

# Corporate Governance & CPA

## コーポレート・ガバナンスと公認会計士（第6回）

### 社外役員会計士は、全社的リスク管理の整備や監督に どのように貢献できるか（前編）

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 藤枝 政雄

コーポレートガバナンス・コードが2021年に再改訂される際に追加された、取締役会による内部統制や全社的リスク管理体制の整備・監督ですが、社外役員会計士の皆様は、どのように取り組まれていますか？コーポレート・ガバナンスについて社外役員会計士や組織内会計士ならではの切り口で課題認識を語ってもらうコラム「コーポレート・ガバナンスと公認会計士」の第6回前編は、内部統制や全社的リスク管理（リスクマネジメント）の第一人者である公認会計士の神林比洋雄氏に、主要な論点の解説をお願いし、以下の社外役員会計士や組織内会計士（注）と議論していただきました。

神林比洋雄：

アカウンティングファームのワールドワイド・パートナーとして、会計監査やリスクマネジメントのコンサルティングに従事した後、米国ビジネスコンサルティング会社の日本支社を創設し、社長・会長を歴任。上場企業の元独立社外役員。日本取締役協会が創設したリスク・ガバナンス委員会の委員長に就任

岡村 憲一郎：

監査法人勤務を経て会計アドバイザリー会社を設立し経営、上場企業の独立社外役員。当協会組織内会計士協議会 組織内・社外役員会計士調査研究専門委員会の前専門委員長として活動

恩田 真一郎：

監査法人、会計コンサルティング会社勤務を経て個人事務所を設立。社外役員、ESG 投資関連投資ファンド投資委員会外部委員を兼任。当協会において倫理委員会 規範・独立性作業部会の部会員、組織内会計士協議会 組織内会計士倫理専門委員会の専門委員として活動中

頼廣 圭祐：

米国と日本の監査法人のパートナー、外資系大手金融機関の執行役内部監査部門長を経て、コンサルティング会社にてガバナンスや内部監査関連の支援業務に従事

（注）「組織内会計士」は、組織内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。

「会員等のうち会社その他の法人（監査法人、税理士法人及び倫理規則に規定する「ネットワーク・ファーム」に該当する法人を除く。）又は行政機関に雇用され、又はその業務に従事している者（役員（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を除く。）に就任している者を含む。）をいう。」

また、「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、日本公認会計士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。

## リスクや価値の創造（攻め）・保全（守り）をどのような要素で捉えるか？

**神林** 1970年半ばから四半世紀もの間、会計監査に従事しました。1990年代に入り、関与先の会社が倒産することがあり、監査人には責任がなかったものの、何かできることはなかったのか、忸怩たる思いは今も消えていません。会社にとって、倒産は最大のリスクです。リスクに関して貢献できることはないかと考えていたところ、勤務先のアカウンティングファームが、“Managing risk, Creating value”という標語のもと、グローバルにリスクマネジメントの支援に取り組むことになり、参画しました。以来、リスクマネジメントを経営にいかに生かすべきかを、30年間考えてきました。

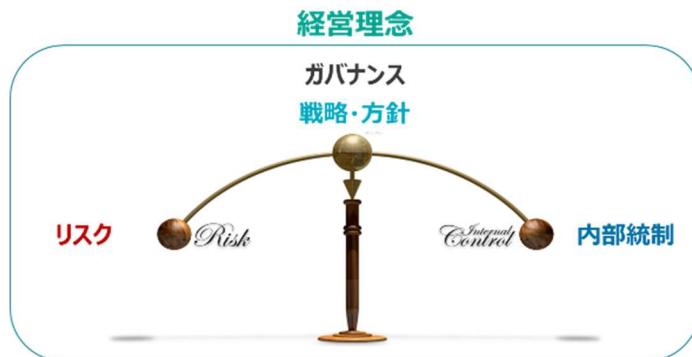
**頼廣** 1990年代は、金融取引の内部統制やリスク管理が未熟のために、国内外で多額の損失事例が発生しました。2000年代に入り、米国では会計不正問題を受け2002年にサーベンズ・オクスレー法が成立し、内部統制報告制度が導入されました。対岸の火事と思いきや、我が国でも2004年に大手企業で発覚した不正を契機に内部統制報告制度の義務付けを含む金融商品取引法が2006年に成立しました。これに先立ち、会社法が2005年に成立し、翌年に施行され、2002年頃から議論されていた内部統制等の構築義務も大会社等に導入されました。

**神林** 会社法施行規則は、取締役の職務の執行が「効率的に行われることを確保するための体制」の整備も求めました。会社が利益を上げるために、効率的な経営体制を構築することを求めた訳で、画期的なこと受け止めました。

私は、会社は利益を上げ存続するために、取るべきリスクは取らないといけない、一方で、取ってはいけないリスクは取ってはいけない、と考えていました。クライアントの社長さんに、取るべきリスクは取っていますかと伺い、勿論やることはやっているとのコメントに、それでは何故それが分かるのですか、取るべきリスクを取ったとおっしゃるなら、また、取ってはいけないリスクは取っていないなら、それを皆の目に見えるようにしませんかと、突っ込み過ぎて、お叱りを受けたことが思い出されます。今思うと、ずいぶん生意気な話でした。

**岡村** 会社が取るべきリスクを取って価値創造を進めているかはまず、どのように捉えるのですか？

**神林** 経営理念、ガバナンス、戦略、リスク、内部統制の**5つの要素**でまず捉えます。



うちの会社はこれをを目指す、といった**経営理念**のもと、会社の方向付けを行うのが**ガバナンス**で、経営理念を実現するための施策が**戦略**です。戦略を達成できるかには不確実性がつきもので、この不確実性こそがリスクという概念です。そして、経営者がリスクをこの許容範囲内に収めてね、と思って作るのが、**内部統制**です。許容範囲は法規制のようなハードロー や、コーポレートガバナンス・コードのようなソフトローによるもの、会社が独自に決める指標やKPIが含まれます。結局、経営理念を実現する上で一番大事なことは、広い意味での内部統制の整備・運用・評価であると考えています。

会社はその時々で、リスクを取って積極的に突き進んだり、何かのインシデントがきっかけでリスクマネジメントや内部統制に力を入れたり、両者のバランスは図のやじろべえのように常に振れます。社外役員を引き受ける際は、社長さんがリスクをどのように捉えて、リスクと内部統制と今どちらに傾いているのかを伺い、引き受けるのであれば覚悟を決めることになります。

社外役員に就任してからは、公認会計士である自分が社外役員としてどういう役割・貢献ができるのかを常日頃から意識しました。例えば、大きな事業プロジェクトについて、リスクの観点から、どのようなプロジェクトリスクを取っているのか、そもそも取っていいのかいけないのか、どのような仕組みで推進しているのか、理解に努めました。さらにリスクを取った結果が財務諸表にどのように現れるのかを念頭において、少しでもリスク見える化できるような分かりやすい言葉遣いを選び、取締役会で発言しました。ちなみにリスクを取った結果が財務諸表に適切に現れていなければ、それは粉飾かもしれませんよね。

## 取締役会が内部統制や全社的リスク管理体制を適切に整備するには、どうすればよいか？

**恩田** コーポレートガバナンス・コードは、取締役会が内部統制やリスク管理体制を適切に整備することを求めていますが、具体的にどのようなことをすればよいのでしょうか？

**神林** 全米取締役協会による「**取締役会のリスク監視10原則**」が一つの参考になると思います。これは、経営者がリスク管理体制を整備して、取締役会が監督することを前提にしています。リーマンショックを受けて、米国 SEC が2010年から取締役会によるリスクの監督に関する役割を株主総会の招集通知に開示することを義務付けたことに対応して、同協会が策定したものです。10原則は、以下のとおりです。

1. 会社の成功にとって重要な要素を理解する。
2. 会社の戦略に内在するリスクを評価する。
3. リスク監視に係る取締役会と常設の委員会の役割を定義する。
4. 人材とプロセスを含むリスク管理システムが適切か、十分な資源が確保されているかを検討する。
5. 経営陣と協働しつつ、取締役会が必要とするリスク情報の種類や報告様式を理解して、経営陣と合意する。
6. 取締役会と経営陣が、リスクに関して、前提事項に問い合わせを投げかけるなどしてダイナミックかつ建設的な対話を推進する。
7. 企業文化とインセンティブの構造に関するリスクを注意深くモニタリングする。
8. 戦略、リスク、内部統制、インセンティブ、人材の重要な整合性をモニタリングする。
9. 何が次に来るのか、新たなリスクや相互に関連するリスクを検討する。
10. 取締役会はリスク監視の目的を監視プロセスにより達成しているか、監視プロセスを定期的に評価する。

モラルなき商品設計や売り込みで不当な儲けを稼いだ会社が金融システムを揺るがしたリーマンショックの教訓を踏まえ、「えげつないことをしていないかどうかを取締役会はこうやって監督すべし！」とのメッセージが盛り込まれています。原則の中ではやはり、1.が最も大事ですね。7.の企业文化やインセンティブも監督の対象に含められました。

**岡村** 1. の「会社の成功にとって重要な要素を理解する」には、経営経験を有する役員の意見を聞くとか、理想的には、取締役会等の席上以外でやりとりできるような関係を他の役員と築くことも重要ですね。

**頼廣** 7.の企業文化（カルチャー）は、リーマンショック後に金融安定理事会 FSB が重要なテーマとして取り上げるなど、重要視されるようになりました。COSO（トレッドウエイ委員会支援組織委員会）が2017年に公表した、「全社的リスクマネジメント～戦略およびパフォーマンスとの統合」は、ガバナンスとカルチャー、戦略と目標設定、パフォーマンス、レビューと修正、情報、伝達および報告の相互に関連する5つの要素に紐づく20の原則を設けました。原則1「取締役会によるリスク監視を行う」、原則2「業務構造を確立する」の次に原則3「望ましいカルチャーを定義づける」が入り、原則20「リスク、カルチャーおよびパフォーマンスについて報告する」が原則をしめくっています。

**恩田** 私はこれまで、当協会で公認会計士の倫理の問題に取り組んできました。経営者も社外役員も公認会計士もそれぞれ異なる立場・役割があります。その上で、倫理、例えば、やってはいけないことをやらないことは、立場・役割によって異なる倫理であるのか、それとも、立場・役割は違えども共通の倫理であると捉えてよいのでしょうか。

**神林** やってはいけないことは、国や信仰はじめいろいろ異なる面はあるはずですが、多分それは社会の一員としてやってはいけないことであり、法人も同じと捉えています。関連することとして、私は長年、日本的な良さは何かを研究のひとつのテーマにしてきました。これは何を大切にするかに密接に関係していて、日本企業の場合は、社是に盛り込まれています。100年以上存続する我が国の会社は、会社の皆さんのが経営理念をとても大事にしています。

## ガバナンスの役割と会社の成功

**岡村** 経営者による全社的リスク管理を取締役会がどのように整備・監督するかは大分イメージがはっきりしました。ここでガバナンスの話をもう少し掘り上げていただけますか。

**神林** 「ガバナンス」の語源は古代ギリシャの「船の舵取り」で、「方向付け」を意味しています。当初は「ガバメント」も同じような意味だったのが、後に国家による統治を意味する言葉として定着した一方、「ガバナンス」は国家の枠を超えた「方向付け」を意味する言葉として定着したようです。この両者は、自己完結的なシステムではなく、揺らぎを内包し、新たな均衡を目指して変化し続けるものです。

例えば、AIによる人権侵害とか自動運転車による事故責任の所在は、ガバメントの対応を待っている間に合わず、ガバナンスのレベルで検討、確認していくことが必要です。ここでも、経営理念に基づいて会社の方針を策定することが重要です。

さきほどの「取締役会のリスク監視10原則」の原則1「会社の成功にとって重要な要素を理解する。」に戻りますが、取締役や監査役は、経営理念の実現に欠かせない成功要因をしっかり理解して、取締役会、そして、機関投資家などの会社内外のステークホルダーとの間で共有することが本当に重要ですね。

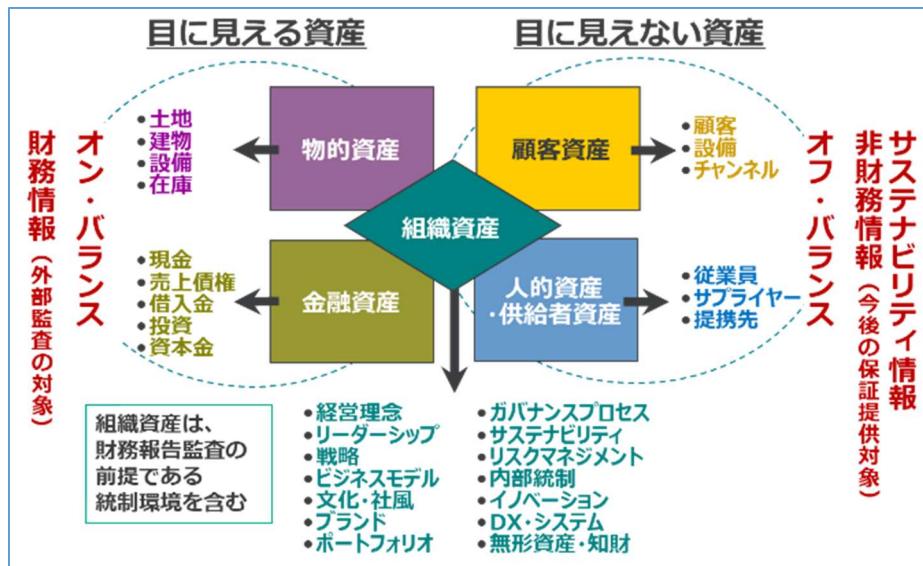
さて、このガバナンスの役割ですが、「方向付け」を意識して、以下を確認することであると私は考えています。

- ✓ 価値創造に向けて、戦略がどのように策定されているか
- ✓ 戰略の達成の確からしさを高めるにはどのような工夫が有効か
- ✓ 価値創造の源泉である資産に影響を与える機会とリスクが特定されているか
- ✓ リスクの変化に応じて、必要な内部統制の仕組みの構築が継続的に進められているかどうか

**恩田** 「価値創造の源泉である資産」とは何を指しますか。

**神林** 企業価値を生み出す資産は次の図のとおり、目に見えるものと見えないものを合わせ、**5つの資産**で検討します。

物的資産や金融資産などの**目に見える資産**はオン・バランスで財務情報を分析し、顧客資産や人的資産などの**目に見えない資産**はオフ・バランスでサステナビリティ情報を分析します。社外役員会計士は、目に見える資産や目に見えない資産を、それらが棄損するリスクを含め、しっかり評価する目線を持つことができるはずです。



一番大事なのは、真ん中の**組織資産**です。組織資産と関連させ、目に見える資産と目に見えない資産のバランスや目に見えない資産の中身をどのように使って企業価値を高めるのか、いかに**価値創造ストーリー**を描き、いかに説明するか、経営者は問われます。ガバナンスはそのストーリーの妥当性を確認することになります。

**岡村** 内部統制を確認する話が出てきましたが、ガバナンス自体が会社の目的を達成するためのプロセスですよね。

**神林** そのとおりです。価値創造に向けて方向付けを行うガバナンスというプロセスをリードするのは、会社の経営者です。経営者がガバナンスの本質的意味合いを理解し、取締役会の運営や監査の重要性を理解し、経営理念を浸透させるガバナンスのプロセスをしっかりと構築することこそ、会社の成功を目指す上での基盤と言えます。

経営環境が目まぐるしく変化し複雑化する今日、内部監査機能を充実することがとても重要であると感じています。取締役会や社長はコーポレートガバナンス・コードが求めたデュアル・レポーティングのもと報告を受けるだけではなく、機能の高度化や監査品質の確保に向け、内部監査部門を適切に監督し、支援することが重要です。

**頼廣** 内部監査人協会 IIA は、内部監査がガバナンスに貢献することを目標にして、「グローバル内部監査基準」を新設し、2025年1月に適用を開始しました。この基準や付随する各種ガイドは、内部監査部門がテクノロジーやデータも活用する監査活動の手法を確立して、会社やグループのガバナンスやリスク、内部統制を十分に理解した上で、アシュアランスや助言の実効性を向上することを促しています。同時に、取締役会や経営者に対して、内部監査部門に対する監督や支援など、様々な要求事項を設定しており、社外役員会計士の皆さんも必見です。

## 前編のむすび

神林さん、**5つの要素や取締役会によるリスク監視10原則、5つの資産**をはじめ、興味深い話を披露していただき、ありがとうございました。岡村さん、恩田さん、頬廣さんも議論に参加していただき、ありがとうございました。後編では、価値創造ストーリーや戦略、社外役員会計士は全社的リスク管理の整備や監督にどのように貢献できるかについて、議論していただく予定です。

＜参考文献＞

日本公認会計士協会編 「日本公認会計士協会歴代会長に聞く－公認会計士の歩み－」 日本公認会計士協会出版局（2019年）

全米取締役協会 ““Report of the NACD Blue Ribbon Commission – Risk Governance: Balancing Risk and Reward””（2009年）

神林比洋雄著 「価値創造ストーリーで見る今さらきけない内部統制とERM【深堀り編】」同文館出版（2025年）

内部監査人協会 「グローバル内部監査基準™」（2024年）

---

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。

---