

# 深化公司治理觀念教案教學指引

## —東芝財務報表造假案

### 聲明

本教材由臺灣證券交易所股份有限公司及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心（以下合稱甲方）委託社團法人中華公司治理協會（以下簡稱乙方）編製，以甲方為共同著作人。

本文所引用的案例事實，係綜整相關公開資訊及媒體報導所得，資料來源悉如附註所示，尚請自行查察，本文不負進一步查證之責，相關公開資訊截至2018年12月31日止。

為引導公司自發性重視公司治理及企業社會責任，民間機構於開設董監進修暨其他課程時如需運用本教材，應向甲方提出申請，並引用出處，註明著作權人甲方及研究單位乙方。

運用本教材申請請洽：證交所黃小姐：0819@twse.com.tw，櫃買中心王先生：jjwang@tpex.org.tw。

### 摘要

2015年2月，日本證券交易監視委員會接獲東芝內部人舉報，檢舉東芝財務報表造假，引爆這場橫跨三任社長、灌水金額超過1,500億日圓（約12億美元）的財報造假案。在各界壓力下，東芝委由外部獨立人士組成的調查委員會調查此案，報告中指出，外部因素及企業文化促使東芝上下系統性地造假財務資訊，再加上內外部監督機制失靈，使得造假時間長達7年之久，也使東芝列為日本史上大型公司醜聞案主角之一。

### 教學目標

此個案探討下列財報造假等相關公司治理主題：

1. 形成財報造假的因素
2. 操弄盈餘手法
3. 確保財報可靠性的機制

#### 4. 吹哨者制度

### 使用課程與授課對象

此個案適合在公司治理課程使用，授課對象為上市櫃公司董事及監察人，或高階管理或法律等相關課程學員。

### 問題與討論

一、您認為造成東芝結構性會計造假的主因為何？

#### 討論提示

東芝會計醜聞的發生是由外部因素與內部因素長期積累所導致。

外部因素包含 2008 年的金融危機造成公司營運急速惡化，以及 2011 年發生的 311 日本大地震引發海嘯，導致日本核電廠輻射外洩，使當時致力發展核能的東芝難以重新發展。此外日本企業與往來銀行及供應商交叉持股，以及職場注重階級制度以及終身雇用制的工作文化，使員工於公於私一昧的服從上級指示，進而埋下集體財務報表舞弊的遠因。

內部方面，東芝三位社長公司策略錯誤，卻好大喜功，為達個人承諾的營業及財務數字，將財務績效壓力轉嫁給員工，使員工以虛增收入及延後認列費用等手法來美化財報數字；另一方面，內部派系鬥爭是另一項內部因素，三任社長為了在派系鬥爭中鞏固自身地位，必須在其任期繳出漂亮的成績單，在公司實際營運不佳的情況下，只能透過操縱會計手法美化財務報表。此外，一般公司高階主管薪酬也與公司營運績效連結，使公司從上級開始便有財務造假的動機，上行下效，造成公司集體財務造假。

最後，東芝的內外部監督機制失靈亦為會計醜聞發生原因，當社長、高階主管進行財務報表舞弊時，若東芝的內外部監督機制（分別如內部稽核制度、會計師查核機制）能及時發現，並予以糾正，則可適時制止財務報表舞弊的行為，使東芝會計醜聞止於公司內部。即便是公司不予理會仍逕行發布錯誤的財務報表，仍可透過會計師簽發保留意見甚至否定意見，提醒外部使用者注意財務報表可能的錯誤。

二、若您身為一家類似東芝般公司董事，您會採取什麼樣的處理方式來防止「結構性」財報造假行為的發生？

#### 討論提示

公司法第一條第一款指出公司是以營利為目的，故應替股東賺取最大報酬<sup>1</sup>，但公司法第二十三條<sup>2</sup>規範董監事的忠實義務與善良管理人注意義務。按實務及學說通說認為，忠實執行業務是指公司負責人執行業務，應充分取得並了解資訊，為公司謀取最大利益並防免公司受有損害；盡善良管理人之注意義務，則指具有相當知識經驗且忠於職守的受任人，依交易上應盡一般觀念所為的注意。因此當身為一家類似東芝般公司有操弄盈餘疑慮時，可以下列方式應對：

首先，為確保財務報表的可靠性，公司董事應注意公司是否有相關監督制衡機制，例如：內部控制、內部審計和吹哨者制度等，並注意這些機制是否良好運作。參與董事會的董事應依公司法第一百九十三條<sup>3</sup>於董事會中對財務報表的編制或可疑財務數字提出質疑，並做成會議記錄。由於董事的異議需公開資訊，可增加公司被公開檢視的壓力，若公司往後因相關事由而涉入法律訴訟案，提出異議之董事也可減低或免除訴訟風險。此外也可事先與其它董事溝通交換意見，聯合其他董事制衡或糾正公司不當行為，但本案中鑒於董事長及管理階層一致希望美化財務報表，且公司董事許多為東芝現任及前任主管，此方法成效較為有限。

若於體制內無法防止財報造假則可向外尋求協助，譬如請求機構投資人發揮其影響力或向主管機關、甚至媒體提出對公司財報可靠性的疑慮。機構投資人不僅擁有較充足的專業知識、技術及資訊，對於公司財務報表數字、附註揭露等資訊皆能以其專業能力加以瞭解，還能透過其龐大資本及人脈網絡影響公司決策<sup>4</sup>，因此少數董事可尋求已投資或有意投資的機構投資人，利用其影響力監督公司財報編制。媒體報導具有監督、影響公司政策之效果，透過報導降低公司內部與投資人、社會大眾間資訊不對稱的情況，使公司政策能公開受檢視，因此少數董事亦可向媒體揭露企業財報造假之情形，利用第四權制衡董事長與管理階層恣意妄為。最後，若仍無法制止公司財報造假則可能選擇辭職一途，避免公司舞弊造成

<sup>1</sup> 公司法第一條第一款：「本法所稱公司，謂以營利為目的，依照本法組織、登記、成立之社團法人。」然 107 年 8 月 1 日修法公布後新增同條第二款：「公司經營業務，應遵守法令及商業倫理規範，得採行增進公共利益之行為，以善盡其社會責任。」敘明公司亦富有善盡社會責任之義務。

<sup>2</sup> 詳附錄

<sup>3</sup> 詳附錄

<sup>4</sup> 資料來源：林穎芬、馮軒綾、洪鈺浩（2017），機構投資人、董事會結構、薪酬與關係人交易，中華會計學刊，14（1），頁 2、6

股東損害而可能負有損害賠償的義務。

三、東芝會計醜聞是由內部人舉報所揭發。吹哨者對公司治理的重要性為何？一個良好的吹哨者制度的基本架構為何？

#### 討論提示

良好的公司治理必須透過內部與外部的監督制度加以落實。外部監督是由會計師、律師、券商、信用評等機構或是政府機關執行，但上述外部監督人員可能因資訊不對稱而無法即時取得公司內部關鍵資訊，使相關弊端難以被察覺，造成股東甚至社會大眾的損害。<sup>5</sup> 此時就必須善用內部監督機制使整體監督環境更加完善，而內部監督機制包含監察人制度、獨立董事、內部控制、內部稽核和吹哨者制度等。其中吹哨者制度，又稱公益檢舉，是指組織內部人員對於組織內的不法行為在外界發現前主動舉發或揭露。此種機制可使企業高層主管有所忌諱因而降低違法動機。<sup>6</sup> 過去許多大型公司舞弊案，例如：安隆（Enron）、東芝等事件的爆發也是都由吹哨者主動通報，才使事件公諸於世。由此可見，外部監督機制受資訊不對等影響甚大，其效益有一定限制，必須適時佐以內部監督機制強化公司治理，而吹哨者制度更是歷史上重大案件爆發的重要因素，重要性可見一斑。

國際上美國、英國、韓國、日本等國皆已訂有較完整的吹哨者保護法案<sup>7</sup>，我國則處於起步階段，日前已於 2018 年 11 月 23 日進行「揭弊者保護法」草案之預告，該法案自 2012 年就委託進行研擬，本以公家機關揭弊者保護為主要設計，去年司法改革國是會議列入私部門，亦即將民間企業揭弊者納入保護，再經過一年多的討論，終於將規範揭弊範圍、受理揭弊機關、揭弊者法律責任減免、人身安全保護、身分保密等內容的草案研擬完成。<sup>8</sup>

良好的吹哨者制度應能提供吹哨者一定動機並予以適當保護，避免遭被揭弊者（通常為主管或掌有權力者）事後報復。因此除了對於成功揭弊之案件給予獎金，以提升揭弊動機外，還要對揭弊者身分進行保密，另外亦須制定相關保護規範，譬如吹哨者不得因揭弊行為而遭解職、解約或減薪、不得剝奪受訓機會或不利變更工作條件等。

<sup>5</sup> 資料來源：張振山（2017），保護吹哨者落實公司治理，勤業眾信通訊，10月號，6-7。

<sup>6</sup> 資料來源：林意玟，我國公司治理與吹哨者保護，國立交通大學科技法律研究所碩士論文，頁 1（2011）

<sup>7</sup> 資料來源：葉銀華（2018），臺灣吹哨者制度的最新發展與建議，會計研究月刊，387，頁 14

<sup>8</sup> 資料來源：張孝義，2018/12/2，吹哨貪汙願作證 可獲減免刑，中國時報

本次研擬的揭弊者保護法，第十八條<sup>9</sup>授予各目的事業主管機關訂定獎金的權力，依事業性質給予不同範圍的獎金，以期發揮揭弊制度的最大效益；第八條第二項<sup>10</sup>則明定保護揭弊者的具體內容。是以本法案確實給予吹哨者一定動機與適當保護。然而本法案恐遭人非議的地方在於第六條<sup>11</sup>規定受理揭弊者為機關的首長、主管或指定人，且依第七條<sup>12</sup>規定必須在程序期間未獲回應才可向民意代表、媒體爆料，否則吹哨者不受保護，其立法理由謂民意代表與媒體並無行政或犯罪調查全權，若案件未經適當求證可能對企業或社會造成鉅大衝擊，然這樣的程序期間是否等同給予一定程度的運作空間<sup>13</sup>，或者當面臨急迫案件時，也可能阻礙案件揭露的即時性。

#### 四、請問常見用來操弄盈餘的會計手法有哪些？

##### 討論提示

企業可能為了滿足管理階層承諾的營運目標、獎酬制度或其他舞弊目的而促使管理階層透過會計手法來操弄盈餘。以下提出幾個美化公司財務報表的常見會計手法，依其被偵測的難易程度，分為初、中、高三等級：

##### 初級會計手法

- 接單但未出貨（較常出現在國內母公司接單、國外子公司出貨的企業）。企業可能透過國內外母子公司距離上的限制，增加會計師查核的難度，以達成虛增收入的效果。但此種操作查核人員透過存貨盤點即可發現。
- 操縱會計認列時點，如：提早認列收入、延後認列銷貨退回與折讓。公司可能透過會計準則中賦予企業的專業判斷，來操弄可認列的收入或應認列的費用，譬如高估完工比例以提前認列工程收入或低估應認列的存貨跌價損失、壞帳費用等。會計師可評估公司估計的合理性，以偵測此種舞弊情事。

##### 中級會計手法

- 報價中隱含回扣及灌水盈餘。此法是在銷貨報價時在價格中隱含回扣，藉以虛增盈餘，並以約定條件的方式將折扣收回，此種方式與「關係人間的附條件銷貨」類似。公司可能將銷貨的主約供查核人員查核，因此查核人員須檢視銷貨合約內容的合理性，以偵測此種舞弊情事。

<sup>9</sup> 詳附錄

<sup>10</sup> 詳附錄

<sup>11</sup> 詳附錄

<sup>12</sup> 詳附錄

<sup>13</sup> 資料來源：張孝義，2018/12/2，資訊不對等 揭弊恐成茶壺裡風暴，中國時報

- 虛假交易。虛假交易是指銷貨根本未發生（或形式上有交易行為但實質上根本無交易意願），卻認列銷貨收入的情形。此種方式理論上應可透過檢查文件輕易發現，但進行虛假交易的公司為了不讓虛假交易被發現，可能分散認列分錄或是製作虛假文件以矇騙查核人員，因此查核人員需仔細檢視各項文件的合理性，擬定查核策略時亦應避免過於制式化，以提升不可預測性。

### 高級會計手法

- 如在博達案中，公司透過關係人創建許多空頭公司以進行相關的會計舞弊手法，譬如藉由信用連結債券（Credit Linked Notes, CLN）虛增銀行存款、將應收帳款融資以規避應認列的壞帳費用、或發行海外可轉換公司債進行套利等方法，造成投資人重大損失。
- 如在 Olympus 案中，Olympus 將公司長期投資帳面損失移轉至子公司。
- 如力霸透過大量的人頭子公司，以公司間的假交易資料美化財務報表，使其易於向銀行取得貸款；亦違法放貸，貸予不符授信要件授信戶。<sup>14</sup>

五、為確保財務報表的可靠性，董事會，尤其是審計委員會，應有哪些相關的監督機制？

### 討論提示

我國原採董事、監察人雙軌制，但由於監察人選任易受董事會、大股東影響，且選任資格又無專業能力的要求，使其獨立性及專業性皆受到質疑。因此在 2006 年引進獨立董事及審計委員會制度，並由公司自行選擇是否採行單軌制（即設置審計委員會，不再設置監察人）<sup>15</sup>。依證券交易法第十四條之四第二項<sup>16</sup> 規定，審計委員會成員必須由獨立董事組成，並要求至少一人須具備會計或財務專長，因此不論在獨立性或專業性上皆有提升。

董事會與審計委員會其中一項重要職責為核准公司財務報表，公司財務報表的完成，公司經營者（包括內部稽核人員）、董事會（包括審計委員會）及外部稽核人員（會計師）均扮演不可或缺的要角。<sup>17</sup> 為了確保財務報表的可靠性，公司可分別從制度面與實質面著手。

<sup>14</sup> 資料來源：陳亦偉，2007/3/8，力霸案偵結 台檢方：超細膩洗錢犯罪，大紀元

<sup>15</sup> 資料來源：李秀玲（2011），淺談審計委員會之設置，證券暨期貨月刊，29（6），頁 26

<sup>16</sup> 詳附錄

<sup>17</sup> 資料來源：林文里（2015），從防範財報舞弊論引進審計委員會制度，南臺財經法學，1，頁 93-94

制度上，公司可優先檢視內部獎酬機制（尤其是高層的獎酬機制）是否可能產生財務報表舞弊的誘因，從源頭加以防治。另外，公司應明訂審計委員會的組織辦法與職權，並確保委員會成員的獨立性且具備足夠的專業能力，使審計委員會運作時能發現財務報表可能發生的錯誤或舞弊情事，並避免受公司大股東影響而減低其功能。監督方面則可由內部稽核人員檢視內部控制的有效性與外部會計師查核公司財務報表的可靠性，再由審計委員會負最終監督責任。首先公司應設置相關內部控制制度以防止舞弊、盜用資產等行為，並透過內部稽核人員檢視各單位執行成效；接著，透過外部會計師以獨立第三人的角度加上其專業性，審核、評估公司內部控制制度的有效性，並藉由查核對整體財務報表的可靠性表示意見；最後由審計委員會監督財部報表的編製過程。為了使三者的功能得以實現，在制度上應設置獨立的溝通管道，使內部稽核人員與會計師能即時向審計委員會提出報告、反應問題。<sup>18</sup> 此外可建立吹哨者制度，審計委員會可設置直接的申訴、檢舉管道，使公司內部員工得以不受上級壓力，揭發公司可能的財務報表舞弊事件。

實質上，審計委員會應定期檢視內部控制的有效性並與會計師及內部稽核人員溝通，討論查核、稽核計劃與結果以及其他財務、非財務等相關事宜<sup>19</sup>。此外，當審計委員會檢視內部控制以及相關資料時，除使用各單位提供的資訊，也另需進行實地觀察，譬如觀察第一線採購、倉儲、業務等人員的作業情形或是確認存貨盤點、發票開立、現金收支的實際程序，藉以取得更可靠的直接證據，驗證內部控制程序的有效性。

六、在東芝案中，包含日本政府年金投資基金在內的機構投資人採取股東行動主義（shareholder activism），對公司提起訴訟捍衛自身股東權益。在台灣，是否有機構投資人採取股東行動主義的案例？您是否有與機構投資人互動的經驗？

#### 討論提示

所謂股東行動主義，是指股東主動積極監督其所投資公司，甚至介入其所投資公司的經營決策。通常，股東可在股東會中提案、或以私下溝通等方式，發揮其市場監督之力量，促使公司改變現況、改善公司治理。<sup>20</sup> 而在眾多股東中，以機構投資人的影響力最受公司重視。近年來我國機構投資人占資本市場交易之比重逐步攀升，顯示機構投資人盡職治理的重要性。機構投資人的「盡職治理」是指其應積極關注被投資公司之營運狀況，以保護資金提供者（包括客戶、受益

<sup>18</sup> 資料來源：林文里（2015），從防範財報舞弊論引進審計委員會制度，南臺財經法學，1，頁 115-116

<sup>19</sup> 資料來源：劉文正（2017），邁向審計委員會 2.0，證券服務，659 期，頁 21

<sup>20</sup> 資料來源：鄭村（2018），機構投資人盡職治理功能之推動，證券服務，666，頁 12

人及機構投資人本身的股東等)的長期利益，並透過出席股東會、行使投票權、適當地與被投資公司經營階層對話與互動等方式參與公司治理。<sup>21</sup>。

臺灣證券交易所、臺灣集中保管結算所、中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會及台灣金融服務業聯合總會，於 2016 年發布我國「機構投資人盡職治理守則」，期望透過機構投資人等外部股東之監督力量，促使上市櫃公司重視公司治理。該守則包含以下六大原則：

- 原則一 制定並揭露盡職治理政策
- 原則二 制定並揭露利益衝突管理政策
- 原則三 持續關注被投資公司
- 原則四 適當與被投資公司對話及互動
- 原則五 建立明確投票政策與揭露投票情形
- 原則六 定期向客戶或受益人揭露履行盡職治理之情形

機構投資人可採行之具體積極參與措施除了參考證券交易所發布之「機構投資人盡職治理守則」外，亦可藉由維持良好互動管道、尋求共識與建議並定期檢視施行成效，以落實盡職治理以及股東行動主義。<sup>22</sup> 而目前在台灣的機構投資人若因所投資公司有治理不當情事而對公司提起訴訟，大多數是參與由財團法人證券投資人及期貨交易人保護中心發起的股東集體訴訟對所投資公司求償。

## 法條附錄

法規名稱	條文	內容
公司法	第一條	本法所稱公司，謂以營利為目的，依照本法組織、登記、成立之社團法人。 公司經營業務，應遵守法令及商業倫理規範，得採行增進公共利益之行為，以善盡其社會責任。
	第二十三條	公司負責人應忠實執行業務並盡善良管理人之注意義務，如有違反致公司受有損害者，負損害賠償責任。 公司負責人對於公司業務之執行，如有違反法令致他人受有損害時，對他人應與公司負連帶賠償之責。

<sup>21</sup> 資料來源：呂淑美，2016/7/1，機構投資人盡職治理守則 上路，工商時報

<sup>22</sup> 資料來源：鄭村（2018），機構投資人盡職治理功能之推動，證券服務，666，頁 14

		公司負責人對於違反第一項之規定，為自己或他人為該行為時，股東會得以決議，將該行為之所得視為公司之所得。但自所得產生後逾一年者，不在此限。
	第一九三條	董事會執行業務，應依照法令章程及股東會之決議。 董事會之決議，違反前項規定，致公司受損害時，參與決議之董事，對於公司負賠償之責；但經表示異議之董事，有紀錄或書面聲明可證者，免其責任。
	第二零三條	每屆第一次董事會，由所得選票代表選舉權最多之董事於改選後十五日內召開之。但董事係於上屆董事任滿前改選，並決議自任期屆滿時解任者，應於上屆董事任滿後十五日內召開之。董事係於上屆董事任期屆滿前改選，並經決議自任期屆滿時解任者，其董事長、副董事長、常務董事之改選得於任期屆滿前為之，不受前項之限制。 第一次董事會之召開，出席之董事未達選舉常務董事或董事長之最低出席人數時，原召集人應於十五日內繼續召開，並得適用第二百零六條之決議方法選舉之。 得選票代表選舉權最多之董事，未在第一項或前項期限內召開董事會時，得由過半數當選之董事，自行召集之。
	第二零三之一條	董事會由董事長召集之。 過半數之董事得以書面記明提議事項及理由，請求董事長召集董事會。 前項請求提出後十五日內，董事長不為召開時，過半數之董事得自行召集。
	第二零四條	董事會之召集，應於三日前通知各董事及監察人。但章程有較高之規定者，從其規定。 公開發行股票之公司董事會之召集，其通知各董事及監察人之期間，由證券主管機關定之，不適用前項規定。 有緊急情事時，董事會之召集，得隨時為之。

		前三項召集之通知，經相對人同意者，得以電子方式為之。 董事會之召集，應載明事由。
	第二百零五條	董事會開會時，董事應親自出席。但公司章程訂定得由其他董事代理者，不在此限。 董事會開會時，如以視訊會議為之，其董事以視訊參與會議者，視為親自出席。 董事委託其他董事代理出席董事會時，應於每次出具委託書，並列舉召集事由之授權範圍。前項代理人，以受一人之委託為限。 公司章程得訂明經全體董事同意，董事就當次董事會議案以書面方式行使其表決權，而不實際集會。 前項情形，視為已召開董事會；以書面方式行使表決權之董事，視為親自出席董事會。 前二項規定，於公開發行股票之公司，不適用之。
	第二百零六條	董事會之決議，除本法另有規定外，應有過半數董事之出席，出席董事過半數之同意行之。 董事對於會議之事項，有自身利害關係時，應於當次董事會說明其自身利害關係之重要內容。 董事之配偶、二親等內血親，或與董事具有控制從屬關係之公司，就前項會議之事項有利害關係者，視為董事就該事項有自身利害關係。 第一百七十八條、第一百八十條第二項之規定，於第一項之決議準用之。
	第二百零七條	董事會之議事，應作成議事錄。 前項議事錄準用第一百八十三條之規定。
證券交易法	第十四之四條第二項	審計委員會應由全體獨立董事組成，其人數不得少於三人，其中一人為召集人，且至少一人應具備會計或財務專長。
揭弊者保護法草案	第六條第一項	本法所稱受理揭弊機關如下： 一、政府機關(構)之主管、首長或其指定人員、第四條之機關(構)或其關係企業之主管、負責人或其指定人員。

		<ul style="list-style-type: none"> <li>二、檢察機關。</li> <li>三、司法警察機關。</li> <li>四、目的事業主管機關。</li> <li>五、監察院。</li> <li>六、政風機構。</li> </ul>
	第七條第一項	<p>第三條及第四條之揭弊者向第六條之受理揭弊機關揭弊後，未於二十日內獲受理調查之通知，經催告後於十日內仍未獲回應，而具名向下列人員或機關(構)揭弊者，並依本法規定保護：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一、中央或地方民意代表。</li> <li>二、具公司登記之媒體業者。</li> <li>三、具法人登記之民間公益團體。</li> </ul>
	第八條第二項	<p>前項不利人事措施，指下列情形之一：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一、依公務員懲戒法、法官法所為之懲戒、依公務人員考績法所為之懲處、或依陸海空軍懲罰法所為之懲罰。</li> <li>二、解職或解約、降調、減薪，或獎金、福利與特殊權利之剝奪，或不利之工作考績或評定。</li> <li>三、與升遷有關之教育或訓練機會之剝奪。</li> <li>四、工作地點、職務內容或其他工作條件、管理措施之不利變更。</li> <li>五、無故揭露揭弊者之身分。</li> </ul>
	第十八條	<p>揭弊行為得給與獎金者，其獎金給與標準及相關事項之規定，由各目的事業主管機關定之。任職機關(構)或雇主對於揭弊者依法所得領取之檢舉獎金，不得主張損益相抵。</p>