

# 監査委員会 優れた実務シリーズ ～卓越した実務を目指して～

## 重要なリスクや不祥事・不適切 事案にかかわる調査への対応

PwCの「監査委員会優れた実務シリーズ」は、監査委員会が最高のパフォーマンスを実現するための実務的かつ実行可能な洞察、見解およびアイデアを提供する。本モジュールでは、調査における監査委員会の役割に関する重要な検討項目について取り上げる。

「監査委員会 優れた実務シリーズ」の本モジュールでは、  
以下のような調査に関する重要な検討項目について取り上げる。

1. 調査に関する意思決定が調査監査委員会にとって重要な理由
2. 十分な準備が大きな差を生む
3. 申し立てを受けたことが明らかになった場合の意思決定
4. 調査の実施
5. 対応——調査完了後

## 1. 調査に関する意思決定が調査監査委員会にとって重要な理由

企業では、事実の把握を目的として調査を行うケースが増えている。こうした重要なリスクや不祥事・不適切事案にかかわる調査(以下、単に調査をという)は、適切かつ客観的に統括されることが期待されている。調査の統括は、取締役会の中立的立場にある構成員が担う場合が多いが、いずれかの時点で監査委員会のメンバーに監督が依頼されることも多い。むしろ「依頼されるかどうか」ではなく、「いつそうなるか」の問題だと言える。

調査のきっかけとなる問題は多種多様で、財務報告における不正、利益相反、ハラスメント、法規違反から、内部告発者に対する報復にまで及ぶ。加えて、近年、企業に対するサイバー攻撃が広がっており、セキュリティ侵害の内容、時期、範囲について調査する必要がある場合もある。また世界的に規制当局が贈収賄や腐敗行為に対する監視を強化しているため、そうした問題に関する調査も増えている。

調査に関する決定の多くは、監査委員会に対する指示である。なぜなら、コンプライアンス活動を監督するのは通常、監査委員会であり、さらにITに関する監督責任も負うケースも半数を超えているからだ<sup>1</sup>。「監査委員会 優れた実務シリーズ」の本モジュールでは、申し立てがあった場合の対応において監査委員会が果たす重大な役割に焦点を当て、調査に関してどのように準備・実施・事後対応すべきか、実践的なアドバイスを行っていく。

**企業では、事実の把握を目的として調査を行うケースが増えている。こうした調査活動は、適切かつ客観的に統括されることが期待されている。**

## 2. 十分な準備が大きな差を生む

申し立てが提起されると、企業は動揺する。それが公的な申し立ての場合は、さらに深刻である。外部監査人、規制当局、原告弁護士など外部関係者が注視する中で、調査を迅速に完了せよという圧力にさらされることを覚悟しなければならない。このとき適切な準備をしていれば、非常に助かる。反応が速くなり、手違いも避けられ、あらかじめ熟考した効率的な調査プロセスを実施することができるからだ。

### 申し立ての把握および情報伝達

重大な申し立てに関して、取締役は経営者に対し、迅速かつ定期的に情報を提供するよう求めるべきである。自社の正式な報告プロセスやホットラインだけでなく、訴状、規

制当局からの照会、マネージャーに対する苦情、内部監査の結果といった情報源も活用して状況を把握しておく。監査委員会がすぐに注目すべき重要事案が発生した場合、それを容易に識別できるよう、申し立てを分類する枠組みについて、経営者と監査委員会の間で合意しておくことが望ましい。最後に、報告の語調や方式についても、必要に応じて合意・調整が必要である。

### 適切な社外弁護士の確保

調査の必要性に応え、これを実施する上で、通常、重要な役割を果たすのが、弁護士である。弁護士は、問題の影響について自身の意見を述べ、なすべき手続きを指示し、必要な開示の相談に乗り、「秘匿特権付」情報への対応を行うなどしてくれる。さらに、法的責任の可能性に関する助言に協力することも可能である。社外弁護士を活用すれば、中立性の欠如や社内調査チームにおける役割の相反により調査が十分でなかった、という意見に反証することも可能となる。将来問題が発生した場合に備え、調査の助言や実施を依頼できる弁護士を事前に特定しておくことを考えるべきだろう。ただしその場合、特定した弁護士は「棚上げしておく」べきである。すなわち実際に調査が必要になるまで、その弁護士の事務所から法務サービスを一切受けてはならない。少なくとも重要性の高いサービスは受けないようにする。当該弁護士事務所の客観性を確保するためである。

依頼する社外弁護士は、申し立てられた問題の種類に処処できるだけの信頼性、適切なスキル、経験や評判を有し、ステークホルダーの期待に沿う人物であることが極めて重要だ。そのため、自社に生じ得るさまざまな事象に関して、異なる社外弁護士を選出し、必要に応じて依頼できるようにしておくことよい。

### ステークホルダーとのコミュニケーションの検討

自社が重大なトラブルに直面した場合、主要ステークホルダー(株主、従業員、取引先、貸し手、監査人、規制当局)とのコミュニケーションの管理が重要になる。社内外で確実なコミュニケーションを確保するための計画が必要となることも多いため、危機の前に、PR会社を選出しておく企業もある。また事前に社内でコミュニケーション指針を策定し、外部当事者との協議手順やコミュニケーション方式、また誰をスポークスマンにするかなどを定めている企業も多い。

### 主要規制当局の連絡窓口の把握

調査中に、規制当局の支援、あるいは規制当局への対処が必要になることがある。事件が起きる前に、どのような関連機関があるかを確認しておくこと、さらにそうした機関と接触を図っておくことも有益となり得る。事件の種類に応じて、異なる規制当局を確認しておく必要もあるだろう。例えば、サイバー犯罪の可能性に関する懸念が発生した場合、FBIに連絡を取るようになる。

<sup>1</sup> PwC「Directors and IT: What Works Best™」

## 机上訓練の実施

不正行為の申し立てに対し、より有効かつ効率的に対応できるようにするには、机上訓練を実施することも一案だ。訓練を行えば、事案がどのように発生してくるのかが理解でき、上級幹部や取締役は、それに対して自身がどんな役割や責任を担うべきかが理解できるようになる。

### 監査委員会の検討項目：

- 不正行為の申し立てがあった場合にそれを適切に分類・評価する手順が整備されているか、重大な問題が起きた場合、それを迅速に監査委員会に伝達するための適切な手順が整備されているかどうかを評価する。
- 適格性と客観性を備えた弁護士その他のアドバイザーの事前選出について検討する。
- 適切なコミュニケーション計画や社内手順の整備について検討する。
- 主要な規制当局との連絡を確立することの適切性について、経営陣を交えて協議する。
- 自社の対応計画をテストするため、「机上訓練」の実施を検討する。

## 3. 申し立てを受けたことが明らかになった場合の意思決定

企業が問題のある行動について情報を得たら、できるだけ速やかに調査を決定することが重要である。この決定については、有効な特定の手順または万能の解決策は存在しない。しかし情報を得たら、まずは初期的な事実確認を行い、申し立ての内容や実態を把握しなければならない。次に、調査が必要かどうかという重大な判断を下すことが必要となる。

事案が発生する状況はそれぞれ異なり、社会の実態や事実に左右されるものだが、多くの場合、取締役の積極的な介入が必要である。不正発見プロセスによって問題が提起されたら、その問題の重要性、深刻さ、潜在的範囲、その対応の満足度を検討することが望ましい。追加調査が必要かどうかは、報告済みの決算や業務、内部統制に重要な影響を及ぼす恐れがある状況か、あるいは上級幹部が関与している恐れがあるかどうかを検討して判断することが望ましい。また、その他の要素として、事業への影響や法的影響の可能性、法令に抵触する可能性、さらには問題が自社のための行為に関連するものか、もしくは個人的なものか、も検討する。弁護士など専門家との協議も有益であるし、場合によっては必須である。

こうした事案への対応は、強いストレスのもとで膨大な時間を費やさなければならない作業になることが考えられる。追加調査をするかどうかは、株主や従業員のみならず、自社の評判や当期純利益にも重大な影響を及ぼすこともあり得る重大な決定である。嫌疑のかけられた従業員に休暇を取らせ、その従業員の代役となる臨時の要員を指名することも考えなければならないかもしれない。対応が十分でない場合、不首尾に終わった調査について延々と報道される

など自社にマイナスとなる状況につながり、自社のブランドがさらに毀損し、訴訟の可能性が高まることにもなりかねない。加えて、議決権行使助言会社では、取締役が信頼できる調査を行わなかったときには、当該取締役への反対投票を推奨している。

## 4. 調査の実施

### 調査チームの選抜

調査の開始に当たって、監査委員会がまずすべきことは、適切な調査チームの設置である。最初に考慮すべきことは、社内の人材に調査を実施させるのか、それとも中立的第三者を活用するのか、ということである。

調査内容によっては、社内の人材の方が適切な場合がある。とは言え、社内の人材が客観性を備えているかどうか、外部監査人や規制当局など主要ステークホルダーの要望に応えられるかどうかについて、検討することが肝要である。申し立てがそれほど重大でない場合には、社内の法務部門または内部監査部門が調査を行うことも多い。社内人材を活用すれば組織のナレッジが生かされ、効率も費用対効果も高いからだ。しかしながら、重大な問題への対処となると、それに必要な客観性または経験を、社内の人材が常に有しているとは限らない。例えば上級幹部に対する申し立てや、専門知識または語学スキルを要し、社内チームの能力を超える調査の場合などがその例である。

同様に「自社のことを分かっている」という理由で、自社が通常契約している社外弁護士に調査を実施させる傾向がみられる。だが、社外弁護士と経営者の結びつきにより、弁護士の客観的能力が損なわれる恐れがある。自社または個人に対する訴訟または規制当局による調査においても、その弁護士が弁護人を務める予定になっているときには、なおさらである。有用な経験則からすると、弁護士に求められる中立性のレベルは、申し立て事項の深刻度に直接比例する。最初に調査担当者の選任を慎重に検討しておけば、調査の途中でチームの変更が必要になるといった非効率を排除することができる。ただし、社内調査の進展に従い、中立性を有する弁護士と契約すべきかどうかについての決定を、繰り返し再検討することは必要である。

経済的な損失が発生するリスクがある場合や、深刻な訴訟リスクがある場合、あるいは経営幹部が関与している恐れがある場合には、通常、取締役会レベル（多くの場合、監査委員会）で、または取締役会の「特別委員会」（多くの場合、監査委員会構成員を含む）により、調査の監督が行われる。企業の重大な不正行為について信頼性の高い申し立てが行われた場合には、取締役会に「特別委員会」を設置することが賢明だと思われる。この特別委員会は利害関係のない第三者で構成し、具体的な調査の監督責任を負う。メンバーの選定には、細心の注意を払わなければならない。誰が調査を監督するにしても、調査チームは、調査監督委員会への報告の内容や頻度について明確に理解していることが肝要である。

## 調査範囲および調査手順の決定

適切な監督機関を設け、調査チームが決定した後、新しく組織されたチームがまずなすべきことは、調査の範囲を定めることである。解明すべき疑問点や、実施しようとする調査手順を明確に示すことが必要だ。範囲を決定する際に犯しがちな誤りの一つが、ステークホルダーの期待や要請を検討しないことである。調査の手順としては一般に、電子財務記録の特定と内容の検討、システムのアクセスログの特定と検討、電子メールの特定と内容の検討、自社の帳簿や記録の内容の検討などを行う。範囲と手順の決定において重要なことは、調査チームが独立的な立場で、自身の経験と調査対象の申し立て内容に基づいて決定することである。決定した調査計画は、調査監督委員会の承認を得る他、外部監査人や必要に応じて規制当局にも知らせ、有益なフィードバックを受ける。

企業は、問題を確実に特定し、是正するために、徹底した調査を実施することが望ましい。調査結果を公表した場合、修正再表示した財務情報をさらに訂正したり、サイバー攻撃を受けて被害顧客数を開示したりするケースは枚挙にいとまがない。また監査委員会は、新たな調査結果が明らかになるに従い、調査が予想外の展開となる場合も多いということを、念頭においておくべきである。

## 調査監督委員会への情報提供

調査中、調査監督委員会と定期的にコミュニケーションを取ることが必要不可欠である。社外コミュニケーションに関してはメッセージの発信に重点を置くことが必要だが、事実が全て明らかになる前に誤った詳細情報を公表し、編集や修正を要することにならないよう注意を払う。とはいえ、問題の開示まで時間がかかりすぎてはならない。これは微妙なバランスであり、外部のノウハウが必要になることがある。

## 調査監督委員会の検討項目：

- 適切なチームが調査に従事することを確認する。
- 取締役会の「特別委員会」の必要性を判断する。
- 調査チームから調査監督委員会への明確な報告ラインを確立する。
- 客観性を備えた調査担当者が、適切な範囲や調査手続きを定めることができるようにする。
- 柔軟な調査計画を立てる。調査が予定どおりに展開しないことも多い。
- 社内外のコミュニケーションの手順について、経営者と協議する。

**有用な経験則からすると、弁護士に求められる中立性のレベルは、申し立て事項の深刻度に直接比例する。**

## 困難な課題となる可能性がある要注意点

この種の調査は長期的な問題にかかわるものが多いため、問題の全容を確認するのに何カ月、場合によっては何年もかかる可能性がある。調査監督委員会は、この点を承知しておくべきである。調査が当初の予想に比べて著しく長期化し、費用も大幅に膨らむことが多々ある。明白な理由を挙げて、調査を早く終わらせるよう強い圧力を受けることも考えられるが、そうした圧力に負けると、調査が十分であることを実証できないリスクが増大しかねない。

調査チームが犯しがちな過ちは、実施した調査手順を十分に文書化しないことである。記録がなければ、ステークホルダーによる精査に対し、調査結果を適切に裏付けることができない。

また情報開示については、規制当局でも企業が自主的に開示・更新することを期待したり、推奨したりする場合がある。自主開示するかどうかの決定は複雑な要素をはらむ問題であり、SEC(米国証券取引委員会)の規制による開示の要否とは別の問題だが、しかし両者には関連性もある。自主開示、SECの制度開示のいずれの場合も、弁護士のアドバイスを受けることが必須である。

申し立てが自社の財務報告に(定性的または定量的に)重要な影響を及ぼす可能性がある場合、調査完了までSECへの財務報告を延期しようとする企業がある。しかし報告を延期すると株価が下落したり、借り入れにかかわる制限条項に抵触したり、資本市場へのアクセスが制限されたりする可能性がある。このように不都合な影響が生じる恐れがある以上、適時に情報開示することが重要なのは明らかである。情報開示の遅れが原因で財務報告書提出に不必要な遅延が生じると、コストがかさむ。同様に、投資家への情報開示が不十分または誤ったものであれば、頻繁に変更や修正が必要になり、情報の信頼性が損なわれる可能性がある。

## 進捗の監視

調査が開始されたら、調査を監督する委員会は進捗報告を受けることが必要になる。調査結果や新たに特定された事項について、定期的な報告が必須である。調査監督委員会は、その時点までの調査結果をもとに、計画された調査範囲が適切かどうか、範囲の拡大または縮小が必要かどうかについて継続的に意見を提供するべきである。

調査への対処には、経営者の多大な時間と労力を要する可能性があることに留意しなければならない。経営者は、調査への取り組みと事業の順調な進行を両立しなければならないが、このバランスは失われやすい。調査チームや調査監督委員会がこの点に注意し、経営者が調査プロセスに過度に手を取られないよう十二分に配慮する事が望ましい。半面、調査チームや監査委員会が、経営者を調査に関するコミュニケーションの輪から完全に外してしまうという過ちを犯しやすいという面もある。証人になる可能性のある者とは、調査の範囲、手順、調査結果について詳細な話をするべきではないが、経営陣に対しては、果たすべき職務を効果的に計画・履行できるよう、定期的に最新状況を提示しなければならない。

## 最終結果の報告

調査が完了、または完了間近となったら、調査結果の文書化と報告に注意を向けることが必要になる。調査報告を作成するかどうか、どのように作成するか、そしていつ作成するかについては、さまざまな議論がある。書面による詳細な報告を定期的に作成する調査担当者もいれば、スライド資料に箇条書きで要点を記載する方式で作業結果を記載する方を好む者もいる。さらには、書面による報告を一切作成せず、調査結果をステークホルダーに口頭で伝達するケースもある。

正解は一つではないが、可能な限りプロセスの早期の段階で、上記の選択肢について検討することが肝要である。どのような方法で文書化されていても、経営者、外部監査人、規制当局などステークホルダーが調査結果を精査し、最終的に利用することになる。

監査委員会がさまざまな報告方式のプラス面とマイナス面とを比較検討する際には、次の事項について検討することが望ましい。

- 調査結果は、将来、社外に情報公開する場合にはその基礎となることから、十分に吟味した上で記載しなければならない。
- 経営者は、財務報告や内部統制への影響の評価を裏付けるため、調査手順や調査結果の文書化を考慮する必要がある。
- 報告が作成された場合、規制当局や外部監査人などから、その利用を要請される可能性が高い。報告書における秘匿特権付情報の文書化が必要と考えられるときには、自由に共有できる秘匿特権のない調査報告とは別に作成することを検討する。
- 監査委員会や企業は、自らの受託者義務を果たした証拠とするため、申し立てへの対応の記録を書面により保持することを望む。

### 監査委員会の検討項目:

- 自社の公の情報開示や規制当局への報告義務について話し合う。自主開示について検討する。
- 社外の専門家のアドバイスを求める。
- 進捗を監視し、経営者が事業経営に継続的に注力していることを確認する。
- さまざまな報告方式のプラス面とマイナス面について慎重に検討し、常に、調査手順や調査結果の裏付けとなる適切な方法で文書化を行う。
- 調査において外部監査人やフォレンジック技術を要する会計士の役割を理解する。
- 申し立てまたは調査結果の一部の開示が必要になる可能性について検討する。

## 5. 対応——調査完了後

調査完了後は、新たに判明した情報への対応や、適切な改善措置の推奨といった重要な課題が、調査監督委員会の役割となる。そのためには、アドバイザーの助力が必要であるが、こうした意思決定に上級幹部が関与する場合、アドバイザーの存在が特に有効である対応や是正措置を決定するに当たっては、誰が不正行為に加担したか、誰がそれに気付いたか、彼らはどのような行動をしたか、またはするべきであったか、他に承知していた者がいたか、といった重要な問題を議論する。そうした場においては客観性が必要不可欠だが、社外アドバイザーの支援があれば、重要なステークホルダーの観点も取り入れながら、十分な情報に基づいた意思決定を行うことが可能になる。また自社の内部統制制度についても、欠陥がないか、今回の事案にともなって公に開示が必要な点はないかを評価しなければならない。

### 監査委員会の検討項目:

- 改善措置が十分であるか、専門家からの意見提供を求める。
- 調査後、適切な懲戒処分を行い、正しい「経営者の姿勢」を示し、企業文化を確立する。
- 調査結果への対応が規制当局の期待に応えたものとなっているかどうか把握する。
- 特定された内部統制の欠陥を把握し、開示の必要性を判断する。

**調査への対処には、経営者の多大な時間と労力を要する可能性があることに留意しなければならない。経営者は、調査への取り組みと事業の順調な進行を両立しなければならないが、このバランスは失われやすい。**

## お問い合わせ先

小林 昭夫

パートナー

(080) 3158 6271

[akio.kobayashi@jp.pwc.com](mailto:akio.kobayashi@jp.pwc.com)

辻田 弘志

パートナー

(090) 1424 3247

[hiroshi.tsujita@jp.pwc.com](mailto:hiroshi.tsujita@jp.pwc.com)

宇塚 公一

ディレクター

(080) 3755 2909

[koichi.u.uzuka@jp.pwc.com](mailto:koichi.u.uzuka@jp.pwc.com)

西村 智洋(名古屋)

ディレクター

(080) 3124 3153

[tomohiro.nishimura@jp.pwc.com](mailto:tomohiro.nishimura@jp.pwc.com)

島袋 信一

シニアマネージャー

(080) 3211 1349

[shinichi.shimabukuro@jp.pwc.com](mailto:shinichi.shimabukuro@jp.pwc.com)

平岩 修一(名古屋)

シニアマネージャー

(080) 9430 6898

[shuichi.hiraiwa@jp.pwc.com](mailto:shuichi.hiraiwa@jp.pwc.com)

久禮 由敬

パートナー

(080) 3270-8898

[yoshiyuki.kure@jp.pwc.com](mailto:yoshiyuki.kure@jp.pwc.com)

井坂 久仁子

ディレクター

(080) 3253 3881

[k.isaka@jp.pwc.com](mailto:k.isaka@jp.pwc.com)

岡本 晶子(大阪)

ディレクター

(080) 3254 7973

[akiko.okamoto@jp.pwc.com](mailto:akiko.okamoto@jp.pwc.com)

阿部 功治

シニアマネージャー

(080) 3508 9914

[koji.k.abe@jp.pwc.com](mailto:koji.k.abe@jp.pwc.com)

手塚 大輔

シニアマネージャー

(080) 4073 4034

[daisuke.tezuka@jp.pwc.com](mailto:daisuke.tezuka@jp.pwc.com)

## その他のトピック

「監査委員会 優れた実務シリーズ」で取り上げたその他のトピックは以下のとおりです。日本語訳を作成しています。

- 財務報告の監督(2014年5月)
- 内部監査の監督(2014年7月)
- 外部監査人の監督(2014年9月)
- 会計方針変更の監督 — 新しい収益認識基準を含む(2015年2月)
- 役割、構成およびパフォーマンス(2015年5月)
- サイバーメトリクス — 取締役が知っておくべきこと(2015年9月)
- 不正防止における監査委員会の役割(2015年12月)
- 第三者リスクの監督(2016年2月)
- 将来予測情報に関する実務ガイダンス(2016年5月)

詳細な情報(英語)は、以下からアクセスできます。

[www.pwc.com/us/en/governance-insights-center/audit-committee-excellence-series.html](http://www.pwc.com/us/en/governance-insights-center/audit-committee-excellence-series.html)

PwCのiPad アプリケーション(英語)は、以下からダウンロードできます。

[pwc.to/Get365](http://pwc.to/Get365)

## [www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(PwCあらかた監査法人、京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む)の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose(存在意義)としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに208,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は[www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2015年6月に発行した『Audit Committee Excellence Series – Achieving excellence: Dealing with investigations』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html)

オリジナル(英語版)はこちらからダウンロードできます。

[www.pwc.com/us/en/governance-insights-center/publications/assets/pwc-handling-audit-committee-investigations-aces-june-2015.pdf](http://www.pwc.com/us/en/governance-insights-center/publications/assets/pwc-handling-audit-committee-investigations-aces-june-2015.pdf)

日本語版発刊月：2016年6月 管理番号：I201605-6

©2016 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity.

Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.