

M E T I - R I E T I 政 策 シ ン ポ ジ ウ ム

グローバル企業のグループガバナンス

- 企業価値の向上に向けて -

グループ本社の役割と現状の課題

首都大学東京 大学院

経営学研究科 教授

松田千恵子



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry

2019.9.2

RIETI

Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA



グループ本社の役割と現状の課題

2019年9月2日

首都大学東京 大学院

経営学研究科 教授

松田千恵子

本資料を本セミナーの目的以外に使用することを禁ずる

This document is confidential and is intended solely for
the use and information of the client to whom it is addressed.

日本企業がさらされている「3G」ーグローバル、グループ、ガバナンス

グローバル

事業の海外展開

- ・ 将来の成長を実現するには、海外の市場に出ていかなければならない
- ・ 海外市場で、世界の競合とどのように戦っていくのか
- ・ 静態的・安定的な国内市場での事業競争の終わり

グループ

意思決定の迅速化

- ・ 海外で事業をやるための組織や仕組み、仕掛けを作らなければならない
- ・ スピードある意思決定を可能にする体制をどう築くのか
- ・ 静態的・安定的な国内中心の組織体制の終わり

ガバナンス

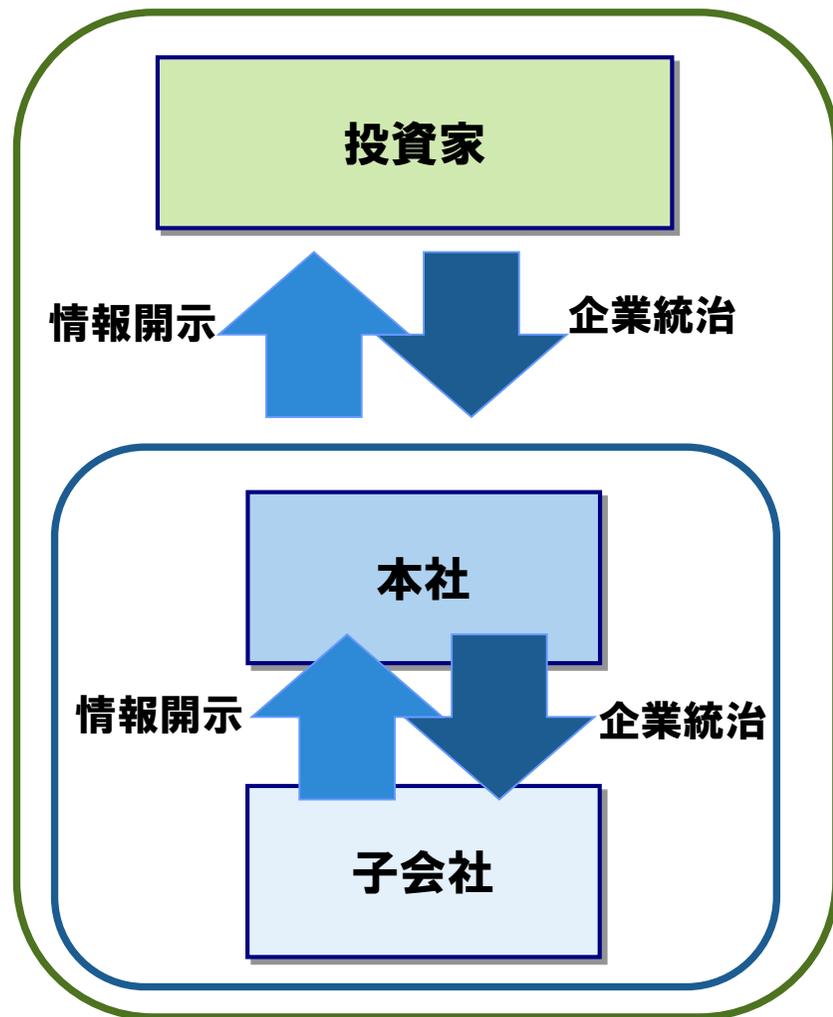
規律付けへの意識強化

- ・ コーポレートガバナンス・コードがもたらす経営への要請に対処しなければならない
- ・ 投資とリスク・リターンへの意識強化、その説明力の強化をしなければならない
- ・ 静態的・安定的なメインバンクガバナンス・子会社ガバナンス不在の終わり

グローバル・グループ本社は、投資家に対する「ガバナンスの受け手」の役割だけではなく、グループ内の「ガバナンスの担い手」となることが必要

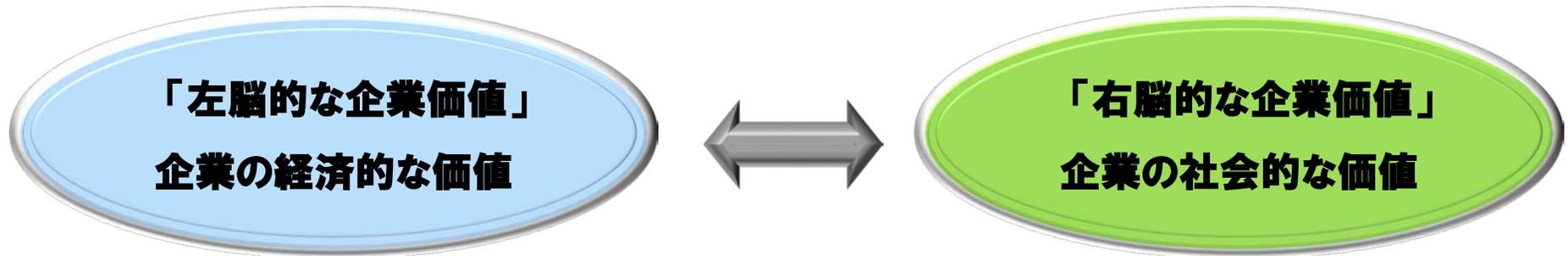
- 海外企業を買収しても・・・子会社を作っても・・・
- 子会社をうまくコントロールできない
 - － 拠って立つ「基本の軸」が見えない
 - 「企業価値」と「企業理念」
 - － 組織としての「経営管理」が稚拙
 - 「自立分権」と言いながら「放任」
 - － 経営陣への「ガバナンス」を働かせない
 - 「株主としての権利」を行使しない

子会社ではなく「本社」(＝親会社)の問題



チェックポイント(1) –ふたつの企業価値が明確化されており、経営陣がそれらを統合することができるか？

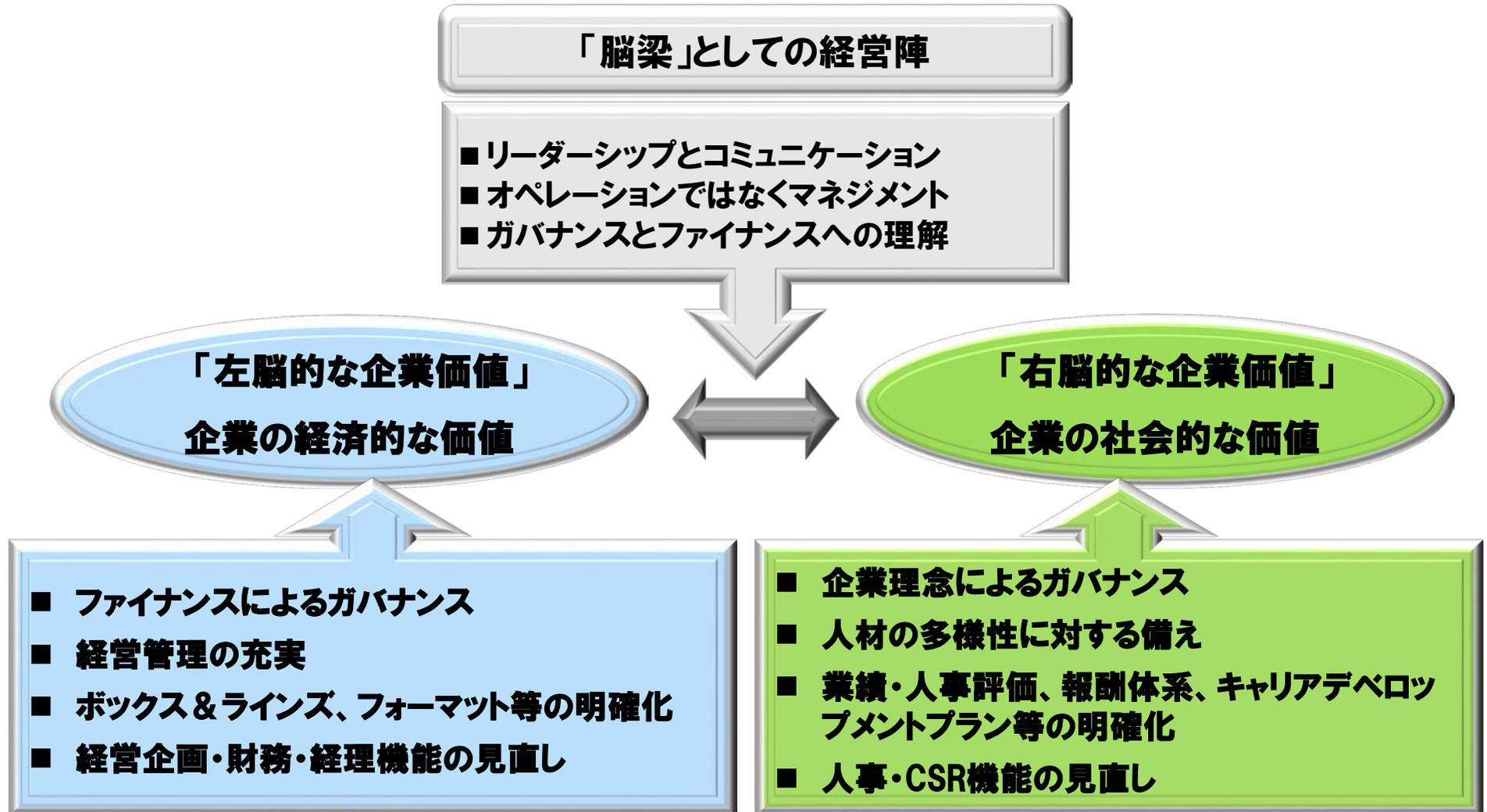
「脳梁」としての経営陣



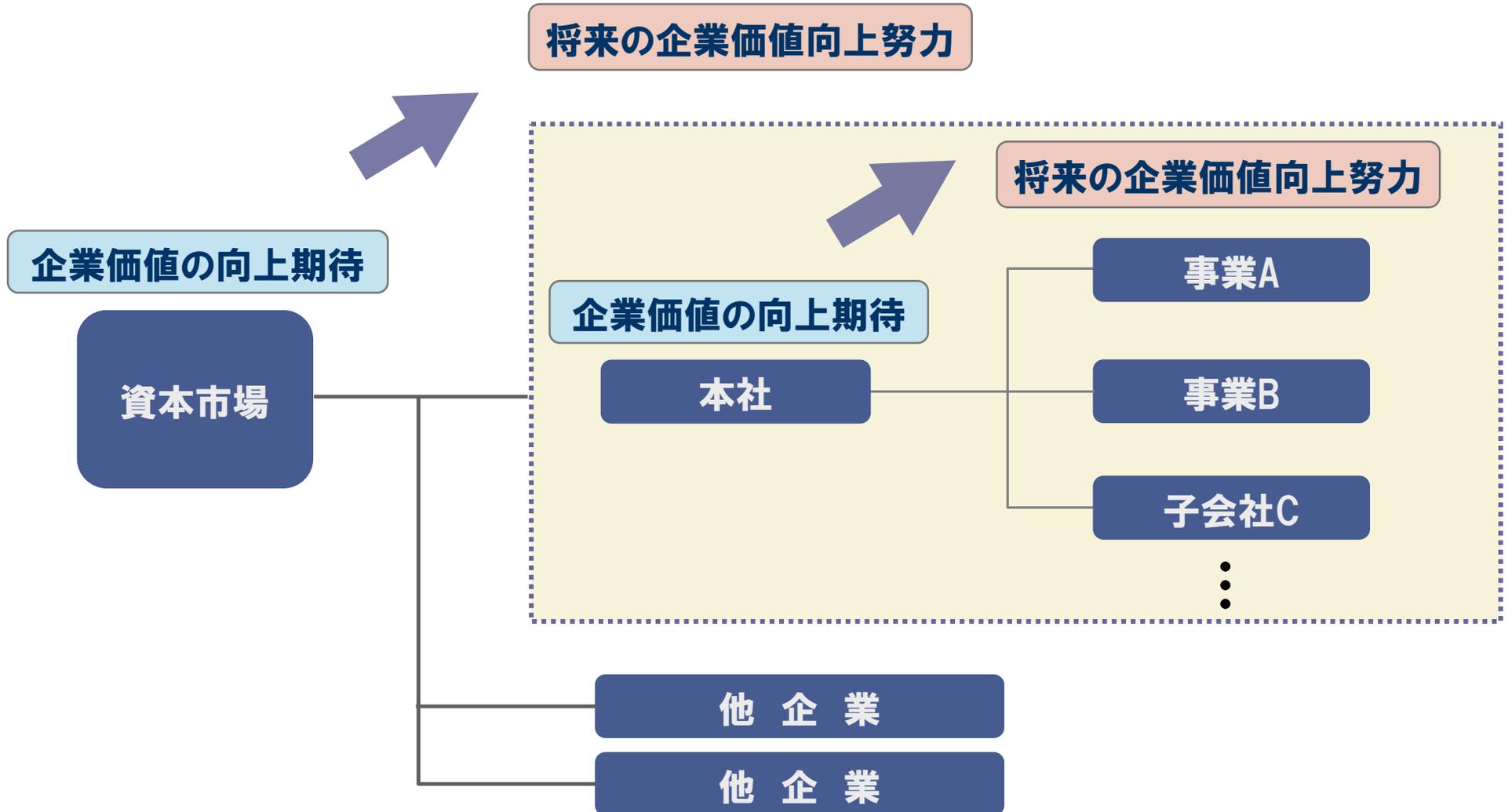
- 負債及び資本のコストを勘案後の、その企業の将来キャッシュフロー生成能力の総和の現在価値
- ただし、短期的な時価総額増大とイコールではない

- 企業が常に希求し続ける目標およびそれを希求する態度や価値観
- ミッション・バリュー(社是・社訓)
- ただし、“きれいごと”ではない

ふたつの企業価値の向上と実現を支える、本社における経営プラットフォームの充実とマネジメントトレーニングが早急に必要である



チェックポイント(2) – そもそも本社側は、グループ内投資家であることを自覚しているか？

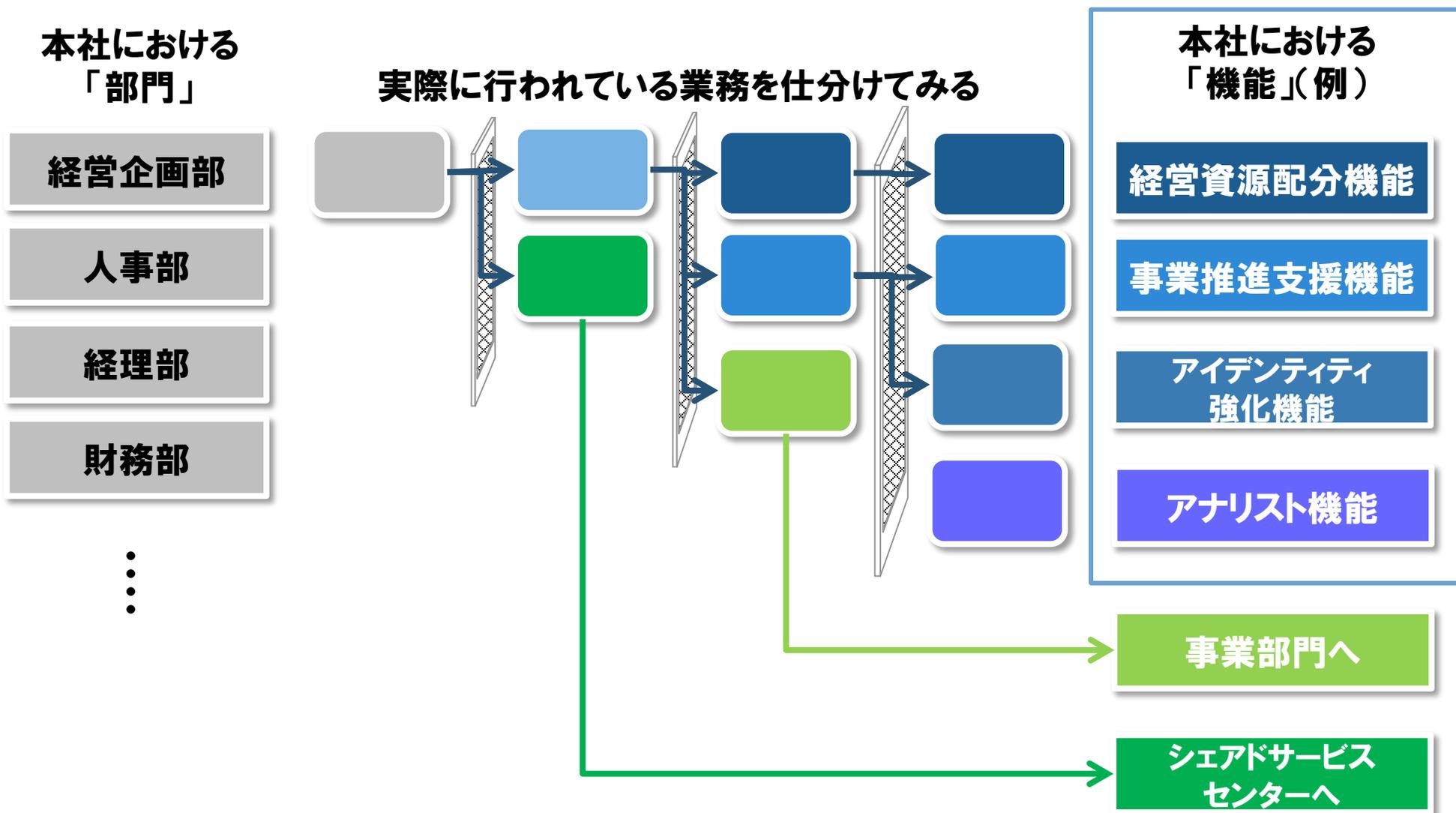


グループ本社の役割とは何か

見極める力	経営資源配分	<ul style="list-style-type: none"> 各事業を見定め、事業ポートフォリオをどのように作るか <ul style="list-style-type: none"> 全体的な投資方針の決定と各事業の見極め、メリハリ付け
	経営資源配分 基盤整備	<ul style="list-style-type: none"> 各事業を評価できる事業ポートフォリオをどのように運営するか <ul style="list-style-type: none"> 組織構造の設計、マネジメントサイクルの運営、必要なインフラ整備
連ねる力	事業推進 (ポートフォリオ入替)	<ul style="list-style-type: none"> 新規に行うべき事業・撤退すべき事業に関する見定め、入替の実行 <ul style="list-style-type: none"> インキュベーション、R&D、M&A、事業再生、撤退支援等の機能充実
	事業推進 (シナジーの発揮)	<ul style="list-style-type: none"> 事業横断的な働きかけ <ul style="list-style-type: none"> 事業横断的に進めるべき競争優位性の追求と必要な機能充実
束ねる力	グループ アイデンティティ	<ul style="list-style-type: none"> グループの代表として「全体をひとつに方向付ける」役割 <ul style="list-style-type: none"> 共有すべきミッション・バリューの確立とアイデンティティの伝達
	経営資源調達	<ul style="list-style-type: none"> ヒト・モノ・カネ・情報を外部市場から如何に効率的・効果的に調達するか <ul style="list-style-type: none"> 事業の状況に応じた最適化

松田千恵子『グループ経営入門 第三版』 税務経理協会、2016年

本社における「機能」は本当に適切に配置されているのか？



グループ内投資家としての機能を支える経営管理の仕組みや仕掛けは、未だあまりに乏しくないか？

■ 現在、問題を抱えている業務分野は何ですか？

－業務の充実度が「非常に悪い」「悪い」と答えた企業の割合(全125社中)

順位	業務分野	割合(%)
1	投資モニタリング	38.4%
2	経営情報システム	37.1%
3	事業撤退支援	32.5%
4	投資判断	31.2%
5	事業戦略のチェック	30.6%

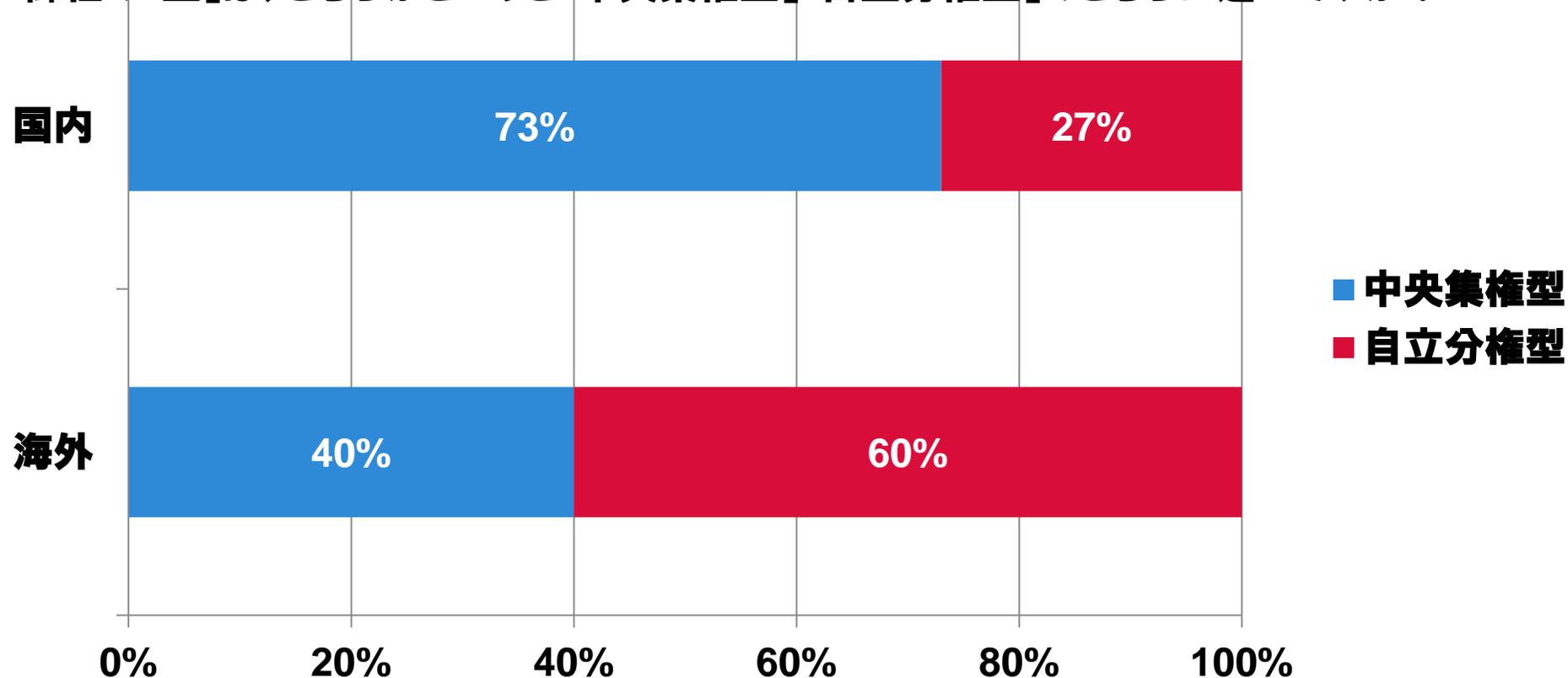
出所:日本CFO協会 財務マネジメントサーベイ2019

チェックポイント(3) – 国内は中央集権、海外は自立分権？

– 「縛り過ぎ」と「放任し過ぎ」のガバナンスになっていないか？

■ グループガバナンスについて

– 御社の「型」は、どちらかというところ「中央集権型」「自立分権型」のどちらに近いですか？



出所：日本CFO協会 財務マネジメントサーベイ2019

グループガバナンスの「担い手」として考えるべきこと

信頼に足る経営陣を選んでいるか

- ・ 企業理念を共有できているか・トップどうして腹を割って話せるか
- ・ 選んだトップは本当に「経営者」か（「事業・機能の親玉」ではないか）

「指名」「報酬」「監査」の仕組みは機能しているか

- ・ 責任を果たせば報われる・果たさなければ辞めさせる仕組みがあるか
- ・ 責任を自覚させるための仕組み－親会社や統括会社のマネジメントに参画できるか

利益相反に敏感であるか

- ・ 「海外事業推進部」= 事業推進 + モニタリング？
- ・ どの立場でモノを見ているのか

リスクマネジメントや内部統制は有効か

- ・ グランドデザインができているか
- ・ 時代遅れの仕組みや考え方で運用していないか

ボックス&ラインズは適切か

- ・ 誰が誰にレポートしているのか
- ・ 統括会社や子会社の機能定義は明確か

根本的な問題は、日本型経営システムを前提とした全体的な人事の枠組みが既に立ち行かなくなっていること

- 「カネ」と「ヒト」、「マネジメント」と「ガバナンス」の仕組み作りで共通してみられるのは、「それを見る人・できる人がいない」という声 → 結局は「ヒト」と言ってしまうれば終わりだが・・・

- ① なぜ全員が一律に「管理職」を目指さなければならないのか？
- ② なぜ経営プロフェッショナルと専門分野プロフェッショナルの複線型にしないのか？
- ③ なぜ機能別に仕事を切り分けて評価しないのか？
- ④ なぜ「多様性」というと、女性と外国人だけが注目されるのか？
- ⑤ なぜ外部で修業しないのか？ 出戻りを認めないのか？
- ⑥ なぜ子会社の社長はいまだにOBが多いのか？
- ⑦ なぜ「10年は雑巾がけ」と言い切れるのか？
- ⑧ なぜ「事業が分かる人材」はおカネのことを知らなくてもいいのか？

- **ただ、確実に変わってはきている→これら自体が競争優位性を構築することが自覚されてきている**

資料内容につき禁無断複製・転載