

会計・IR・コーポレートガバナンス・監査の領域での個人的体験

横河電機株式会社 顧問 やぎ かずのり 八木 和則

1. はじめに

【会計とは常識である——ですよね】

筆者は26歳の時に営業から財務に異動するまで“会計”との接点は全くなかった。(財務諸表の)右も左もわからない状況であった。専門知識が欠如していたので、経営管理における会計的判断で悩んだ時は常識に基づいて判断してきた。会計はビジネスランゲッジであり経営管理の判断との親和性が高いので、会計的判断は概ね常識と一致するものであった。

現役時代は管理会計制度の構築・改定、インベスターズ・リレーション(IR)活動の立上げ・強化、コーポレート・ガバナンス体制の充実などを実践し改革派を自認してきた。今でもその基本精神は変わってはいない(はずなのだが)。

現在会計からガバナンスの領域には改革の波が押し寄せている。本来歓迎すべき動きであるが、眼前の波を見ていると“違和感”を感じることもある。

世の中の常軌に自分の考えが取り残されていくように感じる。改革の波に船酔いして現状に囚われ、自分自身が改革を忘れた守旧派になったのではと不安に感じることもある。

本稿は広義の会計領域での拙い個人的体験(船旅)の備忘録です。あくまでメモ書きした見聞記ですので“侏儒の愚痴”として気楽に読んでいただければ幸いです。色々と寄り道をしていきますが、最後には「監査とその周辺」に寄港(寄稿)できるように頑張ります。

2. 会計の領域で

【過去は未来を裏切らない】

現役時代新人研修の折には、「過去は未来を裏切らない」と話しかけてきた。過去は変えられないという諦観の言葉ではなく、若い方々にこれから日々努力を積み重ねていけば、たとえば10年後にしっかりした“過去”を作ることができ、それからの未来が開かれる可能性が広がるのでぜひ頑張ってほしいというエールであった。皆様には30歳、40歳と

いう未来があるのだから。私にはそのような未来はないが、70歳という未来ならある。積み重ねてきた過去は未来を絶対的に保証するものではないが、努力のない過去には未来は開かれないとの趣旨だった。

企業会計における決算は本来終了した会計年度(過去)の報告である。企業が1年かけてどのような活動をしてどのような成果を出したかという過去の実績が、未来の予想につながる。企業が発表する中期事業計画もその期間中や終了時までには計画を達成しようとするプロセス(結果として未来における過去)をコミットするものである。決算業務は本来過去情報を適正に取り纏めて、その内容を監査する手続きであった。時価会計等も決算期末日(過去)に基づくものであれば違和感はなかった。

会計のグローバル化の名のもとに、現在の決算では未来情報に基づく予測や見積りが導入された。次年度の経営計画や中期計画の進捗予想など不確実性のある要素を考慮しないと、終了した期の決算が締められない状況にある。極論すれば、中期利益計画の達成は期間終了時における過去の蓄積だけではなく、その時点で発表した次期中期利益計画によって影響を受けることになりかねない。未来情報を財務諸表に取り込むことにより、監査法人の監査も難しさが増大してきており、見積りに係る不適切監査(それ以前に企業による不適切会計がある)のリスクが増加している。

保守主義に基づく見積りの取り込みは理解できるし賛意が持てる。ただ決算財務諸表に不確実性のある予測や見積りの要素を取り込み、企業価値を算出しようとするいわゆる公正価値会計は、本来の投資家・債権者保護の為に適正なのか疑問がある。

企業会計は、経営者が企業価値を向上しようとする時のマネジメントツールであり、このPDCAが結果として投資家の期待にも応えることになる。また経営者のアカウンタビリティとしても適正である。財務諸表の作成者・監査者がM&Aを目的とした一部のファンドの代理人になる事を推奨する会計基準が本当に正しいのだろうか。私は作成者側だっ

たので意見が偏っているかもしれないが、大半の利用者にとっても適正であるのだろうか。投資家とのコミュニケーションでは、財務諸表で実績を正確にレビューし、今後の事業戦略等は財務ベースの統合報告書との組合せで充分対応できると考える。

会計基準に係る基本的な考え方について議論していくべきではないかという私の思いは、世間の常軌から逸脱しているのであらうか。

現役時代繰延税金資産の回収可能性に関する議論があった。当時回収可能性の判断材料である中期計画の進捗が計画を下回っていたため、あくまで決算処理を纏めるための判断基準として修正（現実版）中期計画を作成し取締役会に提案した。すると他の取締役からは、私が中期計画の取纏め責任者でもあったため、「君は責任者でありながら中期計画の達成を信じないのか、あきらめたのか」との意見が出た。私から「中計の進捗には課題はあるが今後対策を打っていきます。この提案はあくまで会計処理のためのものです」と答えた。「監査法人は当社の中期計画を本当に理解しているのか」等々意見が出たので、「会計処理の前提となる予測は過去の実績から判断することが大前提です。今後、中期計画を繰延税金資産の判断材料にしたいのであれば、この一年をかけて、良い過去を出すしかありません」と返事をした。

将来の予測や見積もりに対する会計判断は過去の実績をベースにしてその延長線で判断する、すなわち「過去は未来を裏切らない」を基本原則にすべきではないかと考えている。この考え方も現在では非常識かもしれないが。

3. IRの領域で

【資本市場のセールスマン】

1999年財務部門の責任者になった時にIR活動を本格的に立ち上げた。資本市場のグローバル化が加速し、資金の調達先（方法）も多様化していた。

資本市場では機関投資家が主役となっており、投資家との双方向のコミュニケーションが重要になっていた。財務責任者として10年間で約1500件のミーティングを行ってきた。ピーク時には年間240件のミーティングをこなしてきた。

上場企業は商品市場で製品の開発・販売を行い(左側のセールス)、その為に必要な資金を資本市場で株式という商品等を販売して調達している(右側のセールス)。企業情報・戦略を適時・継続的に開示し、資本市場での適確な評価(フェアバリュー)を獲得できれば、適切な資本調達が可能になる。また、投資家との双方向のコミュニケーションを行うことで、資本市場の声を企業経営に活かすことができる。時には投資家の声を味方に(利用)して、事業運営

を進めることもあった。

ただ、経営者の眼目は左側のセールスによる企業価値の向上にある。

企業経営者が資本市場への関心・責任を高めることは必要であるが、企業にとって、あくまで商品市場が“大手”であり、IR(資本市場)は、“搦め手”である。大手(主力)が達成した戦果(企業価値向上)を正しく伝えるのが(フェアバリューの確保)、IRの仕事である。IRは、資本市場のセールスマンであり、担当部署は搦め手である。搦め手が崩れても城は落ちるので、重要な部署だが、少数精鋭でいい、主力はあくまで大手で戦うべきである。

企業活動は大きな資金(バランスシートの左側)を必要としており、多様な資金調達(バランスシートの右側)が必要となっている。大規模な企業体では、株式による資金調達は必要不可欠であり、このリスクマネーへのリターンを実現させることは、経営者の重要な仕事である。資本を効率的に活用し、長期的な企業価値向上を実現させることが、その解である。

一方で、企業は、顧客、取引先、地域社会、従業員、株主、環境問題などのステークホルダーに対して、大きな社会的責任をもっている。この大きな責務を果たすのは、株主ではなく、企業経営者である。企業経営者の責任は、極めて大きい。

コーポレートガバナンスを、“株主主権の確立”と読み替える方がいるが、その本当の意味は、企業が社会的責任を確実に果たすための仕組みの構築と考えられる。企業は、社会の公器であり、その社会的責任は大きい。

バランスシートの左側の顧客価値、従業員のモチベーションの向上が、企業価値を高め、結果としてバランスシートの右側の株主価値を向上させる。ステークホルダーの位置は、継続的な企業活動の前提に立てば、トレードオフではなく、バランスするウィンウィンの関係である。資本市場が期待する株主価値の向上は、上述したバランスシートの左側の結果であり、経営者がバランスシートの右側だけ見ていても、企業価値は向上しない。

企業経営者の本業は、バランスシートの左側にある。経営者が左側の価値向上に注力・邁進し、結果として右側の株主満足を実現させるためにも、また全ての資本市場参加者にとっても、資本市場の透明性・公平性・ルールの明確性が必要である。話が今までと逆に振れるが、資本市場(右側)の透明性・公平性の確立が、商品市場等(左側)の健全化を担保するのではないかと考えている。

この趣旨に照らすと本年発表されたスチュワードシップ・コードや現在検討中のコーポレートガバナンス・コードの策定は我が意を得たりなのだが、右側からの働きかけだけで左側の企業価値が向上す

るほど現状は単純ではないと考える。規制改革を含めた左側へのインフラの整備の遅れを、右側の改革だけで補完することはできない。日本企業の事業環境は六重苦を除いても、先進国の成熟化、とりわけ国内市場の伸び悩み、成長する新興国市場での競争、新興国企業の追い上げ、グローバルマネジメントの効率化など経営の難度が日に日に上がってきている。企業経営の難度に経営者が追い付けていない事例が散見される。このGAPをガバナンスの強化だけで埋めることはできない。サクセッションプランは元より、プロフェッショナルなトップ人財の育成、活用が何よりも必要である。また、外部からトップ人財を招聘できマネジメント文化も構築する必要がある。

コーポレートガバナンス・コードには形式ではなく、実質・実効性を求めるものを期待したい。結果として、経営陣ばかりではなく社外役員の意識改革が重要になる。

4. コーポレートガバナンスの領域で

【取締役会の用心棒】

2011年5月に最後のアナリスト向け決算説明会を行い、6月の総会で取締役（CFO）を退任すると肩凝りの持病が一気に解消した。自然体で経営執行をしてきたつもりでいたが身体は正直にその負担を感じていたようだ。

2003年初めて社外取締役を導入した。筆者としては企業経営のリスクヘッジとして、取締役会に用心棒を招聘した心境であった。一般論的ではあるが、経営陣が企業価値向上に向けて適切な意思決定・行動をしているかを、外部からの視点でチェックしてもらうことが目的であった。企業がステークホルダーの期待に応える活動をしているかを監視するのが用心棒の役割・期待である。その結果は経営数字としては残余利益の獲得につながるの、株主の期待とも一致するものであった。この為、1名では限界があると考え2007年に2名に、2009年に3名にして現在に至っている（社外監査役は3名）。

導入当時は同僚から「やりづらい」との声が出た。スタッフ部門の立場としてはライン部門から自分が提案した仕組みに不満が出ないように心掛けていたが、本件については、「コーポレートガバナンスでは、やりづらいと言っていただけで最大の効果です」と答えていた。現在ではすっかり定着し、議題の審議だけではなく経営課題についての幅広い議論が活発に行われるようになった。筆者が現役時代には事業構造改革に当たって、「遅い」、「不徹底」など厳しいコメント（圧力）を受けた。

現在、筆者が社外役員となっている会社の取締役会では毎月審議事項の他に特定のテーマの報告を受

け意見交換を行っている。社外役員は重要な事業や機能の理解を深めることで個別議題の背景が理解できるようになり、執行側は社外に説明することにより事業の課題や戦略が整理されてくる。

弊社社外取締役に就任された方々は自由闊達に発言されていたので、筆者も退任後頼まれるままに複数社の社外取締役・監査役に就任した。就任して取締役会の様子が見えてくると社外役員としての責任の重さを強く感じるようになった（まだ肩凝りは出ていないが）。

企業業績を向上させることが自分の役割ではないと考え違いしているような経営者は通常いない。この為、株主総会では業績不振の社長（議長）は大変緊張し個人株主からの質問に懸命に答えている。総会という大舞台だからの緊張ではなく、株主の期待に応えられなかったことからくる羞恥心的緊張感である。総会が無事終了して安堵する気持ちもわかるが、大事なことは社長として来年の総会では株主の期待に応えられる成果を出して堂々と臨みたいとの決意である。翌年一定の成果を出して総会で個人株主から前向きコメントをもらった時の社長の顔が忘れられない。個人投資家は機関投資家よりやさしいのでこれに甘えてはいけないが。

株主総会でのストレスは重要な機能だが、総会は年一回しかない。株主総会の決議事項は限定的だが、取締役会の中では経営戦略、具体的な事業戦略、その他重要事項が審議される。取締役会の場に外部の独立役員が出席することで、経営者に毎月緊張感を与えることができる。社外役員は提案事項が企業価値の向上に寄与するものかどうかの視点で審議に参加する。経営者も緊張するが、社外役員も的確な意見発信ができるように緊張感を持って臨む。

監査役会設置会社では取締役会はモニタリング型とオペレーション型の同居型の運営になる。このため、取締役会の審議は上述ようになる。

経営の基本方針・基本戦略の策定と事業運営に対する内部統制システムが有効に機能しているかを監督することが、モニタリング型の実務取締役会での社外取締役の役割である。最近前者を「攻めの経営」、後者を「守りの経営」と整理する論調がある。車の運転に例えて前者はアクセルの役割、後者はブレーキの役割と置き換えられている。後者はブレーキの役割でもいいのだが、前者はハンドル、アクセル、ブレーキを制御する運転の効果性（戦略）の問題でありアクセルの役割だけでは成立しない。

車を運転するのはあくまで経営者である。社外役員は、歩行者が多いところでは慎重な運転がなされているかをチェックし、道が二股に分かれていればどちらの道を選択するか判断基準をチェックし、道幅の広いところでは思い切ってアクセルを踏むこ

とを承認し、道を間違えたと思われるときは経営者に引き返す判断を促すこともある。ある程度運転の仕方にも関与する（関与せざるを得ない）のが同居型の特質である。

「日本再興戦略」は“持続的成長に向けた企業の自律的な取り組みを促すため”に、企業に対して資本市場の改革による他律的なストレスをかけようとしている。本年は、日本版スチュワードシップ・コードが策定され、現在は日本版コーポレートガバナンス・コードが検討されている。

この機会に、社外役員として企業価値向上のために意思決定プロセスで、どのような貢献が期待されているのか、実践できているか謙虚に自省し、改めて自らに意識改革を課す必要がある。

資本市場からのストレスには一定の効果はあるが、ガバナンスの形式ではなく企業価値向上の実効性を高めるためには、万能でも即効性が高いわけでもない。ただ、モニタリング型の取締役会とは異なり、同居型の取締役会での社外取締役の役割には様々な期待を盛り込む余地がある（盛り込めば盛り込むほど本来のガバナンス機能と乖離するリスクも出てくるが）。

冒頭で社外取締役の導入を用心棒を招聘した心境と書いた。企業のステークホルダーで最も立場が弱いのは株主（特に少数株主）だというのが筆者の気持ちである。コーポレートガバナンスは一部のグリードな方々を守るための仕組みではない。コーポレート・ガバナンスは企業に貸付ではなく出資という、より高いリスクマネーを提供しながら、残余利益にしかリターンを得られない株主を守り、市場の公平性を担保する弱者救済の仕組みである。社外取締役はそのための用心棒でもある。

【逆櫓論争】

「平家物語」の中に、阿波への渡航作戦を巡って、義経と頼朝の軍監である梶原景時との論争の場面がある。景時は不測の事態の際にすぐ後退できるように船の前方でも櫓が漕げるように準備することを提案する。不測の事態の時に“逆櫓”で自在に方向転換できるようにしようとの提案である。これに対し義経は、「縁起でもない。不利になれば退却するのは戦の常だが、それを最初から織り込んではいない。私はそんなものはない」と反論する。景時はそれでも攻めと引きの双方が肝要だと述べるが、義経は戦は正面突破で勝つのが気持ちがいいとして、景時の提案を無視し、船子を恫喝して嵐の中僅かな手勢で渡航を強行する。景時は大軍を預かる責任者として自重する。結果は義経の奇襲攻撃が成功して、東瀬戸内海の制海権を源氏軍は獲得したことにより、

壇ノ浦の決戦を有利に展開することができた。

不測の事態への対応を想定することに対して、「縁起でもない」という義経の答えは、この後国家レベルでも悪用されてきた。義経は間違いなく軍事の天才、戦術のイノベーターであったが、戦略思考は欠如していた。義経がその後悲劇のヒーローになり、景時が陰湿な悪役のレッテルを張られたので、“逆櫓論争”は、“逃げ櫓論争”にすり替えられてしまった（平家物語はニュートラルに語っているが）。

櫓を漕ぐのが執行側、逆櫓を漕ぐのが社外役員側という構図ではない。執行側が船を漕ぐときに“逆櫓”も漕げるような装備がなされているかを監督するのが社外役員の仕事である。普通の櫓も逆櫓も本来漕ぐのは執行側の役割である。和船の櫓は不使用の時は船の中に収納できるので、攻めの作戦のスピードを阻害するものではない。景時が最終決戦の勝敗を意識して頼朝から預かった大軍は温存し、猪武者に奇襲作戦を取らせたとすれば、なかなかの軍師と評価できる。

昨今のガバナンス議論がやけに“攻めの経営”を強調するのは、義経のようなアントレプレナー精神のある人財が育たない、チャンスがないことにも問題があるように感じる。資本市場に一律の品質基準を課すのではなく、資本市場にダイバーシティを持たせて目的に対応して夫々の市場ごとに魅力ある仕組みと規律（投資家がリスクの違いが判る）を作り、義経型人財の立上を貸付だけではなく資本で支える（投資する）必要があるように感じる。企業内であってもイノベーター、イノベーションを育てる仕掛けが必要である。

低迷する現状を変革するために社外取締役に本来のガバナンス機能を逸脱しても、やや前屈みの姿勢を取ることが現下の課題と認識するのであれば、監査役との役割分担が考えられる。それは次の話とする。

【1国3制度】

会社法の改正により監査等委員会設置会社の制度が新設されるので、従前の監査役会設置会社と指名委員会等設置会社（今般名称変更）と合わせて、我が国では1国3制度から選択した機関設計が可能になる。

制度が異なれば各機関での社外役員の役割、運営方法も異なるが、コーポレートガバナンスの本質は変わらないので、現在検討が進んでいる日本版コーポレートガバナンス・コードの策定にあたって、いきなり3制度別の検討ではなく、3制度に共通するコーポレートガバナンスが求めるものをマクロから議論すべきである。

現状では監査役会設置会社の選択が殆どになると

考えられるので、“日本版”では避けて通れない監査役（会）に期待される役割を形式だけではなく、実効性が発揮できるように定義するべきである。

今般の日本版コーポレートガバナンス・コード策定は海外からも注目されているので、監査役会制度を日本的ガバナンスの特殊性として強調するのではなく、国際的なガバナンス基準にも対応できる制度であることをこの機会に情報発信すべきである。検討の中では、監査役会設置会社における社外取締役の義務化は国際的なガバナンスの基準に照らして議論の余地はないと考える。

筆者は社内情報に熟知した非執行の常勤監査役と外部の独立性のある社外監査役から構成される監査役会は、内部監査部門、監査法人とのいわゆる三様監査の要として、ビジネス・アカウンティングのガバナンスには必須の機能と考えている（この視点では積極的に優れた制度と考える）。常勤監査役の地位の実態はあまり高くないが、独立性のある社外監査役との連携で監査役会の力は昇華され、議決権がなくても、ある部分では無いが故に、取締役会での抑止力が発揮できていると期待を込めて考えている。

2003年の商法改正で委員会等設置会社が新設され、監査役会設置会社との1国2制度ができた時、社外取締役の有無の観点から両制度の優位性につき識者の論争が盛んになった。多くの企業は論争に巻き込まれることなく、監査役会設置会社でありながらガバナンスを強化するために、着々と社外取締役を導入してきた（所謂ハイブリッド型）。結果として、委員会等設置会社は殆ど導入されなかった。筆者は改正法の条文とは別に、委員会等設置会社における監査委員会の監査機能が監査役会より劣化するのはと感じていた（あくまで実務上の感覚からである）。

多くの企業では報酬委員会はともかく指名委員会に対する拒否反応が強かった。この制度の肝は、指名委員会なので決定的拒否事由となった。ただ形式はともかく、外部の目を入れた経営者育成・指名を検討する諮問委員会の設置は必要と考える。

今回新設の監査等委員会設置会社（以下同制度）には一部の方が期待しているが、筆者には疑問が残る。監査等委員会が社内外とも能力・見識の極めて高い方で構成されれば、法改正の精神が生かせると思うが、安直な監査役会の丸ごと移管ではガバナンスが発展するとは思われない。監査等委員に与えられる権限は極めて大きい。残念ながら現行の監査役会は同制度が期待する役割を果たせるようには大半の企業で設計されていない。同制度を成功させるためには、監査等委員の人選をゼロベースで構築するしかなく、その手順はハイブリット型で社外取締役を増員するより困難である。

ガバナンスの実効性を上げるためには、今後執行側だけではなく社外役員の意識改革も必要である。ただガバナンスの設計は超人を前提にするのではなく、普通の見識のある人財で対応できるものにすべきである。

同制度のメリットとして取締役の過半数が社外取締役である場合や定款で定めれば、重要事項を経営会議等で意思決定できる迅速性が言われている。現在のガバナンスの課題は社内で重要事項が審議されない、なかなか結論を出せないことにあり、取締役会が迅速性を阻害しているわけではない。筆者はコーポレートガバナンスの課題は、経営会議にあるのではないかと考えている。社外役員の役割は重要事項を取締役会場で審議させることにあるのではないか。

また、仮に社外取締役2名以上が義務化されると、監査役会設置会社では最低4名の社外役員が必要になる。同制度は監査等委員として社外から2名選任すればすむ。社外役員をコストと考えれば間違いなく企業にとってメリットがある。筆者は社外取締役と社外監査役の役割は共通するところがガバナンスの視点では多いが、一部役割分担、または監査役会には追加的な抑止力を期待している。監査等委員会の社外取締役は監督・監査の役割が拡散して、夫々が劣化する恐れがあり、外部（ガバナンス）の視点でメリットであるかは疑問である。

同制度は監査等委員の任期を2年にしているの、役員人事がうまく回るメリットがあるといわれている。役員人事を実務で経験した筆者には大変魅力的な誘いであるが、これまで監査役の任期を2年から3年、3年から4年に伸ばしてきたことと明らかに矛盾がある。議決権と任期のバスターではあるが、実務としては現行の取締役最大2年、監査役4年を、今後取締役1年、監査役3年にしていただいた方がスッキリする。

筆者は次の5.で触れるがビジネス・アカウンティングの適正化のために監査役機能は極めて重要であると考えている（現実の監査役には課題も多いが）。そのためにはミッションの拡大（拡散）ではなく、一定の専門性（能力というより集中）が必要と考えている。

指名委員会等設置会社はコンセプトとしては、執行と監督の役割が分かれ、取締役会がモニタリング型となる。モニタリング型をシンプルに表現すれば、取締役会が経営の基本方針・基本戦略だけを決めて、業務執行は審議せず、後は業績評価をおこなうだけとなる。日本で指名委員会等設置会社であっても、業務執行に係る審議も取り上げられるケースが多々ある。また、常勤監査委員を置くハイブリッド型の運営もある。モニタリング型のもう一つの役割である内部統制システムの有効性の監督には、業務執行

の審議に係ることは、社外役員にとって肌感的にも重要と考える。

監査役会設置会社の取締役会は、“モニタリング型とオペレーション型の同居型”である。通常の実務取締役会の議題は殆どがオペレーションに係る内容である。オペレーショナルな案件では執行側のほうが明らかに知見がある。筆者も審議に参加するうえでの確かなコメントができるかどうか常に緊張している。

モニタリング型の取締役会での社外取締役の役割は教科書的に整理が可能である。同居型の取締役会におけるオペレーション型の意思決定は範囲が広い。

社外取締役の役割への期待はガバナンスの範囲を超えてはるかに多様である。個人的には社外役員としての精神的負荷は社外監査役より社外取締役のほうが高いと感じている。

社外取締役の役割に対する世間の論調が、「外から来たお目付け役」を卒業して、「経営戦略を進めるための人財」に変わってきている。先進的なプラクティスを見ると社外取締役の知見が活用できていると感ずるが、具体的内容はアドバイザー機能に近い。本当に必要であればプロのコンサルタントを雇えばいい話である。

車のハンドル、アクセル、ブレーキを駆使して運転するのは経営者であり、社外取締役ではない。社外取締役まで一緒になってアクセルを踏むことが、攻めの経営ではない。ただ現状を変革するために社外取締役がやや前屈みになることは許容範囲かもしれない。監査役会設置会社のメリットは監査役会がゲートキーパーとして存在するガバナンスの二重化である。今後取締役会に実効性を求めるためには、社外役員の役割のダイバーシティ（含役員構成）も重要になる。

【COMPLY or EXCUSE】

最近COMPLY or EXPLAINが流行りとなっている。改訂された会社法では、社外取締役1名の義務化は慎重（反対）論あり決められなかったが、COMPLYしない場合には、EXPLAINとして「社外取締役を置くことが相当でない理由を説明しなければならない」としている。相当でない理由という言葉には、10年かけても社外取締役一人の義務化もできなかったことへの“意趣返し”“意趣晴らし”の思いが伝わってくる。実質EXPLAINではなく、EXCUSEを迫っているのではないか。義務化することが相当である理由の説明をして、責任を持って強制したほうがスッキリする。COMPLY or EXPLAINであとは企業の自己責任というのは無責任ではないか。EXCUSEする側からは、“いじめ”や“ハラメント”のようなものを感じるのではな

いか。ただし、会社法が義務化せずCOMPLY or EXPLAINとしたことは、現実的には正しかったと考える。会社法の適用範囲は極めて広く、すべてに対して一律に強制化することは暴挙ではないかと思える。形式から入ることの意味は理解するが、形式のための形式化は日本の産業競争力を高めるとは思えない。本来義務化が相当である企業集団の経済団体が反対し、一方では会社法で広範囲に強制適用しようとする意見がある。

この議論は“ストレス”をかけるべき対象を目的合理性のもとに限定することが重要である。

本年制定された日本版スチュワードシップ・コードでもCOMPLY or EXPLAINが適用された。対象がプロの機関投資家であり、この判断には合理性がある。

グローバルに評価される規律を導入し魅力ある資本市場を作ることは重要である。この為、グローバルに評価される日本版コーポレートガバナンス・コードの策定が期待される。問題はその適用範囲である。コードでは形式要件も強化されると思われるので（本当は実効性のある要件が重要）、COMPLY or EXPLAINの適用範囲は、基本的にはグローバルな機関投資家がカバーしている、カバーしようとしている範囲に限定すべきではないかと考える。筆者は東証一部（約1830社）でも範囲が広いように感じる。線引きが難しければ、東証一部にはCOMPLY or EXPLAINルールを強制適用、それ以外は任意適用にすることも考えられる。この場合上場コストを強いることになるので、東証一部に上場することは責任とコストがかかることを覚悟させる必要がある。

限定的な適用が前提ではあるが、日本版コーポレートガバナンス・コードでは、COMPLY or EXPLAINではなく、企業に対してCOMPLYであってもEXPLAINを求めるべきである（COMPLY & EXPLAIN）。また、一部COMPLYしない会社もEXCUSEに終始するのではなく、自らの考えを資本市場に対してEXPLAINすべきである。

5. 監査の領域で

何とか監査の領域まで辿り着くことができた。今までの航海で疲労がたまってきたので、ここでは知的負荷のかからない更に身近な経験談になることをお許しいただきたい。

【監査法人の姿を舞台裏から垣間見て】

筆者は2011年取締役を退任するまで長らく被監査会社の経理財務部門の責任者として、監査法人と対面し意見交換をしてきた。或る意味監査法人の正面に立っていた。2007年には監査法人の交代

(前任の監査法人はその後解散)を経験した。この間監査役会とは監査法人の継続の是非について議論してきた。

2005年に企業会計審議会の委員になり監査部に所属した。ここで初めて監査法人を正面以外から見る機会に接した。会計基準等の審議は企業会計審議会・企画調整部会のマターであったが、「国際会計基準への対応について」は同部会と総会との合同会議での運営となったため、2009年から2013年まで所謂IFRS論議に参加した。総会で「IFRS市場の創設」を主張したのは、市場の規律の整備(含コーポレートガバナンス)や柔軟な運営による海外企業の上場促進などプレミアム市場の構築(含資本市場のダイバシティ)への思いがあった。これを根幹から支えるのが監査の品質である。

監査部会では、2012年から2013年まで「不正リスク対応基準」の策定に係る議論に参加した。

2010年に公認会計士・監査審査会の委員に就任し、監査法人の姿を舞台裏から垣間見ることになり当初強い衝撃を受けた。就任してまもなく5年となり、同じような状況に遭遇してもさすがに驚くことはなくなった。

現在審査会検査でもぐら叩きではなく、本質的な課題解決への取り組みが行われている。審査会では、個別検査で指摘された監査法人の実態、日本公認会計士協会(以下協会)の品質管理レビューの問題点、協会と審査会の役割分担の効率化など思うところは多々ある。ここでは、主に(議事録も公開されている)企業会計審議会・監査部会での筆者の発言を追いながら、監査の領域での個人的体験を語ることにする。

【監査の逆信性】

2013年に「不正リスク対応基準」としてまとめられた事案についての議論は、2012年5月の監査部会で始まった。筆者の関心は監査品質の向上を如何にして実践させるかという“実効性の確保”にあった。

5月の部会では筆者は2点問題を投げかけた。

一点は監査法人の交代理由と引継ぎのルールを明確化するという問題である。上場企業が発表する財務諸表の会計的品質を一定レベルで保証するためには、リスクの高い被監査会社の監査は、本来実力のある監査法人が担当すべきである。現実には問題のある被監査会社を担当する監査法人が交代のたびに、より信頼性の低い監査しかできない監査法人に変わるといふ、“監査の逆信性”が横行している(オピニオンショッピング)。

この不都合な現実には一定の歯止めをかけるべきとの意見であった。逆信性の問題は依然として資本市場で放置された状況にある。

二点目は監査の最終判断のための時間と意見表明

の問題である。現在監査法人はサッカーに例えると実質レッドカードしか使えないため、なかなか笛を吹けない状況にある。間違ってもカード出せば場合によっては大変なトラブル(訴訟リスク)になる。サッカーではラフプレーやアンフェアな行為に対しては、レッドカードやイエローカードが出される。また重要なエリアとしてペナルティエリアが設定され、そこでのファウルには重い罰則が用意されている。限定的適正意見や無限定適正意見であっても相当に幅があるので、このことを伝える手段としてイエローカードの活用のようなものがいいかとコメントした。コメントしてからしばらく考えると、このカードを出すのは現実には簡単ではないと感じた。現在「独立監査人の監査報告書」の記載のあり方について検討が始まろうとしている。但し、本件は表現(文章)を間違えると市場に混乱を起こす危険性がある。現在でも一般人にとって監査報告書は日本語としては独特の表現が使用されている。今後検討される監査報告書の記載は自由文ではなく、当該の財務諸表に係る課題のレベルとそのことを表現する言葉遣いには、課題が客観的に伝わる、理解できるような表現の定型化が必要だと考える。

イエローカードの開示は現実には難しいと思われるので、その後の部会では、現実論として“非開示のイエローカード”の活用をコメントするようになった。この件については後で触れる。

時間切れの問題については、監査法人が調査期間制度を使いやすくすることを提案した。監査法人が現実に利用するというよりも、当然この期間に入ることは被監査会社にとって大変なリスクとなる。この為、普通の会社であれば誠実に対応して納得のいく説明がなされるはずであり、これが被監査会社が監査法人の監査に協力をさせる牽制・抑止力になると考えた。

6月の部会では5月の論点を補完するとともに、被監査会社の監査への対応に問題があれば、監査役に協力を要請する監査役との連携(監査役を巻き込め)をコメントした。

7月の部会では全体の空気を読まずに、不正会計を起こさないための抑止力につきコメントした。会計不正を起こす主体は被監査会社である。このため、1番目は企業(経営者)がインテグリティーを保持することである。これが不正会計抑止の原点である。2番目は不正会計が経営者の故意による場合には厳罰に処することである(過失の場合は故意とは別次元の責任)。3番目は不正会計の行為者に対して、それが発見されてしまうリスクを高めることである。監査法人には職業的懐疑心を持って通常の監査をしながらか、もし異常とか何かおかしい取引があったと感じた場合には、すぐに不正リスク発見型に監査モードを切り替えることが極めて重要であると述

べた。会計士の委員の方からはどの時点で監査モードを切り替えるかの判断が難しいとの意見もあった。また不正会計発見のためには、監査役との連携、場合によっては監査役の調査権を利用することが重要であることを強調した。監査役に協力を要請し、監査役が行動しなかった場合には、その結果責任は監査役自身が負うようにすべきと主張した。7月の部会では監査役制度がビジネスアカウンティングのガバナンスに有効な機能であるとコメントした。

【監査法人の3極化】

9月の部会は欠席したので、事前に提示されていた論点への意見書を提出した。論点は8項目あり全項目にコメントを出したが、ここでは会計不正への対応のあり方、会計不正に関する監査事務所の体制の2点と蛇足について触れる。

会計不正への対応のあり方については、「職業的懐疑心のより積極的な発揮」のためには会計士の教育訓練の充実、監査現場で担当者の職業的懐疑心が押し折れないように監査法人全体で現場をバックアップする仕組み、監査法人の独立性を担保する仕掛けの検討などが重要とコメントした。

会計不正に関する監査事務所の体制については、大手・準大手クラスであれば指摘事項への対応は自律的に可能かもしれないが、中小監査法人では品質管理体制が充分ではないので協会等からの教育・サポートが必要であるとコメントした。

更に蛇足として監査法人の格付けについてコメントした。大雑把な分類だが、監査法人を仮に格付けしてみると、四つに分かれるのではないかと考える。

「A」は、概ね的確・適性な監査を実施しており、基本的に問題はない。

「B」は、留意すべき事項は散見されるが、協会のレビュー等への対応で改善がなされる可能性が高い。

「C」は、留意すべき指摘事項が多く、協会のレビュー等に対して自律的な改善が充分できない状況にある。

「D」は、専門的資格の下に監査業務を実施しているが、“職業的倫理観”が欠如している。

現在監査法人が2極化していると言われている。上記格付けを2極化に合わせると、「A」「B」群と「C」「D」群に分けられる。筆者は「C」と「D」の間には職業的倫理観の濃淡があるので、課題への対応は「C」と「D」とは極を分けて3極化問題としてとらえる必要があるのではないかと考える。「D」については、問題のある被監査会社との組合せで、財務諸表の品質に重篤な問題を起こしているのが、協会の自主規制として厳格な対応を行うべきである。「A」「B」群と「C」との2極化については、「C」の監査品質については期待される最低限のレベルは

確保・維持する必要があるが、すべて監査法人に同質の品質管理基準を求めるのは現実には無理がある。被監査会社と監査法人との組合せのあり方で対応すべきである。具体的には、一般投資家ばかりでなく債権者等にも大きな影響をあたえる上場会社の監査資格審査を厳格にする必要がある。結果として、上場会社監査資格は「B」以上にしか取得できないことになる。

【監査調書のイエローページ】

12月の部会では、「不正リスク対応基準」(案)が提示されたので、今までの筆者の論点(部会の大筋からずれている)をコメントした。

1点目は職業的懐疑心のレベルアップ、2点目は監査法人と監査役との連携、3点目は監査意見の多様性である。

当時協会の一部には、不正リスク対応基準をわざわざ作らなくても現行基準の運用を強化すれば十分対応できるとの意見もあった。運用が不徹底・不適切であったために不正会計の問題が出てきたことが監査部会の議論の原点である。筆者は本基準には職業的懐疑心のレベルアップすることが運用ではなく仕組みに組込まれたことを評価した。

監査役との連携については、平時は当然として、戦時(不正会計の疑いあり)の際に監査法人から監査役に働きかけ、両機関で協議する具体的な手続きを明確にする必要があるとコメントした。

意見表明の多様性については、当初「独立監査人の監査報告書」の多様化を考えていた。ただ筆者は現実にはイエローカードをいきなり切ることは難しいと考えている。今後の監査部会では、監査報告書の様式や提供すべき情報の見直しが検討されようとしている。5月の部会のコメントにも書いたように、監査報告書が資本市場等に与える影響を考えると報告書に記載される言葉が夫々具体的な問題の重さにつながるような「用語化」を準備することが必要と考える。(案)では、不正の疑いがあると判断された場合には監査調書へ記載するようにと明確に書かれた。筆者流に考えると“非開示のイエローカード”ということになる。これであれば監査法人も書きやすいと考えられる。“監査調書のイエローページ”として、経営陣・監査役に留意事項として報告し、経営陣・監査役から合理的な説明とか誠実な対応が一定の時間をかけてもなければ、開示する方向に持っていくのが現実的ではないかと考える。勿論、疑義が明確な時は即開示すべきである。

本基準が厳格に運営されたら、不適格な監査法人は上場会社監査から撤退せざるを得なくなり、結果として、問題のある被監査会社についても財務諸表の品質改善のために抜本的な改革を行うか、さもなければ上場市場から退出を余儀なくされることを期待したが、相変わらず不都合な現実が継続している。

【不正リスク対応基準をザル基準にしないために】

2013年3月の部会は、最終案の確認であったが、筆者は最後まで空気が読めない発言をした。今般の不正リスク対応基準を高く評価した後で、次のようにコメントした。

筆者が監査部会で最初から関心を持っていたのは、一定の基準ができた時に、この基準の実効性をいかに高めるかということである。本来、監査（品質管理）基準が改訂された時には、改訂の精神を守り、求められる品質管理体制を構築しようとする、監査法人の再編とか構造改革が起こらなければならないはずである。現実には監査基準を改定しても監査法人では改革は起こらなかった。結果として、監査基準を守れない監査法人が存在している。

今回の基準は、“幸い”上場会社等の監査に限定しているので、本基準の導入に合わせて、上場会社監査資格制度の認定に当たっては、基準が求める品質管理レベルに対応できる体制にあるか否かの審査を厳格に実施すべきである。監査事務所234の内、上場会社を監査している事務所が171というのは、監査事務所の現下の体制を考えるとあまりに多い。資本市場に提供される財務諸表の品質を確保し、投資家が安心して活発な取引が行われるように、協会には監査事務所の品質管理体制が目的（監査対象）に応じて適正に実施されるように、自主管理規制の充実をお願いしたい。品質レベルは一律である必要はない。

また改めて眺めると我が国は上場企業の数が多い。4.で述べたように資本市場のダイバーシティが求められる。些か捻くれたコメントになるが、少なくとも東証一部の監査については、「不正リスク対応基準」の順守の下で監査が行われることを切に期待する。

【期待ギャップ】

日本再興戦略の一環として、資本市場に改革の波が押し寄せている。会計基準、IRの改革（含統合報告書）、スチュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コード、監査基準などすべて同じ潮流の中にある。適正なストレス（受け側の緊張感）は、負荷を与える対象を間違わなければ経済活動の活性化に貢献する。筆者は一連の改革に期待しながら、再興戦略が資本市場（バランスシートの右側）に過大な役割を押しつけようとするには疑問を呈してきた。適切な期待は努力して実現すべきであるが、幻想は持つべきではない。

筆者は3.で資本市場（バランスシートの右側）の透明性・公平性のあるルール（規律）の明確化が、商品市場等（バランスシートの左側）の健全化・活性化を担保すると述べてきた。資本市場の信頼性を高めようとする仕掛けが現在構築されてきている。その土台となる財務諸表の品質確保は、被監査会社

と監査法人に託されている。監査法人の役割、監査法人への期待は大きい。現実に監査法人の舞台裏に接すると体制構築の不備が散見される。今まで主に個別の監査法人の中に品質管理体制が監査基準が求めるレベルに届いていない“期待ギャップ”があることを述べてきた。もう一方では品質管理体制は一定のレベルを確保しているが、被監査会社が期待するようなグローバルでの監査体制が構築できていない“期待ギャップ”も存在している。

一例だが、被監査会社がグローバルに成長しても、当該監査法人の体制が追従できなければグループ・グローバルの監査品質に懸念が出てくるケースがある。仮に海外拠点は別のグローバルなファームが担当するようになると、やがてはグローバル監査の均質性のために国内の監査法人を交代させることも出てくる。この流れは準大手も例外ではない。監査法人がグローバルな体制を構築できないと、被監査会社が「期待ギャップ」を埋めるために監査法人を選別することになる。放置すれば監査法人の役割分担の調整が無いまま大手の寡占化が進むことになり、混乱が避けられない。

この潮流は監査役にとっても無縁ではない。今般監査法人の選・解任権を手にした監査役は、問題監査法人の継続の是非だけでなく、被監査会社にとって適切な監査法人はどこかを選択し、説明する責任がある。企業経営のグローバル化や資本市場の改革の潮流は、監査の領域にも変革を求めている。

協会には公認会計士、監査法人の事は協会しか判断できないという超然主義がないだろうか。筆者は協会での内々の議論だけでは監査環境の変化への対応が図れないのではと懸念している。

【有機的な監査を】

財務諸表の適格性の一義的な責任は被監査会社にある。これを監査する監査法人の仕事は極めて重要である。公認会計士は今こそ“土業”としての矜持を持つことが求められている。そのことは社外取締役、社外監査役にも共通した真の依頼人から期待でもある（本質的には社内役員も同等ではあるが）。

6月の監査部会で、監査の現場が取引の実態を理解することなく、チェックシートに基づいて証書を作成するのが監査だという“調書作成アプローチ”になっていて、職業的懐疑心的ものが見方が訓練されていないと発言した。夫々の帳票には様々な企業活動が反映されている。監査業務は無機質なところがあるが、企業活動を理解するような有機的な監査を心掛ければ、伝票の先に企業が活動する姿が見えてくる。そのことが被監査会社が主張する見積りの妥当性に対する判断力を強め、ある時は不正の端緒を発見する糸口が見えてくることにつながるのではないか。現場の改革は、物事に対する有機的なアプ

ローチから始まるのではないか。最後は監査の港にゆっくり接岸するように超ミクロのコメントになりました。

論理的纏まりのない個人的な備忘録にとどまる航海でしたが、何とか本題の監査の港に寄港（寄稿）することができました。ここで錨をおろさせていただきます。

以 上

や ぎ かずのり
八木 和則

略歴

1972年 慶應義塾大学経済学部卒業後、株式会社横河電機製作所（現 横河電機株式会社）入社。常務執行役員 経営企画部長、取締役 専務執行役員 経営管理本部長等を経て、2011年 顧問就任（現職）。現在に至る。

金融庁 企業会計審議会 監査部会 委員、金融庁 公認会計士・監査審査会 委員。