

第1章

**社外取締役, その活動の  
現状とニーズ**

—— 中小企業診断士の活躍の場へ

佐藤 裕二

一般社団法人東京都中小企業診断士協会中央支部顧問 / 中小企業診断士

昨今、「社外取締役」、「社外役員」、「顧問」といったワードで人材を求める紹介機関のWeb広告が目立つ。中小企業診断士は、企業へのサポートの手段として顧問契約を結ぶことが多いが、社外取締役とどのような違いがあるのか、責任の有無なども気になるところである。

社外役員という場合には社外監査役も含まれるが、診断士に期待される役割を考え、ここでは社外取締役に絞って、その活動の実態とニーズについて説明する。

**1 社外取締役とは**

**(1) 社外取締役の定義**

社外取締役とは、企業の取締役会において、経営陣（内部取締役）とは独立した立場で経営の監視・指導を行う取締役を指す。意思決定に参加するが、職務には従事していない取締役である。

主な役割は、経営の透明性を高めること、企業活動の健全性を確保すること、そして株主やステークホルダーの利益を守ることになる。特にガバナンスで重要な役割を果たすとされ、経営陣が売上利益や内部事情によって判断を誤ることを防

ぐため、独立した立場から経営をチェックし、改善策を提案する役割を担う。

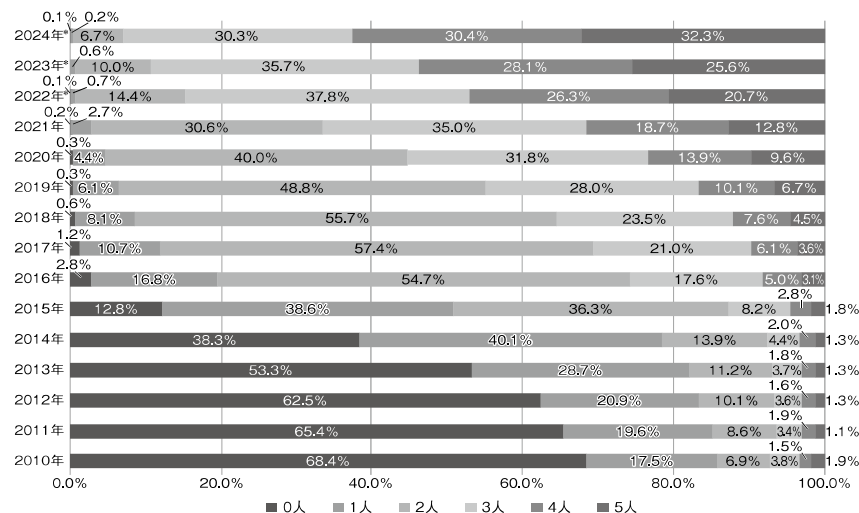
**(2) 社外取締役導入の背景**

日本における社外取締役の導入は1990年代後半からである。日本企業は外部からの監視が十分ではないことが問題視され、企業のガバナンス強化を目的としたその導入が求められるようになった。

「コーポレートガバナンス・コード」は2015年に策定され、2018年に1回目の改訂、2021年に2回目の改訂がなされた。このコードにより、東京証券取引所は上場企業に対して社外取締役の設置を推奨した。そして企業の経営監視機能が強化され、株主をはじめとするステークホルダーへの説明責任を果たすことが求められるようになった。

だが、社外取締役の導入は進んでいるものの、実態は企業規模や業種、経営文化によってさまざまである。上場企業では、ガバナンス強化や株主の意向を反映させるために社外取締役の設置が義務付けられており、その数は増加している。しかし、非上場の中小企業では、まだまだ少数派であり、導入の必要性や具体的な運用方法についても理解が進んでいない場合が多い。

図表 独立社外取締役選任人数別企業数比率（東証1部/東証プライム\*）



東証コーポレート・ガバナンス情報サービスを利用して作成。毎年8月1日に集計。  
出所：一般社団法人日本取締役協会「上場企業のコーポレートガバナンス調査」（2024年8月1日）

**(3) 社外取締役選任状況**

**①上場企業の社外取締役**

上場企業においては、2015年のコーポレートガバナンス・コードの導入を契機に、社外取締役の設置が強化された。

このガバナンス・コードは、企業の透明性向上や経営の健全性を保つため、独立性の高い社外取締役を一定数以上設置することを求めている。特に、大企業や上場企業では社外取締役の存在が、経営の重要な監視機能として認識され、取締役会の独立性や多様性を確保するために、その数が増加している（図表）。

社外取締役には、財務、法務、経営戦略などの専門知識を持った人物を選任するケースが増え、より専門的な助言が求められている。会計監査やリスク管理の分野で、社外取締役の果たす役割が重要視されている。

**②組織形態の変更による増加**

社外取締役を増加させる要因の一つは、日本の企業における組織形態の変更がある。従来はほとんどの会社が監査役会設置会社であった。しかし、コーポレートガバナンス・コードが策定された2015年から監査等委員会設置会社が増加している。

この監査等委員会は監査役に代わって社外取締役を含む取締役3人以上の委員で構成されるが、社外取締役が過半数を占める必要がある。このことも独立社外取締役の人数が多い企業が増加している理由である。

**③中小企業における社外取締役**

一方、非上場企業や中小企業における社外取締役の導入は依然として低調である。日本には約400万の中小企業が存在しているが、その多くは社外取締役を設置していない。

理由としては、以下の3つが挙げられる。