

監査役の役割とは何かー日本型企业システムの要としてー

西 山 芳 喜

1. はじめに

私の認識・主張

- 「この国は、日本型企业システムによって支えられていること」
- 「国の発展のためにも、日本型企业システムを維持・発展すべきこと」
- 「日本型企业システムの『要』としての監査役制度を重視すべきこと」
- 「監査役制度の有用性を監査役自ら実証すべきこと」

- ※ 所有と経営が分離した企業システムは、各国独自
法治主義(規則)と人治主義(命令)の多様な組合せ
課長中心主義か部長中心主義か、あるいは、経営トップの主導か
- ※ 日本型の企業システム
(構造面)日本型の企業統治の仕組み
＝法治主義の企業経営を前提とする経営委任
(機能面)日本型の企業経営の仕法
＝「企業は人なり」の理念を持った企業経営
＝株主・投資家の利益を最優先としない企業経営
＝従業員・取引先・消費書等の利益を尊重する企業経営
＝人材育成・共存共栄を重視する企業経営
＝法治主義(規則・慣例・社訓・社風等)を重視する企業経営
＝課長中心主義をとる企業経営
- ※ 「要」＝企業存立の原点に立ち、目的・理念を保持すべき役割を担う
- ※ 「監査役監査」と「公認会計士監査」との違い／監査の語の濫用

本講演の論点

- (1) 監査役の仕組みー監査役とは何か
- (2) 監査役の役割ー監査役の監査とは何か
- (3) 監査役の立ち位置ー企業システムとの関係
- (4) 監査役の使命ー日本型企业システムの要を担う

2. 監査役の仕組みー監査役とは何か

- (1) なぜ、日本独自の制度として、監査役制度が創設されたのか
 - ①明治初期における会社事情
 - ②明治 32(1899)年商法の制定(日本法の形成)
 - (イ)日本型の株式会社制度の創設

- ※ わが国特有の監査役制度の設置
- ※ 所有と経営の分離／使用人による大店(オオタナ)経営の歴史
- ※ 人材育成の伝統／読み書きそろばんの家内教育とお店の仕付け
- ※ 共存共栄(三方よし)の商いの仕法
- (ロ)取締役と監査役の協働(連係)による会社経営
 - ※ 「頭取(direktor)」と「取締役(aufsichtsrat)」の組合せの法律草案
 - ※ 武家の伝統／役方と番方の組合せ
 - ※ 商家の伝統／番頭・手代と隠居役(御礼奉公)の組合せ
 - ※ 財閥系大企業／取締役 6 名程度、監査役 4 名程度の独任制
 - 取締役・監査役の経営者としての自覚
 - 監査役の構成(元取締役、元幹部社員、本家名代等)
 - ※ 監査役の任務／「会社の業務執行の監督」と「決算の検査」
 - 財務諸表の監査という観念はなかった

③その後の紆余曲折・・・(詳細は省略)

第一次世界大戦(1914 年)を契機とする中小規模の株式会社設立ブーム

- ※ オーナー社長の独裁

昭和 25(1950)年、占領下の証券取引法の制定、商法改正

- ※ アメリカの流儀の押付
- ※ 取締役会制度の創設 → 取締役の無力化
- ※ 代表取締役制度の創設 → 社長の部下としての取締役
- ※ 公認会計士制度の誕生
- ※ 会計監査制のみを担当する監査役 → 監査役の無力化・閑職化

昭和 49(1974)年商法改正／監査役制度の復活

「監査役は取締役の職務の執行を監査する」旨の規定の新設

その後、監査役会、常勤監査役制度の採用、委員会等設置会社の創設

平成 17(2005)年会社法の制定

- ※ 一般社団法人等の監事への準用／監査役制度の普遍化

平成 26(2014)年会社法改正／監査等委員会設置会社の創設

- ※ 監査委員会・監査等委員会／監査役制度の委員会化

(2)なぜ、監査役には広範な調査権と是正権があるのか

監査役に広範な調査権と是正権があることと、その立ち位置との関係(三位一体性)

権限の内容 → 職務の内容 → 立ち位置 → 権限の使い方

監査役の立ち位置を解明することで、権限の使い方が明らかになる

監査役の立ち位置の解明(相対的な位置関係)

①代表取締役との関係－ 独任制

○なぜ、代表取締役と監査役だけが独任制なのか

固有の調査権と是正権を有すること

監査役が代表取締役を監督是正すべき「是正者」であること
監査役と代表取締役とが同格であること

※ 「対(つい)」の観念(右手と左手の連係)
執行と管理の分離ではないこと
業務執行と非業務執行の区別でもないこと

②取締役会との関係

○なぜ、監査役は取締役会に出席するのか

監査役が開催通知を出さなければ、取締役会は開催できないこと

○なぜ、取締役会で発言するのか。なぜ、取締役会での発言に制限がないのか

個々の取締役には固有の調査権や是正権がないこと

取締役会の監督機能が十全でないこと／経営管理と業務執行の矛盾

取締役会の代わりに、監査役が調査と是正を行うべきこと

※ もっとも、是正には大局的な経営判断が求められること

○なぜ、監査役は取締役会で取締役に発言させ、活性化に努力すべきなのか

取締役に経営者としての自覚を促すため（指導的役割）

監査役が「最上位の是正者」であること

○監査役は、取締役会の議決と無関係なのか。責任はないのか

審議事項・報告事項について連帯して法律上の責任を負うこと

予測可能な事態(損害の発生)に対処すべき義務があること

③会計監査人との関係

○会計監査における監査役の役割は何か

会計監査の協力者としての立場／非会計情報の提供

会計監査の最終的責任者としての立場

※ 会計監査人に対する唯一の質問者であること

④社外取締役との関係

構造的な側面／立ち位置の違い－会社の機関(手足)か、株主(市場)の代弁者か

機能的な側面／役割(権限)の違い－調査権・是正権との関係

(長所) 社外取締役は、社外の視点をもつ

(短所) 取締役会に出席するだけの社外取締役

業務執行の現場を見ないのではなく、見られないこと

役職員と対話しないのではなく、対話できないこと

任期が短いため、地位に拘泥するおそれがあること

社外取締役の職務執行もまた監査役の監査(是正)の対象

しかし、代表取締役等との拮抗に際しては、相互の協力・連携が必要不可欠

3. 監査役の役割－監査役の監査とは何か

(1) 監査役の広範な諸権限(義務的権限を含む。)の使い方

監査役の立ち位置からみた職務権限の使い方 (※ 条項は会社法)

- ※ 会社の名誉と信用を守り、かつ、持続的な成長を確保すべき経営者としての立場
- ※ 大局的に見て、「会社の利益」に合致するか否かの経営判断が常に必要となる立場
- ※ 上命下服の関係になくても、是正の「実」をあげるべき立場

①監査権－独任制

取締役の職務執行の監査(381条1項)

- ※ 「監査する」＝「是正する」ことが任務
- ※ 不正を摘発することは目的としていない

②調査権

会社・子会社の業務・財産の調査(381条2項・3項)

総会提出議案・書類等に関する調査(384条前段)

会計監査人に対する報告請求(397条2項)、等

- ※ 上から目線でなく、対話による調査

③是正権－取締役会の活性化

取締役・取締役会への報告義務(382条)

取締役会での意見申述義務(383条1項)

取締役会の招集請求・招集権(383条2項、3項)

違法行為等差止請求(385条1項)

- ※ 命令ではなく、説得による是正

④報告権

監査報告作成義務(381条1項)

総会提出議案・書類等に関する報告義務(384条後段)

- ※ 裁量の範囲内。補完的な職務に過ぎない

⑤報告を受ける権限

取締役の報告義務(357条1項)

会計監査人の報告義務(397条1項)

業務執行取締役の取締役会への報告義務(363条2項)

- ※ 質問することが報告を受ける契機となる

⑥会社代表権

会社・取締役間の紛争処理に関する経営判断権(386条)

- ※ 取締役の責任追及の判断、和解・訴訟取下げ等の決定

- ※ 不提訴理由の開示等(847条4項)

⑦各種の訴訟等の提起権(828条2項、831条1項)

⑧同意権

株主代表訴訟の補助参加への同意(849条3項)

⑨監査役の選任等に関する権限

監査役の選任議案に関する同意(343条1項)

監査役の選任議案提出請求(343条2項)

監査役の解任決議の特別決議(343条4項)

自らの解任・辞任に関する株主総会での意見陳述(345条4項)

他の監査役の選任・解任に関する総会での意見陳述(345条4項)

⑩会計監査人に関する権限

会計監査人の選任・解任等に関する議案の内容の決定(344条1項)

会計監査人の報酬等の内容に関する同意(399条1項)

※ 監査役は、株式会社監査制度全体の責任者であること

(2)公認会計士監査との違い

公認会計士監査と監査役監査との間には、監査理論上の整合性がない。

※ 「監査」の語は、本来、「照合」を意味する

監査理論上の監査(公認会計士監査)	監査役監査
監査は、社会的に独立した立場にある外部の第三者によって行われる。	監査役監査は、社内において独立した立場にある内部者によって行われる。
監査は、会計記録(面談を含む。)の検査(照合)を基礎とする会計監査である。	監査役監査は、会計記録の検査(照合)を基礎としない業務監査である。
監査は、目的を特定する(決算監査、会計監査、財務諸表監査)。 受任者の虚偽・不正の発見を目的としない。 監査の主目的は、財務諸表の適否に関する「監査意見」の「表明」である。	監査役監査は、目的を特定しない(取締役の職務執行の監査)。 取締役の虚偽・不正の発見を目的としない。 監査の主目的は、取締役の職務執行の「是正」である。
監査は、監査対象の範囲を限定する。 (会計帳簿・会計記録、実物等)	監査役監査は、監査対象の範囲を限定しない。
受任者の虚偽・不正を発見したときは、委任者にその旨を報告するのみで、是正措置は行わない。	取締役の虚偽・不正を発見したとき、または、会計監査人から報告を受けたときは、みずからの判断で是正措置を行う。

(3)監査役の「監査」をどのように解すべきか

①監査役の「監査」には、監査理論は当てはまらないこと

○監査役は、会計記録を基礎としない

会計記録を照合して、その正確性・適正性を検討するという職務ではない

○監査役は、目的を特定していない

財務諸表の適否のみを判断するという職務ではない

監査役による会計監査は、素人監査。いわば一応のものにすぎない

○監査役は、監査(調査)の対象の範囲を限定していない

会計事項・非会計事項の区別がない

○監査役は、調査権には制限がない

○虚偽・不正等があれば、監査役は自らの判断(裁量)で是正すること

○監査報告の内容もまた、監査役自らの判断(裁量)によること

通例、適法性監査報告のみで十分

○監査役は、本来、法的責任の範囲を限定できない

権限が広範囲で、かつ、職務の目的と対象を限定できないから
責任限定契約制度は、政策的保護
○監査役は、取締役と連帯して責任を負うこと

②監査役の「監査」は、「是正機能のある特別な監査」であること

○広範な職務権限(調査権、是正権等)があること

○「適法性監査」という説明は、内容がないこと

○「妥当性監査」は、「適法性監査」の反意語ではないこと

※ 取締役会による妥当性判断は、監査ではなく、監督である

4. 監査役の立ち位置－企業システムとの関係

(1)私見－代替的経営機関説

①代替的経営機関説の立場

監査役の本質は、監査機関ではなく、代替的経営機関であること

監査役の職務は、取締役各人と取締役会自体の活性化を図るべきこと

監査役は、最上位の是正者としての立ち位置にあること

監査役もまた、経営責任(法的責任を含む。)を負う立場にあること

監査役の4年間の任期は、中・長期的視点に立った経営観を保つため

Corporate Auditor ではなく、Supervisory Director であること

②代替的経営機関としての職務は何か

監査役の本務は、調査ではなく、経営の是正であること

監査役には、経営者としての資質・能力・知見等が必要不可欠であること

監査役は、経営者としての視点で行動し、発言すべきこと

(2)なぜ、いま、企業システムを再確認する必要があるのか

アメリカ型企業システムの採用への圧力の上昇

会社本位主義と市場本位主義との拮抗

(3)アメリカ型企業システムの特徴－株主利益の最大化を図るための仕組み

①市場本位主義 (企業価値(業績)第一の経営理念)

アメリカ型コーポレート・ガバナンス

会社は、営利を追求するための道具にすぎない(法人擬制説)

会社は、株主・投資者の利益のために経営される

企業価値の向上の視点から、企業経営を監視し、評価するための仕組み

企業価値 = 株主が処分することができる「分配可能額」

企業価値の向上 = 株主利益の最大化を図ること

株主・投資者の期待／高利益・高配当・高株価

資金調達は、銀行融資ではなく、株式・社債等の発行に依存

※ 企業価値の向上の主張は、ファイナンス理論にすぎない

※ 企業価値の向上と、コンプライアンス(法令遵守)経営の要請とは別の問題

※ コーポレート・ガバナンスは「他律型」でなければ効率的ではない

②取締役会は経営管理機関

業務執行者ではない者が、経営を監視し、業績を評価するための仕組み
株主総会の無機能化(定足数無用)／報酬・指名の委員会の提案に異論なし
独立・社外取締役の確保－証券取引法・証券取引所の要請

市場の代弁者、株主の代理人としての立ち位置

独立・社外取締役のみからなる指名、報酬、会計監査等の委員会

会計監査委員会は、会計監査人候補者を選任するのみ

社長(CEO)の選任・解任権は、取締役会の専権

独立・社外取締役が取締役会の超過半数

2種類の社外取締役／有名人と分析専門家

14名中12名の社外取締役

具体的な業務執行に関する意思決定に参加しない

業務執行の現場を見ない

経営の基本方針の決定のみ

ネガティブ事項(支店・工場等の閉鎖、解雇)のみの承認

ポジティブ事項の社長(CEO)一任

業務執行上の責任は原則として負わない

社長(CEO)の選任・解任、報酬の決定

取締役会が社長を活性化させるわけではない

CEOにインセンティブ、あるいは、解雇予告を示すのみ

③モニタリング・システムの整備の必要性(サーベンス・オクスレー法／証券取引法改正)

社外取締役は、提供される各種データにより経営判断する

モニタリング・システムの構築と整備が必須

CEOの部下ではない取締役会直属のセクレタリー(秘書役)の役割

※ バランスのとれた情報の配分

(4) 日本型企业システム－人材育成と企業の持続的成長を図るための仕組み

①会社本位の経営であること

会社は、社会的に存在し、持続的に成長する組織体である(法人実在説)

※ 日本型コーポレート・ガバナンスの定義

会社は、株主・投資者をはじめ、従業員、取引先、銀行、消費者、地域社会、国家等の利害関係者(stakeholders)の利益を含む、「会社それ自体」のために経営されている

会社は、持続的な成長や中長期的な企業価値の向上を目指すべきである

中長期的な企業価値の向上の要請と日本的経営の理念・慣行は矛盾しない

人を育む経営、共存共栄の経営等の理念や慣行は維持できる

コーポレート・ガバナンスは「自律型」であるべき

※ コーポレート・ガバナンスの要にある仕組みは、企業存立の原点を認識する者(または委員会)が、業務執行者の自律性・自発性を発揮させるため、経営を監視し、是正するためのものである

※ 企業間信用による資金調達

納期・支払等の厳守、取引先企業との相互信頼の重視
銀行は、貸付先企業が高配当を行うことを望まない

※ 社長の選任は、社長の人事権

引責辞任の場合も含めて、退任は社長自らが決めること

②取締役(業務執行役員)・従業員を育む経営であること

従業員を育む「商家」の歴史と伝統の継承

会社は、株主・投資家の利益のためのだけの仕組みではない

役員・従業員を使役するだけの経営ではない

会社は、人を生かすための仕組み

役員・従業員は、企業の継続・発展を支える人的資源

経営トップと中間管理職との経営情報の共有

課長中心主義／中位者の企画・提案・努力・愛社精神が会社の基盤

③取締役・監査役間の情報の共有化の促進

両者のチェック・アンド・バランスの実効性を確保する作用

監査役の積極的活動を促進する作用

④日本型コーポレートガバナンス・コードとの関わり

(1) 株主の権利・平等性の確保

(2) 株主以外のステークホルダーとの適切な協議

(3) 適切な情報開示と透明性の確保

(4) 取締役会等の責務

(5) 株主との対話

日本型であるがゆえの部分は監査役にも関わりがある

企業社会への必要かつ十分な説明が求められる時代の要請

説明・表現の範囲・程度・限界認識への習熟

※ 英国版コーポレートガバナンス・コード 2010

上場規則／Comply or Explain の規範化

A:リーダーシップ

B:取締役会の有効性

C:説明責任

D:報酬

E:株主との関係

5. 監査役の使命－日本型企业システムの要を担う

監査役の使命とは何か

会社の大小を問わない、親会社か子会社かも問わない

会社はなぜ存立し、存続・発展すべきなのかを認識すべく、自らに問う

取締役と異なる企業観(価値観)の均衡－対の思想

会社の存続と発展のいずれを第一義とするか
取締役／市場本位／会社の発展(業績の向上)を第一義とする思い
監査役／会社本位／会社の存続を図ることを第一義とする思い
取締役との協働／対の観念(右手と左手の連係)
執行と管理の分離ではないこと
業務執行と非業務執行の区別でもないこと

(1) 会社本位主義

取締役・従業員を育む経営理念
企業は人なり
「人」を守ること／取締役・従業員の健康・安全
「人」を育てること／取締役・従業員の教育・研修
「人」を活かすこと／取締役・従業員の自主性・やる気
「人」として尊重すること／取締役・従業員への感謝

(2) 経営者としての自覚

企業経営の全体像を知る
従業員意識からの脱皮
大局的判断／会社の健全な成長こそが最大の会社利益
企業のアイデンティティー／「自尊・自立・自律」の精神
共存共栄／企業の内外における「和」の精神

(3) 最上位の是正者としての自覚

監査役は、社長と同格であること
代表取締役と同等以上の調査権
裁量的な権限の行使(経営判断)
監査役は、社長が信頼する唯一の存在であること
監査役は、社長を支え、連帯して経営責任を負うべきこと
代表取締役・取締役会の活性化を図ることも使命であること
監査役が消極的であってはならないこと
調査活動／対話による調査－筋道を踏んで見るべきものは見る
(取締役・従業員の上司ではないこと)
是正活動／説得による是正－情理を尽くして言うべきことは言う
(人事権・指揮命令権はないこと)
最も重要な職務は、社長に「ものを言うこと」、「説得をすること」である。
監査役が活発になれば、企業がまっとうになること

【私の期待】

「人」を生かす日本型企业システムの継承を図っていただきたいこと
日本型企业システムの「要」を担う気概を持っていただきたいこと
監査役の有用性を実証していただきたいこと
監査委員・監査等委員の方々への期待も同様であります
ご健闘・ご活躍を心から祈念いたしております。