

講演 「上場会社に求められる内部統制の水準」～リスクへの適応～

講師 中村 直人 氏（中村・角田・松本法律事務所 パートナー 弁護士）

ただ今ご紹介いただきました弁護士の中村でございます。本日後半の部を担当させていただきますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

さて、お手元にレジュメがお届けしてあるかと存じます。本日は、上場会社に求められる内部統制の水準ということで、どういう内部統制を作るような義務があるのだろうかということをお話ししたいと思っております。特に、この後、会社法の改正が控えておりまして、あの改正が予定どおりなされますと、今、日本の企業は単体主義で、自分の会社をしっかり面倒を見ればよいというのが法律の建前ですが、グループ全体の面倒を見ると、子会社管理責任ということが強まるのではないかと思いますので、その点も含めてご説明したいと思っております。

1. 内部統制とは何か

(1) リスク管理態勢であること

それでは早速、レジュメの冒頭の方からお話し申し上げたいと思います。内部統制というネーミングが、いかにも堅苦しくて、とっつきにくいという感じがするわけですが、中身はそんなに難しいことではなく、やっている中身で申し上げますと、リスク管理態勢と申し上げてよろしいかと思えます。企業にはいろいろなリスクがあるわけで、今日重要なのはコンプライアンスの部分、法令遵守の部分のリスクになるかと思えますが、それ以外にも企業はいろいろなリスクにさらされていますね。為替が動いたらどうするとか、中国で何かあったらどうするとか、いろいろなリスクがあるわけですが、そういったリスクを適切にコントロールしましょうということにして、もともとはインターナルコントロールと言い、どうも訳語が堅苦しいのです。インターナルというのは「内部で」という意味でして、エクスターナルになると、例えば公認会計士などがチェックするのをそういうふうに言うわけですが、「インターナル」と言ったのは、要するに自分でやりなさいと、自分でやることだということにして、インターナルコントロール、自分でしっかりリスクを制御しなさいという自主的なリスク制御という意味合いです。ですので、別に難しいことを言っているわけではありません。

よく考えてみますと、リスクの管理というのは、日本の企業も随分前から、江戸時代の商店でもやっていたわけです。例えば、お店の丁稚がお金を持って逃げないようにするとか、そういうことをしてきたわけで、そういうリスク管理などというのは、はるか昔からやっている。

(2) 経営者の責任としたこと

ではなぜそれが今、この10～20年の間に内部統制という新しい名前がついて、それが注目されるようになったのかというと、視点が新しくなったと言いましょうか、従来のリスク管理というと、経営者の方が、自分の部下、あるいは自分の会社の組織で問題行為が起きないように、それを管理するという発想です。経営の仕方のツールと言いましょうか、経営のツールと言いましょうか、そういうものとして考えていたわけでした、経営者から見ると道具であったというのが、従来のリスク管理だったと思います。

最近、内部統制という名前が出てきて、それが何が違ってくるのだと言いますと、この10～20年、エンロン事件とか、その前のS&Lの事件などを踏まえて、内部統制・リスク管理というのを経営者に対する義務にする、経営者が自分の道具として使うという発想ではなく、経営者に対してしっかりした内部統制を作りなさい、つまり経営者から上のレベルの、株主とか投資家とか、世の中とか、そういう方々が、経営者に対して、お前はこれをしなければいけないのだと、そういう経営者に対する義務付けにした。それは、言い換えれば、ガバナンスの問題にした、ガバナンスのテーマにしたのだというところが違うわけで、それで一気に、経営者にとってはおちおちしてられない。これまではリスク管理というのは、自分が自由に考えればよかったのですが、株主、投資家、世の中から、一定の内部統制はしっかりやらなければ駄目ですよという、ガバナンスの位置づけにされたというところが大きな違いで、そこで内部統制が言われているということです。

2. 会社法の内部統制システム構築義務の内容

(1) 会社法 362 条の趣旨

さて、会社法に内部統制のシステムの条文が入りました。会社法の改正をして入ったというのは、皆さんもご記憶と思いますが、実は、会社法の362条を見ると、内部統制を構築しなさいという構築の義務として書いているわけではなくて、内部統制にわたる例の10項目について、決議をしなさいと。逆に言うと、決議をすればよいのだと、立法担当者の

法務省は言っているわけです。そうすると、ダイレクトに構築しなさいと義務を立てているわけではなくて、決議をすればいいのですかと。

極論すれば、構築しませんという決議をしたとしても、決議はしているのだから、362条には違反しないよねと。そういうことになってしまうわけですし、私も、この立法を見たときに、一体これはどういうことだ。内部統制を構築しろとは書かずに、決議だけすればいい。そういうものを決めたということですし、一体何をやっているのだろう。決議だけすれば、中身を作らなくてもいいよというのでは、ざる法ではないかと。

(2) 決議義務となると何が違うのか

そのように思われるわけですが、つらつらいろいろ考えると、実はこれは深謀遠慮があるわけです。その次の(2)に、決議義務となると何が違うのかと書いてあります。362条と会社法施行規則の100条に例の10項目が書いてあるわけで、あそこにはリスク管理の態勢の話や、コンプライアンスの話や、書類文書の管理の態勢の話などの項目がいろいろ並んでいるわけです。あの10項目について決議しなさいと法律は言っているわけですが、そこではたと気が付くと、あの10項目についてしっかり適切な決議をしようと思ったら、何をしなければいけないか。わが社の現在の状況は一体どうなっているのだろう、わが社にはどんな問題があるのだろう、例えば、わが社の過去の不祥事を見たらどんなものがあったのだろうか、どういうところにどんな手続き違反があったのだろうか、あるいは最近の内部通報の状況を見ると、パワハラやセクハラの話があるとか、あるいは労働基準監督署から労働法違反ではないかと言われたとか、いろいろな状況があるわけです。

つまり、例えば10項目のうちでコンプライアンスについての決議をどうしたらいいだろうかと考えても、この2行目に書いてありますが、当社の現状をしっかりと調査して、どうなっているのかということ把握してこないと、何を決議すべきかが分からないでしょうという構造になっているわけです。そうすると、わが社の現状をしっかりと調査して、どんな状況なのだろう、どんな決議が必要なのだろうということ、この10項目に関わる部分については見に行かなければいけない義務があるということが言えるわけです。つまり、決議義務があると、その10項目については、わが社の現状をちゃんと見に行くという、現状を確認する義務がある、そのように言えるわけです。

そうすると、それは何を意味しているのだろうかということですが、皆さん方の会社、

あるいは世の中の、過去のいろいろ不祥事があった会社があります。エンロン事件でもなんでも結構です。ああいう不祥事があったりすると、役員の方が、代表訴訟だとかいろいろなことで訴えられたりするわけです。そのときに、役員の方々が何という抗弁をするかという、あれは従業員がやったことなのです、私は知らなかったのです、知らなかったのだから、これはもう止めようがないから仕方ないでしょう、だから私の義務違反ではありませんよねということで、私は知らなかったのだから義務違反はないという主張をするのが世の常なのです。

そこでふと考えますと、先ほど見に行く義務があると申しあげました。例えばコンプライアンスの状況でも、リスク管理の状況でも、あるいは文書の保管とか、管理の項目でも、それをしっかり見に行く義務がありますねということがあると、何か不祥事が起きたときに、あなたはその不祥事をどうして見落としてしまったのですか。あなたは現場を見に行く義務があったはずでしょう。現場に見に行かなかったのですか。見に行かなければ、それは善管注意義務違反ですよ。見に行つて見落としたのだつたら、それはやはり落ち度がありますね、過失がありますね、というふうになって、これは義務違反に結び付くわけです。実は現場を見に行かなければならない義務が生まれると、何か不祥事があったときに、ちゃんと見に行きましたか、それでちゃんと見つけましたかということを問われて、それがちゃんとできていないと、あなたの義務違反ですよと言われるということを実は意味しています。

ですので、実は経営者に対して、しっかり善管注意義務を尽くして、しっかりした内部統制の仕組みを作りなさい、不祥事の起きないような仕組みを作りなさいということを行うためには、構築義務まで定めなくても、決議義務まで定めておけば、しっかり現場を見に行かなければいけないという義務を挟んで、責任を問うことができることになるわけです。決議義務というのはとても怖い話で、何かあったらあなたのせいにするからねということ突きつけているということです。

もう一つ申し上げますと、構築義務というのはなかなか決めるのが難しいのです。もともと内部統制というのは経営判断の問題ですので、しかも内部統制は、ある一つの素晴らしい完璧なシステムがあるわけではなくて、業種・会社によって違いますし、新しい知見によってどんどん新しいものになっていく。そういう日々進化するものなので、法律で、ある特定の内部統制を構築しなさいなどと、特定の内部統制の構築義務を定めることは全く無理なのです。そういう事情もあるのだと思いますが、それで、特定の内部統制の構築

義務ではなくて、決議義務まで定めれば十分経営者に対するプレッシャーになる、経営者がちゃんとやるプレッシャーになるでしょうということです。そういうことで、決議義務になっています。

(3) 「取締役会決議事項」であることの意味

この決議義務というのは362条に書いてあるわけで、これは取締役会での決議ということです。社長が自分で稟議決裁して決めればいいのか、担当役員が決めればいいのかではなく、取締役会で決めなければならないという立て付けになっています。これは一体何ぞやということですが、内部統制の基本が重要事項だから362条に入りましたという単純なお話ではないのです。取締役会の決議事項なのか、社長の決議事項なのか、あるいはそれ以外の常務会とか経営会議でもいいのか。これは全然違います。何が違うかという、その決議、その決定に問題があった場合に、誰が責任を取るかという、誰がという問題なのです。

これは、金融庁が金融検査マニュアルなどというのを作ってしまして、あの中を見ると、主語が「取締役会」になっている義務もあれば、「取締役会等」になっている義務もあれば、「取締役は」となっている義務もあるのですが、あれは実は、金融庁さんと各銀行さんが結構熾烈な駆け引きをしているところなのです。誰がという、この主体がとても重要でして、取締役会の決議事項であるとする、もしその決議に不十分な点、問題があった場合には、全ての取締役、それから、監査役も出席しておりますので、全ての監査役が、あなたがたの注意義務違反だよねということの有責になることを意味しています。これは非常に影響が大きいわけですし、社内だけでなく社外の役員の方も一緒になって討ち死にになりますということであり、この取締役会の決議事項にしたということは、非常に重い責任になるわけですし、だからこそ一生懸命やらなければいけないよねということになるのです。ですので、取締役会の決議事項だということはそういうことで、全員が責任を負いなさいということを行っているのです。

(4) 決議義務は、継続的な義務であること

次の(4)に行きますと、「決議義務は、継続的な義務であること」と書いてあります。決議義務というのだから、決議したら履行したことになるだろうと、それでやれやれ、よしよしとなりそうなところですが、決議義務というのは、1回決議したらそれで履行して

終わりです、はい、お疲れさまでした、という義務ではなくて、362条にはずっと継続的に、抽象的な決議義務があるわけです。抽象的な決議義務があるということは、もし1回決議をして、これでいきますと内部統制の10項目の決議をしたとしても、その後時間が経ち、業界の状況が変わり、わが社の状況も変わり、あるいは内部統制の知見も深まりなどと、会社を取り巻く環境が変わってきて、以前になした内部統制の決議が不十分になってきたとか、あるいは差し替えが出てきたとか、そうやって、現在のわが社の状況にそぐわなくなってきた場合には、変更の決議や新しい決議など、あらためて決議をする。そういう新しい決議をしなければならない義務が生まれてくるということなのです。

ということは、これは何を意味しているかということ、1回決議したらそれでもう安心というわけではなくて、しっかりその後、いろいろな状況が変わっていないかどうか、あの決議はあのままでもいいかどうかというのを、継続的にチェックしていかなければいけない、モニタリングしていかなければいけないということになります。ですので、多くの会社さんは、内部統制の決議というのを何年か前になさったと思いますが、多分年に1回ぐらい、わが社の現在の状況はこうなっていますと、例えば不祥事はこんなものがありましたとか、こういう差し支えがありましたとか、そういうものを見ながら、内部統制の決議はこれでいいかどうかということ、恐らく見直しする機会、決議になるか報告になるか分かりませんが、そういう機会をお持ちになっている会社さんが多いのではないかと思います。そうやって継続的に年に1回でも半年に1回でも結構ですが、わが社の状況をしっかり把握して、それを10項目の決議に反映させていくという、そういう継続的な義務になるのだということなのです。

この継続的な義務という観点から、レジュメには書いてありませんが、もう一つ申し上げておきますと、決議義務と言いますと、決議をしたらおしまいでしょうと思いがちですが、取締役の立場から見ると、決議をして、かれこれこうなさい、こういう枠組みで行きなさい、こういう組織で行きなさいと決議をしたあとに、その決議どおりに会社がうまく回っているのだろうか、何か問題は発生していないのだろうかということを考えてみてください。

そうすると例えば、一番分かりやすいのは、社外取締役のような方ですね。非常勤で、例えば月に1回取締役会に来るという方を想定していただくと、例えば去年の今ごろに内部統制の決議をしました。かれこれこういうふうに行きましょうとなりました。それが半年経ち、1年経ち、あるいは2年経ち、3年経ち、あ那时的決議はあのようにつけ

ども、一体うちの会社の内部統制はうまくいっているのだろうかと思うと、実は分からないのです。現場からの情報が上がって来ないと分からないのです。内部統制というのは、決議をするところも重要ですが、その後もし問題が発生すれば、その問題が発生していますよというアラームが、ちゃんと取締役会に上がってくる仕組みが必要なのです。何と言いましょうか、人間の体に例えて言いますと、神経のようなもの。あそこが痛いとなったら、ちゃんと痛い、神経を通して、脳みそに、あそこを怪我しましたなどという情報が上がってくる仕組み。これがなければ、継続的に適切な決議を維持することはできないのです。

ですので、決議をしたら、その態勢がうまくいっているかどうかの情報が上がる仕組みが必要で、これは具体的には今のところ、大きく分けて二つしかありません。一つは、内部監査部門。内部監査部門が、自分の方から一生懸命見に行って、それを半年に1回とか1年に1回、取締役会に報告する。その内部監査の部門が見に行くという方法と、もう一つは、内部通報制度です。もし問題があつて、それに気が付いた方がいれば、通報が来る。そういう形で、内部監査部門と、内部通報制度というものが、日常的、恒常的に、わが社の内部統制がうまく回っているかどうかを取締役に知らせる仕組みなのです。そういうものも作っていかないと、継続的なチェックができないということにして、この決議義務というのが継続的な義務なのだということです。

(5) なぜ 362 条に定められているのか

内部統制の決議、内部統制を義務化しましょうといったときに、一体会社法のどの章、どの節にこの条文を置くのでしょうか。最後は 362 条に落ち着いたわけですが、362 条というのは、取締役会が何をするかを決めているところです。こういう重要事項は取締役会で決めなさいとか、そういうことを決めているところです。実は、会社法は、イレギュラーなことばかり定めている法律で、会社法というと会社のことを定めているわけですから、皆さん方の日ごろの会社での業務を考えていただくと、例えばメーカーさんであれば、材料を仕入れてくる、工場で物を作る、それを販売する、そのための人間を雇ってくる、資金調達をしていくという活動が、皆さんが日常やっているところでして、しかし会社法を見ると、仕入れの仕方はどうしろとか、工場の作り方はどうしろとか、物の売り方はどうしろなどという、企業の活動の大半の部分については何の規定もないのです。唯一この 362 条しかないのです。

会社法が定めているのは、株式の制度はこうだとか、基本的な組織はこうなっていますとか、新株発行はこうしますとか、かなりイレギュラーな、あまり皆さん方の日常の企業経営の中では出てこないようなことばかり定めていまして、いくなれば、こういう大きな企業があると、肝心な中身は空洞で、周りばかりを法律が固めているという感じの法律なのです。なぜかという、経営の在り方というのは、基本的に各社の自由なのです。どうやってお金をもうけてこようか、企業価値を上げようかというのは、皆さん方の自由な裁量で頑張ってきてください、法律は枠組みだけ作りますという姿勢なのです。

内部統制というのはまさにリスク管理態勢の問題なので、どういうものを作るかというのは、まさに企業の一番の裁量の部分です。まさに経営判断そのものです。特に、新 COSO などといたしますと、いろいろな意味でのリスク、プラスもマイナスも含めて、リスクのコントロールは皆、COSO の話になっています。実は 362 条に入ってきたというのは、内部統制は経営判断そのものだからということにして、それに関する条文は 362 条しかなかったということです。

その下に矢印で、本来内部統制は、経営学の問題と書いてありますが、日本では内部統制というと、会計監査論の世界の先生方が議論されているのです。あれは日本では J-SOX という財務報告の監査の問題として取り上げられてきたので、会計監査論の問題だとなってしまうのですが、今のように、内部統制は、リスクの総合的なコントロールの問題です。なので、本来は経営の在り方そのもので、本当は経営学の問題だったはずなのです。

(6) 結局、会社法の内部統制システムの構築義務、というのは、善管注意義務の 1 つに過ぎないというのが位置づけ

これは結論ですが、結局会社法の内部統制システムの構築義務というのは定めてはいないのです。会社法は、構築義務は定めていなくて、決議義務を定めている。その決議義務の中で、どういうものを決議するか、どういうものを構築するかというのは、善管注意義務の一つの態様としてどういうものを作るか、各会社で、自分たちで考えてくださいという形になっているということです。意外に、実務では、内部統制を構築する義務が会社法に書いてあると勘違いしている方がいますが、構築義務は会社法には書いていなくて、あくまでも善管注意義務の一内容として、どういう仕組みを作りますかということが出てくるだけです。

3.金商法の財務報告の内部統制とは何か

さて、次のページを見ていただきますと、金商法の財務報告の内容が少し出てきます。今会社法の内部統制のお話をしたのですが、一方で、金商法も、財務報告の内部統制について定めているというお話があります。あれは一体何だろうということで、金商法に基づいて、内部統制を作る義務があるのでしょうかというお話です。実は、会社法と金商法というのは全く関係のない法律です。皆さん方、上場会社にとってみると、会社法と金商法というのは、1セットの兄弟みたいな法律で、それが一体となってわが社を規制しているというイメージかと思うのですが、実は会社法は法務省の法律、金商法は金融庁の法律と、それぞれ全く別のお互い何の関係もないという法制度で、お互いにぴったり一致しているとか、調整しているというわけではありません。ですので、まず連動性などは基本的に全然ないです。わざわざ明文で定めない限りないということです。

(1) 金商法は、開示規制しか定められない

それを前提にした上で、金商法は、開示規制しか定められませんということはどういうことかといいますと、金商法というのは、資本市場のあり方を定める、規制する法律なのです。資本市場とか、そういう金融商品市場といったもののルールを作る法律で、会社法の内部統制というのは、先ほどのとおり会社の組織をどうすればいいとか、手続きのフロー、事務フローをどうすればいいとか、研修の体制をどうすればいいとか、社内規定はどうすればいいかという、会社の運営の仕方、経営の仕方の問題です。金商法ができるのは金融市場のルールの制定だけなので、それを発行している会社の経営の在り方について、ああしなさい、こうしなさいと口を出すのは越権なのです。会社がどうするかというのを定めるのは会社法の領分なのです。ですので、会社がああしろこうしろということを決めることは、金商法にはできない。それはあくまでも会社法の領分だということになってしまうわけで、金商法ができるのは金融市場のルール作りだけなのです。

ですので、財務報告の内部統制と言っていて、公認会計士の先生などに伺うと、ちゃんと金商法で財務報告の内部統制があるでしょう、だから財務報告の内部統制を作る義務があるのだと言われます。確かに作る義務はあるのだけれども、よくきちんと整理すると、金商法は財務報告の内部統制を作る義務を定めているわけではなく、あくまでも開示しなさいということなのです。内部統制報告書というものを作って、それを開示しなさい、それに監査を受けなさいということを決めているだけです。金商法の中で内部統制報

告書の条文は、企業内容の開示の章に入っています。あれは、あくまでも開示義務の問題で、仮に財務報告の内部統制をきちんと作らなかったとしても金商法違反になるわけではないのです。その場合には、内部統制報告書で、わが社の財務報告の内部統制はできていませんと書けば、それでいいだけで、金商法違反にはならないのです。何か妙ですよ。

(2) 結論

そういうわけで、金商法は、あくまでも開示規制であって、内部統制報告書というものを作って開示しなさい、それに監査を受けなさいというところまでで、それ以上のことは何も定めていません。そうすると、結局、会社法も構築義務という条文はなかった。金商法の方も構築義務を定めているわけではない。というと、実はどこにも内部統制を構築する義務という、明文の規定があるわけではないのです。

これが正解で、ではなぜ僕らはこんなに頑張って内部統制をしているのかというと、先ほども申し上げましたが、これは善管注意義務の内容として、会社法上の内部統制も作りますし、金商法の言っている財務報告の内部統制も作っていますということで、義務の根拠規定は、あくまでも善管注意義務という一般的な注意義務の条文なのですということで、何となく肩すかしをくらったような気がするかもしれませんが、本当はそういうことで、会社法も金商法もダイレクトに定めているわけではありません。それがレジュメの(2)の結論のところに書いてあります。

4.次期、会社法改正と内部統制の進展

次の会社法改正は、この通常国会には法案は出ないことになりましたが、秋の臨時国会には出す方向のようです。あそこにいろいろ書いてあるわけですが、次の会社法改正の中で、実務に与える影響が一番大きいのは、恐らく子会社管理責任、グループの内部統制を構築しなければいけないような義務が生まれてくるのではないかと思われるところです。

(1) グループ内部統制の省令から法律への格上げ

まず、グループ内部統制の省令から法律への格上げというのは何のことだと。中身はこう書いてあるのです。株式会社の業務の適正を確保するための体制。先ほどから出ている10項目の決議の中に、当該株式会社および子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制。一般に言っているグループ内部統制というもの、これが含まれるこ

とを会社法に明記しようとしています。

皆さん、はたと気が付いたと思いますが、この会社および子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制、つまりグループ内部統制とは、今うちの10項目の決議でもやっていると思われたのではないのでしょうか。そうなのです、今、既に皆さん方の会社で、10項目の決議の中に、このグループの内部統制の項目も入っておりまして、既に決議されて実行済みです。なぜかという、今、会社法施行規則100条に、このグループの内部統制の項目が入っているのです。だからもう皆さん決議をしているのですが、それを今回の会社法改正で、規則から法律の方に格上げしましょうということをしています。もう規則に書いてあるのに、なぜそんなものを法律に格上げしなければいけないのか。逆に言うと、法律に格上げするとどんなことが起きるのかという問題です。

(2) 改正の趣旨

そこで、(2)に改正の趣旨と書いています。これは、学者の先生方がそうしろとおっしゃっていたのですが、その趣旨は、グループ全体の内部統制を構築すべき義務、言い換えると、子会社管理監督責任を明確にしたいからという動機、意図です。

(3) しかし元々は、グループ全体の内部統制を構築する義務は、親会社にはない。

どうしてそんなことになるのだろうかということですが、順番にご説明申し上げていきますと、もともとは、グループ全体の内部統制を構築する義務は、親会社にはないはずなのです。これが、普通の法律の解釈ではないかなと私は思っているのですが、どういうことか。例えば、子会社管理責任で、子会社の内部統制ができていなかった。では、親会社の取締役が責任を取るのですかという話ですが、責任は、必ず権限との裏腹なのです。裏表の関係です。法律上の責任というのは、あなたにこういう権限があるでしょう、その権限をきちんと果たさなかったからあなたには責任があるのですよという仕組みになっていて、それが法制度の本当のいろはの「い」です。権限がないのに、権限をちゃんと行使しなかったのが責任だというのはあり得ないのです。ですので、権限があるところに責任がある、権限がなければ責任がないというのは当たり前のことなのです。

そこから考えてくると、子会社の内部統制を作るのは、誰の仕事ですか、誰の権限ですかということ、子会社の内部統制を作るのは、子会社の取締役会、あるいは子会社の代表取締役以下の業務執行取締役の方々です。取締役会で決議をして代表取締役が決裁をして

作っていくわけです。つまり子会社の内部統制を作る権限は、子会社の取締役にあるわけです。一方、親会社の取締役には、子会社の内部統制を作る権限はありません。親会社の取締役会で、この子会社にはこういう内部統制を作ろうと言っても、それは作ろうと言っただけで、できるわけではありません。あくまでも別の会社ですから。ですので、親会社の取締役というのは、子会社の内部統制を構築する権限は持っていません。ということは、権限がないのに、その行使が不適切だったということで、負けるはずはないのです。責任があるとなるはずは、本来ないのです。これが現行の法律の普通の解釈のはずで、そこで、野村証券事件判決もそのように言っていますということです。野村証券事件判決も、原則として子会社で何が起きても、親会社の取締役の責任になる話ではありませんよということをおっしゃって、特段の事情がある場合にはなるというのがありますが、特段の事情というのは、例えば親会社がわざわざ子会社に違法行為を指図したような場合だけです。わざわざ違法行為を指図したような場合には、それはその行為が違法だからアウトになるという意味合いで、子会社管理責任があるからアウトというわけではないのです。野村証券事件の判決もそうだったということで、本来、今の法律の解釈だったら、グループの内部統制、子会社を管理する責任はなかったはずなのです。

さらに、でも僕らは10項目の決議で、グループの内部統制を決議させられているのではないかと、皆さん思うかもしれません。今皆さん方が決議している、グループ内部統制の決議、10項目の決議は、規則の100条に基づいてやっているわけですが、100条に書いてあるグループの内部統制というのは、皆さんが思っているのとは意味が違います。大体の実務家の方々は皆さん誤解をしておまして、あそこの規則の100条に出てくるグループ全体の企業集団の業務適正を確保するための体制というのは、子会社を適切に管理しなさいということをおっしゃっているわけではないのです。そうではなくて、例えば親会社が子会社に指図をするとき、指揮命令をするとき、違法な指揮命令はしないようにしてくださいとか、あるいは子会社が親会社に情報を報告するときに、例えば個人情報保護法に違反しないようにしてくださいとか、そういう形で、個別の親会社の行為、あるいは子会社の行為が、違法にならないようにしてくださいということをおっしゃっているところまでで、一般的抽象的に、親会社は子会社の面倒をみななければいけない、子会社の内部統制を作らなければいけないと言っているわけではないのです。ここで、世の中的には、グループ全体の内部統制という言い方をしているものですから、親会社がグループ全体の内部統制を作らなければいけないような錯覚に陥っているのですが、本当はそういうわけで、この辺は、法務省の

立法時の解説書にもそう書いてありまして、今の規則の100条のグループ全体の内部統制の話というのは、子会社管理責任という意味ではなかったのです。

(4) 規則から法律に格上げされることで、子会社管理責任義務の根拠規定になる。

さて、それがどうなってしまうのでしょうかということですが、次のページに行ってくださいと、規則から法律に格上げされることで、子会社管理責任の根拠規定になりかねないということに、多分なると思います。しかもグループ内部統制の言葉の意味がすり替えられたと書いてありますが、ここは二つ、だまされてしまったというか、あるのです。まず、法制審議会の会社法制部会でグループの内部統制とか子会社の管理責任などという言い方が、ずっとされていまして、それが今の10項目の内部統制のことを意味しているという前提で、会社法制部会では議論がされてしまったのです。しかし、それは本当は違うのです。先ほどのとおり、法務省の解説でも規則のグループの内部統制というのは、個別の違法行為をするなど言っているまでで、親会社が子会社を管理する責任があるという意味ではなかったのです。ところが、親会社が子会社を管理する責任、あるいは、グループ内部統制を構築する責任という意味合いで、あそこの言葉が使われてしまっているということで、ある意味で意味のすり替え、読み替えが行われてしまった。

さらに、なぜ規則を法律に格上げするのですかということですが、学者の先生方は、やはり子会社管理責任があるのだということを強力に主張されているわけで、何とかそうしたいということなのだけれども、今規則の100条に、グループ全体の内部統制というのが出てきて、それを決議する義務があるではないか、規則100条を基に、親会社の取締役には、グループの内部統制を構築する責任があるのだと、義務があるのだという説が立つかという、そういう説は成り立たないのです。規則にある言葉、規則を根拠に取締役の新しい義務が生まれるという説には無理があるのです。なぜかという、規則の方はあくまでも省令なので、法律に委任された範囲内で、技術的なことを定めることだけがお仕事という位置づけです。ですので、規則の方で定めたからといって、法律が定めていない新しい権利義務がそこで生まれるというのは、法制上あり得ないのです。ですので、規則を根拠にして、親会社の取締役には、子会社を管理する責任があるのだという議論はむちゃがあるのです。

ところが、これがもし法律に格上げになればどうなるか。362条の中にグループ内部統制が入ってくるとどうなのだと言いますと、これは362条にずばり書いてあって、取締役

会の決議事項として入ってくるわけですので、会社法 362 条が、取締役会の仕事としてグループ内部統制というものを掲げている以上、それを善管注意義務に従って、適切に構築するのは、取締役の義務であるという議論は当然出てくるのです。多分、むしろそれが通説になるだろうと思います。ですので、規則にあると、子会社管理責任、グループ内部統制を構築する義務の根拠にはならないのだが、362 条に入ってくれば、子会社管理責任、グループの内部統制を適切に構築する義務が親会社にはあるのだという説の有力な根拠になると思います。何となく規則から法律に格上げされると言っても、今もう既にやっているのだからいいではないかなどと言われましたが、本当はそうではなくて、天と地の差があるということです。

(5) 岩原部会長の最後の一言

いろいろ法制審議会でも議論されて、最後の会社法制部会で岩原先生が簡単な短い演説をされた中で、「これだけ議論した。よってもって子会社管理責任があるということについての障害はもうなくなったのだ」というようなことをおっしゃって、そういう宣言をされたので、子会社は管理する責任はあると高らかにおっしゃった。やはりさすがに会社法制部会の部会長が、会社法制部会でそのように宣言されると、裁判所でもそれは遠慮するわけですし、実際こうやって法律が変更されれば、十分そういう解釈も成り立つと思いますので、恐らく今回の会社法改正が行われると、親会社は、子会社管理責任があるのだということになるのではなかろうかと思えます。

えらいことだという話で、なぜえらいかといいますと、今日本の企業で不祥事が起きます。不祥事がどこで起きているかと、ある程度統計を取ってみると、実は今上場会社本体で起きている不祥事はすごく少ないのです。不祥事全体の多分 1 割ぐらいです。残り 9 割は、連結子会社とか、そういうグループ会社で起きているのです。グループ会社で何か起きたら、親会社の取締役の責任だということで、代表訴訟を起こされるという話になり、これは多分非常に影響が大きいということで、これから企業グループにおいて、子会社の管理の体制をどうするかを考えなければいけないだろうと思います。

5. あるべき内部統制の水準

ではどうしようということ、あるべき内部統制の水準ということ、あるべき内部統制の水準といっても、これはまだ会社法の本体には決議義務しか書いていなくて、

その義務の根拠は善管注意義務ですので、みんな解釈です。しかし、あちこちいろいろ判決が出てきまして、今日お手元のレジュメの最後に判決の資料を載せております。大体内部統制に関する判決はそれに尽きるのではないかと思います。それをご覧いただくと大体全容が分かるわけで、これからご説明するのは、判例や学説でこうなっていますということころです。

(1) 経営判断の原則の適用はあるか

内部統制の構築の仕方については、経営判断の原則の適用はあるのでしょうかということ、これは例えば、積極的に何か投資をしましょうとか、工場を作ろうとか、M&A をしましょうとか、そういう場合にはもちろん経営判断の原則が適用されるわけですが、内部統制を作ることにしても、経営判断の原則という中で、いろいろな裁量の幅があるのかという話です。これは、あります。経営判断の原則の適用はありまして、どういうものを作るかについては、経営裁量があるということで、これは判例もたくさんありますし、理念的に考えても当然そうなります。

なぜかという、内部統制というのは、先ほど冒頭の方で見ましたとおり、基本的にはリスク管理態勢をしっかり作りましょうねということであり、リスクをどうやってコントロールするかというのはまさに経営判断・経営の在り方そのものですので、原則として、経営者に広い裁量があるのです。性質から見てもそうだし、またさらに言うと、内部統制の仕組みは、1 個だけ何か完璧なものがあるわけではなくて、いろいろな仕組みがあるのです。どれをどう組み合わせるとか、たくさんありますし、それがまた日々どんどん進化していきます。つまり、いろいろな選択肢がたくさんあるのです。多様性があるのです。そういう多様性がある世界というのは、どれか1 個を取らなければいけないという決め打ちは、法律はしないのです。A という選択肢を取ってもいいし、B でもいいしC でもいいということになりますので、そういう多様性があるものについては経営者の裁量があり、これは当然経営判断の原則が適用されて、広い裁量があります。

ここに但し書きで書いていますが、どんどん内部統制というのは改善されていく。いろいろな事件があったり、いろいろな教訓があったりして、どんどんよいものになっていく。そういう知見の積み重ねがあり、それを踏まえて、最低限この程度はやっておいくださいという、ミニマムのものがあるでしょうと言われておりますので、問題としては、このミニマム、最低限このぐらひはやっておかなければまずいではありませんかと。善管

注意義務の言い方からすると、著しく不合理な態勢だとアウトになりますという言い方をしても結構です。経営判断の原則の判例で、著しく不合理でない限り OK という、セメダイン事件などの判断基準があります。あの言い方をすると、著しく不合理な内部統制の仕組みだと、取締役の善管注意義務違反になります。それをここでミニマムのものは作ってくださいねという意味ということになります。これがまず枠組みの一つ目です。

(2) 内部統制の水準はどの程度か

そのあと、内部統制の水準は具体的にどの程度なのか、もう少し具体的な話をしてくださいという話です。

何となく法律家っぽくなくて俗っぽい言い方ですが、①「他社並」でよいか。よくこういうご質問というかご相談を受けますが、他社並でよいか。これはなかなか難しく、ここにヤクルトとか大和銀行とか書いてありますが、ヤクルトさんの高裁判決、これは非常に重要な判決なのですが、ヤクルトさんの高裁判決は、他社並のことをしていたのだから、注意義務違反はないという言い方をしているので、大体他社並のことをしていればセーフだという判断基準を持っていました。日本ケミファさんと日本ワイスさんは随分古い判決ですが、これも他社に比べてそんなに劣っていたわけではないと判断しておりますので、これも他社並だったら OK なのでしょうという言い方をしています。一方で、大和銀行さんの判決は、他社並だからといって違法なものが違法でなくなるわけではないのだということで、大和銀行さんの分は、他社並だから助かるとは限らないぞという判決になっております。

こうやって判決がばらばらに分かれておりまして、これは一体どういうことなのだということですが、まず一般的に、ごく普通に考えたら、他社並のものをやっておけば、他社並の装備を備えておけば、それは著しく不合理とまでは言えないはずで、普通は他社並のことをしていればセーフのはずです。しかし、大和銀行さんの事件は、アメリカの支店で、行員の方が簿外取引をしてしまったという話ですが、アメリカで刑事処分をくらいましたよね。あのときに、アメリカの検察官が、大和銀行さんには過去にこんなことがたくさんあったのだということに冒頭陳述みたいな意見陳述をしまして、そこでいろいろ過去の不正もようなことをたくさん言われたのです。ああいうことを言われたらセーフにできないでしょうという、事件の筋として、恐らく裁判官はこれは有責と言わざるを得ないだろうと思われたと思います。実は裁判官の心理、心証というのは、最初に結論

を決めるのです。これはやはり有責だ、これは無責だと結論を決めてから、判決の理由付けを考えていきますので。そういうことで、筋で負けると、よそ並だからといっていいとは言えないという言い方をされてしまうという部分があります。ですので、一応原則的には他社並のものを備えておけば、著しく不合理とは言われないはずだけでも、個社の事情により、これはいかなというような事案になると負けてしまいます。そういうところでお考えいただければいいかなというところです。

それから、②費用対効果を勘案してもいいのですかと。こういう内部統制の仕組みもあるのだけれども、これはお金がかかって仕方ない。それだけお金がかかっても、別に内部統制の効果としてはそれに見合うものがない。そういうコストとパフォーマンスの比較をしてもいいのでしょうかという話は、これはまだ判例はないのですが、学説においては、基本的には勘案していいのだと言っています。なぜかという、もともとアメリカで内部統制といったものも、大きな不祥事が起きて、投資家の方々、株主の方々が大幅な損失をして困ってしまう。それはけしからんということで、株主、投資家の方々が怒って、ガバナンスとして経営者に義務付けようではないかということになったわけですし、基本的な動機は、企業価値を維持向上するためなのです。その内部統制を作ることによって、企業価値が維持向上されるからやりましょうという話で、それを超えて、企業価値を破壊してまで組織を作っても仕方ないので、原則的に内部統制は、その効果とコストとの見比べであるということが言えます。

ただし、法律違反、法令遵守、コンプライアンスの観点からすると、法律を守れというのは、公的な要請です。法律を守れというのは公的な要請でして、お金がもうかるから法律を破ってもいいことになるわけではありませんので、法律・法令の遵守という観点からすると、お金がかかるから、もうからないからやってしまいましたというわけにはいかない。そういう制約はあるとお考えいただければよいかと思います。

それから、③信託の原則は適用されるかと。信託の権利とか、信託の抗弁という言い方もしますが、これは何かというと、企業の中では、いろいろな人たちがたくさん働いているわけで、自分ではない他の役職員がやった仕事が、ちゃんとできているはずだという前提で自分の仕事をしていいかということです。例えば部下の方が稟議書を上げてきた。担当役員の方が、その稟議書を見て、なるほど、こういうことならばOKだと決裁印を押す。その稟議書に書いてあることが間違っていましたというときに、担当役員は責任を負うのですかといったときに、担当役員は、僕は担当部署の部下たち、課員の方、課長の方、部

長さんたちがちゃんとしっかり見て作ってきたはずなので、そういう前提でそれを信頼して決裁した。だから僕には責任がないという形で、部下を信頼していいですかという形で出てきます。これは、内部統制についても、信頼の原則は適用される。これは、先ほどのヤクルト事件の判決や、大和銀行などにも出てきます。ですので、他の役職員がちゃんと仕事をしているはずだという前提でやっていただいて大丈夫です。

これは結構実務的なポイントで書いたのですが、④過去の経験が重要と書いてあります。負けそうなのは、過去に一度失敗したと、不祥事を起こした。その後に改善策を取っていないと大体負けます。なぜかという、一回不祥事が発生したということは、今の体制では、そういう不祥事が起こりうるのだということをみんなが知ったということです。今の体制では不十分なのだということを知ってしまったということなので、今の体制が不十分なことを知ったのに、何の改善策も取らなければ、それはいけませんよねと。もともと内部統制というのは、PDCA でどんどん改善していくものだから、失敗があったら、従前のことに文句は言わないけれども、その後改善しなかったら、それはおかしいよねということになりますので、裁判所も一度不祥事があって改善しなかった事例ではとても厳しいです。ですので、これは絶対必要です。

それが⑤に書いてあります。内部統制というのは完成品がなくて、日々改善のPDCA だけからということです。

6. 内部統制の限界

今、いろいろ申し上げて、内部統制をしっかり作りましょうという話ですが、内部統制は、実は限界もあるとちゃんと言われています。内部統制の仕組みを作ったら一切不祥事が起きないということはないのです。あちらこちらから、ざるから水が漏れるはずで、内部統制も完璧なものはありません。内部統制の発想も、そもそも完璧な信頼性が獲得目標ではありません。完璧な信頼性ではなくて、合理的な信頼性が獲得目標です。完璧などというのはあり得ないということと、本当に完璧に近づけようと思ったら、膨大なコストがかかるという問題があります。ですので、合理的な信頼性が達成目標です。

では、内部統制にどんな限界があるのかということですが、内部統制は、なんだかんだいっても、しょせん人間が作った仕組みです。何かコンピューターや機械の装置で、自動的に違法行為をチェックするようすごい機械があるわけではなく、お互いに仕事のけん制関係や、何か報告書を作ってチェックするとか、決裁文書を作るとか、教育するとか、し

よせん人間がしている作業なのです。機械的、自動的に違法行為をピックアップするような仕組みではないのです。人間に頼っていますので、例えばチェックすべき立場にいる人間の方で、違法行為をする人と共謀してしまえば、簡単に違法行為は行われてしまいます。あるいは、その組織の一番上にいる、経営トップの方が、こういうふうによれと言えはそうになってしまうわけで、そういう経営トップの不正や、共謀した場合の不正は、内部統制では抑えられないふうになっており、こういうところに内部統制の限界はあるのだということです。この限界をまた少しずつ改善していこうねというのが、PDCAの問題であるということです。

それから、先ほど申し上げたとおり、完璧なものはないということです。完璧な信頼性ではなくて、合理的な信頼性が獲得目標になっていますということです。

7. どこまで構築すればよいか

さて、それを前提としまして、先ほど子会社の管理責任とか、そういう話を申し上げて、では一体われわれはどこまで何をしたらいいのでしょうかという、どこまで構築すればよいかということです。

(1) リスクをピックアップ

まず、(1)に「リスクをピックアップ」と書いてありますが、今どきの上場会社の皆さん方というのは、コンプライアンス、特に内部統制の中でも一番問題が起きやすい、法令遵守、コンプライアンスの部門については、総論的な体制は大体作ってあると思います。総論的な体制というのは、企業行動指針でしっかりやりますということを表明するとか、コンプライアンス担当の役員をちゃんと置くとか、コンプライアンス担当の部署を置くとか、あるいは内部通報制度を設けるとか、コンプライアンスマニュアルを作るとか、コンプライアンスの研修制度を作るとか、大体皆さんはこれをやっていますよね。そういうコンプライアンスの総論的な対策というのは、大体皆さん終わっていると思います。今重要なのは、総論の仕組みはできました。次に何をしたらいいのでしょうかというと、次は、この(1)に書いてあるとおり、個別のリスクをピックアップして、個別のリスクを制御する仕組みを作っていくということです。総論ではなく、各論の時代です。

どういうことかということ、その会社、あるいはその業界、業種によって、発生しやすい不祥事は大体決まっているのです。リスクは大体決まっているのです。この業界は独禁法

違反が起きやすい、優越的地位の濫用が起きやすい、業法違反が起きやすい、労働基準法違反が起きやすい、大体そういうものがありまして、過去のわが社の不祥事10年分とか、業界の不祥事10年分とかをピックアップすると、大体三つか四つ、そういう起こりやすいリスク、あるいは一般的なリスクで言うと、粉飾のリスクもありますし、投資などリスクのある事業、トレーディング業務などですが、そのように大体ここで失敗しやすいのだというリスクが決まっていると思います。そういうリスクをピックアップしてそれをちゃんとコントロールする仕組みを作る。

それが各論でして、例えば独禁法違反、優越的地位の濫用が起きやすいような業界だということであれば、優越的地位の濫用が起きないように、例えば教育体制を作るとか、独禁法の遵守マニュアルを作るとか、あるいは営業マンが営業に行くときには必ず営業日報を付けさせて、それをちゃんと上司がチェックするとか、あるいは独禁法違反はなかなか解釈が難しいですから、相談カウンターを作って、こういうのはいいですか、駄目ですかということを相談できるようにしてあげるということもあるでしょう。あるいは、投資による損失などのリスクがある会社であれば、フロントオフィス、バックオフィス、あるいはミドルオフィスをしっかり分けるとか、コンピューターで取引高を制限できるようにするとか、そういうことがあるわけで、これからはこういう個別のリスクをピックアップして、それをしっかり潰していくという作業をしていただくのがよいかなというところです。

(2) リスクの管理態勢を他社並以上に構築

「どの程度まで」というと先ほども申し上げましたが、リスク管理態勢は他社並以上にしておくのがやはり一番安全で、他社並にしておけば、多分大丈夫ではないかなと思います。ただ、筋が悪いと大和銀行さんのように負けてしまうかもしれません。逆に言うと、他社並以下だと、かなり危ないと思っていただいて結構でして、各社のリスク管理態勢がどうなっているかというアンケートデータは、各業界がいろいろ作っていたり、コンプライアンスマニュアルを作るときとか、あるいは経団連が持っていたり、あるいはいろいろなお役所が作っていたりします。そういう各社のアンケート結果で、こういうこともやっているのだ、ああいうこともやっているのだ、などということがあつたら、皆さんがたも、各社がやっていることに出遅れると危ないです。

例えば、内部監査部門は、昔はほとんど置いている会社がなかったのですが、今は大半の会社で置いています。こうなってくると、内部監査部門を持っていなければ、それは世

間並のものを装備していないね、それはさすがに善管注意義務違反ではありませんかと言われかねないです。時代時代に、どんどん進化して、どんどん新しいものによっていきますので、そういう形で、新しい知恵には敏感に、他社の状況は常にしっかりやっていたきたいと思います。

ちなみに裁判になったときも、よそはどれくらいやっているかということが、非常に重要な証拠になってきます。

(3) 子会社の管理態勢

肝心の、子会社の管理態勢です。先ほど、子会社の管理態勢があるというふうになるのではありませんかと申し上げまして、そこまで申し上げると、困ったな、びっくりしたなというところですが、法律は、あくまでも子会社の管理責任があるという抽象的な義務までしか行きません。具体的にこういう管理をなさいななどという、具体的に何をすればいいのか、何をしなければいいのかということは、絶対に法律には書きません。今、本体の内部統制の決議でも書いていません。ですので、何をすればいいのかということは、法律は絶対に明確にしないわけです。そうすると、法律の条文を見ても何が何だか分からない、一体どうしたらいいのでしょうかということになるわけです。

重要なのは、①何をどこまで管理するか明確に決めるということです。これは、明確にしないのが一番危ないのです。内部統制とか、子会社管理態勢というのは、経営判断の原則の適用があって、経営の裁量があります。ですので、わが社がわが社の子会社をどこまで管理するかということも、経営の裁量があります。それは自由な裁量で決めていただいて結構です。それを決めないでいると、裁判所が、これは駄目だとか、これはOKだとかいうことになってしまいます。われわれ親会社はここまで面倒を見ます、親会社の役割はここまでです、これ以下は子会社が自分でやるのですとか、あるいは孫会社のことは親会社は見ずに子会社が見るのですという形で、親会社は何をするのかということ、自分たちで決めてしまうのです。

例えば、子会社管理規定とか経営管理契約とかいろいろなもので、親会社は何をどこまで見ますということをしっかり決めて、決めたことはちゃんとやる。決めていないことは、「それは僕らは知りません、そこで何か問題があったとしても親の責任ではありません」ということをするわけで、これが一番重要です。「自分でやることを決めるなど、そんな義務のやり方がありますか、大丈夫ですか」と思うかもしれませんが、これは多分大丈夫で

す。

なぜ、そんなことが言えるかというと、この子会社の管理態勢をどうすべきかということを考えるときに、とても参考になる資料があります。これは皆さん方もぜひ一度ご覧になった方がいいと思いますが、金融庁は、銀行を管理するために、金融検査マニュアルとこのを作っておられます。金検マニュアルの中で、銀行持株会社の金融検査マニュアルというのがあります。銀行の持株会社というのは、銀行法で子会社の経営管理をしなさいという条文がありまして、子会社の管理をするのが仕事だというのが、銀行持株会社だということになっています。まさに子会社管理を専門にする会社なのです。その銀行持株会社は、どういう視点で何をどうすればいいのかということを示唆しているのが、銀行持株会社の検査マニュアルです。これを見ると、なるほど、こういうことを決めればいいのかということ、結構分かります。

その金検マニュアルを見ると、そもそも持株会社が子銀行をどこまでしっかり監督するのか、その役割と責任をちゃんと決めなさいと書いてあるのです。ちゃんと決めなさいと書いてあるということは、逆に言うと、法律が決めていないわけで、自分たちで自由に設定できるということです。この子会社は、しっかりグリップを握ってしっかりコントロールする、こちらの子会社は独立性に任せて親会社は何も口出ししないとか、子会社ごとに変えても構いません。そういう形で、金検マニュアル、銀行持株会社でも、何をどこまでやるかというのはしっかり自分で決めようということになっていますので、まして事業会社の場合には、親会社が子会社に対してどこまで役割を果たすかというのは自由に決めればいいのかということになります。決まっていますということです。

まず枠組みはそういうことで、自分たちで自由に決める裁量があるはずだということになるのですが、具体的に何をするかということですが、ここには何が承認事項か報告事項かとか、子会社の管理として普通考えられるのは、事前承認事項あるいは事後承認事項を何にするかと、こういう承認事項です。多くの会社さんは、株主総会の決議事項は、事前に親会社の了解を取れとか、そういうことをしていると思いますが、そういう形で明確に、何が親会社の承認が要るのか、あるいは、何が親会社に対する報告事項か。これも例えば多くの事例は、子会社の取締役会の決議事項は報告せよという形で、事前か事後かありますが、報告事項にするとか、そういう対象がはっきり分かる形で、株主総会決議事項とか、取締役会決議事項とか、承認事項や報告事項を定める。

悩ましいのは、親会社に内部監査部隊がいるけれども、子会社には内部監査部隊がない

いというグループが多いのです。そのときに、親会社の内部監査部隊が子会社も見てあげるといグループも多いのです。それをやるならば、どういう形でそれをします、あるいは、親の方はそこまではしないで子会社が自分で内部監査をするのだったら、親会社の内部監査部門は、子会社の内部監査部門がうまくいっているかどうかだけをチェックするとか、そういう形になりますので、内部監査は、何をやるのかしないのか、どこまでやるのかを決めておくということも、一つ重要かと思います。

さらに申し上げますと、ここには書いてありませんが、あとあり得るとすると、子会社側で大きな不祥事とか、リスクの大きな重要な課題などが起きた場合に、それは親会社の意見を聞くとか、そういうイレギュラーな大きな事件、事故、課題については例外的に親会社に相談するとか、そういう危機管理的な問題があるかなという感じがします。ですので、権限としては、承認、報告、内部監査、イレギュラーな大事件の対応というのが基本的にはあるのですが、ここでもう一つ参考になるのが、先ほどの銀行持株会社の金融検査マニュアルです。あれを見ると、どの程度までやっているかということ、親会社がやりなさいよと言っているのは、例えばグループ全体の方針を決めるようなことは、それは親会社がやったらどうですかと。あるいは、コンプライアンスの基本方針はちゃんと面倒を見てあげたらどうですかと。

面倒を見るというのは、親がちゃんと決めなさいと指導するとか、あるいは子会社が自主的にやっていたら、それがちゃんとできていることを確認するとか、どちらでも結構なのですが、コンプライアンスの基本方針や、リスク管理の基本方針、あるいは先ほどの内部監査の基本方針とか、そういう経営戦略とか、経営目的とか、基本戦略、基本方針といったものは親が面倒を見なさいということが書いてあります。ですので、さらにそこから突っ込んで、具体的な動作をするところまでは突っ込まなくても大丈夫だと思います。そういう基本方針などは、親が面倒を見てやって、あとは承認、報告、そういう内部監査のルールを決める。そういうところまでやっていけば大丈夫なのではないかという感じがしております。

これは、基本的にはどこまでやるかということを確認にすればいいわけで、決して子会社管理責任が生まれるから、子会社に対するグリップを強くしなければいけないというわけではありません。強くしなければいけないというわけではなく、何をどこまでするか明確にして、親会社の役割をしっかりと決めておきましょうということです。そうしないと、何かあったときに、親会社がどこまですればよかったではないかと、あいまいな線引きだ

と危なくなるということですので、グリップを強めると考えることはなく、しっかりルールを明確にしようねということです。

さらに申し上げますと、先ほどのとおり、子会社別に分けても構わないわけで、この会社は、例えば分身型の子会社だからしっかりグリップするとか、あるいは、この会社は独立性を任せている会社だから、基本的には自由にやらせるとか、そういうことも可能です。

さらに申し上げますと、一つの考え方として参考になりますのは、どの程度までやったらいいのかなというバランス感覚をつかむために、例えば皆さんの100%子会社が親会社の一事業部門だったら、一体どんなことをしているだろうかと考えます。もしその子会社が、親会社の一事業部門だったらどうかということを考えて、コンプライアンスの基本方針は決めているとか、あるいはこういう事務フローはちゃんとチェックしているとか、研修はやはりさせているとか、そういう形で、実は子会社の管理の問題なので、自分の会社の事業部門の管理よりも重い義務になるはずは絶対にはないのです。もしその子会社が自分の会社の一部だとしたら、やるべき水準よりも重くなることは絶対にありませんので、そういう形で見ていただくと、子会社の管理といっても水準はこのくらいなのだということがあるのではないかと思います。それが大体のバランス感覚です。

あとは、そうやって子会社の管理をいろいろするわけで、基本方針を決めるとか、承認とか報告があるわけですが、親会社側でその作業をするのは、どのレベルかということがまた重要です。例えば、内部統制、内部監査の基本方針をちゃんとチェックしましょうといったときに、子会社の内部監査の基本方針を親会社のどこが見るか。例えば、子会社管理部署の部長さんが見るのか、その部署の担当役員が見るのか、社長が見るのか、取締役会が見るのか、このレベル感もあるわけです。このレベル感もとても重要で、誰が何を見るかという、親会社側での決裁権限というか、そういうものは、後々何かあった場合に、一番責任の所在が明確になってしまう部分ですので、その辺はしっかり考えて作らなければいけないというところです。

それ以外にも、親子関係の場合には、親会社から子会社に役員を派遣して、兼務役員などいらっしゃるね。兼務役員の場合には、子会社の側で不祥事があつたりしますと、子会社で取締役として、あるいは社外監査役とかとして働いていることが、親会社側での義務違反にもなりかねません。ですので、そういう兼務役員のことについても、整理していかなければいけないかと思います。

というわけで、もし会社法の改正がなりますと、子会社の管理態勢というものは、一度

見直しをして、何をどこまでするかというものを、ルールとかそういうものを見て決めていただければと思うところです。

それでは、時間になりましたので、これで私からのお話をおしまいにさせていただきます。長時間、ご清聴賜りまして、誠にありがとうございました（拍手）。