

変革すべき企業風土と監査風土

柴 田 英 樹

はじめに

第一章. 日本とアメリカの国民性

第一節. 日本の国民性

第二節. アメリカの国民性

第三節. 日本とアメリカの国民性の比較

第二章. 変革すべき企業風土

第一節. 現状分析と問題点

第二節. 改善すべき点と今後の課題

第三節. 日本とアメリカの企業風土の比較

第三章. 変革すべき監査風土

第一節. 現状分析と問題点

第二節. 改善すべき点と今後の課題

第三節. 日本とアメリカの監査風土の比較

おわりに

はじめに

企業はグローバル化し、また企業のグローバル化に伴い、企業を会計監査している監査法人もグローバル化している。つまり、国境を越えるビジネスの世界で企業も監査法人も活躍しているのである。その活躍の原動力は何であろうか。それは企業の目的や監査法人の目的がそこで働く世界中の従業員や会計士に共有されているためである。

こうしたグローバル化により企業も監査法人も国内的にも国際的にも大規模化している。企業が大規模化する理由は巨額の設備投資、国内的・国際的な購買・販売網の整備、あるいは優秀な人材を確保するために避けることができない重要な要素となっているからである。また、監査法人が大規模化する理由は企業よりも種々の制約があり資金調達が難しいため¹、規模を大きくして、多く

¹ パートナースhipによる出資金と営業収入からの資金で基本的に設備投資の資金を捻出している。一般企業と子となり一般投資家から出資を募ることはできないし、社債を発行して資金調達することもできない。また、銀行から多額の借り入れを行うことも独立性の問題があり困難である。

の資金が利用可能なようにしなければならないからである。監査法人においてはIT（情報技術）化がかなり進んでおり²、規模を拡大しない限り、多額な資金を必要とするIT化を十分に行なうことができないのである。

しかし、合併・買収により大規模化していくと、企業や監査法人は創立期にあった企業風土や監査風土を壊さずに守ることができるのであろうか。あるいは企業風土や監査風土はもともとのDNAを残しつつも、変革を遂げなければいけないのであろうか。

規模が大きくなっても守らなければならない企業風土とか監査風土とは何であろうか。あるいは逆に革新しなければならない企業風土や監査風土とは何なのだろうか。さらには企業風土と監査風土は国境を越えて存在することが果たして可能なのだろうか。これらの疑問の解答を求めて、検討・考察したのが当論文を書いた趣旨である。

第一章. 日本とアメリカの国民性

日本とアメリカの国民性は大きく異なっている。もちろんどちらの国民性の方がよいとか悪いとか言っても無意味であるが、本質的な国民性の違いはそれぞれの国の企業風土と監査風土の違いに非常にむすびついている点が重要である。そこでまず両国の国民性の相違点と共通点について考えてみたい。

第一節. 日本の国民性

日本の国民性は、性善説に根ざした考え方を持っているといわれる。これは日本人がもともと単一民族³で、稲作を中心として農耕を行い生活してきたことに起因しているが、大陸から伝来してきた仏教、儒教を信仰してきたことにより性善説がさらに深化してきたと思われる。

日本人は村落を作り、村落ごとに集団生活を営んできた。日本人は古来より米を主食にしてきたこともあり、稲作は日本人にとって最も重要な生活の糧であった。稲作を行うために集団で日本人は同じ時期（春）に田んぼに苗を植え、川の水を十分に田んぼに放流し、育った稲を同じ時期（秋）に収穫する。そして神に対して収穫した感謝の収穫祭を行う。筆者の生まれた地域では、収穫祭を放生会（ほうじょうえ）といい、収穫を神に感謝し、魚などの生き物を放す風習がある。まさに村落は共同生活の場といえよう。

血縁関係のあるお互い気心の知った者同士が集団で村落を形成していったこともあり、相互の信

² 現代の監査手法は、ビジネス・リスクアプローチを採っており、被監査会社のリスクの状況を入力すると、どういう監査手続きを採るべきかのプログラムが監査法人から監査人に支給されているラップトップ型のパソコンに入っており、監査人はこれに沿った監査手続きを実施している。こうした監査プログラムの作成には多額の資金が必要であり、現在の日本の監査法人にはこれを開発するための能力や資金が十分ではないため、外資系会計事務所と提携することによってロイヤリティを毎年支払うことで彼等のプログラムを利用して欧米並みの監査を実施している。

³ アイヌ民族がいるが、この論文では人数が極端に少ないため考慮していない。

頼関係は厚いものがあつた。よく田舎に行くと、玄関の戸締りもせずに開けっ放しで留守にしているところもいまだにあるが、誰も悪いことはしないという前提で村落の人たちは開放的に生活していたのである。

しかし良いことばかりでなく、日本は談合社会でもあつた。皆が共に生活していくためには、競争を排除しなければならない。競争を行うと負けるものが出て、生活に困窮するものが出てくる。つまり、談合しなければ皆が共に食べていけないからである。そのために皆で話し合つて、集団で問題を解決してきたのである。そのために適正な競争であっても排除されることになり、談合が行われると入札による購入者は通常よりも結局高い金額を支払わざるを得なくなってしまう。こうした慣習がいまだに日本には続いている。

最近では談合という言葉の他に官製談合という言葉をよく耳にするようになった。本来、談合を認めないはずの官庁が談合を裏で推奨しているのである。官製談合する理由は、役人が民間企業に天下りする際の手みやげにするためである。官主導を望み、お上（かみ）に逆らわないという気質をもった日本人は官製談合が行われていても、それに真っ向から文句は言わない。そのためこうした談合が行なわれると、入札制度そのものが無意味と化してしまう。「寄らば大樹の陰」と、官の言いなりになるのが日本人の特質である。

もともと島国根性といわれるようにひがみ根性が日本人の特質であり、権威や体制に順応すれば順調に物事が運び、問題がないと考える日本人の思考方法が官製談合を醸成しているともいえるのである。最近のニュースで、官製談合を取り締まるべき警察の警部補が官と民の間に立ち、ブローカー的な役目を果たしていたという事件があつた⁴。目を光らせて取り締まるべきところもグルになっているとは、この問題の根深さを思い知らされた。

秘密主義もまた日本人の特質の1つである。日本人は何事もすべてを明瞭にしてしまうことを望まない。あいまいなままで決着を付けることが好きなのである。これは恥の文化であることと共通項ともいえる。物事を明らかにしてしまうと責任問題が顕在化する。恥をかかせるとどんな事を言い出すかわからず、これがまた責任問題を生じることにもなる。そこで責任の所在を明らかにしないで、別の言葉で言うと恥をかかせないで、穏便に物事を終わらせようとするのである。ある組織絡みの事件に関与していると疑われると、その組織は疑われた個人だけの責任にして幕引きしようとする。

これは正直を推奨するアメリカとは全く異なる考え方である。「いいかげん」という言葉は悪い意味でも使われるが、「良い加減」という良い意味でも使われているのである。風呂の温度が「良い加減」であることを日本人は気にするが、いいかげんで物事をはっきりさせないことは狭い国土に住む日本人の生活の知恵だったのである。鼻つきをあわせて生きているのに、あまり物事をきっちり「これとこれはよいが、これはいけない」というと生活しにくくなってしまふからである。

⁴ 大阪府枚方市発注の清掃工場建設を巡る談合事件で大阪府の警部補が談合を有利に進めるようにアドバイス役をしていたとして逮捕された（日本経済新聞平成19年5月31日朝刊）。

第二節. アメリカの国民性

人間は信頼できないという性悪説からアメリカ人はものを考える。それはキリスト教（プロテスタント）を信仰していることから起因していると考えられる。キリストは自分の弟子であるユダによって密告され、十字架に張り付けられ、獄門になったのである。自分の大事な弟子でさえ、師であるキリストを裏切る。まさに裏切りの歴史と信仰の歴史とが折り合わされているといえよう。

アメリカ人は狩猟民族であった。ハンターという言葉は日常のコトバとして使用され、鹿や兎を取り、食料としてきた。アメリカでは集団での行動はなじまず、個人での行動が一般的だった。アメリカ人は自立心が強いのも、こうした育ってきた環境に大きく左右されているからに他ならない。現在も銃を国民の多くが保有しているのも、治安が良くないこともあるが、狩人の名残ではなかろうか。また、良い人材を引き抜く言葉として、ヘッドハントという言葉があり、人をハントするという究極的な用語が使用されている。

個人主義で人を信用できないアメリカ人は、こうした相互不信の事態を打開するすばらしい方法を発見する。それは契約である。契約書にサインをすれば、その相手をアメリカ人は信用することができるようになった。なぜならもし契約を守らなければ、その違反した者を訴えることが可能だからである。そのため、アメリカは契約社会になり、また同時に訴訟社会を招来することは必然であったのである。アメリカが多民族を受け入れた新しい国家であることも契約社会がスムーズに発展した大きな原因になっている。つまり、言葉がうまく通じない相手とは契約により物事を決めるしか方法がなかったのである。

また、アメリカ人は積極的に新しいことに挑戦する開拓者精神（フロンティアスピリット）を持っている。また、多くの民族からなる国家であるだけに他人よりも少しでも目立たなければ生きていけない。目立とう精神を持ち、パフォーマンスやディベートが大変にうまい国民なのである。それをもっと上達させるために高校などではディベートを授業に取り入れている。

ワスプ (WASP) がアメリカを牛耳っているといわれるように、白人(W)でプロテスタント(P)を信仰するアングロ・サクソン (AS) はエリート社会のいつも中心にいる。アメリカは一部のエリートと大勢の中産階級や下層階級の人々から成り立つ格差社会なのである。日本ではお上(かみ)を逆らわずに仕事を行うという官尊民卑の考え方が今も残っているが、アメリカは民間主導の考え方が強い。あまりお上が自分たちを守ってくれるなどと甘いことは考えていないのである。ここで思い出すのが有名なゲティスバーグでのJ.F. ケネディ大統領の次の演説である。「国家が君たちに何かをしてくれるとは考えるな。君たちが国家に何をすることができるかを考えよ。」

日本人にとって、このように民間を重視する点はアメリカを見習う必要があるかもしれない。また、透明性を重視するアメリカの考え方は日本のように秘密主義とか隠蔽体質と揶揄(やゆ)されることがないグローバル化することができるすばらしい考え方といえよう。

第三節. 日本とアメリカの国民性の比較

日本とアメリカはなんでも反対の国といわれるように日本では車が左側通行なのに対して、アメリカでは右側通行であり、日本で人を手招きする時の動作は、アメリカではあっちに行けということに何でも反対である。

商売においても日本では長い時間を掛けて相手が信用出来るかをみていくのに対して、アメリカでは成果を早く出そうとするあまり時間を掛けなくて多少危なっかしい相手でも商売する面がある。ただ契約の際に相手が契約事項を守らなければいつでも訴訟できる防御策をいつでも残している。

アメリカでは商売でもマニュアルを重視するが、日本では教育係が徹底的に自社の社風に合う人間を作り上げていく。わからなければマニュアルに書いてあるアメリカに比べ、徹底的に自分で考えさせ、商売のコツを身につけさせていくのが日本のやり方である。

これらのことから日本は長期志向であり、アメリカは短期志向であることがわかる。図表1は日本とアングロ・サクソンの国民性の相違を比較対照したものである。なお、アングロ・サクソンとここで書いたが、アングロ・サクソン型の国家は、世界には5カ国ある。その5カ国とは、アメリカ合衆国、イギリス、カナダ、オーストラリア、ニュージーランドである。しかし、この論文ではアングロ・サクソン型の国家として、特に国の名前を挙げていない場合には、アメリカ合衆国を指している。図表1は日本とアングロ・サクソンの国民性の相違点を比較対照したものである。

図表1 日本とアングロ・サクソンの国民性の比較対照表

	日 本	アメリカ
国民性	性善説 仏教、儒教 談合社会 非訴訟社会 単一民族 農耕民族 大衆社会 秘密主義 原則論で縛る 官主導（お上に逆らわない） 島国根性（ひがみ根性） 寄らば大樹の陰（強い者に従う傾向） 優柔不断 タマエを重視 武道を好む（精神向上に主眼） 型にはまった事を好む 長期志向	性悪説 キリスト教（プロテスタント） 契約社会 訴訟社会 多民族 狩猟民族 エリート社会 透明性 ルール化して細かく縛る（しかし、ルール化されていないものは自由にできる） 民主導 開拓者精神（フロンティアスピリット） 目立とう精神（パフォーマンス、ディベートがうまい） 決断力あり ホンネを重視 武道を好む（相手を負かすことに主眼） マニュアル化を好む 短期志向

（注）太字は特に重要な差異である。

このように比較対照してみても驚くことは、この節の最初に指摘したようにあまりにも相違点が多く、共通点がほとんどないことである。まさに正反対の国という感じである。しかし、よく見ると多少の共通点はあるし、また重要な点も見えてくる。1つ目の共通点は宗教は違うが両国民とも信仰深いということである。ただ、日本は首都圏を中心とする都市に人口が集中するに従い、仏教の檀家制度は崩壊しつつある。また、日本は仏教が中心であるが、神道やキリスト教を信仰する人たちも少なくない。日本には八百万（やおよろず）の神を信仰する土壌があり、キリスト教に対しての敵愾心を持っていない。一方、キリスト教は異教徒を敵対視する。

また、日本は型にはまったことを好む傾向があることと、アメリカ人がマニュアル化されたことを好むこととはよく似ている。これを2つ目の共通点とする。ただ、日本はマニュアル化せずに師が弟子に何度も同じ作業をさせて、型を身につけることを体得させる点が異なる。

さらに日本人は武道を好む国民性があるが、アメリカ人も武道を好む。これを3つ目の共通点とする。最近のハリウッド映画はカラテなどの武道を主人公に身につけさせ、活躍させる話が多い。ただ、これも日本人は最終的には精神の向上のために行うことを目的にしているが、アメリカでは人を倒す武器として考えている。つまり、銃の延長線上にカラテなどの武道がある。いつも銃を持っている訳にはいかないので、武器を所持していないときには自分の鍛えた身体を武器にしようという考え方である。

ではこの比較対照を行うことで見えてくる重要な点について触れてみたい。アメリカの国民性と日本の国民性はこれほどまでに異なるにもかかわらず、同盟国としてアメリカと国際的に共通行動を行うことが多い。この理由は何故だろうか。第二次世界大戦で日本がアメリカ、イギリスなどと戦い、無条件降伏した事が大きな要因であることは間違いのない事実である。

民主主義教育体制の確立、新憲法の創案、軍隊の解体、財閥の解体等の大きな改革事項がGHQ（連合国総司令本部）で決定され、実行された。日本人が西洋人に弱いアレルギー体質はこれにより出来上がっていった。そしてアメリカは日本人にとってお上（かみ）になったのである。そのために首相が替わる度にアメリカ大統領に会いに参勤交代⁵するようになったのである。アメリカはお上であるから従わなければならないのである。

日本が最近、アメリカ化を推進しているのは1980年代の終わりにあった日米構造協議などに起源があるが、日本人はアメリカ化を望んでいるのか、こうした方向性に岸信介内閣当時にあった日米安保条約反対運動の時の様なアメリカの考えに正面だって反対を唱える人は少ない状況のようにみえる。

⁵ 江戸時代に外様大名は定期的に江戸に住むことが義務付けられていた。現在の参勤交代ともいえるアメリカ参りはアメリカ大統領に何らかのみやげ（ex. 輸入牛肉解禁）を持って行っている。

第二章. 変革すべき企業風土

まず第一章で日米両国の国民性に関して検討したが、次に両国の国民性の相違からくる企業風土の相違についてこの章で考えてみたい。そしてさらに両国の企業風土を変革するためにはどうすればよいかについて検討する。

第一節. 現状分析と問題点

まず両国の国民性の相違からくる企業風土の現状分析を行い、その問題点についてこの章で考えてみたい。

■日本企業の従来の企業風土

現状分析

日本は単一民族で農耕中心社会として形成されてきた⁶。そこでは単一民族であるからこそ、お互いを理解し合える側面が多いといえる。日本には、言葉を使っていちいち説明しなくても、理解し合える「あうんの呼吸」といわれる言葉さえ存在する。単一民族であるから、相手のことを信用することが企業風土の出発点になっている。つまり、企業性善説が企業風土を考える際の原点である。

また、農耕中心の考え方からは、種を植え、肥料と水をやり、芽が出て、植物が育ち、花を咲かせて、実がなるまでという一連の農業活動が必要なように、企業自身が人を育てるという発想に結びつく。そこで出来るだけ色がついていない新卒での新規採用が多くなり、労働市場はあまり発達しないことになる。他社の色が着いていると、人を育てにくいと考える傾向が日本にはあるからである。このような考え方は、良い人材は他社からヘッドハンティングすればよいというアメリカ的な考え方とは全く異なるものである。そして企業であっても良いものは合併・買収することでより良い経営を実現することが可能となるというアメリカ的な発想には結びつかず、合併・買収社会を否定する考え方になっていく。また、買収するにしても、被買収企業の企業風土と自社との相違を非常に気にすることになる。

さらに農耕中心の考え方からは、集団を重視する考え方が出てくる。集団により共同で農地へ水を敷いたり、種を協力し合いながら同一時期に撒いたりすることが必要になってくるからである。また、集団を維持するために、掟や和の精神が重要視されることになる。

日本社会は相互信頼社会である。日本企業もアメリカ企業と同様に相手企業と契約を結び、契約を行うことはするが、それだけではなくグループ企業や血縁関係のある企業を重視することになる。あまり経営努力しなくても、グループ企業であればある程度の売り上げが確保できるシステムになっ

⁶ アイヌ民族の他にも、縄文人が日本を支配していた時代があり、その後、弥生人の登場により縄文人は日本の本州北部へと追いやられていった。現在の日本人は弥生人であると考えられる。また、縄文人は弥生人に滅ばされたのではなく、同化していったと考え、この論文では日本人は単一民族としている。

ている。これはぬるま湯的な経営や談合などを助長する結果になっており、悪弊と呼ばざるを得ない。また、契約を破っても日本企業がグループ企業を相手に訴訟を起こすケースが少ないといえる。

日本企業の従業員は自分の会社を「ウチ」と考えるようになる。そして日本企業は自社の従業員を大事にする。具体的には従業員の生活を保障するため終身雇用制や年功序列賃金を導入している。また、こうした制度で従業員は自分の一生が企業に面倒をみてもらえることから、企業への忠誠心が醸成されることになる。つまり、企業側にも大きなメリットがある。そして自分の会社の悪口は絶対にいわないことになる。これが企業の秘密主義を蔓延させることになる。

最近の日本企業の隠蔽体質には、ほととがっかりさせられる。しかも一流企業であってもこうした隠蔽体質は変わらないばかりか、社会的なダメージを恐れて、より強くなっているケースも少なくない。日本は恥の文化といわれるが、恥をかかされることを極端に嫌うところがある。江戸時代における武士の切腹はこの好例である。問題を起こしたとき、武士は自らの腹を切り、責任をとるのである。

恥をかかないために、あるいは恥をかかせないために、日本の経営文化に根付いた制度として、根回しや稟議書制がある。重要な会議において物事を決める前に、上司や同僚や部下に今回提出する提案を知らせておき、みんなの了承を得たうえで会議にかけるのである。したがって、この会議に出た時点ではすでに全員の了承がとれており、スムーズに意思決定が行われることになる。会議の席で初めて提案したら否決されて恥をかくという場合が起こりうるが、根回しをしておけばこうした事態には陥らない。これは恥をかくのが嫌いな日本人の特徴をよく表した制度といえよう。

問題点

日本企業は中小企業が多く、大きな企業が育成しにくい土壌がある。数少ない大手企業はほとんどが財閥系の会社であり、財閥が日本を牛耳っているといってもおかしくない状況にある。IT企業が新興市場に株式公開を始めた1990年代後半は新しい企業勢力図が出現したかのような錯覚に襲われたが、実際には2000年にITバブルが崩壊すると登場した多くのIT企業は経営に生き詰まり、消えていった。2006年のライブドア事件は成功していると思われていたIT企業の経営体質もかなり脆弱なものに過ぎないことを社会に認知させるに十分だった。最近では六本木ヒルズ族という言葉は死語と化したようである。

六本木ヒルズ自体もシンドラ社製の回転ドアで幼気な子供が挟まれ死傷し、その後にはオッテス社製のエレベーター事故が発生したことから、どうもマイナスのイメージの巨大ビルになってしまった。

失われた10年から大企業は立ち直ったものの、中小企業は疲弊してしまっている。大企業は中小企業に厳しい仕入れ価格を要求し、実際にはそれに応えられないことがはっきりしているのに、仕事の欲しい中小企業の経営者はその価格を飲まざるを得ない状況に追い込まれているのである。ギスギスした余裕のない社会に日本はバブル以後になってしまったのである。

少しでも安価な労働を求めて、求人に際しても派遣社員やパートを使うケースが増加している。厚生年金や失業保険を負担せずに済み、またボーナスで多額の資金を捻出する必要がないために、大企業でもこうした雇用形態を取り入れている会社は多い。こうした事態はニートと呼ばれる若者を創出している。つまり、若者が働きたくても十分に働くことができない状況を創出しているのである。これは労働の質を十分に考えないやり方である。

■アングロ・サクソン型企業の従来の企業風土

現状分析

多民族国家で狩猟中心に社会が形成されてきた。そこでは多民族国家であるからこそ、お互いを理解することは容易ではなく、契約により行うべき職務を明確にし、その契約に従って行動してもらうことになる。多民族であり、人種が違うので、相手のことに対する信用をしないことが企業風土の出発点になっている。つまり、企業性悪説が企業風土を考える際の原点である。

また、狩猟中心の考え方からは、自分で人を育てるというよりも、良い人材があれば、外部から調達して来るという発想に結びつく。そこで途中入社や途中退社が多くなり、労働市場は発達し、さらにヘッドハンターが活躍することになる。このような考え方は、企業であっても良いものは合併・買収することでより良い経営を実現することが可能となるという発想となり、実際に買収社会になっていく。

さらに狩猟中心の考え方からは、個人を重視する考え方が出てくる。個人の能力で、狩猟の成果が大きく変わるからである。また、個人の考え方を重視することは、ルール重視や闘争精神の醸成に繋がることになる。

アングロ・サクソン社会は相互不信社会である。そこで企業は相手企業と契約を結び、契約を破った企業には訴訟を起こすことになる。十分な経営努力しなければ、売り上げを維持することができず、非常に厳しい生存競争下におかれることになる。競争原理の根付いていることは、公明性や公正性や透明性を重視することにつながっていき、社会の健全な発展のために欠かせない要件になっている。

アングロ・サクソン型企業の従業員は自分の会社とは日本企業の従業員ほどは考えない。そして企業は成果の上がない自社の従業員を大事にしない。成果の上がっている従業員とそうでない者とを区別する必要がある。そのために成果主義や業績評価が重視される。

また、こうした制度で従業員は自分の一生を企業に面倒をみてもらえないことから、企業への忠誠心は醸成されず、いつでも他の企業から良いオファーが来れば、転職することになる。こうしたアングロ・サクソン型社会体制下では、企業の秘密主義を守ることは不可能であり、公明性、透明性や公平性が重視されることになる。

ワシントンが桜の木を切ったことを正直に告白したという逸話が示すように、正直であることが重要視される。罪を犯しても、正直に自らの襟を正せば、逆によしとされるのである。ベネディクト

は罪の文化といった⁷が、まさに人間は罪を犯して生きているのであり、そのことをはっきりと認めることにより救われるというキリスト教思想が根付いているのである。

こうしたアングロ・サクソンの考え方に立てば、日本企業が持つ隠蔽体質や談合体質は許せないものに映るだろう。日本という島国の中で皆が顔を突き合わせて暮らしていかざるを得ない多くの日本人にとり、競争原理を導入し、弱肉強食の社会になることは避けたかったことなのかもしれない。しかし、現在は国際化の波の下に日本人以外の他国民とも共同で会社の中で協力していかなければならない時代になっている。したがって、日本企業の風土の中で改善すべきものと維持していくべきものとを区別して、考えていかなければならないのである。

問題点

アングロ・サクソン型の経営は力による経営支配である。弱肉強食のアメリカの資本主義に勝ち名乗りをあげるためには弱い企業は切り捨てられ、またこれまでは強い企業であっても新商品が開発されなかったり、経営状態が悪化した場合にはすぐに見捨てられてしまうのである。

経営者は自分がトップの時ではできるだけ経営改善を図るが、自分の時代のことしか考えていないケースが多い。つまり百年の計がないのである。長期的戦略を持たないで、短期的な利益志向の結果、アメリカの自動車大手のビッグ・スリーは経営が思わしき状況に陥っている。メルセデスクライスラーはクライスラーを売却することを決めた。イラク戦争以後、石油価格が高騰し、何と3倍にまで跳ね上がってしまった。それでも1リットル103円と日本よりも3割近く安いのである。しかし、3倍まで石油価格が上がると、クライスラーの様に石油を食う大型車は売れなくなってしまった。そのためクライスラーは切り捨てられたのである。

一方、トヨタやホンダは燃費効率の良いハイブリッドカーに力を注ぎ、百年の計とはいわないまでも長期戦略を取っていたから、日本車は売上げが伸びており、一方で米国車は全く売れないという状況になってしまっている。2007年1月から3月までの統計数字ではトヨタがGMの販売台数を抜き去ってしまっている。

アメリカ自動車メーカーはやっと環境対策にも目を向け始めた。これは日本が最も得意とする分野であり、長期戦略の勝利といえる状況になっている。以前はこうした事態になると、日本車をハンマーで壊すなどのパフォーマンスをしていたアメリカだが、以前のように日本車は日本から輸出されているだけではなく、アメリカ本土で現地生産を行っており、この現地子会社でアメリカ人が多く働いている。したがって、日本車攻撃を以前のように表面だけで行う状況にないのである。

第二節.改善すべき点と今後の課題

ここでは両国の企業風土を変革するためにはどうすればよいかについて、改善すべき点と今後の

⁷ 著書『菊と刀』の中で述べられている。

課題を検討する。

■日本企業の変革すべき企業風土

改善すべき点

日本企業は伝統を大事にし、他社に負けない一流の製品を作ることに命運をかけてきた。それは会社を重視し、家庭を顧みないことにも繋がってきた。最近よく話題になるのが熟年離婚である。会社を重視して家庭を軽視したことに対する妻からの反乱が熟年離婚という言葉で代表されるともいえよう。夫が退職金を支給された日に妻はその半分を自分のものだと要求し、それを持って家を出て行くのである。

また、会社の定年後に退職した元サラリーマンが勤務していたときと同じようにネクタイを付け、背広を着て出かけていく。行くところはもうないので、公園や図書館で一日を過ごし、家に帰ってくるのである。家にブラブラしていると、奥さんに煙たがられるのでそうせざるをえないわけなのだ。

こうしたサラリーマン戦士を育てたのは会社である。完全に企業の中で生きてきたために、他の趣味はあまりなく、退職してから何をしたらよいかのプランも全く立てていなかったのである。自分の父親も同様であると思う。サラリーマン生活から、50才前に商売を始め、70才過ぎになって引退するといって、囲碁盤、碁石と将棋盤、駒を買ったのはいいが、全くやっている形跡はない。仕事をしているときには、全く趣味でなかったものを、引退して趣味にしようとしてもなかなかうまくいかないのが現状である。

今後の課題

企業の買収時代が到来し始めている。もちろんこれまでもこうしたケースはないわけではなかった。京セラは経営に生き詰まったカメラメーカーのヤシカ、複写機メーカーの三田工業などを次々に吸収合併している。また、花王も念願だったカネボウの化粧品部門を買収した。数年前にはライブドアがフジテレビの親会社だったニッポン放送を、また楽天はTBSを買収しようとしたことは記憶に新しい。

しかし、2007年に新会社法で三角合併が解禁になったことで買収が加速してきた。シティバンクはTOB（公開買い付け）により日興コーディアルグループを傘下に治めた。また、HOYAによるペンタックスのTOBでペンタックスの社長が二人も交代するという異常事態が発生している。そして最近では、楽天がTBS買収に再稼働し始めた。

買収される方の従業員は買収に反対するケースが多く、反乱を起こすことが希ではない。それぞれの会社の社風が違ふことから、従業員にこうした反対行動に走らせるのだろう。とはいえ、新会社法で三角合併が認められ、外資系企業が日本企業を買収するケースも珍しくはなくなってきた。買収される方の従業員は反対のための反対をするのではなく、建設的に将来の方向性を見て行動す

る必要に迫られている。

また、こうした買収時代にどうやって自社のDNAを残していくかが重要である。日本企業はバブル当時、財テクや土地投機に走り、自社のコア・コンピタンス（固有の強み）経営を十分に考えなかった会社も多かった。そしてコア・コンピタンスを無視した会社は次々とバブル崩壊後に倒産・崩壊していったのである。

■アングロ・サクソン型企業の変革すべき企業風土

改善すべき点

米国企業の経営者の年俸は高騰しており、歯止めがかかっていない。調査会社コーポレート・ライブラリーによると、2006年の大手500社CEO（最高経営責任者）の平均年俸は約17億7000万円（1478万ドル）で前年比9.4%に拡大している。一般社員との賃金格差は411倍になっている⁸。しかも、CEOの報酬の大半はストックオプションの形で提供されているため、目先の株高ばかりを追求し、企業の長期的発展が損なわれやすい点が問題であり、改善すべきであるといえよう。上記の年俸は、日本の3億円の宝くじが年に6回も当選したほどの高額であり、こんなに多くの報酬は必要なのではなかろうか。

アングロ・サクソン型企業の経営者は自分の会社を商品のように考えている。現在、経営者であっても自分はこの会社に残りたいとは考えていないのである。ひどい場合には、トップが別の競争相手先の企業に引き抜かれる場合もある。

トップが自社を愛さずして、誰が会社を愛することが出来ようか。愛社精神という言葉はアメリカでは死語なのかもしれない。少なくとも自分の働いている会社を商品の一つとする考え方は日本人にはまだまだ少ない。

今後の課題

アングロ・サクソン型企業はアメリカ型の企業経営を世界中どこでも行おうとする。しかし、アメリカ流のやり方がうまくいかない地域も世界には数多くあるのが現実である。そうしたことを考慮に入れた緻密な長期的な視点に立った経営戦略を実行することが必要である。

日本車は右ハンドルであるが、アメリカ車は左ハンドルである。ところが、日本ではアメリカに輸出する場合には右ハンドルではなく、左ハンドルにして販売している。アメリカ車でも日本で販売する場合にはこうしたハンドルの付け替えが必要と考えるが、顧客本位という考え方を強調する割には、日本の交通ルールを考えた配慮をあまりしていない。最近では右ハンドルのアメリカ車もあるようだが、気づくのが20～30年遅れているように思う。最近ではイラク戦争の影響で石油価格が3倍になり、日本とそれほど変わらなくなってきた。アメリカ車は燃費効率が悪く、排ガス削減

⁸ 週刊エコノミスト、2007年5月29日号、第85巻第28号通巻3896号、65頁。

の環境対応も十分でない。こうした環境対応の車を考えてこなかったつけがビッグスリーには出てきているようだ。

アメリカではビジネススクールでMBA（経営学修士）を取得すると、経営幹部として企業の中核の位置を占めることができる。実際にはそれほど実務経験がないために十分な経営意思決定をすることが難しい。しかし、アメリカ企業はMBAを持っていれば、経営のことは何でも熟知しているように思いこんでしまっている。アメリカの経営学者の中からもこういう体質を批判する声が出始めている⁹。

第三節. 日本とアメリカの企業風土の比較

日本とアメリカの企業風土の比較した場合に、日本企業で働く日本人従業員は会社に対する愛社精神が強いのに対して、アメリカ企業で働くアメリカ人は会社をキャリアアップの手段としてしか見ておらず、愛社精神がそれほど強いとは思えない。

また、日本の経営者は後継者のことを常に念頭において経営意思決定を行なっている。後継者次第で会社が成長するか、あるいは衰退するかを知っているからである。ところがアメリカの経営者は後継者が大事であることは知っていても、あまり早くから育成していくことは基本的に考えない。これはナンバー2が自分の地位を脅かすことになるためである。

後継者のことをよく考えているのは日本の経営者であると指摘したが、日本にはオーナー経営者が少なくない。こうしたオーナー経営者は自分の息子を次のトップにしようとするケースが多い。

大事に育てられ帝王学を学んだはずの後継者はトップになっても、その地位を引きずり下ろされることも多い。これは創業者であるオーナーにはカリスマ性があり、従業員がついて来るが、息子はこうしたカリスマ性はなく、ほとんどつらい経験もしていないために、経営の難局にふさわしくない人間である場合が多いためである。オーナーは従来は色々な難局を乗り越えてきたはずであるが、息子のことになるのと近視眼的になってしまい、本当は息子がトップにふさわしい人間でないとわかっていても、何とか社長の座を渡したくなるものらしい。これは豊臣秀吉が息子の秀頼に自分の後を継がせたかったことからわかるように日本の伝統的な考え方なのである。

第二次大戦前の長子相続の伝統は子供は平等に相続するという新しい民法の考え方や相続税の導入により崩壊したが、オーナー経営者の考え方には長子相続の伝統が今なお沈殿し、残っているのである。

⁹ 著名な経営学者のヘンリー・ミンツバークは最近、『MBAが企業を滅ぼす』という本を書いた（『MBAが会社を滅ぼす マネジャーの正しい育て方』（日経BP社、ヘンリー・ミンツバーク（著）、池村 千秋（翻訳））。MBAの分析偏重の傾向に対するアンチテーゼといえよう。MBAとは、「Master of Business Administration」ではなく「Management By Analysis（分析による経営）」の略だというジョークがある。

図表 2 は日本とアングロ・サクソンの企業風土の相違点を比較対照したものである。

図表 2 日本とアングロ・サクソンの企業風土の比較対照表

	日 本	アメリカ
企業風土	<p>相互信頼</p> <p>和の精神</p> <p>家族主義</p> <p>会社優先の考え方</p> <p>甘えの構造</p> <p>終身雇用制</p> <p>系列の存在</p> <p>職務の分離が不明確</p> <p>従業員中心</p> <p>監査役ないし監査委員会の存在</p> <p>監査を不要と考える</p> <p>経営者は長年勤務した者から出てくるのが一般的</p> <p>転職する労働市場が未整備</p> <p>従業員の忠誠心あり</p> <p>会社は自分の家</p> <p>ボトムアップの意思決定</p> <p>株式の相互保有</p> <p>総会屋との癒着</p> <p>企業内組合</p> <p>談合</p> <p>窓際族</p> <p>年功序列制</p> <p>経営者の年俸が適正</p> <p>内部告発を許さない</p> <p>異端者を認めない（異論を挟むことを認めない）</p> <p>銀行による企業支配（メインバンク制）</p> <p>従業員にとって会社は生活の糧</p>	<p>相互不信</p> <p>競争精神（チャレンジ精神）</p> <p>個人主義</p> <p>家族優先の考え方</p> <p>甘えを許さぬ構造</p> <p>リストラ、レイオフ</p> <p>系列の不存在</p> <p>職務の分離が明確</p> <p>株主主権</p> <p>監査委員会の存在</p> <p>監査を必要と考える</p> <p>よい人材なら他社からも経営者を選ぶ</p> <p>転職する労働市場が整備</p> <p>従業員の忠誠心なし</p> <p>会社は商品の1つ</p> <p>トップダウンの意思決定</p> <p>株式の相互保有はない</p> <p>ロビイストとの連携</p> <p>ユニオン（会社とは無関係な組織、政治家に献金も行う）</p> <p>公正な競争</p> <p>首、リストラ</p> <p>成果主義、業績評価</p> <p>経営者の年俸が巨額</p> <p>内部告発できる</p> <p>異端者を認める（色々な意見を認める。ただし、最終的な判断は多数決になる）</p> <p>メインバンク制が存在しない</p> <p>従業員にとって会社はステップアップの手段</p>

（注）太字は特に重要な差異である。

第三章. 変革すべき監査風土

両国の国民性の相違からくる監査風土の現状分析を行い、その問題点についてこの章で考えてみたい。

第一節. 現状分析と問題点

第一章で日米両国の国民性に関して検討した後、両国の国民性の相違からくる企業風土の相違と両国の企業風土を変革するためにはどうすればよいかについて前章で考察した。本章では両国の監査風土の相違と両国の監査風土を変革するためにはどうすればよいかについて検討する。

■従来の日本の監査風土

現状分析

単一民族で真面目な国民性を持っていることは日本人の特質である。また個人ではあまり無茶はしないが、集団になると突拍子もないことまで行なうのも日本人の特質である。暴走族や第二次大戦における軍隊などはその典型例である。軍隊はそうとはいえないのではないかとの意見もあるだろうが、関東軍の行動を見ていると、そう言わざるをえない。陸軍司令部の命令さえも聞かないことが頻発しているのである。

「赤信号みんなで渡れば怖くない」という思考が日本人にはどうしてもある。みんなで行なえば、大目に見られて責任を追及されにくいという気持ちと、集団の影に隠れて自分の主張を通そうという気持ちになったりするのである。

これは日本企業にも同様なことがいえる。ある銀行マンと話したときに、バブルがはじけてきているので、調査に現地に行き、東南アジア進出を見合わそうという結論のレポートを書いて出したのに、最終的に調査に行った国で現地法人を立ち上げることになったというのである。つまり、最初から他の銀行が進出しているのに、この銀行も進出することが決まっていたのであるが、一応、儀式のように現地調査を行なったのである。そのレポートの結論部分をどのように改竄したのかは知らないが、何らかの改竄を行い、その国への進出を決めたのである。まさに横並び意識の典型的な例である。

中国に進出しているある電機メーカーは、現地で調達する部材が非常にいいので、それを安く購入し、使用している。自分の工場で製造する方が完成度が高く、品質も良いのであるが、コストが高くつくので、どうしても中国企業からの仕入れに頼らざるをえないようだ。また、中国企業からの仕入れは買い叩くので、安く仕入れることが出来て、自社で製造するよりも非常に儲かっているとのことである。しかし、そこにかけて働いていた中国人の従業員は品質が良くないので、他社製品しか買わないと言っていた。

バブル崩壊後、リストラに馴れた日本人は一生懸命に物作りを行なう日本人の優秀さを忘れてしまったのであろうか。何でも儲かればよいという考え方は結局、消費者離れを起こすことになる。

問題点

公認会計士試験に合格した後に合格者が通う必要がある実務補習所制度は、実務をあまり理解していない試験合格者にとって行って学ぶメリットがある。しかし、こうした制度はアメリカなどではとっていない。この制度には2つの問題点がある。まず1つはこれまであまり表面に出てこなかったが、合格者が少なければ従来のような補習生に対して講義や試験の他に多数のベテラン会計士が講師になり、グループごとに行われるディスカッションや泊まり込み補習などの対応が可能である。実際に今後は合格者を増加させようと金融庁が政策的にしていることもあり¹⁰、補習所で対応することが困難になってくると思われる。2番目の問題は、多くの補習生は平日の昼間は監査実務に従事しており、夜間は補習所に通わなければならない大きな負担が強いられている。また、土曜日にも月1、2回は補習所に行って学ばなければならない。ところが、監査の仕事は仕事量が増加しており、監査人の数は足りず、補習生がいつも補習所に通える環境ではなくなってきている。もし補習生にいつも補習所を優先するように配慮しれれば、監査業務が支障をきたす恐れがある。

みずず監査法人が2007年7月末に解散することが決まり、多くのみずずの会計士や被監査会社は新日本監査法人に移ることを選択した。みずず監査法人は粉飾事件になった被監査会社を多く手がけており¹¹、みずず監査法人の従来の監査は一般的に甘い監査であったと考えられ、多くの会計士と被監査会社とが一体になって新日本監査法人に移るとそのまま従来あった被監査会社の問題点が温存されてしまいかねない。新日本監査法人はそうしたことがないようにみずず監査法人からの引き継ぎを厳格に行う必要がある。

■従来のアングロ・サクソンの監査風土

現状分析

アングロ・サクソンの企業風土とは、勝ち組であるトップの人間は十分すぎるくらい保証されているということである。経営者の平均年収は17億円であるという。いくら何でももらいすぎではないだろうか。

従業員は2種類に分けられる。将来を約束された者とリストラ要員である。リストラ要員に評価されると、企業は敗者復活を認めず、即座に首になるのである。日本でも窓際族という言葉は最近、言わなくなったが、これもリストラが進んだ所為である。アメリカには窓際族という言葉自体が存在しない。必要ないものはいらぬとはっきりしているのである。その従業員の家族がどうなろうと関知したことはないのである。

アメリカでは従業員を機械か道具のように考えているように思える。機械が老朽化すると廃棄したり、スクラップに出したりするが、人間も同様に考え、必要なければリストラするのが一般的である。

¹⁰ 金融庁は、現在、約17,000人の公認会計士を2018年には50,000人体制にしようとしている。

¹¹ 山一証券、ヤオハン、足利銀行、カネボウ、日興コーディアルグループ、三洋電機などがみずず監査法人が従来、会計監査を担当していて、粉飾決算や不正会計で問題になったところである。

そして、アングロ・サクソンの企業風土は、そのままアングロ・サクソンの監査風土にもそのまま当てはまる。ビッグ・フォーのパートナーは多額の給与を受け取っており、実働部隊の会計士たちは将来を約束された者とリストラ要員で構成されている。

問題点

毎年多くの監査人がリストラされている。これはより安くて有用な新人を雇用するためである。このように毎年、監査人が多く辞めていくので、監査について長年実務に携り、監査業務を詳しく知る人たちが育ちにくい環境である。また、アメリカでは監査人が多いが、会社に勤務したり、大学で教えたり、個人で税務事務所を行うことができる道が拓かれている。

しかし、このペースで合格者が増えていけば監査人は供給過剰になるだろう。現在は、SOX法による内部統制報告書の監査や内部統制システム構築のコンサルの仕事があるため、監査人の需要の方が多い状態である。

大手の外資系会計事務所は寡占化している。アーサー・アンダーセンがエンロン事件で崩壊し、現在では4大会計事務所（ビッグ・フォー）になってしまった。これは会社が会計事務所を選択する幅が少なくなってしまったことを意味している。

第二節. 改善すべき点と今後の課題

ここでは両国の監査風土を変革するためにはどうすればよいかについて、改善すべき点と今後の課題を検討する。

■変革すべき日本の監査風土

改善すべき点

アメリカは監査の本場であり、日本は従来から多くのことを学んできたし、これからも多くのことを学ぶことになるだろう。また、アメリカから学ぶことによって日本の監査制度は発展してきたし、今後も発展し続けることができよう。つい10年前までは公認会計士についてあまり知識がなかった人たちも、監査法人や公認会計士のことを理解する人たちが増加してきたもの事実である。

しかし、まだまだ会計士の仕事に対する仕組みを理解させることは難しい。ある都市銀行に行き、勤務先を聞かれ、監査法人といったが、その行員は監査法人に関してほとんど理解がなかった。一般にはこの程度なのである。会計士と税理士との区別もつけられない人も多いのである。

ただアメリカの監査が進んでいるからといって、アメリカの監査手法をそのまま日本語に翻訳して、ただそのまま真似ることだけでいいとは思われない。国民性や企業風土の違いを生かした監査手法を開発する必要がある。問題会社はアメリカ式の監査手法でしか見つからないわけではない。従来、粉飾決算の問題が顕在化した日本企業は以前から問題があると日本の監査法人も思っていたし、また取引先や銀行等も問題の顕在化する前に気付いている場合が多いのである。それは日本の

監査法人は最新のビジネス・リスクアプローチによる監査手法は使わなくても長年監査に行っているからこそ、その企業の体質や社風を理解しているのである¹²。そして、こうした企業の社風や経営者の姿勢の理解こそがアメリカの監査の重要ポイントになってきているのである。

日本では同一の会計士が同一企業を長期間に亘り監査していることが多く、会社固有のリスクや会計処理上の問題を熟知しているケースが多い。これは長期監査のメリットでもある。誰がキーマンであり、誰が一番の問題なのかを理解しているからである。こうした日本型の監査のよさが馴れ合い監査の排除の名の下になくなりつつある。日本は長年同じ会社を監査している生き字引のような存在の会計士を重視してきた。

監査上で現在、問題になっていることは、従来においてすでに問題になり、その問題になった当時の監査人たちがその会計処理をどうするかを判断してきた者が多い。生き字引の監査人の存在は当時の判断やその解決策を聞くことが出来る点で有用である。彼等の貴重な経験を現在、監査している会計士達に教示してくれることになる。監査人の交代制を導入することにより長期監査を排除することは、このような機会をなくすことになってしまうのである。

馴れ合い監査は減少させる必要があるが、長期監査のメリットを温存しなければならない。完全な長期監査の排除は監査の非効率化に繋がるからである。監査人の数が十分に確保されておらず、期末監査にあまり時間をかけられない現在、ベテラン会計士による従来の監査先企業への監査の継続は必要性が高いといわざるをえない。もちろん2004年の公認会計士法の改正で導入された監査人の交代制はパートナーのローテーションである。しかし、パートナーは多くの場合ベテラン会計士でもあるのである。

今後の課題

日本は性善説に基づいた会計監査を第二次世界大戦後から行ない始め、日本に定着するように努力してきた。被監査会社と監査人との関係は良好であり、何ら対立関係が生じていないように見えていた。

しかし、エンロン事件に始まるグローバル化した世界においてアメリカだけに限定されるはずもなく、粉飾決算問題は大きなうねりとなって世界を席巻し始めた。日本においても不正会計事件は続発し始め、厳格監査の猛威は日本企業や日本の監査法人にも大きな影響を与え始めてきている。

これまで日本の監査法人が日本企業に与えていたアドバイスやコンサルティングはほとんど出来なくなってきている。特にコンサルティングにより被監査会社から報酬を受け取ることは公認会計士法で禁止されるようになった¹³。これは日本企業がわが身を守るために、日本の監査法人のアドバイスでこうしたグレー会計を実行したと被監査会社が証言し始めたからである¹⁴。これには日本の

¹² 日本では平成17年（2005年）の監査基準の改訂によりビジネス・リスクアプローチを実施することが義務付けられた。

¹³ 2004年改正法。

¹⁴ カネボウ事件等で会社側は公認会計士の指導のもとに行ったと証言した。

監査法人も黙っているわけにはいかず、グレー会計は急速に認められない会計処理になりつつある。

一方の方向（馴れ合い監査）から、他方の方向（厳格監査）に振り子が大きく振れてきている。これには日本企業もたまたま弱音を言い出しているが、一度振れた振り子はすぐには元には戻らず、厳格監査にますます進み出しているのが現状である。この方向性はどのように落ち着くのか現在のところ先行きが読めない。しかし、従来のような甘い監査といわれるような状況に二度と戻ることはないと思われる。

従来は日本では会計士をスペシャリストとして育成してこなかった。このため企業の業務内容の複雑化や専門化に対応できなくなっていることが明らかになってきた。従来型のジェネラリスト的な監査では監査の目的が達成することが困難な状況である。そこで遅ればせながらも、日本の監査法人は今後はスペシャリストを育成し、監査を充実させていかなければならない。

■変革すべきアングロ・サクソンの監査風土

改善すべき点

多民族国家であるアングロ・サクソン型の監査社会は人や企業の行動を監視する社会である。人や企業は悪いことをするものであるから、しっかりと監視し、行き過ぎた行動を正さなければならないというのが、その狙いとするところである。

確かに常に監視されていれば、人も企業も悪さはしない蓋然性は高くなる。その意味ではこうした監視社会の方向性は間違っていないかもしれない。しかし常に行動もモニターして見られていることは苦痛であり、自由がない社会であるともいえる。ある程度、自由がなければ人や企業は完全に管理された社会での行動となり、レッセフェール（自由放任）は見果てぬ夢と化してしまう。自由を与えると人や企業は悪さをするので、不自由の中で人と企業が行動せよというのは正しい方向性とはいえないのではなかろうか。

外資系会計事務所は営業に力を入れすぎて、監査に十分に時間を投入して来なかった。営業も大事であるが、会計事務所のコア・コンピタンスである監査を一般投資家の納得する形で行わなければ、監査そのものの不要論が生じてこよう。

今後の課題

アメリカは日本よりも監査の面で優れた点が多いが、以前から議論の俎上には上がっているものの何らメスが入れられずに放置されているものに監査人の選任母体論¹⁵がある。これはいくら外部の監査人が被監査会社と独立しているといっても、社会から十分に理解されていない点を改善する

¹⁵ 被監査会社が監査人を選任し、また監査報酬を直接に支払う現在の監査システムでは、被監査会社と監査人との間には雇用関係に近いものが発生し、真に公正な会計監査の実施は望めないという意見がある。そこで選任母体を被監査会社でなく、第三者機関に委ねて、そこに被監査会社からの監査報酬をプールし、第三者機関から監査報酬を支払うシステムを作ろうというのが選任母体論である。

試みである。

つまり、現在の法制下で監査人を選任しているのは、被監査会社である。また、監査人に監査報酬を支払っているのも被監査会社である。このように被監査会社が監査人の選任も、監査報酬の支払いもしてもらっているが、監査人は冷静沈着に会計監査を行えるかという根源的な疑問である。

この議論に関して問題がないとする人たちは多くはないだろう。やはり独立性の観点から疑問があると考えの人が大半ではなかろうか。といて、この点に早急に対処しようという話は聞かない。

だが今は監査に関する様々な疑問が投げかけられている時期であることを忘れてはならない。ピンチはチャンスでもある。これまで進展しなかった選任母体論に解決の目途を立てる時期なのである。

第三節. 日本とアメリカの監査風土の比較

アメリカの監査風土と日本の監査風土と比べてみると、アメリカの方が監査を受け入れる土壌が育っており、よい面も多い。しかし、日本にも監査風土が十分な肥沃な土壌とはなっていないものの、優れた点も少なくない。

アメリカの監査風土と日本の監査風土の中で問題になるものを摘出し、またよい点を伸ばしていく努力が必要である。

図表3は日本とアングロ・サクソンの監査風土とを比較対照したものである。

図表3 日本とアングロ・サクソンの監査風土の比較対照表

	日 本	アメリカ
監査風土	経験監査 上からのレビューなし 馴れ合い監査 非訴訟の監査 指導的監査 内科的監査 なんとなく監査（目的なし） 会社から接待のある監査 長年同じクライアントを監査 →馴れ合いが出る 時間が来れば終了する監査 監査人の数が足りない 監査人の監査法人に対する忠誠心あり 監査法人は自分の家	マニュアル監査 上からのレビューあり 厳格監査 訴訟に勝つ監査 批判的監査 外科的監査 適正性監査（目的あり） 会社から接待のない監査 長期には同じクライアントを担当しない →馴れ合いにならない 時間が来ても、監査意見表明のための合理的な基礎の形成が終わらなければ終了しない監査 監査人の数が多い 監査人の監査法人に対する忠誠心なし 監査法人も商品の1つ（不採算部門や支店は従業員やクライアントと共に他の会計事務所に売却する）

監査人性善説 監査報酬が安い 上司も部下も同一の監査業務 日本の監査法人は外資系の会計事務所の支配下 監査法人における会計士の昇進が遅い ジェネラリストの会計士 クライアントの変動はほとんどない 会計士の営業能力が低い 情の監査	監査人性悪説 監査報酬が高額 上司は管理、営業に専念、部下は監査に専念 アメリカの会計事務所は世界を支配 監査法人における会計士の昇進が早い スペシャリストの会計士 クライアントの変動は頻繁 会計士の営業能力が高い 知・意の監査
---	---

(注) 太字は特に重要な差異である。

図表4は従来の日本の監査風土と今後の変革すべき監査風土とを比較対照したものである。従来の会計士は会計専門家といっても会計一般についての専門家であり、特に通信やファイナンスなどの専門分野における専門家ではなかった。従来の会計士はジェネラリストとしての会計士の地位に甘んじていたのである。一方、会社の経理部の人たちはその分野の経理や業務に精通しており、スペシャリスト的な存在である。そのため、経理部から会計士の指摘が専門知識に裏付けられたものでない場合には、監査人の専門知識のなさを取りざたするケースも出始めた。こうして最近ではジェネラリストの会計士では十分な監査を行うことは不可能になってきた。そこでスペシャリストの会計士を養成することが必要とされる状況になってきたのである。

会計士の営業能力はあまり高くないというのが、従来の監査風土であった。自らクライアントを探したり、クライアントを開拓することは不得手であった。従来からのクライアントが別のクライアントを紹介してくれるのを待つ姿勢が強かったのである。

しかし、監査法人にとって待ちの姿勢だけでは十分とはいえず、積極的にクライアントを獲得していくことが必要なことは言うまでもない。監査法人のパートナーは監査法人における責任者として監査上の問題点に対して必要な高度な判断力を行使する必要があるばかりか、監査法人を維持、運営、発展させていくために営業についてもおろそかにしてはならない。つまり、あるべき監査風土としてはパートナー自らの営業能力の育成・向上が必要といえるのである。

また、従来、日本の監査には情の監査といえるものがあつた。被監査会社が倒産しないように配慮しながら監査を行っていたのである。監査法人はもちろん問題点ははっきりと指摘してきたが、今年度には修正・改善ができないと被監査会社の経理担当者、経理課長、経理部長などから言われた場合に「それでは来期には必ず直してください」というようなケースもあつたのである。

これは問題点を軽視していたのではなく、その問題だけでは重要性の観点からすぐに限定意見や不適正意見に繋がらないために、一定の期間の猶予を容認していたのである。一方、アメリカの監査は知・意の監査である。問題点があれば、即座に修正させるのである。修正しなければ監査意見

を表明しないのである。このようにアメリカの監査が厳しいのは、アメリカの監査人は常に訴訟社会に身をおいているためである。情にほだされるような監査を行えば、訴訟が発生したときに会計事務所はその訴訟に勝つことができないのである。

したがって、被監査会社が問題点を修正しなければ監査意見を表明しない。監査人が意見を表明しないと上場廃止等の大変な事態になるので、被監査会社は修正を飲むことになる。ところが日系企業はこうしたことになれていないために2006年に大きな問題が生じた事がある。アメリカのNECが問題点を修正しないために会計事務所は意見表明を期限が過ぎても行わなかったのである。この件は日本経済新聞などのマスコミにも大きく取り上げられた。

図表4 変革すべき日本の企業風土

	従来 ^① の企業風土	あるべき企業風土
企業風土	相互信頼 和の精神 家族主義 会社優先の考え方 甘えの構造（馴れ合い体質） 終身雇用制 系列の存在 職務の分離が不明確 従業員中心 監査役ないし監査委員会の存在 監査を不要と考える 経営者は長年勤務した者から出てくるのが一般的 転職する労働市場が未整備 従業員の忠誠心あり 会社は自分の家 ボトムアップの意思決定 年功序列制 総会屋との癒着 企業内組合 窓際族 談合 年功序列制 経営者の年俸が適正 内部告発を許さない 異端者を認めない（異論を挟むことを認めない） 銀行による企業支配（メインバンク制） 従業員にとって会社は生活の糧	相互不信 競争精神（チャレンジ精神） 個人主義 家族優先の考え方 甘えを許さぬ構造（馴れ合いを許さぬ体質） リストラ、レイオフ 系列の不存在 職務の分離が明確 株主主権 監査委員会の存在 監査を必要と考える 良い人材なら他社からも選ぶ 転職する労働市場が整備 従業員の忠誠心あり 会社は商品の1つ トップダウンの意思決定 成果主義、業績評価 総会屋との決別 ユニオン（会社とは無関係な組織、政治家に献金も行う） 首、リストラ 公正な競争 成果主義、業績評価 経営者の年俸が適正 内部告発できる 異端者を認める（色々な意見を認める。ただし、最終的な判断は多数決になる） メインバンク制は存在しない 従業員にとって会社はステップアップの手段

（注）太字は特に変革すべき事項である。

従来は買収が敵対視されていたが、合併・買収が認められる時代になってきた。これにより従来の家族主義では企業は立ち行かなくなってきた。監査役はドイツ商法を参考に日本の商法に明治時代において導入された。監査役の役割は経営者の行為の誠実性を監査することである。しかし、監査役がその本来の役割を十分に発揮してきたとはいいがたい。

これは日本の商法では監査役にドイツ商法のような取締役の選任権などの強力な権限が与えられていないためである。2005年5月に導入された新会社法では監査役を設置しないような会社の組織形態も認められるようになった。監査委員会は半数以上の社外取締役でメンバーが構成されているので、監査役よりも権限が強い。

図表4のあるべき監査風土の10番目で監査役を除外したのは、現在のような十分な権限がない監査役制度では監査役が機能することは困難であると考えたためである。ただ今後、監査役の権限を強化するために会計監査人の選任権を与える動きがある。また、新会社法でドイツ型の制度である監査役設置会社とアメリカ型の制度である委員会設置会社とを会社が選択できるようにして混在させているのは、両方の意見を足して2で割ってどちらにもいい顔をするを好む日本的な考え方である。これは会社の組織形態を非常に混乱させている結果となっている。もっとシンプルにアメリカ型の制度を入れて、従来のドイツ型の制度を中途半端に残すのではなく、むしろ捨て去ったほうがわかりやすいと考える。

図表5 変革すべき日本の監査風土

	従来の監査風土	あるべき監査風土
監査風土	<p>経験監査</p> <p>上からのレビューなし</p> <p>馴れ合い監査</p> <p>非訴訟の監査</p> <p>指導的監査</p> <p>内科的監査</p> <p>なんとなく監査（目的なし）</p> <p>会社から接待のある監査</p> <p>長年同じクライアントを監査 →馴れ合いが出る</p> <p>時間が来れば終了する監査</p> <p>監査人の数が足りない</p> <p>監査人の監査法人に対する忠誠心あり</p> <p>監査法人は自分の家</p> <p>監査人性善説</p> <p>監査報酬が安い</p> <p>上司も部下も同一の監査業務</p>	<p>マニュアル監査</p> <p>上からのレビューあり</p> <p>厳格監査</p> <p>訴訟に勝つ監査</p> <p>批判的監査</p> <p>外科的監査</p> <p>適正性監査（目的あり）</p> <p>会社から接待のない監査</p> <p>長期には同じクライアントを担当しない →馴れ合いにならない</p> <p>時間が来ても、監査意見表明のための合理的な基礎の形成が終わらなければ終了しない監査</p> <p>監査人の数が適切</p> <p>監査人の監査法人に対する忠誠心あり</p> <p>監査法人も商品の1つ（不採算部門や支店は従業員やクライアントと共に他の会計事務所に売却する）</p> <p>監査人性悪説</p> <p>監査報酬が適正</p> <p>上司は管理、営業に専念、部下は監査に専念</p>

日本の監査法人は外資系の会計事務所の支配下 監査法人における会計士の昇進が遅い ジェネラリストの会計士 クライアントの変動はほとんどない 会計士の営業能力が低い 情の監査	アメリカの会計事務所は世界を支配 監査法人における会計士の昇進が早い スペシャリストの会計士 クライアントの変動は頻繁 会計士の営業能力が高い 知・意の監査
--	---

(注) 太字は特に変革すべき事項である。

従来、日本型の監査は内科的監査であった。その方が被監査会社に立ち直る機会を与えることができる。日本社会では認められなくなりつつある。外科手術を行い、これで即座に直らない企業はレッド・カードが出され、証券市場から排除される時代になったのである。

これは従来のように経営者が来期にカイゼンするというような言い訳をして監査人に猶予を求め、当期の監査意見を適正にしてもらっておきながら、来期になった時に思ったほど収益が伸びなかったと問題点を修正しないようなことがしばしばあったが、こうした言い訳が通用しなくなった。

おわりに

日本の監査風土は日本の国民性と日本の企業風土の中で醸成されてきた。そしてそれは従来、ある程度その目的を達成させてきた。ここでその目的とは企業性善説に基づく会計監査の発展である。

長期的な視点から日本企業の問題点に関してゆるやかな形で企業が立ち直る方向性に会計士はできるだけのアドバイスを有償、無償で行ってきたのである。また、アドバイスを言っても十分に対応しない被監査会社に対しては厳しい態度で臨んできたのである。それは「飴と鞭」とを使い分けた非常に微妙な舵取りだったのである。

ところが日本企業は国際化、グローバル化しており、日本企業の投資家も日本人だけではなくアメリカ人を始め、世界各国の投資家から構成されるようになってきた。そうになると従来の日本型の監査のやり方は日本人には認められたとしても世界の投資家からは納得のいくものではなくなってきたのも事実である。

投資家の中には短期で成果を売ることを望むものも多く、従来の長期的な視点の監査は生温いもので、抜本的な対策を先送りすることにも繋がりがねないと考えられるからである。

つまり、日本の監査を世界に通用するものに変革する努力が必要となってきたのである。日本の公認会計士や監査法人の中にこうした動きに対して批判的な会計士や監査法人もあったが、やはり変革しなければならないと認識させたのがエンロン事件であり、その後の対応策として打ち出されたSOX法である。

このことは一見奇異な印象を受ける。なぜなら、アメリカのグローバル企業であるエンロンが世界的な会計事務所であるアーサー・アンダーセンによって監査を受けていながら、2001年当時では米国最大の粉飾事件を起こしたからである。アメリカの唱えるすぐれた会計監査を行っていたにもかかわらず、大規模な世界をゆるがす粉飾が発生したことはアメリカ型の監査風土の弱点を露呈したことになる。そこで日本型の監査をアメリカ型の監査に変革し、リスク・アプローチ監査を推進するのは問題があるとの批判が出ることも考えられた。そしてアメリカ型の監査の問題点を改善すべきであるとの議論が生じたのは、ある意味では当然のことであった¹⁶。

しかし、日本型の監査が優れているとの意見はでなかったばかりか、日本はアメリカに学んでSOX法を盛り込んだ内容で制度化を行なおうとする方向に傾いた。筆者は結果的にこうした判断は正しかったように思う。なぜなら、日本型の監査とアメリカ型の監査とではどちらが厳しいかといえばアメリカ型の監査の方である。また、コーポレート・ガバナンスを真剣に取り組んでいたのもアメリカ企業の方である。このように厳しく監査を行ない、企業統治を行なっても粉飾を防止できなかったのである。

日本は従来、監査をあまり厳しくしてこなかった。このため日本企業と日本の監査法人との間には馴れ合い関係があるといわれるようにまだになってしまっているのである。企業統治の面でも社外取締役を日本企業は積極的に導入してこなかった。このように日本の商法において世界の動きを適時に捉えて、社外取締役などの制度を導入してこなかったことには大きな問題がある。

したがって、日本型の監査よりもアメリカ型の監査の方が問題があるとはいえないし、まして日本型の監査の方がよりよいから日本型の監査を変革する必要はないなどとはいうことができない。エンロン事件から数年たって、日本では西武事件やカネボウ事件が発生した。また、その後もライブドア事件、日興コーディアル、三洋電機、カト吉などの粉飾事件が立て続けに頻発しているのである。

この粉飾事件の頻発の原因はこれまで日本の監査法人は日本企業の問題点を発見しても、即座には大問題にはせずに時間をかけて改善策を企業とともに考え、対応してきたのであるが、こうしたやり方を180度変えたからである。方向転換の理由の1つは、日本の監査法人はみずす監査法人の解体を目の当たりにして、従来の甘い監査から一斉に厳格監査の方針に方向転換し、自分たちの監査法人がそうした解散や解体などの状況に立ち至らないように防御姿勢に入ったことによる。厳格監査の方針を貫いておれば、将来に被監査会社が倒産し、被監査会社の経理内容に問題があるとされても監査法人は十分に対抗することができる。しかし、被監査会社と協力して、問題点を数年間で改善させようと考えても、その期間の半ばで粉飾等が内部告発されるような事態になった場合には、

¹⁶ 日本では、改正商法でアメリカのように委員会等設置会社（現在は委員会設置会社という）の導入を決めていたが、社外取締役を置くアメリカ型のコーポレート・ガバナンスが十分に機能しなかった点は衝撃であった。そのため、一部にはアメリカ型の委員会等設置会社の導入を再検討すべきとの意見もあったが、大勢は委員会等設置会社の導入を支持し、実際に導入された。

監査法人は粉飾をした企業とグルとみなされ、また会社の幹部等が監査法人の指導だったと言い逃れれば、監査法人や担当会計士はそれぞれ業務停止や逮捕の危険にさらされる事になるのである。

この日本の監査法人の方向転換はアメリカ型の監査に一斉に動き出したことを意味している。従来は問題のある企業も日本の監査法人は監査を逃げることなく対応してきたが、最近潮が引いたようにこうした問題のある監査法人から大手監査法人は手を引き始めている。訴訟がなかった日本の監査も山一証券、足利銀行やカネボウ事件等の粉飾事件から訴訟が急増している。こうした訴訟社会の到来も監査法人が厳格監査に移行した原因の1つである。

厳格監査の流れはカネボウ事件で経営幹部が監査人のアドバイスどおりにした発言したことで決定的となった。日本企業のためと思い、指導したことが公認会計士の逮捕を招来するに及んで、日本の監査法人はこうしたアドバイスは行なうことをやめ、より厳しい監査を行なうことが自分たちの安全であり、世界の投資家もそれを望んでいると方向転換したのである。

これまで、日本の監査法人がこうした厳しい対応をしてこなかったのは、厳しくするとクライアントである被監査会社に逃げられ、収入減となり、監査法人の運営が厳しくなるためである。そして急に日本の監査法人がこうした強気な対応ができるようになったのには、いくつかの理由がある。

1つはみずす監査法人の解体によるクライアントの他の監査法人への移管があるためである。みずす監査法人は有名企業を多数クライアントに持ち、相当長い期間にわたって、監査法人の中で有数の名門として君臨してきた。しかし、多くの粉飾事件を見逃し、ついには2007年7月末で解体する方向が決まっている。この監査法人が監査してきた多くの大企業であるクライアントが他の大手監査法人等に移管されることから、移管が見込める他の監査法人では従来のクライアントの中で問題がある企業や金払いの悪い企業はブラックリストにリストアップされ、監査を継続することを拒否し始めたのである。より監査報酬が高く、より問題のないクライアントに大手監査法人は選別を始めたのである。これは監査法人にとっては経営を安定させることにもつながっている。したがって、監査法人のクライアントとして残ったところでも、監査法人は厳格監査を行ない、問題点を企業に指摘し、早急な改善を迫り、それが出来ない場合には、監査意見を表明しないか、不適正意見を表明することができるようになったのである。

先の理由は大手監査法人の解体という突発的な事態に起因するものであったが、もう1つの理由は、証券取引法の名称が変わり、新しく金融商品取引法になり、この法律により、内部統制報告書監査制度と四半期報告書のレビュー制度が導入されたことで職域が大幅に広がったためである。これは継続的に監査法人の大きな収益拡大につながる事象である。また、これには多くの監査要員が必要になるが、それだけの人員を確保することは困難な状況である。したがって、厳格監査を行ない、問題会社を切ったり、あるいは厳しくクライアントに問題点の改善を迫っても、クライアントが減少しないばかりか、収入増の方向性が明らかなため、日本の監査法人は厳格監査の流れに乗ることが必要とされているのである。

【参考文献】

- ATHUR LEVITT, Take On The Street, 2002.(アーサー・レビット著、小川敏子翻訳『ウォール街の大罪』日本経済新聞社、2003年3月。)
- IAN GRIFFITHS (1995) “NEW CREATIVE ACCOUNTING” (近田典行、鈴木裕明訳 イアン・グリフィス著『クリエイティブ アカウンティング』東洋経済新報社、2001年9月)
- Mark Stevens (1991) “THE BIG SIX” (明日山俊秀、長沢彰彦訳 マーク・スティブンス著『ビッグ・シックス』日本経済新聞社、1992年9月)
- MIKE BREWSTER (2003) “UNACCOUNTABLE—How the Accounting Profession Forfeited a Public Trust—” (友岡賛監訳、山内あゆ子訳 マイク・ブルースター著『会計破綻—会計プロフェッションの背信—』税務経理協会、2004年2月)
- R. K. Mautz and Hussein A. Sharaf (1961) “The Philosophy of Auditing” (近澤弘治監訳 R. K.マウツ、H. A. シャラフ共著『監査理論の構造』中央経済社、1987年11月)
- 伊藤邦雄『ゼミナール現代会計入門』、日本経済新聞社、2005年4月。
- 稲盛和夫『稲盛和夫の実学—経営と会計』日本経済新聞社、1998年10月。
- 奥村 宏『エンロンの衝撃』NTT出版、2002年11月。
- 柴田英樹『粉飾の監査風土』プロGRESS、2007年7月。
- 柴田英樹『変革期の監査風土』プロGRESS、2002年12月。
- 柴田英樹「日本の監査風土を巡る一考察」弘前大学経済研究、第29号、2006年12月。
- 柴田英樹「粉飾決算について」弘前大学経済研究学会講演会資料、2005年11月。
- 柴田英樹『監査風土の革新』清文社、1999年3月。
- 高橋篤史『粉飾の論理』東洋経済新報社、2006年10月。
- 高橋健而老『トーマツとともに』ビジネス社、1995年10月。
- 近澤弘治『粉飾経理』税務経理協会、1975年7月。
- 早房長治『企業スキャンダルと監査法人』彩流社、2006年7月。
- 藤井保紀『会計ビッグバンとコーポレート・ガバナンス』シグマベイスキャピタル、2002年11月。
- ヘンリー・ミンツバーグ(著)、池村 千秋(翻訳)『MBAが会社を減らす マネジャーの正しい育て方』、日経BP社、2006年7月。
- 校 條浩／本莊修二『日本の経営を忘れた日本企業へ—9万人のベンチャー企業、ヒュレット・パッカーダー』ダイヤモンド社、1995年12月。
- 山本真司『会社を変える戦略』講談社現代新書、2003年1月。
- 吉野源太郎『西武事件』日本経済新聞社、2005年5月。