



コーポレートガバナンスにおける トーマツの取り組み

GRC-Japan事務局
GRC-Japan事務局

北爪 雅彦
松下 欣親

ガバナンスの構成要素でもある「組織運営に必要な機能」を整理し、各機能について具体的に説明していくことでトーマツのコーポレート・ガバナンスへの取り組みについて紹介する。

トーマツのコーポレート・ガバナンス への取り組み

トーマツではコーポレート・ガバナンスの構成要素であり「組織運営に必要な機能」を以下の4つに整理している(図表5参照)。

- ①能動的なリスクマネジメント体制
- ②有効なエスカレーションプロセス
- ③人材育成と評価
- ④迅速かつ網羅的な開示体制

以下では各機能について具体的に説明する。

能動的なリスクマネジメント体制

いつの時代も企業を取り巻く環境は変化しているが、近時はその変化のスピードの高まりとそれが与える影響の範囲が拡大している。このため、環境変化への対応力を高めることこそがリスクマネジメントのポイントであるといえる。リスクという言葉がマイナス面だけを彷彿させるようであれば、「能動的な経営システム」と言い換えてもよい。

環境変化への対応力を2つに分けて考えると、例えば攻めと守りのバランスが考えられる。国内マーケットに依存するだけでは企業成長が容易ではない中で、国内外での新規事業や海外マーケットへの進出を検討することは自然な行動である。全く新しい事業の創出は容易でなく、たとえ創出できたとしても競合企業に勝ち抜くのは容易ではない。また、海外マーケットにおいて既存事業の延長線で

行うビジネスには、既存の競合企業だけでなく、新たな競合相手も存在する。さらに、日本企業にとって未開の地でのビジネスは、営業活動をするためのネットワーク、実行するための人材などの経営資源が不足しており、製造原価の削減を目的とした製造機能の移転とは異なる次元での難しさが生じる。新しい製品・サービスを、新しいマーケットで、異なる価値観を有する新しい顧客に販売するには必要なリスクをとっていくことが不可欠だが、新たなチャレンジに成功し、成長していくためには、過去とは比較にならないほどのリスクを取っていかなければならない可能性がある。つまり、「攻め」の姿勢が必須となる。

一方で、事業部主導での海外進出は、事業部間のノウハウの共有や守りの体制整備などの点でシナジーが働きにくく、結果としてコストが上昇するだけではなく、攻めのスピードを削ぐ可能性もある。コーポレート部門によるサポートについても、そもそも海外進出時にコーポレート部門が能動的に検討に参加していない場合、現地の情報を把握していないだけではなく、把握するための手法すら確立していないこともある。加えて、進出した後のモニタリング体制についても事業部に依存した属人的な対応となり、特に買収した企業については、モニタリング体制の運用以前の問題として、グループとしてのコントロール方針(グループ管理規程等)すら提示できていないことも少なくない。

各社各様のコントロールを許容することは、事業部でのコントロールやコーポレート部門によるモニタリングの難易度を上げ、その有効性を下げるだけでなく、コストの上昇(効率性の低下)をもたらす。一般に海外企業と日本企業の利益率の差の1つの要因として売上高に対する一

般管理費の水準にあるといわれることもうなすける。

一定規模を超えた企業では、業務の有効性・効率性のいずれについても、コントロールの方針を明確にし、属人的ではなく組織的に運営することが不可欠である。これは久しく、人によるコントロール(属人的なコントロール)を中心としてきた日本企業にとっては、分かっているながらも実行できなかった課題の解決を要求されるものである。

属人的なコントロールは有効では無いといっているのではない。一定規模内の企業の場合、もしくはミッションや行動指針が浸透している企業の場合、また、任せられる人材がいる場合には、属人的なコントロールの方が有効かつ効率的である。優秀な人材がコントロールしていれば、仕組化されたこと以外の課題に気づくだけでなく、変化にも柔軟な対応が可能である。また、職務分掌規程による分業が不要なため、少人数で処理でき、分業した作業を統合する必要もない。今までの日本企業は意図的に属人的なコントロールの有効性を享受してきたとも考えられる。

しかし、海外売上高比率が高くなるにしたがい、海外で事業運営するために必要な権限が拡大し、人材の要求水準が高くなるだけでなく、必要とする人員数も増加し、同じ価値観や行動指針を共有した人材が枯渇してしまう。結果として一部の地域や小規模なグループ企業へのコントロールが甘くなるのである。この段になると属人的なコントロールの短所が顕在化し、長所を生かすことができなくなるため、仕組みによるコントロールが不可欠となる(これまで以上に危機感が醸成される)。

属人的なコントロールから脱却できなかった理由にはもうひとつある。リーダーシップの欠如である。日本企業はコーポレート機能に投資をしない傾向がある。カネを稼ぐ事業部が最優先であり、カネを産まないコーポレート部門は投資どころか、コストカットの対象となりやすい。この背景には過去の成功体験が潜んでおり、歴史的には必然といえる時期にあるとも考えられるが、経営者の無理解とリーダーシップの欠如が、以下のような過去志向・リスク排除志向のコーポレートを許容しているのである。

- ①国内の財務だけを対象とし、過去情報のみの収集を行う、財務・経理部
- ②国内ITのメンテナンスを対象とした、IT部門(グローバルで統一されたプロセスをITで効率化する

という視点でのトップマネジメントの関与はない)

- ③概念的な指示だけで、ルールの体系構築を行わず、具体的な規程の作成についても各国に依存し、モニタリングも行わず、分からないことの責任をすべて事業部に押し付けるリスクマネジメント部門や総務部門
- しかし、今後は、上述のように必要なリスクを積極的に取りにいく必要がある。未来志向・リスク許容(コントロール)志向のコーポレート部門、いわば「攻めのコーポレート」という側面を強化しなければ、外部のシェアドカンパニーとの差異は無く、存在価値がなくなってしまう可能性から目を背けるべきではない。過去の事業部門の成功とその後のコーポレート機能の停滞を真摯に見つめ、あるべき「攻めのコーポレート」を再構築していく、これこそが最初に述べた「問題意識を強く有している企業の自己変革への取り組み」なのである。コーポレートの変革にもイノベーションは必要である。そして、時間を短縮して大きな成果を生むには、すべてを自社で抱えず、オープンイノベーションを志向することが有効であると考ええる。オープンイノベーションには他にもメリットがある。パートナーの存在が組織変革に消極的になりがちな保守的思考を防止してくれるのである。

有効なエスカレーションプロセス

事業部が有する情報に加え、未来志向・リスクコントロール志向のコーポレート部門から得られた情報に基づき、事業部はどのようなリスクを、どれだけとっていくのか、さらに、コーポレート部門は、最終的に本当にそのリスクがグループとしての許容範囲にとどまるようコントロールできるのかを検討する必要がある。しかし、新しい製品・サービスを、新しいマーケットで、異なる価値観を有する新しい顧客に販売するという状況下で自社内のノウハウだけで考えていても限界があり、結果としてはどうしてもリスク回避的、自己満足的な方向に傾きがちである。このため、外部の意見をより積極的に有効活用する必要がある。具体的には、自分たちの社内論理の合理性や妥当性を評価してくれる社外役員の登用や外部専門家の知識や経験を活かした意思決定が不可欠となる。これは自社の役員の存在意義を否定するものではない。コアとなるビジネスの根幹部分の検討は当然に内部で議論を深めつつ、思いが強い社内の意見とは別の視

点で、一歩引いた立場から、過去からの慣習にとらわれない客観的な意見を広く聞き入れることで、外部環境の把握や、それへの対応の十分性とスピード感などについてより客観的な分析・検討を行った上で意思決定すべき必要性・重要性が高まっているからである。

各事業部での意思決定のスピードを確保するためにも、事業部への(タテ)の権限委譲も不可欠である。すべてを親会社のコーポレート、究極的には取締役会で管理できるものではなく、事前モニタリングが不可欠な事項に限定し、それについて十分に検証できる知識・経験と時間を確保することがより重要であるといえる。また、各国の状況はそれぞれの国でなければ理解できない、あるいは詳細な情報が収集できないものが多いことから、国別でオペレーションする(ヨコ)の連携が効率的な場合も考えられる。このようなタテヨコの役割分担(権限)と責任を明確化しておくことも重要である。外部環境や内部経営資源の制約によりどちらが望ましいかは異なるが、どちらも重要という指示はあいまいであり、現場の混乱や無責任を招くことになる。経営陣がリーダーシップを発揮し、タテとヨコの役割分担を明確にする必要があると共に、マトリックス組織の弊害である無責任化を防止するために、権限に整合した責任も同時に整備する必要がある。この責任についていえば、適切に評価されることで人材育成にもつながると共に、適材を適所に配置する人事により経営のガバナンスを高めることにも直結することから、最終的には人事と報酬につながるものであることが必要であると考ええる。

人材育成と評価

しかし、どんなに立派な仕組みを整備しても、その趣旨を理解し、適切に実行できる人材がいなければ運用することはできない。国内の人材だけでなく、広く企業のミッションや行動指針を理解している有能な人材を最大限に活かす必要がある。そのためには、自社のミッションを理解させることを中心とした人材育成と、その実行情況を確認するプロセスとしての評価が不可欠である。その上で、特定地域にとどまらず、適材を適所に配置することで機会を与えることが求められると考える。

迅速かつ網羅的な開示体制

これまで主に企業内のガバナンス、いわゆるインナーガバナンスについて議論してきた。外部の意見は情報不足から不適切なことも多々あるが、「有効なエスカレーションプロセス」でも述べたとおり、他社での経験との比較や自社と異なるビジネスに基づくスキルや情報から、内部の論理を超えた有効な意見を得られることも多い。このため広く情報を開示し、自社を理解して頂くことで外部を巻き込み、外部をインサイダーとして活かしてビジネスを行うことは有益である。いわゆるアウトガバナンスの活用である。

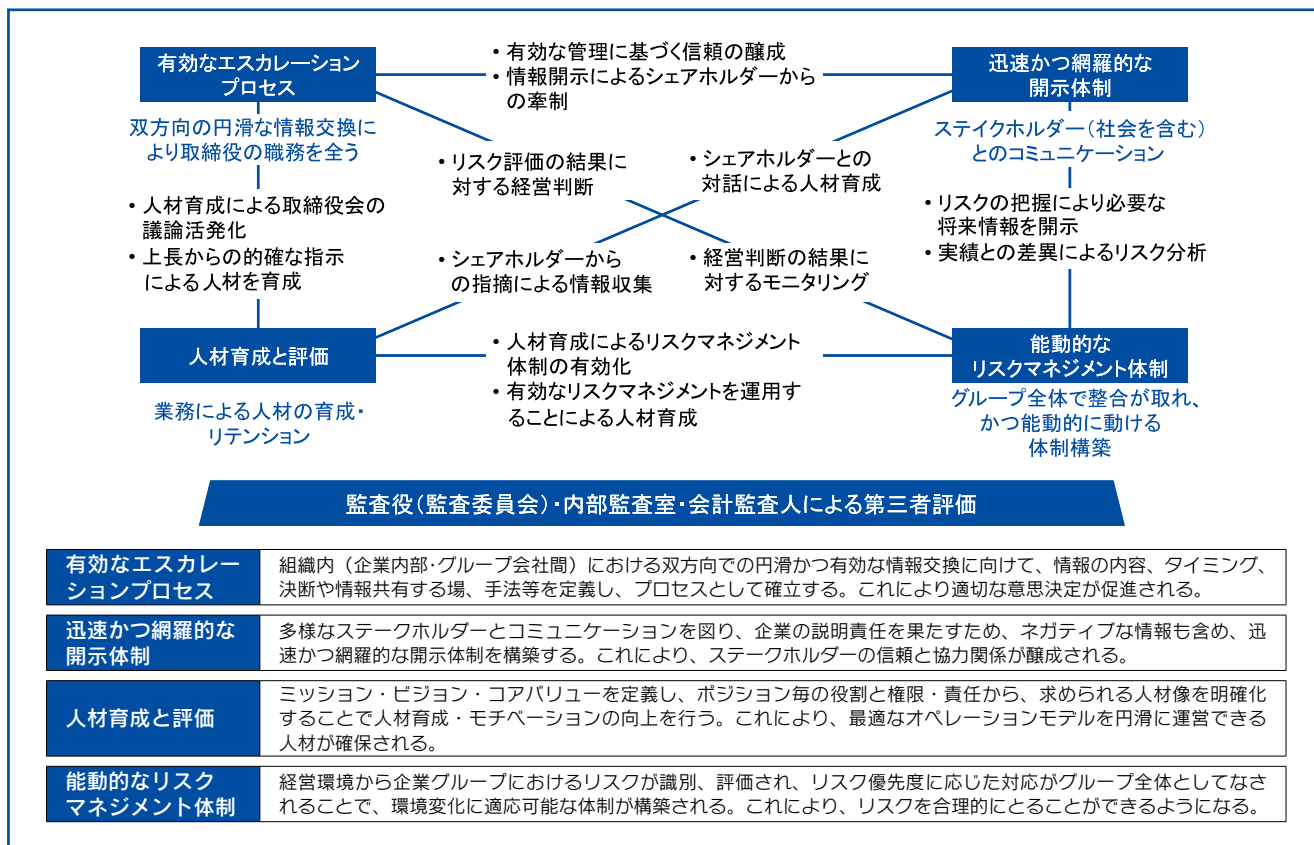
企業に関与するステイクホルダー(利害関係者)としては、経営のボトルネックが相対的に資金から人材にシフトしていることから、投資家だけではなく、従業員や潜在的従業員(就職を希望する者)、さらには企業の主権者と言われる製品・サービスのユーザーや広く社会をも意識していく必要がある。

このためには制度上最低限必要な開示にとどまらず、それぞれのステイクホルダーが必要とする情報を適切なメッセージとして開示することが重要であり、積極的な開示とともに意見交換(エンゲージメント)が不可欠となってきていると考える。

Governance、Risk & Compliance (GRC) フレームワークによる対応

以上のような機能をまず1つひとつ整理し、充実させていくことが重要である。考え方を体系化しておかないと、各部署や各拠点がそれぞれ個別に課題に対応することとなり、不効率であるだけでなく、グループとして投資に見合う十分な効果を得られない可能性が高まるためである。そこで、トーマツでは以下のようなフレームワークを利用して課題や対応策の抜け漏れが無いかの確認を行うことを推奨している。このフレームワークをトーマツではGRC(Governance、Risk & Compliance)フレームワークと呼んでいる。

図表5 GRCフレームワーク



GRCフレームワークで最も強調すべきはその「関連性」を強化することを重視している点である。問題意識の高い企業では、それぞれの要素の整備はできているが、各要素間での円滑な情報交換が為されていないケースがある。

ひとつのシステムでは要素の理解が優先されがちだが、要素間の相互作用が全体のシステムを支えているという機能の全体的な理解がより重要となる。

GRCフレームワークの目的は、Governance、Risk & Complianceが各企業グループにとって有益なシステムとして、より効率的に機能することを目指すものである。各要素の意義を理解したうえで、それぞれの要素が相互に有機的に連携することを理解して初めて複雑なシステムを有効に機能させることが可能となる。

おわりに

エスカレーションは総務部門、能動的なリスクマネジメント体制は経理・法務部門、人材育成・評価は人事部門、迅速かつ網羅的な開示体制はIR部門などと、各部署で役割を分担して4つの機能を整備している会社も多い

と思われるが、その機能を有機的に関連付けて運営することは容易ではない。しかし、これらの機能は有機的に連携してこそ有効なものであるという再認識は不可欠である。経営陣の強いリーダーシップのもとに、4つの機能を有機的に連携させて運用することで、単なる牽制では無く、「攻め」と「守り」の両面をバランスよく具備した経営行動を引き出す仕組み、すなわち、コーポレート・ガバナンス体制を再構築することが望まれている。

必