会計処理の疑義が認識され、ＯＳＴとＥＮ以外のＯＳＴの子会社にも調査対象を拡大し、同社らによる不適切な会計処理についても調査
上記の調査の過程で、ＯＳでも不適切な会計処理が行われているとの疑義が発覚
調査委員会は、ＯＳも調査範囲に含めて、調査を行う

Ⅱ　ＯＳグループの沿革

1997年1月　生産工程の業務請負事業を目的として設立。5社の営業を承継
2004年12月　ジャスダック証券取引所に株式上場
2009年3月　フリーワークを吸収合併、大成エンジニアリング（現ＯＲＪ）を子会社化
同年6月　　フルキャストセントラル（現ＥＮ）を子会社化
同年発月　医薬品・医療機器・科学系に特化したアールピーエム（ＲＰＭ）、トラインアングルの全株式を取得して子会社化
同年11月　研究・開発の受託、請負事業、技術者派遣事業に特化した聖翔（現在ＯＳＴ）を子会社化
2010年4月　ジャスダック（その後スタンダード）に株式を上場
同年7月　ＥＮが、子会社2社を吸収合併し、商号をアウトソーシングセントラルに変更
2011年7月　インドネシアに進出、子会社設立

2012年3月　東証２部に株式上場
同年５月　アウトソーシングセントラルが製造部門事業をＯＳに、技術部門事業をＯＳＴにそれぞれ吸収分割し、商号をアネブル（ＥＮ）に変更
2013年3月　東証１部に株式上場
2015年1月　ＫＤＥホールディングの全株式を取得して子会社化し、ＫＤＥホールディングの子会社である共同エンジニアリングも子会社化
2017年4月　ＡＥＣの全株式を取得して子会社化
2018年8月　アドバンテックの全株式を取得して子会社化。
2019年1月　ＯＳＴを完全親会社、ＲＰＭ、共同エンジニアリング、アドバンテック、トライアングルを完全子会社とする株式交換を実施
同年4月　ＡＥＣがガムに所在する海外会社の全株式を取得してガムに進出
同年8月　ＰＥＯが日立建機教習センタの株式を取得して持分法適用会社かし、商号変更
2020年11月　アバンセホールディングスの株式を取得して子会社化。同社の子会社のアバンセコーポレーション、エレメント、ジャステックが子会社、アバンセライフサポートが持分法適用会社
2021年8月　アバンセコーポレーションがエレメントを吸収合併

・ＯＳグループにおいてＯＳＴが中核的な子会社
・ＯＳグループの営業利益の過半数はＯＳＴグループ管掌の国内技術系アウトソーシング事業の営業利益

Ⅲ　調査の結果

ＯＳの不適切な会計処理の概要（33～66頁）

バーター取引と称する売上高の水増し計上等と、経費等の先送り

第2四半期又は第3四半期の実績が確定した後、主に当期の営業利益の着地見込みが当初設定した予算未達　となる可能性が高い状況の場合、売上高・営業利益の予算の達成又は未達の幅の縮小を目的として、

⑴「通常の営業施策」の検討、経費等の削減等の方策により業績の改善を図り、併せて、⑵**売上高の水増し計上等や経費等の先送りにより営業利益の水増し等**を第4四半期に実行（不適切な会計処理）

⑵は社内の関係者では**「レガシー」**と呼称

経営陣などの関与

・Ｃ氏（専務取締役　製造・サービス統括本部　技術統括本部管掌）が主たる関与者

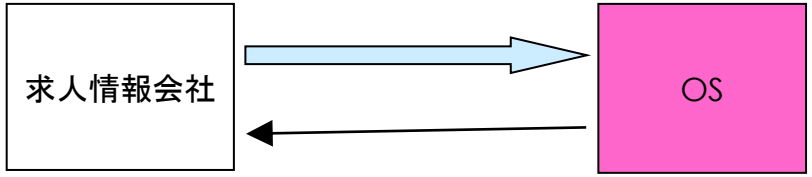
・Ｂ氏（取締役副社長　経営管理本部管掌）ーレガシーという用語は以前より認識。大幅な経費削減（業績が予算未達の場合に、営業利益を増やすために年度に費消する予定の経費をカットすることと理解しており、不適切な会計処理を意味するとまでの認識はなかった）

・Ｃ氏管掌の製造・サービス統括本部の部長・従業員ら、ＯＳ子会社の役職員がレガシーを策定・実行

・b社とのバーター取引については、常務執行役員２名が主導・実行
・ＯＳの経理部担当者が、ＯＳの子会社における会計処理が不適切な会計処理の疑義があるにもかかわらず、適切に対応していなかった
時期
・遅くとも2013年12月期頃より不適切な会計処理（レガシー）を実施（Ｚ氏に対するインタビューができないため、正確な始期等は特定が困難）
・Ｚ氏（ＯＳの当時の専務取締役兼製造統括本部長兼製造戦略事業統括部本部長（2016年11月29日付で取締役を退任））が業績不振の状況を少しでも改善する目的で開始
・Ｚ氏がＣ氏に指示し、指示を受けたＣ氏が取りまとめを行った
・Ｚ氏が退任した後は、Ｃ氏が事業管理部の担当者を通じて自らが管掌する製造・サービス統括本部の各部署の責任者にレガシーの計画・実行を指示
・Ｚ氏の退任後も、2018年12月期、2019年12月期の業績不振、2020年12月期も従業員の賞与、ＯＳＴの上場に関する事情、過年度の費用先送りによる利益減少となり、再び不適切な会計処理を実施
・レガシーを実施したグループ会社の範囲
ＯＳグループの国内製造・サービス系アウトソーシング事業

・ＯＳ以外にも、子会社のＰＥＯ、ＯＲＪで経費等の先送りが行われた（Ｃ氏の指示に基づき、ＯＳ事業管理部担当者がＰＥＯの代表取締役やＯＲＪ担当者らにレガシー案の策定・実行を指示し、実行状況を管理
バーター取引による売上高の水増し計上では、翌期に返済すべき反対取引の金額の把握、反対取引の翌期へ
の反映させる必要性、経費の先送り等では、翌期に先送りした経費を予算に反映させる必要性から、一覧表（早見表と題する資料）を作成して管理
・経費等の先送りなどは、先送りした経費を翌期の経費として計上
➡レガシーは管理していた

手口（概要）



【1】バーター取引

・**同一の取引先**との間で**売上取引**および**経費取引**を行うことでの売上高の水増し計上

・売上取引により売上を計上するが、その反対取引となる経費取引は同期ではなく、翌期日に計上

・ＯＳの求人情報サイトＸ等で、特定の取引先（求人情報会社等）の求人情報の掲載や当該サイトのバナーに広告を掲載することで売上高を計上or当該取引先のために学校訪問での営業代行（募集代行）で売上高を計上

翌期に返済と称して、ＯＳの派遣社員等の募集を行う業務を名目上発注して、募集費として計上

➡売上高を計上した決算期はバーター取引による売上高計上額分が営業利益の水増し

➡しかし、翌期には反対取引としての経費取引の計上額分が営業利益の減少

・ＯＳと求人募集会社とのバーター取引のフロー

①Ｃ氏ら製造・サービス部門の幹部が求人情報開始やとの間で交渉した後、Ｃ氏らの指示を受けた部門長が各部門の担当者に実務的な作業（実際の証憑書類のやり取り等）を指示・実行させる

②求人情報会社とは求人情報会社が運営する求人情報サイト等に、求人情報会社の求人情報を掲載し、バナーへの広告を掲載してＯＳの求人情報会社への売上を計上し、翌期にＯＳの派遣社員等の募集に係る業務を発注（反対取引）することを合意

③1部の取引先には、派遣募集業務の手数料の額をプラス

変形バーター取引

・ある特定の取引先（b社）から人材派遣一元管理システム（システムＸ）の紹介を受けて、ＯＳの製造・サービス統括本部の常務執行役員副本部長兼ＯＳＴの代表取締役社長のＡＡ氏がシステムＸの購入・導入を乗り気で進め、ｂ社のバナー抗告掲載する反対取引をセットで合意。

・しかし、システムＸをＯＳＴで検証したところ完成度が低いことが判明したが、ｂ社でのカスタマイズ作業が進んでいるため発注を中止できず、ｂ社のバナー抗告掲載取引をも維持するため、ｂ社が確保したいと考える金額にバナー広告料を掲載した金額をシステムＸの購入価格として設定して取引を実施（バナー広告の掲載は仮装行為との評価も可能）

【2】経費等の先送り

・費用経費を計上すべき本来の期間に計上せず、翌期に先送り

・先送りの経費の項目は、①～⑤

①**単価調整**＝ＯＳがレンタルしている物品のレンタル料を年末特別キャンペーンと称して、第4四半期の3か月のレンタル料を減額し、その減額分を翌期のレンタル料に上乗せして先送り

②**入社祝い金**＝ＯＳの求人に応募して入社した場合に、入社すること等を支給条件として支払われる手当（入社した日の属する月の経費として費用計上すべきもの）であるのに社内規程がない状態のまま休職者に提示される入社祝い金キャンペーン申込書に支払時期をズラして記載し、第4四半期に入社した社員の手当を翌期の第1四半期に支払う

支給日を記載して、費用の先送りを行う（第4四半期の分を翌期の第1四半期に先送り）

③**送迎費**＝ＰＥＯやＯＲＪで、派遣社員の寮と派遣先の職場までのバス等での送迎に関する費用（支払手数料）で、本来、送迎を行った月の経費として計上すべき費用であるが、送迎業者に特別値引きと称して減額をさせ、その減額した分を翌期の第1四半期の請求書に特別支援金として増額（減額分に相当する金額）してもらい、返済する

④媒体費（募集費）＝バーター取引の反対取引以外のもの。ＯＳの派遣社員を募集するために利用した業者に対して、隔月に発生した媒体費（募集費）。本来、当該発生日に計上すべきものを、業者と交渉して減額した請求書を作成してもらい、減額分は、翌期における請求分に上乗せしてもらい、募集費の先送り

⑤その他経費＝ＯＳにおける、雇用時の健康診断、定期健康診断の受診料の先送り、ＰＥＯにおける、実習性の講習費等の経費の先送り

レガシーが行われていた子会社等の範囲

・レガシーを実施した範囲はＯＳグループの国内製造・サービス系アウトソーシング事業

ＯＳ以外にも、子会社のＰＥＯ、ＯＲＪで経費等の先送りが行われた（Ｃ氏の指示に基づき、ＯＳ事業管理部担当者がＰＥＯの代表取締役やＯＲＪ担当者らにレガシー案の策定・実行を指示し、実行状況を管理

バーター取引による売上高の水増し計上では、翌期に返済すべき反対取引の金額の把握、反対取引の翌期への反映させる必要性、経費の先送り等では、翌期に先送りした経費を予算に反映させる必要性から、一覧表（早見表と題する資料）を作成して管理

ＥＮの不適切な会計処理（73～80頁）

①架空売上の計上、②売上の前倒し計上、③仕掛品残高の不適切な調整、④前渡金に係る不適切な会計処理、⑤受注損失引当金の計上回避、⑥減損損失の回避、⑦経費等の先送り、⑧固定資産の不適切な計上、⑨前受金に係る不適切な会計処理の方法

Ｘ氏（前代表取締役社長）
前経理部長に指示し、前経理部長が具体的な方法を検討して実施
W氏（現代表取締役社長）
行田事業所における仕掛品残高の不適切な調整を認識しつつ黙認。その他の不適切な会計処理については認識し又は認識し得たとは認められない
その他の役員
ＥＮにおける不適切な会計処理への関与はなく、認識し又は認識し得たとは認められない
V氏（取締役）は、2021年2月に前渡金に関する不適切な会計処理が発覚した際に、その調査の過程でＸ氏が指示したことを把握したにもかかわらず、それを隠ぺい
前経理部長―Ｘ氏の指示で具体的な方法を検討して、実行
執行役員ＡＧ―単独or前経理部長相談して、減損損失の計上回避と受注損失引当金の計上回避に関与

⑤⑥以外の不適切な会計処理は、遅くとも2016年12月期より開始（前経理部長がＥＮに入社した2016年頃には既に行われ、前代表取締役社長Ｘ氏の指示によるものだが、正確な始期の特定は困難）
前代表取締役Ｘ氏が前経理部長に対し、具体的な仕訳までの指示はしないが、「仕訳何とかならないか」「在庫何とかならないか」等と言って最終的な目標金額を伝えることで、不適切な会計処理をせざるを得ない内容の依頼をして指示し、前経理部長が不適切な会計処理を実行（供述やメールでの認定）
⑤⑥は、前経理部長からの要請、ＥＮの親会社であるＯＳＴの上場を控えてＥＮの減損徴候ありとの判定を回避したかった、執行役員の１人が自身の所属部署が管掌する拠点の実績が原因で減損徴候ありと判定されると自らの責任を問われるのを恐れたため、当該執行役員が実行

★法的な任務懈怠責任を追及する場合、報告書記載のＸ氏（前代表取締役社長）の経理部長との指示・相談で任務懈怠責任を問えるか？

➡**任務懈怠責任の立証はハードルが高い**（前代表取締役Ｘ氏側から指示ではないとの反論があることにくわえて、任務懈怠による損害をいくらと認定するかもクリアしなければならない難問
①事実認定において**疫学的証明**で足りる**調査報告書と厳密な意味での証明が必要な訴訟とでは異なる**
②（ケースバイケースだが）裁判所は第三者委員会調査報告書をあまり重視（信頼）しない

具体的な手口

⑴架空売上の計上

・2016年12月に2社の売上先に**架空売上を計上**し、**翌期**である2017年2月に**売上を取消**

・2017年11月に、前代表取締役社長Ｘ氏の**知り合い業者**（Ｐａ社）に対し、**架空売上を計上**し、同じくＸ氏の知り合いの別業者（Ｐb社）にＥＮのテクニカルセンターの実験棟・試作研修棟の施工を発注していたが、2017年12月にＰb社に対する上棟中間金及び試作研修棟の地中障害物撤去・地盤改良費の支払に、金額を上乗せして支払い、その後、上乗せした金額をＰａ社からＰb社に循環させ、ＥＮは当該資金を原資として、Ｐａ社に対する架空売上金を回収

・2018年12月に、前代表取締役社長Ｘ氏の知り合い業者（Ｑ社）に対し、架空売上を計上し、翌期の2019年3月に架空仕入を計上

・2020年12月、ＯＳＴで、Ｓ氏が主導し、架空売上を計上する際、ＥＮの前代表取締役Ｘ氏も架空売上の計上への協力会社の検討要請を受け、Ｘ氏は知り合いの業者（Ｒ社）の協力を得て、同社との取引で架空売上を計上。2021年1月に当該架空売上に係る売掛金を回収し、同月、同じＸ氏の知り合いの業者（Ｓ社）からＲ社に対する売掛金プラス上乗せした金額の仕入取引を行い、翌月、買掛金を支払う

＊Ｓ社➡Ｒ社への返済と、Ｓ、Ｒ社に対する各協力のための手数料が支払われた（推測）

⑵売上の前倒し計上

・**売上の前倒し計上**（2019年12月期第1四半期及び2020年12月期）

・**売上の前倒し計上**（2020年12月期第4四半期にダンパーテスターの販売取引2件）

⑶仕掛品残高の不適切な調整

・架空在庫の計上、試験部における各期の仕掛品残高の不適切な調整、碧南における仕掛品の費用時期の調整で実施（遅くとも2017年12月期より）

⑷前期金に係る不適切な会計処理

・前渡金が計上されている取引について、仕入等の費用が発生したにもかかわらず、該当する前渡金から費用への振替え処理を行わない方法で実施（遅くとも2016年12月期より）

・受注損失引当金の計上回避

・遅くとも2020年12月期より行われていた

・特定の案件に係る仕掛品残高を調整するとの方法で実施

⑸受注損失引当金の計上回避

・特定の案件に係る失注の損失引当金の計上回避（遅くとも2020年12月期より）

⑹減損損失の計上回避

・神戸、西湖テクニカルセンターの２拠点について、各拠点に他部署の売上を付け替えることにより減損徴候の判定を回避（遅くとも2019年12月期より）

⑺経費等の先送り

①経費を発生した月には不計上or恣意的に減額して計上し、現預金支出が発生した月（翌期or翌四半期）に計上

②労働保険料・社会保険料に関して概算計上額を恣意的に計上しない、or減額して計上（遅くとも2016年12月期より）

⑻固定資産の不適切な計上

①販売用として仕入れた可視化単気筒エンジン改造を固定資産計上

②販売用で仕入れ、売却済みのダンパーテスターを固定資産として計上する方法で実施（ 2020年12月期第１四半期、同年12月）

⑼前受金に係る不適切な会計処理

・修繕費、消耗品費を費用を計上せず，関係のない前受金と相殺する方法で実施（ 2019年12月期）

原因分析　ＯＳ

動機

⑴右肩上がりの成長への固執

・成長への過度な意識、特に営業利益に係る予算達成に対する過度な意識が存在

・Ａ氏（創業者であり筆頭株主）の強いリーダーシップのもと、右肩上がりの成長を強く求める経営方針で会社を大きく成長させた

・2011年～2020年度の10年間の売上収益・営業利益の年平均成長率はそれぞれ約31、約38%

・直近5年間（2016年～2020年度）の年平均成長率は、約38%、約42%

・2021年2月21日発表の中期経営計画は、2021～2024年度の売上収益・営業利益の年平均成長率の目標は、それぞれ18%、33%（高い数値目標）

・予算策定や予実精査等に際して取締役会や経営会議等で、さらなる成長を目指した高水準の予算提示、予算の達成のための具体的な施策の提示が求められる等して、右肩上がりの成長を強く求める考え方が事業部門の役職員に浸透

➡業績不振時に実力値をありのまま受け止めることができず、本来、あるべき成長ではない不適切な措置を理解しつつ、一次的なその場凌ぎで不適切な会計処理を実行

⑵従業員の賞与への悪影響の回避

年俸制が適用されない従業員の賞与は、会社の業績等を勘案して支給する（取締役会の決定で支給しない場合もあり）規程とされ、予算の大幅な未達により従業員の賞与の金額や支給の有無に対する悪影響を懸念したＣ氏や執行役員らが、業績不振の年度でも予算達成あるいは未達額の縮小を企図

⑶ＯＳＴの上場を目的とした営業利益の水増し要請

2018年6月から、ＯＳＴの株式上場の検討を開始し、ＯＳＴが中核的な子会社に該当することを回避し、ＯＳＴが上場することを目的として、ＯＳグループの営業利益の水増しのため不適切な会計処理を行った

⑷実行者自身の責任が明確になることの回避

受注損失引当金の計上回避や減損損失の計上回避は、前経理部長から要請を受けたこと、また、自身が所属する部署が管掌する拠点の実績が原因で減損徴候ありと判定され自身の責任を問われることを恐れた

機会

⑴ＣＦ氏に対する権限の集中（内部統制の無効化）

・Ｚ氏の退任（2016年11月29日）以後、ＣＦ氏は、ＯＳグループのうちＯＳを含めた国内製造系アウトソーシング事業を管掌
・Ａ氏からも製造系セグメントに関する実務を一任される
・ＣＦ氏がレポートライン下の執行役員らにレガシーと称した着地見込みに対する挽回策（不適切会計を含む）の考案を求め、一覧表して管理し実行させる等、不適切な会計処理に積極的に関与することが常態化
・誰も異議を唱える者は現れず、内部統制が無効化

⑵取締役会・監査等委員会による監督・監査の機能不全、内部監査室による内部統制の機能不全

・2016年12月期以降、ＯＳの取締役会は**社内取締役3名＋社外取締役3～7名**（その殆どが**独立役員**）
・しかし、社外取締役には、将来の幹部候補となる執行役員や従業員に対する教育の役割を期待
・在任期間が長期（執行側との関係性が近く、実質的な独立性は低いとも評価可）な役員も
・監査等委員―各委員が16の子会社及び関係会社の監査役を分担して兼任し、補助者である使用人もおかれず、執行役員等の教育等の役割も求められ負担も大きく、監査機能を十分に発揮しきれていない

会計監査人との間で月１回以上の面談したが、会計監査は会計監査人に全面的に委ね、不適切な会計処理の発見に関する十分な監査・監督機能を有していたとはいえない
内部監査部門―内部監査室はあったが構成員は6名（2021年は8名）のみー傘下に206社の連結子会社を有する会社としての内部監査体制としては不十分
各拠点につき数年に１回程度の業務監査を行うことで手一杯
経理・会計はテーマとはならず、会計監査人から提供される情報に対してＯＳの業態に照らした検討を行うこと等はしたが、不適切な会計処理の早期発見に対する十分な内部統制機能を有していなかった

⑶内部通報制度の機能不全

ＯＳに設けられた内部通報窓口が傘下の関係会社全体の通報ルート
毎事業年度数十件の通報が行われているが、過去4年間で会計処理に関する事項の通報はなし
内部通報の状況は監査等委員会とは共有なし
通報状況を踏まえた内部通報制度の機能に対する検討も行われていない

⑷会計処理に係る社内ルールの不明確さ・不適切な運用

経理部門が関与せず、雇用戦略統括部による経費計上時期の恣意的な操作が容易な状況があり、経理部門における内部統制が機能していない

⑸不適切な会計処理にあたり必要な取引先による協力を得られやすい事業環境

ＯＳの取引先の多くは、非上場の中小企業で、ＯＳがバーゲイング・パワーをもつことが多い。バーター取引による売上の水増し計上等や請求書の操作等への協力を求めやすい状況であった

⑹予信管理の形骸化

ｂ社とのバーター取引による売上高の水増し計上等を行った2019年12月期当時のＯＳの与信管理は形骸化

－取引開始の可否判定はＴＤＢ、ＴＳＲによる企業情報を取得して債務超過の有無の確認、取引先のブランドネームを確認する程度

－与信ランクは、取引先との取引金額だけをみて判定

正当化

⑴関係役職員の規範意識の鈍磨による不適切会計の正当化・常態化

・レガシーという言葉が事業部門をはじめＯＳグループ内に浸透し、Ｃ氏が関与した後は同氏が管掌する各部署における挽回策について「レガシー早見表」等と題するエクセルファイルが作成され、不適切な会計処理を含め挽回策に係る金額及び次年度への影響額等が事業年度毎に管理されていた

・「レガシー早見表」が事業管理部の執行役員、従業員の間で共有されると通常の業務と同様の感覚で、不適切な会計処理ではない挽回策も、レガシー（不適切な会計処理）も共有・管理されることで、事業部門が不適切な会計処を行うことが常態化し、正当化された

・予算達成又は未達幅の縮小に固執するあまり、当初、レガシーが本来は行うべきでない会計処理であるとの抽象的認識であったものがあたかも問題のない処理であるかのように自らの意識をすり替え、正当化

⑵会計監査に対する誤った理解と会計監査人に対する不適切な対応

Ｃ氏は、会計監査人に対して、取引の実態等を積極的に告げる必要はなく、正確な説明をせずとも、何らかの説明ができれば問題はないとの誤った認識をもっていた

ＯＳ社内で、Ｃ氏と同様の認識と対応が蔓延し、不適切な会計処理が正当化され、早期の発見・防止を妨げた

原因分析　EN

動機

⑴Ｘ氏による予算達成へのプレッシャー

ＯＳグループは右肩上がりの成長を強く求める経営方針で会社を大きく成長させ、中期経営計画は、2021～2024年度の売上収益、営業利益の年平均成長率の高い目標

ＥＮも、親会社（当初はＯＳ、2017年1月以降ＯＳＴ）の関与下で、右肩上がりの高水準の予算を作成し、Ｘ氏も、2019年12月期に30億4414万円の淳売上げ高を2024年度までに100億円にするとの高い数値目標を掲げてＯＳ、ＯＳＴにコミットしたため、自らが束縛された

⑵従業員の賞与への悪影響の回避

ＯＳＴ子会社の従業員の賞与支給は、ＯＳＴ経営会議に対する報告、経営管理本部長、担当役員の承認が必要とされ（国内関係会社職務権限基準）、予算の大幅な未達により従業員の賞与の金額や支給の有無に対する悪影響を懸念した実行者がＸ氏指示を断れなかった

⑶ＯＳＴの上場を目的とした営業利益の水増し要請

2018年6月から、ＯＳＴの株式上場の検討を開始し、ＯＳＴが中核的な子会社に該当することを回避し、ＯＳＴの上場を目的として、ＯＳグループの営業利益を水増しするべく不適切な会計処理を行った

⑷実行者自身の責任が明確になることの回避

受注損失引当金の計上回避や減損損失の計上回避は、前経理部長から要請を受け、また、自身が所属する部署が管掌する拠点の実績が原因で減損徴候ありと判定され自身の責任を問われることを恐れた

機会

⑴Ｘ氏への権限の集中（内部統制の無効化）、Ｘ氏の意向に異議が述べられない企業風土

ＥＮの創業者であるＸ氏（2021年3月に退任するまで20年ＥＮの代表取締役社長）は各部署の責任者に権限を委ねることなく、直接兼葉に指示を出す等し、態度の高圧的

Ｘ氏は全権を掌握し、現場の従業員だけでなく、取締役会や経営会議でも役職員は意見を述べることが難しいなど、Ｘ氏の意向に異議を述べられない企業風土が存在

Ｘ氏の不適正名会計処理の野指示に対して、従業員が異議を述べられないほか、管理部長その他の従業員による監視・検証などの体制が機能していなかった

内部統制が無効化され、Xの意向で不適切な会計処理が実行された

⑵ＥＮの監査役、ＯＳＴの監査等委員会及び内部監査室による内部統制・監査機能、ＯＳＴの経営管理本部による監督機能の不全

・ＥＮの監査役は、ＯＳＴの監査等委員の1人が兼任、補助使用人は設定なく、OSTの内部監査室と連携しながら監査を進めるがOTSの内部監査室も3名の構成員のみ（内部監査として業務監査のみ）

➡傘下の15社の連結子会社のある会社の内部監査体制として不十分

2021年２月にENの前渡金に係る不適切会計処理が発覚した際は、会計監査人に対するヒアリングを受ける者に自ら作成した想定問答に従って回答するよう指導する等、コンプライアンス意識に重大な問題

OSTの内部監査室は、不不適切な会計処理の早期発見に対する十分な監査・監督機能を有していなかった

ENの取締役を兼務していた当時のＶ氏は取締役会もウェブ会議形式で行われていたため、X氏と直接面接したことは数えるほどしかなかった

⑶内部通報制度の機能不全

ＯＳに設けられた内部通報窓口が傘下の関係会社全体の通報ルート

OSTグループ独自の内部通報窓口が社内外に設置

ENに関する通報は年数件程度だが、過去3年間で会計処理に関する事項の通報はなし

⑷会計処理に係る社内ルールの不明確さ・不適切な運用

個別原価計算、会計上の費用処理を行うべき時期、プロジェクトコードの設定に関する社内ルールの定めがなく、恣意的な解釈、仕掛品残高の不適切な調整につながり、早期発見が困難

正当化

⑴関係役職員の規範意識の鈍磨による不適切会計の正当化・常態化

Xから指示を受けた従業員は異議を述べることはできる状況にはなく、ENの従業員に対する賞与のために大義のある行為である、架空計上より計上期をずらす程度であれば悪質性は低いなどと考えて、不適切な会計処理を正当化した

⑵会計監査に対する誤った理解と会計監査人に対する不適切な対応

S氏は、会計監査人に対して、取引の実態等を積極的に告げる必要はなく、正確な説明をせずとも、何らかの説明ができれば問題はないとの誤った認識をもっていた

【参考】監査上の主要な検討事項　2022年3月30日付有報

- **不正な財務報告への対応（注・調査委員会の報告書が公表済み）**
- **のれんの評価**
- **買収時に付与された非支配株主に係る売建プット・オプション負債の評価**

◆OSTの監査等委員、ENの監査役として何ができたか？

直面する課題は山積み

⑴監査等委員、監査役が抱える課題

⑵内部監査部門のリソースも不足

準拠性監査すらできていない、会計・財務に関する監査は対象外

⑶会計監査に対する誤った理解と会計監査人に対する不適切な対応

⑷社外取締役の役割（会社側の期待、社外取締役自身の認識）

OS・OST・ENの監査役等（監査委員、監査等委員、監査役）が抱える課題

⑴監査役等に十全な監査資源が与えられているか

・監査対象の会社数（グループ会社の監査役等の場合、子会社の監査等の兼務しつつ、監査対象の会社数は実効的に監査できる数か）

・監査役の補助スタッフの有無

・監査役等に十分な情報収集へのアクセス手段が確保されているか

・監査役等が参加して情報収集できる社内の重要な会議はどこまでのレベルか

❶常務会、経営会議、❷執行役員や部門長を対象とした事業の執行状況に関する会議、❸部門長が出席する部門内会議、❹コンプライアンス委員会、リスク管理委員会、（取締役候補者を対象とする）指名委員会、（執行役員以下を対象とする）人事委員会、報酬委員会、内部統制委員会等の各種委員会、❺関係会社の決算説明会、❻内部監査部門の監査委員会等

・会計・財務・法務に関する相応の専門的知見や実務の現場感覚の知見を習得しているか

・監査役等は不正の兆候を認識できなかったのか

⑵内部監査部門が少なくともリスクベース監査を行えるだけのリソースを備え、監査しているか

・リスクベース監査を行うに足りるリソースを備えていない場合と備えている場合とで、執行部門との対応や監査役等としての監査はどのように異なるか

★会計不正・不適切会計事案に関する再発防止策の手法（一覧）

✓ 企業風土・統制環境の改善

✓ 会計知識の醸成・意識向上

⑴会計専門家・有識者の活用

⑵会計知識に関する教育・意識向上

✓ 会計処理の基準・方法の整備・見直し

✓ 業務プロセス改善

⑴業務プロセスの変更・改善、原因となった業務処理方法の排除

⑵取引先との関係改善・取引内容の適正化

⑶ 会計処理フローの改善

⑷ 適切な目標・予算・売上基準の設定

(5) 業務規程・マニュアルの作成・改良・周知徹底

(6) システムの導入・強化・適正利用による人為性排除・客観性担保

✓ 経理体制の見直し

✓ 会計監査人との連携・会計改善

Ⅱ　最判令和3年7月19日金判1629号8頁
（会計限定監査役の法的責任の判断枠組み）

事案の概要

判決の要旨

判決の分析と実務への影響

会計不正の対象となりやすい勘定科目

会計不正の手口のパターン

Ⅰ　事実の概要

１　Ｘ（資本金9600万円、非公開会社、取締役会設置会社・監査人非設置。事業年度は毎年6月1日から翌年5月31日）

Ｙ（昭和42年7月25日～同24年9月1日までＸの会計限定監査役（公認会計士・税理士）。Ｂ（Ｙの会計事務所の所員）が、昭和63年8月1日からＹの補助者としてＸの監査を担当。税務顧問として年110万円、会計限定監査役報酬として年36万円

２　Ｘの経理担当社員Ａは、Ｘ名義の**当座預金口座の預金**をＡ名義の**普通預金口座**に移し替える方法で（インターネットバンキングサービス利用）、平成19年2月～同28年7月まで合計126回、合計2億3523万円余りを横領

- Ａは、偽造した本件口座の残高証明書を基にＸの貸借対照表を作成していたため、平成19年5月期～同27年5月期までの**貸借対照表上の「現金及び預金」の額**が**実際の預金残高**と**相違**していた
- Ｙは、平成19年5月期～24年5月期までの各期、Ｘの計算書類及びその附属明細書（以下「計算書類等」）の監査を実施

- Ｂは、Ａから提出された、カラーコピーで偽造された残高証明書（平成19年5月期の監査）、白黒コピーで偽造された残高証明書（平成20年5月期～同24年5月期までの監査）が偽造されていることに気付かないまま、これと会計帳簿とを照合し、上記計算書類等に表示された情報が会計帳簿の内容に合致していることを確認するなどし、Ｙは、上記各期の監査報告において、上記計算書類等がＸの財産及び損益の状況を全ての重要な点において適正に表示している旨の意見を表明
- 平成28年7月6日、取引銀行から帳簿と実際の残高に食い違いがある旨の指摘を受けて横領行為が発覚
- Ｘは、Ｙに対し、Ｙが本件口座の残高証明書の原本確認等を怠ったことにより、本件各横領行為の発覚が遅れて損害が生じたと主張して、会社法423条1項に基づき損害賠償請求

◆1審（千葉地判平31・2・21金判1579号29頁）―請求の一部を認容

Ｙは公認会計士・税理士であり、善管注意義務の水準は一般的な監査役の水準よりも高く、それに応じた具体的な監査手法を採る義務があったこと、会計監査人非設置会社では、監査役による会計監査が資産の実在性を確認する唯一の機会であり、重要であることを指摘し、Ｙ及びその補助者Ｂが本件口座の残高証明書の写しを実査する方法のみで本件口座の預金の実在性を監査したことにＹの任務懈怠を肯定

◆原審（東京高判令1・8・21金判1579号18頁）―請求棄却

会計帳簿の信頼性欠如が会計限定監査役に容易に判明可能であったなどの特段の事情のない限り、会社（取締役またはその指示を受けた使用人）作成の会計帳簿の記載内容を信頼して、会社作成の計算関係書類等を監査すれば足りる（前記の特段の事情がないときには、会社作成の会計帳簿に不適正な記載があることを、会計帳簿の裏付資料（証憑）を直接確認するなどして積極的に調査発見すべき義務を負うものではない）

Ⅱ　最高裁判決の要旨（番号は適宜付記）―破棄差戻し

1⑴監査役設置会社（会計限定監査役を設置している会社も含む。）において、監査役は、**計算書類等**につき、これに**表示された情報と表示すべき情報との合致の程度を確かめるなど**して監査を行い、**会社の財産及び損益の状況**を**全ての重要な点において適正に表示しているかどうか**についての意見等を内容とする監査報告を作成しなければならないとされている(会社法436条1項、会社計算規則121条2項(…)、122条1項2号(…))。

⑵　この監査は、取締役等から独立した地位にある監査役に担わせることによって、会社の財産及び損益の状況に関する情報を提供する役割を果たす**計算書類等**につき上記情報が適正に表示されていることを一定の範囲で担保し、その信頼性を高めるために（会社法437条、440条、442条参照）、実施されるものと解される。

２⑴ そうすると、**計算書類等**が各事業年度に係る**会計帳簿に基づき作成**されるものであり（会社計算規則59条3項 （ … ） 、会計帳簿は取締役等の責任の下で正確に作成されるべきものであるとはいえ（会社法432条1項参照）、監査役は、会計帳簿の内容が正確であることを当然の前提として計算書類等の監査を行ってよいものではない。⑵ **監査役は、会計帳簿が信頼性を欠くものであることが明らかでなくとも、計算書類等が会社の財産及び損益の状況を全ての重要な点において適正に表示しているかどうかを確認するため、会計帳簿の作成状況等につき取締役等に報告を求め、又はその基礎資料を確かめるなどすべき場合がある**というべきである。

３　そして、会計限定監査役にも、取締役等に対して会計に関する報告を求め、会社の財産の状況等を調査する権限が与えられていること（会社法389条4項、5項）などに照らせば、**以上のことは会計限定監査役についても異なるものではない**。

４　そうすると、会計限定監査役は、計算書類等の監査を行うに当たり、会計帳簿が信頼性を欠くものであることが明らかでない場合であっても、計算書類等に表示された情報が会計帳簿の内容に合致していることを確認しさえすれば、常にその任務を尽くしたといえるものではない。

５…Ｙが任務を怠ったと認められるか否かについては、Ｘにおける本件口座に係る預金の重要性の程度、その管理状況等の諸事情に照らしてＹが適切な方法により監査を行ったといえるか否かにつき更に審理を尽くして判断する必要があり、また、任務を怠ったと認められる場合にはそのことと相当因果関係のある損害の有無等についても審理をする必要があるから、本件を原審に差し戻すこととする。

草野耕一裁判官の補足意見

❶会計限定監査役は、公認会計士又は監査法人であることが会社法上求められていない以上、Ｙが公認会計士資格を有していたとしても、Ｘの監査に当たりＹにその専門的知見に基づく公認会計士法2条1項に規定する監査を実施すべき義務があったとは解し得ない。

❷監査役の職務は法定のものである以上、会社と監査役の間において監査役の責任を加重する旨の特段の合意が認定される場合は格別、そうでない限り、監査役の属性によって監査役の職務内容が変わるものではない。

❸Ｙの具体的任務を検討するに当たっては、❶❷を踏まえ、本件口座の実際の残高と会計帳簿上の残高の相違を発見し得たと思われる具体的行動を想定し、本件口座の管理状況についてＸから受けていた報告内容等の諸事情に照らして、当該行為を行うことが通常の会計限定監査役に対し合理的に期待できるものか否かを見極めた上で判断すべきである（平成*19*年*5*月期の監査の際に提供された残高証明書がカラーコピーであり、平成20年以後に提供された残高証明書が白黒コピーであったとの原審認定の事実を前提として、平成20年以後の監査の際に本件残高証明書の原本等の提示を求めるべきであったといえるかも慎重に判断する必要がある）

Ⅲ　本判決の分析と実務への影響

1　計算書類等の監査・監査報告の目的を踏まえた監査の手続に関する判断枠組み

Ⅱ１＝Ⅱ２⑵の判断枠組みの前提部分

➡計算書類等に関する監査役監査・監査報告の目的を、会社の株主、債権者等の利害関係者に、会社の財産及び損益に関する情報を提供する役割を果たす計算書類等が適正に情報を表示することを一定の範囲で担保し信頼性を高める目的であることを確認

Ⅱ１⑴

➡監査役が監査報告を作成するには、計算書類の監査の通則規定である会社法計算規則121条2項所定の「計算書類等に表示された情報と表示すべき情報との合致の程度を確かめるなど」の監査を行うことが必要

➡会社計算規則121条2項のみを引用。Yは公認会計士・税理士だが、同規則121条1項の監査手法が当然には適用されないことが前提（その理由を説明しているのが草野補足意見❶）

・計算書類等に**「表示すべき情報」**―実態を反映した会計帳簿を基礎に当該情報を正確に反映して作成する場合の当該情報

↔計算書類等に**「表示された情報」**

★「表示された情報」と「表示すべき情報」との合致の程度を確認する作業とは？

Ⅱ２⑴

①会計帳簿（計算書類等の基礎資料）は経営者の責任で作成することとの対比で監査役の会計監査の手続の態様を決定

②**リスク・アプローチの考え方を会社法監査にも反映**させたものと解される

＝計算書類等を作成する基礎資料である**会計帳簿が会社の財産・損益の実態を適正・正確に表わしていない事態**（実態と異なる記載がされる「**不正リスク**」）の可能性に留意し、会計帳簿の記載が適正・正確であるかを監査

Ⅱ２⑵

➡Ⅱ２を受けて監査役は、計算書類等の信頼性を高める目的を果たす観点から、取締役等が作成する会計帳簿が常に正確なものと無条件に信頼するのではなく、会社計算規則121条2項所定の「計算書類等に表示された情報と表示すべき情報との合致の程度を確かめるなど」して、計算書類等が会社の財産及び損益に関する情報を適正に情報を表示しているか否かを確認するため、①会計帳簿の作成状況等について取締役等に報告を求める、②会計帳簿の基礎資料を確かめるなどすべき場合があるとの判断枠組みを示すもの

➡監査役は、計算書類が「全ての重要な点」で「適正な表示」になっているかを確認すべき

➡実態と異なる記載が生じる（不正リスク）可能性のある重要な項目を中心に、不正リスクの程度に応じて、計算書類等に表示された情報と表示すべき情報とが合致し、計算書類等が「当該会社財産及び損益の状況を全ての重要な点において」適正に表示していると合理的に判断するに足りる範囲・程度の、取締役等への報告請求、会計帳簿や関連資料等の調査・確認等（草野補足意見❸はこれと整合的）

２　Ⅱ２の判断枠組みがどこまで会計限定監査役にあてはまるか？

Ⅱ３➡Ⅱ２の判断枠組み（会計限定監査役に限らない。監査役全般に関する枠組み）を、会計限定監査役の報告請求権と業務・財産調査権（会社法389条4、5項）を根拠に会計限定監査役にも当てはまると説示

ただし、会計限定監査役に付与された会社法389条4、5項と、会計限定ではない監査役の権限は相違があり、全く同じ判断枠組みが適用されるとはいえないことに注意

∵①会社法389条4項前段―会計限定監査役は直接取締役の職務執行を監査できないので、会計帳簿又はその資料を調査することを通じて、間接的に取締役の職務執行を監査

②389条4項後段―381条2項に相当。ただし請求権の範囲が会計に関するものに限定

③実効的な会計監査は業務監査を通じて会社の情報に精通することと相俟って可能であるから、会計監査に関する「職務を行うため必要があるとき」に限り、会計に関する報告請求や業務・財産状況の調査ができる会計限定監査役と、そのような限定がない業務監査権を行使できる監査役とでは、法的に認められる業務監査・財産状況調査権の権限で径庭があり、実際にも蓄積・精通する会社の情報の範囲・程度等の面で相当な相違が生じうる

•Ⅱ３の、「会計限定監査役についても異なるものではない。」と説示は「計算書類等が会社の財産及び損益の状況を全ての重要な点において適正に表示しているかどうかを確認するため、会計帳簿の作成状況等につき取締役等に報告を求め、又はその基礎資料を確かめるなどすべき場合がある」という部分に限定すべき

３　Ⅱ４の判旨は結局、Ⅱ２の判断枠組みに基づき審理をせよとのこと

- Ⅱ４は原審の判断枠組みを否定したが、それ以上に会計限定監査役がどのような監査をすべきかを具体的に示していない
- もっとも、本判決の中核部分であるⅡ２(2)に従い、計算書類等において実態と異なる記載（不正リスク）が生じる可能性のある重要な項目及び不正リスクの程度に応じて、「当該会社財産及び損益の状況を全ての重要な点において適正に表示している」と合理的に判断するに足りる範囲・程度で、会計帳簿の作成状況等につき取締役等に報告を求め、又は会計帳簿の基礎資料の確認等をすべきとの判断枠組みに沿って会計監査の任務（具体的な監査手法・監査実施等）を検討すべき

・事業、規模、事業部門・管理部門における権限分離・牽制の有無・程度、業務プロセスの管理体制の整備状況、会計帳簿や関連する資料の作成・管理の状況を含む、経理・財務等の管理体制の整備状況等、Ｘの具体的な状況を踏まえて、Ｘの会社財産及び損益の状況において不正リスクの可能性のある重要項目・不正リスクの程度を想定して、Ｙが行うべきＸの取締役等に対する報告請求や会計帳簿の裏付資料（証憑）を直接確認する範囲等を画定

・Ⅱ５が「Ｘにおける本件口座に係る預金の重要性の程度、その管理状況等の諸事情に照らしてＹが適切な方法により監査を行ったといえるか否か」との判示も同趣旨

・当座預金を含む主要な預金口座

・不正リスクが高い重要な項目である現金・預金に関わり、資金流用等のリスクが高く、不正リスクが大きい➡主要な預金口座の残高証明書の現物確認は一般的には監査役の任務

・Ｘの口座の管理状況（①当座預金の管理、会計帳簿の作成等が全てＡ１人に任される等、経理部門での権限がＡに集中、②取締役らが半期に1度行っていた経理監査では会計帳簿とＡから提出される残高証明書の一致を確認するだけ➡経理部門への牽制機能が欠如し、経理財務等の管理体制が十全に整備されていないため、会計帳簿上の残高と当座預金口座の残高との一致については慎重な確認が必要

・**真正な原本での残高証明書を確認**し、**インターネットバンキングでは、残高の推移記録を示した<u>インターネット上の映像の閲覧</u>**が必要（補足意見❸参照）

➡以上を前提とした上で、平成19年5月期に偽造された**カラーコピー**、同20年5月期以降は、偽造された**白黒コピー**各々提供された際のＹが平成19年5月期に受取ったカラーコピーを原本と認識したか否か、また、同20年5月期以降に白黒コピーを受取ったときに、本件口座の残高証明書の原本等の提示を求めるべきであったか否かを「会計管理システムの仕組みや態勢、…カラーコピーの残高証明書と同様の形状・様式・内容を備えた残高証明書の作成の難易等」に留意して判断（補足意見❸参照）

４　補足意見❷について

補足意見❷のうち監査役の「責任を加重する旨の特段の合意が認定される場合」という部分をどう理解するか？

1）会社法では、①役員の「責任の軽減」に係る規定（免除も含め、424～427条）はあるが、責任を加重する規定はない。②①も会社法所定の職務内容か変わらないことが前提➡責任の加重と職務内容の変更とも直ちには連動しない。特段の合意があっても、「監査役の職務内容」は直ちには変わらない

補足意見❷は、「監査役の属性によって監査役の職務内容が変わるものではな」く、Ｙが公認会計士・税理士であっても、その事実だけで（会計限定）監査役の職務として定められている職務内容が変更されるものではないことを説くとの趣旨

2）「責任」を「職務内容」と読み替え、「職務内容を加重する旨の…合意」と理解し、法定の監査役の職務内容が変更になるとの考え

★「監査役の責任を加重する旨の特段の合意が認定される場合」の具体的ケースは？

➡①責任を加重する旨の合意を黙示に認定できる場合（会社法所定の監査役の職務以外の職務を行うことが会社・株主間のやり取りで認定でき、監査役就任契約の内容となるような場合ー限定的なレアケース）

②会社法が定める監査役の職務を超えて監査役がなすべき行為（ベストプラクティスではなく、行為義務として）が盛り込まれた監査役監査規則を有する会社の監査役に選任された監査役

会計不正の対象となりやすい勘定科目

勘定科目等	会計不正の手口
売上高	売上高の前倒し計上、売上の過大・架空計上
売上原価	売上原価の未計上、売上原価の繰延べ、架空仕入の計上、原価付替
販売費及び一般管理費	販売費及び一般管理費の過小計上、貸倒引当金繰入額の過小計上、費用の資産勘定への付替
営業外収益・特別利益	社債の評価益の過大計上、匿名組合清算金の計上、引当金の不計上
営業外費用	貸倒引当金繰入額の過小計上
特別損失	減損損失の不計上、関係会社損失引当金繰入額の過小計上、貸倒引当金繰入額の過小計上
資産	売上債権の過大計上、棚卸資産の過大計上、長期未収入金の過大計上、前渡金の過大計上、無形固定資産（のれん）の過大計上、関係会社株式の過大計上、貸付金の過大計上、リース資産の架空計上
負債	前受金の過小計上、退職給付金の過小計上、未払金の過小計上
連結	子会社の連結外し

会計不正の手口のパターン

科目＼パターン		計上時期の操作	付け加える 取り除く	資金操作
売上高		前倒し	架空計上	循環取引
	仕入高	先送り	架空リベート	循環取引
	棚卸資産	原価付替	架空計上	循環取引
その他の損益		損失先送り	連結外し	不正送金

Ⅲ　パナソニック㈱　不正な国家資格取得（2021・8・31）

発覚から調査報告書の作成までの経緯

調査結果ー不正な資格関係者

パナソニックグループにおける原因分析

同業他社の不祥事事例による発見・気づきの機会

内部通報制度の拡充による早期発見

Ⅰ 発覚から調査報告書の作成までの経緯

2020年9月10日	パナソニック環境エンジニアリング（以下「パナソニック環境エンジ」）における社内調査により、技術検定試験の受験資格で所定の実務経験を充足していない状況にあった従業員が、同検定試験を受験し、資格取得をしていることが判明したため、同社が第三者委員会を設置
2020年11月27日	上記のパナソニック環境エンジの事案を受けて始められたパナソニックコンシューマーマーケティング㈱（以下「PCMC社」）における自主調査により、一部の従業員が会社の指示の下で施工管理技士資格等を不適切に取得していた疑義が確認されたことから、同社が第三者委員会（以下「PCMC社第三者委員会」）を設置
同日	パナソニック環境エンジ及びPCMC 社について上記の疑義が発覚したことから、パナソニ ッ グループ全体としての当該問題に関する原因分析及び再発防止策の提言を目的として、パ ナソニックが第三者委員会（当委員会）を設置
2021年5月13日	パナソニック環境エンジ第三者委員会が同社に対して調査報告書を提出
2021年7月15日	PCMC 社第三者委員会が同社に対して調査報告書を提出

パナソニックグループの建設業許可保有会社

・建設業許可保有会社は43社（パナソニック本社＋連結子会社42社。2020年11月27日時点）

４つに分類される

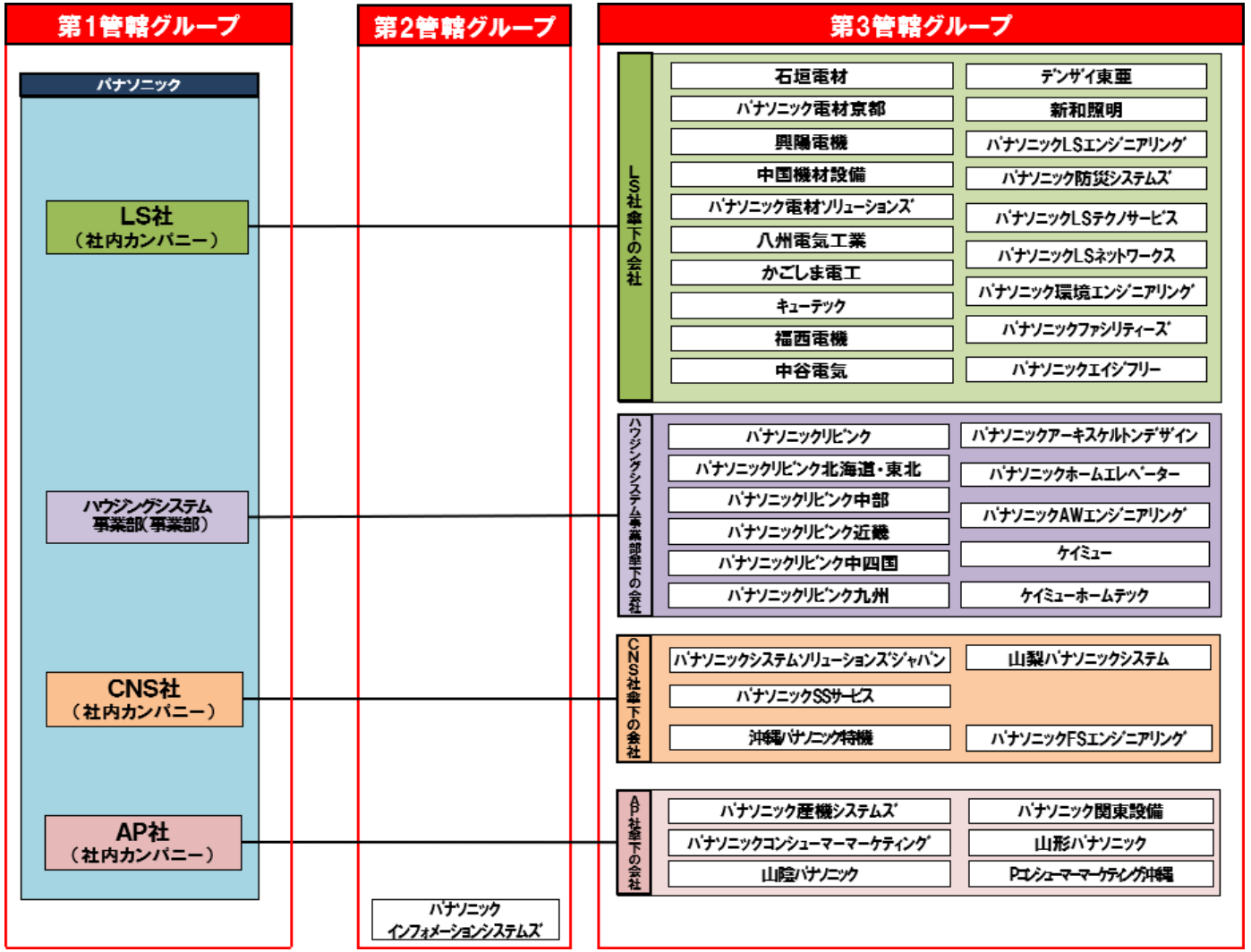
①パナソニック社内カンパニーのライフソリューションズ㈱（LS社）の下で事業をしている会社

②パナソニックのハウジングシステム事業部の下で事業をしている会社

③パナソニック社内カンパニーであるコネクティッドソリューション（CNS社）の下で事業をしている会社

④パナソニック社内カンパニーであるアプライアンス社（AP社）の下で事業をしている会社

・建設業管理の観点から第１管轄～第3管轄グループに分類される



パナソニックグループの建設工事の状況

・2019年の完成工事高は右表のとおり
・道路関連工事等の大型公共工事から、家庭用エアコン設置工事等の小規模民間工事まで、多岐にわたる
・LS社が管轄している会社で建設業許可を保有する会社が比較的多く存在、他の社内カンパニーも建設業許可の保有会社が存在
・パナソニックグループが実施する幅広い事業で建設業がかかわる

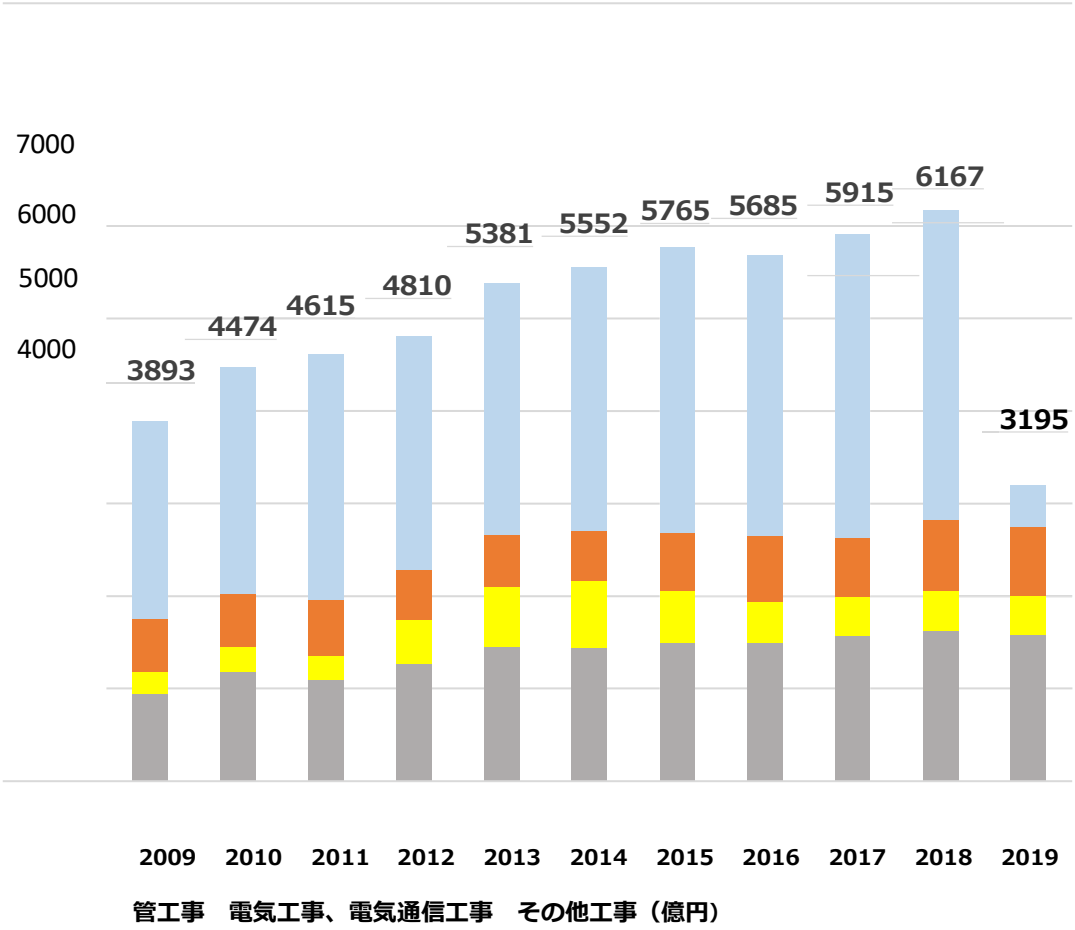
	主要会社	完工高（百万円）	主業種（※2）	主な工事内容
LS社	ﾊﾟﾅｿﾆｯｸLSｴﾝｼﾞﾆｱﾘﾝｸﾞ	36,497	電、通、内、管	非住宅建築物の電気設備工事他（照明制御、中央監視設備　等）
	ﾊﾟﾅｿﾆｯｸ環境ｴﾝｼﾞﾆｱﾘﾝｸﾞ	35,532	管、機、と、電	ｲﾝﾌﾗ工事、工場建設・設備工事他（ﾄﾝﾈﾙ換気設備工事、排水処理設備工事　等）
	ﾊﾟﾅｿﾆｯｸLSﾃｸﾉｻｰﾋﾞｽ	4,567	通、消、電	住宅設備の更新・保守ﾒﾝﾃ工事他（ｲﾝﾀｰﾌｫﾝ、自火報工事　等）
	ﾊﾟﾅｿﾆｯｸﾌｧｼﾘﾃｨｰｽﾞ	3,488	管、電、内、と	対内建築物の新設・更新・保守ﾒﾝﾃ工事（照明、空調、内装工事　等）
	ﾊﾟﾅｿﾆｯｸｴｲｼﾞﾌﾘｰ	5,210	大、管、内	住宅・施設向け介護ﾘﾌｫｰﾑ工事（介護設備工事、ﾊﾞﾘｱﾌﾘｰ工事　等）
	ﾊﾟﾅｿﾆｯｸ電材ｿﾘｭｰｼｮﾝｽﾞ	3,230	電、通、管、消	非住宅建築物、ﾏﾝｼｮﾝの電気設備工事他（照明、監視ｶﾒﾗ、ｲﾝﾀｰﾎﾝ工事　等）
ﾊｳｼﾞﾝｸﾞｼｽﾃﾑ事業部	ﾊﾟﾅｿﾆｯｸﾘﾋﾞﾝｸﾞ首都圏・関東社（※1）	30,099	管、機、内、タ	住宅設備工事他（ﾊﾞｽ、ｷｯﾁﾝ、空調、太陽光発電工事　等）
	ﾊﾟﾅｿﾆｯｸAWｴﾝｼﾞﾆｱﾘﾝｸﾞ	11,133	管、内	ｱﾊﾟｰﾄ・集合住宅設備工事他（ﾊﾞｽ、洗面工事　等）
AP社	ﾊﾟﾅｿﾆｯｸ産機ｼｽﾃﾑｽﾞ	39,560	管、電、絶、通	業務用設備工事他（ｼｮｰｹｰｽ、冷凍冷蔵庫、大型空調工事　等）
	ﾊﾟﾅｿﾆｯｸｺﾝｼｭｰﾏｰﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ	10,965	管、電、通、内	住宅設備のﾘﾌｫｰﾑ工事他（ﾊﾞｽ、ｷｯﾁﾝ、ｴｱｺﾝ、太陽光発電工事　等）
CNS社	ﾊﾟﾅｿﾆｯｸｼｽﾃﾑｿﾘｭｰｼｮﾝｽﾞｼﾞｬﾊﾟﾝ	53,386	通、電	公共工事他（AVｼｽﾃﾑ工事、監視ｼｽﾃﾑ、情報制御工事　等）

※1　パナソニック首都圏・関東社はパナソニックリビング株式会社の社内分社
※2　電＝電気工事、通＝電気通信工事、内＝内装仕上工事、管＝管工事、機＝機械器具設置工事、と＝とび・土工・コンクリート工事、大＝大工工事、消＝消防施設工事、タ＝タイル・れんが・ブロック工事、絶＝熱絶縁工事

パナソニックグループにおける建設業完成工事高

・2009～2018年度にかけて建設業部門が堅調に売上を伸ばしている

・2019年度の減少は特殊要因（子会社であるパナソニックホームズ、建設ソリューション事業を他社との合弁会社であるプライムライフテクノロジーズ㈱に移管し、連結対象から外れたため）



建設業・設備工事業ランキングにおける建設業（土木建築業）の会社の完成工事高ランキング

ゼネコンに比肩する規模　6位相当

順位	会社（土木建築業）	完成工事高（百万円）
1位	大林組	1,392,825
2位	大成建設	1,387,028
3位	清水建設	1,356,715
4位	鹿島建設	1,245,655
5位	竹中工務店	1,025,723
6位	五洋建設	541,176
7位	フジタ	469,890
8位	戸田建設	458,550
9位	長谷工コーポレーション	453,411
10位	前田建設工業	374,464
11位	三井住友建設	369,254
12位	西松建設	367,166
13位	熊谷組	352,224
14位	安藤・間	351,527
15位	東急建設	295,034

建設業・設備工事業者におけるパナソニックグループの位置付け

完成工事高の合計割合は6位相当

順位	会社（設備工事業）	完成工事高（百万円）
1 位	関電工	540, 202
2 位	きんでん	516, 196
3 位	日揮ホールディングス	426, 764
4 位	九電工	360, 540
5 位	三菱電機ビルテクノサービス	345, 509
6 位	高砂熱学工業	242, 951
7 位	協和エクシオ	218, 305
8 位	日本コムシス	214, 656
9 位	東芝プラントシステム	212, 916
10 位	トーエネック	191, 679

建設業・設備工事業ランキング（2021・3・26）

建設工事完成工事高に占めるパナソニックグループの位置付け

工事	完成工事高		%
	日本全体	パナソニックグループ	
全体	94兆7059億0700万円	3195億円	0.34%
設備工事業	24兆3103億1100万円	2747億円	1.13%
管工事	5兆7111億2900万円	1581億円	2.77%
電気工事	8兆9029億4500万円	423億円	0.48%
電気通信工事	2兆3297億5900万円	743億円	3.19%

2019年度の管工事、電気工事、電気通信工事の完成工事高の内訳

工事	完成工事高		%
	日本全体	パナソニックグループ	
全体	94兆7059億0700万円	3195億円	0.34%
設備工事業	24兆3103億1100万円	2747億円	1.13%
管工事	5兆7111億2900万円	1581億円	2.77%
電気工事	8兆9029億4500万円	423億円	0.48%
電気通信工事	2兆3297億5900万円	743億円	3.19%

施工管理技士資格及び監理技術者資格者証の保有者数から見る業界におけるパナソニックグループ全体の資格者の保有数

完成工事高の順位	会社（設備工事業）	施工管理技士の人数	
		管工事	電気工事
1位	関電工	153	2098
2位	きんでん	168	1577
6位	高砂熱学工業	1075	136
パナソニックグループ全体		446	828

Ⅱ　調査結果ー不正な資格関係者

パナソニックグループ本社、連結会社 全社自主検証（実務経験調査）集計表【現役：合計2400人3537資格】

資格種別	合計資格数	最終判定結果		
		○	△	×
1級土木施工管理技士	7	4	0	3
2級土木施工管理技士	10	8	0	2
1級管工事施工管理技士	278	242	1	35
2級管工事施工管理技士	870	790	0	80
1級造園施工管理技士	4	0	0	4
2級造園施工管理技士	7	1	0	6
1級電気通信工事施工管理技士	39	38	0	1
2級電気通信工事施工管理技士	30	28	1	1
1級建築施工管理技士	97	88	0	9
2級建築施工管理技士	414	340	4	70
1級電気工事施工管理技士	709	589	2	118
2級電気工事施工管理技士	819	667	6	146
小計	3284	2795	14	475
監理技術者（機械器具）	9	8	0	1
監理技術者（消防施設）	15	15	0	0
監理技術者（電気通信）	229	213	4	12
小計	253	236	4	13
総計	3537	3031	18	488

Ⅲ　パナソニックグループにおける原因分析

A　2006年度実務経験不備問題以前の原因・背景等（110～114頁）

1　実務経験に関する解釈の違い

・施工に直接関わる経験でない経験を実務経験とカウントすることによる不備等

・実務経験が認められない工事経験も圧倒的に多かった

2　実務経験証明書の承認フローの問題点

・実務経験証明書に必要な所属企業による証明を①証明書のチェックを受験者・申請者の上司等の事業部門のみが行う、②実務経験の裏付け資料を確認せずに承認、③証明書のチェックが事業部門ごと、上司ごと（一元管理されていない）

3　技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨

・パナソニック環境エンジや*LS*社も技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨、不正資格取得（部下に資格

　取得を推奨する上司の存在）

4　コンプライアンス意識の低さ

・パナソニック環境エンジでは実務経験不備者が発見されていたにもかかわらず、隠蔽

B　2007年度以降の実務経験不備の原因・背景等（119～141頁の要約）

1　承認フローの問題点（2006年を受けて講じた再発防止策でも解消されなかった問題点）

⑴実務経験が認められない工事経験

①工種間違いによる検定種目に該当しない工事の参入

②工事期間を按分しないことによる検定種目に該当しない工事の参入

③二級建築施行管理技士における建築工事一式以外の工事の参入

④建設工事の請負契約が伴わない経験の参入

⑤機器の設計業務等の施工に直接的に関わる技術上の経験ではない経験の参入

⑥指導監督的実務経験でない経験の指導監督的実務経験としての参入

⑵実務経験の重複

⑶下請けに出している場合の実務経験

⑷虚偽・不正な実務経験

2　承認フローの問題点ー次の３類型

⑴建設安全管理部門が実務経験要件についてを認識していなかったために阻止できずに不備が発生

⑵建設安全部門が実務経験要件について認識していたにもかかわらず、正しく解釈・適用できていなかったため不備が発生

⑶建設安全部門が実務経験要件について認識していたにもかかわらず、適切な仕組みがないために不備を阻止できなかった

3　チェック体制の不存在及び形骸化

⑴工事管理部門（事業部門）とは別部門（建設安全管理部門）によるダブルチェックの不存在

⑵⑴のダブルチェックは存在していても、次の①～③の問題

①ダブルチェックが形骸化ー裏付け資料を確認していない

②建設安全管理部門の脆弱性

❶実務経験要件に関する知識

❷工事施工に関する知識・経験不足（審査担当者の中には工事経験のない者も）

❸実務経験要件をチェックするツールの不足（工事経歴の実在性や工事への関与を確認するために必要な、技術者配置・損益管理のための工事システムor工事台帳が整備されていない、整備されていても適切、十分なチェックが行われていない

③建設安全管理部門の工事管理部門（事業部門）に対する独立性の疑義

安全管理部門が事業部門の内部組織、下部組織の会社、工事管理部門を管轄する役員が管理部門を管掌

4　技術者不足と技術者養成の計画の欠如

⑴技術者不足となる原因

①建設工事の受注件数の増加による技術者不足（こちらがメイン）

②退職等による技術者数の減少

⑵技術者不足を防止するための中長期的な技術者養成計画の欠如

建設業法上必要とされる

❶施工管理技士資格ー実務経験は学歴等に応じて1～15年

❷監理技術者資格者証ー実務経験は3～5年（一定の国家資格等を取得している場合は2～5年）

5　コンプライアンス意識の低い従業員の存在と人材教育の欠如

⑴実務経験要件を軽視した資格取得推奨を行う社員の存在

⑵資格取得のための手続の軽視、実務経験のチェックは会社が行うとの意識

⑶実務経験要件に関する教育・啓蒙活動の欠如

6　建設業管理に関する監査の欠如ー承認フローが監査の対象外

⑴内部監査部門による監査の欠如

⑵監査役監査の欠如

監査体制は会計監査以外に、⑴～⑶
⑴監査役（会）監査、⑵内部監査、⑶職能部門による監査

監査役（会）監査

①各カンパニーの監査役員（パナソニック監査役室所属）による監査
②グループ各社の監査役監査
・監査方針は下記表のとおり
・監査手法は監査役会が監査役監査基準に基づき監査方針をたてて、会計監査人・内部監査部門等と協議・意見交換して監査対象・方法・監査時期・重点監査項目等を含む監査計画を作成
・監査役は、①取締役等の経営幹部との意見交換、②重要会議への出席、③監査役会での取締役等からの実態聴取、④パナソニック事業部門からの実態聴取、⑤内部監査部門や会計監査人との連携
⑥常勤監査役は、各カンパニー及びグループ会社に対する往査、各部門からの報告等を受ける

監査主体・名称	監査目的
監査役（会）監査	経営者の職務執行の適法性監査
会計監査人監査	財務諸表の適正性監査、財務報告に係る内部統制が有効に機能しているかを監査
内部監査部門による 監査	財務報告に係る内部統制が有効に機能しているかを監査
	経営合理化及び経営効率増進のために行われる経営・業務監査
	重大な法的不正リスクの発見・対応のために行われるコンプライアンス監査
職能部門による監査	法令順守、業務適正化・向上、不正発見・対応のために行われる職能部門による監査

会議体	参加者	開催頻度
監査役会	・パナソニック常任監査役 ・パナソニック社外監査役	月1回
グループ監査役全体会議	・パナソニック常任監査役 ・常勤監査役員 ・子会社監査役 ・監査役スタッフ	年2回 （7月/3月）
常勤監査役会議	・パナソニック常任監査役 ・常勤監査役員	随時
カンパニーグループ監査役会議	・常勤監査役員 ・監査役員 ・カンパニー傘下の子会社監査役	各カンパニーに おいて設定

内部監査部門による監査

①内部統制監査

財務報告に係る内部統制が有効に機能しているかを内部統制推進室、カンパニー監査部門、地域統括会社の監査部門が主体となり、毎年又は3年に1回の頻度で実施

②経営・業務監査

経営合理化・経営効率増進のための監査

監査部が主体となり、事業部・子会社（5年に1回）、重要拠点（3年に1回）の頻度で実施

発覚した問題点については、改善報告書、フォロー監査により改善をウォッチ

③コンプライアンス監査

重大な法的不正リスク（贈収賄等）に特化した監査を2019年から開始

職能部門による監査

法令遵守、業務適正化・向上、不正発見・対応を目的とした監査

社内各職能部門が主体となり監査

建設業安全管理監査は、パナソニック建設業安全管理部が主たる監査人

建設業許可保有会社を年1回の頻度で監査

・監査役監査、内部監査が十分機能していなかった

監査役監査
パナソニック建設業安全管理部（実際はその機能を代行するＬＳ社建設業統括部）は監査対象ではあったものの、**パナソニック監査役の補助であるＬＳ社監査役員**が行い、しかも、その監査は、**建設業安全に関する報告を受けるのみ**
建設業許可保有会社に対してどのような監査をしているのかの内容は確認していない
内部監査
パナソニック建設業安全管理部（実際はその機能を代行するＬＳ社建設業統括部）はそもそも**内部監査の対象外**
内部統制監査は建設業安全管理とは関係のない監査
経営・業務監査は事業所又は子会社を対象として、経営管理の観点からの監査が主で、パナソニック内部の管理部門である建設業安全管理部は監査の対象外
コンプライアンス監査は、贈収賄等で、建設業安全管理は対象外

【参考】監査上の主要な検討事項　2022年6月25日付有報

・繰延税金資産の回収可能性に関する判断の妥当性

藤本隆宏「日本に製造業　大丈夫か（上）現場力低下の指摘は早計」
（日経経済教室2017年11月28日）

『日本の一部の製造大企業の品質保証部署で長期間続いていた、製品の品質不良や安全問題につながる可能性のある、法規・標準・契約などに対する逸脱行為が、最近になって相次いで発覚した』

①逸脱行為の原因―過去の繁忙期に品質担当部署が、この程度の逸脱行為なら品質不良は起こさないだろう、と独断で始まった小さな逸脱が、長期間蓄積した可能性。

②逸脱継続の原因―品質担当部署は、その専門性ゆえに人事が固定化し、だいぶ前から活動の実状がわかりにくい

③逸脱発覚の原因―２０１７年に集中的に発覚したのは、一般的には自主申告、内部通報、検査強化等の個別的なものと見るのが自然。しかし、社会問題化すると内部告発と逸脱発覚の連鎖の反応が他社でも起こる可能性

④逸脱継続の影響―過去の品質不良や安全問題や事故の原因になっていないか、疑義のある全期間を対象とした徹底的な影響調査と、迅速かつ誠実な公表が必要

⑤逸脱発覚の影響―逸脱行為の発覚が客観的な品質不良を引き起こすという因果関係は論理的にはありえない、しかし、逸脱行為の発覚が継続すれば日本製品への顧客の主観的な品質不信が高まり、日本の製造業の競争力を与えかねない

Ⅳ　変動するガバナンス改革と不祥事対応について

【議論・検討の視点としてのいくつかの項目】

モニタリングシステムへの転換という「強圧性」にどう対処するか

「攻め」を機能させるための必要条件としての「守り」のガバナンス

「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」

内部監査の独立性・実効性を高める

内部通報制度の拡充による発見

モニタリングシステムへの転換という「強圧性」にどう対処するか

CGコード－一貫して企業の執行に対する監督機能を独立社外取締役に委ねる
再改定版（2021・6）はモニタリングモデルの徹底を志向

◆独立社外取締役の人数の増加と質の向上（スキルマトリックス）
➡次回or次々回の改定でクリティカルマスを超える社外取締役が求められる可能性

◆取締役会の役割の比重は業務執行の監督から経営の監督へと変容
・取締役会の果たす役割の実質化、事業のポートフォリオ、ビジネスモデルの見直し
・取締役会付議事項は、マイクロマネジメントではなく、骨太の議論こそが重要
・取締役会の権限として「経営の基本方針」を明記していない監査役会設置会社はかっこ悪い
・ミクロのことばかり議論することは悪で、マクロの議論をすることは善
・サスティナビリティの課題等、あわせて同時並行的に進行する課題への対処

◆取締役会は中長期的な財務戦略・経営戦略を議論・決定する役割を担うため、新しい戦略創造を担う社外取締役を入れて執行サイドとともに戦略を練っていくのが重要

「攻め」を機能させるための必要条件としての「守り」のガバナンス

・**不祥事**に関して、モニタリング・モデルはマネジメントモデルより優れているとはいえない
∵執行と監督を分離し、執行側に大幅に権限を委譲し、取締役会は、業務執行に関する具体論には立ち入らないと、**執行に関する適正な牽制・チェック機能が弱くなる**
・日本法の機関設計執の下では**執行と監督の完全分離は不可**で、自らの業務の決定・執行を監督する側面は残る
・ー過去の不祥事事例参照（次ページ表参照）

・取締役会が**経営の監督に重点をおいて議論**できるためには**「リスクの適正評価・対応」**が不可欠
＝業務執行が適法・適正に行われていることが安心できることが前提条件
➡適切な内部統制、**全社的リスク管理体制が構築され、実効的に運用**されていること、また、**その体制が機能していることをチェック**し、不正のアラート情報を認知したら**直ちにアクションをおこせる**
・新幹線が300㎞超で走行できるのは１分で停止できる高性能ブレーキを備えているから
◆取締役会は、**堅固な「守り」を構築・整備**した上で**「守り」と「攻め」が機能**する必要
「守り」の仕組みは、**機関設計の相違を**強調するのではなく、**共通した仕組みを中核**として柔軟な対応が可能な仕組みとして構築し、**社外取締役も「守り」の仕組みの構築・運用に寄与すべき**

機関設計と不祥事との関係ー有意な関係は認められない

		監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社
2015	機関設計の割合	91.4%	5.9%	2.7%
	不祥事の割合（件数）	73.2%（30）	19.5%（8）	7.3%（3）
2016	機関設計の割合	79.8%	18.2%	2.0%
	不祥事の割合（件数）	82.6%（38）	15.2%（7）	2.2%（1）
2017	機関設計の割合	75.0%	21.9%	3.1%
	不祥事の割合（件数）	71.1%（27）	28.9%（11）	0%（0）
2018	機関設計の割合	73.3%	24.7%	2.0%
	不祥事の割合（件数）	75.9%（41）	20.4%（14）	3.7%（4）
2019	機関設計の割合	70.2%	26.8%	3.0%
	不祥事の割合（件数）	70.5%（43）	23.0%（14）	6.5%（4）
2020	機関設計の割合	67.9%	30.1%	2.1%
	不祥事の割合（件数）	72.5%（37）	23.5%（12）	3.93%（2）

2016、2018、2020年の機関設計ごとの上場会社数の割合は、東証の「東証上場会社コーポレートガバナンス白書」の2017・60～61頁、2019・66～67頁、2021・78～79頁（2016、2018、2020年12月末時点での上場会社数・割合）を採用し、2015、2017、2019年の機関設計ごとの上場会社数の割合は、日本取締役協会の「上場企業のコーポレートガバナンス調査」（2021・8・1）11頁記載の、8月1日時点での割合を採用

★不正の手口のブラッシュアップ

・同種会社に共通のもの
・当該会社のビジネスモデルの脆弱性につけ込んだ固有のもの
・同業他社の不祥事事例を「気づき」の機会として、精査する領域や監査手法などを見直し・ブラッシュアップすることも必要

「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」（2018年3月）

＝不祥事発生後の事後対応に重点を置いた『不祥事対応プリンシプル』に加えて、事前各原則の文言の抽象度が高いため、実務的な担当者の具体的なアクションにつなげにくいとの指摘

✓ **不祥事予防のプリンシプルに関する意見交換会**

『不祥事予防に向けた具体的な取組事例集』（2019・11・7）対応としての不祥事予防の取組みに資するため、策定したもの

➡プリンシプルを題材として不祥事予防に向けた具体的な取組みを議論する意見交換会

前文　経営陣、とりわけ経営トップによるリーダーシップの発揮が重要

［原則１］ 実を伴った実態把握

・自社のコンプライアンスの状況の把握を制度・実態面で正確に把握・規範変化にも鋭敏な感覚

［原則２］ 使命感に裏付けられた職責の全う

・コンプライアンスにコミットし、その旨を継続的に発信し、コンプライアンス違反を誘発させないよう事業実態に即した経営目標の設定や業務遂行

・監査機関及び監督機関は、自身が担う牽制機能の重要性を常に意識し、必要十分な情報収集と客観的な分析・評価に基づき、積極的に行動

［原則３］ 双方向のコミュニケーション

現場と経営陣の間の双方向のコミュニケーションを充実させ、現場と経営陣がコンプライアンス意識を共有

・中間管理職の意識と行動の重要性

［原則４］不正の芽の察知と機敏な対処

・コンプライアンス違反を早期に把握し、迅速に対処し、重大な不祥事に発展することを未然に防止

・早期発見と迅速な対処、それに続く業務改善まで、一連のサイクルを企業文化として定着

［原則５］ グループ全体を貫く経営管理

・自社グループの構造や特性に即し、各グループ会社の経営上の重要性や抱えるリスクの高低等を踏まえた、グループ全体に行きわたる実効的な経営管理

◆「危険進行・注意信号を確実に認知する（見過ごさない）」

不祥事予防プリンシプル原則1　実を伴った把握

◆自社のコンプライアンスの状況を制度・実態の両面にわたり正確に把握する。明文の法令・ルールの遵守にとどまらず、取引先・顧客・従業員などステークホルダーへの誠実な対応や、広く社会規範を踏まえた業務運営の在り方にも着眼する。その際、社内慣習や業界慣行を無反省に所与のものとせず、また規範に対する社会的意識の変化にも鋭敏な感覚を持つ。

◆これらの実態把握の仕組みを持続的かつ自律的に機能させる。

【原則１の解説・取組事例集、経験等】

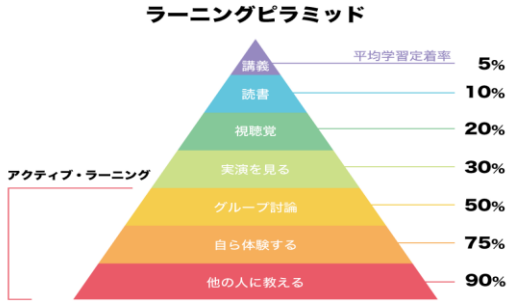
・まず自社のコンプライアンスの状況（制度、運用状況、企業風土、社内各層への意識の浸透度合い等）を正確に把握し、自社の弱点、不祥事の兆候を認識する

・批判的に自己検証する（現状のコンプライアンス体制が問題なく運用されているとの思い込みを捨てないと、問題点を見落とすリスクがある）

【留意点】

・**「経営の監督」と内部統制システムの実効性確認、不正のアラートを同時に行うことの困難さ**
-見えないゴリラ

◆「見えないゴリラ」の実験



クリストファー・チャブリス＝ダニエル・シモンズ　『錯覚の科学』
・「人は、おおむね見えると予想されるものを見ている」

・特定の事象・タスクに集中すると、予測していない変化や情報を見落としやすい
・不祥事事例の中にも、「見えないゴリラ」が　原因と考えられるケースは少なからず見られる
・批判的な検証方法として、アクティブラーニング

・同業他社の不祥事事例を「気づき」の機会
精査する領域やチェック方法の見直し・ブラッシュアップ
・親会社・本社の全社的リスクマネジメントと子会社・事業部門毎のリスクマネジメント
コンプライアンス・リスクと対応方針を列挙したリストを本社管理部門で策する以外に、各事業部門や子会社毎に、固有のリストを作成してもらい、本社の管理部門でチェックし、セルフアセスメントも、本社管理部門と、各事業部門、子会社のダブルチェック
・コンプライアンスの範囲を幅広く捉える
（明文の法令・ルール遵守＋社内規程・社会規範を踏まえた業務運営＋取引先・顧客・従業員等ステークホルダーへの誠実な対応

不祥事予防プリンシプル原則4　不正の芽の察知と機敏な対処

◆コンプライアンス違反を早期に把握し、迅速に対処することで、それが重大な不祥事に発展することを未然に防止する。

◆早期発見と迅速な対処、それに続く業務改善まで、一連のサイクルを企業文化として定着させる。

✓ 重点を置くのは、不祥事の未然防止ではなく、「早期発見」

手段を尽くしても不祥事の完全防止は非現実的であり、厳格すぎる仕組み（キーを何重にもする）は、コスト高と業務の非効率化を招く

原則4　解説4-1

✓ どのような会社であっても**不正の芽は常に存在**しているという前提に立つべき

✓ 不祥事予防のために重要なのは、**不正を芽のうちに摘み、迅速に対処**すること

✓ 早期に把握して迅速に対処。同種違反や類似の構造などが他部門等に存在しないかの横展開を行い、共通原因に即した改善を行う

✓ 一連のサイクルが企業文化として自律的・継続的に機能することで、コンプライアンス違反が重大な不祥事に発展することを未然防止する

★内部監査部門の独立性・実効性を高める

◆**日々の業務活動に関する財務・非財務を網羅**した**企業内情報に精通した情報リソース**
➡内部監査部門の情報収集の能力と独立性を高めるための仕組み作り

◆改正不正が発生する企業では内部監査が機能不全であることが多く、内部監査の充実が重要
　アウトソーシング、東芝、ネットワンシステムズ、JDI

CGC再改訂版補充原則４―３④の規定－取締役会は、内部監査部門を活用して全社的リスク管理体制（内部統制）を整備し、運用状況を監督すべき
内部監査部門がすべての事業部門から干渉を受けずに業務を公正・客観性を保って遂行するためには、組織上は、最高経営者層に直属させ、最高経営者に報告する経路を確保することが必要（特定の部門に所属させない）

デュアルリポート体制（経営者とは別に取締役会や監査役等への報告ルートを設定し、取締役・監査役等への情報提供源となる）

将来の経営幹部候補の育成・選抜のための**キャリアパスの一環**として活用

内部監査部門の独立性確保のための措置

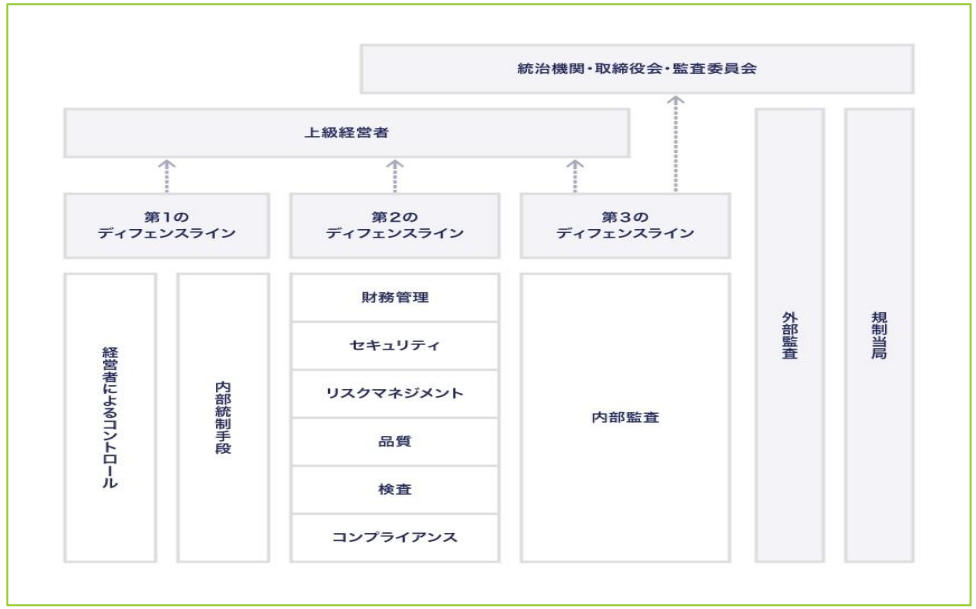
①内部監査基本規程、②リスクベースの内部監査部門の計画への監査機関の関与

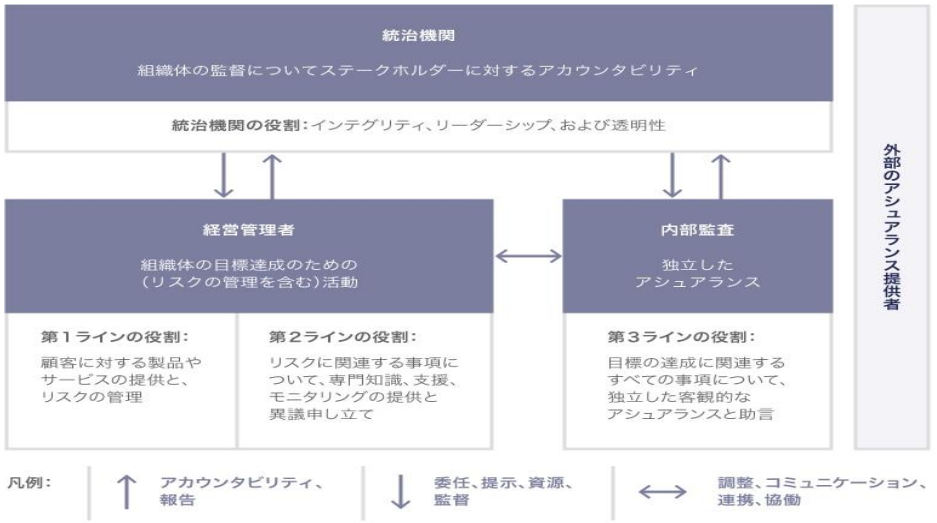
③内部監査部門の予算および監査資源の計画

④内部監査部門長の任命や罷免に関する決定に監査機関が関与

⑤内部監査部門長の報酬の各事項に対する取締役会による承認

⑥業務遂行状況等について内部監査部門長からの報告等





✓ ダグラスJ.アンダーソン＝ジーナ・ユーバンクス著、堺咲子訳「3つのディフェンスライン全体でのCOSOの活用」監査研究503号（2015）40頁

✓ 「IIAの3ラインモデルー3つのディフェンスラインの改訂」監査研究561号（2020年）38頁

3線モデル改訂版

①第1線と第2線の役割を柔軟に設定・運営すること、②第３線は最高経営者のアドバイザーあるいはパートナーとしてアシュアランスとアドバイスを提供すること等を提唱

リスクベース監査は不可欠な基盤

１、2線を明確に区別するよりも、2線が1線の中に入ってゆき、1線の管理の実効性を高める狙い

内部監査部門がデュアルレポーティング・ラインとして取締役会・監査委員会等にも実効的なレポートを行う役割を果たすには、内部監査部門にとって、リスクベース監査は内部監査部門が担うミニマムスタンダードな役割

★リスクベース監査と経営監査・経営へのアドバイザー機能の関係

リスクベース監査or経営監査等のトレードオフ関係ではなく、リスクベース監査までかorリスクベース監査＋経営監査等のいずれか

内部通報制度の拡充による発見

◆現場は不正に気づいているか、違和感を感じている（あるいは感じていた）

・自社の役職員が自発的・積極的に不正に関わる情報を通報すれば自浄作用により不正を発見・是正できる

・早い段階で不正の芽を摘み、不正のインセンティブを減殺でき、リスクコントロールの有用な手法、コンプライアンス経営を実現するためのインフラツール

公益通報体制整備義務・通報業務従事者指定義務（本年6月1日より施行）
①常時使用する労働者数が300人超の事業者に対し、公益通報（3条１号、6条1号所定の内部通報を含む）に適切に対処するために必要な体制の整備等を義務付
②業務従事者（受付・調査・是正措置）の指定の義務付け（11条1項）
③業務従事者には通報者を特定させる情報の守秘を義務付け（12条）、実行性担保のため行政措置（助言・指導・勧告、勧告に従わない場合の公表）（15、16条）
④通報者の不利益取扱いを防止するための要となる守秘義務の遵守を担保するため、守秘義務違反に刑事罰のエンフォースメント（21条）
等の改正を踏まえた内部通報規程の改定・通報業務従事者指定（監査役等も包括指定される選択肢）、通報業務の運用

◆改正法との関係で監査役等に求められる実務上の事項

通報対応業務従事者制度との関係で監査役等

・全員が通報窓口となっている場合➡業務従事者として包括指定

・一部が通報窓口となっている場合➡他の監査役等も通報者特定事項を共有する場合は業務従事者指定

・通報窓口となっていない場合➡他の監査役等も通報者特定事項を共有する場合は業務従事者指定

通報者の保護の徹底（報復からの保護および包括的な救済）

・通報内容の保持、通報者の保護、通報を理由とする不利益取り扱いの禁止等を予め規程し、運用面でも通報者保護を徹底して運用する

➡形式面は整えられ、問題はどのように実効性を高めるか？

報復者に対する制裁（懲戒、刑事罰を含めたエンフォースメント）の限界

・公益通報者保護法には刑事罰の規定がない（通報業務従事者の守秘義務違反の刑事罰のみ）

・違法行為が企業に利益をもたらす場合もある・✓通報者の通報内容が外部に知られていない場合は事実を隠蔽するおそれ

・外部に知られている場合も、その時点から証拠隠滅等を行いダメージを最小限化し、同時に通報者に報復措置を講じるおそれ

・自社の役職員が自発的・積極的に不正に関わる情報を通報しやすくするため、通報者の立場・利益が確実に擁護され、通報のモチベーションが担保される制度として設計された通報制度として設計
・役職員に対して通報制度が有用な制度であることの周知徹底と利用の奨励・促進
・通報に対してその都度丁寧・慎重・適正な対応と、不利益取扱い・報復措置等を監視・抑止する措置を
・通報制度に対する信頼を確立し、機能を高めるように努める以外にはない