



公認会計士社外役員に期待される役割とは
～新しい時代に貢献する、公認会計士社外役員の現在と未来を考える～



CPD

公認会計士社外役員に 期待される役割とは

～新しい時代に貢献する、公認会計士社外役員の現在と未来を考える～



DIC株式会社顧問

齊藤 雅之

日本公認不正検査士協会理事長

岡田 譲治

日本公認会計士協会社外役員会計士協議会
社外役員広報専門委員会専門委員

金子 裕子

2025年9月、日本公認会計士協会社外役員会計士協議会では、日本公認不正検査士協会理事長である岡田譲治氏とDIC株式会社顧問である齊藤雅之氏を迎え、対談を実施した。社内役員の経験があり、社外役員としても活躍されているお二人に、これからの公認会計士社外役員に求められる人材像について、豊富なご経験を踏まえて、具体的なエピソードを交えてお話していただいた（ファシリテーター：金子裕子）。

監査役等のポジションに 求められる人材像

金子 公認会計士のキャリアの1つとして社外役員に就任するケースが非常に増えています。私自身も、現在は2社の社外監査役と1社の取締役監査等委員を務めております。こうした状況において、公認会計士である社外役員はどのように貢献すべきか、その役割や意義についてお話を伺いたいと思います。社内役員のご経験があり、社外役員としても活躍されているお二人のご経歴からご紹介いただけますでしょうか。

岡田 私は三井物産株式会社に入社し、経理部長、CFOを経験した後に常勤監査役に就任して、2019年に退任しました。その間に、日本監査役協会会長、企業会計審議会委員、コーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議の委員などを歴任し、その後、日本航空株式会社の社外監査役、日本電気株式会社の社外取締役をしています。ほかに、株式会社日本取引所グループの自主規制法人理事、太陽有限責任監査法人の経営評議会委員、最近では津田塾大学の評議員を兼務しています。

斉藤 私は1977年に、当時海外進出に積極的であったDIC株式会社(旧社名：大日本インキ化学工業株式会社)に入社しました。海外での勤務を希望していたこともあり、香港、ニューヨーク、シンガポールなどで勤務して、海外でのオペレーションの経験を積み上げてきました。その後、財務畑から経理財務部門の執行役員、CFO、さらに、副社長、会長、取締役会議長を歴任し、現在は、三菱HCキャピタル株式会社の取締役監査等委員を務めております。

金子 ありがとうございます。私ども公認会計士は監査が本業ですので、社外役

員の中でも監査役をはじめ、監査等委員や監査委員というようなポジションに就くことが多いと思います。本日はこの3つを含めて監査役等と呼ばせていただきますが、まず、この監査役等の役割、そしてあるべき姿をお二人はどのようにお考えかについて、お聞かせいただきたいと思います。

岡田 譲治 氏



岡田 公認会計士の方が、社外役員、特に監査役に招聘されるケースはとて多いと思います。もちろん会計的な知見に期待するところは大きいでしょう。さらに、公認会計士の方々は継続教育を受けており、内部統制あるいは不正に関しても大変鋭い感覚をお持ちです。そのような面でも社外監査役にふさわしい存在だと考えています。

ただ、現代の監査は財務諸表をチェックすれば済むものではなく、ビジネスについて理解を深めていく必要があります。各会社によって事業内容は違いますが、ビジネスの本質を知らなければ監査はできないので、その上で経営者に有益な情報を提供し、必要なときにはブレーキをかける、この両方の役割を担っていただきたいと思います。

斉藤 10年ほど時代を戻すと、当時は社

会からのガバナンス強化の要請に応えるため、会社は「まずは社外取締役の比率を高める」ということで社外取締役の機能に対してそれほど大きな期待を求めなかった時代もありました。しかし、今はそこから大きくステージが上がり、取締役会において社外取締役への期待が非常に明確かつ重要視されてきているわけです。スキル・マトリックスという言葉がありますが、会社がそれをきっちりと充足させるには、公認会計士の資格のある社外取締役の存在はきわめて重要だと考えます。

また、公認会計士の社外取締役は会計的スキルを身につけられているわけですが、私は、個々人が積み上げてきた「エクスペリエンス」の深みによって社外取締役としての活躍度は大きく違ってくると思っています。このことは岡田さんもご自身の著書に書かれておられますが、社外取締役自身の「スキル」と「エクスペリエンス」の掛け算でどのように自分自身を高めていくかが、役割を果たしていく上でのキーポイントになるのではないのでしょうか。

監査役等に必要な 財務会計プラスαのスキル

金子 先程、岡田さんから「ビジネスについて理解をもう少し深めていただきたい」、斉藤さんから「エクスペリエンスによって自身を高めるのがキーポイント」というご発言がありましたが、お二人が会社側の立場で社外役員を見ていた際に、公認会計士である社外役員のビジネスの理解や経験が十分でないと感じたことはおありでしょうか。また、理解や経験を深めていくためには何が必要か教えていただけますか。

岡田 私は社外監査役を務めていますが、公認会計士の社外監査役を何人も拝



公認会計士社外役員に期待される役割とは

～新しい時代に貢献する、公認会計士社外役員の現在と未来を考える～

見しています。彼らはビジネスの経験はありませんが、監査に従事していた方はビジネスを理解しています。例えば投資の減損の要否を判断するときなど、まずビジネスそのものを深掘りしないと減損判定はできません。この業界の将来見通しはどのようなのか、環境変化はどのようなのか、あるいは経済状況はどのようなのか、全部を見ながら行う必要があります。そのような感覚は、プライム上場会社の監査を担当している方々は非常によく磨かれていると感じます。

しかし最近の数々の会計不正を見ていると、監査法人のビジネスに対する理解不足、経験不足と感じる例が散見されます。会社を理解する上で頼りになるのが、その会社のセカンドライン、いわゆる経理や法務・財務などを支えている第二線の人たちです。第二線としてのサポート部隊の率直な情報に日ごろからアクセスできるようにしてはどうでしょうか。同時に彼らの実力を見極めることも重要だと思います。会社が、第二線の人たちをどのように育てているか、人財育成のための投資を行っているかを観察することも必要です。

金子 私自身が監査業務に携わっていた際には、監査関与先の二線・三線の方々と多くのコミュニケーションをとっていただけで、どのぐらいの人数、レベル、体制なのか等が分かりました。けれども、社外役員等の場合には把握が難しい気がしています。二線・三線に踏み込むためにどのような工夫をすればよいのでしょうか。

斉藤 たしかに、社外取締役として、その会社の内部統制体制がどのようなビジョンのもとで、どのぐらいのレベルにあるのかを正確に理解することはとても重要です。

社外取締役の役割として、「監視」と「助言」という機能がありますが、第一義的な

「監視」することに加えて、経営に対して有効な助言をする前提として、会社の内部統制体制を正確に理解することが重要です。

言い換えれば、会社の組織全体の力量を把握した上でないと的確な「助言」もできないでしょう。会社の実情を理解する上で、社外取締役には高い洞察力と経験値が大切であると思います。

斉藤 雅之氏



違和感に気づいたら積極的に発言する意義

斉藤 私は、社外役員、特に社外監査役の方が取締役会で発言を遠慮されているのではないかと感じたことがありました。先ほど岡田さんがおっしゃったように、公認会計士の方は、単に会計規則を熟知したスペシャリストであるのみならず、監査の中でいろいろな会社、複数の業種、ビジネスの仕方、慣習等も理解され、経験を積まれている方もいるはずです。また、会社側にも、そのような方々を過小評価せず、もっと発言を引き出すような工夫が必要なのではないでしょうか。

岡田 もう1つ感じていることは、社内の人間はその会社の風土や慣習にどっぷり

つかっていて、「こんなものかな」と思って仕事をしているケースなど、社内の雰囲気に関しても社外役員の目から見ると気づくことがあるはずだということです。企業風土に少しでも違和感がありましたら、「これはちょっとおかしい」というように外からの目線で指摘してもらえると非常にありがたいと考えています。

金子 私は、監査役と、取締役監査委員、取締役監査等委員の立場の違いは、意外に大きなものであるという気がしています。例えば「助言」や「企業価値向上の観点からの発言」は、適法性の問題ではなくて妥当性の問題になってきます。会社側に、取締役には妥当性の観点からの意見を期待するが、監査役には適法性の観点からの意見しか期待しない雰囲気があると、監査役として妥当性の観点からの発言はしにくいのではないのでしょうか。

岡田 私の場合、日本航空株式会社は社外監査役、日本電気株式会社は監査委員長、そして取締役もしています。両方の立場ですと、何か発言しなければいけないというプレッシャーは取締役の方がたしかに圧倒的に強いです。ややもすると、監査役は黙っていてもそれで済んでしまうという気持ちにもなると思います。しかし、監査役も気がついたことを積極的に発言して議事録に残していくということも決して無意味ではないと思います。

現場で重ねてきた経験値が洞察力を養う

金子 先ほど斉藤さんから、洞察力と経験値という言葉がありました。これまで培ってきたものを活かしていくということもありますけれども、そのような力を磨く方法といいますか、コツみたいなものはあるのでしょうか。

斉藤 洞察力というのは持って生まれた

センスもありますが、実経験を積むことなくして、そのような力を発揮できるとは思えません。専門書を何十冊読んだとしても、現場で仕事をしながら苦労して身につけた経験値には代えられないでしょう。

岡田 視点として持っていたきたいのは、この会社はこのままでよいのか、もっと成長するにはどうしたらよいかを考えることです。洞察力は必要ですが、無理して経営者のトップのような発想を求めなくても構いません。第三者の目、一般の消費者、あるいはお客様の目で見てもどうかという目線を持っていれば、そのような発言もできるでしょう。常に会社側にいながら、外と内、その両方の目線を持ち合わせる努力をするべきです。

斉藤 ここでいう洞察力とは、言い換えるなら公認会計士ならではの嗅覚のようなものです。経営者が気づかないような独自の感覚、それを危機意識なら危機意識として、どのように会社のマネジメントに助言できるか、公認会計士ならではの倫理観や嗅覚に執行側は大いに期待しているのです。

社内と社外、 立場で異なる視点とは何か

金子 お二人は経営者という立場で社外役員に接するとともに、現在は社外役員として、ご自身が働いていた会社ではない会社の取締役や監査役を務められています。そのような経験の中で、社内と社外の違いについて感じる点や振る舞い方で気をつけている点がありましたらお聞かせいただけますか。

斉藤 私は取締役会議長という立場で社長や執行部隊と話をしている改めて感じましたが、大きなM&Aや投資案件などについて、彼らがいつも自信に満ちあふれた状態で意思決定をしているわけではあ

りません。上がってきた案件に対して多くの意見を聞きたいというのが正直な気持ちなのです。ですから、議長の立場としては、社外役員の皆さんの忌憚のないご意見をプロフェッショナルとして発言していただくことは非常にありがたかったです。

一方で、私が社外役員の立場で取締役会に出席する場合は、自分が議長の立場で求めていることを実践すべく、忖度せずに思ったことはなるべく言うという姿勢で臨んでいます。例えば、会社で何か重大な問題が起きたとき、おそらく社長は誰よりも深刻にその問題に対して悩んでいるはずです。その際に、社外役員として積極的に問題意識を表明する義務感というものを私は大切にしています。

岡田 斉藤さんのお話に補足すると、社外役員が持っている情報量は少なく、社内の人間に比べて相当な差があると思っています。例えば、私の就任先では、どのように情報を集めるのかが課題となっています。社外役員にとっては内部監査やリスクマネジメントの部隊などが監査委員会で報告してくる内容が大きな情報ソースであるわけです。しかし、本当に求められているのはオフィシャルな場で報告されるものではなく、現場の人たちが違和感を持ち、「おやっ」と思った瞬間の内容が知りたいということです。しかしそのような情報を集める機会はなかなかありません。社外役員の場合はなおのこと知りえない情報だといえるでしょう。

金子 情報はフォーマルなラインから上がってくるものは、わりときれいになってしまっているし、タイミングも遅れます。そのような状況の中で、社外役員は苦労しているのではないかと思います。

斉藤 私は監査役会設置会社において、取締役会での監査役のパレナスは相対的にパッシブだと思っていたのですけれ

ども、どれだけ積極的に監査役が発言されるかで取締役会の実効性は大きく変わってくると考えています。監査役がもっとアクティブに動ける仕組みを執行側が作ってくると相当な変化が生まれるでしょう。

岡田 その会社の社長あるいは執行の方々が監査役をどう思っているかにもよります。「もういい、黙っていてくれ、余計なことは言わないで」というような人なのか、「どんどん発言してください」という人かで大きく分かれると思います。

正直、監査役も含めて社外役員は従業員や監査人と違い、報酬にはこだわっていません。いざとなったらその立場を捨ててもよいと考えているはずです。会社あるいはステークホルダーに説明責任を果たすためには、そのぐらいの心意気を持って意見を言えなければならないと感じています。

金子 生活がかかっているというのが、社外役員の強みだと思います。会社のビジネスを理解し、自分の立場を守るのではなく、あるべき姿で正論が言える数少ない立場の人間でありますし、そうありたいと思っています。意欲があれば動きやすいポジションであるといえますね。

予想が困難なビジネス環境を 乗り切る力

金子 今の世の中は、これまで予想していなかったようなことが起きています。不祥事が起こる場合もありますし、役員としての責任を問われるというケースが増えています。アクティビストから株主提案があったり、意図しない買収の提案があったり、それらに備えて社外役員としてどのような心がけが必要か、考えをお聞かせいただけますか。

斉藤 当たり前のことですが、コンプラ



公認会計士社外役員に期待される役割とは

～新しい時代に貢献する、公認会計士社外役員の現在と未来を考える～



イアンスに対する意識は、10年前、20年前とは全くそのレベル感が変わっています。もはや過去の経験則が通用しなくなってきた時代であり、気を引き締めていかなければならない環境の真ただ中にいると感じています。意識のアップデートがきちんとできていないと、アクティビストから指摘を受けることにもなるでしょう。

岡田 アクティビストの株主提案は、一時はPBRやROE、持ち合いなどに集中していたのですが、最近はコーポレート・ガバナンスなど、さらに会社の深い部分に突っ込んでくるケースが増えています。見方を変えると、これはある意味では進歩であり、経営者としても謙虚に弱い部分は認めるしかないという気持ちもあります。

ただ、アクティビストは短期的に株を買い上げて、株価が上がったところで売り抜いて利益を上げることが目的です。長期で株を保有してくれるわけではありませんが、そのような彼らの指摘をきっかけに会社経営の変革を行うなど自分自身のこととして捉えられるよう、感度を高めておいた方がよいというのが私の経験から言えることです。

現在よりも難しい、不確実な未来への質問

金子 お二人は社内の経営者としての経験をお持ちですが、社外の監査役から様々な要求や質問が出てくる中で、社内でそれらを受け止める体制が十分ではなく、社外役員からの質問対応に追われて

しまうようなご経験はありますか。

岡田 私の経験では執行側はしっかり対応できていたと思います。社外取締役に対する事前説明もしていましたし、質問が出た場合、それに対するフィードバックも必ず行っていました。商売の成り立ち、利益の源泉なども説明するのですが、収益は上がっているのは理解したが、「そもそもこの商売は社会の役に立っているのか」と根本的な質問をされることもありました。執行側としては大変でしたが勉強になりました。

斉藤 過去や現在の実績に対して、例えば経営計画の目標数値に達していない理由についての質問等は比較的对応しやすいのです。具体的には、「実績に対しての分析が足りない」、「内容が理解できない」、「追加説明をしてほしい」という場合です。

こちらは執行部隊が深く分析していますので、必要に応じて答えることができます。

難しいのは未来に関する質問です。例えばM&Aを進めている段階でのバリュエーションの妥当性などについては、不確実性を伴いますので執行側にとっては悩ましい質問です。それでも社外取締役の方から積極的に質問していただくことは、とても有益なことであると思います。

大切なことは、社外取締役も監査役も「オン・ザ・セიმポート」という意識を持ってみんなで議論することなのではないかと思っています。

監査役という立場に 求められる気構え

斉藤 岡田さんにお伺いしたいことがあります。監査役というポジションは、外野に絶えず身を置いておかなければいけない孤高のような意識を持つイメージがあるのですが、いかがでしょうか。極端にいますと、周囲から嫌われてでも迎合しないという姿勢が理想なのでしょうか。

岡田 私は迎合はしないという姿勢は保ちながら、周囲の言うことによく耳を傾けるようにしています。ただし、「これは違う」と感じたときは妥協せずにはっきりと意見を述べるよう心がけています。バランス感覚を大切にしながらも、そのような反骨精神は持っているつもりです。

私が気をつけているのは、監査役であるかどうかに関係なく、個人の性格も含めて観察しながら話をよく聞くことです。また、伝聞ではなく直接相手の話を聞いた上で判断することが重要です。そこから先はある程度、経験や勘に頼ることになりますが、「これは何かおかしいぞ」という自分の勘は大切にしています。

金子 お二人のお話を伺っていて、岡田

さんと斉藤さんの監査役像には少し異なる印象を持ちました。何が正解かというものはないと思うのですが、岡田さんは独立性など、執行側から多少離れて客観的な立場で見るという視点が強い気がします。一方、斉藤さんは、先ほど「オン・ザ・セიმポート」という言葉がありましたが、一緒に会社のために働くという感覚が強いように感じます。これは、経営サイドにどう伝えるかという方法論の違いかもしれませんが、監査役の立場の難しさだと感じます。

金子 裕子氏



公認会計士社外役員に 求められる行動力

金子 取締役会がモニタリングボードとなっている会社が多くなってきている中、財務会計に知見のある者として公認会計士社外役員に期待される人材像について、最後にお二人に一言ずつお聞きしたいと思います。

岡田 最近では、非財務情報の監査、有価証券報告書の早期開示など会計監査をめぐり対応を要する案件は山積みですので、会計知見のある公認会計士の社外役員への期待も高まると思いますが、社外

役員として注目していただきたいのは、会社の内部統制やリスク管理が的確に行われているかどうかだと思います。公認会計士の方は会計の専門知識だけではなく、ビジネス現場の監査を通じて経験を積み、活きた知識を持っています。理論と実務に通じた公認会計士の社外役員の皆様から会社の内部統制を改善する指摘・提案がなされることを大いに期待しております。

斉藤 私は、これだけ不確実性の高い事業環境の中で、やはり取締役会の機能を着実に強化していかないと、会社は持続的な成長を遂げられないと思っています。強い取締役会というのは、取締役と監査役の合同チームがいかに一体感を持って機動性を高めて機能させていくかです。そして、公認会計士の社外取締役というのは、明らかに細分化された役割の中で明確な機能を持っています。ただし、公認会計士たる社外役員の皆さんには、チームの中で個として機能するだけでなく、会社の管理部門や監査部とパイプをつくり、会計監査人の方々とのネットワークを築き、取締役会のハブとしての役割を果たしていただくことにも期待しています。

教材コード	J 0 6 0 2 0 8
研修コード	6 1 0 1
履修単位	0.5単位