

# 中小企業にとってのコーポレート・ガバナンス(企業統治)

先般、日本経済新聞で特集された「会社は誰のものか」シリーズは相当の反響があったようです。しかし多くの企業でこの質問に対する回答には窮しているのが実情だと言えます。何故なら殆どの日本企業は「なんとなく皆のもの」という漠然としたイメージを持っており、改めてこのような質問は考えても見なかったからです。しかし、この「誰のもの」の主こそ本質的な企業オーナーであり、このオーナーの利益追及をコントロールしていくことをコーポレート・ガバナンスと言います。今までそのあたりをあいまいにしてきた中小企業にとってはグローバル化の中、避けて通れない「問い」であります。今回はこの中小企業にとってコーポレート・ガバナンスとは何か、について考えたいと思います。



曖昧となり、まるで東洋の王様の如くオールマイティの権限を持つ。このような社長の存在の中ではこのコントロールは全く働かない。果たして中小企業にとってコーポレート・ガバナンスはどのように機能しているのだろうか。

## 善を行う社長道

かつて日本的経営ではステーク・ホルダーに対するバランスの良い利益享受、すなわち社会や環境に優しく、それでいて十分な利益を確保し、役員・社員に対する適正な給与を創出する等のしくみは、メインバンクが健全であったころの銀行くらいで、殆どコントロールシステムとしては機能せず、結果として経営者の「徳」の部分に委ねる傾向があった。先程の「会社は社長のもの」という回答と照らし合わせてみれば、「徳の高いオールマイティ社長が君臨・統治する」企業が理想の企業ということになる。

言い換えればわが国の経営分野において東洋的な「社長学」や「人間学」が発達してきたのは、本来的なコーポレート・ガバナンスを持たないが故の対抗策であったことは十分に想像がつく。

一つの企業経営に全く無関心でいる訳にはいかない。

「企業は誰のものか」と言う問いに対して、終極は「ステーク・ホルダー皆のもの」と言うのが正解であろう。企業は公器といわれる所以はここにある。

## コーポレート・ガバナンスとは

コーポレート・ガバナンスとは、これらステーク・ホルダーにバランスよく利益を享受するよう、経営をコントロールしていくしくみである。

そもそも欧米の企業に対する考え方は従来の日本のそれとは少し趣が異なる。欧米では資本家と経営執行は分離して考えられる。すなわち、資本家は資本を提供し、プロの経営執行者にその資本価値を極大化するよう委託する。ここでは契約関係によってお互いの立場が成り立つ。経営をコントロールするとは、そのプロ経営執行者が間違いなく契約を履行し、その目標を達成して資本価値を上げているかを監視・監督していく機能である。

しかし、とりわけわが国の中小企業においては創業オーナー社長と表現するように、この資本と経営の分離が

## 会社は誰のものか

中小企業経営者や従業員に「企業は誰のものか」と質問すると様々な答えが返ってくるが、最も多い答えが「社長のもの」である。わが国の中小企業経営者の大半が大株主であり代表取締役なので当然と言えば当然であるが、あまり株主を意識した回答ではなく会社を運営していく最高責任者としてのイメージからである。次いで多いのが、「会社は君達のもの」という本音とも建前とも分からない答えの経営者も含めて、やや遠慮気味に「社員のもの」と言う答えである。後は少数意見として余程大口の借入をしているのか「銀行のもの」と言う答え、あるいは顧客満足度を徹底しているからか、「お客様のもの」と言った答えもある。いずれにせよ「会社は誰のものか」と言う問いに対しては、相当の戸惑いは隠せない。

一般的にこれら多様な答えを総合してステーク・ホルダー(利害関係者)と呼ばれている。もう少し広義に解釈すれば取引先や地域社会・国家も利害関係者であろう。夫々のステーク・ホルダーにとって企業価値の方向や利害の多寡に違いはあるにせよ、夫々にとつ

まさに「善を行う社長道」こそコーポレート・ガバナンスそのものであった。

## 社長は全知全能の神ではない

しかし、実態は同族企業に対する利益供与や総会屋への資金供与、談合など昨今頻発する失態で明らかのように、「善を行う社長道」に全てを期待するのは極めて危険である。時として血迷う社長の暴走をストップさせる監視機能が働かないことは、まるでブレキの無い弾丸列車であり、その行き先は死すなわち倒産である。

システムとは元来性悪説を基準とする。人々が間違いなく正しいことを行うのであればシステムによるコントロールは必要ない。しかし、人々は時々作為・無作為にかかわらず間違いを起こす。もし万が一にも間違いを起こすようなことがあるとすればそれは未然に防がねばならない。まさにリスクマネジメントである。

コーポレート・ガバナンスもまた然りである。「善を行う社長道」が健全に働けば問題はない。しかし、もし何かの間違いを生じたとしたらいかだろう。ここでコーポレート・ガバナンスが働くのである。社長は全知全能の神では

ない。特に中小企業においてその必要性は更に高い。

## 企業は公器である

大企業のように委員会設置会社や社外役員制度をそう易々と導入する訳にはいかない中小企業が健全にコーポレート・ガバナンスを機能させるにはどうすればよいのだろうか。

まず経営者の考え方を変えねばならない。現実には個人保証を行う多くの中小企業社長は会社の塵芥の類まで自分のものであるとの認識は強い。それを筆者は否定するものではない。いや、だからこそ健全経営を志さねばならない。そのためには先述したように「企業は公器」であるとの認識をまず新にしていだきたい。ステーク・ホルダーに対する利益享受をもって企業の存在を確認することを全ての前提においていただきたい。このことにより、企業の理念としての健全性が担保されることとなる。

## 取締役会を機能させる

二つ目は取締役会を実態として機能させることである。中小企業の殆どにおいて取締役会は形骸化している。

極端な場合、何年も開かれていないこともある。そのほうが社長にとって都合が良い。一方、取締役も社長によって任命されている訳であるから、大半イエスマンである。これでは何の為の取締役か取締役会か分からない。このような不安定な企業に明日はない。

商法も民法も取締役一人一人の義務を厳しく定めている。まずは一人一人の取締役が如何なる責務を負っているかを認識させ、その責務の重さと権限の重大さの自覚の上で互いに監視しあう本来の取締役会を機能させることである。取締役会が本来の機能を果たせば安定した経営への道は保証される。

## 情報を開示せよ

最後にステーク・ホルダーに対する情報の開示である。従来の株主や経営陣だけではなく、従業員、銀行、取引先などに対し定期的に経営情報を積極的に開示することである。積極的な情報開示は、それ自体によって企業自ら律するシステムとして機能するだけでなく、ステーク・ホルダーからの健全な関与が期待できる。例えば従業員では企業に対する参加意識が高まり、まちがいがなくモチベーションアップにつながる。銀行では資金需要に対する理解が深まり、積極支援が期待できる。

このようにわざわざ外部に委ねることなく、現在の組織機能を再活性化することで中小企業でもコーポレート・ガバナンスは機能し出す。やがては社外役員制度や執行役員制度への移行も視野に入れていけば十分体外的なコーポレート・ガバナンスが構築できる。これを機に中小企業こそコーポレート・ガバナンスは健全経営への試金石との認識で前向きに取り組んでいただきたい。

S&Gビジネスディレクション株式会社  
代表取締役社長 吉田 史朗

