

前回述べたように、コーポレート・ガバナンスとは、経営者に対する規律付けを意味する。経営者自らが高い倫理観と成長意欲をもって経営にあたっている状況であればガバナンス上の問題は生じないが、それを経営者の資質や能力だけに頼ることは心もとない。そのため、ガバナンスが効くための仕掛け（インフラ）を整備することが重要となる。

その点、株主構造が閉鎖的な非上場企業の場合、上場企業のように機関投資家

える。

取引先や金融機関は、一見社外関係者ではあるが、長期的な取引関係を通じて、その企業の事業内容や特徴をよく理解しているほか、その企業が倒産した場合に大きな被害を受けるといふ点において、広義の内部者と捉えることができる。

木俣 貴光（きまた たかみつ）
コンサルティング事業本部コーポレートアドバイザリー部長



的である。

経営環境がものすごいスピードで変化する中、現役役員・従業員が丸となくこの荒波を乗り越えていくしかない。そのために彼らに会社を託して欲しい。こうしたメッセージとともに、持ち株会による一定の買い取り価格を提示すると株主からの賛同

ただし、全員経営は集団指導体制ともいえ、無責任体質を招いたり、経営スビードを損ねたりするリスクもある。

そこで次に期待されるのは、主要な取引先や金融機関といった取引関係者によるガバナンスである。例えば、自動車業界では、サプライチェーン（供給網）の維持という観点から、最近

インサイダー主体の株主構造へ

非上場企業ガバナンス(2)

内部者によるガバナンス・インフラの構築に

株主を整理して、経営に関与しているオーナー家や現役の役員・従業員を中心とした株主構造を目指すことが最近増えている。その際、少数株主からの株式の買い受け皿として、持ち株会を活用することが効果

は得られやすい。役員・従業員が大株主という構造が実現できると、所有と経営が一致することになる。これにより、「一人ひとり

次回は、取引関係者も含めたガバナンスの在り方について述べていきたい。（毎週木曜日に掲載）

めたガバナンスの在り方について述べていきたい。（毎週木曜日に掲載）

