

関係会社管理体制確立のスタート地点 (前編)

過去に何度か関係会社管理体制を確立しようとしたものの、実を結ぶことなく活動を終えた経験はないだろうか。そのようなケースは、活動初期の進め方に問題があることが多い。

本稿では、関係会社管理体制の構築活動においてスタート地点を丁寧に作り込むことの重要性、およびそのポイントを2回にわたって解説する。

1. 関係会社管理体制の推進を阻む壁

グループ経営において、関係会社管理体制確立は従来からの経営課題であり、昨今の海外子会社の増加に伴い、その重要性はますます高まっている。これは誰もが認識していることであろう。

しかしながら、各社の関係会社管理の状況を見ると、これまで何らかの活動はしてきているものの、有効な結果に結びついておらず、実質的にほぼ何も行っていないに等しい企業も依然として存在する。活動を阻む以下のような2つの「壁」を乗り越えられず、体制構築の実現に未だ到達できていないのが実態である。



体制構築の推進を阻む壁

- ① 関係者の合意形成の壁
- ② 難易度が高く手が出ないという意識の壁

① 関係者の合意形成の壁

- 関係会社管理とは、「関係会社を管理し、グループシナジーやメリットを発揮するための体制」という一般的な理解はあるものの、具体的な管理項目の幅や深さの明確なイメージはつきにくい。それは参考となる「教科書」が少ないこと、また参考になることを期待して入手した他社事例は、環境・背景の違いを正しく理解しなければほとんど役に立たないといったことも背景にある。
- 管理体制の構築運用には親会社および関係会社の多くの関係者が存在し、各人が考える管理体制の姿や優先事項は通常一致していない。そうした関係者の想いをまとめられず、初期の段階で活動が頓挫してしまうケースも多く存在する。
- さらに、本質的な目的が合意されないまま、形式面のみを充実させた影響により、活動の運用負担のみが増加し、効果が実感できないといった失敗事例も見られる。

② 難易度が高く手が出ない、という意識の壁

- 親会社関係部門の中には、「関係会社管理とは、関係会社に対して親会社の自部門の管理業務と同様のものを自ら実行しなければならないこと」といった過大なイメージを持ち、それが取組みに向けて踏み出す第一歩を阻害していることがある。

例えば、親会社の法務部門のケースを想定してみる。

海外子会社管理のあるべき姿について、「海外各地の関係法令を詳細に理解し、かつ管理業務の企画、実行管理までの責任の負担を強いられる可能性」を想定しており、そのような活動は実際には不可能と考えているため、改善に向けた積極的なアクションを意図的にとらないといったケースがある。このようなケースでは、会社自身は何らかの問題点や管理充実の必要性を認識しているにも関わらず、具体的な対応活動はなされないままとなっている。

2. 壁の打開策

前述の壁に対する打開策として、下記の2つの活動によりスタート地点と進む方向を明らかにすることを提案したい。①が羅針盤、②が地図に相当するイメージである。

- ① 今後向かうべき大きな方向性の設定（羅針盤）
- ② 現在できていること、不足していることの可視化（地図）

① 今後向かうべき大きな方向性の設定（羅針盤）

詳細検討の軸とするため、関係する各管理機能のキーマンを集めて協議し、まさに今グループに求められていることは何か？ の視点で今後向かうべき大きな方向性を共通認識化することが必要である。

なぜなら、関係会社管理体制の構築活動において、通常は複数の親会社関係部門の協議が必要となるが、問題意識が強い企業であるほど、各部門が考える課題項目は多岐に渡り、かつ優先度も異なっている。

しかし、関係会社側には多くの課題に一斉に対応できるようなリソースは無いことが多く、優先度の高いグループ経営上の重要課題への絞り込みと、各部門による活動の連動性が確保できなければ活動推進は難しい。仮に推進できたとしても、形式的活動による質的な活動の阻害や個別活動間の矛盾発生にも陥りやすくなってしまう。

（参考）某社における検討結果事例

グループ経営上の重要課題	判断可能な実態情報が不足し、海外子会社の業績低迷に対して、グループの強みを活用した有効な打ち手が何かを判別できない		
方向性	主要海外子会社の経営・事業の実態把握及び問題所在の見極めを可能にする ✓ その実現に向け、下記を最重要テーマとして設定し個別施策を推進する		
	業績評価/KPI	経営環境と戦略／戦術の分析⇒重要指標設定	
	リスクマネジメント	事業リスクの可視化／組織的体制の構築	
	内部監査	上記を支える経営監査の実施	

実際の進め方のコツは下記のとおりである。

- 適切な議論の素材を用意して議論すること

フリーなディスカッションでは、関係者のさまざまな考え方の違いから議論を収束させ結論を導き出すことは難しい。「今、最も悩ましい関係会社にまつわる悩みは何か？」といったものを議論の主要テーマとして設定し、比較対象となる他社事例等の素材を用意して議論を進める。

(参考) 関係会社管理体制の方向性具体化のための検討事例

会社の本来的な悩み	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 急速に海外子会社が増加 ✓ 一方、子会社の実態が見えず、業績が低迷する子会社に対して管理も支援もできない
用意した素材	<ul style="list-style-type: none"> ✓ クライアント以上の事業規模、かつ海外比率50%以上の企業グループの管理体制事例を複数用意
議論の進め方	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 背景にある環境や経営方針等の違いを踏まえて*事例企業の成功・失敗要因を解説 ✓ クライアント企業の学びとなる点を議論し総括

*「違い」を踏まえた議論が重要である。通常、他社の成功事例をそのまま適用しても効果が薄く、事例を通じて自社の不足事項や、望ましいアプローチを議論することが求められる。

- 時間をかけて丁寧にまとめあげること

関係会社管理体制に関わる議論は、各関係者の考え方が異なるだけでなく、論点の領域が広いという特徴がある。そのため、少ない回数で各種論点を一括して議論しても結論を収束させることは非常に難しくなる。根気よく回を重ねて議論を積み上げていくことが重要だ。

(参考) 議論内容と進め方の例

テーマ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業計画・予算管理、報告等情報連携体制、ガバナンス、リスクマネジメント等の複数テーマに分割し、テーマ単位で複数回に分けて議論 ※ 各回では個別テーマに議論を集中させ、最後に全体的視点からまとめ上げ、振り返りを行う
進め方	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 各回の議論前に参加者に資料を配布し、意見・要望を収集し、意見要望に可能な限り応えた資料とする ✓ 毎回振り返りを行ない、以降の進め方等を修正する ※ 上記を実践するためには事務局の役割が非常に重要となる

- 非公式な場を設定し、細部にこだわらないこと

ここでは、その後の本格的な構築活動に向けて、基本軸となる大きな方向性を共通認識化することが目的である。

勉強会、研究会など非公式かつコミットを求めない場による議論の活性化を重視することが求められる。アウトプットは、大きな方向性としての大目標に対して、中目標を3～5項目設定する程度で十分である。

ここで詳細な論点に対するソリューションの具体化を目指してしまうと「木を見て森を見ず」になりやすく、「できないボールを拾いたくない」という抵抗も受けやすい。

活動当初に頓挫してしまう失敗事例の多くの原因は、まさにここにある。

② 現在できていること、不足していることの可視化(地図)

前述①の活動に成功すると、関係会社管理体制を確立しようとする社内の機運は高まる。しかし、コミットを求めない非公式な場で高まった熱はすぐに冷めてしまう。公式・継続的に活動を引き継いでいく受け皿を用意することが必要となる。

その受け皿として、関係会社管理規程(第1版)を整備することを推奨したい。

その理由は、下記の3点で最適なツールとなるためである。

- その整備過程を通じ、①で共通認識化した大きな方向性を実現するために必要不可欠な管理項目と、これに関する現状と不足(または不明点)を可視化できること
- 目に見える成果として短期的に作成可能なこと
- 今後の充足状況に合わせて管理体制を継続的に更新していく会社公式の媒体となること

たかが規程と思われるかもしれないが、関係会社管理が高いレベルで構築できている企業とそうでは無い企業の差は、規程上にも如実に表れている。

次号の後編では、この関係会社管理規程の作成方法について解説をする。

KPMGビジネスアドバイザリー株式会社
シニアマネジャー 山口 隆二

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

ba.kpmg.or.jp

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。

©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.