

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－

第2部 グローバル企業の子会社管理

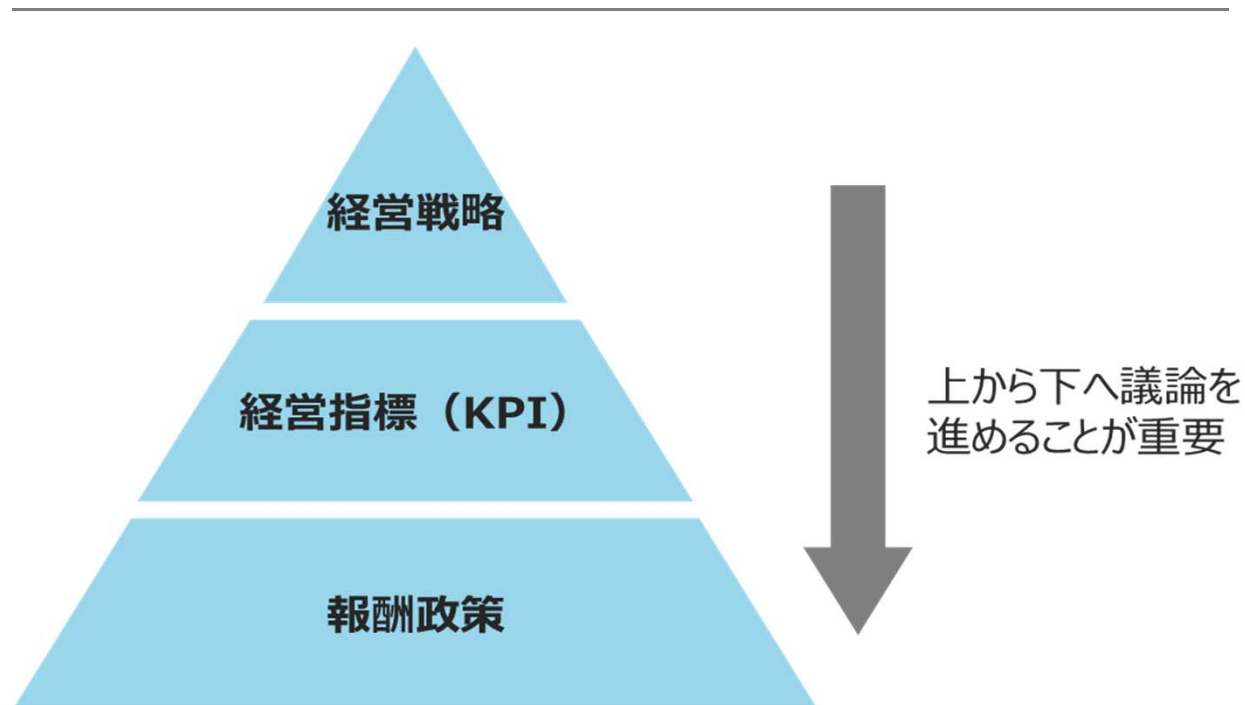
経済産業省
経済産業政策局産業組織課長
坂本 里和



子会社経営陣の指名・報酬の在り方（完全子会社を対象）

- グループとしての一体運営や企業価値向上の観点から、親会社の指名・報酬委員会において、主要子会社の経営トップの指名や報酬について審議することも有効。
- グループとしての後継者計画の一環として、海外子会社のCEOポストを「タフ・アサインメント」として活用することは有効。
- ビジネスのグローバル化に対応し、グループ全体の視線を合わせ、国内外の優秀な人材を確保し、グループ内で最適配置するためにも、グループとしての企業理念や経営戦略を頂点として統一的な報酬政策を構築することが重要。

報酬政策の検討イメージ

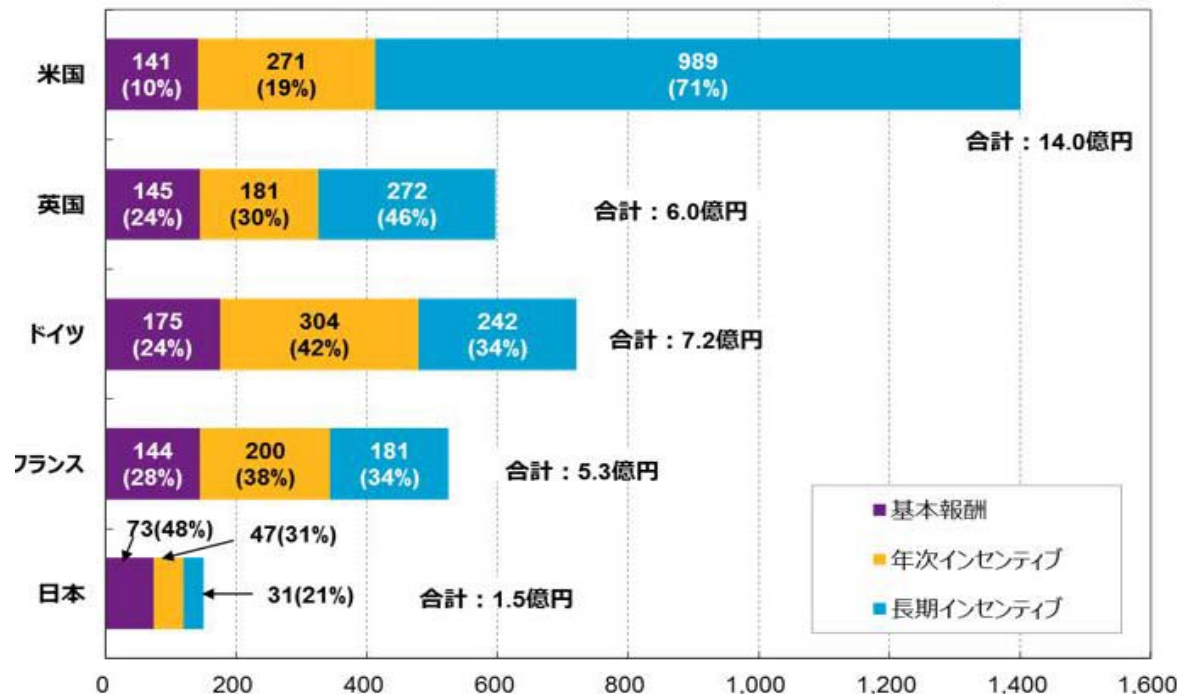


子会社経営陣の指名・報酬の在り方

- 日本と欧米の役員報酬水準の格差により、M&Aによる海外子会社の経営幹部と本社トップの報酬水準の「逆転現象」問題が指摘される。
- 当面の対応として、①グループ全体として職務格付け（ジョブグレード制）等を用いた客観的・統一的な基準・考え方を導入、②具体的な水準については、競合企業の報酬水準や対象地域・市場の報酬水準等を考慮して設定。
- グループ内での最適な人材配置が円滑に行えるようにするため、中長期的には、グローバルな報酬水準についても統一を目指していくことを期待。

売上高等1兆円以上の企業におけるCEO報酬比較（2017年度）

（単位：百万円）

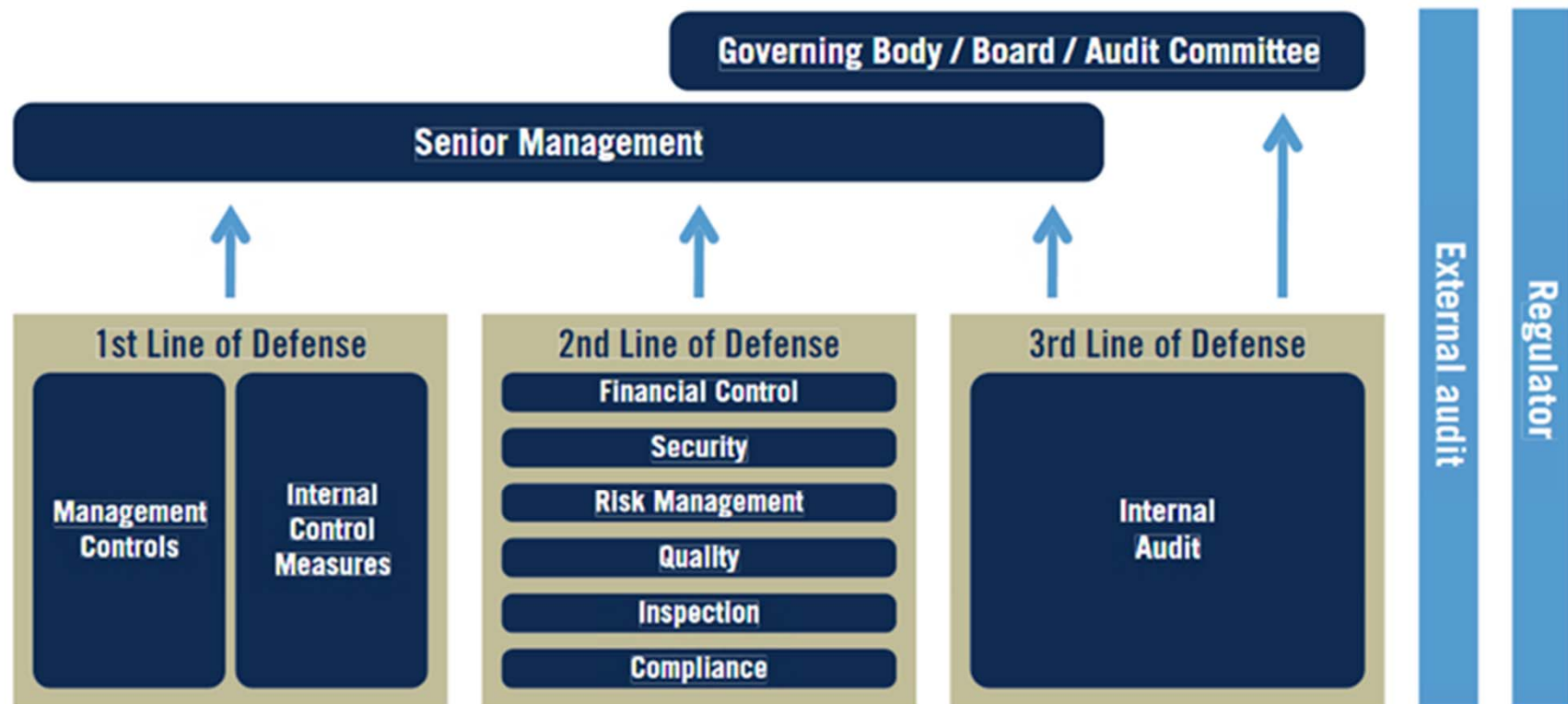


（出典）ウイリス・タワーズワトソン「2017年度 日米欧CEO報酬比較」より一部抜粋。

内部統制システムの在り方（3線ディフェンス）

- 「内部統制システム」は、コンプライアンスや不正防止にとどまらず、**リスク管理の一環**であり、「事業戦略の確実な執行のための仕組み」。※「攻め」と「守り」の二元論を超えて。
- 内部統制システムの構築・運用のための組織モデルとして、グローバルスタンダードとして確立されているのが「3線ディフェンス」。第1線（事業部門）、第2線（管理部門）、第3線（内部監査部門）から成る。

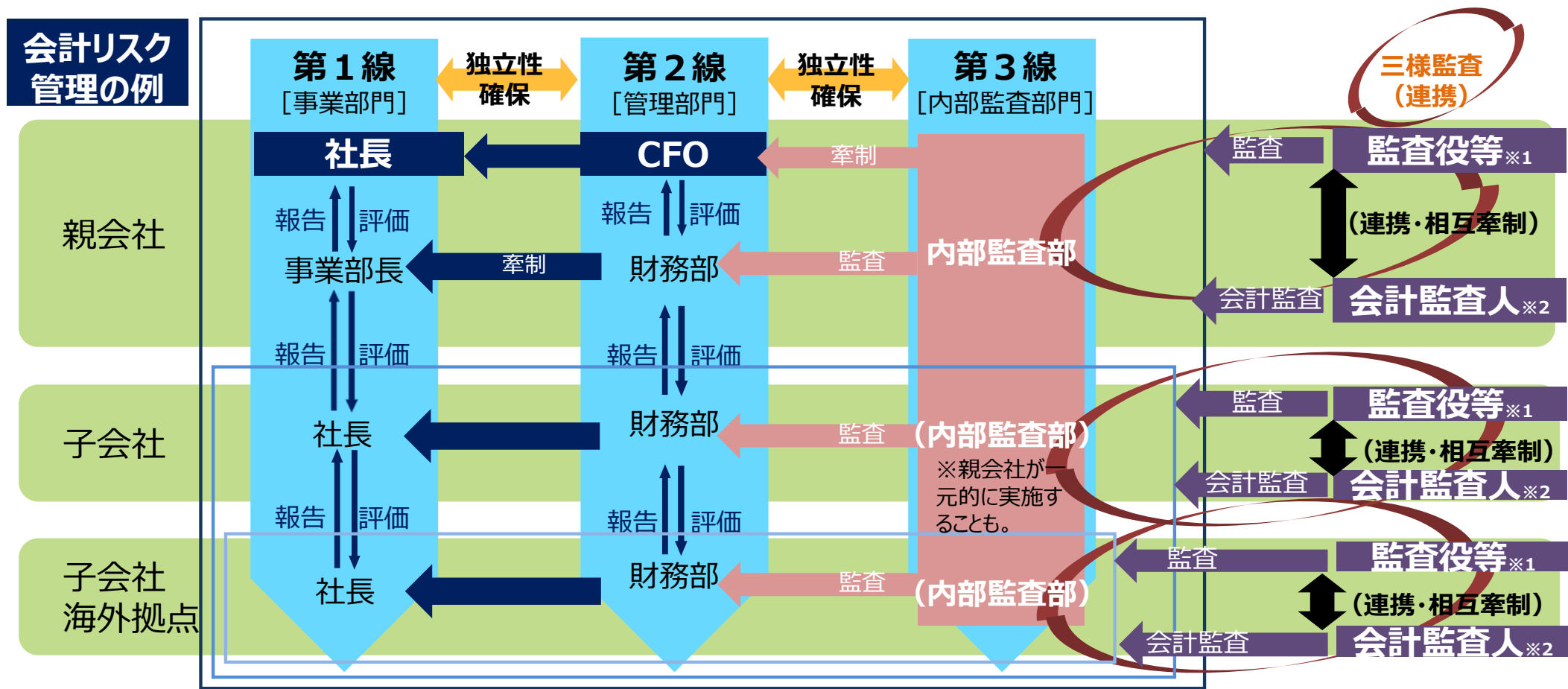
The Three Lines of Defense Model



出典：IIA Position Paper: 『THE THREE LINES OF DEFENSE IN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT AND CONTROL』より経産省が抜粋。

内部統制システムの在り方（グループ経営における3線ディフェンス）

- グループ経営の中で「**3線ディフェンス**」を実効的に運用するため、第2線と第3線において人事・業績評価・予算配分等の権限を通じて**親子間でタテ串をさし、第1線に対する牽制を働かせることが重要**。
※過去の不祥事案では、第2線・第3線の独立性の欠如が指摘されている。



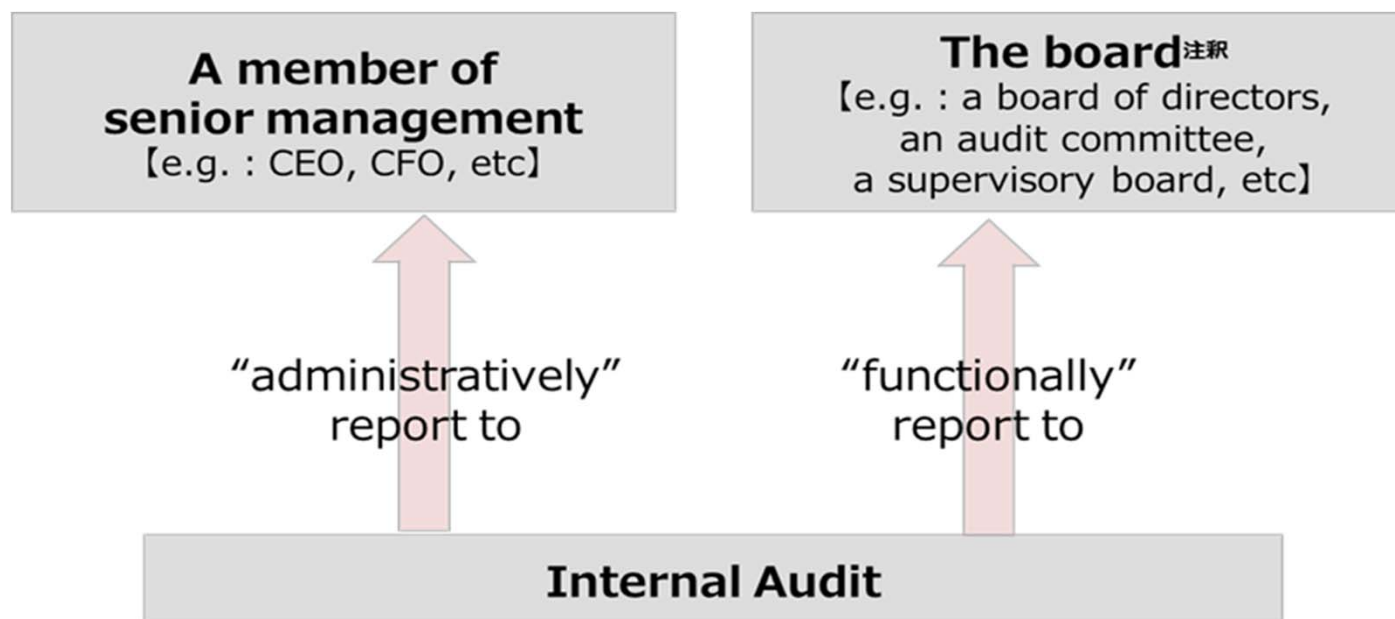
※1:監査等委員、監査委員の場合も同様
※2:監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社、大会社の場合、設置が必須。（会社法第327条第5項、328条1項・2項）

内部統制システムの在り方（監査役等と内部監査部門の連携）

- 監査役・監査委員会等の機能発揮のため、内部監査部門の活用が有効。

→国際基準に合わせ、内部監査部門から、①業務執行ラインに加えて、②監査役等にも直接のレポートラインを確保し、とりわけ経営陣の関与が疑われる場合にはこちらを優先すべき。

【国際基準における内部監査部門のデュアルレポートライン】



（出典）Institute of Internal Audit（IIA）『Implementation Guide 1110』（International Professional Practices Framework）を基に経済産業省において作成。

（注釈）日本においては、取締役会及び監査役（会）又は監査委員会などが、「the board」に該当すると解される。

CGコード 補充原則4-13③

上場会社は、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。（略）

内部統制システムの在り方（有事対応）

- 有事対応の目的は、レピュテーションダメージを最小化し、一般消費者等多様なステークホルダーの信頼を早期に回復すること。まずは「迅速な第一報」。
- 第三者委員会の設置の判断や組成・運営において、独立社外役員（監査役・監査委員）が主導的役割を果たすべき。※報告書の公表に関し、米国での弁護士秘匿特権に留意。
- 子会社不祥事における親会社の責任は管理・監督責任（結果責任ではない）。

【レピュテーション・マネジメント（有事の場合のイメージ）】

