

第1章

果たすべき3つの役割を確認する グループ・ガバナンスにおける 経理財務部門の役割

【この章のエッセンス】

●日本企業の持続的な成長に向けてグループ・ガバナンスの重要性が再認識されているが、グローバル化の深化やビジネスモデルの再構築、それに伴うM&Aの増加等により、本社がグループ・ガバナンスを發揮する難易度が高まっている。

●グループ・ガバナンスにおいて経理財務部門が果たすべき役割は、①資源配分、②経理オペレーション、③資金のそれぞれにガバナンスを發揮することである。

グループ・ガバナンスの重要性の再認識

企業経営におけるグループ・ガバ

ナンスの重要性が叫ばれてから久しい。

このグループ・ガバナンスは、経理財務部門にとって優先度の高い課題であり続けており、社内においては「CFOアジェンダ」として認知されているといっても過言ではない。ここまでの歩みを振り返ってみると、2000年代初頭に連結決算制度が導入され、経理財務部門が中心となつて対応を進めた。連結決算制度の導入に伴い、本社を中心とした個社それぞれの業績向上からグループ全体の業績向上へとパラダイムが変わり、グループ内の経営管理ルールやシステムインフラなどの変革も推進してきた。さらに2000年代中盤からは日本版SOX対応が求められる、さまざまな統制上のポイントを定め、いかにグループ会社に対する統制を發揮するか、に多くの日本

企業が取り組んできた。

2010年以降になると、政府が発表した「日本再興戦略2014」において、ガバナンス改革が成長戦略の1つとして位置づけられ、企業経営におけるガバナンスの意識がさらに高まりをみせた。この改革は、コーポレート・ガバナンス改革として、企業の意思決定における透明性と多様性を念頭に、社外取締役の導入などを中心として着実に進展しつつある。そして、直近では、日本企業における大きな課題としてグループ・ガバナンスがあらためて注目を集めている。2019年6月には「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」が経済産業省から発表されるなど、日本企業の持続的な成長に向けてグループ・ガバナンスの重要性が再認識されているのである。

グループ・ガバナンスの難易度の上昇

グループ・ガバナンスの重要性が再認識されている背景には、大きく3つの経営環境の変化があげられる。

(1) グローバル化の深化

1つ目は、アジア地域を中心としたグローバル化の深化である。2010年代中盤以降は、欧州やアメリカの先進諸国に対する取引のみならず、アジア地域を中心とした新興諸国との取引が一気に拡大した。戦線の拡大とともに経営の現地化が急速に進み、本社の薫陶を受けた日本人を各現法に配置してにらみを利かせるといった従来のなグループ・ガバナンスのスタイルは成り立たなくなつてきており、会計不正や資金流用などのリスクが急激に高まっている。

(2) ビジネスモデルの再構築

2つ目の変化は、デジタル化の発展や消費者の嗜好の多様化などを背景としてビジネスモデルそのものの再構築が迫られている点である。モ