

中小企業経営に役立つ 低コストで実践的な コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの定義はいろいろありますが、本稿では、「企業経営に関わるステークホルダーとの最適なバランスを図りながら、企業価値の最大化を追求する枠組みと活動」と広く定義します。また、コーポレートガバナンスは、「企業の発展過程、および企業における資本と経営の分離の程度に応じて、様々な形態がとれる」ことを認識しましょう。

一般社団法人
実践コーポレートガバナンス研究会
専務理事

安田 正敏

URL <http://www.icgj.org>
E-mail myasuda@icgj.org

中小企業にとっての コーポレートガバナンス

本稿で論じようとしている中小企業のコーポレートガバナンスは、「企業の発展過程、および企業における資本と経営の分離の程度」という点で大企業のコーポレートガバナンスとは異なります。その差異は、中小企業が置かれている次のような状況から来ています。

① 資本が少数の株主に所有されている。一人の人間により所有されている場合も多い

② そのために資本と経営の分離が必ずしも明確でない

一般に議論されているコーポレートガバナンス論は不特定多数の株主が存在し、資本と経営の分離が明確な上場企業を対象としたものがほとんどであり、非上場の中小企業を対象としたコーポレートガバナンス論はあまり聞きません。それは、次のような理由で中小企業のコーポレートガバナンスの重要性に関する認識が薄いからではないでしょうか。

① 大株主が経営者を兼ねており株主が経営者を監視するという必然性が薄いこと。この「オーナー経営者」と呼ばれる経営者は、会社は自分のものでありその経営について第三者から口出しされたくないという意向が強い

② コーポレートガバナンスを機能させる仕組みをつくるには費用が掛るため、できるだけそのような余分な費用はかけたくない

③ コーポレートガバナンスが収益力やブランド価値を高め、究極的に企業価値を高めることを実感できない

しかしながら、オーナー経営者の場合も、その会社には従業員、顧客、取引先、銀行などの債権者、地域住民など、株主以外の多数のステークホルダーが存在しています。また、事業に伴う様々なリスクも潜在しています。これらのステークホルダーとの利害の最適なバランスを図り潜在するリスクを管理し、企業価値を高めていくことは、オーナー経営者に課せられた責任ですが、その業務執行が軌

図1 日本企業不祥事の原因（調査対象企業28社）

コーポレートガバナンスおよびリスク管理・内部統制に関する 開示・評価の枠組みについて - 構築および開示のための指針 -		
19社	コーポレートガバナンスにおける問題	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク（コンプライアンス・リスクを含む）の重要性の認識の欠如…19社 ・経営者の保身による隠蔽行動…11社 ・監査役の監視不備…17社
27社	統制環境における問題	<ul style="list-style-type: none"> ・目標達成圧力による不正行為…14社 ・慣れによる社内規則の無視…11社
26社	リスクの評価に関する問題	<ul style="list-style-type: none"> ・社会に与える影響の考慮が不足…24社 ・法制・規制の評価が不適切…16社 ・不正に対する価値観の理解不足…14社
21社	リスクへの対応に関する問題	<ul style="list-style-type: none"> ・倫理的行動を優先しない姿勢…12社 ・安全を優先しない姿勢…10社 ・不適切な子会社管理…6社
20社	情報と伝達における問題	<ul style="list-style-type: none"> ・通報者保護の不適切な運用…7社 ・報告系統・内容の不備…10社 ・外部情報の経営者への報告不備…5社
21社	統制活動に関する問題	<ul style="list-style-type: none"> ・マニュアル運用の形骸化…9社 ・管理階層によるコントロール不備…9社 ・機械的な記録を人為的に改竄…3社
17社	監視活動における問題	<ul style="list-style-type: none"> ・監査担当者の知識・能力不足…7社 ・内部監査対象外の分野…6社

経済産業省 企業行動の開示・評価に関する研究会（平成17年8月）資料より筆者作成

道を外れていないかどうかを本人自身が気付くことはなかなか容易なことではありません。

ここに、業務執行が本来の軌道を外れていないことを担保する仕組みと活動、すなわちコーポレートガバナンスが必要とされる理由があるわけです。

しかし、中小企業の経営者、特にオーナー経営者はこの重要性をなかなか認識しません。もし、「コーポレートガバナンスは収益力やブランド価値を高め究極的に企業価値を高めること」を実感できれば、第三者から口出しされることを前向きに受け止めることができるようになり、また、コーポレートガバナンスを機能させる仕組みをつくるには、費用が掛り会社の収益に貢献しないという認識を改めるようになるでしょう。

企業価値を損ねる 企業不祥事

残念ながら、コーポレートガバナンスの重要性についての認識は、コーポレートガバナンスが有効に機能していなかった結果、会社が

存亡の危機に陥って初めて経営者が実感するケースが多々あります。これは、中小企業に限ったことではありません。

図1は、少し古いですが平成17年8月に経済産業省の企業行動の開示・評価に関する研究会がまとめた『コーポレートガバナンスおよびリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについて』構築および開示のための指針」という報告書に基づいて筆者が作成したものです。

これによると不祥事により会社が存亡の危機に立たされた28社のうち19社に、リスク（コンプライアンス・リスクを含む）の重要性の認識の欠如（19社）、経営者の保身による隠蔽行動（11社）、監査役
の監視不備（17社）などのコーポレートガバナンス上の問題があったことが分かります。

ここに挙げられている企業は、コーポレートガバナンスに関してそれなりに費用をかけ「体裁を整えている」大企業ばかりですが、それでも実際にはうまく機能して
いなかったことが分かります。

この報告書が公表される時期と

図2 企業不祥事の共通点

- ①両社とも創業家とその一族に所有され、典型的な家族経営を行っていたこと（典型的なオーナー経営）
- ②会社の業績が良かったことから、経営者が自信を持っていたこと
- ③それゆえ、トップに情報が伝わりにくく、風通しの悪い企業風土だったこと

ほぼ時を同じくして、食品業界に二つの企業不祥事が起きています。2007年8月には、白い恋人で有名な北海道の「石屋製菓」が賞味期限の改ざん。同年10月には三重県伊勢市の1707年（宝永4年）の創業以来300年続く老舗和菓子メーカー「赤福」が製造年月日の偽装と賞味期限切れ商品を原料として再利用していた問題が発覚しています。両社とも全国的な有名ブランドを持ち、事件直前の売上規模は80億円前後、純利益は10億円を超える地元でも超優良企業でした。

しかし2社共に、この事件を契機にブランド価値は地に堕ち、会社も存亡の危機に陥りました。特

に赤福の場合は、農林物質の規格化および品質表示の適正化に関する法律（JAS法）違反の疑いで、農水省と保健所の立ち入り検査を受け、無期限の営業停止命令を受けています。これらの事件の共通点は図2のような点です。

このような状況では、自らの業務執行が軌道を外れていないかどうか、オーナー経営者自身が気付くことは困難でした。その後、これらの欠点を改善するために両社は、経営改善計画をつくり、コーポレートガバナンスの改善に努めた結果、業績は事件前の水準を越すまでになりブランド力も回復しています。

赤福の経営改善計画は、「品質課、中央コントロール課を改め、品質保証部、生産管理部を新設」「お客様満足室、コンプライアンス室、内部監査室を新設」「JAS法や品質表示など従業員研修の実施」「外部専門家の活用」などを含み、法令遵守（コンプライアンス）体制の強化、顧客や外部専門家など外部の目の活用を実施しています。

また、石屋製菓は外部から新社長を迎え経営刷新を図っています。

低コストで実効的な コーポレートガバナンス

前記の例のように、不祥事が起きて初めてコーポレートガバナンスの重要性を認識するという結果になることは、中小企業経営者にとつてその代償は極めて大きいものになります。しかし、コーポレートガバナンスの体制をつくるには費用もかかるし、その方法も分からないというのがもうひとつの現実でしょう。

図1でも示したとおり、多額の費用と人員を割いて立派なコーポレートガバナンスの体制を築いている大企業でも不祥事は絶えません。それは体制をつくってもそれが機能していないからです。「仏つくって魂入れず」となっているからです。

重要な点は、コーポレートガバナンスの本質を良く理解し、それを機能させる仕組みをつくることです。それは、特別の費用をかけなくても少しの工夫で、企業経営に「魂を入れる」ことが可能なのです。次に、この点について具体的に述べます。

①経営者の意識改革

まず経営者自身の意識改革が重要です。前記した例で見たように、不祥事の原因は会社の絶頂期に潜在しています。それを気付かせてくれるのは外部の目です。この外部の目の重要性を認識することがコーポレートガバナンスを機能させる出発点です。一時期、私生活問題等で成績が落ちたプロゴルフのタイガー・ウッズですが、いかなる時もフォームチェックをこーちになさせていました。これは経営にもあてはまることです。

②リスクの認識

企業はリスクを取らないと業績を伸ばせません。一方、そのリスクを適切に管理しないと企業が存亡の危機に立たされます。企業経営とはリスク管理そのもので、そのリスク管理を経営者がしっかりとやっているかどうかを監視する仕組みが、コーポレートガバナンスです。つまり、経営者にとっては会社に潜在するリスクの認識が重要なのです。

図3は、経営者の経営リスク管理に関する自己認識チェックシ

番号	質問	答え
1	自社の経営目標は何ですか	
2	自社の経営目標達成に対する大きな障害となりうるものは何ですか	
3	自社の強みは何ですか	
4	自社の強みに対する脅威となるものは何ですか	
5	自社の経営において遵守しなければならない重要な法律を挙げてください	
6	経営リスクをどのように定義しますか	
7	経営リスク管理に関する方針を取締役会で決議し社内に公表していますか	はい (具体的な文書名:) いいえ
8	経営リスク管理の実務責任者を指名していますか	はい (役職名:) 氏名:) いいえ
9	自社の経営リスク管理について早急に改善すべき点はどのようなものがありますか	
10	経営リスク管理に関して常日ごろ考えていることを書いてください	

図3 経営者の経営リスク管理に関する自己認識(チェックシート例)

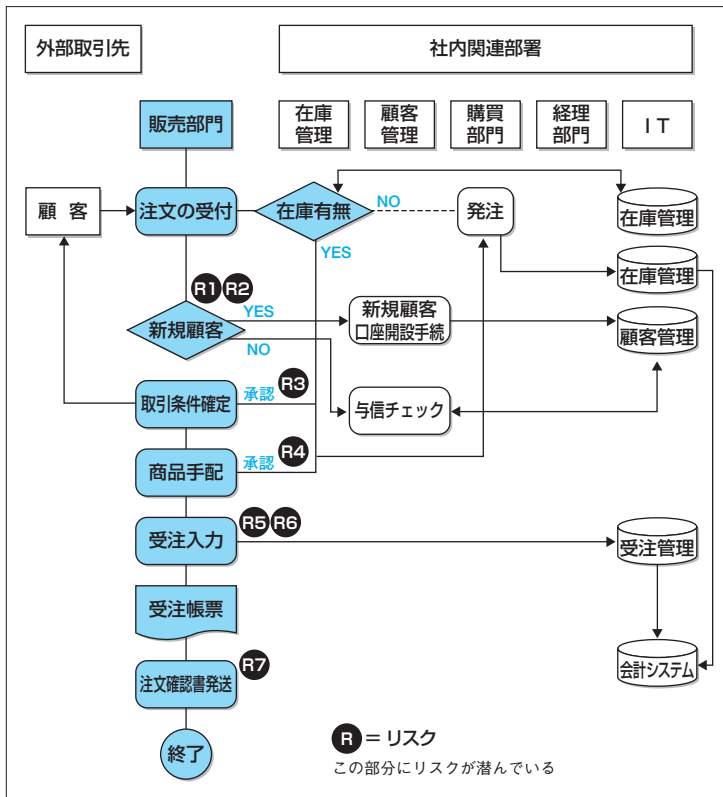


図4 業務フローチャートによるリスクの発見

トの例です。このような自分の会社に合ったチェックシートに基づいて、定期的に自己診断する習慣を身につけることは若干の根気が必要です。それほど費用の掛かることではありません(これが、魂を入れることです)。

それでは、会社に潜在するリスクを認識するにはどうすればいい

でしょうか? そのためには、会社の業務のプロセスを簡単なものでもいいので目に見える図で描いてみるのが重要です(中小企業の場合、それほど複雑な業務プロセスではないと思います)。

そして、その業務プロセスのどこにどのようなリスクがあり、もしそのリスクが現実のものとなっ

た場合、どの程度の被害が想定されるかを経営者と幹部の間で議論することです。

図4は、業務プロセスによるリスク分析の例を示しています。このように業務プロセスを「見える化」することでリスクだけでなく業務の無駄も見えてきます。これこそリスク管理が収益性の改善につながる最大の利点です。

また、特に法律リスクについては、図3のチェックシートの例にあるように、会社の事業に係る重要な法律や規則について認識しておくことが重要です。これが法令遵守(コンプライアンス)の出発点になります。

③ 外部の目の活用

赤福も石屋製菓も典型的な同族経営で、チェック機能が全く働かなかったことが不祥事の原因でした。社外の目があればそのような不祥事が起こらなかったはず。その反省を込めて経営改善に外部の目を活用したことは先に書いた通りです。外部の目の活用には様々な方法があります。費用が許すなら社外取締役や社外監査役を

質問	答え					コメント	平均値	
	全くそう 思う	そう思う	どちらとも いえない	いいえ	強く 否定する		理解	姿勢 行動
経営リスク管理 に関する認識	企業の全体的な使命と戦略を理解している	5	4	3	2	1		
	自分の業務に関する主要なリスクを理解している	5	4	3	2	1		
	自分の業務に直接関連する業務の主要なリスクを理解している	5	4	3	2	1		
	私の上司は悪いニュースを含むリスクに関してよく聞いてくれる	5	4	3	2	1		
倫理感	私の上司は企業倫理について前向きな姿勢を持っている	5	4	3	2	1		
	会社の倫理規程を読んだことがある	5	4	3	2	1		
	会社の倫理規程のおかげで不正な行為を発見できた	5	4	3	2	1		
	もし会社仕事で不正な行為を発見し、それを経営陣の誰かに報告した場合、その件が調査されることを疑わない	5	4	3	2	1		
	高い倫理基準をもって仕事をすると、昇給や昇進を通じて報われると思っている	5	4	3	2	1		
	倫理感を持たず仕事をすると、減給、格下げまたは懲罰によって罰せられると信じている	5	4	3	2	1		
	過去3年の間に、上司から倫理的ではないと思われる仕事をするように言われたことがある	1	2	3	4	5		
	過去3年の間に、会社の中で上司から倫理的に受け入れがたい仕事を要求されたことのある人を知っている	1	2	3	4	5		
	この会社の大部分の従業員は倫理的に行動していると思う	5	4	3	2	1		
	この会社の大部分の幹部は倫理的に行動していると思う	5	4	3	2	1		

図5 管理者および従業員の経営リスク管理に関する考え方(チエックシート例)

置いて自らの業務執行を社外の目で見てもらうことが一番有効な方法でしょう。また、外部のコンサルタントを活用することも考えられるでしょう。

しかし、特別の費用をかけなくても外部から経営をチエックする方法はあります。それは、会社に関係する様々な利害関係者の意見を聴くことです。ここでの議論は資本と経営の分離が明確でない中小企業を対象にしているので、株主は除いて考えます。

従業員

従業員は、継続事業体としての会社の存続に株主を除けば最も関心を寄せる利害関係者です。完全な外部者ではありませんが、経営者に対しては第三者の立場にあります。また、他の利害関係者に比べて内部事情に通じているため、企業風土や業務プロセスの異変をより早く発見できる立場にあります。

図5は、管理者と従業員に対する経営リスクや会社の倫理感に関するチエックシートの例の一部です。会社によって質問項目や内容が異なってくるでしょうが、この

ような調査を年に1回でも実施することは、会社の統制環境を理解し、従業員の意識を高めるために有効な方法でしょう。

また、内部通報者制度も従業員の警報を聞く制度として有効でしょう。ただし、従業員の警報が経営者に握り潰されたり、報復を恐れて警報を発することができない状況をつくらない工夫が必要です。顧問弁護士を窓口とすることも良く採用されている方法です。

顧客

顧客は、会社の商品やサービスの質に対し最も敏感に反応する利害関係者であり、また営業プロセスの異変に最も早く気がつく外部者です。顧客情報の定期的収集と分析は重要です。ただし、赤福や石屋製菓のような内部の不正について顧客が察知することには限界があります。

取引先

主要な取引先は、バリエーションの入り口に接する重要な利害関係者です。購入プロセスの異変に最初に気付くことが可能で、経

営者は主要な取引先と定期的な意見交換をすることが重要です。

銀行

銀行は、株主を除けば会社の業績にもっとも関心を寄せる利害関係者でしょう。その意味で銀行の意見は重要です。ただし、銀行の関心は継続事業体としての会社の存続よりも債権の回収に優先度があることに留意しておくことです。

まとめ

コーポレートガバナンスは、オーナー経営者に代表されるような資本と経営の分離が明確でない中小企業にとっても極めて重要です。その理由は、コーポレートガバナンスを機能させていく上で中核となるリスク管理が生産性を高め(業務プロセスの無駄の発見)、また経営者の企業風土や企業倫理への関心が従業員の士気を高め、究極的に会社の価値を高めるからです。そして防衛的側面では、高価な代償を払わなければならない企業不祥事を未然に防ぐことを可能にするからです。