

公認会計士が社外役員として企業価値向上に貢献できる理由

～公認会計士の強みは何かを考える～



将来的な選択肢として社外役員への就任を考える公認会計士が増える傾向にあります。日本公認会計士協会社外役員会計士協議会では、社外役員未経験でありながら社外取締役役に就いた三谷香氏を招いて 2025 年 1 月 29 日に対談企画を実施しました。公認会計士としての強みは何か、どのような意識で臨むべきか、就任の経緯から現在の業務内容についてお話をいただきました。（聞き手：小川千恵子氏）

●企業が求めているのは公認会計士プラス α

小川 私は長い期間、社外役員をさせていただいておりますが、周囲の公認会計士の方から社外役員に関する相談を受ける機会がよくあります。最近では特に30代の若い世代から質問を受けるようになりました。今回は、三谷さんが未経験から社外役員に就くことになった経緯、社外役員に就任した後の考えや心構えなどをお伺いしたいと思い対談をお願いした次第です。まずは、三谷さんが社外役員に就任しようとお考えになったきっかけや就任の背景などについてお話を聞かせいただいてもよろしいでしょうか。

三谷 私は独立した段階では、社外役員になるということはまったく想定していませんでした。経験ありませんので、自分にはまだ難しいかなという意識もありました。しかし、私より先に独立された方々から、社外役員も一つの選択肢として考えてみればどうかと勧められたのです。そこから興味を持ち、日本公認会計士協会の研修などに参加して、まずはどのような役割なのかを把握することからはじめました。



そして、社外役員に興味が湧いていたところにお話をいただき、縁あって社外取締役役に就任したのです。また、日本公認会計士協会が開催する研修会のつながりで監事就任についてもお話をいただきました。研修会では、自分から視野を広げて、様々な方とのつながりを増やしていかなければ良い機会には巡り合えない、というアドバイスをいただき、非常に感謝しています。

また、私の場合、独立する前は事業会社勤務し、経理部で月次の取りまとめをはじめ役員会用の資料を作る業務をしていました。役員会というものはどのような手順で何を行うのかなど、おおよそのイメージはできていたのです。

そのためか、選考の際の面接では「月次の決算の締めなどはしっかり見てほしい」というお話がありました。つまり、採用側は社外役員の経験の有無だけでなく、こちらの経歴をきちんと見て選考しているのだと感じました。公認会計士として「監査プラスαは何か」というところが評価の対象だったのだと思います。

小川 公認会計士が社外役員になる場合、監査等委員や監査役の話が多いと思うのですが、社外取締役は結構珍しいケースではないでしょうか。

三谷 確かに公認会計士ですと監査役などのお話もよくいただきますが、この会社では取締役を探していたとのことでした。理由としては、すぐにでも数字を見てその意味を把握できるスキルを持った人物が欲しい

ということと、すでに弁護士の監査役がいるので、もう一人は公認会計士を置きたいという意向があったようです。事業会社での経験はプラスαでしかなく、あくまでも公認会計士という条件が基本だったのだと思います。

●同じ方向へ向かい、それぞれが活発に議論

小川 事業会社で役員会の業務に関わっており、ある程度は取締役会の業務をご存じだったとのことですが、実際にご自身が社外取締役に就任されて、はじめて取締役会に出席したときの印象についてお聞かせください。



三谷 非常に緊張したのを覚えています。どのように話が進んでいくのか想像が付きませんでした。意外にも活発に議論が進んでいったことに驚きました。出席者の方が積極的に発言されるので、話を聞いているだけで徐々に会社の状況が見えてくる感覚でした。また、資料もしっかりと事前に揃えていただき読み込むことができましたので、はじめて社外役員を経験する私としては、社内外の状況を理解するには非常に

恵まれた環境だったと思います。

小川 資料も役に立ったということですが、資料は取締役会が行われるどのくらい前に送られてくるのですか。また、事前に説明会のようなものは開催されますか。

三谷 資料は数日前には送られてきます。確認できる時間が十分にありますので、役員の方々は事前に資料を読み込んでから出席しています。そのおかげで活発な議論ができるのだと思います。また、事前説明会については行われません。その分、取締役会でしっかり話し合うという考えなのでしょう。

小川 私は取締役監査等委員と監査役をさせていただいています。会社の機関としては同じような機能を持つと思いますが、「取締役」と名前がつくとある程度会社の経営に近い部分で意見を言えるけれども、監査役立場では、会社に重要な影響を与える可能性のあることに対してしか意見を言えない。そのように考えてしまいがちですがどう思われますか。私が監査役として携わっている会社では、取締役の方は経営的なアドバイスを積極的にしますが、私は監査役として経営のことにまで口を出せない雰囲気です。

三谷 社外役員として考えれば、取締役も監査役と変わらないと感じています。ただし、監査役には、取締役がしっかり業務をしているかどうかを見張る役目があります

ので、その点が取締役と異なるのでしょう。小川さんのおっしゃるとおり、監査役まで積極的に発言してしまうと議論の收拾がつかなくなるかもしれませんので、その感覚は正しいと思います。

小川 取締役会にはその他にも、いろいろなキャリアを持った社外取締役や社外監査役の方などがおられると思いますが、発言する内容はそれぞれの方のバックグラウンドによって変わってくるのでしょうか。

三谷 取締役会の出席者は目線が様々で、とても興味深くお話を聞かせていただいています。経験豊富な方は、私がまったく気づかなかった目線で指摘や確認をされますので非常に勉強になります。特に弁護士の方などは公認会計士と異なる分野の法律の専門家として、どのような視点で物事を見ているのかを知ることができ、知見を広げるためにも役立っています。

また、バックグラウンドが異なる方が集まっているにもかかわらず、議論の方向がバラバラにならないのがすごいところです。とにかく皆さん「会社を良くしたい」というベクトルは同じ方向を向いていますので議論は徐々にまとまっていきます。相手の意見をきちんと受け取り、自分の意見を返すなど、お互いを尊重しながら同じゴールへ向かって進んでいるという状況が非常に印象的でした。

●事前に質問は送付して会議の質を上げる

小川 差し支えない範囲で構わないので、取締役会や監査役会、その他の委員会では、例えばどのような場面で発言することが多いのか教えていただけますか。

三谷 取締役会と、監査役との意見交換会が年に2度あります。その他の委員会などは行われていませんが、社長も交えての意見交換会がありますので、そのような場で話すべきことを話せる機会をいただいています。

私が取締役会に出席する上で気をつけているのは、ある程度の質問は事前に事務局に投げておくこと。取締役会の場でいきなり質問するのではなく、資料などを揃え、事前に答える準備ができるように配慮しています。

また、質問は、基本的には細かい数字についてではなく、全般的な内容について行うようにしています。取締役会の議題は、月次の損益報告にプラスして、その他の報告事項や決議事項などいろいろあります。そのため、全般的な質疑はある程度は事前に行い、説明の中で気づいたことについてはその場で尋ねるようにしています。

小川 お話を伺って思ったのは、取締役会の数日前に議論のベースにできるレベルの資料を配付してくれるという姿勢が素晴らしいと思いました。私の経験では取締役会の直前に資料が送られてきたこともありま
すし、すべての資料が送られてこないこと

もあります。取締役会場で初めて資料に目を通して、何を言いたいのかが理解できないという場合もありました。

三谷 この会社の場合は、基本的に取締役会の数日前に資料が届き、差し替えや追加の資料は直前に来ることもあります。基本は数日前ですので、資料を読み込んで事前準備をする時間があるのは非常に助かります。他の仕事が重なっていると、前日に資料を見られないまま話し合うことになってしまいますので取締役会という貴重な時間が活かされません。実はこの会社も、かつては取締役会の資料配付は取締役会の前日だったのですが、当時の社外役員の指摘で数日前の配付に改善されたとのことでした。

●臆せずに発言することが社外役員の責務

小川 公認会計士であり、事業会社での経験もあり、様々なバックグラウンドで活躍されてきた三谷さんですが、社外役員をされている会社にとって、現在、ご自身が役に立っている、貢献していると感じるのはどのような場面でしょうか。

三谷 私は、事業会社の管理部で働いていましたので、事業会社で勤務したことがない公認会計士よりも管理部門の大変さは身を持って知っているつもりです。そのような経験があるため、取締役会を仕切る事務局の方々の負担をどのようにしたら減らすことができるかという視点で物事を見ています。取締役会で改善案や要望があったと

しても、実際はすぐに対応することは大変なことなのです。

そのため、事務局にいかに負担をかけずに、資料や報告会をよりよいものにできるかというのは、社外役員が声を上げるべきことのひとつだと考えています。なぜならそれが取締役会のクオリティを引き上げることになり、事業の方向性を決めたり、何らかの解決策や気づきを生み出したりすることに直結しているからです。

小川 これまでに取締役会の運営をはじめ、三谷さんから何か提案をされたことはありますか。また、その提案の効果などについてもお聞かせください。

三谷 例えば、前月報告した今期の見通しと今月報告する今期の見通しとの比較ができる資料があると、今期の見通しについて前月からどこが変わったのかが一目瞭然です。これを比較できる資料がなかったため、出席者は各々電卓を使って比較するという作業を行っていました。先月は100と言っていたけれども、今月は200になっているのはなぜか。Excelの表であれば簡単に比較できるのに、各人が毎回電卓をたたいて確認するという手間が生じていました。

私はそこには時間をかけずに、取締役会の時間は議論に使うべきだと考え、前月の報告値と今月の報告値を並べて、差額を入れるという表にすれば時間削減につながると提案させていただきました。早速採用されることになり、その分、次の議題に時間

が使えるようになったのです。数字の比較分析がすぐできるため、現場ではどうなっているのか、何を詰めなければいけないのかなど、その次のフェーズの話ができるようになったのです。また、この方法を継続していけば、当期の見通しを外部に公表する際にも、資料の精度が上がっていくのではないかと期待しています。

その他には、社内の必須研修の時間が2時間と長く、受講率が100%に届かないという相談を受けたことがあります。私は2時間の研修は長いので短時間に分けて行えば忙しい方も予定を空けられるし、集中して参加できるのではないかとという提案をさせていただきました。そして翌年から短めにして研修を行ったところ、負担が軽くなったと好評だったそうです。

このように、自分の経験を活かしながら、会社が取り組みやすい提案をすると、前向きに採用してくれる会社ですので積極的に意見するようにしています。私がこれまでに経験してきた知見が活かされ、実際にその効果が出ると非常にやりがいを感じます。自分の中で「こんなこと言っても仕方がない」と思わずに提案することは社外役員にとっての責務なのだと考えています。

●的確な判断のために欠かせない情報収集

小川 社外役員をはじめて経験するに当たって困難や悩みを感じた経験がありましたら教えてください。また、そのようなことに直面した際に、どのように対処されまし

たか。

三谷 私は外部の人間ですので、その会社の情報を収集することに非常に苦労しました。的確に物事を判断するためにはとにかく情報が必要です。情報がなければ取締役会で話されていることの背景は何か、状況は具体的にどうなっているのかなどがよく分かりません。正直なところ社外役員に就任して1年以上経ってから、ようやく会社の現状が見えてきた部分もあります。

情報収集のための取組としては、取締役会以外の様々な経営会議に出席させていただくことからはじめました。会社に許可を得て陪席させていただいたのです。自分の中で情報が足りないと感じたら、社内で行われる月次報告会にも出席させていただきました。

小川 他の社外役員の方も同じように取締役会以外の会議に出席されているのでしょうか。また、外部の人間がいると話しにくいというのはおかしいと思いますが、社外役員が会議に出ることを嫌がられる場合もあるのではないのでしょうか。

三谷 他の社外役員の方は経験が長いいため、取締役会以外の会議に出席されることはあまりありません。私は社外役員がはじめてで、会社の状況がよくわかりませんので、その業界に精通しているわけでもありませんので、取締役会で的確な意見や質問をするために出席しています。まずは、どのような背景でこの議題が話し合われるこ

とになったかを理解しなければ、社外役員としての貢献はできないと感じています。そのため、年間の日程表をいただいて出席可能な会議を事前に教えてもらっています。ただし会議で感想を求められることはありますが、基本的に私は陪席という立場ですので、他の会議では積極的発言は行っていません。

小川 それは素晴らしい取組です。取締役会以外の会議に社外役員に出席されるのをごころよく思わない会社もありますし、正式に断りを入れてくる会社もあります。三谷さんが社外役員をしている会社はとても好意的だと思います。他に何か情報収集の手段などがありますか。

三谷 社外役員を続けていくには日々勉強だと思っています。私は経営者の経験がありませんので「経営者は何を考えているのだろう」ということを知るために本を読むようにしています。最初のうちは書いてあることを実感できなかったのですが、大変なプレッシャーの中で経営をしていることは伝わってきました。特に最近PBRや株価についてクローズアップされることが多いので、東芝の件など不正会計について経営者視点で書かれた本を中心に読んでいます。それらの本には、取締役会の裏側、社長が受けている内外からの圧力などが詳しく語られていますので、経営経験がない私にとっては非常にためになると感じています。

もちろん公認会計士として会計監査の知

識についてのアップデートは不可欠です。しかし、社外役員になるのであれば、経営そのものについて様々なことを知らなければなりません。最初から完璧に役割を果たすのは無理かもしれませんが、自分に不足しているものがあると感じたら、研修を受けたり、本を読んだりして、自身のスキルを補っていく必要があるでしょう。そうした努力の積み重ねが貢献度の向上につながり、社外役員、そして公認会計士としての信頼性につながっていくのだと考えています。

●社外役員経験に優る公認会計士の信頼性

小川 一般論として、社外役員の採用を検討している会社は、社外役員としての経験や実績がある候補者を評価する傾向があるようですが、社外役員に採用される際に、そのような空気を覚えることはありましたか。

三谷 私の場合は本当にイレギュラーなケースで、あえて社外役員の経験のない人物を社長が求めていたそうです。さらに、数字を見てすぐに会社の状況を把握できる公認会計士であることも採用の決め手だったと聞いています。しかし、小川さんのおっしゃったとおり、1~2回面接を受けて、最終的に監査役の経験がないという理由で不採用になったことは確かにありました。

人それぞれ能力や経験は異なりますので一概には言えませんが、私としては、社外役員は未経験であっても、監査実務の経験

が豊富で、様々な業種の会社を見てきた公認会計士が、社外役員として会社に貢献できることは大きいと考えています。しかも独立した立場から公平な目で会社のことを見ているというところが一番大きいのではないのでしょうか。特に職業的倫理観については、私たち公認会計士は公認会計士試験の受験勉強のときから学び続けています。

現在、社外役員の面接が進んでいる会社があるのですが、アピールしているのはやはりそのような点です。そもそも社外役員は何のためにあるのか、それはガバナンスのためにある。その考えに基づくと、公認会計士は職業的倫理教育をしっかり受けていて、しかも公認会計士の資格を維持するための義務として、現役で働いている今でも毎年研修を受け続けています。このような職業は公認会計士くらいしかないのではないのでしょうか。これが社外役員として貢献するための大きな強みであり会社のメリットになると主張しています。公認会計士を社外役員にすることの意義は、数字に明るいという面よりもプラスαの職業的倫理教育を受けていることなのです。

小川 確かに、試験科目に監査論があり、その中に職業倫理がありますね。受験勉強をしている頃から職業倫理について考えてきている。そして資格取得後も、毎年研修を受講し続けなければ公認会計士の資格は維持できません。職業倫理という視点からすれば、公認会計士は「資本市場の番人」であり、公認会計士になった時点から独立性を持っている職業だといえます。

三谷 社外役員は少数株主の利益保護という役割を担っていますので、そのような面から考えると、公認会計士は最適なのではないのでしょうか。公認会計士の社外役員としてのアドバンテージは、職業的倫理観と責任感の強さです。会社から報酬をもらいますが、だからといって会社に流されない。公認会計士としての自負を持って役員の業務に取り組む。これは独立性の訓練を重ねているからこそできる公認会計士ならではの特徴です。会社がガバナンスをきかせるためには、たとえ社外役員の経験がないとしても、公認会計士であれば十分に活躍できると思っています。

また、それ以外にも日本公認会計士協会では、希望者に対して社外役員研修を行っています。公認会計士が社外役員になったときに困らないようサポートをする体制がすでに整っていると感じています。

社外役員の面接官の方にこのような話をしましたら、ご存じなかったようで驚いていました。私は公認会計士として職業倫理を学びアップデートし、さらに社外役員としての研修も受けている。そのようなバックグラウンドを持って、今この面接に臨んでいるのだということを面接の際には強くアピールしています。

小川 そのようなアピールは会社側に公認会計士の社外役員への登用を促すことにもつながると思います。公認会計士として会計監査をしっかりと行っているという実績が、多くの会社側からの信頼性につながっ

ているのでしょう。たとえ社外役員は未経験であったとしても、会計監査のベースを持ち業務を遂行できれば、十分に貢献できるはずです。

三谷 監査法人などで働く公認会計士が、日々の会計監査業務で培ってきた実績は、多くの会社に対して大きな安心感を与え続けており、それが公認会計士の信頼性につながっています。経験の有無などで臆することなく、自信を持って社外役員の道へ進んでほしいと思います。

社外役員になり取締役会に出れば、数字の話もありますし、それ以外の話もたくさんあります。それは下請け会社の話であったりサステナビリティの話であったり、幅広い範囲に及びます。しかし、いざ会社の状態が数値的に大丈夫なのかということになれば、公認会計士の存在感が注目されるでしょう。会社に重要な影響を与える投資案件などに関しては欠かせない力として期待されるはずです。

小川 最後に社外役員への就任を将来の選択肢として考えている公認会計士の方に、アドバイスや激励のメッセージなどをいただけましたら幸いです。

三谷 私の場合、独立した最初の頃、常勤監査役就任の話をよくいただくことができました。女性の常勤監査役を置きたいという、これから上場を準備されている会社や上場したての会社がたくさんありました。しかし、その頃にはすでに社外役員に就い

ており、独立して自分の仕事もありましたので、時間的に厳しくお断りしなくてはなりませんでした。

常勤は大変だと思いますが、もしそのような話があり、これだったら責任を持ってできるとご自身で感じたら常勤監査役からはじめてみてはどうでしょうか。実際に常勤監査役からはじめている知人が何人もおりますし、その後、常勤監査役の経験が強みになり、別の会社から社外役員の話をしていただけるということにもつながります。もし、あなたの目の前に社外役員の話があるのであれば、一步踏み出してみるのも良いと思います。