

太陽 ASG

エグゼクティブ・ニュース 2007 年 8 月第 54 号

監査役は生かすも殺すも社長さん次第 ～監査役に関する Q&A～

以下の要旨は 1 分 20 秒でお読みいただけます。

要 旨

監査役制度の誕生と来歴

筆者中島 洋氏（千葉銀行常勤監査役）は、日本の監査役制度は、現在では世界に例を見ない制度であるが、もともとは明治時代に当時ドイツにあったの制度を導入したものである、との学者の見解を紹介しています。ドイツではその後、取締役の任免権を有する監査役会に移行し、取締役会との 2 ボードシステムとなりましたが、わが国では当初の形態を維持し、江戸時代以来のお目付け役の延長線として、それなりの機能を果たしてきたと思われます。

監査役権限の後退と復活

中島氏は、米国の占領下にあった昭和 25 年（1950 年）の商法改正で、監査役から業務監査権限を奪い、会計監査権限のみに限定したのが、監査役機能の大きな後退要因になったと指摘しています。この指摘は、多くの人びとにも見られますが、監査役制度が米国に無い制度であったために同国の理解が得られなかったのか、その一方で、監査役制度が後退したとはいえ生き残ったのは何故か、といった点については、監査役制度変遷の研究の中で、当時の経緯を検証する必要があると思われます。会計監査に限定された監査役の機能は、など昭和 49 年（1974 年）の商法改正における業務監査権限の復活等を経て、順次、改善されてきました。

監査役のやる気と経営トップのサポートが監査役機能発揮の鍵

平成 16 年（2004 年）、日本監査協会は「監査役監査基準」を抜本改正しました。従来の基準が法律の要請にこたえるという視点に立っていたのに対し、監査役のあるべき姿を示し、「責任の取れる監査役」をめざしたものです。平成 18 年（2006 年）5 月施行の会社法が新基準の内容を大きく取り入れたものとなったため、法的にも監査役制度は更に充実しました。この制度が実際の経営に活かされるためには、まず監査役のやる気、そしてそれをサポートする経営トップの理解と積極的対応が必要であると中島氏は指摘しています。



「太陽 ASG エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから→ <http://www.gtjapan.com/library/index.html>

本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。

太陽 ASG グループ マーケティング コミュニケーション担当 田代知子 Tel: 03-5770-8860 Email: t-asgMC@gtjapan.com

監査役は生かすも殺すも社長さん次第 ～監査役に関する Q&A～

千葉銀行常勤監査役
中島 洋

会社法の整備が進むに連れ、監査役の特権と責任が強化されています。ともすれば「閑散役」といわれてきた監査役のあり方がどのように変わっていくのか、またいべきなのかを考えましょう。

監査役制度は日本独自で他国に例を見ないそうですが本当ですか

他国に例を見ないというのは事実です。現在日本と同じ監査役制度をとっている国は見当たりません。ドイツには監査役会というものがありますが、そこには労組の代表等も入り、取締役の任免権も有しています（監査役会と取締役会と二つのボードが並立しているので、2 ボードシステムと呼ばれています）。これに対し日本の監査役会は近年の法律改正でその機能が強化されてきてはいますが、個々の監査役の集合体という性格が強く、人事権は有していません。

では日本独自か、という点については必ずしもそうは言えません。名古屋大学の浜田道代教授のお話では、明治政府が知恵を借りた御用学者レースラーが、当時のドイツにあった制度を導入したということです。ただしその後ドイツも先ほどのような制度に変わってしまったというわけです。

制度としてかなり古いものである事は分りましたが、当時の監査役の仕事はどのようなものだったのでしょうか

当時は財閥の大番頭等が言わばお目付け役といった機能を果たしていたようです。江戸時代でいえば、水戸のご老公や大久保彦左衛門といった存在だったのかもしれませんが。

それではかなり大物だったのでしょうか、その後、閑散役と呼ばれるまでになったのは何故でしょうか

いろいろな問題があったと思いますが、私自身は昭和 25 年の商法改正が大きな影響を与えたと思います。戦勝国米国の意向が大きく響いた改正ですが、監査役の特権を会計監査一本とし業務監査権限が奪われてしまいました。同時に取締役会制度が導入され、株主の立場も強化されるなど、米国型の企業統治制度が導入されたわけです。もっとも、業務監査権限は奪われましたが、米国には無い監査役制度が存続しただけでも良かったと言えるかもしれません。

しかしながら、会計業務に限定されてしまいますと、一方で会計監査人の機能も徐々に強化されてきましたので、監査役の存在感が無くなるのは当然かもしれません。そうした雰囲気の中で監査役のポストは「取締役が任期を終えたあとの処遇のためのポスト」という色彩が濃くなったのではないのでしょうか。文字通り閑散役ですね。

それでは監査役の特権と責任が強化されたというのは具体的にはいつの事ですか

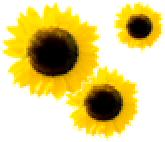
昭和 49 年の商法改正です。昭和 30 年代終わりから 40 年代にかけて多発した倒産や粉飾決算への対応策として監査権限強化が検討され、最終的に従来の会計監査に加え業務監査も監査役の仕事と認められました。漸く戦後が終わったということです。この年には情報交換や研修等を通じ監査役制度の向上を図る趣旨から、日本監査役協会が設立されています。

その後のバブル崩壊過程で、倒産が多発、また粉飾や不祥事件も起こりましたが、監査役がどのような役割を果たしたのか、余り明らかになっていないようですね

その通りです。監査役の仕事は企業の内部事情に関する事なので、公に出来ない事が多いという言訳も出ますが、裁判になった事件で監査役の責任が問われることが少なかった事も事実です。

こうした状況に対し、監査役の危機感は相当高まりました。特に平成 14 年の商法改正で委員会等設置会社という、監査役を置く事が出来ないいわばライバルの制度が認められたため、このままでは監査役制度が崩壊するのではとの懸念も持たれました。こうした背景の中で平成 16 年 2 月に監査役協会は、監査役の憲法とも言える「監査役監査基準」の抜本改正を実施しました。この基準では、監査役の基本的責任を「会社の健全で永続的な成長の確保」とし、「良質な企業統治体制の確立と運用」を監査の視点とする





と定めてあります。従来の監査基準が法律の要請にこたえる事を主眼としていたのに対し、新基準は監査役のあるべき姿（ベスト・プラクティス）を明示し、「責任の取れる監査役」を目指しています。また監査環境の整備に関しても、代表取締役への要請という形で明記されています。

誰でも責任を問われる事は避けたいと思いますが、あえて責任を取るとしたことでどのような声があがりましたか

「法律にも無い事を何故要請するのか」とか、「法律でなくても、裁判所がこれを基準に判断する可能性がある」、「代表取締役にどういう形で要請すればよいのか」、「理想論過ぎる」等々の批判の声がいろいろな場で聞かれました。しかし基準策定に当たった委員の間ではこうした声は一切出ませんでした。それが時の流れという認識で一致していたわけです。

18 年 5 月に施行された会社法は力強い援軍となりました。「株式会社の業務の適正を確保するために必要な体制」（一般的には「内部統制システム」と呼ばれています）の整備が法定されましたが、その内容はまさしく「監査役監査基準」にある「良質な企業統治体制の確立」であり、監査環境の整備です。つまりこれまではベスト・プラクティスに過ぎなかったものが、法的な強制力を持つものとなったわけです。

法的にはかなり整備が進んだといえましょうが、監査役監査がこれで望ましい方向に進むと言えるのでしょうか

一番の問題は監査役本人の自覚でしょう。九州大学の西山芳喜教授は、「昭和 49 年商法改正で監査役は何でも出来るようになった。あとは監査役の自覚の問題である」と、かねてからおっしゃっています。確かに、4 年の任期中は社長でも解任する事の出来ない存在である監査役がその気になれば、相当の事が出来ると思います。

実際にも、西武鉄道の株主名簿偽装事件でまず指摘をしたのは監査役ですし、ダスキン株主代表訴訟では監査役の責任も問われました。流れは徐々に変わっています。

一方、委員会会社については、この制度の使い勝手の悪さ、例えば社外取締役が 2 人しかいない委員会で決定したものでも、取締役会では変更できないといった問題や、社外取締役に適当な人が見つかりにくいという事情もあり、普及は進んでいません。そうなると会社のガバナンス（「監査役監査基準」では「企業統治体制」と表現しています）のチェックという仕事は監査役の肩にますます重くのしかかってきます。特に社外取締役の導入が進んでいない現状では、社外監査役に対する期待は大きくなります。

私の経験から見ると、「常勤の社外監査役」の果たす役割が重要と思います。他の会社、業界の経験をもちながら、常勤でその会社の中身を分析する事で、深くかつ広がりのある監査活動が出来ます。ただし、カルチャーの違う組織から来た人の意見に率直に耳を傾けるというのは、なかなか難しいものです。鍵は経営のトップである社長さんの態度でしょう。社長さんが社外監査役の指摘をきちんと受け止めれば、組織全体でも社外監査役の存在感が増してきます。私の知っている監査役は社内出身の人を含め、まじめな人ばかりです。短期的な業績が監査役の給料に反映しない仕組みとなっているケースが大半ですので、中長期的な視野からの提言も出来ます。それだけに社長さんには虚心坦懐に監査役の声を聞いて頂きたいと思います。

監査役の方でも努力が必要です。専門家ではないとはいえ、法律や会計についてある程度の素養が必要です。また社外監査役の場合には、カルチャーの違う組織でいきなり正しいと思う事を言っても、通るとは限りません。まずその企業の業務内容や仕事の進め方について理解し、その組織に受け入れて貰える形で話をする必要があります。その場合ポイントとなるのは、その会社出身の監査役との関係でしょう。まず監査役の間で問題点を議論し、十分理解を得た上で、少しでも効果的な進め方を取る必要があります。また監査役をサポートするスタッフの協力も必要です。

内部統制システムの整備についても監査役の監査対象になりましたね

その通りです。この問題は会社法で取上げられたばかりであり、すぐに完全なものを求められているわけではありませんが、監査役はその整備が取締役会の決議に従って整然と行なわれている事を、株主の立場に立って監視し検証することが求められています。

監査役協会では本年 4 月に「内部統制システムに係る監査の実施基準」を定め公表しました。この中では、まず「企業トップが自社の業務運営上のリスクがどこにある



かを見極め、リスクの大きな分野に絞って対応策を考えていく」というトップダウン型のリスク・アプローチが不可欠と考えています。

合わせて、計画（Plan）を立てそれを実施（Do）する過程でその成果や問題点を日常の監査活動を通じて見極め（Check）、次の計画に活かしていく（Action）という PDCA サイクルがうまく機能しているかを検証する「プロセス監査」を前提としており、監査役がこうした観点から適切な鑑査ができるよう求めています。

本年 9 月には金融商品取引法の本格施行も予定され、来年 4 月以降始まる年度決算においては、「財務報告作成に係る内部統制」について経営者の確認や監査法人の評価がなされるようになりますが、この際も監査役の評価が重要な役割を果たすと思われます。

なお、会計監査法人との契約そのものを監査役の権限とする法律改正の動きも報道されています。責任回避はますます困難になります。日本の企業のガバナンスは監査役が支えるといった気概を監査役には期待しますし、その実現のためには社長さんのサポートが不可欠であるということです。

以上



執筆者紹介：

中島 洋（なかじま・ひろし）

1942 年 生まれ

1967 年 東京大学経済学部卒業

同年日本銀行入行。ロンドン事務所次長、下関支店長などを歴任。在籍中エール大学経済学部大学院留学（MA 取得）。

1991 年 (株)安田信託銀行海外総括部部長に就任

ニューヨーク支店長、名古屋支店長等を経て、98 年常務取締役。その後、同行リース子会社およびソフトウェア開発子会社の副社長を経て、2001 年(株)東京証券取引所常勤監査役。

2005 年 (株)千葉銀行常勤監査役（現職）

監査役協会監査法規委員会委員。