

海外子会社管理と地域統括機能強化

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 足立 桂輔

KPMG 中国 上海事務所

マネジャー 加藤 弘毅

日本企業にとっての海外子会社管理に係る悩みは今に始まったわけではありませんが、特に、地域統括会社をいかに使うか、といったテーマは一定の海外進出を果たした企業の多くが直面する典型的課題と言えます。一方で、その役割や責任を明確にし、実効的な形で機能させることは困難であり、その改善に向けて企業自身の取組みの粘り強さと覚悟が求められます。

本稿では、中国での事例をもとに、シェアードサービス等の統括会社の活かし方と、本社を含めた海外子会社管理の強化に向けた考え方を紹介します。

なお、本文中における意見に関する部分は、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



あだち けいすけ
足立 桂輔

KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター

【ポイント】

- 海外子会社管理の“切り札”として海外の統括会社に対する期待値は、多くの企業にとって非常に高い。一方で、それらを有効に活用することは困難である。
- 特に中国のような一定の進出を果たした国における統括会社の活用方法として、地域の子会社向けのシェアードサービスセンターの設立を試みるケースが相次いでいる。ただし、そうであってもグループとしての海外子会社管理に係る基本的な方針や枠組みが不可欠である。
- 海外子会社管理と統括会社の機能強化の実現には、リスク管理の視点を活用し、グループ管理の全体像を描きながら粘り強い取組みを続けていく企業の覚悟が求められる。



かとう ひろき
加藤 弘毅

KPMG 中国 上海事務所
マネジャー

I 海外子会社管理を巡る悩み

海外展開著しい自社グループ会社をまとめ上げ、コントロールを図っていくことはますます困難を極めています。それは以下のような管理上の課題となって現れます。

1. 複雑化するリスクへの対応不足

海外子会社管理と地域統括会社が注目を集める背景の1つとして、企業が海外で直面するリスクがますます複雑化していることがあります。その要因には、たとえば次の事項が考えられます。

- 進出国の多様化（先進国から新興国、新興国市場の成熟化）
- サプライチェーン/バリューチェーンの複雑化
- 進出形態の多様化（独資、合併、技術移転等）
- 新たなリスク（国際税務、海外安全、域外適用法令等）の登場

海外事業の拡大に伴うリスクは、従来の日本企業が取り組んできたリスク管理の手法や体制のもとでは対応することが困難です。特に海外コンプライアンスのリスクのように、国境を跨って発生をするようなリスクについては、現地のみならず本社と一体となった取組みが不可欠です。ただ、こうした状況に対して多くの企業の本社機能や統括会社の機能は十分ではありません。特にM&Aによるものや、現地企業等と合併会社を設立する場合には、現地のリスク対応状況のブラックボックス化が進む傾向が顕著です。

2. 海外における経営現地化の遅れ

海外子会社管理においては、リスク管理といういわば本社に対する求心力強化の動きの一方で、現地化という遠心力を効かせる必要性も高まっています。たとえば、海外進出後10年以上を経てもなお、「リスクを考えると現地人には未だ安心して経営を任せることはできない」といった声が多く、海外の日系現地子会社において根強く聞かれます。この現地化の遅れの結果、日本人経営幹部が次々とローテーションすることによる現地人材のモチベーションの低下と高コスト化、営業面における出遅れ、現地政府等とのチャネル不足、日本本社の意思決定への過度な依存と経営判断の遅延等につながります。

3. 海外子会社管理の弱さが積極的投資の足かせに

こうした状況は、日本企業の投資アプローチにも影響を及ぼすことがあります。リスクが見えない、または現地化ができないがゆえに、現地において積極的にリスクを取った投資ができず、「市場の成長に合わせて徐々に投資を行う」といった形になりがちです。たとえば中国のような新興国においては、2桁近い成長率を維持してきた時期は、こうした市場まかせの有機モデルは一見して成功のように捉えられがちですが、低成長ステージにおいては管理の弱さが大きな足かせになります。また未成熟市場においても積極的に参入し市場創造に加わり、先行者利得を一気に採りにいくような戦略も、管理の弱さを抱えている状況では採用しにくくなります。特に新興国事業を中心とした海外事業においては、子会社の管理は「設立後暫く経ってからする」ものではなく、その事業戦略と方針に初期段階から組み込むべき車輪の両輪のような存在です。

II 海外地域統括会社への期待と現実

昨今、多くの企業では地域統括会社に係る検討が進んでいます。特に事業進出が一定程度まで進んでいる地域、たとえば北米、中国、ASEAN等において地域統括会社を設置し地域への本社機能の移転を図っています。その狙いには、意思決定の迅速化、地域に根差した事業機会の発掘、地域における事業リスクの低減等が挙げられます。

しかし、せっかく作った統括会社の多くも、形骸化の危機に晒されていると言えます。実際に中国では、筆者がセミナーを通じて行ったアンケートの中で、日本本社の海外事業担当者のうち現行の統括会社の機能は「十分」と回答したのは僅か11%に過ぎず、残りは不十分または不明、と回答しています。

また、既に認識されている既存の統括会社自身の「悩み」の上位3つは、「位置付けが曖昧である」「権限移譲が不十分」「人材の不足」でした。

こうした形骸化の兆候（サイン）はたとえば以下のような形で現れます。

<実効性の欠如>

- 統括会社から本社への定期的な報告事項が不明／無い。
- 現地子会社の予算案や決算報告が統括会社に提出されない。
- 本社から統括会社に対する現地子会社に係る問い合わせに対して即答がなされず、「別途確認する」という回答が多い。

<リソースの欠如>

- 統括会社の機能や人員規模について中期的な計画が無い／曖昧である。
- （本社から見て）統括会社において現地人担当者の顔が見えない。一部の日本人駐在員だけが本社に対する窓口になっている。
- 「統括会社の役割や方針は統括会社自身が考えるべき」と本社から指示されている。
- 統括会社の担当者が統括会社自身のコスト配賦や収益性の検討に常に追われている。

<関係者の共通認識の不足>

- グループ子会社から「統括会社に支払うサービス費の負担を何とかしてほしい」という声が頻繁にあがる。
- 統括会社の設立目的や方針について、首をひねる社内関係者が多い。
- 海外子会社に係るプロジェクトのたびに、統括会社の関与方法を巡って議論や調整が必要となる。
- 統括会社設立の企画はほとんど本社のみで議論が行われ、現地子会社の実状調査は行われていない。

III

海外子会社管理と統括会社機能強化を阻むもの

統括会社の機能強化を阻み、形骸化を進めてしまう主な原因には以下のようなものが考えられます。

1. 事業部の壁

グループの事業が複数にまたがる場合、管理部門が事業に“口出しを行う”という印象自体を避けたがる傾向が多くの日本企業にはあります。特に統括会社の場合、（その役割は何であれ）「統括」という言葉自体がグループ内／社内的な摩擦を生むためにその名称を使いたがらない企業もあります。

事業としての予算、経営報告内容、投資計画、人事、契約内容の検討、資金計画、業務の順法性といった、管理部門が本来目を配るべきテーマについて、特に海外事業については、現地において統括会社等が十分に関与できない、という現実があります。

2. 統括会社の実質的なオーナー不在

通常、統括会社の本社における所管は経営企画や海外企画といった部門です。しかし、統括会社の役割の再定義や、機能の強化といった議論を行う場合には、管理部門および事業部門を巻き込んだ議論と合意形成が必要となるため、推進力を維持することが難しいケースが多くあります。また、本社からみた現地に対する“気兼ね”や“遠慮”といった力が働くため、現地からのニーズ無くして本社が改善に向けて動くこともまた難しくなります。しかし、現地子会社の経営陣は一般的に事業部門出身者であり、かつ目の課題解決に忙殺されているため中長期的な管理体制の整備を見据えた活動を負うことは難しいと考えられます。結果的に検討がデッドロックに陥るか、目の前にある「手をつけやすい」課題のつぶし込みのみに終始することになります。

こうした背景もあり、最近では「統括会社＝シェアードサービス」という観点での議論が非常に盛んになっています。言い換えれば、役割や責任がはっきりしていなかった統括会社の“打開策”としてシェアードサービスに期待する向きが高まっていると言えます。

次は、中国のケースに基づいて詳しく見ていきたいと思えます。

IV

シェアードサービスセンターへの取組み ～中国の事例

1. 中国におけるシェアードサービスセンターへのニーズ

昨今、中国においてシェアードサービスの検討・導入を検討する日系企業が増えています。我々が現地で話をお伺いする中でも、中国統括会社の設立から数年が経ち、改めて中国統括の役割・機能を再検討される企業が多いように思われます。これには中国事業が急成長期から安定成長期に移行しつつあり、統括会社としての役割も今までの中国事業の成長支援に加え、事業の最適化・効率化に対する積極的関与も求められてきていることが背景にあると考えられます。

このシェアードサービスの狙いとしては、間接費用、特に年々増加する人件費の抑制に加え、次のような中国事業特有の課題を解決したいということがあります。

- 昨今の労働者・消費者保護の高まり、独禁法での摘発等、不正やコンプライアンスのリスクが多様化する中で、各拠点に管理を任せるのは不安がある。また各社間で対応レベルが異なっている。
- 欧米拠点に比べて会社数が多くかつ1拠点あたりが小規模であり、各会社で専門知識を持った財務・人事等の担当者を採用・育成しにくい。
- 離職率が高い上に業務がブラックボックス化していることが多く、キーとなる人材の急な離職時に業務が停滞する恐れがある。

2. 中国におけるシェアードサービスセンターの機能

シェアードサービスとは、一般的には複数の組織で共通に実施されている業務を集約して実施することにより効率をあげるという経営手法であり、提供される機能には財務、人事、ITの図表1のような機能が挙げられます。また、これら以外ではコールセンターやデータ入力・管理等もシェアード化して実施することがあります。

さらに、法務や税務等のより専門性が要求されるような業務についても、集約して実施することで知識の蓄積と専門化を図るという動きがあります。これはCoE (Center of Expertise) と呼ばれます。中国においては、法務や税務の要員を各地域で確保することが難しいため、前述のシェアード化とあわせてCoEの検討を実施することも多くなります。

3. 中国におけるシェアードサービスセンターの事例

シェアードサービスの導入にあたっては、KPMGにおいてグローバル共通の方法論を持っていますが、基本的にきつかけや狙い、アプローチは各企業により様々です。自社における海外拠点ガバナンスの考え方やシステム統合の度合、人員のスキル等をふまえて、どのように進めるかを検討する必要があります。ここでは中国における日系企業の事例をいくつか紹介します。

ケース1 統合したシステムインフラをさらに活用

A社では、数年前から本社の方針により、会計システムをグローバルで共通化してきました。中国においてもその共通化が一段落したところで、このシステムインフラを活用し、さらなるプロセスの標準化・効率化、情報の集約化を進めるため

図表1 シェアードサービスで提供される機能(例)

財務	人事	IT
・経費精算、支払 ・買掛金、売掛金管理 ・固定資産管理 ・会計記帳、決算処理	・給与計算 ・社会保険計算、申告 ・個人所得税計算、申告 ・人事データ管理	・ヘルプデスク ・IT セキュリティ ・IT 資産管理 ・IT インフラ管理

にシェアードサービスの導入を進めています。まず子会社数の多い上海エリアからスタートし、徐々に他地域への拡大を検討しています。

ケース2 新会社の設立に伴いバックオフィス機能をサポート

B社では、ある事業部門での中国新会社の設立に伴い、必要となる財務・経理機能（経費精算や支払、記帳、決算書作成等）を統括会社から提供することで、シェアードサービスを始めました。これにより新会社単独で財務・経理関連の人員を採用・教育することなく、円滑に新会社での業務をスタートさせることができました。現在は財務・経理の一部機能のみを提供していますが、新会社でのビジネスの拡大に伴い、売掛金管理や人事、IT機能の提供を検討しています。

ケース3 現地化・キャリアパスの多様化の一環

C社では、ある現地法人で財務部門の駐在員の帰任に伴い、ローカル社員を財務部長として据えました。これを機に統括会社からのガバナンス強化と現地法人での業務負荷の軽減（本業である財務計画や予実分析、報告に集中）を目的として、支払をはじめとする一部経理処理を統括会社で実施するように役割分担を変更しました。今まで現地化という掛け声はあったものの、特に間接部門ではなかなかうまく進んでいませんでしたが、これを契機として現地社員の育成やモチベーションアップにこの仕組みを活用することを検討しています。

中国の日系企業ではシェアードサービスの動きがここ数年始まったところですが、欧米企業においては、海外進出当初から定型的な業務はシェアードサービスとして実施するという考え方がはっきりしており、進出以来既に10年以上シェアードサービスセンターを運営している企業が多くあります。さらに昨今では、中国をアジア太平洋地域の一部と考え、中国以外を含めた海外子会社管理のツールとしてシェアードサービスを活用しています。たとえば欧米系D社では、中国・大連、フィリピン・マニラ、シンガポールにシェアードサービスセンターを設置し、日本を含むアジア・太平洋地域16カ国の財務・人事・IT業務をこのいずれかで実施する体制への変更を進めています。

V 海外子会社管理と統括会社の活用に向けて

前述のように、シェアードサービスのきっかけは各社各様です。ただ、紹介した事例で共通しているのは自社の中国事業における現状の課題を分析し、シェアードサービスの狙いを明確にしていることです。

その意味でも「シェアードサービスありき」ではなく、そも

そもグループとして、海外子会社管理の枠組みを確立することが重要です。これをもとに、本社・統括会社の役割を明確化し、現実的なシェアードサービスの計画を策定する必要があります。

そのための大事な考え方として、リスクとプロセスの目線でグループによる海外子会社管理の「型」を作り込むことがあげられます。経理や税務、法務、人事等に係る個々の業務プロセスに対して、それぞれにグループレベルの方針や標準の決定、展開、そして課題解決を進めていくものです。その中では、不正やコンプライアンス、人事労務問題や安全管理等、企業が海外でグループとして直面するはずのリスクについて、本社と統括会社がどこまで認知するのか、どこまで統制するのか、どこまでモニタリングするのかを、それぞれ具体的に定めます。つまり、事業責任の枠組みとは一定の距離を置いたプロセスオーナーの存在が求められることになります。

逆に「我が社の海外事業は地域軸なのか？事業軸なのか？」といった、いわば伝統的な事業管理の枠組み論の延長では、統括会社機能の検討には不十分です。

VI おわりに

日本企業による海外子会社管理および統括会社の機能強化に際しては、本稿で紹介したように、シェアードサービスのような具体的かつ有効な施策を指向しながらも、グループ全体のガバナンスのあるべき姿を追い求めることになります。その過程では自社グループ内外の関係者と緩やかに設計・共有・見直しを行い、全体最適を粘り強く目指す過程が重要であり、会社にはそのための十分な覚悟が問われることになるでしょう。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター 足立 桂輔
TEL: 03-3548-5305
keisuke.adachi@jp.kpmg.com

※ 2014年7月1日、KPMG ビジネスアドバイザー株式会社は、KPMG コンサルティング株式会社と統合し、社名を変更いたしました。

KPMG 中国 上海事務所
マネジャー 加藤 弘毅
TEL: +86-21-2212-3034
hiroki.kato@kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com
www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

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。

© 2014 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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. Printed in Japan.

© 2014 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA 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. Printed in Japan.

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