

日本における監査役活動の実態と監査役協会

日本監査役協会前会長

トヨタ自動車株式会社 常勤監査役 井上 輝一

目 次

- 一 はじめに
- 二 監査役の活動について
- 三 日本監査役協会について
- 四 おわりに

一 はじめに

私の報告を行うに先立ち、まず最初に、中国経済がいろいろな経過をたどりながらも着実な発展を続けられ、昨年はWTO加盟を実現されたことに対し、心からお祝いを申し上げたい。21世紀の日中関係は、いろいろな歴史的背景に配慮しながらも、強い信頼関係の中でパートナーシップを深めていくことになるであろうと確信している。このような時期に、北京大学と名古屋大学のご努力により、コーポレート・ガバナンスについてのシンポジウムが開かれることは、大変意義深いものであると思われる。

日本の企業法制は、本年一つのエポックメイキングな時を迎えている。従来の株主総会を頂点とし、業務執行を主な役割とする「取締役会」とその業務の執行を監督する「監査役会」からなる、いわゆる二層制組織（デュアル・ボード・システム）の他に、「経営の基本戦略の決定と監査」を担当する英米型のボードと、その方針に従って業務を執行する「執行役」制度を設けるといふ、いわゆる一層制組織（シングル・ボード・システム）に関する法制が用意されることとなって、個々の企業はそのいずれかを選択する方向になるものと考えられるからである。

選択制は、例えばフランス等でも採用されている。これは単に、各々の国の企業の歴史や文化の差から生まれて来るものではない。情報通信を中心とした「技術確信のスピードアップ」と「資本・商品市場のグローバル化」の中で、各企業の経営環境が激しい変化と多様化の中にあるという現実の、必然的な投影であると見ることができよう。具体的には「産業概念」の変化・再生が

行われているということが、大切な視点であると思われる。

私は昨年まで日本会社役協会の会長の職務にあり、現在も顧問を務めている。したがって、以下においては「日本の監査役制度の実情」と「監査役協会」について述べることとする。

二 監査役の活動について

日本企業の監査役制度の法的な側面については、すでにご理解いただいているという前提にたつて、ここでは企業の中で監査役が実際にどのように活動しているかを中心に伝えていきたい。

(一) 監査役の実態

日本監査役協会の役員として個々の企業の監査役の実態を見てみると、その活動の実情は各企業によって多様であり、各々の経営について最も有効であるように機能している。その主な理由は、次の4点にある。

産業の性質（製造業か、金融業か、ベンチャー産業か、オーソドックスな産業か）や市場展開（国際的にどの程度展開しているか）等によって、企業組織のあり方は異なっている。

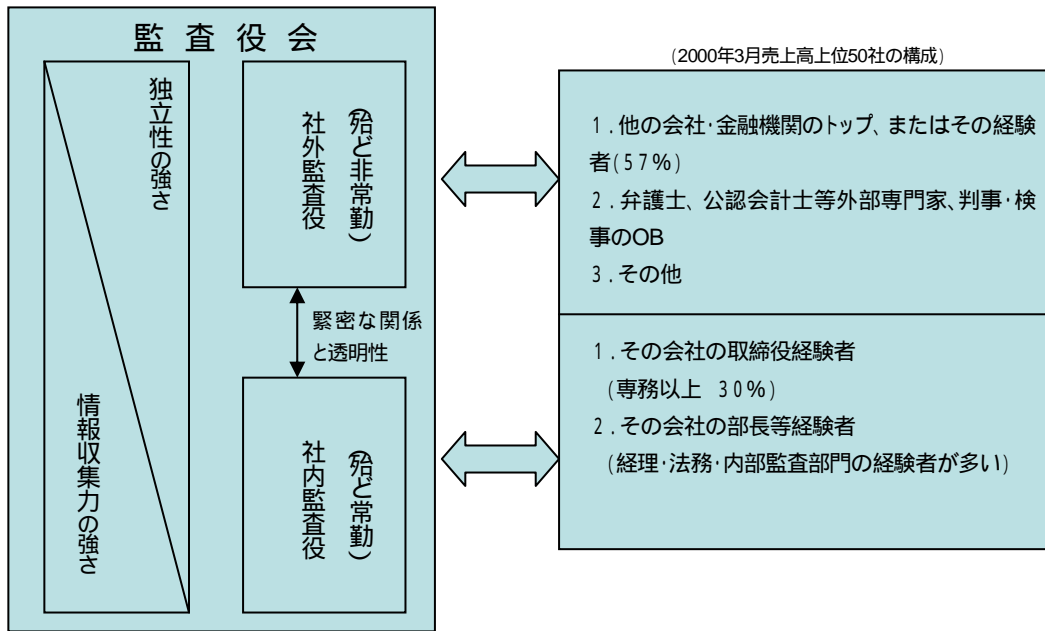
各々の企業の文化や、創業者の理念等によっても差が生じる（個人的な企業、公開企業、公的機関等）。

株主構成の差は、十分認識しておく必要がある。なお、投機的性格の強い株主の評価や外国人株主の保有比率等は、難しい問題である。

経営トップの個性と監査役自身の個性、そしてその組み合わせもまた、大きなファクターとなる。

(二) 標準的な姿

代表的な上場企業の標準的一般的な姿を紹介するとすれば、次のような図表において示されえよう。



日本企業の監査役は一般に3名から6名程度であり、「社外監査役」と「社内監査役」の組み合わせになっている。そして、監査役就任前の所属は、それぞれ表の右側に記載したようになっている。

社外監査役は当然「独立性」「中立性」のウエイトが高い。日本の監査役に関する法律の改正は、社外監査役のウエイトを高めていく方向にある。

一方、社内監査役はほとんど常勤である。常勤監査役の毎日の活動は、業務執行者からの説明や報告を中心とする「対話」に費やされており、企業活動の実態の把握を通して「予防監査」に重要な役割を果たしている。

(三) 監査における独立性と有効性

私の経験を通していえば、「監査」における「独立性」と「有効性」の両立は容易なものではない。不祥事を防止するためには、「社外監査役」と「社内監査役」との間に透明性を基本とした密接な協力関係が必要である。

そして、そのためには、次の2点が必要と考える。

監査における「独立性」と「有効性」を両立させるための具体的なシステムとルールを確立すること。

監査役に必要な能力と資質をはっきりさせること。

従来、コーポレート・ガバナンスでは「社外取締役か監査役か」といった組織論が盛んであった。しかしそれ以上に、「人」の面に注目する必要があると考える。

アメリカでも「取締役の社外化」だけではモニタリングに限界があるとして、昨年あたりからは「監査委員会」のメンバーの資質が盛んに議論されるようになった。そして、本年に入りいろいろの事件が表面化したことに伴って、「単なる独立性の形づくりでは解決しない」という議論が始まっている。

(四)「独任制」、「担当制」および「監査役会」

日本の監査役は監査機能の独立性をより確保するために、監査役が複数いる場合でも、基本的には一人一人独立して判断し、職務を行うことを原則としている。これを「独任制の原則」という。

もっとも、監査役の間で情報が十分に交換されることが必要である。また、例えば株主総会における監査報告(会計、業務)のように、監査役全体としての意思をまとめて表さなければならぬ場合には、協議する必要がある。そのために、全員が出席する「監査役会」が定期的に行われている。

近年、会社の業務の多様化・国際化を背景にして、監査役の日常の監査活動にも専門性が要求されるようになってきたため、多くの企業では個々の監査役について、担当部門を決める傾向がある。「担当制」には情報の偏りのリスクが付きまとっているため、現在の評価はやや流動的である。いずれにしても、監査役間の情報の共有と透明性の確保が、業務の基本である。

三 日本監査役協会について

(一)日本監査役協会の設立

日本監査役協会は、法務省を主務官庁として1974年に設立された公益法人である。

別紙の表「監査役制度の歴史」にあるように、企業不祥事の多発の中で、同年に監査役の法的な機能強化が図られたため、次の狙いで設立された。

必要な監査活動とは何であるかをはっきりさせる。

監査役の教育制度を充実する。

(二) 現状

現在では、協会会員数役4000社、監査役数6000名を超える規模となっている。上場会社に関しては、その約80%をカバーしている。

活動内容は、次の通りである。

監査業務に役立つ教育・研修プログラムを提供する。

監査制度に関する法制についての研究、提言を行う。

最近では、欧米のコーポレート・ガバナンスについての調査団派遣、各種フォーラムへの参加等の国際活動を展開してきている。

しかし、実際上最も重要であるのは、全国で毎日のように研修会や懇親会が多く行われており、そこに個々の監査役が参加して「世の中の動き」「他社の考え方」「仕事の悩み」等を自由に話し合っていることなのである。

四 おわりに

コーポレート・ガバナンスについては、当初は多くの国で、企業不祥事を防止する目的で議論されてきた。しかし、最近ではグローバル化の中で、企業の国際競争力を如何にして確保するかということが議論の目的となっているようである。

特に1980年代以降の英米では、個人投資家の増加を背景に「株主 機関投資家」の権利に敏感である。同じ様な考え方が欧州にも広まっているが、ただし欧州では、相対的には「社員 労働者」に対する配慮が大きい様に感じられる。

ただしいずれにせよ、コーポレート・ガバナンスには「健全な資本市場」の存在が不可欠であるといえる。この点では日本を含めて、アジア諸国は未成熟な段階にあり、今後どのようなプロセスでどのようなシステムを確立してゆくかが、緊急の課題となっている。

企業経営者としての私の経験からいえば、コーポレート・ガバナンスの最も大切なこととして、次の三点を指摘できよう。

日常の業務執行のプロセスの中に「健全性」を確保するためのモラルと、それをチェックし、向上させるシステムが確立していること。

その上で、「社外取締役」や「監査役」は、中立的な視点で業務執行組織を刺激し、不祥事

に対する企業全体の免疫力を高めることに専念すること。

さらに、実際に違法な行為や企業の存立を危うくすることが予見された場合は、法的権限に基づいて、経営者の交替等思い切った行動が求められるということを、監査に携わる者は日常的に覚悟しておかなければならない。

資本市場も企業の経営環境も、激しい国際化と技術革新の中で経験したことのないスピードで変化している。ビジネスモデルも年々変わっている。

当然、コーポレート・ガバナンスのテーマも変化してゆくものであり、「これが理想的」という姿はない。

「コーポレートガバナンスは終わりのないシンフォニー」であると最近私は感じている。

<ご参考>

以下においては、2001年に日本監査役協会が公表した報告書「21Cの会社法制のあり方」における提言の骨子、および主要国の会社組織をとりまとめた表を添付したので、ご参照いただきたい。

企業法制の将来に関する報告提言骨子

提言1 企業は通常、株主を始めとするさまざまなステークホルダーの期待にこたえ、利潤の獲得を目指すものであるが、その基本理念は効率性と健全性である。

提言2 企業活動の「効率性」と「健全性」とを確保するために、取締役会・監査役（会）等を含めた組織の見直しと個々の取締役・監査役の権限・責任の明確化が必要である。

提言3 いわゆる業態においても、企業が変化していく経営環境に対応してゆくためには、より弾力性のある法体系が必要である。（例として 選択制の採用、規模・公開性の考慮、ガイドラインの活用等）

提言4 将来のグループ経営の実態が多様化していくことを考慮して、コーポレートガバナンスの確立の視点で、グループ経営のあり方について検討する必要がある。

提言5 現在の監査役について、監査役分担制の採用、監査報告書のあり方等、透明性の確保を含めた監査品質の一層の向上を図るべきである。

提言6 透明性の確保とディスクロージャーはコーポレートガバナンスの基本である。特に取締役・監査役の人事について、その実態は区々であるとしてもそのプロセスの中に、株主などに対する透明性を確保することが必要である。

株式会社機関構成(法制)の各国比較

企業経営について「戦略決定」「業務執行」「監査」の機能を単に理屈として説明することは簡単であるが、現実の経営の中では明確に区分することは殆ど不可能である。その点で、いわゆる2層制を採用する場合、取米では具体的にBODのChairmanとCEOの職務の是非について論議されている。(「サターン」及び「トヨタ」のケース)

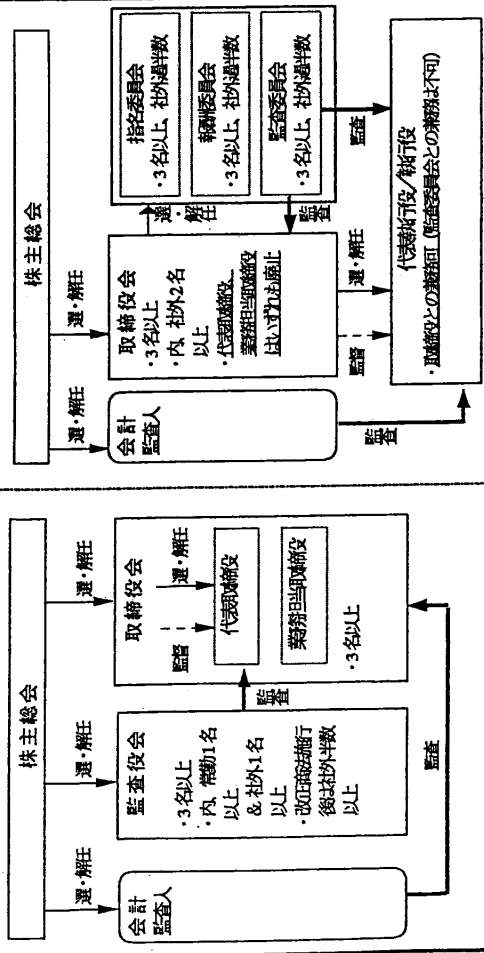
2002年3月23日

日本(大衆社の場合)

日本には法体系上は「株主総会」を頂点として「業務執行」と「監査」を分離しているが、現実にはCEO等オフィサーのトップの権限が強い。組織上分離している執行体制でも、リーダーシップが優先している。

<選任方法として提案されているタイプ>

<現行法>

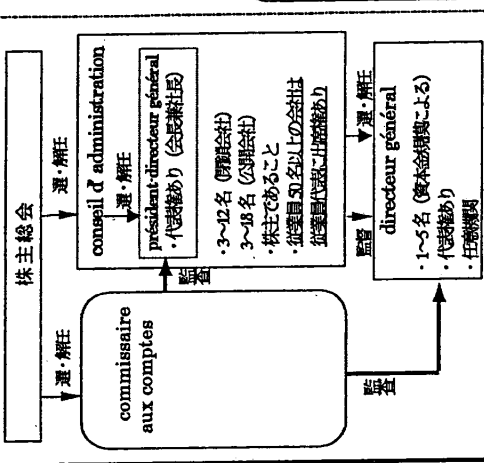


フランス

フランス法はリーダーシップが最も重要であるとして原則 *président-directeur général* が *conseil d'administration* の議長とCEOを兼務するのが法体系上の考え方であるが、01年5月の法改正で「分離しても良い」という選択制を導入した。

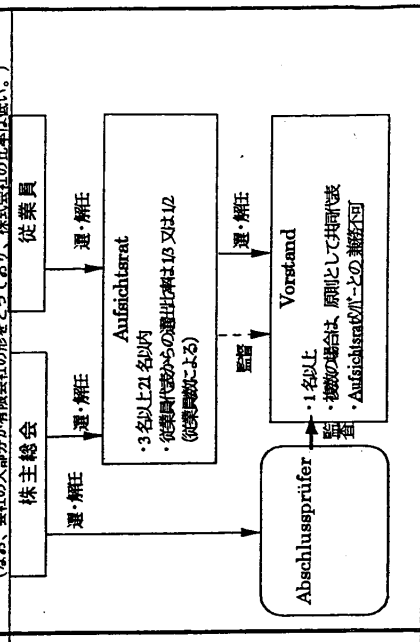
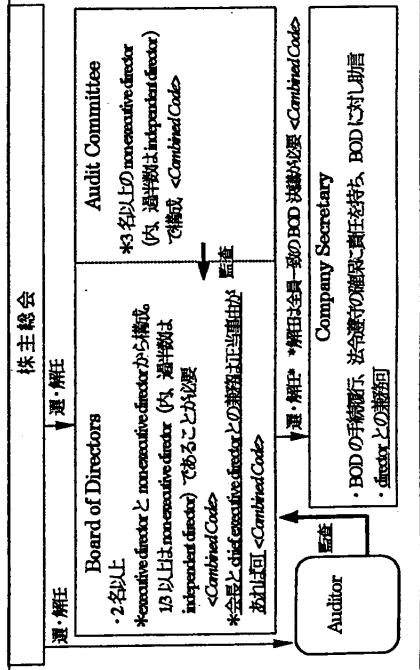
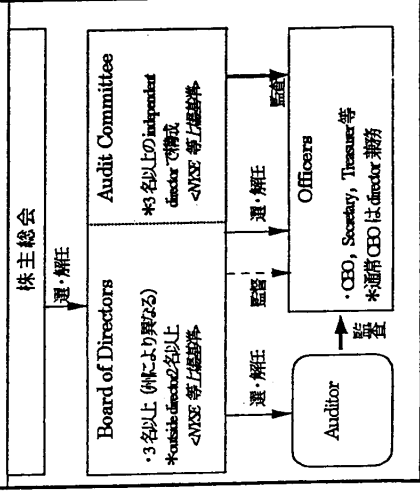
<1層制>

<2層制>



英米では、BODのChairmanとCEOを兼務することは好ましくなくというのがコーポレートガバナンスでは有力であるが、各社の実態としては、兼務している方が多い。

独法は労働者の経営参加が基本であるから、法体系として完全分離されているが、実態上はCEOに権力が集中しているといわれる。(なお、会社の大部分が有限会社の形をとり、株式会社の比率は低い。)



以上