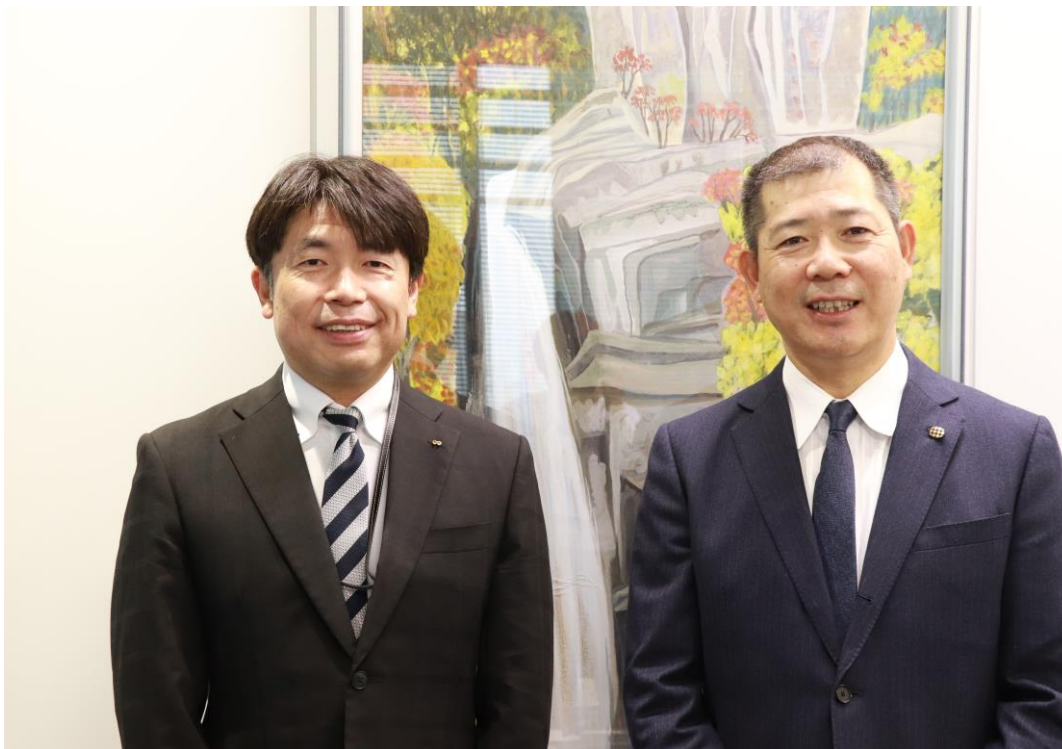


経営者の視点で語る 社外役員に求められる資質

～専門的なスキルを活かし、企業価値向上には～

日本公認会計士協会社外役員会計士協議会では、公認会計士でありながらベンチャー企業の社長職を経て、現在は上場企業での取締役としてご活躍されている余語岳仁氏にインタビューを実施いたしました。ご自身のキャリアや経験を踏まえて、公認会計士と経営者という異なる2つの視点から、公認会計士が社外役員として活躍するための条件や資質についてお話を伺いました。(インタビュアー：山本 秀樹)



●監査法人からベンチャーへの転身

山本 現在は上場会社の取締役常務である余語様ですが、公認会計士として監査法人で働いていた経験をお持ちです。監査法人時代にはどのような業務をされていたのですか。

余語 名古屋にあった当時の太田昭和監査法人（現在の新日本監査法人）に入りまして、上場会社の監査や非上場会社の上場準備などの業務をはじめ、名古屋市などの公監査などをしていました。また、2004年に辞める2～3年程前には当時流行り始めていたM&Aのデューデリジェンスにも携わっていました。

山本 監査法人で8年ほど働いた後、ベンチャー企業に転職されましたが、何か理由やきっかけがあったのですか。

余語 1つ目の理由は、当時の監査法人は徒弟制度的な組織で窮屈だったことと、監査業務へのやりがいや薄れ、新たな分野へ転身したいという意欲が湧いてきたことです。2つ目の理由は、上場したベンチャー企業で気になる企業があったことです。その会社は、外資系中心の医療機器業界の中では珍しい日本の会社で、社長は一代で会社を起こしたユニークな人でした。この会社なら面白い仕事ができそうだと思います。自ら申し出て入社させていただいたのです。

●ベンチャーの社長をして得た経験

山本 ベンチャー企業に入られて、どのようなポジションに就かれたのですか？

余語 ベンチャーとはいっても私が入ったときにはすでに上場して何年か経っておりポストはある程度埋まっている状態でしたので、組織図上でたまたま空席だった内部監査室長として働きはじめました。しばらくして企画室長となり、その後、管理本部という大きな組織になり、その部署を管理することになります。

山本 入社して数年後、会社が伊藤忠の傘下になりましたが、それ以前と以後で働き方について何か違いがありましたか。

余語 医療に力を入れようとしていた伊藤忠の資本が2008年に入り、さらに役員も送り込まれてきて、伊藤忠の実質支配下で働きました。生産について厳密に管理せよとの指示で、生産管理の経験のない私が生産統括本部長も兼任していました。管理はできるだけ現場の私たちに任せ、その状況を逐一報告させて、伊藤忠から来た役員がそれをチェックするというやり方でした。



余語岳仁氏

●経営を可視化できる会計スキル

山本 事業会社で様々な部署を経験されて、最終的にはベンチャー企業の社長に就任し、さらに M&A で買収される形で現在は上場会社の取締役をされています。これまでのキャリアにおいて公認会計士であることに意義や役割を感じたことはありますか。

余語 公認会計士の専門性が役に立った部分は大きいと思っています。ベンチャー企業の社長時代は、数字よりも組織の全体最適を常に考えていましたが、伊藤忠の傘下では本体への報告が重要な役割でした。予算・実績と、それに対する分析・対策をし、何をどうしたら結果を導くことができるかというシミュレーションをしなくてはならないのですが、監査法人時代に培った公認会計士の専門スキルに救われました。

山本 経営は監査とはまったく異なる世界です。ご自身が事業会社へ入る上で、苦労や気を付けていた点はありましたか。

余語 医療のこと、開発や物づくりのこと、医師との付き合いなど、どれもこれも知らないことばかりで最初は苦勞しました。ただ、組織で働く人たちは自分の部署をよくしようと一所懸命ですが、全体を眺めると無駄が多く、それを調整することが自分の役目だと自覚するようになりました。それからは不得手な専門分野にはあえ

て口を出さず、できるだけ社員が気持ちよく働くことができる体制づくりを心がけました。組織の全体最適を考えるという思考は、現在も変わらず大切にしています。

●経営者の目に映る公認会計士とは

山本 現在は会社役員として公認会計士を外側から見る立場ですが、公認会計士の役割について、昔と今とで違いを感じることはありますか。

余語 今の公認会計士の方たちは大変だろうと思います。私が監査法人を辞めた後の時期から大きな企業が様々な不祥事を起こしましたが、あれらの事件について外側からの監査でどこまで分かることができたのかは疑問です。組織の風土として残っている悪しき慣例が原因であるにも関わらず、どうしても監査法人の責任が問われる世の中になっています。公認会計士は、昔より随分とストレスフルな仕事になったように感じます。

山本 企業の不祥事など様々な問題が起きる中でコーポレートガバナンス・コードが導入され、経営の監督や規律が昔に比べるとかなり整理されてきています。公認会計士でありながら経営に携わっている余語様からご覧になって、会計監査の限界というものを感じますか。

余語 会計監査は正常に役割を果たしていると思います。ミスはいつか起こるもので

すが、故意に粉飾や改ざんを行っている企業は会計監査の限界とは別な議論です。会計上で判断が分かれるような問題は、許される範囲の話であれば利益は守りたいし、明らかに駄目であればできるだけ早く処理をして次年度をよくするように企業は考えます。そのような中で時々事件が起こると「監査法人は何にもやっていない」と言われてすべてが駄目だったかのように見られるのが実態なのではないでしょうか。

●成長途上にある日本のガバナンス

山本 余語様が役員をされている会社では、コーポレートガバナンス・コードへの対応はどのようになさっていますか。

余語 今よく言われているガバナンスは、海外では社外役員は過半数だとか、日本なら3分の1を目指すだとか、表面的な形だけで本質的ではない気がします。経営にとってのガバナンスとは組織がうまく回るようにどうしたらいいのかを考えることです。

ただ、コーポレートガバナンス・コードで社外役員は3分の1という目標が掲げられているため、弊社の場合、次の株主総会で大きく構造を変えようとしています。3分の1の社外役員数を満たすためには分子を増やすか分母を減らすしかないので、その合わせ技的に役員の総数を18名に減らし、社外役員を現在の2名に対して6名に増やそうかと考えています。

山本 余語様のこれまでのご経験を踏まえて、コーポレートガバナンス・コードは機能していると感じていますか。

余語 仕組みを入れたからといってうまく機能するとは思えないのです。これまでのやり方しか知らない人たちに違うやり方を押しつけても、組織設計としてはいびつです。既存の役割分担の中で変えていこうとするとそのためのコストや時間がかかって、本当に機能しはじめるまでには一度中だるみ的な状態を経ることになるでしょう

●社外役員として公認会計士ができること

山本 公認会計士かどうかに関係なく、一般的に社外役員に期待される役割とは何でしょうか。

余語 弊社では社外役員が2名いて、2名とも女性の社外取締役です。資格を持った専門家ではなく、ひとりは元看護師長、もうひとりは元薬剤部長という経歴の方です。社外役員という位置付けですが何か特別な能力を期待しているわけではなく、事業に役に立つ人材という基準でこの2人を選んでいきます。

私の知る限り弊社では、公認会計士や弁護士という専門家を社外役員として迎え入れた実績は今のところなく、監査役会3名のうち2名も社外監査役ですが、2名とも独立役員で弊社との株式の持ち合いというつながりで入っていただいています。

山本 今、御社には社外役員が、取締役2名と監査役2名の4名がいらっしゃいますけれども、取締役会でこの4名の方たちはどのような発言をされるのですか。

余語 取締役のお二人は活発に発言します。例えば、弊社は透析がメインの事業になるのですけれども、海外で透析クリニックの買収を進める上でその案件が買収価格に見合うかどうかまで細かくアドバイスをしてくれます。現場を知り尽くしている社外役員の発言ひとつひとつが勉強になり、弊社の経営に刺激を与えています。

山本 社外役員に公認会計士を入れることの意義について考えをお聞かせください。

余語 日本の企業は社内の部門の代表が上がって取締役になるというケースが一般的なので、実はどのような大企業でも数字のことはよく知らないという方が多いです。ただ、経営というものは、最後はすべて数字で表現しなければなりませんので公認会計士の力は非常に求められているといえるでしょう。

しかし、社外役員に監査をお願いしているわけではありませんので、正論ばかり語る評論家のような方ではなくて、現実の問題に正面から向き合ってくれる方でないと意味がありません。数字をかみ砕いて説明するとか、他社との比較を持ってきて検討するとか、全体最適の観点で中立な立場から議論を真ん中に戻せるような方が向いています。

●ガバナンスの本質は形ではない

山本 コーポレートガバナンス・コードが導入されて何年か経ちましたが変化はありましたか。御社はグローバル企業ですので、アナリストや海外の投資家から、何か指摘を受けることはありますか。



山本秀樹氏

余語 これまで投資家からは基本数字についての情報を求められていましたが、最近ではガバナンスに絞った取材を年に5~10件ほど受けるようになりました。弊社はコーポレートガバナンス・コードに対応させる目的だけのために組織の変更は行っていませんので、役員数は29名、そのうち社外役員は2名のままです。そのため、毎回、役員の多さと社外役員の少なさを指摘されます。

役員数の多さについて言えば、経営責任を問われる矢面に多くの人間が立っていることを意味するわけですから、より民主的だと言えらると思うのですが、コーポレートガバナンス・コードがあるため、どれだけ説明しても形式基準で否定されてしまいます。

山本 最近、コーポレートガバナンス・コードの流れに乗るしかないという受動的な雰囲気を感じますが、企業の健全性が保たれるなら形式にこだわる必要はないという考え方があっていいということでしょうか。

余語 そうですね。弊社は独自の考えや哲学に基づいて役員構成を貫いていくつもりでした。しかし、プライム市場やスタンダード市場など今回の東証再編に合わせるようにコーポレートガバナンス・コードも明確な内容へと変わったため、このタイミングに役員編成も変えていくという方針です。いずれはコーポレートガバナンス・コードが上場基準になるとも言われているので、次年度は役員構成を見直すことになるでしょう。

●形式だけを優先させることの問題点

山本 コーポレートガバナンスの観点から、役員構成の多様性の確保についてどのようにお考えですか。

余語 これは進めるべきだと考えています。弊社はこれまで社員として活躍してきた人物が役員に上がるというケースがほとんどですので、多様性が非常に希薄です。現地を任せている外国人はいるのですが、本社のタイトルを持っている者は1人もおりません。

女性役員についても社長からも言われているのですが、医療は男社会ですので難し

い部分があります。医師は昼間に診察や手術をして、その業務が終わった後の時間を役員の仕事に当てるため女性が活躍しにくい土壌なのです。だからといって、多様性を求めるために人材プールの中から無理やり選ぶようなやり方は本末転倒ですので、形だけを繕うつもりはありません。

山本 御社に限らず、コーポレートガバナンス・コードについて課題があるとすれば、何がありますか。

余語 形式基準が多過ぎて内容が伴っていない印象です。女性の比率だとか、一律に2割を目指しますとか、数値目標だけ決めてもうまくいかないと考えています。急に役員の女性比率を増やせと言われても、前述のように男社会が何十年もかけてつくってきた人材のプールでは最適な人物はすぐに見つかりません。

社外役員の比率も同じです。そのような文化がなかった状態で無理やり社外役員を増やせば、資質のない人を迎え入れなければなりません。数値目標を目指すのであれば20年後を見据えた長期的なタームが必要ですし、数値目標だけでなく、運用次第で質を高めることもできるはずで

●社外役員に問われる能力とは何か

山本 公認会計士協会では社外役員として公認会計士が機能するためにはどういう教育が必要かという視点で様々な研修を企画

しています。社外役員に欲しい人材の資質や条件がありましたら教えてください。

余語 どの公認会計士も専門性という意味では、社外役員としての条件は満たしていると思います。ただ、自分の専門性にあぐらをかいて評論家になっているだけの社外役員では困ります。役員として企業に関わるということは、その企業を成長させて、最終的には他社との競争に勝たせなければなりません。ルールを守れる範囲でどのようにして競合他社に勝つかというぶれないスタンスが必要になります。

以前、社内倫理委員会に社外委員として弁護士を入れることになったのですが、「リスクが、リスクが」の一点張りで、梃子でも意見を曲げず、結局、組織が動かなくなってしまう、その方にはお引き取り願わざるを得なかったことがあります。

山本 企業は常に競争や社会の変化に晒されています。様々なリスクに囲まれながら、どうしたら生き残っていけるかという危機感を社外役員も共有すべきということでしょうか。

余語 そうですね、企業としてリスクテイクしないことのリスクもあるということも自覚してほしいです。経営陣と意識が共有できていない方は正論だけを主張して、リスクを取らないことで企業が競争に負けたときのことを考えていないのです。公認会計士が一般企業の中に入った場合でも同様に、自分が株主から経営を任されている、

株主の金を動かしている、そういう責任をしっかりと意識して役割を果たすべきです。

山本 経営などの組織運営を任された経験があり、かつ、人柄や人間的にも優れているという人物が社外役員にふさわしいということでしょうか。

余語 経営の経験がなくとも常に我が身を振り返ることができる人物であれば問題ないと思います。経験は大切ですが、いい方に働く場合と悪い方に働く場合があり、経験がある人はその経験が常に正しいと思いき、持論を振りかざしてしまう傾向があります。

企業にいる人材の力量や置かれた状況によっては、前例や一般論とは異なる判断をしなければならぬときもあるので、周囲を冷静に観察し、人の立場に立って話を聞くという柔軟な思考を心掛けてほしいです。

会社は社外役員として入ってくる方のパーソナリティを非常に気にしています。他の経営陣との話し合いの中で、きちんと落としどころを探れるようなコミュニケーションが図れるか。それさえあつたら、どのような会社の役員でもうまくやっていけるでしょう。

●意識共有のために対話スキルを磨く

山本 難しい質問になりますが、社外役員に必要な教育や啓蒙などを考える際、どの

ようなやり方をすれば求められるスキルや素養が身につくと思いますか。

余語 研修内容を例にすれば、座学より対話、リーダーシップよりフォロワーシップを学ばせるなど、最近の企業ではそのような研修を行うことで社員のコミュニケーション力を養っているようです。

よく「モチベーション・コミュニケーション・エデュケーション」、3つの「ション」が研修のテーマとして使われますが、これを身につけるには技術的な解決法はなくて、どうやって人と対話するか、自分とはどういう人間なのか、自己分析表のようなものを各自に作らせて自身の行動の指針となる気付きを与える手法をとっています。

山本 モチベーションを高めるために自己分析をしたり、他人とのコミュニケーションを促したり、ワークショップ形式で研修をしたりというような動きが20年ほど前から登場しはじめました。そういうものでコミュニケーション力は向上するのでしょうか。

余語 それがどれぐらい役に立っているのか効果検証はできません。しかし、弊社でもコミュニケーション能力の向上を目的とした技術論の研修会は行っておりません。様々な部門の社員を集めて座学で学ばせるのではなく、集合研修のタイミングを利用して、別部署の人間と接点を持たせることを重視しています。他部署との対立や競争

関係を促すのではなく、「相手の部署にも困ったことがあるのだったら、自分たちの働きかけ方を少し変えるだけでお互いにうまくいくのだ」と気付きを促すことを目的に、研修の方法を工夫しています。

山本 昔に比べて公認会計士と企業との対話は減っています。また、コロナの影響で会議や会食などの人的交流の機会も減っています。そのような状況を補完するためには、業界外とのコミュニケーションの場を大切にしたり、外部との人的交流の場へ自分から入って行ったりすることが重要になってくるのでしょうか。

余語 そもそも、どのような会社も自分たちの業界は特殊だと思っています。弊社のような医療機器の分野で働く人たちも同じです。ですから「業界を分かりもしない人間が外部から来て何ができるのだ」と基本的には考えがちです。そこに公認会計士が専門家としてやって来て、自分の力を見せようと意気込んで大上段から専門的な正論を振りかざせば、拒絶されるのは当たり前です。

最初は「専門的なことは分からないけども教えてください」という姿勢で、人間関係を築くことに集中して、公認会計士ではなく一人の人間として、自然体で構えることです。自分を卑下するのではなく、そのような畑違いの人たちと柔軟にうまくやっていく技術は今後、必須のコミュニケーションスキルになっていくでしょう。

●適性のある人物はどのように探すのか

山本 公認会計士協会には人材紹介システムがあるのですが、社外役員の場合はどのような方法で探していますか。どのような人物か事前に把握できて、人間性にも問題のない人となると探すのは難しいのではないですか。

余語 医療機器を扱っている弊社では、病院や協会のような関係団体と付き合いケースが多いため、事業上の繋がりから然るべき地位の方を紹介してもらったケースが多いです。おそらく他にも探せば適任者がいると思いますが、弊社の場合、そうやって事業上の付き合いであったり、株式を持ち合っている相手であったり、現在はそのような範囲で社外役員候補を探しています。様々な領域の方が考えられるので、管理という視点で考えれば、今後は銀行や証券など、例えばメインバンクから社外役員を入れるという可能性も考えられます。

●日本のガバナンスの将来を展望する

山本 最後にコーポレートガバナンスの将来についてご意見をお願いします。

余語 形を整えることで魂が入る部分もあるので、欧米に倣ってコーポレートガバナンス・コードの形式基準に合わせていくのも悪いことばかりではないかもしれません。しかし、欧米諸国は誰かに押しつけられて現在のような姿になっているのではな

く、なるべくしてなってきたわけです。日本の企業が理解も風土も下準備もない状態で、いきなり真似ても無理があるのではないのでしょうか。

繰り返しになりますが、形にこだわらなくとも運用面でできることが探せば幾らでもあると思うのです。無理をして欧米に合わせることで組織の形に歪みが生まれることを踏まえつつ、日本にふさわしい形へとゆっくりと醸成させていくことで、いつしか日本の企業風土の中に溶け込んでいくのではないかと思っています。