

第2編 経営者の関与する不祥事監査チェックリスト

1. 目的

本チェックリストは、監査役が、「経営者の関与する不祥事」を予防・牽制・早期発見することを目的として、監査実施する際の手引きとして利用していただくための実施要領として作成した。

2. 「経営者の関与する不祥事」の範囲・定義及び特徴等

(1) 「経営者の関与する不祥事」の範囲

本チェックリストの対象とする、「経営者の関与する不祥事」の範囲は、以下の3領域としている。

不正な財務報告

不正の行為又は法令・定款に違反する重大な事実

著しい善管注意義務違反

(2) 「経営者の関与する不祥事」の定義等

不正な財務報告

- ・ 財務諸表の利用者を欺くために、財務諸表に意図的な虚偽の表示を行ったり、計上すべき金額を計上しないこと又は必要な開示を行わないこと。
- ・ いわゆる「粉飾」であり、次のようなものが含まれる。
 - ～財務諸表の基礎となる会計記録又は証憑書類の偽造又は改ざん
 - ～取引、事象又は重要な情報の財務諸表における虚偽の表示又は除外
 - ～会計処理、表示科目又は開示に関する意図的な会計基準の不適切な適用
- ・ 大会社の場合は、会計監査人による会計監査の主たる対象であり、監査役は、その方法と結果の相当性の判断として関与する。
- ・ 中会社・小会社の場合は、監査役の対象業務である。

不正の行為又は法令・定款に違反する重大な事実

- ・ 経営者が関与して行われる不正な行為又は法令・定款に違反する事実であって、故意・過失又は作為・不作為を問わない。会社の経営活動に全く関係しない不正な行為又は法令に違反する事実は含まない。
- ・ 違法行為として確定した行為・事実だけでなく、監査役が違法の疑いが濃いと判断した行為・事実も対象とする。
- ・ 商法281条ノ3第2項第10号の事実として、監査報告書に記載すべき事実該当し、次のようなものが含まれる。
 - ～商法施行規則第133条関連の取引（競業取引、利益相反取引、財産上の無償の利益供与、非通例的取引）に関し、義務違反となるような行為
 - ～商法の罰則に定められた罰金刑以上に該当する違反行為
 - ～商法以外の関係法令の違反で、禁固以上に該当する違反行為
 - ～その他、関与した取締役の解任に値する可能性が高いと判断される法令違反行為
 - ～法令違反を伴った行為の結果、重大な社会的影響が発生し、関与した取締役の引責辞任やむなしと判断されるような行為・事実
 - ～定款に規定した会社の目的の範囲外の行為
- ・ 大会社・中会社の場合は、監査役による業務監査の主たる対象となる。

- ・ 小会社の場合は、会計に関する部分を除いて、監査役監査の対象とはならない。
- 著しい善管注意義務違反
- ・ 経営者による意図的ではないものの、善良なる管理者としての注意を著しく欠く事実であって、会社に著しい損害を与えるような事実。そのうち、内部統制が構築されていないこと、有効に機能していないことに起因する事実については、「内部統制構築・運用状況の監査チェックリスト」の対象とする。
 - ・ 代表訴訟が提起された場合には、経営者の責任が認定される可能性が高いような事実で次のようなものが含まれる。
 - ～ 子会社救済のための融資や債権放棄等における合理性を欠く意思決定
 - ～ リスクの大きな融資、投資、資産運用等における合理性を欠く意思決定

(3) 「経営者の関与する不祥事」の特徴

従業員の行う不祥事に比して、経営者の権限が大きいこと、社内での牽制が効きにくいことから、会社が被る損害が遥かに大きくなることに加え、不祥事が発覚した場合に被る法的制裁や社会的制裁は極めて大きく、会社に致命的な影響を与える可能性がある。内部統制が無効化する可能性が高く、内部監査も有効に機能しない可能性もある。「経営者の関与する不祥事」を監視し、防止することは監査役に期待される重大な使命であり、監査役こそがその役割を果たしうるものである。

不正を隠蔽するために、企業外の第三者との共謀や文書の偽造、虚偽の説明等が伴うことが多い。

不正は、「経営者の関与する不祥事」の主體的要因（「経営者の関与する不祥事」への圧力と動機）と促進的な要因（経営者の個性的要因と「経営者の関与する不祥事」を許容し実行しやすくなる環境）が揃うと、実現する可能性が高くなる。

著しい善管注意義務違反は、経営者における案件実施への動機が強過ぎて、抑制的な要因（ガバナンスによる牽制、事前の法務チェック等）が脆弱であると、実現する可能性が高くなる。

(4) リスクアプローチ監査と監査の限界

監査役監査に投入する資源には限界があるため、原則としてリスクアプローチで監査実施することが望ましい。

「経営者の関与する不祥事」の主體的な要因と促進的な要因を点検し、重点的に監査するリスク領域を絞り込んで、「経営者の関与する不祥事」の兆候を看過しないような監査実施計画を策定することが望ましい。

「経営者が関与する不祥事」には、内部統制が無効化するおそれがあることから、全ての「経営者の関与する不祥事」を発見することはできないという限界がある。経営者が関与した共謀により隠蔽や偽造が行われた場合には、当該「経営者の関与する不祥事」を監査役が発見できる可能性は相当低くなることに留意する必要がある。

3. 「経営者の関与する不祥事監査チェックリスト」の基本的考え方

(1) 「経営者の関与する不祥事」の発生プロセスに着目

- 「経営者の関与する不祥事」は、以下のプロセスを経て発生すると考える。
- ・ 圧力～経営者を「不正をしてでも」という心理に追い込むような圧力の発生。経営者の基本的な欲求（名誉・財物・地位・権力を得たい、失いたくないという欲求）の充足を阻害する要因と考えることも可能である。
 - ・ 動機～そうした圧力を受けて、基本的な欲求を充足するために、経営者の「不正をしよう」という動機が発生し、強まる。
 - ・ 画策～そうした動機が昂じて、経営者は「不正を具体的に」画策する。この段階で、不祥事に関与する関係者の動きに不自然な兆候が現れる。
 - ・ 実行～不正の遂行可能性が高く、露見可能性が低いと判断し得るまで画策の完成度が高まると、不正を実行する。実行の段階になると、画策の段階よりも広範な動きが兆候として現れる。

発生プロセスは、以下の要因により、促進されたり抑制されたりすると考える。

- ・ 人格～圧力から動機への移行は、経営者自身が持つ基本的な欲求の強さ及びその充足を阻害する圧力の強さに対して、経営者自身の倫理観の強さ及び適正に欲求の充足を阻害する圧力を解消する能力の高さに応じて変化する。例えば、経営者の「不正なことはしてはいけない」という倫理観が強ければ抑制され、弱ければ促進される等、経営者個人に備わる人格・性格・能力に規定される。
- ・ 環境～動機から画策・実行への移行は、不祥事を許容するような企業文化や、不祥事を実行しやすいような組織環境があれば促進され、逆に不祥事を許さない企業文化や、実行を不可能とするような組織環境が存在すれば抑制される等、企業内の環境に規定される。

本チェックリストは、圧力や動機を「経営者の関与する不祥事」の予兆として把握し得ることを意図して作成した。また、圧力や動機、人格や環境をチェックすることにより、発生する危険性の高い「経営者の関与する不祥事」の類型を推定することを意図して作成した。更に、画策・実行の段階で現れる不自然・異常な動きを、「経営者の関与する不祥事」の兆候として把握し得ることを意図して作成した。

(2) リスクアプローチの監査

圧力要因、動機要因、人格要因、環境要因を具体的に分析し把握することによって、自社の「経営者の関与する不祥事リスク」を評価することができ、その結果、「経営者の関与する不祥事」の危険性の高い領域に絞って重点的な監査を実施することが可能となる。場合によれば、この段階で監査役が監査を厳格化する姿勢を強めることによって、「経営者の関与する不祥事」の発生を牽制したり、防止することが可能となると考える。

圧力や動機の種類に応じて、「経営者が関与する不祥事」の類型を推定することができ、類型毎に画策・実行したときに現れる兆候を推定することができる。その兆候に着目することにより、「経営者の関与する不祥事」の早期発見が可能となると考える。

(3) 著しい善管注意義務違反に関しては経営判断の原則に基づく監査

経営者が関与して、善管注意義務を著しく欠くような意思決定を行う場合には、適正な意思決定手続を経ない場合が多いと推測される。適正な意思決定手続を経ない意思決定に着目することにより、「経営者の関与する不祥事」を発見することが可能となると考える。また、適正な意思決定手続を経させることにより、善管注意義務を著しく欠くような意思決定を防止することが可能となると考える。

会社の経営に重要な影響を与える意思決定（特に会社が損害を被る危険性の高い意思決定）において、監査役が「経営判断の原則」に照らして厳正にチェックし提言・助言・勧告を行うことにより、善管注意義務を著しく欠くような意思決定を防止することが可能となると考える。

(4) その他

このチェックリストにおいて、特段の断りのない限り、「不祥事」は「経営者の関与する不祥事」を略記して用いている。その他「」に括った用語は、一般用語との混同を避けるため、このチェックリスト特有の意味合いで使用していることを示している。

第1章 経営者の関与する不祥事の主体的要因(圧力と動機)のチェックリスト

(備考欄の は圧力欄の補足、 は動機欄の補足を示している)

項 目	経営者不祥事への圧力のチェックポイント	経営者不祥事への動機	備 考
<p>第1項 「不祥事」への「圧力」と「動機」の把握</p>	<p>経営方針及び計画、経営環境、業績等を考慮し、また第2項に記載する「圧力」の例示を参考にして、経営者を「不正をしてでも」という心理に追込むような「圧力」の有無を点検し、発生の懸念される「圧力」を把握する。</p> <p>会社の経営成績や財務状況からの「圧力」の把握 その他経営者の姿勢に影響を与える「圧力」の把握</p>	<p>左欄で把握した「圧力」と、第2項に記載する「動機」の例示を参考にして、経営者が「動機」を持つ「不祥事」を想定し、「動機」を持つことが懸念される「不祥事」を把握する。</p> <p>不正な財務報告に関わる「動機」の把握 不正の行為又は法令・定款に違反する重大な事実に関わる「動機」の把握 著しい善管注意義務違反に関わる「動機」の把握</p>	<p>年1回、監査計画を作成する前に、発生の懸念される「圧力」と「動機」を持つことが懸念される「不祥事」を把握し、「重点監査項目」とすることが望ましい。</p> <p>期中に、経営環境や業績等に大きな変化が生じた場合には、随時、「圧力」と「動機」の見直しをする。</p>
<p>第2項 「不祥事」への「圧力」と「動機」の例示</p> <p>第1 会社の経営成績や財務状況からの「圧力」要因</p> <p>1 会社の業績が悪化したとき</p>	<p>経営者を「不正をしてでも」という心理に追込むような「圧力」のうち代表的なものを例示する。経営者に影響を与える「圧力」は、記載例に限らないし、経営者の人格的特性により相違することに留意する。</p> <p>経営者は、会社の経営成績や財務状況が悪化した場合には経営責任を追及され、経営が破綻した場合には地位的責任・民事的責任に留まらず、刑事的責任を追及される。その結果、名誉・財物・地位権力等の維持が困難となる。そのため、経営者は会社の経営成績や財務状況の悪化等を「圧力」と感じることもある。</p> <p>1 会社の業績悪化の例示 (1)財務指標関係の「圧力」 売上高の大幅な減少 営業損失の発生又は営業キャッシュ・フローのマイナス 赤字への転落(営業損失、経常損失又は当期純損失の計上)</p>	<p>「圧力」を受けて経営者が「動機」を持つ「不祥事」のうち代表的なものを例示する。「圧力」と「動機」の対応関係は、企業内部の構造や規模、組織風土、業種・取扱う取引の特性、内部統制の状況等及び、経営者の人格的特性により相違することに留意する。</p> <p>経営者は、左欄に例示した事象により「圧力」を感じたら、「不祥事」への動機を持つことがある。会社が倒産の危機に瀕し、左欄に例示した事象が発生した場合には、「不祥事」への動機をより強く持つことがある。</p> <p>1 不正な財務報告に関わる動機と方法 会社の業績悪化の状況を糊塗し、資金調達や仕入等が不能になることを回避するために、「不正な財務報告」の動機を持つ。業績悪化の程度が増加するに応じて動機はより強くなる傾向がある。 (1)不正な財務報告の基本的な方法</p>	<p>「不祥事」への動機の心理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社が儲けたい、損したくない ・会社が儲かっているように見せたい、損しているようには見せたくない ・経営者として評価されたい、責任を追及されたくない ・個人的に利得を得たい、個人的に損をしたくない <p>計算書類、決算短信等開示資料の閲覧、取締役会等の重要会議の出席、取締役等からの営業状況の報告聴取等の方法により、財務指標関係の「圧力」を把握する。</p>

<p>2 会社が倒産の危機に瀕しているとき</p>	<p>公表した業績予想との大幅な乖離</p> <p>(2)銀行取引関係の「圧力」 担保・金利・返済期限等の銀行取引条件の重要な悪化 取引銀行・銀行借入額・取引銀行数等の銀行取引関係の重要な変動 金利減免・返済期限延長等の取引銀行への取引条件緩和の要請 取引銀行が不良債権と認識</p> <p>(3)販売取引関係の「圧力」 主力商品のマーケット・シェアの低下 主要得意先との取引解消 主要販売先との取引条件の悪化（受取手形サイトの長期化、手形比率の増加）</p> <p>(4)在庫・仕入取引関係の「圧力」 在庫の急増、過大在庫、返品が増加 現金支払率・買掛期間等の主要仕入先との取引条件の悪化 主要仕入先との取引の解消</p> <p>(5)その他の「圧力」 企業の財務の安定性や収益性を損なうような会計基準の導入・変更 企業の財務の安定性や収益性を損なうような法的規制・監督の強化 株価の大幅な下落 外部格付けの低下 会社が遵守すべき数値規準等の未達の状況</p> <p>2 継続企業の前提に重要な疑義のある事象・状況 大会社にあっては、会計監査人から、期末及び中間期末に、次のような事象又は状況についての認識及び会社の継続企業の前提に関する評価の結果を聴取する。</p> <p>(1)財務指標関係の認識・評価 売上高の著しい減少 継続的な営業損失の発生又は営業キャッシュ</p>	<p>架空資産・過大評価・過少引当等による資産の過大計上 不計上・過少評価等による負債の過少計上 架空売上・水増し・控除額の過少計上等による収益の過大計上 仕入経費不計上・原価過少評価等による費用の過少計上</p> <p>(2)不正な財務報告の具体的方法 財務諸表の基礎となる会計記録や証憑書類の偽造・改ざん 取引、事象又は重要な情報の財務諸表における虚偽の表示・除外 会計処理、表示科目又は開示に関する意図的な会計基準の不適切な適用</p> <p>(3)違反する法律の例 商法違反 ・違法配当（会社財産危殆罪） ・不実文書行使（不実文書行使罪） 証券取引法違反 ・有価証券報告書虚偽記載・提出等</p> <p>2 不正・法令違反等に関わる動機と方法</p> <p>(1)不正行為による会社収益増加・損失の回避 独占禁止法や不当景品類・不当表示法に違反する行為</p> <p>不正競争防止法に違反する行為</p> <p>その他刑事法規に違反する行為</p> <p>(2)不正な方法による会社経営状況の偽装</p>	<p>銀行取引を所管する取締役等からの報告聴取等の方法により、銀行取引関係の「圧力」を把握する。</p> <p>営業を所管する取締役等からの報告聴取等の方法により、販売取引関係の「圧力」を把握する。</p> <p>仕入を所管する取締役等からの報告聴取等の方法により、在庫・仕入関係の「圧力」を把握する。</p> <p>価格ヤミカルテル、談合等不当な取引制限、差別対価、不当廉売、不当な顧客誘引、抱合せ販売、拘束条件付取引、優越的地位の濫用 類似・模倣商品販売、営業秘密の不正取得・開示等、偽計業務妨害 贈賄による不正契約獲得、詐欺的商法（偽装表示）、不正受給（水増し、補助金等）、脱税、インサイダー取引、有価証券取引の損失補填請求、営業範囲外の投機取引</p>
---------------------------	---	--	--

<p>第 2 その他経営者の姿勢に影響を与える「圧力」要因</p>	<p>ユ・フローのマイナス 重要な営業損失、経常損失又は当期純損失の計上 債務超過</p> <p>(2)財務活動関係の認識・評価 営業債務の返済の困難性 借入金の返済条項の不履行や履行の困難性 社債等の償還の困難性 新たな資金調達 債務免除の要請 売却を予定している重要な資産の処分の困難性 配当優先株式に対する配当の延滞又は中止</p> <p>(3)営業活動関係の認識・評価 主要な仕入先からの与信又は取引継続の拒絶 重要な市場又は得意先の喪失 事業活動に不可欠な重要な権利の失効 事業活動に不可欠な人材の流出 事業活動に不可欠な重要な資産の毀損、喪失又は処分 法令に基づく重要な事業の制約</p> <p>(4)その他の認識・評価 巨額な損害賠償金の負担の可能性 ブランド・イメージの著しい悪化</p> <p>経営者自身の評価を失墜するような事象、公表計画・目標の未達、過度な業績連動報酬制度、個人的な経済逼迫等を、経営者は「圧力」と感じることがある。</p>	<p>株式相場操縦的行為 風説の流布、偽計利用等 資本の仮装払込</p> <p>(3)不正な方法による責任追及回避 株主の権利行使に関する利益供与 監督・行政当局への報告義務違反 監督当局の検査忌避等</p> <p>(4)不正な個人的利得等 商法特別背任、自己取引・利益相反取引に当たる行為 業務上横領に当る行為 汚職（不正の請託を受け財産上の利益を收受） 倒産直前の個人財産の隠匿等 インサイダー規制に違反する行為</p> <p>3 著しい善管注意義務違反に関わる動機 経営者は貸倒れの顕在化の回避や、高リターンを狙う等、善管注意義務を欠く意思決定を行うときがある。</p> <p>(1)損失が想定される意思決定 会社・取引先に対する債権放棄等による救済支援 会社・取引先に対する出資、追加融資等による救済支援</p> <p>(2)投資や新規事業等の意思決定 配当は高いがリスクの大きな投資・資金運用 新規事業や海外進出等</p> <p>(3)法令違反を伴う取引等 損失補填行為、贈賄等 詐欺や反社会的勢力の介入等</p> <p>経営者は、左欄に例示した事象により「圧力」を感じたら、「不祥事」への動機を持つことがある。</p>	<p>仮装売買、通謀売買、相場変動・くぎ付け・固定を目的とする行為</p> <p>総会屋への利益供与 未届出、届出期限遅延、虚偽報告 検査拒否・妨害・忌避、虚偽答弁</p> <p>経営者自身や親族・友人等の利益を図る取引（情実融資等） 会社財産等の横領、担保に流用 業者からのバックリベート、多額の贈答</p> <p>自社株式の売り抜け</p>
-----------------------------------	---	---	--

<p>1 経営者の評価を失墜するような事象が発生したとき</p> <p>2 公表した予算や目標が達成困難となったとき</p> <p>3 過度な業績連動報酬制度があ</p>	<p>1 経営者の評価を失墜させる事象の例示 (1)事業能力評価に関わる「圧力」の把握 経営者の出身部門の業績の不振・悪化 経営者が主導して実施した新製品や新規事業の失敗 収益や市場占有率の予想外の減少 (2)管理能力評価に関わる「圧力」の把握 重大な事故の発生 企業不祥事の発生</p> <p>2 非現実的な予算や事業目標設定に関わる例示 (1)非現実的な予算や事業目標を設定する要因 増資や株式公開等 公募増資や株式公開等の成功のために、非現実的な予算や事業目標を設定する場合がある。 金融機関や株主への無理な約束 金融機関からの借入調達や、第三者割当増資等の成功のために、金融機関や株主に対して非現実的な予算や事業目標を約束する場合がある。 監督当局の許認可等 監督当局の許認可や指名を得るために、非現実的な予算や事業目標を提出する場合がある。 (2)予算や事業目標の現実性の検証 予算策定の前提となる経済環境予測（成長率、株式・不動産価格、金利予測等）が現実的か 過去の実績との比較で整合性・連続性があるか 予算や事業目標達成の具体的施策が明確になっているか 具体的施策は現実的で予算との相関性はあるか</p> <p>3 業績連動報酬制度に関わる例示 (1)過度な業績連動報酬制度の検証</p>	<p>1 評価失墜回避に関わる不正の動機と方法 (1)不適正な開示 法令の開示義務に反して、開示すべき重要情報を開示しない 不十分な情報を開示する 虚偽の情報を開示する (2)不正な方法による責任追及回避 株主の権利行使に関する利益供与 監督・行政当局への報告義務違反 監督当局の検査忌避等</p> <p>2 公表予算未達に関わる不正の動機と方法 (1)予算や目標の無理な達成 独占禁止法、不当景品類・不当表示法に違反する行為 不正競争防止法に違反する行為 その他刑事法規に違反する行為 (2)不適正な開示・報告 投資家に対する有価証券報告書の虚偽報告等 金融機関に提出する資料に虚偽情報記載等 監督当局等への提出資料に虚偽情報記載等</p> <p>3 業績連動報酬制度に関わる不正の動機と方法</p>	<p>参考:企業内容等の開示に関する内閣府令</p> <p>総会屋への利益供与 未届け出、届け出期限遅延、虚偽報告 検査拒否・妨害・忌避、虚偽答弁</p> <p>第2項第1の該当箇所の例示を参照</p> <p>第2項第1「不正な財務報告に関わる動機と方法」を参照</p>
---	---	--	---

<p>るとき</p>	<p>経営者の報酬の大部分が、一定の財務数値目標の達成を条件とした賞与やストックオプションに占められているような制度になっていないか。</p> <p>(2)業績を向上させるための無理な業務運営 一定の財務数値の達成や株価を上昇させるために、無理な業務運営を行っていないか。 中長期的な視点を欠いて短期的な収益を重視した業務運営 安全性を無視したコストカット 商道德に反した営業活動</p>	<p>(1)不正な方法による会社経営状況の偽装 ストックオプションによる報酬を過大なものとするために、株価の不適正な吊り上げを図る。 株式相場操縦的行為 風説の流布、偽計利用等 資本の偽装払込</p> <p>(2)不適正な開示 報酬に連動している財務数値目標を達成したと見せかけるために、不適正な開示を行う。</p> <p>(3)財務数値目標の無理な達成 独占禁止法、不当景品類・不当表示法に違反する行為 不正競争防止法に違反する行為 その他刑事法規に違反する行為</p>	
<p>4 経営者自身が経済的に逼迫しているとき</p>	<p>4 経営者自身の経済的逼迫に関わる例示</p> <p>(1)借入れ過多 多額の借金があり返済の目処が立たない 通常以外の金融機関からの借金がある 債権者からの取り立てが厳しい</p> <p>(2)投資や投機の失敗 株式・商品相場等の投機相場に手を出す ギャンブルに熱中 思惑に走る</p> <p>(3)その他不健全な生活等 会社を私物化、公私混同が目に見える 贅沢な生活を継続、高額な遊興が頻繁 女性関係の噂が絶えない 悪評を持つ人物（ヤクザ、総会屋、犯罪経験者等）との交友 政治に関心が強い</p>	<p>4 経済的逼迫に関わる不正の動機と方法</p> <p>(1)商法特別背任、自己取引・利益相反取引に当たる行為</p> <p>(2)業務上横領に当たる行為</p> <p>(3)汚職(不正の請託を受け財産上の利益を收受)</p> <p>(4)インサイダー規制に違反する行為</p> <p>(5)自社の株価を操作する行為</p>	<p>経営者自身や親族・友人等の利益を図る取引(情実融資等)、代表者印を使用して自己のための保証とする 会社財産等の横領、会社の資産を自分の借入の担保に流用 出入り業者からバックリベートをとる、多額の贈答を強要する</p> <p>自社株式の売り抜け</p> <p>株価操縦、決算操作</p>

第2章 経営者の関与する不祥事の促進的要因（人格と環境）チェックリスト

項 目	経営者不祥事の促進的要因のチェックポイント	備 考
第1項 経営者自身の個人的要因	<p>日常の業務監査を通じて経営者個人の発言や行動を観察し、以下に記載する経営者の個人的要因の例示を参考にして、「不祥事」への促進的要因・抑制的要因を把握する。</p>	
第1 経営者自身を持つ基本的欲求の強さ	<p>1 経営者自身を持つ基本的欲求の例示 経営者自身の基本的欲求が強いと、「不祥事」の発生プロセスの進展は促進され、弱いと抑制される。また、欲求の志向により、「不祥事」の種類が影響を受ける。</p> <p>(1)名誉・評判に対する欲求が強い 財界や団体の役職に就くことに異常に固執する 自分の評判を異常に気にする、雑誌等に批判の記事が掲載されるのを異常に嫌う 勲章や各種受賞を異常に望む</p> <p>(2)金銭や財物に対する欲求が強い 金銭欲が異常に強い 物欲が異常に強い（マニアックな収集癖がある）</p> <p>(3)地位や権力に対する欲求が強い</p>	<p>俺に恥をかかせるな、大言壮語する癖がある、有力者と懇意であることを吹聴 等々</p>
第2 経営者自身の倫理観の堅固さ	<p>2 経営者自身の倫理観の例示 経営者自身の倫理観が堅固であると、「不祥事」の発生プロセスの進展は抑制され、薄弱であると促進される。また、倫理観の薄弱さの現れ方により、「不祥事」の種類が影響を受ける。</p> <p>遵法より収益を優先する言動 露見しなければ良しとする言動 開示や監督当局への報告を歪めようとする傾向 倫理観や誠実性に乏しい性格 強引で過度に積極的な傾向が見られるとき</p>	
第3 「圧力」を解消する能力	<p>3 「圧力」を解消する能力の例示 経営者自身に、適正な方法による「圧力」解消能力の自信が強ければ、「不祥事」の発生プロセスの進展は抑制され、弱いと促進される。また、自信の弱い分野により、「不祥事」の種類が影響を受ける。</p> <p>「圧力」解消の自信を持ち得るような経験や知識・見識 「圧力」解消するだけの実行力</p>	<p>逆風にあった経験がない、危機を乗り越えた経験がない、覚悟がない、スタッフからの信頼がない 等々 具体的な方針を示せない、優柔不断で決断力がない 等々</p>

<p>第2項 「不祥事」を許す組織環境的要因</p>	<p>会社の内部統制に対する監査を通じて経営者や職員の言動や有事の対応を観察して、以下に記載する組織環境的要因の例示を参考にして、「不祥事」への促進的要因・抑制的要因を把握する。</p>	<p>参考：本報告書「企業不祥事の事例分析」</p>
<p>第1 「不祥事」を許容する環境</p>	<p>1 「不祥事」を許容する組織的環境の例示 「不祥事」は、経営者自身が全ての行為を単独で行うことは稀であり、通常は社内の複数の協力的な行為により完遂される。経営者が「圧力」を感じ「動機」を持って、会社に「不正を絶対許さない」という確固たる企業風土があると「不祥事」の発生プロセスの進展は抑制される。逆に会社の内部統制に、以下に例示するような傾向が認められるときは、「不祥事」の発生プロセスは促進される。</p> <p>(1)経営者の経営に対する基本方針や業務運営が不健全な傾向 法令や社会一般の常識や良識と不整合 社会通念の変化等に鈍感で、現在の社会一般の常識や良識とのズレに対する認識が不足している。また、過去の成功体験や規範環境に拘泥したり、悪しき前例がはびこっており、不健全な業界慣行を積極的に受入れている。 効率性・収益性優先主義の傾向 効率性・生産性を優先重視し、安全性の追求をおざなりにしていたり、収益性を優先重視し、健全性や誠実性に悖る行動や発言が見られる。 会社至上主義の傾向 会社への忠誠心や所属感を強く要求し、会社の方針に対する反対や批判を許さない傾向。 公私混同の傾向 経営者に、「俺の会社」だ、自分の会社を自分の好きにして何が悪いという発言が見られ、会社の資産を個人的に使用する行動が見られる。</p> <p>(2)法令遵守等を含む健全な行動規範等が確立されていない 会社において「容認される行為」と「容認されない行為」が不明確。 経営者自身が、行動規範に反するような行動や発言をする。 会社と個人の混同を許す、或いは見つけても咎めない。 ルール違反に対する社内処分が甘い。</p>	<p>「経営者の関与する不祥事」の要因</p> <ol style="list-style-type: none"> 統制環境 <ul style="list-style-type: none"> ワンマン経営 モラルの欠如 売上至上主義 常務会・取締役会等の形骸化 粉飾決算の土壌 会計監査人との癒着 リスクの評価 <ul style="list-style-type: none"> 法令遵守感覚の麻痺 統制活動 <ul style="list-style-type: none"> 歪められた会計処理 制度の欠陥を悪用 取引先の悪用 コスト優先の操業管理 会計監査人の活動阻害 情報と伝達 <ul style="list-style-type: none"> 情報伝達ルートの遮断 情報確認後の不作為 会計監査人への虚偽報告 情報の隠蔽 監視活動 <ul style="list-style-type: none"> 内部監視機能の不徹底・無機能化 <p>「企業文化・風土に起因する不祥事」の要因</p> <ol style="list-style-type: none"> 統制環境 <ul style="list-style-type: none"> 守旧的な風土 不正慣行の放置・恒常化 社会制度上の欠陥利用 トップの意思の未浸透 売上至上主義 リスクの評価
<p>第2 「不祥事」を実行しやすい環境</p>	<p>2 「不祥事」を実行しやすい組織的環境の例示 経営者が「圧力」を感じ「動機」を持って、会社の内部統制が有効に機</p>	<p>「企業文化・風土に起因する不祥事」の要因</p> <ol style="list-style-type: none"> 統制環境 <ul style="list-style-type: none"> 守旧的な風土 不正慣行の放置・恒常化 社会制度上の欠陥利用 トップの意思の未浸透 売上至上主義 リスクの評価

	<p>能していると「不祥事」の発生プロセスの進展は抑制される。逆に有効に機能していないと促進される。</p> <p>(1)取締役会及び監査役が有効に機能していない 取締役会及び監査役が、経営者から独立しておらず、経営者の不祥事への関与を牽制できていない。 取締役会・監査役が、経営者の不祥事への関与を牽制・防止するための、経験と能力を有していない。</p> <p>(2)業務執行のフレームワークとなる経営組織が適切に構築されていない 各部門内において、権限の割当や指揮命令・報告・管理等が明確になっていないため、適切なモニタリングを行うことができるものとなっていない。 各部門内及び各部門間において、重要な情報の収集や意思疎通を抑制する体制となっている。 職責の分離等、部門間の相互牽制の働く組織構造となっていない。 職位に必要な経験と相応しい知識・能力を有している者が配置されていない。</p> <p>(3)「業務執行権限と責任」、「指揮系統」及び「報告系統」が職務規程や権限規程などに規定されていないなど、企業構成員の役割が明確になっていない。 不正の実行防止、早期発見を可能とする観点から、業務執行手続きが作成されていない。不正事例が発生した場合にも見直しがなされていない。 特定の者に権限が集中した組織になっている。その結果、経営が一人又は少数の集団により支配されている。</p> <p>(4)内部監査制度が無効化している 内部監査制度が存在しない。 内部監査部門は存在するが、人員は少なく、牽制機能を発揮するための権限が付与されていない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・組織的な隠蔽体質 ・コスト優先 ・法令遵守感覚の麻痺 ・実態と合わない規制と現場実務の軋轢 <p>3. 統制活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・二重基準の存在・運用 ・不徹底な操業管理 ・総合的リスク管理の不全 ・事務分掌の集中化 <p>4. 情報と伝達</p> <ul style="list-style-type: none"> ・真実の報告の欠如 ・情報の隠蔽 ・情報確認後の不作為 ・情報伝達ルートの遮断 <p>5. 監視活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部監視機能の不徹底・無機能化 ・親会社の子会社への監視機能の欠如
--	--	--

第3章 会計監査領域のチェックリスト

実施項目	不正な財務報告のチェックポイント	備 考
第1項 会計監査人監査の相当性判断	<p>「不正な財務報告」は、職業的専門家である会計監査人が本来の目的として一次的に監査すべき事項であり、監査役は二次的に、会計監査人の監査の方法と結果の相当性を判断する役割を担う。</p> <p>第1章及び第2章のチェックにより「不正な財務報告」の危険性を認識した場合には、独自の会計監査を行うと共に、「不正な財務報告」の危険性のある分野に関わる会計監査人の監査の相当性について厳正に判断する必要がある。</p>	

<p>第1 監査役の独自の会計監査</p>	<p>1. 監査役の独自の会計監査</p> <p>(1)業務監査結果を踏まえた会計監査 日常の業務監査の中で、「不正な財務報告」に繋がりがねない行為や事象がないか点検する。</p> <p>(2)会社財産の実質価値の把握 会社財産の実質価値が低下しているにも拘らず会計基準の不適用等の方法により、「不正な財務報告」に繋がるような事象がないか点検する。</p> <p>(3)監査役の会計監査的監査事項 会計方針の変更の中に利益の操作等の「不正な財務報告」を目的とする変更がないか点検する。</p> <p>当期における会計上の主な処理事項の中に「不正な財務報告」を目的とした処理方法がないか点検する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者が、「虚偽表示」や「会計基準の不適用」を明示的に或いは黙示的に示唆 ・ 重要な会議等での業務報告と往査や業務・財産の状況調査で把握した事実との乖離 ・ 月次決算と期末決算の不整合な点 等々 ・ 有価証券、金銭信託、デリバティブ取引等の金融商品 ・ 売掛金、受取手形、貸付金等の債権（一般債権、貸倒懸念債権、破産更生債権等） ・ 不動産等固定資産、繰延税金資産 等々 ・ 有価証券やたな卸し資産等の評価基準及び評価方法 ・ 固定資産の減価償却方法 ・ 繰延資産の処理方法 ・ 外貨建て資産・負債の本邦通貨への換算基準 ・ 引当金、費用・収益等の計上基準 等々 ・ 有価証券売却益、不動産売却益等の計上 ・ 海外子会社の債権等の償却 ・ 子会社等に対する救済支援 ・ 会社の分割や統合 等々
<p>第2 会計監査人監査の方法と結果の相当性判断</p>	<p>2 会計監査人監査の方法と結果のチェック</p> <p>(1)監査基準・実務指針の準拠性のチェック 第1章及び第2章のチェック及び監査役独自の会計監査の結果、「不正な財務報告」の危険性を認識した場合には、「不正な財務報告」の危険性のある分野に関して、会計監査人が監査基準や会計監査実務指針等に準拠して厳正な監査を実施しているか、該当する会計監査実務指針等に照らして点検する。</p> <p>(2)会計監査人監査の実施方法等のチェック 「不正な財務報告」の危険性を認識した場合には、経営者が関与して、会計監査の有効性を阻害することも想定されるので、次の観点から点検する必要がある。 会計監査人の独立性のチェック</p>	<p>参考：日本公認会計士協会各委員会報告 「金融商品会計に関する実務指針」 「リース取引の会計処理及び開示に関する実務指針」 「連結財務諸表における税効果会計に関する実務指針」 「退職給付会計に関する実務指針」 「会計上の見積りの監査」 等々</p> <p>参考：公認会計士法第24条、施行令第7条</p>

	<p>会計監査人から特別の利害関係の有無を聴取すると共に、会社内の契約関係書類や経費支払書類等を点検する。この場合、特別の利害関係が子会社や関係会社を通じて行われることがあることに留意する必要がある。</p> <p>監査の実施方法のチェック 「不正な財務報告」の危険性を認識した場合には、危険性の高いと認識している領域に対する、会計監査人の監査計画及び監査実施方法を聴取して、日本公認会計士協会監査基準委員会報告書第 10 号「不正及び誤謬」に照し合せて、計画及び方法が適切か、会計監査人がその職業的注意義務を尽くしているか、を点検する。</p> <p>監査の実施方法と結果のチェック 会計監査人が入手した監査証拠と監査意見等の間に論理的な整合性はあるか、監査判断は十分な監査証拠により論証されているか、を点検する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・会社との契約・雇用関係、金銭的關係（株主、出資者、債権者、債務者） ・会社からの利益供与等 ・監査責任者の長期間（7年以上）継続担当 ・監査従事者の独立性や誠実性を疑うべき事象（不公正で偏向的な態度等） <p>参考：日本公認会計士協会監査基準委員会報告書第 10 号「不正及び誤謬」付録 2 浜田康「不正を許さない監査」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスクを不当に低く評価していないか ・投入すべき監査資源を過小見積りしていないか（監査従事者の質と量、監査時間） ・監査証拠を検出・検証する方法が不適合ではないか（サンプル数、監査着眼点等） ・不正の行為者に手の内を読まれていないか
<p>第 2 項 会計監査人との連携</p> <p>第 1 会計監査人から意見等の聴取</p> <p>1 経営者との緊張関係</p>	<p>会計監査人は、会計に関する専門的な経験と知識を有するものの、必ずしも会社内部の情報に詳しくはない。監査役は、会社内部の情報に詳しく業務監査を通じて「不正な財務報告」の危険性を認識する可能性も高い。「不正な財務報告」の危険性を認識した場合には、会計監査人と監査役が緊密に連携し、相互の機能を補完しながら厳正に監査を行う必要がある。</p> <p>1 会計監査人と経営者との緊張関係の聴取 経営者が関与して「不正な財務報告」を行う場合には、会計監査の有効性を阻害するために、会計監査人に対する圧力を加えたり、会計監査に介入したりすることによって、会計監査人と経営者との間に緊張関係が生じることが予想される。緊張関係を生み出す個々の兆候を分析することにより、「不正な財務報告」の危険性を適切に認識することが可能となる。従って、監査役は「不正な財務報告」の危険性を認識したら、適宜会計監査人と会合を持ち、緊張関係を生み出す兆候の有無を確認する必要がある。</p>	<p>参考：日本公認会計士協会監査基準委員会報告書第 10 号「不正及び誤謬」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会計処理、監査又は報告に関する事項について頻繁に見解が分かれる ・監査について時間的制約を課す等、監査人に対し不合理な要求を行っている。 ・監査人が従業員から情報を得ることを不当に制限し、或いは監査人が監査役等と話合う機会を不当に制限しようとする。 ・経営者が監査に干渉し、監査手続の範囲に影響を与えようとする。 ・監査報酬を不当に圧縮する要求や、監査契

<p>2 「不正な財務報告」に関わる認識</p> <p>第2 監査役からの情報等の提供</p>	<p>2 会計監査人の「不正な財務報告」に関わる認識の聴取</p> <p>「不正な財務報告」の危険性を認識したら、適宜会計監査人と会合を持ち、会計監査人が「不正な財務報告」のリスク要因を個別具体的にどのように認識し、どのような「不正な財務報告」の危険性を認識しているかを確認する。</p> <p>経営者の個性及び統制環境に対する経営者の影響に関する要因 会計処理の仕振り（強引さ、不適切さ）公表業績予想の現実性、内部牽制の有効性、経営成績の開示態度、問題点の是正行動等、経営者の個性及び統制環境に対する経営者の影響に関する要因 事業活動の特性及び財務安定性に関連する要因 損益増減とキャッシュ・フローの増減との関係、関連当事者との非経常的な取引、期末間近の異常な取引、連結対象会社の範囲等、事業活動の特性及び財務安定性に関連する要因</p> <p>2 監査役からの認識や情報等の提供</p> <p>業務監査で得た留意事項や情報、監査役独自の会計監査で得た認識や情報を、会計監査人に提供することにより、会計監査人は職業的専門家としての経験と知識を駆使して、「不正な財務報告」の危険性をよりの確に把握することができ、その結果「不正な財務報告」を防止することが期待できる。</p>	<p>約の解消を示唆する。</p> <p>参考：日本公認会計士協会監査基準委員会報告書第10号「不正及び誤謬」付録1</p> <p>参考：日本公認会計士協会監査基準委員会報告書第10号「不正及び誤謬」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 監査役が職務遂行上発見した不正・誤謬又はその兆候 ・ 不正及び誤謬の防止・発見のための内部統制や財務諸表の虚偽表示の可能性に関する経営者による評価、範囲、頻度に係る監査役の懸念 ・ 前年度の監査で判明した内部統制の重大な欠陥に対する経営者の対応
---	--	---

第4章 業務監査領域のチェックリスト

実施項目	不正の行為・法令・定款違反のチェックポイント	備考
<p>第1項 監査の基本的考え方</p>	<p>「不祥事」は、経営者の社内における権限が大きいこと、会社の内部での牽制が効き難いことから、会社が被る損害は遥かに大きくなることに加え、不祥事が発覚した場合に会社が被る法的制裁や社会的制裁は極めて大きく、会社に致命的な影響を与える可能性がある。</p> <p>一方、内部統制が無効化する可能性が高く、内部監査も有効に機能しない可</p>	

	<p>能性もあり、監査役は監査に際して、内部統制に完全に依拠するわけにはいかず、発見も牽制も困難を伴うことが予想される。</p> <p>監査役が、「不祥事」を監視し、防止することは商法に規定され、株主に負託された重大な使命であり、監査役こそがその役割を果たし得るものである。その使命を自覚した厳正な監査姿勢により、不祥事の動機を持ち画策する経営者に対し、有効な牽制機能を発揮し、不祥事の発生を防止するように努めなければならない。</p> <p>本チェックリストは、監査役が、「経営者の関与する不祥事」を予防・牽制・早期発見することを目的として、監査実施する際の手引きとして利用していただくための実施要領として作成した。但し、不祥事の態様は、企業内部の構造や規模、組織風土、業種・取扱っている取引の特性、内部統制のあり様等によって、変化することに留意して、会社の実態に即した監査を実施する必要がある。</p>	
<p>第2項 監査実施の方法 第1 内部監査部門及び会計監査人との連携</p>	<p>1 内部監査部門及び会計監査人との連携方法</p> <p>(1)内部監査部門との連携</p> <p>「不祥事」は、経営者が内部統制を無効化する地位にあり、現実に無効化する行動をとった場合には、内部監査も含め、内部統制が有効に機能しないことも考えられる。しかし、経営者自身が全ての行為を単独で行うことは稀であり、通常は社内の複数の協力的な行為により完遂される。経営者自身の行為には内部監査部門による監査が及ばないにしても、職員による協力的な行為やその証跡には内部監査部門の監査が及ぶことも多いと推測される。また、経営者が内部監査部門も協力者に組み込むことは、極めて稀と思われる。以上を勘案すると、内部監査部門と緊密に連携することは、「不祥事」を予防・牽制・早期発見するのに効果的である。</p> <p>第1章及び第2章のチェック及び業務監査の結果、「不正・法令違反等」の危険性を認識した場合には、「不正・法令違反等」の危険性のある分野の内部統制の有効性についての認識等を確認する。</p> <p>(2)会計監査人との連携</p> <p>業務監査領域における「不祥事」の類型のうち、「不正な方法による会社経営状況の偽装」「不正な方法による責任追及回避」については、会計監査の主要対象である「不正な財務報告」と近接する領域であり、「不正な個人的利得等」についてもその兆候が会計記録に現れるものが多いことを勘案すると、会計監査人と緊密に連携することは、「不祥事」を発見するのに効果的である。</p>	<p>内部監査部門との連携での確認事項等の例示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部監査部門が発見した「不正・法令違反等」又はその兆候 ・「不正・法令違反等」の防止・発見のための内部統制に関する内部監査部門の懸念 ・前年度の内部監査で判明した内部統制の重大な欠陥の改善状況 ・監査役の認識した「不正・法令違反等」の危険性に対する内部監査部門の認識 ・監査役の認識した「不正・法令違反等」に関わる具体的な監査手続実施 <p>会計監査人との連携での確認事項等の例示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会計監査人が発見した「不正・法令違反等」又はその兆候 ・「不正・法令違反等」の防止・発見のための内部統制に関する会計監査人の懸念

<p>第2 内部統制の構築状況に対する監査</p>	<p>2 内部統制の構築状況に対する監査方法 内部統制の構築状況全般については「第1編 内部統制構築・運用状況の監査チェックリスト」を参考にして監査を行う。 危険性を認識した「不正・法令違反等」の防止・発見のための内部統制の状況について、内部監査部門と適宜連携して監査を行う。</p>	<p>危険性を認識した分野の監査の着眼点の例示 ・当該部門内の業務執行権限と責任、指揮系統・報告系統が規定上明確になっているか ・当該部門で重要な情報収集や意思疎通が抑制されていないか ・当該部門内及び関係部門間で、職責分離等相互牽制の働く組織構造・運用になっていないか ・当該部門内で職位に必要な経験と相応しい知識・能力を有している者が配置されているか</p>
<p>第3 「不祥事」のリスクアプローチ監査</p>	<p>3 「不祥事」のリスクアプローチ監査の方法 (1) 「不祥事」リスクの識別 「不祥事」リスクの識別は次のような手順で行う。 会社において発生の可能性のある「不祥事」の類型を推定する。</p> <p>推定した類型・種類毎に「不祥事」リスクを評価する。 ・「不祥事」の発生する可能性と会社の経営に与える影響の大きさを予測し評価する。 ・「不祥事」リスクに対応する優先順位を決定する。 ・A、Bに評価されたリスクがある場合には、重点監査項目とし、具体的な監査戦略を立てる。 ・C、Dに評価されたリスクしかない場合には、具体的に監査戦略を立てる必要まではないが、日常の業務監査の中で問題意識をもって監視をする。 ・会社で起こり得る「不祥事」が推定されない場合は、特段の監査手続を実施する必要はない。</p> <p>(2) 監査手続の設計の例示 A及びBに評価された「不祥事」リスクを識別した場合には、次のような具体的な監査手続を設計する。</p>	<p>第1章を参考にして、起こり得る「不祥事」の類型・種類を推定する。 第2章を参考にして、上記で推定した類型・種類の「不祥事」を促進する要因及び抑制する要因に何があるのか推定する。 企業内部の構造や規模、組織風土、業種・取扱っている取引の特性、内部統制のあり様等を多面的に斟酌すること。 「不祥事」リスクの分類例 A：影響度大、発生可能性高 B：影響度大、発生可能性低 C：影響度小、発生可能性高 D：影響度小、発生可能性低 影響度小の「不祥事」には、軽微な公私混同（低額な私的飲食費の請求や備品の流用等）等、可罰的違法性の認められないものが該当する。</p> <p>「不祥事」の実施手順・兆候の推定の例示 ・誰を協力者に選び、どの部門で、どの時点</p>

	<p>「不祥事」の実施手順・兆候の推定 推定された兆候を現す財務計数や管理計数等をモニタリングする分析的 手続を設計する。 推定された兆候を現す営業部門等の行動面等をモニタリングする方法を 設計する。 推定された意思決定プロセスをモニタリングする方法を設計する。</p> <p>(3) 監査手続の実施 以下の分析手続・モニタリングにより、異常な動きや不適切な意思決定を 発見し、認識された「不祥事」の兆候ではないかを検証する。 財務計数や管理計数等に関わる分析手続の実施</p> <p>「不祥事」に協力すると推定される部門の施策や行動等のモニタリング の実施 「不祥事」に関わる意思決定プロセスのモニタリングの実施 「不祥事」を実行する場合でも、何らかの会社の意思決定プロセスを経 ることが必要になる。会社の意思決定が適切になされていれば、「不祥事」 の大半は防ぐことができる。不適切な意思決定プロセスを発見すること が、「不祥事」を察知する上で効果的である。 監査役が全てをモニタリングすることは効率的でも効果的でもないの で、内部監査部門の監査手続の中に組み込み、監査結果を聴取する方法も 考慮する。</p> <p>(4) 「不祥事」のおそれがある事実を認めた場合の対応の例示 以上の監査手続を実施した結果、「不祥事」のおそれのある具体的な事実 を認めた場合には、「不祥事」の発生を未然に抑止し、或いは会社に対する 損害を極小化するために、的確に監査役としての職務を遂行しなければな らない。 監査役会への報告と監査役会での協議 ・更なる調査の必要性の検討 ・取締役会への助言・勧告等の必要な措置の検討 取締役及び取締役会に対する提言・助言・勧告 取締役の行為の差止め請求或いは訴訟提起等 監査報告書に指摘事項として記載</p>	<p>で、何を、どのような方法で実施するのか ・財務計数、管理計数面等にどのような兆候 として現れるか ・どの部門の行動面等に、どのような兆候と して現れるか ・どのような意思決定プロセスを経て実行す るか</p> <p>会社の事業内容、経営行動、営業行動、季節 変動、業務報告等を、業務監査で得た認識と 比較。諸会計データ、管理計数等から推定さ れることとの比較。</p> <p>意思決定プロセスのモニタリングの着眼点の 例示 ・取締役会や経営会議等の重要な会議での意 思決定案件、経営者の決裁案件、その他の 重要な決裁案件に不適切な案件はないか 不適切な案件の例示 ・経営者の独断専行はないか、会議が形骸化 していないか、未開催の議事録が作成され ていないか ・取締役会付議事項が混入していないか、バ ックデータの案件はないか ・上位職決裁事項が混入していないか、意思 決定内容に不明朗・不健全な点がないか、 案件の重要性に比して簡略過ぎる資料では ないか、虚偽やごまかしがないか 等々</p>
--	--	---

第5章 著しい善管注意義務違反領域のチェックリスト

実施項目	著しい善管注意義務違反の意思決定のチェックポイント	備 考
<p>第1項 経営判断の原則に基づくチェック</p>	<p>経営者は意思決定を通じて業務を執行するが、不合理な判断に基づき意思決定がなされ、その結果会社に損害が発生した場合、不合理な判断が著しく善管注意義務を欠くと認定される可能性がある。意思決定が合理的になされているか経営判断の原則に基づいてチェックする。</p> <p>(1)適正な意思決定プロセスを踏んでいるか確認する。 法令・定款及び社内の決裁権限規定等に準拠した意思決定か。 法令・定款及び社内規則に準拠した招集手続か。 法令・定款及び社内規則に準拠した議事運営か。</p> <p>(2)十分な調査・情報に基づき、審議・検討を加え、合理的な判断がなされているか確認する。 意思決定のために必要な情報は十分に提供されているか。 提供された情報（事実、計数、予測）は正確で、客観的で中立的なものか。 案件に応じて検討の必要な事項について、審議・検討を行なっているか。 提供された情報、審議・検討に基づく合理的な結論となっているか。</p> <p>(3)法令・定款に違反していないことを検証しているか確認する。 会社の業務に関連する業法や定款で認められた範囲内の取引であるか。 会社の業務に関連する業法に違反する点はないか。 「株式会社」「経済秩序及び市場秩序」「その他一般刑事法規等」に対する法規制に違反する点はないか。</p> <p>(4)意思決定判断が、取締役の忠実義務に違反する点はないか確認する。 取締役個人の保身や利得を得ることを目的とするものではないか。 親族・友人等、会社以外の第三者の利益を図るためのものではないか。</p> <p>(5)社内の法務部門及び弁護士等専門家の意見を聴取しているか確認する。 弁護士等専門家は、上記(1)から(4)に記載した点について検討しているか。 弁護士等専門家の意見は、「取締役の善管注意義務を欠くものではない」という趣旨の意見となっているか。</p>	<p>取締役会や経営会議等の付議基準等 招集通知の発送時期、招集対象者、会議目的の記載等 議決権定足数、利害関係人の議決不参加等</p> <p>案件の種類によって必要な情報は異なる 情報に不用意な誤り、楽観的に過ぎる予測や、過大・過少な見積り等はないか。 債務者の経営状況、投融資のリスク、回収可能性、代替案比較による経済合理性等</p> <p>一般的に検証すべき法律の例示 ・株式会社：商法、商法特例法等 ・経済秩序・市場秩序：独占禁止法、不正競争防止法、証券取引法等 ・その他：刑法、所得税法等</p> <p>子会社等の関係会社であっても、会社以外の第三者に当たる。 取締役会に付議される意思決定案件に関わるリーガルチェックを制度化することが望ましい。少なくとも、会社が損害を被る危険性の高い意思決定案件においては、弁護士等専門家の意見を聴取しておくことが必要。</p>
<p>第2項 意思決定手続の監査の実施方法 第1 自社の意思決定手続の調査</p>	<p>1 意思決定手続の調査方法の例示 (1)重要な会議の付議基準の調査</p>	<p>付議基準の調査事項の例示</p>

<p>第2 瑕疵ある意思決定手続の調査</p>	<p>取締役会や経営会議等、監査役の出席する重要な会議の運営に関する諸規則を閲覧し、付議基準が適正であるか点検する。</p> <p>(2)重要な会議の招集手続の調査 取締役会や経営会議等、監査役の出席する重要な会議の運営に関する諸規則を閲覧し、招集手続が適正であるか点検する。</p> <p>2 瑕疵ある意思決定手続の調査方法の例示 意思決定手続に瑕疵がある場合には、その意思決定に、「不祥事」が背景にあることがあるので、意思決定手続に瑕疵のある案件がないか、特段に注意してチェックすることが必要である。</p> <p>(1)正規の機関決定をしない意思決定 取締役会付議基準や決裁基準等を、濫用或いは誤用することにより、商法や社内規定に定められた正規の機関決定を経ずに意思決定されていないか調査する。 内部監査部門が定例的に決裁権限について監査を実施しているのであれば、内部監査部門から監査の方法と結果を聴取する。 会社に重大な損害が発生した場合には、事後的に正規の機関決定を経ていたことを確認する。</p> <p>(2)招集手続に瑕疵のある意思決定 瑕疵のある招集手続により開催された会議により意思決定されていないかチェックする。 特に臨時取締役会で社外取締役や社外監査役が出席していない場合には要注意。 会社に損害の発生が予見される案件であるにも関わらず、議案が記載されていないか、付議資料の事前配布がない場合は要注意。</p> <p>(3)検討方法に瑕疵のある意思決定 瑕疵のある検討方法により意思決定されていないかチェックする。 事前に付議資料の配布がなされていない場合には、特に注意を要する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・金額等が一義的に明定されているか。事務局等の恣意的な解釈を許すものとなっていないか。 ・法令・定款に違反するものではないか。 <p>招集手続の調査事項の例示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・法令・定款に違反するものではないか。 ・会議の付議資料の事前配布が定められているか。 <p>調査方法の例示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・出席した重要な会議や閲覧した重要な決裁文書で決裁された案件を点検。 ・出席せず回覧されない決裁文書のうち、一定の抽出基準（取引種類、金額、所管部署等）を示して報告徴求し点検。 <p>瑕疵のある収集手続の例示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の招集通知を、社外取締役や社外監査役に発送していない。 ・招集通知の発送日から会日までに時間的な余裕がない。 ・招集通知に議案を記載しない。 ・事前に付議資料を配布しない。 <p>瑕疵ある検討方法の例示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・案件の重要性・複雑性に比して、簡略に過ぎる資料や不十分な説明。 ・案件の重要性・複雑性に比して、会議での検討時間が少ない。 ・会議のメンバーからの質問を阻むような議事運営。 ・会議終了後に、付議資料を回収する。
<p>第3項 意思決定内容の監査の実施方法</p>	<p>会社が損害を被る或いは被る危険性の高い意思決定案件で損害が現実化した場合には、代表訴訟等により責任を追及される可能性が高い。意思決定内容に合理性が認められない場合には、取締役の責任が認定される可能性もある。 会社が損害を被る危険性の高い意思決定案件に対する監査の実施方法を例示</p>	

<p>第1 損失が想定される意思決定案件</p> <p>1 子会社・取引先に対する債権放棄等による救済支援案件の監査</p> <p>2 子会社・取引先に対する融資・出資等による救済支援案件の調査</p>	<p>する。</p> <p>1 損失が想定される意思決定案件に関わる監査の実施方法</p> <p>1-1 債権放棄等を伴う救済支援案件 この種類の案件の意思決定においては、代替案の比較・検討の合理性が肝心。即ち、救済支援した場合に会社が被る損害と、救済支援しない場合に会社が被る損害を比較し、救済支援しない場合の方が損害が大きいことを確認する。確認に際してのチェックポイントを例示する。</p> <p>(1)救済支援しない場合の代替案の検討 子会社等が倒産する可能性、倒産することにより会社が損害を被る可能性の検討がなされているか。可能性を過大に見積もっていないか。会社が被る損害が試算されているか。損害を過大に見積もっていないか。</p> <p>(2)救済支援する場合の代替案の検討 救済支援策の実施に伴い会社が被る損害が試算されているか。過少に見積もっていないか。 子会社の再建可能性と、それにより会社の被る損害が回避される可能性の検討がなされているか。楽観的・希望的な予測に立脚していないか。 再建により会社の損害が回避される金額の試算がなされているか。損害が回避される金額を過大に見積もっていないか。 救済支援策で会社が負担する金額が会社の経営を危険にする可能性の検討がなされているか。危険性を過少に見積もっていないか。 他の株主の支援状況からみた会社の救済支援金額の妥当性が検討されているか。会社の負担は他株主比過大ではないか。 支援スキーム自体が法令違反とならないことの確認はされているか。 支援しなければならない理由の検討がなされているか。</p> <p>1-2 融資・出資等による救済支援案件 この種類の案件の意思決定案件においては、再建の実現性の検討が肝心。即ち、再建のための経営改善計画が合理的で実現可能性が高いことが論証されていることを確認する。確認に際してのチェックポイントを例示する。</p> <p>(1)再建の可能性の検討 再建のための経営改善計画は策定されているか 経営改善計画は合理的で実現可能性は高いか</p>	<p>債権放棄・現金贈与等、子会社や取引先に対する救済支援により会社に即時・直接的に損害が生じる案件であり、外形的には「特別背任」や「善管注意義務違反」に該当する危険性の高い案件であり、特段に厳正に監査する必要がある。</p> <p>損害試算事項の例示 ・会社の有する貸出金・出資金等の損害 ・会社が法的責任を追及される損害 ・会社の信用失墜による損害 ・その他会社被る有形・無形の損害</p> <p>再建可能性の検討については、1-2を参照</p> <p>会社の期間収益や自己資本からみた救済支援金額の妥当性</p> <p>資本関係等、事業内容の関連性、人的関係からみた支援の合理性</p> <p>策定されていない場合、明確な根拠がない限り、再建の実現性可能性は低いと判断する。</p>
---	---	--

<p>第2 投資や新規事業等の意思決定案件</p> <p>1 配当が大きい、リスクの高い投資・資金運用</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・実態バランス、実態収益力に基づき策定されているか。 ・計画策定の前提（経済環境、需要見通し、株価動向、金利動向、競合の動向等）は適切か。楽観的な見通しを前提としていないか。 ・金融機関等の支援状況等（体制及び姿勢）に問題はないか。 ・計画期間中の、事業の継続性と収益性の見通し、キャッシュ・フローによる債務償還能力等に問題はないか。 ・計画期間は概ね5年以内であり、計画期間終了後には、金融機関等の再建支援を必要とせず自助努力により事業の継続性を確保することが可能な計画となっているか。 <p>当初経営改善計画の進捗状況は順調か</p> <p>(2)融資金・出資金等の回収可能性の検討</p> <p>返済原資は確実か</p> <p>返済原資の種類（販売代金、収益、資産売却代金、借換え等）と返済原資としての確実性が高いことを確認する。</p> <p>保全是確実か</p> <p>返済原資としての確実性が低い場合は、回収は保全に依拠することになるので、担保の種類（不動産、有価証券、債権、保証等）と保全面の確実性を確認する必要がある。</p> <p>(3)追加融資の場合</p> <p>既存の取引先に対する追加融資の案件で、追加融資を拒否すれば既存の融資の一部が回収不能となる一方で、追加融資を実行すれば貸倒れのリスクが増加する場合には、追加融資の応ずる場合と応じない場合の代替案比較を行い、会社にとって利益が大きく損害が小さい代替案を選択していることを確認する。</p> <p>2 投資や新規事業等の意思決定案件に関わる監査の実施方法</p> <p>2-1 リスクの高い投資・資産運用案件</p> <p>この類型の案件の意思決定においては、投資・資金運用に伴うリスクの評価の合理性が肝心。即ち、投資・資金運用に伴うリスクを適正に識別・評価し、取り得る範囲内でリスクを取っていることを確認する。確認に際しての</p>	<p>実態バランスの検討項目の例示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資産項目を過大に評価していないか。 ・負債項目を過小に評価していないか。簿外債務はないか。 ・資本の中身は健全か。 <p>実績が概ね計画通りであれば今後も経営改善計画の実現可能性は高いと判断できる。</p> <p>返済原資の確実性検討の例示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・既に売却済みか、代金支払能力は確実か ・収益計画は確実か、下ブレしないか ・売価は確実か、代金の支払能力は確実か ・肩代り先は確定しているのか <p>保全の確実性検討の例示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実在するか、評価は妥当か ・担保物件の権利・設定に瑕疵がないか ・売却可能か。換金性は高いか。 ・保証意思に瑕疵はないか、保証能力はあるか <p>1-1 の債権放棄等を伴う救済支援案件の確認チェックポイントを参照。この場合、「救済支援」を「追加融資」に読み替える。</p>
---	--	---

<p>2 新規事業や海外進出等</p>	<p>チェックポイントを例示する。</p> <p>(1)投資・資金運用等のスキームの理解・検討 法的性格、関係者の構造、投資条件等、商品の仕組み理解する。</p> <p>法律的な商品性、内容不詳の関係者、不合理な投資条件等、商品の仕組みに不合理な点がないか</p> <p>(2)投資・資金運用商品のリスクを適切に識別し評価しているか 投資・資金運用に関わるリスク</p> <p>スキームに関わるリスク</p> <p>投資対象に関わるリスク</p> <p>(3)社内の管理態勢は適切に構築されているか 社内の管理体制に不適切な点はないか</p> <p>業務フローに不適切な点はないか</p> <p>報告・管理・監査の体制に不適切な点はないか</p> <p>(4)会社にとって過大なリスクではないか</p> <p>2-2 新規事業や海外進出等の意思決定案件 この類型の案件の意思決定においては、新規事業や海外進出等に伴うリスクの評価の合理性が肝心。即ち、新規事業や海外進出等に伴うリスクを適正に識別・評価し、取り得る範囲内でリスクを取っていることを確認する。確認に際してのチェックポイントを例示する。</p> <p>(1)新規事業（含む買収）や海外進出等のスキームの理解</p>	<p>商品の仕組み理解の例示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 出資者、金融機関、仲介者、最終債務者・投資対象等の関係図 ・ 金額、期間、金利・配当、償還・配当原資、担保・保証、免責条項、配当支払方法等 <p>金利・配当がなされないリスク、期限に元本全額が償還されないリスク、信用リスク、価格変動リスク</p> <p>商品の法的なリスク、仲介者に関わるリスク、資産管理者に関わるリスク、投資条件に関わるリスク、関係者の倒産に関わるリスク等々 取得価格に関わるリスク、投資物件に関わるリスク、投資対象の事業に関わるリスク等々</p> <p>関係部の役割は明確か、現実的に役割は遂行しうるか、職責分離（フロント、バック、ミドルの分離）はなされているか等々 投資・資金運用の実行手順、利息・配当の受領手順、資金運用状況の管理手順、償還金の受取手順等に不適切な点はないか 一部の関係者に任せっぱなしになっていないか、聖域になっていないか、取締役会等への報告は適切になされているか 失敗した場合に被る損失は、経営を継続するための許容限度内に収まっているか</p> <p>外部経営環境リスクの例示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 資金・資本調達リスク ・ 国家・政治の安定性 ・ 新規進出事業の業界の特性・競合先リスク ・ 法律・規制の変更リスク ・ センシティブティ（外部環境感応度）リスク
---------------------	---	--

	<p>(2)新規事業（含む買収）や海外進出等のリスクを適切に評価しているか 外部経営環境リスクを適切に識別し評価しているか 事業遂行リスクを適切に識別し評価しているか 買収先や購入物件の価値評価等、投資対象に関わるリスク</p> <p>(3)事業遂行の社内態勢は適切に構築されているか 社内の管理体制に不適切な点はないか 事業遂行業務に不適切な点はないか 報告・管理・監査の体制に不適切な点はないか</p> <p>(4)会社にとって過大なリスクではないか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・株主・投資家の反応リスク <p>事業遂行リスクの例示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・製品・サービスの競争力リスク（製品開発力、欠陥、コスト、製品競争力等） ・仕入・資材調達リスク ・従業員リスク（資質、能力、誠実性、要員数等） ・生産能力リスク、販売力リスク ・権限リスク、情報処理・管理リスク ・財務リスク（与信、流動性、価格変動） <p>失敗した場合に被る損失は、経営を継続するための許容限度内に収まっているか</p>
--	---	---