## 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（後編）

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回後編は、前編に続いて、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

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。上場企業の元独立社外役員。日本弁護士連合会司法制度調査会社外取締役ガイドライン検討プロジェクトチーム委員

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
京都大学経営管理教育部博士後期課程にて研究に従事

森居　達郎：

監査法人でガバナンスや内部統制、IFRS の支援業務、会計監査に従事した後、個人事務所を設立。上場企業・非上場企業の独立社外役員

（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。」

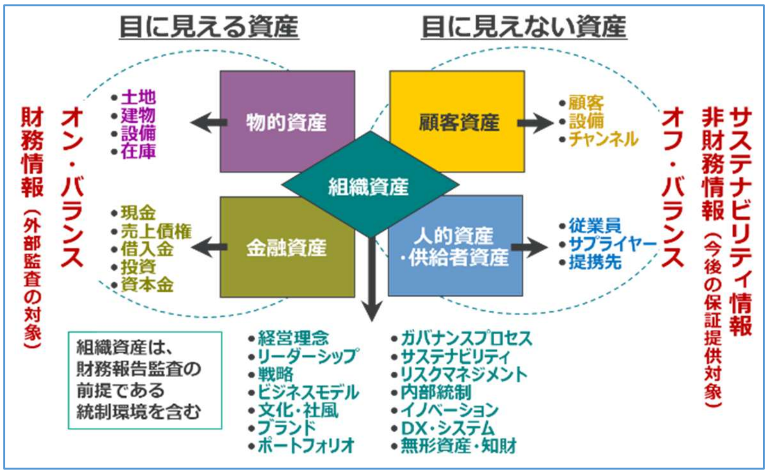
---

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。

---

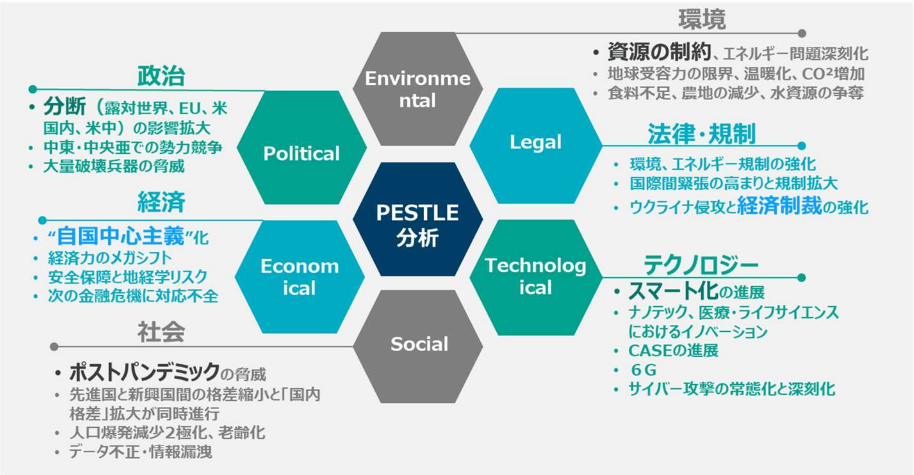
## 価値創造ストーリーや戦略はどのように描き、どのように監督するのか？

**岡村**　前編の「ガバナンスの役割と会社の成功」で、下図の**５つの資産**を使って、いかに**価値創造ストーリー**を描き、いかに説明するかが問われる、とおっしゃっていました。価値創造ストーリーから戦略が決まると思いますが、ガバナンスを含めて、どのように描けばよろしいでしょうか。




**神林**　以下のとおり、整理してみてはいかがでしょう。

1. 価値創造の源泉である「５つの資産」を活用しながら描くシナリオが価値創造ストーリーであり、これを具現化するための方策が戦略です。「モノづくり資産」などを加えて説明している価値創造ストーリーもあります。
2. 創業者や後継者の思いである経営理念をしっかり反映した価値創造ストーリーを描くには、外部環境分析と内部環境分析が不可欠です。
3. 外部環境は、下図の PESTLE 分析などで、中長期的にも短期的にも価値創造の源泉である自社独自の「５つの資産」に影響を与える要素、つまり機会とリスクを洗い出し、成長や競争環境を分析します。
4. 内部環境は、事業ポートフォリオ分析や SWOT 分析で、強みと弱みを洗い出し市場での機会や競争相手などの脅威を明らかにして、強み・弱み・機会・脅威の4つの組合せから導かれるシナリオを検討します。
5. 戦略の本質は、なぜその戦略をいま取ることができるのか、なぜ競争相手がその戦略に対抗することができないのか、すなわち、なぜその戦略が成功するのか、のロジックを説明することです。そして、この経営者による説明を確認する機能がガバナンスです。リスクシナリオの網羅性を確認することもガバナンスの有力な手段です。



戦略に内在するリスクが及ぼす影響を経営者の許容範囲に収める内部統制の構築を推進する上で、全社的リスク管理がどの程度成熟しているかが決め手になります。また、経営を取り巻く環境が常に変化し複雑化する中、リスクの網羅性と ERM の PDCA の有効性をモニタリングする上で、経営企画部門の役割も重要です。

## 全社的リスク管理の成熟度を上げるにはどうすれば良いのか？

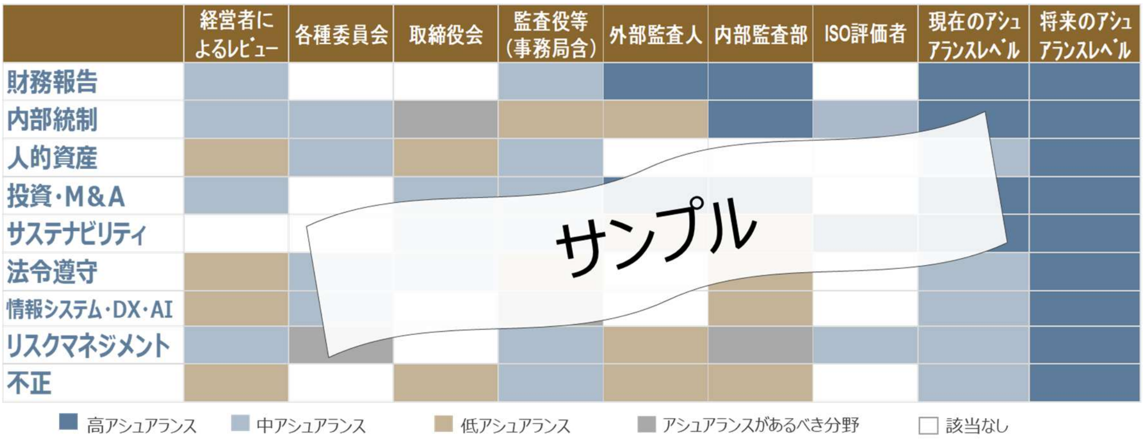
**深谷**　全社的リスク管理は３ラインモデルを基本に考えてきましたが、我が国の企業で適用するのに補う点等ありますか。

**神林**　３ラインモデルは2000年代に入り欧米金融機関で浸透し始めた３つのディフェンスラインを、IIA が一般化して「有効なリスクマネジメントとコントロールにおける３つのディフェンスライン」として2013年に公表したものです。その後、ESG の進展やステークホルダーの期待を踏まえ改訂した「**IIA の3ラインモデル**」を2020年に公表しました。取締役会や監査役会等の統治機関と、業務運営主体の第1ライン、リスク管理を支援する第2ライン、2つのラインを統括する社長等の経営管理者、2つのラインから独立し、アシュアランスや助言を提供する内部監査部門＝第3ラインが、各自の役割を理解し連携することでガバナンスや全社的リスク管理を強化するのに役立つ、と IIA は主張しています。しかしながら、我が国の企業が適用しにくい点があるのも事実です。

私は、我が国の企業向けに**５線モデル**を提唱しています。経営理念を基礎とする「企業の姿勢」がまずありきで、続いて３つのライン、そして、統治機関＋経営者＝経営層の5線です。経営層は事業部門管理者としっかりトーンを合わせることが必要で、企業の姿勢、バリュー、理念、リスク管理方針、役割分担、リスク定義、許容度、モニタリング、報告等の「共通言語」を構築し、浸透させることが大事です。悪い知らせが疎まれない「空気」、節度あるプレッシャーとインセンティブ、DX を活用した KPI/KRI のリアルタイムモニタリングによる牽制と発見、信頼関係と建設的な緊張関係のもと、多様な価値観・ベストプラクティスが共有され、風通しのよさや、倫理的行動が徹底される、社是を通して以心伝心が実現できる組織風土づくりが進めば、我が国の企業が持続的に成長できると確信します。

**深谷**　リスク管理や内部統制の役割が実際は様々な部署に分散し、取締役会から全体像が見えにくい場面も少なくありません。誰が何を担っているのかをどのように見える化していくのが有効か、お考えをお聞かせください。

**神林**　IIA が紹介した**アシュアランス・マップ**があります。なすべきことを誰がやり、誰が保証しているかの一覧表で、下図はその一例です。かかる一覧表で、重複や管理の穴がないかを見える化してもらえば、取締役や監査役は、会社が適切に管理されているかを確認することができますし、内部監査部門は監査の軽重を検討することができるはずです。



会社の社長さんや役員の皆さんに、「やるべきことはできていますか」、「やってはいけないことはやっていませんか」と尋ねて、「できています」、「やっていません」と言われたら、「何故それが分かるのですか」、「証拠を見せてもらえませんか」と言います。そうすると、言葉だけでは分からないからとなるので、こういうものを皆で一緒に作りませんかと持っていき、それはそうだな、となると、しめたものです。

**深谷** この例は視覚的で分かりやすく、優先順位付けに役立ちそうです。他方、取締役会で議論すべき事項が多くなる中で、執行側にアシュアランス・マップの作成まで求め、議題としてどのように位置付けるかは、悩ましいところですね。

**神林** 確かに全てを一度に作るのは大変ですから、例えば、法令順守などから始めてみるのが一案です。その後に、経営者が気にしている分野について、こちらも作った方がいいよね、と続けられると理想的です。

**岡村** 社外役員会計士として会社におけるリスクの全体像をどう捉えるかという点ですが、会社法の中で内部統制システムの整備検討が行われていることから、私はそれを出発点として、会社がどういう仕組みでリスクを把握しているのか、その仕組みは規程等でルール化されているのか、把握されたリスクの報告体制はどうなっているのか等を中心に見てきました。そうした観点から、このアシュアランス・マップの切り口は、非常に面白いなと思いました。

経営理念の話に戻りますが、私は、社是をとても大事にしている会社と、社是が取締役会や経営者の口からあまり語られない会社に分かれると思っています。社是という会社の根本にまでさかのぼって取締役会や経営者が深い議論をしている会社がある一方で、取締役会では足元の業績目標を達成するための施策などの議論に終始して社是と経営目標のつながりが全く見えない会社も数多くあります。社是にさかのぼって議論するような風土を、どうすれば作れるのかが大きな課題だと感じます。

**神林** オーナー型の上場企業にはサラリーマンが社長の会社にない良さがありますし、社長が大切にしているものを間違いなくお持ちのはずです。問題は、皆の目に見える形になっていないことです。社長の強い思いやそれが経営にどう反映されているかを理解し、何が大事かを議論して、見える化の必要性を社長にいかに上手く進言するかですね。

**岡村** 社是の見える化ができておらず、社長の日々の言動がこれ即ち社是という会社の最大のリスクは社長が事故などで急にいなくなることです。そういう社長に限って、「後継者は自分が選ぶのが当然」という意識が強く、後継者の在り方について指名委員会でも、なかなか実質的な議論に入り込めていないのではないでしょうか。

コーポレートガバナンス・コードや経済産業省のコーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針では社長の後継者計画を最重要項目の１つとして取り扱っていますが、そこで示されている考え方は成熟した非オーナー系の会社にはうまく当てはまるものの、オーナー系の会社には合わない部分があるように感じます。コーポレートガバナンス・コードの今後の改訂では、オーナー系の日本企業に特有の論点も取り上げてもらうことを期待します。

**神林** 確かにそうですね。私が関与している研究にもオーナー経営者のケースが含まれていて、今の時代にあったオーナー系向けのモデルの検討も確かに必要ですね。

## 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？

**森居**　**5つの要素・5つの資産・5線モデル**のように整理したものを土台に、社外役員会計士の我々も経営者と積極的に議論できればそれは素晴らしいことと思いますが、こうしたフレームワーク、要素、モデルをベースとした議論の水準になかなか持っていけていない、そう感じることが多いのが現実です。会社がこうした議論に慣れていない場合、果たしてどのようにすれば、こういうものを土台にした議論をすることができるようにもっていけるのでしょうか。

**神林**　社外役員は自身が経験・見聞きしてきたことを披露するだけでは不十分で、会社の状況に合わせて、どのように活用してもらえば会社の役に立つのかを、説得力をもって相手に受け止めてもらう必要があります。

　実は本日お話ししたのと同じ話を何回も何回もやってきました。いくらやさしい言葉を使っても思いは伝わりません。肝心なことは、会社の状況に合わせて、今こうなんだからこんなふうにしたらどうか、会社にとって次のステージはこうだ、目指すべき方向はこうですよね、と会社の思いに寄り添いながら一歩先を提言していかないと、社外役員の存在意義が問われます。会社にとって大事なのは何なのかを、会社のスタンスに合わせて説明してやっと分かってもらえるのが現実ですね。

**中野**　当協会では社外役員会計士の教育・研修に取り組んでいますが、悩みとして、会計監査で経験したこともない業種に就任しても、今までの自分の経験を語るしかないとか、いやいやそこはそうすべきではないといったスモールマネジメントに陥りがちとの話もよく聞きます。

**神林**　社外役員会計士は、ゴーイング・コンサーンを念頭に置いて会計監査をやってきた経験や独立性の感覚をはじめ、ポテンシャルが高いと思っていますが、その専門性と、どうコミュニケートするのか、相手がわかるように言葉で説明する能力、コミュニケーション力を身に着けることが大事ですね。

**中野**　会社の社外役員数が増えつつある中で、社外役員会計士が存在意義を発揮するには、5つの要素・5つの資産・5線モデルのような大きな枠組みで発言できるようにならなくては、と改めて思いましたし、当協会の社外役員会計士向けの教育・研修も、こうしたことを目標にすべきと感じました。

**神林**　経営理念もガバナンスも大事ですが、経営者の資質、馬力も重要です。社外役員に就任する際は、社長さんがどのような経緯で社長に就任したかや指名委員会が何を大事にしたのかをしっかり理解することも必要だと思います。

## むすび

　神林さん、**価値創造ストーリー**の描き方や**5線モデル**、**アシュアランス・マップ**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、中野さん、深谷さん、森居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。

　ガバナンスを実質化していく上で、内部統制や先を見越した全社的リスク管理体制の整備・監督は、欠かせません。神林さんもおっしゃるとおり、社外役員会計士は5つの資産の評価など価値創造ストーリーに係る議論にも積極的に関与して、内部統制や全社的リスク管理体制の整備・監督に一層貢献することが期待されます。

＜参考文献＞

内部監査人協会「IIA の3ラインモデル」（2020年）

イングランド及びウェールズ勅許会計士協会 AUDIT AND ASSURANCE FACULTY “Assurance mapping: a vital governance and management tool”（2018年）

内部監査人協会 “Coordination and Reliance: Working with Other Assurance Providers”（2025年）

神林比洋雄著「価値創造ストーリーでみる今さらきけない内部統制とERM【深掘り編】」同文館出版（2025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、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。

---