

Accounting SQUARE

監査法人のガバナンス の実践とその課題

デロイトトーマツグループ CEO

ながた たかし
永田 高士



はじめに

企業価値の算定の基礎となる財務諸表の投資家からの信頼は、財務諸表に対する会計監査の信頼を基礎としています。そのため、会計監査の実施主体である監査法人にも高いレベルのガバナンスが求められます。2017年3月に「監査法人の組織的運営に関する原則」（「監査法人のガバナンス・コード」）が公表されて1年以上が経過し、大手監査法人を中心として新たなガバナンス体制が定着してきました。この監査法人のガバナンス・コードに基づき、当監査法人のガバナンス体制を構築してきた筆者の経験に基づき、その設計思想と実務上の留意事項について、先行したイギリスの事例も参考にしながら私見を述べます。

誰のためのガバナンスか？ ステークホルダーは誰か？

監査法人のガバナンスの役割・期待を検討する前に、そもそも、「誰のためのガバナンス」なのでしょうか。この質問に対する答えは、監査法人の「ステークホルダー」をどう定義する

かと、期待するガバナンスの機能に拠るでしょう。

監査法人における狭義の「ステークホルダー」は、出資者である社員（パートナー）を指します。しかしながら、監査という提供業務の社会的な意義からすると、監査関与先の株主から将来株主になり得る一般投資家や、さらには規制当局も広義では「ステークホルダー」に含まれるといえるのではないのでしょうか。

2016年の金融庁「会計監査の在り方に関する懇談会」でも指摘されていますが、監査法人のガバナンス体制はパートナーシップという所有形態のため、上場会社のような積極的な企業内容の開示は行っていないこともあり、外部からは分かりにくいようです。監査法人のガバナンスについて意見交換しますと、どうも「分かりにくい→不透明」といったネガティブなイメージに繋がっているような印象を受けます。これは、「ステークホルダーは誰か」が明確でないことが原因だと思えます。私ども監査法人は、これらを払拭するため、ステークホルダーを明確にするとともに、ステークホルダーへの透明性報告書等による十分な情報開示に努め、Public Interest（公益性）を意識した組織・運用を行うガバナンス設計が必要と筆者は考え

ます。

事業会社と監査法人のガバナンスの違い

2015年7月に日本監査役協会がまとめた新しい「監査役監査基準」は、従来の「監査役」の役割を大きく変更したものでした。事業会社のガバナンスを担う監査役の役割を通じて事業会社のガバナンスを理解し、それらとの比較で監査法人のガバナンスの特徴を整理していきたいと思います。

新しい「監査役監査基準」では、一步踏み込み、監査役の役割を「(経営判断の) 監督機能の一部を担う」とするかが最大のポイントでした。そして、一部の企業からは監査役の『監督機能』への批判とともに、「監査役の機能から外れる」との意見もありました。

会社法上、「取締役会」は経営全般の監督責任を負っていますが、「監査役」は取締役の職務執行が「適法」かどうかを監視するのが役割です。つまり、従来の会社法における監査役監査基準は、監査役会設置会社での監査役の職務である『監視機能』を想定していました。

しかし、改正会社法で新たに導入された監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社では、明らかに監査委員会に『監督機能』を要求しており、今回の監査役監査基準の改正は、この影響を受けたものと推察されます。

一方、監査法人では公認会計士法により、公認会計士である社員(パートナー)が出資し、その社員が経営に参画する、会社法の持分会社に近い組織運営を実施しています。監査法人は5名以上の公認会計士である社員の出資で設立できますから、元々少人数の社員で相互監視して経営することを想定してスタートしています。そのような背景もあり、実態として出資者(社員=株主)が経営者(社員)であり、所有

と経営が分離しないガバナンス形態です。つまり、社員(無限責任が中心であった)がそれぞれの役割を担って相互牽制を効かせる、いわゆる「パートナーシップ・ガバナンス」を長く維持していました。

しかしながら、監査法人も大規模化に伴い組織化しており、大手監査法人では500名以上の社員(有限責任が中心)がおり、社員間の関係性も希薄化したために、新たなガバナンスを試行錯誤しながら構築し続けています。

当監査法人のガバナンス体制

有限責任監査法人トーマツでは、2015年に従来の「経営会議」をガバナンス機関である「ボード」に名称変更し、その機能も大幅に見直しました。先に述べましたように、パートナーシップを基礎とする当監査法人では社員総会を最高意思決定機関としつつも、ボードが迅速かつ適切な意思決定を容易にするため、経営の意思決定を担います。現在ボードは、ボード議長、評議員及び包括代表で構成され、経営意思決定に基づく執行を行わないメンバーがその中心を担うことで、ガバナンスの強化(経営執行機関に対する独立監視機能の強化)を図っています。

公認会計士法の要請により、監査法人の意思決定を行う合議体であるボードには公認会計士である社員がメンバーのうち75%を占める必要があり、事業会社における指名委員会等設置会社のような社外取締役が取締役会の過半数を占めることはできません。ただし、2017年6月より新たにボードには事業会社の社外取締役に相当するINE(Independent Non-Executive)を3名招聘し、ボードの透明性・客観性を高める体制としています。その他にボード内には指名委員会等設置会社をイメージした推薦

委員会、報酬委員会、監査委員会を設置し、いずれも評議員3名以上で構成されています。

ボードは、「経営に関する重要事項を決定又は承認」とともに、包括代表や執行役等の「経営執行機関の活動を監督」する役割を担い、つまりボードメンバーである評議員は、『監督機能』を担っていくことになりました。

事業会社における「監査役が社長等を監督できるか？」と同様の議論が、監査法人の評議員でもありました。執行役に比較して、監査法人の経営に関する情報が少ない評議員が、適時・適切に経営執行機関を監督し、時にはマネジメントを説得して、経営意思決定を適切な方向へ変更させることができるのだろうか？ という問いです。

この質問への答えは、冒頭の「誰のためのガバナンス」であるかに尽きるかと思います。私ども監査法人は、公認会計士法第1条に定められた崇高な使命の下、Public Interest（公益性）を意識したより高度なガバナンスを追求しなければならないと考えております。

ガバナンスの機能は何か？

ガバナンスの機能で重要なことは、次の3点と考えます。①経営方針、事業戦略等の大きな方向性を出す、②執行サイドの適切なリスクテークを支える環境を作る、③独立した客観的な立場からの「コーチング」です。「①経営方針、事業戦略等の大きな方向性を出す」は、ボードが執行サイドと一緒に考えるイメージです。「②執行サイドの適切なリスクテークを支える環境を作る」は、執行サイドがリスク管理や品質管理で十分でない場合に、ボードがモニタリング機能を発揮して、グループ全体のリスクの発現を未然に防ぐ「Built in stabilizer（自動安定化装置）」のような機能のイメージです。

「③独立した客観的な立場からの『コーチング』」は、執行経験のある評議員やボード議長が、執行判断をサポートしたり、場合によっては現場のパートナーと執行サイドで利害が対立するパートナーシップに関わる問題の際に、両者の架け橋になり問題解決を図るイメージです。

時を同じくして、金融庁でも有識者検討会を重ね、2017年3月に「監査法人の組織的な運営に関する原則」（監査法人のガバナンス・コード）を公表しました。私どもも本ガバナンス・コードをきっかけに、ガバナンスの高度化を後押しすることとなりました。

イギリスのガバナンスコード導入

イギリスではいち早く、Audit Firmのガバナンスが強化に取り組み、英国財務報告評議会（FRC）とイングランド・ウェールズ勅許会計士協会（The Institute of Chartered Accountants in England and Wales：ICAEW）により、2010年に「Audit Firm Governance Code」が導入されています。その結果、私どものメンバーファームでも様々な先進的な取組みが実施されています。

例えば、デロイトトーマツグループでも導入しているINEの設置目的をDeloitte UKでは①公益を犠牲にして他の利益を追求する意思決定が内輪で実施されていないことの証人となること、②監査法人のレピュテーションを毀損するリスクから守ること、及び③株主だけでなく、広く規制当局などもステークホルダーとみなして、これらのステークホルダーとの対話のチャネルになることにあります。INEによるガバナンスの透明性の確保がガバナンスの高度化のキーと考え、実際私どもはそのように実感しております。

日本のガバナンスコード導入

「監査法人のガバナンス・コードに関する有識者検討会」における5回にわたる審議が終わり、日本におけるガバナンス・コードの運用が大手監査法人を中心にスタートしました。これは公認会計士法を改正することなく、ソフトローとして「Comply or Explain」の各監査法人の特性を踏まえた自律的な対応が求められましたが、日本のガバナンス・コードが会計監査を巡る状況の変化や、会計監査に対する社会の期待を踏まえた組織的な運営を監査法人に求めていることを強く意識しなければなりません。

コードは5つの原則とそれに関連する22の指針から構成されています。5つの原則は以下になります。

【原則1】 監査法人が果たす役割

【原則2】 組織体制（経営機関の設置と組織運営の確保）

【原則3】 組織体制（経営機関の実効性を監督・評価する機能の確保）

【原則4】 業務運営（組織的な運営を実効的に行うための業務体制の整備）

【原則5】 透明性の確保

この5つの原則のうち、原則1は、イギリスやオランダのコードでいうところの“Openness”、原則3は、“Independent Non-Executive”（INE：独立非業務執行役員）そして、原則5は、“Transparency Report”（透明性報告書）や“Shareholder dialogue”のコンセプトを取り入れたものと思われます。また、オランダのコードの“Comply and Explain”ではなく、イギリスの“Comply or Explain”を採用していますから「原則を実施するか、実施しない場合には、その理由を説明する」といった、ある程度自由度のあるコードです。

おわりに

筆者が考えるに、目指すべきガバナンスは、Ultimate Targetではなく、外部環境の変化や組織の各監査法人の変化に合わせた Moving Targetだと捉えています。一番重要なガバナンスの視点は、「ガバナンスの機能は何か?」、「ステークホルダーを誰と想定するか?」、そして「INEによる外部性と透明性の確保」にあると考えます。

ガバナンス改革は一朝一夕では達成できません。「急ぎながらも地道にやる」「ぶれない軸で実行する」ことを念頭において、監査法人の資本市場の信頼を確保する社会的な責任を自覚してガバナンスの高度化に真摯に取り組んで参ります。