

関係会社管理体制確立のスタート地点 (後編)

前編では、関係会社管理における現状の問題点を踏まえて、今後向うべき大きな方向性を関係者間で議論・共有することについて触れた。

後編では、現在できていること、不足していることの可視化、およびそのギャップを埋めるための関係者の役割課題を、関係会社管理規程というツールを用い、公式制度として定めることを推奨し、そのポイントを解説する。

1. 関係会社管理規程から、関係会社管理体制の運用の姿がイメージできるか？

管理レベルが高い先進企業と課題を有する企業とでは、関係会社管理規程に差が見られる。前者の規程を見ると、あるべき関係会社管理を実践するための運用の姿がイメージできるが、後者の規程は、概念レベルの記載に留まり、具体的な運用の姿をイメージすることができない。

関係会社管理規程に差が表れる背景と先進企業に学ぶべき姿勢

従来多くの企業グループにおいて、グループを構成する企業は国内中心、子会社は機能子会社中心であり、日常的業務や人事交流を通じて親子会社の密な関係を構築し、グループ経営を行ってきた。この場合、管理概要のみ定めれば足り、詳細を定める必要性は低かった。例えば「A事業部門の販売子会社は、A事業統括部が管理する」程度を決めておくイメージとなるが、これでは販売活動以外の領域をどう管理するのかが全く見えない。あえて定めずとも密な関係があるため、都度状況に応じた属人的で柔軟な対応により、一定レベルの課題には対応できていたのだろう。

しかし、急速な海外展開、M&Aによるグループ拡大など、密な関係を構築してきた歴史が浅い関係会社への管理が必要になると、組織的仕組みによる対応の必要性が増し、上記のようなスタンスでの対応は非常に難しくなってくる。

このような変化の中、管理レベルが高い企業では問題を認識した際に、これに対応するべく組織的仕組みとしての管理体制を見直し、規程の改訂を繰り返している。こうした企業では関係会社管理規程の初版制定日が古く、改訂回数が多いという特徴が見られる。

多くの課題を抱え、これから管理体制を整備する企業において、この姿勢は参考となる。当初から詳細に拘りすぎず、大きな方向性を実現するための「第1版」の作成を推奨する理由はこの点にある。



関係会社管理規程の構成と差が見られる項目

関係会社管理規程を作成または再整備する際のポイントについて解説する前に、一般的な規程の構成項目を確認しよう。図表1は、筆者が管理レベルの異なる複数企業の規程を収集および比較分析を通じて作成したものである。

特に差が見られるのは「●」の項目であり、関係会社管理体制を運用するための主要な要素である。

先進企業とそうではない企業では、運用の姿が規程からイメージできるか否かといった点に違いがあると前述したその理由は、主にここに表れている。他の項目は違いが少ない、または該当の有無の違いであるといえる。

貴社の関係会社管理規程の項目と比較し、不明瞭な項目が無いかを確認していただきたい。

【図表1】関係会社管理規程の構成例

関係会社管理規程の構成例	
運用基本要素 ①管理対象	<ul style="list-style-type: none"> ●・目的 ●・関係会社の定義と分類
運用基本要素 ②管理主体	<ul style="list-style-type: none"> ●・組織体制全般 ●・主管部門(または主管責任者)の役割課題 ●・本社コーポレート部門の役割課題 ●・傘下会社を有する関係会社の役割課題
運用基本要素 ③管理項目	<ul style="list-style-type: none"> ●・関係会社との取引等 ●・取引条件 ●・配当政策 ●・関係会社に対する投融資、債務保証等
運用基本要素 ④実効性担保手段	<ul style="list-style-type: none"> ●・関係会社の内部監査 ●・関係会社における資料整備 別表 <ul style="list-style-type: none"> ●・親会社承認・報告事項 ●・関係会社統制図・分類基準 等

2. 関係会社管理体制を運用するための基本要素

関係会社管理体制を実際に運用するための基本要素としては、主に①管理対象、②管理主体、③管理項目、④実効性担保手段の4点が挙げられる。

① 管理対象:関係会社の定義と分類

多種多様な関係会社が存在する場合、管理項目の範囲や深さを一律に設定すると対象会社によっては過不足が生じることがある。事業規模の大きな会社と小さな会社、親会社と異なる事業を行う会社と親会社の事業の一機能を担う会社など、関係会社の性質により、要求事項や水準が異なるためである。

規程の記載を見ると、「関係会社の定義」として連結子会社、非連結子会社、持分法適用関係会社といった支配力基準と財務諸表の数値基準による制度会計上の区分を多くの企業が記載しており、この点は共通している。

先進企業では、これに加え事業種類、事業会社・機能会社の特性区分、親会社ブランド使用区分などを設けて関係会社を分類している例が多い。

必要性および実行可能性を踏まえ、区分項目や関係会社の分類方法を定める必要がある。なお、論理的な区分・分類方法の確立は必須ではない。

重要なことは、現在認識している課題に対応するための管理を行う根拠を規程により充足することであり、例えば「グループ化後1年以内の海外関係会社を重点管理対象会社として分類する」といった定め方でもよい。

② 管理主体：親会社関連部門、関係者等の役割

関係会社管理における問題の原因は、管理が望まれる項目について、役割責任の所在が不明瞭である場合が多い。

各社の規程によると下記のパターンが見られる。

【図表2】管理主体の設定パターン

大分類	管理主体の設定パターン	特徴	自主性 容認傾向
人を軸とするパターン	a. 管理責任者として社長、主管部門長などを規定	<ul style="list-style-type: none"> 関係会社の自律的活動を認め、親会社としては最低限定めたルールへの遵守を求める関係の際に、監視役として管理主体を設定する企業グループに多く見られる 	広
部門を軸とするパターン	b. 主管部門および副担当部門を規定 (規程上は「コーポレート部門」と表現し、別紙で管理項目別に担当部門を規定)	<ul style="list-style-type: none"> 事業、機能等の関係会社のコアバリューの他、ブランド、コンプライアンス、リスクへの対応も重視する企業グループに多く見られる 	
	c. 主管部門のみを規定	<ul style="list-style-type: none"> 機能子会社等、親会社と実質的に一体運営されている関係会社で構成されるグループに多く見られる 実態として関係会社には管理部門は最低限の実務要員しかおらず、規程に記載はないが、親会社管理部門が実質的に役割を担っている 	

前編で解説した大きな方向性の実現のための活動に關係する部門や人を、規程上に明記しておきたい。図表2のa.b.c.のパターンのうち、もっとも詳細に管理主体を定めているのはパターンbである。問題が生じるケースとして、本来パターンbが求められているにも関わらず、規程上はaやcとなっており、本社コーポレート部門等の役割責任の不明瞭さが管理不足の原因となっている例が多い。

③ 管理項目：何を管理するか

親会社内の業務分掌や関係会社に対する親会社承認・報告事項として管理項目を定めている点は多くの企業に共通している。筆者は「何をどこまで定めるべきか」といった質問を受けることがあるが、事業計画、重要投資または資金調達に関する意思決定、月次事業報告などの基本項目は企業によってほとんど差異は見られない。

先進企業の規程の特徴は、管理主体単位での管理項目を定めている点にある。

各管理主体が担う管理項目(およびその目的)が不明瞭なことで、管理活動も不明瞭となり、結果不足が生じるケースが多い。

管理主体単位での管理項目の記載を通じて、関係部門等の役割責任の範囲をある程度具体化しておきたい。

【図表3】管理主体別に親会社報告事項を記載するイメージ

担当／報告先	項目		様式	頻度
人事部	人事	人員計画	指定フォーマット	依頼時
		職制表	任意	変更都度
		労働争議	指定フォーマット	都度
	
法務・総務部	法務	訴訟、紛争	指定フォーマット	都度
	法務	監督官庁等からの調査・指導	指定フォーマット	都度
	総務	事業所の新設・移動	任意	都度
	
...

なお、詳細化にこだわりすぎると、短期的視点に基づいて、できる／できないの議論に陥り、管理体制構築活動を停滞させてしまう懸念があるため、注意が必要である。

体制構築の初期段階では、すぐには解消できない課題が多いのは当然であり、るべき姿と現状およびそのギャップを認識し、課題に対応するための管理項目を規程上に可視化することが最大の目的となる。まずは共通認識とした大きな方向性を軸に、必要不可欠な大項目の検討に集中したい。

例えば労務コンプライアンスに課題を認識している場合、親会社人事部門の業務分掌に「労務コンプライアンスのグループ方針立案と推進」と記載し、親会社報告事項に「グループ方針に基づく活動計画と進捗状況」と定めるのみでもよい。その方向性が規程上に可視化できれば、詳細は今後の課題として順次対応する。

④ 実効性担保手段:どのように支配力を発揮するのか

関係会社管理体制を実際に運用するためには、管理される側の関係会社の協力が不可欠である。しかし、協力が得られず管理できていない企業も見られる。

このような企業では、管理したいことを親会社内で定めるものの、その実行を担保する体制の検討が不足している傾向がある。

そのための手段には、「親子会社間の決め事を具体的に共有する(特に文化が異なる関係会社との間では重要)」、「関係会社の重要会議体を人的に支配する」などがある。前者は前述②③で解説した内容であるため、ここでは後者について解説する。

先進企業では、重要会議体の代表例である取締役会、監査役会など、会社の機関の設計、各機関に親会社から派遣する役員の人数および要件を定めている。

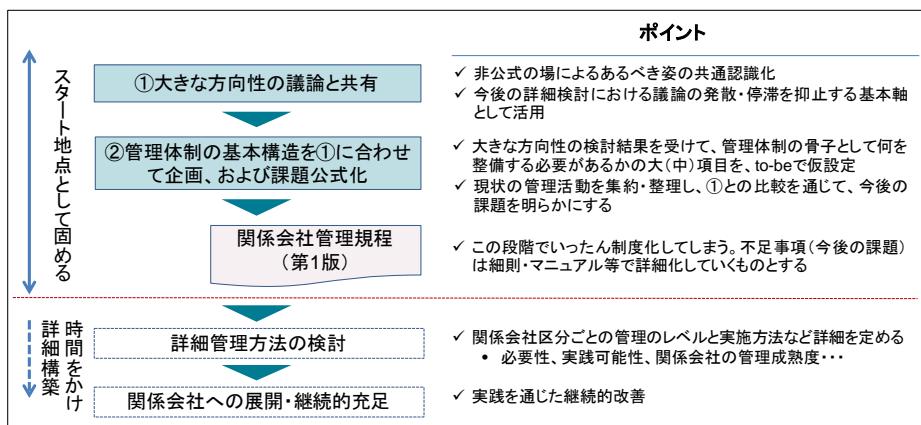
さらに強い牽制を働くために、他の重要会議体や意思決定ルールに対しても統制を働き、親会社人材が支配する取締役会の実質的な権限の強化や、情報集約を図っている企業の例もある。

3. 最後に

前編後編に渡り、関係会社管理体制を整備・再構築する際の立ち上げのポイントを解説した。関係会社管理体制構築の最大の難問は、多様な関係者の考え方や活動を、グループ共通の目標として実現するために、いかに集中させるかにある。これを満たす具体的な管理活動を短期的に実現することも難しい。

この難しさを踏まえ、まずは時間をかけても向かうべき方向性の共有、その方向性を実現するための体制および課題事項を管理項目として設定するといった、初期の活動基盤を丁寧に作りあげることが非常に重要である。

【図表4】関係会社管理体制整備・再構築する際の立ち上げのポイント



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

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応対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 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.