

太陽グラントソントン

エグゼクティブ・ニュース

**テーマ：海外子会社に対するリモートガバナンスの在り方
—with コロナ時代の without 駐在員ガバナンス—**

執筆者：太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社 パートナー 伏見 将一氏

要旨（以下の要旨は2分20秒でお読みいただけます。）

新型コロナウイルス流行の影響で、リモートワークが広がっています。この場合、向かい合っただけの仕事が出来ないため、密接なコミュニケーションが取りづらいとの感想が多く聞かれます。こうしたコミュニケーション問題は、日本の親会社と海外子会社間では従来から生じていたものであり、そこに今回のコロナへの対応で海外駐在からの帰任の事情が加わるなど、企業は海外子会社管理の在り方を含めたグループ・ガバナンスの見直しを迫られているように窺われます。

今回は、海外（フィリピン）駐在の経験が長く、現在は太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社に勤務の伏見将一パートナーから、コロナの時代における駐在員ガバナンスの在り方について解説いたします。

経済産業省が2019年6月28日に策定した「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」をきっかけとして、海外子会社管理を含めたグループ・ガバナンスの在り方が見直されている。

グループ・ガバナンスの目的は「中長期的な企業価値向上と持続的成長を支えるリスクマネジメント」であり、グループとして各法人・事業部門の総和を超える企業価値を実現するのが狙いである。すなわち、グループにおける事業（モノ）・人材（ヒト）・財務（カネ）の最適な組み合わせから相乗効果の最大化を図る「攻めのガバナンス」と、グローバルベースでの事業活動に関連する多様かつ深刻なリスクへの対策である「守りのガバナンス」をバランス良く両立することが求められている。

実務上は、国境の壁・言語の壁の影響でグループ意識の欠如やコミュニケーション不足が生じ、適切にグループガバナンスが機能していないことが多く、従来は、日本親会社から海外子会社に派遣された駐在員が解決役として活用されていた。しかし、コロナの影響で海外駐在員を帰任させる動きがみられ、駐在員制度が機能しなくなって来た。これまで駐在員の属人的な力で対処してきたグループ管理が役に立たなくなり、こうした「駐在員ガバナンス」からの脱却が求められて来ているのである。

では、コロナ禍での駐在不在のグループ・ガバナンスにおいて、どのようにグループ意識を高め、コミュニケーション不足を解消したら良いのだろうか。

これに対しては、①「グループの成功が親会社・海外子会社双方にとっても成功である」等の心構えの醸成、②海外子会社と親会社との双方向コミュニケーションの活用、③海外子会社ローカル社員の育成、などが重要と考えられる。

人口減少が避けられない日本においては海外への事業展開は不可欠だ。新型コロナの流行をきっかけにして、国内での働き方の改革を進め、属人的なガバナンス対応が目立った駐在員制度の見直しを図ることにより、コロナ禍が日系企業の海外事業展開の課題解決への糸口となることを願いたい。

「太陽グラントソントン エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちら⇒<http://www.grantthornton.jp/library/newsletter/>
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-6438-9395 e-mail: mc@jp.gt.com
太陽グラントソントン マーケティングコミュニケーションズ 宛

**テーマ：海外子会社に対するリモートガバナンスの在り方
—with コロナ時代の without 駐在員ガバナンス—**

太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社 パートナー 伏見 将一

1. はじめに—コロナで見直しを迫られているグループガバナンス

コロナの影響で、リモートワークを強いられ、Face to Face のコミュニケーションの機会が減り、上司部下の関係性に課題を抱えている企業は多い。リモートの状況で、上司はどのように部下のモチベーションを維持し育成させていくのか、部下に孤独感を持たれないようにどのようなコミュニケーションをしていくのか試行錯誤が続いている。

同じような課題が、従来、日本親会社と海外子会社の間で生じていた。国境の壁・言語の壁の影響で、親会社はどのように海外子会社のモチベーションを維持し成長させていくのか、海外子会社に孤独感を持たれないようにどのようにコミュニケーションをしていくのか試行錯誤を続けていた。実務上、日本親会社から海外子会社に赴任している駐在員が解決役となるが多かったが、コロナ禍で安全上の理由等から駐在員を帰任させざるを得ないケースが多く、企業は海外子会社管理の在り方を含めたグループガバナンスの見直しに迫られている。

「コーポレートガバナンス・コード」（東京証券取引所、2015年6月1日適用開始、2018年6月1日改訂）を補完する位置づけで発表された「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（グループガイドライン）（経済産業省、2019年6月28日策定）にて、グループ経営を行う企業におけるのベストプラクティス及び重要な視点が示されている。以下、「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」を基にグループガバナンスの概要及び実務上の課題を解説した上で、ニューノーマルのグループガバナンスについて考察する。

2. グループガバナンスの概要—グループリスクマネジメント：攻めのガバナンスと守りのガバナンスのバランス

グループガバナンスの目的は「中長期的な企業価値向上と持続的成長を支えるリスクマネジメント」である。企業が「価値向上・成長」を実現させるには「リスク」が表裏一帯の関係にあり、企業は事業に付随するリスクを「守りのガバナンス」で最小限に抑えながら、積極的に「攻めのガバナンス」でリスクテイクする姿勢が求められている（効率的に守り、大胆に攻めるリスクマネジメント）。

（1）攻めのガバナンス—相乗効果発揮のためのリスクマネジメント

「攻めのガバナンス」における重要な視点は、グループとして各法人・事業部門の総和を超える企業価値を実現するため、相乗効果の最大化を図ることである。相乗効果を最大化させるために、グループにおける事業（モノ）・人材（ヒト）・財務（カネ）の最適な組み合わせを実現させる必要がある。

グループ全体の事業ポートフォリオについて定期的に見直しを行い、その最適化を図る（事業的相乗効果の発揮）。具体的には、各事業の資本効率と成長率からグループ全体における各事業の位置づけを評価し、その中で、自社にとってのコア事業を見極めM&A等により強化していくとともに、ノンコア事業の整理を通じ、コア事業に対する経営資源（人材・財務）の集中投資を戦略的に実施すること（人的相乗効果・財務

的相乗効果の発揮)が求められている。各相乗効果の具体例として下記が考えられる。

- ・事業的相乗効果：技術・販売先・ブランド・ノウハウ等の相互活用・共有
- ・人的相乗効果：グループ全体としての最適な人材配置（人材の相互活用）、海外子会社マネジメントのグループ全体への貢献
- ・財務的相乗効果：新規事業への投資・M&Aによる買収のための余剰資金の活用、グループの信用補完による最適調達の実現、税務スキーム構築による節税効果

（２）守りのガバナンス—コンプライアンスに対するリスクマネジメント

グローバルベースでの事業活動は、日本国内とは比較にならない程、多様かつ深刻なリスクが潜んでいるため、十分な注意を払わないと重大な失敗に陥りかねない。親会社はリスクに内在する影響額・発生可能性・風評等を加味しながら各リスクを評価し、グループとして取れるリスクと取れないリスクを判断し対応していくことが求められる。

その中でも、避けて通れないのが「コンプライアンス」リスクである（コンプライアンスの定義として、法令違反に限らず、契約違反や不正表示の問題も含め、社会規範や消費者等のステークホルダーからの合理的な期待に応える姿勢や取組を含むこととする）。このコンプライアンスに関連する海外子会社で直面する代表的なリスクが下記の3つである。

- ・正確な情報を適時に得られずに経営意思決定を誤るリスク
- ・決算が締まらず連結決算、JSOX（内部統制報告制度）に不備が出るリスク
- ・不正や法令違反が生じるリスク

（３）海外子会社のリスク・実態にあった親会社による子会社の管理・監督制度設計

「攻めのガバナンス」及び「守りのガバナンス」を実現させるための制度設計として、親会社による共通基盤の整備が必要となる。この基盤は子会社の規模・特性等に応じたリスクや実態にあわせてカスタマイズされることが重要であり、下記のステップで制度設計される。

I. グループとしての共通基盤の整備・浸透

ソフト面として、グループ全体の経営理念・価値観・行動規範の現場への浸透があり、ハード面として、親子間の意思決定権限の配分等、子会社管理に関するグループ全体の枠組の整備がある。特に重要になるのは、迅速な意思決定、一体的グループ運営、実効的な個別の子会社管理等を総合勘案した上で、どの部分を分権化（事業部門や海外子会社への権限移譲）し、どの部分を集権化（マネジメントや親会社によるコントロール）するか、集権化と分権化（グループとしての求心力と遠心力）の適切なバランスを図ることである。

II. リスクベースの子会社管理

子会社毎のリスクに応じてグルーピングし親会社の関与の強弱・方法を決定する。

III. 子会社管理の実効性確保

明確なグループ管理規程を策定・周知し、子会社における遵守担保措置を確保する。

（４）実効的な内部統制システムの構築

親会社により構築された基盤が各社の現場において確実に実行される仕組みとして、実効的な内部統制システムの構築が求められている。この実効的な内部統制システム

の構築・運用のため、タテ串を親会社・子会社とし、ヨコ串を事業部門による第1線、管理部門による第2線、内部監査部門による第3線とする「3線ディフェンス」の導入と適切な運用の在り方が必要とされている。

第1線の事業部門は、「攻めのガバナンス」の観点から、グループとしての相乗効果が発揮される事業戦略を確実に実行管理していくことが求められている。第2線の管理部門は、「守りのガバナンス」の観点から、事業部門が事業戦略を推進していく過程で、個々の事業機会に付随するリスクの低減に向けた具体的な支援を行うことが求められる。第3線の内部監査部門は、独立性が実質的に確保された形で「攻め」と「守り」をバランスよく評価していくことが求められる。

3. グループガバナンスの課題と駐在員ガバナンス

(1) グループガバナンスにおける課題—グループ意識の欠如とコミュニケーション不足

従来、グループガバナンスに関して、グループとしての経営方針や戦略論が不在であることが課題とされてきた。これは各法人（タテ串）・部門（ヨコ串）単位の部分最適で事業・人材・財務が配置され、グループ全体の最適化のためのリスクテイクを出来ずにいるということである。

この原因としては、物理的・心理的な距離からくるグループ意識の欠如とコミュニケーション不足が考えられる。タテ串の視点でみた場合、親会社も海外会社はそれぞれ別の法人格であり、国境・言語の壁もあることから、「同じグループである」という意識が不足する傾向にあり、親会社は海外子会社の管理体制の問題を自分たちの問題だと捉える当事者意識が低くなるし、海外子会社は自社のレベルでリスクマネジメントを実施してしまいグループ全体のリスクマネジメントを考えていないため、グループレベルのコンプライアンス意識が希薄となる。

グループガバナンスにおいて、親会社と海外子会社のダイレクトのコミュニケーションは必須であるが、実際は言語の壁が影響しコミュニケーション不足となり、親会社は海外の実務を把握しきれず日本のルールを押し付けるだけで、現地往査等の各統制が形式的になり実質的に機能していないことが多い。親会社内でも、海外のことはヨコ串の部門間コミュニケーションが不足する傾向にある。経理部は開示対象となる連結決算については関与するものの、連結対象外子会社の決算や資金繰り等には関与しないことが多く、人事部は駐在員の確定申告はサポートするもののそれ以外の海外子会社の人事課題は事業部門に任せきりになっていることもある。グループガバナンスにおいては親会社の内部監査室・監査役・会計監査人の連携だけでなく、海外子会社の内部監査室・監査役・会計監査人とも連携することが求められるが、このコミュニケーションが不足し、海外子会社のリスクを適切に評価できず、リスクへの対応が不十分となる事例が多数みられる。

(2) 駐在員ガバナンスの役割

実務上、グループ意識の欠如とコミュニケーション不足の解決役として活用されているのが駐在員である。タテ串の視点では、駐在員が、親会社と子会社、それぞれの立場を理解した上で、互いの意識改善を促している。親子間のコミュニケーションにも駐在員が間に入り、五感をフル活用して現場にいないとわからない海外子会社の実態を把握した上で、海外子会社が親会社へ報告している情報の精度を担保し、報告資料に現れてこない非財務情報の報告を実施している。

ヨコ串の視点では、管理部門の駐在員が不在で事業部門の駐在員が管理部門をサポートすることが多くみられている。仮に管理部門の駐在員がいたとしても、経理のみの経験があり人事・総務・システムの経験がないというケースも多い。その結果、駐在員は自分の専門分野以外の役割も、駐在員の属人的なセンスで担っている実態がある。

コロナの影響で安全上の理由等から企業の海外子会社の駐在員を帰任させる動きがみられ、日本からリモートで駐在員の役割を実施させていることも多いが、今まで属人的なセンスとスキルで対応してきたため、駐在員本人でさえ、現場にいなくても出来ること、現場にいないと出来ないことの判断をすることが出来ていないケースが多い。コロナ禍におけるグループガバナンスでは、この属人的な「駐在員ガバナンス」からの脱却が求められているのである。

4. リモートガバナンスの構築—without 駐在員ガバナンス

コロナ禍の駐在員が不在のグループガバナンスにおいては、どのようにグループ意識の欠如とコミュニケーション不足を解消していくのか、下記がポイントとなると考えられる。

(1) グループ意識の醸成と海外子会社に対する心構え

当然であるが、親会社と子会社が一体のグループであるという認識を再度持つことである。例えるならば家族である。自分ひとりではなく、夫婦・親子・兄弟・姉妹、家族皆がハッピーでないと本当の幸せとはいえないのではないだろうか。家族の幸せを願わずに顧客へ付加価値を提供できるであろうか。

グループの成功が親会社にとっても海外子会社にとっても成功であるという意識を持つことが大切であり、親会社と海外子会社が互いに向き合い、個々の違いを理解する。特に親会社（親）として、海外子会社（子供）は思いがけないトラブルが起きるということを前提に、答えのないことに対処していくという心構えを持つ必要がある。

(2) コミュニケーションの促進

親・子供の関係に例えて考えると、親子間の形式的ではなく実質的なコミュニケーションにより信頼関係を構築する必要がある。特に親子間のコミュニケーションにおいて、親は一方的に自分の言いたいことを伝えるのではなく、子の状況を理解することの方が大切であることを意識しなければ、親子間の距離は縮まらない。

海外子会社の親会社に対する報告に関しては、従来の海外子会社が親会社に対して日本式にきっちり報告させるという一方的なコミュニケーションから、海外子会社の実務を親会社が把握するための双方向のコミュニケーションに変化させる必要がある。親会社は海外子会社に関心を持って、効果的な質問を投げかけ、海外子会社の本音を引き出し、よく話を聞き、親子間のコミュニケーションを促進していく。また、インフラ面として、現地の状況を日本からモニタリングできる IT 技術を活用した環境構築や、定例会議などのコミュニケーションに関するルーティンの場を決めることも重要である。

(3) 海外子会社ローカル社員の育成

前述した通り、グループガバナンスにおいては、迅速な意思決定等を目的として、海外子会社に対する分権化も重要な要素となる。親の責任は細かいことまで口を出すことではなく、子を育成し自立させることである、という意識に変えていかなければならない。

グループとして海外子会社の事業に対する投資は実施されてきたものの、ローカル社員の教育に対する投資は充分に行われていない傾向にある。当然ながら、文化や言語が違うため、日本式の教育を押し付けるだけでは効果を発揮しない。

親会社は、海外子会社の自立性を奨励し、求める水準を明確にした上で、現地における採用、教育、キャリア開発等を含む人材管理を強化していくことが必要とされている。

5. おわりに

コロナ禍であっても、人口減少が避けて通れない日本においては、消費市場・労働市場を求めて、海外への事業展開が不可避な状況は継続していく。グループガバナンスの困難さから、日系企業の海外事業はうまく行かないというイメージを持っている企業も多いが、このコロナが、新たなテクノロジーの活用・働き方を改革するきっかけとなり、日本国内のガバナンスを大きく変革させていくだけでなく、グループガバナンスについても、駐在員の帰任や見直しを通じて、属人的なガバナンスを改革するきっかけとなり、日系企業の海外事業の課題を解決していく糸口になることを願っている。

執筆者紹介

伏見 将一(ふしみ しょういち) 1984年 東京都生まれ

太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社 パートナー 公認会計士

<職歴>

2005年 太陽有限責任監査法人入所

2013年 P&A グラントソントン(フィリピン) ジャパンデスク責任者

2020年 太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社 パートナー

<執筆・セミナー>

MUFG BizBuddy(三菱UFJ グループ海外情報ウェブサイト)、SMBC 海外情報ポータル(三井住友グループ海外情報ウェブサイト)、国際税務研究会等における海外子会社管理や国際税務に関する執筆・セミナー多数