



## 社外役員会計士協議会特別セミナー

# 「ガバナンス改革のフロンティア ～社内意識、取締役会、指名及び 監査機能の変革が目指すもの」 開催報告

2023年12月13日、日本公認会計士協会社外役員会計士協議会は、企業経営層、学識経験者、公認会計士社外役員ネットワークの正会員・賛助会員に向けて特別セミナーを実施しました。

第一線で活躍する有識者の方々、ガバナンス改革に先進的な取組をされている企業の取締役会議長、指名委員会委員長、監査委員会委員長をお招きし、その根底にある考え方、現場で起きていることについて自らの経験を踏まえてお話しいただいたほか、あらゆる角度から議論を深め、企業価値向上に波及させるための示唆が得られる場となりました。司会進行は、脇 一郎氏（日本公認会計士協会常務理事）が務めました。



脇 一郎 氏

### プログラム

会長挨拶 茂木 哲也 氏 日本公認会計士協会 会長

主催者開会挨拶 梶川 融 氏 社外役員会計士協議会 議長

基調講演 「私が社外取締役として取り組んできたこと」  
富山 和彦 氏 株式会社経営共創基盤 IGPIグループ会長、日本取締役協会 会長

パネルディスカッション 「ガバナンス改革が引き出す企業競争力～真摯に取り組んでいる企業では、何がどう変化したのか～」

パネリスト 山本 良一 氏 J.フロント リテイリング株式会社 取締役 取締役会議長

得能 摩利子 氏 三菱マテリアル株式会社 社外取締役 指名委員会委員長、ヤマトホールディングス株式会社 社外取締役  
指名報酬委員会委員長、株式会社資生堂 社外取締役

佃 秀昭 氏 株式会社ボードアドバイザーズ 代表取締役社長

内山 英世 氏 エーザイ株式会社 社外取締役 監査委員会委員長、オムロン株式会社 社外監査役、公認会計士

モデレーター 清水 康成 氏 日本公認会計士協会 社外役員広報専門委員会専門委員長、公認会計士

閉会挨拶 鶴田 光夫 氏 日本公認会計士協会 副会長

## 会長挨拶

### 茂木 哲也 氏 日本公認会計士協会 会長

本日は多数の皆様にご参集いただき、社外役員会計士協議会主催の特別セミナーを実施できることを大変嬉しく思っております。ウェブからも多数の方に視聴いただいているとのことで、改めて感謝申し上げます。

2023年7月、公認会計士制度は制定から75周年を迎えました。近年の経済環境の変化、公認会計士が担う役割の広がりや働き方の多様化などを受け、公認会計士法は15年ぶりに改正され、2023年4月1日に施行されました。私たちはこれからも社会の期待に応え、信頼の力を未来へつないでいくための努力をし続けることが必要であると考えております。

具体的な施策について簡単に紹介をさせていただきますと、上場会社の財務報告の信頼性確保のための上場会社等監査人登録制度の運用、中小監査事務所に対する支援の実施、多様な場面で活躍する公認会計士の支援、会計リテラシーの普及・定着向上の取組の推進、また情報開示の領域が拡大される中であるべき制度の検討、公認会計士の資質能力の開発などが挙げられます。本日まで参加の皆様におかれましても、さまざまな立場において、これらの施策にご協力をいただいているところであると思っております。この場をお借りしてお礼を申し上げます。

本日の特別セミナーは、企業経営者や社外監査役、社外取締役の皆様とともに、企業価値向上につながるヒントが得られる場とすることを目的として開催を企画し、第一線で活躍されている有識者の方々に多数お越しいただきました。多くの皆様にとって大変示唆に富む内容になるものと期待をしております。

公認会計士は、監査人としてはもちろんのことながら、社外監査役、社外取締役といった立場においても企業活動をガバナンス面から力強く支えるという重要な責務を担い、そのことによって、国民経済の健全な発展に寄与、貢献していくことができると考えております。本日の特別セミナーが、そのための有意義なものになることを期待いたしまして、私の挨拶とさせていただきます。



茂木 哲也 氏

## 主催者開会挨拶

### 梶川 融 氏 社外役員会計士協議会 議長



梶川 融 氏

企業内で活躍する組織内会計士が増加し、現在、会員の半数以上は監査以外の業務で活躍しているという状況にあります。その中でも近年、特に社外役員として公認会計士に課せられる役割は非常に大きなものとなっており、その証左として、2,000社を超える企業において公認会計士が社外役員に就任しています。

社外役員会計士協議会は、職業専門家として果たすべき社外役員の役割や社会的貢献をさらに高めるための施策を議論し、会員間で情報を共有しながらこの制度の発展に寄与していくことを目的として2017年10月に設置されました。

公認会計士の専門性の観点から、社外役員として寄与できることを考えますと、コーポレートガバナンス・コードの中の、どちらかといえばコンプライアンス等の専門性が最も求められるところかもしれません。その一方で、経営管理的なことにも研鑽を積んできたわけですから、バックデータと財務的な合理性を踏まえて、ガバナンスにおける攻めと守りの両面から企業価値向上に十分に貢献できるのではないかと考えております。

ただ、これまで従事してきた会計監査とは力点の違いがあらうかと思っておりますので、社外役員の業務に関する知識や経験を共有し、私ども職業専門家が社会の制度の中でどのように貢献していけるかを模索しながらさまざまな活動を行っているところです。

本日のセミナーは、有識者の方々にお話をお伺いできる非常に有意義な機会だと思っております。是非、最後までご参加いただき、何か得るものがあれば、主催者としても幸いなことでございます。

## 基調講演

## 「私が社外取締役として取り組んできたこと」

富山 和彦 氏 株式会社経営共創基盤 IGPIグループ会長、日本取締役協会 会長

株式会社日本共創プラットフォーム (JPiX) 代表取締役社長、パナソニックホールディングス株式会社社外取締役、株式会社メルカリ社外取締役、内閣官房新しい資本主義実現会議有識者構成員、ほか政府関連委員多数

## 社外取締役の重要な役割

## ① 社長指名に係る仕組みの構築

私の社外役員としての本格的なキャリアは、オムロン株式会社の社外取締役に就任した2007年に始まり、2017年まで10年間にわたってさまざまな取組に従事しました。

就任の際、当時の会長と社長から次期社長の指名が課題になっていることを告げられました。創業家である立石一族のカリスマ性が非常に高い同社において、創業家と縁もゆかりもない新社長が全社員を引っ張っていくには正当性が重要です。どのようなプロセスで適任者を選び、その選任においてどのようにして正当性を付与するのかを検討し、後継指名の仕組みを構築する役目を担ってほしいという打診を受けました。

社長は会社の中で最も難しい仕事であり、その社長を選ぶ人事もまたきわめて難しい仕事です。社長人事の依頼を受けたことは大変なプレッシャーではありましたが、良好な経営状態の企業かつ同族経営からの権力継承という、あらゆる要素が入り組んだ難題に挑戦したいという思いから引き受けることにしました。

正当性は人の心の問題であり、社内外の人たちが正統だと思うかどうかに尽きるとしています。創業家が社長の選任に関与しないことが前提だったことから、フェアでオープンな選び方であることはもちろん、そのプロセスが可視化されることが不可欠だと考えました。そこで社外取締役の私を委員長とした「社長指名諮問委員会」において、大変なエネルギーと時間をかけて人選から選任に係る一連のプロセスに取り組み、スタートから5年目に新社長を選任しました。その結果、きわめてスムーズに後任の社長へと求心力が移行しました。

社長の選任・再任だけでなく、解任も社外取締役のきわめて重要な役割です。社内取締役は社長と特別権力関係にあるので、構造上できることに限りがあります。そのため、社外取締役が経営陣を監督することが重要であり、ガバナンスの機能不全が経営陣に起因するのであれば、解任・不再任を選択せざるを得ないのです。それこそが社外役員に求められる責務であり、その点にも相当なエネルギーを注いできました。

## ② 資金循環に対する意識付けと定着化

企業経営において財務的な視点はきわめて重要です。オムロンでは、ROIC(投下資本利益率)を定着させることを一つの大きなテーマとし、継続的に取り組みました。社員1人ひとりの心の奥底にまで、「なぜROICをクリアすることが事業の持続性や成長に役立つのか」を社内に浸透させ、定着させることに尽力しました。これも1日にして成らずです。5年、6年、7年と続けないと心に浸みわたっていきません。

また、キャッシュフロー(CF)には、営業活動によるCF、投資活動によるCF、財務活動によるCFの三つがあり、其中最も重要なものが、本業による稼ぎを表す営業CFです。資金循環の起点となる営業CFが潤沢でなければ、持続的な成長に不可欠な高リスク投資を仕掛けていくことはできません。すなわち、営業CFを稼げない企業に未来はないといえるでしょう。このように、企業経営において資金の循環を意識するという視点を社内に根付かせることにも力を注ぎました。



富山 和彦 氏

### ③ 不祥事への厳正な対応

社外取締役のメリットは、社内の人たちに対して良くも悪くも冷徹になれることです。例えばパワハラやセクハラなどが発生すると、社内的な処分は甘くなる傾向にあります。私は多くの場合、ワンストライクアウトを主張してきました。なぜなら、そこで情けをかけることにより、再び同じことが起こる可能性が高まるからです。社外取締役だからこそ厳正な処分を下すことが、自分自身と企業、双方にとって重要なのです。

### ④ 社外取締役の選任

社外取締役の選任にも注力してきました。執行側で候補者を選定する慣行に対しては、会社法上の最高機関である取締役会が社外取締役を選定すべきであり、どのような基準で誰を選ぶのかは、取締役会の専権事項であることを明確化しました。パナソニックでも私が社外取締役に就任後は、社外取締役が過半数の指名諮問委員会主導になっていきました。

## 「進化し続けること」がガバナンスのあるべき姿

私は10年という年月をかけて、常に状況を見てタイミングを計りながら、このような仕組みを徐々に浸透させるように努めてきました。企業の権力構造においてガバナンスは最上位に位置する概念であり、ガバナンス改革は最も長い時間軸で取り組んでいく必要があります。最終的に全社員、全役員の心の有り様を変える難題でもあるため、粘り強く継続していくことが不可欠です。

また、国の体制に完成形がないのと同じで、企業の体制についても完成形はありません。その優劣を比較するならば、時代や価値観の変化に合わせて進化し続けているガバナンスが優れているといえます。オムロンは私の退任後もさらに進化するための努力をしていると思いますし、努力を継続できる会社こそ持続性があるのだと思っています。社外取締役の仕事は、ある種、バトンを渡し続けるような仕事なのかもしれません。

日本企業の課題として、社外役員の数は増えてきた一方で、質の部分はまだ伴っていないと感じています。社外役員の質を高めるためには、まず社外役員の皆さんのマインドセットが重要です。会社の最高機関は取締役会であり、代表取締役、代表執行役の選解任権は取締役会にあります。そこから付託されて経営していくのがCEOです。ですので、CEOというのはそんなに偉くはないです。このような統治機構上の基本事項を理解することが重要であり、社外役員はそれだけ重い責任を背負っていることを自覚すべきなのです。そのことを社外役員の皆さんが知らしめ、普及させることで、株主をはじめとするステークホルダーからの付託を受け、当該企業が健全に企業体として機能し、経済的な価値を生むことにつながります。

企業の最も重要な使命は長期持続的に経済的価値を生むことです。経済的価値を生むような事業を行っているのか、それができる経営陣なのかガバナンスの本質であり、社外取締役はそこを監視していく必要があります。ガバナンスに係る取組の成果が出るのは5年後、10年後であり、長いスパンで企業の未来を考えることも社外役員の役割なのです。

## 公認会計士への期待

結局のところ、企業経営の中心にあるのは財務数値です。財務会計はもちろん、会社法の構造も理解している公認会計士の皆さんには、専門性の領域を超えて、ガバナンスの要を担っていただくことを強く期待しています。社外役員の仕事は日本社会の未来にとって非常に重要であり、公認会計士の皆さんが社会貢献をしていく上でも重要な役割だと思います。今後もより多くの企業の社外役員に就任していただき、本日お伝えしたような本質的な意味で重要な事項に腹を括って取り組んでいただきたいです。是非、皆さん頑張ってください。

## パネルディスカッション

# 「ガバナンス改革が引き出す企業競争力 ～真摯に取り組んでいる企業では、何がどう変化したのか～」

パネリスト	<b>山本 良一 氏</b>	J.フロント リテイリング株式会社 取締役 取締役会議長 事業会社及び持株会社の社長を歴任。2017年の指名委員会等設置会社への移行を含め、数々の先進的なガバナンス改革に取り組んできた同社を先導
	<b>得能 摩利子 氏</b>	三菱マテリアル株式会社 社外取締役 指名委員会委員長、ヤマトホールディングス株式会社 社外取締役 指名報酬委員会委員長、株式会社資生堂 社外取締役 外資系ラグジュアリー企業の社長を複数歴任
	<b>佃 秀昭 氏</b>	株式会社ボードアドバイザーズ 代表取締役社長 エグゼクティブサーチ企業日本法人社長、グローバル経営会議メンバーを歴任。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メンバー
	<b>内山 英世 氏</b>	エーザイ株式会社 社外取締役 監査委員会委員長、オムロン株式会社 社外監査役 大手監査法人理事長、グローバルファームのアジア太平洋地域チェアマンを歴任、公認会計士
モデレーター	<b>清水 康成 氏</b>	日本公認会計士協会 社外役員広報専門委員会専門委員長、公認会計士

## 取締役会の実効性について(佃氏)

### 【プレゼンテーション】

- 取締役会の実効性確保については、コーポレートガバナンス・コードの基本原則4がいかに行われてきたかが特に重要である。基本原則4の重要なポイントの一つとして、「株主に対する受託者責任・説明責任」が謳われており、企業の稼ぐ力が確保されていることを取締役会がモニターできているかが問われる。そして、「経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備」を行う主体は、経営幹部そのものではなくて、実は独立取締役という前提になっている。基本原則4は本質的には監査役を含めた社外役員に向けたメッセージであると考えている。
- 補充原則4-11③において、各取締役の「自己評価」を参考にしながら、取締役会「全体」の実効性について分析・評価を行い、その概要の開示を「毎年」実施すべきと書かれている。分析・評価が2年や3年に1回ではないことや、各取締役の「自己評価」が問われているという点もポイントである。
- TOPIX100構成企業のうち25社の取締役会議長へのインタビュー調査の結果、取締役会の議題について、「中長期経営戦略の策定・監督が重視され、資本生産性を高めるための資本戦略・投資家との対話への関心は低い」傾向にあることが判明した。
- 取締役会の実効性評価は、取締役会の文化や社外取締役間でのあるべき像の相違、そして第三者評価機関の力量などによって大きく左右される。特に報告書のクオリティは評価者の経験や能力に強く依存する。そうした限界があることを意識する必要がある。
- 米国、英国では、社外取締役個人の貢献度評価やピア・レビューは一般的であり、日本企業でも徐々に導入されつつある。基本原則4において自己評価は重要視されていることから、取締役個人の評価も徐々に広がっていくと考えている。



佃 秀昭 氏

### 【ディスカッション】

**清水** 第三者評価のクオリティは評価者の経験・能力・知見に強く依存するというお話をいただきました。この点について、ご自身の経験を踏まえて内山さんからコメントをいただけますか。

**内山** 定期的に第三者評価を受けることは企業にとって有益だと思っておりますが、実際に評価結果を見ると期待ギャップを感じる

部分もあります。ここでは逆に評価者の佃さんから、そのような期待ギャップをいかに埋めているのかという観点からコメントをいただきたいと思います。

**佃** 第三者機関の付加価値については自問自答を続けています。我々が取締役会の評価をする際、例えば1時間程度のインタビューで何が分かるのかという疑問が出発点にあると思うのです。他方、多くの企業を見ていますので、他社との比較や客観性を基に率直な意見を述べることはできます。取締役会の実効性評価を担う我々が、功成り名を遂げた方々や、経験豊富な社外役員から逆に評価されているという感覚を、どこまで感じられるかも、精神論にはなりますが大変重要だと思います。

**清水** 現在プライム市場では、約7割の企業で社長が取締役会議長を兼務しています。逆に議長を社長以外の方が務めることのメリットについて、山本さんのお考えをお聞かせください。

**山本** 私が社長在任中、当初は取締役会議長を兼務していました。しかし自分が考えた戦略を自分でモニタリングして評価・監督するというのは矛盾しており、複雑極まりないと感じていました。当社は、指名委員会等設置会社に移行したことで執行と監督が分離され、役割の在り方がすっきりと整理されました。議長も社長も仕事がやりやすくなったことは、大きなメリットだと思います。

## J. フロント リテイリングのガバナンス改革の深化(山本氏)



山本 良一 氏

### 【プレゼンテーション】

- 社会環境が大きく変化する中、当社は企業価値の向上と持続的な成長の実現に向けてガバナンス改革に取り組んでいる。ガバナンス改革の主な取組の一つは、取締役会改革である。取締役会での報告事項をかなり減らし戦略課題を徹底的に議論する場としたことにより、取締役会の議論時間は全体の2割から6割へと拡大した。
- 戦略課題、ここにはM&Aや中期経営計画が含まれるが、骨子の段階あるいは方向性が出た段階から取締役会で説明し、取締役会での議論を深め、回数も重ねている。その上で決議を行う。事前説明を充実させ、合宿を行い、取締役会の年間アジェンダも大体決めておくことで、一層活発な議論ができるようになった。
- ガバナンス改革において大きな節目となったのが、2017年に指名委員会等設置会社へ移行したことである。現在、11名の取締役のうち社外が7名、非執行が9名であり、法定3委員会でも全て社外取締役が委員長を務めている。
- その後、監督サイドだけではなく、執行サイドの強化が課題となり、戦略立案を迅速に実行できる執行体制の構築や企画機能の強化に向けた施策を実施してきた。現在は監督と執行の連携強化に取り組んでいる。ここが強化されることで、取締役会も一層活性化されると考えている。
- 企業はやはりトップ次第であり、次期社長のサクセッションプランは最重要課題である。その人選については社外取締役を中心とした指名委員会で論議・決定している。経営人材評価は社外取締役にも完全にオープンにしている。また、広義の意味での人材育成も重視しており、将来の幹部を担う人材を早期に選抜し計画的に育成・登用している。マネージャー候補、部長候補、役員候補ということでプール人材を作っている。

### 【ディスカッション】

**清水** ガバナンス改革にここまで徹底的に取り組んでいる企業は指名委員会等設置会社の中でもそう多くはないと思っています。ガバナンス改革の進捗は投資家からの評価やコメントにどのように影響するのでしょうか。

**山本** ガバナンス改革に取り組んだ結果については、投資活動を通じて「株を買ってもらえたかどうか」でしか判断できないと考えています。私は、IR活動、いわゆる投資家との対話を国内外で年間100回ぐらい行っていました。投資家は、最終的にはESGでどれだけしっかりした体制を構築できているのか、どのような進め方をしているのかをみてきました。篤と説明させられて、その結果かなりの投資をしてもらったこともあります。私はそれが重要だと思っています。つまり、強固なガバナンスについて話をしておくことで、たとえ

そのときは買ってもらえなくても、当社の株価が落ちたときに当社の将来性に信頼を持って買い支えてくれると感じています。

**清水** 指名委員会等設置会社へ移行すると、社長の専権事項ともいわれてきた次期社長の指名権を手放すことになります。それにより社長の求心力が低下するといった懸念を抱いたことはありませんでしたか。

**山本** 指名委員会では何年もかけて次期社長のサクセッションプランを実施します。当然ながら何年もかけて求心力のある人材を選ぶことが前提ですから、その心配は全くないですよ。客観的に誰からみても、社外役員からみても、この人ならば社長にふさわしいし、戦略性も事業構想力もあるし、リーダーシップもあるといったことを相対的に評価していけば、求心力を持てる人間は出てきます。そこは選び方の問題だと思います。

**清水** 指名委員会等設置会社の移行に関して、指名委員会等設置会社の制度に問題があるから移行しないという話を耳にすることがあります。指名委員会等設置会社を実際に運用してこられて、この制度自体に問題があると感じたことはありましたか。

**山本** 私はそのように感じたことはありません。透明性や客観性の観点から正しく運用していけば何ら問題はないと思っています。

## 企業競争力に資する指名委員会の在り方(得能氏)

### 【プレゼンテーション】

- 指名委員会には三つの大きな役割がある。一つ目は「取締役の選任案の決定」である。中でも、社外取締役の立場で指名委員会を運営する中で特に重要だと思うのは、社外取締役の選定プロセスである。社外取締役全体をチームとみなし、スキルマトリックスをベースに最も取締役会を活性化できる構成を常に考えている。
- スキルマトリックスに関しては、ちょっと丸が多すぎるから減らそうといった外形的な議論にはあまり意味はないが、こういうメンバーでこういうことを考えるチームを作りたいということで、ほしいファクターを全部出すためにとても重要である。
- 取締役会の議論を深めるための手法として、同業種及び類似業種の企業とそれ以外の企業から社長経験のある人材をそれぞれ社外取締役に選ぶことが有効である。また選任のプロセスにおいて、社外取締役が自由に発言でき、互いに触発できるような雰囲気作りも重要である。座席を自由にするといった簡単なことだけでも効果がある。
- 二つ目は「執行役の選解任についての取締役会への答申」である。指名委員会として意義のある答申ができるかどうかは、執行役の選考基準が明確になっていること、執行役候補者への接触の機会を多く持てることの二つにかかっている。また選任後も、執行役の評価について年次の目標設定と社長の人事評価を指名委員会でレビューしてもらっている。常に客観性・公平性を保ちながら監督し続けることがサクセッションプランにつながっていく。
- 三つ目は「社長の後継者選定プロセス及び次世代経営幹部育成計画への関与」である。指名委員会等設置会社は、多数を占める社外取締役が後継者選定の主役となり、その責任は非常に重い。選定プロセスを丁寧に実施することが重要であり、取締役会内外の事業説明の機会に加え、社内で行っている360度評価、外部機関によるCEO適正度評価など多面的な方法により総合的に評価することが正当性の付与につながる。選考基準を明らかにし公平性や透明性を確保することは、社員の信頼とやる気を促し、次世代育成の方向性が明確になっていく。



### 【ディスカッション】

**清水** 取締役の選定において長いスパンで将来の候補者をみていくことを重視されていますし、丁寧にみていくことで抜擢人事も可能になるであろうと思いました。他方、従来からある議論として現社長が次期社長を選ぶべきであるし、そのほうが抜擢人事も行いやすいという意見も耳にします。その点についてコメントをいただけますか。

**得能** ある会社で、ひと世代若返らせることを目的とした抜擢人事を考えたことがありました。そこで該当する候補者を面接したのですが、その時点では育成が十分ではありませんでした。そのときの反省から、経営幹部育成と社長育成の両プログラムを同じ軸で考え、

一本化することに注力していきました。そこからは指名委員会の直接の職務ではありませんが、我々も取締役会と対話をしながら経営側の人材戦略と同じ方向を向いていくための道作りを行ってきました。

**清水** 指名委員会の次世代経営幹部育成計画への関与についてお話がありました。J. フロント リテイリング様では指名委員会が次世代経営幹部育成計画への程度関わっているのでしょうか。

**山本** 当社では、指名委員会は次期社長の選任プロセスにおいて、幅広い観点からみた選任案を示す役割を担っています。一方、人材の育成計画に関わる部分には一切関与しておらず、そこは執行サイドに任せています。

**清水** 外部機関によるCEO適正度調査を利用するというお話もありましたが、次期社長の選任に当たって外部機関をどのように利用してもらいたいのか、佃さんから考えをお聞かせいただけますか。

**佃** 第三者機関には限界がありますので、そのことをご理解いただきながら活用いただくことが重要だと思っています。客観性というのは主観を重ねていった先にみえるおぼろげなものを掴むような話ですので、外部機関の眼鏡が曇る可能性も否定できません。専門家の知見を活かしつつ、最終的には指名委員会の方々が経験・知見を踏まえて判断することが大事だと思います。

## 監査役監査の目指す取組について(内山氏)

### 【プレゼンテーション】

- 日本で主流となっている監査役会設置会社における監査役監査の在り方や目指すべき方向性について、現在私が社外取締役を務めているオムロン株式会社の取組を基にお話します。
- オムロンの監査役会は私を含め4名で構成されており、メンバー間で監査役会が果たすべき職責や提供できる価値は何かという結構青臭い議論をよく行っている。これはオムロンのベンチャー精神の表れだと思うし、こうした議論を積極的に行っている背景には、オムロンが目指す「理念経営」の中で、ガバナンスの向上・改善を常に図ろうとする経営の明確な姿勢がある。
- 2019年に金融庁が発出した「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」の中で、内部監査の水準(Ver.1.0~3.0)と各水準の役割・使命が示されていた。これはおもしろいという話になり、我々はこれを参考にして、よりステークホルダー目線でプロアクティブな監査役監査を構想した。その結果、企業成長の達成に向けて経営課題を早期に発見して対処するための取組を中心に据えることを「監査3.0」と称することにした。
- 監査3.0に取り組むに当たっては持続的な取組が重要となる。監査に関する捉え方、イメージは監査役バックグラウンドによっても全く異なるため、最初に我々自身の心構えを明確にしようと監査役の行動原則を取りまとめた。その中には、「ステークホルダーの視点で石を投げて波風を立てましょう」、「社内の常識にあえて疑問を呈しましょう」といった少々刺激的な内容も含まれているが、これは実践している。
- 監査3.0ではきわめてシンプルなことを行っている。1年を振り返りながら、「うまくいったこと」、「うまくいかなかったこと」、「現状維持を続けた場合にどのような未来がくるという洞察をしているか」という質問を、社内の執行メンバーに丹念に聴くダイアログである。事前準備は一切しないよう申し入れ、最大1時間というルールにより短時間で成果を出すことを重視しており、2022年度は年間39回、延べ72人を対象に実施した。ダイアログの対象は、業務執行の最前線のリーダーが中心であるが、労組の代表、産業医、内部通報を担当している弁護士など、対象範囲をどんどん広げている。
- このほか、執行会議を社外役員がウェブで傍聴できる体制が整っており、監査役会として経営課題であると思われることを即時的に抽出できる。課題を解決に導くためには取締役会の協力を得る必要があることから、監査役会には非執行取締役にも出席してもらい、適宜意見を聴くようにしている。よく監査役独任制といわれるが、実務的には監査役会のチームワークをいかに強固なものにしていくかが重要であり、この視点が日本企業の監査役会は不足していると思う。
- またこれらの取組が監査役会の独りよがりのもにならないよう、活動の評価を常に受けるようにしている。全ての取締役に監査役会活動に対する質問票を配信したが、取締役会の期待に十分応えているという回答が圧倒的だった。また監査役会活動を紹介す



るため、統合報告書に掲載した社外監査役同士の対談記事に対しても、機関投資家等から多数のポジティブなコメントを受けている。

### 【ディスカッション】

**清水** 内山さんのお話を伺って、ここまでアグレッシブな監査役監査が行われていることに驚きました。監査役の意欲や情熱・能力はもちろんですが、監査を受ける側の意識が伴っていなければなかなか難しいこともあるようにも思いました。なぜこうした取組が可能になっているのか、考えられる理由についてお聞かせいただけますか。

**内山** きわめて具体的なことを申しますと、監査役会内部、また我々が執行側と話をする際にも先生呼称はやめてほしいと伝えています。なんだそんなことかといわれるかもしれませんが、コミュニケーションをする上でこうした呼称の使い方は時として非常にネガティブなハードルになってしまうので、お互いに目線レベルを合わせて話をすることを大事にしています。またオムロンには常に品質の改善向上を図っていくという意識が根付いており、そのことが我々の取組が評価されているゆえんであると理解しています。

**清水** 内山さんのプレゼンテーションにありましたが、取締役に対して「監査役にこういうことをやってほしい」というアンケートを行っていることも効果があるように思いました。アンケートを受け取れば取締役もいろいろ考えるし一層協力的になってもらえそうな気がします。そのあたりに関連して、コメントいただけますか。

**内山** 取締役との交流はかなり頻繁にしています。例えば、取締役会終了後は社外取締役と社外監査役が集まり、取締役会の評価を必ず行っています。あのアジェンダについての切り込み方は十分だったのかどうか、こういう視点でみておけばよかったのではないかとか、本日の議題を引き続きフォローする段取りをどうするかなど、実は取締役会評価のレーティングもその時にしています。年1回の評価だけですと忘れてしまいますし、直近の取締役会の雰囲気が強く影響することになりかねません。監査役、取締役それぞれの目線で意見交換できていることがよい効果をもたらしていると思います。

## 全体ディスカッション

**清水** 取締役会の実効性を高めてきた会社が享受できるメリットについて山本さんにお伺いします。取締役会の議論が充実することが企業価値の向上にどのようにして波及していくのでしょうか。

**山本** 取締役会が戦略の議論の場になることは非常に重要であり、監督と執行の両輪がうまく回ることで企業価値を高めていくことにつながります。実際に当社でもそのような意識で取り組む中で、取締役会の議論が非常に白熱してきていますし、取締役会に同席している執行側もさまざまな質問を受けることによって気付きがあり、視座が上がるというか、視野が広がることで、現実的にレベルが上がっていると思います。

**清水** 最後に一言ずつメッセージをお願いします。

**山本** ガバナンスというのは本気で取り組むかどうかにかかっていると思うのです。その取組の主たるところが戦略の部分であり、そこにトップが本気になって取り組んでほしいと思います。

**得能** 今の山本さんの言葉に尽きると思います。あえて私が付け加えるとすれば、今それぞれの会社が同じように動き出していますが、その努力を続けることに尽きるかなと思います。また機関投資家との対話も非常に重要です。すぐに数字の結果に結び付かなくても、定期的にも実施し努力を重ねていることを示すことで、投資家は待ってくれますし、そのことが励みになって先に進めるということもあります。努力を続けることとそれを詳らかにすることが重要だと感じています。

**佃** 監督と執行は対立概念で捉えられがちですが、日本企業の経営者の目線でいうと、社長が監督をどう活用するかという話だと思うのです。ガバナンス改革を企業価値向上に結びつけるためのポイントは、外部目線を取締役会の中に獲得し、執行の気付きにつなげることだと思うので、経営者としては、監督機能をうまく活用しない手はないと思います。

**内山** 会場には社外の監査役に就かれる方も多く思うので、この場を借りていいますと、監査役自身が強い危機意識を持ち、ありたい監査役会のビジョンを企業内外に示すことが重要だと思います。日本の監査役にはそういったプロアクティブな取組が足りない



清水 康成 氏

感じています。さらに、ほかの取締役との議論を深める中で、監査役会としてのビジョンを共有していただけても日本の監査役制度は大きく変わってくるのではないのでしょうか。

## 閉会挨拶

**鶴田 光夫 氏** 日本公認会計士協会 副会長

本日は、社外役員特別セミナーにご参加いただきまして誠にありがとうございます。また、基調講演にご登壇いただきました富山様、パネルディスカッションにご登壇いただいた山本様、得能様、佃様、内山様、本当にありがとうございました。改めて感謝を申し上げます。

本日の特別セミナーは、企業経営者や社外取締役、社外監査役の皆様とともに、企業価値向上につながるヒントが得られる場とすることを目的として開催を企画いたしました。登壇者の皆様からの示唆に富んだお話をお伺いして、参加者の皆様の日々の業務に役立つ気付きも多かったのではないかと考えております。私自身もこの企画の主催者の1人として、大いに刺激のあるとてもよいセミナーであったと思っております。

社外役員会計士協議会では、日ごろよりさまざまな施策を検討して実施しております。是非皆様にも同協議会の施策に興味・関心を持っていただき、積極的に参加いただけるようお願い申し上げます。

最後になりましたが、本日ご参加いただいた皆様のますますのご活躍を祈念いたしまして私の挨拶とさせていただきます。本日は誠にありがとうございました。



鶴田 光夫 氏

※本セミナーを受講し単位付与された方は、CPD指定記事での単位付与対象にはならないため申告しないでください。

教材コード J 0 6 0 1 7 7

研修コード 6 1 0 1

履修単位 1 単位

