

取締役等の 内部統制構築義務における課題

（ダスキン株主代表訴訟控訴審判決を踏まえて）

市 原 尚 子

目次

はじめに	221
第1章 日本の内部統制の成り立ちと変遷	223
第1節 日本の内部統制の成り立ち	223
第2節 日本の内部統制規定の歴史の変遷	226
1. 商法導入時から会社法制定時にかけての内部統制規定	
2. 会社法上の内部統制構築義務と善管注意義務	
3. 改正会社法における「内部統制」運用の変遷	
第2章 ダスキン事件にみる内部統制構築と善管注意義務の関わり	232
1. 〈事実の概要〉	
2. 〈判旨〉	
3. 〈解釈〉	
第3章 内部統制システム構築の限界と今後の課題	245
第1節 内部統制規定の定義と実質的運用	245
第2節 内部統制の限界	247
第3節 内部統制規定における今後の課題	249
おわりに	250

はじめに

近年の日本において、企業等の不祥事が相次いでいる。これら日々マ

スコミ等をにぎわせている企業等の不祥事は、内部統制が実効性をもって適正に運用されていないことを原因としている場合が多く見受けられる。言い換えれば、企業活動において実効性をもって内部統制が適正に構築、運用されてさえいれば、こういった不祥事の多くは防ぐことができたに違いないということになる。

日本で「内部統制」が知られるようになった2000年9月判決の大和銀行事件においては、当時の商法等の法律に「内部統制」という用語も、具体的な内部統制の責任規定もなかったにも関わらず、経営者の善管注意義務の一環として内部統制構築責任が認定され、その後2002年4月には一般企業（神戸製鋼所株主代表訴訟）についても同様の司法判断が示されたのである。

その後2002年商法改正時及び会社法制定時に『内部統制』が規定されたが、「内部統制」という用語は会社法及び会社法施行規則のどの条文を見ても存在せず、しかしながら前述の大和銀行事件、神戸製鋼所事件判決において内部統制の構築責任は、取締役等（経営者）の善管注意義務に含まれると認定されているものの、会社法に善管注意義務が明示的に規定されているわけでもない。

企業の不祥事を防ぐには、あらゆる企業活動において実効性をもった内部統制の適正な構築及び運用が必須となるが、その基となる取締役等（経営者）の善管注意義務が果たされていることが大原則としてであると私は考える。

私自身、これまで世の中の一社会人として、無意識のうちに、当たり前のこととして善管注意義務を果たしながら、企業活動を行ってきた。しかしながらそれができていない企業が多いからこそ世の中の企業不祥事は増え続けていると思いついた次第である。

そこで、企業活動の最終意思決定機関である取締役等（経営者）の善管注意義務と内部統制構築の関連性を会社法の規定より研究し、考察できればと考えたのである。

取締役等の内部統制構築義務における課題

したがって、本論文では特に日本の内部統制の歴史的変遷とダスキンの事件の判例研究より、取締役等（経営者）の善管注意義務と内部統制の関連性に注目し、検討することによって、内部統制の実効性をもった適性運用への示唆を得ることとする。

第1章 日本の内部統制の成り立ちと変遷

第1節 日本の内部統制の成り立ち

日本で最初に内部統制が広く世間で知られる契機となったのは、大和銀行株主代表訴訟事件であったといえる。

大和銀行事件は、1995年大和銀行ニューヨーク支店のトレーダーが米国債の不正売買によって11億ドル（約1,180億円）の損失を発生させた事件であった。その後、同トレーダーは、FBI（アメリカ連邦捜査局）により逮捕され、大和銀行についても、事件の隠蔽工作を図ったことが発覚したため、FRB（アメリカ連邦準備制度理事会）からアメリカにおける全業務停止の制裁を受け、ニューヨーク連邦地検からは、「重罪隠匿」、「詐欺」、「金融機関検査妨害」の罪状で起訴された。

大和銀行の株主らは1995年11月27日、巨額損失事件の責任を問い、取締役ら38人を相手取り大阪地裁に株主代表訴訟を起こした。2000年9月20日当時の取締役及び監査役11名に対し、大阪地裁判決において、総額7億7,500万ドル（約830億円）の損害賠償責任が認定され、その後2001年12月10日大阪高裁で和解が成立した。

大阪地裁では、「取締役は、取締役会の構成員として、また、代表取締役又は業務担当取締役として、リスク管理体制を構築すべき責を負い、さらに、代表取締役及び業務担当取締役がリスク管理体制を構築すべ

(1) 大阪高裁平成18年6月9日判決。（判時1979号115頁，判タ1214号115頁，資料版商事法務268号74頁）。以下ダスキンの事件と記す。

(2) 大阪地裁平成12年9月20日判決。（判時1271号3頁。）以下大和銀行事件と記す。

き義務を履行しているか否かを監視する義務を負うのであり、これもまた、取締役としての善管注意義務及び忠実義務の内容をなす……取締役がリスク管理体制の整備を行っているか否かを監視すべき職務を負うのであり、これもまた監査役としての善管注意義務の内容をなす」と判示された。

つまるところ、大企業等において、経営者自らが個々の業務や従業員の行動を直接監視できないことは明らかであり、そうだとすれば、自らに代わり業務や従業員の行動を有効にチェックできる有効なリスク管理体制、つまり内部統制を構築する責任があるとされ、多額の損害賠償責任が認定されたのである。

多額の損害賠償責任が認定された当判決については、内外のマスコミでも大きく取り上げられたが、最も影響が大きかったのは法曹関係者であっただろう。なぜなら当時の商法等の法律には「内部統制」という用語もなく、具体的な内部統制の責任規定もなかったにもかかわらず、司法上の判断で、経営者の善管注意義務の一要素としての内部統制構築責任が認定されたからである。

大和銀行事件の影響により、2002年改正商法では、委員会等設置会社に対し、2005年制定の会社法では、監査役等設置の大会社に対し、取締役会が『内部統制』に関する決定を行わなければならないとの規定が導入された。

大和銀行事件は金融機関に関するものであったが、一般企業においても2002年4月に神戸製鋼所の総会屋への利益供与をめぐる株主代表訴訟においても神戸地方裁判所が和解成立時公表した「所見」において、「神戸製鋼所のような大企業の場合、職務の分担が進んでいるため、他の取締役や従業員の動静を正確に把握することは、事実上不可能であるから、取締役は……内部統制システムを構築すべき法律上の義務があるというべきである……企業のトップとしての地位にありながら、内部統制システムの構築等を行わないで放置してきた代表取締役が、社内にお

取締役等の内部統制構築義務における課題

いてなされた違法行為について、これを知らなかったと弁明するだけでその責任を免れることができるとするのは相当でないというべきである。」と示され、大和銀行事件同様に経営者の内部統制構築責任が認定された。⁽³⁾その後、ヤクルト株主代表訴訟事件や、ダスキンの事件等についても、経営者に対し、内部統制の構築責任があることが一貫して認定されており、あわせて、一定水準の内部統制が構築・維持されているならば、経営者は、会社または従業員の行った事柄について免責されることが明示⁽⁴⁾されている。

特にヤクルト事件において、「リスク管理」体制構築と取締役の善管注意義務との関連性、及び、経営判断の原則との関係性から、リスクの高い有価証券取引は、会社に多大な損害を被らせる恐れがあるため、取引を行う取締役としては、当該取引の性質・内容・規模を考慮し、それに見合った必要なリスクの管理を行い、その結果を踏まえつつ取引の継続・変更・中止を判断すべき善管注意義務があるという観点から、社内におけるリスク管理体制の水準が争点となった。

判決においても、リスク管理体制の判断には「経営判断の原則」が妥当であるとし、なおかつ「取締役の経営判断がその裁量の範囲内であったか否かは、あくまでも意思決定が行われた時点におけるリスク認識可能性や、リスク管理体制の水準、当時会社が置かれたいた状況を基準に検討すべきであって、その後現在までに集積された知見や経験をもとに、結果責任を問うものではない」と示されている。

このように、現在では「経営判断の原則」を採用する場合も含め、司法上の判断として、経営者には有効な内部統制の構築責任があるという

(3) 東京地裁平成16年12月16日判決。(判時1888号3頁)以下ヤクルト事件と記す。

(4) 町田智弘『内部統制の知識(第3版)』18頁(日本経済新聞出版社・2015年)。

(5) 田村陽子「ヤクルト株主代表訴訟事件」小林秀之編『内部統制と取締役の責任』82頁(学陽書房・2007年)。

ことが広く認められてきている。つまり、経営者が自らの責任を果たすため、言い換えれば、何らかの事件発生の際に、経営者自らが責任の追及を免れるためには、有効な内部統制の構築が不可避となっているといえるであろう。

第2節 日本の内部統制規定の歴史の変遷

1. 商法導入時から会社法制定時にかけての内部統制規定

前節記載の通り、内部統制規定が導入されたのは会社法制定時ではなく、大和銀行事件や神戸製鋼所事件の判示や「所見」にて内部統制構築義務が明示され、平成14年の改正商法にて初めて導入されたものである。この改正においては、委員会等設置会社（その後、委員会設置会社。改正会社法においては指名委員会等設置会社）の制度が導入され、委員会等設置会社においては、取締役会内に、指名委員会、報酬委員会及び監査委員会の三つの委員会を設置することが求められ、その中の監査委員会においては「監査委員会の職務の遂行のために必要なものとして法務省令で定める事項」（商法特例法21条の7号第1項2号）を取締役会が決定しなくてはならないと規定され、同規定を受け、商法施行規則193条で、会社法の下、求められている項目とほぼ同様の項目からなる内部統制関連項目の整備が求められたのである。

会社法においては、この規定を監査役会設置会社にも拡大適用したものであり、新しく会社法のため規定を設けたものではなく、実質的には適用範囲の拡大に過ぎない。しかしながら、当時委員会等設置会社へ移行した会社はそう多くなく、大会社のほとんどが監査役会設置会社であったため、大多数の会社がこの規定に取り組む必要が生じたのであった。

しかしながら会社法、会社法施行規則の条文内には「内部統制」という用語が使われてはならず、会社法施行規則100条1項規定の「業務の適正を確保する体制」の中に内部統制の基本的枠組みに重なる部分があ

取締役等の内部統制構築義務における課題

るものの、内部統制の一部を示しているにすぎない。会社法が内部統制の整備を求めているというよりは、内部統制の概念のうち、会社法が実現したい事項の中の取締役の責任との関連で取締役会として決定すべき事項に焦点をあて規定したと考察される。

内部統制の概念のうち、会社法が実現したい事項とは、法令遵守を中心とした全社的な内部統制であり、コーポレートガバナンスに関連する部分である。例として、会社法本則内の取締役のコンプライアンスの規定、会社法施行規則内の使用人（従業員）のコンプライアンスの規定及び企業集団、業務の適正を確保する体制や監査役⁽⁶⁾の監査体制に関する規定については企業集団内における体制の整備を求めている。一方、会社法の他の規定で扱われている事項、例えば財務報告については業務の適正を確保する体制として改めて規定はされていないのである。

初期の内部統制に関する法制度について整理すると、平成17年制定会社法362条に以下の内部統制に関する規定の導入がされ、この法務省令で定められた業務の適正を確保する体制に関し、平成17年2月7日に公表された会社法施行規則100条に規定された。

会社法、会社法施行規則において取締役会に求められる項目について①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②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（5項目：会社法施行規則100条）③監査役設置会社に求められる体制（4項目）となり、会社法362条の「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。」とされるように取締役会は個々の特定の専門取締役に決定を委ねることはできず、取締役会全体で、体制整備の基本方針を決定し、責任を負うことを義務とされたのである。

(6) 町田・前掲注(4)30頁。

2. 会社法上の内部統制構築義務と善管注意義務

取締役会は、会社法が求める内部統制システムの構築に関する基本方針を決定すれば、その内容の如何に関わらず、第2節記載の通り、会社法362条5項に違反することにはならない。しかしながら、取締役会にて内部統制システムの構築に関する基本方針を決定さえすればいかなる内容のものであっても取締役の責任を免責とするということは意味しないとされている。内部統制システムの内容は、業務や規模、会社の組織体制、その他会社の個々の特質を踏まえたうえで決められるべきと考えられ、最適な内部統制システムは会社ごとに異なるものであるため、会社法には内部統制システムの内容や水準に関して、具体的な規定が示されていない。画一的な規定を置くことの意味が無いということである。つまり、個々の会社において適切な内部統制システムを構築することが取締役の善管注意義務を構成すると解されている。

さらに、会社法では、内部統制システムに関する決定の頻度等について特に規定されておらず、取締役会で一度内部統制システムの構築に関する基本方針について決定されれば、取り消しの決定がされない限りは会社法362条5項に違反しないということとなる。企業活動を進めていく中で、取締役会決定当時の内部統制システムが適切な内容であったとしても、実情そのものの変化、取り巻く環境の変化等によって、その内部統制システム自体が十分に機能しなくなることは多々ありえる。その状態を取締役等が放置し続けることによって、取締役等が善管注意義務違反に問われる可能性は生じる。

神戸製鋼所事件の和解に係る所見でも「元会長らは一定の内部統制システムが構築されたきたと主張するが、違法行為が長期間継続され、相当数の取締役や従業員が関与してきたことから、十分に機能していなかったといわざるを得ない⁽⁷⁾」と示されている。

(7) 今戸智恵「取締役の内部統制構築義務」小林秀之編『内部統制と取締役の責任』48頁(学陽書房・2007年)。

取締役等の内部統制構築義務における課題

初期の内部統制の成り立ちの基となる、大和銀行事件、神戸製鋼所事件の判示等において内部統制の構築責任は取締役等（経営者）の善管注意義務に含まれると認定されているが、会社法には、善管注意義務が明示的に規定されているわけではなく、内部統制の構築に関する基本方針の決定の権限と責任の所在が取締役会にあることが示されているのみであり、それ以外は何の基準も示されてはいない。従ってどのような内部統制を構築するかは、取締役会が自ら判断し、決定することが委ねられているのである。つまり、取締役等（経営者）に広い裁量を認め、同時に、取締役会決定の基本方針を具体化の上、実現するための大きな責任が課されているといえるのである。

企業特性等に応じて有効に機能する内部統制システムを構築し、その後の状況に鑑み、決定した内部統制システムが適切に機能しているかを適宜確認の上、必要に応じて改定していくことが取締役の善管注意義務として課せられている。つまり、実効性をもった適正な内部統制システムの構築は、取締役等（経営者）の善管注意義務によって担保されることとなるのである。

3. 改正会社法における「内部統制」運用の変遷

平成26年6月27日改正会社法が公布され、この改正において、「監査等委員会設置会社」の体制が認められた。このことによって、監査役会設置会社、指名委員会等設置会社と併せて3体制からの選択制となり、会社ごとに適したガバナンス体制を選択できるようになったのである。また、本改正においては、内部統制に関する規定も改正が行われ、会社法362条4項6号においては「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『並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務』の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」とこれまでの規定に『並びに……』の部分が追加されたものとなった。

また同改正に先立ち平成24年9月7日公表の「会社法則の見直しに関する要綱」において、第一部企業統治の在り方内の第一「取締役会の監督機能」の語中として「株式会社の業務の適正を確保するために必要な体制について、監督機能を支える体制や監査役による使用人からの情報収集に関する体制に係る規定の充実・具体化を図るとともに、その運用状況の概要を事後報告の内容に追加するものとする。」と記され、これを受け、平成27年2月6日公表の改正会社法施行規則において、先規定のうち100条及び118条が改正された。この規定によると、監査役会設置会社については、取締役会にて下記合計13項目の決定を行うことが求められているのである。

①取締役の職務の遂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

②株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務適性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（5項目）

③監査役設置会社に求められる体制（7項目）

さらに、本会社法及び、会社法施行規則の改正については、大きく4項目の変更点が確認される。

第一に、それまで会社法施行規則において規定されていた「企業集団の業務の適正を確保するための体制」が会社法362条に「株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保する」ための体制として規定されたことである。このことは単に省令から法律レベルへの格上移行だけにとどまらず、これまでより踏み込んで、企業集団に関する内部統制に重要度が置かれたものと解すべきであろう。なお、会社法施行規則においては企業集団の業務の適正を確保するための体制について、100条1項5号において、これまでの規則で内容が明示されていなかった「企業集団の業績の適正を確保するための体制」について、①子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の親会社

取締役等の内部統制構築義務における課題

への報告，②子会社における損失の危機の管理，③子会社の取締役等の職務の執行の効率性，④子会社の取締役等及び従業員のコンプライアンスの確保の4項目が明示され，子会社の内部統制の整備に親会社は関わることが必要になると示されたのである。

第二に，会社法施行規則100条3項4号において，当該会社の取締役及び会計参与，使用人，子会社の取締役等，使用人，これらの者から報告を受けた者が，内部統制に関する事項を当該会社の監査役に報告するための体制整備にある。さらに第3項5号ではそのような報告をした者が不利益を被らないようにする。つまり通報者に対する保護の体制整備規定が設けられている。

第三に，監査役の監査体制の強化が図られていることである。従来の3項1号の規定である「監査スタッフ」の設置規定に加え3項3号の追加で監査役と監査役スタッフ指揮命令に関する体制整備が求められ，3項6号では，監査役の職務執行に関して生じる費用や前払い等債務処理に関する体制整備が求められている。

第四として，本改正の最大の課題である内部統制の運用評価の点があげられる。会社法363号2項では，業務執行取締役については，3か月に1回以上，自己の職務執行状況を取締役に報告しなければならないとされているが，頻度に関わらず各社所定の方法により子会社の内部統制の運用状況，及び親会社における運用状況を親会社の取締役会に報告する体制が求められる。同時に監査役等においても報告体制を通じて内部統制の運用状況を把握の上，監査役監査を実施することが規定されているのである。

第1章において日本の内部統制の成り立ちから変遷の中で，会社法上の内部統制構築義務と善管注意義務について考察してきたが，次章以降においては内部統制構築義務の総論部分については大和銀行事件を踏襲，認定されたものの，その具体的内容については結果，否定されたダスキン事件について考察し，各社相応の内部統制システム構築と善管注意義

務の関連性及びその限界について検討していくこととする。

第2章 ダスキン事件にみる内部統制構築と善管注意義務の関わり

1. 〈事実の概要〉

昭和38年に設立され、環境衛生及び清掃用資器材等の製造販売、料理飲食店等の経営並びにこれらの事業を運営するフランチャイズ店に対する経営指導及び業務委託等を業とする株式会社ダスキン（以下、「ダスキン社」という）は、その一部門として、ドーナツやアメリカンコーヒー等を小売販売するミスタードーナツ（以下、「MD」という）を展開している。

ダスキン社は、同事業に関連して技術提携契約を締結していたA社、従前よりダスキン社と取引のあった食品メーカーB社ほか1社の計3社と「大肉まん」開発プロジェクトを立ち上げ、その製造を委託したところ、B社は、「大肉まん」を系列会社の中国工場で生産させ、それをダスキンが輸入し、平成12年3月からテスト販売を開始した。その後、同年月から同年12月20日頃までの間、全国のMD店舗で「大肉まん」1,300万個あまりが販売された。これらのうちA社が平成12年3月15日に試作した「大肉まん」にTBHQ⁽⁹⁾が混入していた。

MD担当者の取締役甲とその上司でフードサービス部門の責任者であった取締役乙は、平成12年11月30日に、当時新たに肉まんの製造受託

(8) 以下「本件販売」という。

(9) 本件販売当時の食品衛生法は、その6条において、「人の健康を損なうおそれのない場合として厚生大臣が食品衛生調査会の意見を聴いて定める場合を除いては、添加物（天然香料及び一般に食品として飲食に供されている物であって添加物として使用されるものを除く）並びにこれを含む食品は、これを販売し、又は販売のように供するために、製造し、輸入し、加工し、使用し、貯蔵し、若しくは陳列してはならない。」と定めていたが、TBHQは、厚生大臣によって前記の健康を損なうおそれのない場合としての指定を受けていない。（大阪高裁平成18年6月9日判決。）

取締役等の内部統制構築義務における課題

先となることを希望していた訴外C社代表者より、販売中の「大肉まん」にTBHQが混入している事実を知らされたが、同12月8日頃、甲、乙協議の上、在庫がある限り当該大肉まんの販売を継続することを決定した上で、訴外C社代表者に同年12月13日に3,300万円、平成13年1月18日に3,000万円を口止め料として支払った。

生産本部担当取締役であったY₂は、平成12年12月29日頃、本件販売の事実を知ったが、乙に確認したところ、本件処理はすでに済んでいるという説明で了承し、数名の元役員らに相談したのみで取締役会及び、ダスキン社代表取締役会長兼社長Y₁に報告を行うことはなかった。

Y₁は、平成13年2月8日頃、ダスキン社を訪れた取引業者Dから本件混入の事実を告げられた。これに対して甲及び乙は、本件混入や販売の継続、国内の第三者機関による検査ではTBHQが検出されなかったことから有害ではないこと、さらに、C社と業務委託契約を締結し、3,300万円を支払ったこと等をY₁に伝えた。この報告を受けたY₁は事実上その措置を了承し、Y₂と同様に特段の措置を講ずることはせず、取締役会に報告することもしなかった。その後、平成13年7月18日頃、Y₂、ダスキン社取締役であるY₃、Y₄及びダスキン社社外監査役（弁護士）であるY₇の4人で事実関係の確認作業が開始され、それ以降にダスキン社取締役Y₅、Y₈及びY₉は、本件混入、本件販売継続及び本件支払い等の事実を認識した。ダスキン社は、平成13年9月18日に、「MD調査委員会」を発足させ、本件混入や本件支払いに関して調査し、担当者の処分と今後の方針について検討した。同年11月9日までに、甲及び乙に関する内部処分を決定したが、消費者への対応やマスコミへの公表の要否等については言及されなかった。同年11月29日の取締役会においてもダスキン社は自ら積極的に公表しないことについては、これを承認する旨の決議はなされなかったが、そのことを前提として、ほかの議案が可決され、商品回収等も行われなかった。

平成14年5月15日に、厚生労働省への匿名による通報があり、これを

受けて保健所が立入検査を実施した。ダスキンは同月20日、記者会見を行い、本件事実を公表し、翌日以降、本件販売の事実に加え、その事実の隠蔽、口止め料の支払いなどが大々的に報道された。

これによりダスキンは、MD加盟店営業補償、キャンペーン関連費用、飲茶メニュー変更関連費用等で合計105億6,100万円を出捐計上した。

以上の事実関係に基づき、ダスキンの株主であるX（原告・控訴人・被控訴人）は、Y₁～Y₈及び甲、乙に対し、①本件混入、②本件販売、③本件支払、④本件販売を認識した後、その事実を公表しなかったこと等について、善管注意義務違反があり、ダスキんに損害を与えたとして、本件出捐並びにC社に支払った6,300万円の106億2,400万円の損害賠償を求める株主代表訴訟を提起した。なお、当初の被告のうち、甲と乙については、本件事件と分離され、53億4,350万円の支払を命ずる⁽¹⁰⁾判決が下されている。

2. 〈判旨〉

原判決一部変更、一部上告。

(1) 未認可添加物混入についての善管注意義務違反について

「食品を販売する会社であるからといって、ほかの食品製造業者から食品の供給を受ける際、当然にかつ一律に、自社においても独自に検査等をしなければならないとか、失策品製造過程に自社の人材を派遣しなければならないということとはできず、…（中略）…ダスキンは、平成12年当時、A社から『大肉まん』の供給を受けるについて品質確保のために必要な措置を講じていなかったとまではいえないから、…（中略）…業務担当取締役または使用人兼務取締役としての善管注意義務違反は認められない。従って当代表取締役会長兼社長出会ったY₁について監督義務の懈怠はない。また、一審被告Y₇について、監査役とし

(10) 大阪高裁平成19年1月18日判決。(判時1973号135頁)。

での善管注意義務違反も認められない。」

(2) 内部統制構築義務違反について（本件販売における善管注意義務について）

「健全な会社経営を行うためには、目的とする事業の種類、性質等に応じて生じる各種のリスク、例えば、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、事務リスク、システムリスク等の状況を正確に把握し、適切に制御すること、すなわちリスク管理が欠かせず、会社が営む事業の規模、特性等に応じたリスク管理体制（いわゆる内部統制システム）を整備することを要する。もっとも、整備すべきリスク管理体制の内容は、リスクが現実化して惹起するようような事件事故の経験の蓄積とリスク管理に関する研究の進展により充実していくものである。したがって現時点で求められているリスク管理体制の水準をもって、本件の判断基準とすることは相当でないというべきである。また、どのような内容のリスク管理体制を整備すべきかは経営判断の問題であり、会社経営の専門家である取締役に、広く裁量が与えられているべきである。

ダスキンは、当時、担当取締役は経営上の重要な事項（販売していた食品に食品衛生法上使用が許されていない添加物が混入していたことは、食品を販売する会社にとって経営上極めて重要な問題であるのは明らかである。）を取締役に報告するように定め、従業員に対しても、ミスや突発的な問題は速やかに報告するよう周知徹底しており、違法行為が発覚した場合の対応体制についても定めていた（「内部摘発」による違法行為の発覚も規定されている。）。また、その上で、実際に発生した食中毒に関する企業不祥事の事案を取り上げて注意を促すセミナーも開催していたものである。これらを総合してみると、ダスキンにおける違法行為を未然に防止するための法令遵守体制は、本件販売当時、整備されていなかったとまではいえないものというべきである。…（中略）…⁽¹¹⁾
『大肉まん』にTBHQが混入していることを知らされた甲が自己の上⁽¹²⁾司にあたる乙に対してのみならず、フードサービス事業グループの外の

機関（取締役会を含む。）に対しても上記事実を報告していれば、本件販売継続が決定されなかった可能性があることは結果論としてとしては否定できない。…（中略）…事業部門の最高責任者であった甲及びこれに次ぐ地位にあった乙が、稟議規程に違反して上記事実を取締役に報告せず、秘密裏にあえて違法行為を行うという意思決定をしたという事案であり、本件販売当時、そのような場合も想定して、従業員に対し、自己の属する事業部門の指揮命令系統に従って情報を伝達するのみならず、当該事業部門の外にある機関にも同じ情報を伝達することを義務づける体制を構築しておかなければならなかったとまではいうことができない。…（中略）…ダスキンにおける違法行為を未然に防止するための法令遵守体制は、本件販売当時、されていなかったとまではいえないから、被告取締役らについて善管注意義務違反は認め整備されない。また、Y₇について、監査役としての善管注意義務違反も認められない。」

（3）事態の認識後の対応に関する善管注意義務違反について

「現代の風潮として、消費者は食品の安全性について極めて敏感であり、企業に対して厳しい安全性確保の措置を求めている。未認可添加物が混入した違法な食品を、それと知りながら継続して販売したなどということになると、その食品添加物が実際に健康被害をもたらすおそれがあるのかどうかにかかわらず、違法性を知りながら販売を継続したという事実だけで、当該食品販売会社の信頼性は大きく損なわれることになる。

ましてや、その事実を隠ぺいしたなどということになると、その点について更に厳しい非難を受けることになるのは目に見えている。それに対応するには、過去になされた隠ぺいとはまさに正反対に、自ら進んで事実を公表して、既に安全対策がとられ問題が解消していることを明ら

(11) 食品販売に関する事業部門の業務担当使用人兼務取締役。以下甲とする。

(12) 食品販売に関する事業部門の業務担当取締役。以下乙とする。

取締役等の内部統制構築義務における課題

かにすると共に、隠蔽が過去の問題であり克服されていることを印象づけることによって、積極的に消費者の信頼を取り戻すために行動し、新たな信頼関係を構築していく途をとるしかないと考えられる。また、マスコミの姿勢や世論が、企業の不祥事や隠ぺい体質に敏感であり、少しでも不祥事を隠ぺいするとみられるようなことがあると、しばしばそのこと自体が大々的に取り上げられ、追及がエスカレートし、それにより企業の信頼が大きく傷つく結果になることが過去の事例に照らしても明らかである。ましてや、本件のように6,300万円もの不明朗な資金の提供があり、それが積極的な隠ぺい工作であると疑われているに、さらに消極的な隠ぺいとみられる方策を重ねることは、ことが食品の安全性にかかわるだけに、企業にとっては存亡の危機をもたらす結果につながる危険性があることが、十分に予測可能であったといわなければならない。したがって、そのような事態を回避するために、そして現に行われてしまった重大な違法行為によってダスキンが受ける企業としての信用喪失の損害を最小限度に止める方策を積極的に検討することこそが、このとき経営者に求められていたことは明らかである。ところが、前述のように、Y₁らはそのための方策を取締役会で明示的に議論することもなく、『自ら積極的には公表しない』などというあいまいで、成り行き任せの方針を、手続き的にもあいまいなままに黙示的に事実上承認したのである。それは、到底、『経営判断』というに値しないものというしかない。

3. 〈解釈〉

本件の争点としては①内部統制システム構築義務について、②①の具体的内容、③会社の不祥事を積極的に公表しない等、事態の認識後の対応についての善管注意義務違反の有無、④任務懈怠と損害との間の因果関係の有無等、多岐にわたるが、本論文においては監査役等社員の内部統制構築にかかる善管注意義務について検討するものであるため①～③について考察を試みる。

(1) 本件添加物混入についての善管注意義務違反について

大前提として、食品の輸入販売事業を業とする企業にあっては、原則として輸入・販売する食品の品質を管理し、食費衛生法の規定（本件においては同法6条）を遵守するための管理部門を設置することが必要であるため、このような体制を構築することは、企業の取締役等（経営者）の善管注意義務といえる。本判決においては、ダスキンの品質管理体制について、社内規定に基づき、B社の品質管理状況を検討し、原材料と製品の検査を徹底しており、同社における「大肉まん」の製造工場が一定の水準を満たしたものであることをダスキン社側で実際に確認していること等から、ダスキン社において、食品衛生法上指定されていない添加物が含まれていないかを確認する必要はなく、B社が一定の品質管理体制を有している業者としてダスキン社により選定されていると判断されることには問題はなく、B社の製造委託先がISO 9002の認証を取得、さらに原材料の原産国等の記載のある原材料規格書を徴求し、品質面で問題がないことを確認し、原材料の品質に疑義がある場合の追跡可能性を確保していることなどから、本判決においても、「食品を販売する会社であるからといって、ほかの食品製造業者から食品の供給を受ける際、当然にかつ一律に、自社においても独自に検査等をしなければならないとか、試作品製造過程に自社の人材を派遣しなければならないということとはでき」ない。と指摘されているように、品質確保のための必要な措置は講じられていたとする。また、従前の取引関係で品質上の問題がなかったことなどからすると委託先企業を信頼しても非難することはできないとされた。これに対し、ダスキン社自身によるサンプリング調査も要求すべきかについては、平成12⁽¹³⁾当時に要求される内部統制システムの水準を参考に判断すべきであり、当時の議論水準、他者での構築状況はそれを要求できるものではなかったという裁判所の認識であろう。もと

(13) 伊勢田道仁「会社の不祥事を積極的に公表しないという経営判断の是非」法と政治57巻1号91頁。

取締役等の内部統制構築義務における課題

より、サンプリング調査を実施していたとしても、本件混入が判明する可能性はなかったと認定され、当時、必要な措置は講じられていなかったとまでは認めることができず、必要な注意義務を尽くしたとされている。しかしながら、企業活動の合理化等の見地から企業自身が品質管理部門を設けず、業務委託先、取引先等の他者に品質管理を委託することが許されると考えられるとしても、これをもっぱら他社に一任するのではなく、当該会社が自社で品質管理を行ったと同程度の品質監督システムを取る必要性はやはりある⁽¹⁴⁾。この点につき、消費者は食品の安全性について極めて敏感であり、企業に対して厳しい安全性確保の措置を求めている。だからこそ、B社の品質管理体制を鵜呑みにするのではなく、ダスキン社側でも、無作為に抽出した原材料や製品を独自に検査する仕組みを構築し、独自に製品検査を実施する体制を構築するよう取締役等に対して進言すべきであり、そのことについて怠った以上は、取締役等に対し、善管注意義務違反があったと認定があってもよかったのではないかと考える。

(2) 内部統制システム構築義務と善管注意義務の関連性

本判決は、「健全な会社経営を行うためには、目的とする事業の種類、性質等に応じて生じる各種のリスク、例えば信用リスク、市場リスク、流動性リスク、事務リスク、システムリスク等の状況を正確に把握し、適切に制御すること、すなわちリスク管理が欠かせず、会社が営む事業の規模、特性等に応じたリスク管理体制を整備することを要する。」と判示され、大和銀行株主代表訴訟事件に代表される複数の裁判例において一般的な内部統制システム構築の必要性を説いたものと同様である。⁽¹⁵⁾ 大和銀行株主代表訴訟事件判決以降、内部統制システム構築義務が取締役の監視業務の内容であることはもはや一般的に承認されるに至っており、その延長線上に会社法の改革があったと解される。⁽¹⁶⁾

(14) 伊勢田・前掲注(13)91頁。

(15) 大阪地裁平成12年9月20日判決。(判時1721号3頁)。

取締役等のいわゆる内部統制システム構築義務については、裁判例上、一般的に肯定されているが、取締役の監視義務を実質化するためのものと考えられており、一定程度の大きな企業の取締役に関しては善管注意義務の内容として、(ア) 普段から内部統制システムを構築し、実際に機能させることが要請され、(イ) 内部統制システムその他の方法により、業務執行が違法・不当になされていることを疑わせる事情を知った時には、合理的な程度の調査を行わなければならない、(ウ) 調査の結果、業務執行が違法・不当になされていることが明らかとなったときは、適切な是正措置を講じるべき義務を負う。⁽¹⁷⁾ 監査役は取締役がそうした義務を履行しているかを監査する。本件においては、Yらが甲、乙の違法行為を認識する前については、内部統制システム義務違反の有無(前述(ア))が、認識後については、事態に対する対応の是非(前述(イ)、(ウ))が問題となった。とはいえ、内部統制システム構築義務違反が認められた裁判例はこれまであまり多くはなく、理由としては、内部統制システム構築については経営判断事項であり、取締役等の広い裁量に属する。つまり a) 内部統制システム構築の内容は不変なものではなく、いったん構築された内部統制システムであっても、常にこの見直しが求められ状況や時宜にかなった内容を持つ内部統制システムを構築していかなければならないとしつつも、b) これは経営判断の1つであって取締役等に広範な裁量の余地を残している。⁽¹⁸⁾

取締役等の内部統制システム構築義務違反の判断方法としては、通常想定される不正行為を防止し得る程度の管理体制を整備していたか、実際になされた不正行為が通常容易に想定し難い方法によるものであった

(16) 畑宏樹「ダスキン株主代表訴訟事件」小林秀之編『内部統制と取締役の責任』103頁(学陽書房・2007年)。

(17) 山下徹哉「ダスキン株主代表訴訟控訴審判決」・『商事法務』1898号101頁(商事法務研究会・2010年)、根岸=舟田・前掲注(4)13頁。

(18) 畑・前掲注(16)104頁。

取締役等の内部統制構築義務における課題

か、過去に同様の手法による不正行為が行われたなどの事情を取り上げて、構築されたシステムを機能させるべき職務についての判断を行っている。⁽¹⁹⁾

これらの検討により、仮に内部統制システムの構築が経営判断の一つであるとしても、取引活動等を行う場合と同程度に広範な裁量が認められるべきものではないものといえる。この広範な裁量の余地はあくまでも、予測されるリスクを防止するためにどのような内部統制システムを構築することが適当であるかといった点に関する裁量であり、内部統制システム構築義務自体を軽減するような裁量であってはならない。⁽²⁰⁾

(3) 事態の認識後対応に関する善管注意義務違反について

本件販売についての法令遵守体制については、①重要事項の報告義務を定めている、②違法行為発覚時の対応体制を定めている、③他社不祥事を題材としたセミナーを開催していた等を上げ、違法行為を未然に防止する法令遵守体制が整備されていなかったとまではいえないと判示されたが、他方において、訴外A社代表者から本件混入につき報告を受けた部下が甲と乙に報告するも、甲と乙が取締役に報告せず、むしろ秘密裏に本件販売継続という違法行為を行うことを決定した。問題は、ダスキン社が構築した内部統制システムの有効性と個々の取締役がそれを機能させるよう職責を果たしたか否かである。

本判決では、製造した「大肉まん」にTBHQが混入していることを部下から知らされた甲、乙が、「取締役会を含め当該事業部門外の機関にその事実を報告していれば、本件販売の継続が決定されなかった可能性があることは結果論としては否定できない」としつつも、「指揮命令系統に従って、担当取締役に報告を行ったにもかかわらず、それが担当取締役のところで揉み消されてしまうことをも想定し、従業員に自己の所属する事業部門外の機関にも同じ情報を伝達することを義務づける体

(19) 山下・前掲注(17)104頁。

(20) 伊勢田・前掲注(13)92頁。

制を、構築しておかなければならなかったとまではいうことができない」とされた。

本事件の場合、取締役が共謀して本件混入を秘匿し、販売を継続するというリスクが、通常想定されるものであったのか、あるいは予見すべき特段の事情があったかが問題であるが、本判決については、これらを共に認めなかったものと思われる。そもそも、どのようなシステムを構築しようともその運営を行うのは人間であり、関係者が共謀して故意に不正行為を行おうとすればそれを止めることは不可能である。⁽²¹⁾

人間がシステム構築をし、運営することもまた人間であることを理由に、前述のように判断されたようではあるが、通常の企業活動の中での指揮命令系統に従った報告がなされたことイコール内部統制システムが機能していた。ということであればいささか疑問は残る。思いもしなかったリスクも鑑みたくうで、非常時に内部統制システムが機能してこそ、その企業にとっての内部統制システム構築されていた。と判断されて然るべきであるといえるのではないだろうか。

本件ではさらに、違法添加物が混入した食品が違法に販売されたことを知ったダスキンの取締役らが、この事実を直ちに公表せず、謝罪・回収などの措置を取らなかったことについての善管注意義務違反が問題とされている。

この問題につき、ダスキン社が本件販売を認識した後、「公表を回避することによる不利益が強調され、早期公表・説明の重要性が説かれていることや、それを実証するような具体的なケースが多数存在することは明らかである。そうすると、仮に積極的な事実の公表が周到な準備のもとになされた場合には、現実に生じた損害のうち相当程度のものが回避し得た可能性があったものと推認することができる」とされており、程なく公になることが予想され、それが発覚した場合のダスキン社が受

(21) 山下・前掲注(17)104頁。

取締役等の内部統制構築義務における課題

ける打撃の重大性、積極的な対応等の可能性の検討の必要性を軽視したまま、『自ら積極的に公表しない』というあいまいな決定で事態を成り行きに任せたままの方針を、手続き的にもあいまいなままに黙示的に事実上承認したのである。それは到底『経営判断』というに値しないものというしかない。」と判示されて⁽²²⁾おり、本件販売継続や本件支払い等の不祥事公表を、取締役のリスク管理の問題として捉え、十分に予見されるリスクに対してダスキン社として適切な措置を講じる義務があったとされている。

その上で、 Y_2 については、平成12年12月29日頃に、本件混入や本件販売継続の事実を認識したが、その時点で、「大肉まん」の販売終了後ではあったものの、食品会社に課せられた最も重要で基本的な社会的責任である、「食品の安全性確保」の観点からみても、当該商品の回収必要性があるものと考えられ、当該事実認識後直ちに、代表取締役や取締役会に報告するとともに、事実調査の上で販売中止等の措置や消費者に公表するなどして回収の手立てを尽くすことの要否などを検討することが求められ、これらを怠ったとして善管注意義務違反が認められた。

一方、 Y_1 については、平成13年2月8日頃に本件混入及び販売の事実を認識したものの、事実関係の調査の指示をすることはなく、その違法性を知らながら了承し、隠蔽を事実上黙認したこと及び、公表する、しないを含め、損害回避に向けた対応を積極的に検討すること等を怠ったとして善管注意義務違反が認められた。

Y_1 、 Y_2 以外の取締役が、本件混入の事実を知った時点で、「大肉まん」の販売がすでに終了しており、市場における流通の可能性がなく、また、本件販売の事実を消費者が知ったのは、ダスキン社が自ら積極的に公表しないことを決定した平成13年11月ではなく、新聞報道された平成14年5月であったことから、すでに市場において消費済で当該商品回収の

(22) 畑・前掲注(16)107頁。

必要性はなく、現実の健康被害の可能性がほぼなく、わが国において、当時の食品衛生法で当該添加物の使用が禁止されていたとはいえ、欧米諸国では一般的に使用され、また添加物の使用量についても、特に問題とならないレベルであった。⁽²³⁾

しかしながら、すでに消費済で当該商品回収の必要性はなく、現実の健康被害の可能性がほとんどない等の事情は、本件を公表しないという判断の合理的理由とはなりえないのではないだろうか。「大肉まん」がすでに消費済で当該商品回収の必要性はなく、現実の健康被害の可能性がほとんどないとはいえ、本判決が「自ら進んで事実を公表して、既に安全対策が取られ問題が解消していることを明らかにすると共に、隠ぺいが既に過去の問題であり、処理されていることを印象づけることによって、積極的に消費者の信頼を取り戻すために行動し、新たな信頼関係を構築する」と判示しているように、 Y_1 、 Y_2 以外の取締役も行動すべきであったのではないかと考察する。

判旨の中では、たびたび信用や信頼の喪失とその結果としての会社の損害や、経営困難に言及し、それらを回避ないし最小限にするには何をすべきかという点に着目している。従って、是正措置を導く要素としては「社会的責任」よりも「損害」のほうが直接的かつ重要であり、「社会的責任」は、それが直接善管注意義務の内容を決するというよりは、会社に、「損害」をもたらす前提として考えられている。⁽²⁴⁾

不祥事を公表することの会社にとってのメリットにも言及しつつ、公

(23) TBHQは過剰に摂取すると体重減少や腎機能障害が発生するという動物実験があるが、通常の使用量では問題はなく、国連食糧農業機関（FAO）及び世界保健機関（WHO）によって設立された合同食品添加物専門家委員会（JECFA）が定めたTBHQの1日摂取許容量（ADI）は、0.7 mg/kg（体重50kgの人の1日摂取許容量は35mg）であり、アメリカ合衆国、中華人民共和国（以下「中国」という。）を始め、十数か国で使われている。（大阪高裁平成18年6月9日判決。）

(24) 山下・前掲注(17)105頁

取締役等の内部統制構築義務における課題

表を先送りしたことにつき善管注意義務違反を認めた、つまるところ、違法行為の公表を善管注意義務の内容と認定した判断については、正当なものとして評価できる。

本判決においては、結論として前述の通り善管注意義務違反が認められたものの、「社会的責任」を追うが、それを果たさなくても会社にとって損害が生じないケースであれば射程の範囲とはされず、当時想定されていたような内部統制システム不備を理由として責任が認められたものではないということに関しては留意する必要がある。

当事件において、違法販売の事実を認識した時期について、個別の取締役において違いがあるにしても、そもそも会社に対して多額の損害を与える恐れのあるような重大な事案を企業的意思決定機関である取締役らが、適宜業務把握できない状態であったことそのものが、内部統制システムが構築されておらず、各々の企業活動を行う構成員が、常に善管注意義務を念頭に置き企業活動を行っていなかったということとして露呈してしまったのではないだろうか。

第3章 内部統制システム構築の限界と今後の課題

第1節 内部統制規定の定義と実質的運用

既述の通り、内部統制システムを構成する体制としては、①取締役・使用人等の職務の執行が法令、定款に適合することを確保するための体制（法令等遵守体制。コンプライアンス体制ともいう）、②取締役等の職務の執行に係る情報の保存・管理の体制、③損失の危機の管理（リスクマネジメント）体制、④取締役等の職務の執行が効果的に行われることを確保する体制、⑤企業集団の業務の適正の確保に関する体制、⑥監査機関（監査役・監査等委員会・監査委員会）の職務の執行に関する体制、⑦監査機関のない会社における取締役の株主への報告体制等⁽²⁵⁾が挙げられる。

要約すれば業務の効率性の確保と法令遵守＝コンプライアンスに重点

を置いたものであり、⁽²⁶⁾大会社に対して「業務の適正を確保するための体制の整備」を義務づけ、大会社の社会に対する影響が少なくないために、会社自らにガバナンスを課したともいえるであろう。

また、アメリカでは、⁽²⁷⁾COSOレポートを契機として内部統制に対する関心が高まったが、既述のとおり、日本において内部統制の方向性を強く示したものは裁判所の見解であった。⁽²⁸⁾会社法での内部統制制度が示される前に、既に制度として金融商品取引法の下、上場企業に対する内部統制報告制度が実施されていたのは既述のとおりであるが、2005年12月、企業会計審議会の下に内部統制部会が設置され、その報告書として「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準のありかたについて」が公表され、内部統制の報告義務化が方向づけられた。この3部構成の基準案の中に、COSOの内部統制フレームワークを標準モデルとした、内部統制の実質的な運用に係る内部統制報告基準及び実施基準の冒頭として「I 内部統制の基本的枠組み」があり、その中で次のように定義されている。「内部統制とは基本的に業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動にかかわる法令等の遵守並びに資産の保全の四つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいい、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）、及びIT（情報技術）への対応の六つの基本的要素から構成される。」

(25) 田中亘『会社法（第2版）』273頁（東京大学出版会・2018年）。

(26) 久保成史・田中裕明『会社法新講義』332頁（中央経済社・2013年）

(27) 正式名称：The Committee of Sponsoring of the Treadway Commission
アメリカでは1980年代不正な財務報告が社会問題化したことに対処すべく、財務報告に関係の深い5つの団体が支援し、「不正な財務報告に関する全国委員会」（通称：トレッドウェイ委員会）を組織、検討を開始したが、その中で内部統制の問題については未解決となったため、5つの支援団体がこの作業を引き継ぎ内部統制問題に取り組むこととなった。

(28) 赤堀勝彦『企業の法的リスクマネジメント』22頁（法律文化社・2010年）

取締役等の内部統制構築義務における課題

内部統制は、このように定義されてはいるが、企業活動に対し、別途独立に構築されるものではなく、日常業務に組み込まれる形で構築されているため、業務に携わるすべての人が業務を通じ内部統制を遂行するという特性を持っているものである。この特性より、内部統制は一旦構築されればそれで完成というものではなく、業務遂行の中で、組織自体及び組織を取り巻く環境に対応し、常に見直されていくものであるといえよう。よって、経営者は自らの組織の状況を踏まえ、自らの経営判断として、いかなる範囲、いかなるリスク統制を行うかといった観点より自らの組織に適した内部統制を整備し、運用することとなるのである。

第2節 内部統制の限界

内部統制は個々の企業に適した構築・運用が重要であるが、企業がどれだけ力を入れて整備をしたところで、問題が根絶される保証はない。なぜなら、不利な判断・指示・共謀等は、構築された内部統制の枠組みを超えた箇所⁽²⁹⁾で発生するからであり、内部統制そのものが組織内のすべての人間により行われるプロセス、すなわち、内部統制システムを実際に行っているのは人間であるからであるともいえるのである。

内部統制には以下のような限界があるとされている。

- ①内部統制は判断の誤り、不注意、複数の担当者による共謀によって有効に機能しなくなる場合がある。
- ②内部統制は当初想定していなかった組織内外の環境の変化や、非定型的な取引等には、必ずしも対応しない場合がある。
- ③内部統制の整備及び運用に際しては、費用と便益との比較衡量が求められる。
- ④経営者が不当な目的の為に内部統制を無視ないし、無効ならしめること⁽³⁰⁾がある。

(29) 赤堀・前掲注(28)42頁

(30) 町田・前掲注(4)124頁

このように内部統制には限界があり、また、人間の行う行為である以上、絶対的な内部統制は存在しない。そのためこの限界に経営者自らが「内部統制の所有者は経営者である」という本旨を踏まえ、対処することが重要となる。

対処方法の第1は、役職員の専門性を磨くとともに各部門の日常業務において変化に対応できる運用が重要かつ必要となる。そのためには、役職員全員に対する企業理念や業務に関する研修を継続的に実践し、個々の役職員が倫理観を高め、内部統制の必要性を理解することがポイントであり、特に経営者層が内部統制システムの整備を長期的には企業価値の向上につながるものであることを理解することが重要である。

第2に、会社組織の中で監視機能を整備し経営者相互の監視体制を徹底させる必要がある。企業の不正というものは一般的に企業経営者が何らかの形で関与している。社会問題となる大きな問題においても、そのほとんども経営トップが関与しているといえる。さらに、株主総会や社外取締役、社外監査役及び取締役会等によるコーポレートガバナンスとして牽制機能を働かせることも重要となってくる。また、社内の警告システムの構築、各事業部門に関し、内部監査担当者が、専門性と独立性、気概をもって役割を担うという構図も必要となってくるであろう。

第3に、想定外の経営環境の変化等に対しては、全役職員の情報収集や、継続的な内部統制システムのチェック及び改善によりリスク軽減を図ることである。内部統制システムを構築・運用していく中で、コンプライアンスの対応状況やリスク管理の有効性を確認していくことも必要である。

第4に、問題が極力発生しないようにする仕組みや問題発生の対応方法や、改善を行う仕組みづくりや調整も重要である。

以上の4点が「限界」への対応の方向性であり、これらの対応により、「限界」は相当程度低減させることができるといえよう。

第3節 内部統制規定における今後の課題

第2章で考察したダスキン事件においては、不祥事を積極的に公表しないという経営判断の是非の点については善管注意義務違反が認められたものの、事件当時想定されていたような内部統制システムの不備が理由での責任は認定されなかった。ダスキン事件の判示においては、違法販売の認識時期が責任者（経営者）各々によって異なること、食品への違法添加物混入を防止する体制を、その業務を直接担当していた当該会社の取引（下請）業者に一任するのではなく、当該会社が自社で品質管理を行ったと同程度の品質管理システムを取る必要性はあると考えられるが、いずれに関しても、具体的な認定については物足りない結果となっている。当判示後の平成26年の会社法改正においてはそれまでの取締役の任務懈怠、取締役の従業員・その他の監視について善管注意義務に包含されていたものをより具体化⁽³¹⁾し、あいまいな権限、責任が明確化され、独立部署によるモニタリング体制が確立され、内部統制担当取締役等を設けて、担当者に任せることは難しく、会社独自の体制整備のみならず、法務省令に基づく体制整備が義務化された。会社法改正以降であれば、ダスキン事件の判示に変化がみられたのではないかと思われる。

既述の通り、実効性をもった適正な内部統制システムの構築は、取締役等（経営者）の善管注意義務によって担保されることとなるのであるが、内部統制システムの構築・運用に関わる取締役等経営者が企業自らとして内部統制を取り組むべき課題として腑落ちさせ、率先して構築した内部統制の内容を消費者や投資家などのステークホルダーが評価できる社会的な仕組みを創り上げることが必要であり、今後もより企業の自主性を重視したルール創りが必要である。

したがって、内部統制システム構築の究極の目的は、予期されない事故や不祥事を防ぎ、企業財務の毀損、消費者、投資家、従業員、協力・

(31) 久保成史『現代会社と企業倫理』9頁（緑風学会（専修大学）発表要旨・2019年）

関連企業、地域社会などの離反による損害の発生を極力減らすこと⁽³²⁾であり、不必要に厳しいルールを定め、違反した場合に厳しい罰則を科すだけでは内部統制システム構築の目的は達することは難しいだろう。

また、内部統制システムの実効性を確保するためには、取締役会が内部統制システム構築の基本方針を決定（P）取締役等経営者陣が、これに基づき事業活動を遂行（D）、監査機関が違法経営、企業不祥事がおきないことを監督・監査（C）危険性が認められれば改善する（A）のPDCA リスクマネジメントシステムのサイクルプロセスが重要なのである。

昨今日本の企業を取り巻く環境が急激かつ大きくに変容している中、日本企業としては、内部統制への取り組みを積極的に推進し、善管注意義務を常に念頭においた経営者自らが、主体的に健全な経営を推進することが重要であり、そのことにより、企業の競争力が高まり、企業価値を上げる絶好の機会となる。そのような経営の姿が達成されることで、内部統制は有効に機能していると判断することができるかと考察するのである。

おわりに

当研究を始めるにあたり、改めて民法644条の善管注意義務「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」について、考察した。会社法においては取締役等（経営者）が善管注意義務を負っているとされている。しかしながら、本論文のはじめにに記載の通り、企業活動を行っている大多数の人々は、相手方が誰であれ、常に善管注意義務を念頭に行動しているのではないだろうかと考える。確かに、会社法条文中、内部統制に係る善管注意義務については明示されていないが、企業活動を行う上においては職業倫理として

(32) 赤堀・前掲注(28)45頁

取締役等の内部統制構築義務における課題

当たり前に持ち合わせていて然るべきと私は考える。本論文執筆中に、昨年発覚した関西電力元会長ら役員ら20人が福井県高浜市助役からの金品授受に関し、「保管してただけで、返そうと思っていたから、損害賠償請求をされる筋合いはない」などとして、逆に関西電力に申し立てを行った事案をニュースで聞き及び、この人たちには企業倫理感は全く欠如しているのではないだろうか。と愕然としたものである。昨年話題となった渋沢栄一の『論語と算盤』の中でも「正真正銘の商売には機密というようなことはまず無いものとみてよろしかろう。

しかるに社会の実際に徴すれば、会社においてなくてもいいはずの秘密があったり、あるべからざるところに私事の行われるのはいかなる理由であろうか。余はこれを重役にその人を得ざるの結果と断定するに躊躇せぬのである。」と記し、後半部分において「なくてもいいはずの秘密があったり、あってはいけないところで公私混同が行われたりするの⁽³³⁾は重役が良くない。」と説いている。

企業トップである取締役等経営者個人の倫理観はそのまま企業の倫理となる。

昨今の不祥事の多さから察するに社会通念からかけ離れた善管注意義務を果たさない企業倫理において、内部統制が運用をされているのだろうか。童話『はだかの王様』の側近たちのように、詐欺師に騙されているという不祥事をご機嫌取りのために王様に伝えられず、外部の子供に指摘されて、王様が恥ずかしい思いをしないと気づかないような、組織の体制が続く形での内部統制システムは、善管注意義務を果たすことのできる経営者、使用人のもと、直ぐにでも構築しなおす姿勢を取り、絶えず注意を払って企業活動を行うことが、一件でも多くの企業不祥事を防ぎ、内部統制システムが構築された組織作りには欠かせないことであると私は考えるのである。

(33) 齊藤孝『声に出して読む 渋沢栄一『論語と算盤』』（悟空出版・2019年）

《追記》

故吉川直人先生は、私が神戸学院大学大学院法学研究科の修士2年次在籍中に、修士課程の1年後輩である芳村さんの指導教授だったことが縁で、学内でお目にかかった際には、ジーンズと、おしゃれな登山用のシャツにスニーカーの出で立ちで、温和な笑顔と、優しい物腰でお話いただいたイメージが修士を修了して10年経った今でも鮮明に思い出される。

ある時は、私が登学して研究室に向かっている途中、校舎前の芝生にカメラを向けていらっしまったこともあった。後々、前出の吉川先生の最後のお弟子さんである芳村さんに聴いたところでは、軽登山や散歩をしながら植物の写真を撮影されることが吉川先生のご趣味だということだった。

そのお優しく、自然健康的な印象が私の中では強く残っていたので、修士課程を修了し、数年経った頃だろうか、吉川先生の訃報に接した際にはたいそう驚いた次第である。

今回拙稿が、故吉川直人先生の追悼論文集に掲載いただけるとのことで、この繋がりに、何もいえない気持ちになり、また、吉川先生が、今のこの世の中を、神戸学院大学法学部を天空の上からどのように眺めていらっしゃるのであろうかと想い、そのことをどのようにお話をさるのであろうかとふと想ったものである。

大学院生時代にお世話になった吉川先生のあの温和な笑顔と佇まいに思いを馳せ、改めて祈りを捧げたく存じます。