

DF企業ガバナンス部会 第14期 第5回セミナー  
「中堅・中小企業におけるガバナンス制度と運用」

1. 講師：岡安総合会計事務所 公認会計士・税理士 岡安俊英氏
2. 日時：2019年1月17日（木） 14：00～16：00
3. 場所：日本ビル10階 セミナールーム10E
4. 出席者数：44名（内パソナ顧問ネットワーク登録者：12名）
5. 講演内容等：
  - \* 岡安氏が作成された資料に基づき講演が進められた。  
コーポレートガバナンスの意義や本質の基礎的なことを、改めて判り易く説明して頂くと共に、大企業と中堅・中小企業の比較を通して中堅・中小企業のコーポレートガバナンスの組織体制や課題をも判り易く説明して頂いた。  
最後に、時間オーバーとなる熱心な質疑応答も行われた。
- 5-1. コーポレートガバナンスの意義：
  - \* 東京証券取引所及び金融庁にても示されているコーポレートガバナンス・コードにおいては、「株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み」とされた。又、経団連においては、「企業の不正行為の防止と競争力・収益力の向上という視点から、長期的な企業価値の増大に資する仕組み」とされた。
  - \* 「会社は誰の物か？」がガバナンスに密接に絡んでいる。「会社は株主の物」と考える意見が強調されることがある一方で、「会社は経営者や従業員や社会の物」と考える意見もある。
- 5-2. コーポレートガバナンスの本質：
  - \* 会社は、様々なステークホルダー(株主、従業員、顧客、取引先、債権者及び地域社会)に対する責務を果たし、協働を実現するためにコーポレートガバナンスを構築するものとされた。
- 5-3. 零細企業のコーポレートガバナンス：
  - \* 所有と経営が一致していることが多く経営者は自らのためのコーポレートガバナンスを構築すること、ステークホルダーが少数で限られていることなどから、ステークホルダーにとって必要なコーポレートガバナンスが自然と構築され易いとした。
- 5-4. 中堅・中小企業のコーポレートガバナンス：
  - \* 零細企業と比較して、所有と経営の分離が進むこと、ステークホルダーも増えることなどから、ステークホルダーにとって必要なコーポレートガバナンスが構築されにくくなるとした。また、零細企業と比較して、従業員数が増加することなどから、コーポレートガバナンスの構築・運用は経営者以外の者に任せる必要が出てくると

した。

5-5. 大企業のコーポレートガバナンス：

- \* 所有と経営が完全に分離されること、内部統制が分業化されること、ステークホルダーが多くなることから、強い社会的要請に基づきステークホルダーにとって必要なコーポレートガバナンスが構築されるように制度化されるとした。

5-6. 中堅・中小企業のコーポレートガバナンスの課題：

- \* 大企業と比較して、経営者自身のためのコーポレートガバナンスを構築する誘因が働きやすい、コーポレートガバナンスの構築に積極的になりにくい、強い社会的要請を契機としたコーポレートガバナンスの構築が制度化されにくいとした。又、中堅・中小企業においても、大企業並みのコーポレートガバナンスを構築することが望ましいが、管理部門が対応できない企業も多いともされた。

5-7. 中堅・中小企業（東証マザーズ上場企業を想定）の組織体制（大企業との比較）：

- \* 大企業と同様の機関、会議体、委員会等の設置を必要とすること、人財不足のため専任の内部監査部門を設置できないことは多いが、少なくとも兼任の内部監査担当者を選任すべきであること、稟議制度の整備運用を行うことなど、組織的なガバナンス機能を有する体制を構築する必要があるとした。又、原則として、部門長は、部門間の兼任は認められず、部門内の兼任も1階層までしか認められないこと、管理部門の部門長は、兼任は認められないとした。

5-8. 中堅・中小企業（東証マザーズ上場企業を想定）の組織体制（特徴）：

- \* 監査役会あるいは監査等委員会設置会社であることが多いこと、会議体の設置は必要最低限とされていることが多いこと、内部監査担当者や部門長が兼任している場合も多いことなどの特徴があるとした。
- \* 中堅・中小企業（未上場の段階）でよく指摘される課題
  - ・ 監査役会や会計監査人が設置されていない。
  - ・ 稟議制度や職務分掌が不十分な場合が多い。（職務分掌が進まず、社長への依存度が高いと、社長の能力以上には会社が成長しない。権限を社員に移譲することが必要とした。ただし、権限を委譲しても、会社の変化に社員がついて行けないこともある。情報や意識の共有を図ることが大事であるとした。）
  - ・ 部門長が兼務している場合や必要部門が未設置となっている場合が多い。

5-9. 中堅・中小企業（東証マザーズ上場企業を想定）の取締役会（大企業との比較）：

会社法上は3か月に1回開催されればよいとされているが取締役会は毎月開催すべきであり、又、社外取締役等独立役員は1名以上選任する必要があり、更に、取締役の公私混同を防止するため関連当事者との取引に対する監視機能を持つ必要があるとした。

5-10. 中堅・中小企業（東証マザーズ上場企業を想定）の取締役会（特徴）：

- \* 取締役会は少数の4～7名程度とされることが多いこと、監査役会設置会社の場合は

社外取締役の選任が出来ない場合が多いこと、大企業と比較してオーナー社長による関連当事者との取引が行われやすいことなどの特徴があるとした。

- \* 中堅・中小企業（未上場の段階）でよく指摘される課題
  - ・ 取締役会が毎月開催されない、月次決算報告や職務執行の報告が行われていない、議事録が適切に作成されていないことがある。
  - ・ 関連当事者との取引でその合理性を説明できないことがある。
  - ・ 社外取締役が選任されていないことがある。

5-1 1. 中堅・中小企業（東証マザーズ上場企業を想定）の監査役会等・内部監査（大企業との比較）：

- \* 大企業と同様に監査役会（監査委員会又は監査等委員会）を設置し、3名以上の監査役（取締役）を選任し、そのうち過半数は社外監査役（社外取締役）とする必要があるとした。又、監査役の場合、1名は常勤監査役とする必要があるとした。なお、通常、監査役会事務局は設置されていないとした。
- \* 内部監査部門又は内部監査担当者が年間を通して全部門の監査を実施する必要があるが、内部監査担当者を専任担当者とせずに、クロス監査とすることも認められるとした。
- \* 上場企業ではない中堅・中小企業の場合、監査役会ではなく「監査役協議会」とする場合もある。

5-1 2. 中堅・中小企業（東証マザーズ上場企業を想定）の監査役会等・内部監査（特徴）：

監査役会は少人数になりやすく、補助者がいないので、常勤監査役が監査手続の多くの部分を負担する必要があること、専任でない複数内部監査担当者を選任し、チェックリストを用いてクロス監査を実施することが多い（ただし、インターネットからチェックリストの雛形を持ってきて使用することは、監査の実効性に問題が生じる可能性がある）ことなどの特徴があるとした。更に、監査役と内部監査担当者との情報共有を緊密にすること、又、監査計画の作成段階でのリスク把握とリスク対応のための監査計画の実行が重要であるとした。

- \* 中堅・中小企業（未上場の段階）でよく指摘される課題
  - ・ 顧問税理士等が監査役を兼務している場合が多く業務執行からの独立性が確保されていない、又、内部統制システムがないことが多い。
  - ・ 取締役会で、月次決算報告や取締役の職務執行の報告がなされていない、又は、監査役がその職務執行状況をチェックしていないことが多い。
  - ・ 内部監査が未実施となっている、内部監査担当者が不選任となっている、又は、内部監査が自己監査化となっている。

5-1 3. 中堅・中小企業（東証マザーズ上場企業を想定）のその他のコーポレートガバナンス（大企業との比較）：

- \* 大企業と同様に、内部通報制度や、経営活動を行う上で必要とされるルールを明文化した諸規定を整備・運用する必要があり、年度予算及び中期計画を作成し、予算統制を実施する必要があり、又、内部統制報告制度にて、担当者の選任・評価方針の策定・文書化・評価手続・報告書作成・監査法人の監査を実施する必要があるとした。
  - \* 大企業はコーポレートガバナンスコードは全て適用されるが、中堅・中小企業は基本原則 5 項目のみが適用されるとした。
- 5-14. 中堅・中小企業（東証マザーズ上場企業を想定）のその他のコーポレートガバナンス（特徴）：
- \* 内部通報窓口を外部機関（顧問弁護士等）にする場合があること、業務フローが簡素であるため細則・マニュアルを必要としない場合がある（過度に詳細となり遵守できない細則・マニュアルを作ってしまう場合があり、実効性も考慮すべき）こと、ベンチャー企業は、予算の精度が低くなり、予算統制が有効に機能しない恐れがあることなどの特徴があるとした。
  - \* 中堅・中小企業（未上場の段階）でよく指摘される課題
    - ・ 内部通報制度や、規定・細則・マニュアルが未整備・未運用となっている。
    - ・ 年度予算・中期経営計画が未作成、又は、積み上げ方式での作成となっていない。
    - ・ 予算が月次展開されてない、あるいは月次決算が未実施のため、月次の予算統制が行われてない。
    - ・ 総合予算が未作成となっている。
- 5-15. 中堅・中小企業（東証マザーズ上場企業）のコーポレートガバナンス事例：
- \* （株）コンヴァノと HEROZ（株）の簡単な紹介がなされた。
- 5-16. 日本のベンチャー企業
- \* NEXT ユニコーン調査結果の上位 10 社の紹介があり、1 位は（株）Preferred Networks で、その企業価値は 2402 億円で資金調達額は 9 億円であったとのこと。
- 5-17. ベンチャー企業の上場取り消し事例：
- \* 5 社の取り消し例の紹介がなされ、参加者の関心も高かった。
6. 質疑（講演の最後 15 分間）：
- 1) 経営者がガバナンスを無効化することはあるのか？
    - ・ あり得ます。上場を目指している最中は動機が少なく起こりづらいが、上場後に無効化する場合はある。
  - 2) 内部監査の横兼任は OK、経営企画室の者が縦兼任することは OK か？又、重要な規定は取締役会決議で OK か？
    - ・ 内部監査と経営企画室の兼任は問題ないが、内部監査を社長直轄とするなど、組織図上での対応が必要です。
    - ・ 取締役会決議で OK です。規程管理規定を定めて、決議機関を定めることが多い。
  - 3) リスクを把握するポイントは？

- ・ポイント付したリスクアプローチをすること。
  - ・自分が悪さ（不正）をするとしたならば、どの様な悪さ（不正）をするかを考えるとリスクポイントを把握しやすくなる。
  - ・会社に与える影響度も考えてリスクを把握すること。
- 4) 内部監査の専門会社に全部委託しても良いか？ その場合の注意事項は？
- ・可能です。しかし、その有効性は会社内部をどれ位理解してくれているかの度合いで決まります。出来れば一部分のみ（支店等）委託するのが良いのでは。
- 5) 上場前に、どの様な必要な法律があるのか判らない。特に海外ビジネスの場合は？
- ・法務リスクが高い難しい事業活動ならば法務担当を設けることが望ましい。あわせて弁護士に定期的にチェックして貰う事が重要とした。

以上