

中小会社が永続的に成長・生き残っていくために
監査役はどんな役割があるか

DIRECT**FORCE**

一般社団法人 DIRECT FORCE(DF)

監査役部会第9クール研修会小研究会グループ

2014年5月15日

岩松廣行（リーダー） 山崎巖宏 富沢進 永谷小太郎
習田和彦 野末正博 猪野久仁朗

山本正（メンター） 宇佐見昌尚（メンター）
本田安弘（メンター） 笥正澄（メンター）

目次

第 1 章 はじめに	3 ページ
第 2 章 企業永続の要因	10 ページ
第 3 章 企業永続阻害の要因	18 ページ
第 4 章 コーポレートガバナンスと持続的成長の関係	23 ページ
第 5 章 生き残り策	29 ページ
第 6 章 監査役の役割と求められるもの	36 ページ
終わりに	40 ページ
補 足 法的側面からみた監査役	41 ページ
参考資料 第 2 章の参考資料	42 ページ

第 1 章 はじめに

監査役部会第 9 クール研修会小研究会は、「中小会社が永続的に成長・生き残っていくために、監査役はどんな役割があるか」というテーマに取り組んだ。このテーマの下、13 年 11 月 20 日から 14 年 5 月 13 日まで、合計 15 回の勉強会を重ね、この報告書をまとめた。

1. 研究の対象：

報告書をまとめるにあたり、対象とする「中小会社」を、下記のような会社に絞り込んだ。

- (1) 非上場中小会社。
- (2) 70 年代～80 年代に創業、日本の経済発展とともに伸びてきた会社。
- (3) オーナー経営で、引退の時期に入り 2 世・3 世への事業承継を迫られている。
- (4) 事業の将来に不安を抱え、アドバイスを求めている。

DF 会員がこうした会社の監査役に指名された場合、この会社を永続的に成長・生き残らせるために、監査役として、どんな役割があり、何をしなければならないかというテーマに設定し、討議を進めてきた。

2. 具体的イメージ：

当研究会メンバーの一人から、具体的イメージとして、以下のような分かりやすい表現があったので紹介させていただく。

【社長（オーナー経営者）】 2，3 代目の社長は仕事をよく知らない。甘やかされて育っている。教わるのは苦手、他人に叱られた経験少ない。先代からの番頭は煙たい。忠言が文句に聞こえる。自分なりに勉強をしている。何かで当てて、親父を驚かせたい。

何かで儲かると自分の采配に自信持つ。それがたまたま続くと自信過剰に。「俺は経営の天才。何でも当たる」。独善的になる。自信をもって大きな声で「みんなどう思う。俺はこれでいいと思うがみんなの意見を聞きたい」。反対意見出ると大声で言い伏せる。ノーと言にくい雰囲気。Yes man で固まる。

うまく行っている時には、立派な会社に見えるように金を使う。形を重視。スポンサーは俺。

俺の言う事を聞け。中期計画はガンガンの強気。すべて上向き。実力無視＝無理な計画＝無駄な投資・人材採用。金があると強力な誘惑が来る。「船場のマンションに愛人の 2 人 3 人」。

破綻への道。

不調の時には、不機嫌。社員がバカ。社員の努力が足りない。自分はこれほど考え

ているのに。全く無駄遣いばかりだ。俺が払っているのだ。怒鳴る。俺の言う事を聞け。Yes man ばかりになる。

不調の時には、中期計画など無用＝時間の無駄。アドバイザーの意見を次々に試す。ばらばらの施策。社員は右往左往。うまく行かないのは社員が悪い。社員はバカ。ちっとも言ったことをやらない。悪い考え（違法、反コンプライアンス）浮かぶ。誰も止めない。

不調を何とか乗り切った時には、会社をつぶす寸前までいったことを反省。自分の家族の生活大事。社員の家族も何とか守りたい。潰してはいけない。ある程度の利益があれば十分。赤字は何としても避けたい。それなりの会社にしたい。世間体も守りたい。そのためにはそれなりの利益必要。脱税や嘘・違法行為もやむを得ない。これも社員のため。役員は当然協力すべし。それが出来ない役員はやめてもらうしかない。

【監査役】 大企業出身でグループ外の中小企業勤務は初めて。学歴・大手の常識・海外知識・大プロジェクト経験・多少の人脈が拠り所。監査はアマチュア（法務、経理、人事、技術のどれか一つか二つの狭く深い知識あり）。

会社は内部統制の仕組を表面的・形式的に整えるので精一杯（これすら困難な状況）。何から手を付けて良いか分からないほど。意識の片隅に「退職後のアルバイトのようなもの」。大過なく過ごしたい。社長に嫌われると首になる。情報を得るため（という理由づけで）社長とは仲良くする。会社側の無理は、自分の責任にならない範囲で出来るだけ聞く。見たくないものは見ない。見てはいけないものは勿論見ない。善管注意義務は認識。

DF 監査役部会の皆さんには、当てはまらない事例かと思います。しかしながら、ここまで極端な例は少ないかもしれないが、担当することとなった会社で、多かれ少なかれ、程度・頻度の違いこそあれ、似たような経験を抱く方は多いのではなかろうか。

はたして、この状態で、この会社は永続的に成長・生き残っていけるのか、監査役は役割を果たしているといえるのだろうかというのが、基本的な問題意識である。

3. 本報告書の構成：

本報告書は、以下のような構成となっている。（（ ）内は、それぞれ担当したメンバー。）

- 第1章 はじめに（岩松）
- 第2章 企業永続の要因（山崎・富沢）
- 第3章 企業永続を阻害する要因（永谷）
- 第4章 コーポレートガバナンスと持続的成長の関係（習田）
- 第5章 生き残り策（野末）
- 第6章 監査役役割として求められるもの（猪野）

企業は、どうすれば永続できるのか。永続している要因、阻害する要因は何かを、まず

考えてみた。最初に気がついたのは、日本には長寿企業が多く存在することだった。100年を超える長寿企業は、企業全体の約 1.6%というデータがある（注①）。数百年の長きにわたり、綿々と続いている企業……。何故、永続できているのだろうか、そして、逆に、何故、永続できないのか、その要因を探ってみた。

次に、こうした中小会社の持続的成長について、考えてみた。現在、「国が持続的な経済成長を遂げるためには、企業が市場から背中を押され、競争力向上のために積極的に動くことが欠かせない」（注②）といった論が展開されている。アベノミクスでは「コーポレートガバナンスの強化」を「攻めの会社経営を後押し」（注③）の手段と捉え、様々な施策が、打ち出されている。しかしながら、これらは、上場会社に適用される話である。我々が対象とした、圧倒的多数の非上場中小会社には、当てはまらない。では、中小会社の成長を支えるのは何か、それを探ってみた。そして、生き残り策として、何をすれば良いかと考えを進めた。

最後に、こうした状況の中に置かれた監査役は、どんな役割があり、何をすべきかを考えてみた。会社法改正により、上場会社では、これまでの監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行していく可能性があるとの指摘がある。国は、「持続的成長」のため、上場会社の企業統治のありかたを変えようとしている。これまでの「監査役」が、「社外独立取締役（監査等委員）」へと変化する可能性がある。我々が取り組んだ非上場概会社の中、中小会社では、引き続き「監査役」は残り続けるだろうが、「閑散役」と揶揄（注④）されたことすらある「監査役」もまた、時代の流れの中、新しい役割を期待されているのではないかと、そういう問題意識のもと、討議を進めた。

4. 基本的現状認識と問題意識：

各論に入る前に、中小企業について、基本的現状をまとめた。

（1） 日本の中小企業数

13 年 12 月 26 日に経済産業省より公表された中小企業・小規模事業者の数は、以下の通り。アベノミクスの「日本再興戦略」では、「全国 420 万の中小企業・小規模事業者」と謳われているが、これは、2009 年時点の話であり、最新のデータでは、385 万。3 年間で 8%減少。

	2012 年	2009 年	増減数
小規模事業者（全産業）	334 万者	366 万者	▲32 万者
中小企業（全産業）	51 万者	54 万者	▲3 万者
全規模（大企業含む全産業）	1 万者	1 万者	—
全規模（大企業含む全産業）	386 万者	421 万者	▲35 万者

* 小規模事業者は、従業員数 20 人以下（商業、サービス業は 5 人以下）。

* 中小企業は、製造業（資本金 3 億円以下・従業員数 300 人以下）、卸売業（資本金 1 億円以下・従業員数 100 人以下）、小売業（資本金 5 千万円以下・従業員数 50 人以下）、サービス業（資本金 5 千万円以下・従業員数 100 人以下）。

* 「385 万者」と「385 万社」でないのは、「会社数＋個人事業所数」を企業数としているため。個人企業（個人事業所）を除くと、中小規模会社数は 167 万社、大企業は 1 万社で、合計 168 万社となる。ちなみに、従業者総数は、中小企業が 32 百万人、大企業が 14 百万人で、合計 46 百万人。

* 上場会社数は、東証・大証・名証・札証・福証合わせて、3.7 千社強に過ぎない。

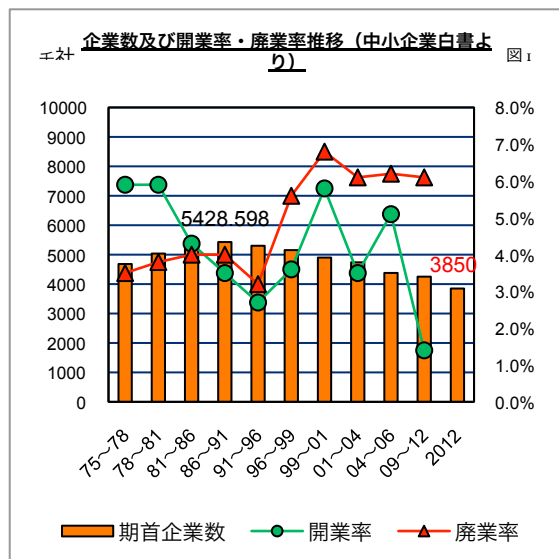
（２） 日本の開業率・廃業率

14 年 4 月 25 日に発表された中小企業白書を基に企業数及び開業率・廃業率を図にすると、図 1 の通りとなる。バブル当時 543 万にまで増加した企業数は、2012 年 385 万にまで減少。四半世紀で 3 割減少したことになる。大半が、非上場中小会社である。

バブルが崩壊すると、廃業率が開業率を上回るようになる（総務省「事業所・企業統計調査」非一次産業より）。

「個人企業＋会社企業」の企業数で見たものだが、2009 年～2012 年の開業率は、1.4%にまで低下している。そもそも日本の開業率・廃業率は、欧米に比べると低い。欧米なみに、これ

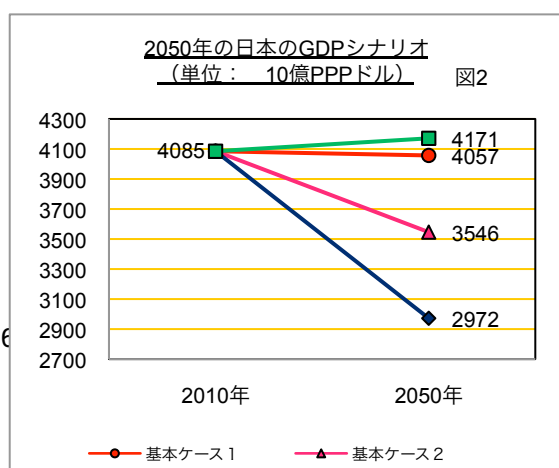
を引き上げたいというのが国の施策である（注⑤）。企業が永続する環境は厳しくな



（３） 今後の経済成長予測

それでは、今後どうなるのか。これから少子高齢化が進むと、停滞している GDP は、今後マイナスに転じていくとの予想が出ている。

図 2 は、経団連 21 世紀政策研究所グローバル JAPAN 2050 が、2012 年に作成した 2050 年の日本の GDP の試算である。4 つのケースを想



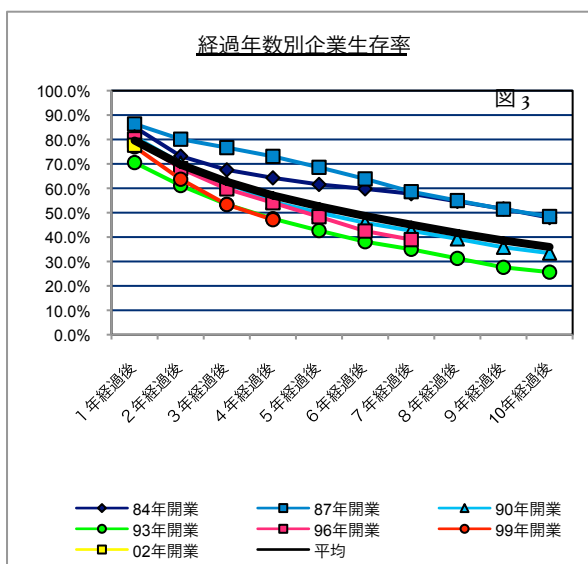
定している。最も悲観的なケース（生産性が失われた 20 年の平均値 0.5%で停滞、且つ債務残高 GDP 比率の影響を考慮したケース）では、日本の GDP は、3 割近く落ち込むという試算がなされている（注⑥）。企業が永続的に生き残る環境は、今後、更に厳しくなっていくであろうことが予想されている。DF にアドバイスを求めてくる中小会社は、この「今後」に不安を抱いている。

（４） 企業生存率

一体、企業の存続年数は平均すると何年なのだろうか。帝国データバンクが、1980 年～2009 年に創設された企業の経過年数別生存率の平均値を算出している。これによると、10 年後に 3 割が消え、20 年後に 5 割が消えているという。

最近の傾向はどうか、生存率はもっと低下しているのではないか。最新の中小企業白書を基に、84 年～02 年開業の生存率を基に作成したのが、図 3 である。やはり、年を追う毎に、生存率が低下してきている。

帝国データバンクが 125 万社のデータを調査したところ、「企業の業歴、企業の平均年齢は 40.5 年」とのことである（注⑦）。しかしながら、年々、この平均年齢は短縮されているのではないかとと思われる。



以上のように企業を取り巻く環境が厳しくなってきており、「永続的に成長・生き残り」を図るということは、非常に難しい課題になってきているという現状認識の下での、報告となる。

5. コーポレートガバナンス（企業統治）

ここで、コーポレートガバナンス（企業統治）の考え方について、整理したい。

コーポレートガバナンスが、グローバルな課題と捉えられたのは、1996 年の OECD 閣僚理事会においてではないかと考える。閣僚理事会の「コーポレートガバナンスの研究に着手すべきであるとの要請」に基づき、1997 年 6 月に、『コーポレート・ガバナンス：グローバル市場における競争力向上と資本算入』の報告書が作成されている。

この作成にあたり、経営諮問グループは、コーポレートガバナンスを、「状況の変化に応じて絶えず変わっていくもの」と捉え、「唯一の普遍的モデルではない」とした。また、「あらゆる国や企業が模倣すべきコーポレートガバナンスの静的・最終の構造もない。実験

と多様性を求めて、奮い立つべきである。」としている。そして、その実践にあたっては、「国や文化によって変わり、変わり続ける」「所有構造、経営環境、競争状況、企業のライフサイクル、その他の要因の相関関係によって変わる」とも指摘している。

そして、経営諮問グループは、コーポレート・ガバナンスを、以下のように捉えている。少し長いが引用させていただきたい。

「企業は、長期的経済利益を生み出すという主要目的に成功するために、持続的な競争優位を追求しなければならない。そのためには、常に変化してやまない環境の中で、機会と挑戦にすばやく対応していくのに必要とされる危険を冒す柔軟さがかなり求められる。企業は、資本を調達し、資源を集め、移動させて、競争優位を展開し、同時に、株主、従業員、供給業者、債権者、顧客、地域社会及び社会全般の期待に応えることができなければならない。」

コーポレートガバナンスの考え方の基本は、ここにあるのではないかと考える。数百年にわたる長寿企業というものも、日本の風土、その時代その時代の、ものの考え方のもと、生物が生き延びようと突然変異を繰り返してきたように、企業もまた、生き続けるための工夫をし、成長してきたのではないか。そこには、何らかの「統治」があったはずではないか。それを探ることが、日本に合った、中小企業になじみやすいガバナンスとなるのではないか。そんな視点も、考えてみた。

6. 国が考える「持続的成長」

2014年4月25日、経済産業省の「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクトが、中間論点整理を公表した。上場会社を主体とした提言であるが、「持続的に成長している企業とはどのような企業か。その競争力の源泉は何か。」の論点が、整理されている。「収益性や市場における優位性を確保している企業の共通項（競争力の源泉）」として、以下の4点が上げられている。

- (1) 顧客への価値提供力（商品やサービスの差別化）
- (2) 適切なポジショニングと事業ポートフォリオ構築のための選択と集中（新陳代謝継続）
- (3) 継続的なイノベーション（事業を簡単に諦めないしぶとさ）
- (4) 環境変化やリスクへの対応

更にこうした競争力向上のため、競争力強化を実現する経営力が重要であると謳われている。

中間論点整理では、日本の百年企業が取り上げられ、「元気な長寿企業の共通項」は、「生物の進化に似ており、環境適応力が高く、事業領域を革新的かつ果敢に変えている。時代の変化を恐れず受け入れ、時代やその企業に合った経営革新に合理的、積極的に取り組んで好業績を維持している。」と指摘がなされている。これは、「④環境変化やリスクへの対応」

の中で取り上げられている。

また、「日本の株価が低迷していた過去 20 年において、データが継続して得られる上場企業 1,600 社」のうち、「株式のリターン（配当込の株価上昇率）がプラスとなった企業は、200 社存在する」として、「その上位 10 社の多くはオーナー系であった」との指摘もなされている。「米国の S&P500 社の約 35%がファミリー企業、日本でも上場企業の約 3 割がファミリー企業であるという調査結果もある。オーナー企業は、経営者に強いモチベーションや長期視点があり、時代の変化に応じた柔軟な家訓や、金銭的報酬だけではない社内文化が社員に浸透しているとの研究もある。」との指摘されている。これは、「⑤競争力を実現する経営力」で、「経営者のリーダーシップ」の重要性等とともに、述べられている。

この報告書は、「投資家の支持を得るため」、株主利益の考え方にもっと焦点をあてるべきというのが基調だが、我々が検討する「株主＝経営者」の非上場中小会社についていえば、競争力の源泉をもう一度見直すことが重要ということかと考える。

7. 国の中小企業支援

アベノミクスにおいて、「中小企業・小規模事業者の革新」として、「支援策」が打ち出されている。「①地域のリソースの活用・結集・ブランド化」「②中小企業・小規模事業者の新陳代謝の促進」「③戦略市場に参入する中小企業・小規模事業者の支援」「④国際展開する中小企業・小規模事業者の支援」といった具合である。税金がいろいろ投入されている。

しかし、歴史を振り返るならば、長寿企業は、国から支援を受けることなく、自助努力で環境変化に対応し、生き延びてきた。国の支援ということは、今後難しくなっていくのではないかと予測する。財務省諮問機関の財政制度審議会の財務省・財政制度分科会は、14 年 4 月 28 日「我が国の財政に関する長期推計」を発表した。これを基に試算すると、2060 年の国と地方を合わせた債務残高は、GDP の約 4 倍の 8,150 兆円に膨らむとのマスコミの報道がなされている。数値が正しいかどうかはともかくとして、税金で中小企業を支援するといったことは、続かない。いつまでも中小企業は支援の対象とはならない。

「自助努力」で、内なる改革を進め、永続的に成長・生き残る道を、自ら探さねばならない。監査役は、その大きな任務を負っているのではないか。

日本に「監査役」というものが、登場したのは、1893 年（明治 26 年）。それから様々な変遷を経て、今日の日本独自の監査役が作り上げられてきた。監査役監査基準という世界に誇れる立派なコードも有している。一方において、戦後の日本経済成長で、企業を立ち上げたオーナー経営者は、将来の不安を抱き、アドバイスを求めている。「監査役」として送り込まれた場合、当該企業の永続性を保ち、生き残りを図らすためには、従来の発想ではない、新しい監査役像が期待されるのではないか、本研究会は、そんなことを議論しながら、提言としてまとめた。

第2章 企業永続の要因

企業永続の要因を考えるに当たり、まず、今も永続している企業について考えてみる。

考えてみると、日本は、世界一、長寿企業が多い国である（巻末参考資料①）。フランスを中心に、創業200年以上企業40社が加盟するエノキアン協会には、日本から5社参加している。イギリスを中心に、創業300年以上企業約20社が加盟する300年倶楽部にも、日本から1社参加している。

創業100年を超える日本の長寿企業数は、信用調査会社が把握出来ているデータによれば20千社強、中小零細迄含めれば50千社とも言われている。更に、この20千社を売上規模別、従業員規模別でみると、売上5億円以下、従業員9人以下の中小会社が6割以上を占めている（巻末参考資料②）。「酒」「呉服」「旅館」といった業種に、長寿企業が多くみられる（巻末参考資料②）。年代別創業をみると、最も古い企業は、飛鳥時代（578年）にまでさかのぼることができる（巻末参考資料③）。日本は、まさに、長寿企業大国ともいえる。

このように、日本は世界でも稀にみる長寿企業大国であることから、近年長寿企業についての研究が増えてきた。日本経済新聞が2008年4月より『200年企業—成長と持続の条件』としてシリーズで235回（2014年4月現在）、朝日新聞でも「日本の100年企業」（2011年）として掲載される他、経営学者も研究課題として取り上げている。また、東京商工会議所が、特に、長寿企業の多い中央区の老舗企業を対象に行った「中央区老舗企業塾」事業報告といった報告書も作成されている（巻末参考資料④）。

一方、100年に一度の世界同時不況により行き過ぎた「利益至上」のグローバリゼーション型経営に疑問符が持たれ「日本型経営」の見直し機運が高まってきている。日本型経営の長所は、創業100年超えの長寿企業で随所にみられる。具体的には「本業を重視しながら時代に合わせて変化する柔軟性」「身の丈に合った経営」「従業員重視の信頼経営」等が挙げられるが、このほかに創業当初の家訓や、社是などを保持しているところが多い。

こうした長寿企業・老舗企業の研究・分析の中から、企業が永続している要因は何かということを探ってみた。結果、ポイントとして、下記6項目が、永続の要因となっているのではないかと考えた。

1. 創業者精神と強いリーダーシップ
2. 組織風土（経営理念、社是・社訓・社風・家訓等）
3. 円滑な事業承継の仕組み
4. 経営補佐役（番頭）の存在
5. 社員との価値観共有

6. リスクマネジメント経営

以下、項目ごとに説明していきたい。尚、★は老舗企業の対応として注記させていただく。

1. 創業者精神と強いリーダーシップ

経営者はたゆまぬ企業家精神（独創性、チャレンジ精神、革新性、未来志向）と強いリーダーシップ、長期的志向に立ったビジョンと具現するための実行力が求められる。会社の目的は永遠に存続すること、いかなる時代環境においても利益の出せる仕組みを確立するという強い意思が必要となる。

一方お客、社会、株主、取引先、従業員等ステークホルダーに対しては『誠実さ【インテグリティ】を貫く』経営を目指すことが必要となる。

経営トップの役割は以下の3点となる。

- (1) 組織内の人々を結集させる、人格的魅力と決断力を持つリーダー
- (2) 組織外の人々に使命と方向を訴えるスポークスマン
- (3) 組織を創っていく構想力と戦略に責任を持つ。

★老舗企業をみると、こうした創業者精神、強いリーダーシップにつき、事業（家業）の継続の強い

意思が脈々と受け継がれて来ていることがみてとれる。

- (1) 創業者の経営理念、思いを遵守し、事業に反映させ、後世に伝道することが必須。
- (2) 愚直な迄に年輪経営を積み重ねる人である。
- (3) 次世代の後継者を育成し、引き継いでいく駆伝経営が出来る人
- (4) 「日に新た」の進化経営をめざし、時には変態変身へ挑戦する企業家であること。

2. 組織風土（経営理念、社是・社訓・社風・家訓等）

「経営理念が浸透している会社ほど間違いなくパフォーマンスは上がる。重要なのはその理念を自分の言葉に改めて、自分の情熱を込めて社員にきちんと語る。『後ろ姿が語る』つまりトップや上司の公式、非公式の場での言動が浸透に大きな影響を与える。」ところとなる。トヨタでさえ渡辺捷昭会長時代には『愚直に』『地道に』『徹底的に』を社内に徹底していた。

では、永続している企業の経営理念はどのようなものか、社風とはどうなっているか、整理したい。

- (1) 永続する企業の経営理念モデル

永続する企業の経営理念のモデルは、以下のような5点となる。

① 経営理念の共有化と展開

企業の使命や目的（経営理念）を明確にし、ステークホルダーと共有

② 経営理念に基づく意思決定

重要な経営判断に際しては経営理念を意思決定の拠り所とし、ブレない経営を実現

③ 自律的な判断が出来る組織づくり・人材育成

④ ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーと経営理念を媒介として目的を共有し、全員参画型の経営を実践

⑤ 事業活動を通じて企業価値を高める

尚、経営理念の参考例は、巻末に掲載させていただいた（巻末参考資料⑤）。また中堅・中小一会社の組織風土概念図を巻末に掲載させていただいたので、これも参照願いたい（巻末参考資料⑥）

- ・ 「いかに立派な経営理念が有っても、実際の経営をただ十年一日のごとく、過去のままにやっていたのでは成果はあがらない。製品一つとっても、今日では次々と新しいものが求められる時代である。だから正しい経営理念を持つと同時に、それに基づく具体的な方針、方策がその時々によさわしい日にあらたなものでなくてはならない。この“日に新た”ということが有ってこそ、正しい経営理念もほんとうに永遠の生命をもって生きてくるのである。」

・・・松下幸之助『実践経営哲学』PHP研究

所』

★老舗企業の経営理念をみるとどうなるか。

老舗企業は創業者一族による親族内承継 87.9%とファミリー企業。伝統的な家制度のもとに存続させることを前提とし、後継者を含め人材をいかに育てるか腐心していることが分かる。そこには家訓が有り、近代化の流れに変化順応させ「老舗企業」となり、社是・社訓で自社の価値観、行動規範を規定していつている。老舗企業（長寿企業）では近江商人の「売り手よし」、「買い手よし」、「世間よし」の『三方よし』の家訓に見られる等現代の経営課題であるCSR、ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス、メセナが継承され家業の永続の指針になっている。家訓が制定された時期をみると、元禄バブル期の後（1688～1704年）享保の改革（徳川吉宗）の時代が多かったようである。（参考⑦）

さらに近年の経営理念へ対応させながら家業の存続を使命として運営してきた。老舗企業の経営を維持できた主な要因は、「同族による経営のリーダーシップ」（40.5%）「家訓・企業理念の継承」（35.1%）とのデータもある（1999年「長

寿企業アンケート」老舗企業研究所横澤利昌調査」)。更に、創業時から現在迄変えたこととして、「主力事業の内容」に関して 56.3%が変えている、「商品・サービス」も 72.4%の老舗が変えている。(「老舗企業に関するアンケート」(2008 年帝国データバンク))

帝国データバンクの、老舗企業への経営理念(社是・社訓・家訓)に関するアンケート結果では、経営理念は、「基本的な経営指針」、「社内の共通の価値観」と考えている企業が大多数で、具体的には「経営者の心のブレーキ役」、即ちこれからやろうとしていることが正しいどうかの判断材料となっている。言い換えると、その時の会社のポジションを俯瞰して確認する GPS のような機能と総括している。

(2) 社風

「強い会社」「持続する会社」の社風とは、どういうものなのだろうか。

日本の代表ホンダ、松下電器などまた海外ではジョンソン&ジョンソンといった世界的優良企業は、経営者が何代変わっても相変わらず優良企業として生き残っている。また一つの商品が寿命を迎えても、すぐに次の主力製品を開発し、市場を席卷するパワーをもっている。

そのパワーの源泉は、その企業が持つ社風・企業文化にあると言える。

強い会社・強い企業文化をもつ企業は、強い競争力・息の長い持続力をもっている。

強い企業には、おしなべてそこに働く人たちが活気づく雰囲気がある。目先の売上やコストを超えた、もっと高い目標を追うような風土がある。

もっと高い目標とは、社業を通じて世界(世間)に貢献するという企業＝事業の普遍的倫理観である経営理念の具現化である。

結局のところ、経営理念は、「人命有限、理念永遠」に則って、創業者精神を共通の価値観として後世に引き継ぎ、企業として生き残っていくために、誰にも分かりやすく簡潔に表したもののいえ、また社風や企業文化とは、「企業や社員が経営理念に基づいて行動する様」といえよう。

★ 老舗企業の社風

それでは、老舗企業の社風とはどんなものなのだろうか。

帝国データバンクが、2008 年 3 月に、全国老舗企業 4000 社に対して行ったアンケート調査で社風を漢字一文字で表すと、上位より、「和」、「信」、「誠」、「真」、「心」、「堅」、「進」と続いた。「和」は、顧客、取引先、地域、従業員との和を重んじる姿勢、「進」は進取性、また「堅」は、借金はず堅い商売をする思いと帝国は結ぶ。

「日本の百年企業」(朝日新聞社編、2011 年 1 月 30 日)によれば、老舗は、古いのれんを守りぬくイメージを持ってしまいがちであるが、実際の姿は、「老舗ののれ

んは信用という裏打ちがされているものの、メンテナンスをしないとやがてボロボロになっていく」と締めくくっている。

3. 円滑な事業承継の仕組み

(1) 後継者の確保

企業が存続・発展するために、後継者を確保することは、リスク管理上の重要課題となる。

後継者は、

○親族内：①息子、娘等実子、②娘婿、③配偶者、兄弟、その他親族、

○親族外：④社員や役員等企業内人材、⑤取引先や取引金融機関から招聘する企業外

人材等から選定することとなるが、経営者の高齢化と共に親族の後継者がいないこと、事業の将来から廃業に向かう企業が増えて来ている。

《参考》 日本の上場会社社長の1/3は創業者或いは中興の祖、並びにそのファミリー(同族)出身、次の1/3は親会社出身者、最後の1/3が生え抜きのサラリーマン社長。

(2) 後継者の育成

事業承継者には経営を存続させる強い意思と、『人的能力』(判断力、洞察力、リーダーシップ、決断力、人間的魅力)、『専門的知識』、『業務処理能力』が備わっていくことが必要となる。この為十分な期間をかけて経営者の能力育成を行われる。

★ それでは老舗企業の事業承継はどのようにして行われていたのだろうか。

老舗企業の事業承継とは、家業の存続であり、それは「家」の存続であった。家業の存続を第一とし、創業者の親族承継(子供、配偶者、その他親族で)は87.9%。船場では娘と優秀な番頭と縁組を持たせることや外に養子を迎える「養子相続」も行われていた。一族支配により、「家業」の継承が図られ、「信用」と「経営の求心力」が形成されていた。

また、血のつながる一族に拘わらず親族以外の人材や外部からの登用をする等、家業存続の為に柔軟性をも、併せてもっていた。

★ さらに、江戸時代では事業承継したトップが放蕩や経営能力を欠き適任でない場合は番頭親族の合議により退出させる『押込め隠居』の制度が家訓にあった例もある。

ちなみに、「中小企業白書2014」が、「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」の結果を公表しているが、後継者として重視する優先項目をみると、「経営に対する意欲が高いこと」「親族であること」「自社の事業・業界に精通していること」が多く上げられている。後継者を選ぶ基準としては、「後継者の資質・能力の向上」「後継者を支える人材の育成」「取引先との関係維持」が上位に上げられている。(巻末参考資料⑧)

4. 経営補佐役の存在（番頭）

中堅中小企業が最優先する人材として上げられるのが、経営の補佐役＝番頭である。

「中小企業白書 2013 版」・・・「自己変革を遂げて躍動する中小企業・小規模事業者」をみると、「―安定拡大期における起業形態別の必要となった社内人材（複数回答）―第 2－1－20」として、以下が上げられている。

- ① 経営者を補佐する人材（62.5%）
- ② 後継者候補となる人材（49.2%）
- ③ 販路開拓が出来る人材（59.3%）
- ④ 製品サービスで高い技術を持つ人材（54.9%）
- ⑤ 財務・経理に詳しい人材（43.9%）

経営補佐役は、経営者のもつ潜在能力をいかに発揮してもらう補佐機能のみならず、時には経営者に諫言する牽制機能、また企業全体を俯瞰して社内をバランスよくまとめる調整・支援機能の発揮が求められる。二人三脚の機能が望ましいとされる。

★ それでは、江戸時代の番頭はどのようにして決められたのだろうか。江戸時代の奉公人制度は丁稚から番頭迄の人材育成システムが有り、主人の経営を実現させる為の補佐役としてリストラの汚れ役や時には主人の諫め役を担う等あくまでも主人に対しては副で経営の専門家として担ってきたということであった。（巻末参考資料⑨）

5. 社員との価値観共有

偉業を成し遂げるためには、その組織が、一つの価値・理念を共有し固い絆で結ばれていることが必要である。具体的には、経営理念の下に経営者・社員全員が平等の立場で結集し、企業のその場その時の役割と使命を貫徹していくことで、存続・持続が可能となる。

松下電器の発展の要因について、松下幸之助は以下 9 点をあげているが、社員との価値観を共有し総合力を発揮してきた結果といえる。

- （1） 電気に関する仕事が時代に合っていたこと
- （2） 人材に恵まれたこと
- （3） 理想を掲げたこと
- （4） 企業を公のものと考えたこと
- （5） ガラス張りの経営を行ったこと
- （6） 全員経営を心掛けたこと
- （7） 社内に派閥をつくらなかったこと
- （8） 方針が明確であったこと
- （9） 自分が凡人であったこと

(「成功の法則—松下幸之助はなぜ成功したのか」 江口克彦 PHP 研究所 1997 年)

6. リスクマネジメント経営

最後に、リスクマネジメント経営について、触れておきたい。老舗企業の研究では、特に触れられていない部分だが、企業継続ということでは、重要と思われる点である。

(1) リスクマネジメント

リスクマネジメント (RM) = 先を読み危機 (危=Risk、機=Business Opportunity) に備えること。マイナスを防ぐ(ダウンサイド)側面とプラスを伸ばす(アップサイド)側面がある。言い換えれば、多様化する事業周辺のリスクに対し取りこぼしを少なくし、また変化の潮流が激しい事業環境の中で、機を読み収益機会に結びつけていくことである。

「危」の具体例・・・与信リスク、仕入リスク、法務リスク、財務リスク(資金繰りなど)、

製品リスク(品質保証など)、カントリーリスク、相場リスク、
経営リスク(経営の専横や事業承継など)

「機」の具体例・・・イノベーション(技術、製品、サービスなど)、新規市場と需要
拡大、

新しいマーケティングチャンネル(流通・販売経路など)

(2) リスクマネジメント体制の構築とリスクマインド醸成の重要性

我々が対象としている中小会社は、個人事業から社業へと変遷過程のステージにあることから、よりステークホルダー(顧客への責任・社員への責任・地域社会への責任・株主への責任)を意識・尊重した経営、すなわち取りこぼしがなく、チャンスを生かし収益機会に果敢に挑戦し、その結果企業に付加価値をつけていくような体制づくりと雰囲気づくりが求められる。

経営トップは経営を巡る様々なリスクに対する感性が特に求められ、経営幹部から従業員迄隔々に浸透される風土が必要。昨今の企業不祥事から見られるようにリスクマネジメントの巧拙が、企業の持続的成長に及ぼす影響が大きい。

<参考>

2011 年末に、世界的コンサルティンググループ Ernst & Young(EY)が行った、「リスクマネジメントは業績改善に有効なのか」というグローバルな統計調査の取りまとめ概要は、以下の通り。

(1) RM の成熟度においてトップ企業は、下位の企業に比べて平均 2 倍のリスク管理機能を有している。

(2) RM の成熟度が上位 20%にある企業は、下位の企業に比べて 3 倍の EBITDA

(金利・税金・償却前利益)を生みだしている。

- (3) 財務的な業績は、リスク、コントロールおよびコンプライアンス機能の統合および調和のレベルと強い相関関係を示している。

これらの背景として、同調査では、従来のリスクマネジメントが、主として財務報告における内部統制と法令規則へのコンプライアンスのようなダウンサイドリスクを対象としていたものを、リスクマネジメントを、業績向上や企業存続の可能性に影響を与えるような「マーケットリスクと機会」など、戦略上重要なアップサイドのビジネスリスクをも対象としはじめたことにあると指摘している。

7. 監査役の役割

- (1) 経営者の企業家精神とコンプライアンス意識が社風・企業文化を作る。企業文化を継承する為の事業承継体制の検討がされているか、後継者も含め人材の育成システムが出来ているかをチェックする
- (2) 創業者精神・理念に基づいて価値観を共有し総合力を発揮するよう経営理念の構築を図り、会社全体に徹底するよう業務監査等を通じチェックと共に文書化含めサポートする
- (3) リスクマネジメント体制の構築。想定されるリスクを経営者が把握、仕組みが出来ているか、社員の意識等を調査する。

尚、対象とした中小企業は、以下の通りとした。

1. 業歴 30 年を経た頃から創業者から後継者へバトンタッチの時期を迎えるが、事業承継の時期に差しかかり、多くの経営課題が潜んでいる。事業の環境に加えスムーズな事業承継と後継社長の経営能力如何に掛かってくる。今回小研究会の対象企業は成長も踊場にあり即ち下記 2 段階⇒3 段階に移行出来るかの岐路に差し掛かっている。創業者の平均在位期間は 30 年弱と、事業の寿命は 30 年と言われている。又この期間にファミリー会社から“企業”へ脱皮できるか否か時期とも言える。

○企業成熟の 5 段階

- | | | |
|--------|------------------------|---------|
| 第 1 段階 | 創業・事業創出の欲求、…………… | (創業期) |
| 第 2 段階 | 経済性優位の欲求…………… | (成長発展期) |
| 第 3 段階 | 社会貢献の欲求 …………… | } (成熟期) |
| 第 4 段階 | 社会システム・コミュニティにおける存在価値… | |
| 第 5 段階 | 社会から尊敬される企業 …………… | |

・・・成熟の 5 段階は『「社格」の研究』による 坂本重康著（東洋経済新報社）
各発展段階、及び移行の過程で経済情勢、事業ドメインの盛衰、組織体制の不備等で停滞期や成長の踊り場が生ずる。

第3章 企業永続阻害の要因

企業が継承されていく、あるいは発展していく過程では、いくつかの踊り場が到来する。その中でも、創業者に依存する経営体質の限界から来る踊り場と、時代変化に合わせたビジネスモデルへの見直しの踊り場が、企業存続に影響を与える大きな踊り場と言える。

これは老舗企業に関するアンケート結果として、56%の企業が「主力事業の内容」を変え、72%の企業が「商品・サービス」を変えてきたと回答していることから伺える。時代の変化に合わせて業態を変えるというのが長続きしている老舗企業の一つの傾向といえる。

つまり、2つの踊り場を乗り越えられるか否かが、企業の継承、発展に影響を与えているのではないだろうか。

企業永続を阻害する要因は、企業永続の要因と同一あるいはその表裏と言えなくもない。永続を阻害する主たる要因として、次のものを考えてみた。実際には、これらの要因は単一ではなく、相互に関連しているものと思われる。

1. 成功体験の呪縛 ワンマン経営、過信、ビジネスモデルを変えられない
2. 経営理念の不足 公私混同、ビジネス倫理の喪失
3. 事業承継計画の不備 後継者不在、後継者不足、親族間の内紛
4. 後継者の補佐人材の不足 客観的にものの見える外部人材の活用

1. 成功体験の呪縛

創業者の「成功あつての今日」であることから、その成功が大きければ大きいほど、その成功から脱皮できない。創業者には「企業は組織ではなく、自分自身だ」とする思考傾向があり、また、創業者が大株主であることから、大多数の社員は職を維持し、会社で生き残って行くためにも、自身の考えが如何にあれ、創業者の意向を尊重せざるを得ないのが通例である。

創業者は自身の成功により脇が甘くなり、謙虚さを欠き、自己の経営能力と会社の体力を過大評価し無理な展開を継続してしまいがちである。さらに、ワンマン経営の暴走に対する社内の歯止めが効かないと、必然の結果として成功の呪縛による失敗が訪れる。

一方、旧態依然とした発想、馴染んだ硬直化した組織のままで、ひたすら旧来の方法により拡大を図ろうとするケースがある。成功体験から脱皮できずに、時代ニーズに合った変革をとげられずに倒産に至る。

例示として、平成9年のヤオハン、平成12年の長崎屋、平成10年の三田工業の倒産

を挙げる。

◎ ヤオハン： シンガポール、ホンコン等の東南アジアに進出し、日本の小売業としては先端をゆく海外エキスパートとして成功したが、その後、アメリカ、イギリス等競争の激しい流通先進国へ急拡大し、さらに中国 1 千店スーパー構想や上海に東洋最大規模の百貨店進出をし、資金繰り逼迫から倒産。(参考： 岩田文明 『企業を突然死から救う方法』 モラロジー研究所 2003 年)

◎ 長崎屋： 衣料品の名門スーパーとして知られ、百貨店としか取引しないような老舗のアパレルメーカーがこぞって納品した。この衣料品に対する過信が命取り。ダイエー等の大手スーパーが食品等を扱い幅広品揃えで展開したのに対して、衣料品専門に拘った結果、先行他社との差が決定的となる。また、創業者一族がバブル期に野放図な不動産取得 と多角化投資に失敗。倒産。(参考： 日経 BPNet 2000 年 2 月 22 日)

◎ 三田工業： 「コピーのミタ」で名を売った事務機器メーカー。青写真焼付け機械の製造から複写機市場に参入。民間需要ではリコーなどに後れを取ったが、官公庁向けには強さを誇っていた。しかし、複写機のデジタル化の流れに乗り遅れ独自技術開発への努力をせずに、強力なライバル不在の海外へ活路を求めたが、為替変動等に振り回され倒産。(参考： 花山武士 『独自技術を持たない企業は生き残れない』 CQ 出版社デザイ

ンウェブマガジン第 18 号 1998 年)

2. 経営理念の不足 ・ ・ ・ ・ ・ 公私混同、ビジネス倫理の喪失

永續している老舗企業は「家訓」と言う形で、言い換えれば「経営理念」というものがあり、企業のあり方や目標を明確にし、「経営の規律」が厳しく引き継がれてきている。これにより、経営トップの行動が牽制され、律され、同族の長老や番頭のような補佐役の監視を通して、効果的なコーポレートガバナンスが行われている。

「家訓」のような経営理念や経営方針が十分に整備されていない新興企業では、創業者のトップ判断が全てで、経営トップの倫理喪失を押し止めたり、時代変化に合わせたコーポレートガバナンスの形成がなされない場合がある。経営が独裁的になり、秘密主義（隠べい体質）に陥り、金銭面での公私混同や、金儲け至上主義が生じやすい風土が生まれる。

その結果、特別背任や商品偽装といった事態が生じ、社会批判を浴びるような事件を引き起し、信用失墜に至る。

その例示として、平成 9 年のツムラの特別背任事件、平成 23 年の大王製紙事件、平

成 20 年のミートホープ事件を挙げる。

◎ ツムラ： ツムラ子会社（破産）に返済能力がないこと知りながら、架空の事業資金名目で 70 億円を借り入れた。その際、当時の創業者一族の社長が、取締役会の承認を得ずに、会社を連帯保証人として債務を負わせ、損害を与えた。

（参考： 共同通信経済ニュース 2002 年 9 月 13 日）

◎ 大王製紙： 創業家の御曹司である会長が、取締役会決議を得ずに、貸借契約書の作成もせずに、連結子会社 4 社から 165 億円を超える金を無断で会社から引出し、ギャンブルで費消し、背任横領、刑事事件となる。（参考： ウィキペディア、「調査報告書」大王製紙株式会社元会長への貸付金問題に関する特別調査委員会 2011 年 10 月 27 日）

◎ ミートホープ： 牛肉ミンチの品質表示偽装（内臓部などの安価な部位を配合）を筆頭に、挽肉に異物（豚肉やパン屑など）を混入させ水増しを図ったり、動物の血液を混ぜ色味を調整したり、消費期限切れのラベル張替えなどの不正が明らかとなり、事業継続が不可能となり倒産。（参考： ウィキペディア）

3. 事業承継計画の不備

事業承継は会社を存続させるうえで避けて通れない極めて重要なテーマである。次世代を担う後継者を早いうちから見つけておく必要がある。実際には、その必要性は認めていながらも、その認識は遅れがちになる。まだまだ元気であり、事業承継を考えるのはまだ早いと考える経営者が多く、事業承継計画を立てたり、計画的な後継者育成に着手することは極めて希である。

70 年代～80 年代の高度成長期に創業した多くの中小企業が、世代交代期を迎えており、後継者問題はますます重要性を増してきている。多くの中小企業がオーナー企業であり、親族を後継者としている場合がほとんどである。しかし、少子化や経済的な豊かさ、家に対する意識変化などの環境変化は大きく、どのように後継者を確保し、育成していくかは、企業の将来を左右しかねないテーマとなっている。

一方で、先代の経営者がなくなった後、親族間の相続問題からトラブルを発生させ、資産の分散や事業拡散などにより事業の承継に失敗するケースも後を絶たない。

帝国データバンクが特別企画として「後継者不在企業の実態調査」（2011 年 12 月 26 日）をまとめている。巻末のまとめとして 『社長の平均年齢は 59 歳 7 ヶ月と 30 年連続で上昇し、社長交代率も過去最低の 2.47%（2010 年数値）と 10 年以上低下傾向が続いている。ある信金関係者によれば、最近はこうした創業社長の死去や高齢による廃業が目立っているという。右肩上がりのトレンドのなかでビジネスモデルを構築し実践し、成功

させてきた社長が、昨今の右肩下がりの景況のなかで事業スタイルを再構築することは容易ではない。めまぐるしく変わる現代の経営環境のなかで舵取りのできる、新しい感覚を持つ経営者への安定した事業承継が喫緊の課題だ。

今回の調査でも企業の2/3は後継者不在となっていることが判明したが、一方で後継者が不在となっている年商10億円規模の企業や地方企業には、高い企業価値を持つ優良企業が多いことも分かった。-中略- 国内産業が衰退するなかで、技術力や競争力のある企業の安定した事業継承は、今後の日本経済を支えるうえでも国家的な課題であり、経営者に課せられた最大の義務のひとつだと言える。』と結んでいる。

そして、参考資料として『2011年の主な後継者不在倒産』として、次を掲載している。

企業名	所在地	業種	倒産要因	態様	負債額 (億円)
佐藤タオル(株)	愛知県	タオル卸	代表が高齢で後継者が見つからないこともあり、先行きの見通し立たず	事業停止 (11月)	8.0
日産(株)	大阪府	船舶用資材卸	運営や得意先との繋がりを代表に依存する体制であったが逝去。後継者不在で事業継続困難となる	破産 (10月)	6.0
(株)福山ミシン針製作所	広島県	ミシン針製造卸	創業社長が逝去、後継者難などもあって事業を停止	破産 (8月)	5.0
(株)共和建鉄	群馬県	鉄骨工業	4期連続の赤字決算を余儀なくされ、業績低迷に歯止めかからず、後継者もいなかった	特別清算 (10月)	3.5
三和マシン(株)	大阪府	紙工機械販売	設備投資抑制や同業他社との競合激化から、収益面も低調に推移。創業者である前代表が逝去し、後継者難から事業継続を断念	破産 (2月)	3.0
(有)藤屋旅館	長野県	温泉旅館経営	個人消費の低迷に加え、若年層を中心としたスキー人口の減少が続き、施設の老朽化や後継者難も重なり事業の継続を断念	破産 (7月)	1.9
(株)伊藤電設工業	山形県	建築工業	資金繰りが悪化していたなか前社長が逝去、後継者が定まらず事業を存続させるだけの売り上げを確保できなかった	事業停止 (11月)	1.4
(株)ティ・アイ・エス	大分県	土木工事	公共工事が縮小するなか、採算も妙味の薄い業績を余儀なくされ、後継者不在のなか、業績回復のメド立たず	破産 (10月)	1.3

4. 後継者の補佐人材の不足

前項でも触れたとおり、日本の中小企業の多くがオーナー企業であり、親族が後継者

になるケースが多い。特に親子間での承継が大宗を占めているように思う。上場企業の世代交代は通常では 年齢差 10 歳程度が多いのに対し、親子間の世代交代となると年齢差は 30 歳前後になる。そこには明らかなジェネレーションギャップがある。ものの見方も受け止め方も大きく異なってくるのが通常である。また、70 年代～80 年代の高度成長期に創業した企業であれば、経営を取り巻く人材の年齢も創業者に近いものと思われる。時代環境が大きく変化するなかで、創業に匹敵する革新を求められる事業承継者を誰が補佐しうるのだろうか。補佐人材の存在は、事業存続のためには重要なテーマでもある。

古い資料ではあるが、中小企業庁は小規模企業実態調査（1992 年 12 月）を行い、「中小企業の後継者問題」（平成 5 年版・第 3 部・第 2 章・第 3 節）をまとめている。この内容は、現代にも当て嵌まるものと言えるので引用したい。そのなかで事業承継に成功した例を挙げ「事業承継成功のポイント」として、『創業者は実子だからと甘やかすことなく、また後継者も従業員の代表となるよう努力してきた。ここで、客観的にものの見える外部の人物を相談役として後継者の指導をさせたことが有効であった。創業者は会長として、後継者から相談を受けたこと以外は口出ししないようにして、社内意思の統一も図っている。また、有能な社員は関連会社の経営を任せたり、従業員持株制度を導入したりしたことにより、活気ある社内風土を醸成してきたことにも見られるように、創業者が長期に社内体制の整備を図ってきたことも大きい。』としている。

ここで注目すべき点は、①客観的にものの見える外部の人物に後継者指導をさせる、②創業者は後継者から相談を受けたこと以外は口出ししない、③有能な社員の育成と活用の 3 点である。

事業承継で失敗するケースでは、この 3 点に反して①長年勤務してきた幹部を後継者の補佐役に据える、②創業者が後継者をコントロールしたくなる、あるいは自らの経験をもとに口出ししたくなる、③経営の中核は親族でまとめる、といったことが起こる。結果として、後継者と補佐役とで経営方針等で意見が対立したり、社内意思の統一が図られず社員が右往左往して混乱をきたす。さらに、職員の会社への帰属意識は薄くなり、会社全体を考えようとしなくなる、といった事態を招く。

要するに、後継者を取り巻き、補佐する人材の確保と育成に欠き、自身の身の置き場を誤ることで、企業存続の阻害要因を創り出すのである。

冒頭にも述べたとおり、企業永続を阻害する要因は、企業永続の要因と同一と言えなくもない。永続の要因が行き過ぎたり、大きく不足したりしたときに、それが阻害の要因と成り得ると言える。永続するための要因を過不足なくコントロールして行くこと、阻害要因に化けさせないようにして行くことが、即ち、“リスクマネジメント”と言えるのではないだろうか。

第4章 コーポレートガバナンスと持続的成長の関係

1. 第1章で掲げたテーマについて、第2章では「企業永続の要因」を、第3章では「企業永続の阻害要因」をそれぞれ見てきた。それらを踏まえて本章では、「コーポレートガバナンスと持続的成長の関係」について考えてみたい。
2. 非上場オーナー会社のコーポレートガバナンス（企業統治）について
 - (1) 加護野著「経営はだれのものか」では、企業観を大きく二つに分けている。

『第一は「会社手段説」であり、企業は誰かの持ちものであり、その所有者の要求を実現するための手段と考える思想である。もう一つは、企業は誰の持ちものでもなく、それ自体として存在意義を持つ社会的存在（制度的組織体）であるとする「会社制度説」である。

 - ・ 第一の会社手段説には、更に二つサブグループがある。第一は、会社はいずれか一つの利益関係集団の手段だと考える「一元的用具説」であり、もう一つは、会社は多様な利害関係者の利益を実現するための用具だと考える「多元的用具説」である。
 - ・ 株主を企業の主権者と考え、経営者をその代理人（エージェンシー）と考える人が多いが、この定義は一元的用具説をもとにしたものである。
 - ・ 多元的用具説では、企業統治は、主権者をも含めた多様なステークホルダーの利益を経営者が勘案してよい経営をするように影響を及ぼすことと定義される。この考え方は次の会社制度説に近い。
 - ・ 会社制度説では、企業を多様なステークホルダーとは独立した独自の存在（組織体或いは制度）と見なす立場である。』（加護野・2014）
 - (2) 深尾・森田共著「企業ガバナンス構造の国際比較」では、コーポレートガバナンスを、『①企業における経営上の意思決定の仕組み、②企業のパフォーマンスに密接な利害を持つ主体相互間の関係を調整する仕組み、③株主が経営陣をモニタリングしまたコントロールする方法、の三者からなる概念と捉え、企業が効率よく運営されるためには、株主、経営者、従業員、債権者、取引先等の企業の様々な利害関係者（ステークホルダー）の間で、どのように権限や責任を分担し、また企業が生み出す付加価値を配分していけばよいかという問題』と定義している。（深尾・森田 1997）
 - (3) 第1章で我々は、対象とする中小会社を「①非上場で70～80年代に創業し日本経済の発展と共に伸びてきた会社 ②オーナー経営会社で引退の時期を向かえ2・3世への事業承継を迫られている ③事業の将来に不安を抱えDFにアドバイスを求めてきている会社」に絞り込んで議論を進めてきた。

株主を企業の主権者と考え経営者をその代理人と考えると、オーナー企業の場合は株主

＝経営者であり、オーナーによる企業統治（モニタリング及びコントロール）が、存在している。また、「企業における経営上の意思決定の仕組」をマネジメントと捉えらると、非上場オーナー会社のコーポレートガバナンスは、深尾・森田の定義では「企業のパフォーマンスに密接な利害を持つ主体相互間の関係を調整する仕組み」に該当し、同様に加護野の定義でも、多元的用具説「主権者をも含めた多様なステークホルダーの利益を経営者が勘案してよい経営をするように影響を及ぼすこと」に該当すると思われる。いずれにしても、企業の価値向上、成長・持続にとってガバナンスの強化は必要である。次に、非上場オーナー会社の主権について考えてみたい。

3. 株主主権と従業員主権論

（１） 株主主権

株主主権とは、株主が株主総会を通じて、『①取締役・監査役などの機関の選任と解任②定款変更、合併・会社分割、解散などの基礎的変更に関する事項 ③余剰金配当などの株主の重要な利益に関する事項 および④取締役の報酬の決定などの取締役会に委ねたものでは株主の利益が害されるおそれが高いと考えられる事項 を意思決定する権利である。』（神田秀樹・2006）また、会社が解散するときに残余財産があればそれは株主の所有に帰属する。これらの権利はすべて会社法に定められており、中でも重要な権利は取締役の選任と解任の権利である。

（２） 従業員主権論

① 従業員主権の経済合理性（株主主権との比較において）

『どんな人が企業の主権者にふさわしいか。条件に該当しそうなのは、リスクを負って資金を提供している株主と、その企業に長期的にコミットしている経営者や働く人々（まとめてコア従業員という）である。この二つのグループ間での比較をすれば、本質的な貢献、コミットメント、リスク負担、そのいずれにおいても、「株主」よりも「働く人々のコアメンバー」の方が主権なるにふさわしいと思われる。』（伊丹敬之・2000）

② 公正性の観点から見た従業員主権

・ （競争力の源泉）

『株主とコアの従業員と、どちらの貢献がより本質的かということである。どちらが競争力の源泉となる可能性が高いかということになる。企業の競争力の源泉を誰が担っているかを考えれば、コア従業員が株主より優位にあることは自明である。』（伊丹敬之・2000）

・ （希少性）

『希少性についても、代替調達可能性の大きい力ネの方が代替の可能性は大きい。労働サービスの企業特異的な熟練の部分が多ければ市場調達は容易ではな

く、資本より代替可能性は小さいであろう。』（伊丹敬之・2000）

- ・（コミットメント）

『企業活動へのコミットメントという点で考えても、コア従業員の方がより大きなコミットメントを持っている場合が多い。リスク負担、従業員の最大のリスク負担は企業の業績悪化あるいは倒産によって非自発的に企業から退出（解雇）されるリスクである。』（伊丹敬之・2000）

③ 中小企業オーナー経営者の従業員主権

『コア株主の典型例が、中小企業のオーナー経営者たち、特に創業経営者たちである。彼らは株主であると同時に、企業のコア中のコアの「働く人」である。オーナーの多くは無限責任社員とさえ言える「個人的リスク」を負っている。

- ・ オーナーが多くの従業員の納得のうえで中心に位置できるのは、株式保有の故ではない。株式保有は彼らの貢献とリスク負担の形式的な表現形態なのである。
- ・ オーナー経営者とは従業員であり大株主でもある存在ということになるが、その本質は、圧倒的に重要な代表従業員と理解する方が多い場合が多い。
- ・ オーナー経営者の行動は、資本の抛出に対するリターンを求めるという株主としての行動よりも、自分の組織の発展を願い、そこでの仕事に自己実現の機会を見出している従業員の代表としての行動と思われる場合が多い。
- ・ こうした中小企業のオーナーの例が暗示するのは、従業員主権こそが彼らの主権の本質的な論拠ということである。そして、コア従業員とコア株主とが一致しているという姿が、経営と所有の分離が始まる前の多くの企業の実態である。』（伊丹敬之・2000）

4. 従業員による見えざる出資

- （１） 『終身雇用と年功賃金制を採用している企業では、成長期に従業員の企業への出資が起こる。これが見えざる出資である。この出資は財務諸表に目に見えるかたちで記録されているわけではなく、その意味で「見えざる出資」なのである。この見えざる出資は、従業員の企業への一体感を高め、貢献度を引き出すうえで重要な役割を果たしている。』（加護野・2014）

（２） 従業員の見えざる出資がもたらされるメカニズムについて

『① 見えざる出資は、長期雇用制度と年功賃金制度のもとで、従業員の生産性と賃金との間に不一致が存在することから生じる。

- ② 日本の大企業は、新卒者を定年まで雇用するという慣行を持っている。この雇用慣行と緊密に関係しているのが年功賃金制度である。従業員を定年まで企業に止め置くためにはライフサイクルに応じて従業員の生活を企業で保障しなければ、一つの企業に勤め続けることはできない。

- ③ 従業員の生産性だけを考慮して支払う賃金制度では終身雇用性には向かない。年功賃金制度のもとでは、賃金と生産性との間の乖離は避けられず、この乖離こそが従業員出資の基本的な源泉である。
- ④ 「見えざる」というのは二つの意味を持っている。一つは、この出資と還付は一定の契約によって義務付けられたものではなく、従業員は過去の経験に照らしてこの出資に対する将来の還付（賃金と生産性の差額）を期待している。第二に、この出資金を従業員の持分として計上する勘定科目が存在しない。見えざる出資は、それを負債或いは出資金として計上する勘定科目は無く、通常利益として計上され、その累積額は自己資本に含まれ、法的には株主持分と見做される。
- ⑤ 「見えざる出資」は投資としての性質を持つが、見えざる出資に対するリターンの請求権は他人には譲渡できない。その従業員が企業に働き続けることによってのみ受取ることができる。第二に、見えざる出資に対するリターンは、企業の業績だけによって決まるものではなく、従業員の昇進の程度によっても影響を受ける。』（加護野・2014）

5. 持続的成長について

（１） 長期連帯主義の思想

- ① 『現代日本の企業統治を支えていた「長期連帯主義」とも呼ぶべき思想は、企業と強い連帯関係を持つ人々に企業の経営と統治を委ねておけばその他のステークホルダーとの利益も自動的に守られるという一種の予定調和思想である。長期的な連帯意識を持つ人々が企業統治の正当な主権者となるべきであるという正義感といってもよい。』（加護野・2014）
- ② 多様な集団との長期的連帯

『長期連帯関係は、株主との間だけでなく、取引関係においても重要な役割を果たしている。サプライヤーや顧客は、他に有利な条件を出してくる取引先があるからといって簡単に取引相手を変えるようなやり方はしない。

 - ・ 持ち合いをしている企業間でも長期連帯関係が存在している。
 - ・ 企業内部の従業員や管理職とも長期連帯関係がある。見えざる出資というかたちで長期連帯関係を持っているからである。日系企業では従業員の持つ会社との一体感（忠誠心）が、社内での熟練やノウハウ継承を発展させ、高い品質をつくり、持続的革新を支えて業績を向上させてきた。
 - ・ 労働組合も企業別であり、企業に対して強い連帯関係を持たざるを得ないようになっている。
 - ・ 多様な集団との長期連帯的關係が企業統治においても重要な位置を占めているのが日本の特徴である。』（加護野・2014）

(2) .公益資本主義

① 『企業は、事業を通じて、関係する経営者、従業員、仕入先、顧客、株主、地域社会、環境、そして地球全体にも貢献することを考えなければならない。そうした企業の方が、株主の利益を最優に考える企業よりも、株価を始めとする企業価値が高いと認める資本主義、それが公益資本主義である。』(原・2013)

② 公益資本主義における企業の価値基準

『現在の資本主義において、企業の価値は、株価×株数、時下総額によって測られ、株価の最も関係の深い指標としてROEが重視されるが、ROEに代わって会社を評価するための新しい基準は、「①富の分配における公平性 ②経営の持続性 ③事業の改良改善性」の三つである。

- i. 第一の指標「公平性」は、企業で働く人々の報酬が貢献に見合うかどうかである。上に厚く下に薄い経営を続けていくと、従業員の会社へのコミットメント、参加意識が大きく毀損され、従業員の熱意が下がってしまえば会社の力は低下し、企業の中でいかに創造性を発揮していくかが重要な課題である。
- ii. 第二の指標の「持続性」である。経営サイドと従業員が長期的ビジョンや目標を共有している会社は従業員の幸福感を高めるが、経営サイドが経費や人件費を削ったり数字を整えることばかりに考えているような会社は幸福感も低下する。短期的な利益の最大化ではなく、中長期的な未来を考えた経営の方が最終的にはプラスになる。モノ言う株主が、会社の将来にとって重要な内部留保を取り崩して配当金を払えと要求したら、企業の持続性は下がることになる。
- iii. 第三の指標「改良改善性」は、企業が変化に対する柔軟性をもっているかを測るものである。』(原・2013)

(ま と め)

1. 検討対象の中小会社を「①非上場で70～80年代に創業し日本経済の発展と共に伸びてきた会社 ②オーナー経営会社で引退の時期を向かえ2・3世への事業承継を迫られている ③事業の将来に不安を抱えDFにアドバイスを求めてきている会社」に絞って、非上場中小会社におけるコーポレートガバナンスと持続的成長との関係について考えてきた。
2. 我々がこれまで十数回に亘る議論の過程で、残すのは事業か家業か、或いは事業承継か売却かの観点から、DFにアドバイスを求めてきている中小会社について、(A)後継者(含む同族)がいない場合、(B)2・3世のオーナー社長で創業者のようなカリスマ性や強いリーダーシップはないが、創業者の遺したDNAは従業員の間に受け継がれている、2つケースに分けて考えてみたい。
3. 継続企業の前提にたてば、事業は企業を存続させるための手段であり、企業が永続的に成長・生き残って行くためには、事業が経済環境の変化に対応し、社会のニーズに適ったものとなっているか、事業の見直しと事業モデルの変革が必要である。

- ・ Aのケース
事業の見直しを行い、「事業モデルの変革」をアドバイス。事業自体に問題はないが後継者難であれば、事業継続のため売却を検討し売却を有利にするためのアドバイスを行う。
 - ・ Bのケース
事業の見直しを行い、「事業モデルの変革」をアドバイス。従業員の総合力を導き出すことが必要。従業員の意思統一を図り目指す方向のベクトルを合わせるためにも、普遍的な価値・倫理観（社是・社訓）の導入が必要。
4. 株主を企業の主権者と考え経営者をその代理人と考えると、オーナー企業の場合は株主＝経営者であり、オーナーによる企業統治は存在していることになる。
 5. 「非上場中小会社における企業統治と持続的成長の関係」に観点を絞って考えれば、非上場のオーナー経営会社の場合、「コア従業員」と「コア株主」とが一致している段階であり、創業者が遺した DNA がコア従業員に受け継がれている限りにおいては、事業の見直しを図り、事業モデルの変革を行うことによって持続的成長は可能であろう。
 6. 伊丹敬之氏は、日本の企業システムは「人」のつながりを原点に経済組織が編成されている「人本主義」との認識を示し、企業の主権について、コア従業員を中心とした「従業員主権」の立場をとっている。
 - ・ 前述の通り、非上場中小会社について、オーナー企業の場合は株主＝経営者であり、オーナーによる企業統治が存在していると考えらるべきであろう。コア株主の典型例が、中小企業のオーナー経営者たち、特に創業経営者たちである。彼らは株主であると同時に、企業のコア中のコアの「働く人」である。『オーナーが多くの従業員の納得のうえで中心に位置できるのは、株式保有の故ではない。株式保有は彼らの貢献とリスク負担の形式的な表現形態なのである。』（伊丹・2000）
 7. DF の斡旋で就任した新任監査役の役割
 - ・ 対象とする中小会社が、製造業や商業を中心としたこれまでの多くの中小会社と同様に人を育て・人を切らないで、「見えざる出資がもたらされるメカニズム」の働く長期雇用制度、年功賃金制度を採用している場合は、持続的成長を促すためには、自分の組織の発展を願い、そこでの仕事に自己実現の機会を見出している「コア従業員」の意思統一を図り、企業の進むべき方向のベクトル合わせ、社訓・社是等の普遍的な価値・倫理感の導入等を、よき番頭役（監査役）として経営者に進言することである。
 - ・ しがらみの無い新任監査役は、既成の経営方針や既得権益に捉われず、事業の見直し・事業モデルの変革について適切なアドバイスを行い、多様なステークホルダーの利害のバランスを図り、企業の総体的価値を向上させるための合理的な判断を下すうえで、経営の監視役・アドバイザーとなることができる。
 - ・ コア従業員は、企業の価値創造の担い手であり、継続的にイノベーションを生み出していくうえで重要である。企業が適切に人的資源を蓄積していくとともに、企業で働く個人から見ても、積極的に自らの人的資源を形成し活用していくことのできるような、企業統治

を行うことが必要である。オーナーと従業員との橋渡し役となり、従業員に助言、場合によっては指導をすることが必要となってくるかもしれない。

第5章 企業の生き残り策

1. 対象会社の沿革と現況及び環境

(1) 対象会社の経営者

○ 検討対象とする中小会社は、「非上場で」以下の状況にある。

- ① 70年代～80年代に創業し、日本の経済発展とともに伸びてきた会社
- ② オーナー経営会社で引退の時期を迎え、2世へと事業承継を迫られている会社
- ③ 自社の事業の将来に不安を抱え、アドバイスを求めている会社

「1975年に社長が30台で創業し現在70台、息子は、入社15年を経て40半ば。ここ数年社長交替を考えている。企業成長のステージで言えば、第2段階を経たところで第3段階への道筋をつけて息子に譲りたいが、業界環境が激変しており悩みは深い。」そんなイメージで考える。

参考『企業成熟の5段階』

- ① 第1段階 創業・事業創出の欲求、……………（創業期）
 - ② 第2段階 経済性優位の欲求……………（成長発展期）
 ・・・業歴30年を経た頃で創業者から後継者へバトンタッチの時期・・・
 - ③ 第3段階 社会貢献の欲求…………… } （成熟期）
 - ④ 第4段階 社会システム・コミュニティにおける存在価値
 - ⑤ 第5段階 社会から尊敬される企業…………… } （持続的発展期）
- （『「社格」の研究』 坂本重康著（東洋経済新報社を編集）

(2) 沿革

① 創業、発展期(1975～1990年)

「創業期は東京オリンピックを終えて先進国の仲間入りを果たした時代」

- ・ 勤労者に年金制度の整備が進み「フローからストックへ」という成熟段階を迎える
- ・ 『水俣病、光化学スモッグ等公害問題等の社会問題が噴出。
「為替相場、エネルギー供給体制の構造変化による世界経済の流れに飲み込まれた」
- ・ 『ニクソンショックによる為替切上げ
- ・ 『オイルショック』後の産油国、イスラム勢力の自立、台頭。
「冷戦終結後、WEB技術の民間開放政策で世界はフラット化、情報革命が進行」
- ・ アメリカは通貨オペレーションによる世界戦略を強めている。
- ・ 日本はアメリカへの供給基地としての役割から、新たに世界の工場として高成長を始めた新興国に立地し市場を開拓するという構造変化を余儀なくされ、余剰設備廃棄を進めることになる。

○こんな時代だが、社長は右肩上がりだけを信じて突き進んできた。

- ・ 社長は中小会社オーナーは無限定なレベルの「個人的リスク」を負って「同志である従業員の中心」におり、従業員にも「組織の発展を願い、仕事に自己

実現の機会を見出して欲しい」と考えている。

事業継続に不断に取り組む経営者と従業員の総和が居心地良い内部統制として

発現しステークホルダーの協調を引き出すものと考えてきた。

② 成熟段階に入り事業環境は急速に変わっている。(1990 年～現在)

「アメリカの金融至上主義の中でアジア通貨危機、リーマンショック、為替変動に翻弄される」

- ・ 戦後一貫して大企業サプライチェーンの一翼を担うことで共に成長していくモデルから、中小会社も自立し中長期の事業計画をもって自らの能力で道を切り開いて挑戦することが求められる時代になった。

- ・ アベノミクスは、「経済構造の大転換により日本再生を推進するために、中小企業・小規模事業者の活性化と事業展開を最重要課題の一つとしており

i. 「地域のリソースの活用・結集・ブランド」

ii. 「中小企業・小規模事業者の新陳代謝」

iii. 「戦略市場への参入」

iv. 「国際展開」

内なる改革を進めてこうしたテーマにも取り組み、生き残っていこうという自助努

力を積

極的にサポートする」と考えている。

- 社長は何とか黒字を続けて信用を繋いできたが、息子の時代は少し違う。事業も経営も思い切った見直しが避けては通れない。今の環境変化と経営スピードは一人の能力を超えており専門的な能力を持つチーム力で乗り切る必要がある。しかし、近年、従業員の高齢化が進み、中途採用の人間も増えており、人材に恵まれているとは言えない。

- 創業期、成長発展期までの第 2 段階から成熟したなかで持続的な発展を目指す第 3 段階に向けて事業構造を大きく変革させるステップアップと事業承継が重なる。

2. 事業継続の為に

(1) 事業継続の条件

- ① 「家訓・理念の継承」を、54%が家業を続けられた要因、58%が今後の経営永続の要因という。
- ② 事業継続の為、56.3%が主力事業の内容を変え、72.4%が商品・サービスを変えたという。

また、事業が永く続く為の能力として

- ① 顧客への価値提供力（商品やサービスの差別化）
- ② 継続的なイノベーション（事業を簡単に諦めないしぶとさ）――
と言いつつ、これを実現するには、適切なポジショニングと事業ポートフォリオ構築の為に
選択と集中（新陳代謝継続）に取り組む力、環境変化やリスクへの対応力が必要とされる。

そして、どんな人材が対応力を発揮できるか。これを実現するには

- ① 販路開拓が出来る人（59.3%、）
- ② 製品サービスで高い技術を持つ人（54.9%）
- ③ 財務・経理に詳しい人材（43.9%）、それぞれの専門能力の高い人材が欲しい。
2世を含めた後継者候補の存在が前提だが（49.2%）、補佐する人材（62.5%）も必要

だ。

（・・・前章までに引用された『老舗企業の生きる知恵』、『持続的成長企業の競争力源泉、収益性や市場優位性を確保している企業の共通項』『安定拡大期における起業形態別の必要となった社内人材』を参考に編集）

(2) Compliance の目的と成果を考える

- 社長オーナーが向かうべき方向は理解できたが、どうしたら実現できるのか・・・。
 - ・ 企業たる「法人」は経営意思を受けて組織が有機的に機能して「人（ヒト）」と同様に活動する。
 - ・ 「元気な長寿企業の共通項」は、「生物の進化に似ており、環境適応力が高く、事業領域を革新的かつ果敢に変える。」
- 会社は法律に従い組み立てられ機能する法人、「人」のごとく均衡を保ち、健全であり続けたい。法律家か考える「企業経営」にヒントを探りたい。
 - ・ 虎門中央法律事務所今井和男弁護士がJALを事例に「経営破綻とコンプライアンス～会社を生かす Nice compliance!～」を「法の支配」（第170号（2013年8月））に寄稿しているが、そのサマリー版を要約した。
 - ① JAL破綻のケースで「官僚依存の体質、採算性軽視の体質、無責任体質（親方日の丸日和見体質）」などの組織上の問題があり、その兆候に対してコンプ

ライアンスや内部統制、ガバナンスという観点からの根本治療が行われなかった。(JALの破綻)

- ・ 経営が破綻するときに共通する事象は、財務体力が悪化、リスク管理などの内部統制システムが機能せず、コンプライアンスの浸透がないこと、組織全体が機能不全に陥っていることである。例えば、常に変化する経営環境や社会ニーズを的確に捉えて柔軟に「順応適合」できない経営が恒常化したときなどがあげられる。(内部統制と経営破綻)

② 企業にとって最も重要な使命は「継続」そのものである。「利益」はその「継続」を証明するものであって、企業の目的それ自体ではない。(企業の「継続」)

- ・ 企業の「継続」を保証するものは「利益」であるが、その「利益」を生み出すものは企業の「健全性」と「生産性」(「健全な生産性」)である。(「健全性」と「生産性」)

③ 「企業価値」が「利益を生み出す力」とであるとすれば、それは企業の「継続力」ということになり、「継続」が途切れた時が企業の「破綻の危機」であり、そして「継続」の復活が出来ないことが企業の「破綻」である。(企業の「継続」)

④ 企業の存続の証しである「有用性」と「ニーズに応える」ことが経営や業務の「健全性」と「生産性」に寄与して、業務の「質」と「量」のより良い連動性の実現する。

⑤ 「質なくして量なし」「生産性(量)は健全性(質)に裏付けられて始めて成り立つ」という関係が見える。そして、「健全性」を支える規律がコンプライアンスである。(「健全性」と「生産性」)

- ・ コンプライアンスと営業の関係は、「両立かつ併存」の関係と位置付けられ、「健全性」と「生産性」の関係と考えられる。(営業とコンプライアンス)

⑥ コンプライアンスとは、「他人(社会全体)を尊重し共存共栄をはかるために、『規律』をもって『順応適合』すること」である。その目的はと言えば、自らの規律というルールを真摯に実践することによって相互に権利が守られ、その結果として「幸福な生活を営み、幸福な人生を生きて送ること」である。コンプライアンスはそのための人間の知恵であり互いに生きていくための術(すべ)である。・・・(コンプライアンスとは)

⑦ 会社が何を目指し、何をするのかという経営意思がコンプライアンスとともに浸透し(統制環境)そのことが働く社員の「自己実現」の場としての「発展空間」を醸成することになれば、社員のモチベーションは「働き甲斐、遣り甲斐」を感じて向上する。・・・「企業永続のために『企業の原点』に還り、会社の業務自体が『社会の有用性、顧客ニーズ』に合致していることを一人一人に浸透させること、これが業務の「健全性(質)」であり企業の土台となる。」(コンプ

ライアンスの浸透)

⑧ (企業永続の要件)

以上の結論、『健全性』＝『質』即ちコンプライアンスに拘ることが『量』＝『生産性』に寄与する。経営の意思がコンプライアンスとともに浸透していく『質と量の良き連動』で生産性を向上させる、これを『クオリティ経営』と呼ぶ。」(コンプライアンスの浸透及び営業とコンプライアンス)

(3) **健全な企業経営とは**

- 松下幸之助翁も、多くの中小企業のオーナーも、弁護士も、OECD 閣僚理事会も語り口が違っても、「1997 年 6 月 OECD 閣僚理事会経営諮問グループ報告書」と同じ内容を語っている。
 - ① 「企業は、長期的経済利益を生み出すという主要目的(継続)に成功するために、持続的な競争優位(効率性収益)を追求しなければならない。」
 - ② 「そのためには、常に変化してやまない環境の中で、機会と挑戦にすばやく対応していくこと(経営革新)が必要とされる。」
 - ③ 「その実践は国や文化をベースとし、所有構造、経営環境、競争状況、企業のライフサイクル、その他の要因の相関関係によって変わり続ける。」
 - ④ 「危険を冒す柔軟さがかなり求められ、実験と多様性を求めて、奮い立つべきである。」
 - ⑤ 「コーポレート・ガバナンスは、状況の変化に応じて絶えず変わっていくものである」としている。
 - ・ 「企業は、資本を調達し、資源を集め、移動させて、競争優位を展開し、同時に、株主、従業員、供給業者、債権者、顧客、地域社会及び社会全般の期待に応えることができなければならない。」
- これは「企業が継続的に社会の有用な存在であり続ける為の要件であり、事業を通じて万民が幸せになるための行動の指針」と考えられる。

3. **企業の生き残り策とは**

(1) **企業の破綻はどんな時に起こるのか**

- 企業はどんな場合に倒産するのか。必要な資金が調達できず支払いができない状態・・・。
 - ・ それは、「買い手」「売り手」「世間」の信用を失い資金調達が不十分となる状態である。資金繰りは営業資金収支から破綻する。原材料が止まれば生産活動ができない。借入金の返済、利払いよりも営業資金不足の波及の方が早く、深刻である。」

(2) **倒産の危機を乗り越え、企業を永続させるには**

- ・ 「企業は、資本を調達し、資源を集め、移動させて、競争優位を展開し、同時に、株主、従業員、供給業者、債権者、顧客、地域社会及び社会全般の期待に応えることができなければならない。」（OECD 閣僚理事会の 1997 年 6 月閣僚理事会経営諮問グループ報告書）
- 「顧客価値の高い事業、原材料、ユーティリティ供給企業からの信用、金融機関からの事業資金の供給。これに加え立地する地元の理解、共に苦労を覚悟した従業員の協力は前提条件となり、ステークホルダーの協調が得られた場合にのみ再生の道が開かれ、企業が存続可能となる。」

(3) **結び・・・『サプライヤー、レンダーの厳しい審査をクリアし、信用を勝ち取るに必要なもの。』**

- ① 会社法により成り立つ「法人」に、同法は内部統制システム即ち「取締役の職務執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制」と「会社の業務の適正を確保するために必要なもの」（362 条 4 項 6 号）を構築、運用することを求めている。

・ 会社法は「社会的に有用な取引を確保するもの、人材、資源の活用、環境への配慮、海外活動のリスク、企業グループの一体管理、システムリスクへの対応等」を企業の自助に求めている。

- ② また、監査役協会は内部統制システムを、「すべての会社において取締役が会社を事業目的に沿って適切に運営するための本来必要なもの」と定義づけている。（「日本監査役協会「監査役監査実施要領」第 7 章第 1 項 2」。

監査役は「取締役が定めた内部統制システムの運営状況、即ち適正な業務運営システムの構築、運用、整備について PDCA が回っているかの監査」を担う。

- ③ これは、大会社の取締役だけが負う善管注意義務ではない。すべての会社において、「法令に即した経営のルールを自らの手で作り、社会に順応適合させた活動をする。」ことが求められるが、これまでもやっていることであり何かの為に新しいことをやるのではない

- ④ 更に大会社になれば内部統制システム構築の基本方針を「事業報告」に開示することで「会計基準に則した決算数字とその経営体制について、ステークホルダーとの公平、公正な関係」が期待されていると考える。

- 会社法に則して「適正な業務体制を構築、整備運用すること」が信用の基礎であり、生き残り策である。

・ 事業承継は第 2 の創業である。

事業目的と企業理念を従業員と共有して、社会のニーズに応えるべく柔軟に組織、陣

容を

整えていく基本的な考えを明確にすることが、第2創業の第1歩である。

(4) 第2創業と監査役の役割

- ・ 「ファミリーはビジネスの為にあり、ビジネスがファミリーの為にあるのではない」
(ドラッカー「ファミリー企業生き残りの五つの鉄則」より)

- 事業承継時の中小会社においてこそ、「適正な業務体制」の構築が重要である。
率先して末端の現場に浸透を図る経営トップの姿勢とこれを支える人材(補佐役)が居ることでバランスの良い開かれた企業経営が可能となる。
- 経営の仕組みと運用、整備の状況、いわば「経営のPDCAサイクル」を評価し、その結果を経営と共有して改善状況をフォローする。
品質管理システムと同じ考えで経営品質を向上させる。中小会社の事業承継時の監査役の役割はCSV【Creating Social Value】をサポートするコーチ、客観的な経営の眼となることが期待されていると考える。

(補足：参考)

- ディレクトフォース監査役部会第7クルー小研究会Aグループ「中小会社監査役の粉飾決算防止とミニマムプラクティス」報告書から、「監査役としてのリスク感性・・・、とリスクアプローチ」

- ・ 「あなたはエピメテウス型監査役か、プロメテウス型監査役か・・・。新時代の監査役はプロメテウス型の「転ばぬ先の杖」型リスクマネジメントに資する監査役が求められる。

-リスクアプローチの具体的手法-

監査役としては取締役の意思決定、業務活動にかかわるリスクを「IPPCR」という手法で監視・検証・助言・勧告すればより効果的な監査が実現する・・・。

I は Identification(発見・識別)、What if 法(もし～したら、どんなリスクが出るか?)

P は Prediction(予知)、一定の条件、状況が変わったら、どんなリスクが出てくるか。

P は Prevention(予防)、リスクを発見し、予知する、その予知したことを予防する。

C は Countermeasures(対処)、リスクが実際の損害を引き起こしたときの対応、危機管理。

以上の手順が的確かどうかをチェックし取締役と意見交換する。

(徳谷昌男著「監査役の場合」東洋経済新報社、2009年7月刊から参考となった意見を抜粋)

- 「リスクマネジメントの目的は「先を読んでリスクを軽減するとともに危機に備えること、Business Opportunity を最適化し、執行状況と結果をモニタリングし、改善すること」であり、『マイナスを防ぐ（ダウンサイド）』と『プラスを伸ばす（アップサイド）』の両面から検討される。

中小企業の監査役の役割として求められるもの

1. これまでの各章で要請された役割のまとめ

第2章、第3章： 永続要因を促進するためには、本来の監査業務に加えて、経営者に諫言する牽制機能と、経営者の能力を十全に発揮させる補佐機能。全体を俯瞰して行う調整・支援機能。さらに、創業者精神・理念に基づく経営理念構築とその全社徹底及びリスクマネジメント体制構築があげられた。

第4章： 持続的成長要因では、オーナーと従業員との橋渡し役、事業変革モデルへの的確なアドバイス役となること。さらに、従業員の意思統一・ベクトル合わせをするための普遍的な価値観・倫理観導入進言役が求められている。

第5章： 生き残り策では、生き残りには社会ニーズの変化に順応する変革能力が必須で、その相談役になること。それは、利益を生み出すベースの健全性を支える規律としてのコンプライアンス、すなわち他人（社会全体）を尊重し、共存共栄を図り、規律をもって変化に順応適合する事を補佐する役割という事になるだろう。

2. 監査役の基本的役割

現実を見ると、第一章冒頭の例のような、Yes man ばかりで機能していない取締役会、他の取締役の職務執行を監査することなど頭の片隅にもない取締役、重要な資産処分は鶴の一声、借財も金額の多寡を問わず社長の腕次第というケースに遭遇することも少なくないと思われる。社長の身内との取引が多く、さすがに直接の金の貸し借りまではないものの不明瞭なものがある。さらに妙に派手な女性が秘書や部長職でいたりすることもあるかもしれない。

そんな状況のなかでも監査役のいちばんの基本的役割は、取締役の職務執行をきちんと監査することである。圧倒的株主＝社長であり、ガバナンス＝社長の一声であるような環境の下で、取締役をチェックすることにどれほど意味があるか。妥当性どころか適法性すら危ぶまれる場面が頻繁に登場するのではないだろうか。しかも、そんな状況の下でも、善管注意義務をきちんと果たしていないと、少数派とはいえ他の株主から訴訟を受けるリスクがある。何というところに来てしまったのだろう。

嘆き後悔するよりも、まず、第一にすべき事がある。それは取締役会の最低限の機能を確保することである。開催回数、通知、議題の文面での明示、議事録整備等を着実に進める。その中で、明らかに違法・コンプライアンス違反のもの・議論については指摘して議事録に残す必要がある。これはまずは自己保身になる。そして、それがそのまま会社の改善にもつながるので、最低限の第一歩になる。同時に定款・内規等のチェックも重要である。会社運営がルール取りになされているかどうか。なされていない場合はまずはまずいので、ルールに合わせた運営をするように柔らかに注意する。

次にすべきは正しい財務会計情報を内外に提供する事である。財務会計情報は社員も含めたすべてのステークホルダーが、正しく会社の状況を把握し信用評価をするベースとなるものである。何らかの形で税理士か会計士がついていてくれるはずで、その分監査作業は楽になるが内容チェックは間接的になる。そのため、税理士や会計士との日頃のコミュニケーションが非常に重要になる。トップから無理な注文があったり、逆に重要な案件の情報が十分に伝わってない事も大いにあり得る。そのような漏れや無理を減らすように意思疎通しておくことで財務諸表の内容が大いに改善される可能性が高い。

3. 中小企業の監査役にさらに求められるもの

基本役割以外にも、各章で挙げられたように、現在の中小企業監査役には求められる物が沢山ある。会社の状況によるが、一般的に言って中小企業は人的資源が不足がちで、特に本部機能は極めてレベルが低い事が多い。大企業出身者としての経験・知識はここで大いに発揮できる。会社のあるべき・ありうる姿、牽制機能・ガバナンスの仕組みを、自分が以前に働いていた会社・職場の例を参考にして目指すべき理想像の例（ビジョン）にして語る事が出来る。法務は怪しげな弁護士（時にはコンサル）、経理はこれも怪しげな税理士に任せきりで、悪い相談ばかりしているかもしれない。そのような連中・危なそうな案件に対して、自分の伝手で裏取りをして、リスクを社長に知らせると言ったこともできると良いのではないか。

先行の各章及び上記考察から、監査役の基本職務以外に求められる機能をまとめると次のようなものがあげられる。

(1) 役員としてのあるべき姿勢

日本の大企業相手、さらに世界で戦う企業になるために、会社を代表する人たちが持つべき常識、知識・経験、行動、研鑽、さらに役員として守るべきもの。社外から来た人間としての役員会や経営会議での率直な発言だけでもかなり影響を持つ可能性がある。

(2) 孤高のトップへのアドバイザー

社内では弱みを見せにくい立場のオーナー社長も社外から呼んだ人間であれば少しは相談しやすい。批判に慣れない社長には時に批判を加えることも大切な刺激になる。裸の王様になりがちな社長に、裸であること＝世間の常識から逸脱していることを指摘して上げることは、うまく行くと大変喜ばれ社長自身が成長できる。が、失敗すると非常に嫌われる。

リスクを取るのが会社経営であり、それを最終決断するのが社長の一番の仕事である。業界も会社も製品も十分に知り尽くした社長には、主なリスクがどこにあるか簡単に見えるかもしれない。しかし、沢山の人が集まって一緒に働くのにはそれなりの意味がある。様々な視点からの吟味である。突拍子もないアイデアが出てきたときに、率直な意見を言う事、出来ればさらにアンチテーゼまで提示することは大変有効

であろう。それを生かすには信頼関係とオープンな議論が大切になる。

いずれにしても、アドバイスをするためには事業状況・社内状況・市場状況、さらに法的・財務的知識も必要で、それらを相当に理解している必要がある。

(3) 財務経理管理、資金調達、事業モデル変革等へのアドバイス

税理士任せで、一般的な指標でしか評価できていないであろう財務諸表を、大企業で獲得した手法で分析し、取るべき策を提言することは監査役の役割を逸脱して執行側に近くなるが、中小企業では非常に有効な機能だと思う。我々が当然と思っていることが、中小企業ではほとんどなされていないことが多い。但し、その際には大企業のノウハウをその背景まで含めて理解しておく必要がある。表面理解だけで対策を決め打ちすることは、真因につながらないとい失敗に終わる危険性が高い。

決算の予測、予算の適正さ、投資における妥当性のチェックは誰もしていない可能性がある。資金調達も地場銀行中心で、全国・全世界レベルのノウハウには乏しいと思われる。担当者や担当行員と争う必要はなく、ウィンウィンで双方が学べるようにできると良い。

事業モデル変革はまさしく経営マターで、業界実態は社長が一番よく知っている。従って、製品・事業・業界知識に関するアドバイスは難しいが、現状分析や代替案等、モデルの不足部分を指摘したり、違った観点からの見方を導入することは出来る。

(4) 内部通報制度や社内意識調査の正しい使い方

内部通報や社員意識調査は社内の声をくみ上げる良いツールで、うまく使えれば内部牽制＝不正防止機能を高め、かつ、社員のモチベーションを引き上げて、効率を上げることにつながる。これは大企業では形式だけに終わる会社が多いが、中小企業でなら大いに真価を発揮する可能性が高い。内部通報は窓口機能を引き受ける、社員意識調査等の社内意識改革活動はアドバイザー的に動くことで会社が大きく変わる契機になる事が出来る（可能性がある）。

(5) 以上を通したガバナンス改善

以上のような活動を通して、社長、役員さらに従業員の信頼まで勝ち得る事が出来ると、皆でガバナンスを改革する機運が生まれる。誰もが思ったことを発言できるオープンな雰囲気と、誰にも明確なルールがあり、決算状況・施策の進捗状況を全社で知る出来る会社は強くなる事が出来る。ガバナンスの在り方を変える事で会社が強くなることが分かれば、社長は自らその方向に動くようになる。それは自然発生的ともいべきコンプライアンス強化となり、変化への順応力につながると期待される。

決断の速さ、社長のセンスが中小企業の強みなので、それを損なわないようにしながら、経営の透明性を増すことで社員もその他の関係者も皆、モチベーションが上がる経営を実現するサポートになる。

4. そのような監査役になるために

やはり、きちんとした勉強を継続することが一番大事ではないか。社長と仲良くとか、人扱いのうまさ、気遣い、世間知、大企業経験だけでは、甘えん坊であるかもしれないが（裏）人生経験豊かでしたたかな中小企業オーナー経営者には対抗していけない。彼らは多分、どん底を経験したこともある人が多いはずで、独特の人生哲学を持っている。彼らが得意なところは彼らに任せて、監査役は彼らが得手でないところで、3で述べたような種々の機能を発揮する事が一番ではないか。そのためにはやっぱり、会社の事、業界の事、世界経済、日本経済、監査役の仕事関連の法務・経理知識、会社経営の基本等々をしっかりと勉強するのが一番ではないか。会社で一番働いているのは社長である。それをよくサポートするには、社長に負けないほど研鑽をつまないと補佐役としての役目は果たせない。

補) 新任の監査役の人たちに

社長や他の役員から信頼を勝ち得た監査役は仕事が非常にしやすくなる。そうなるためには、言うべき時に言うべきことをきちんと言う事が重要で、それをしないとただのお飾り＝閑散役になる。言うべき事を言うためには、言うべきことを知らねばならない。そのためには監査役の基本的な役割・義務をきちんと理解しておく必要があり、加えて会社の現実も出来る限り理解しておかねばならない。監査役の仕事の仕方については、監査役に就任する前に自分が監査された事があれば、そのときに監査役が何をどのようにしていたかを思い出すことは役に立つ。又、就任予定会社の事前調査（経営・事業分野・産業動向等）は、予見を抱く危険性はあるが、会社実態をそれなりに理解しておけると、受け入れる側を安心させる点でも有効であろう。監査役になった後では、1年間の業務スケジュールを出来るだけ具体的に書き出す（特に決算月から総会まで）のが有効。具体的な内容は日本監査役協会の監査役監査基準に詳しい。

経営陣とのコミュニケーションは大事だが、それだけでなく、社内を歩いて製造・営業といった現場の人たちの声を聞く機会も出来るだけ増やしたい。会社を経営陣の目と現場の目の両方から知り、自社製品・顧客を知る良い機会になる。当然ながら、監査役セミナーや関連の書籍等で勉強して、知識を増やすことと最新水準を維持し続けることは非常に大事である。中小企業経営者は、業界をよく知っていて、やる気があって、専門知識豊かな人材を求めている。監査役といえども同様であろう。

終わりに

「中小会社が永続的に成長・生き残っていくために監査役はどんな役割があるか」。問題は、果てしなく広く、大きい。報告を締めくくるにあたり、与えられた課題への取組の重要性を、改めて認識する。

アベノミクスの成長戦略をみると、上場会社については、成長のためのガバナンス強化が必要と謳われているが、中小会社については、「新陳代謝促進支援」「戦略市場参入促進支援」といった支援策が、基本となっている。非上場会社の中小会社のガバナンスについては、あまり触れられていない。また、「ガバナンス」と「成長」に関する文献は多く出版されており、研究会でも取り上げ、何度か議論したが、やはり、上場会社を意識した内容が多いように感じる。

しかしながら、日本の会社の圧倒的多数は中小会社である。ここが、強くならねば、国の成長はない。「国」が支援するといっても、世界一の借金大国の日本には限度がある。生物が、環境変化に対応しながら、変異を繰り返し、命をつないでいくが如く、中小会社もまた、外部に保護・支援を求めるのではなく、常に生まれ変わり生存し続けることができるような、そんな内部の仕組みが必要なのではないか。それは、日本の文化にあったガバナンスと呼ばれるようなものではないか。そこを、追求し続けたというのが、この小研究会でのテーマであった気がする。

また、老舗企業を調べるうちに、「家業」ということの意味を考えるようになった。「家業」を守るということは、「家」を守るという日本文化が根底にあったのだと思う。この「家」の考え方が、今、大きく変化しようとしている気がする。いわば、「家」という目に見えない「ガバナンス」が、消えようとしている危険性も、また、存在する。

こうした中、「監査役はどんな役割があるか」、各章で、述べられてきているので、ここで繰り返すことは避けたいが、一言で表現するならば、

「従来の枠から、一歩踏み出した監査の追求」

ということになるかと思う。それは、江戸時代の番頭的な役割に迫るものといったもの。わずか、15回を重ねただけの小研究会ではあったが、たどり着いた結論は、ここに集約できると考える。

以 上

補足 法的側面からみた監査役

「中小会社が永続的に成長・生き残っていくために監査役はどんな役割があるか」、小研究会の結論を一言でいうなれば、「番頭的役割」ということになるかと思う。監査役がそこまでやってよいのか？取締役の職務の監査が監査役の職務であり、執行にタッチしてはならないと同時に取締役に違法若しくは不正の行為、踏み込んだとしても取締役の「著しく妥当性を欠く行為」について意見を述べるのが限度でないか。小研究会の提案の様な監査役の行為は、執行行為にタッチし、また自己監査に陥る惧れがあり、行き過ぎではないか。このような疑問に対し、メンターの山本さんより、以下のようなコメントをいただいた。「補足」として、付け加えさせていただきたい。

1. 取締役、監査役と会社との関係は委任に関する規定に従う（会社法 330 条）。従って、取締役、監査役とも「委任の本旨に従い善良なる管理者に注意義務」を負う（民法 644 条）。取締役の負う「委任の本旨に従う善管義務」とは、経営学的言い回しをすれば、「会社の持続的発展のために適正な業務の運営をすること」である。
監査役の「委任の本旨に従う善管義務」は、取締役の善管義務の遂行を監査し、誤りがあれば是正し、逡巡があればアドバイスをし、気付き漏れがあれば示唆をすることである。会社法 383 条には、監査役は必要があると認めるときは、意見を述べなければならないと定められている。
2. 監査役監査は適法性監査に限定されるという学説は、取締役会がその本来の機能を發揮していることを前提としているが、執行と監督の分離がなされていない取締役会制度においては、その前提自体が非現実的である。商法、会社法の改正で、監査役の権限強化が図られてきたのは、取締役の監督機能の監査役監査により、それを補強することを意図していたとみるのが素直である。故に適法性監査論は、非現実的であると同時に会社の健全な発展につくすという監査役の義務をないがしろにするものである。会社法 381 条は、監査役は取締役の職務（監督、業務執行、その他）の執行を監査する、と定めている。適法性監査に限るとはどうあっても読めない。取締役の職務全般に眼をひからせておくことは、監査役の義務なのである。
3. 故に、小研究会の提案は、法の趣旨に沿うものである。また、当然のことであるが、意見（是正、アドバイス、示唆、勧告等）を述べることは、業務の執行にあたらぬ。
4. 「自己監査」論は、監査役の意見を是とした取締役の業務執行が、失敗しそうなとき、監査役は、是正勧告に躊躇することになり、結果として損害が発生する惧れがあるという監査リスク論である。確かに留意すべきことではあるが、それに拘泥すれば、本来の監査役の善管義務の放棄につながる惧れがある。
監査リスクを極小化する方策は、「改むるに憚ることなかれ」で、状況の変化に合わせ、正しいと思う意見をいうことである。

【巻末参考資料（第2章）】

参考資料① 世界の長寿企業国別ランキング

(57ヵ国・地域 長寿企業総数 7,212社)					
順位	国、地域	社数	順位	国、地域	社数
1	日本	3113	9	スイス	130
2	ドイツ	1563	10	チェコ	97
3	フランス	331	11	米国	88
4	英国	315	12	ベルギー	75
5	オランダ	292	13	スウェーデン	74
6	オーストリア	255	14	スペイン	68
7	イタリア	163	15	中国	64
8	ロシア	149	16	デンマーク	62

著者蒐集基準による。創業200年以上、推定年商50億円以上
 後藤俊夫「三代、100年潰れない会社のルール」2009より転載

海外老舗企業

エノキアン協会（パリ） ……創業200年以上（40社）

日本：月桂冠、法師、虎屋、岡谷工機、赤福

300年倶楽部（ロンドン）…創業300年以上（総数不明2

0社度）

日本：キッコーマンのみ

【長寿企業大国4つのポイント】

（1） 各種マネジメントシステムの蓄積

経理→複式簿記、連結管理（本店、支店）、複式簿記の発祥はイタリア

人事管理・教育制度→丁稚から番頭迄の奉公人制度・・・寺子屋、識字率の高さ

リスクマネジメント→存続の為の家訓・家憲による文書化

（2） 市場経済の長期的拡大…18世紀初頭江戸は100万都市

需要と供給首都から地方へ伝播。商都大阪の堂島の米市場は世界初の近代的な先物市場

（3） 家業の継続発展を目指す強い意思の存在

家は家業と同義、調子相続制度を原則とし必要に応じ養子制度で存続。

（4） 継続発展の思想的要因＝「時代精神」

石田梅岩の提唱した『心学』（仏教・儒教・神道を融合）が家業を存続の精神的支柱。商業活動の意義を積極的に評価「正当な利潤は武士の禄と同じで全く恥ずべきでない」寺子屋等を通じて商人道として町人層に浸透。

参考資料② 老舗企業の業種及び規模

老舗企業の多い上位20業種			売上規模別の長寿企業		
	業 種	老舗企業(社)	売上高規模	1908年以前創業企業 企業数 構成比率	
1	清酒製造	637	500億円以上	379	1.9%
2	酒小売	514	100～500億円	717	3.5%
3	呉服・服地小売	511	50～100億円	570	2.8%
4	旅館・ホテル	467	10～50億円	2,832	13.8%
5	婦人・子供服小売	425	5～10億円	2,179	10.6%
6	貸事務所業	403	1～5億円	7,240	35.4%
7	酒類卸	336	1億未満	6,559	32.0%
8	ガソリンスタンド	305	不明	539	—
9	木材・竹材卸	266	合計(不明除く)	20,476	100%
10	木造建築工事業	259			
11	一般土木建築業	247			
12	生菓子製造	222			
13	金物卸	216	従業員規模別長寿企業		
14	印刷業	208			
15	生鮮魚介類	198	従業員規模	1908年以前創業企業 企業数 構成比率	
16	その他の食糧飲料卸	198	3,000人以上	104	0.5%
17	米穀類卸	188	1,000～2,999人	178	0.9%
18	燃料小売り	188	500～999人	246	1.2%
19	その他小売り	183	300～499人	274	1.3%
20	その他の卸	179	100～299人	1,143	5.5%
出所 帝国データバンク分類			50～99人	1,332	6.4%
			30～49人	1,589	7.6%
			10～29人	5,374	25.8%
			5～9人	4,627	22.2%
			1～4人	5,934	28.5%
			0人	3	—
			不明	211	—
				20,804	100%
			出所 東京商工リサーチ(2009) 全国創業100年超え企業の実態調査		
			倍和博「永続企業の条件」麗澤出版会2012年 より転載		

50.2%

参考資料③ 老舗企業の年代別創業

創業年代別老舗数		
年	代	(社)
江戸開府前(～1602年)		145
江戸時代(1603～1867年)		2,815
明治時代(1868～1912年)		21,610
計		24,570
帝国データベース(2010年7月「COSMOS2」1,241,902社)から 前川洋一郎「老舗学の教科書」(2011)		

主要老舗企業の年代別創業(創業時業種と現業種対比)					
企業名	現在の業種	創業年	現在地	創業時の業種	ギネスブック掲載
金剛組	社寺建設	578(飛鳥時代)	大阪府	現在と同じ	世界最古の会社
池坊華道会	華道	587(同上)	京都市	同上	
慶雲館	旅館	705(慶雲2)	山梨県	同上	世界最古のホテル
古まん	旅館	717(養老1)	兵庫県	同上	
法師	旅館	718(養老2)	石川県	同上	
源田紙業	結納用品	771(宝龜1)	京都市	同上	
五位堂工業	鋳造	806(大同1)	奈良県	同上	
傳來工房	鋳造	806(大同1)	京都市	同上	
るびすや	旅館	834(承和1)	栃木県	同上	
田中伊雅	仏具	889(仁和年間)	京都市	同上	
まるや八丁味噌	味噌製造	1337(延元2)	岡崎市	同上	
ういろう	和菓子製造	1368(正平23)	小田原市	漢方薬	
山村寿芳堂	医薬品製造	1487(文明9)	京都市	薬の卸屋	
つたや総本家	和菓子製造	1502(文龜2)	平戸市	現在と同じ	
虎屋	和菓子製造	1526(大永6)	東京都	現在と同じ	
小西酒造	清酒製造	1550(天文19)	伊丹市	濁酒製造	「白雪」
千野酒造場	清酒製造	1555(天文年間)	長野県	同上	「川中島」
千總	京友禅染	1555(弘治1)	京都市	法衣商	
西川	寝具	1556(永禄9)	東京都	蚊帳製造	
吉字屋本店	石油製品卸	1568(永禄11)	甲府市	現在と同じ	
古梅園	製墨	1586(天正14)	奈良市	現在と同じ	
松井建設	総合建設	1586(天正14)	東京都	現在と同じ	
住友金属鉱山	非鉄金属	1590(天正18)	東京都	銅精錬、銅細工	
養命酒製造	薬種製造	1602(慶長7)	東京都	現在と同じ	
松坂屋	百貨店	1611(慶長16)	名古屋市	古着屋	
村田眼鏡舗	眼鏡店	1613(慶長18)	東京都	現在と同じ	
小津産業	紙商社	1653(承応2)	東京都	現在と同じ	
浅香工業	機械製造	1661(寛文1)	堺市	刃物製造	
キッコーマン	食品製造	1662(寛文2)	千葉県	醤油製造	
にんべん	調味料製造	1699(元禄12)	東京都	現在と同じ	
宇佐美松鶴堂	美術工芸修理	天明年間(1781~89)	京都市	京表具	
木屋	刃物・鋏製造	1792(寛政4)	東京都	漆器商	
戸田工業	化学・酸化鉄	1823(文政6)	広島市	弁柄製造	
王子製紙	パルプ・紙	1873(明治6)	東京都	洋紙製造	
東京機械製作所	機械・輪転機	1874(明治7)	東京都	機械製造	
東芝	電機	1875(明治8)	東京都	白熱電灯製造	
大日本印刷	情報メディア	1876(明治9)	東京都	活版印刷	
塩野義製薬	医薬品	1878(明治11)	大阪市	和漢薬販売	
村上開明堂	自動車部品	1882(明治15)	静岡市	鏡台製造	
南海電気鉄道	鉄道	1885(明治18)	大阪市	現在と同じ	
花王	洗剤・家庭品	1887(明治20)	東京都	石鹼・輸入文具販売	
任天堂	玩具製造	1878(明治22)	京都市	現在と同じ	
日立製作所	電機	1878(明治43)	東京都	機械修理	

参考資料④ 東京商工会議所「中央区老舗企業塾」事業報告

『時代を越え、未来につなぐ 老舗の奥義』 平成 24 年 2 月発行

平成 21 年 5 月～12 月昭和 30 年以前に創業・設立された中央区内企業(老舗企業は 50 年以上と定義)の経営者及び幹部からの聞き取り調査及び平成 23 年 4 月 7,000 社への『企業の継続に向けた経営者意識調査』アンケート調査(有効回答 1,332 社〈19%〉)の結果から。

【注】内老舗 143 社で 1 割、非老舗 9 割

老舗以外との比較から老舗企業の強さを調査

【主要ヒヤリング老舗企業】

事業所名	業種	創業年
(株)眼鏡舗村田長兵衛商店	眼鏡製造販売	1613
(株)マツモト交商	化学品卸売	1663
(有)魚十	割烹	1688
丹波屋(株)	ファッション雑貨卸売	1690
国分(株)	酒類卸売	1712
(株)江戸屋	刷毛・ブラシ製造販売	1718
(株)越後屋	呉服販売	1755
(有)大野屋總本店	足袋製造販売	1772
(株)安田松慶堂	仏壇製造販売	1792
(株)松崎商店	和菓子・米菓製造・販売	1804
経新堂稲崎表具店	表具・経師・内装業	1830
(株)千疋屋総本店	果物専門店	1834
(株)山本海苔店	海苔製造販売	1849
(株)榮太樓總本舗	和菓子製造販売	1857
(株)銀座ヨシノヤ	靴・バッグ・雑貨の小売・卸売	1907

『永続企業になるための条件』として提言

① らしさを創り込む

「経営理念」にこだわり経営方針で個性やこだわりを確立する

その企業らしさの確立、企業の精神的な支柱である経営理念にこだわりがあること、企業運営をなす経営方針もぶれないこと

② 「商い」を創る

強みを創り日々業務改善を行い変革を仕込む

強豪他社に対しての自社の強みを明らかにしその強化に努め、顧客に付加価値を提供する。

企業を取り巻く環境は変化するので、変化・変革を仕込み・強みを絶えず検証し、磨きをかけていく努力が必要。

③ 関係性を創る

仕入先と学び合い顧客と共に成長する。

原材料や技術、サービスを提供してくれる仕入先との長期的関係が企業存続を導く。そ

の為仕入先と学び合う関係がポイント。固定客だけでなく潜在的な顧客を含め共に成長していく関係を築く。

④ 人を育てる

従業員を教育し後継者を育てる。

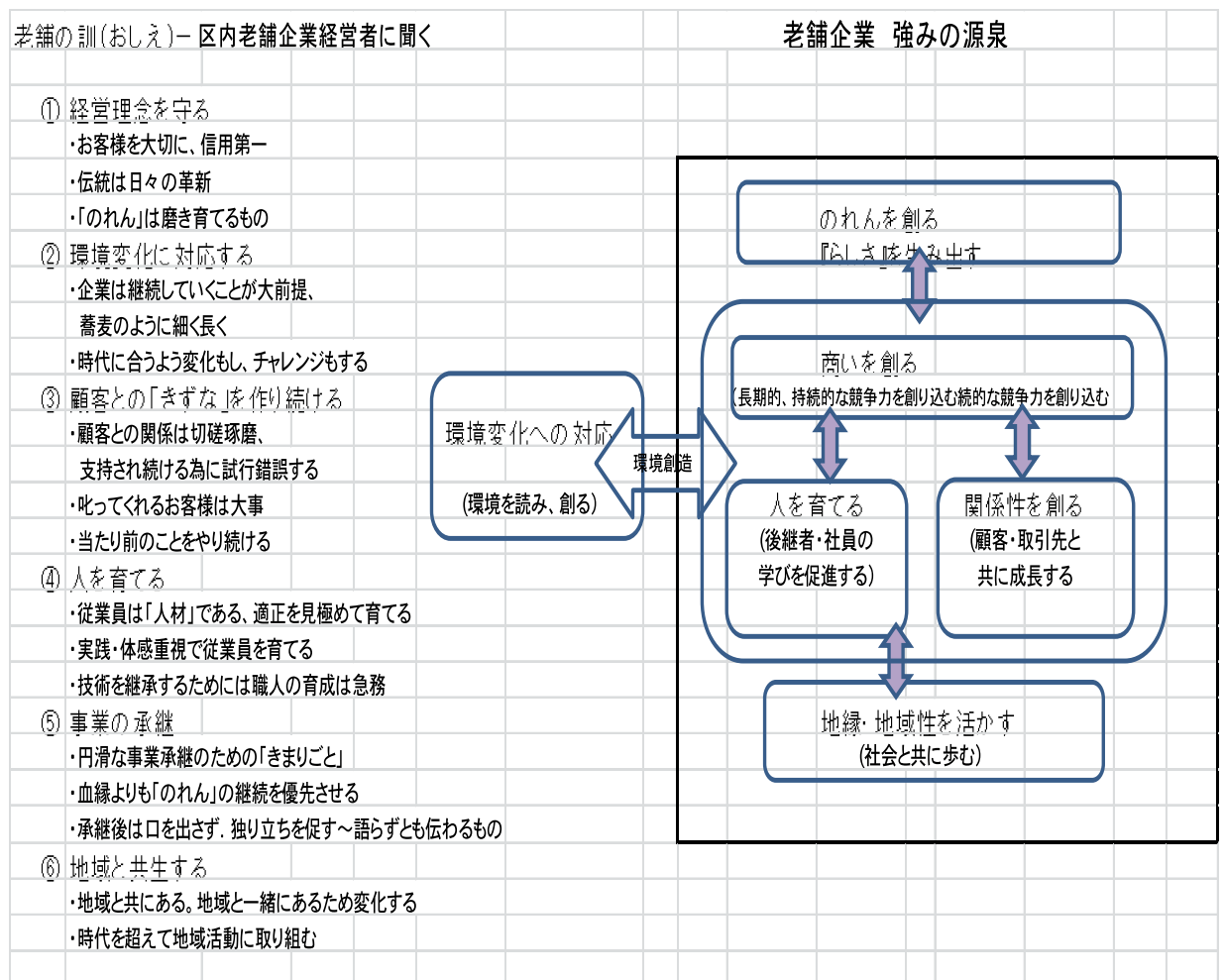
商いづくりに連動して、自社の強みを意識した従業員の教育が基本。

計画的な後継者育成は事業の繋がりではなく、人の繋がりを実現する為に必要。

⑤ 縁を活かす

地域の価値を高め業界・世代を超えて学ぶ

地域の価値を認識して地域と共にその価値を高める。業界や世代を超えたつながりも大切にする。



参考資料⑤ 強い長い各社の経営理念の概要（各社 HP より）

<ホンダ>

- ・人間尊重（自立・平等・信頼）、三つの喜び（買う喜び、売る喜び、創る喜び）

<パナソニック>

- ・生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与する

<にんべん>（1699年、元禄時代創業）

- ・社員の利益 ・顧客の利益・わが社の利益

<とらや>（1501年、室町時代創業）

- ・おいしい和菓子を喜んで召し上がって頂く

<キャノン>

- ・世界の繁栄と人類の幸福のために貢献していく

<ジョンソン&ジョンソン>

- ・顧客への責任・社員への責任・地域社会への責任・株主への責任

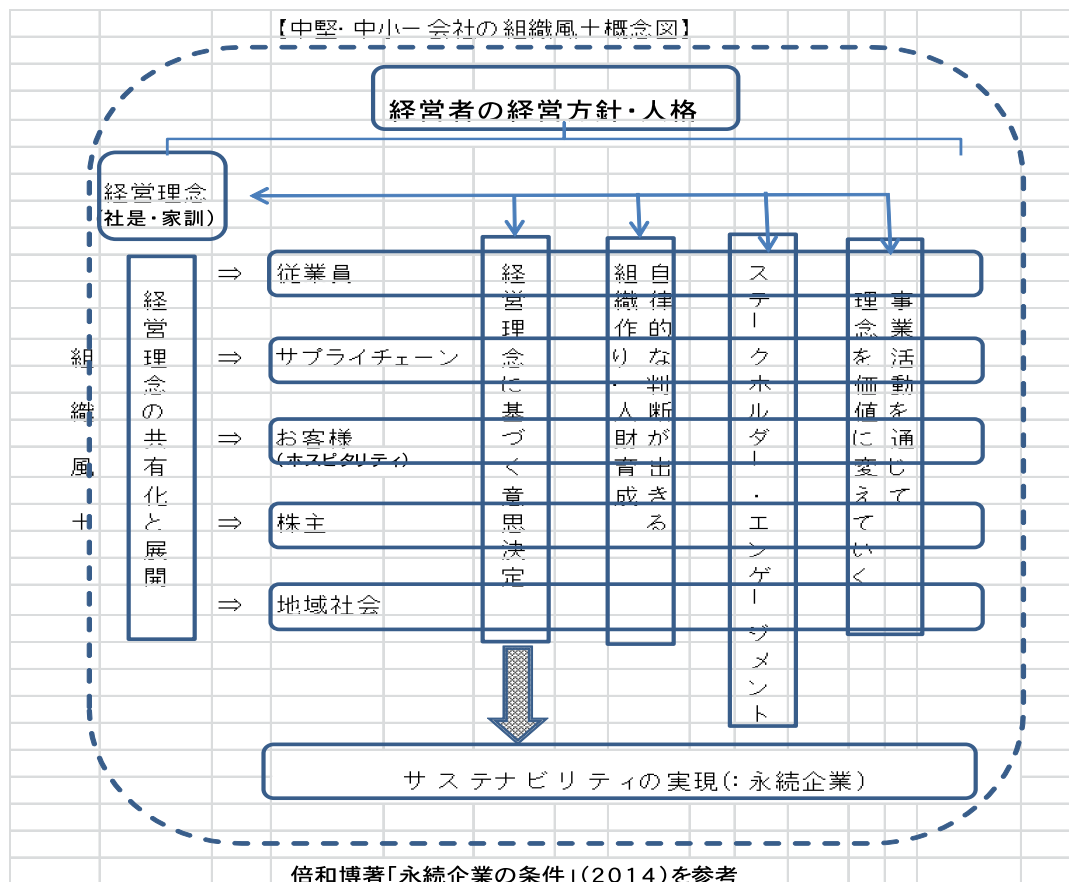
<三井家>

- ・能力主義、儉約、子孫の驕り・甘えの戒め

<伊藤忠兵衛>

- ・三方佳し

参考資料⑥ 中堅・中小一会社の組織風土概念図



参考資料⑦ 「家訓」制定の背景

- ・ 家訓の源流は石田梅岩（1685～1744）の心学「商人の活動は営利のみを目的とせず社会全体の生活の安定に役立てなければならない」として商人の社会的地位・役割に積極的な評価を与える思想的支柱となった。老舗企業の家訓にみられる道徳性並びに社会的正義は石門心学の影響が大きい、「儉約」と「正直」・「勤勉」。
- ・ 家訓が体系化されたのは元禄時代（1688～1704年）は人口増と新田開発等で繁栄を極め、バブルの時代であったが、宝永年間の大地震、大噴火富士山の大噴火で低成長の時代に入り、インフレからデフレに入る大きな変換点で、奢侈を禁じた「享保の改革」（徳川吉宗）が行われた。三井、鴻池、住友などの家訓は享保期（1716～36年）に先代の遺訓、訓戒が体系化され、企業家精神と堅実経営の基調となった。
- ・ 近江商人の「売り手よし」、「買い手よし」、「世間よし」いわゆる『三方よし』等の理念の下、家業を存続させることにより地域を発展させ、人々の生活を豊かにし、近代化を乗り越えてきた。又、近江商人の家訓・店則には『陰徳善事』（目に見えぬ陰での間にて人の為になるよう…）奉仕することを喜びとし対価を求めない徳を積む…西洋の Noblesse Oblige=貴族の義務）

- ・ 経営統治の手法として「押込め隠居」の制度が家憲や家訓に制定される等江戸時代に確立していた。「押込め隠居」は戸主を親権者や親族が合議の上、強制的に隠居させる処置。武士階級で鎌倉時代からある「主君押込め」の制度に倣ったもの。行跡が悪い当主を家老や重臣が座敷牢に監禁したり引退させて、家の取り潰しを逃れる仕組み。
- ・ 具体例として「西川産業」日本橋、7代目が家訓「定法目録」に従業員の分家制度を明文化し、本家、親戚別家の3者が相互チェックを行いグループの存続と体質強化を図った。
8代目が家業に身を入れず、大金浪費と家出という不行跡の為実父と親戚別家が意見をし「押し込み隠居」させ家督を返上
- ・ 前述の通り、老舗企業の家訓にはコーポレートガバナンスやCSR、コンプライアンスの原型を見ることが出来る。東京商工会議所中央支部の調査報告『老舗企業の生きる知恵』（平成22年3月発行）によれば調査企業の半数以上が「家訓・理念の継承」を家業(会社)現在まで続けられて来られた要因(54%)、今後経営を続けていくために重視する要因(58%)として掲げている。）

参考資料⑧ 「中小企業白書2014」——「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」・複数回答

1. 業種別の後継者を決定する際重視すること最優先とする項目

- ・ 経営に対する意欲が高い 建設業（51.9%）、製造業（53.4%）、生活関連サービス業（51.8%）

- ・ 親族である 運輸業（49.7%）、卸・小売（59.6%）、宿

泊・飲食（63.0%）

- ・ 自社の事業・業界に精通 情報通信（65.5%）、専門・技術サービス（61.1%）

2. 業種別の後継者を決定する際重視すること最優先とする項目

- ・ 後継者の資質・能力の向上 全業種（54.6%～62.6%）

その次に優先する項目

- ・ 後継者を支える人材の育成、 建設業（43.2%）、生活関連サービス（33.1%）、医療（25.2%）

- ・ 取引先との関係維持 製造業（46.2%）

参考資料⑨ 番頭の役割－江戸時代の奉公人制度による人材育成

- ・ 江戸時代の番頭は稼業の低迷時「番頭」は主人に代わってリストラの切盛り等汚れ役をこなしたり、奉公人の指導監督を通じて組織の隅々まで気配りす女房役で、主人の「補佐役」として経営の専門家の役割を担っていた。

番頭制度の人材育成のシステム

奉公 → 丁稚 → 手代 → 番頭 → 大番頭 → 別家

(就職) (社員) (主任クラス) (課長クラス) (部長クラス) (独立、のれん分け)

番頭はあくまでもトップの「主」に対し「副」の立場で時期のトップでない。「副」は「主」の志、方針の伝達者であり、組織における実行監督者

- ・ 明治以降は創業家や資本家（オーナー）と経営を分担
- ・ 近年では「相棒役」二人三脚の番頭、稀有な経営者の影に名番頭がいるといわれる。（豊田家＝石田退三社長、松下幸之助＝高橋荒太郎副社長本田宗一郎＝藤沢武夫副社長
- ・ 「ご意見番」「いさめ役」の番頭、相次ぐ不祥事、コンプライアンス問題で『ものをいう』番頭的な立場の人が求められている。

【注】

第 1 章

注① 帝国データバンク『百年続く企業の条件』 朝日新聞出版（2009 年 9 月）によると、帝国データバンクの企業概要データベース「COSMOS 2」に収録されている（宗教法人、学校法人、医療法人等の非営利法人を除く）約 119 万社のうち、創業・設立から 100 年以上の企業は、ほぼ 2 万社（企業全体の約 1.6%）。

注② 14 年 3 月 5 日の日経社説。

注③ 「日本再興戦略」では、「コーポレートガバナンス強化」が謳われ、以下のような施策が打ち出されている。

- a. 攻めの会社経営後押し 会社法改正（社外取締役機能の積極活用）
- b. 企業の持続的成長促す 企業と機関投資家の建設的対話（ステュワードシップコードの策定）

- c. 収益力低い事業の長期放置是正 経営改善・事業再編の施策促進
- d. 社外取締役の位置づけ、収益性・経営面で評価が高い銘柄のインデックス設定

注④ 「監査役はなぜ閑散役と揶揄されてきたのか」 上原利夫 2013 年

注⑤ 「開業率が廃業率を上回る状態にし、開業率・廃業率が米国・英国レベル（10%台）になることを 目指す（現状： 開業率・廃業率ともに 4.5%（2004 年から 2009 年までの平均値）。）」（「日本再興戦略」（2013 年 6 月）

注⑥ 4 つのシナリオは、以下のようなケースで算出されている。

- a. 基本ケース 1： 生産性上昇率が先進国平均並みの 1.2%成長に回復。
 - b. 基本ケース 2： 生産性上昇率が、失われた 20 年の平均値 0.5%で停滞。
 - c. 悲観ケース： 基本ケース 1 から GDP1%低下（債務残高 GDP 比率考慮）*。
 - d. 労働効率改善ケース： 女性労働力がスウェーデン並みに向上を想定。
- * 悲観ケースの「GDP1%低下」とは、債務残高 GDP 比率が 90%以上の国は経済成長

率が

1%ポイント低下するという、「American Economic Review」の指摘による試算に基づくもの。

注⑦ 帝国データバンク 『百年続く企業の条件』 朝日新聞出版 2009 年

第 4 章

注① ①のれんを創る ②商いを創る ③人を育てる ④関係性を創る ⑤地縁・地域性を活かす

⑥環境変化への対応 (東京商工会議所中央支部 H22.4)

【参考文献】

第 1 章

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

伊丹敬之 『日本企業は何で食っていくのか』 日本経済新聞出版社、2013 年

上原利夫 「監査役はなぜ閑散役と揶揄されてきたのか」 2013 年

加護野忠男 『経営はだれのものか』 日本経済新聞出版社 2014 年

経済産業省 「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」
プロ

ジェクト第 1 回会議参考資料 2013 年

経団連 21 世紀政策研究所グローバル JAPAN2050 「2050 年世界経済・日本財政シミュレーション」
2012 年

日本経済再生本部 「日本再興戦略」 2013 年

原丈人・金児昭 『だれかを犠牲にする経済は、もういない』 ウェッジ 2010 年

原丈人 『新しい資本主義』 PHP 研究所、2009 年

原丈人 『21 世紀の国富論』 平凡社、2007 年

平田光弘 「OECD のコーポレート・ガバナンス原則」 経営研究所論集 2001 年

横澤利昌 『老舗企業の研究』 生産性出版 2012 年

第 2 章

朝日新聞編 『日本の百年企業』 朝日新聞出版 2011 年

浅見政資 『家訓づくりのすすめ』 東洋経済新報社 2005 年

稲盛和夫 『稲盛和夫の実学一経営と会計』 日経ビジネス文庫 1998 年

江口克彦 『成功の法則―松下幸之助はなぜ成功したのか』 PHP 研究所 1997 年

加護野忠男 『経営は誰のものか』 日本経済出版社 2014 年

木元仁志編 『永続発展する価値ある企業の条件』 ダイヤモンド社 2012 年

後藤俊夫 『3 代 100 年潰れない会社のルール』 プレジデント社 2009 年

小林経営研究所 「強い会社を実現する」 2000 年
坂本重康 『社格の研究』 東洋経済新報社 2002 年
嶋口充輝・竹内弘高 『「経営の流儀」一次世代リーダー育成塾ー』 日本経済新聞社 2010 年
週刊東洋経済 「日本企業の変身力」 2014 年
武井一浩 『企業法制改革論Ⅱ コーポレート・ガバナンス編』 中央経済社 2013 年
中央区老舗企業塾 『時代を超え未来につなぐー老舗の奥義』 東京商工会議所中央支部 2012 年
中央経済社 「企業価値を高める不正リスク対応の実際」 2013 年
帝国データバンク編 『百年続く企業の条件』ー老舗は変化を恐れない 朝日新聞出版 2013 年
野中郁次郎監修 『「日本の持続的成長企業」ー「優良＋長寿」の研究ー』 東洋経済新報社 2010 年
倍和博 『永続企業の条件』 麗澤大学出版会 2012 年
前川洋一郎 『老舗学の教科書』 同友館 2011 年
横澤利昌 『老舗企業の研究 [改定新版]』 生産性出版 2013 年
ERNST & YOUNG 「リスクを業績に転換させる」 2012 年

第 3 章

岩田文明 『企業を突然死から救う方法』 モラロジー研究所 2003 年
花山武士 『独自技術を持たない企業は生き残れない』 CQ 出版社デザインウェブマガジン 18 号 1998 年
帝国データバンク 特別企画 「後継者不在企業の実態調査」(2011 年 12 月 26 日)

第 4 章

伊丹敬之 『日本型コーポレートガバナンス』 日本経済新聞出版社 2000 年
加護野忠男 『経営はだれのものか』 日本経済新聞出版社 2014 年
神田秀樹 『会社法入門』 岩波新書 2006 年
経済財政諮問会議専門調査会 「目指すべき市場経済システムに関する報告」 2013 年
原丈人 『増補 21 世紀の国富論』 平凡社 2013 年
深尾光洋・森田泰子 『企業ガバナンス構造の国際比較』 日本経済新聞社 1997 年

第 5 章

坂本重康 『社格の研究』 東洋経済新報社 2002 年
徳谷昌男 『監査役の条件』 東洋経済新報社 2009 年