

(資料)

1. 企業の概要

(1) 千葉日産自動車株式会社 (千葉日産)

① 沿革

1942年9月	設立
2005年10月	千都日産モーター(株)を吸収合併
2009年7月	株式移転により(株)CNホールディングス (HD) 設立

② 企業規模等 (2017年6月)

資本金	1億2千万円
株主数	1名 (HD)
売上高	331億円
従業員数	約900名

(2) 株式会社CNホールディングス (HD)

① 設立

2009年7月

日産プリンス千葉販売(株)とその子会社を傘下に収める

② 企業規模等 (2017年6月)

資本金	1億5千4百万円
株主数	237名
売上高 (連結)	632億円
従業員数 (〃)	約2000名

子会社 11社 (自動車販売3社 : (千葉日産、日産プリンス千葉、日産サテリオ千葉北)、その他、自動車関連事業、フォークリフト販売、タクシー事業)

2. CNグループ共通規程及び基準

- ・ CNグループ監査役協議会規程
- ・ CNグループ監査役監査基準
- ・ 同 注解
- ・ 内部統制システムに係る監査の実施基準
- ・ 監査役候補者選定基準
- ・ 取締役職務執行確認書 (未展開)

3. 監査役の気組みを問う一会社本位と現場第一の思いー (抜粋)

月刊監査役 488号 (2004年6月号) ※全文は別紙

九州大学大学院法学研究院教授 (当時) 西山 芳喜氏

「むろん、法が定めているのは、監査役というわが国特有の制度の仕組みにすぎない... それゆえ、監査役みずからがその立場や役割を見つめ直し、なぜ監査役にはこれほどの広範な権限が付与されているのか、法は何を期待しているのかという問いに対し、みずからの答えを見出し、そのうえで、重責を担う覚悟を決めなければならない。」

4. 監査役監査のあり方について

2010年10月21日 HD役員会提出の討議資料
別紙

5. 訴訟手続時系列

2018年（平成30年）

4月10日 千葉地方裁判所へ訴状提出
5月31日 第1回口頭弁論
7月12日 第2回口頭弁論
9月5日 第1回弁論準備手続

2019年（令和元年）

9月20日 第9回弁論準備手続（原告 和解案提出）
11月15日 第11回弁論準備手続（原告 和解案再提出）
※裁判官から和解金額の算定理由につき理屈が通っている
ので、被告は前向きに検討すべきとの要請あり。
12月11日 第12回弁論準備手続（和解手続の打ち切り）
（以後争点整理）

2020年（令和2年）

9月7日 尋問手続（本人、被告 現代表取締役社長）
11月16日 第3回口頭弁論（弁論終結）

2021年（令和3年）

1月28日 判決言渡し
※口頭弁論期日：3回、弁論準備手続期日：15回、尋問期日：1回
準備書面：甲 10通、乙 8通
証拠：甲号証 52、乙号証 29
文書提出命令申立（原告）1回（後に取り下げ）

6. 刊行物等への掲載

別紙

7. 在任中の重要な指摘・是正事項及び意見陳述

- ① 傘下に収めた旧プリンスグループ中核企業の多額の減損計上を要請（実行）
- ② レンタカー取引に関する不適正会計処理の指摘と是正
- ③ 退任する非常勤監査役の退職慰労金に関する意見書の提出（拒否）
- ④ 新設する内部通報制度についての変更要請（取締役会）
※監査役を通報先に指定すべきこと
対応を約した取締役会の不作為について監査報告書へ記載（対応を前提に削除）
- ⑤ グループ統一の規程管理規定に関する意見陳述（内規制定方法の問題点）

- ⑥ フォークリフト不適正販売の即時中止と監査報告及び HD 取締役を含む関係役員（監査役を含む）の責任追及
- ⑦ 千葉日産共済会解散手続の不当性の指摘、及び従業員へ約束した CN グループ統合の共済会発足遅延に対しての再三にわたる促進要請
- ⑧ 従業員持株会の不適正な運用の指摘と再三にわたる是正要請

8. HD 監査報告書に記載した事項

- ① 自動車事業子会社における刑事事件に発展した試乗車事故を、新聞等報道後も株主に報告しなかったこと
- ② 代表取締役による監査役への不法な申し入れ（辞任要請）
- ③ 是正指摘事項に対する不作為等
 - ・ 従業員持株会の株式買付資金に係る問題
 - ・ 従業員共済制度に係る問題（解散、運営）
 - ・ 連結計算書類（参考提供）の妥当性に係る問題（会計処理の原則及び処理の不統一、注記事項の非開示）
- ④ 社内規程に関する内部統制上の問題）
- ⑤ 取締役会の形骸化
- ⑥ 税効果会計の不採用（計算書類監査の付言）
- ⑦ 自身の子会社 5 社における解任

9. 監査報告書（HD 第 8 回定時株主総会招集通知、抜粋）

別紙

10. 監査報告書に対しての当社の見解（HD 第 8 回定時株主総会招集通知同封）

別紙

11. 陳述書（甲第 4 2 号証、抜粋）

別紙

以 上

資料3 監査役の気組みを問う－会社本位と現場第一の思い－

月刊監査役488号（2004年6月号）

九州大学大学院法学研究院教授（当時） 西山 芳喜氏

平成14（2002）年の商法改正により導入された委員会等設置会社制度が動き始めた。「制度間競争」の始まりである。昭和49（1974）年の商法改正で4半世紀ぶりに業務監査権を得て再生を果たしたはずの監査役制度の存立が改めて問われているのである。否応なく、従来型の株式会社の監査役は、委員会等設置会社の監査委員とその「性能」を競わなければならない。競争の緊張を通じて機関の運用が改善されることを法が期待しているからである。その意味で、法は残酷である。

しかし、監査役はいま何をなすべきなのであろうか。また、何をもって監査委員に対抗すればよいのであろうか。答えは簡明である。再度の「再生（renewal）」である。法改正の欠陥や経緯の不明朗さなどをとやかく論じていられる場合ではない。一時の猶予も与えられていないのである。俎上に載せられ比較対照的とされる監査委員制度との優劣なども、いまは問題ではない。監査役としての立場や役割について、監査役自身が改めて点検・評価し、みずからの自己変革を果たすよりほかに途はない。そのため、改めて監査役制度そのものの意義や仕組みを冷静に見つめ直す必要がある。すると自然に、なぜ、監査役には、使いこなせないほどの広範な権限が付与されているのかという疑問が生まれることになる。

むろん、法が定めているのは、監査役というわが国特有の制度の仕組みにすぎない。法は、監査役がその広範な権限を行使すべきことを強制してはいない。期待しているだけである。監査役という仕組みを動かす人間の生き様を静かに観察しているにすぎないのである。それゆえ、監査役みずからがその立場や役割を見つめ直し、なぜ監査役にはこれほどの広範な権限が付与されているのか、法は何を期待しているのかという問いに対し、みずからの答えを見出し、そのうえで、重責を担う覚悟を決めなければならない。

監査役制度の仕組みを思い起こしていただきたい。どこをどう考えれば、監査役は再生できるのか、起死回生の思いで見直していただきたい。以下に述べる私見がそのような思いの火種となれば幸いである。

わが国の監査役制度は、株式会社の監査機関としてはきわめて特殊である。会社経営を担当する経営陣（取締役）の上位の機関として位置づけられているわけではないので、取締役・従業員等に対する監督者の立場にはない。むろん会社を指揮すべき立場にもない。また、会計の専門家でないため、会計監査の手続、方法等についての知識・経験がないことが少なくない。このような監査役の特徴は、その業務監査にある。監査理論上の業務監査は、会計監査と不即不離の関係にあるのに対し、監査役の業務監査は会計監査を基礎としていない。その意味で特殊である。

従来の議論では、業務監査も会計監査もともに、監査概念からみるといわば同質のものであり、したがってまた、職務権限の範囲からみるといわば広狭の問題にすぎないものと解することが前提とされていた。それゆえ、監査役の業務監査の役割が正しく認識されて

いなかったのである。監査役の業務監査は、監査論上の監査と異なり、監査結果（取締役の職務執行が適法であったかどうか、著しく不当でなかったかどうか）を報告することに主たる役割があるわけではなく、経営の適正化・健全化あるいは活性化を図るために、広範な権限（報告の要求および調査、違法行為の差止、責任の追及等）を適宜適切に行使することに主たる役割がある。それが監査役の業務監査の特性である。むろん、監査役は、業務執行者ではなく、監査人である。「見る」「聴く」ことを任務としている。それゆえにこそ、監査役がいかなる「視点」を有するかが重要となる。

- ① 経営者の視点　　監査役は、取締役とともに、会社の経営を支える柱である。監査役が関心を持つべきことは、会社の経理の状況ではなく、経営の状況である。会社の経営に関する日常的な業務だけではなく、新株発行や合併などの事柄についても目を配る必要がある。むろん、監査役は取締役会に出席するだけで、議決には参加しない。しかし、取締役会の決議については取締役と連帯して責任を負わなければならない。そのため、審議の内容について疑問があれば、つねに、質問をし、意見を述べなければならない。経営陣の経営方針を尊重することと、その当否に関する質問や調査を行うことは矛盾しない。
- ② 代表者の視点　　監査役は会社・取締役間の訴訟において会社を代表する。これは、取締役の責任を追及すべきか否かについても、監査役が、会社を代表して意思決定を行うことを意味している。会社を代表するということは、いわば経営判断を行うことであって、監査役の意思のみが会社の意思となる。それゆえ、必然的に、会社全体の利害をふまえた大局的判断が求められる。しかも、それは、責任の追及の場面のみではない。常日頃から、調査の場、取締役会の場などにおける権限の行使に際しても、つねに、大局的判断が求められているのである。同じく会社代表者である代表取締役と異なるのは、監査役が純粋に会社本位の立場にあるということである。
- ③ 常勤者・内部者の視点　　非常勤の監査役や社外監査役の存在を否定する趣旨ではない。監査権限の大きさからすれば、監査活動は、実査・往査が必要不可欠となるため、会社業務に精通した常勤監査役が要の石とならざるを得ないという意味である。文書による情報の収集で事足りるとすることはできないのである。もっとも、監査役は指揮命令権・人事権を有しないので、取締役・従業員等に対する監査活動も、命令的ではなく、いわば対話的なものとならざるを得ない。しかも、十分な監査スタッフを有しない現実からすれば、監査役に対する信頼の醸成を通じて、「現場」の取締役・従業員等の積極的・自主的な協力を得なければならないのである。
- ④ 監査人の視点　　監査役の監査は適法性監査に限定されるという旧来の考え方を捨てるべきである。理論の当否はともかく、このような考え方は固陋である。監査役がみずからの消極的な発言や行動を正当化するための言い訳になるにすぎないからである。また、適法性監査と妥当性監査という対比はそもそも意味がない。「妥当性（効率性）の判断」と「監査」という矛盾する観念を用いた蠱惑的な造語から生ま

れた議論に加わる必要はない。取締役会による監督のように、人事権を背景とした妥当性の判断は監査とは呼ばないからである。また、監査役は、会計監査に関しては全く異質の役割が求められているとしかいいようがない。すなわち、監査役は会計監査人の独立性を保護すべき立場にあり、会社業務に精通した立場から、積極的な助言、協力あるいは情報の提供を通じて、会計監査人と緊密な連携を保つべき役割がある。この点に注目すれば、株式会社監査制度全体の枠組みの中で、会計監査についても、監査人として十分な役割を果たすことができる。

監査役は、いわば損な役回りであるが、会社本位の立場から、やむにやまれず、微衷をつくす気組みを必要とする。あまりに日本的であり、内部的であり、専門的でないとして、その有用性を頭から否定する見解も散見される。しかし、それは人の至誠の心を解しない者の言としか思えない。文末であるが、監査役諸氏のご活躍を祈念するばかりである。

(了)

資料4 監査役監査のあり方について

(役員会討議資料)

平成22年10月21日

株式会社CNホールディングス

取締役 各位

監査役監査のあり方について

CNグループ監査役協議会

1. 役員の任務

役員は、この規程を遵守し、誠実に就業し、協力して社業の発展に尽くさなければならない。(株式会社CNホールディングス 役員規程第5条)

「役員」とはいうまでもなく取締役と監査役のこと（同規程第4条）であります。これらのものは互いに協力しながら、「社業の発展」に尽力することが求められています。ここで、社業の発展とは、一般的に、会社が継続的に健全な成長を続けることを意味すると考えられます。取締役は、積極的にこのような使命に貢献することが求められますが、監査役は直接的に会社の成長に貢献することはできません。従って、同じ役員であっても、監査役は、会社の継続性、健全性の維持・向上を通じて上述の目的（任務）を達成してゆくことになります。

2. 予防ということ

監査役は、取締役が監査役設置会社の目的の範囲外の行為その他法令若しくは定款に違反する行為をし、又は、これらの行為をするおそれがある場合において、当該行為によって当該監査役設置会社に著しい損害が生ずるおそれがある時は、当該取締役に対し、当該行為をやめることを請求することができる。(会社法第385条1項)

これは、法定された極端なケースであります。監査役監査の予防的な側面について規定しています。そもそも、会社にとって不都合なことが起こりそうだということを知った時必要な行動をとるという義務は監査役に限らず、また、役員・従業員に区別はありません。とりわけ監査役は、そのこと（損失等の予防）を常に念頭におきながら日常の監査活動を遂行することが求められるものです。なお、上記条文では「当該行為をやめる」と作為について規定していますが、なされるべきことが行われない不作為についても同様であると考えます。

3. 監査と報告

監査役は、事業報告及びその附属明細書を受領したときは、次に掲げる事項（略）を内容とする監査報告を作成しなければならない。

（中略）

- 二 事業報告及びその附属明細書が法令又は定款に従い当該株式会社の状況を正しく示しているかどうかについての意見
- 三 当該株式会社の取締役（略）の職務の遂行に関し、不正の行為若しくは定款に違反する重大な事実があったときは、その事実
- 四 監査のために必要な調査ができなかったときは、その旨及びその理由
（後略）（会社法施行規則第 129 条 1 項）

監査役は年間の監査を通じて得た結果を、株主総会に提出する監査報告で表明します。この際、監査活動の中で何ら意見を表明することなく、監査報告に問題点を記載するとなるとどうでしょうか。株主にとって監査の結果が記載された監査報告の内容は、株主総会において議決権を行使するに際して有益な情報ではありますが、実際に監査報告に指摘事項が記載されるよりも、会社の所有者としては元来そのような指摘事項がない業務執行が望ましいのではないのでしょうか。これはまた、会社にとっても望ましいのは自明のことでありましょう。

従って、監査のあり方としては、監査役が監査活動の中で意見を持ったときは、適宜にそれを表明し、取締役と協議の上業務執行のあり方を修正してゆくことがより目的に適った対応と考えます。つまり、ここにおいても予防的な取り組みが求められているわけであります。

一例を挙げます。

監査役が期中の会計監査で何らかの会計処理に対して、会社の採用すべき会計方針にそぐわない処理を発見したり、あるいは、会計基準の適用を誤ったりした事実を発見した場合、即座にそのことを指摘して処理の是正を求めたり、採用すべき基準の再考を求めたりするのは、監査役本来の職務であるとともに、自らの知識や経験に基づいて採用すべき処理の方法や基準について意見を述べることも職務の一環であるといえます。

このように考えると、監査報告書に問題点が記載されていたり、限定意見が付されていたりしているのは、執行と監査の関係が決定的に破綻していることの証左といえるのではないのでしょうか。

4. 監査と助言

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。（後略）（会社法第 383 条 1 項）

これは取締役会における監査役の義務について規定したものでありますが、その他の会議、また会議に限らず監査のあらゆる局面において、監査役は自らの意見を表明することが求められると考えます。その際の発言のあり方は、株主と取締役のどちらの側に

も立つのではなく、純粋に会社の継続のために行動すべきでありますし、また、発言にあたっては、いちいち権限の範囲内にあるのかなどと問いかける前に会社にとって役立つものであるなら、積極的に発言すべきものでしょう。このようなことを通じて、監査役は初めてその善管注意義務を全うできるのだと理解しています。

大事なことは、取締役と監査役が、お互いの立場と見解を理解し合って、健全で活発な議論を経ながら、最良の方向へ会社を導いてゆくことなのだと考えます。

5. 意思の疎通と相互信頼

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。(後略)

一 当該株式会社の取締役、会計参与及び使用人

(後略)(会社法施行規則第105条2項)

冒頭に見たとおり、役員としての取締役と監査役の任務の目的に違いはありません。従って企業活動においてお互いの利害が対立するということはないはずです。上の条文はお互いが意思の疎通を密にして会社の業務にあたることを述べていますが、もう一歩踏み込んで、意思の疎通を通じて相互信頼の関係を築くことが求められているものと解しています。

取締役と監査役の相互信頼の関係を維持するために監査役は、檢察的、検閲的態度をとることなく、監査を通じて得た経営情報を、予防的な見地から積極的に取締役に提供してゆくことが肝要であると認識しています。このような関係を維持してゆくことで、健全で良好な企業統治が実現するとともに、会社の継続的な成長が約束されるのだと考えるものです。

以 上

① 金融・商事判例 No.1619 (2021年7月1日号) 43頁

② 法学教室 No.493 (2021年10月号) 140頁

－ 法政大学教授 潘 阿憲氏

「監査役は、協議により報酬枠の全額を配分すべきであるとしても、複数の監査役がいることを前提に定められた報酬総額を、1人のみとなった監査役がすべて自己の報酬額として決定してよいかは、別問題である。これは、結局、職務執行の対価としての相当性の問題であり、Xの監査業務の内容等を勘案して総合的に判断すべきものと考えられる。」

③ 銀行法務21 No.877 (2021年11月号) 68頁

－ 石毛和夫氏

「一人監査役は、定款または株主総会決議で定められた限度額の範囲であれば、自己の報酬を自ら決定でき、それについても善管注意義務違反を問われることも基本的にはないと判示するものである。株主総会による報酬限度額決議のあり方に注意すべきという教訓を残した判決である。」

④ 判例時報 2506,2507 (2022年3月11・21日号) 109頁

⑤ ジュリスト 令和3年度 重要判例解説 No.1570 (2022年4月臨時増刊) 90頁

－ 上智大学教授 伊藤隆司氏

(3 任期途中における報酬額の増額)

「しかし、とりわけ期間を限定した報酬額の決定がなされたとする場合には、当該期間経過後の恣意的な報酬額減額を可能としかねず、正当な理由のない解任の際の会社の損害賠償義務(会社339条2項)と結びついた任期の実質的保障が無意味なものとなりうる点にも留意すべきではないかと思われる。報酬通知書の作成などに依拠して期間の定めがなされたとする判旨の事実認定は、本件増額決定前の報酬額決定の経緯(取締役会主導によるものとされている)に照らして擬制的であるとの印象を免れず、やや疑問である。」

(4 報酬額の決定と善管注意義務)

「いずれにしても、本件のように監査役が1名である場合における監査役自身による報酬額の決定については、監査役相互の牽制も働かないことから、お手盛りの弊害が生ずる可能性が高く、この点からしても、監査役に広範な裁量を認める判示には疑問がある。」

⑥ 旬刊商事法務 No.2271 (2021年8月25日号) 90頁

⑦ 月刊税務事例 Vol.54 No.1 (2022 年 1 月号) 68 頁

－ 弁護士 遠藤元一氏

(2 監査役が一人の場合における報酬決定権限について)

Y が ZHD の完全子会社であって株主が 1 名しかいないためそのような報酬変更決議は容易であったにもかかわらず、Y (あるいは Y の株主である ZHD) が、特段、報酬総額の変更に係る総会決議をしないまま、X から報酬決定通知を受け取っていたとの経過があることから、本件報酬決議の報酬総額の範囲内で X が報酬を決定することは、株主である ZHD が容認していたか、あるいは少なくとも本件報酬決議を承認した株主の合理的な意思に反しているとはいえず、許されるというべきである。

(3 任期途中で報酬の増額を決定できるか)

「②(報酬に関する定款の定め又は株主総会の決議)は取締役会又は代表取締役を監査役の報酬の決定に関与させない趣旨の強行法規であり、株主総会で決議された報酬の最高限度額の範囲内であれば、監査役は協議(複数いる場合)又は単独で(1 人の場合)監査報酬を自由に決定できることが会社法で保障されていると解される。したがってたとえ、①報酬に関して会社・監査役間で当該報酬に関する期間を定め又は付款を付しても、監査役は、必ずしもその期間や付款には拘束されず、必要に応じて適宜適切に、株主総会決議が定める報酬の最高限度額の範囲内で監査報酬の増減額を決定することが可能になる。

判旨 2 (1) は、取締役会又は代表取締役が監査役の報酬の決定に関与することを排除した会社法 387 条を、あたかも会社・監査役間の監査報酬契約(ないし特約)(が)オーバーライド(上書き)することを認める解釈に等しく、妥当とはいえない。」

(4 本件増額決定が X の善管注意義務に違反するか)

「善管注意義務違反を否定した結論自体は妥当であるとしても、経営判断の原則は企業経営が、日々変化する複雑な経済情勢の中で、その時点で考えられる複数の選択肢から迅速な判断決定が求められるため、結果的にその時点での判断が最善の判断でなかったことが事後的に判明することが生じうるとしても、過剰に保守的(リスク回避的)な経営に陥ることなく、適正な企業経営を確保する趣旨から取締役が経営判断における合理的な裁量を認めるための法理であって、それを監査役の独立性を報酬の面から支える趣旨の監査役の報酬規制のもとで監査役の報酬決定に関する判断に用いることには疑問がある。もっとも、X が ZHD 及びその他の子会社の監査役を兼任し、監査役の減員による職務を負担していることや従前の報酬額からの増額の程度、自己の職務内容や他社の監査役の報酬額等と比較検討する等詳細な検討をした結果、善管注意義務違反を否定した結論自体は妥当である。」

(第 4 実務上の留意点)

「同じ役員報酬といっても、取締役と監査役とでは報酬決定の仕組みや趣旨・規律が異なることを理解して対処することが肝要である。監査役の場合は、株主総会の決議で決めた総額の範囲内であれば、監査役は任期途中で増額でき、また、減員になっても増額が可能であるため、報酬に関して監査役と折り合いがつかない場合、会社としては、株主総会決議で報酬額の変更決議をする等の措置を視野に入れた検討が必要になる場合があることに留意が必要である。」

⑧ TKC ローライブラリー 新・判例解説 Watch 商法 No.159 (2022 年 5 月 6 日)

－ 愛媛大学教授 岡田陽介氏

(一 本判決の意義)

「本判決の特徴は、監査役の独立性の保障という監査役の報酬規制の制度趣旨を強調して結論を導き出している点にある。監査役の報酬に関する上記の諸論点についての判断を示した裁判例は見当たらない。そのため、本判決はきわめて重要な意義を有すると考えられる。」

(三 任期途中の報酬増額の可否)

「そして本件は、監査役の報酬についてその相当性にまで踏み込んで審査すべき事案であったようにも思われる。(中略) 例えば①X が監査役に就任した平成 18 年の X の報酬額が 5 5 万円で、本件増額決定より前はわずかな額の増額にとどまっていた。(その結果、X の報酬額は最高でも 6 5 万円であった) ことや、②平成 18 年から平成 27 年報酬決定に至るまで株主総会の決定した監査役報酬の最高限度額の全額を配分していなかったことを Y 社の報酬決定の慣行と評価することもできる。本判決は、伝統的な考え方に従い、報酬額の相当性には触れずに、Y 社の監査役報酬決定の慣行として、1 年ごとに報酬額決定の監査役協議を行っていたという決定過程の点のみを取り上げている。しかし、決定内容の点、すなわち上記①②の点も考慮に入れて Y 社の慣行を評価することもできたのではないだろうか。その結果、X は増額決定はできるがその額の相当性を問題にするという検討の方法もありえたのではないだろうか。」

以 上

資料9 監査報告書抜粋

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

① (省略)

② 取締役の職務の執行に関して以下の事実があります。

監査役任期等への不法な強制

ア 監査役としての職務執行状況

私は、平成 21 年 7 月、当社設立と同時に監査役に就任しましたが、前に記したとおり当社が純粋持株会社であって、企業集団としての事業の中心は自動車事業にあり、これに付随する事業も含めて、傘下の完全子会社と一体的な監査活動により、グループの規模に相応しいより良質な企業統治体制を確立する必要性から、平成 22 年 9 月、CN グループ監査役協議会（以下「監査役協議会」）を組織しました。

本監査役協議会は、法令に基づくものではありませんが、企業集団としての CN グループを一体的な経済主体と見立て、各社監査役の独立性を尊重しつつ、あたかも会社法の規定に基づく監査役会のような運用を行うことで、グループ内企業の監査役間の意見交換、情報の共有、監査能力の向上、各種監査基準、制度、ツールの開発・設定等を通じて企業集団全体の監査役監査の効率性と実効性の維持・向上に寄与することを目指したものでありました。

監査にあたっては、適法性監査に限定することなく、その活動範囲を妥当性領域も含めて、執行サイドへの積極的助言を行うなど、事後監査のみならず予防監査による効果を重視した活動を心がけてきました。実際の監査活動は、監査役協議会発足時に制定したグループ統一の CN グループ監査役監査基準に準拠し、毎年度の監査方針及び計画に沿って遂行され、これまでに一定の成果を得られたものと自負しております。この間私は、監査役協議会議長として、グループ統一監査制度の構築・運用、各社監査役の取りまとめ、新任監査役の指導等を通じ、CN グループ及び当社を始めグループ各社の健全で持続的な成長のため、一貫して尽力してきたところです。

イ 代表取締役による不法な申入れ等

当社代表取締役は、平成 25 年 6 月の私の監査役としての前回任期満了を前に、監査役の法定任期は 4 年であるにも関わらず、今後 1 年ごとの更新とする前提での重任を申し入れてきました。私はこの不法な申入れに対し、明確な返答をせずに重任後の職務を遂行してきましたが、その後同人は各年ごとに延長の通知を行い、平成 27 年 12 月、これまで常勤として勤務してきた当社の中核子会社である千葉日産自動車株式会社（以下「千葉日産」）の平成 28 年 5 月の定時株主総会後は非常勤として勤務すべきこと、また、報酬の大幅な切下げに加えて、平成 29 年 6 月の

当社の任期満了を以って退任すべきことを通告してきました。これに対して私は、自ら策定遂行してきた監査計画が完遂できなくなることなどから、非常勤への移行を拒絶したところ、同人は当初通告を取り消し、これまで通りの勤務とすることを容認した上で、当社における任期満了での終任と当該時点で任期を残す兼任する子会社5社の辞任を要求してきました。

以上のとおり、当社代表取締役の監査役に対する対応等はその独立性を侵害するもので、著しく不適切かつ不適法なものであって、このような状況の中で実効性ある監査活動を遂行することは、大きな困難を伴うものでありました。なお、このような監査役への対応・処遇は、CNグループの子会社各社においても行われており、中には、わずか1年で辞任を余儀なくされるようなケースもあり、CNグループを一体として監査活動を担う監査役協議会の活動を阻害するだけでなく、監査役という地位そのものをあたかも論功行賞の具、あるいは役員の調整ポストのごとく扱い、およそ会社法の精神に悖る運用が当然のように行われてきました。

(以下省略)

平成 29 年 6 月 14 日

株主各位

株式会社 CNホールディングス
取締役社長 加藤 勇

監査報告書に対しての当社の見解

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

この度、当社の第8回定時株主総会招集ご通知をご案内させていただいておりますが、13頁より記載しております「監査報告書」の内容について、当社の見解をお伝えさせていただければと存じます。

監査報告書の「2. 監査の結果」には、CNホールディングスの子会社における取締役の執行状況についての記載と、報告対象となる事業年度(平成28年4月1日から平成29年3月31日まで)以前についての記載がありますが、当社としましては、監査役からの指摘事項に対し適切に対応しており、会社運営上問題がないと判断しております。

また、当社監査役が兼務しております子会社に対し、提出された監査報告書には、事業報告及びその附属明細書の適正と、取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実とは認められないとの記載があることをご報告させていただきます。なお、過年度の監査報告書につきましても、なんら問題の無いとの監査結果でございました。

監査報告書の最終頁に〈付記〉が記載されておりますが、当社が行いました経緯は次の通りでございます。

会社として監査役を含めた役員退任人事は、任期を考慮しながら当人への申し入れを行い進めており、その申し入れは違法ではないと判断しております。

当社監査役に対しまして、細心の注意を払いながら丁寧に申し入れをして参りましたが、ご本人より監査役解任の決議をもって退任したいとの申し出があり、結果としまして子会社4社が監査役を解任したことでございます。

今後も社業の発展を図るとともに、全ての事項に真摯に取り組んで参りますので、ご支援とご指導を賜りますようお願い申し上げます。

以上

資料 11 陳述書抜粋

1 経歴等（省略）

2 報酬決定の経緯（(1)～(8),(10)省略）

(9) 処遇改善の申し入れ

私は、平成27年5月の重任後、自身の報酬を従前と同じ月額65万円とする決定をし、被告へ報酬通知書を提出しましたが、かねてより、監査役の報酬が取締役に比して著しく低いとの印象をもっており、とりわけHD発足後、飛躍的に業務量が増加したのみならず、CNグループ統合の監査制度の整備等、質的にも大きな変化があったことから、また、将来を見据えた監査役制度の充実を図るためにも、監査役の処遇改善を実施すべきとの結論に到りました。平成26年秋ごろのことでした。この間の事情は後に詳しく述べます。

しかしながら、報酬を改定するにしてもどのような制度と水準にすべきなのかは相応の調査検討が必要で、平成27年に入ってから報酬規定及び報酬水準の調査などに着手しましたが、決算関連監査に追われて一定の結論には到らないまま、定時株主総会を迎えることになり、私は、任期途中において報酬を改定することを前提に平成27年6月支払い分から平成28年5月支払い分までの自身の報酬を前年度と同じ月額65万円としました。また、この時期は、私が監査役を務める千葉ユニキャリア販売株式会社における不正販売への対応等、是正に伴う調査検討業務も増大して、処遇改善への取り組みは遅れがちになっていました。それでも、その後一定の考え方がまとまってきたので、機会を見て執行サイド（代表取締役、またはこれを頂点とする会社の業務執行組織の全体）に打診する心積もりでいましたが、既に大きな是正を行ってきたことから、執行サイドとの間には緊張感が相当程度高まっていました。従って、当初構想していた執行サイドと連携しながらの制度構築は相当に困難な状況になっていたことは否めません。

こうした中、平成27年12月24日、私は代表取締役会長のA氏から氏の部屋に呼ばれました。同席者はいませんでした。

この時同氏は私に、翌28年5月から非常勤として勤務し、1年後の29年5月で辞任すべき旨通告しましたが、私はこれを拒絶するとともに、かねてより検討してきた監査役の処遇改善について申し入れを行いました。その時のやりとりは以下のとおりです。

（石川）この際なのでお伝えしておきたい。私は処遇について不本意に思っている。

（A氏）金のことか。

（石川）それも含めてだ。

（A氏）報酬に不満を持っているということは考えていなかった。

しかし報酬を変更することはできない。

（石川）監査役の処遇を改善するというのは、自らのことのみならず、自身の後任延いては将来の監査役としての位置づけにかかわることで、これは、会社が監査役をどうみるのかという思想の問題でもある。

(A氏)...

(石川) それでは、後任の処遇も変更しないということか。

(A氏) それは次の社長がどう考えるかだ。

(石川) 社長が変わると処遇も変わるのか。

(A氏)...

この後、私は、監査役の職務や自身が目指してきた監査役としてのあるべき姿などについて長い説明を行いました。その途中で再び A 氏から、報酬は変更できないとの発言があり、さらに説明を終えた後で氏は念を押すようにこの言葉を繰り返しました。

私としては、自身の報酬を決定するのに会社との合意は必要ないとの認識ではいましたが、唐突に決定の通知を出すのではなく、事前に伝達してできれば合意を取り付けておくのが望ましいとの思いから、上のような対応を試みたのですが、事ここに到ってはやむを得ないとの思いで、翌平成 28 年 5 月の定時株主総会後に自身の報酬を自身で決定し被告へ通知することを決意したのであります。

3 28 年改定の背景

(1) 監査役の職務について

監査役は矛盾に満ちた存在です。何もなくてあたり前、いかに配慮を尽くしたとしても、何か事が起こることを前提に、やればやるほど執行組織からは疎んじられることになります。

また、インセンティブのねじれということがいわれます。監査において、チェックされる側の人間が監査遂行者の選任権や報酬決定権を有している場合で、普通は、会計監査における監査法人等と経営者の関係をいいますが、これは、監査役についてもあてはまります。監査役の選任は株主総会が行いますが、これへの議案提出権は取締役会、事実上は代表取締役にあります。また、報酬の決定は通常、株主総会の決議の範囲内で監査役が協議決定できますが、これは、多くの企業、とりわけ被告のような上場でも大会社でもない企業においてはあくまで建前とされていることが多いのです。取締役同様、監査役であっても代表取締役の力の源泉である人事と報酬決定権に踏み込んだものにとって、再任の途は閉ざされているのです。このような事情は、社内監査役の場合において職務遂行上の大きな障害となる場合があります。

会社法改正の歴史は一面において監査役制度の強化の歴史といわれることもあります。たしかに度重なる法改正を経て監査役の権限は強化され、その独立性はより強く保障されるようにはなりましたが、必要な権限行使にあたっては、大きな抵抗と覚悟を強いられるのが現実です。

(2) 被告における状況と監査役としての対処

上に述べた一般的状況は被告においては一層甚だしいもので、私が是正するまでは、監査役報酬の配分を代表取締役に一任する取締役会決議を行う、などという笑えない状態にあったことは前に述べた通りです。

また、会議での私の指摘事項に対して、「監査役はいいですよ、なにもせずに口でいってればいいんですから。」などという発言が同席の取締役から発せられることもあり、私は、独立性の確保以前に、被告社内においては、監査役という存在の再定義が必要と考えてきました。ロール（役割）モデルの設定とっていいかもしれません。

上のような状況は、私の様々な取り組みを通じて徐々に改善してはきましたが、経営トップ層の意識に大きな変化はなく、私は、次に述べる問題について具体的な方策を講じる必要を認識するに到りました。

(3) 処遇改善と人材確保への取り組み

平成26年頃、私は、被告及びCNグループについて、監査制度上二点の課題を認識し所要の対応を行うことを企図しました。

一点目は、会計監査に関することです。

被告は、会社法上大会社以外の会社に分類され会計監査人による監査を強制されることはありませんでした。HDをはじめ被告以外のCNグループの各社も同様でしたが、連結ベースでは優に大会社規模に達していました。私はこの頃から、自身の終任を意識しその後の体制について被告へ次の提案を行いました。

- ① 今後監査役として財務に知見のある人材を継続的に確保してゆくのが困難であるから、私の在任中に、会計監査については監査法人（会計監査人）に切り替える必要があること。
- ② 監査法人による監査は、当初数年間内部的なものに止め、体制が整った段階で、会社法の定める監査に移行すべきこと。即ち、HDの株主総会において、（任意）会計監査人設置会社（会社法326条2項）とする定款変更を行い、監査法人を会計監査人として選任すること。

この提案は、被告社長（当時、以下同じ）のA氏、副社長のB氏、専務のC氏に個別に行うとともに、HD経理部長のD氏にも説明しました。結果は賛意を示したものの、明言をさけるものと一様ではありませんでしたが、否定するものはありませんでした。その後、C氏から監査補助者をつける旨の打診がありました。私に過大な負荷がかかっているとの危惧に発したものであったようですが、意図が正しく伝わっていないとして、私はこれを辞退しました。確かに当時は、業務量の増加で体力的に厳しくはありましたが、なんとかこなせている状況でした。この提案はその後立ち消えになり、私は会計監査面での将来の展望を描くことができなくなりました。

二点目は、監査役の処遇の改善です。

従来から被告の監査役ポストは論功行賞の色合いが濃く、私の前任であった2名の常勤監査役は役職の解任後に選任され、報酬もそのレベルに抑制されてきました。職務に関しても、「取締役の職務の執行を監査する」（会社法381条1項）にはほど遠く、執行業務の一環である内部監査の補助的な存在で、業務執行組織に組み込まれ、代表取締役の指揮命令を受ける存在でした。いわば、監査役としての職務を求められていたのではなく、監査役としての職務を遂行しないことを求められていたのです。

私は、このような状況を打破するためには相応の人材を得る必要があり、そのためには

監査役の処遇改善が欠かせないとの考えを持つに到り、具体的な検討を進めることを決意しました。

かつて、同僚である非常勤監査役から次のような発言がありました。常勤監査役としての私の報酬が取締役に比して著しく低いことに言及して、社長に申し入れるべきと。これに対して私は、自身の報酬について何か要求することは潔しとしない、との返答をしたところ、「石川さんはそれでいいかもしれないけれど、その後のひとたちのことを考えなければならぬんじゃないか」と諭されました。この言葉は今日までの私の行動を支えてきました。

(4,5 省略)

6 おわりに

監査役の処遇改善を目指した私の最後の仕事は、28年改定という中途半端な結果に終わらざるを得ませんでした。この取り組みに対する経営トップ層の反発は強く、私の意図したところは当分実現しそうもないのは火を見るよりも明らかですが、幸いにして被告の親会社であるHDは、株式所有の分散がある程度進んでおり、筆頭株主は、CNグループ従業員持株会となっています。今後は、後に続く世代の人々が、これまでのような人治主義的経営から脱却して、法とルールに基づく経営を実現してくれることを願っています。

以 上