

# グループ最適化に導く「グローバル本社」構築

**佐野暢彦** みずほ総合研究所 経営コンサルティング部  
主席コンサルタント

グローバルに事業展開する日本企業の海外拠点や現地子会社のマネジメントをめぐる、問題・課題が顕在化するケースが増えている。恒常的な人材不足などでリソースに余裕がない中堅・中小企業は、「グローバル本社機能」をグループ経営の枠組みのなかで設定し、効率的かつ効果的なガバナンス体制を築くことが必要だ。



## POINT

1. 海外市場で事業を展開すれば「とにかく儲かる」時代は終わり、海外事業の先行きは不透明感が増大。
2. 海外進出から一定期間を経て、事業運営が軌道に乗った海外拠点や現地子会社で問題や課題が表面化。
3. 中堅・中小企業は、「グローバル本社機能」をグループ経営の枠組みのなかで設定することが急務。

## 海外事業の先行き不透明感が増すなか 拠点・子会社で管理面の問題が顕在化

—— 日本企業による海外市場での事業展開が難しい局面を迎えつつあります。

**佐野** ここ数年いわれ続けてきたことですが、日本国内は人口減少と高齢化が進み、内需は将来的に高度成長期やバブル期のような拡大が見込めず、企業は海外事業を手掛けないと、自社の存続・拡大を展望することが非常に難しい状況にあります。一方で、英国のEU（欧州連合）離脱や米国のトランプ新大統領誕生などにみられるように、世界の主要国は保護主義的というか、内向きの傾向が懸念される状態を強めており、事業環境の先行きは不透明です。こうした動きに対応し、日本企業の間では生産拠点を国内に回帰させる動きも始まっています。大方の企業にとって、海外事業は「避けて通れない」存在である半面、各国の政策対応が不透明感を増すなかで、海外事業が「とにかく儲かる」と考えられていた時

代は終わりを告げているように思います。

—— 各国・地域に製造・販売拠点を設けたり、海外企業を買収したりしたもの、海外子会社のマネジメントなどで問題・課題を抱え、対策に苦慮しているケースも報じられています。

**佐野** 海外進出から一定期間を経て、すでに事業運営が軌道に乗っている海外拠点や現地子会社で、管理面の問題・課題が報告されるケースが目につきます。問題・課題の中身は、不正・誤謬の発生、現地の法規制・商習慣による制約、ローカルスタッフの高い離職率、労働争議の発生など、非常に多岐にわたっています。

—— そうした管理面の問題の早期発見や是正には、内部監査の強化が有効、とされています。

**佐野** 確かに、会社のマネジメントの適切性・正確性を検証して対処する内部監査であれば、効果的な取り組みになり得ます。しかし、海外事業の運営に関する問題や課題の多様さを考えると、内部監査だけでは対処できないと思います。

例えば、ローカルスタッフの高い離職率や労働争議などは、日本の本社が決めた方針・ルールに則って海外子会社が運営されていたかどうかという観点だけでなく、そもそも海外子会社を対象とするのに適切な方針・ルールであったかどうかを検証されるべきです。日本の本社が現地子会社に一方的にルールを押し付けていたり、海外子会社の事業に必要な従業員像が明確に描かれていなかったりすれば、そこにこそ問題発生の根源があるはずですよ。

## ■ 日本本社—海外子会社のギャップは不明確な「役割分担」に起因

—— 海外子会社が着実に収益を上げられるように、日本の本社がその支援を行うのは当然です。しかし、その機能・役割を十分に果たしていない、と。

**佐野** これは古くて新しい問題といえます。往々にして、日本の本社と海外子会社との間にギャップはあるものです。私がかつてコンサルティングを手掛けた企業のケースを紹介しましょう。その企業は業界の中でもいち早く海外市場に進出し、各国・地域に現地法人を多数抱え、傘下の海外子会社が手掛ける事業のグループへの業績貢献割合が高く、一時は「海外ビジネスの成功例」と評価されたこともありました。日本の本社は当初、海外子会社の自主性を尊重して大きな裁量権を与える一方、日本国内で培った信用力で海外子会社の事業の成長を後押ししてきました。また、情報共有の面でも、本社の管理部門や事業部門のトップはもちろん、経営陣も頻繁に現地に出向き、各種会議体でコミュニケーションを図ってきました。

ところが、海外利益への依存度が高まるにつれ、日本の本社では「海外が暴走ぎみ」「海外拠点から十分な情報が上がってこない」など、海外子会社に対する懸念が出始めたのです。一方、海外子会社の経営者や社員からは「本社の意向に沿って事業を運営しているが、現地のスピード感を理解してほしい」「本

社の指示に基づいて情報を提供しているが、まだ足りないと言われる」などといった不満の声が上がり始めた。日本の本社と海外子会社の間に隠れていたギャップが顕在化したのです。

—— 日本の本社は、海外子会社の運営に対して何をどう支援するか、どこまで口を挟むかを、はっきりさせる必要があるのではないのでしょうか。

**佐野** この会社の場合は、事業執行や各種管理に携わる人員体制は整い、グループ経営に必要な機能（役割・体制）も整備されていたのですが、日本の本社と海外子会社の間で、それぞれが担う役割が明確になっていなかったことから、ギャップが生じてしまったのだと考えられます。

では、どのようにしてギャップを解消するか。日本の本社と海外子会社の間で、実際にそれぞれの役割を設定する際は、①海外事業のビジョンなどを示すグループ理念・ビジョンに係る領域、②各事業の計画立案や執行などのグループ戦略に係る領域、③人事や会計・財務などのグループ管理に係る領域——の3つのグループ経営機能に区分けして考えると整理しやすいと思います。変化する市場環境や自社の事業拡大の度合いなど将来像を見据え、本社と海外子会社のどちらが、どの程度の役割を充足するのが適当か、どの部分を担うのが相応かを明確にしていきます（次ページ図表1）。

—— 多くの企業は、国内事業の延長線上で海外事業を展開してきたこともあり、「本社」といっても、「グローバル本社機能」と「日本事業の運営機能」が明確にすみ分けされているわけではありません。

**佐野** 大手企業ではグローバル本社となる組織機能を設けているところがありますが、中堅・中小企業は事情が異なります。豊富なりソースを抱える大手とは違い、恒常的に人材不足などで苦勞している中堅・中小にはそうした余裕がありません。他方、直接的な収益を求める事業会社などとは異なり、グループ本社などの組織機能は「コストセンター」である

がゆえに、限られた体力で運営することが求められます。リソースや運営面を考えれば、中堅・中小の場合はグローバル本社機能をグループ経営の枠組みのなかで設定することが現実的ではないでしょうか。

中堅・中小の場合は、限られた人材で役割期待を担わなければならないことから、個々の従業員の専門性や保有能力、コミュニケーション力などに依存した属人的な運営でカバーしているケースが大半です。例えば、海外事業担当として現地法人の設立時から赴任し、事業の成長過程を直接見てきた人材がいる場合は、日本の本社はその人材に現地での事業執行から管理まで、ほぼすべてを委ねたりしています。逆にいえば、日本の本社ではその人材以外は誰も現地の事業実態を把握していない、といったこととなります。

属人的な運営をすべて否定するわけではありません。属人的であっても、その運営がうまく回っていれば問題ないと思いますが、何らかのリスクやトラブルが一度起こると、日本本社は難しい対応を迫られることとなります。

——トラブルは複合的な原因から発生することが多く、常日頃から日本の本社が海外子会社の動向を把握していないと、対応も困難になりませんか。

**佐野** リスクやトラブルは、本社が海外事業の運営を委ねている人材のキャパシティを超える何かが起こった場合や、次の担当者に引き継ぎを行った際に、よく表面化します。その人材が対応できなくなったり、異動や退職でいなくなったりすると、海外子会社は運営の持続性を失うことにもなりかねません。

他方、そうした人材へ依存した運営は、事業執行の面でも、不適切な戦略が長期間実行されたり、非効率な運営の仕方が続いたりしやすいというえに、培われた経験やノウハウが組織に蓄積されにくい面があると思います。こうした問題を回避するためにも、やはり中堅・中小であっても、日本本社と海外子会社の役割分担を明確にし、グローバル本社機能をグループ経営の枠組みのなかで設定する必要があると考えます。

### ■ グループ経営の枠組みのなかで「ガバナンス体制」を整備

—— グローバル本社機能の設定は、具体的にどのように行えばよいのでしょうか。

**佐野** まず、グループ経営機能の棚卸しを行い、海外事業の展開にとって必要な機能を明確にします（図

■図表 1 「日本本社」と「海外子会社」のグループ経営機能における役割分担表（例）

グループ経営機能	海外子会社に関する内容	企画・立案	承認	実行	評価
グループ理念・ビジョン	グループの根本となる考え、概念、方向性、行動規範	—	—	—	本社経営会議
	●●年後の到達点（規模、エリア、取り扱い品目など）	本社経営企画	本社経営会議	—	本社経営会議
グループ戦略	海外での取り扱い事業の見直し、会社の統廃合	本社経営企画	本社経営会議	海外子会社	本社経営会議
	事業計画（売上、利益、経費、販売数量などの数値目標）	本社経営企画	本社経営会議	海外子会社	本社経営会議
	∴				
人事	海外子会社役員人事、任命	本社経営会議	本社経営会議	—	本社経営会議
	人事評価制度の見直しなど	本社人事	本社経営会議	海外子会社	本社経営会議
	新卒、中途の採用	海外子会社	海外子会社	海外子会社	本社人事
	∴				
グループ管理機能	海外子会社の資金調達、グループ内ファイナンス	本社財務	本社経営会議	本社財務	本社経営会議
	設備等の投資案件、経営上の最重要な案件（●●百万円以上）	本社経営企画	本社経営会議	海外子会社	本社経営会議
	設備等の投資案件、経営上の重要な案件（●●百万円未満）	海外子会社	海外子会社	海外子会社	本社経営企画
	∴				
シナジー・連携	情報共有、コミュニケーション	本社経営企画	本社経営会議	海外子会社	本社経営会議
	∴				

表2)。そのうえで、それぞれの機能について、どの役割を本社のどこの部署で担うか、あるいは海外子会社で担うかを明確化していきます。

図表2に示したように、グループ統括機能で経営理念や基本方針などのビジョンを策定し、それに基づいてグループ戦略機能でタテの一貫性を持たせます。そして、グループ管理機能で海外子会社などを含めた事業部・事業会社間で全体最適となるようなくりをつくって対応していきます。

—— グローバルに幅広く事業を展開している場合は、アジア拠点の海外子会社への本社機能の関わり方と、欧米拠点の海外子会社への関わり方では相違が出てくるように思います。

**佐野** 本社機能のあり方は、国内事業においても海外事業においても大きな違いはないのですが、具体的な戦略機能や管理機能では、国・地域の特性を勘案しながら本社がどこまで関わるかを判断する必要があります。事業戦略面で本社の方針を一律に適用すると、国・地域で商慣行や労働慣行、国民気質などが異なるために、さまざまな問題が発生しがちです。現地の慣行に配慮しつつ、グローバルは視点で

最も効率的かつ効果的な方法を模索します。

管理面でも、国・地域によって会社法や会計基準などが異なるため、それを把握して管理活動をしなければなりません。そのうえで本社が一括して情報を収集・管理する仕組みが構築できれば望ましいと思います。また、国内拠点への訪問に比べると、本社から海外拠点への訪問はそう簡単ではなく、管理活動をはじめ、事業活動や周辺環境の情報も自然に伝わりにくい面があると思います。意識的に情報を吸い上げる仕組みがないと、例えば、赤字が大規模になるまで本社に伝わらないとか、不祥事がマスコミ沙汰になって初めて知るとか、本社の対応が後手に回ることになりかねません。

—— その意味では、中堅・中小がグローバル本社機能の設定に取り組む意義は大きいといえます。

**佐野** 前述のとおり、世界の政治・経済が不透明感を増すなかで、「この国に進出し、このような対策を打てば失敗はない」といった「定石」はなくなりつつあります。戦略と管理の両面で、グローバル本社機能を含めて効率的かつ効果的なガバナンス体制を築くことの重要性は今後一層、増してくるはずで

■図表2 親会社（コーポレート）の各事業に対するかかわり方

