

2015年6月に始まったコーポレートガバナンスコードが2018年6月に改訂された。東京証券取引所が公表した『改訂前からの変更点』によれば、取締役会の「モニタリングボード」としての役割がより強調されている。そこにはCEOの後継者計画に関与し、育成が十分な時間と資源をかけた計画的に行われるよう適切に監督を行う(補充原則4-1③)といった役割も含まれている。

## 中小企業のガバナンスとは

ルという視点から調査を行った。限られた上場企業のケースではあるが、どのガバナンス体制を採用するかは、トップマネジメントの考え方や姿勢に依存していた。また独立社外取締役のスキルについても、いわゆる「攻めのガバナンス」を行う際に「有効に利用」されており、社外取締役の選任も「マネジメンツ的発想」で行われていることが明らかとなった。

さて、所有と経営が一致していることが多い中小企業にはガバナンスが効かないのか。株主からのチェックは経営者の自己チェックになる面は否めない。また

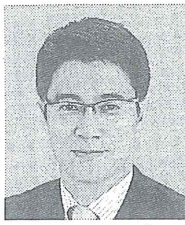
る際に、担保・保証以外に考慮して欲しい項目の比較を行っている。「財務内容」「事業の安定性、成長性」である。中小企業は次いで「返済実績・取引振り」「営業力、既存顧客との関係」と回答している。他方、金融機関は「代表者の経営能力や人間性」「会社や経営者の資産余力」と回答している。このことから、金融機関は経営者の資質等をより重視していることが分

か、両者の視点の違いが見られることがわかる。金融機関が経営者の資質をより重視するのは、2013年12月に中小企業庁が法人と個人が明確に分離されている場合には経営者の個人保証を求めないことを打ち出した「経営者保証に関するガイドライン」の影響であろう。金融機関と中小企業のギャップを埋める一つの方法が「外部評価に堪えうる経営指針発表会」であり、これを当たり前のこととして公開で行っている中小企業も多い。

## ステークホルダー

# への対応が鍵に

筆者は東海学園大学の古勳教授との共同研究で、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行した目的を社外取締役のスキ



東海学園大学 経営学部長 浅井 敬一 敬  
愛知ビジネス

経営に対して多大な責任とリスクを負っていることは、「マネジメンツ的発想」に直結するであろう。しかし金融機関、従業員、顧客、取引先、地域住民、行政、マスコミといったステークホルダーを考えると中小企業にもガバナンスは効いていると筆者は考える。

特徴的なのが金融機関への対応である。2016年版「中小企業白書(2022頁)」では、金融機関が中小企業に融資する際に考慮している項目と、中小企業が金融機関から融資を受け

る際に、担保・保証以外に考慮して欲しい項目の比較を行っている。「財務内容」「事業の安定性、成長性」である。中小企業は次いで「返済実績・取引振り」「営業力、既存顧客との関係」と回答している。他方、金融機関は「代表者の経営能力や人間性」「会社や経営者の資産余力」と回答している。このことから、金融機関は経営者の資質等をより重視していることが分

あさい・けいいちろう 技術

・生産管理。広島大学大学院国際協力研究科博士課程修了。博士(学術)。1967年生まれ。