

## 監査役・いたさんのオピニオン NO.26

※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。2020年12月18日開催の日本経営倫理学会・ガバナンス研究部会12月例会報告「組織の私物化にどう対応するか」を編集したものです。

# 組織の私物化にどう対応するか

2020.12.18 板垣 隆夫

## 1. はじめに～問題意識

### 1.1 増加する「私物化」問題

ここ数年、私物化問題が世間を賑わせることが多くなった。2017年から2020年の4年間で、CiNiiによって「私物化」を検索すると、121件がリストアップされる。その前との比較ではほぼ5倍の件数である。特に2017年から急増している。私物化の対象は、「保育園」「アイヌ協会」「大学」「交響楽団」など様々であるが、圧倒的に多いのは政治組織(国家・権力、地方自治体、検察・警察を含む行政等)であり、次いで多いのが「会社」など営利組織である。特に安倍長期政権による国政の私物化と日産のゴーンによる会社私物化を扱ったものが多い。

掲載媒体は雑誌記事・論説が圧倒的に多く、学会誌や専門誌は極めて少ないのが特徴である。これは、この用語がジャーナリズムでは頻繁に使われるが、学界では学術用語として認知されていないことを示唆している。そもそも、会社法の教科書や概説書では、私物化という用語はもちろんのこと、コンメンタールを除き会社法960条の特別背任罪すら出てこない。学問分野としては、刑法で扱うから会社法の範疇ではないということであろう。このジャーナリズムと学会の扱いの差はどこから生じるのだろうか。

### 1.2 日産ゴーン事件

2018年11月19日日産自動車・三菱自動車の会長を兼務していたカルロス・ゴーンが有価証券報告書の報酬についての虚偽記載罪の容疑で東京地検特捜部に逮捕された事件は、世間を驚かせた。彼が苦境にあった日産を救った名経営者として広く知られていたからである。その後、東京地検は金融商品取引法違反に加え、特別背任罪で追起訴した。2019年12月にゴーンが日本を密出国して、レバノンに逃亡したことは記憶に新しい。報酬に係る有価証券記載の違法性の有無は別にしても、ゴーンが会社を私物化した点において経営者として失格であるのは明らかであり、それを許してきた経営陣の責任と企業統治の問題は、徹底的な検証が必要である。長年にわたって、社内では私物化の事実は知られていたにもかかわらず、なぜ問題にされることなく衝撃的な逮捕に至ったのか。監査役や社外取締役はなぜ声を挙げずにいたのか。

### 1.3 政治の私物化

私物化という病弊は企業に限らずあらゆる組織で、例えば近年の政府組織で顕著な形で露呈している。政治家個人の問題にとどまらず、行政組織ひいては民主主義の基盤自体に深刻な影響を与えている。安倍政権において政治、行政の私物化がなぜ放置されてきたのか。中野晃一(2018)は民主制や権威主義体制という政治体制の違いを超えて、国家を私物化しているケースとして、アメリカのトランプ、ロシアのプーチン、中国の習近平、北朝鮮の金正恩等を列挙している。政治の私物化は日本に限らず近年顕著なグローバルな現象である。

政治指導者の強大な権力が真実の隠蔽工作に周囲を巻き込むことにより、行政組織を蝕み、腐敗させる。検察・警察や司法の私物化は究極の姿であり、また私物化を継続させる切り札でもある。黒川問題に象徴される検察法改正問題の本質はそこにある。もちろん、政治倫理と企業倫理では基準が異なるが、共通する部分も多い。例えば、後の検証のために文書記録を残すこと、問題を隠蔽せず説明責任を果たすこと、第三者の客観的検証の重要性等である。内部統制の限界、すなわち権限を持つ経営者が内部統制を無効に

し得る点でも共通である。会社経営と国家行政の私物化の問題は、別問題ではなく、組織の私物化問題として一般化して論じることが出来るのではないか。

#### 1.4 私物化と権力作用～「不適切ではあるが違法ではない」

私物化の問題は、もちろん違法行為と認定されて刑事、民事両面で責任を問われることもあるが、明らかに違法とはいえないとして見過ごされることが多い。関西電力の監査役は、執行部による極めて不適切な事案処理を把握していたにもかかわらず、「不適切ではあるが違法ではない」として、取締役会への報告や必要な正措置を取らなかった結果、公益事業に不可欠なインテグリティを根本から損ない、企業価値を致命的に毀損するとともに、従業員のモラルの大幅な低下を招くこととなった。

不適切であると分かっているにもかかわらず、なぜ是正せずに放置するのか。それは、その行為が権力作用の行使だからであり、経営者と政治家の共通性はそこにある。多くの企業人は、経営トップによる不適切な行動が咎められることなく放置される事例を数多く見てきたはずだ。政治を含め、私物化の特徴は一部の事例を除き「顕在化されない権力犯罪」である点にある。誰もがおかしいと思いつつ殆ど是正されることのないのである。

#### 1.5 本稿の課題

私物化とは、公あるいは共同体に帰属するもの、本来私物化されてはならないものを、個人の所有物であるかのように扱うことである。会社機関としての経営者が長期的企業利益を忘れ、会社を自分達で自由にできる私有物の如く振る舞い、本人や取巻きグループの利益を追求することである。明白な法違反事件とならない限り、私物化の問題性は軽視されがちであった。強力な指導力を持つトップには付き物であるとして、規範に外れた問題行動であっても二次的な些末問題として不問に付されるのが通例であった。そうした対応は、事業の成功や企業業績など会社として本当に大事なことが優先されるべきであるとの論理で正当化される。この問題は、日産に限らず多くの企業で、巨大企業でも中小企業でも、頻繁に見ることができる問題である。

本稿では、組織の私物化の問題を、会社の私物化を対象を絞って、日産ゴーン事件を主な題材として取り上げ、監査役としてどう立ち向かうべきであるかを論じる。誰もがおかしいと感じる経営トップの言動を、もともと負のイメージを持つ私物化という言葉と結び付けることにより、隠された問題性を明るみに出し、是正させる武器となり得るのではないかとの問題提起でもある。

## 2. 会社の私物化の事例

### 2.1 三越事件、日産ゴーン事件

古くは三越事件、近年では日産ゴーン事件が会社の私物化の典型事例である。その他、大王製紙事件や関電芦原事件も会社私物化の典型例であったといわれる。

#### A. 三越事件

三越事件とは、名門百貨店を舞台にした不祥事で、当時の岡田茂社長の解任劇に発展、世間を大いに賑わせた。愛人が女帝として君臨して、不当な利益を受けたり、自宅の改修費用に会社の資金を流用していたほか、取引にも介入した結果、三越は独禁法の不公正な取引方法に当たるとした審決を受けた。社外取締役であった三井銀行相談役の小山五郎が主導した取締役会で解職された時に社長が発した言葉「なぜだ！」は流行語となった。その後、社長と愛人は特別背任罪の容疑で東京地検特捜部に逮捕され、実刑判決が下った。本事件はメインバンクのモニタリング機能が発揮された典型的事例であるとともに、労働組合をはじめとした従業員集団が社長解任において重要な役割を果たしたといわれる。近年メインバンクや労働組合の経営監視機能が大きく低下していることも、長期にわたる経営私物化を許す背景となっている。

## B. 日産ゴーン事件

### (1) ゴーンによる会社資金・経費の私的流用事例

2018年12月21日会社法特別背任容疑で逮捕。2019年4月4日同容疑で再逮捕。

#### (a) 日産の東証への改善報告書記載の事例<sup>(1)</sup>

- ・オランダ ZiA 社を使って、ゴーンが使用する住宅がリオデジャネイロやベイルートに購入され、その改装費用も支払われた。(22 百万ドル以上)
- ・ゴーンの姉に対し長期にわたり日産が顧問料を支払い。(総額 75 万ドル以上)
- ・コーポレートジェット等を自身及び家族の私的用途に使用。(増分費用 6 百万ドル)
- ・秘書室長を関与させて、新生銀行との為替スワップ取引を日産に付け替え、日産には実損が発生したが、ゴーンから実損分が日産に支払われた。
- ・CEOリザーブを利用した支出。子会社から知人が経営する会社への不透明な支出(合計 1,470 万ドル)、国外販売代理店への不透明な支出(合計 3,200 万ドル)。
- ・日産とルノーが折半出資したオランダ法人「RNBV」がベルサイユ宮殿でのパーティー費用、パリのカルティエでの贈答品の購入等や日産のビジネスが殆どないレバノンの法律事務所の弁護士費用等、個人的な費用等を支出(390 万ユーロ)等々。

#### (b) 創業者のような振る舞い

日産の横浜の本社に「ホイール・オブ・イノベーション」というモニュメントを飾った。「チャレンジ」などゴーンの 18 年間を象徴した記念碑だった。鮎川義介が 1933 年に創業した会社なのに、記念碑はゴーン着任後のみを称え、前史は無視した。かつて川又克二が鮎川ゆかりの古参幹部を放逐し、存命中に自身の銅像を建てさせたのと同じ。ゴーンは川又と同じように、まるで創業者のように振る舞った。

### (2) 私物化を生む組織風土

#### (a) 権力集中、神格化、モノが言えない

日産のガバナンス改善特別委員会報告書<sup>(2)</sup>は組織風土の問題を以下のように記載している。ゴーンは、日産破綻を救った救世主として日産社内においてある種の神格化が進んでおり、ゴーンの活動は社内では不可侵領域化していた。1 人の取締役への権限集中(特に人事・報酬)が本件不正行為等の根本原因であるが、出来ないと言えない、トップダウンの指示に異を唱えない企業風土も根本原因の 1 つである。

#### (b) 短期の成果主義・効率主義への偏重、コンプライアンス意識の希薄化

同報告書は以下のように続ける。日産では、ゴーンを CEO とする体制が長期化し、ゴーンに権限が集中した。その結果、徐々に、業績目標の設定が過度にトップダウンの形で行われるようになり、短期の成果主義・効率主義に偏重する傾向がみられるようになった。また、ゴーンが、事実上 1 人で業績目標を決めてきたことで、業績目標が日産の本来の実力以上に過度に高い数値を追うものとなった。見た目の成果にとられるあまり、安全衛生・品質管理・環境保全・コンプライアンスといった事業活動の基盤に対する意識が薄れ、結果として優先順位が下がり、これら事業活動の基盤を維持するために必要な要員配置、コスト配分や教育研修が十分に行われてこなかった可能性がある。として、ものづくり企業としての 企業倫理の再構築を求めた。

### (3) 私物化の要である人事の私物化

さらに、同報告書は人事の私物化について次のように述べる。ゴーン及びケリーは、反論したり疑義を唱えたり指示に従わない役職員らを異動させたり、事実上退職に追い込んだりしていた。トップマネジメントの人事決定権は事実上ゴーンのみが握っており、反対意見を言うと排除されると示唆された役職員もいる。そのため、一部の役職員はゴーンらの指示に疑問を抱いたものの、拒否したり他の者に報告したりできなかった。朝日新聞取材班(2020)の中で、元ゴーンチルドレンの言葉が紹介されている。07 年ごろから彼に反論し

たり意見が違ったりする人は飛ばされるようになった。不祥事や業績悪化の責任を部下に取らせてトップは居座りを決め込む、ナンバー2 の切り捨て、側用人の跋扈、さらにはゴーンが自分に異を唱える者を毛嫌いしてきたため、日産は社外取締役を置いてこなかった等々。

## 2.2 中小企業の経営者による会社の私物化

### (1) 中小企業の私物化のパターン

会社の代表取締役(=会社の株主)が権力を使って会社の運営、資金の使い方などを自分の好き勝手に行き、なおかつその行動が公私混同しているケースが多い。会社の資金を使って代表者が会社には関係ない個人的なものを購入する行為などがあげられる。そういった会社のオーナー社長は「会社の物はすべて自分の物」という考えを持つ人が多い。会社の私物化は資金に関した問題ばかりではない。その社員自体を私物化してしまうこともある。例えば自宅の清掃や自分の車の洗車を指示したり、勤務時間外に私物のクリーニングを取りに行かせるたり、私的な買い物を指示する場合がある。

### (2) 中小企業の私物化の問題点

- ・会社のお金を使っていながら決算に反映させない。
- ・経費の私的利用による経営悪化、本来必要な投資や経費支出にお金が回らなくなる。
- ・社員のモチベーションが下がり、会社を辞める人も出てくる。

会社はあくまで法人であり個人とは別人格であることを認識させることが必要であるが、経営が実際に悪化するまで自覚しない経営者も多い。ガバナンスの最後の砦としての監査役の役割はその自覚を促すことにあるが、強く言えば無視されたり排除されかねないことから、監査役の葛藤・悩みは深い<sup>(3)</sup>。

## 2.3 会社の私物化の種類

会社の私物化は下記のように区分することが可能である。少なくないケースでは、①から④までの事象は、同一人物に並行的に生起する。

### (1) 会社財産の私物化～公私混同、個人的利益のために会社の金や人的資源を消費する

大王製紙事件等オーナー経営者に多いと思われるが、サラリーマン経営者でもワンマンになれば平気でやるようになる。

### (2) 経営目的の私物化～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く、経営者及び一部取巻きの利益を優先する(報酬、地位、様々な便宜、個人的名誉、野心)

経済団体の地位や勲章を得るために経営資源を浪費するのが典型例である。業績不振の原因を明確にしないまま、責任を取らずに居座る場合も、株主等の利益を無視して自らの保身のために経営を続ける点でこれに該当する。

### (3) 人事の私物化～人事権を武器にして組織を思うままに動かす、オールマイティ化

人事権を握れば、経営者の個人的利益や野心もあるいは好き嫌いでさえ、組織の名の下で構成員に対し、それへの忠誠、服従を合法的に強制することが可能となる。組織にとって最大の問題は、人事の私物化で、好き嫌いや、従順度優先による人事で側近グループが跋扈する一方で、従わない優秀な人材が排除され、その結果戦力低下が避けられない。周りがイエスマンばかりなので独断的経営判断に牽制が効かなくなる。最後には暴走の結果として業績が悪化し、最悪の場合は経営破綻に至る。人事には主観的側面があり、不合理な人事であるかの判断には一定の困難が伴うが、少なくともモノ言う人間が排除されない仕組みが絶対必要である。

### (4) 公共物の私物化～企業の公共性、社会的責任の無視、良心の私物化

本来私物化されてはならないもの、本来的に企業が持つ公共性や社会的責任或いは個人の尊厳、基本的人権が、無視され弄ばれる。たとえば内部告発した社員と会社が裁判で争った時に、多くの社員が法廷

で平然と嘘の証言を行い内部告発者を陥れる例がある。これらを強要することが良心の私物化の代表事例である。嘘を言わなければ組織の中で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」を売り渡してしまいがちである。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あろう。政治の世界でも人事権を盾に取った官僚への虚偽証言や書類改竄・隠匿の強要が近年頻発しており、近畿財務局職員の自殺にまで至ったことは周知の事実であるが、誰も責任を取らないままである。

## 2.4 私物化の帰結

私物化の帰結は、業績悪化であり企業不祥事の重大な温床化であり、究極的には中長期的企業価値の毀損をもたらす。

### (1) 業績悪化

下記のような経路を辿るのが、業績悪化をもたらす典型事例である。

- 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組織風土。自由闊達にモノが言えない。
- ④組織の活性及び社員のやる気が阻害され、結果として業績悪化に至る。

### (2) 企業不祥事の重大な温床～コンプライアンス意識の摩耗

会社は経営者のモノではないし、経営者の利益が最優先されるべきでないことは、社会的常識から考えても当たり前である。しかし、内向きに閉じられた組織の中では、権威主義や事大主義に助けられて、社会的常識が通じなくなる。トップの理不尽な言動が見過ごされる結果、行動規範が曖昧化されたり、倫理基準が空文化されることで、実績さえあげておれば或いは上司に従っておきさえすれば、多少の規律違反は許される「何でもあり」の気風が形成される。結果的に組織全体としてコンプライアンス意識は摩耗せざるを得なくなり、企業不祥事の温床となる重大リスクをもたらす。

## 3. 会社の私物化とはいかなる問題か

会社の私物化とは、違法性の問題であり、コーポレート・ガバナンスや内部統制不全の問題であり、経営者倫理の摩耗の問題であり、「不適切ではあるが違法ではない」問題、コンダクト・リスク問題でもある。以下検討したい。

### 3.1 法律から見た会社の私物化

役員が会社のお金を私用に使えば特別背任又は業務上横領となる。会社法 960 条は取締役等の特別背任罪を規定する。①取締役・会計参与・監査役・執行役らが、②自己若しくは第三者の利益を図り又は株式会社に損害を与える目的で、③その任務に背く行為をし、④当該株式会社に財産上の損害を加えたことを構成要件として、10年以下の懲役もしくは1000万円以下の罰金、またはその両方を法定刑とした犯罪である。特別背任罪で訴追するには、被告人に任務違背があったことの立証に加え、主観的要件の一つである「目的で」(図利目的(私利目的)・加害目的)の立証が必要である。現代社会において、会社を動かしている取締役等が背任行為を行った場合、社会の被害が大き深刻になることから、刑法の背任罪(法定刑は、五年以下の懲役または50万円以下の罰金)に比して刑が加重されている。もし、任務違背行為の経済的効果が会社ではなく、経営者個人に帰属する場合には、特別背任罪ではなく、業務上横領罪が成立することになる。なお、特別背任罪は損害が実際に発生していなくとも未遂でも処罰されることがある。また、図利・加害目的には、会社における自分の地位や名誉を守りたいがゆえに行った行為も含まれるとされている。

冒頭で述べたように「私物化」という用語は学界では殆ど用いられない。最近の数少ない例は専門誌であ

る雑誌「企業会計」(2019.5)掲載の尾崎安央教授論稿「経営者による会社の『私物化』」である。この論稿は会計・ガバナンスを揺るがせた事件特集の一環としてイトマン事件、大王製紙事件、日産自動車事件を取り上げた貴重なものである。しかし、もっぱら特別背任罪適用事件の解説であり、イトマン事件のように不正融資や不正貸付事例での特別背任罪であって、今迄論じてきた私物化の範疇とは異なる事件も含む(背景に登場する「住友銀行の天皇」といわれたワンマン元会長の行動は私物化そのものであるが、特別背任罪には問われていない)。一方、特別背任罪の範疇以外の私物化問題は取り上げられていない。

ゴーンの事例が、特別背任罪に当たるかは法律家や識者の間でも意見が分かれるように、構成要件の当てはめは必ずしも自明のものではない。郷原信郎弁護士や細野祐二元会計士が、ゴーンへの有価証券報告書偽造記載罪適用に疑問を呈するばかりでなく、会社私物化に関わる特別背任罪についても最終的に有罪となる可能性は低いと主張しているのはよく知られている。ゴーンが有罪かどうかを判断することは本稿での目的ではない。会社役員が会社を利用してもっぱら私的な利益を追求することのないように用意された法的な仕組みが会社法の特別背任罪であるが、その適用のハードルは高く、私物化に関して不適切ではあっても明らかに違法であるとは言えないとして顕在化しないケースが多いのが現実である。今回ゴーン事件で私物化問題が顕在化したのは、他の要因すなわち日産の経営権をめぐる日仏の争いがあったからであろう。

### 3.2 ガバナンス不全・内部統制不全としての会社の私物化

#### (1) 取締役会の形骸化と、監査役会の無力化

経営の私物化の問題をコーポレート・ガバナンス・内部統制不全の観点から検討したい。「経営の私物化」とは、「会社機関」としての経営者の立場を忘れ、会社を何でも自分たちで自由にできる私有物のごとく振る舞うことである。基本的なガバナンスの問題は、経営者を監視・監督する取締役会の形骸化と、監査役会の無力化の問題である。経営者支配論との関連でいえば、経営の私物化とは、株主や様々なステークホルダーを無視して、経営トップが閉鎖的な空間でオールマイティな権限を持つことを意味する。株主の支配も社外取締役の監督も監査役の監査も実効性を持たない究極の経営者支配が行き着く先が、会社の私物化である。今次の一連のCG改革では、とりわけ取締役会の監督機能の実効性向上、社外取締役中心の委員会による経営者の選任・報酬決定プロセスへの介入・参画が最大テーマの一つとなった。CEO人事にとどまらず、従来経営トップの専権事項であった役職員に関する人事権の恣意的行使への牽制・抑制効果も期待されるところである。

#### (2) 権限の集中、管理部署のブラックボックス化等内部統制の問題

私物化は、日産に見られるように権限の過度の集中、管理部署のブラックボックス化という内部統制の問題でもある。ガバナンス改善特別委員会報告書によれば、「今回の不正行為の根本原因は、ゴーンへの人事・報酬を含む権限の集中にあった。一部管理部署の権限を、元代表取締役グレッグ・ケリーをはじめとする特定少数に集中させることで、当該部署をブラックボックス化し、ゴーンの私利私欲追求を探知することが難しい体制を作り上げていた。その結果、一部の管理部署の牽制機能が、ゴーンの私利私欲追求に関する問題点については必ずしも有効に機能していなかった。」日産は、これを内部統制報告書において開示すべき重要な不備に該当すると判断し、訂正報告書を提出した。しかし、事後に訂正報告書を出すのではなく、重大なリスクを検知し、それに対する統制を整備するのが内部統制の役割であり、事前にその有効性を検証するのが本来の内部統制報告制度である。それが機能していなかったのは、内部統制の限界といわれる「経営者による内部統制の無効化」によるが、そこを乗り越える対応策こそが今求められているのである。

#### (3) 統制環境の不全、組織風土

もう一つの側面は、内部統制の重要な構成要素である統制環境の不全、とりわけ企業風土の問題である。日本企業の特徴といわれる内向き志向の共同体的経営が、「ワンマン」経営者と結び付いたとき、しばしば

病理的な「経営の私物化」が生じる。実は日産の過去を迎れば独裁者による組織私物化と派閥抗争を繰り返してきた歴史がある。労働組合トップが権勢をふるい、労組を私物化し、会社を食べ物にした。ところが、その弊害は明らかであるにも拘らず、当時の日産の役職員は、「触らぬ神に祟りなし」とばかりに、見て見ぬふりをするばかりであったといわれる。日産凋落の大きな要因となったそうした自己利益追求の何でもありのかつ陰湿でぬるま湯的な組織不全を糾し、チャレンジする前向きな組織に変えたのがゴーンであった。ところが、危機を脱した途端に自らが組織不全の虜になってしまった。或いは、そうした組織風土の弱点を熟知し自己利益の追求のために利用したのだとしたら「歴史は繰り返す」のであり、組織風土の抜本的な改革がなければ今後も繰り返される恐れは大きい。組織風土や企業文化など統制環境の監査と問題点の是正は、監査役を要として三様監査にとって重大な課題である。

### 3.3 社会規範から見た会社の私物化

#### (1) 会社観の相違を超えて守るべきものとしての社会規範

会社とは何かについては、様々な会社観が存在しており、近年「株主のもの」という株主主権論から「多様な利害関係者のもの」というステークホルダー論への移行が議論されている。会社の私物化問題で問われているのは、いかなる会社観を採ろうとも許されないものを、自己のものにすることである。経営者の自由裁量利益や経営者所得の最大化を図ることを許容する「経営者のもの」観と親和性は高いが、そうした会社観に立ったとしても、正当化できないものが会社の私物化である。それは、会社観を超えて経営者が守るべき社会規範、経営者倫理であり、社会常識である。

#### (2) 正式の手続きを経ても正当化できないものがある

会社財産は会社という法人のものである限り、経営トップであろうが自分のものとする事は出来ない。正当な手続きがない2.3項①の会社財産の私物化は違法であるが、手続きを経れば合法となる。一方、② 経営目的の私物化、③ 組織の私物化、④ 公共物の私物化は、通常正式な手続きを経て実行されるので合法性の衣を纏っていることが多い。自らの野心により無謀な投資を行って会社に損害を与えても取締役会を支配している限り解職されることなく居座りが可能である。どんな不当な人事であっても会社規則に則って発令される限り、有効である。裁判での真実に反する証言も、会社の利益を守るためを名目に上司から業務命令として指示を発することが可能である。しかし憲法で私有財産権が保障されているとしても、本来私有化が不可能な公共物や共有物があり、他人が侵すことが出来ない個人の尊厳があり、基本的人権がある。これらは、いかに正式の手続きを経ても、正当化はできない。これは、社会規範や経営倫理の問題となる。

#### (3) 社長はオールマイティではない

社長はいうまでもなく会社の機関であり、その権限、職責は定款や会社の諸規則で規定されており、なんでも出来るオールマイティではないし、人格が高いことが保障されている訳でもない。にもかかわらず、事大主義や権威主義の組織風土の中で、長期政権になり名経営者と言われれば言われるほど、神聖で侵すべからざる存在と化す。これらは、それ自体は違法性を持たないとしても、社会規範から逸脱した経営倫理上の問題となる。

### 3.4 不祥事の温床となる「不適切ではあるが違法ではない」問題

不適切であると分かっているにも拘らず、なぜは正されずに放置されるのか。それは、その行為が権力作用として行使されるからである。会社トップと政治家の共通性はその点にある。権力があるから業務命令として「合法的」に隠蔽することにより問題化することを防ぎ、仮に問題化しかけても検察・警察や法務部門・監査部門を使って「事件化」を防ぐことが可能となる。権力の源泉は企業組織であろうが行政組織であろうが、人事権にある。不適切な行為に直面した時、人事権を行使されることによって地位と生活が危うくなるリスクの前に、組織人は手を拱いたまま茫然と立ち尽くさざるを得ないのである。権力を持たない地位の人間

が同様の行為をなせば、直接に処罰されるか或いは人事考課等を通じて排除される。その点では、私物化は「組織の中では、地位が高い人ほど、その地位に相応しい責任を持ち、自らを律すべし」を意味するノブレス・オブリージュの対極にある。私物化問題は、権力作用という意味で社会科学的課題であり、ノブレス・オブリージュの対極という意味では倫理的課題である。「不適切だが違法でない」の横行はコンプライアンス意識を摩耗させることによって不祥事の温床となり、結局は違法な行いに帰結する。ある意味では違法性の萌芽を抱えているといえる。その意味で、萌芽の内に問題として認識し、芽を摘み、是正させることが必要となる。

### 3.5 コンダクト・リスク

コンダクト・リスクが注目される契機になったのは、LIBOR(ロンドン銀行間取引金利)の金融機関トレーダーらによる不正操作事件であった。我が国でも、金融庁が2018年10月策定の「コンプライアンス・リスク管理基本方針」において、新しい概念として言及したことが注目された。「そのようなリスクは、法令として規律が整備されていないものの、①社会規範に悖る行為、②商慣習や市場慣行に反する行為、③利用者の視点の欠如した行為等につながり、結果として企業価値が大きく毀損される場合が少なくない。」としてコンダクト・リスクに着目する必要性を指摘した。このリスクは法令遵守といった狭義のコンプライアンス・リスクと比較して、社会規範や市場慣行、顧客の期待を問題にする意味で、より広い範囲をカバーする概念であり、金融機関に限らず全ての企業にも存在する。ここ数年来問題になった検査データの改竄、保険契約における不適切な契約勧誘・販売、個人データの不適切な取り扱いなどは、一部を除き明白な法令違反とまではいえないとしても、顧客からの信頼を毀損し、社会的な批判を浴びたものである。また、近時重視されてきたESG(環境・社会・ガバナンス)やSDGs(持続可能な開発目標)という社会的課題への企業の取り組みという観点とも、社会から信頼される企業活動を目指すという意味で、強い親和性を持つ。コンダクト・リスクは、従来のような方針、制度、システム等の整備のみによって低減することは難しいことから、監査役や内部監査による企業風土や企業文化に対する監査が重要であると言われている点にも留意が必要である。この新しい概念は、経営者による私物化問題を考える場合にも大きな示唆を与えるものである。

## 4. 監査役としてどう対応するか

### 4.1 ゴーン事件での監査役の問題

#### (1) 内部通報を受け初動段階で役割を果たす

2017年12月、役員の一部が秘密裏に調査を開始した。集まったチームは水面下で不正行為の証拠固めを行った。メンバーには常勤監査役(日産プロパー・元生産技術部長・副社長)が加わった。2018年春ごろの監査役に対する内部通報を受けて、ゴーン主導による重大な不正行為について、内部調査を行った。当初は、内部通報を受けた監査役主導で、外部アドバイザーに依頼して予備的調査を行った上、同年10月にグローバルコンプライアンス室主導で本格的な内部調査を行なった。その意味では、日産の監査役は関電の監査役と違って責務を一定果たしたと評価できるであろう。

#### (2) 2017年までなぜ指摘・是正できなかったのか

一方では、それまでの長い期間なぜ指摘・是正できなかったのか。ガバナンス改善特別委員会報告書は監督・監査機能が有効に働かなかった要因を、下記のように指摘している。

- ・一部の管理部署のブラックボックス化により、不正行為等を知ることが出来なかった。
- ・ケリーは、監査役、内部監査室、経理部等からの質問や要請に対し、対応は必要最小限にとどめ、また「CEOの決定である」と述べそれ以上の質問や追及を許さなかった。
- ・取締役会議を短時間で終了させ、議案に対する質問や意見をさせない雰囲気を作られた。
- ・ゴーンは、取締役会において、質問や意見がでることを嫌い、意見などを述べた取締役や監査役を会議後自室に呼んだり、いわゆる「うるさい監査役」については再任しなかった。何も言わない監査役を捜してこ



いと言われた者もいる。

- ・取締役会で利益相反取引の承認を得る必要がある場合も、必要な事実を開示しなかった。
- ・監視・監査の程度が低いことを踏まえて、非連結子会社(ZiA社)が利用された。

### (3) 誰もゴーンに異を唱えない企業風土への追従

トップラインマネジメントの人事決定権は事実上ゴーンのみが握っており、反対意見を言うとは排除されると示唆された役職員もいる。そのため、一部の役職員はゴーンやケリーの指示に疑問を抱いたものの、拒否したり他の者に報告したりすることができなかった。監査役もそれに追従し抗うことが出来なかったということであろう。本来的には、自浄作用によってもっと早く私物化問題は是正されるべきであったが、結局、検察当局の介入によって初めて厚い壁を打ち破ることが出来たのである。

## 4.2 監査役としての基本姿勢～毅然として私物化を許さない

### (1) 監査役にとっての日産ゴーン事件の教訓

4.1 で見た日産のガバナンス改善特別委員会報告書による、監査・監督機能が有効に機能しなかった理由の分析は、重要な教訓を含んでいる。ゴーンらは、監査・監督機関に対し①情報を遮断して不正の徴候を感知できないようにした、②取締役会などの会議体では質問をさせずに短時間で切り上げた、③それでも、あれこれ質問してくるうるさい監査役・取締役は排除して、そうでない人物を選んだ ということである。その意味するところは、彼らは①情報を把握されることを恐れ、②会議であれこれ質問されて説明させられることを恐れ、③質問し難い雰囲気の中にあっても同調せず、あれこれしつこく質問する人物を恐れたということであろう。逆から言えば、この3点を監査役が自ら実行することが最も有力な防止策になるということである。

### (2) 私物化を防止するための留意点

監査役が上記を自ら実行するとともに、それを支えるガバナンス体制の整備を求めていく必要がある。

#### ①情報収集のための体制

- ・業務監査を通じた現場からの情報収集
- ・内部監査部門、会計監査人との情報共有(三様監査の連携)<sup>(4)</sup>
- ・社外取締役との情報共有<sup>(5)</sup>

#### ②会議での徹底した質問

- ・会議資料を十分に読み込んだ上での疑問点の質問
- ・業務監査や三様監査・社外取締役との情報共有から得られたリスク情報に基づく質問
- ・納得できるまで繰り返し説明を求め、場合によっては証憑の提出を求める

#### ③監査役の選任における独立性の確保

- ・監査役(会)による選任議案提案権行使も視野に入れた選任過程への関与<sup>(6)</sup>

#### ④内部統制報告制度(J-SOX)における全社統制(統制環境、情報の伝達等)評価への参画<sup>(7)</sup>

- ・監査役のJ-SOX全社統制とりわけ企業風土などの統制環境や情報の伝達の評価への積極的参画

#### ⑤適法性の罫に嵌まり込まない

- ・「不適切だが違法でない」との理由で、執行部の問題行動を安直に容認することは、結果的に監査役の職責を放棄する事態に陥るおそれがある

## 5.おわりに～問われる監査役の倫理観

会社の私物化を防ぐためには、監査役自身の倫理性が鋭く問われることを忘れてはいけない。そのためには、監査役自身の意識として権力の磁場から離脱する必要がある。何より重要なのは監査役自身がいわゆる集団的な「同調圧力」に抗して毅然とした対応が取れるかにある。その可否は、内部意識の克服、すなわち内向き思考に囚われることなく、社会の視点から客観的に問題を捉えることが最大のポイントであり、

そのために必要なのは、社会的常識、市民的良心と不正義に対する正当な怒りである。同時に、多くの監査役がそうした毅然とした対応を取ることを保障する監査環境の整備、とりわけ人事的独立性の確保のための制度の整備に自ら取り組むことが強く求められる。

#### <注>

- (1)2020年1月16日日産が東証に提出した「改善状況報告書」
- (2)2019年3月27日日産が公表した「ガバナンス改善特別委員会報告書」
- (3)中小新興企業の経営者の私物化の実態と監査役の対応については、ベテラン監査役が実際に体験したすさまじい私物化の事例を描いた「新興企業監査役の葛藤」高桑・加藤編著『監査役の覚悟』2016年、同文館出版 に詳しい。
- (4)三様監査の連携については、板垣(2017) 日本経営倫理学会ガバナンス研究部会報告「三様監査の連携一層の深化を目指して」参照。監査懇話会 HP
- (5)特に、社外取締役が機能しない最大の要因が情報不足、とりわけリスク情報の欠如にあるといわれている。執行側はとかくリスクに関わる不都合な情報から社外役員を隔離する傾向にある。従来は、不祥事が起きても社外取締役は知らなかったからという理由で責任を免れることが多かったが、それでは社外取締役としての期待される職責を果たしたことになるのではないとの声が強まっている。社外取締役にとっても、監査役を始めとして内部監査部門、会計監査人との情報共有の場を持つことは必須条件である。
- (6) 2019年6月の経産省CGS研究会報告書の「今後の検討課題」に、「監査役等の機能の実効性強化等」、特に監査役等の指名・報酬決定プロセスの客観性の確保が課題として示された。2020年10月に再開された「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」において、岡田委員(前日本監査役協会会長)から「監査役候補者の選定は監査役会の責任において行い、その決定に当たっては監査役会と指名委員会の協議を経て決定することを求めるべき。」として、CGコードへの記載が提案された。今後、幅広い議論が展開されることが期待される。
- (7) 監査役の内部統制報告制度における全社統制評価への参画については、板垣(2020)「内部統制報告制度の問題点と実効性向上へ向けた監査役の役割」『内部統制』NO12、日本内部統制研究学会を参照。

#### <参考文献>

- 中野晃一(2018)『私物化される国家 支配と服従の日本政治』KADOKAWA  
尾崎安央(2019)「経営者による会社の「私物化」:イトマン事件、大王製紙事件、日産自動車事件」『企業会計』第71巻5号  
日経ビジネス(2019)『カリスマ失墜~ゴーン帝国の20年』日経BP  
朝日新聞取材班(2020)『ゴーンショック 日産カルロス・ゴーン事件の真相』幻冬舎

以上