

第 373 回月例会・報告概要

日 時:2019 年 9 月 21 日 10:00～

報告者: 南 裕 子 会員(積水化学工業、弁護士)

テーマ:親会社の子会社管理・監督の在り方についての一考察

～グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針(グループガイドライン)を受けて～

報告者コメント:本年 6 月 28 日、経済産業省が「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針(グループガイドライン)」を公表しました。本ガイドラインは、グループ経営を行う企業においてグループ全体の企業価値向上を図るための実効的なガバナンスのあり方に関するベストプラクティスが示されており、企業関係者にとって大変興味深い内容となっています。

グループガイドラインで取り上げているテーマのうち、「グループ設計の在り方」に絞り、ベストプラクティスについて、当社の現状課題とも比較しながら、担当者目線で考察ができればと思います。

報告概要

1. はじめに

- ・2019 年 6 月 28 日に経産省から「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」公表
- ・報告はグループ設計の在り方を対象とする

2. グループガバナンスの目的と位置づけ

- ・「攻め」と「守り」の両面でのガバナンス(1.1)
- ・規範性はないものと考えられている(1.2)

3. グループ設計の在り方

(1) 現状と課題(2.1)

- ・海外を中心とした子会社数が増加
- ・経営資源の再半分、事業評価、実効的な経営管理のための共通プラットフォームの構築する機能が十分発揮されていないのではないか
- ・グループとしての基本的な方向性と実際の取り組みが整合していない場合が多い。「放任」となっている事例の存在

(2) 基本的な考え方(2.2)

1) グループ設計に関する基本的な考え方

- ・グループとしての中長期の企業価値向上と持続的成長を実現するために合理的な在り方
- ・考慮要素＝①分権化と集権化のバランス、②法人格の分離、③シナジー最大化
- ・基本軸＝①機能軸、②事業軸、③地域軸(グローバル企業)

2) 分権化と集計化のバランスのベストプラクティス

3) 法人格の分離に対するベストプラクティス

4) シナジーの最大化のためのベストプラクティス

4. グループ設計の実例における課題

5. グループ本社の役割(2.3)

(1)グループ本社(業務執行)の役割

- ・シナジー最大化のための戦略の策定・実行や共通インフラの提供等の重要な役割

(2)グループ本社による子会社の管理・監督の在り方

- ・基本的な考え方＝①プラットフォームの構築、②リスクベースでの子会社管理・監督、③権限委譲と結果責任、④業務プロセスの明確化、⑤グループ共通ポリシーの明確化

6. まとめにかえて

以 上