

企業不祥事の初期対応・・・企業の自浄作用と監査役の視点

(弁護士 川村真文)

目次

I	不祥事の例.....	3
II	視点と前提.....	3
III	監査役について	4
1	役割.....	4
2	義務.....	4
3	権限（監査のための武器）	5
(1)	調査権限	5
(2)	違法行為の阻止	5
IV	取締役の職務執行.....	6
1	会社のシステム.....	6
2	業務執行と職務執行.....	6
3	（2種類の）内部統制システム.....	6
(1)	会社法上の内部統制	6
(2)	金融商品取引法上の内部統制.....	7
(3)	両者の違い.....	8
(4)	内部統制についての判例	8
V	企業不祥事の場合の対応	9
1	監査役のリスク	9
2	監査役監査基準（「基準」）	12
3	専門家（弁護士等）への相談	13
(1)	規定	13
(2)	弁護士等への相談の必要性.....	13
(3)	判例等（専門家の意見を聞くことの法的意味）	13
(4)	弁護士費用.....	15
4	企業不祥事が生じた場合の対応.....	15
(1)	基本対応（基準 24 条 1 項）	15
(2)	重大な企業不祥事における第三者委員会と監査役の職務（基準 24 条 2 項 3 項）	15
(3)	まとめ.....	18
5	私見.....	18
(1)	出発点.....	18

(2) 社会的責任の視点.....	18
(3) 企業としての行動.....	19
(4) 内部調査委員会か第三者委員会か.....	20
(5) 監査役の第三者委員会への就任.....	21
(6) 第三者委員会の多面性.....	21
(7) 負うべき社会的責任を見極める.....	21
VI その他の事項.....	21
1 初動調査の視点.....	21
2 調査結果を踏まえて.....	21
3 再発防止.....	22
VII 視点.....	22

I 不祥事の例

- 死亡事故
 - パロマのガス瞬間湯沸器一酸化炭素中毒死事件
 - 長距離バス事故（陸援隊）
- 健康被害
 - 雪印乳業食中毒事件
- 偽装
 - 船場吉兆の牛肉味噌漬事件・食べ残り天ぷら提供
 - ミートホープのコロッケ偽装
 - 製紙会社のエコ偽装
 - ダスキン「肉まん」事件
- 不正会計事件
 - エンロン
 - ライブドア
 - オリンパス
- 談合やカルテル事件
 - ゼネコン
 - 水道メーター
- インサイダー取引
 - NHKの、記者・ディレクターによるインサイダー取引事件
 - 野村証券社員によるインサイダー取引事件
- 顧客情報流出事件
 - Yahoo! BB 顧客情報漏洩事件
 - ウェスティンホテル東京
- その他
 - NHKチーフ・プロデューサーの制作費に関する不正事件
 - 大相撲野球賭博・八百長事件
 - 大王製紙
 - 東電

II 視点と前提

<視点①>

- ① （法的に）しないとイケない場合⇒義務であり（不履行の場合）法的責任発生。
- ② してもしなくてもいい場合（義務ではないプラスアルファ。各人の工夫と裁量。）
- ③ すべきでない場合

<視点②>

①法的レベルと②法律外（社会的責任等）のレベル。

法的義務あり⇒法的責任あり。

法的義務なし⇒法的責任は生じない b u t 判断を誤れば生き残れない。

尚、社会的責任等のレベルで要請されることは、（取締役の）善管注意義務を通して、法的義務のレベルに組み込まれ得る。

<前提>

監査役設置会社

Ⅲ 監査役について

1 役割

取締役（および会計参与）の職務執行を監査する機関（会社法（「法」）381①前段）

会社の業務全般の監査に及ぶ。

監査：

業務執行の法令・定款違反または著しい不当性の有無をチェックし指摘すること（法 382）。

取締役の裁量的判断一般の当否のチェック（妥当性監査）は含まれない。

b u t

①取締役の善管注意義務違反の有無は監査対象、②不当な判断は善管注意義務違反につながる⇒「妥当性」にかかわる事項についても監査権限は及ぶ。

監査役が違法の有無を監査すべき「法令」：

①株主・会社債権者の利益の保護を目的とする具体的規定

②取締役の善管注意義務・忠実義務を定める一般的な規定

③公益の保護を目的とする規定（独禁法・労働関係諸法等）

を含む全ての法令⇒「リーガルマインド（＝法的にまずいのではないかという感覚）」が大切。

2 義務

監査役は、その職務（＝監査）を遂行するにつき、善良な管理者としての注意義務を負う（会社法 330 条、民法 644 条）。

善管注意義務：受任者と同様な職業・地位にある者に対して一般に期待される水準の注意義務（トートロジーであり具体的内容は裁判例の集積による。）。

監査役の注意義務の水準は、その地位・状況にある者に通常期待される程度のもものとされ、とくに専門的能力を買われて監査役に選任された者については、期待される水準は高くな

る（東京高裁 昭和 58.4.28）。

任務懈怠⇒損害賠償責任（法 423 条）。

3 権限（監査のための武器）

監査役の場合「権限に属する事項」は原則として「義務」でもある。

(1) 調査権限

取締役の職務執行等を調査する権限。

取締役・会計参与・支配人その他の使用人に対して、**事業の報告を求め、また、みずから会社の業務および財産の調査をする権限**（法 381②）

取締役は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実があることを発見したときは、直ちに、当該事実を**監査役に報告**することが義務付けられる。（法 357①）

監査役**の取締役会への出席義務**（法 383①）は、業務財産調査権の一環とみることができる。業務財産調査権を行使して常務会、経営会議等に出席することもできる。

子会社調査権（法 381③④）

(2) 違法行為の阻止

① 取締役会へ報告

取締役会に出席し、必要があると認めるときは**意見を述べる義務**（法 383 条 1 項）。

取締役が不正の行為をし、もしくは当該行為をするおそれがあると認めるとき、または、法令・定款に違反する事実もしくは著しく不当な事実があると認めるときは、遅滞なく、その旨を**取締役会に報告**することを要する（法 382 条）。

その報告のため、取締役会の**招集を請求**し、または自ら取締役会を**招集**できる（法 383②③）。

尚、株主に提出される監査報告への記載（「取締役の職務の遂行に関し不正の行為または法令・定款に違反する重大な事実があったときはその事実」）（会社法施行規則 129 条 1 項 3 号）。

～抑止的效果として利用可。

② 差止請求

取締役が会社の**目的の範囲外の行為**その他法令・定款違反の行為をし、またはこれらの行為をするおそれがある場合には、その行為によって会社に著しい損害が生じるおそれがあるときは、その取締役に対し、その**行為の差止めを請求**することができる（法 385①）。

（企業の「不作為」（e x. 取締役会を開催しない、内部統制システムを構築しない）に対しては機能しない。）

IV 取締役の職務執行

1 会社のシステム

取締役会が会社の業務執行その他株主総会の権限以外の事項について**会社の意思を決定**する（法 362①）。

取締役会は取締役の中から代表取締役を選定し（法 362②③）、代表取締役が、業務の執行をし（法 363）、対外的に会社を代表する。

「日常的な業務の執行」については、「その意思決定」も取締役会から代表取締役に委ねることが認められる。

一般の取締役に業務執行を委ねることもでき、その場合は、その取締役はそのかぎり**で業務執行**をすることになる。

b u t 業務執行権限はあくまで「対内的な関係」で付与されるにすぎない。

2 業務執行と職務執行

業務の執行（法 363 条）**と**職務の執行（監査役による監査の対象）（法 381①）

監査・監督や意思決定（そのプロセスに関する行為を含む）は業務執行には含まれない。

内部統制システムの整備は業務執行にあたる。

3 （2種類）内部統制システム

(1) 会社法上の内部統制

規模がある程度以上の会社になると、**健全な会社経営のために**会社が営む事業の規模・特性等に応じたリスク管理体制（いわゆる内部統制システム）を整備する必要。

取締役の役割は「健全な会社経営」。

① そのためにはリスク管理が必要。

② 他人が変わってもワークするためには「システム」「体制」が必要。

⇒

その善管注意義務として「内部統制システム」義務がある。

会社法上「取締役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その他株式会社の業務の適正を確保するために必要な体制」

取締役会で決定する（法 362④(6)）。

取締役は、（取締役会の構成員として、また、代表取締役または業務執行取締役として）リスク管理体制を構築すべき義務を負い、代表取締役と業務執行役がリスク管理体制を構築すべき義務を履行しているか否かを監視する義務を負う。

会社の業務の適正を確保するために必要な体制（会社法施行規則 100 条）

原則：

- 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
- ②**損失の危険の管理**に関する規程その他の体制
- 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
- 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
- ⑤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

監査役設置会社：

- 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その使用人に関する事項
 - ②①の使用人の取締役からの独立性に関する事項
 - ③取締役及び使用人が監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制
 - ④その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- 尚、事業報告での開示（規則 118(2)）、監査役等による監査（規則 129①(5)・130②(2)・131①(2)）

(2) 金融商品取引法上の内部統制

上場会社では、金融商品取引法に基づき、事業年度ごとに、財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するために必要なものとして内閣省令で定める体制について**経営者が評価した「内部統制報告書」**を内閣総理大臣に対し提出することが義務づけられている（金商法 24 条の 4 の 4①、内部統制 1 条、3 条、企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について」（平成 19 年 2 月））。

経営者は、内部統制報告書に、評価結果（財務報告に係る内部統制は有効である旨、評価手続の一部が実施できなかったが内部統制は有効である旨、重要な欠陥があり内部統制は

有効でない旨、または、重要な評価手順が実施できなかったため評価結果を表明できない旨)を記載することになるが、当該評価を行う前提として、企業会計審議会の決定に係る基準・実施基準に合わせて**同社の内部統制の実態を整理し文書化する作業**が要求される。

内部統制報告書は、**公認会計士または監査法人の監査証明**を受けなければならない(金商法193条の2第2項)。

(3) 両者の違い

会社法上(=株主、債権者、役員利害調整のための法律)の内部統制システム：取締役の善管注意義務を具体化したもの。

金商法上(=資本市場の適正性を確保するための法律)の内部統制：情報開示制度の適正を確保するためのもの。

両者の目的は必ずしも同じではない。

金商法上の内部統制を構築すること(=法令上の要請)は、取締役の善管注意義務の内容となる。

(4) 内部統制についての判例

<内部統制と監視義務>

●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)は監視義務違反のリスクを低減させる。

<内部統制システム構築義務違反の有無>

●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。

V 企業不祥事の場合の対応

1 監査役のリスク

企業の健全性に重大な影響を与える事象を知った監査役がしかるべき行動をとらなかった

場合、監査役に任務懈怠責任が問われる。

●ダスキン事件

食品販売会社が食品衛生法に違反する無認可添加物を含む「肉まん」の販売について、販売を継続した担当取締役2名について約53億円の、その他の当時の取締役および監査役合計11名について約2億1000万円から約5億6000万円までの損害賠償が命じられた。

大阪高裁H18.6.9（判例③）（判例時報1979号115頁）

（1審判決（大阪地裁H16.12.22）は、Yらのうち、専務取締役生産本部担当1名につき、平成12年12月に無認可添加物入りの「大肉まん」販売を知ったが、その法令違反の事実を社長に報告しなかったことは善管注意義務違反にあたるとして、同人に対し5億2955万円の支払いを認める限度で損害賠償を認め、それ以外の取締役・監査役に対する請求を棄却。）

本判決：

「消費者は食品の安全性については極めて敏感であり、企業に対して厳しい安全性確保の措置を求めている。未認可添加物が混入した違法な食品を、それと知りながら継続して販売したなどということになると、その食品添加物が実際に健康被害をもたらすおそれがあるのかどうかにかかわらず、違法性を知りながら販売を継続したという事実だけで、当該食品販売会社の信頼性は大きく損なわれることになる。ましてや、その事実を隠ぺいしたなどということになると、その点について更に厳しい非難を受けることになるのは目に見えている。」（社会情勢）

⇒

「それに対応するには、過去になされた隠ぺいとはまさに正反対に、自ら進んで事実を公表して、既に安全対策が取られ問題が解消していることを明らかにすると共に、隠ぺいが既に過去の問題であり克服されていることを印象づけることによって、積極的に消費者の信頼を取り戻すために行動し、新たな信頼関係を構築していく途をとるしかない」

（とるべき行動）

「マスコミの姿勢や世論が、企業の不祥事や隠ぺい体質について敏感であり、少しでも不祥事を隠ぺいするとみられるようなことがあると、しばしばそのこと自体が大々的に取り上げられ、追及がエスカレートし、それにより企業の信頼が大きく傷つく結果になることが過去の事例に照らしても明らかである。ましてや、本件のように6300万円もの不明朗な資金の提供があり、それが積極的な隠ぺい工作であると疑われている」（社会情勢と会社が置かれた状況）

⇒

「さらに消極的な隠ぺいとみられる方策を重ねることは、ことが食品の安全性にかかわるだけに、企業にとっては存亡の危機をもたらす結果につながる危険性があることが、十分に予測可能であった」（予見可能性）

「そのような事態を回避するために、そして、現に行われてしまった重大な違法行為によってダスキンが受ける企業としての信頼喪失の損害を最小限度に止める方策を積極的に検討することこそが、このとき経営者に求められていたことは明らかである。」

「一審被告らはそのための方策を取締役会で明示的に議論することもなく、「自ら積極的に公表しない」などというあいまいで、成り行き任せの方針を、手続き的にもあいまいなままに黙示的に事実上承認したのである。それは、到底、「経営判断」というに値しない」

監査役について

「自ら上記方策の検討に参加しながら、以上のような取締役らの明らかな任務懈怠に対する監査を怠った点において、善管注意義務違反があることは明らかである。」

損害との因果関係について

「仮に、積極的な事実の公表が周到な準備のもとになされた場合には、現実には生じた損害のうち相当程度のものが回避し得た可能性があったものと推認することができる。」

最高裁は平成 20 年 2 月 12 日上告棄却。

●最高裁 H21.11.27（判例④）（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。

判例③④は監査役が何もしなかった（放置）⇒善管注意義務違反。

2 監査役監査基準（「基準」）

監査体制のあり方と、監査にあたっての基準及び行動の指針を定めるもの（基準1条）。

法令を踏まえ、監査役の具体的なベストプラクティスを規定。

とるべき行動は監査役監査基準に規定されている。

3 専門家（弁護士等）への相談

(1) 規定

監査役は、監査意見を形成するにあたり、よく事実を確かめ、必要があると認めるときは、弁護士等外部専門家の意見を徴し、判断の合理的根拠を求め、その適正化に努めなければならない（基準3条5項）。

(2) 弁護士等への相談の必要性

企業不祥事の兆候を監査によりみつけた監査役が、知った後の対応を誤ることで、当該不祥事を放置していたことについて善管注意義務違反が問われる（ダスキン事件）。

当該不祥事が粉飾決算等の不実開示責任となる場合、相当な注意を払っていなかったとして、金商法に従った厳しい（しかも巨額の）損害賠償責任が監査役個人に課される事態にも発展し得る（金商法21条の2）。

⇒不祥事の兆候を知った場合には、業務執行者に対して一定の対応を求めるほか、**監査役として取るべき対応を注意深く検討する必要**がある。

- ① 事実確認。
- ② 適法性・社会的妥当性等の判断。
- ③ 監査役としてどういう行動をとるべきか。

(3) 判例等（専門家の意見を聞くことの法的意味）

情報収集・調査等について、弁護士・技師その他の専門家の知見を信頼した場合には、当該専門家の能力を超えると疑われるような事情があった場合を除き、善管注意義務違反とはならない（江頭 株式会社法第4版438頁）。

●アパマンショップ最高裁判決（最高裁 H22.7.15）（判例⑤）（判例時報2091号90頁）

A社の株主による株主代表訴訟。

A社の取締役であるYらに対し、A社およびその傘下のグループ各社の全般的な経営方針等を協議する経営会議において、A社の事業再編計画の一環としてB社の株式を1株当たり5万円の価格でA社が買い取る旨の決定をしたことにつき、A社の取締役としての善管注意義務違反があるから、会社法423条1項によりA社に対する損害賠償責任を負うとして、同法847条（株主代表訴訟）に基づき、A社に連帯して1億3004万320円および遅延損害金を支払うことを求めた。

第1審（東京地裁）：Yらの善管注意義務違反を否定し、Xの請求を棄却。

控訴審（東京高裁）：Yらの善管注意義務違反を肯定して第1審判決を取消し、Xの請求を1億2640万円及び遅延損害金の限度で一部認容。

上告審（最高裁）：Yらの善管注意義務違反を否定し、Yらの敗訴部分を破棄。

「本件取引は、B社をC社に合併して不動産賃貸管理等の事業を担わせるというA社のグループの事業再編計画の一環として行われたものであるところ、このような事業再編計画の策定は、完全子会社とすることのメリットの評価を含め、将来予測にわたる経営上の専門的判断にゆだねられていると解される」（経営判断事項）

⇒

「この場合における株式取得の方法や価格についても、取締役において、株式の評価額のほか、取得の必要性、A社の財務上の負担、株式の取得を円滑に進める必要性の程度等をも総合考慮して決定することができ、その決定の過程、内容に著しく不合理な点がない限り、取締役としての善管注意義務に違反するものではないと解すべきである。」（経営判断の原則）

「A社がB社の株式を任意の合意に基づいて買い取ることは、円滑に株式取得を進める方法として合理性があるというべきであるし、その買取価格についても、B社の設立から5年が経過しているにすぎないことからすれば、払込金額である5万円を基準とすることには、一般的にみて相応の合理性がないわけではなく、A社以外のB社の株式にはA社が事業の遂行上重要であると考えていた加盟店等が含まれており、買取りを円滑に進めてそれらの加盟店等との友好関係を維持することが今後におけるA社及びその傘下のグループ企業各社の事業遂行のために有益であったことや、非上場株式であるB社の株式の評価額には相当の幅があり、事業再編の効果によるB社の企業価値の増加も期待できた」

⇒

「株式交換に備えて算定されたB社の株式の評価額や実際の交換比率が前記のようなものであったとしても、買取価格を1株当たり5万円と決定したことが著しく不合理であるとはいえない」（決定内容の合理性）

「本件決定に至る過程においては、A社及びその傘下のグループ企業各社の全般的な経営方針等を協議する機関である経営会議において検討され、弁護士の意見も聴取されるなどの手続が履践されている」

⇒

「その決定過程にも、何ら不合理な点は見当たらない」（決定過程の合理性）

⇒Yらの善管注意義務違反を否定。

(4) 弁護士費用

監査役がその職務を行うための弁護士費用は、監査役が職務に関して依頼した以上、当該弁護士費用について会社が支払いを拒否できる正当理由はほとんどなく、会社負担となる（法 388 条）。

上場企業において危機対応を誤った場合、巨額の損害が会社に生じる危機時⇒平時ベースで算定される監査予算とは射程が異なる。

4 企業不祥事が生じた場合の対応

～監査役監査基準に規定（基準 24 条）がある。

(1) 基本対応（基準 24 条 1 項）

監査役は取締役等の職務執行を「監査」（＝法令・定款違反または著しい不当性の有無をチェックし指摘すること）する機関。

（非正常をチェックして逸脱を阻止し、正常にもどす。）

⇒企業不祥事発生時の対応は、監査役としての中心的職責。

企業不祥事発生⇒

- ①拡大損害の防止や会社信用の維持の観点から臆を出し切る抜本的な対応が求められる。
- ②取締役の善管注意義務の裁量の幅は平時より限定される。

監査役は、企業不祥事が発生した場合、

- ①直ちに取締役等から報告を求め、
- ②必要に応じて調査委員会の設置を求め調査委員会から説明を受け、当該企業不祥事の**事実関係の把握に努める**とともに、
- ③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関する**取締役及び調査委員会の対応の状況について監視し検証**しなければならない。（基準 24 条 1 項）
（①②は不祥事の把握、③は対応の監視・検証）

(2) 重大な企業不祥事における第三者委員会と監査役の職務（基準 24 条 2 項 3 項）

① 監査役基準の規定

取締役の対応が、独立性、中立性又は透明性等の観点から適切でないと認められる場合：
監査役会における協議を経て、

- ①取締役に対して当該企業不祥事に対する原因究明及び再発防止策等の検討を外部の独立した弁護士等に依頼して行う**第三者委員会の設置の勧告**を行い、あるいは

②必要に応じて外部の独立した弁護士等に自ら依頼して第三者委員会を立ち上げるなど、適切な措置を講じる。(基準 24 条 2 項)

監査役は、①当該企業不祥事に対して明白な利害関係があると認められる者を除き、当該第三者委員会の委員に就任することが望ましく、②第三者委員会の委員に就任しない場合にも、第三者委員会の設置の経緯及び対応の状況等について、早期の原因究明の要請や当局との関係等の観点から適切でないと認められる場合を除き、当該委員会から説明を受け、必要に応じて監査役会への出席を求める。(基準 24 条 3 項)

監査役は、第三者委員会の委員に就任した場合、会社に対して負っている善管注意義務を前提に、他の弁護士等の委員と協働してその職務を適正に遂行するものとする。(基準 24 条 3 項)

② 「第三者委員会」の意義等

～1 つに決まっていない。

日弁連ガイドライン(「ガイドライン」)の「第三者委員会」:

企業や組織において、犯罪行為、法令違反、社会的非難を招くような不正・不適切な行為等が発生した場合及び発生が疑われる場合において、**企業等から独立した委員のみをもって構成**され、徹底した調査を実施した上で、**専門家としての知見と経験に基づいて原因を分析し、必要に応じて具体的な再発防止策等を提言するタイプの委員会**

監査役監査基準での「第三者委員会」:

会社が自らの自浄作用を早期に発揮するために**一定の外部者が関与して立ち上げられる委員会**。

尚、「ガイドライン」は、「企業等と利害関係を有する者は、委員に就任することができない」(第 2 部第 2、5)と規定するとともに、「顧問弁護士は、「利害関係を有する者」に該当する。企業等の業務を受任したことがある弁護士や**社外役員**については、直ちに「利害関係を有する者」に該当するものではなく、ケース・バイ・ケースで判断されることになろう。なお、調査報告書には、委員の企業等との関係性を記載して、ステークホルダーによる評価の対象とすべきであろう。」(注 10)とする。

③ 「明白な利害関係のある監査役」の意味

当該企業不祥事に「明白な利害関係のある監査役」は、第三者委員会の委員就任は不可(基準 24 条 3 項)。

「明白な利害関係のある監査役」

- ① 当該不祥事に直接加担していた監査役
 - ② 当該不祥事に具体的に気づきながらも何らの措置もとっていなかった監査役
- ～いずれも「善管注意義務違反」の法的責任が問われる。
それ以外にもあり得る。
具体的事案に即して、ケースバイケースで判断。

(3) まとめ

ステージ	ステージ1	ステージ2	ステージ3
委員会の種類	調査委員会	第三者委員会	
監査役役割	①報告を求め ②調査委員会の設置を求め ③事実関係の把握に努め ④対応を監視し検証	第三者の委員会の設置を勧告	自ら依頼し第三者委員会を立ち上げ
監査役委員就任の有無		○	
		×	

5 私見

(1) 出発点

企業不祥事が生じた場合、「企業」としてどうすべきか（何がベストか？）（＝企業の主体的な判断）。

企業に対して善管注意義務を負う役員（取締役・監査役）として、どういう判断をすべきか。

企業≠役員。

（企業のためにベストの選択が、役員にとって厳しい選択となり得る。）

企業のための選択≠目先の痛みがない選択（e x. ダスキンの「積極的に公表しない」という選択。）。

(2) 社会的責任の視点

法的義務違反がなければ法的責任は問われない。

b u t 法的責任はなくても企業は非難されるしつづれる。

企業は、社会や経済が、その企業が有用かつ生産的な仕事をしていると見なすかぎりにおいて、その存続を許されているにすぎない（ドラッカー）。

企業が存続を許されるためには、「社会的責任」を果たさなくてはならない。

（①企業は社会的責任を果たさないと存続できない、②役員は（社会ではなく）企業に対して責任を負う⇒役員は社会的責任を意識しなくてはならない。）

（法的責任の有無にかかわらず）企業が社会に与えた負のインパクトに対応することは、

企業の「社会的責任」。

「社会的無責任（ex. 隠蔽）」の企業に与えるインパクト⇒（法律的にも）社会的責任（ex. 事実の公表と説明）が役員の善管注意義務に反映され得る（ダスキン事件（判例③））。

(3) 企業としての行動

① 事実を公表する（「隠蔽」は不可）

社会に負のインパクトを与えた場合、その事実を公表することは、その社会的責任。
企業が「自ら公表」するか「第三者（従業員を含む）からの指摘で明るみにでる」かで、企業としての姿勢は異なる⇒社会からの信頼毀損も異なる。

隠蔽は急速に困難になっている（問題を知る人間がいる。ネット社会。監督官庁も、企業の不正行為に関する情報を受け付ける公益通報窓口を設置。）。

企業から情報がでない⇒

- ① より悪い風評が広まる（憶測は悪い方向に行く。）。
- ② マスコミによる隠蔽批判⇒憶測報道⇒火だるまに

「公表」は企業がコントロールする。

「公表＝マスコミ発表」とは限らない。

警察や監督官庁、事業団体との相談のレベルもある。

② 必要な対応を決断する

- 参天製薬は、異物混入の脅迫状が届いた翌日に記者会見で事実を公表し、全国7万の薬局・薬店で販売されている一般用目薬24品目、250万個を全品回収。
- 松下電器産業の石油温風機による一酸化炭素中毒事故の際の徹底した回収

参天製薬の場合、「不祥事」ではなく「被害者」

「消費者の利益>会社の（短期的）利益」という価値基準

③ 原因究明と再発防止策の導入（とその公表）

第三者委員会は、すべてのステークホルダーのために調査を実施し、その結果をステークホルダーに公表することで、**最終的には企業等の信頼と持続可能性を回復することを目的とする（ガイドライン）。**

(4) 内部調査委員会か第三者委員会か

「どちらのタイプの委員会を設けるかは、基本的には経営者等の判断に委ねられる。」(ガイドライン)

⇒

その選択が「著しく不当」な場合(=監査役がNoといわなければならない場合)は限られる。

but

「著しく不当」ではないが、「ベスト」でもない。

(企業の前向きな経営判断ではなく)不祥事への対応は監査役の守備範囲

⇒監査役会として、企業がベストな対応ができるよう積極的に「提言」すべき場合(監査役としての法的義務を越えたプラスアルファの部分)。

企業の自主的な判断の場面⇒「企業の姿勢」が問われる。

その判断を誤ると(「善管注意義務違反」とならなくても)社会的打撃を受けることになるが、適切な対応をすれば信頼回復につながる。

<選択>

企業不祥事への対応(原因究明・損害の拡大防止・早期収束・再発防止・対外開示等)は会社の役割。

基本形は、社内で調査委員会を設置し調査を行う(ステージ1)。

① 会社に調査の適格性がない場合

- 「調査主体=調査対象」となる場合
- 利害関係やしがらみの存在等

② 社内の調査委員会では信頼回復ができない場合

- 社外のステークホルダーからの信頼の問題(実際の責任の有無ではなく、社外からどう見えるかという視点)

⇒

第三者委員会の設置へ

まずは会社に第三者委員会の設置を勧告(ステージ2)。

第三者委員会の立ち上げが要請される場合であるのに会社が動かない、あるいは会社が立ち上げた第三者委員会が不適切な場合

⇒監査役が自ら依頼し第三者委員会を立ち上げ(ステージ3)。

この場合監査役による「監査」(=法令・定款違反または著しい不当性の有無のチェックと

指摘) のための第三者委員会の立ち上げという位置づけになる。

考慮要素：

- ① 結果の重大性（被害金額・被害者の数・信頼性毀損の程度・上場廃止の可能性等）
- ② 関与者（従業員、役員、トップ）
- ③ 社会的インパクトの大きさ（マスコミによる報道）

等

⇒会社にとってベストな対応を考える。

(5) 監査役の第三者委員会への就任

「就任してもいい」と「就任が妥当か」は別物。

「どちらが妥当か」を検討。

- 監査役が善管注意義務違反を問われ得る場合（不祥事に関与、不祥事を知って対応せず）⇒就任不可。
- 社外のステークホルダーからの監査役への不信感（監査役も疑われている場合）⇒就任はしない方が良い。

(6) 第三者委員会の多面性

- ① 費用がかかる。
- ② 会社からの「独立性」故に、信頼される。
- ③ 「独立性＝会社はコントロールできない。
- ④ 調査結果は開示される⇒役員等の責任追及に利用され得る。
- ⑤ 第三者委員会の誤認定の可能性。

(7) 負うべき社会的責任を見極める

役員の義務は、「社会」ではなく「企業」に対するもの。

企業が責任をもつべき「社会的責任」の範囲を慎重に検討する。

VI その他の事項

1 初動調査の視点

- ① 物証の確保
- ② 関与した人からの聞き取り（記録・録音）

2 調査結果を踏まえて

- ① 懲戒処分

- ② 民事手続（損害賠償請求等）
- ③ 刑事手続（刑事告訴）

3 再発防止

内部統制システムへのフィードバック。

不祥事が生じた原因を把握し、再発防止策を内部統制システムに組み込む。

新たな法律、社会意識の変化、ITの進化、現行のシステムを超える不正

⇒内部統制システムは「改善」されていくべきもの。

Ⅶ 視点

- 法律的に①しないといけない場合（義務であり責任発生）、②してもしなくてもいい場合（義務ではないが会社にとってプラスアルファ）、③すべきでない場合のどれに当たるかという視点。①は不可欠。②の場合は、何が企業にとってベストなのかの視点。
- 迷ったら基本（＝監査役の役割）に戻る。監査役の役割は、取締役等の職務執行の監査（＝法令・定款違反または著しい不当性の有無をチェックし指摘すること）。
- 有効な内部統制システムの構築は役員を守るものとして機能する。監視義務違反のリスクを減少させる（ヤクルト株主代表訴訟控訴審判決（判例①）、日本システム技術最高裁判決（判例②））。
- 不祥事への対応を誤れば、不祥事に関与していなくても責任が問われ得る（ダスキン事件（判例③））。
- 社会情勢が変われば、役員がとるべき行動も変わってくる（ダスキン事件（判例③））。
- 食の安全性への意識の高まり。ネット社会による内部情報が明るみになるリスク。企業に対する情報開示と説明責任の要請。ネットによる消費者等のステークホルダーのパワーの増大。
- 基本的に「隠蔽」はまずい判断（事後的に正当化されないし、ネット社会でいつかは明るみにでる。）。
- 情報開示により影響を受ける取引先等への配慮は必要。
- 守るべきは「役員」ではなく「企業」。
- 組織の内部慣行はエクスキューズとならない（判例④）。
- （平時の場合）取締役の経営判断についてその決定の過程、内容に著しく不合理な点がない限り、取締役としての善管注意義務に違反しない。
- 決定過程の不備は善管注意義務違反となる。専門家（弁護士等）の意見聴取は決定過程の正当性を補強する（判例⑤）。⇒重要な経営判断の場合には専門家の意見を求める。
- 「決定内容」について「どれだけのリスクをとるか」は価値判断。「決定過程」は必要な情報収集やリスクの検討がなされない場合「不合理」とされ得る。

- 法的責任の判断は明確なものではない。その不安定性と不明確性（裁判官によっても判断が異なり得る。）。⇒事後的に法的責任ありとされる「リスク」を減らす。
- 問題に直面した場合（不祥事が生じた場合）等、専門家（弁護士）の意見を聞く（企業内での常識は裁判で、そして社会で通用しない。）。
- 不祥事発生の場合には、（法的レベルにおける）役員の裁量の余地は限られる。
- 法律遵守だけでは不十分（法的責任がなくても、非難にさらされ、致命的な打撃を受けることがある。）。
- 企業の社会的責任（CSR）（ここでは「自らが社会に与えた負のインパクトへの責任」）の視点。
- 社会的責任と法的な義務との境界は必ずしも明確ではない。社会的に要請される⇒役員の善管注意義務の内容とされる可能性（ダスキン事件（判例③））。
- 企業の自主的判断（裁量的判断）の場合（一義的判断が要請されない場面）こそ、企業の姿勢が問われる。（だからこそ、信頼回復が期待できる場面でもある。）
- 原因を究明し、再発防止策を内部統制システムに組み込む。
- 法律変更、社会意識の変化、ITの進化等、現行システムを超える不正⇒新たなリスク・状況に対応するため内部統制システムを改善していく必要。