

# グループ経営における内部統制システムの構築と運用 (II)

## —コンプライアンス体制の構築と運用を中心として—

Establishment and Administration of an Internal Control System in Group Management (II)  
— Establishment and Administration of a Compliance Framework —

河 合 正 二  
Shoji Kawai

### 目 次

(続き)

#### グループ経営における内部統制システムの構築と運用 (I) —内部統制システムの法的性質を中心として—

5. 「企業集団における内部統制システム」に関する規定（会社法施行規則100条1項5号）の位置付けと役割
  - (1) 「企業集団における内部統制システム」に関する規定の法的性質
  - (2) 会社法施行規則に定められた内部統制システムに関する諸条項の中での「企業集団における内部統制システム」規定の位置付けと役割

#### グループ経営における内部統制システムの構築と運用 (II) —コンプライアンス体制の構築と運用を中心として—

6. 企業集団における有効なコンプライアンス体制の構築とは
  - (1) 問題の所在
  - (2) 企業集団における有効なコンプライアンス体制を構築していくうえでの最重要課題
  - (3) 企業集団におけるコンプライアンス重視の風土作りのための活動
  - (4) グループ全体にコンプライアンスを浸透させるための4つの施策とその展開方法
    - ① 情報発信活動とその展開
    - ② 従業員一人ひとりが自ら能動的に参画できる施策の展開
    - ③ 従業員一人ひとりの意識にコンプライアンス重視を義務付ける施策の展開
    - ④ 両面を充たす施策の展開
7. 企業集団における有効なコンプライアンス体制を構築するうえでの監査役の役割と監査内容
  - (1) 取締役の違法行為等コンプライアンス違反を防止するうえでの検討すべき項目
  - (2) 企業集団における有効なコンプライアンス体制を構築するための親会社監査役の監査
    - ① 企業集団レベルにおいて内部統制システムが整備されているか否かの監査の視点（2項）
    - ② 子会社監査役等との情報交換（3項）
    - ③ 子会社に対する報告請求および調査の実施（4項）
  - (3) 新会社法の制定に伴って発生した新たな課題
    - ① 子会社が監査役非設置会社の場合に親会社監査役の子会社調査権に及ぼす影響
    - ② 子会社が監査役設置会社か否かが親会社監査役の子会社に対する監査内容に及ぼす影響
8. 企業集団におけるコンプライアンス体制構築に向けての留意点

## 5. 「企業集団における内部統制システム」に関する規定（会社法施行規則100条1項5号）の位置付けと役割

### （1）「企業集団における内部統制システム」に関する規定の法的性質

会社法施行規則100条1項5号（以下、「同規則5号」という）によって、親会社取締役に対して、「企業集団における内部統制システム」構築・運用義務が明文化された。

ところが前述の通り、内部統制システムを規定した会社法および同施行規則の各条文においては、会社が具備すべき内部統制システムの具体的内容やレベルを確定するための事項に関しては、一切言及されていない。したがって、これら諸条項の規定が、取締役の法的責任としての内部統制システム構築・運用義務と直接的な関連を有しているとは理解することはできず、内部統制システム構築・運用義務の存否およびその内容は、取締役の一般的な注意義務の内容として決定されることになると考えられている<sup>(47)</sup>。

このように考えると、これら内部統制システムに関する諸条項のひとつである「当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制」と明文化された同規則5号の規定も、親会社取締役の法的責任としての内部統制システム構築・運用義務と直接的な関連を有しているとは理解できないということになる。

この考え方を前提としたうえで、同規則5号の規定が、内部統制システムに関する他の諸条項とどのような関連を有しているのか、また、同規則5号の規定が、親会社取締役の法的責任としての内部統制システム構築・運用義務と直接的な関連は有していないとしても、当該規定が親会社取締役の責任にどのような影響を及ぼすのかに関して、本稿既述の善管注意義務、監視・監督義務、経営判断原則との関係を踏まえて検討していきたい<sup>(50)</sup>。

### （2）会社法施行規則に定められた内部統制システムに関する諸条項の中での「企業集団における内部統制システム」規定の位置付けと役割

内部統制システムの構築・運用に関して定められた会社法施行規則100条1項において、「企業集団における内部統制システム」に関する同規則5号が他の各条項とどのような関連を有しているのか、ということに関しては、大きくわけて次のような2つの考え方が述べられている。

まずは、同規則5号の規定は、他の各条項と並列的で独立した内容をもつものであるという考え方である。この考え方は、立法担当官の解説に論拠している。具体的には、同規則5号の意義について、「親会社においては、①子会社の管理する情報へのアクセスや子会社に提供した情報の管理に関する事項、②子会社における業務の適正の確保のための議決権の行使、③子会社の役員・使用人等を兼任する役員・使用人による子会社との協力体制および子会社の監視体制に関する事項、④兼任者・派遣者等の子会社における業務執行の適正確保のための体制、⑤子会社に対する架空取引の指示など子会社に対する不当な圧力を防止するための体制、⑥子会社との共通ブランドの活用またはそれに伴うリスクに関する事項、⑦親会社の監査役と子会社の監査役等との連携に関する事項等、について決定することが考えられる。」と述べられている<sup>(51)</sup>。

それに対して、同規則5号に掲げる「子会社等の企業集団の業務の適正」を確保する体制の整備に関して想定している内容は、すでに会社法施行規則100条1項における1号ないし4号（取締役等の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制、損失の危険の管理に関する規定その他の体制、取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制、取締役等や使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、以下「1号ないし4号の体制」という）によって定めるべき内容に含まれていると解する考え方がある<sup>(52)</sup>。

(50) 会社法施行規則100条1項5号において、「企業集団における内部統制システム構築・運用義務」が明文化されたことによって、それが親会社取締役の子会社管理に関する義務と責任にどのような影響を与えることになるのか、ということに関しては、すでに拙稿の「グループ経営の法的構造と諸問題（Ⅱ）」において述べたところではある（10～18頁）。本稿においては、この点に関し、「内部統制システムの法的性質」に遡って、より深く検討をほどこしていこうというものである。

(51) 相澤哲等「論点解説新・会社法」338頁（2006年、商事法務研究会）。

(52) 船岡浩司「『グループ経営』の義務と責任（五）～親会社株主保護の視点から～」1838頁（2008年、法学協会雑誌125巻8号）。この考え方は、親会社取締役等には子会社等に対する経営管理義務が存在し、特に、親会社の担当役員には「子会社等を監督する義務」が存在するという立場から述べられたものである。具体的には、「会社法施行規則100条1項の取締役の『職務の執行』の中には、『下位会社を監督する義務』の遂行も含まれると考えることができるであろうから、それらに関する『情報の保存および管理に関する体制』の整備も、同条項1号で要求されていると解する余地があると考えられる。同様に、『取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制（同条項3号）』の整備の中には、下位会社の経営管理が効率的に行われるための体制も含まれると考えられる。さらに、『損失の危険の管理に関する規程その他の体制（同条項2号）』に至っては、下位会社の損害防止を通じて上位会社の資産の減価を防止するという、まさに『下位会社を監督する義務』の中心的な内容をなすものと捉えることができる。」といったように述べられている。

ところが、この2つのいずれの考え方を採ったとしても、同規則5号の規定は、「企業集団における内部統制システム」の構築・運用に関する評価基準としての役割を果たすことになると考えられる。

なぜならば、企業集団における親会社取締役は、前説の立法担当官の考え方に基づく、立法担当官が示した前述の①ないし⑦の体制を、また後説の同規則5号の内容は他の1号ないし4号の体制の内容に含まれるとする考え方に基づく、当該1号ないし4号の体制を、それぞれ構築・運用していけば、善管注意義務違反を構成し任務懈怠責任を負わされることは原則として「ない」ということになるからである。

また、親会社取締役は、これらの体制を有効に構築・運用していくことによって、自己に課せられている監視・監督義務が補完され、内部統制システム構築・運用義務違反はもちろんのこと、個別の監視・監督義務違反を問われることも、原則として「ない」ということになる。

そして、これらの体制を構築・運用すべきものとして親会社取締役会等において定めた場合においては、もはや「経営判断の原則」は適用されず、これらの体制の一部においてもそれを構築・運用していないといった場合においては、親会社取締役は、内部規定違反を構成し、原則として任務懈怠責任を負うということになるであろう。

このように考えた場合、同規則5号の規定は、親会社取締役の法的責任としての内部統制システム構築・運用義務と直接的な関連を有しているわけではないが、当該規定が明文化されたことによって、親会社取締役が子会社管理に関する善管注意義務を構成するか否かのひとつの評価基準となり、それを構築・運用していない場合においては、任務懈怠責任を負うケースは増大するということになるであろう。

## 6. 企業集団における有効なコンプライアンス体制の構築とは

### (1) 問題の所在

内部統制システムの法的性質に関する検討は前述の(Ⅰ)4,5に記載した通りであるが、取締役が課せられたこの内部統制システム構築・運用義務の範囲は、企業集団にまで拡大されることとなった。円滑なグループ経営を推進していくうえで、親会社の取締役は、その企業集団における内部統制システム、すなわち、リスク管理体制を中核とし

たコンプライアンス体制<sup>(53)</sup>をどのように構築・運用していくべきなのであろうか、その中でも特に、有効なコンプライアンス体制を構築していくためには、どのような活動を行っていく必要があるのか、という点を中心に検討していきたい。

### (2) 企業集団における有効なコンプライアンス体制を構築していくうえでの最重要課題

企業集団における有効なコンプライアンス体制を構築していくうえで最も重要なことは何か。この課題を検討するにあたっては、まずは有効なコンプライアンス体制とはどのような状態を指すのか、いわゆる、「コンプライアンス体制のあるべき姿」を明確にしておかなければならない。企業集団におけるコンプライアンス体制のあるべき姿とは、本稿においては次のように考える。

すなわち、「グループのトップ、そしてグループ各社の経営トップからグループ各社の従業員一人ひとりに至るまで、全てのグループ会社の構成員が、コンプライアンスの必要性と重要性を強く認識し、それに即した誠実な企業行動が実践されている状態」であると考えられる。

あるべき姿をこのように考えた場合、それを現出していくための最重要課題、すなわち、企業集団において有効なコンプライアンス体制を構築・運用していくための最重要課題は、グループ全体において、いかに「コンプライアンス重視の風土をつくりあげていくことができるか」ということになるであろう。

### (3) 企業集団におけるコンプライアンス重視の風土作りのための活動

グループ全体においてコンプライアンス重視の風土をつくりあげていくためには、言うまでもなく、グループ各社の会社構成員一人ひとりのコンプライアンスに対する理解、コンプライアンス重視の意識の醸成が必要となる。

そのためには、まず企業集団および各社の経営トップの意識改革が不可欠である。なぜならば、経営トップの意識が企業風土、社風となって現出されるからである。

従業員は常に上の意向に敏感に反応する。コンプライアンス体制構築に向けた取り組みとして、たとえば行動規範を制定したり、「独占禁止法遵守マニュアル」等各種の法令遵守マニュアルを作成し、それを従業員に配布するなどして、社内にはそれなりの「形」が存在していたとしても、その一方において、経営トップがやり方の如何を問わず業

(53)コンプライアンスという用語の意義については、(Ⅰ)で記載した通り、「法令遵守はもちろんのこと、社内のルール・規制、さらには基本マナー等社会のルールを守り、ステークホルダー(会社の利害関係人、具体的には、株主・従業員・会社・債権者・地域住民等)の期待・要請に応じていくこと」であるという考え方をとっていくこととする。(Ⅰ)(6)参照。

績を上げた者を評価し、その者を出世させていくということであれば、従業員としてはやはり、「コンプライアンスよりも業績アップ」と思うのが自然の感情であろう<sup>(54)</sup>。

会社の経営トップが本気であり、意識が変わったということを経営者に理解させなければ、有効なコンプライアンス体制の構築・運用は不可能である。

次に、会社の経営トップの意識が変わり、有効なコンプライアンス体制の構築・運用に向け、会社もしくはグループ全体として本気で取り組んでいるということを経営者一人ひとりに理解させ、それを会社もしくはグループ全体に浸透させていくためにはどうしたらよいのであろうか。

コンプライアンス重視の指針・方針を打ち出したり、コンプライアンス委員会やリスク管理委員会等の組織を制定したり、あるいはホットラインのような内部通報のための制度を設置するというだけでは、コンプライアンスの必要性・重要性を全社的に浸透させることは不可能である。

コンプライアンスの必要性・重要性を全社的に浸透させるためには、経営トップが事あるごとに機会を捉えて、従業員に対し、コンプライアンス重視の指針や方針、内部通報制度の存在と活用等を伝えていかなければならない。

その具体的な方法としては、グループ方針、グループの中長期計画・年度方針の中に、コンプライアンス重視の方針やそれに伴う具体的対応策を盛り込んだり、あるいは、全社通達、社内報等によるメッセージを通して、さらには新年の念頭挨拶、新任役職者への研修時等において、経営トップ自らが、直接コンプライアンスの必要性・重要性を強く訴えていく、すなわち、経営トップによる「コンプライアンス重視のメッセージの伝達」が必要となってくるであろう。

#### (4) グループ全体にコンプライアンスを浸透させるための4つの施策とその展開方法

このような経営トップによるメッセージの伝達は、コンプライアンスをグループ全体に浸透させていくための必要条件ではあるが、十分条件ではない。コンプライアンスをグループ全体に浸透させていくためには、経営トップによるメッセージの伝達に加え、次の4つの施策を展開していく必要があると考える<sup>(55)</sup>。

##### ① 情報発信活動とその展開

各種の機会を通じての経営トップからのメッセージによって、グループ各社の従業員としては、「会社は本気になって有効なコンプライアンス体制の構築・運用に向けて取

り組むようになるのだな」ということは認識できたとしても、「なぜコンプライアンスが重要なのか、何のためにコンプライアンス体制を構築する必要があるのか」、「コンプライアンスが重要なことはわかったが、自分達は具体的に何をすればいいのだ」、あるいは「コンプライアンス、コンプライアンスというが、そもそもコンプライアンスとは何なのだ」といった疑問をもつはずである。特に、製造現場の従業員、パート・アルバイト社員等にはこのような意識が顕著に見受けられるであろう。これらの従業員の疑問に答えることなくしては、グループ全体にコンプライアンスを浸透させることは不可能である。

そこで製造現場で働く従業員の隅々に至るまで、正規・非正規を問わず、あらゆる階層の従業員に対して、経営トップの意向を汲むかたちでのコンプライアンス委員会あるいは法務部門による情報発信活動が必要となってくる。

この情報発信活動を行っていくうえで最もよい方法は、従業員一人ひとりに対する「フェイス・トゥ・フェイス」による啓蒙教育の展開である。しかしこの方法は、時間的にも人数的にも限界がある。特に従業員の多い会社、グループ会社を多数有する企業集団においては、この方法を全面展開していくことは極めて困難である。そこで社内報、ホームページ等の媒体を有効活用していくことによって、経営トップのメッセージを補足するかたちでの情報発信活動が大切となってくる。この情報発信活動を行っていくうえで重要なことは、いかにグループ各社の全従業員が理解できるようにわかりやすく伝えることができるか、そして、いかに全従業員に「コンプライアンスは重要なのだな」ということを納得させることができるかということであろう。

そのためには情報発信活動を行っていくうえにおいて、2つのキーワードを発信していきたい。

一つは、「何のためにコンプライアンスが必要か」という問いに対するものであるが、これに対しては、コンプライアンスは会社のためではなく、あくまで「自分自身と家族を守るため」とあるというキーワードを発信していきたい。

これは具体的には、「いくら会社のためとはいえ、法令違反や不正行為を行った場合、会社は守ってくれない。就業規則等社内ルールに則って処罰されることになる。法令遵守をはじめ、社会のルールを守っていくことが、自分自身と家族を守ることになる。」といったことを伝えていくことになる。すなわち、誠実な企業行動を実践していくことが、従業員自身の利益になる、という点を強調していった方が、従業員は理解しやすく、しかも納得できるであろう。

(54) 後藤啓二「会社法・施行規則が定める内部統制~取締役・取締役・監査役のための実務対応」122頁（2006年、中央経済社）。

(55) ここに記載した施策内容については、株式会社デンソー、アスモ株式会社において実際に行われたものである。

う。

もう一つは、「具体的に何をすればよいのか」という問いに対するものとして、コンプライアンスといっても何か特別な目新しいことをする必要は何もない、すなわち、「当たり前前のごとにいかにか真剣に取り組むか」に尽きるというキーワードを発信していきたい。

これは、「コンプライアンスは決してむずかしいものではない。それをする事によって何か負担が増えるわけでもない。法令、会社のルール、そしてマナー・常識等社会のルールを守っていくという当たり前前のごとをするだけのごとであり、実に簡単なものなのである。」ということ伝えていくことになる。このようなシンプルな内容を伝えていく方が、コンプライアンスという横文字からくる先入観としての難解性を払拭させることができ、従業員に取り組みやすいという意識を植え付けることに貢献できるのではないだろうか。

この2つのキーワードを繰り返し、従業員に対する情報発信の中に織り込んでいくことによって、グループ各社も含めた全従業員のコンプライアンスに対する理解を深めていくことが可能になると考える。

ところが、製造現場の場合、事務部門とは異なり、従業員一人ひとりにパソコンが配置されているわけではない。したがって法務部門が発信するホームページ等を簡単に見ることができないのが一般的である。また社内報では発行時期、発行枚数等の関係で掲載する情報量には自ずと制限がある。そうするとホームページや社内報といった媒体を活用した情報発信活動も、全社的に浸透させていくためにはやはり限界がある。

そこで、それらを補う情報発信活動として、コンプライアンスを全社的に浸透させるために効果的であると考えられるのが、「職場単位での職場のリーダーによる情報発信活動」の展開である。これは課、係、班といった職場単位で、「コンプライアンスとは何か」、「なぜコンプライアンスが必要か」、「具体的に何をしたらよいのか」といったことを、その職場に在籍するリーダー（例えば係長、班長等）が講師を勤め、職場の人達に教育を行っていくというものである。これは本来、法務部門が自社の各職場やグループ会社に対して行う法務教育の一部を、法務部門に代って、グループ会社も含めた職場内の各リーダーに行ってもらおうというものである。

もちろん、例えば製造現場の係長や班長に「独占禁止法」や「契約」といった個別具体的な法令遵守のための教育を行ってもらおうということは困難である。ところが前述のようなコンプライアンスとは何か、なぜコンプライアンスが必要か、具体的に何をすればよいのか、といったことの説明であれば、説明用のマニュアル等を法務部門で事前に用

意し、それに基づいて各職場の最少単位のリーダーに事前説明会を実施する等の対応をとっておけば十分に可能となる。そしてこの方法であれば、従業員の多い大企業あるいは多数のグループ会社を有する企業集団においても、法務部門が各職場、各グループ会社に赴いて法務教育を行う場合の時間的・人数的限界を打破することができ、広い範囲で同時並行的に、しかも柔軟に行うことが可能となってくる。

この職場単位での情報発信活動を推進していくうえにおいて、重要なことは2つある。

一つは、自社の課・係・班を統括する部門長（担当役員、部長等）、グループ各社の経営トップを推進責任者に指名し、法務部門等が各部門長や各社トップに十分に趣旨説明を行い、各部門長や各社トップにその必要性・重要性を理解させたうえで、各部門長や各社トップを通じて展開していくということである。

前述の通り、従業員は常に自分より上の意向を気にしながら行動している。部門長から職場単位でのコンプライアンスに関する情報発信活動を行うように指示されれば、経営トップからのメッセージと相まって、会社としてのコンプライアンス重視の本気度が伝わり、従業員が敏感に反応するようになるであろう。つまり職場単位での活動が活発化することが期待できるのである。

もう一つ重要なことは、職場単位での情報発信活動を行なっていくうえで必要となる教材を法務部門が開発し、準備しておくということである。教材のイメージとしては、係長や班長が講師となって、職場の部下に説明できるようなマニュアルである。その内容としては、前述の2つのキーワードに加え、コンプライアンスという用語の意味や、社内存在する行動指針、制度（内部通報制度等）、そして施策の紹介等を盛り込んだものが考えられる。

このようにグループ全体にコンプライアンスを浸透させるための情報発信活動としては、法務部門による法務教育に加え、社内報やホームページのような媒体を活用したもの、および各職場のリーダーが中心となって職場単位で一斉に行うことができるもの、これらを並列的に行っていくことによって、より実効性をあげていくことができると考えられる。

## ② 従業員一人ひとりが自ら能動的に参画できる施策の展開

全社的にコンプライアンスを浸透させていくためには、前述のような情報発信活動が重要であることは論をまたない。ところが、この情報発信活動は一方通行的なものであり、これだけでは不十分といわざるを得ない。

①に記載した情報発信活動を展開していくことによ

て、グループ各社も含めた従業員がコンプライアンスの必要性・重要性を認識することは可能となる。しかし有効なコンプライアンス体制の構築に向け、各従業員が積極的に取り組んでいくためには、それなりに従業員に対する動機付けが必要となってくる。

各従業員がコンプライアンスに積極的に取り組むための動機付けとしては、有効なコンプライアンス体制構築に向け、従業員一人ひとりに「自分達が主役である」という意識をもたせることが重要となってくる。すなわち、従業員一人ひとりが、コンプライアンス体制の構築に向け、自ら能動的に参画できるような施策の展開が必要となってくる。

そのための有効な方法としては、係や班といった最少の職場単位で、職場の従業員がコンプライアンスについて話し合えるような機会を確保することが考えられる。例えば、法務部門においてテーマ・事例をあらかじめ用意しておき（セクハラ、パワハラ、会社機密の漏洩等に該当するテーマ・事例）、取り上げたそのケースにおいて、コンプライアンス上どのような問題があり、それを解決するためにはどのように対処したらよいか、といったことを職場単位でグループを形成し、話し合ってもらおうというものである。

これは①の活動の一つである「職場単位での各職場のリーダーによる情報発信活動」とは異なる。職場単位での情報発信活動は、あくまで各職場内のリーダーが講師を勤め、それを当該職場内の部下が聴講するという形で行なわれる。

これに対し、ここでの施策は、具体的テーマ・事例をあらかじめ用意しておいて、それに関して、当該最少単位の職場に在籍する全従業員が討論するというものである。ただしこの施策が有効に展開できるためには、職場単位での各職場のリーダーによる情報発信活動が推進されていることが前提となるであろう。その意味では当該施策は、職場単位での情報発信活動の発展形と位置づけることができる。

また、職場単位で討論する場としては、当然各会社、各グループによって異なることになるであろうが、たとえば定時後、月に1度ぐらいのペースで最少の職場単位で従業員が一堂に集まり、ざっくばらんに話し合う「職場懇談会」のようなフォーマルあるいはインフォーマルな催しはどこの会社、どのグループにも存在すると思われる。そういった場を活用して実践していくことが効果的であると考えられる。

### ③ 従業員一人ひとりの意識にコンプライアンス重視を義務付ける施策の展開

有効なコンプライアンス体制の構築に向け、従業員が積極的に取り組んでいくためのもう一つの動機付けとして

は、各従業員に対して、「コンプライアンスを軽視すると自分自身に不利益が生じる。有効なコンプライアンス体制の構築に向け、好むと好まざるとにかかわらず、真剣に取り組んでいかなければならない。」という意識を植え付けていくことも重要であろう。

この意識を従業員に植え付けていくための施策としては、主に2つのものが考えられる。

まず最も簡単にできるものとして、グループ各社も含めた全従業員から、コンプライアンスを重視し、誠実な企業行動を実践していく旨を記載した「誓約書」をとることである。

たとえば、「私は、当社行動指針の記載内容をしっかりと理解し、〇〇グループの一員としての自覚と誇りをもって、社会から信頼される行動の実践に努めることを誓います。」といった文書をあらかじめ用意しておき、その文書に、所属部署名（あるいは所属会社名）と氏名を記載させ、それを会社に提出してもらおうといったものである。

この方法は、「会社に誓約書を提出した以上、軽率な行動はできない。」という従業員一人ひとりの良心に訴えて、自浄作用を促すというものである。しかしこの施策は従業員の良心に訴えるだけのものであり、簡単に行うことが可能ではある反面、効果も弱いといわざるを得ない。

そこで、もう一つ考えられる施策としては、内部通報制度の導入、活用である。

通常の縦のラインとは別に、グループ各社も含めた従業員が社内あるいはグループ内の法令違反、不正行為を経営トップに伝達することができるこの制度が社内あるいはグループ内で積極的に活用されるようになれば、不正行為等の事前抑止や牽制、また自浄作用の促進、さらには社外への内部告発の受け皿、職場不満への解消といったことにも役立つことになるであろう。

この内部通報制度がグループ内で各従業員によって積極的に活用されるようになれば、グループ各社の従業員相互に抑止・牽制がはたらき、コンプライアンスを重視せざるを得ないという意識が醸成されていくことになるであろう。またグループ内においても、親会社もしくは親会社取締役による子会社に対する不当な影響力の行使にも一定の歯止めがかかることが期待される。

しかし内部通報制度の設置にはマイナス面も存在する。それはいわゆる心無い従業員によって、この制度が濫用されるおそれがあるということである。すなわち、内部通報制度が従業員の個人的怨恨等に利用される可能性がでてくるとも考えられる。ただし、このことは内部通報制度を導入するにあたり、あらかじめ予想されることではある。内部通報制度によって、例えば10件の社内情報が寄せられたとすれば、その内、有効で役に立つ情報は、せいぜい2、

3件ぐらいであろうといったように、ある意味での割り切りも必要となってくるであろう。

#### ④ 両面を充たす施策の展開

情報発信活動に加え、有効なコンプライアンス体制を構築するための従業員への動機付けのための施策として、一つは自分達一人ひとりが主役であるという意識を醸成させるもの、そしてもう一つは、コンプライアンスに真剣に取り組まざるを得ないという意識を醸成させるもの、この相反するそれぞれの施策について検討してきたが、この両面の意識を醸成させる施策も考えられる。具体的には2つの施策が考えられる。

一つは、コンプライアンスを意識した人事評価制度の策定、展開である。

これは、有効なコンプライアンス体制を構築・運用していくうえで参考となる意見を会社に対して具申、提言した従業員に対し、人事上のインセンティブを与えるといった制度を導入し、展開していくというものである。コンプライアンスに関する意見具申、提言が自分自身の人事評価に直結してくるわけであるから、従業員の意識を高揚させるという点では極めて重要な施策となりうるであろう。その反面、意見具申や提言をしたことにより、人事上のインセンティブを与えられた従業員にすれば、「インセンティブを与えられた自分がコンプライアンスに反するような行動を行うことはできない」という抑止効果も期待できる。

また、メディアに対する広報活動も検討されるべきである。

これは自分達が創ったコンプライアンス体制を株主等会社のステークホルダーだけではなく、一般人に対しても会社のホームページ等を媒体として開示していこうというものである。これが実現すれば従業員の士気は高められていくであろう。反面、色々な人の目にさらされることによって、「自分達がそれに反することはできない」という自己牽制作用が生じることも期待できる<sup>(56)</sup>。

グループトップによるメッセージの伝達に加え、これら4つの施策を積極的に展開していくことによって、コンプライアンス重視の企業風土が醸成され、そうなった時にはじめて、有効なコンプライアンス体制が構築・運用されていくことになるであろう。

## 7. 企業集団における有効なコンプライアンス体制を構築するうえでの監査役の役割と監査内容

### (1) 取締役の違法行為等コンプライアンス違反を防止す

### るうえでの検討すべき項目

このように、グループのトップおよび各グループ会社の経営トップによるメッセージの伝達と、コンプライアンスを浸透させるための各種施策を積極的に展開していくことによって、従業員一人ひとりのコンプライアンス重視の意識が醸成されることは十分に期待できる。

ところが、グループトップや各社の経営トップの暴走、違法行為を防止するためのしくみがなければ、本当の意味でのコンプライアンス重視の企業風土を醸成していくことは困難である。

グループトップ、すなわち親会社の取締役による違法行為、特に子会社に対する不当な影響力の行使を防止するためには、どのようなしくみが必要となるのであろうか。

これについては主に3つが考えられる。具体的には、①経営の執行機能と監督機能を分離し、監督機能を強化すべく社外取締役を導入する、②親会社監査役による子会社調査権を有効活用する、③会社外部からの監視、特に親会社株主による株主権を有効活用する、といったものである。

このうち、会社法施行規則においては、コンプライアンス体制を含め、取締役が構築・運用しなければならない内部統制システムを有効なものとするべく、監査役の独立性を担保するための規定を設けており、監査役に対する期待の大きさが窺われる。

については本稿では、適正なグループ経営のために、企業集団における有効なコンプライアンス体制を構築・運用するにあたり、特に、親会社取締役による子会社に対する不当な影響力の行使を防止するためには、親会社監査役はどのような活動を行っていけばよいのか、という点を中心に検討していきたい。

### (2) 企業集団における有効なコンプライアンス体制を構築するための親会社監査役の監査

この検討を行うにあたってまず明確にしておかなければならないことは、親会社監査役の子会社調査権は、あくまで親会社取締役の業務執行を監査するために認められているものであるということである。については子会社の取締役を監査するために、親会社監査役が子会社に常駐するといった対応は子会社調査権の目的に反することになり、認められないであろう。

またそのような権限を親会社監査役に付与することは、子会社の監査役の存在、役割を考えた場合、やはり行き過ぎであろう。

企業集団における有効なコンプライアンス体制を構築・運用するための親会社監査役による具体的活動内容として

(56) 安部隆「会社法のもと企業内に確立すべき法令遵守システム」ザ・ローヤーズ第3巻第9号25頁(2007年、アイエルエス)。

は、本稿では、「監査役監査基準41条」に定められている4つに集約されるのではないかと考える。

同基準41条においては、まず1項において、親会社監査役は連結経営の視点により監査を遂行するよう定めたいうえて、2項において、内部統制システムが企業集団のレベルで整備されているかどうかを監視しながら監査すべきこと、また企業集団のレベルで監査環境が整備されることを努力すべきこと、そして3項において、子会社の監査役やグループ会社の内部監査部門および会計監査人との情報交換を図るよう努めるべきこと、最後に4項において、子会社に対する報告請求および調査を実施することを、それぞれ定めている<sup>(57)</sup>。

これらの規定から親会社監査役は、企業集団における有効なコンプライアンス体制を構築していくうえで、どのような対応をとる必要があるのであろうか、各規定の内容を一つひとつみていきながら検討していきたい。

#### ① 企業集団レベルにおいて内部統制システムが整備されているか否かの監査の視点（2項）

この視点から監査しなければならない対象としては2つあると考えられる。

一つは金融商品取引法上の取締役が作成する内部統制報告書に対する監査である。

より具体的には、内部統制報告書の前提として、取締役が作成する「チェックリスト」に漏れがないかどうかを監査することになる。これは取締役が、自らが構築した内部統制がどうなっているのかを評価するためのチェックリストを監査するわけであるから、取締役による内部統制の評価の中味を監査するということになる。

もう一つは、会社法上の内部統制の監査である。すなわち、「監査役監査基準12条」に規定された各項目を監査するということになるであろう。これは会社法施行規則に基づいて、取締役が構築した内部統制システム自体を直接監査するというものである。

このように取締役が構築した内部統制の評価の中味と内部統制システム自体、この2つの内容を監査することが、同基準2項における「内部統制システムが企業集団のレベルで整備されているかを監視しながら監査する」ことの具体的内容であると考えられる。

#### ② 子会社監査役等との情報交換（3項）

子会社の監査役やグループ会社の内部監査部門および会計監査人との情報交換、意思疎通の具体的方法としては、

たとえばグループ監査役会、内部監査部門や会計監査人との情報交換会等を、定期的かつ継続的に実施していくことが考えられる。

#### ③ 子会社に対する報告請求および調査の実施（4項）

子会社に対する報告請求および調査を行うにあたっては、それが親会社の監査役による一方的なものでは実効性を上げることは困難であろう<sup>(58)</sup>。

3項における意思疎通を、子会社の取締役および重要な使用人にまで拡大して綿密に図るとともに、子会社・グループ会社の取締役・監査役などの兼任者が親会社にいる場合には、必要に応じて、その者から子会社・グループ会社の状況などをヒアリングすることが必要となってくるであろう。

このようにみても、親会社監査役による監査の充実・独立性が、企業集団における内部統制システムの一環としてのグループ経営における有効なコンプライアンス体制の構築・運用に向け、いかに重要であるかが改めてクローズアップされてくる。

#### (3) 新会社法の制定に伴って発生した新たな課題

前述の通り、グループ全体におけるコンプライアンス重視の企業風土を醸成していくためには、親会社監査役はもちろんのこと、グループ各社の監査役の監査の充実が不可欠である。ところがここに来て、新たな問題が生じることとなった。

それは2005年に制定された新会社法において、機関設計の多様化・柔軟化が認められ、会社の規模等に応じて、特に小規模な会社においては、「監査役を設置しなくてもよい」という選択肢をとることが可能となったということである。

具体的には、大会社以外で全ての株式に譲渡制限を設けている会社、いわゆる非公開会社の場合には、監査役の設定は任意とされることとなった。

機関設計の多様化・柔軟化は、企業の競争力強化に向け、ビジネスニーズに応えるための多様な選択肢や柔軟性を許容する定款自治の拡大の一環として認められたものである。そしてこの機関設計の多様化・柔軟化は、中小企業だけではなく、譲渡制限会社を擁する大企業のグループ経営においても、経営の機動化、指揮命令系統の強化・統一の観点から、その活用価値は極めて高いと考えられる。

ところが新会社法はその一方において、健全性の確保のために、ガバナンス強化のしくみとして内部統制システム

(57) 鈴木進一「監査役役割と監査行動」271~273頁（2007年、商事法務）。

(58) 佐藤孝幸「詳解監査役の実務」84頁（2009年、中央経済社）。

の構築・運用を義務付け、しかもその範囲を企業集団にまで拡大させている。

したがって、グループ経営の競争力強化のためには、経営の機動化等を実現できる機関設計の多様化・柔軟化と、健全性の確保に貢献できる企業集団における内部統制システム、特にその中でもコンプライアンス体制の構築・運用、この2つを一体として検討していかなければならない。

ところがここで1つの問題が生じることとなる。それは、機関設計の多様化・柔軟化の一環として、非公開の子会社に監査役を設置しないという選択を行なった場合、その子会社だけではなく、グループ全体において、有効なコンプライアンス体制の構築・運用に重大な支障が生じるのではないか、ということである。

この問題に関連して、特に検討しなければならないことは、ある企業集団内において監査役非設置の子会社が存在する場合、親会社監査役の子会社調査権にどのような影響を及ぼすことになるのであろうか、ということである。

より具体的には、①子会社が監査役非設置会社の場合、親会社監査役の子会社に対する調査権限は拡大するのだろうか、②子会社が監査役設置会社か否かによって、企業集団における内部統制システム、特にグループにおけるコンプライアンス体制が有効に構築・運用されているのかということに関する親会社監査役の監査内容に影響が及ぶのであろうか、及ぶとすればそれはどのようなものであろうか、といったことが問題となる。

そこで次にこれらの内容に関して検討していきたい。

### ① 子会社が監査役非設置会社の場合に親会社監査役の子会社調査権に及ぼす影響

親会社監査役の子会社調査権を定めた会社法381条3項によると、当該調査権限の対象を、特定の業務に限る、あるいは会計に限るといった限定は付されていない。すなわち、親会社監査役の子会社に対する調査権限は、子会社の業務および財産の全体に及んでいくことになる。

子会社が監査役設置会社であっても、親会社の監査対象・範囲は、子会社の業務および財産全体に及ぶものであり、それ以上広がりようがないため、子会社が監査役非設置会社の場合であっても、親会社監査役の子会社に対する監査対象・範囲に違いはないものと思われる。

もっとも、子会社に監査役が存在しないことによって、親会社監査役による調査の結果、はじめて子会社における違法行為が発見されるといった可能性は高まることも考えられる。しかしながら、このことと親会社監査役による監査対象・範囲とは別の問題であろう。

また親会社監査役の子会社調査権は、そもそも親会社取締役の業務執行を監査するために必要な範囲で認められた

ものである。したがって親会社自体の業務および財産に対する監査と、子会社の業務および財産に対する監査とを比較した場合、様々な相違点が挙げられる。

具体的には、親会社監査役は、親会社の取締役会には出席できるが(出席義務もある)、子会社の取締役会への出席権があるわけではない、また、親会社監査役は、親会社取締役による違法行為については差止請求権を有するが、子会社の取締役の行為については当該権限は定められていない、親会社監査役による子会社の業務および財産に対する調査に関しては、子会社に正当な理由があれば拒絶される、等々である。

このように親会社監査役による子会社の業務および財産に対する監査は、親会社自体の業務および財産に対する監査とは同等にはなりえないが、そのことは子会社が監査役設置会社か否かにかかわらず、同様であると考えられる。

子会社に監査役が存在しない場合、親会社監査役の当該子会社に対する調査権限が拡大するわけではないと考えると、当該子会社の取締役に対する抑止牽制、ひいてはグループ全体として有効なコンプライアンス体制を構築・運用していくためには、どのような対応をとってゆけばよいのであろうか。

監査役非設置会社の場合、当該会社がある企業集団の子会社である場合、当該子会社の取締役に対しては、当該子会社の株主が、直接監視することが顕在化することになる。それは新会社法における次の各規定から明らかである。すなわち、

- イ. 子会社の取締役が子会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合、監査役非設置会社の場合、当該事実を報告する相手方は株主となる(会社法357条1項)。
  - ロ. 監査役設置会社における株主による取締役の違法行為差止請求は、「回復することができない損害」が生じるおそれがある場合に限定されるが、監査役非設置会社においては、設置会社における監査役の差止請求と同様、「著しい損害」が生ずるおそれがあれば行使できる(同法360条3項、385条1項、360条1項)。
  - ハ. 監査役設置会社における監査役の取締役会招集請求権(同法383条2項、3項)は、監査役非設置会社においては、取締役が法定定款違反行為等をするおそれがあると認められる場合には、株主が行使できる(同法367条)。
  - ニ. 監査役設置会社における株主による取締役会議事録等の閲覧・謄写請求は、裁判所の許可を得る必要があるが、監査役非設置会社の株主は、裁判所の許可を得ることなく、営業時間内であればいつでも閲覧・謄写請求が可能である(同法371条2項)。
- このような規定が存在する以上、子会社が監査役非設置

会社の場合には、親会社取締役が、当該子会社の株主として、上記イ～ニのような権限を行使していくことになる。すなわち、子会社を監査役非設置会社とした場合、当該子会社の株主として、親会社取締役による監督機能が拡大されるということになる。

ただし、子会社を監査役非設置会社とした場合、親会社取締役には上記のような株主としての権限が与えられることにはなるが、子会社に対する法律上の監視・監督義務を負うというわけではないであろう。なぜなら親会社取締役には、そもそも子会社に対する経営指揮権とそれに基づく具体的指図権が認められているわけではなく、子会社の業務・財産状況に関する調査権限が与えられているわけではないからである。

したがって親会社取締役は、子会社自身の取締役が当該子会社の他の取締役に対して負っているのと同様の、業務執行に関する監視・監督義務を負うわけではないと考える。

もっとも、子会社管理に関する親会社自体に対する善管注意義務が拡大する可能性はでてくるであろう。

## ② 子会社が監査役設置会社か否かが親会社監査役の子会社に対する監査内容及び影響

子会社に監査役を設置するか否かということは、当該子会社を含む企業集団における内部統制システム、その中でも特に、業務の適正を確保するための体制、すなわちコンプライアンス体制の1つと評価しうる。そして親会社取締役は、企業集団における有効なコンプライアンス体制を構築・運用する義務を負っている。

したがって、親会社として、子会社のコンプライアンス体制を定めるにあたり、監査役を設置しないという選択肢を採用したのであれば、監査役非設置という状況を補完するための体制を整えるべきであろう。このことからすると、親会社の監査役としては、親会社取締役が、子会社に監査役を設置しなくとも業務の適正を確保し得る体制を構築・運用しているのか否かを監査すべきであると考えられる。

すなわち、親会社監査役は、子会社に監査役を設置しなかった補完措置として、親会社取締役がどのような体制を整えているのかということに関して、監査する権限と義務が生じると考えるべきであろう。

## 8. 企業集団におけるコンプライアンス体制構築に向けての留意点

有効なコンプライアンス体制の構築・運用に向けた前述の各種の施策をグループ全体に展開していく場合、まず親会社に展開したうえで、それらの施策をグループ各社に横展開していくという方法、グループ全体で同時並行的に一斉に展開する方法等、そのやり方は様々であろう。ところ

がいずれの方法によって展開していく場合であっても留意すべきことがある。最後にそのことに触れておきたい。

グループ全体におけるコンプライアンス体制を構築・運用していくうえにおいて、最も留意すべき点は、親会社による効率的な運用と各グループ会社の自主性の尊重、その調和をいかに図るか、ということであろう。

内部通報制度や法務教育等各種施策を親会社で創り上げて、親会社内で展開した後に、それら既存の制度や活動をグループ各社に横展開していくという方法は、グループ各社がコンプライアンス体制を構築・運用していくうえで効率性に資することにはなる。親会社がグループ会社向けの指針・ガイドライン等を作成し、これをグループ各社に提供していく場合も同様である。

ところが、当然のことながらグループ各社は親会社とは別法人である。グループ各社にはそれぞれ固有の課題も存在するであろうし、業態・業種・扱い製品・会社規模等により、経営方針や進むべき方向性も一定の範囲で異なることもあるであろう。このような状況を考慮せずに、一律的、画一的にコンプライアンス方針をグループ各社に押し付けることは、却ってグループ各社の経営の効率性を阻害することにもなりかねない。例えば、年間売り上げ1兆円、従業員3万人超の規模の親会社が採っている方針や施策を、年間売り上げ50億円、従業員300人のグループ会社にそのまま押し付けることは、当該グループ会社にとっては極めて大きな負担となり、業務の遂行が滞ることが予想される。

また、親会社が策定した指針・ガイドライン等をグループ会社に一方的に提供したりすることが、当該グループ会社のモチベーション・モラルに悪影響を及ぼすことも考えられる。

グループ全体としての有効なコンプライアンス体制を構築・運用していくためには、各グループ会社の置かれた状況、規模、ニーズ等を検討したうえで、グループ各社と十分に協議を行い、グループ各社の自主性を最大限に尊重していくという配慮が極めて重要となってくるであろう。

完