



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 19

July 2016

経営トピック⑥

権限設計を中心とした
グローバルガバナンス再構築の勘所

kpmg.com/jp



権限設計を中心とした グローバルガバナンス再構築の勘所

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 山口 隆二

近年、大型海外M&Aの増加などにより、グループ構造の大きな変化を伴うグローバル化への転換を迎えている企業が増えています。

存在感が大きな新メンバー（買収企業およびその構成員）のグループへの参画を受け、いわゆる求心力と遠心力のバランスをどのように図るか、また、そのバランスをどのように実現するかは、このような動きのある企業にとって重要な課題と言えます。

課題対応に際しては、従来有効に機能していた考え方や仕組みの背景・根拠に何があり、そのうち何がどう影響を受けたのかに立ち返り考えてみると、対応のヒントを見出すことができます。

本稿では、日本本社と海外現地子会社との権限設計を中心に、グローバル化によるグループ構造の変化がもたらした影響や論点、およびその解決のための方向性について解説します。なお、本文中の見解に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



山口 隆二
やまぐち りゅうじ

【ポイント】

- ー グループ構造の変化を伴うグローバル化の進展により、従来型のガバナンスの有効性に影響が生じており、再構築が迫られている。方向性としては日本本社から現地への一方向・支配型だけでなく、双方向協業型へのシフトが求められる傾向にある。
- ー 再構築に際し、現地への権限委譲や本社と現地の協業のあり方は、グローバル戦略の実現促進の観点から検討するべきである。
- ー グローバル戦略推進のための共通化すべき事項と現地に任せる事項は、機能別、事業別、地域別、拠点別等、きめ細やかに検討することが必要である。
- ー 内外環境は常に変化しているため、最適化し続ける継続的な見直しが求められている。

I. 日本企業のグループ構造の変化

従来、日本企業のグループ構造は、日本本社に主要な機能が集約され、その傘下に販売子会社や製造子会社等、グループ事業のバリューチェーンの一部機能を専門的に担う、いわゆる機能子会社を位置づける構造が多くありました。このようなグループ構造は、組織の主・従がはっきりしており、日常の事業活動を通じて日本本社に情報が集まりやすく、ガバナンスも比較的シンプルな構造でした。

しかし近年では、日本企業によるM&Aが2012年以降増加傾向¹にあり、2015年の海外M&Aは10兆円超と、過去最高規模であった²とされています。従来とは異なる事業への進出や、日本市場とは異なる海外内需型への拡大を狙った事業全体を担う、いわゆる事業子会社が急速にグループ内における存在感を高めるなど、グループ構造が大きく変化し、複雑化も進んでいます。

様々な産業の国内市場が成熟していく中、多くの企業が新たな成長を求めて新興国を中心とした海外事業の拡大を中期経営計画で掲げており、こうした経営のグローバル化は今後も続いていくと予想されます。

II. 経営のグローバル化に関する課題認識

経営のグローバル化に関して、多くの企業では以下のような課題が挙げられています。

- 日本本社そのもののグローバル化
- グローバル視点でのガバナンスの整備
 - 特に日本本社と海外各社の権限責任の明確化および一体運営
 - グループ全体の状態把握の困難性、それに伴う不祥事等への対応の困難性への対応
- 海外を含むグループ全体への経営・企業理念の浸透
- 日本本社からの派遣者の育成、およびローカル幹部の確保・育成、グローバル共通の人事制度

これらの課題認識は、従来から言われてきたものであり、この数年で大きな変化は見られないようです。ただし、数年前と比較すると新規進出や立ち上げに関する声は減少しており、M&Aや海外進出時の短期的な課題よりも、今後に向けてグループ全体をよりうまく運営することに、関心が移行してきて

いるように感じ取れます。

III. 権限設計に関する課題と再構築に向けたポイント

(1) グループガバナンスのあり方への影響

大きな組織構造変化を伴うグローバル化により、日本本社と現地子会社との権限設計についても、課題の質は大きく変化しています。

日本市場の停滞の歴史を振り返ってみると2000年代以降、経営の重要課題として「選択と集中」、「スリム化」、「小さな本社」といったキーワードが関心を集めていました。多くの企業グループでは、機動性を重視した強い権限や裁量を持つ事業本部が（所管するグループ会社も含めて）各々主体的に事業を推進し、グループ本社による管理や統合機能は必要最低限に留めるような、全体の結びつきが弱いグループ運営体制であったと言えます。また、このようなグループ運営が有効に機能した背景には、共通の企業文化、共通の管理や業務のプラットフォームの存在がありました。

ところが近年は、大規模海外M&Aなどにより主戦場が成長著しいグローバル市場にシフトしつつあり、異事業、異市場、異文化といった多様性への対応が求められるようになりました。また、競争環境面では機動性に強いローカル企業だけでなく、既に進出済みの巨大グローバル企業の両者との競争に直面するようになり、グループ経営の複雑性も増しています。このような環境変化のなかで、経営を取り巻く様々な意思決定の権限をどのように集中または現地委譲していくべきか、いわゆる求心力（日本本社・グループ視点）と遠心力（海外子会社等の個社視点）のバランスのとり方が課題となっています。これは、現場での柔軟対応を重視すれば現地への権限委譲の度合いを高める必要があり、逆に過度に権限委譲を行い全体との一体性を欠けば、グループ全体で取り組むことによるスケールメリットやシナジーといった組織力を活かせなくなるためです。

さらに、日本本社による情報収集についても、上記のような拡大により難易度が高まっています。さらに、事業活動領域の拡大により、何か問題が生じた際に説明を求めるステークホルダーが多様化したことで情報収集の重要度も高まっています。

(2) 求心力と遠心力の適切なバランスとは？

最近ではインターネットや書籍等を通じて、グローバル化してから長い歴史を持つ企業や、グローバル化に成功していると

1 日株式会社日本総合研究所『平成25年度製造基盤技術実態等調査「我が国ものづくり産業における事業再編のあり方に関する調査」調査報告書』（2014年3月31日）http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2014fy/E004250.pdf

2 株式会社レコフ「M&Aスクランブル」（2015年11月10日）

言われる企業の事例を目にする機会も増え、そのノウハウに容易に触れられるようになってきました。

しかし、求心力と遠心力の適切なバランスについては、どの企業にも当てはまる一律の答えというものはありません。他社においては有効なノウハウであっても自社にとってはまったく当てはまらないということも多く、先進事例や成功事例に安易に飛びつくのではなく、自社の学びとして何を吸収するかに注意して取捨選択することが必要です。

それではどのような点に注意するべきでしょうか。大きな方向性としては、スケールメリットやグループ全体の経営資源・競争優位性を最大限活かしつつ、各地域での局地戦では機動的に戦おうとする志向は共通のようです。

ただし、詳細な具体策に関しては、企業により異なります。発揮しようとする強みやメリットが企業によって当然異なっているからです。

そのため、グローバル市場での競争に勝ち成長していく根拠となる自社グループの強みを何に求めるかを明らかにし、その実行を支えるための権限委譲の方法論や程度等のガバナンスを考える必要があります。市場の成長率が著しいため新興国に進出する、という誰にとっても同条件の理由だけでは、各々強みを有する多くの競合との厳しい競争で勝ち残ることは難しいでしょう。

根拠となる強みの例としては、製品開発力、高品質で効率的な生産体制、現地マーケットへの適合力、スケールメリットや広範囲の事業展開を活かした最適調達、共通の仕組みの横展開によって規模の経済を追求した効率的な経営管理体制などが考えられます。

さらに検討の際に注意すべき点として、グローバル市場での

競争においては、日本市場を前提としていた従来とは、メリットや強みの発揮の仕方が変わる可能性があることが挙げられます。たとえば従来は事業軸を中心としていたものの、今後は事業横断での機能軸を強化することで、グループ全体でのコスト最適化や統一感ある機能遂行を進める必要がある、というような状況です。

適切なバランスを検討する際の主な着眼点としては、図表1の5項目が考えられます。

(3) 日本本社と海外子会社の権限調整のさじ加減の検討

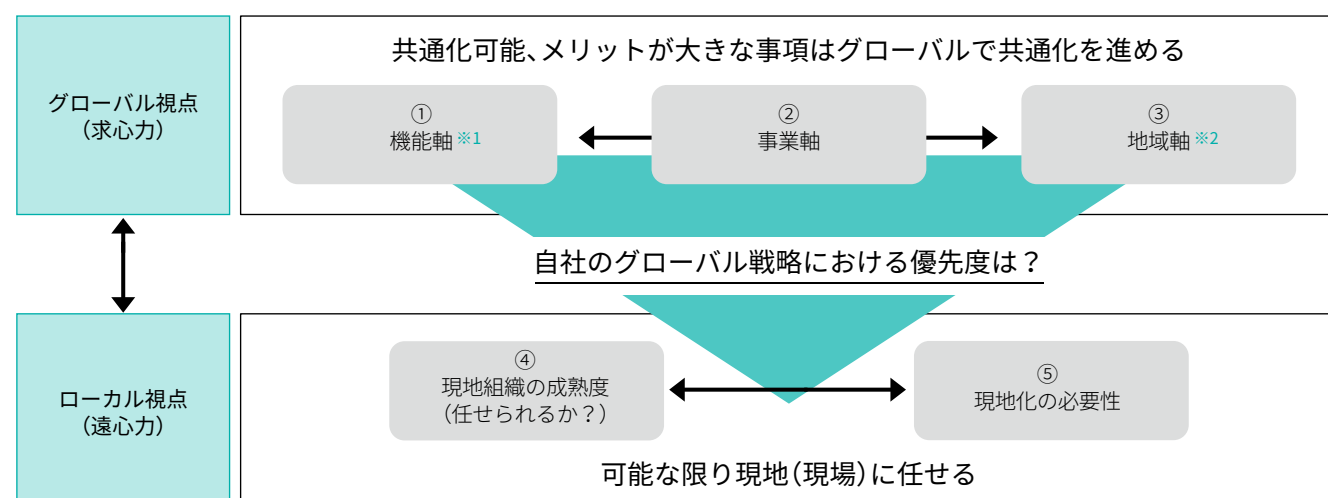
次に、海外子会社にどの程度権限委譲を進めるべきか、逆に言えば日本本社に何を留保しておくべきかの調整について解説します。

通常、権限は役職に対して付与されますが、従来の日本（人）を中心としたガバナンス・権限設計においては、その役職の権限はこの程度、という感覚値やさらには同じ企業文化のなかで育ち、人柄等もお互いに知ったうえでの権限委譲であったのではないのでしょうか。

たとえば、従来から親子会社間で連携して事業を行ってきた「規模レベル1」の機能子会社の社長には、親会社という部門長クラスの者が就任し、部門長と同等の権限を付与するルールとなっている。さらに、現在社長を務めるA氏とは親会社に在籍時代に上司部下の関係にあり人柄や能力も知っているため、ルールに従った権限委譲度合いをそのまま適用することに特段の心配もない、という具合です。

しかし、海外買収先企業の現地人社長の場合にはそうはいきません。現地に権限委譲する必要性和日本本社側に留保したくなる不安や集中・統合する必要性和との間の葛藤と相対すること

【図表1 求心力と遠心力検討の主要着眼点】



※1：グローバルでの標準化・統一化によるスケールメリット・コストメリットの追求

※2：一定の標準化・統一化による効率性・生産性の向上によるローカル市場特性への対応との両立

になります。その際に「求心力と遠心力のバランスをどう図るか」といった全体的な概念の問題認識のままでは一歩も前に進めなくなってしまいます。

その解決のためには、上記例の「部門長相当」というような全般的な権限設計ではなく、機能別、子会社の状況別といった個々の切り口での具体的かつ詳細な調整を図っていく必要があります。

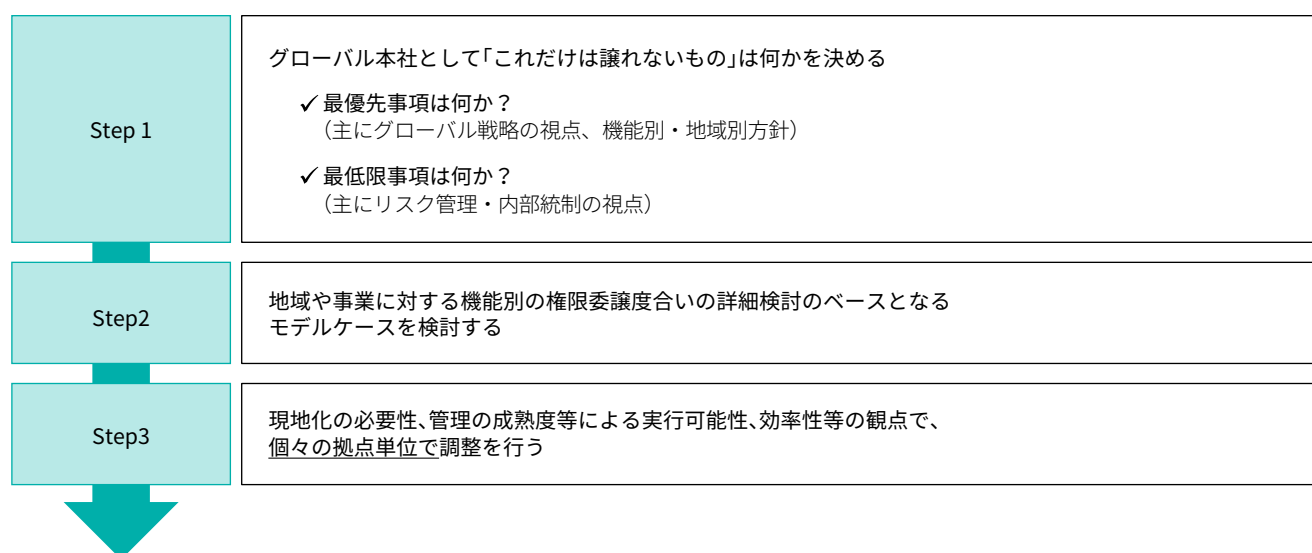
たとえば、調達機能に関してはグローバルでの最適化を狙い日本本社がグリップし、現地子会社に権限はほとんど付与しない。その一方、マーケティング機能は日本本社が全体のブランディング等から基本ポリシーをまず示し、現地マーケットの知見が深いA社社長には多くの権限を与えて自主性に委ね、それほどではないB社社長にはある程度の権限委譲に留めて大きな判断は日本本社と共同で検討してあたる、といった具合です。

権限設計に際し、個々の方針や状況を反映した最適な状態を各社毎に個別に実現しようすると、上記のとおり検討すべき観点が多く、調整する関係者も多くなるため、膨大な時間が必要となり、設計の負担が大きくなってしまいます。

そこで、図表2のように、「グループの原則・共通」を先に決め、「個別・バリエーション」を次に検討し、最後に個々の状況に応じて調整するといったアプローチを進めると効率的です。

議論を単純化すれば、日本本社に集中させるのか、グループ各社に分散するのか、という検討であるとも言えます。集中と分散のメリット・デメリット、遂行能力の有無やコスト効率を勘案し、どこがその実行を主に担うのか検討していきます（図表3参照）。

【図表2 効率的な権限設計の検討アプローチ】



【図表3 集中と分散のメリットとデメリット】

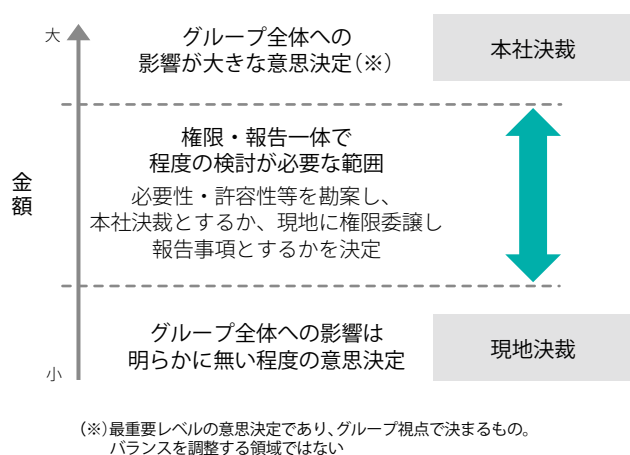
		メリット	デメリット
本社	集中型	- 実施主体が集中していることで、グループ規模が小さい場合には効率的に実行できる - グループ方針を確立しやすい	- グループ規模が大きい場合、集中させると、多くの人員と多様なノウハウが必要となり、かえって非効率になりやすい - 個別業務への対応負荷の増大により、親会社業務の質の低下が生じやすい
地域統括			
各社	分散型	- 親会社の負担が軽減される - 規模の大きい企業グループでは親・子等の役割分担により効率化が図れる - 各拠点特有の状況に柔軟に対応できる - 担当する機能の必要性が浸透しやすい	- 親会社が策定したグループ方針・基準が浸透しにくい ⇒ 明確な方針・ガイドライン等が必要 - グループ会社人材への教育、情報共有の仕組み構築等の負荷が増大 ⇒ 親会社にグループ体制運営のためのスタッフ機能の充実が求められる

(4) 報告事項の設計

グループ本社としては、委譲した権限を期待通りに行使しているか、期待通りの結果が得られているかを把握する必要があります。そのため、権限委譲を進めるほど関連して報告事項を充実させるべき、ということになります。ただし、報告に過剰な負荷が強いと権限委譲の狙いであった現地の自主的な経営を阻害してしまう可能性もあります。

つまり、求心力と遠心力のバランス（さじ加減）の調整は、権限委譲の程度だけでなく、報告事項（求める水準の程度、都度報告か一定期間の総括報告等の方法）も合わせて全体的に設計していく必要があります（図表4参照）。

【図表4 権限委譲と報告事項のバランスの検討】



なお、報告事項の設計に際しては、さらにグループ本社として全体の状況を漏れなく把握できるようにするため、各社に共通して求める事項についても設定しておく必要があります。日本本社が過去に進出した製造子会社A社と、最近買収した事業子会社B社が所在する同地域で、甚大な災害が発生した際に、A社の状況は即時に報告があり把握できたものの、B社からは報告がまったく無くグループ全体への影響がどの程度かはわからない、といったことは避けたいものです。

IV. 継続的な評価と調整の必要性

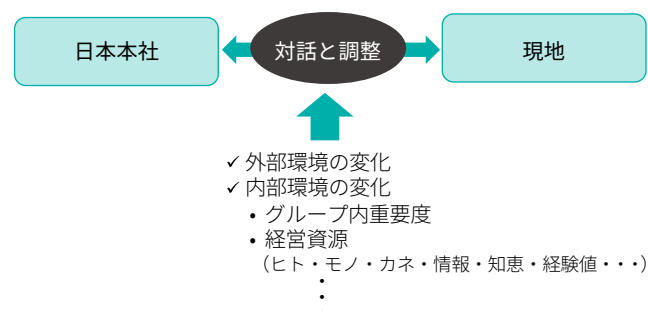
日本本社と海外子会社の権限委譲度合について、多くの時間と複雑な調整を経てやっとの思いで決定したとしても、その寿命は短いと考えた方が良いでしょう。

その理由は、グループ共通化にメリットがあったとした事項を除き、基本的には経営の現地化を推進していく方がマーケット対応の面で望ましいことが多く、また、時の経過とともに、現地経営層と日本本社との相互理解の深化や現地子会社のマネジ

メント力等の向上も進むため、当初の設計は陳腐化し、現在の望まれる姿とのギャップが生じてしまうためです。急成長を期待する海外市場であるほど、そのスピードは速い傾向にあります。

グローバル経営管理の先進企業を見ると、四半期毎など高頻度で継続的に日本本社と現地経営層が協議し、権限委譲度合いを調整している傾向が見られます。協議を通じた相互理解の促進という面も含め、見習うべき工夫ではないでしょうか（図表5参照）。

【図表5 継続的な調整を図るコミュニケーション】



V. 権限設計の実効性を担保するための環境整備

ルールを定めることと、効果的に機能させることはイコールではありません。その実効性を担保するためには、以下のような工夫や仕掛けが必要となります。

- (1) グループ方針を反映できる会議体(取締役会等)のメンバー構成
- (2) 協議・調整を可能とする情報提供や意思決定方法
- (3) 企業文化の浸透・融合・共有

- (1) グループ方針を反映できる会議体(取締役会等)のメンバー構成

重要会議体におけるメンバー構成は、各者が担当領域の利益代表者としてのみならず、グループの全体的な視点も踏まえて協議がなされるように選定する必要があります。

現地側の会議体について言えば、現地の事業経営の視点と、グループ方針への統合や遵守の視点を有するメンバーを組み合わせた構成とすることが必要になります。そうでなければ、日本本社の意向やグループ方針を踏まえた意思決定ではなく、現地の都合ばかりが優先されてしまうでしょう。日本本社やグループ方針を汲んだ行動ができる者をどの程度配置するのか

の人数構成割合や常勤・非常勤の区別等は、日本本社集中重視か現地の自律性重視かといった権限委譲度合いの考え方と整合させる必要があります。

あわせて日本本社の会議体についても、メンバー構成の工夫が求められる場合があります。たとえば、従来は事業別の組織構成であり、主に事業軸を中心に各種意思決定を行ってきたが、今後はグループ共通の機能軸をより強化してグループの組織力や強みを発揮する方針だとします。この場合、事業軸の利益代表者に対し、強化すべき機能軸から意見できるメンバーを含めた構成としなければグループ方針の推進は難しい可能性があります。構成メンバーの各々が所属組織の利益だけでなく、全体の利益も踏まえてバランス良く意見するような姿が理想的なのかもしれません。しかし、企業の取締役の方などからお話を伺うと、特に取締役兼執行役員という立場の場合など現実的には難しいこともあるようです。多くの企業が課題としている「日本本社そのもののグローバル化」への対策の1つは、従来の日本を主とした事業戦略視点ではなく、グローバルを主としたグループの成長戦略や事業戦略の視点で判断、行動することができる重要会議体のメンバー選定にあるかもしれません。

(2) 協議・調整を可能とする情報提供や意思決定方法

さらに、実際にこのような協議・調整が行われるための工夫も必要となります。上記例では、日常業務を通じて多くの情報を有する事業軸メンバーに対し、後発の機能軸メンバーの有する情報が劣後すること多いでしょう。これでは機能強化推進の妥当性を根拠に基づき主張することが難しくなるため、情報格差を補う仕組みや、意見が対立した場合に何を優先するかといった判断基準や決定方法を整備していくことが望まれます。

(3) 企業文化の浸透・融合・共有

M&A等により、グループに参加間もないメンバーが、グループの構成員として協働していくためには、何らかの共通認識を持つことが望まれます。権限委譲に関しても同様で、権限行使する現地経営者がグループとしての共通認識を有している場合とそうでない場合を考えれば、前者の方が好ましいことは想像に難くないでしょう。経営の現地化が、グローバル経営の望まれる1つの解であるならばなおさらです。

前述のように「海外を含むグループ全体への経営・企業理念の浸透」がグローバル化する多くの企業で課題認識されているのは、このような理解を背景にしているためと思われます。ただし、日本国内で醸成してきたものと同じ理解を画一的に現地に浸透させることが必須であるかの判断は難しいように思います。

企業風土の意義を決裁権限基準などのルールでは定めきれない事象に対する判断基準に求めるとした場合、日本市場や

事業で醸成してきた判断の拠り所が、海外でも効果的に当てはまると言いきれるかは企業によって異なるのではないのでしょうか。何らかのキーワードを元に、各地域・各者なりのゆるやかな共通理解があれば十分であるかもしれません。

いずれにしても、相互理解を促進する媒介として、何らかの基本的な姿勢や考え方を表現するものは必要でしょう。企業理念、ビジョン、ミッション、行動規範、中期経営目標、CSR方針、製品基本方針・・・等々の中からグループに今最も求められていると考えるものを選定し、「我が社はこのような企業である」という現地への発信と対話を行うことで相互理解を促進することが期待できます。

VI. まとめ ～グローバルガバナンス構築への取組み姿勢～

いかに親会社にグループ会社を従わせるか。これまでのグループガバナンスは、このような視点で、既存ルールにグループ各社をどう当てはめるかが重要であったように思います。グローバル経営の最重要テーマが、複雑かつ多様、さらに不連続で大きく変化し続けるグローバル市場に対する最適化を目指し続けることにあるとするならば、日本本社が海外子会社を支配・管理する一方向のモデルではなく、相互理解のもとでグローバルチームを作り上げるという双方向のモデルが必要です。その実現に向けては、今まで以上に、きめ細やかに、柔軟に、機動的に取り組む姿勢が求められています。そのためにもグループ本社の強いリーダーシップが重要と言えるでしょう。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティン株式会社
ディレクター 山口 隆二
TEL: 03-3548-5305 (代表番号)
ryuji.yamaguchi@jp.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・転記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でき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。

© 2016 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.

© 2016 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 and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.