

2020.6.21 板垣 隆夫

以下は、思いつくままの感想メモで、整理されていませんが、当日発言する際の自分の参考資料です。
(下線部が私見)

<全般的感想>

●長年製造業に携わった人間にとっては、会社発足以降 JDI が辿った苦難の道程には、身につまされる思いがある。私が所属した事業部で、導光板や偏光フィルムなどの液晶部材を扱って、シャープを始めとした国内電機メーカーや三星電子など韓国・台湾の液晶メーカーが顧客であっただけに、同業界の激しい盛衰ぶりに強い感慨を覚える。また、石油化学産業は電機業界に先駆けて、第二次石油危機後の 1980 年代前半に構造不況に陥り、吸収合併などの業界再編、過剰設備の廃棄・集約化、不採算部門の分離と共同販売会社設立、大量出向などで人員削減を図った減量経営などの構造改革を経産省主導の下に実施し、その一方で海外に生産拠点を移転するなどの激動を経験した。これらは、日立、東芝、ソニー等を母体とする JDI が置かれた厳しい事業環境の変転とその中での必死の生き残り策の模索と重なる。

●そこで JDI が採った戦略、即ち「台韓中勢が攻勢をかけ始めた中で工場建設」という攻めの投資戦略、有機 EL のパネルが商品化されつつある中での低温ポリシリコン (LTPS) 液晶パネルへの集中という技術戦略の是非はそれ自体大変興味あるテーマではあるが、ここでは問わない。ただ、「日の丸」液晶を守るという基本戦略が市場環境や社会環境の激変によって大きな危機に直面した時に、コンプライアンスが容易に無視され得る点は、東芝の米国ウェスチングハウス社買収戦略、関電の原発増設戦略と同様である。とりわけ、経産省など政府が推進する国策が背景にある場合は、戦略遂行は経営にとって「至上命令」となり、不正を含むあらゆる手段を使うことが合理化される恐れが増幅される。その意味で、本件は経営が苦境に陥った時の対応というあらゆる企業に共通の課題という側面と、国策遂行という至上命題遂行を背負う特異な環境の中での対応という側面の両面を見る必要がある。第三者委員会報告が、一見詳細な調査を巧妙に装いながら肝心の問題には切り込まないのも、東芝や関電の報告と同様のように思われる。

<4つの論点についての感想・コメント>

【論点1】不正の抑止・早期発見のための手法

- 「1. 事業の特性に関わる特徴と脆弱性」を踏まえたチェック
 - ・頻繁なモデルチェンジ、短期間のピーク時と低迷期との落差、景気変動に左右、は関連業界共通
 - 見込み生産せざるを得ないが、結果的に不良在庫を抱えがちな傾向
 - 複数工場にまたがる製造工程 仕掛品がバッファの役割
 - 新規設備が一気に陳腐化するリスク

* 上記を踏まえた意識的なモニタリングと確認は必要だが、合理性の観点だけの問題指摘は逆に事業リスクを高める恐れもある点も踏まえた対応が求められる

- 「主要株主 (INCJ) が主要株主として事業計画・人事・財務面での実質的に支配」

特に人事介入が問題

- ・長年事業に携わった母体会社がありながら、なぜ経営陣・本社コーポレート部門幹部を外部採用したのか疑問。石化産業の場合は各母体からそれなりに有能な社長等経営幹部・管理部門人材を派遣 (派遣ロケーション自体は当然)。
- ・外部人材は、経営経験や専門技術の活用自体は否定しないが、製品や事業自体への土地勘と愛情に

欠ける恐れ。

・「高い営業利益目標を掲げた事業計画の策定・公表・数値達成を迫るインセンティブ」は業績の悪い会社では当然

● 「2. 不正の危険性が最も高い勘定科目に最重点をおいた財務分析」「3. 月次報告・四半期報告の分析」

「★業務監査のツールとして平時より財務分析手法を意識」

・努力目標或いは会計監査人との重点確認事項として上記を掲げることは賛成だが、監査役の善管注意義務として業務監査で当然実行すべきであり、そうしておれば不正が発見できたとする見解には疑問あり

・会計監査人から問題指摘があった場合や不正の端緒（不良在庫を発見、内部通報等）を認識した場合により深度ある調査を行うことは当然の責務であるが、財務分析手法と質問だけで赤信号が感知し得るとするのは、監査役に過度な法的責任を負わせることにならないか（FOI判決）

● 「4 情報収集」「5. リスク・コントロールとして監査役に求められる有事対応」は賛成

【論点2】内部通報に対する対処

● 「通報の内容は粉飾を強く疑わせる危険信号（Red Flag）であり、D氏から通報内容を共有された監査役にはRed Flag 対処義務が生じ、監査役は、経営会議・取締役会等で元従業員通報に対して内部通報として適正に対処するよう求め、執行部門の対応に応じて監査役としても調査を行うべきであった」>賛成

・FOI 控訴審判決で「会計監査であり、第一次的に会計監査人の職責である」との監査役の主張は裁判所で排斥されていることに注意>当該事件での指摘であり、一般化するのは不当に監査役の責任を拡大するおそれ

・「監査役が適切に監査業務を遂行していたとすれば、取締役の違法有為の兆候に気づくことができ、さらに調査権限を行使するなどして、違法な業務執行行為があると認めれば、それにらに調査権限を行使するなどして、違法な業務執行行為があると認めれば、それに適切に対処して会社の損害を適切に対処して会社の損害を防ぎ、または（会社の損害を経由して発生する）第三者の損害発防止、または（会社の損害を経由して発生する）第三者の損害発生を防ぐべき義務がある」（最判平成21・11・27 岡山県大原町農協事件）>業務執行の監査を逐一行わないという監事監査の不適切な慣行に従っていたもので、下線部分は一般化はできない

・監査役にとっても、監査報告書に記載するという最終手段を使う前に通報を行う選択肢も付与され、監査役が取締役が違法・不正な職務を行っていることを容認することは、さらに任務懈怠責任を問われる可能性を高める可能性がある。>重要な指摘

●会社ぐるみの会計不正と監査役への同調圧力

・本件は、第三者委員会報告の結論とは異なり、経営トップを含む会社ぐるみの不正であり、A氏は指示なり、意向なりを受けて、持っている経理知識を駆使して実行役を果たした可能性が高い。

・「内部通報の扱いに関し、執行部門側より監査役による調査を許さず、人事案件として取扱うことへの同調圧力があった場合はどのように対処するか—JDIの常勤監査役も同調圧力に屈した可能性？」

>監査役が執行側と同じ思考に陥る、もしくは引きずられることが最大の問題（監査役の人事的・精

神的独立性の確保)

●常勤監査役の行動をどう評価するか

・別紙報告書概要 P11「イ 監査役による内部統制が奏功しなかったこと」における、○常勤監査役の行動をどう評価するかは重要なポイント。①在庫管理等に強い疑念を抱いていた、②国内の製造拠点で費用の先送りと受取られかねない指示が出ていることを聞き、事業部門の幹部に、現場への指示が不適切会計を誘発しないよう注意した。③常勤監査役に就任した直後、本社経理部門のメンバーからC氏からの業績必達のプッシャーが厳しく非常に強いストレスを感じていることを聞いて、危機感を抱き、他の常勤監査役とともにC氏ら経営陣に経理部門にプレッシャーを緩和すること、経理部門メンバーに職業的倫理観を鼓舞し、適正会計を遵守するよう経営者自らの言葉で語ることを具申し、それを受けてC氏は2016年7月頃、経理部門のマネージャー以上を集め、適正会計を徹底するよう訓示した。しかし、2016年7月頃より前に様々な不適切会計処理が既に実行され、その後発生した不適切会計処理も防げなかった。

➤同調圧力の中での大変な覚悟の上の行動であったと推測する。結果的に不正を防ぐことが出来なかった中途半端な行動として、それ以前の監査役と同罪と切り捨てることには違和感はある。

➤2016年と2018年の事業環境の違いにも注目

その一方で、前述の2018年の内部通報に対して積極的な対応を行わなかったことは非常に残念である。ただ、2016年はCEOのC氏が強引な経営手法で実質経理部門に不正を強要していたことに歯止めを掛ける必要があると判断して行動した。2018年はC氏の後任のCEOのD氏が人の話もよく聞きながら抜本的な改革を行うべく努力し、かつC氏時代の赤字が危機的なまで累積したため、台湾などの海外資本の導入を図っていた中で、迫られた対応であった。母体会社の企画管理部門の幹部出身で、JDI発足以降を各管理部門幹部務めたO監査役にとって、会社存続の岐路の中CEO中心に懸命に再建を図ろうとしている中での判断は非常に難しいものであったと推測する。弁護はしないが、同情はするというのが、小生の率直な感想。

【論点3】内部監査の態勢・内部監査部門との意見交換

●「J-SOX対応は内部監査室の担当であるが、会計監査人による監査に依拠していた」という報告書の記述はどういう意味か不明。まずは経営者評価を内部監査部門等が行ない、それを会計監査人が監査するのが制度の立て付けで、経営者評価を実質行っていなかったというならば、違法であり、会計監査人の適正意見も虚偽となる

・最低限デジタルレポートの確立と三様監査の連携(三様監査の情報共有の場を監査役が主導的に設定)は必須

【論点4】白山工場の減損を行わないとの社内決定における監査役としての対処

●監査役が主体的に判断するのではなく、会計監査人の判断の結果、根拠、許容幅を確認した上で、執行部の見解を質して、もし疑義があれば意見を述べる

以上