

2018年11月17日

TMI 総合法律事務所パートナー弁護士
中央大学ビジネススクール客員教授
淵邊 善彦

中小企業のガバナンスを考えるシンポジウム

中小企業経営者が意識すべきガバナンス手法

1. はじめに

- 法人の数

267万2,033社（平成28年度会社標本調査による）

内 国 普 通 法 人						
調査対象法人 活動中の次の法人	株式会社 (旧有限会社を含む。) 合名会社 合資会社 合同会社 協業組合 特定目的会社	一般社団・財団法人 (法人税法第2条九の二 に規定する非営利型法人 を除く。)	協同組合等	公益法人等	公共法人	外国法人
会社等	企業 相 医	業 互 療	組 会 法	合 社 人		
休業・清算中の法人						

- 上場企業の数

3,712社（2017年末、日本証券取引所による）

2. 中小企業の種類

- 同族経営の企業
- IPOを目指す企業

- ・ M&A（売却）を考える企業
- ・ 上場企業のグループ会社
- ・ 外国企業の日本法人

3. 中小企業のガバナンスの特色

- ・ 迅速な意見交換が可能
- ・ 所有と経営が不分離（株主利益の最大化の必要性が低い）
- ・ 従業員や取引先との長期的友好関係を重視
- ・ リスク耐性が低い

4. 中小企業のガバナンスの仕組み

(1) 内部ガバナンス

- ・ 機関設計の多様性
取締役1名と株主総会（取締役とその同族）で監査役なしというケースも多い
上場や売却を考えるのであれば、最初から取締役会と監査役会を設けることも検討すべき
代表取締役の暴走に対する取締役会のけん制が効きにくい
社外取締役の必要性
仲間割れが起きやすい
- ・ リスクテイク
大企業が稟議や株主代表訴訟のリスク等によりリスク回避的になりがちなのに対し、経営者の意思により大きなリスクも取れる。
他方で、経営資源不足や財務状態からリスク耐性が低く、リスク回避的になることもある。
- ・ 幹部社員の存在
幹部社員が権限を握ることによるガバナンスの空洞化
幹部社員の指導力やモラルによるガバナンスの維持
- ・ 経営理念、社是
経営健全化やコンプライアンスの規範となる。

(2) 外部ガバナンス

- ・ サプライチェーンなど取引先大企業を通じたガバナンス
資本参加や経営指導による強固な関係から、価格に優先順位を置く独立した関係へ
ESG、CSR などの観点からのサプライチェーン管理
- ・ メインバンク制
債権者としてのモニタリングや経営介入
近年は機能不全に陥ることもある

(3) ガバナンスが問題になる主な場面

- ・ 資金調達
 - ・ IPO
 - ・ M&A、アライアンス
- 問題があると、延期やディールブレイクとなることもある。

(4) よく問題になる事項

- ・ 株主の不明、名義株の存在、
- ・ グループ間や親族間の利益相反取引、競業取引
- ・ 株主総会・取締役会の不開催
- ・ 労務問題
- ・ 潜在債務、偶発債務
- ・ 不正会計・違法行為

5. 後継者問題

=補充原則=

【4-1③】取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者（CEO 等）の後継者計画（プランニング）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。

- ・ 事業承継の手段としての M&A(売却の増加)
- ・ 経営承継円滑化法
- ・ 事業承継税制

6. 情報開示

- ・ 決算公告の不開示
- ・ 事業報告の不作成
- ・ 金融機関や取引先からの求めにより個別対応しているのが実態
- ・ 電子データによる決算公告の強制がガバナンスの向上に資する。

7. まとめ

- ・ 生産性向上に資する攻めのガバナンス
- ・ ステークホルダー・銀行等による外部ガバナンスの強化
- ・ 積極的な情報開示

以上