

カナダにおける監査委員会改革が示唆すること

松 脇 昌 美

はじめに

1. カナダにおける監査委員会

- (1) 成り立ち
- (2) 機能の見直し
- (3) 改革の展望
- (4) 証券市場改革
- (5) 外部監査人
- (6) 課題

2. カナダと日本の比較

終わりに

はじめに

ファイナンス絡みの企業不祥事が相次ぐ中、我が国においてコーポレート・ガバナンス強化の動きが広がっている。平成23年12月、法務省の法制審議会は、経営の透明性確保のために、
・欧米¹⁾では証券取引所の規則などで求めている社外取締役²⁾の設置の義務化および社外取締役の独立性の強化
・監査役の機能強化
・「監査・監督委員会設置会社」という新たな株式会社形態の確立
など、会社法改正の中間試案を公表した。

そして昨年の平成24年9月、法制審議会において「会社法制の見直しに関する要綱」が採択され、「監査・監督委員会設置会社（仮称）」が新たな機関設計の選択肢として解禁される流れとなった。コーポレート・ガバナンスに関連する会社法改正は、平成14年以来10年ぶりである。

会社法改正の議論の焦点は、社外取締役の設置の義務化である。周知の通り、日本企業には社外取締役の人数が少ない。というのも、日本で導入されている委員会設置会社は、社外取締役で構成する「指名」「報酬」「監査」の3委員会から成るため、人事と報酬の決定権を外部に

1) 社外出身者を中心に取締役会を構成して外部が経営を監督する形をとる。

2) 社外取締役とは、その会社の業務を執行しない取締役であり、過去にその会社・子会社の業務執行取締役、執行役、支配人その他の使用人になったことがなく、現在も子会社の業務執行取締役や執行役、その会社・子会社の業務執行取締役、執行役、支配人その他の使用人ではない取締役のこと（会社法2条15号）。

委ねること、言い換えれば、取締役会に外部の視点を持ち込むことに経営者の心理的抵抗が強く、導入が進んでいないためである。我が国の状況は、社外取締役が率いる委員会が企業の役員人事や報酬を定めるというような、外部の力を経営の透明性に役立てる欧米の企業とは対極であり、わが国の企業不祥事の原因の大きな1つと見なされている。

もっとも、社外取締役の設置の有効性にも限界がある。21世紀に入りすぐに破綻したアメリカの大手企業の取締役の多くが、社外であったのにもかかわらず、彼らは経営者が不正に手を染めるのを防止・発見できなかった。その大きな理由として、経営者を牽制出来ない社外取締役が選任される傾向にあることがいわれている。また、我が国の独自の傾向として、社外取締役自身の専門性、独立性そして情報量に限界がある上に、適切な人材の不足から何社も掛け持ちすることで、適切に機能するに至らないということがいわれている。

ファイナンス絡みの企業不祥事をどのように阻止すべきか。

本稿では、企業不祥事を阻止するためには企業経営者の暴走を抑制する、独立性の高い人物の活用、または、独立性の高い機関の設計および活用が、即時に必要なであるとの観点に立ち、その役割を担う適切な機関として監査委員会改革に努力しているカナダを参考例として検証したい。「監査委員会は、現在、かつてないほどのさまざまな問題に直面している³⁾」と危機感を持って取り組んでいるカナダの監査委員会改革から、監査委員会がコーポレート・ガバナンスの強化、詳しくは財務ディスクロージャーや監査品質の充実に欠かせない存在として重視される理由を踏まえ、わが国の企業コーポレート・ガバナンスに参考となる内容を提示できればと考えている。

1. カナダにおける監査委員会

(1) 成り立ち

カナダにおいて、監査委員会は1970年のオンタリオ州事業会社法（Ontario Business Corporate Act）によって、取締役会が何らかの意思決定を行うことが困難な財務報告関連事項に対処するために設置された。現在、上場企業は事業会社法により、非上場企業は任意で監査委員会を設置している。

1980年代までの監査委員会の機能は株主を代表することであったため、監査委員会は経営に参加してはならず、その過半数は社外取締役で構成されており、自社や関連会社の役員や従業員であってはならないとされていた⁴⁾。監査委員会は、事業会社法により、取締役会により承認される前に年次財務諸表をレビューするよう定められていた。加えて、企業の展望（prospectuses）のレビュー、監査人との監査計画のレビュー、企業の内部統制に関する監査人の勧告のレビュー、監査人とともに財務諸表を作成する上級経営者の活動の評価など、取締役会の総意に沿った経営者支援という幅広い業務に従事することが求められていた⁵⁾。

3) CICA, "Audit Committee", <http://www.cica.ca>.

4) CICA, "REPORT OF THE COMMISSION TO STUDY THE PUBLIC'S EXPECTATIONS OF AUDITS" 1988. para3.6

5) CICA, Ibid., para3.8.

1980年代に入り、一般大衆が、監査人の本来の責任範囲を超えて、監査人に対して抱く期待(期待ギャップ)が問題視され、その対応が議論される中で、監査委員会の存在が改めて注目されるようになった。カナダ勅許会計士協会(CICA)は、1981年に監査委員会の機能に対する調査研究を行い、その結果からさまざまな提案を行っている⁶⁾。CICAの調査結果から導かれた、監査委員会の属性や目的は次のようなものであった。

- 1) 取締役が説明責任を果たすよう促進…監査委員会がすべての財務情報に積極的に関わり、監視強化に努めることで、取締役会が説明責任を果たさざるを得ない状況を作り出すことを目的とする。
 - ・ 取締役に提出する前に、経営者と外部監査人とともに監査済み財務諸表レビュー
 - ・ 企業が採用している会計原則や会計実務が変更された場合のレビュー
 - ・ 証券取引所に提出するにあたり取締役会の承認が求められる財務報告のレビュー
 - ・ 監査済み財務諸表と、アニュアルレポートに記載されているすべての財務内容の一貫性のレビュー
- 2) 取締役と外部監査人の意思疎通の促進…監査の有効性を高めるため、企業のビジネス上の費用対効果や企業が採用する内部統制を理解すること、言い換えれば、企業の業務内容やビジネス上の判断に関する知識を持つよう、監査委員会は要求される。
 - ・ 企業の現職の監査人の能力に対する経営者の見解を踏まえ、外部監査人の任命に関して取締役会に提案または勧告
 - ・ 監査報酬の見積もりと実際の比較レビュー
 - ・ 外部監査人との監査業務の範囲や時期、すなわち監査計画、に関する話し合い
 - ・ 監査人が抱えている課題、監査人の業務の限界、監査を実施する中で得られた支援、入手した監査証拠などのレビュー
 - ・ 経営者に通達した内部統制の勧告内容や、その勧告に対する経営者の反応を監査人とともにレビュー
- 3) 外部監査人の独立性の強化…監査人の独立性に対する評価の低さと、監査人の独立性が実際に損なわれていた場合に発生する企業不祥事による悪影響の大きさを鑑み、外部監査人の外観的独立性および精神的独立性の強化を促進するよう求められる。外部監査人の独立性強化には、監査委員会の責任の強化が不可欠であり、柔軟かつ臨機応変な対応が期待されている。
 - ・ 監査委員会は、経営者と監査人の間において、解決が困難である重要性の高いコンフリクトや意見の相違の適時な通達を求めるべきである
 - ・ 監査委員会は、現職の監査人以外の監査人や会計事務所より、重要性の高い内容に関する会計上のアドバイスを受けた場合、その詳細についての報告を求めるべきである
 - ・ 企業が監査事務所から非監査サービスを受けた場合、監査委員会は、そのサービス内容や

6) CICA, Ibid., Chapter 4.

報酬金額についての通達を求め、非監査サービスの本質や範囲が監査を実施する上で監査事務所の独立性を損なうか否かと検討すべきである

4) 財務報告の信頼性と客観性の強化

5) 取締役、経営者、外部監査人など企業財務情報に関連する人々の間の意思疎通を円滑にし、外部監査人のさらなる活用の促進

そして、CICAは、可能な範囲での効果的な監査委員会の発展を促進するため、次の3つを勧告している。

—勧告—

R-1 すべての公開企業に外部取締役から構成される監査委員会の設置を要求する法改正に、各州協会や関連組織の協力を得るべきである。

R-2 CICA監査基準委員会は、「監査委員会と監査人により提唱された課題」と「話し合いの結果に納得がいかない場合に監査人が採るべき行動」の2点に関するガイダンスをハンドブックに記載すべきである。

R-3 CICAと各州協会は、次のことを法で規制することを要求すべきである。

- (1) 取締役会は、監査委員会に課せられた責任に関する正式な内容を利害関係者に報告
- (2) 監査委員会は、実施している業務内容に関して利害関係者に報告
- (3) 公表前の中間および年次報告書のレビュー

上記の勧告に従うことで、監査委員会は、経営者から完全に独立したメンバーで構成され、企業の運営に精通し、企業の財務報告の誠実性を高めるなど、企業のコーポレート・ガバナンスに貢献する、活動的かつ効果的な存在になると考えられた。しかしながら、役割や責任の明確化や業務の効率化などを考慮した改革が繰り返し行われてきたにもかかわらず、その存在価値を十分に発揮するには至らなかった⁷⁾。

(2) 機能の見直し

実際、CICAが、過去の20年の間、監査委員会の発展、監査委員会と外部監査人に対するステークホルダーからの期待の変化、会計および監査基準への影響、最終的に景気への貢献の有無を調べた結果は、監査委員会のアジェンダ（行動指針や内容）の悪さを想像以上に露呈するものであった。残念なことに、企業のコーポレート・ガバナンス（内部統制やリスク・マネジメント）の構築支援や監視という、最も期待される役割を果たすための最低限の行動である、経営者などの関係者との会合をほとんどもっておらず、その存在が形骸化していたことも判明した。

21世紀に入り、隣国アメリカで相次いだ企業不祥事は、資本市場に対する投資家の信頼の損失、特に、公開企業が公表する財務情報の健全性に疑問を抱かせるという風潮を、カナダを含

7) CICA, Ibid., para3.7.

む世界中において引き起こした。しかしながら、このような風潮は、結果的に監査委員会の役割や機能を改めて見直し、その効率性や有効性を改善するような新しいルールを設定しなおす良い機会となったといえる。2002年7月、全11章69の条文から構成され、監査人の独立性、会社の責任、財務ディスクロージャーの強化、ホワイトカラー犯罪に対する罰則強化などに関して定めた「サーベンス・オックスリー法 (Sarbanes-Oxley Act) (企業改革法、以下SOX法)」がアメリカにおいて成立し、その先がけとなると、カナダ証券監督者 (Canadian Securities Administrators) も全国文書52-110「監査委員会」(National Instrument52-110 Audit Committee、以下NI52-100) を2004年に公表した⁸⁾。

SOX法は監査委員会にとつてもない要求を課している。SOX法における、監査委員会に対する要求や期待 (役割や起用の増加や広範化) は、次の10の主要な範囲に亘る⁹⁾。

- 1) 財務諸表の信頼性の監視。監査委員会は、記述内容の理解、利益の本質の評価、経営者の判断の受け入れなどを通じて、最善の注意を払い、年次財務諸表並びに中間財務諸表をレビューすることが求められる。そのためには、採用されている会計方針を理解することが大前提である。
- 2) 内部統制とリスク管理に重点を置くこと。企業内で統制がうまく機能していると、主要なすべての関係者 (以下、プレイヤー) に会計責任を適切に課することができる。たとえば、経営者に適切な利益追求を行わせることは、株主価値の向上につながると理解されている。リスク概念を取り入れた戦略計画構築、適切なリスク管理システムの稼動が企業継続の鍵になると見られている。
- 3) 法令順守と倫理。法令や行為規則の即時の効力性を重視し、必要ならば適時に改定を行う。
- 4) 経営者と内部監査取締役の監視。経営者や内部監査取締役と生産的な関係 (オープンかつ偏見がなく、定期意思疎通が途切れることがないような関係) を保持出来るなら、監査委員会の存在は適切に機能するはずである。具体的に、正式な会議の場を持つ、電話で話し合う、問題点を率直に話し合う、次回の会議を計画するなどを行う監査委員会は高く評価される。監査委員会は、経営者の能力を信頼でき情報交換できる関係、反対に、問題点を提言できる関係を保持すべきである。
- 5) 外部監査人との良好な関係の構築。監査委員会は外部監査人と信頼関係および専門家としての関係を構築すべきである。監査委員会は、外部監査人に対して、選任、報酬支払い、評価、継続そして独立性の監視などの責任を持つ一方、様々な点を話し合い、アドバイスをもらうなど互いに有益な関係を持つことが求められる。
- 6) 内部資料の調査と必要ならば特別な調査の実施。監査委員会は、目的を達成するために必要な内部資料を調べたり、適切な外部のアドバイザーと契約したり、特別な調査を行うこ

8) Maureen J.Sabia and James L.Goodfellow "Integrity in the Spotlight Audit Committees in a High Risk World" CICA,2005. Chapter 5.

9) Mike Haris,"Achieving audit committee effectiveness"CAmagazine.co.,Jan/Feb 2006.

とを認められなければ役に立たない。

- 7) 適切な監査委員会の構築。独立性、誠実性を具えた財務能力、適切な懐疑心、判断、企業や業界の知識、決断を下す勇気などを兼ね備えた人材、それも一人ではなく様々な専門分野に秀でた人々で構成される必要がある。
- 8) 訓練の実施。役割と関連企業の財務報告提出プロセスを把握するために、オリエンテーション・プログラムを監査委員会のメンバーは受けなければならない。また、公式非公式を問わず、継続して教育を受けることも求められる。
- 9) 会合。委員会メンバーと委員長は、十分かつ自由に物事を話し合え、適切な情報交換が行える会合を通じて、積極的に行動することが求められる。会合には監査委員会のメンバーだけでなく、財務担当役員、内部監査取締役、外部監査人など関連するすべてのプレイヤーが出席すべきである。
- 10) 定款と評価の公表。目的、構成、役割、責任、権限、業務評価などが記載された定款を公表すべきである。

NI52-100は、監査委員会の最小限の説明責任として次のことをあげている¹⁰⁾。

- 1) 一般に公表される前に、財務諸表、経営者による財務および経営分析 (MD&A)、年次および半期利益ニュースリリースのレビュー
- 2) 株主総会への外部監査人の招集を取締役会へ勧告
- 3) 外部監査人の業務の監視
- 4) 外部監査人によって、企業とその子会社に提供される非監査サービスの事前承認
- 5) 企業のMD&A、利益ニュースの公開、年次情報公開以外の、財務諸表から派生した財務情報をレビューするための適切な手続きの採用とその手続きの適正の評価
- 6) 信頼できるが情報源が特定できない提案、従業員から受け取った告発の処理、会計、内部会計統制、監査問題などその他に関する手続きの確立
- 7) パートナー、従業員、前任パートナーおよび従業員、現在および前任外部監査人の雇用方針のレビューと承認

(3) 改革の展望

企業が獲得する利益の本質、透明な情報公開、信頼のおける報告内容などは、投資家からの信頼、株式価値、資金調達のためのコストに大きく影響する。また、不適切な会計実務は不適切な意思決定と連動しており、資本や資源の配分にも影響する。そのため、財務報告の内容に明らかに疑いがみられるというような、自ら社会からの信頼性を損なう行為に手を染める企業は減少している。

その一方で、大なり小なりの企業会計不祥事が完全に無くなることなく発覚している。精神的水準の低さが経営者に不祥事に手を染めさせる最大の原因であるとはいえ、事前に企業不祥

10) Maureen J.Sabia and James L.Goodfellow ,2005. P34.

事を回避出来ない現状は、利害関係者の利益の保護に対して取締役や監査人は無力であるという印象を、一般大衆から完全に拭い去ることが出来ない。それどころか、さらに上塗りするであろう。

そのような現状を鑑み、企業内部者も含め、取締役会、監査委員会、外部監査人など、プレイヤーによる全員体制での企業経営に対する監視体制を強化することが不可欠であるという考えが、カナダにおいては広まりつつある。全員体制を採用する、プレイヤー側の改革とは、プレイヤーによる行動の本格的かつ大胆な変更を意味する。特に監査委員会は、「伝統的 (Old)」監査委員会から「新生 (New)」監査委員会へと大きな変更を直ちに断行しなければならないことと主張された。前述したNI52-100からも分かるように、監査委員会への要求や期待は、1980年代と比べて詳細かつ複雑になり、財務報告だけでなく、必要と思われる情報の継続公開、企業からのお知らせ、内部統制、リスク・マネージメントの監視などあらゆる分野にわたる。特に、後者の内部統制およびリスク・マネージメントは重要視され、この2つに深く関わるという意味で、監査委員会は企業内の統制責任を担う内部者のようであるが、監査委員会の役割を企業の統制過程とを関連させることは大変有意義であると思われる。というのも、監査委員会は、取締役会が確立した統制システムの一連の流れの中で、その義務を果たすことが求められるためである。

加えて、プレイヤーによる全員体制が効果的に活用される否かの鍵を握る、企業内部の意思決定に関わる人物、すなわち、企業の上級経営者であるCEOとCFOによる全面協力が不可欠である。CEO並びにCFOによる協力なくしては、大蛇をふり下ろす改革をすることはできない。上級経営者により、企業内部に高い水準の誠実性を維持できるような規制の設定、言い換えれば、適切なコーポレート・ガバナンスの強化が内部から行われ、それを他のプレイヤーが有効活用することが出来れば、監視体制は内外から万全なものとなるであろう。

以上から、21世紀に入り公表されたSOX法やNI52-100からさらに進められる改革の骨幹は、企業における監査委員会の役割や機能の見直し、また、その効率性や有効性の改善である。そして、監査委員会が、改革の効果を十分に活かして行動したならば、主要なプレイヤーの説明責任を促進させ、企業に適切な利益をもたらすよう経営者を促し、株主価値を高めるよう株主を促す¹¹⁾ という、統一システムの中で良い循環を作り出していくことであろう。

そのためには、まず最初に、経営者を中心に、縦（もしくは横）一方通行の一直線上にプレイヤーが配置され、プレイヤー相互間での関係構築がなされていなかった、これまでのコーポレート・ガバナンスを見直すことが不可欠である（図1¹²⁾）。

11) 株主が優秀であれば、よい経営者を選び、企業価値を高めることもある。その場合、企業価値と株主価値はイコールに近いものとなる。

12) 図1では、監査委員会の業務は、年次財務諸表、外部監査人報告書、監査報酬のレビューに限られており、その業務自体も形骸化していた。また、取締役会と経営者の間に配置される印象であった。



図 1

(Maureen J.Sabia and James
L.Goodfellow, 2005. p.10)

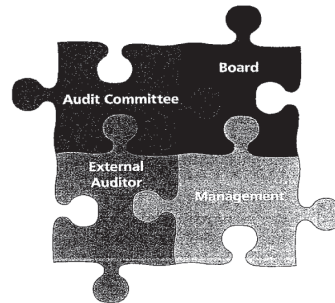


図 2

(Maureen J.Sabia and James
L.Goodfellow, 2005. p.11)

コーポレート・ガバナンスは、その「構造」に注目されがちであるが、プレイヤーが、個別の役割や責任を把握し確実に果たすためには、他のプレイヤーとの間に生産的な関係を築き、直接かつ率直なコミュニケーションを維持することが出来るかが重要な要素となる。図2はコーポレート・ガバナンスの新しいモデルである。すべてのプレイヤーが他のプレイヤーと直接関わることができ、互いの役割と互いへの期待が理解できるモデルに変更されている。また、平等に配置されているため、どのプレイヤーも自身の役割を果たし協力体制を維持しなければ、システムのバランスが崩れ、効果的かつ有効に作用しない連帯責任制が強化されている。

CICAは、伝統的監査委員会から新生監査委員会への移行は、その有効性を高める5つの鍵となる要素を理解し行動することで、容易に行えるとしている¹³⁾。監査委員会が有効な組織か否かは、先に述べたプレイヤー間の親密な相互関係、中でも、監査委員会は取締役会が掲げるコーポレート・ガバナンスの原則と構造に沿って行動するため、取締役会が有効な組織か否か、に左右される。そのような状況を踏まえた上で、監査委員会の有効性を高める要素は次の5つである。

1) 適切に行動する

監査委員会は、明確に要求されることだけでなく、適切に行動することも視野に入れなければならない。ここでいう「適切な行動」とは、監査人に対する要件と監査人が認める追加の責任をうまく組み入れた行動内容である。監査委員会は、その行動の優先順位を理解し、経営者や外部監査人と監査委員会への期待を話し合うことも含まれる。

最初に、監査委員会の現状（実際の要件）を把握する。

- ・ 財務報告や監査プロセスを凌駕するアジェンダが作成されている

13) Maureen J.Sabia and James L.Goodfellow,2005.Chapter3.

- ・ 監査委員会のメンバーは、財務報告の法令順守問題に興味または経験のある専門家が多数を占める傾向にある
- ・ 取締役のトップを監査委員会のメンバーにすることがますます困難になっている
- ・ 監査委員会のメンバーの多くが、財務報告の管理を凌駕する問題に関わらざるを得ない状況にあると考えている

しかしながら、財務報告の管理を超える業務が監査委員会の存在価値を高めていることも、また事実である。たとえば、

- ・ 経験や知識のあるメンバーにより、財務諸表やそのほかの財務報告が明確かつ理解可能にする
- ・ 経験や知識に裏付けされ、かつ外部の影響を受けない展望は、財務報告プロセスに固有の潜在的な偏見を確認し適切に対処する。
- ・ 重要で複雑な問題に適切に対処する
- ・ 外部監査プロセスの監視が、効果的かつ有効な監査の実施に繋がる
- ・ 財務報告や監査プロセスの効果的な管理は、法令順守につながり、将来的に発生するかもしれないリスクの軽減になる

本稿で前述したMI52-110は、適切に行動することを端的に規定しているが、現段階の最低限（あるいは、最小限）の要求である。改革を推し進めるということは、増加する責任に対処できるよう、最小限の責任、つまりはMI52-110を凌駕する監査委員会の義務の拡大が不可欠である。CICAは、MI52-110を超え、図3で示したように、監査委員会が担うべき4つの主要な役割について次のように述べている。

①財務報告と財務報告以外に継続して公開されている情報の監視

監査委員会の第一の属性は、年次報告、中間報告、一定期間ごとの報告（展望など）、財務諸表から抜粋された情報を含む特別な報告など、財務諸表や経営者による財務および経営分析（以下、MD&A）報告に対する統制責任である。設置当初は、監査委員会は、取締役会に提出された年次財務諸表のレビュー、外部監査人が実施した年次監査のレビュー、そして、目論見書に含まれる財務諸表のレビューのみ求められていた。そのため、彼らのレビューが必要であるその他の財務情報を自ら選択しなければならない、という問題に直面していた。その後、そのような監査委員会のジレンマは、MI52-110による監視責任の拡大により解消され、レビューすべき情報が限定されるメリットはあったが、反面、責任の重大さがそのメリットを凌駕していた。また、財務諸表外の情報のレビューも確定された。このような役割の拡大に伴い、監査委員会は報告内容の品質や信頼性を効率的に高めるため、現在、法規制により、監査の実施と年次財務諸表への監査意見の表明に限定されている外部監査人に、四半期財務諸表、MD&A、年次および半期利益ニュースリリースのレビューを課せることが検討されている。

②外部監査人の任命、監査人の説明責任、監査活動の監視

③リスク・マネジメント、財務報告以上の情報公開統制や内部統制を含む統制の監視

監査委員会による企業の内部統制やリスク・マネジメントへの関与はますます深くなっている。監査委員会は、有効な管理とは、企業文化、企業人の誠実性や倫理的価値観の相関関係

で成り立つこと、CEOによる情報発信は統制プロセスや手続きに大きく影響することを忘れてはならない。そのため、取締役会ならびに監査委員会は、統制環境、企業文化価値、企業管理
者による情報発信を評価するための適時かつ適切で、信頼のおける情報を入手する努力を怠るべきではない。また、内外の監査人が行う業務は、監査委員会が企業で実際に行われている統制を理解し評価するのを助ける。

また、MI52-110は監査委員会に、一般公開される前に企業のMD&Aおよび年次と中間利益ニュースリリースをレビューするよう定めている。MI52-110は、さらに、監査委員会に、経営者が設定した財務諸表から派生した財務情報のレビューを適切に受けるための手続きを定期的に評価するよう求めている。最後に、財務諸表における金額や情報公開に関連するリスクの監視や、財務リスクを軽減するために不可欠な統制の監視、に対する責任を果たすことも求めている。

④取締役会による監査委員会の選任の監視責任

監査委員会は、他の委員会よりも内外部監査人を通じて情報をいち早く入手できること、また企業の業務内容を深く理解していることから、さらなる責任を負うよう求められる。さらに、法令順守の有無の監視や行為規程への責任も担うべきと見なされている。

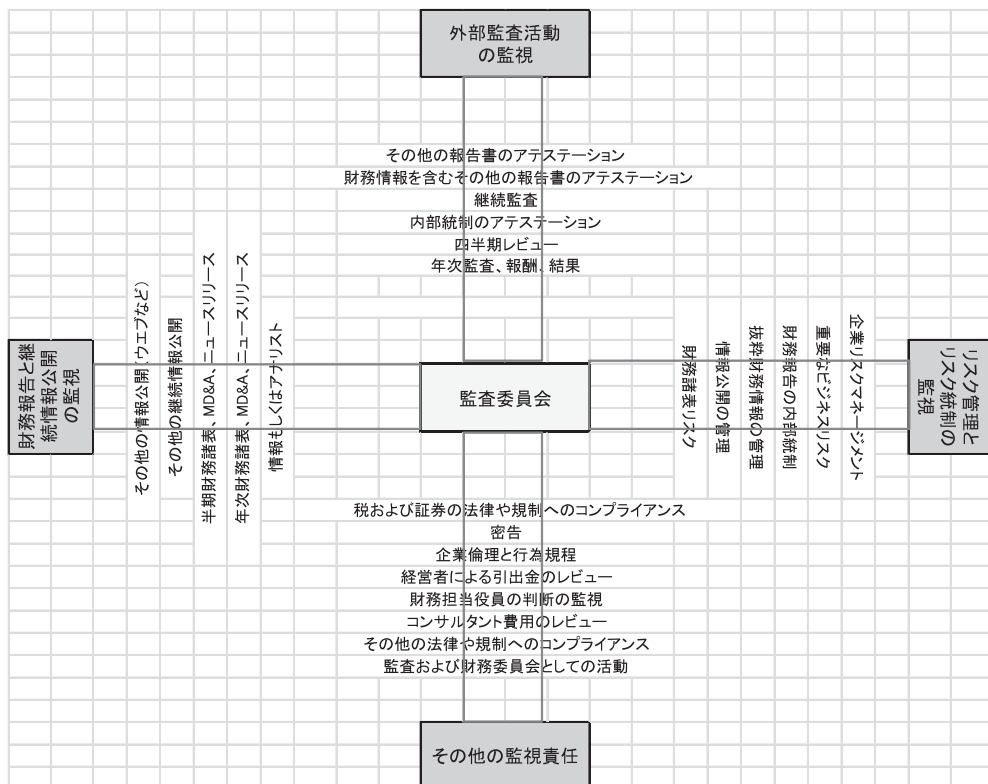


図3 監査委員会が担うべき4つの主要な役割

(Maureen J.Sabia and James L.Goodfellow,2005.p36.)

2) 適正な人材で構成する。有能な人々から支援してもらう

大前提として、監査委員会のすべてのメンバーは独立しており、誠実で、透明性を維持し、ファイナンスの基本知識を持ち説明責任を果たすことが求められる。その代表者である会長は監査委員会の効率性を厳格に追及できる人物であることが不可欠である。監査委員会の資格要件としてはビジネス経験、その業界の知識、財務経験などを保持しており、ますます増えていくだろう業務、それに伴い不可欠な勉強に果敢に取り組む人物であることが好ましい。そのような人物を集め、高いパフォーマンスが期待できるチームを構成していくことが命題となる。さらに、外部監査事務所や企業経営者などの有用な人材から支援を受けることも必要である。

3) 重要な関係を適切に維持する

大前提として、経営者と外部監査人との相互依存関係を適切かつ強固に構築し維持することが不可欠である。監査委員会を取り巻くプレイヤー（取締役会、外部監査人、経営陣）とのますます複雑化する関係を適切に管理していくことも監査委員会に求められる業務である。そのためには互いに信頼関係を構築し、共通の目的に向かって努力していかなければならない。また外部カウンセラーやアドバイザーから直接意見を聞く時間を確保していかなければならない。主要なプレイヤー以外の意見を取り入れることも重要だからである。

4) 正しい行為を正しく行う

監査委員会の存在を有効なものとする重要な関係を確立・管理するために、今まで以上に、権限、有能な人々、能力を駆使しなければならない。そのために、会議や討論を随時開催することが出来る適切なプロセスを確立することが不可欠である。また、会議や討論の場において、経営者や外部監査人（経営者は情報を作成し、外部監査人は、経営者が作成した情報の内容とその正確さを確認することで、情報に付加価値を与える）に要求する情報の品質、正確性、タイムラインに対する期待を明確に伝えることが不可欠である。

5) 継続的に改良を続ける

基本業務である監査プロセスの内容の向上はもちろんのこと、自らのすべての行動に対して説明責任を保持していることを自覚し、取締役会、株主、投資家などに定期的に報告しなければならない。そのためには、継続的に自らの行動を自己評価し、その有効性を改良し続けなければならない。

(4) 証券市場改革

証券市場は、高次元の国民経済的観点からのチェック機能を充実させるよう求められる。それは、前述したように、投資家からの信頼、株式価値、資金調達のためのコスト、および、資本や資源の配分に影響するためである。投資家の次第に過大となる要求と、経営者に対する報酬制度の暴走が、株価を最重視し短期的な利益追求に企業を走らせる原因となり、最終的に投資家自身が利益を損なう結果に繋がった事象は、世界中の国で見られる。

企業による会計不祥事によって、アメリカの証券法は1933年および34年の導入以来の包括的な再構築を余儀なくされたが、カナダで求められた証券法の再構築は少し意味が異なる。高い水準で適切に設定および利用されていたカナダの証券法ならびに規制は、TSXの証券資本の70%を担う大規模企業が上場会社の5%に過ぎない（言い換えれば、95%は証券資本5千万ドル以下の小規模企業である）という、カナダ経済が持つ独自の特性により、再構築を考慮せざるを得なかった。

大規模ならびに中小規模公開企業のニーズに適う効果的な証券市場規制の必要性は、アメリカでは求められない、カナダ独自のものである。つまり、経済的互惠関係から大規模企業に関してはアメリカ証券市場に大きく依存し、中小規模の企業に関しては、中小規模企業が上場する自国の証券市場を健全かつ魅力あふれ、開かれた市場となるよう活性化させていかなければならないというジレンマと常に直面している。それは、カナダ証券市場の活性化は、経済的發展から敷衍し、アメリカとの強固な協調関係の構築へと繋がる一方で、多大な負担、資本の流れの制限、経済的成長の停滞などを小規模企業に課せるという皮肉な結果にも繋がっている。カナダでは、自国のニーズに沿った、証券市場の活性化と発生する課題に対処するために、監査委員会を効率的に活用することで、独自の活路を見出そうとしている。たとえば、アメリカはすべての企業の監査委員会に財務の専門家をメンバーに含めるよう定めているが、カナダは監査委員会のメンバーに財務に関する基本知識を保持していることのみを定め、中小規模企業やベンチャー企業に対しては様々な例外を設けている。また、独立性規程に関しても例外がある。

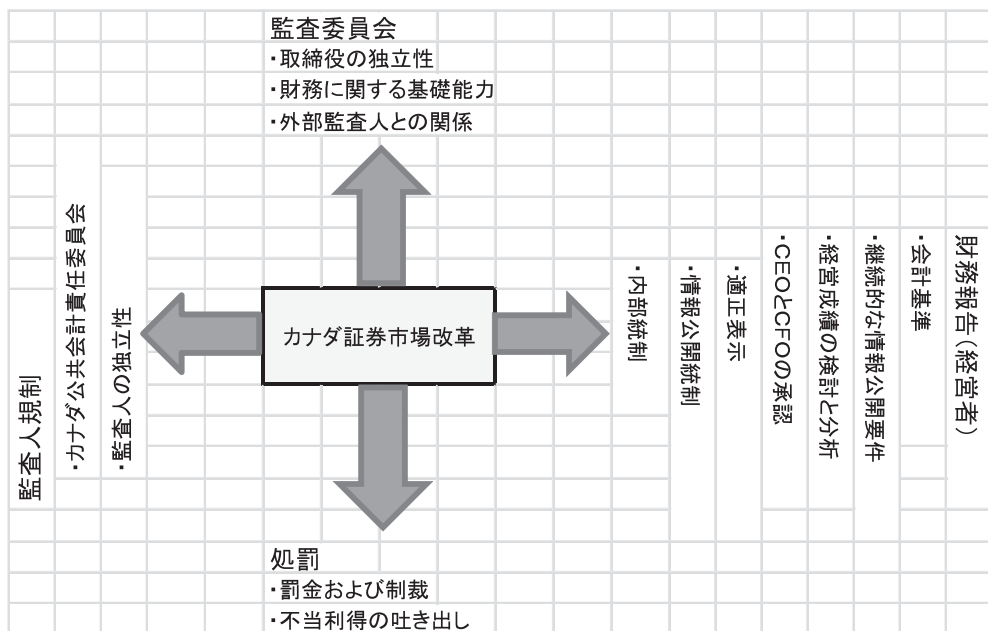


図 4 証券市場改革の主要かつカナダ独自の 4 つの次元

(Maureen J.Sabia and James L.Goodfellow,2005,p22.)

取り巻く状況を鑑み、大規模企業には厳格に、中小規模企業に出来る範囲でベストを尽くすよう、臨機応変な対応を提案するカナダのスタンスは、あらゆる状況で採用されはじめており、我が国に参照する場合の鍵となっている。

(5) 外部監査人

監査委員会の主要な役割の1つとして外部監査人の監視責任がある。

外部監査人は、会計専門家として企業に対する監査業務の実施が基本業務とする。しかし監査委員会改革に伴い、外部監査人への要求も大幅に拡大されることになった。外部監査人は、株主の代表者でありながら、監査委員会と取締役会のために業務を遂行し、それらに対して説明責任を負うとされた。言い換えれば、外部監査人は、株主に財務諸表がGAAPに準拠して公表されているか否かを報告し、監査委員会と取締役会には監査に関連する報告を行うという2つの相反する会計責任を同等に課せられる。これは、経営者との関係に始終していた従来の会計責任とは異なる。

さらに、外部監査人は、経営者とは密接な関係を築かなくてはならないにもかかわらず、経営者に対する説明責任を負うことはない。株主に報告し、監査委員会のために働き、監査を行う際に経営者と協働する。そのため、外部監査人は、監査委員会および株主が、彼らにどのような行動を期待しているかを常に把握しなければならない。そして、監査委員会は、このような外部監査人の責任を受け、外部監査人に期待することを明確に伝え、監査人からの回答を得なければならない。これまでも主張されてきたことだが、監査委員会と外部監査人は、様々な問題に協力して対処していくために、経営者を介しない二者間の強固な関係を構築していくことが、改めて求められた形となっている。

企業会計不祥事の温床となることの多い外部監査人の独立性に関しては、

- 1) 独立性を損なわせる脅威の確認
- 2) 脅威の重要性の評価
- 3) 契約の実施をやめるべきか否かの決断
- 4) 脅威の重要性がなくなったことの確認

という手続きを踏むことが求められる。ここで重要なことは、外部監査人の独立性は、監査委員会にとって重要な関心事であるが、あくまでも外部監査人の自己責任であり、客観性を維持して業務を遂行できるかにかかっている。

(6) 課題

監査委員会がこれまで見てきた要求や期待すべてに応えるには、まだまだグレーゾーンの面が存在するため十分とはいえない。そのため、監査委員会にさらなる要求や期待をかけるとするならば、監査委員会を管理・統制する規則を臨機応変に変更することが必要となる。リーダーシップの発揮、精神面の充実、プレイヤー間の良好な相互依存関係の構築などを鍵とする監査委員会の行動を促進するよう規則が変更されれば、監査委員会を管理する規則の遵守は、企業の財務情報の信頼構築と同義語であると、利害関係者に受け止められよう。つまり、監査委員

会の改革は、敷衍して、経営者、取締役、外部監査人など主要なプレイヤーにも改革を要求する。

規則の適切な構築に加えて、企業側つまりはCEOやCFOとの友好かつ効果的な関係構築が不可欠である。いうまでもなく、CEOが行動に対して説明責任を果たさない場合、組織運営は機能せず、さまざまな問題を生じさせる。CFOは会計不祥事をもっとも回避出来る立場にある反面、引き起こす立場にもある。監査委員会は、CEOやCFOを通じて主に企業情報を入手することにならざるを得ないが、悪意がないとしても、何らかのバイアスがかかることは避けられない。過度なバイアスがかかれば、取り返しがつかなくなるまで情報は隠蔽され公開されないだろう。内部監査や外部監査人の存在は支えになり、役に立つが、会社の内部を把握するには完全な存在とはいえない。困難を伴うが、監査委員会がその効果を発揮するには、CEOやCFOの水準にまで企業の内情を把握する必要があるため、彼らとの適切な関係構築と適切な価値の構築が不可欠となる。つまり、株主に対する責任を効果的に果たし、適切な企業行動を導くために不可欠な監視の実施するための土台を得られるよう、経営陣との適切な関係を構築しなければならない。

さらに、証券市場における一般大衆からの信頼の構築が、企業存続に直結することから、企業が、株主、潜在的な投資家、顧客、従業員、取引先、債権者、地域社会、国家などすべての利害関係者の利害を調整し、公平な分配を行えるよう、監査委員会は、利害関係者のニーズを把握し、経営者をはじめとする企業の主要なプレイヤーにその情報を提供できる立場にいて、または、企業についての説明を行うことが求められる。

監査委員会は、増加そして複雑化する法令順守義務、法律で定められていないが暗黙的に課せられる責任、多様化かつ複雑化する財務リスクの監視や中小企業問題を含むIFRSへの移行など、ここでは取り上げていない数多くの問題に直面している。同時に、未知なる水準の業務の遂行、増加続ける業務量に対処するために生産性の向上、取締役会や企業の価値向上への付与など、企業の全体像を示すことができる唯一の存在として、ますますその存在価値が増しており、継続的な発展を続けていかなければならない宿命にある。

2. カナダと日本の比較

先述した「監査・監督委員会設置会社（仮称）（以下、（仮称）を省略）」が、新たな機関設計の選択肢として解禁されると、日本の公開会社は、

- ①監査役会設置会社
- ②委員会設置会社
- ③監査・監督委員会設置会社

のいずれかの機関設置を選択することが可能となる。株式会社という組織形態は、経営者や取締役などの業務執行を行う機関と、業務執行を行わない役員から成る監視・監督を行う機関を保持している。

①の監査役設置会社とは、3人以上の監査役（その半数以上は社外監査役）から構成される監査役会と取締役会が協働して、業務執行機関の監督機能の役割を果たす仕組みを持つ会社のことをいう。監査役会を設置するには、その前提として取締役会設置会社である必要があるが、

取締役会設置会社が監査役会を設置するのは、剰余金の配当等を取締役会の権限とするための要件の1つであるためといわれている。

②の委員会設置会社とは、監査役制度に代わり、監督機関にあたる取締役会の内部に、社外取締役が過半数を占める指名委員会（株主総会に提出する取締役の選任や解任に関する議案の内容の決定）、監査委員会（執行役・取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成）、報酬委員会（個人別の役員報酬等の内容の決定）の三つの委員会を設置するとともに、業務執行を担当する役員として執行役が置かれ、経営の監督機能と業務執行機能とを分離した株式会社をいう。経営監督機能の強化と経営の透明性を高めることを目的としている。委員会設置会社においては、取締役会の決議によって選任された執行役が取締役会から権限委譲を受けて業務執行を行い、取締役の権限は基本的な経営事項の決定と執行役およびその職務執行の監督である。

③監査・監督委員会設置会社とは、社外取締役の機能を活用するため、監督機関にあたる取締役会の内部に、その過半数が社外取締役で構成される監査・監督委員会を置く株式会社をいう。取締役および会計監査人の設置が義務付けられ、監査役は置けないことになっている。業務執行は、代表取締役または業務執行取締役が行うとされ、執行役は置かない。監査・監督委員会の委員の選解任は株主総会決議であり、委員の過半数は社外取締役でなければならない、社内の非業務執行取締役と社外取締役の集合体として、業務執行取締役の職務の執行の監査がその役割となる。

①監査役会設置会社と、②委員会設置会社および③監査・監督委員会設置会社の違いを端的に言えば、監査役設置会社は、監督機能を果たす機関として監査役会を取締役会と並列して位置づけられており、後者の二つは、監督機能を果たす機関を取締役会の内部に設置している点である。

①監査役会設置会社では、監査役会は、監査権限が付与され、取締役会と同列に位置づけられ、取締役会への出席義務と発言権を有しながら、取締役会での投票権を排除されているため、組織としての独立性を保ちながら、取締役会の意思決定に厳格な追及を行うことが期待されている。さらに、違反行為などに対して、取締役の行為差止めを請求する権限も持つ。しかしながら、監査役設置会社のこのような長所は、反面、短所ともなりうる危うさを持っている。監査役会の監査権限が「適法性」のみで「妥当性」にまで及ばないことは周知のとおりである。また、監査役の選任は株主総会決議事項にもかかわらず、監査役選任議案は取締役会が権限をもつというねじれた関係にあり、取締役会による監査役のコントロールを可能とする余地が存在する。実際、短所のみが偏って際立ってしまうことで、監査役会の形骸化を引き起こしているとたびたび問題視されている。敷衍して、取締役会の決議事項が多く、経営をモニタリングする役割が疎かになることも懸念されている。

②委員会設置会社は、本来は、取締役会の過半数を社外取締役で構成し取締役会を執行役から分離することを目指して、その導入が検討された。検討が進むにつれ、最初に目指した委員会設置会社では、我が国の株式会社システムにおいて利用する場合のハードルを越えることができず、その改善策として、過半数を社外取締役とする3委員会を設置することによる執行と監督の分離と、内部統制システムを活用したガバナンスの確立、を掲げて導入された。しかし

ながら、それでも、社外取締役の導入による社員の士気の低下、報酬委員会の存在による社外の人間による報酬決定へ嫌悪を抱く、社外取締役確保が困難、任期が短いため短期的な利益を追求したり中長期的な利益計画を行わない、社外取締役で構成される指名・報酬委員会の決定は取締役会では覆すことができず、両委員会の権限が強すぎるなどの短所がいわれている。そのためか、およそ3,500社あると我が国において、導入はわずか100社に満たない（2011年）。

③監査・監督委員会設置会社は、たとえば、指名委員会および報酬委員会を強制しないことからガバナンスの弱化、取締役会内部にある監査・監督委員会は意思決定に関与することが可能なため自己監査の疑い、監査役会よりも委員会設置会社からの監査・監督委員会設置会社への移行が予想以上に進むのではないかと（委員会設置会社の減少が顕著になるのではないかと）などの懸念がある。

以上から、導入前の③監査・監督委員会設置会社も含め、どの機関も一長一短であり、我が国に最もなじみのある監査役制度の採用を続ける企業が多いのも理解できる。しかし、監査役制度の最大の短所といえる、監査役がコーポレート・ガバナンスおよび内部統制システムの構築に関与しないという問題点が解消されないという現実、これからも企業不祥事の発生を防げない、言い換えれば、監査役が形骸化を脱せない状況がそのまま継続していく未来へとつながっていく。もちろん、監査役設置会社でも監査役と内部統制部門との連携は行われている。しかし、監査役制度において、監査役は取締役会との並列に位置しており、独立性を維持できるというメリットが、反面、内部統制システムに関与しない、あるいは、内部監査部門からの指揮命令系統から外れるというデメリットになっている。

監査役会が充実し、会社の内部事情に詳しい監査役が適正に監査を行える可能性がないのならば、内部統制システムの構築への関与や意見の提供を行い、それらを活用して監査に役立たせることが出来る他の機関を採用する方向を早急に考慮すべきであろう。求められる内部統制システムとは、経営者が組織に倫理観を浸透させるために、経営者自身が行動規範を示し、組織全員と日々の業務執行を適切に行う意思を共有できるシステムである。そのためには、率直に意見交換（意思疎通）できる開放的な企業風土が不可欠である。委員会設置会社と監査・監督委員設置会社は、その意味では、両委員会ともに取締役会内部に設置される機関であるため、取締役会決議事項である内部統制システムに対して法律上でも関与が認められており、また、社外取締役や監査法人の利用が義務化されているため、自由に発言できる立場にある。さらに、方向は誤っていても内部では統制がとれてしまうため、誤った方向に進み、社内だけでは抑制できない企業不祥事に対処できる数少ない外部のプレイヤーとして、社外取締役や監査法人は十分に機能するであろう。繰り返しとなるが、カナダにおいては、社外取締役が含まれる各種委員会、経営者が策定した経営戦略の精査、経営者の業績評価、役員人事、報酬決定などの役割を担う。その人的資源の最大限の有効活用は、費用対効果を考えても適切な対策となると思われる。

これまで見てきたように、未だ改革途中であるカナダの監査委員会は、経営者不正を根絶させ、企業価値を最大化する鍵であると認識するコーポレート・ガバナンスを強化するために、一方的かつ一部のプレイヤーと関わりに終始することを止め、内外を問わずあらゆるプレイ

ヤーと自由かつ深く協力体制を構築することを目指している。ガバナンスとは、複雑な要素から構成されながら一つの統一体を作るシステムであり、プレイヤーの相互作用と相互依存が欠かせない関係にある。優れたガバナンスとは、プレイヤーに説明責任を果たすよう、また、経営者に、企業には適切な利益を、株主には株主価値をもたらす働きをするよう促すはずである。そして、最も期待される働きが、企業内部に深く入り込んだ、内部統制の監視であり、ファイナンシャル・リスクの管理である。企業外部者が過半数を占め、取締役会の内部委員会であるという立場を超え、企業を内外から支える組織に変革しようとしているカナダの監査委員会の姿勢だけでも、我が国の適切な手本となりうると思われる。

おわりに

将来的に、我が国において社外取締役からなる監査委員会が導入されていくかどうか、あるいは、されていくべきかどうかは、今の段階では分からないというしかない。監査・監督委員設置会社が、我が国に適したシステムとして適切に運用されることも考える。

カナダにおいても、模索しながら続けられている監査委員会改革が机上の理想論だけで終わってしまうのか、国際的な手本となっていくのかは未知数である。さらに、他国で有効に作用している制度が、日本の欠点を明らかにこそすれ、日本において効果的に機能するとは断言できないことは、これまでの経験から明らかである。たとえば、日本は精神論でコーポレート・ガバナンスを語る傾向が強い珍しい国であるといわれている。欧米のように、

- ・ 性善説に立たない
- ・ 不正は起こるものという立場にある
- ・ 企業自由度を確保する代わりに一定のルールを設ける
- ・ 社外取締役を中心に取締役会を構成し、外部が経営を監督する形をとる
- ・ 不正におとり捜査もためらわない
- ・ コーポレート・ガバナンスへの経営者の取り組みや説明能力が投資家の評価にさらされるため、どれだけ信頼を得ることができるかは経営者次第である

というコーポレート・ガバナンスに対する考え方は、日本においては浸透しないであろう。

しかし、グローバルな競争に打ち勝たなければ存続が難しい現状において、我が国では、社外の監視役を導入することを含め、世界状況を見据えた大幅な改革を適切かつ早急に実施しなければならない。企業不祥事の発生を防ぐ機能をもつと期待されたコーポレート・ガバナンスの定義自体も、企業を最適に経営し企業価値を高めるメカニズムとして理解されるよう変化してきている。先駆者的に監査委員会を利用したコーポレート・ガバナンスを検討し、さらには、中小規模の企業に対して社外取締役の利用を奨励しているカナダを参考に、一つの角度や議論にとどまらない多角的視点から、日本独自の制度の模索を今後も続けていきたいと考えている。

