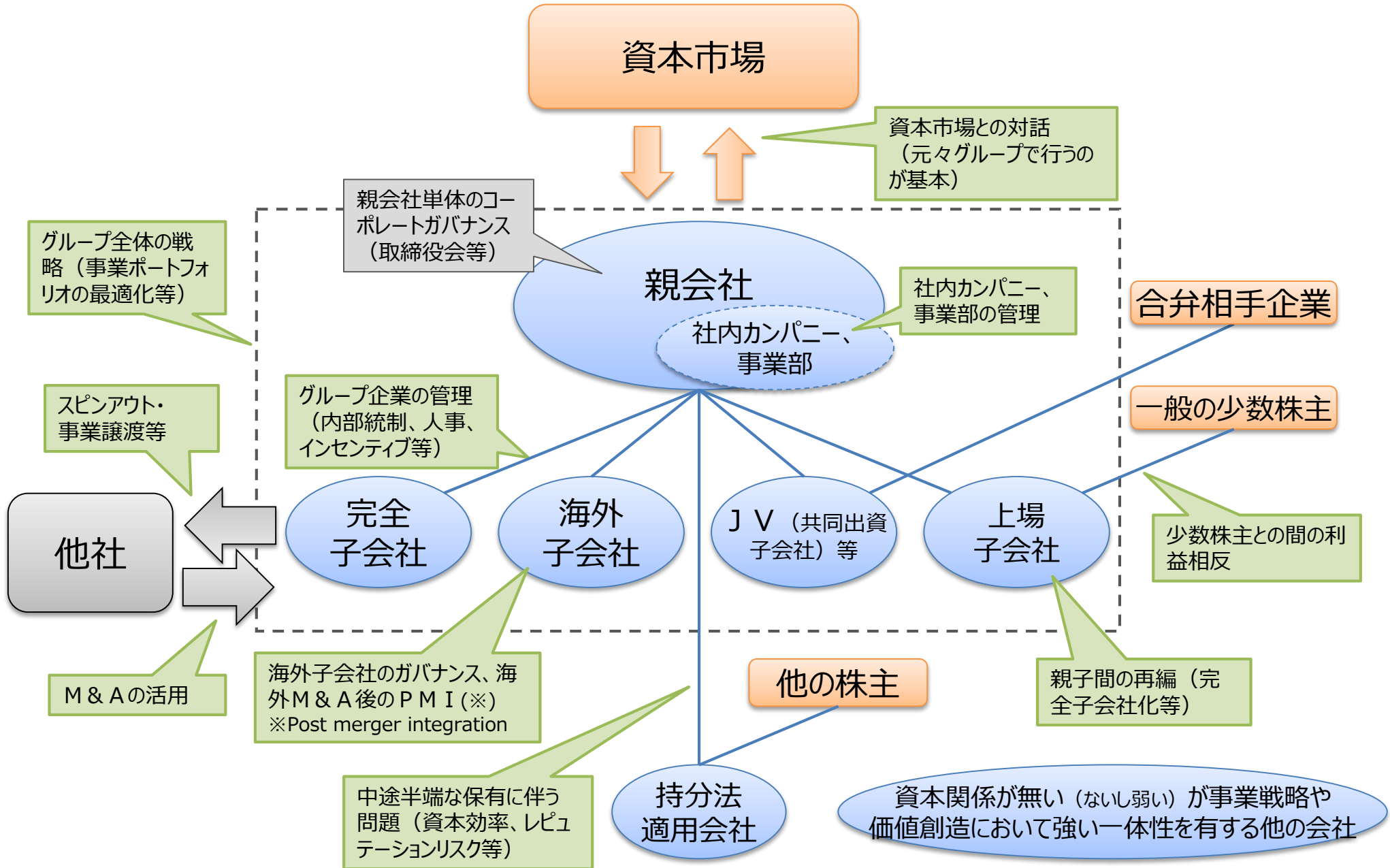


事務局説明資料②

(グループガバナンスに関する現状と課題)

2018年5月25日

企業グループのガバナンスに関連する各種要素



グループ経営を巡る環境変化と対応に向けた課題

- 環境変化に対応しつつ持続的な成長を図るため、グローバル化・多角化が重要になる中、「攻め」と「守り」の両面で、多様な事業分野・組織に対して適切なガバナンスを働かせることが課題。

【マクロな環境変化】

人口減少による
国内市場の縮小

経済全体の
グローバル化

第4次産業革命による
産業構造の急激な変化

資本市場からの
圧力の増大

グループ経営を
支える制度整備
(持株会社解禁、連結会
計、連結納税等)

【企業の対応】

海外展開の進展

事業分野の拡大

M&A (特に海外) の
積極活用

持株会社化などの
組織改革

の持続的成長のためには海外市場
への投資が必要に

【グループ経営を巡る課題】

積極的な事業ポートフォリオ
マネジメントによる経営
資源の最適分配が必要に

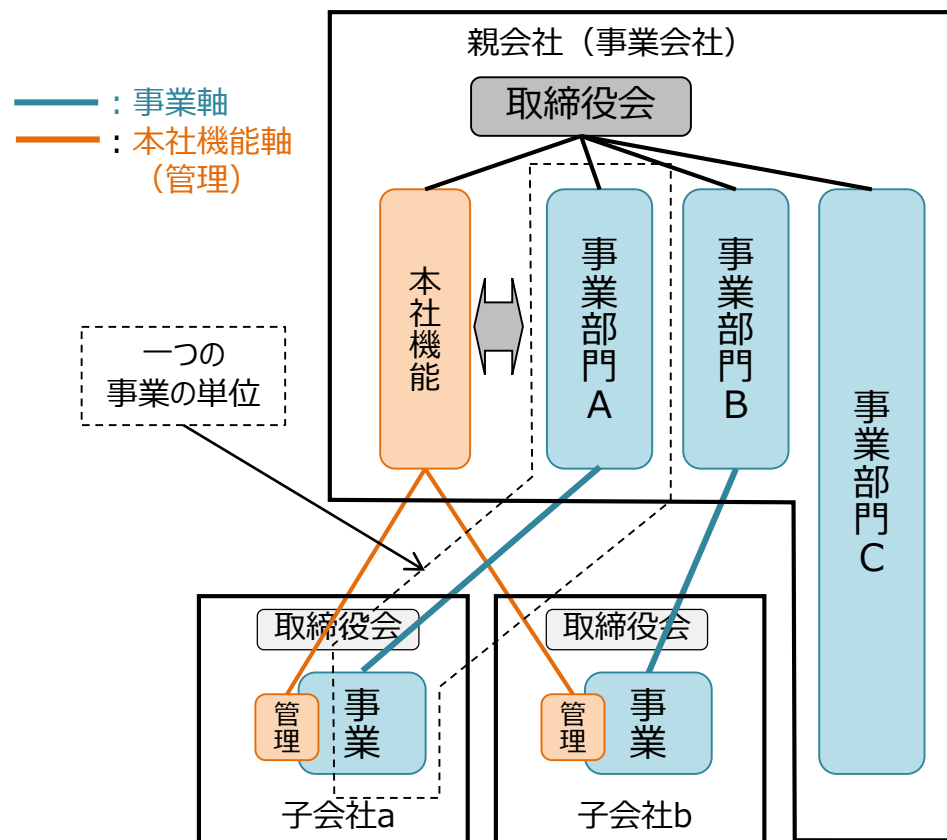
多様な事業分野を束ねて
全体最適を実現する
高度な経営力が必要に

海外を含め、多様な組織に
おける経営リスクの適切な
コントロールが必要に

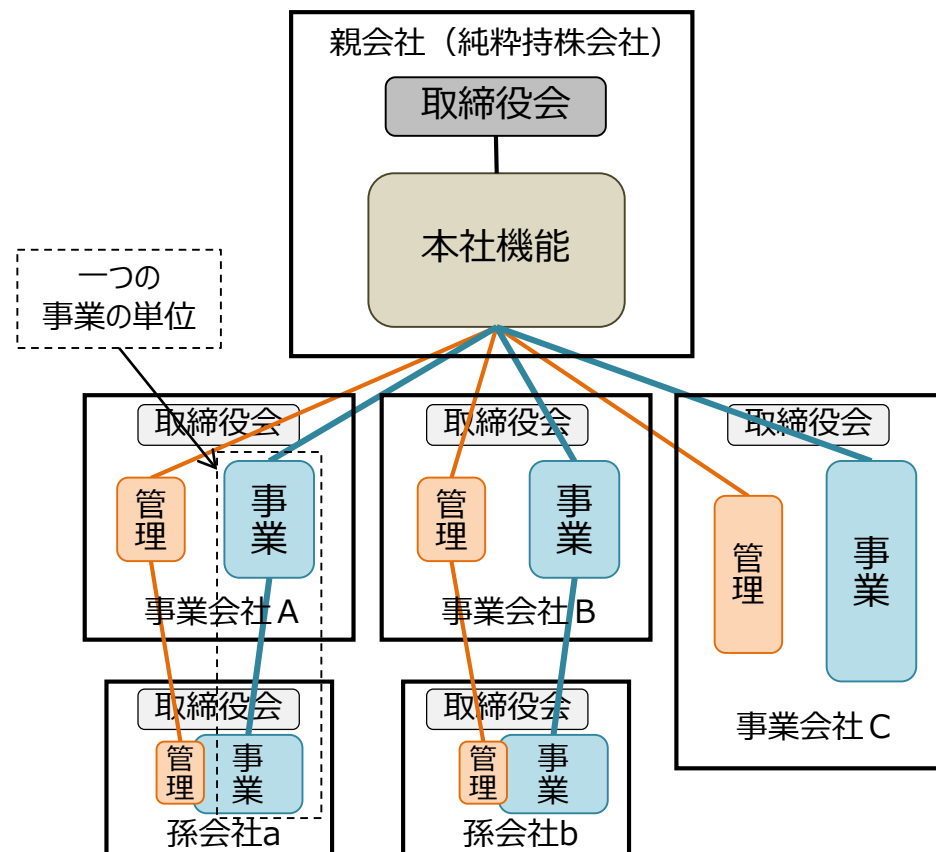
大規模な企業グループの典型的な組織構造（単純化した姿）

- 大規模な企業グループの組織を単純化すると、以下のような特性がある。
 - ① 親会社が事業会社の場合と純粋持株会社の場合に大別できる。
 - ② 事業の単位ユニットは、法人格を超える形で（親－子－孫）形成されることが多い。
 - ③ 事業部門と、本社部門（※）がそれぞれ別に、子会社に対して指揮命令、連絡等を行うことが多い。
※経営戦略＋財務＋管理（経理、労務・人事、法務、IT等）に関する事業横断的な機能。コーポレート機能と呼ばれることもある。

事業会社を核とする企業グループの例

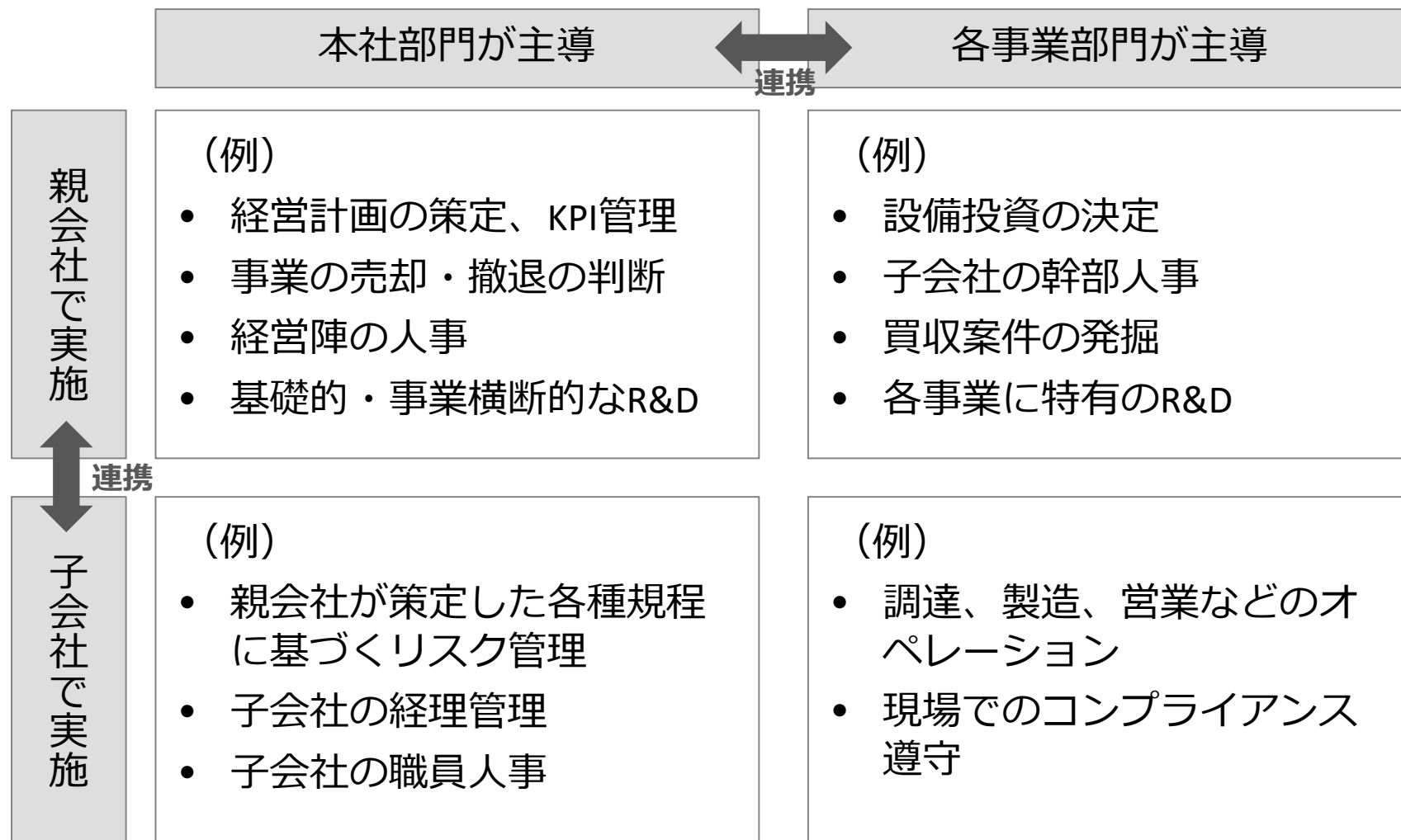


純粋持株会社形態の企業グループの例



権限や役割の分掌に関するマッピング

- 人事やコンプライアンスなどの各機能について、グループ内で権限や役割が分掌され、「親会社⇔子会社」、「本社部門⇔各事業部門」の間で連携して対応していることが多い。



(参考) 企業グループ設計の様々なバリエーション

- 大規模な企業グループの組織には、4ページのような単純型のみならず、その派生型として、例えば以下のような様々なバリエーションが存在している。

企業グループ設計のバリエーションの例

組織体制についてのバリエーション

- 海外各地域の子会社の一部機能を統括管理する「地域統括本社」が介在するケース
- 純粋持株会社と主要な事業子会社との間で、人事面等で一体性が強いケース
- 資本関係が無い（ないし弱い）他社との間で、事業戦略や価値創造において強い一体性を有しているケース

コーポレート機能に関するバリエーション

- グループ内の本社機能の一部をシェアードサービス会社に集約しているケース

親会社の事業機能に関するバリエーション

- 主要事業部門の担当副社長が「社内カンパニー」の「社長」に就くなど、事業部門の独立性が純粋持株会社並みに高いケース
- 純粋持株会社の経営戦略部門が、事業の種類ごとに細かく分かれているケース

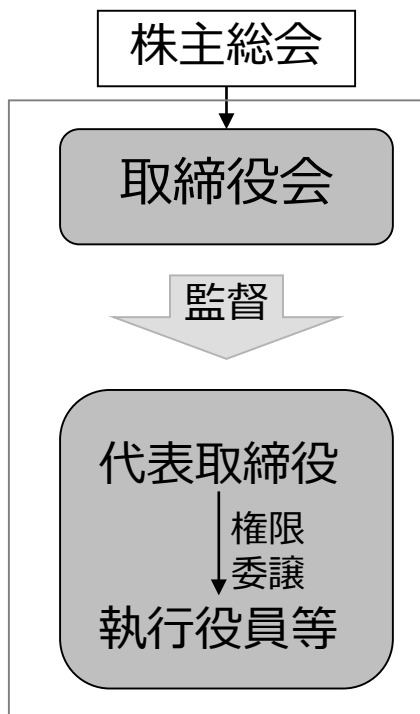
子会社に関するバリエーション

- 純粋持株会社形態でありながら、子会社が、製造や販売など一部の機能しか担わないケース

親子会社間のガバナンス

- 制度的には、親会社の子会社の株主として関与しているものと捉えられる。
- 実態上は、「株主としての関与」に加え、人事・報酬に関する権限を背景に、子会社の社長に対する指揮命令や役員等の派遣・兼務を通じて、親会社が（社内の事業部門と同様に）子会社の経営を掌握するという関係にあることも多い。
- 特に完全子会社について、こうした一体的経営が行われている場合、親会社・子会社それぞれの取締役会の役割についてどう考えるか。

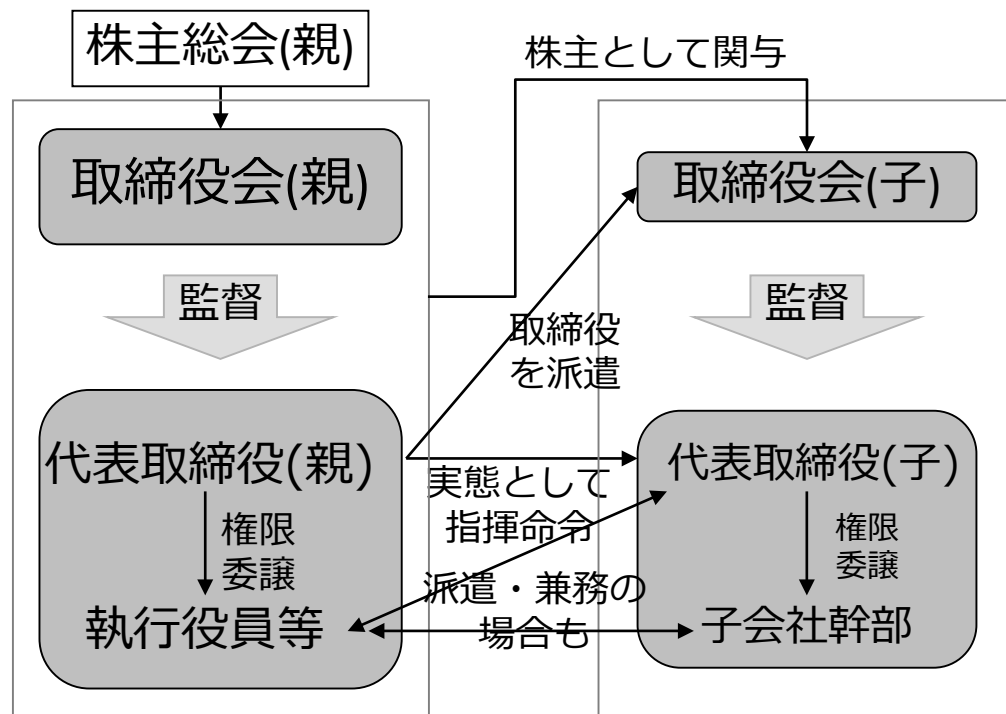
法人単体のガバナンス



監督機能：

執行機能：

グループのガバナンス



※指揮命令や役員等の派遣・兼務など、実態上の「親・子会社関係」を含めて図示したもの。

グループガバナンスに関する企業ヒアリングの概要

- 2017年10月～2018年5月にかけて、グループガバナンスに関し、特に実務上の論点が多いと考えられる企業（※）を対象に、ヒアリングを実施。
- 委託事業として行ったものも含め、計41社について実施（※※）。

※選定の際に考慮した要素

- ・ 子会社数が多い
- ・ グループ経営に占める子会社の役割・比重が大きい（「連単倍率」の高い会社等）
- ・ 多角化度が高い
- ・ グローバル展開が進んでいる 等

※※業種：電気機器、精密機器、小売、海運、紡績、化学、水産、繊維、医療機器、家具、ガラス、広告、食料品、IT、石油、機械等多岐にわたる。

グループガバナンスに関するヒアリング事項（抜粋）

○企業グループの全体設計に関する方針、考え方

- ・グループ企業の全体設計やそのガバナンスにおいて、重視しておられる観点（効率性、迅速性、適法性、企業風土 等）
- ・グループの全体設計の基本方針とその背景にある考え方
- ・企業グループが形成されるに至った経緯
- ・海外子会社に関し、特に留意しておられる事項
- ・企業グループの理念・文化の形成及びグループ全体への浸透の方法

○グループ企業の管理の手法（組織としての体制）

○グループ企業の管理の手法（人事面の管理体制）

○少数株主が存在する子会社について

○グループ全体として手がける事業の構成（事業ポートフォリオ）の最適化

○以上について、他社のベンチマークの状況、過去数年間で何か大きな変化があった事項、変化のきっかけ

今回整理した部分

企業のタイプと組織形態の関係について（専業/多角化）

- 事業分野の広がり（多角化度）により、フィットしやすいグループ設計やガバナンス（経営管理）の手法が異なるのではないか。
- 多角化タイプの中でも、事業間のシナジーの大きさにより、純粋持株会社が馴染むか、事業持株会社（社内カンパニー／事業部門）が馴染むかが分かれるのではないか。

	専業タイプ （ドメインはほぼ固定）	多角化タイプ （ドメインシフトもありうる）
組織形態	機能軸が強く、機能別組織が典型	事業軸が強く、社内カンパニー制や純粋持株会社組織が典型
海外展開	自社で立ち上げた海外子会社中心	買収した海外子会社の比重が大きい
M&Aの活用	消極的	積極的
各事業部門への権限委譲	小さい=集権的 （本社による事業への関与が深い）	大きい=分権的 （本社による事業への関与が浅い）
本社部門の主な役割	事業戦略+守りのガバナンス	事業ポートフォリオのマネジメント +守りのガバナンス
本社機能に関わる人員配置	主に本社に配置	本社のみならず各事業部門にも配置
子会社の取締役会の役割	小さい	大きい

日本企業のグループ経営における現状と課題①

攻めのガバナンス

- 海外展開や事業分野の拡大に伴い、その時点その時点の判断で分社化等により子会社を設立し、結果としてグループが形成されてきたため、必ずしも、**グループ設計について一貫した戦略性がなく、経営の効率性や全体最適が意識されていない**（一部には、こうした問題意識から、子会社数の削減など積極的な見直しを行っているところも）。
- 迅速な意思決定のために事業部門に権限委譲を進めた結果、**事業部門の権限が強すぎ、グループ全体として最適な経営資源の配分ができていない**。（成長分野に経営資源が配分されない、優先順位の低い事業では競合他社との競争に必要な経営資源も配分されないなど）

守りのガバナンス

- 経緯的な理由で子会社を設立してきたため、管理可能性（管理の実効性）を意識せずに多数の子会社を抱えることとなり、中核子会社を除き、**本社の直接の管理が必ずしも十分にできていない**（特にM&Aによる海外子会社）。
- リスクマネジメントや法務等に関する本社機能が弱く、事業部門ごと、子会社ごとに管理を任せている一方で、子会社等における人的なリソース制約から、**子会社等のリスク管理が不十分**（そのため、子会社においてコンプライアンス等に関する問題が発生しやすい状況となっているのではないか）。

日本企業のグループ経営における現状と課題②

組織設計ごとの課題

【純粋持株会社】

- 純粋持株会社とした後も事業会社の経営に関与しすぎ、事業会社と持株会社で機能の重複が生じているため、**意思決定の迅速化という目的が果たせず、本来目指していた全体最適が実現できていない。**

【事業持株会社等】

- 事業部門ごとの経営評価が不十分で（投下資本に対する収益性の評価を行っていないなど）、全体最適の観点からの事業ポートフォリオマネジメントが行われていない。また、親会社の取締役会への付議事項が多く、意思決定に時間がかかる。

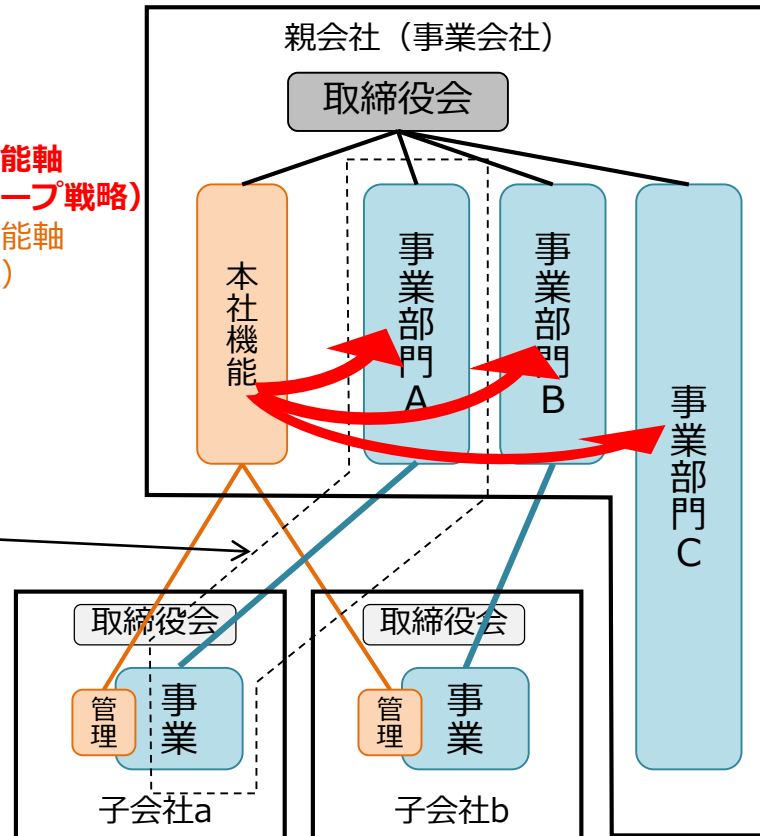
事業ポートフォリオに関する課題

- M&Aについては積極的に活用している企業が多く、連続赤字等の事業部門に対して一定期間内に改善を求める、といった対応もある程度行われている（ただし、必ずしも本社主導ということではなく、本社と事業部門の調整事項としているところが多い）。
- 一方、売却等による切り出しも含め、グループ全体での事業ポートフォリオの観点から、見直しに関する**基準やプロセスを明確にして「仕組み」として運用している企業はごく一部**（商社等）。

日本企業のグループガバナンスにおける課題（イメージ）

- 上記の通り、日本企業のグループガバナンスの課題は、「攻め」「守り」とともに事業軸（タテ軸）に対して本社機能軸（ヨコ軸）が弱いこと。

事業会社を核とする企業グループの例



純粋持株会社形態の企業グループの例

