

体験的企業ガバナンス論（基礎編(2)～『監査役の覚悟』にみる 監査役・ガバナンスの問題）

【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

(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」

◆住友化学(株)株主総会質問の経験と教訓

(1) OBとしての質問の意義

- ・出身会社（住友化学）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た。
 - ・周囲の意見は「元内部監査部長がこんな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。
 - ・日本の企業風土では、「特殊株主」扱いされブラックリストに載ることや裏切り者扱いされることを覚悟しなくてはいけない。
 - ・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にし総会の活性化に寄与。
- ①社内外の多くの人々が心の中で疑問に思いながらも、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したい（保有株式の価額アップ）。

(2) 株主総会での質問事項 別紙資料①参照

(3) 株主総会の変化を実感

- ・CGコード制定を契機に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る
- ・住化の総会も明らかな変化が見て取れる～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
- ・またOBや現役社員の支持、共感が大きく広がっていると実感している
- ・伊藤邦雄社外取締役の答弁の変化
2015「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」 ➤
2017・2018「住化のガバナンスはこの2～3年間で大いに改善された」

■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

○新山雄三「会社法の仕組みと働き（第4版）」2006年日本評論社、2014年新訂版

- ・「本来は株式会社企業の指揮経営に関する、最高にして万能な機関である株主総会取締役会設置会社であっても、万能ではないが最高機関であることは変わらない」

「総会荒らし・総会屋対策を口実とされつつ、株主総会の極端な形式化、儀式化が進行」

「この総会屋対策という言い方の隠れ蓑的性格」「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」

「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、経営陣に対する株主側からの正当な問いかけや批判としての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。

★経営者は勿論のこと、実は監査役も真摯に受け止めるべき言葉ではないか

■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

* 総会屋の跋扈、「堅固な株式持合い」「物言わぬ機関投資家」

→「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

■株主総会と監査役が果たすべき役割

- ・ 監査報告～株主に対し総会招集通知と併せて提供（義務）すると共にその内容を総会において報告（任意）
- ・ 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らない
- ・ 回答者の指名権は議長にあるが、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る
- ・ 近時社外監査役を回答者に指名する例が増えてきており、可能な限り社外監査役が回答することが望ましい

■「経営の私物化」～ガバナンスと内部統制不全

- 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

* 「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振る舞うこと（あたかもオーナーの如く）。

■経営の私物化の諸類型

- 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資源を消費する（大王製紙）
- 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い経営者及び一部取巻きの利益を優先（報酬、地位、様々な便宜、個人的名誉、野心、失敗の責任を取らない）
- ③組織の私物化～人事権を最大の武器にして、組織を自分の思うままに動かす、オールマイティ化

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

* 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だが、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、社会常識が通じない。

■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

- ①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、是正
➤ 監査役と社外取締役の役割
- ②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

(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

～セクレスト事件、FOI事件

◆セクレスト事件及びFOI事件の概要 詳細は別紙資料②参照

- ・ セクレスト事件～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（確定）
- ・ FOI事件～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）

◆「セクレスト事件判決」へのこだわり～<塩野弁護士との意見交換>

○2016.7 監査懇話会監査実務研究会で報告（アドバイザー遠藤元一弁護士）

「セ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」

* 基本的な疑問

- ・ 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くないか？
- ・ 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。

○2017.7 監査懇話会独立委員会セミナー セクレスト破産管財人塩野隆史弁護士
「セクレスト事件の意義と課題～監査役任務懈怠責任追及訴訟を中心に～」

◆セクレスト事件の主な争点

- ①経営の危機的状況の中で監査役はどう対応するか
- ②監査役の有事での具体的な内部統制構築勧告義務
- ③監査役の有事での代表取締役の解職勧告義務
- 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？）
- 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
- 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

★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。判決の論理も限定した前提の元に構築・展開されたもので、一般化は出来ない。

- 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い、

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）

◆F O I 事件判決へのこだわり

○遠藤元一「平成 28 年 12 月 20 日東京地裁判決にみる粉飾決算防止のための監査役の法的責任と対応策」（旬刊経理情報 2017 年 4 月 20 日号）（監査役の責任を厳しく認定した判決を支持する立場）

○2017 年 9 月、2018 年 7 月監査懇話会独立委員会セミナー～遠藤元一弁護士講演
* 基本的な疑問

監査役については、常勤監査役と非常勤社外監査役が損害賠償責任を負わされた。この内、社外非常勤監査役が、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任務懈怠を問われたのは行き過ぎではないか？

◆F O I 事件主な争点（非常勤監査役の責任問題に限定）

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も問題なしとされていた中で、監査役の業務監査で粉飾を発見できたのか。

②常勤監査役の監査が不十分であることを是正しなかったことが、直接粉飾見逃しにつながる注意義務違反につながるのか。

★裁判所の判断には、①②共に疑問があるが、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監査役が責任を問われることには共感できる部分がある。

◆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

○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実効性責任の厳格化が厳しくなるのは当然の流れである。

➢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。

○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。

○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。

○裁判所や判決文は正直遠い存在でありあまり近づきたくないものと考えてきたが、今やそうやって済ませられない。

➢監査役として経験や識見から主体的に判断を行い、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必要ではないか。

■近年の一連の不祥事が明らかにした重要な教訓

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り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

1. 事前予防

日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」（2018.3）

[原則 1] 実を伴った実態把握

明文の法令・ルールへの遵守にとどまらず、取引先・顧客・従業員などステークホルダーへの誠実な対応や、広く社会規範を踏まえた業務運営の在り方にも着眼する。

[原則2] 使命感に裏付けられた職責の全う

監査機関及び監督機関は、自身が担う牽制機能の重要性を常に意識し、必要十分な情報収集と客観的な分析・評価に基づき、積極的に行動する。これらが着実に実現するよう、適切な組織設計とリソース配分に配慮する。

[原則3] 双方向のコミュニケーション

現場と経営陣の間の双方向のコミュニケーションを充実が、コンプライアンス違反の早期発見に資する。

[原則4] 不正の芽の察知と機敏な対処

コンプライアンス違反を早期に把握し、迅速に対処することで、それが重大な不祥事に発展することを未然に防止する。早期発見と迅速な対処、それに続く業務改善まで、一連のサイクルを企業文化として定着させる。

[原則5] グループ全体を貫く経営管理

[原則6] サプライチェーンを展望した責任感

2. 有事対応

日本取引所自主規制法人「不祥事対応のプリンシプル」(2016.2)

- ① 不祥事の根本的な原因の解明
- ② 第三者委員会を設置する場合における独立性・中立性・専門性の確保
- ③ 実効性の高い再発防止策の策定と迅速な実行
- ④ 迅速かつ的確な情報開示

■不祥事対応における監査役の役割

前記の会社(取締役)としての対応を前提にして、監査役が監視・検証する。

(1) 平時における監査役の役割

- 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。

(2) 有事における監査役の役割(基本)

- (1)企業不祥事が重大化することを防止するためには、不祥事の兆候(黄色信号・赤信号)を認知した早い段階から拡大防止等の危機管理的な対応を行うことが必要である。
- (2)取締役の不正行為等を発見した場合は、遅滞なく取締役会に報告し、是正措置を取るよう求める。もし取締役が不正行為等を自ら是正しようとせず、著しい損害が生ずるおそれがあるときは、取締役に対し当該行為を止めるよう差止請求を行うことができる。
- (3)不祥事の発生が確認された場合や、外部からの指摘で不祥事が発覚した場合は、取締役(会)が中心となって事実調査、原因究明、損害の拡大防止、早期収束、再発防止、対外的開示のあり方等に対応する。監査役は取締役が善管注意義務に則り適切に対応しているかを確認する。
- (4)監査役は、必要に応じて、業務調査権限その他有する権限を行使して、事実調査にあたる。特に代表取締役社長等の経営トップ層の関与が大きいと判断される事案は、執行部門の調査のみに依存せず、自らも必要な事実確認等を行ない、是正を助言または勧告する。

★今一連の司法判断を通して監査役が問われているのは、「不正見逃し責任」

- 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以下検討。

■黄色信号・赤信号を認知するための日常監査

- 「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
・非業務執行役員の法的責任～「知らなかった」で済むのか 「スルガ銀行事件」
- 日常の基本動作と記録に残すことの重要性～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

■黄色信号を認知した場合の対応

- 今監査役に厳しく問われているのは不祥事の兆候（黄色信号）を認知した場合の対応。
- 司法の判断では、後知恵で不正の兆候があったにも関わらず、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だが、隠蔽工作や詳細な調査への抵抗もあり、ことはそれ程簡単ではない。
- 山口利昭弁護士「監査役はオオカミ少年になれ」
 - ・不正の疑惑を把握しても、それが不正事実として認定できるかどうかは詳細な調査をしなければわからない。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ある。
 - ・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？
 - ・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どのように捉えているか？

■赤信号を感知した場合の対応

- 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。
- 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）に基づき権限を行使して、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る。
- 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になる

■司法への期待

真面目に職責を果たそうと努力した監査役正当に評価され、そうでなかった監査役は厳しく責任を問われるという当たり前が通用する判断を。

(3) 監査役が直面する新たな諸課題～開示改革・社会倫理（ESG）・企業価値向上

◆2013.5 監査懇話会での報告

<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、形式的には法違反だが広範に存在する問題）
 - ④社員、従業員が取り上げて欲しいと思っている問題
- ▶具体的に取り上げてきたテーマ（監査役・いたさんのオピニオン）
過剰統制、監査役人事的独立性、内部通報、ワンマン経営、ブラック企業、労働コンプライアンス、ディーセント・ワーク、ESG、二つの内部統制の統合、監査役の法的責任論、三様監査の連携、CG改革の深化への監査役の対応

◆2018.7 監査懇話会パネルディスカッションでの報告（CG改革後の課題の拡大）

■監査役をめぐる新たな課題

1. 日本企業の不都合な事実

- 日本経済の長期的停滞～失われた20年、デフレの長期化・悪循環
- 日本企業の企業収益力（稼ぐ力）の低迷、国際競争力の後退、株価の低迷。
- グローバル標準から立遅れた日本的経営の「後進性」の露呈～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
- PBR（株価純資産倍率）の低迷～投資家の上場企業に対する評価の低さ

2. CG改革の深化（共通のコンセンサス形成の一方での異なる意見のせめぎ合い）

(1) ほぼコンセンサスが得られている事項

- 「形式」だけではなく「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

(2) 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
- 日本的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

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

- 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>

★従来監査役が苦手としてきた分野+新たな課題

- 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」

○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、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を実施。
- ・適用時期～「監査上の主要な検討事項」は、平成33年3月決算に係る財務諸表の監査から適用。ただし早期適用は可能。その他の改訂事項については、平成32年3月決算に係る財務諸表の監査から適用。

○「監査上の主要な検討事項」の決定

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。

○監査役の役割

- ・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ことが期待される
- *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」が求められる？
- *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？

■社会倫理的課題への監査役取組み

【社会的課題に取り組む監査役監査の観点】

- ①コンプライアンス遵守の観点
 - ・監査役の適法性監査
- ②企業の社会的責任（CSR）の観点
 - ・ESG問題への積極的・能動的な対応（環境、社会、統治）、SDGs
- ③企業の健全で持続的な成長確保の観点
 - ・ガバナンスのベストプラクティスとしてのCGコードの諸原則の観点
- 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
 - ・社会的価値観の変動 昔許されていた慣行が今や許されない（ハラスメント）
 - ・ブランドイメージの低下→企業価値の毀損
 - ・訴訟リスク（役員の民事責任、刑事責任）、行政処分リスク、風評被害リスク

【ESG経営における監査役の役割】

- ここ数年でESG、SDGsに取り組む企業の急速な増加、一種のブーム現象
- 企業にとって重要課題であるだけに、ブーム的な動きの危うさ・陥穽への危惧
 - 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。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。
 - 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する問題。最近不祥事を起こし社会的に批判を浴びている企業の多くは、「ESG優良企業」。「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)

<監査役の役割>

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、取締役の取組みを監視・検証して、危惧される陥穽に陥らないように助言・提言する。

■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」

「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。▶日本への示唆は？

<最後に～『監査役の覚悟』とは何か>

◆高桑幸一・加藤裕則編『監査役の覚悟』（同文館出版）2016.6 定価1900円（税別）

（2016.10 経営倫理実践研究センター季刊誌「経営倫理」自著紹介 板垣 隆夫）
本書は、「物言う監査役」として知られるある監査役の苦闘の足跡から産み出された。そこで明らかになったのは、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であり、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であった。

その行動に共感した監査役、弁護士、新聞記者がその教訓と各々の経験を重ね合わせて、問題提起を試みたものである。こうした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。

筆者は、第二部第4章を担当し、監査役等の監査機関が機能しているのか、実効化のための方策は何かを検討した。事例として取り上げた東芝事件が明らかにしたのは、先進的制度和運用実態との間の大きな乖離であり、特に各レベルの監査機関の機能不全であった。そして、実効性あるガバナンスには、制度・運用・経営者資質（倫理観）の三位一体の改革・改善が不可欠という点を強調した。（以下略）

◆監査役の覚悟とは？

古川さんの苦闘の経験から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ある。今回の話がそれを真剣に考えるきっかけとなれば有難い。

■書籍『監査役の覚悟』について～成り立ちと特徴

○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。

○「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社の常勤監査役であったが、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た。そのときから、その不正を隠ぺいしようとか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る。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った。

○この事件の中で古川氏がどう行動したのか。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。

○そうした古川氏の苦闘の足跡をベースにしなが、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る。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。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。

■『監査役の覚悟』が提起する教訓と論点は何か

<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。

<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なのか。
- 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）
 - －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

- 監査役自己責任論
- もっとうまくやれただろう論
- 経営者特殊性論
- 新興ベンチャー企業特殊性論
- 「もの言う監査役」特殊性論

■私が学んだこと～監査役覚悟とは

- 共感と敬意、他山の石
- 覚悟を持つとはどういうことか～腹を括る
- 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」
- 和して同じない対応

○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

【別紙資料】

- ①住友化学株主総会質問（2012～2018年）
- ②セクレスト事件及びFOI事件の概要

【Eメール】板垣 隆夫 itagakit@jcom.zaq.ne.jp

以上