

明日への力

日本総合研究所

理事 山田 英司 ②1



ガバナンスの改革は上場企業にとって昔からの課題であるが、二〇一五年に公表されたコーポレートガバナンス・コードによって、多くの企業が「執行」と「監督」の分離や、社外取締役を通じた外部性の強化という視点から、取締役会のあり方や、社外取締役の位置付けの見直しなどに、真正面から向き合うことになった。その結果、多くの企業がコーポレートガバナンスに対する高い問題意識を有し、実際の取り組み

も進みつつある。複数の独立社外取締役の選任や、監査等委員会設置会社への移行などの動きはその一例であり、ガバナンスのさらなるレベルアップに向けた動きが加速しているといえよう。一方で、現在においても企業におけるガバナンスの問題は後を絶たず、それはガバナンスの優等生といわれている企業も例外ではない。中でも、近年では本体のガバナンス整備されるのと裏腹に、M&Aで急成長した企業や海外関連会社を中心に、グループ会社に端を発する深刻なガバナンス問題が発生していること

注目される「グループ・ガバナンス」

「コーポレートガバナンスの先にあるもの」

が特徴的である。

これらの課題に適切に対処し、ガバナンス改革をさらに進めるための重要なキーワードは「グループ経営」である。多くの企業において近年、グローバル化・多角化が進んだ結果、複数のグループ会社を有することとなっている。したがってガバナンスの整備については中核企業内部だけの取り組みでは不十分であり、グループ企業まで踏み込んで対応する必要がある。つまり、グループ企業を含めた全体でガバナンスを

整備する、いわゆる「グループ・ガバナンス」に対する関心が急速に高まりつつある。「グループ・ガバナンス」を考えるにあたっては、従来の「グループ経営」のありかたを根本的に見直す必要がある。確かに、日本企業においてもグループ経営への取り組みは進んでいるが、グループ経営管理の基本思想は、依然として自社から分社したグループ会社を管理することを念頭に置いたものである。この場合、グループ企業はもともと同じ組織であったため、経営思想や価値観、行動様式については共通してい

る。そのため、グループ企業に対する運営と管理は詳細を定めず、組織の経験や慣例に基づき「暗黙知」がベースとなっていることが多い。一方で、近年ではM&Aによるグループへの取り込みや、新規事業やグローバル展開を進めるために外部と協働で会社を設立するなど、必ずしも分社型でないグループ会社が増加していることも事実である。この場合は当然のことながら、従来の「暗黙知」のやり方では通じない。例えば、海外

現地法人での現地採用幹部や、新規事業のベンチャー人材、M&Aでグループ化した企業の幹部などに対しては、明確に方針や行動基準を定めて共有する必要がある。つまりは、従来の「暗黙知」の運営から「形式知」への転換が強く求められているのだ。「形式知」を実現する具体的な方法は、グループ会社の特性に応じた権限委譲とモニタリングシステムを確立することも、幹部の任免システムなどを明文化して運用することに尽きる。多数のグループ会社を抱えた企業にとっては多大な時間と努力、コストを要するものであるが「グループ・ガバナンス」を確立するために、これらの対応は不可避である。

日本企業はここ数年、主に中核会社を中心としたガバナンス改革に取り組んできた。しかしながら中長期的な経営環境を考えると、事業領域の拡大、グローバル化とそれに伴うM&Aやアライアンスの増加によりグループ会社は増加し、ガバナンスの主眼もグループに重きが置かれるようになるであろう。グループ全体に網をかけ、「形式知」をベースとした「グループ・ガバナンス」への取り組みを進めていくことが、現在行われているコーポレートガバナンスの先にあるものと筆者は考える。

* 記事に関するお問い合わせは rcdweb@iri.co.jp までお願い致します。