
監査事務所検査結果事例集の公表

～監査事務所に対する期待～

日本公認会計士協会 本部

2018年10月24日

公認会計士・監査審査会
会長 廣本 敏郎

構成

- 審査会の発足と監査を巡る国際的動向
- 審査会検査の概要と事例集
- モニタリング結果からの所見
 - 基本動作の再構築
 - 崇高な使命感と旺盛な責任感
- 結び

審査会の発足と 監査を巡る国際的動向

公認会計士・監査審査会発足の経緯 ～公認会計士法の改正の概要～

金融審議会公認会計士制度部会は、平成13年10月以降、公認会計士監査制度のあり方について検討を行った。本検討は、企業会計不正事件に対する米国政府の対応などの国際的動向も踏まえ、グローバルな経済環境の下にある今日の我が国の経済社会において、資本市場に対する信認をいかに確保し、その機能を向上させるべきかという観点から行われた。

同部会による報告では、市場の機能が十分に発揮されるためには、内部監査や監査役（監査委員会）監査と公認会計士監査との連携をはじめとするコーポレートガバナンスの充実・強化と共に、公認会計士監査を巡る制度環境の整備が必要不可欠であるとの認識のもと、

審査会発足の経緯(続)

(1) 公認会計士は、不断の自己研鑽による専門知識の習得、高い倫理観と独立性の保持により、監査と会計の専門家としての使命と職責を果たすべきとの観点から、公認会計士の使命と監査の目的を法制度上明確化すること

(2) 監査の適切性を確保するため、被監査企業への非監査証明業務の同時提供の禁止、監査法人における関与社員による継続的監査の制限、関与社員の被監査企業への就任制限を行い、公認会計士や監査法人の独立性を強化すること

(3) 協会による自主規制の限界を補完するとともに、公正性・中立性・有効性を確保する観点から、協会が行っている品質管理レビューに対する行政によるモニタリングを導入すること

審査会発足の経緯(続)

(4) 我が国の経済社会において公認会計士が担うべき役割に鑑み、監査証明業務に従事し得るにふさわしい一定水準の能力を有する監査と会計の専門家の存在を今後とも確保していくために、公認会計士試験制度を見直し、①社会人を含めた多様な人材にとっても受験しやすい制度とすること、②一定の要件の下で、実務経験者等に対して試験の一部を免除すること、③専門職大学院との連携を図ること

などが提言された。

本報告を踏まえ、…(平成15年)5月に改正公認会計士法が成立し、平成16年4月に金融庁に従前の公認会計士審査会を改組・拡充して「公認会計士・監査審査会」が設置された。

(『公認会計士・監査審査会の活動状況』平成17年12月より)

審査会発足時の会長記者会見

- ご承知のとおり、国際的に監査体制の信頼性及び質の向上が強く求められているところでありまして、そうした中で昨年5月に公認会計士法の改正が行われ、監査法人などの監督体制の充実・強化等の観点から、これまでの公認会計士審査会を改組し、体制の充実・強化が行われ、当公認会計士・監査審査会が設置されたわけでありまして。
 - 特に最近、公認会計士の監査の信頼性に対する疑念あるいは企業の財務状況を表す財務諸表の信頼性に対する疑念を示すような事態が出て…（続く）

審査会発足時の会長記者会見（続）

きているわけですが、これは社会の変化、それから社会の変化から出てくる社会あるいは企業のニーズと現在の公認会計士制度あるいは公認会計士の仕事との間の乖離によるものであり、現代社会に共通の事柄だろうと思います。

- 審査会は、こうした乖離を埋める、重要な役割を果たす機関だと認識しております。この任務を果たすことが公認会計士の仕事の信頼性を深め、…企業の財務情報の信頼性を高め、そのことが産業、日本経済の信頼性を高めることに繋がっていくだろうと、我々に与えられた任務を粛々と、と申し上げたのはそういう趣旨で申し上げたわけでございます。

会計不正問題に対する米国政府の対応等

- 米国では、エンロン社、ワールド・コム社等の企業会計不正事件が相次ぎ、証券市場に対する投資家の信頼が大きく揺らいだことへの対応から、2002年7月に米国企業改革法が制定され、監査人の独立性の強化、会計事務所に対する監視体制の強化、会社の経営者の責任の厳格化等が打ち出された。
 - エンロン社の2001年12月破綻後の一連の対応の結果、企業改革法制定
 - 2002年3月ブッシュ大統領が、企業統治の強化、監査の充実等、経営者の不正行為防止のための施策（10項目プラン）を提案。等々
(池田唯一・三井秀範監修『新しい公認会計士・監査法人監査制度』第一法規、2009年)
- 米国PCAOBの設立に続き、世界各国で監査業界から独立した監査監督機関が設立された。

IFIARの設立～2006年～

- 世界各国で監査監督機関が設置された後、相互の情報交換の必要性が認識され、定期的に国際会議が開催されるようになった。
 - 第1回会議は、金融安定化フォーラム(FSF)の呼びかけで、2004年9月に米国ワシントンで開催された。
- 2006年9月開催の第5回会議で同会議は発展的に解消し、新たに監査監督機関国際フォーラム(IFIAR: International Forum of Independent Audit Regulators)の設立が合意された。
 - 第1回IFIAR会合は、2007年3月に東京で開催された。

IFIAR常設事務局～2016年～

- 第16回監査監督機関国際フォーラム(IFIAR)が下記のとおり開催され、公認会計士・監査審査会からは廣本会長が参加、最近の監査監督に関する議論に参画し、各監査監督当局と意見交換を実施しました。

記

- 1. 日程・開催場所
 - 平成28年4月19日(火)～4月21日(木)
 - 英国・ロンドン
- 3. 主な議題
 - IFIAR常設事務局を東京に設置することの決定、他

(公認会計士・監査審査会ウェブサイト、国際関係(国際会議)

平成28年4月28日より)

IFIAR常設事務局(続)

- IFIARの常設事務局が2017年4月に東京に設立されることが、先般のIFIARロンドン総会で決定された。わが国に金融関係の国際機関の本部が設立されることは初めてであり、非常に画期的なことである。
 - IFIARは、2000年代に入り日本を含め各国において監査監督当局の設立が進む中で2006年に設立された。現在51カ国・地域の当局が加盟し、会計監査の質の向上に向けて、グローバルな監査法人グループとの議論、上場企業の監査委員会や投資家等との意見交換を行っているほか、他の金融関係の国際フォーラムであるFSB(金融安定理事會)、バーゼル銀行監督委員会、IOSCO(証券監督者国際機構)等との連携を強化している。(続く)

IFIAR常設事務局(続)

- わが国では金融庁および公認会計士・監査審査会がIFIARの活動に積極的に関与しており、2007年の第1回IFIAR総会を東京で開催した他、監査監督にとどまらない金融・監督・市場監視全般を担当する一元的監督当局としての知見を活用して、他の当局にはない視点を提供してきている。
- こうした中で、わが国はIFIARの活動の更なる充実、特に、世界経済の発展の上で重要不可欠なインフラである会計監査の質の向上に繋げるべく、...事務局を常設することを支持し、東京に設置することを提案してきた。金融庁のみならず官邸を含めた政府一丸となった招致活動、民間経済団体や監査に関する各団体等からの招致支援声明などのご協力の成果として、今般東京に設立されることになった。...

(佐々木清隆「IFIAR常設事務局の設立—監査の質の向上を目指して」
『企業会計』2016年10月号より)

会計監査への期待と監督当局の今後のあり方

- 監査の質、監査法人の品質管理の問題は、単に監査マニュアルを改訂したり、研修を強化したり、ITを導入するだけでは不十分であるというのが、監査監督当局間の共通認識となっている。 監査の質の問題の「根本原因 (root cause)」は何か、当局による検証やIFIARでの議論でも重視されているところである。
 - 金融監督の世界でも金融危機後、金融機関のリスク管理等の失敗の「根本原因」として、金融機関のガバナンス、トップの姿勢 (tone at the top)、ビジネスモデル、人事評価・報酬等のインセンティブ構造、企業文化 (culture) を重視してきているが、会計監査の質の問題についても同様のことが言えると考えている。

会計監査への期待と監督当局の今後のあり方（続）

- とりわけ、金融機関等と異なり監査法人の経営管理態勢はパートナーシップ制に影響され透明性に欠けると言われている。また監査業務以外の非監査業務（アドバイザリ、税務等）を含めた監査法人グループ全体としてのビジネスモデルに関して、欧米では収益面で非監査業務が監査業務を上回る規模に増大しており、監査の質に影響しているとの懸念もある。…
- 上述したとおり、会計監査の質の向上では、単なる監査基準やマニュアルの改訂、研修、ITシステムの活用にとどまらない対応が重要と考える。…
 - このような会計監査に期待される方向性に合わせて、監査監督のあり方も変化が求められている。

会計監査への期待と監督当局の今後のあり方（続）

- 例えば、公認会計士・監査審査会の監査法人検査の方針として、近年、単なる監査基準の準拠性の観点のみならず、問題がある場合の「根本原因」の究明、それとの関連で監査法人のビジネスモデル、ガバナンスの実態把握を重視する方向になってきている。また、監査法人検査において抽出する個別の監査事例についても、実際に粉飾等会計上の問題が生じた企業の監査だけでなく、マクロ経済や市場の変化に対応してリスクが高いと想定される業種や会計項目の監査事例を選定するなど、業界全体を俯瞰した横断的な視点も強化しているところである。

（佐々木清隆「会計監査への期待と監査監督当局の今後のあり方」
『青山アカウンティング・レビュー』第6号より）

審査会検査の概要と事例集

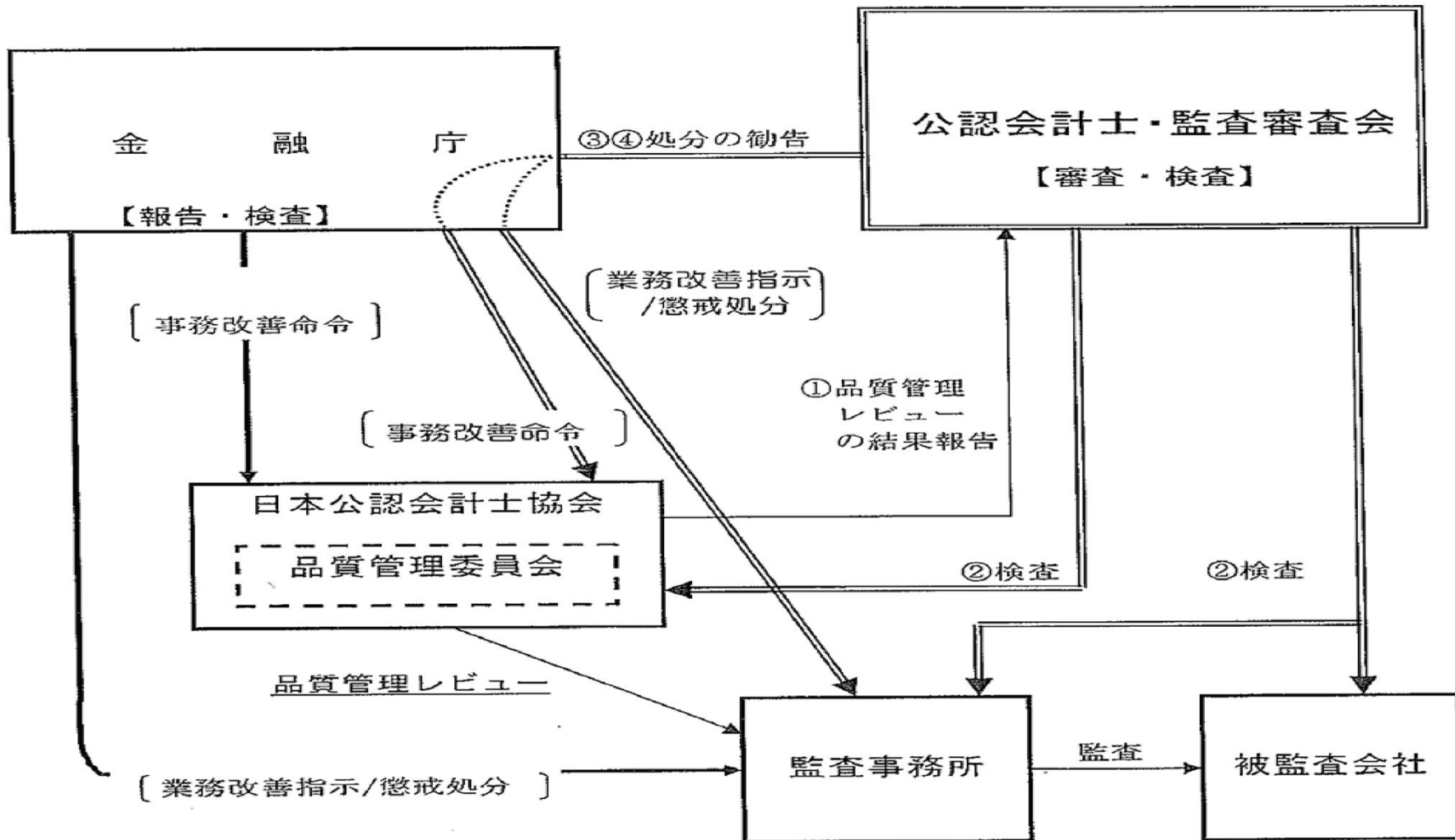


図6 協会の品質管理レビューと審査会の審査及び検査の関係
 (『公認会計士・監査審査会の活動状況(平成16事務年度)』平成17年12月、17頁)

審査会第1期の検査

～『公認会計士・監査審査会の活動状況』平成22年5月～

第1期（2004～2006年度）の実績

- 検査の実施
 - 協会に対して
 - 4大監査法人に対して
 - 中小監査事務所に対して
- 結果の評価
 - 品質管理レビューは相当に適正化された。
 - 4大監査法人における監査の品質管理体制の整備がなされた。
- 大規模監査法人に対してはフォローアップ検査も実施し、前回指摘した改善事項の改善状況、その定着、及び新たな環境に対する対応についても確認した。
- 中小規模監査事務所の品質管理体制は、監査資源の不十分さもあり、必ずしも十分に促進されたとは言えなかった。

審査会第2期の検査

～『公認会計士・監査審査会の活動状況』平成22年5月～

第2期（2007～2009年度）の実績

・検査の実施

- － 検査未実施の中小事務所の
中からいくつかをリスク
ベースで選定、検査を実施

・検査の評価

- － 品質管理体制が整備され、
個別監査業務の品質向上
が図られているが、中小
監査事務所においては、
その実施及び個別業務の
品質は未だ不十分な点
が多々見られる。

・事例集の公表

- － 監査事務所、特に中小監
査事務所の品質管理体制
及び個別監査業務の品質
の自主的整備を促進する
観点から、検査において
改善を要する事項として
指摘した事例を取りまと
め、事例集として公表し、
各監査事務所が自ら品質
の管理態勢を点検し、発
見された不備を改善でき
るようにした。

事例集の公表

- 審査会は、事例集の作成・公表以前から、監査事務所に対する検査結果の概要を公表してきた。
 - 「4大監査法人の監査の品質管理について」（平成18年6月）
 - 「小規模監査事務所の監査の品質管理について」（平成18年11月）
 - 「中小規模監査事務所の監査の品質管理について」（平成19年3月）
 - 「3大監査法人の業務改善状況について」（平成19年6月）
- 平成20年2月に『監査の品質管理に関する検査指摘事例集』を公表し、以来、毎年、改善を重ねながら『事例集』を公表している。
 - 審査会による検査における主な指摘事例を具体的に紹介することにより、個人事務所を含めた監査事務所による監査の質の維持・向上を図るための自主的な取組みを促し、監査の信頼確保及び証券市場の透明性を確保し、公益に資することを目的としている。

（平成20年2月版、同21年6月版）

『監査事務所検査結果事例集』（平成24年8月）

- 平成24年8月公表の事例集では、
 - 「監査の品質の維持・向上に向けた自主的な取組みの促進」に加えて、
 - 「審査会としての期待水準の提示」及び「上場会社等の取締役・監査役や一般投資家等の市場関係者に対する参考情報の提供」という観点から、
 - 全体を「品質管理編」と「個別監査業務編」とに区分した上で、次のように変更した。
 - 「品質管理編」では、項目毎に「検査における着眼点」「検査結果の概要」「監査事務所に求められる対応」を記載した上で、指摘事例を具体的に紹介。
 - 「個別監査業務編」では、まず全体の「概要」を記載。次に、項目毎に「着眼点」と「求められる対応」を記載した上で、指摘事例を具体的に紹介。更に必要に応じて、「監査手続を実施する際の留意点」を付記。

『監査事務所検査結果事例集』（平成25年7月）

- 本事例集では、前年度事例集の構成を引き継ぐと共に、次のように、根本原因分析を強調
 - 審査会としては、各監査事務所において、事例集に掲載されている指摘事例やその発生原因等を参考として、自らの監査事務所における品質管理のシステムについて点検するとともに、品質管理のシステムに不備事項が発見された場合には、当該不備事項の改善に止まらず、その根本的な発生原因を究明し、当該発生原因の改善に取り組むことを期待している。
 - 品質管理のシステムの不備については、最高経営責任者や品質管理担当責任者等の責任が一次的には問われるものの、…（続く）

『監査事務所検査結果事例集』 (続)

その根本的・本質的な原因としては、業務の運営方針や業務管理体制といった監査事務所の組織上の問題が多く見られるところである。

- 監査事務所の各社員においては、品質管理のシステムの整備・運用は、最高経営責任者や品質管理担当責任者等が個人の責任のみで取り組むべき問題ではなく、監査事務所の経営責任を負う社員全員で取り組むべき業務運営上の課題であることを念頭に、品質管理のシステムの不備につながる業務運営上の要因を特定した上で、その改善に組織的に対処することが求められる。

大手監査法人の検査に対する問題意識

～審査会検査の実効性の向上(平成28年3月)～

- 平成27年度モニタリング基本計画では、大手監査法人の「品質管理については一定程度有効に機能している」との認識を前提とした検査対応となっている。
 - － 確かに過去の大手監査法人に対する検査において、品質管理体制についての1監査法人当たりの不備指摘数は、全体に比して少ない。しかし、個別監査業務についての不備指摘数をみると、大手監査法人においても、多く検出されている状況にある。
- このような状況を見ると、大手監査法人の場合、品質管理体制の形式（組織・手続）は整備されているものの、その運用面を含めた有効性に何らかの不備があると考えざるを得ず、審査会検査において、大手監査法人の組織運営上の問題などの真の原因に迫ることができていないのではないか。

「会計監査の在り方懇」提言より

- ・ 監査の品質管理体制が、形式的には整備されているが、組織として監査の品質を確保するためのより高い視点からのマネジメントが必ずしも有効に機能していない。
 - － 監査の現場やそれを支える法人組織において職業的懐疑心が十分に発揮されていない。
 - － 改善策が組織全体に徹底されていない。
 - － 監査品質の確保に重点を置いた人事配置・評価が行われていない。

モニタリング結果からの所見

監査事務所に求められること

- **基本動作の再構築**
 - 監査基準が求める水準に対応すること
 - 監査の新しい考え方を理解すること
- **崇高な使命感と旺盛な責任感**
 - 我が国先達たちの思い
 - 監査法人のガバナンス・コードに込められた思い

基本動作の再構築

監査基準が求める水準に対応すること

監査基準の相次ぐ改訂・新設

- 監査基準の公表 (昭和25年7月 企業会計基準審議会)
- 監査基準の主な改訂
 - 昭和31(1956)年改訂 (企業会計審議会、昭和32年 正規の財務諸表監査)
 - 昭和41(1966)年改訂
 - 平成3年(1991)改訂 (平成4年より監査基準委員会報告書公表)
 - 平成14年(2002)改訂 (リスクアプローチ本格導入)
 - 平成17年(2005)改訂 (リスクアプローチの徹底)
 - 監査に関する品質管理基準の新設
 - 平成21年(2009)改訂
 - 平成25年(2013)改訂 (監査役等との連携)
 - 監査における不正リスク対応基準の新設

平成16年審査会発足

基本動作の再構築

- (海上自衛隊で) 特殊部隊を目指すような者は大抵、小さな頃から本格的にスポーツをやっている。… (しかし) 人は誰でも、知識や自分の身体の動きに関して、思い込みや自己流による癖のようなものが少なからずある。特殊部隊員に選ばれるような身体能力があったとしても、積み木に例えれば、きれいに積まれていない部分がない部分がある。それがあると更に新たな積み木、つまり、知識や能力を積んでいくときの障害になる。だから、すべてをゼロベースにして、正しくきれいに基礎を固めてもらおうとした。
 - 組織や一般の社会人の方に関しても、自分たちのオペレーションや知識について、基礎から正しく積み木が積んであるかを確認することは、すこぶる重要である。

(伊藤祐靖「基礎の再構築は組織も人も確実に強くする」
週刊東洋経済、2017年9月2日号)

ルールの背景、存在意義を理解することの重要性

- 監査役等の皆様は、会社に関わる法律やルールについては、詳細にご存知であろうと思いますが、その皆様でも「100%ルールを知っている」という方は、いらっしゃるのではないのでしょうか。今は、いろいろな規制、守らなければいけないこと、知らなければいけないことが多く、全てを完璧にマスターすることが困難になっています。そこで、社員には、自分が守らねばならないルールや規則等について、なぜそういった仕組みがあるのかという背景とその存在の意義を是非、確認して欲しいと期待しています。
 - 例えば、過去に自社のルール作りに参画した方は、なぜ

ルールの背景、存在意義を理解することの重要性(続)

このルールが必要なのか、その背景は何かをよく分かっています。ところが、新入社員の場合は、「はい、こういうルールがあるから、これを守ってくださいね」と言われるがままになりがちです。その背景を教えなければ、ルールに書いていないような突発事故が起こった時に、応用力が利きません。ルールの背景から伝えていくことで、「ゆでガエル」を防いでいく必要があるのではないのでしょうか。

(監査役全国会議パネルディスカッション「経営と現場の『乖離』に対する有効な対策と監査役等の役割」『監査役』2018年7月25日、19-20頁。花王執行役員 法務・コンプライアンス部門統括発言)

平成14年改訂の意義

- 近年、資本市場や企業活動の国際化、企業が採用する情報技術の高度化、さらに、連結財務諸表原則の改訂を初めとする会計基準の改訂や新設など、我が国における公認会計士監査を巡る環境は大きく変貌している。これらの動きに対応して、監査人個々人のみならず監査事務所などの組織としても監査の実施体制を充実し、さらに監査の質の管理と向上に注意を払う必要性が認識されているところであり、また、これらは国際的な動向とも歩調を合わせることが求められている。

平成14年改訂の意義(続)

- 一方、国民経済的な視点からは、市場経済が一層の進展を見せ、いわゆる投資者の自己責任原則が種々の方面で徹底されるようになるにつれ、企業が公表する財務情報の信頼性の確保について、従来とは比較できないほどに社会の期待と関心が高まっている。当然に、公認会計士監査に対しても、その充実が求められている。
- このような背景を踏まえ、今般の改訂では、単に我が国の公認会計士監査の最大公約数的な実務を基準化す

平成14年改訂の意義(続)

という方針ではなく、将来にわたっての公認会計士監査の方向性を捉え、また、国際的にも遜色のない監査の水準を達成できるようにするための基準を設定することを目的としている。さらに、公認会計士監査に対する社会の種々の期待に可能な範囲で応えることも改訂基準の意図したところである。

(「監査基準の改訂について」二1 改訂基準の性格、
平成14年1月25日、企業会計審議会より)

崇高な使命感と旺盛な責任感
我が国先達たちの思い

太田哲三先生の思い

- 会社の破綻は、勿論事業経営上の不手際に原因するものであるが、法定監査を受けている会社の場合には、公認会計士の監査が的確に行われていたかどうかが問題となる。
 - 公認会計士は、会社を破綻から防御する積極的能力を有するものではない。しかし経営の成果について正確に判断を下し、経営の方針をして致命的な方面に突進することを抑制す

太田哲三先生の思い（続）

るに有力な作用をするものである。監査報告書に付ける限定は、公認会計士の責任を解除することのみを意味するものではなく、これによって、当該会社の経営当事者は勿論であるが、広く利害関係者に警告して、内外より経営の健全化に導くことを趣旨としなければならない。

（太田哲三『近代会計側面誌』中央経済社、1968年より）

等松農夫蔵先生の思い

「等松・青木監査法人の基本構想」

(「東京事務所報」創刊号、1969年11月22日)

- 一、当監査法人は、将来に対するヴィジョンを抱き、高遠な理想の上に結成された。
- 二、この理想を達成するためには、個我を脱却して大衆に附く犠牲的精神が基本となっている。
- 三、結束と統一とは欠くことのできない絶対要件である。
- 四、努力研鑽を積むことは、生涯の努めである。
- 五、人間的信望を高めることが何よりも肝要である。
- 六、監査法人を全員の永遠の拠点ならしめることが終局的には監査法人の理想達成のための唯一の途である。

崇高な使命感と旺盛な責任感

監査法人のガバナンス・コードに
込められた思い

有識者検討会座長の思い

関哲夫「監査法人のガバナンス・コードについて」『統治の分析』
第13号、2018年夏号。

- 今回のコード策定の意義、その構造を、一連の会計監査改革との関わりにおいて率直かつ大胆に論じたいと思う。
 - 1 なぜ「監査法人のガバナンス・コード」が必要なのか
 - 2 組織運営の基本原則は「開放性の原則」
 - 3 監査法人は組織として絶対に会計不祥事は起こさない責務を負う
 - 4 監査法人の組織として取り組むべき重要かつ喫緊の課題は人材を育てること
 - 5 「監督・評価機関」の役割は「経営機関」をサポートすること

有識者検討会座長の思い（続）

- 関座長は、論点の1つとして「監査法人は組織として絶対に会計不祥事は起こさない責務を負う」という点を挙げ、その中で次のように論じている。
 - 今回のコードでの論点の1つは、資本市場に重大な影響を及ぼすような個別事案に対し監査法人の経営トップは何をしなければいけないと考えるのか、という点であった。

有識者検討会座長の思い（続）

- コードに関する「有識者検討会」では様々な意見があり、最終的には指針の2-2にあるように、経営トップは「主体的に関与していく」との表現に集約することとなった。
 - このことの実態的なインプリケーションは、資本市場に重大な影響を与える個別事案においては、経営トップや経営機関を構成する責任者が、監査法人という組織の代表者として、個別事案の担当責任者に任せきりにすることなく、具体的に行動していく姿勢を求めている点にあるのであって、監査法人におかれては、そうした認識を改めて徹底していただきたいと切に思う。

有識者（企業経営者）のその他の声

- 経営トップは、絶対に会計不祥事は起こさないという不退転の決意で、いざという時には、具体的に行動することによってはじめて発揮されるのである。
 - そうしたリーダーシップを実現するには、「開放性の原則」に基づく開放的な組織風土、すなわち、問題が柔らかい段階で皆が虚心かつ自由闊達に議論し、問題点を共有できるという土壌がなければ、トップがいくら力み返ってみても、何も具体的にはできない。したがって、経営トップを含む経営機関のもう一つの役割は、日常的な業務運営において、開放的な組織風土をいかにして創り上げていくかという点に帰着する。

有識者（企業経営者）のその他の声（続）

- 監査法人の経営者に、問題がまだ柔らかい段階で徹底的に経営トップが対話をし、監査チームの責任者と一緒になってやるぐらいの気概と責任感がないと、これは実態としては全くワークしません。
 - 監査チームの責任者にそういう会社に対峙できる個々の能力がないと言っているわけではありませんよ。監査チームの責任者に任せればいいという話では、基本的にはないのではないかと言っているのです。これが実感ですね。

有識者（企業経営者）のその他の声（続）

- 被監査会社に対して「あなたがやっていることは違う」ということを言う。「違う」という背景には、企業活動に対するほとぼしるようなシンパシーがないと被監査会社の理解は得られません。
 - その辺りのところが、「人間力」ということになるかもしれませんが。公認会計士の皆さんに対して、われわれ企業側が物足りなさを感じているのは、そこなのです。
 - 個々の会計へのいろいろな手続や実務は、それはもう十分すぎる程おっしゃる通りだと思います。しかしそこに、「経済や企業を発展させていきたい。だからこそ、こういうことを言っているのだ」という自負のようなものがあるのか、そういうことは相手はすぐ分かるのです。

有識者（企業経営者）のその他の声（続）

- 一般的に言って、人のやったことをチェックしているだけでは、その仕事に対する使命感とか充実感を高めるということは難しい。これはやはりそういうことだろうと思います。一般化し過ぎているかもしれませんが、自分で何か価値を生み出す、何か貢献しているのだと、そういうものがなければ、やはり人というのは仕事に打ち込むことはできないし、成長することもできないだろうと、それが基本なのだろうと思います。
 - 公認会計士としての使命ということが公認会計士法の第1条にも記載されているわけですが、もちろんミスを見逃しなく、いかにミスを見つけていくか、これを発見しなくていいとは言いませんが、いわゆる

有識者（企業経営者）のその他の声（続）

事務ミスを発見するというよりも、監査先の企業を正しい方向に導く、ダメなものはダメということも含めて企業を正しい方向に導くことで企業価値を上げていくこと、これが監査における重要な使命なのだ、ときちんと現場の人たちに対しても伝えていくことが基本的に有効だと考えます。公認会計士のミッションを明確に伝えていくことが重要ではないかと思っております。

結 び

東芝事案を受けての反省

- 東芝の事案で問題とされております決算期は、平成22年3月期からの比較的新しい時期で、特に平成24年3月期、平成25年3月期と言いますと、まさに「不正リスク対応基準」が議論されていた時期で、また「不正リスク対応基準」では不正リスク要因や不正を示唆する状況の例が示されていますが、東芝事案はそれらがピッタリと当てはまる極めて典型的な事例であって、このような時期に、このような典型的な事例で、しかも日本を代表する企業、監査法人でこのような監査が行われていたことは、かなり衝撃的なことではないかと感じているところでもあります。

(池田唯一vs八田進二 (対談) 「これからの会計監査のあり方を考える」
『青山アカウンティング・レビュー』第6号、2016年より)

東芝事案を受けての反省（続）

- （適正な職業的懐疑心の発揮がなされていなかったケースがあるということの）根本の原因としては、多分に監査法人の運営・マネジメントの問題があるのではないかと。
 - それは、監査法人の経営レベルの問題もあるでしょうし、監査チームのリーダーのレベルの問題もあるでしょうし、また最近、監査チームのメンバの監査現場での士気が低下しているようなこともしばしば耳にします…
 - いずれもマネジメントに行きつく問題に大きな課題があるのではないかと思います。

（「これからの会計監査のあり方を考える」池田局長発言）

知っているのにできない現実

- よく「そんなことは言われなくても分かっている」と言う人がいる。しかし、私の経験から言えば、そういう人に限って、当然なすべきことができないのである。
 - 私は、世の中でいちばん難しいことは、誰でも分かっている、誰でもやればできることを、間違いなくやり通すことだと思う。平易なことを間違いなくやり通すのは難しいことである。難しいことだから根気がいる。それを指導する方はもっと根気がいる。
 - いわば私は、それを四十数年間、ねばり強く、繰り返し繰り返し言い続けてきたのである。同時に、私自身

知っているのにできない現実（続）

も、自分の最善を尽くしてやった仕事に対して、謙虚に反省、検討を繰り返してきた。

- もし、私に「松下電器の発展の理由」を問われるならば、躊躇なくこう答える。
 - それは、誰もが分かっている、誰もができることを、経営の基本方針に沿って間違いなくやり通すように、全員が最善を尽くしてきたことである、と。

（高橋荒太郎『語り継ぐ松下経営』PHP研究所、2008年より）

やるべきことをやる勇気

- 落ちているゴミを見つけたら、拾わなければなりません。無視して通り過ぎた後で、「実は気付いていたんだ」と言ってもだめ。やるべきことが分かっているなら、大事なのは実行することです。やるべきだと確信したなら、周囲との軋轢を恐れずに実行すべきだということ。
 - しかし、多くの企業では、過剰な忖度が働くのか、見て見ぬふりをする人が増えているのではないのでしょうか。自分が行動すると上司の顔をつぶすとか、誰かを傷つけるとか考えてしまうのかもしれない。こうした意識が、昨今の様々な不祥事の原因になっている

やるべきことをやる勇気（続）

ように思います。問題に気付いたのなら、「それはおかしい」「こうすべきだ」と発言し、前向きに解決できる人材こそが、企業にとっては重要です。

- 「知行合一」という言葉があります。知識だけでは不十分で、重要なのは行動だという教えです。悪いものを取り除くだけがゴミ拾いではありません。周囲を気にせず、善きことを堂々とやれば良いのです。

『日経ビジネス』2018年3月26日号、1頁。
有訓無訓（児玉グンゼ副社長）