

# 公認会計士の立場を超えて 社外役員として経営と向き合う

～企業の現場で求められる、総合的な経営判断能力とは～



この度、日本公認会計士協会社外役員会計士協議会では、日本公認会計士協会会長や国際会計士連盟（International Federation of Accountants：IFAC）会長等を歴任された藤沼亜起氏、有限責任あずさ監査法人理事長やKPMG ジャパンのCEOを歴任された内山英世氏をお招きし、公認会計士でありながら退任後も多くの会社の社外役員を務めてこられたお二人から、その経験を通じて得たこと、感じたことを中心にお話を伺いました。（企画・進行：原邦明）

## ●ガバナンスの強化と公認会計士への期待

原 お手元にありますように、伊藤レポートでは、持続的価値創造企業の源泉として4つの共通事項とプラスアルファの経営力というものをあげています。そのプラスアルファの経営力の2つ目がいわゆるガバナンスシステムだといわれています。

その目的の本質は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上です。したがって、コーポレートガバナンスの強化を会社の持続的成長や中長期的な企業価値の向上にどうつなげていけるかが重要なポイントになるだろうと思っています。

また、2015年のコーポレートガバナンス・コードの導入以来、社外役員のニーズが高まり、多くの公認会計士の方々が就任されました。今、この時にこそ私たち自身がしっかりと研鑽を積んで、後任にもぜひ公認会計士の方をお願いをしたいと経営者の方々に思っただけることが大切です。本日の対談を通じて、このような思いも併せて発信をしていきたいと考えています。

本日、お二人のゲストをお迎えしております。お一人目は、藤沼起氏です。日本公認会計士協会会長や国際会計士連盟会長等を歴任され、その後、多くの会社の社外役員として活躍されています。それでは、簡単に自己紹介をお願いしますか。

## ●本質的には未成熟な日本のガバナンス

藤沼 私は2004年から2007年まで会計士

協会の会長をさせていただき、その後、東証が将来の上場を見据えてガバナンス体制を整えはじめた時期に社外取締役に就任いたしました。また、自主規制委員会を設置するとのことでそちらにも携わっていました。

その後、私は国際派との評価がありましたので、英語力を必要とするような会社への就任が多くなり、同時期に4社の社外取締役に就任していた時期もありました。

70歳を超え任期が終了する会社が多くなって引退を意識した頃、社外取締役として以前関与した生保会社の社長からの紹介で、ある企業を紹介されて社外役員になり、現在に至っています。

藤沼起氏



そのような経験を踏まえて申し上げますと、コーポレートガバナンス・コードができて、形式的ではありますがガバナンス体制が整ってきたように感じますが、表面だ

けを整えても実質的な部分はまだまだ十分ではない状態だと考えています。

### ●真摯な姿勢で外部の声を聞く先進企業

原 お二人目は内山英世氏です。有限責任あずさ監査法人理事長やKPMG ジャパンのCEOを歴任し、退任後多くの会社の社外役員として活躍されていらっしゃる。簡単に自己紹介をお願いします。

内山 私は大学を卒業すると同時に会計事務所働きはじめて、実はその時の上司が藤沼さんになります。その後、国内の監査法人に移籍し、基本的には監査業務を続けて、2010年からあずさ監査法人の理事長、同時にKPMG ジャパンのCEOとして活動し、2011年にKPMG インターナショナルからの、アジアパシフィック地域のチェアマンの就任要請依頼をお引き受けし、2015年に監査法人並びにKPMGを退任しました。

その直後、あるメーカーから社外監査役のお話をいただき、ガバナンスに対して先進的に取り組まれている企業でしたので、私自身も勉強したいという気持ちでお引き受けしました。その後、2社ばかりどちらもガバナンスに積極的に取り組んでいる企業の社外役員をさせていただいています。

いずれの会社も実は非常に謙虚で、ガバナンス先進企業であり続けるためには継続的にガバナンス改革へ取り組んで行かなければならないという使命感を持たれています。そのため、社外役員の発言を極めて真摯に受けとめてくれます。本日はそういっ

たことも含めて自分の経験談をお話しできればと考えています。

内山英世氏



### ●データ的に疑問符がつく「させる監査」

原 それでは、最初の質問です。いわゆる監査役監査は、「する監査」、独任制を前提として自らが監査を行うのに対して、監査等委員会あるいは監査委員会の監査は、「させる監査」といわれています。それは、後者が会社の内部統制の整備運用状況を前提としているということですが、させる相手が十分でないケースがあると私は思っています。

例えば、金融庁が先般のフォローアップ会議のときに提出した資料ですが、内部監査部門が、レポート2でいうと、社長以外を宛先としていない会社が817社中427社と過半数になっています。監査委員会、又は監査等委員会へレポートしているという

企業は53、取締役会及び監査委員会、又は監査等委員会、これを加えても66にしかありません。もう1つは内部監査部門の体制ですが、企業グループベースでも5人未満というのが37%、10人未満が27%、合計で64%。単体ベースでいうと、5人未満が43%、10人未満が28%ですから、合わせると71%が10人足らずの小さな所帯だということができます。

このような状況で本当に「させる監査」などができるのだろうかかと危惧する訳ですが、お二人のこれまでのご経験で、ご意見があればお聞かせください。

原邦明氏



### ●監査役には地位や報酬面で格差がある

藤沼 指名委員会等設置会社と監査役会設置会社の2つを経験して気付いたのは、2015年にガバナンスコードが公表される前の話ですが、社外役員の中に、元社長の

社外取締役の方が結構いて、悪い言葉で言えば、内部監査部門は言うなれば自分達の隠密であると考えているように感じたことです。内部監査部は、重要なことはまず社長に報告し、社長が何かの理由で動かなければアクションが遅れるという問題が出てしまいます。その際には、監査役が迅速に対処できていませんでした。少なくともこの会社に関しては監査役への報告や連携体制を整えなければと思います、それは指摘させてもらいました。

一方、古い体制の会社によくあるのですが、社外監査役と社外取締役の報酬に格差があります。これについては取締役会で問題提起してはいたのですが、間接的に聞いたのかわかりませんが、現在は、この報酬格差は私の関与してきた大部分の会社でいつの間にか改善されてきました。

ある社長から聞いた話ですが、監査役は主に間接部門の実務をする人が就任するポジションで、営業や製造などの第一線で業務を執行する人ではないという認識があるようです。しかも、監査役は4年の任期、社長や他の社内取締役は1年任期でクビになる可能性もあるという点などから、社内での報酬体系に違いが生じている。これが社外取締役と社外監査役間の報酬体系に影響を与えたのではないかと考えていました。私は、この理由以外に、監査役は取締役会での議決権がない点も報酬格差に繋がっているのではないかと考えています。そういう面では、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社の場合には、取締役というポジションに就きますから、徐々に報

酬格差は解消されていくのではないかと  
思っています。

### ●外部役員に求められるERM的な視点

内山 私も監査役会設置会社と指名委員会  
等設置会社の社外役員を経験させて頂いて  
おります。いずれの会社も内部監査部門に  
はデュアルレポートラインが確立されてい  
ます。今、藤沼さんご指摘の社長の隠密と  
いう感覚は社長の裁量にもよるのかとも思  
いますがコーポレートガバナンス・コード  
が改正される中で、本来あるべき内部監査  
部門はこうだと明示され、実務もそれに従  
い是正されてきているのでこの点に関して  
はそれほど心配していません。

ただ、先ほどの「する監査」「させる監  
査」という話に戻ると、監査役会設置会社  
の内部監査部門はコンプライアンス的な監  
査が多いようです。逆に、委員会設置会社  
の場合は、ERM的な視点からの監査が主流  
と感じており、それぞれの監査アプローチ  
がかなり異なっています。今、私が心がけ  
ているのは監査役会設置会社における内部  
監査部門の方たちに対していかにERM的な  
発想で会社活動を見ていくかをエンカレッ  
ジすることです。内部監査部門の充実が叫  
ばれる中で、いい人材が配置されても、あ  
まりにもコンプライアンス重視的な発想だ  
けで業務を進めていると将来の経営人材は  
育たないことを危惧するからです。

内部監査部門の人は、もっと目線を高く  
して会社の見方を学んだほうがいいと感  
じます。これは内部監査部門の果たしている

役割は最近しきりと言われるジョブ型ポ  
ストの中では最適なポジションと思うからに  
ほかありません。生涯のキャリアプランを  
より実りあるものにするためにもこうした  
見方を徹底的に身に付けるべきとアドバイ  
スしています。

### ●報酬だけでなく役員間格差の是正が 必要

内山 報酬格差に関しては社外取締役と社  
外監査役が一堂に会する定例会議の席上で  
この問題を提起したことがあります。社外  
取締役の方はあまり実情を知らなかったよ  
うでしたが、適切なガバナンス体制構築の  
ために格差是正は必要であるという対応を  
されました。社外取締役と共に取り組むこ  
とで意外と解決することもあるのではと思  
います。

あともう1つのポイントは、日本の企業  
では、取締役になる人と監査役になる人  
との役員間格差がまだ残っている会社があ  
るのではないのでしょうか。ですから、社外役  
員の報酬の格差だけでなく、社内取締役と  
社内監査役の報酬水準の差も併せて検討す  
べき課題と思います。

原 一般論で言ってしまうと、取締役のポ  
ストが1つしかない場合に、拮抗している  
役職が2人いたとすると、上席が取締役ポ  
ストになって、次点の人が監査役になりま  
す。大企業だと取締役になった方は大子会  
社の社長に就任するけれども、常勤監査役  
になられた方は中小子会社の常務にしか最

後のポストがないという、それぐらい格差があると感じています。

**藤沼** 格差問題の中で常勤の監査役に話題が及びましたが、彼らはいへん重要な役割を果たしています。特に、私のような社外役員にとっては、会社から入手できる書類や数字からは読み取ることができない独特の社風や慣習化されたルールなどが分かっている場合が多々あります。そのようなオフィシャルには伝わってこない情報を私たちに与えてくれるのが常勤の監査役です。

**原** 確かに情報の不足という理由から常勤の監査役がいてくれると助かる場合もありますが、監査委員会あるいは監査等委員会の場合、法の枠組みでは原則常勤なしという前提です。それは本来のあるべき姿ではありません。しかし、日本的なやり方で企業として伸びるというのであれば、それも1つの手段なのかもしれません。

**内山** それと委員会設置会社がよいか監査役会設置会社がよいかという議論がありますがこれも日本国内限定の神学論争かと思えます。ただ、日本企業がグローバル化していく中で、やはり日本企業の監査役というポジションは独特のもので、海外の利害関係者に適切に理解してもらうためにどう説明すべきか難しいと感じることがあります。

**原** 機関投資家の方と話をしたときに、監査役はこれだけの時間を使って、これだけの法律上の権限があつて業務を行っているという説明をしても「ボーディングライトを持っていない人に何ができるのですか」と返されてしまいます。社長を罷免できる十分な権限がないから機能しないというのが彼らの言い分なのです。

### ●会社に相応しい組織体制をどう選ぶか

**藤沼** 私が関わっているあるメーカーは監査役会設置会社で、担当省庁から製造についての責任を負う取締役を決めるように言われていますが、社内には取締役は社長と副社長2人しかいません。現在のままですと製品不良が出た場合、トップ2人が深度ある関与していない分野で責任を問われてしまうこととなります。

ですので、会社は製造部長や品質保証部長のような人を責任者と認めてほしいと要請したのですが、却下されてしまいました。ガバナンスコードの公表以来、会社の取締役会の規模もスリム化してきましたので、監督権を持つ管轄の省庁が新たなルールを考えるべきだと思いますが、役所はなかなかタイムリーに動きません。

一方、会社の機関設計も、監査役設置会社、指名委員会等設置会社及び監査等委員会設置の3つの形態が認められていて複雑ですね。

**原** その会社にもっとも相応しい仕組みを見付けるには、これから5年後、10年

後、会社がどのようなフィールドでどういう相手と戦って成長していくのかをボードメンバーが顔を合わせてディスカッションすることです。トップが下へ指示して調べさせて上がってきたものだけを見て判断し、他の人は誰も知らないまま立ち消えてしまうというのが一番よくないと思います。

**内山** そのとおりだと思います。最近、会社は取締役会の質を高めるための一施策として、多様化という観点から外国人や女性を積極的に入れています。ただ、監査役会設置会社において外国人が監査役という仕組みを十分理解したうえで十分にコミュニケーションできるかは疑問です。

**藤沼** 外国人の社内担当者が、国際関係ビジネスについて得意ではない日本語で説明する際に、会議の途中で英語になってしまうことがよくあります。私はある程度は理解できるのですが、英語についていけない人から通訳をつけてほしいとの要望が聞こえてきます。

しかし、翻訳についてのテーマによっては、同時通訳者の方が日本特有のJIS(日本産業規格)について十分に伝わるよう正確に翻訳できるかは疑問です。

**内山** JISといった専門分野については同時通訳者だったら誰でもいいということではなく、その業界に精通していて、ある程度の知識を有した同時通訳者でないと無理だと思います。そういう通訳の質という

部分も含めた対応というのは今後必要になってくるでしょう。

## ●デュアルレポーティングラインへの展望

**原** 先ほど内山さんから監査役等に対する直接のレポートラインを確保するデュアルレポートラインの体制についてのお話がありました。まだまだ発展途上だと感じています。しかし、コーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議では少なくともデュアルレポーティングラインを作るべきという話が出ており、コードとしてまとまったときにはいずれは対応していかざるを得ません。

そうすると、ある会社内では今まではガバナンス委員会があり、内部監査、コンプライアンス、内部通報の結果報告をして、そこで何か意見があったら取締役会へ上程するというワンクッションがありました。それがコード改定に対応するため、今後は内部監査の報告は取締役会へ直接報告するという形になるでしょう。しかし、これでは指揮命令上での報告になってしまい形式的なものになってしまうのではないのでしょうか。

**内山** 私の場合、監査役会設置会社のケースですが、まず毎月の監査役会には必ず内部監査委員長、つまり部長に同席してもらい、監査役側の問題意識を共有した上で、月次ベースで内部監査部隊がどのような監査をしたかという報告を受ける体制を取っ

ています。そこで意識のすり合わせをすることで報告が形骸化しないようにしています。

**原** つまり、いわゆるリスクマネジメントの3線理論でいう第3の部分として機能している内部監査部門であれば、それは非常に有益な情報収集の場になりそうですね。しかし、従来に従っているだけの内部監査部門ですと、枝葉末節だけを見て肝心なところを見逃してしまう気がします。

**藤沼** 最近、統合報告書や有価証券報告書などにもガバナンス体制について記載する必要が出てきていますので、私が見てきたほとんどの会社がデュアルレポーティングラインを採用しています。ある会社では、毎月1回、内部監査委員長が会議で報告することになっています。社長も私も同時に聞いているのですから、そういう面では分かりやすいし、また対応アクションも早いと思います。ただ、会社によってはなかなかそこまでいかず、形式的な対応になっていることもあると思います。

### ●これからの監査に求められる人材像

**原** 人事面に関していうと、アメリカの内部監査部門のトップはビッグ4大手監査法人の元オーディットパートナーが多く務めています。それに対して日本では、監査室長は従業員の中でまじめな人に役が回ってくるという印象です。

せめて、日本内部監査協会が出している

公認内部監査人など、勉強をしてライセンスを取ってもらえともう少し視野が広くなり、対応力も向上すると思います。日本もこういうことを少しずつやっていかないと進歩がありません。

**藤沼** 内部監査協会の規定は以前に比べだいぶ変わってきていて、内部統制重視のポイントだけではなく、経営のアドバイザー役まで求めてきています。それはそれでよいのですが、逆に私たちが心配するのは、経営のアドバイザー機能ばかりに目が行き、内部統制プロセスやコンプライアンス上の問題点が見えなくなってしまうという問題です。

そういう面では内部監査部の専門性を上げて、どのような人材が必要なのか人事部門と調整する必要があると考えます。ただ問題なのは、一般的に日本はローテーション人事ですので、配属部署が内部監査部から他部門に移動してしまうと貴重な経験を積んだ人たちが入れ替わってしまいます。

私がお会社に提案しているのは、内部監査部隊の中に2つの人脈をつくり、様々な部署へ配属されるローテーションする人材と、監査の専門職の人材を上手く組み合わせるコンビネーション体制にすることだと思います。

**内山** どのような人材が適しているかについての判断材料として私は、その人のリスク認識がどこにあるのかから入ります。会社の執行を監査対象にするわけですからマ



マネジメント視点は欠かせません。現在認識しているリスクは何なのか、そのリスクに対応する上で不備若しくは改善すべきことがないか、そういう問いかけをします。

ある会社で内部監査室長をしていた方と話をする機会があったのですが、そうした私との対話のおかげで、マネジメント目線で全世界の状況を見る癖がつき、現在のポジションで非常に役に立っていると聞きました。彼は現在、海外子会社の役員をしています。そういう成功事例のようにポジティブな方向へ持っていかれたらいいと考えています。

**内山** やはり今いる人材をいかに活かすかは大切ですね。内部に経験やスキルを持った人材がないから外部から採用してくるというような簡単なポジションではありません。こういうことは、今いる方たちの再教育でカバーできれば、会社全体としてもよい流れへ持っていけると思うのです。

**原** 内部監査といっても各々の会社によって歴史も経緯も異なり、職務内容が違いますから、その会社をよく知っているプロパー社員の教育は理にかなっていると思います。内山さんのお話のケースはぜひ広めていただいて、多くの会社で採用して参考にしてもらえるといいですね。

### ●取締役会での的確に発言するための工夫

**原** 日本には監査役会併設会社がまだ圧倒的に多くあり、その取締役会は意思決定機

関で、いわゆるマネジメントボードやオペレーティングボードといわれるもので、法定及び重要な事項の意思決定を求められます。社外取締役はその一つひとつに賛否を問われるため、経営方針や戦略の監督やモニタリングなど本来の職務に集中できているのか疑問です。公認会計士の場合、個々の議案の細かい点が気になって質問される方が結構いると聞きます。このような状況についてお二人はどのようにお考えでしょうか。

**内山** 私は取締役会で議案の細かいことを議論することは避けております。それよりも、会議に上程される経営方針や戦略がどのような議論を経て形成されてきたかを理解したうえで適切な発言を心掛けることが大切だと思っています。議案書の字面だけを見て説明を聞いても、そう簡単にそれは正しい正しくないなどとは言えないものです。そのため私は執行会議を可能な限り傍聴させてもらい、そこでどのような議論が具体的に行われているか、その前工程を見ることで取締役会に上程される経営方針や戦略など議題の文脈をつかむようにしています。

**藤沼** 例えば、商社は与信額が何百億というM&Aの案件を扱うことがよくあります。取締役会で提案を聞いて問題提起をしようとしても、社内の人たちは経営会議の説明資料を事前に勉強しているか、経営会議での意見交換で議論を尽くしていますので、取締役会では社内取締役から意見が出ない

ことがよくあります。一方、社外役員は議論の流れが分からず、思うように発言できない場合があります。

ある案件で、監査役として異論を述べたのは私一人だけということがありました。個人的には、出席者の他の社外役員は必ずしも賛成していたのではなく、提案内容が十分に理解できてなかった、或いは。社長などの社内取締役が付度して発言を控えていたのではと思いましたが、もし、その際に経営会議の議事録を見れば、私自身の判断にも何か参考になる情報が他にあったかもしれないと思いました。

### ●積極的な場づくりも社外役員の役割

原 確かに大型の M&A 案件というのは秘密事項になるので、ほとんどが社長やトップ数人くらいしか関わっていないことが多いですね。だから、社外取締役など他の出席者は唐突に議案として出てくるので戸惑ってしまうときがあります。そうなるのを避けるため、事前に、社長と副社長と案件担当者、社外取締役 3 人の 6 人で話し合う場を設けたら、その M&A 案件は中経の方針に当てはまらず、結局やめてしまったことがありました。

内山 M&A などの議題はオープンでやるものではないものの、どういう経緯で今回の取引に至ったのかの合理性を理解する情報は大切です。中期経営計画があって、経営戦略というものがあって、その中で当社にとって足りない部分は何なのか、強化しな

ければいけないものは何なのか、また当社における現在の資金ポジションはどのような状況か、社外役員としてこうしたことも機会あるごとに関係各部門にモニタリングするようにして対処しています。

藤沼 日本の場合には、金額基準やリスクの観点で大きくなった提案に対し、経営会議で誰がどのような議論があったのか、事前に取締役会の前に知っておきたいと思っていましたが、経営会議の議事録が社外役員にも回付された会社は、たった一社だけでした。

これは社内のリスク管理について、知り合いの会社の CFO に聞いたのですが、社長が関与するリスクの高い案件は経営会議に上程される前に根回しして案件を阻止することがあるそうです。CFO は会社全部を見ていているからリスクの大きさも分かっています。そういう人が会社の中にいて、きちんと機能することが重要なのだと思います。

原 ある会社は、いつでも経営会議においてくださいというところもあれば、これは内々の会議なのでできれば遠慮してほしいという会社もあります。後者の場合、私は、経営会議でこの議案にどういう理由で賛成したのか、取締役会に出席する者には教えてくれるように依頼しています。そうすると、案件担当者の役員以外の人、各人が当事者意識を持つようになり真剣に議論に参加するようになりました。一方的に正論を押し付けるのではなく、さりげない

場づくりも社外役員の大切な役割だと思っています。

原 まだまだお伺いしたいことがあります  
が、時間になってしまいました。本日はお  
忙しい中をご参加いただきまして、誠にあ  
りがとうございました。

本日の対談が、社外役員を務めている会  
員の方々の参考になれば幸いです。