

グローバル経営管理支援について

- 海外子会社、合併会社の効果的な運営とリスク回避策を支援 -



トミー・グローバル・コンサルティング
中小企業診断士 永山 信一

グローバル化の進展と海外子会社経営の課題

海外子会社の事業規模拡大に伴って、日本本社による適切な管理が不可欠となります。

事例



課題・失敗例

(放任主義) 現地の事情はよく分からないので、現地採用の幹部に経営は任せきりになっている。

業績が悪化して赤字になったが、日本側ではその原因がつかめていないので、対策も後手に回っている。幹部による不正も起きているかもしれない。

(マイクロマネジメント) 日本から出向者を派遣して細かく指示を出している。

日本から「箸の上げ下げ」まで指示されるので、現地の幹部は嫌気がさして、競合他社へ転職。

日本人主体の経営を行っており、現地採用者は補助的な仕事を行っている。

優秀な現地採用者は、将来のキャリアが不透明なことに不安をもち、すぐに退職していく。

海外子会社への権限委譲ルールが無いため、現地幹部は、独断で事業を進める傾向がある。日本への「ホウレンソウ」も無い。

現地採用幹部の独断で、大型商談を受注したが、現地の実力では難しい案件のため、結局、赤字プロジェクトとなってしまった。

現地採用の幹部から出てくる予算目標は低い数字しか上がってこない。

現地の予算目標の根拠を本社側で吟味することができないので、そのまま予算を認めている。結果として、現地幹部は毎年、目標達成でボーナスを満額もらっている。

グローバル経営管理に必要なものは何か？

文化・慣習が異なる人材を活用して業績を上げて行くには、共通のルールや方針が必要です。

ビジョン・方針

- なぜ海外で事業を展開するのか～目的の明確化と共有
- 国内外共通の行動指針を作成と周知徹底

ガバナンス

- 権限委譲規程を作成し、本社から海外子会社へ権限委譲する範囲を明確化。

グローバル組織

- レポートライン（誰が誰の指示に従うのか）の明確化
- 海外事業の責任部門の設置

人材マネジメント

- 現地採用者の育成計画、キャリアプランの作成
- 適切な報酬制度（インセンティブプラン）の設計

業績管理

- 海外子会社の業績目標設定には本社が関与する。
- 短期業績と長期業績の向上のバランスに配慮する。

ビジョン・方針

自社の事業の実態にあった事業戦略を選択し、これをもとに最適な海外子会社経営を目指します。

グローバル戦略

同じ仕様・品質の製品を一か国で集中生産し、世界中に販売

それぞれの国の顧客の嗜好に合わせた製品の製造・販売

労働コストの安い国で生産し、日本へ輸入・販売



グローバル経営

日本本社の海外事業部を中心に集中管理

本社の各事業部が各国の事業部に指示する経営

各国の自主性も加えながら連邦経営

世界各国で実力のある子会社が主導してグローバル事業を構成
(日本は一つの地域)

ガバナンス

グローバル権限委譲規程をつくり、子会社の暴走を予防すると同時に自主性を促します。

検討のステップ

規程の位置づけ

- 中長期的に事業のグローバル化を進めていくためには、海外子会社に限らず、国内子会社や本社内の事業部も含めた、グローバル規程を築いていく必要があります。このためには、既存の国内の規程も見直す必要がでてくるかもしれません。

内容と判断基準

- 経営に重大な影響を与える経営判断項目を抽出。
- それぞれの項目について、どこまで（金額であればいくらまで）子会社や各事業部に権限を委譲するのか、どのレベルであれば、本社での承認を求めるのか、といった判断基準を作成。

運用プロセス

- どこまで文書で細かく明確化したとしても、経営にとって重要な意思決定ですので、誤解や意思決定の遅れが生じないように全体のプロセスを円滑に回す人・組織を配置する必要があります。

グローバル組織

事業戦略や海外子会社の成熟度を考慮しながら、最適な組織構成を検討します。

インターナショナル組織



日本本社の海外事業部を中心に集中管理

マルチナショナル組織



本社の各事業部が各国の事業部に指示する経営

トランスナショナル組織



各事業部は国を超えて連携。日本は一つの地域。

人材マネジメント

労働市場の流動性が高い海外では、流出防止策が重要です。

事例



課題と対策

現地の人材が育たないので、日本人出向者を交代させながら経営を行っている。

現地採用人材の育成、権限委譲が進んでいないということはありませんか？出向者の交代を前提としない現地人材育成策が望まれます。

幹部人材の退職が多く、なかなか現地への権限委譲が進められない。

報酬制度（短期、長期インセンティブ制度）を見直す必要があるかもしれません。

人事制度が国毎に違うので、国を超えたローテーションや育成がなかなかできない。

人事制度の統合は無理でも、職責・役職はある程度グローバルに統一が可能な場合もあります。

幹部の流出防止のため業績連動のインセンティブ制度があるが、いつも低い業績目標しか提出されないので困っている。

業績目標の設定は本社の重要な責務です。適切な目標なのかどうかを評価する体制を整える必要があります。

途上国への進出であったので、とりあえず日本の人事制度を持ち込んだが、最近、従業員の離職が増えてきた。

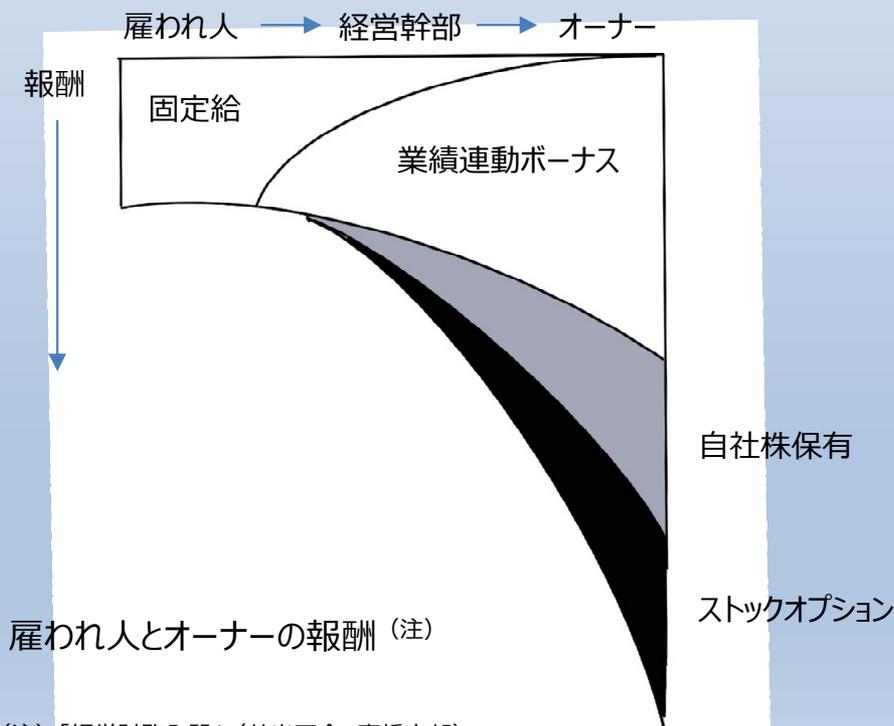
海外の場合、一般的には日本よりも人材の流動性が高く、現地の労働市場の動向を把握した上で人事制度を制定・改訂していくことが重要です。

業績管理

業績管理は、グローバル権限委譲規程の中でも、本社が決定権をもつべき重要事項です。

業績連動報酬の考え方

- 日本における経営幹部の報酬は、業績連動の度合いが欧米などの海外諸国と比べて低いと言われています。
- 経営人材流出防止のためにも、適切な業績連動報酬を設定する必要があります。



(注)「経営財務入門」(井出正介、高橋文郎)

業績評価管理の方法

- 報酬のベースとなる予算は、現場からすると低めに出したいという傾向がありますので、子会社から提出された予算や事業計画が妥当かどうか、本社側で査定することは必須です。
- ここでまず行うべきなのは、提示された予算や事業計画に対して、「適切な質問」を行うことです。「適切」というのは、計画に織り込まれた市場分析、事業戦略、財務数字がそれぞれ矛盾なく、且つ実現可能な形で構成されているかどうかをチェックするということです。M & Aの際に行われる事業デュー・デiligenceの手法を活用すると効果的な予算レビューを行うことができます。

プロフィール・連絡先

■ 職務経歴

1981年～2017年 大手IT企業にて人事労務管理、経理財務管理、経営戦略、海外事業およびM & Aを担当

2018年1月～ 中小企業診断士として独立、主に中小企業のM&A、事業承継、海外展開等を支援。

■ 資格

中小企業診断士
経営学修士（MBA, 英国Warwick大学）
事業承継士、事業再生マネージャー
実用英語検定1級

■ 支援分野

- ① 事業承継およびM & A（事業承継計画作成、M&A戦略策定及び実行支援）
- ② 人事制度設計および人材育成支援（人事規程、等級・評価・賃金制度、業績賞与）
- ③ 経営戦略、財務管理（事業計画、利益改善、資金繰り改善）
- ④ 海外展開（海外投資、子会社運営、合併会社設立支援）

【連絡先】

- 事務所名 トミー・グローバル・コンサルティング
- 氏名 永山 信一
- ホームページ <https://www.tommyglobalconsulting.com/>
- Email nagayama@tommyglobalconsulting.com
- Mobile 090-4956-1653

