

# ディレクトフォース企業ガバナンス部会

## 第18期研究会Aグループ報告

(2023年7月)

### 中小企業・スタートアップ企業の ガバナンスのあり方やESG対応について、 社外役員としてどう取り組むべきか？

#### 【目次】

#### 第1章 はじめに

I. 狙い

II. メンバー

III. 活動の足跡

IV. ヒヤリング準備

ヒヤリング対象企業

ヒヤリングに先立ち

ヒヤリング項目の設定とヒヤリングの進め方

#### 第2章 ヒヤリング報告

I. 社外役員として留意すべき視点・態度の類型化

II. 各社ヒヤリング報告

成長期、安定期(IPOへ)

株式上場

非上場維持

III. 経営トップに対する社外役員の心構え

IV. ヒヤリング総括

#### 第3章 まとめ ～メンバーの感想、抱負

# 第1章 はじめに

## I. 狙い

1. DF企業ガバナンス部会はコーポレートガバナンスコード(=CGC)が期待するような社外役員の育成の場を提供し、各メンバーが自己研鑽に励んできた。
2. これまでもその趣旨に沿って、DF諸先輩がテーマを選定し研究してきたが、さらにより実践に近い感覚で研究したく、本テーマを選定した。
3. 研究会メンバーが、実在の中小企業・スタートアップ企業の社外役員になったつもりで、ESG経営への取り組みを中心に会社の実情を入手し、課題の抽出、対応策などを検討のうえ、社外役員としての姿勢・取り組み方を明らかにする。
4. 対象企業は、DFメンバーが就任・就業する可能性の観点から中小企業を中心とした。

<注>

当グループは、実在の企業へのヒヤリングから得た情報を基に報告する。(文献調査やアンケート調査等から網羅的に得た情報ではない。)また、気づきや意見は当グループメンバーの特性や価値観に大きく関わり、極論かと思われるものも敢えて報告する。従って本報告は、飽くまで「ひとつの見方」という位置づけでご理解を頂ければ幸いである。

## II. メンバー

(敬称略)

メンバー： 喜藤憲一(リーダー)、門田壮、河井興正、平野亮、深井淳、松井明雄  
 メンター： 小谷雅博、國安幹明(オブザーバー)

## III. 活動の足跡

2022年12月21日	第1回研究会	キックオフミーティング
2023年 1月20日	第2回研究会	研究会の進め方について
2月 1日	第3回研究会	ヒヤリング準備の検討
2月15日	第4回研究会	ヒヤリング
3月 1日	第5回研究会	ヒヤリング
3月15日	第6回研究会	ヒヤリング
4月 4日	第7回研究会	ヒヤリング
4月19日	第8回研究会	ヒヤリング
5月10日	第9回研究会	ヒヤリング
5月24日	第10回研究会	ヒヤリング
6月 5日	第11回研究会	報告シナリオの検討
6月23日	第12回研究会	報告内容の検討
7月 6日	第13回研究会	報告内容の検討

7月19日 第14回研究会 報告のまとめ

## IV. ヒヤリング準備

### 【ヒヤリング対象企業】

1. DFメンバーのキャリア・人脈を頼りに、ヒヤリング対象企業を探索した。

- \*支援した企業
- \*社外役員として就業した企業
- \*上場非上場を問わない

2. ヒヤリング企業と被インタビュー者(ヒヤリング順)

社名	被インタビュー者	従業員数	業種	経営の歴史
A社	元社外(取)	10名	ファイナ	創業7年、非上場、安定経営途上
B社	社長	3名	人材マッチング	創業5年、非上場、ビジネスモデル構築中
C社	元社外(取)	250名	封止装置等製造販売	創業68年、非上場、事業承継問題でオーナーがバイアウト
D社	社長	700名	商業施設プラットフォーム運営等	創業100年以上、非上場地域密着経営、業態変遷
E社	元社外(監)	30名	ビッグデータ解析保守サービス	創業17年、非上場IPO延期中
F社	社長	3名	対話プラットフォーム開発販売	創業5年、非上場将来バイアウトを想定
G社	常務	300名	陸上輸送	創業70年、オーナー企業大手企業(顧客)出資
H社	元社外(取)	3,000名	転職プラットフォーム人事業務ソフト販売	創業26年、プライム上場
I社	社長	700名	Web事業ゲームソフト開発販売	創業23年、スタンダード上場

### 【ヒヤリングに先立ち】

1. 先ず、コーポレートガバナンスの在り方について、各メンバーがCGCを勉強した。出てきた意見は下記の通り。

- (1)ガバナンスは、投資家のためではなく、自社の存続と企業価値向上のために不可欠との自覚をもってもらうことが重要。(上場・非上場にかかわらず)

- (2) 実効性のある取締役会で、中長期の方向性を審議し理念・戦略に落とし込む。
- (3) 独立社外役員を登用して客観的なものの見方を取り入れる。
- (4) トップの間違った方向への独走を防ぐ、あるいは保身を防ぐ。
- (5) 外部及び株主の理解を得るため適宜情報発信、コミュニケーションをとっていく。
- (6) 「三方よし」「社会の公器」「Going Concern」を愚直に追求し続ける。
- (7) 短期的な収益を圧迫しかねない社会的課題の解決を、長期的な成長と捉えてどのように経営戦略に盛り込むか？
- (8) CGCを、社内のリソースを踏まえながら、コンプライ出来る項目から取り組む。

### 【ヒヤリング項目設定とヒヤリングの進め方】

1. 当初はCGCを意識して、CGCの各原則に沿った質問項目を設定したが、中小企業の場合ほとんどが非上場であり、上場企業を前提としたこれらの質問はそのまま適用できないことを知った。
2. 次に、DF小研究会16期小研究会Bグループの力作「中小企業のガバナンスの整備・運用状況を評価点で評価する『チェックリスト』」を、数社のヒヤリングで活用した。(ヒヤリングシートを後掲する。「付属資料1」)
3. しかしながら、以下の問題点・気づきが浮き彫りとなった。
  - (1) チェックリストの特性上、ヒヤリングというよりはアンケート。
  - (2) 会社の事業ステージによって突っ込み方が異なる。
  - (3) 会社の状況、実態、経営課題などを聞いて、そこから更に突っ込むのが良い。
  - (4) 会社の特徴を引き出すことに留意する。
  - (5) 事業内容をもっと突っ込んでいくのが良い。アンケートとは違う。
  - (6) ヒヤリング先がオーナー社長の場合、いきなり距離が縮まるとは考えにくい。
  - (7) 1回の面会だけで、有益な情報をどうやって引き出すか？
4. そこで、質問シナリオの大枠とヒヤリングの進め方も見直した。(ヒヤリングシートを後掲する。「付属資料2」)
  - (1) ヒヤリング対象会社によって、質問内容を柔軟に設定した。
  - (2) 特にオーナー社長には、質問を通して語ってもらう。最初に、創業の思い、経営理念を尋ねる
  - (3) 事前に会社情報を調査したうえで、更に確認すべき質問を想定して、質問リストの中から抽出して尋ねる。
  - (4) 質問を進めると会社の実情・特色が分かってくるので、それに応じて深掘りする項目、ヒヤリングに及ばない項目を取捨選択する。
5. ヒヤリングを重ねるに連れて、限られた時間の中で有意義な情報を得る工夫を身につけるのを実感した。企業は千差万別、ひとつとして同じ実態ではないので、社外役員がその役割を発揮するに際しては、「質問力」を磨いておく必要がある。

## 第2章 ヒヤリング報告

### I. 社外役員として留意すべき視点・姿勢の類型化

- 上記の通り、インタビュー先は歴史、業種、規模、上場・非上場、組織等々、多様に亘っており、社外役員として留意すべき視点・姿勢も千差万別である。そこである程度類型化、キーワードを抽出するためには、切り口を絞って整理していく必要がある。
- 当グループでは、ヒヤリング先の事業の姿に応じて以下の切り口を設定し、社外役員として留意すべき視点・姿勢の類型化を試みた。

	会社の ステージ	事業の姿	ヒヤリ ング先
i	初期段階	ビジネスプランをどう実行するか模索中、人材・資金とも不足	B社 F社
ii	成長期、安定期 (IPOへ)	人材 and/or 資金が十分でないにせよ、会社・事業がある程度軌道に乗っている。	A社 D社 E社
iii	株式上場	社会的信用、社会貢献に向けた経営課題へ軸足が移る。次の成長ステージをどう描くか。	H社 I社
iv	非上場維持	同族、親会社の支配下に留まる中で、事業を継続するが、成長が描けない。	C社 G社

- ヒヤリングから、i ステージの2社は社外役員の役割を必要としていないとの考えだったので、会社別報告を割愛し、ii、iii、ivステージにある会社について以下報告する。

### II. 各社ヒヤリング報告

#### ii. 成長期、安定期(IPOへ)

##### 『 A社 』

##### 【事業内容】

電力後払いサービス

**【会社概況】**

1. 創業7年のオーナー企業
2. 電力後払いサービス(後払いによる電力卸売り)
3. 売上高: 不明、従業員: 約10人

**【フィロソフィー】**

時代とともに、社会に必要とされる会社であり続ける

**【機関設計】**

1. 社内取締役3名、社外取締役1名、監査役3名(常勤)
2. 取締役会: 1回/月。月次決算報告、資金繰り報告、経営戦略の議論が中心。  
※内部監査体制 : 総務部の兼任担当

**【特徴・実態】**

1. 顧客が取引のあるJEPX等調達先からの電力調達を、代わりに実施し、顧客の後払いにより電力卸売りを実施。顧客の仕入れ運転資金をゼロとするサービス。
2. 経営理念や行動基準は定款にある目的そのものだが、魂が感じられない。
3. 社外役員らが循環取引の可能性を発見し、社長に是正を質したが、言い訳された。
4. 社長と専務とは距離があり、情報を入手しづらかったので、社内現場から入手した。一般社員はマネジメントに対して不信感を持っている。
5. 社内規程類はIPO準備時に整備された。

**【気づき】 ~コンプライアンス違反がある中小企業の社外役員の難しさ**

1. ビジネスモデルが新規で社会的要請も大きいと思われる会社でも、ガバナンス(コンプライアンス面)をないがしろにしては、社会の信頼を失う。
2. IPO準備中の中小企業とはいえ、規程類等の形式的な整備にとどまり、実質的な上場企業にふさわしいガバナンスを実現していないと言わざるを得ない。
3. ガバナンスは、経営理念等フィロソフィーの確立と浸透から始まる。
4. 問題のある取引をしている企業は、継続性が危ぶまれる。

**【社外役員としての提案・アドバイス】 ~社長の意識改革**

1. ビジョンを構築し浸透させることを粘り強く訴える。
2. 会社組織である以上、法令順守は社会の公器としての最低限の条件であることを経営者に理解してもらう。
3. IPO実現のメリットを訴え、その要件として改革すべき点を経営者に納得してもらう。IPO目指して社長も社員も成長していく。

### 【社外役員として留意したい視点・姿勢】 ～自身の哲学に基づく全人格的対応

1. 従業員との風通しの良いコミュニケーションに基づく会社の実態の把握に努める。
2. 一方で、経営者に信頼を持ってもらうための努力をする。
3. その上で、企業価値向上に貢献する・従業員が働きやすい環境を優先するという哲学・価値観・倫理観を持って全人格的に取り組む。
4. いざとなったら退任も厭わない覚悟が必要。
5. 監査役は事業そのものの是非に関わることは控えるべきだが、意思決定のプロセスはチェックする。

## 『 D社 』

### 【事業内容】

複合商業施設のプロデュース・運営等

### 【会社概況】

1. 創業100年の歴史を持つ老舗企業。
2. 現社長は4代目。大学卒業後、婿養子として入社。積極的に新規事業を立ち上げ、同社を地域密着型の複合商業施設プロデュース企業として成長させた。
3. 数年前に、複数の子会社を経営するホールディング会社を設立し、社長としてグループを牽引している。
4. 売上高:約50億円、従業員:正社員 約150人(グループ全体 約700人)

### 【フィロソフィー】

- 地域の生活者に真に豊かな生活の提案と実践を行い、地域のまちづくりと、人間社会の発展に寄与する。
- 社会に愛される会社、人に愛される人、企業の使命は地域社会の幸福。

### 【機関設計】

1. ホールディング会社 : 社内取締役3名、社外取締役1名。 監査役1名。  
取締役会:1回/月。 ※親族は社内取締役2名。
2. 事業会社(6社) : 社内取締役、監査役。  
取締役会:1回/月。経営会議:1回/週(報告中心)  
※顧問(法務、会計、労務)が各社の取締役会(四半期毎)、経営計画会議(半期毎)に出席し、助言している。  
※内部監査体制 : 専任部署はないが、機能としては総務部が担当。

### 【特徴・実態】

1. 同族経営の老舗企業に婿養子として入社した現社長が、「老舗ベンチャー企業」として、事業の多角化・成長とガバナンスの強化の両立を進めつつある。
2. 各事業の採算性を明確にし、自立できることを目的として別会社化した。ホールディング会社(約10人)は事業会社の株式管理、資金調達などが中心。
3. 「利益を出して地域から褒められる存在とは?」「利益を出して地域・街が良くなるとはどういうことか?」を追求し続けてきた。
4. 全従業員に企業理念や経営計画・売上実績等を記載した「経営計画手帳」を配り、周知徹底している。
5. 従業員には「ごまかすな」「見えないところに手を抜くな」と言い続け、地域からの「信用」「信頼」を失わないよう腐心している。
6. 現社長は、上場企業の社外取締役や、商工会議所等の地域の公職を多数歴任。
7. IPOを目指して準備していたが、コロナ禍により中断。
8. 地元の銀行と良好な関係を維持しており、銀行からのアドバイスも多く受けている。

### 【気づき】 ~多様性、株主視点、地域との関係、規模の拡大とガバナンス体制

1. 100年の歴史ある同族企業でありながら、ベンチャーとして成長している。
2. 老舗企業でも社長の器で変わることができる。
3. 社長自身が上場企業の社外取締役や地域の公職を歴任しており、ガバナンスの重要性を理解している。外の景色を見ることの重要性を知っている。(自らの多様性向上)
4. 現社長は娘婿で実質外部からの招聘。外の血を入れること(多様性)は効果的。
5. 経営理念の浸透などについても社長の意識が高く、「経営計画手帳」などで徹底している。
6. 金融機関が経営のチェック機能を担っているが、融資している銀行の視点でのアドバイス(赤字にならなければよい)になっていないだろうか?IPOを目指すのであれば、資本コストを意識した株主視点でのチェックが必要なステージに来ていると思う。
7. 会社の利益と社会・地域との良好な信頼関係が、企業の存続をもたらす。「利益を出しても、地域から褒められる存在である」、「利益を出すと地域・街が良くなるとは、どういうことか」を追求した、というコメントが印象的であった。
8. 経営トップが(同族トップにありがちな保身に走ることなく)、様々なステークホルダーに対してオープンで謙虚な姿勢でいることが、会社を存続させる。
9. ガバナンス体制や組織力の強化はこれからの課題。どの程度の規模の会社にするか?会社を組織的に運営していくステージに来ていると思う。
10. 次期社長の人選については慎重に検討すべき。

### 【社外役員としての提案・アドバイス】 ~ガバナンス強化、事業継承、中期戦略

1. ガバナンスの重要性を、社長からだけでなく社外役員からも経営陣に発信する。



2. IPOに向けての情報開示および広報対応の体制づくり。
3. 現状をよく把握したうえで、取締役会等で下記についての議論を促す。
  - (1)中期戦略(事業領域、活動地域、組織規模)
  - (2)人材育成、組織風土の強化
  - (3)多角化した各事業の現場レベルでの人材マネジメント・社員教育
  - (4)ホールディング会社の機能強化・適性化(ガバナンスの要)
  - (5)ESGの推進戦略(例:Eの分野では、環境に配慮した商業施設運営)

#### 【社外役員として留意したい視点・姿勢】

1. 地域密着型企业としてのESGへの取り組みの強化  
(E: 商業施設におけるエネルギー利用、S: 市民の健康、人権、ジェンダー)
2. IPOに向けての株主視点での経営  
(資本コストを意識した経営、ガバナンス体制の強化)
3. 持続的な成長と中長期的な企業価値創出のための事業戦略  
(地域密着型企业としての事業・地域・組織の拡大、人材育成)

## 『 E社 』

#### 【事業内容】

ビッグデータの解析およびサービス提供

#### 【会社概況】

1. 創業約17年、現社長が学生時代に設立。上場を目指すハイテクAI企業
2. 売上高:約10億円、従業員:約30名

#### 【フィロソフィー】

1. 情報が持つ意味を常に引き出し、繰り返し新たな解を導き出す
2. 誰もが合理的な意思決定をできる場を創る
3. 誰も知らない次のチャンスを予測する
4. 世界を、静かに変えていく

#### 【機関設計】

1. 社内取締役4名、社外取締役1名、常勤監査役1名、非常勤監査役2名(弁護士、会計士)
2. 取締役会: 1回/月  
※内部監査体制:パートタイムスタッフによる形式的な資料作成

**【特徴・実態】**

1. 社長は勉強家、努力家で異彩を放つ営業マン。
2. 一方で、社長はワンマンであり、役員・幹部をはじめ退職する人が多い。
3. トップダウンのマネジメント。取締役会は社長の独演会となるケースが多く、幹部会議も社長からマネジャーへの叱責に終始することがある。
4. 会計処理において会計士との合意がないままに決算を締める等、ガバナンス上の問題を抱えている。
5. 内部監査は、パートタイムスタッフが月2～3回出社して相互監査の資料を作る、形だけの監査となっている。
6. 管理部門のマネジャーが定着しない。
7. 常勤監査役は頻繁に交代している。
8. IPOの準備をしていたが、会計上およびガバナンス上の課題があり進まない状態にある。

**【気づき】 ～ワンマン社長の意識変革を促す熱意・忍耐力、社外役員の引き際**

1. 社長は異彩を放つ営業マンだが、事業継続を考えるとマネジメント力とコンプライアンス意識が欠如している。
2. このようなワンマン社長へ社外役員としてどのように関与すべきか。
3. 社長と社外役員のコミュニケーションがとりにくい場合、どのように対処すべきか？アドバイスや箴言に耳を貸さず改善が見込めない場合、どの時点で退くべきか、について自分なりの軸を持つことが大切だと感じた。
4. IPOを目指さず以上は審査内容をいかにクリアするかが最重要である。

**【社外役員としての提案・アドバイス】 ～ガバナンス強化への意識変革**

1. ハラスメントやガバナンスの事例を随時紹介して意識変革を試みる。
2. 事業を継続するためには、組織マネジメントやコンプライアンスが重要であることを何とか理解してもらうよう説得を続ける。
3. IPOのメリットを強調し、会社の問題点を主幹事証券会社、監査法人と共に解決する。（「上場」という目標に向けての問題解決、意識改革）

**【社外役員として留意したい視点・姿勢】**

1. 社長の意識改革への熱意、忍耐力。
2. 社長のマネジメント力に問題がある会社を引き受けた場合にどうするか、自分なりの行動軸・判断軸を持つ。

### iii. 株式上場

#### 『 H社 』

##### 【事業内容】

1. 人材サービス事業(インターネット求人広告メディアの運営、人材紹介サービスの提供)
2. Dx事業(業務効率化や営業支援等のDxツール(SaaS型商品)の提供)

##### 【会社概況】

1. 創業25年、現社長は創業者。
2. 創業 → 東証マザーズ上場 → 東証プライム上場
3. インターネット黎明期よりコンビニチェーンの店頭端末を利用した派遣会社の仕事情報提供サービスを開始。
4. 20××年「大手ポータルサイト求人情報」にアルバイト・請負情報、派遣情報の提供を開始するも、20××年東証マザーズ上場の数日前に提携解消を通告される。ピンチをチャンスに変え上場延期から5ヶ月後にマザーズ上場。
5. リーマンショックを経費節減で乗り越え、「ユーザーファースト」を掲げ順調に成長し、東証1部上場。
6. 4年前より「社会的労働問題を解決する会社」をビジョンとして掲げ、人材サービスに加えてDxで労働市場における諸課題の解決を目指す。(生産性向上のためのDx/人材リソースを人しかできない業務に集中させるためのDx)
7. 年商約400億円、従業員数3000人弱(営業員数 約1500人)

##### 【フィロソフィー】

1. 企業理念、ビジョン、ブランドステートメント、ファウンダーズスピリット、〇〇社WAY、マテリアリティと複層的なフィロソフィーを掲げる。
2. 新人研修等社内研修、社員総会等でフィロソフィーの浸透を図り、モチベーション向上に努めている。

##### 【機関設計】

1. 社内取締役2名、社外取締役3名、監査等委員(常勤1名、非常勤3名)
2. 取締役会:1回/月 内部監査室 会計監査人

##### 【特徴・実態】

1. 粗利率が非常に高く、売上向上に向け営業員を増やすために大規模に新卒・中途採用を実施している。
2. 広告宣伝費や社内イベント費は変動費なので、惜しみなく使う傾向がある。

3. プライム市場に上場しており、ガバナンスの基本はしっかりとできている。そして上場後会社の基盤が整うと、社外取締役にも著名人も選任する傾向がでてきた。

**【気づき】 ～上場企業のガバナンスの重要性、成長ステージと社外役員の立ち位置、上場企業の社外役員**

1. 創業者が4半世紀かけて育てた会社。現社長の力量に負うところが大きい。
2. ガバナンスは上場後、ますます重要になる。
3. 社外取締役の目から見て、成長とともに社外取締役・監査役の立ち位置が変わること。スタートアップ時の社外役員は様々な局面で人脈の活用も含む伴走型の支援をする必要がある。しかし規模が大きくなり上場して組織としての体制が整いだすと、現場の声を聴くことが難しくなる。そして事業の進化に伴い一般的なアドバイスにとどまるケースが増えてくる。企業の成長とともに社外役員の立ち位置や求められるスタンスも変わってくる。
4. 上場企業の社外役員にはネームバリューや卓越したキャリアも必要になることがあるが、就任する会社の実情に応じた言動等、実際に機能しているか注意する必要がある。

**【社外役員としての提案・アドバイス】 ～中長期の事業環境・ビジョンに関する議論**

1. 今後の労働市場の変化(少子高齢化、正規社員の不足、若手人材の争奪戦、兼業・副業の常態化等々)に対する新規事業についての議論。
2. 同社が強みを持つ有期雇用者人材市場は今後縮小が見込まれる中で、どのような骨太のビジョンを掲げられるか、取締役会で議論する必要がある。

**【社外役員として留意したい視点・姿勢】 ～創業社長への社外役員の対応方法**

1. 創業社長で影響力が大きい場合は、暴走に至らないようウォッチする。
2. 後継者の見極めが大切になる。
3. 取締役会で事業戦略の議論を促す。

## 『 Ⅰ社 Ⅱ』

**【事業内容】**

1. 各種 Web サービス
2. オンラインゲームの企画、開発、運営
3. 人材派遣

**【会社概況】**

1. 約20年前に学生が集まって創業、成長した会社。近年JASDAQ上場。

2. 現社長は4代目。
3. 売上:約70億円 従業員数:700名弱(20代中心の若い会社)

### 【フィロソフィー】

企業理念 :「インターネットサービスを幅広く広げる」

※創業メンバーの夢であり、社長が替わってもそれは不変。

### 【機関設計】

1. 社内取締役2名、社外取締役4名、監査役会(常勤監査役1名、非常勤監査役2名)
2. 取締役会:1回/月、監査役会:1回/月、執行役員会:1回/週(隔週報告会)
3. 内部監査室、会計監査人。

### 【特徴・実態】

1. 日本の大手SIerは良いサービスを適正価格で提供できていないとの認識のもと、適正な価格で良いサービスを提供できる人材を増やし、「世界に届くインターネットサービス」を目指す。
2. 顧客から直接受注する元請け中心で自社開発。
3. Web受託は好調だが、オンラインゲームは当たり外れがあるので売上が安定しない。利益の8割がWeb受託。
4. 2代目社長(創業メンバーの一人)は名の知れた実力者だったが、特にガバナンスに問題があった。売上が伸びていた時期に上場を目指したが業績悪化で断念。2回目もゲームビジネスの業績悪化で再度断念し、3回目の挑戦で上場実現。
5. 現社長は、2代目社長が反面教師だったので、ガバナンスを向上させた。
6. 執行役員会議は放置すると営業報告ばかりになるので、「営業報告」と「議論・意思決定」を交互に設定。コロナ対策やChatGPT等、社長が疑問を投げかけて議論したり、若手の専門家に深層学習について意見を求めたりすることもある。
7. 組織的には30人程度で構成される自律した小集団を多数形成しており(アメンバー型組織)、M&Aも小集団のひとつとして取得することを目論んでいる。
8. 教育やリスキリング等、試行錯誤。変化し続ける人材を高いGradeに位置付ける評価制度や、利益を社員に還元するなど、人事制度を工夫し、社員に説明している。
9. 社員のエンゲージメントは測ってないが、人が資産との信念を持っている。労働市場の流動性が高いので自社で社員を長くキープするのは現実的ではないとの認識。
10. インターネットが好きな社員、ものづくりが好きな社員を増やすことを目指している。

### 【気づき】 ~所有と経営の分離とガバナンス、成長ステージと組織のあり方、事業間のシナジー

1. 上場して数年経つが、上場の際にガバナンスの基盤は整備されており、ガバナンスや

ESGに対して向き合う姿勢を持っている。社外役員が指名委員会の役割を実質的に担っていて、ガバナンス的に進んでいる面がある。所有と経営の分離の出来ている会社のためかもしれない。

2. 創業20年、今まで紆余曲折があったが業績としては安定してきた。今後どのように経営の舵をとり、どのような組織体制にするのか、これからが重要な時期だと思われる。ゲーム事業は苦勞しながらも全体的には好業績で、さらなる成長が期待できる会社である。
3. 組織面では、変化の大きいIT市場に対応するために小集団による経営も有効であるが、事業拡大に伴いガバナンス強化が求められる。
4. 先進的なIT技術トレンドを常にウォッチしながら、自社に取り入れるかどうかの判断が求められる。

**【社外役員としての提案・アドバイス】 ~実効性のあるガバナンスの示唆/事業戦略と組織体制/中長期的企業価値向上への議論**

1. 経営層のコーポレートガバナンスへの理解をさらに上げるため、研修などへの参加を提案。取締役の報酬の決定プロセスにもっと社外の目を入れる仕組みへ見直す。
2. 今後の事業戦略に沿った組織体制のあり方を見直す時期かもしれない。事業部間の事業面でのシナジー効果を求めるのか、独立採算の集合体とするのか。
3. 中長期的な企業価値向上のために、経営陣にポートフォリオマネジメントについての議論を促す。特にM&A戦略を立てる上では重要と考えられる。

**【社外役員として留意したい視点と姿勢】**

1. 持続的成長、企業価値向上のために、資本効率を踏まえて夢を具体化させる議論を促す。
2. 投資家とのエンゲージメントに備えたコミュニケーション力

## **iv. 非上場維持**

### **『 C社 』**

**【事業内容】**

封止装置等の製造販売

**【会社概況】**

1. 創業約 70 年のオーナー企業
2. 近年、事業継承問題でオーナーがバイアウトを実施した

3. 売上高：約40億円、従業員：正社員 約250人

### 【フィロソフィー】

お客様の安全連続操業のサポートサービス

### 【機関設計】

1. 監査役会設置会社
2. 社内取締役2名、社外取締役2名。 監査役2名。
3. 取締役会： 1回／月。  
※月次決算報告、人事や設備に関する稟議決算の再確認が中心。
4. 監査役会： 開催実績なし。書面による決算監査を形式的に実施していた。  
※内部監査体制： なし

### 【特徴・実態】

1. 技術的に優れた製品を扱っているが、売上至上主義で利益への意識が薄く、新製品や新事業にリソースが割けていない。
2. 与信管理が不十分で、古くから付き合いのある倒産しそうな会社との取引を継続するなど、リスク管理にも甘さがある。
3. オーナー一族である3代目社長は会社を家業と捉えており、維持安定させることと、自らの地位の保身に終始している。
4. 社外取締役が経営や事業について様々な提案を行うも、社長は改善や改革は混乱要因になるという認識が強く、聞き入れられなかった。
5. 社員はまじめだが、覇気に乏しく、安定・安住志向。
6. 事業も低迷し、社長自身も経営者としての限界と事業継承のことを考えたのか、数年前にバイアウトを実施し、経営から身を引いた。

### 【気づき】 ～中小同族企業における社外役員の立場の難しさ

#### 企業のステージや状況により千差万別

1. 中小企業のオーナー社長の中には、企業経営という視点よりも家業、自分の居場所という意識で経営を行っている人も多いのではないかと感じた。
2. 世襲の経営者は保身に走る傾向があり、幹部社員を自分を守る番頭と捉える傾向があるのではないか。(耳の痛い話に耳を傾けない、排除しようとする)
3. 会社を維持・成長させ企業価値を上げて社会に貢献しようという強い意志があるかないかで、大きな違いが出ている気がした。素晴らしい技術を持っていながら、もったいないと感じた。
4. 会社のステージ、状況によって社外役員のあり方は千差万別だと思う。この会社のような同族企業の社外取締役としての立場の難しさを感じた。

5. 経営やガバナンスに課題がある場合は、指摘の仕方を工夫する必要がある。大上段に理屈だけを述べても人は付いてこない。
6. 非上場中小企業においては社長選任がガバナンスの肝。

#### 【社外役員としての提案・アドバイス】 ～意識改革

1. 社員が共感できるビジョンを社員と一緒に構築するよう社長に勧める。
2. 例えば10年間といった少し長めの経営戦略に関する議論を社長としてみる。
3. 現状の経営課題を社長と共有し、一つ一つ解決していくプロセスの仕組みづくりを支援する。
4. 次世代幹部の登用など組織の新陳代謝と活性化を進めるよう助言する。

#### 【社外役員として留意したい視点・姿勢】

1. 企業価値向上に貢献するという覚悟をもって全人格的に取り組む。
2. 創業オーナーとの信頼関係は大事だが、同化しないよう心がける。
3. 小さな会社では社員も社外役員の動向を見ている。社員との信頼関係構築も併せて重要であり、できるだけ時間をとって社員と会話をする。
4. 問題点を見極めるための質問力を磨く。「なぜなぜ分析」の手法は有効。
5. いざとなったら退任も厭わない覚悟が必要。

## 『 G社 』

### 【事業内容】

陸上輸送

### 【会社概況】

1. 70年の歴史を持つ同族企業。
2. 持ち株比率：オーナー80%、主要取引先企業 20%
3. 売上高：約40億円、従業員：約300人

### 【フィロソフィー】

安全はすべてに優先する

### 【機関設計】

1. 取締役5名(うち非常勤2名)、監査役1名  
※非常勤取締役のうち1名が銀行から紹介された経営コンサルタント。他は親族。
2. 取締役会は3カ月に1回程度(議題があれば開催)、経営会議設置。



※内部監査体制:専任部署はないが、機能としては総務部が担当。

### 【特徴・実態】

1. 売上の60～70%は主要顧客1社からの受注であり、この顧客に支えられて事業を行っている。
2. 上記主要顧客は当社に出資しているが、経営には関与していない。(株主総会も委任状)
3. 法規制の改訂が経営に与える影響が大きい。
4. ドライバーの勤務や人事管理(長時間労働、社会保険加入など)については、業界全体的に課題が多い。
5. 「安全はすべてに優先する」について、社員は認識しているもののまだ改善の余地がある。労働環境の向上とともに甘えが増長している。
6. コンプライアンス遵守は必要だと認識しているが、労働規制への対応にはコストがかかり苦勞している。顧客は価格で業者を選択する。
7. 取締役会では財務・会計に関する議論が中心で、オペレーショナルな意思決定は経営会議で行う。
8. 「目安箱」を設置し従業員の声を聞いている。また、全員にスマホを貸与し、Slackで情報共有を行っている。コンプライアンスにかかわる投稿もあり、懲戒処分などで対応するケースもあるが、風通しは良くなった。
9. 社外役員を入れた場合、事業拡大等についてアドバイスしてくれるのはありがたいが、実行する人間が不足している。
10. M&Aを視野に入れるも、IPOは考えていない。
11. 経営コンサルタントに事業継承のリスクと課題をアドバイスしてもらいながら今後の事業継承を検討している。

### 【気づき】～法規制の影響を強く受ける業界での経営の難しさ

1. 主要顧客1社に大きく依存する事業の難しさを感じた。(安定性と危うさ)
2. 陸上運送業界は行政の規制が強く、経営が法律や施行規則に大きな影響を受ける。そのため経済原則が働かず、淘汰が進まない傾向がある。
3. 社外役員のアドバイスを実行するにも人的リソースが足りないケースが多い。
4. 経営層とドライバーとの間に会社への思いが大きく乖離している。「安全はすべてに優先する」という基本方針がありながら、ドライバーの働き方の改善(残業削減)のために賃金アップを行ったら、慢心が芽生え、安全意識が希薄になった。

### 【社外役員としての提案・アドバイス】～ドライバーの意識改革、法規制下での成長

1. 社員の安全意識の再強化。(労働環境向上に伴う「甘え」意識からの脱却)
2. 業務提携、行政へのロビー活動など、同業者との連携を検討する。

3. ドライバー不足と長時間労働が常態化している業界において、ドライバーの残業時間規制に関する 2024 年問題にしっかりと取り組むよう経営陣に求める。
4. 中長期ビジョンの策定にあたり、社員の意見を聞く場や方法を考える。
5. 会社の存在意義を再考し企業理念を打ち立て、社員・ドライバーに共感を得る。

### 【社外役員として留意したい視点・姿勢】

1. 規制に縛られた(守られた)業界での成長戦略、ガバナンス体制について深く考える。  
(ヤマト運輸の例)
2. 経営層と現場の間に立ち社内の求心力を高める
3. ドライバーのモチベーション向上

## Ⅲ. 経営トップに対する社外役員の心構え

各社のヒヤリングを通じて痛感したのは、「社外役員が中小企業経営トップとどう向き合うか」である。非常にセンシティブな 이슈 であり、会社の歴史、置かれた環境、経営トップの資質などによって千差万別である。実際の現場の中で経験を重ねて見出していくしかない。

トップが自身の価値観と合えば、「ウマが合う」となり、望ましい関係を築くことができるが、必ずしもそうなるとは限らない。経営トップとの向かい合い方に苦勞された社外役員からのヒヤリングは、社外役員を目指す者にとっては、示唆に富む気づきだったので、以下述べていきたい。

### 1. トップに見られた経営への姿勢

(1) 同族会社、オーナー会社のトップにとっては会社の事業が家業同然となりやすく、トップの居場所の死守、トッピー族の保身・安定志向、自分が会社を回している、などで事業環境が変わっても自ら変わろうとせず、社外役員など周囲からのアドバイスに聞く耳をもたない例がみられた。或いは、社外役員は、会社ではなく自分を守ってくれる存在と誤解していた事例もあった。

ある会社の例では、

- ① そもそも株主(社長の親)より社外役員就任を依頼された主旨は、会社を見極めて将来の構想を示すことにあつたが、社長の興味は余計なことをせず会社を維持安定させることにあり、種々の改革が混乱要因になると嫌った。事業継承をするにも一定の時間がかかることから、当面なんとかしのがなくてはいけないので、最低限の改革を実行するよう助言したが、社長の考えに添わなかった。
- ② 社長は、社外役員とは自分を守ってくれる人と理解していた。社外役員に就任する際に、社長個人の為ではなく、企業価値の持続的成長を実現するために働くと

宣言していたが、結局物別れとなった。価値観の違いもあるが、経営、取締役会、監査役会が何のためにあるかを、全く理解していなかった。

(2)また、事業を起こして自らが技術者、営業マンとして事業のすべてを切り盛りして会社を大きくしてきたオーナーは、ビジネスパーソンとしては一流であるも、ガバナンスやコンプラに見向きもせず、組織のトップマネジメントとしては「いかななものか」とクエッションを抱かせる例があった。ガバナンスやコンプライアンスの欠如が、将来にわたって会社を継続・成長させるにあたって障害になる可能性があることがなかなか理解されない。

ある会社では、

①売上会計での課題

○顧客からの検収が得られていないにもかかわらず、契約上クリアしたと該社が認識しただけで、売上げが計上。

○顧客からの入金滞りし、売掛金が膨らむ。

○会計士と合意が得られないままに、決算。

②社長に注意するも、自身の営業で売り上げたので聞く耳を持たない。

(3)夢や思いが強いあまり、無謀な投資や経費をかけて走ろうとするトップも見られた。会社を社会へ認知させたい思いが強く、施設投資を伴う大規模な広告に拘ったことがあり、トップが信頼する人物に言わせて思いとどませた例があった。

## 2. こういうトップに対して、社外役員としてどう向き合うか。

(1)自身が経営に対する信念・価値観をしっかりと持っておく。それがないと、トップに対してモノを申すことができない。

(2)トップと対話できる信頼関係の構築のためには、最初から大上段に構えて、理屈や正論を吐いてもだめである。

(3)自身がどんなに説得しても言うことを聞かない場合は、だれか他人から言わせる手もある。例えば、

①トップのワンマンぶりが改められずIPO準備が進まない場合、主幹事証券会社や公認会計士に進言させる。

②トップが信頼する人物を探し、言わせる。

## 3. 社外役員としての責任をどれだけ背負うか

(1)社外役員の仕事は、経営の監視・監督を通じて会社の価値を高め存続させていくことにある。トップが、どうしても自身の意見に聞く耳を持たず、結果会社の存続が見込めないと判断する場合には、覚悟を持って自ら辞めることで、その責任を果たすことも考えられる。誤解を恐れずに言えば、「無理して合わさず、我慢せず、真摯に、

「ただ辞表は常に懐に入れておけ」か。

- (2)更に敷衍すると、昨今の上場大企業では、社外役員が増えたものの、社外役員の責任をどう考えるかがはっきりしていない。例えば、経営を迷走させた社長を指名した社外役員の任命責任をどう考えるか？また、不祥事を起こしてしまった会社の社外取締役が、私はそこまで会社の内情が分かっていなかったと言い訳しただしたら、株主の信任を到底得られないだろう。取締役会の実効性は、究極的には社外役員の自らの責任の取り方で決まると言っても良い。それを曖昧にしていけないのではないか。

#### IV. ヒヤリング総括 会社のステージに応じて社外役員として留意すべき視点・態度

(再掲)

	会社の ステージ	事業の姿	ヒヤリ ング先
i	初期段階	ビジネスプランをどう実行するか模索中。人材・資金とも不足。	B社 F社
ii	成長期、安定期 (IPOへ)	人材 and/or 資金が十分でないにせよ、会社・事業がある程度軌道に乗っている。	A社 D社 E社
iii	株式市場上場	社会的信用、社会貢献に向けた経営課題へ軸足が移る。次の成長ステージをどう描くか。	H社 I社
iv	非上場維持	同族、親会社の支配下に留まる中で、事業を継続するが、成長が描けない。	C社 G社

##### 【i. 初期段階】

1. B社、F社をレポートしなかったが、社員数名でいわば「社長の夢」を追いかけているのが実態。
2. こういう会社の社外役員は、経営監督ではなく、例えば営業先を紹介する等、社長と一っしょに伴走して事業を育てていく役割が大きく占める。或いは事業承継の課題がある場合、その路線を敷いていく。(誤解を恐れずに言えば、)社外役員本来の立場・役割からそれるかもしれない。
3. 客観的な視点を保持するも、社長の夢に共感を持ち、個人的に支援したい、という気持ちが強くないと務まらないのではないか。

##### 【ii. 成長期、安定期(IPOへ)】

1. ビジネスモデルが確立し、ある程度軌道にのっている状態。ただ、会社の内情は様々

である。A社、E社の様に、トップのワンマンぶりが社内の混乱を招いている例がある。一方、D社は、トップに外部の血を入れ、地域の信用を得ながら事業を大きくし、IPOが視野に入る段階にある。後継者育成も経営課題となる。

2. ここでの社外役員は、経営に関する信念・価値観(例:この会社は何のために存在するか。)がトップと合っているかがポイント。
3. 合っていれば、トップにコンプライアンスやガバナンスの重要性を再認識していただき、IPO等、存続や成長に向けた経営課題を議論し、経営層を支援していく。そのためには、ESG、業界関連知識、資金調達・財務・法務・人材マネジメント(含む後継者育成)など経営レベルの高度な知識を備えたい。(すべての分野に亘って備えるのは困難だが。)
4. 一方、トップに対して意識改革を促すもどうしても合わない場合、「このままでは会社の存続が見込めない」と判断したら自ら身を引くことも含め、自身の行動軸・判断軸をしっかり持っておきたい。

### 【iii. 株式上場】

1. 事業も一定規模以上あり、ガバナンスも効いている状態。ここでは、将来の成長ステージをどう描くかが最大の経営課題となる。更に組織も大きくなるので、それに見合ったガバナンスをどう効かせるか、組織をどうマネジするかも課題になってくる。
2. 会社が大きくなると社外役員には現場の声が届かなくなる。現場の声を吸い上げる方法を工夫し、経営陣に意見を述べる。
3. ESG経営に関する深い知見と見識を持ち合わせ、経営層へ提言する。攻めのガバナンスにも軸足を移していく。
4. また、社外役員の究極の役割が経営トップを始めとする経営人材の発掘・育成となり、責任が益々重くなる、と心得たい。

### 【iv. 非上場維持】

1. トップは、概して保守的な思考・行動になり、経営環境の変化に付いていけない。社内では、社員との間にコミュニケーションの溝が見られる。
2. 社外役員は、「会社が存続するには、どうあるべきか」をトップと議論せざるを得ない。トップにはプライドもあるので正面切った議論ができず、業界の専門家、良識あるコンサルタント等、トップの信頼する別人に言わせる等、向き合い方には工夫や手間を要することも含んでおく。トップと社員との間に立って、コミュニケーションを図る役割も含んでおきたい。

### 【まとめ ~中小企業の社外役員として留意したい視点・姿勢】

1. 経営者の意識改革への熱意・忍耐力、正論だけでなく全人格的取り組み
2. 経営者との信頼関係は大事だが、同化せず

3. 社外役員の責任を果たす視点での、自分なりの行動軸・判断軸
4. 社長の人選が肝
5. 本質を見極めるための質問力

#### 【所有と経営の分離の観点で】

1. 社外役員のあり方は千差万別と述べたが、究極的には「会社の所有と経営が分離されているかどうか」によって、社外役員の取り組み・責任が変わる、と考える。
2. 上場・非上場ではない。H社の様にプライム上場していても、トップの資産管理会社が議決権の1/3以上を保有していれば、所有と経営が分離しているとは言えない。
3. 経営と所有が分離していない会社は、究極的には「トップ vs 社外役員」の構図を拭い去ることでできず、社外役員の役割に限界があることも腹に入れる。一方、分離している場合は、自らを律するトップの経営をモニタリングし、後継者を人選する社外役員の責任がより重くなるものと考え、心したい。

#### 【コンプライアンス、品質管理、資金調達】

1. コンプライアンスは、スタートアップや中堅企業は取り組みが疎かになりがち。労務問題等に発展しやすい。また法的規制を受けている企業はより注意をしなければいけない。
2. ものづくり企業であれば品質データの信ぴょう性等、またサービス企業であれば顧客との信頼性、IT企業などは情報流出等、品質保証(製品、サービス)の基本的なポイントはよく見ておく必要がある。
3. 資金の状況を確認して次にどういう手を打っていくかを考えておく。

#### 【ESG経営について】

1. ヒヤリング実施前にはESG経営についても確認しようとしていたが、ヒヤリングした結果、会社のステージによって取り組み方が異なり、深堀り出来なかった。
2. ESG経営において社外役員として留意したい視点、あるべき姿勢をこれまでになかった新たな気づきとして探ることが出来なかったのは当グループの反省事項であり、今後のDFガバナンス部会の活動で探求したい。

## 第3章 まとめ ～メンバーの感想、抱負

### 【喜藤 憲一】

今回の研究会では、社外役員としていかに取り組むかというテーマで、自身の経験と皆様からのお話を聞いて、新たな発見と今までの経験からの反省と新たな課題・気づきを見出すことができました。

特に社外取締役という立場で、社内とは違った視点で取り組むべきことそして何より、企業の持続的発展のために何をしなければいけないか、何をすべきかの整理ができたように思います。特に社外という立場でトップはじめ経営陣の中ではいべきことはきちんとする必要があると思います。「誰が正しいかではなく、何が正しいか」を問い詰めて、組織の持続性のために資することが重要なことと改めて確信しました。そのためには経営上の知識はもちろんどん欲に取り入れる一方、目に見えない人間力、情報収集力、コミュニケーション能力を磨き、トップとの良い意味での緊張感をもって望む必要を実感しました。

これからまだ起業に関わる機会があると思いますが、今回の学んだことを肝に銘じて、関わった企業に貢献できればと思っております。

### 【門田 壮】

- 1.旧東証が、外国投資家を意識した『国際標準』として CGC を制定し、更に国際標準に近くべく改正した。(従って、日本の全企業が理解しているか、遵守すべきかは別)
- 2.A 班が実行したヒヤリングは、業種/成長ステージ/規模/社内組織も多様性あり、各社からの返答は(私の)予想以上にフランクで、内情を良く説明して頂いたと感じた。結果は、A 班のエンジンの若手メンバー3 氏の努力で、発表の通り良く纏まったと思います。
- 3.社外役員をどう処するか、その意見具申をどう活かすかは、全てでトップ(の度量)次第。
- 4.半年余りの定期的な DF 事務所でのヒヤリングと研究会で、偶然集まった 6 名+3 名の先輩会員が、一つの Entity の執行機関となっている事が、私の最大の気づきです。

### 【河井 興正】

私は今回、初めて企業ガバナンス研究会に参加、将来中堅・中小企業の社外役員候補となった場合に備えるためでした。

知り合いの①ベンチャー、②IPO を目指す、③老舗企業の経営者から生の声を聞き出し、CG や ESG への取り組みなどその経営実態をチームで議論し、書籍では習得できない知見を得ることが出来ました。

また、ヒヤリング終了後、小生は企業経営に役に立つと思われる提案を続けましたが、既に検討済みとのこと、各経営者の並々ならぬ努力も実感できました。

また、チームとしての研究まとめに生成 AI 活用が出来ないかとチャレンジしましたが、まだまだ工夫が必要なことが分かりました。

(今回 X 軸:4人のレポーター、Y 軸:対象6社毎、Z 軸:①気づき感想②提案アドバイス③高めたい能力という3次元要素を一つにまとめる作業は、ChatGPT では、無理だと認識いたしました。)

#### 【平野 亮】

昨年秋に本研究会参加のご案内をいただいたとき、わたくしは長年勤めた会社をリタイヤして、監査役への再就職活動中でした。会社をリタイヤしても経営に触れる感覚を中断させたくないという気持ちから、「実践的」という言葉に惹かれて研究会に参加しました。

実在の生々しい会社経営の姿に触れ、メンバーとの議論を重ねるにつれて様々な発見がありましたが、あるDF先輩の言葉が頭をもたげました。それは、社外役員は企業理念や社内経営陣に「共感」しても「同化」するな、ということです。同じ船に乗っているけど同じ船に乗ってない。わたくしは、これを warm heart & cool head と言い換えています。warm heartで経営陣や社内外に寄り添って信頼関係を維持するも、cool headを失うことなく緊張感を持って正しいと感じること・考えることを表して責任を果たす。誰の利益代表でもない、まさに独立不羈の存在です。

縁あって5月に常勤監査役に就任しました。本研究会での様々な得た気づきを身体に蘇らせながら、励んでいきます。

#### 【深井 淳】

まずは何よりも、我々実務者3人を情熱とご厚情を持ってご指導くださった諸先輩方に心より感謝申し上げます。そして共に汗をかき、議論を交わし、お酒の席では私の私生活の悩みにまでアドバイスをくれた朋友とも呼べる平野さん、松井さんに感謝し、今後とも変わらぬご厚誼をお願い致します。

私事ですが、本研究会での活動内容が高く評価され、6月22日よりIPOを目指すベンチャーの常勤監査役に就任しました。自分の置かれた立場から一言述べさせていたいただきたいと思います。

役員経験のない私にとって、CGC 並びに研究会で学ぶ社外役員の行動指針は目新しいものばかりでした。その中で、自分がひよっこ社外役員の旨とすべきこととして学んだことは以下の3点でした。

- 経営陣とも社員とも「和して同せず」「共感しても同化するな」
- まずは経営陣との信頼醸成に努め、伝家の宝刀は秘めておく



○上場のメリットを常に掲げ、主幹事証券、監査法人の力を借りつつ、経営陣の納得する形で改善を図る

実践的な本研究会の実証が愈々試されます。

#### 【松井 明雄】

研究会に参加するにあたり、日本企業の99%以上を占める中小企業は人や資金等のリソースが少なく、コーポレートガバナンスやESGへの取り組みに手が回らないことが予想され、その経営実態を知りたいと思いこのテーマを選びました。

ヒヤリングでは専門書等では得ることのできない現場の生の声を聞くことができ、様々な驚きや気づきがありました。また多様な経歴を持つチームメンバーからも多くの知恵をいただきました。これらを糧に下記を今後の企業支援の行動指針にしたいと思えます。

- ・企業理念に共感・賛同する会社に対し、持続的な企業価値向上と社会との共存を目的に支援する
- ・経営者との信頼関係を築き、寄り添う姿勢を大切にする。(正論を述べるだけでなくその会社と正面から向き合う)
- ・投資家、株主、生活者等あらゆるステークホルダーの視点を常に持ち、良い意味での緊張関係を維持する。

これからも日々研鑽し、広く世の中のお役に立ちたいと思えます。

## 最後に

**ヒヤリングにご協力いただいた会社の皆さまに厚く御礼申し上げます。本当に貴重な情報であり、多くの気づきと今後の行動への示唆をいただきました。誠にありがとうございました。**

以上

## <付属資料1>

### ヒヤリング項目

#### 【質問】

#### 1. 会社のプロフィール

- 東証○×上場
- 監査役会設置会社

#### 2. 企業の目的および意思決定

##### (1) 企業理念

- 企業理念は明文化しているか
- 企業理念は社内に浸透しているか
- 社内で企業理念に基づく活動・意思決定がなされているか
- 企業理念と会社の現状はどの程度一致しているか

##### (2) 経営の意思決定

- 経営会議等はあるか
- 経営幹部間の自由闊達な意見交換はあるか
- 取締役会は、将来環境を踏まえて、戦略的な経営資源の投入・配分を議論しているか？

#### 3. 機関設計

##### (1) 取締役会

- 取締役会は3か月に1度以上開催しているか
- 取締役会議事録はあるか
- 社外取締役は設置しているか

##### (2) 監査役、会計監査人、内部監査

- 監査役選任の有無
- 監査役会の有無
- 監査役の監査報告の有無
- 会計監査人および会計監査の実施の有無
- 内部監査体制(専任部署 or 相互監査)

#### 4. ステークホルダー

##### (1) 株主

- 定期的に株主と対話を行っているか？
- 種類株発行時において普通株主を保護しているか
- 買収防衛策を準備しているか？していない場合はその理由。
- 定時株主総会を開催しているか
- 株主総会の適法性は担保されているか
- 独立役員の有無とその理由

## (2)従業員

- 上場維持のための人員確保はできているか
- 業績等の従業員との共有はできているか
- 経営者と従業員間の自由闊達な意見交換はできているか
- 内部通報制度の有無

## (3)その他のステークホルダー

- 取引先・金融機関との良好な関係は構築できているか
- 取引先に対する与信・反社のチェックはできているか
- 与信枠は設定し遵守されているか
- 地域貢献活動は行っているか

## (4)情報開示

- 適宜適切な情報開示を行い、ステークホルダーから高評価を得ているか？

## 5. 管理体制

### (1)規程整備

- 諸規程の整備状況はどうか？特に決裁権限規程の運用は適切か？
- 諸規程変更手続は妥当か
- 諸規程の従業員の理解度は高いか

### (2)経営管理及び内部管理体制

- 経営管理組織は整備されているか？取締役会と業務執行経営陣との間で、どのように事業のPDCAを回しているか？(○予算・実績差異分析は行っているか)
- 資金繰り表の有無
- 内部統制チェック機能は働いているか？スリーディフェンスラインを敷き、運用において実効性が担保されているか？
- 適切な会計処理が行われているか
- 適時開示の体制は整備されているか
- 事業計画の適切性・実効性はどうか
- 会計士、弁護士との関係は良好か？

## 6. リスク及び変化への対応力

### (1)革新力と ESG 等への取り組み

- 市場変化への対応力はあるか？取締役会で議論されているか？
- 新技術等の導入に対する積極性はあるか
- ESG、SDGs、CSRへの対応はどうか？どう取り組んでいるか？

## (2) リスク管理

- 係争等の有無
- ビジネスリスクの可視化はできているか
- 重要リスクへの対応？PDCAを回しているか？
- インサイダー取引防止体制はできているか
- リスク顕在化時の対応はできているか
- 知財・許認可管理はできているか

## (3) コンプライアンス

- コンプライアンス管理体制はできているか
- 経営にかかわる法規制の理解はできているか？
- 行政指導の有無
- 法規制にかかる監査は行っているか？
- 不透明な関係当事者取引の有無？
- 反社会的勢力排除体制の有無

## 7. 社外役員への期待

- なぜ社外役員が必要だと思うか
- 社外役員を迎え入れる目的は何か(CGコードに則るため、成長のための支援、参謀役等)
- どのようなスキル/専門性/経験を持った人物を社外役員に期待するか
  - ・「会計・財務」「企業経営・戦略」「グローバル」「法務・リスク管理」「ESG/CSR」「マーケティング」「人事労務・人材開発」「IT/DX」等
- 社外役員は、アドバイザーから戦略や事業に対して責任あるマネジメントの役割に変わるべき、とのムーブメントだがどう考えるか
- 社外役員は取締役の指名・報酬に関与すべきだと思うか

以上

## <付属資料2>

### ヒヤリング

【ヒヤリング先】 ○×社

#### 【質問】

#### 1. 会社概要/事業内容/上場に関して

○社長からの簡単な会社紹介

○社長が目指す会社の将来像、掲げる夢

○それを実現するうえでの会社の強み(エンジェル投資家を魅了したコア技術とは)

○外部環境/市場環境/内部資源の変化による重要な経営課題

○××年に上場してらっしゃるが、目的は何か?(資金調達/ネームバリュー/社員満足度向上/採用面のメリット等)

○上場前後でガバナンスに対する取り組み方に変化があったか?

#### 2. 企業の目的および意思決定

##### (1) 企業理念

○会社創業時から掲げている企業理念は世界を視野に入れ、しかも世の中に支持されるサービス提供者を目指す壮大な夢だが、全社に浸透しているか。CG 報告書では、「全ての従業員の間で実践され根付いているものと判断しております。」との記載だが、その根拠は?

○社員の間で困ったときに企業理念に基づく活動・意思決定がなされているか

##### (2) 経営の意思決定

○毎週月曜日に執行役員会議を開催しているが、事業報告だけでなく、実質的な意思決定も行われているか。

○執行役員会議において経営幹部間の自由闊達な意見交換はあるか

○執行側が考えた議題を取締役会で議論するという執行と監督の分離は行われているか

○取締役会においては、会社の中長期的な企業価値を左右する経営資源の投入・配分を議論しているか、昨年度を取締役会に上程され議論されたテーマは？

### 3. 革新力と ESG 等への取り組み

○AI 等を含めた技術革新の中で市場変化への対応力はあるか

○市需変化に関して取締役会で議論されているか

○新技術等の導入に対する積極性はあるか、知財戦略はどう描いているか

○HP上のESGデータでは、ESG取り組み方針がESGデータに反映されない指標があるが、今後公表するのか？

例； ペーパーレス、3R、従業員のエンゲージメントサーベイ、教育・研修実績等

### 4. 従業員の活性化に関して

○人が財産の会社で、教育、離職防止、エンゲージメント向上の点で難しいと感じている点

### 5. 社外役員

○社外役員を迎え入れる目的は何か(CG コードに則るため、外部の視点の活用、成長のための支援、参謀役等)

○どのようなスキル/専門性/経験を持った人物を社外役員に期待するか  
・「会計・財務」「企業経営・戦略」「業界知識(ゲーム、IT)」「国際経営」「法務・リスク管理」「ESG/CSR」「マーケティング」「人事労務・人材開発」「IT/DX」等

○過去社外役員は、どのような観点から選んだか

○後継者問題を解決する上で社外役員の意見等を聞かないか

以上