

中小企業のコーポレートガバナンス —拡大する「『守り』のガバナンス」への対応—

吉村 典久
(大阪市立大学大学院
経営学研究科教授)



< 要 旨 >

小論で論ずるのは、中小企業のコーポレートガバナンス（企業統治）の問題である。多くの場合、「所有と経営」の一致が観察される中小企業については、大企業におけるそれに比較すれば、ガバナンスの問題が論じられることは少なかった。

しかしながら規模が中小の会社といえども、多様な利害関係者の多様な利益（不利益）を生じさせる実態があり、その意味において中小企業の経営者をいかに律するかは、大企業のそれと同様に重要な問題であることを論ずる。また近年、例えば「ビジネスと人権」の問題がとみにクローズアップされるなど、「会社と社会」の関係がより問われる状況となっている。“compliance”の概念も、単に「法令遵守」を意味するのではなく、社会的な要請に的確に答えていくことを意味する状況となっている。いわゆる「『守り』のガバナンス」と呼ばれる側面が企業経営にとって相当な広がり、インパクトを及ぼす時代ともなっているのである。こうした側面は大企業だけが直面するのではなく、大企業との密な取引関係を持つ中小企業にも当然、対応が求められる。

こうした対応を経営者個人で為していくことには限界がある。そもそも、為すべきことと認識できない経営者も存在しよう。しかし、企業存続のためには認識し、そして為していかなければならない。そのためには、これまでもその存在が重要視されてきた補佐役、この立場の人材の育成・活用が求められよう。経営者の持つ専門性を補うなどして、「『攻め』のガバナンス」に貢献する人材としても補佐役は重要である。くわえて補佐役には、経営者とは異なる視点で社会の動きを見つめ、為すべきことを認識できない経営者に対しては諫言の役割も求められる。さらに、為すべきことであるとの認識を経営者共々、社内に浸透させるなどの役割も求められよう。こうした点も含めて、中小企業のガバナンスの問題は今後、さらに論ぜられるべき問題であると指摘したい。

目次

1. はじめに
 - 1.1 小論の目的
 - 1.2 小論の構成
2. コーポレートガバナンスと中小企業の経営者
 - 2.1 マネジメントとガバナンスの概念の階層性
 - 2.2 ガバナンスの広義の定義に沿った議論の必要性
 - 2.2.1 ガバナンスの実態からの必要性
 - 2.2.2 広がる「『守り』のガバナンス」の概念からの必要性
 - 2.3 中小企業における経営者の存在感
—正の側面—
3. 中小企業における経営者の存在感
—負の側面—
 - 3.1 所有経営者の立場からの問題点
 - 3.2 カリスマの立場からの問題点
 - 3.3 労働組合の機能不全からの問題点
 - 3.4 中小企業の経営者に対するガバナンスの必要性
4. 広がる「『守り』のガバナンス」に向けてのガバナンスの仕組みの構築に向けて
 - 4.1 補佐役の役割
 - 4.1.1 補佐役の必要性
 - 4.1.2 具体的な役割
 - 4.2 補佐役に関わる諸研究
5. 今後に向けて

1. はじめに

1.1 小論の目的

この小論で取り上げるのは、中小企業を対象としたコーポレートガバナンス（企業統治）の問題である。この問題について「過去」「現在」そして「未来」、いかなる議論が展開されてきたのか、されているのか、そしてされていくべきか。小論ではまず、中小企業におけるガバナンスの議論の必要性を確認する。そして、いわゆる「『攻め』のガバナンス」に関わる議論は近年、活発なものとなっているが、くわえて小論では、「『守り』のガバナンス」に関わる新たな議論が活発になってきたことを踏まえ、中小企業の経営者がいかにそれに対応していくべきか、対応するための人材を誰に求めるのか、を

論じていきたい¹。

上場会社、ないし大企業のガバナンスの問題に関する諸研究は内外を問わず、相当量のものが蓄積されてきた。一方で「非上場企業、ないし中小企業のコーポレート・ガバナンスには、あまり関心が向けてこれなかった（小塚、2018、44頁）」としばしば、指摘される。資本市場、近年であれば特にグローバルなそれ、からの資金調達を常とはしない存在であれば、常とする上場企業、大企業と比較すれば、関心が寄せられてこなかったことは確かであろう。ただし相対的には、この指摘の通りであるが、「組織として永続していくためには、やはりガバナンスを考えなければならない（小塚、2018、44頁）」存在であることも確かである（中井、2021）。

¹ くわえて紙幅の許す限りにおいて、中小企業のガバナンスに関わる日本の諸研究・調査を取り上げることで、この分野の研究の手引きとなることも目している。

『日本経済新聞』に「コーポレートガバナンス」との用語が初めて登場したのは、約30余年前の1991年5月13日付けの「経済教室」の論考であった(竹内,1991)。新たな用語のため当時、同紙での訳語は統一されておらず、当該の論考では「企業統括」との訳語が当てられている。別の記事では「企業の支配権」「企業支配」との訳語が当てられている。このように日本では1990年代初頭に登場した新たな概念であるが、1994年には例えば「中小企業のコーポレート・ガバナンス」なる論考が既に提出されている(森,1994a)。また1999年の『中小企業白書(平成11年版)－経営革新と新規創業の時代－』には、中小企業庁の「企業経営実態調査(企業組織)」(1998年10月)を主たる資料とした「第1部 第4章 中小企業の企業統治と企業行動・経営成果」と題する中小企業に焦点を絞った分析がある²。また2002年には、『(平成13年度中小企業動向等調査) 中小企業におけるコーポレート・ガバナンス－成長企業にみる経営システムと情報開示』なる報告書も提出されている。ここでの分析は、相当数の中小企業を対象としたアンケート調査やインタビュー調査に基づいている(中小企業事業団 調査・国際部 調査第二課, 2002)。「コーポレートガバナンス」なる概念が登場して間もなく、関心は向けられてきたのである。また近年も、その関心は高まりを見せている。小論では、こうした過去そして現在の分析なども含めて議論を進めていくことと

する³。

1.2 小論の構成

中小企業研究の方法論の1つに企業の起業から成長・発展、そして経営者交代(事業承継)や時には廃業にいたるライフサイクル、ライフステージの存在に目をこらし、各段階特有の中小企業における経営上の特徴や課題、くわえて次の段階への移行にともなう課題を浮き彫りにするとともに、それぞれの課題への対応のあり方を検討するものがある(戸田, 1992; 安田, 2006, 2013, 2021a)。次節にて論ずるコーポレートガバナンスの定義に関わるが小論では、労働生産性の向上も含めての各社の成長・発展を確実に成し遂げるための経営者のモニタリング、監視・牽制、くわえて補佐の問題に注目する⁴。

起業のステージから成長・発展のステージを経て株主基盤の拡大や大企業となるステージ、それぞれのステージでは求められるガバナンスの仕組みは異なる(中小企業庁, 2011; International Finance Corporation, 2019; 山本・逆瀬川・内田, 2015; 淵邊・藤井, 2018)⁵。ステージに応じた会社機関の設計も認められている(藤野, 2017, 2021)。この点は認識しつつ小論では、いずれのステージでも重要な論点として、いわゆる「『守り』のガバナンス」の面において配慮すべき点、例えば人権の問題への配慮、が拡大を見せていることに注目していく。

2 この前後には「中小企業」「コーポレートガバナンス」などが主題に含まれる研究も、提出が続くようになる。例えば、岡田(1998)、平澤(1999)、岡室(2002)などがある。ただし岡田(1998)は、大企業・親会社と中小企業のタテの企業間関係のガバナンスの問題を重視している。小論では、中小企業自身のガバナンスを取り扱うものとする。また実務家の観点からは例えば、伊地知(2002)の連載がある。

3 直接的に「コーポレートガバナンス」や「企業統治」といった用語が盛り込まれていない研究も含めて、関連する研究や主張には相当数のものがある。それら全てを網羅は出来ていないこととお断りしておく。

4 この点については例えば、藤野(2017, 2021)に企業内外からのガバナンスの仕組みや、その成果(労働生産性など)、また改善のあり方が丁寧に論じられている。小論でも適宜、参考にしていく。

5 IFCは企業育成投資を目的とした世界銀行グループの機関である。OECDと組んで、企業の成長段階に応じたガバナンスのあり方を提唱している。

その対応が経営者個人だけでは困難なものであり、対応するためには、いわゆる「補佐役」たる人材の役割が以前に増して重要となってきたり、なっていく、との議論を展開している。

なお、企業の成長・発展を確実に成し遂げ続けていくためには、人間たる経営者がいずれ直面する老死などを見据えての経営者交代（事業承継）の問題も重要である。承継は、「守り」に対しての「『攻め』のガバナンス」の展開の好機との議論も多い（日本政策金融公庫総合研究所、2015；林・山田、2017；佐々木、2019；藻谷、2019；栗井、2021）。「第二創業」、近年は「アツギベンチャー」や「ベンチャー型事業承継」などと呼ばれる取り組みである（藤吉、2021）。重要であるがゆえに特に近年、経営戦略論や組織論などの経営学の観点から数多くの研究が提出されている⁶。ただし紙幅の問題もあり、この事業承継の問題、そして事業承継の問題も深く関わる中小企業の経営者一族内の問題を取り扱う「ファミリーガバナンス」の問題（階戸・加藤、2020）、これらについては別途、論ずることとする。

この後の第2節では、そもそも「コーポレートガバナンス（企業統治）」とは何を意味するのか、「マネジメント（企業経営）」といった概念とは何が異なるのか、また、ガバナンスの問

題を論ずる際の核となるプレイヤーたる「経営者」の存在感、特に中小企業におけるそれを確認していく。そして同節の「2.2.2」では近年の例えば人権の問題など、企業活動において配慮すべき問題の広がり論じられる。こうした経営者の存在感の大きさ、また、いわゆる「『守り』のガバナンス」の概念や“compliance”の拡大・再定義を確認した後、次の第3節では、中小企業の経営者に特に関わるガバナンス上の問題点を整理していく。つづいて第4節では、特に今日に求められる「『守り』のガバナンス」、それを介しての「よりよい企業経営」を成し遂げていくため、伝統的には「番頭」そして「右腕」と呼ばれてきた補佐役の立場たる人材への期待を論じていきたい。

なおガバナンスの議論においては、会社の所有形態が重要な意味を持つ。非上場企業が大半である中小企業においては所有と経営が完全に一致、あるいは、ほぼ一致する企業の割合が高い。中小企業のガバナンスに関するアンケート調査（中小企業など1万社が対象）の詳細な分析が展開されているのが『2018年版 中小企業白書』である（中小企業庁、2018）⁷。同書では、所有形態についてオーナー経営企業とオーナー経営企業ではない企業、さらに外部の株主の有無で分類がなされている。そこでオーナ

6 経営者交代（事業承継）の問題は伝統的に、経営者の財産相続の最適な手法を編み出すことに主眼が置かれてきた。しかしながら2000年代に入り、中小企業政策のなかで事業承継の問題が初めて本格的に論じられるにいたる（安田、2013、2021b；佐藤、2018、2021）。こうした変化に対応する形で、法律の研究者や弁護士・公認会計士・税理士といった「士」業の観点だけではなく、経営戦略論や組織論などの経営学の観点から事業承継のあり方が活発に論じられるようになった。そこでは、経営者交代にともなって企業活動を営むに必要な「ヒト・モノ・カネ・情報」が次世代に承継され、承継に取り組んだ企業が新たな経営者のリーダーシップのもとで継続的に成長・発展をいかに成し遂げてきたのか、いるのか、そしていくべきかが検討されている。相当数の研究が提出されているが、落合（2016、2019）、堀越（2019、2021）、日本政策金融公庫総合研究所（2020）がまとめた、代表的な研究であろう。くわえて実務家の視点からの事業承継の課題などについては、元永（2020）や上野（2021-2022）に詳しい。

7 アクセンチュア（株）が2017年11月に実施したアンケート調査が同書の分析の基礎になっている。回収率は24.2%、有効回答数2,159件である。なお、このアンケート調査は従業員数21名以上の中規模企業が対象となっている。

一経営企業に分類されているのは、アンケート回答企業の7割超を占めている⁸。一方で、そうでない企業は27.5%となっている。この小論では、中小企業に典型的であるこうしたオーナー経営企業を念頭において議論を進めていく。

2. コーポレートガバナンスと中小企業の経営者

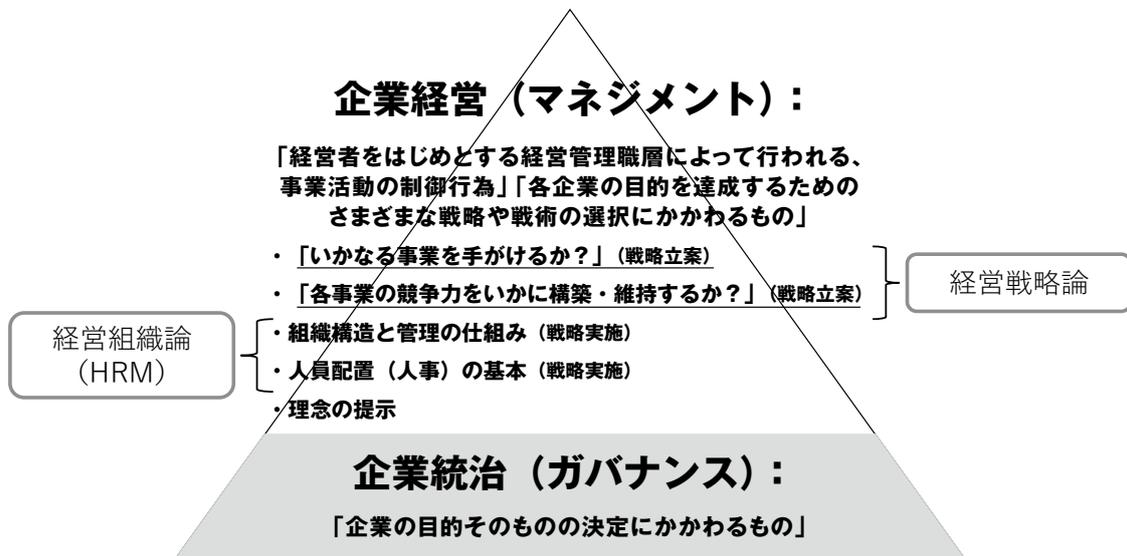
2.1 マネジメントとガバナンスの概念の階層性

その規模の大小を問わず企業や会社という存在に関わってなじみ深い概念に「企業経営(マネジメント)」というものがある。ガバナンスの概念と密接に関係するものの、マネジメント、小論で注目する企業統治とは別の概念である(加護野、1995、2014; 若杉、2001; 伊丹、2006)。ガバナンスは一応、より「上位」「前提」

にある概念である。

マネジメントとは、まず、各企業の目的を達成するためのさまざまな戦略や戦術の選択に関わるものである。企業は「いかなる事業を手がけるか」に関わる戦略(企業戦略あるいは全社戦略)を考える。「事業ごとの競争力をいかに構築・維持するか」に関わる戦略(事業戦略あるいは競争戦略)を立案していく。企業組織全体の方向性を決定し、進むに必要な経営資源の獲得と配分の大枠を決定する。そして戦略の具体的遂行につながるよう、組織構造と管理の仕組み(経営システム)や人員配置(人事)の基本を決定、また理念を提示する。こうした一連が、企業経営に関わる決定である。最終的にそれらは、各社の経営者に委ねられている。

図表 マネジメントとガバナンスの概念の関係



(出所) 加護野 (1995、2014)、若杉 (2001)、伊丹 (2006) をもとに筆者作成。

8 オーナー経営企業はさらに、外部株主の有無で区別されている。それぞれ「基本的にはオーナー経営企業であることから、所有と経営がほぼ一致しているものの、非同族の役員や従業員、取引先等が株式を一部所有」「経営者本人やその家族、親族等で株式を所有しており、所有と経営が一致(中小企業庁、2018、84頁)」である。前者が42.6%、後者が29.9%となっている。規模との関係では、大規模化にともなう外部株主の受け入れが指摘されている。

一方、その上位概念であるコーポレートガバナンスとは、企業の目的そのものの決定にかかわっている。企業への利害関係者のうち、誰の利益を重視するか。利害関係者には、株主、債権者（金融機関）、従業員、消費者、取引先、地域社会や国家などが考えられる。多様な目的が考えられるが、いずれの利害関係者の利益を重視するにせよ、決定された目的に照らして企業経営が適切に行われるように経営者を導き、適切な経営が行われているかどうかをチェックする制度と慣行がある。これが「ガバナンス」である。チェックする制度の代表が、たとえば、株主総会であり取締役会である。企業統治の基本的な目的は、そういった制度や慣行をつくることによって企業のしっかりとした発展を促すことにある。

マネジメントとガバナンスの概念は密接に関係しつつ、このように分類される。さらにガバナンスの概念は狭義、広義のそれに分類される（岡室、2002；川上、2005；加護野、2014）。狭義のそれは「株主の意思や期待を企業経営に反映させるための制度（加護野、2014、145頁）」である。会社法学者の江頭憲治郎によれば「誰の利益のための監督かについては、見解が分かれる余地が若干あるが、米国では、株主の利益のためであることがほぼ自明の前提である（江頭、2016、97-98頁）」とされ、この前提に沿った定義である。

一方で広義の定義では、「株主」といった特定の利害関係者の利益を目的とせず「株式会社（コーポレーション）がより『よく経営』されるようにするための諸活動とその枠組み作り（加護野・砂川・吉村、2010、2頁）」『誰が会長、

社長、CEO（最高経営責任者）、COO（最高執行責任者）などの最高責任者を選び、そのパフォーマンスを誰が評価して、どういう答で、そしてどういう手続きで追い出せるか（ドーア、2006、2頁）』に関わる、よりよい企業経営が執行されるようにするための方法、制度と慣行（加護野・砂川・吉村、2010、3頁）」と定義される。

2.2 ガバナンスの広義の定義に沿った議論の必要性

2.2.1 ガバナンスの実態からの必要性

小論では、後者の広義の定義に沿って議論を進めていく。そもそも前者の定義に沿えば、中小企業のコーポレートガバナンスの問題は理論的には存在しなくなる。過去そして現在においても、中小企業の相当数では資本の所有者と経営者が一体化している。株式の全て、あるいは、大半を特定の個人・家族のみで所有しつつ、経営者・経営陣の席も占めている。一方で大規模な株式会社、特に上場した、の場合には、多数の株主が存在し、結果、上記の一体化は観察されず、そして、企業経営に関わる意思決定に実質的に影響を及ぼし得なくなる。株主は配当金を受け取るのみの存在となる。影響を及ぼし得なくなることから株主の利益に反して、経営者が過剰な投資や私的利益を追求する可能性がある。そのため、これをいかにして回避するか、がコーポレートガバナンスに関わる核心的な問題となったのである。しかしながら所有と経営が一致、一体化している中小企業の場合には、こうした問題は発生し得ない。いわゆる「エージェンシー問題」が発生しないことが、大企業、特に上場する、との本質的な相違点で

ある（藤野、2017、2021）。

しなしながら、そもそも「株主の利益」のみ、つまり「会社」という存在を株主の利益獲得のための道具、手段と見なす狭義の定義は、コーポレートガバナンスの実態を広く見回したときに必ずしも、その実態を反映したものではない（加護野・砂川・吉村、2010）。経営者の利益、従業員の利益、労使共同の利益、多様な利害関係者の利益、それぞれの利益の獲得を目指す存在との会社観が観察される国・地域がある。くわえて特定の者の利益獲得の道具、手段と見なされず、会社をそれ自体として存続する社会的制度と捉える会社観も存在する。第二次大戦後、高度経済成長・安定成長の時期には株主の利益だけではなく、従業員（従業員出身の経営者も含めて）利益、多様な利害関係者の利益を追求してきたとされてきた。

こうした追求は大企業のみならず、であった。地域産業や中小企業には、それが立地する地域において「外から所得をもたらす機能」「人びとに就労の場を提供する企業」「人びとの暮らしを支える機能」が求められる（関、2017）。上で取り上げた『2018年版 中小企業白書』の調査結果を見ていこう（中小企業庁、2018）。中小企業の経営において経営において重視する要素として、「従業員の働きやすさ、満足度の向上」「顧客・取引先の満足度」を回答する企業が多くなっている。例えば、外部株主がないオーナー経営企業では、「従業員の働きやすさ、満足度の向上」は4割超え、「顧客・取引先の満足度」は4割近く、一方で、「経営者

本人や家族・親族の繁栄」は1割程度、「株主への利益還元」はほぼ皆無の結果となっている。同じくオーナー経営ではありつつ外部株主がいる企業でも、ほぼ同様の結果である。所有者イコール経営者を背景にして株主そして経営者として私的利益を追求するばかりではなく、関（2017）が指摘した機能をきちんと果たす、多様な利害関係者の利益に配慮しての企業経営に取り組もうとする姿が見て取れよう。また、現実に取り組んだ中小企業の経営者は数多い。大企業同様に、多様な利害関係者の利益を追求してきたのである⁹。

2.2.2 広がる『『守り』のガバナンス』の概念からの必要性

くわえて、特に大企業のガバナンスを巡る議論においては、多様な利害関係者の利益追求が目される一方で、株主の利益は軽視されてきた。それを重視すべき、との議論が1990年代のバブル崩壊後の日本で盛んに議論された。現在も活発に議論されている。ただし特に、株主の利益を追求してきたとされる例えば米国や英国にて、多様な利害関係者の利益追求を求める、いわゆる「ステークホルダー資本主義」の考え方が近年、台頭を見せている。日本においても「公益資本主義」との考え方も提唱されている（原、2017）。ガバナンスのあり方を考えるに、「会社と株主」の関係だけを念頭に置く狭義の定義では議論しがたい議論の広がりが見られるのである（吉村、2021；奥乃、2021）。いわゆる「ESG」や「SDGs（持続可能な開発目標 Sustainable

⁹ 所有と経営が（ほぼ）一致している場合、株主利益の最大化を目指すか否かは経営者の意向次第であり、それが多様な配慮を可能にもしている（藤野、2017、2021）。

Development Goals)」の取り組みとも密接に関わって、「会社と社会」の関係が真摯に問われる時代となっているのである。

具体的には例えば、経済産業省は「企業活動における人権尊重は、いわゆる『ESG投資』を構成する『環境 (Environment)』『社会 (Social)』『ガバナンス (Governance)』のうち、『社会』に区分される重要な要素の一つであり、拡大するESG資金の呼び込みの観点からもその重要性は増してきています。投資家は、企業による人権分野の取組の情報開示と、それに基づく広範なステークホルダーとの対話を期待するようになってきています」¹⁰と社会における重要な問題である人権の問題が企業経営における重要な課題、それは、投資家・株主にとっても重要な課題となっていることを指摘している。2020年10月には日本政府は「ビジネスと人権」に関する行動計画を策定して、苦情処理の仕組みの構築などの具体的な実行も含めて人権尊重の責任を果たすことを求めている。くわえて東京証券取引所による2021年6月のいわゆる「改訂コーポレートガバナンス・コード」の「【原則2-3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題】」の「補充原則2-3 ①」においては 取締役会の取り組むべき点として「気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適

正な取引、自然災害等への危機管理など」との文言が新たに追加された¹¹。人権の問題も含めて具体的に多様な利害関係者との適切な関係構築が、サステナビリティの観点から求められているのである。

無論、日本国内だけではなく、グローバルな動きである。代表的なものとして英国では、2015年に「2015年現代奴隷法」が制定・施行され、その目的は現代奴隷労働や人身取引に関する法的執行力の強化にある¹²。人権デューデリジェンス（人権DD）が特に一定規模のグローバル企業には求められている（藤野、2017、2021；宮崎、2021）。「ビジネスと人権」は急速に極めて重要なキーワードとなっている（安部、2022；江島、2022；大西、2022）。

こうした問題は企業規模の大小を問わず配慮されるべきものであるが（関、2020）、上場企業、グローバル企業のサプライチェーンに組み込まれている中小企業の場合には特に、こうした「会社と社会」の関係への配慮が特段に求められよう。従来は“compliance”を「法令遵守」と邦訳し、それを核にいわゆる「『守り』のガバナンス」が求められてきた。しかし今日、「法令遵守」とは訳さず、「コンプライアンス」として広く「社会的要請への適応」と捉えることが一般的になっている（郷原、2019）。中小企業はこれまでも、各々が立地する各地域の同業者や顧客との関係にくわえて、一種のモニタ

10 経済産業省のウェブページの「ビジネスと人権－責任あるバリューチェーンに向けて－」より (<https://www.meti.go.jp/policy/economy/business-jinken/index.html>)。同ページには、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとして、事業活動と人権に関わる国際機関の様々なガイドラインなどが掲載されている。くわえて中小企業に特化したガイドラインとして例えば、国際経済連携推進センター ビジネスと人権問題を考える研究会による「中小企業のための人権デュー・デリジェンス・ガイドライン－持続可能な社会を実現するために」がある (<https://www.cfiec.jp/gsg/>)。

11 日本取引所のウェブページ「改訂コーポレートガバナンス・コードの公表」内の「コーポレートガバナンス・コード（改訂前からの変更点）」からダウンロード (<https://www.jpix.co.jp/news/1020/20210611-01.html>)。

12 日本貿易振興機構のウェブページから同法の参考和訳がダウンロード可能である (<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2021/01/aa1e8728dcd42836.html>)。また同機構のウェブサイト内には「『サプライチェーンと人権』に関する主要国の政策と執行状況」の11回の連載（2021年6月から8月）があり、各国の取り組み動向が報告されている（以下など、<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2021/b6c13236c006d018.html>）。

リングの仕組みとしての、顔が見える地域社会からの視線、注目のなかで企業経営を営んできた、また、そうした視線、注目が経営者を律してきたとされる（本谷、2009、2014、2016；木原、2011、2012；中井、2021）。サプライチェーンの拡大は、この地域社会の範囲をより広範囲、グローバルなものとしており、各地の中小企業といえども、その視線、注目から逃れることは出来ない。それに積極的に応えていくことが当然に求められているのである。こうした点からも、ガバナンスを広義の定義で捉えることは現代の中小企業のガバナンスを論ずるに適していると指摘できよう。

2.3 中小企業における経営者の存在感

－正の側面－

広義の定義を採用した場合、「よりよい企業経営」とは何か、が論じられなければならない。これを論ずる際、近江商人の「三方よし」、「売り手よし、買い手よし、世間よし」がしばしば引用されてきた（末永、2017）。これを土台に「ESG」や「SDGs」の観点をくわえて今日では、「六方よし」、「売り手よし、買い手よし、作り手よし、世間よし、地球よし、未来よし」が、中小企業も含めて求められる経営の姿として唱道されている（田瀬・SDGパートナーズ、2020；藻谷、2021）。しかしながら、「よりよい」そのものを論ずることは大変に困難なことである（加護野、2014）。そのため小論では、自然環境も含めて多様な利害関係者に利益をもたらすには、各企業がキチンと戦略立案・実施に取り組み、その過程では労働生産性の向上なども図り、結果、安定的に財務的な利益を獲得する

こと。これを前提にして以降、「（よりよい企業経営が）執行されるようにするための方法、制度と慣行」と考えることにしよう。中小企業の場合、財務的な基盤が大企業に比較して脆弱な場合が多く、また、労働生産性といった数値も大企業に比して劣っている（藤野、2017、2021）。それゆえ特に長期にわたって上の状態を維持するには、適切なる舵取りが相当に経営者に求められる。それを促す方法について議論するのである。ただし議論が戻るようであるが、舵取りにおいては、広がる「『守り』のガバナンス」の諸側面への配慮は欠かせない。

ここから中小企業における経営者の存在感、正負ともに非常に大きな影響を企業経営に及ぼす存在であることを確認していこう。確認の結果、中小企業の経営者に対するガバナンスの制度や慣行の重要性が、次節にわたって認識されることとなる。

企業経営の最終的な責任は経営者にある。組織論の古典であるチェスター・I・バーナードの『経営者の役割』には、経営者の戦略的重要性が蕩々と語られている。それを要約すると「経営者のしっかりした倫理に裏打ちされた責任感とリーダーシップが企業経営の戦略的に重要な要である（土屋・岡本、2003、109頁）」となる。こうした役割を期待される経営者を選任し、必要とあれば牽制する。くり返しとなるが、これがガバナンスである。

企業経営における経営者の存在を大企業と中小企業で比較した場合、成果に与える影響は後者において大である。企業規模が小さくなるほど、従業員や組織的な能力に比較して、経営者の能力への依存が大となる（小川、2013；

向山、2013；佐藤、2022)。こうした存在にある経営者は「中小企業経営者を特質づけているのは、大企業との比較において、所有経営者であるということができよう。そこで、この所有経営者としての中小企業経営者の経営意識を考えてみると、それは第1に自己の企業を持続させ、資本危険を何とか回避しつつも、なおかつ利潤をえようとする気持ちが極めてつよいといえる。そしてすべての経営管理は、この点に集中されていて、命がけである。それはいわゆるサラリーマン経営者に比べて、はるかに企業経営に対する熱意がつよいといえる（小林、1977、267頁）」存在でもある。そして大企業に比較すれば中小企業は多段階の管理組織を必要とせず、その結果、経営者の意思決定の内容の迅速な伝達と実行が可能である。こうした立場故に、高い能力と強い熱意を兼ね備えた経営者であれば、成果に相当なる正の影響を及ぼしうる。

3. 中小企業における経営者の存在感 —負の側面—

3.1 所有経営者の立場からの問題点

一方で、負の影響を及ぼしうる存在でもある。「中小企業には経営者の専横を引き起こす罍のようなものがある（黒瀬、2016、15頁）」。例えば、上記の非階層性は経営者の意思決定の迅速な伝達と実行を可能にする。しかし裏返しで、大企業に観察されるような組織的、多段階的、多面的なチェック、監視を不可能にしてしまう（渡辺、2013）。

黒瀬（2016）は専横につながる罍を以下の様に説明する。第1に所有経営者、オーナー経

営者との立場からの専横である。中小企業の経営者は自己所有の資本を前提に、上記のマネジメントに関わる意思決定、具体的には企業・事業戦略の立案、経営資源の獲得と配分の大枠、経営システムや人事の基本、理念の提示、これら全般を会社の隅々に行き渡らせうる、また、行き渡らせようとする存在である（伊丹、2000；岡室、2002）。自己所有が必ず専横につながるわけではないが、それに基礎を置く自律的決定権が専横の基礎になってしまうと指摘している。上記の約半世紀前の指摘である小林（1977）でもつづけて「しかし他方で、自己の企業という意識が強くなりすぎて、経営管理を客観的にながめ、経営管理の原則に従って行動しようとする気持ちは少ない。この点が所有経営者の大きな欠陥でもある（267頁）」と指摘されている。

組織的な監視について、『2018年版 中小企業白書』の調査結果を見ていこう（中小企業庁、2018）。オーナー経営企業でかつ外部株主がない企業の場合、「株主を招集して総会を開催している」比率が従業員規模にかかわらず5割を切っている（49.0%）。「総会は開催せず、必要な書面のみ整備している」の割合も約4割と高い。「特に何もしていない」企業も少なからず存在し、「21～50人」「51～100人」の場合には約1割（10.7%、12.1%）、「101人～」でも8.2%、存在する。オーナー経営企業で外部株主が存在する場合には、大規模化にともなって6割から7割の比率で開催されてはいるが、残りは「総会は開催せず、委任状で対応している」「総会は開催せず、必要な書面のみ整備している」「特に何もしていない」との回答になって

いる。

次に取締役会について見ていこう。オーナー経営企業で外部株主が存在する場合には規模の拡大にともなって、8割から9割代の企業に取締役会が設置されている。一方でオーナー経営企業であり外部株主のいない場合には、取締役会の設置状況が低い結果となっている。「21～50人」の企業については、6割を切る(59.3%)設置状況である。4割超(40.7%)が未設置である。「101人～」の企業の場合でも、約2割(21.3%)が未設置である。取締役会が設置されている場合でも、オーナー経営企業や小規模な企業になるほど意思決定や議論のための定期的な取締役会を開催している割合は低い。例えば「21～50人」を見た場合、34.3%である。一方で、不定期の開催、(取締役会設置会社にかかわらず)実際はあまり開催していない企業の割合は44.1%、21.6%と3社に2社にのぼる。

くわえて、「これら全般を会社の隅々に行き渡らせよう、また、行き渡らせようとする存在」との指摘を示す結果も報告されている。意思決定の方法については、オーナー経営企業であり外部株主のいない場合、例えば「21～50人」の企業では、取締役や経営幹部との合議制である企業は少なく、「取締役や経営幹部に相談しながら、実質的には代表者自身が意思決定を行っている」及び「代表者がほぼ1人で意思決定を行っている」割合が、61.9%、17.3%にのぼる。オーナー経営企業で外部株主のいる場合の「101人～」の場合でも、合議制は半数を切り(49.7%)、実質あるいは1人の割合が46.7%、3.6%となっているのである。中小企業事業団調査・国際部調査第二課(2002)のアンケ

ート調査でも、同様の傾向が指摘されている。

3.2 カリスマの立場からの問題点

組織的な監視体制の不備、経営者の(実質的な場合も含めての)意思決定のスタイルに対して、個々の従業員による監視も現実的ではない。これが黒瀬(2016)の指摘する専横につながる第2の問題点である。特に創業経営者の場合に、これが顕著となる。創業時においては生産から営業までのあらゆる職能に関わる知識や技能において、創業経営者が他の従業員のそれを圧倒する。そのうえで企業経営の先頭に立って舵を取る。それを従業員が追うことで、また、教えを受けることで、会社が運営される。そして、ミドル層なりトップ層の人材が育っていく。この過程において、企業内における施恩と報恩の関係を軸とする『経営家族主義』(企業を家族に擬制し、労使関係を親の子に対する温情、子の親に対する報恩として解釈するもの)(黒瀬、2016、16頁)」が醸成される。こうした主義のもと、所有者でもある経営者は家父長としてカリスマ的な存在となり、個々の「従業員は『お世話になっている』オーナーの専横を容認する(黒瀬、2016、16頁)」にいたるとされる。

3.3 労働組合の機能不全からの問題点

専横につながる第3の問題点は、労働組合の機能不全に求められる。経営者を頂きとする企業の組織階層とは独立して、また、(管理職の階層にはない)個々の従業員の力を結集する組織が労働組合である。各種の労働条件を巡る交渉だけでなく、マネジメント全般を監視する役割も求められている。見てきたように、中小

企業においてはマネジメント全般を司るのは経営者であるので、そこでは経営者の監視役を担うこととなる。しかしながら組合結成そのもの、また、結成された場合においても組合運営、それぞれが特に中小企業においては長年にわたり困難が指摘されてきた（東京都立労働研究所、1990；巽、1992；平澤、1999；岡室、2002）。たとえば現在（2021年6月末時点）、100人未満の（民営）企業の労働組合の推定組織率は0.8%にとどまっている¹³。産業別労働組合の支援が一定の効果をあげている事例もあるが中小企業の場合、結成されている場合においてもカネ、ヒト、マネジメントの各側面において運営に問題、限界を抱えていることが指摘される（梅崎・田口、2018；梅崎、2021）。こうした労働組合の機能不全も専横を許すことに繋がっていると指摘される。

3.4 中小企業の経営者に対するガバナンスの必要性

高い能力と強い熱意を兼ね備えた中小企業の経営者に対する過剰な牽制、監視は、迅速な戦略立案・遂行の妨げとなる。しかしながら、現時点での高い能力が将来においても適当な能力とは限らない。上のように、専横を引き起こしやすい構造ともなっている。また加齢も含めて何らかの理由で、企業経営への熱意が冷める可能性も否定できない。これらの点を考えれば、大企業のみならず「よりよい企業経営が執行されるようにするための方法、制度と慣行」が真摯に検討されねばならない、中小企業におけるガバナンスの必要性を指摘できよう。

4. 広がる「『守り』のガバナンス」に向けてのガバナンスの仕組みの構築に向けて

4.1 補佐役の役割

4.1.1 補佐役の必要性

中小企業の経営者に対するガバナンスの必要性を指摘してきたが、その仕組みの構築を考えるにおいて小論では以降、いわゆる「補佐役」と呼ばれる存在の役割について確認していく（伊丹・加護野、2003；加護野・吉村、2021）。彼・彼女らは「『攻め』のガバナンス」に大いに資する存在でもある。くわえて、「2.2.2」で確認した広がる「『守り』のガバナンス」の点に関わっても、経営者の能力・時間的制約などの克服には欠かせない存在であると考えからである。具体的には伝統的に「番頭」や「右腕」と呼ばれてきた人材の存在の重要性について見ていくこととなる。

「トップマネジメントの仕事とは、一人の仕事ではなく、チームによる仕事である。トップマネジメントの役割が要求するさまざまな体質を、一人で併せもつことはほとんど不可能である。しかも、一人ではこなしきれない量がある。ごく小さな企業は別として、トップマネジメントの仕事には、少なくとも専任一人と、いくつかの分野でリーダー役をつとめる者一人か二人を必要とする。トップが一人しかいないとうまくいかない（ドラッカー、邦訳、2008、20頁）」と主張しているのはP.F.ドラッカーである。「ごく小さな企業」であっても例えば、経営者の配偶者が経理事務をきちんと担当することで経営

¹³ 「令和3年労働組合基礎調査」の結果より（<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/13-23.html>）。

がうまく回っている事例は、長年にわたりしばしば観察されることである¹⁴

経営者の役割は適切に分担されねばならない。これは中小企業でも同様である。現在においては世界的な規模の会社となった例えば、現在のパナソニックや本田技研工業にも小企業、中企業の時代があった。創業者の松下幸之助、本田宗一郎の陰、真横には補佐役、伝統的な言葉を借りれば「番頭」の存在があったことは余りにも有名である。

4.1.2 具体的な役割

では、補佐役が果たすべき役割、果たしてきた役割は何か。1つ目は、リーダーたる経営者の不足を補う、補完する役割である。この役割においては異質の組み合わせが重要である。経営者の行動は、彼・彼女自身が持つ性格や哲学に大きく依存する。これを克服する手段の1つは、異なる性格などを持つ人物を補佐役として据えることである。慎重な性格の経営者に対して積極果敢な補佐役を、内と外、陽と陰も同様である。ただし、異質な存在の者が適切に組み合わせることは簡単ではない。直接的に対立することも往々にしてありうる。こうした問題の解決に求められるのは、補佐する側と補佐される側との間の信頼や尊敬をベースとした強い結びつきである。

2つ目の役割は、狭い意味での補佐である。優れたリーダー、経営者であっても社内外の情報を収集・分析するに限界はある。特に中小企業においては第2節でも見たように、企業経営

における経営者の能力への依存は大となる。専門性の問題に代わって、常に時間に追われる存在でもある（原田、2004）。最終的には経営者が決定を下すとしても、補佐役となる人材が専門性にもとづいての情報収集・分析、その結果の提供をなすことが有効性・効率性の観点から必要となる。

3つ目の役割は諫言である。諫言は「上司の過失を遠慮なく指摘して忠告すること」（出口、2019、5-6頁）と定義される。こうした諫言を受け入れたリーダーとして、しばしば注目されるのは、中国の唐の第二代皇帝・太宗である。太宗が皇帝の座にあったのは貞観（西暦627年～649年）と呼ばれる時期で、中国の歴史上で最も国内が安定した時期の1つであった。出口（2019）は太宗に学ぶべき点として、彼が諫言する部下を積極的に登用していた点を重視している。「皇帝であっても、決して全能でないことをわきまえた姿勢（6頁）」「欠点や過失を指摘されることを望み、喜んで聞き入れた姿勢（6頁）」を優れたリーダーの姿勢として高く評価している。こうした姿勢が高く評価される裏側には、反対にそうした姿勢が取れないリーダー、経営者が数多存在してきた、また現在も存在している、との事実がある。会社や国家の頂点に立つリーダーには大きな権力が与えられる。この権力があって経営・運営を進めていくことが可能となるが、それは同時に、暴走や腐敗を生み出す源泉ともなってきた。就任当初は優れたリーダーであっても、長く席にありつづける過程で変心して権力を乱用するにいたり、会社や

14 例えば、阪奈信用金庫（現・大阪シティ信用金庫）の以下の調査レポートを参照。「経営者の妻の役割」『月刊中小企業』1993年6月号（第45巻第6号）、24-26頁。経営者の妻の役割に関する研究には例えば、小川（2012）や増田（2016）がある。増田（2016）は妻が自営業である場合のみ、夫の起業後の経営成果が上がるとしている。

国家を存亡の淵にまで追い込んだリーダーは後を絶たない。それゆえに補佐役には、諫言が求められるのである。もちろん、簡単なことではない。誤りに対する忠告、批判など耳にしたくないのがほとんどの人間の性であろう。この性を理解しつつ、リーダーを諫める。これが補佐役には、求められるのである。

4つ目の役割は、「てこ」としての役割である。特に大規模、また、グローバルにビジネスを展開している場合には、経営者の掲げるミッション、哲学、戦略などを会社内に浸透させることは困難である。経営者の分身となってミッションなどを伝導、より浸透させる。結果、経営者のパワーの拡大、経営者の考える方向付けの明確化がはかれる。中小企業の場合にも例えば、事業承継後の新たな経営者の掲げるミッションが先代とは大きく異なると、その浸透は容易ではない。新たなリーダーの意図を増幅させることが、補佐役には求められるのである。

4.2 補佐役に関わる諸研究

中小企業の経営者は、その存在が企業経営に多大なる正あるいは負の影響を及ぼすことは、上で見てきたとおりである。制度的・組織的、人的な制約の大きな中小企業にとって、こうした経営者の正の影響を大きく、負の影響を小さくする存在として、「番頭」や「右腕」の果たすべき役割、育成のあり方については例えば、実務の世界からは数多くの提言などが提出されてきた（山村、2015）¹⁵。今村（2015、2016a、2016b）は経営コンサルタントの立場で、中小

企業30社のトップにインタビュー調査を行い、その結果、以下の様に「右腕社員」を特徴づけている（今村、2015、50頁）。

- ①経営者の立場や気持ち、動機を感じ取り、理解して、あたかも会社の成長が自分の成長のように感じられる人材。
- ②経営者が苦手とする分野、手が回らない分野において、経営者の分身として行動できる人材。
- ③経営者が描く構想を理解し、それを実現するにはどうすればよいかを自ら考え、行動に移すことのできる人材。
- ④必ずしも「後継者」ではなく、また1社に1人とも限らない。

②は上の2つ目の役割である狭い意味での補佐の役割、③は4つ目の「てこ」としての役割をトップが右腕に求めている、また、彼・彼女らが果たしていることを示している。くわえて「トップのなかには、自分にとって耳の痛いことでも意見してくれる人を右腕社員として望みたい、という人もいます（今村、2016a、51頁）」との意見もあったとされ、これは3つ目の役割の諫言が求められていることを指している。この諫言の役割の重要性は、江戸期の商家の「番頭」の役割や現代の中小企業経営の現場を熟知する他の論者からも、指摘されるところである（森、1993、1994a、1994b、1995；青野、1997、2011）。上で指摘した経営者の専横の可能性を考えれば、この機能の重要性は当然に理解できよう。

15 中小企業の経営者を読者対象としたビジネス誌において、しばしば補佐役に関わる記事が掲載される。経営者がそれを欲していることの表れであろう。例えば『月刊ビジネスサミット』の2020年3月号には、くず餅店の船橋屋、石けん製造のシャボン玉石けんの経営者と補佐役の関係が示されている。また『日経トップリーダー』の2022年2月号の「(特集) 社長を支える人、社長の足をすくう人」も参照のこと。

歴史的なものを含めて実務の世界の詳細な観察から、こうした役割が抽出されてきた。こうした観察や研究にくわえて1990年代から、中小企業に向けてのアンケート調査などに基づく研究者による研究も進められてきた。その先駆的な研究は川喜多（1992）であり、創業型製造業を対象にして補佐役的な人材の有無や経営成果への効果が分析されている。この後、調査内では「パートナー」「頼りになる人物」などと表現は変わるが、補佐役と総称しうる人材の有無、経営成果への効果の実証分析がある程度、積み重ねられてきた。調査対象については中小企業全般を対象にした研究（冨田、2002；脇坂、2003a、2003b；中小企業庁、2003、2005）もあれば、新規開業した企業に限定した研究（川喜多、1992；百瀬・森下、1997；稲村・中内、2006；山田、2005；増田、2008；梅崎・藤村・戎野、2013）もある¹⁶。対象、そして補佐役が果たした役割や経営業績の指標も様々であるが概して、補佐役の存在や役割については肯定的な結論が提出されている（中原・保田、2021）。

5. 今後に向けて

小論では、中小企業のコーポレートガバナンスの問題を論じてきた。特に、『『守り』のガバナンス』の概念が拡がりを見せる現在、中小企業の経営者の肩には従前にまして重いものが乗ることとなっている。こうした実態、また、直前で指摘したようにこれまでの実績を見ると、補佐役の立場の人材の活躍がさらに求められる

と指摘できよう。

もちろん、『『攻め』のガバナンス』の実現に向けての諫言も含めての補佐も重要である。しかしながら同時に、経営者が社会からの要請に応えようとしているか、もしそうでなければ、そうなるように諫言することが求められよう。また、経営者がそうするために必要な情報などを適宜、提供することも求められる。くわえて「てこ」としての取り組みも求められよう。社会からの要請に応えることがいかに重要であるのか、社内や時には取引先にまで浸透させる必要性があろう。中小企業の資金的制約を考えれば、これらに詳しい外部の専門機関や社外からの取締役・顧問に全てを委ねることは難しいであろう。補佐役が意識的に取り組まねばならない問題であろう。

補佐役となった人材のキャリアについても冨田（2002）をはじめとして、研究が進められてきた。ただし、社内での育成は簡単ではないことが指摘されている（梅崎・藤村・戎野、2013；中原・保田、2021）。社外の人材をいかに求めるか、しかしながら同時に業界や社内事情に精通した社内の人材からの育成・選抜も求められよう。例えば人権の問題といった、業界を超えたレベルの問題について経営者とは異なった視点で論ずることが出来る。様々な境遇にある従業員との深い対話を通じて、異なった視点で論ずることが出来る。中小企業のこうした人材の育成は容易ではなかろうが、それを実現していくことが、中小企業の今後のあるべきガバナンスの一つの姿であろう。

16 山本（2009）はこれら研究の整理の後に大企業における「右腕」の役割を、また脇坂・松繁（2002）は女性起業家における「右腕」の役割を、それぞれ論じている。また長澤（2016）では、リーダーとフォロワーの非公式な場における「対等性」の概念を導入して、社会起業家と「右腕」との関係が論じられている。

【参考文献】

- 青野豊作 (1997). 『番頭の研究－会社を強くする、日本型補佐役の条件－』 ごま書房.
- 青野豊作 (2011). 『新版 番頭の研究－ナンバー 2・参謀とは違う日本型補佐役の条件－』 ごま書房新社.
- 安部憲明 (2022). 「ビジネスと人権を巡る最新の国際動向」『ジュリスト』(1566)、81-86.
- 伊丹敬之 (2000). 『日本型コーポレートガバナンス－従業員主権企業の論理と改革－』 日本経済新聞社.
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003). 『ゼミナール経営学入門 (第3版)』 日本経済新聞社.
- 伊丹敬之 (2006). 「支配、統治、経営－企業についての三つの概念－」 日本経営学会 (編) 『経営学論集 第76集 日本型経営の動向と課題』 (pp.32-47). 千倉書房.
- 伊地知克哉 (2002). 「中小企業経営と企業統治(上)(中)(下)」『企業診断』 49 (5-7).
- 稲村雄大・中内基博 (2006). 「ベンチャー企業における右腕・幹部社員の役割とその効果」『企業家研究』(3)、17-27.
- 今村敦剛 (2015). 「中小企業の社長30人に聞いた 右腕社員の育て方－第1回 右腕社員とは一体だれなのか?－」『企業と人材』 48 (1034)、48-51.
- 今村敦剛 (2016a). 「中小企業の社長30人に聞いた 右腕社員の育て方－第2回 右腕社員は、トップとの『タイムン勝負』で育てる－」『企業と人材』 490 (1035)、48-51.
- 今村敦剛 (2016b). 「中小企業の社長30人に聞いた 右腕社員の育て方－第3回 井の中の蛙大海を知り、右腕となる－」『企業と人材』 490 (1036)、52-55.
- 上野善久 (2021-2022). 「間違いだらけの事業承継 (第1回～第7回)」『金融財政事情』 72 (44-46)・73 (1-4).
- 梅崎修・藤村博之・戎野淑子 (2013). 「中小企業における右腕社員の経済効果とキャリア」『キャリアデザイン研究』 9、95-107.
- 梅崎修・田口和雄 (2018). 「中小労働組合運動における企業別労働組合・産別組織の関係－ユニオン・リーダーの聞き取り調査から－」『日本労務学会誌』 19 (1)、43-57.
- 梅崎修 (2021). 『日本のキャリア形成と労使関係－調査の労働経済学－』 慶應義塾大学出版会.
- 江頭憲治郎 (2016). 「コーポレート・ガバナンスの目的と手法」『早稲田法学』 92 (1)、95-117.
- 江島晶子 (2022). 「ビジネスと人権」『ジュリスト』(1566)、21-28.
- 大西祥世 (2022). 「ビジネスと人権」『法学教室』(497)、34-38.
- 岡田浩一 (1998). 「中小企業とコーポレート・ガバナンス」 坂本恒夫・佐久間信夫 (編) 『企業集団支配とコーポレート・ガバナンス』 (pp.232-249). 文眞堂.
- 岡室博之 (2002). 「中小企業のコーポレート・ガバナンスと経営成果」『中小公庫マンスリー』 49 (2)、6-11.
- 小川正博 (2013). 「中小企業の経営」 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫 (著) 『21世紀中小企業論 (第3版)－多様性と可能性を探る－』 (pp.176-212). 有斐閣アルマ.
- 小川良子 (2012). 「組織活性化と経営者の妻」『商学研究』(23)、159-172.
- 奥乃真弓 (2021) 「コーポレート・ガバナンスに関する一考察－会社と消費者の信認関係の観点から－」『JP総研research』(56)、38-43.
- 落合康裕 (2016). 『事業承継のジレンマ－後継者の制約と自律のマネジメント－』 白桃書房.
- 落合康裕 (2019). 『事業承継の経営学－企業はいかに経営者を育成するか－』 白桃書房.
- 加護野忠男 (1995). 「企業のガバナンス」『組織科学』 28 (4)、57-65.
- 加護野忠男 (2014). 『経営はだれのものか－協働する株主による企業統治再生－』 日本経済新聞出版社.
- 加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久 (2010). 『コーポレート・ガバナンスの経営学－会社統治の新しいパラダイム－』 有斐閣.
- 加護野忠男・吉村典久 (2021). 「会社を生みだし成長させる者たち－経営者・補佐役の果たすべき役割－」 加護野忠男・吉村典久 (編著) 『新しいビジネスをつくる－会社を生みだし成長させる経営学－』 (pp.201-215). 碩学舎.
- 川上義明 (2005). 「中小企業とコーポレート・ガバナンス－その分析フレームワーク」『中小企業季報』 2005 (1)、1-9.
- 川喜多喬 (1992). 「創造型製造業における人材問題と人材育成」 日本労働研究機構 (編) 『(JIL 調査研究報告書 17) 創業型中小製造業における雇用行動と人材育成』 (https://db.jil.go.jp/db/seika/zenbun/E2000011247_ZEN.htm).
- 木原高治 (2011). 「地方企業の地域社会における役割

- に関する一考察－清酒製造業を事例にして－』『東京農大農学集報』56(1)、68-92.
- 木原高治(2012).「酒造業と地域社会のかかわり」『都市問題』103(1)、80-87.
 - 栗井英大(2021).「『第二創業』」に関する研究展望』『長岡大学研究論叢』(29)、23-39.
 - 黒瀬直宏(2016).「コーポレートガバナンスと経営パートナー主義」『商工ジャーナル』42(1)、14-17.
 - 郷原信郎(編著)・元榮太郎他(著)(2019).『初級ビジネスコンプライアンス(第2版)－「社会的要請への適応」から事例理解まで－』東洋経済新報社.
 - 児島孝治(2021).「ファミリービジネス研究への会計学的アプローチ」『商学論究』68(4)、67-81.
 - 小塚莊一郎(2018).「プチ・コーポレートガバナンスのすすめ－非上場企業の2大課題を克服する－」『ビジネス法務』18(8)、44-48.
 - 小林靖雄(1977).「中小企業の経営者」加藤誠一・水野武・小林靖雄(編)『経営体質と中小企業－現代・中小企業基礎講座5－』(pp.265-293). 同友館.
 - 佐々木真祐(2019).「事業承継後の企業パフォーマンスの決定要因」『日本政策金融公庫論集』(45)、19-34.
 - 佐藤憲(2018).「事業承継をめぐる戦後中小企業政策史－1980年代以降の変化に焦点を当てて－」『大学院紀要』81、141-153.
 - 佐藤憲(2021).「中小M&Aをめぐる政策過程－2010年代の変化に注目して－」『大学院紀要』86、92-101.
 - 佐藤和(2022).「日本型中小企業文化論」『商工金融』72(1)、26-40.
 - 階戸照雄・加藤孝治(編著)(2020).『ファミリーガバナンス－スムーズな事業承継を実現するために－』中央経済社.
 - 末永國紀(2017).『近江商人学入門(改訂版)－CSRの源流 三方よし－』淡海文庫.
 - 関智宏(2020).「中小企業の持続可能な経営としての100年経営、社会的経営、SDGs経営－新時代における中小企業経営の3つの視覚－」『同志社商学』71(6)、261-274.
 - 関満博(2017).『日本の中小企業』中公新書.
 - 竹内弘高(1991).「(経済教室) 企業、世界の市民権獲得を」『日本経済新聞』5月13日付.
 - 田瀬和夫・SDGパートナーズ(2020).『SDGs思考－2030年のその先へ 17の目標を超えて目指す世界－』インプレス.
 - 巽信晴(1992).「中小企業と雇用・労働・労務」中小企業事業団 中小企業研究所(編)『日本の中小企業研究(第1巻)－成果と課題』(pp.145-167). 同友館.
 - 中小企業事業団 調査・国際部 調査第二課(2002).『(平成13年度 中小企業動向等調査) 中小企業におけるコーポレート・ガバナンス－成長企業にみる経営システムと情報開示』
 - 中小企業庁(編)(1999、2003、2005、2011、2018).『中小企業白書(平成11年版、平成15年、平成17年、平成23年版、平成30年版)』.
 - 土屋守章・岡本久吉(2003).『コーポレート・ガバナンス論－基礎理論と実際－』有斐閣.
 - 出口治明(2019).『座右の書『貞観政要』－中国古典に学ぶ「世界最高のリーダー論」』角川新書.
 - ドーア、R.(2006).『誰のための会社にするか』岩波新書.
 - 東京都立労働研究所(編)(1990).『中小企業における従業員組織の役割』東京都立労働研究所.
 - 戸田俊彦(1992).「中小企業とライフサイクル」中小企業事業団 中小企業研究所(編)『日本の中小企業研究(第1巻)－成果と課題－』(pp.241-263). 同友館
 - 富田安信(2002)「中小企業における右腕従業員－そのキャリアと貢献度－」三谷直紀・脇坂明(編著)『マイクロビジネスの経済分析－中小企業経営者の実態と雇用創出－』(pp.181-227). 東京大学出版会.
 - ドラッカー、P.F.(上田淳生訳)(2008).『ドラッカー名著集15 マネジメント(下)－課題、責任、実践－』ダイヤモンド社.
 - 中井透(2021).「同族中小企業のコーポレートガバナンスと事業承継－清酒製造業の事例－」『日本政策金融公庫論集』(53)、77-95. 2021-11
 - 長澤楨(2016).「日本版模倣的フォロワーとしての『右腕』の基礎的研究－社会起業家の『右腕』の事例分析を中心に－」『21世紀社会デザイン研究』(15)、115-125.
 - 中原淳・保田江美(2021).『中小企業の人材開発』東京大学出版会.
 - 崎崎賢吾(2013)「中小企業に生きる『現代版番頭』の考察－モノづくりの現場を中心に、その存在を探る－」『関西ベンチャー学会誌』5、63-78.
 - 日本政策金融公庫総合研究所(編)(2015).『事業承継で生まれ変わる－後継者による中小企業の経営革

- 新-] きんざい.
- 日本政策金融公庫総合研究所(編)(2020).『経営者の引退、廃業、事業承継の研究-日本経済、地域社会、中小企業経営の視点から-』同友館.
 - 林芳利(2002).「日本型経営システムとコーポレート・ガバナンス-中小企業のガバナンス」『マネジメント・レビュー』7、179-213.
 - 林侑輝・山田仁一郎(2017).「中小ファミリー企業の第二創業-事業立地の戦略論パースペクティブからの理論化-」『日本ベンチャー学会誌』30、19-34.
 - 原丈人(2017).『「公益」資本主義-英米型資本主義の終焉-』文春新書.
 - 原田信行(2004).「企業経営者の労働時間-実証分析-」『企業家研究』(1)、18-29.
 - 平澤克彦(1999).「中小企業とコーポレート・ガバナンス」『企業環境研究年報』(4)、21-33.
 - 藤野洋(2017).「コーポレートガバナンスと中小企業-中小企業の生産性向上を促す攻めの『ガバナンス』-」『商工金融』67(12)、23-61.
 - 藤野洋(2021).「中小企業にもガバナンス改革が求められている」『TODAY』24(3)、14-17.
 - 藤吉雅春(2021).「一般社団法人ベンチャー型事業承継代表理事 山根千枝-『後継難』解消で中小企業を救え-」『文藝春秋』99(1)、276-277.
 - 淵邊善彦・藤井康太(2018).「非上場企業が取り入れるべきCGコードの要素」『ビジネス法務』18(8)、49-53.
 - 堀越昌和(2019).「英文文献で見る中小企業の事業承継研究の現状と課題-四大学術誌を中心に-」『福山平成大学経営学部紀要』(15)、79-99.
 - 堀越昌和(2021).『中小企業の事業承継-規模の制約とその克服に向けた課題-』文眞堂.
 - 増田辰良(2008).「起業時における『右腕』の役割と経営成果との関係について」『北星論集(経済学部)』48(1)、55-90.
 - 増田辰良(2016).「夫による起業後の経営成果と妻の職業との関係について」『北星論集(経済学部)』56(1)、33-41.
 - 松岡憲治(2001).「中小企業の統治構造」『神戸市外国語大学 外国語研究』49、53-66.
 - 宮崎拓(2021).「(「サプライチェーンと人権」に関する主要国の政策と執行状況(2)) 英国現代奴隷法の最新動向と企業の対応」(<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2021/ffeed8e385d03a21.html>).
 - 向山雅夫(2013).「中小企業経営と商人性-その行動的側面-」渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫(著)『21世紀中小企業論(第3版)-多様性と可能性を探る-』(pp.237-263). 有斐閣アルマ.
 - 藻谷ゆかり(2019).『衰退産業でも稼げます「代替わりイノベーション」のセオリー』新潮社.
 - 藻谷ゆかり(2021).『六方よし経営-日本を元気にする新しいビジネスの形-』日経BP.
 - 元永徹司(2020).「ファミリービジネスの事業承継-その難しさと処方箋-」『季刊ビジネス・インサイト』28(2)、7-13.
 - 本谷り(2009).「地方中小企業のコーポレート・ガバナンスに関する一考察」『大分大学経済論集』60(6)、81-103.
 - 本谷り(2014).「老舗企業の長寿性を支える経営者の意思決定」『大分大学経済論集』66(12)、1-26.
 - 本谷り(2016).「老舗企業の継続と地域社会の相互発展」『大分大学経済論集』67(4・5)、119-144.
 - 百瀬恵夫・森下正(1997)『ベンチャー型企業の経営者像』中央経済社.
 - 森雄繁(1993).「補佐役の研究」『ビジネス・インサイト』1(2)、82-99.
 - 森雄繁(1994a).「中小企業のコーポレート・ガバナンス」『労務研究』47(7)、20-27.
 - 森雄繁(1994b).『補佐役-新しいリーダーシップ像-』同文館出版.
 - 森雄繁(1995).「デュアル・リーダーシップ論-補佐役の概念による新しいリーダーシップ論-」『労務研究』48(2)、2-9.
 - 安田武彦(2006).「企業の一生の経済学」橋本俊詔・安田武彦(編)『企業の一生の経済学-中小企業のライフサイクルと日本企業の活性化-』(pp.1-27). ナカニシヤ出版.
 - 安田武彦(2013).「中小企業のライフサイクル」中小企業総合研究機構(編)『日本の中小企業研究(2000-2009)第2巻-主要文献解題-』(pp.325-346). 同友館.
 - 安田武彦(2021a).「中小企業をどう捉えていくか」安田武彦(編著)『中小企業論-組織のライフサイクルとエコシステム-』(pp.1-28). 同友館.
 - 安田武彦(2021b).「中小企業政策」安田武彦(編著)『中小企業論-組織のライフサイクルとエコシステム-』(pp.259-294). 同友館.
 - 山田仁一郎(2005).「開業者のパートナーシップ」忽

- 那憲治・安田武彦（編著）『日本の新規開業企業』（pp.27-53）. 白桃書房.
- 山村博文（2015）. 「番頭さんの中小企業人事学（第1回～第10回）」『金融財政事情』66（18）－66（27）.
 - 山本匡宏（2009）. 『現代企業におけるトップリーダーと『右腕』人材』『経営戦略研究』3、75-87.
 - 山本靖・逆瀬川明宏・内田亨（2015）. 「中小企業・ベンチャー企業のコーポレート・ガバナンス構築の考え方－株式公開を意識した企業への示唆－」『新潟国際情報大学情報文化学部紀要』（1）、98-108.
 - 吉村典久（2021）. 「ドイツの企業統治（倫理）と経営への注目」吉村典久（編著）『ドイツ企業の統治と経営』（pp.1-31）. 中央経済社.
 - 若杉敬明（2001）. 「コーポレート・ガバナンス－日本企業に何が求められているか－」『フィナンシャル・レビュー』（60）、187-200.
 - 脇坂明・松繁寿和（2002）. 「女性の開業－女性起業家の面接調査－」三谷直紀・脇坂明（編著）『マイクロビジネスの経済分析－中小企業経営者の実態と雇用創出－』（pp.83-98）. 東京大学出版会.
 - 脇坂明（2003a）. 「右腕が中小企業の経営業績に与える影響」佐藤博樹・玄田有史（編）『成長と人材－伸びる企業の人材戦略－』（pp.62-85）. 勁草書房.
 - 脇坂明（2003b）. 「『右腕』従業員の存在と中小企業経営」『調査月報』（509）、4-15.
 - 渡辺幸男（2013）「中小企業とは何か」渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫（著）『21世紀中小企業論（第3版）－多様性と可能性を探る－』（pp.58-84）. 有斐閣アルマ.
 - International Finance Corporation（2019）. SME Governance Guidebook (https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/sme+governance+guidebook)