

社外役員対談

鈴木 行生 様（株式会社日本ベル投資研究所 代表取締役 主席アナリスト）
原 邦明 様（公認会計士社外役員ネットワーク幹事）

テーマ：社外役員に何を期待するか

今回は、株式会社日本ベル投資研究所の代表取締役である、鈴木行生様（以下写真：左）、公認会計士社外役員ネットワーク幹事である、原邦明様（同写真：右）による対談を実施いたしました。



我が国におけるコーポレートガバナンス改革をどう見るか？

鈴木 ガバナンスというのは普通「守り」で、経営者は放っておくと暴走する、悪いことをするという可能性があります。会社を守るためにどうするか、という視点は大事ですが、日本では経営者がリスクを取りたがらないというのが、あまりにも目立つ状況になった。そこで、もっと攻めなさいという意味を込めて、「攻め」のガバナンスという表現が増えました。会社の成長力や持続力を保つという点で、一番重要な役割は経営者である社長、CEO にあります。最も資質があり頑張れる方が、CEO に選ばれるような仕組みにすることが大事だと思っています。

それからもう一つ、ガバナンスの形式を整えてみたら、形式が行動に秩序をもたら

して、良さを生み出す効果が出ています。今まで規律がなかった会社に規律が生まれ、元気が出てきた。そのような会社も増えています。

日本全体として、コーポレートガバナンス・コードを導入して、一連の取組を進めてきて良くなってきている、というのは間違いのないと思います。ただ、そこに格差もあります。「私たちはあまり関係ない」という方たちと、「形式を整えてみたら、結構良いことがあります」という方たちに分かれてきています。

原 そうでしょうね。同時に私が気にしているのは、わが国の会社法上三つの機関設計があって、それぞれで取締役会及び取締役の役割が違うじゃないですか。にもかかわらず、一律に論じられている。そのあたりで何か大きな誤解があるのではないかな、と。例えば、監査役会併設会社の取締役会では議案のほとんどが意思決定事項ですよ。その中で私たち社外取締役は、どちらかと言うとモニタリング機能を発揮しなければならないんです。将来、例えば5年後にあなたの会社は、どのようなフィールドでどのような敵と戦い、どのように勝ち抜こうとしているか、ということについて議論をしたい。しかし、「なかなか時間がなくて」みたいな状況に陥ることもありますね。

社外役員の役割として～経営会議～

原 基本的に社内の方は経営会議のメンバーであり、そこで1度議案を揉んでいます。経営会議の場で喧々諤々の議論をして、「これで取締役会に上程するけれど良いね」と社長やCEOに言われます。その上で、取締役会の席上「私、質問があります」とは言え



ないでしょう。そうすると、取締役会の場が社外役員の質問会ということになってしまいます。けれども、私たち社外取締役は経営会議には出席していませんので、事前に社長やCEOの了解を取った上で、嫌味になるかもしれませんが適宜業務執行取締役に対して、「あなたは経営会議でこの議案が協議されたときにどんな質問をし、どういう理由でこの議案に賛成したのか教えてください」ということを聞いています。

鈴木 それは全く嫌味ではなく、やはり、それこそが大事です。なぜかと言うと、聞かれた人も自分が答える中で、実は面と向かって問われると、社長の部下で事業をやっていて、本音が出ていない部分もあるわけです。そういう本音をもう一度引き出していく



ことは必要です。分かったつもりになっているけれど、改めて議論してみると新しい展開が出てくることもよくあります。

原 当然だと考えていたことが、ある第三者の発言によって、気づきが生じてくる、ということですね。

鈴木 そのときに経営者の器が問われます。会長でも社長でも、経営者の方たちがそういう議論が出た時に、その議論をきちんと受け入れる度量がある人なら、その会社は良い会社です。

原 逆にそうでない会社・経営者ならば、社外取締役としての職責を果たせる環境にないので辞任させてくださいということになりますね。

社外役員に就任する前と後での変化

鈴木 自分が社外役員になった前後の変化としては、シンプルに言えば、外から会社を見るのと、中に入って会社を見るのでは、会社の見え方が違います。さまざまな情報があり、会社が抱えている問題も含めて色々なことが分かります。

それを踏まえて、意思決定の場面で、どのようにCEO、CFO、それぞれの事業部門長が動いているかを見ていきます。情報があればあるほど、理解できなくなってしまうこともあるわけです。「色々と複雑な人間関係もあるな」となってきます。それを踏まえてもう1回考えていきます。

私はアナリストですが、究極的に、外から会社を分析することと、中に入って分析するということは、一緒です。中に入ったほうが色々なことがよく分かりますが、本質的に自分が外で見たときと、中へ入って議論するときの論点や姿勢は一緒だと思っています。スタンスを変えない姿勢で突っ込んでいかないと、切り込み方が不十分に

なってしまいます。

次に、自分が社外役員になったら何をやるかといえば、それは徹底的に調べることです。私の場合は、会社の経営者が信頼でき、自分の置かれている環境をよく分かっている会社しか社外役員を引き受けません。よく知らない会社の社外役員を引き受けると、変に利用されかねません。要するに、ダメな社長や経営陣がいるような会社の社外役員に就任したら、自分も危ない、ということです。だからこそ、調べなければいけない。調べる時の基本は、当たり前ですけれど、現場の人に会い、業務内容を見ることです。

原 そうですね。現場レベルの責任者が話していることを、しっかり経営者が理解できて了承しているのか、一番の稼ぎ頭の部門長がそう言っているなら、まあいいかという程度なのか。その確認は絶対必要ですね。



社外役員に期待すること

鈴木 社外役員、とりわけ公認会計士の社外役員に期待することとして、ご自身の経験を生かしていくことはもちろん大事ですが、その会社を会計業務や会計監査的なことではなくて、会社そのものを、もう1度よく分析して突っ込んでいく態勢を自分で構築してほしいです。

実際、会社は企業価値を上げるという使命がありますが、これが非常に難しい。社外役員として「会社の企業価値向上への貢献のために具体的に何をすれば良いか」ということを徹底的に議論してほしい。企業価値として、将来キャッシュ・フローは大事です。財務面の本質ですが、それだけでは不十分です。

社会的価値に関連して、SDGsが話題になっていますが、これで本当に企業価値が上がるのかということをよく考えてほしい。それを自分なりに咀嚼し、この会社の企業価値創造を自分はどう捉えるか。会社はどう実践していくかを考えます。簡単には分からないものです。しかし、それを突き詰めていく必要があります。それぞれの会社の企業価値創造に対して自分はどう思うかという点を、何らかの形で固めて、それを踏まえて、的確な質問や提案によって、議論を活発にしていかないと、社外役員としての存在感が十分に出せません。

原 そうですね。また、公認会計士が社外役員になるメリットの一つに、監査業務経験が生きるということはありません。監査調書作成のために、定型の質問をすることもあります。社外役員経験に生かすためには、それだけでは何の意味もありません。

例えば、会社のトップになる方は話したいことがたくさんあります。それを聞き、何かヒントになるようなフィードバックを行う、ということが監査業務を通じて経験できていると、社外役員として取締役会に出席しても、議案の説明を聞いて、それに対するフィードバックができるようになります。

会計や監査以外の勉強をして、社長の話に対して色々な引き出しから対応することによって、社長から「是非また話をさせてください」と言われるようになりなさいと、私は後輩に伝えてきました。

社外役員になるための準備

鈴木 公認会計士の方も、会計事務所にいるときに、何らかのマネジメントの役割を担うという経験は大いに積んでほしい。自分1人で頑張ってもだめで、みんなで頑張らなければいけない。では、みんなで頑張るとはどういうことか。組織を動かすとはどういうことか。自分の個人的能力をどのように組織能力にしていくかということを経験していないと、社外役員



になった時に、経営者と良い会話できません。「俺は部下を使って監査するのが得意だ」というだけではなく、もう少し上のレベルのマネジメントとしての思考や役割を経験した方がよいでしょう。

原 監査法人で、マネジメント能力を養うという点では、皆さん、自分の仕事はやるけれど、自分の会社（監査法人）のことは知らないんですね。だから、自分が属している組織の経営の分析をしなさいと言っています。今の経営課題は何で、経営陣は何を考えているのか、と。そういうことをすると、一番身近な組織がどうやって動い

ているか、分かります。その経験は、他の会社を見るときにとっても役に立ちます。将来、社外役員になるためのスキルの磨き方として、今の監査法人のマネジメントに対して、どのような分析をするか、自分だったらどう変えていくかを考えるのが、もっとも良いケーススタディです。



また、監査人は必ずクライアントの置かれている様々な環境を調べて、監査上どのようなリスクがあるのか、少なくともそれを把握するわけです。このリスクを最小化するためにどのような手順をとっていくのか。まず、担当する会社の自分なりのリスクをいっぱい出してみると、それと会社側が言うリスクと照らし合わせて、なぜ違っているのかを考えると、後輩には伝えてきました。それを考えてなぜ違っているのかが分かると、いろいろな役員会に出席し、いろいろな議案が出た時に、疑問をぶつけやすくなってきます。場当たりの質問ではなくて、自分で考えるリスクと会社が考えるリスクの違いの理由が分かれば、それなりの質問の仕方というものができるようになります。

鈴木 本業でどれだけ中身を突き詰められるかという点に関して、私も同じことを言っています。手順を確認するだけではだめです。手順は実施しますが、手順に付随している本質は何か、何が大事なのか、ということを考えて、監督・助言や監査業務をやっていかないと見逃しが起きます。

また、公認会計士の方と証券アナリストとは何が本質的に違うかという点、それは予測にあります。予測は外れることも多いですが、アナリストは絶えず会社の将来を分析していきます。公認会計士の方には、普段の業務をやる中で、物事を予測するというスタンスを持ってほしいです。会社の価値創造の仕組みはどうか、将来ビジョンを描けているか、描けているビジョンに対して何をやるのか、自分なりに、会社の新しいビジネスモデルを動かすための戦略を予測的な要素を入れて分析する。その素養、感覚をぜひ養ってほしいです。経営者は将来のことばかり考えていますので、ここがポイントだと思います。

社外役員としての心構え～平時と有事～

鈴木 どんな会社にも平時と有事があります。有事のことを私は「変事」とも言っています。どのような会社も平時の時は普通ですが、何か問題が起きると、それが時として非常に深刻な状況になります。リーマンショック的な外的要因もあります



し、社内の重大問題の時もあります。有事の時の出番は荷が重いかもしれませんが、そのときに自分は覚悟が持てるかは考えておかないといけません。ずっと平時で可もなく不可もなく、この会社はお小遣い稼ぎ程度で良いだろうというわけにはいきません。私の感覚では、どのような会社でも社内的な問題は起こっています。それが有事の時に、小さなことでも大きなことでもきちんと対応し処理していくには、やはりその人の胆力と見識が問われます。

平時のときから、もう一步突っ込むことを訓練していないと、なかなか有事のリスクは見抜けないですね。社外役員として分かりませんでした、というような状況に陥ったとすれば、平時の活動が不十分だったということになってしまいます。

原 過去のセミナーで、登壇者である公認会計士社外役員の方が、社外取締役は不労所得、というスタンスではいけないという発言をしましたが、参加者に大ウケでしたね。中には、小遣い稼ぎができると思っている人がいるわけですね。しかし、そうじゃない、責任は重いんだよ、と。私などがよく、「監査役会併設会社の取締役会は、意思決定機関だから、自分も賛否を表明しなきゃいけない。議事録に賛成とか反対とか書かれる。自分が賛成した事案が原因で何か問題があったら損害賠償請求責任を受けるよ。その蓄えはある？ 会社はD&O保険に入っている？そういうのを全部調べた上でお引き受けしているんだよね。慈善事業やって失敗したら破産、子どもにまで迷惑かけるよ」と言うと、みんな「そんなこと関係ないよ」という顔をしています。

対談を終えて

鈴木さんの幅広い見識と仕事に対する熱意を再認識し、私たち、公認会計士も社

外役員就任に当たって、もっともっと多くのことを学んでいかなければならないと感じました。これは、公認会計士は”生涯勉強”ということに通じるものだと思います。(原)

以 上