

取締役の職務の執行の監査

－取締役会に関する監査役監査と
不祥事発生後の監査対応を中心に－

2014 年 7 月 24 日

公益社団法人 日本監査役協会
本部監査役スタッフ研究会

目次

はじめに	- 2 -
1. 今回のテーマを選定した理由	- 2 -
2. 具体的なテーマについて	- 2 -
第1部 取締役会に関する監査役監査	- 4 -
第1章 取締役、監査役の権限・義務	- 5 -
第1節 取締役、取締役会の権限・義務	- 5 -
第2節 監査役の権限・義務	- 8 -
第2章 取締役会の監督義務の履行状況の監査	- 10 -
第1節 「取締役会の監督義務」とは	- 10 -
第2節 判例から見る取締役及び取締役会の監督義務の是非について	- 19 -
第3節 「取締役会の監督義務」の監査のポイント	- 25 -
第3章 取締役会の意思決定の監査	- 32 -
第1節 経営判断の原則について	- 32 -
第2節 近時の判例からみる取締役会の意思決定の是非	- 32 -
第3節 取締役会の意思決定の監査のポイント	- 42 -
第4章 研究会メンバー各社における取締役会の運営状況を踏まえた考察	- 46 -
第1節 研究会メンバー各社における取締役会の運営状況	- 46 -
第2節 監査役（会）と監査役スタッフが実施すべき事項	- 52 -
第2部 企業不祥事と監査役監査活動	- 55 -
第1節 企業不祥事の定義等	- 56 -
第2節 監査役監査のポイント	- 57 -
おわりに	- 69 -
第41期本部スタッフ研究会メンバー	- 70 -
参考資料編	- 71 -
参考資料1 研究会メンバー各社の取締役会付議事項・経営会議付議事項	- 72 -
参考資料2 第1部 第2章 第2節で取り上げた判例	- 86 -
参考資料3 取締役会制度の変遷	- 94 -
参考資料4 第2部で取り上げた不祥事例の概要	- 97 -

はじめに

1. 今回のテーマを選定した理由

本部監査役スタッフ研究会（以下、「当研究会」）は、これまで様々なテーマに取り組んできたが、その集大成として、2011年に「監査役監査活動とスタッフ業務（以下、「オレンジ本」という）」を作成した。このオレンジ本は、監査役の権限・義務を全て洗い出した上で、監査役の監査活動、並びにスタッフ業務について取り纏めたものであり、監査役・スタッフの「業務マニュアル」として有用なものであると考えている。

しかしながら、本来であれば、少なくとも2年程度の期間が必要であると考えられる230頁にも及ぶ成果物を、1年で取り纏めてしまった結果、残念ながら、幾つか議論が不足していた点がわかってきた。そのため、オレンジ本作成以降、「監査調書のあり方」・「大会社・公開会社以外の監査役監査活動とスタッフ業務」（2012年）、「内部統制システム監査」（2013年）等、オレンジ本に欠けていた、あるいは、オレンジ本の内容を深掘りしたほうが良いと思われるテーマについて取り組んできたところである。

そのような中、本年度のテーマについて検討を加えた結果、『監査役は取締役の職務を監査する』という監査役監査の基本事項に係る視点・論点が、オレンジ本に欠けているのではないかと、例えば、『取締役会の意思決定の監査』『取締役会の監督義務の履行状況の監査』などの取締役会に関する監査や、『不祥事発生時における監査役とスタッフの対応』等に係る視点・論点が、オレンジ本に欠けているのではないかと、との認識に至り、本年度のテーマとして選定した。

なお、今回はテーマとして取締役会に焦点を絞ったが、本報告書の第1部で言及しているように、監査対象を「取締役会」という「会議の場」のみに絞っているものでない。意思決定や取締役会の監督は、取締役会以外の重要会議、例えば経営会議（常務会）などでも行われているのであり、本書に示す視点・着眼点をもってこれら重要会議へ出席することが必要であることにご留意いただきたい。

■ご参考（当研究会の過去5年間の成果物）

2009年： 監査役監査における内部監査部門との関係

■内部監査部門との関係方法のほか、内部監査部門との兼務における課題等も取扱った。

2010年： 監査報告作成時における監査役監査の視点・着眼点の考察

■事業報告等監査、取締役の職務執行監査、内部統制システム監査、会計監査について取り纏めた。

2011年： 監査役監査活動とスタッフ業務（通称：オレンジ本）

■監査役の権限・義務を洗い出し、監査役監査活動・スタッフ業務について取り纏めた。

2012年： ①監査調書のあり方、②非公開会社の監査役監査、③内部統制システムの監査、

④監査役スタッフに関するアンケート調査

■上記①～③のテーマ、並びにアンケート結果（836社／1,003名）について取り纏めた。

2013年： 内部統制システムの監査 一期中における監査の方法を中心にー

■「内部統制システム監査は特別な監査なのか」、「内部統制システムが適切に構築され、PDCAサイクルが着実に運用されているか、網羅的に確認できるのか」を主な論点とし、期中の監査活動を全て洗い出し、内部統制システム監査との関係、並びに、内部統制システム監査のポイントについて検討を加えた。

2. 具体的なテーマについて

今年度のテーマである「取締役の職務執行の監査」について考察するためには、「取締役の職務」について整理する必要がある。このため、まず、取締役の会社法上の権限・義務、会社法が規定する取締役会の職務について簡単に確認しておく（詳細については、第1部第1章「取締役、監査役の権限・義務」参照）。

（1） 取締役の権限と義務

1） 善管注意義務と忠実義務

ア. 善管注意義務…「株主価値（株主の利益）の最大化を図る」こととされている。

イ. 忠実義務…善管注意義務の一つ。「法令・定款を遵守し、会社のために忠実に、すなわち会社の利益を第一に考えて職務を遂行する」こととされている。

取締役は会社法（民法）に規定された上記義務を尽くして、職務を執行することになる。

2) 取締役の報告義務

取締役は、「取締役会への職務執行状況の報告義務（会 363 条 2 項）」、「監査役への会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実の報告義務（会 357 条）」を負っている。

3) その他の取締役の権限・義務

- ア. 競業及び会社との取引（利益相反取引）等の制限・取締役会への報告義務（会 365 条）
- イ. 無償の利益供与・関連当事者との一般的でない取引の制限（旧商法施行規則 133 条）
- ウ. 自己株式の取得・処分等に関する制限（会 155 条）
- エ. 剰余金の配当（会 453 条）

(2) 取締役会の職務（会 362 条 2 項）

- ア. 会社の業務執行の決定
- イ. 取締役の職務執行の監督
- ウ. 代表取締役の選定・解職
- エ. 取締役に委任できない決議事項の決定

(3) その他留意点～「取締役の職務」と「取締役の業務」について

（日本監査役協会「新任監査役ガイド」より）

会社法における「職務」とは、「業務」より広い概念であって、「業務」も「業務以外の職務」も包括されるものと考えられる。

従って、業務執行取締役の「職務の執行」は、「会社の業務執行」と「業務以外の職務の執行」の双方を含むことになるが、社外取締役の「職務の執行」は、後者だけであると考えられる。

以上、取締役の権限・義務と、取締役会の職務について確認したが、取締役会設置会社の取締役は、善管注意義務・忠実義務を尽くし、①取締役会において重要な財産の処分・譲受け等の業務執行について決定するほか、いわゆる内部統制システムについて決定し、②当該決定に基づき、職務を執行し、③その執行状況を取締役会に報告、④取締役会において各取締役の職務の執行状況について監督することが求められていることになり、監査役は、この取締役の職務の執行状況を監査することになる。

では、監査役はどのように監査するのであろうか。

日本監査役協会の監査役監査基準 18 条第 2 項には、「取締役の職務執行の監査」として、以下の 4 つ監査項目があげられている。

- ア. 監査役は、取締役会決議その他における取締役の意思決定の状況及び取締役会の監督義務の履行状況を監視し検証する。
- イ. 監査役は、取締役が、内部統制システムを適切に構築・運用しているかを監視し検証する。
- ウ. 監査役は、取締役が会社の目的外の行為その他法令若しくは定款に違反する行為をし、又はするおそれがあると認めたとき、会社に著しい損害又は重大な事故等を招くおそれがある事実を認めたとき、会社の業務に著しく不当な事実を認めたときは、取締役に対して助言又は勧告を行うなど、必要な措置を講じる。
- エ. 監査役又は監査役会は、取締役から会社に著しい損害が発生するおそれがある旨の報告を受けた場合には、必要な調査を行い、取締役に対して助言又は勧告を行うなど、状況に応じ適切な措置を講じる。

すなわち、監査役は、取締役会の意思決定の状況及び取締役会の監督義務の履行状況などの取締役会に関する監査や内部統制システムの構築・運用状況に関する監査を実施し、役職員から不祥事等の報告を受けた際、必要な措置を講じるなど、しっかりと対応することが求められていることがわかる。

そこで、今年度は、前年度において十分議論し一定の結論が得られたと考えている「内部統制システム監査」を除き、第 1 部で「取締役会に関する監査役監査」、第 2 部で「企業不祥事と監査役監査活動」について検討を加えることとした。

第 1 部 取締役会に関する監査役監査

第 1 部では、まず、取締役、監査役の権限と義務について確認し、取締役会の監督義務の履行状況の監査のポイント、並びに取締役会の意思決定の監査のポイントについて検討を加えた。そして、取締役会に関する監査に関し、特に、意思決定監査に重点を置き、研究会メンバーに対して各社の取締役会の運営状況についてアンケートを行い、監査役（会）と監査役スタッフが何をすべきか考察した。

第1章 取締役、監査役の権限・義務

第1節 取締役、取締役会の権限・義務

1. 取締役の義務（株式会社と役員等との関係、受任者の義務等）

（1） 善管注意義務

役員はその職務を行うにつき、善良な管理者としての注意義務を負う。

1. 株式会社と役員等との関係（会 330 条）
株式会社と役員及び会計監査人との関係は、委任に関する規定に従う。
2. 受任者の義務（民 644 条）
受任者は、委任の本旨に従い、善良な管理者の注意をもって、委任事務を処理する義務を負う。
3. 受任者の報告義務（民 645 条）
受任者は、委任者の請求があるときは、いつでも委任事務の処理の状況を報告し、委任が終了した後は、遅滞なくその経過及び結果を報告しなければならない。

- ① 取締役は株式会社の受任者であり、株式会社は受任者の人格・見識等を信頼して職務の執行を委ねるのであるから、取締役は委任関係から期待される注意義務を負うことになる。取締役は、善管注意義務として、社会通念上、取締役としての地位にある者に通常要求される程度の注意をもって、その職務を遂行することが求められる。注意義務の水準・内容は会社の規模や業種の違いなど、具体的な場合によって異なる。営む業務の違いによって取締役が負う注意義務の内容に違いが生じるのは当然である。
- ② 同じ会社の取締役でも、その者の知識、担当職務、判断の行為へのかかわり等の違いによって、注意義務の内容・程度に差異が生じることもある。業務執行取締役と非業務執行取締役とでは、常に当該判断の対象となる行為に関与しているかどうか、その者の義務が監視義務のみか、それとも業務執行者として部下に指揮・命令する機能に基づく監督義務を含むかで異なってくる。また、取締役が具体的に直面している状況によっても違いが生じる。

（2） 忠実義務（会 355 条）

1. 取締役は、法令及び定款並びに株主総会の決議を遵守し、株式会社のために忠実にその職務を行わなければならない。

この内容は、善管注意義務の内容を敷衍し、取締役の職務につき、より具体的・注意的に規定することにより、善管注意義務を一層明確にし、任意法規としての民法 644 条が定める善管注意義務を強行法規化したものといえる。

（3） 取締役の報告義務（会 357 条）

1. 取締役は、株式会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実があることを発見したときは、直ちに、当該事実を株主（監査役（会）設置会社では、監査役（会））に報告しなければならない。

取締役の監査役（会）への報告義務は、特に、不祥事対応において重要であるため、取締役への周知・徹底を図っておくことは必要であると考ええる。

2. 取締役会の職務と法定意思決定事項

（1） 取締役会の権限等（会 362 条）

1. 取締役会は、すべての取締役で組織する。
2. 取締役会は次に掲げる職務を行う。
 - 一 会社の業務執行の決定
 - 二 取締役の職務の執行の監督

三 代表取締役の選定及び解職

3. 取締役会は、取締役の中から代表取締役を選定しなければならない。
4. 取締役会は、次に掲げる事項その他の重要な業務執行の決定を取締役に委任することができない。
 - 一 重用な財産の処分及び譲受け
 - 二 多額の借財
 - 三 支配人その他の重要な使用人の選任及び解任
 - 四 支店その他の重要な組織の設置、変更及び廃止
 - 五 社債の募集に関する事項に関する重要な事項として法務省令で定める事項
 - 六 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社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体制の整備
 - 七 定款の定めに基づく取締役会決議による役員等の責任の一部免除
5. 大会社である取締役会設置会社においては、取締役会は、前項第6号に掲げる事項を決定しなければならない。

- ① 取締役会は株式会社のすべての業務執行の決定について権限を有している。しかし、取締役会で決定すべきとされている重要な業務執行に係る事項の決定以外は、代表取締役等の業務執行取締役という下部機関に委ねることができる。
- ② 会社法 362 条 4 項において、取締役会で決定すべき業務執行に係る事項として法定された事項は、特別取締役による決議の場合(会社 373 条 1 項)のように法により認められる場合を除いて、定款の定めによっても代表取締役や常務会等の下部機関に委任することはできず、必ず取締役会自身で決定しなければならない。会社法は、これらの重要事項については、代表取締役等の一部取締役による独断専行で意思決定がなされることなく、取締役会全体で協議のうえ決定すべきことを要求している。
- ③ 「重要な財産の処分及び譲受け」や「多額の借財」の、「重要な」とか「多額の」といった概念は相対的なものであり、すべての会社にとって共通な画一的基準があるわけではなく、会社の規模、業種等によって、また、その時点での会社の状況によって異なる。さらに、取引に関する事項であれば、会社の種類、取引の性質又は取引相手方等により、個別具体的に決するほかないとされる。各会社では、重要性の具体的基準として、取締役会規程や決裁権限規程等により取締役会の承認を必要とする金額の下限を定めているのが一般的である。

(2) 取締役の競業取引・利益相反取引の制限(会 356 条、365 条)

(会 356 条)

1. 取締役は、次に掲げる場合には、株主総会において、当該取引につき重要な事実を開示し、その承認を受けなければならない。
 - 一 取締役が自己又は第三者のために株式会社の事業の部類に属する取引をしようとするとき。
 - 二 取締役が自己又は第三者のために株式会社と取引をしようとするとき。
 - 三 株式会社が取締役の債務を保証することその他取締役以外の者との間において株式会社と当該取締役との利益が相反する取引をしようとするとき。
 2. 民法第 108 条の規定は、前項の承認を受けた同項第 2 号の取引については、適用しない。
- (会 365 条)
3. 取締役会設置会社における第 356 条の規定の適用については、同条第 1 項中「株主総会」とあるのは、「取締役会」とする。
 4. 取締役会設置会社においては、第 356 条第 1 項各号の取引をした取締役は、当該取引後、遅滞なく、当該取引についての重要な事実を取締役会に報告しなければならない。

- ① 取締役が自己又は第三者のために会社の事業の部類に属する取引をしようとするとき(「競業取引」)、及び、取締役が自己又は第三者のために株式会社と取引をしようとするとき、若しくは株式会社が取締役の債務を保証することその他取締役以外の者との間において株式会社と当該取締役との利益が相反する取引をしようとするとき(「利益相反取引」)は、取引の公正性を確保するため、事前に取締役会の承認を要する。会社の利益よりも自己又は第三者の利益を優先させて競業取引をなしたり、利益相反取引をなすことは、取締役が会社に対して負う忠実義務違反に該当する。

- ② 重要な事実とは、当該取引を承認するか否かの判断を取締役会がなすのに必要な事実であり、当該取引の種類、目的物、取引の相手方、数量、価格等をさす。
- ③ 会社法 356 条 1 項 1 号の規定に違反して競業取引を行った取締役は、任務懈怠責任が問われ、当該取引によって当該取締役又は第三者が得た利益の額が、当該会社が被った損害の額と推定される。事前に取締役会の承認を得ている場合でも、当該競業取引を行うにつき会社の利益を損なうことのないようにすべき義務に反しており、任務懈怠があると認められる場合には、この取引によって生じた会社の損害につき賠償すべき義務を負う（会 423 条 1 項）。
- ④ 利益相反取引については、事前の承認の有無にかかわらず、当該取引によって株式会社に損害が生じたときには、当該利益相反取引を行った取締役、この利益相反取引に関する取締役会の承認の決議に賛成した取締役は、その任務を怠ったと推定され、会社に生じた損害につき賠償すべき責任を負う（会 423 条 1 項）。

（３） その他取締役会で決定すべき事項

- ア. 内容の要綱を定款で定めた種類株式の内容の決定（会 108 条 3 項）
- イ. 譲渡制限株式・譲渡制限新株予約権の譲渡承認等（会 139 条 1 項・140 条 5 項）
- ウ. 自己株式の取得、子会社からの自己株式取得、市場取引による自己株式の取得の決定（会 157 条 2 項・163 条・165 条 2 項）
- エ. 株式消却の決定（会 178 条 2 項）
- オ. 取得条項付株式の取得（会 168 条 1 項）
- カ. 株式の分割（会 183 条 2 項）
- キ. 公開会社における募集株式・新株予約権の募集事項の決定（会 201 条 1 項・240 条 1 項）
- ク. 株主への株式等の割当て（会 202 条 3 項 2 号 3 号・241 条 3 項 2 号 3 号）
- ケ. 株主総会の招集（会 298 条 4 項）
- コ. 取締役の競業取引・利益相反取引の承認（会 365 条）
- サ. 委員会設置会社における執行役の選任（会 402 条 2 項）
- シ. 計算書類・事業報告・附属明細書の承認（会 436 条 3 項）
- ス. 株式の発行と同時に行う資本金・準備金の額の減少（会 447 条 3 項・448 条 3 項）
- セ. 中間配当（会 454 条 5 項）、要件を満たす会社における剰余金の配当等（会 459 条 1 項）

（４） 取締役会設置会社の取締役の権限（会 363 条）

1. 次に掲げる取締役は、取締役会設置会社の業務を執行する。
 - 一 代表取締役
 - 二 代表取締役以外の取締役であって、取締役会の決議によって取締役会設置会社の業務を執行する取締役として選定されたもの
2. 前項各号に掲げる取締役は、3 箇月に 1 回以上、自己の職務の執行の状況を取締役会に報告しなければならない。

- ① 業務執行取締役とは、「会社法 363 条 1 項各号に掲げる取締役及び当該会社の業務を執行したその他の取締役をいう」（会社法 2 条 15 号）とされている。その他の取締役とは、業務執行取締役として選定されていない取締役が、業務を執行している場合を指している。
- ② 業務執行取締役の権限は、会社の業務執行の統一性を確保するため、代表取締役の指揮の下で行使すべきものとされているのが通例である。この業務執行取締役は会社の機関として社内業務の執行を行う者であり、使用人兼務取締役とは区別される。
- ③ 代表取締役及び各業務執行取締役は、3 ヶ月に 1 回以上、自己の職務の執行の状況を取締役会に報告しなければならない。業務執行取締役にその職務執行を報告させることにより、取締役会による業務執行に対する監督機能が確保されている。この報告を怠るときは、取締役の任務懈怠にあたるため、善管注意義務違反を問われる場合がある。

第2節 監査役の権限・義務

監査役は、定款でその権限を会計監査に限定しない限りは、その役割、権限、義務、責任に関して、会社法において、常勤、非常勤、社内、社外の間で区別するような特段の定めはなく、また、監査役会に関する事項及び会計監査人に関する事項を除いて、公開会社、非公開会社を問わず、大会社でも大会社でない中小規模会社の場合でも、各監査役の役割、権限、義務、責任の基本は同じである。

1. 監査役の権限

(1) 調査・報告聴取権限（事業報告請求権・業務財産調査権・子会社調査権）

- ① 取締役の広範な職務執行の監査を行うため、監査役は、いつでも、監査の対象となる取締役のみならず、支配人その他の使用人に対しても、事業の報告を求め、又は会社の業務及び財産の状況を調査することができる（会 381 条）
- ② 監査役の調査・報告聴取の対象は広範囲にわたり、その権限の行使の時期、方法に何らの制限はない。権限の行使（報告聴取・調査の活動自体）は監査役の裁量に委ねられているが、監査役の職務として適宜・適切に権限行使しなければ、任務懈怠となる。

(2) 是正権、取締役違法行為差止請求権（会 385 条 1 項・2 項）

- ① 監査役は、取締役が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会社に著しい損害が生じるおそれがあるときは、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。
- ② 前項の場合において、裁判所が仮処分をもって同項の取締役に対し、その行為をやめることを命じるときは、担保を立てさせないものとする。
- ③ 直接に取締役の違法行為等を是正させることも、監査役の権限とされている。この権限の行使は、監査役の職務（義務）であり、怠れば任務懈怠となる。
- ④ 監査役による差止めは、訴えによる必要はなく、違法行為をなそうとしている取締役に対して直接に、書面又は口頭により、差止めを求めることができる。しかし、取締役がそれに応じない場合は、当該取締役を被告として差止めの訴えを提起することもできるし、差止訴訟を本案とする仮処分命令の申し立てもできる。

(3) 監査役等の地位に関する権限

- ① 監査役選任議案の提出同意権・議案提出請求権、報酬の協議権、監査費用請求権

(4) 会計監査人に係る権利

- ① 選任議案提出に対する同意権、解任・不再任議題提出に対する同意権、選任議案提出請求権、選任・解任・不再任議題提出請求権、監査報酬等決定同意権、一時会計監査人の選任権

2. 監査役の義務

(1) 善管注意義務（会 330 条、民 644 条）

(2) 取締役会の出席及び意見陳述義務（会 383 条 1 項）

(3) 取締役への報告義務（会 382 条）

- ① 監査役は、取締役が不正の行為をし、若しくは当該行為をするおそれがあると認めるとき、又は法令若しくは定款に違反する事実若しくは著しく不当な事実があると認めるときは、遅滞なく、その旨を取締役（取締役会設置会社にあつては、取締役会）に報告しなければならない（会 382 条）。
- ② この場合、監査役は必要があると認めるときは取締役会の招集を請求することができる（会 383 条 2 項）。
- ③ 請求の日から 5 日以内に、その請求の日から 2 週間以内の日を取締役会の日とする取締役会招集の通知が発せられない場合は、監査役は自ら取締役会を招集することができる（会 383 条 3 項）。

- (4) 特別取締役会への出席・意見陳述義務（会 383 条 1 項ただし書き）
- (5) 株主総会における説明義務（会 314 条）
- (6) 株主総会提出議案・書類等の資料の調査・報告義務（会 384 条）
- (7) 監査役会への報告義務（会 390 条 4 項）
- (8) 株主から取締役に対する提訴請求の調査・判断義務（会 847 条 1 項）

第2章 取締役会の監督義務の履行状況の監査

本章では「取締役会の監督義務の履行状況の監査」を取り上げる。

日本監査役協会「監査役監査基準」では、「監査役は、代表取締役及び業務を執行する取締役がその職務の執行状況を適時かつ適切に取締役会に報告しているかを確認するとともに、取締役会が監督義務を適切に履行しているかを監視検証しなければならない。（監査役監査基準 20 条）」と規定している。

しかし、監査対象である「取締役会の監督義務」とは何か、その実態について明確な提言は見当たらない。そこで、この「取締役会の監督義務」を明らかにするため、第1節で「取締役及び取締役会の職務」と取締役会の「会議の場での監督と会議以外の場での監督」について考察した。また会社法の規定から取締役会非設置会社と取締役会設置会社・委員会設置会社と機関設置の違いを対比させることにより、「取締役会の監督機能」として何が期待されているかを考察した。これらを踏まえ、本研究会参加メンバー各社においてどのようにして取締役及び取締役会が監督を行っているか、取締役会付議事項及び経営会議等の会議体との関係を中心に、事例に基づき具体像の考察を行った。

第2節では、取締役の責任追及訴訟の判例から、取締役会及び取締役の監督義務の是非について考察を行った。

最後に第3節では、第1節・第2節の考察の結果に基づき、監査役が行う「取締役会の監督義務の履行状況の監査」のグッドプラクティスを考察し、「確認項目」「確認の目的」「監査役の確認ポイント」を分かりやすいように表形式でまとめた。

第1節「取締役会の監督義務」とは

1. 取締役及び取締役会の職務

取締役の職務は、取締役としての義務と責任を遂行することである。これは、経営のプロとして株主から負託（委任）された、会社経営に関わる事務を処理すること、すなわち会社目的を含む定款記載事項の遵守・履行と、会社経営に付随するさまざまな法令（上場規程・業界規約などいわゆるソフト・ローも含む）の遵守と履行である。

なお取締役の中には、代表取締役ほか業務執行にあたる業務執行取締役と、社外取締役や委員会設置会社の取締役のように業務執行をすることができない取締役¹（非執行取締役）があるが、前者の職務には当然、業務執行が含まれている。業務執行は、後述のように取締役会による業務執行の決定に従い行われるが、会社経営に関する日常のオペレーションがこれに該当する。

これら取締役に課せられた職務を遂行するに当たって、会社法 423 条では、「取締役（中略）は、その任務を怠ったときは、株式会社に対し、これによって生じた損害を賠償する責任を負う」と、取締役個人に会社に対する任務懈怠責任を規定している。

取締役の「任務懈怠」とは、会社に対する善管注意義務（会 330 条・民 644 条）・忠実義務（会 355 条）違反であり、具体的には「法令・定款違反」「業務執行上の判断の誤り」「不作為による任務懈怠」等、取締役自身に課せられた「任務」に対する「懈怠」を指す。

■善管注意義務・株主から負託を受けた経営のプロとして、株主価値（株主の得利益）や企業価値の最大化を図るよう、経営に当たること。当然、利潤の追求だけではなく、会社の業務が適正に行われ、価値を棄損しないよう注意することも含まれる。

■忠実義務・善管注意義務の一つ。法令・定款を遵守し、会社のために忠実に、会社の利益を第一に考えて職務を遂行すること。

一方、取締役会は、会社法 362 条 2 項で以下の職務を行うこととされている。

- ① 会社の業務執行の決定（1 号）
- ② 取締役の職務執行の監督（2 号）
- ③ 代表取締役の選定及び解職（3 号）

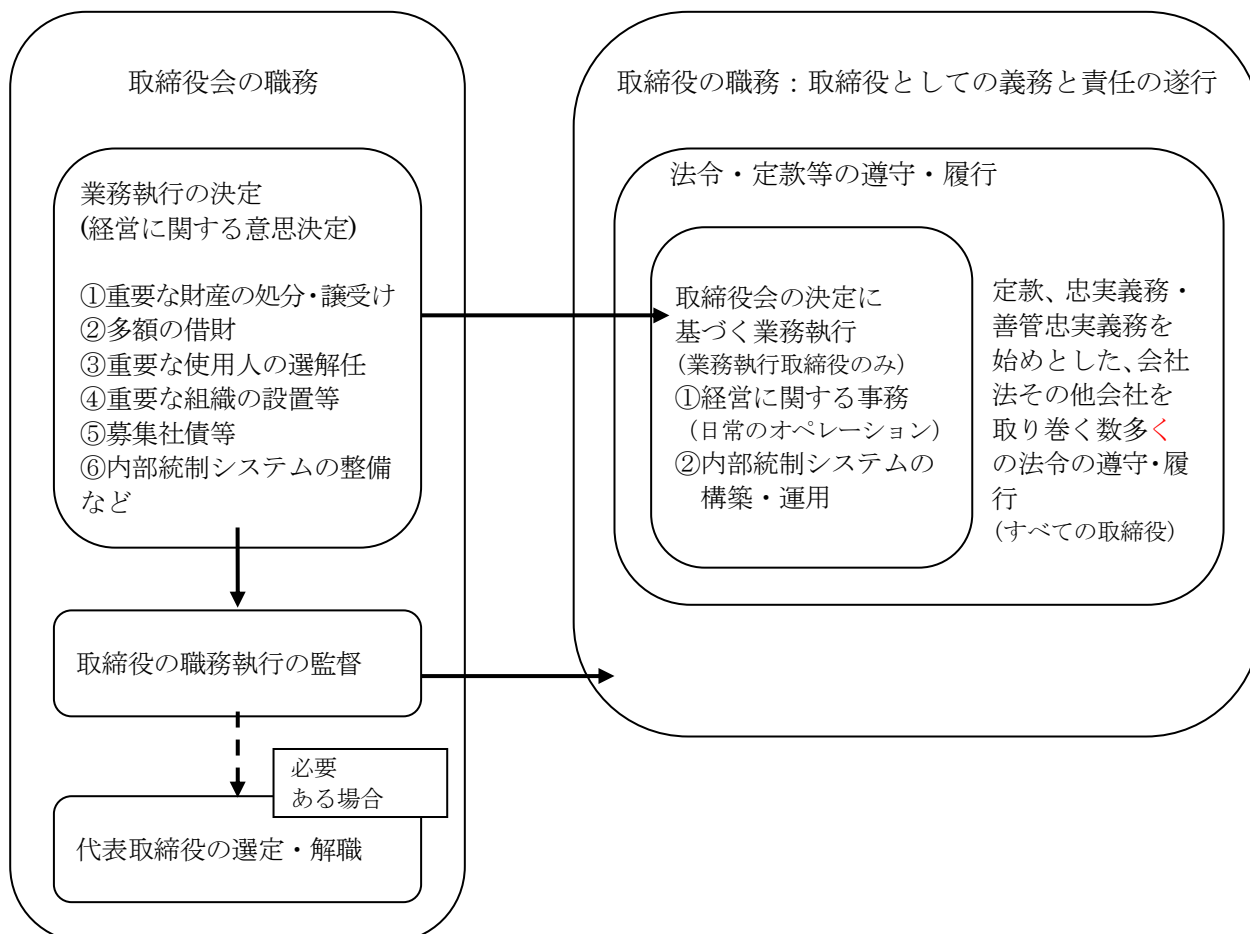
①の業務執行の決定とは、すなわち会社経営に関する意思決定をすることであり、この取締役会の

¹ ただし、監査委員以外の取締役は執行役を兼ねることができる（会 400 条 4 項・402 条 2 項）。しかしその場合でも、取締役として業務執行することはできない。つまり取締役と執行役の兼務はできるが、それぞれの立場で職務の遂行をすることが必要となる。

意思決定に基づき、代表取締役以下の業務執行取締役が業務を執行する。

②の職務執行の監督とは、業務執行取締役による業務執行が、取締役会の意思決定に則して適切に行われているかを含め、取締役の職務全体を監督することであるが、その結果、会社の代表者であり業務執行取締役である代表取締役の職務執行が、取締役会による業務執行の決定に則していない、あるいは法令・定款の遵守・履行に問題があるなどと判断された場合、取締役会としては、③代表取締役を解職し、あるいは別の取締役を代表取締役として選定するなど、必要な対処を行うこととなる。

【図 1】 取締役の職務と取締役会の職務の関係



以上のように、取締役会は「業務執行の決定」と「取締役の職務執行の監督」、「代表取締役の選定・解職」を職務とするが、取締役会は自然人ではないため、この監督は当然に取締役会の構成メンバーである個々の取締役によって担われる。つまり、取締役は取締役会のメンバーとして善管注意義務・忠実義務に従い意思決定に参画し、相互に職務執行の監督を行い、必要があれば代表取締役の解任を発議することが期待されているのであり、見方を変えれば、取締役には前述の取締役としての職務に加え、取締役会という「機関」の構成メンバーとしての職務も含まれ、これらを怠れば「任務懈怠」に問われることとなるのではないだろうか。

2. 会議の場での監督と会議以外の場での監督

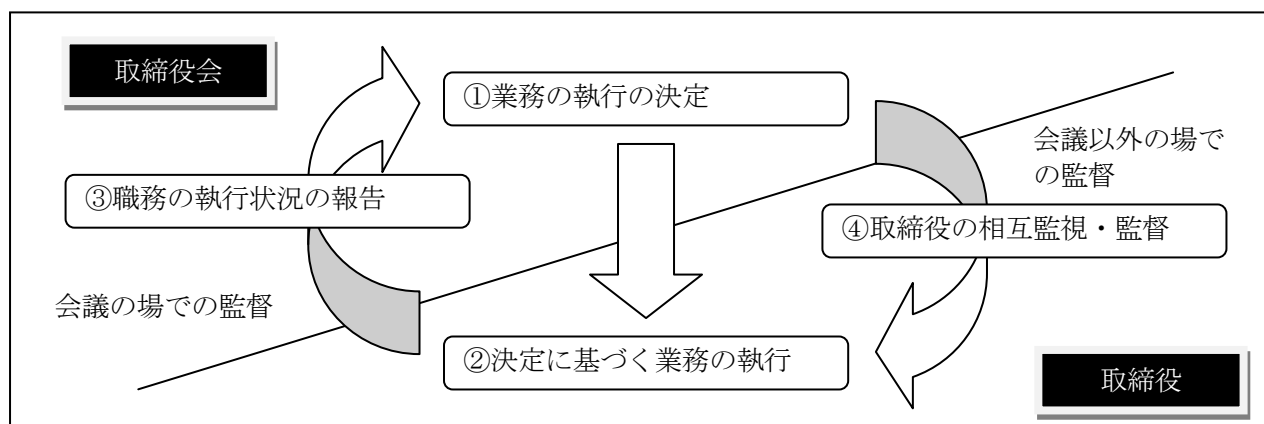
会社法は、取締役会設置会社では「業務の執行の決定」を取締役会決議によって決定することとし、その決議に基づき業務を執行する代表取締役以下の業務執行取締役に対しては、3 ヶ月に 1 回以上、自己の職務執行の状況を取締役会に報告することを義務付けており（会 363 条）、この報告はいかなる場合にも省略することができない（会 372 条 2 項）。

また多くの会社では、効率的かつ効果的な意思決定と業務執行を行うこと、またさらには内部統制及び監督を目的として「取締役会規則」等を制定し、取締役等が取締役会に報告・付議する事項やその基準を定め、この規則に基づく運用を行っている。

つまり、取締役会という会議体において、必要事項を報告又は付議すること、合議をもって意思決

定を行うことは、取締役会による「取締役の職務執行の監督」の中心をなすと考えられる〔会議の場での監督〕である。

【図 2】 会議の場での監督と会議以外の場での監督の関係



一方で、取締役会は一定の条件を満たせば、会議を開催せずに決議があったものとみなすことができる（決議の省略／会 370 条）、取締役会に報告を要しない（報告の省略／会 372 条 1 項）ことが可能となっており、一部の事項を除いて必ずしも会議の開催が必須とされているものではない。

また企業が大きくなればなるほど、あるいは委員会設置会社や執行役員制度を設けている会社などは、業務執行取締役や執行役、執行役員に、取締役会専決事項を除く業務執行の決定及び業務執行を委任又は権限委譲し、実質的な意思決定や業務執行は、これら取締役等や、取締役等により構成する経営会議などによって担われていることが多い。さらには職務権限・決裁基準等の規則を制定し、会議体による合議を経ずにりん議書等を用いて決裁（意思決定・業務執行）することも日常的に行われている。

これらを勘案すれば、取締役会による取締役の職務執行の監督も、取締役会の会議の場に報告・付議された事項のみをもって完結することができないことは明白である。前述のとおり、取締役会の監督機能は個々の取締役が担っており、取締役会の場と、それ以外の場とで相互に監督を行っているのを見るのが自然であろう〔会議以外の場での監督〕。

つまり取締役会の監督とは、取締役会という会議の場において発揮されるものと、取締役会の会議の場の外で発揮されるものとがあると言えよう。

3. 機関設計の違いから見る「取締役の職務執行の監督」機能

取締役会非設置会社、取締役会設置会社、委員会設置会社と機関設計の違いにおける、業務執行、業務執行の決定などの権限、報告義務などの違いを【表 1】に挙げる。

取締役会非設置会社と、取締役会設置会社及び委員会設置会社を対比することにより、取締役会の監督として何を期待されているかが見て取れよう。

【表 1】

機関設計 項目	A. 取締役会非設置会社	B. 取締役会設置会社 (委員会設置会社を除く)	C. 委員会設置会社
1) 業務執行	■（すべての）取締役が業務を執行する（会 348 条 1 項）。 ※ ただし、社外取締役は業務を執行することができない（会 2 条 15 号）。	■業務執行取締役（①～③）が業務を執行する（会 2 条 15 項・363 条 1 項）。 ① 代表取締役 ② 代表取締役以外の取締役であって、取締役会の決議によって会社の業務を執行する取締役として選定された取締	■執行役が業務を執行する（会 418 条 2 号）。 ■取締役は業務を執行することができない（会 415 条）。 ※ 執行役は取締役を兼務することができる（会 402 条 6 項）が、社外取締役にすることができ

機関設計 項目	A. 取締役会非設置会社	B. 取締役会設置会社 (委員会設置会社を除く)	C. 委員会設置会社
		役 ③ 会社の業務を執行したその他の取締役 ※ 業務執行取締役は社外取締役になることができない(会2条15条)。	ず(会2条15号)、また監査委員にもなれない(会400条4項)。
2) 業務執行の決定	■取締役の過半数により決定する(会348条2項)。	■取締役会で決定(決議)する(会362条2項1号)。 ■会362条4項に掲げる取締役会専決事項その他重要な業務執行の決定を取締役に委任することはできない(会362条4項)。	■会416条に定める取締役会専決事項……取締役会で決定(決議)し、取締役及び執行役に決定を委任することができない(会416条)。 ■取締役会決議により執行役に委任した事項(取締役会専決事項を除く)……執行役が決定する(会418条1項)。
3) 会社の代表	■各取締役が会社を代表する(会349条2項)。 ■ただし定款、定款の定めに基づく取締役の互選、株主総会決議によって、代表取締役を定めることができる(会349条3項)。 ■代表取締役は、会社の業務に関する一切の裁判上又は裁判外の行為をする権限を有する(会349条4項)。	■取締役会は、代表取締役の選定及び解職をする(会362条2項3号)。 ■取締役会は、取締役の中から代表取締役を選定しなければならない(会362条3項)。 ■代表取締役は、会社の業務に関する一切の裁判上又は裁判外の行為をする権限を有する(会349条4項)。	■取締役会は、執行役の中から代表執行役を選定しなければならない(会420条1項)。 ■代表執行役は、いつでも取締役会の決議によって解職することができる(会420条2項)。 ■代表執行役は、会社の業務に関する一切の裁判上又は裁判外の行為をする権限を有する(会420条3項)。
4) 競業取引等	■株主総会の承認 取締役は、 ① 競業取引 ② 自己取引 ③ 利益相反取引 について、株主総会において重要な事実を開示し、その承認を受けなければならない(会356条)。	■取締役会の承認 取締役は、 ① 競業取引 ② 自己取引 ③ 利益相反取引 について、取締役会において重要な事実を開示し、その承認を受けなければならない(会365条1項)。 ■取締役会への報告 取締役が ① 競業取引 ② 自己取引 ③ 利益相反取引 した場合は、遅滞なく、当該取引の重要な事実を取締役会に報告しなければならない(会365条2項)。	■取締役会の承認 取締役及び執行役は、 ① 競業取引 ② 自己取引 ③ 利益相反取引 について、取締役会において重要な事実を開示し、その承認を受けなければならない(会365条1項・419条2項)。 ■取締役会への報告 取締役及び執行役が ① 競業取引 ② 自己取引 ③ 利益相反取引 した場合は、遅滞なく、当該取引の重要な事実を取締役会に報告しなければならない(会365条2項・419条2項)。
5) 職務執行状況の報告	■なし	■業務執行取締役は、3ヶ月に1回以上、自己の職	■執行役は3ヶ月に1回以上、自己の職務執行の状

機関設計 項目	A. 取締役会非設置会社	B. 取締役会設置会社 (委員会設置会社を除く)	C. 委員会設置会社
義務		務執行の状況を取締役会に報告しなければならない(会 363 条 2 項)。 ■職務執行状況の報告は省略することはできない(会 372 条 2 項)。	況を取締役会に報告しなければならない。ただし、代理人(他の執行役に限る)より報告をすることができる(会 417 条 4 項)。 ※ 取締役に報告義務はない(会 419 条 3 項)。
6) その他取締役会への報告義務			■執行役は、取締役会の要求があったときは、取締役会に出席し、取締役会が求めた事項について説明をしなければならない(会 417 条 5 項)。

なお会社の機関設置設計は会社自治の範囲であるが、公開又は非公開、あるいは大会社又は中小会社等の区別により、ある程度の制限を受ける。

このうち、取締役会の設置が義務付けられているのは、

- ア. 公開会社
- イ. 監査役会設置会社
- ウ. 委員会設置会社

のいずれかに該当する場合であり(会 327 条 1 項)、取締役会非設置会社は全て非公開会社で監査役会も非設置(監査役設置の有無は問われていない)の会社である。

それぞれの機関設計毎の特徴については紙幅の関係で割愛するが、【表 1】に關係するポイントに絞って以下、解説を記す。

(1) 業務執行

- A. 取締役会非設置会社では、社外取締役を置いた場合を除き、全ての取締役が業務執行を行うのに対し、
- B. 取締役会設置会社では、業務執行取締役を明確に定義することによって、業務を執行せず監督に専念する非執行取締役を置くことを予定されていると見ることができる。
- C. 委員会設置会社では、業務執行は全て執行役に委任され、取締役は業務を執行することができない。取締役会のメンバーとして業務執行の決定にあずかり、執行役の職務の監督を行うことに特化している。

(2) 業務執行の決定

- A. 取締役会非設置会社では、取締役の過半数により決定するとし、取締役の合議によって決めることを定めているが、
- B. 取締役会設置会社では、取締役会で決定するとしている。取締役会非設置会社との違いは、
 - ア. 取締役会という機関による決議であること
 - イ. 取締役会議事録の作成・保管義務があり(会 369 条 3 項・371 条 1 項)、
 - ウ. その内容として、「開催日時・場所」「出席取締役・監査役」「議事の過程の要領及びその結果」「決議事項に関する利害関係を有する取締役の氏名」などを記載することが義務付けられ(施規 101 条)、また、決議に参加した取締役が議事録に異議をとどめない場合は、決議に賛成したものと推定する²(会 369 条 5 項)など、議事の透明性を確保していること
 - エ. 重要な業務執行の決定は取締役に決定を委任できないとしており(取締役会専決事項)、会社経営に関する重要事項を恣意的に決定できないようにしていること
 - オ. その一項目として、内部統制システムに整備に関する基本方針の決定が予定されているこ

² 法律上「推定する」とある場合は、法律上の取扱いについて一応決めるだけであり、事実と異なる場合は反証をあげて覆すことができる。一方、「みなす」とあった場合は、本来性質の違うものを法律上の関係において同じものとして扱うものであり、反証をあげて覆すことはできない(田島信威『最新 法令用語の基礎知識』三訂版 P80～83、ぎょうせい、2005 年)。

- と（大会社は義務）
などが挙げられる。
- C. 委員会設置会社では、取締役会の決議、議事録等は取締役会設置会社と同前であるが、
- ア. 経営の基本方針
 - イ. 監査委員会の職務執行に必要な事項を含む内部統制システムの整備に関する基本方針
 - ウ. 執行役の職務分掌・指揮命令関係等（＝執行役への委任事項）
- を決定することが義務付けられており、取締役会により業務執行の決定と、その決定に基づき執行役が委任された事項について業務執行する。その際に必要な内部統制システムを整備する、という監督と執行の分離が徹底されている。

（３） 会社の代表

- A. 取締役会非設置会社では、当然に全ての取締役が代表取締役となることが原則であるが、例外として、
- ア. 定款
 - イ. 定款授權による互選
 - ウ. 株主総会決議
- のいずれかによって、特定の取締役を代表取締役とすることができ、この場合、他の取締役は代表権を喪失する³。
- B. 取締役会設置会社では、取締役会によって代表取締役を選定することが義務付けられており、かつ取締役会決議で選定・解職ができるため、取締役会非設置会社に比べて、代表取締役への監督と牽制を効かせることができると言える⁴。
- C. 委員会設置会社では、業務執行を担う執行役は取締役会が決議によって選任し（会 402 条 2 項）、さらに執行役の中から代表執行役を選定する。また代表執行役は、いつでも取締役会決議によって解職できるとし、取締役会による代表執行役への監督・牽制をより強く期待されている。

（４） 競業取引等

１） 事前承認

取締役及び執行役には、忠実義務の一環として競業及び利益相反取引の制限があり、これら取引を取締役又は執行役が「しようとするとき」には、株主総会（取締役会非設置会社の場合）又は取締役会（委員会設置会社を含む取締役会設置会社の場合）に重要な事実を開示し、事前承認を受けることが必要となる。

事前承認を受けずに競業取引・利益相反取引を行った場合は、当該取引によって得た利益の額をもって会社に損害を与えた額と推定され、会社に対し損害賠償責任を負う（会 423 条 2 項）。

また、利益相反取引によって実際に会社に損害が発生した場合、

- ア. 当該取引を行った取締役又は執行役
 - イ. 会社が当該取引をすることを決定した取締役又は執行役
 - ウ. 当該取引に関する取締役会の承認決議に賛成した取締役
- は、任務を懈怠したものと推定される（会 423 条 3 項）。つまり、当該取引を行った取締役・執行役、会社が取引を行うことを決定した業務執行取締役・執行役のみならず、

- B. 取締役会設置会社
- C. 委員会設置会社

においては、取締役会に付議された承認決議に賛成をした全ての取締役まで任務懈怠があったと推定されるため、取締役会としてチェックを行うこと、つまり監督が期待されているものと言える。

２） 事後報告

- B. 取締役会設置会社
- C. 委員会設置会社

においては、競業取引・利益相反取引をした取締役及び執行役は、当該取引後、遅滞なく当該取

³ 落合誠一編『会社法コンメンタール 8 機関[2]』P.16、商事法務、2009 年。

⁴ なお代表取締役の解職にあたって、当該代表取締役は会社法 369 条 2 項の「特別に利害関係を有する取締役」に該当するため議決に参加できないとする説と、該当しないとする説があるが、判例では特別利害関係を有する者に当たるとしている（前掲『会社法コンメンタール 8 機関[2]』P.221）。

引についての重要な事実を取締役会に報告しなければならず（会 365 条 2 項・419 条 2 項）、また、

ア．報告を怠った場合

イ．虚偽の報告をした場合

は、100 万円以下の過料に処される（会 976 条 23 号）。つまり、事前承認した競業取引・利益相反取引が実際に行われた場合に、取締役会は報告を求め、事後チェックを行い、損害が発生した場合は当該取引を行った取締役・執行役に対して適切に責任追及するといった監督を期待されているものとみることができよう。

3) 補足：事業報告との関係

すべての会社は事業報告及び計算書類を作成する義務がある（会 435 条）が、公開会社には事業報告に記載すべき事項の特則が定められており、このうち社外役員については、

ア．社外役員が他の法人等の業務執行取締役、執行役、業務を執行する社員若しくは持分会社の法人業務執行社員の職務を行うべき者その他これに類する者又は使用人であることが「重要な兼職」（施規 121 条 7 号）に該当するとき

イ．社外役員が他の法人等の社外役員その他これに類する者である場合で、その兼職が「重要な兼職」（施規 121 条 7 号）に該当するとき
には、会社と、当該他法人との関係を記すことが義務付けられている。

「重要な兼職」とは、会社にとって兼務先が取引上重要な存在であるか否か、当該取締役等が兼職先で重要な職務を担当するか否か等を総合的に考慮して判断されるが、ここで取締役の競業取引・利益相反取引の有無が一つの指標となろう。

なお公開会社はすべて取締役会設置会社であること、また取締役会設置会社においては、事業報告は取締役会の決議をもって決定されることを考慮すれば、ここでも取締役会の監督が発揮されるべきと言えよう。

(5) 職務執行状況報告

取締役会非設置会社では、職務執行状況を他の取締役に対して報告する規定は無い。そもそも、業務執行取締役及び執行役に対する取締役会の監督権の適切な行使に資するため、これら業務執行取締役・執行役に定期的な報告の義務を課したものである⁵。

なお、報告の様式（文書又は口頭）についての定めは無いが、当該取締役又は執行役の職務執行の状況（業務執行状況を含む法令・定款の遵守状況）が分かる内容である必要があることは言うまでもない。

また本報告は、取締役会による監督権の適切な行使のために非常に重要であることから、いかなる場合においても省略することは認められていない。そのため、取締役会は最低 3 ヶ月に 1 回は開催する必要がある。

(6) その他取締役会への報告

C. 委員会設置会社のみ、執行役は、取締役会の要求があったときは取締役会に出席し、取締役会が求めた事項について説明をしなければならないとし、最低 3 ヶ月に 1 回の職務執行報告のみならず、随時取締役会の判断により取締役会が求めた事項について、執行役に説明義務を課している。

委員会設置会社では、業務執行はすべて執行役に委任し、取締役会は経営の基本方針等の重要事項の決定と執行役の職務執行の監督に専念することになるため、この監督権をより強固にし、適切に行使することを規定しているものと言えよう。

4. 各社の事例研究

以上述べてきた「取締役会による取締役の職務執行の監督」が実際にどのような形で発揮されているか、研究会メンバー各社の取締役会付議事項（決議事項・報告事項）と、また可能な限り、取締役会には付議されず経営会議やりん議決裁書によって決定・報告されている事例について調査を実施した（参考資料編「参考資料 1 研究会メンバー各社の取締役会付議事項・経営会議付議事項」参照）。

ここから言えることは、会社にもよるが、概ね案件の性質・重要度やその内容（金額等）によって、取締役会 > 経営会議・常務会等 > 業務執行取締役と、段階的な決定・執行及び報告体系を取る会

⁵ 前掲『会社法コンメンタール 8 機関[2]』P.233

社が多いことである。

これを大別すると、次のとおりとなる。

取締役会のみで決定される案件
取締役会のみで報告される案件
経営会議等の報告を経て、取締役会で決定される案件
経営会議等の審議・決定を経て、取締役会で最終決定される案件
経営会議等の審議・決定を経て、取締役会で報告される案件
経営会議等の報告を経て、取締役会で報告される案件
経営会議等のみで審議・決定される案件
経営会議等のみで報告される案件
担当業務執行取締役の決定（決裁）のみ

この事例をもとに、

(1) 取締役会の中でどのように監督を行っているか

(2) 取締役会以外の中でどのように監督しているか

について考察を行ってみた。

(1) 取締役会での監督

取締役会の会議体としての監督は、前述のように取締役会という会議の場において発揮される。そのため、取締役会に決議又は報告される付議案件について、どのような内容・事項が付議され、またその付議案件に対して、善管注意義務・忠実義務に基づきどのような議論がなされているかが、ポイントとなる。

1) 取締役会付議案件

参考資料 1 に見られるように、各社、会社法 362 条に定める取締役会専決事項、

- ア. 代表取締役選定
- イ. 重要な財産の処分・譲受け
- ウ. 多額の借財
- エ. 重要な組織の変更・廃止
- オ. 社債募集の重要事項
- カ. 内部統制システムに関する決議
- キ. 定款に基づく役員等の責任免除

や事業報告・計算書類の決定、株主総会招集及び付議議案に関する事項の決定、取締役会に関する事項の決定など、会社法によって取締役会で決定するとされている事項は当然として、年次計画や予算計画等の企業の重要な経営方針や、内部統制報告書や有価証券報告書など法令に基づく開示に係る項目等について、取締役会規則等に付議基準が定められており、付議されている。

業務の執行の報告は、規則・付議基準による報告事項を定め、それに基づき報告している会社もあれば、一部の会社においては明確な定めはないが、実際には業務執行取締役の判断で、あるいは社外取締役又は監査役の要請により取締役会に報告されている事例があった。

【報告案件の例】

- コンプライアンスに関する取り組み
- 事故・不祥事
- 株主代表訴訟の経緯
- 特許の通常実施権の許諾
- 重要な情報の適時開示
- 事業投資

など

2) 取締役会付議案件の監督の方法

取締役会において、取締役が何を質問、確認しているかについて事例を挙げる。

「業務執行の決定（意思決定）」に関わる案件については、計画の妥当性や前提条件の確認、リスクの確認を質問している事例が多い（この点は、第 3 章にて当研究会全メンバーのアンケートに基づき分析・考察を行っているので割愛する）。

業務執行の報告については、取締役会の意思決定に基づく業務執行の状況、特に経営計画・業績や予算の進捗などを報告事項とし、また、計画と実績に乖離がある場合にはその原因分析、課題等について質問している事例が多い。当研究会メンバー各社における、主な項目と質問内容の例を以下に挙げる。

【質問項目及び内容の例】

- 設備予算・・・業績数値の変動状況についての適宜報告、予算の妥当性
- 業務執行予算・・・設備投資の妥当性
- 財務報告に係る内部統制方針
- 決算短信・・・業績予想見直しに対する慎重な対応
- 各事業部門の進捗・・・進捗の遅れはどうか。挽回策はあるのか
- 各事業部門の不祥事、リスク・・・リスクの対策は、再発防止策は
- 子会社関係報告・・・法令順守体制とその状況はどうか
- 決算に関する事項・・・業績予想の不確定要素、リスクファクター等
- 執行役の職務執行状況についての報告（四半期の報告含む）・・・予算、実績の推移、乖離の原因分析、課題と対策

また各取締役は、取締役会開催前の経営会議の場、あるいはその前段の関係箇所による打ち合わせの中で取締役会付議案件を確認している事例が多い。そこで内容を確認し、必要な事項については質疑を行っている。

（２） 取締役会以外の場での監督

前述のとおり、案件の性質・重要度やその内容（金額等）によって、取締役会 > 経営会議・常務会等 > 業務執行取締役と、段階的な決定・執行及び報告体系を取る会社が多い。

１） 経営会議・常務会等の会議体

経営会議の性格・位置付けは各社によるが、代表取締役社長が業務執行（委任・権限委譲された事項に関する決定を含む）するに当たっての諮問機関、又は合議機関とする会社が多いようである。

取締役会との権限の切り分けは、取締役会は専決事項の他、会社全体の経営方針の決定や、会社として公的に開示する書類（決算短信・ニュースリリースなど）等、最終的な会社の意思決定を行うこと、又は、取締役会が定めた方針・計画の進捗状況（内部統制システムの構築・運用含む）の報告が主であるのに対し、経営会議等は、取締役会付議（決議・報告とも）する前のチェック及び審議、特に株主や社外取締役に対する説明責任を果たすために要点整理・確認を行う、あるいは業務執行レベルの主管部門からの報告及び代表取締役社長を含め個々の業務執行取締役では決定できない（と定めている）重要事項について、多角的な議論をし、問題点や課題を把握した上で決定する、といった運用をし、取締役会による監督の実が発揮されている場合が多い。

２） りん議決裁書

取締役会又は経営会議等での決定を要せず、代表取締役社長を含む個々の業務執行取締役に決定権限を委譲された事項は、内部統制システムの職務の効率性と情報保存・管理の観点から、りん議決裁書（書面及び電子システムを含む）によって行われることが多い。

また、起案部署から案件ごとの決裁担当取締役の最終決裁を受けるまでの間、「合議部署」「協議部署」という形で、複数の業務執行取締役のチェックを受ける体制をとる会社もあった。例えば、設備投資案件について、金額によって社長あるいは財務管掌取締役の決裁であるが、そのうち、人財に関する事項（採用等の人的投資や異動）に関わる場合は、必ず人事管掌取締役の合議、生産計画に関わる場合は生産や品質管掌取締役、営業管掌取締役の合議とし、これら各管掌取締役にりん議決裁書が回付され、確認・チェックを受けた後、問題がなければ社長あるいは財務管掌取締役の決裁を得る、という形である。

このような形で、特定の業務執行取締役の独走や恣意的な決定・業務執行を防ぎ、取締役会による監督の実が発揮されている場合が多い。

第2節 判例から見る取締役及び取締役会の監督義務の是非について

取締役会の監督義務の履行状況について、善管注意義務・忠実義務・監督義務違反があるか否かを判断する事例として、以下の判例から考察する。

事例①「A社事件」 (東京高裁 1996.12.11【H8】、最高裁 2000.9.28【H12】)

事例②「B社事件」 (東京地裁 1980.4.22【S55】)

事例③「C社事件」 (札幌地裁 1976.7.30【S51】)

事例④「D社事件」 (東京地裁 2004.5.20【H16】)

事例⑤「F社事件」 (東京地裁 2001.1.18【H13】)

*詳しくは、末尾の資料編 参考資料2を参照

1. 各事例の法定責任の有無を問われた判断ポイント

(1) A社事件

①貸付金が回収不能となることなどが具体的に予見できる状況にあるにもかかわらず関連会社へ無担保で金融支援をすることは、取締役としての善管注意義務・忠実義務に違反する、②善管注意義務又は忠実義務違反であるかどうかの判断について、取締役が当時の状況に照らし、合理的といえる程度に情報収集や検討を行ったかどうか、取締役の裁量の逸脱があったかどうかを認定する際の要素となるとされた。

(2) B社事件、C社事件

「取締役は、取締役会に上程されない事実については、代表取締役の業務の内容を知ることが可能である等の特段の事情がある場合に限って監視義務違反の責任を負う」とされ、名目取締役に重過失に相当する監視義務違反はないとされた（ただし、取締役は、取締役会の構成員として代表取締役の業務執行に対する監督の義務を負うだけでなく、取締役会に上程されない事項についても、自ら同会に付議するなどして代表取締役を監視する義務があるともしている）。

(3) D社事件

取締役の本件カルテルへの組織的関与を否定する十分な証拠、元従業員の関与を認知していない証拠など、意思決定と執行の監督状況が示されることで原告の請求が棄却された。

(4) F社事件

担当取締役については規制事項に反して取引を行ったと見なされる取引についてのみ違法性を認め、その他取締役、監査役については、一応の管理体制が取られていたことを前提にして、担当取締役の行為を防止すべき監視義務に違反しないとされた。

2. 「F社事件」についての考察

前記判例のうち、「F社事件」は監視義務違反がないとされた事例であり、この事件を通して取締役及び監査役の関わりについて考察していきたい。

「F社事件」は、F社の取締役副社長が余裕資金の投資運用に失敗し会社に多額の損害を与えたとして、その損害につきF社本社の株主である原告が、同社の取締役又は監査役であった被告らの責任を追及する株主代表訴訟である。

(1) 経緯

F社事件の裁判所の判断記録からは、取締役会、その他重要会議（経営政策審議会、常務会）、監査役、監査法人の関わりについてどうであったかを読み取ることができるので、まずその経緯を表3に挙げる。

【表 3】 F 社事件の経緯

時期	裁判記録にある 機関会議	取締役・監査役・監査法人の関わり
1984. 1 月～ (S59)		特定金銭信託（特金）による余裕資金の運用開始。管理本部長が管理本部の最高責任者「 <u>取締役副社長</u> 」に就任。
1990. 年頭～ (H2)	経営政策審議会	株価暴落による含み損で、資産運用について議論。取締役社長承認のもと特金の整理・縮小など条件つきで継続。
1991. 10 月～ (H3)		監査法人からスワップション等取引への指摘で、独立した勘定科目での実現損益表示。投資家及び株主への開示を行う。
1994. 後半～ (H6)		株価の下落を受け、監査法人は取引管理に注意すべきと指摘した。
1995. 5 月～ (H7)		監査法人の指摘を受け、管理体制（個別報告書による監査室のチェック、想定元本増額禁止等の内容的制約、監査法人監査）で行い、 <u>監査室のチェック⇒常勤監査役報告⇒社長への報告体制が確立された。</u>
1996. 6 月末～ (H8)	経営政策審議会 常務会	社長が交代し、 <u>経営政策審議会、常務会で激しい議論。</u> 新社長はスワップション等取引の 2 年間で精算など掲げ、資金運用の整理縮小の方向が明確化した。
1997. 3. 25 (H9)		「スワップ及びオプション取扱規定」を制定され、上記管理体制等の下で、スワップション等取引は正規の業務として行われる。
1997. 3. 25 (H9)		管理本部長は、利益は出しているが、新社長の禁止した「新規取引」を行った。
1997. 8 月～ (H9)		新社長は、スワップション等取引の計算上含み損の金額を適宜監査室から報告を受け、株価急落による含み損の急拡大に危機感を持つ。1997（H9）年 10 月以降は、銀行から担保提供の要請があり、資金繰りに支障が生じるに至った。
1997. 年末～ 1998. 1 月 (H9～ H10)		新社長は、現時点なら自己資本の範囲内で完全撤退できると決断し、監査法人にも相談した。
1998. 3. 20 (H10)	取締役会	監査法人にも完全撤退方針の賛成をうけ、 <u>取締役会全員の賛成で完全撤退を機関決定。</u> 担当取締役（副社長）、会長（旧社長）は辞任。特別損失を計上した。

（２） F 社の経営管理体制等

次に F 社の経営管理体制と、余裕資金の投資・運用管理体制を概括する。

1） 取締役会以外の経営管理体制

- ① 常務会：常務以上の取締役で構成される経営の意思決定機関。
- ② 経営政策審議会：専務以上の取締役・常勤監査役・社長の指名する者で構成され、重要政策を審議する会議体。

2） 余裕資金の投資・運用体制（含み損発生前）

- ① 会社の業務執行として、取締役副社長が決裁する体制であり、当初は良い成績を上げていたことから、取締役社長の新任のもと、全面的に取締役副社長に任されていた。
- ② 運用結果（実現損益）については、月次損益計算書にて、毎月、経営政策審議会に報告され

ていた。

- ③ また、四半期・中間（当時）・期末毎の損益計算書に記載される形により、取締役会に報告され、承認を受けていた。

3) 余裕資金の投資・運用体制（デリバティブ取引による含み損発生後）

- ① 前記 2) のとおりであった投資・運用体制は、デリバティブ取引の含み損の発生と監査法人の指摘を受けて、
 - ア．個別報告書による監査室のチェック
 - イ．想定元本増額禁止等の内容的制約
 - ウ．監査法人監査という特別な管理体制に変更、さらに常勤監査役もそのチェック体制に関わることとなった。
- ② また、特別管理体制に加えて新たに規定「スワップ及びオプション取扱規定」を定めて管理を強化し、新社長は含み損の金額を適宜監査室から報告を受け、結果として含み損の精算と完全撤退を決断している。

（3）原告の主張（損害賠償請求の根拠となる責任追及部分の要旨）

1) 取締役副社長について

- ① 余裕資金の投資・運用を担当していた取締役副社長らが、独断で投機性の高いデリバティブ取引を繰り返し、予測の賭けに失敗して損失を膨らませ、会社に多額の損害を与えた。
- ② 損失の発生という事態を把握した後も、直ちにその取引を停止すべきところ、漫然放置し、損失を拡大させた。

2) 他の取締役について

- ① 代表取締役等の業務執行取締役は、商法 254 条 3 項（現会社法 330 条に相当する「会社と役員との委任関係」の規定）により取締役が会社に対して負担する、善管注意義務に違反している。
- ② 他の平取締役は商法 260 条 2 項（現会社法 362 条 4 項に相当する「取締役会専決事項」の規定）所定の業務監視義務に違反している。

3) 監査役について

- ① 商法 274 条（現会社法 381 条 1 項に相当する「監査役の実務執行権限」）、275 条ノ 2（現会社法 385 条に相当する「監査役の差止請求権」）を行使し、取締役らの行為を防止すべき義務があるのにこれを怠った（任務懈怠）。

（4）判決の要旨

1) 前提

- ① F 社の事業規模・財務内容を考慮しても、デリバティブ取引は極めて大きな危険があり、この性質に鑑みれば、その取引開始の当否についてはもちろんのこと、取引開始後のリスク管理、取引経過・損益状況の監視等、企業の財務に過大な負担が生じないよう取引に対する慎重な意思決定並びに監視・監督が必要である。

2) 事実認定

- ① 取締役副社長を除く代表取締役等業務執行取締役が、具体的に投資・運用に関する業務執行に関わった事実は認められない。
- ② デリバティブ取引は、取締役副社長の決裁により、他の取締役との協議もなく開始されたが、含み損発生に応じて、監査法人による監査、個別報告書によるチェックを行う管理体制をとり、さらに損失の公開後は、経営政策審議会・常務会の議論を経たうえで、新規定を制定している。また、最終的には、デリバティブ取引を完全撤退することを、取締役会において出席取締役全員の賛成により機関決定した。
- ③ 事実経過からすると、F 社において、デリバティブ取引の状況や損失の発生に応じて一応の管理体制が取られていたと認めることができる。

3) 取締役の責任

- ① 本件デリバティブ取引の危険性といった事実のみから、デリバティブ取引による損失の発生を結果的に防止できなかったからといって、このことだけから、取締役会を構成する各取締役が業務監視義務に違反したとは認められない。
- ② 会社の管理体制に委ねるだけでは不十分であるなど、被告取締役の責任原因を基礎づける具体的な事実関係は立証されていない以上、被告取締役の業務監視義務違反は認められない。

4) 監査役の責任

- ① F社に、デリバティブ取引に関する一応の管理体制が取られていたことを前提とすれば、監査役に、本件デリバティブ取引の危険性から取締役の行為を積極的に防止すべき義務があったということはできない。
- ② 被告監査役の責任原因を基礎づける具体的な事実関係は立証されていない以上、被告監査役に、取締役の行為を防止すべき義務に違反した責任があるとは認められない。

(5) 考察

F社の事例では、代表取締役以下の業務執行取締役は、本事例では善管注意義務違反は認定されなかった。なぜなら、これまで見てきたように、

- ア. 業務執行は個々の取締役に委ねられており、取締役副社長以外の業務執行取締役は、具体的に余裕資金の投資・運用に関わる業務執行には関与していなかった
- イ. ただしその決定及び状況報告については、重要度に応じて、常務会、経営政策審議会、取締役会と段階的に付議される仕組みとなっていた
- ウ. そして含み損の発生という事態に対し、都度、状況報告を行ったうえで対応方針の決定や、監査法人による監査、監査室によるチェックなど管理体制の構築を行い、最終的には全面撤退という取締役会による決定をした

という点が、取締役会としての監督義務、取締役としての善管注意義務を果たしていたと判断されたからであろう。

一方で、B社・C社の事例では「取締役は、取締役会に上程されない事実については、代表取締役の業務の内容を知ることが可能である等の特段の事情がある場合に限って監視義務違反の責任を負う」と判示されている。

■B社の判例要旨

- ア. 株式会社の取締役は、会社に対し、代表取締役が行う業務執行につき、これを監視し、必要があれば、取締役会を自ら招集し、あるいは招集することを求め、取締役会を通じてその業務執行が適正に行われるようにする職責がある。
- イ. しかしながら、代表取締役の業務について、その全てを監視することが不可能であり、取締役会に付議された以外の事項については、取締役の監視義務違反の責任を追及するには、代表取締役の業務活動の内容を知り若しくは容易に知りうるべきであるのにこれを看過したことなどの特段の事情が必要であると解すべきである。

裏を返せば、取締役会に上程されない事実についても、「業務の内容を知ることが可能である等の特段の事情がある場合」には監督責任を免れないと言える。では「業務の内容を知ることが可能である等の特段の事情がある場合」とは一体何であろうか。

第1節そしてF社の事例でも見てきたように、多くの会社では、会社の規模やリスクに応じて、取締役会の下に「経営会議（F社の事例ならば常務会や経営政策審議会）」などの意思決定機関があり、そこで重要案件を付議しているのであるから、「業務の内容を知ることが可能である等の特段の事情がある場合」に該当すると言えよう。

以上のとおり、取締役は取締役会付議・報告案件だけでなく、付議・報告されない案件であっても、代表取締役以下の業務執行取締役を監視する義務があり、またその際には、合理的といえる程度に情報収集や検討を行ったかどうかのポイントとなると考えられる。

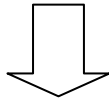
3. 「取締役の監督義務」と内部統制システム

以上のとおり、取締役は取締役会付議・報告案件だけでなく、付議・報告されない案件であっても、経営会議その他の重要な会議、りん議決裁などを通じて知りうる立場にある場合は監督義務を負うこととなり、取締役として適切にこの義務を果たさなければ、善管注意義務違反・任務懈怠となることが明らかとなった。

もう一点、見過ごすことができない重要なポイントは、F社の事例において、

■前提

F社の事業規模・財務内容を考慮しても、デリバティブ取引は極めて大きな危険があり、この性質に鑑みれば、その取引開始の当否についてはもちろんのこと、取引開始後のリスク管理、取引経過・損益状況の監視等、企業の財務に過大な負担が生じないよう取引に対する慎重な意思決定並びに監視・監督が必要である。



■結果

デリバティブ取引の状況や損失の発生に応じて一応の管理体制が取られていた。

という点を認定されたことである。

報告・チェック・手続きに関する規則の制定などの管理体制が、一連の過程において構築、運用されていったことが経緯から分かるが、これは取締役会及び取締役が、監督義務・善管注意義務を果たそうとして必要な管理体制を構築していったものと見ることができる。

F社の事例では、デリバティブ取引に関するリスク管理体制や業務適正性の確保のみが焦点となっているが、これら体制は会社法下における、いわゆる「内部統制システム」であり、F社の判例でも構築されているか否かが一つの重要なポイントとされたのである。

つまり「内部統制システム」の構築・運用が、取締役の職務執行の監督と、取締役の善管注意義務を履行するため前提条件となっていることに注意が必要である。

「内部統制システム」の目的は、取締役の職務の執行が法令・定款に適合することを確保することにある、その整備・構築の方針の決定は取締役会決議により、実際の構築と運用の責任は取締役にあり、つまりは、取締役会による取締役の職務執行の監督義務を実効ならしめるため、又、取締役の善管注意義務・忠実義務の一環として、会社の隅々にわたって業務が適正に行われるための体制に他ならない。

なお、「内部統制システム」及び「期中監査における内部統制システムの監査」については、日本監査役協会が2013年に公表した『内部統制システムの監査一期中における監査の方法を中心に－』に詳述しているので、参照されたい。

■ F 社事例の注意点

F社の事例は、「内部統制システム」の整備が義務化された 2003 年⁶以前の事例であり、「その時点」で「一応の管理体制が認定され」、取締役の「監視義務違反がないとされた事例」として紹介した。

しかし、デリバティブ取引の状況（職務執行の状況）について、懸念されるリスク及びリスクヘッジまでを含めた状況まで取締役副社長に報告させる体制を構築すべきであったし、また、代表取締役以下の業務執行取締役は「デリバティブ取引は極めて大きな危険」と認識した時点で、すぐに取締役副社長に報告させ、リスクテイクや責任者の処分など然るべき対処をとるなど、監督責任を果たすべきであったのではないだろうか。

つまり、「内部統制システム」の整備が全ての大会社及び委員会設置会社に義務付けられた会社法の施行から 8 年余りが経過し、「内部統制システム」の構築と運用が定着しつつある現時点から見れば、F 社は内部統制システムが十分ではなかったと指摘することができ、また、善管注意義務を問われかねない事例であるといわざるを得ないだろう。

⁶ いわゆる「内部統制システム」の整備は、2003 年施行の商法特例法において機関設計を取ることができるようになった委員会等設置会社に初めて義務付けられ、2006 年の会社法施行に至って、全ての大会社及び委員会設置会社に義務付けられた。F 社の事例の地裁判決は会社法施行前であるため、「内部統制システム」の整備は義務化されていない。

第3節 「取締役会の監督義務」の監査のポイント

第1節・第2節でみてきたように、取締役会による取締役の職務執行の監督は、取締役会の場合での監督と、取締役会メンバーとして個々の取締役が担っている、取締役会以外の場合での監督があり、またそれぞれにおいて、善管注意義務・忠実義務に基づき合理的といえる程度に情報収集や検討をしていなければ、取締役は任務懈怠に問われることがわかった。

この点を踏まえ、監査役による「取締役会の監督義務の履行状況」の監査のポイントについて検討を加える。

1. 取締役会における監査のポイント

監査役は、取締役会への出席等を通じて、取締役会又は取締役が監督義務を適切に履行しているか、以下のポイントにより確認し、取締役会の監督が不十分と判断される場合は、監査役が当該ポイントの確認を取締役に促し、また必要に応じ自ら確認する。

また、取締役会付議・報告案件が事前に経営会議等に付議されている場合は、経営会議等での審議状況も踏まえて確認する。

なお、監査役は取締役会の開催通知受領後～開催前に、議題及び議案を確認し、内容を十分把握した上で、取締役会の場合であれば意見を陳述する。取締役会開催後は、取締役及び監査役の意見が適切に議事録に記載されていることを確認する（オレンジ本参照）。

（1） 業務の執行の決定（意思決定）における監督

第3章「取締役会の意思決定の監査」にて詳述する。

（2） 職務執行状況（法定報告事項及び業務執行状況）の報告時における監査

1) 法定報告事項

法令によって、取締役が取締役会に報告を義務付けられている事項は、適法性の観点から最重視して確認すべきものである。特に、3ヶ月に1回以上の職務執行状況の報告は、いかなる場合にも省略することができず、取締役に対する取締役会の監督の中心をなしているため、報告が適切に行われているか、確認を要する。

また、競業取引・利益相反取引の承認・報告は、取締役の忠実義務の一環であるため、（15頁参照）、承認・報告の有無並びに、事実関係の確認と影響度の定量的把握が必須である。

確認項目	確認の目的	監査役の確認のポイント
■職務執行状況報告	■適法性の確認	■3ヶ月に1回以上、業務執行取締役の職務執行報告が実施される体制・規則があるか ■実際に報告されているか ■業務執行状況のみならず、法令・定款等の遵守状況について報告されているか
	■善管注意義務の確認	■報告内容について、他の取締役が質問をし、事実関係の把握に努めているか ■課題・問題が認識された場合に、当該取締役、又は他の取締役は、適切な対応を取っているか（不作為・見過ごしは無い） 【適切な対応の例】 ・理由について定量的な分析を求める ・合理性のある説明を求める ・考えられる要因について指摘・発言する ・必要に応じ是正を求める ・改善計画の策定・実施を求める ・次回取締役会以降での継続報告を求める など
	■善管注意義務の確認	■経営会議等重要な会議への出席、りん議決裁書の閲覧、役職員との面談等、期中監査の過程において把握した事項と、不足・漏れ・齟齬はな

確認項目	確認の目的	監査役の確認のポイント
		いか
■競業取引等	■適法性の確認	■競業取引・自己取引・利益相反取引の重要な事実を開示（報告）し、取締役会の承認を受けているか 【重要な事実の例】 ・競業取引等の具体的内容 ・当該取引に関して他社の業務執行者の兼職がある場合は、社名・地位・担当 ・取引の量・金額（利益相反の額）、自社における影響度 ・情報漏洩などの懸念の有無など
	■善管注意義務の確認	■当該取締役以外の取締役が、開示された重要な事実について質問・確認しているか、疑問・懸念がある場合に意見又は異議を述べているか（不作為・見過ごしは無い） ■監査役が期中監査の過程で知り得た事実がある場合、その事実と齟齬はないか（報告の要否・内容など）

2) 取締役会規則・付議基準

取締役会規則・付議基準が制定されている場合、その規則・付議基準に沿って報告が行われているかについて確認をする。

なお、規則や付議基準に照らして付議すべき事項が実際には付議されていない場合は、重大な内部統制システム違反であり、注意を要する。

確認項目	確認の目的	監査役の確認のポイント
■規則・基準への適合	■内部統制システムの構築状況の確認	■業務執行の状況を含めた、職務執行の状況が取締役会に付議（報告）される体制があるか、何が報告されるべき事項として定められているか ■規則・付議基準に定められた事項が、取締役会の監督義務や善管注意義務を果たす上で、必要十分か
	■内部統制システムの運用状況の確認	■規則・付議基準に定められている事項が、実際に付議されているか ■経営会議等重要な会議への出席、りん議決裁書の閲覧、役職員との面談等、期中監査の過程において把握した事項のうち、取締役会に付議されるべき事項に漏れがないか

3) 業務執行状況・法令遵守状況（内容）

取締役会が決定した経営方針・計画（業務執行状況）の進捗や、法令・定款に定められた事項が適切に報告され、あるいは報告を求め、その内容に従って適切な対処を行っているかなど、取締役会の監督と取締役の善管注意義務が、具体的かつ適切に履行されているかについて確認する。

確認項目	確認の目的	監査役の確認のポイント
■取締役会が決定した経営方針・計画（業務執行状況）の進捗及び実績状況報告	■報告の網羅性の確認	■経営方針・計画に対し、報告は全て網羅されているか ■内容に不足は無い
	■取締役の善管注意義務の確認	■方針・計画と、進捗・実績との間にかい離はない

確認項目	確認の目的	監査役の確認のポイント
		■かい離があった場合に、報告を受けた他の取締役は善管注意義務の観点から適切な対応を取っているか（不作為・見過ごしは無い） 【適切な対応の例】 ・理由について定量的な分析を求める ・合理性のある説明を求める ・考えられる要因について指摘・発言する ・必要に応じ是正を求める ・改善計画の策定・実施を求める ・次回取締役会以降での継続報告を求めるなど
	■期中監査との整合性の確認	■監査役が期中監査の過程において把握した状況と、報告内容に齟齬はないか ■取締役会に報告を要する事項が適切に報告されているか
■内部統制システムの構築・運用状況	■内部統制システムのPDCAの確認	■内部統制システムが取締役会決議に沿って構築されているか、又は必要なアクションがとられているか ■内部統制システムの構築・運用状況について定期的に報告されているか、報告に具体性があるか ■事業機会リスク・オペレーショナルリスクや、コンプライアンスに係る案件が、取締役会に報告される体制となっているか ■実際に報告され、また改善や対策について議論されているか ・リスクの顕在化や不祥事等の問題の未然防止について ・リスクが顕在化や不祥事等の問題が発生した場合の対応策の議論について
	■内部統制システムのPDCAの確認	■課題・問題があった場合に、報告を受けた他の取締役は善管注意義務の観点から適切に対応を取っているか（不作為・見過ごしは無い）
	■期中監査との整合性の確認	■監査役が期中監査の過程において把握した状況と、付議内容に漏れ・不足・齟齬はないか ■監査役が指摘、助言・勧告した事項について報告、検討されているか
■その他	■適法性全般	■忌憚のない活発な議論や意見交換が行われているか ■一部の取締役の意見による、恣意的な運営が行われていないか ■各々の専門分野の経験や知見を活かした相互監視が行われているか（特に社外取締役）

なお監査役が重要な会議への出席等、期中監査の過程で把握した事項のうち、規則・付議基準の有無にかかわらず取締役会の監督義務、取締役の善管注意義務の観点から本来、取締役会で付議されることが望ましい事項が付議されていない、あるいは付議内容に不足がある・齟齬があるといった場合は、取締役会の形骸化や、不正又は善管注意義務違反の兆候であることも考えられるため、監査役は、取締役会に適切に付議がなされるよう、取締役会の場で意見を述べ、また改善するよう助言・勧告すべきである。

2. 取締役会以外における監査のポイント

(1) 経営会議・常務会等の会議体

意思決定の効率化、迅速化を図る観点から、業務執行の決定や業務執行の権限を経営会議又は取締役、執行役、執行役員等に委任又は委譲している会社も多い。監査役はこれら会議体にオブザーバー出席し、取締役が取締役会メンバーとして監督義務を適切に履行し、もって取締役会の機関としての監督義務が果たされているかどうか、以下のポイントにより確認し、取締役会の監督が不十分と判断される場合は、監査役が当該ポイントの確認を取締役に促し、また必要に応じ自ら確認する。

1) 規則・付議基準

経営会議・常務会等の会議体に関する規則・付議基準が制定されている場合、その規則・付議基準に沿って付議が行われているかについて確認をする。

なお、規則や付議基準に照らして付議すべき事項が実際には付議されていない場合は、重大な内部統制システム違反であり、注意を要する。

確認項目	確認の目的	監査役の確認のポイント
■規則・基準への適合	■内部統制システムの構築状況の確認	■業務執行の状況を含めた、職務執行の状況が経営会議等に付議される体制があるか ■当該会議体に付議されるべき事項として、どのように事項が定められているか ■取締役会が委任した事項との整合性があるか ■取締役会規則・付議基準との整合性、連続性（経営会議付議⇒取締役会付議などの定め）があるか ■規則・付議基準に定められた事項が、取締役会の監督義務や善管注意義務を果たす上で、必要十分か
■規則・基準への適合	■内部統制システムの構築状況の確認	■当該会議体の、内部統制システム上の位置付けは明確か
	■内部統制システムの運用状況の確認	■規則・付議基準に定められている事項が、実際に付議されているか ■取締役会やその他の重要な会議への出席、りん議決裁書の閲覧、役職員との面談等、期中監査の過程において把握した事項のうち、当該会議体に付議されるべき事項に漏れないか

2) 業務執行状況・法令遵守状況（全般）

取締役会が決定した経営方針・計画（業務執行状況）の進捗や、法令・定款に定められた事項が適切に報告され、あるいは報告を求め、その内容に従って適切な対応を行っているかなど、取締役が善管注意義務と取締役会メンバーとして監督義務を具体的かつ適切に履行し、もって取締役会の機関としての監督義務が果たされているかどうかについて確認する。

特に取締役会に付議すべき事項が当該会議体でも取り扱われている場合は、その取扱い状況（内容の整合性・網羅性）について注意を要する。

確認項目	確認の目的	監査役の確認のポイント
■取締役会が決定した経営方針・計画	■取締役の善管注意義務の確認	■方針・計画と、当該会議体で付議されている進捗・実績との間にかい離はないか ■かい離があった場合に、当該会議体に出席している取締役は、善管注意義務の観点から適切な対応を取っているか（不作為・見過ごしは無い） 【適切な対応の例】 ・理由について定量的な分析を求める

確認項目	確認の目的	監査役の確認のポイント
		・合理性のある説明を求める ・考えられる要因について指摘・発言する ・必要に応じ是正を求める ・改善計画の策定・実施を求める ・次回以降の会議での継続報告を求めるなど ■当該会議体に付議される事項のうち、取締役会に付議されるべき事項が、実際に付議されているか ■特に、取締役会の決議を要する事項について、経営会議で最終決定としていないか。またその点について、経営会議に出席した取締役が指摘・異議、取締役会への議案提出要求などしているか ■取締役会へ報告を要する事項については、出席取締役が報告を指示あるいは要求、指摘をしているか、実際に報告されているか ※上記３点は、実際に取締役会に付議される事項と併せて確認する
	■期中監査との整合性の確認	■監査役が期中監査の過程において把握した状況と、当該会議体に付議された内容に漏れ・不足・齟齬はないか
■内部統制システムの構築・運用状況	■内部統制システムのPDCAの確認	■当該会議体が取り扱う内部統制システムについて、取締役会決議に沿って構築しているか、又は必要なアクションをとっているか ■内部統制システムの構築・運用状況について定期的に報告されているか、報告内容に具体性があるか ■事業機会リスク・オペレーショナルリスクや、コンプライアンスに係る案件が、当該会議体に報告される体制となっているか ■実際に報告され、また改善や対策について議論されているか ・リスクの顕在化や不祥事等の問題の未然防止について ・リスクが顕在化や不祥事等の問題が発生した場合の対応策の議論について ■課題・問題があった場合に、当該会議体に出席している取締役は、善管注意義務の観点から適切に対応を取っているか（不作為・見過ごしは無い）
	■期中監査との整合性の確認	■監査役が期中監査の過程において把握した状況と、付議内容に漏れ・不足・齟齬はないか ■監査役が指摘、助言・勧告した事項のうち、当該会議体を取り扱う事項について報告、検討されているか
■その他	■適法性全般	■忌憚のない活発な議論や意見交換が行われているか ■一部の取締役の意見による、恣意的な運営が行われていないか ■各々の専門分野の経験や知見を活かした相互監視が行われているか

(2) りん議決裁書等

りん議決裁書が、会社の定める規則・基準（職務権限・決裁基準等）に則り作成され、決裁を担当する業務執行取締役の決定をみているか、また「合議部署」「協議部署」などが設定されている場合は適切に回付され、確認・チェックを受けているかなど、取締役が善管注意義務と取締役会メンバーとして監督義務を具体的かつ適切に履行し、もって取締役会の機関としての監督義務が果たされているかどうかについて確認する。

特に、りん議決裁書の内容や添付される書類等に、決裁担当取締役あるいは「合議部署」「協議部署」の業務執行取締役が判断、確認・チェックするに足る情報が含まれているか、実際に確認・チェックを行っているか、疑義があれば各取締役や起案部署に確認する。

なお取締役会又は経営会議等に付議すべき事項が当該りん議決裁書でも取り扱われている場合は、その取扱い状況（内容の整合性・網羅性）について注意を要する。

1) 規則・基準

りん議決裁書に関する規則が制定されている場合、その規則・基準に沿ってりん議決裁書が運用されているかについて確認をする。

なお、規則・基準に照らして運用が実際になされていない場合は、重大な内部統制システム違反であり、注意を要する。

確認項目	確認の目的	監査役の確認のポイント
■規則・基準への適合	■内部統制システムの構築状況の確認	■職務権限・決裁基準など、りん議決裁に関する規則があるか ■決裁事項・基準や起案部署・決裁担当取締役、合議部門・協議部門として、どのように定められているか ■取締役会が委任した事項との整合性があるか ■取締役会規則・付議基準との整合性、連続性（経営会議付議⇒取締役会付議などの定め）があるか ■職務権限・決裁基準に定められた事項が、取締役会の監督義務や善管注意義務を果たす上で、必要十分か ■文書保存・保管に関する規則や、リスク管理に関する規定など、他の内部統制システムとの整合性は取れているか
	■内部統制システムの運用状況の確認	■職務権限・決裁基準に定められているとおりに実際に運用されているか ■取締役会や経営会議等の重要な会議への出席、他のりん議決裁書の閲覧、役職員との面談等、期中監査の過程において把握した事項のうち、当該会議体に付議されるべき事項に漏れがないか

2) 業務執行状況・法令遵守状況（全般）

確認項目	確認の目的	監査役の確認のポイント
■内部統制システムの構築・運用状況	■内部統制システムのPDCAの確認	■りん議決裁事項のうち、取締役会又は経営会議等に付議されるべき事項が、実際に付議されているか ■特に、取締役会又は経営会議の決議・審議を要する事項について、りん議決裁書をもって最終決定にしているか ■決裁担当取締役が、何に基づき決裁を行っているか（決定に当たって十分な情報がりん議決裁書・添付書類に含まれているか） ■合議・協議部署の業務執行取締役が、管掌業務に関わる事項を確認・チェックしているか、実際にどのような確認・チェックや指摘・異議を行っているか ■取締役会又は経営会議等へ報告を要する事項については、実際に報告されているか ※上記は実際に取締役会又は経営会議等に付議される事項と併せて確認する

第3章 取締役会の意思決定の監査

第1節 経営判断の原則について

「経営判断の原則」とは元来、米国の判例法上のビジネス・ジャッジメント・ルールである。日本においても株主代表訴訟において「経営判断の原則」の諸点に基づいて合理的に誠実に下した判断は、取締役の経営事項に関わる幅広い裁量の範囲内として、会社に損害が生じて、取締役が善管注意義務違反があったとして責任を問うものでない旨の判決が積み重なってきている。

すなわち、企業活動の中で取締役が萎縮することなく経営に専念できるためには、その権限の範囲内では裁量の幅が認められるべきであり、善管注意義務が尽くされたか否かの判断に当たっては、前提となる事実認識に不注意な誤りがあったり、判断内容に不合理がある等の事情がない限り、経営者は善管注意義務違反による責任を負わないという概念である。

「経営判断の原則」は、前述のように裁判所が事後的に取締役に法律的な責任があるか否かを判断する際に採用される判断基準であるため、取締役が将来に向かっての経営判断をする場合に従うべき「原則」になるわけではないが、実際に取締役が経営的な決断をするに当たって、この「原則」の考え方を取り入れることは大変有用である。

会社の経営にはリスクがつきものである。他方で、会社経営に関する判断は、不確実で流動的な状況の中で迅速に行われるべき場合が多い。このような企業活動の中で取締役が萎縮することなく経営に専念できるためには、その権限の範囲内では裁量の幅が認められるべきであり、善管注意義務が尽くされたか否かの判断に当たっては、

- | |
|--|
| ① 前提となる事実認識に不注意な誤りがないか
② 経営判断の内容が不合理ではないか |
|--|

等の事情が考慮される。

米国ではこれを明文化しようとする動きはあったが、現在までのところ必ずしも成功しているわけではない。一方、日本でも、1993年（平成5年）の商法改正以後は代表訴訟の活発化がみられ、株主による取締役への責任追及が頻繁になり、経営判断の原則が論じられることが多くなった。

その意義及びその適用の範囲・要件については、学説はもとより、裁判例においても統一された見解があるわけではないが、実際にいくつかの判例を見ると、特に下級審において以下のような見解（判断基準）が大勢を占めている。

■裁判における判例基準

経営（執行部）が行った判断に関して、取締役の善管注意義務違反があったかどうかを以下の点で判定している。

- | |
|--|
| ① 経営判断の過程については、当時の状況と照らして合理的と思われる程度に情報収集・調査・検討等を行っていたかどうか
② 経営判断の内容については、取締役としての通常的能力・識見を有する者の立場から見て、当該判断が当時の状況と照らして明らかに不合理でないかということを検討すべきである |
|--|

第2節 近時の判例からみる取締役会の意思決定の是非

第2節では、近時の判例から取締役（会）の意思決定の是非について、取締役会の法的責任が問われた分岐点となったのは何であったかを明らかにしていきたい。「金銭的支援」「経営管理」「出資／買収」の裁判例からそれぞれ、取締役の責任が問われた案件及び取締役の裁量を認めた案件の事例を紹介する中で、分析・検証を試みた。

具体的には、「判例法理 経営判断原則 近藤光男（中央経済社）」に掲載された全120程度の判例を内容により15個程度に分類し、金融機関特有の事案は除外、件数の少ないもの、経営者の責任が全く問われなかったものも除外し、責任の判断が分かれた事案として抽出した3種類（金銭的支援、経営管理、出資／買収）の中から比較的分かりやすく、これまで様々な検討が行われている著名な判例を含めて、各2例ずつ合計6件取り上げた。

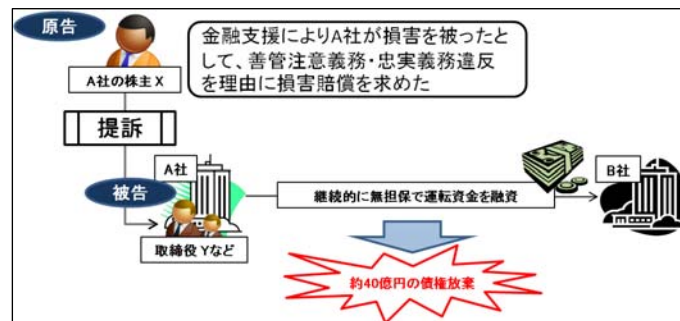
判例ごとに(1)～(5)のとおり考察した。また、本節の最後に、6例の考察から読み取れる結論、及び近時における経営判断原則に対する裁判所の見解をまとめて示している。

- (1) 事案の概要(図解)
- (2) 判示(実際の判決内容)
- (3) 判決中の経営判断原則に関する部分(判断の根拠となった考え方)
- (4) 経営判断原則適用に関わる要素(取締役の善管注意義務違反を肯定する要素及び否定する要素)
- (5) 本判例から導き出されるポイント(監査役監査基準における、経営判断原則(一)～(五)のどれに該当するか)

1. 金銭的支援⁷

関連会社に対する金融支援について取締役の責任が否定された事例
(大阪地判平成14年1月30日・判タ1108号248頁・金判1144号21頁)

(1) 事案の概要(図解)



(2) 判示

YらにはA社の取締役としての善管注意義務・忠実義務違反は認められないとして、Yらに対する請求を棄却した。

(3) 判決中の経営判断原則に関する部分

取締役には広い裁量を与えられているが、善管注意義務違反等の責任を追及する場合
ア. 判断の前提となった事実の認識に重要かつ不注意な誤りがある
あるいは、
イ. 意思決定の過程、内容が企業経営者として特に不合理、不適切なものであることを要する。

(4) 経営判断原則適用に関わる要素

(融資についてYらの義務違反を否定した要素)

- ① 業界として設立当初は多額の投資負担のため赤字となることが通常だった。
- ② B社の倒産はA社の信用失墜につながり大きな損失を被る恐れがあった。※A社が回避しようとした損失と比較し融資額は過重な負担とはいえない。
- ③ 融資金が回収不能と予見できる状況にあったとまでは言えなかった。
- ④ 融資の決定過程は内規に従ったものであった。
- ⑤ B社の倒産により、出資金の無価値化、保証債務の履行、金融機関からの融資引揚げ、企業イメージの低下による売上の減少などの大きな損失を被るおそれがあった。
- ⑥ B社への金融支援はA社自身の経営改善にも一定の効果が期待できた。
- ⑥ 金融支援の決定過程において、外部の意見を聴くなど慎重な手続きを経ていた。

(5) 本判例から導き出される判断のポイント

- ① 効率的かつ質の高い意思決定を目的とする社内ルールを持ち、当該社内ルールに従ったりん議・決裁・取締役会決議がなされていることが望ましい。

⁷ 出典判例法理 経営判断原則 近藤光男[編]の判例49 加藤真朗 著

⇒経営判断原則「(二) 意思決定過程が合理的であること」に該当。

- ② 金融支援の決定過程では、時に、第三者である外部の意見を聴くことも必要であり、その場合裁判においても、「慎重な手続きを経ている」と、好意的に受け止められることが多い。

⇒経営判断原則「(二) 意思決定過程が合理的であること」に該当。

- ③ 裁判所は、取締役の裁量は尊重されるものの、取締役の意思決定内容が著しく不合理でないかにつき、検証して判決基準の要素にしようとしており、本件においては『①融資金が回収不能となる危険が予見できる状況にあったとまでは言えなかった。②A社が回避しようとした損失と比較して、A社の支援額は過重な負担とはいえなかった。』という裁判所の見解が示され、取締役の裁量を認めている。

⇒経営判断原則「(四) 意思決定内容が通常の企業経営者として明らかに不合理でないこと」に該当。

- ④ 裁判所は、取締役の忠実義務違反の有無についても検証しようとしており、『B社の倒産によって出資金の無価値化、保証債務の履行、金融機関からの融資引揚げ、企業イメージの低下による売上の減少などの大きな損失を被るおそれがあった。』という見解を示し、忠実義務違反は認められない、としている。

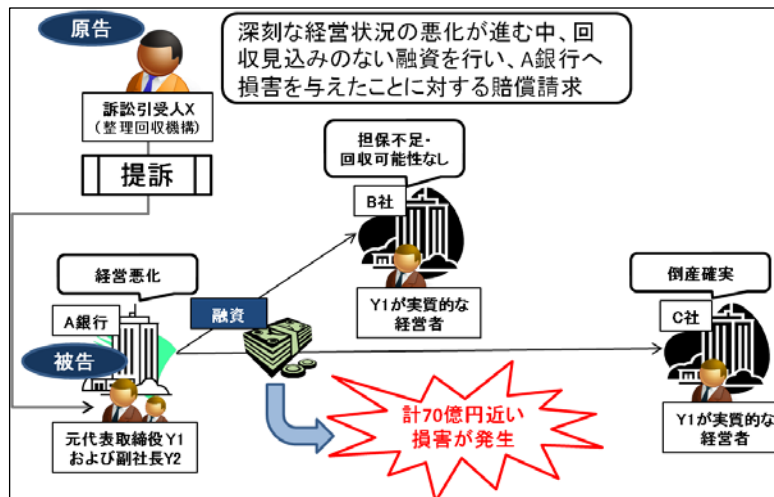
⇒経営判断原則「(五) 意思決定が取締役の利益又は第三者の利益ではなく会社の利益を第一に考えてなされていること」に該当。

※ 経営判断原則「(二) 意思決定過程が合理的であること」は、日本監査役協会 監査役監査基準 19 条 1 項 2 号の規定である（以下、本項では同じ）。

2. 金銭的支援②⁸

関連会社への融資について銀行の代表取締役が善管注意義務違反及び忠実義務違反が認められた事例（大阪地判平成 16 年 7 月 28 日・判タ 1167 号 208 頁）

(1) 事案の概要（図解）



(2) 判示

Yの善管注意義務及び忠実義務違反が認められるとして、請求を認容した。

(3) 判決中の経営判断原則に関する部分

銀行の取締役は、一般の事業会社の取締役同様、経営の専門家として広い裁量を与えられているが、その営む事業が公共性を有することから、預金者等の保護を確保するとともに信用秩序を図ることが期待されている。（銀行法 1 条参照）貸出業務等の与信業務を行うに当たっては、信用リスクを適切に管理し、安全な資金運用を行うことが求められているなど、銀行の取締役であるがゆえの違いがあることに留意しなければならない。

⁸ 出典 判例法理 経営判断原則 近藤光男[編]の判例 76 石田真得 著

(4) 経営判断原則適用に関わる要素

■義務違反を肯定する要素

- ① A 銀行による B 社への融資の相当部分が回収不能となる具体的な可能性があった。
- ② Y は、B 社が実質的に破たんしていたことを認識していた。
- ③ B 社の存続又は清算といった処理方針について、その利害得失の具体的な比較検討がなされなかった。
- ④ C 社の B 社に対する債権について、A 銀行が C 社の債権を肩代わりする場合の利害得失について具体的な検討がなされなかった。
- ⑤ B 社への融資については、本店営業部及び関連事業部内では形式的な審議がなされたにすぎない。

(5) 本判例から導き出される判断のポイント

- ① 取締役の裁量は尊重されるものの、当時の状況と照らして不合理と思われぬ程度の情報収集・調査・検討は必要であり、本件においては『①B 社の存続又は清算といった処理方針について、その利害得失の具体的な比較検討がなされなかった。②C 社の B 社に対する債権について、A 銀行が C 社の債権を肩代わりする場合の利害得失について具体的な検討がなされなかった。③ B 社への融資については、本店営業部及び関連事業部内では形式的な審議がなされたにすぎない。』と、情報収集不足につき、再三にわたり裁判所の見解が示されており、この傾向は、本件のような金融機関の融資関連では顕著にみられる。

⇒経営判断原則「(一) 事実認識に重要かつ不注意な誤りがないこと、(二) 意思決定過程が合理的であること」に反する。

- ② 裁判所は、取締役の裁量は尊重されるものの、取締役の事実認識に重要かつ不注意な誤りがないこと、及び意思決定内容が通常の企業経営者として明らかに不合理でないことを検証して判決基準の要素にしようとしており、本件においては『①A 銀行による B 社への融資の相当部分が回収不能になる具体的な可能性があった。』という裁判所の見解が示されている。

⇒経営判断原則「(一) 事実認識に重要かつ不注意な誤りがないこと、(四) 意思決定内容が通常の企業経営者として明らかに不合理でないこと」に反する。

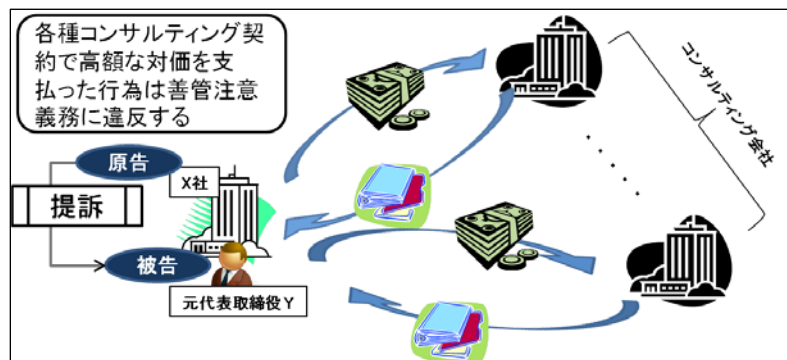
- ③ 裁判所は、取締役の忠実義務違反の有無についても検証しようとしており、『①Y は、B 社の経営状況等について頻繁に報告を受け、かつ B 社融資りん議書に基づいて融資を決裁したものであるから、B 社が実質的に破たんしていたことを認識していた。』という見解を示し、忠実義務に反するとしている。

⇒経営判断原則「(五) 意思決定が取締役の利益又は第三者の利益ではなく会社の利益を第一に考えてなされていること」に反する。

3. 経営管理①⁹

会社が締結したコンサルティング契約につき取締役の善管注意義務違反が否定された事例
(東京地判平成 18 年 11 月 9 日・判タ 1239 号 309 頁)

(1) 事案の概要（図解）



⁹ 出典 判例法理 経営判断原則 近藤光男[編]の判例 98 加藤真朗 著

(2) 判示

Yの善管注意義務違反を否定し、Yに対する請求を棄却した。

(3) 判決中の経営判断原則に関する部分

取締役には広い裁量を与えられているが、善管注意義務違反等の責任を追及する場合・意思決定の判断が、企業経営者として著しく不相当なものであることを要する。

(4) 経営判断原則適用に関わる要素

■義務違反を否定した要素

- ① 規制緩和により主力製品の交換時期が3年に一度から5年に一度になり、売上が大幅に減少した。
- ② 海外市場ではLPG容器用バルブの需要が期待できた。
- ③ コンサルティング契約の目的・内容がX社の業務と無関係ではなかった。
- ④ コンサルティング契約の相手又はその関係者の経歴が、それぞれ契約目的・内容から見て不適切なものではなかった。

■義務違反を肯定する要素

- ① 高額な報酬が支払われていた。
- ② 契約による具体的成果がほとんど認められなかった。

(5) 本判例から導き出される判断のポイント

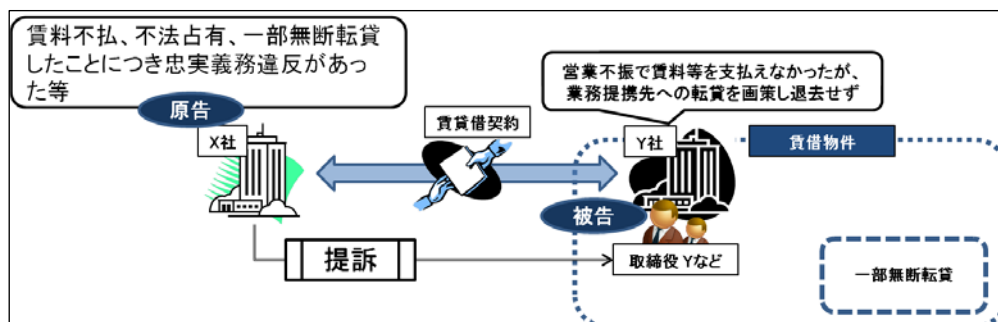
裁判所は、取締役の裁量は尊重されるものの、取締役の意思決定内容が著しく不合理でないかにつき、検証して判決基準の要素にしようとしており、本件においては『①海外市場ではLPG容器用バルブの需要が期待できた。②コンサルティング契約の目的・内容がX社の業務と無関係ではなかった。③コンサルティング契約の相手又はその関係者の経歴が、それぞれ契約目的・内容から見て不適切なものではなかった。』という裁判所の見解が示され、取締役の裁量を認めている。一方で、義務違反を肯定する要素として『①高額な報酬が支払われていた②契約による具体的成果がほとんど認められなかった』との見解も示しており、Yの責任を肯定する結論もあり得たものと思われる。

⇒経営判断原則「(四) 意思決定内容が通常の企業経営者として明らかに不合理でないこと」に該当。

4. 経営管理②¹⁰

不動産賃貸借契約終了による明渡し義務を怠った会社の代表取締役らの善管注意義務違反が認められた事例（東京地判平成20年12月15日・判タ1307号283頁）

(1) 事案の概要（図解）



(2) 判示

Y社に対する賃料相当損害金及びYらの取締役としての善管注意義務違反が認められた。

¹⁰ 出典 判例法理 経営判断原則 近藤光男[編]の判例107 伊勢田道仁 著

(3) 判決中の経営判断原則に関する部分

代表取締役は、株式会社に対する善管注意義務ないし忠実義務の一内容として、経済的に合理性のある判断をする義務を負担している。その判断が広汎な裁量に委ねられていることを考慮しても、取締役一般に要求されている知識及び経験に照らし、その経営判断が著しく合理性を欠く場合には、当該判断をしたことにつき善管注意義務違反ないし忠実義務違反があると解するのが相当である。

(4) 経営判断原則適用に関わる要素

■善管注意義務違反を肯定する要素

- ① 代表取締役 Y は、業務提携先である B 社との計画が早期に実現すれば、損害賠償額を超える利益を取得することもあり得たが、当該計画は、2005 年（平成 17 年）9 月 12 日頃には、実現の見込みが無くなり、これに係る交渉も立ち消えとなり、そのことを Y も認識していた。
- ② X 社は、2005 年（平成 17 年）8 月 29 日に Y 社への契約解除の意思表示をし、その後 2006 年（平成 18 年）4 月 11 日に不動産の明渡し等を求めた裁判を提訴したが、Y は応訴を続け、結果的に会社に賃料相当損害金の負担をさせた。

(5) 本判例から導き出される判断のポイント

- ① 裁判所は、取締役の裁量は尊重されるものの、取締役の事実認識に重要かつ不注意な誤りがないこと、及び取締役の意思決定内容が著しく不合理でないかにつき、検証して判決基準の要素にしようとしており、本件においては『Y が本件不動産の明渡し義務を履行せずに B 社との計画交渉を継続しても、これに係る判断が代表取締役として一般に要求されている知識及び経験に照らし著しく合理性を欠くものであるということとはできないとしながらも、計画実現の見込みが無くなったと認識した時点からは会社に遅延損害金が発生しないようただちに明渡しをする義務がある。』という見解を示し、善管注意義務違反を認めている。

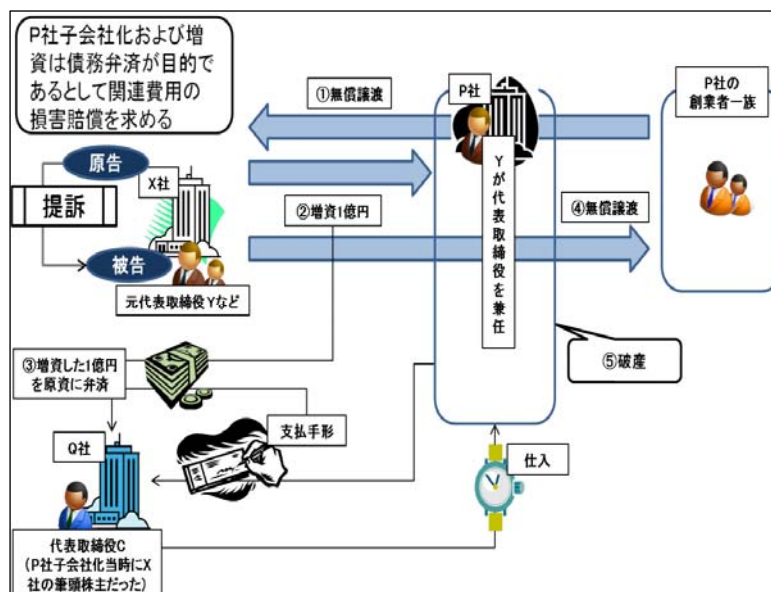
⇒経営判断原則「(一) 事実認識に重要かつ不注意な誤りがないこと、(四) 意思決定内容が通常の企業経営者として明らかに不合理でないこと」に反する。

5. 出資／買収①¹¹

利益相反の疑いがある会社買収案件を議題とする取締役会において賛成した取締役らの善管注意義務違反が認められた事例。

（さいたま地判平成 22 年 3 月 26 日・金判 1344 号 47 頁）

(1) 事案の概要（図解）



¹¹ 出典 判例法理 営判断原則 近藤光男[編]の判例 110 伊勢田道仁 著

(2) 判示

裁判所は、2007 年（平成 19 年）5 月 1 日の P 社買収に関する臨時取締役会決議に基づく本件買収について、取締役 Y らの善管注意義務違反を認め、連帯して 1 億 750 万円の支払いを命じた。

(3) 判決中の経営判断原則に関する部分

取締役の経営判断の当否が問題となった場合においては、実際に行われた取締役の経営判断そのものを対象として、その前提となった事実の認識について不注意な誤りがあったかどうか、また、その事実に基づく意思決定の過程、内容が会社経営者として著しく不合理であったかどうかという観点から検討すべきものである。

(4) 経営判断原則適用に関わる要素

■善管注意義務違反を否定する要素

- ① 買収対象の子会社を絞るに当たって、P 社以外についても選択肢を広げ、検討が必要であったが、以前より買収の対象である P 社の財務状況及び経営状況を、十分に把握しており、今後の業務改善も掌握していた。
- ② P 社を子会社化することについて、そのリスク、堅実性に問題はあったが、その後の業績は良好であった。

■善管注意義務違反を肯定する要素

- ① Q 社の財務状況等に関する詳細な情報収集が被告 Y らの立場で難しいというのであれば、P 社以外についても選択肢を広げ、検討する必要があった。
- ② 買収を主導する被告 Y らの提供する情報にのみ依存し、中立的、第三者的な立場からの財務・経営状況等の把握が不十分であった。
- ③ 被告 Y らは、経営上、P 社が Q 社に依存していることを認識していたが、Q 社の P 社に対する継続的な支援の可能性について調査・検討を行っていなかった。

(5) 本判例から導き出される判断のポイント

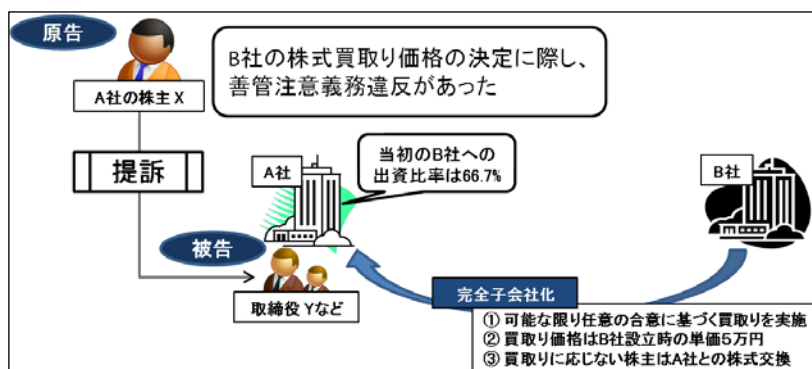
- ① 企業買収等において経営判断の前提に当たっては、当該会社の経営状況等の把握、財務状況、将来性等を検討、分析したうえで決定する必要がある。
⇒経営判断原則「(一) 事実認識に重要かつ不注意な誤りがないこと」、「(二) 意思決定過程が合理的であること」
- ② 取締役の経営判断の当否が問題となった場合、実際に行われた取締役の経営判断そのものを対象として、その前提となった事実の認識について不注意な誤りがあったかどうか。
⇒「(一) 事実認識に重要かつ不注意な誤りがないこと」
- ③ その事実に基づく意思決定の過程、内容が会社経営者として著しく不合理なものであったかどうかという観点から検討すべき。
⇒経営判断原則「(二) 意思決定過程が合理的であること」
- ④ 案件について、弁護士、公認会計士等の専門家による報告、監査役（会）の意見を考慮したうえで判断を行うこと。
⇒経営判断原則「(三) 意思決定内容が法令又は定款に違反していないこと」、「(四) 意思決定が通常の企業経営者として明らかに不合理でないこと」
- ⑤ 事後の状況として、買収、又は出資後の業績の動向を注視しておく。
⇒経営判断原則「(五) 意思決定が取締役の利益又は第三者の利益ではなく会社の利益を第一に考えてなされていること」

6. 出資／買収②¹²

非上場会社である子会社の株式買い取りの価格決定に関する親会社取締役の責任が問われた事例（最判平成 22 年 7 月 15 日・裁判集民 234 号 225 頁・裁時 1512 号 1 頁・判時 2091 号 90 頁・金判 1347 号 12 頁・金法 1916 号 89 頁）

¹² 出典 判例法理_経営判断原則 近藤光男[編]の判例 111 宮崎裕介 著

(1) 事案の概要（図解）



(2) 判示

- 【第一審】 取締役の善管注意義務違反に基づく責任を否定し、請求を棄却。
【控訴審】 取締役の善管注意義務違反に基づく責任を肯定し、原判決を変更し請求を一部認容。
【上告審】 取締役の善管注意義務違反に基づく責任を否定し、原判決を破棄。

(3) 判決中の経営判断原則に関する部分

【第一審】

取引相場のない株式の取得価格の算定に当たっては、株式を取得する必要性、取得する株式数、取得に要する費用から会社の財務状況への影響、会社の規模、株主構成、今後の会社運営への影響等諸般の事情を考慮した企業経営者としての専門的、政策的な総合判断が求められる。

もともと、株式会社の取締役は、法令及び定款の定め並びに株主総会の決議に違反せず、会社に対する忠実義務に違反しない限り、広い経営上の裁量を有しているが、その判断において、前提となった事実の認識に重要かつ不注意な誤りがなく、意思決定の過程・内容が企業経営者として特に不合理・不適切なものといえない限り、当該取締役の行為は、取締役としての善管注意義務ないしは忠実義務に違反するものではない。

【控訴審】

経営判断の特質に照らすと、その判断の前提となった事実の調査及び検討について特に不注意な点がなく、その意思決定の過程及び内容が当該業界における経営者の経営上の判断として特に不合理又は不適切な点がなかったかどうか、経営者としての裁量の範囲を逸脱しているかどうかによって決するのが相当。

【上告審】

事業再編計画の策定は、将来予測にわたる経営上の専門的判断に委ねられていると解される。

この場合の株式取得の方法や価格についても、取締役において、株式の評価額のほか、取得の必要性、参加人の財務上の負担、株式の取得を円滑に進める必要性の程度等をも総合的に考慮して決定することができ、その決定の過程、内容に著しく不合理な点がない限り、取締役としての善管注意義務に違反するものではない。

(4) 経営判断原則適用に関わる要素

【第一審】

■責任が否定された要素

- ① B社は設立から5年程度しか経過しておらず、現状、営業利益・純利益ともに赤字であるが、合併などの組織再編により人件費などを合理化できれば収支が改善される可能性が高かった。このため、A社は事業や経営資源を集中させるため、グループ全体の組織再編を行い、B社を完全子会社化する必要があった。
- ② A社は、B社株を保有している加盟店との関係を良好に保つために出資価額と同額での買い取りを実施する必要があった。
- ③ 買取代金の総額である1億6,550万円は、A社では社長が単独で決裁しうる範囲である。また、

同社の企業規模に照らして財務状況への影響は少ない。

- ④ 経営会議に諮問し、顧問弁護士の意見を聴取した上で判断を行っている。

【控訴審】

■責任が肯定された要素

- ① B社の株価は、株式交換比率算定書、弁護士への意見照会、及びA社の代表取締役の供述から1万円と算定された。
- ② 買取価格を、1株5万円と設定したが、A社の営業利益、経常利益、当期純利益から、1株5万円とした場合の代金総額は経営上大きな影響があり得たと判断される。
- ③ A社がB社を完全子会社化した場合の、経営上の有効性について検討がなされていなかった。
- ④ 十分な調査及び検討することなく1万円と認定されたB社株の価額から5倍以上も乖離した価額での買取りに応じている。

【最高裁】

■責任が否定された要素

- ① 買取価格の5万円は、B社の設立時の払込価額と同額であり、設立後の年数は5年が経過しているにすぎない。
- ② B社の株主には、A社の事業遂行上重要な加盟店などが含まれており、これら加盟店などとの友好関係を維持する必要があった。
- ③ B社の株式の評価額には相当の幅があったが、事業再編の効果によるB社の企業価値の増加も期待できた。
- ④ 経営会議において弁護士への意見聴取など価格決定過程における手続きをふまえていた。

(5) 本判例から導き出される判断のポイント

- ① 会社が取引相場のない株式を取得するに当たり、その取得価格を算定するに当たって考慮すべき事項
ア. 当該株主から当該価格により株式を取得する必要性
イ. 取得する株式数
ウ. 取得に要する費用からする会社の財務状況への影響
エ. 会社の規模、株主構成
オ. 今後の会社運営への影響等諸般の事情
⇒経営判断原則「(二) 意思決定過程が合理的であること」「(四) 意思決定内容が通常の企業経営者として明らかに不合理でないこと」
上記を考慮した企業経営者としての専門的、政策的な総合判断が必要
⇒経営判断原則「(4) 意思決定内容が通常の企業経営者として明らかに不合理でないこと」
- ② 政策的な経営判断が要請される場面においては、その判断において、前提となった事実の認識に重要かつ不注意な誤りがなく、意思決定の過程・内容が企業経営者として特に不合理・不適切なものとはいえない限り、当該取締役の行為は、取締役としての善管注意義務ないしは忠実義務に違反するものとは言えない。
⇒経営判断原則「(一) 事実認識に重要かつ不注意な誤りがなく」「(二) 意思決定過程が合理的であること」「(四) 意思決定内容が通常の企業経営者として明らかに不合理でないこと」
- ③ 判断の前提となった事実の調査及び検討について特に不注意な点がなく、その意思決定の過程及び内容がその業界における通常の経営者の経営判断として特に不合理又は不適切な点がなかったかどうかを基準とし、経営者としての裁量の範囲を逸脱しているかどうかによって決するのが相当。
⇒経営判断原則「(一) 事実認識に重要かつ不注意な誤りがなく」「(四) 意思決定内容が通常の企業経営者として明らかに不合理でないこと」
- ④ 事業再編計画の策定は、完全子会社とすることのメリットの評価を含め、将来予測にわたる経営上の専門的判断に委ねられている。
⇒経営判断原則「(四) 意思決定内容が通常の企業経営者として明らかに不合理でないこと」

7. 判例分析のまとめ

(1) 6つの判例から読み取れること

今回、経営判断原則に関わる取締役の責任が問われた6つの判例について検証を試みた。どの事案にも共通してあてはまる事柄として、監査役監査基準第19条第1項のうち、次の3項目について取組みが十分ではない場合に、取締役の善管注意義務違反を認めた事例がみられた。

- ① 事実認識に重要かつ不注意な誤りがないこと
- ② 意思決定過程が合理的であること
- ③ 意思決定内容が通常の企業経営者として明らかに不合理でないこと

株主代表訴訟制度は昭和25年の改正商法により制定されたが、1993年（平成5年）の商法改正後、一般の株主でも比較的容易に提訴できるようになり、代表訴訟が活性化した。これにより取締役が会社に対する責任を追及されることが頻繁になり、経営判断原則が論じられることが多くなった。

データによると1993年に76件であった提訴件数が、1999年のピーク時には202件となった。

一方、本年6月20日に国会で可決、成立した改正会社法では、親会社の株主が子会社役員の責任を追及できる多重代表訴訟が盛り込まれたこともあり、株主代表訴訟は今後も増える傾向にあると考えられる。

(2) 裁判所の判断の経緯と対策

経営判断原則がどのような事案に適用されているか、裁判所は明確な判断基準を示していない。裁判所の会社に対する責任を認める事案では、経営判断原則の判断基準を使用しないケースも見られる。

取締役の善管注意義務違反の有無の判断に関しては、いわゆる「経営判断の原則」が、1993年（平成5年）1月以降、下級審の裁判所において形成されてきたが、最高裁判所は「経営判断の原則」を具体的事案に適用せず、消極的な姿勢を示してきた。また、最高裁判所判決は、従来の下級審判例における経営判断の原則とは異なり、判断の「過程面」と「内容面」とで判断基準を区別せず、両局面を統合して、どちらの局面についても「著しい不合理性」という統一した基準で判断することを示している。

アパマンショップHD事件最高裁判決後に下された下級審の判例において、「取締役の判断が善管注意義務に違反するというためには、その判断の前提となった事実を認識する過程における情報収集やその分析に誤りがあるか、あるいは、その意思決定の過程や内容に企業経営者として明らかに不合理な点があることを要するものというべきである。」と判示している。

また、いわゆる「経営判断の原則」を裁判所が適用する「経営判断類型」がどのような事案に適用されるかについて、裁判所は明確な基準を示してはおらず、一見して経営判断類型であると思える事例について「経営判断の原則」を適用しないで判断することも裁判所は行うことがあるため、今後は、どのような行為がいわゆる「経営判断の原則」が適用されるかについての裁判所の判断傾向にも、引き続き注視する必要がある。

取締役が経営判断において、適法であるために採るべき手順は、従来と基本的には変化はない。すなわち、十分な情報収集・分析と十分な討議という2点が、適法な経営判断と評価できるための必須の要件と考えるべきである。

この結果、取締役は、「経営判断の前提となった事実の認識」を取締役会で誤りなく行ったということを「取締役会議事録」、「経営会議議事録」及び会議資料等で証明していかなければならない。

【参考文献】

※一圓融合「インテグレックスホットプレス」第27回「裁判所における「経営判断の原則」の判断基準の変化」弁護士・ニューヨーク州弁護士 川井信之

第3節 取締役会意思決定の監査のポイント

1. 取締役会に関する監査役監査の目的

(1) 監査役の職責

監査役は、株主の負託を受けた独立の機関として、取締役の職務の執行を監査することにより、企業の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っている（監査役監査基準2条1項）。

(2) 取締役会意思決定の監査の目的

取締役会意思決定の監査は、取締役の職務執行の監査の中核であり、監査役は善管注意義務を尽くして、監視・検証する。取締役会に関する監査役の監査の目的は、

ア. 取締役会による会社の業務執行に関する意思決定が適正に行われているか

イ. 取締役会による代表取締役を始めとする取締役の職務執行の監督が適正に行われているかを監査し、取締役が法的責任を問われないよう、必要な措置、対応を行うこと。

2. 監査役監査基準19条の規定について

監査役監査基準19条1項では、取締役会等の意思決定の監査に関して、以下のとおり規定しており、これは「経営判断の原則」であると考えられている。

監査役監査基準19条（取締役会等の意思決定の監査）

1. 監査役は、取締役会決議その他において行われる取締役の意思決定に関して、善管注意義務、忠実義務等の法的義務の履行状況を、以下の観点から監視し検証しなければならない。

一. 事実認識に重要かつ不注意な誤りがないこと

二. 意思決定過程が合理的であること

三. 意思決定内容が法令又は定款に違反していないこと

四. 意思決定内容が通常の企業経営者として明らかに不合理ではないこと

五. 意思決定が取締役の利益又は第三者の利益ではなく会社の利益を第一に考えてなされていること

2. 前項に関して必要があると認めたときは、監査役は、取締役に対し助言もしくは勧告をし、又は差止めの請求を行わなければならない。

3. 取締役会監査の手順

(1) 取締役会前の調査

① 招集手続及び付議事項の、法令・定款・取締役会規程への適合性確認

ア. 招集手続及び付議事項は、法令・定款・取締役会規程に適合しているか

イ. 年間の定例的な付議事項のスケジュールや経営会議付議事項等のなかで、取締役会の決議事項又は報告事項とすべき事項が漏れなく適時に付議されているか

② 議案・資料の事前入手、必要な場合に担当部門等から事前説明聴取

③ 必要な場合、付議事項に関する取締役会前の調査

調査の結果、問題がある場合、可能な限り取締役会の決議の前に、取締役等に対し、助言・勧告、又は差止めの請求を行う

(2) 取締役会決議の省略の提案がある場合の検討

① 取締役会の決議の省略の要件の確認（取締役全員の同意）

定款に取締役会決議の省略に関する定めがある場合、取締役会決議の目的事項の提案について、当該案件の議決に加わることができる取締役全員が書面又は電磁的記録により同意の意思表示をしたときは、当該案件を可決する旨の取締役会決議があったものとみなされる（会370条）。

- ② 監査役全員について異議があるか否かの検討・確認、意義がない場合の処置
上記において、監査役が当該提案について異議を述べたときは、取締役会決議の省略は認められず、当該提案について決議を行う場合には取締役会を開催する必要がある。
また、重要な案件で取締役が経営判断に沿った注意義務を尽くすためには実際に会議を開催する必要がある。
監査役は、提案されている案件の内容及び取締役会決議の省略の可否について慎重に検討し、監査役間で協議のうえ、異議を述べるか否かを決定する。
- ③ 書面決議の場合の取締役会議事録の確認

(3) 取締役会における監査

- ① 定足数の充足等開催要件を満たしているかの確認
- ② 議事運営方法の適法性の確認
ア. 定款及び取締役会規程に従った議長による議事運営であるか
イ. 議案に特別の利害関係をもった取締役が決議に参加していないか
- ③ 決議事項、報告事項の内容の適正性の確認
経営判断原則を満たす内容と過程により審議され、決議されているかの確認
- ④ 決議事項の開示の必要性及び手続きの適正性の確認

(4) 取締役会後の調査

- ① 議事録の確認
ア. 法定記載事項が記載されているか
イ. 経営判断原則を満たしていることの証拠となる記録や資料が添付されているか
ウ. 監査役の発言要旨が記載されているか
エ. 賛否の記録は適切か（議事録に異議を止めない者は決議に賛成したものと推定される）
オ. 出席取締役・監査役の署名又は記名押印は適切に行われているか
- ② 決議事項、報告事項の実施状況の確認
決議事項、報告事項の実施が適法・適切になされているか、実施状況について必要な場合に取締役会に報告されているか

4. 取締役会の意思決定の監査の留意点

(1) 基本的な留意事項

会社の業務執行の決定を行う取締役会への出席は監査役の最も基本的な監査の方法であり、権利であり義務でもある。監査役は、取締役会等における取締役の意思決定の状況及び取締役会の監督義務の履行状況を監視し検証する。

監査役としては、取締役が責任を問われることのないよう、取締役会等における取締役の意思決定の状況について、経営判断の原則に配慮したものであるか、注意深く監視し、必要に応じて助言する。

(2) 主要な監査項目

- 監査役は取締役会の意思決定の監査について、主に以下の項目を監視・検証する。
- ア. 法令・定款・取締役会規則に従い、必要な事項はすべて付議・報告されているか
イ. 経営判断の原則に配慮し、適切に作成された議案書や資料が配付されているか
ウ. 経営判断の原則に配慮し、十分審議を尽くして適切に意思決定しているか
エ. 内部統制システムに関する決議は必要に応じて見直されているか。構築・運用の状況は定期的に報告されているか
オ. 取締役会は取締役の職務の執行を監督としているか。代表取締役や業務執行取締役はその職務執行の状況を3ヶ月に1回以上取締役会に報告しているか

(3) 取締役会の意思決定が、善管注意義務違反として法定責任を問われる要件

取締役会の意思決定につき、取締役の裁量の範囲を逸脱し、善管注意義務違反があるか否かを判断する要件は、本章第2節において分析されたとおり、

- ① 事実認識に重要かつ不注意な誤りがないこと
- ② 意思決定過程が合理的であること
- ③ 意思決定内容が通常の企業経営者として明らかに不合理でないこと

の上記3点のいずれかにおいて、欠けている点があれば、取締役の裁量の範囲を逸脱し、善管注意義務に反しているものとして、法的責任を問われるものと考えられる。

5. 取締役会の意思決定についての監査のポイント

当研究会の参加各社における取締役会の意思決定監査のポイントについても、アンケート形式での調査を試みた。

(1) 取締役会の意思決定監査のポイントに係るアンケート

設問：

M&A、投融資（資金調達）等に関する取締役会の意思決定について、監査役が善管注意義務違反を問われないために必要な処置とは、どのようなものと考えられますか。

意思決定のポイントについて、各社からの回答を、経営判断原則の5つの観点で分類したものは、以下のとおりである。

- ① 事実認識に重要かつ不注意な誤りがないか
 - ア. 意思決定のために必要な情報を十分に得ているか
 - イ. 法令・定款・取締役会規則に従い、必要な事項はすべて付議・報告されているか
 - ウ. 判断できる情報が概ね揃っており、説明内容に整合性があるか
 - エ. 情報（事実、計数、予測）は正確、客観的、中立的であるか
 - オ. 過去の報告・審議内容と比較して概ね大筋で矛盾がないか
 - カ. 経営会議等重要会議での課題はクリアし、各取締役に周知されているか
 - キ. 事前の調査、デューデリジェンスが遺漏なく実施されているか
 - ク. 主管部門（経営企画、法務、会計）又は専門家（弁護士、税理士、不動産鑑定士、コンサルタント等）の意見形成は適切であるか
 - ケ. 代表取締役及び業務を執行する取締役が、その職務の執行の状況を3ヶ月に1回以上取締役会に報告しているか
- ② 意思決定過程が、合理的であるといえるか
 - ア. 取締役会規則に沿って上程され、審議、決議されているか
 - イ. 付議内容は、「取締役会に付議する重要性の判断基準」に基づき適正に上程されているか
 - ウ. 代替案や想定しうる利益・不利益等必要事項の検討・審議が行われているか
 - エ. 必要な場合、当該案件についての専門家の見解を徴しているか
 - オ. M&A 案件の場合、デューデリジェンスが適切になされているか
 - カ. 投資案件については、社内ルールにしたがって適切に説明がなされているか
 - キ. 各取締役及び監査役から出された質問・疑問に対し十分な回答がなされているか
 - ク. 取締役会メンバー全員の十分な情報共有と審議・検討に必要な時間を確保しているか
 - ケ. 議長が独善的に進行していないか
 - コ. 合理的な意思決定を行ったことを証明する資料が作成され保管されているか
- ③ 意思決定内容が法令又は定款に違反していないか
 - ア. 業法や定款で認められる範囲であるか
 - イ. 「取締役会規則」を別途定め、同規程に決議事項を定めている場合は、そのとおり取締役会で審議・決議しているか
 - ウ. 意思決定が関係法令に準拠したものであるか
 - エ. 株式会社、経済・市場秩序、その他一般刑事事項等に対する法規制に違反していないか
 - オ. 必要な場合、弁護士等の専門家の見解を徴しているか
 - カ. 付議資料について法務部コメントがあり、内容が適切であるか

- キ. 取締役が負うべき法的責任を認識しているか
- ク. 過去に起こした自社の法令違反、同業他社で発生した法令違反等の事例等を踏まえているか
- ケ. 法令違反に対する消費者の目、社会の目はかつてなく厳しい、特に商品の安全・安心に関わる法令違反は許されないことが押さえられているか

- ④ 意思決定内容が通常の企業経営者として明らかに不合理でないか
 - ア. 集めた情報と適正な検討・審議に基づく合理的な結論となっているか
 - イ. 自社の経営資源と対比して計画に無理がないか
 - ウ. 想定しうるリスクが会社の経営にとって致命的なレベルでないか
 - エ. 各取締役の判断は経営判断原則を踏まえた上で適切になされているか
 - オ. 結論ありきの議論ではなく、事業性判断等の経営判断が十分できる説明がなされ、納得のいく質疑応答が行われているか
 - カ. 短期的な経済合理性のみならず、中長期的な観点から経済合理性を判断しているか
 - キ. 業務執行取締役は説明責任を果たしているか、社外取締役は第三者の立場で質問し意見を述べているか
 - ク. グループ憲章、グループマネジメントブックを遵守しているか
 - ケ. 合理的な判断を行った経過と根拠をしめす資料等が作成・保管されているか
- ⑤ 意思決定が取締役の利益又は第三者の利益でなく会社の利益を第一に考えてなされているか
 - ア. 「競業取引」「利益相反取引」について、取締役会規則に定められたとおり、取締役会で審議、承認されているか
 - イ. 取締役個人の保身や利得を得ることを目的としていないか
 - ウ. 親族・友人等、会社以外の第三者の利益を図るためではないか
 - エ. グループ会社間取引は適正に行われているか
 - オ. 経営目標から逸脱せず、企業の存続を図る利益判断を行っているか
 - カ. 関連当事者取引の確認書で、問題のないことを確認しているか
 - キ. ステークホルダーが明確になっており、それらの利害関係が当社にとって不都合でないか

(2) 取締役会の意思決定監査のポイント

これまで述べてきたとおり、裁判所は、取締役（会）の経営判断に係る法的責任について、5原則のうち、「(一) 前提となった事実の認識について重要かつ不注意な誤りがなかったか」、「(二) 意思決定過程が合理的であるか」及び、「(四) 事実認識に基づく意思決定内容が通常の企業人として著しく不合理でなかったかの3要件で判断すると考えられる。

この(一)、(二)あるいは(四)のいずれかにおいて欠けている点があれば、取締役の裁量の範囲を逸脱し、善管注意義務に反しているものとして、責任を問われることになる。

監査役会の意思決定の相当性の判断は、特別の問題（裁量権を明らかに逸脱していると認められる場合又は法令及び定款等に違反する場合等）がない限り、経営判断原則の個々からだけで判断するのでなく、事前の重要会議、必要な場合事前説明聴取を踏まえ、当日の議案審議全体を通して心証を形成する。なお、「(三) 意思決定内容が法令又は定款に違反していないか」に違反する場合や「(五) 意思決定が取締役の利益又は第三者の利益ではなく会社の利益を第一に考えているか」に対する違反は、取締役の裁量権とはならず、法的責任が問われるのは当然である。

監査役は、取締役が法的責任を問われることのないよう、取締役会における取締役の意思決定の状況について、経営判断の原則に配慮したものか、監査のポイントについて、注意深く監視し、必要に応じて助言・勧告することが必要であろう。

第4章 研究会メンバー各社における取締役会の運営状況を踏まえた考察

第1節 研究会メンバー各社における取締役会の運営状況

第3章第1節において、取締役会の意思決定と、その監査について、法令上の位置づけ及び判例から導かれる経営判断の原則について確認した。また、第3章第2節において、企業経営の実際上、法的な問題や業務上の不備の検証の手掛かりとして、過去、取締役会の意思決定に対し判例上、取締役の法的責任の是非が問われた事例について確認した。

では、実際に各企業で行われている取締役会の意思決定監査とはどのようなものであろうか。当研究会では、今期研究会への参加各社における取締役会の意思決定監査の実情について、アンケート形式による調査を試みた。アンケートの設問の切り口は「経営判断の5原則」である。ただし、執行側が実行主体である取締役会の「意思決定プロセス」に対しては、非業務執行役員たる監査役（監査委員）及び、それを補助する監査役（監査委員）スタッフについては、その「アクセス権」を以てアプローチし、監視・検証することになる。

研究会における議論の中では、アクセス権のレベルの差異から、各社の「意思決定の実情」というよりは、「意思決定を相当と判断するポイント」が垣間見えるのでは、との意見も見られた。

1. アンケートの実施状況（第41期監査役スタッフ研究会メンバー会社の属性等）

アンケート結果のサンプル数は、計17社と若干不足気味ではあるが、対象会社については右掲の「業種別分類表」のとおり、業種についての偏りは余り見られない。ただし機関設計については17社中2社（11.7%）が委員会設置会社であり、上場企業全体の平均値（2.2%、2013年5月）と比して高めの数値であることはお断りしておく。

また回答については、自由記述をベースとしたため、設問項目自体が分析に適さないと判断されるもの、また設問が曖昧又は範囲を絞り切れず、当初の想定どおりの回答が得られなかったものなどがあり一部は割愛したが、大まかに言って有意義な回答が得られたと考えている。なお、回答のうち、守秘義務に抵触すると考えられる回答については割愛している。

	上場	未上場	計
監査役会設置会社	9	4	13
食品	1		1
金属製品	1		1
電気機器		1	1
運送用機器	1		1
精密機器	1		1
銀行		1	1
証券		1	1
不動産	1		1
陸運	2		2
情報・通信	1	1	2
サービス	1		1
委員会設置会社	2		2
その他金融	1		1
電気・ガス	1		1
相互会社・特殊法人		2	2
小売		1	1
サービス		1	1
合計	11	6	17

2. 各社における取締役会の意思決定監査の実情についての設問

（1） 設問1

- 監査役スタッフは取締役会に陪席していますか。

■陪席していない場合、取締役会の議事録を作成している部署はどこですか。

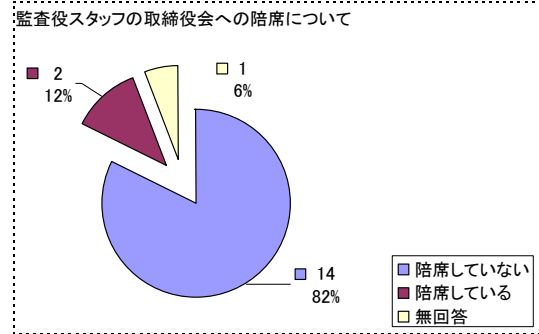
1) 回答

執行側の取締役会主管部門が取締役会に出席することについては、どの企業においても必然と考えられるが、「監査役スタッフ」が取締役会に陪席しているとの回答も2社から得られた。うち1社は委員会設置会社であり、取締役会所属、かつ監査委員会事務局員として出席している。もう1社は生活協同組合であり、正確には「取締役会」ではなく「理事会」と呼ばれる会議体への出席となる。

議事録の作成部門については総務部、経営戦略部、経営企画部、法務部、機関運営部、秘書部（室）と名称は分かれるものの、各社の管理部門が担当している。

2) 考察

取締役会に出席しない大多数の監査役スタッフについては、出席した監査役からの情報、取締役会議案（後述）及び取締役会議事録の閲覧により意思決定プロセスにアクセスし、意思決定過程の合理性等を判断していると考えられる。



(2) 設問2

■取締役（会）は、取締役会に議案を上程し、決議する前に、どのようなプロセスを経ていますか。

1) 回答

- ① 議案に関する主管部が議案の内容等についてチェックしている
 - 経理部、労政部、法務部、関連する委員会（事前審議機関として認定されている会議体）、顧問弁護士等のチェック（必要に応じ）。
 - 議案に関する主管本部が再鑑している。法務部、コンプライアンス部によるチェックを行う規定あり。
- ② 専門家（社内／社外）がチェックしている
 - 社内規程はないが、主管部署が必要と認めた案件は、専門家（弁護士・コンサルタント・会計士等）にチェックを依頼している。Ex.買収防衛策、事業再編、M&A、会社設立案件等。
- ③ 経営会議等の会議体に事前に上程し討議している
 - グループ長期計画・中期計画・年度計画他十分に議論を重ねる必要がある案件については、グループ経営戦略会議（社長の諮問機関）に事前に上程し討議している（該当案件は事務局による都度判断）。
 - 専務会あるいは個別に関連する役員間での事前検討経営会議での事前審議（基本的にすべての決議案件）。
 - グループ内の重要取引、グループ戦略上の要請による経営方針決定等については特別監視委員会に事前に付議している。
 - 「社内決裁基準表」に規定されている重要会議体の審議を経て承認された案件のみ取締役会に上程する。（規定されている取締役会以外の重要会議体は、経営会議とその他会議体）。経営会議に上程し承認された案件は取締役会に上程。その他会議体の審議を経て承認された案件は経営会議に上程する（但し、社内決裁基準表に事前審議が規定されない分類の対象となる案件は、直接経営会議に上程する）。社外公表、訴訟案件など緊急性の高い案件に関しては例外的に経営会議、取締役会議を経ず社長判断となっている。
 - 取締役会開催前日に監査役会を開催する中で、取締役会審議事項の内容を常勤監査役から、社外監査役に対して事前調査も含め可能な限り知り得た情報提供を行う。
また、取締役会の審議案件はほとんど事前の経営会議に答申されているのでその内容も併せて、常勤監査役から社外監査役に情報提供され、総合的に判断を行っている。
取締役会への提言が必要であると監査役会の中で判断された場合は、翌日開催の取締役会に監査役会から提言することを合意する。
- ④ 「決裁手続規程」等、効率的且つ質の高い意思決定を目的とする社内ルールがある
 - 社内ルール「職務権限規程」により、●●グループ各社における決裁レベルを規定している。
 - 職務権限基準が定められており、それを具体的に確認できる職務権限基準表が作成されており、主に金額基準で、主管部署、事前協議部署、事前審議の会議体、決裁する会議体等が一覧表で確認できるようになっている。
 - ア．案件に関する主管部内での検討、発議 イ．当該案件に関するリスク部署の審査、資金調

達調整 ウ. 案件に対する議題・目的・概要・今後の予定等の審議資料、リスク審査報告書、資金調達意見書等に基づき執行役員会で審議する。上記プロセスを経て、取締役会に議案を上程、審議する

- ⑤ M&A 等につき、取締役会による適時の経営判断を妨げず、且つ必要な手続きが出来るよう、特化された社内規程や規範を持っている

■M&A 案件については、別途規範を設けている。「(●● WAY FOR M&A PUROCESS)」。社内ルール「決裁手続規程」に従いA表(申請から決裁に至る記録を明らかにする書類)、B表(決定を要する事項、案件の内容、リスクへの対策他全9項目)、C表(損益計算書・NOPAT 計算書、貸借対照表・投下資本計算書)を作成する。

■M&A については、第三者による評価(有償)を行い、デューデリジェンスを行う中で法務部の見解や経理部の見解が報告されます。いきなり決議を行うことはなく、必ず数か月以上前に『検討案件』として経営会議等で数回議論が行われ、その後に取締役会で審議されます。投融資や資金調達につきましては、これまでに大きなものはありませんが、恐らく同様のプロセスになると思われます。

2) 考察

業態にもよるが、会社としての経験の深さを窺わせるような貴重な回答が得られた。

経営判断の5原則の視点からみて瑕疵がないよう、効率的且つ質の高い意思決定を目的として、適時の経営判断を妨げず、且つ必要な手続きができるような社内ルールを定めることが必要と考えられる。

ただし、取締役会事前の手続き及び事前会議体による分析及び討議が極めて詳細な場合、逆に社外役員が参加している取締役会が形骸化しないよう、十分な注意が必要と思われる。

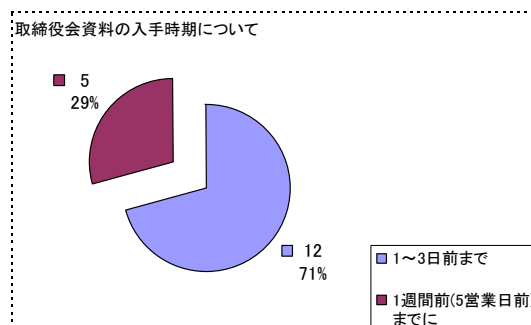
(3) 設問3

■取締役会の議案と資料を入手する時期と方法についてお伺いします。

1) 回答

設問内容が複数の回答を要求するものであったことから回答内容が分散したが、入手時期を1~3日前と1週間前(5営業日前)に区分して分析すると、取締役会の議案及び資料については、7割強の会社が1~3日前までの入手との回答となった。

残りの3割弱、入手時期が1週間前(5営業日前)の会社の具体的な回答については、グッドプラクティスと思われ参考にすべき内容が多かった。



■理事会開催の1週間前迄に、常勤幹事には直接、非常勤組合員幹事及び員外幹事には郵送される。監事スタッフには、常勤監事と同じタイミングで直接届けられる。

■原則、開催日の5日前までに、取締役会事務局から全取締役、全監査役に送付(メール)。(直前、又は席上配付のケースあり)

■原則、取締役会招集通知の発送と合わせて当該案件に関する資料を送付する(運用上は5営業日前に、社外役員を含む、全役員に発送)。取締役会及びグループ経営戦略会議については、当該招集通知、配付資料、議事録につき専用システムに掲載され、各構成メンバー、事務局(経営戦略部)以外に監査役スタッフにもアクセス権を設定している。

2) 考察

監査役(会)及び監査役スタッフが取締役会資料を早めに入手することは、経営判断5原則のうち、主として事実認識に重要かつ不注意な誤りがないか、予めじっくり慎重に監視・検証する機会を得ることにつながる。

設問4ではさらに踏み込み、取締役会議案についての事前説明について聞いている。

(4) 設問4

■取締役会から議案についての事前説明を受ける機会がありますか。

1) 回答

取締役会の議案については、事前説明を受けている会社が14社と大半を占めた。設問3同様、参考にすべき回答が多く見られた。

■常勤監事に対する事前説明（スタッフ同席）を聴取し、結果を常勤監事より理事会開催前に他の非常勤監事に伝える（メール）が、基本は理事会前の常勤理事会、常任理事会で出された意見等をクリアした事案上程がされることが必須の条件である。

■書面決議の場合、監査役全員に対して説明を行い、開催に関する監査役の了解を取る。

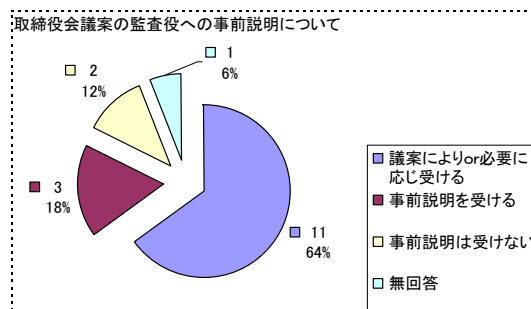
監査役が必要とする場合は、随時説明を求める。スタッフは監査役の指示により同席する場合がある。また監査役の指示により監査役スタッフが主管部門に対する事前調査等を行う場合がある。

■多くの議案で所管部門から常勤監査役に説明を行い、監査役スタッフは全てではないがこれに立ち会う（経営会議案件も監査役への説明を先に実施することが多い）。

■重要な議題については個別に報告があり、必要に応じて説明を求めています。個別説明はなくても、取締役会の議案はすべて経営会議等で事前審議されますので、それに出席している常勤監査役は少なくとも詳細な説明を事前に受けることになります。

■理事会に上程される事案について、特に高度な経営判断を要する案件、専門性（会計上）の高い案件、政策判断を要する案件で組合員の賛否が割れる案件等について、説明を受ける機会を設ける場合がある。

■社外取締役に対しては、秘書室長が個別に説明の機会を設け、その時に質問にも答えている。なお、取締役会の資料については、原則5営業日前に、招集通知と合わせて事務局（グループ経営戦略部）から秘書室経由で発送している。



2) 考察

事前説明を受ける目的は、主に事実認識に重要かつ不注意な誤りがないか、また意思決定が通常の企業経営者として明らかに不合理ではないか、の2点を監査（確認）する機会であると考えられる。ただし事前説明を受けないという回答も2社見られた。その場合でも、経営会議等の事前の重要な会議体に出席し、十分な議論に基づく意見形成の経緯の確認が必要なことはもとより、改めて取締役会議案が上程された場合、事前の会議体における論点がきちんと解決されているか、取締役会場で監視・検証することが必要と考えられる。また、ここでは明らかになっていないが、社外役員への事前説明の機会を設けているか否かが、ガバナンスの観点からは重要と考えられる。

(5) 設問5

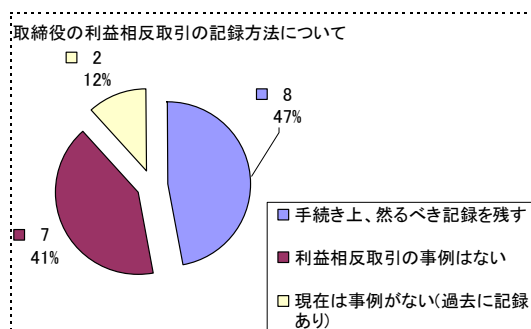
■取締役の利益相反取引を取締役会が承認する場合、どのような記録を残していますか。

1) 回答

利益相反の事例有無に関係なく手続き面の記録は何かを回答した会社が8社、過去事例なしと回答した会社が7社、現在は事例が無いが、過去の議事録に記載ありと回答した会社が2社あった。

2) 考察

取締役会議事録に残す方法として、当該取締役の利益相反関係を明示し、討議及び議決に参加していない旨を明記しているとの回答があった。



また、事例なしと回答した会社は、組織設計上、取締役が子会社等の役員の兼務をあえて回避している可能性も考えられる。

アンケート対象会社に於いては、利益相反の可能性がある場合、手続き面において適正な検証が行われているか、若しくは利益相反の取引が起こりえない仕組みを構築・運用し、記録される体制を取っていると考えられる。

(6) 設問6

■通常、監査役会の開催はいつですか（取締役会の前か、後か）。

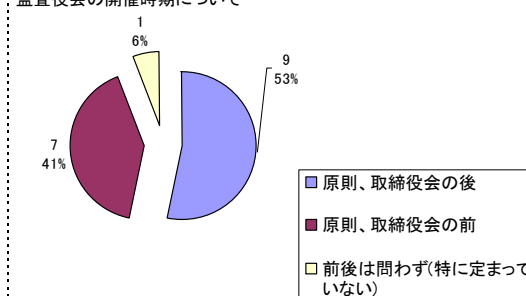
1) 回答

原則、取締役会の後に監査役会を開催している会社が9社、原則、取締役会の前に開催している会社が7社、とほぼ半々の割合となっている。

2) 考察

監査役会の開催時期は、取締役会直後の場合と、直前の場合にほぼ分かれるが、それぞれの経営判断の対する狙いも異なっていると考えられる。

監査役会の開催時期について



① 取締役会直後に開催する場合

取締役会の審議に於いて議案の「(二) 意思決定過程が合理的であったかどうか」の再確認として、

- ア. 法令・定款・決裁権限規程等に準拠した意思決定が行われたか。
- イ. 代替案や想定しうる利益・不利益等必要事項の検討・審議が行われたか。
- ウ. 必要な場合、該当案件についての専門家の見解を徴していたか。

などの手続きが直近の取締役会で正しく行われていたか確認し、各監査役と意見交換を行い認識の共通化を図ると共に、問題があるならば取締役会に監査役から意見を伝えるなどの監視・検証を行う。

② 取締役会直前に開催する場合

予定されている案件の審議に先立ち、案件の「(一) 事実認識に重要かつ不注意な誤りがないかどうか」の確認で、

- ア. 意思決定のために必要な情報を十分に得ているか。
- イ. 前提となる事実認識（情報分析、計数、予測）は正確、客観的、中立的か。

などの手続きが十分に行われているかどうかを事前確認し、もし不十分であれば、案件作成部署から説明を受けるなどし、正しい意思決定が出来るよう監査役及び監査役スタッフは監視・検証を行う必要がある。

また、社外監査役に対する事前の情報提供及び監査役会としての意見形成も重要であると考えられる。ただしこの場合、各監査役の独任性に基づく意見表明については、当然、妨げることはできない（会 390 条 2 項）。

(7) 設問7

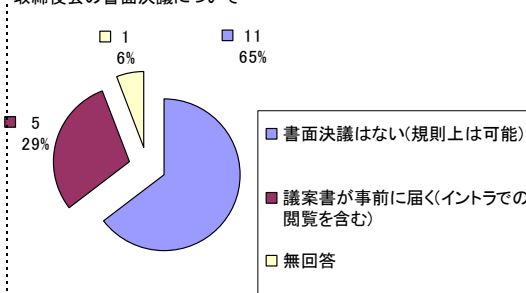
■書面決議の議事及び資料を閲覧する時期と方法についてお伺いします。

1) 回答

書面決議が行われた場合、議案書が事前に届くと回答した5社の内訳は、以下のとおり（順不同）

- A社：委員会設置会社であり、取締役として内容を閲覧できる。スタッフには書面決議終了後、回付される。
- B社：審議事項に関する提案書が、監査役に届けられた時点で閲覧可能となる。

取締役会の書面決議について



- C 社： 原則書面決議の 5 日前に全監査役に配付され閲覧可能となる。指定された監査役スタッフは監査役と同時に閲覧可能。
- D 社： 事前に議案書が監査役に届けられる。
- E 社： 常勤監査役及び監査役スタッフは社内のイントラネット又は電子メールで原則 3 日前から閲覧できる。非常勤監査役は電子メールで原則 3 日前に届けられる。

2) 考察

取締役会の書面決議は、決議事項が重要であるか緊急の場合かどうかは問題とされておらず、開催に当たっては「定款に定めがあること」「取締役全員の同意」「監査役が異議を述べないこと」が必要とされている。取締役会決議の省略は、定例の取締役会で決議することが時間的に猶予がない場合等に用いる便宜的な制度である。重要な案件で経営判断原則に沿った注意義務を尽くすためには実際に会議を開催して議論をする必要があることを踏まえ、監査役は、提案されている案件の内容及び取締役会決議の省略の可否について慎重に検討し、異議を述べるか否か決定する。

決議の省略に必要な取締役全員の同意の対象は、取締役会決議の省略についてではなく、決議の目的である事項に関わる提案の内容である。提案の内容には異論がないが、議論次第では自己の結論が変わりうると判断する場合には、議論を経ない限り同意することができない旨を意思表示することが許され、同意しないことについて理由を述べる必要はないとされる。決議を省略して、書面決議に基づいて不当な経営が行われた場合には、取締役及び監査役は、提案に対して十分に吟味せずに同意し、また異議を述べなかったことについて任務懈怠の責任が問われる可能性がある。

書面決議の監視・検証に当たっては、経営判断の 5 原則のうち、主に事実認識に重要かつ不注意な誤りがないかの視点から、

ア。意思決定のために必要な情報を十分に得ているか。

イ。情報（事実、計数、予測）は正確、客観的、中立的か。

などの手続きが十分であるかどうかを事前確認し、もし不十分であれば、案件作成部署から説明を受けることが望ましい。

(8) 設問 8

■書面決議について、どのようにトレースしていますか。

1) 回答

書面決議を行っているのは 17 社中 5 社であり、書面決議のトレース方法は、以下のとおり（順不同）。

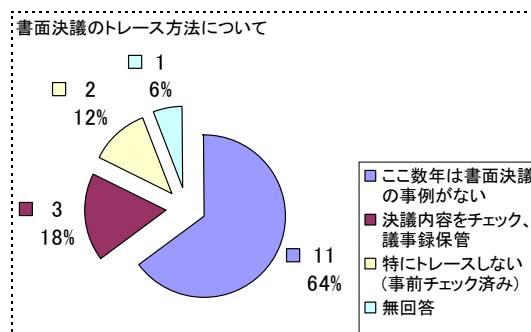
A 社： 委員会設置会社であり、取締役として内容を承知。スタッフには決議終了後、回付される。

B 社： 特にない。

C 社： 決議内容（提案同意書、議事録）のチェック、取締役会での決議の前提となる経営会議等重要会議の審議内容を確認する。

D 社： 特にトレースはしていない。

E 社： 書面決議の例はないが、あった場合は議事録でトレースできる。



2) 考察

書面決議を行っているのは 5 社のうち 3 社で決議内容のチェック、議事録チェックを行っているが、2 社では、特にチェックされていない。トレースを行っている 3 社においても、回答内容からは、通常の実務取締役会の意思決定の事後トレースと同様の内容にとどまっている。

第2節 監査役（会）と監査役スタッフが実施すべき事項

改めて述べるまでもなく、監査役は取締役の職務の執行を監査する義務があり（会 381 条 1 項）、また監査役は取締役会に出席し、必要があるときは意見を述べなければならない（会 383 条 1 項）と定められている。

また、繰り返しになるが、もとより監査役が取締役会に出席する目的は、取締役会決議その他において行われる取締役の意思決定に関して、（経営判断の 5 原則に配慮しつつ）善管注意義務、忠実義務等の法的義務の履行状況を監視し検証するためである（監査役監査基準 19 条）。

この監視・検証義務を十分に果たし、第三者に対する説明責任を負うためには、どのような点に留意すべきなのであろうか。一義的には取締役会における指摘や意見表明によって、監視・検証義務が果たされているものと考えられるが、通常、取締役会にかけられる時間は極めて短いものであり、その時間内で膨大な資料を読み、理解し、本質的な意見を述べることはかなり難易度が高いと考えられる。

1. 各社のアンケート結果から導き出される意思決定監査のポイント

上記のような状況において、重要な意味を持つと考えられるポイントとしては、各社のアンケート結果からも導き出されるように、主に

- ① 取締役会決議に至る、事前の各種手続き及び事前審議プロセスが適正であるか
- ② 取締役会資料の事前配付及び、内容の検討を行う十分な猶予期間が取られているか
- ③ 社内情報を適時に入手することが困難な社外役員に対する配慮が十分なされているか

の 3 点の監査、すなわち執行側の意思決定に係る、事前のデューデリジェンス及びデュープロセスの適正性についての監視及び検証であると考えられる。

①については、前述のとおり多くの企業において経営会議等による事前審議や、社内関連部署あるいは社内外の各種専門家に対する意見聴取といった対応が取られている。

②についてもほとんどの企業で考慮されており、30%近い企業では、5 営業日前に取締役会資料が配布されており、第三者の眼から見ても十分な検討期間が設けられているとみなすことができる。ただし資料を送っただけでは、運用が形骸化しているという疑義が生じかねないが、設問 4 にあるとおり、監査役に対しては何らかの形で事前説明を行っている、あるいは行う準備がある企業が 80%以上となっており、この結果については説明責任を果たす上で大きな意義を持つと考えられる。

③については、取締役会での決議事項については経営会議その他の会議体において（常勤監査役は出席）審議するため、取締役会の資料は当日配付となる企業も多い。ただし、社外役員への配慮として、月に 1 回程度の会議において、5 営業日前に資料を配付することは、実際、さほど困難とは言えないであろう。

書面決議に関しては、「定款に定めがあること」「取締役全員が同意の意思表示をしていること」「監査役が異議を述べないこと」の 3 つの要件を充足する必要がある。何らかの非常事態が発生した場合等に備えて、同制度を利用できるように定款の規定を新設している会社が多いものと思われるが、実際には設問 7、8 のように、60%以上の企業で書面決議は行われていない。

なお、代表取締役、取締役は少なくとも 3 ヶ月に 1 回は取締役会において業務執行の状況を報告することが義務であり、この報告を書面で行うことは認められていない（会 370 条）。

監査役を補助するスタッフとしては、取締役会の意思決定監査に対して、以下の活動や作業等が必要であると考えられる。

- ア. 社内規程に抵触していないかの確認
- イ. 法令違反になっていないか、スタッフとしても法務部に確認
- ウ. 監査役からの指示を含め、予備調査を実施（提出部局の利害・視点に偏っていないか）
- エ. 必要に応じて監査役と関係者との面談をセットアップする
- オ. メールで社外監査役に意見を求める
- カ. 関連情報を集める（例えば新規ビジネスへの投資であればその業界の市場性や将来性等の検討）

キ. 取締役会議事録に、監査役（会）の発言が反映・記録されていることを確認する

また今後の検討課題として、取締役会議事録だけでなく各種委員会等の会議の議事録等のチェックが必要である、社外監査役から適切な指摘や意見が出されても取締役会でそれを反映する動きに繋が

っていない、社内の情報（資料）の流れにおいて監査役（会）が取締役（会）と同等かつ重要な機関であるという認識が 社内ではまだまだ薄い、取締役会の決議事項は経営会議等で十分議論されるため取締役会での決議に要する時間が短い点が気になる、等の意見が挙げられている。

2. その他、各社における取締役会の意思決定監査における工夫

そのほか、アンケートの最後の項目で、取締役会の意思決定の監査に関し、工夫していることや課題について、自由回答を求めたところ、以下のような記述がみられた。

- 上程される議案は事前の重要会議で出された質問・意見等がクリアされているかどうか確認する。
- 重要な議題については個別に報告があり、必要に応じて説明を求めています。個別説明はなくても、取締役会の議案はすべて経営会議等で事前審議されますので、それに出席している常勤監査役は少なくとも詳細な説明を事前に受けることになります。
- 上程される議案について、特に高度な経営判断を要する案件、専門性（会計上）の高い案件、政策判断を要する案件で賛否が割れる案件等について、説明を受ける機会を設ける場合がある。
- 社外取締役に対しては、秘書室長が個別に説明の機会を設け、その時に質問にも答えている。なお、取締役会の資料については、原則 5 営業日前に、招集通知と合わせて事務局（グループ経営戦略部）から秘書室経由で発送している。
- M&A については、第三者による評価（有償）を行い、デューデリジェンスを行う中で法務部の見解や経理部の見解が報告されます。いきなり決議を行うことはなく、必ず数ヵ月以上前に『検討案件』として経営会議等で数回議論が行われ、その後に取締役会で審議される。
- 事前の常任理事会、本部長会等へ出席した常勤監事より、非常勤監事、員外監事に必要な情報提供を行う。理事会前に監事会として検討が必要な場合には、臨時幹事会を開催する。専門性の高い案件については、事前に主管部局から常勤監事と監事スタッフが、説明をうける。要点を整理し非常勤監事と共有をはかっている。
- 取締役会の同日直前に開催される監査役会で、常勤監査役から社外監査役に対して、ポイントにつき説明を行い、意見交換を実施し、必要があれば監査役会としての意見形成を行っている。また、臨時取締役会が開催されるときには、できる限り、事前に臨時の監査役会を開催し、意見交換をするような運営としている。
- 取締役会開催前日に開催する監査役会の中で、常勤監査役から社外監査役に対し、取締役会審議事項の内容について事前調査事項も含め情報提供を行う。
- 取締役会の審議案件はほとんど事前の経営会議に答申されているのでその内容も併せて、常勤監査役から社外監査役に情報提供され、総合的に判断を行っている。
- 取締役会への提言が必要であると監査役会の中で判断された場合は、翌日開催の取締役会に監査役会から提言することを合意する。
- 当日配付・回収扱いとなる上程案件について、十分な協議・意思決定がなされるか、員外理事が中立かつ専門的立場から発言し役割発揮しているか確認する。
- 各監事は理事会出席に際して、経営判断 5 原則とその監査ポイントのチェック表を必ず手元資料としている。
- 意思決定のプロセスにおいて善管注意義務・忠実義務を果たしているかを確認する。そのためには、メリット・デメリット・リスク等についてその時点で信頼に足る十分な情報により、多角的な視点から議論がなされているかを確認することが重要、と常勤監査役と議論している。
- 社内委員会（必要に応じて）、経営会議における事前の審議段階から継続的にモニタリングし、妥当性の観点も含めて適宜意見を表明することで、取締役会付議までの間に必要な是正等を促す。
- 審議資料は、取締役会開催前に必ず入手している。議案提出部署の担当者に、取締役会開催前に、発議内容、将来のネック、事業の進捗等を事前にヒアリングして、資料や書面に表れない生の動きを知るように、心がけている。そのうえで、経営判断原則に沿った意思決定がなされているかを監査する。
- 審議項目に対しては、①審議結果、②3 日前配付状況、③合理的判断、④合法性、⑤忠実義務、⑥専門家意見、について良好○、不適×の判断を行っている。
- 十分に事実を確かめ、監査意見を形成するうえでの合理的根拠を固める。
- 資料については事前に閲覧可能であり、経営会議等にも事前に付議されるため、疑問な点は監

査役と意見交換を行う。会議終了後も監査役から様子を聞くようにしている。

- 各監査役の意見は、必要に応じて監査役会議事録に記録として残すようにしており、特に監査役会として取締役会で意見を述べるとした場合には、その内容も含めて記録として残すようにしている。逐語録ではないが、内容に応じて、ポイントのみの記載とするか、詳細を記載するかは、都度判断としている。
- 経営判断原則を特に意識しているわけではないが、監査役会で意見交換した内容につき、取締役会で意見され、記録として残されているかについては、監査役スタッフとしても確認をとるようにしている。なお取締役会議事録は、逐語録形式である。取締役会議事録は、電子ベースで閲覧権があり閲覧可能である。

第2部 企業不祥事と監査役監査活動

一般に企業不祥事とは、企業において、その業務に関して役員や社員によって行われる違法行為、または仮に違法にまでは至らないとしても、それと同視できるような不適切な行為を言う。

どの企業も、不祥事発生を防止するための対策（リスクマネジメント）に取り組み、社内規則を整備したり、社員研修会等を実施するなど、内部統制システムを構築し運用している。しかし、人間は失敗するものであり、中にはあえて不正行為に及ぶ者もいる。企業はそのような人間の集合体であり、不祥事を完全に防止することは困難であるとの前提に立つ必要がある。

監査役は、企業不祥事が発生した時の対応として、取締役等の執行側が危機を正面から認め、原理原則に基づいて正面から立ち向かう危機管理（クライシス・マネジメント）対応を実行しているか、危機管理の三原則とされる「隠さない」・「決断する」・「説明する」を実行しているかを、監視・検証する必要がある。

第2部では、企業不祥事が発覚した際、あるいはリスクが顕在化した際の、監査役ならびに監査役スタッフの危機管理対応におけるベストプラクティスについて検討を行った。

第1節 企業不祥事の定義等

1. 企業不祥事の定義

企業不祥事への対応について議論するに当たり、まず、「企業不祥事」について定義しておく必要があるが、本研究では、監査役監査基準（第24条）における不祥事の定義を引用し、以下のとおりとした。

なお、企業における不祥事であることが明らかな場合は、単に不祥事と記述することがある。

企業における法令又は定款に違反する行為その他社会的非難を招く不正又は不適切な行為

2. 企業不祥事の類型

一言で「企業不祥事」と言っても、非常に多種多様な不祥事が存在するが、大きく分けると「役員や社員が『個人の行為として企業に向けて』行う形の不祥事」と、「役員や社員が、『企業の行為として企業の外に向けて』行う形の不祥事」に分けられるものと考えられる。

本研究では、それぞれの不祥事を以下のとおり『第1類型』、『第2類型』とした。この類型に応じた企業不祥事の具体的事例を限定的ではあるが別紙のとおり選定し、参考とすべきポイントを事例研究として後述している。また、参考資料は執行側の不祥事への対応プロセスが明確であるため、第三者委員会等の報告書あるいは会社や監督当局から公表された資料を確認した。

『第1類型』 役員や社員が『個人の行為として企業に向けて』行う形の不祥事

事例： 詐欺・横領・背任、インサイダー取引（業務上の私的な利得行為）

情報漏洩（不正な行為・意図的な情報漏洩）、ほか

『第2類型』 役員や社員が、『企業の行為として企業の外に向けて』行う形の不祥事

事例： 他社とのカルテル行為、不公正取引（独占禁止法違反）

製品事故・食品事故、品質偽装・欠陥隠し

情報漏洩（意図的でない情報漏洩）

粉飾決算（偽計取引等）、有価証券報告書虚偽記載（財務情報・非財務情報）

子会社・グループ会社の不祥事（上記事例の不正行為等）、ほか

3. 企業不祥事対応の留意事項

日本監査役協会「監査役監査実施要領」にあるとおり、監査役にとって、企業不祥事が発生した場合の対応は、非業務執行役員として選任されている会社役員としての中心的職責である。不祥事の対応は、大きく分けて発生前の対応としての予防・監視と、発生後の対応としての拡大防止とがある。

発生前の対応については、内部統制システムの適切な構築と運用が最も効果的であるため、監査役はその実効性について監査することになる。なお、内部統制システムの監査については、昨年の研究テーマであり、本研究においては発生後の対応について焦点を当てている。

発生後の対応については、会社の信用維持の観点から、危機管理として損害の拡大防止、早期収束、原因究明、再発防止策、対外的開示を含む、まさに膿を一気に出し切る抜本的な対応が業務執行側に求められる。この中で特に重要となるのが、損害の拡大防止、早期収束のためにも適時・適切な対外的開示である。監査役は取締役が善管注意義務に則り適切な対応をしているかを厳格かつ慎重に監査を行う必要がある。

第2節 監査役監査のポイント

不祥事が発生した際の監査役監査活動について考える場合、大きく二つのステージに分けて考えることができる。

第一ステージは、執行側から不祥事発生の報告を受けた時の対応であり、監査役は事実関係の把握に努め、調査委員会の設置や対外的開示（第一報）等に係る執行側の判断・対応について監視・検証することになる。

第二ステージは、執行側が原因究明から再発防止策の策定、対外的開示（第二報）を行うまでであり、この執行側の対応は第一ステージと並行して開始され、第一報の対外的開示がなされた場合、その後本格化することが考えられるところであるが、監査役は、役職員との面談や重要な会議への出席等により、執行側の対応について監視・検証するとともに、第三者委員会の設置についての執行側の判断・対応についても監視・検証することになる。

本節では、まず、不祥事が発生した際の監査役の業務とポイントについて取り上げ、併せて不祥事発生から監査報告作成までのスタッフ活動のポイントについても言及した。

1. 監査役の業務とポイント

本項では、まず「1－1. 事実関係の把握（第一ステージ）」において、事実関係の把握、対外的開示（第一報）のあり方等に対する取締役等の対応状況に係る監査役の業務のポイントについて、上記「第1節 2. 企業不祥事の類型」に記載されている各不祥事において特徴的な事項も含め検討を加えた。

続いて、「1－2. 原因究明から再発防止策の策定（第二ステージ）」において、監査役監査基準 24 条に基づき、事実関係の把握、原因究明、損害の拡大防止、早期収束、再発防止、対外的開示のあり方等に対する取締役等の対応状況に係る監査役の業務のポイント、原因究明・再発防止策の策定時等において、外部の独立した弁護士等により構成される第三者委員会（以下、「第三者委員会」）の設置に係る監査役の業務のポイント、並びに関係者への処分について、上記「第1節 2. 企業不祥事の類型」に記載されている各不祥事例において特徴的な事項も含め検討を加えた。

そして最後に、監査報告の作成についても検討を加えた。

1－1. 事実関係の把握（第一ステージ）

（1） 事実関係の把握

1) 報告（第一報）の受領時

- ① 内部統制部署等からの監査役への報告（第一報）や内部通報制度等により把握した不正等（リスクの顕在化）について報告を受けた場合、事実関係を把握し、当該不祥事が、会社・株主・投資家にとってどの程度重要なものか判断し、対外的開示（第一報）や調査委員会の設置等について執行側の見解を確認し、必要に応じて助言・勧告する。
- ② なお、取締役が不正の行為をし、若しくは当該行為をするおそれがあると認めるとき、又は法令・定款に違反する事実、著しく不当な事実があると認めるときは、遅滞なく、その旨を取締役会に報告する(会 382 条)。

2) 事実関係の把握・情報収集

監査役が事実関係を把握するための方法・ポイントは以下のとおり。

- ① 不祥事に関わった当事者から説明聴取（必要な書類等の受領）、関係する役職員から報告・説明を受ける。また、調査委員会が設置された場合、調査委員会の調査の内容等について適宜報告を受ける。（調査委員会の設置については、後述）
- ② 監査役が実際に不祥事が発生した現場等を確認する必要があると判断した場合、実地調査を行う。また、必要に応じて、内部監査部門に対し特別調査の実施を依頼する。
- ③ 法務・会計・IT 等の面で調査、証拠の収集・保全が必要と判断した場合は、専門機関（法律事務所、会計事務所、PC 記録収集会社等）と契約して、独自調査を行う。
- ④ 監査役会としての対応等について検討する際、必要に応じて、執行側と顧問契約していない弁護士（監査役会の顧問弁護士）に、執行側の対応状況について説明し、執行側の対応における問題点、監査役会としての対応等について相談する。

3) 情報共有

- ① 上記事実関係の把握は、通常、常勤監査役が行うことが想定されるため、常勤監査役は、調査内容・調査結果について適宜、非常勤監査役に伝えることが必要となる。
- ② なお、非常勤監査役と情報共有するほか、社外取締役や会計監査人とも適宜情報交換を行うことが望ましい。

【留意点】

- ア. 役職員から、監査役に対して、不祥事等の報告体制を確立させておくことが大前提となることに留意する（内部統制システムの監査～期中における監査の方法を中心に（2013年9月）参照）。
- イ. 取締役には、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実があることを発見したとき、直ちに、当該事実を監査役（監査役会）に報告する義務があるが（会社法 357 条）、「一般社員も、問題点が発生したら、その内容について第一報をただちに監査役に報告すること、また、問題点の改善に進捗があった際にも、その進捗状況を逐次監査役に報告すること」を役職員に意識付けし、習慣付けすることが必須であり、そのことを代表取締役等に要請し、実行してもらうことが重要である（内部統制システムの監査～期中における監査の方法を中心に（2013年9月）参照）。
- ウ. 監査役は、内部通報制度も含め、「下から上への報告体制」の構築・運用状況について、役職員からの報告聴取、実地調査（往査）等において確認することは重要である。
- エ. 監査役スタッフもアンテナを張っておき、公開情報のほか、非公開情報の入手に努める必要がある。

（2） 対外的開示（第一報）

上場会社の場合、不祥事の影響等が適時開示基準（有価証券上場規程 402 条等）に抵触する場合、適時開示が必要になるが、後述の「**1-2.（2） 損害拡大防止・早期収束**」にも記載されているとおり、不祥事の適時・適切な開示は、損害拡大防止・早期収束の重要なファクターとして考えられ、特に、食品事故等、直接顧客に影響がある不祥事は可及的速やかな開示が必要となってくるため、監査役は、執行側の対応について確りと監視・検証しなければならない。なお、対外的開示を速やかに行うか否かの判断基準としては、以下のポイントが考えられる。

- ア. 直接顧客に影響するか否か（第 1 類型か第 2 類型か）
- イ. 関与は役員か社員か
- ウ. 企業又は業界への社会的要請があるか 等

【事例研究】

第 1 類型と第 2 類型では、開示に対する考え方が異なっている。以下のとおり、第 1 類型の場合、重大な事案・役員の不祥事以外は個別に判断している傾向にあり、第 2 類型の場合は、対外的に影響が大きくすぐに開示する傾向にある。

■第 1 類型（詐欺・横領・背任、インサイダー取引）【事例 1】【事例 2】【事例 3】

- ア. 監督官庁に公表の方法・時期を相談し、時期を決めたら事前又は事後に取引先にも説明する。
- イ. ひととおり事実認定が可能な程度の調査が終了し、事の経緯、経過、関係者の処分と問題発生原因、及び再発防止策まで一気に説明できる段階で公表することが望ましい。
- ウ. 社員によるインサイダー取引は、重要情報を保有する企業に対する信頼を破壊する行為であり企業不祥事として開示する必要がある。【事例 3】

■第 2 類型

- ア. 外部から被害発生についての指摘を受けたが、問題と認識しなかった例や、事実を把握してから公表するまで時間がかかった（約 2 週間）例など、対応や公表の遅れについては、指摘や批判を受けることになる。【事例 6】【事例 7】
- イ. 粉飾決算が確認された場合、すぐさま東証に報告するとともに、東証兜倶楽部等において記者会見を行う。対外公表を行う者は、対外公表時において、当該不祥事に関与していなかったと考えられる役員のうち、最上席者が行う。【事例 9】

1-2. 原因究明から再発防止策の策定（第二ステージ）

原因究明から再発防止策の策定に係る進捗状況については、重要な会議への出席、役職員からの報告聴取等により監査することになるが、その進捗状況については、取締役会・経営会議等での報告聴取のほか、個別に担当者（担当役員）から定期的に報告を聴取することが望ましい。また、重要な会議への出席、役職員からの報告聴取等のほか、担当する役員や、場合によっては代表取締役と面談し確認することが望ましい。

以下では、執行側の対応における監査役監査のポイントについて検討を加えた。

（１） 原因究明

- ① 原因究明における監査役の業務のポイントは、以下の点について十分調査・検討されているか確認することが考えられる。
 - ア. 何故そのようなことをしたのか。（理由：組織の状況、統制環境等に起因）
 - イ. 何故そのようなことが出来たのか。（手法：内部統制システムの不備等に起因）
- ② その他留意する点として、以下の事項が考えられる。
 - ア. 原因究明のための社内調査が経営陣にとって都合が良い、あるいは恣意的なものでないか。
 - イ. 原因究明した結果が、再発防止策を策定するうえで有用なものとなっているか。対外的開示に堪えうるものとなっているか。

【事例研究】

- ① 不祥事例を見てみると、以下のとおり、組織の状況や社員の意識等、統制環境に問題があった事例が多く確認された。
 - ア. 事務所内のコミュニケーションが悪く、職場の雰囲気も良くない。【事例 1】
 - イ. 管理者のガバナンスに対する意識、社員のコンプライアンス意識の希薄さがあった。【事例 1】
 - ウ. 役職員の倫理観・矜持・職業意識が低下。組織内の風通しが悪く、危機意識が乏しい。【事例 3】
 - エ. 情報の不正持出しが可能な環境であり、情報取扱い者に対する管理・牽制機能もなく、本件行為者による隠ぺいも可能な環境であった。【事例 4】
 - オ. 優越的地位濫用防止の観点など独占禁止法に係るリスクに対する認識不足【事例 5】
 - カ. 法令遵守（コンプライアンス）より収益獲得優先が常態化【事例 5】
 - キ. 薬事法の承認手続過程での知見が共有され、問題案件として処理しなければならないといった認識が現場になかった。また、平時におけるリスク管理のシステムはあるが、異常が発生したときにどこに情報を集中すべきかが定まっておらず、結局情報は集約されなかったことから、運用が不十分でその効用が発揮されなかった。【事例 6】
 - ク. 業績至上主義や各事業部門での利益目標達成のため、コスト削減策が優先し、その結果法令遵守やルール遵守の意識が希薄化し、それによるリスクが発生することへの配慮が欠けた。【事例 7】
- ② 内部統制システムの不備としては、以下の要因・背景が確認された。
 - ア. 不審な行動が続く社員に対して内部通報制度が機能しなかった。【事例 1】
 - イ. 不当要求を繰り返す取引先に毅然とした対応をとらないまま不適切な業務運営が続けられた。【事例 1】
 - ウ. 規程や事務処理上のルールが確立されておらず、業務が属人的で内部牽制がなかった。【事例 2】
 - エ. 業務上必要性のない役職員がインサイダー情報を閲覧可能となっていた。（情報セキュリティ・システムの不備と運用規律の弛緩）【事例 3】
 - オ. 不祥事の背景としては、内部統制体制が整備されていても、業績至上主義や各事業部門での利益目標達成のため、コスト削減策が優先し、その結果法令遵守やルール遵守の意識が希薄化し、それによるリスクが発生することへの配慮が欠けたことなどが考えられる。【事例 6】
- ③ 子会社で発生する不祥事は、以下のとおり、上記①・②ともに確認された。【事例 10】
 - ア. 親会社の強いプレッシャーと十分でない管理体制

- イ. 形骸化している取締役会
- ウ. 貧弱な内部統制
- エ. 内部監査の有効性の確保がされていない
- オ. 社内のコンプライアンス意識、ガバナンス体制が不十分

(2) 損害拡大防止・早期収束

1) 監査役監査のポイント

- ア. 適時・適切な開示が行われているか。
 - ※ 損害拡大防止・早期収束で一番重要なことは、マイナス情報であっても、事実関係を積極的に公表する適時・適切な開示であり、監査役は、執行側の対応が適切に行われているか確認することになる。
 - ※ 特に、情報漏洩や製品事故等、顧客に直接影響のある不祥事においては、適時・適切な開示は重要であり、例えば、消費者に重大事故が続発した場合は、原因が究明されていなくとも、次の事故を防ぐべく、事実関係を速やかに公表しているか確認する。
- イ. 同様の事例がないか早急に調査し、対応しているか。
- ウ. 究明された原因に基づき、各ステークホルダーに対して対応しているか。(開示以外)
- エ. 社内(従業員等)における必要な情報共有は出来ているか。

2) その他留意事項

- ア. 早期収束を図るあまり、原因究明が疎かになっていないか。
- イ. 事態が錯綜し複雑化しても常に原点に立ち返り、企業理念と価値基準に則した質の高い決断ができていないか。
- ウ. 危機的状況に陥った場合は、法的判断のみにしがみつかず社会的要請に従って行動しているか。

【事例研究】

- ア. 横領した当事者、周辺職員を調査聴取し、速やかに損害の範囲や金額を特定し事実関係を把握し、横領の事実関係の開示、損害賠償請求、警察への届出(告訴・告発)等適切な対応をする。【事例 2】
- イ. 役職員のインサイダー情報を利用した株取引及びその疑いのある株取引の実態把握【事例 3】
- ウ. 意図的な情報漏洩の場合、漏洩した情報の拡散を防ぐため、漏洩した情報の確認と整理、情報の削除、情報の回収を進め、併せて被害発生の有無を確認し、予想される二次被害を防ぐ。【事例 4】
- エ. 個別事案調査として、同種の契約全件につき優越的地位の濫用に該当する行為の有無を判定する。【事例 5】
- オ. 情報漏洩では、関係者には、電話、手紙、ホームページ、新聞・雑誌等により、速やかに情報漏洩の事実、今後の対応策、並びに担当窓口等を知らせなければならない。【事例 8】

(3) 再発防止策の策定

再発防止策の策定において確認するポイントは以下のとおりである。

- ア. 原因究明において確認された事実関係に基づき策定されているか。
 - ・ 原因究明において確認された事実関係に基づき、原因・背景を整理し、再発防止策の基本的な考え方をまとめ、これを具体的な対策に落とし込み、再発防止策として取り纏めているか。
 - ・ 例えば、内部統制システムの運用面に瑕疵があった場合、その運用が見直され、必要に応じて、規程・マニュアル等が改訂されているか。
 - ・ また、究明された原因を踏まえ、将来起こりうる脅威を特定・分類し、これに対するリスク評価を行い、優先順位をつけて必要な対応策を検討していくリスクベースアプローチによる予防措置となっているか。
- イ. 不祥事が発生した部署等だけの再発防止策でなく、横展開(全社展開)されているか。
- ウ. 再発防止策の実施状況を監査(内部監査)する計画が組み込まれているか。
- エ. 不祥事の関係者が当該部署から異動しているか。必要に応じて、人事制度が見直されているか。

【事例研究】

① 再発防止策の具体的な事例としては、以下のとおり、社員のコンプライアンス意識の向上や内部統制システムの再構築に係るものが基本と考えられる。

ア. 社員のコンプライアンス意識の向上等

- ・ 全社的なコンプライアンスの徹底とガバナンスの強化、業務の適正化、円滑な業務マネジメントの徹底【事例 1】
- ・ 真に実効性あるコンプライアンス施策の実施（法律の知識よりもどう行動するべきかという意識を高める）。【事例 3】
- ・ 役職員の職業意識の再生と使命達成の認識を高め、誇りを高めることを通じて究極的には組織として再生させる。【事例 3】
- ・ コンプライアンス教育の徹底（社内研修、規程・マニュアルの改訂等）【事例 7】
- ・ コンプライアンス・ガバナンス意識の徹底【事例 10】

※コンプライアンスの徹底において、一方通行のコンプライアンス教育ではなく、一人ひとりが考える機会を確保し、現場で社員が実際に議論に参加して、意見を交換する双方向のプロセスになっていると、その効果が高まることに留意する。

イ. 内部統制システムの再構築等

- ・ 入出金の担当者の分離、出金の二重チェック、証憑書類の定期的な突合、管理マニュアルの作成、印鑑管理の徹底、手書き領収書の廃止、現金の取扱い縮減、職員配置の適正化、管理者の管理能力の向上、職員倫理の徹底を行う。【事例 2】
- ・ インサイダー情報にアクセスできる役職員の株取引を禁止又は許可制の実施【事例 3】
- ・ 会社における取扱い情報を把握し、情報の種類によって秘密性のレベルを分類し、機密性の高い情報は、極秘、厳秘等と表示し、秘密情報であることが客観的に認識できる体制の整備【事例 4】
- ・ お客さま本位の営業態勢及び法令等遵守態勢の整備に向けた経営姿勢の明確化、コンプライアンス態勢の改定・強化、内部通報制度の整備、お客さま本位研修の導入、お客さまの声の集約・活用、独占禁止法モニタリング機能充実、監査機能の強化など管理面の見直し【事例 5】
- ・ 組織体制、運営を刷新し、お客さま窓口の親会社との業務統合、情報管理体制（お客さま起点）の刷新により、情報の 100%捕捉とお客さまの生の声を直接聞くことができる体制の整備【事例 6】
- ・ 組織体制の見直し（取締役会の監督機能の充実、内部監査・内部通報の活性化、人員の適正配置等）、メニュー表示ルールに関する施策（ガイドラインの充実、適切なメニュー表示の徹底、確認体制の充実等）【事例 7】
- ・ 内部監査の強化、取締役会の機能強化、子会社の管理体制の見直し、コミュニケーションの強化、情報システムの整備、内部通報制度の強化【事例 10】

② その他、特徴的な事例・考え方として以下の対応が挙げられる。

ア. 人事制度の見直し【事例 1】、人事ローテーションの推進【事例 10】等、人事面での施策

イ. 懲戒制度のメリハリある運用と形骸化の防止【事例 3】、厳格な情報管理体制を構築することで、不正競争防止法上の「営業秘密」に該当する可能性を高め、請求差し止めや損害賠償請求など民事的措置を取りやすくする。【事例 4】等の処罰の厳格化

ウ. 専門家によるアドバイスを受けながら、対応策を検討する。【事例 4】【事例 8】

エ. システム部門に対する実効的な監査を行うために、内部監査部門にもシステムの専門的知識を持つ社員を配属する。【事例 4】【事例 8】

オ. 製品事故等の不祥事の場合は、品質管理をレベルアップしても、欠陥製品等の発生率をゼロにすることは困難な場合もある。欠陥製品等が発生した場合の把握・報告、初期対応、再発防止対応などの仕組みを構築することが重要【事例 6】【事例 7】

（４） 対外的開示

不祥事発生後、対外的開示（第一報）を行うまでのポイントについては、上述のとおりであるが、第一報の続報や、原因究明により確認された不祥事発生の要因、不祥事の再発防止策、第三者委員会が設置された場合、第三者委員会の結果報告等、執行側は適時・適切に対外的開示を行うことになる。

監査役は、この執行側の対応（対外的開示に対応した準備等が確りと行われているか等）につい

て監視・検証することになるが、そのポイントとして、以下の事項が考えられる。

- ア. マスコミ対応（問合せ窓口の設定～問合せ窓口の一本化）、顧客対応（顧客からの問い合わせに対応するQ & Aの作成）等、公表後の問い合わせ対応マニュアルが作成されているか。
- イ. 危機的状況にある企業にとって必要なことは、何よりも事実関係を明らかにすることである。以下の事実関係をステークホルダーに対して確りと説明する態勢はできているか。
 - ・ いつ何が起きたのか
 - ・ 被害は広がるものなのか
 - ・ なぜ事件が発生したのか
 - ・ 責任の所在はどこにあり、それはどのように果たされるのか
 - ・ 現在どのような対策を講じているのか
 - ・ 同種の事件は起きていないのかなど

※ 上場企業の不祥事は株価に与える影響が大きく、公表（適時開示）前の役職員などの関係者の株取引は、インサイダー取引に該当する場合もあるので留意が必要である。

- ウ. 対外的開示におけるポイント…対外的開示における5W1Hが明確になっているか。
対外的開示におけるポイントは既述のとおりであるが、最も重要なポイントは、「いつ・どこで等のいわゆる5W1Hについて明確になっているか」であると考えられる。

- ・ いつ…不祥事発生後すぐ。具体的な調査結果が出た後（監督官庁への報告時期等も含まれる）
- ・ どこで…東証兜俱樂部、東証TDnet、日銀記者クラブ、自社会議室、新聞・雑誌(お詫び広告)
- ・ 誰が…社長、担当役員、広報部長
- ・ 何を…開示する内容
- ・ どうやって…プレスリリース、記者会見、関係者にFAX、自社HPに開示

執行側が、内部統制システムを確りと構築し運用することにより、不祥事の未然防止を図っていたとしても、残念ながら不祥事は発生してしまうものであり、それも、ある日突然発生してしまうものである。

既述のとおり、適時・適切な開示を確実にを行うこと、すなわち、執行側が上記基準を持ち合わせていることは、不祥事による損害拡大の防止や早期收拾のための重要なポイントであることを踏まえると、上記基準についてあらかじめ決定されていることが望ましく、必要に応じて、監査役は執行側に助言・勧告することが求められるのではないかと考える。

なお、上記基準がルール化されている場合、監査役は、当該ルールに則り執行側が対応しているか確認することになる。

【事例研究】

- ア. 公表後に、新たな事実が飛び出し、『隠ぺい』していたと言われて、二次不祥事につながらないように、執行部が公表する内容を監視・検証する。【事例1】【事例2】【事例3】
- イ. 上場企業は、業務上横領による不正、違法行為がなされた結果、「財務報告に重要な影響を及ぼす可能性が高い財務報告に係る内部統制の不備」に当たる場合には、「開示すべき重要な不備」として、内部統制報告書を提出する。【事例2】
- ウ. 顧客情報漏洩の場合、監督官庁への報告、被害が生じる可能性がある顧客への連絡、公表等の対応が必要となる。【事例4】
- エ. 製品による深刻な被害が報告されているにも関わらず、回収や公表など適切な対応を行わない場合は隠蔽との社会的批判を受けることになる。
- オ. 事実を隠せば隠すほどマスコミは、大きく取り上げる。また、記者会見などですべての事実を公表せず、内部告発により公表されていない事実が提供される場合もあるので、誠実な対応、かつ隠し事をしないことが基本となる。
- カ. 事故の原因は製品の欠陥ではなく、不正改造によるものであるとの発表や、食品の虚偽表示ではなく、誤表示であるとの発表は企業に対する社会的要請に応じておらず、責任転嫁あるいは問題の認識不足と非難される可能性が高い。
- キ. 情報が部門や現場の責任者限りで処理されてしまい経営陣に届かない、あるいは現場担当者が、「この程度の違いは特に問題ではない」と悪意はないが都合のよいように判断をした場合、更に経営者に情報が上がったにも関わらず、対応が遅れた場合には、「知っていながら対

- 応しなかったこと」が問題になり、第二次的な不祥事に発展してしまうケースもあるので、そのようなことを防ぐ体制が構築されているか確認する必要がある。
- ク. 平時から「有事とはどういう状況なのか」という点についてルール化し、判断基準を明確にしておく、わからない場合に一人で考えないことを原則化するといったことが必要。
- 【事例 6】【事例 7】

(5) 調査委員会、第三者委員会の設置

1) 調査委員会・第三者委員会の設置について

- ① 監査役は、事実関係の把握や原因究明等に際し、調査委員会（社内役職員が中心）や第三者委員会（外部有識者が中心）の設置について、執行側がどのように判断（経営判断）するのかを確認し、必要に応じて、執行側に対し、助言・勧告する。
- ② なお、調査委員会・第三者委員会の設置に関しては、あらかじめ、執行側でルール化しておくこと（考え方を取り纏めておくこと）が望ましく、執行側に対しその旨助言しておくことは必要であると考ええる。

2) 調査委員会・第三者委員会の設置に関するポイント

■ 調査委員会の設置

- ① 調査委員会のメンバーには厳格な守秘義務を課して調査に専従させる。責任者は経営トップかそれに準じる役員を任命し、調査メンバーには他のすべての案件に優先して調査と公表準備にあたらせる必要がある。
- ② 社内スタッフだけで調査委員会を立ち上げる場合は、外部専門家を補助的に関与させる選択肢も必要であると考えられ、その旨助言する。

■ 第三者委員会の設置

- ① 第三者委員会を発足させる基準として、『事実認定をする前提として、その事実認定の信用性を担保するために、社外の調査委員を関与させるか』を目安に判断する。なお、経営層が関与した不祥事の場合は、社内の幹部を入れない独立した第三者のみによる客観的な調査が必要となるため、第三者委員会の設置は必須となる。
- ② 粉飾決算の場合、監査役は計算書類等の監査において粉飾決算を見抜けなかったことになるので、その点も含め、第三者委員会に事実関係の把握・原因の究明を求めるのであれば、監査役が第三者委員会に加わることに問題があるものと考えられる。なお、第三者委員会のメンバーには、自社と取引関係・利害関係がなく、「独立性」・「客観性」が担保される弁護士等に就任してもらうことが望ましい。
- ③ 第三者委員会が設置され、監査役がメンバーに加わらない場合、『通訳』として第三者委員会を補助する社内のスタッフを最低 1 名は入れる事が必要であり、その旨助言する。なお、『第三者委員会の独立性』を鑑み、第三者委員会を補助する部室を一時的に設置し、『通訳』を当該部室に異動させるなど、監査役スタッフの独立性に留意するのと同様に当該スタッフの独立性にも留意する必要がある。

【事例研究】

- ① 設置について
ア. 漏洩した情報が広範であると予測できる場合は、第三者委員会の設置を検討する。【事例 4】
イ. 再発防止・信頼回復のために、利害関係を有しない外部の識者から構成される第三者委員会を設置し、メニュー表示の適正化に関する取り組みを進める。【事例 6】
ウ. 情報の収集やこれに基づく判断の適時性・妥当性、一般消費者への対応の適時性・妥当性に関し、会社から調査・報告の委嘱を受ける。【事例 7】
- ② 構成メンバーについて
ア. 粉飾決算等、代表取締役等の役員が関与した場合は、社内関係者を入れないことも考えられるが、それ以外では、社内の人間と外部専門家が構成メンバーになっているケースが多い。
イ. 役員を委員長として、弁護士・司法書士・国交省用地調整官からなる調査及び、再発防止委員会を設置【事例 1】
ウ. 業務上横領などの場合、刑法上の犯罪のため弁護士を委員に入れる。【事例 2】

- ・ 社内外の委員及び顧問契約のない第三者である弁護士が参加する調査委員会又は第三者委員会を設置【事例5】

【留意点～第三者委員会の課題についての考え方（対応）】

- ① 不祥事を引き起こした原因の早期解明（不祥事の早期収拾）を図るため、第三者委員会の調査期間が短くなるケースも考えられる。したがって、監査役は、第三者委員会のメンバーに入っていない場合、同メンバーと面談し、「十分な調査ができたのか」について説明を求めることは必要であると考ええる。
- ② 第三者委員会の調査の結果、重大な組織上の問題点や、役員の関与又は不作為が疑われる場合、経営陣の責任問題まで明らかになる場合がある。このように第三者委員会と経営陣は潜在的に対立構造にあり、第三者委員会の報告書を経営陣が否定するケースや、第三者委員会による関係者へのヒアリングを会社幹部が拒否するケースも考えられる。そのような場合、調査の実質的依頼者は株主あるいは企業のステークホルダー全体であるという理念を明確に意識することが重要であり、具体的には、以下のように対応をとることが必要であると考えられる。

ア. 第三者委員会の報告書を執行側が否定するケース

- ・ 「十分な調査ができたのか」といった問題とも関連するが、第三者委員会の調査が、当該不祥事に直接関係した役職員や間接的に関係する役職員（コンプライアンス部門・内部監査部門等）へのヒアリングが中心となることが想定され、はっきりとしたエビデンス（帳票類、資料、メール、電話の録音等）がない中で、原因を特定する場合もある。
- ・ 第三者委員会が究明した原因について関係する役職員が認めた場合は問題ないが、当該役職員が認めなかったまま原因究明が終了した場合、このような問題が発生しうる。
- ・ しかし、当該役職員が認める・認めないに関わらず、第三者委員会からの報告書の内容（結論に至るまでのストーリー）は、客観的に会社の実態（統制環境や内部統制システムの不備）について指摘しているケースが多いものと考えられる。
- ・ 監査役は、「会社の常識が社会の非常識となっていないか」についても留意しながら、第三者委員会からの指摘事項に基づき、自社の統制環境・内部統制システムの不備等の改善について、執行側に助言・勧告することが望ましい。場合によっては、社外取締役との連携も有効である。

イ. 第三者委員会による関係者へのヒアリングを会社幹部が拒否するケース

- ・ 第三者委員会は、監査役（会）からの助言・勧告により設置される場合も含め、最終的には代表取締役社長が決め、取締役会等の意思決定機関の決議等により設置されるケースが多いものと考ええる。
- ・ 上記の点を踏まえ、監査役は、代表取締役社長等に対し、当該幹部がヒアリングを受けるよう助言・勧告することが望ましい。場合によっては、社外取締役との連携も有効である。

（6） 関係者への処分・責任追及

- ① 監査役は、関係者への処分・責任追及に関し、以下の点について確認する。

ア. 不祥事に関係した者が、社内ルールに従って適正に処罰されているか。

イ. 自社に金銭的な損害が生じた場合、当該関係者に対して損害賠償を請求するか否か検討が加えられているか。損害賠償を請求する場合、当該金額は客観的事実に基づき算定されているかを確認する。具体的なポイントは以下のとおり。

- ・ 取締役等が関与した不祥事の場合、各取締役等に善管注意義務・忠実義務違反等がなかったかについて、損害が発生した各事象ごとに検討が加えられ、損害賠償請求金額が確定されることになるが、通常、独立性・客観性が担保される外部の弁護士を中心に、取締役等の責任を調査・追及する委員会（以下、「責任調査・追及委員会」）を設置し、検討されることになる。
- ・ 監査役が不祥事に関与していなければ、「責任調査・追及委員会」には、参加することが望ましい。

- ② 取締役に対する損害賠償請求に関しては、監査役会が会社を代表して損害賠償請求訴訟を提起することになる。

【事例研究】

- ア. 役員が事件に関与していなくても、監督官庁から指導を受けたり、社会的影響がある場合

- は、役員は連帯責任として、役員報酬の一部（10～30%）を自主返納している。【事例 1】
- イ．当該従業員は懲戒解雇かつ債務弁済契約を締結して横領金の弁済を実施。当該部署の管理者は降職処分。経営責任として、代表取締役社長 10%、当該部署担当取締役 5%の月額報酬 2 ヶ月減俸処分【事例 2】
- ウ．当該職員は懲戒解雇処分。金融商品取引法に基づく業務改善報告書を金融庁へ提出【事例 4】
- エ．代表者・役員等の辞任に関しては、不祥事の内容によって判断することになるが、例えば、監督官庁からの処分・勧告があった場合、代表者、担当役員、管理監督者の懲戒処分の検討が必要となる。【事例 3】【事例 5】

1－3．監査報告の作成

（１） 事業報告の記載内容の確認

- ① 不祥事（重大な不祥事）について事業報告への記載は会社法上義務付けられていないが、株主に対する説明責任を果たすためには、事業報告への記載は必要である。
- ② 記載する場所としては、「事業の経過及び成果（施規 120 条 1 項 4 号）」、「対処すべき課題（施規 120 条 1 項 8 号）」、「会社の現況に関する重要な事項（施規 120 条 1 項 9 号）」が考えられる。
- ③ 監査役（会）は、ドラフト段階で記載案を入手し、不祥事の概要・原因・再発防止策等が、監査役（会）の認識と齟齬がないか、株主にとって分かりやすく、理解し易い記載となっているか確認する。
- ④ 監査役会の認識と齟齬等があった場合、事業報告の修正を要請する。もし、事業報告案が修正されなかった場合、監査役会にて事業報告に係る監査項目（施規 129 条 1 項 2 号）の記載内容について審議する。

（２） 監査報告の作成（監査結果の作成）

- ① 期中に不祥事が発生した場合、一義的には取締役の職務遂行に係る監査項目（施規 129 条 1 項 3 号）として検討されるが、不祥事の原因が内部統制システムの構築・運用状況の不備に起因するものであれば、内部統制システムに係る監査項目（施規 129 条 1 項 5 号）として検討することになる。
- ② また、期末時点における改善状況（当該事案が、発生以降適切に治癒・修復されているか。完全に治癒・修復していなかった場合、その理由が妥当であるか）、再発防止策の進捗状況（再発防止策は完了しているか。完了していない場合、その理由は適切か）を評価したうえ、監査報告の記載案について検討を加える。
- ③ 上記「（１）」において、事業報告の記載内容が自社の状況を正しく示していないと監査役（会）が判断した場合、その旨、記載する。

2．監査役スタッフの業務とポイント

監査役は、前述の「1．監査役の業務とポイント」に記載された各手順が適切に行われているか確認するため、役職員からの報告聴取、重要な会議への出席、往査等を実施し、スタッフはこれを補佐することになる。

本項では、まず、スタッフ業務について記載し、その中で、特に留意する点について検討を加えた。

2－1．スタッフ業務の主なポイント

（１） 役職員との面談（報告聴取）

1) 面談前

- ① 面談者を選定する。主な留意事項は以下のとおり。
 - ア．監査役と相談(指示)のもと選定することになるが、スタッフも自ら得た情報等を基に、面談者案を提示することも考えられる。特に、第一報受領時から対外公表までの間は、「監査役の目となり耳となる」というスタッフの役割を最大限発揮すべき時であると考えられる。
 - イ．対外公表後は、原因究明（第三者委員会）、損害の拡大防止・早期収拾、再発防止策の策

定に関与した関係者のうち、各種会議等で確認できなかった事項の確認等、面談者を選定することになる。

- ② 日程調整を行う。主な留意事項は以下のとおり。
 - ア．第一報受領時から対外公表までの間は、当日の面談を要請することもあり得る。面談者にほかの予定が入っていた場合、その優先順位を再確認していただき、当方の面談がかなわなかった場合でも、なるべく早めの面談日程を組むことが必要となる。
 - イ．内部監査部門に特別調査を依頼した場合、進捗状況について逐次報告を受け、その内容を監査役に報告しつつ、監査役への報告時期の調整を行う。
- ③ 各種会議等で確認できなかった事項の確認や他部署からの報告聴取内容の補完をすることを目的とした面談の場合、監査役とも相談し必要に応じて面談者に質問事項を送付し、事前に回答を受領する。

2) 面談実施時（スタッフが面談に同席した場合）

- ① 監査メモを作成したり、気づき事項等を記録する。
- ② 必要に応じて質問に加わり、監査役をサポートする。

3) 面談終了後

- ① 面談録案・監査調書案の作成（スタッフが面談に同席した場合）、並びに保管・管理。
- ② 監査役から報告者に対して追加の質問・資料提出を要請した場合、報告聴取時に、要点を整理のうえ、回答期限を決めて各報告者に依頼し、追加質問に対する回答・追加資料等を受領。その内容を監査役に伝え、必要に応じて、監査調書等に追記する。
- ③ 報告聴取の結果、疑義や疑問が生じ、他の役職員への報告聴取や重要な書類の閲覧、実地調査（往査）が必要になった場合、速やかに実施手続きを行う。

(2) 重要な会議への出席

1) 会議開催前

- ① 日程調整を行う（監査役・監査役会とのスケジュール調整を行う）。
第一報受領時から対外公表までの間に開催される不祥事に関連した会議への出席を優先することは重要であり、この点も踏まえ、監査役(常勤監査役)のスケジュール調整を行う。
- ② 会議資料を事前に入手する（当該会議に出席する監査役に事前に配付する）。
緊急に開催される会議に出席する場合、会議資料が十分にそろっていないことも考えられる。そのような場合、スタッフは、これまでの行われた面談等の監査役活動で集められた情報を整理し、当該会議で確認すべき項目を取りまとめておく。特に、第一報受領時から対外公表までの間は情報が錯綜することも想定されるため、集められた情報の整理は必須となる。

2) 会議への出席時

- ① スタッフが出席した場合、監査メモの作成等を行う。

3) 会議出席後

- ① スタッフが出席した場合、監査調書案を作成し、保管・管理する。
- ② 議事録を入手し常勤監査役に配付するとともに、非常勤監査役への情報提供ツールの一つとする。

(3) 往査

1) 往査前

- ① 往査先を選定する。
往査は、事実関係の把握のための往査（第一報受領時等）、再発防止策の進捗状況を確認するための往査等が考えられる。スタッフは、監査役の指示に従い、また、必要に応じて監査役に助言(入手した情報等により)するなどして往査先を選定する。
- ② 往査先とスケジュール調整し、日程（詳細日程）を確定させる。
第一報受領時に事実確認のため行う往査は、下記③にあるとおり、往査の目的を伝え、往査の受け入れを優先してもらうよう往査先(責任者)と日程調整する。

- ③ 往査先に往査の目的を明確に伝え、必要に応じて質問事項を送付する(回答受領)。
対外公表前は情報管理に留意する必要があるため、その旨、往査先にも徹底する。
- ④ 必要に応じて、往査先の情報(往査先の概要(往査先の運営方針、組織・人員構成、責任者の在籍年数等)・直近の営業成績等)を収集する。

2) 往査時(スタッフが往査に同行した場合)

- ① 監査メモの作成、気づき事項等の記録等を行う。
- ② 実物実査を補助する。

3) 往査後

- ① スタッフが出席した場合、監査調書案を作成し、保管・管理する。

(4) 監査報告の作成

1) 業務改善計画等の進捗状況の確認

- ① 業務改善計画の作成・推進部署より、当該計画の進捗状況について適宜報告を受け監査役(会)に報告する。
- ② 特に、監査報告案作成時には必須であるとする。

2) 事業報告案の入手

- ① 不祥事に関する記載箇所(案)を適宜入手し、監査役に報告する。
- ② 必要に応じて、監査役の要請事項等を事業報告作成部署等に伝える。

3) 監査報告案の作成

- ① 上記「1)、2)」、並びに監査調書等を参考にし、監査報告案を作成する。

2-2. スタッフ業務(留意点)

執行側より不祥事(重大な不祥事)の第一報を受け、対外公表(開示)するまでの間、当該不祥事の実態関係の把握や対外公表案(損害拡大・早期収束に向けた対応策も含む)の確認のほか、監督官庁とのやり取りの確認等、監査役の指示のもと、スタッフは多忙を極めることが想定される。

そのような状況の中、スタッフは、

上記の監査役補助活動を行うが、通常時と比較して重要な役割は、非常勤監査役への情報提供である。また、スタッフに求められる資質は、コミュニケーションスキルであるとする。

(1) 社外監査役への情報提供

不祥事に対する監査役の監査活動は、通常の監査活動と同様、主に常勤監査役が行うことが想定されるが、特に、不祥事(重大な不祥事)の第一報を受け、対外公表(開示)するまでの間はその傾向が強くなる。そして、この常勤監査役による監査活動で得た情報は、速やかに非常勤監査役に報告する必要がある、この役割を担うのがスタッフとなってくる。社外監査役への情報提供に関しては、執行側も、社外取締役とともに社外監査役に対しても情報提供を行うものとするが、その場合、スタッフは執行側とも協働して行うことになる。既述のとおり、不祥事の第一報を受けた時は情報が錯綜することも考えられるため、スタッフは入手した情報を整理し、執行側とも連携し、常勤監査役の活動状況や、常勤監査役の考え方、今後の監査日程等も含め、適時・的確に非常勤監査役に情報を伝達することが求められている。法令・定款に違反する事実、不当な業務執行が行われた事実(社外監査役の場合は不正な業務執行)がある場合、社外監査役の予防・対応行為の概要を事業報告に記載する必要がある(施規 124 条 4 号ニ)、社外監査役への情報提供は、その点からしても重要であるとする。

(2) コミュニケーションスキル

上記(1)に記載されているとおり、不祥事(重大な不祥事)の第一報を受けた時の監査役監査活動は、常勤監査役(多くの会社が1人~2人)だけで行うことが想定されるので、スタッフは、情報収集活動を補佐する必要がある。そのため、スタッフには、常勤監査役と情報収集に係る

役割分担についてよく相談する必要がある（監査役とのコミュニケーション）。また、関係部署から必要な情報を入手するコミュニケーション能力も必要となってくる。

■第2部参考文献

- ① 國廣正『それでも企業不祥事が起こる理由』、日本経済新聞出版社、2010年
- ② 西村あさひ法律事務所・危機管理グループ『実例解説企業不祥事対応（初版）』、経団連出版、2012年
- ③ 日本弁護士連合会弁護士業務改革委員会編『企業不祥事における第三者委員会ガイドラインの解説（初版）』、商事法務、2011年
- ④ 諸石光照『危機管理役員手控帖（初版）』、日本監査役協会、2007年

おわりに

この6月20日に、「会社法の一部を改正する法律案」が国会で可決成立した。この法律には、「社外取締役等による株式会社の経営に対する監査等の強化」として、監査等委員会設置会社制度の新設、社外取締役等の要件の厳格化等とともに「事業年度の末日において監査役会設置会社（公開会社であり、かつ、大会社であるものに限る。）であって金融商品取引法第24条第1項の規定によりその発行する株式について有価証券報告書を内閣総理大臣に提出しなければならないものが社外取締役を置いていない場合には、取締役は、当該事業年度に関する定時株主総会において、社外取締役を置くことが相当でない理由を説明しなければならない」ことが規定された。また、この2月に東証が、「独立性の高い社外取締役の確保に係る有価証券上場規程の一部改正」を行い、「上場会社は、取締役である独立役員を少なくとも1名以上確保するよう努めなければならない」と規定したこと等も背景として考えられるが、東証が6月17日に公表した資料によると東証一部上場企業の74.2%（この6月の株主総会で選任予定も含む。）が社外取締役を導入することになった。

今回、研究会では、「取締役の職務執行の監査」のうち、特に「取締役会の意思決定に関する監査」や「取締役会の監督義務の履行状況の監査」について取り上げた。会社法が一部改正され、社外取締役の導入が取締役会の監督機能の向上に繋がることが期待されている今、監査役（会）としても、社外取締役との関係について今一度考えるべきではないかと考える。ちなみに、社外取締役との関係に関しては、日本監査役協会の監査役監査基準第14条（監査役監査の実効性を確保するための体制）3項に「監査役会は、社外取締役が選任されている場合、社外取締役との情報交換及び連係に関する事項について検討し、監査の実効性の確保に努めることが望ましい。」と規定されているが、例えば、取締役会開催前後に社外取締役と面談する会社が今後増えてくるのではないかと考える。社外取締役は非常にお忙しい方が多く、面談回数は限られるかもしれないが、以下の点について意見交換・情報交換を行うことは有意義であると考えられる。

- 取締役会付議事項に関する情報が十分に入手できているか確認し、併せて、当社の取締役会の監督機能について忌憚ないご意見を伺う。
- 当社の内部統制システムに関する忌憚ないご意見を伺い、併せて、当社の不祥事を防止する態勢等に不備はないか確認する。
- 監査役会側からは監査役監査で把握した情報を提供する。

また、今回の研究会において、取締役会・経営会議への付議事項について研究会のメンバー内でアンケート調査を行ったが、取締役会と経営会議のメンバーがほぼ同じの場合、「経営会議で十分議論されるため、取締役会の決議は形式的になっている。」会社もあることが想定され、そのような会社は、経営会議にはオブザーバー出席で基本的には発言権がない監査役と、経営会議に出席さえしていないと考えられる社外取締役が協働して取締役会の形骸化に歯止めをかけ、取締役会の監督機能の向上につなげていくことも考えられる。また、社外取締役が他の会社の経営者である場合、その方が自社の内部統制システムの構築・運用状況についてどのように考えているのか確認し、意見交換することも有意義であると考えられる。

社外取締役と監査役（会）との関係（連係）については、今後、各社において事例が積みあがっていくことが想定され、当研究会としてもテーマとして取り上げていきたいと考える。

今回の研究会は、様々な業種・業態から20名のスタッフに参画いただいた（最終的には人事異動等により15名）。研究会の運営方法としては、この20名を「取締役会等の意思決定の監査」、「取締役会の監督義務の履行状況」、「企業不祥事と監査役監査活動」の三つのグループに分け検討を加えていった。また、取締役会の意思決定に係る各社の実情や取締役会・経営会議への付議事項について把握するため、研究会メンバー内でアンケート調査を実施したうえで議論を行った。

本報告書は、2013年12月から2014年7月までの概ね8ヶ月間の活動を通じて取りまとめられ、その間、月1回の全体会のほか、適宜、各グループが集まり積極的な議論が展開された。

今回は、「取締役の職務執行の監査」という監査役監査の基本事項に真正面から取り組んでみた。結果的にはまだまだ深掘りしなければならない点等もあると思うが、本報告書が「取締役の職務執行の監査」について、監査役あるいはスタッフの皆様にご覧いただき検討いただける契機となるならば、メンバー一同望外の喜びである。

また、8ヶ月の長期に亘る研究活動において、特に各グループ活動の調整や本書の取りまとめに多大なご尽力いただいた日本監査役協会の小島美奈子氏、上遠野恭啓氏、新井義洋氏に感謝の意を表したい。

以上

第 41 期本部スタッフ研究会メンバー

(敬称略)

幹事長	SMBC 日興証券(株)	吉川 敦	C チーム
幹事	ソフトバンクテレコム(株)	吉川 信哲	A チーム
幹事	(株)日立メディコ	田中 栄啓	B チーム
	セントラル警備保障(株)	寺田 晶	A チーム (チームリーダー)
	生活協同組合コープみらい	土屋 良一	B チーム (チームリーダー)
	楽天銀行(株)	栗本 隆治	C チーム (チームリーダー)
	曙ブレーキ工業(株)	鎌子 健	A チーム
	凸版印刷(株)	河瀬 雅亮	C チーム
	キリンホールディングス(株)	坂室 儀文	A チーム
	日本生活協同組合連合会	塩飽 克昭	A チーム
	日立キャピタル(株)	中島 雅昭	C チーム
	(株)電通国際情報サービス	根岸 司	A チーム
	ヤマト運輸(株)	藤多 範和	C チーム
	平和不動産(株)	溝渕 英之	C チーム
	高周波熱錬(株)	横田 誠二	B チーム
幹事	日新製鋼(株)	島村 高明	2014 年 3 月末まで、B チーム
	日清食品ホールディングス(株)	鷹崎 幸一	2014 年 1 月末まで、B チーム (チームリーダー)
	(株)高島屋	佐藤 昭博	2014 年 1 月末まで、B チーム
	東京電力(株)	波多野 智也	2014 年 5 月末まで、B チーム
	東日本旅客鉄道(株)	木下 一郎	2014 年 5 月末まで、B チーム
事務局	日本監査役協会事業部副部長	小島 美奈子	
事務局	日本監査役協会事業部業務第二課長	上遠野 恭啓	
事務局	日本監査役協会事業部業務第二課	新井 義洋	

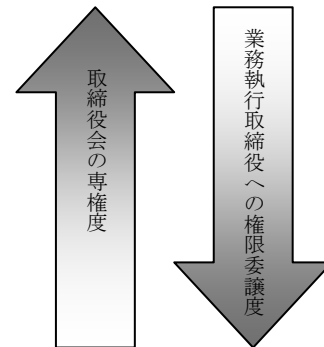
参考資料編

参考資料１ 研究会メンバー各社の取締役会付議事項・経営会議付議事項

「取締役会の監督」の実態を確認するため、研究会メンバー17社の規則・付議基準における取締役会付議事項及び経営会議付議事項について調査を実施し、その関係性について整理した。

業種・業態あるいは会社の規模によって、当然、各社の取締役会と経営会議に付議される事項は異なり様ではないが、付議のパターンとして大きく9類型に分類することができる

- No. 類型
- ① 取締役会のみで決定
 - ② 取締役会のみで報告
 - ③ 経営会議の報告を経て、取締役会で決定
 - ④ 経営会議の審議・決定を経て、取締役会で最終決定
 - ⑤ 経営会議の審議・決定を経て、取締役会で報告
 - ⑥ 経営会議の報告を経て、取締役会で報告
 - ⑦ 経営会議のみで審議・決定
 - ⑧ 経営会議のみで報告
 - ⑨ 取締役会・経営会議とも付議無し



上記類型のとおり、①②は取締役会のみで付議される、いわば取締役会の専権度が高い事項であるが、以下、下に行くほど代表取締役以下の業務執行取締役へ権限委譲されている度合いが高くなり、⑦⑧は完全に権限委譲がなされている事項となる。

なお⑨は、個々の業務執行取締役に権限委譲し、りん議書などによる決裁で完了する場合がありますが、取締役会・経営会議の規則・付議基準に細かくは定めていない場合や、業種・業態によって非該当の場合もあり、読み解き方には注意を要する。

◎調査実施概要

■調査実施時期

2014年5月

■調査対象会社

当研究会メンバー17社
(属性は右表のとおり)

■調査内容

各社の取締役会及び経営会議付議事項（規則・付議基準に定めがある事項、及び定めがなくても付議している事項）。

なお「委員会設置会社」が2社、「相互会社・特殊法人」が2社あるが、前者については執行役を含め、後者については株式会社の場合に置き換えて回答してもらった。

また取締役会において、善管注意義務・忠実義務、監督義務に基づき取締役が発したと考えられる確認・質問事項の事例を可能な限り洗い出してもらった¹³。

	上場	未上場	計
監査役会設置会社	9	4	13
食品	1		1
金属製品	1		1
電気機器		1	1
運送用機器	1		1
精密機器	1		1
銀行		1	1
証券		1	1
不動産	1		1
陸運	2		2
情報・通信	1	1	2
サービス	1		1
委員会設置会社	2		2
その他金融	1		1
電気・ガス	1		1
相互会社・特殊法人		2	2
小売		1	1
サービス		1	1
合計	11	6	17

¹³ 取締役会に陪席している監査役スタッフは非常に少ないため、監査役からの聞き取りや取締役会議事録からの確認による。そのため、全ての事項を網羅していないなど限界は有るが、参考までに本資料編の中で紹介したい。

1. 経営方針・計画に関する事項

付議事項	類型									n (合計)
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	
	取締役会のみで決定	取締役会のみで報告	経営会議の報告を経て、取締役会で決定	経営会議の審議・決定を経て、取締役会での最終決定	経営会議の審議・決定を経て、取締役会での報告	経営会議の報告を経て、取締役会での報告	経営会議のみで審議・決定	経営会議のみで報告	取締役会・経営会議とも付議なし	
経営理念	3	0	0	11	0	0	0	0	3	17
中期経営計画	3	0	0	14	0	0	0	0	0	17
内部統制システムに関する基本方針	4	0	0	13	0	0	0	0	0	17
予算	1	0	0	11	1	0	2	0	2	17

いずれの付議事項とも、経営会議の審議・決定を経て、取締役会で決定する会社（④）が多い。

経営理念や中期経営計画の決定は、取締役会の職務として挙げられる「業務執行の決定」の最たるものであるため、最終決定は必ず取締役会で行われている一方で、経営会議において議論を尽くし、取締役会に付議する議案を作成するというプロセスを踏んでいるものと思われる。

なお「経営理念」を取締役会・経営会議いずれとも付議していない会社があったが、これは規則に定めがないため、付議されることもない、といった形である。

なお取締役会において、善管注意義務・忠実義務、監督義務に基づき取締役が発したと考えられる確認・質問事項としては、次の事例が寄せられた。

○中期経営計画について

- 中計達成のための具体的な方策・課題と対策を説明して欲しい。
- 経営基盤の強化策を検討して欲しい。

○内部統制システムについて

- 内部統制システムの運用状況を定期的に報告して欲しい。
- （他社において）海外子会社で不祥事が発生している事例があるが、当社の子会社の法令順守体制はどうか。その状況を定期的にチェックしているか？

○予算について

- フリー・キャッシュ・フロー改善策を検討して欲しい。
- KPIの妥当性は？
- 進捗状況の原因分析をして欲しい。
- 計画の達成度を検証して欲しい。

方針・計画の妥当性や具体性（裏付け）に関する確認・質問と、方針・計画策定後の業務執行についての要請が中心のようである。

また内部統制システムの運用状況は、2014年6月に国会で可決成立した「会社法の一部を改正する法律」により事業報告への記載が義務付けられることもあり、今後、取締役会への定期的な報告が必要となるであろう。

2. 業績・決算に関する事項

付議事項	類型									n (合計)
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	
	取締役会のみで決定	取締役会のみで報告	経営会議の報告を経て、取締役会での決定	経営会議の審議・最終決定を経て、取締役会での決定	経営会議の審議・決定を経て、取締役会での報告	経営会議の報告を経て、取締役会での報告	経営会議のみで審議・決定	経営会議のみで報告	取締役会・経営会議とも付議なし	
計算書類等、決算(四半期含む)	3	0	2	12	0	0	0	0	0	17
中間配当	5	0	0	9	0	0	0	0	3	17
業績	2	3	0	2	3	7	0	0	0	17
資金収支	2	3	0	3	0	6	0	0	3	17

事業年度毎の計算書類・事業報告は、監査役の監査を受けた上（計算書類は会計監査人の監査も必要）で、取締役会の承認を受けなければならない。

ただし作成した取締役からいきなり監査役へ提出することはせず、一旦、経営会議にて審議・決定、又は報告をした上で監査役に提出、監査役・監査役会の監査報告を受領してから取締役会にて承認、というプロセスが取られているようである（③④のパターン）。

「業績」と「資金収支」については、実績の報告が中心となるためか、経営会議・取締役会とも報告で終わるケース（②⑥）が多いが、一方で決議事項としている会社もあり（①④⑤）、開示書類の決定や対策の決定など、意思決定プロセスに絡ませていると考えられる。

なお取締役会において、善管注意義務・忠実義務、監督義務に基づき取締役が発したと考えられる確認・質問事項としては、次の事例が寄せられた。

○決算について

- 業績予想の不確定要素、リスク・ファクターを説明して欲しい。
- 収支等の多面的分析と部門別収支の算出方法を説明して欲しい、詳細な分析結果を教えて欲しい。
- 費用の販売価格への転嫁に際しての社外への情報発信のあり方に注意して欲しい。
- 業績に関するニュースリリースについて、これまで発行した他のニュースリリース等との整合性を確認しているか？
- 「業績予想修正」を出すに当たっては、投資家・アナリスト等に対して慎重に対応して欲しい。

○業績について

- 月次業績報告との整合性は取れているか？
- （ある業務執行取締役が管掌する事業部門の）計画に対する、進捗の遅れの要因と挽回策は？
- 予実算推移、乖離の原因分析、課題と対策は？

月次の業績及び年度決算は、経営方針・計画の進捗度及び結果を示す重要な指標であるため、特に社外取締役などから、原因分析や対応策など合理的な説明を要求されるケースが多いようである。

3. 株主総会、取締役及び取締役会に関する事項

付議事項	類型									n (合計)
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	
	取締役会のみで決定	取締役会のみで報告	経営会議の報告を経て、取締役会での決定	経営会議の審議・最終決定を経て、取締役会での審議・決定を経	経営会議の審議・決定を経	経営会議の報告を経て、取締役会での報告	経営会議のみで審議・決定	経営会議のみで報告	取締役会・経営会議とも付議なし	
株主総会の招集及び招集に関する事項	5	0	0	12	0	0	0	0	0	17
株主総会に提出する議案内容	5	0	0	12	0	0	0	0	0	17
代表取締役の選定及び解職	10	0	0	7	0	0	0	0	0	17
競業取引・自己取引・利益相反取引	7	0	0	9	0	0	0	0	1	17
取締役及び監査役の当会社に対する損害賠償責任の免除	7	0	0	6	0	0	0	0	4	17
社外取締役及び社外監査役との責任限定契約の締結	8	0	0	5	0	0	0	0	4	17
取締役の職務執行状況	4	3	0	5	1	4	0	0	0	17

株主総会、取締役及び取締役会に関する事項は、取締役会の専決事項である（報告を含む）。

それゆえ、取締役会のみで決定する会社（①）と、経営会議の審議・決定を経た後から取締役で最終決定する会社（④）とに分かれた。

ただし、株主総会に関する事項は、招集通知や株主総会参考書類（付議議案説明資料）の内容に関わることもあり、経営会議の審議・決定を経ている会社の方が多くなっている。

「取締役及び監査役の賠償責任の免除」「社外取締役・社外監査役との責任限定契約」は、定款による取締役会への授権が必要であるため、取締役会・経営会議ともに付議されないケースがある（⑨）。

なお取締役会において、善管注意義務・忠実義務、監督義務に基づき取締役が発したと考えられる確認・質問事項としては、次の事例が寄せられた。

○取締役の職務執行状況について

- 職務執行状況報告の内容をもっと具体的にしよう改善して欲しい。
- トラブルの原因や責任の所在と、得られた教訓等を明確にして欲しい。
- 将来見通しを定量化し、また起こり得る事象の未然防止に努めて欲しい。
- 現場のトラブル・問題点を幹部管理職と担当者との間で共有して欲しい。
- 販売実績の中長期・構造的な変動要因の分析と定期的な報告が必要ではないか。
- 供給過剰などのリスクケースが発生した場合のコンティジェンシー・プランを検討すること。
- 同業他社・競合業種等を意識した費用差異分析すること。
- 広報活動の成果等、定量的評価に努めて欲しい。

各社の業種・業態や、それぞれの業務執行取締役の職務も多岐にわたるため、報告及びそれに対する意見も多岐にわたるが、報告の具体性・明確性についての意見、注意点・改善点などについての意見が中心となっているようである。

4. 企業再編に関する事項

付議事項	類型									n (合計)
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	
	取締役会のみで決定	取締役会のみで報告	経営会議の報告を経て、取締役会で決定	経営会議の審議・最終決定を経て、取締役会での最終決定	経営会議の審議・決定を経て、取締役会での報告	経営会議の報告を経て、取締役会での報告	経営会議のみで審議・決定	経営会議のみで報告	取締役会・経営会議とも付議なし	
事業の全部の譲渡に係る契約の内容	3	0	1	10	0	0	0	0	3	17
株主総会の決議による承認を要する事業の重要な一部の譲渡に係る契約の内容	3	0	1	10	0	0	0	0	3	17
株主総会の決議による承認を要する他の会社の事業の全部の譲受けに係る契約の内容	3	0	1	9	0	0	0	0	4	17
株主総会の決議による承認を要する事業の全部の賃貸、事業の全部の経営の委任、他人と事業上の損益の全部を共通にする契約その他これらに準ずる契約、変更又は解約に係る契約の内容	3	0	1	8	0	0	0	0	5	17
株主総会の決議による承認を要する合併契約の内容	4	0	0	10	0	0	0	0	3	17
株主総会の決議による承認を要する吸収分割契約の内容	4	0	0	8	0	0	0	0	5	17
株主総会の決議による承認を要する新設分割計画の内容	4	0	0	8	0	0	0	0	5	17
株主総会の決議による承認を要する株式交換契約の内容	4	0	0	8	0	0	0	0	5	17
株式移転計画の内容	5	0	0	7	0	0	0	0	5	17

吸収・合併など企業再編については、効力の発生日前までに株主総会の特別決議による承認を要する。取締役会で最終決定④の会社が半数だが、次いで取締役会・経営会議いずれにも付議されない会社(⑨)が、他の事項よりも若干多くなっている。ただし⑨では、「組織再編に関する事項」を規則・付議基準には特段定めずに、「株主総会に提出する議案の内容の決定」の中で決定されるものと思われる。

5. 株式等に関する事項

付議事項	類型									n (合計)
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	
	取締役会のみで決定	取締役会のみで報告	経営会議の報告を経て、取締役会で決定	経営会議の審議・最終決定を経て、取締役会の審議・最終決定を経	経営会議の審議・決定を経て、取締役会の審議・決定を経	経営会議の報告を経て、取締役会で報告	経営会議のみで審議・決定	経営会議のみで報告	取締役会・経営会議とも付議なし	
自己株式の取得、処分又は消却に関する事項	5	0	0	9	0	0	0	0	3	17
株式の分割及びこの場合の発行可能株式総数の増加についての定款の変更に関する事項	5	0	0	10	0	0	0	0	2	17
株式無償割当てに関する事項	5	0	0	8	0	0	0	0	4	17
募集株式の募集事項の決定に関する事項	4	0	0	9	0	0	0	0	4	17

自己株式の取得・処分、消却等の決定は、取締役会設置会社では取締役会決議によらねばならない。

よって規則・付議基準に定めている会社は、いずれも取締役会で最終決定することとしているが (①④)、半数の会社は、経営会議での審議・決定を経ることとしている。

なお取締役会において、善管注意義務・忠実義務、監督義務に基づき取締役が発したと考えられる確認・質問事項としては、次の事例が寄せられた。

○自己株式について

- 消却理由の合理性についてもっと詳しく説明して欲しい。
- 簿価・貸借対照表上の「その他資本剰余金」減少額と、その影響度は？

自己株式の消却は、発行済み株式の一部が消却されるため、残余の株式の「一株当たり純利益」などが高まる効果がある反面、貸借対照表の「純資産の部」の「その他資本剰余金」から、消却した自己株式の簿価の分をマイナスする必要があるため、「一株当たり株主資本」は減少するといった面もあり、投資家の判断指標の変動を伴う。また、配当の原資となる剰余金の額にも影響がある。

そのため、取締役会としても慎重に検討、判断しているものと思われる。

6. 重要な事業戦略に関する事項

付議事項	類型									n (合計)
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	
	取締役会のみで決定	取締役会のみで報告	役会 経営 で議 決定	て、 経営 、取 締役 会 の 審 議 ・ 決 定 を 経 て、 最 終 決 定	て、 経営 、取 締役 会 の 審 議 ・ 決 定 を 経 て、 最 終 決 定	役会 経営 で議 報告	経営 会議 のみ で審 議・ 決定	経営 会議 のみ で報告	と も 取 締 役 会 ・ 経 営 会 議 付 議 なし	
新規事業への参入	2	0	0	12	1	0	1	0	1	17
重要な買収	2	0	0	13	1	0	0	0	1	17
既存事業からの撤退(売却を含む)	2	0	0	12	1	0	0	0	2	17

重要な事業戦略の決定は、取締役会のみで決定する会社が、他の項目よりも少ない。またわずかながら、経営会議の審議・決定を経て取締役会に報告（⑤）、経営会議のみで審議・決定（⑦）とする会社も見られるように、業務執行取締役への権限委譲の度合いがやや強い。

7. 資金調達に関する事項

付議事項	類型									n (合計)
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	
	取締役会のみで決定	取締役会のみで報告	役会 経営 で議 決定	て、 経営 、取 締役 会 の 審 議 ・ 決 定 を 経 て、 最 終 決 定	て、 経営 、取 締役 会 の 審 議 ・ 決 定 を 経 て、 最 終 決 定	役会 経営 で議 報告	経営 会議 のみ で審 議・ 決定	経営 会議 のみ で報告	と も 取 締 役 会 ・ 経 営 会 議 付 議 なし	
資金調達・運用の方針と実施計画	2	0	0	11	0	0	1	0	3	17
資本の部の変動に関する事項	3	0	0	5	1	0	0	0	8	17
募集社債の発行又は償還期前の償還	3	0	0	5	2	0	0	0	7	17
短期社債等の発行枠の設定・変更	3	0	0	5	1	0	0	0	8	17

資金調達は、会社の資本に大きく関係する事項である。しかし、そもそも社債の発行などを予定していないことから、半数近くの会社がこれら事項については規則・付議基準に設けていない（⑨）ようである。

8. 重要な契約に関する事項

付議事項	類型									n (合計)
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	
	取締役会のみで決定	取締役会のみで報告	役員で決定 経営会議の報告を経て、取締役	て、経営会議の審議・決定を経て、取締役会 で最終決定	て、経営会議の審議・決定を経て、取締役会 で報告	役員で報告 経営会議の報告を経て、取締役	経営会議のみで審議・決定	経営会議のみで報告	取締役会・経営会議とも付議なし	
技術提携契約	1	2	0	5	2	1	1	0	5	17
ライセンス契約	1	2	0	5	1	1	1	0	6	17
共同開発契約	1	2	0	5	2	1	1	0	5	17
共同(委託)研究契約	1	2	0	5	2	1	1	0	5	17
コンサルタント契約	1	2	0	5	2	1	2	0	4	17
合併契約	1	2	0	9	1	0	0	0	4	17

取締役会のみで決定するとしている会社は1社だけとなり、また、取締役会のみで報告するとの会社も2社だけであった。取締役会の専権度がやや低くなっているものと見受けられる。

合併契約は、出資・子会社設立にも関わることもあり、経営会議の審議・決定を経て取締役会で最終決定する会社(④)が9社にのぼっており、他の契約よりも慎重な検討がなされているようである。

9. 投融資等に関する事項

付議事項		類型									n (合計)
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	
		取締役会のみで決定	取締役会のみで報告	経営会議の報告を経て、取締役会で決定	経営会議の審議・決定を経て、取締役会での最終決定	経営会議の審議・決定を経て、取締役会での報告	経営会議の報告を経て、取締役会での報告	経営会議のみで審議・決定	経営会議のみで報告	取締役会・経営会議とも付議なし	
設備・動産の取得・処分	第1区分	3	0	2	10	0	0	0	0	2	17
	第2区分	0	0	0	1	3	1	3	0	9	17
	第3区分	0	0	0	1	0	0	2	0	14	17
土地の取得・処分	第1区分	3	0	2	10	0	0	0	0	2	17
	第2区分	0	0	0	2	3	1	3	0	8	17
	第3区分	0	0	0	2	0	0	2	0	13	17
建物の取得・処分	第1区分	2	0	2	10	0	0	0	0	3	17
	第2区分	0	0	0	1	3	1	3	0	9	17
	第3区分	0	0	0	1	0	0	2	0	14	17
建物の賃借	第1区分	1	0	2	5	0	0	2	0	7	17
	第2区分	0	0	0	2	2	0	2	0	11	17
	第3区分	0	0	0	1	0	0	1	0	15	17
有価証券の取得・処分	第1区分	5	0	0	5	0	0	1	0	6	17
	第2区分	1	0	0	0	1	1	4	0	10	17
	第3区分	1	0	1	1	0	0	1	0	13	17
知的財産権の取得・処分	第1区分	3	0	0	6	0	0	0	0	8	17
	第2区分	1	0	0	1	2	1	1	0	11	17
	第3区分	1	0	0	1	0	0	1	0	14	17
債務保証	第1区分	5	0	2	9	0	0	0	0	1	17
	第2区分	1	0	0	1	2	1	2	0	10	17
	第3区分	1	0	0	1	0	0	2	0	13	17
債務免除	第1区分	5	0	1	8	0	0	0	0	3	17
	第2区分	1	0	0	1	1	1	1	0	12	17
	第3区分	1	0	0	1	0	0	2	0	13	17
融資	第1区分	5	1	1	7	0	0	0	0	3	17
	第2区分	1	1	0	0	1	1	2	0	11	17
	第3区分	1	1	0	0	0	0	2	0	13	17
寄附	第1区分	4	0	2	8	0	0	1	0	2	17
	第2区分	1	0	0	0	2	1	5	0	8	17
	第3区分	1	0	0	0	0	0	1	0	15	17

投融資に関する事項は、取締役会専決事項の一つである「重要な財産の処分・譲受け」に密接に係っている。

表中の「第1区分」「第2区分」「第3区分」は、ある一定の金額基準・金額帯を表す。その設定金額は当然会社ごとに異なるが、第1区分（最も高い金額帯）は取締役会が決定し（①④）、第2区分は経営会議で審議・決定（⑤⑥⑦）、第3区分は経営会議にも報告されず（⑨）業務執行取締役の決裁で完了する、といった権限が委譲されている傾向が見て取れる。

なお取締役会において、善管注意義務・忠実義務、監督義務に基づき取締役が発したと考えられる確認・質問事項としては、次の事例が寄せられた。

○設備投資について

- 設備投資額の妥当性、算出根拠は？
- 設備投資計画の前提条件の妥当性は？
- （施設の売却が関連法人の場合に）利益相反取引のチェックは？
- 新規設備の大量調達について、コストダウン策・効果を明示して欲しい。
- 追加費用負担の発生を回避するよう、チェックして欲しい。
- 調達先ごとのコストの比較結果を明示して欲しい。

○融資について

- 対グループ会社融資・支援策の合理性を説明して欲しい。

○資本投資先について

- 投資先の生産が計画どおり進まない場合の、経済合理性のある撤退方法も検討しておいて欲しい。

投融资に関しても、金額・計画の合理性・妥当性や、実行後のリスク・ヘッジを中心に議論がなされているようである。

10. 人事・組織に関する事項

付議事項		類型									n (合計)
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	
		取締役会のみで決定	取締役会のみで報告	役員会で決定 経営会議の報告を経て、取締役	経営会議の審議・決定を経て、取締役会での最終決定	経営会議の審議・決定を経て、取締役会での報告	役員会で報告 経営会議の報告を経て、取締役	経営会議のみで審議・決定	経営会議のみで報告	取締役会・経営会議とも付議なし	
人事	異動前・異動後が部長相当職以上の人事異動	5	0	0	4	1	2	1	3	1	17
	異動後が課長相当職以上の人事異動	0	0	0	1	1	3	1	1	10	17
組織	本部相当組織以上の職制の制定及び改廃	3	1	0	7	1	2	1	2	0	17
	部相当組織以上の職制の制定及び改廃	2	1	0	5	1	2	3	2	1	17
	課相当組織以上の職制の制定及び改廃	1	0	0	1	0	2	1	1	11	17
労働条件	重要な労働条件の変更	4	0	0	8	0	1	1	0	3	17

人事・組織に関する事項は、取締役会専決事項の「重要な組織の変更・廃止」に密接に関係する。

「重要な」判断、そして部長・課長や本部・部・課の位置付けも会社ごとに当然異なるが、概ね、部長相当職以上の人事異動又は部相当以上の組織制定・改廃は取締役会で決定され、それ以下については業務執行取締役の決定に任されている。

11. 重大なリスクの発生に関する事項

付議事項	類型									n (合計)
	① 取締役会のみで決定	② 取締役会のみで報告	③ 経営会議の報告を経て、取締役会での決定	④ 経営会議の審議・最終決定を経て、取締役会での決定	⑤ 経営会議の審議・決定を経て、取締役会での報告	⑥ 経営会議の報告を経て、取締役会での報告	⑦ 経営会議のみで審議・決定	⑧ 経営会議のみで報告	⑨ 取締役会・経営会議とも付議なし	
コンプライアンス	1	2	0	2	1	7	0	2	2	17
反社会的勢力との取引	1	2	0	1	1	7	0	0	5	17
情報セキュリティ	1	2	0	2	1	6	0	1	4	17
事業投資	1	2	0	2	1	5	0	0	6	17
環境	1	2	0	2	1	6	0	0	5	17
災害	1	2	0	2	2	7	0	1	2	17
品質	1	2	0	2	1	5	0	1	5	17

重大なリスクについては付議の類型にバラつきが見られた。

事実の報告が主となることから、経営会議での報告を経て、取締役会に報告される会社（⑥）が最も多いが、発生したリスクへの対応まで経営会議で審議・決定し、取締役会へ報告（⑤）あるいは最終決定することとしている会社（④）もあることが見て取れる。

一方で、取締役会・経営会議ともに付議されない会社（⑨）も少なからずあり、また、上記に挙げたリスクでもスコアにバラつきが見られた。これは業種業態によって発生が想定されるリスクに違いがあるためと思われる。

なお取締役会において、善管注意義務・忠実義務、監督義務に基づき取締役が発したと考えられる確認・質問事項としては、次の事例が寄せられた。

○発生したリスクについて

- 次回取締役会で、具体的対策と再発防止策を説明して欲しい。
- なぜ報告が途中で止まっていたのか、原因究明と報告体制の見直しをして欲しい。

損失の危機の管理体制は、内部統制システムの重要な一項目である。不幸にしてリスクが発生した場合に、どこに瑕疵や不備があったのかを究明し、改善策を講じることは取締役の責務であるので、その点から議論がなされているようである。

12. 子会社に関する事項

付議事項	類型									n (合計)
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	
	取締役会のみで決定	取締役会のみで報告	経営会議の報告を経て、取締役会で決定	経営会議の審議・決定を経て、取締役会で最終決定	経営会議の審議・決定を経て、取締役会での報告	経営会議の報告を経て、取締役会での報告	経営会議のみで審議・決定	経営会議のみで報告	取締役会・経営会議とも付議なし	
設立	2	0	0	12	0	1	1	0	1	17
株式(社債含む)の発行、取得及び処分	2	0	0	10	0	1	1	0	3	17
減資	2	0	0	9	0	1	1	0	4	17
解散、破産、特別清算、会社更生等	2	0	0	11	0	1	1	0	2	17
商号変更	2	0	0	8	1	1	1	0	4	17
上記を除く定款の変更を要する事項	1	0	0	7	1	2	1	0	5	17

子会社に関する事項は、経営会議の審議・決定を経て取締役会で決定される会社が最も多い。企業集団の形成に関わる重要事項であるため、業務執行取締役に権限委譲はせず、しかしながら経営会議で十分な審議・検討をした上で、取締役会の最終決定を行うためと考えられる。

13. その他重要事項

付議事項	類型									n (合計)
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	
	取締役会のみで決定	取締役会のみで報告	経営会議の報告を経て、取締役会で決定	経営会議の審議・最終決定を経て、取締役会の審議・決定を経	経営会議の審議・決定を経	経営会議の報告を経て、取締役会での報告	経営会議のみで審議・決定	経営会議のみで報告	取締役会・経営会議とも付議なし	
重要な民事、刑事及び行政上の係争・訴訟	2	2	0	10	1	1	1	0	0	17
内部監査結果のうち重要な事項	0	2	0	1	1	9	1	1	2	17

係争・訴訟については、実行するに当たっての決定、経過についての報告など、必ず取締役会に付議される形をとる会社が多い。

内部監査結果については、経営会議の報告を経て取締役会に報告される会社（⑥）がもっとも多いが、一方で取締役会からのみの報告（②）2社、経営会議のみで審議・決定、報告（⑦⑧）2社、取締役会・経営会議ともに付議なし（⑨）2社とバラつきが見られた。

なお取締役会において、善管注意義務・忠実義務、監督義務に基づき取締役が発したと考えられる確認・質問事項としては、次の事例が寄せられた。

○内部監査結果について

■監査指摘事項については、現場任せにはせず各取締役の責任で改善に取り組み、また定期的にモニタリングを行って欲しい（社外取締役の意見）。

内部監査は内部統制システムのPDCAサイクルを構成する重要な要素であり、また取締役会が定めた方針に従って内部統制システムを構築し、運用する責任は業務執行取締役にあることから、社外取締役から意見が出されたようである。

◎その他取締役会に付議されている事項

最後に、規則・付議基準に定めは無いが、実際には付議されている事例を挙げる。

① 監査役・監査役会（監査委員会を含む）に関する事項

- 監査計画（年度）
- 監査報告書
- 実地調査（往査）計画
- 実地調査（往査）結果報告
- 会計監査人監査報酬に対する同意

取締役会の規則・付議基準に当然、監査役・監査役会に関する事項を定めることはできないが、取締役会の中で常勤監査役から上記事項を定期的に説明・報告、意見交換を行い、また取締役会議事録にも意見等を記載しているとのことである。

② 製品品質

- 製品品質状況
- 製品開発状況

取締役会が定めた中期経営計画の実現に製品品質や開発遅延が大きな支障となっていたことから、特に社外取締役と監査役から報告要請が出たとのことである。

参考資料2 第1部 第2章 第2節で取り上げた判例

事例① 「A社事件」

裁判年月日など	1995.10.26 (H7) 東京地裁判決 1996.12.11 (H8) 東京高裁判決 2000.9.28 (H12) 最高裁判所判決
事件の内容 (原告、被告の主張)	① A社は、自らのグループ会社であるB社に無担保貸し付けや債務保証を行っていた。このB社が倒産し、A社は損失を被ることとなった。これに対し、A社の株主であるXは、A社の取締役Yに対し、株主代表訴訟を提起した。 ② 原告の主張：損失に対する損害賠償請求（株主代表訴訟）。 一方でA社の経営支配権を確立するために、第三者割当増資を求め、また、被告に対し、土地の明け渡し、被告らが所有しているM商会の株式の譲渡と、A社の運営からの離脱を要求した。 ③ 被告取締役の主張：訴訟は原告の株主権の濫用である。
背景・要因 (動機・機会、内部統制システムの欠陥、企業風土など)	被告の主張： ① A社の取締役らが現場の一線に立ち、会社経営に営々と努力しているのを知りながら、A社が継続的に収益を上げるようになったことや、MSの祖父の兄弟でありA社の取締役（一審被告MK・MTの父）であったMRが、1990 (H2) 年9月21日に死去したことで1991 (H3) 年にはMSらの意向でZ監査役をA社に送り込み、A社の支配権を確立しようと意図した。 ② 和解の席上、原告は、取締役Yに対し、A社の経営支配権を確立するために、第三者割当増資を求め、また、被告に対し、土地の明け渡し、被告らが所有しているM商会の株式の譲渡と、A社の運営からの離脱を要求した。 ③ B社への融資については、A社の、公共輸送機関としての信用失墜を防ぐためである。また、融資銀行であるK銀行が融資に当たっての審査を行い、融資を複数回に亘り行ったことは、B社の経営破たんを予見できなかった。と言える。
判決・責任・事後対応	① 1995 (H7) 年10月26日東京地裁判決及び1996 (H8) 年12月11日東京高裁判決：取締役の敗訴 ② 2000 (H12) 年9月28日最高裁判決：上告の棄却 A.「貸付金が回収不能となることなどが具体的に予見できる状況にあるにもかかわらず関連会社へ無担保で金融支援をすることは、取締役としての善管注意義務・忠実義務に違反する。」 B.「取締役に対し第三者割当増資を求め、その交渉を有利に導く目的もあって提起された株主代表訴訟が株主権の濫用ではない。」
監視義務違反の内容 (その他義務違反)	① 「貸付金が回収不能となることなどが具体的に予見できる状況にあるにもかかわらず関連会社へ無担保で金融支援をすることは、取締役としての善管注意義務・忠実義務に違反する」とされた。 ② 善管注意義務又は忠実義務違反であるかどうかの判断について、取締役が当時の状況に照らし、合理的といえる程度に情報収集や検討を行ったかどうか、取締役の裁量の逸脱があったかどうかを認定する際の要素となる。
監査役が果たした役割	—
参考資料	① A社株主代表訴訟事件上告審判決 ② 虎ノ門総合法律事務所インターネット情報 小樽商科大学学術成果コレクションのインターネット情報

事例② 「B社事件」

裁判年月日など	1980.4.22 (S55) 東京地方裁判所
事件の内容 (原告、被告の主張)	原告：B社 S氏 被告：H氏 (Y社の取締役。代表取締役はN氏) 原告の主張： ① 1971 (S46) 年頃から原告は、被告が取締役であったY社から室内装飾工事を請け負い、計7,998,956円の売掛債権を取得した。Y社は1978 (S53) 年3月15日に手形不渡りを出し、事実上倒産した。原告は債権の回収ができなくなり、損害を被った。 ② 被告はY社の取締役でありながら、N氏の放恣な経営に対し、取締役会に出席したり自ら取締役会を招集するなどして、N氏の経営を監視し、監督する義務があったにもかかわらず、これを怠った。
背景・要因 (動機・機会、内部統制システムの欠陥、企業風土など)	① 被告はN氏の妻の妹の夫である。当時、別会社に勤務しており、N氏から、Y社の取締役が不足していたため、名前を貸してほしいと言われ、承諾し、Y社の取締役に就任した。 ② Y社はN氏一人が切り盛りし、N氏の個人会社とみなされる状況であった。被告は就任して以来、一度も取締役会が開催されず、Y社の営業状況や経理内容について説明を受けたこともない。また、被告から求めたこともない。 ③ Y社のN氏の放恣な経営であったことを示す証拠は工事管理の不備、高金利の借金、無理な受注などがあった。
判決・責任・事後対応	1980.4.22 (S55) 東京地裁判決 ① 原告の請求を棄却する。会社が、代表取締役の放恣な経営によって倒産した場合につき、会社設立の際に名義を貸与しただけの名目取締役には、重過失に相当する監視義務違反は無いとされた。
監視義務違反の内容	① 株式会社の取締役は、会社に対し、代表取締役が行う業務執行につき、これを監視し、必要があれば、取締役会を自ら招集し、あるいは招集することを求め、取締役会を通じてその業務執行が適正に行われるようにする職責がある。しかしながら、代表取締役の業務について、その全てを監視することが不可能であり、取締役会に付議された以外の事項については、取締役の監視義務違反の責任を追及するには、代表取締役の業務活動の内容を知り若しくは容易に知りうるべきであるのにこれを看過したことなどの特段の事情が必要であると解すべきである。 ② Y社はN氏の個人会社であり、被告はY社設立の際に名義を貸与しただけの名目取締役にすぎず、Y社の業務についてはN氏が独断で行い、被告は設立以来一切関知しておらず、N氏の放恣な経営を容易に知り、これを監視し、阻止することはできる状況ではなかったといえる。 ③ なお、原告は、被告とN氏とが共謀して高利の町金融から融資を受け、倒産を容易にしたと主張するが、共謀の事実を認める証拠がないばかりでない。Y社の取締役としての立場よりも、N氏の義弟としてなしたと見ることが相当であり、被告が取締役会の招集を求めるなどしてN氏の業務執行を監督することは、被告の名目取締役としての立場からは、日常の営業状況の報告を受けていない以上、被告が当時会社経営については素人であったことも併せ考えると、容易になしえたと認めることができない。 ④ 以上によれば、前記認定の事実では、被告についてY社の取締役として、代表取締役の業務執行について監視義務を怠ったことは認められるにしても、それ以上に、悪意若しくは重過失を認めるには十分な事実とはいえず、他に原告主張を認めるに足りる証拠はない。
監査役が果たした役割	情報なし。

参考資料	損害賠償請求事件 判例
------	-------------

事例③ 「C社事件」

裁判年月日など	1976.7.30 (S51) 札幌地方裁判所、第1部、判決
事件の要旨	① 支払い見込みがないのにあえて融通手形を交換していた会社の代表取締役の責任が認められた事例 ② 取締役は、取締役会に上程されない事実については、代表取締役の業務の内容を知ることが可能である等の特段の事情がある場合に限って監視義務違反の責任を負う。本件では、同被告（取締役）には監督義務違反の責任を認めることは相当でないとした事例
事件の内容	① 被告（代表取締役）は原告あてに本件約束手形を振り出し、原告が所持する約束手形をそれぞれの満期日に支払場所に呈示したが、いずれも支払いを拒絶された。原告の訴えは、代表取締役とその妻（取締役）への損害賠償
結果・責任・事後対応	（裁判所主文） ① 金 550 万円及びこれに対する一定期間の年 5 分の割合による金員の支払い、 ② 被告（取締役）に対しての請求を棄却、③訴訟費用は、原告と代表取締役の費用は代表取締役、原告と取締役の費用は原告とする。 （取締役の職務について） ① 被告（取締役）は、非常勤の取締役であるが、取締役会開催の通知を受けたことがなく、従って取締役会に出席し、訴外会社から業務の報告を受けたこともなく、その報酬を受けたこともない。かような事情であるから、本件約束手形振出について、取締役には重大な過失によるにせよ、任務懈怠の責任を問えない。
監視義務違反の内容（その他義務違反）などポイント	① 代表取締役は、支払い見込みのないことを知りながら、本件約束手形を提出したものと認め、取締役としての訴外会社に対する善良な管理者としての義務並びに忠実義務を怠った。 ② 取締役は構成員として代表取締役の業務執行に対する監督の義務を負うだけでなく、取締役会に上程されない事項についても、自ら同会に付議するなどして代表取締役を監視する義務があるというべきである。しかし、代表取締役の業務全てにつき、取締役が監視義務違反の責任を問われるわけではなく、取締役会に上程されない事項については、代表取締役の業務活動の内容を知ることが不可能である等の特段の事情がある場合に限って認められると解すべきである。
監査役が果たした役割	該当なし

事例④ 「D社事件」

裁判年月日など	2004.5.20 (H16) 東京地方裁判所・民事第8部・判決
事件の要旨	投資先の会社を教唆・幫助してカルテルを維持。形成したとされたために会社が支払った罰金、和解金、弁護士費用の合計額相当の損害を会社が被ったとして提起された株主代表訴訟。 ① 原告らが当該カルテル期間内に会社の取締役あるいは監査役に在任していた者等に訴訟を提起し、善管注意義務違反の内容の特定に応じず、主張自体が失当であるとされた事例。 ② 当該カルテルに関わった従業員の上司である被告（取締役）について、カルテルの存在及び従業員の関与を認識することが可能であったと認めるに足る証拠はないとされた事例 ③ 原告らが会社内部の法令遵守体制の構築義務の不履行について抽象的に指摘するのみで、提出された証拠資料に具体的主張を行わないとして原告の主張は失当であるとされた事例。
事件の内容	D社株主である原告らが、同社が黒鉛電極のカルテルに関わったとして、米国において、罰金等を支払い、さらに黒鉛電極の購入者からの損害賠償請求訴訟の和解金等を支払ったことについて、取締役及び監査役に善管注意義務違反があったとして、上記カルテルの期間内に取締役及び監査役であった者及びその遺族らに対して、損害賠償を求めた株主代表訴訟であり、D社は被告らに補助参加している。
結果・責任・事後対応	(裁判所主文) 請求棄却 (裁判所の判断) ① 補助参加人による本件カルテルへの組織的関与の有無 原告らは、補助参加人の取締役であった被告らが本件カルテルを積極的に推奨したと主張していることから、関与していたかどうかについて判断。 (経緯) ・補助参加人の意思決定機構【1991 (H3) 年2月～1995 (H7) 年1月】 ・補助参加人内部におけるUCAR事業担当組織 ・補助参加人によるUCAR買収の経緯等【1990 (H2) 年～】 ・補助参加人によるUCAR事業の見直し【1992 (H4) 年～】 ・黒鉛電極市場の状況【1992 (H4) 年～】 ・補助参加人によるUCAR事業からの撤退【1993 (H5) 年～】 ・本件カルテルと従業員Fによる関与等 ア. 本件カルテルへの組織的関与を窺わせる事情 ・認定事実によれば、UCARを含む黒鉛電極メーカーは、1992 (H4) 年3月頃から1997 (H9) 年6月頃までの間、本件カルテルを形成し、これを実行した。補助参加人は、1991 (H3) 年2月にUCARの株式50%を所得したこと。補助参加人は、1991 (H3) 年5月から1992 (H4) 年12月までの間、従業員FをUCARに出向させていた。従業員FはUCAR出向中の1992 (H4) 年5月21日及び22日にロンドンで開催された本件カルテルの維持・形成のための会議に出席した他、UCAR出向を解かれ、補助参加人のUCAR事業部長に在任中の1993 (H5) 年11月にもロンドンで開催された本件カルテルに係る会議に出席していること、補助参加人は1995 (H7) 年1月にUCARの株式を売却し、これによりキャピタルゲインを得ていること、補助参加人は、米国連邦裁判所に本件カルテルを教唆・幫助したとして起訴され、陪審により有罪の評決を受け、連邦司法省との間で量刑合意を行い、これに基づく判決に従い、罰金1億3,400万米ドルを支払ったこと、さらに補助参加人は、米国における本件カルテルに関する損害賠償請求訴訟について和解を行い、和解金4,500万米ドルを支払ったこと。 イ. 本件カルテルへの組織的関与を否定する事情 ・メモランダムには、すでに認定した通り、補助参加人は刑事裁判において本

	件カルテルへの関与を一貫して否認し、陪審の有罪の評決後に連邦司法省との間で量刑合意をするに当たっても有罪であることを自認するものではない旨の留保をしている他、証拠によれば、本件刑事裁判において従業員 F は本件カルテルへの関与の事実を補助参加人に隠していた旨の証言をしていることやメーカーが本件カルテルの存在を商社である補助参加人には内密にしていた旨の証拠が提出されたことが認められる。しかも、本件刑事裁判において、起訴事実について有罪とする陪審評決が、誰のいかなる行為をもって補助参加人の違法行為と認めたのか、これについて補助参加人の組織的関与を認めたのか、あるいは表見的責任を認めたにすぎないのかは不明と言わざるを得ない。補助参加人の UCAR 事業への参加から撤退までの間の一連の内部資料には、本件カルテルへの関与あるいはその存在を知っていたことを窺わせる記録はない。仮に補助参加人が本件カルテルの形成に関わっていたのならば、カルテルによる価格引き上げにより中長期的な利益の獲得が見込まれる状況となっていたのに、UCAR 株式を売却する方針転換を行うことは不合理である。 ウ. 結論 ・補助参加人の本年カルテルの組織的関与を認めるに足る証拠はない。 ② 被告らの監督義務違反の有無 ・被告らの善管注意義務違反においては、従業員 F に対する監督義務違反が問題となると考えられる。商社の担当部長が、メーカーのトップの外国出張に同行することやメーカーとの間の会合を設営することは不自然なことではなく、黒鉛電極価格の上昇についても、補助参加人としては、UCAR 投資の当初から予想されていたことであり、合理的に説明できる要因がある。従って、原告らの善管注意義務違反の主張も理由がない。 ③ 補助参加人の法令遵守体制構築義務違反の有無 ・補助参加人は、北米に進出する企業として、独占禁止法の遵守を含めた法令遵守体制をひとつおり構築していたと認められる、従って、原告らの主張には理由がない。
監視義務違反の内容（その他義務違反）などポイント	判例は、原告らの主張に対し、被告ら（補助参加人）の本件カルテルへの組織的関与を否定する十分な証拠、善管注意義務に関しても従業員 F の関与を認知していない証拠、法令遵守体制についても取り組みの証拠が提出される中で、原告の請求が棄却される内容となった。
監査役が果たした役割	

事例⑤ 「F社事件」

裁判年月日など	2001.1.18 (H13) 東京地方裁判所・民事第8部・判決
事件の要旨	F社本社の取締役副社長(A)がデリバティブ(金融派生商品)取引に失敗して会社に1,057億円の損害を与えたとして、この損害につき、F社本社の株主である原告が同社の取締役又は監査役であった被告らの責任を追及する株主代表訴訟。
事件の内容	損害賠償請求事件(株主代表訴訟) 内容は同上
結果・責任・事後対応	(裁判所主文) 請求棄却 (裁判所の判断) 一. F社本社のデリバティブ取引による損失の発生 F社本社の損害の発生に関する原告の主張の趣旨は、デリバティブ取引によりF社本社が1,057億円の特別損失を計上したというものであるが、これを裏付ける証拠は提出されていない。一方、F社本社の運用調査チームによる1999(H11)年6月25日付けの「デリバティブ取引に関する調査報告書」によれば、F社本社がいわゆるデリバティブ取引により、1998(H10)年3月末において、整理損196億円、引当金487億円、合計683億円の特別損失を計上した事実を認めることができる。また、次のような経緯が認められる。 1.1984(S59)年1月期以降の特定金銭信託(以下、「特金」という)による余裕資金の運用 1984(S59)年1月期以降、F社本社は、特金による余裕資金の運用を始め、非常に良い成績で、経理部を管掌する管理本部長Aは、管理本部の最高責任者「副社長」に就任。 2.1990(H2)年年頭以降の株価暴落と持ち金の含み損発生 未曾有の株価暴落で特金等の運用資産に含み損が生じ、F社本社の経営政策審議会では、資産運用に対する批判的な議論が強く出された。これに対しA氏は反論し、株価はある程度まで戻ると判断し、余裕資金による運用で本業に影響しないとして、B社長承認のもと「特金を徐々に整理・縮小」「拡大しない」「借入金による資産運用はしない」目標とした。 3.1991(H3)年10月以降のスワップション等取引 上記、目標のもとA氏はスワップション取引を約定し、当初のテスト的取引は成功した。そして、順次拡大し、金利スワップション等取引(金利低下を見込んだ取引中心)、株価指数スワップション等取引(株価上昇を見込んだ取引中心)を約定した。このスワップション等取引は最終的には相場判断で決断する取引だが、最終的にはすべて決裁権限者のA氏の個別具体的判断で決定された。この判断につき権限委譲はなかった。また、会社の業務執行としてなされたもので、監査法人による監査が実施されている。 監査法人は、スワップション等取引については、独立した勘定科目での区分表示を意見し、F社本社も以降独立した勘定科目で実現損益を表示。投資家及び株主にも開示された。 4.1994(H6)年後半以降の株価下落とスワップション等取引の含み損発生 1994(H6)年6月末から1995(H7)年6月にかけて、株価が大幅に下落し、株価指数スワップション等取引に多額の含み損が発生した。監査法人は、株価指数スワップション等取引の調査検討を行い、1995(H7)年3月から4月にかけて、A管理本部長(副社長)、C常勤監査役等に報告、さらにB社長にも面談し、リスクが比較的高いので管理に十分注意してほしい旨を述べた。 5.1995(H7)年5月以降のスワップション等取引の管理体制 監査法人からの指摘を受け、F社は1995(H7)年5月以降、監査法人による監査に加えて、次の要領にて個別報告書(スワップ等取引報告書)によるチェックを始めた。このチェックは、1998(H10)年3月のデリバティブ完全撤退決定まで行われた。 ①個別報告書は、A本部長承認後⇒監査室に提出し、チェックを受ける。

*6月から経理及び情報システム担当取締役⇒A氏⇒監査室

②監査室⇒調査検討の上、毎月C常勤監査役へ報告

③C常勤監査役は、定期的にB社長に報告

監査法人は、個別報告書によるチェックが始まったこと、A管理本部長が監査法人の制約（「想定元本を増額しない」「単純な期日延長は行わない」「リスク切り抜けのための契約条件の変更は認められるが、リスクを増大させない方法で行う」）のもとで行うことを了承したことで様子をみることにした。監査法人の指摘以降、スワップション等取引は、管理体制（個別報告書による監査室のチェック、想定元本増額禁止等の内容的制約、監査法人監査等）の下で行われた。

6.1995（H7）年6月以降の株価上昇と、そのときの取引

7.1996（H8）年6月末のB社長からD社長への交代

株価の大幅値戻しの中で、B社長からD社長への交代。D社長は、一貫して財テクはやるものでないと主張、1996（H8）年10月の経営政策審議会、同11月常務会で、スワップオプション等取引について激しい議論が交わされた。D社長は、条件付き（一定の枠を定めてその範囲で行うというチェック及び管理ができる規定の作成）でA管理本部長の進める解決方法を認めた。また、D社長はA管理本部長にデリバティブを含む資金運用については今後2年間で清算していくこと、新規の本取引は行わないこと、現時点のものは収束の方向で進めること等を指示し、A管理本部長も了承して、資金運用の整理縮小の方向が従前以上に明確化された。

8.1997（H9）年3月の「スワップ及びオプション取扱規程」の制定

F社本社内で、「スワップ及びオプション取扱規程」が制定された。

9.1997（H9）年3月25日以降の株価指数スワップション等取引

この間の株価指数スワップション等取引は、「スワップ及びオプション取扱規定」により強化された管理体制（監査法人監査、個別報告書による監査室のチェック、想定元本増額禁止等の内容的制約、新規定と社長にいる新規の本取引の禁止）の下で、正規の業務執行として行われている。

10.1997（H9）年3月25日以降の金利スワップション等取引

この間の金利スワップション等取引も、前述の強化された管理体制の下で、正規の業務執行として行われている。

11.1997（H9）年3月25日以降の通貨スワップション等取引

A管理本部長は、1997（H9）年5月12日以降、通貨スワップション等取引を頻繁に行った、A氏によれば既存のスワップション等取引の損失をカバーするための取引とのこと、現に利益は出ているが、D社長の禁止していた「新規の本取引」である。通貨スワップション等取引も前述の強化された管理体制の下で業務執行として行われた。しかし、通貨スワップション等取引全体を通してみれば、F社本社に損失は生じてない。

12.1997（H9）年8月以降の株価暴落とD社長の危機感

1996（H8）年11月以降、株価は急落したが、その後持ち直した。D社長はこれ以降、スワップション等取引の計算上の含み損の金額を適宜、監査室より報告させることとした。そして1997（H9）年8月以降の株価暴落とそれに伴う計算上の含み損の急拡大に危機感を募らせた。1997（H9）年10月以降、含み損の拡大を受けて、スワップション等取引の相手方銀行からの担保提供要請が強くなり、1997（H9）年10月以降は、譲渡性預金を担保に出さざるを得なくなり、F社本社に資金繰りに現実の支障が生じるに至った。

13.資金運用からの完全撤退の決定

1997（H9）年年末までにD社長は、現時点で完全撤退すれば自己資本（積立金）の範囲内ででき、今が決断時であると判断した。1998（H10）年1月早々、監査室中心に特別チームを作り、短期間に徹底的な調査を命じ、報告させ、事実関係を確認し、監査法人と相談した。監査法人も完全撤退の方針に賛成した。1998（H10）年3月20日取締役会で、D社長はスワップション等取引の現状と完全撤退を提案し、出席取締役全員の賛成により、完全撤退方針が機関決定された。これに伴い、A管理本部長、B会長が同日付で取締役を辞任した。

	14.1998 (H10) 年 3 月期末の特別損失の計上 前述の完全撤退の機関決定を受けて、特別損失を計上した。 15.1999 (H11) 年 3 月末の状況 二. 被告らの責任 原告の主張の趣旨は、「代表取締役等の業務執行取締役については善管注意義務に違反したこと」、「他の取締役については業務監視義務に違反したこと」、「監査役については権限を行使して取締役の行為を防止する義務を怠ったこと」である。しかし、前述の事実によっても、F 社本社のデリバティブ取引に関する業務の執行に被告のうち取締役であった者が具体的に業務の執行に関与した事実を認めることはできず、他にこれを認める証拠はない。そこで、取締役の業務監視義務の違反があったかどうかについては、デリバティブ取引による損失は 683 億円という巨額なものであり、1998 (H10) 年 3 月期末の任意積立金 993 億円の F 社本社の事業規模・財務内容を考慮しても、このデリバティブ取引に極めて大きな危険があり、取引に対する慎重な意思決定並びに監視・監督が必要であるということ是可以する。しかし、前述に認定した事実によれば、1994 (H6) 年の含み損発生に応じて、1995 (H7) 年 5 月以降に管理体制を強化し、さらに 1996 (H8) 年 3 月決算でデリバティブ取引による損失を公開し、経営政策審議会、常務会の議論を経たうえで、「スワップ及びオプション取引規程」を制定し、1998 (H10) 年 3 月 20 日の取締役会で完全撤退を機関決定した経過を認めることができる。この事実経過からすると、一応の管理体制をとっており、巨額損失発生とこのことから窺われるデリバティブ取引の危険性という事実のみで、取締役会を構成する各取締役がその業務監視義務に違反したことを裏付ける事実であると評価することはできないし、他方で原告は何ら主張立証していない以上、取締役である原告らにつき、業務監視義務に違反する責任があるとは認められないというべきである。 また、監査役である被告らに対する責任についても、前期の一応の管理体制が取られていたことを前提にすれば、取締役の行為を防止すべき義務に違反した責任があるとは認められない。 三. 結論 原告の請求棄却
監視義務違反の内容（その他義務違反）などポイント	判例は、取締役の監視義務に違反する責任はないとし、監査役についても取締役の行為を防止すべき義務に対する責任はないとした。
監査役が果たした役割	C 常勤監査役は、1994 (H6) 年以降監査法人と連係し、1995 (H7) 年 5 月以降管理体制強化の中で個別報告書チェックの役割を持った。

以上

参考資料3 取締役会制度の変遷

1. 取締役会制度の導入

法制度として取締役会が導入されたのは、アメリカ会社法にならって改正が行われた昭和 25 年（1950 年）商法改正においてである。それ以前の明治 32 年商法下では、会社の機関は株主総会、取締役及び監査役とされ、3 人以上の取締役を置くが、各取締役が各自業務執行機関であり代表機関であった。そして、取締役は株主から選任すべきものとされていた。その後の商法改正により、定款の定め、株主総会の決議又は取締役の互選によって、代表取締役を定めることが可能とされた。

昭和 25 年改正により、アメリカ法の機関権限の考え方が導入されて、会社の機関として 3 人以上の取締役で構成される取締役会が設けられた。旧法下での取締役の各自代表制度は廃止され、取締役会において代表取締役を選任するものとされ、取締役会は経営上の意思決定をなすとともに取締役を監督する機関とされ、これに伴い、監査役は業務監査権限を有さないこととされた。それ以降、取締役会はずべての株式会社が設置すべき機関であった。

しかし、会社法の下では、3 人以上の取締役で構成される取締役会を置く会社（取締役会設置会社）と 1 人以上の取締役を置くが、取締役会を置かない会社（取締役会非設置会社）形態が可能となった。

2. 視点

取締役会の意思決定の監査を検討する上で、取締役会の意思決定とは何かということから検討する。そのために、株式会社の機関権限の分化、特に株主総会の権限縮小と取締役会の権限拡大の沿革、取締役会の職務、取締役会の専決事項について整理する。

3. 株式会社における機関

（1） 株式会社における機関の意義

株式会社は法人であるから（会社 3 条）、その意思を決定し運営・管理を行うには、法人の組織上一定の地位にある者の意思決定及び執行が必要である。このような会社の活動の担い手となるべき自然人又は会議体を機関という。

（2） 機関権限の分化と再配分の沿革

1） 全般（商法制定、改正、会社法制定）

わが国の場合、明治 23 年制定の旧商法は、国政における三権分立にならって、株主総会、取締役、監査役の三つの機関の鼎立によって円滑な会社運営の実現を期待するという機関構成がとられた。

この構成は基本的に明治 32 年の商法典に受け継がれ、平成 17 年（2005 年）に現行会社法が制定されるまで時々の商法改正の要請に応じて、多様な分化を遂げながらも現在に至っている。なお、平成 14 年（2002 年）の商法改正において、監査役制度を持たないアメリカ型に近い機関設計を採る「委員会等設置会社」の形態が導入され、従来型の株式会社形態との選択肢が付加された。

2） 昭和 25 年（1950 年）商法改正 **取締役会の導入**

昭和 25 年の商法改正で導入された運営機構の特色は、株主総会中心主義から取締役会中心主義への転換にあった。株主総会は、その最高機関性は維持しつつも、権限の万能性を修正し、株主総会は商法又は定款に定める事項にかぎり決議をなすものとされ、従前のように会社の業務執行に関する事項なども随時決定して執行機関を拘束することは認められないことになった。

業務執行に関する権限は取締役に集中することになったが、各取締役に強大な権限を付与することから生じる弊害を考慮して、取締役の全員をもって構成される業務執行の意思決定を行う取締役会と、取締役のなかから互選されて日常的な業務の執行と取締役会の決定を受けて会社を代表する代表取締役の各機関が法定された。取締役会は、会社の業務執行の意思決定をなすと同時に、代表取締役等の具体的な職務の執行を監督する機能を有するものとされた。

これに抵触するとして、監査役の一般的な業務監査権を奪って監査役は会計監査のみを担当す

る機関とされた。

3) 昭和 49 年 (1974 年) 商法改正 **監査制度を中心とする改正、商法特例法の制定**

昭和 49 年に株式会社の監査制度を中心とする商法改正が行われた。

第一 資本金 1 億円超の会社を対象に、監査役の権限を会計監査に限定することなく業務監査にまで拡大した。業務監査を実効あらしめるうえで必要な基本的調査権や事前、事後監査の手段として各種権限を付与、任期の伸長、兼任禁止の拡大などで地位の強化が図られ、さらに監査期間の延長と監査報告書の記載事項を法定することで監査の実効性を担保しようとした。

第二 商法とは別に「株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律」(昭和 49 年法律 22 号)を制定し(昭和 56 年の商法改正時から同法は「商法特例法」と略称されることとなった)、資本金 5 億円以上の株式会社には、いわゆる大会社の特例を設けて、前記の監査役の監査に加えて会計監査人による会計監査を強制した。

第三 資本金 1 億円以下の小会社については、その特例として監査役の権限を従来どおり会計監査にのみとどめた。

4) 昭和 56 年 (1981 年) の商法改正 **取締役会の専管決議事項、監督権限明確化、ほか**

昭和 56 年の商法改正では、商法・商法特例法の一部改正が行われた。商法特例法上の会計監査人監査を強制される大会社の範囲を、資本金 5 億円以上という資本金基準に負債総額 200 億円以上という負債総額基準を加え、このいずれかに該当する株式会社に拡大した。これらの会社の貸借対照表・損益計算書の内容に対して会計監査人及び監査役の全員が適法意見を表明することを条件として、決算確定権を取締役会に移管した。更に、すべての株式会社について取締役の競業の承認権を株主総会から取締役会に移管した。

取締役会は、株主総会の権限縮小部分の拡張、個別規定における決議事項の拡大のほか、一定の重要な業務執行事項の決定は代表取締役など業務を執行する取締役に委ねることができない旨を定めて、その専管決議事項を明確化した。また、監督機能面でも、代表取締役などによる業務執行に対する一般的な監督権を有することを明文化したうえで、監督権が的確に行使されるように、代表取締役の取締役会に対する報告義務や、招集権者が取締役会を招集しない場合に備えて各取締役の招集権と手続とを規定した。

監査役制度では、監査役の会社使用人に対する営業報告請求権や取締役会招集権などの権限強化、報酬や監査費用に関する規定の整備、商法特例法の大会社に、二人以上の監査役を選任する複数監査役制、そのうち一人以上を常勤監査役とする制度が強制され、会計監査人の選任・解任に対する監査役の同意権等が規定された。

5) 平成 5 年 (1993 年) 13 年 (2001 年) の改正 **監査役の権限拡大、監査役会設置義務**

- ・ 平成 5 年 (1993 年) の改正では、監査役の任期を 2 年から 3 年に、大会社について監査役を三人以上とし、そのうち一人以上は社外監査役の選任を義務付け、監査役全員で監査役会を組織するものとした。
- ・ 平成 13 年 (2001 年) の改正では、監査役の任期が 3 年から 4 年に、業務監査権を付与されている中会社・大会社の監査役に、取締役会出席義務・意見陳述義務、辞任監査役の総会出席権・意見陳述権、取締役の責任減免措置に対する監査役会の同意権・提案権が付与された。

6) 平成 14 年 (2002 年) 改正 **社外監査役の 5 年基準廃止**

社外監査役の 5 年基準が廃止され、「過去に一度も当該会社又はその子会社の取締役・執行役・使用人でなかった者でなければならない」とされ、その員数についても監査役の半数以上とされた。また監査役の選任に関する監査役会の同意権・提案権が規定された。

7) 平成 17 年 (2005 年) 会社法制定 **機関構成の大幅な自由化 多様な株式会社**

商法典と切り離された単行法としての「会社法」がはじめて制定された。機関構成は基本的に

平成 13 年（2001 年）及び 14 年（2002 年）改正によって実現された体制を受け継いでいるが、他方では、従来型の機関構造を前提とする株式会社の場合でも、全株式譲渡制限会社については大会社であっても定款で定めることによって取締役会を設置しないことが認められ、株主総会中心の経営体制を採ることが許容された。

会社の企業規模と公開・非公開の基準を法定し、それらの組み合わせで企業の実体と必要に応じた定款の定めをもって株式会社を区分し、さらに公開会社以外の会社には多様な機関設計を許容することで機関構成の大幅な自由化と、多様な株式会社類型の創出が認められることになった。また、主として中小会社の計算の適正化を目的として、取締役による計算書類の作成につき会計専門家が共同作成者として関与する「会計参与」という新たな機関が創設された。

■参考文献

- ① 酒巻俊雄・龍田節編『逐条解説会社法』「第 4 巻 [機関 1]」（2007 年）、「第 5 巻 [機関 2]」（2011 年）、中央経済社
- ② 日本監査役協会「中小規模会社の『監査役監査基準』の手引書」（『月刊監査役』No.621（臨時増刊号）、2013 年
- ③ 高橋均『監査役監査の実務と対応（第 3 版）』、同文館出版、2013 年
- ④ 日本監査役協会「新任監査役ガイド（第 5 版）」（『月刊監査役』No.592（臨時増刊号）、2011 年
- ⑤ 日本監査役協会「監査役監査実施要領」、2011 年

以上

参考資料 4 第 2 部で取り上げた不祥事例の概要

第 2 部 事例 1 A 社社員の所得税法違反及び詐欺事案【第 1 類型】

不祥事の概要 (関係法令)	① 道路の用地買収に従事していた A 社の社員 X が、総額約 77 億円の補償契約を締結した B 社から、5 年近くにわたり、測量会社を経由させて総額 4 億円超の金を受け取っていた上、少なくとも約 2.7 億円の所得に関して不申告であった。 (所得税法違反) ② また 2006 年、X は復元測量業務 16 件の架空発注手続きを行い、A 社に総額約 1,500 万円の不要な支払いを行わせた。(詐欺罪)
背景・要因 (動機・機会、内部統制システムの欠陥、企業風土など)	① 背景 用地買収が他の事務所の区間と比べ進捗が遅れており、そのプレッシャーもあり、職場の雰囲気も良いとは言えず、所長など職場の長のガバナンスに対する意識の希薄さもあって、事務所内での十分なコミュニケーションが取られていなかった。 ② 動機・機会 用地確保に当たり、執拗な要求を繰り返す B 社に対し、知識・経験がある X が窓口となって対応。交渉のなかで、補償金の吊り上げに対して X と B 社の間で不正事案の話がまとまったようである。 ③ 内部統制システムの欠陥 担当者が知識と経験に優れていたため権限が集中し、これを組織全体として放置していた。支払要件が整っていないにも関わらず、整ったかのような支払書類を経理に回付し支払っており、上司によるチェック体制が不十分であった。
結果・責任・事後対応	① 公表 定例記者会見で会長兼社長が謝罪ならびに事件の概要、再発防止策を報告した。 ② 第三者委員会の立ち上げ 専務を委員長として、弁護士、司法書士、国交省用地調整官からなる調査及び再発防止委員会を立ち上げた。 ③ 会社・経営者等の責任 A 社の代表取締役社長が、国土交通大臣から厳重注意を受ける。X 本人は懲戒免職、役員は役員報酬の返上(10～30%)等
再発防止策 (第三者委員会の提言など)	① コンプライアンスの徹底とガバナンスの強化 A. 全社的なコンプライアンスの徹底とガバナンスの強化 B. コンプライアンス推進のためのシステムの充実 C. 円滑な業務マネジメントの徹底 ② 用地補償業務等の適正化 A. 用地交渉の適正化 B. 補償手続きの適正化 C. 発注・支払事務のチェック強化等 ③ 人事のあり方の見直し 同一所属部署における在職年数の設定
参考資料	・社員の所得税法違反事案に関連する調査及び再発防止のための委員会の報告等について

第2部 事例2 C社元従業員による業務上横領【第1類型】

不祥事の概要 (関係法令)	<元従業員による商品券及びプリペードカードの横領> 担当者の異動に備えて、プリペードカードのたな卸を実施したところ、49枚の差異が発生している事が判明した。元従業員Xに説明を求めたところ、一部私的流用を認めた。更に追跡調査をしたところ、商品券の横領事実も判明し、後日、不正の金額は、2,883万円に上る事が判明した。(刑法253条)
背景・要因 (動機・機会、内部統制システムの欠陥、企業風土など)	・金券管理業務プロセスの属人化(金券現物管理と金庫の鍵を上席の承認無く使用できる状態になっていた。1人の担当者によって、金券管理業務が遂行されていた) ・管理者におけるモニタリング機能、牽制機能が十分に働いていない。 ・モラル、コンプライアンスに対する認識が不足している。 ・経営者の不正に対する認識が甘い。
結果・責任・事後対応	・事実関係を把握するための社内調査委員会を立ち上げ、横領事実を公表した。 ・横領金額の量的重要性から、過年度決算の訂正が生じた。 ・社内規程に基づき「社内懲罰委員会」を開催、その結果を基に臨時取締役会を開催して、経営責任と関係者の責任を明確にし、その責任に応じた処分を決定した。 ⇒元従業員Xは懲戒解雇。債務弁済契約を締結して横領金の弁済を実施 ⇒当該部署前任担当課長、前任担当部長及び事件発生時の担当部長は降職処分 ⇒経営責任として、代表取締役社長10%、当該部署担当取締役5%の月額報酬2ヶ月減俸処分
再発防止策 (第三者委員会の提言など)	・社内牽制を強化策として、各種元帳を改定、重要項目確認チェック表の作成、毎月部署長が確認を行い、毎事業年度の業務監査の中で確認する。 ・全従業員に対して、コンプライアンス基本規程、業務従事者行動規範、内部通報保護規定を再確認させる。その上で、誓約書を提出させる。 ※誓約書は、不正行為を主体的であるか従属的であるか問わず一切行っていないこと、また不正行為の発生若しくは、その発生の疑いを認知した場合には、これを内部通報保護規程により会社に報告することを誓約する誓約書である。 ・社内の情報と伝達が適正に行われているかの確認を各事業部長にヒアリングする。 <社内調査委員会の提言> ア. 当該業務プロセスの更なる見直しを行い、モニタリング機能、牽制機能を強化した業務処理統制の構築が必要である。 イ. 管理者研修、考課者研修の継続的实施により、管理者における総合管理能力アップを図る。 ウ. 全社員に対しモラル、コンプライアンス、内部通報制度、内部統制等に係る教育、啓蒙の更なる強化を図る。 エ. 業務監査室による内部監査の評価範囲に当該業務プロセスを追加する。
参考資料	・当社元従業員による業務上横領に関する調査結果について

第2部 事例3 D放送職員のインサイダー取引【第1類型】

不祥事の概要 (関係法令)	・D放送の職員3名について、E社がF社をグループ化するというニュースに関連して、株のインサイダー取引を行った疑いがあるとして、証券取引等監視委員会(SESC)が任意調査を開始 ・D放送の当面の方針は、SESCによる調査には全面協力、情報管理の徹底、事実関係を把握するための調査体制の立ち上げ、他社の報道次第で公表を実施 ・D放送では事態を重く見て、第三者委員会を設置し事実関係の調査を開始(金融商品取引法)
背景・要因 (動機・機会、内部統制システムの欠陥、企業風土など)	・業務上の必要性の有無に関わらず職員が報道情報システムを閲覧することが可能 ・報道情報システムの性質や掲載される情報の特殊性などについての認識が希薄 ・優先順位をつけたリスク対応の検討というリスクベースアプローチの発想が乏しい ・D放送倫理・行動憲章など内部での社内ルールの周知が不徹底 ・株価が上がるかどうかわからない、たいした額ではないなどと自己正当化 【原因と組織上の問題点】 ・行為者らの倫理観、矜持、プロ意識の欠如←組織として職業倫理を確立する力が低下した報道部門の問題点、組織内の風通しの悪さと危機意識の乏しさ ・インサイダー取引に対するリスク管理の不存在←コンプライアンス施策の問題点 ・情報システムの不備と運用規律の弛緩←統一的、包括的な情報セキュリティ・システムの不備
結果・責任・事後対応	・X会長、Y理事(コンプライアンス担当)、Z理事(報道担当)が記者会見、後日3名とも引責辞任 ・D放送による株取引に関する全国緊急調査、第三者委員会による報道情報システムに掲載された情報を利用した株取引及びその疑いのある株取引の実態把握 ・3名の職員は懲戒解雇処分かつSESCの勧告により当局から課徴金納付命令 ・D放送は国会でも厳しく非難され受信料不払いも増大し危機的状況に追い込まれた
再発防止策 (第三者委員会の提言など)	・プロフェッショナル意識の再生(視聴者の知る権利に奉仕するより優れた報道の実現) ・報道機関としての使命の認識(報道機関でなければできないことは何か) ・真に実効性あるコンプライアンス施策の実施(知識ではなく意識を高める、リスク管理の一環として位置づけ、懲戒制度のメリハリある運用と形骸化の防止) ・組織改革(役職員のプロ意識を再生させ、報道機関としての使命達成の認識を高めることを通じて役職員の誇りを高めること、究極的にはD放送が真の視聴者のための組織として再生することが目的) ・インサイダー取引の再発防止策(報道情報システムにアクセス権を有するもの、又は報道業務に携わる者についての株取引を全面禁止) ・報道情報システムに関する改善策(報道情報システムの管理・運用基準の策定)
参考資料	・職員の株取引問題に関する第三者委員会調査報告書

第2部 事例4 G社顧客情報流出事件（意図的な情報漏洩）【第1類型】

不祥事の概要 (関係法令)	システム部元職員が、顧客情報等の検索ツールを利用して、個人顧客情報約149万件を抽出し、G社が社外から継続的に購入している情報のデータ処理を担当する外部委託先職員に対し、当該データ処理に関して必要があると偽って、上記個人顧客情報をコンパクトディスクに保存させ、これを借り受け、社外に持ち出し、当該個人顧客情報の一部約5万件を第三者に売却した。また本件外部委託先職員に一般情報のデータ処理に関して必要があると偽って、一般情報が保存されたコンパクトディスクを借り受け、社外に持ち出した一般情報を第三者に売却した。（不正競争防止法、不正アクセス禁止法、刑法、金融商品取引法、個人情報保護法）
背景・要因 (動機・機会、内部統制システムの欠陥、企業風土など)	・個人顧客情報の不正持出しを可能とする一連の権限等が分断されていなかった。 ・本件行為者への管理・牽制も十分ではなく、また本件行為者による隠蔽行為も可能な状況であった。 ・当該システム部は、内部者による不正行為の潜在的なリスクを認識していたが、監視の強化等の対応は途上であり、本件行為者の不正行為は監視対象外であった。 ・職員への教育・研修は、今回の事案のような意図的な不正行為を防止する観点が希薄であり、とりわけ大量の顧客情報等を取り扱うシステム部職員には、より高い倫理観が求められるにも関わらず、そうした点に着目した対応が不足していた。
結果・責任・事後対応	・元職員は懲戒解雇処分、不正アクセス禁止法違反と窃盗の容疑で逮捕された。 ・金融庁から、金融商品取引法に基づく業務改善命令が出され、業務改善報告書を提出した。また東京証券取引所からG社に対して、取引参加者規程に基づく戒告処分がなされた。
再発防止策 (第三者委員会の提言など)	<調査員会による提言> ・経営陣による実質的コミットメントの強化 ・経営陣主導のリスクベースアプローチの強化 ・情報セキュリティ管理室への情報セキュリティ統括機能の一元化 ・情報セキュリティ委員会の機能強化と運営方法の見直し ・情報セキュリティ・リスク評価の高度化 ・内部監査部の機能を高めるための施策 ・高権限者に対するモニタリングと牽制 ・利用者の識別が可能なID管理の徹底 ・重要なシステムと出口に対するモニタリングの強化 ・不正に対する不寛容の姿勢を明確に打ち出す教育・研修 ・教育・研修全体におけるリスクベースアプローチの視点の強化他
参考資料	・調査委員会の調査報告書、業務改善報告書

第2部 事例5 H社の優越的地位濫用【第2類型】

不祥事の概要 (関係法令)	・H社は、金利系デリバティブ商品の一つである金利スワップを事業者に対し、融資の条件である旨を明示ないし示唆するなどしてその購入を押しつけた。 (金利スワップとは、想定元本額について固定金利と変動金利を交換する契約であり、金利上昇リスクをヘッジするもの) ・公正取引委員会は違反行為の排除措置をとるよう勧告を行い、H社はこれを応諾し勧告審決を受けた。(独占禁止法違反)
背景・要因 (動機・機会、内部統制システムの欠陥、企業風土など)	・法令遵守(コンプライアンス)より収益獲得優先が常態化 ・本部が策定する業務計画において、機械的に前年度実績を基に収益目標を設定 ・法人営業部は貸出金の積上げが困難な中、目標達成に取り組みやすい金利スワップ商品に傾斜、本部指導は収益目標の進捗管理が中心 ・本部での販売ルールの策定において、優越的地位濫用防止の観点からの検討不十分 ・本部・法人営業部ともに独占禁止法に係るリスク認識が希薄 ・苦情の分析、顧客満足度調査に係る処理態勢が不十分 ・監査においては金利スワップ販売状況の掘り下げた検証が実施されず機能不十分
結果・責任・事後対応	・H社と顧問契約のない第三者である弁護士が参加する特別調査委員会を設置 ・特別調査委員会はH社が締結した金利スワップ契約全件に関して、優越的地位の濫用に該当する行為の有無を判定及びこの事態を招いた態勢面における原因を調査 ・金融庁はこの事実に加えて、金融商品販売法上の説明義務違反が多数認められるため、半年間の金利系デリバティブ商品の業務停止などの行政処分を課した。 ・会長・頭取以下役員24名は40%~10%の月額報酬減額6ヶ月~3ヶ月(退役役員4名にも相当額の返上要請)、関係本部の部長・法人営業部長は懲戒処分 ・優越的地位の濫用が認められる事案については、当該金利スワップに係る解約費用を同行の負担とし、既存の負担額に法定利息を付しててん補する方針
再発防止策 (業務改善計画より)	・お客さま本位の営業態勢及び法令等遵守態勢の整備に向けた経営姿勢の明確化、経営レベルでのモニタリングの強化推進 ・業績評価体系の改定、業務計画策定要領の制定、営業店業務管理要領と適正営業指針の制定、営業態勢モニタリング強化 ・商品・サービス品質管理規則の制定、商品・サービス見直し規範の制定、商品・サービス研修の充実 ・コンプライアンス態勢の改定・強化、内部通報制度の整備、お客さま本位研修の導入、お客さまの声の集約・活用、独占禁止法モニタリング室の機能充実、監査機能の強化
参考資料	・公正取引委員会「H社に対する勧告について」 ・金融庁「H社に対する行政処分について」 ・H社「弊社に対する行政処分について」「業務改善計画の提出について」

第2部 事例6 I 社製品事故【第2類型】

不祥事の概要 (関係法令)	・I社の美白化粧品で、天然由来の独自の美白成分が原因で肌がまだらに白くなる「白斑」の症状が確認され、同社は、市場に出回っていると見られる約45万個の製品の回収を行った。 ・最初の被害についての相談は2011年10月に同社に寄せられたが、肌のトラブルとして処理せず。2012年10月にも皮膚科医から指摘を受けたが、対応せず。2013年5月に別の皮膚科医からの指摘を受け、2013年7月に商品の回収を発表した。 ・2014年4月現在約19,000人が被害を申し出ている。(製造物責任法)
背景・要因 (動機・機会、内部統制システムの欠陥、企業風土など)	① 厚生労働省への承認申請の手続過程において美白成分による白斑発生の可能性について相当のテストをしており、その知見が共有されていた。また、専門医においても尋常性白斑は病気であり、化粧品によって白斑が生ずることはまずないとの知見があったため、担当者においても白斑は病気であるという思い込みにとらわれ、それを疑うという柔軟な思考がとれなかった。 ② 組織体制としてこのような異常が発生したときに、どこに情報を集中すべきかが定まっておらず、化粧品使用者の声を社内に集積するシステムも運用が不十分で、その効用が発揮されなかった。 ③ 白斑様症状の発生情報が散在したままで、有意なものとならなかった。また顧客に対応する部署において、一度対処方針が伝えられるとその方針のみで固定した対応を取り、その方針を疑うなどの柔軟性がなかった。 ④ 結果として、2013年5月に皮膚科医から指摘を受けるまで、問題と認識しなかったが、この時点から公表までに更に2ヶ月を要したのは、遅きに失した。
結果・責任・事後対応	① 2013年7月4日美白成分配合の化粧品8ブランド54商品の自主回収決定、美白成分配合の化粧品を使用したことによって白斑症状が出た被害者に対し、治療費や通院交通費等の補償をすることを提示した。 ② 2013年9月被害者の一人である女性が東京地方裁判所に提訴、2014年4月静岡・山梨両県の男女14人が、集団提訴した。
再発防止策 (第三者委員会の提言など)	再発防止に向けた基本方針 ① 組織体制と運営の刷新 ・お客様相談窓口の親会社との統合 ・品質保証部門を研究から独立させ親会社と業務統合 ② 情報管理体制（お客様起点）の刷新 ・情報の100%捕捉と、お客様の生の声を直接に聞く ・医師からの指摘には全件フォローするとともに、患者に会う ・社員の声は先行情報としてフォローする
参考資料	・第三者調査結果報告書 ・第三者調査結果の総括と再発防止に向けた今後の取り組みについて

第2部 事例7 J社食品表示偽装事件【第2類型】

不祥事の概要 (関係法令)	・J社は、運営する大阪や京都、東京のホテルなどのレストラン23店舗で、「鮮魚」と表示しながら冷凍保存の魚を使用するなどメニュー表示と異なる食材を使った料理を提供していたことが社内の自主調査で発覚。表示と異なる食材の提供例は47に上った。 ・当初同社社長は、虚偽表示の意図はなく、「誤表示」であったとしたが、誤表示を問題としないかの対応は食品表示に関する認識不足を露呈するものとの批判や、公表が2週間遅れるなど、後手後手に回った対応についても、批判が集中した。(景品表示法違反)
背景・要因 (動機・機会、内部統制システムの欠陥、企業風土など)	① ホテル業界における競争激化からくる過度の業績至上主義・利益至上主義傾向と、顧客目線の低下 ・経費の節減施策は多くの場面で求められていたが、現場には顧客の目を引きクオリティの高い料理提供を模索させるプレッシャーが働いていたものと考えられ、それが今回の事案発生の遠因になっていた。 ② コンプライアンス体制の不備（メニュー表示管理体制の不備） ・メニューにおいて誤った表示がなされないために、それを予防し発見し対処するための内部統制システムを構築していなかった。 ③ 部門間での連携の不備、改善提案ができていく体制 ・メニュー作成の過程とその後の継続的チェックという点からみて、調理部門、サービス部門、購買部門等の横の連携が十分なされていなかった。また会社全体が縦割りとなっていて、他部門から意見を出しにくいとの指摘があった。 ④ コンプライアンス意識の不足 ・食品表示に関する法令や社会的ルールの認識不足、認識しても対応しない傾向があり、正しい情報提供を行うことに関する意識が不十分であった。これが食材とメニューの不一致についての消費者目線で対応する意識を低下させ、飲食物を提供するサービスを担う者として基本的に有すべき表示ルール等の知識不足を招いた。
結果・責任・事後対応	① 消費者庁から景品表示法違反（優良誤認など）に当たるとして、再発防止を求める措置命令が出された。 ② 偽装の意図はなかったが、企業ブランドへの信頼の失墜を招いた責任を取るとして、事件公表後1週間で社長が辞任を表明
再発防止策 (第三者委員会の提言など)	① 組織体制の見直し（取締役会の監督機能の充実、内部監査・内部通報の活性化、人員の適正配置等） ② コンプライアンス教育の徹底（社内研修、規程、マニュアルの改定等）、 ③ メニュー表示ルールに関する施策（ガイドラインの充実、適切なメニュー表示の徹底、確認体制の充実等）
参考資料	・メニュー表示の適正化に関する第三者委員会調査報告書

第2部 事例8 K社の情報媒体紛失事案（意図的でない情報漏洩）【第2類型】

不祥事の概要 （関係法令）	・保険事業を営むK社は、同社の情報システム子会社であるK社情報システムにシステム開発・保守・運用に関する業務を委託しているが、K社情報システムが保管している、保険金・給付金の請求に関わる手続き書類を収録した情報記憶媒体（バックアップ用磁気テープ、以下「磁気テープ」と言う）を2本紛失した事案。 ・このテープは、保険金・給付金の請求に関する手続き書類を画像で収録したもので、39,585名分の顧客の氏名・住所・性別・生年月日・医的情報が含まれていた。（個人情報保護法）
背景・要因 （動機・機会、内部統制システムの欠陥、企業風土など）	・磁気テープの管理運営が不十分であり、サーバーからのテープの取出しから保管庫への収納までの作業において確実な確認が行われなかった。 ・過去の磁気テープ所在の定期点検時において、現物確認が不十分であった。
結果・責任・事後対応	・磁気テープ紛失判明後検索を実施するも、現時点で発見されていない。 ・今回紛失の磁気データが社外へ持ち出された形跡はなく、システム機器撤去に伴う一連の作業工程で紛失した可能性が高いが、この紛失の事実を所轄警察署に届け出ている。 ・本件に該当の顧客には、本件発生のお詫びと、本件に関するお問い合わせ先を文書で送付しており、また電話等により紛失データの内容等を顧客ごとに説明する。
再発防止策 （第三者委員会の提言など）	・顧客情報の厳格な管理に関する研修、情報不適取扱い時の初動対応に関する研修の実施。 ・子会社の情報記憶媒体の紛失防止、入出庫管理ならびに棚卸時における手順の見直し、各種ルールや管理方法における牽制が一層働く内容への改定。 ・紛失リスクの低いハードディスクの活用促進。 ・顧客目線での絶えざる業務品質向上を進めていくことを目的とするグループ経営品質向上推進本部の設置。
参考資料	・K社ニュースリリース「お客さま情報を収録した情報記憶媒体の紛失について」

第2部 事例9 L社の粉飾決算・有価証券報告書虚偽記載【第2類型】

不祥事の概要 (関係法令)	L社が、過去のM&Aにおいて不透明な取引と会計処理を行っていた事案。バブル崩壊時に多額の損失を出したが、某コンサルタントと相談した上で、これを隠すために、海外のファンドに損失を移し替える「飛ばし」や、同社事業と無縁な小規模な企業を実態とかけ離れた価額で買収し、「投資の失敗」として特別損失として損金を計上し、減損処理するなど、決算を粉飾した。また、投資助言会社に対して過大な報酬も支払っていた。(金融商品取引法)
背景・要因	① 経営トップが主導した不祥事 ② 本件は、歴代の会社幹部の「申し送り事項」となり、長年に亘り発覚しなかった。
結果・責任・事後対応	① 会社から独立した弁護士と公認会計士からなる第三者委員会を設置。長年に亘り有価証券投資により発生した損失の隠蔽が続けられ、その補填のために当該買収が実施されたことが明らかになった。 ② L社は、東証の監理銘柄に指定されたが、最終的には上場は維持された。 ③ 当該不祥事に関与した前社長、前副社長、前常勤監査役(前経理部長)が金融商品取引法違反(有価証券報告書虚偽記載罪)で逮捕された。 ④ L社を担当していたX監査法人と、引き継いだY監査法人に対して金融庁が業務改善命令を下した。 ⑤ 会社から独立した弁護士からなる取締役責任調査委員会を設置し、現旧取締役においてその職務執行について善管注意義務違反等に該当する行為があったか否か、また、かかる一連の問題に関する現旧取締役の責任について調査を実施。 ⑥ 監査役会は、当該調査報告書の内容に従い、各現旧取締役の支払い能力や各責任原因に対する関与の度合い等を考慮の上、損害額の一部について、損害賠償請求訴訟を提起した。
再発防止策 (第三者委員会の提言など)	① 執行と監督の明確な分離、取締役会の権限・機能強化。独立した監査役による公正な監査の実施 ② 適切な社内牽制機能を発揮しうる体制作り(コーポレート部門の牽制機能強化等) ③ 適切な意思決定をサポートするプロセス面での改善(決裁規程、りん議・会議体付議ルールの見直し等) ④ 内部監査の拡充 ⑤ 経営トップのコンプライアンスに対する意識改革、アカウンタビリティの強化 ⑥ コンプライアンスの推進を一層強化する体制の整備。コンプライアンス意識の醸成・徹底に向けた教育の拡充 ⑦ 内部通報制度の拡充(社内窓口に加え、社外にも内部通報窓口を設置)
参考資料	・第三者委員会調査報告書 ・取締役責任調査委員会調査報告書

第2部 事例10 M子会社の会計不正【第2類型】

不祥事の概要 (関係法令)	・ 架空売上の計上及び取消処理 外部関与者と通謀することにより、偽造した証憑を作成し、架空売上を計上して翌期以降に取消処理をする一連の処理をした。 ・ 架空売上の計上及び架空仕入れの計上（2007/3～2010/8 まで実行） 外部関与者と通謀することにより、偽造した証憑を作成し、隠し倉庫への製品搬出を行うことで、通常の売上取引を装い、その後、同外部関与者が実質的に支配している他の企業の証憑を偽造し、隠し倉庫からの製品搬入により通常仕入取引を装う一連の処理をした。（金融商品取引法、有価証券上場規程）
背景・要因 (動機・機会、内部統制システムの欠陥、企業風土など)	・ 社長の営業成績に関するプレッシャー、個人としての評価・地位への願望 ・ 取締役会が実質的に機能していない ・ 国際営業本部や経理財務本部の管理手続きが不十分 ・ 内部統制の適切な運営がなされていない ・ 内部監査の適切な有効性が確保されていない ・ コンプライアンス意識やガバナンス体制が不十分
結果・責任・事後対応	・ 過年度決算短信の修正 ・ 関係者の処分（直接関与者の懲戒解雇、役員の降格・報酬減額）
再発防止策 (第三者委員会の提言など)	・ コンプライアンス意識の徹底 ・ グループ企業行動規範の周知 ・ 懲罰規程の制定と周知 ・ 内部監査の強化 ・ 海外子会社の取締役会の機能強化と牽制機能の強化 ・ 子会社の管理体制の見直し ・ 子会社とのコミュニケーション強化 ・ 情報システムの整備 ・ 内部通報制度の強化 ・ 人事ローテーションの推進 ・ 適正な人材配置のための人材の補強
参考資料	M 社ホームページ 「当社連結子会社の不適切な取引及び会計処理に関する調査結果等について」 「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」

以上