

「第232回監査実務研究会」資料

2019年11月21日

元トーセイ株式会社 常勤監査役 本田安弘

第三者委員会報告書等に見る監査役の実務と課題及びその対処策の一提案

I.はじめに（問題提起として）

II.第三者委調査報告書等に見る監査役の実務

1. オリパス粉飾決算事件
 - (1) 事件の概要
 - (2) 第三者委報告書に見る監査役の実務
 - (3) 監査役等責任調査委報告書に見る監査役の実務
 - (4) 監査役職務の留意点
2. スルガ銀行不正融資事件
 - (1) 事件の概要
 - (2) 第三者委報告書に見る監査役の実務遂行状況と責任
 - (3) 監査役責任調査委報告書に見る監査役の実務
 - (4) 監査役職務の留意点
3. セイクレスト事件
 - (1) 事件の概要
 - (2) 判決に見る監査役の実務
 - (3) 監査役職務の留意点
4. エフオーアイ事件
 - (1) 事件の概要
 - (2) 判決に見る監査役の実務
 - (3) 監査役職務の留意点

III.監査役の実務と課題の整理

1. 「知らなかった、知り得なかった」で免責されるか
2. 義務の履行と不正回避の可能性の判断
3. 取締役主導・関与型の不正は業務監査として対処
4. 常勤監査役と非常勤監査役の信頼と情報共有
5. 日本監査役協会・会長声明「最近の企業不祥事について」

IV.監査役の実務と課題への対処の一提案として

1. 監査対象者との意思疎通の重要性
 - (1) 施行規則第105条の趣旨

(2) 施行規則第 105 条の条文

2. 意思疎通の実践事例

(1) 趣意書によってスタート

(2) 実践事例

(3) 監査対象者との意思疎通が監査の実効性をもたらす

V.結びとして

<主な参考文献>

- 木村健・鈴木友一「オリンパス粉飾決算事件 東京地裁判決を読み解くーCEO解職とモニタリング時代にあるべき役員対応ー」(月刊「監査役」NO678 2018.2.25)
- オリンパス第三者委員会「調査報告書」(要約版) 2011.12.6
- オリンパス監査役等責任調査委員会「調査報告書」(要約版) 2012.1.20
- 「スルガ銀行問題と監査役役割」(2019.1.23 第223回監査役実務研究会資料 問題提起者小林正一)
- 「特集 スルガ銀行虚飾の果て」(「金融財政事情」2018.10.8)
- 郷原信郎「カビ型不正と企業のコンプライアンス」(2018.10.2 懇話会講演会資料)
- 森本大介「スルガ銀行事件から学ぶ監査役等業務における留意点」(2019.4 日本監査役協会講演会資料)
- 眞武慶彦・深水大輔「スルガ銀行の各種融資問題に係る調査報告書の分析ー監査役責任とコンプライアンス体制整備の視点から」(月刊「監査役」NO694 2019.4.25)
- スルガ銀行第三者委員会「調査結果要旨」(2018.9.7)、及び「調査報告書」(公表版 2018.9.7) 抜粋
- スルガ銀行監査役責任調査委員会「調査報告書」(要約版 2018.11.9) 及び「調査報告書」(公表版 2018.11.14) 抜粋
- 塩野隆史「セイクレスト事件の意義と課題ー監査役任務懈怠責任追及訴訟を中心に」(2017.7.5 独立委員会セミナー資料)
- 「セイクレスト事件判決をどう受け止めるかー実務家の立場からの疑問」(2016.7.27 第196回監査実務研究会 資料 問題提起者 板垣隆夫)
- 山口利昭「進むガバナンス改革の理想と現実ー企業の自浄能力発揮のために監査役に求められるものは何かー」(2016.10.5 懇話会講演会 資料)
- 高橋 均「企業不祥事と監査役責任と対応ーセイクレスト事件から何を学ぶべきか」(2016.8.5 セミナー資料)
- 中川直政「判例解説講座 セイクレスト事件」(月刊「監査役」NO693 2019.3.25)
- 張 笑男「社外監査役任務懈怠責任と責任限定契約」(商事法務 NO2204 2019.7.15)
- 遠藤元一「平成28年12月20日東京地裁判決にみる粉飾決算防止のための監査役的法的責任と対応策」(「経理情報」NO1477 2017.4.20)
- 遠藤元一「会計不祥事の兆候を認知した監査役はどのように監査業務を行うべきかーエフォーアイ事件とオリンパス事件を題材としてー」(2017.9.27 独立委員会セミナー 資料)
- 遠藤元一「監査役監査はどう行うべきかー裁判例に学ぶ監査役職務における留意事項」(2018.7.26 監査技術ゼミ資料)
- 小川直樹「判例解説講座 エフォーアイ事件」(月刊「監査役」NO694 2019.4.25)

I.はじめに（問題提起として）

平時においては「一応の監査」で対応できることもあるが、有事となるとそうはいかない。十分な監査を尽くし、質問し、意見を述べ必要に応じ相当な注意を用いて、説明、報告を求め、調査し検証し、時に助言・勧告も必要となる。監査役に与えられた権限を行使して、積極果敢に監査役職務を実施しなければならない。要するに、深掘りした調査を行い、「徹底した監査、深度のある監査」を行わねば、有事における監査を尽くしたとは言えないのである。

有事に至らないためには（不祥事の未然防止のためには）、平時における監査役監査を着実に行うことが大切である。そのためには、監査対象者や関係者との意思疎通に努め、情報収集を行い監査環境の整備を経営陣に求めていくことが、大切になるのではないだろうか。

オリンパス、スルガ銀行、セイクレスト、エフオーアイの事例に関係する第三者委報告書及び判決をもとに、監査役の実務と在り方を学び、監査役に求められる責務を改めて確認してみた。そして、平時における監査役監査の起点として、会社法施行規則第105条の「意思疎通」の実践についてささやかな提案をしてみた。

II.第三者委調査報告書等に見る監査役の実務

1. オリンパス粉飾決算事件

(1) 事件の概要

・オリンパスは、1985年以降急速な円高によって大幅に営業利益が減少したことを受け、平山敏郎社長時代に、営業外で利益を上げるべく財テクを重要な経営戦略と位置づけ、金融資産の積極的運用方針を打ち出した（国内外の債券、株式、債券先物取引や金利・為替スワップ、仕組債、特定金銭信託等）。

●ところが、1990年にバブル崩壊、それ以降金融資産の運用損失が増大。損失を取り返すためにハイリスク・ハイリターン商品やさらにリスクの高い複雑な仕組み債に手を出し、その結果、金融資産の運用損は飛躍的に膨れ上がり、含み損は1990年代後半には1000億円に迫る巨額となった。

・1993年6月に岸本正寿が社長に就任。増大する金融資産の運用損に対しては、運用部門にまかせたまま根本的な解決に着手しなかった。

・財テクへと経営戦略を転換した1985年頃、金融資産の運用は、経理部資金グループの係長であった前常勤監査役の山田秀雄が、ほぼ一手に引き受けていた。1987年に前副社長の森久志が山田の部下となり、さらに1988年に現コーポレートセンター長の中塚誠が配属された。この態勢がその後長く継続した。

・この様な中で、それまでの取得原価主義を改め時価評価主義を採用する金融商品の時価会計基準が、2001年3月より導入されることとなり、巨額の含み損を評価損として計上する

ことを余儀なくされた。含み損の表面化を回避するための方策が検討され、当時の経理部長太田稔（2001年 監査役に就任）、山田、森が中心となり、外部コンサルタントからアドバイス（違法な財務処理であることを知りつつ会社幹部に知恵を貸し、その助力をし隠蔽にも加担した）を受けるなどして、損失処理スキーム（「損失分離スキーム」・「損失解消スキーム」）を策定した。

・1999年6月、菊川剛が財務部及び経理部を含めた本社管理部門の担当常務取締役役に就任、岸本から巨額の含み損の存在とその損失処理策について聞いている。2001年6月菊川は社長に就任。

・その損失処理スキームは、オリンパスが自ら組成したファンド等に損失の発生した資産等売却し（損失分離スキーム）、その後損失処理に必要な資金を企業買収にかかわる名目で提供する。すなわち、ファンドが所有するベンチャー企業を実際よりも著しく高価格で買収することによりファンドに資金提供する場合と、買収を仲介した第三者に著しく高額な手数料を支払うことにより資金を環流させる場合がある。いずれの場合においてもオリンパスにはのれんが計上されており、その後償却減損処理を行うことにより、段階的に解消しようとする（損失解消スキーム）考えたが、多額の損失となる。

●「本件が、長期間にわたり発覚しなかった原因の一つとして、損失隠蔽、飛ばしの手段が、書類や証拠を残さず、内部からも発見しにくい方法であったこと及び外部のファンドとM&Aを利用した一般に分かりにくい手法がとられていた上、取締役会や監査役会にも必要な情報はほとんど提供されなかったことにある」

・本件不正は、2011年4月、社長に就任したウッドフォードによって指摘されるまで発覚しなかった。本件国内3社の買収の疑念をトップ並びに取締役会に提起したが、半年後の2011年10月、調査を行うことなく同人を解職した（2011年7月[FACTA]疑惑報道）

・2011.11.1 「第三者委員会」（甲斐中辰夫委員長）設置、2011.12.6 「調査報告書」提出

2011.12.7 監査役会は「取締役責任調査委員会」（手塚一男委員長）を設置、2012.1.7「調査報告書」提出

2011.12.7 「監査役等責任調査委員会」（渡辺顕委員長）を設置、2012.1.16「調査報告書」提出

（2）第三者委報告書に見る監査役の実質

・調査の目的は、オリンパスの不正ないし不適切な行為、妥当性を欠く経営判断の存否を検証し、ガバナンス体制の改善強化に関する提言を行うことである。今回の損失先送り及び含み損の解消に関連する関係者の個人的な法的責任や経営責任の有無を確定しこれを追及することを目的としていない。

●第三者委は、長期間にわたり損失先送りの事実が発覚しなかったことにつき、オリンパスのガバナンス体制に何らかの問題があったとして調査している。オリンパスのコーポレートガバナンス及び内部統制は、制度上は整えられているものの、その実態は不備ないし不十

分なものであった。トップが関与する不正をチェックすることは困難であるにしても、取締役会、監査役(会)、会計監査人のチェック機能はあまりにも不十分で、取締役にはイエスマンが多く取締役会は形骸化し、社外取締役もふさわしい人物が選ばれておらず、機能していなかった。監査役会もさらに形骸化し、社外監査役を含めふさわしい者が選任されず、監査役会として会社の事業方針に異議を述べた形跡はない（要するに役員全員がふさわしいものではなく全くの機能不全であるということだ。役員全員の責任を示唆している）。

・それにしても、「営業の実態に比較して極めて高額な対価による国内3社の買収、ジャイラスの買収に関してFA（フィナンシャル・アドバイザー）への常識を超えた巨額のフィーの支払というのは、健全な経営感覚からすると、疑いをもってしかるべき取引だが、この議案が取締役会に上程されたとき、十分な検討が行われた形跡はない」ということでいいのだろうか（監査役はこのような常識を超えた議案について、「おかしい」と思わなかったのか）。

・本件について、監査役会に対し監査法人より適正な業務監査権限の行使を促されていたが、外部専門家による委員会報告書（2009年委員会 経営トップの意に沿ったもの）を結論のみ盲信し、内容に踏み込んだ検討をせず、問題ないとの結論を出した。これを受けて監査法人が無限定適正意見を出したことも問題である。報告書は「監査役会の調査、検討は杜撰であった」としている。（この機会にこそ、監査役がその機能を発揮して徹底した監査を実施していれば、本件不正はもう少し早く発見されたのではないかとの口惜しさが報告書からうかがえる。）

（再発防止策 監査役関係）

・ i 監査役を一新する（監査法人の指摘に対応しなかった）

ii 社外取締役、社外監査役の充実（社長の友人や取引先などから縁故者を社外役員に選任するのをやめ、真に社外役員にふさわしい人物を選任する）

iii 経営陣の意識改革（社会に対する責任の重さの自覚）

「取締役、監査役は自らの企業と社会に対する責任の重さを自覚し、トップに遠慮することなく、疑問に思うことは経営会議や取締役会で自由闊達に議論すべきである。取締役、監査役は信念を持ち自らの職を賭す覚悟で、審議を尽くし、賛同できない案件について安易に妥協すべきでない。そのことが真に企業のためになる。取締役や監査役が『統治』どころか保身に走るようなことがあってはならない」

iv 監査役・監査役会の意識改革

「問題点を監査法人に指摘されても、真剣に取り組もうとする姿勢が感じられない。価値のない外部専門家の報告書を盲信し、取締役会に報告すらしていない。監査役及び監査役会は、真に会社のためになることを志向し、常に懐疑心を持ち取引の真相を徹底的に追求し公正な立場から職務を遂行すべきである。

・第三者委報告書は、これらのことをあまりにも当たり前の事項であるとしている。そして最終的には「取締役、監査役等関係者個人の自覚とその責務の真剣な実行が必要である」としている。

(3) 監査役等責任調査委報告書に見る監査役の責任

「監査役等」－監査役、監査法人及び執行役員並びにこれらの地位にあったものの総称
調査・検討対象

i ジャイラス及びファンドが所有するベンチャー企業国内3社の買収、損失計上の先送り等に関する一連の問題に対する監査役等の責任を明らかにする

ii 2007年4月1日以降に実施した剰余金の配当等に関する職務遂行における善管注意義務違反等、該当する行為の有無

(監査役の善管注意義務違反の有無)

①損失分離スキームの構築及び維持に関する善管注意義務

・スキームの構築・維持が行われることを認識し、または認識しえた監査役は当該行為または状況を中止させまたは是正するための対応を取る義務を負担し、この義務に違反して、これらを承認（黙認）し、または放置する行為は監査役の善管注意義務に違反する。

・太田元監査役は経理部長時代（1990.10～2001.5）に公表されていない多額の損失が存在しているとの報告を受け、監査役在任中（2001.6～2004.6）にも依然存在することを認識していた。またスキームに関する情報を容易に入手できたにもかかわらず、何ら調査報告を行わなかった。→義務違反。

・その他の監査役。巧妙に隠蔽され、太田以外の監査役は、その事実を知らず、かつ知りえなかった。→義務違反認められず。

②内部統制システムの監査についての善管注意義務

・取締役が内部統制システムを適正に構築し、運用しているかについて監査すべき義務を負っているが、取締役会において基本方針が制定され、運用されてきたこと等の事情からすれば相応の内部統制システムは構築されていたといえる。従って太田以外の監査役に、義務違反は認められない。

③本件国内3社株式の取得に関する善管注意義務

●取得価格が合計最大613億7900万円と極めて多額であり、財政基盤等に与える影響は極めて大きいのに、取得（子会社化）の必要性について十分な検討がなされた形跡がなく、事業計画に基づく評価額を鵜呑みにし、リスクについて十分な検討がなされたとは評価できない。加えて、監査法人から問題ある旨の報告を受けている。監査役4名（今井忠雄、小松克男、島田誠、中村靖夫）は異議を述べたり、再調査を要求した等の事実は認められず、適切な監査権限を行使しなかった。→義務違反が認められる。

④ジャイラス買収に係るF A報酬支払いに関する善管注意義務

i 2007年11月19日開催の取締役会において、「ジャイラスの買収とこれに伴うF A契約（フィー、買収価格の5% 約110億円）の締結について」承認決議がなされた。→監査役4名において、F A報酬の支払いを損失分離の解消に使う目的を認識し得たと言える特段の事情は認められない。義務違反認められない。

ii 2008年3月期に係る監査法人の監査概要報告書を監査役は受領。F A報酬約190

億円が記載されていた。→F A報酬約 190 億円は、取締役会承認の約 110 億円を超えることは明らか。再度付議必要。監査役4名は必要な監査権限を行使しなかった。義務違反は認められる。

iii 2008年9月26日開催の取締役会で、「優先株発行及びワラント購入権買い取りについて」承認決議。→監査役4名には、株式オプションに代えて優先株を発行することやワラント購入権を取得することの必要性を確認し、これらの価値について専門家の評価を徴求し、当初の報酬に対して著しく高額の優先株を付与しようとすることについて取締役会での説明を求めるなど適切な監査権限の行使をすべきであった。義務違反認められる。

iv 2009年12月監査法人からの監査役会に対する問題提起(F A報酬高すぎる懸念)→監査役4名は、監査法人からジャイラス買収に係るF A報酬が過大である指摘を受け、2009年委員会報告書が優先株の価値評価について判断したものでないことを認識し得たにもかかわらず、必要性、相当性の検証を求めず適切な監査権限を行使しなかった。義務違反認められる。

⑤ウッドフォードによる疑惑指摘後の対応に関する善管注意義務

・山田(2011年6月取締役退任、監査役就任)はウッドフォードに違法性の疑惑の指摘に対して、疑問を持たないように仕向けて違法行為を隠蔽した。→善管注意義務違反。

(山田、森、中塚は取締役責任調査の対象とされている。)

・他の監査役(今井、島田、中村)は、2011年10月14日開催の取締役会に出席したが、「ウッドフォードの代表取締役の解職」決議について特に異議、意見を述べなかった。「ウッドフォードの解職が直ちに疑惑の隠蔽に繋がるわけではなく、ウッドフォードによる疑惑指摘と同人の代表取締役解職とは別の問題として認識していた」との言い分が不合理であるとは認められない。→義務違反とは言えない(しかし、監査役として、疑惑を追及していた本人を解職することは、疑惑の解明という観点からは“最善の選択”とは言い難いとの認識はなかったのか)。

⑥剰余金の配当等に関する善管注意義務

●会計処理について会計監査人が、それぞれ無限定適正意見を表明していたことからすれば、監査役が会計処理は適切に為されていると信用したとしてもやむを得ない。監査役4名は貸借対照表の記載が適正でないと認識し得たとまでは言えない。→義務違反は認められない。

⑦監査役の善管注意義務違反に相当因果関係のある損害

i 太田(損失分離スキームの維持)の損害合計 37億2556万1170円

ii 今井、小松、島田、中村(損失分離スキーム解消)の損害合計46億5675万9788円(連帯債務)

●監査役らに対して、会社、株主から提訴された事件は、いずれも和解により終了している。(2012.1.17 提訴、(歴代5名の監査役、常勤3名、非常勤2名)、2016.11.28 和解成立)

(4) 監査役職務の留意点

①「おかしい」と思えば覚悟をもって、経営陣と対峙する

●不正を隠蔽しようとする経営陣は、まず監査機関を機能不全にする。不正会計を主導した取締役が監査役に就任して、監査を機能停止させ、隠蔽工作を進めた。その中で他の監査役は、完全に封じ込められていたとしても、取締役会議案として上程された企業買収の高価格、常識を越える高額なファイアの支払いについては、監査法人からの指摘もあり、やはり「おかしい」と思って、説明を求め調査をするなど、監査役としての使命を果たそうと思えば、覚悟を決めて経営陣と対峙するべきであった。また、第1審裁判においては、早々に和解してしまったが、後に続く監査役のためにも双方の主張を開陳して、判決を求めて欲しかった。

②第三者委の再発防止策は「意識改革」

・監査役は企業と社会に対する責任の重さを自覚すること。「トップに遠慮せず疑問に思うことは(常に懐疑心を持って)、経営会議や取締役会で自由闊達に議論すべきである。そして、信念を持ち自らの職を賭す覚悟で信義を尽くし、安易に妥協するな」と記している。

2. スルガ銀行不正融資事件

(1) 事件の概要

・スルガ銀行は、岡野喜太郎が1887年に設立した共同社をその発祥とし、1895年に資本金1万円の全国最小の地方銀行として創業した。静岡県に本店を置く中堅の地方銀行であり、2018年6月期の総貸出額は約3兆円、そのうち約9割が個人向け融資(パーソナル・バンキング依存)であり、約6割を収益不動産融資が占めていた。

・スルガ銀行は東証1部上場企業であるが、創業者である岡野家の影響力が強く、第三者委報告書提出時点における岡野家保有株式数は、約15.8%であり歴代頭取・社長は岡野家から輩出されていた。

・2018年4月シェアハウス運営会社の倒産を機にスルガ銀行の2つの不正行為が表面化した。

i シェアハウス・ローンを巡る不正行為等の問題

・シェアハウス・ローンを含む不動産ローンに関する債務者の資力や物件等に関する資料の偽装やそれに関連するシェアハウス運営業者との癒着等(行員も偽装行為の不正に関与していた)。これにより、スルガ銀行は2018年3月期に420億49百万円の貸倒引当金を計上、シェアハウス以外の投資用不動産関連融資についても、162億26百万円計上。2018年6月期までに収益不動産ローン全般で、717億96百万円の貸倒引当金を計上している。

ii ファミリー企業向け与信管理の問題

・スルガ銀行の創業家が経営に実質的に関与し、又は一部の影響を及ぼしている法人(ファミリー企業)に係る与信管理上の問題行為。第三者委はこの問題は対象としておらず、別途2018年12月26日付けで取締役等責任調査委員会及び監査役責任調査委員会による報告書が提出されている。

・スルガ銀行は、2018.11.12 旧取締役及び旧執行役員に対し、総額35億円の損害賠償請

求を実施。2018.12.26 現旧取締役に対して、総額 32 億円の損害賠償請求を実施。

現旧監査役に対して損害賠償請求を実施しないことを決定した。

・2018年9月7日、第三者委の調査報告書を受領して、スルガ銀行は指摘事項を次のように受け止めている。

「第三者委の調査結果において、今回の一連のシェアハウス等関連融資及び一棟収益物件を対象とした資産形成ローンで、審査書類等に多くの改ざんや偽造が行われ、相当数の当社社員がそれに関与し、また積極的に関与しないまでも、偽造の事実を認識あるいは疑いながら融資手続きを行っていたことが認定されました。また上記関連融資・ローン実行時におけるお客様のご意向に沿わないフリーローン契約等のセット販売が行われていたことも認定されました。その原因としては、過大な業績目標の設定とその達成のための過度のプレッシャー、審査の独立性の欠如、コンプライアンス意識の欠如さらには当社のガバナンス不全が指摘され、究極的には企業風土そのものの問題であるとのご指摘をいただいております」そして、これらを真摯に受け止め企業文化を抜本的に改革・転換し、ガバナンス機能が有効に発揮できるように態勢整備をすると開示した。

(2) 第三者委報告書に見る監査役の職務遂行状況と責任

・スルガ銀行は会社法上の大会社で、監査役会設置会社である（2019.6.26 監査等委員会設置会社に移行）。常勤監査役2名（社内出身）、非常勤監査役3名（いずれも社外監査役、2名は弁護士、1名は大学理事長・経営者）。監査役スタッフ1名で監査役の指揮命令権のもと補佐業務専任。

・監査役会で、監査役間の職務分担につき決定されており、取締役会への出席は、全監査役共通（非分担業務）。社内監査役は往査等の監査業務を担当、社外監査役は各人の専門性を活かした監査意見の表明等を担当する。

(監査役の体制と職務執行状況)

① 往査の監査事項が不適切

・常勤監査役は、問題多発・不正行為多発の拠点（例、横浜東口支店等）にもしばしば往査していたが、不正行為は全く発見できなかった。調査が法定書類の整備や施設の稼働状況など外形的なものばかりだった。往査の監査事項が不適切であることに気づけなかったことが問題。第三者委の報告書は、次のように監査役の職務執行について厳しく指摘している。

「このような監査では、不正行為が見つかるはずがない」

「監査役監査で、防犯カメラの作動などの設備の保守状況を調査することも意味不明」

「監査役職務は、取締役職務に問題が無いか、内部統制システムが適切に構築・運用されているかの相当性を判断することである。根本的に何を見るべきか、理解していなかったのではないか」

② 認識したリスクを調査せず

●常勤監査役は、管理部門（審査部、お客様相談センター、経営企画部）への往査で種々の

リスクを認識したが、それらの内容につき社外監査役に伝達せず、説明を求めたり、適切な調査もしなかった。全く期待される機能を果たさなかった。

③常勤監査役の往査手法に問題があった

・「基本的に監査対象者にヒヤリングだけの調査に留まっていた」

「泥棒に対して『あなたは泥棒ですか?』と聴いているような調査」

「何の物的証拠もなくヒヤリングしても、シラを切るに決まっているし、客観的な証拠は調査しないと分かっていたら、安心して虚偽の模範回答をする」

④常勤監査役はリスクの兆候を感知する会議に出席せず

・「経営会議に出席していたが、執行会議や各種リスク委員会、センター長会議には出席していなかった」

「諸会議に出席するか、少なくともその録音・議事録を確認するなどの姿勢は必要であった」

⑤常勤監査役は適切な監査調書を作成しなかった

・審査部往査の際、書類改ざんなど不正な行為を行っている営業職員のリストを受領した。

この重要な事実について「監査調書に記載しなかったし、社外監査役にも報告しなかったし、その調査もしなかった」

⑥監査役会の運営に問題があった（情報共有、使命感の欠如）

●「多くの段階で常勤監査役は、問題の兆候を認識し又は認識し得たと思われるが、それを監査役会では適切に報告していない。事を荒立てるのに臆したか、隠すものだという風土にたっぷり浸かっていたのか良く分からない」

「監査役としての職責が単に社内的な役職ではなく、実質的には株主や他のステークホルダーが受益者であるという本質的な位置づけが足りなかったものと思われる」

⑦監査意見の形成が不合理

・事件発覚後の監査報告においても、内部統制システムの決議・運用状況について、その相当性について指摘すべき事項はないとしている。

「常勤監査役としては、違法行為の調査、指摘には極めて消極的だったといわざるを得ないし、事なかれ主義に陥っていたのではないかと指摘せざるを得ない」

⑧常勤監査役の位置づけに課題あり

・「常勤監査役は社内出身であり、役職員としての最終的な地位は、監査部担当役員であるものが多い」（退職までのポジション。監査部は役職定年を迎え退職待ちの者ばかり）

「これでは、監査の環境は整備されない。社内での常勤監査役の位置づけ、人事ローテーションにも課題があった」（「監査の環境」とは「監査の重要性への認識や尊重の意識が形成されていることをいう」と注記されている）

⑨監査方針、重点監査事項の策定手続きが不適切

・監査方針や重点監査項目を策定するに当たっては、社内の情報や社外の情報などを収集し、リスクのある業務を新しい法制度、新商品など新しいリスクが生まれている箇所、過去の不祥事の発生状況や同業他社の不祥事の発生状況、内部外部の通報などによる情報の分

析などの作業をするのが適切である。

しかし「シエアハウス・ローンの不正問題、審査部に対する営業部門の圧力、強引な営業手法、パーソナルバンクへの極端な依存など多数のリスクの存在を伺わせる事情があるにもかかわらず、監査方針や重点監査事項に掲げられていない」

（監査役の責任）

①社内監査役の責任（土屋監査役、灰原監査役）

●常勤監査役の職務執行の不十分性、監査手法の未熟さについて、第三者委は厳しく批判し常勤監査役の職務の理解不足、違法行為の調査に対する消極姿勢等を指摘した上で、常勤監査役の法的責任を認めた（違法行為等の認識可能性を前提とした監査役の不作為を持って、善管注意義務違反を認定している）。

・審査部への往査の際、6名の問題ある行員リストを手渡されたが、その後特段の調査をせず、社外監査役に報告すらしなかった。この点は監査役としての義務に違反する。

②社外監査役の責任（木下監査役、島田監査役、伊東監査役）

・社外監査役は、本件の問題を知り又は知り得る機会はなかった。従って、法的責任は認められない（非常勤監査役は、第三者委が指摘した常勤監査役の不十分性、未熟さに全く気づかなかつたのか）。

（問題点と今後の改善策—監査役の在り方・再発防止策）

①監査役の体制

・監査役が、実効的な監査ができるよう十分な人員を配置すべきである。（適切な人材の適切な規模での確保）

②監査役監査基準（内部統制システムに関する監査基準の導入）

・監査役監査基準を設けているが、今後は内部統制に関する基準も導入すべきである。

③監査方針と監査計画の立て方

・抽象的な記載に留まり、リスクの状況に応じた方針となっていない。重点項目も毎年同じようなものが繰り返されている。

・リスクの分析を丁寧に実施して監査方針を決めるべきである。

④監査業務の実施（往査のチェック項目の全面的見直し）

●帳票やパソコンのデータなどを検証する作業はせず、関係者からのヒヤリングだけの監査は、何度やっても問題発見には至らない。

・往査記録を見ると毎年同じ監査調書のひな形を使用しており「大半は、店舗の設備がどうか、金庫は耐火であるとか、防犯カメラに異常は無いかなどの外形的に判断できる事項であり、監査役監査すべき事項とは思われず、自店監査（自己点検）や内部監査部監査で良いと思われる事項が多い」

・往査においてチェックすべき事項を根本的に見直す必要がある。

⑤不正の兆候を見つけたときの対応が不適切（しっかりした覚悟が必要）

●常勤監査役は不正の兆候を見つけながら、社外監査役に伝達せず、監査役会での報告もせず調査もしなかった。根本的な原因は「常勤監査役には、監査役としての職務を遂行する覚悟がなかったのだと思う。監査役というのは取締役の職務の執行を監査する立場であるから、役職員に問題やその兆候があれば当然対立関係になる。同じ釜の飯を食った中でも厳しく断罪しなければならない。役員定年までの安らかなひとときにはならない」対策としては、「監査役に就任するにはしっかりした覚悟をしていただくことが必要である」

（３）監査役責任調査委報告書に見る監査役責任

監査役責任調査委は、本件一連の問題について、スルガ銀行の現旧監査役の法的責任の有無及び責任追及の訴えを提起することの当否を検討、判断する作業を行った。

①監査役責任（結論）

・「調査・検討の対象として現旧監査役6名については、いずれも監査役としての善管注意義務違反に基づく損害賠償責任は認められないといわざるを得ない」

●事後的に見れば、問題の発生を防止できる可能性があったとみる余地があるとしても、直ちに法的責任が肯定されるものではない。

・判例法理等に照らせば善管注意義務違反の有無の判断にあたっては、監査役において違法行為等の兆候を認識し又は認識し得なかったか否かが、重要な要素であるが、現旧監査役についてはこれらの兆候を認識し又は認識し得たと認めるには至らなかった。

②調査検討の方針（監査役に法的な損害賠償責任が認められる要件）

- i 抽象的な義務違反にとどまらず、故意又は具体的な「善管注意義務違反」があること
- ii 当該善管注意義務違反に基づく具体的な「損害の発生」が認められること
- iii 当該善管注意義務違反と損害の発生との間に「相当の因果関係」があること
- iv それによって会社に生じた「損害額」が確定されること

そして、これらの事実及び法的評価が証拠によって認定される必要がある。

③監査役責任調査委と第三者委の見解の相違（事例）

- i 監査の手法（往査先の提出資料の確認とヒヤリング中心の往査）

（第三者委：客観的な証拠に基づかないヒヤリングでは、不正の発見は困難）

日常的な監査活動は、監査役監査基準に則り、銀行の監査役が実施すべき監査の方法として特に不相当な点は認められない。往査がヒヤリング中心であった点についても監査役監査に当てられる人員等や時間が限られていることからすると不合理とは認められない。

- ii 融資管理部長から業者との癒着が疑われる行員のリスト受領

（第三者委：リストを入手しながら特段の調査をせず、社外監査役への報告もしなかった）

リスト受領後、リスト記載の行員の1名が所属する営業店を往査し、本人、支店長、副支店長に対しヒヤリングを行った結果、不正行為が疑われる事実はなかった。

- iii 経営会議決定事項の報告とその後別途会議で覆されたことについて

(第三者委:経営会議の決定事項を監査役会に適切に報告せず、決定が覆されたことも報告なし) 経営会議での決定内容とその後の会議での結論の抵触の有無及び内容が必ずしも明らかでないこと等から、これによって違法行為等の兆候を認識し得たとは認められない。

④両委員会報告の背景（監査役の実務上の責任についての結論が別れた背景）

スルガ銀行の調査報告書を分析した、眞武、深水論文において次のような事情が解説されている。

i 各委員会の目的の違い

第三者委: 事案の徹底解明及びそれに基づく原因分析と再発防止策の提言。関係者の責任追及よりも会社の信頼回復のためにあえて厳しい指摘をする。

監査責委: 監査役の実務上の責任の明確化と当該責任が認められた場合の責任追及、最終的に訴訟に勝てるか否かの観点から資料評価

ii 前提となる事実関係の資料の相違（両委員会が依拠する資料は同一ではない）

第三者委: 日弁連ガイドラインに準拠した委員会は、収集資料の処分権を有する。（「第三者委が調査の過程で収集した資料等については、原則として第三者委が処分権を有する」）

監査責委: 会社から第三者委に提出された資料を受領するも、デジタル・フォレンジック調査の成果物やアンケートの結果等提供されないものもある。

このことが事実関係の評価や最終的な法的責任の判断に影響した可能性はある。

iii 関係者からの聴取内容の相違が生じた可能性（ヒヤリングの前提）

第三者委: 情報提供、回答などを直接の理由として、役職員が処分や不利益処遇の対象とされることはないことを前提に実施。

監査責委: 聴取内容が、監査役の実務上の責任追及に利用される可能性を前提に、ヒヤリング実施。

（それにしても、同じ事件について複数の調査委を設置して調査するのは効率的でないし、結論が別れる場合どちらが正しいのか判断が難しくなるのではないか、という意見もある。）

（４）監査役職務の留意点

前述の眞武、深水論文では、両委員会の「常勤監査役と社外監査役の実務上の責任の評価の相違」に対する意見が述べられている。また監査役監査の実効性を高めるために監査役の実務上の研鑽と情報収集体制等の整備を求めている。

①常勤監査役と社外監査役（非常勤）の実務上の責任評価への疑問

・第三者委は、常勤監査役と社外監査役の実務上の注意義務違反の結論を分けている。→常勤監査役に厳しい指摘をしているが、「常勤監査役による監査体制に顕著な問題があったのであれば、少なくともそのような問題について社外監査役が認識する機会が全くなかったのか、という疑問もあり得る」

・「社外監査役は、社外監査役と取締役らとの間の『情報の断絶』を感じることはなかったのか、その打開に向けた努力は講じられていたのか」という点については報告書は触れていない。

●第三者委は、「専ら常勤監査役等が、社外監査役に対する情報共有ないし報告を怠ったことをもって、社外監査役の実務上の責任を問いきれないとする根拠としている」→社外監査役が、当時知り得た

事情やそれに基づいて、何をすることができたかについて具体的な言及があれば、認定の説得力が高まると思う（「知らされなかったから、責任はない」ということでいいのか）。

・常勤監査役は非常勤監査役への報告、情報共有に留意すること。また、非常勤監査役といえども、独任制の機関として十分な権限を付与されている以上、必要な場面では積極的・能動的な監査を行うことが求められる。

②研鑽と情報収集・共有の仕組み作りが重要

・期待に応えるべく監査役監査の実効性を高めるためには、監査役がより敏感に不正の芽を摘むことができるよう研鑽を重ねるとともに、「監査役の情報収集体制等を整備することや監査役によるリスクの指摘に真摯に耳を傾ける姿勢を役職員が、持つことにより、監査役監査を形骸化させない努力」が不可欠（そのためには、積極的に情報を入手する仕組み作りが重要になる）。

③不正リスクの兆候に気づいたら調査する

・調査はヒヤリングのみでなく、証跡等ウラを取る。その事項を監査役会で非常勤監査役に報告する。すべきことを放置すると善管注意義務違反となる。

・監査役は健全な懐疑心を常にもって監査活動を実施する（職業的懐疑心、リテラシー）

④自社制定の監査役関連規定（「監査役会規程」「監査役監査規程（基準）」等）は、内容をよく検討し、再チェックする。

・会社法、金商法、監査役監査基準で規定されていることに沿って善管注意義務違反の有無が検証されることを改めて認識する。

3. セイクレスト事件

（1）事件の概要

・不動産売買等を事業目的とする（株）セイクレスト（以下S社）は、平成3年3月設立され、16年ジャスダックに上場したものの、19年に発生したサブプライムローン問題、さらに20(2008)年のリーマンショックの影響を受けて財務状況が悪化。平成20年3月期大幅赤字計上、21年3月期には7.5億円の債務超過に陥った。上場廃止・倒産回避のため様々な事件、違法行為を引き起こし金策するも、23年5月破産手続き開始が決定された（24年11月代表取締役は金商法違反＜偽計取引＞で逮捕・起訴された）。

・S社は監査役会設置会社で、3名全員社外監査役。監査役Xは公認会計士であり社外・非常勤で、経営管理本部管掌業務の監査を担当していた。平成13年3月から23年3月30日に辞任するまでの間、同社の監査役であった。またXが、S社に対して任務懈怠責任を負う場合であっても、Xが善意無重過失のときは監査役報酬の2年分を賠償額の限度とする「責任限定契約」を締結していた。

・S社には、日本監査役協会が定めた「監査役監査基準」に準拠した内部規定（「監査役監査規程」）があり、同規程には「必要があると認めたときは、取締役または取締役会に対し、内部統制システムの改善を助言または勧告しなければならない」などの規定があった。

(破産手続き開始に至る経緯)

- ・平成 21 年 6 月、S 社の代表取締役（創業者）は、新株予約権の対価として払い込まれた金員を他の取締役及び X ら監査役の反対にもかかわらず、有価証券届出書記載の用途と異なり第三者に貸付したり、業務提携契約の内入金として交付した。
- ・平成 22 年 3 月、X ら監査役の疑義表明にもかかわらず、代表取締役は 5 億円未満の価値しかない山林の評価を水増しして、20 億円の現物出資を含む第三者割当増資を実行した。
- 平成 22 年 8 月～12 月の間、代表取締役は監査役会及び一部の取締役の反対、疑義表明にもかかわらず、また一部は取締役会の承認を得ずに複数回にわたって合計約 12 億円にも上る約束手形を濫発した（先行任務懈怠行為）。
 - ・これに対して、X ら監査役は代表取締役の独断による手形振出しについて説明を要求し、説明がない場合には、全員辞職する旨や今後も独断による手形振出しがなされる場合には、監査役としてしかるべき対応をせざるを得ない旨、S 社の取締役会に申し入れた。
- 平成 22 年 12 月、S 社は株主割当てによる新株発行を行い、その対価として約 4 億 2000 万円の払い込みを受けた。代表取締役は取締役会で承認された用途に反して、経営企画本部の担当者に指示して、当該払込金額のうち 8000 万円を第三者に交付させた（金員交付）。
 - ・平成 23 年 5 月 2 日、大阪地裁は S 社につき破産手続きの開始を決定し、Y を S 社の破産管財人に選任した。23 年 10 月 12 日、Y は大阪地裁に、監査役を含む同社役員を相手方とする役員責任審査の申し立てを行った（破産法 178 条）。
 - ・平成 24 年 5 月 28 日、破産裁判所は監査役 X の任務懈怠を認定するも、重過失を否定し（責任限定契約の適用を認める）、同監査役に対する損害賠償請求権を 8000 万円の請求に対して、648 万円（監査役報酬の 2 年分）と査定決定した(原決定)。

(2) 判決に見る監査役の実任

(監査役の実管注意義務違反及び悪意重過失の有無に関する事案を取り上げる)

原決定	平成 24.5.28	大阪地裁（破産部）決定
原審(第 1 審判決)	25.12.26	大阪地裁判決（判時 2220 号 109 頁）
控訴審	27.5.21	大阪高裁判決（判時 2279 号 96 頁）
最高裁上告不受理	28.2.25	（大阪高裁判決確定）

- ・破産裁判所の査定決定に対し、X は自らに善管注意義務違反なしとして、異議の訴えを提起、Y も X には重過失あり、責任限定契約の適用はないとして異議の訴えの反訴を提起した。原審では、本件査定決定を認可した。
- ・原審に対して控訴が為されたが、控訴審は原審の結論を維持した。その後、最高裁に上告受理申立をしたが不受理となり、確定した。

①監査役の実言・勧告義務違反

- ・(判旨) 内部統制システム構築の実言又は勧告義務
X は「公認会計士であり、・・・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、S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、いうことができる」→行わなかったことは義務違反。

・(判旨) 代表取締役解職の助言又は勧告義務

「代表取締役の一連の行為は、S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、監査役として職務の執行を監査すべき立場にあるXとしては、S社の取締役ら又は取締役会に対し、代表取締役を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うことができる」→行わなかったことは義務違反。

●監査役が取締役の任務懈怠行為に対して一定の是正措置を執っていたと認定されたにもかかわらず、本判決において、監査役は業務執行の決定についての意見陳述等だけでなく、取締役会に対して「内部統制システムの構築及び代表取締役の解職」に関する助言・勧告義務違反を認定した。

・この判決には、賛否両論があるが、ここでは取り上げない(監査役にこのような職務権限があるのか、と言った疑問や判決の論理構成に批判的な見解もある。この点に関しては「セイクレスト事件判決をどう受け止めるか～実務家の立場からの疑問」として板垣隆夫氏が、監査実務研究会で報告している。<2016.7.27>)。

●会社法上の監査役職務権限を定めた諸規定ではなく、判決で、監査役に対して厳しい義務があることを認定する根拠として、Xが公認会計士だったことや管掌業務が、経営管理本部といった個別事情も加味されてはいるが、S社の「監査役監査規程」が判決の重要な根拠となった。

・S社の「規程」は、ベストプラクティスを含むものであり監査役があまねく遵守すべき規範を定めたものではない旨主張するも、この規程は日本監査役協会が定めた「監査役監査基準」を準用する形で制定されており、その監査基準に従って、監査を遂行する一定の義務を負うことになると解された(S社の規程には次の条文がある。「監査役は、内部統制システムに関する監査の結果について、適宜、取締役又は取締役会に報告し、必要があると認めるときは、取締役又は取締役会に対し内部統制システムの改善を助言又は勧告しなければならない」)。

②監査役義務違反と損害との因果関係

・(判旨)

「Xが取締役らに対し、S社の現金、預金等の出金や払い戻しについて、本件手形取扱規程に準じた管理規程を設ける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を履行していれば、・・・本件金員交付を防止することも、可能であったということができる。さらに、・・・Xが代表取締役の解職を取締役に助言又は勧告すべき義務を履行していれば、代表取締役が解職された可能性もあり、仮に、解職するに至らなかったとしても、取締役会において解職の議案が上程されることによって、代表取締役が本件金員交付のような任務懈怠行為を思いとどまった可能性もあったということができる」→相当因果関係を認定。

③責任限定契約と重過失

・(判旨)

「本件責任限定契約にいう『重過失』とは、当該監査役の行為が、監査役としての任務懈怠に当たることを知るべきであるのに、著しく注意を欠いたためにそれを知らなかったことであると解すべき」である。

「Xを含むS社の監査役会は、代表取締役によって行われた一連の任務懈怠行為に対して、取締役会において、度々疑義を表明したり、事実関係の報告を求めるなどしており、特に・・・多額の約束手形の発行が続けられた際には、・・・説明がされない場合には、監査役3名は辞任する所存である旨の申し入れを行い・・・監査役として、取締役の職務執行の監査を行い、一定の限度でその義務を果たしていたことが認められる」

「このような事情を考慮すると、Xには・・・その義務違反が、監査役としての任務懈怠に当たることを知るべきであるのに、著しく注意を欠いたために、それを知らなかったとまで、認めることはできない」

・判決は、会社法427条1項(責任限定契約)の適用要件の一つである『重大な過失』(重過失)の有無についての判断を示した。そして、監査役が代表取締役の行為に対して疑義を表明していたことなどを持って、監査役の重過失を否定した。

(3) 監査役職務の留意点

①可能性による因果関係の認定(監査役として「やれることは、すべてやっておく」こと)

・Xが義務を履行したとしても、確実に金員交付を防止できたかどうかには、疑問が残るところであるが、義務を履行していれば、防止することが可能であり、代表取締役解職の可能性もあるということで、「可能性」のみを持って相当因果関係が認められている。

●「義務を履行していれば、損害を阻止できる可能性がある」と言われれば、「監査役がいかなる措置を取ろうとも、あの代表取締役の違法行為を阻止できるとは思われないので、助言・勧告しなかった、との理由で監査役が免責されることはない」と理解しておく方が良い。免責されるためには監査役として「やれることはすべてやった」と言えることが大切で、できる限りのことをすれば、たとえ善管注意義務違反と認定されることがあっても、「重過失」は免れ、責任限定契約がある場合、これが適用される可能性もあることを判決は示唆している。

②「監査役監査規程」の法的規範性も認識しておく

・日本監査役協会の「監査役監査基準」は、ベストプラクティスを定めたものであり、これを準用した内部規程を監査役の損害賠償責任の根拠とするのは妥当でないとの見解もあるが、判決は、「監査基準を一旦会社が採用した以上は、監査役がベストプラクティスを採用しているということの投資家に対するコミットメントである以上、そのようなコミットメントは、監査役の職務内容に取り込まれ、監査役の行動規範となるということを示したと言える」との見解もある(中川直政論文)。改めて、自社の「監査役監査規程(基準)」を見直して、現状との乖離はないか確認しておきたい。目指すべきものではなく、実践(遵守)すべきものとして認識しておくことが大切である。

4. エフオーアイ事件

(1) 事件の概要

・(株) エフオーアイ (以下 F 社) は、半導体装置の製作販売会社であったが、平成 16 年 3 月期において、大幅な赤字となったことから、銀行融資が受けられなくなることを防ぐため、架空の売り上げを計上して、粉飾決算を繰り返し (平成 21 年 3 月期売上高は、115 億円としていたが、実際は 3 億円未満であった。実に 97% が架空の売り上げであった)、21 年 11 月 20 日、虚偽記載のある有価証券届出書を提出して、東証マザーズ市場へ上場した。

その後、22 年 5 月粉飾の事実が明らかになり (証券取引等監視委員会から金商法違反の容疑による強制捜査を受ける)、同年 6 月 15 日上場廃止となる。

・ F 社が提出した虚偽記載のある有価証券届出書等により、株式を取得した原告ら (個人株主 200 余名) が多数の関係者 (取締役 4 名、監査役 < 常勤 1 名、社外非常勤 2 名 >、元引受証券会社、東証、自主規制法人) を被告として、金商法等の損害賠償請求を求め提訴した (金商法 21 条 1 項 1 号、2 号、4 号、22 条 1 項及び 17 条)。

・ 東京地裁、平成 28 年 12 月 20 日判決は、役員全員の金商法上の損害賠償責任を認めた。この判決に対し、株主ら、取締役及び監査役のうち 社外監査役の 1 名 (公認会計士) が、それぞれ控訴した。(原審 < 第 1 審 > 東京地裁判決 平成 28.12.20 判タ 1442 号 136 頁)

・ 東京高裁は、平成 30 年 3 月 23 日、役員等の責任について、控訴した社外監査役の 1 人の請求を棄却して、原判決の結論を維持した。(控訴審 < 第 2 審 > 東京高裁判決 平成 30.3.23 資料版商事法務 414 号 84 頁)

(2) 判決に見る監査役の実務責任

① 判断の枠組み

(判旨)

・ 監査役らは、F 社による粉飾の認識がなく、有価証券届出書の虚偽記載を知らなかったと認められる。また F 社の会計監査の信頼性については、一応の監査を行っていたものと認めることができる。(その上で、「相当な注意を用いたと言えるか」について、問題とした。)

● F 社においては、単に財務諸表において架空の売り上げを計上していたにとどまらず、代表取締役以下 3 名の取締役ら及び多数の幹部社員が共謀し、売上取引に関する多数の書類を偽造したり、ペーパーカンパニーを設立して、売掛金の回収を偽装したり、販売見込みのない製品を製造し続ける等の大がかりな偽装工作を 5 年以上にわたり継続し、・・・実際の製品の製造・販売の実績に基づく事業規模と財務諸表上表示された事業規模が極端に乖離するまでに至っているのであって、取締役らによる事業自体の違法な業務執行であることは明らかであるから、取締役らの係る違法行為は、本来監査役の実務監査によって是正されるべきものである。

・ そうすると、監査役は業務監査の視点から、取締役ら及び会計監査人の報告をどのように分析検討し、監査役の実務監査の調査権限 (会社法 381 条 2 項) の行使の是非についてどのように判断したのか、免責事由を具体的に主張、立証する必要がある。

② 常勤監査役による業務監査の不十分性

(判旨・原審)

・常勤監査役は、平成16年3月期の売上のうち、架空のものがあることを確認していたのだから、その後、F社の売上が急増したにもかかわらず、売掛金の回収が進まない状況で、架空の売上が計上されている可能性について疑問を抱き、売上の実在性について独自の調査を行うなどの対応を取ることは、十分可能であったのに、会計監査人の報告を受ける以外に何らの調査を行っていない。

●また、常勤監査役であるにもかかわらず、週2日程度しか出勤せず、F社においてほぼ毎週開催されていた戦略会議にも出席していなかったのみならず、対外的には戦略会議に毎回出席していたかのように装い、議事録に係る虚偽の記載が為されていることを認識しながら、放置していたのであるから、取締役の業務に対する日常の業務監査は不十分であった(戦略会議は社長が招集し議長を務め、議事録の議事内容は実際とは異なる内容が記載されていた。売上の水増しは、この会議で審議されていたので、出席していれば粉飾の事実を知ることが出来た。<真田宗興「監査役事件簿」>)。

③非常勤監査役による常勤監査役の職務の是正義務の懈怠

(判旨)

●非常勤監査役として、常勤監査役の職務執行の適正さに疑念を生ずべき事情があるときは、これを是正するための措置を執る義務があり、また、独任制の機関として各自が単独で取締役の業務執行の適法性の監査を遂行するにつき善管注意義務を負っている。そうすると、実際には極端に実態と乖離していたF社の取締役の業務遂行の報告について、業務監査の視点から取締役ら及び会計監査人報告をどのように分析検討し、監査役の調査権限(会381条2項)の行使の是非についてどのように判断したのか具体的に明らかにしていないから、単に前記報告等に不審な点はないと判断し、これを信頼したというだけでは監査役としての職務の遂行が十分なものであったとはいえない。

・監査役らが第1投書の存在を認識していたことを認めるに足りる証拠はないものの、上場申請取下げの理由について他の役員ら又は主幹事証券会社に問い合わせるなどして調査すれば、第1投書の存在を認識することは十分に可能であった。その上で監査役の権限を行使して調査を行えば、F社において粉飾決算が行われていた事実が判明していた可能性がないとは言えない。(上場申請直前に粉飾告発の匿名投書があり、内部監査室長が当事者とされ異動させる人事が審議され、取締役会で上場申請を一旦取り下げる決議が為されている)

・以上総合すると、仮に相当な注意を用いていたにもかかわらず、本件粉飾の事実を知ることができなかったことを認めるに足りる証拠はなく、非常勤監査役は、金商法21条1項1号、22条1項の責任を免れることはできない。

(3) 監査役職務の留意点

遠藤元一弁護士の監査技術セミナー・レジュメ「監査役監査はどう行うべきか～裁判例に学ぶ監査役職務における留意事項」において取上げられた「エフオーアイ事件控訴審判決」に関する指摘事項を中心に抽出した。併せて、他の遠藤論文、セミナー・レジュメを参照した。

①多くの危険信号、注意信号の存在に、監査役は知らなかったでは免責されない（善管注意義務違反が問われる）

・判決では、次のような事項を「粉飾を疑わせる事情」として認定している。このような危険信号が認められる以上、これらを確認するための監査を実施することが監査役の義務となる。

- i 売上高の異常な増加（不況の中で前年比、同業他社比でも合理的な説明困難な大幅上昇）
- ii 期末付近の多額な売上計上（期末に集中計上されており、合理的な説明困難）
- iii 売掛金残高の異常な増加（F社だけが一貫して大幅増加）
- iv 売上債権回転期間の大幅な増加（同業他社の2~7倍の異常値）
- v 営業キャッシュフローの継続的な赤字（6期連続の継続的赤字とそれ以降も赤字急増）
- vi 生産能力の不足（生産設備が売上高の急増に見合っていない）

（これらの事情＜兆候＞を見れば、「おかしい」という思いが湧き、監査役の知見、リテラシーが働く筈だが・・・）

●監査役は、これらの「粉飾を疑わせる事情」を認知したなら、積極的に権限を行使して、執行部門に調査を請求したり、自ら深掘りした調査を行う必要がある。そして、調査の結果次第では、その調査結果を監査役会監査報告への記載・内部統制の相当性についての監査意見の表明、開示書類の虚偽記載等となるような開示の延期を執行部門に求めたり、取締役の行為の差止請求権の行使も検討するという方向に動くのが当然。

・監査役は粉飾の強い疑いが払拭できるに足りる合理的な説明やそれを裏付ける客観的な資料等がない限り、粉飾を認めざるを得ないという立場に軸足を移して、徹底した監査を実施すべきである。危険信号を除去するに足りる「深度のある監査」を行なわなかった監査役は「監査を尽くした」とは言えない。

②取締役主導・関与型粉飾は監査役の業務監査で是正

●本件は取締役らが、多数の幹部社員と共謀して、継続的に行った組織的な粉飾行為であり、会計監査ではなく、「監査役は業務監査によって是正されるべきものである」監査役は会計監査としてではなく、業務監査として、取締役の職務執行を監査し、違法行為を発見、指摘し、是正しなければならず、このようにして善管注意義務を果たさない限り、「相当な注意を用いた」とは言えない。

・監査役は粉飾に係る違法な職務執行が行われていないかを監査し、発見したら指摘し、ただちに是正するよう求めるなど、業務監査として適正に対処する必要がある。形どおりの監査を行うだけでは、「一応の監査」に値しない場合があると判決のメッセージを受け止めるべき。

③会社法の善管注意義務に従った監査こそが金商法の免責につながる

●監査役が「相当な注意を用いた」（尽くした）として、金商法の損害賠償責任が免責され得るには、取締役・会計監査人の報告について業務監査の視点から、どのように分析検討し、監査役の監査権限の行使について、どのように判断したのかを具体的に主張、立証する必要がある。

・監査役は、取締役の職務の執行の「監査」を善良なる管理者の注意義務（会 330 条、民 644 条）をもって行う。会社法により課された義務を履行し、監査の過程あるいは監査の結果得られ

た情報をもとに、監査役に与えられているさまざまな権限（特に会 381 条 2 項の報告徴求、業務・財産状況の調査権）を適正に行使することが求められる。

・権限行使が必要となる場合は、権限行使は義務に転じ、必要な権限行使を怠り、その結果として、会社に損害が生じれば、監査役は会社に対する善管注意義務違反の責任を負うと解される。

④常勤監査役と非常勤監査役の信頼と組織監査

・監査役の職務は分担が予定されている（会 390 条 2 項 3 号）。F 社の監査役会では、常勤監査役が全般、非常勤監査役の 1 名は、税務、会計面、もう 1 名は技術・開発面と、協議により役割分担していた。

●監査役は独任制の機関であるものの、職務を分担した場合には、他の監査役の行為について、特に疑念を差し挟む事情がない限り、信頼することができると解される。それぞれの調査結果をもちより、会社の業務に関する必要・十分な知識・情報を共有して、相互に検証し合うことによって、組織監査を実現することが可能となる。

・役割分担に従った監査が適正に行われていない場合、他の監査役の監査により必要・十分な情報を入手することができると信頼することはできず、役割分担で取り決めた監査で、足りるとは言えなくなる。非常勤監査役は「常勤監査役の職務執行の適正さに疑義を生ずべき事情があるときは、これを是正するための措置を執る義務」があることを判示している。

・常勤監査役が、週 2 日程度しか出勤せず、戦略会議にも出席していないのに出席したように装っていた事実などをもって、常勤監査役の業務監査の報告は質・量ともに十分なものとは考えにくい。非常勤監査役は常勤監査役に適正に業務監査を行うよう求め、それが期待できない場合、職務分担の範囲にとどまらず、自ら業務全般についての監査を行うことが必要になる。深掘りした監査が求められ、これを行わないと善管注意義務を果たしたとは言えなくなる。

・非常勤監査役の留意点

i 非常勤監査役は、「常勤監査役の職務執行の適正さ」について注意しなければならない以上、非常勤監査役としての職務のみならず、常勤監査役の職務についても理解を深めること。

ii 非常勤監査役は、独任制の機関として、単独で監査を行う緊張と矜持をもって、職務を遂行し、日頃より必要なりテラシーの習慣と情報の収集を心掛けること。

iii 監査役が調査権限を「どのように判断したのかを具体的に主張立証する」ことも要求されることになり、監査の各プロセスを事後的にトレース検証できるよう記録することが重要（監査役会議事録等の監査役の職務の証跡作りについても注力すること）。

III. 監査役の責任と課題の整理

第三者委等調査報告書及び判決において、監査役の責任がどのように検討されたかを、4 社の事例を挙げてみてきたが、これらを総合すると、いろいろ議論はあるものの監査役監査において監査役に求められる課題が、監査役の職責として受け止めざるを得なくなる方向に進みつつあるように思われる。また、自社の規程が法令を超えて遵守されるべきものともなっている。

これまで、主に取締役の業務執行者に求められてきた、コーポレートガバナンスについては、会社法、CGコードの改正等で、ある程度の課題が抽出され、実践されるべき事項が明確になっている。併せて監査役についてもその役割、責務を果たすために能動的、積極的に権限を行使することも求められてきたが、今後はさらなるコーポレートガバナンスの進展とともに、監査役に関して候補者の選任や報酬等についても、議論の俎上に挙げられることになり、その責任や在り方あるいは監査の実効性等について議論が高まり、監査役への期待と負担が増えるだろう。その際に、事例に見られる監査役に対する責任・課題は今後の議論の対象になる可能性が高いと思う。

4 事例に見られる監査役の責任と課題を、改めて整理してみた。

1. 「知らなかった、知り得なかった」で、免責されるか
2. 義務の履行と不正回避の可能性の判断
3. 取締役主導・関与型の不正は業務監査として対処
4. 常勤監査役と非常勤監査役の信頼と情報共有
5. 日本監査役協会・会長声明「最近の企業不祥事について」

1. 「知らなかった、知り得なかった」で、免責されるか (オリンパス)

・オリンパスの監査役責任委においては、問題となった取締役会議案ごとに、それぞれの監査役の善管注意義務違反の有無を検討・判断しており、全面的に責任なしとの結論ではないが、責任のない場合の事由は、「本件関与者の義務違反を知り得る特段の事情も認められない」「監査役に監査の過程で、内部統制システムの不備を発見し得る特段の事情があったとは認められない」といったものである。(知るためにいかに尽くしたかは、問われていない)

(スルガ銀行)

・スルガ銀行の場合、第三者委は、常勤監査役が「調査すべきであった」「監査役会に報告すべきであった」「社外監査役に伝達・報告すべきであった」にもかかわらず、しなかったとして、善管注意義務違反を認めている。そして、社外監査役については、「リスクを具体的に知り、又は知り得た証拠はない」「本質的な問題を具体的に知り、又は知り得たにもかかわらず、これを放置したといった事情も見当たらず、法的責任は認められない」としている。(知り得るためにいかに尽くしたのかは、全く問われていない)

・スルガ銀行の監査役責任委の結論は、監査役は「日常の監査業務に関して、監査役監査基準に則った監査を実施しており、特に不相当な点は認められない」従って、「監査役としての善管注意義務違反があったとは認められない」とした。取締役の違法行為の兆候についても「認識し、又は認識し得たとは認められず、監査役としての義務違反は認められない」と認定。社外のみならず社内監査役についても、義務違反なしとしている。

・内部統制システム構築等に関する監査役の善管注意義務違反は、ないとしている。「審査部門の独立性の欠如」、「審査の機能不全」、「営業部門の業務フローにおける機能不全」などが認識で

きなかったのか。「各事実を認識し、又は認識し得たとは認められない」と認定している。(監査役は本当に職務を尽くしていたのだろうか)

(エフオーアイ)

・一方、裁判所の判断は単に「知らなかった」では、免責されない。エフオーアイ事件は、監査役らに対しても、投資家から金商法 21 条 1 項に基づく損害賠償請求が為された。有価証券届出書の虚偽記載について、監査役は、「i 当該虚偽記載の事実を知らず、かつ、ii 相当な注意を用いても知ることができなかった」ことを証明したときに限り、免責されると定めている(金商法 21 条 2 項)。

●少なくとも、社外監査役は本件粉飾を認識しておらず、有価証券届出書の虚偽記載を知らなかった。しかし、第 1 審は、被告監査役らの損害賠償責任を認めた。被告監査役らのうち社外監査役の一人(公認会計士)のみ控訴したが、高裁は「相当な注意を用いたにもかかわらず、本件虚偽記載を知ることができなかったとは認められず、他にこれを認めるに足りる証拠もない」と判示し、地裁の結論を維持した。

2. 義務の履行と不正回避の可能性の判断

(オリンパス)

・オリンパスの事案において、監査法人から監査役会に対し、国内 3 社及びジャイラスの買収対価が極めて高額であること、FA へのフィーが、常識を越えた巨額であることの懸念が示された。

このとき、監査役会は、外部専門家の調査委の結論を盲信して、取引自体に不正はないとしたが、監査法人の指摘を十分検討し、優先株式を買い取る必要性の検討や、価格の相当性の検証を求め、取締役会での説明を求めるなど適切な監査権限の行使を行っていたら、監査法人は監査結果として「無限定適正意見」を出さず、この時点で、会計不正の一端が表面化した可能性はあると言える。

・もっとも、社外監査役を含め監査役に相応しいものが選任されていない、完全に形骸化してしまった監査役会に、そのことを期待することが、もっと困難なことかも知れない。

(セイクレスト)

・セイクレスト事件では、「監査役監査規程」も根拠となり、監査役について取締役会に対し、内部統制システム構築の助言・勧告義務及び代表取締役解職の助言・勧告義務に対する各違反が認定された。そして、監査役がこれらの義務を履行していれば、本件金員交付を防止することが可能であり、代表取締役が解職されていた可能性、解職に至らないまでも、本件金員交付を思いとどまった可能性があるとし、任務懈怠と損害との間に相当因果関係があるとした。

(スルガ銀行)

・同じ論点に立てば、スルガ銀行事案では、管理部門への往査で、種々のリスクを認識したが、調査しなかったり、経営会議で決定した重要事項の非公式会議での変更についても、調査せず、また審査部で問題ある行員リストを受領するも、特段の調査をしなかったなど種々リスクの指摘を受けながら、説明を求めたり、調査をしたりしなかった。これらの兆候に監査役として対処

しておれば、不正回避の可能性はあったかも知れない。

(エフオーアイ)

・同様にエフオーアイ事件においても、売上高、売掛金の異常な増加、営業キャッシュフローの継続的な赤字、生産能力不足など、「粉飾を疑わせる事情」が多く認められたのであるから、これらの兆候に対して、監査役として権限行使し、説明を求め調査するなど徹底した監査を実施しておれば、不正回避の可能性はあったと言える。

●「可能性」のみをもって、相当因果関係があるとするには不十分と、指摘する見解もあるが、義務の履行によって確実に不正が防止できるかは、疑問の残るところである。しかし、「監査役がある特定の義務を履行することにより、損害の発生を防止できる一定程度の可能性があるのであれば、その義務を履行しないことは、損害が発生する可能性を高めると考えられるから、その限りにおいて因果関係を認めても良いと思われる」(張 笑男論文)

・監査役が「おかしい?」と疑念を持てば、監査役のリテラシー、職業的懐疑心が働き、説明を求め調査を行うなど監査役の権限を行使し、自ら深掘りして、深度のある監査を実施することが期待されていると、受け止めたい。「法務・財務・会計」の資質も必要だが、それ以前に「おかしい」と疑念を感じたら、行動を起こす心構えこそ監査役に求められているのではないだろうか。

(「おかしい」という言葉は、平安時代には「積極的に興味をひかれ、それを賛美する気持ちを表す「美しい」「優美である」と言った意味を持っていた」それが現代では、4つの意味を持つように変質した。「コッケイである」「普通ではない」「何か変である」「いぶかしく、あやしい」というものだと、井上ひさしが書いています<「ちくま文学の森5 おかしい話」>。監査役としては、おかしいとは「いぶかしく、あやしい」と認識することが、懐疑心を呼び起こすことになるのではないか。)

3. 取締役主導・関与型の不正は業務監査として対処

(エフオーアイ)

・エフオーアイ事件において、監査役らは、有価証券届出書の売上高の記載が虚偽であることは知らなかったとして、次のように主張した。「本件の粉飾決算は、取締役らが監査役に知られないよう細心の注意を払って行ったもので、会計監査人及び内部監査室からも不正経理の可能性について、指摘されたことはなかったから、監査役らが粉飾を疑うことは不可能であった」(監査役が会計監査人の監査の方法と結果を疑うべき事情がなかった)。

・これに対して、判決は、監査役らは粉飾の認識がなく、有価証券届出書の虚偽記載を知らなかったとした上で、「相当な注意を用いた」と言えるかについて、次のように判示した。監査役らの主張する一応の監査を行っていたものと認めることができるが、取締役らと多数の幹部職員が共謀して、大がかりな偽装工作を5年以上継続する違法行為は「本来、会計監査ではなく、監査役業務監査によって、是正されるべきもの」とした。

●「監査役は会計監査としてではなく、業務監査として適正に対処することが、善管注意義務を

果たすために必要」であり、それを怠った以上「相当な注意を用いた」とは言えないことになる（遠藤 独立セミナー・レジュメ）。

（セイクレスト）

・セイクレスト事件において、判決は「監査役の監査権限は、会計監査の範囲に限らず、いわゆる業務監査にも及ぶ」として、さらに監査役監査には、「事前監査」と「事後監査」が含まれていることを示している。「監査役は少なくとも、取締役の職務執行に法令若しくは定款に、違反する事実若しくは不当な事実があるか否かを監査する権限を有するものとされている（会 382、384）。そして、監査役の監査には、取締役の職務執行を事後的に評価する（事後監査）だけでなく、取締役が違法、不当な業務執行をしないよう防止する（事前監査）ことも含まれているので、監査役は取締役会に出席し、必要があると認めるときは意見を述べなければならない（会 383 条 1 項）」とされており、さらに取締役に不正行為若しくは不正行為をするおそれがあるとき、それに対しての監査役に与えられた権限・義務を行使し、併せて「監査役監査規程（基準）」に規定された内容等を前提として、監視・検証し適切な措置を執ったか否かにつき、監査役の義務違反の有無が検討されるとしている。

●業務監査は経営監視機能として機能する必要がある、事前にチェックすることが本質である。結果の判断ではなく、有事に至る前に監視・検証して、著しく不当な事実を認めるときは、助言又は勧告を行うなどの必要な措置を講じることが求められる。

・監査役としては、「企業統治の向上に資すると判断すれば、積極的に行動することが求められている」と認識しておくべきである（2019.10.25 関電問題に関する日本監査役協会長の声明）。

（オリンパス）

・オリンパスにおいても、高額なM&A取引、手数料支払いについて、監査法人から監査役に対して業務監査として対応することを要請されていたが、期待した対応は為されなかった。

4. 常勤監査役と非常勤監査役の信頼と情報共有

・日本監査役協会「新任監査役ガイド<第6版>」（平成 29.5.1）には「常勤監査役」をこう説明している。

「監査役会は、常勤監査役を選定しなければなりません（会 390, ②、③）。会社法において、常勤監査役の役割・権限・義務・責任等についての特段の定めはなく、常勤も非常勤も基本は同じ。常勤監査役は常勤者としての特性を踏まえて、監査環境の整備及び社内情報の収集に積極的に努め、収集した情報を他の監査役と共有するよう努めることが求められています」

（スルガ銀行）

・スルガ銀行の第三者委報告書では、経営と執行の間の情報の断絶について問題視しているが、同時に、社内監査役と社外監査役（非常勤）との間の情報共有が、適切でなかったことを認定している。「多くの段階で常勤監査役は、問題の兆候を認識し、又は認識し得たと思われるが、それを監査役会では、適切に報告していない。事を荒立てるのに臆したか、隠すものだという風土にどっぷり浸かっていたのか、よく分からない」

・眞武・深水論文で、スルガ銀行事案における常勤監査役と社外監査役の責任評価について、「常勤監査役による顕著な問題があったのであれば、社外監査役が認識する機会が全くなかったのか、疑問である」と論評していることは、既述（「監査役職務の留意点」）のとおりである。

・常勤監査役と非常勤監査役のコミュニケーション不足や監査活動の在り方に対するお互いの無関心が、見えてくる（余計なことは知りたくないという思いはなかったか）。「チーム監査役」「組織的監査」といった認識も求められるのではないか。

（エフオーアイ）

●エフオーアイ事件では、常勤監査役と非常勤監査役との職務分担について判示している。監査役は独任制の機関であるものの、職務を分担した場合には、監査役は他の監査役の行為について、特に疑念を差し挟むべき事情がない限り、問題ないものとして信頼することができる（情報の共有・相互検証）。

・常勤監査役の職務執行の適正さに疑念が生じた場合、非常勤監査役には、「これを是正するための措置を執る義務」がある。「常勤監査役が『業務全般の監査』を適切に遂行しないため、非常勤監査役の職務の範囲は担当職務にとどまらないことになり、職務の遂行に際して、常勤監査役が提供する情報（報告）に依拠することはできず、さらに取締役や会計監査人の報告について通常よりも慎重な分析が求められることになる」

・非常勤監査役は、「常勤監査役の職務の執行の適正さ」について注意しなければならない。非常勤監査役としての職務のみならず、常勤監査役の職務についても理解を深めなければならないだろう（小川直樹論文）。監査役全員がコミュニケーションをよくして、責任を持ってそれぞれの分担職務を全うすることが求められている。そのためには何よりも監査役全員の情報共有が重要になる。

5. 日本監査役協会・会長声明「最近の企業不祥事について」

・スルガ銀行の不祥事に関して、第三者委の調査報告書が、公表されたことを受けて、岡田会長は会員に向けて声明を公表した（2018.10.15）。常勤監査役の監査の実態が厳しく言及されていることを伝え、経営層の関与による内部統制システムが無効化した典型例と評価している。そして、「取締役等の職務執行」と「内部統制システムの相当性」に関する監査が、監査役の最大の責務であることを確認した上で、不正等の兆候に直面した場合、「躊躇せずに、経営陣に対して、毅然とした態度で臨む覚悟が求められる」と言っている（「有事の覚悟」と受け止めた）。

・続いて、このような不祥事が今後起きないように、監査役にこう呼びかけた。「今一度、自らの責務を謙虚に振り返るとともに引き続き実効性のある監査に努め、監査活動のより一層の充実を図っていただきたい」（「平時の心構え」と受け止めた）

●さらに、監査の実効性向上のための必要不可欠なこととして、i 三様監査間の連携、ii 社外役員との間で緊密な連携関係の構築、iii 十分なスタッフの確保を挙げている。そして、「監査の実効性向上に向けた積極的な対応と、経営陣に対する適切な対応を、求めることをためらうべきでない」と締めくくっている。

・有事における「監査役の覚悟」と平時における「監査役の職務専念の心構え」を持って、社会の期待に応えるべく監査役の職務を果たすことの重要性が理解できる。

・以上のことは、4事例すべてに通じることであり、関係者との意思疎通を図ることの重要性を示すものである。まさに施行規則第105条の実践が求められているのである。

IV. 監査役の責任と課題への対処の一提案として

事例で見たように、不祥事発生で監査役に問われる責任は、徹底した監査をやっていない、兆候を敏感に受け止める懐疑心がない、疑念を持ちながら何の対応もしていない、形式的な監査で実効性がない、情報収集の努力をしていない、と言ったことに収斂される。要するに、不祥事の背景には、監査役と取締役や社外役員、幹部社員などすべての監査対象者との間に、コミュニケーションの基盤が脆弱であるように思える。

監査役としては不祥事対策として、平時から不祥事を未然に防ぐために、日常監査を地道に着実に行うことから始まるのだと思う。平時において、着実な監査活動を行う起点は、まず監査対象者との意思疎通の仕組みを作ることではないだろうか。監査に意思疎通は欠かせないものである。そこで会社法施行規則第105条を改めて再確認し、この条文の実践を勧めたい。

1. 監査対象者との意思疎通の重要性

(1) 施行規則第105条の趣旨

・監査役は、会社法で幅広く定められた監査役の権限・義務を行使・履行して、監査役としての日常活動を実施し、取締役の業務執行を監査すればよい仕組みになっている。そして、監査役監査の適切な遂行には、情報収集、監査環境の整備が不可欠であり、会社法施行規則第105条に、監査役は監査対象たる取締役、使用人、子会社取締役等との「意思疎通」を図りなさいということが、規定されている。

●まず、監査役に取締役等との意思疎通を図り、情報収集、監査環境整備に努力すべき義務を課している。そして、取締役（会）については、監査役の職務の執行に必要な体制・監査環境の整備に留意すべき義務を課している。

・確かに、会社法に規定された監査役の広範な権限・義務だけを前面に立てて、監査役活動を行っても、監査の実効性を高めることは難しいだろう。そこで、法務省令において「意思疎通」という言葉で、監査役と監査対象者との相互理解のもとに、監査を実施する方向性を法令の意図として示したのではないかと理解している。

(2) 施行規則第105条の条文

第105条 法第三百八十一条第一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
 - 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
- 3 前項の規定は、監査役が公正不偏の態度及び独立の立場を保持することができなくなるおそれのある関係の創設及び維持を認めるものと解してはならない。
- 4 監査役は、その職務の遂行に当たり、必要に応じ、当該株式会社の他の監査役、当該株式会社の親会社及び子会社の監査役その他これらに相当するものとの意思疎通及び情報の交換を図るよう努めなければならない。

①意思疎通の対象者

- ・一般的には、次の通りだが、各社の状況により「その他」を幅広く考えることができる。
 - i 会社の取締役、会計参与、使用人、他の監査役
 - ii 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
 - iii 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」

iiiは、かなり幅広くとらえることができる。監査法人も当然対象だし、私の場合は、会社の顧問弁護士も対象とし、3ヶ月に1回、監査役会として会社の相談事項等について意見交換会をもった。双方情報交換ができることを評価している。

②意思疎通の目的

・監査役が、職務を適切に遂行するための情報収集及び監査環境の整備である。そして経営側（取締役又は取締役会）に対しては、監査役の職務の執行のための必要な体制の整備に留意することを求めている。

③意思疎通は双方向のコミュニケーション

・意思疎通とは、「お互いに考えていることや情報を伝え、理解を得、認識を深めること」だと言える。従って、一方向のインタビューやヒアリングとは異なる扱いになる。双方向の「対話」であり、双方向のコミュニケーションと考える。

2. 意思疎通の実践例

(1) 趣意書によってスタート

- ・最初に、意思疎通のための仕組み作りの企画をする時には、相手先に趣意書を作成して監

査役の意図するところを伝え「目的、運営要領、テーマ、出席メンバー」などについて明記して、理解を得ることから始める。その際に、備考的にこの「意見交換会」は、「会社法施行規則第 105 条」及び当社「監査役監査規程（基準）〇条」に準拠して、行うものであることを記載する。遵法と会社規定の遵守において求められているものであることを、明記しておくことにより、コンプライアンス上も必要なことなのだと理解してもらえる。必要に応じて、CGコードや監査役協会の「監査役監査基準」「監査役監査実施要領」などの記載事項を持ち出して、参考に提出することもある。

（２）実践事例

- ・定例化して実施してきた「意思疎通」としての意見交換会の事例を挙げる。
 - i 社長との意見交換会
 - ii 取締役との意見交換会（個別）
 - iii 社外取締役との意見交換会
 - iv 部署長との意見交換会（個別）
 - v 子会社社長との意見交換会（個別）
 - vi 会社顧問弁護士との意見交換会
 - vii その他（監査役会中心だが、時に自社監査役との懇談、グループ監査役連絡会）
 - viii 臨機の意味疎通（中堅幹部社員との面談、新入社員との面談など）

詳細は、資料「監査役監査における『意思疎通』の仕組み～わが社の監査実務諸事例～」
（月刊「監査役」No.640 2015.5.25）を参照（添付）。

（３）監査対象者との意思疎通が監査の実効性をもたらす

・「意思疎通」は、お互い会社の仕事に最善を尽くし、それぞれの持ち場で、会社の成長・発展に貢献し、自己の生活の向上・安定につなげようと努めている仲間達との対話による相互理解の機会である。監査役も監査の立場を強調した上から目線ではなく、同じ立ち位置で相互理解のもとに対峙し、不祥事の未然防止に努め企業価値の向上、株主共同の利益を意識して、監査活動を実施していることも知ってもらいたい。そんな思いの中で、施行規則第 105 条を改めて見直しその意図するところを考えるとともに、日頃の「意思疎通」こそが、情報収集・監査環境の整備とともに監査の実効性をもたらすものだと思っている。特に、代表取締役との意思疎通は大切に相互信頼関係を構築することが重要になる。

V.結びとして

日本監査役協会の第 88 回監査役全国会議（2019.4.9）の挨拶で、岡田会長は多様な不祥事の多発に言及し、それらの第三者委調査において監査役等の活動に触れた報告書が少ないことについて、次のように述べている。「監査役等の役割に対し無関心であること、若しくは役割を否定する考え方は到底容認できるものではありません。監査役等としては、批判がないことをもって良しとするのではなく、責任を問われるべき事案については、指摘や批

判を真摯に受け止めると同時に、他社の事例については他山の石として、自らの監査品質の向上に努めることが重要と考えます」

本稿で取り上げた4事例は、監査役の職務の在り方について、比較的詳細に指摘し、実効性のある監査の実践について具体的に論じられている部分が多い。その指摘事項を整理し、監査役の責任と課題を改めて抽出し確認してみた。

今後、コーポレートガバナンス改革がさらに進展する中で、監査役等についても議論される機会が増えるはずである。監査役等の活動について、その重要性・有用性への疑問、責任強化論、あるいは選任の在り方、報酬について等、議論の対象となるだろう。監査役監査の在り方については、ここで取り上げた課題等も議論されるのではないかと考えている。

そして、監査役監査の実効性確保のためには、監査対象者との双方向のコミュニケーション（意思疎通）が重要ではないだろうか。 以上