

平成 21 年 3 月 18 日

委員 関 哲夫

インセンティブのねじれ問題について —島崎委員のレポートを読んで—

一 結論

会計監査人の選任議案及び監査報酬については、監査役（会）に決定権を持たせ、経営者（取締役会）に同意権を持たせるべきである。仮に、立法上、経営者に同意権を付与することが困難な場合は、実質的に経営者が監査役の決定に異議を唱える機会を保証する手続きは検討すべきである。

二 基本的考え方

本質をわきまえている良識ある経営トップは、本問題についてどう考えるであろうか。経営トップは、証券取引所又は財務局に対する財務諸表の提出に併せて、宣誓書又は確認書を直筆で署名して提出する立場にあり、自らの会社の財務報告に瑕疵がないことについて、確信を持ちたいと願っている。こうした立場に立てば、自ら任命した CFO に全幅の信頼を置いているにせよ、決算に責任を持つ立場にある CFO が職務に対する責任感とプレッシャーから、決算・財務対策の一環として保守主義の原則から逸脱した決算を本当に行っていないか、誠実な決算を行ったか、決算の真実性に一抹の不安を覚えるものである。これが良識ある経営者トップの率直な感覚であり、こうした葛藤と闘わざるを得ないのも、経営者トップが孤独であるといわれる所以である。だからこそ、会計監査人と監査役が真に連携し、執行から独立して厳正に監査を行ってほしいというのが経営トップの切なる願いである。その意味で、経営トップと CFO は、立場が決定的に違うのである。（注）

（注）しかしながら、経営トップが部下である CFO 以下の財務部門の主張に反し、経営トップの意思を公にすることには躊躇せざるを得ない。何故なら、経営トップにとって、CFO 以下の財務部門のモラルが何といても最優先事項だからである。

三 指摘されている事項に対する考え方

それでは、島崎委員のレポートをふまえ、以下に具体的に述べたい。

1. 島崎委員の主張するとおり、同意権は拒否権と同じことである。これに疑いの余地はない。しかしながら、実質的に同意するしか選択肢がない立場の者に同意権を与えても、事実上ワークしないし無意味である。通常、監査報酬とその前提となる監査計画は、会計監査人が経営者と協議をし、その結果が監査役に対して示される。監査役としては、提示された内容に余程不適切と判断するものがない限り、実質的に決定されている監査計画に対し「拒否」できないものである。監査役ができることといえば、せいぜい意見を述べることである。こうした監査役の意見は、それが取り入れられるかどうかは経営者や CFO の胸三寸であり、多くの監査役は無力感を味わうこととなる。
2. 島崎委員が「会計監査人の選任議案は、会社における計算書類、財務諸表、内部統制報告書等の作成、それらの監査の過程について十分認識した上で、会社の規模や監査の複雑さに応じて適切な監査法人を探し、その監査法人と監査報酬や監査スケジュール等に関する折衝を経て、初めて決定することができる。」としているのは、説得的である。しかし、このことは、経営者（取締役会）が同意権もしくはそれに相当する手続きの担保を持つことで解決できる。つまり、執行側に同意権等があれば、その同意権等はワークする。なぜなら、経営者は予算を執行する権限を持っているから、経営上のコスト負担の観点から、事実上、監査報酬を拒否しようと思えばできるし、削減も要求しうるからである。

監査役が提案権を持ち、監査役が監査報酬の原案を作成する立場になれば、監査役は会計監査人とともに、リスク・アプローチの視点から監査上の重要な要点を特定し、リスクの大きさに応じた監査を実施することになる。従って、執行側が監査報酬を削減するよう要請した場合には、監査役や会計監査人の視点からリスクの相対的に低いところから順に監査を削減することになる。

3. 執行と監査役とがよく協議し、合意を形成して監査計画(報酬額など)を決めればよいではないか。それがベストプラクティスだ。だからベストプラクティスを実践すればよいではないか。それはその通りであるが、ベストプラクティスを実践しようにも実践できないからどうしたらよいのかというのが課題なのである。

4. では何故、ベストプラクティスが実践できないのか。経営トップはともかくとして、往々にして執行サイドは、特に CFO を含む財務部門は、職務に対する責任感が強ければ強いほど、自らの手で決算対策を取り仕切りたいと考えるものである。そうしたことから、財務部門は、監査役と会計監査人が連携することを必ずしも好まない。悲しい哉それが人情というものである。それ故、公認会計士は執行サイドの意向をどうしても優先することになる。これも人情である(注)。島崎委員は「会計不祥事は、経営者の意識、会計監査人の倫理観の欠如が問題なのであって、選任・報酬の決定権が執行側にあることが原因ではない。」と述べておられるが、監査役や公認会計士の倫理を問題にするのは筋違いである。会計不祥事を起こすのは、経営者や執行サイドの倫理に問題があるのであって、まずは問われるべきは経営者や執行サイドの倫理なのである。しかし、この議論は不毛である。何故なら、そもそも倫理など期待できない経営者や執行サイドが会計不祥事を起こすのである。今議論しているのは、会計不祥事をどのように防止するかであり、倫理など期待できない経営者や執行に、監査役と会計監査人が連携して立ち向かおうではないか、と提案しているのである。その場合、監査役や会計監査人の倫理のみで立ち向かおうと言っているのではない。会計不祥事を防止する原理を議論しているのである。原理とは何か。筆者は、監査役ないし監査役会が、主体的に監査計画(報酬額など)を検討し、執行に対し原案を提案する立場においてほしいと提案しているのである。既に述べたように、現在の制度的フレームワークでは、執行に理解があり、後押しがある場合は、監査役又は監査役会が主体的に検討することになるが、経営トップや財務部門にそうした理解がない場合、主体的に検討する立場に立ち得ない。まさに執行の意向次第なのである。

(注) ベストプラクティスを実践している事例も多い。しかし、そうした事例を仔細に観察すれば、そうした会社では、経営トップが監査役を信頼し、監査役の能力に期待しているからである。そうした条件が整備されるかどうかは、現実には、微妙な人事上のバランスによるところが大きい。筆者の経験から言えば、監査計画とその結果としての報酬は、つまるところ CFO の意向次第である。この意向に逆らうことは、余程 CFO 側に瑕疵がない限り高い倫理観を持っている公認会計士でも無理であろう。

5. さて、それでは、監査役が監査計画の作成に主体的に関わることにより、どのような効果が期待できるのであろうか。周知の通り、監査役は会計監査人の監査の方法と結果の相当性を判断しなければならない。その責務を全うするためには、監査役が監査計画(報酬額)を評価する立場であることが望ましい。そして、監査役が監査計画を評価する立場は、監査役が主体的に報酬額等を提案することによって初めて可能となる。

また、経営者と会計監査人の協議により監査計画が作成されている現状では、経営者の意向に沿った監査計画とならざるを得ず、これでは経営者が本当に見せたくない会社の恥部がアンタッチャブルとされ、聖域に切り込むどころか、逆に聖域を許すことにもなりかねない。監査役が提案権を持ち、監査計画に主体的に関わるようになれば、より監査の核心に迫った監査計画が策定されるようになり、会計不祥事の防止にも大きく貢献することが期待される。

6. 監査役と会計監査人の連携が会計不祥事防止にいかに重要であるかは、改めて述べるまでもない。会計監査人の監査は、主として事後的な数値の分析等によって行われることから、会計監査人が不祥事を発見したときには、既に手遅れである。一方、監査役は、取締役会その他重要な会議へ出席し、取締役及び使用人等から受領した報告内容を検証し、会社の業務及び財産の状況に関する調査等を日常的に行っている。つまり、監査役は、会計不祥事の端緒を早期に発見できる立場にある。不正会計が顕在化する以前に、日常的に財務数値の信頼性について目を光らせているのである。そうした監査の特性を有する監査役と会計監査人が両者の特徴を活かし、相互に連携するならば、会計不祥事は撲滅できると考える。

7. そこで問題になるのは、現状わが国の監査役にその能力があるかどうかということであろう。率直に言って、目下のところ、その能力が十分であるとは言い難い。しかしながら、近年、監査役協会の調査によると社外監査役として公認会計士が就任する事例が増加してきており、また監査役の8割は、財務を中心とした出身者となっている。こうした状況は従来とは相当異なっており、監査役に能力がないと一刀両断することはできないのではないかと。また、監査役が主体的に行動できるような権限と職務を付与すれば、財務の知見を有する者等、その職務を全うするのに相応しい監査役を選任せざるを得ない状況になるものと思われる。そして、そのことが、コーポレート・ガバナンスの視点から、社会から要請されていることでもある。
8. 米国の金融危機に端を発した世界的な同時不況の中で、今後、各社とも生き残りをかけて必死の取り組みがなされていくものと思う。こうした環境の中で、不誠実な財務対策が行われたいという保証はない。筆者は、将来、会計不祥事が表面化してくることを大変危惧しているが、それが杞憂であれば幸である。公認会計士法改正に際しての金融審議会での指摘あるいは法改正の際に国会で行われた附帯決議から既に一年半以上も経過しているが、不祥事につながる可能性のある根は一刻も早く断つべきであり、その意味で「ねじれ問題」の解消は時間をかけるべきではないと強く思う。

以上