

監査役制度の新展開

柴 田 英 樹

1. はじめに
2. 監査役制度の問題点
3. 監査役制度の問題点の解決策
4. 監査役制度の新しい課題

1. はじめに

監査役は、経営者の監視・監督を目的で、株式会社において会社の機関設計として設置されている会社法制度である。監査役には経営権（業務執行権）はなく、株主のために経営者の独断専行を排除するために設けられた役職である。しかし、株式会社の中には監査役を設置しない会社も存在しており、監査役あるいは監査役会のみが経営者の監視・監督を行っているわけではない。これらの会社は委員会設置会社と呼び、三委員会のうち監査委員会の監査委員が経営者の監視・監督を行っているのである。

委員会設置会社では、監査役が存在しないために業務執行権を持たない取締役が監査委員に選任されて監査業務が行われるのである。しかし、委員会設置会社は日本ではあまり人気がなく、大企業のうちで50社程度¹しか存在しておらず、株式会社としてはほとんどが監査役設置会社だけが存在している状況といってもよいくらいである。

ところが会社法制の整備による一環として監査役制度は最近、また法務省や商法学者などが大きく手をいれようとしていることは事実である。そこでその会社法改正の意図は何か、またそうすることは日本の会社法制度のコーポレート・ガバナンスにとってプラスになるのかどうか検討することが本論稿の目的である。

2. 監査役制度の問題点

監査役は、会社の役員であり、会社組織の中に設置された会社内部の機関である。しかも、ライン組織には属さず、スタッフ組織に属している。つまり、ライン組織に属していないので、販売、

製造、購買、資材、物流、経理などの企業経営に直接的に関与することはない。

また、企業経営に直接的に関与することはない人事、総務、法務などはスタッフ組織に属している。経理はライン組織ではなく、スタッフ組織に属しているようにみえるが、実際はライン組織に属している。

では何故、会社にはスタッフ組織が必要なのであろうか。

経営学には軍隊組織や軍事手法から持ってこられた用語が多い。ラインとスタッフもその典型的な軍隊用語であった。ラインとスタッフという言葉は、元来は軍隊で生まれたモデルで、もともと軍事上の用語である。ラインとは、前線で直接戦闘を行う部隊を示し、一方、スタッフとは、それを支援する工兵隊などを表すスタッフ部隊と、戦略・戦術を専門に分析・検討する参謀本部（General Staff）を表している。

このような組織形態が事業経営の領域に持ち込まれ、現在では、ほぼすべての大規模企業がこの形態を採用している。経営組織の領域では、企業の目的を遂行するのに第一義的に必要とされるものを担当する部門、たとえば販売、製造などをライン部門と呼ぶ。

企業では、ライン組織は商品を直接製作・販売・営業する組織をいうが、購買物流、経理事務等のサービス部門もライン組織に含まれることに留意しなければならない。一方、スタッフ組織はその商品の企画や、購買層の調査、それによって得られた情報アドバイス、計数管理、人事、法務、総務等を行う組織であり、または直接的な制作の補佐、支援や助言をするものである。

会社の規模が大きくなるにつれてとスタッフ部門が必要となる。通常、スタッフ部門はライン部門から独立しており、また、両部門の関係は本来、対等なものといえよう。企業利益を生み出すプロフィット部門（ライン部門）に対して、企業利益を直接的には生み出さないためノンプロフィット部門（スタッフ部門）と呼ばれる。

ラインとは、業務の遂行に直接関わるメンバーで、階層化されたピラミッド型の命令系統を持つ。ライン組織とは、企業の組織形態の1つで、最上位層（社長）から最下位層（社員）まで指示命令系統が1つのラインで結ばれる組織形態である。組織メンバーは直属の上司からのみ命令される。単純化すれば、1人の上司と複数の部下という構成である。

一方、スタッフは、専門家としての立場からラインの業務を補佐するが、ラインへの命令権（意思決定権）を持たない。しかし、スタッフの存在はラインのためにもなっている。ラインのみからなる組織に比べ指揮官が過負荷になりにくく、またライン的な命令系統を保ったまま専門的な助言を生かすことができる。

ライン組織・アンド・スタッフ組織は、ライン組織の横の連絡（コミュニケーション）が悪く、職位上位者の負担が増大する短所を、専門的知識を元に助言や助力を行うスタッフ組織を加えることにより解消することを目指したものである。

これによりライン組織の命令系統が統一されて、責任と権限の関係が明確になるという長所と、スタッフ組織によりファンクショナル組織の専門化されて経営統制の範囲が広がる長所を同時に生

かすことができる。

一方、スタッフの短所としては、1つの会社に2つの組織が存在することになり、ラインとスタッフのバランスが難しく、互いの職能への介入や対立を招きやすい問題などがある。また、スタッフを重用し過ぎると、スタッフ部門とライン部門との対立が生じたり、スタッフ部門が大きくなり、スタッフの person 費、業務活動費等が増加することになり、企業利益を生み出すことのない間接費が増大するという問題も生じる。

コーポレート・ガバナンス不全の反省を受けて数度の商法改正及び会社法改正で、監査役制度は強化が図られてきた。監査役は社外監査役の義務付け、監査役会の設置などが強化の代表例である。

ところで監査役制度の問題には、単なるスタッフ組織にはない問題点が存在している。そこで監査役制度固有の問題点を列挙し、次節においてその問題点の改善策を順次検討してみよう。

- (1) 監査役は監査の専門性を保持しているといえるのか。
- (2) 監査役には業務監査権だけでなく、会計監査権も持っているが、会計監査の能力は十分といえるものなのか。
- (3) 監査役は複数人間から構成されているが、常勤監査役と非常勤監査役との連携は十分に達成されているのか。
- (4) 監査役は社長など経営の中核になっている経営陣から選任されることが多いが、監査役は自分を監査役に選任してくれた経営陣の業務内容を批判的に検証することが可能なのか。
- (5) 株式会社には監査役設置会社のほかに委員会設置会社が存在しているが、こうした会社形態の違いは会社の利害関係者を混乱させないか。
- (6) 監査役会の権限はどのように強化していくのか。
- (7) 監査役と会計監査人の連携は十分であったか。
- (8) 監査役と内部監査人との連携はどのように行うのが望ましいか。

3. 監査役制度の問題点の解決策

「2. 監査役制度の問題点」の(1)～(8)に記述した8つの問題点の解決策をこの節において、検討してみたい。

- (1) 監査役は監査の専門性を保持しているといえるのか。

監査役が監査の専門性を保持しているかは、いつも問題になる事項である。というのは、監査役に選任される人は会社のライン組織に所属していた方が多いためである。

ライン組織に属していた人間が、急にスタッフ組織の業務を行うことはそう簡単なことではない。というのも長年に亘り、ライン組織を指揮したり、営業ないしは企業利益に少しでも貢献するような経営行動を会社で行ってきた経験を強く持っているためである。彼らの経営判断に企業の利益を

優先する体質が染み付いている状態であるといえよう。

ところが監査役の担当する業務は、そうした企業利益に直接的にプラスになるものではない。むしろ監査役の担当する業務は直接的には企業利益にならなくても、コンプライアンス（法令遵守）するためには企業を正しい経営の方向性に向かせることが必要になるのである。目先の利益に追われてきたライン組織から、企業が優れた経営理念・経営方針を持ち、それに基づく経営戦略を経営者が採用しやすいように支援・助言しなければならないのである。

その意味では、スタッフ組織に所属していた人間を監査役にすることは、ライン組織から選任するよりもメリットは多いといえよう。スタッフ組織の役割を熟知しているものが多いためである。例えば、内部監査人の中でも全体を統括していた内部監査部長などは監査役に適任の存在であるといえよう。

(2) 監査役には業務監査権だけでなく、会計監査権も持っているが、会計監査の能力は十分といえるものなのか。

この点は(7)の問題とも大きく関わるが、監査役に経理部長経験者や財務部長経験者が選任されたのであればいざしらず、会計監査を十分に熟知している監査役を会社側が選任することは難しい。そこで会社法はこれに対する手当てとして、大会社には会計監査人の選任を法定しているのである。つまり、会計監査人は会計監査の業務を行うのであるが、あくまで監査役の補助的な色彩が強いのである。

そのため会計監査人は会計監査で発見した事項を監査役に報告する義務があるのである。会計監査人だけで会計監査をこなすことは認められていないといわなければならない。これはちょうど警察と検察の関係に似ているともいえよう。警察に該当するのが会計監査人であり、検察に該当するのが監査役である。このように二重の監視機構を会社法は予定しているのである。

とはいえ、監査役には経理知識を十分に持っていない人も多く、会計や監査のベテランを監査役に選任することは容易ではない。そのように都合のよい存在が多くいるとはかぎらないからである。したがって、監査役を選任する際には、多少とも会計学や監査論などの会計知識や監査知識を持っている者の中から選ぶことが望ましいといえよう。

(3) 監査役は複数人間から構成されているが、常勤監査役と非常勤監査役との連携は十分に達成されているのか。

監査役には常勤監査役と非常勤監査役とがいる。非常勤監査役は他の会社を経営している経営者のほかに弁護士、公認会計士、大学教授などがある。一般に知識人といわれる人たちである。彼らは別に職業を持っていることが多いので、監査役をしている会社の給与に依存して生計を立ててい

るわけではない。つまり、監査役をしている会社に対して特別の利害関係を持っていないので、公正に経営上の判断ができるといわれている。しかし、問題点がないわけではない。当該会社の経営実態に関して十分に把握していないことが多いためである。

一方、常勤監査役は監査役をしている会社の給与に依存しているといえよう。だからといって、経営上の業務意思決定に対して、なにも経営陣に逆らえないわけではなく、監査役としての監視業務に従事しているのである。ただ非常勤監査役と比較すると、被監査会社に対する収入の依存度が高いということはいえよう。こうしたことが経営陣と癒着に近い問題を引き起こすこともあり、非常勤監査役の設置が行われているのである。

では常勤監査役と非常勤監査役とは連携が十分であるかといえば、なかなかそうとは言い切れない。非常勤監査役は他に職業を持っているので、片手間にしか監査役の業務がこなせない短所が存在しているためである。したがって、常勤監査役が十分に非常勤監査役に対してコミュニケーションをとらなければ、毎月、監査役会を開催しても、議論が進展せずは無機能化してしまうことになる。常勤監査役から積極的に非常勤監査役に適切な連絡を適時に取れるような体制を構築しなければならない。

- (4) 監査役は社長など経営の中枢になっている経営陣から選任されることが多いが、監査役は自分を監査役に選任してくれた経営陣の業務内容を批判的に検証することが可能なのか。

監査役は会社の役員である。すなわち、監査役は会社の組織の一角を占めている。経営陣が監査役を選任する際に、経営陣に都合のよい人間を監査役に選ぶことになる傾向が強い。監査役には経営陣から選任されたという恩義がある。問題になるのは、経営陣に対する恩義が経営陣の経営意思決定に影響を持つか、持たないかについてである。

本来は、監査役がこうした恩義に左右されずに、監査役の独自の判断で厳正に経営陣の戦略的な意思決定や業務決定の優劣を決めることができることが重要である。法整備上は監査役には経営者に対する独自の判断が保証されている。しかし、監査役自身が取締役会において経営者の業務決定を覆すことはかなり困難であるといわざるを得ない。もちろん明確な批判的な根拠があって、経営陣の判断に反対するのであれば事情は異なってくる。だが明確な反対根拠を業務意思決定が行われる取締役会当日までに果たして監査役は十分な情報を入手することは可能なのだろうか。実際には、ほとんど不可能に近いと考えられる。

ここで期待されるのが監査役会での各監査役の役割である。非常勤監査役は会社の経営陣と常勤監査役ほど特別な利害関係を持っていないので、公正に判断にあたることができる。しかし、非常勤監査役は当該監査役をしている会社だけではなく、また別の業務（他社の業務）もそれなりに熱心に行っている場合が多いので、常勤監査役が十分な経営情報を非常勤監査役に示してあげなければ、非常勤監査役だけでは有効な手段をとったり、取締役会で経営陣の考え方に反対する発言を行

うことは難しいといえよう。

そこで必要になるのが、監査役スタッフである。監査役にはもともと手足となり業務を補助してくれる会社側の人間が少なく、十分な経営情報を入手することもままならないことが多い。監査役スタッフが充実すれば、事前にある程度の情報を入手することが可能となり、監査役は自己の判断をする際に冷静沈着でいられることができよう。

- (5) 株式会社には監査役設置会社のほかに委員会設置会社が存在しているが、こうした会社形態の違いは会社の利害関係者を混乱させないか。

会社法は大会社ⁱⁱかつ公開会社ⁱⁱⁱに対して、監査役会設置会社か委員会設置会社の採用を定めている。

公開会社でありかつ大会社であり、委員会設置会社ではない株式会社は、3人以上の監査役で構成される監査役を設置しなければならない（会社法338条1項）。監査役、監査役会を設置している会社をそれぞれ監査役設置会社、監査役会設置会社という（会社法2条9号、10号）。

一方、委員会設置会社とは、コーポレート・ガバナンスを強化し、経営の透明性を高めるために、経営の監督機能と、業務執行機能を分離した会社である。2003年4月施行の商法特例法改正により、委員会等設置会社が導入され、2006年5月施行の会社法により委員会設置会社に名称変更された。

もともとはアメリカ会社法で整備されている委員会設置会社を株式会社機構に導入したいという意向が法務省にはあったと考えられる。しかし、明治時代から監査役制度が存在しており、すでに定着した制度になっているために、監査役制度をなくして新たな監査委員会制度を構築することには経済界の猛反発があった。そこで日本の得意な折衷案が考案されたのである。ドイツ型の監査役制度とアメリカ型の委員会設置会社を両方の中から会社が、会社の組織形態として優れていると考える会社形態を自由に選択することが認められることにした。

もちろん両者の考え方は大きく制度的な背景が異なっている。ドイツ型の監査役制度では、監査役が会社の役員として設置され、経営陣が問題のある業務意思決定を行う際には、監査役は取締役会で異議を申し立てることができる。また、ドイツでは、取締役を選任・解任する強大な権限さえ持っているといわれる。一方、日本に導入されたアメリカ型の委員会設置会社は社外取締役の多くが監査委員会、指名委員会、報酬委員会という三委員会を組織し、特に監査委員会で選任された監査委員は、経営陣の業務意思決定を監視・監督することが可能になった。

日本にはこうした委員会設置会社に何らかの抵抗感が経済界にはあるのかと思われる。というのも委員会設置会社を選択している会社は、ソニー、日立、東芝などいわゆる大規模なグループ経営を行っている会社が多く、全体でも50社弱しかないからである。つまり、ほとんどの株式会社は監査役設置会社制度を選択したことになる。つまり、ほとんどは監査役会設置会社として、半数以上の社外監査役を含む3人以上の監査役を選任している。委員会設置会社を選択した会社はグローバ

るな経営を実行しており、日本独自の監査役制度よりも委員会設置会社の方が世界的な組織機構としては優れていると考えたのであろう。

このようにせっかく法制度を改正しても、委員会設置会社が増加傾向にないことは法務省にとって好ましい事態とはなっていない。そのため法務省では会社組織の形態を変更することにより、監査委員会設置会社を増加させたい意向であると伝えられている。日本に導入されたアメリカ型の委員会設置会社は、使い勝手があまりよくないと考えられているためである。というのは、三委員会を全部設置することはなかなか大変なことであり、それだけ多くの社外取締役を見つけてこなれば成らない。そこで監査委員会設置会社だけをおく会社形態はうまく機能するのかという議論が進行している。

(6) 監査役会の権限はどのように強化していくのか。

監査役会の権限は強化する方向にある。一つには会計監査人の選任権である。従来は、会計監査人の同意権のみであったが、より監査役の権限を強化する方策として会社法の改正案で考案されているのが、この会計監査人の選任権である。さらに会計監査人の報酬の金額の決定権も監査役に持たせることになる。

これまで会計監査人と監査役との連携は余り緊密ではなかったが、今回改正されようとしている会社法でこうした会計監査人の選任権や会計監査人の監査報酬決定権が付与されれば、両者のコミュニケーションはより盛んになると考えられる。

ただ監査役の業務を強化することで、本当に企業の粉飾が減少することになるかといえばなかなかそうなるとはいえない。最近においてもIT企業で粉飾決算が発覚したが、循環取引による架空仕入、架空売上を繰り返しており、監査役は粉飾発見・防止に有効に機能しているとはいえない状況にあることも事実である。循環取引は、複数企業で架空取引を繰り返すことにより、売上や利益を水増ししていたのである。

こうした粉飾決算はなかなか監査役だけでみつけられるものではなく、会計監査人の協力が不可欠である。監査役と会計監査人の連携は十分であったかについては、(7)で論述することにしたい。

(7) 監査役と会計監査人の連携は十分であったか。

会計監査人である監査法人は監査役と十分なコミュニケーションを取っていない。監査法人は、監査役に対して会計監査の状況を十分に説明してこなかった可能性がある。このことは監査役と会計監査人との連携に大きな障害をもたらしているといえよう。

これには大きな誤解が存在している。会計監査人は確かに会計監査を行う専門家であるが、会社法で会計監査を要請しているのはあくまで監査役に対してである。会計監査人は監査役の会計監査

を援助・支援することが彼らの職務である。

会計監査人は、その職務を行うに際して、取締役または執行役の職務の執行に関して不正の行為または法令定款に違反する重大な事実があることを発見したときは、遅滞なく、これを監査役・監査役会・監査委員会に報告しなければならない（会社法397条1項、3項、4項）。このように会計監査人に報告義務があるのは、監査役等との連携により、不正を防止し、または是正措置が講じられる途を開くためである^{iv}。

ところが監査役は、会計知識を持っていない場合が少ないため会計監査が得意でない人が多く、会計監査の業務は会計監査人に全面的に任せてしまうことがほとんどであった。最近では会計監査人であった監査法人を引退した公認会計士が会社の監査役になるケースが多くなってきた。監査法人出身の公認会計士が会計監査を行う場合には、会計監査に関しては詳しいことはいうまでもない。しかし、業務監査が十分にできるかといえば、その点に関しては問題がある監査役が少なくない。業務監査を行うためには、当該企業の実態をかなりの程度把握していることが必要だからである。

そこで監査役は会計監査人との連携を重視することが必要になる。会社の会計監査を担当している監査法人は、以前においては会計監査だけを中心に行っていたのであればよかったのであるが、最近では上場会社などに経営者が作成した内部統制報告書を検証することが義務付けられるようになったことから、業務監査に関してもある程度理解していなければ会計監査業務自体ができなくなってきたためである。

図表1 監査役と会計監査人

監査人の種類	監査役	会計監査人
会社の内部者か	会社の役員	会社の外部者
監査目的	経営者の誠実性の検証 (取締役の職務の執行を監査する機関で、取締役に対する事業報告請求や会社業務・財産状況調査などの権限を有する)	①計算書類等の会計監査 ②内部統制報告書の監査
独立性	経営者に対しても、会社の従業員に対しても独立性を保持している。	被監査会社に対して独立性を保持している。
監査の種類	①業務監査 (実態の監査) ②会計監査 (情報の監査)	①計算書類等の会計監査 (情報の監査) ②内部統制報告書の監査 (情報の監査)
監査人の選任・解任権	株主総会	株主総会

(8) 監査役と内部監査人との連携はどのように行うのが望ましいか。

監査役の業務は経営陣の監視・監督であるのに対し、内部監査人の業務は経営者の直接的指揮命令系統のもとでコンプライアンス、従業員不正の防止・発見、及び業務効率の改善を行うことである。

内部監査人が経営陣の指揮命令系統にあることから、監査役の業務と対立する可能性もあるが、監査役と内部監査人の業務とはダブルとところが多いので、相互に連携することには意味があると思われる。監査役が内部監査人に監査業務の一部の補助・支援を依頼することも少なくない。内部監査人は本来的には経営者の指揮命令に沿って業務活動をおこなっているのではあるが、監査役が支援を求めてきた業務が内部監査人の業務と重なる場合には、積極的に監査役の業務をサポートしてくれることがある。

例えば、監査役は年間監査計画を内部監査人に見せ、監査役の業務内容を理解してもらうことができる。また、内部監査人からも彼らの内部監査計画を取り寄せることによって、監査役の業務上のダブリを事前に知ることができる。

図表2 監査役と内部監査人

監査人の種類	監査役	内部監査人
会社の職位	会社の役員	会社の従業員
上司	特にいない（独任制）。	経営者に直属している。
監査目的	経営者の行為の誠実性の検証	①業務効率の向上 ②コンプライアンス ③従業員不正の発見と防止
ライン組織かスタッフ組織か	直接的に企業利益の増大に貢献するわけではないので、スタッフ機能的側面を持っている。	スタッフ組織の一員
内部監査か外部監査か	会社内部の監査機構ではあるが、経営者の誠実性を検証するため外部監査的な側面も持っている。	会社内部の監査機構
独立性	経営者に対しても、会社の従業員に対しても独立性を保持している。	自分の所属部署以外では独立性を保持している。 ただし、経営者に対しては独立性を保持していない。
監査の種類	①業務監査（実態の監査） ②会計監査（情報の監査）	①会計監査（情報の監査） ②業務監査（実態の監査）
監査人の選任・解任権	株主総会	経営者

さらに、支店や子会社の往査日程にあわせて、監査役も内部監査人に同行し、監査業務の状況を視察したり、あるいは自ら会社の担当者に質問することが可能である。また、内部監査人の監査計画を閲覧すると、本年度は何を中心課題として内部監査を実行しようとしているかがわかり、監査役が本年度において行おうとしていた事項と重なる場合には、相互に協力がし合える関係を構築することも可能となろう。

4. 監査役制度の新しい課題

監査役制度に関する新しい会社法の改正案とは、次のようなものである。監査委員会制度の創設により、もっと監査委員会制度を一般社会に定着することに狙いがある。これまでも委員会設置制度はあつたが、三つの委員会制度が混在することは会社の会社形態の活動範囲を固定してしまい、余り人気がないためである。しかし、委員会設置制度は悪いことばかりではない。例えば、委員会設置会社の場合、社外取締役が過半数の指名委員会があり、取締役の選任時点で牽制機能が働くことになる。

確かに制度として委員会設置会社が多くなれば、その組織形態にふさわしい存在も現在よりももっと存在しても不思議ではない。それが監査役制度に集中しすぎている点は問題かもしれない。

そこで委員会設置会社制度をもっと容易に選択することができるようにすることは、重要な試みであると考え。だからといってせつかく長い期間において定着してきた監査役制度を廃止することは得策とはいえないだろう。

筆者の試案は、上場会社の機関設計がこうした隘路に入った状況から、考えられたのが監査役設置制度と委員会設置会社制度とは別に、新たな新制度を創設することである。新たな新制度は監査委員会制度であり、指名委員会や報酬委員会は設置しなくともよいという制度である。ちょうど監査役設置会社と委員会設置会社制度との間を取り持つのが、この監査委員会設置制度である。

監査委員会設置制度には監査役は存在しない。その意味では委員会設置会社に近い制度といえよう。そして現行法の委員会設置会社のように三つもの委員会制度を設置する必要がない点では、監査役設置会社制度に近いともいえよう。

では監査役と監査委員との違いは何であろうか。その違いは、監査役は会社の機関上では役員ではあるが、取締役ではない。一方、監査委員は会社の機関であり、また取締役である点が挙げられよう。監査委員は取締役の中から適任者が選任されてなる役職なのである。では何故、監査役は必要ないのであろうか。監査委員は取締役の業務意思決定を監視・監督することになるので、監査役の業務と業務内容が完全にダブルことになる。このように業務内容がダブった業務を会社は必要としないのである。そこで従来のような監査役は不要になってしまうことになる。

国際的に会社法を比較したら、監査委員会設置会社の方に有効性の強度が強いといえよう。アンダグロ・サクソン型の会社法では早くから監査委員会設置会社を導入しており、それほど支障は出ていない。しかし、だからといって、監査委員会設置会社が監査役設置会社よりも優れているという

ことはできない。監査委員会設置制度が構築されていても、エンロン事件での取締役会において監査委員会が有効に機能して、特別目的会社の問題のある利用を阻止できなかったことはエンロン事件以後に何回も監査委員会の存在に問題はないのかと指摘されたことを認識する必要がある。

委員会設置会社では取締役は業務執行を原則として行わない。そして取締役会が選任した執行役が業務執行を行い、取締役は業務執行の監督のみを行う。このため、取締役から選任された監査委員が監査役と同様の職務執行の監査を行うことになる。そのため委員会設置会社では監査役は設置されない。

執行役等の職務執行の監査および監査報告の作成（会社法404条2項1号）、株主総会に提出する会計監査人の選任・解任および会計監査人を選任しないことに関する議案の内容を決定する（会社法404条2項2号）権限がある。監査委員会における監査報告の作成は、監査役設置会社における監査役や監査役会設置会社における監査役会と共通する。しかし、現行法制下の会社法では、会計監査人の選任等の決定は監査役設置会社における監査役にはない。あるのは監査役が請求権や同意権のみ有している。つまり、会計監査人の選任等の決定は委員会設置会社独自のものである。また、執行役等の職務執行の監査の権限も委員会設置会社独自のものである。

監査委員会は3人以上の委員で組織され（会社法400条1項）、監査委員の過半数は社外取締役でなければならない（会社法400条3項）。この点は指名委員会、報酬委員会と同様であり、監査委員会の監査委員のみ委員会設置会社の執行役、業務執行取締役または子会社の執行役、業務執行取締役、会計参与、支配人その他の使用人を兼任できない（会社法400条4項）。

我が国における相次ぐ、企業の粉飾事件（カネボウ事件、ライブドア事件など）が発覚した。こうした企業の不祥事を防止するために、法整備が行なわれ、監査役の機能強化や、社外取締役の選任、執行役員制度の導入などが導入された。さらに法的にも実務的にも経営のチェック機能を向上させるコーポレート・ガバナンスを実行する努力がされてきた。委員会設置会社はその一環である。

一方、監査役設置会社はドイツ商法や共同決定法に根拠があり、我が国では長く定着してきた制度である。監査役業務が十分に果たされているかについては議論があるものの、社会的な認知度は高く、また監査役の法制度が強化されてきていることもあり、従来以上に監査機能も改善されて、よい方向性に向かいつつある。

こうした状況の下で監査役制度を改善する必要があるのだろうか。筆者は監査役制度を維持することは重要であると考えている。つまり、監査役制度を無理やり縮小したり、廃止したりする必要はないと考えている。

その理由としては、監査役制度は日本に根ざした法制度になっており、一般社会にも広く認知されている点である。確かに世界標準（グローバル・スタンダード）から見ると、監査役制度を導入している国々はそう多くないかもしれない。しかし、これだけ長期間において定着した制度を廃止したり、縮小することは日本の会社法にとっても好ましいものではないと考える。

図表3 監査役（監査役会）設置会社（現行法）、委員会設置会社（会社法改正により実現を目指す筆者の試案）及び監査委員会設置会社（現行法）

	監査役（監査役会）設置会社	監査委員会設置会社	委員会設置会社
経営者（取締役）の職務執行を監視・監督	監査役	監査委員会	監査委員会 指名委員会 報酬委員会
会社の職位	監査役は会社の役員であるが、取締役ではない。	監査委員は会社の監査役	監査委員は会社の取締役
会計監査人の選任権	会計監査人の同意権（選任権を会社法の改正案では規定されることになる）	会計監査人の選任権あり	会計監査人の選任権あり
会計監査人の解任	取締役会は、監査役会の同意を得た上で会計監査人の解任を株主総会の目的事項にすることができる	会計監査人の解任権あり	会計監査人の解任権あり
会計監査人との連携	必要	必要	必要
会計監査人の報酬決定権	監査役・監査役会の同意が必要（報酬決定権を会社法の改正案では規定されることになる）	報酬決定権あり	監査委員会の同意が必要
内部監査人との連携	必要	必要	必要
執行役の有無	なし	あり（業務執行を行なう）	あり（業務執行を行なう）
監視・監督取締役	なし	あり（監査委員）	あり（監査委員）
独任制か合議制か	独任制	合議制	合議制
独任制のリスク	あり	独任制のリスクから逃れられる。	独任制のリスクから逃れられる。

そこで「5. 結びとして」において、上場会社の機関設計における監査役設置会社と監査委員会設置会社とを統合した筆者の監査役制度の新制度をまとめてみたい。

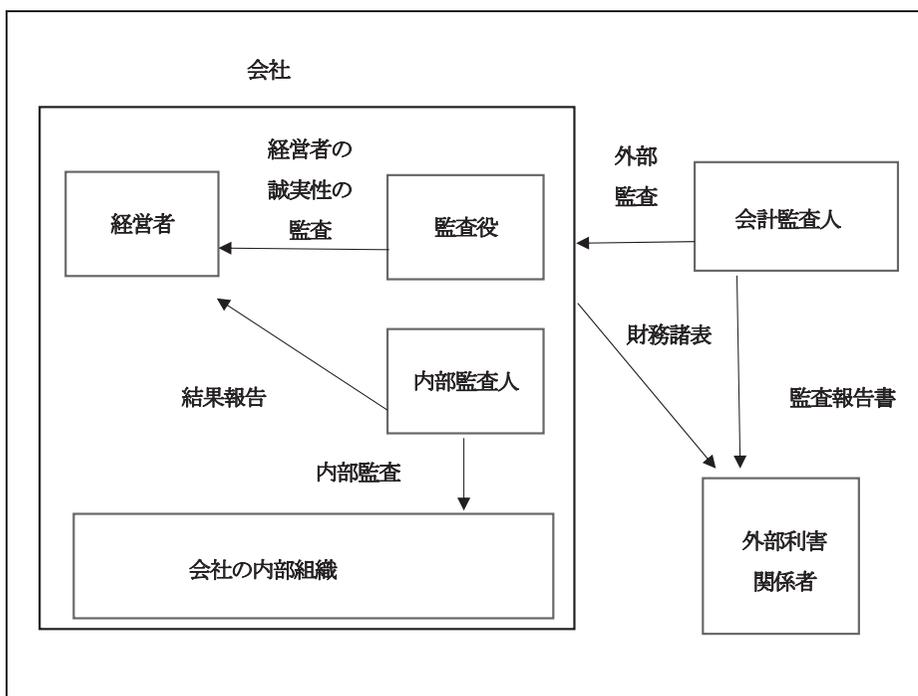
5. 結びとして

監査役と監査委員会との大きな相違は、たとえ1人であっても監査業務行動できる監査役が独任制なのに対して、監査委員会は合議制である点である。つまり、監査役は1人でも株主役会の決議に反対すると、議案を承認することができないのに対して、監査委員会は議案に反対の監査委員がいても他の監査委員が多数決で採択すれば議案を承認することができるのである。

この点に関しては独任制のリスクがあるといえよう^{vi}。つまり、監査役が独走してしまう可能性があるからである。しかし、独任制は経営に緊張感が生まれるメリットが存在していることに留意すべきである。

三様監査という言い方があるが、監査役監査、会計監査人監査及び内部監査人監査の3つの監査の総称が三様監査である。まさに三様監査という用語は、三種類の監査を表すうってつけの言葉である。監査役監査の目的、会計監査人監査及び内部監査人の監査目的は重層的に関連付けられており、財務報告の信頼性を確保するためやコーポレート・コンプライアンスを維持するために不可欠なものである。つまり、三様監査のそれぞれの目的は、監査役は取締役の職務執行を監督する（経営者の誠実性の監査）、内部監査人は事業の業務効率の向上、法令遵守及び従業員不正の防止・発見を図ることである。さらに会計監査人の監査目的は財務報告（計算書類、財務諸表）の信頼性を保証することである。

図表4 三様監査



さらに内部統制の有効性を向上させるためには、三様監査が相互に連携を強化し、積極的なコミュニケーションが必要となる。特に、内部監査人が果たす役割は、従業員の業務に対する社内規程との準拠性への判断だけではなく、社内規程自体の評価や改訂、また業務におけるリスクの予見や対応策の実施など高度な経営支援業務が要求される。

では最終的に筆者が考える会社の監視・監督機関を図表5に示してみたい。監査役はそのまま維持・存続する。監査委員は監査役から選任する。従来、委員会設置会社では監査委員は社外取締役であり、取締役から監査委員を選任するようにしていたが、筆者の案では取締役が監査委員になるのではなく、監査役が監査委員に選任されるようにすることにより、監査役制度は維持されることになる。また、監査役は監査の専門家であるから、社外取締役から監査に未経験な人から選任するよりも有用な結果を期待することができる。

何も監査に未経験な人から監査委員を選択するよりも、監査役を監査委員に選んだ方がよほど効率的ではなからうか。また、会社機関の形態が複雑になりすぎている感がある現行会社法を改正するよい機会になると考えられる。

図表5 監査役設置会社及び監査委員会設置会社の統合案

	監査役設置会社及び監査委員会設置会社との統合案
経営者の監視・監督	監査役を監査委員として選任する。 取締役からは監査委員は選任しない。
会社の職位	監査役は会社の役員であるが、取締役ではない。 役割としては監視・監督取締役と同様である。
会計監査人の選任権	会計監査人の選任権を付与する。
会計監査人との連携	必要
会計監査人の報酬決定権	報酬決定権を付与する。
内部監査人との連携	必要
独任制か合議制か	監査役設置会社の場合の独任制 ^v から合議制に変更する。
独任制のリスク	なし
監査役の選任	株主総会の普通決議

(なお、改正案では監査委員は取締役を兼務するとしている^{vi})

【参考文献】

北村ほか [2008]:北村雅史、柴田和史、山田純子『現代会社法入門〔第2版〕』有斐閣、2008年9月。
武井ほか [2011]:武井一浩、五味廣文、柳川範之、阿部泰久、富山和産、中山信弘『企業法制改革論 日本経済活性化に向けた提言』中央経済社、2011年12月25日。

USL

新日本有限監査法人ナレッジセンター・リサーチ「【一覧】委員会設置会社 2013.06.24」『企業会計ナビ』(<http://www.shinnihon.or.jp/corporate-accounting/case-study/2013/2013-06-24.html>) (閲覧日:2014年6月5日)

ⁱ 新日本有限監査法人ナレッジセンター・リサーチ「【一覧】委員会設置会社 2013.06.24」『企業会計ナビ』

ⁱⁱ 資本金5億円以上または負債総額200億円以上の株式会社

ⁱⁱⁱ 発行する株式の全部または一部に譲渡制限を設けていない株式会社

^{iv} 北村ほか [2008]:192頁。

^v 独任制(どくにんせい)とは、行政機関などが一人の人で構成される制度である。これに対して複数の人で構成される機関を合議制という。換言すれば「たったひとりの監査役が、取締役を株主総会で責めたり、司法に訴えたりできる」ということを意味する。

^{vi} 武井ほか [2011]:210頁。

^{vii} 独任制が大きくクローズアップされたのが、2008年6月に開催された荏原の株主総会で、計算書類の承認が求められたケースである。本来、計算書類は株主総会での報告事項であるが、同社の社外監査役が事業報告を承認しなかった。そこで、会社側は事業報告の承認を株主総会の決議事項として承認する必要があると判断した。

日本経済新聞(2008年7月21日付)においては、荏原で起こったケースは、コーポレート・ガバナンスが機能した結果として評価する声が少なくない。しかし、その一方で、1人の監査役が事業報告の不承認としただけで、株主総会の決議事項にしなければならないのかといった不満も存在している。