

「日本型企业統治システムの要としての監査役等の役割について」

西山 芳 喜 (九州大学名誉教授・弁護士)

1. はじめに

国の内外の機関投資家等の批判に答える

2. 結論の概要

- ①監査役等の役割とは何か。
- ②監査役等の監査とは何か。
- ③監査役等は取締役会で何をしているのか。
- ④監査役等の発言の視点、経営観とは何か。
- ⑤監査役等は代表取締役等を監督できるのか。
- ⑥監査役等は代表取締役等から独立しているのか。

3. 監査役等の立ち位置－社外取締役との異同

- (1)コーポレート・ガバナンスとは何か
- (2)立ち位置
- (3)経営観

4. 監査役等が「要」の位置にいることの役割

- ①支配株主・親会社との関係
- ②代表取締役(社長)との関係
- ③取締役会との関係
- ④会計監査人との関係
- ⑤社外取締役との関係
- ⑥従業員との関係
- ⑦株主・機関投資家等との関係

5. 監査役等への期待

【略 歴】

1950年福岡県生まれ。74年九州大学法学部卒業。九州大学博士(法学)。80年九州大学法学部助手、81年金沢大学法学部講師、84年同助教授、90年同教授、2003年九州大学大学院法学研究院教授、04年弁護士登録(福岡県弁護士会所属)、16年九州大学定年退職。

現在、金沢大学名誉教授、九州大学名誉教授、弁護士(西山芳喜法律事務所)、公益社団法人・日本監査役協会Net相談室回答者、公益財団法人・九州生産性本部理事。

【主要著書】

『監査役制度論』(中央経済社、1995年)、『監査役とは何か』(同文館出版、2014年)、『アクチュアル企業法(第2版)』(編著、法律文化社、2016年)等。

E-mail: y.nishiyama@law.email.ne.jp

「日本型企业統治システムの要としての監査役等の役割について」

西山芳喜（九州大学名誉教授・弁護士）

1. はじめに

皆様こんにちは、西山でございます。今年も皆様にお話しができる機会をいただき、有り難く思っております。ただ本日も、相変わらず、代替的経営機関説という私見の立場からお話しさせていただきますが、本日は、とくに、「監査役等が日本型企业統治システムの要の位置にあり、その要としての役割を果たすべきこと」に焦点を置いて解説させていただきます。

それは、国の内外の機関投資家等（グローバルリスト）からの批判に答えたいという思いがあるからです。彼らは、とくにアメリカ流の考えから、①「取締役等の職務の執行を監査する」という監査役、監査委員会、監査等委員会の制度は、欧米の株式会社の諸制度とは異なっており、いったいいかなる役割（任務）を負っているのか、②監査役等の監査は、会計監査人等の監査と違うのか。違うのなら、なぜ同じ「監査」という用語を用いるのか、③監査委員・監査等委員はともかく、議決権のない監査役が取締役会等に出席して何をしているのか、また、④監査役等が取締役会等で質問や意見を述べるとすれば、どういう視点、どういう経営観・価値観に則っているのか、⑤代表取締役等を解任できない監査役等には監督の役割は果たせないのではないか、⑥常勤の監査役等には従業員出身者が多く、代表取締役等との関係が深いので、独立性に欠けるのではないか、⑦監査役は公認会計士の資格がないのに、なぜ無資格で会計監査を担当しているのか、など多くの批判を行っています。

このうち、⑦は反論の余地がありません。19世紀の英国で生まれた監査（auditing）は公認会計士の独占的な業務であるという世界の常識に反するからです。監査役等が行う「会計監査」は、理論上のみならず、実務上も、会計監査ではなく、決算手続の検査にすぎません。その意味では、わが国の会計監査制度の整備は、喫緊の立法課題であるといしか言い様がありません。

そこで、本日は、それ以外の批判に答えようと思います。

※ なお、本日解説いたします監査役等の立ち位置、役割、活動の観点、そして実際の活動の注意点との間には連関があります。時間が足りませんので、後掲の関連図（資料①）をご覧ください。また、市場本位型と会社本位型との観念の異同についても、適宜、後掲の対比表（資料②）をご参照しながら、話をお聞きください。

2. 結論の概要

お話しする時間が足りなくなるおそれがあるので、あらかじめ、これらの批判に対する私見の回答を簡潔に申します。後に、時間の許す限り、アメリカの社外取締役制度との比較などをふまえて、監査役等の立ち位置とその役割の独自性について、詳しく解説いたします。

①監査役等の役割とは何か。

監査役等は、会社の健全な経営を保持し安定させるために、最上位の調査権や是正権を付与され、会社の経営機関に組み込まれた安定装置（built-in stabilizer）として、経営を補完する役割（任務）を担っています。つまり、経営者の一員であります。

②監査役等の監査とは何か。

監査役等は、代替的な経営機関であって、会計監査人のような監査機関ではありません。監査役等の職務を「監査」と表現するのは、昭和49（1974）年の商法改正に際してはじめて用いられたものですが、根拠は明確ではありません。会計監査人等の監査が「会計記録等を照合する」という活動

であるのに対し、監査役等の監査は、「取締役の職務の執行を是正する」という活動であります。それゆえ、両者は本質的に異なるものであります。

ちなみに、会計監査、業務監査、往査、監査基準、監査品質等のような用語・観念は、公認会計士のための監査理論上のものであり、監査役等の監査には、本来、無縁なものであります。その意味で、便宜的に使われているにすぎないことに留意する必要があります。

③監査役等は取締役会で何をしているのか。

監査役等は、社内で開催される取締役会等の重要な会議に、「職務」として、出席して、会社の経営の健全化や安定のため必要と考える質問・意見を述べることを制限されていません。これは、監査役等にとって最も重要な職務であり、また、監査権(是正権)を行使する絶好の機会でもあります。

④監査役等の発言の視点、経営観とは何か。

監査役等は、会社の代替的経営機関として、経営の健全化や安定を図るため、代替的な経営観をもって発言します。つまり、監査役等は、会社の経営者としての大局的な観点から発言しますが、営利の追求という収益性の側面ではなく、営利活動のプロセスとしての生産性の側面から、また、日本的な企業観・経営観を基礎として、人材育成や健康経営の促進等を重視し、また労使協調の施策を促すことを通じて、会社の業績の向上に貢献するように務めます。

⑤監査役等は代表取締役等を監督できるのか。

代表取締役等の監督権(人事権を含む)は取締役会に帰属していますが、代表取締役社長の部下である取締役が過半を占めているため、平時においては、その監督機能は十全に働いているわけではありません。監査役等は、むしろ、個々の取締役を督励して、彼らの議事への参画を慫慂することにより、取締役会の監督機能を活性化する役割を果たします。

なお、非常時においては、監査役等は会社を代表する立場から、会社の利益を確保するとともに、代表取締役等の責任を追及するため、果敢に行動することになります。

⑥監査役等は代表取締役等から独立しているのか。

監査役等は、取締役等の不正を摘発することを役割としていません。あくまで、経営者としての大局的な視点をもって、経営の健全化や安定を図るために活動します。また、自らに任務懈怠があれば、取締役と連帯責任を負うべき立場にあることから、監査役等が取締役等の判断・活動を注視すると同時に、会社の業績の向上に資するため、協働を図ることは、職務上当然なことであり、取締役等とは相互に依存する右手と左手のような関係となります。

それゆえ、監査役等は、会社の実情を把握しつつ、代表取締役等とコミュニケーションを深め、事前に、また直接に、会社の経営の健全化や安定を保持できるように質問・意見を述べることとなります。従業員出身の監査役等が代表取締役等の指揮命令を受けて、消極化し、自らの任務を懈怠するか否かは、権限の有無の問題ではなく、気概や責任感の有無の問題であります。

以上のように回答いたしたいのですが、その内容について、さらに詳しくお話しいたします。

3. 監査役等の立ち位置－社外取締役との異同

(1)コーポレート・ガバナンスとは何か

近時の議論は、コーポレート・ガバナンス(企業統治)の充実という観点から、取締役会によるモニタリング体制の整備やいわゆる独立役員の設置の必要性いかなど、社外取締役制度に焦点を置いて展開されています。その意味では、社外取締役制度との対比の中で、監査役、監査役会、監査委員会、監査等委員会の各制度のありようを明らかにする必要があるかと思えます。

むろん、私見は、社外取締役制度を無用のものと考えているわけではありません。わが国の社外

取締役制度に対する合理的な論拠のない過大な評価が、結果として、監査役等の過小評価をもたらしているのではないかと懸念しているのです。

なお、コーポレート・ガバナンスの問題は、本来、会社の業務執行を担う取締役等を誰がいかなる立場から監督するのかという問題ですが、同時に、どのような観点(経営観・価値観)から、誰のために監督するのかという問題でもあります。

欧米の諸国では、株主総会の経営介入権を維持する仕組み(英国)、取締役会と取締役の任免権を持つ監査役会という二層式の経営機関の仕組み(ドイツ・フランス)、取締役会の超過半数を社外取締役が占め、かつ、彼らが取締役兼CEO等の人事権をもつ仕組み(米国)などがありますが、わが国の監査役等はそのいずれとも異なります。

そこで、以下では、取締役会中心主義を採る点で共通するアメリカの株式会社制度に注目し、その社外取締役制度の有り様と対比しつつ、なぜ、わが国では、株式会社制度の創設のときから、監査役等の制度を重視しようとするのか、また、わが国特有の制度としての監査役等は、自らの役割をいかに認識すべきなのか、に焦点をあてて解説します。なお、監査役等については、その立ち位置のほか、役割、視点、活動の注意点の4つの要素が相互に関連しておりますが、その中核は、「立ち位置」でありますので、まず、それを取り上げます。

(2) 立ち位置

わが国の大企業の実行役員会では、代表取締役(社長)の部下でない者の存在は重要です。取締役会における代表取締役・業務執行取締役等の提案や報告の内容が適切であるかの否かは、出席者との質疑応答によって客観的に吟味される必要があります。その意味で、取締役会の場における社外取締役や監査役等の役割に注目する必要があります。

① 社外取締役

まず、アメリカの大企業の一般的な経営システムを紹介し、その中で社外取締役が果たす役割について説明します。アメリカの大企業では、通例、年次株主総会は、定足数もなく、指名委員会が提案する取締役選任議案のほかは、報告事項ばかりであり、株主懇談会のような様相が強いように思います。また、取締役会も年に10回程度しか開かれておらず、企業の管理と執行の分離の観点から、審議により経営を主導することではなく、取締役兼CEOの提案や報告の適否を審議するにどまっているように思えます。

ただし、取締役の8割程度の超過半数(super-majority)が非業務執行者である独立・社外取締役(independent director)によって構成されています。しかも、社外取締役の中には分析・助言等を担当する専門家が含まれており、取締役会に直属する会社秘書役(company secretary)を通じて、会社情報を収集する調査権を有しています。また、社外取締役のみで構成される指名委員会が自らのほか、業務執行者である取締役(CEO, CFO)に対する人事(提案)権を有していることから、取締役会は監督権者として、彼らの提案や報告を吟味するのが主要な役割となっているようです。

※ アメリカと日本の会社法制度の異同については、後掲の対比表(資料③)を適宜、ご参照ください。

これに対し、わが国の大企業の社外取締役は非常に数が少なく、また、非常勤であることが通例であり、かつ、法律上も調査権を有しないことから、結果として、会社の業務に精通することが困難な現実があります。また、社外取締役は、その資格(責任限定)の保持との関係から、業務執行中の取締役や従業員等と接触することはできません(例外としての利害対立の監督行為(会社法348条の2参照))。その結果、社外取締役が得る会社情報はすべて、取締役会を通じて提供されるものに限られます。

そうであれば、十分な情報が提供されていない場合に、社外取締役は取締役会で一体何ができるのでしょうか。議題・議案となった経営上の諸問題について、自己の見識に基づいて一応の意見を述べることはできても、代表取締役や業務執行取締役の活動を監視し、監督するというガバナンス上

の役割を担うことができるのでしょうか。疑問の余地なしとします。

むろん、取締役会によるモニタリングの実効性を確保するため、社内の重要な情報がきちんと取締役会へ提供されていく仕組みとしてのリスク管理体制ないし内部統制システムの構築とその整備が、社外取締役のみならず、監査役にとっても重要であることは言うまでもありません。

②監査役等

これに対し、監査役等は違います。監査役等が取締役会に出席するのは、取締役全員(社外取締役も含めて)の職務の執行の状況を監視すべき「職務」を遂行するためです。代表取締役等の提案や報告の適否を質疑応答によって客観的に吟味するとともに、会議に参画している取締役に対し、取締役会構成員としての職務の履行を促すことを通じて、取締役会を活性化を図ることもまた、監査役の主要な役割となっています。つまり監査役は、たんなる出席者ではなく、最上位の是正者としての役割を果たすべき存在であるといえます。その意味では、明らかに社外取締役とは立ち位置が異なります。

また、監査役等の制度は、会社の管理と運営とを区分するための制度ではありません。つまり、たんなる管理者ではないのです。たとい非常勤の社外監査役(選定監査委員、選定監査等委員を含む。以下同じ)であっても、いわゆる往査等に参加したり、あるいは、監査役会等で情報の共有を図ることによって、業務執行の現状を確実に把握し、そのうえで、必要があると思えば、経営の健全化や安定を図るために積極的に活動すべき立場にあるのです。

それゆえ、監査役等は、常勤であるか否かを問わず、また、社外監査役であるか否かを問わず、基本的な姿勢としては、業務執行取締役等の活動を監視し、その職務執行のありようを確認すべき職責を負っています。取締役会の場に活動が制限される社外取締役とは役割が異なるのです。

なお、選定されていない監査委員・監査等委員であっても、監査委員会・監査等委員会に参加し、議事を通じて、選定委員との情報の共有を図ることなどからすれば、たんなる社外取締役とは一線を画する存在であります。それゆえ、彼らは、取締役会では、社外取締役としてはなく、監査委員・監査等委員としての立ち位置に立ち、その役割を果たします。

(3)経営観

①市場本位

さらに、重要な問題は、社外取締役の立ち位置から生じる「ものの見方」です。つまり、社外取締役は「市場の代弁者(株主の代理人)」としての立ち位置にあることから、必然的に、会社本位(役員・従業員を育む経営理念)ではなく、市場本位(業績・配当・株価第一の経営理念)の立場をとらざるを得ないからです。

市場本位の立場は、アメリカの大企業にみられるような企業統治システムとしての認識(価値観)です。企業自体の固有の利益を認めず、利害関係者(とりわけ株主)の利益を優先して考え(株主利益の最大化)、自らを市場の代弁者と認識するような立場です。つまり、その認識(価値観)の優先度は、「会社の信用<従業員<財産<収益<配当<株価」となる傾向があります。

②会社本位

他方、わが国では、「上命下服」によるリーダーシップ(人治主義)ではなく、「上和下睦」による「万機公論」型の組織運営の歴史があることから、家族のように従業員を育み、かつ、従業員たちも、規則・慣例に従いつつ、役員・従業員間の意見交換を深めることで主導的に業務を執行するという商家の伝統(法治主義)を継承しています。そのため、役員・従業員を大切に育む経営理念としての会社本位の立場が強く支持されています。

営利企業としての性質上、市場本位の立場そのものが誤りでないとしても、わが国の企業統治システムの基礎には、企業文化・慣習としての会社本位の立場が熟成されているのです。それゆえ、そ

の認識(価値観)の優先度は、「会社の信用＞従業員＞財産＞収益＞配当＞株価」となる傾向があります。

取締役と監査役とは、ともに、経営の受任者として、「会社の信用を維持し、かつ業績の向上を図る」という経営目的を共有します。もっとも、取締役が市場本位の立場に傾くことがあっても、監査役は、本来的に、会社本位の立場を保ちます。それゆえにこそ、経営の安定装置としての監査役等の活動により、両者のチェック・アンド・バランスが図られるのです。

また、監査役の権限の行使についても、「上和下睦」の精神に則り、取締役・従業員に対する対話と説得という穏当な手段・方法によることになります。その意味において、監査役は、日本型企业統治システムの要(かなめ)を担うべき立ち位置にあります。

4. 監査役等が「要」の位置にいることの役割

監査役等は、いかにして、日本型企业統治システム(自律型企业組織・法治主義)の要(かなめ)を担うことになるのでしょうか。

むろん、基盤となる役割として、監査役等は、会社の健全な経営を保持し安定させるために、最上位の調査権や是正権を付与され、会社の経営機関に組み込まれた安定装置(built-in stabilizer)として、経営を補完する役割(任務)を担っていますが、実際には、誰に対しても同一の役割を果たし、また同一の対応をするわけではありません。監査役等が対応する「人」の特性に応じることになります。

①支配株主・親会社との関係

会社にいわゆるオーナーがいる場合、監査役等は、業務執行者としての取締役の「お目付役」として選任されています。重要なことは、オーナーの信頼は、取締役よりも監査役等の方が高いということです。むろん、オーナーの意向次第で、監査役等の認識(価値観)にも影響を受けることがありますが、経営の安定装置としての監査役等の職責を全うするためには、会社の健全化や安定を図るという会社本位の視点を揺るがせることはできないのです。そのためには、時に、オーナーを説得するという活動も必要となりましょう。

また、オーナーが社長を兼ねる場合であっても、その立ち位置や役割が変わることはありません。後述の代表取締役(社長)との関係に比して、一般の代表取締役(社長)よりもむしろ、オーナーの信頼により積極的に応えるように、より頻繁に、オーナー兼社長と面談し、直接に、また事前に、その意向を把握し、その経済的合理性、あるいは、会社の健全化・安定への影響等について直言する必要があります。なお、批判的な立場からの発言ではないことに留意する必要があります。

②代表取締役(社長)との関係

監査役等と取締役とは、右手と左手の関係のように、「対(つい)」の関係にあります。

とくに代表取締役(社長)とは、ツートップの関係にあります。代表取締役(社長)と監査役等だけが無制限の調査権と是正権を有し、また代表権を有するからです。換言すると、監査役等は、代表取締役(社長)と同じ視点から会社全体を見渡す必要があると同時に、社会の中における「会社の立ち位置」にも目を配る必要があります。経営者としての視点、代表者としての視点から、なにを見るべきなのでしょう。諸見解があると思いますが、私見では、「日本の中における会社の立ち位置」であろうと思います。

もっとも、監査役等は、代表取締役(社長)をも監視・是正すべき「最上位の是正者」であります。それゆえ、監査役等は、代表取締役(社長)に対していかなる役割を果たすべきでしょうか。監査役等は、代表取締役(社長)を取り締まるという役割はありません。他方で、代表取締役(社長)とライバル関係にあるという意味もありません。

むしろ、監査役等は、代表取締役(社長)の唯一の味方であり、立派な代表取締役(社長)に

なるように、応援し育む役割があります。その意味で、監査役等は、会社経営の健全化や安定を図るため、代表取締役(社長)の判断・活動を「補完」し、代表取締役(社長)と積極的に「協働」すべきであります。

ただし、会社経営の十全を図るためには、代表取締役(社長)の経営観に同調することなく、異なるパラダイムの観点から代替的な経営観を持つべきであります。監査役等が会社の運営や業務の執行に関わる意見を直言することに制限はないからです。

ただ、実際には、「ものの言い様」という問題があるので、常日頃から、監査役等がみずからの立ち位置や役割を説明することで信頼を得ることが肝要でありましょう。また、監査役等が社内の秩序を損なうことなく、社内の現状を容易に把握するためにも、代表取締役(社長)の理解と信頼を得ることが必須であり、そのための努力は職務であると認識すべきです。

③取締役会との関係

とりわけ重要なポイントは、「なぜ、取締役会に出席するのか」、「なぜ、発言するのか」、「どのような視点で発言すべきなのか」、「なぜ、取締役の活性化を図るのか」、などについて、自らの役割(職務権限)を思い起こし、強い自覚・意欲を持つことであります。

わが国では、個々の取締役には、固有の調査権や是正権はなく、また、取締役会の監督機能は實際上、十全ではないことや、代表取締役(社長)の部下である取締役に対して、従業員気質から脱皮して経営者としての自覚を促す者は、監査役等以外にはないことに留意する必要があります。

もともと、監査役等は、取締役会の審議事項・報告事項等について取締役と連帯して法律上の責任を負うことから、予測可能な事態(損失・リスクの発生)に対処すべき善管注意義務があり、情に流されず、独立自尊の思いをもって、冷静に合理的な判断をする必要があります。

④会計監査人との関係

会計監査における監査役等の役割は何でしょうか。

会計監査人が設置されていない場合には、会計監査ではなく、決算の手續が適切かどうかを検査し、確認するに止まることになります(決算手續の検査)。他方、会計監査人が設置されている場合には、監査役等には、会計監査の協力者として、いわゆる非会計情報の会計監査人への提供という役割があります。

他方で、会計監査人に対する唯一の質問者であることからすれば、期中監査等の報告を受けの際に、「何か問題はありますか」という質問をする必要があります。なお、会計監査の「遅れ」、「問題発生」等について、監査役等には、最終的責任者としての立場がありますので、年間を通じて、月次監査の報告会などを開催し、会計監査人との緊密な関係の保持が必要となります。

⑤社外取締役との関係

前述のように、構造的な側面では、監査役等が株主の受任者であるのに対し、社外取締役は、株主の代弁者としての立ち位置があります。また、機能的な側面では、役割(権限)の違いが顕著であります。

前述のように、わが国の社外取締役は、固有の調査権・是正権を有しないので、社外の視点をもって取締役会に出席し、意見を述べるとしても、業務執行の現場を見ることはなく、また、従業員等と対話することも求められていません。また、その任期が短いため(短期的視点)、地位に拘泥するおそれがあります。しかしながら、監査役等からみれば、監査(是正)の対象者でもあっても、実際には、代表取締役等への調査・是正、あるいは取締役会の活性化への支持と協力を求める必要があり、そのための連携を積極的に図るべきであります。

⑥従業員との関係

監査役等は、経営者としての視点からすれば、社内の融和のため、自ら「和む」(なごむ)努力をする必要があります。そのため、従業員に「挨拶」をし、「感謝」の気持ちを表わすことのほか、従業員の信頼を得るため、監査役等の立ち位置や役割等のほか、自らの経営観(人材育成、労使協調、社会貢献、健康経営、環境保護等)を積極的に説明する必要があります。

もっとも、従業員の声を聞き、会社の実情を把握するため活動には、工夫が必要となりましょう。つまり、社内の内部規律(上命下服)を尊重する必要があることから、業務執行組織の最上位者としての社長との交渉・相談により、その了解のもとで、透明性のある活動をするべきです。法律上の権限の行使ではなく、対話による調査と説得に心がける必要があります。

⑦株主・機関投資家等との関係

今後、監査役等にも、社外の者に対しても、応接の精神と技量が求められることとなります。

監査役等は、取締役と連帯責任を負うべき経営者の立場あることのほか、取締役等とはパラダイムが異なる代替的経営観を持って、二元的価値観(市場本位と会社本位)の均衡を図ることを通じて、健全な経営を保持し、もって、経営の安定装置としての役割を果たすことを示すべきです。とりわけ、監査役等は、「人」の活性化を促すことで、生産性の向上を意図し、もって、業績の向上に寄与するものであること、また、代替的経営観に基づく活動は、株価や収益ではなく、信用の保持、人材の育成、健康経営等の促進にあると考えていることを説明すべきであります。

なお、外国人の株主等に対しては、監査役等の訳語として、supervisory director(指導取締役)を用いるべきこと、また、役割については、Built-in stabilizer(企業の安定装置)の語を用いて説明すべきです。

5. 監査役等への期待

現在、監査役制度のみならず、監査委員会・監査等委員会の制度についても、国の内外の機関投資家等の理解が得られず、存続の危機があるとすれば、それを回避できるのは監査役等の皆様ご自身の自覚以外にありません。監査役等としての立ち位置やその役割について、監査役自身が冷静に点検・評価し、自ら、制度の原点に立ち戻って自己変革を続けるよりほかに途はないのです。健全で持続的な成長をめざす会社経営のために設置された監査役等の意義や仕組みを冷静に見つめ直すとき、自ずから、監査役等には、なぜ使いこなせないほどの広範な権限が付与されているのかという疑問が生まれることになります。そして、このような疑問に思い至ったときにこそ、監査役等の使命を自ら悟られるものと思います。

敢えて私見を申しますと、監査役等の活動について、私が最も重要と考えておりますのは、監査役等の皆様が、「人」を重視する経営観を持たれることです。役員や従業員を「人」として尊重し、自ら「和む」ことが肝要であります。そのためには、彼らへの感謝によって、その思いが表現されるべきであります。

また、その上でなすべきことは、

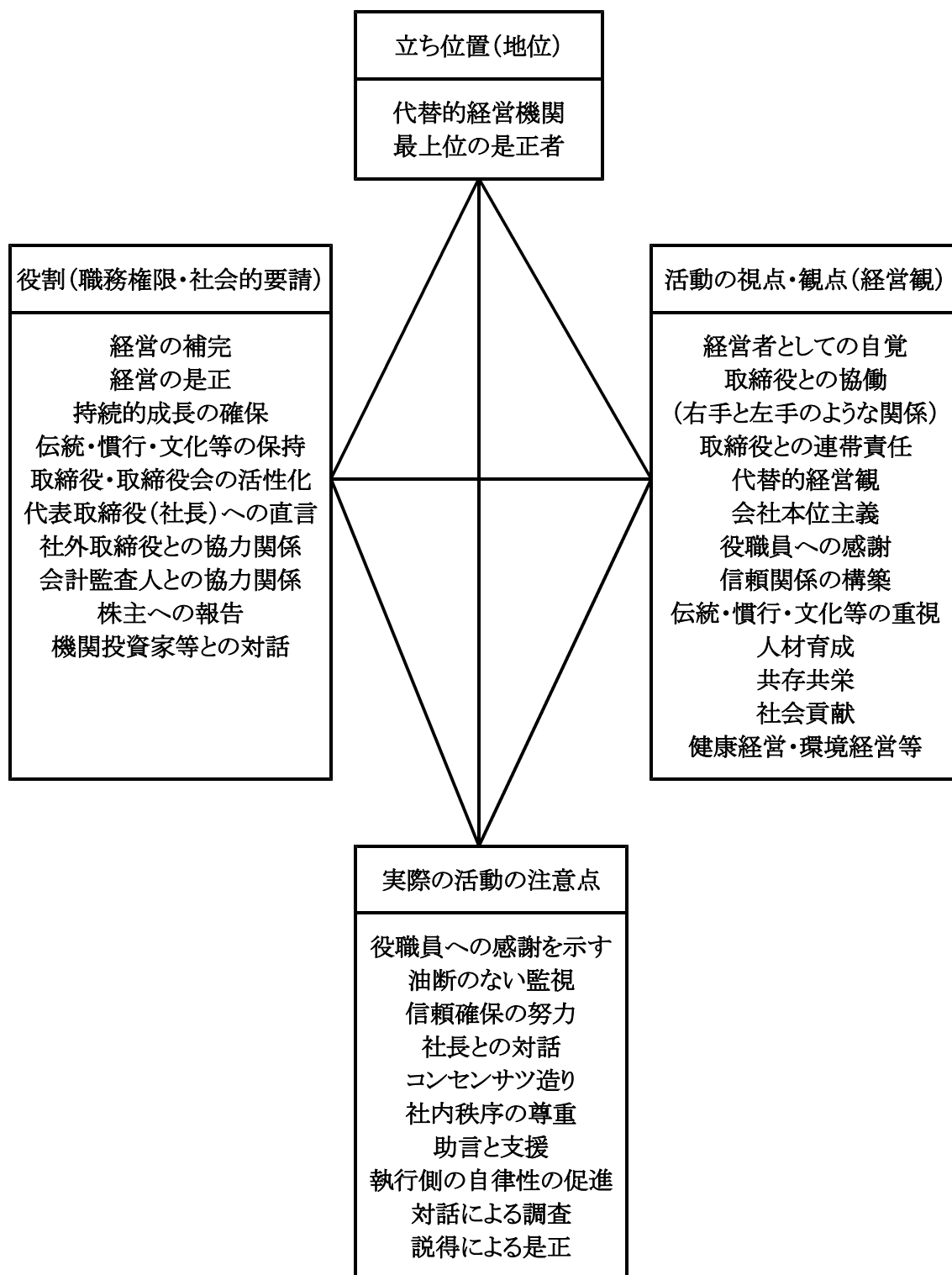
- ①「人」を守ること(役員・従業員の健康・安全／健康経営、環境経営など)、
- ②「人」を育てること(役員・従業員の企業人としての教育・研修)、
- ③「人」を活かすこと(役員・従業員の自主性・やる気)であり、

つねに「幸福センサー」を働かせて、役職員の本音を知ることが肝要であります。

このように、監査役等の皆様には、「人」を生かす日本型企业統治システムの継承を図るとともに、その「要」を担う気概を強く持っていただきたいのです。そして、その成果として、監査役等の有用性

を実証していただくことを心から希望しております。監査役・監査委員・監査等委員の皆様のご健闘・ご活躍を心から祈念しております。ご清聴ありがとうございました。

〔監査役等の立ち位置、役割、活動の観点、そして実際の活動との間の連関〕



	会社本位型	市場本位型
営利法人 とは何か	法人实在説 社会的に実在する組織体 人の活動の場所 出資者への配当(政策的特則)	法人擬制説 営利を追求するための道具・仕組み 売り買いの対象となる「もの」 出資者への配当(理論上当然)
会社とは 何か	会社第一主義 団体一体観 多くの利害関係者がいるという認識 人材育成・社会貢献が基本	市場第一主義 主人所有観 所有者・支配者がいるという認識 株主への貢献が第一
会社経営 の目的	「企業の価値」の向上 企業の価値は信用と人材が基礎 「御店(おたな)」の「のれん」の持続 近江商人「三方よし」・報恩の商人道 会社・従業員・取引先等の共存共栄 的成長 金融機関への依存 資金繰りの金融機関への開示 「人をものとして扱わない思想」 組織力の重視 (課長中心の組織力に依存) 組織規範としての上命下服 本社を中心に動く(本社採用) 自律的な管理(期待、育成・見守り) (企業本来の特性としての) 企業の健全性の確保と業績の向上	「企業価値」の向上 ※1990年代の資金調達のための理 論として強調、市場調達の宿命 株主利益の最大化 分配可能額の増加 株主・投資家を意識した経営 業績・配当・成果第一主義 「人を道具として扱う思想」 個人の能力の重視 (経営幹部の指揮能力に依存) 上司の人事権を基礎とする上命下服 個人的なチームを中心に動く 支店・部局・個人による人事採用 他律的な管理(第三者による評価、効 率性向上のための監視・監督) (経営上の目標ではなく、義務としての) 企業の健全性の確保と業績の向上

経営の手法	生産性の向上 形式概念としての収益性 人間性の尊重 労使協調 (日本の生産性運動の独自性)	収益性の向上 下位概念としての生産性 ビジネススクールの財務分析論 数値化、評価方法の最適化 (生産性運動はない)
ガバナンス	企業統治 企業不正の防止 信用・規律の確保 自律主義 社会規範・慣行としての法令遵守・ 奉仕・社会貢献・共存共栄	Corporate Governance 株主利益の最大化を図るための企業組織の構築とそのための規律の確保 他律主義 コンプライアンス(法令遵守) およびCSR(社会的責任)による補完
ガバナンス手法	法治主義 団体主義 自律型 会社法・上場規則 事前防止主義・画一性・安定性	人治主義 個人主義 他律型 事後評価主義 懲戒 or 業績連動報酬

	日本の会社法制	米国の会社法制
株主総会の定足数	法令・定款	定款により無用 (全米各地で開催するため) 株主懇談会の様相
株主総会決議事項	法定事項等(会社法295条) 合併・事業譲渡(特別決議／非常時)	通例、取締役選任議案のみ 合併・取得(通常決議／平時)
取締役の選任・解任議案	会社提案 ※取締役・監査役等の 実質的決定権は社長	指名委員会提案 社外取締役のみで構成される 社外取締役による会社支配・管理 ※執行役員等の人事権は、CEO
取締役会の構成	社外取締役若干名(非常勤) 多数の取締役(業務執行取締役)は 社長の部下	超過半数の社外取締役／14名中12名 業務執行取締役(常勤)は、 CEO, CFOの2人程度
取締役会の機能	意思決定機関 重要事項の決定機能	経営管理機関 管理と執行の分離
取締役会の権限	法定事項等(会社法362条)	CEOの選任・解任 CEOは、現場監督 CEO提出の経営計画への助言と承認 専門社外取締役による助言 ネガティブ事項(支店・工場等の閉鎖、 解雇)の承認(V字回復)
会計監査人の選任・解任議案	監査役会等の提案	会計監査委員会に決定権
社外取締役の役割	企業経営の健全化お安定のための 大局的な意見を申述すべき者	株主・市場の代弁者、管理者 各種委員会は全員社外取締役
社外取締役の調査権	なし	あり (但し、直接調査はしない) 秘書役等への調査・報告指示

社外取締役への情報提供	取締役会・監査役等(任意) 会社法改正 内部統制部門の形成と運用への期待	秘書役(取締役会直属) モニタリング・システム 2002年サーベンス・オクスレー法 証券取引法改正
秘書役 company secretary	なし	文書・情報管理 社外取締役の立場に応じた情報配分
社外取締役の報酬	通例、500万円-1500万円	有名人・500万円程度 専門家・3,000万円程度(時間給)
業務執行組織	社長－業務担当取締役・執行役員－ 担当部長－担当課長－担当職員 組織一体主義 ※課長職を経ないと部長職に昇格させない	CEO－CFO・COO等の担当執行役員－ 担当部長－担当職員 成果・能力主義 ※課長職相当は、いわば職長にすぎない
業務執行組織の成長点	課長中心(個室はない) 部下の人事権はない	部長中心(個室は必須) 部下の人事権は各部長
業務執行の手法	育成主義 性善説 上司による指示・指導 (万機公論型) 上和下睦 懲戒権の行使は困難	規制主義 性悪説 上司による指揮・命令 (個人主導) 上命下服 不服従は懲戒
社外取締役の業務執行	会社法348条の2新設	なし