

課題からみえる グループ経営強化のポイント

近年、海外売上高比率の上昇に関する報道を目にすると機会が増えたことからもわかるように、豊富な需要を取り込むために、日本企業は海外への進出を加速させている。海外での事業活動が増えるにつれて、多様なリスクに晒され、実際にそのリスクが顕在化している。例えば、米国の海外腐敗行為防止法や反トラスト法が域外適用されたことによる多額の制裁金の支払い、経済成長に伴う物価上昇を背景に賃金上昇を求める労働争議の発生、洪水・地震等の自然災害による製造の停止や輸送の遅延が生じている。

日本企業が海外に進出する場合の多くは、事業部門を中心に進められ、進出後の業績管理も含めた子会社・関連会社の管理は、事業部門主導で実施してきた。進出先が限定され、それが欧米諸国を中心であった時は、それでも大過なく事業運営されてきたが、進出先の数が増え、多様性が高まるにつれて、事業部門のみでの事業運営は難しくなってきており、グループ全体を横串で管理するグループ経営の必要性が認識されてきている。

本稿では、グループ経営の強化が求められることに繋がる、海外における事業運営上の課題とその対応策について解説する。

1. 海外事業運営上の課題

企業が行うグループ経営の取組みには、例えば、グループ方針の展開、グループ方針を定着させるための教育・研修、事業部門から受ける適時報告に基づく戦略立案、子会社への内部監査を含むモニタリングとリスク対応等がある。これらは、会社ごとに異なるものであるが、各部門が個別に対応しているため、会社全体からみると網羅性を欠いていたり、過剰であったりする場合が多い。

グループ経営の取組みでの網羅性の欠如や過剰さは、親会社の管理部門・事業部門および子会社経営者から聞かれる以下のような状況からわかる。

(1) グループ経営施策の網羅性の欠如

①「現地任せ」からくる管理の抜け漏れの懸念

「海外のことは現地でしかわからないことが多い」と経営管理を現地に任せきりにし、本社から海外子会社を管理するための取組みはほとんど実施していない。例えば、本社の「環境・安全」の主管部署は、本社と国内の関連会社を対象とした管理方針の策定や教育等を実施しているが、海外においては、それぞれの国に法規制があることを理由に、方針の展開はもとより、管理状況の報告も受けていない。

②管理のための情報収集の不統一

海外子会社から月次の経営報告書を入手し、経営トップにまで報告しているが、報告の様式は各事業部門に任せられているため報告の内容および情報量にバラツキがあり、経営トップが的確な判断を下すための基礎データとしての役割を十分に果たしていない。



(2) グループ管理の過剰さの兆候

① 親会社からの依頼・モニタリングの過剰感に対する子会社の不満

子会社の経営陣に親会社からの依頼事項等についてヒアリングを行うと、次のような不満を耳にすることが多い。

- 本社の各部門からありとあらゆる報告を求められているが、子会社側は人員に限りがあり疲弊しきっている。
- 本社からさまざまな監査を行う人員が子会社にやって来るが、それぞれの違いがわかりにくい(昨年は監査役の監査、今年は内部監査の後に、更にISOの監査が控えている。なんとかまとめて監査を受けるようにできないか?)。

いずれのケースも、親会社において、子会社に対して行うグループ管理の取組みを統合的に管理する機能がないため、親会社の各部門が自部門の都合に従って個別に実施することになる。これでは子会社にとっては「やらされ感」だけが残り、体裁だけを整えて何とか乗り切るといった、親会社の本来の意図からかけ離れた状況を生んでしまう可能性が高い。

② 親会社の子会社に対する一方的な態度からくる不満

親会社から子会社への方針や施策を展開する場面において、次のような不満を子会社から聞くことがある。

- 本社が2年かけて構築した取組みを半年で実施するようにとの指示があった。
- 本社から新たな方針の展開があったが、関連文書は日本語のみであり、現地でどうやって展開すればよいのかわからない。

いずれのケースも、子会社側のリソースが限られている、また実行には現地採用者の理解と協力が必要、といった海外子会社の置かれている状況を十分考慮しない、本社からの一方通行的な対応を表しているが、このような親会社の対応について子会社は、親会社の真の狙いや方針を敢えて十分に理解しようとせず、形式的な対応で乗り切ろうとする場合が多い。

2. 課題への対応策

(1) グループ管理方針の策定

① 「誰が何をどこまで管理するのか」を決定

これまで述べてきたように、グループ管理の取組みについて網羅性を欠いていたり、重複している場合には、グループ経営を担う各組織、具体的には、親会社の管理部門、事業部門、地域統括会社、子会社等の役割が明確になっていない場合が多い。従って、まず各組織の権限・役割分担を明確にすることが重要である。コンプライアンス活動を考えた場合、企業倫理、贈賄防止法および競争法等、グループとして対応すべきものについては、本社コンプライアンス部門がグループ方針を策定し、それを周知させるための教育・研修や浸透状況のモニタリングを実施し、一方で、国ごとに異なる会社法等については、原則として、子会社に規程の作成や運用を依頼し、内部統制報告制度の全社的な内部統制の評価や本社から内部監査を実施する過程でモニタリングする、といった分担が考えられる。

② 全体最適の観点から、網羅的で無駄のない管理方法を検討

グループ管理の取組みの重複や、網羅性の欠如を回避するために、各組織の役割分担や実施事項を明確にすることが必要となる。その際、特に次のような状況になっていないことを確認することで、網羅的で無駄のない取組みとすることが可能であり、重要である。

- 別の部署がチェックしていると思っていたが、実際にはどの部もチェックしていなかった。
- 類似の情報提供を別々の部署から子会社に依頼していた。

(2) 本社管理部門による支援と計画性のある展開

① 管理するというより、子会社を支援するという意識

従来、各社のグループ経営の取組みでは、あくまで「管理」が中心である場合が多くみられた。従って先述のとおり、受け手としての子会社の状況を顧みない、一方的な方針の展開であったため、子会社としては中身はともかくとして、親会社の決めた締切りに形式的に間に合わせるといった対応をとる傾向が顕著であった。このような状況は、グループ経営のあるべき姿からかなり遠い状況といえる。

これからのグループ経営の取組みは、「管理」するばかりでなく、「支援」する視点、つまりいかに子会社から方針や施策に対する理解や同意を得ることができるのかといった点を考慮することが大切である。例えば、以下のような取組みは子会社が方針や施策を取り込む際の助けとなる。

- 海外子会社に対しては、少なくとも英語に翻訳した方針を渡す。
- 方針だけでなく、子会社が社内展開するための説明資料、方針の雛型・ツール等も同時に展開する。

② 段階的に導入するための施策

親会社が展開する施策は、日本から派遣された管理部門長と現地社員数名が、日常業務もこなしながら対応しているケースが一般的である。従って、本社の各部門がそれぞれに施策を展開したとしても、子会社では親会社の意図どおりに十分な対応ができない可能性が高い。そこで、グループ経営のための方針や施策で取り組むべきものを子会社が同時にを行うことは難しいので、順番に対応するためのロードマップを、リスクの大小や実行可能性等から作成する必要がてくる。グループ経営を推進する専門部署を設立し、本社の管理部門から子会社への方針や取組みを展開する中心的な役割を持たせている先進事例もある。

また、すべての子会社に対して一律に会社の方針や取組みを適用することが相応しくない場合もある。その場合は、子会社を規模や戦略上の重要性等からグルーピングし、すべての方針や施策の導入を依頼するグループと、簡易的な方針や施策の導入を依頼するグループに分けて、それぞれに対応していくことも考えられる。

③ 子会社の経営トップを支援するツール

子会社の経営トップを支援するツールとして、経営者として会社を運営していくための初步的なノウハウを載せた「拠点長ハンドブック」を作成する企業が増えている。現在赴任している経営者に対しては、経営上の課題を解決するためのヒントを与えるであろうし、経験のない者が経営者として赴任する場合には、赴任前に経営者として求められる事項をひと通り学ぶための教材として活用できる。

【図表1】「拠点長ハンドブック」目次例

第1章 マネジメント全般	第4章 人事	第8章 会計
1.定例マネジメント会議	1.雇用契約	1.会計関連ルールの整備
2.マネジメントへの報告・承認手続	2.研修	2.会計業務の設計
3.親会社への定期的報告	3.人事管理	3.預金の管理
4.重要業務の手順	4.入社・退社時の手順	4.固定資産・リース資産の管理
5.職務分離・内部統制	第5章 情報関係	5.決算処理(引当金等)
6.必要人員構成	1.情報セキュリティの意識向上	第9章 在庫管理・販売管理
第2章 ガバナンス	2.情報セキュリティの管理	1.適正な在庫管理と在庫評価
1.取締役会・株主総会	3.社外ホームページの管理	2.債権管理・入金管理
2.社内規程の整備	第6章 事故・トラブル・災害	3.販売管理と仕入・売上計上
3.業務内容・決裁権限の明確化	1.事故・トラブル等のリスク管理	第10章 資材購買以外の購買と支払
4.契約締結手続	2.災害のリスク管理	1.支払債務の管理
5.サイン権限・印章管理	第7章 品質管理	2.購買・調達
6.文書管理	1.製品苦情	3.支払管理
7.外部関係者との連携	2.製品回収	
第3章 コンプライアンス	3.安全性情報	
1.コミュニケーション	4.当局への届出関係	
2.コンプライアンス会議		
3.ヘルplineの整備		
4.公務員への支払に係る方針		

3. おわりに

新興国における成長の鈍化や人件費の高騰等、日本企業による海外への事業展開は厳しさを増しており、また、新興国企業に多額の投資をしたにもかかわらず撤退を余儀なくされるケースも発生している。それでも日本企業は、日本における少子高齢化や人口の減少等構造的な問題から、今後も海外のマーケットに事業機会を求めていくものと予想される。

進出時においてもさまざまな難しさがあるが、進出後においても、今回紹介したような海外の法律の域外適用を受けたことによる制裁金の支払い等のリスクをコントロールし、企業として継続していくことが重要である。

全体最適で方針や施策を展開し、子会社を管理するよりも支援するという視点を取り入れ、形式的ではない、本当の意味でのグループ経営を行い、持続的な成長を達成していただきたい。

KPMGビジネスアドバイザリー株式会社
マネジャー 大島 英人

[KPMGビジネスアドバイザリー株式会社](#)

東京本社

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目9番7号
大手町フィナンシャルシティ サウスタワー
TEL : 03-3548-5305
FAX : 03-3548-5306

名古屋事務所

〒451-6031

名古屋市西区牛島町6番1号 名古屋ルーセントタワー
TEL : 052-571-5485

kpmg.com/jp/ba

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するよう努めていますが、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、ここにある情報を根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を総合的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。

©2014 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved..

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.