

監査役からみた市場の活性化と 会計監査人への期待

公益社団法人日本監査役協会 会長 おおた じゅんじ 太田 順司

1. はじめに

長く続いた我が国のデフレ経済も2012年末の政権交代を機に、それまでの停滞感・閉塞感が一体何であったのかと思わせるように、大幅な金融緩和政策の導入と積極的な財政政策が奏功し、2012年の秋口には9,000円前後だった市場株価も2013年末には16,000円台をつける等、年初来高値を更新するまでになった。11月に一斉に公表された上期企業業績は前年同期を大幅に上回り、2014年3月期決算も、この勢いを持続したものとなる事は疑いようがない。好決算の背景にあるのは、行き過ぎた円高の是正によって輸出競争力を部分的に取り戻し、この間、原価低減に取り組んできた企業努力であり、新たな成長への期待とあって良いだろう。

一方で、経済・社会面を賑わす企業不祥事が後を絶たない。顧客の信頼を裏切る品質偽装、公共交通機関の整備不良に起因する事故の多発、投資インサイダー問題等による資本市場への悪影響と混乱など、規律違反による利害関係者の失望感は簡単には拭えないほど深まっている。

企業統治を支える内部統制システムの崩壊の兆候ともいえる事件や事故の多発を見るにつけ、その根底には不正会計が横たわっている事も多く、企業内で業務監査を担う監査役に突きつけられている社会的批判にどのように応えていくことが出来るのか、best practiceとrule makingの両面から、以下、論考を進めたい。

2. 企業における監査の実情

(1) 監査役監査の歴史と内部統制システム

我が国における監査役監査は、昭和49年に業務監査権限が復活して以来、会計監査を含む監査を監査役が行うという基本的枠組みが確立し、職業的会計専門職の公認会計士による会計監査との緊密な連携のもとに、今日の監査役による業務監査という職務が広く認識されてきたものである。又、株主は言うまでもなく、多くの市場関係者や利害関係者は、企業業績の成績表ともいえる財務諸表を監査役と会計監査人とが適正な評価をしているという前提、信

頼感に依存している。

企業統治の実効性は、詰まる所、「三様監査」によって高めていく以外に適当な方法は考えられない。監査部等の名称で呼ばれている内部監査部門による日常的なモニタリングと是正、会計監査人による適正な会計処理の確認、監査役による内部統制の整備運用状況の確認と監査を通じての執行部門への必要な是正措置要求、全てが密接に連携して、はじめて企業統治の質的な向上が期待できるのである。我が国の企業においては、「三様監査」という考え方は理解されてはいるものの、企業毎の広がりや深さは様々である。内部監査部門、会計監査人、監査役の3者は、いずれも相互の協力関係を構築し、円滑に運用していくことが自らの領域の質的向上に向けては欠かせないものであることを理解しているが、最高経営責任者の理解度合いによって、この運用の効率性には大きな差が生じている。不正会計の誘惑に駆られる企業経営者への抑止効果や現場の第一線で起きている企業不正の兆候の発見や再発防止の施策の提案や迅速な対処など、企業活動に伴って起きる不正の防止は、この三者連携があって初めて、最小限にとどめることができるといっても過言ではない。そして監査役は、事後に、そのエネルギーを割くのではなく、不祥事の未然防止、予防監査に取り組むのが最も効率的な職務の遂行に繋がる。

企業経営者の評価は、収益額と収益率、市場株価等の明示的な数値によって測定されるが、そうした企業業績は、しっかりとした企業統治システムの上に成り立っているという事が忘れられてしまうことも少なくない。内部統制システムの構築は経営者の義務であるが、一度構築した内部統制システムは、なかなか見直される機会がなく、徐々に社員、経営陣の意識から遠く離れていくことになる。企業は日々変化していく生き物でもある。新しい業務変化に即した内部統制システムの整備を行う事は当然であり、こうした整備状況が取締役会で報告され、業務ルールとしてモニタリングされていかなければならない。

誤解を恐れずに言えば、内部統制システムは、社員一人ひとりにとって常に意識されているようでは十分とは言えない。業務遂行ルールは、意識しない

まま実践されているところまで徹底的に浸透することが重要なのであり、内部統制システムを意識した行動があるとすれば、そのこと自体、抑制的な印象を持たれている事の証左でもある。

(2) 監査役と会計監査人の連携の実態

監査役にとって、会計監査人との連携は重要な職務である。もともと、監査役業務が株主から見にくいとの指摘があるところ、今回の会社法の見直しにおいては、会計監査人の選解任権限（正確には総会付議議案の決定権限）が監査役（会）に移されることが予定されており、これを通じ、会計監査人との連携のあり方について株主等からの関心が一層高まることが予想される。

会計監査人と監査役が意見交換や説明のために会う機会は、平均的には、年間、6回程度である。一回当たり、1-2時間として、年間10時間程度の連携は、必ずしも十分な時間とは言えない。この点に問題意識を持ち、日本監査役協会の会員企業では実務上様々な工夫をしている*1。

例えば、拠点監査に同行したうえで、監査人の監査講評に立ち会い、会計監査人の業務遂行状況を確認、評価したり、監査役による業務監査から気づいた事項を会計監査人に連絡し、会計上の諸問題に関する質疑や会計監査人からの気付き事項を話し合う、月に一回のランチミーティングを実施している事例、監査人の事務所訪問等の中で、監査法人の品質管理体制等を確認する事例など、企業毎の特性に応じた連携の補強策も工夫されている。

一般的に、会計監査人は財務部門等との対話等、専門的領域に時間を割くことが多く、監査役との関係は限定的になりがちである。翻って、監査役は、監査報告において会計監査の相当性を評価する義務と責任とがあるにもかかわらず、自ら会計監査人に働きかけることが少ないことも事実である。2013年3月に公表された当協会のアンケート調査*2（調査時点は2012年11月）でも、財務報告内部統制報告書に関する監査人との連携実態調査では、監査役の監査計画を会計監査人に説明している監査役は40%程度にしか過ぎない。同時に、会計監査人からの会計監査計画の説明は90%程度であるとの報告がある。このような実態をどう理解するべきなのか。例年、監査のポイントは大きく変わらないので聞くまでもないという事なのか、直接的な対面にいる財務部門と会計監査人が対話していれば問題はないという、根拠のない安心感と不確かな信頼感なのか、多くの疑問が湧いてくる。

監査役に対する最大の懸念は、毎年繰り返される

会計監査人の再任等に関する同意権の行使をどのように考えているのかという事に尽きる。立法の背景を考慮し、自らの業務責任という問題への厳しい自省が求められている。日常的に会計監査人の業務を見守り、その業務内容を客観的に評価できなければ、現在与えられている同意権すら適切に行使されているとは言えないことは明らかである。

3. 会計監査人を巡る諸問題

(1) 職業的専門家としての期待に応えているか

資本市場における会計士への期待は、何よりも公正妥当な会計原則に従った、会計処理が行われている事の証明機能である。企業が作成した財務情報に従った、会計判断であることは論を俟たない。二重責任原則は重要な原則であるものの、近年の不正会計事例を見るにつけ、そうした不正会計を見抜けなかった会計士の職業的専門能力に一定の疑問を禁じ得ないのは私だけであろうか。

多くの場合、分業化が進み、個々の会計士の責任範囲は限定的になっている。そうした実態に着目して、チーム作業の総括責任者が配置されているが、その総括責任者毎に、監査法人に於ける技能、技術の伝承とも言うべき会計監査要点が常に練り直され、次の監査に繋がっているのであれば言う事はない。私の懸念は、監査法人内での人材教育こそが、企業にとっての監査品質の向上に直結することになるが、そのことへの確信が持てないことに起因している。この懸念は一般企業に於いても同様であり、技能・技術の世代間伝承を怠った企業における不祥事発生の根本原因と指摘されている。

(2) 社会の期待とリスクアプローチ

所謂、期待ギャップは依然として解消されていない。会計監査人と社会常識、社会の声との齟齬が残されている。一般社会は、二重責任原則などに興味はなく、企業不祥事があれば、何故、事前に不正会計の監視上の観点からの指摘や通報、公表がないのかと、会計監査への不安を募らせる。いわば、摘発型会計監査ともいうべき形式を暗黙裡に期待している。こうした期待ギャップに対して、会計監査人は何ができて、何ができないのか、根拠法の体系はどのようになっているのか等、経済社会への正確な情報提供が欠かせない。しかし、防衛的な説明と受け止められる対応は有効ではない。言い換えれば、会計専門職としての限界感と見えなくもない自己否定では問題解決にはつながらないように思える。

*1 日本監査役協会「会計監査人の選任議案及び監査報酬の決定に関する監査役等の関与に関するインターネット・アンケート」集計結果（2009年10月2日）問5参照

*2 日本監査役協会「役員等の構成の変化などに関する第13回インターネット・アンケート（監査役設置会社版）」集計結果（2013年3月4日）問12-2参照

不正会計の予防と事後対応に関して、会計面からの対応を検討することが求められている。会計監査に於いては、これまでと同様に、リスクアプローチが基軸、主流となるが、企業側からすれば、会計監査人の監査項目に、一定の変動が残されている場合には緊張が伴うものである。企業活動も時々刻々と変化していく中で企業の抱えるリスク内容や規模に変化は付きものであり、そうした観点からは、柔軟なリスク評価が行われる仕組みが構築されているのか、厳格かつ定期的な検証が欠かせない。グローバル化に伴う海外調達や企業集団の構成の変化、地域分散と拡大、事業のスクラップ&ビルドなど、資本市場も巻き込んだ絶え間ない変化が日常的に起きているのが企業の現状である。

こうした現状において、会計監査時点における「不正による重要な虚偽の表示を示唆する状況」に対応すべく定められた不正リスク対応基準の新設は、まさに職業専門家への期待が決して小さくないことを示しており、評価や実施の手続きに対する一段と高い職業モラルの発揮が期待されている。

監査の各段階に於いて、会計監査人には監査役との緊密な情報交換が欠かせないことは言うまでもないが、不祥事が発生した場合、迅速な監査役への報告が求められる。監査役としては、業務監査の過程で不祥事を発見できた場合には、財務部門、内部監査部門への連絡と取締役会への報告と今後の対応策の検討を指示することが基本となる。従って、日常的に顔を合わせ両者の関心事をお互いに理解し、共有し合う事が有効な手段になる。

多くの企業では常勤の監査役が配置されている。常勤の監査役は、社内事情に精通していることが多く、内部通報にも注意を払い、何よりも社内の空気感を従業員や執行陣と共有している。会計監査人としては監査役への報告を行うべきか否か迷う程度の事案でも、報告がなされていれば、監査役は社内監査の効率を損なわないように監査活動を実施できる。監査役が求めているのは、「黄色信号」が点滅している時の連絡と判断であり、この信号を見落とすことが最も危険な事態を招く。常勤者の最大の役割は、こうした企業不祥事に対する牽制機能による予防措置であり、又、迅速な是正措置をとることにあると言ってよいだろう。不幸にして企業不祥事が発生した場合には、事案の性格にもよるものの、必要に応じて外部の独立した第三者の参画を得た第三者委員会の組成を提案することも検討されることになる。

(3) 監査報告の在り方

会計監査人による会計監査報告も監査役による監査報告も約2千字程度の簡潔な報告書である。両報告とも法に従って、細大漏らさず重要な情報を記載し、株主に情報提供をしているが、特別な記載事項

でもない限り、注目されることはない。株主が見ているのは、この報告書ではなく、報告書が作成されるまでの監査の実態であり、職業的専門家の健全なる懐疑心がどのように発揮されてきたのかという事実である。かかる観点から、株主総会の冒頭、監査役が監査報告を行う事が一般的であるが、この監査報告に加えて、会計監査人が監査報告を行う事も検討されてよいのではないかと。株主総会での監査報告は、監査役に一定の責任感を植えつけている事もあり、会計監査人ごとの表現の工夫があれば、より一層、説明責任を果たすという動きに繋がる可能性がある。

4. 監査品質の向上は懐疑心と結果責任

企業統治の質の向上にとって欠かせない要素は、「積極的な情報開示」「分かりやすい情報提供」である。残念ながら、有価証券報告書は、一部の投資家を除いた一般株主には、分かりやすい企業情報開示とは言えない。企業側は、法や規則で定められている情報を開示することに専念するのみで、必ずしも理解してもらいたいという意識が働いているわけではない。企業の情報開示には、時として、経営執行者からの視点のみが強調されるあまり、株主を始めとする利害関係者の視点が忘れられることがあるが、これは改善すべき点であろう。「理解してもらう」ことは企業経営者にとって最低限の責務であり、長期的な企業価値の向上、長期事業戦略を支える事業基盤への理解などは、資本市場で求められる戦略的IRそのものである。

先の臨時国会に法案提出された改正会社法の中には、内部統制システムの整備・運用状況の事業報告への記載が義務付けられる提案が織り込まれている。事業報告は、監査役の監査対象項目でもあることから、監査役は、これまで以上に自社の内部統制システムの充実度合いに注意した監査を行う必要がある。

我が国のガバナンス改革は、極言すれば、取締役会の改革よりも監査役制度の強化を志向してきたとの見方がある。本来であれば、取締役会の在り方を通じて企業統治のあるべき姿を問うべきところ、その本質に迫ることなく、他国に例を見ない特異な日本型監査役制度を構築してきたともいえる。我が国においてはマネジメント型取締役会が主流であり、執行と相互監視機能が混在した意思決定機関に違和感を持つ者は少ないが、海外機関投資家などからは特異な形式と受け止められている。今次の改正会社法はcomply or explainへと舵を切ったものとの見方がある中で、押さえておくべきは、企業統治に万能薬などないという事と、企業によって制度の運用は様々であり、併せて、グローバルな企業統治は「事前規制から事後規制」に変化してきたという事であ

る。

会計監査人も監査役も、責任を問われる緊張感に耐えた監査こそが質を高めるという事を忘れてはならない。多重代表訴訟制度の導入も見込まれる中で、親会社の株主は、子会社の責任追及を行う事が出来るようになる。近年の企業不祥事では、会計監査人や監査役の責任を問う事案も決して少なくない。しかし、こうした事象を防御的に考えることでは何の進歩もなく、自らの職務に忠実に専念し、職業的な、健全な懐疑心を持って臨むことだけが、監査品質を高めることに繋がる。

5. 企業統治が目指すものとは

社外取締役の配置義務化論やモニタリング型取締役会の導入論などの機関設計を巡る様々な論点に触れる度に、そうした形式を整える議論が、法令遵守の本来の目的を外れ、自己目的化していないか、疑問に思う事がある。

ガバナンス改革自体は企業の成長の基盤そのものであり、企業活動と異なるものではない。事業の変化にしたがって、適切な意思決定が出来る仕組みがどのようにあるべきか、終わりのない変革を継続していく以外にはない。同時に、内部統制システムの整備が日常的に行われ、社員一人ひとりの行動規範になじんでいくように教育や研究を重ねていくことで、成果を期待していくしかないように思える。

ガバナンスが、企業成長にとって抑制的な側面のみが強調され、一部に「内部統制疲れ」とも揶揄される事象があるとすれば、看過できない。企業統治は、長期的な企業価値の向上に不可欠な行動原理であって、成長と対立軸にあるものではない。

また、同時に問われるべきは、「独立した機関としての監査役とは何か」「独立した会計監査人とは何か」という論点である。監査役は、経営陣側からの独立のみを論じられることが多いが、同時に、企業価値の向上を求める株主のみならず、様々な利害関係者からの独立性も確保しなければならない。社会一般に、監査役への信頼感や理解が足りないとすれば、この執行と株主との間に位置しつつ、両者の利害調整機能を果たすのが本来の役割であるという点に関する社会的合意が未成熟であることが背景にあるのではないか。

会計監査人にとっての独立性も同様である。職業的専門家として確立した地位を持つ公認会計士の方々への期待は、徐々に会計専門家としての範囲から、企業経営や市場という観点にも関心が移動している可能性がある。しかしながら、まず第一歩は、企業会計を巡る諸問題に対する丁寧な説明と情報開示の充実であり、紋切り型の監査報告から、補足説明を含めた情報開示に工夫の余地がありそうである。

監査報酬は経営者が払うのではなく、株主が支払うのだという原理原則を忘れてはなるまい。株主を中心とした利害関係者の期待は増加こそすれ、減少することはない。

最後に、監査役からみた会計士への期待を二点述べておきたい。

一つは、海外監査のウエートが高まってきている現在、英語力の強化が必要であること。大手監査法人には、海外会計事務所との連携があるものの、海外に進出している日本法人の監査には英語力が必須である。

二つ目は、事務所監査の時間が増加しやすい中で、拠点、現場に向いた監査の実践による鋭敏な感覚の醸成である。現場は企業の活動の原点であり、企業に内在する種々の課題を抱えている。勿論、現場とは、開発拠点であり、製造拠点であり、点在する営業拠点である。現場に向くことで初めて、当該企業の実態を肌で感じることになる。

以上

おおたじゅんじ
太田 順司

略歴

1971年一橋大学商学部商学科卒業。81年ベンシルヴェニア大学ウォートンスクール卒業。71年新日本製鐵(株)入社、2001年取締役(関連会社部長)、03年取締役(経営企画部長)、05年常務取締役、08年常任監査役就任、12年常任顧問 現在に至る。11年5月より(社)日本監査役協会(11年9月より公益社団法人日本監査役協会)会長。