

# グローバル競争に勝つ海外子会社ガバナンス

## —3つの視点と5つのアクションポイント

### 課題が多い海外子会社ガバナンス

海外での日本企業の活動は、ますますその重要度を増している。将来にわたりこの傾向が逆戻りすることはないだろう。例えば、国際協力銀行の調査(2016年9月)でも、日本企業の海外売上高比率は平均40%程度、海外生産比率も36%にまで増加。また、利益の3分の1以上が海外からとなっている。当然、業種により多少の違いはあるものの、生産や調達はもとより、R&Dや経営管理の一部など、重要機能を海外へ移転する流れも加速している。こうして見ると、日本企業の存続が今後海外活動の成否にかかってくると言っても過言ではないだろう。

翻って、自社の海外での事業活動はどうだろう。期待通りの成果が上がっているだろうか。日本企業のグローバル化や海外でのガバナンスに関してこれまで多くのサーベイやヒアリングを実施したが、残念ながらその実態は必ずしもバラ色とは言えない。具体的には、次のような課題が典型的なものとして挙げられる。

- 海外子会社ガバナンスといってもどこから手をつければいいのか分からない
- 海外子会社にヒアリングをし課題は集めたが、具体的な施策が明確ではない
- ガバナンス経験者がいない／ノウハウがない
- 買収した企業とのシナジーが期待通り生まれない
- 本社と海外拠点間の役割や権利の切り分けがうまくできない
- 現地化＝海外拠点への権限移譲が思うように進まない

EY (Earnest & Young) 税理士法人

エグゼクティブディレクター **藤村 融**

- グループ全体の戦略を無視して自分のやり方を押し通そうとする海外拠点の幹部社員がいる
- 現地役員による不正が発見された

海外拠点に貢献してもらうためには、グループ全体を通した何らかの指針、あるいはガイドラインが必要となる。このガイドラインが適切なガバナンスを可能にする。つまり、コンプライアントな企業運営が実現されるだけでなく、海外子会社はその能力を最大限に発揮しグループ全体に貢献する一歩となる。

### 最適ガバナンスのための3視点

ガバナンスという用語のカバー範囲は広いが、海外子会社の管理とその貢献の最大化を主眼に置いた場合、具体的にどのような視点から、どんな仕組みを構築すればいいのだろうか。これらを考える際、以下の3つの視点が参考となるだろう。

#### 1. 海外各国の変化を把握する

過去10年で海外子会社の相対的な成熟度(ヒト、モノ、カネ)は、大きく向上した。個別企業にヒアリングして分かったのは、いわゆる「発展途上国」で急速に優秀なエンジニアが育ち、日本国内で生産されていたコア製品の一部の生産を移管するまでになっているということだ。品質も劣らないという。その上、プロフィットは厚い。ローカル社員のマネジメントレベルも一昔前とは格段に異なる。このような事実を目の当たりにすれば、これまでの「ジャパンセントリック」(日本中心)ガバナンスがもはや機能しないのは想像に難くないだろう。

#### 2. 業種に合ったグローバル化を

書籍や雑誌で「グローバル化進展モデル」を目