

【監査実務研究会報告】

組織の私物化に監督・監査の立場からどう対応すべきか

1. 問題意識
2. 会社の私物化の事例
3. 会社の私物化とはいかなる問題か
4. 監査役等としてどう対応するか
5. おわりに～ 問われる監査役等の倫理観

2023年9月29日

会友 板垣隆夫

1. 問題意識

1-1 増加する「私物化」問題（CiNii検索2017～2020年 121件）

- 私物化の対象は、「大学」「神社本庁」「農協」「公益財団法人」等様々
- 圧倒的に多いのは政治組織（国家・権力、地方自治体、検察・警察を含む行政等）であり、次いで多いのが「会社」など営利組織である。
- 特に安倍長期政権による国政の私物化と日産のゴーンによる会社私物化を扱ったものが多かった。
- 掲載媒体は雑誌記事・論説が圧倒的に多く学会誌や専門誌は極めて少い。

1-2 会社の私物化～日産ゴーン事件からジャニー喜多川性加害事件まで

- カルロス・ゴーンの報酬に係る有報記載の違法性の有無は別にしても、ゴーンが会社を私物化した点において経営者として失格。
- ジャニー喜多川性加害事件は、ジャニーズ事務所の創業者・ジャニー喜多川氏が所属タレントに対して長年性的虐待を行っていた事案。
- 関係者の間では私物化や性加害の事実は知られていたにもかかわらず、なぜ長期間問題にされることなく放置されたのか。

1. 問題意識

1-3 政治の私物化（中野晃一（2018）『私物化される国家 支配と服従の日本政治』）

- 安倍政権において政治、行政の私物化がなぜ放置されてきたのか。
- 政治家個人の問題にとどまらず、行政組織ひいては民主主義の基盤自体に深刻な影響を与えている。
- 国家を私物化しているケースとして、アメリカのトランプ、ロシアのプーチン、中国の習近平、北朝鮮の金正恩等。
- 政治指導者の強大な権力が真実の隠蔽工作に周囲を巻き込むことにより、行政組織を蝕み、腐敗させる。
- 検察・警察や司法の私物化は究極の姿であり、また私物化を継続させる切り札でもある。
- 政治倫理と企業倫理では基準が異なるが、共通する部分も多い。
- 後の検証のために文書記録を残すこと、問題を隠蔽せず説明責任を果たすこと、第三者の客観的検証の重要性等。内部統制の限界、すなわち権限を持つ経営者が内部統制を無効にし得る点でも共通である。

1. 問題意識

1-4 私物化と権力作用～ 「不適切ではあるが違法ではない？」

- 違法行為と認定されて刑事、民事両面で責任を問われることもあるが、明らかに違法とはいえないとして見過ごされることが多い。
- 関西電力の監査役は、執行部による極めて不適切な事案処理を把握していたにもかかわらず「不適切ではあるが違法ではない」として、取締役会への報告や必要な是正措置を取らなかった。
- 不適切であると分かっているにもかかわらず、なぜ是正せずに放置するのか。それはその行為が権力作用の行使だからであり、経営者と政治家の共通性はそこにある。。
- 私物化の特徴は一部の事例を除き「顕在化されない権力犯罪」である点にある。誰もがおかしいと思いながら殆ど是正されることがない。

1. 問題意識

1-5. 本報告の課題

- 私物化とは、公あるいは共同体に帰属するもの、本来私物化されてはならないものを、個人の所有物であるかのように扱うことである。会社機関としての経営者が長期的企業利益を忘れ、会社を自分達で自由にできる私有物の如く振る舞い、本人や取巻きグループの利益を追求することである。
- 明白な法違反事件とならない限り、私物化の問題性は軽視されがちであった。強力な指導力を持つトップには付き物であるとして、規範に外れた問題行動であっても二次的な些末問題として不問に付されるのが通例であった。そうした対応は、事業の成功や企業業績など会社として本当に大事なことが優先されるべきであるとの論理で正当化される。
- 本報告では、組織の私物化の問題を、会社の私物化を主な対象として日産ゴーン事件を主な題材として取り上げ、監査役等としてどう立ち向かうべきであるかを論じる。誰もがおかしいと感じる経営トップの言動を、もともと負のイメージを持つ私物化という言葉と結び付けることにより、隠された問題性を明るみに出し、是正させる武器となり得るのではないかとの問題提起でもある。

2. 会社の私物化の事例

2-1. 三越事件、日産ゴーン事件、ジャニー喜多川性加害事件

A. 三越事件

- 三越事件とは、名門百貨店を舞台にした不祥事で、当時の岡田茂社長の解任劇に発展、世間を大いに賑わせた。
- 愛人が女帝として君臨して、不当な利益を受けたり、自宅の改修費用に会社の資金を流用していたほか、取引にも介入した結果、三越は独禁法の不公正な取引方法に当たるとした審決を受けた。
- 社外取締役であった三井銀行相談役の小山五郎が主導した取締役会で解職された時に社長が発した言葉「なぜだ！」は流行語となった。
- その後、社長と愛人は特別背任罪の容疑で東京地検特捜部に逮捕され、実刑判決が下った。
- 本事件はメインバンクのモニタリング機能が発揮された典型的事例であるとともに、労働組合をはじめとした従業員集団が社長解任において重要な役割を果たしたといわれる。近年メインバンクや労働組合の経営監視機能が大きく低下していることも、長期にわたる経営私物化を許す背景となっている。

2. 会社の私物化の事例

B. 日産ゴーン事件

＊2018年11月カルロス・ゴーンが金融商品取引法違反で東京地検特捜部に逮捕された。2019年1月特別背任罪で追起訴（2019年12月レバノンに逃亡）。

＊報酬に係る有報記載の違法性の有無は別にしても、ゴーンが会社を私物化した点において経営者として失格である。

(1) ゴーンによる会社資金・経費の私的流用事例

(a) 日産の東証への改善報告書記載の事例

- ・オランダZiA社を使って、ゴーンが使用する住宅がリオデジャネイロやバイルートに購入され、その改装費用も支払われた。（22百万ドル以上）
- ・ゴーンの姉に対し長期にわたり日産が顧問料を支払い。（総額75 万ドル以上）
- ・コーポレートジェット等を自身及び家族の私的用途に使用。（増分費用6 百万ドル）
- ・秘書室長を関与させて、新生銀行との為替スワップ取引を日産に付け替え、日産には実損が発生したが、ゴーンから実損分が日産に支払われた。

B. 日産ゴーン事件（続き）

- CEOリザーブを利用した支出。子会社から知人が経営する会社への不透明な支出（合計1,470 万ドル）、国外販売代理店への不透明な支出（合計3,200 万ドル）。
- 日産とルノーが折半出資したオランダ法人「RNBV」がベルサイユ宮殿でのパーティー費用、パリのカルティエでの贈答品の購入等や日産のビジネスが殆どないレバノンの法律事務所の弁護士費用等、個人的な費用等を支出（390万ユーロ）等々。

(b) 創業者のような振る舞い

- 横浜本社に「ホイール・オブ・イノベーション」というモニュメントを飾った。「チャレンジ」などゴーンの18年間を象徴した記念碑だった。
- かつて川又克二が鮎川ゆかりの古参幹部を放逐し、存命中に自身の銅像を建てさせたのと似ている。

B. 日産ゴーン事件（続き）

(2) 私物化を生む組織風土

(a) 権力集中、神格化、モノが言えない

- ・ゴーンは、日産破綻を救った救世主として日産社内においてある種の神格化が進んでおり、ゴーンの活動は社内では不可侵領域化していた。
- ・ゴーンへの権限集中（特に人事・報酬）が本件不正行為等の根本原因であるが、出来ないと言えない、トップダウンの指示に異を唱えない企業風土も根本原因の1つである。

(b) 短期の成果主義・効率主義への偏重、コンプライアンス意識の希薄化

- ・業績目標の設定が過度にトップダウンの形で行われるようになり、短期の成果主義・効率主義に偏重する傾向が顕著に。また、ゴーンが、事実上1人で業績目標を決めてきたことで、業績目標が日産の本来の実力以上に過度に高い数値を追うものとなった。
- ・安全衛生・品質管理・環境保全・コンプライアンスといった事業活動の基盤に対する意識が薄れ、結果として優先順位が下がり、これら事業活動の基盤を維持するために必要な要員配置、コスト配分や教育研修が十分に行われてこなかった可能性がある。

B. 日産ゴーン事件（続き）

(3) 私物化の要である人事の私物化

- ゴーン及びケリーは、反論したり疑義を唱えたり指示に従わない役職員らを異動させたり、事実上退職に追い込んだりしていた。
- トップラインの人事決定権は事実上ゴーンのみが握っており、反対意見を言うと排除されると示唆された役職員もいる。
- 一部の役職員はゴーンらの指示に疑問を抱いたものの、拒否したり他の者に報告したりできなかった。
- 不祥事や業績悪化の責任を部下に取らせてトップは居座りを決め込む、ナンバー2の切り捨て、側用人の跋扈、さらにはゴーンが自分に異を唱える者を毛嫌いしてきたため、日産は社外取締役を置いてこなかった等々。

2. 会社の私物化の事例

C. ジャニー喜多川「性加害問題」

- 本事件は、ジャニーズ事務所の創業者・ジャニー喜多川氏が所属タレントに対して長年性的虐待を行っていた事案。この問題は60年前から指摘されており、2度の裁判にもなっている。しかし、メディアは文春以外長年この問題を報じなかったが、最近になってBBC報道で元ジャニーズJr.や元アイドルが被害を告白を行ったことを契機に、国内外で真相究明の声が高まり、特別調査チームの報告書で性加害の実態が明らかにされた。
- 報告書の要点は、以下のとおり。
 - ー ジャニー氏は、1950年代から2010年代半ばまでの間、多数のジャニーズJr.に対し、長期間にわたって広範に性加害を繰り返していた。
 - ー 性加害の行為は、ジャニー氏の権威と影響力を背景に行われ、被害者は、抵抗や拒否をすることが困難な状況にあった。
 - ー ジャニーズ事務所は、性加害に関する相談や通報を十分に受け止めず、被害者の救済に十分な対応を取っていなかった。
 - ー 原因 (1) ジャニー氏の性嗜好異常 (2) メリー氏による放置と隠蔽 (3) ジャニーズ事務所の不作為 (4) 被害の潜在化を招いた関係性における権力構造

C. ジャニー喜多川「性加害問題」(続き)

＜本事案の背景＞

- (1) 同族経営の弊害、(2) ジャニーズJr.に対するずさんな管理体制
- (3) ガバナンスの脆弱性 ① 取締役会の機能不全と取締役の監視・監督義務の懈怠（取締役会は全く開催されず、監査役は会計監査権限限定で業務監査権限は有せず）
 - ② 内部監査部門の不存在、③ 基本的な社内規程の欠如、④ 内部通報制度の不十分さ、⑤ ハラスメントに関する不十分な研修
- (4) マスメディアの沈黙、 (5) 業界の問題

★自事務所の所属タレントを私有物の如く扱い、自らの性嗜好異常（パラフィリア）の対象とした典型的な権力犯罪である。

- ・「一連の性加害は、タレントのプロデュースに絶対的な権力を持っていたジャニー氏が、デビューして有名になりたい（逆に、ジャニー氏の性加害を拒めば冷遇される）という各被害者の心情に付け込んで行っていた」

★本事案はE S G経営の一環である「ビジネスと人権」問題の視点からも重大。TV局を始めとしたマスメディアやスポンサー企業は厳しい対応が問われる。『児童虐待を容認する企業』と指摘されるリスク。

- ・「事務所のアイドルタレントをテレビ番組等や雑誌に取り上げられなくなるのではないかといった危惧から、ジャニー氏の性加害を取り上げて報道するのを控えていた状況」

2. 会社の私物化の事例

2-2. 中小企業の経営者による会社の私物化

(1) 中小企業の私物化のパターン

- 会社の代表取締役(＝会社の株主)が権力を使って会社の運営、資金の使い方などを自分の好き勝手に行い、なおかつその行動が公私混同しているケースが多い。
(会社の資金を使って個人的なものを購入する行為)
- その社員自体の私物化。例えば自宅の清掃や自分の車の洗車を指示、勤務時間外に私物のクリーニングを取りに行かせる、私的な買い物を指示。

(2) 中小企業の私物化の問題点

- 会社のお金を使っていながら決算に反映させない。
- 経費の私的利用による経営悪化、本来必要な投資や経費支出にお金が回らなくなる。
- 社員のモチベーションが下がり、会社を辞める人も出てくる。
- 会社はあくまで法人であり個人とは別人格であることを認識させることが必要。
ガバナンスの最後の砦としての監査役の役割はその自覚を促すことにある。

2. 会社の私物化の事例

2-3. 会社の私物化の類型

① 会社財産の私物化

公私混同、個人的利益のために会社の金や人的資源を消費する。大王製紙事件等オーナー経営者に多いと思われるが、サラリーマン経営者でもワソマンになれば平気でやるようになる。

② 経営目的の私物化

株主の利益でなく、かつ従業員等ステークホルダーの利益でもなく、経営者及び一部取巻きの利益を優先する（報酬、地位、様々な便宜、個人的名誉、野心）。経済団体の地位や勲章を得るために経営資源を浪費するのが典型例である。業績不振の原因を明確にしないまま、責任を取らずに居座るのは、自らの保身のために株主等の利益を無視。

2-3. 会社の私物化の類型

③ 人事の私物化

- 人事権を武器にして組織を思うままに動かす、オールマイティ化。
- 人事権を握れば、経営者の個人的利益や野心もあるいは好き嫌いでさえ、組織の名の下で構成員に対し、それへの忠誠、服従を合法的に強制可能。
- 人事の私物化で側近グループが跋扈する一方で、従わない優秀な人材が排除され、その結果戦力低下が避けられない。周りがイエスマンばかりで独断的経営判断に牽制が効かない。
- 人事には主観的側面があり不合理な人事であるかの判断には一定の困難が伴うが、少なくともモノ言う人間が排除されない仕組みが絶対必要。

④ 公共物の私物化

- 企業の公共性、社会的責任の無視、良心の私物化。本来私物化されてはならないもの、本来的に企業が持つ公共性や社会的責任或いは個人の尊厳、基本的人権が、無視され弄ばれる。
- 裁判で争った時に、多くの社員が法廷で平然と嘘の証言を行い内部告発者を陥れる例。嘘を言わなければ組織の中で顕著な不利益を被ることが明らかな場合、多くの人々が「組織」や「秩序」を守るという名の下に、「良心」を売り渡す。
- 環境の私物化としての公害（「環境を私物化してそれを長期にわたって破壊し、ついには水俣病被害を発生させてしまった。」熊本大学 丸山定巳）

2-4. 私物化の帰結

(a) 業績悪化

- ①長年トップにいる経営者のワンマン化、オールマイティ化、権限の過度の集中。
- ②トップと取巻きによる恣意的人事の横行、物申す気概のある幹部や社員の排除。
- ③それらを許す内向き思考で権威主義的な組織風土。自由闊達にモノが言えない。
- ④組織の活性及び社員のやる気が阻害され、結果として業績悪化に至る。

(b) 企業不祥事の重大な温床～コンプライアンス意識の摩耗

- ・内向きに閉じられた組織の中では、権威主義や事大主義に助けられて、社会的常識が通じなくなる。
- ・トップの理不尽な言動が見過ごされる結果、行動規範が曖昧化されたり、倫理基準が空文化されることで、実績さえあげておれば或いは上司に従っておりさえすれば、多少の規律違反は許される「何でもあり」の気風が形成される。
- ・結果的に組織全体としてコンプライアンス意識は摩耗せざるを得なくなり、企業不祥事の温床となる重大リスクをもたらす。

3. 会社の私物化とはいかなる問題か

会社の私物化とは、違法性の問題であり、コーポレート・ガバナンスや内部統制不全の問題であり、経営者倫理の摩耗の問題であり、「不適切ではあるが違法ではない」問題、コンダクトリスク問題でもある。

3-1. 法律から見た会社の私物化

- 役員が会社のお金を私用に使えば特別背任又は業務上横領となる。会社法960条は取締役等の特別背任罪を規定する。①取締役・会計参与・監査役・執行役らが、②自己若しくは第三者の利益を図り又は株式会社に損害を与える目的で、③その任務に背く行為をし、④当該株式会社に財産上の損害を加えたことを構成要件として、10年以下の懲役もしくは1000万円以下の罰金、またはその両方を法定刑とした犯罪である。特別背任罪で訴追するには、被告人に任務違背があったことの立証に加え、主観的要件の一つである「目的で」（図利目的（私利目的）・加害目的）の立証が必要である。
- もし、任務違背行為の経済的效果が会社ではなく、経営者個人に帰属する場合には、特別背任罪ではなく、業務上横領罪が成立することになる。

3. 会社の私物化とはいかなる問題か

3-1. 法律から見た会社の私物化（続き）

- ゴーンの事例が、特別背任罪に当たるかは法律家や識者の間でも意見が分かれるように、構成要件の当てはめは必ずしも自明のものではない。郷原信郎弁護士や細野祐二元会計士が、ゴーンへの有価証券報告書偽造記載罪適用に疑問を呈するばかりでなく、会社私物化に関わる特別背任罪についても最終的に有罪となる可能性は低いと主張しているのはよく知られている。
- 会社役員が会社を利用してもっぱら私的な利益を追求することのないように用意された法的な仕組みが会社法の特別背任罪であるが、その適用のハードルは高く、私物化に関して不適切ではあっても明らかに違法であるとは言えないとして顕在化しないケースが多いのが現実である。今回ゴーン事件で私物化問題が顕在化したのは、他の要因すなわち日産の経営権をめぐる日仏の争いがあったからであろう。

3. 会社の私物化とはいかなる問題か

3-2 ガバナンス不全・内部統制不全としての会社の私物化

(1) 取締役会の形骸化と、監査役会の無力化

- 「経営の私物化」とは、「会社機関」としての経営者の立場を忘れ、会社を何でも自分たちで自由にできる私有物のごとく振る舞うことである。
- 基本的なガバナンスの問題は、経営者を監視・監督する取締役会の形骸化と、監査役会の無力化の問題である。
- 株主や様々なステークホルダーを無視して、経営トップが閉鎖的な空間でオールマイティな権限を持つことを意味する。株主の支配も社外取締役の監督も監査役の監査も実効性を持たない究極の経営者支配が行き着く先が、会社の私物化。
- 一連のCG改革では、とりわけ取締役会の監督機能の実効性向上、社外取締役中心の委員会による経営者の選任・報酬決定プロセスへの介入・参画が最大テーマの一つとなった。CEO人事にとどまらず、従来経営トップの専権事項であった役職員に関する人事権の恣意的行使への牽制・抑制効果が期待される。

3. 会社の私物化とはいかなる問題か

(2) 権限の集中、管理部署のブラックボックス化等内部統制の問題

- 私物化は、日産に見られるように権限の過度の集中、管理部署のブラックボックス化という内部統制の問題でもある。
- 当該部署をブラックボックス化し、私的利益追求を探知することが難しい体制を作り上げていた結果、一部の管理部署の牽制機能が有効に機能していなかった。
- 重大なリスクを検知し、それに対する統制を整備するのが内部統制の役割であり、事前にその有効性を検証するのが本来の内部統制報告制度であるが機能していなかった。
- 内部統制の限界といわれる「経営者による内部統制の無効化」を乗り越える対応策こそが今求められている

3. 会社の私物化とはいかなる問題か

(3) 統制環境の不全、組織風土

- 重要なのは内部統制の重要な構成要素である統制環境の不全、とりわけ企業風土の問題。
- 日本企業の特徴といわれる内向き志向の共同体的経営が、「ワンマン」経営者と結び付いたとき、しばしば病理的な「経営の私物化」が生じる。
- 日産の過去を辿れば独裁者による組織私物化と派閥抗争を繰り返してきた歴史がある。労働組合トップが権勢をふるい、労組を私物化し、会社を食い物にした。当時の日産の役職員は、「触らぬ神に祟りなし」とばかりに、見て見ぬふりをするばかりであったといわれる。
- 日産凋落の大きな要因となったそうした自己利益追求の何でもありのかつ陰湿でぬるま湯的な組織不全を糾し、チャレンジする前向きな組織に変えたのがゴーンであった。
- 危機を脱した途端に自らが組織不全の虜になってしまった。或いは、そうした組織風土の弱点を熟知し自己利益の追求のために利用したのだとしたら「歴史は繰り返す」であり、組織風土の抜本的な改革がなければ今後も繰り返される恐れは大きい。

3. 会社の私物化とはいかなる問題か

3-3. 社会規範から見た会社の私物化

(1) 会社観の相違を超えて守るべきものとしての社会規範

- 「株主のもの」という株主主権論から、経営者の自由裁量利益や経営者所得の最大化を図ることを許容する「経営者のもの」観、「多様な利害関係者のもの」というステークホルダー論までいかなる会社観に立ったとしても、正当化できないものが会社の私物化である。
- 会社観を超えて経営者が守るべき社会規範、経営者倫理であり、社会常識である。

(2) 正式の手続きを経ても正当化できないものがある

- 正当な手続きがない会社財産の私物化は違法であるが、手続きを経れば合法となる。
- ② 経営目的の私物化、③ 組織の私物化、④ 公共物の私物化は、通常正式な手続きを経て実行されるので合法性の衣を纏っていることが多い。

3. 会社の私物化とはいかなる問題か

(2) 正式の手続きを経ても正当化できないものがある（続き）

- 自らの野心により無謀な投資を行って会社に損害を与えても取締役会を支配している限り解職されることなく居座りが可能である。どんな不当な人事であって、会社規則に則って発令される限り、有効である。裁判での真実に反する証言も、会社の利益を守るためを名目に上司から業務命令として指示を発することが可能である。
- しかし憲法で私有財産権が保障されているとしても、本来私有化が不可能な公共物や共有物があり、他人が侵すことが出来ない個人の尊厳があり、基本的人権がある。これらは、いかに正式の手続きを経ても、正当化はできない。これは、社会規範や経営倫理の問題となる。

(3) 社長はオールマイティではない

- 社長はいうまでもなく会社の機関であり、その権限、職責は定款や会社の諸規則で規定されており、なんでも出来るオールマイティではないし、人格が高いことが保障されている訳でもない。にもかかわらず、事大主義や権威主義の組織風土の中で、長期政権になり名経営者と言われれば言われるほど、神聖で侵すべからざる存在と化す。これらは、それ自体は違法性を持たないとしても、社会規範から逸脱した経営倫理上の問題となる。

3. 会社の私物化とはいかなる問題か

3-4. 不祥事の温床となる「不適切ではあるが違法ではない」問題

- 不適切であると分かっているにも拘らず、なぜ是正されずに放置されるのか。それは、その行為が権力作用として行使されるからである。会社トップと政治家の共通性はその点にある。
- 権力があるから業務命令として「合法的」に隠蔽することにより問題化することを防ぎ、仮に問題化しかけても検察・警察や法務部門・監査部門を使って「事件化」を防ぐことが可能となる。
- 権力の源泉は企業組織であろうが行政組織であろうが、人事権にある。不適切な行為に直面した時、人事権を行使されることによって地位と生活が危うくなるリスクの前に、組織人は手を拱いたまま茫然と立ち尽くさざるを得ないのである。
- 私物化は「組織の中では、地位が高い人ほど、その地位に相応しい責任を持ち自らを律すべし」を意味するノブレス・オブリージュの対極にある。
- 「不適切だが違法でない」の横行はコンプライアンス意識を摩耗させることによって不祥事の温床となり、結局は違法な行いに帰結する。

4. 監査役等としてどう対応するか（監督・監査の立場から）

4-1. ゴーン事件での監査役の問題

① 内部通報を受け初動段階で役割を果たす

- ・ 2018年春ごろの監査役に対する内部通報を受けて、ゴーン主導による重大な不正行為について、内部調査を行った。当初は、内部通報を受けた監査役主導で、外部アドバイザーに依頼して予備的調査を行った上、同年10月にグローバルコンプライアンス室主導で本格的な内部調査を行なった。その意味では、日産の監査役は関電の監査役と違って責務を一定果たしたと評価できるであろう。

② 2017年までなぜ指摘・是正できなかったのか

一方では、それまでの長い期間なぜ指摘・是正できなかったのか。

4-1. ゴーン事件での監査役の問題

② 2017年までなぜ指摘・是正できなかったのか（続き）

- 一部の管理部署のブラックボックス化により、不正行為等を知ることが出来なかった。
- 監査役、内部監査室、経理部等からの質問や要請に対し対応は必要最小限にとどめ、また「CEOの決定である」と述べそれ以上の質問や追及を許さなかった。
- 取締役会議を短時間で終了させ、議案に対する質問や意見をさせない雰囲気を作られた。
- ゴーンは、取締役会において、質問や意見がでることを嫌い、意見などを述べた取締役や監査役を会議後自室に呼んだり、いわゆる「うるさい監査役」については再任しなかった。何も言わない監査役を捜してこいと言われた者もいる。
- 取締役会で利益相反取引の承認を得る必要がある場合も、必要な事実を開示しなかった。
- 監視・監査の程度が低いことを踏まえて、非連結子会社（ZiA社）が利用された。

4-1. ゴーン事件での監査役の問題

③ 誰もゴーンに異を唱えない企業風土への追従

- トップラインマネジメントの人事決定権は事実上ゴーンのみが握っており、反対意見を言うと排除されると示唆された役職員もいる。そのため、一部の役職員はゴーンやケリーの指示に疑問を抱いたものの、拒否したり他の者に報告したりすることができなかった。
- 監査役もそれに追従し抗うことが出来なかったということであろう。本来的には、自浄作用によってもっと早く私物化問題は是正されるべきであったが、結局、検察当局の介入によって初めて厚い壁を打ち破ることが出来たのである。

4. 監査役等としてどう対応するか

4-2. 監査役等としての基本姿勢～毅然として私物化を許さない

(1) 監査役等にとっての日産ゴーン事件の教訓

- ・ 彼らは①情報を把握されることを恐れ、②会議であれこれ質問されて説明させられることを恐れ、③質問し難い雰囲気の中にあっても同調せず、あれこれしつこく質問する人物を恐れた。逆から言えば、この3点を監査役が自ら実行することが最も有力な防止策になるということである。

(2) 私物化を防止するための留意点

監査役等が上記を自ら実行するとともに、それを支えるガバナンス体制の整備を求めていく必要がある。

①情報収集のための体制

- ・ 業務監査を通じた現場からの情報収集
- ・ 内部監査部門、会計監査人との情報共有（三様監査の連携）
- ・ 社外取締役との情報共有

②会議での徹底した質問

- ・ 会議資料を十分に読み込んだ上での疑問点の質問
- ・ 業務監査や三様監査・社外取締役との情報共有から得られたリスク情報に基づく質問
- ・ 納得できるまで繰り返し説明を求め、場合によっては証憑の提出を求める

4. 監査役等としてどう対応するか

(2) 私物化を防止するための留意点（続き）

③監査役の選任における独立性の確保

- ・ 監査役(会)による選任議案提案権行使も視野に入れた選任過程への関与

④内部統制報告制度(J-SOX)における全社統制（統制環境、情報の伝達等）評価への参画

- ・ 監査役のJ-SOX全社統制とりわけ企業風土などの統制環境や情報の伝達の評価への積極的参画

⑤適法性の罠に嵌まり込まない

- ・ 「不適切だが違法でない」との理由で、執行部の問題行動を安直に容認することは、結果的に監査役の職責を放棄する事態に陥るおそれがある

⑥内外の監視体制の構築

- ・ 内部通報制度の拡充
- ・ ステークホルダーによる監視（株主、投資家、労働組合、NPO等）

5. おわりに～問われる監査役等の倫理観

- 監査役等に求められる資質・知見・スキルで最も重要なのは健全な社会的規範意識であり、理不尽・不条理を見逃さず公正な企業経営を貫こうとする志であり、そのために相手が誰であろうと直言する心意気である。
- 何より重要なのは監査役自身がいわゆる集団的な「同調圧力」に抗して毅然とした対応が取れるかにある。その可否は、内部意識の克服、すなわち内向き思考に囚われることなく、社会の視点から客観的に問題を捉えることが最大のポイントであり、そのために必要なのは、社会的常識、市民的良心と不正義に対する正当な怒りである。
- 同時に、多くの監査役がそうした毅然とした対応を取ることを保障する監査環境の整備、とりわけ人事的独立性の確保のための制度の整備に自ら取り組むことが強く求められる。