

監査役・いたさんのオピニオン NO.17

※本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人 監査懇話会の公式な見解とは必ずしも一致致しません。

<DF企業ガバナンス部会報告>

2018.10.17 板垣 隆夫

「体験的企業ガバナンス論(2)～『監査役の覚悟』にみる

監査役・ガバナンスの問題)」

【前置き】

本日は体験的企業ガバナンス論の2回目で、『監査役の覚悟』にみる監査役・ガバナンスの問題」と題してお話しします。最初に前回かなり詳しく説明した内部統制報告制度について、新しい動きがありましたので、紹介しておきます。私も参加した、10月6日開催の日本内部統制研究学会年次大会で、内部統制報告制度の問題点が議論され、また12月7日にシンポジウム「内部統制報告制度の実効性確保について～制度導入10年を経ての教訓と課題」が開催されることが決まりました。これは、日本内部統制研究学会・日本公認会計士協会・日本監査研究学会の共催です。非常に画期的なことであり、今後制度見直しの議論が進展することを期待しています。やっと大きな山が動きはじめたという印象を持っていますが、問題はどのような方向に見直すかで、規制がさらに強化されるような、一種の「焼け太り」にならないように監視が必要だと思っています。

<はじめに～自己紹介その2>

■三人の天敵 天敵NO1 本社での最終地位 常務
天敵NO2 " 副社長
天敵NO3 " 会長（経団連会長）

■サラリーマン体験がガバナンス論に与えた影響

さて本日の話に入ります。まずは、前回の自己紹介の続きです。誰でも天敵というべき人が一人や二人はいるのではないのでしょうか。どうしてもそりが合わない嫌な強敵で、最後はこちらがパクリと食われてしまうという存在ですね。S化学に約40年勤めましたが、そこで3人の天敵と出会いました。私のガバナンス論は良くも悪くも、このサラリーマンとしての体験が大きく影響しています。本題に入る前の枕話として気楽に聞いて頂ければ有難い。

私は性格的に、善人タイプの人には弱いけれども、いかにも悪人タイプの人には割合強い。エラそうに理不尽なことを押し通そうとする人を見ると、猛烈に闘志が湧いてきます。今までぶつかってきたのは大抵そういうタイプの人です。ただし、サラリーマンとしてこういう性格の最大の不幸というか難点は、いかにもエラそうな態度を取る人はただエラそうにしているだけではなくて、大概は実際に偉くて地位と権力、特に人事権を持っているということです。

天敵NO1は、新居浜工場に勤めていた時代の勤労課長で、課長にもかかわらず「天皇」と呼ばれて恐れられていました。本社の常務を務めた後、最後は子会社の社長になりました。なぜ天皇と言われたかということ、見事なまでの権威主義的労務管理体制を構築して、徹底した締付けと異端排除をやり遂げる功績を挙げたからです。今では考えられないことですが、当時の製造業の地方工場では当たり前のことでした。入社2年目の頃、友人たちと若い男女を集めてキャンプなどで遊ぶ会を作ったところ大変な人気でたくさんの方が集まりました。

ところが、これが工場の秩序を乱すとして、勤労課長から直接呼びつけられて叱責を受けた上、解散を命じられました。止む無く偽装解散しましたが、その時の友人たちとは今も毎年集まって交流しています。CG改革で日本的経営の是非が論議の対象になっていますが、良くも悪くも権威主義的秩序と異端排除というムラ社会的構造に支えられていた側面があったのは否定できません。私がCG改革を評価する理由の一つは、こうした日本的経営が持つ負の側面、内向きで閉鎖的な共同体的性格を打破する可能性があるからです。

天敵NO2と、最初にぶつかったのは私が本社事業部門の管理職手前で、その人は新居浜工場査業課の課長でした。ある製造工場の閉鎖を巡る問題で、抵抗する私に最後は「あほ馬鹿」という罵声が浴びせられてその件は終わったのですが、20年後にまた同じようなことが起こりました。当時私は営業部長で向こうは専務でしたが、この時はまたまた抵抗する私をあほ馬鹿呼ばわりするだけでは済まずに、ドル箱製品を召し上げられた拳句に、内部監査部に飛ばされてしまいました。この人は本社で副社長を務めた後、一部上場企業の社長になりました。とにかくS化学きっての凄腕で、数字には減法強く、英語もペラペラ、親分肌で味方にするところ程頼りになる人はいない。その一方で、コンプライアンスなどお構いなしでやりたい放題、文句を言う相手には河内弁で恫喝して黙らせる、という紳士的な人が多いS化学にはかつて存在しなかったタイプの人物です。問題は、長い伝統の中で築かれてきた社風、良くも悪くも良識的で、おっとりした穏健な社風が一転して、何でもアリ、業績さえ上げればすべて許される雰囲気にあつという間に変わってしまったことです。この人は、その後脳溢血で倒れて今は寝たきり状況ですが、OBが集まる会では必ずといって良いほど話題に上る伝説的存在です。ここで学んだことは、辣腕とコンプライアンスは如何に両立が難しいか、企業風土は内部統制と同様に、絶えず点検・見直しを行なわないとあつという間に悪化し得るし、その回復には多大な時間が掛かるということです。

天敵NO3は私が内部監査部長と子会社監査役を務めていた当時の社長で、最後は当社会長及び経団連会長にまで昇りつめました。先程の辣腕・コンプライアンス無視の副社長のあまりの行状に、社内弁護士の草分けとしても有名な専務が、何とか歯止めを掛けようとしたが果たせませんでした。それは、経営トップが副社長を擁護したからで、ある意味では、自らの手を汚さずに、汚れ仕事をやらせていたということでしょう。その後の、会長取り巻きによる専制支配というガバナンス不全は、この副社長が何でもありの組織風土にしてしまったことによって可能になったと私は思っています。やや詳しく、三人の天敵のご紹介したのは、第一のテーマ、出身会社の株主総会でのガバナンス問題に関する質問を理解して頂くための背景になっているからです。

(1) 出身会社の株主総会でのガバナンス問題の質問～OBとしての「覚悟」

◆S化学(株)株主総会質問の経験と教訓

私は、出身会社(S化学)の株主総会にOB株主として7年連続で出席して、事前質問状に基づいてガバナンスに関するかなり手厳しい質問を行ってきました。周囲の意見は「元内部監査部長が会社に反旗を翻すようなことをするとは怪しからん」という怒りの声。「気持ちは分かるがそんなことをやっても所詮無駄なこと」という達観した意見。「アホなことをようやるな」とただ呆れる人まで様々です。また経営者にとって触れて欲しくない質問や手厳しい意見を述べれば、「特殊株主」扱いされブラックリストに載ることも覚悟しなくてはなりません。日本の企業風土では、OBが「お世話になった」会社に対し批判めいた言動を行うことは「裏切りであり怪しからん」とする雰囲気が今なお残っているのが現実です。

それでも敢えて質問を行うのは、事情を良く知るOBだからこそ本質的で的確な質問を行うことが可能となり、そのことが総会での質疑を豊かなものにし、総会の活性化に大きく寄

与し得ると思うからです。その狙いは、下記の諸点です。

- ①社内外の多くの人が心の中で疑問に思いながらもなかなか表に出せない重大な問題を、会社の最高機関たる総会で問い質すことにより、経営トップに対する牽制効果を働かせる。
- ②会社の現状に深い危機感と懸念を持つ、社内外の心ある人たちへのエール。
- ③会社のガバナンス・組織風土の改善を通して、企業価値を向上させることに、OBとしてささやかながら寄与できればとの願い（保有株式の価額アップ）。

手前味噌にはなりますが、この7年間でOBや現役社員の支持、共感が年毎に確実に広がっていると実感しています。毎年出席するOB会では、日頃交流の無い先輩たちからも激励の声をよく掛けられます。親しい友人に送っている「株主総会報告」が知らない内に転送されて、多くのOB・現役社員の間で読まれているようです。共感が広がる背景には、多くのOB・現役社員もまた私の抱く深い危機感と懸念を共有しているからでしょう。

◆株主総会での質問事項

株主総会での具体的な質問事項は別紙の通りです。

私の場合は、総会の約1週間前に事前質問状を文書で送付し、当日はほぼそれに沿って質問します。そのやり方は手緩いと批判する意見もありますが、突然質問して会社側をうろたえさせるのが目的でなく、ガバナンスに関する質問に正面から会社の意見を述べてもらうのが目的ですから、執行側も時間を掛けて回答を準備できるこのスタイルは今後も続けていくつもりです。質問の内容の一部を紹介します。

<2012年>オリンパス事件の原因として指摘された点について、当社はどうかを質しました。すなわち、①長期間にわたってワンマン体制を敷いた経営トップへの牽制機能の不全と、②それをもたらす風通しが悪く、意見を自由に言えない企業風土（異論を述べるのが憚られる雰囲気）の問題です。

<2014年>は、突然公表されたCEO/COO新設の意義及びグループ企業で発生した不祥事と子会社の監査役の位置づけについて質しました。

<2015年>は、1年で廃止されたCEO・COO制度について質すと共に、またまた伊藤社外取締役名指しで本件でどういうチェック機能を果たしたのか。また本年3月末時点で7社の社外取締役を兼任しているが、どう考えても、本来職務をこなしながらの兼任としては多過ぎないかとかなり嫌味たっぷりの質問をしました。

<2016年><2017年>は、CG改革関連で役員人事・報酬に関する問題、更に相談役・顧問制度の実態を質しました。

今年<2018年>は、社外取締役の監督機能、三様監査の監査機能の実効性確保の方策について、ESG経営やSDGsの推進について、そして三年連続でサウジ・ラービグプロジェクトについて質問しました。

いずれも、当時問題になった企業不祥事及び進行するCG改革と関連付けた質問及び最大の課題である海外PJに関する質問です。

実は、2015年の総会で「長年のワンマン体制の深刻な負の遺産」を私から指摘したのに対し、伊藤邦雄取締役は「取締役会で活発な議論が行われており、ご指摘のワンマン体制ということは決してない」と言い切られましたので、私は学者として致命的な問題発言ではないかと批判を行ないました。ところが、昨年と今年の総会では、伊藤取締役は、自ら発言を求め、当社のガバナンスはこの2～3年間で大いに改善されたと繰り返し述べられ、それ以前は大きな問題があったことを実質的に認められました。実はその頃に、私が企業を私物化していると批判してきた人たちが経営中枢から外されてガバナンスが一定健全化されたという

「事件」がありました。「大いに改善」の事実を認められたのは、遅まきながらも学者の良心を示したものと小生は受け取りました。

◆株主総会の変化

コーポレート・ガバナンス（CG）改革元年と言われた2015年から3年が経ち、日本企業のCGは確実に変化しつつあります。株主との対話の場としての株主総会も変貌してきています。S化学の株主総会も、一昨年から変化の兆しを示していましたが、昨年、今年とはっきりと変化が見て取れ、明らかに活性化してきました。経営陣の回答姿勢も随分変わってきました。当初は、紳士的で丁寧な言葉であれこれ説明するものの、質問の肝心のポイントには殆ど答えず、一般論や建前論、決まり文句の羅列に終始する傾向が顕著でした。説明責任を果たす意思が欠けていた印象は否めません。しかし、ここ1～2年CGコードの影響でしょうか、明らかな変化があると実感しています。説明時間が長くなるだけでなく、極力質問のポイントを外さずに誠意を持って答える姿勢が窺える点は、大いに歓迎したいと思います。

■会社の最高機関としての株主総会、その形式化、儀式化の進行

日本企業の株主総会は、会社の最高機関であるにもかかわらず、その形式化、儀式化が進行していると言われてきました。監査懇話会で数年前にお呼びした新山雄三専修大学名誉教授は、「この総会屋対策という言い方の隠れ蓑の性格が株主総会の真の活性化を妨げてきた」。「そして従業員株主に総会への出席を強要し、株主席の前方部分を占拠させたり、議事進行への協力を求めて、株主側からの正当な問かけや権利行使が不当に抑圧されかねないやり方」を厳しく批判し、「総会屋ドグマ」を断固捨て去れと主張されてきました。「問われるべきは、出来るだけ短時間で総会を済ませることのみを追い求める経営者の姿勢であり、たかだか年に一度くらい、じっくり腰を据えて株主に相対し、営業活動に関するあらゆる質疑に答える姿勢が求められる」とのご意見は、経営者は無論のこと実は監査役も真摯に受け止めるべきではないでしょうか。如何に無難に総会を終わらせるかに監査役自身も関心を集中させ、ややこしい質問が出なければヤレヤレと胸を撫で下ろすというのが実情でしょう。これは後でも申し上げる「ウチ意識」「内向き思考」に監査役自身も囚われているという問題の一つの表現であると思われます。

■CG改革、特にダブルコードの影響を受けて、大きく変わりつつある株主総会

こうした新山教授のような主張は、長らく軽視されてきましたが、CG改革、特にダブルコードの影響を受けて、株主との対話の場としての株主総会の意義が再認識され、運営方法も大きな見直しが進みつつあります。嘗ての「総会屋の跋扈」、「堅固な株式持合い」「物言わぬ機関投資家」から、「株主との対話の場」、「企業理念・中長期経営方針・企業ガバナンス説明の場」へと変革しつつあります。S化学の株主総会も明らかに変わりつつあることは先程ご説明した通りです。

■株主総会と監査役が果たすべき役割

監査役は総会において通常監査報告を行うと共に、株主から特定事項について説明を求められれば、一定の事由がある場合を除き、必要な説明をしなければなりません。回答者の指名権は議長にありますが、監査の内容・方法に関する質問は監査役が答える必要があります。近時社外取締役や監査役を回答者に指名する例が増えてきており、可能な限り直接回答することが望ましいと言えます。監査役も、これからは株主によるガバナンスを実現する立場から、株主の質問に丁寧に答えることが求められます。また総会の場以外でも、改訂CGコード及び「投資家と企業の対話ガイドライン」で強調されている、機関投資家や株主との建設的対話の場においても、積極的な役割を果たすことが期待されていると思います。

■「経営の私物化」～ガバナンスと内部統制不全

前回報告でも少し触れましたが、株主総会でガバナンスについて手厳しい質問を行う背景には、近年のS化学が抱えていたガバナンス不全の問題がありました。本日はS化学のガバナンスを詳しく分析することが本題ではなく、他の企業にもありがちな問題点を類型化し、ガバナンス・内部統制不全、経営の私物化の問題として論じたいと思いますが、下記のような特徴を持つと考えています。

- ①長年トップにいる経営者のワンマン化、オールマイティ化、権限の過度の集中。
 - ②トップと一部の取巻きによる恣意的人事の横行、物申す気概のある幹部や社員の排除。
 - ③それらを許す内向き思考で権威主義的な属人的組織風土。自由闊達にモノが言えない雰囲気。
 - ④組織の活性及び社員のやる気の阻害、結果として業績悪化に至る
- 経営の私物化と言うのはどういうことか。「会社機関」としての経営者の立場を忘れ、会社を何でも自分達で自由にできる私有物の如く、あたかもオーナーの如く、振る舞うことです。

■経営の私物化の諸類型

その類型としては、下記が指摘できます。大王製紙のトップのような会社財産の私物化にとどまらず、株主の利益でなくかつ従業員等ステークホルダーの利益でもない、経営者及び一部取巻きの利益を優先する経営目的の私物化や人事権を楨にした組織の私物化が大きな問題となります。さらに、重大なのは④公共物の私物化、すなわち企業の公共性、社会的責任の無視であり、構成員の「良心」の私物化です。「良心」の私物化とは、たとえば内部告発した社員と会社が争いになった時に、嘘の証言を行って内部告発した人を陥れるように強要することが代表事例です。固有名詞は申し上げませんが様々な事件で見ることができます。嘘を言わなければ組織の中で職を失うなど顕著な不利益を被ることが明らかな場合、多くの人が「組織」や「秩序」を守るという名の下に、「良心」を売り渡してしまうことは十分あり得ることです。嘘を言わずとも「沈黙」することにより身を守る事例はもっと多くなるでしょう。しかしそれが実際は一部の経営者や取巻きを守るためであるとすれば、究極の「良心」の私物化ではないかと私は思います。

会社は経営者のモノではないことは、会社論からのみならず、市民的常識からも当たり前のことですが、内向きに閉じられた組織の中では、「会社の常識は社会の非常識」になり、社会常識が通じなくなる危険性があります。

■経営の私物化を防ぐために必要な監視と自由闊達な組織風土

経営の私物化を防ぐためには、様々なガバナンスの仕組みが必要ですが、最も重要なのは下記の二点だと私は考えています。

第一は、経営トップから組織的にも精神的にも独立した第三者による監視、牽制と是正です。これぞ、監査役と社外取締役が果たすべき最大の役割です。

第二は、おかしいことはきちんとおかしいと言える、多様な意見が存在し得る自由闊達な組織風土の形成です。ここでも、監査役は重要な役割を果たすべきだし、果たすことが出来るはずです。

今回のCG改革が目指す、内向き志向の経営体質の変革、外部の目による強力なチェック体制は、こうした経営の私物化の防止という点でも極めて重要な意味があると私は考えています。

(2) 厳格化する監査役の法的責任と有事における監査役の対応

～セイクレスト事件、FOI事件

◆セイクレスト事件及びFOI事件の概要 詳細は別紙資料参照

本日の二つ目のテーマは、厳格化する監査役の法的責任と有事における監査役の対応～セ

イクレスト事件、F O I 事件～です。セイクレスト事件とは、倒産した企業の非常勤社外監査役（公認会計士）が内部統制システム勧告義務及び代表取締役解職勧告義務を怠ったとして損害賠償責任を負わされた事件です。

F O I 事件とは、架空売り上げによる粉飾決算によって損害を被った株主が金商法上の損害賠償を会社役員の外、証券会社や東証などに求め、常勤及び非常勤監査役が損害賠償責任を負わされた事件（高裁判決）です。詳しくは別紙資料②を参照して下さい。

共に、従来にない形で監査役の損害賠償責任を厳格に認定した裁判として、大きな話題になりました。司法による監査役の法的責任の厳格化に関しては、監査役が自らの職責を自覚し、監査の実効性を高める努力を行うことを励まし、促進する「厳格化」であって欲しいと思っています。果してそういうものになっているか、それが問題です。これらの判決の持つ意味をどう捉え、如何なる教訓を学ぶべきかを考えるのがここでの課題です。

◆「セイクレスト事件判決」へのこだわり

セイクレスト判決は監査役に強い衝撃を与えました。そこで、2016年7月の監査懇話会研究会で「セイクレスト事件判決をどう受け止めるか～実務家の立場からの疑問」という報告を行いました。この時に、旬刊商事法務に本件に関する詳細な評釈を公表しておられた遠藤元一弁護士にボランティアでアドバイザーを務めて頂きました。

この判決に対する、素朴であるが基本的な疑問は、真面目に監査役の職責を果たそうと努力した人が損害賠償責任を負わされるのはおかしいのではないか？有事の監査役の対応の評価は、個々の局面を切り離して見るのではなく、一連の流れの中でどう行動したかを総体的に評価すべきではないか、というものです。

本判決については、その後も賛成、反対様々な立場から出される意見をフォローしていましたが、やはり当事者の話を聞くのが一番だと思い、損害賠償を求めた側の破産管財人と賠償を求められた側の社外監査役及び代理人である弁護士にメールをして、話をしたいとお願いしました。さすがに、負けた側の社外監査役と弁護士からはOKの返事はなかったのですが、勝った側の破産管財人である塩野隆史弁護士からは承諾の返事を頂き、2017年7月の監査懇話会独立委員会セミナーでお話を聞くことが出来ました。さすがに、超やり手弁護士らしく、雄弁に自説を展開されて、参加者である多くの現役&OB監査役も裁判の結果は已むなしと納得した様子でしたが、当然というか私はそう簡単には納得しません。ということで、その後も塩野弁護士とはメールで何度も意見交換を続けたということで、私としてはかなり思い入れのある事案です。

◆主な争点

①経営の危機的状況の中で監査役はどう対応するか

②監査役のあるべき具体的な内部統制構築勧告義務

③監査役のあるべき代表取締役の解職勧告義務

この事件の主な争点はここに挙げた6点ですが、まずは①経営の危機的状況の中で監査役はどう対応するか、②監査役のあるべき具体的な内部統制構築勧告義務、③監査役のあるべき代表取締役の解職勧告義務について。

本件は、代表取締役が上場廃止と倒産の危機を回避すべく、不公正ファイナンスに踏み込んでしまい、不透明な投融資を繰り返す悪循環にはまり込む中での監査役の対応の問題でした。その過程で、後に金商法違反行為（偽計）で摘発される問題行動の他、取締役会の承認なしに金員交付や約束手形を発行したり、監査役への通知なしに取締役会を開催したりと、社内規程違反が繰り返されました。そして一部を除いて大部分の取締役が代表取締役に追従する中で、監査役（会）として企業の健全で持続的な成長の確保という目的を実現するために、どう行動したかが問われねばなりません。上場廃止（>倒産）という危機的状況の中で、監査役としてその回避に奔走する代表取締役を牽制しつつ、企業を守る努力にも協力するという複雑な立場から何ができるかが問題となります。

裁判所が認定した事実だけを見ても、監査役及び監査役会は、様々な行動や意見表明を積極的に行っていました。また取締役会に対し、約束手形発行の一時停止決議採択や監査法人と共に手形取扱規程の策定を促してきました。色々な手段を駆使して、代表取締役の問題行動を抑制すべく努力したことは明らかだと思います。判決文の重過失を否定した部分においても、監査役として一定の対応をとっていた点は認められています。しかし、8000万円の金員交付に至る一局面のみが取り上げられて、現金支出を防止する具体的な内部統制（コントロール）、端的に言えば「現金及び預金の管理規程」の構築を勧告しなかったこと及び代表取締役の解任勧告を行わなかったことが任務懈怠として、損害賠償責任を負わされることになりました。私から見れば、木を見て森を見ない法律判断と言わざるを得ません。

本判決が監査役を最も驚かせたのは、代表取締役の解職勧告を行わなかったことが、任務懈怠と判定されたことではないかと思います。本判決の肯定論者の中でも、この義務違反については否定的な論者が多いのも当然と思われるます。伊藤靖史同志社大学教授が言われる通り、会社法が予定する監査役の本来の職務とはいえない行為をなす義務を監査役に負わすものです。

④監査役監査規程の規範性（監査規程に規定したことを全てやらなければ任務懈怠？）

また、④の監査役監査規程の規範性の問題、監査規程に規定したことを全てやらなければ任務懈怠になるのかも大いに疑問です。監査規程はベストプラクティスの性格を持っており、それをそのまま法的義務と同一視するのは甚だ問題です。それなら、監査規程にはできるだけ何も書かない方が安全だとなりかねません。また、監査規程に「必要があると認めるときは助言・勧告する」とある通り、監査役の主体的判断が尊重されるべきにも拘わらず全く無視されているのも問題です。この監査規程の法規範性の問題は、賛否相半ばの状況ですが、一定の対応は必要です。とはいえ、ベストプラクティス的な項目は規定から外して、最低限の規定しか残さないというような後ろ向きの対応は取るべきではないでしょう。監査規程全体に一律的に法規範性を認めるのは余りに乱暴な議論ですが、中には法規範性を持つ項目も存在します。従って、監査役協会が改訂監査基準で行なったような規範性のランク付けを自社規定でも明確にしておくことが一つの対応策となります。

⑤不祥事や企業倒産勃発の危険がある有事では監査役は出来るだけ早く辞任すべきか？

一部の論者には「本監査役は早くに辞任すべきであったのに、地位にしがみついたことで自ら不幸な結果を招いてしまった」との意見があります。確かに監査役にとって辞任は、企業不祥事に直面した時の、違法行為の進展を防ぐための、また自らの身を守るための、有力な対抗手段であることは間違いありません。しかしそれは他の手段が尽きた時の最後にとるべき手段ではないでしょうか。本事案でも、監査役は違法行為防止のために辞任を示唆したし、結局問題の「金員交付」の3ヶ月後には監査役全員が辞任し、間もなく会社は破産を申し立てました。

企業経営に責任を持つ会社役員として第三者的、客観的立場からの意見具申により経営を健全化に向かわせることに全力を尽くすのが監査役の仕事です。上場廃止～倒産の危機に際して、従業員も債権者も放り出して、さっさと泥船から逃げ出すのは、自分の身を守る上での得策としても、到底職責を誠実に果たしたことはないでしょう。また辞任すれば損害賠償責任を免れるものではないことも多くの法律家が指摘するところでもあります。その意味で、残念ながらこの判決は、職責を誠実に果たすことを促進する役割は果たし得ないと言わざるを得ません。

⑥判決理由に書かれた諸命題の射程範囲はどれだけか、妥当するのはどの範囲か？

最高裁で上告不受理となって判決は確定しましたが、判決理由に書かれた諸命題の射程範囲はどれだけか、妥当するのはどの範囲かが6番目の争点です。

私が見るところ、本判決は、破産管財人の資金回収への執念と訴訟技術の巧みさが導き出

した要素が大きいと思われます。また企業倒産の損害を利害関係者との間で合理的に分配するための判断枠組みという極めて特殊な性格も負っています。それらが反映して、判決の論理も限定した前提の元に構築・展開されたものになっています。すなわち、①非常に切迫した危機的状況の下、②破産によって債権者に多大な損害を負った責任を問ひ、③監査役の属性が特殊であった（公認会計士であり、長年監査役を務め、経営管理本部が管掌業務であった）からこそ、損害賠償責任を負わされたと受け止めることが可能です。即ち、当判決の射程は極めて限定されたものであると考えるべきです。その意味で、判決の論理が独り歩きして、どんどん一般化される危険性に留意が必要です。

◆FOI事件へのこだわり

もう一つのFOI事件についても、ずっとフォローしています。本事案については、証券会社や東証が訴えられたことが大きな話題となり、評釈もいくつか出ていますが、監査役についてはあまり取り上げられていません。常勤監査役と非常勤社外監査役が共に損害賠償責任を負わされましたが、私が問題とするのはこの内、常勤監査役が真面目に監査をしていなかったことを是正しなかったとして社外監査役が損害賠償責任を負わされたのは、行き過ぎではないかというものです。因みに、この常勤監査役は週の2日程度しか出勤せず、戦略会議に出席していないのかかわらず出席していたとうその説明をしていたし、また粉飾の兆候を把握しながら放置したとも言われており、法的責任を問われるのは当然と思われます。

先程の遠藤弁護士が旬刊経理情報 2017年4月20日号に論稿を発表しました。判決を支持する立場から監査役が汲み取るべき教訓をかなり詳しく論じた内容です。当然のことながら、監査役に対して非常に厳しいもので、私の意見とは異なりますが、やはり直接話を聞く必要があると思ひ、2017年9月の監査懇話会セミナーにお呼びして、お話を聞くことが出来ました。さらに、高裁判決が2018年3月に出て、一審で認められた上場主幹事証券会社のみずほ証券の損害賠償責任はひっくり返ったのですが、控訴した社外監査役1名については、一審の有責判決が維持されてしまいました。そして、本年7月に遠藤弁護士を再びお呼びして、本事件の外、いくつかの監査役に関わる判決を取り上げて、監査役としての教訓を論じて頂きました。

◆主な争点（非常勤監査役の責任に限定）

本事件の、非常勤監査役の責任に関わる主な争点は以下の2点です。

- ①会計監査で適正意見が出ており、証券会社や東証の上場審査で問題なしとされている中で、監査役の業務監査で粉飾を発見できたのか。
- ②非常勤監査役が、常勤監査役の職務執行が不適正であることを是正するための措置を執らなかったことが、粉飾発見のための注意義務違反につながるのか。

裁判所の判断には①②共に疑問がありますが、誠実に努力した監査役が責任を問われたセイクレスト事件とは違って、知らなかったから何もしなかったという非常勤社外監査役が責任を問われることには共感できる部分が正直言っております。

◆監査役の法的責任を巡る一連の動きをいかに受け止めるべきか

ここで問われているのは、企業有事（クライシスマネジメント）において、監査役は何をなすべきかという問題です。前回の三様監査の連携の深化のところでも触れたように、後を絶たない不祥事と監査機能全般への深刻な不信の広がりを背景に、監査役を含む役員の責任追及が厳しくなるのは当然の流れであると、私は受け止めています。今までの監査役監査の弱点を厳しく点検して、監査役の職責を全うすべく、従来以上に「覚悟」をもって仕事に取り組む必要があるのは言うまでもありません。しかし、同時に単純に「法的責任の厳格化」「厳罰化」すれば良いという問題ではないのも、当たり前の話です。監査役が自らの職責を自覚し、監査の実効性を高める努力を行うことを励まし、促進する「厳格化」であって欲しいと

いうのは先程も述べた通りです。

また、従来監査役の法的責任が問われることが少なかったこともあり、裁判所や判決文は正直遠い存在であり近づきたくないものと考えてきましたが、今やそういつて済ませられない存在となりました。社外取締役を含む非業務執行役員は会社に何らかの損害が発生した場合は誰でも任務懈怠で訴えられるリスクを抱えています。従って、裁判の判決文などは最も読みたくない文書の代表ではありますが、重要な判決はきちんとフォローする必要があります。しかも、判決だからと鵜呑みにするのではなく、出来るだけ当事者の主張に耳を傾けた上で、監査役としての経験と識見から判断を下す。そして、おかしいと思ったことはおかしいと意見発信することが重要だと考えます。

■一連の不祥事が明らかにした重要な教訓

ここ数年の、一連の不祥事が明らかにした重要な教訓は以下の通りだと思います。

- ①いずれの機関設計であっても、形式でなく実効性こそが肝要であること。
- ②ガバナンスと内部統制の横断的な監視が必要であること。
- ③制度と運用と経営者倫理の三位一体の取組みが不可欠であること。
- ④監査機能が実効性を持つためには、三様監査の連携の深化が決定的に重要であること。

■企業不祥事への会社としての基本対応

企業不祥事への会社としての対応の基本原則を考える時、日本取引所自主規制法人が作成した二つのプリンシプル、「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」(2018.3)と「不祥事対応のプリンシプル」(2016.2)に示された原則がよく出来ており、とても重要です。これらに、経営がしっかり対応しているかどうかを監視・検証するのが監査役役割になります。本日は詳細な説明は省きますが、この二つのプリンシプルは監査役にとっても非常に重要ですので、必ず目を通して頂きたい。

■不祥事対応における監査役役割

不祥事対応における監査役役割もまた、平時と有事に分けて考える必要があります。平時における監査役役割としては、

- ①取締役の職務の遂行に関し、不正行為や法令定款違反の重大な事実はないか
- ②内部統制システムに係る取締役会決議の内容及び構築運用状況は相当か
- ③会計監査人の監査の方法と結果が相当であるか を監視・検証することです。

今一連の司法判断を通して、監査役が問われているのは、有事における監査役の対応、とりわけ「不正見逃し責任」です。監査役の有事対応の基本は下記(1)～(4)に挙げた通りですが、ここでは特に、不正の可能性を有する兆候すなわち黄色信号と不正を強く疑わせる兆候すなわち赤信号を巡るいくつかの問題を検討したいと思います。

■黄色信号・赤信号を認知するための日常監査

まずは、黄色信号・赤信号を認知するための平時における日常監査の重要性です。不正事件でいつも問題になるのは、不正に関与していない役員責任です。今までは、監査役責任が問われることはあまりなかったのは、そもそも監査役が不正の事実やその兆候を知る立場になかったとみなされていたためと思われます。ところが、近年監査役や社外取締役などの非業務執行役員「不正見逃し責任」を問う声が強くなってきました。「見ざる・聞かざる・言わざる」であれば責任は問われないのかという疑問です。例えば東芝事件でも、今のところ社外取締役責任は追及されていませんが、「知らなかった」では済まないだろうという声は根強くあります。今話題になっているスルガ銀行事件でも、第三者報告書は社外監査役や社外取締役は情報を知らされていなかったため法的責任なしとされましたが、疑問の声があちらこちらから挙がっているのも、当然の流れでしょう。

取敢えず話を監査役に限定しますが、監査役が責任を免れるためには、ただ知らなかったではなく、監査を善良なる管理者の注意義務をもって行ったけれども、黄色信号・赤信号を認知できなかったと言えなくてはなりません。ここに掲げた、日常の基本動作すなわち取締役等との意思疎通・情報収集、重要会議出席、重要書類の閲覧、実地調査（往査）、三様監査の連携などを遂行し、それを記録に残しておくことが必要です。

■黄色信号を認知した場合の対応

次に問題となるのは、不祥事の兆候（黄色信号）を認知した場合の対応です。FOI事件など司法の判断を見ると、様々な不正の兆候（黄色信号）があったにも関わらず、しかるべき調査究明を行わなかったことが、監査役の任務懈怠と認定されがちです。しかし、これは後知恵でそういうのは簡単ですが、実際の現場ではそれ程簡単なことではないでしょう。多くの場合、不正の兆候を把握しても、それが不正事実や強い疑惑として認定できるかどうかは定かでないことが多い。そこで、より踏み込んだ調査をする必要がありますが、当事者は巧みに隠蔽工作を行っており、もっともらしい説明もなされる。疑惑あるからと一歩踏み込むことには、執行側の抵抗感が強い。それでも誰かが「おかしい」と声をあげなければ不正の早期発見は困難です。その時、どうするかという結構難しい問題です。

この点に関して、山口利昭弁護士は「監査役はオオカミ少年になれ」と提唱しています。これは、監査役に向けられた言葉と同時に、それを受け止める経営者への問題提起です。

まずは、業績報告数字の異常など黄色信号を認知した場合、まずは質問し、場合によっては書類の閲覧を行う。ここまでは平時の調査権に基づく業務監査としての対応で、そこでやはり説明に納得がいかない、しかし不正と断定する証拠はない、すなわち不正の疑惑があると感じた時、代表取締役なり取締役会なりに疑惑があるから調査するよう助言・勧告することが、ここでいうオオカミ少年ということでしょう。

山口弁護士が「社内において「有能でないオオカミ少年」は無視され、「有能なオオカミ少年」は飛ばされる現状にどう立ち向かうのか」が問題だというように、監査役にとってもある覚悟が必要です。経営者にとっては「組織は、間違っているかもしれないが、「おかしい」と声を上げる社員の存在」をきちんと評価する組織風土をどう作ることが求められます。たとえ、監査役がオオカミ少年だったとしても、不正解明に向けた監査役の行動を「社内の番人」として組織で称賛されることが大切だということでしょう。私もその通りだと思いますが、これはベストプラクティスではありませんが、当然の責務とまでは言えないでしょう。時間を掛けてそういうベストプラクティスに近づけていく努力が必要だと思います。

■赤信号を感知した場合の対応

もう一つの問題は、経営者が違法行為もしくは社内規則違反行為を繰り返していた場合、それを阻止するためにどこまで監査役として踏み込んだ行動を取るべきかという問題です。会社法第382条（取締役への報告義務）及び第385条（監査役による取締役の行為の差し止め）などに基づく権限を行使して、会社の損害の発生を防止することに全力を挙げる必要があります。監査役の基本に則した追及が、違法行為による会社の損害を防止すると共に、監査役自らの身を守ることとなります。ただし、それはあくまで会社法で定められた権限の範囲であり、かつ状況に則して如何なる手段を選ぶかについては監査役の裁量が尊重されるべきであり、司法はその監査役の言動の全体を見て判断して欲しいというのが、先程セイクレスト事件に関連して私が主張したこととなります。

■司法への期待

司法には、真面目に監査役の職責を果たそうと努力した人が評価され、そうでなかった人は責任を問われるという当たり前が通用する判断をお願いしたいと思います。

(3) 監査役が直面する新たな諸課題

～監査報告改革（透明化）、ESG経営、企業倫理

第三のテーマは、監査役が直面する新たな諸課題です。

◆約5年前 2013.5 監査懇話会での報告で監査領域の拡大について問題提起しました。

<監査領域の拡大の視点>

- ①社会的に重大な問題（社会変動への対応、社会的責任）
- ②市民的常識に反する問題（会社の常識は社会の非常識）
- ③違法性のグレーゾーンの問題（違法ではないが不公正、形式的には違反だが広範に存在する問題 長時間労働）
- ④社員、従業員が取り上げて欲しいと思っている問題

前回申し上げた通りこの従業員の視点は極めて重要だと思っています。

そして、ここに掲げたようなテーマを取り上げてきましたが、CG改革を契機に監査役が立ち向かうべき課題がどんどん拡大してきていると実感しています。そこで、その辺りの状況をまとめたのが、以下の本年7月のパネルディスカッションでの報告です。

■監査役をめぐる新たな課題～株主・投資家・企業再編・ESG

1. 日本企業の不都合な事実

監査役を取り巻く環境に嘗てない程大きな変化をもたらしたのは、ここ数年急速に進展したコーポレート・ガバナンス改革であったのは異論がないところでしょう。この改革を評価するスタンスは各人各様ですが、その意義を的確に把握するためには、前提として「改革」が提起されねばならなかった背景を確認することが必要です。

背景の一つは、世界経済のグローバル化の進展です。中国等新興国の勃興に加え、米国式グローバルリズムを推進する米国の対日要求の影響も無視できません。もう一つはそうした変化に対応できない日本企業の「危機的状況」「不都合な現実」と言われるものです。それは失われた20年と言われる日本経済の長期的停滞であり、日本企業の企業収益力（稼ぐ力）の低迷、国際競争力の後退です。それらの重要な要因と考えられたのが、グローバル標準から立遅れた日本的経営の「後進性」、すなわち内向き志向で守りの経営、積極果敢にリスクテイクする企業家精神の喪失です。同時に商法改正の歴史は監査役権限の強化の歴史と言われながら、監査役制度へ抜き難い不信が広がっていた点も無視できません。

2. CG改革の深化（共通のコンセンサス）

今次のCGコード改訂や会社法改正中間報告に対して、経済界を中心にした反発・異議申立てが表面化しています。改革の成果は認めつつ、さらにどの方向に進むかについては激しいせめぎ合いが継続しているのが現状であると言えるでしょう。ここで、独断と偏見で【ほぼコンセンサスが得られている事項】と未だ【コンセンサスが得られていない事項】を整理すると以下のようなことになると思われます。

【ほぼコンセンサスが得られている事項】

- 「形式」だけでなく「実質の充実」「実効性」が重要
- 中長期的視点から持続的企業価値の向上を目指す（⇔短期利益主義）
- 企業の公器性、公益性、社会的責任の重視、ESGの観点からの企業評価
- 株主、投資家との建設的対話、ガバナンスの透明性、説明責任、情報開示（外部ガバナンス）
- 経営トップから独立した非業務執行役員による経営の監視（内部ガバナンス）
- 健全な企業家精神（リスクテイクとイノベーション）と経営者倫理の両立と促進

【コンセンサスが得られていない事項】

- 企業の自主性尊重か、法・制度による規律か（ハードロー&ソフトロー）
- 株主・投資家の利益重視か、多様なステークホルダーの利益の重視か
- 日本のマネジメント型取締役会（含むハイブリッド型）か、米国的モニタリングモデルか（社外取締役の人数は過半数が必要か（当面は1/3以上））
- 監査役設置会社か、委員会設置会社か
- 企業の業績指標は何が相応しいか（ROE、ROIC、ROC）
- 米国型（新自由主義的）の社会を目指すのか、日本の社会の良さを維持すべきか
- ◎今後これらがどういう方向に進んでいくか注視する必要があります。

3. コーポレート・ガバナンス改革が監査役に提起した課題～活動領域の拡大

こうした環境変化の下、CG改革の深化に対応するために監査役が立ち向かうべき活動領域は以下だと私は考えています。「守りのガバナンス」の実効化と中長期的な企業価値の向上を目指す「攻めのガバナンス」への貢献、そのためには「自らの守備範囲を過度に狭く捉えることなく」活動領域を拡大することが求められます。その中で、従業員や社会など幅広いステークホルダーの期待に応えると共に、監査役に求められる資質、能力、経験を再点検することが必要になるでしょう。

- 経営を監視する監査機能の実効性の向上（「守りのガバナンス」の実効化）
- 中長期的な企業価値の向上への貢献する（「攻めのガバナンス」への貢献）
- 活動領域の拡大～「自らの守備範囲を過度に狭く捉えることなく、取締役又は使用人に対し能動的・積極的な意見の表明に努める。」
- 従業員や社会など幅広いステークホルダーの期待に応える
- 監査役に求められる資質、能力、経験の再点検～「財務・会計・法務に関する知識」だけで良いのか？

<監査役が新たに取り組むべき重要テーマ～資本市場と情報開示に関わる分野>

その上で、監査役が新たに取り組むべき具体的な重要テーマとしては以下が挙げられるでしょう。

- 株主・投資家との対話
- 資本コスト、資本効率向上（ROE等）
- 企業再編（M&A）
- 監査報告改革（KAM導入）
- ESG・SDGs経営（社会倫理的課題への取組み）、ESG投資
- 統合報告書（財務情報と非財務情報の統合）
- 監査役会等の実効性評価
- 社員、従業員が取り上げて欲しいと思っている問題

■ 監査報告改革（KAM導入） 「長文化」「透明化」

本日は、これらを詳しく検討する余裕はありませんが、とりわけ重要と思われる監査報告改革（KAM導入）とESGなど社会倫理的課題への取組みと「従業員重視」について、簡単に触れておきたいと思います。

○監査基準の改訂～監査制度導入以来の大改訂

- ・ 国際的な動向を踏まえつつ、我が国の監査プロセスの透明性を向上させる観点から、監査報告書において「監査上の主要な検討事項」（KAM）の記載を求める監査基準の改訂が実施されました。
- ・ 監査人は、監査の過程で監査役等と協議した事項の中から、特に注意を払った事項を決定

し、当該決定を行った事項の中からさらに、当年度の財務諸表の監査において、職業的専門家として特に重要であると判断した事項を絞り込み、「監査上の主要な検討事項」として決定するとされています。

- ・そこで、監査役は下記の役割を果たすことが期待されています。
- ・KAMの決定に際しての協議
- ・経営者に追加の開示を促す役割を果たす

その際、未公表情報の開示に際し、執行側に与するのか、監査人側に与するのか「覚悟」が求められたり、株主総会での質問に対し、監査人に出席を求め質問に回答させるのか、監査役が答えるかなどが検討課題となっています。12月に日本公認会計士協会から実務指針が出される模様ですが、いずれにしても監査役業務に大きな影響を与えるのは間違いのないでしょう。結構厄介な問題です。

■社会倫理的課題への監査役への取り組み

もう一つの大きな課題は、ESGやSDGsなど社会倫理的課題への監査役への取り組みです。今世界的に企業ガバナンスとビジネス倫理が関心を集めており、「企業ガバナンスと良い世界をつくること、即ち倫理が表裏一体となり、同期する時代がきた」（入山章栄（77）早大教授）とも言われています。そこまで言い切れるかは分かりませんが、企業にとって社会課題への取り組みが大きな課題になっていることは間違いありません。

社会的課題に取り組む監査役監査の観点としては、以下のようなことが考えられます。

- ①コンプライアンス遵守の観点
- ②企業の社会的責任（CSR）の観点
- ③企業の健全で持続的な成長確保の観点
- ④内部統制の重要な構成要素としてのリスク管理の観点

特に、②企業の社会的責任の観点と③企業の健全で持続的な成長の確保の観点が重要です。監査役は、狭義の適法性監査にとどまらずより広い視点からの企業の取り組みの監視・検証が求められており、こうした取り組みを通して、監査役への不信感を払拭して役職員の信頼を勝ち取るチャンスでもあります。

ここ数年でESG、SDGsに取り組む企業が急速に増えて、一種のブーム現象を巻き起こしています。私は、ESG、SDGsが重要と考えるだけに、今日のブーム的な拡大の動きに、形式化・形骸化に陥る懸念と危うさを感じています。

- ①持続性、継続性の問題。今のように各企業が高収益を上げている時は良いが、これが一転収益が悪化した場合にどうなるか。
- ②今のCG改革の目指すROE向上策とESGを通じた社会的責任の遂行との相克。ROESGなどとくっ付ければ上手く行くほど容易なことではない。本業との結合、事業性の重視は、上手く行けばESGの推進力となるが、往々にして収益性を理由とした社会的責任の回避をもたらす危険性がある。
- ③外向きの倫理性と内向きの反倫理性、遠い問題での倫理性と近い問題での反倫理性が同居、共存する問題。最近不祥事を起こして社会的に批判を浴びている企業の多くは、「ESG優良企業」とあるという事実がそのことを象徴的に表している。（「グリーンウォッシング企業」～うわべだけ環境保護に熱心にみせる企業）の危険性です。

<監査役への役割>

前記の社会的課題に取り組む監査役監査の観点①～④に基づき取締役の取り組みを監視・検証して、危惧される落とし穴に陥ることのないように助言・提言する、それが監査役への役割だと思っています。

■英国コーポレートガバナンス・コード改訂に見る「従業員重視」

英国のコーポレートガバナンス・コードがこの7月に改訂され、「従業員重視」を打ち出したことが大きな話題になっています。「従業員が問題を提起できるようにしなければならない」とし、具体策として(1)従業員から取締役を選ぶ(2)公式な従業員諮問パネルを設ける(3)従業員担当の非業務執行取締役をおく——を挙げ、このうち1つ以上の実施を義務付けたというものです。日本でも今後この方向が打ち出されるのか注目です。日本では、民主党政権時に連合が主導して労働者代表が監査役に選任される案が検討されましたが、各方面から袋叩きにあって、消滅したという経緯がありますので、簡単ではないと思いますが、重要な視点であることは間違いありませんので、よく注視したいと思います。

<最後に～『監査役の覚悟』とは何か>

■書籍『監査役の覚悟』について

○2016年6月に同文館出版から『監査役の覚悟』を出版しました。本書は、古川孝宏氏と同氏に共感し支援する現役監査役、監査役OB、弁護士、新聞記者など6人の仲間たちとの共著です。古川さんの苦闘の経験をどう受け止め、どういう教訓を引き出すのか、様々な考え方があり得るし、監査役の覚悟とは何かも人それぞれの回答があって当然です。今回の話がそれを共に考え合うきっかけとなれば有難く思います。

○「物言う監査役」として知られる古川氏は、大証ヘラクレス上場のIT関連会社T社の常勤監査役でしたが、不適正な取締役会運営や情報の非開示に直面して、資金の流れ、資金の運用、子会社の買収などに疑問を持ち、その違法性を経営者に指摘しました。そのときから、その不正を隠ぺいしようとはからさまな恫喝や監査妨害を行うT社経営陣との対峙が始まります。子会社に放逐され、情報へのアクセスを拒否され、会計監査人との連携を遮断されるなど監査役としての機能不全に追いやられた挙句に、「監査役としての任務懈怠」を理由に株主総会にて解任されました。その後、望みもしなかったいくつもの裁判（監査役解任議案差止め仮処分申し立て、総会決議取り消し請求訴訟、名誉棄損訴訟、監査費用請求訴訟、同仮払い仮処分請求）を粘り強く闘い続けた結果、最終的には会社は日本経済新聞や自社のサイトを通じて謝罪広告を出すに至りました。

○この事件の中で古川氏がどう行動したのか、また、その過程で監査役の制度や、会社法、金融商品取引法などの法制度がどう機能したのか、弁護士、公認会計士、裁判所、証券取引所、日本監査役協会などの関係者がどう動いたか、または動かなかったか、事の顛末が語られています。

○そうした古川氏の苦闘の足跡をベースにしながら、そこから得られる教訓と各人の経験を重ね合わせて、日本企業の経営や監査を巡る諸問題について各々が問題提起を試みています。扱われている題材は、T社のような中小上場企業や新興ベンチャー企業から東芝のような大企業、監査役の問題から経営トップの問題、裁判の在り方から弁護士の選び方まで様々です。ただいずれも、現実の実践を基にして、多様な角度から監査役の抱える問題点とあるべき姿を提示した点に、類書にない特徴があると言えるでしょう。

■『監査役の覚悟』が提起する教訓と論点は何か

次に『監査役の覚悟』が提起する教訓と論点は何かを検討します。

<教訓>

- 強い権限を持つはずの監査役の制度的建前と実態との乖離。
- 本気で職責を全うしようとする監査役が直面する困難の大きさ。
- 経営トップからの実質指名という独立性の脆弱性から、経営者に正面から対峙し、ものを

言い続けることの困難性。

- 経営者が本気で監査妨害をしてくる時、いかに監査役は無力化されてしまうか。
- 監査役が一人で主張を貫き通すことの困難性と協力してくれる味方を増やすことの重要性。それでも独任制という制度趣旨を活かして戦い続けることの決定的意義。
- 会計監査人や監査役が自らの仕事と生活が脅かされる危険がある場合如何に容易に経営者の圧力に屈するものか（共に行動し信頼していた監査役の変心）。
- 情報を十分に与えられない株主は、いかに会社側に安易に操作されてしまうか
- 和解を強要する裁判官。
- 有名法律事務所、高名な弁護士といっても正義のために戦ってくれるとは限らない。安易な信用は禁物である（とはいえ、監査役個人では信頼できるかの判断が難しい）。

<論点>

- 監査役が不祥事の兆候（黄信号・赤信号）を発見した時の対処法
- 監査役会としてまとまった対応はできなかったのか
- 取締役の違法行為が判明した場合、監査役は早々と辞任すべきか
- 経営の監査妨害に監査役が有効に立ち向かうためには如何なる制度的担保が必要か。
 - －監査妨害への罰則規定
 - －監査費用の支払い（前払い）義務の実効性（>2016年会社法施行規則改正）は本事件が一つのきっかけとなったと言われてます
 - －監査役が個別意見の付記を求めても実施されない場合の対応
 - －会社側と会計監査人が結託した場合の対応
 - －株主総会で解任されれば原告適格を失い訴訟を続けられなくなることへの対応

■本書の様々な受け取り方について

本書に対して、批判を含めて様々な受け取り方があります。そのいくつかについてご紹介しますが、これらはおかしいという意味ではなく、率直な心情の表れと感じます。

○監査役自己責任論

そういう会社に監査役として就任することに問題がある。実態を調べた上で引き受けるべきである。引き受けた以上はその結果は自己の責任であり、やばいと思ったら辞任するしかない。

○もっとうまくやれただろう論

古川さんの頑張りはそれなりに評価するが、経営者や同僚の監査役たちそれに弁護士とももっとうまくコミュニケーションが取れておればこんな事態にはならなかったのではないか。訴訟に至るまでこじれたのは、監査役の独善的なやり方や頑な態度にも問題があったのではないか。

○経営者特殊性論

古川さんの経験には同情するが、これは強権的な言動を繰り返すある特異な経営者によって惹き起こされた問題であり、一般的な事例ではない。こうした企業の場合は、早々に辞任するしかない。

○新興ベンチャー企業特殊性論

確かに中小の新興ベンチャー企業経営者にありがちな問題で興味はあるが、それは大企業を含む企業全般に共通する問題とは言えない。中小の新興ベンチャー企業の監査役になる場合は、予め相応の覚悟を持つ必要があり、曖昧な気持ちで就任すべきでない。これは監査役の心構えの問題であり、ここから制度に関わる共通的な教訓を引き出すのは適切でない。

○「もの言う監査役」特殊性論

「もの言う監査役」「勇気ある監査役」として嘲られているが、結局は組織内で空回りしているだけではないか。そもそも「ものを言う」のは監査役の任務であり、殆どの監査役がやっていることであり、とりたてて持ち上げるべきではない。

■私が学んだこと～監査役の覚悟とは

○共感と敬意

古川さんのような物言う監査役に対して、ある種の反撥のようなものがあります。もっとうまくやればよかったのにとか早く辞めた方が良かったのに等々。確かにやり方には色々意見があると思いますが、普通の人間が全く当たり前の監査役の仕事を果たそうとして苦難の道を歩まざるを得なかったけれども、仲間の支援を受けながら頑張ってきたことに対しては、共感と敬意の意を表することが非常に大切ではないかと思っています。

○他山の石

本件は、決して特殊な経営者が引き起した稀有で特異な事案でなく、また中小新興企業が抱える特殊な事案でもない。程度の差はあっても、日本の経営にしばしば起こりがちな問題であり、また古川監査役が置かれた立場や監査環境も必ずしも特別なものではなく、多くの監査役が直面する可能性がある。また東芝のような不正会計事件も、どんな企業にも起こり得るものであり、正しく他山の石として教訓を学ぶ必要がある。そうした認識の下、様々な困難な局面において監査役として何がなし得るかを考える上で、本書は大きな教訓を与えている。

○覚悟を持つとはどういうことか～腹を括る

『危険なこと、不利なこと、困難なことを予想して、それを受けとめる心構えをすること。』

「苦勞は覚悟のうえだ」「断られるのは覚悟している」（デジタル大辞泉）。』

「何か」をなすことにより一定の不利を被ったり犠牲を払うことがあっても、それを受けとめる心の準備をすることにより、やり遂げる、要するに腹を括るということであろう。監査役の「何か」とは、「監査役の仕事を全うする」ことであり、会社法で規定された権限を行使して、責任を持って職務を遂行するという、当然の義務を果たすことである。不利や犠牲とは、経営陣との人間関係の悪化、軋轢、精神的圧迫、イジメであり、更には地位の喪失（解任若しくは不再任）もあり得る。古川さんの場合は、前記すべてに加えて、訴訟によって大変な時間と労力を費やすという大きな犠牲も払っている。また、場合によって自らの言動が企業倒産や経営危機の引き金を引いたと非難される恐れもあり得るであろう。

○いざという時に経営者に物を言い、毅然と対峙する「矜持」と「覚悟」

とりわけ重要なのは、有事における経営者の不適切な言動に対して、毅然と対峙して、経営者におかしいことはおかしいときちんと物を言い、是正に努めることである。その際に、前提として、「矜持」すなわち不正の疑惑を解明するのは監査役の使命であるとの信念であり、法的にも道義的にも正しいことをやっているという確信があるからこそ、仮に不利や犠牲が予想されても、それを受け止める「覚悟」をもつことが出来る。

○和して同じない対応

おそらく監査役を悩ませる最大のテーマは、経営陣とりわけ経営トップとの距離の取り方でしょう。よく言われるのは「和して同じない対応」で、経営陣と協調し、なごやかな人間関係には心掛けるが、決してむやみには同調しない、道理に合わないと思うことには同調してはならないということですね。「監査役の覚悟」とは、いざという時、敢然とおかしいことをおかしいという覚悟を持つこと、たとえ自分を選んでくれた恩人であろうとも、日頃親しい友人であろうとも、そしていかに非難され、恨まれ、孤立させられようとも、物申し続ける覚悟を持つことに尽きると思います。

○精神主義の陥穽～多大な犠牲を払うことなく監査役が責務を全うし得る条件を作る

とはいえ、古川さんの覚悟の闘いはきわめて貴重なものですが、本気で職務を全うしようとするに多大な犠牲を払うという悲壮な覚悟をしなければならぬとすると、監査役の手は見つからなくなり、またなっても本気で職務を全うしようとはしないでしょう。とすると、こうした多大な犠牲を払うことなく監査役が責務を全うし得る条件を作る必要があります。監査役には今まで以上の覚悟をもって職責を果たす努力が求められており、人としての倫理観や情熱など精神性は極めて重要ではあるが、あまりに覚悟、覚悟と精神主義的なものを求めることもまた大きな問題であると感じています。あるべき制度を絶えず追究し、見直していくことも同じ位重要です。

●最後に

長時間、まとまりの無い拙い話を聞いていただき有難うございました。私は、ひよんなことから内部監査部門に飛ばされて以来、監査や内部統制との縁が出来て、今日に至っています。やってみるとこの世界はとても遣り甲斐があるし、また奥深いと感じています。現役を離れて、7年が経ちましたが、今なお学ぶことはまだまだ多いし、やり残したことも多々あると思っています。日本のガバナンスや内部統制の充実強化のために、所属組織を越えて、是非協力して参りたいと思っていますので、よろしく申し上げます。ご清聴有難うございました。

以上