

## 公認会計士社外役員ネットワーク特別セミナー「ガバナンス改革は形式から実質へー企業価値向上に資する独立社外役員の役割ー」が開催される（2018年11月22日）

公認会計士の社外役員に期待することは何か。「ガバナンス改革は形式から実質へー企業価値向上に資する独立社外役員の役割ー」と題したセミナーが2018年11月22日に日本公認会計士協会にて開催された。特に後半のパネルディスカッションは、公認会計士のモデレーターのもと、経営者、投資家、社外役員を交えた活発な議論がなされ、中継会場を含めた約500人の参加者も熱心に聞き、大変盛況なセミナーとなった。

本セミナー企画は、コーポレートガバナンス・コードが今年の6月に改訂され、新たなステージに入ったところが出発点にある。日本企業の資本収益性を改善するため、2015年にコーポレートガバナンス・コードが策定され、その後、日本企業ではガバナンス組織、機関設計、ダイバーシティ、社外役員の増員、情報開示拡大とコーポレートガバナンスの形式が整備されてきた。形式から実質へ、整備されたコーポレートガバナンスをどう活用して企業価値を高めていくかがその鍵を握る。

### 【概要】（セミナーのプログラムは[こちら](#)から）

セミナーの前半では、公認会計士社外役員ネットワーク代表幹事で自身も社外役員として豊富な経験を持つ藤沼 亜起 氏、アサヒグループホールディングスのガバナンス改革を先駆的に進めてこられた同社代表取締役会長の泉谷 直木 氏に講義いただいた。



藤沼氏の講義では、約10年の社外役員としての蓄積及び経験に基づき、ガバナンスがどのように変革してきたか、またその中で、公認会計士社外役員として期待される役割についてお話いただいた。さらに、ご自身が日本企業のガバナンスに関して課題と考えられている点についても述べられ、参加者の多くが頷く場面もみられた。

続いての泉谷氏の講演では、「ガバナンス改革第3幕の始まり」と題して講義いただいた。これまでご自身が進めてこられたガバナンス改革、そして、更なる実効性あるガバナンス改革に向けて、取締役の能力向上、議長の役割の重要性などについて具体的にお話いただいた。

泉谷氏は、取締役会でどうやって議論し、どのように取締役会が監督・監視するかは、経営陣が作り出していくべきだという。そして取締役会の実効性評価を正しく行うことも大切で、現在も試行錯誤を重ねていることもお話いただいた。取締役会と経営陣が責任をもって判断する内容が明確に分離されていることを前提に、中長期的な企業経営をどう進めるか、基本理念は守られているか、CEOの選解任に透明性・客観性・公平性があるか、常にコーポレートガバナンスを強化する取組がなされているか、などが実効性の実務上の評価項目であるとの考えを述べられた。



講義の中で、特に印象的なコメントは、泉谷氏が社外役員として常に携行している①株主総会招集通知書、②統合報告書、③有価証券報告書、④自分のノートの4点セットのお話である。自分のノートには社外役員を務める会社の概要、経営課題、決算数値、直近の関連ニュースに加え、取締役会の議題に対する自分なりの見解が記載されている。企業経営者として社外役員への就任を依頼し、自身も社外役員としての役割を考える泉谷氏だからこそその使命感のある考えと行動に、とても感銘を受けた。

さらに、企業経営者の立場として社外役員には遠慮なく意見を述べてほしいと泉谷氏はいふ。そして、TOB や経営統合、MBO の提案、企業の不祥事の際の社外役員に対する期待を述べるとともに、公認会計士が経営陣と信頼関係を構築しながら、資本市場の番人として違った目線で経営を支援し、日本市場の発展に寄与していただきたいと基調講演を結んだ。

セミナー後半では、パネルディスカッションが行われた。パネルディスカッションでは、まずガバナンス改革の現状について登壇者の皆様の認識を確認し、ガバナンスの実質とは、攻めのガバナンスとは何か、また、取締役のダイバーシティについてガバナンス改革の実効性を高めることにつなげていくためにどう考え対応していくことが望ましいのか、企業と投資家との対話（エンゲージメント）の必要性と課題、そして社外役員としてどのように貢献することが期待されているのか、更に公認会計士に対し、企業のガバナンスを向上する上でどういった期待があるのか、多様な論点について活発にご議論いただいた。



投資家の代表として登壇いただいたニッセイアセットマネジメントの井口 譲二 氏から、社内出身者を主な構成要員とする取締役会の同質性が日本企業の資本収益性低迷の一因と考えられるが、異質な社外役員が積極的に経営戦略の妥当性の議論に加わることにより、戦略の妥当性が保たれ、収益性向上＝攻めのガバナンスにつながるのではないかと話があった。また、社外役員の資質としては、知識面では財務的素養があれば十分であり、むしろ、会計士に求められる職業倫理と同様、経営トップにモノがいえる覚悟が重要になるのではないかと話もあった。

また、一橋大学大学院の教授である江川 雅子 氏も、自身の社外役員としての経験も踏まえて、いつでも辞められる覚悟と経済的独立性が重要であると述べられた。さらに、江川氏は社外役員が独立性と業界知見をバランス良く持つことが大切であり、監督（守りのガバナンス）・助言（攻めのガバナンス）の両方を有効ならしめるために、経営陣との健全な信頼関係が重要であると説いた。



そして泉谷氏からは、公認会計士に期待することとして、人間的にも優れた方に社外役員になってもらい、たまたまその方が公認会計士だったということになってほしいと、公認会計士への期待が述べられた。

モデレーターを務めた公認会計士社外役員ネットワーク幹事である内山 英世 氏が、パネリストから多くの発言を引き出したことで、議論が深まり、内容の充実したディスカッションになった。



ディスカッションの総括として、内山氏からは、公認会計士が我が国企業のガバナンス向上の一翼を担う専門家集団として自覚することが大切であること、そして、これからの担い手に対する期待として、監査業務を通じて公認会計士は経営者と対話をする機会に恵まれており、そういった機会も大いに活用するとともに日常の研鑽を継続して行うことが必要であると強く語られ、ディスカッションを締めくくった。

### 【所感】

日本のコーポレートガバナンス改革はまだ発展途上にある。作り上げた形式をどのように実質ならしめていくか、すなわち企業価値向上のために経営者、取締役会、監査役会、投資家等のガバナンスにかかわる者がどのように議論、対話していくかがその成否の要である。Integrity、Independence を持ち合わせている公認会計士が、社外役員としても、まさにガバナンスの一躍を担って日本の輝く未来を創造していく—これが我々の目指す未来の姿である。

以 上

(社外役員会計士協議会 社外役員研修研究専門委員会 専門委員)

※ 本セミナーの詳細な模様は、後日、当協会の機関誌「会計・監査ジャーナル」2019年3月号へ掲載を予定していますので、ご覧ください。