

重大な企業不祥事の疑いを感知した際の監査役等の対応に関する提言 —コーポレート・ガバナンスの一翼を担う監査役等に求められる対応について—

平成24年9月27日

公益社団法人日本監査役協会

ケース・スタディ委員会

1. はじめに

日本監査役協会は、当協会のコーポレート・ガバナンスに関する有識者懇談会が平成21年3月に発表した「上場会社に関するコーポレート・ガバナンス上の諸課題について」を基に、監査役監査基準をはじめとする様々な支援のツールを改善・改定し、その浸透を図ってきた。しかし、昨今の企業不祥事において、コーポレート・ガバナンスの一翼を担う監査役がその責任を迫及されるケースも出てきており、監査役を取り巻く環境が大きく変化してきている。

当協会は、平成23年12月に、一連の不祥事を受けて、監査役及び監査委員会が良質な企業統治体制を確立する責務を果たすため今一度自らの責務を振り返り、監査活動のより一層の充実を図るよう注意喚起を行うとともに、不祥事の調査分析を行い再発防止のための提言等を行う旨のメッセージを発信した。

当委員会はこれを受けて、最近の不祥事を研究するとともに会員アンケートを実施し、監査役への提言・注意喚起を行うことを目的として本報告書を作成した。

なお、本報告書の提言等は、監査役会設置会社を対象とした記述となっているが、委員会設置会社は、監査役(会)設置会社と機関設計は異なるものの、監査委員会の職務の本質は監査役(会)と同様と考えられることから、監査役(会)のみならず、監査委員会にも当てはまる。また、監査役会を設置していない監査役設置会社についても、監査役としての責務の本質が変わるものではなく、適宜参考にしていただければ幸甚である。

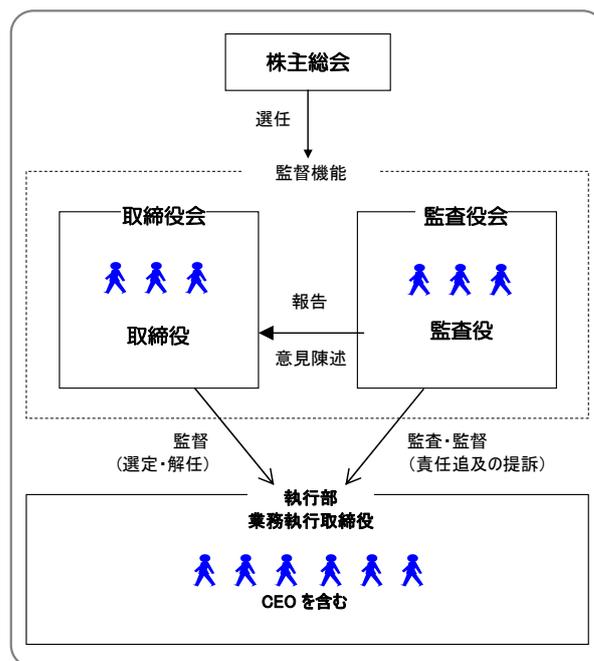
2. 本報告書の目的

監査役会設置会社における監査役・監査役会の職責は、取締役会と協働して、取締役の職務執行の監督機能（図の点線部分。広義の監督機能¹）を含む企業統治の一翼を担う機関として、取締役の職務執行を監督するために必要な監査（具体的には必要な情報収集及び業務執行者や取締役会への報告を含む各種提言等）を行うことにある²。

監査役は、自らの職責を適正に果たしていれば、本来、責任を追及する側にはいるはずであるが、前述のとおり、近時の事例では監査役が本来の義務を果たしていないとされて、逆に責任を追及されるケースが出てきており、監査役はその職務の執行について問題がないか今一度見直す必要があると考えられる。

企業不祥事において監査役が任務懈怠を問われる理由としては、①監査役が感知すべき不祥事の兆候、いわば「黄色信号」を感知できない、または②黄色信号を感知しても適切な行動を取ることができていないことに大別されるが、最近の企業不祥事を見ると、①の感知の問題³もさることながら、②の感知した後の行動が不十分なため、より深刻な事態に発展しているものが見受けられる。そこで、第39期ケース・スタディ委員会では、②の感知した後の行動に重点を置いて研究し、監査役として留意すべき点等についてまとめることとした。

具体的には、まず、①最近の企業不祥事を、第三者委員会報告書等の開示資料を基に、監査役が不祥事を感知した後に取った行動を中心に分析し、監査役がその責任を果たしたかどうかの分水嶺となる事象を検討した。さらに②「不祥事の疑いを感知したときに、あなたならどう行動するか」等のアンケートを実施することにより、監査役の不祥事対応の意識実態を調査、分析し、監査役の現場感覚を踏まえた注意喚起を行うことを目指した。



¹ 取締役会が有している業務執行者への人事権の行使等を含んだ「監督」（会社法第362条第2項第2号）は、狭義の監督機能と表現できる。

² 必要とされる監督機能の具体的なアクションは、取締役会と監査役会とが各々の法的権限の範囲内で発動されることになる（例えば、業務執行取締役への提訴は監査役によって、業務執行取締役の解職は取締役会によって、それぞれ発動される。また、「取締役の不正行為・法令定款違反行為があったとき」及び「内部統制システムの不備」について監査報告に記載して株主に報告することも、監査役の監督機能の一部と捉えることは可能である）。

³ 想定される感知の方法として、監査役自らの気づき、会計監査人からの報告、内部監査部門など社内からの報告、内部通報制度、外部からの情報、などがある。

以下は、前述の研究及び調査活動の成果としての具体的な提言であるが、それぞれの事項は、既に当協会の監査役監査基準や内部統制システムに係る監査の実施基準等で扱われているものである。しかしながら、新たな切り口で見直すことにより意識を新たにすることは重要と考える。

3. 感知した黄色信号に関する注意事項とその対処方法

コーポレート・ガバナンスの一翼を担う監査役に対し、社会は不祥事防止という観点での期待を高めており、それゆえ監査役の行動に対する目が厳しくなっていると言える。

監査役が、感知した黄色信号に反応しないまま事態が悪化した場合には、監査役も善管注意義務等を問われるおそれがある。監査役は、**感知した黄色信号を放置することが最も危険である**ことを十分に認識すべきであろう。

以下、黄色信号を感知した後の具体的な対応策として考えられる事項を順に検討する。

(1) 情報の共有、収集

(1-a) 他の監査役（特に社外監査役）との情報共有

監査役は独任制とはいえ、監査役が複数選任されている場合、できるだけ早く他の監査役と情報共有することが重要となる。特に、**社内出身の監査役や常勤監査役は、不確実な情報の段階であっても、社外監査役や非常勤監査役に伝えることを躊躇すべきではない**。社外監査役と情報共有することにより、社外監査役の知見を活用し、事案の重要性を確実に判断することが求められる。

すなわち、仮に不確実な情報であっても、まずは監査役間で情報共有をした上で、内容の確認等次を取るべき行動を整理しておくことが重要である。そのためには、日頃から社外監査役も含めた監査役相互のコミュニケーションを円滑にしておくことが必要となる。

(1-b) 執行部門への通知・勧告、話し合い等

監査役が黄色信号を感知した場合に、**執行部門との情報共有の在り方はケースバイケースの判断が求められる**。執行部門には、資金調達時や業績悪化時等には不祥事の発覚の遅延・隠ぺいのインセンティブが働く可能性があり、また経営幹部等が関与している場合もあり、監査役に対する内部通報や報告の背景及び問題に関与する関係者の範囲を慎重に分析の上、執行部門への通知や勧告の在り方を検討することが重要と思われる。

アンケートで取り上げたケース1は、企業集団の親会社監査役が、子会社の不正について情報を得た場合を想定した。当該子会社を管理する親会社部署の関与状況にもよるが、親会社の社長等経営幹部が関与していないと判断される場合は、事案が重大であればあるほど、親会社の社長と情報共有の上、グループを挙げて対応することが望ましいであろう。

内部監査部門等に対しては、監査役が必要に応じて内部監査結果を活用するケースもあるため、日頃から密に連携を取っておく必要がある。監査役の多くは、内部統制部門、特に内部監査部門との連携を日頃より重視しており、多くの情報をかかえる部門から入手、感知していると考えられる（アンケートのケース1問1-1参照）。内部監査部門等の独立性には留意しつつも、**内部監査部門等との連携を図る**ことは、監査役がその職務を果たすためにきわめて重要である。

(1-c) 会計監査人からの情報共有・情報収集等

粉飾による直接的な会計不祥事に限らず、多くの不祥事は何らかの形で計算書類（連結計算書類を含む）に影響を与えることとなる。財務諸表の虚偽表示は、金融商品取引法上は、監査役も含めた役員が刑事・民事の責任を問われることになるが、虚偽表示には至らないまでも、帳簿上の不自然な取扱が不祥事発覚の端緒となるケースは決して少なくない。**会計関連の不適切若しくは不自然な情報を感知した時点で、会計監査人と連携を十分に図る**必要がある。特に、期末だけでなく、各四半期の決算発表を控えた時期には、特段の注意が必要であろう。

ケース1は、連結決算に影響を与えるほどの長期滞留在庫に関する事案を想定したものであり、内部通報を受けた後の取るべき行動を確認したところ（問1-1）、「会計士等の外部専門家に相談する」との回答は0.5%に留まった。長期滞留在庫は棚卸にも関わるものであり、会計監査人が既に知っているか、知っていたとすればどのような評価・判断をしたのか等については、早い時点で会計監査人に直接確認しておく必要があると考えられる。また、会計監査人と早い時点で問題意識を共有することは、決算発表まで期間がない等差し迫った状況での対応においては特に重要である。

一方ケース2は、会計監査人からM&Aに関する情報がもたらされた事案である。会計監査人から監査役への通知・報告は、会社法、金融商品取引法で義務付けられているが、より早い時点において会計監査人から情報を得るためには、会計監査人との間で信頼関係を築くことが必要であることは言うまでもない。

なお、会計監査人との連携については、「監査役若しくは監査役会又は監査委員会と監査人の

連携に関する共同研究報告」(平成 21 年 7 月 29 日改正)⁴、「法令違反等事実又は不正の行為等が発覚した場合の監査役等の対応について～監査人から通知等を受けた場合の留意点～」(平成 24 年 4 月 20 日公表)や改正版「会計監査人との連携に関する実務指針」(平成 23 年 8 月 25 日改正)などを参考にされたい。

(1-d) 弁護士等外部専門家への相談

黄色信号を感知した監査役がその取るべき行動を判断するには、多くの場合、①当該黄色信号の事実に基づく評価 や ②自らの善管注意義務の解釈など、法律面の確認が必要となる。平時は執行部門を通じて会社の顧問弁護士等から意見を聴取することでも足りるが、経営トップが関与する場合は、執行部門が起用している顧問弁護士等は監査役に協力できないことも考えられ、彼等とは別に監査役が独自に相談できる弁護士等の外部専門家を確保しておく必要があることは、多くの監査役が認識していると考えられる。一方で、実際に監査役が会社の顧問弁護士以外の弁護士との相談ルートを確認できているかと言えば、必ずしも十分ではないようである。

アンケート問 15 において、「企業不祥事の疑いを感知した際に、監査役として弁護士や会計士等の外部専門家に独自に意見を聞く場合、現実の支障となっている事項」の有無を質問したところ、特に支障がないとの回答が 56.4%を占めた。ただ、連絡方法がない(17.7%)、費用がかかる(8.9%)、執行部門の理解不足(2.6%)といった回答もあるのが現実である。

特に外部専門家と頻繁にコンタクトを取るような職務経験がない監査役にとっては、そうした外部専門家との相談ルートの確保は容易ではないのも事実であるが、ルートを開拓すべく常日頃から努力することが望まれる。当協会としても監査役の悩みに応えるべく幾つかの相談ツールを用意しているので、相談ルートの確保を含め活用していただきたい⁵。

また、外部専門家に係る費用は、監査費用として認められるべきものではあるが、リスクを感知した時点で相談しても結果的に大きな問題が認められない場合も十分に想定されるため、二の足を踏むことも考えられる。しかしながら、専門的な事項を監査役だけで判断した結果、重要な課題を見落とす等により深刻な事態を引き起こすことは避けなければならない。そのため、**リスクを感知した場合は躊躇なく外部専門家を活用し、効率的かつ的確に事案への対処を検討すべき**

⁴ この共同研究報告は現在改正が検討されている。

⁵ 日本監査役協会では、会員向けに、月例相談室(本部・関西支部は月 1 回、中部支部は 2 か月に 1 回、九州支部は 3 か月に 1 回開催)にて、日常の監査実務遂行にあたり、法律解釈に疑問が生じた場合に、法律専門家と対面して直接助言を得られる場を設けている他、法的サポート相談室にて、法律専門家から電話で直接助言を得られる体制を整えている。具体的に不祥事が発生した場合にも、弁護士起用等その後の対応のヒントとなる助言ができる体制となっている。

である。もちろん、社外監査役に弁護士等の外部専門家がいる場合には、その知見を活用すべきである。

(1-e) 取締役会への報告

会社法は第 382 条で監査役に対して、取締役の不正の行為等について、取締役(会)に対する報告義務を課し、取締役会が開催されない場合にも、取締役会を招集する権限を与えている(同第 383 条第 3 項)。

不祥事は監査役のみで解決できる問題ではない。アンケートのケース 1 について、不祥事の疑いをいつ取締役会に報告するかとの設問(問 6)では、「自らは報告しない」との回答(1%)を除く大多数が取締役会に報告すると回答している。監査役は、自ら執行部門に指揮命令して是正措置を講じることができないため、事態の解決を図るためにも、**適時適切に取締役会に事実の報告をすべき**である。

監査役が報告するまでもなく、執行部門が不祥事の疑いを取締役会に報告することもあるだろう。その場合、監査役が知り得た情報との齟齬がないか、対処方法に問題がないか等の検討を十分に行い、必要に応じて取締役会に対し意見を申し述べるように努める必要がある。

執行部門に対し、監査役として事態の発生や問題点を指摘したから、後は執行部門が取締役会に報告するだろうとの思い込みや、執行部門への指摘により監査役の役割を果たしたとの思い込みは禁物である。執行部門に属する取締役に指摘した後、取締役の対応状況や、取締役会等への報告状況のフォローが不十分であったために、監査役の責任が問われたケースが見られる。執行部門では、監査役から報告を受けた内容については監査役が対処するものと期待し、結局事態が放置されるという状況に陥ることも想定されうる。監査役としては、**執行部門に報告するのみではなく、常にその後の対応についても十分注意を払う**必要があるだろう。

取締役会への報告時期について、不祥事の疑いの取締役会への報告時期を問う設問(問 6)に対しては、半数が「架空取引がほぼ確実となった時点」と回答しているが、「架空取引の疑いを持った時点」(26%)、「内部通報を受けた時点」(19%)との回答も一定数存在している。時間的余裕がある場合はある程度確信を得てからの報告となろうが、損失拡大の恐れがある場合や決算期が迫っている場合は早い段階で取締役会に報告し、また必要に応じて会計監査人にも報告し、全社を挙げて不正の発見や適切な会計処理ができるように対応すべきと思われる。

(2) 調査

監査役が不祥事の疑い（黄色信号）を感知した後、その事実の有無や内容の確認のためには、調査活動が欠かせない。その調査を誰が実施するかについては、監査役自らが行うことも含めて、事案に応じた選択をすることになる。

不祥事の多くが計算書類・財務諸表に影響することは既述のとおりであるが、特に上場会社の場合、決算発表（四半期決算も含む）の遅れが上場廃止につながる恐れがある等により、調査に時間をかけずに問題がないとの結論を出すように圧力がかかることは十分想定される。会社に不測の悪影響を与えぬため、執行部門の決算発表スケジュール等に一定の協力が必要なことは言うまでもないが、**事態の重大性によっては、「決算発表スケジュールを変更させて調査をし、不祥事を財務諸表に的確に反映させる」、「疑義が消えない以上は、監査役監査報告に留保意見を付す」といった毅然とした対応が求められる**こととなる。

アンケートのケース1で、連結計算書類に影響のある不祥事が疑われる中で決算発表が迫っているという状況、具体的には、決算発表を念頭に2週間で結論を出すよう求められたが期限までに事態の解明が完了しないと想定された際の対応について質問した（問4-2）。その回答中、調査期間について言及した929件を集計したところ、決算発表を延期して調査するとの回答は13.2%、決算発表時期とは無関係に調査を継続するとの回答が3割（29.4%）であった。

執行部門が予め設定した決算発表時期は、監査役として可能な限り協力するとしても、**不実開示となる恐れがある以上、不十分な調査しかできない場合は、執行部門に決算発表を延期させるよう説得する**必要がある。ただし、上場会社の決算短信は、決算承認を行う取締役会・会計監査人監査・監査役監査を経ずに発表する場合もあるため、監査役が気付かずに公表されることがないように、各社の事情に合わせた注意が必要となる。また、**決算発表を遅らせることができない場合は、会計監査人と十分協議の上、必要に応じて引当金を計上する、後発事象として開示させる等の抜本的な対応を迫るとともに、抜本的な対応を行わない場合は、監査報告への記載等を行う**必要があることを、常に念頭に置いておきたい。

過去の不祥事案を見ても、決算発表が不正の発生を開示する一つの契機になることが多い。ある事例では、会計監査人が、当初はグループ会社が行った貸付に関する引当計上等の処理に異議を述べなかったが、事案発覚後の報告書提出に際し、引当金の計上や関連当事者取引の内容について訂正報告書の提出を余儀なくされている。また、別の事案も、決算発表前に追い込まれて全容を発表するという状況が見られた。逆に、決算発表時期を逃してしまうと、事態の解明が遅れ、会社への損害がより深刻なものになってしまう恐れがある。

以下は、調査主体別の留意点である。

(2-a) 監査役自らの調査

不祥事の疑い（黄色信号）を感知した後に、監査役が自ら動き、調査すべきかどうかについては、事案の内容、監査役会の構成、職務を補助する使用人（スタッフ）の有無、内部統制システムの構築状況等を複合的に考慮し検討する必要がある。どのような事案であれば自ら調査することが可能か事前に検討しておくことも、迅速・網羅的な対応を行う上で有用と思われる。

もちろん、特定の監査役の関与が疑われる事案については、当該監査役以外の監査役が調査すべきである。

なお、個々の監査役が一人で調査することにも限界がある。監査役自ら調査する場合、監査役会設置会社であれば、監査役会を開催して対応を協議し、適切な分担をすることが有効と考えられる。監査役会設置会社でなくとも複数の監査役がいる場合は、監査役間で相談することが望ましい。また、社外監査役がいる場合には、監査役会での協議により、社内出身監査役では踏み込めないような調査や、なすべきことについての客観的且つ社会的な視点に立った対応が行われる可能性が高くなる点で価値があろう。

また、代表取締役社長やCFO等、会社のトップ層の関与が大きいと判断される事案は、長期にわたり、執行部門を指揮して不正等を隠ぺいしている可能性もあるので、執行部門の調査のみに依存せず、自らも必要な事実確認等を行う必要がある。ただし、後述するとおり、社外監査役の活用とともに、監査役自らの調査に限界がある場合は第三者委員会等の組成を含め外部専門家等の力を借りることも視野に入れるべきである。

アンケートのケース2（問7）によると、約8割の監査役が「監査役会の開催を求め対応を協議する」と回答しており、監査役会の開催の必要性はほぼ共通の認識となっていると言えよう。同じ設問の回答として、「弁護士に相談する」が約2割あった。コスト意識は必要であるが、監査役があらゆる分野に精通しているわけではなく、リスクを勘案して適切な時期に専門家の意見を聴取することは必要であろう。

不祥事対応であっても、特別な調査方法があるわけではない。通常の監査役の調査権限を行使し、関係者へのヒアリングの他、会計監査人へのヒアリング、関係書類の閲覧、電子メール等を含めた交信録の調査、債権債務残高確認、棚卸資産の実査などを行い、調査の方法や結果について弁護士等の外部専門家と相談することも必要となる場合がある。また、子会社に関する事案等は、子会社調査権を適切に行使することが重要になる。

さらに、社長やCFOが重要な鍵を握っているケースでは、社内出身の監査役は、人的な繋が

りや任免に関わる問題から、強いスタンスで臨み難いと感じることも少なくないようである。日頃から、一定の緊張感を維持しつつ忌憚のない意見交換ができる環境を作っておくことはもちろんのこと、場合によっては、社外監査役を活用することも考えられる。

(2-b) 執行部門による調査

監査役が不祥事に関する黄色信号を感知した場合でも、事案によっては、監査役自らが調査に乗り出さずとも、例えば内部監査部門やコンプライアンス部門等と連携を図りつつ、それらの部門に調査等を委ねることも初動対応の一つとして十分考えられる。現に、アンケートのケース1の子会社架空取引の事例について、問1の回答状況（複数回答可）を見ると、「内部監査部に調査を指示して報告を求める」との回答が69.4%、「内部通報担当部署に指示して報告を求める」が34.9%と、「監査役が主導して調査を行う」(32.4%)を上回っており、**会社の内部統制部門との連携を図る**との回答が多数を占めている。

ただし、これらの部門が執行内部の組織であり、経営トップの指揮命令下にあることから、経営トップの影響を受けて調査活動が遅延する、監査役に十分な報告がない等、監査役の実事解明が妨害される懸念について留意が必要であろう。監査役としては、**内部統制部門の独立性が維持されているかを、調査を委ねている期間だけでなく、日頃から継続的に注視する**必要がある。

(2-c) 調査委員会等を設置した調査

近時は、不祥事発覚と同時に、調査解明等のため、外部専門家にも依頼して社内調査委員会や第三者委員会を設置して対処にあたるケースが少なくない。通常は、執行部門が調査委員会等を主導した上で、監査役は適切に運営されているかどうかをチェックすることになるが、経営トップが関与している等執行部門主導による調査委員会等が正常に機能しない場合は、**監査役が主導して調査委員会等を設置することも一つの選択肢**となる。

調査委員会等による調査は、経営トップが監査役の調査等に協力的でない場合の他、問題が複雑である等の理由で監査役や執行部門による調査では十分な解明が期待できない場合等に有効と思われる。経営トップが監査役の調査等に協力的でない場合に調査委員会等の設置を働きかけても、執行部門が設置に消極的であることも十分に考えられ、その場合は監査役が主導して調査委員会等を設置することが必要となろう。また、経営トップが調査委員会等の設置に応じた場合でも、彼らの意に沿うメンバーで構成することも想定されるので、後述のとおり十分注意して見

守る必要がある。なお、執行部門の調査では不十分として監査役自ら設置を主導した調査委員会等が不祥事を発見した場合、監査役は善管注意義務を果たしたと評価されたケースもあった。

調査委員会等のメンバーについて、監査役・社外役員を含めすべての役員に当該事案に対する利益相反の懸念がある場合には、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（平成22年12月17日改訂）により企業等から独立した委員のみをもって構成することになる。他方、当協会は、監査役監査基準第24条の中で、監査役や社外役員の中に利害関係がない者がいる場合、①当該監査役や社外役員が主導して調査委員会等を設置すること、あるいは②執行部門に調査委員会等を立ち上げてもらう場合でも、調査権を持つ監査役自らが第三者委員会のメンバーとなることを推奨している。執行部門が立ち上げた調査委員会等については、監査役等がメンバーに加わらない場合であっても、執行部門の圧力が加わっていないか、執行部門が十分に調査協力をしているか等、進捗状況を随時確認できる体制を構築するとともに、調査結果を安易に受け入れないように注意すべきである。

（3） 調査結果等を踏まえた行動

監査役は、調査により問題の所在を確認するだけでは不十分である。調査結果をどのように取締役の業務執行の是正につなげるかが重要となる。執行部門に対して、発見した事項の是正を求めることは日頃からなされているであろうが、その他にも次のような場面での対応が想定される。

（3-a） 不祥事に関連した取締役会付議議案への対処

不祥事に絡んだ事案が取締役に付議される場合、取締役会への出席を義務づけられている監査役としては慎重な対応が必要となる。監査役にとって疑義のある議案が取締役に付議される場合には、監査役は相応の準備を行い、適切に問題点を指摘し、意見を述べる等の具体的な対応を行うべきである。

アンケートのケース2問8-1で、疑義のある買収案件が付議されるという想定に対し、取締役会の開催通知や資料を受け取った後の対応として、「買収価格の決定を含め経営判断なので何もしない」との回答は2.3%とわずかであり、大半の回答者が、疑義がある以上これを黙認すれば、監査役の善管注意義務違反が問われる可能性があるかと判断したと考えられる。

監査役が、買収事案は経営判断なので関与しない、あるいはできないと考えることは、仮に不祥事とは全く関係のない買収事案であっても、適切ではない。買収先の事業内容、ガバナンス体制、買収目的、買収価格、買収に関わる経理処理、契約条項、交渉プロセス、資金調達方法等に

ついて、経営判断の原則に照らし問題が無いかを監査する義務があることを認識しておく必要がある。監査役は、それらの監査を通じて問題点を発見した場合には、取締役会で意見表明する等の対応が必要である。

黄色信号が感知された後に行われる取締役会には、不祥事発覚に関わった役員、経営トップに批判的な役員等の担当替えや解任に関する議案が付議される可能性も少なくない。執行部門の人事権は社長にあるから監査役は立ち入るべきでないとの少数意見もあるが（アンケートのケース 2 問 11 参照）、不祥事に関連し、批判的な立場等をとる役員の更迭は、隠ぺい工作の可能性もあり、監査役は更迭理由を吟味し、疑義ある場合には黙認せず明確に意見表明すべきである。

一般的には、取締役会に付議される事案は、議題の他に資料等が事前に配付される場合が多いが、監査役は、資料内容に関する疑問点のみならず、資料以外で確認すべき情報を幅広く収集し対処を検討すべきと考えられる。アンケートのケース 2 の問 8-3 で、取締役会前の対応について質問したところ、監査役会設置会社については、監査役会を開催し、情報整理や対応を協議するとした回答が 96%に上るほか、「監査役会として取締役会宛てに意見書を提出する」という回答も 46.6%に達するなど、現時点でも相応の対応がなされていることが確認された。

取締役会での対応について、仮に平時は社内出身の常勤監査役が対応しているとしても、**社外監査役・社内監査役間で役割分担を行い対応することも有効**である。社内/社外の役割分担の他、常勤/非常勤で分けて、質問する/意見を述べる等の分担を決めることも考えられる。

(3-b) 監査報告書等での対応

監査役が監査結果について意見表明する最も強い手段の一つは、監査報告書である。

アンケートのケース 1 問 4-2 では、選択肢として「監査報告において留保意見を付ける」と表記したが、実際には様々な方法が考えられる。例えば、事業報告等の監査結果の項目において、①内部統制システムの状況等に関する事項として記載する、②取締役の職務遂行に関する不正行為や法令定款違反等の重大事実として記載する、③監査に必要な調査ができなかった旨を記載する等が挙げられる（会社法施行規則第 129 条第 1 項第 3～5 号参照）。また、会計監査人設置会社の監査役(会)が計算書類の監査について意見を表明する場合は、会計監査人の監査の方法又は結果の相当性に関して監査役(会)の意見を付与する（会社計算規則第 127 条第 2 号）などもあり得る。

監査報告書での意見表明は会社経営に重大な影響を及ぼしかねないので、このような対応を避けるためにも、事前に不祥事を予防し、あるいは不祥事の芽が小さいうちに是正するよう勧告することを心掛けるべきであるが、いざ意見表明が必要となった場合には毅然とした態度で臨むこ

とが求められる。現実には留保意見の付された監査報告は多くない中、アンケートのケース1問4-2で、37.8%の人が「監査報告に留保意見を付ける」と回答しており、毅然とした態度で事態に臨むという監査役の強い姿勢が表れている。ただし、こうした留保意見を付す場合は、総会議案の変更のみならず、内容によっては上場廃止につながる場合もあることから、その内容について周到な調査と公正・適切な評価や検討が必要となることは言うまでもない。

最終的には、監査役による「業務執行の差し止め請求」(16.1%)も可能だが(アンケートのケース2問10参照)、実際に差し止め請求が行われた事例が少ないのが実態である。このことは差し止めの結果会社が受ける影響を考慮すると、監査役としても容易にその権限を行使することができないことを示している。

この他、「監査役を辞任する」という回答も3.6%あった。辞任は監査役の意思表示の一つの方法であり、翌年の株主総会で意見を述べる機会も得られるので、対応の一つとして念頭に入れておくべきであろう。ただし、辞任したとしても、在職期間の善管注意義務を直ちに免れるわけではないことに留意する必要がある。

4. 感知した黄色信号への対処方法を実践していくための心構えと環境整備等

3. では情報共有、調査、実際の行動の場面ごとに対処方法をまとめた。一部繰り返しになるが、最後に、それらの対処方法を実践するための環境整備を含め、監査役の心構えや、会社として取り組むべき日頃からの具体的手続について整理しておきたい。なお、黄色信号への対処において「監査役理念」⁶が精神的な拠り所となることも忘れてはならない。

(1) 心構え

黄色信号を感知した段階で、監査役は「有事対応」を意識することとなるだろう。有事に際して適切に行動する監査役、物を言う監査役でいるためにも、3. に記載した対処方法を実践するための心構えを2点、改めて記載する。

- (1-a) 監査役・監査役会は、非業務執行役員として取締役会とともに業務執行への監督機能の一翼を担う機関(スーパーバイザー・ボード)であることを、職務の基本と認識すること
監査は監督機能の実効化のために必要な情報の収集と提言を行うことにある。自らの職域でないと解釈してしまうことは、黄色信号を放置する法的責任につながる懸念がある。

⁶ 平成23年9月29日公表。詳細は当協会ホームページ <http://www.kansa.or.jp/about/idea.html> 参照。

また、取締役会と常に適切な協働関係を築くことが重要である。

(1-b) 黄色信号のときに何らかの具体的なアクションを早急に起こすこと

黄色信号と認識しているにもかかわらず、放置している間に重大な不祥事に発展することは当然あり得る。監査役からの指摘にもかかわらず執行部門に具体的な動きが見られない場合、取締役会に報告するとともに、調査委員会の立ち上げを勧告し、場合によっては自ら調査委員会を立ち上げるなど、監査役・監査役会が早急に対応を主導することも考えられる（監査役監査基準第24条参照）。

(2) 環境整備

有事において監査役が効果的に行動するためには、平時から監査環境の整備を心掛けるとともに、執行部門にも協力を得たり、配慮を要請したりする必要がある。その主なポイントは、以下の4点である。

(2-a) 社外役員・独立役員との協働関係を日頃から築いておくこと

社外役員・独立役員は、経営トップに対して聖域なく直言することを職責として期待されている。監査役は、有事に備えて社外役員・独立役員と日頃から協働関係の基礎となる人間関係を築いておく必要がある。

(2-b) 社外監査役の人事に対して監査役として厳正に同意権を行使すること

上記(2-a)との関連で、現任監査役は、社外監査役が経営トップに対し直言を果たせる人物か否かを慎重に検討し、当該社外監査役の選任議案に関し、会社法上付与されている同意権を厳正に行使すべきである。

(2-c) 経営トップや内部統制部門ほか社内の各部署といつでも情報・連絡が取れる円滑な体制を構築しておくこと

黄色信号に対して正確な判断を行うためには、日頃から社内の状況について把握しておくこと、及び社内の関係部署とのコミュニケーションを密接にしておくことが重要となる。ただし、会社によっては、内部統制部門が業務執行の指揮命令下にあることも留意しておく必要がある。この社内の状況把握や関係部署との協働においては常勤監査役が果たすべき役割が大きい。

(2-d) 弁護士等の外部専門家と相談できる体制を日頃から構築しておくこと

黄色信号を感知した場合には、法的なチェックも欠かせないことから、弁護士等の外部専門家への相談が必要となることが多い。弁護士等の外部専門家から受けたアドバイス内容に依拠して取った監査役の行動は、いわゆる信頼の法理によって、監査役としての善管注意義務を尽くしたものであると評価されることが多い。なお、信頼の法理の適用のためには弁護士等外部専門家から適切なアドバイスを期待できる状況であることが前提であり、監査役が把握している事実を全て開示することが必要である。

外部専門家の意見は、平時は執行部門を通じて会社の顧問弁護士等から聴取することも足りるが、経営トップが関与する場合は、執行部門が起用している顧問弁護士等では監査役に協力することができないことも考えられ、監査役としては独自に相談できる弁護士等の外部専門家を確保しておくことが望ましく、平時から相談ルートの確保に努める必要がある。

(3) 内部通報

最後に、内部通報により黄色信号を感知した場合の留意点について触れておきたい。

公益通報者保護法の施行以後、内部通報窓口を設ける会社が多くなっており、監査役がその通報窓口の一つに指定されている会社も少なくない。本報告書は感知後の対応についての提言を企図しているが、内部通報による感知の場合、他の感知方法とは別の留意点があると考えられる。

一般的に、特に匿名の内部通報には真偽の定かでない情報も多く、監査役が通報の受領者となった場合でも、その内容の確認を執行部門に委ねるケースは少なくない。監査役としては、執行部門に内部通報への対応を任せただけで、そのまま放置したり、単純に「偽情報」との報告で済ませることのないよう、留意する必要がある。また、同じ通報が、監査役だけでなく、執行部門にも行われている場合、日頃から執行部門が適切に対応しているから問題ないとの思い込みで、監査役自らは対応しないと決めている場合も考えられる。

確かに、内部通報が常に核心を突いた真実の情報とは限らないとしても、監査役が重大な不祥事を感知できる機会を無為にすることにより、企業不祥事を招くリスク、特に二次災害を招くリスクが大きく高まり、リスクが顕在化した場合は監査役の善管注意義務違反が問われることとなる。監査役が通報窓口として内部通報を受ける場合は、主体的に調査するか、または内部監査部署を活用する場合でも調査状況を主体的に監視し、調査に不備が発見されたなら、直ちに是正する姿勢が望まれよう。

なお、監査役が内部通報を受ける窓口となっている場合、通報の秘密保持や通報者の保護等にも十分留意する必要がある。

5. あとがき

今回実施したアンケートでは、二つのケースについて会員各位に回答していただいたが、多くの方々は、自らが望む姿や本来あるべき姿を想定して回答されているとも考えられ、概ねそのとおりに行動できれば問題はないと思われる。しかし、アンケートの最後の自由記載においては、いざ自らが不祥事に対応するときに、回答したとおりに行動できるかどうかには一抹の不安があるとの感想を記載した回答者も少なくない。かかる不安解消の一助として、当協会の相談機能の活用、監査役実務部会への参加による多くの他社監査役等との実践的意見交換等と併せて、今回の報告書が役に立てば幸いである。

同じくアンケート結果の中で留意しておきたい点としては、近時の企業不祥事に関し、監査役の心境変化の有無（問 13）について、73%の方が大いにもしくは多少の変化があったと回答している一方、執行側の変化の有無（問 14）については、半数が変化はないと感じていると回答したことが挙げられる。監査役意識改革は一定程度進んでいるものの、監査役から通知や勧告を受ける執行部門の感覚との間にはギャップがある結果となった。不祥事対応については、近時の不祥事を他山の石として、監査役側から働きかけ、執行部門の意識を改革していく必要性が表れているといえよう。

今回は、企業不祥事の疑いを感知した後の対応について検討したが、本来は不祥事の芽を予め摘むことが重要である。企業不祥事の多くは、適切な内部統制システムの構築・運用により相当程度予防することができると言われていたことから、常日頃から執行部門に対して内部統制システムの構築・運用・見直しを働きかけていくことが重要である。

それと同時に、経営トップが絡む重大な企業不祥事を防止するには、コーポレート・ガバナンスの体制を強化していくことが求められる。この点で、監査役役割は従前以上に重要になっている。監査役に対する社会の目が厳しくなっていることを十分に認識し、コーポレート・ガバナンスの一翼を担う監査役として、益々の活躍を期待するものである。

なお、5月という最繁忙期にもかかわらず、全会員の約4割に当たる2,990名の方々に当アンケートにご回答いただき、貴重なデータを得ることができた。ここに会員各位の真摯なご協力に、心より感謝申し上げる次第である。なお、アンケートには、会員各位に回答いただくことを通じて、自社・自身の不祥事対応の状況等を再考し、課題等を見出させていただくという狙いも込められており、熱心にご回答いただいたことで、その点でも一定の効果を得られたものと考えている。

以上

【添付資料】

別紙1 「アンケート調査結果の概要」

別紙2 「検討した事案の概要—監査役の視点からのまとめ—」

【別掲資料】

以下の資料はホームページにて公表 (<http://www.kansa.or.jp/>)

「アンケート調査結果」

ケース・スタディ委員会 名簿					(順不同・敬称略)
委員長	堀 岡 弘 嗣	(株)東芝	取締役監査委員		
専門委員	武 井 一 浩	西村あさひ法律事務所	弁護士		
委員	藤 吉 彰	エーザイ(株)	取締役監査委員		
委員	麻 野 浅 一	協立運輸倉庫(株)	監査役		
委員	加 藤 佳 彦	タキヒヨー(株)	常勤監査役		
委員	蟹 江 睦 久	カゴメ(株)	常勤監査役		
委員	窪 谷 治	日本生命保険(相)	常勤監査役		
委員	松 浦 洋	アイカ工業(株)	監査役		
委員	宮 本 照 雄	(公社)日本監査役協会	専務理事		
事務局	永 田 雅 仁	(公社)日本監査役協会	企画部長		
事務局	小 島 美奈子	(公社)日本監査役協会	企画部副部長		
事務局	小 西 真 理	(公社)日本監査役協会	企画部企画課		