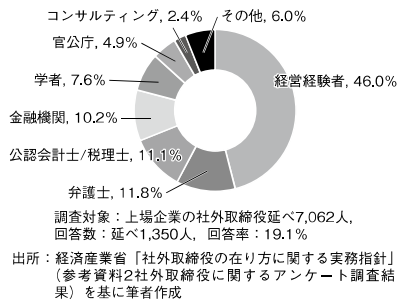


1 中小企業における社外役員の役割

2021年3月施行の「改正会社法」により、上場企業では社外取締役の選任が義務化された。

その前年の2020年7月、経済産業省が公表した「社外取締役の在り方に関する実務指針」内のアンケート調査では、2019年9月時点の東証一部・二部（現在の東証プライム市場・スタンダード市場）上場企業の社外取締役の属性は「経営経験者」が46.0%と最も多く、「弁護士」11.8%、「公認会計士/税理士」11.1%、「金融機関」10.2%と続くことが明らかになっている（図表1）。

図表1 上場企業の社外取締役の属性 (n=1,061)



中小企業においては、社外取締役を選任する義務はないものの、コーポレートガバナンス（企業統治）の観点から、社外取締役を選任すべきだという声が一定数、存在する。加えて、2023年版の中小企業白書でも「社外役員の登用などの牽制機能が働く経営体制の整備には、中小企業の成長を促す効果が期待できる」といった趣旨の記述がある（下記参照）。

〈中小企業におけるガバナンス〉

コーポレートガバナンスの構築・強化には、中小企業の成長を促す効果が期待できる。例えば、①外部の利害関係者からの牽制機能が働く経営体制の整備（例：外部株主の関与、社外からの役員登用等）、②組織的な意思決定の仕組みの整備（例：取締役会の開催等）、③内部体制の整備（例：経営計画、管理会計等）といったガバナンスの構築・強化により、企業行動の活発化につながるとする調査結果もある。

出所：中小企業庁「2023年版 中小企業白書」より筆者作成

はたして中小企業の社外取締役・監査役（以下、社外役員）として活躍する中小企業診断士は、どの程度、存在するのであろうか。

2 診断士の社外役員としての活動実態

(1) 中小企業診断士へのアンケート調査

本企画の執筆陣は2023年5月時点、中小企業診断士の社外役員としての活動実態と今後の活動意向を知るべく、調査を行った。

以下、執筆陣が所属・活動する任意団体の中小企業診断士約1,800名を対象にした、独自のWebアンケート調査の結果を紹介する（回答数214名：回答率11.8%、以降の図表はすべて筆者作成）。

(2) 社外役員の経験がある診断士は18名（8.4%）

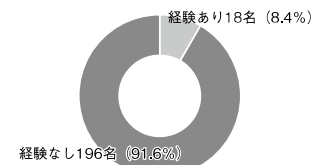
今回、214名の診断士より回答を得られたが、そのうち、中小企業の社外役員の「経験あり」は8.4%の18名であった（図表2）。

また、社外役員経験がある診断士18名のうち、社外取締役と社外監査役の「両方を経験」が44.4%と最も多く、「社外取締役のみ」と「社外監査役のみ」はともに同数の27.8%であった（図表3）。

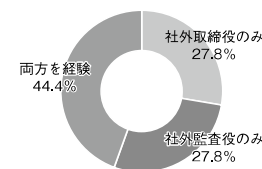
(3) 複数社の社外役員を務める診断士が多い

社外役員としての就任企業数は「2～3社」と

図表2 中小企業の社外役員の就任経験 (n=214)



図表3 社外取締役と社外監査役の比率 (n=18)

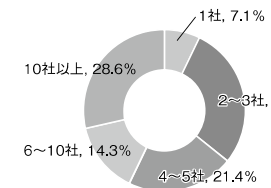


「10社以上」がそれぞれ28.6%で最も多かった。次いで「4～5社」が21.4%など、複数社の社外役員を経験している診断士が多いことがわかった（図表4）。

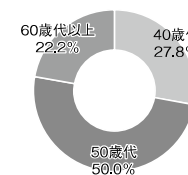
また、社外役員経験のある診断士の年齢は「50歳代」が50.0%、「40歳代」が27.8%、「60歳代以上」が22.2%であり、20歳代と30歳代からの回答はなかった。（図表5）。

一方、診断士歴と社外役員経験者数との間には明確な相関関係は見られず、診断士登録後「3～5年」や「2年以内」でも社外役員として活躍している診断士も存在していた（図表6）。

図表4 社外役員就任の企業数 (n=18)



図表5 社外役員経験者の年齢 (n=18)



図表6 社外役員経験者の診断士歴 (n=18)

