

「天馬株式会社における＜①外国公務員への贈賄、②監査等委員会による
3つの強権発動、③創業者一族を巻き込む会社ヘゲモニー争い＞から何を学ぶか」

問題提起者 (株)キューブシステム常勤監査役 中井淳夫
元日新電機(株) 常勤監査役 金馬房雄

1. はじめに

2020 年 4 月 2 日に公表された天馬(株) (プラスチック加工の中堅会社、東証一部上場) における「外国公務員に対する贈賄事案」に関する「第三者委員会の調査報告書」により、同社の継続的なコンプライアンス意識の低さが暴かれたのですが、その調査過程で、同社特有な創業者一族を巻き込むヘゲモニー争いが、同社の取締役会のガバナンス機能不全を起こしていることが露わになり、かつ 2020 年 6 月の定時株主総会に向けての取締役選任議案が会社側と一部創業者関係の株主側との 2 種類提案され、その過程で、同社の監査等委員会が株主に向かって会社側の招集通知に掲載された 3 名の取締役選任に関して外国公務員に対する贈賄事案に深く関与しており取締役候補として不適切であること、更にこの事案に関して「取締役責任調査委員会」を設置することを通知したのであります。

同社に関する事案は、相互に関連し、かつ複雑な人間関係が絡んでいるので、今回は以下の 3 つのテーマに分けて各事案を検討し、そして結論として監査役等として何をどう学べば良いのかを、皆さんと共に考えていきたいものであります。

- (1) 天馬における外国公務員への贈賄事案
- (2) 監査等委員会による本邦初も含めた 3 つの強権発動
- (3) 創業者一族を巻き込む会社ヘゲモニー争い
- (4) 監査役等として本事案から何をどう学ぶべきか？

最初に、本件に関する理解を正確に早く理解するために、添付「別紙－1」の「天馬(株)の会社概要」を参照願います。特に、4 兄弟が創業した同社の経営陣の変遷と 2020 年 6 月株主総会までの経営陣の中で反目する創業者一族の関係及び大株主が株主総会の取締役選任議案に対してどう関わったか、更に総会後の取締役会での執行役員異動決議に取締役メンバーがどう関わったかに注目してください。

2. 天馬における外国公務員への贈賄事案

(1) 贈賄事案の時系列展開

- ・具体的な時系列は、添付の「別紙－2」を参照下さい。(時間の関係上、下線部分のみを読み上げます)
第三者委員会の調査報告書によれば、X 国(ベトナム)、Y 国(中国)、Z 国(不明)の 3 か国で過去 5 件発生しています。この会社のコンプライアンス無視の体質はかなり前から引き継がれています。今回の贈賄事件発生は、X 国天馬の 2019 年税務局職員への贈賄が契機になっていますが、同じ X 国の 2017 年税関局職員への贈賄がそもそもの違反の基礎になっています。この税関局贈賄は Y 国でも発生し、その子会社の社長が、2020 年 6 月天馬本社の会社側取締役候補者の 1 人で、結果的に否決されています。この 2019 年贈賄事案では、当初の会社の情報共有対象から、3 名の取締役監査等委員が外されていたという信じられない事実が明るみになっています。この 2019 年贈賄事案で、現金交付した 1,500 万円の領収書取得スキームを中心になって計画・指導した 2 人が、当時の常務取締役総務部長と取締役財務経理部長であり、2020 年株主総会の会社側取締役再任候補者でありましたが、創業者の株主及び監査等委員会、さらに海外の助言会社の反対攻勢もあり、総会で否決されています。

(2) 第三者委員会による本事案の原因分析

1) 外国公務員への現金交付を未然に防止できなかった原因

① 動機

- ・X 国天馬と Y 国天馬の役職員における動機は、調整金を支払ってでも支払総額を減らしたい、「調整前の追徴額－調整金額－調整後の追徴額＝調整金支払いによる利益額」という算式で示される

利益を得たいという、目先の経済的利益の追求であった。本社の役職員における動機も同じ目先の経済的利益の追求であった。

・税関局職員に調整金を支払った X 国天馬の役職員の動機には、税関局と良好な関係を保ち、通関業務を円滑に進めたいという経済的利益の追求もあった。

・税関局職員に残業代等を交付した Z 国天馬の役職員の動機は、過去からの長年の慣例という事と、税関局職員の定時以外の時間でも製品を出荷し売上を伸ばしたい経済的利益の追求があった。

② 機会

・調整金を交付した X 国天馬と Y 国天馬の役職員における機会は、領収書の調達による「消耗品」や「交際費」としての経費処理という仮装の経費処理を容易に実行できる統制環境が存在していたこと、及び子会社の経営陣がこれを容認して内部統制を無効化したことである。

・海外子会社における杜撰な統制環境や内部統制の無効化を放置してきた点、海外子会社経営陣が外国公務員に交付するための現金出金に有効な統制を効かせてこなかった点において、本社の内部統制部門及び内部監査部門は、海外子会社に対して不正の機会を提供してきたと言える。

・海外子会社の管理が経営企画部のみに集中し、同部の判断や行動がブラックボックス化してきたこと、更に、経営企画部の海外子会社管理が業績管理中心となり、リスク管理面での牽制機能が働いていなかったことが要因である。

・当社のコンプライアンスマニュアルには外国公務員への贈賄を禁止する記載はあるものの、新興国に事業展開すれば、現地の役職員が外国公務員からの金銭要求に日常的に遭うという過酷な現実に、どう対応するのかの方針や研修・指導がなされずに、「無防備」なままで海外展開したことも、本社の内部統制部門や内部監査部門が海外子会社に対して不正の機会を提供してきたことになる。

③ 正当化

・経済的利益を得られて「会社のためになる」、他社も支払っているはず、郷に入っては、郷に従うべきとの認識が現地子会社のみならず、本社の役職員においても認められる。

・過去から長年行ってきたという慣例で、今まで問題にされなかったという認識もある。

・X 国 2017 年事案では、藤野社長自身が現金交付を承認していることが、2019 年事案での正当化につながっている。

2) 外国公務員への現金交付を知った取締役らが合理性を欠く危機対応をした原因

2019 年に X 国天馬の件を知った取締役ら（監査等委員を除く）が、直ちに社内調査に着手して事実確認するという本来の危機対応をすることなく、コンサル fee に仮装して経費処理しようとしたことは、合理性を欠く危機対応と言わざるを得ない。それらの原因は以下のとおりである。

① 外国公務員贈賄リスクに対して無防備なままの海外事業展開

・当社は 1990 年代から 2010 年代にかけてアジア諸国に積極的に事業展開し、今や生産高・売上高の過半を海外事業に依存している。従って、海外事業に伴う多様なリスクを適切に統制できなければ、事業継続自体が危ぶまれることになる。

・近年の ESG や SDGs の大きな進展に照らせば、外国公務員贈賄という犯罪で摘発された会社は、サプライチェーンから除外される、ESG 融資が金融機関より受けられなくなる、機関投資家の投資対象から除外されるという現実的なリスクが存在するという事を、海外事業を展開する会社の取締役が、認識も知識も欠如している。

② 利益とコンプライアンスとを天秤にかける風土

・2019 年 10 月 8 日の役員報告会で、X 国天馬で税額減額のために税務局職員に現金交付したことを知った取締役 6 名（監査等委員は除く）は、全員一致で事後承認を与えた。これは、調整金支払いによる利益額という目先の利益を得たことがプラスに評価され、関与した役職員や会社が外国公務員贈賄罪の刑事責任を問われるかもというコンプライアンスリスクには目をつぶっていた。経営トップがこの企業風土に染まっており、この企業風土は取締役から一般従業員までに蔓延している。

③ 虚偽の経理処理を容認する統制環境

・2019 年 10 月 16 日の顧問弁護士への相談結果、本社では須藤取締役が主導して、R 社とのコンサル契約の締結を推し進め、藤野社長と金田常務もこれを容認していた。

・このコンサル契約は、税務局職員に現金交付した1,500万円相当の経理処理のために、税務局職員から紹介されたR社に追加で500万円相当の手数料を支払って額面2,000万円の領収書を買うという虚偽の経理処理であった。

・財務経理担当取締役（いわゆるCFO）が主導して、何ともなかったかのように藤野社長と連名で経営者確認書に署名し、会計監査人に提出している。

④ 十分な情報収集とその分析・検討に基づく意思決定の欠如

・2019年9月下旬には最終報告書(裏)が本社に届けられ、そこには詳細な事実関係が記載されているのだから、10月8日の役員報告会では、そこに記載された事実関係を前提として、分析・検討がなされるべきであったが、参加した取締役6名全員が、この実態を述べた報告書は良く読んでいないと、第三者委員会のヒアリングで述べており、これが事実であれば「情報収集」に重大な欠陥が認められる。

・金田常務と須藤取締役が2019年10月16日に顧問弁護士に相談して助言を求める際には、裏報告書を示さず、口頭のみ概略説明だけで概括的な回答を得るだけの面談になった。また、その後のコンサル契約の進捗についても顧問弁護士には逐一相談・確認はしていなかった。もし、裏報告書を示し、コンサル契約の進捗に顧問弁護士に相談していれば、顧問弁護士の回答内容も異なり、やめるべきだと助言した可能性がある。

・結果として、取締役らが重大な意思決定を行う際には、十分な情報収集と、その情報の分析・検討を周到に行うことが不可欠であるにもかかわらず、当社の取締役らは「無知」ゆえに、こうした行動をとることが出来なかった。こうした取締役らの「無知」が海外子会社の社員らに外国公務員への現金交付に手を染めさせ、犯罪者として身柄拘束や刑事処分をされかねない窮状に追い込み、当社の企業価値を大きく毀損することを考えると、「無知」だった取締役らの経営責任は、悪意があった場合と同程度に重大と見るべきである。

3) 取締役会が取締役の判断や行動を是正するガバナンス機能を発揮できなかった原因

① 監査等委員への隠蔽

・2019年10月8日の役員報告会には、監査等委員を除く取締役6名が出席し、「追徴額の減額を受けるために税務局職員に調整金1,500万円相当の現金を交付した」という核心的事実が共有された。しかし、この重大なリスク情報を監査等委員に早く伝えるべきだと述べた取締役はおらず、実際に伝えた取締役もいなかった。その後、同年11月19日の臨時取締役会にてようやく監査等委員に報告がなされたが、核心的事実はばやかされたままであった。

・取締役6名が監査等委員に隠蔽を計った動機は、「監査等委員に伝えたらあずさ監査法人にも話が伝わり大ごとになる」と危惧したからであり、「事なかれ主義」が取締役6名に共通していたことが認められる。結果的に、当社のリスクをより増幅させることになり、この取締役6名の経営責任は重大である。

② 取締役会メンバー間の相互不信

・2019年4月下旬、司名誉会長は金田会長に対し、社員へのパワハラ問題他があるとのことで、藤野社長を社長から降ろすべきだとの意向を伝えた。金田会長と金田常務がこれに強く反発し、結局は藤野社長の続投が決まったものの、金田会長らは司名誉会長に対して強い警戒感を抱くようになり、取締役会メンバー間の相互不信が醸成された。

・2019年10月8日の役員報告会の前日には、司名誉会長が金田会長に電話して、明日の役員会はやめろ、社員をクビにするのか、と強い口調で迫り、当日の議論でも、司専務は、A部長の行動を不問に付すことと藤野社長の不手際を指摘することに終始したことから、当社としての対応策を検討するような建設的な議論にならなかった。

・役員報告会で裏報告書が共有され、その内容を精査して、今後の対応方針を打ち出していくという本来の対応がされなかったのは、裏報告書が司専務や司名誉会長の手に渡ると、何をされるかわからないという恐怖心が藤野社長らにあったからに他ならない。

・2019年11月19日の臨時取締役会は、本件の危機対応として第三者委員会の設置を協議するという重大な意思決定の場面であったが、司専務と片岡監査等委員は、当日の取締役会を欠席し(株

TQでの会合に出席し、司名誉会長と反社長派の拠点長らに同調して、藤野社長の問題行為を監査等委員会に設置された内部通報窓口に一斉に通報することを決めた。

- ・このような経緯で、取締役会メンバー間の相互不信が醸成された結果、司名誉会長らは藤野社長降ろしへ、金田会長らは藤野社長を守る方へ、取締役会の一体的運営は大きく損なわれていった。

③ 司名誉会長による経営介入とその容認

- ・司名誉会長は、2014年6月に代表取締役会長を退任して名誉会長になったが、本来なら取締役の権限も責任も持たない以上、当社の経営には介入することは出来ないはずであり、当社の取締役会もこれを容認してはならないはずである。
- ・しかし、金田会長は、自分の叔父にあたる司名誉会長の意向を尊重し、或いは付度し、司名誉会長が当社の経営に介入することを容認してきた。具体的には、代表取締役や役付き取締役、平取締役や執行役員の人事と報酬、更に各回の取締役会の議案などを、司名誉会長に都度お伺いを立て、その意向に従い、経営への介入を容認してきた。
- ・他の取締役も「当社はオーナー企業だから、重要な経営事項は創業家の両家が話し合って決めるのが当然」として、密室で重要事項が決められる状況を容認し、是正を図ってこなかった。その結果、取締役会が経営の最高意思決定機関とは言えない状況が生まれ、取締役からも自らが経営の最高意思決定者だという自覚を欠くに至った。
- ・監査等委員らでさえ、2019年11月19日の臨時取締役会で報告を受けてから2020年2月28日に調査報告会を開催するまでの間、X国天馬の問題の「犯人探し」に執着して相当の時間と労力を費やし、その結果、金融庁・東証・捜査機関とのコミュニケーションを中心とする然るべき危機対応を置き去りにしてきた。
- ・各取締役がX国天馬の問題に起因する企業価値の毀損を最小限に抑える危機対応に当たることを忘れ、藤野社長降ろしの攻防に明け暮れることで、取締役会のガバナンス機能を大きく阻害した。

(3) 第三者委員会による再発防止に向けた提言

項目のみを挙げておきます。

- ① 現時点で確認ないし発見された問題行為に対する適切な有事対応
- ② 関係者に対する処分の在り方の方針決定
- ③ 外国公務員贈賄リスク管理体制の整備
 - ・本社相談窓口の設置、経営トップのコミットメント、本社からの支援
 - ・リスク・ベース・アプローチによる統制活動
 - ・適正な経理処理、CFOの職業的倫理観の確保
 - ・外国公務員への支出の記録化、説明責任の履行
 - ・第三者（エージェント、コンサルタント）の管理
 - ・役職員に対する手厚い教育研修
- ④ 役員トレーニングによる知識・意識・リテラシーの向上
- ⑤ 取締役会のガバナンス機能の再構築
 - ・取締役会メンバー相互の信頼関係の再構築
 - ・司名誉会長による経営介入の排除、取締役会のガバナンス機能の回復
 - ・創業家支配株主と会社との間に生じる利益相反の適切な管理・監督
 - ・独立社外取締役のリーダーシップ

(4) 問題提起者から見た天馬(株)の経営上の問題点追加

- ① 売り上げの過半が海外事業に依拠している割に、天馬には海外事業のプロが不足していないか？
 - ・通常、この規模の企業が海外進出する際には、生産事業部と離れて、輸出業務を経験してきた海外地域の事情を良く知るプロの集団（海外事業部）が事業の中核になるべきであり、当初の現地経営トップには海外事業部関係者が赴任することが望ましいです。また、海外での法務知識や経理・財

務に経験ある本社機能がバックアップする体制が肝要であり、そのような機能が十分でない場合は、総合商社などの外部のリソースを組み込むことであります。

- ・ 一定程度の海外事業が安定化してからは、海外生産事業の製品の国内事業本部が集合管理すべきであり、現地経営トップの派遣も国内事業本部から人選することが望ましいです。現地経理・財務機能の安定・強化のためには、当然本社の経理・財務部門からの継続的な人員派遣が肝要です。
- ・ 進出事業のライセンス範囲を正しく認識していない例や、現地法人税や関税に対する無知さも、上記進出体制の弱さから来ていると思います。おそらく、現地派遣者の言語力の問題も影響しているかも。
- ・ 天馬の場合、海外子会社の管理・監督は、本社の経営企画部となっていますが、このスタッフ部隊には、海外事情に精通している人材が本当にいたのでしょうか。単なる業績管理の面でしか管理していなかったのでは？現地経営側からすれば、現地の事情が良く分かった人が、本社の受け皿になってももらわないと、本当に不安なものです。

② 現地の通関局や税務局への対応には、日本の反社会的勢力に対する心構えと同様な覚悟が必要

- ・ まず、正しく通関業務や税務申告業務を行っていることが前提になりますが、それが自分自身の法的認識不足等で問題が発生したのなら、法的に許される範囲での交渉をし、必要な支払・罰金が生じるなら、正直に負担に甘んじるべきです。それを、法的には問題ある方法で解決しようと贈賄等に手を付ければ、それが現地の社会の中で情報共有され、過去の事実をゆすりに使われ、後の色々な場面で要求されることになります。日本の反社会的勢力が良く使う手段です。当方に法的な責任問題がない場合でも、難癖をつけてくる場合がありますが、そうした場合には断固として、拒否できるような訓練と対応力が必要です。金で解決しようと安易に考えると、これが相手に手の内をさらけ出すことになります。

③ 海外トラブルの処理に関して、何故、最初から取締役等の経営者が出てきて、自らの手を汚すのか？法的に妥当な対応をする中間管理職レベルの専門人材が何故いないのか？

- ・ 連結では 7 千人以上の従業員がいますが、単体では 600 人強の会社ですので、上記①の海外事業の人材不足と同様に、バックオフィスの能力不足が目立ちます。その結果、第三者委員会から「無知」と激評されるような、経営トップがトラブルに、いきなり直接巻き込まれる、危機管理体制構築不備と実務対応力の脆弱さが現れています。

④ 司名誉会長の経営介入は全てがガバナンスの欠陥につながるものであったのか？欠陥は司氏の行為のみか？

- ・ 第三者委員会の総括では、司名誉会長の経営介入が大きな問題点の一つとされていますが、彼らの「天馬のガバナンス向上を考える株主の会」の折々の情報開示物を読むと、なるほどと思わせる内容がいくつかあります。それは、天馬の取締役会のメンバーから創業者一族関係者を一掃するという提案と、新経営体制を売上過半の海外事業に精通した執行役員を主力にし、全体の事業出身者のバランスをとるという提案です。会社側は、総会後の取締役会で、総会で取締役再任を否決された金田常務と須藤取締役（この 2 人は 2019 年 X 国天馬事件の責任追及の主力対象です）を、経営体制の連続性の確保という名目で、常務執行役員総務部長と執行役員財務経理部長として執行側に復活させています。
- ・ さらに、司名誉会長の布陣に、なぜ海外子会社関係の責任者を含むほとんどの執行役員が参加し、取締役候補に自ら手を挙げたのでしょうか？藤野社長のパワハラが相当社員の不満を駆り立てていたと司名誉会長コメントにあります。やはり藤野社長体制には執行役員レベルを代表とする多くの社員の離反があったのではないのでしょうか。
- ・ 今回の第三者委員会の調査報告書では、今までよくあるような発注者の会社側に付度したような結論が多い中で、明確に経営者側の責任を明示したことは評価されます。しかしながら、司名誉会長側について多くの執行役員の言い分も報告書に反映出来ていなかったことは、少々残念でもあります。司名誉会長の経営介入を防御出来れば、CG 体制が向上するとの短絡的印象を与えてしまいまし

た。問題はもっと深層にもあったはずです。

3. 監査等委員会による本邦初も含めた3つの強権発動

(1) 株主総会前後における PAPER WAR の時系列展開

- ・まず、別紙－3の「株主総会前後における Paper War の時系列展開」を参照ください。特に、6月2日の北野治郎常勤監査等委員から株主へのお知らせ（①取締役候補者についての意見、②取締役責任調査委員会の設置）及び、6月8日の同監査等委員から株主及び関係者への同委員会の意見（天馬による6/4付け監査等委員会に関する一部報道について）の3通の情報開示（東証の記者クラブへの資料投函）に留意ください。
- ・特に、定時株主総会前の、会社側、株主側、監査等委員会側、（その他司氏本人、株主提案の取締役候補者本人も含め）からの連日の情報開示の多さは異常なほどでした。「株主の会」の開示は、彼らのホームページ上に掲載されており、実際どれほどの株主が根気よくそれらの情報を読み込んだのかは不明であります。その膨大な量の情報は、海外の議決権行使助言会社の存在を意識して、毎回英語版が付随しているのには感心するほどでしたが、相当の法的スタッフが配置されていたのでしよう。しかしながら、会社側が正式に発行する「株主総会招集通知」が一番一般株主に読み込まれる情報であり、それは会社側に有利な内容になっていますので、株主の議決権行使には、「株主の会」と会社側の情報のどちらが有効に影響したのか気になるところです。

(2) 監査役と監査等委員について

- ・大企業に不祥事が発覚するたびに、取締役の職務執行を監視する役割を担っている監査役の職務がどうであったかが問われます。オリンパス、スルガ銀行、JDI、関西電力の事案がその代表格です。一方、監査役が然るべき職務を遂行し、取締役会と対立したトライアイズの事例は例外的と見られています。
- ・一方、2014年の会社法改正で誕生した監査等委員会は、指名委員会等設置会社ほど強くありませんが、そのガバナンス機能は、監査役が取締役の監視をする監査役(会)設置会社よりは強いとされています。
- ・それは、監査等委員以外の取締役の選解任や報酬については、委員会として株主総会で意見を述べることが出来るうえ、会社側の議案に法令もしくは定款違反がある、或いは著しく不当なものである場合は、監査等委員は株主総会で報告する義務があります。また取締役として、取締役会の議決権も持っています。極めて強力な権限を付与されながら、制度誕生以来、行使した監査等委員は皆無でありましたが、今回天馬の事案で本邦初の強権発動を下記の(3)及び(4)の通り、6月2日に監査等委員会が行ったわけです。なお、6月12日現在で、監査等委員会を設置している上場会社は1,034社で、全上場の3割弱と言われています。

(3) 監査等委員ではない取締役の選任についての監査等委員会の意見陳述権（会社法第342条の2第4項）

会社法第342条の2第4項の規定は以下の通りです。

「監査等委員会が選定する監査等委員は、株主総会において、監査等委員である取締役以外の取締役の選任若しくは解任又は辞任について監査等委員会の意見を述べるができる。」

- ① 今回、監査等委員会は会社提案の取締役候補者8名のうち、常務取締役の金田宏氏の再任、取締役財務経理部長の須藤隆志氏の再任、上海現法総経理の与謝野明氏の新任について、取締役として不適切であるという意見を表明し、定時株主総会の招集通知への記載を求めました。（理由の詳細は6/2,6/4付け同委員会の意見を参照）
- ② ところが、会社側は招集通知の発送及びインターネット開示に先駆け、5月27日に取締役選任議案を適時開示したのですが、そこには、この監査等委員会の意見も、そしてその監査等委員会意見に対して会社側が行っていた猛反論も記載されていませんでした。
- ③ このため、監査等委員会は、6月2日に3名の取締役候補者の不適切な理由と、それに対する会社側

の反論の詳細を、株主に対する「お知らせ」として、情報開示するため、東証の記者クラブへ資料投函することになりました。これも過去に例がなく、本邦初のことです。この時に、会社側の反論に関する取締役会決議には、取締役9名中、賛成が5名、反対が4名という事実までが記載されていました。その時の監査等委員3名の内、賛成が1名（監査等委員会決議に反対）、反対が2名でした。監査等委員でない取締役6名中、反社長派である司専務と通常は社長派と見られている尾身常務の2名が反対していることが注目です。ここで、注目すべきところは、監査等委員会が特に、金田宏氏の不適切理由に挙げていることがさらに在ります。それは、金田氏が85%の株式を持つ債務超過であるスピンシェル㈱への増資として天馬が6千万円払い込みますが、払い込みの同日に金田氏がスピンシェルへの貸付金4千万円の返済として自分に回収させていたことです。これは監査等委員会の調査で判明したことで、利益相反取引を疑われています。さらに、会社側意向に常に賛同する藤本監査等委員もこの会社に10%程度出資していることも判明しました。

- ④ この取締役会決議された会社側の反論の趣旨は、監査等委員会における意見形成の手続きの適正性・公正性に疑義があることと、監査等委員会の意見やその表明に至る経緯には取締役会として承服しがたい点があるという事でした。前者に関しては、会社側に賛成している藤本監査等委員の意見を一切受け入れず、会社側の選任議案に反対表明をしている北野・片岡監査等委員が強引に多数決で決議したというものです。後者に関しては、取締役会は、3名の監査等委員の内、北野史と片岡氏の2名は、会社側と敵対している元名誉会長側に与しているとして、中立性・公正性に疑念があり、承服しがたく、到底看過できないとしていることとあります。
- ⑤ 当委員会が、なぜ6月2日に上述の意見開示をせざるを得なかったのかは、6月8日の当委員会の意見書に詳述されています。しかし、会社側は、当社取締役会が正式な公表を行っていない時点で、監査等委員会が本件の情報を社外に流出させたことを、「大変残念かつ遺憾である」としています。これに対して、監査等委員会は会社法第342条の2第4項の意見陳述権の趣旨の為には、早期に開示すること、及び会社側の開示では偏った内容になり、同法の趣旨が実質的に損なわれるからとしています。
- ⑥ この監査等委員会の見解と会社側(取締役会)の見解については、もっと検討する必要があるでしょう。さらに、取締役会の決議も多数決でなされるのであれば、監査等委員会の決議も多数決でなされることについて、適正性・公正性に疑義があるとは言えないと思えます。それにしても、取締役会のみならず、監査等委員会においても、会社側見解に同意する取締役と、それに同意できない取締役が存在する状況では、なかなか監査等委員会の運営も困難な状況が伺われます。中立性と公正性に関しては、取締役会議案に異論を発する「株主の会」と監査等委員会が結果的にアンチ取締役会であるから、監査等委員会は中立的ではないというのは、少々身勝手な言い分に関えます。

(4) 監査等委員である取締役選任議案の総会提出請求権（会社法第344条の2の第2項）

会社法第344条の2第2項の規定は以下の通りです。

「監査等委員会は、取締役に対し、監査等委員である取締役の選任を株主総会の目的とすること又は監査等委員である取締役の選任に関する議案を株主総会に提出することを請求することができる。」

- ① 2つ目の強権発動の痕跡は、5月27日の天馬情報開示に残されています。（別紙-3の6ページ2.項参照）弁護士の間 弘一氏が会社提案の「監査等委員の取締役」候補として、ほかの会社提案候補とは別枠で記載されています。そこには「当社監査等委員会は、以下の理由で会社提案の監査等委員である取締役候補者を決定した。」として、「監査等委員である取締役の選任に関する監査等委員会の請求書の記載をそのまま掲載している」と記載されています。
- ② 「監査等委員の取締役」は、それ以外の取締役とは異なる特別な扱いを受けます。会社側が人選するにしても、監査等委員会の同意を得ることで初めて会社提案の取締役候補者とする事が出来るのです。
- ③ さらに、監査等委員会は自ら「監査等委員の取締役」の候補者を立てることができて、それを会社提案の候補者とする事を会社側に請求でき、請求を受けた会社側はこれを拒否できないのです。つまり、会社側が別の人物を候補者として立てたにもかかわらず、監査等委員会がそれに同意せず、独自に立てた候補者が正式な候補者になるということとあります。

- ④ 別紙－３の１３ページに記載の６月２日北野常勤監査等委員より株主へのお知らせの中の会社側意見の内容、及び同１５ページに記載の６月５日「株主の会」の意見書の２．③項の内容から、会社側は招集通知の会社提案の中で監査等委員でない取締役候補者の一人であった弁護士倉橋博文氏を、当初は会社提案の監査等委員の候補者にしており、一度は監査等委員会も同意していたようであります。
- ⑤ しかしながら、５月２２日の取締役会の直前に臨時監査等委員会にて、新たに検事出身の菅 弘一氏を監査等委員の候補者として決定します。監査等委員会の人選が優先され、その候補者が会社の候補者になるわけであります。監査等委員は取締役ですので、監査役と違って議決権を持っています。天馬のような状況で、監査等委員会が会社側の業務執行を監視するという職務を全うしようとすれば、会社側との軋轢は当然に生じます。そういう場面で、監査等委員会は議決権を持った味方を会社提案として、取締役に送り込むことができるのです。今回の天馬の監査等委員会が使用したこの会社法第３４４条の２第２項は、立法以来最初のケースでもあります。会社側にとって、この機関設計は、監査等委員会と方針が合わない場合において、非常にリスクのある内容であることを、よくよく経営者側は認識しておく必要があります。
- ⑥ ここで注意しておくことは、議決権こそありませんが、監査役にも同じ権限が与えられており、それを規定しているのが会社法第３４３条２項であります。
- 「監査役は、取締役に対し、監査役の選任を株主総会の目的とすること又は監査役の選任に関する議案を株主総会に提出することを請求することができる。」
- 監査役に監査役の選任議案請求権を与えようという議論は商法の時代から繰り返されてきました。１９７４年と１９８１年の商法改正の議論の際にも俎上に上がりましたが、いずれも財界の反対で潰れています。この条項は２００５年に会社法が誕生する際にようやく入りましたが、「法制審議会で議論された形跡がなく、まともに議論しても通せないと踏んだ立法担当者が、しれっと入れてしまった。」とビジネス・ジャーナル６月１８日号は記載していますが、真偽は不明であります。

（５）取締役責任調査委員会の設置

- ① 上記（３項）の会社提案の取締役候補者３名の不適切意見公表と同じ、６月２日に監査等委員会は、海外贈賄事件に関与した取締役の責任の有無を調査する「取締役責任調査委員会」を５月１９日に立ち上げ、利害関係のない弁護士３名を委員として選任したことを公表しています。しかし、会社側はこの責任調査委員会の設置されたことを、正式に適時開示しませんでした。
- ② ６月４日になって、会社側は監査等委員会の権限行使を不当なものと、猛反発のリリースを出します。それは、インターネット開示前の招集通知の内容や会社が適時開示していない当責任調査委員会の設置を公表したことは、重大な守秘義務違反に当たるとして激しく非難したものです。さらに監査等委員会の中立性に疑義があり、設置を決議した経緯や、元名誉会長関係者の関与の有無などの検証を進めているが、全容は明らかになっていないとして、この取締役責任調査委員会は適法に設置されたとみなされないので、会社としては開示してこなかったという論法でした。
- ③ これに対して、監査等委員会側は、６月８日に２回目のリリースを東証の記者クラブに投函します。６月２日の開示が、監査等委員(会)としての職務を果たすための苦渋の決断であったことを強調します。これを情報の不当な社外流出とする会社側の見解は、株主の議決権行使に必要な情報提供自体を非難するものと反論します。
- ④ 併せて、当責任調査委員会が設置された事実の開示だけでなく、会社側に負担義務がある調査に係る費用の負担も拒絶したことも明記しています。監査等委員会が執行側から独立して、業務執行の携わる取締役のモニタリングができるよう設計された会社法の趣旨を、およそ理解していない状況を、株主に知って欲しいと訴えました。
- ⑤ 会社法第３９９条の２第４項の規定は以下の通りです。
- 「監査等委員がその職務の執行について監査等委員会設置会社に対して次に掲げる請求をしたときは、当該監査等委員会設置会社は、当該請求に係る費用又は債務が当該監査等委員の職務に必要なことを証明した場合を除き、これを拒むことができない。」
- 一 費用の前払いの請求…(以下省略)

(6) 今回の監査等委員会の強権発動の持つ法的意味合い

- ① 会社法に詳しい大塚和成弁護士によれば「監査等委員である取締役が、善管注意義務・忠実義務の環境として、会社に対して守秘義務を負っているのは確かだ。だが、多くの株主や投資家を抱える上場会社は公的な存在であり、ガバナンスの問題について、監査等委員が適切に情報発信する行為は相当な行為であり適法である」とコメントしています。取締役責任調査委員会設置の開示を拒絶している点についても「会社側として設置の経緯に疑義があると考えているのなら、開示したうえでそうコメントすべきである」との見解であります。
- ② 監査等委員会の 2 つの「お知らせ」は、いずれも会社側と敵対する元名誉会長が開設した「株主の会」のサイトに掲載されているので、会社側からその中立性を否定される根拠になっています。「株主の会」によれば、「当方の主張と一部一致する部分があるので、東証の記者クラブ所属の記者からもらって掲載した。監査等委員会の承諾は取っていなかったが、記者クラブで公表したものである以上、承諾は不要と判断した」とのことです。
- ③ 要は、会社側と敵対する株主がいて、監査等委員会の主張にその株主の主張と一致する部分があり、その株主がサイトを開設しているという、3 つの条件がそろったからこそ、監査等委員会の「お知らせ」は誰でもアクセス出来ることになったのです。会社側と敵対する株主がいない、もしくはいても監査等委員会の主張に無関心だと、会社側が開示を拒めば、監査等委員会の「お知らせ」は行き場がなくなります。東証の記者クラブに投函するだけでは、記者の手にしか渡らず、株主・投資家は 1 次情報を入手する道を閉ざされるのです。
- ④ 前出の大塚弁護士も「CGの重要性を言うのであれば、監査役・監査等委員会・監査委員会が一定類型の事項について開示が必要と考えた時、適時開示を可能にする制度の検討が必要」と述べています。「今回の天馬の監査等委員会の本邦初尽くしの行動は、法整備だけでは網羅できなかった制度の不備をも浮かび上がらせた。取引所は迅速に対処すべきだろう。」と、金融ジャーナリストの伊藤 歩氏は述べています。
- ⑤ 山口利昭弁護士の 6 月 5 日付け「ビジネス法務の部屋」によりますと、「・・・監査等委員会が報道機関向けに資料を提供する、というのはかなり異例です。おそらく会社側の開示姿勢に疑問を抱いておられたのではないかな・・・『監査等委員会』というのは指名委員会等設置会社に準じた機関形態であるという『会社法の建付け』から、本当は『絶大なる権限を持っている』という点です。(多分上場企業の経営者の方々は、そういったことを知らずに監査等委員会設置会社に移行していると思います) さらに、監査役制度と異なり、組織的監査が原則なので、今回のように 2 : 1 で意見が分かれてしまった場合には、その少数側の監査等委員の意見はどこにも反映されない、という事になります。従って、会社が有事に至った場合の監査等委員会の行動を止めることは、かなり難しい。・・・監査等委員会からすれば、取締役会から「委員会活動を報告しろ」と言われても、「そっちから我々の権限行使のために報告しろよ」と反論できるわけです。」
「この度の天馬のように、『まさに会社が有事の場面』であれば、監査等委員会は前面に出る必要があると思いますし、むしろ意見陳述権を行使することが監査等委員である取締役の善管注意義務の実践場面だと考えております。・・・さらには会社法 344 条の 2 第 2 項に基づき、監査等委員である新任の取締役選任議案を(取締役会に請求したうえで)上程している点にも注目したいところです。天馬の監査等委員会は、会社法が監査等委員会に期待しているところを、そのまま実施している点において評価できますし、他社の監査等委員会を構成する取締役の皆さんにも参考になるのではないかと思います。」ともコメントしておられます。
- ⑥ 同弁護士の 6 月 30 日「ビジネス法務の部屋」では、「多くの株主が役員にふさわしくないとして否決したにも関わらず、その直後に彼ら元経営者を執行役員に選定するという事が、果たして株主の意思に沿う行動、もしくは株主から信認を得られる行動と言えるのかどうか。・・・ところで、「取締役責任調査委員会」の審議が継続していますが、もし元経営者の方々の責任が認められるような事態となれば、監査等委員会は元経営陣を提訴する、という事も十分予想されます。・・・一方、会社側も、経営の正常化を図るために監査等委員である取締役の改選や監査費用の締め付け等によって対抗する可能性もあります。」とコメントされています。

- ⑦ 小括：以上の監査等委員会が強権発動した 3 件の事案について、上記(5)項の取締役責任調査委員会の設置に関しては、今までにもみられた事案であります、上記(3)項の監査等委員ではない取締役の選任について否定的な監査等委員会の意見陳述権を行使した事案と、上記(4)項の監査等委員である取締役選任議案を会社側候補者を退けて、監査等委員会の選任候補者を会社提案として株主総会提出請求権を行使した事案は、おそらく本邦初と思われ、今後の監査等委員会の活動における主体的な行動を取る切っ掛けにもなる可能性があります、非常に意義のあることであつたと思います。

4. 創業者一族を巻き込む会社へゲモノー争い

(1) 株主総会前における PAPER WAR の時系列展開

- ・ 上記 3. と同様に、その詳細は、別紙－ 3 を参照ください。

(2) 第三者委員会による司前名誉会長による経営介入について

- ・ 本文の 3 ページの 3) ③項に記載通り、第三者委員会による天馬のガバナンス機能の問題の大きな要因として、司前名誉会長の経営介入を指摘しています。その介入は紛れもない事実であります、その真の原因についての分析が片手落ちの感もあります。
- ・ 別紙－ 3 の 5 ページの 5 月 20 日の東洋経済 NET のインタビューで、当の司氏が述べているように、2018 年頃から、藤野社長のハラスメントや度を越えた統制に関して社員が司氏に訴えにやって来るようになり、ベトナム贈賄事件で、責任をすべて負わされ社長に切り捨てられると助けを求めに来たこと、更に別紙－ 3 の 19 ページの 6 月 8 日の株主提案の取締役候補者 6 名が情報開示したように、現役の執行役員が司氏に株主提案する様直訴した件などを勧案すると、会社側にも問題があつたのではないかと推測できるのであります。

(3) 長男家+四男家が手を組み、次男家+米国ファンドに対抗する図式化

- ・ 結局、「社長派」対「反社長派」の対立が、創業家一族 4 人の中での「司家」対「金田家」の権力闘争になっていくわけです。
- ・ 司治前名誉会長は株主提案のため「天馬のガバナンス向上を考える株主の会」(「株主の会」)を立ち上げ、天馬株の約 24% を掌握します。その構成メンバーは、別紙－ 1 の最下段に記載した●印のメンバーです。司治・久親子関係のほか、司家の資産管理会社である(株)ツカサ・エンタープライズ、それに創業家の長男・金田忠雄家の資産管理会社である(株)カネダ興産が加わり、約 24% の株式を確保します。
- ・ これに対して、金田保一会長側は、当人の個人名義の株のほか、創業家次男・金田保彦家の資産管理会社である(有)ピー・ケイ・エンタープライズの株を入れても、合計約 13% 強の株式で不利であります。そこで、次男家の金田保一氏は思い切った作戦を決行します。金田会長、藤野社長は事件の責任をとり、6/26 の株主総会を以て取締役を退任し、取締役を新任に置き換えて、息子の金田宏常務を温存する人事でした。会長と社長が同時辞任することで、司家の攻撃をかわし、金田宏常務を社長に引き上げようと計画したのです。
- ・ こうして、金田保一会長、藤野社長は退任後も、金田宏氏を通じて、会社への影響力を維持するとみられていましたが、5 月にあずさ監査法人が「現行の天馬のガバナンス体制には信用が置けない」として監査業務の継続を辞退します。また、6 月 2 日には監査等委員会が、会社側の取締役選任議案を不適切とする意見を出します。さらに、機関投資家の投票行動に影響力を持つ米国議決権助言会社の ISS とグラスルイスも、金田常務ら 3 人について選任の反対を推奨しました。次男家の御曹司、金田宏氏は四面楚歌で、株主総会で再任が否決されるのはほぼ確実となりました。
- ・ そこで、次男家の金田保一氏と宏氏は、四男家の司治氏に対抗するため、「モノ言う株主」の米国投資ファンドである、ダルトン・インベストメンツグループから林史郎氏を取締役に招きます。外部の目を入れることで、経営の透明性を向上させ、海外の機関投資家の賛成を取り込むことを意図したのです。こうして、同グループの保有株式を加え、次男家側は別紙－ 1 の最下段に記載

した*印の合計26%強の株式を確保することになりました。こうして、「長男家+4男家」対「次男家+米国ファンド」の図式化が成立しました。

(4) 総会後の取締役会での執行役員就任議案での攻防

- ・どうも金田家の作戦は、総会での金田宏氏の落選は見越して、総会直後の取締役会で、彼を常務執行役員として復帰させるための取締役会での多数派工作にあったようです。実際に、その取締役会で、金田宏氏の常務執行役員、須藤隆志氏の執行役員への復帰決議では、9名取締役の5名が賛成、3名が反対、1名が棄権であったのです。別紙-1の総会後の役員構成で、*印が賛成者、◎印が反対者、?が棄権者です。
- ・この議決に際して、監査等委員会の3名の取締役は強固に反対し、1名の取締役は賛成しました。ここで、米国ファンドから参画した林氏が取締役にいないければ、この議案は否決されたかもしれません。また、会社提案の新取締役に弁護士出身の倉橋氏が棄権した事も、この採決に大きな影響をもたらせました。

(5) 今後の天馬の経営はどうか?

- ・別紙-3の27ページ記載の、7月1日の天馬の「取締役等の異動に関するお知らせ」の3項の執行役員の異動(6/26)に注目が集まります。この開示情報だけは、なぜか印刷不可の処置がとられています。
別紙-3の28ページの注：に記載通り、総会後の執行役員の異動では、株主提案の取締役候補者であった8名の執行役員の内、2名が執行役員リストから外されているのです。特に、執行役員社長付きであった坂井一郎氏は三井住友信託銀行から天馬の内部監査部長として出向してから天馬入りし、もし株主提案が可決されれば、有力な社長候補でもあったので、廣野新社長派による意趣返しの様相も見られます。なお、ベトナム贈賄事件の日本側担当であり、司元名誉会長に訴えたA経営企画部長も執行役員リストから外れています。
- ・さらに、執行役員に再任された舘野常務執行役員も贈賄事件を起こしたTENMA Vietnam 会社の社長を主務とする異動が出され、他の2名の執行役員も、今後廣野新社長が兼務する営業本部長の傘下の営業担当となり、締め付けは一層厳しいものになるように見受けられます。
- ・取締役選任議案で否決された3人の内、金田宏氏は常務執行役員総務部長として臨時報告書の事務連絡者としても、須藤隆志氏は執行役員財務経理部長として有価証券報告書の事務連絡者としても、実務面で天馬の中枢で影響力を維持している状況です。
- ・気に係るのは、「株主の会」は6/26の結果についてのコメント（創業家出身の取締役及び海外贈賄事件の関与取締役が全員退任したので、一定程度の成果を上げた）以降、何の音さたもないことであります。
- ・おそらく、今後も天馬の社長派と監査等委員会とは、取締役会の色々な局面で対立するでしょうし、株主提案の取締役候補者であった執行役員は会社の各部門の実務責任者であり、社長派とどのように対応していくのか不明であります。ともかく、取締役責任調査委員会の報告書が出るのかどうか、出た場合の調査結果次第では、天馬の金田家と司家のバトルは第2ラウンドを迎えることになりそうです。

5. 監査役等として本事案から何をどう学べきか?

本件は、取締役会のガバナンス機能不全、役職員のコンプライアンス意識の欠如、目先の経済的利益の追求が至上となった企業風土、創業家一族の争い等々、様々な要素が複雑に絡まって発生した事件です。監査役等として考えると、内部統制システム監査の充実、取締役会のガバナンス機能の再構築が最重要課題であるとともに、海外事業におけるリスク管理を具体的に実行していく必要があります。

発生した不祥事とその背景・理由を検討し、再発防止策のための留意点について考えたいと思います。また、監査等委員会の前面に出た行動、意見陳述権の行使と発信は、会社法が監査等委員会に期待しているところをそのまま実施していると山口先生からも高く評価されています。

とても参考になる行動であったと思われます。

(1) 天馬における外国公務員への贈賄事件

①第三者委員会の調査、ヒアリング、デジタルフォレンジックによるメール調査、アンケート等の調査により、過去4件の不正事案（贈賄事件）が発覚しています。

目先の問題を現金交付により解決するという手法は、相手先からの要求やこちらからの申し出により発生しており、問題解決のためにはコンプライアンス違反など気にしないで、安易に解決を図ろうとする企業風土が見えます。

このような利益とコンプライアンスを天秤にかける企業風土は、社外取締役による企業風土改善が求められます。

②発見されたすべての事例において、虚偽の経理処理が行われている点も改善を要する企業風土です。

組織ぐるみで領収証をかき集めて支払証憑をそろえる、消耗品や修繕費、交際費として仮装・隠蔽した経費処理を容易に実行できる統制環境が存在していたこと、子会社経営陣がその支払いを容認し、内部統制を無効化したことは、早急に改善すべき課題です。

経済的利益のためには何をやっても許される、「会社のためになる」という組織風土は、役員の意識改革をはじめ、社員一人一人に浸透するように教育が必要です。

③2019年10月8日の役員報告会では、監査等委員を除く取締役6名が出席し、「追徴額の減額を受けるために税務局員に1,500万円相当の現金を交付した」という確信事実が共有されました。しかし、この重大なリスク情報を監査等委員に伝えるべきだと発言した取締役はおらず、実際に伝えた取締役もいませんでした。その後11月19日の臨時取締役会で監査等委員へ報告されましたが、その間に財務担当取締役は顧問弁護士に事実のままを伝えず相談して、コンサルタント会社への費用へ仮装隠蔽しようとしていました。監査等委員への隠蔽は、会計監査人へ情報が伝わり大ごとになると危惧していたことによります。取締役会の本来果たすべき機能の障害となったことは、改善すべき課題です。

(2) 監査等委員会における本邦初も含めた3つの強権発動

①山口利昭弁護士が9月10日の当会の監査セミナーで発言されましたように、天馬(株)の監査等委員会は、本邦初である「監査等委員ではない取締役の選任についての監査等委員会の意見陳述権を行使したこと」（会社法第342条の2第4項）及び「監査等委員である取締役選任議案の総会提出請求権を行使したこと」（会社法第344条の2第2項）に関して強権発動をした事実から、今後の監査等委員会設置会社において、同様な会社問題が発生した場合に、監査等委員会が上記天馬のような会社法に関する発動をなさなかった場合、監査等委員会の善管注意義務違反や任務懈怠が問われる株主代表訴訟の対象になる可能性が出てきた、との見解が身近な問題提起になるようです。

(3) 創業家一族を巻き込む会社へゲモニー争い

①天馬社の情報開示に「企業価値の維持・回復」や「企業価値向上策の達成に向け」等「企業価値」という言葉が頻出しますが、目先の経済的利益、会社の利益という色彩が強く、現在注目されている、将来的に企業活動の重要な要素となる、ESGやSDGsの観点が全く感じられません。従って、倫理観の欠如による贈収賄事件や経営陣のパワーハラスメントや人権無視の事例が頻出するものと思われます。

「非財務的価値」に注目した活動が求められているものと思います。

②取締役会の実権を保有している社長派と株主総会で「株主の会」から取締役選任候補者となった多くの執行役員との間で、実際の会社運営上において業務実施に関して意思統一が出来るのかの問題が懸念されます。更に、執行側からの報復人事異動も懸念され、実際そのような役員異動もなされています。

③今後の取締役会運営に関して、会社側意向と監査等委員会の見解が真っ向から対立する場合、現実的な取締役会運営をどのように行っていくのか注目されます。

監査等委員会が設置した「取締役責任調査委員会」の調査した結論として、会社側の元取締役及び現執行役員に対して、善管注意義務違反や任務懈怠が認められた場合の監査等委員会の訴訟手続きに関して、実際どのような法的対応が行われるのか、更に、この取締役責任調査委員会の弁護士活動費用等を会社側が支払い拒否した場合の法的対応を、監査等委員会として如何に行うのか、等の問題が懸念されます。

(4) その他検討課題

①海外事業におけるリスク管理について

- ・外国公務員贈賄リスク管理体制の整備（社員に対する研修の実施）
- ・外国公務員から金銭要求を受けた際の対応についての社員研修など教育の実施
- ・外国公務員への支払いに伴う会計処理の不正への対応
 - ◎そもそも、実際の支払い内容と異なる「経理処理を行ってはいけない」ということの理解と徹底。
 - ◎仮想隠蔽処理への対応（教育及び実査、監査による確認）

②内部統制システム監査の重要性

- ・内部統制の構成要素の確認：統制環境、リスク評価のプロセス、財務報告に関連する情報システム・業務プロセス、監視活動等
- ・子会社への往査
- ・リスクアプローチによる監査：統制環境、虚偽表示リスクに関する評価、リスクに対する対応

③財務経理担当取締役の職業的倫理観の確保

④会計監査人との連携

<質問>

特に、(4) その他検討課題の項目は、日頃の監査役等の監査活動そのものですが、皆さまは、どのような点に留意して実践されていますか。
ご意見をお聞かせください。