

中小エクイティ・ファイナンス活用 に向けたガバナンス・ガイダンス (概要版)



本ガイドンスの特徴と対象者

本ガイドンスの特徴

- ① 本ガイドンスは、主に**株式を発行する対価として出資者から資金提供を受けるという「エクイティ・ファイナンス」**を取り上げて、その**利点、留意点や活用に向けたポイント**を紹介しています。
外部株主から、資金だけでなく、経営面や事業面で様々な支援を受けることが期待されるエクイティ・ファイナンスは、中小企業の成長のための有効な手段といえます。
- ② 本ガイドンスは、エクイティ・ファイナンス活用の場面を取り上げて、**中小企業のガバナンスの取組を体系的にまとめたガイドンス**です。
ガバナンスというと、上場企業といった大企業だけに求められる経営者や経営陣を縛るためのルールという印象をお持ちの方もいるかもしれません。しかし、本ガイドンスでは、エクイティ・ファイナンスを活用し、成長を図るために有効と考えられる経営の在り方や仕組みを「ガバナンス」と整理し、紹介しています。本ガイドンスのガバナンスは、エクイティ・ファイナンス活用の場面だけでなく、例えば、以下の目標を達成するために、経営者の個人的な能力を活用しつつも、組織の力を発揮させるために役立つと考えられます。
 - ・ 長年、事業を継続することや将来の事業承継を円滑に進めること
 - ・ 成長による規模拡大を進めること
 - ・ 取引先等から健全な経営をしているという評価を受け、必要な協力を得ること

その他、**中小企業や出資者へのヒアリングやアンケート結果**を盛り込み、実感をもってガバナンスのポイントをつかんでいただくための工夫をしています。

ぜひ、本ガイドンスを手に取り、支援機関とともに、できるところから自社の経営にいかしていただければ幸いです。

本ガイドンスの対象者

ターゲット1



成長志向の中小企業の経営者・経営陣
特に、**エクイティ・ファイナンスによる資金調達を検討している方や中長期にわたって会社を成長させたいとお考えの方**

エクイティ・ファイナンスの利点・留意点やガバナンス構築・強化のポイントをご確認ください。経営者・経営陣だけで取り組むことが難しいと感じた場合は、このガイドンスを持って支援機関に相談してみましょう。

ターゲット2



金融機関・ファンドや支援機関のご担当者 等

ぜひ、本ガイドンスを活用して、中小企業のエクイティ・ファイナンスやガバナンス構築のための取組に関して、支援やアドバイスをしてください。

エクイティ・ファイナンス活用の重要性

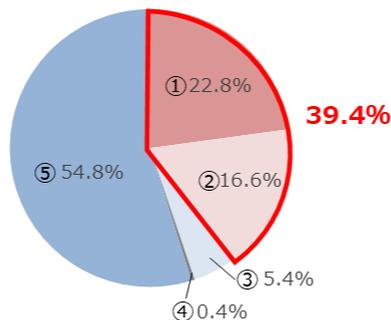
①エクイティ・ファイナンス活用の場面を取り上げていること

中小企業の成長を支えるエクイティ・ファイナンスとM & A

- 中小企業が挑戦に取り組むに当たって、デット・ファイナンス（借入）では十分な資金調達ができなかったとする調査結果もあり、株式を発行する対価として出資者から資金提供を受ける「エクイティ・ファイナンス」の活用の重要性が高まりつつあります。
- また、中小企業に直接的には資金が供給されないものの、株式取引等を活用した「M & A」による譲渡も、譲受側の経営資源を活用できるという意味で、中小企業の有力な成長の手段となり得ます※。

成長投資への資金を借入で調達したことへの考え

全体の 4 割が借入での資金調達ではやりたかったチャレンジができなかったと回答



借入による資金調達を選択したことについて、どのように考えているか、以下から最も近いものを1つ選択してください。

- ① 借入金の返済に向けて投資した事業から早期に利益を生み出さなければならず、大きなチャレンジはしにくかった
- ② 希望した金額を調達することができず、当初の予定よりも小規模な取組みしかできなかった
- ③ 多額の資金調達により金利負担が重い（または、金利負担の重さから多額の資金調達を断念した）
- ④ その他【FA】
- ⑤ 何も問題はない（妥当な選択であったと思う）

【資料】 中小企業庁「中小企業者のためのエクイティ・ファイナンスの基礎情報」を再編加工

※ M & Aによる成長に関する以下の2つのガイドラインも併せて活用してください。

- ① M&Aプロセス等を紹介する「中小M & Aガイドライン」
 - ② M & A成立後に行われる経営や業務の統合作業（PMI（Post Merger Integration））を紹介する「中小PMIガイドライン」。
- （以上、2つのガイドラインについて、[中小企業庁「財務サポート『事業承継』」](#)参照。）

エクイティ・ファイナンスの魅力

- エクイティ・ファイナンスは、借入と異なり定期的な返還をする必要がなく、新たな外部株主から経営面・事業面の支援を受け得ることから、「挑戦」に適した手段といえます。
- 本ガイドランスは、主にエクイティ・ファイナンスの活用を念頭に置き、ガバナンスの取組を紹介しています。

中小企業のガバナンス

②エクイティ・ファイナンス活用の場面における中小企業のガバナンスの取組を体系的にまとめたもの

中小企業の「挑戦」的な活動

- 近年、中小企業は、コロナ禍による影響やデジタル化・グリーン化の要請の高まりをはじめとした事業環境の急激な変化にさらされており、足下でも物価高騰、人材不足、賃上げ等による様々な経営課題により、現状維持の経営を継続することすら、容易とは言いがたい時代となっています。また、経営者の高齢化を背景とした事業承継やM&Aも、引き続き大きな課題となっています。
- 厳しい事業環境に対応するためには、中小企業経営者の環境適応力、自己変革力が重要です。また、事業承継等により就任した新たな経営者のリーダーシップの下、変化を好機と捉え、中小企業が既存事業の延長線上にない新たな事業展開等の「挑戦」に取り組むことは、中小企業が新たに成長するきっかけとなり得ます。

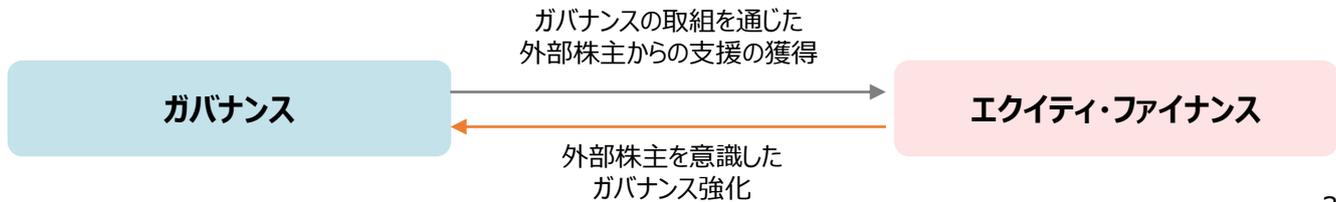
中小企業経営の強みをいかすガバナンス

- 「挑戦」に取り組む上で、経営者が即断・即決することで新たな取組を行いやすい中小企業は、その変革のスピードの点において、大企業に比べ、大きなアドバンテージを持ち得ます。
本ガイドランスでは、経営者が健全な企業家精神とアニマルスピリットを発揮した果敢な「挑戦」を支える取組を紹介しています。
- オーナー経営の場合、長期目線での経営が行われ、投資（機械・設備投資、IT投資、研究開発投資）や人材育成、業務効率化等の行動につながる傾向があります。
本ガイドランスでは、既に一定の売上げや組織を備える会社が※、長期的・持続的に成長を遂げるために、経営者以外の経営陣や従業員の力を活用した「組織的な経営」への移行に向けた取組も紹介しています。

※一定程度の売上高や従業員数、円滑に事業を運営するための経営の仕組みが求められる会社を念頭に、ガバナンスの在り方を検討しました。具体的には、売上高10億円以上の中小企業を主な検討対象と設定し、成長志向の売上高3億円程度の会社までご利用いただくことを想定していますが、これらに該当しない中小企業にも広く参考としていただければ幸いです。

エクイティ・ファイナンスとガバナンスの関係性

- エクイティ・ファイナンスを受けるためには、会社の特徴や成長戦略、企業価値増大の道筋等を出資者に向けて説明することが重要です。必ずしも特定のガバナンスの有無によりエクイティ・ファイナンスが受けられるかどうかは決定されるものではありませんが、ガバナンスの取組を通じて事業を磨き上げ、成長を遂げることで、中小企業であってもエクイティ・ファイナンス活用により新たな外部株主の支援を受け、さらなる成長を遂げる機会を獲得することが期待されます。また、資金調達後は、外部株主とともに一層のガバナンスの取組が求められます。



参考：エクイティ・ファイナンス活用例

事業承継をきっかけに新しい取組を実施するため、ファンドから出資を受入れ

家具製造業

- 製造会社を事業承継後、厳しい市場に限界を感じ自社ブランドを立上げ。起業家育成プロジェクトに参加し、エクイティ・ファイナンスに出会う。
- **手元資金が十分になかったこと、急激な時代の流れに追いつくためには手堅い事業展開スピードでは間に合わない**と考えたこと等から、エクイティ・ファイナンスの活用を検討。
- 実際にファンドにプレゼンをし、厳しい批評を受けながらも、壁打ちを重ねるごとに事業構想が発展、具体化。
- エクイティ・ファイナンスでの資金調達により、**商品の開発、販売拡大を実現**。

既存事業とは異なる新たな取組に挑戦するため、事業会社から出資を受入れ

リサイクル設備の
プラントメーカー

- 環境負荷低下という社会課題解決にも役立つ装置を研究開発。その販路拡大等につなげるために資金調達の必要があったが、**借入のみでは不十分**であった。
- 地方発スタートアップ創出塾に参加し、事業計画の磨き上げを実施。PRの場を求めてピッチイベントに登壇。受賞をきっかけに、事業連携の紹介も受けるようになった。
- **事業シナジーを生み出す観点から事業会社から出資**を受ける。事業シナジーや取引先紹介等によりさらなる**発展**を見込んでいる。

既存事業の拡大により更なる成長を実現するため、ファンドから出資を受入れ

食品製造販売
及び輸出入業

- 加工食品の国内市場の成熟により、**今後大幅な成長は見込めない**という強い危機感を持って、**経営に取り組み**。
- 生産能力拡大や高い衛生管理基準への対応のため、他社の工場から学んだ工夫やアイデアを盛り込んだ新工場の設立を決定するも、これまでの常識とは異なる設計案であったため、**工場設備や製造機械の協力会社が猛反対**。
- 金融機関等から紹介を受けたファンドに相談。ファンドは将来性を見極めて、**新工場案をきっかけに革新的な経営方針を認めた**。エクイティ・ファイナンスによる資金調達を実施、**新工場設立等が実現**。

新規性の高い事業を実現するため、ファンドから出資を受入れ

ロボットの
設計製造販売

- 新事業は、事業の新規性に加え、多額の資金が必要であったことから、**借入では調達が困難**であった。経営者コミュニティを通じ、エクイティ・ファイナンスに知見のある経営者とつながり、ファンドへ相談。
- **開発技術と開発環境の充実**のため、ファンドから**エクイティ・ファイナンスによる資金調達を回り実現**。
- さらに、新技術の開発強化と多くの顧客ニーズに対応した更なる新製品開発を推進するため、エクイティ・ファイナンスにより**資金を追加調達**。ファンドから、役員派遣等の**人材紹介、IT化及び成長戦略の策定等のガバナンス強化支援**や、他社との**資本・業務提携強化等の支援**を受け、さらなる**事業拡大を目指す**。

ガイドランスの概要

本ガイドランスの構成

	内容	参照シーン
第1章 エクイティ・ファイナンスと ガバナンスの概要	エクイティ・ファイナンスとは何か、その利点や留意点、ガバナンスとは何か、構築・強化の進め方等、概要を記載	エクイティ・ファイナンスやガバナンスの基本的な内容や目的、進め方等の把握
第2章 ガバナンスの詳細	本ガイドランスで取り上げるガバナンス3項目（①戦略的な経営、②持続的な成長を支えるための仕組み、③信頼関係構築）における取組のポイント等を記載	ガバナンス項目における具体的な取組、ポイントの確認
第3章 付属資料	エクイティ・ファイナンスやガバナンスを検討する上で、相談できる支援機関、参考となるWebサイト等に関する情報を記載	支援機関や第1章・第2章で紹介されたツール、参考情報の一覧

第1章

エクイティ・ファイナンスと ガバナンスの概要



1 エクイティ・ファイナンスとは

エクイティ・ファイナンスとは

エクイティ・ファイナンスとは、会社の事業や取組ならびに将来性等に対する評価の下、株式を発行する対価として出資者から資金提供を受けることを指す。

本ガイドンスでは、中小企業が株式を発行し、新たに外部株主が加わる場面を想定している。借入とは異なり返済の義務がなく、また、外部株主から経営面・事業面の支援を受け得ることから、既存事業の拡大や新規事業、研究開発といった挑戦的な取組を行うために活用されている。

1.1 エクイティ・ファイナンスの利点

① 資金調達手段の側面：返済の義務がないこと

エクイティ・ファイナンスは、借入とは異なり、返済の義務がないことから、財務基盤が安定し、会社としての信用力向上の効果がある。その結果、例えば、借入金利引下げや倒産可能性低下によるマージン向上につながる場合もある。また、定期的な返済の必要もないため、事業化まで時間がかかる既存事業の拡大や新規事業、研究開発といった挑戦的な取組を行うための資金として適している。

② 外部株主が加わるという側面：外部株主から様々な支援を受けることができること

出資者として、金融機関（投資ファンドを含む）だけでなく、会社の事業をよく理解している取引先等の事業会社（ビジネスパートナー）も候補に挙げられる。誰から出資を受けるかによって期待できる支援が異なるため、挑戦の内容や必要な資金額等に応じて、適切な出資者を選定する必要がある。

③ 外部株主が加わるという側面：会社の信頼や従業員の意欲を高めることができること

第三者が株主に名を連ねることによる金融機関や取引先等への信頼感の醸成や、調達した資金で新しいことに挑戦できるという従業員の意欲を高めるといった効果も期待できる。

1.2 エクイティ・ファイナンスの留意点と活用に向けたポイント

① 資金調達手段としての側面

コストの高さ

エクイティ・ファイナンスは、借入とは異なり投資先に返済の義務を課さない分、出資者にとってはリスクが高い投資であることから、出資者は投資先に対しリスクに見合った高いリターンを求める。配当金の支払や株式の買戻しを行う場合（出資者の支払金額と受取金額の差額がリターンとなる）、借入における支払金利よりも出資者から要求されるリターンは高くなるのが一般的である。

検討事項・対応策

前提・準備 投資計画・資金調達計画の策定及び内部留保の重要性	経営戦略を踏まえ、投資計画と資金調達計画を策定する。その際、適宜、専門家へ相談したり、外部からの財務担当役員を招聘する例もある。 内部留保を厚くして、成長資金を蓄積することが重要である。内部留保だけでは成長資金が不足する場合、倒産リスク軽減のために財務健全性を確保できる資金調達方法を検討する。
① 取組の将来性や出資者からの支援の検討	高いコストを支払う価値がある取組なのか、コストに見合うメリット（定期的な返済義務がなく事業に集中できる、出資者から支援が受けられる）があるか十分に検討する。
② リターン確保の検討	出資を受ける場合には、毎年の配当方針等を事前に十分に検討する。
③ 積極的な情報開示	出資に先立つ調査において、出資者に対し自社の情報を積極的に開示することで、事業評価に必要な情報不足や「情報開示に消極的な経営者」という評価に起因して出資者がリスクを高く見積もることを防ぐ。

調達金額と議決権割合のバランス

エクイティ・ファイナンスによる資金調達額は「発行株式数」×「1株当たり払込価額（株価）」で決まる。それゆえ、株価の算定は重要である。出資者との交渉に当たり、自社の適切・妥当な株価を把握しておく必要がある。また、株価の評価や発行株式数によっては、必要な金額を調達できないことや、既存の株主の権利に影響が生じること（議決権割合や経済的価値の低下）がある。既存の株主に対し、外部株主による出資を受けて、今後、企業価値を向上させていくという方向性について丁寧に説明し、理解を得るべき場合がある。

検討事項・対応策

① 株価算定への対応	必要な金額の調達に向けて、また既存の株主の権利に配慮するために、会社は、適切・妥当な株価で株式を発行する必要がある。経営者も、株価が一般にどのような方法で計算されるか基礎的な事項を把握した上で、出資者との交渉に臨む必要がある。また、その際、専門家（公認会計士、税理士等）に適切な株価を算定してもらい、アドバイスを受けることが有益である。
	 企業価値算定方法の特性を理解しなかったことにより、経営者が望む企業価値とならなかった事例 出資受入れ前には、企業価値の算定方法の種類と特性をよく理解した上で、自社の企業価値について決定するべきであった。資金繰りの状況もあり、結果として経営者が望む株価よりも低い価額で出資を受け入れてしまった。
② 必要な資金調達額に達しない場合の対応	既存の株主及び出資者の議決権割合等を考え、種類株式の活用や他の資金調達手段（例えば借入）の併用等の工夫を検討すべきである。

② 外部株主が加わるという側面

外部株主による経営への参画

出資者が引き受けるリスクは高く、見合ったリターンを確保するために投資先の企業価値の向上に向けて、経営に強い関心を持ち、出資者が経営に関与することが多い。

■ 株主の権利

出資者には、議決権割合に応じて経営に関与する権利が与えられる。発行する株式の種類や数によっては、既存の株主の権利（会社の支配権）を損なうおそれがある。

■ 出資者派遣の取締役

中小企業は、出資者が派遣する関係者を取締役に迎え入れることによって、当該取締役個人の知識・能力・経験・人脈等を活用することが期待される。これは、エクイティ・ファイナンス活用の利点である。しかし、他方で、例えば、経営方針の違い、情報管理、利益相反等の問題が生じることがある。

検討事項・対応策

<p>① 出資者の選定</p>	<p>継続的に安定した経営を実現するためには、事前に出資者と協議を重ね、その出資者を迎え入れるかどうかを慎重に検討する必要がある。特に、出資者が共通の利害関係を有し、会社の成長を願う者かどうか、また、会社に求める成長のスピードやそのための経営の在り方についてすりあわせができるかどうかを検討する（例えば、以下の検討のポイントがある）。</p> <p>① 出資者が自社の経営方針・戦略に共感・理解しているか。出資者が他の株主と投資期間（時間軸）が異なっても、自社の将来像や中長期的な企業価値を実現していくための道筋等に共感・理解を示しているか。</p> <p>② 出資者やその関係者が反社会的勢力でないか。また、出資者が同業の事業会社であり、または別の同業他社に出資している等の事情により、自社の技術奪取を目的として出資しようとする場合等、自社の企業価値を大幅に損なうおそれはないか。</p> <p>③ 出資者がどのような協力（支援）を提案しているか。それが自社の事業戦略にどのように役立つのか。実現可能な内容か。</p> <p>④ 出資者が株主としてどの程度、またはどのように経営に関与することを希望しているか。例えば、出資時の契約により、一定の重要事項を決定するためには、事前承認や事前協議が求められることがある。</p>
<p>② 出資者派遣の取締役</p>	<p>■ 出資受入れ前の検討</p> <p>自社の強みをいかし、経営課題を解決するために、出資者からどのような人材を取締役等として紹介を受けることが可能かについて相談する。取締役候補と面談しておくことも有益である。</p> <p>出資受入れ後は、出資時の契約の内容によっては、出資者による取締役派遣を拒むことが困難となる場合もある。そこで、出資受入れ前に弁護士に相談し、出資受入れ後に想定される懸念事項を抽出し、十分に検討し、契約に適切に反映する。</p> <p>■ 出資受入れ後の対応</p> <p>出資者と自社との間の対立が生じた場合には、出資者派遣の取締役を審議・決定から除外する必要がないか検討する。</p>
<p>③ 議決権割合</p>	<p>安定的な経営を実現するために、各株主の議決権割合の設定は極めて重要である。例えば、経営者・経営陣を含む役員を選任・解任する権限は、基本的には総議決権の過半数にあたる株式を保有する株主にある等、議決権割合と株主の権利の関係を踏まえ、出資者に認める議決権割合を検討する。</p> <p>資金調達額は「発行株式数」×「1株当たり払込価額（株価）」で決まるため、株価が低い場合には発行株式数が増えることになるので、留意が必要である。</p>
<p>④ 出資条件の調整</p>	<p>株式発行後の出資者と既存株主の議決権割合や調達金額の見通し、種類株式の活用、経営の制限等について、弁護士を始めとする専門家に相談し、プランニングした上で、出資者と交渉する。</p>

出資者のイグジット

出資者が株式を売却して投資利益を確定することをイグジットという。イグジットにより株主が変更することから、イグジットの態様は会社にとっても重要である。会社が上場しない場合には、出資者は、相対による取引により株式売却するという態様でイグジットすることとなる。譲渡先としては、会社関係者（①経営者、②自社、③従業員）と会社関係者以外（④外部の第三者）が挙げられる。

参考：譲渡先とその特徴

譲渡先		特徴	
		○	×
会社関係者	①経営者	<ul style="list-style-type: none"> 経営者（経営陣）が株式を所有することで経営陣の裁量が増える。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業が拡大して株価が高い場合、経営者自身が購入費用を用意する事が難しい可能性。
	②自社	<ul style="list-style-type: none"> 会社に株式の所有を集約することで、経営の意思決定がスムーズに行えるようになる。 	<ul style="list-style-type: none"> 利益剰余金の額を超えて買うことができないため、会社の財務状況によっては実施できない場合がある。
	③従業員	<ul style="list-style-type: none"> 経営へ関心や株価向上のインセンティブが生まれ、業務へのモチベーション向上に繋がる。 	<ul style="list-style-type: none"> 退職時に買取りができない場合に株式の分散リスクとなる可能性（種類株式の活用も検討）。
④外部の第三者		<ul style="list-style-type: none"> 新しい株主による経営や事業への支援によって、更なる成長や改善のきっかけとなりやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> 新しい株主の意向が会社や他の既存株主と合わない場合に経営が安定しなくなる可能性

中小企業庁「中小企業者のためのエクイティ・ファイナンスの基礎情報」を再編・加工

イグジットの検討

出資時の契約において、イグジットに関する条項（株式の売却方法・売却する際の金額等）が定められることが多いため、会社としても何が将来のイグジットとして望ましい在り方かを主体的に考えて、交渉に臨む必要がある。



外部株主と締結した出資時の契約が、円滑な取引の弊害になった事例

当社は、事業投資家に対して事業シナジーも期待して出資を受け入れるため「事業投資家を必ず商流に加える、投資家と同種事業を営む他の事業者とは取引しない」旨の契約を受け入れた。事業シナジーはある程度達成され、自社の成長に資するものであったものの、ビジネスパートナー候補が増加した現在においては、出資時の契約内容が、さらなるビジネス拡大の弊害になっている。



自社の経営課題に適した出資者を選定するためには事前の対話が重要

外部株主には、経営面でのアドバイスを期待して出資を依頼したが、取締役会の決定事項であれば特段の意見はないと言われ、物足りなさを感じている。出資受入れ前に、どの程度経営への支援を受けられるかを明確に確認しておくべきであった。また、事業会社から出資を受け入れる場合は、事前に事業パートナーとしての役割の内容を明確にしないと、事前に期待したシナジーを享受できない結果となり得る。

2 ガバナンスとは

本ガイドンスにおけるガバナンスの定義

本ガイドンスでは、ガバナンスを「出資者との対話を通じ、またその他の会社関係者に配慮しつつ、透明・公正かつ迅速・果敢な経営判断を行い、エクイティ・ファイナンス活用による成長のための自律的な対応を図るための仕組み」と定義する。

外部からの牽制や規制的・規律的ないわゆる「守りのガバナンス」だけでなく、会社の稼ぐ力の強化や会社の持続的成長に資する取組としてのいわゆる「攻めのガバナンス」を含む。

ガバナンス構築・強化の重要性

会社経営におけるガバナンス構築・強化の意義

ガバナンスを構築・強化し組織的な経営の仕組みを適切に導入することにより、会社の持続的な成長が期待される。

また、例えば、以下①～④の効果が期待でき、経営陣による健全な企業家精神・アニマルスピリットを発揮した、挑戦的な経営の実現の基盤となる。

- 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低減させる。
- ②経営者や経営陣を株主等からの責任追及から一定程度守り得る。
- ③経営者以外の経営陣や従業員力を活用した「組織的な経営」への移行により、長期目線での経営が行われ、投資や人材育成、業務効率化等につながる。
- ④経営の透明性を高めるとともに組織内での不正や不祥事の発生を抑制することが可能となる。

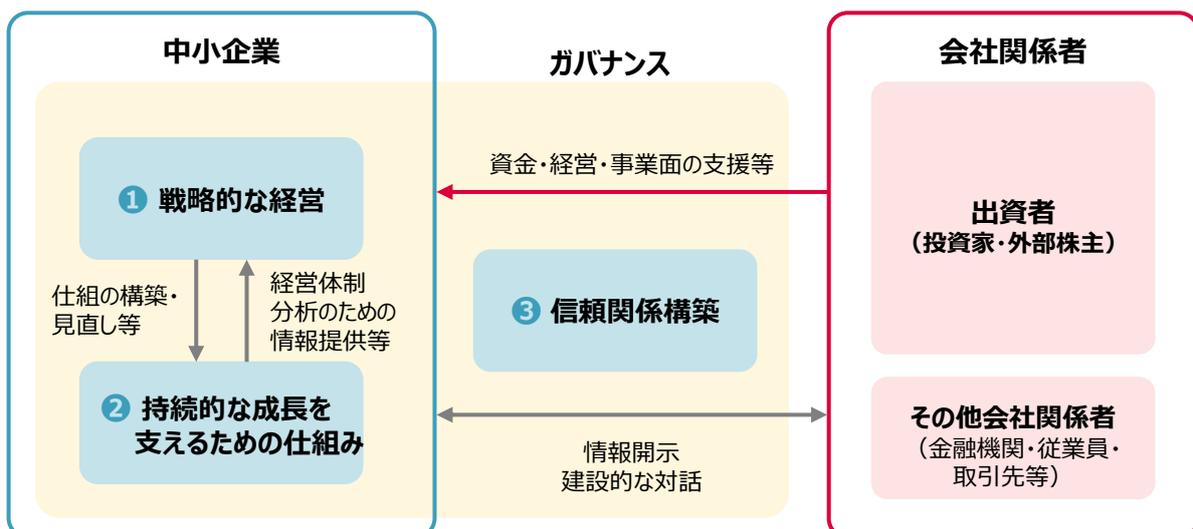
エクイティ・ファイナンス活用におけるガバナンスの構築・強化の意義

エクイティ・ファイナンスを活用する場合、経営者は出資者に対し、会社の特徴・成長戦略・企業価値の向上の道筋等を具体的・説得的に説明することが重要となる。ガバナンスを構築・強化し、事業を磨き上げてきた会社は、出資者に対し、出資を受けることでさらなる企業価値の向上をアピールでき、エクイティ・ファイナンス活用による成長の機会を得ることが期待される。

また、出資受入れ後の会社は、外部株主が期待する高い経済的なリターンを実現する責務があり、外部株主の支援や出資金を有効に活用して事業を成功させるため、ガバナンスのさらなる強化が求められる。

2.1 ガバナンスの構成要素

中小企業及び会社関係者とガバナンスのイメージ図



ガバナンスの
3項目

取組のポイント

① 戦略的な経営

<p>1.1 戦略的な経営（総論）</p>	<p>経営陣は、経営理念や経営ビジョンを示して、実現のために経営戦略を策定・実行する。また、それらを会社関係者に開示することで、理解や協力を得られるよう努める。</p>
<p>1.2 個別の経営戦略</p>	<p>人材・DX・知的財産を含む無形資産は、中小企業の成長に必要不可欠であったり、特に成長を促進させたりする要素であり、経営者は、理念・ビジョンや戦略をもってこれらの対応に取り組む。</p>

② 持続可能な成長を支えるための仕組み

<p>2.1 経営体制</p>	
<p>経営者</p>	
<p>2.1.1 会社の成長を第一に考えた経営</p>	<p>経営者は、会社の成長を第一に考えた上で、そのための仕組みを整え、誠実な倫理観をもって経営にあたる。会社の成長よりも経営者・親族の利益を優先するような対応は慎む。</p>
<p>2.1.2 経営者の自己研鑽と壁打ち相手の確保</p>	<p>経営者は、経営に必要な知識・情報を得る等、自身の経営能力を一層高める。経営課題に応じて、社内外の壁打ち相手確保し、協議・相談する。</p>
<p>経営陣</p>	
<p>2.1.3 経営陣の選任及び積極的な経営への関与</p>	<p>経営陣（取締役）として適した人材の選任（経営人材の育成・外部人材の取締役への登用も有益）。経営陣が積極的に経営に関与するための仕組み・取組を整備する。</p>
<p>2.1.4 合理的な経営判断と経営の適正さの確保</p>	<p>経営者・経営陣による、適切な情報収集や合議（取締役会の効果的な機能・運営）により、適切な経営判断を実施する。また、実効性のある監査も有益である。</p>
<p>権限委譲</p>	
<p>2.1.5 経営者が経営に集中できる体制の整備（権限委譲と内部統制）</p>	<p>経営者が経営に集中するための適切な権限委譲を行い、権限逸脱防止のための内部統制を構築する。</p>

<p>2.2 会計・財務</p>	<p>会計・財務に対する意識を向上し、自社の経営実態を反映した財務情報を迅速に作成するための体制構築を行う。</p>
----------------------	--

<p>2.3 法令遵守等</p>	<p>法的課題やリスクを把握し、それに応じた適切な対応を実施する。</p>
----------------------	---------------------------------------

<p>2.4 情報セキュリティ</p>	<p>情報漏えい等によるリスクを可能な限り低減するために、適切な情報セキュリティ対策を導入する。</p>
-------------------------	--

③ 信頼関係構築

<p>3.1 情報開示</p>	<p>会社関係者の理解・協力を得るために、会社関係者の属性に応じた戦略的な情報開示を実施する。</p>
<p>3.2 建設的な対話</p>	<p>株主総会の対話の場としての活用、会社関係者の取締役会へのオブザーバー参加等により、積極的な対話を行う。</p>

第2章

ガバナンスの詳細

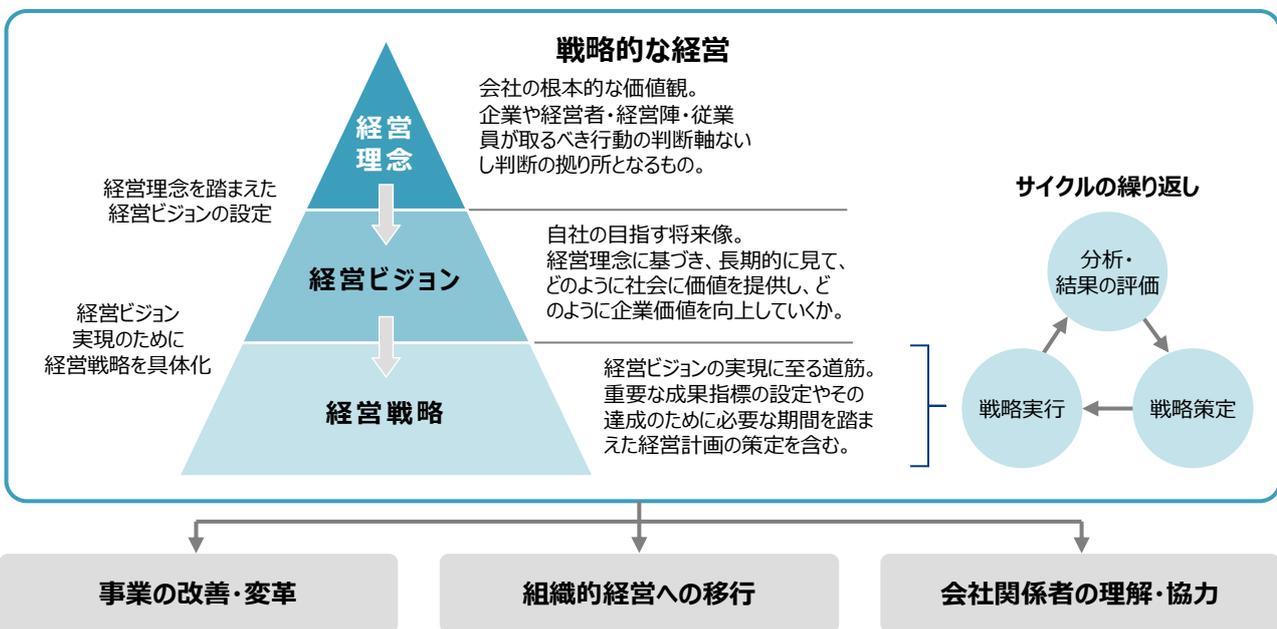


1 戦略的な経営

戦略的な経営を実現し、会社を成長させるための取組をまとめた。

① 会社の価値観や将来像を「経営理念」「経営ビジョン」として明確化し、経営戦略の策定・実行を繰り返すこと（戦略的な経営）の意義・目的

1	事業の改善・変革	参考情報：第2章 1.2戦略的な経営（総論）（p.22）
2	組織的な経営への移行	
3	会社関係者との協働	



② 個別の重要テーマ（人材・DX・知的財産を含む無形資産）に関する経営戦略を取り上げる意義・目的

人材、DX及び知的財産を含む無形資産は、中小企業の成長においていずれも重要な要素であり、経営者が理念・ビジョンや戦略をもって取り組むことが特に求められる領域である。

本章の構成

構成		参照	
戦略的な経営（総論）	経営陣は、経営理念や経営ビジョンを示して、実現のために経営戦略を策定・実行する。また、それらを会社関係者に開示することで、理解や協力を得られるよう努める。	1.1 p.22	
個別の重要テーマに関する経営戦略	人材の確保・活躍・定着	経営陣は、自社の成長に必要な人材を把握し、必要な人材の確保・活躍・定着に向けて、人材採用制度・育成制度を整備・運営するとともに、従業員の能力開発制度や職場環境の見直し等のフォローアップを行う。	1.2.1 p.26
	DX（データの利活用とデジタル技術）の推進	経営陣は、デジタル技術の発展によりビジネス環境が大きく変化していることを理解し、経営理念や経営ビジョンの実現のためDXの推進に取り組む。	1.2.2 p.29
	知的財産を含む無形資産の活用	経営陣は、自社の競争力の源・強みである知的財産を含む無形資産を把握・分析した上で、それらを活用したビジネスモデルを検討し、その維持・強化を進める。	1.2.3 p.32

2 持続的な成長を支えるための仕組み

戦略的な経営のプロセスを着実に実行し、また、会社や会社関係者の利益を保護し、会社の持続的な成長を支えるための取組をまとめた。

① 戦略的な経営のプロセスを着実に実行するための仕組み（経営体制の整備）の意義・目的

戦略的な経営を実現するためには、その主体となる経営者や経営陣に関する体制を整備することが重要である。

構成		概要	参照
経営体制	経営者	会社の成長を第一に考えた経営	2.1.1 p.37
		経営者の自己研鑽と壁打ち相手の確保	2.1.2 p.39
	経営陣	経営陣の選任及び積極的な経営への関与	2.1.3 p.43
		合理的な経営判断と経営の適正さの確保	2.1.4 p.46
	権限委譲	経営者が経営に集中できる体制の整備（権限委譲と内部統制）	2.1.5 p.49
			とりわけ経営トップである経営者は、会社の成長を第一に考えた上で、そのための仕組みを整え、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。
		とりわけ経営トップである経営者は、経営に必要な知識・情報を得ること等し、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を確保し、協議・相談する。	
		経営戦略等に基づき、経営陣（取締役）として適した人材を選任する。経営陣が積極的に経営に関与するための仕組み・取組を整備する。	
		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、他の経営陣や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。実効性のある監査が、経営陣による経営判断や事業活動の遂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。	
		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 会社や会社関係者の利益を保護するための仕組みを構築する意義・目的（会計・財務、法務、情報セキュリティ）

会社や会社関係者の利益を保護することは、会社が長期的、持続的に成長していくために重要である。以下に安定的な事業活動の基礎となる3つの仕組みを取り上げる。

構成	概要	参照
会計・財務	経営判断や出資者の出資判断に、特に重要な意味をもつ財務情報を適時・適切に策定するための仕組み	2.2 p.52
法務	法的な観点から会社や会社関係者の不利益をできる限り回避し、効率的で透明性の高い意思決定をするための仕組み	2.3 p.56
情報セキュリティ	会社の成長を促進する要素であるデータやデジタル技術（システム）の活用の観点から、会社や会社関係者の不利益をできる限り回避するための仕組み	2.4 p.63

3 信頼関係構築

様々な会社関係者の協力を得て会社を成長させるための取組をまとめた

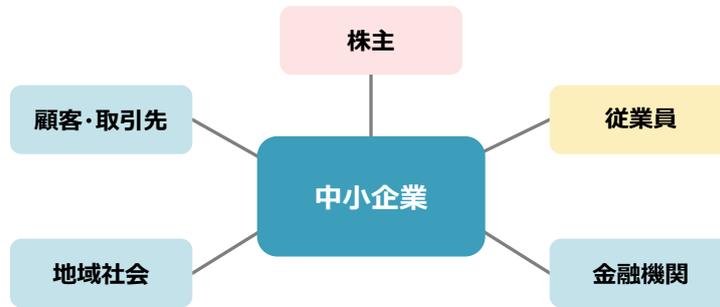
信頼関係構築の意義と目的

① 会社関係者との協働の重要性

会社が日々成長していくためには、株主、従業員をはじめとする社内関係者、顧客・取引先・金融機関等の社外関係者、地域社会といった、様々な会社関係者から協力を得る必要がある。

会社の持続的な成長のためには、共通の目的として「会社のめざすところ」を設定し、その実現のために協力して活動していくことが重要であり、そのために会社関係者と信頼関係を構築する必要がある。

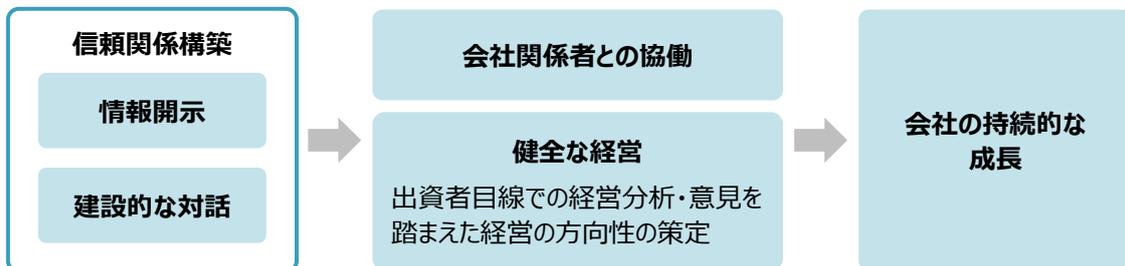
信頼関係構築のための取組として、「情報の開示」と「会社関係者との建設的な対話」を取り上げる。



② 会社関係者からの視点を意識した健全な経営の実現

情報の開示や対話を通して経営の透明性が確保されることで、会社関係者からの視点を意識した健全な経営の実現が期待される。

また、特に出資者との対話を通じ、出資者目線での経営分析や、出資者の意見を踏まえた経営計画の策定が可能となる。



本章の構成

構成	概要	参照
情報開示	外部株主を含む会社関係者の属性等の留意点を考慮した上で、必要な情報を開示する。	3.1 p.67
建設的な対話	自社の経営方針や開示情報を会社関係者にわかりやすく説明し、理解が得られるよう対話に努める。また、出資受入れ後に新しい外部株主が増えた場合には、株主総会の重要性が一層高まる点に留意し、適切な運営を心掛ける。	3.2 p.71

第3章

付属資料



支援機関の紹介

必要に応じて、エクイティ・ファイナンス活用を含めた投資計画や資金調達、ガバナンス構築・強化に精通した支援機関に相談しながら、取組を進めることが望ましい。

具体的には、次のような支援機関や相談窓口へ相談し、適宜支援を受けることが期待される。

想定される支援機関

エクイティ・ファイナンス/ガバナンスの取組		想定される主な支援機関
エクイティ・ファイナンス活用 （株主構成を含む資本政策）	設計 公認会計士、中小企業診断士、 弁護士 等	設計、出資、出資受入れ後の 経営支援まで一貫して対応 投資育成株式会社 ^{※3}
	資金調達 （地域）金融機関 ^{※1} 、 事業会社（取引先等） ^{※2}	
経営理念・経営ビジョン・経営戦略の策定 経営体制	公認会計士、中小企業診断士、弁護士、経営コンサルタント、 （地域）金融機関 等	
個別戦略 管理機能 等	人材・労務	社会保険労務士、弁護士 等
	会計・財務	（地域）金融機関、公認会計士、税理士 等 認定経営革新等支援機関 ^{※4}
	法務・知的財産	弁護士、弁理士 等
	DX推進・情報セキュリティ	ITベンダー 等

相談できる支援機関が身近にいない場合、そもそもどのような支援機関に相談すればよいかわからない場合には、次のような相談窓口にご相談し、適切な支援機関の紹介を求めることも検討する。なお、これらの相談窓口は、適切な支援機関を紹介するだけでなく、自らが中小企業の支援を行う場合もある。

相談窓口

商工会議所・商工会

中小企業団体中央会

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

よろず支援拠点

（地域）金融機関^{※1}

投資育成株式会社^{※3}

※1 金融機関自ら又は金融機関が資金提供するファンドが増えてきている。デット・ファイナンス（融資）ではなくエクイティ・ファイナンス活用する場合にも、金融機関に相談することが有効な場合がある。

※2 取引先等の事業会社から出資を受ける場合もある。

※3 特別法に基づき投資業務を実施する特別民間法人。[東京中小企業投資育成株式会社](#) [大阪中小企業投資育成株式会社](#) [名古屋中小企業投資育成株式会社](#)がある。

※4 税務、金融及び企業財務に関する専門的知識や中小企業支援に係る実務経験が一定以上にあると認定を受けた支援機関。中小企業に対し専門性の高い支援を希望する場合には、[認定経営革新等支援機関](#)の支援を検討することが有効。