

コーポレート・ガバナンスと公認会計士（第4回）

社外役員会計士に求められる心構えとは？

日本公認会計士協会
DE&I、ネットワーク推進・支援担当
常務理事 脇 一郎

本コラムの第2回「社外役員には何が求められるのか？」では、日本公認会計士協会組織内・社外役員会計士調査研究専門委員会に関与する公認会計士が、今こそ期待されるコーポレートガバナンス改革をまず議論した上で、社外役員会計士^(注1)としての経験をふまえ、社外役員には何が求められるかについて議論しました。

今回は、第2回の議論（[こちら](#)からご覧いただけます。）を受け、社外役員会計士に求められる心構えについて、当協会組織内・社外役員会計士調査研究専門委員会に関与する以下の公認会計士に語ってもらいます。

恩田 真一郎：

監査法人勤務を経て会計コンサルティング会社に入社。私募リート^(注2)の監督役員、再生可能エネルギーファンド運営会社の投資委員会外部委員等を兼任。同専門委員会副専門委員長

岡村 憲一郎：

監査法人勤務を経て会計アドバイザー会社を設立、上場企業の独立社外役員。同専門委員会専門委員長

中野 竹司：

監査法人勤務を経て弁護士として独立。現在弁護士事務所のパートナー。上場企業2社の独立社外役員

深谷 玲子：

監査法人勤務を経て個人事務所を設立、上場企業の独立社外役員、非上場会社の監査役等。京都大学経営管理大学院研究員

柳 昭駒：

監査法人勤務、一般事業会社の経理を経て独立。上場準備会社1社の常勤監査役及び上場準備会社2社の非常勤監査役。公認会計士東京会公認会計士たる役員支援委員会委員

(注1) 「社外役員会計士」は、社外役員会計士協議会運営細則において、以下のとおり、定義されています。

「会員等のうち株式会社の社外取締役及び社外監査役並びに投資法人の監督役員に就任している者をいう。」

本コラムは情報提供を目的に作成したものであり、意見に関する部分は執筆者・発言者の個人の見解であって、当協会としての意見や見解を表明するものではありません。

「公認会計士社外監査役等の手引」

恩田 「心構え」というと、まず思い浮かぶのが、当協会の社外役員会計士協議会が公表している「公認会計士社外監査役等の手引」の「I 職業倫理（公認会計士社外監査役等の心構え等）」です。手引の策定に関与して、関連する研修の講師も担当されている中野さん、この手引はどのような経緯で策定されましたか。

中野 企業環境がグローバル化・多様化・複雑化する中で、社外役員として必要な知識・知見を、個々の公認会計士が独自に習得するのは容易ではないので、当協会では、社外役員会計士を支援するための「公認会計士社外役員ネットワーク」を発足するとともに、支援に向けた施策を企画・実施する「社外役員会計士協議会」を設置しました。社外役員のうち、社外監査役等^(注2)に就任する公認会計士が増加すると予想されたために、社外役員会計士協議会が2020年7月に策定し、2021年のコーポレートガバナンス・コードの改訂を受け、2022年12月に改訂しました。この手引は、規範性を持つものではありませんが、公認会計士たる社外監査役等（特に非常勤の場合）が留意すべき事項等につき取りまとめたものです。

恩田 心構えの内容について本文を引用してご紹介しておきましょう。

「公認会計士社外役員は会社からの委任を受けて社外役員に就任するわけですが、社外役員として独立した立場において、実効的なコーポレートガバナンスの実現に貢献することにより、会社の持続的な成長と長期的な企業価値の向上を図り、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与するという使命を自覚し、誠実に行動し、先入観等のバイアスや利益相反等の要因に影響されることなく、実効的なコーポレートガバナンスの実現に向けて適切な注意を払わなければなりません。

上記を実行するために必要な知見、能力を維持するための自己研鑽をし、社会の期待を裏切ることのないよう、守秘義務を守り、法令等を遵守し、いやしくも公認会計士社外役員全体の信用を傷つけ、又は不名誉となるような行為は行ってはなりません。」

本コラムの第1回や第2回の議論とも整合していますね。

(注2) 社外監査役、監査等委員会設置会社の監査等委員（社外取締役）、指名委員会等設置会社の監査委員（社外取締役）を指します。

社外役員会計士に対する役割期待

恩田 それでは本題に入ります。長年社外役員を務める先輩の皆様からは、初めて社外役員に就任する際、昔は今ほど様々なステークホルダーを意識して、就任について慎重に考慮することはなかったとの話も聞きます。社外役員会計士は、知人の紹介や会社の役職員からの依頼で就任するケースがかなり多いこともあることが関係しているかもしれません。岡村さん、中野さん、この点はどのようにお考えでしょうか。

岡村 世の中の状況はかなり変わり、今は皆、なぜ自分がそういった候補者になるのか、自分が適格なのかどうか、を自問自答し、会社のことをより良く知ってから引き受けたいと強く思う公認会計士も増えてきたのではないのでしょうか。

会社のビジネス上の課題やガバナンス上の課題を把握する必要があります。そして、自分のことも確認する必要があります。競合会社との取引関係など利益相反的なところが自分に無いかどうかとか、その業界のことを十分に知っているのかどうかとか。

実質的なところでは、監査役の職務は財務諸表監査とは、似て非なるものだなと感じています。財務諸表監査は、基本的に会計基準への準拠性を監査するのに対し、監査役は取締役の職務執行の監査によって適切なガバナンス体制を確立する責務を負っています。ところが、ガバナンスは各社各様です。何が正解か分からない中で、顧客や従業員、取引先、もちろん、株主、機関投資家などのステークホルダーの声にバランスよく配慮しながら、ガバナンスのあり方を追求する必要があります。

監査役も適法性監査のみならず、そういったガバナンス構築のところ、公認会計士として独立性を持ち社外役員として一緒にやっていくことが重要ですね。

中野 社外役員に対する世の中の期待がどんどん高まっているので、新たに社外役員として就任するに際して、何を期待されているのかをしっかり検討する必要があります。公認会計士なので、財務に関する知見を期待されるはずですが、やはりその会社で一体何がポイントかを整理していく必要があります。報酬委員会や指名委員会の委員になることもありますから、いろいろな領域をモニタリングするための知見や判断力も磨くことが大切です。自分に期待されている役職を理解して頑張るしかありません。

やるが増え、時間もとられます。会社のニーズに合わせ、時間を取れる、ちゃんと取締役会監査役会に出席し、任意の委員会にも出席して、かつその準備もできるようにする時間が本当に取れるかどうかは、よく確認すべきです。

また、競業などは就任した後に社内ルールに抵触していることが判明したりすると非常に厄介なことになるので、しっかり話をしたいところです。慣れていない会社ですと、この辺は意外と社外役員候補任せだったりします。会社がD&O 保険に入っているかは当然確認すべき事項です。

恩田 女性活躍推進の流れもあり、女性を候補者にしたいという会社も多いようですが、深谷さんは特別に感じていらっしゃることはありますか？ 特別な役割期待など感じますか？

深谷 そうですね、今、女性ということで、社外役員候補者としてのオファーが増えているという話も、周囲で聞きますね。女性だからという部分を強調して受け止めると、ネガティブな感想を抱く方もいらっしゃるようです。ただ、私は女性であることも含めて財務・会計の専門家である公認会計士であることや過去のキャリアで得た知見などが、会社の求めるスキルセットに合致したのだと受け止めています。私が自然な形で取締役会などの場に参加することで、ジェンダーダイバーシティに近づいているのかなと思います。もちろん、議題によってはジェンダーダイバーシティに関する発言をすることもありますが、ジェンダーダイバーシティを推進する役割にジェンダーによる違いはないですし、ジェンダー以外の多様性も重要ですからね。女性であることはダイバーシティのほんの一部、と思っています。

独立性や第三者の目線

恩田 柳さんは「心構え」についてどのようにお考えでしょうか。

柳 私は監査役の実験しかありませんので、私の経験を元に、公認会計士が社外監査役等に就任するに際しての心構えについて述べたいと思います。まず、私は上場を目指す会社の常勤監査役に就任しました。そもそも初めての就任でしたので右も左もわからない状況でしたが、当時特に気をつけたのは独立性の堅持です。会社と一体となって上場を目指すことは大事ですが、監査役としての譲れない一線もありますので、そのラインは絶対に超えないように、会社側にも超えさせないように対応していました。しかしながら、上場企業は別として上場準備会社では色々と整っていない部分があり、監査役としては独立性に固執しすぎるとうまくいかない、会社や株主の期待に沿えないケースもあります。就任後しばらくして感じましたが、上場準備会社の常勤監査役においては、独立性だけでなく指導機能とのバランスを意識することがより重要で現実的である、と考えが変化しました。もちろん、自己監査となってしまうような一線は超えないことは大前提です。

その後私は、上場を目指す別の会社2社の非常勤社外監査役に就任しました。非常勤社外監査役についても初めての経験でしたので、常勤監査役での経験を元にどこに気をつけていけばよいか、就任前に考えていました。その時に特に気をつけたのは、第三者の目線です。「会社の常識は、世間の非常識」と言われることがよくありますが、第三者の目線、世間の目線を磨いていこうと、いつも自分に言い聞かせています。この第三者の目線ですが、常勤監査役として業務をしていると会社に近い位置にいますので、どうしてもその目線が鈍ることがあります。人がいない、予算がない、社員や役員は頑張っている、そういう事情がよく見えますが、事情を考慮することが第三者の目線を曇らせることもあるため、非常勤監査役の場合は世間を意識することが特に重要ではないかと思います。

恩田 なるほど。「会社の常識は、世間の非常識。」社外から就任した役員がそう言って、会社の変革を後押しする話は昔からありますね。就任するにあたって、会社の人々が社外の目線を意識しているかを確認することも重要です。

独立性や社外役員として就任する自分の位置づけ・在り方はしっかり検討する必要があります。経済産業省が2020年7月に公表した「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」と参考資料の社外取締役の声・社外取締役に関するアンケート調査も、参考になるはずです。経済産業省ウェブサイト「コーポレートガバナンスに関する各種ガイドラインについて」から入手できます。

職業倫理の発揮

岡村 社外役員会計士は、社内役員に付度することなく、投資家をはじめとするステークホルダーのために高い職業倫理を発揮していく大きな役割を担っていると、本コラム第2回で発言しました。他方、社外役員は当然会社のある種応援者として企業価値向上に資することを目指すわけですから、自分が共感できる企業文化とか経営理念を会社が持っているかどうか、重要なポイントだと思います。

そう言えば、職業倫理の基準も変わりつつあります。当協会がこの領域にも関与している恩田さん、社外役員会計士が押さえておくべき事項を説明していただけますか？

恩田 倫理の観点で社外役員会計士が押さえておくべきこととしては、当協会の会員として倫理規則の適用があることはもちろんですが、社外役員会計士は「ガバナンスに責任を有する者、Those Charged with Governance (TCWG)」としての立場でもあることです。

監査人の独立性の関係で、社外役員会計士は報酬等に関するコミュニケーションや非保証業務提供の事前了解することを求められます。さらに国際的には、これから始まるサステナビリティ保証の場面で財務諸表監査と同様に、サステナビリティ保証実施者の独立性にも関与することが求められる方向で議論が進められており、社外役員会計士としての責任はさらに増してくると思われれます。

ただ、倫理も重要ですが、先輩の社外役員会計士が、守秘義務もあり、なかなか誰かに相談できない、社外役員は非常に孤独な立場にいると話していたことが印象に残っています。孤独にも耐えられる力も必要ですね。

社外役員会計士が職責を果たすには？

恩田 ところで、初めて社外役員になる際、会計監査に関与していた頃と大きく異なるのが、共有される取締役会や各種委員会の資料のボリュームだという話も聞いています。

中野 そのとおりです。さきほどは時間の確保の必要性に触れましたが、質的にも大変です。社外役員会計士には会計や監査の質問が飛んできますので、継続的に最新の情報を入手して自分の知識をアップデートする必要があります。例えば、財務に関する KPI など担当役員の方が力を込めて説明された後に、コメントを求められることもあります。非財務の開示もどんどん増える中、勉強しておかないと正確で気の利いた発言もできません。四半期報告書制度の廃止もそうですが、エマージングな問題もどんどん出るので、当協会、会計教育研修機構、日本取引所グループの研修等も積極的に活用したいですね。

あと、社外の立場ですから、社内の皆さんが何となくこれでいいかなと思ったときに、一石を投じる、もちろん常識を踏まえた上ですが、社内の人では言いづらいことを言うポジショニングも重要ですね。

柳 常勤や非常勤の監査役をやっていて感じますが、監査役監査を公認会計士の行う会計監査の延長線上で考えるとうまくいかないように思います。周知のとおり監査役の監査には、大きく分けて会計監査と業務監査がありますが、特に会計監査人設置会社であれば、監査役の本分は業務監査にあると私は考えています。日々の業務の中では、労務に関する問題、会社の事業に関する法律・規制や争訟に関する問題、ガバナンスや内部統制に関する問題、投資や新規事業推進の意思決定など、会計監査に含まれない範囲の議題が多く、これらについても議論しなければなりません。その時に「自分は公認会計士なのでよくわからないし興味がない」という素振りを見せると、会社からの信用を一気に失います。「専門分野である会計についてのみ対応すればよい」という考えは改め、会社の事業

は勿論、会社が直面する課題にはどんな分野でも興味を持ち、積極的に関わり発言する姿勢が重要で、社外取締役になるとその度合いは更に増加すると思います。

恩田 社外役員会計士が社外役員として良い働きをするためには、専門分野以外の幅広い知識の習得、見識を磨くことであるのご意見はよく伺います。また、コメントを求められる局面だけではなく、公認会計士の専門分野以外のことも、懸念や疑問があれば、踏み込んで発言するということも社外役員会計士の方々からよくお聞きします。そうすることで、取締役会の実効性を高めることに繋がりますね。

岡村 社会から期待されている社外役員の責務は、やはり経営戦略上の重要な決断や、不祥事への断固とした対応ではないでしょうか。ここぞという時に本領を発揮しなければなりません。

コーポレートガバナンス・コードは財務会計に知見を有している者の監査役選任を要請しているので、有資格者である公認会計士には社外監査役等のオファーの追い風が吹いていることは確かです。そのような追い風のもとでの就任要請であることを自覚した上で、社外役員会計士としての自らの職責は何か、どうすればその職責を果たすことができるのかを常に自問自答し続ける必要があるように思います。

こうして皆さんの話を伺うと、しっかりした心構えを持つことが初めて社外役員に就任する時も、再任される時も重要だと思いました。

むすび

岡村さん、中野さん、深谷さん、柳さん、恩田さん、社外役員会計士に求められる心構えについて、いろいろ語っていただき、ありがとうございました。これから社外役員を目指す読者、今度の総会で役員に就任する読者の皆様には特に興味深いと思われる内容でした。

「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」（以下「フォローアップ会議」）が、去る4月18日に一年ぶりに開催されました。コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラムのフォローアップと今後の方向性について、議論が交わされました。コーポレート・ガバナンスを形式ではなく、いかに実質的にさせるのか、社外役員会計士がどのように貢献できるのか、本コラムでも引き続き、いろいろなトピックを取り上げていく予定です。

<参考文献>

日本公認会計士協会 社外役員会計士協議会 「公認会計士社外監査役等の手引」 2022年12月26日

(https://jicpa.or.jp/specialized_field/exclusive/information/others/024885.html)

経済産業省 「社外取締役の在り方に関する実務方針（社外取締役ガイドライン）」、「参考資料2 社外取締役に関するアンケート調査結果」 2020年7月31日 (https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/corporategovernance/guideline.html)

本コラムは情報提供を目的に作成したものであり、意見に関する部分は執筆者・発言者の個人の見解であって、当協会としての意見や見解を表明するものではありません。
