

前回、株主構造が閉鎖的な非上場企業においては、経営に参画する内部者（インサイダー）によるガバナンスがカギであると述べた。また、主要な取引先や金融機関も広い意味で内部者と位置づけた。今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。

非上場企業において、取引関係者に自社のガバナンスに参画してもらうには、いくつかの方法がある。一つは、取引先からの人

アドバイザリー・ボードの活用

という観点では、取引先の現役員もしくは元役員を自社の役員（取締役もしくは監査役）として招聘（しょうへい）することが有効である。さらにそうした社外出身者の役員を複数選任することで、経営に対する監督機能を強化することが期待できる。

なお、上場企業において

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



上場企業においても、これらに準じた仕組みを採り入れることは考えられる。この点、筆者は最近、「アドバイザリー・ボード」を活用したガバナンスモデルを提唱している。

ここでいうアドバイザリー・ボードとは、社外出身者を含めた「経営の監督機能」を意味する。ボードメンバーには、取締役の過半数を所有し、かつ、ボードメンバーの過半数を社外出身者とする

ことも考えられる。

次回、活発化するM&A（企業の合併・買収）の状況を踏まえ、買収した非上場企業に対するガバナンスの在り方について述べていきたい。

非上場企業ガバナンス(3)

は、「経営の監督と執行の分離」が進んでおり、取締役会における監督機能の強化が図られている。プライム市場の上場企業は、独立社外取締役を3分の1

以上選任することが求められている。さらに、一定の上場企業には、取締役会の下に独立した指名委員会・報酬委員会を設置することも求められている。所有と経営が分離した非

身者には、金融機関を含む

（毎週木曜日に掲載）

