

## 外部専門家が中小企業経営に果たす役割 —京都の中小企業の定量・定性調査—

龍谷大学 中 森 孝 文\*

Roles of external experts for managing small and medium enterprises (SMEs):  
A questionnaire survey and interviews to the SMEs in Kyoto

Takafumi NAKAMORI  
(Ryukoku University)

The corporate governance functions effectively by calling for outside experts into the executive board. An inclusion of outside professionals gets Japanese companies cope with encountered business challenges effectively. As compared to large companies, small and medium enterprises (SMEs) in Japan are reluctant to invite outside people into board members. To date, little research has been done regarding why and how Japanese SMEs have introduced outside executives in corporate decision-makings. There are two main functions provided by part-time executives; monitoring function and advising function for the corporate management. A questionnaire survey and face-to-face interviews were administered in the Kyoto area in order to examine the use of outside experts in SMEs. The current study reports that Japanese SMEs hire outside experts as advisers, rather than part-time board members. It clarifies the important roles played by external executives for managing SMEs, and suggests the credibility of professors in business schools as advisors.

Keywords : outside directors, small and medium enterprises (SMEs), outside experts, corporate governance

### 1. 調査の背景

経営行動科学学会をはじめ経営学に関する学会では、定期大会、研究会、学術誌の発行などを通じて、毎年、良質な研究が報告されている。マーケティング、マネジメント、アカウントティングやファイナンスなど様々な分野の研究者の

日々の研究活動によって、企業経営に有益な知恵や知識が生み出されており、企業にとって研究者は、知的資産のホルダーということもできる。

2018年度から2019年度まで経営行動科学学会の会長を務められた高橋 潔 前会長は、良質な知的資産のホルダーともいえる研究者（特に経営学や商学に関する大学教員）の、企業による活用を進めたいと考えられた。

---

\* 龍谷大学政策学部 教授

高橋 前会長の問題意識を整理すると、(1) 社外取締役の任用が、ガバナンスの観点から重要視されているにもかかわらず、著名企業出身の経営者や元経営者のたらいまわしで、大学教員の活用が進んでいない。(2) 戦略・マーケティング・会計の領域のみに、社外取締役を担う大学教員が偏っており、人事系はきわめて少ない。(3) 大学教員の社外取締役が東京に偏しているが、関西圏を含めて、地方に本社のある企業や中小企業で活用される可能性があるのではないか。(4) 経営行動科学学会に適任者が所属していると思われ、名簿の整理などを通じて的確に情報を提供できれば、中小企業に社外人材として紹介できる可能性があるのではないかと。ということであった。

そこで、中小企業の社外取締役の設置や外部人材活用の実態やニーズを探り、大学教員活用の意向を調査することにした。はたして中小企業は経営判断に外部人材を活用しているのか、その場合のポストは社外取締役なのかどうかを探り、どのような要因が社外人材の活用を促進するのかについて調査することにした。

中小企業の大学教員（特に経営学や商学に関する研究者）に対する活用ニーズの有無や、どのような研究領域にニーズがあるのかについても明らかにすることが、今後の学会活動に対して有益な情報を提供できると考えたのが、本調査研究の背景である。

したがって本研究では、社外取締役や外部人材の活用に対する中小企業のニーズを探るとともに、どのような要素が外部人材の活用を促進するのかについて分析する。加えて、大学教員（特に企業経営に関連する分野を研究している大学教員）に対する活用のニーズや、活用が進む要因の一端についても検討する。

## 2. 先行研究の整理

日産自動車株式会社の完成検査工程での不正や、株式会社東芝の不正会計問題など、我が国産業界を代表する大企業の相次ぐ不祥事を受け

て、企業内部人材での統治（ガバナンス）だけでなく、外部人材を活用したコーポレート・ガバナンスの強化が求められている。同じ会社の中で長年、先輩・後輩や上司・部下の関係にあった者よりも、利害関係の無い他の組織から社外取締役を招くことで、経営者の独断や不正が事前に防止され、ガバナンスが強化されることが期待できる。2019年12月には会社法の一部が改正され、上場、非上場を問わず大会社の社外取締役の設置が義務付けされた<sup>1</sup>。

一方、ITの進展や経済のグローバル化が進む中で、製品やサービスのライフサイクルが短くなり、企業にはイノベーションが求められている。我が国の労働力人口が急ピッチで減少することにより、企業は一層の生産性の向上を図らねばならない。大企業に比較して社員数の少ない中小企業においては、外部から新たな知見を取り入れることが、効率的に新たな事業を開拓することにつながることも期待できる。

このように我が国の企業には、ガバナンスを含むマネジメントの強化や、新規事業につながるイノベーションやマーケティングの強化が求められており、外部人材を上手に活用することで、これらのニーズに応えることができる場面が少ないないと考えられる。

社外の人材活用には、社外取締役だけでなく顧問やコンサルタントといった様々な形での活用方法があるが、未上場企業や中小企業の間では、社外取締役の設置が進んでいない。経営学や商学を専門とする大学研究者は多く存在するものの、大学教員が大企業の社外取締役に就任しているケースを見かけるが、中小企業の社外取締役に就任しているケースはあまり見かけない。

社外取締役の設置に関する先行研究が存在するが、これまで中小企業の社外取締役に関する調査研究は筆者の知る限り見当たらない。

さらに、大学教員と中小企業との連携に関する研究は、理系の分野については見受けられるものの（安田・隅藏・長根（齋藤）ほか，2019），

社文系の分野での研究はあまり例をみない。

このため、社外取締役に関する先行研究を整理する。

社外取締役に対する期待は大きく分けて2つの機能がある。一つは経営に対する監視（モニタリング）機能であり、もう一つは経営政策に対する助言（アドバイス）機能である（宮島・新田，2006 など）。社外取締役は内部者の利害から自立して判断を下せることから、投資家などは導入に対してプラスの評価をしている（江川，2017）。また、社外取締役は内部者では持ち得ない情報面での優位性などが期待できることから、企業規模が大きく、事業ポートフォリオや製品分野、あるいは地理的な展開の面で多角化している企業にとって、アドバイスの価値が高いと言われている（宮島・小川，2012）。

社外取締役設置の効果では、清水（2011）は社外取締役比率が高いほど企業価値が高い傾向にあり、外部の眼を企業内に取り入れることで企業価値を高めうるといふ。江川（2017）も取締役会の議論の活性化、ガバナンスの向上に一定の効果をもたらしたと指摘している。一方、全産業で見ると、社外取締役の導入企業が非導入企業に比べてパフォーマンスが有意に高いという関係は確認できないという指摘もある（宮島・小川，2012）。

三輪（2010）は、米国企業を対象とした多数の先行研究を整理し、社外取締役比率が高い企業では、必ずしも企業業績が高くないこと、一方、日本企業を対象とした実証研究では、社外取締役比率と企業業績の間に有意な正の相関関係を示す実証結果が確認されていることを紹介している。しかし、社外取締役比率の増加が、将来の企業業績の増加をもたらす可能性は低いということも同時に指摘している（三輪，2010）。

社外取締役の力量の違い、選任方法の違いなどによって、社外取締役の設置効果が異なることは容易に想像できる。また、社外取締役を受け入れる側の組織や事業内容の違いによってもその効果は異なると思われる。

宮島・小川（2012）はエージェンシー問題、すなわち株主と経営者の利害の不一致により生じる問題が深刻であれば、社外取締役によるモニタリングが企業価値を向上させる効果が高いとしている。一方、R&D 比率や無形資産比率の高い企業では、当該企業に特殊なコンピテンシーの重要度が高いので、その情報獲得は外部からは困難であり、社外取締役の情報獲得コストも高くなってしまふ。このため、情報獲得の容易な企業ならば社外取締役が企業価値を高める可能性が高いと指摘している（宮島・小川，2012）。要するに、モニタリング機能面では、エージェンシー問題が深刻な企業にとっては効果があり、アドバイス機能面から見たときは、社外取締役のような外部人材が内部の情報を獲得しやすい場合（R&D 比率が低く無形資産比率が低い場合、組織が複雑でない場合等）には設置効果があるというのである。ただし、モニタリングの場面でも、社外取締役はスキャンダルにつながる重要な社内情報にアクセスするのは難しく（Suzuki，2019）、経営者の不正を見抜くのは容易ではない（Aoki，2019）。

これらの機能面からみた指摘を、ただちに中小企業に当てはめて考えても良いものであろうか。多くの中小企業の場合、所有と経営が分離されておらず、株主と経営者とのエージェンシー問題が生じることは少ない。反対に、有形資産が少ない分、技術やノウハウといった無形資産（知的資産等）の比率が高いものの、それらを生み出す過程が経験と勘が入り混じった複雑なものであること、知的資産を生み出す人材の確保や育成に課題を抱えていることが多い。すなわちモニタリングよりも、アドバイスの機能から社外の専門家へのニーズが高いと考えられる。

このような中小企業の実態を踏まえて社外取締役の機能やニーズについて考察した先行研究は見当たらない。本研究では上述した側面から中小企業の社外取締役に対するニーズを分析する。

そこで、本研究では次の 2 つの仮説を立てる。  
(1) エージェンシー問題が生起しない中小企業では、社外取締役のアドバイス機能が求められる。(2) 外部人材に対してアドバイス機能が求められるときは、社外取締役以外での経営参画型ではないポストが用意される。

### 3. 調査方法

本調査研究は、アンケートとインタビューから成る。

アンケート調査で得たデータを用いて、社外の人材活用を促進する要因、社外取締役の設置を促進する要因を分析した。アンケートにより回収した回答数は多くないものの、インタビュー調査と合わせて検討することで、中小企業の外部人材活用のいくつかの特徴が見られることから、本データを用いて分析を行った。

インタビュー調査では、社外人材の活用にあたり、社外取締役としての活用とその他のポストでの活用の違い、社外取締役や社外人材の活用の効果や課題、大学教員の活用に関するニーズや、活用の効果について調査した。

アンケート調査の概要を第 4 章で、分析結果を第 5 章で紹介し、インタビュー調査の結果を第 6 章で紹介する。第 7 章では、アンケートとインタビューの調査分析を用いて、中小企業が効果的に社外人材を活用するための方策や、大学教員とりわけ経営学を専攻する教員と中小企業の連携の可能性について考察する。

### 4. アンケート調査概要

調査に先立ち、複数の中小企業に問い合わせしたが社外取締役の設置事例は見つからなかった。中小企業の経営支援機関にも問い合わせをしたが、社外取締役の設置事例はほとんどないというものだった。このため、そもそも社外取締役をはじめとする外部人材に対する中小企業のニーズはあるのかどうか、あるとしたらならば、その機能は監視（モニタリング）なのか助言（アドバイス）なのか、また当該ニーズを高

める（低める）要因は何なのかについてアンケートを実施した。

調査概要は下記のとおりである。

- ・調査対象：京都経営者協会の会員企業（上場企業を除く）の代表者 242 人<sup>2</sup>に対してアンケート調査票を電子メールと郵送で送付
- ・調査期間：2019 年 1 月 15 日～25 日
- ・有効回答：33 件<sup>3</sup>（回収率：13.6 %）

#### 4.1 回答企業の属性

回答企業の多くは製造業（42.4 %）であり、次いでサービス業（27.3 %）、卸小売業（9.1 %）の順になっている。その他の業種は、建設業や産廃処理業、電気工事やソフトハウスなどであった。

資本金は 1000 万円以上 1 億円未満（69.7 %）、1 億円以上（18.2 %）であった。

従業員数は、1～50 人（30.3 %）、51～100 人（12.1 %）、101～200 人（12.1 %）、201～300 人（15.2 %）、301 人以上（24.2 %）であり 300 人以下の企業が約 7 割を占めていた。

事業年数は、創業後 50 年以上 100 年未満（48.5 %）、20 年以上 50 年未満（27.3 %）、100 年以上（12.1 %）、20 年未満（6.0 %）であった。

#### 4.2 経営状況

業績や競争力、マネジメントやマーケティングに関して質問した。質問に対する回答の選択肢は 5 段階のリッカートスケール（1：当てはまらない、2：どちらかという当てはまらない、3：どちらでもない、4：どちらかという当てはまる、5：当てはまる）を用いた。

##### 4.2.1 業績・競争力とグローバル化

業績については、87.1 %の企業が業績は良好だと判断し、競争力では 74.2 %が自社の競争力は業界水準を上回っていると回答したが、グローバル化では、32.3 %の企業が海外展開を強化するとしているのみであった。回答企業

の3/4が業績が好調であるとしつつも、グローバル展開の割合は1/3と低くなっている。

#### 4.3 マネジメントに関する課題

##### 4.3.1 ガバナンス

経営判断では、78.8%の企業が経営判断に迷いがなしとし、69.7%が経営者の右腕になる人材がいると答えた。

企業統治では、66.7%の企業が取締役会が機能しているとし、66.7%が健全なコーポレート・ガバナンスが行われていると回答しており、回答企業の2/3以上が経営判断に迷がなく、健全な企業統治が行われている。

##### 4.3.2 人材育成

人材育成が計画通りに進んでいるとする企業は33.3%であるが、45.4%の企業は計画通りに人材育成ができていないと答えており、人材育成面で課題を抱えている企業が約半数存在する。

経営者の後継者は、36.4%の企業が育っているとしているが、33.4%の企業は育っていないと答えており、回答企業の1/3が後継者が育っており、1/3が育っていない。

新規採用では、30.3%の企業が採りたい人材を採用できているとしているが、採用できていない企業が54.5%となり、約半数の企業が採りたい人材をとれていない。

回答企業の多くは取締役会が機能し、ガバナンスでの問題は少ないが、人材育成では採りたい人材が採れず計画通りに人材育成が進んでいないという課題が少なくないことが確認できた。

#### 4.4 マーケティングに関する課題

##### 4.4.1 製品・サービスの競争力

事業の市場性や将来性では、75.8%の企業は毎年の売上げは減少しておらず、安定的に利益を生み出している企業は66.7%となっている。

製品やサービスの価格競争力では、36.3%の企業は価格競争力が低下していないが、33.4%は低下しており、回答企業の1/3の企業は競争力を維持し、1/3は競争力が低下している企業に別れた。

顧客開拓では、新規顧客の開拓に課題が多いと答えた企業は42.5%であり、多くないと答えた企業(33.4%)を上回った。

新規事業が生まれやすい雰囲気だとする企業が45.6%である一方で、その雰囲気ではないとする企業も36.4%存在した。

回答企業の多くは、売上は好調で利益も出ているものの、製品やサービスの競争力が低下しはじめ、新規顧客の開拓や新規事業の創出での課題が少なくないことがわかった。

## 5. アンケート分析

### 5.1 社外取締役の設置状況

回答企業33社のうち11社(回答企業の1/3)が社外取締役を置いていた。回答数が少ないことから、社外取締役に感心の高い企業からの回答がほとんどだと推測でき、実際の設置率よりもアンケート結果が高くなっているように考えられる。

社外取締役の出身(職業)について尋ねたところ、「他の会社の出身者」が最も多く、次いで税理士や公認会計士であった。

社外取締役を設置している企業とそうでない企業の業績について比較したところ、業績、売上げ、利益、会社の競争力や製品・サービスの競争力のいずれも有意な差は見られなかった。社外取締役の設置が、中小企業の業績に影響すると言えない。

次に、外部の専門家の活用経験では、57.6%の企業が活用経験を有していた。社外取締役の設置状況から考えると、顧問や監査役といった社外取締役ではないポストでの活用がうかがえる。

## 5.2 社外の専門家活用に影響する要素

次に、社外の専門家の知見活用ニーズや、社外取締役の設置ニーズを高める（低くする）要素を分析する。外部専門家の知見に対する活用ニーズの分析では、外部の専門家の知見を活用したいかどうかを目的変数として、経営判断、ガバナンス、主力事業、業績、採用に加え、従業員数を説明変数として重回帰分析を行なった（表 1）。モデル全体の適合力は 1% 水準で有意（ $F=6.016$ ,  $d.f.=6;19$ ,  $p<.001$ ）であった。決定係数（ $R^2=.655$ ）は、投入した 6 変数で外部専門家の知見活用を望むという尺度の約 66% を説明できることを示している。分析の結果、健全なコーポレート・ガバナンスが行われている場合（ $\beta=-.705$ ,  $p<.001$ ）と、採りたい人材が採れている場合（ $\beta=-.598$ ,  $p<.01$ ）には、専門家の知見活用のニーズを低めることがわかる。一方、従業員規模が大きくなるほど（ $\beta=.421$ ,  $p<.05$ ）、専門家の知見活用のニーズを高めることがわかった。これらのことから、会社の規模が大きくなり従業員数が増えるほど、事業も多角化していることが想像され、その結果、内部では対応しきれない経営上の課題に関しては、外部人材の知見を活用するニーズが高まると考えられる。健全な企業統治（コーポレート・ガバナンス）が行われていると、外部の専門家の知見に対する活用ニーズが

低くなることは自明であるが、業績よりも採りたい人材が確保できるかどうか専門家の知見活用のニーズに影響していることが見てとれる。言い換えれば、人材の採用に特化して、外部専門家のニーズが求められていることの裏返しであるとも言える。

では、外部人材を社外取締役として登用することに何が影響しているのだろうか。社外取締役を置きたいかどうかを目的（従属）変数として、経営判断、ガバナンス、主力事業、業績、採用に関する項目を説明（独立）変数として重回帰分析を行なった（表 2）。回答数（サンプル数）が少ないために説明力が高くなく、モデル全体の適合力は 10% 水準で有意傾向（ $F=2.237$ ,  $d.f.=5;20$ ,  $p<.1$ ）であった。決定係数（ $R^2=.359$ ）は、投入した 5 変数で社外取締役の設置を望むという尺度の約 36% を説明できることを示している。

分析の結果、経営者の経営判断に迷いがない場合（ $\beta=.348$ ,  $p<.1$ ）や、主力の事業の将来性に不安がない場合（ $\beta=.653$ ,  $p<.05$ ）には、社外取締役の設置を希望する傾向が高い。反対に、会社の業績が良好な場合には（ $\beta=-.583$ ,  $p<.05$ ）、社外取締役を希望しないことがわかった。ガバナンスの健全性については影響がなかった。

これらのことから、経営者の経営判断に迷い

表 1 外部の専門家の知見活用ニーズを高める要素

従属変数 企業経営における外部の専門家の知見を活用したい

	$\beta$	t	p	VIF
経営者の経営判断に迷いはない	-0.023	-0.151	0.881	1.308
健全なコーポレートガバナンス（企業統治）が行われている	-0.705***	-4.381	0.000	1.426
主力の事業の将来性に不安はない	0.326	1.651	0.115	2.144
会社の業績は良好である	0.229	1.399	0.178	1.481
採りたい人材が採れている（ダミー）	-0.598**	-3.720	0.001	1.424
従業員数	0.421*	2.570	0.019	1.480
$R^2$	0.655			
Adj $R^2$	0.546			
df	6:19			
F	6.016			
P	0.001			

表2 社外取締役の設置ニーズを高める要素

従属変数 社外取締役を置きたい	$\beta$	t	p	VIF
経営者の経営判断に迷いはない	0.348†	1.827	0.083	1.133
健全なコーポレートガバナンス（企業統治）が行われている	-0.255	-1.210	0.240	1.389
主力の事業の将来性に不安はない	0.653*	2.552	0.019	2.041
会社の業績は良好である	-0.583*	-2.686	0.014	1.467
採りたい人材が採れている（ダミー）	-0.299	-1.488	0.152	1.257
R <sup>2</sup>	0.359			
Adj R <sup>2</sup>	0.198			
df	5:20			
F	2.237			
P	0.090			

はなく主力の事業の将来性に不安はない場合でも、業績が良くなければ社外取締役の設置ニーズが高まることわかる。事業そのものの将来性に不安がなくても、なぜか業績が低迷するような場合には、複雑な組織やプロセスを丁寧に分析して原因を特定する必要がある、経営陣に加わる経営参画型での外部人材の登用ニーズが高まるものと考えられる。これらのことから、社外取締役の設置ではモニタリング機能よりもアドバイス機能を期待していると考えるのが妥当である。

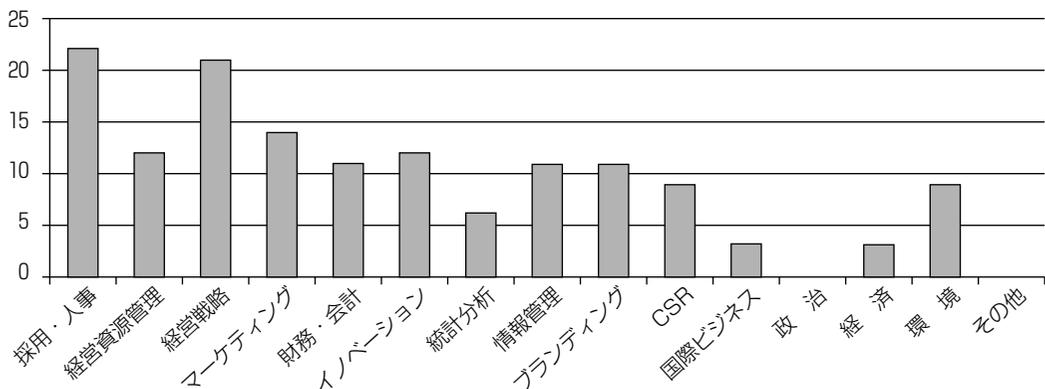
### 5.3 専門家としての大学教員活用ニーズ

大学教員の研究内容に関するデータベースを活用したいという企業は42.5%であった。

興味のある研究領域で最も高い値を示したのは「採用・人事」に関する研究であり、次いで「経営戦略」「マーケティング」の順となっている（図1）。

業績が良く業界での競争力も高いとする企業が回答の多くを占めていたが、人材育成や新規採用、顧客開拓に課題がある企業も少なくなかったことから、「採用・人事」「経営戦略」「マーケティング」の研究領域に興味を示す企業が多くなっているものと考えられる。

とくに注目すべきことは、「採用・人事」に関する関心である。社外取締役を含めた経営全般についていえば、「経営戦略」論と「マーケティング」論との相性がよい。筆者の実感としても、企業に積極的に関わっている大学教員



注) 単位：件数，複数選択可能。

図1 興味のある研究領域

には、「経営戦略」と「マーケティング」の分野で活躍している人が多い。続いて、「財務・会計」領域の教員のプレゼンスも無視できない。その一方で、「採用・人事」を専門とする教員が社外取締役を占めるケースは多くないようだ。「人事」面で専門家の手を借りるとすれば、管理職研修の講師がもっぱらの活用場面である。こと採用に関しては、わが国の労働慣行が災いして、人材の獲得に向けて自由な発想をもって動けないこともあるし、大手就職情報会社が市場を寡占しているために、大学教員が活躍できるフィールドが少ないと考えられる。そのような中で大学教員の「採用・人事」の知見に興味を示されたことは、中小企業と大学教員の新たな連携の可能性があることを示唆している。

## 6. インタビュー調査

外部人材を社外取締役として登用する場合と、他のポストで活用する場合ではどのような違いがあるのか、また、大学教員とその他の外部人材を活用するのでは、企業の狙いは何が異なるのかについて調査するために、社外取締役を設置している中小企業と、顧問を置いている中小企業、大学教員と連携している京都府下の中小企業の3社にインタビュー調査した。さらに、大学教員を社外取締役として迎えている企業と、社外取締役に就任している大学教員にもインタビュー調査を行なった。大学教員を社外取締役として活用している中小企業を京都府内で見つけることができなかったために、西日本に本社を置く比較的規模が小さな企業に協力してもらった。

### 6.1 社外取締役の設置企業

京都府下で設備工事を主な事業とする中小企業（従業員数 16 名）を訪問し、代表取締役社長（以下、「A 社長」と記載）にインタビューを実施した<sup>4</sup>。同社の取締役 3 名のうち、A 社長以外の 2 名はいずれも社外取締役であった。

1 名は公認会計士、もう 1 名は大企業（東証 1 部上場企業）で社長経験のある親族であり、大企業での経験に期待して登用したということであった。

設置理由は、2008 年のリーマン・ブラザーズの経営破綻に端を発した経済不況（いわゆるリーマンショック）と 2011 年の東日本大震災によって、非常に厳しい経営状態に陥ったことから、自社の事業を立て直すことが狙いであった。公認会計士の社外取締役は、財務会計の視点から経営を分析し、筋の通らない支出を絶対に認めない姿勢を貫き通しているようだ。A 社長は会計処理の経験もあり、数値には強いとの自負心があったが、徹底した無駄の削ぎ落としを提示され、専門家の視点の重要性を思い知ったという。また、中長期の目標をたてて具体的な計画に落とし込むことをアドバイスされ、その結果、危機を乗り越え、業績も回復したということであった。

大企業での経営者経験を有する社外取締役は、定期的な役員会の開催を提案した。四半期ごとに取締役会を開催し、決算方針、決算の確定、経営状況（目標数値の達成状況）を役員会で審議する。時には社長に対する厳しい意見も出ることがあり、論理的でないことは取締役会では通らないために、緊張感のある取締役会となっている。すなわちガバナンスの強化が図られたのである。

さらに、社外取締役が社員との面談を定期的に行ない、社内の風通しもよくなり、自社の将来性と社員教育との関係性に関する社員の理解も深まったという。加えて、後継者候補の育成方法や承継時期についてもアドバイスを受けている。

このように、社外取締役に期待されるモニタリング機能に加え、アドバイス機能の両方が効果的に機能していたが、設置のきっかけは、経営に対する社長の危機意識であった。また、社外取締役の機能を発揮させるためには、社長自身に対する社外取締役からの厳しい指摘も受け

入れるという寛容な態度が必要だと言える。

## 6.2 顧問の設置企業

京都府下の機械金属加工を主な事業とする中小企業（従業員数14名）を訪問し、代表取締役社長（以下、「B社長」と記載）に対してインタビューを実施した<sup>5</sup>。

B社長は大学を卒業後に金融機関で勤務していたが、先代が築いた企業を承継するために35歳で事業承継した。当初は会社が儲からない責任は社員にあると思っていたが、自分の姿勢の悪さが社員を見る目を曇らせていることに気づいたという。その後、職場の改善にむけて、社員全員と話し合う会議を定期的に設けることで、不良発生の原因や解決策を全員で考えることができ、それまではミスの犯人探しをしていた現場が、特定の社員を責めるのではなくどうしたら改善できるのかと前向きな意見がでる場に変化していった。また、身近なことやほんの少しのことで社員間で感謝の気持ちを表すサンクスカードを手渡すことをはじめたところ、職場で大事にされているという気持ちが社員達に芽生え、本音を言い合える良い会社の雰囲気になったという。その結果、働きやすい企業として表彰されている<sup>6</sup>。

社員の自主性を重視し、社員が自律して成長していくことができる非常に良い雰囲気の会社づくりに成功しているが、1ヶ月に一度程度、外部人材（コンサルタント）からアドバイスを受ける機会を設けている。主な役割は、社長の相談役や、社長の想いを客観的な立場から伝える代弁者であることが多い。外部人材が社外取締役のような役割を担うことも少なくないが、社長曰く、「中小企業の取締役というものは個人補償を入れるほどの責任の重いもの」だとの考えのもと、社外取締役は設置していないという。

このように、社外取締役というポストは設けていないものの、実質的には社外取締役に期待されるアドバイス機能を効果的に活用している

と言える。マーケティングや経営戦略だけでなく会社の労働環境の改善や人材のマネジメントに関して、社外人材のアドバイス機能が生きる場面があると考えられる。

## 6.3 大学教員との連携企業

京都府内の化学薬品を製造する企業（従業員数85名）を訪問し、代表取締役社長（以下、「C社長」と記載）に対してオンライン（ZOOMを使用）にてインタビューを実施した<sup>7</sup>。

先代から事業承継した当時、同社の売上は、大手企業の製造した化学薬品を顧客に販売するといういわゆる問屋としての事業がほとんどを占めていた。問屋事業は、好況時は仕入れたものを売るだけで利益が出るものの、不況時には価格競争を余儀なくされ、自社製品開発の必要性にかられていた。

しかし、問屋機能しかもたない企業が独力で開発部門を軌道に載せるには膨大な時間とコストがかかることから、大手製造業のOBを顧問（アドバイザー）として迎えて、開発部門を新設するとともに、マーケティング機能を強化した。

さらに、開発過程で発生する技術課題を解決するために、大学の研究室と連携した。当初、大学が中小企業と連携してくれるのかと不安視する声が社内にあったが、C社長の大学時代の人脈等を活用して国立大学や私立大学の工学部の研究室と連携し、研究開発を行った。

リーマンショックのときには、問屋事業の売上比率が高く、特定の顧客に依存していたために、（当該顧客企業からの発注が止まり）売上が半減して大きなダメージを受けた。しかし、今回のコロナ禍では、開発力が高まり多品種少量生産の対応ができており、売上が複数の顧客に分散していることから、ダメージはほとんど受けていない。

C社長曰く、外部人材の知見を活用せずに、開発部門やマーケティング部門を持たない中小企業が、一から自社製品開発を行ってマーケッ

トを開拓することは時間もコストもかかり、自己資本比率の低い企業では現実的ではないという。C 社長が承継した当時の自己資本比率は一桁台であり、とても新事業開拓できる余裕がなかった。このため、大手企業 OB の知見を活用することや、大学との産学連携での研究開発によって、効率的に経営改善が図れたということであった。

このように企業関係者だけでなく大学教員も活用している C 社長であるが、中小企業が外部人材を活用する場合は、モニタリング機能よりもアドバイス機能が中心だという認識を示した。さらに、これまでものづくりの観点での産学連携を進めてきたが、今後は経営そのものを進化させるために、社文系との産学連携も視野に入れ、大学の研究成果の新たな活用意欲も示している。

しかし同時に、大学との連携においては注意しなければならない点があるという。大学は研究成果の論文発表に重きを置き、企業は成果の社会実装（ビジネス化）を目指すことから、ゴールが異なることが失敗の原因になりやすい。このため、連携にあたっては大学と企業の双方が同じベクトルを目指すことができるように、事前に十分な擦り合わせが不可欠だとの認識を示した。

#### 6.4 大学教員を社外取締役として活用している企業

大学教員を社外取締役に迎えている西日本に本社を置く企業<sup>8</sup>（従業員数 275 名）を訪問し、代表取締役社長（以下、「D 社長」と記載）に対してインタビューを実施した<sup>9</sup>。

同社は店頭証券市場（現ジャスダック）に上場していることから、中小企業には該当しないものの、社外取締役の設置義務化にむけた商法の改正以前から社外取締役に設置していたこと、上場していなければ中小企業に該当する従業員数であることから、比較的小さな企業が、民間企業関係者ではなく大学教員を社外取締

に迎える理由や、顧問等の他のポストではなく社外取締役に設置する理由について聞くことが期待でき、同社に対してヒアリングを実施した。

社外取締役に設置した経緯は、いずれ全上場企業は社外取締役の設置を義務付けられるようになると思われ、上場企業の社外取締役の設置義務化の議論を先取りする形で設置をした。

設置に向けて検討を始めた当初、同社の事業内容は食料品の生産、加工、販売など多岐にわたっており、取締役会議で幅広い事業内容の案件ごとに社外取締役に説明して了解をとっていたら、会議の効率が下がり、引いては会社の生産性が下がるのではないかと心配する声もあった。しかし、経営に関する判断は、経験に即した判断だけでなく、多様な観点からの意見を踏まえてするものであるとの思いから、社外の意見を取り入れることにした。

当初は、大学教員ではなく外部の専門家（コンサルタント）に社外取締役に就任してもらうことも考えたことがあるという。具体的にはブランディングのコンサルに依頼することも考えたが、マーケティングやブランディングの課題ばかりを取締役会議で議論しているのではないことから、コンサルタントはあくまでもコンサルタントとして活用することにした。

それでは、大学教員を社外取締役に設置した積極的な理由は何かであろうか。他企業での経営者としての経験のある外部人材と大学教員のいずれも、幅広い見識を有している点では同じである。ただし、企業経営者は自分の経験が判断の基準になる場合が多く、経験していないことは判断できず、また、その経験が自社に合わないときがある。過去に、他企業の経験者を管理職に迎えたが、短期に成績を上げて良いところを見せようと焦ってしまい、社内のコミュニケーションがおろそかになったという苦い経験もあった。大学教員は様々な事象を理論化・普遍化するのが専門であることから、私情をさしはさまずに、会社の経営課題等を論理的に整理す

ることができると考えた。

ただし、単に正論ばかり主張されるとなると、机上の学問と経営実態は異なることが少なくないことから、企業の実態に精通し、同社の社風（まじめ、情熱的、謙虚）を理解できる人を選んだという。

社外取締役を設置した効果は、社外取締役の多様な視点からの意見は、いずれもが理にかなっており、さらに中小企業の実態にも則した意見であるために、経営判断に役立っているという。アドバイス機能が発揮されていることがうかがえる。さらに、取締役会議が活性化したという。従来はD社長と同社の会長の発言が取締役会議の大半を占めたが、社外取締役が入ることで、発言者が増えて会議での議論が活発になったという。アドバイス機能に加えガバナンスの強化にも繋がっていると言える。

役員選考にあたり重視したポイントは、専門分野だけでなく、経営全体に対する幅広い知見を有していることであった。そして、同社は比較的規模の小さい企業であることから、中小企業の経営実態や地方の地場産業などの経営に詳しいことが要件に上げられていた。

このように、社外取締役設置のきっかけは、設置義務化の先取りであったが、活用の実態は、経営判断におけるアドバイス機能に期待して設置していることがわかった。

## 6.5 社外取締役に就任している大学教員

西日本の国立大学で経営学を専攻する大学教授（以下「E教授」と記載）を訪問し、インタビュー調査を行った<sup>10</sup>。E教授は上述したD社長が経営する企業の社外取締役に就任している。E教授をインタビュー調査の対象に選んだ理由は、社外取締役設置企業の期待する機能に対して、どのように応えているのかを調査するためである<sup>11</sup>。

社外取締役を引き受けた理由は、地域の価値創造に対して興味があり、当該企業は地方の強みを活かした事業を展開して地方に貢献してい

ることから引き受けたとのことであった。

社外取締役の機能を果たすために、業界用語について勉強するとともに、毎回の取締役会議の資料には時間をかけて丁寧に目を通すだけでなく、会議後も調査することが少なくないという。非常に幅広く経営の内容を知っておく必要がある、結果的に自身の研究にも役立っているという。

E教授は大学教員に就任する前には、民間企業での勤務経験もあることから、会議では理論的なことばかり話すのではなく、事例を挙げつつ、会議メンバーが議論や判断がしやすいように工夫している。専門はマネジメントだが、新規事業の立ち上げ経験や、地域と連携した経営幹部候補者の育成事業などの経験を活かして、戦略論、マーケティング、組織論、人事など幅広く対応しているという。

社外取締役として判断する際に、E教授が特に気をつけているのは、取引案件の規模が大きくなると、経営者はいろんな指標を見て判断しなければならぬが、その際に、できるだけ長期的な視点で物事を判断し、理論的に方向性を示すようにしていることである。もちろん、現実的には理論通りには進まないのも、そこには経験からくる現場の知恵を尊重するようにしている。理論的方向性と経験からの知恵を結びつけることが、役割だと考えている。

このように、アドバイス機能を果たすために、理論的に整理された豊富な知見を役立たせていることがわかる。

さらに、アドバイス機能とは別の効果として、社外人材の存在により、取締役会議で内部人材が発言しやすくなる効果があるという。創業家などのカリスマ経営者が代表の場合には、内部者が発言したくてもできないことが少なくないことから、社外の人材が発言することで、そういった人たちが発言しやすくなるということであった。

それでは、企業にとって大学教員を社外取締役に活用する意義や要件とは何であろう

か。E 教授曰く、企業によってその期待や狙いは様々だという。例えば、アジア経済やロシア経済などの専門家を活用することで、当該地域とのパイプが太くなったり、グローバル展開する企業は経済予測能力を強くしたいと考えるだろうから、それらに則した知見やネットワークが期待される。しかし、取締役会議では、ゼネラリスト的な判断が必要なので、専門的分野だけでなくそれ以外の知識や経験が求められるということであった。

## 6.6 インタビュー調査のまとめ

外部人材を社外取締役として活用している中小企業と、顧問などの社外取締役以外のポストで活用している中小企業、大学教員を活用している企業と大学教員にインタビューすることができた。

インタビュー結果をまとめると、社外取締役を設置することにより、モニタリング機能の強化によるガバナンスの強化につながっていた(表3)。外部人材が社外取締役として取締役会に入ることで、よい意味での緊張感が高まるとともに、内部人材の発言機会が増えて、取締役会議が活性化していることがわかった。

社外取締役の効果的なアドバイス機能がうまく働いていることも見られた。社外人材の強みを活かして、取締役会議での経営全般に対する課題整理やアドバイスがなされている。さらに

経営者だけでなく、社員との面談を通じて幅広く相談にのっているケースも見られた(表4)。

社外取締役としてではなく、社外人材を顧問等の他のポストで活用している企業では、外部人材の専門的な知見を、特定の課題の解決にむけて活用していた。社外取締役といえども経営全体の方向性を決める取締役会議メンバーとして任用することには躊躇する企業は少なくない。このため、特定の経営課題に応じた社外人材を登用していた。具体的には商品開発やマーケティングといった部門のアドバイスを求めたり、社長の相談相手としての顧問的な役割を期待しての登用が見られた(表5)。

大学教員を活用している事例では、理系の分野での産学連携による共同研究の事例が見られた。中小企業の場合は、株式公開(上場)していないために、特定の課題解決にむけたアドバイス機能を期待しての連携が中心になると思われる。

大学教員と中小企業との連携に関する先行研究でも、理系の分野についてのものであり(安田ほか, 2019)、社文系の分野での事例はあまり見かけない。しかし、経営者の中には、経営そのものを進化させるために、理系に加えて文系との産学連携を望む企業も存在する(表6)。

また、特定の課題に関する共同研究だけでなく、長期的な視点での経営改善や、事業計画の策定、後継候補者の育成などについて、社外取

表3 社外取締役設置効果(ガバナンス)

機能	効果
ガバナンス強化	従来は社長の頭の中で、数字と計画をみていただけであったが、きちんと書面でチェックをされ、数値が未達の場合には厳しく質問されるので、よい意味でのプレッシャーをうけている。緊張感のある取締役会議となっている(A社長)
	会長と自分(社長)の発言が取締役会の大半を占めたが、社外取締役が入ることにより、今まで発言しなかった人の発言ができるようになった(D社長)
	自分の存在により、内部の人も発言しやすくなる。カリスマの経営者などの場合には、内部者が発言したくてもできないことが少なくない。社外の人間が発言することで、そういった人たちが発言しやすくなる(E教授)

表4 社外取締役設置効果（アドバイス機能）

機能	効果
アドバイス機能	中長期の目標をたてて、具体的な計画をたてるところからアドバイスをもらっている。計画のトレンドを上回って達成できている（A社長）
	取締役会のときに出社する機会を活用して、社員と面談をしてもらっている。社員の様子を別の角度から眺めて、社員に対してはもちろん社長にもアドバイスをしてくれる。社内の風通しが非常によくなった（A社長）
	大学教員は理論化・普遍化するために、様々な現象を論理的に理解しようとする。それにより、経営課題を論理的に整理することができる（D社長）
	会議の案件ごとに、多様な角度から意見を言ってもらっている。理にかなった発言も多い。中小企業の実態にも明るく、経営判断に役立っている（D社長）

表5 社外取締役以外のポストでの活用

ポスト	効果
社外取締役以外のポストでの活用	コンサルタント コンサルタントの役割は社長の意思決定などの客観的な代弁者であることも多い。社外取締役はおかないが、社長の相談相手として、社外取締役的な役割をこなしてもらっている。中小企業の取締役というのは個人補償を入れることができる人が負うものであり、社外といえども、相当に責任の重いものだと考える（B社長）
	アドバイザー アドバイザーとしての位置づけにしているのは、経営全般についての指導ではなく、ある機能（商品開発や生産革新）の部分においてのアドバイスのため。今後、経営全般に関わってもらう機会が出てくれば社外取締役として参画してもらう可能性もある（C社長）
	コンサルタント マーケティングやブランディングの課題ばかりを取締役会議で議論しているのではないために、特定の経営課題に関する専門家を、社外取締役ではなくあくまでもコンサルタントとして活用している（D社長）

締役への登用も含め、社文系の大学教員との連携可能性は、存在すると思われる。

中小企業の産学連携に関する研究社外取締役に大学教員を任用している企業は、ガバナンス目的だけでなく、大学教員の理論化・普遍化するための知見を活用し、経営課題の整理やアドバイスを期待していた（表6）。

ただし、大学教員と事前に十分なすり合わせをして、連携の方向性を揃えておく必要がある。また、社外取締役に就任する大学教員には、取締役会議にて幅広い課題に対するアドバイス等が求められるために、自身の専門分野だけでな

く、経営全般についての知見が必要とされる。

本研究でのインタビューは、大学教員が実施したものであり、大学教員に対する本音を十分に聞き出せていない可能性もあるかもしれない。例えば、民間企業で働いた経験を持たない大学教員の常識と、企業での常識に差を感じているかもしれないし、そのことが、大学教員の活用を躊躇させているかもしれない。それらは本インタビューでの限界であり、今後は、大学教員以外の者によるインタビューの実施や、インタビュー件数を拡充して、十分に本音を聞き出すようにする必要があると考える。

表 6 大学教員の活用目的と注意点

ポスト	活用目的	注意点
アドバイザー	開発型の企業ではないために、製品開発を自社だけで取り組むと、時間と資金がかかるので、外部の力を借りている。社外取締役についてはモニタリング機能が基本かと思うが、中小企業の場合は上場目的でなければアドバイス機能が主となると思う。今までは、ものづくりの観点で理系の産学連携が主だったが、今後は経営そのものが進化をしていく必要性があり、経営やマーケティングなど理系+文系の産学連携が必要になると思う（C社長）	大学と企業の目指すゴールが同じであることが大事だと思う。産学連携では、大学は論文発表、企業は社会実装（ビジネス化）というようにゴールが違う場合は失敗をしやすい（C社長）
社外取締役	大学教員は理論化・普遍化するために、様々な現象を論理的に理解しようとする。それにより、経営課題を論理的に整理することができる。また、多様な角度からの意見を言ってもらえる（D社長）	ただしそれだけでは不十分であり、専門的な知見だけでなく、普段から企業や地域と連携した活動を行なって、会社の実態をよく知っておく必要がある（D社長）
社外取締役	取引案件の規模が大きくなると、経営者はいろんな指標を見て判断しなければならない。その際に、できるだけ長期的な視点で物事を判断するように、理論的に方向性を示すようにしている。現実的には理論通りに進まないことも多く、理論的方向性と経験からの知恵を結びつけることが、役割だと考える（E教授）	業界用語が分からなければ議論ができない。事前に相当に時間をかけて準備をしないといけないし、会議後も持ち帰って調べたりしている。非常に幅広い経営の内容を知っておくことが必要。民間企業での経験や地域との連携の経験が活かせることが多い（E教授）

## 7. 考 察

分析の結果、株式を公開していない（未上場）の中小企業で、経営判断に迷いもなく取締役会が機能し、健全なガバナンスが行われている場合、あるいは、業績も良く事業の競争力も業界水準よりも高い企業であって、採りたい人材を採用できている場合には、外部の専門家の知見を活用するニーズは高まらない傾向が見られた。

反対に、企業規模が大きくなるに連れて人材ニーズが多様化し、採りたい人材がうまく確保できない場合には、アドバイス機能が必要になることから、外部の専門家に対するニーズは高まる。

また、ガバナンスがうまく機能していない場合には、モニタリング機能の強化が必要になる。

しかし、モニタリングであっても社外取締役のポスト以外での外部人材の登用が望まれている。中小企業の場合には所有と経営の分離が明確ではなく、株主でもあり経営者でもあることが多い。インタビュー調査でも判明したとおり、社外取締役という経営参画型の外部人材の登用には躊躇する企業もある。したがって、顧問やコンサルタント、監査役といった立場での外部人材の活用をしているところが少なくないと考えられる。

一方、経営者の経営判断に迷いはなく、主力の事業の将来性にも不安がないものの、業績が悪化しているような場合には、社外取締役設置のニーズが高まることが確認できた。事業内容そのものや経営判断に問題がないにも関わらず業績が悪化している場合には、その原因をつきとめて対処する必要がある。組織が複雑である

ことや、無形資産が付加価値に結びつかず生産性が悪化していること、あるいは財務・会計の分析が不十分であって経費を製品価格にきちんと反映できていないことなどが原因として考えられる。それらを見抜くには、内部関係者が気づきにくい経営課題に、外部者ならではの視点や価値観をもってアプローチする必要がある。一時的な観察ではなく、じっくりと現場に入り込んで、マネジメントやマーケティングさらにはアカウンティングの視点など、多面的な視点から経営全般を眺めて問題の根源をあぶり出し解決策を講じなければならない。このため、短期的なコンサルタントなどではなく、経営陣の一角としての社外取締役のニーズが高まるのだと考えることができる。先行研究では、内部の情報を獲得しやすい場合（R&D 比率が低く無形資産比率が低い場合、組織が複雑でない場合等）には社外取締役の設置効果があるとしているが、中小企業ではむしろ原因が特定しにくい場合の方が、社外取締役設置のニーズが高まると考えられる。

その場合の社外取締役に期待される機能は監視（モニタリング）よりも、助言（アドバイス）機能であって、社外取締役の高い助言能力が必要とされる。インタビュー調査でも、社外取締役には、多面的な視点からの経営分析や計画策定へのアドバイスが期待されていた。時間をかけて社員と面談をすることや、事業承継にむけて後継者を育成することに貢献するなど、中長期的な視点からのアドバイスが期待されていると考えられる。

これらのことから、中小企業での外部人材の登用は顧問やコンサルタントといった経営参画型でないポストでの登用が中心であると言える。しかし、経営課題の複雑性が増すほど、会社の内部に入り込んで実態を把握し、中長期的な視点での経営改善や経営計画を策定し、その効果を確かめねばならず、社外取締役の設置ニーズが高まるとも考えられる。その場合に求められる機能はモニタリングよりもアドバイス機

能なのである。

これらのことから本研究の仮説を検証すれば、「(1) エージェンシー問題が生起しない中小企業では、社外取締役のアドバイス機能が求められる」については、本調査研究により検証できたといえる。しかし「(2) 外部人材に対してアドバイス機能が求められるときは、社外取締役以外での経営参画型ではないポストが用意される」については、概ね検証できたものの、社外取締役としての活用可能性も見られた。

最後に、中小企業の大学教員活用のニーズについては、特定の課題解決、特に理系分野での産学連携による共同研究に対する期待は存在する。加えて、社文系（特に経営学や商学の研究者）においても、マーケティングや戦略、会計などの特定の課題に対して、顧問やアドバイザーといった形式での連携は存在する。さらに本研究により、採用や人事に関する連携も期待できることが明らかになった。

しかし、大学教員の研究成果のアウトプット（論文での公表）と、企業の研究成果の取り扱い（事業化）とは異なることが少なくないことから、連携成功にむけて、事前に双方によって、十分にすり合わせをしておく必要がある。

## 8. 含意

### 8.1 理論的含意

社外取締役の研究の多くは、社外取締役を設置することが企業にとって効果的かどうかという議論が中心であった。また、研究対象となる企業は大企業であり、本研究で取り上げたような中小企業の研究はあまり見かけない。

本研究では、中小企業の社外取締役に対するニーズを高める要因を初めて分析した。外部人材に期待するのは監視（モニタリング）機能よりも助言（アドバイス）機能であり、社外取締役といった経営参画型のポストではなく、その他のポストでの登用を望んでいることも明らかにした。

また、経営課題の複雑性が増すほど、社外取

締役設置ニーズが高まることを明らかにした点は、新たな発見である。

さらに、中小企業の社外取締役の設置の有無で、企業の業績や競争力に差が生じていないこともわかった。

このように、中小企業の社外取締役設置の効果や設置を促進する要因、社外の専門家の起用に関するニーズを明らかにした本研究は、中小企業や社外取締役の研究に一定の貢献をするものと考えられる。

## 8.2 実践的含意

本研究によって、中小企業が社外取締役に期待する機能はモニタリングよりも、アドバイス機能であることを明らかにした。ただし企業の規模が大きくなるにつれて、モニタリング機能に対するニーズが高まることもわかった。ただしその場面でも、社外取締役という経営参画的なポストではない形が好まれることを明らかにできた。

ただし、アドバイス機能を期待して社外取締役を設置しても、外部人材が入ることで取締役会議が活性化し、結果的にモニタリングが機能してガバナンスが強化されることもあり、この点から見ると、中小企業が社外取締役を設置して、取締役会議を活性化させるという一定の効果が期待できると考えられる。

また、経営判断に迷いがなく、事業の競争力が高くても業績が上がらないといった場合には、複雑な原因が考えられ、それには社外取締役の設置に対するニーズが高まることもわかった。加えて、社外の専門家として大学教員の知見を活用したいという一定のニーズやその領域を明らかにできた。特に人事や採用、経営戦略やマーケティングのニーズがあることを明らかにできたことは、今後、大学（特に経営学）の研究者と中小企業の連携を進めるあたり有益な示唆を与えるものと言える。

## 9. 限界

本調査研究によって、中小企業の社外取締役の設置ニーズや、社外の専門家の知見活用に対するニーズ、それらを高める要因を初めて明らかにしたことは、学術的にも実践的にも意義のあることだと考える。

しかし、本研究でのアンケート調査は京都経営者協会の会員企業に対して行ったものであり、この結果を全国の中小企業に当てはめて一般化するには不十分である。また、分析対象にした企業数（サンプル数）が非常に少ないために、有意差等が生じにくいことから、社外取締役や外部専門家の知見活用のニーズに影響する要因を、見落としている可能性が否めない。

定量調査に先立ち、中小企業経営者や中小企業支援機関等に対して、社外取締役の設置ニーズに関してヒアリングを試みたが、中小企業というものは所有と経営の分離がなされていないことから、設置は不要だという意見が多かった。定量調査の結果をうけてインタビュー調査を実施したが、社外取締役設置のニーズや効果についての実態解明が十分になされたとは言い難い部分も少なくない。

今後は大学教員以外によるインタビューを実施するなど、経営者の本音を聞き出すための方法も工夫しながら、社外取締役を設置している中小企業、あるいは潜在的なニーズを有している中小企業に対するインタビュー調査を拡充する必要がある。加えて、アンケートの協力機関を増やすことが、本研究結果の理論的な強化に不可欠である。

## 謝辞

本研究を行うにあたり、京都経営者協会 専務理事 石津友啓様をはじめ事務局の方々からアンケート調査に対して多大なるご協力を賜りました。また、高橋 潔 先生（経営行動科学学会 前会長）には、本研究を始めるきっかけを与えていただき論文執筆に関して多くのご指導

を賜りました。アンケート調査にご協力いただいた企業の方々、インタビュー調査にご協力いただいた企業経営者、(匿名でのインタビューのためにお名前は掲載できませんが)某国立大学の某先生にも、研究を進めるにあたり有益なご示唆を頂戴しました。心から御礼申し上げます。

## 注

- <sup>1</sup> (1) 監査役会設置会社であって、株式の譲渡制限がない、(2) 資本金が5億円以上または負債総額200億円以上の大会社、(3) 有価証券報告書の提出義務がある、のいずれも満たす企業
- <sup>2</sup> 会員企業450社のうち、大企業を除く全ての中小企業の経営者に配布
- <sup>3</sup> 代表者以外からの回答も含む
- <sup>4</sup> 訪問日：2019年6月18日
- <sup>5</sup> 訪問日：2019年5月27日
- <sup>6</sup> グッドキャリア企業アワード
- <sup>7</sup> 実施日：2020年8月6日
- <sup>8</sup> 所在地を記載すれば会社が特定されるので、西日本に本社を置く企業と記載する。
- <sup>9</sup> 訪問日：2020年1月24日
- <sup>10</sup> 訪問日：2020年1月24日
- <sup>11</sup> D社長とE教授は、それぞれ別の場所でインタビューしたことから、双方の質疑応答の内容は知らされていない。

## 参考文献

- Aoki, T. 2019 Japanese Corporate Governance Reforms and Top Manager's Self-governance. *Journal of University of Hyogo*, 70(2・3), 137-146.
- 江川雅子 2017 社外取締役の役割—取締役会改革 女性社外取締役の現状分析— 証券経済研究, 100, 37-54.
- 三輪晋也 2010 日本企業の社外取締役と企業業績の関係に関する実証分析 日本経営学会誌, 25, 15-27.
- 宮島英昭・新田敬祐 2006 日本型取締役会の多元的進化：その決定要因とパフォーマンス効果 ビジネス・ファイナンス研究センターワーキングペーパーシリーズ (早稲田大学), WIF-06-003, 1-42.
- 宮島英昭・小川 亮 2012 日本企業の取締役会構成の変化をいかに理解するか? : 取締役会構成の決定要因と社外取締役の導入効果 *RIETI Policy Discussion Paper Series*, 12-P-013, 1-46.
- 清水 一 2011 社外取締役の導入, 委員会制度への移行と企業価値: パネルデータによる分析大阪経大論集, 61(5), 31-47.
- Suzuki, M. 2019 Japanese corporate governance reform: What is required for effective functioning of outside directors? *Yustisia Jurnal Hukum*, 8(1), 11-29.
- 安田聡子・隅藏康一・長根(齋藤)裕美・富澤宏之 2019 産学連携: 中小企業と積極的に協力する大学および連携プロジェクトの研究 日本政策金融公庫論集, (44), 71-98.

