

## 内容

1. ガバナンス構築・強化の重要性、主体的・積極的な取組 .....	2
2. 経営事項の検討の精度の向上（自己研鑽と壁打ち相手） .....	3
3. 会社の成長を第一に考えた経営 .....	4
4. 会社の目指すところ（経営理念等）の策定・開示 .....	5
5. 組織的な意思決定 .....	6
6. 社長以外の経営陣の積極的な経営への関与 .....	7
7. 経営陣が経営に集中できる環境整備（権限委譲・内部統制） .....	8
8. 法令等遵守（法務・コンプライアンス） .....	9
9. 監査 .....	10
10. 株主構成の検討と適切な株主総会の運営 .....	11
11. 資金調達 .....	12
12. 投資家株主派遣の取締役活用 .....	13

## 1. ガバナンス構築・強化の重要性、主体的・積極的な取組

### 1) タイトル

とりわけ経営トップである社長は、ガバナンス構築・強化が企業の持続的成長や中長期的な企業価値向上のために重要であることを理解する。

そのうえで、どのような仕組みや取組を取り入れるべきか、経営陣とともに主体的・積極的に検討し導入する。

### 2) 重要性

- ・ 昨今、企業を取り巻く環境は著しく変化しており、現状維持の経営を継続することすら、容易とはいいがたい時代となっている。変化を好機と捉え、挑戦的な取組をすることが会社の存続・成長にとって重要といえるが、成長を志向していたとしても新たな試みによって結果的に会社に損害を生じさせることを懸念して、社長ほか経営陣が積極・果断な経営判断を躊躇することがあり得る。しかし、ガバナンス構築・強化し組織的な意思決定の仕組みを適切に導入することにより、①多角的な視点を取り入れることで検討の精度が向上し、挑戦的な取組に伴うリスクを可能な限り軽減させ、また、②社長ほか経営陣個人に対する株主等からの責任追及から一定程度守ることに繋がる。ひいては、経営陣による健全な企業家精神ないしアニマルスピリットを発揮した、挑戦的な経営の実現に繋がる。
- ・ 各会社関係者（ステークホルダー）から協力を得て、特にエクイティ・ファイナンス活用の場面においては、投資家株主から資金や様々な支援を受けて企業の成長を図るためには、情報開示・対話を含めたガバナンスの構築・強化が重要。

## 2. 経営事項の検討の精度の向上（自己研鑽と壁打ち相手）

### 1) タイトル

とりわけ経営トップである社長は、経営に必要な知識・情報を得る等し、自身の経営能力を一層高める。また、経営課題に応じて社内外の壁打ち相手となるパートナーを見つける、経営人材を育てる等し、協議・相談できる体制を整える。

### 2) 重要性

- ・ 中小企業においては、社長の一存で経営判断がなされることが少なくない。社長による経営判断が会社の存続・成長に大きな影響を与えることから、社長自身の能力を向上させることが重要である。
- ・ 最終的には社長が決断するとしても、経営課題について建設的な議論ができる社内外の相手（壁打ち相手）への相談・協議を通じて、質の高い多角的な意見を得られれば、検討の精度が上がる。会社の成長にとって、社長による経営判断に至る検討を支える社内外の壁打ち相手の確保・育成は重要である。

### 3. 会社の成長を第一に考えた経営

#### 1) タイトル

とりわけ経営トップである社長は、会社の成長を第一に考え、誠実な倫理観をもって、経営にあたる。特に、会社の成長よりも、社長個人やその親族の利益を優先しているかのような対応は慎む。

#### 2) 重要性

特に社長が社長個人やその親族の利益を過度に重視した経営をすると、会社の成長が二の次となり、会社の健全性が損なわれたり、会社関係者（ステークホルダー）から信頼を失うことになり、会社の存続に悪影響を及ぼすことがある。

例)

- 会社の業務上の関連のない支出等によって利益が削減され、本来、成長のための投資や会社関係者（ステークホルダー）への分配に活用することができない
- 金融機関の融資判断や投資家が企業価値算定にあたり、消極的に評価される
- 特に投資家からすれば、「出資金が企業価値向上のために有意義に活用されると信頼できるか」が出資判断において重要なポイントとなる
- 従業員の気持ちが離れ、真摯な協力が得られない

#### 4. 会社の目指すところ（経営理念等）の策定・開示

##### 1) タイトル

経営陣は、会社の目指すところを経営理念・経営戦略として明文化し、それを具体化した経営計画・事業計画を策定する。

経営陣は、経営理念・経営戦略・経営計画・事業計画等（併せて「経営理念等」という。以下同じ。）に即して企業活動を行う必要があることを認識し、そのための仕組み・取組を整備する。

投資家（株主）、金融機関、従業員、取引先、地域社会、その他の関係者（親族等）等の会社関係者（ステークホルダー）の理解・協力を得るために、経営理念等を開示し、今後の経営の方向性を共有するよう努める。

##### 2) 重要性

- ・ 価値観の多様が進む現代において、自社の存在意義、社会課題解決への貢献、従業員の幸福等に関する検討を踏まえた、従業員の共感を得られる経営理念を策定し発信することは、従業員の意欲を引き出し、人材を採用するために重要である。しかし、社長が魅力的な経営理念、経営に対する考えや思い、事業の展望等を有していたとしても、会社が成長し、従業員が増えていくにつれて、従業員全体に伝わりづらくなる。そのため、これらの経営理念を明文化して社内に発信することが必要となる。
- ・ 従業員以外の会社関係者（ステークホルダー）であっても、当該企業がどんな企業なのか、今後どんな企業活動を行うかに関心。その予測可能性を高めるという意味で、経営理念等の開示・共有は重要。
- ・ 企業理念等とかけ離れた企業活動がなされていては、会社関係者（ステークホルダー）の信頼や協力は得られない。

## 5. 組織的な意思決定

### 1) タイトル

自社の内部状況・外部環境を分析するための情報を収集し、他の経営陣、取締役や信頼できる壁打ち相手等と合議して、会社の成長のための経営判断を行う。

また、会社を成長させるための意見には、耳を傾け、真摯に検討する。経営トップである社長自ら進んで、他の者が意見を出しやすい雰囲気醸成する。

### 2) 重要性

経営の重要な事項は、十分な情報に基づき、多角的な視点を取り入れて組織的に検討することで、検討の精度が上がる。

## 6. 社長以外の経営陣の積極的な経営への関与

### 1) タイトル

社長以外の経営陣が積極的に会社経営へ関与するための仕組み・取組を導入する。

### 2) 重要性

- ・ 社長以外の経営陣を育成し積極的に経営へ関与させることで、社長等のみで経営事項を検討・判断する場合よりも、経営陣による多角的な検討を通じて、検討の精度が上がることを期待される。
- ・ 投資家等としても、社長以外にも経営を担える人材が存在し、積極的に経営に関与している場合には、安心感につながる。

## 7. 経営陣が経営に集中できる環境整備（権限委譲・内部統制）

### 1) タイトル

経営陣は、経営に関する重要な判断や業務執行が本来的な職責であることを認識し、迅速に経営判断やその実行に集中できるような仕組み・取組を整備・運用する。

### 2) 重要性

- ・ めまぐるしい外部環境の変化にさらされる中小企業において、経営陣が変化等に応じて、迅速に、また適切に経営戦略等を決定し、その執行を行うことが重要。企業規模が大きくなるにつれて、社長が日常的な業務について細部まで意思決定を行うことや、従前幅広く行っていた従業員に対する監督業務を続けることは、現実的に困難となり、また適切とはいえなくなる。
- ・ 経営陣が経営の重要事項について、迅速に経営判断・実行するために、①企業規模や将来像に向け、権限委譲を推し進めるとともに、②業務の決定・実施が適切かつ効率的に行われることを確保するための仕組み（内部統制）を構築することは、経営陣が迅速で質の高い意思決定や業務執行に集中できることに繋がる。
- ・ 投資家から出資を受けた後は、会社がよりスケールアップすることが求められることとなるため、このような体制強化がより重要となる。



## 8. 法令等遵守（法務・コンプライアンス）

### 1) タイトル

経営陣は、法令等の遵守が企業の存続ないし持続的成長にとって重要であることを認識する。そのうえで自ら遵守するだけでなく、従業員にも遵守させるための仕組み・取組を整備する。

### 2) 重要性

- ・ 法令等に違反した場合には、会社の事業活動それ自体が停止させざるを得ない等、会社の存続に危機が生じる場合がある。
- ・ 投資家を含む会社関係者（ステークホルダー）としても、経営陣及び企業文化として法令等遵守の意識が低い会社に対する評価は低くなり、取引が実現できない、又は取引停止につながることもある。
- ・ 結果的に法令等が遵守されず、それにより会社等に損害が生じたとしても、経営陣が法令等を遵守させる仕組み・取組を導入していたことは、社長ほか経営陣個人に対する責任追及から守ることにつながる場合もある。

## 9. 監査

### 1) タイトル

実効性のある監査が、経営陣による経営判断や業務執行の適切性を担保するために有益であることを理解し、必要な場合には監査役等を設置する。

### 2) 重要性

- ・ 独立の立場から実効性の監査を受けることにより、決定した経営判断や業務執行が適切ではない事項等の指摘を受ける、また未然に防ぐことが期待される。その結果、適時適切な軌道修正を行うことにより、会社の健全性が確保されることにつながる。
- ・ 外部の会社関係者（ステークホルダー）としても、監査役等が適切に機能している場合には、経営陣による適切な意思決定や業務執行が担保されることが期待されるため、会社に対する信頼度が高まる。

## 10. 株主構成の検討と適切な株主総会の運営

### 1) タイトル

経営陣は、新しい株主（特に外部の投資家株主）を招き入れることが、ガバナンス構築・強化に資することを認識する。

自社の安定的な経営のために最適な株主構成（メンバー及び議決権保有割合）を検討し、必要に応じて増資等を検討すべきである。

エクイティ・ファイナンスを活用する場合には、当該投資家を自社の株主として迎え入れることが適切かについては、慎重に検討すべきである。

出資を受け入れ、新しい株主が増えることにより、株主総会の重要性が一層高まることに留意し、より適切な運営とする。

### 2) 重要性

- ・ 外部の投資家株主は、経営陣の経営に関するよき相談相手となることが期待されるとともに、外部株主の視点を経営陣は意識することとなり、ガバナンス構築・強化に資する。
- ・ 株主構成は、安定的な経営のために極めて重要。
- ・ いったん株主に迎え入れた後に、株主としての地位を強制的に失わせることは、基本的に極めて困難。それゆえ、株主にするかどうかは慎重に判断する必要がある。
- ・ 株主総会は、会社の最高意思決定機関。経営陣以外の株主の意思を経営に反映させるために株主総会の開催とそれに先立つ説明や対話が極めて重要となる。

## 1.1. 資金調達

### 1) タイトル

会社の成長のための投資活動と財務健全性を同時に達成することを意識するとともに、資金調達は内部留保と借入・出資の最適な組み合わせとする。

### 2) 重要性

- ・ 会社の持続的に成長していくためには、継続的に必要な投資を行うことが重要。
- ・ 投資を実現するための資金調達手段を吟味すべき。借入（社債も含む）のほか、増資（エクイティ・ファイナンス）等の手段があり得る。
- ・ 財務健全性を保つことは、倒産リスク軽減のために、極めて重要。

## 1 2. 投資家株主派遣の取締役活用

### 1) タイトル

投資家株主の関係者を取締役に迎え入れることには、投資家株主との信頼関係の構築や実事業面におけるメリットがある。他方で、特有の留意点があることを意識する。

### 2) 重要性

- ・ 中小企業は、投資家株主の関係者を取締役に迎え入れることによって、当該取締役個人が有する知見や人脈等を活用することが期待される。
- ・ また、当該取締役を通じて投資家株主に情報開示が促進されることにより、投資家株主の投資先企業に対する理解が促進され、その結果、当該株主からも適切な助言や支援を円滑に受けることが期待される。
- ・ 他方で、場合によっては、他の株主や中小企業と、投資家株主との利害が対立する場合もあり得るため、一定の留意が必要。