

ガバナンスというと、上場企業が取り組むべき課題という印象があるが、最近では非上場企業からガバナンスに関する相談を受けることが非常に増えている。

そもそもコーポレート・ガバナンスとは、経営者に対する規律付けを意味する。その意味では、従来、非上場のオーナー企業は、大株主（経営者）であり、ガバナンス上の問題は発生しにくい構造であったといえる。すなわち、オーナー

非上場のオーナー

企業は、大株主（経営者）であり、ガバナンス上の問題は発生しにくい構造であったといえる。すなわち、オーナー

## 非上場企業ガバナンス(1)

ところが、最近、非上場企業においてガバナンスが課題となってきたのではない

ところ、最近、非上場企業においてガバナンスが課題となってきたのではない

家が株式を保有したままで経営はプロパー役員が占めてしまうケースも珍しくない。こうした場合、リスクを伴う大胆な意思決定がしにくくなることか

で株式が分散することで、経営に関与しない株主が多くなる。そのような後継者がオーナー経営者として君臨すること、会社が将来立ち行かなくなることや役員や従業員が懸念するケース

も珍しくない。なお、ガバナンスには、「攻めのガバナンス」と「守りのガバナンス」の両面がある。前者は、適切なリスクテイクにより成長を志向するための環境整備を意味し、後者は、コンプライアンスの確保やリスク管理などの環境整備を意味する。一般にガバナンスというと後者のイメージが強いが、その上で成長志向を経営者に促していくという点で、非上場企業においても「攻めのガバナンス」がより重要な課題となりつつある。今回は、非上場企業におけるガバナンス上の打ち手について述べていきたい。

(毎週木曜日に掲載)

# 株式分散と後継者問題が起因

少子化の影響もあり、オーナー家に後継者がいないケースが増えている。この場合、M&Aを選択する企業も増えているが、そこに至らない場合は、オーナー



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一部長

ら、株主による経営者に対する不満が生じやすくなる。あるいは、経営権が安定しないことから、経営陣による株主への不安も生じやすくなる。

また、所有と経営の分離が生じていない場合でも、ガバナンスが課題となることがある。それは、オーナー家の後継者の経営能力や

その上で成長志向を経営者に促していくという点で、非上場企業においても「攻めのガバナンス」がより重要な課題となりつつある。

