

※参加者限り

-その存在意義と資質を考える-

監査役と ガバナビリティ

2024.04.12

泉 貴嗣

(小樽商科大学ビジネススクール 准教授)

今回のテーマ

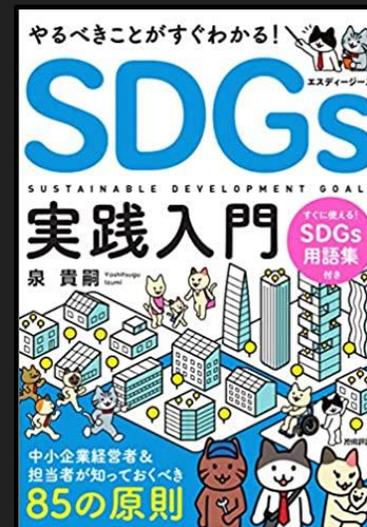
- 非常勤監査役就任の経緯とその活動
- 不正資金流用問題への対応
- 常勤監査役の就任と辞任の経緯
- サステナブル経営と監査役の関わり方
- VUCAの時代における監査役への期待

第1部

第一カッター興業(株)における有事の監査役のケーススタディ

自己紹介

- 泉 貴嗣(いずみ よしつぐ)
- 小樽商科大学ビジネススクール（大学院商学研究科：通称OBS）准教授
- 専門はビジネス倫理、サステナブル経営、ソーシャルビジネス
- 東京農工大学大学院 連合農学研究科博士後期課程 環境哲学研究室(非経営学)出身
- OBSでは「エシカル・アントレプレナーシップ（倫理的起業家精神）」などを担当
- 都内の私大でリカレント教育などを担当したのち、経営コンサルタントとして独立
- さらに第一カッター興業(株)(東証1716)監査役(非常勤、常勤)などを経て現職
- 著述に『やるべきことがすぐわかる！ SDGs実践入門～中小企業経営者&担当者が知っておくべき85の原則』（技術評論社）など
- ソーシャルビジネス化を目指す中小企業団体(加盟社1000社超)のアドバイザーなども務める



主要な経歴

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
①武蔵野大学 環境オフィス講師	①																	
②武蔵野大学 EMB研究員			②															
③允治社 (個人事務所)					③													
④第一カッター興業(株) 非常勤社外監査役				④														
⑤第一カッター興業(株) 常勤社外監査役															⑤			
⑥小樽商科大学 准教授																⑥		

環境経営や
CSRに関する
リカレント教育に
従事

産学連携型
ESD(持続可能な開
発のための教育)
の支援に従事

非常勤社外監査役
としてJASDAQ→
東証二部→
東証一部の
市場変更に係る
ガバナンス強化に
従事
グループ会社に
端を発し、親会社
社長らが関与した
不正会計問題を
探知・調査

中小企業のCSR
SDGs
サステナビリティ
経営の支援
自治体の
中小企業政策の
支援に従事

④の不正に
関与して辞任した
常勤監査役に
代わり就任
同社のガバナンスの
再建に従事

社長が監査役報酬の
決定プロセスに
不適切な介入を
したため
憤慨して辞任し
大学教員へ転身

研究テーマについて(講演テーマと関わります)

ビジネスとマネジメントの
コントロール

ビジネス
倫理

サステナビリティ
実現への貢献

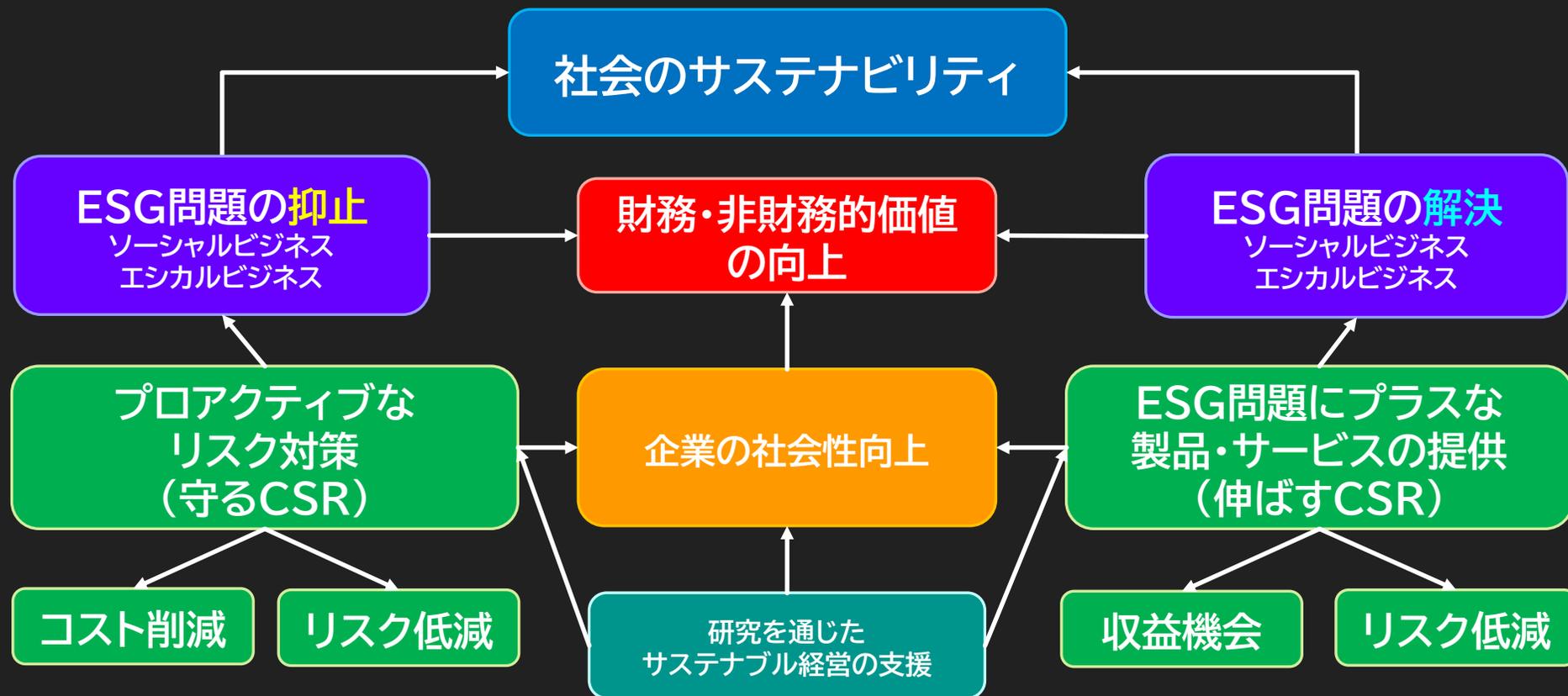
サステナブル
経営

ソーシャル
ビジネス

ビジネスの方向性

マネジメントの方向性

研究で目指していること



社外監査役(非常勤)就任の経緯

- 2010年、当時JASDAQに上場していた第一カッター興業(株)(略称:DIC)が上場ルールの改定に伴う監査役増員と監査役会設置に対応
- 鈴木健二代表取締役専務(当時)が武蔵野大学のリカレント教育コースで社会人にCSR(企業の社会的責任)論などを教えていた泉を社外監査役候補に打診
- 社外監査役候補の定番は弁護士、公認会計士などだが、DICはCSRの専門家を候補に
- 鈴木専務からは「土木しか知らないメンバーに「外の世界」の話をして欲しい」
→お飾りの監査役に留まるのではなく、同社の社会性を高めるためのアドバイザーとして期待されていると認識
- 2010年9月の第44期株主総会を経て社外監査役(非常勤)に就任

社外監査役(非常勤)就任後の活動

- 東日本大震災を機に社会貢献活動を推奨
- いきなり「**三越事件**」に遭遇
- DICマネジメントスクールを立ち上げて監査資源を調達

社会貢献活動の推奨

- BtoBの土木業(専門工事会社)、非元請を貫くビジネスモデルのため自社と社会の接点が乏しかった
- ①2011年の東日本大震災と国土強靱化で今後の収益増が予想されること、②中長期的な自社の発展とガバナンス強化のために**社会性を高めることの重要性**から、広瀬俊一代表取締役社長(当時)に寄付を推奨

※主な寄付先：茅ヶ崎市、(株)オルタナ・オルタナ基金等

- 以後のDICの社会貢献活動の嚆矢となる
- ただし在任中「非戦略的」な社会貢献活動については非推奨

※打診元が単にDICを金づるとしてしか認識できていないようなケース



出所：(株)オルタナ

DIC版「三越事件」に遭遇

- 2009年ごろから今出川代表取締役専務(当時)が中国進出を準備
- 中国事業で今出川専務が愛人の中国人をエクスパットにすべく、子会社に入社させようとするなどの専横が目立つ
- 広瀬社長らは2011年7月の取締役会の緊急動議で今出川専務を代表取締役から解職
- 今出川氏は解職動議を受けて逆上し、その場で辞任を口走る
- 後日辞任を認めない今出川氏による地位確認訴訟の提起
- 監査役として上記訴訟に対応(会社法386条1項)
- ガバナンスの脆弱さはDICの「組織風土」であることに気づく

JASDAQ
平成23年8月1日

各位

会社名 第一カッター興業株式会社
代表者名 代表取締役社長 広瀬 俊一
(JASDAQ・コード1716)
問合せ先 取締役管理本部長兼
経営企画室長 小池 保
電話 0467-85-3939

代表取締役の異動に関するお知らせ

当社は、代表取締役専務 今出川雅彦より、取締役辞任の申し入れがあり、平成23年8月1日開催の取締役会において、下記のとおり取締役の異動について決議いたしましたのでお知らせいたします。

1. 異動の内容
取締役でなくなる者

氏名(生年月日)	新役職名	旧役職名	異動年月日	所有株式数
今出川 雅彦 (昭和30年6月19日)	退任	代表取締役 専務	平成23年8月1日	29,800株

2. 異動の理由
一身上の都合であります。

以上

当時の辞任に関する開示資料

DICマネジメントスクールによる監査資源の調達

- 非常勤の立場では監査資源の入手が困難
- 月に1回の監査役会・取締役会では情報不足
- 2012年から広瀬社長と共同でマネジメントスクールを立ち上げて泉が講義を行い、幹部教育を行いながら監査役と幹部のチャンネルを構築→**後の不正資金流用疑惑で役立つことに**

※現在の部長級従業員の半数は全て泉の指導を受けており、中には会社派遣でMBAやMOTを取得した人材を輩出



グループワークの風景



オリジナル教材

2021年発覚の不正資金流用問題への対応

【第一カッター興業(DIC)】親会社

1. **高橋正光**...代表取締役社長※光明工事の元(兼務)取締役
2. **安立陽**...専務取締役(当時)
3. **渡辺清二**...常勤監査役(当時)
4. **石川達也**...執行役員・経営企画室長(当時)
5. **川内幸喜**...取締役・営業所統括部長(当時)
6. **原田英治**...独立社外取締役
7. **松田文子**...独立社外取締役
8. **林晃司**...独立社外監査役(当時)※公認会計士、**光明工事会計顧問**
9. **泉貴嗣**...独立社外監査役(当時)

※赤字で表記されたものは調査終了後に処分を受けて引き続き在任

※青地で表記されたものは調査終了後に辞任し、DICに従業員として再入社

※緑字で表記された者は調査終了後に辞任ないし退職した

※DICグループは非同族企業集団であり高橋正光と高橋聖児は血縁関係にない

【光明工事】子会社

1. **畠岡明彦**...代表取締役社長(当時)
2. **安立陽**...派遣取締役(当時)
3. **渡辺清二**...派遣監査役(当時)
4. **石川達也**...派遣取締役(当時)
5. **高橋聖児**...執行役員・営業部長(当時)

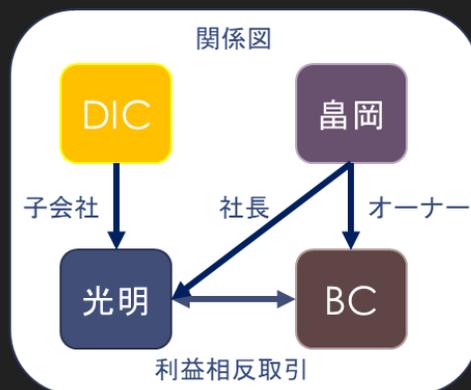
【バランスコントロール(BC)】

1. **R**...代表取締役社長・畠岡の甥

※畠岡のプライベートカンパニー

※同社は光明工事に資材を卸売

※DICのJASDAQ→東証二部移行時に上記関係を解消



不正資金流用問題への対応に係る論点

- グループ会社(光明工事)が発端の不正で、不正には親会社社長らも関与
- グループ会社の不正は①裏金作出、②関連当事者規制の潜脱、③利益相反取引
- 親会社役員・派遣役員のカバナビリティ、被買収子会社(光明工事)プロパー役員のカバナビリティ
- 公認会計士であり、光明工事元顧問だった林社外監査役の適格性
- 社外取締役の監視・監督義務の積極性
- 不正を追及する監査役の排除(監査役会設置会社の廃止を画策)
- 第三者委員会の必要性
- 関係者処分の不徹底
- 社長による監査役報酬への介入、辞任監査役の意見陳述権の無効化

光明工事の不正 ①裏金作出

- 1999年 畠岡、光明工事を創業
- 2000年 畠岡、外部の指南を受け、旅費精算を利用した裏金作出のスキームを開始
- 2009年 光明工事、DICの子会社に。同年末、光明高橋も裏金の作出・消費に参画
- 2017年 業績不振のため、畠岡、光明高橋は裏金作出を一時中止
- 2019年 畠岡、光明高橋は裏金作出を再開。DICからの派遣役員の安立、石川、渡辺は裏金を黙認。DIC高橋は渡辺からの報告時に裏金の存在を知るも、具体的な対策を取らず。DIC林、泉は渡辺からの報告では裏金の存在を見抜けず
- 2020年 光明高橋、畠岡との対立から派遣役員の安立、石川、渡辺に裏金作出を暴露するメールを送る

※追跡可能な10年間の裏金作出の推計額は**202,760,000円**(第三者委員会調査による)

光明工事の不正②-1 関連当事者規制の潜脱

- 【バランスコントロール(BC)】… 畠岡のプライベートカンパニー
- ~2017 光明に資材販売、役務提供を行う
- 2017年 DICの市場二部への移行に伴い、光明とBCの関係を清算(DIC高橋が主導)。BCは寝具販売業に転換
- 2019年 **BCの業績不振。畠岡の経済的窮迫が表面化。**DIC高橋が取締役会で畠岡の救済(光明からの貸付)を提起。川内(プロパー取締役)、原田(社外取締役)、松田(社外取締役)、泉(社外監査役)は反対・懸念を表明。安立(プロパー取締役)、渡辺(常勤監査役)、林(社外監査役)は反対せず。提起後、当時の監査法人から貸付実行の場合は関連当事者取引の検討が必要である旨のアナウンスあり
- 2020年 DIC高橋、安立、石川、渡辺、林が反対派に内密で複数回にわたり、畠岡の救済方法を検討。同年夏の取締役会で再提起するも、原田、松田、泉は反対し、DIC・光明による救済は「表面的に」中止(最終的に畠岡個人が金融機関からの借入で対応)

光明工事の不正②-2 関連当事者規制の潜脱

- 2021年3月1日～5日 石川がBCを光明の下請にする案を検討、石川は林に相談
- 2021年3月15日 石川はDIC取締役会に【BCの下請化=関連当事者化】について「(現在の)監査法人の了承を得た」と誤解させる資料を提出。更に林は富岡が関連当事者として公表されないための「配慮」を経理課長(開示実務も担当)に要請。
- 2021年3月16日 光明の取締役会で**特別利害関係取締役(会社法369条2項)**となる富岡が議長のまま、BCの下請化が議案として審議され、成立。派遣取締役の安立、石川、派遣監査役の渡辺は特別利害関係問題を指摘せず→**後述「③利益相反取引」とリンク**
- 2021年3月24日 泉、石川が取締役会に提出した資料に疑義を持ち、監査法人に照会。監査法人は了承しておらず、取引敢行の場合は監査意見表明が困難になる可能性がある旨回答
- 2021年4月1日 富岡、BCの代表を降り、甥のRが代表に就任。以降光明・BC間の取引が公然化

形を変えた富岡の救済策
但し両者の取引はこの時点
で行われていた(後述③参照)

光明工事の不正③利益相反取引

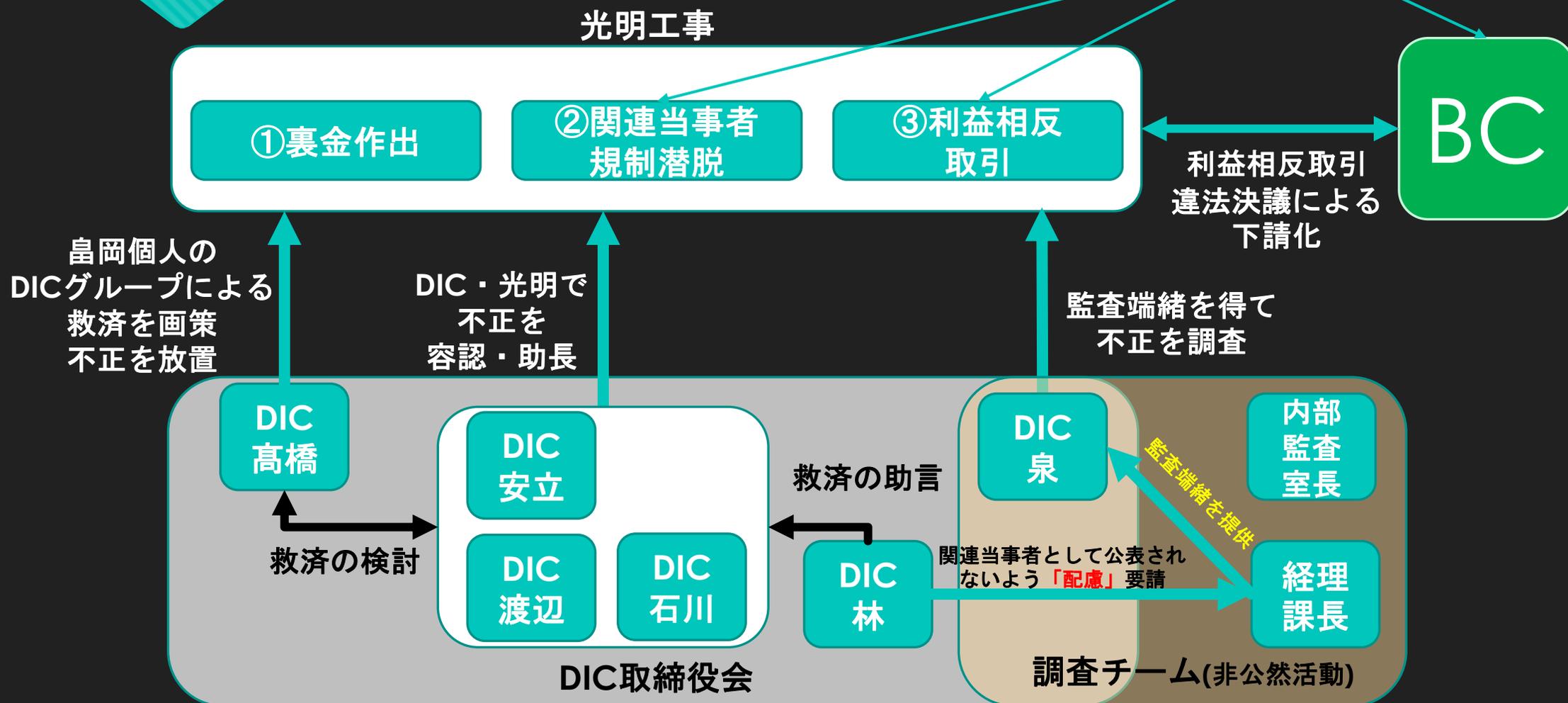
- 2019～2020 光明とBC社の間で取引(件数：4件、取引金額：約2,500,000円)



- 2020年6月25日 当時の監査法人が光明を往査
- 2020年9月3日 当時の監査法人が往査結果報告で、上記取引を利益相反取引としてDIC高橋、渡辺に報告。両名利益相反取引に関する情報を**取締役会、監査役会に報告せず**
- 2021年3月16日 光明の取締役会で特別利害関係取締役(会社法369条2項)となる畠岡が議長のまま、BCの下請化が議案として審議され、成立。**公然と畠岡のプライベートカンパニーへ資金の還流が可能に。派遣取締役の安立、石川、派遣監査役の渡辺は特別利害関係問題を指摘せず**→先述「**②-2関連当事者規制の潜脱**」とリンク

不正の概略図

※但し光明の取締役会決議
以前から利益相反取引は存在



監査役としての問題追及

- 2020年9月14日～2021年7月14日 **マネジメントスクール出身の経理課長**から高橋、渡辺が光明の利益相反取引を取締役会、監査役会に報告しなかったことを把握。内部監査室長、経理課長を指揮して調査を開始。メール監査、各種調査を通じて畠岡らの裏金作出、関連当事者規制の潜脱を認識し、これらが利益相反取引と関係するため、一体的に調査を実施。調査当初から高橋らの関与が疑われたため、調査は内密に実施
- 2021年5月30日 一連の不正において高橋の関与が濃厚であることが明らかになりつつあったため、プロパー取締役である川内に、高橋の解職動議を要請。川内はその場で応諾するも、後に撤回
- 2021年7月14日 調査報告書をDIC取締役会に提出。**取締役会でさらなる監査役調査の続行を確認。取締役会開催中、光明工事本社に派遣した経理課長らが関連資料を押収**
- 2021年8月6日～10月8日 調査が第三者委員会に移管したことに伴い、委員として参加
- 2021年10月15日 調査報告書の結果に基づき、**取締役会に役付取締役等(=高橋、安立、渡辺)の解職検討、辞任を勧告**
- 2021年12月16日 渡辺の辞任に伴い、臨時株主総会後の監査役会で常勤監査役に就任
- 2022年3月31日 常勤監査役を辞任
- 2022年9月28日 定期株主総会において**辞任監査役として意見陳述(会社法345条2項、4項)**

問題迫及时的ハードル

- そもそもこの程度の違反で社長らの責任を問うことは可能か？ → 顧問の大手弁護士事務所に相談
- 顧問は会社(経営者)寄りの判断をする可能性がある
- **専門家には「具体的な問い」が重要**

5. 利益相反取引を報告せず、畠岡氏及び BC 社を実質的に救済しようとしている高橋社長には、何らかの法的責任が生じるかというご質問について

問題となっている利益相反取引は、光明工事と BC 社との間の取引であることから、当該利益相反取引について、会社法上、貴社における報告義務が認められるとはいえない。また、現状においては、グループ会社管理規程に照らしても、高橋社長に明確な報告義務があり、これに違反していると判断することはできない。

1回目の質問と回答

Q5.当社は会社法上の大会社ではないが、公開会社である。親会社の高橋社長または取締役会には子会社を含めた企業グループ全体の適正な管理を行うための内部統制システムを構築する何らかの義務はあるか？ ←

A5.会社法 362 条 5 項は、大会社である取締役会設置会社において、内部統制システムの設備についての決定を義務づけられているため、貴社のように大会社でない会社においては、(監査等委員会設置会社・指名委員会等設置会社でない場合には)、同条を直接の根拠として、362 条 4 項 6 号(株式会社及び子会社からなる企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定めるもの)についての決定することは義務づけられていない。 ←

しかしながら、内部統制システムの構築は、上記会社法の条項のみならず、取締役の会社に対する善管注意義務の一環として求められるものである。 ←

貴社において、子会社における利益相反行為が行われた旨の指摘がなされているにもかかわらず、適切な体制を

3 ←

←

整えなかった場合、当該取締役の行為には、内部統制システムの構築・運用について広範な裁量が取締役に認められることを考慮しても、善管注意義務違反と判断される可能性がある(特に、会社内部で利益相反行為や不正行為が繰り返し行われていたという兆候がある場合)。 ←

2回目の質問と回答

第三者委員会の開催

- 7月14日の取締役会合意(監査役調査の続行)にもかかわらず、各取締役から第三者委員会への移管の声が上がる



- DIC監査役監査規程(日本監査役協会ひな型に準じる)は所管監査役の参加を予定していた
- 同委事務局を担う弁護士事務所の選定で泉がイニシアチブをとることについて、ある社外取締役が否定的な見解(「**泉の再任に悪影響がある**」旨の発言)を示す
- 泉が不在の会議(臨時取締役会等ではない)で、社外取締役が紹介する弁護士事務所を利用することが決定
- 有事に社外監査役が社外取締役と対立することは望ましくないと考え、泉は社外取締役を信頼して異議を唱えず

◆同委の組成について社外監査役が社外監査役と「綱引き」◆

2021年8月6日 同委(泉も委員として参加)の発足が開示・以後全7回の委員会と調査活動

2021年10月8日 同委による調査報告書開示・同委は解散(調査の責任を負う主体の消滅)

DICの不適切な対応① 畠岡への異常な肩入れ

- JASDAQから東証二部へ市場変更するため(=ガバナンス向上)に光明とBCの関係を清算した
- DIC高橋は上記関係清算が強引で、畠岡に損害を与えたと「負い目(第三者委員会報告書)」に感じていた
- 当時、光明の業績が好調であり、高橋らはそれを畠岡の采配によると考え、【畠岡の経済的窮迫=光明のリスク】と認識した
- 高橋、安立、石川は子会社社長の個人的な経済的窮迫を、グループを挙げて支援しようとした(市場変更に伴うガバナンス向上のための関係清算が本末転倒に)
- 石川は高橋の意向を実現するため、監査法人の見解を歪曲して取締役会を欺いた
- ガバナンスの番人たる監査役渡辺、林は上記支援を諫止する立場にも関わらずこれを助長した
→監査役会3名中2名が社長派であったため、そもそも**監査役会で不正調査を提起できない状況**

DICの不適切な対応②ガバナンスの形骸化

- 同族企業でもない上場企業経営者が、子会社経営者のプライベートカンパニーの経営不振に対して、支援(DIC高橋は畠岡の借入時に個人保証を検討していた)しようと取締役会に諮る
- 上記のような明らかに異常な事態に対して、他の取締役は調査などによって取締役としての監視・監督義務を能動的に履践しない(※社外取締役には2021年5月の時点で泉が本件の疑惑を伝えている)
- 3.2021年4月に東証プライムへの移行を過度に意識し、CGコードに形式的に適合すべく、任意の指名・報酬委員会を設置。同委の審議事項には監査役の選任、報酬が含まれるも、同委規定では委員は社長と社外取締役のみ。任意の機関に過ぎない同委が法定の機関である監査役について泉は「**監査される側が監査する側の進退を議論する**」ことから強硬に反対するも、取締役会は設置を決定(後の監査役会設置会社廃止/泉追放画策の布石?)
- 渡辺(常勤監査役：当時)は「監査役を選任する基準・場が必要」と高橋らに迎合する姿勢で同委設置に賛成

DICの不適切対応③ 監査役会設置会社廃止の画策

② 辞意を固めるに際して影響を与えた他の事象

上記光明工事株式会社の不正会計に関する調査期間中、高橋正光氏が監査役会設置会社を廃止し、監査等委員会設置会社への機関設計の変更を企図していたことが判明しました。監査役会設置会社における監査役は、監査等委員である取締役と異なり、独任制であり、取締役及び他の監査役から独立して調査を行うことが可能です。本来厳しく自社グループの不正に当たらねばならない中で、高橋正光氏は監査役の独立性を損なう機関設計の変更を「ガバナンスを強化する」ものとして認識し、企図していました。なお、このような高橋正光氏の認識は、2021年10月11日付の私に宛てた電子メールで表明されたものです。

監査で入手した資料から、高橋正光氏は上記機関設計の変更後、私を監査等委員に選任しないことを企図していたことも判明しました。これらのことから、上記不正会計に関与した高橋正光氏がガバナンスの強化に資すると称して、却ってガバナンスを弱体化させ、不正を調査していた監査役を排除しようと考えていたことが窺われます。このことは、たとえ私が常勤監査役となった場合でも、高橋正光氏が私の排除を企図することを止めないものと考えられ、これまでの他の事情と共に私が常勤監査役に留まるか、大学教員になるかの意思決定において、大きく影響しております。

出所：第一カッター興業(株)

- 本件へのリスク対応のアドバイスを受けるためDICは大手法律事務所とアドバイザー契約を交わす
- 高橋、石川は同事務所に相談し監査役会設置会社の廃止を画策

【監査役会設置会社】



【監査等委員会設置会社】

機関設計の変更を画策(実現には総会特別決議が必要)



※承認されれば監査役はその時点で廃止(失職)

- 不正を追及する監査役を排除？
- 任意の指名・報酬委員会の審議対象に監査役を含めた意図は？
- 不正調査中の企業における監査役の廃止がガバナンス向上？

監査役会設置会社廃止(前掲③)に対する牽制

諸事回答お願い【いづみ】



泉 貴嗣

2021/10/11 (月) 14:34

宛先: 代表取締役 高橋 正光 様

Cc: 安立 陽; 川内 幸喜; 原田英治; 松田 文子; 渡辺 清二; 林 見司; 安達 昌史; 営業本部長 山崎 由貴路 様; 石川 達也; 木暮 恵介; 白石 佳勝

BCC: Governance Research

高橋さん

お疲れさまです。
下記の件につき、速やかに対応の検討、見解をお示しいただければ幸いです。

1. アンダーソン・毛利・友常法律事務所(AMT)への相談について

AMTとの連絡窓口は再発防止策と処分案を取りまとめる管理本部のみに一本化してください。
AMTに相談が必要な事項がある場合は、取締役会メンバーにメール等で事前の回覧に供してください。
機関設計の変更を取締役会で公式に検討せず、AMTに相談した意図について回答してください。

AMTへの相談は今回の不祥事対応のリスクマネジメントについて相談に乗ってもらうものと理解していました。
しかし、高橋さんたちは第三者委員会の調査を俟たずして、監査役会設置会社を廃止して監査等委員会設置会社に機関設計を変更する相談をAMTにしていました。
(機関設計を変更すれば、その時点で自動的に監査役は廃止になりますが、これがリスクマネジメントなのでしょうか?)
この相談の意図は分かりませんが、相談内容には私を追い出したいとしか思えない内容が含まれています。
不正に関わっていた人間が不正を調査した人間を追い出すようにしか見えないことを実行すれば、従業員は経営陣を卑怯者とみて失望し、株主もガバナンスを後退させる拳として反対することは明白です。

RE: 諸事回答お願い【いづみ】

🕒 2021/10/11 (月) 23:16 に返信しました。



高橋 正光 <takahashi@daiichi-cutter.co.jp>

2021/10/11 (月) 17:49

宛先: 自分

Cc: '安立 陽'; '川内 幸喜'; '原田英治'; '松田 文子'; '渡辺 清二'; '林 見司'; '安達 昌史'; '営業本部長 山崎 由貴路 様'; '石川 達也'; '木暮 恵介'; '白石 佳勝'

泉さん

お疲れ様です。

- アンダーソンへの相談について
 - 今後の連絡窓口は管理本部のみ一本化し、皆さんと共有します。
 - 機関設計変更の検討は最初の挨拶時に、より高いガバナンス体制を示すにはどうしたらいいのかとの相談に対して先方より出てきたものを検討しました。調査委員会からの報告書を受け取ってから検討では遅い(すぐに改善策を出す会社もあったので)と認識していたので、事前の検討を行ったのですが、想定としていくつかのシナリオの検討をすること自体はおかしくないと考えます。
 - なお検討の結果、監査役委員会設置会社への制度変更を取締役会で検討してもらうことは止めました。
- 従業員向けビデオメッセージについて
 - 結果的に20分となってしまいましたが、短い時間で要点を伝えるようにしたので泉さんの職責を否定するつもりもなく他意はありません。
 - 従業員向けメッセージに訂正した原稿を掲示しました。
- 第三者調査委員会の調査費用の求償について
 - 取締役会で決めた第三者調査委員会の費用の一部を泉さんに求償なんてできるはずがありません。

高橋

DICの不適切対応④関係者処分の不徹底

◆第三者委員会の調査終了後、泉は取締役会で**役付取締役の解職・辞任を勧告**◆

【第一カッター興業】

代表取締役社長 **高橋正光** 報酬 自主返納 50 % 6か月
専務取締役 **安立陽** 辞任 及び 役員退職慰労金一部 自主返納
常勤監査役 **渡辺清二** 辞任 及び 役員退職慰労金一部 自主返納
監査役 林晃司 辞任 及び 役員退職慰労金一部 自主返納

→ 辞任後DICの従業員として
「再雇用」
再雇用の事実は
社内に周知されたが
その「理由」は
当時周知されなかった

【光明工事】

代表取締役社長 **畠岡明彦** 退任
派遣取締役 **安立陽** 退任
派遣取締役 **石川達也** 退任
派遣監査役 **渡辺清二** 辞任

→ DICの従業員(執行役員)として
何ら処分を受けず
DICを退社し
DICと資本提携している会社の
マネージャーとして入社
(「入社の手続きはしていない」 高橋談)

※赤字で表記された者は
第三者委員会によって
善管注意義務違反が認められた者

DICの不適切対応⑤

監査役報酬の介入・辞任監査役の意見陳述の無効化

DIC渡辺の辞任後
泉が常勤監査役に就任(2021年12月16日)
法定の手続を経て決定した監査役報酬に対し
高橋は報酬の減額を要請(2021年12月20日)
泉は不要な混乱回避のためにやむを得ず応諾
その後転職のため2022年3月31日に辞任

第55期株主総会で不適切介入を報告
報告に先立ち陳述意見を
招集通知に記載するも(会社法施行規則121条7号ハ)
DICは意見を招集通知本文ではなく

「WEB開示」のみに掲載



- ✓ WEB開示は全ての株主が見るとは限らない
- ✓ 総会は取締役(高橋含む)の再任議案が上程

D1 CUTTER 第一カッター興業株式会社

COMPANY 企業情報 | TECHNOLOGY 事業と技術 | INVESTORS 株主・投資家情報 | RECRUIT 採用情報

2022.09.09 IR資料 2022年定時株主総会招集通知 (1MB)

2022.09.09 IR資料 2022年定時株主総会招集通知(WEB開示) (361KB)

第55回定時株主総会招集ご通知に際しての
インターネット開示事項

業務の適正を確保するための体制及び運用状況の概要

役員の新任又は解任に関する事項

連結注記表
個別注記表

(2021年7月1日から2022年6月30日まで)
第一カッター興業株式会社

法令及び当社定款に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト
(<https://www.daiichi-cutter.co.jp/ir/>)に掲載することにより、株
主の皆様へ提供しております。

役員の新任又は解任に関する事項

社外監査役泉貴嗣氏は、2022年3月31日辞任いたしました。当該辞任に関し、泉貴嗣氏より、次のとおり辞任の理由が述べられています。なお、辞任の理由については、泉貴嗣氏より提出された内容を原文のまま記載しております。

1 辞任の理由

① 辞任の理由とその経緯について

私が第一カッター興業株式会社の常勤監査役を辞任した理由は、現在の代表取締役社長である高橋正光氏による、監査役会の協議を経て決定した私の監査役報酬に対する、会社法の趣旨に合致しない減額要請・介入が主な原因です。その内容・経過について、下記申し添えます。

2 上記1に対する当社の見解

当社といたしましては、今回の泉貴嗣氏に関する監査役報酬の決定プロセスに手続き上の瑕疵は無かったものと認識しております。

また、監査等委員会設置会社への移行につきましては、昨年発覚した子会社の不祥事を受けたうえで、ガバナンスの向上を目的として検討したものであります。

第三者委員会という課題について

調査期間を含む第55期
経常利益の約7.5%に相当

監査役の調査と
あまり変わらない結果

【第三者委員会の調査費用】
218,917,587円(報告書受領時点)
調査期間：3か月

【調査で判明した不正の推計金額】
202,760,000円

- 第三者委員会は法定の機関ではないし(調査終了後に解散し、責任の所在が不明)、捜査機関でもない
- 同委の調査が事実とは限らない(例：社外取締役は不正の事実を2021年5月に泉から知らされたが(記録あり)、同委には7月の取締役会で知ったと回答)
- そもそも**法定の機関**である監査役が機能すれば、同委は不要のはずでは？
- 同委を利用せず、**監査役**の**職権**で調査を続ければ良かったのでは？

有事の監査役経験から得た知見

【監査役（社外取締役も含む）について】

- 監査スキルと「**勇気**」の比例
- オープンな不正対応
- 「**知らなかったことに責任はないが、知ろうとしなかったことに責任はある**」
- 監査役を「生計」にしない能力

【会社のあり方について】

- 構成員のガバナビリティなくして健全なガバナンスなし
- ガバナビリティが低い会社では監査役会設置会社がおススメ
- ガバナンスには構成員が疑念や懸念を自由に表明できる**心理的安全性**が不可欠
- M&A後の**PMI**では**経営陣のガバナビリティチェック・指導**を厳重に

【経営者について】

- 自らの不完全さ、失敗を直視する「**勇気**」
- 内部統制システム構築義務の自覚
- 自ら側近政治・ブラックボックスの排除
- 「法的正しさ」と「社会的正しさ」の一致の重視
- 目先の小利に惑わされない**信賞必罰**の徹底

おまけ①不正のトライアングル

- 不正発生メカニズムの古典的フレームワーク「不正のトライアングル」



おまけ②不正のヘキサゴン

○ ヴシナスによる不正の
フレームワーク発展形
「不正のヘキサゴン」



第2部

サステナブル経営と監査役

ESG 「問題」という捉え方

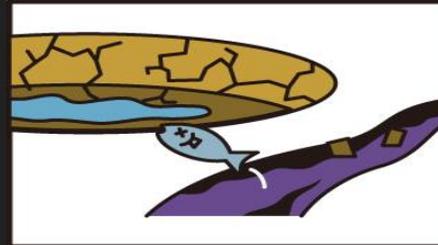
○ 自社のサステナビリティを脅かすリスク群→サステナブル経営の必要性



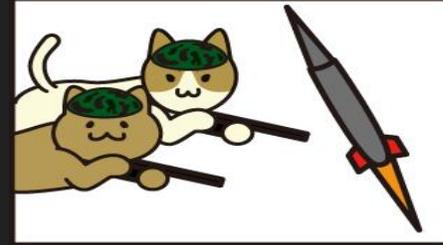
大気汚染



土壌汚染・砂漠化



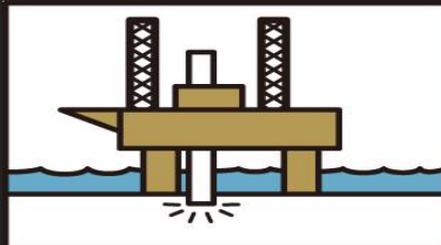
水質汚染
水資源の枯渇



国際紛争の激化



地球温暖化



鉱物・エネルギー
資源の枯渇

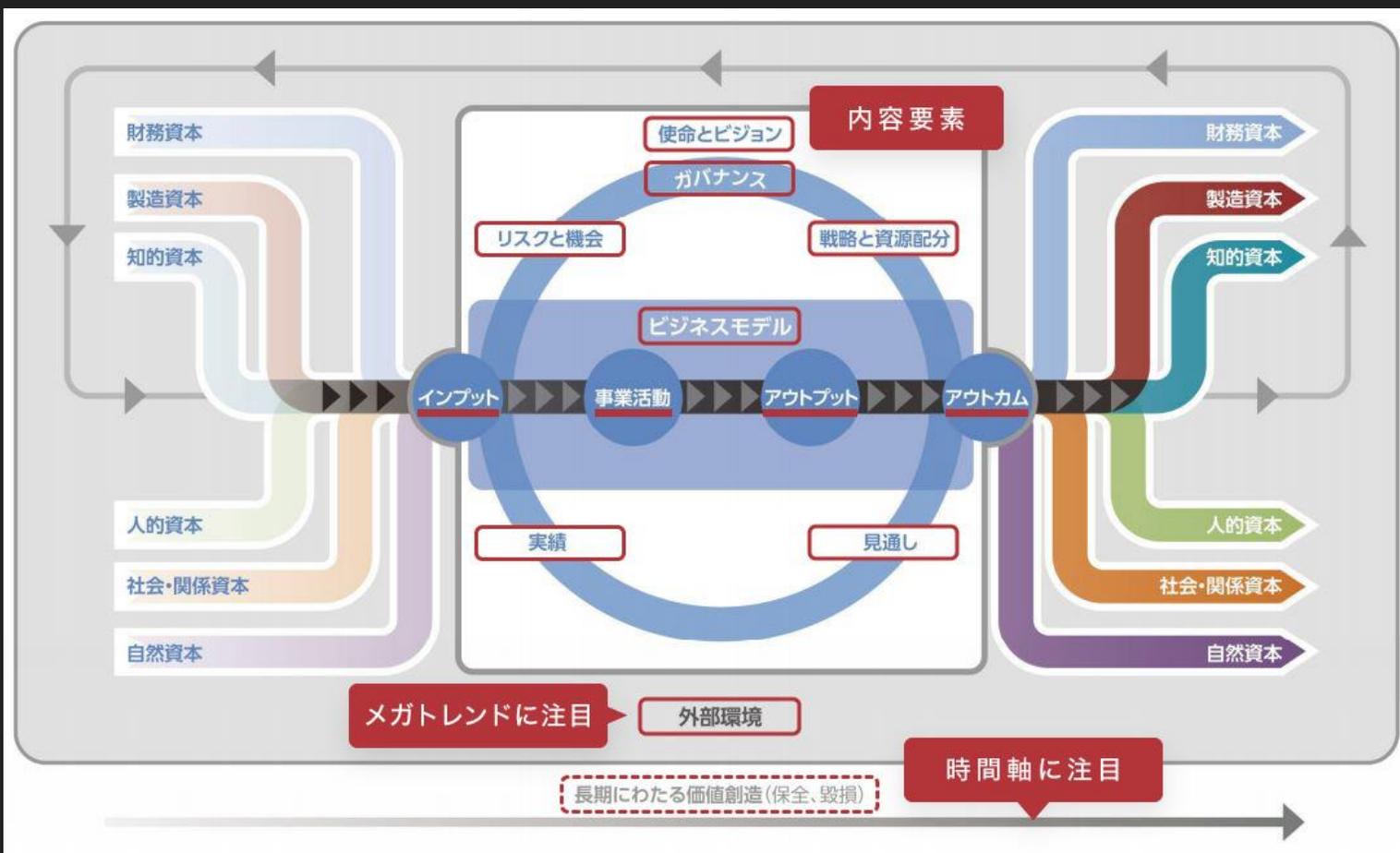


生物多様性の減少



難民・貧困
経済格差

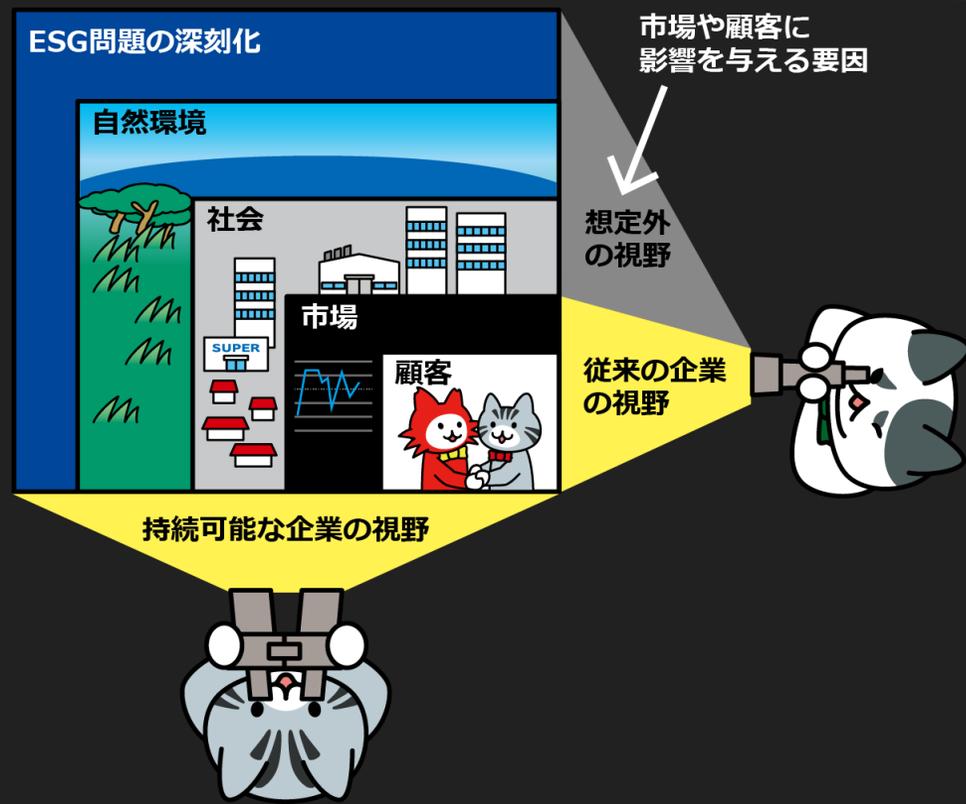
多様な資本から価値を創造するサステナブル経営



- 企業は多様な資本を統合・活用し、インプットとアウトプット、アウトカムを**ストーリー**として説明することが求められる
- サステナブル経営とは、これら資本の好循環を作り、**自社と社会**のサステナビリティを両立する考え方

サステナブル経営の視野

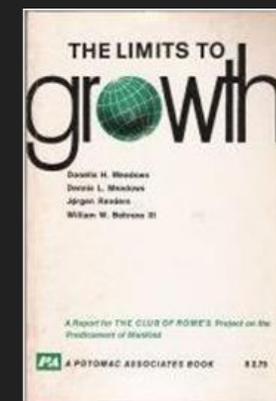
○ サステナブル経営 ~~≠ 自社のサステナビリティ実現~~ = 自社と社会のサステナビリティ実現



- カネしか見ないビジネス観の限界
- 企業とメンバーには【ビジネス観 + 社会観】が必要

「劣化しない自然」神話に依拠した経済発展

- 経済は「劣化しない自然」を前提に発展
- 1972年 ローマ・クラブ、メドウズ『成長の限界』→人口増加と環境汚染で100年以内に地球は成長の限界に到達
- 2021年 イギリス財務省『ダスグプタ・レビュー』→1992年から2014年までに1人あたり人工資本の価値は2倍に人的資本は約13%増えたが、自然資本は40%近く減少



『成長の限界』
(1972)



『生物多様性の経済学
ダスグプタレビュー』
(2021)

自社の環境パフォーマンスを知る

○ 環境パフォーマンスの例,ROC

→(Return On Carbon : 炭素利益率)

$$\text{ROC} = \frac{\text{営業利益}}{\text{CO2排出量}}$$

ROCの計算式(例)

ITや脱炭素の取り組みが早い企業はROCが高い

順位	企業名	GHG排出量 (千トンのCO2)	炭素利益率 (ROC)
1	リクルート	9	21555
2	東エレク	86	3354
3	アドテスト	25	2804
4	中外薬	103	2184
5	サイバー	11	2121
6	積水ハウス	88	1586
7	協和キリン	38	1449
8	塩野義	84	1379
9	バンナムHD	52	1277
10	アステラス	118	1236
11	安川電	20	1163
12	SBG	720	1072
13	住友不	164	880
14	長谷工	64	837
15	住友ファーマ	61	828
16	オリンパス	75	791
17	ソニーG	1195	696
18	ファストリ	285	623
19	KDDI	1086	602
20	NTTデータ	175	561

(注) ROC=純利益(百万円)÷温暖化ガス(GHG)排出量(千トンのCO2)で算出。純利益は21年度まで3期平均。GHG排出量は21年度の原則スコープ1+2で、7月時点の日経ESGデータを参照(百以下は切り捨て)。統合報告書などでGHG排出量を開示し、排出量1千トン以上の日経平均採用企業179社(金融、証券、保険、その他金融除く)が対象

純利益100万円当たりのROC

IT化が進む企業は高ROC傾向がある

ファイナンスとサステナブル経営



投資撤退



投資先変更



融資

ESG問題を悪化させる産業への融資

ESG問題に配慮した産業への融資

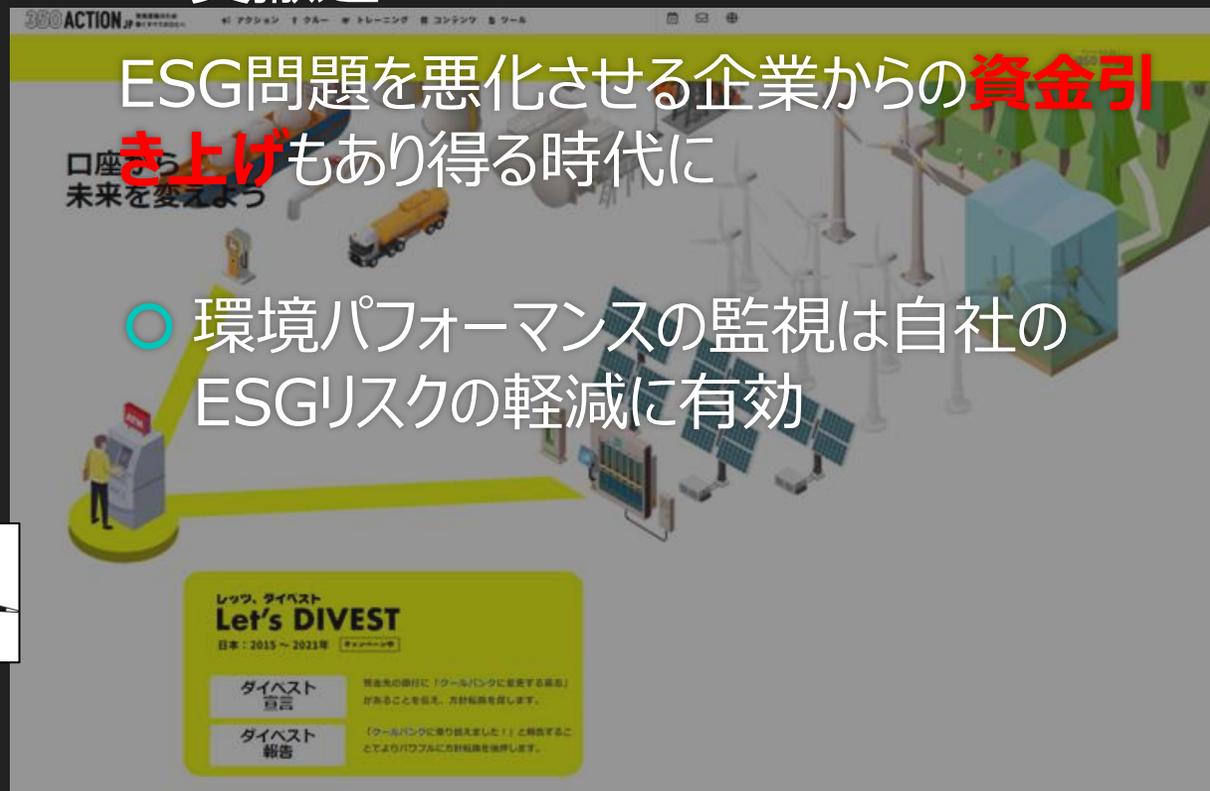
融資



○ **ダイベストメント**(divestment)=投資撤退

ESG問題を悪化させる企業からの**資金引き上げ**もあり得る時代に

○ 環境パフォーマンスの監視は自社のESGリスクの軽減に有効



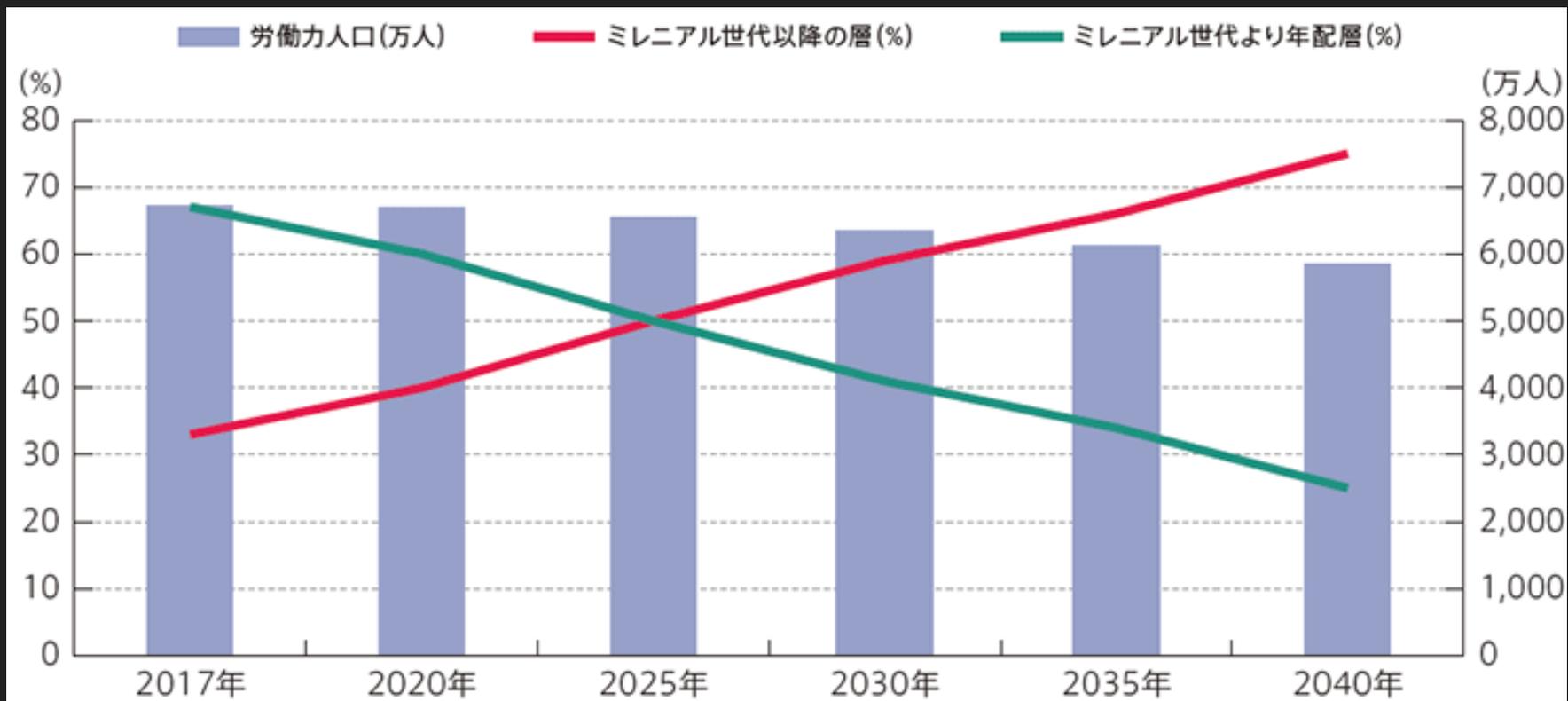
サステナビリティを「人」の視点から考える

○ 顧客、投資家だけでなく「**将来の従業員**」に選ばれる、という視点の重要性

就職先企業に決めた理由						(%)
2021年卒		2020年卒		2019年卒		
社会貢献度が高い	30.0	社会貢献度が高い	29.4	社会貢献度が高い	31.8	
将来性がある	28.5	給与・待遇が良い	27.0	将来性がある	30.4	
職場の雰囲気が良い	26.5	将来性がある	26.0	職場の雰囲気が良い	25.4	
給与・待遇が良い	25.9	仕事内容が魅力的	25.8	給与・待遇が良い	25.3	
福利厚生が充実している	25.5	福利厚生が充実している	24.6	仕事内容が魅力的	25.3	
大企業である	23.6	有名企業である	22.5	福利厚生が充実している	24.1	
仕事内容が魅力的	23.1	職場の雰囲気が良い	22.4	有名企業である	23.5	
有名企業である	21.2	大企業である	22.4	希望の勤務地で働ける	23.5	
希望の勤務地で働ける	20.1	休日・休暇が多い	19.6	大企業である	22.3	
業界順位が高い	19.4	希望の勤務地で働ける	19.5	世の中に影響力が大きい	18.8	

社会のサステナビリティ = 多数派のサステナビリティ

- 2025年に労働市場はミレニアル世代、Z世代の方がそれより上の世代より優勢になる



人権はビジネスの課題の中心へ

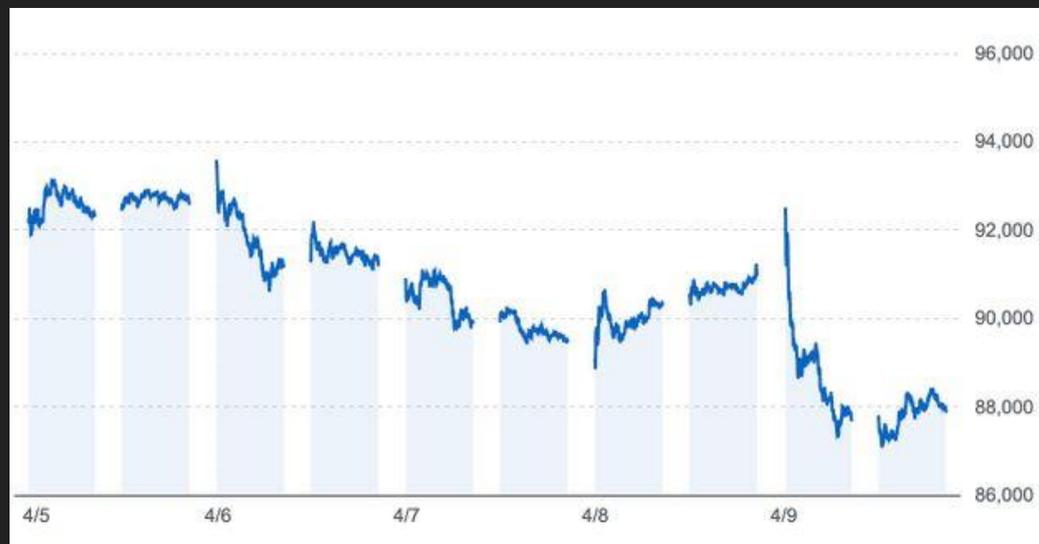
近年のビジネスと人権に関する動き

- 1998年 ILO「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」採択
- 2000年 国連「国連グローバルコンパクト」発足
- 2010年 ISO「ISO26000:社会的責任に関するガイダンス規格」発行 アメリカ「**ドッド・フランク法**」制定
- 2011年 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」採択 OECD「多国籍企業行動指針」策定
- 2015年 国連「SDGs(持続可能な開発目標)」採択 イギリス「**現代奴隷法**」制定
- 2020年 日本「ビジネスと人権に関する行動計画」策定
- 2022年 日本「**責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン**」発行

人権への感度の低さ = 事業リスク



ファーストリテイリング
柳井会長

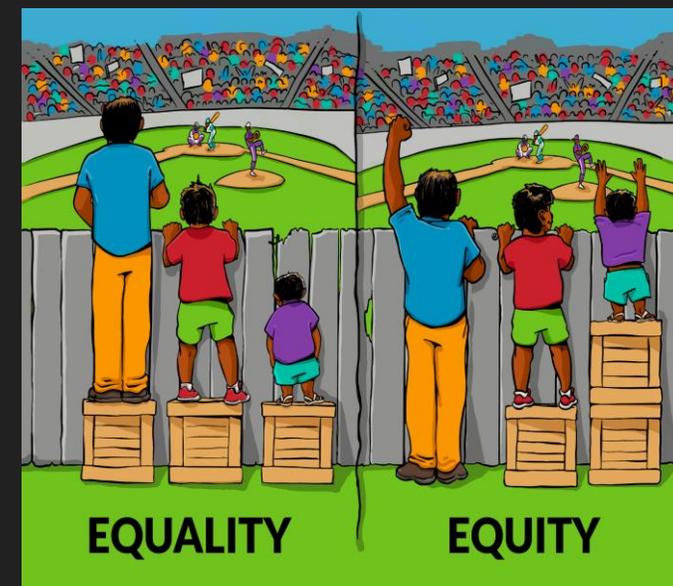


ファーストリテイリング社の株価の推移(2021年4月)

- ファーストリテイリングの柳井会長は世界的に批判されている中国政府による新疆ウイグル地域の住民弾圧に対して「**人権問題ではなく政治問題**」と発言したことにより株価が急落

DE&I (Diversity ,Equity &Inclusion) という人権問題

- 人権問題は社外にだけあるのではない
- 社内の人権問題に敏感になることが重要
- 人権は①多様性、②公正性、③社会的包摂の3つが重要
- 「業務は人権の上に載る」とい認識の必要性
- 会社が業務を人権の上に載せるための取り組みをしているか、それをチェックするべき



出所： Interaction Institute for Social Change | Artist: Angus Maguire.

JTC (Japanese Traditional Company) とサステナブル経営

- サステナブル経営を監査する側にも多様性(ダイバーシティ)は必須
- 「性別」「人種」「年齢」「経歴」などの多様性向上は急務で、戦略的取り組みが不可欠
- 日本企業は**OBN**(Old Boys Network)で構成
- 同質性が高い = 多様性不足OBNでは**事象の認識が偏り、ガバナンスの視野狭窄に**
- ESG問題を作り出してきた世代の価値観だけでサステナビリティを的確に捉えられるか？
- ESGパフォーマンスを監査対象にするならば**「多様な人材が志望する、キャリアパスに位置づけられる監査役」**を確立すべき

コンプライアンス「だけ」でよいのか？

○「法は倫理の最小限」

法は倫理的とされるのモノの
「最大公約数的なモノ」

企業行動に倫理が欠けると
ハード・ロー、ソフト・ローでの
規制が強化される→ガバナンスチェックの重要性

例：労働契約法の制定や東証プライムにおける気候変動リスクの
開示義務化など



ゲオルグ・イエリネック
1851-1911

SMART視点でサステナブル経営の現場を見る

- 大多数のビジネスパーソンはサステナブル経営関連の経験がない
- そのような状況下では適切な目標設定に基づいたサステナブル経営に取り組みないと組織のリスクが増大する

S

Specific
明確性

明確な目標設定

M

Measurable
計量性

目標を数字で設定把握

A

Achievable
達成可能性

現実的な努力で実現する目標設定

R

Relevant
関連性

組織の目的に貢献する目標設定

T

Time-bound
期限

目標を実現する時期を明確化

サステナブル経営における監査役への期待

○ 監査役 = 綺麗な公衆便所説

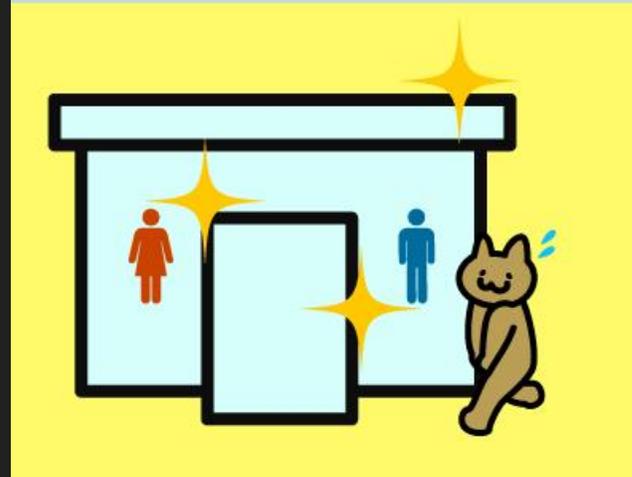
綺麗 = 高い倫理観と相談しやすい
親しみやすさ

○ サステナブル経営 = 未経験

○ 未経験 = 不正・不具合は当然



みんな未経験だからこそ
サステナブル経営の
「協創パートナー」が望まれる



ご清聴、ありがとうございました
※本資料は個人情報が含まれているので、取り扱いにご注意ください



nekohitogara@outlook.com

泉貴嗣(小樽商科大学)