

2021年7月23日

*本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人 監査懇話会の公式の見解とは必ずしも一致しません。

*このペーパーは議論のタタキ台とすることを目的に作成しているため、今後その呼び水になれば幸いと考えています。

監査役活動の実効性を高めるための考察

～監査役の職務意識を高めることで、監査役制度の建前と実態の乖離を埋めていく～

はじめに

監査役になって約3年が経過した。最初の1年目は監査役協会の手厚い研修の下で多くの勉強をさせてもらったが、その後はコロナ禍で直接人と会う機会が減り、監査関係の仕事に就いている人とのコミュニケーションが中々取れなかった。

その少ない経験の中で見聞きしていると、監査役には毅然としたスタンスで職務に邁進している人達と、かなり当事者意識に欠けているように見える多くの人達が混在しているように感じる。これは監査役自身のそれまでのキャリアの違いや、会社の規模・文化等の違いもあるのであろうが、取締役と比べると監査役の職務目的・内容が分かり難いことも、その背景にあるようにも思える。

一方で監査役を巡る環境は、コーポレートガバナンスコードの度重なる改定等に見られるとおりガバナンスに係るハードルが高くなっている。これに伴い、監査役へ各種の権限が次々と付与され、その分結果としての責任も重くなってきている。

もちろん、その議論を牽引している先進的な監査役の努力は貴重であるが、しかし一方で建前を知識としては理解するものの、実践面では表面的な形だけを整えることに留めている監査役も少なくないように思われる。

執行部門であれば、業務の停滞は即問題の顕在化を引き起こすが、監査の停滞は通常そのようなことにはならない。監査役自身も監査役としての平穏な日常を自ら壊すほどには、職務としての監査役に意義を見出していないのかもしれない。

しかし、今後もガバナンス改革を進めていくのであれば、制度としての監査役を機能させていく必要がある。

現状の監査役を巡る建前と実態のギャップが大きいのであれば、制度の見直しと並行して、監査役自身の職務意識を高めていく工夫を考えていく必要があると考える。

1. 課題

コーポレート・ガバナンス改革の一環として監査関係でも様々な改革が行われてきた筈であるにもかかわらず、少なくない企業で不祥事が続いている。特に先進的なガバナンス体制を採っているとされてきた大企業でも同様の事案が発生しているということは、制度の問題というよりその運営に携わる監査役に少なからぬ問題があることを示している。

監査役の職務を巡っては、人事権を実質的に経営トップに握られていることから監査活動に過度な忖度が働く等、これまでも幾つかの指摘がなされてきた。

その一方で、制度面からは監査役には通常では行使が憚れるほどの強力な権限が与えられている。このため深刻な事態が生じた際には、この強力な権限を行使することになる（筈である）が、その行使には高い職務意識に裏打ちされた相当な「監査役の覚悟」が求められ、監査役としてはその行使について大いに悩み躊躇することになる。

どのように立派な制度を作っても、実態が機能しないのであれば意味がない。

建前と実態の乖離を埋めていくためには、制度そのものの見直しも必要であるが、それ以上に現状必ずしも十分とはいえない監査役の職務意識の高まりに負っていることも大きいように思える。

ここでは、この職務意識を高めていくための現実的な工夫や仕組み作りを考えていきたい。

2. 監査役への期待と現実

現在のガバナンス制度においては、経営トップの選任・解職を含めた取締役の職務執行の監督は取締役が担い、取締役等の業務執行の監査は監査役が担うことになっている。

このうち監査役の職務の範囲は、取締役の職務執行についての適法性監査を中心にしつつも、今日では相当性に関する監査にも及ぶとされている。もちろんコーポレート・ガバナンスの中心的役割は、建前上は取締役が担うことになっている。

しかし、日本では取締役は監督の役割を担う一方で、職務執行の決定・執行を同時に担っていることが一般的であり（所謂マネジメント型ボード）、この業務執行取締役は監督対象である経営トップの指揮・命令系統に属している。

コーポレート・ガバナンスの根底は経営トップの選任・解職にあるといわれているが、マネジメント型ボードにおいては、部下（業務執行取締役）が上司（経営トップ）を評価（選任・解職）する構図になり、その実効性には甚だ疑問が持たれることになる。

このような中で、組織上は経営トップから独立している監査役にコーポレート・ガバナンスの一翼をより担わすべきとの期待が高まり、それに伴い強力な各種権限が監査役に与えられたものの、現実はその期待に十分に応えられているとはいえない状況にある。

3. 監査役制度に対する指摘とその評価

現在の監査役制度が意図されたように機能せず、実効性が十分発揮されていない主な要因としては次のような指摘がある。

- ① 監査役は取締役会において、経営トップの選・解任を含めた決議事項に対し、議決権を持たないことから十分な監督機能を発揮できないとの指摘。
- ② 取締役の職務執行を監視・監督するには、監査スタッフが圧倒的に不足しているという指摘。
- ③ 監査役の人選等の人事権を実質的に経営トップが握っていることから、過度な忖度が働き監査役の客観性・独立性が発揮され難いという指摘。

これらのうち、指摘事項①については、議決権を持つ取締役の場合でも、独立取締役が過半数を占める本格的なモニタリング型の取締役会でない限り、監視・監督の観点からは議決権の有無に有意な差は見い出せない。もっとも、表面的に監査役がコーポレート・ガバナンスの一翼を担っていることを明示したいのであれば、機関変更し議決権を持たせた方が自然であり、海外投資家に対する説明も容易になると思われる（最も簡単な方法は、極めて日本的で柔軟性に富む「監査等委員会設置会社」へ機関設計変更をすることである）。

一方で、監査役が議決権を持たないことのメリットを強調する意見もあるが、建前論に過ぎず、ためにする議論の域を出ないと考える。

指摘事項②については、監査役が本気でコーポレート・ガバナンスの一翼を担おうとすれば監査資源の不足は否めず、取り分け大企業では内部監査部門との連携による組織監査が不可欠になると考える。この前提としては、内部監査部門の役割をガバナンス機関の監査機能の一部を担えるよう見直し、デュアルレポートラインの明確化（規程化）とその実効性の向上に向けた工夫が必要になる。

この組織監査の観点からは、独任制に固執する現行の監査役制度の継続は現実的ではないように思われる。

指摘事項③については、監査される側が監査する人を実質的に選んでいることに根本的な問題があるものの、選任プロセスについては任意の指名報酬委員会等の設置や社外役員の間与を増やすこと等で、一定の客観性を持たすことは期待できる。

但し、それだけでは、有事における監査役の客観性・独立性発揮への効果は薄いと思われる。深刻な問題が生じた際に、経営トップに対し不都合な真実を物申す監査役本来の役割を果たすためには、やはり引き続き高い職務意識に裏打ちされた「監査役の覚悟」が不可欠になる。

このことは機関設計の如何にかかわらず等しく問われることであるが、一方では監査の実効性を過度に監査役の「覚悟」（職務意識）といった精神論に求めることは酷と思われる。この負担を軽減させる仕組みを考える必要がある。

4. 客観性・独立性の検討（指摘③に対する検討）

前項①～②の指摘については、そのかなりの部分は実務的にほぼ乗り越えられると考えられるが、指摘事項③の実質的な人事権が経営トップに握られていることから、監査役の客観性・独立性が欠如しがちになるということについては引き続き解決すべき課題として残る。この解決策として、法律改正等により監査役の選任権を監査役会に持たすべしとの意見もあるものの、このことに対する議論の前に、既に保有している監査役選任議案に対する同意権や提案権等の権限も十分行使しえない監査役が多い中では、現実的な議論にはならないと思う。やはり、現実を踏まえた解決策を見出すべきである。

何れにしても最終的には各監査役の職務意識に負うところが大きいと考える。

但し、肝心なこの職務意識が余り高まらない現実も一方であることから、この要因が何であるかについて考えてみる。

一つの仮説としては、揶揄的な表現である「監査役の 3 つのない」すなわち「上司がいない」「定時がない」「仕事がない」に表されるように、現状の監査役が誰からも監視・監督されていない一種の放し飼い状態にあることにその要因あるのではないかと思われる。

一般的に監査役の職務は社内でも余り知られていないことが多く、社外からも年一回報告される「監査報告書」および「有価証券報告書」「ガバナンス報告書」等に記載される監査役等の活動状況以外、余り目に触れることはない。しかも「監査報告書」は余程のことがない限り各社とも通り一遍の結果のみの報告であり、「有価証券報告書」等も一部の先進的な企業を除いて最小限の形式的な記載に止まっている。

これでは、監査役業務は密室状態に置かれることになり、その実態を知ることは容易でなく監視・監督のしようがない。

一方多くの監査役にとっても、最低限の法的要件だけを行ない、それ以上のことは何もせず知らない状態に自身を置いておくことが、有事に際して法的責任を追及される可能性を低くさせる最善の方法であることから、積極的にそれ以上の活動をしていくインセンティブが働き難い構図になっている。

しかも、この状態は監査役から職務執行に嘴を挟まれたくない経営トップにとっては好都合であり、且つ、監査役としても経営トップとの間での軋轢を避けることができる（一部の先進的な企業の監査役を除く）。

つまり極論すると、形式的に必要最低限のこと以上のことは行なわず、知らない状態に自身を置くことが、監査役にとっては合理的な行動様式になっているといえる。

「3 つのない」が職務意識の高まりを阻んでいるのか、誰からも監視・監督されない密室状態が「3 つのない」を生んでいるのかは別として、過度な忖度を生み監査の実効性向上を阻んでいる真因はこの「3 つのない」状態を許している環境にあるのではないかと考える。

この結果、監査役が熱心に職務を遂行しないことで、経営トップ、取締役会、監査役自身にとって「三方よし」の状態を作ってきたと言える。これでは監査役と執行サイドの関係は弛

緩したものとなり、有事に際して突然「監査役の覚悟」を求められても監査役自身戸惑うばかりである。監査の実効性を求めるのであれば、当然執行サイドと一定の緊張関係が必要になる。

5. 解決に向けての工夫

制度的には監査役は株主総会で株主から選任され、株主に代わって取締役の職務執行を監査することになっている。しかし実際上は、株主が目にするのは年一回の結果のみが記載された「監査報告書」と「有価証券報告書」等に記載されるかなり形式的な監査役等の活動状況だけであり、繰り返しになるが、監査業務の実態を知る手掛かりは極めて限定されている。監査役制度にコーポレート・ガバナンスの一翼を担わせたいのであれば、まずは監査に係る活動実態が社内外から見える仕組み作りが第一歩と考える。すなわち、株主からの負託に対して監査役が、何を考えどのような活動を行なったかを内外のステークホルダーに明らかにしていくこと（開示）である。

正式な開示は、内外のステークホルダーに対するコミットメントであり、結果としてこのことが密室状態の打破につながると考える。

具体的方策としては、東証のガバナンス・コードを拡張し「監査役（会）の実効性」評価を「取締役会の実効性評価」と同じように開示していくことが考えられる。

また合わせて、「有価証券報告書」「ガバナンス報告書」等に記載される監査役等の活動状況の内容を充実させることも必要である。

とにかく開示が不十分な中では、監査役に対する監視・監督は始まらない。

これら監査役活動の見える化により、これまで余り知られていなかった監査役の活動が監視・監督を受け易くなり、結果として執行サイドとの弛緩した関係も是正されていくことが期待される。

監視・監督は最終的にはスチュワードシップ活動等による外部ステークホルダーからの働きかけに負うところが大きいと考えるが、その実効性は開示内容の質に掛かっている。この点から、開示が形式的・アライ的のものに止まることを防ぎ、より充実した内容を促していく仕組み作りも併せて考えていく必要がある。この仕組み作りは容易ではないと思われるが、開示内容の自律的改善を促していく工夫が今後の議論の中で考え出されていくことが望まれる。

一つの考えとしては、監査役協会等が、監査役活動に係る開示の質的レベルについての考え方を提示していくことである。

具体的イメージとしては、開示されるべき項目（監査役会の開催頻度や時間といった事実関係から重点監査項目といった定性的な方針等）や記載振り（結果と評価・課題等への言及）

をガイドライン的に作成・提示していくことである（あくまで開示に係る表面的な形態を中心とする）。

これまでも監査役協会等は、監査役活動全般に対する教育・啓蒙活動から、あるべき姿に向けての提言に至るまで非常に幅広く、且つ大きな役割を果たして来ている。その中には「監査役理念」や各種の実施基準の制定・提示等自主規制団体的役割も含まれているが、この開示に関する考え方や評価の基準等の提示はその延長線上にあると考える。

各社はこのガイドライン的なものに基づき自社の監査活動を開示していくことになるが、その際に一定の質が期待される。そしてこの後は、外部ステークホルダーの監視により更に開示内容の質の向上が期待できるのではないかと考える。

7. まとめ

「3つのない」状態に陥りがちな多くの監査役に対して、監査役が自らの活動状況を開示していく環境作りを進めていく。その結果として、監査役活動の内外に向けた開示と機関投資家を始めとした外部ステークホルダーからの監視を受ける態勢の構築が期待される。

また、各社の開示内容の質の向上を促していくため、（試案レベルであるが）協会等の第三者機関が開示に係るガイドライン的なものを提示し、各社がそれに基づき自社の開示内容の質に対する評価を自主的に開示する制度を導入していく。

これら 2 つの工夫が、監査役職務意識を高めることにつながり、結果として監査役制度を巡る建前と実態の乖離を埋めていく近道になるのではないかと考える。

以上

<主な参考資料>

- 「あえて今、『遊休』監査役問題について考える」 真田光昭 安全工学会 Vol 55 2016
- 「監査役覚悟」 高桑幸一+加藤裕則 同文館出版