

Audytorzy w japońskim modelu nadzoru korporacyjnego

MAGDALENA JERZEMOWSKA *

*The history of Japanese corporate governance law reform
has been the history of strengthening statutory auditors.*

Shishido, 2001

Streszczenie

W japońskich korporacjach audytorzy mają specyficzną pozycję i uprawnienia zależne od struktury nadzorczej wybranej przez spółkę. Duże spółki mogą adaptować jedną z trzech takich struktur, a mianowicie radę audytorów statutowych kooperującą z radą dyrektorów, radę dyrektorów z trzema komitetami (audytu, nominacji i wynagrodzeń) oraz spółkę z komitetem nadzoru. Celem artykułu jest pokazanie roli audytorów w każdej z tych trzech struktur nadzoru korporacyjnego przy uwzględnieniu hierarchiczności typowej dla japońskiej kultury korporacyjnej i kierunku ich zmian. Problemem badawczym jest porównanie pozycji i uprawnień audytorów w każdej z tych trzech struktur nadzorczych. Dla jego eksploracji zastosowano analizę zapisów adekwatnych regulacji (metodę dogmatyczno-prawną) oraz literatury dotyczącej japońskiego nadzoru korporacyjnego i audytorów (analizę porównawczą). Artykuł rozpoczyna krótki opis etapów rozwoju japońskiego nadzoru korporacyjnego. Następnie przedstawiono trzy struktury nadzorcze, które mogą być wybierane przez japońskie korporacje omawiając pozycję i uprawnienia audytorów w każdej z nich, jak też zwrócono uwagę na trudności, jakie napotyka implementacja amerykańskich wzorców w tym obszarze. Analiza pokazuje, że kolejne nowelizacje prawa wpływają na wzmacnianie statusu i pozyskiwanie profesjonalnych kwalifikacji przez audytorów powodując, że stają się oni coraz ważniejszym ogniwem japońskiego nadzoru korporacyjnego. Artykuł przyczynia się do pomniejszenia luki poznawczej istniejącej w polskim piśmiennictwie dotyczącej japońskich audytorów.

Słowa kluczowe: nadzór korporacyjny, model, regulacje, audytorzy.

Abstract

Auditors in the Japanese model of corporate governance

Japanese auditors have a unique position and power that varies depending on the governance structure chosen by corporations. In Japan, large corporations can have one of three governance structures: a board of statutory auditors that cooperates with the board of directors, a board of directors that has three committees (audit, nomination and remuneration) and a board of directors with a supervisory committee. The research problem assessed in this paper is how the relative position, power and obligations of auditors

* Prof. dr hab. Magdalena Jerzemowska, Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów Przedsiębiorstw, magdalena.jerzemowska@ug.edu.pl; ORCID 0000-0002-9282-0000.

varies in each of the three corporate governance structures, taking account of the hierarchical nature of corporate culture in Japan. The paper begins by explaining how the introduction of new laws led to auditors acquiring specialist qualifications and playing a more important role in corporations. It then analyses the provisions of relevant legal acts and the literature on Japanese corporate governance and auditors. The position and power of auditors in each structure is assessed, and attention is paid to the difficulties encountered by the adoption of U.S.-style regulations in this area. The comparative analysis shows that in each of these structures there has been a strengthening of the status of auditors, which has increased their influence. The paper contributes to a reduction of the cognitive gap existing in the Polish literature concerning Japanese auditors.

Keywords: corporate governance, model, regulations, auditors.

Wprowadzenie

Japonia przez dekady umiejętnie potrafiła wykorzystywać i adaptować do swoich potrzeb osiągnięcia i doświadczenia najlepiej rozwiniętych państw świata. Dzięki elastyczności i innowacyjności zdołała odnieść spektakularny sukces gospodarczy. W ostatnich latach można zauważyć ukierunkowanie na amerykanizację *corporate governance*, ponieważ uznaje się to za niezbędne dla realizacji strategii rewitalizacji i rozwoju Japonii. Jednakże kontrowersyjna „wewnętrzna amerykanizacja” nie doprowadziła do wyrugowania modelu interesariuszy funkcjonującego w tym kraju od końca XIX wieku. Japoński nadzór korporacyjny wykazuje nadal wiele unikalnych cech, do których zaliczyć można pozycję i uprawnienia audytorów, szczególnie audytorów statutowych, w korporacjach.

Japonia przez lata specyficznie postrzegała rolę audytorów w przedsiębiorstwach. Audytor nie musiał mieć wiedzy z zakresu rachunkowości i finansów, a jego głównym zadaniem było zapobieganie korupcji i łamaniu prawa przez zarządzających korporacjami. Wymogi i zadania stawiane audytorom zaczęły się zmieniać wraz z umiędzynarodawianiem się gospodarki japońskiej. Celem artykułu jest pokazanie specyficznej pozycji i uprawnień audytorów w każdej z trzech struktur nadzorczych, które obecnie mogą być wybierane przez korporacje japońskie, a mianowicie w spółkach z radą audytorów statutowych, spółkach z trzema komitetami (audytu, nominacji i wynagrodzeń) i spółkach z komitetem nadzoru. Problemem badawczym jest dokonanie porównania pozycji i uprawnień audytorów w każdej z tych trzech struktur nadzorczych, przy uwzględnieniu hierarchiczności typowej dla japońskiej kultury korporacyjnej. Hipoteza badawcza brzmi „nowelizacje prawa (twardego i miękkiego) wpływają na wzmacnianie statusu i profesjonalnych kwalifikacji audytorów powodując, że stają się oni coraz ważniejszym ogniwem japońskiego nadzoru korporacyjnego”. Dla jej weryfikacji zastosowano analizę zapisów adekwatnych regulacji (metodę dogmatyczno-prawną) oraz literatury dotyczącej japońskiego nadzoru korporacyjnego i audytorów (analizę porównawczą). Treść artykułu ma charakter poznawczy i przyczynia się do wypełnienia luki istniejącej w polskim piśmiennictwie w zakresie problematyki dotyczącej japońskich audytorów.

Rozważania podzielone zostały na trzy części. Pierwsza z nich rysuje specyfikę i etapy rozwoju japońskiego nadzoru korporacyjnego, stanowiąc grunt dla pokazania unikalnej pozycji, jaką zajmują w nim audytorzy. W części drugiej przedstawiono trzy struktury nadzoru nad spółkami, które mogą być wybierane przez duże korporacje japońskie oraz pozycję i uprawnienia audytorów w każdej z nich. W części trzeciej dokonano analizy porównawczej pozycji i uprawnień audytorów w każdej z tych struktur, prowadzącej do konkluzji, że zmiany prawa wpływają na wzrost statusu, uprawnień i profesjonalizmu audytorów, co pozwala na pozytywne zweryfikowanie hipotezy badawczej.

1. Charakterystyka japońskiego nadzoru korporacyjnego i etapów jego rozwoju

W Japonii ukształtował się specyficzny model *corporate governance*. Przez lata (epoka *Edo*: 1603–1868) kraj ten izolował się od świata, rozwijając wykorzystując własny potencjał. Po obaleniu szogunatu, czyli od połowy XIX wieku, Kraj Kwitnącej Wiśni rozpoczął modernizację, adaptując wzorce i rozwiązania czerpane z najlepiej rozwiniętych gospodarek i systemów¹ (Kanda, 1996, s. 937), przyjmując kontynentalny model nadzoru korporacyjnego. W trwającym do dziś procesie internacjonalizacji i unowocześniania Japonii, wyróżnia się trzy etapy rozwoju nadzoru korporacyjnego, a mianowicie przedwojenny system kapitalizmu anglosaksońskiego (klasycznej własności akcji), powojenny system kapitalizmu dobrobytu (*Main Bank* lub *Contingent Governance*) i obecny system zorientowany na rynek (Shishido, 2001, s. 657).

Pierwszy system przyjął takie cechy systemu amerykańskiego, jak istotność rynku kapitałowego, ukierunkowanie na maksymalizację zwrotu dla akcjonariuszy i dochodów menedżerów oraz angażowanie dyrektorów zewnętrznych, ale pomimo tego nadal wykazywał większe podobieństwo do adaptowanego w XIX wieku modelu kontynentalnego (Patrick, 2004). Ważne obszary gospodarki stopniowo opanowane zostały przez duże firmy rodzinne (*zaibatsu*)². Nadzór nad przedsiębiorstwem sprawował audytor statutowy, który nie musiał być profesjonalistą w zakresie finansów lub rachunkowości (Dore, 2000, s. 32–33). W latach 30. XX wieku (epoka *Shōwa*) nadzór korporacyjny zaczął ulegać zmianom implikowanym ekspansjonistyczną polityką rządu. Działalność *zaibatsu* nabrała charakteru paramilitarnego, a banki stały się odpowiedzialne za finansowanie produkcji przeznaczonej na potrzeby wojenne. Zainicjowało to silne relacje pomiędzy tymi podmiotami (*bank centered financing*), podbudowane odpowiednią ideologią i tradycją japońską. Interes akcjonariuszy stał się mało istotny, banki przejmować zaczęły funkcje audytorów statutowych (podwójny nadzór), wzrosło znaczenie menedżerów i pracowników *zaibatsu* (Hoshi, Kashyap, 2001, s. 6).

¹ Np. prawo spółek i bankowe przejęte zostały z Niemiec, prawo regulujące giełdę z Belgii.

² Były to Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda, Furukawa, Nissan, Okura, Nomura, and Asano (Okazaki, 1999).

Po drugiej wojnie światowej stopniowo kształtował się klasyczny model japoński (*Main Bank* lub *Contingent Governance*), który rozwinął się do lat 70. XX wieku. Duży wpływ na jego rozwój wywarła polityka władz okupacyjnych i interwencyjonistyczna polityka gospodarcza państwa (Teranishi, 2005, s. 234; Aoki, 1990; Aoki, Dore, 1994). Charakteryzował się on krzyżową własnością akcji (*keiretsu*), aktywnym monitorowaniem przedsiębiorstw przez banki będące kluczowym ich wierzycielem i opiekunem (*keiretsu*), naciskiem na dobro pracowników zatrudnianych na całe życie (*life-time employment*) i wynagradzanych według starszeństwa (*seniority wage system*) (Berglof, Perotti, 1994). Model ten odnosił w latach 80. XX wieku tak duże sukcesy, że uważany był za alternatywę dla modelu anglosaksońskiego (Aoki, 1988), lepiej ukierunkowaną na uzyskiwanie przewagi w biznesie. (Hattori, Maeda, 2000; *Corporate Governance*, 2009, s. 2–3; Okabe, 2009). Jednakże, wraz z narastaniem kryzysu finansowego, który zapanował w Japonii w ostatniej dekadzie XX wieku, nasilała się jego krytyka (Larcker, Tayan, 2011, s. 48; Yao, 2009). Wyjście z okresu stagnacji i restrukturyzację gospodarki warunkowało przeprowadzenie poważnych reform ukierunkowanych na jej deregulację i internacjonalizację (Jacoby, 2002; Kuepper, 2017). Przełomowym dla gospodarki japońskiej był rok 1997, w którym rząd ogłosił reformę *Big Bang* zorientowaną na budowę wolnego, rzetelnego, otwartego i konkurencyjnego (*free, fair, open, competitive*) rynku kapitałowego. W jej ramach znowelizowano prawo spółek, handlowe, rachunkowość, wzmocniono mechanizmy rynkowe dotyczące fuzji i przejęć oraz transakcji instrumentami finansowymi, jak też dokonano dywersyfikacji *struktur corporate governance*, szczególnie wewnętrznego nadzoru w spółkach³ (Patrick, 2004).

W XXI wieku można wyróżnić dwie fale zmian japońskiego nadzoru korporacyjnego, implikowane nowelizacjami prawa handlowego i spółek w 2006 i 2015 roku oraz koniecznością uzyskania spójności ich zapisów z innymi aktami prawnymi regulującymi gospodarkę i system finansowy. Przedłużająca się stagnacja gospodarki oraz rosnący udział inwestycji zagranicznych spowodowały zainteresowanie polityków japońskich modelem zorientowanym na akcjonariuszy (Dore, 2008), rynek i przejrzystość doprowadzając do pierwszej fali zmian systemowych (*Corporate Governance*, 2009). Nowelizacja *Commercial Code* z 2006 roku⁴ przenosiła na grunt japoński amerykańskie zasady preferowania akcjonariuszy i odpowiedzialności, wzmacniała rangę i znaczenie nadzoru korporacyjnego (Itami, 2005), rozpoczynając okres implementacji

³ W ramach deregulacji gospodarki dokonano wiele poważnych zmian instytucjonalnych. W 1998 Financial Supervisory Agency (FSA) i powstała w 1992 r. Securities and Exchange Surveillance Commission (SESC) oddzieliły się od ministerstwa finansów. W 2000 r. FSA przekształciła się w Financial Services Agency (FSA) nadzorującą banki, ubezpieczenia i giełdy oraz odpowiedzialną za stabilność finansową kraju. W 1997 r. TSE i Nippon Keidanren opublikowały dobre praktyki nadzoru korporacyjnego, których stosowanie było dobrowolne i nie było sankcji za brak ich wdrażania (Okabe, 2009).

⁴ Wynikała ona z implementacji dokumentu *Plan for Strengthening the Comprehensiveness of Japan's Financial and Capital Markets*, ukierunkowanego na wzrost konkurencyjności Japonii na rynku międzynarodowym. Orientowała ona japońskie prawo spółek na regulacje amerykańskie i brytyjskie, na *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD* (2004) i rekomendacje IMF. Reforma prawa obrotu papierami wartościowymi w 2006 roku nazywana jest japońskim SOX-em (TSE, 2004, s. 7).

regulacji amerykańskich do japońskiego systemu legislacyjnego nazywany „wewnętrzna amerykanizacja” (Shishido, 2001, s. 323–328). Zmiany te nie cieszyły się popularnością, ale potrzeba wprowadzenia odpowiedzialności zarządzających za rozwiązywanie konfliktów agencyjnych stała się ważnym celem reform japońskiego nadzoru korporacyjnego (Nakamura, 2011).

Drugą falę zmian, inicjującą nową erę w rozwoju japońskiego nadzoru korporacyjnego, zapoczątkowało przyjęcie przez rząd w czerwcu 2013 roku Strategii Rewitalizacji Japonii i „trzech strzał abenizmu”, ukierunkowanych na reformy strukturalne, politykę monetarną i podatkową. Rozpoczęła je publikacja kodeksu powierniczego dla inwestorów instytucjonalnych⁵ (na wzór *U.K. Stewardship Code*) wywołując konieczność nowelizacji w 2015 roku *Companies Act* i *Japan's Corporate Governance Code* (10 wersja)⁶, uwzględniającej najważniejsze międzynarodowe regulacje nadzoru korporacyjnego. *Tokyo Stock Exchange (TSE)* w 2016 roku opublikowała – *New Listing Guidebook for Foreign Companies*. Prawo obowiązuje rady dyrektorów dużych spółek do wprowadzenia oraz ujawnienia polityki i działań dotyczących systemu kontroli wewnętrznej i zgodności oraz raportów *corporate governance* (rocznych, kwartalnych i nadzwyczajnych) przy zastosowaniu zasady *comply or explain* (*Japan's Corporate Governance Code*, 2015).

W 2015 roku Ministry of Economy, Trade and Industry (METI) uaktualniło *Guidelines for the Prevention of Bribery of Foreign Public Officials (METI Guidelines)*, a rok później opublikowane zostały zalecenia *Japanese Federation of Bar Associations (JFBA)*, będące dobrymi praktykami przeciwdziałania łamaniu prawa przez spółki (Lovels, 2016). Są one kompatybilne z *United States' Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)* i *United Kingdom's Bribery Act 2010 (UKBA)*. Jego przepisy stanowią zalecenia interpretacji prawa anty-korupcyjnego i zachęcają menadżerów do publikowania oświadczeń o stosowaniu wymogów tego dokumentu (Hough, Yakura, 2016). Oczekuje się, że będą one przestrzegane przez wszystkie spółki (Guidance, 2016 art. 17–18). Zakres ich przestrzegania będzie uwzględniany w przypadku rozważania skreślenia podmiotu z listy spółek giełdowych. W 2016 roku *TSE* jako pierwsza giełda na świecie wprowadziła wytyczne *Principles for Listed Companies Dealing with Corporate Malfeasance*, które mają pomóc spółkom badać popełnione malwersacje i formułować plany naprawcze⁷ (Lovels, 2016; No&T Japan Legal Update, 2017).

Powyższa analiza predestynuje do stwierdzenia, że Japonia podejmuje liczne działania zmierzające do doskonalenia nadzoru korporacyjnego. Reformy dokonywane

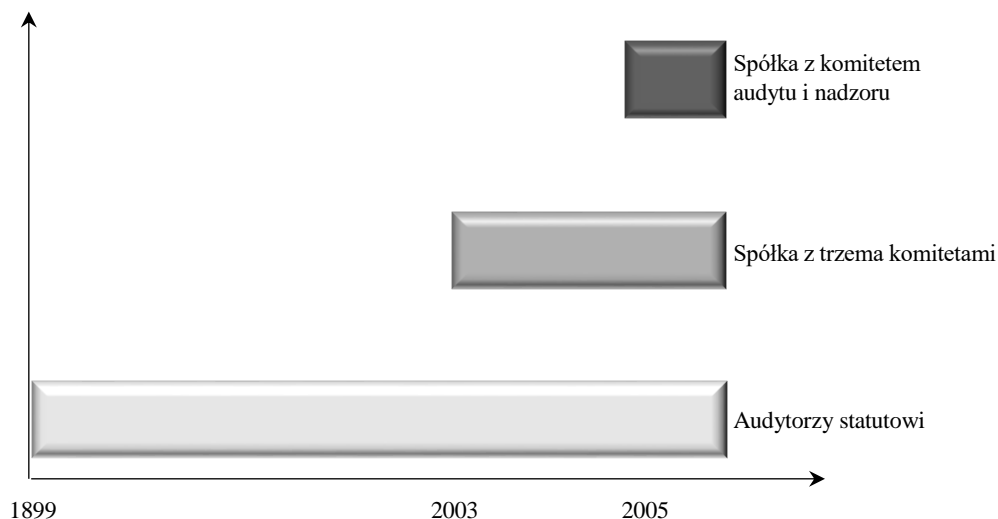
⁵ Opublikowany przez Financial Services Agency w lutym 2014 r. jako *Principles for Responsible Institutional Investors (Japan's Stewardship Code)*, stosowany według zasady *comply or explain*.

⁶ Od 1.06. 2018 r. obowiązuje nowy *Japan's Corporate Governance Code* (TSE, 2018).

⁷ Obejmują one cztery następujące zasady: I. Ustalić przyczyny malwersacji; II. Ustanowić niezależny, neutralny i składający się z ekspertów (osób trzecich) komitet dochodzeniowy; III. Niezwłocznie zastosować skuteczne działania naprawcze, IV. Niezwłocznie i właściwie ujawniać informacje dotyczące dokonanych malwersacji.

w ciągu ostatniego ćwierćwiecza dotyczą trzech głównych obszarów, a mianowicie finansów i ich deregulacji, wzmocnienia regulacji nadzoru korporacyjnego oraz infrastruktury prawnej. Nowe rozwiązania, wzorowane na praktykach międzynarodowych, szczególnie na regulacjach amerykańskich, implikują ewolucję kultury korporacyjnej i mentalności społeczeństwa (*Japan Association of Corporate Directors*, 2016). Sukcesywne i konsekwentne podejmowanie reform spowodowało, że obecne japońskie standardy *corporate governance* odpowiadają standardom światowym, zachowując jednakże pewne specyficzne cechy, do których należy przestrzeganie tradycyjnych wartości, takich jak poczucie hierarchiczności pozycji, przedkładanie harmonii i korzyści grupy nad własne, obawa przed „utartą twarzą,” niekwestionowana lojalność i posłuszeństwo wobec zarządzających spółką (Dutta, Lawson, 2018). Można do nich zaliczyć również posadowienie i funkcje audytorów (szczególnie statutowych) w nadzorze korporacyjnym oraz możliwość wyboru struktury nadzorczej spółki. Od 2016 roku *Company Law* umożliwia dużym spółkom wybór jednej z trzech struktur nadzorczych (rys. 1), a mianowicie mogą one działać jako spółki z radą audytorów statutowych (Kansayaku Board), spółki z trzema komitetami (nominacji, audytu i wynagrodzeń), czyli *Company with Three Committees (3C)* oraz spółki z komitetem nadzoru⁸ *Company with Supervisory Committee* (*Japan's Corporate Governance Code*, 2018, s. 16).

Rysunek 1. Struktury Corporate Governance w japońskich korporacjach



Źródło: opracowanie własne.

Rola i uprawnienia audytorów w tych trzech strukturach nadzorczych omówione zostaną w dalszej części niniejszego artykułu.

⁸ Można też spotkać tłumaczenie spółka z komitetem audytu i nadzoru.

2. Audytorzy statutowi oraz ich posadwienie i zadania w japońskim nadzorze korporacyjnym

2.1. Spółka z radą audytorów statutowych (Kansayaku Board)

W klasycznym, dualnym systemie japońskim do 2003 roku duże spółki posiadały wyłącznie dwuwarstwową strukturę rad, czyli radę dyrektorów (RD) i kooperującą z nią radę audytorów statutowych⁹, wspólnie odpowiadające za funkcje nadzoru. W tym systemie, firma mająca dobrą kondycję finansową, zarządza swoimi sprawami pod nadzorem dużej RD składającej się z dyrektorów wewnętrznych¹⁰, która, zgodnie z japońską tradycją, pełni podwójną rolę – wykonawczą i nadzorczą (Aoki, Patrick, 1994). Mianowany przez tę radę dyrektor reprezentujący (CEO), wybiera dyrektorów zarządzających, którzy wspólnie z nim zarządzają spółką oraz monitorują radę dyrektorów i radę audytorów statutowych. Rada uważana jest za najwyższy organ podejmowania decyzji, a nie za nadzorcę CEO.

Rada audytorów statutowych (*kansayaku-kai*) stanowiąca unikalną, kluczową instytucję japońskiego nadzoru korporacyjnego, została wprowadzona w 1899 roku przez *Commercial Code* wzorowany na ówczesnym niemieckim prawie cywilnym. *Kansaniaku*, czyli audytorzy statutowi, są obowiązkowym, ważnym organem w spółkach akcyjnych. Audytorzy statutowi nie muszą być księgowymi, ekonomistami, czy prawnikami (do 1938 r. musieli być akcjonariuszami spółki). Ich misja jest inna niż audytora wewnętrznego lub biegłego rewidenta w korporacjach anglo-amerykańskich, ponieważ ich celem jest nadzorowanie działalności dyrektorów zarządzających w aspekcie poszanowania prawa oraz zapobieganie oszustwom (Ovsiannikov, 2017). Obowiązkowe było nominowanie jednego audytora statutowego, ale akcjonariusze mogli zdecydować o wyborze większej ich liczby. *Kansaniaku* pełnili obowiązki przez rok i podobnie jak dyrektorzy, mogli (i nadal mogą) być odwołani przez akcjonariuszy w każdym momencie (Lee, Allen, 2013). Do dziś audytorów statutowych (również członków RD)

⁹ W 2012 r. zmieniono tłumaczenie *Kansaniaku-kai* na Audit & Supervisory Board, czyli Rada Audytu i Nadzoru, a *kansaniaku* na *audit & supervisory board member*, czyli członek komitetu audytu i nadzoru, co miało podkreślić ich unikalność, istotność i odrębność pełnionych funkcji w porównaniu do biegłych rewidentów w modelu anglo-amerykańskim oraz wyeksponować audytorów statutowych jako ważne ogniwo japońskiego nadzoru korporacyjnego (*The Japan Corporate Auditors Association*, 2012).

¹⁰ Formalnie rada dyrektorów ma duże uprawnienia. Ma kolektywne uprawnienia decydowania o podstawowych sprawach personalnych, finansowych, ryzyka i strategicznych spółki, jak też nadzorowanie zarządzających spółką. W rzeczywistości funkcje rady dyrektorów w wielu firmach japońskich zostały ograniczone do akceptowania decyzji prezydenta i zarządzających. Efektywne działanie rady utrudniała jej wielkość/liczebność – ponad 30 członków – co powoduje, że dyskusje często odbywają się jedynie wśród członków zarządzających. Rada ma prawo podejmowania finalnych decyzji, ale wiele ważnych postanowień zapada poza nią (brak przejrzystości), co negatywnie wpływało na jej status i odpowiedzialność (*Corporate Governance Code*, 2015).

wybierają akcjonariusze w trakcie walnego zgromadzenia akcjonariuszy (WZA) większością co najmniej 1/3 ogólnej liczby głosów, ale ich nominacja zależy od rady składającej się z dyrektorów podporządkowanych CEO. Obecnie kadencja audytora statutowego trwa cztery (maksymalnie 10 lat) lata i nie może być skrócona zapisami statutu (*Companies Act*, 2005, art.336.2). Ich wynagrodzenie ustala statut lub uchwała WZA.

Po II wojnie światowej władze okupacyjne dążyły do ukształtowania systemu japońskiego na wzór amerykańskiego modelu nadzoru korporacyjnego (Raupach-Sumiyama, 2000). Kodeks handlowy z 1950 roku osłabił status prawny *kansayaku* pozbawiając ich funkcji nadzorczych i powierzając RD nadzorowanie i kontrolę zarządzających, pozostawiając im audyt sprawozdania finansowego. Audytorów statutowych zaczęto traktować jako tymczasowe rozwiązanie, ponieważ planowano angażowanie audytorów zewnętrznych na wzór amerykańskich *Chartered Public Accountants* (CPA), co było warunkowane wykształceniem odpowiedniej liczby tych profesjonalistów (Patrick, 2004). Banki zaczęły odgrywać coraz większą rolę w nadzorze nad spółkami (*keiretsu*), ale zmiany polityczne i regulacyjne stopniowo przywracały i wzmacniały uprawnienia *kansayaku*. W 1974 roku odzyskali oni uprawnienia do dokonywania audytów biznesowych i pozywania dyrektorów. Nowelizacja *Commercial Code* w 1981 roku zobligowała duże spółki do wyznaczenia więcej niż jednego *kansayaku*, z których co najmniej jeden musiał być zatrudniony w spółce w pełnym wymiarze czasu pracy. Zmiany te umacniały siłę i niezależność audytorów statutowych. Obecnie duże spółki japońskie zobligowane są do zatrudniania audytorów statutowych oraz biegłych rewidentów – profesjonalistów o potwierdzonych kwalifikacjach i uprawnieniach, których obowiązkiem jest audytowanie sprawozdania finansowego i współpraca z audytorami statutowymi. W Japonii dopiero w 1974 roku wprowadzono wymóg badania sprawozdań finansowych dużych spółek przez biegłego rewidenta (Kanda, 2000).

Zmiany w japońskim otoczeniu społeczno-ekonomicznym po pęknięciu bańki spekulacyjnej i skandale korporacyjne powodowały, że w latach 90. ubiegłego wieku narastać zaczęła krytyka systemu *contingent governance*. W jej konsekwencji, w 1993 roku nastąpiło kolejne wzmocnienie systemu audytorów statutowych. Duże spółki zobligowane zostały do nominowania co najmniej trzech audytorów statutowych i utworzenia rady audytorów statutowych. Co najmniej jeden z nich powinien być audytorem zewnętrznym, czyli nie mógł być dyrektorem ani pracownikiem spółki lub spółek zależnych w okresie ubiegłych pięciu lat (*Japan Audit and Supervisory Board Members Association*, 2007). Wcześniej brak było kryteriów niezależności dyrektorów zewnętrznych. Nie wyznaczyła ich również TSE, mimo że zawierał je amerykański *Sarbanes-Oxley Act* (2002), którego zapisy implementowała. *Companies Act* określa warunki pozwalające na odwołanie *kansayaku* i dyrektorów. Stanowi również, że jeśli audytor statutowy złamie obowiązek działania dla dobra spółki to odpowiada wobec niej za uczynione szkody. W przypadku działania w złej wierze i istotnego zaniedbania w dokonywaniu audytu lub fałszowania raportu z audytu, *kansayaku* odpowiada za szkody wyrządzone osobom trzecim (*The Corporate Auditor System in Japan*, 2007).

Rada *kansanyaku* powołana jest do monitorowania działalności RD. Audytorzy statutowi nie są członkami RD, pełnią funkcję konsultantów i nie kwestionują jej decyzji (Kanda, 2000). Ich zadania są zależne od wielkości spółki, ale podstawową ich funkcją (*Commercial Code*) jest działanie dla dobra spółki oraz kontrolowanie działalności dyrektorów poprzez wykonywanie audytu finansowego i biznesowego. Audyt biznesowy (nazywany też audytem zgodności) polega na sprawdzaniu, czy dyrektorzy przestrzegają prawa, regulacji i statutu w zarządzaniu spółką oraz wykonują obowiązki powiernicze (Sarraf, Nakahigashi, 2002). Nie obejmuje on sprawdzania prawidłowości podejmowanych decyzji i działań przez dyrektorów, ale potwierdza, że wypełniają oni obowiązek dbania o interes spółki¹¹.

Według prawa spółek *kansayaku* mają niżej wymienione (najważniejsze) obowiązki.

- Zobligowani są do utworzenia rady audytorów statutowych (Kansayaku Board – KB), która powołuje i odwołuje audytorów statutowych zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy, podejmuje decyzje dotyczące polityki audytu, metod monitorowania i badania operacji i aktywów korporacji oraz innych spraw związanych z wypełnianiem obowiązków przez audytorów statutowych. Prezentują akcjonariuszom ocenę sytuacji finansowej i prawnej spółki, sprawdzając, czy działania zarządzających są zgodne z prawem, adekwatnymi regulacjami i statutem spółki (JCAA, 2008). Mają obowiązek zwołania posiedzenia KB po zakończeniu roku obrotowego w celu sprawdzenia dokładności (rzetelności) sprawozdań finansowych oraz uzgodnienia raportu z audytu, wysyłanego akcjonariuszom przed WZA. Mają też obowiązek zatwierdzenia raportu biznesowego, który sporządzany jest przez zarządzających i wysyłany akcjonariuszom (Lee, Allen, 2013). KB musi odbyć co najmniej dwa posiedzenia w roku. Każdy *kansayaku* może wypełniać swoje obowiązki samodzielnie i niezależnie lub pracować w zespole.
- Zobowiązani są do uczestniczenia we wszystkich posiedzeniach RD, w trakcie których mogą wyrażać opinie odnośnie do poruszanych spraw, zapobiegając podjęciu przez ten organ decyzji niezgodnej z prawem lub błędnej, ale bez prawa głosu. Ich zadania obejmują zbieranie informacji niezbędnych dla dokonywania nadzoru, raportowanie, doradztwo, opracowywanie propozycji dla RD, a także rozwiązywanie konfliktów interesów pomiędzy dyrektorami zarządzającymi a biegłym rewidentem.
- Zobligowani są do dokonywania audytu okresowych raportów finansowych oraz prezentowania w trakcie WZA wniosków formułowanych przez biegłego rewidenta. Audyt finansowy w dużych spółkach jest dokonywany najpierw przez biegłego rewidenta, który raport z badania przekazuje KB i RD. Audytor statutowy sprawdza prawidłowość opisu procedur i wyników audytu finansowego. Jeśli stwierdzi nieprawidłowości w badaniu musi o tym poinformować uzasadniając tę ocenę. Następnie sam przeprowadza taki audyt i sporządza odpowiedni raport. Audytu

¹¹ Japan Corporate Auditors Association opublikowało *Code of Kansayaku Auditing Standards*, który zawiera wytyczne dla audytorów statutowych funkcjonujących w spółce mającej tę tradycyjną strukturę nadzorczą. http://www.kansa.or.jp/support/el001_070926-2.pdf

sprawozdań finansowych i ich załączników dokonuje się przed przekazaniem sprawozdania finansowego zgromadzeniu akcjonariuszy. Audytor statutowy dokonuje również audytu biznesowego, potwierdzającego, że wszystkie decyzje rady oraz wykonywanie obowiązków przez dyrektorów jest zgodne z prawem i kryteriami powiernictwa i potwierdza, że w spółce funkcjonuje adekwatny system kontroli wewnętrznej. Raport zawierający wyniki audytu finansowego i biznesowego dołączany jest do zawiadomienia o zwołaniu WZA. Przygotowuje go KB, ale każdy audytor statutowy ma prawo do sporządzenia własnego raportu.

- Członkowie rady *kansayaku* wypowiadają się na temat kandydatów na audytorów statutowych, których RD przedstawia WZA do głosowania (Aronson, 2014). Duża spółka musi wyznaczyć certyfikowanego biegłego rewidenta (CPA), którego wybiera WZA, ale jego kandydatura jest wcześniej akceptowana przez radę *kansayaku*, która też ustala kryteria wyboru kandydatów oraz procedury ewaluacji i weryfikacji ich niezależności oraz wiedzy eksperckiej (*Corporate Governance Code*, 2015). KB odpowiada za monitorowanie i zarządzanie zewnętrznym audytem finansowym, na wzór komitetu audytu w Stanach Zjednoczonych. Biegły rewident, dokonując rewizji sprawozdań i dokumentów finansowych, może sprawdzać i kopiować księgi rachunkowe i odpowiednie dokumenty spółki, żądać wyjaśnień od dyrektora lub doradcy księgowego (nowe, dobrowolnie tworzone stanowisko usankcjonowane prawnie, służące podniesieniu wiarygodności dokumentów finansowych) (Lee, Allen, 2013). Sporządza on raport z badania, w którym powiadamia audytorów statutowych o stwierdzeniu ewentualnych nieprawidłowości. Firmy audytorskie od marca 2003 roku zobligowane są do określenia ryzyka bankructwa klienta, a błędna ocena sytuacji finansowej i wprowadzenie w błąd akcjonariuszy, prowadzi do poważnych konsekwencji (pozywania). Ten wzrost odpowiedzialności umocnił pozycję biegłych rewidentów w nadzorze korporacyjnym (Kansaku, Takei, 2012).

Rada *kansanyaku* ma obowiązek zgłosić RD każde podejrzenie o łamanie prawa, statutu lub możliwość ich złamania przez dyrektora. Ma prawo zwołać posiedzenie rady dyrektorów. Jeśli stwierdzi, że propozycje i dokumenty przekazane WZA przez dyrektora zawierają istotne błędy lub są niezgodne z prawem musi przedstawić temu organowi swoje obiekcje. Jest zobligowana zapobiegać działaniom dyrektora narażającym spółkę na straty i żądać zaprzestania takich działań. W sporze pomiędzy spółką i jej dyrektorem, audytor statutowy, reprezentuje spółkę i decyduje o tym, czy będzie ona pozywać dyrektora. Wymagana jest zgoda wszystkich członków KB na zwolnienie dyrektorów z odpowiedzialności. Dyrektor mający świadomość, że spółka narażona jest na poważną szkodę musi o tym powiadomić radę audytorów statutowych, nawet wtedy, kiedy nie jest o to proszony.

Teoretycznie audytorzy statutowi mają bardzo silne uprawnienia. Mogą przeprowadzać wewnętrzne dochodzenia w każdym czasie, jak też żądać raportów, danych i informacji od dyrektorów i zarządzających (Dutta, Lawson, 2018). Początkowo wymagano od nich aprobowania transakcji obciążonych konfliktem interesów, ale uprawnienie to zostało wycofane.

Kansayaku zobligowani są do wspólnego z RD monitorowania i kontrolowania spółki, ale ocena ich w tym aspekcie nie jest jednolita. Niektórzy uważają, że system audytorów statutowych w praktyce sprawdza się w zakresie monitorowania, a nawet przyczynia się do jego zwiększenia (Ahmadjian, Okumura, 2011), inni zaś twierdzą, że jest mało efektywny w tym zakresie (Takahashi, Madoka, 2005). Ta druga grupa podnosi, że system *kansayaku* nie określa, kto nadzoruje zarządzających (Kansaku, Takei, 2012) i nie jest kompatybilny z koncepcją wspierania interesariuszy funkcjonującą w japońskim nadzorze korporacyjnym. Audytorzy partycypujący w nadzorze mogą w niedostateczny sposób chronić interesy akcjonariuszy (Tsuboi, 2012) bo są nominowani przez RD i nie jest jasne czyje interesy reprezentują (Chizema, Shinozawa, 2012). Audytorzy statutowi (również członkowie RD) uważają się za dobrze uposażonych pracowników firm, a nie za agentów akcjonariuszy. Korzystniejsze jest dla nich unikanie konfrontacji z radą oraz ograniczenie się do monitorowania zgodności jej działań z prawem i badania sprawozdań finansowych. Audytorzy statutowi mają słaby status i poparcie pracowników, ponieważ postrzegani są jako pracownicy wyższego szczebla, którym nie udało się zostać dyrektorami (Ahmadjian, 2003). Podobnie jak dyrektorzy, często są oni byłymi pracownikami spółki, wybranymi przez przewodniczącego rady, mającymi ograniczony dostęp do wewnętrznych informacji (Aoki i in., 2007; Ekhart, 2012). Menedżerowie przywiązują niewielką wagę do ich obiekcji, co daje dużą autonomię przewodniczącemu i upośledza kontrolę sprawowaną przez RD (Raupach-Sumiya, 2000). Praktyka pokazuje, że w wielu spółkach radzie audytorów statutowych przewodniczy były dyrektor finansowy spółki. Nie ma też wymogu, aby zewnętrzni audytorzy statutowi byli ekspertami w zakresie rachunkowości, audytu lub funkcji kontrolnych, co powoduje, że rada audytorów statutowych nie jest efektywna. (Khan, 201, s. 41–42).

Shishido (2007) uważa, że system ten nie sprawdza się w świetle teorii agencji z następujących powodów. Audytorzy statutowi nie mają motywacji do dbania o interesy akcjonariuszy i unikają sytuacji, które mogłyby ich skonfliktować z menadżerami, na przykład nie kwestionują niewłaściwych decyzji podejmowanych przez zarządzających (przeinwestowanie, odkładanie restrukturyzacji). Mają obowiązek uczestniczenia w posiedzeniach RD, ale bez prawa głosu, co powoduje, że nie są w stanie efektywnie nadzorować dyrektorów, nie mają też prawa powołania lub odwołania CEO (Aoki in., 2007; Goto, 2013). Rada audytorów statutowych wykazuje pewne podobieństwo do rad funkcjonujących w modelu kontynentalnym i anglo-amerykańskim. Nadzór pełniony przez audytorów statutowych uzupełnia funkcje monitorowania sprawowane przez RD, co jest kompatybilne z obowiązkami rady nadzorczej w modelu kontynentalnym. Pełni też funkcje zbliżone do amerykańskiego komitetu audytu, ale jest ciałem odrębnym od RD (Kansaku, Takei, 2012).

Jurysdykcja japońska zorientowana jest, podobnie jak w Zjednoczonym Królestwie i Stanach Zjednoczonych, na rozproszonych akcjonariuszy. Akcjonariusze japońscy, w przeciwieństwie do anglo-amerykańskich, mają słabą pozycję, natomiast menedżerowie mają bardzo silną pozycję, nawet w porównaniu do amerykańskich. Mimo podejmowanych reform i przyznania dużej niezależności zewnętrznemu *kansayaku*, rady

są nadal zdominowane przez dyrektorów wewnętrznych¹² (Armour i in., 2017), monitorujących działalność RD i KB (Patrick, 2004; Raupach-Sumiya, 2000; Goto, 2013). W posiedzeniach RD, podejmującej ważne decyzje biznesowe, często nie są w stanie uczestniczyć dyrektorzy zewnętrzni, z uwagi na inne obowiązki.

Spółka z komitetem audytorów statutowych nadal jest podstawową formą japońskiego nadzoru korporacyjnego, stosowaną przez 98% spółek publicznych, ale wprowadzone reformy spowodowały, że system ten stał się kłopotliwy. Popularność w dużym stopniu zawdzięczał on brakowi konieczności wyznaczania dyrektorów zewnętrznych (Eberhart, 2012). Jednakże od lutego 2014 roku, przepisy *Companies Act* i *Securities Listing Regulations*, obligują spółki giełdowe do nominowania co najmniej jednego zewnętrznego dyrektora i informowania o tym na zasadzie *comply or explain*, z kolei *Corporate Governance Code* (2018) zaleca wyznaczenie dwóch niezależnych dyrektorów. Spółki z radą audytorów statutowych muszą mianować co najmniej dwóch zewnętrznych audytorów statutowych i dwóch dyrektorów zewnętrznych¹³. Dyrektorzy zewnętrzni to nadal poważny i trudny do rozwiązania problem japońskiego nadzoru korporacyjnego, z powodu awersji japońskich biznesmenów do zewnętrznego monitorowania przedsiębiorstw oraz wprowadzania odpowiedzialności menedżerów wobec akcjonariuszy (Ahmadjian, 2007, Goto, 2013).

Niezadowolone z przedłużającego się spowolnienia gospodarki oraz narastanie uznania dla kwitnącej gospodarki amerykańskiej wymusiły na Japonii podjęcie dalszych reform nadzoru korporacyjnego (Milhaupt, 2003; Shishido, 2007). Ich skutkiem było, między innymi, utworzenie spółki z trzema komitetami (nominacji, audytu i wynagrodzeń), którą korporacje japońskie mogły wybierać od 2003 roku zamiast tradycyjnej rady audytorów statutowych.

2.2. Spółka z trzema komitetami (system *Inkai*)

Krytyka tradycyjnego systemu rad zdominowanych przez dyrektorów wewnętrznych oraz działających równolegle, słabych rad audytorów statutowych, doprowadziła w 2002 roku do kolejnej nowelizacji *Japanese Companies Act*. Jego zapisy od kwietnia 2003 roku dały korporacjom japońskim możliwość wyboru drugiej struktury nadzorczej – rady z trzema komitetami (audytu, nominacji i wynagrodzeń), czyli *Company with Three Committees (3C)*. Spółki dokonują wyboru jednej z tych dwu struktur nadzorczych na podstawie decyzji akcjonariuszy i umieszczenia odpowiedniego zapisu

¹² W 2013 r. średnia liczba dyrektorów zewnętrznych na spółkę giełdową wynosiła 1,02 (TSE, Inc., 2013). W USA udział dyrektorów zewnętrznych w radzie w latach 2011–2012 wynosił 72%, w Niemczech 68% a w Japonii 15%.

¹³ W 2013 r. wskaźnik giełdowych spółek z radą audytorów statutowych posiadających co najmniej jednego dyrektora zewnętrznego wynosił około 54,7%. Spółki mające radę audytorów statutowych, które wyznaczyły więcej niż dwóch audytorów statutowych zewnętrznych stanowiły 24,5% korporacji publicznych. Wskaźnik spółek desygnujących co najmniej jednego niezależnego dyrektora wynosił 34,4%, a 65,6% spółek giełdowych miało niezależnego statutowego audytora (Goto, 2013).

w statucie. Nowy, zorientowany na akcjonariuszy system, powinien implikować doskonalenie nadzoru korporacyjnego poprzez kreowanie konkurencyjności (Nottage, Wolff, 2005). Ta istotna reforma japońskiego *corporate governance* była wzorowana na amerykańskim *Sarbanes-Oxley Act* (2002) oraz promowana i nadzorowana przez *American Chamber of Commerce in Japan*¹⁴.

Spółka z 3C musi mieć RD i co najmniej jednego audytora finansowego (biegłego rewidenta). Nie musi ona angażować audytorów statutowych. Zamiast rady audytorów statutowych tworzy ona podporządkowane radzie dyrektorów trzy komitety – audytu, nominacji i wynagrodzeń. Mianuje ona trzech lub więcej członków (dyrektorów) każdego komitetu, przy czym dyrektorzy zewnętrzni powinni stanowić większość w każdym z nich. Idea większości dyrektorów zewnętrznych w komitetach pochodzi z anglosaskiej praktyki nadzoru korporacyjnego, eksponującej wagę ujawnień, transparentności oraz wiodącą rolę rynku kapitałowego i orientacji na akcjonariuszy (Jefferies Franchise Note, 2017). Dyrektorzy zewnętrzni powinni być obiektywnymi nadzorcami interesów akcjonariuszy w radzie.

Do podstawowych obowiązków rady z trzema komitetami należy ustalanie polityki korporacji oraz mianowanie i monitorowanie zarządzających, których rolę i uprawnienia w korporacji określa prawo. Decyzji tych komitetów nie może negować rada dyrektorów ani zarządzający, w tym prezydent i CEO (Nakamura, 2016; Goto, 2013).

Spółkami z 3C zarządzają dyrektorzy zarządzający (*shikkoyaku*) mianowani przez RD, czyli tak jak w spółkach *kansayaku*, władza zarządcza pozostaje w rękach prezydenta i podporządkowanych mu dyrektorów zarządzających, a RD funkcjonuje jako nadzorca ich działań (Itami, 2005, s. 4). Może ona przekazać im dużą część swoich uprawnień do podejmowania decyzji operacyjnych, co pozwoli jej skupić się na nadzorowaniu wykonywania obowiązków przez zarządzających. Obecnie wymaga się, aby w komitetach większość stanowili dyrektorzy zewnętrzni, a ponieważ decyzje komitetów stają się nakazami a nie rekomendacjami, ich członkowie mają znacznie silniejszą pozycję, są dyrektorami z prawem głosu (Khan, 2017, s. 31). Aoki (2007) uważa, że w tym modelu dyrektorzy zewnętrzni, poprzez komitety, przejmują kontrolę nad RD dużych spółek publicznych. W spółkach *iinkai*, komitet nominacji decyduje o warunkach powołania lub odwołania kandydatów na dyrektorów i doradców z zakresu rachunkowości przedkładanych WZA, mianuje prezydenta i zarządzających. Komitet wynagrodzeń decyduje o wynagrodzeniach dla zarządzających, w tym prezydenta, oraz dyrektorów i doradców rachunkowości (Watanabe, 2018; *Doing Business in Japan*, 2018). Komitet audytu monitoruje i certyfikuje informacje finansowe przekazywane akcjonariuszom, jak też legalność działań spółki, audytuje działalność zarządzających, dyrektorów i doradców rachunkowości, przygotowuje raporty z audytu i podejmuje decyzje dotyczące propozycji powołania i odwołania biegłych rewidentów przedkładane WZA. Komitet audytu sprawuje w tym obszarze rolę podobną do roli rady audytorów

¹⁴ Ta alternatywa dla systemu *kansayaku* ukształtowana została na wzór innowacyjnych reform w przeprowadzonych w Sony (Whittaker, Deakin, 2009).

statutowych. Pozycję i główne obowiązki członków komitetu audytu w systemie 3C można scharakteryzować następująco (Lee, Allen, 2013, s. 7–8):

- są dyrektorami i mają prawo głosu w radzie dyrektorów;
- ponoszą odpowiedzialność z tytułu powiernictwa;
- dokonują audytu uprawnień i ich wypełniania przez dyrektorów i zarządzających oraz audytu sprawozdania finansowego spółki;
- nie mają indywidualnego prawa do prowadzenia dochodzeń, w razie potrzeby takie uprawnienie nadaje się jednemu z członków komitetu audytu;
- komitet audytu w systemie 3C jest bezpośrednio odpowiedzialny za powołanie lub odwołanie audytora zewnętrznego;
- komitet audytu musi raportować radzie przypadki łamania prawa przez dyrektorów lub zarządzających, może też wystąpić o nakaz sądowy zmuszający do zaprzestania tych działań.

Wskaźniki charakteryzujące partycypowanie dyrektorów zewnętrznych w spółkach japońskich wykazują nadal wartości znacznie niższe w porównaniu do innych krajów, ale mają tendencję rosnącą¹⁵. Około 44,6% wszystkich dyrektorów mianowanych przez spółki notowane na TSE jest zależna, ale nawet jeśli dyrektorzy zewnętrzni nie stanowią większości w tych trzech komitetach, to ich partycypacja w tych strukturach wpływa istotnie na wzrost reputacji spółek i znaczenia rynku kontroli korporacji (Ovsianikow, 2017). W spółkach z 3C menedżerowie mają więcej swobody niż w systemie audytorów statutowych, w którym RD jest w zasadzie zarządem. Dużą zaletą tego systemu jest zapewnianie separacji monitorowania i zarządzania oraz większej przejrzystości (Chizema, Shinozawa, 2012). Według badań TSE najczęstszymi powodami zastosowania modelu 3C przez spółki jest przyspieszenie procesu podejmowania decyzji (67,1%), wzmocnienie nadzoru dzięki nominowaniu dyrektorów zewnętrznych (65,7%), wyraźne rozdzielenie nadzoru i działalności biznesowej (64,3%), przyspieszenie działalności biznesowej dzięki delegowaniu uprawnień (31,4%) oraz wzmocnienie funkcji egzekwowania (21,4%) (*TSE-Listed Companies White Paper on Corporate Governance*, 2017, s. 71). Ponieważ kluczowe zadania, czyli mianowanie i wynagradzanie zarządzających oraz monitorowanie finansów, są nadzorowane przez komitety, w których większość stanowią osoby z zewnątrz, niepodlegające prezydentowi, system *iinkai* jest w stanie zapewnić bardziej transparentne i efektywne monitorowanie, ma też zalety z perspektywy akcjonariuszy (agencyjnej) (Goto, 2013). Spółka, wybierając system, w którym zarządzający przedkładają dyrektorom zewnętrznym księgi i inne dokumenty do zbadania, sygnalizuje gotowość do większej przejrzystości, poddania się zewnętrznej ocenie i ściślejsze łączenie swoich interesów z interesami akcjonariuszy.

¹⁵ *Tokyo Stock Exchange* ujawniła, że w 2006 r. 42,3% wszystkich firm notowanych miało już dyrektorów zewnętrznych (TSE, 2007), a do sierpnia 2016 r. zewnętrzni audytorzy byli członkami rady audytorów aż 97,2% spółek notowanych w pierwszej sekcji TSE (*Japan Association of Corporate Directors*, 2016).

Lepsze skorelowanie interesów menedżerów i akcjonariuszy powinno skutkować poprawą wyników działania. Spółki stosujące system 3C są wyżej wyceniane w stosunku do tych stosujących tradycyjny *kansayaku governance system* (Eberhart, 2012), ale nie pokazują one gwałtownych zmian wyników działania, czyli zachodnie rozwiązania nie implikują rezultatów różniących się istotnie od tych otrzymywanych przy stosowaniu tradycyjnego modelu (*Corporate Governance*, 2009, s. 153–154). Obowiązki członków komitetów są określone i wiadomo kto odpowiada za podejmowanie decyzji. Członkowie rady głosują, a każdy głos ma taką samą wagę, co powoduje, że system 3C staje się bardziej demokratyczny (Khan, 2017, s. 37). Partycypacja dyrektorów zewnętrznych w komitetach nominacji, audytu i wynagrodzeń zwiększa też ryzyko wykrycia niewłaściwych działań i zastosowania sankcji. System *Linkai* jest bardziej transparentny i umożliwia ponoszenie niższych kosztów agencji poprzez redukcję asymetrii informacji (Shishido, 2001, s. 321). Należy zauważyć, że podstawowe zalety systemu z 3C, takie jak dyrektorzy zewnętrzni i separacja zarządzających od członków rady, są w coraz większym stopniu dobrowolnie implementowane przez podmioty wierne tradycyjnemu systemowi audytorów statutowych w celu poprawy reputacji na rynku (Shishido, 2007).

Z kolei do słabości rady z 3C zaliczyć należy brak jednoznacznego zdefiniowania „dyrektora zewnętrznego” i jednoznacznego określenia jego odpowiedzialności. W regulacjach japońskich nie jest stosowane określenie „dyrektor niezależny”, ponieważ „dyrektor zewnętrzny” nie musi nim być. Zdarza się, że w tym systemie dyrektorzy zewnętrzni (audytor) są nominowani przez CEO. Często też odchodzący CEO wyznacza swojego następcę, który zwykle kontynuuje realizację dotychczasowych działań i strategii. W konsekwencji, nawet jeśli dany dyrektor (audytor) formalnie jest zewnętrzny, to i tak czuje się wdzięczny spółce (CEO) za wybór i zaufanie (Buchanan, 2007). Spółki z 3C (jak spółki z KB) dążą do zachowania zatrudnienia głównych pracowników na całe życie i utrzymania rad zdominowanych przez wewnętrznych dyrektorów (Aoki i in., 2007, s. 321–322). Dużym utrudnieniem w implementacji tej „amerykańskiej” rady jest to, że lansowane przez nią oddzielenie nadzoru od zarządzania i obiektywność oceny działania menedżerów są sprzeczne z japońską ideą internalizmu realizowaną przez firmy. Prezydenci spółek nie chcą zrezygnować z uprawnień do wyznaczania swoich następców, co koliduje z obowiązkami komitetu nominacji, ani też z wyznaczania wynagrodzeń, co wkracza w kompetencje komitetu wynagrodzeń. Menedżerowie nie mają odpowiedniej motywacji do stosowania systemu 3C z uwagi na koszty, czas pracy i utratę samodzielności podejmowania decyzji. W Japonii bardzo trudno będzie wyeliminować wpływ zarządzających najwyższego szczebla na system nadzoru korporacyjnego. Jak dotąd tylko niewielka liczba spółek z 3C zdołała odseparować monitorowanie od zarządzania, ponieważ zwykle CEO jest przewodniczącym rady lub członkiem komitetów nominacji i wynagrodzeń (konflikt agencyjny) (Tsuboi, 2012). Obecność (poprzedniego lub bieżącego) CEO w RD lub dyrektora finansowego w komitecie audytu utrudnia temu organowi radykalną zmianę strategii lub kierunku działania firmy. To, że CEO są przewodniczącymi RD w ponad połowie dużych spółek

giełdowych stanowi jedną z głównych przyczyn spowolnienia rozwoju korporacji (Khan, 2017, s. 40).

Tworzona na wzór amerykański (SOX) rada z trzema komitetami stanowi wyzwanie dla korporacji japońskich i nie jest popularną strukturą. Jej stosowanie preferują spółki mające powiązania międzynarodowe i duży udział inwestorów zagranicznych. Na jej większą akceptację może wpłynąć dalsze jej doskonalenie, szczególnie uściślenie definicji dyrektora zewnętrznego, wprowadzenie zakazu jednoczesnego pełnienia funkcji dyrektora zewnętrznego i zarządzającego w spółkach z systemem komitetowym (Tsuboi, 2012).

Od 2003 roku do grudnia 2016 roku liczba spółek stosujących ten amerykański system zwiększyła się z 44 do 70 (*Japan Association of Corporate Directors*, 2016), co stanowiło zaledwie 2% spółek giełdowych¹⁶. Wynika to z braku obligatoryjności systemu, a także przywiązania części społeczności biznesowej, zrzeszonej we wiodącej japońskiej organizacji gospodarczej Keidanren (około 1300 firm), do tradycji i protestującej przeciw jego wdrażaniu. Korporacje te nie chcą zmieniać swoich wewnętrznych systemów *governance* na system 3C wymagający nominowania dyrektorów zewnętrznych, systemów motywacyjnych opartych na akcjach, zwiększenia transparentności i ujawnień. Niektórzy dyrektorzy (np. prezydenci Toyoty i Canona) otwarcie wypowiadają się przeciw wprowadzaniu anglo-amerykańskich praktyk nadzoru korporacyjnego, domagając się, aby firmy japońskie zachowały unikatowy system japoński (Ahmadjian, Okamura, 2011, s. 247–68).

2.3. Spółka z komitetem nadzoru (*Kansa-kantoku linkai*)

Nowa struktura *governance* nazywana również *New Governance System*, czyli spółka z komitetem nadzoru (*Company with supervisory committee*¹⁷), zaproponowana została w 2012 roku przez Legislative Council of the Ministry of Justice w ramach nowelizacji *Companies Act*. Jest ona postrzegana jako kompromis pomiędzy radą audytorów statutowych oraz radą z trzema komitetami, łączący tradycję japońską z rozwiązaniami amerykańskimi. Duże spółki mogą ją stosować od 1 maja 2015 roku. Rada z komitetem nadzoru bardziej odpowiada korporacjom japońskim i ich kulturze niż model z 3C, o czym świadczą dane liczbowe, według których tę strukturę nadzorczą stosowało 18,2% spółek giełdowych w 2016 roku (*TSE-Listed Companies White Paper on Corporate Governance*, 2017, s. 67)

W spółkach z komitetem nadzoru akcjonariusze wybierają dyrektorów do RD, która z kolei wyznacza CEO (dyrektora reprezentującego) spośród dyrektorów niebędących członkami komitetu nadzoru. Członkowie komitetu nadzoru, celem wzmocnienia niezależności, są oddzielnie wybierani przez WZA na okres dwóch lat (kadencja innych

¹⁶ System ten przyjęły korporacje Hitachi, Orix, Toshiba i Sony.

¹⁷ Nazywana jest ona również spółką z komitetem audytu i nadzoru, czyli *Company with Audit and Supervisory Committee* lub spółką z komitetem audytu.

dyrektorów trwa rok) (*Japan Companies Act*, 2005, art. 332). Ich odwołanie wymaga większości głosów uprawnionych akcjonariuszy. WZA wyznacza również kwotę wynagrodzenia, którą członkowie tego komitetu mogą dzielić między sobą według uznania, co też wzmacnia ich pozycję i uniezależnia od decyzji zarządzających. Komitet nadzoru nie ma prawa wyboru zarządzających ani określania ich wynagrodzenia, ale sprawuje nadzór nad nimi.

Spółka z komitetem nadzoru nie ma obowiązku tworzenia komitetu nominacji i komitetu wynagrodzeń, ani też posiadania zewnętrznych audytorów statutowych. Członkowie *Supervisory Committee* są dyrektorami mającymi prawo głosu na posiedzeniach RD. Powinien on mieć co najmniej trzech członków, z których większość musi być dyrektorami zewnętrznymi, z których co najmniej jeden powinien być profesjonalnym księgowym. *Companies Act* stanowi, że członkowie tego komitetu nie mogą być i nie mogli być w przeszłości, dyrektorami zarządzającymi lub reprezentującymi (CEO) spółki, innymi dyrektorami lub pracownikami tej spółki lub jej spółek zależnych, ani też doradcami rachunkowości spółki lub jej spółek zależnych, ponieważ osoby, które były podporządkowane CEO nie są w stanie obiektywnie go oceniać. Za dyrektorów zewnętrznych mogą być uważani inni interesariusze spółki, np. pracownicy kooperujących banków. Spółki z komitetem nadzoru muszą mieć co najmniej dwóch dyrektorów zewnętrznych, czyli o jednego mniej niż spółki z radą audytorów statutowych. Korporacje nieprzestrzegające tego zalecenia zobligowane są, zgodnie z zasadą *comply or explain*, do wyczerpującego uzasadnienia tego przyczyn.

Do obowiązków komitetu nadzoru należy ustalenie głównych zasad polityki zarządzania, budowa systemu kontroli wewnętrznej oraz nadzorowanie i ocena działalności (audytowanie) CEO i pozostałych dyrektorów. Uprawnienia te są kompatybilne z posiadanymi przez rady w spółkach z 3C, ale szersze niż w spółkach z radą audytorów statutowych, w których rady nie są zobligowane do wytyczania polityki zarządzania (Goto, 2013). Komitet nadzoru nie tylko zapewnia legalność biznesu spółki, ale również nadzoruje jego efektywność wykorzystując system kontroli wewnętrznej. Każdy członek tego komitetu może przeprowadzać audyt i nadzorować działalność spółki.

Komitet nadzoru jest odpowiedzialny w szczególności za trzy następujące obszary – audyt wyników działania dyrektorów i przygotowanie raportów z audytu, określanie agendy dla mianowania/odwołania/niedokonania ponownego wyboru biegłego rewidenta¹⁸ przedkładanej WZA oraz sformułowanie opinii prezentowanej w trakcie WZA, dotyczącej mianowania/odwołania/rezygnacji dyrektora oraz wynagrodzenia dyrektorów (niebędących członkami komitetu nadzoru). Stanowi on w pewnym sensie substytut komitetów nominacji i wynagrodzeń (Masuda, Yoshida, 2016).

Członkowie komitetu nadzoru mogą żądać od dyrektorów i pracowników składania raportów dotyczących spraw związanych z wykonywaniem ich obowiązków, badać stan finansowy lub majątkowy przedsiębiorstwa. W trakcie WZA zobligowani są do

¹⁸ *Companies Act* określa, że biegli rewidenci są nominowani i odwoływani uchwałą walnego zgromadzenia akcjonariuszy, a nie jak uprzednio przez radę dyrektorów. Celem tej zmiany jest zapewnienia niezależności audytora księgowego (biegłego rewidenta) od zarządzających (Sakamoto, Harima, 2014).

raportowania przypadków łamania prawa, błędów lub spraw nieistotnych zawartych w agendzie lub innych dokumentach przedkładanych temu organowi. Mają też możliwość przekazania dyrektorom zarządzającym (*shikkoyakuin*) wielu spraw należących do RD i to w takim samym zakresie, jak ma to miejsce w spółkach z trzema komitetami. Uprawnienia te wzmacniają zdolność tego komitetu do sprawowania efektywnego audytu i nadzoru. Kolejną zaletą tej struktury nadzorczej jest zdolność rozwiązywania występujących konfliktów interesów. Posądzenie o zaniechanie obowiązków wobec spółki w sytuacji, kiedy dyrektor realizuje transakcję obciążoną konfliktem interesów (art. 423 & 3 *Companies Act*) nie będzie zasadne, jeśli komitet nadzoru wcześniej zaaprobuje taką transakcję (Masuda, Yoshida, 2016). Walorem spółki z komitetem nadzoru jest też zmniejszenie kosztów nadzoru dzięki mniejszej liczbie wymaganych dyrektorów zewnętrznych (Goto, 2013), jak też dysponowanie co najmniej dwoma głosami zewnętrznych dyrektorów przy odwoływaniu CEO, który źle wywiązuje się z obowiązków wobec akcjonariuszy. Komitet nadzoru, mający większe uprawnienia do zakresu dokonywania audytu niż rada audytorów statutowych, może przeprowadzać audyt bardziej efektywnie, jak też zapewnić większą przejrzystość w rozdzielaniu zarządzania operacyjnego i nadzoru, przypisując dyrektorom zewnętrznym dużą rolę w nadzorze korporacyjnym.

Z powodu tych zalet, na koniec kwietnia 2016 roku więcej niż 560 spółek giełdowych przekształciło się w spółki z komitetem nadzoru. Ta nowa struktura nadzorcza jest bowiem lepiej dostosowana do rozwiązywania problemów nadzorczych niż spółki z radą audytorów statutowych i spółki z komitetami audytu, nominacji i wynagrodzeń. Istnieje jednakże sceptycyzm odnośnie do tego, czy rzeczywiście wzmocni ona nadzór korporacyjny, ponieważ członkowie komitetu nadzoru są członkami RD spółki (Sakamoto, Harima, 2014). System ten w obecnej postaci nie jest więc rozwiązaniem w pełni satysfakcjonującym i można oczekiwać dalszego jego doskonalenia. Niektórzy uważają, że w Japonii nie wykształciły się jeszcze odpowiednie ramy instytucjonalne dla wprowadzenia modelu akcjonariuszy, a zmiany zachodzące w zakresie nadzoru korporacyjnego, szczególnie struktury własności, nie mogą być interpretowane jako odejście od modelu interesariuszy (Ovsiannikov, 2017).

3. Analiza porównawcza i ocena pozycji i uprawnień audytorów w trzech omówionych strukturach nadzorczych

Analiza źródeł literaturowych prowadzi do konstatacji, że pozycję i uprawnienia audytorów w trzech koegzystujących strukturach nadzorczych należy inaczej postrzegać na poziomie rozwiązań regulacyjnych oraz działań praktycznych, a to z powodu swojego sposobu ich implementowania.

Giełda tokijska podała, że w 2017 roku 79,8% spółek giełdowych wybrało system z komitetem audytorów statutowych, 2% stanowiły spółki z systemem trójkomitetowym i 18,2% były to spółki mające komitet nadzoru (*TSE-Listed Companies White Paper*

on *Corporate Governance*, 2017, s. 67). Dane te pokazują, że wzorowany na amerykańskich rozwiązaniach system z 3C jest strukturą cieszącą się najmniejszym zainteresowaniem korporacji, znacznie ustępując popularnością dwóm pozostałym strukturom nadzorczym. Analiza pozycji i uprawnień audytorów w świetle zapisów prawnych prezentowana jest w tabeli 1.

Tabela 1. Analiza porównawcza pozycji, uprawnień i obowiązków audytorów w trzech japońskich systemach nadzoru korporacyjnego

Cecha	Rada audytorów statutowych	Komitet audytu	Komitet nadzoru
Kto nominuje	rada lub akcjonariusze	co do zasady komitet nominacji	rada dyrektorów
Kto wybiera	akcjonariusze	akcjonariusze	akcjonariusze
Niezależność	co najmniej połowa członków musi być „zewnętrzna” (co najmniej 2 audytorów statutowych)	wszyscy członkowie powinni być zewnętrznymi	większość członków powinna być dyrektorami zewnętrznymi
Zatrudnienie na pełen etat	co najmniej jeden audytor statutowy	żaden lub jeden	żaden, ale przeciętnie jeden
Członek rady dyrektorów	nie	tak	tak
Uczestnictwo w posiedzeniach rady	obowiązkowe	obowiązkowe	obowiązkowe
Podejmowanie uchwał przez radę	nie ma prawa głosu	ma prawo głosu	ma prawo głosu
Regularne monitorowanie audytorów wewnętrznych i kontroli wewnętrznej	tak	tak	tak
Znajomość rachunkowości	od audytorów statutowych nie jest wymagana znajomość rachunkowości, ale zaleca się, aby co najmniej 1 <i>kansanyaku</i> ją posiadał	co najmniej jeden z członków komitetu musi być ekspertem finansowym (biegłym rewidentem)	co najmniej jeden z członków musi być ekspertem w zakresie finansów lub rachunkowości (audytor finansowy)
Rola w zatrudnianiu biegłego rewidenta	zgoda	rekomendacja lub sprzeciw	opracowuje agendę
Uruchamianie procedury <i>whistleblower</i>	nie	tak	tak

ciąg dalszy tab. 1

Cecha	Rada audytorów statutowych	Komitet audytu	Komitet nadzoru
Prawo do prowadzenia niezależnego dochodzenia	tak	nie	tak
Prawo pozywania dyrektorów	tak	nie	tak
Możliwość pozwania przez akcjonariuszy	tak	tak	tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lee, Allen (2013) i podrozdziału 2.

Na podstawie informacji ujętych w tabeli 1 można wskazać następujące istotne różnice pomiędzy statusem i uprawnieniami członków komitetu audytu w radzie z 3C, komitetu nadzoru i radą audytorów statutowych (Lee, Allen, 2013, s. 7–8).

- Członkowie komitetu audytu w radach z 3C oraz członkowie komitetu nadzoru, w przeciwieństwie do audytorów statutowych, są dyrektorami mającymi prawo głosu.
- Co najmniej połowę rady audytorów statutowych muszą stanowić audytorzy (dyrektorzy) zewnątrzni, oprócz tego spółka zobligowana jest do wyznaczenia co najmniej dwóch dyrektorów zewnętrznych; w spółce z 3C dyrektorzy zewnętrzni muszą mieć większość w każdym z komitetów, ale zaleca się, aby w skład komitetu audytu wchodził tylko dyrektorzy zewnątrzni; w spółce z komitetem nadzoru dyrektorzy zewnętrzni muszą stanowić jego większość.
- Członkowie komitetu audytu oraz komitetu nadzoru powinni mieć adekwatną wiedzę dotyczącą sprawozdawczości finansowej, znać procedury jej rewizji i rozumieć zadania komitetu audytu (co najmniej jeden ekspert rachunkowości), czego nie wymaga się od audytorów statutowych. Spółka powinna zapewnić audytorom (dyrektorom) możliwość powiększania kwalifikacji i ujawnić swoją politykę w tym zakresie.
- Komitet audytu w systemie 3C jest bezpośrednio odpowiedzialny za powołanie lub odwołanie biegłego rewidenta; komitet nadzoru opracowuje agendę dla mianowania/odwołania/nie dokonania ponownego wyboru biegłego rewidenta, natomiast Rada *Kansayaku* jedynie opiniuje ten wybór.
- Postanowienia komitetu audytu w spółce z 3C mają dla rady moc wiążącą, jak też komitetu nadzoru, natomiast decyzje rady audytorów statutowych są tylko rekomendacjami.
- Członkowie komitetu audytu w systemie 3C, w przeciwieństwie do członków rady audytorów statutowych i komitetu nadzoru, nie mają indywidualnego prawa do prowadzenia dochodzeń.

Z kolei najważniejsze wspólne uprawnienia audytorów w tych trzech strukturach dotyczą audytu uprawnień i ich wypełniania przez dyrektorów i zarządzających, audytu sprawozdania finansowego spółki, wymogu regularnego monitorowania audytorów wewnętrznych i kontroli wewnętrznej, obowiązku uczestniczenia w posiedzeniach rady, jak też akceptowania możliwości pozwania przez akcjonariuszy, raportowania RD przypadków łamania prawa przez dyrektorów lub zarządzających (obowiązki wynikające z powiernictwa), a także wystąpienia o nakaz sądowy zmuszający ich do zaprzestania tych działań.

Można stwierdzić, że w każdym z tych systemów stawiane są audytorom nieco inne wymagania, mają też oni różne uprawnienia, ale w każdej z tych struktur zajmują ważną pozycję stanowiąc istotne ogniwo japońskiego nadzoru korporacyjnego. Za pozytywny kierunek reform uznać należy dążenie do wzmacniania uprawnień audytorów i ich odpowiedzialności, szczególnie do większej niezależności audytorów od zarządzających i obiektywności ich ocen. Cele te, jak pokazała przeprowadzona analiza, są w różnym stopniu realizowane przez poszczególne koegzystujące struktury nadzorcze. Jednakże należy zdawać sobie sprawę z tego, że są to poważne i trudne zmiany, ponieważ nie są zgodne z kulturą korporacyjną i zasadą internalizacji realizowaną powszechnie przez zarządzających w Japonii. Wykazano, że w 2018 roku, mimo obowiązku zatrudniania audytora zewnętrznego (dyrektorów zewnętrznych), zaledwie 6% zatrudnionych dyrektorów zewnętrznych miało wykształcenie z zakresu rachunkowości i tylko 20% notowanych spółek miało dyrektora zewnętrznego, który był ekspertem w zakresie rachunkowości (Khan, 2017, s. 46), dla porównania w 2015 roku w radach 500 największych spółek było tylko 100 profesjonalistów z zakresu rachunkowości (Reuters, 2015). Duża popularność audytorów statutowych świadczy o przywiązaniu do tradycji i niechęci do adaptowania rozwiązań zagranicznych. Te wpływy są silne i dążenia do ich pomniejszenia napotykać na opór i wymagają czasu. Nasilająca się „wewnętrzna amerykanizacja” nie jest popularna, ponieważ rodzinna własność przedsiębiorstw (kapitał socioemocjonalny) nie sprzyja jej i orientacji na maksymalizację wartości dla akcjonariuszy (Miyajima, 2014). Jak wcześniej wspomniano, nie jest też kompatybilna z japońską kulturą korporacyjną oraz koncepcjami zhierarchizowanego i kolektywnego społeczeństwa (Dutta, Lawson, 2018). Przez wieki Japończycy byli przekonywani, że każdy z nich jest członkiem określonej, zhierarchizowanej grupy zobowiązany do działania na rzecz jej dobra, a interes grupy jest nadrzędny w stosunku do interesu jednostki. A zatem, audytorzy stanowiący składową korporacji zobowiązani są do działania dla jej dobra. Dobro korporacji może być różnie rozumiane, stąd bezwzględne podporządkowanie się władzy CEO, ukrywanie nieprawidłowości, brak krytyki, czy unikanie ryzyka i „utrata twarzy” mieści się w kanonach etycznych audytorów. Są oni zobligowani (jak wszyscy pracownicy korporacji) do pełnej lojalności i posłuszeństwa wobec spółki, a raczej jej kierownictwa. Lojalność wobec kierownictwa powoduje konieczność osiągania wyznaczonych celów wszystkimi dostępnymi środkami i metodami (Dutta, Lawson, 2018). Od audytorów oczekuje się współdziałania w ich realizacji, a nie zapewnienia rzetelności i obiektywności oraz przestrzegania standardów etycznych

w rachunkowości i sprawozdawczości. Liczne skandale finansowe, ujawniane przez duże korporacje japońskie, mają swoje korzenie nie w zachłanności osób popełniających malwersacje, ale w chęci służenia dobru tych podmiotów (skandal Toshiba, Nissana). System zatrudniania na całe życie negatywnie wpływa na rotację audytorów i wypełnianie przez nich obowiązków. Relacje koleżeńskie często są przeszkodą dla kwestionowania zapisów rachunkowości i diagnoz kontroli wewnętrznej. Międzynarodowe zasady odnoszące się do rachunkowości wyznaczone przez IMA (Institute of Management Accountants) *Statement of Ethical Professional Practice*, czyli uczciwość, rzetelność, obiektywność, odpowiedzialność oraz standardy, które członkowie tej organizacji są zobligowani przestrzegać – kompetencja, poufność, integralność i wiarygodność – były systematycznie łamane w wielu japońskich korporacjach.

Jak wcześniej zauważono, w Japonii liczba profesjonalnych audytorów jest niewystarczająca, co przekłada się na jakość audytu i profesjonalizm rad dyrektorów (Reuters, 2015). Pozycja audytorów w korporacjach dotąd nie była wysoka i profesja ta nie cieszyła się najwyższym szacunkiem. Jedną z tego przyczyn, wpływającą na jakość audytu, jest niskie wynagradzanie audytorów. Wynika to z historycznych pułapów tej kompensaty, silnej konkurencji i kultury korporacyjnej, która nie ceniła funkcji audytu i zapewnienia przejrzystości dla akcjonariuszy. Japońskie firmy płacą audytorom najmniej, w porównaniu do wszystkich krajów rozwiniętych (średnio 3,2 p. b. przychodów w porównaniu do 5,3 w UK i 11,8 w USA oraz 5,6 średniej międzynarodowej) (Reuters, 2018).

Regulacje i wymogi dotyczące audytu oraz kwalifikacji i niezależności audytorów są sukcesywnie zaostrzane, ale bariery kulturowe, niskie wynagrodzenia i przepracowanie wynikające z braków kadrowych powodują, że firmom trudno jest pozyskiwać i zatrzymywać wykwalifikowanych biegłych rewidentów, jak też powiększać transparentność i rzetelność działań i sprawozdawczości (Reuters, 2015). Audytorzy zewnętrzni, ze względu na przepracowanie, długi okres badania sprawozdań finansowych firmy, niskie wynagrodzenia i brak możliwości powołania ekspertów zewnętrznych do oceny skomplikowanych procedur, zmuszeni byli bazować na opiniach dyrektorów zarządzających. Zalecenia i ostrzeżenia formułowane przez audytorów często nie są respektowane przez kierownictwo korporacji (Dutta, Lowson, 2018). Konkludując, można stwierdzić, że istotnym postępowaniem jest już zdiagnozowanie występujących trudności i rozpoczęcie procesu sanacji obszaru audytu.

Podsumowanie

Problemem badawczym w niniejszym artykule jest dokonanie oceny porównawczej pozycji i uprawnień audytorów w każdej z trzech rozważanych struktur nadzorczych, przy uwzględnieniu hierarchiczności japońskiej kultury korporacyjnej. Hipoteza badawcza zakłada, że kolejne nowelizacje prawa (twardego i miękkiego) wpływają na wzmocnienie statusu, uprawnień i profesjonalnych kwalifikacji audytorów powodując,

że stają się oni coraz ważniejszym ogniwem japońskiego nadzoru korporacyjnego. Przeprowadzona analiza pokazuje, że Japonia rozpoczęła i konsekwentnie realizuje proces wzmocnienia pozycji i uprawnień audytorów korporacyjnych i biegłych rewidentów, dzięki czemu stają się oni coraz ważniejszym ogniwem japońskiego nadzoru korporacyjnego, co pozwala na pozytywne zweryfikowanie hipotezy badawczej. Jednakże audyt japoński wciąż wykazuje istotne różnice w stosunku do podejmowanego w innych krajach. Dokonywanie zmian na tym polu jest procesem trudnym i złożonym z uwagi na specyfikę i hierarchiczność japońskiej kultury korporacyjnej i trudności w absorpcji wzorców zagranicznych. Ich efektem końcowym musi być ukształtowanie wysokiej jakości niezależnych audytorów, mających silną pozycję w spółkach, jeśli Japonia chce zachować międzynarodową konkurencyjność.

Literatura

- Ahmadjian C. (2007), *Foreign investment and corporate governance in Japan*, [w:] M. Aoki, G. Jackson, H. Miyajima (eds.), *Corporate governance in Japan. Institutional change and organizational diversity*, Oxford University Press, Oxford, s. 125–150.
- Ahmadjian C., Okumura A. (2011) *Corporate governance in Japan*, [w:] C. Mallin (ed.), *Handbook on International Corporate Governance*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, s. 247–268.
- Aoki M. (1990), *Toward an Economic Model of the Japanese Firm*, „Journal of Economic Literature”, 28 (1), s. 1–27.
- Aoki M. (2006), *Whither Japan's Corporate Governance?* Stanford Institute for Economic Policy Research Discussion Paper No. 05-14, Stanford University, Stanford, CA, s. 725–1874.
- Aoki M., Dore R. (1994), *The Japanese firm: the sources of competitive strength*, Oxford University Press, Oxford–New York.
- Aoki M., Patrick H. (1994), *The Japanese main bank system: its relevance for developing and transforming economies*, Oxford University Press, Oxford–New York.
- Aronson B. (2014), *Fundamental Issues and Recent Trends in Japanese Corporate Governance Reform: A Comparative Perspective*, „Hastings Business Law Journal” 11 (1), s. 85–98, SSRN <https://ssrn.com/abstract=2448076>.
- Armour J., Enriques L., Hansmann H., Kraakman R. (2017), *The Basic Governance Structure of Public Corporations: The Interests of Shareholders As a Class*, Harvard Law School Discussion Paper No. 903, Cambridge, MA, http://www.law.harvard.edu/programs/olin_center/papers/pdf/Kraakman_903.pdf.
- Berglof E., Perotti E. (1994), *The governance structure of the Japanese financial keiretsu*, „Journal of Financial Economics”, 36 (2), s. 259–284, DOI: 10.1016/0304-405X(94)90026-4.
- Buchanan J. (2007), *Japanese Corporate Governance and the Principle of 'Internalism'*, „Corporate Governance: An International Review”, 15 (1), DOI: 10.1111/corg.15.issue-1.
- Chizema A., Shinozawa Y. (2012), *The 'Company with Committees': Change or Continuity in Japanese Corporate Governance?*, „Journal of Management Studies”, 49 (1), s. 77–101.
- Dore R. (2000), *Stock Market capitalism Welfare Capitalism: Japan and Germany versus Anglo-Saxon*, Oxford University Press, Oxford.
- Dore R. (2008), *Financialization of the global economy*, „Industrial and Corporate Change”, 17 (6), s. 1097–1112, DOI: 10.1093/icc/dtn041.
- Dutta S.K., Lawson R. (2018), *Accounting Fraud at Japanese Companies*, „Strategic Finance Magazine”, November 1, <https://sfmagazine.com/post-entry/november-2018-accounting-fraud-at-japanese-companies/>.
- Eberhart R. (2012), *Corporate Governance Systems and Firm Value: Empirical Evidence from Japan's Natural Experiment*, „Journal of Asia Business Studies”, 6 (2), s. 176–196.

- Goto G. (2013), *The Outline for the Companies Act Reform in Japan and Its Implications*. Seminarium „Japanese law” Max Planck Institute for Comparative and International Private Law, 11 marca file:///C:/Users/user/Downloads/22-Artikeltext-22-1-10-20141212%20(2).pdf.
- Hattori R., Maeda E. (2000), *The Japanese Employment System*, Bank of Japan, „Monthly Bulletin”. https://www.boj.or.jp/en/research/brp/ron_2000/data/ron0001a.pdf.
- Hoshi T., Kashyap A. (2001), *Corporate Financing and Governance in Japan*, The MIT Press, Cambridge, MA.
- Hough J., Yakura Ch. (2016), *Japan Bar Association Issues New Anticorruption Compliance Guidelines*, Client Alert, 29 August, www.mofo.com.
- Itami H. (2005), *Revision of the Commercial Code and Reform of the Japanese Corporate Governance*, „Japan Labor Review”, 2 (1), s. 4–25.
- Jacoby S. (2002), *Corporate Governance in Comparative Perspective: Proposals for Convergence*, „Comparative Labour Law & Policy Journal”, 22, s. 5–32.
- Kanda H. (1996), *Comparative Corporate Governance – Country Report: Japan*, [w:] K. Hopt, H. Kanda, M. Roe, E. Wymeersch, S. Prigge (eds.), *Comparative Corporate Governance: The State of the Art and Emerging Research*, Clarendon Press, Oxford, s. 921.
- Kanda H. (2000), *Situations in Japan. Company Law Reform in OECD Countries A Comparative Outlook of Current Trends*, Stockholm, 7–8 December, <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/1931692.pdf>.
- Kansaku H., Takei K. (2012), *Background and Goals New Recommended English translation of „Kansayaku” and „Kansayaku-kai”*, Japan Audit & Supervisory Board Members Association, http://www.kansa.or.jp/en/New_Recommended_English_translation_of_Kansayaku_and_Kansayaku-kai.pdf.
- Khan Z. (2017), *Japan Equity Strategy Board Structure Reform: Progress Stalling*, Jefferies Group LLC 28 August, <https://javatar.bluematrix.com/sellside/EmailDocViewer?mime=pdf&co=Jefferies&id=replaceme@bluematrix.com&source=mail&encrypt=fd037cc0-8517-4>.
- Kuepper J. (2017), *Japan's Lost Decade: Brief History and Lessons*, International Investing, <https://www.thebalance.com/japan-s-lost-decade-brief-history-and-lessons-1979056>.
- Larcker D., Tayan, B. (2011), *Corporate Governance Matters. A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences*, Pearson Education Inc.
- Lee Ch., Allen J. (2013), *The Roles and Functions of Kansayaku Boards Compared to Audit Committees*, ACGA, October, Asian Corporate Governance Association (ACGA) Hong Kong https://www.acga-asia.org/upload/files/advocacy/20170330102329_21.pdf.
- Lovels H. (2016), *Japanese Bar Association Publishes New Guidance on Foreign Bribery Prevention*, (3.06.) <https://www.lexology.com/hub/japan>.
- Masuda E., Yoshida T. (2016), *New corporate governance structure: Company with audit and supervisory committee*, Masuda & Partners Law Office in Tokyo, 12 October, <https://www.iflr1000.com/NewsAndAnalysis/New-corporate-governance-structure-Company-with-audit-and-supervisory-committee/Index/5997>.
- Miyajima H. (2014), *Perspectives for Corporate Governance Reform in Japan*, Research Institute of Economy, Trade & Industry (RIETI), <http://www.rieti.go.jp/en/special/policy-update/057.html>.
- Milhaupt C. (2003), *A Lost Decade for Japanese Corporate Governance Reform? What's Changed, What Hasn't, and Why?*, Columbia Law School, Centre for Law and Economics Working Paper, July, 9.
- Nakamura M. (2011), *Adoption and Policy implications of Japan's new corporate governance practices after the reform*, „Asia Pacific Journal of Management”, 28, s. 187–213, DOI: org/10.1007/s10490-010-9230-8.
- Nottage L., Wolff L.T. (2005), *Corporate Governance and Law Reform in Japan: From the Lost Decade to the End of History?*, „Comparative Research in Law & Political Economy. Research Paper” 3, s. 1–52.
- Nakamura M. (2016), *The Security Market and the Changing Government Role in Japan*, „Asian Education and Development Studies”, 5, DOI: 10.1108/AEDS-09-2015-0044.
- Okabe M. (2009), *Corporate Governance in Japan: Evolution, Policy Measures, and Future Issues*, [w:] F.J. Lopez Iturriaga (ed.), *Codes of Good Governance Around the World*, Nova Science Publishers, New York, s. 485–522.
- Nyberg A., Fulmer I., Gerhart B., Carpenter M. (2010), *Agency Theory Revisited: CEO Return and Shareholder Interest Alignment*, „Academy of Management Journal”, 53 (5), s. 1029–1049.

- Okazaki T. (1999), *Economic History of the Holding Company: Zaibatsu and Corporate Governance (in Japanese)*, CIRJE J-Series CIRJE-J-9, CIRJE, Faculty of Economics, University of Tokyo, <https://ideas.repec.org/p/ky/jseries/99cj09.html>.
- Ovsianikov K. (2017), *Corporate Governance Reforms in Japan: Instilling the New Regime*, „Cogent Business & Management”, 4, DOI: [org/10.1080/23311975.2017.1300993](https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1300993).
- Patrick H. (2004), *Evolving Corporate Governance in Japan*, Working Paper No. 220, Working Paper Series Center on Japanese Economy and Business Columbia Business School, February file:///C:/Users/user/Downloads/WP_220.pdf.
- Raupach-Sumiya J. (2000), *Reforming Japan's Corporate Governance System: Will the Markets gain Control?*, Working Paper 00/2 Erscheinungsort: Tokyo, Deutsches Institut für Japanstudien https://www.dijtokyo.org/publications/WP_00-2.pdf.
- Sakamoto M., Harima Y. (2014), *Companies Act Reform 2014: Can the new New Topics Amendment to the Companies Act of Japan strengthen the Corporate Governance Systems of Japanese listed Companies?* http://www.city-yuwa.com/english/publication/shared/PDF/JLG201415_cy_56-59.pdf.
- Takahashi E., Madoka S. (2005), *The Future of Japanese Corporate Governance: The 2005 Reform*, „The Journal of Japanese Law”, 19 (35), s. 35–68.
- Teranishi J. (2005), *Evolution of the Economic System in Japan*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Watanabe T. (2018), *Corporate Governance. Getting the Deal Through*, Anderson Mori & Tomotsune, <https://gettingthedealthrough.com/area/8/jurisdiction/36/corporate-governance-japan/>.
- Sarra J., Nakahigashi M. (2002), *Balancing Social and Corporate Culture in the Global Economy: The Evolution of Japanese Corporate Structure and Norms*, „Law and Policy”, 24 (4), s. 299–354.
- Shishido Z. (2001), *Reform in Japanese Corporate Law and Corporate Governance: Current Changes Historical Perspective*, „The American Journal of Comparative Law”, 49 (4), s. 653–677, <http://scholarship.law.berkeley.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2081&context=facpubs>.
- Shishido Z. (2007), *The Turnaround of 1997: Changes in Japanese Corporate Law and Governance*, [w:] M. Aoki, G. Jackson, H. Miyajima (eds.), *Corporate Governance in Japan*, Oxford University Press, Oxford, s. 310–329.
- Tsuboi H. (2014), *The Role of Outside Directors in Improving Japanese Corporate Governance*, Hitotsubashi University Graduate School of International Corporate Strategy, <https://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/bitstream/10086/26836/1/ics020201400103.pdf>.
- Yamada T. (2000), *Japanese Corporate System Financial Institutions and International Finance from Legal Point of View*, „Hosei Riron”, 33 (1), s. 34–71.
- Yao Y. (2009), *Historical Dynamics of the Development of the Corporate Governance in Japan*, „Journal of Politics and Law”, 2 (4), s. 167–174.
- Whittaker D., Deakin S. (2009), *Corporate Governance and Managerial Reform in Japan*, Oxford University Press, Oxford.

Źródła internetowe

- Doing Business in Japan Guide* (2018), PIPER file:///C:/Users/user/Downloads/DLA%20Piper%20guide%20to%20Doing%20Business%20in%20Japan.pdf.
- How Listed Companies Have Addressed Japan's Corporate Governance Code* (2017), Tokyo Stock Exchange, September 5. <https://www.jpx.co.jp/english/news/1020/20170116-01.html>
- New Recommended English Translation for „Kansayaku” and „Kansayaku-kai”* (2008), The Japan Corporate Auditors Association (JCAA). <http://www.kansa.or.jp/en/ns121023.pdf>.
- The Economic and Business Climate* (2016), Japan Association of Corporate Directors (JACD). http://www.jacd.jp/en/works/160524_chairmans-message-2016.html.
- Japan Companies Act* (2005), No. 86 of July 26, http://www.wipo.int/wipolex/en/text.jsp?file_id=338223
- Japan's Corporate Governance Code. Seeking Sustainable Corporate Growth and Increased Corporate Value over the Mid- to Long-Term* (2015), Tokyo Stock Exchange, June 1. <http://www.jpx.co.jp/>.

- Japan's Corporate Governance Code. Seeking Sustainable Corporate Growth and Increased Corporate Value over the Mid- to Long-Term* (2018), Tokyo Stock Exchange, June 1, <https://www.jpx.co.jp/english/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/20180601.pdf>.
- Japan Equity Strategy Board Structure Reform: Progress Stalling* (2017), Jefferies Franchise Note, 28 August. <https://www.jefferies.com/CMSFiles/Jefferies.com/files/Insights/JapanEquityStrategy.pdf>.
- Principles of Corporate Governance for Listed Firms* (2009), Tokyo Stock Exchange, http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_japan_dec2009_en.pdf.
- Toshiba scandal puts focus on Japan's cut-price company audits* (2015), Reuters, 29 July. <https://www.cnbc.com/2015/07/29/toshiba-scandal-puts-focus-on-japans-cut-price-company-audits.html>.
- The JPX Principles: Japan's new road map for companies conducting internal investigations* (2017), NO&T Japan Legal Update. <http://www.noandt.com/data/book/index/id/15283/Language>.
- TSE-Listed Companies White Paper on Corporate Governance* (2017), Tokyo Stock Exchange, 2017 <https://www.jpx.co.jp/english/news/1020/b5b4pj000001nivy-att/2017.pdf>.
- The Corporate Auditor System in Japan* (2007), Japan Audit and Supervisory Board Members Association, <http://www.kansa.or.jp/en/whats-new/the-corporate-auditor-system-in-japan.html>.