

## 「経営監査」とは何か

—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・論点

目的/私見(代替的経営機関説)のご紹介と解説

監査役等は、会社の監査機関ではなく、代替的経営機関であること

論点

- (1) 監査役等の監査とは何か
- (2) 監査役等とは何か
- (3) 代替的経営機関とは何か
- (4) 代替的経営機関の視点とは何か
- (5) 監査役等の着眼点

### 2. 監査役等の監査とは何か

結論①監査役等の監査は、経営を「監視」し、「是正」を目的とする行為

結論②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

### 3. 監査役等とは何か

- (a) 取締役との関係いかん/連携か関係か
  - (b) 取締役会との関係いかん/参加か是正か
  - (c) 社外取締役との関係いかん/外部か内部か
  - (d) 会計監査人との関係いかん/監督か保護か
- 結論/監査役等は、「最上位の是正者」であること

### 4. 代替的経営機関とは何か

代替的という表現の意味

経営機関という表現の意味

- (a) 構造面/最上位の是正者としての立ち位置
- (b) 機能面/取締役との協働による会社経営
- (c) 監査委員会、監査等委員会の特性

### 5. 代替的経営機関の視点とは何か

- (a) 代替的経営観の必要性
- (b) アメリカ型経営観
- (c) 日本型経営観
- (d) 取締役の経営観との代替性

### 6. 監査役等の着眼点

#### 【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。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年九州大学定年退官。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。

【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

## 「経営監査」とは何か

—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・論点

- ※ 監査役(会)・監査委員会・監査等委員会を「監査役等」と略称する。  
「取締役(ないし執行役)の職務の執行を監査する」機関としての同一性

目的/私見(代替的経営機関説)のご紹介と解説

監査役等は、会社の監査機関ではなく、代替的経営機関であること

論点

- (1) 監査役等の監査とは何か
- (2) 監査役等とは何か
- (3) 代替的経営機関とは何か
- (4) 代替的経営機関の視点とは何か
- (5) 監査役等の着眼点

### 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

適法性監査限定説では説明されない職務権限の内容と範囲の大きさを直視すべき

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

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)

推論①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)

②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、監査報告、等々

③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は、容認すべきではないこと

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

④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

※会社の信用維持、業績の向上への寄与という使命・役割

⑤監査役等の監査報告は、実質的に見て、「監査役等の活動報告書」であること

結論①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。

「監視(調査)」は、不正を発見することを目的としていない。

「是正」は、誤りをただすことを目的としていない。

「是正」は、取締役等の職務執行への精励を促すことである。

- ※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)

結論②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
- 監査役等の監査権の対象は、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)には基準はなく、「裁量」が原則であること
- ◎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
- 監査役等の監査の目的は、個々の取締役と取締役会の活性化を図ること
  - ※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
- 監査役等の監査は、「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

### 3. 監査役等とは何か

- (a) 取締役等との関係いかん／連携か連携か
- 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
    - ※個々の取締役に、固有の調査権や是正権がないこと
  - 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
  - 監査役等は、会社の経営のため、取締役と協働すべきこと
    - ※執行と管理の分離ではないこと
    - 業務執行と非業務執行の区別でもないこと
    - 監査役等は、非業務執行役員という観念に含まれない
    - ※非業務執行役員には固有の調査権・是正権は不要
  - 監査役等は、経営者としての資質と視点が必要不可欠であること
    - 右手と左手との関係のような「連携」をとるべきこと(※対の思想)
    - 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・情報共有の重要性
    - ※監査役等と会計監査人との「連携」との違い(※立ち位置の違い)
- (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
- (c) 社外取締役との関係いかん／外部か内部か
- 社外取締役の特性
- 株主の代理人、市場の代弁者としての立ち位置／個々の資質・能力
  - 固有の調査権や是正権がない
  - 業務執行の現場を見られない
  - 役職員等と対話できない
  - 任期が短い
- 社外取締役の取締役会への関わり(質問・意見申述)を促進すべきこと
- 代表取締役等に対する調査・是正への支持・協力を求めること
- (d) 会計監査人との関係いかん／監督か保護か
- 独立性・専門性の尊重
  - 会計監査への協力／非会計事項の提供
  - 会計監査の最終責任者／唯一の質問者
  - ※「何か問題はありますか」という質問の重要性

結論／監査役等は、「最上位の是正者」であること

#### 4. 代替的経営機関とは何か

監査役等の本質は、会社の監査機関ではなく、代替的経営機関であること  
監査役等の本務は、監査ではなく、経営の是正であること

##### ◎代替的という表現の意味

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(対であること)

##### ◎経営機関という表現の意味

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・知見を求められること

##### (a) 構造面／最上位の是正者としての立ち位置

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基礎的な機関構成  
※明治 32 年商法  
頭取(director)と取締役(aufsichtsrat)の組合せ  
取締役と監査役との関係は、右手と左手の関係のような仕組み(※対の思想)  
大規模商家の伝統(家訓・ルールに従った従業員中心経営、御礼奉公)  
武家の伝統／役方と番方の組合せ  
財閥系／取締役 6 名程度、監査役 4 名程度  
監査役の構成(元取締役、元従業員、取引先経営者、本家名代等)  
監査役の任務／会社の業務執行の監督と決算の検査  
当時、監査理論は普及していない。  
※取締役会制度の採用後は、取締役会が経営の中心。  
平時、会社の経営権は取締役・取締役会が掌握すべき  
取締役会の適切な意思決定の確保の必要性  
調査権のない取締役と制限されない調査権をもつ監査役等の均衡  
監査役等の取締役会参加と自由な発言  
監査権の行使(是正)と連帯責任との一体的な関係  
監査役等に業務執行権や人事権がないのは制度設計上の特徴  
例外、取締役等の責任追及に際しての会社代表権(会社法 386 条等)

##### (b) 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  
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  
協働の理念からみた現実的手法／相互のコミュニケーション・情報共有の重要性  
※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)

##### (c) 監査委員会、監査等委員会の特性

監査役の独任制に比して、委員会に監査権が帰属することに特徴  
選定監査委員・選定監査等委員が委員会の柱となる意味で、  
委員会としての結束と、委員間の役割分担が重要となる。  
構造面で多少の異同はあるが、最上位の是正者としての立ち位置にある  
監査委員・監査等委員が取締役として議決権を有することは  
監査権の行使(是正)と連帯責任との一体的な関係と矛盾しない。  
監査という機能面では、ほぼ同等であり、職責の自覚が求められる。  
意見表明義務等の法規定は、監査役等に本質的な差異を生まない。

## 5. 代替的経営機関の視点とは何か

### (a) 代替的経営観の必要性

#### 代替的経営観の存在

市場本位か、会社本位か

企業価値の向上か、企業の価値の向上か

◎企業価値の向上＝株主利益の最大化(高配当・高株価)

◎企業の価値の向上＝人的・物的資源の価値の最大化

業績第一か、安定第一か

収益性の向上か、生産性の向上か

株主・投資家の重視か、人材育成・共存共栄・社会貢献の重視か

※議論の岐路／各会社の経営理念の保持か、変革かの選択

冷静な判断のための議論の選択肢が必要となる。

### (b) アメリカ型経営観

市場本位、企業価値の向上、業績第一

他律型コーポレート・ガバナンスの主張

※コンプライアンスやCSRとは別の主張

※第三者による株主・投資家のための会社管理の仕組み

取締役会が CEO にインセンティブを与え、経営を委ねる仕組み

管理と執行の分離／取締役会(過半数の社外取締役)による会社管理

株主総会の無機能化

独立社外取締役の二層制

指名委員会(社外取締役のみによる CEO 解任及び社外取締役の任用)

報酬委員会(業績連動報酬管理)

会計監査委員会(会計監査人の選任)

内部統制システムの整備

※モニタリングシステム(二重報告制)の構築

情報管理のための仕組み(秘書役の活用)

CEO とは何か

権限委譲、上命下服、業績連動報酬

部長中心主義／平社員経験のない若手部長補佐の過労

期待されない労働者の虚無、人材育成の観念なし

### (c) 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

共存共栄・社会貢献を当然の経営理念とする

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ている。

※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・平社員から社長への道を開く

### (d) 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

各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

可能な限り、会社本位の日本型経営観を保持すべきこと

人材育成・共存共栄・社会貢献を重視する経営を目指すことを通じて、

会社の信用維持・業績向上に寄与すべきこと

## 6. 監査役等の着眼点

判断・活動の基本的指針を持つこと

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

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。