

監査役等の経営観について  
—代替的経営機関説の立場から—

西山芳喜  
(九州大学名誉教授・弁護士)

1. はじめに

本講演の目的・主張

会社の運営、事業の遂行、さらには、経済環境等に関するものを見方を経営観という  
会社の規模、業種、社会状況等により、経営観は多様であるが、あるべき姿は不変

監査役等は、経営観を持たなければならないこと

監査役等の経営観は、独自のものでなければならないこと

監査役等には、経営者としての視点が求められること

監査役等は、経営者としての判断が求められるからである

監査役等の判断は、取締役等のそれを補完するものであるとともに

独立した視点に立った大局的なものでなければならないこと

監査役等の判断は、最上位の是正者としての立ち位置からなされるからである

それゆえ、監査役等の経営観には、固有の特徴がある

独立した視点・見地に立とうとするもの

大局的な視点・見地に立とうとするもの

取締役等との均衡を図ろうとするもの

会社の信用を保持し、業績の向上に寄与しようとするもの

人間の尊重を図ろうとするもの

人材育成・共存共栄・社会貢献等に意義を認めようとするもの

日本の企業としての気概・誇り・信用を守ろうとするもの

本講演では、監査役等が持つべき経営観は、代替的経営機関としてのそれであること  
とともに、監査役等の経営観の必要性、重要性、そして独自性について解説する

またその前提として、以下の諸点も解説する

①監査役等の立ち位置に関する誤解を解くこと

②監査役等の監査に対する誤解を解くこと

③監査役等の役割を明確にすること

## 2. 原点に立って考えること

### (1) 制度の創設－明治32年商法

株式会社制度の創設、取締役と監査役の2機関の併置

わが国特有の制度として、監査役制度が設置されたこと

独任制と取締役への監督権が確保されていたこと

監査役という用語は、造語であったこと

当時、「監査」という観念はなかったこと

監査役の任務

① 取締役の業務執行の調査・監督

② 決算の検査

③ 総会の臨時招集

財閥系企業における役員の実際

取締役と監査役の比率は、ほぼ6対4

取締役・監査役双方が出席する最高機関としての重役会の設置

監査役就任者(前取締役、前幹部社員、取引先(銀行等)、本家名代、など)

### (2) 監査役監査制度の変遷

#### －昭和25年商法改正

取締役・監査役両制度の無力化(取締役会・代表取締役制度の採用)

会計監査の観念の採用

#### －昭和49年商法改正

監査役制度の復活

「取締役の職務の執行の監査」という新規定の登場

適法性(ないし違法性)監査限定説の登場、多数説となる

監査理論の流用(会計監査、業務監査、監査方法・手続等)

社団法人日本監査役協会の創設

#### 【適法性監査限定説への批判】

職務の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

適法性への配慮 ⇒ 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」(監査報告書の書式)の観念の誤用

監査役等の職務権限の内容とその範囲の大きさを直視して、その本質を説明すべき

監査役等は何をなし得るのか、を知ることが認識・行動の根源である

職務権限の認識 ⇒ 使命感 ⇒ 発言・行動という正のスパイラル

### (3) 取締役の職務の執行の監査とは何か

取締役の業務の執行ではなく、職務の執行が監査の対象

取締役が出席する会議である取締役会等もまた、監査の対象

取締役会等における決議だけではなく、審議の過程もまた監査の対象

会社以外の場における取締役の活動も、職務執行の範囲内であれば、監査の対象

業務執行取締役だけでなく、無任所取締役・社外取締役もまた監査の対象

#### (4) 監査役等の監査とはそもそも何をするのか

##### ① 公認会計士監査との違い

監査理論上の監査は、会計記録を「照合」し、「監査意見の表明」を目的とする行為

※監査の語は、本来、「照合」を意味する

##### ② 監査理論および監査実務との関係

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

監査理論上の整合性がない(監査の目的、対象、手法等が限定されていない)

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

※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 ⇒ 法改正の課題

※無資格者による会計監査・会計監査報告は、世界に通用しない

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

### 3. 代替的経営機関としての意義・役割

#### (1) 監査役等の監査の位置づけ

以下の諸疑問に答えられる統一的な制度論・解釈論が必要である

なぜ、監査役等の監査の対象が広範なのか

なぜ、監査役等の監査の権限が広範なのか

なぜ、監査役等は取締役会等の会議に出席できるのか

なぜ、監査役等の質問・発言・調査には制限がないのか、など

##### ① 監査役等の監査の意義・目的

監査役等の監査は、業務監査、会計監査にとどまらない

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、他と区別すべきであること

##### ② 監査役等の監査の内容

監査役等の監査は、経営を「監視」し、「是正」を目的とする行為である

もともと、「監視(調査)」は、不正を発見することを目的としていない

監査役等の監査の眼目は、「是正」にある

もともと「是正」は、誤りをただすことを主目的としていない

是正は、監査役等の経営判断に基づく事前の抑止的措置である

是正の判断は、大局的に見て、会社の利益に資するかという基準による

是正は、会社の信用を保持し、業績の向上に寄与することを目的とする

是正の手段は、質問、意見申述、そして説得である

※対話による調査(役職員の立場の尊重)

※説得による是正(役職員との協働)

※現在の日本監査役協会の「監査基準」等は、活動の指導書である

### ③社外取締役の役割との異同

調査権・是正権の有無、社内活動の実態の違い  
社外取締役もまた、監査の対象

## (2)代替的経営機関性

### ①代替性とは何か

予備的、補欠的、補助的、脇役的な意味ではない  
敵対的という意味でもない  
業務執行機関が2つあるという二元的な意味ではない  
独立性、同質性、協働性、補完的という意味がある  
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  
※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)

### ②経営機関性とは何か

監査役等の監査は、会社の経営活動の一側面である  
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  
取締役会の議決権の有無は、重要な要素ではない  
取締役会の決定について、連帯責任を負う  
場合に応じて、会社を代表して意思決定(経営判断)を行う  
※経営者としての資質・覚悟が求められる  
※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が求められる

## (3)最上位の是正機関性

監査役等の監査(是正)には、積極的な意義・役割がある  
最上位の是正機関としての役割である  
監査役等の監査の重点は、取締役等の職務執行への精励を促すことである  
個々の取締役と取締役会の活性化を図ることが最大の任務である

## 4. 監査役等の経営観

監査役等の役割は、その活動を通じて、会社の信用を維持し、業績の向上へ寄与すること  
監査役等は、経営者としての気概と固有の経営観を持つべきである  
監査役等は、取締役とは視点の異なる代替的経営観を持つべきである  
「企業の価値」(生産性)の向上と「企業価値」(収益性)の向上との違いを認識すべき  
※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〕

### (1)経営観の相違

企業の経営目標に関する認識の違い

## 国際的な経営観の異同

重視する経営目標(企業経営者の国際比較) (1988年度、経済同友会調査)

	日本	米国	欧州
ROI(投資利益率)の維持・向上	35.6	78.1	64.2
株主のキャピタルゲイン	2.7	63.0	10.6
市場シェアの維持・拡大	50.6	53.4	61.8
製品ポートフォリオの改善	11.5	28.8	26.0
売上高の最大化	27.9	15.1	17.9
自己資本比率の上昇	21.8	13.7	18.7
生産・物流の合理化	27.0	13.7	27.6
国際戦略の見直し・強化	32.8	12.3	30.9
新製品・新規事業比率の拡大	60.8	11.0	14.6
企業の社会的イメージの向上	18.6	6.8	18.7
雇用の確保	3.8	1.4	6.5
従業員の処遇向上	7.7	0.0	0.8

## 投資家の経営観との異同

重視する経営目標(わが国の企業経営者・投資家比較) (2017年度、生命保険協会会報)

	企業経営者	投資家
ROE(株主資本利益率)	49.1	82.8
ROIC(投下資本利益率)	3.8	44.8
総還元性向	7.7	44.8
配当性向	27.7	42.2
利益・同伸び率	47.5	33.6
資本コスト(資金調達コスト)	0.5	32.8
ROA(総資産利益率)	15.0	30.2
FCF(フリー・キャッシュフロー)	7.9	30.2
ROS(売上高利益率)	40.3	28.4
売上高・同伸び率	44.2	16.4
DOE(株主資本配当率)	2.8	13.8
EVA(経済付加価値)	0.2	11.2
自己資本比率	18.2	11.2
DEレシオ(負債資本倍率)	13.1	9.5
市場シェア	3.3	6.9
配当利回り	0.3	6.0
配当総額/DPS	6.4	4.3

(2)代替的経営機関としての経営観とは何か

誰のための経営か

- ①〔アメリカ型〕 株主・投資者のためのコーポレート・ガバナンス体制
- ②〔欧州型〕 株主・投資者＋会社自体(長期・安定的株主が存在する場合)
- ③〔日本型〕 株主・投資者＋会社自体＋従業員＋債権者(銀行・取引先)  
＋消費者＋地域社会等(stakeholders)＋国家

《視点・価値観の違い》

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

(3)日本型経営観

わが国の商人の伝統

近江商人「三方よし」(売り手よし、買い手よし、世間よし)の精神

近江商人の商売十訓

- ①商売は世の為、人の為の奉仕にして、利益はその当然の報酬なり
- ②店の大小よりも場所の良否、場所の良否よりも品の如何
- ③売る前のお世辞より売った後の奉仕、これこそ永遠の客をつくる
- ④資金の少なきを憂うなかれ、信用の足らざるを憂うべし
- ⑤無理に売るな、客の好むものも売るな、客の為になるものを売れ
- ⑥良きものを売るは善なり、良き品を広告して多く売ることさらには善なり
- ⑦紙一枚でも景品はお客様を喜ばせる、つけてあげるものがないとき笑顔を景品にせよ
- ⑧正札を守れ、値引きは却って気持ちを悪くするくらいが落ちだ
- ⑨今日の損益を常に考えよ、今日の損益を明らかにしないでは寝につかぬ習慣にせよ
- ⑩商売には好況、不況はない、いずれにしても儲けねばならぬ

会社本位、企業の価値の向上、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

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

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

#### (4)監査役等の経営観

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

日本型経営観を保持すべきこと

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

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

しかし、時として、会社の経営理念の保持か、変革かの選択を要する場合もある

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

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

#### 5. 結びに代えて

監査役等の常日頃の関心の第一は、「人」でなければならない

「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」の経営観を保持すべきである

何事によらず、社長との意思疎通を欠かさない心がけを持つべきである

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。