

一般社団法人 ディレクトフォース

2020年企業ガバナンス部会 小研究会Bグループ報告書

「永続志向の非上場中小企業に求められる
コーポレート・ガバナンス」

2020年7月22日

Bグループ メンバー（執筆順）

柳	昭 駒
小 山	高 史
岡 田	知 之
千 崎	滋 子（サブリーダー）
原 田	隆 司
國 安	幹 明（リーダー）

メンター（順不同）

三 神	明
金 丸	正 二
習 田	和 彦

無断転載・複写・電子媒体等への入力禁止

目 次

- 第1章 はじめに . . . 柳 昭駒
- 第2章 本研究報告で対象とする中小企業 . . . 小山 高史
- 第3章 中小企業におけるコーポレート・ガバナンスの現状と課題 . . . 岡田 知之
- 第4章 ガバナンスの視点から見た中小企業の事例分析 . . . 千崎 滋子
- 第5章 中小企業永続の要点とコーポレート・ガバナンス及び内部統制等の導入・強化 . . . 原田 隆司、柳 昭駒
- 第6章 永続志向の非上場中小企業支援に向けた本小研究会からの提言 . . . 國安 幹明

第1章 はじめに

第1節 研究のきっかけ

我が国においては、東京証券取引所が定めた、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめた「コーポレートガバナンス・コード」が存在する。コーポレート・ガバナンスとは、同コード内で”会社が、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”と定義されており、上場会社においては、この仕組みを構成する原則を適用する、または適用しない場合には説明することが求められている。つまり、上場会社や将来の上場を目指す上場準備会社には、コーポレートガバナンス・コードに則った“社会の公器”としての適切な体制構築が求められており、具体的には株主の権利・平等性を確保し、ステークホルダーとの適切な協働を実現し、情報開示の適切性・透明性を確保し、取締役会等の責務を自覚し、株主との対話を行うことが求められている。

これに対して、日本の会社の9割以上を構成する、上場を目指さない永続志向の中小企業には同等のものが存在しない。これらの中小企業の中には、創業100年を超えるようなブランド力を持った老舗企業や、業界でのトップシェアを誇るような優れた技術を保有しそれを代々承継している優良企業も含まれる。我々は、少なくともこのような中小企業には、東京証券取引所の“コーポレートガバナンス・コード”に匹敵するような、各企業独自のコーポレート・ガバナンスが存在するのではないかと推測している。そして、この中小企業のコーポレート・ガバナンスは、生存に全力を賭けている中小企業の事業活動の道しるべになるのではないかと考える。

我々の研究グループにおいては、これらの中小企業に共通する優れた項目を、実在する企業または過去に実在した企業の事例研究を通して抽出し、そのエッセンスを分類・整理したのちに項目ごとに分析することで、中小企業におけるコーポレート・ガバナンスの在り方を提言することを目標としている。

第2節 各章の内容

第1章では、本研究報告のアウトラインを示した。（執筆担当：柳 昭駒）

第2章では、本研究報告で対象とする中小企業の枠組みを決め、分析や提言の対象となる企業を明確にした。（執筆担当：小山 高史）

第3章では、中小企業におけるコーポレート・ガバナンスの現状と課題につき、中小企業白書などの公開されている調査結果を中心にまとめた。（執筆担当：岡田 知之）

第4章では、実在する企業や過去に実在した企業につき、インタビューの実施や文献調査等を行うことで、なぜこれらの企業は永続しているのか、及び永続することができなかったのかについて実証分析を行った。（執筆担当：千崎 滋子）

第5章では、第2章及び第3章で抽出した中小企業の課題につき、第4章で分析した企業がどのように取り組み克服したか、及び軽視して破綻したかを検証し、永続志向の非上場中小企業に求められる具体的なガバナンス・内部統制等を提示した。(執筆担当:原田 隆司、柳 昭駒)

第6章では全体のまとめとして、これまでの章を振り返り、永続志向の非上場中小企業向けのコーポレート・ガバナンスの指針を示すとともに、ディレクトフォースの関係部会との今後の連携等についての提言を行った。(執筆担当:國安 幹明)

第2章 本研究報告で対象とする中小企業

第1節 日本をはじめ主要国における中小企業の位置付け

1. 我が国における位置付け

中小企業基本法では、製造業の場合には、資本金額が3億円以下、または常時使用する従業員数が300人以下の会社及び個人を中小企業と定義している(卸売業/小売業/サービス業では定義が若干異なり、資本金額の上限が各々1億円/5千万円/5千万円、常時使用する従業員数の上限が各々100人/50人/100人と規定)。我が国において、中小企業は企業数で99%超、雇用で約2/3と、経済の根幹を担っている。

他国と比べて一般に開廃業率が低く、長寿企業が多いという特徴がある。しかし、そうした中小企業も、顧客、従業員、社会というステークホルダーとの関係の変化に対して、対応していく必要に迫られている。中小企業は、とくに、変容する顧客ニーズへの対応、人口減少の下での従業員の確保、高齢化の下での事業の承継、社会の価値観の変化への対応(CSR、ESG(注2-1)、SDGs(注2-2))、地域経済社会の活性化の役割が期待されている。

2. 海外諸国における位置付け

(1) 米国

中小企業の実務的な定義として用いられているのは、従業員数500人未満の独立自営の企業(個人事業主を含む)である。米国においても、中小企業は、企業数で99%超、雇用で約1/2を占めている。

米国中小企業庁によれば、米国の中小企業は新陳代謝が活発であり、大企業に比べて、技術革新力・柔軟性・機動性に富んだ新規ビジネスへの挑戦者、あるいは経済のダイナミズムの源泉との位置付けがなされている。

(2) ドイツ

ドイツの中小企業は、EU勧告に準じた定義によれば、従業員数250人未満かつ売上高5000万ユーロ未満の企業を指し、企業数で99%超、従業員数で約6割を占める。

市場原理に基づく、中小企業自助の助成が図られてきており、多くの製造業の中小企業が、大企業の傘の下ではなくいわゆる隠れたチャンピオンとして自立的な輸出力を発揮してきた点は、各国比で抜きん出たものがある。

第2節 永続志向の非上場中小企業

本研究報告で対象とする中小企業は、資本市場からのガバナンスが直接には効かない非上場での永続志向の中小企業とする。

1. なぜ永続志向の非上場中小企業を対象とするのか？

(1) 上場企業や上場を目指す企業との対比

一般的なコーポレートガバナンス・コードは中小企業の成長段階や多様性に関して特別な注意を払っていない。そもそも、適用されるべきコーポレート・ガバナンスの要件は、中小企業の成長段階や特徴に応じて、異なると考えられる。同様の見解がIFC (International Finance Corporation、世銀の姉妹機関で企業育成投資を目的とした機関) やOECD (多岐にわたる国際機関を代表してコーポレート・ガバナンスの国際基準設定を担う) からも示されている。そして、IFCは中小企業の成長段階や特徴を踏まえたコーポレート・ガバナンス要素を適用すべきとの見解を表明している。即ち、IFCは企業の規模、成熟度によってリスクや課題が異なるとの認識に基づき、4段階別にコーポレート・ガバナンス要素を取りまとめている。第一段階がスタートアップ期、第二段階が事業の成長期、第三段階が組織的な枠組みの構築期、第四段階が株主基盤の拡大と大企業への飛躍期。最終の第四段階では、ほぼ公開企業と同等のコーポレートガバナンス・コードが必要となることは明らかであるので、当研究報告では、第三段階までの非上場中小企業を対象としたい。即ち、非常に多様な中小企業の中で、非上場にとどまりながら存続していこうとする企業を対象とする。

上場企業や上場を目指す非上場企業は、コーポレートガバナンス・コードに関して comply or explain することが求められる。外部のステークホルダーからの監視を受けることを通じて、外部資本調達の容易化やそれに伴う成長促進が達成されるからである。世界的に多くの調査研究では、良好なガバナンスは、長期的な企業パフォーマンスの改善や存続可能性の改善に資するとされている。

一方、永続志向の非上場中小企業は、外部資本による成長を必ずしも目指さず、内部資本による成長 (organic growth) や存続を目指すこと等から、コーポレートガバナンス・コードが必ずしも適用されない。このため、経営判断やリスク・ガバナンスの改善、優秀な役職

員や後継者の確保、会社法上の内部統制システムの構築に関して、弱点や課題を抱えている。経営者に対するガバナンスの欠落、経営者もしくはそのファミリーによる企業への不適切な関与、企業内役割分担の不明確さなどにより、企業が長期的には維持不能となることがある。

永續志向の非上場中小企業が、自らコーポレートガバナンス・コードに対応した行動をとることが可能であれば、それはそれで可である。しかし、支配的株主と経営者がほぼ一体であるが故に、株主による経営者の監視・監督というガバナンスの仕組みが適用できない。コーポレートガバナンス・コードの要素によっては、中小企業の実態に沿わないものもある。経営陣の軸たる人物がいくつもの役割を担わざるを得ないといった事情が背景にある。また、コーポレートガバナンス・コードを形式的に遵守すれば、そのコストや負担が、メリットに比べて過大となる場合が多い。そのため、むしろ、コーポレートガバナンス・コードに代替する仕組み（家訓等）を活用してきた事例も多い。コーポレートガバナンス・コードを単純に簡素化して機械的に適用するのではなく、コーポレートガバナンス・コードと同様の効果を生み出す仕組みとしてどのようなものがあるのか、明らかにしたい。

（２） 非上場中小企業の良いコーポレート・ガバナンスとは

I F CやE Uの団体（The European Confederation of Directors Associations (ecoDa)）によれば、非上場中小企業の良いコーポレート・ガバナンスとして、下記の要素が重要と指摘されている（注２－３）

- ・ 軸となる人物に過度に依存しないような経営意思決定のプロセスが存在すること
- ・ 経営戦略に関するアドバイザリー・ボードが存在すること、ひいては取締役会が機能すること
- ・ 持続可能な成長のための経営ガバナンスの枠組み
- ・ 先手を打った事業承継計画
- ・ 健全なリスク・ガバナンス

２． 中核を成すファミリー企業

非上場中小企業の中核を成すのは、ファミリー企業である。世界的に厳密な定義はないが、創業家あるいはオーナー家が経営に支配的影響力を有している企業を指している。

（１） ファミリー企業のガバナンス上の特徴

幅広く各国の経験を振り返った I F Cの整理によれば、ファミリー企業はガバナンスの観点からは、次のように特徴付けられるとしている。（注２－４）

ファミリー企業の長所として強調されているのが、次の諸点である。

- ・ 世代を超えたコミットメント（長期的視野に立った経営、企業維持に全力、剰余利益の事業への再投資等々）
- ・ 創業家、ファミリーの永続への強い執念（危機を乗り越える）、ファミリー外への利益の漏出の防止
- ・ 技術や経営ノウハウの伝承
- ・ 信頼の重視、誇り

一方、弱点としては、以下の諸点が指摘されている。

- ・ ファミリーという私的なステークホルダーが事業に関与することがある（このため、ファミリーを律する追加的なガバナンスの仕組みが必要になる）
- ・ プラクティスが明文化されにくい
- ・ 節度の喪失が起こりやすい（経営者やファミリーによる企業私物化等々）

（２） 推奨されるプラクティス

I F C、O E C D（注 2－5）等の見解から、推奨されるプラクティスを整理すると、骨子は以下のとおりとなる。

第一に、創業精神・企業理念、コミットメントの明文化と浸透（家訓、家族綱領、家族憲章）である。即ち、ファミリー企業の理念、ビジョン、使命、価値観、綱領、指針で、事業とファミリーとの関係を明文化し、ファミリーの基本的な理念や使命へのコミットメントを記述したものが、重要な位置付けを与えられている。J&J社が代表例であるので、本章の添付資料に表示した。英語では、Family Creed、Family Protocol、Statement of Family Principles、Family Rules and Values、Family Rules and Regulations、Family Strategic Plan、Family Constitution などと呼ばれる。

第二に、上記のような企業理念や家訓等を用いて、企業のガバナンスの枠組みやプロセスを定義することが期待される。その枠組みやプロセスを定義するにあたって、株主、家族、経営陣、管理職の役割分担や権限を決めることによって、主軸となる人物に過度に依存しないような経営意思決定のプロセス・体系を規定する。同時に、ファミリーによる事業への関与やファミリー構成員の雇用のあり方、株式の譲渡などを調整し明確化するため、ファミリー総会、ファミリー評議会、ファミリー・オフィスなどを設置することが望ましいとされている。もちろん、これらは、事業環境等の変化の下で、常に見直されるべきである。

第三に、経営者や経営幹部の後継者の育成、事業承継の計画策定が重要な要素であると位置付けられている。世界的に見ても、承継計画が策定されていなかったり、不適切であったりすることが、ファミリー企業が 2 代目で消滅する最大の原因の一つと分析されている。先手を打って用意しておくことが肝要と指摘されている。

第四には、長期的視野に立った、また、各種ステークホルダーとの長期的関係を重視する経営が基盤となる。

第五には、市場変化や事業環境変化に対する適応力を高めることが重視されている。

第六には、リスク・ガバナンスの充実が肝要である。即ち、内部統制、内部監査、リスク管理の体系の整備が軸となる。

(注2-1) 持続可能な開発目標。2015年9月の国連サミットで採択された2030年までに持続可能でより良い世界を目指す17の目標。

(注2-2) 環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の3つの頭文字をとったもので、これらを重視した企業に投資することが望ましいという責任投資原則を指す。2006年、当時の国際連合事務総長が提唱した投資原則であり、この原則に署名した機関投資家が投資を通じて社会的責任を果たすことを目指している。対して企業は、自社への投資を推進するためにはESGに基づいた経営が求められることになる。

(注2-3) IFC “SME Governance Guidebook” 2019; “Corporate Governance and Small and Medium Enterprises” 2019; “Governance for SME Sustainability and Growth” 2019; “IFC Corporate Governance Progression Matrix for SMEs” 2019; The European Confederation of Directors Associations (ecoDa) “Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe” 2010

(注2-4) IFC “Family Business Governance Handbook” 2018

(注2-5) OECD “Practical Guide to Corporate Governance” 2009 (Chapter 5 - Governance Challenges of Family-Owned Businesses)

添付資料 Johnson & Johnson 社の「わが信条」 (出典：同社ホームページより)

我が信条

我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる患者、医師、看護師、そして母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する。顧客一人ひとりのニーズに応えるにあたり、我々の行なうすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。

我々は価値を提供し、製品原価を引き下げ、適正な価格を維持するよう常に努力をしなければならない。顧客からの注文には、迅速、かつ正確に応えなければならない。我々のビジネスパートナーには、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。

我々の第二の責任は、世界中で共に働く全社員に対するものである。社員一人ひとりが個人として尊重され、受け入れられる職場環境を提供しなければならない。社員の多様性と尊厳が尊重され、その価値が認められなければならない。社員は安心して仕事に従事できなければならない、仕事を通して目的意識と達成感を得られなければならない。待遇は公正かつ適切でなければならない、働く環境は清潔で、整理整頓され、かつ安全でなければならない。社員の健康と幸福を支援し、社員が家族に対する責任および個人としての責任を果たすことができるよう、配慮しなければならない。社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。能力ある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。我々は卓越した能力を持つリーダーを任命しなければならない。そして、その行動は公正、かつ道義にかなったものでなければならない。

我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。世界中のより多くの場所で、ヘルスケアを身近で充実したものにし、人々がより健康でいられるよう支援しなければならない。我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、健康の増進、教育の改善に寄与し、適切な租税を負担しなければならない。我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない。

我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。事業は健全な利益を生まなければならない。我々は新しい考えを試みなければならない。研究開発は継続され、革新的な企画は開発され、将来に向けた投資がなされ、失敗は償わなければならない。新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。逆境の時に備えて蓄積を行わなければならない。これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な報酬を享受することができるものと確信する。

Johnson & Johnson

第3章 中小企業におけるコーポレート・ガバナンスの現状と課題

第2章では、日本の中小企業の社会での位置づけについて、米国、ドイツと比較しながら確認した。また、中小企業のコーポレート・ガバナンスを考える上では、中小企業の中核をなし、資本市場からのガバナンスが効き難いと考えられるファミリー企業（オーナー経営中小企業）に焦点を当てて見ていくことが、中小企業全体の強化に効果があると考えられることを述べた。

本章では、公開されている調査報告、研究論文や分析資料、及び中小企業の経営をよく知るディレクトフォースのメンバーへのヒアリングや本研究会での議論を踏まえて、特にオーナー経営中小企業を中心に、コーポレート・ガバナンスの視点から課題を整理し、その中で特に重要と考えられる課題を抽出した。

第1節 公開されている調査報告書等から見える中小企業の現状と課題

1. 「中小企業白書 2018」記載の調査結果から見える現状と課題

中小企業庁は、「中小企業白書 2018」第1部 第4章で、アクセンチュア（株）の「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」（2017年11月）及び「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）に基づいて、中小企業における統治構造の整備状況について報告している。まず、この「中小企業白書 2018」から、中小企業におけるコーポレート・ガバナンスの現状と課題を考察も入れながら見てみたい。

「中小企業白書 2018」に記載されている調査結果によると、中小企業の所有形態は、①外部株主のいないオーナー経営企業、②外部株主のいるオーナー経営企業、③オーナー経営ではない企業の3つに分類でき、それぞれの割合は、29.9%、42.6%、27.5%である。本章では、主に、全体の70%以上を占めるオーナー経営企業（①と②）を中心に経営の現状と課題を見ていきたい。

a. 「中小企業白書 2018」記載の調査結果から見られる中小企業の現状

「中小企業白書 2018」記載の調査結果に基づいて、オーナー経営中小企業のコーポレート・ガバナンスに関わる現状を整理してみた。

- オーナー経営企業では、社外から役員（取締役や監査役）を受け入れている企業は、半分以下である。特に外部株主がいない企業では、2割程度に留まっている。
- 中小企業全体（③も含む）では、従業員の声を集める仕組みとして、「業務や職場環境の改善」の声を集める仕組みづくりに対しては、半数以上の企業で取組んでいる一方で、「法令違反や不正行為の内部通報制度」については、従業員300人以下の企業では、

1/3以下と少ない。

- オーナー経営企業での経営者の在任期間は、10年以上が5割を超えており、特に外部株主のいないオーナー経営企業では、20年以上と回答した企業の割合が35%と一番大きい。
- オーナー経営企業の方が、経営について5年程度あるいは10年以上の視点で見ているとする企業の割合が、オーナー企業でない中小企業に比べて多く、オーナー企業の方が長期的目線で経営がなされていると見られる。
- 外部株主のいないオーナー経営企業では、取締役会を設置していない企業の割合が大きい。従業員21～50人の企業では、40%が取締役会を設置しておらず、101人以上の企業でも21%は設置していない。一方、オーナー経営企業以外の中小企業では、企業の規模による差は小さく、9割以上の企業が取締役会を設置している。
- オーナー経営企業の場合、取締役会設置会社であっても、取締役会を定期的に開催していない企業が多い。外部株主のいないオーナー経営企業では、4割を超えており、重要な案件の意思決定や議論が取締役会で充分に行われているか懸念される。
- 但し、オーナー経営企業であっても、8割以上の企業は、取締役や経営幹部に相談しながら意思決定を行っているとは回答している。
- オーナー経営企業では、オーナー経営でない中小企業に比べて単年度計画や中期経営計画を策定している割合が小さい。特に外部株主のいないオーナー経営企業では、4割以上の企業が、中期経営計画を策定していない。また、経営計画を経営幹部に共有しているオーナー経営企業は85%を超えるのに対して、社員への共有は、外部株主のいないオーナー経営企業では5割以下である。
- 決算情報の従業員に対する開示の状況に関しては、オーナー経営企業では、3割以下である。
- オーナー経営企業であっても、決算情報開示先として経営幹部・管理職に加えて、債権者や金融機関とする企業は約8割以上であり、取引先も2割である。これらのステークホルダーがオーナー経営者の牽制役として機能する可能性があると考えられる。
- 情報開示のメリットとしてオーナー経営企業の6～7割は、「企業経営の健全化」と回答している。また、「対外信用力向上」、「資金調達の容易化」と回答している企業も多く、4割を超えている。
- 採算管理や原価管理等の管理会計への取組みは、オーナー経営企業の8割～9割が取組んでいる。

b. 「中小企業白書 2018」から見えるコーポレート・ガバナンス上の課題

上記「中小企業白書 2018」に記載の調査結果から見えるコーポレート・ガバナンスに関係する現状を分析すると、特にオーナー経営中小企業では、次のようなことがコーポレート・ガバナンス上の課題と推察される。

- ① 取締役会の設置等、組織的な意思決定構造の整備が不十分な企業が多い。
- ② 社外から役員の受け入れを行っている企業は少ない。(経営者への牽制が効き難い)
- ③ 中期経営計画の策定を行っている企業は少ないため、経営者の中長期ビジョンや経営計画を経営幹部や従業員と共有し難い。
- ④ 従業員に対して決算情報を開示する企業が少ない。
- ⑤ 「法令違反や不正行為の内部通報制度」について仕組みを整備している中小企業(中小企業全体)は少ないため、不正行為などを早い段階で見つけ難い。

課題①、②などから、オーナー経営の中小企業では、外部のステークホルダーからの牽制や規律が効き難い構造となっており、経営者の判断ミスや暴走が起きやすい構造と考えられる。また、③、④などから、経営の透明性、及び従業員のモチベーションの視点から経営の効率性を低下させている可能性がある。また、②、⑤が整備されている企業に比べて、オーナー経営中小企業では、法令違反や不正行為を早い段階で見つけることが難しい統治構造になっていると考えられる。

2. 商工総合研究所 調査研究論文(2017年12月)、他の公開情報から見える中小企業の現状と課題及びその変化

中小企業のコーポレート・ガバナンスに関する現状と課題については、「中小企業白書2018」以外にもいくつかの調査報告や論文などが言及している。ここでは、それらの公開文献で報告されている中小企業の課題を、考察を加えながら整理してみたい。但し、それぞれの論文、報告等で使われている用語、表現については、できるだけそのまま使用した。

a. 商工総合研究所 調査研究論文「コーポレート・ガバナンスと中小企業」(2017年12月)

商工総合研究所の論文では、下記のような課題が指摘されている。

- 中小企業は、人材や資金等経営資源が潤沢ではないため、大企業に比べてリスク耐性が低い。実際、現在発生している新型コロナウイルスによるパンデミックの顕在化においても、中小企業の中で厳しい状況に追い込まれている企業が少なくないことが報道されている。
- ガバナンス上の最大の課題は、所有と経営が未分離で、特に株主からの規律が効かないことである。このため、経営者が過度にリスク回避的な場合には、会社の有する人材や資産を活かしきれず、低い生産性に止まることもある一方、逆に、社内規則や人材能力を無視してリスクの高い事業に資源を投入することがあると指摘されている。後者のような経営者の暴走への歯止めとして、大企業では、取締役会での牽制や内部統制シス

テムが整備されているが、中小企業では、取締役会による代表取締役の暴走に対する牽制が効きにくく、また、システム構築に必要な経営資源や認識が不足している場合が少なくないため、内部統制システムが充分には整備されていない。

- 中小企業では、情報開示に対する認識が低いことも課題である。
- 中小企業の意味決定に関する中小企業総合事業団が2001年（平成13年度）に行った調査結果に基づき、中小企業の実質的な意思決定は「取締役会」が2/3を上回っているが、オーナー経営企業では、合議に時間がかかる「取締役会」は5割に留まり、結論を経営者一人を出す企業が1/3を超えている。
- 意思決定の方法については、オーナー経営企業でも「メンバーが議論後に経営者が決定」と「意見を参考にして専ら経営者が決定」が、回答の上位2つであり、合わせて8割を超えるが、非オーナー企業に比べると意思決定における経営者への依存度が高い。
- 日本の中小企業は、1990年代末期の金融危機以降、銀行に対する信頼を喪失し、リスク回避的な経営を行ってきたこともあり、中小企業の生産性は大企業と比べ、また、国際的に見ても劣っている。地域経済の主な担い手である中小企業の生産性向上が地域金融機関の経営と日本経済にとっても課題であり、中小企業のコーポレート・ガバナンスの強化が必要である。
- オーナー経営中小企業では、株主による外部ガバナンス（注3-1）は、その強度・効果に限界があるため、中小企業特有の内部ガバナンス（注3-1）と外部ガバナンスの仕組みを多重的に組み合わせることが重要である。
- 様々な債権者による外部ガバナンスの強化、公的支援機関等の関与を通じたガバナンスの強化及び、銀行による外部ガバナンスの再構築などが中小企業のコーポレート・ガバナンスの強化のための方法として重要である。

以上の商工総合研究所の調査研究論文から見えるオーナー経営中小企業のコーポレート・ガバナンス上の主な課題は次のようなものと考えられる。

- ① 大企業に比べてリスク耐性が低い。
- ② 所有と経営が未分離で株主からの規律が効かない。
- ③ 取締役会による代表取締役の暴走に対する牽制が効きにくい。
- ④ 内部統制システムが充分には整備されていない。
- ⑤ 情報開示に対する認識が低い。
- ⑥ オーナー経営企業での意思決定では、「取締役会」は5割に留まり、結論を経営者一人を出す企業が多い。
- ⑦ 中小企業では、コーポレート・ガバナンスが弱いことから生産性は大企業と比べ、また、国際的に見ても劣っている。

- b. 環境研究年報 No. 4, Nov. 1999, 「中小企業とコーポレート・ガバナンス」, 日本大学
平澤克彦 氏

平澤克彦氏はこの年報の中で、中小企業といえども従業員、顧客、地域社会などの利害関係者と密接にかかわっており、コーポレート・ガバナンスが問われることになるとしている。オーナー経営中小企業では、企業は自分のものという意識が強いと言われており、その意識が強くなりすぎると経営管理を客観的にながめ、経営管理の原則に従って行動しようという気持ちが少なくなり効率的な経営ができなくなることは、利害関係者にとっても重要な課題であると指摘している。また、有能な後継者が見つからず、廃業になれば従業員の雇用確保という点で問題となる。企業維持・発展という視点からも経営者の意思決定に様々な意見を反映させる仕組みを取り入れ、経営を近代化することが求められるとしている。さらに、中小企業のコーポレート・ガバナンスの問題は、様々な利害関係者（ステークホルダー）の経営者に対するモニタリングを行う制度や経営者の説明責任の遂行を求める制度を如何に構築するかという問題に密接に結びついていると指摘している。

- c. 産業情報いわて 2005年9月号「中小企業にとってのコーポレート・ガバナンス（企業統治）」

S&Gビジネスディレクション（株）社長の吉田氏は、この月報の中で、中小企業の社長は会社は自分のものであるとの認識が強いこと、中小企業の殆どにおいて取締役会が形骸化していること、ステークホルダーに対する情報開示の3つを中小企業のコーポレート・ガバナンス視点での課題と指摘している。

- d. 中小企業総合企業事業団調査報告（2002年3月）

2002年に公開されたこの報告での中小企業の実態と「中小企業白書 2018」で示される調査結果を比較すると、従業員への決算情報などの財務情報の開示については、15年を経てもあまり改善は見られないように推察される。

第2節 本研究会が考える中小企業におけるコーポレート・ガバナンス上の優先課題

1. ディレクトフォース関係者及び本研究会メンバーへのヒアリング、及び本研究会での議論から見える中小企業の実態と課題

ディレクトフォース会員の中には、中小企業の支援に関わった方、また、その経営実態を研究されている方がいる。そのような方々にお話を伺い、また、伺った内容を踏まえて、本研究会メンバーでオーナー経営中小企業のコーポレート・ガバナンスの実態と課題について確認と検討を行った。検討結果のポイントを下記に列記する。

- ディレクトフォース関係者が実際に関わった中小企業10社の経験を踏まえると、オ

オーナー経営中小企業では、優れた技術を持ち収益構造が良い会社であっても、社長の意のままに経営がなされ、ガバナンスの視点からは課題がある会社が多いのが実態である。課題解決あるいは改善するためのモチベーションを持ってもらうことが簡単ではない中小企業も多いことを認識した。一方、よい経営がなされているオーナー経営中小企業の共通点として、従業員を大切にしていることがあげられる。

- 若い経営者の中には、仕事を通して誰かのためになっていることや社会貢献が1つのモチベーションとなっている経営者もいる。
- 独善的な経営者に、現在のやり方がコーポレート・ガバナンスの視点から問題であることをどう聞いてもらうかが課題である。
- 中小企業の社長が裸の王様にならないためには、内部統制や諸規程の整備、企業理念などが必要となると説明することも、経営者に改善のモチベーションを持ってもらう一つの方法と考えられる。
- 中小企業の社長への説明の切り口としては、事業の持続的成長、事業承継、環境問題や社会問題への対応の支援（SDGs対応）、グローバル化支援などが考えられる。
- オーナー社長を律せられるのは、その中小企業の顧客、取引先と金融機関くらいしかない。
- 会社は、オーナーの所有物ではなく、“社会の公器”であることをオーナー経営者にどう理解してもらうかが、現在においても重要な課題である。
- 新興の中小企業では、ガバナンス不在で、強引に成長のみを考えて経営を行っている企業もある。そのような企業経営者に対しては、まず、コーポレート・ガバナンスの重要性を理解してもらうことが課題である。
- 昨今の社会情勢、経営環境の大きな変化として、サステナブルな社会へ向けての企業活動（環境保全、社会への貢献など）も世界的に重要になってきている。中小企業には、その重要性を十分に理解していない経営者も少なくないので、その重要性を理解し、経営に活かしてもらうことも新たな課題と考えられる。
- 大企業は、ESG対応の経営を社会や金融機関から求められている中でサプライチェーンの一端を担う中小企業もそれを見据えた活動をするが必要になってきている。そのような活動を行わないと、大企業にサプライチェーンから外されるなど、大きなリスクとなりかねない。一方で、SDGsに適合した活動をすることにより、新しいビジネスチャンスにつながる可能性もある。
- 中小企業の経営者が、大きな社会の潮流をタイムリーに理解することは、リスクとチャンスの両面で、今後益々重要になると考えられる。

2. 中小企業が永続していくためのガバナンス上の優先課題

この章でこれまでに見てきた調査報告書や論文などから見える中小企業のガバナンス上の課題及びディレクトフォース会員の経験や研究を材料にして本研究会メンバーで整理し

た課題を基に、中小企業（特にオーナー経営中小企業）が持続していくために重要と考えられるコーポレート・ガバナンスに関連する課題（優先課題）を抽出した。次に示す7つがその優先課題である。

- ① オーナー経営者に、会社は「社会の公器」という認識を持ってもらう。会社は、オーナー経営者の所有するものというだけでなく、従業員、地域、顧客、サプライヤーの生活や地域社会の雇用も担っていることを理解してもらう
- ② オーナー経営者が暴走しないために、経営者に規律を与えられる仕組みやシステムの整備、及び経営の透明性を改善する仕組み等の整備が不十分である
- ③ 組織的な意思決定構造の整備が不十分な企業が多い
- ④ 経営者の中長期ビジョンや経営計画、決算情報の経営幹部や従業員との共有
- ⑤ リスク対応力が弱い
- ⑥ コーポレート・ガバナンスが弱いために起きている経営の非効率
- ⑦ S D G s / E S G への対応等世界の大きな潮流の理解と対応の遅れ

第3節 日本の大企業が抱えるガバナンス上の課題との比較から見る中小企業の課題の違いと課題解決を考える上での注意点

1. 日本の大企業が抱えるガバナンス上の主な課題と中小企業の課題との類似点と相違点
大企業の抱えるガバナンス上の課題をいくつかの参考文献から拾ってみた。

a. 経済産業省「グループガバナンスの強化と持続的な企業価値の向上に向けて」（2019年6月）では、次のような課題が指摘されている。

- ・資本コストを踏まえた事業ポートフォリオの最適化
- ・日本企業の内部統制システムに関する課題としては、グループ本社による一元的なリスクマネジメント体制が築けていないのではないかと指摘や内部統制システムが実効的に運用されていない点などが指摘されている。

b. 「KPMG Insight 2019年5月, Vol 36」では、次のような課題が指摘されている。

- ・独立社外取締役の独立性判断基準の強化、独立社外取締役比率を高めることで取締役会の実効性を高める
- ・取締役の多様性
- ・グループレベルでのガバナンスの実効性向上
- ・質の高い情報開示

c. 日本銀行金融機構局金融高度化センター「日本のガバナンス改革の課題」2018年では、

次のようなことが指摘されている。

- ・ 経営環境の変化に応じた事業選択の果敢な経営判断が行われていない
- ・ 経営者の資本コストに対する意識を高めていくことが必要
- ・ CEOの育成・選任に向けた取り組みが不十分
- ・ 社外取締役の実効的な機能発揮を促していく必要、などが指摘されている

以上のような大企業のコーポレート・ガバナンスに関する課題と中小企業の課題とを比較してみたい。

大企業における課題の一つである、独立社外取締役の独立性判断基準の強化や独立社外取締役比率を高めることで取締役会の実効性を高めることの重要な目的の一つは、社長の暴走や誤った重要判断を防ぐことと考えられ、オーナー経営中小企業の重要課題である経営者の暴走を防ぐための仕組みづくりと共通する課題と考えられる。一方、内部統制に関する課題については、多くの大企業では内部統制システムを既に導入済みであり、導入したものにどう実効性をもたせるかということが大企業の課題であるが、多くの中小企業では経営資源が潤沢ではないこともあり、内部統制の整備が充分でない。中小企業についてはまず内部統制の整備・運用を行うというフェーズであり、大企業のそれとは、フェーズが大きく違うと考えられる。また、株式上場している大企業では、経営者に対して、株主、所轄官庁、一般社会など外部のステークホルダーによる牽制・規律が効いていると考えられるが、オーナー経営中小企業では、それらの牽制が効いていない、あるいは限定的なため、まずは、オーナー経営者に、企業は“社会の公器”であることを理解してもらった上で、内部及び外部のステークホルダーの声を聞いてもらうことが重要と思われる。

2. 中小企業のガバナンス上の課題解決を支援する場合の注意点

中小企業は、人材や資金等の経営資源が潤沢ではないためコーポレート・ガバナンス強化のためとはいえ、大企業のようにあれもこれも対応することはできないことを認識する必要がある。従って、中小企業の経営者あるいは経営陣にコーポレート・ガバナンスの改善・強化について説明する場合には、中小企業の規模や経営状況に応じて、また、導入の効果や導入しない場合のリスクの大きさなどを充分検討し、取組む項目の優先順位を明確にした上で、提案や支援をしていくことが重要と考えられる。

(注3-1) この調査研究論文では、コーポレート・ガバナンスの実効性を高める各種の仕組みの内、「社内」で社長を中心とする経営陣に対して行われるモニタリングを“内部ガバナンス”、「社外」から経営陣に対して行われるモニタリングを“外部ガバナンス”としている。内部ガバナンスに属する仕組みとして、取締役会による監督、業績連動報酬、取締役会による監督が有効である場合は内部統制システム等を挙げている。

第4章 ガバナンスの視点から見た中小企業の事例分析

前章で我々は中小企業のコーポレート・ガバナンスに関する現状と課題を述べた。この章では実際の事例分析による実証的な手法を用いて考察を深め、中小企業に求められるあるべきコーポレート・ガバナンスの提言につなげたい。第1節 永続志向の成功事例 第2節 永続志向の失敗事例の2節に分けて、分析を行った。なお、我々独自で日本橋老舗企業及び大田区の革新的な長寿企業の社長にインタビューすることができた。このインタビューの概略は永続志向の成功事例のパートで永続に成功している企業の経営者の生の声として紹介する。また、ファミリービジネス屈指の成功例として高い評価を得ている企業についてもとりあげた。加えて、近年脚光をあびているSDGsへの優れた取り組みについても紹介したい。成功した事例から学ぶことが有用であることは論を待たない。一方、永続志向の失敗事例からも学ぶことが多い。失敗事例の分析はあるべきコーポレート・ガバナンスを考察できる効果的な手法であると考えられる。

第1節 永続志向の成功事例

1. 事例分析

事例分析にあたっては、中小企業が経営者の独善や市場変化への対応等のガバナンス上の弱点を克服し、どのように存続可能性を高めているのかを具体的に理解するために、下記の5つの視点から整理した。

- ① ステークホルダーとの良好な関係性と企業統治の仕組みや工夫の存在（中小企業におけるコーポレート・ガバナンス上の弱点が克服されているか）
- ② ファミリービジネス特有の事業承継への取組み（何故何代も続いているのか、又は続ける布石を打とうとしているか）
- ③ 中小企業の強み（経営判断の迅速性、経営理念や家訓の浸透等）の発揮
- ④ 市場変化や技術革新への対応（キャッシュフローを生み出し事業継続のベースになる）
- ⑤ SDGsへの取組

事例1 ホットマン(東京都青梅市)

明治元年創業のタオルメーカー（創業150年）。古くから織物産地として知られる東京都青梅市で創業した。「国内一貫生産」「自社直営店販売」にこだわり続け今日まで業容を拡大する。全国の有名デパートなどに展開している店舗では、Hotmanブランドの商品（タオル、ハンカチ、ベビーウェア、バスローブなど）を取り扱っている。

- ① ステークホルダーとの良好な関係性と企業統治の仕組みや工夫の存在

“会社は公器である”という創業者の考えが受け継がれてきており、従業員や地域を大事にしてきた。当初生産していた服地の生産からタオルの生産に切り替えたときに「青梅の織物業を存続させなければならない」という地元への思いで、同業である地元の織物業者にもタオル織機を導入させた。このことが後のタオル産地としての青梅の礎となっている。

② ファミリービジネス特有の事業承継への取組み

創業者の考え方である“会社は公器である”の実践として、現在の社長は従業員から登用された。ものづくりの精神の尊重という創業者の考えが従業員出身の社長へ承継され、それが企業のアクションとして実践されている。

③ 中小企業の強みの発揮

経営理念は、①国内生産②一貫生産体制の構築である。生産拠点をアジア各国に移転させていった会社が少なくない中で、国内生産にこだわり創業の地である青梅で生産することに徹した。海外展開した会社は結果的に撤退した企業も多かったが、経営理念に照らした先の先を見据えた経営を行うことに注力した。“創造”の精神を原点に、革新を重ねながら誠実に丁寧なものづくりに取り組み、“本物だけをお客様にお届けする”という想いを商品に込め、タオルを通して一人でも多くのお客様に、快適で心豊かな暮らしを感じてもらえるよう努力し続けることを使命として掲げている。

④ 市場変化や技術革新への対応

社会の変化に対応して、事業分野の変革を何度も行ってきた。終戦後しばらくは、服地の量産を行っていたが、欧米風のライフスタイルへの変化を見越し、タオル製造への転換を決意した。また、消費者の嗜好の変化を見越して、高級タオルにこだわった品揃えとした。社会の変化に柔軟に対応してきたと言える。

⑤ SDGsへの取組

“小さなアクションが世界を変える”とのスローガンのもと、国内初の日本製フェアトレードコットンタオルを製造した。(フェアトレードとは開発途上国の原料や製品を適性価格で継続的に購入することで、生産者や労働者の生活や環境を守り、持続可能な取引のサイクルをつくってゆく公平な貿易の仕組み)。ホットマンはSDGsの取組に積極的な企業として日経新聞でも紹介された。

2. 研究会が実施したインタビューによる分析

事例1 (株)伊場仙(東京都中央区日本橋小舟町)

伊場仙は1590年創業、徳川家康とともに江戸入りし、今年で創業430年を迎える日本橋の老舗企業。江戸時代は江戸幕府の御用を承り、主に和紙、竹製品などを取り扱っていた。江戸後期よりうちわ浮世絵を扱い始め、初代豊国、国芳、

広重などの版元として「伊場屋」の名は江戸市中で有名となった。現在その当時の「伊場仙版」の絵は国内の美術館はもとより大英博物館、ボストン美術館、メトロポリタン美術館、ヴァンゴッホ美術館等海外等の著名美術館でも見ることができる。現在はうちわ、扇子、カレンダー等を取り扱っている。

以下実際に行なった経営者との面談の質疑応答に沿い5つの視点毎に記載する。

① ステークホルダーとの関係

- 一 企業には、従業員、地域社会、顧客、取引先、金融機関等様々なステークホルダーがいますね。ステークホルダーに対してどのような対応をされていますか。

吉田社長：地域社会に対しては、お祭りへの協力、ごみの清掃、道路の水まき等で貢献しています。従業員に対しては、2月末に決算をして、3月に営業計画についての説明をしています。

- 一 伊場仙が一番大事にしているステークホルダーは何でしょうか？

吉田社長：言うまでもなく従業員です。地域、従業員が大切だと思います。アメリカでもそのような傾向だと聞いています。（注：米主要企業の経営者団体、ビジネス・ラウンドテーブルは2019年8月19日、「株主第一主義」を見直し、従業員や地域社会などの利益を尊重した事業運営に取り組むと宣言した（日本経済新聞2019年8月20日電子版））。

② ファミリービジネス特有の事業承継への仕組み

- 一 日本橋の多くの老舗企業が江戸時代から続いてきた秘訣は何でしょうか？

吉田社長：江戸は地震や火事が非常に多かったので、当時日本橋の商店はこれらの災害への対応を重視していました。具体的には他の場所に遊休となっている土地や貯木場を確保して、地震・火事が発生するとすぐに新しい建物を建築して移転し、続けて商売をできるようにしました。現在の東京では遊休地の確保は難しいですが、我々日本橋の老舗企業はこの精神で商売を営んでいます。

- 一 このような精神は事業継続の観点からはリスクヘッジの役割を果たしていますね。一方、事業継続には次世代に引き継ぐといういわゆる事業承継が重要となると思っています。14代にわたって、伊場仙が事業承継に成功してきた理由を教えてください。

吉田社長：自分の息子に商売を継がせることに固執しなかった事が一番大きいと思います。商売には得手不得手があります。“血よりのれん”で、直系の血筋が商売に適性がない場合

は、適性のある番頭が娘と結婚し、養子縁組して後継ぎになりました。例えば私の祖父は番頭でしたが、祖母と結婚して後継ぎになりました。

③ 中小企業の強み

- ー 商売は景気の変動等に左右されます。この点に関してはどのようなリスクヘッジをされていますか？

吉田社長：我々は利潤追求だけを目指していません。古くから町への貢献を重視してきました。浅草の三社祭、神田明神のお祭りにも協力しています。社会貢献にも注力し、無理に商いを拡大しないように努めてきました。売上は当然変動します。売上目標は予想される売上高の上限と下限の真ん中に設定してきました。売上高の上限を目標にすると、無理が生じます。商売にはいい時も悪い時もあります。うかれない。中庸であるという事が大事です。この精神は代々引き継がれています。精神とは無形のものですが、無形のものは大事だと思います。

④ 市場変化や技術革新への対応

- ー 老舗企業でも、廃業に追い込まれるのはどういう場合でしょうか？

吉田社長：商品に対する失望だと思います。フレキシブルに商品、売り方及び業態を変える等の、果敢な姿勢が必要です。この柔軟性がない会社は廃業に追い込まれることになると思います。伊場仙の創業当時は、和紙、竹製品などを扱っていました。江戸後期よりうちわ浮世絵を扱い始め、現在はうちわ、扇子、カレンダー等を扱うなど、取扱商品を柔軟に変更してきました。

⑤ SDG s について

- ー 2015年に国連で採択されたSDG s には、ジェンダーの平等、まちづくりへの貢献等がうたわれています。これに関してはどのようにお考えでしょうか？

吉田社長：江戸時代はいわゆる女性活躍社会でした。よく封建時代女性は差別されていたという認識がありますが、これは間違いだと思います。商店はおかみさんがしっかりしていないと成立しませんでした。女性差別は明治政府が江戸時代を否定したために発生したものではないでしょうか。日本橋の老舗はこのようなジェンダーの平等に関しては、江戸時代の意識を受け継いでいます。また、戦後すぐに発足した東都のれん会という組織があります（注：江戸の昔より明治初年にかけて創業された、百年以上の伝統を有する、古いのれん店の集い。戦後の混乱が続く1951年（昭和26年）、代々の家業を守りつつも相助け励まし合い、のれんを守り育てて発足した。現在54軒所属（東都のれん会HP））。老舗は長年

にわたって獲得した客からの信頼で成立しています。温故知新が重要であり、のれんに安住せずに伝統をみつめて、新しいことに挑戦する姿勢が大事です。今は社会貢献活動として会として被災地に物を送ったりしています。

事例2 西尾硝子鏡工業所（大田区大森）

1932年に鏡の製造工場としてスタートした。その後、高度経済成長のタイミングで商業施設などの店舗の硝子、鏡の加工、取付けへと成長した。現在は繊細なガラス・鏡の美しさを存分に引き出せる、熟練した技術でオーダーメイドでの硝子加工・内装工事などを手掛けている。西尾硝子鏡工業で加工された硝子や鏡は大手百貨店や有名ブランドショップなどに設置されている。

同社についても実際に行なった経営者との面談の質疑応答に沿い5つの視点毎に記載する。

① ステークホルダーとの関係

ー 企業には様々なステークホルダーがあると思います。ステークホルダーに対してはどのような対応をされていますか？

西尾社長：従業員、仕入先、銀行、地域社会、様々なステークホルダーがあり、それぞれが有機的に絡み合っていると思います。優先順位をつけるとすれば、社員が一番大事だと考えています。当社では5年間の中期経営計画を策定していて、ホテルや大田区の施設で計画発表会を毎年実施しています。従業員には全員出席してもらって、目標を共有してもらうようにしています。また、従業員の他、当社のメインバンクにも出席してもらいます。財務諸表を提示しただけでは、数字の裏付けをなかなか理解してもらえないのでそのプロセスをきちんと伝えます。

ー 従業員との関係についてもう少しお聞かせください。

西尾社長：世の中の変化はとても早く、現在では社長が単独では物事を決められない構造となっていると思います。従業員ファーストという構造になりつつあります。またそうなることで、企業は永続することができると考えています。

ー 社会貢献活動にも注力されているとお聞きしていますが、それはどのような内容ですか？

西尾社長：ものづくりに興味を持ってもらおうと、工場見学会を実施しています。見学者とのコミュニケーションを図ることで自分たちも成長できると考えています。大田区の産業観光事業となっており（注：産業観光事業とは生産現場及び産業製品を観光資源としそれら

を通じてものづくりの心に触れるとともに、人々との交流を促進する事業)、年間で800人の訪問者があります。製造現場は目にされる機会がありません。日本は職人が辞めていく社会ですが、最大の要因は魅力を感じないからだと思います。ものづくりの現場の人は自分たちからあまり発信しません。海外ではものづくりの現場を小さいときから見せていると思います。

② 事業承継

ー 西尾社長が会社を引き継いだ経緯についてお話してもらえますか？

西尾社長：大学卒業後は商社に勤めていました。26歳の時に父親が突然亡くなりました。お葬式で父親のために多数の参列者が集まったのを見て、父親の偉大さを痛感して、会社を継ぐ決心をしました。事業を引き継いだ当初は理想と現実の狭間で悩んだこともありました。工場の業務は熟練の職人に任せて、自分は新規の顧客を獲得することに注力しました。また、今ある設備と従業員を大事にすることでお客様にどうお役にたてるか？が自分の使命だとも考えました。

③ 経営理念について

ー 経営理念について教えてください。

西尾社長：「お客様にとっての問題を解決でき、喜びと満足を提供し、「共有」できる生きた技術者集団になろう」との経営理念を掲げています。モノづくりは誰にとって強く必要とされているのか？お客様にとっての真の価値とは、お客様にとっての「不」を私たちが解決できて、更にそれを双方で喜び合えることだと考えます。その価値をお客様に認めて頂いたときに、初めて私たちの持っている技術は生かされる場があるのだと思っております。私たちが自分たちの技術を磨き、いつもお客様の期待の応えていけるためにはこの視点が欠かせないと考えております。

④ 市場変化や技術革新への対応

ー ホームページを拝見すると「将来的に独自のブランドを築いていく」とあります。これはどういう意味でしょうか？

西尾社長：会社を引き継いだ当初は、下請け的な業務に甘んじていました。承継した設備と今いる人員が生かせないかと考えました。2000年代前半、丸の内プロジェクトが始まり、東京周辺は開発が進んでいきました。その後リーマンショックが到来し、売上は6割減となっていました。それまでの拡大志向を見直し、会社は誰のために、何のためにあるのか、原点に立ち返ろうと思い、当社がお客様にどういったことで必要とされ、自分たちは何がで

きるのか？それは自分たちの成長に繋がるのか？何度も何度も真剣に考えました。その時、企業価値、ブランドという言葉に関心を持ちました。製品、サービスの価値は自分たちが決めるものではなく、最終ユーザーが決めるものです。最終ユーザーに評価され、自分たちの成長にもつながる高品質な製品を提供したいというのが当社の目標です。

⑤ SDG s への取組

－ SDG s への取組について教えてください。

西尾社長；毎朝、朝礼後に全社員で環境整備の一環として「決められたエリアの10分間清掃」を4年前から継続、社風となりつつあります。地域社会への貢献と共に社員教育としても重要な役割を持っています。また、「限りある資源をどれだけ無駄なく活用して守っていくのか」を考え、砂漠地域での太陽熱発電といった再生可能エネルギー分野で活用できる環境負荷を考慮したミラーの開発などにも挑戦しています。中小企業による環境経営システム構築とその運用を支援して、経営的にも効果のあがる環境経営となることを目指す環境経営評価・支援システムでのエコステージでステージ1を取得しています。

3 ファミリービジネス企業の永続成功事例

事例1 星野リゾート（長野県北佐久郡軽井沢町）

1904年軽井沢に星野旅館として創業した。1991年にコーネル大学ホテル経営大学院修士課程を修了した星野佳路氏が代表取締役役に就任。1992年に社名を株式会社星野リゾートに改名して現在に至っている。星野佳路氏は経営危機に陥った数々の老舗旅館やリゾートを再生したことで有名である。また、ホテルの運営会社としてのブランディングに成功し星野リゾートを日本全国や海外を含む一大リゾート会社に発展させている。

- ファミリービジネスはタスキをつなぐ駅伝走者の心構えであるとファミリービジネスのステewardシップを駅伝に例えている。駅伝走者にとって、最も重要なのは、受け取ったタスキを次の走者に渡すことであると述べている。ファミリービジネスの経営者にとってはスムーズな引退が重大な責務であるとの認識も示している。
- 地域との共生に力をいれている。「本物にこだわることと地域らしさにこだわること。まねごとではなく、自分たちの地域の歴史・文化・魅力にこだわることだ。地域らしさから外れ、奇をてらい短期的に集客しようとする『憧れ』から外れる」（注4-1）と述べている。地域との共生の例としては、2016年に山口県長門市

から委託された長門湯本温泉の再生に取り組んだ事例があげられる。再生完了に伴い、星野リゾートの高級旅館「界 長門」が2020年3月にオープンした。また、温泉街の再生にもつながるように宿泊客以外が利用できるカフェを併設した。

- ミッション「日本の観光をやばくする」ために、「リゾート運営の達人になる」というビジョンを掲げている。また、従業員ひとりひとりがワクワク感をもって創意工夫するようにしている。
- 所有を本業とせず運営サービスに特化した。従業員の自主性を重んじフラットな組織運営を行なっている。観光を産業として捉え、REITを活用しグループ会社を東証に上場して、資金調達を図っている。
- 事業戦略に沿う形での革新的なIT戦略を展開している。当初システム開発は他社に頼らざるを得ない体制にあったが、2018年にエンジニアを採用して内製化に踏み切っている。
- 持続可能な企業競争力の一つとしてSDGsの観点で様々な環境保全にも取り組んでおり、HPで様々な取り組みを発信している。以下はその例である。
 - ・ オリジナルタンブラーを販売して滞在中にゲストに使ってもらう事により、ペットボトルごみの削減とその重要性の認知も広げていく。
 - ・ 部屋で提供している個別包装のソープ類（シャンプー、コンディショナー、ボディソープ等を廃止して詰め替え式のポンプボトル式に変更してプラスチックごみを削減している。
 - ・ EIMY (Energy In My Yard、自分たちの使うエネルギーはできる限り自らの場所の自然エネルギーで賄おうという考え方)を導入。軽井沢では地熱利用システムを開発して施設での消費エネルギーの70%を自給している。

4 SDGs 取組先進企業

事例1 大川印刷（横浜市戸塚区）

創業140年の老舗企業。初代社長、大川源次郎は実家が薬種貿易商であった関係上、輸入薬品のラベル等を見て、印刷業が将来有望な事業であると着目し、1881（明治14）年、横浜関内の太田町一丁目で創業したと伝えられている。現社長は6代目であり「ソーシャルプリンティングカンパニー」という存在意義を掲げ、CSR、SDGsに積極的に取り組んでいる。2002年にISO14001の認証、2004年にFSC森林認証制度のCoC認証を取得するなど「環境経営」、「環境印刷」に注力している。大川スピリットとして、「すべての資本、あらゆるつながりを大切にし、日々の改革が持続可能な発展の道と心がけること」を掲げている。また、自社のHPに企業行動規範として「原則」「事業活動」「社会的責任」「通報制

度」を閲覧可能な形で開示している。

CSR, SDGsへの取組の経緯

- 1993年：バブル崩壊後会社を継いだ際に経営状態が厳しさを増しており、他社との差別化・競争優位のために何かをする必要があった。そのなにかは“好きな事、賛同できる事”である必要があった。
- 従業員の賛同を得て、「環境経営」「環境印刷」に取り組むことになった。
- 2002年～2004年：横浜青年会議所（JC）での活動を通じて、自社の目的を「売上」から「地域と社会への貢献」に置き換え、これらの実現のためには、本業を通じてCSRに取り組むことであると考えた。
- 2004年：FSC森林認証制度のCOC認証を取得し、それ以来印刷用のFSC森林認証紙への転換を進めている。
- 2017年：SDGsの国際会議を聴講したことをきっかけに、同年5月の経営計画でSDGsを経営目標の整理の軸とした。

現在の取組

- 川でつながる交流会を実施している。これは大岡川を通じて新しい価値創造を考えるゆるやかな交流会。人と地域を繋ぎ、市民と企業などが連携して、SDGsの推進を図り、住民や地域への情報発信ができる場を目指している。
- 学びにおいでよSDGs工場見学ツアーを開催している。主に従業員の子どもたちを対象とし、「SDGsやFSCってなんのこと？」「大川印刷ってどんなところ？」「お母さんはどんな風に働いているのかな？」という疑問に、説明やクイズ・工場見学を通して、見て感じて・楽しくわかりやすく学んでもらうためのイベントである。
- 新型コロナウイルスの影響で自宅待機児童が増えている（2020年3月時点）。このような状況を見て「自宅待機児童に向けて印刷会社が今できること」というプロジェクトが開始した。これは印刷会社が仕事で余ってしまった紙を使って、ペーパークラフトや塗り絵の配布をするというプロジェクトであり、大川印刷もこのプロジェクトに率先して参加した。

第2節 永続志向の失敗事例

事例1 A社～ビジネスモデルの破綻

背景：A社は旅行会社であるが、旅客機の空席を安価に仕入れインターネットを通じ販売する手法で急成長をとげた。しかし航空会社が旅客機を小型化して余剰座席を減らすなどしたため、安価な仕入れがしづらい状況となり、徐々に資金繰りが悪化した。

概要：

- 顧客を増やすための多額の広告費の出費が経済的な苦境を招いた。
- 数年前から営業損益が大幅な赤字だった可能性があるにもかかわらず、費用を過少計上して、融資を得るために金融機関に粉飾した決算書を提出した。非上場で、会社法の対象ともなっておらず、法定上の監査・開示が要請されていない中小企業における粉飾決算の防止は難しい問題である。新聞等で粉飾決算の事例が報道されることがあるが、それ以外にも中小企業が融資を得るための粉飾決算の事例は多数存在すると思われる。
- 破綻の懸念があるにも関わらず、多数の顧客から旅行代金を既に受け取っていたため破綻時点で顧客に対する多額の負債が存在していたがその大半が返金不能となった（A社は日本旅行業協会（JATA）の弁済業務保証制度に加盟していたが弁済の対象となった金額はごくわずかであった）。
- 破綻直前にも関わらず新卒者を採用し、内定が取り消されるという結果を招いた。
- この事例に関しての監督官庁（観光庁）の対応は素早いものであった。2018年4月から旅行会社は観光庁へ年1回決算書を提出することが義務付けられた。また、観光庁は「経営ガバナンスワーキンググループ」を立ち上げ、同様な事案の防止、企業のガバナンスのあり方、また消費者保護が有効に機能するような弁済制度のあり方について議論を重ね、2017年8月31日にこのワーキンググループの検討結果を公表した。この事件により、旅行業界のコーポレート・ガバナンスに対する考え方が周知徹底され、同様の事件の発生を防止するきっかけになったことは多としたい。

事例2 B社～食品偽装

背景：B社は同族の食品会社であるが、牛肉に他の肉を混入しているにもかかわらず、牛肉100%であると偽って長年にわたって販売してきた。同社の元幹部は在職中に内部告発を始めたが、黙殺される状態であった。この元幹部は退職後、農林水産省の地方農政事務所にて告発したが、この告発に対しても適切な対応がとられなかった（この件は、後に農林水産

省による調査チームが立ち上げられて農林水産省の対応について、調査報告書が公表されている)。その後結局この告発を新聞社が報道したことにより、事件が発覚し、同社は破産手続きを開始することとなった。

概要：

- 元社長は食品偽装の動機について、得意先の値下げ圧力に応えるためと説明している。
- この事案の後に食品偽装について発覚から倒産に至るまでの月数が2007年を境に急激に短くなった。また、この事件の翌年には食品の偽装摘発は前年の4倍の16件となった。B社の事例が社会問題になったことを受け、警察庁と農林水産省が連携をして情報共有が進んだためと思われる。これらの厳しい状況により、食品会社の経営者は、顧客（消費者）の目を重視しなければならないという意識づけや食の安全への意識を高める契機となったのではないかと。
- この事案は元幹部が農林水産省および新聞社へ告発したことにより、発覚した。この元幹部は在職中にも社長に対して内部告発を行っていたが、黙殺される状況であった。本事案でも当初経営者が元幹部からの内部告発に真摯に対応していれば、会社の倒産という重大な結果を招かなかった。2016年12月に消費者庁は、公益通報者保護法（注4-2）をふまえ、事業者が実効性のある内部通報制度（注4-3）を整備・運用することを要請するガイドラインを公表した。内部通報制度により、企業価値の向上や事業者の持続的発展につながるものとしている。永続志向の中小企業にとっては、内部通報制度は検討すべき重要な課題であると思料する。

第3節 まとめ

この章では、永続志向の成功事例及び永続志向の失敗事例について分析してきた。なお、事実の提示以外の部分は、筆者の私見である点にご留意戴きたい。また、我々は、インタビュー事例を除いては、該当企業のHP、書籍、新聞記事等に基づいて、事例分析を実施した。入手できる情報に限りがあったため、分析に網羅性がない可能性があることをここでお断りする。第5章では、これらの事例のより深化した分析を提示する。

(注4-1) 日本経済新聞電子版(2020年2月6日)

(注4-2) 内部告発を公益通報という手続に整理し、公益通報をした労働者を保護することにより、公益を図るための内部告発を確保し、国民の被害拡大を防ぐことを目的としたもの。

(注4-3) 企業内部の問題を知る従業員から、経営上のリスクに係る情報を可及的早期に入手し、情報提供者の保護を徹底しつつ、未然・早期に問題把握と是正を図る仕組み。

第5章 中小企業永続の要点とコーポレート・ガバナンス及び内部

統制等の導入・強化

第2章では本論文で対象とする中小企業の枠組みを示し、第3章では中小企業が抱える現状や課題を抽出した。第4章では実証的な手法を用いて実在の会社事例分析を行い、永続志向の非上場中小企業の強み・弱み・問題点・対応力について述べた。前章までの考察を踏まえ、本章では永続する中小企業に求められるガバナンスと内部統制等について分析を行い、具体的なガバナンスや内部統制等についても言及する。

第1節 事例分析から見た第2章及び第3章の振り返りと検証

第2章及び第3章を踏まえ第4章の事例分析を検証すると、多くの中小企業の課題や問題点は以下に集約される。

- オーナー経営により所有と経営が未分離で、株主からの規律が効かない。
- 会社経営が特定人物（通常は社長）に過度に依存しており、取締役会が形骸化している。
- リスク対応力が低く、リスクを認識していても放置されている。
- 内部統制が充分には整備されておらず、確り運用されていない。
- 情報開示に対する認識が低い。
- 持続可能な成長、SDGsのための経営の枠組みが貧弱である。

これらの課題が、第4章で取り上げた企業ではどのように対応できていたか、または対応できていなかったかを考察する。

1. オーナー経営により所有と経営が未分離で、株主からの規律が効かない。

中小企業の多くはオーナー経営者であり、所有と経営が分離しておらず、株主からの規律が効かずにオーナーが暴走するケースもある。しかしながら、オーナー経営者であることに自らメスを入れ、存続をより強固なものにする企業もある。例えば、ホットマンの現社長は従業員からの昇格であり、創業者以外からの登用である。伊場仙は“血よりのれんを大事にせよ”ということをも理念として持っており、直系血筋の者の能力に疑問があれば番頭を養子にして跡継ぎにしてきた過去がある。両社のこのような姿勢は、会社は従業員雇用を維持する等の機能を持つ“社会の公器”であると認識し、経営者の私物ではないという姿勢を貫いた結果であろうと考察する。

一方、所有と経営が未分離による弊害で倒産した会社は数多いと推測されるが、他方で経営スピードの速さという観点からは望ましいとも考えられる。永続を目指す中小企業としては、所有と経営の未分離は良い面も悪い面も内在し、万一悪い面が表に出るとどのような結果が生じるかを認識しておくことは重要である。

2. 会社経営が特定人物（通常は社長）に過度に依存しており、取締役会が形骸化している。

中小企業でも取締役会を設置している会社はあるが、多くのケースで取締役会が形骸化しているという問題点がある。また、取締役会設置の有無にかかわらず、中小企業は人材が不足しがちな面から、会社経営が特定の人物に過度に依存するケースが見受けられる。このような問題の解決策の一つとしては、経営理念の共有が挙げられるであろう。多くの企業には理念があり、創業時の精神や良いサービスを提供することを経営理念として謳っている企業は多い。このような経営理念を社長以外にも共有することができれば、社長がその理念実現に対してきちんと向き合っているかどうか、経営理念から外れた行動をしていないかどうかを取締役会で監視・監督することが可能になる。また、理念実現のためにはどうすればよいかを従業員も主体的に考え、自己研鑽に励むことにより各人の能力向上、ひいては会社利益の増加に貢献する。

特定人物への依存を下げることは、会社を一段高いステージに上げることにもつながる。例えば、西尾硝子鏡工業所では社員ファーストや社員への信頼を軸に据えている。社員を信頼することで社員の自主性や能力が向上し、それによって社長からの権限委譲がスムーズに進み、社長が本来の業務に注力できるようになるのではないだろうか。

一方、会社経営のワンマン化が進み、監視・監督が利かなかった事例もある。A社（第4章第2節持続志向の失敗事例の事例1と同一企業。以下同じ。）は破綻直前時期に新卒者を採用し、全員に対して内定取り消しを行った。このような姿勢は内定者の人生を考えず、自社さえ生き残れば他人に迷惑をかけることを厭わないという姿勢の表れであり、それを止める機関の不在を示唆している。また、過度な利益を重視することは経営のワンマン化につながるものとする。同じく、A社には利益を過度に重視する風潮があり、利益を求めらるであれば何でも許されるという社風が醸成されていたとされる。このような社風下においては、利益を求めて暴走する経営者へ誰も意見できなくなってしまうのではなかろうか。

3. リスク対応力が低く、リスクを認識していても放置されている。

中小企業は大企業に比べてリスク対応力が低く、倒産しやすいのは自明である。しかしながら、社会の変化に常にアンテナを張り続け、柔軟に商品や売り方を変えることで存続してきた企業もある。ホットマンは、欧米風のライフスタイルへの変化を見越して、当時は主力であった服地量産体制から、高級タオル製造へとシフトした。また、伊場仙は創業当時の和紙・竹製品の扱いから団扇、カレンダー等を扱うようになり、現在も存続している。一方、A社は大型航空機の空席を安く仕入れて格安で販売するビジネスモデルであったが、旅客機の小型化、LCCの台頭、余剰座席を減らしてコンパクトに旅客業務を運営する時流に合わなくなり、このような環境変化に対応ができなかったことでビジネスモデルの破綻を招いたといえる。

リスク対応力の面においては、目先の利益を追求しないということも重要である。これは

一見、利潤追求を目指す会社のそもそもの目的から外れるとも思えるが、長期的目線で利益を追求する姿勢こそ大事であるという主旨であり、矛盾しない。星野リゾートによる温泉地の再生においては、一時的には集客増が見込めるがすぐに飽きられるような奇抜なアイデアは避け、観光客から地域が憧れを持たれることを重視した開発を行っている。一方B社（第4章第2節永續志向の失敗事例の事例2と同一企業。以下同じ。）は、製造経費を抑えるという目先の利益を過度に追求し、牛肉100%をうたう商品に安価な他の肉を加え、顧客を裏切るような経営を行ってしまった。

利益に関してさらに言及すると、過度な利益を追求しないこともポイントとなろう。伊場仙は、商売にはいい時も悪い時もあると達観し、好調な時でも浮かれず、不調な時でも悲観せず、中庸を大事にしている。これは、現状に比して手が届きにくい利益目標を設定してしまうと、それを達成するために無理を行い、結果として顧客やステークホルダーにしわ寄せがいくことを理解しているからではないかと推察できる。

最後に、存続危機に陥った時の対応にも学ぶところがある。西尾硝子鏡工業所はリーマンショック時に売上が6割減少するという苦境を経験した。当時、改めて会社の存在意義は何なのかを検討・熟考した結果、顧客を満足させることこそ重要だと再認識し、当時大企業の下請けに甘んじていた状況から、高品質製品の企画・製造に転換することができた。本論文執筆現在、世界中で新型コロナウイルスが蔓延して大半の企業が危機を迎えているといえるが、このような有事の際にこそ、自社の目的は何なのか、何のために会社を経営しているのかを追究することが重要ではないかと思料する。希望的観測や他人の受け売りではなく、熟慮の上での結論には経営者の凄味が乗り移り、会社存続の名のもとに従業員や取引先や顧客の一致団結を図ることができるのではないだろうか。

4. 内部統制が充分には整備されておらず、確り運用されていない。

内部統制は経営者が設定する会社内部の仕組みであり、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全という目的で整備・運用される。内部統制は企業の実態に即して企業独自に整備・運用されるものであり、これは中小企業でも例外ではない。ここでは、個別具体的な内部統制には触れないが、内部統制を整備・運用する観点からは経営理念の共有が有効であると考えられる。なぜなら、経営理念に従業員で共有することができれば、製造や販売等の現場でも理念に沿った対応が期待でき、同じ経営理念を共有する経営者と限りなく近い判断が期待できるからである。つまり、経営理念の浸透により、社長が意図する内部統制を現場に構築することを容易にするのである。

一方、内部統制には弱点もある。その弱点の一つが経営者による内部統制の無効化である。B社の事例では、食品加工製造会社として当初は一定程度の食品安全を維持する内部統制を整備・運用していたと推測される。しかしながら、結果的に牛肉100%の製品に他の肉を混入した。このような不正は、従業員全員が意図的に協力しないと実現できないものであるが、それを社長が許し、もしくは積極的に逸脱することで内部統制を無効化したものと考

えられる。また、同社の場合は内部統制の基本的構成要素の一つであるモニタリング機能が不全であった。B社には内部告発の受け皿がなかったが、実際には元役員による複数回の内部告発が行われていた。しかしながら、社長はこれに目を向けることなく黙殺した。このように、内部統制システムが十分に整備・運用されていない状況は会社存続にとって致命的であり、また、経営者は有効な内部統制を容易に無効化できることを認識しておくことは肝要である。

5. 情報開示に対する認識が低い。

中小企業は多くの場合非公開会社であり、情報開示に対しては後ろ向きになりやすい。また、上場会社以外では情報開示の要請も低い。しかしながら、その現状に甘んじることなく積極的に情報開示することで永続する企業も存在する。例えば、従業員への決算・計画の開示である。伊場仙は、従業員に対して決算や事業計画説明会を実施している。これは従業員重視の視点も寄与していると推測される。また、西尾硝子鏡工業所は、中期経営計画の発表会を外部施設で行い、従業員は参加必須、メインバンクにも出席してもらっている。このような会社の透明性を高める姿勢は、従業員やメインバンク等からの信頼獲得につながり、情報開示による諸々のコストを上回る利益があるのではないだろうか。

一方、失敗事例では情報開示の意識が著しく低いという共通点がある。A社は、金融機関からの融資を引き出すために粉飾をした決算書を提供した。B社は、牛肉100%でない製品に牛肉100%とラベリングをした。かかる行為は、企業にとって重要なステークホルダーである金融機関や顧客を欺く行為でもある。A社のように経営危機に瀕したから情報開示の意識が低くなったケースと、B社のように情報開示の意識の低さが破綻につながったケースを同じ土俵で語るのはやや乱暴かもしれないが、企業の永続を目指すうえでは情報開示に積極的に取り組むことが望ましいのは間違いないであろう。

6. 持続可能な成長、SDGsのための経営の枠組みが貧弱である。

中小企業は、自社が存続することが第一の目的となり、持続可能な成長やSDGsというような社会課題への貢献は二の次になりがちである。しかしながら、永続している中小企業こそ例外なく利他の視点を持っており、SDGsにも意識的・無意識的に力を入れている。また、近い将来においてはSDGsを推進することは企業にとって必須の事項になり、この意識が持てない企業は淘汰されていくものと思われる。ここでは、SDGsが掲げる17の目標の中からいくつかの要素を取り上げ、事例分析で取り上げた企業の実態を探ってみたい。

(1) 住み続けられる街づくり(SDGs目標11)

地域と共に発展しようとする持続企業は多い。例えばホットマンは、青梅の織物業を守るために同業他社にもタオル織機を導入させた。企業間競争よりも青梅の織物業の発展と

ともに自社が生きる道を選択したといえる。他の例では、星野リゾートは、地域の温泉地と協力して再生計画に取り組み、地域の特産品を実際に体験できるサービスを提供している。伊場仙では、浅草三社祭や神田明神の祭りへの積極的参加により、地域に貢献している。西尾硝子鏡工業所は、工場見学を行い製造現場を見てもらうことで職人の魅力を発信し、将来の職人志願者増加や職人の離職防止につなげている。また、経営者がSDGsの考え方に共鳴し会社の目的を売上から地域と社会への貢献に置き換えた大川印刷の例もある。

このような姿勢は、近江商人の経営哲学として知られる、“三方良し”につながる。三方良しとは、売り手良し、買い手良し、世間良しを指し、商売においては売り手と買い手が満足するだけでは足りず、社会から認められる、社会に貢献できてこそよい商売とされる哲学であり、仮に売り手と買い手が満足しても世間から非難される取引であればしてはいけないという思想である。成功事例の企業が地域に積極的に貢献し地方創生にも繋がっている背景には、このような三方良しの姿勢が存在していると考えられる。

(2) 不平等・貧困の撲滅(SDGs目標1,目標10)

この精神の一例としては、フェアトレード(第4章参照)が知られる。ホットマンは、日本初となるフェアトレードコットンタオルを製造し、国際フェアトレードラベル機構(Fairtrade International)による認証を取得した。一方で、B社は得意先の値下げ圧力に屈し、食品偽装で対応せざるを得なかったと社長がコメントした。B社の行状に同情の余地はないが、仕入れ先や下請けに対して過度な買いたたきや不平等取引を強要すると、製品の品質低下や偽装によって対応されてしまい、結果的に自社に損害が返ってくることは肝に銘じておくべきであろう。買いたたきによって短期的な利益を得たとしても、いずれは取引先にそっぽを向かれ世間からの評判を落とし、企業の存続が危うくなる可能性があることは、B社を反面教師として学ぶべき要素である。

(3) 気候変動や環境への対応(SDGs目標13)

この目標はあまりに大きいものであるが、中小企業でも取り組むことができるものも多数ある。例えば、星野リゾートはオリジナルタンブラー配布や詰め替え式アメニティにより、プラスチックごみの削減を推進している。西尾硝子鏡工業所は、砂漠地域での太陽光発電分野における鏡の開発に挑戦している。大川印刷では、環境経営を目指し環境印刷に積極的に取り組んでいる。

第2節 非上場中小企業が持続するために求められるコーポレート・ガバナンスと内部統制等

日本における中小企業は全企業数の99%超を占めている。経済産業省の統計によると、毎年開業する中小企業の30%は1年目に倒産、2年目に更に15%が倒産、3年目に10%が倒産、4年目以降も毎年5%くらいずつ消えていき、10年経つと10%くらいしか残っていないと言われている。企業の発展にはいくつかの壁が存在するようであ

り、中小企業が永続するとともに成長していくためには“永続企業経営モデル”とも言える取組みが実践されなければならない。取組むにあたっての仕組みこそ“コーポレート・ガバナンス”であると考えている。中小企業が永続していくためには、上場企業に適用される“コーポレートガバナンス・コード”に代替されるコーポレートガバナンス・コードと同様の効果を生み出す仕組み、つまり中小企業におけるあるべきコーポレート・ガバナンスの導入・強化が必要ではないかと考えている。事例分析から抽出した要素を踏まえ、永続するためには不可欠となるコーポレート・ガバナンスの重要な構成要件を整理してみる。

1. 非上場中小企業が永続企業として発展するために必要なガバナンスの重要要素

中小企業を取り巻く社外のステークホルダーとの関係性の視点で以下整理する。

(1) 取引先（顧客、得意先）との関係性

- 顧客(消費者) 重視で絶えずその動向は注視しておかねばならない。何を求めているのか、何に満足するのかを見極めての判断基準を明確にしておく必要がある。
- 遵法意識を徹底することにより顧客への背信行為は回避しなければならない。一度顧客からの信用を失うと企業の存続は難しくなる。
- 取引をする上では、売り手も買い手も利益を得ることが重要である。得意先の足元を見て不当な利益を見込んだ販売をしたり、仕入れ先を必要以上に買い叩いたりすれば恨みを買ひ、どこかでしっぺ返しを食らうことになる。
- 併せて、世間からも良い評価を受ける取引であることが求められる。売り手と買い手の双方が納得していても、他人から見ると強者が弱者を虐げているように見えるようでは、結果として信用を失う。(いわゆる“三方良し”)
- 特定の得意先への売上割合を過度に高めず、むしろ低下させるようにする。当該得意先が倒産したときに連鎖倒産する可能性を下げるため、新規顧客を常に探し続ける。

(2) 地域社会との関係性

- 地元への思いを第一優先として、利潤追求の前にまずは地域への貢献を重視するよう心掛ける必要がある。
- 地域とは一心同体として地域との信頼関係に根付いた地域との共生活動を実践しなければならない。ごみの清掃、道路の水まき、お祭り協力などによる具体的な地域貢献は地域社会における企業の存在価値を高めることになる。
- 地域の発展に積極的に貢献すれば、地域における自社の認知度向上につながる。地域からの信用が増して愛される企業になれば、将来の売上増加に貢献する可能性は高くなる。地域を将来の潜在的顧客ととらえれば、地域貢献は面倒なものではなく注力するに値するものである。
- “会社は社会の公器である”ことを意識する。個人事業ではなく会社という形態で事業

を行う以上、信用力や行政サービス等のメリットを受けている。会社存続のために社長の経営手腕にのみ頼るよりは、社会や地域に生かされているという気持ちを持ち続ける方が結果として長続きするという現実がある。

(3) 金融機関・債権者との関係性

- 取引する金融機関に決算情報を開示することで企業経営の健全化、対外信用力の向上、資金調達の容易化、企業イメージ向上が図れる。
- 中期事業計画発表会にはメインバンクにも参加してもらおう。企業情報公開にはオープンな姿勢で望み、信頼関係を維持しておくことで業績悪化時の備えとしておく。
- 粉飾決算による金融機関への背信行為は絶対に避ける。
- 特にオーナー企業にとっては、金融機関や債権者は自社を客観的に深く見てくれる貴重な第三者の目である。多くの中小企業が破綻した理由は、元をたどればこの第三者の目の欠如によるところが大きい。自社に厳しい意見を言う外部者を大事にした方が、結果的に企業の存続につながる。

(4) SDG s との関係性

- 国際社会共通の目標でもあるSDG sなどの世界的潮流への対応は不可欠となる。持続可能な開発のための市場規模は膨大であり無視できない。企業の成長機会となる可能性があるはずである。
- 企業の目的を売上追求から地域と社会への貢献に置き換え、本業を通じて社会的責任に取り組むことで新たな価値を創造することが可能となる。社会的課題を解決することで企業価値が上がり、いずれ会社の利益に繋がってくる。
- 先行してSDG sに対応している大企業の中には、SDG sを軽視する企業との取引や投資をやめると宣言している企業もある。大企業と取引する上では、対応した方が良いものではなく、対応が必須なものとなっている。

2. 非上場中小企業が持続企業として発展するために必要な企業内の内部統制等の重要要素

続いて、中小企業の内部のステークホルダーである役員や従業員等との関係性で以下整理する。

(1) 経営者との関係性

- 経営者（社長）自身のマインドとして“会社は社会の公器である”との意識が必要となる。「会社は何のためにあるのか、会社は一体誰のものなのか」を常に意識する企業経営でなければならない。
- 社長自らが夢を語り、ビジョンを作ることが重要となる。ビジョンがあると、従業員は会社がどこに行こうとしているかが分かるので、やるべき仕事も見えてくる。そのビジ

ョンへ向かうために、ともに協働する仲間、人材の明確化が進み、必要な人材を採用して確保するようになる。同時に社内の人材を教育する方向性が見え、教育システムが出来てくる。なぜナンバーワンになるかを考え、そのための目標を明示して語り伝えることで従業員との一体感も醸成される。

- 取締役会の重要性を理解する。オーナー経営者の暴走を止める主要なブレーキ機能であるが、ブレーキがあるからこそより早く走ることができる。
- 社外出身者やオーナー一族でない者を取締役にするのも効果的である。彼らへの報酬をコスト負担と感じないような人選や活用が求められる。

(2) 企業理念・家訓との関係性

- 経営理念・家訓・創業精神の明文化は、企業が世代を超えて永続する為には必須なものとなる。これらは経営者への規律となり、社長の独善を抑制出来る。経営理念に明文化された普遍的価値・倫理観を判断基準にすれば経営補佐役（番頭）による牽制も有効となる。「会社は何のためにあるのか」という経営理念が明確であればそれが経営上の重要な価値判断基準となる。
- 経営理念に込めた価値観や思いを共有化するために、絶えず“伝える努力”をする。企業理念の浸透化により、従業員の創意工夫努力を醸成できる。従業員ひとりひとりがワクワク感を持てる企業理念を掲げ実践することが企業の強みに繋がる。
- 創業社長である場合、家訓や企業理念は見えにくいことがあるし、家訓や理念は未だないという会社もあるかもしれない。しかしながら、現実には経営をして何とか存続しているのであれば、何らかの強い信念の存在が推認される。その強い信念こそが家訓に該当する理念であり、当該信念を従業員や後継者と共有することが重要である。
- 家訓や企業理念が最も効果を発揮するのは有事の時である。会社の存続が危ぶまれる時こそ会社の基本である家訓や企業理念に立ち返り、危機を切り抜けた企業は数多く実在する。

(3) 従業員との関係性

- 従業員第一主義で従業員を大切にす。従業員、取引先、顧客、銀行、地域社会など様々なステークホルダーが企業を取り巻いているが、最優先は従業員とする。従業員の自主性を重んじたフラットな組織運営を心掛け、若い人にも仕事を任せて育てていく。人材育成により、自立的な意思決定が出来る強い社員・組織が形成され、幹部も育ち、企業の発展に繋がっていく。
- 従業員との信頼関係を構築する。従業員との関係強化は絶えず意識しておく必要がある。そのためには、経営理念の浸透化、会社が目指す営業計画の説明と共有化などの取組が必要となる。現状を理解し、目標を理解・共有していれば皆で一体感を感じて頑張れる。

- 従業員には会社決算などの数値を共有する。現在の立ち位置がわからなければ、従業員も適切な現場判断ができなくなる。現場判断力の向上は情報の伝達スピードの速さに直結し、迅速な経営判断にもつながる。
- 従業員が会社の業務遂行時に第三者へ損害を加えた場合でも、その責任は一義的には会社が負う。不祥事を従業員のせいにして逃げようとした会社も過去にあったが、より大きな批判を受けることになる。

(4) 市場変化対応力と革新力との関係性

- 身の丈経営の実践に心掛け、利益追求ばかりに走らず、無理に商いを拡大しないことが結果として市場変化対応力の強化に繋がる。
- 特に、短期的な利益を求めない。奇をてらった商品やサービスは一時的に衆目を集めるかもしれないが、すぐに飽きられ、結果として長期間廃れることになりかねない。
- 社会の変化に対応して取り扱い商品・業態・事業分野を柔軟に変革する果敢な経営姿勢が必要となる。
- 最終ユーザーに評価される高品質な商品の提供を目的化して追求していくことは技術革新に繋がる。その上で、事業コアに経営資源を集中させることによりオンリーワン事業を確立することも可能となる。

(5) リスク対応力との関係性

- リスクへの対応力強化のためには取締役会の定期的な開催や経営補佐役（番頭）関与の合議制意思決定の仕組みなどが必要となる。
- 大規模災害（地震、津波、大型台風、火災、感染症等）が万一発生した場合に会社経営に与える影響を様々な角度で予測した上で、事業継続計画を予め策定しておく。
- 経営理念を経営者と従業員が共有する。これにより、社長の経営姿勢が経営理念に反していないかを周りで監視することができる。
- 従業員との信頼関係構築が前提となるが内部通報の仕組みが有効に働くことがリスク対応力に繋がる。
- 従業員を信頼し、理念を共有する。これにより従業員に自主性が生まれ、自己研鑽を通じて各社員の能力向上、リスク対応力向上につながる。

(6) 事業承継の関係性

- “会社は社会の公器”と考える。後継者が必ずしも社長の子供である必要はなく、より有能な人物に継がせた方が、結果として会社の存続期間は長くなり、社長一族にも利益をもたらす。
- 事業は駅伝と同じと考え、タスキを必ず次世代につなぐ経営を心掛ける。
- “血よりのれんを守る”という精神を判断基準にして直系の血筋にとらわれない後継

者を指名する。

- 従業員を大事にすることで経営者との価値観の共有を継続し、仮に従業員からの社長登用であっても創業者理念を承継していくことができる。

第3節 まとめ

本章では第4章以前を振り返り、永続する中小企業に求められるガバナンスと内部統制等につき、既知の情報と事例情報に基づいて分析した。分析の結果を一言でいえば、永続する中小企業には意識的にも無意識的にも利他の精神が存在し、自社が周りから生かされていると考えて経営をしていると感じる。対して倒産の憂き目に遭う企業はこの逆であり、周りが敵だらけの中で自社だけが（または社長だけが）生き残るにはどうすれば良いかということにのみ腐心し、周囲からの信頼を失って自滅していったものと思われる。このような事態に陥らないようにするには、自社をより高い位置から俯瞰し、自社の行っている事業が周りに対してどのような影響を及ぼしているかを常に思考することが重要ではないかと思われる。

当該分析結果が、永続志向中小企業の参考になれば幸甚である。次章では我々の研究を踏まえた提言を述べる。

第6章 永続志向の非上場中小企業支援に向けた本小研究会からの提言

Bグループでは「永続志向の非上場中小企業に求められるコーポレート・ガバナンス」を研究テーマとして検討を進めてきた。第1章では本研究の目的を明らかにし、第2章では本テーマの対象とする中小企業を定義し、第3章ではそうした中小企業のコーポレート・ガバナンスの問題点及び課題について触れてきた。更に、第4章では具体的な事例を基に良いガバナンスとそうではないガバナンスの事例分析を行い、第5章では事例から浮き彫りになるガバナンスと内部統制等のあるべき姿を検討して来た。最終章となる第6章では、第5章迄の研究成果を踏まえて非上場永続企業に求められるガバナンスのガイドラインとそれを確認するチェック項目につきまとめると共に、中小企業との関わりが深いディレクトフォース会員の皆様の今後の活動のご参考に向けて提言を述べさせて頂くこととする。

第1節 非上場永続企業として発展する為に必要な重要事項のガイドラインの提言

第5章にて外部からのコーポレート・ガバナンスと企業内部の仕組みである内部統制等に整理して検討して来たが、本節ではそれ等を総括した上で、株式上場はしないまま永続的に事業を承継することを目指している中小企業に求められるガイドライン（上場企業に求められるコーポレートガバナンス・コードに代わるもの）を、要点をまとめ簡略化した上で

以下記述する。

1. 将来にわたり家訓となる様な企業理念の重要性

創業時に創業者が事業を始めた際の原点や使命が明示されている、世代を超えて過去を振り返り未来に向けて志を新たにすることが出来る家訓や企業理念の存在と従業員への周知徹底が極めて重要である。もし、新しく事業を興したばかりで企業理念が明確でないのであれば、今からでも遅くないので改めて早急に策定することが必要である。

2. ステークホルダーとのコーポレート・ガバナンスの視点での関係性の重要性

“会社は誰の為にあるか”をCSRの観点で意識して自社を取り巻く外部又は内部のステークホルダー(利害関係者)(注6-1)との関係性やSDGs・ESGに関わる社会課題を常日頃から重視し、利他の視点をもって経営を行なうことにより、企業は持続的な成長により中長期で存続し繁栄することが出来る。

3. 地域社会との共生の重要性

事業を継続的に伸ばし繁栄させる為には、地域に於ける事業のステークホルダーである顧客、取引先及び金融機関等との中長期の関係構築と維持努力が重要である。東日本大震災や新型コロナウイルスの様な危機発生時にも、自助・公助だけでなく共助により、地域で共に助け合うことにより事業を破綻させずに継続させることが可能となる。

4. 事業承継と世代交代による革新と創造の重要性

“会社は社会の公器”であり、経営者は事業承継に留意することが求められている。事業の承継は駅伝の様なものであり、自分の後を走る次の走者を確り育て事業承継を図る必要がある。次の走者に対し確りタスキを繋ぐ迄走り抜くことが重要であるが、それにも増して重要なことは自分の代で創意工夫によりイノベーションを起こし事業に付加価値を付けた上で、次世代にタスキを渡すことである。

5. コンプライアンスやリスク管理の重要性

事業の承継に当っては、法令違反等による不祥事の防止、地震・台風・感染症等による災害等へのリスク対応力が重要であり、日頃からリスクを予防したり回避したりする為の施策や事業継続の為の計画(BCP)の検討、導入が重要である。

第2節 ディレクトフォースに求められる中小企業支援とガバナンス要件チェックリストの提言

この機会に日本経済の重要な担い手である中小企業に対するディレクトフォースとしての支援のあり方についても考察し、以下の提言を行なう。

上場企業にはコーポレートガバナンス・コードがあるが、中小企業の大半を占める非上場企業が世代を超えて発展する為には、ディレクトフォースは個社の経営事情に応じたガバナンス面のアドバイスに一層注力すべきではないか。その為には、個社の経営状態の整備・運用状況をチェック出来るコーポレートガバナンス・チェックリスト的な“物差し”が必要ではないか。

今般超寿企業研究会の平井リーダーから、伊那食品工業他の長寿企業を実際にヒアリングの上、「超寿企業資格要件評価表」を作成されたとのお話を伺う機会を得た。資格要件評価表のガバナンス項目にはESG(環境・社会・ガバナンス)やSDGs(持続可能な開発目標)への取組みも項目として記載されているが、評価点数は他の項目に対して少なめとなっており、昨今のコーポレート・ガバナンスを巡る状況から見てもう少しガバナンスに重点を置いても良かったかも知れないとのお話を伺った。

Bグループとしては、老舗企業である伊場仙と西尾硝子鏡工業所の2社のヒアリングを実施することが出来たが、その他の各種事例からも見えて来る長寿企業に共通するガバナンスや内部統制上の必須要素を分析検討の結果、我々なりに以下A.～F.のような評価項目を永続企業のガバナンスチェック項目として抽出するに至った。ディレクトフォースとして中小企業への支援活動を進める中で、中小企業の社長から以下のA.～F.につき実際にヒアリングを行なった結果を1点～5点で相対評価し6項目のレーダーチャートで示し、支援先の経営者に対し自社の強み、弱みを明らかにしつつ、取り組むべき優先課題をアドバイスしてはどうか。こうしたチェック項目を“物差し”として活用し、ディレクトフォースの中小企業支援に活用されることを提言したい。

【ガバナンス要件チェックリストとその活用の提言】

定性面でのチェック項目の案を以下A.～F.にて例示する(()内は配点)。

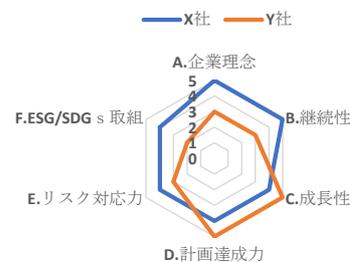
- A. 企業理念や使命感に基づく経営を示す項目(1点～5点)： 企業理念や家訓が定められており、役職員に周知徹底され日々の行動の規範となっているか。
- B. 継続性を示す項目(1点～5点)： キャッシュを稼ぐ力の高い又は業界シェアが高い様な商品・サービス分野があるか。現預金や借入枠が十分確保されており資金繰りは万全か。事業承継の仕組みやタスキを繋ぐ文化が構築されているか。
- C. 成長性を示す項目(1点～5点)： 当期の経常利益が前期対比で着実に増加しているか。革新やイノベーションを支える開発費用が計画的に投入され、商品やサービスを市場動向に合せ見直すような創意工夫を積極的に行なっているか。
- D. 計画達成力を示す項目(1点～5点)： 中期経営計画や事業計画を策定し、取締役会等で予実管理を行い、進捗状況をモニタリングし計画達成に必要な手を打っているか。
- E. リスク対応力を示す項目(1点～5点)： 企業存続のリスクを自覚しているか。自己資本や内部留保が十分確保されているか。取締役会が機能しており、社外取締役又は番頭等同族以外の人材により社長の暴走を防止する仕組みがあるか。

F. ESGやSDGsへの取組みを示す項目(1点～5点)： E (環境)、S (社会)、G (企業統治) やSDGsを重視した経営を行なっているかにつき以下の項目で評価。

- ・環境を意識した取組みを行なっているか。
- ・社会への貢献を行なっているか。
- ・取締役会が経営者に対する監督機能を発揮しているか。
- ・法令を遵守した公正な取引を行なっているか。
- ・取引先企業の調達方針を踏まえたSDGs活動を企業活動全般にわたり行なっているか。

上記はあくまで我々の今回の研究結果に基づくチェック項目の案に過ぎないが、ディレクトフォース企業ガバナンス部会で上記の様な検討を今後更に深掘りすることにより、中小企業へのガバナンス提言活動を通じて、日本経済の再興や地方創生の一助となる様な社会貢献活動を更にもう一歩進めることに繋がれば幸いである。

ガバナンス要件チェックリスト
分析結果比較チャート例



第3節 国際社会を取り巻く社会課題に関わるSDGsへの取組みと中小企業のビジネスチャンスの可能性についての提言

第3章で考察したように、昨今のグローバルな国際社会において、企業はESGやSDGsへの取組みを求められている。上場企業はESGへの取組みを重視している企業に優先的に投資するESG投資先に関連情報を開示する方向にあるが、ESGの意識を持たない中小企業は上場企業のサプライチェーンの取引先に選ばれ難くなるのが想定される。逆に、中小企業はESGの側面からSDGs (例えば環境や飢餓等に関する社会課題) に取組むことにより、社会課題の解決に社会の一員として参画した上で、新たなビジネスチャンスを広げることが可能となる。我が国の中小企業経営者もESGやSDGsについての理解を更に深め、今後の自社の経営に生かして行くことが求められている。

例えば、横浜の6代目老舗印刷企業「大川印刷」は全社員を巻き込み環境印刷を社内に導入、印刷機にSDGsの標語を貼り植物性インクを使用する等により環境に配慮しつつ、取引先パートナー企業を増やし売上を伸ばしており、模範事例として政府からのジャパンSDGsアワード等を受賞している。

また、埼玉県川越市の照明器具メーカー長谷川製作所は社内に委員会を設置し、食品ロスを出さない、節電に努める等一つ一つの行動がSDGsの17の目標のどれに関わるかを

分類、年度毎のポイントに換算し、次年度のポイント目標を立てること等により全社でSDG s活動を推進し成果を挙げている。

【SDG s活動チェックリストとその活用の提言】

上記の様なSDG s企業に共通している特徴は、SDG sの17の目標に関わる活動を日常の業務に落とし込んで従業員を巻き込んで行なっていることである。Bグループでは中小企業に求められるSDG sに関わる活動のチェック項目を17の目標毎にまとめ、添付資料の通り紹介する。今後のディレクトフォースの中小企業支援活動に当たりSDG sの観点を取り入れ活用頂くことを提言したい。

詳細は、添付資料1.「SDG s活動チェックリスト」参照。

【メーカーが取引先に求めるCSR調達ガイドラインとその活用の提言】

中小企業は大企業の調達先としてサプライチェーンの一端を担っている。大企業はCSRやSDG s等の視点で自社の調達方針を定め公表しており、中小企業はその様な調達方針を十分理解した上で事業を行なう必要がある。網羅的な調達方針の例としてNECの調達方針の事例を紹介する。同社ではCSR全般、人権リスク、労働安全衛生リスク、製品の品質・安全性リスク、情報セキュリティリスク、環境・生物多様性リスク、公正取引に関わるリスクといった多岐にわたる重点項目の夫々に就き、「NECグループが取引先に要望する具体的推進事項」として取りまとめHPに公表しており取引を検討する中小企業に取り大変参考になる。

詳細は、添付資料2.「NECグループCSR調達ガイドライン」参照。

第4節 終わりに Bグループの提言による総括

グローバル化に伴い我が国の企業も短期の収益だけでなく、非財務的価値であるESG（環境・社会・企業統治）及びSDG sへの取組みの充実が求められている。ディレクトフォースの社会貢献活動においても中小企業に対するガバナンス面での支援の強化が求められている。即ち、これ迄の販路拡大等営業支援による“量的支援”に加え、ガバナンス支援や企業価値の中長期での向上に向けた“質的支援”が求められており、量及び質の両輪が重要となって来ていると考える。

Bグループでは超寿企業研究会の活動につき平井リーダーからお話を伺ったり、企業支援本部の活動につき横浜アクセラレーションプログラムのプレゼンテーション・デイ（2020年2月21日）に参加し中小企業各社の社長の生のお話をお聞きしたり、戸村部会長から企業支援本部のお話を伺う機会を伺ったりした。今後はディレクトフォースとして中小企業に対する支援をガバナンス面でも強化する必要があると考え、企業ガバナンス部会として超寿企業研究会及び企業支援本部等との連携を深めていくことを提案させて頂きたい。

最後に、今般100歳社会総合研究所がディレクトフォースに設立されたが、ESGやSDGsが尊重されつつある現在、長寿社会の一員であるディレクトフォース会員が社会貢献活動を行なうに当たり、中小企業を取り巻くステークホルダーとの関係でガバナンスに対する一層の理解が求められており、企業ガバナンス部会の我々としては100歳社会総合研究所とのガバナンス面での連携も視野に入れつつ今後活動して行きたいと考えている。関係各位のご理解とご協力をお願いし、Bグループの研究報告を終えることとする。

(注6-1) 老舗企業のステークホルダー： 創業家(=株主)、従業員、顧客、取引先、金融機関・債権者、地域社会等。番頭や社外取締役等第三者の存在も内部又は外部の利害関係者として重要である

中小企業を巡る最近の事例のトピックス

～ 新型コロナウイルス等の危機発生時のDFによる支援強化の提言～

新型コロナウイルス問題に伴う資金繰り対策は家賃や人件費等固定費負担に苦しむ多くの中小企業にとり死活問題となり、喫緊の政策課題の一つとなっている。金融危機や自然災害の際でも同様であるが、経営者は地元の行政・金融機関等様々なステークホルダーとの関

係を構築の上、リスク管理や危機管理対策を常日頃から図っておくことが求められる。万一の緊急時には、税理士・社労士等専門家の助言も得て行政や民間の緊急支援策の活用を迅速に図り、資金繰りを確保することが最重要である。

中小企業が取り得る短期又は中長期での具体的な選択肢やアクションプランにつき以下の①～⑥の通り考察した。ディレクトフォース（DF）においても西武信用金庫の様々なサービスが紹介されていたが、資金繰りに苦しむ中小企業やベンチャー企業の経営者に対し、実践的なアドバイスを行ない支援することはディレクトフォースの重要な社会貢献活動と考えられ、今後の取組み強化を提言したい。

京都大学 iPS 細胞研究所の山中教授が指摘している様に、新型コロナウイルスの終息は1年超の中長期にわたる可能性があり、中小企業は短期の資金繰りだけでなく、1年以上の中長期で自社の事業運営をステークホルダーの理解と協力も得ながら考える必要がある。中小企業支援に当るディレクトフォース会員は、中長期での支援が求められることに留意しておく必要がある。

【中小企業の資金繰り対策例】

- ① 支払繰延、取引先や顧客との交渉による入金早期化、家賃削減交渉、資産売却による手許資金確保、BCPの観点での調達先や販売先の多チャンネル化等の自助努力の実行。
- ② 中小企業の重要なステークホルダーである地域の金融機関（地銀、信金等）と好関係を構築、緊急時に緊急融資を要請。通常の融資枠以外にコミットメントライン枠を取得。
- ③ 大手銀行・地銀及びフィンテック企業の無担保オンライン融資サービスの活用。
- ④ 政府及び地元行政による緊急支援対策の活用。セーフティネット（SN）保証4号、5号及び危機関連保証の信用保証協会への申込による金融機関からの融資。日本政策金融公庫の特別貸付。持続化給付金（法人最大200万円、個人最大100万円）による売上減補填。雇用調整助成金による従業員賃金補填。特別家賃支援給付金。働き方改革推進支援助成金（テレワーク支援）。日本政策投資銀行や公的ファンドを通じた劣後ローン及び出資等資本性の資金供給等。
- ⑤ 東京都、神奈川県、行政区等地元行政による中小企業向け休業補償や無利子融資の活用。
- ⑥ 大手企業のグループに属し、安定した傘の下で自社の技術や特徴を生かして事業を継続するケースもある（高松建設グループに入った我国最古の老舗企業「金剛組」の事例）。

（2020年5月下旬現在）

添付資料1. SDGs活動チェックリスト

SDGsテーマ	チェックリスト項目	チェック
貧困をなくす(目標1)	都道府県の最低賃金以下での雇用をしていない。	<input type="checkbox"/>
	独り親、親の介護等の家庭事情によって従業員を差別していない。	<input type="checkbox"/>
飢餓をゼロに(目標2)	製造や仕入れにおいて搾取が疑われるような異常に低廉な商品・サービスを購入しない。(フェアトレードを意識)	<input type="checkbox"/>

	している。)	
健康と福祉(目標3)	従業員にサービス残業をさせていない。	<input type="checkbox"/>
	従業員の労働時間を適切に管理しており、違法な超過労働をさせていない。	<input type="checkbox"/>
	体調が悪ければ休みが取れるような社内の雰囲気を作るように心がけている。	<input type="checkbox"/>
	仕事が過度に俗人化されておらず、特定の従業員が突発的な休みを取っても業務が回る体制になっている。	<input type="checkbox"/>
質の高い教育を皆に(目標4)	研修制度が存在する。または従業員が業務に必要な研修を受講したいというときに配慮がなされている。	<input type="checkbox"/>
	研修を受けるに当たっての不合理的な差別(性別、年齢、職位等)がない。	<input type="checkbox"/>
	地域の学校から取材や訪問等の要請があった場合、協力している。	<input type="checkbox"/>
ジェンダー平等(目標5)	男女及びその他の性別による採用上の不当な差別をしていない。	<input type="checkbox"/>
	男女及びその他の性別による処遇(基本給・昇進・降格等)上の不当な差別をしていない。	<input type="checkbox"/>
	女性にだけさせている雑務や庶務(お茶くみ、コピー取り等)が社内に存在しない。	<input type="checkbox"/>
	社内ではセクハラに該当する言動がなされない。万一あった場合は、例外なく厳しく処分がなされている。	<input type="checkbox"/>
安全な水とトイレ(目標6)	水資源は有限であることを従業員が理解している。	<input type="checkbox"/>
	社内の衛生管理が徹底しており、定期的なごみ捨てやうがい手洗いの励行がなされている。	<input type="checkbox"/>
エネルギーを皆にそしてクリーンに(目標7)	こまめに節電がなされており、目的なく電力を消費している機器が存在しない。	<input type="checkbox"/>
	紙の業務書類は必要最小限であり、過剰なプリントアウトがされていない。	<input type="checkbox"/>
	無駄を省くという意識が役員・従業員に徹底されている。	<input type="checkbox"/>
働き甲斐と経済成長(目標8)	会社の企業理念は従業員に共有されており、従業員はその達成に意欲的に取り組んでいる。	<input type="checkbox"/>
	従業員は積極的に会社業務に取り組んでおり、会社業務を通じて社会貢献していることを実感できている。	<input type="checkbox"/>
産業と技術革新の	社内は現状維持よりも挑戦や創意工夫することが重要視	<input type="checkbox"/>

基盤(目標9)	され、失敗を過度に咎める社風は存在しない。	
	役員や従業員からビジネス上のアイデアが絶えず出され、そのうちのいくつかは実行されている。	<input type="checkbox"/>
不平等対応(目標10)	外国人労働者に対して、賃金差などの職業上の差別をしていない。	<input type="checkbox"/>
	障害のある雇用者に対しては、担当業務に対して適切な賃金を支払っており、不当な搾取や騙すような行為をしていない。	<input type="checkbox"/>
	日本人であっても、門地、家庭環境、両親の職業、兄弟の有無、長男か否か、既婚か未婚か、等の職務能力に関係しない要素で職業上の差別をしていない。	<input type="checkbox"/>
	合理的な理由なく特定国所在企業というだけで取引を行わないということはない。	<input type="checkbox"/>
住み続けられる街づくり(目標11)	会社は地域の一構成員であり、地域あつての会社であることを理解している。	<input type="checkbox"/>
	地域の祭りやイベントなどに積極的に協力し、地域住民からも会社が認知されている。	<input type="checkbox"/>
	防犯、見回り、清掃など、地域の治安や衛生向上に積極的に取り組んでいる。	<input type="checkbox"/>
つくる責任つかう責任(目標12)	不当な買いたたきや費用転嫁、下請いじめなどをしていない。	<input type="checkbox"/>
	異常な低廉販売や通常無理な納期を受け入れているなど、不当な買いたたきや費用転嫁、下請けいじめなどが疑われる企業と取引しない方針である。	<input type="checkbox"/>
	いわゆる3R(リサイクル、リデュース、リユース)が従業員に浸透しており、産業廃棄物を少なくするようにしている。	<input type="checkbox"/>
	取引相手の担当者が賄賂や利益供与など不当なリベートを要求してきた場合、必ず断るようにしている。	<input type="checkbox"/>
気候変動対策及び陸・海の豊かさ(目標13, 14, 15)	CO2の削減に繋がる原材料を積極的に使用したり、CO2の削減に繋がる活動をしたりしている。乱獲や森林破壊などで自社利益しか追及していない企業と取引をしない。	<input type="checkbox"/>
平和と公正(目標16)	談合やカルテルを行っていない。また、大企業から強要されたとしても従わない。	<input type="checkbox"/>
パートナーシップ	地域の利害関係者との連携を重視している。工場や拠点	<input type="checkbox"/>

で目標達成(目標 17)	の新設は可能な限り現地で雇用や調達を行っている。	
-----------------	--------------------------	--

添付資料2. NECグループが取引先に要望するCSR調達ガイドライン

(出所) 日本電気株式会社 CSR調達ガイドライン(お取引先様向け) 2017年12月

「中小企業経営に生かすCSR・SDGs」(商工総合研究所)掲載

取組みを要望する重要項目	具体的推進事項
CSR全般	CSR活動の積極的な推進 内部通報制度の構築 社会・地域への貢献

<p>人権リスク</p>	<p>強制的な労働の禁止 非人道的な扱いの禁止 児童労働の禁止 差別の禁止 適切な賃金 労働時間 従業員の団結権 少数者への配慮 外国人労働者への配慮</p>
<p>労働安全衛生リスク</p>	<p>機械装置の安全対策 職場の安全 職場の衛生 労働災害・労働疾病 緊急時の対応 身体的負荷のかかる作業への配慮 施設の安全衛生 従業員の健康管理</p>
<p>製品の品質・安全性リスク</p>	<p>製品安全性の確保 品質マネジメントシステム</p>
<p>情報セキュリティリスク</p>	<p>コンピュータ・ネットワークの脅威に対する防御 個人情報の漏洩防止 顧客・第三者の機密情報の漏洩防止</p>

<p>環境・生物多様性リスク</p>	<p>環境管理システムの構築 製造工程に於ける環境影響物質の適正管理 製品環境アセスメントの実施 気候変動への対策 地球環境保全への取組み グリーン調達の実施 環境情報開示 生物多様性保全への取組み 製品に含有する環境影響物質の適正管理 省資源・省エネルギー設計 長期使用可能設計 再使用部品・再生素材の利用設計 リサイクル容易性設計 プラスチックの材料名表示</p>
<p>公正取引に関わるリスク</p>	<p>汚職・賄賂等の禁止 優越的地位の濫用の禁止 不適切な利益供与及び受領の禁止 競争制限的行為の禁止 正確な製品・サービス情報の提供 知的財産の尊重 適切な輸出管理 情報公開 不正行為の予防・早期発見</p>

参考文献一覧

【第1章 参考文献】

なし

【第2章 参考文献】

- (1) 久保田章市「百年企業、生き残るヒント」(角川 SSC 新書、2010 年)
- (2) 鹿野嘉昭「日本の中小企業」(東洋経済新報社、2008 年)
- (3) ファミリービジネス学会「日本のファミリービジネス」(中央経済社、2016 年)
- (4) 齋藤憲監修「企業不祥事典」(日外選書、2007 年)
- (5) 結城智里監修 「企業不祥事典Ⅱ」(日外アソシエーツ、2018 年)

- (6) The European Confederation of Directors Associations (ecoDa) “Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe” 2010
- (7) International Finance Corporation “SME Governance Guidebook” 2019
- (8) International Finance Corporation “Corporate Governance and Small and Medium Enterprises” 2019
- (9) International Finance Corporation “Governance for SME Sustainability and Growth” 2019
- (10) International Finance Corporation “IFC Corporate Governance Progression Matrix for SMEs” 2019
- (11) International Finance Corporation “Family Business Governance Handbook” 2018
- (12) OECD “Practical Guide to Corporate Governance” 2009

【第3章 参考文献】

- (1) 『中小企業白書 2018, 第1部 第4章「中小企業の経営の在り方」』(中小企業庁、2019年)
- (2) 藤野洋『商工総合研究所 調査研究事業論「コーポレート・ガバナンスと中小企業」』, (商工金融 2017年12月)
- (3) 平澤克彦「環境研究年報 No. 4, Nov. 1999」
- (4) 吉田史朗『産業情報いわて 2005年9月号, Vol 42, 「中小企業にとってのコーポレート・ガバナンス (企業統治)」』
- (5) 中小企業総合企業事業団調査報告 (2002年)
- (6) 経済産業省「グループガバナンスの強化と持続的な企業価値の向上に向けて」(グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針エグゼクティブ・サマリー) (2019年6月)
- (7) KPMG Insight 2019年5月, Vol. 36
- (8) 日本銀行金融機構局金融高度化センター「日本のガバナンス改革の課題」(2018年4月)

【第4章 参考文献】

- (1) 「中小企業白書 2018」(中小企業庁、2019年)
- (2) ホットマンホームページ: <https://hotman.co.jp/>
- (3) 日本経済新聞電子版 (2019年8月16日)
- (4) 小野田鶴「星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書」(日経BP、2019年)
- (5) ビジネスプラス(B-plus): <https://www.business-plus.net/special/1008/158801.shtml>
- (6) 星野リゾートホームページ: <https://www.hoshinoresorts.com/>
- (7) 日本経済新聞電子版 (2019年10月4日)
- (8) 日本経済新聞電子版日経XTECH (2020年2月19日)
- (9) 「中小企業経営に生かすCSR・SDGsー持続可能な調達の潮流とCSR経営ー」

(一般社団法人 商工総合研究所、2020年)

- (10) 大川印刷ホームページ <https://www.ohkawa-inc.co.jp/>
- (11) 結城智里監修「企業不祥事辞典Ⅱ」(日外アソシエーツ、2018年)
- (12) 日本経済新聞電子版(2017年3月29日)
- (13) 日本経済新聞電子版(2017年9月8日)
- (14) JATA(日本旅行業協会)ニュースリリース(2017年12月21日)
- (15) 日本経済新聞電子版(2018年12月15日)
- (16) 日本経済新聞電子版(2010年8月11日)
- (17) 朝日新聞デジタル(2009年3月12日)
- (18) 農林水産省ホームページ <https://www.maff.go.jp/>
- (19) 日本経済新聞電子版日経 QUICK ニュース (2017年9月7日)

注：(2), (5), (6), (10)及び(18)はいずれも2020年5月末時点の情報である。

【第5章 参考文献】

なし

【第6章 参考文献】

- (1) 小野田鶴「星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書」(日経BP、2019年)
- (2) 「星野佳路と考えるファミリービジネスマネジメント 継ぐべきか継がざるべきか」(日経BP、2014年)
- (3) ジャスティン・クレイグ「ビジネススクールで教えているファミリービジネス経営論」(プレジデント社、2019年)
- (4) 後藤俊夫「ファミリービジネス 知られざる実力と可能性」(白桃書房、2012年)
- (5) 横澤利昌「老舗企業の研究」(生産性出版、2012年)
- (6) 吉田正博「企業永続の法則 地域と結びついた企業は潰れない！」(幻冬舎、2019年)
- (7) 今村明代「創業者一族の経営とコーポレート・ガバナンス」(中央経済社、2017年)
- (8) 大西謙「老舗企業にみる100年の知恵-革新のメカニズムを探る-」(晃洋書房、2014年)
- (9) 「2019年中小企業白書 令和時代の中小企業の活躍に向けて」(中小企業庁、2020年)
- (10) 「中小企業経営に生かすCSR・SDGs -持続可能な調達の潮流とCSR経営-」(一般社団法人 商工総合研究所、2020年)

以上

本報告書は一般社団法人ディレクトフォース所属会員の研修目的で作成されており、内容についての文責と著作権はディレクトフォース企業ガバナンス部に属します。無断転載・複写・電子媒体等への入力を禁じます。