
グループ経営とガバナンス・本社の役割

2018年7月24日

首都大学東京 大学院

経営学研究科 教授

松田千恵子

本資料を本研究会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、仕掛けが必要になる
- ・ 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

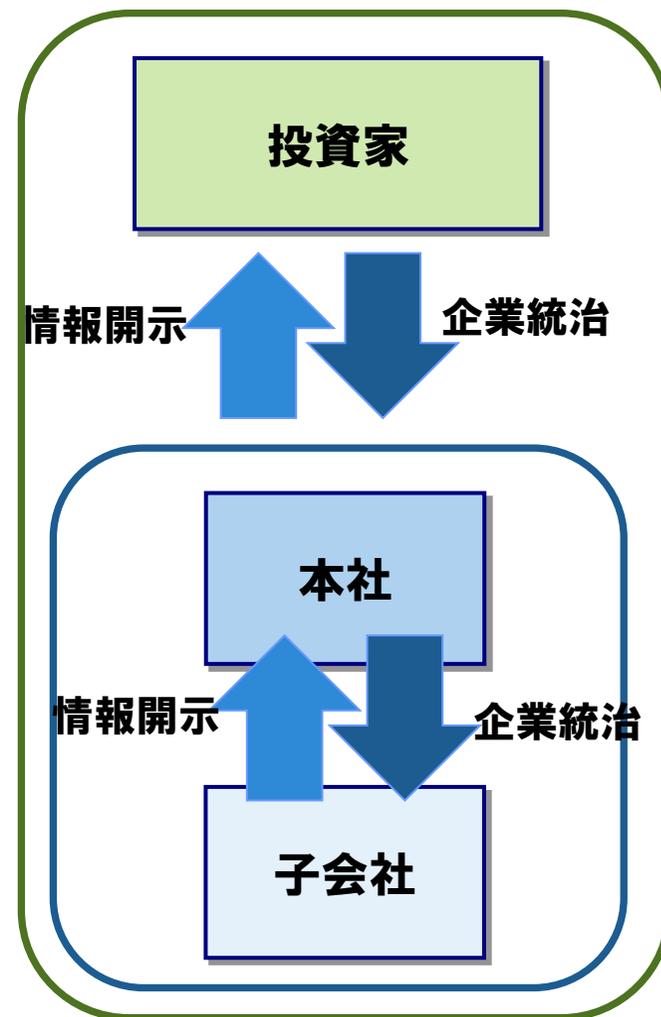
ガバナンス リスクコントロール強化

- ・ 本社の仕事も変化する・子会社の位置づけも変化する
- ・ 「任せるけれども見ている」仕組みと仕掛けをどう作るのか
- ・ 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

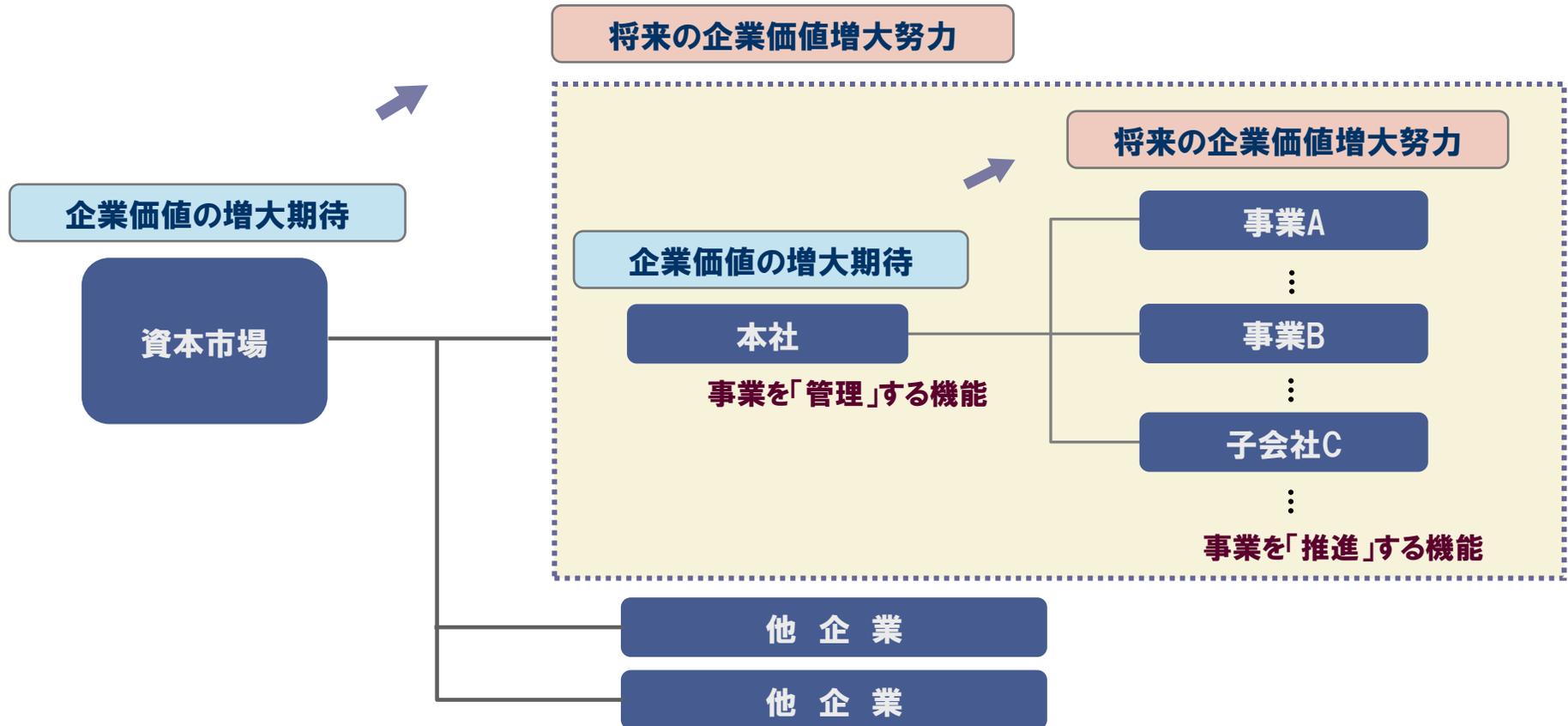
グローバル・グループ本社は、投資家に対する「ガバナンスの受け手」の役割だけではなく、グループ内の「ガバナンスの担い手」となることが必要

- 注目すべきは、海外拠点管理に伴うガバナンス
- 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
 - 「自立分権」と言いながら「放任」
 - 組織としての「経営管理」が稚拙
 - 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
 - 「親子関係」を意識しすぎる

子会社ではなく「本社」(＝親会社)の問題



チェックポイント(1) – 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 (ポートフォリオの入替)	<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

チェックポイント(2) – 本社における機能と部門は本当に適切に配置されているのか？

本社における
「部門」

経営企画部

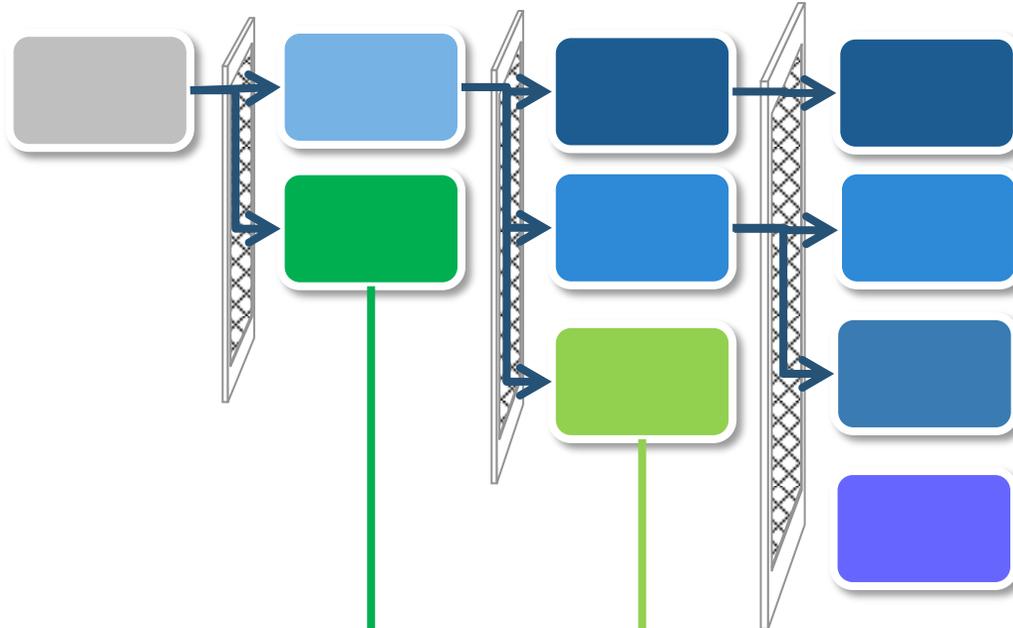
人事部

経理部

財務部

⋮

実際に行われている業務を仕分けてみる



本社における
「機能」(例)

経営資源配分機能

事業推進支援機能

アイデンティティ
強化機能

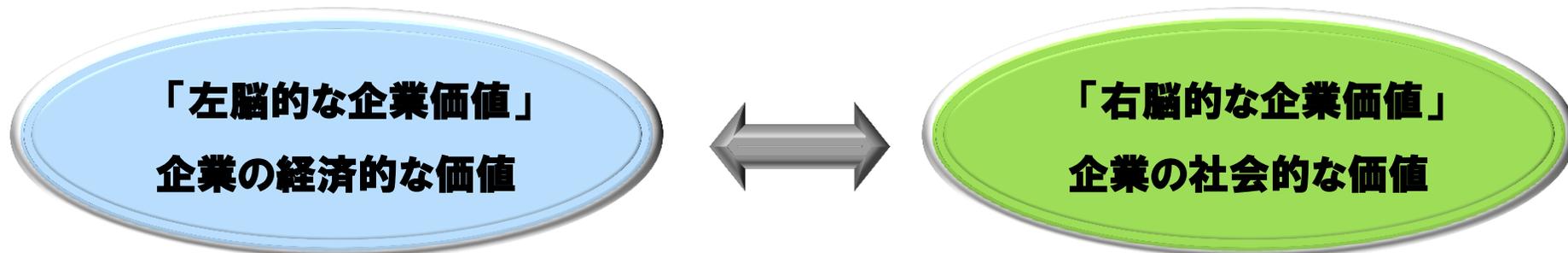
アナリスト機能

事業部門へ

シェアドサービス
センターへ

本社が役割を果たすには、「会社の目指すべきところ」=二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必要である

「脳梁」としての経営陣

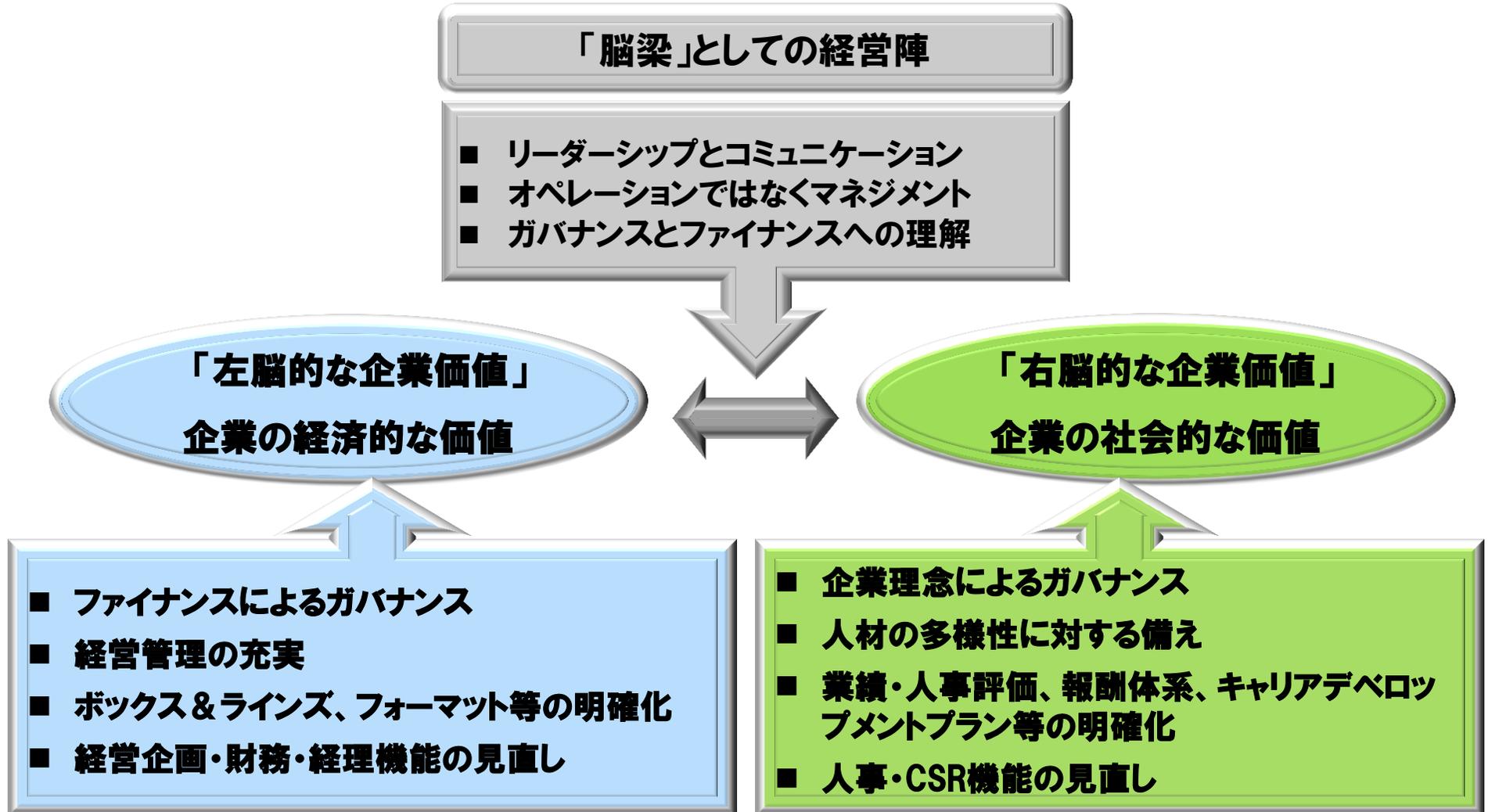


- 負債及び資本のコストを勘案後の、その企業の将来キャッシュフロー生成能力の総和の現在価値
- ただし、短期的な時価総額増大とイコールではない

- 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

松田千恵子『グループ経営入門 第三版』 税務経理協会、2016年

チェックポイント(2) – 本社における経営プラットフォームの見直しが早急に必要である



チェックポイント(3) — <左脳的な価値>グローバルに理解できる経営管理の仕組み = マネジメントサイクルの確立が不可欠である

- 事業ごとの「戦略」を議論し構築できるプロセス
- トップダウンの方針提示とボトムアップの戦略立案とを組合せたプロセス
- 具体的なフォームや記載内容まで作りこむ

- 計画と照らし合わせた次へのレッスン・フィードバック
- 業績評価と人事報酬との連携(特に経営責任者)



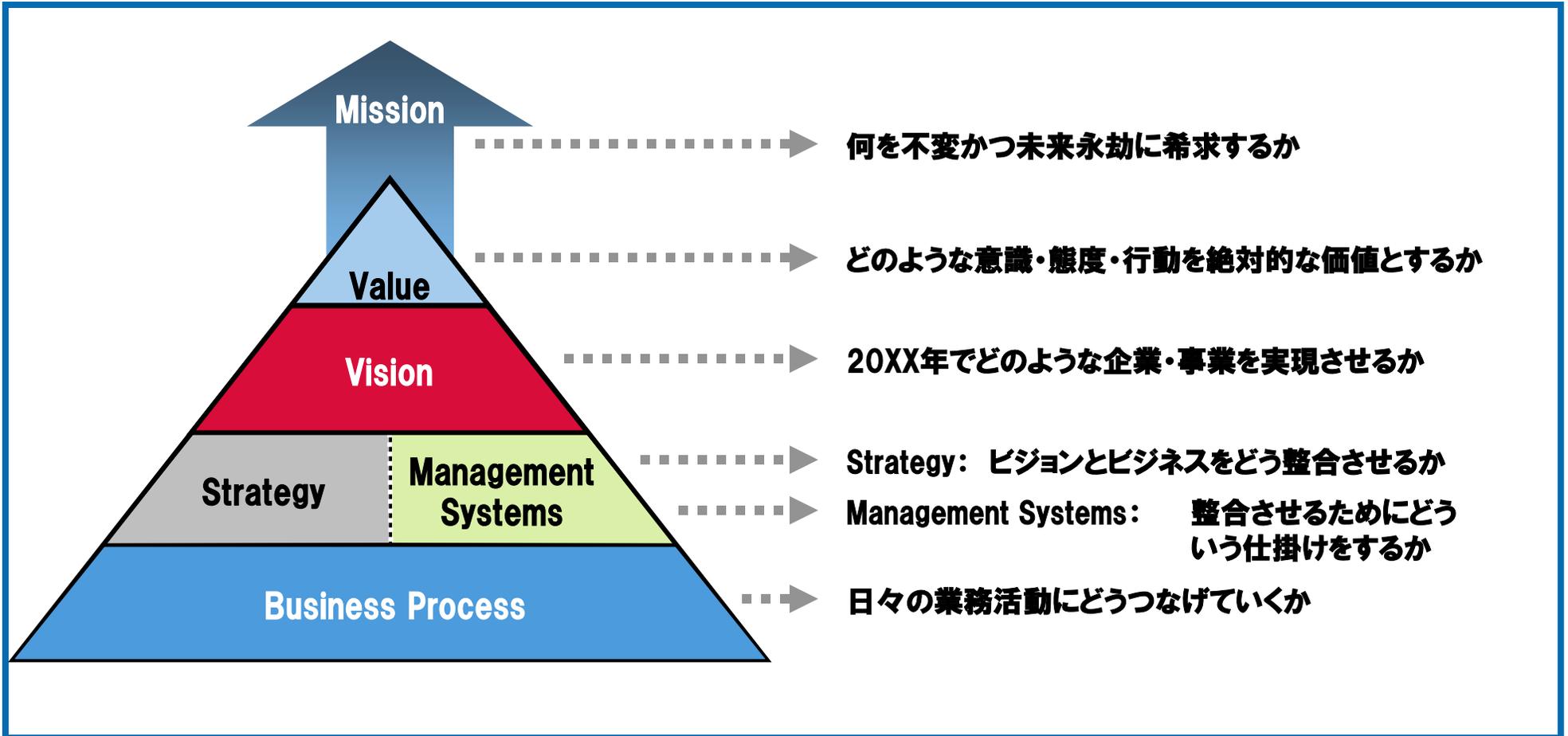
- 投資の実行・撤退判断基準の明確化と、決定された投資の実行・運営に関する責任・権限
- その後のモニタリング、場合によっては事業再生支援・コンサル機能の発揮

- 共通の判断軸による評価、事業の型の違いに応じた評価の双方を考える
- 定量評価、定性評価の双方を考える

松田千恵子『グループ経営入門 第三版』 税務経理協会、2016年

チェックポイント(4) – <右脳的な価値> 経営理念の浸透を重要視しているか？

▪ 経営の全体系



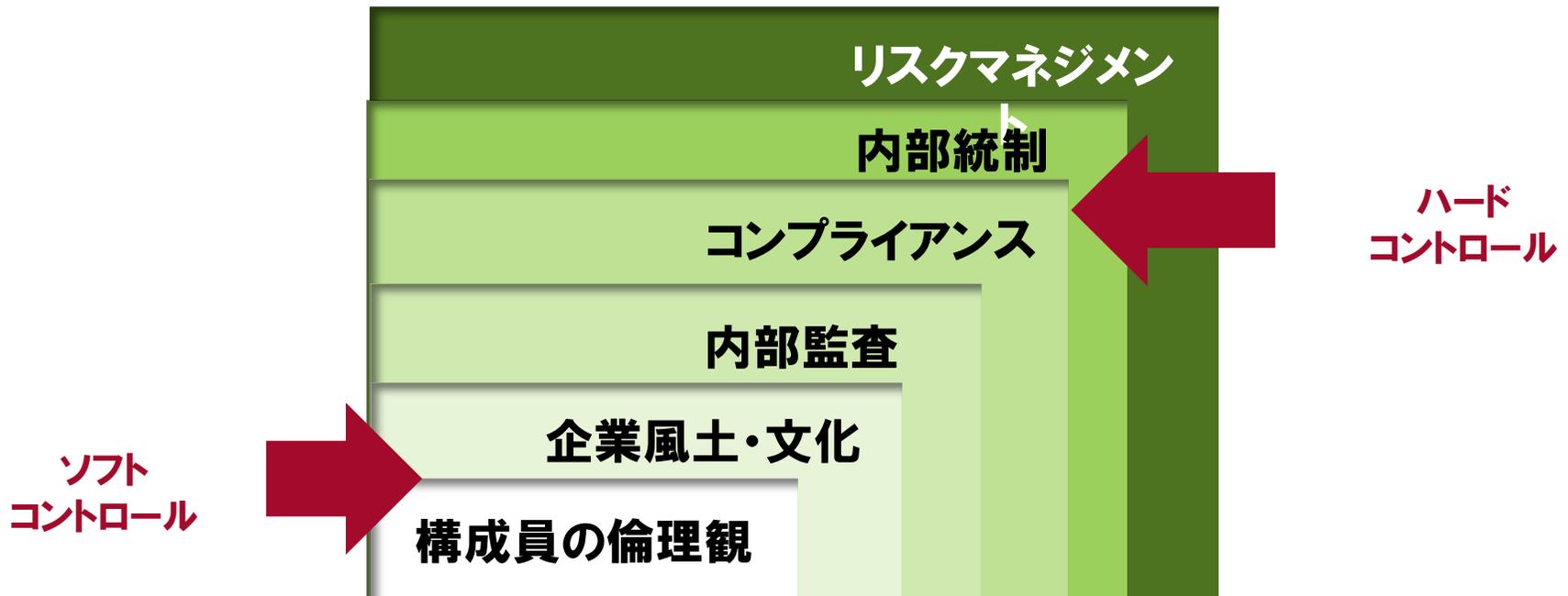
松田千恵子『グループ経営入門 第三版』 税務経理協会、2016年

(参考) リスクマネジメントと企業理念

	ハード・コントロール	ソフト・コントロール
重要事項	<ul style="list-style-type: none">マニュアル、チェックリスト、規制、手順、手続、書面による承認、稟議書、照合など	<ul style="list-style-type: none">誠実性、倫理観、リーダーシップ、経営哲学、リレーションシップの構築など
特徴	<ul style="list-style-type: none">有形、客観的、検証容易	<ul style="list-style-type: none">無形、主観的、検証困難
考え方	<ul style="list-style-type: none">外部からの基準強制違法行為の防止内部統制、コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none">内発的な価値観の重視責任ある行為の実行企業理念、企業風土、社員倫理

陥りやすい罠(7) – リスクマネジメントの全体像がデザインされておらず、誰もその意味を理解していない

- それぞれの要素を個別分離させて扱っては、効果的なリスクマネジメントにはならないが・・・
 - 実際にはバラバラ → 形式的な作業に陥りやすい → 実効性に乏しい
 - 誰もやりたがらない → 有効な人的資源の配分がなされない → 経営的視点から改善もなされない
 - 守るべき規則やルールだけは意味なく増える → 益々状況は悪くなる



チェックポイント(5) – <経営とガバナンス> 「執行」する側と「監督」する側の役割は明確か？ 特に、「監督」する側の機能が弱くないか？

利益相反に鈍感

- ・「海外事業推進部」= 事業推進 + モニタリング？

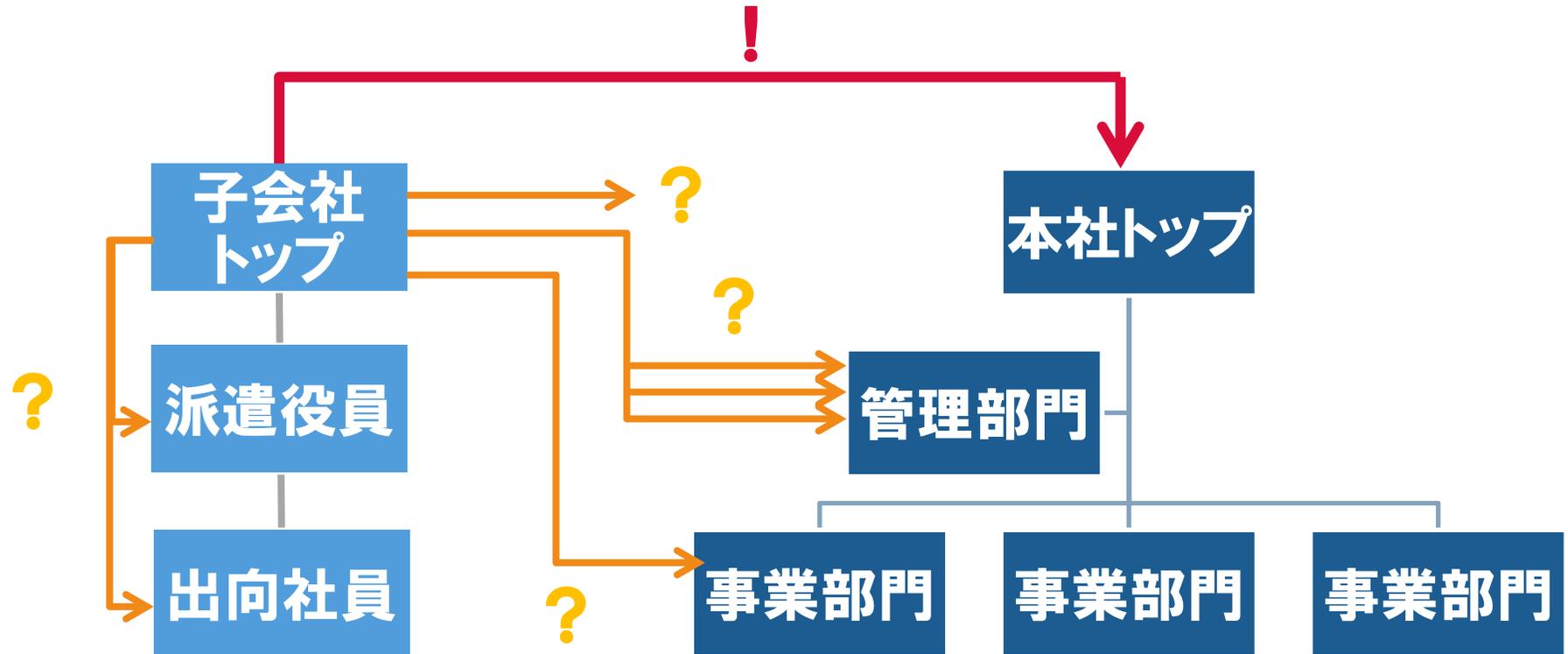
監督機能がおざなり

- ・ 子会社の取締役会に出ない
- ・ 本社取締役会への報告が無い

監査機能が弱体

- ・ 内部監査、内部統制は形式だけ、人的資源も不足
- ・ 本社の監査役や内部監査室等が海外に行かない

チェックポイント(6) – <経営とガバナンス>レポーティングラインが不明確、複雑、不適當、不満足なものになっていないか？



チェックポイント(7) – <経営とガバナンス>さしたる信頼もない経営陣を 続投させていないか？

よくあるケース

- 被買収企業がまとまるためにも当面は今の経営陣を続投させよう
- 買収交渉は大変だったが、経営陣の処遇をどうするかについてはあまり時間が無かった
- 今の経営陣も頑張っているので計画は未達だけでもう少し様子を見よう
- なかなか送り込む人材がないし、サーチを掛ける位なら今の経営陣で大丈夫だろう

考えるべきこと

- やらせたいことは契約に明記する・口約束をしない
- CFO(単なるお目付け役ではない)は、なるべく自社から派遣する
- 経営管理において妥協しない・企業理念において妥協しない
- 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 – 「指名」「報酬」「監査」を充実させる
- 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させる
- そもそもその「子会社」は本当に必要なのか – 何かと「ハコ」が多すぎる

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スペシャリストを分けないのか？

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？

- 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



自己紹介－松田千恵子(まつだちえこ)

- 首都大学東京大学院 経営学研究科／首都大学東京 経済経営学部 教授 cmatsuda@tmu.ac.jp
- 株式会社日本長期信用銀行にて国際審査、海外営業等を担当後、ムーディーズジャパン株式会社格付けアナリストを経て、経営戦略コンサルティング会社である株式会社コーポレートディレクション、ブーズ・アレン・ハミルトン株式会社でパートナーを務める。2006年にマトリックス株式会社設立、現在に至る。全社戦略・グループ経営、および企業経営と資本市場との関係に着目した実務、教育、研究に注力している
- 日本CFO協会主任研究委員。事業会社や公的機関等にて社外取締役・監査役、経営委員等を務める。著書「格付けはなぜ下がるのか～大倒産時代の信用リスク入門」(日経BP社)、「ファイナンスの理論と実務」(金融財政事情研究会)、「グループ経営入門 第三版」(税務経理協会)、「成功するグローバルM&A」(中央経済社)、「これならわかるコーポレートガバナンスの教科書」(日経BP社)、「コーポレートファイナンス実務の教科書」(日本実業出版社)等
- 東京外国語大学外国語学部卒、仏国立ポンセ・ショセ国際経営大学院経営学修士、筑波大学大学院企業科学研究科博士後期課程修了、経営学(博士)

資料内容につき禁無断複製・転載