

1 月 SG 分科会

WG3 活動テーマ:「損失危険(リスク)管理体制の監査役監査」

2018.01.11

菊地

### 【サブテーマ】有事における監査役の対応、役割

会計不祥事等が発生した場合、私の実体験から有事対応を考えたいと思います。

#### 1. 当社の現状説明

現在「内部統制は不備である」ことから、東証へ適時開示、改善状況を継続報告しております。今まさに、有事の対応が必要です。

#### 【不正の内容】

当社の工場(国内工場は、A,B,C,D の 4 工場)において棚卸資産が過大計上され、また、売上原価が過少計上されたこと等から決算短信の訂正が必要となり、その結果、営業利益や純資産等の減少等が発生してしまった。

#### 【発覚の経緯】

- ① 平成 28 年 3 月期末に発生した棚卸資産の実数量と帳簿上の数量との差異が非常に大きいことに、常務取締役の指示により、内部統制監査室(発生当時:菊地が室長として勤務)に原因分析を指示した。
- ② 調査過程において、平成 28 年 8 月中旬、D 工場に生産高計上の異常値が見つかり、棚卸資産が過大計上されている疑いが生じたことから、同年 9 月中旬より当該工場内で確認した。仕掛品として加工中で有る品物を完成品として計上していたことが判明したことから社内関係当事者、上長など追加ヒヤリングを実施し数量・金額、時期の調査を実施した。
- ③ 更に、他の工場にヒヤリングをしたところ仕掛品と完成品の在庫、材料等に架空の在庫など不適切な計上があることが判明した。(B 工場、C 工場)
- ④ 以上の結果、棚卸資産(製品、仕掛品、材料等)の金額が、合計 2 億円過大計上されていることが判明した。

#### 【調査委員会の設置】

これらの不適切な会計処理について事実関係の詳細把握、再発防止策提言等のため、10 月 31 日、当社とは利害関係を有しない外部の弁護士・公認会計士を調査委員として招き入れた調査委員会を設置し、更に調査を行った。

(調査委員会の構成)

委員長 当社常務取締役(当社グローバル・コンプライアンス責任者)

委員 弁護士

委員 公認会計士

委員 当社独立社外監査役

【判明した事実】

調査の結果、本件不適切会計処理が行われていたことが判明したのは、B工場、C工場、D工場の3工場。(A工場には、不正処理は認められなかった。)

【不適切会計処理の動機】

実行計画達成に向けて強いプレッシャーを感じていた旨供述する者も存在するが、インタビュー及びデジタル・フォレンジック調査の結果判明した経営陣の言動やそれに対する工場部門の役職員の受け止め方を総合的に勘案すると、当社において経営陣が工場部門の役職員に対して、社会通念上許容されない程度のプレッシャーをかけていたとまでは認められませんでした。

特に、生産拠点の海外シフトが進む中、国内の製造拠点の従業員の一部には自らの職場の維持・存続のためには工場利益を確保することが必要と考える者が現れるなど、月次の生産数量達成を目指すという意識が強くなり過ぎてしまった。その結果、各工場は、上長・上位組織に実行計画を達成した旨報告するために、本件不適切会計処理に及んだものと認められます。

【規範意識の鈍麻】

不正確な数量の報告に対する関与者の規範意識が鈍麻してしまった可能性ある。

【適正な財務報告に対する意識の低さ】

それらの行為の結果、外部に対する財務報告が歪められることについて、認識はあっても意識が及んでいない者ほとんどであり、当社の工場部門の従業員において適正な財務報告に対する意識が低かったと言わざるを得ない。

【本件不適切会計処理の実行の容易性】

本件は、製造課と生産管理課の担当者が関与すれば書類の虚偽の記載をすることで容易に実行が可能であった。

【棚卸に係る内部統制上の不備】

業務記述書及びリスクコントロールマトリックスが整備されており一定の内部統制を有していたと考えられるものの、その有効性には限界があった。(私見ですが、サンプリング監査の盲点を悪用した行為であり、容易に見抜くことはできなかったと考えます。)

【製造統括部による監督機能不全】

各工場の上位組織である製造統括部は、工場から物理的に分かれた本社内にあり、不定期な工場内の巡回、工場長への報告要請等は行っているが、生産管理として月単位で行っていたことから、本件不適切会計処理に気づくことが困難な状況にあった。

2. 検討内容(ここから、本題です。)

内部統制システムが有効でない場合の対策について、監査役職務として、実施すべき事項を整理します。

前提条件として、私の監査役1年目の経験から、有事を未然防止からの対応ではなく、事後の対応、特に内部統制システムを有効にするための監査役監査の観点から考えたいと思います。

1) 監査役監査の体制

- ・監査結果に関する報告書(有事の監査報告に記載すべき内容)  
会計監査人からの監査報告書に対する質問と回答  
監査報告の枠組みと内容(監査役の実務マニュアルより抜粋)

過去、監査役と会計監査人と内部統制部門との三者協議は行っていませんでした。しかし、有事の場合、三者の連携は重要であると考え協議することにしました。

会計監査人より、監査報告の「内部統制システムに関する・・相当である」旨の記述内容について説明を求められた。参考資料にて、会計監査人へ説明した。

蛇足ですが、会計監査人であっても、会社法上の監査役監査の枠組み(事業報告の監査結果)まで良く理解していないことがわかりました。

- ・監査計画、監査結果に関する報告書(期初計画の見直し、重点実施項目の追加)  
監査役監査として、期初計画及重点実施事項を追加した。企業集団として海外子会社を重要な拠点以外(持分法関連会社)も監査対象としました。  
往査時には、現地の会計監査人と面談することで監視強化としました。

・調査委員会からの提言を踏まえた取組、改善状況の把握  
東証へ適時開示した内容(内部統制の開示すべき不備)について監視しています。

- (1) コンプライアンス最優先の意識改革
- (2) 規程類の明確化・棚卸プロセスの見直し
- (3) 業績評価・人事制度の見直し
- (4) 予算制度の見直し
- (5) 内部監査体制の強化
- (6) 法令順守体制の強化

・臨時監査役会の協議

本件に関する監査役会議事録に記載するため、時系列の整理を行いました。

## 2)再発防止の実施状況に関する確認結果、評価

・改善実施状況の計画立案(いつ誰表)、定期報告にて完了内容を評価しました。

## 3)監査役監査の実施結果

・監査計画を見直しすることで、監査業務に反映させる。(子会社など、他にもないか)  
具体的な事例として、棚卸監査の実査に参加し、棚札回収まで完了を確認しました。  
深夜まで回収作業を見届け、監査部門に依頼するのではなく、自ら有効性を確認し、  
監査調書に記録しました。

## 4)会社への指摘事項、指摘事項の改善状況(再発防止策以外を含む)

・定期報告(取締役会等、重要な会議)において、監査役の意見を必ず述べました。  
・後日、指摘事項の確認フォローを行いました。

## 5)内部監査部門、会計監査人との連携状況

・内部統制システムの見直し、改善実施状況を確認しました。(PDCA を早く回す)  
・内部統制システムを有効にする為、三者間の連携を更に深めることにしました。  
今期、海外子会社の監査の際、現地の会計監査人と面談することにした。  
・企業風土、人の意識は簡単に変わるものではない。  
内部通報制度の通報件数が数倍に増加してきている。(国内外問わず)  
コンプライアンス監査を実施することで周知徹底出来ているか、継続的な監視、助言  
を実行しています。(現地法令に則した内容の確認も行いました。)

### 3. その他

- ・平成29年10月19日、日本取引所自主規制法人 上場管理部 特別管理グループ3名が再発防止状況を確認する目的で来社されました。
- ・経営幹部との面談から始まり、各種エビデンス確認、最後に監査役監査の実施状況、監査調書までの診断を受けました。コメントとして、計画に沿った実行がされている。皆さん非常に真摯な対応で安心しました。他社と比較しても、改善、運用できているとのことでした。
- また、社外独立役員の評価(コメント)が、外部からの厳しい目線として効果的でした。
- ・東証へ開示した再発防止策について、質問を受けた私の印象ですが、当社のCGCに対する実態を調査しているように感じました。それは、当初、本件は国内に限定して回答して下さいとのことでした。が、企業集団として海外子会社も含めた体制に関する質問が多く在りました。監査役監査の海外監査実績、及び監査調書を示すことで、説明し、証明することが出来ました。
- ・上場管理部は、上場廃止を判断する法人ではありませんが、東証内で同じ机を並べた部門であり、今回の訪問結果は、東証へ報告はされているはずです。

### 4. まとめ

本件は、まだ完了しておらず、「内部統制を有効にする」事が最優先課題であります。当社は、今年創立70周年を迎えますが、日本の物づくり、製造業としての基盤を立て直す良い契機にしたいと考えております。

私は、この1年間の監査役として経験した体験を、上手く伝えることが出来たか不安ですが、少しでも皆さんの参考になれば幸いです。

以上