監査懇話会内限り

経営サイドと監査役の両方の経験から

—「建前論」や「べき論」から離れた本音の話—

双方向から見た監査役・取締役会 ～その実態と改善の方向は～

監査実務研究会

2022年2月24日

(会員 白井壯之介)

はじめに

- 現行の監査役に対しては、制度は立派でもその機能を発揮していないといった批判がある一方、取締役会に対しても監督機能の実効性に疑問が持たれていることが多い。
もちろん監査役の中には、経営と対立しつつも職務を全うしている少なからぬ立派な監査役が存在していることは承知している。しかし、それは監査役だから出来たということもあろうが、それ以上にその人物の意識レベルに負うところが大きいように思う。その人が監査役ではなく取締役であったとしても、その行為自体は同じようなものになっていたのではないかと考える。ガバナンスについての議論では、制度・運営・意識(特に経営者倫理)の3つが揃うことが肝要とされるが、結局は意識の問題、つまりヒトの問題に帰結することになるのではないかと思われる。
但し、最終的にはヒトの問題とはいえ、過度な精神論に頼ることなく、会社としての監査機能や監督機能の実効性を高めていく方策を考えていくことは必要と考える。
- 本日の報告の全体構成としては、始めに「そもそも論」になるが、コーポレート・ガバナンスの概念についての私の考えを述べている。次に、本題である監査役に対する取締役の本音、続いて取締役会に感じる本音、そして最後に取締役会の監督機能の強化に向けての私の考える改善策を述べることにしている。
- タイトルは双方向から見たとしているが、監査役に対する取締役の本音は比較的簡単に述べる事が出来るものの、その逆は簡単ではない。取締役会に対する監査役の率直な気持ちとしては、現状を大きくは変えたくないといった現状是認が本音のように思えるからである。(監査役にとって、取締役会の運営を変えることのインセンティブも余り働かない。)このため取締役会に対しては、監査役の目線ではなく一般論として述べている。

1. コーポレート・ガバナンスの概念

➤ コーポレート・ガバナンスの推進主体は取締役会であるが、監査役もその一翼を担っているといわれている。
ここでは始めに、このコーポレート・ガバナンスの概念について簡単に触れておきたい。

➤ 議論のポイント

Q. 会社は誰のものか？

Q. 会社の所有者は会社に何を期待しているのか(会社目的)？

Q. 企業価値とは何を指し、最も適した測定方法は？

Q. 短期的に変動が激しい株価は客観的か？

Q. 会社目的を実現させる推進主体は？

➤ 小括

会社の所有者は株主であり、各種ステークホルダーはあくまで利害関係者に過ぎない考える。

また、会社(株主)の目的は企業価値の増大であり、その尺度は時価総額に収斂すると考える。

そして会社の経営者は、この目的を実現していくために利益を追求していくことが求められており、それが全ての出発点になる。もちろん求められる利益は、短期的なものではなく持続可能で健全な利益である。

経営の推進主体である取締役会は、この実現のために「収益性・効率性」と「適法性・健全性」を両立させていく仕組み作りが求められるが、これらはあくまで利益あつての仕組み作りであり、仕組みがどれほど立派でも、それで利益が保証される訳ではない。

職責・立場・目線の違いはあっても、企業価値向上へ貢献すべきは(非業務執行取締役も含めた)取締役も監査役も共通のはず。

2. 監査役に対する本音とその背景

- 少し言い過ぎかもしれないが、建前は別として監査役業務に対する取締役の本音は、「監査報告をつつがなく作成することで法定要件を整えてもらえば十分」といったところではないか。
また、会社経営全般に対するチェックやアドバイス等への期待もあるが、それらはいくまで副次的なものではないのでは。

➤ 背景と議論のポイント

Q. 監査役の固有職務は、どのように見られているか？

Q. 監査役は経営者か？

Q. 経営の推進主体である取締役会の機能とは？ そこに対する監査役の関与は？

Q. 最も強力な監督機能である代表取締役の選任・解職への監査役の関与は？

➤ 小括

取締役会が持つ業務執行の決定の中には、経営理念やビジネスモデル等の会社の根幹に係る事項も含まれていると考える。

この観点を取締役サイドから見ると、会社運営のPDCA全体に関与する取締役に対して、同じ役員といっても経営に対する監査役の関与は限定的なものに止まっている。

監査役職務は、不祥事発生等の非常時以外においては、経営から見て会社目的である企業価値向上に対して、余り積極的に付加価値を提供しては感じていない。

企業価値の向上が会社目的として共有されるのであれば、監査役も取締役と同じ船に乗ることが求められるのではないか。

3. 取締役会に対する本音とその背景

- 取締役会における議論は、社外役員と起案者(報告者)の表層的な質疑に止まりがちで、CGコードがいうところの自由闊達で建設的な議論・意見交換の場にはなっていない会社が多いのではないかと。
また、議案の審議をとおした監督についても、取締役自身の当事者意識が極めて乏しいように思える。
率直に言って、取締役会は形骸化しているのではないかと。

➤ 背景と議論のポイント

Q. 取締役会への議案の付議プロセスは？

Q. 取締役会での議論、特に社外役員の参加の状況は？

Q. 担当部門を持つ業務執行取締役の意識は？

Q. 審議をとおした監督とは？

➤ 小括

取締役会には意思決定機能と監督機能の2つが求められている。このうち後者については、最も強力な代表取締役の選任・解職に係る権限以外に、取締役会での審議をとおした監督があると考えている。

この審議をとおした監督とは、経営判断の原則からの逸脱を防ぐことに加え、各議案に対し部門を離れ、会社としての経営理念やビジネスモデル、更には中長期計画などとの整合性等を、全体最適の視点から議論し、確認し、結論を出していくことにあると考える。

この審議をとおした監督は、取締役会に参加する全員が負っている責務であることを再認識することが必要と考える。

4. 改善に向けての考察

- これまで述べてきた会社運営の実態の課題は、会社経営の根幹に係われない監査役の立場と形式的運営に陥りがちで議論が深まらない取締役会、この2つに対する改善であり、その目的は取締役会の監督機能の強化にある。

- 小括　～そのための具体的方策は？～
 - ✓ 監査役設置会社の機関変更を促し、監査役も取締役として経営の根幹にコミットし、個別の業務執行を離れた立場を活かし、取締役会の監督機能の強化に貢献していく。
(監督と執行を完全に分化し、監督は社外取締役が行うという議論もあるが、執行の枠組みである会社運営の根幹に係わる経営理念、ビジネスモデル、中長期計画等の策定及び見直しは、重要な業務執行の一つと考えていることから、引き続き取締役会の過半は社内取締役が担うべきと考えている。)

 - ✓ 取締役会と経営会議の役割を再整理した上で、取締役会への付議基準を思い切って見直し、個別執行案件については執行サイドへの大幅な権限委譲を進める。

 - ✓ 取締役会は形式的・アリバイ的な運営を脱し、各業務執行に対し中長期的な全体最適の視点から議論し決定していくプロセスをとおして、取締役の職務執行に対する監督機能の強化を図っていく。つまり、経営会議での議論と異なった視点からの議論が、取締役会では行われる必要がある。
(この点では、監査役が非業務執行取締役に身分変更することで、取締役会の議案の審議を通した監督機能の強化が、より容易になるのではと考える。)

 - ✓ 以上の結果、取締役会の議論は、経営戦略、ガバナンス、リスクマネジメント、各種のモニタリング等が中心になっていくのではないと思われる。

以上