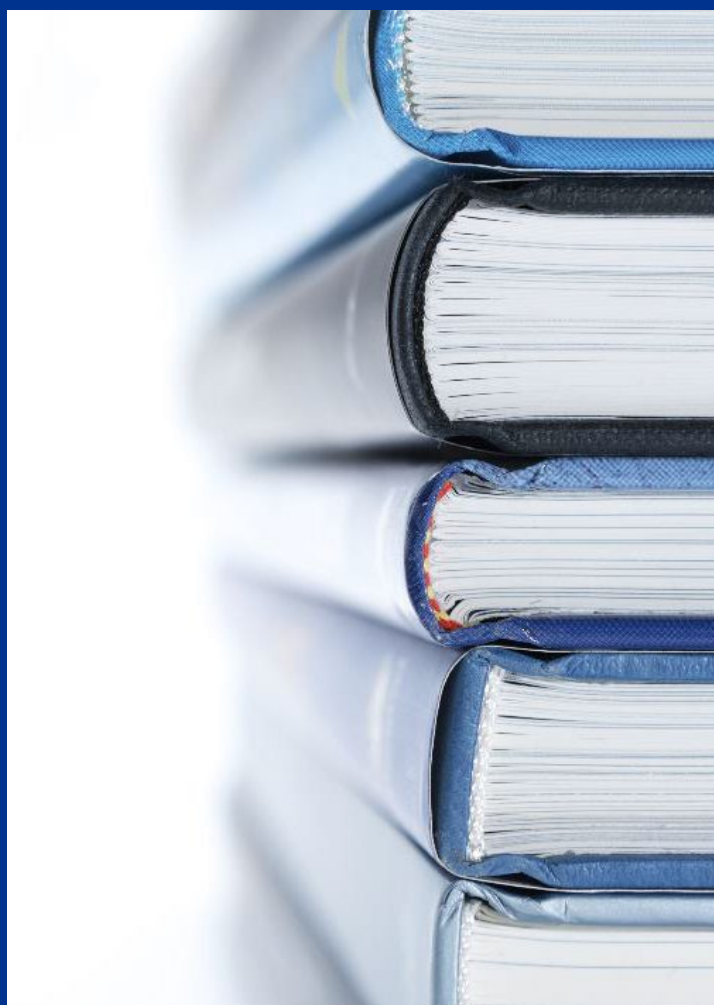


海外子会社 マネジメントブック 作成支援



海外子会社向けマネジメントブックの紹介

海外進出の進展に伴い取り組むべき課題が多様化しています。

海外子会社管理に関する課題解決の手法としてマネジメントブックを紹介します。

日本本社

- 本社内での海外子会社管理に関する問題意識の目線が合わない。
- 海外拠点の運営は、経験の有無を問わず日本人駐在員任せとなっている。
- 各管理部門や事業部門の指示系統がうまく連携できず、指示・報告が整理できていない。
- 管理効率化・権限移譲のために海外拠点の運営レベルの向上を図りたいが、何から手を付けてよいかわからない。
- 拠点所在国のマクロ環境情報や法令・規則などの外的要因を適時に把握したいが、どの情報を、どのように把握していけばよいかわからない。

海外子会社

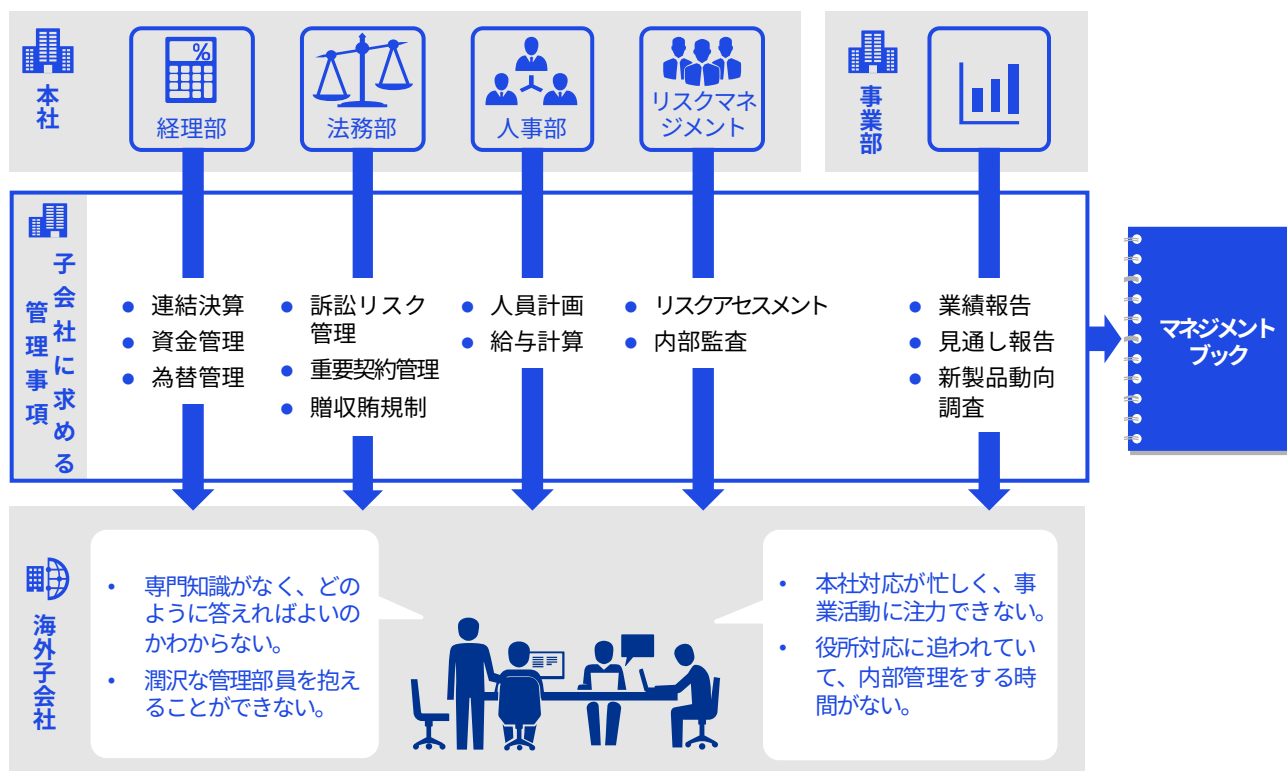
- 現地特有の事情に対する共通理解がなく、本社の論理で物事が進む。
- 本社から五月雨式に要求される報告への対応に追われている。
- 引継ぎに十分な時間が与えられず、現地への理解や経営に関する知識・ノウハウもないままに、拠点運営に臨む必要がある。
- リソースが十分でなく、管理業務の根本的な改善・レベルアップが図れない。
- 業務が属人化しており、どのように業務がなされているか見えない。
- 離職率が高く、業務が回らなくなるリスクを感じている。
- 海外子会社だけで解決できない課題が多く、本社からの支援がさらに必要。



マネジメントブックを整備することで、海外子会社に係るリスク管理能力の向上を図ります

サービスの概要

マネジメントブックは、本社や事業部における各管理部門が子会社へ要求するさまざまな管理事項について、業務カテゴリごとに管理活動の指針となるノウハウやQ&Aを取りまとめたものです。



01



オーダーメイド へのこだわり

- マネジメントブックの完成がゴールではなく、組織の海外事業の持続的な成長こそがゴールだと考えます。
- 組織の現状について客観的に把握したうえで、マネジメントブックをオーダーメイドで作成します。

02



コンテンツ へのこだわり

- 実務で使えるツールを目指しています。
- 海外子会社の日本人駐在員が知りたい事項や知っておくべき事項をマネジメントブックに落とし込んでいきます。

03



メンテナンスのしやすさ へのこだわり

- 利用するなかで得たノウハウ・経験を活用し、メンテナンスを繰り返し、内容の充実・情報のアップデートをし続けていくことが重要だと考えます。そのためにもマネジメントブックをメンテナンスしやすい様式で作成します。

04



包括的な作成支援 へのこだわり

- KPMGは、業種別だけでなく、リスク管理領域における豊富な知見も有しており、包括的なサービス提供が可能です。他業種の事例なども加味しながら、各組織の状況に応じたハイクオリティかつ全面的なマネジメントブックを作成し、提供します。

5つのステップ — 進め方

ステップ
01

本社実態調査（海外子会社管理について）

海外子会社管理の現状について、管理方針・手法や抱える課題を明確にする。

ステップ
02

海外拠点実態調査（拠点運営状況について）

ヒアリングを実施し、課題やリスク・必要な支援等を特定し、ノウハウやトラブル事例を収集する。

ステップ
03

管理強化のための仕組み作り支援

本社および海外子会社が抱える課題を踏まえ、管理強化に向けた仕組みの整備を支援。必要に応じて、海外子会社管理の「将来像」の設計にも関与する。

ステップ
04

「マネジメントブック」作成・展開支援

ステップ1～3の取組み結果を踏まえて、「マネジメントブック」を作成する。また「作って終わり」ではなく、定着に向けた研修・説明会などを実施する。

ステップ
05

「マネジメントブック」作成後の運用支援

「マネジメントブック」作成・展開により波及した2線・3線整備のための全社的なガバナンス体制構築など、マネジメントブック作成後の運用も継続的に支援する。

期待される効果

業務標準化による拠点運営レベルの向上

PDCAサイクルの構築による
経営管理品質の向上

グループ経営管理における本社・
地域統轄会社・各拠点の役割責任の明確化

海外子会社のノウハウの集約、
グループ内での共有

リスク調査と現地調査などを通じて
マネジメントブックの展開・運用支援が
効果的に実施され、全社的なガバナンス体制の
強化につながる



マネジメントブックの標準的な対象範囲

海外拠点の運営上重要な経営領域・バックオフィス領域を中心に、対象拠点の特性や組織におけるリスクを検討しながら最終的な対象範囲を決定していきます。

対象範囲		目次例	
	経営領域 - 経営管理・業績管理 - ガバナンス	I. 個別業務	
		(A) 経営管理 - A-1. ガバナンス - A-2. 組織 - A-3. 管理会計・予算	II. 個別業務（続き）
		(B) 財務・税務 - B-1. 決算 - B-2. 経費管理、現金・出納管理 - B-3. 固定資産 - B-4. 税務 - B-5. 資金管理	(E) 情報管理 - E-1. 情報セキュリティ - E-2. ライセンス管理 - E-3. 知財管理
経理領域 - 財務会計 - 管理会計 - 現金管理 - 資金管理	人事領域 - 採用・配置・退職 - 育成 - 評価 - 給与計算 - 労務管理／安全衛生	(C) 人事労務 - C-1. 人事管理 - C-2. 安全管理	(F) 購買・調達
法務領域 - 法令対応 - 贈収賄 - 契約審査 - 環境	情報管理領域 - 情報機器管理 - 情報セキュリティ - ライセンス管理 - 知財管理	(D) 法務・コンプライアンス - D-1. 契約 - D-2. 法令順守 - D-3. 贈収賄対応 - D-4. 環境	(G) 棚卸資産

業務別記載コンテンツ例

各業務において重要な管理ポイントを明確化し説明します。主要関係者の声や組織のルール・過去事例を反映して最適化したコンテンツを整備します。

マネジメントブック	業務概要 業務内容およびその目的・意味に関する説明	リスク例 各領域・業務における各国特有のリスク	トラブル事例 自社および他社でのトラブル事例と再発防止に向けたポイント	モニタリングポイント 海外拠点を管理するうえで、拠点運営においてチェックおよびモニタリングしておくべきポイント
	業務の流れ 業務の流れや関連部署、使用するシステム等	整備すべき規程・組織 リスク低減やコンプライアンス強化に向けて、組織として最低限整備すべきルールや組織体制	推奨ツール 当該業務において、使用すべきチェックリスト・台帳などのツール	その他 例：年間業務スケジュール（予算策定・各所報告タイミング、会議・イベント等）

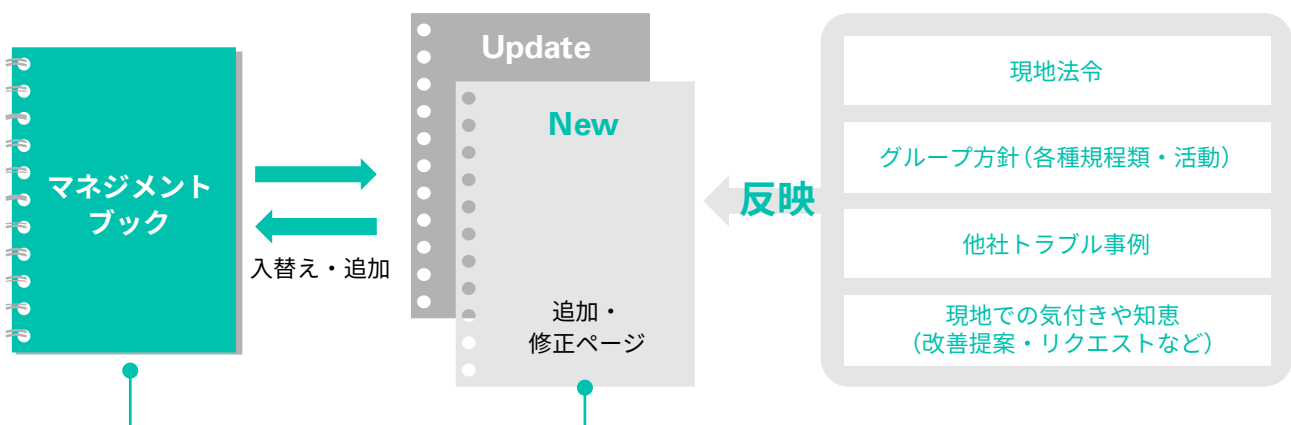
KPMGの支援イメージ

マネジメントブックを作成しても、定着化に向けたアクション抜きには現地での活用に結び付きません。現地での研修や日本での赴任前研修、アップデートのサポートなどを通じて定着化に向けた支援を行います。



メンテナンス

マネジメントブック作成作業において定めたルールに従いメンテナンスを行います。アップデート作業の効率性・実効性を高めるための工夫を講じ、現地で使用できる「生きたルール」にします。



製本しない

バインダーを使用し、更新作業の物理的・心理的障害を作らない

現地の今を反映

- 現地が抱える悩み・課題に対する「答え」を用意する
- 参加者意識を高め、知恵・ノウハウを積極的に共有する土壌を構築する
- 1線の従業員へのヒアリングを含め、現地調査を実施することによるマネジメントブックの展開支援のほか、内容および形式を随時アップデートする

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp/kc

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. C24-1007

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.