

# 中小企業・ベンチャー企業のコーポレート・ガバナンス構築の考え方

## - 株式公開を意識した企業への示唆 -

The Concept of Corporate Governance Construction for Small and Medium-sized Enterprises  
and Venture Businesses :

Suggestion to Enterprises being Conscious of IPO

山本靖\* 逆瀬川明宏† 内田亨‡

### 要旨

中小企業・ベンチャー企業の良さを保持しつつ、中小企業・ベンチャー企業らしいコーポレート・ガバナンスを構築するにはどのようにしたらよいのだろうか。こうした問題意識から本稿では、まず、中小企業・ベンチャー企業の特質をあげる。次に、中小企業・ベンチャー企業の経営者からのインタビューも交えながら、中小企業・ベンチャー企業のコーポレート・ガバナンス構築の考え方を述べる。

コーポレート・ガバナンス構築の中核概念は、1. 社会の公器、2. 情報開示、3. 組織的経営、4. 監視システム、5. 従業員の関与、6. ソフト・ルール、である。

中小企業・ベンチャー企業の経営資源は大企業に比べて乏しいが、本稿で紹介した6点を意識し、自社の現状に照らし合わせ、取り組みやすいところから段階的にでもコーポレート・ガバナンスの構築に取り組むことが大切である。

キーワード：コーポレート・ガバナンス、監視システム、情報開示、中小企業、ベンチャー企業

### 1. はじめに

企業不祥事、隠ぺい工作など、企業経営のあり方が問われ、経営をチェックし、望ましいコーポレート・ガバナンスを構築していくことが求められて久しい。コーポレート・ガバナンスの構築が広く企業社会に浸透するためには、企業価値の向上を促進する必要がある。従来、コーポレート・ガバナンスは、大企業のための議論が中心となっていた。しかも、経営者の規律付けや不祥事防止など、どちらかという性悪説に基づいたものが多かった。従前より日本の企業では対立よりも調和が基本である。一方、欧米では調和と対立のバランスを重視するという傾向があると一般的に言われている。日本のように農耕社会を原点に、島国という環境で発展してきた社会と、何事も契約主義という欧米社会では、組織文化にも違いがある。したがって、日本の社会や文化を基盤とした日本独自のコーポレート・ガバナンスがあっても良いと思われる。

こうした中、近年、中小企業・ベンチャー企業もコーポレート・ガバナンスの構築が求められてきている。中小企業・ベンチャー企業は、監視システムを持たず、いわば性善説に立った経営を行い、また、多くの中小企業・ベンチャー企業でそれが功を奏していると思われる。こうした中小企業・ベンチャー企業の良さを保持しつつ、中小企業・ベンチャー企業らしいコーポレート・ガバナンスを構築するにはどのようにしたらよいのだろうか。

こうした問題意識から本稿では、まず、中小企業・ベンチャー企業の特質をあげる。次に、中小企業・ベンチャー企業の経営者からのインタビューも交えながら、中小企業・ベンチャー企業のコーポレート・ガバナンス構築の考え方を述べる。

---

\* Yasushi Yamamoto 山本靖 & アソシエーツ 代表

† Akihiro Sakasegawa 株式会社システムフロンティア 常務取締役

‡ Toru Uchida 新潟国際情報大学情報文化学部情報システム学科 教授

## 2. 中小企業・ベンチャー企業の特質

### 2.1 中小企業・ベンチャー企業のコーポレート・ガバナンスの現状

中小企業・ベンチャー企業の多くは、出資者が経営者を兼ねるいわゆるオーナー会社である。その意味で、資本の提供者と経営者の利害の対立は存在しない<sup>1)</sup>。しかし、逆に、資本と経営が一体となっているため、ガバナンスの構築を困難にさせていることが指摘されている。林芳利は、「中小企業のほとんどが資本と経営が一体となっている経営形態であるため、コーポレート・ガバナンスの必要性が要求されていないと考えられること、企業数があまりにも多く且つ企業規模や業種が多様で実証的研究ができてにくいこと」<sup>2)</sup>などを指摘している。しかし、もはや中小企業・ベンチャー企業であっても、不祥事の防止ならびに企業価値の向上を実践していかなければならない。

日本型コーポレート・ガバナンスを私案として提言した伊丹敬之は、「ドイツのように 2000 名という限界設定が望ましいといっているのではない。これでは、やや大きすぎるように思える。500 名、あるいは 300 名くらいで切るのがいいように思われる」<sup>3)</sup>と述べ、300 名以下の企業をガバナンスの適用範囲から外すことを主張している。300 人以下の企業に代表される中小企業・ベンチャー企業の多くは、会社の従業員の規模、ならびに資本と経営が分離されていない経営形態であることを理由として、中小企業・ベンチャー企業のコーポレート・ガバナンスの議論は必ずしも充分にされてきたとは言えないのである。

一方、『1999 年版中小企業白書』は、それぞれの会社にあった企業統治の体制を整備していくことを指摘している。そのうえで、小規模のオーナー企業の課題は、「株主からの第三者的規律が働かないために、逆に非効率な経営が温存される可能性」<sup>4)</sup>と記述されている。こうした現状を踏まえ、以下に中小企業・ベンチャー企業の特質を明らかにしていく。

### 2.2 オーナー経営者・ファミリー企業の特質

中小企業・ベンチャー企業において所有と経営が一致していることが多い理由は、オーナー経営という言葉で説明できる。すなわち、株式を所有するオーナーが自ら社長として企業経営に携わっているため、絶対的な権限を保持することになる。このことは、機動的経営を実践する上においては、長所となる。しかし、ワンマン経営の弊害に陥る危険性は少なくない。

中小企業・ベンチャー企業に多いオーナー経営者の経営感覚の中で特筆すべきは、無限責任である。オーナー経営者は株主としては法的に有限責任なので、出資の範囲で責任を取ればよいが、そんなことを考えている経営者は極めてまれであろう。

一方、オーナー一族によって経営される企業をファミリー企業と言う。Shleifer & Vishny(1997)はコーポレート・ガバナンスのメカニズムの経済効率を理解するために、ファミリー企業の特質を調査することが重要であると主張している<sup>5)</sup>。したがって、本稿でも中小企業・ベンチャー企業のコーポレート・ガバナンスについて述べるうえで、少々ファミリー企業に触れておく。

ファミリー企業が不祥事を引き起こすと、その原因が同族支配による閉鎖的体質や独善的経営として扱われることが少なくない。確かに、悪い方向に経営が流される場合にファミリーの長を中心に一族の中での正常化作用が効きにくくなる場合がある。しかし、ファミリー企業だからといって非ファミリー企業より、頻繁に不祥事を起こしているという現象は、筆者が知る範囲において見当たらない。ここで、Navarro & Anson(2009)によるスペインにおけるファミリー企業の特質を下記の通り挙げてみる<sup>6)</sup>。

ファミリーが取締役を占めている傾向にある

会長（Chairman）の任期は長い

三つの委員会<sup>7</sup>を設置しているファミリー企業は非ファミリー企業に比べて少ない

また、Navarro & Anson(2009)は、ファミリー企業が、自分たちのコーポレート・ガバナンスが他社と違いがあることについて誇りを持っていることを明らかにした<sup>8</sup>。彼らは、「法や規則はファミリー企業の相違性を尊重すべきである」と述べている。さらに、「一般的に規則やベストプラクティスや決議（soft-laws）は、主に非ファミリー企業のコーポレート・ガバナンスに基づいている。しかし、それはファミリー企業には適していないかもしれない」と述べている。

上記は、スペインの事例ではあるが、企業が自分たち独自のコーポレート・ガバナンスに誇りを持っているということは、日本の中小企業にとっても示唆に富むものである。ファミリー企業が自分たちのコーポレート・ガバナンスに誇りを持っているということは、企業も人間同様個性を持ち、独自性が必要であることを考えさせられる。こうした独自性が、今後の日本の中小企業・ベンチャー企業のコーポレート・ガバナンス構築には必要であるかもしれない。

### 2.3 中小企業・ベンチャー企業における内部監査の困難さ

コーポレート・ガバナンスの一つの機能として内部監査があげられる。内部統制の有効性評価及び改善を行うに当たり、特に大企業においては、会社法に定められた監査役の設置をはじめ、内部監査を執り行う専門の監査部門の設置が進んでいる。しかし、問題は中小企業における内部監査のコスト・人材配置であろう。そのため、頼廣圭祐（2008）によれば、『簡易版 COSO 内部統制ガイダンス』<sup>9</sup>は、中小企業の助けになり、効果的な内部統制ができるような、よりコストが低い形でできるようなガイドラインとして、出版されたとのことである<sup>10</sup>。

一方、CIA フォーラム研究会報告における Q&A 集には、内部監査にかかる人員確保の重要性に言及しつつもその具体的な人数は明記されていない<sup>11</sup>。

こうした国内外の状況を鑑み、中小企業・ベンチャー企業の場合、人的資源が大企業ほど潤沢でないため、ガバナンスを担保とするような内部監査専門部署を作ることは難しい。したがって、中小企業・ベンチャー企業においては、そのリソースや内部監査の存在価値の問題も含め、内部監査部門の設置まで行っている企業は、ほとんど無いのが現状であろう。多くの中小企業・ベンチャー企業経営者は、直近の業績向上を優先し、内部監査については、どちらかという二の次になっている。また、その進め方で悩んでいる経営者も多いのではないだろうか。筆者らが現在まで調査してきた中小企業・ベンチャー企業経営者へのインタビューでも、その多くは、人材不足のため会計士・税理士や外部機関に一任しているところが多々見受けられた。ただし、一部の中小企業・ベンチャー企業経営者は、内部監査の重要性を認識しており、内部告発制度等を取り入れているところもある。

元来、中小企業・ベンチャー企業のマネジメントは、経営者の理念が基盤として濃く出る傾向にある。こうした理念に賛同する従業員でないと務まらないかもしれない。しかも、中小企業・ベンチャー企業では、経営者と一人ひとりの従業員との距離が近い。従業員には、経営者とともに深く共有できる企業理念・価値観が染み透っているにちがいない。こうしたことから経営者も従業員を信頼して、内部監査に依らず、従業員の誠実性を尊重する経営手法が行われているのであろう。

### 3. 株式公開を意識した中小企業・ベンチャー企業のガバナンス構築の考え方

株式公開を意識した中小企業・ベンチャー企業は法律上のコーポレート・ガバナンスの要件を満た

さなければならない。しかし、中小企業・ベンチャー企業は、大企業と比べて、ガバナンスといった管理体制を完全実践できるほどのヒト、モノ、金、情報といった経営資源を十分持っていない。また、出資と経営が分離しているとは言えない中小企業・ベンチャー企業の経営者の暴走あるいは独善的な考えによって、経営が腐敗するリスクは高くなる可能性がある。その結果、不祥事が起こるのである。株式公開を意識した中小企業・ベンチャー企業は、こうした不祥事を起こさないためにも、チェック機能を革新していかなければならない。

コーポレート・ガバナンスとは、「企業の経営者をいかに規律させるか」と言われるが、中小企業・ベンチャー企業の場合、経営者が自らを律した上で、従業員に対しても性善説に基づき、何をするかがガバナンスの中核となる。本節では、株式公開を意識した中小企業・ベンチャー企業の経営者にとってのコーポレート・ガバナンス構築の考え方を提示したい。

### 3.1 社会の公器

株式公開を意識した中小企業・ベンチャー企業の中心的マインド<sup>12</sup>は、自分の会社が社会の公器であるという意識を持つことからであろう。鶴田満彦は「現代株式会社が単なる私企業ではなく、公共性をもつ存在であるという認識はまったく正しい」とし、「株式会社の運営や株式の流通に関しては、商法や証券取引法をはじめとする公的なルールが存在し、証券取引所などの公的な組織が制度化されているわけである。このような公的ルール・制度なしには有効に機能しえないという意味で、株式会社企業はまさに『社会の公器』である」としている<sup>12</sup>。

たとえば、電子部品を製造する中小企業のある会長は、社会の公器としての意識によって労働組合を認めたケースもある。これは、性善説に基づいて従業員を信頼し、労使協調路線によって仕事をしたいこうという表れかもしれない。そして、労働組合から従業員持株会制度へとつなげていったのである<sup>13</sup>。同社は、現在のところ未上場企業であるが、未上場企業と上場企業という観点からコーポレート・ガバナンスの違いを尋ねてみると同社会長は、下記の通り回答をした<sup>14</sup>。

未上場から上場企業になると当然コーポレート・ガバナンスは変わってくるでしょう。上場すれば不特定多数からお金を集めるわけですから、それだけ責任の度合いは大きくなってきます。だから企業の規模によってコーポレート・ガバナンスは変わると私は思います。その違いとは、公共性の範囲がずいぶん変わってくると思います。小規模であれば、自分の友達であるとか身近な人の間の商売であり、取引先はある程度お互いに気心の知れた人とやっているわけです。つまり、お互いに情報交換が可能な範囲内でやっているということです。ところが大規模になると身近な人の間のみの商売は、不可能になってきます。

大企業に比べて経営資源が乏しい中小企業・ベンチャー企業のマネジメントは、企業内部に向けたもので手いっぱいであろう。しかし、企業規模が徐々に大きくなり、上場によって株主の多様化が進むと、身近な人の間のみで企業活動をしていくわけにはいかない。また、企業を取り巻くステークホルダーの数も増え、質も多様になり、一企業としてステークホルダーに及ぼす影響も増大する。逆に、企業の側も、ステークホルダーから影響を受ける量も多くなる。そのため、企業は多様なステークホルダーとの関係性から意思決定をしていくことが必要とされるのである。このように、経営者自らが社会の公器であるという意識を持つことが重要なのである。

### 3.2 情報開示

会社を社会の公器として考えると「情報開示」が必要になってくる。この情報開示は主なステークホルダーに利いてくる。

第一に、金融機関である。中小企業は借入金依存体質のため、コーポレート・ガバナンスは、銀行をはじめとする金融機関の監視のもとオーナー経営者が支配・統治しているといえるだろう<sup>15</sup>。したがって、中小企業・ベンチャー企業は、積極的に金融機関に情報開示をしていく必要がある。また、一定の「情報開示」ポリシーを持ち、金融機関からの質問に対し、真摯にこたえていく必要がある。株式公開を目指す企業においては、こうしたメインバンクを皮切りに、債権者や取引先など企業外の利害関係者はもちろん、一般投資家なども含めた広範な利害関係者を意識した企業統治の体制づくりが必要である<sup>16</sup>。

第二に、従業員に対しての情報開示である。これは、会社と従業員の情報の共有につながる。先に上げた電子部品製造会社では、従業員持株制度を導入し、その代表へも情報開示を積極的に行っているため、持株会の代表が、「配当を多くしてばかりいないで従業員のボーナスを上げる」などという意見は出ない。これに関して同会長は下記の通りこたえている<sup>17</sup>。

会社の利益は、従業員の賞与が優先なものである。そうした意見はできません。経営状況を公開しているとこれだけ稼いだら皆にこれだけ配分するというコンセンサスができてきます。個人評価でなく、総合評価ですから従業員は、色々それぞれの立場で不満を言うわけですが、私はそれぞれの立場が一体となって力を結集しないといい成果に結びつかないからと言いつけています。それを従業員全員が理解しているわけです。従業員が賞与をもらえないと配当もないわけです。こうした形になっていますから配当は一番後で、決して多くはないです。

こうしたことが、情報開示のメリットであろう。積極的な情報開示のため、従業員も業績によって自分たちの取り分をわきまえている。したがって、従業員は、企業業績を熟知しているため、賞与だけでなく、従業員持株会でも、自分たちの妥当な配当額を理解しているのである。

また、情報開示によって従業員が自律性を形成することが可能となる。ここで言う自律性とは、組織に所属し、仕事を成し遂げていくうえで、自分の意思で判断し、行動できるという意味である。自律性が尊重されることによって、従業員は共通目的に向かって協働意思を強く持ち、コミュニケーションを通して、組織と調和していく存在となりうるのである。

### 3.3 組織的経営

中小企業・ベンチャー企業は、社長の強いリーダーシップによる経営である。しかし、株式公開を意識した中小企業・ベンチャー企業のコーポレート・ガバナンスの構築とは、ある意味、組織的経営への転換を形成させることともいえる。株式公開を意識したコンサルティング会社のベンチャー企業である社長は次の通り述べている。「コーポレート・ガバナンスは、会社が組織的に経営できる状態を求めている」<sup>18</sup>。すなわち、組織的経営は取締役会の正常化を包含し、監視システムを構築したうえで、経営者リーダーシップを発揮させることである。これについて、同コンサルティング会社の社長は次の通り述べている<sup>19</sup>。

あるひとりの人の専横によって経営されるものではありません。 中略 社外取締役を入れると、社外取締役は、事業のことがよくわからないので、大所高所の建前論を言います。それ

を聴く耳をもっていれば、「良い指摘だな」と、受け入れられます。こうしたことは、社外取締役制度が機能していると言えると思います。

株式公開を意識した中小企業・ベンチャー企業の経営者は、社外取締役の意見をよく聴き、それらを取り入れながら経営することによって組織的経営が担保されるのである。もちろん、組織的経営の最高責任者は経営者である。これについて、電子部品製造会社の会長は次の通り述べている<sup>20</sup>。

株式公開まできたら会社は、当然公器になります。しかし、経営者はその代表であると思います。私はやはりステークホルダーの代表者が経営者だと認識しています。

上記のとおり、コーポレート・ガバナンスの主権論の観点から、中小企業・ベンチャー企業の主権者は、あくまでも経営者である。しかし、今後は、組織的経営をしていくことが不可欠であり、その組織的経営の責任者は経営者であることを忘れてはならない。

### 3.4 監視システム

中小企業・ベンチャー企業では、経営者のトップダウン型が多い。そのため、大企業以上に強力な監視システムの浸透が期待できる。企業が主体的に監視システムを持っていることが、ステークホルダーへのアピールにもなる。株式公開は、いかに機能する監視の仕組みを持っているかということがポイントなのである。

具体例として先の電子部品製造会社会長が次の通り述べている<sup>21</sup>。

我々の会社は現在従業員 70 名程なのですが、だんだん規模が大きくなってくると、中小企業といえども自分一人では限界があります。そのため、専門の人を置かないと難しいと思います。また、第三者が監視しないと、社長自身が正しいと思って、間違いを犯す恐れがあります。したがって、社内の役員に経営の監視を任命したところで、社長と同じレベルの経営者の仲間ですから同様に間違いを犯す恐れがあります。

上記の通り、社長だけでは、限界もあるし、間違いを犯す可能性も否めない。また、社内から登用した役員も社長と長年一緒に仕事をしてきた場合が多く、社長に右に倣えということにもなりかねない。そこで、社外取締役のような第三者による監視システムが必要となるのである。

また、監視システムによって、企業不祥事を未然に防ぐことも可能であろう。企業不祥事は、企業価値を落とす。伊藤邦雄・加賀谷哲之によれば、「15%企業価値が落ちるということは時価総額 1 兆円企業なら 1500 億円を失っている」<sup>22</sup>と指摘している。中小企業・ベンチャー企業の場合でも、不祥事は、大企業同様に甚大な被害を与える。なぜなら、不祥事による信頼の失墜は、取引停止を招き、それが即、他社にとってかわられることになる。代替品のないような製品・サービスを提供している企業ならともかく、現代社会で代替品のないものなど、それほど多くはない。大企業より経営資源が乏しい中小企業・ベンチャー企業は、容易に破たんしかねない。したがって、中小企業・ベンチャー企業こそ、不祥事防止のための監視システムが必要なのである。

一方、IT ベンチャー企業の社長も、「経営層の監視」に重点を置くことについて次の通り主張している<sup>23</sup>。

一般に言われる企業統治というのが、経営層を主体にされているもので、実際に事件が起きたものは、大手企業なのに中小企業的なオーナー企業、オーナーからの絶対命令によって起こっています。したがって、コーポレート・ガバナンスのターゲットが経営層に向いているという部分は、正しいのかなと感じます。そこで、当社では、経営層の横暴を否定することができる従業員の教育が必要だと考えて、ISOを導入し、段取りのプロセスを強化し、プロセス実行中に社長命令が来たとしても、従業員が極力「それは関係ない!」と言えるようにしています。こうした意味で業務の適正化の中に、権限・責任を明確化し、社長から指示があっても、プロセスを変えることができないという仕組みづくりをしています。

上記のことから、同社長は、自らが監視されるような仕組みづくりを構築し、オーナーとしての暴走を食い止めようとしているのである。その証左として、さらに、同社では、内部告発制度を構築している。当制度では、年1回、匿名版と記名版の2種類のアンケートを実施している。

また、従業員が極力「それは関係ない!」と言えるような仕組みづくりとして、管理職クラスのレベルアップを模索している。多くの企業の場合、社長命令がある一定の割合で正しい判断をしたとしても、時に、間違った判断を行う可能性がある。その間違いを指摘でき、社長に向かって「それは間違っている」と言える力量と堂々と言えるカルチャーも必要なのである。このことに気がついた同社長は、管理職クラスに対して人間性や労務管理に関する管理職教育をしている。中でも、行動力、説明責任、具現化に力を入れている。もし、こうした能力が無ければ、社長命令を管理職層がどのようにしたらいいのか具体的なプロセスを考えるとすることができず、管理職層は経営者の言いなりになってしまうからである。

さらに、同社長は、同社の監視制度に重きをおいたガバナンスを強化しても、モラルが抜けたら、上からの命令が防止できないことを強調する。そのため、「上からの命令に対して拒否できる従業員」が必要だと考えている。その手段の一つとして、内部告発保護制度という形で、告発した人を保護するルールを整備し、かつ、おかしいことはおかしいと認識でき、主張すべきだという最低限の教育が必要であると考えている。同社長は、この「おかしいことはおかしいと認識でき、主張すべきだ」という考え方を創業当時から持っていた。なぜなら、地元の地方でのベンチャー企業の社長の集まりで、ある社長が、学生時代から仲の良かった後輩を自分の会社に入れて、拾ってあげたのに横領・着服行為をして、実刑判決を受けたという話を聞いたことがあったからである。そして、その会社は、脱税行為まで発覚し、社長の不正まで表に出てしまった。その結果、従業員は実刑、社長は追徴課税をされたという事件を目の当たりにした。

また、同社長は、他社のカラ出張だけで1億円の経費を浮かしたことを、お酒の場でポロポロとしゃべってしまう他社の社長も目の当たりにした。

こうした数々の事件を身近に感じることで、同社長は、従業員には「罪をつくらせない!」という仕組みを考えたそうである。たとえば、同社では、数百万円になる振込の手続きをする場合、従業員を2人以上で行かせるようにし、魔がさすようなことをさせない環境作りをしている。これは、トップレベルであっても、2人以上で行くようにさせている。

結局、同社長に言わせれば、中小企業の場合、その人のモラルや素行が重要なのであり、そのためにも、「公明正大にまじめに社業に専念します」と言わせることから始めるのが重要であると考えている。

### 3.5 従業員の関与

長期的なコミットメントをもつステークホルダーとしてもっとも注目されてよいのは、従業員である。従業員は企業内部の事情にも精通しており、健全で活力のある企業経営を維持することに対して高いコミットメントを持っている<sup>24</sup>。

日本企業においては、終身雇用制、年功序列制、企業内組合という日本の経営<sup>25</sup>によって従業員を家族として考え、従業員から長期的かつ極めて高い協働意思を引き出す経営が本流であった。なぜなら、経営者は、経営家族主義の考え方を浸透させることで、家族である従業員を長期で教育し、育てていたのである。また、家族的な社員旅行や社内運動会も盛んに行われていた。しかし、21世紀に入り、わが国においてグローバル化の流れの中で、年功序列制は崩れ、組合も弱体化したが、終身雇用に関しては、長期安定雇用という言葉に置き換えられたものの、本来的な意味を失っていない。それは、日本の経営の3つの特徴の大元にある経営家族主義の精神が脈々と日本社会において存続しているからであろう。従業員を大事にする経営家族主義をベースに実践される中小企業・ベンチャー企業は、大企業以上に、従業員の生活に影響を与え、運命共同体的存在であった。

一方、法制度はともかく、「日本型ガバナンスは決して時代遅れではない」、「グローバル資本主義の不安定性の危機の時代になってきたからこそ、かえって従業員主権の意味が高まっていると思われる」と、慣行としての従業員主権を主張する伊丹敬之の意見もある<sup>26</sup>。伊丹のコーポレート・ガバナンス論は、本質的に権力の問題であることを指摘し、「働く人々の権利」がしかるべく評価されるべきであるという観点から、コーポレート・ガバナンスの基本理念に従業員主権を置こうとする議論である。従業員主権を基本理念とするこの考え方は、決して権利の独占をねらうものではない。筆者らは、こうした考えに賛同し、経営者にガバナンスを任せきりにするのではなく、従業員も積極的に関与していくことが望ましいと主張したい。

他方、従業員は、顧客満足度の極大化に最も貢献する経営資源である。なぜなら、従業員は、リピーター顧客獲得に貢献し、顧客満足を継続的に提供する役割を担うからである。したがって、企業の主権者でもある従業員は、企業の利益に直結する顧客獲得に重要な役割を担っているのである。こうした、キーパーソンでもある従業員に対して、経営者は、情報開示は無論のこと、コーポレート・ガバナンス構築に積極的に関与してもらえる仕組みづくりも考えたほうがよいであろう。つまり、企業内における重要なステークホルダーである「従業員」の意見をより反映させる仕組みをつくるのが、企業統治の面で透明性と客観性を増す方法と考えられる。その切り口は、中小企業・ベンチャー企業が醸成してきた人間性善説的な立場を保持しつつ、もう一度コーポレート・ガバナンスの実践適用に接近すべきことであろう。

### 3.6 ソフト・ルール

コーポレート・ガバナンスを法的規制だけで、構築するのには限界がある。たとえば、ITベンチャー企業の社長は、株主総会において財務的な報告だけでなく、もっと経営者や従業員のやる気などの報告があっても良いと考えているのである。なぜなら、株主総会では、みんなが法に規定されていることで、数字しか見ていない傾向にある点を同社長は、指摘している。これについて、同社長は次のとおり述べている<sup>27</sup>。

会社の雰囲気はどうか、笑顔で業務をしているか、サービス残業はないか、という部分で、社長でも把握するのは難しい情報なのですが、そういった情報が株主総会で発表されません。商法で規定されている管理財務面しか発表されないの、株主に対して説明責任を果たし



ているとはいえません。上場すると監査法人が入り、財務面だけに偏重しています。そういった意味で株主総会では経営陣がきちんと責任を果たすよう強いことができていないと思います。

同社社長の持論は、中小企業・ベンチャー企業が、株主に対して、株主総会での報告事項に違いがあっても良いと思っているのである。その違いとは、中小企業・ベンチャー企業の場合、企業の将来性ならびに従業員のやる気・情熱がより重要となっている点であると同社長は、主張する。それらは決して法でチェックすることができない。こうした法的規制によらない自主的ルール、すなわち「ソフト・ルール」が必要と考えられる。これについて同社社長は次のとおり述べている<sup>28</sup>。

従業員が豊かな生活を送っているか、そのような会社のほうが「将来性がある」と感じます。大手企業と中小企業・ベンチャー企業の株主総会を比べたら、中小企業・ベンチャー企業は、戦略面をもっと見せるという形で、ボトムのことを伝えなければいけないというのが私の主張です。もしくは、従業員教育を充実させて、行動できる環境づくりをしなければいけません。

これは、現在の日本のガバナンスの概念が枠組みや数字ばかりに偏重され、プロセスや定性的な視点が重要視されない現状に対するガバナンスの限界であろう。これについて、同社社長は次のとおり付言している<sup>29</sup>。

法律の限界です。会社、雇用を守るためには、もっと違うことをしなければいけないということで、そもそもガバナンスの目的は何かということが間違っています。労働者を守るために、適正な会社運営ができていくかというのが、単純に不正をしているか否かで、結果論をみるようになっています。ガバナンスの本質として、不正の予防処置をしなければなりません。法律は結果論で会社に、死刑宣告をするか否かを決めています。それでは、変わりません。犯人を逮捕する仕組みと犯人をつくらないという仕組み、未然防止という違いがあります。

こうしたガバナンス論は異色かもしれない。しかし、法的規制によらない、ソフト・ルールが必要であることを示唆している。

#### 4. おわりに

近代の経営は、ガバナンスの観点から出資と経営の分離の方向性が進む傾向にあり、株式市場を中心として経済発展に貢献してきた。出資と経営の分離による企業の利点は、株式市場を利用した広範な資金調達が可能になる点と、経営者による独断・暴走・不祥事の防止など経営の健全性を構造的に担保する効果が少なくとも考えられる。一方、出資と経営の分離による企業の懸念は、経営者のインセンティブが株主のそれと乖離してしまうことであり、経営者の迅速な意思決定ならびに強い事業継続意欲が削がれてしまう可能性がある。こうした出資と経営の分離の方向性が進む傾向にある近代の経営であっても、出資と経営が統合されている中小企業・ベンチャー企業は少なくない。しかし、こうした中小企業・ベンチャー企業にもコーポレート・ガバナンス構築が、今求められている。

本稿では、株式公開を意識した中小企業・ベンチャー企業に対するガバナンス構築の考え方について述べた。そのモデルの中核は、1. 社会の公器、2. 情報開示、3. 組織的経営、4. 監視システム、5. 従業員の関与、6. ソフト・ルール、である。

本稿で取り上げた事例では、監視システムを構築していたが、中小企業・ベンチャー企業は、通常、監視システムを持たず、いわば性善説に立った経営を行っている。また、多くの中小企業・ベンチャー企業でそれが功を奏していると思われる。しかしながら、コーポレート・ガバナンスを構築するという観点からは、それだけでは不十分である。中小企業・ベンチャー企業はその特徴や良さを保持しつつ、以上の6点を意識してみたらどうであろうか。こうした考え方は、誰もが共感できる重要な日本の中小企業・ベンチャー企業の性善説的価値観をベースにした経営に新規に取り入れられ、あるいは強化されてもよい事柄である。中小企業・ベンチャー企業の経営資源は大企業に比べて乏しいが、ここで紹介した6点を意識し、自社の現状に照らし合わせ、取り組みやすいところから段階的にでもコーポレート・ガバナンスの構築に取り組むことが大切である。なぜなら、それは、自社の企業価値の向上を試みることでもあるからである。本稿の示唆することが、現実の経営において追求されることを大いに期待したい。

### 【参考文献】

- ・ Navarro, M. S. & Anson, S.G. "Do families shape corporate governance structures?", *Journal of Management & Organization*, 2009, 15:327-345.
- ・ Shleifer Andrei and Vishny Robert W. (1997). "A Survey of Corporate Governance" *The Journal of Finance* Vol. 52, No. 2 (Jun., 1997), pp. 737-783.
- ・ アベグレン, J. 『日本の経営』 占部 都美 翻訳、ダイヤモンド社、1958 年。
- ・ 伊丹敬之 『日本型コーポレートガバナンス』 日本経済新聞社、2000 年。
- ・ 伊藤邦雄・加賀谷哲之 『ブランドリスクマネジメントと企業価値』 東洋経済新報社、2006 年。
- ・ 内田亨・山本靖・逆瀬川明宏 「日米コーポレート・ガバナンスの課題と日本の経営で共感される価値観 - 人間的経営を包含した経営哲学を目指して - 」 『西武文理大学研究紀要』 第 18 号 2011 年。
- ・ 加護野忠男 「企業統治制度の改革のために : 機関投資家と株主責任」 『国民経済雑誌』 第 182 巻 6 号 2000 年。
- ・ 住田俊二 「企業統治を考える」 『企業診断ニュース』 2007 年 7 月号。
- ・ 中小企業庁 『1999 年版中小企業白書』。
- ・ 日本経団連提言 『よりよいコーポレート・ガバナンスをめざして (主要論点の中間整理)』 2009 年 4 月 14 日。
- ・ 日本内部監査協会・八田進二監訳 『簡易版 COSO 内部統制ガイダンス』 同文館出版、2008 年。
- ・ 林芳利 「日本型経営システムとコーポレート・ガバナンス-中小企業のガバナンス」 『マネジメント・レビュー』 7, 179-213, 関西学院大学、2002 年 6 月。
- ・ 藤川信夫 『国際経営法学』 信山社、2007 年。
- ・ 三井秀範 「内部統制報告制度の円滑な実施に向けて」 『月間監査研究』 2008.6 (No.409)。
- ・ 吉森賢・斎藤正章 『コーポレート・ガバナンス』 放送大学教育振興会、2009 年。

### 脚注

- 
- <sup>1</sup> 吉森賢・斎藤正章 『コーポレート・ガバナンス』 放送大学教育振興会、2009 年。
  - <sup>2</sup> 林芳利 「日本型経営システムとコーポレート・ガバナンス-中小企業のガバナンス」 『マネジメント・レビュー』 7, 関西学院大学、2002 年 6 月。
  - <sup>3</sup> 伊丹敬之 『日本型コーポレートガバナンス』 日本経済新聞社、2000 年。

- 
- <sup>4</sup> 経済産業省『1999年版中小企業白書』経済産業省。
- <sup>5</sup> Shleifer Andrei and Vishny Robert W., “A Survey of Corporate Governance” The Journal of Finance Vol. 52, No. 2, Jun. 1997.
- <sup>6</sup> Navarro, M. S. & Anson, S.G. "Do families shape corporate governance structures?", Journal of Management & Organization, 2009, 15:327-345.
- <sup>7</sup> 指名委員会、報酬委員会、監視委員会。
- <sup>8</sup> Navarro, M. S. & Anson, S.G. "Do families shape corporate governance structures?", Journal of Management & Organization, 2009, 15:327-345.
- <sup>9</sup> 日本内部監査協会・八田進二監訳『簡易版 COSO 内部統制ガイダンス』同文館出版、2008年。
- <sup>10</sup> 頼廣圭祐「継続的監査と継続的モニタリングの時代」『月間監査研究』、2008.6 (No.409)。
- <sup>11</sup> CIA フォーラム研究会報告「内部監査人による J-SOX 対応 Q&A 集」『月間監査研究』、2008.7 (No.410)。
- <sup>12</sup> 鶴田満彦「企業改革の経済学 森岡孝二『日本経済の選択』を読む」『経済科学通信』基礎経済科学研究所、2002年8月号。
- <sup>13</sup> 電子部品製造会社会長インタビュー（2009年3月24日）。
- <sup>14</sup> 同上。
- <sup>15</sup> 前掲 吉森ら(2009)。
- <sup>16</sup> 住田俊二「企業統治を考える」『企業診断ニュース』、2007年7月号。
- <sup>17</sup> 前掲 電子部品製造会社会長。
- <sup>18</sup> コンサルティング会社社長インタビュー（2009年2月27日）。
- <sup>19</sup> 同上。
- <sup>20</sup> 前掲 電子部品製造会社会長。
- <sup>21</sup> 同上。
- <sup>22</sup> 伊藤邦雄・加賀谷哲之『ブランドリスクマネジメントと企業価値』東洋経済新報社、2006年。
- <sup>23</sup> ITベンチャー企業社長インタビュー（2009年2月6日）。
- <sup>24</sup> 加護野忠男「企業統治制度の改革のためにー機関投資家と株主責任ー」『国民経済雑誌』、第182巻第6号2000年。
- <sup>25</sup> アベグレン, J. 『日本の経営』占部 都美 翻訳、ダイヤモンド社、1958年。
- <sup>26</sup> 前掲 伊丹（2000）。
- <sup>27</sup> 前掲 ITベンチャー企業社長。
- <sup>28</sup> 同上。
- <sup>29</sup> 同上。