

オーナー系企業における監査役等の在り方

－私見(代替的経営機関説)の立場から－

西山芳喜

1. はじめに

本講演の目的／監査役等の監査制度に対する誤解を解く

監査役制度は、本来、オーナー系企業を想定した制度であること

監査役等には、委員会制の監査委員会、監査等委員会を含む

私見(代替的経営機関説)のご紹介と解説

2. 監査役等の監査とは何か

3. 監査役等の代替的経営機関性とは何か

4. オーナー系企業における監査役等の立ち位置

5. オーナー系企業における監査役等の役割

【私の期待】

【略歴】西山芳喜(にしやま よしき)

1950年福岡県生まれ。1974年九州大学法学部卒業。博士(法学)。1990年金沢大学法学部教授、2003年九州大学大学院法学研究院教授、2004年弁護士登録、2016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－日本型企业システムにおける役割－』(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)、など。

Home-page: 「西山芳喜の監査役制度論」でご検索下さい。

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

オーナー系企業における監査役等の在り方

－私見(代替的経営機関説)の立場から－

西山芳喜

1. はじめに

本講演の目的／監査役等の監査制度に対する誤解を解く

監査役制度は、本来、オーナー系企業を想定した制度であること

私見(代替的経営機関説)のご紹介と解説

(経営機関性)

監査役等は、会社の会計監査機関ではなく、経営監査機関であること

実質的には、監査役等は、代替的経営機関であること

取締役と監査役等とは、右手と左手の連係関係にある対の仕組みであること

監査役等には、経営者としての資質と覚悟が必要不可欠であること

大局的に見て会社の利益に合致するか否かの経営判断を要すること

監査役等は、人を生かす日本型企业システムの要の位置にあること

(代替性／代替的経営観)

代替的とは、敵対的ではなく、補完的であること

取締役の経営施策を尊重しつつ、補完的な施策を提言すべきこと

監査役等は、市場本位ではなく、会社本位の立場に立つべきこと

監査役等は、会社の現状をふまえ、代替的視点からの意見を述べるべきこと

たとえば、収益性の向上と生産性の向上とは視点が異なり、代替的であるこ

と

事業の発展や業績の向上に寄与するため、役職員の育成を重視すべきこと

2. 監査役等の監査とは何か

多数説は、適法性(ないし違法性)監査限定説

※力点を明示する安定感があるが、監査とは何かについての説明はない

適法性 ⇒ 慎重 ⇒ 無為・無策という負のスパイラル

※「適法性監査」の観念は、「適法性監査報告」の観念の誤用

監査役等の職務権限の内容と範囲の大きさを直視すべきこと

監査役等は何をなし得るのか、何をなすべきなのかを知ることが端緒

自覚 ⇒ 使命感 ⇒ 行動という正のスパイラル

論証事項

① 監査役等は、会社の会計監査機関ではなく、経営監査機関であること

実質的には、監査役等は、代替的経営機関であること

② 監査役等の本務は、監査ではなく、経営の是正であること

(1) 公認会計士監査との異同

監査理論上の監査は、会計記録を「照合」し、「意見表明」を目的とする行為

※監査の語は、本来、「照合」を意味する

公認会計士等の監査の眼目は、監査意見の表明にある

監査理論上の監査には、「是正」という要素がない

※会計監査人の監査役等への不正報告(会社法 397 条参照)

監査役等の監査は、監査理論上の監査ではないこと

※監査理論上の整合性がない(監査の目的、対象、手法等が限定されないこと)

※監査役等の監査に、監査理論上の用語を極力、流用すべきではないこと

会計監査、業務監査、監査品質、監査基準、自己監査、監査意見、等々

監査役等の会計監査は、財務諸表監査ではないこと

※無資格者による会計監査・会計監査報告は、世界の企業社会に通用しないこと

と

沿革的にも、監査の観念はなく、決算手続の検査が任務とされたこと

監査役等の監査報告の実質は、「監査役等の活動報告書」であること

(2) 監査役等の監査の目的と実質

監査役等の監査は、取締役等の職務執行への精励を促すこと

個々の取締役と取締役会の活性化を図ること

監査役等の監査は、会社の経営活動の一側面であること

※役職員との対話、取締役会等の審議への参加・質問・意見申述、等々

※社外取締役との異同(調査権・是正権の有無、社内活動の実態)

監査役等の監査は、経営を「監視」し、「是正」を目的とする行為

監査役等の監査の眼目は、「是正」にあること

「監視(調査)」は、不正を発見することを目的としていないこと

「是正」は、誤りをただすことを目的としていないこと

「是正」は、事前の抑止的措置であるべきこと

※質問と意見申述という手段を用いること

※対話による調査という現実的手法(役職員の立場の尊重)

※説得による是正という現実的手法(役職員との協働の姿勢)

監査役等の職務を監査と呼ぶならば、「経営監査」と呼び、他と区別すべきこと

業務監査よりも広く、経営全般を対象とする観念であること

監査役等の監査の対象は、会社の経営全般に及ぶこと
監査役等の監査権の行使(是正)は、会社としての経営判断であること
監査役等の監査権の行使(是正)は、「裁量」が原則であること
※経営者としての視点で行動し、発言すべきこと
※大局的に見て、会社の利益に合致するか否かという経営判断
※日本監査役協会の「監査基準」等は、活動の指導書として有用

監査役等の監査は、会社の信用維持、業績の向上への寄与という役割もあること
「企業の価値(生産性)の向上」に寄与すること
※「企業価値(収益性)の向上」との代替的視点に立つこと

3. 監査役等の代替的経営機関性とは何か

日本型企业システムの伝統と固有の特徴
株式会社制度の創設の時より一貫した対の機関構成
監査役制度は、本来、オーナー系企業を想定した制度であり、
取締役と監査役との関係と協働を図ることが設置の趣旨であったこと

[代替性]

予備的、補欠的、補助的、脇役的な意味ではないこと
敵対的という意味でもないこと
業務執行機関が2つあるという二元的な意味ではないこと
独立性、同質性、協働性、補完的という意味があること
場合に応じて、主役に代わることがあるという意味があること
※固有の会社代表権を有すること(ツートップ性)
※右手と左手のような関係のある関係(対であること)

[経営機関性]

制限のない質問・意見申述を通して、経営判断の形成に参画すること
取締役会の議決権の有無は、重要な要素ではないこと
取締役会の決定について、連帯責任を負うべきこと
場合に応じて、会社を代表して意思決定(経営判断)を行うこと
※経営者としての資質・覚悟を求められること

(1) 構造面／最上位の是正者としての立ち位置

(a) 取締役等との関係いかん／関係か連携か

監査役には経営者としての資質と覚悟が必要不可欠であること
監査役等は、取締役(ないし執行役)の職務の執行を是正すべき機関
監査役等は、固有の調査権と是正権を有する機関
※取締役会の個々の取締役には、固有の調査権や是正権がないこと
※監査役等は、本来、非業務執行役員という観念に含まれないこと
※非業務執行役員には固有の調査権・是正権は不要であること
監査役等は、外部者ではないこと

監査役等は、第三者機関ではないこと
監査役等は、取締役と連帯して法的責任を負うべきこと
(b) 取締役会との関係いかん／参加か是正か
監査役等への開催通知なしに取締役会を開催できないこと
監査役等の質問・意見申述に制限がないこと
「経営の妥当性」に関する質問・意見申述も制限されないこと
取締役会の活性化を図ることも監査役等の任務であること
各取締役(社外取締役を含む)の審議への参加を促進すべきこと

(2) 機能面／取締役との協働による会社経営

監査役等の本務は、個々の取締役と取締役会の活性化を図るべきこと
経営者としての視点で行動し、発言すべきこと
※大局的に見て、会社の利益に合致するか否かという経営判断を行うこと
取締役と監査役等との関係は、右手と左手の関係のような連係を示すべきこと
相互に不可欠な関係として認識すべきこと
相互のコミュニケーション・情報共有が重要であること
とくに、社長の信頼と活動に対する理解を求める努力は不可欠であること
監査役等の活動の有用性を実証する努力を惜しまないこと
協働の理念からみた現実的手法／相互信頼の重要性
※対話による調査という現実的手法(役職員の立場の尊重)
※説得による是正という現実的手法(役職員との協働の姿勢)

(3) 代替的経営観の必要性

(a) 代替的経営観の存在

市場本位 ⇔ 会社本位
株主・投資家の重視 ⇔ 人材育成・共存共栄・社会貢献の重視
業績第一 ⇔ 安定第一
収益性の向上 ⇔ 生産性の向上
企業価値の向上 ⇔ 企業の価値の向上
企業価値の向上＝株主利益の最大化(高配当・高株価)〔収益性〕
企業の価値の向上＝人的・物的資源の価値の最大化〔生産性〕

※議論の岐路

監査役等の意見表明は、変革への警鐘であること
会社の経営理念の保持か、変革かの選択
経営上の施策を補完する施策を提言すること
冷静な判断のための議論の選択肢を提供すること

(b) 日本型経営観

会社本位、企業の価値の向上、三方よしの近江商人精神の要諦
共存共栄・社会貢献を当然の経営理念とすること
役職員(業務執行役員・従業員)を育む経営を重視すること

会社は、人を生かすための仕組み

自律型コーポレート・ガバナンスの主張

※法令遵守や社会貢献の主張は当然に含まれること

※業務執行者に自律性を発揮させるための仕組み

監査役等が経営を監視し、是正する仕組み

監査役等が日本型企业システムの要であること

役職員を育む経営

課長中心主義、従業員から経営者への道を開くこと

(c) 監査役等の代替的経営観

経営者としての自覚

※従業員意識からの脱却

※企業のアイデンティティーの尊重／自尊・自立・自律の精神

※会社の大小、親会社か子会社かは問わない。

会社を守る意識を持つこと

会社の歴史と伝統を尊重すること

会社の今日的課題をきちんと認識すべきこと

取締役との対立軸を意識すること(付和雷同しないこと)

取締役との協働と均衡(チェック・アンド・バランス)は「和」と矛盾しないこと

日本型経営観を保持すべきこと

事業の発展や業績の向上に寄与するため、役職員の育成を重視すべきこと

4. オーナー系企業における監査役等の立ち位置

① オーナー(支配株主)自身が代表取締役である場合

② オーナー(支配株主)が代表取締役等でない場合

①②いずれにあっても

オーナー以外の取締役・監査役等は、オーナーの人事権の下にあること

監査役等がオーナーの意向の影響を受けることは当然のこと

オーナーの経営施策を是とする認識を要するとともに、補完すべき立ち位置

しかも、最上位の是正者としての法的地位が変動することはないこと

監査役等の職務と法的責任の認識から、その役割を放棄することはできないこと

会社債権者等からの法的責任の追及の可能性を軽視することはできないこと

それゆえ、監査役等は、オーナーの指揮命令下にはないと覚悟する必要があること

自らの独立した立ち位置をつねに意識し、自立心・自律心を堅持すること

オーナーに直言すべきときはためらわず言うべき立場

① の場合には、②に比して、オーナーの信任は強くない傾向があること

監査役等の職務と法的責任の認識をより強く持つこと

オーナーの信頼と承認を得るとともに、経営監査の必要性和有用性を説くこ

と

- ②の場合には、①に比して、より一層、経営者としての自覚が必要となること
取締役よりも強いオーナーの信任に応えるべき立場
最上位の是正者としての立ち位置の認識を強めること

5. オーナー系企業における監査役等の役割

- ① オーナー(支配株主)自身が代表取締役である場合
② オーナー(支配株主)が代表取締役等でない場合

①②いずれにあっても

監査役等の会社本位主義

オーナーの個人的利益を優先させないこと

会社の信用維持・業績の向上に寄与するため、何が必要なことかを考えること

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こと

(役員・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こと

(人事権・指揮命令権はないこと)

監査役等の関心の第一は、「人」

「人」を守ること／役職員の健康・安全

「人」を育てること／役職員の教育・研修

「人」を活かすこと／役職員の自主性・やる気

「人」として尊重すること／役職員への感謝

「安全第一」、「健康経営」の視点

- ① の場合には、②に比して、より一層、他の取締役との協働が必要となること
オーナーを説得すべき場合には、言うべきことを言うこと
- ② の場合には、①に比して、より一層、経営者としての自覚が必要となること
オーナーの経営理念を保持すべきこと
判断・活動の基本的指針を自ら持つこと(代替的経営観)

結論／監査役等がその役割を果たせば、企業は必ずまっとうになる。

【私の期待】

「人」を活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(かなめ)を担う気概を持っていただきたいこと

監査役等の経営監査の有用性を自ら実証していただきたいこと

ご健闘・ご活躍を心から祈念いたしております。