

2016年2月22日

コンサルティングレポート

<グローバル経営管理シリーズ>

海外現法の経営診断～グローバル展開に向けた取組み～

経営コンサルティング部(大阪) 部長 細川 達也

企業規模や業種に関わらず既に多くの日本企業が海外進出を果たしており、これからは国内外を含めたグループ経営、いわゆるグローバル経営の巧拙が企業の競争力の優劣を決める大きな鍵となる。だがそれは分かっているにもかかわらず、多くの企業が現地法人に対する次のような課題を抱えているのではないだろうか？

- 業績が低迷(赤字続き)でグループ全体の重荷になっている。
- 海外現地法人の経営実態がよくわからない(現地経営者まかせ)。
- 労使関係を含め、現場が混乱している。
- 製品の品質が安定しない。
- 取引先の依頼で進出したが、自力での生き残りが必要。
- ローカル企業との競争が激化。当社独自の強みが必要。
- 成長スピードが遅い。次のステップに向けた成長戦略が必要。

グローバル経営を推進するためには、その前提として、海外現地法人の経営管理体制を整備するとともに、対象法人の経営を安定化させなければならない。そこで本稿では、グローバル本社における「海外現法の経営診断機能」について焦点をあて解説する。

1. 社内コンサルタントチームの組成

1. 社内コンサルタントの必要性と求められるスキル

取引先の与信管理(審査)と異なり、グループ企業の経営診断では対象法人の経営実態を把握するだけでなく、改善に向けた提案活動や場合によっては個別指導を行う必要がある。このため海外現地法人を含む子会社・関連会社を統轄する部門のスタッフは社内コンサルタントとしての機能を有しなければならない。社内コンサルタントには次のような要件が求められる。

1. マクロ経済の動向に関する知識
2. 対象業界に関する知識
3. 各種経営分析手法(財務分析/ SWOT分析/ 業界構造分析など)。
4. 会社経営に関する幅広い知識(経営計画/ IT/ 人事制度/ 業務/ 内部統制等)
5. 対象法人が属する国の関連法令/ 民族特性/ 宗教/ 商取引慣習等

2. 社内コンサルティング・チームの組成

社内コンサルタントには経営者に準ずる幅広い知識が必要とされるが、実際にはこれだけの知識・知見を有する人物を見つけることは困難である。このため、①海外現法への赴任経験者、②財務経理の担当者、③社内の業務内容やシステムに詳しい社員等、による社内コンサルティング・チーム

を組成するのが良いだろう。できれば上記メンバのうち1名は、経営大学院で業界分析や経営診断のケーススタディを経験した社員がいるとなお良い。現地マネジメントの経験や過去の業務経験から問題点を洗い出すだけでなく、客観的根拠に基づいた分析を行うことができるようになる。仮にいますぐそのようなメンバを組成できなかつたとしても、将来そのような体制を構築できるよう、社員の経営診断スキルを強化するための取組みを進めるべきである。

2. 経営診断プロセス

1. 経営診断のプロセス(図1参照)

① コーポレート(グローバル)本社機能の確認

「海外現地法人の経営診断」というと「まずは現地法人の情報を調べた上で、現地調査に行つて…」といった手順をすぐに思い浮かべられるだろう。ところがこのプロセスには1つ大きな問題がある。そもそもグローバル本社としてのコーポレート本社がどのように海外現地法人をコントロールしようとしていたのか、その前提が無い。多くのコーポレート本社は海外現地法人に対して「この資料を作れ」「あのデータを送れ」といった(多くはコーポレート本社の社員が社内でも報告するためだけの)作業指示をしている。

ところがコーポレート本社から海外現地法人に対して、「どのようなマネジメント」を期待しているのか、明確に示している企業は少ない。これでは海外現地法人の経営診断を行ったとしても、何をもって「良いのか悪いのか」判断することができない。まずは海外現地法人の経営診断に入る前に、コーポレート本社自体が海外現地法人に対してどのように接してきたのか確認する必要がある。具体的には、グループ経営管理規程の整備状況/現地法人経営者に対するミッションの与え方と評価方法/事業計画の承認とPDCA管理方法/レポート関連といった点について確認を行ない、海外現地法人に対するコーポレート本社の指導方法(=関わり方)を確認する。ちなみに「無ければ“無かつた”」で構わないが、その場合コーポレート本社は、グローバル経営を推進していくための主要課題の1つとして認識する必要がある。

また「関わり方が強い方が良い」と述べているわけではない。コーポレート本社中心の中央集権的なグループもあれば、現地の自主独立性を尊重したグループもあるだろう。大切なことは、現地法人に対するコーポレート本社の期待と役割(ミッション)、マネジメントに対する考え方、そして評価方法を明確にしているかどうかである。

② 海外現地法人に関する情報収集と経営トップ(経営陣)との合意

国内と異なり海外現地法人の場合、何度も足を運んで診断することができないため、事前の準備作業が大切である。

まず初めに行なわないといけないのは、対象現地法人に対する基礎的な情報収集(資料収集&分析)である。対象企業の企業概要/経営組織/経営陣の経歴/決算報告書/月次報告書など基本となる情報を集め、分析を行ない、資料面から経営課題(仮説)を明確にする。ポイントは、本件に関し経営トップや経営陣と突っ込んだ意見交換ができる程度まで掘り下げて分析を行なっておく事である。

次に経営トップや経営陣が対象法人に対して有している問題意識を確認する。具体的には経営陣との打合せの場を持ち、海外現地法人に対する問題意識や課題仮説についてしっかり意見交換をしておく。こうすることで、今回の経営診断の目的と論点が明確になる。意見交換を行うことで、情報収集不足の点も明らかになる。こういった点については、改めて追加資料収集を行なう、あるいは現地法人と関係のある部門長や対象現地法人への赴任経験者に対し話を聞くことといった方法で不足する情報を補う。

③ 経営診断項目

海外現地法人の経営診断を行う場合でも、外部環境分析と内部環境分析を行うアプローチそ

のものは国内企業の経営診断と変りがない。例えば外部環境分析においては、進出国における法律・税制・業界規制などの制定・改定／景気・為替・金利などの経済情勢／出生・死亡率などの人口統計、資源・公害災害などの環境問題、技術革新／価値観・ライフスタイルなどの文化といったマクロ環境面、業界規模・成長性・顧客ニーズなどの業界環境／寡占度合・参入撤退障壁などの業界内の競合状況／新製品開発・他産業からの代替製品の参入などの製品動向、特許・技術動向といったミクロ環境面を分析する。

ただ海外現地法人の経営診断では、所在国固有の法律や業界慣習、あるいは国民の価値観といったものを丁寧に把握しておく必要がある。

一方内部環境分析の面では、技術力／研究開発力／生産力／マーケティング力／販売チャネル／資金調達力／コスト競争力／財務力／ブランド力／信用力／人材・企業風土／組織力といった視点から分析を行う。

④ 経営診断報告書

経営診断結果は、最終的に「経営診断報告書」としてもまとめ、そのサマリー(エグゼクティブサマリー)を経営トップ(経営陣)に報告されなければならない。「経営診断報告書」には、

- 1) プロジェクトの目的・論点
- 2) 現地法人の概要と沿革
- 3) 経営診断を行なうに至った背景
- 4) 外部環境分析の結果
- 5) 内部環境分析の結果
- 5) 財務分析の結果
- 6) 主要経営課題について
- 7) 経営課題の解決に向けた取組み方針に対する提言
- 8) 今後の活動内容

といった項目について整理しておくとうまいだろう。

図 1 海外現地法人の経営診断項目

調査・分析手順	主な調査・分析項目	調査・分析方法
経営理念・グローバル経営方針確認		
経営理念・グローバル経営方針確認	グローバル本社経営陣の事業に対する価値観、経営の考え方を整理します。 本社主導の中央集権型組織／現地法人主体の権限委譲型組織など	インタビュー調査
経営診断		
外部環境分析	将来にわたる現地の「トレンド」を把握し、予測される環境変化から海外現法の将来にどのような影響を及ぼすかを評価します。 ＜マクロ環境分析＞ 進出国における法律・税制・業界規制などの制定・改定、景気・為替・金利などの経済情勢、出生・死亡率などの人口統計、資源・公害災害などの環境問題、技術革新、価値観・ライフスタイルなどの文化 ＜ミクロ環境分析＞ 業界規模・成長性・顧客ニーズなどの業界環境、寡占度合・参入撤退障壁などの業界内の競合状況、新製品開発・他産業からの代替製品の参入などの製品動向、特許・技術動向等	文献調査 財務分析 インタビュー調査 検討会
内部環境分析	海外現法の強みと弱みを明確にすることで、経営戦略立案の基礎となる課題を見つけ出し、「海外現法の実力の確認」を行います。 技術力、研究開発力、生産力、マーケティング力、販売チャネル、資金調達力、コスト競争力、財務力、ブランド力、信用力、人材・企業風土、組織力等	
報告会	グローバル本社経営陣に対して、海外現地法人に対する診断結果を報告します。	
経営計画・利益計画		
事業計画書(報告書)の作成		

3. まとめ

海外現地法人の経営診断を行うにあたってのポイントは次の3点である。①そもそもコーポレート本社は海外現地法人に対してどのようなマネジメントを期待しているのか明らかにすること、②外部環境分析・内部環境分析では、所在国固有の法律や業界慣習、あるいは国民の価値観など、国内との違いをしっかりと理解しておくこと、③国内では(当たり前で)省略してしまうような分析項目についても丁寧に情報収集や分析を行い、経営実態の客観的な把握に務めることが肝要である。

－ ご利用に際して－

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。