

# 平時と不祥事発生時における監査役等と監査役スタッフの立場と職務 (マネジメントの視点を踏まえて)

## 目次

I	企業不祥事例から学ぶ	3
第1	東洋ゴム	3
1	概要（3件の不祥事）	3
2	資料（＝外部調査チームの調査報告書）	3
3	問題行動	4
4	時系列	4
5	原因及び背景	5
6	再発防止の提言	9
第2	旭化成	14
1	資料（＝外部調査委員会の中間報告書）	14
2	事案	14
3	問題点	14
4	対策	18
II	コンプライアンスの位置づけ（事業の目的・社会的責任との関係）	19
III	不祥事をなくすにはどうしたらいいか？（非法律的視点から）	20
第1	不祥事（＝人が起こす）の（原因・動機による）類型	20
第2	教育（トップを含めた社員教育）	21
1	共通のスコア（楽譜）を持つ	21
2	不正を行わないような意識づけ	21
3	知識の共有	22
4	ミスをしないための訓練	22
第3	システムの構築	22
第4	情報収集・情報伝達・情報共有の重要性	23
1	情報責任を負う	23
2	情報収集	23
3	情報伝達	23
4	情報共有	23
第5	コンプライアンスに向けての監査部門の関与のパターン	23
第6	不祥事発生時	24
第7	ルール化	24
第8	管理手段の要件（ドラッカー）	24

IV	法的枠組	25
第1	役員の実任についての判例（内部統制と監査役を中心として）	25
第2	攻めのガバナンス？	29
第3	コーポレートガバナンス・コード（CGコード）と監査役の変化	29
1	CGコードとは	29
2	CGコードにおける監査役の立場	30
3	監査役監査基準	31
第4	社外と社内	32
1	社外役員の実任・強行	32
2	社外監査役の役割	32
3	社外取締役の役割	33
4	傍観者としての役割（参考）	34
第5	（会社法上の）内部統制システム	34
1	法的規制	34
2	アドバイス	39
第6	内部通報システム	39
1	公益通報者保護法	39
2	内部統制システムでの内部通報制度	39
V	監査役スタッフの役割	40
第1	平時	40
第2	不祥事発生時	40
第3	監査役スタッフの立場と期待するところ	40

## I 企業不祥事例から学ぶ

監査役と監査役スタッフの最終目標はコンプライアンス（＝法令遵守）の確保（＝企業不祥事の回避・対応）⇒そのための枠組みを知ることが大切。

社会生態学では、事実が出発点。

「事実の知覚・観察⇒分析・思考」

### 第1 東洋ゴム

#### 1 概要（3件の不祥事）

##### ①断熱パネルの性能偽装

断熱パネル問題とは、1992年頃、1993年頃及び2004年頃に、東洋ゴム工業株式会社が、主として、工場、倉庫・店舗等の壁・天井用に製造・販売をしていた硬質ウレタン製断熱パネルの一部製品について、実生産では使用しない物質を混入させた技術的根拠のない試験データを用いて、防火認定の大臣認定を複数回にわたって不正取得。断熱パネル問題は、2007年10月、担当従業員の告白により発覚し、社会問題化した。断熱パネル問題は、技術的根拠のない試験データにより大臣認定を取得した点等、本件の問題行為と類似している。

##### ②（本件）免震ゴムの性能データ改ざん（2015年3月13日公表）

東洋ゴム工業株式会社が2015年3月13日に公表。同社又は東洋ゴム化工品株式会社製造・販売の免震積層ゴムの構造方法等が建築基準法第37条第2号の国土交通大臣の性能評価基準に適合していなかった。

##### ③防振ゴムの性能データ改ざん（2015年10月14日公表）

一般産業用防振ゴム部品（主に船舶のエンジン駆動部の振動吸収、鉄道車両や産業機械の振動緩衝を目的として、ゴム材料と金具を一体加工し、製品化した防振ゴム部品を東洋ゴム化工品株式会社（明石工場）にて製造し、販売している。）についての、性能データ改ざん。

#### 2 資料（＝外部調査チームの調査報告書）

2015年6月19日付「免震積層ゴムの認定不適合」に関する社外調査チームによる調査報告書（東洋ゴム工業株式会社のホームページに掲載、「東洋ゴム 調査報告書」で検索。）

TR：東洋ゴム工業株式会社

CI：東洋ゴム化工品株式会社

TR 所属を甲、CI 所属を乙、TR の関係会社所属を丙、退職者を丁、その他を戊と分類。A から Z までのアルファベットを付記。

黒本：大臣認定の取得にあたり、申請者が国土交通大臣及び指定性能評価機関に対して提出する性能評価に関する各書類

### 3 問題行動

免震積層ゴムに関する問題行為として、①大臣認定を取得する際の問題行為、②出荷時の性能検査における問題行為、③検査成績書作成における問題行為。

#### ア 大臣認定を取得する際の問題行為

TR は、2000 年 12 月 14 日から 2012 年 2 月 17 日までの間、免震積層ゴムについての大臣認定として、合計 20 回にわたり、延べ 24 個の大臣認定を取得しているが、乙 B は、これら各認定のうち、少なくとも合計 16 回、延べ 20 個の大臣認定の取得に際し、**技術的根拠のない乖離値（又は乖離値の平均値）**を記載して申請を行い、大臣認定を取得する等の問題行為を行った。

#### イ 出荷時の性能検査における問題行為

TR 又は CI は、2000 年 11 月から 2015 年 2 月までの間に、合計 175 物件に対して、免震積層ゴムを出荷。乙 B は、2000 年 11 月から 2012 年 12 月までの間に、免震積層ゴムの出荷時の性能検査において、**技術的根拠のない恣意的な数値**を用いて、免震積層ゴムの性能指標が大臣認定の性能評価基準に適合しているかのように社内の品質保証部等の担当者に対して報告し、**真実を知らない社内担当者をして、実際には大臣認定の性能評価基準に適合していない免震積層ゴムを出荷に至らせていた。**乙 B の後任の乙 G 及び乙 A も、2010 年 11 月から 2015 年 2 月までの間について、同様の行為を継続。

#### ウ 検査成績書作成における問題行為

乙 D は、2001 年 1 月から 2013 年 3 月までの間、顧客に対して交付する免震積層ゴムの性能試験の結果を記載した検査成績書の作成において（G0.39、G0.35、G0.62 及び天然ゴムの一部に限る。）、開発技術部から受領した免震積層ゴムの性能指標の測定結果の数値をそのまま転記せず、**技術的根拠のない恣意的な数値**に書き換えた上で、当該検査成績書を顧客に対して交付していた。

### 4 時系列

2012 年 8 月 乙 A が、2012 年 8 月に TR に入社し、開発技術部において乙 B

とともに、免震積層ゴムの開発・設計を担当する。

2012年12月頃 乙Aが、G0.39を含む免震積層ゴムの性能検査におけるデータ処理に関して漠然と問題意識を抱くようになり、そのような問題意識を開発技術部内で共有する。

2013年夏頃 乙Aが、甲Kに一部の免震積層ゴムの出荷時の性能検査において技術的根拠が不明な補正が行われていることを報告する。月例の実績報告等においてもその旨の報告をする。

2014年9月12日 甲C、甲M、甲Eがα法律事務所の戊Aに本件の対応について相談をする。戊Aからは「出荷停止にした方がよい。」「基準に満たない場合には、国土交通省への報告が必要になる。」旨の助言がなされる。

2014年12月4日 乙Eは、監査役ヒアリングの事前質問表において、本件をTRの監査役に報告しなかった。

2015年2月2日 甲D、甲Eらがβ法律事務所の戊K弁護士らに相談をする。戊K弁護士らは「今後は全ての立会検査及び出荷を停止すべきである」旨を助言する。

2015年2月5日 監査役の甲P、丁G、甲Q、丁Hに本件に係る報告がなされる。

2015年2月6日 社外取締役の甲U、甲Vに本件に係る報告がなされる。

2015年2月9日 甲B、甲S、甲R、甲X、甲Hが国土交通省へ本件の疑いの一報を行う。

## 5 原因及び背景

### 1. 規範遵守意識の著しい鈍磨

不正行為を行った担当者の規範遵守意識の鈍麻。

### 2. 規範遵守意識の鈍磨を醸成させる企業風土

TR及びCIには、一般の従業員、経営陣のいずれにおいても、製品品質の大臣認定に係る規格等からの逸脱を、重大なコンプライアンス違反の問題であると捉える姿勢が欠けていた。

3. 管理・監督機能の脆弱性等

免震積層ゴムの開発・設計担当者である乙Bらへの**権限集中**と、それに対する**管理・監督機能の脆弱性**。上司は知識なし。

4. 会社としてのリスク管理の不備

TR及びCIが、免震積層ゴムの**製造・販売事業のリスク**を適切に認識・管理していなかった。

5. 社内監査体制の不備

品質・技術に関する事項は、**監査部**による監査の監査項目とはされておらず、専ら**品質保証部**による監査の対象となっていた。

**品質保証部による監査**は、定期的実施されていたものの、製造部門に対して行われることが通常で、**開発技術部門を対象**として行われることはほとんどなかった。品質監査の内容は、顧客が指定した規格書に記載された製品の性能指標に係る数値と、顧客に提出された検査結果の数値に齟齬がないかという形式的なチェックが行われるにとどまり、**製品の性能検査結果中の数値の真実性や妥当性のチェック等**は行われていなかった。

6. 経営陣の意識・判断の甘さ

本件の問題行為を指摘する資料が存在するにもかかわらず、十分な調査能力をもつ**社内の調査専門チームの組成**や、そのチームによる乙Bの事情聴取を早期に指示していない。

大臣認定に適合しないことが**確定的に判明するまでは、製品出荷が許容されると判断**。製品検査に際して任意の振動数を選択できる等との見解を、十分な客観的な根拠に基づき精査することなく採用し、製品出荷を許容。

TR及びCIの一部の経営陣及び従業員においては、**本件を国土交通省等に対して報告し公表すること等のリスクと、本件を公表等しないことのリスクを比較**にかけた上で、**公表等しないことが適切であることを暗に示す**など、コンプライアンス意識の欠如が著しい者も存在した。

7. 社内報告体制の不備

報告を受けた各上司が、報告を受けた段階で検証を行い、問題の存在を確認した上で、次の上司へ報告するという手順が執られた⇒報告順序の1つ1つの段階において長時間を要した。

8. 社内調査体制の不備

調査開始時点において、免震積層ゴムに係る黒本の記載内容及び免震積層ゴムの検査データの処理方法等を十分に理解した上で調査に臨むことができる者、法令面からのリスクを指摘できる者等の必要な人員からなる調査チームの組成等が行われなかった。

9. 開発技術部門及び法務・コンプライアンス部門の地位の脆弱性

開発技術部門及び法務・コンプライアンス部門の地位の脆弱性⇒本件の対応を検討するにあたっては、内部的に問題を収めたい、取引先との関係で出荷停止は妥当ではない等といった事業部門の考え方が優先される傾向。

10. 既存のガバナンス制度の不活用

(1) 社外取締役・監査役

TR の取締役 8 名のうち 3 名は社外取締役、監査役 4 名のうち 3 名は社外監査役。しかし、2015 年 2 月 5 日頃まで、TR の経営陣は、取締役会等で社外取締役及び監査役に対して本件を報告せず、個別に相談することもなかった。

(2) コンプライアンス委員会及び QA (Quality Assurance 品質保証) 委員会  
本件においては、いずれの委員会も開催されることはなかった。

QA 委員会が開催された場合には、その委員会の審議状況が取締役会に対して逐次報告されるとともに、取締役会議事録に掲載されて外部に開示されるおそれ⇒問題を公表した後の対応には活用できるものの、公表前の問題の審議、調査には事実上活用できないものであるという認識。

コンプライアンス委員会は、定例の委員会では、期間中に TR 及びそのグループ会社において発生した不祥事等が報告されるにとどまり、形骸化。

(3) 内部通報制度

TR には、内部通報制度も整備されており、社内においては監査部宛に、社外においては顧問弁護士及び外部の専門業者宛に、電話、ファックス、書面及び面会の方法により不正行為等について通報、相談ができる。

本件においては、内部通報制度を利用した者はいなかった。内部通報制度を利用するか否かは任意であり、技術者の心理としては、技術的な観点から結論が出ていない段階で、内部通報を行うことについては心理的な抵抗があったために、利用を躊躇したものと考えられる。

11. 検査におけるデータ処理過程の記録化の不備

最終的な検査結果に至るまでのデータ処理の過程が適切に記録・保存がされ

ていなかったため、その検証が容易ではなかった。

## 12. 断熱パネル問題発生時の調査（2007 年末）の不十分

断熱パネル問題発生後、新設された社長直轄の品質監査室による緊急品質監査を 2007 年末に実施。かかる緊急品質監査は、全ての国内外の生産拠点を対象とし、生産する全ての分野の製品について実施するものであった。

しかし、全ての分野の製品について技術的な知識を網羅する人材がいなかったため、監査を受けた担当者の説明に沿って形式的なチェックが行われるにとどまり、例えば本件で問題となったような製品の性能検査結果中の数値の真実性やデータ処理の過程の妥当性のチェック等を行われていなかった。

この緊急品質監査の結果、免震積層ゴムに関して、材料として用いるゴムの硬さに係る社内規格が、大臣認定の黒本に規定されている規格より緩やかなものであったことが発覚している。この問題についても、その内容からすれば、大臣認定の黒本に規定されている規格に適合しない材料を使用した G0.39 が出荷されている可能性を示すものであったにもかかわらず、公表しないこととしたものであって、「膿を出し切ろうという意識」の乏しさが如実に表れた対応であった。

従業員の側においても、乙 B や乙 D は、このような緊急品質監査が行われ、再発防止策も実施されているにもかかわらず、問題行為を申し出るどころか、監査の目をくぐって継続。

## 13. 断熱パネル問題の再発防止策の不奏功

### (1) 執られた再発防止策の概要

断熱パネル問題に係る 2007 年 12 月 26 日付け社内調査報告書では、原因として、①事業化検討の不足、②経営判断の甘さと監査機能の不足、③事業部での隠蔽体質、④コンプライアンス意識の希薄さ、⑤独断専行のリーダーシップ、及び⑥組織の壁の存在が指摘されている。

その上で、TR は、再発防止策として、①品質監査室の設置、②全従業員を対象としたコンプライアンス研修の実施、及び③部門長を対象としたコンプライアンス特別研修の実施の 3 項目の緊急対策、並びに①内部統制システムの強化、②社員教育の徹底、③事業監査・品質監査の徹底した推進、④新事業・新製品・設備投資・出資に関する決定プロセスの改善・強化、⑤内部通報制度の活用促進、及び⑥TOYO TIRES（ブランド）の価値観の共有と伝道の 6 大項目（22 小項目）の恒久対策に取り組んだ。

### (2) 再発防止策の問題点

#### ア コンプライアンス委員会の権限強化の問題点



上記恒久対策①「内部統制システムの強化」の一環として、**コンプライアンス委員会の権限強化**が図られた。具体的には、①下部機関・実働部隊として各部門にコンプライアンスリーダーを設置し、コンプライアンス啓発活動にあたらせること、②委員会の機動的な運営のため委員会の構成員を絞ること等による運営強化が図られた。

しかし、製品の品質に関する問題については、**QA委員会**もこれを管轄しており、**両委員会の適切な棲み分けがなされていなかった**。その結果、本件の問題行為への対応に際しても、コンプライアンス委員会には、QA委員会の担当事項であるとの認識が存在し、適時・適切な対応を執ることができなかった。

また、**コンプライアンス委員会が開催された場合には取締役会への報告がなされ、その議事録が外部に公表され得る⇒会社が公表していないコンプライアンス違反等の問題をコンプライアンス委員会に上呈することには、躊躇する意識がTR内において存在⇒製品品質に関する問題や、公表されていないコンプライアンス違反等の問題に対して、コンプライアンス委員会が適切に機能することは難しい状況にあった。**

#### イ 適正なローテーションの実施の問題点

上記恒久対策②「社員教育の徹底」の一環として、部門間人事異動の徹底による適正なローテーションの実施が促進されたが、**TRにおいて具体的な異動の基準等は策定されなかった。**

#### ウ 品質監査の問題点

**性能検査結果中の数値を技術的根拠なく恣意的に操作**されているような場合には、当該品質監査が適切な検証の機会とはならず、本件の問題行為を早期に発見することができなかった。

#### エ 内部通報制度の活用促進

上記恒久対策⑤「内部通報制度の活用促進」として、**通報者に対する制裁の軽減制度が導入された。**

**but**他の従業員による不正の疑いがあるに過ぎない場合に内部通報を積極的に行わせるための活用促進策としては十分とはいえなかった。実際に本件でも、**内部通報をしなければならないとの認識がなかった**ゆえに内部通報制度が利用されなかったと考えられる。

## 6 再発防止の提言

### 1. コンプライアンス体制、内部統制の総点検

会社全体としての企業風土の変革、具体的には、会社の組織改革、全ての役

員及び従業員の意識変革等の**抜本的な施策**を講じなければならない。

(1) コンプライアンス研修・教育の見直し

研修・教育の内容を抜本的に見直し、**適正な内容の研修・教育**を迅速に実施することが必要である。

(2) 経営陣の意識改革

従業員に限らず、経営陣に関しても、安全性に関わる製品を取り扱う企業の役員として、その**意識の刷新**と、**自社が取り扱う製品についての最低限の知識**を備えることが求められる。

社外取締役、コンプライアンス委員会等といった既存のガバナンスの仕組みを適正に活用できなかったことについても、会社経営陣として真摯に反省し、これらを適正に活用するためには何が必要になるのか、どのような場合にこれらの制度を活用することが企業としての危機管理に資するか等ということを個々の経営陣が考え、経営陣間で討議した上で、その認識を共通にする。

(3) リスク評価のやり直し

各事業が包含しているリスクの内容や大きさについて、リスク分析の専門家等も参加させ、**横断的かつ詳細に検証**することが、今後のリスク管理のためには非常に重要である。その上で、リスクが高く、かつそのリスクを管理するための**内部統制の整備が難しいと判断された事業**については、**事業の縮小又は撤退を決断**しなくてはならない。

(4) リスク管理のための内部統制の整備

ア 人事的な活性化及び情報の共有化

管理・監督が適正に行えず特定の個人に権限が集中してしまうような聖域が生じないように、管理職に対する各専門分野の教育、適正に管理・監督できる人員の採用、担当者を常時 2 人とする体制の構築、人材のローテーション、専門的な業務内容のマニュアル化と部署での知識の共有等の適切な対応。

イ 行政認定の申請等及び出荷時の性能検査の結果に係る管理の一元化

行政当局による安全性等の認定の申請等の業務に関しては、その重要性が極めて大きい⇒少なくとも国内の行政当局に対する申請については、申請の内容及び申請のために実施した試験の内容に問題がないかどうかを詳細かつ網羅的にチェックする独立の専門部署を設置し、これらを精査させ、手続面も含めて一元的に管理させ、情報を集約。

製品の性能検査についても、本件の補正のように技術的なデータ処理の過程を

伴う場合には、恣意的なデータ処理がなされるおそれが否定できない⇒そのような技術的なデータ処理の過程について、独立の専門部署に報告させることとした上で、当該部署によってその適正性を全数的に精査するとともに、品質に関する国際規格の活用も含めた一層の品質管理に取り組む。

かかる専門部署による精査の前提として、大臣認定に係る申請データ及び出荷時の性能検査のデータに関し、その実測値や技術的なデータ処理の過程を記録し保存して、事後的に妥当性の確認ができるようにしておく。

#### ウ 開発技術部門及び法務・コンプライアンス部門の発言力強化

開発技術部門についていえば、まず、開発技術部門を統括する役員を新設し、その責任を明確化する。

法務・コンプライアンス部門内の既存の各部署及び後述する（仮称）内部監査部には、必要な調査や対応を行う権限を付与又は拡充するとともに、その行使を適時・適切にできるように専門性を有する人材を十分に確保。

役員の中に、**CCO（最高コンプライアンス責任者）**を設置し、その責任の明確化と権限の拡大を図ることも検討すべき。

#### エ 危機対応マニュアルの改訂

TR 及び CI においては、会社に悪影響を与えるリスクが顕在化した場合に、報告や調査が迅速かつ適切に実施できるよう、危機時における報告及び調査過程を、事前に明確に設計しておく。

危機対応マニュアルにおいては、社内報告体制、すなわち「上司への報告、法務・コンプライアンス部門への相談、内部通報」等、コンプライアンス違反を認識した従業員が利用できる通報、相談先及びその相互の関係を明確に規定し、危機時における従業員の行動基準を明確に示すことが重要となる。

また、社内報告体制の検討に際しては、コンプライアンス上の問題の報告を受けた上司は、当該情報の受領後、直ちに次の対策を実施することとし、各報告段階において時間がかかることがないよう徹底する必要。

## 2. （仮称）コンプライアンス監視委員会の新設

コンプライアンス委員会及び QA 委員会を廃止し、（仮称）コンプライアンス監視委員会を設置することを提言。この（仮称）コンプライアンス監視委員会は、①TR 及びそのグループ会社の全てにおける②コンプライアンスに関する諸施策・システムの実施及び③その運用状況の監視に関する役割を担うものとし、④経営陣の助言・諮問機関としての役割も帯びるものとする。その構成は、機動性を確保するために、委員は 3 名程度とするが、そのうちの長に社外の専門家を登用し、それ以外の委員は社外又は社内の人材を任命

することとする。(仮称)コンプライアンス監視委員会の権限については、種々の検討の上で決するべきであるが、以下の役割及び権限をもつことも一案であるとする。

- ① **TR 及びその全てのグループ会社におけるコンプライアンス違反又はその疑いに関する全ての情報** (それに対して対応が執られた場合の対応内容に関する情報も含む。)は、当該情報を受領した部署から直ちに(仮称)コンプライアンス監視委員会に報告されることとする。(●情報収集・伝達)
- ② **コンプライアンス違反又はその疑いについて、(仮称)コンプライアンス監視委員会は、いかなる事業分野であっても、審議する権限**をもつものとし、その審議のために必要と認めた場合は常に、**TR 及びそのグループ会社の全ての部門に対して、コンプライアンスに関する諸施策・システムの実施及びその運用状況又はコンプライアンス違反若しくはその疑いに関連する情報の提供を指示**できることとする。(●審議と情報提供指示の権限)
- ③ (仮称)コンプライアンス監視委員会は、その審議の結果、必要と認めた場合には常に、**コンプライアンスに関する諸施策・システムの実施及びその運用状況又はコンプライアンス違反若しくはその疑いに関して、代表取締役、取締役会及び監査役会に意見を述べる権限**を有することとする。(●役員に意見を述べる権限)
- ④ (仮称)コンプライアンス監視委員会は、必要と認めた場合は常に、(仮称)内部監査部に対し、**コンプライアンス違反又はその疑いに関する調査を命じることができ、かかる調査が完了した場合には、その結果を代表取締役、取締役会及び監査役会に報告するものとする。**(●役員への調査報告)

### 3. (仮称)内部監査部の新設

社内における**監査担当機関の統合と権限を拡充するとの観点から、既存の監査部及び品質保証部を廃止し、(仮称)内部監査部を新設。**(仮称)内部監査部は、代表取締役社長の直轄組織とし、その構成は、調査に必要となる専門性を確保するために、営業部門又は事業部門の人材ではなく、**開発技術部門又は法務・コンプライアンス部門の人材を中心に配置。**

また、その権限の面においては、(仮称)内部監査部は、**品質・技術に関する事項及び通常の業務監査における監査事項を含むいかなる監査項目についても、一元的に監査する権限**を有するものとし、**性能検査の結果やデータ処理過程等における数値の真実性や妥当性のチェックや、品質に関する国際規格の一層の活用も含め、監査機能の充実をさせ、実質的な監査を行う。**(●監

査機関)

さらに、**定期監査**に加え、必要に応じて**抜き打ち監査**や**コンプライアンス違反**又はその疑いに関する**調査等**を実施できる権限をもつものとし、その前提として、**TR** 及びその全てのグループ会社における**コンプライアンス違反**又はその疑いに関する全ての情報（それに対して対応が執られた場合の対応内容に関する情報も含む。）については、当該情報を受領した各部署から速やかに**報告**されることとする。（●情報収集・伝達）

加えて、(仮称)内部監査部は、(仮称)コンプライアンス監視委員会の指示を受けて、**コンプライアンス違反**又はその疑いに関する**調査**を実施する義務を負うものとする。（●調査）

#### 4. 内部通報制度等の見直しによる活性化

内部通報制度を抜本的に改革し、**内部通報を義務化**することを提言する。具体的には、従業員が法令違反に該当する事実など一定の重要な事実について認識した場合には、自身の関与の有無にかかわらず、原則として、内部通報窓口への通報義務を課することとする。

加えて、**内部通報の間口を広げ、幅広く情報を収集するために、匿名の通報、他部門の業務に関する通報、退職者その他社外の者からの通報、確証のない段階での通報、技術的な疑問等の相談に近い内容の通報を促進。**また、積極的に通報等の行動を起こしにくい従業員もいることを想定し、**匿名のアンケートも頻繁に実施**することも一案といえる。

#### 5. リスクの高い非主力業務の抜本的見直し

リスクに備える体制が採算面等の理由で十分にできないのであれば、たとえ将来的には成長が期待される部門であっても、**廃止又は撤退**を決断。

#### 6. 社外の専門家による全事業を対象とした不正調査の実施

改めて、**社内の全ての事業における全ての製品に対する徹底的な検証**を行い、二度と同様の問題行為が行われないようにしなければならない。かかる調査にあたっては、断熱パネル問題の際の反省を生かし、**十分な時間と人員をかけて行うとともに、客観性と専門性を担保するため、外部の専門家が関与した形で実施**し、さらにその**実施結果を事後的に検証**することが必須。

**TR** 及び **CI** の経営陣は、「本件において、断熱パネル問題のときと同様に短時間で形式的な調査のみを行って幕引きを図ろうとした場合には、本件によって失墜した信頼を取り戻すことはできず、信頼回復の絶好の機会を失うこととなること」、また、「本件を機に社内の問題行為を一掃し、膿を出し切ろうという意識で調査等を実施しなければ、再度同様の不祥事を起こす可能性

が高いこと」を十分に理解する必要がある。

## 第2 旭化成

### 1 資料（＝外部調査委員会の中間報告書）

外部調査委員会による2016年（平成28年）1月8日付中間報告書（旭化成建材株式会社の杭工事施工物件におけるデータ流用等に関する件）（旭化成株式会社のホームページに掲載、「旭化成 中間報告書」で検索。）

### 2 事案

旭化成は、横浜市都筑区の共同住宅（「本件マンション」）のD棟とそれに隣接するB1棟との渡り廊下手すりのエキスパンション部に段差が生じ、D棟側が約2センチメートル低くなっていること（「本件段差」）が発覚⇒子会社である旭化成建材株式会社（「旭化成建材」）が本件マンションにおいて施工した杭工事に施工不良が存在する可能性があること、並びに本件杭工事に関する2006年（平成18年）4月付け施工報告書に添付された、電流計データ及び流量計データ（以下、電流計データ及び流量計データを併せて単に「データ」ということもある。）について、データ流用、切り貼り又は人為的加筆による改ざんが行われた可能性があることを覚知。以上の情報は、本件マンションの元請業者である三井住友建設株式会社（「SMC」）からもたらされた。なお、本件マンションの建築主は、三井不動産レジデンシャル株式会社、設計者及び元請業者は、SMC、本件マンションのうち、杭工事のみに関して、SMCの下請負人となったのは、株式会社日立ハイテクノロジーズ（「日立ハイテク」）であり、旭化成建材は、本件マンションの杭工事に関して、日立ハイテクの下請負人。旭化成建材は、実際の杭工事を、a社及びb社に下請負させて施工した。

### 3 問題点

杭工事現場での問題点として、①データの適切な取得及び保管ができていない点、さらに、そのような場合に、②データがないことを申告せず、データ流用によって施工記録を形式的に整えることで良しとしている点、がある。

以上に加えて、データ流用は本件マンション以前に旭化成建材が施工した杭工事においても確認されており、③長年かつ多数回にわたってデータ流用を発生させてきた旭化成建材の管理体制・教育体制の問題点。

#### 1 データの適切な取得及び保管ができていなかった原因・背景

(1) 電流計及び流量計の問題点（「●ハード面」）

① 電流計と杭打ち機が連動していない

電流計の電源が入っていても問題なく掘削作業を進めることが可能⇒電源

を入れ忘れても工事関係者が気が付かないまま、施工が完了。

② 電流値を適切に取得・保存するための機能が不十分  
電流計データを電子データとして保存する仕組みがなかった。

③ 流量計の切り替え時期であった

本件杭工事で用いられた流量計は、当時、使用が開始されたばかりの装置であり、A にとっても初めて使用するものであった。そのため、A は操作に不慣れであり、A 以外の施工人員は操作方法さえ知らなかった。

(2) 杭工事現場における体制面の問題点（「●ソフト面」）

① 現場責任者の多忙

支持層到達深度は現場責任者が掘削状況を見ながら、電流計記録紙原本や手元のノート等へ書き込む必要があったが、A は、杭工事現場への立会い以外にも、資材搬入車両の誘導、元請業者への対応等を担当して杭工事現場を離れざるを得ないことも多く、電流計データ及び流量計データの適切な取得に常に気を配っておくことが困難な状態であった。

② 現場責任者と施工人員との連携不足

2 号機の施工人員はいずれも b 社に所属していたが、施工人員を指揮管理すべき現場責任者の A は別会社である c 社の所属であった。また、A が b 社の施工人員と共に杭工事を行ったのは本件マンションが 2 か所目であった。

⇒A と施工人員との間の意思の疎通が不十分であり、A が杭工事現場を離れる場合の電流計や流量計の操作、データ保管等を誰が行うのかを決めることなく、電流計や流量計の操作等について曖昧なままに作業が続けられていた。さらに A は、本件杭工事施工期間のみ旭化成建材への出向社員となっていたが、実態としては下請業者の従業員であったため、現場責任者として施工人員を指揮管理するバックグラウンドに欠けるところがあった。

③ データ記録紙原本の保管体制が定められていなかった

データ記録紙原本は、もっぱら現場責任者自らの判断に基づき自らの責任で施工記録提出時まで保管している状態となり、紛失、破損、汚損等のリスク。特に本件敷地における杭工事は施工期間が約 2 か月半と比較的長く、施工本数 810 本に及ぶ大規模なものであったため、紛失等のリスクは一層高かった。

2 データがない場合にその旨を申告せずデータ流用を行わせた原因・背景

(1) データ流用を可能とした背景

#### ① 流用の機会があった

本件マンションにおいては、施工記録提出時までデータ記録紙原本を現場責任者が保管⇒このデータ記録紙原本をコピーしたり切り貼りするなどして流用することを可能とする環境があった。

#### ② 施工報告書の事後チェックの不十分

流用されたデータの中には、流用元データを完全にコピーしたもの、切り貼りしたために見た目が不自然になっているものなども存在し、注意深く観察した場合には早期に流用に気付くことも可能であったと思われるが、本件段差の発覚をきっかけとして調査が行われるまで、SMC、日立ハイテク、旭化成建材を含め、施工報告書を入手した関係者の中で流用に気付いた者は誰もいなかった。このような事後チェックの甘さもデータ流用を可能にした要因の一つである。

### (2) データ流用を行った原因

#### ① 継続的かつ多数のデータ流用を行っていた

Aは、本件杭工事施工当時、現場責任者として約10年間、件数にして約40～50件の経験を有していたが、既に他の物件でもデータ流用を行っており、データ流用に対する罪悪感・抵抗感が鈍磨していた。データを提出できない場合にはその旨を正直に申告するのではなく、データを流用して施工報告書を形式的に整えることが一般的な方法であるとの意識⇒Aは、本件杭工事の際も、データ取得の失敗やデータ記録紙原本の紛失等について、SMCやI氏に報告することなくデータ流用を行い、全ての杭について形式的にデータを整えようとした。

#### ② データが提出できなくなった場合の対応方針が明確化されていない

本件杭工事の際、データ取得に失敗した場合や、その記録紙を紛失するなどして提出できなくなった場合にどう行動すべきか、明確なルールやマニュアルが存在しなかった。

#### ③ データに対する軽視

Aは、支持層に達したか否かは電流値のみによって判断するわけではなく、支持層の想定深度、杭打ち機の震動、モーター音の変化等も考慮の上総合的に判断すべきものと考えていた⇒実際の施工さえ適切に行っていればデータが残らずとも大きな問題ではないとの強い意識があり、将来的な検証に耐えるためにデータを適切に取得・保管して提出すべきであるという意識が低いものと認められた。A以外の現場責任者経験者からも同趣旨の説明が認められた。

### 3 旭化成建材における管理体制・教育体制の不備



旭化成建材における管理体制・教育体制が、施工現場におけるデータ流用を防止するための管理監督機能・教育機能を十分に果たしていなかった。

① 電流計及び流量計の機能としてデータ取得に難がある点について改善しなかった

特に電流計は、機能的な問題からデータを取得できないケースが散見されていたが、そのような杭工事現場での実情を旭化成建材の管理サイドでは正確に把握しておらず、適時適切な改善策を講じなかった⇒データが適切に取得できないという状況が長年放置された状態。

② データの取扱いについて旭化成建材独自の管理基準を整備していなかった  
旭化成建材では、データ記録紙原本の保管方法、チェック方法等について独自の規程類を定めておらず、杭工事現場ごとに元請業者や注文者の指示に従うのみであった。

③ データが提出できなくなった場合の対応方針が明確に定められていなかった

電流計データ及び流量計データについては施工報告書に添付して提出すべきものであることとされていたが、その取得の失敗、保管不備等によって提出できなくなった場合の対応方針について、旭化成建材では明確に定めておらず、対応は、もっぱら現場責任者の判断に委ねられていた。

④ 主任技術者の配置に法令違反があり、主任技術者を通じた施工現場の管理が不十分であった

建設業法では、公共性のある重要な建設工事の場合、主任技術者は工事現場ごとに専任の者であることが義務付けられているが、**本件杭工事現場における主任技術者であった I は他の杭工事現場の主任技術者も兼務しており、建設業法に違反する状態となっていた。**旭化成建材においては、データ記録紙原本の保管方法、チェック方法等を定めておらず、データが提出できなくなった場合の対応方針も明確に定めていなかった⇒主任技術者においても、現場責任者に対してこれらの事項に関する管理・指導を行うべきとの認識が希薄で、現場責任者任せの状態となっていた。

⑤ 現場責任者等に対しデータの重要性に関する教育を十分に行っていなかった

杭工事では、工事が完了すれば杭は土中に埋没し、事後的にその性能等を確認することが極めて困難⇒杭の施工方法が適切であり必要な性能を備えている旨を

事後的に疎明するには適切なプロセス管理が必要不可欠であって、それゆえに、DW 工法（ダイナウイング工法）施工指針等においてもデータの取得・保管が定められている。しかしながら、旭化成建材においては、現場責任者等の杭工事に直接携わる関係者に対し、そのようなプロセス管理の重要性、データ管理の重要性等に関する教育が十分になされていなかった。また、本件杭工事の際も、A等の現場責任者、施工人員等に対し、データの重要性に関する教育が実施されていなかった。⇒現場責任者等の間で、データの重要性に対する意識が総じて低い傾向が窺われた。

#### 4 対策

##### 1 データの適切な取得・保管のための措置として

- ① 管理装置のさらなる改善によりデータ取得ができないという現象自体をゼロに近づける。速やかに**管理装置の導入**に努める。
- ② 現場責任者等に対する**管理装置使用方法の教育の機会**を増やし、適切に管理装置を使いこなせるようにする。
- ③ 現場で作業する人員の適切な配置と役割分担により、データ取得が確実にできる体制を整える。
- ④ データ原本の取扱いについて元請業者や注文者の指示・意向に委ねるのではなく、たとえばデータ原本は毎日元請業者に提出することとする、旭化成建材の担当責任者が確認することとする等、旭化成建材としてのルールを策定し、現場責任者にも徹底する。

##### 2 データがない場合にデータ流用を行わせないための措置として

- ① データ原本を工事完了まで現場責任者に保管させておくことはデータ流用の温床となる⇒**データ原本の保管等に関するルール**を策定すべきである。
- ② データ取得に失敗等したときには、元請業者のみならず旭化成建材の担当責任者にも直ちに報告することを定めるなど、**報告体制をルール化し、速やかに申告できる環境**を整える。
- ③ 施工報告書をチェックする際に、形式的にデータが整っているかどうかの確認のみならず、**電流計データ及び流量計データの内容についても注意深く事後チェック**を行う。

④ データがない場合の事後的な対応について予めルールを策定し、関係者間で共有すべきある。

### 3 適切な管理体制・教育体制の構築

① 現場責任者をはじめ、杭工事を施工する者に対し、データというのは適切な施工が行われたか否かを事後的に判断できる重要な資料であり、その流用等は許されない旨の教育を定期的に行う。

② 杭工事現場における問題点が旭化成建材の管理サイドでも適切に把握できるように、施工店との定期的な情報交換、現場視察の実施等を行う。

③ 旭化成建材が所属する旭化成グループにおいては、品質管理に関する規程を整備しているが、その内容は、どちらかというところ、自社工場における生産を念頭に置いた製品の品質、環境安全、労働安全衛生等に注力されたものとなっており、本件のような建設工事における施工品質管理や、そのためのデータ流用を防止するという観点には触れられていない。施工品質管理や外注業務の品質管理のためのデータの保管等に関するプロセス管理の重要性に着目した規程を整備する。

## II コンプライアンスの位置づけ(事業の目的・社会的責任との関係)

### 「◆「事業目的とミッションの定義」

事業は、製品やサービスを購入する時に「顧客が満足させる欲求」により定義される。

「顧客を満足させること」は、全ての事業のミッションであり目的。

「我々の事業は何か?」という質問は、事業を外から、顧客と市場の視点から見ることによってのみ、答えられ得る。何時であろうと、顧客が見て、考え、信じ、欲するものは、客観的事実として受け入れられ、深刻に受け取られなくてはならない。

ソース：The Daily Drucker 27 February.]

### 「◆「社会的責任」

1. 事業の第1の責任は、経済的利益を出すことである。それなしでは、事業はいかなる責任も果たせない。

2. 事業は、それ以外に、社会的責任を負う。それは、従業員、環境、顧客、及びそれが作用する人やものへの影響についての責任である。

3. 社会はますます、組織が社会的困難に取り組むことを期待する。しかし、①

それを追求すること、②主要な仕事とミッションを履行する能力を妨げる責任を引き受けること、③適性のない行動をすることは無責任である。

ソース：The Daily Drucker 24 April.]

法令遵守（＝コンプライアンス）についての言及なし。

それは、**当然の前提**であり、それを満たしたからといって、①事業目的が達成されるわけでも、②事業の社会的責任が満たされるわけでもない。

b u t

コンプライアンスを履行しない会社は、市場からの撤退を余儀なくされる。

### Ⅲ 不祥事をなくすにはどうしたらいいか？（非法律的視点から）

法律の要請を（形式上）満たすことと「機能」することは別物。

法の建前と現実との乖離：

あらゆる国の取締役会は機能していない（企業の統治機関である取締役会は、企業の破局に際して、問題の発生を常に最後に知らされる存在）。（ドラッカー、マネジメント（基本と原則）p 230）

セブンイレブン・ジャパンの社長人事の大混乱～経営学者クラナ氏の研究「カリスマ幻想」によれば、指名過程を透明化することにより逆によりトップが選べなくなることが明らかにされている（「大機小機」7月26日日経新聞朝刊）。

例えば、企業の物づくりの仕組みは、法律に基づくものではない。

⇒そこには「機能する仕組み」（＝マネジメントの視点）が存在。

#### 第1 不祥事（＝人が起こす）の（原因・動機による）類型

##### A：故意

ア：会社（≠個人）のため

e x. 食品偽装、データ改ざん、粉飾、不正会計、残業代未払

⇒不正を行わないための動機づけ（＝それが会社のためにならないことへの理解）

##### イ：個人的私欲の不祥事

e x. 社員の横領、セクハラ、インサイダー取引

⇒不祥事を行えないシステム

×性悪説か性善説か

○性弱説（＝人は弱いもの⇒不祥事ができない（しにくい）システムで人を守る。）

## B：不注意

e x. 製品瑕疵、鉄道事故、情報漏えい

### ア：通常の不注意

⇒機械化や訓練やダブルチェック

イ：やったらいけないことだと思っていなかった

⇒ルールについての教育

## 第2 教育（トップを含めた社員教育）

不祥事を起こすのは人⇒「人への教育」が必要。

### 1 共通のスコア（楽譜）を持つ

「◆「情報ベースの組織における「スコア（楽譜）」

数百の演奏家とそのCEOである指揮者は、全員が同じスコアを持つため、一緒に演奏できる。病院の全ての専門家は、病気のケアと治療という、共通のミッションをもつ。診断は彼らの「スコア」であり、それはX線室、栄養士、理学療法士、その他の医療チームに特定の行動を指示する。情報ベースの組織は、行動に変換される、明確で、単純で、共通の目標を必要とする。

情報ベースの組織の「プレーヤー」は専門家であり、その仕事のやり方を指示され得ない。指揮者は、フレンチホルンの1つの音符すら思うようにできないが、ホルン奏者のスキルと知識を、演奏者の共同のパフォーマンスに集約させることができる。そして、この集約は、情報ベースのビジネスのリーダーが達成できなくてはならないものである。

情報ベースの事業は、メンバーが自己規律を発揮できるよう、①企業と各部分と各専門家のパフォーマンスの期待を明確に伝えるゴール（＝スコア）と、②結果とパフォーマンス期待とを比較する組織化されたフィードバックを中心として、構築されなくてはならない。

ソース：The Daily Drucker 3 June.」

### 2 不正を行わないような意識づけ

#### 会社のための不正（Aア型）

⇒不正が会社のためにならないことを認識。

① （判断を行う時に）考えるべきは「顧客」の視点（←事業の目的）

② 不正は市場からの撤退につながる

企業の存続を正当化するのは「顧客（潜在顧客を含む）」。

「顧客」を騙す企業は撤退を余儀なくされる。

③ 不正は止められない⇒いつかバレる

企業としてトップが①利益を目指すことは当然。しかし、それが②不正（＝実績偽装）のリスクにつながることに注意する（e x. 東芝や東洋ゴム等の例）。

「適法・適正>>>（粉飾や性能偽装による）利益」という認識の共有。

監査部門は会社と対立するものではない。

会社にとって重大な打撃となる「不正」を阻止し、「適正（適法）経営」により「利益をあげる」という目標に貢献する存在。

### 3 知識の共有

やったらいけないこととの認識がない類型（Bイ型）

不祥事（＝会社に大きな被害を及ぼす行為）であることの意識なし（＝知識不足）  
e x. 従業員が不適切な画像をネットにアップしたり、顧客の情報をツイートする～それをしたらどうなるのかについての意識がない。

その会社で想定される NG について周知する。

（会社によって想定される NG は違う。）

### 4 ミスをしないための訓練

通常の不注意の類型（Bア型）

#### 第3 システムの構築

不祥事発生の場合の打撃は大きい⇒不祥事を阻止するためのシステム（＝不正ができないためのシステム）が重要。

b u t

複雑なシステムは機能しない。システムの①効率性と②単純さが重要。

リスク評価：

リソース（人・コスト）は有限⇒重要なところから集中する。

リスクの大きさ＝①それが生じた場合の影響の大きさ×②発生確率

⇒

①機械化（＝人的な誤りが入らない）

②複数で担当（1人に権限を独占させない。）

③人事のローテーション

- ④記録化（＝事後検査を可能にする）
- ⑤能力ある人間による監査（数字や記録が事実と違うという想定での監査）
- ⑥不祥事が発生した場合のシステムへのフィードバック（重要）

#### 第4 情報収集・情報伝達・情報共有の重要性

##### 1 情報責任を負う

「◆「情報責任を負う」

・・・

情報ベースの組織の条件は全ての人々が情報責任を負うことである。システムへの鍵は全ての人々が「①この組織の誰がいかなる情報について私に依拠するか？」

「②私は誰に依拠するか？」について尋ねることである。各人のリストは常に上司と部下を含むが、重要なのは、関係が対等な同僚である。

内科医と外科医と麻酔医の関係は1例である。しかし、生化学者、薬理士、臨床テストを担当する医師及び製薬会社でのマーケティング専門家の関係も異ならない。各当事者に、十分な情報責任を負うことを要求する。

ソース：The Daily Drucker 4 June.」

##### 2 情報収集

コンプライアンス情報（＝コンプライアンス違反又はその疑いに関する全ての情報）が集まるようにする。

- ①定期監査
- ②内部通報
- ③アンケート（匿名）等

##### 3 情報伝達

コンプライアンス情報が即時に必要な人間（＝役員や監査部門）に伝達されるようにする。

##### 4 情報共有

複数の監査部門間（①内部監査室（社内監査）、②監査役（取締役の監査）、③監査法人（財務諸表の適正性）等）での情報共有と役割分担。

（①②③が三様監査で、専門による役割分担。）

#### 第5 コンプライアンスに向けての監査部門の関与のパターン

A：経営判断での関与（＝適法性の確保）

e x. 取締役会の判断のチェックと意見。

B：平時での監査（＝情報収集&チェック）

①定期監査（チェック）

②情報収集

C：不祥事発生時での対応

## 第6 不祥事発生時

平時とは対応が全く異なる。

●不祥事は様々⇒その内容によって対応は異なる（個別対応）。

調査チームの種類（①内部調査委員会、②第三者委員会（広義）（東洋ゴムや旭化成の上記報告書はこれ）、③日弁連ガイドライン型第三者委員会で、①と②や①と③の併用等）もメンバーも（不祥事関与者の排除、技術的不祥事⇒技術がわかる人、メール等の分析⇒ITの専門家等）変わり得る。

●不祥事発生時⇒対応についての「裁量」は狭まる。

例えば、問題ある商品の販売継続や、（不祥事を）公表しないという判断はアウト。

① 事実公表

② 事実がわかるまで出荷停止

③ 事実調査⇒公表

④ 責任追及

⑤ 再発防止の対策（＝フィードバック）

## 第7 ルール化

どのような場合にどうするかをルール化する必要。

（←ルール化しないと、どう行動すべきかが決まらない。）

①ルールを周知させるとともに、②ルールの趣旨を理解させる。

## 第8 管理手段の要件（ドラッカー）

形式を整えても「機能」しないと意味がない⇒管理手段が満たすべき7つの要件（ドラッカー マネジメント（基本と原則） p 167）

① 管理手段は効率的でなければならない。

労力が少ないほど優れた管理。

管理システムの設計と利用にあたってまず検討すべきは、管理のために最小



限必要な情報は何か。

- ② 管理手段は**意味あるもの**でなければならない。  
成果に影響を与える事象だけを測定の対象とする。
- ③ 管理手段は測定の対象に適していなければならない。  
e x. 従業員からの苦情数を管理 b u t 「部門の特定」が行われていない。
- ④ **管理手段の精度**は測定の対象に適していなければならない。  
誤差 20% でしか言えないことについて、少数 6 位まで測定しても無意味。
- ⑤ 管理手段は時間間隔が測定の対象に適していなければならない。  
頻繁な報告がよりよい管理を意味するわけではない。かえって管理を無効にする場合もある。
- ⑥ 管理手段は**単純**でなければならない。  
管理手段は複雑であっては機能しない。  
複雑⇒管理の対象ではなく、管理の方法の方に関心が移る。
- ⑦ 管理手段は**行動に焦点**を合わせなくてはならない。  
管理の目的は情報収集ではなく行動⇒報告、調査結果、数字など管理手段となるものは全て、**行動を起こすことのできる者に到達**しなくてはならない。

## IV 法的枠組

### 第 1 役員の責任についての判例（内部統制と監査役を中心として）

#### <内部統制と監視義務（東京高裁）>

#### ■ヤクルト株主代表訴訟控訴審判決（東京高裁 H20.5.21）（判例①）

相応のリスク管理体制に基づいて職務執行に対する監視が行われている以上、特に担当取締役の職務執行が違法であることを疑わせる特段の事情が存在しない限り、担当取締役の職務執行が適法であると信頼することには正当性が認められるのであり、このような**特段の事情のない限り、監視義務を内容とする善管注意義務違反**に問われることはない。

～

有効なリスク管理体制の整備（構築・運用）⇒特段の事情のない限り、**監視義務を内容とする善管注意義務違反**に問われない。

## <内部統制システム構築義務違反の有無（最高裁）>

■日本システム技術事件最高裁判決（平成21年7月9日判決）（判例②）（判例時報2055号147頁）：

内部統制システム構築義務違反の有無に関して最高裁が具体的に判断した最初のケース。

株式会社の従業員らが営業成績を上げる目的で架空の売上げを計上したため有価証券報告書に不実の記載がされたことにつき、会社の代表者の従業員らによる架空売上げの計上を防止するためのリスク管理体制構築義務違反の過失がないとされた事例。

（1審、2審ともに、本件不正行為当時、事業部長らが企図すれば容易に本件不正行為を行い得るリスクが内在していたのに、Y社の代表取締役Aは、組織体制や事務手続を改変するなどの対策を講じなかった⇒Aには各部門の適切なリスク管理体制を構築すべき義務を怠った過失がある⇒Y社の責任を認めた。）

最高裁：

「本件不正行為当時、Yは、①職務分掌規定等を定めて事業部門と財務部門を分離し、②事業部について、営業部とは別に注文書や検収書の形式面の確認を担当するBM課及びソフトの稼働確認を担当するCR部を設置し、それらのチェックを経て財務部に売上報告がされる体制を整え、③監査法人との間で監査契約を締結し、当該監査法人及びYの財務部が、それぞれ定期的に、販売会社あてに売掛金残高確認書の用紙を郵送し、その返送を受ける方法で売掛金残高を確認することとしていたというのであるから、Yは、通常想定される架空売上の計上等の不正行為を防止し得る程度の管理体制は整えていた」

「本件不正行為は、C事業部の部長がその部下である営業担当者数名と共謀して、販売会社の偽造印を用いて注文書等を偽造し、BM課の担当者を欺いて財務部に架空の売上報告をさせたというもので、営業社員らが言葉巧みに販売会社の担当者を欺いて、監査法人及び財務部が販売会社あてに郵送した売掛金残高確認書の用紙を未開封のまま回収し、金額を記入して偽造印を押捺した同用紙を監査法人又は財務部に送付し、見掛け上はYの売掛金額と販売会社の買掛金額が一致するように巧妙に偽装するという、通常容易に想定し難い方法によるものであった」

「本件以前に同様の手法による不正行為が行われたことがあったなど、Yの代表取締役であるAにおいて本件不正行為の発生を予見すべきであったという特別の事情もみあたらない」

「売掛金債権の回収遅延につきBが挙げていた理由は合理的なもので、販売会社との間で過去に紛争が生じたことがなく、監査法人もYの財務諸表につき適

正であるとの意見を表明していた」

⇒

Yの代表取締役であるAに、本件不正行為を防止するためのリスク管理体制を構築すべき義務に違反した過失があるということとはできない。

～

通常想定される不正行為を防止できる体制を構築することが求められ、特別の事情が存在しない限りこれを超える体制を構築すべきことまでは義務付けられない。

<内部慣行は基準にならない（最高裁）>

■最高裁 H21.11.27（判例③）（判例時報2067号136頁）

農業協同組合である原告が、その監事であった被告に対し、被告による業務監査に任務の懈怠があったとして、損害の一部である1000万円の賠償を求める事案。

（原判決：原告においては、唯一の常任理事である代表理事が、自ら責任を負担することを前提として理事会の一任を取り付け、様々な事項を処理判断するとの慣行が存在し、Aはその慣行に沿った形でなし崩し的にたい肥センター建設工事を実行に移した⇒監事であった被告に義務違反があったということとはできない。）

最高裁：

「前記事実関係によれば、Aは、平成13年1月25日開催の理事会において、公的な補助金の交付を受けることにより上告人自身の資金的負担のない形で堆肥センターの建設事業を進めることにつき承認を得たにもかかわらず、同年8月31日開催の理事会においては、補助金交付をB財団に働き掛けたなどと虚偽の報告をした上、その後も補助金の交付が受けられる見込みがないにもかかわらずこれがあるかのように装い続け、平成14年5月には、上告人に費用を負担させて用地を取得し、堆肥センターの建設工事を進めたというのであって、このようなAの行為は、明らかに上告人に対する善管注意義務に反するものといえる。

そして、Aは、平成13年8月31日開催の理事会において、補助金交付申請先につき、方向転換してB財団に働き掛けたなどと述べ、それまでの説明には出ていなかった補助金の交付申請先に言及しながら、それ以上に補助金交付申請先や申請内容に関する具体的な説明をすることもなく、補助金の受領見込みについてあいまいな説明に終始した上、その後も、補助金が入らない限り、同事業には着手しない旨を繰り返し述べていたにもかかわらず、平成14年4月26

日開催の理事会において、補助金が受領できる見込みを明らかにすることもなく、上告人自身の資金の立替えによる用地取得を提案し、なし崩し的に堆肥センターの建設工事を実施に移した」

「以上のような A の一連の言動は、同人に明らかな善管注意義務違反があることをうかがわせるに十分なものである。」

そうであれば、被上告人は、上告人の監事として、理事会に出席し、A の上記のような説明では、堆肥センターの建設事業が補助金の交付を受けることにより上告人自身の資金的負担のない形で実行できるか否かについて疑義があるとして、A に対し、補助金の交付申請内容やこれが受領できる見込みに関する資料の提出を求めるなど、堆肥センターの建設資金の調達方法について調査、確認する義務があったというべきである。

しかるに、被上告人は、上記調査、確認を行うことなく、A によって堆肥センターの建設事業が進められるのを放置したものであるから、その任務を怠ったものとして、上告人に対し、農業協同組合法 39 条 2 項、33 条 2 項に基づく損害賠償責任を負うものというほかはない。」

～

内部慣行はエクスキューズにならず、A の一連の言動は、A に明らかな善管注意義務違反があることをうかがわせるに十分なものであった。

⇒建設資金の調達方法を調査確認しなかった被告には、監事としての任務懈怠がある。

#### < 監査役監査基準のリスク（大阪高裁） >

##### ■大阪高裁 H27.5.21（判例④）（判例時報 2279 号 96 頁）

社外監査役の任務懈怠（肯定）

< 判断 >

X が公認会計士であり、平成 13 年 3 月に Z 会社の社外・非常勤監査役に就任し・・・平成 22 年度の監査役の監査業務の職務分担上、経営管理本部管掌業務を担当することとされていたことに加えて、取締役会への出席を通じて、A（Z 会社の代表取締役）による一連の任務懈怠行為の内容を熟知していたことをも併せ考えると、X には、監査役の職務として、本件監査役監査規程に基づき、取締役会に対し、Z 会社の資金を、定められた用途に反して合理的な理由なく不当に流出させるといった行為に対処するための内部統制システムを構築するよう助言又は勧告すべき義務があったといえることができる。・・・X が上記助言又は勧告を行わなかったことは、上記の監査役としての義務に違反するものであったといえることができる。」

A の一連の行為は、A が Z 会社の代表取締役として不適格であることを示すものであることは明らかであるから、監査役としての職務の執行を監査すべき立

場にあるXとしては、Z会社の取締役ら又は取締役会に対し、Aを代表取締役から解職すべきである旨を助言又は勧告すべきであったといえることができる。・・・Xが上記助言又は勧告を行わなかったことは、上記の義務に違反するものであったといえることができる。

<解説>

本件のXの場合は、代表取締役Aの一連の不正行為を認識した上で黙認することなく、様々な機会をとらえて異議を述べ、報告を徴求し、辞任を示唆するなど、監査役として会社法が付与する権限を行使したと評価しうる（会社法381条2項、382条、383条1項）。

にもかかわらず、原審・控訴審を通じてXの任務懈怠が肯定された理由は、Z会社の監査役監査規程が、日本監査役協会が定めた「監査役監査基準」の文言をほぼ準拠していたから。

⇒内部統制システムの構築やAの解職を取締役に助言・勧告すべき義務を措定された。

上告受理申立⇒最高裁の判断？

## 第2 攻めのガバナンス？

不祥事が起きる⇒守りのガバナンスを議論しなくてはならない。

企業が成長しない⇒攻め（＝企業成長のため）のガバナンスを議論し実践しなければならぬ。

（商事法務 No.2103 p 24 神田秀樹）

b u t

社外取締役の数やガバナンスの仕組みと企業業績との相関関係についての実証的研究を知らない。

ガバナンス（＝器）は、せいぜい1つの要素にすぎず、（コンプライアンスはともかく）企業業績に対する重要度は限定的。「ガバナンスという形式（＝器）」に目を奪われて「実質」がないがしろにされるリスクもある。

## 第3 コーポレートガバナンス・コード（CGコード）と監査役の変化

### 1 CGコードとは

平成27年3月5日、金融庁と東京証券取引所を共同事務局とする「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」が上場会社向けに「コーポレートガバナンス・コード原案」を策定。

1部および2部市場の上場会社に適用

コーポレートガバナンス：「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味する」と定義。

①株主の権利・平等性の確保、②株主以外のステークホルダーとの適切な協働、③適切な情報開示と透明性の確保、④取締役会等の責務、⑤株主との対話についての、5つの基本原則、30の原則、38の補充原則を規定。

## 2 CGコードにおける監査役の立場

### ■【基本原則4】取締役会等の責務

- ・ 取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、
  - (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
  - (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
  - (3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うことをはじめとする役割・責務を適切に果たすべき。
- ・ こうした役割・責務は、**監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）**、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべき。

### 原則4-4 監査役及び監査役会の役割・責務

- ・ **監査役及び監査役会**は、取締役の職務の執行の監査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、**株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべき。**
- ・ 監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、**能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべき。**

### 補充原則4-4①

- ・ 監査役会は、会社法により、その半数以上を**社外監査役**とすること及び**常勤**

の監査役を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせて実効性を高めるべき。

- ・ 監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保すべき。

### 3 監査役監査基準

#### 監査役監査基準

##### (監査役 of 職責) 第2条

- ・ 監査役は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査することにより、企業及び企業集団が様々なステークホルダーの利害に配慮するとともに、これらステークホルダーとの協働に努め、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っている。
- ・ 前項の責務を通じ、監査役は、会社の透明・公正な意思決定を担保するとともに、会社の迅速・果敢な意思決定が可能となる環境整備に努め、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。
- ・ 監査役は、取締役会その他重要な会議への出席、取締役、使用人及び会計監査人等から受領した報告内容の検証、会社の業務及び財産の状況に関する調査等を行い、取締役又は使用人に対する助言又は勧告等の意見の表明、取締役の行為の差止めなど、必要な措置を適時に講じなければならない。

##### (コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応) 第13条

- ・ コーポレートガバナンス・コードの適用を受ける会社の監査役は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を十分に理解したうえで、自らの職務の遂行に当たる。
- ・ 監査役及び監査役会は、取締役会が担う以下の監督機能が会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促しかつ収益力・資本効率等の改善を図るべく適切に発揮されているのかを監視するとともに、自らの職責の範囲内でこれらの監督機能の一部を担う。
  - 一 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
  - 二 代表取締役その他の業務執行取締役による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
  - 三 独立した客観的な立場から、代表取締役その他の取締役等に対する実効

性の高い監督を行うこと

- ・ 監査役が指名・報酬などに係る任意の諮問委員会等に参加する場合には、会社に対して負っている善管注意義務を前提に、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために適正に判断を行う。

～「適法性監査」を超え「より良い企業経営に向けた」機能が求められている。

## 第4 社外と社内

### 1 社外役員の推進・強制

監査役は会計を含む取締役の職務執行全般について監査（業務監査）。

大会社については、3人以上の監査役の設置を強制し、半数以上は社外監査役。

有価証券報告書提出会社について、社外取締役を置いていない会社への説明義務（会社法327条の2）

CGコード4-8では、上場会社は資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきとする。

### 2 社外監査役の役割

#### CGコード4-4①

監査役会は、会社法により、その半数以上を**社外監査役**とすること及び**常勤の監査役**を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、**前者に由来する強固な独立性**と、**後者が保有する高度な情報収集力**とを有機的に組み合わせて実効性を高めるべきである。また、監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保すべきである。

社外監査役⇒「強固な独立性」＝社内の論理に屈しない、適法性に向けての貫徹（最高裁判例③）

「適法性」には、取締役の善管注意義務の遵守が含まれる。

⇒**経営判断**について、①その前提となる**情報収集とその分析・検討**における**不合理さの有無**と②**事実認定に基づく意思決定の推論過程及び内容の著しい不合理さの有無**をチェック（経営判断の原則の基準）。

経営判断における「**(可能な) リスク低減**」は善管注意義務の内容⇒監査役の務めでもある。



### 3 社外取締役の役割

#### CG コード 4-7

上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。

(i) 経営の方針や経営改善について、**自らの知見に基づき**、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの**助言**を行うこと

(ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、**経営の監督**を行うこと

(iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の**利益相反を監督**すること

(iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとする**ステークホルダーの意見を取締役に適切に反映**させること

(ii) 「経営の監督」・・・監督の基準は何？明らかでない。

(iii) は「会社のために行動する」という善管注意義務（＝適法性）の問題。

(iv) は意味不明。様々なステークホルダーが様々な意見をもつ。

⇒意味があるのは (i)。

「事業の目的・社会的責任」に戻る。

① 事業は、製品やサービスを購入する時に「顧客が満足させる欲求」により定義される。「顧客を満足させること」が、全ての事業のミッションであり目的。

② 事業の社会的責任：

1. 事業の第1の責任は、**経済的利益を出すこと**である。それなしでは、事業はいかなる責任も果たせない。

2. 事業は、それ以外に、社会的責任を負う。それは、**従業員、環境、顧客、及びそれが作用する人やものへの影響**についての責任である。

「◆「会社のパフォーマンスを定義する」

経営者の役割は、ステークホルダー（株主、顧客、従業員、供給者及び工場コミュニティ）の利益が最高にバランスするよう経営することではない。

会社のパフォーマンスは「**会社の富を生み出す能力を最大化すること**」である。

この目的は、(1)短期と長期の結果を統合し、(2)事業パフォーマンスのオペレーションの次元（①市場での地位、②イノベーション、③生産性並びに④人々とその開発）を財務的なニーズ／結果に結びつける。全てのステークホルダーがその期待と目的の満足のために依拠するのも、この目的である。

ソース：The Daily Drucker 19 March.]

社外取締役は「富を生み出す能力を向上させる」アドバイスができる人が適している。「非常勤」の社外取締役には「時間」が限られる⇒（そのための）「専門的知見」がある人がいい。

#### 4 傍観者としての役割（参考）

##### 「◆「傍観者の役割」

傍観者は自らの物語を持たない。彼らは舞台の上にいるが、演技の一部ではない。彼らは観客でもない。劇とその役者の盛衰は観客に依拠するが、傍観者の反応は、自分自身以外に影響しない。劇場の消防員のように、舞台脇に待機し、傍観者は、役者も観客も気付かないものを見る。とりわけ、彼は役者や観客が見る方法とは異なって見る。傍観者は、反射するが、それは鏡というよりプリズムであり、屈折させる。

・・・あなたの組織で行われるべきことを考えつく傍観者であれ。そして行動する。しかし、人々に衝撃を与える危険を冒していることを知る。

ソース：The Daily Drucker 12 February.]

### 第5 （会社法上の）内部統制システム

（≠金融商品取引法が求める財務報告の適正を確保するための内部統制システム（＝監査法人の担当））

#### 1 法的規制

大会社においては、

取締役の職務の執行が法令・定款に適合することを確保するための体制  
その他会社の業務および当該会社・その子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制に関する事項を取締役の過半数をもって決定することにより、そのための組織整備を行わなければならない（会社法362条4項6号）。

法務省令（会社法施行規則）が定める体制（規則100条）：

##### ① 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

～取締役が意思決定や業務執行等を行った場合における当該行為に関する記録の作成および保存の方法等について決定すること。

（文書管理規程の整備・見直し、文書管理に従事する責任部署・担当者の設置、この領域を取り扱うガバナンスのレベルでの会議・委員会の設置、ITを基礎に置いた情報データ体制の編成、データベースの状況報告体制・情報セキュリティ管理体制等）

② 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

～会社の業態に応じて生ずる可能性があるリスクとして、どのようなものが考えられるか、リスクの現実化を未然に防止するための手続き・機構、リスクが現実化した場合の対処方法等について決定すること。

(リスク管理組織の設定、リスク管理方針の設定、緊急危機管理体制の整備、リスク管理の管理体制・リスク管理の監査結果の報告体制の整備、リスク管理責任者の設置等。)

③ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

～「職務執行の効率性」の意味は不明確。取締役が職務執行を行うにあたって必要な決裁体制についての決定。

(社内業務規程などに関する体制の整備、営業・業務管理手法に関する体制の整備、人事組織・会議に関する体制の整備、経営トップの組織・会議構成員に関する体制の整備等)

④ 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

～現実に業務執行を行う使用人の職務執行の適正性の確保であり、例えば、法令遵守マニュアルの作成や使用人相互間の適切な監督体制の創設等についての決定。

(行動指針・社長の経営理念の策定、コンプライアンス教育・研修の実施、コンプライアンス委員会の設置、コンプライアンス責任者の設置、コンプライアンスの状況に関する経営陣への報告制度・内部通報制度の導入等)

⑤ 次に掲げる体制その他の当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

～連結グループ内での内部統制システムの構築。

(内部監査部門による監査の実施、関係会社管理規程の設定、グループ全体を統括するコンプライアンス委員会の設置、グループ・マネジメントの導入、定期的なグループ経営委員会(経営連絡会)の開催、親会社経営幹部とグループ各社社長との定期的な会合の開催、グループ全体としての経営方針・企業理念・企業倫理の設定、グループ会社管理担当役員の会社別任命、責任と権限の明確化、親会社監査役によるグループ会計監査等)

イ 子会社の取締役、執行役、業務を執行する社員、法第五百九十八条第一項の職務を行うべき者その他これらの者に相当する者(ハ及びニにおいて「取締役等」という。)の職務の執行に係る事項の当該株式会社への報告に関する体制

(①親会社が策定する子会社管理規程や子会社との間の経営管理契約等において、子会社の一定の重要事項について親会社に対する報告等を義務付けている事例、②グループ役員連合会など、子会社役員を構成員とする会議の場を定期的に設定し、子会社取締役が親会社取締役への報告を実施することとしている事例、③親会社の内部監査部門等による子会社の監査及び当該監査を通じた子会社による報告について規定している事例、④通常の子会社情報の報告体制以外の報告体制として、グループ全体に適用される内部通報制度の設置をしている事例)

#### ロ 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

(①子会社のリスク分析・評価・対応・モニタリングのあり方等を定める社内規程(グループリスク管理規程等)を設け、又は子会社に対して社内規程の整備を求めている事例、②グループ全体を対象とするリスク管理の担当者・担当部署やグループ全体のリスク管理を行う会議体を設置している事例、③親会社又は子会社の内部監査部門等が子会社のリスク管理の状況について監査を行うこととしている事例、④子会社においてリスクが現実化した場合の情報伝達ルールや対処方法等を決定している事例)

#### ハ 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

(①連結ベースの中期経営計画及び年度事業計画等の策定を規定している事例、②グループ全体の経営管理等を行うための体制の構築を規定している事例、③グループ全体の職務分掌、指揮命令系統、権限及び意思決定その他の組織に関する基準の策定を規定している事例、④グループ全体の経営の基本戦略の策定等を行う会議体の設置を規定している事例、⑤グループ共通の会計管理システムの導入を規定している事例、⑥親会社の子会社に対する間接業務(財務経理、広報、法務、人事管理等)の提供を規定している事例、⑦グループの資金調達の効率化のためのグループファイナンス(キャッシュ・マネジメント・システム等)の導入を規定している事例)

#### ニ 子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

(①グループ全体に適用される行動規範、倫理規程、コンプライアンス基本方針、コンプライアンス・マニュアル等を策定している事例、②グループ全体を対象とするコンプライアンス管理の担当者・担当部署やグループ全体のコンプライアンス管理を行う会議体を設置している事例、③親会社による子会社の役員・使用人等に対するコンプライアンス研修等を実施している事例、

④親会社又は子会社の内部監査部門等による子会社の監査を実施している事例、⑤子会社に対して役員を派遣している事例)

<監査役設置会社（監査役の監査の範囲を会計に関するものに限定する旨の定款の定めがある株式会社を含む。）である場合>

次に掲げる体制を含むものとする。

**① 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項**

～監査役が補助使用人を求めた場合における対処方針、補助使用人を監査役専属とするか他の部署と兼務させるか、補助使用人の人数や地位等について決定すること。

（監査役監査専門部署の設置、監査役専任スタッフの任命等）

**② ①の使用人の取締役からの独立性に関する事項**

～監査役を補助する使用人についても、業務執行者たる取締役から一定程度の独立性が確保される必要⇒補助使用人の異動についての監査役の同意の要否、取締役の補助使用人に対する指揮命令権の有無、補助使用人の懲戒についての監査役の関与等について決定

（監査役スタッフの人事（任命・人事異動・懲戒等）およびその経営者側の指揮命令系統との関係について、監査役会の事前の同意・協議・意見の尊重・意見の表明・変更の申入れを定めること等。監査役が監査スタッフに指示した職務事項については、執行側の指揮命令系統に入らないとする必要。）

**③ 監査役の①の使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項**

（①補助使用人を監査役専属とすることを規定している事例、②補助使用人の人事異動・人事評価等について監査役（会）の事前同意又は事前協議等を要することを規定している事例、③取締役の当該使用人に対する指揮命令権の制限を規定している事例、④補助使用人の懲戒処分についての監査役の関与・異議申立権を規定している事例）

**④ 次に掲げる体制その他監査役への報告に関する体制**

**イ 取締役及び会計参与並びに使用人が監査役に報告をするための体制**

～監査役に報告すべき事項の範囲、報告すべき事項に応じた報告方法、使用人を直接監査役に報告する者とするか（いわゆる内部通報制度）等について決定。

（①監査役会（監査役）に報告すべき事項・提出すべき書類の特定（会社および企業グループに著しい損害を及ぼすおそれのある事項、内部監査の結果

と内部監査の実施状況（監査計画を含む）、重要な経営会議での審議事項・決定事項、重要会議議事録、稟議書、内部通報情報、税務資料、外部監査結果資料等）。②取締役会が決議した監査役会（監査役）への情報の伝達チャンネルと監査役の情報入手体制の整備（業務執行取締役から監査役への定期的な業務報告、重大な法令・定款違反やコンプライアンス上の重要問題等についての従業員から監査役の直接通報制度の導入、重要な会議（取締役会以外の会議）への監査役の出席、監査役の重要な書類の閲覧の制度化、役員・従業員への質問の制度化。)

ロ 子会社の取締役、会計参与、監査役、執行役、業務を執行する社員、会社法第五百九十八条第一項の職務を行うべき者その他これらの者に相当する者及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者が監査役に報告をするための体制

（①子会社管理規程や経営管理契約等により、親会社の監査役への報告又は親会社の監査役から要請があった場合の回答を義務付ける事例、②親会社又は子会社の内部監査部門等が、親会社の監査役に対して子会社の内部監査結果等を報告することを規定している事例、③親会社及び子会社の監査役が出席するグループ監査役会等の合議体の設置等を規定している事例、④グループ内部通報制度等により通報された子会社情報が親会社の監査役に対して報告される制度を整備することを規定している事例）

⑤ ④の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

（①監査役へ報告を行った者に対する不利な取扱いの禁止を規定している事例、②内部通報者に対する不利な取扱いの禁止を規定している事例）

⑥ 監査役職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

（①通常の監査費用のほか、外部専門家への相談に関する費用負担を規定している事例、②監査費用に係る予算の確保を規定している事例、③予算外の費用についても、原則として速やかに処理することを規定している事例、④必要な費用の予算の確保のほか、追加の予算措置を取ることについても規定している事例）

⑦ その他監査役職務の執行が実効的に行われることを確保するための体制

（①経営陣（代表取締役）と会計監査人・内部監査部門（コンプライアンス委員会・業務監査部）・業務担当役員・執行役員・主要な従業員等との定期的

会合や定期的情報交換の制度化、②内部監査部門・会計監査人・グループ内各社監査役・顧問弁護士等による監査役支援体制の整備、監査役（監査役会）の判断による社外専門家の起用を可能にすること、③コンプライアンス委員会・経営戦略会議・CSR委員会等の重要委員会への出席権の保障、議事録・社長決裁文書・稟議書等の重要書類の閲覧権の保障等）

## 2 アドバイス

会社によって規模も業種も違う⇒内部統制システムの中味も違う。

b u t

機能するためには、**効率性と単純さ**が大切（管理手段の要件①⑥）。

## 第6 内部通報システム

### 1 公益通報者保護法

保護要件を満たして「公益通報」した労働者（公益通報者）は、以下の保護を受ける。

- ① 公益通報をしたことを理由とする解雇の無効・その他不利益な取扱いの禁止
- ② （公益通報者が派遣労働者である場合）公益通報をしたことを理由とする労働者派遣契約の解除の無効・その他不利益な取扱いの禁止

### 2 内部統制システムでの内部通報制度

監査役への報告に関する体制：

- ① 取締役・使用人等が監査役に報告するための体制
- ② 子会社の取締役・使用人等又はこれらの者から報告を受けた者が監査役に報告する体制
- ③ これらの報告をした者が当該報告をしたとして不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

<検討（東洋ゴムでの提言）>

- ①内部通報の義務化
- ②対象を広くする（匿名、グループ企業従業員、退職者その他社外の者、確証のない段階での通報、相談に近い内容の通報）
- ③複数の通報窓口（社内（監査室）、社外（顧問弁護士等））
- ④それ以外に匿名でのアンケート

## V 監査役スタッフの役割

### 第1 平時

- ① システムの中での役割。
  - ② 財務報告についての内部統制についての作業と監査役への報告。
  - ③ 各事業所の往査（業務・会計・棚卸等）と監査役への報告。
  - ④ 監査役がお願いする事柄。
- ①②③は、監査計画に組み入れられる。

### 第2 不祥事発生時

調査チーム（＝不祥事により異なる）のための役割。

### 第3 監査役スタッフの立場と期待するところ

目的（＝コンプライアンスの実現）は明確かつシンプル

- ①不祥事の予防
- ②不祥事の把握
- ③不祥事が生じた時の対応

「法律」や「理念」だけでは「コンプライアンス」は実現しない。

出発点は「現場（＝会社によって異なる）」。

東洋ゴムでも旭化成も経営陣は現場を把握していなかった。

監査役スタッフの強みは「現場」についての知識があることと「情報収集」ができること。現場について情報収集し、（社外）監査役に伝えることで、監査役監査に貢献できる。

⇒「現場」を前提に、そして、（財務報告についての）内部統制についての作業の中で、「現場」でどのようなリスクがあるか、どういうチェックをしたらいいか等について、積極的に情報提供して欲しい。