

「重大な企業不祥事の疑いを感知した際の監査役の対応に関する提言」

アンケート調査結果の概要

平成24年9月27日
公益社団法人日本監査役協会
ケース・スタディ委員会

【アンケートの目的等】

本アンケートは、昨年発生した大型企業不祥事を受けて、監査役向けに、不祥事の兆候（黄色信号）を感知した場合の対応に関する提言を行うために実施したものである。二つの仮想ケースに関し、それぞれのケースで自身が監査役だったらどう行動するかを問い、これに加え各位の意識や置かれている環境について若干の質問を設けたものである。なお、単に選択肢のみではなく、自由記入の回答欄を多く設けたが、これは回答者の本音を引き出し、ケース・スタディ委員会での検討に活用させていただきだけでなく、回答者自身が回答を通じて、万一不祥事の黄色信号を感知した場合の対応について強く意識していただくことを期待したものである。

当協会に登録している会員7,689名（当時）に、インターネット方式で回答をお願いし、平成24年5月11日より21日間で2,988名（38.86%）より有効回答があった。

なお、アンケート結果の詳細については、別掲の「アンケート調査結果」を参照されたい（当協会ホームページに掲載。http://www.kansa.or.jp/）。

【ケース1】

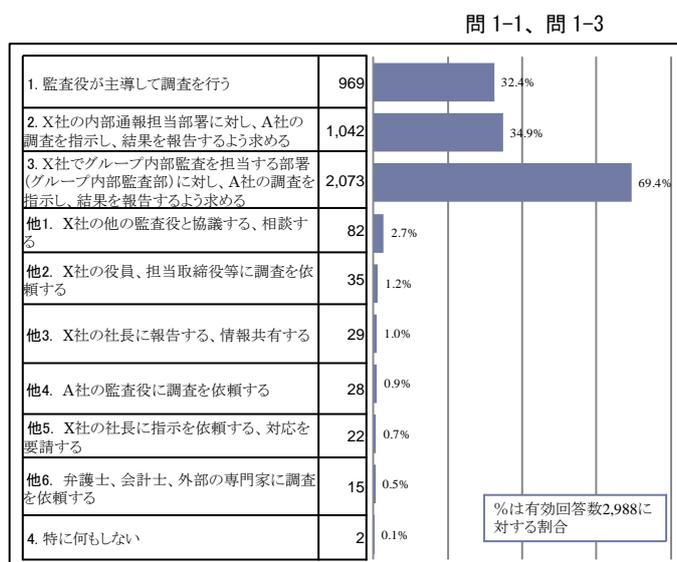
連結親会社の監査役が、「連結子会社が架空取引を行い、連結決算に重大な影響を与えるレベルの長期滞留在庫が存在する疑いがある」との内部通報を受けた場合の対処（情報共有、報告、調査等をいつ、どのように行うか）、特に決算発表期日が迫る中での対処について質問したものである。

問1～2では、内部通報を受けた場合の初期対応について質問した。

問1では「会社の内部監査部門に調査を指示する」が69.4%と約7割を占めており、次に「内部通報担当部署に調査を指示する」が34.9%あった。会社の内部統制部門との連携を図ることは監査役の初期対応の一つとして十分考えられる。

また、「監査役自身が調査を行う」も32.4%と続いた。

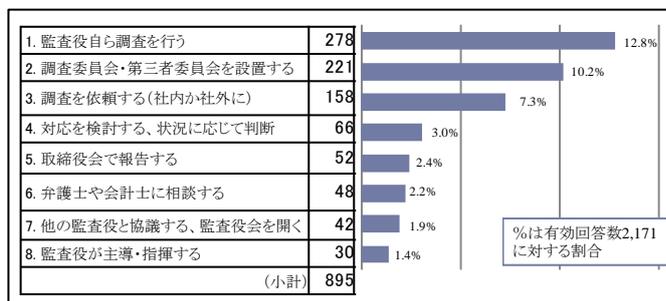
その調査の内容について質問した問2では、「子会社の監査役に調査・説明を求める」との回答が22.9%あった。子会社に関する不祥事の疑惑であることから、子会社の監査役との連携も考慮すべきである。次に「親会社で子会社の監督を担当する取締役等に調査・説明を求める」との回答が20.3%と続いた。なお、本ケースの想定が「連結決算に重大な影響を与えるレベル」であることから、初期対応としての調査の結果、内部通報に根拠がないことが明らかになった場合を除き、初期対応後速やかに会計監査人と情報を共有し、連携を取りながら対処することが望まれる。



問3は、内部監査部門に調査を依頼したが、期限までに調査結果が報告されない場合の対処に関する質問である。

多くの回答者が、第一段階として、「調査状況を聞く」(59.2%)、「遅延理由を聞く」(16.8%)、「報告を促す」(15.7%)等を行った上で、第二段階として「監査役自ら調査を行う」(12.8%)、「調査委員会設置の働きかけ等を行う」(10.2%)との回答であり、概ね考えられる対処が挙げられた。

短期間で結論を出す必要がある場合には、直接経営トップと話す(8.1%)ことも必要であると同時に、内部監査部門に期限内に回答させるための工夫も必要であろう。



問3(2)第2段階

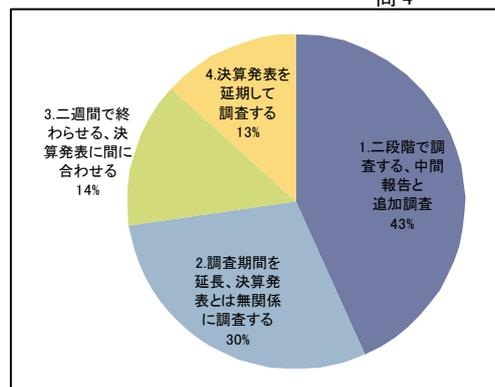
問4~5は、決算発表が近づく中、執行部が調査委員会を立ち上げ短期間で調査させる場合の対処を質問したものである。

上場会社の場合、決算発表(有価証券報告書や四半期報告書の提出)が迫ると、監理ポスト入りや上場廃止等が念頭にある執行部は、調査・解明よりも、期日通りの提出を優先しがちとなり、監査役にも圧力を掛けてくることもあり得る。

問4-1でX社執行部が調査委員会に対し2週間で結論を出すよう求めた設例について、「X社執行部に対し調査委員会に十分な調査期間を与えるよう要請する」との回答が31.9%、「2週間での調査結果を中間報告とし、更に調査の継続を要請する」が14.0%あった。

また、問4-2で調査委員会から架空取引の疑いはないとの結論が出されたものの、調査に制約があり結論を鵜呑みにし難いという設例について、「再調査をさせる」「実地検査する」「自ら調査を行う」という調査を継続するとの回答が合計で約60%を占めた。続いて「監査報告に留保意見を付ける」が37.8%であった。

問4



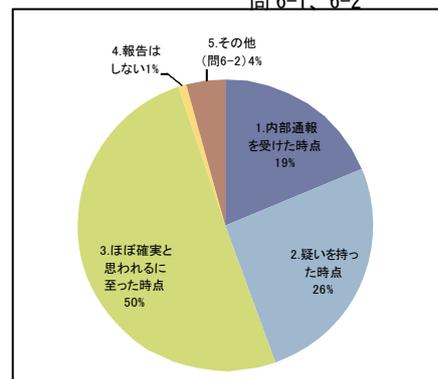
なお、調査を継続した場合の調査期間について特に言及した回答を集計したところ、「2週間での調査結果を中間報告として追加調査する」が43.3%、「決算発表時期とは無関係に調査を継続する」が29.4%、「2週間で調査を終わらせる、決算発表に間に合わせる」は14.1%、「決算発表を延期して調査する」が13.2%となった。

問6では、監査役が取締役(会)への報告義務(会社法382条)をいつの時点で果たすかについて質問した。

「架空取引がほぼ確実と思われるに至った時点」との回答が50%を占めたが、「架空取引の疑いを持った時点」(26%)、「内部通報を受けた時点」(19%)との回答も一定数存在している。

時間的な余裕のある場合はほぼ確実になってからでも問題ないであろうが、決算発表が迫っている場合、損失拡大が懸念される場合、証拠隠滅の虞がある場合等、緊急性が高い場合は早めに報告することが求められるのではないだろうか。

問6-1、6-2



【ケース2】

会計監査人から、「連結純利益と同規模の投資額となる大規模な買収事案が、社長と CFO のみで検討されているが、投資額、スキーム、評価プロセス等に不審な点が多い」との連絡を受けた直後に、買収を決める取締役会が開催されるという状況にどう対処するか、さらにその後、この買収が粉飾隠しではないかとの内部通報を受け調査を提言した役員の解任議案が取締役に付議されるという事態が発生した場合に、どう対処するかを質問したものである。

問 7～8 では、情報を入手した直後、取締役会の開催前までの対応について質問した。

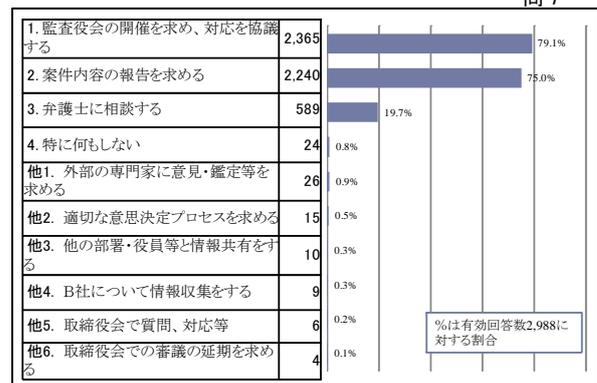
問 7 では、「監査役会を開催して対応を協議する」が 79.1%、「案件内容の報告を求める」が 75.0%と多数を占め、事案の性質からか「弁護士に相談する」も 2 割近くに上った。一方で、取締役会での説明を待つ、判断材料がない等の理由で「特に何もしない」との回答もわずかではあるが存在した (0.8%)。

問 8-1 では、「監査役会と社長の話し合いの機会を設ける」が 59.9%、「弁護士など外部専門家に相談する」が 56.9%、「監査役会として取締役会決議に対する意見書を提出する」も 46.6%に達した。また問 8-3 で取締役会の前に監査役会を開催して対応を協議するか否かを質問したところ、肯定の回答が 96%に上った。これらの回答からは、事案が審議される取締役会に向けて、事前に情報を収集し、監査役会を開催し、質問や意見の表明に関する分担や内容の確認等を行うことが重要との認識となっていることが窺える。

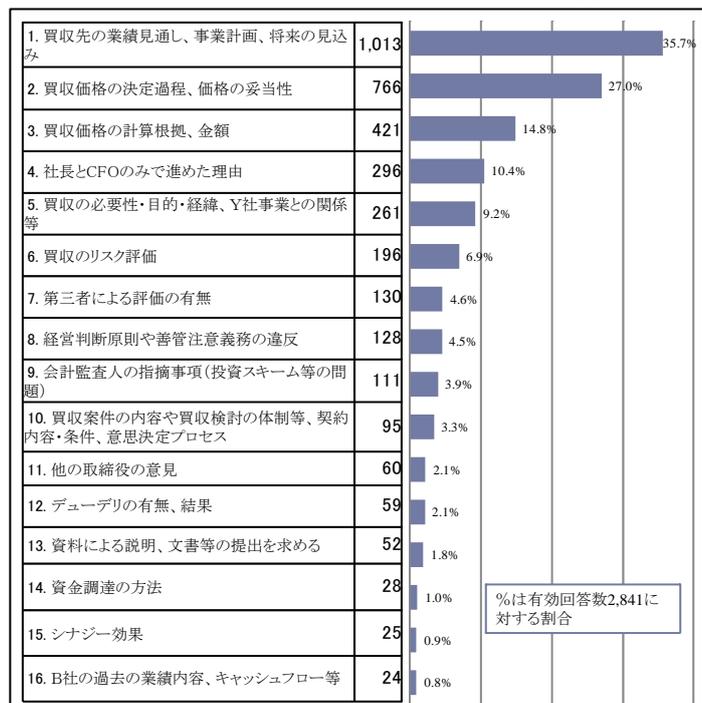
問 9 では取締役会での対応を質問した。

(1) 取締役会での質問内容について、上位の回答は「買収先の業績見通し等」が 35.7%、「買収価格の決定過程」が 27.0%、「買収価格の計算根拠」が 14.8%、「社長と CFO のみで買収を進めた理由」が 10.4%となった。また、(2) 取締役会で述べる意見内容については、「案件の見直しを進言する」が 28.3%、「価格の妥当性に疑義を表明する」が 16.7%、「再調査を促す等」が 10.0%となった。経営判断原則を逸脱していると判断された場合には、積極的な意思表示をするとの姿勢が表明された。

問 7



問 9(1)

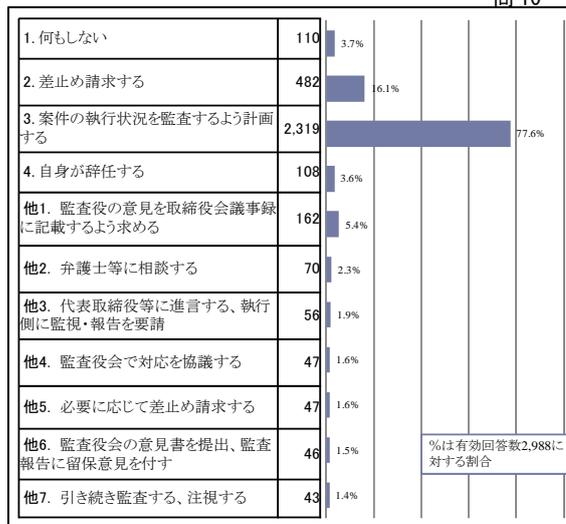


問 10 は疑義のあるまま取締役会決議で買収が決定されてしまった後の対処、問 11 は数年後に当該事案に対する疑義を表明した役員の更迭議案への対処について質問したものである。

「取締役会で決定された買収案件の執行状況を監査する」ことを 77.6%の回答者が選択しており、最低限の措置を講じることが意識されていた。また、多数ではないものの「差止め請求をする」も 16.1%存在した。やはり、当該買収案件が将来重大な損失を被るリスクが高く、取締役の善管注意義務が問われる可能性がある場合は、事後であっても監査権限の行使（差止請求等）をすべきか検討する必要があるだろう。

役員の担当替えの議案（問 11）については、「理由や背景を質問する」が 71.7%、「不当な担当替えであればその旨を意見表明する」が 57.6%と多数を占めた。ただ、このようなケースでは意見表明に対し執行側が曖昧な対応をとることにより、事実解明が進まないことも十分想定されるので、状況次第では「調査委員会等の立ち上げを提案する」（2.5%）などの対応も必要であろう。

問 10



【意識調査】

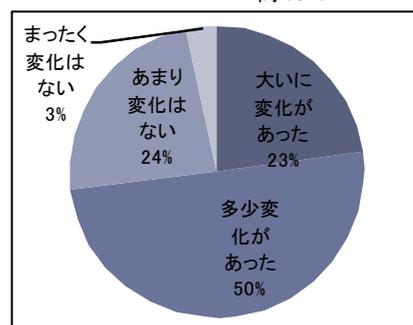
問 12 では、不祥事の兆候を感知した場合の対応として日頃から心掛けていることを質問した。

監査役が注力することとしては、平時においては関係者とのコミュニケーション・情報共有を挙げる回答が多く、いざ不祥事の兆候を感知した場合は、調査・情報収集による事実確認を急ぐとともに、公正中立、毅然とした態度で臨むという回答が最も多かった。

問 13~14 は、近時の重大な企業不祥事の発生を経た、監査役自身、もしくは監査役から見た執行側の変化の状況について質問したものである。

問 13-1

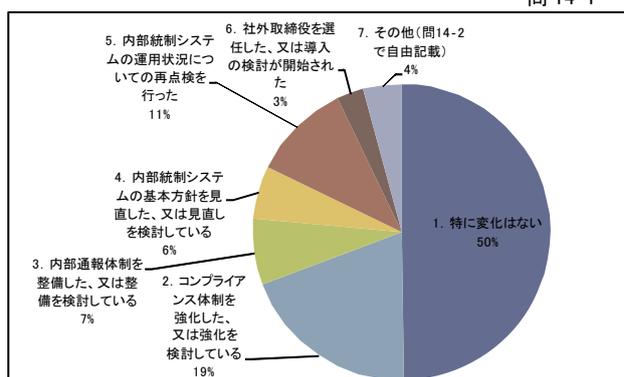
問 13 で、7 割超の回答者が、自身の心境に「大いに又は多少の変化があった」と表明している。その理由として、「どこの会社でも起こり得る」が半数以上に上り、次に「監査役に対する世間からの風当たりが強くなった」が続いた。



他方、「あまり又は全く変化はない」との回答の理由として、「これまで自社では十分な対応策を施してきたから」が多数を占めた。一連の企業不祥事が内部統制の限界と言われる経営トップの関与する事件であったことを考慮すると、対応策としては、内部統制の構築・運用のレベルだけでなく、コーポレート・ガバナンスの在り方という観点から考えることも重要であろう。

問 14-1

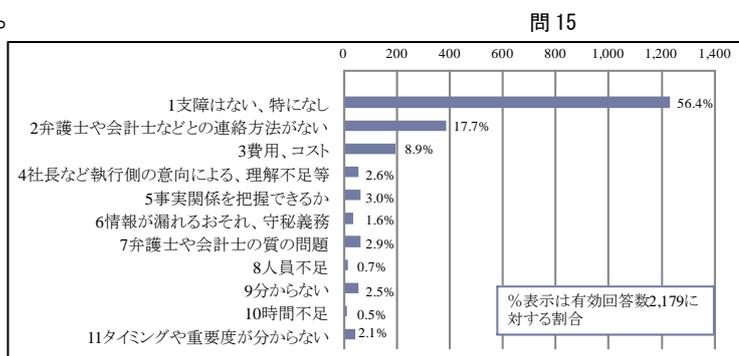
問 14 で、執行側の状況変化については、半数が「特に変化は感じられない」という回答を寄せているが、統制環境を確認する意味でも執行側とコミュニケーションを取り、経営陣の意識



改革を促す必要があると考えられる。

問 15 では、監査役は外部専門家の活用が難しいとの声があることを念頭に、活用に当たっての支障の有無やその内容について質問した。

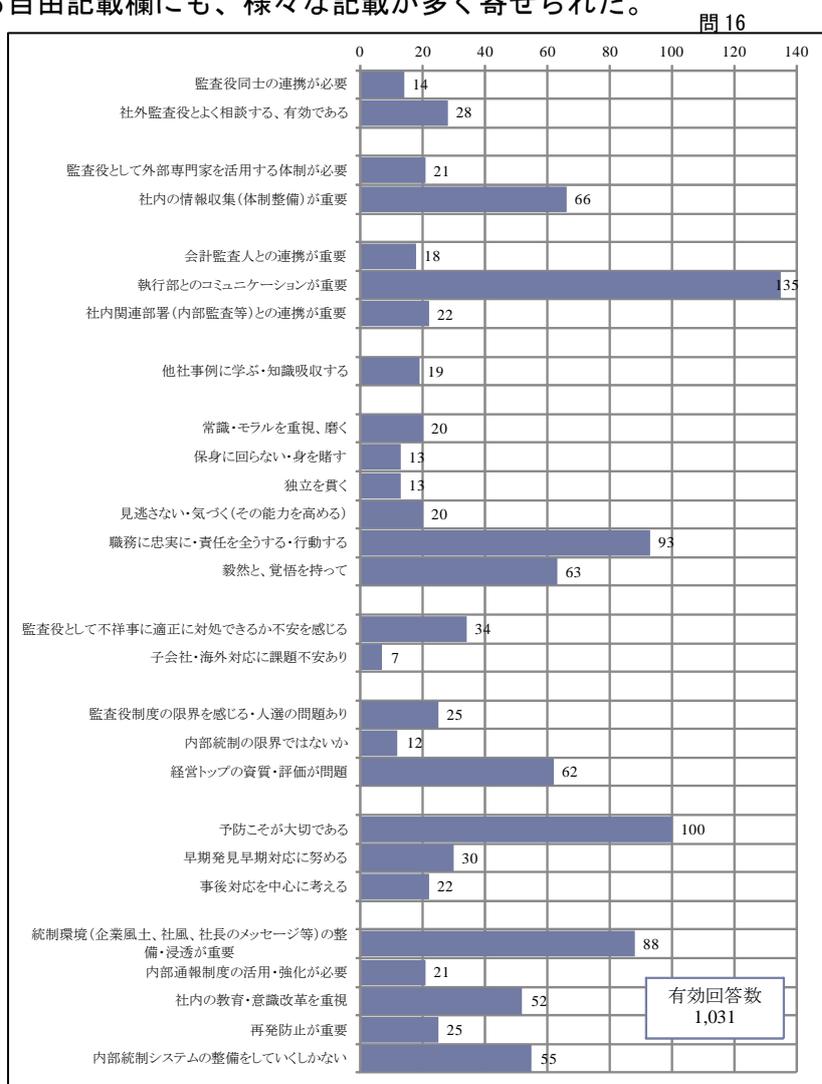
半数以上の回答者が「支障はない」と回答している一方、「連絡方法がない」(17.7%)、「費用がかかる」(8.9%)との回答も依然としてあった。コンタクト先を確保するため、社外監査役のネットワーク等を有効に活用する等、各社の事情に応じた対策が必要となろう。



問 16 の不祥事対応全般に関する自由記載欄にも、様々な記載が多く寄せられた。

全回答者の 1/3 を超える方が記入しており、今回のアンケートを通じての感想の他、不祥事には毅然と、覚悟を持って対峙したいとの意思表示がある一方、ケース 1、2 で回答した通りに実際の事案で行動できるか不安な思いも少なからず表明されていた。

特に、「執行部とのコミュニケーションが重要」(135名)、「予防が大切」(100名)、「統制環境の整備が重要」(88名)との意見、また「監査役としての職責を全うするべく取り組んでいくほかない」(93名)等の覚悟の表明が多かった。



以上