

有事において取締役会のガバナンス機能を 最大化するために監査役会等が行うべきこと

～関西電力などいくつかの失敗事例をパターン分けして検討～

2021年1月25日

プロアクト法律事務所
弁護士／公認不正検査士

竹 内 朗

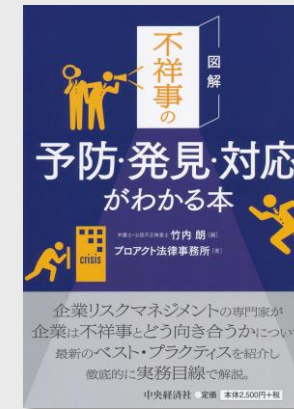
講師紹介

<略歴>

1990年早稲田大学法学部卒、1996年弁護士登録、
2001年日興コーディアル証券(株)(現SMBC日興証券(株))法務部勤務、
2006年国広総合法律事務所パートナー、2010年プロアクト法律事務所開設
専門は、企業のリスクマネジメント、不祥事対応・有事の危機管理、
平時のリスク管理体制強化(コンプライアンス)、会社法(ガバナンス)、
金融商品取引法、反社会的勢力排除、独占禁止法など
(株)No.1 社外監査役(東証JASDAQ)、
(株)エコスタイル社外取締役、(株)マイナビ社外取締役

<ご連絡先>

プロアクト法律事務所 〒105-0001
東京都港区虎ノ門5-12-13ザイマックス神谷町ビル7階
TEL: 03(5733)0133 FAX: 03(5733)0132
URL: www.proactlaw.jp
E-mail: at@proactlaw.jp



※月刊監査役に不定期連載「企業不祥事の事例分析」シリーズ

2016年7月「東芝不正会計問題」、10月「東洋ゴム工業免震ゴム偽装問題」、2017年1月「三菱自動車燃費不正問題」、
7月「DeNAキュレーション事業問題」、10月「富士ゼロックス不正会計問題」、2018年1月「みずほ銀行反社会的勢力向け
融資問題」、4月「日産自動車無資格完成検査問題」、7月号「神戸製鋼所検査データ改ざん問題」、2020年6月「関西電力
金品受領・不適切発注問題」

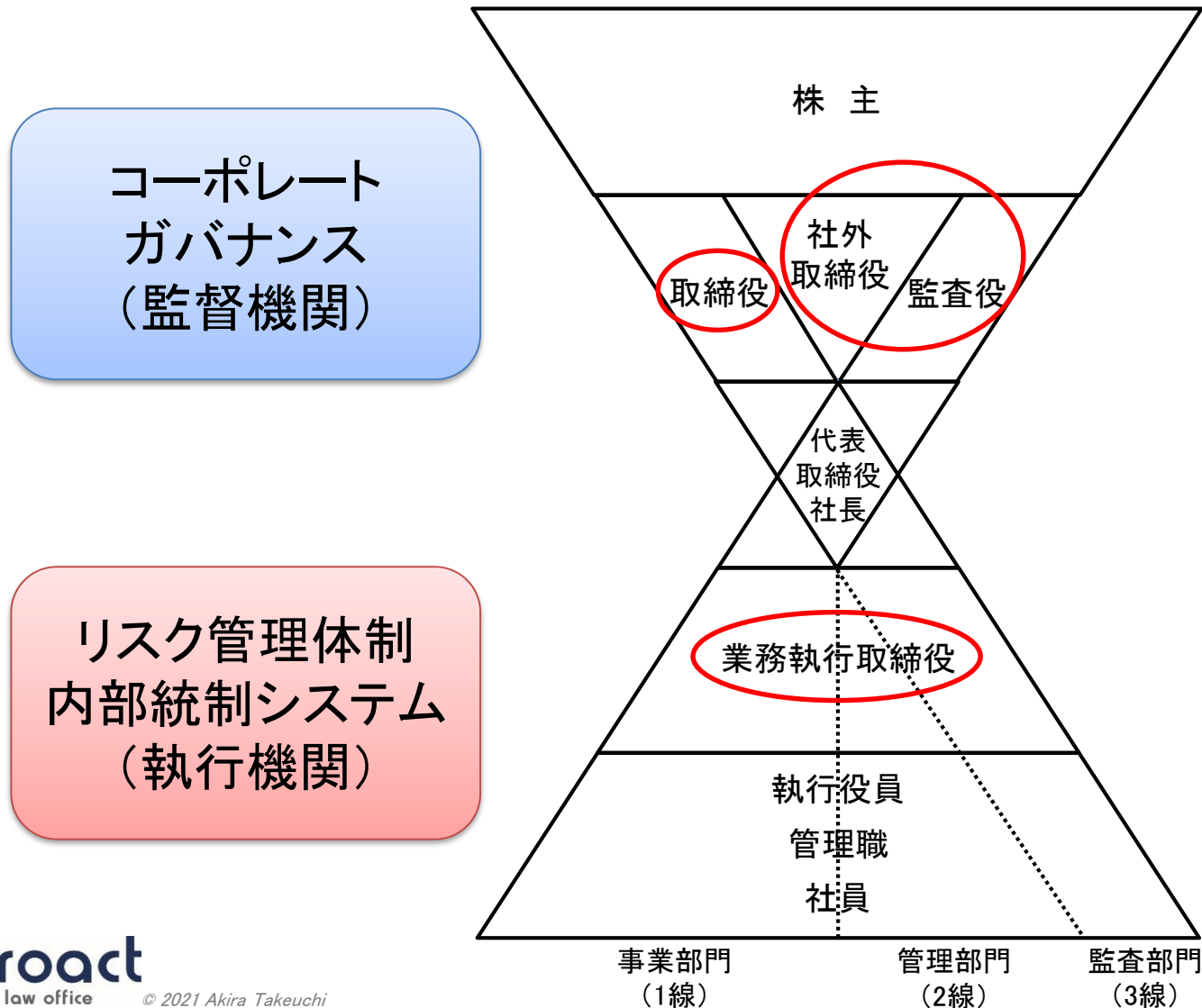
※2020年12月に日本経済新聞社が発表した第16回「企業法務・弁護士調査」の「危機管理分野」で、総合ランキング
第10位に選出

参考資料

- 【資料1】 月刊監査役2020年6月25日号
「企業不祥事の事例分析～関西電力金品受領・不適切発注問題」
- 【資料2】 2020年4月2日 天馬株式会社 第三者委員会
「調査報告書(公表版)」抜粋
- 【資料3】 ビジネスロージャーナル2020年6月号
「経営トップによる不正行為への対応～危機管理の視点から」
- 【資料4】 ビジネスロージャーナル2021年1月号
「2020年の不祥事の傾向と2021年に向けた課題」
- 【資料5】 2016年2月24日 日本取引所自主規制法人
「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」

株式会社における役員の位置づけと役割

【ガバナンス・マネジメント・モデル】 (監査役会設置会社)



不祥事対応と経営判断原則の適用

経営判断原則とは、

【第1原則】

経営判断のプロセス(情報収集とその分析・検討)が不合理でないこと

【第2原則】

経営判断の内容・結果が著しく不合理でないこと

の2点ともクリアすれば、後日その経営判断に起因して会社に損失が生じたとしても、その経営判断を下した取締役は損害賠償責任を問われない(免責される)という判例法理
ただし、取締役が法令違反がある場合、会社との利益相反がある場合には、適用されない

- 不祥事対応も、重大な経営判断の一場面であり、経営判断原則の適用を受ける
- 不祥事対応に失敗し、経営判断原則による免責が得られなければ、取締役は善管注意義務違反に基づく損害賠償責任を負う(ダスキン事件判例)
- 取締役が善管注意義務違反に問われるとき、これを知りながら放置した監査役も善管注意義務違反に問われる(ダスキン事件判例)

「重大な意思決定について取締役会の場に全ての情報を集約し、多様な知見や経験を集めてオープンに議論して分析検討し、最後に全員で責任ある意思決定を下す」という、本来の取締役会のガバナンス機能(天馬の調査報告書より)

監査役監査基準第27条

第27条(企業不祥事発生時の対応及び第三者委員会)

1. 監査役は、企業不祥事(法令又は定款に違反する行為その他社会的非難を招く不正又は不適切な行為をいう。)が発生した場合、直ちに取締役等から報告を求め、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、当該企業不祥事の実態関係の把握に努めるとともに、【Lv.4】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。【Lv.2】
2. 前項の取締役の対応が、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には、監査役は、監査役会における協議を経て、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。【Lv.3】
3. 監査役は、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、【Lv.4】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。【Lv.3】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。【Lv.3】

監査役監査基準第27条

前注

(各条項のレベル分けについて)

Lv.	事項	語尾
1	法定事項	原則「ねばならない」、「できない」に統一する。 ただし、法令の文言を勘案する場合もある。
2	不遵守があった場合に、善管注意義務違反となる蓋然性が相当程度ある事項	原則「ねばならない」に統一する。
3	不遵守が直ちに善管注意義務違反となるわけではないが、不遵守の態様によっては善管注意義務違反を問われることがあり得る事項	原則「する」に統一する（「行う」等を含む。）。
4	努力義務事項、望ましい事項、行動規範ではあるが上記1～3に該当しない事項（検討・考慮すべきものの具体的な行動指針は示されていない事項等）	状況に応じて文言を選択する。 なお、努力義務事項については、「努める」に統一するほか、行動規範ではあるが上記1～3に該当しない事項は、原則「～ものとする」に統一する。
5	権利の確認等上記1～4に当てはまらない事項	状況に応じて文言を選択する。

失敗事例のパターン分け

事例	情報伝達の範囲	常勤 監査 役	監査 役会	社外 取締役	取締役 会
東洋ゴム 工業	14年7月に社長が知り対策会議を繰り返したが、監査役会と取締役会に伝わらず、15年2月の国交省報告の4日前に監査役会、3日前に社外取締役に報告	×	×	×	×
天馬	10/8に社内取締役6名で会合、贈賄行為を追認、コンサルティング料への仮装を画策、11/15に弁護士が違法性を指摘、11/19取締役会で監査等委員3名に曖昧な報告	×	×	×	×
東芝	15年1,3,4月に監査委員が問題指摘したが、監査委員長は取り合わず、社外取締役に伝わらず、2/12にSESCから報告命令と開示検査、4/3に特別調査委員会設置	○	×	×	×
関西電力	八木会長・岩根社長・森相談役の3名で独断専行、10/1に常任監査役、10/24に社外監査役に伝えられたが、10/26の取締役会では誰からも報告も言及もされず	○	○	×	×
ダスキン	取締役会メンバー全員に伝えられ、社外取締役から公表を緊急提言されたが、公表の要否を取締役に付議せず、取締役会の外で公表しない方針を事実上決定	○	○	○	×
(番外)日 産自動車	18年春に監査役に内部通報、予備調査、10月にCEOとGCOが本格調査、11月に司法取引、会長逮捕	○	?	×	×

ディスカッション

Q1) 把握した不祥事情報を、なぜ適時適切に常勤監査役・監査役会・社外取締役・取締役会に伝えないのか？この状況を克服する方策はあるか？

- A1) いちいち伝えるほどの重要な情報だとは思わなかった
この程度のことで社外を巻き込んだりお手を煩わせるのは失礼に当たる
➡ 情報の重要性についても、社外の目線から客観的に評価したい
- A2) ある程度解決のメドが立ってから伝えようと思った、まだ時期尚早だと思った
➡ 解決方法が妥当かどうかは社外のチェックを受けたい、手戻りが生じないように
- A3) 常勤監査役から監査法人に伝わって大ごとになるのを避けたかった
➡ 監査法人に伝えるべきかどうかは、別途改めて協議すればよい
- A4) 現状の対応方針をどうせ理解・承認してもらえないだろう、それなら黙っておこう
➡ 社外のステークホルダー目線で理解・承認される対応方針をとりたい

社外役員は、平時から社内取締役の危機管理リテラシー(ステークホルダー目線)を高めておくこと、何かあったら相談してもらえる信頼関係を築いておくことが必要。ハード(体制)よりもソフト(運用)の問題。不祥事情報を伝えてもらえなかった(大事な場面で蚊帳の外に置かれた)自分の力量不足を省みるべき。

ディスカッション

Q2) 執行側の不祥事対応が適切でないと認められる場合に、監査役会はどのように対応すべきか？執行側に委ねておくだけで任務を全うしたと言えるか？

- ✓ 不祥事対応は、企業価値に影響を与える重大な経営判断の一場面である
- ✓ 経営判断に失敗して企業価値を毀損すれば、取締役は善管注意義務に基づく損害賠償責任を負う、これを放置した監査役も同じく損害賠償責任を負う
- ✓ 経営判断原則で免責されるためには、「情報収集とその分析・検討」というプロセスを踏む必要がある
- ✓ そのためには、社外の専門家（例えば顧問弁護士）の指導助言を得る必要があり、加えて、ステークホルダー目線を持つ社外役員にも情報を提供して判断に加わってもらう必要がある
- ✓ 「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を教科書に全役員が一体となり対応

「重大な意思決定について取締役会の場に全ての情報を集約し、多様な知見や経験を集めてオープンに議論して分析検討し、最後に全員で責任ある意思決定を下す」という、本来の取締役会のガバナンス機能（天馬の調査報告書より）

ディスカッション

Q3) 関電の常任監査役の人選は正しかったか？経営中枢に密接に関与した者は、常任監査役としての適格があるのか？

- ✓ 執行側で不正に関与した者を常勤監査役に据えれば、当該不正は監査の空白地帯となり、監査役会を押さえ込んで無効化できてしまう。
- ✓ 東芝の常勤監査委員は、CFO時代に会計不正に関与していた。
- ✓ オリンパスの常勤監査役は、執行時代に飛ばしに関与していた。
- ✓ 監査役会として、こうした人選をどのようにして拒むのか。

フリーディスカッション

ご清聴ありがとうございました。

We support your **proactive** risk-management.

プロアクト法律事務所

<https://proactlaw.jp>

弁護士／公認不正検査士

竹内 朗

at@proactlaw.jp