

昨今、企業の不祥事が発覚する事例が散見されるが、特に、子会社における不祥事が問題となるケースが後を絶たない。中でも、M&A(企業の合併・買収)により子会社化した場合、買収企業側のガバナンス・システムの枠外に置かれ、ガバナンス上の問題が発生しがちであることとに留意が必要である。

買収企業による監督能力が問題

非上場企業ガバナンス(4)

買収企業はM&Aにより多額の投資を行っているのであり、その投資回収を確実に行うためにも、いかに被買収企業に対してガバナ

ンスを効かせるかはM&Aの成否に関わるといっても過言ではない。そのため、買収企業として、買収後の被買収企業に対するガバナンスの在り方については、

「被買収企業に対する監督機能は高まるが、被買収企業の自律性や経営スピードが損なわれる点は留意が必要である。」

買収企業の事業部門は、

「守りのガバナンス」は、事業部門では手薄になりが

るのか」「事業部門長や管

理部門長を派遣するののか」「各人のミッションは何か」といった点は慎重な検討が必要である。「名ばかり取締役」を任命するだけでは、被買収企業に対するガバナンスはおぼつかない。

このように、M&A後のガバナンスにおいては、買収企業側の監督能力が試される。被買収企業の経営不振や不祥事は、買収企業によるガバナンス不全の結果であるといえよう。

4回にわたり、最近の非上場企業のガバナンスに関する論点を紹介してきた。非上場企業におけるガバナンスを再考する一助になれば幸いである。

(毎週木曜日に掲載)

化」である。被買収企業の監督を担う主体としては、買収企業の取締役会、事業部門、コーポレート部門、被買収企業の取締役会などが考えられる。

買収企業の取締役会は、被買収企業における重要な投資や人事に関する承認権限を持つことが多い。ただし、買収企業の取締役会に



木俣 貴光(きまた たかみつ) コンサルティング事業本部コーポレートアドバイザリ部長

に対する報告・付議事項を広く設定するほど監督

被買収企業の事業戦略や営業面での計数管理など「攻めのガバナンス」を担うことが多い。

一方、被買収企業の経営管理やリスク管理といった

「守りのガバナンス」は、事業部門では手薄になりが

