



社外役員会計士協議会特別対談

職業的専門家である



社外役員が果たすべき役割

～ステークホルダー視点を持ちながらガバナンスに寄与する～

日本公認会計士協会
社外役員会計士協議会 議長

ふじぬま つぐおき
藤沼 亜起

国広総合法律事務所 弁護士

くにひろ ただし
國廣 正

(ファシリテーター)
日本公認会計士協会 D&I担当協理理事

ますだ あきひこ
増田 明彦

2021年5月25日、日本公認会計士協会社外役員会計士協議会では、様々な企業の社外役員としてご活躍されている弁護士の國廣 正氏と、協議会議長である藤沼亜起氏による対談を実施いたしました。本対談では、社外役員が企業で果たすべき役割や期待をテーマに、弁護士や公認会計士といった職業的専門家が社外役員として活躍するために必要な事項や心構えについてご議論いただきました。実務にも資する内容が含まれておりますので、ぜひご一読ください。(編集部)

職業的専門家への期待

ガバナンス強化への寄与

増田 お二人はこれまで多くの企業の社外役員を経験されておられますが、企業側が職業的専門家の社外役員に期待する役割についてどのようにお考えで

しょうか。

國廣 社外役員には、企業のガバナンス強化への寄与が求められます。ガバナンスは企業に対する牽制であり、経営に規律を与えることにより持続的な成長の基礎を作るという意味で大変重要なものです。

公認会計士や弁護士といった士業の

方には、社外役員への就任に当たって法律知識や会計知識といった専門知識が求められるとお考えの方もいらっしゃいますが、その認識は誤りです。法律知識であれば顧問弁護士に、会計知識であれば財務部や監査人等に確認すればよいのです。

この点について、実は、企業側も公認

会計士や弁護士の社外役員には会計や法務の観点での意見を求めればよいと誤解している場合があります。

公認会計士や弁護士は、業務を通じて様々な企業に関わって、その中で企業の成功事案、失敗事案に触れており、その経験を活かして、CEOを頂点とする執行側への規律を与える、つまりガバナンスへの寄与が求められるのです。

もちろん、素養として専門知識を有していることは前提条件であり、専門知識を活用することが求められる場面もあります。

しかし、それだけではなく、プロフェッショナルとしての経験を踏まえてガバナンス強化に向けて的確なアドバイスを行っていかなくてはなりません。

藤沼 そのとおりであると思います。コーポレートガバナンス・コードの「【原則4-11.取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】」に「必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべき」と記載されていることから、企業側は専門知識に関するアドバイスを求めてしまうことがあるのだと思います。

公認会計士も弁護士もこれまでの様々な経験を踏まえて、ガバナンスの観点からの確にコメントすることが重要です。

また、しっかりとコメントすることを通じて、企業側の認識を変えていき、ガバナンス向上に向けて社外役員が忌憚のない意見を発信できる環境を整えていくことも重要であると思います。

ステークホルダーの代表としての役割

國廣 公認会計士にも弁護士にもいえませんが、企業の経営者ではないため、「意見に自信がない」、「発言する適格性がない」といった理由で、企業の経営

判断へ意見を述べることに自己規制してしまう場合が見受けられます。

この考え方は、私は間違っていると思います。

社外役員は、取締役も監査役も、株主や投資家といった資本市場のみならず、企業の顧客や社会といった幅広いステークホルダーを代表しているのです。

その観点から、様々な疑問や問題意識について臆することなく積極的に意見を述べることは社外役員の責務であるといえます。



國廣 正氏

一般株主、顧客、社会といった視点でおかしいと思ったこと、分からないことを素直に質問することは、社外役員にしかできないことです。

そして、当然のことではありますが、公認会計士も弁護士も職業的専門家としての倫理観、ロジカルに物事を考える力を有しています。そういった能力を活用して、感情論ではなくロジカルにステークホルダーの視点で企業をしっかりと監視していく必要があります。

藤沼 公認会計士である社外役員はこれまで培った会計・監査の経験を踏まえて、頻繁に改正がなされる会計基準や監査基準に関連した重要な気付き事項は

しっかりとコメントしなくてはなりません。

しかし、これ以外の一般的な気付き事項は多数あるわけですから、寡黙になることなく積極的に発言をしていく必要があります。

取締役会では、企業特有の用語を用いた難解な議論がなされる場合もありますが、私も分からないことがあれば勇気を持って質問するようにしています。

國廣 たしかに、外部の者に理解できない特殊な略語を使う企業は多いと思います。我々はステークホルダーの代表ですから、社内の言葉で話をされても理解できませんと堂々と言うことは重要であると思います。

空気を読まないことの重要性

藤沼 國廣さんは、常々「空気を読まないことが必要だ」とお話されていますが、空気を読まないということはとても勇気が必要なことであると思います。このお考えの意図について教えてください。

國廣 日本人だからなのか、「この場面でこのような質問をすると相手が嫌がるだろうな」といったように、空気が読めてしまうため、「空気を読まずに発言する」ことは本当に勇気が必要だと思います。

しかし、ガバナンスは、同質的集団の陥りやすい過ちへの牽制、また、スピード感を持って変化へ対応することを促すことが目的ですので、あえて「空気を読まずに発言する」ようにしています。

高度経済成長期は、空気を読んで皆で同じ方向を向き、効率化を追い求めることが優れたビジネスモデルだったわけですが、変化の激しい現代では、そのスタイルでは企業は競争を勝ち抜くことができません。

「空気を読まない」で「多様性」を企業内に持ち込むことが社外役員の役目であ

ると考えています。

企業の決断の後押しをする

藤沼 その観点で、過去にM&Aの案件についての議論で困ったことがありました。

取締役会では、企業側の担当部署で詳細な調査をし、想定問答も準備した上でM&Aの提案がなされるため、買収価額が高すぎるのではないかとといった質問をしても、問題の本質を突くことが難しいと感じています。

M&AではPMIが大切であり、その案件について事業部門がコミットしているのか、経営企画部だけで動いているということはないとか、別の観点から質問するようにしています。

國廣 藤沼さんのおっしゃることはとても重要だと思います。買収価額は、細かく計算をしていけば妥当なレンジに収斂していくため、価額についての質問では本質を突くことは難しいと思います。

私もM&Aの目的、関係部門のコミットメントの有無、将来性についてどのように判断しているのかという経営判断のプロセスをしっかりと確認し、PMIも含めてステークホルダーの立場から納得できる案件であるかを確認するようにしています。

また、結果としてM&Aが失敗することもあります。

しかし、それは仕方のないことであると考えています。仮に失敗してしまったとしても、社外役員の立場、つまり、社外のステークホルダーの立場で納得できる説明がなされることが重要なのです。

藤沼 企業側もリスクを承知の上で将来を見据え、どうしても買収しなくてはいけないという場面もあると思います。そのときに、PMIも含めてしっかりとした体制が整っておりM&Aに価値があると思える場合は、その決断を後押しする

藤沼 亜起氏



ことも必要になりますね。

國廣 そのとおりであると思います。百発百中のM&Aはないわけですから、もし失敗したとしてもその経験を次に活かさないといえるぐらいの度量が求められますね。

そういった観点から、「私はその議案に賛成をしたけれども実は反対だった」などと言ってはいけないと思います。

一部の社外役員には、企業の成長を目指すチャレンジに消極的で、自分を守るための発言ばかりする方がいるようですが、これでは企業側の信頼を得ることはできません。

牽制は揚げ足取りではありません。確実に間違っているときには「ノー」と言いますが、納得できる案件については実施に向けてしっかりと背中を押してあげることで、社外役員への信頼は醸成されているのだと思います。

「攻めのガバナンス」と「守りのガバナンス」

増田 「攻めのガバナンス」、「守りのガバナンス」という言葉があります。最近では特に「攻めのガバナンス」が強調され

ることが多いように思います。この2つのガバナンスの違いについてお話をおうかがいできますか。

國廣 「攻め」と「守り」のどちらを重視すべきかといった議論がありますが、私は、この2つは一体のものであると考えています。「VUCA^{II}の時代」と呼ばれるように、現代は変化がとても激しく、数年前にコロナ禍を予測できなかったように、数年後の世界がどのようになっているかを予測することは困難であるといえます。

そのため、企業には変化に対する柔軟な対応力が求められます。

この対応力の例として、社会情勢の変化によって企業経営が傾かないようにリスクを管理するといった「守り」の観点と、社会情勢の変化をとらえて企業の成長に結び付けるといった「攻め」の観点が挙げられます。

つまり、柔軟な対応力は「守り」の側面も「攻め」の側面も有しているのです。

監査役の中には「守り」の発言しかせず企業経営方針などについて発言しようとしませんが、「攻め」と「守り」は一体のもので、企業の経営判断にかかわる事項についても積極的に発言していかなければならないと思います。そして、この発言は執行側と同じ目線で細かい議論をするのではなく、ステークホルダー目線という別次元の観点から行うことが重要です。

監査役の発言に制限はない

増田 社外役員会計士協議会では、様々な社外役員の方との意見交換会を行っています。その意見交換会の中で、監査役はどこまで発言してよいかという点について議論になることが多くあります。これについてどのようにお感じでしょうか。

國廣 社外監査役はステークホルダー

を代表して質問するわけですから、発言をしてはいけない事項はありません。逆に疑問を感じたにもかかわらず発言をしないということは、職務怠慢であるといえます。

経営方針に関する事項について、社外取締役であれば発言してよいが社外監査役は発言を控えた方がよいと感じている方もおられるようですが、そういった認識の方は「攻め」と「守り」のガバナンスは一体のものであるということを理解できていないのだと思います。

私も、様々な企業の社外取締役や社外監査役を務めています。取締役会で自分が監査役だからといって発言を自粛したことは一度もありません。逆に企業側が監査役であれ、取締役であれ、社外のステークホルダー目線からの発言を歓迎するムードがあります。

取締役と監査役には、最終的には、法律上で規定されている職務に違いがあり、取締役会の議案への議決権を監査役は有していません。

しかし、この議決権がないからといって、監査役が発言してはいけないということはありません。取締役会の議論を充実させていくためにも、監査役は積極的に発言していく必要があるのです。

藤沼 公認会計士は、会計・監査の専門家であることから社外監査役に就任するケースが多いのですが、適法性ばかりを考慮して発言するのではなく、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえて企業価値の向上に向けて積極的に発言をするように、社外役員会計士協議会の研修会で周知するようにしています。

國廣 公認会計士の皆様は、監査を通じて様々な企業の統制環境やガバナンスの状況に触れていますので、その経験を有効に活用していただくとよいと思います。

弁護士にもいえることですが、適法性の観点からしか発言しない形となってしまうと、せっかくの経験が宝の持ち腐れになってしまいます。

機関設計の違いと社外役員の役割

増田 日本では、監査役会設置会社、指名委員会等設置会社及び監査等委員会設置会社の3通りの機関設計が可能です。それぞれの機関設計で社外役員の役割やステークホルダーから期待される事項に違いがあれば教えてください。

國廣 指名委員会等設置会社の方が透明性・信頼性が高いといわれますが、指名委員会等設置会社であればガバナンスが完璧であるというわけではなく、不祥事が発生することもあります。もちろん、監査役会設置会社、監査等委員会設置会社にも同様のことがいえます。

指名委員会を設置していることは、ガバナンス上、大変重要なことですが、監査役設置会社でも任意の指名委員会を有しており、そこが有効に機能しているところもあります。逆に指名委員会等設置会社であっても、指名委員会が経営者の決定の追認機関になっているところもあります。

単に「箱」を作るだけではなく、制度の趣旨に沿ってしっかりと運用されることが必要であると思います。

藤沼 例えば、國廣さんが社外監査役を務めている東証一部上場の大手企業では、監査役会設置会社でもしっかりとしたガバナンスを構築できている企業があります。

機関設計を問わず、制度の趣旨をしっかりと理解して、ガバナンス強化に向けて着実に取り組んでいくことが重要であると思います。

企業のリスクマネジメントにおける社外役員の役割

不祥事防止に向けての対応

増田 昨今、不祥事の発生により企業価値が大きく毀損するケースが見受けられます。この不祥事に対して社外役員はどのような役割を果たすことが期待されているのでしょうか。

國廣 不祥事への対応において、社外役員が果たす役割は非常に重要です。

日本企業の不祥事においては、特定の経営者が悪事を働くといったケースは少なく、以前から行われていた談合やデータ偽装が明るみに出るケースが多いと思います。

つまり、同質性が高い日本企業において過去から連綿と行われている不正について、「業界では当たり前だから」といわれ「空気を読んで」続けてしまうというパターンが圧倒的に多いのです。

これに対して、異議を唱えることができるのがステークホルダーの代表である社外役員です。

不祥事の発生を予防するために、社外役員が常日頃から「空気を読まず」におかしいと思ったことについてしっかりと発言することが重要になります。

不祥事発生時の対応

國廣 一方で、不祥事はどのような対策を講じていても発生します。

そして、企業が不祥事で致命的に企業価値を毀損する大きなファクターは「隠匿」することです。

不祥事が発生した際には、自らしっかりと事実関係を調査し、原因を究明してステークホルダーへ素直に謝罪をすればよいのですが、隠匿することにより傷口



が大きく広がっていくこととなります。

ところが、同質性の高い集団の中では、不祥事を公表することに二の足を踏んでしまう傾向があります。

社外役員は企業から独立した立場ですので、不祥事が発生したときに隠匿してはいけないと意見することができます。

社外役員は、企業の致命的な不祥事隠匿を防ぐ強い安全装置であるといえます。

安全装置が働かなかった事例

國廣 この安全装置はうまく働く場合が多いのですが、企業側が意図的に働かせない場合もあります。その例として、某電力会社の原子力発電事業の不祥事件が挙げられます。

この事例は、原発が立地する自治体の元助役が、当該企業の経営トップや原子力事業本部を中心とした同社幹部らに、多額の金品を30年以上にわたって提供してきたというものです。

社内で不祥事が発覚した後、監査役会には報告したものの取締役会には報告をしませんでした。

刑法犯には該当しない、故意が認められない、職務関連性がないといった理由をつけて取締役会に報告しなかったとのことですが、ステークホルダーの代表である社外取締役に不祥事を伝えたくなかったという理由もあったのではないかと思います。

私はよく「二発目轟沈の原則」という言葉を使います。不祥事の発生（一発目）だけでは企業は傾きませんが、それを隠匿する（二発目）ことで企業が傾くことになるという意味です。この二発目を防ぐための最大の安全装置が社外役員であるわけですが、不祥事を社外に公表すべきと言われることをおそれ、この事例で

は社外役員に意図的に伝えられなかったのかもしれない。

企業側と社外役員の信頼関係の構築

増田 こういったことが発生しないように社外役員は企業側に食い込まないといけないと思いますが、なかなかハードルが高いようにも感じますね。



増田 明彦氏

國廣 ハードルの高さには2つの要因があると思います。

1つは、企業側からみて、社外取締役・社外監査役への敷居が高くなっている点です。

普段からしっかりとコミュニケーションがとれていて敷居が低い状態であれば、不祥事が発生した際に相談しやすいのですが、敷居が高い状態では相談がしづらくなります。お時間を取らせるのは申し訳ないといった理由を付けて、奉ってしまい社外役員を安全装置として有効活用するという視点が欠けてしまうのです。

もう1つは、社外役員側の意識の問題です。よく自分に情報が入ってこないとおっしゃる社外役員の方がいらっしゃいますが、ちゃんと自分で情報を取りに

行っているか、これまでの行動を省みてほしいと思います。

普段からフットワーク軽く現場を視察し、様々な職員とコミュニケーションをとることにより、あの人に話をすればなんとかしてくれるのではないかとといった空気が醸成されていきます。

社内側・社外側それぞれに課題があり、両方から壁を壊していかないといけません。

社外役員を引き受ける際の心構え

責務を全うするための覚悟

増田 社外役員はとても責任の重い職務であると思いますが、この職務を引き受ける際の心構えについてお話をお聞かせください。

藤沼 私は、2007年に日本公認会計士協会の会長を任期満了で退任した後、様々な企業の社外役員を務めてきました。

当時を振り返ると、2015年のコーポレートガバナンス・コードの適用等もとらえて、コーポレートガバナンス強化に向けて企業側も動いており、社外役員の責務も年々重くなっていたと感じています。

当初と比較すると、その職務を全うするために調べないといけないことも増えました。特に私が社外役員を務めていた会社は、時価総額が高くグローバルで活動していたため、取締役会も英語で行われるようなケースもありました。

そういった企業の社外役員に複数就任していましたので、本当に負担が大きかったです。

ガバナンスに対する認識が企業のみならず社会的に大きく変わってきており、

生半可な思いでは社外役員としての責務を全うすることはできないということを認識した上で引き受けるか否かを検討する必要があると思います。

國廣 おっしゃるとおり、ガバナンスの重要性を自覚する企業が増えてきたと思います。社外役員に就任するのであれば、お飾りではなく、かなりの時間と労力を使うという覚悟が必要であると思います。

『会計・監査ジャーナル』をお読みになっている公認会計士の皆様は上場企業の社外役員へ就任するケースが多いと思いますが、上場企業は規模が大きき会社そのものを理解するためにはかなりの時間が必要となります。

通常は、最初の1年から2年は勉強期間で、経営者との対話や現場への視察、現場職員とのコミュニケーション等へ多くの時間を割くことになります。

また、公認会計士であれ、弁護士であれ、それは1つの資格にすぎないととらえて、「資格の看板」ではなく、「生(なま)の自分」で勝負することが重要であると思います。社外役員の職務をこれまでの会計・監査業務の延長であると考えのではなく、ステークホルダーの代表となるのだという気概を持つことが重要であると思います。

見極めのポイント

増田 こういった企業であれば社外役員を引き受けても問題ないといった判断基準はあるのでしょうか。

國廣 やはり企業の内部をしっかりと見せてくれて、自由に対話できる企業でなければ、怖くて引き受けられないですね。

藤沼 そのとおりですね。社外役員側のコメントには企業にとってよい意見も悪い意見もあると思いますが、どの意見もしっかりと耳を傾けて、企業経営に活



かそうとする姿勢がある企業が良いと思います。

國廣 また判断に当たって、「私に何を求めますか」と聞くとよいと思います。そこで、「先生には会計・監査の観点からアドバイスをいただきたい」と言われたらダメだと思います。会計・監査のアドバイスが欲しければコンサルタントを雇えばよいのです。私は、一番に法的アドバイスを求めてくるような企業の社外役員は引き受けません。

社外役員と経営者との距離感

藤沼 私は、自分の意見をはっきりというために、例えば、社長やCEOといった方々と社外役員はある程度の距離を保つ必要があると思っています。一方で、そういった経営者の方々と必要以上に仲良くなろうという方もいらっしゃいます。社外役員と経営者との距離感についてのようにお考えでしょうか。

國廣 牽制や規律といった観点から社外役員と経営者が「お友達」になってしまてはいけないと思います。一方で、距離が遠すぎてもよいわけではありません。

「お友達」にはならないけれども、お互いが社外役員の牽制や規律といった役割を理解し、コミュニケーションをしつ

かりとれる関係性が理想ですね。

藤沼 そのとおりですね。「お友達」になってしまうと不祥事が発生した際に経営者を守ろうとしてしまいますよね。

経営者の観点から心地よい意見だけではなく、時には耳障りとなる意見も伝えられる関係性を構築する必要があります。

IPOを目指す企業の社外役員

増田 國廣さんは、上場企業だけでなく、IPOを見据えたベンチャー企業の社外役員にも就任されておられます。そのような企業の社外役員へ就任した経緯を教えてください。

國廣 その企業は、上場に向けてガバナンスを強化するため社外役員を探しており、様々な候補者を探して、一番経営陣に厳しい意見を述べそうな人物ということで私に行き当たったそうです。(笑)

私へコンタクトがあった後、社長と面談させてほしいと要望しました。

すぐに面談の場をセッティングしていただき、その場で「経営が苦しくなったとして、会計をいじるといったことをしますか」と直球の質問をしました。もちろん、この質問に「します」などと答えるわけではないのですが、答えるときに経営者の目が泳ぐかを見たのです。

しかし、こちらの目を見てきっぱりと



そのようなことはないかと誠実に回答してくれました。

また、私はガバナンスにとっても厳しいので、様々な資料を見せてもらう、つまり、とてもうるさい社外役員になるが大丈夫か確認をしましたが、「まさにそこを期待しています。よろしくお願いします」ということだったので、引き受けることにしました。

社外役員に就任した後は、社内だけではなく監査法人との対話も徹底的に行いました。監査チームとCFOのミーティングにも同席をし、「とにかく徹底的に監査をしてほしい、もし粉飾するとすれば、それをするのはこのCFOだから監査法人として何か困ったことがあれば私に連絡してほしい」と伝えたこともあります。

これは監査法人にしっかりとした監査をしてもらうためにCFOも了解した上での演技だったのですが、ガバナンス強化に向けた企業側の覚悟も相当なものであったと思います。

増田 ベンチャー企業の社外役員を引き受ける際に気を付けることがあれば教えてください。

國廣 公認会計士の方が社外役員へ就任するパターンはいくつかあります。代表的なものは、監査法人を勤め上げて上場企業の社外役員へ就任するパターンと、比較的若い年代で監査法人を退職して、IPOを目指している企業の社外役員に就任するパターンがあると思います。

後者については、社外役員なのか会計アドバイザーなのか役割が明確でないまま社外役員に就任してしまい、社外役員としての本来の役割を果たすことができないケースも見受けられます。

ベンチャー企業には、大企業にはないチャレンジ精神、世の中を良くしたいという使命感や高いモチベーションがあり、ベンチャー企業の社外役員はとて

やりがいがある仕事であると思います。

一方で、ベンチャー企業の中には、ガバナンスへの認識が甘い企業も見受けられます。

経営者やCFOとの面談等を通じて、ガバナンス強化に向けた考え方や姿勢をしっかりと確認する必要があると思います。

社外役員は企業の株を持つべきか

藤沼 株主総会で、「社外役員へ会社の株を1株も持っていないのに株主の気持ちがわかるのか」といった質問がされることがあります。また、ある会社の監査役を務めていたときに「自分はその会社の株を持っているのでしっかりと稼ぐような会社にしてほしい」と言われたことがあります。この株主は、株主の視点で企業のガバナンスをしっかりと見てほしい、良い会社にしてほしいという趣旨でそう言ったのだと思いました。その際に、株を保有することによって企業経営へのコミットメントを高める効果があることに気付かされました。この点についてご意見をお聞かせください。

國廣 社外役員に就任している企業の株を保有するという考え方や保有しないという考え方があり、そのどちらもありだと思います。

私自身の経験で申し上げますと、初めて社外役員に就任した際は、その企業の株式は取得しませんでした。株価によって社外役員としての自身の行動がぶれてはいけなかったからです。

一方で、その後、社外役員に就任した企業では、従業員持ち株会を通じて株を一定程度所有しており、株を所有することによって企業経営へのコミットメントが高まる側面もあると感じています。

株を持たないという考えも尊重されま

すし、株を持つという考えも尊重されるのだと思います。

ただ、株を持つ際はインサイダー取引とならないように、持株会を通じて取得するのがよいと思います。

読者へのメッセージ

増田 最後に読者へのメッセージをいただけますでしょうか。

國廣 繰り返しになりますが、読者の皆様には社外役員は会計の専門家・法律の専門家としての「知識」が求められているのではなく、企業のステークホルダーの視点をしっかり持ち、ガバナンスへ寄与するという役割が求められているということを意識してほしいと思います。

また、牽制するだけではなく、企業の決断の背中を押す役割も果たしていく中で、社外役員への信頼を醸成していただきたいと思います。

藤沼 國廣さん、本日はお忙しい中ありがとうございました。

〈注〉

i 株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中期的な企業価値の向上のために～」、2021年6月11日、19ページより抜粋

ii 「Volatility」(変動性)、「Uncertainty」(不確実性)、「Complexity」(複雑性)、「Ambiguity」(曖昧性)の頭文字をつなぎ合わせた言葉。これらの4つの要因のため、現代の社会や経済の環境が予測困難な状況であることを示している。

※ 本対談にご参加いただいた方々の職位・肩書は対談実施時点(2021年5月)のもので

* 必須研修科目「職業倫理」研修教材

教材コード J 0 1 0 1 5 2



研修コード 1 0 0 1

履修単位 1 単位