経済教室

上場企業の「分権化」を調査

事業組織の統治に課題

日本の企業の多角化とガバナンス

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>多角化（エントロピー指数）</td>
<td>0.75</td>
<td>0.80</td>
<td>0.89</td>
<td>0.89</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>事業セグメント数</td>
<td>3.16</td>
<td>3.41</td>
<td>3.90</td>
<td>3.96</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>子会社数（社）</td>
<td>49.1</td>
<td>74.8</td>
<td>104.0</td>
<td>107.5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>売上高 Sony 甲府乙田設立（割増）</td>
<td>1.41</td>
<td>1.46</td>
<td>1.61</td>
<td>1.81</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>株式の機関投資家保有率（%）</td>
<td>13.09</td>
<td>17.44</td>
<td>22.74</td>
<td>36.72</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>株式持ち合い比率（%）</td>
<td>14.11</td>
<td>13.59</td>
<td>10.47</td>
<td>7.49</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>取締役数（人）</td>
<td>27.4</td>
<td>25.9</td>
<td>18.1</td>
<td>12.2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>執行役員総数の増加率（%）</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>47.1</td>
<td>66.8</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

多くの企業がガバナンス方面で問題を抱えており、特に2000年代に入ると悪化の傾向が見られる。多角化の進行と同時に、連結経営体制の重要性が高まっている。

モニタリングも重要に

「90年代のソニー」が各社の

分権化態勢を示す。分権化は、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集中化を伴い、経営陣の集中化と権限の集