

一般社団法人 監査懇話会 監査セミナー
2023年10月26日

監査役員が監査環境を整備するための処方せん
ー 企業を取り巻く経営環境から考える



山口利昭法律事務所

代表弁護士 山 口 利 昭



本日の講演の要旨(目次)

近時の監査役員を巡る紛争事案ーあなたはどう感じるか？

日本監査役協会の最新調査

ー「取締役のコンプライアンス意識」調査より

企業統治改革における監査役員への期待と課題

なぜ今、監査環境の整備が必要か？

ー有事を「知る力」と「対処する力」

監査環境整備へのプロセス(当職から監査役員への提言)

その1ー健全なリスクテイクへの関与

その2ー有事対応からみた平時の備え

その3ー自社固有(自社特有)のガバナンス、組織力学を知る



1 近時の監査役員を巡る紛争事案 —あなたはどうか感じるか？

会計限定監査役の粉飾見逃し事件最高裁判決 令和3年7月19日（高裁差戻判決）

千葉県にある非上場の印刷会社。経理担当の元従業員が10年間会社の当座預金口座から自身の口座へ送金を繰り返し、計2億3500万円超を横領。会社側は、監査で不正を見落とした元監査役（46年間勤務）に損害賠償（1億1000万円）を求めて提訴。元従業員は預金残高証明書を偽造して、これを監査役（公認会計士資格保有者）に交付していた。

最高裁「計算書類等に表示された情報が会計帳簿の内容に合致していることを確認すれば、常にその任務を尽くしたといえるものではない」

弥永教授（日経インタビュー）「射程が非常に広く、実務的にも重要な判断。監査役を置く企業の大半で今回の司法判断が当てはまる」



1 近時の監査役員を巡る紛争事案 — あなたはどう感じるか？

監査役の報酬決定方法の適法性が争われた事件
千葉地裁 令和3年1月28日判決(確定)

Y社:監査役2名体制の時期に株主総会決議により監査役報酬の最高限度額を月額100万円と決定(実際の報酬月額は経営陣が事実上決定)。ところが、監査役Xは、監査役1名となった時期に自己の報酬額を最高限度額である月額100万円と自分で決定。Y社は、従前どおりの月額(X監査役分65万円)のみ支給したため、Xは、差額について未払報酬としてY社に請求

千葉地裁「会社法387条の趣旨は監査役の独立の保障であり、一人監査役が自己の報酬額を決めたとしても、その趣旨に反しない。監査役の報酬が毎年決定されるものであれば、監査役の任期途中における報酬の増額も認められる」(Xの月額の個別報酬額は100万円と認定)



1 近時の監査役員を巡る紛争事案 — あなたはどう感じるか？

A設計株式会社（東証スタンダード上場）

令和5年7月7日臨時株主総会

会社提案→常勤監査役解任議案賛成多数で可決

会社の解任理由	常勤監査役の反論
(1)監査役間の監査役報酬に関する協議における不適切な(独断的な)対応	(1)専務から経営者意見として監査役報酬の減額案を一方的に示された(就任直前に、前任者よりも13%減—同社の課長クラスと同等)
(2)監査役としての品位・信頼を損なう言動	(2)伝達された解任理由の二転三転→長年、内部監査室で勤務しており自身の行動傾向を会社は認識していたはず
(3)監査役会に事実と異なる報告→全株主の利益のために監査役を解任することが適切と判断	(3)自身の報酬増額の決定プロセスには問題なし



1 近時の監査役員を巡る紛争事案 — あなたはどう感じるか？

DC株式会社(東証プライム上場)

2022年3月 常勤監査役辞任(それまでは社外監査役だった)

2022年9月 定時株主総会にて辞任理由を説明

(なお、招集通知への辞任理由の開示は文書ではなくWEB開示)

辞任に至るまでの経緯	常勤監査役の主張
・社長ら社内取締役の不正調査を社外監査役として主導(社長の退任要求を一部の取締役に勧告) ・不正調査は第三者委員会に移行委員会が社長ら社内取締役、前任常勤監査役の法的責任を認定 ・常勤監査役就任後、監査役報酬決定に対して、任意の指名・報酬委員会(社長と社外取締役から成る)が報酬減額要請	・なぜ任意の指名・報酬委員会が監査役の人選や報酬について議論する権限があるのか ・常勤監査役就任については、事前に私から催促するまで、社長からの要請はなかった ・「監査役はどこで何をしているか、わからなので、報酬額が釣り合っているか把握する必要がある」と役員会で言われた



2 日本監査役協会の最新調査 —「取締役のコンプライアンス意識」調査より

Q.過去に、貴社の取締役の職務の遂行に関し、不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実がありましたか？
ほとんどの会社が重大な不正や法令違反等はなかったと回答。(96%)
ただし119社(4%)は、重大な不正等が発生したと回答。

疑問点

取締役の職務執行に関する不正行為や法令違反行為について、監査役員はどのような基準で「重大」と判断するのだろうか？(監査役員は、たとえ取締役から「それは重大ではない」と指摘されても監査役員としての職務遂行(おかしいと声を上げる、監査報告書に記載する、取締役の行動を差し止める)ができるのか？

「重大」と判断するためには監査役員としての調査が必要なのであり、そちらの行動のほうが重要ではないだろうか？



2 日本監査役協会の最新調査 —「取締役のコンプライアンス意識」調査より

Q.貴社取締役のコンプライアンス意識の高さはどの程度ですか？
常に高いコンプライアンス意識をもっているのは32%。大半の取締役は、その職務執行にあたって、一定水準以上の高さでコンプライアンスを意識している(「常に」+「一定水準以上の」=合計90%)。

疑問点

世間を騒がせる企業不祥事は誠実な企業の誠実な役職員によるものが多いのではないかと(とりわけ経営者関与の不正についてはコンプライアンス意識が高い役員によるものが多いのではないかと)。

なぜコンプライアンス意識が高い役職員が不祥事を発生させてしまうのか？不祥事は個人の違法行為ではなく、組織の構造的な欠陥によってもたらされるものではないのか？



3 監査役員への期待と課題 ー企業統治改革の10年を振り返る

企業統治改革はこの10年で確実に実績を残した
→ただし株価上昇(時価総額を高める)という意味で

しかし企業統治改革の実践によって売上は伸びたか？
利益は増えたか？
→有意性のある検証結果は出ていない

2013年の第二次安倍内閣「日本再興戦略」では、企業統治改革によって「稼ぐ力を取り戻す」はずではなかったか？

資本効率の見直しは株価向上にはつながるが、業績向上、収益向上をもたらしたとは言えないのではないか？



3 監査役員への期待と課題 — 企業統治改革の10年を振り返る

企業統治改革の中で監査役員に光が当たらない現実
話題の事案で「監査役員は何をしていたのか？」

BM事案・・・親会社、子会社の監査役の業務監査は？

Fテック事案・・・不明瞭取引疑惑の解明に関与したか？

M電機事案・・・品質不正予防体制の相当性判断は？

不祥事が報道されるたびに光が当たるのは社外取締役であり、常勤監査役員、非常勤社外監査役員の任務懈怠には関心が向けられない現実



3 監査役員への期待と課題 — 企業統治改革の10年を振り返る

機関投資家の株主提案(取締役の選解任議案)が可決される事案の特徴は？(ガバナンス不全を疑わせる具体的事象)

Fテック事案・・・会社と創業家との「不明朗な取引」？

S電子事案・・・会社と創業家との内紛？

T建設事案・・・現経営陣と一部大株主との利益相反行為？

「ガバナンスの機能不全のおそれ」というだけで株主提案は通らない
→ ツルハHD、クスリのアオキHDその他近時の株主総会参考
やはり具体的な事象を重視した「守りのガバナンス」こそ企業の将来
経営、競争力強化にとって重要ではないか



3 監査役員への期待と課題 ー企業統治改革の10年を振り返る

企業統治改革が企業実務に及ぼす影響は「攻め」と「守り」では大きく異なる(いわゆる「敗者のゲーム」)

攻めのガバナンス	守りのガバナンス
ガバナンスを構築することで業績を上げる、収益を伸ばすに結び付けるのは(不可能とは言わないが)とても高度なプロの世界の話。 米国のように経営のプロ(外部から社長を招へい)、モニタリングのプロ(忖度しない独立社外取締役)によって成果を上げる世界。	同業他社との競争条件・競争参加資格において、ハンデを背負わないための前提を構築する、つまり経営ミスを防ぐための素人による努力が実る世界。 将来の経営環境が不確実な時代だからこそ、失点を出さないためのリスクマネジメントは重要。
①ガバナンスの素人である日本企業の経営者、②年功型取締役会で構成される日本の組織では結果を出すことはかなりむずかしい。	①どのようなリスクの顕在化が会社の失点につながるかを知るべき ②監査役員の監査もミスを繰り返すことで強くなることを知るべき



4 なぜ今、監査環境の整備が必要か？ — 有事を「知る力」と「対処する力」

会社法施行規則 第105条（監査報告の作成）

法第381条第1項の規定により法務省令で定める事項については、この条の定めるところによる。

2 監査役は、その職務を適切に遂行するため、次に掲げる者との意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めなければならない。この場合において、取締役又は取締役会は、監査役の職務の執行のための必要な体制の整備に留意しなければならない。

- 一 当該株式会社の取締役、会計参与及び使用人
- 二 当該株式会社の子会社の取締役、会計参与、執行役、業務を執行する社員、法第598条第1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
- 三 その他監査役が適切に職務を遂行するに当たり意思疎通を図るべき者



きわめて曖昧な表現であり、環境整備のために何をすればよいのか不明！



4 なぜ今、監査環境の整備が必要か？ ー有事を「知る力」と「対処する力」

日本企業を取り巻く経営環境において、なにが「有事」か？

- ・企業不祥事の発生・発覚

→たとえば法令違反が認められずとも企業の信用が毀損されるケースが多い

- ・株主と経営陣との対立、同意なきTOB等の事業再編

→モノ言う株主の抬頭、パッシブ投資家の静かな株主提案への賛同傾向

- ・経済安保、気候変動、パンデミック、自然災害、情報セキュリティ→BCPによる事業の継続性確保の要請



4 なぜ今、監査環境の整備が必要か？ ー有事を「知る力」と「対処する力」

「有事」に至ってから有事対応を考えても遅い！

- 経営陣は「正常性バイアス」には勝てない
 - 有事に守るべき利益の優先順位を決めるには平時におけるヨコの議論が必要
 - 組織風土(企業文化)は簡単には変えることはできない
- これらの検討にあたっては、業務執行から距離を置く監査役員による職務の存在意義を高めることが必要(業務執行に近い役員は「総論賛成・各論反対」に終始する)



(ご参考) 監査役員の職務の存在意義を高める — 企業の無形資産としての「監査能力」

監査の手法は監査役員向けの研修で学ぶことはできるが、その手法が自社における監査の実効性に役立つかどうかは「監査環境」次第である。

- 2000年当初、監査役 of 職務を支援する団体の主役は某電力会社や某電機メーカーの監査役だった。しかし大規模不祥事について監査役監査が注目されることはなかった。
- トヨタ自動車の「カイゼン本」を自社に試してもトヨタ自動車のようにはなれない。

監査のマニュアルを自社に採り入れても監査は機能しない。
監査の手法が監査の実効性を高めるためには、自社固有の存在意義(アイデンティティ)を知り、監査環境を整備する必要がある



4 なぜ今、監査環境の整備が必要か？ ー有事を「知る力」と「対処する力」

経営環境が激変する中で企業統治改革が進むと・・・

- ・経営陣は企業価値の数値化・客観化を重視する(株主との対話、金融機関への説明を通じて体質化する)
- ・社内の個別具体的な事象を重視する「監査」を軽視する傾向にある
- ・しかし株主、金融機関、監督官庁、従業員らの共感を得るためには具体的な事象を通じて「企業理念」「経営者の経営方針」「数十年続いてきた企業の存在意義」の体現化(ストーリー化)が不可欠と考える

監査役員が自社の監査に必要な具体的な事象を収集、分析、評価するプロセスに全社的な協力を得られる環境こそ大切(監査は全役職員が主役であることを認識せよ)



4 なぜ今、監査環境の整備が必要か？ ー有事を「知る力」と「対処する力」

「具体」と「抽象」との関係(たとえば・・・)

N社、昨年からT社に対して統合提案(T社は拒絶)

→N社の企業価値向上のためにT社は統合されるのか？(「企業価値向上のため」という抽象的な表現では株主も従業員も理解できない)



ガバナンス改革の進展(実質化への取り組み)

- ・PBR1倍割れ企業への資本効率向上の要請(金融庁・東証)
- ・金融庁「アクション・プログラム」公表(対話の推奨)



N社、TOB予告(T社の同意なくとも統合手続実施を公表)

- ・統合交渉プロセスへの両社の行動をステークホルダーに評価してもらう
- ・この「開示されたプロセス」が、どちらの企業が企業価値向上の実現に真摯に向き合おうとしているか(金融庁・東証のモノサシに沿ったものか)、第三者が評価すべき具体的事象となる



5 監査環境整備へのプロセス(その1) ー健全なリスクテイクへの関与

経営陣に「監査職務」への認識を変えてもらう

「妥当性監査」こそ監査役員の重要な役割である
(その理由)

- 経営判断への司法関与は「実体」ではなく「プロセス重視」
- 社会におけるコンダクトリスクへの関心の高まり
- お山の大将が集まる日本型取締役会における

監督機能の不全

⇒「リスク」に口を出す監査役員

⇒内部統制の相当性審査



5 監査環境整備へのプロセス(その1)

ー健全なリスクテイクへの関与

①「リスク」に口を出す監査役員

⇒取締役の違法行為のリスクだけではなく、組織の構造的欠陥(構造的不備)にも目を向ける

- ・組織の力学的バランスの崩壊
- ・情報共有の壁の存在
- ・社内ルールの無視・無効化
- ・ハラスメント体質

監査役員は、これらの疑いを抱かせる具体的事象を指摘せよ！！

②内部統制の相当性審査(日本型組織の泣きどころ)

- ・組織の仕組みを変えるとどこかの組織に影響する(誰が指摘?)
- ・何か新しいことを行えば、何かを廃止・削減する(誰が指摘?)
- ・作ったルールは破れるが、仲間の空気は破れない(誰が指摘?)
- ・リーダーシップの前提となるフォロワーシップの存在(誰が指摘?)



5 監査環境整備へのプロセス(その2)

ー有事対応からみた平時の備え

経営陣に「有事のリスク」への理解を深めてもらう

⇒不祥事はどのような理由で大きくなってしまうのか

⇒株主提案、不同意TOBは、どのような理由で経営陣が敗れるのか

⇒外から見れば明らかに「有事」なのに、どうして当事者(経営陣)はいつまでも「平時」と認識してしまうのか

★監査役員と社長・CFOとのコミュニケーションの重要性

→平時にとっても大切な職務

- 自社の応援団を作る
- 健康診断(リスク審査)に誰が主導的役割を果たすか
- 初動対応の方針を決定する



5 監査環境整備へのプロセス(その2)

ー有事対応からみた平時の備え

たとえ嫌われても不可欠な監査役員のコミュニケーション！

自社の応援団を作る →ステークホルダーとの信頼 関係の形成	不祥事発生企業には、なぜ発生後に組織 が強くなり業績も良くなる会社と同業他社に 統合されたり長期間株価が低迷してしまう 企業に分かれるのか？
健康診断を行う →妥当性監査は発見よりも予 防に注力する	発見よりもコストを要する予防の実効性を高 めるためには、「不正」ではなく「不正の芽」 に注目する必要がある →「監査において許される失敗」を繰り返して、経営監査に関する能力を高める
初動対応の方針を決定する →いざというときに会社だけ でなく経営陣をも助ける監査 役員になる	経営陣の正常性バイアスを当然の前提と して、有事における優先順位(何を守る？)、 共助の精神(「助けて」と言える？)に関す る認識を共有する



5-1 監査環境整備へのプロセス(その3) ー自社固有のガバナンス、組織力学を知る

監督官庁やマスコミから「委員会は根本原因まで究明せよ」と要請されるが、本気で究明すると以下のような抵抗に直面

根本原因の追究への企業側の抵抗

- クレッシーの法則できれいにまとめてほしい
(動機、機会、正当化事由)
- 懲罰権を行使しやすいように個人の問題として指摘してほしい
(組織の問題として指摘してほしくない)
- 「深い闇」に触れてほしくない

再発防止策提言への企業側の抵抗

- 提言は抽象的に触れてほしい(具体化は経営判断で)
- 追加施策についての提言はよいが、削除施策については触れないでほしい



5-2 調査で知る「企業の深い闇」とは？ －事業の根幹との密接な関係性

会社役員の法的責任・経営責任ありきで調査を進めるのであれば会社の言い分にも理解できる

しかし、サステナビリティ経営のための委員会活動であれば責任問題で解決できない組織の構造的な問題にメスを入れることは当然ではないか？

光を当てるべきは

→某役員が長年横領していた事実よりも、その事実がなぜ長年発覚しなかったのか、

→社内では不正ではないと考えていることが、なぜ世間からは不正だと騒がれて渋々謝罪しなければならないのか



5-2 調査で知る「企業の深い闇」とは？ －事業の根幹との密接な関係性

たとえば監査役員が考えなければならないのは・・・

ボードメンバーとしての監視・監督を尽くすべきは

(第1層問題)←コード遵守、研修でカバーできる

ダイバーシティを理解しているか、仕組み化しているか

ボードメンバーに求められるスキルを発揮して意思決定に関与しているか、という点を評価することよりも

(第2層問題)

執行部の決定事項は組織に浸透しているか(現場が実践しているか)→実践しているのであれば、その実践のために何を捨てたのか？なぜそれを捨てたのか？を理解することのほうがより大事ではないか



5-2 調査で知る「企業の深い闇」とは？ －事業の根幹との密接な関係性

適切な監査を実践して初めて見えてくる「企業（組織）の深い闇」
問題

たとえばダイバーシティ（女性管理職比率の開示）
「今後はまず女性管理職の育成から進めてまいりたい」
とCEOやCFOは経営計画発表会で説明するが・・・

①女性管理職の職務の有効性を高めるために、管理職としての
職務自体を変えていこうとすると・・・

②リーダーシップの前に、フォロワーシップが得られる構造に職場
を変えようとする・・・
現場の抵抗から「企業の深い闇」が見えてくる



5-2 調査で知る「企業の深い闇」とは？ －事業の根幹との密接な関係性

根本原因として触れてはいけない？（以下は具体例）

品質不正	工事資格者不適切配置問題
調査委員会報告書では「納期のプレッシャー」「ノルマの強い指示」「現場と本社との距離感」 しかし 取引先購買部門も薄々知っていたのでは？ 自社の違法行為是正のための費用負担をまじめにお願いするのであれば取引先の団体に迷惑をかけるのでは？	アンテナ設置工事に資格者を要することに関するグループ会社役員の法令知識の不足 たとえ違法性の認識があったとしても、その重大性に関する認識の欠如 しかし、本当は法令遵守のために、会社を支えている地域の家電専門店に（工事の際の）負担を課すことに対する後ろめたさ（忖度）こそ最大の原因では？ →誰も触れたがらない難問



5-2 調査で知る「企業の深い闇」とは？ －事業の根幹との密接な関係性

根本原因として触れてはいけない？（以下は具体例）

不正の隠ぺい	不可解な社長再任否決事案
現場責任者のコンプライアンス意識の欠如、内部通報、内部告発を許さないハラスメント体質、心理的安全性の欠如した組織体制	社長の実力不足、大株主とのコミュニケーション不足 一方で社外監査役が「一身上の都合により辞任」
しかし	しかし
全国の現場組織を統括する陰のボスが「同一認識・同一行動」をモットーに本社の利益とは別の現場の利益を守ってきたのでは？（これが戦略実践力の源では？）	某省庁の天下り排除によるガバナンス改善活動への報復措置では？ 円滑な許認可がビジネスモデルの成功に不可欠では？



ご清聴ありがとうございました！

〒530-0047

大阪市北区西天満 2 丁目 5 番 1 2 号 和光ホームズ堂島ビル 3 0 1

T E L 06-6367-5381 F A X 06-6367-5382

toshi@Yamaguchi-law-office.com

山口利昭法律事務所 弁護士 山 口 利 昭

日本弁護士連合会司法制度調査会 社外取締役ガイドラインP T特別委嘱

金融庁 企業会計審議会 内部統制部会 委員

日本ガバナンス研究学会 理事

日本コーポレートガバナンス・ネットワーク 理事

株式会社りそな銀行 社外取締役