

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>**

海外現地法人の管理体制整備 ～海外事業の拡大・加速に向けて～

経営コンサルティング部(大阪) シニアコンサルタント 山本 泰玄

事業の成長をかけて、大企業のみならず、中堅企業でもアジアを中心に海外進出が加速している。

海外進出においては、事業拡大とともに、事業インフラとして管理体制（経理、人事労務、法務・コンプライアンス等）の整備を行う必要があることは言うまでもない。

しかしながら、海外現地法人の設立は行ったものの、進出国の法規制、商慣習、社会習慣等について、本社管理部門スタッフの知見及び情報が少なく、日本を基準とした管理ルールが、現地事業推進の妨げになっているケースを多く目にしている。

海外現地法人の管理における典型的な問題点は以下の通りである。

- 現地法人に対するガバナンス（統制）不足による、親会社経営方針との不整合、現地経営実態が把握できない事態の発生
- 牽制機能の不備による、不正発生リスクの増大
- 現地法人の業容拡大時に管理体制整備を行う場合、現地実態の把握と仕組み構築に時間を要する
- 適切な人事労務管理の仕組みがないため、現地労働問題発生時の対応が困難

適切な管理の仕組みなしでは、問題発生時に対症療法しかできず本質的解決が困難であり、今後の現地事業展開の足かせとなる可能性がある。

そこで本稿では、グローバル経営における「海外現地法人の管理体制整備」について焦点をあて解説する。

1. 海外現地法人管理体制整備の重要ポイント

海外現地法人の管理体制整備を行うにあたっての重要ポイントは以下の3点である。

a. 経理業務の標準化

各現地法人の会計処理方針を明確化し、処理方法を標準化することは、信頼性ある財務諸表の作成に必要不可欠である。

実現にあたっては、親会社経理部門の支援、指導も重要となる。

b. 人事労務管理の仕組み整備

採用、就業、労使関係規程の整備により、現地化（ローカル幹部、社員の採用・育成・定着）を進めることが可能となる。

労務管理体制の整備は、コンプライアンス（不正防止）の土台ともなる。

c. 役割分担の明確化と権限委譲

意思決定基準の整備により、親会社による決裁、親会社への報告制度を徹底する。権限委譲の実現により、現地法人の意思決定スピード向上、現地オペレーションの効率化を図ることが可能となる。

2. 海外現地法人管理体制整備のプロセス

以下では、海外現地法人の管理体制整備プロセスを具体的に解説する。

a. 経理業務の標準化

財務諸表の信頼性確保と不正防止のため、経理業務の最適化と牽制機能を導入する。現行業務を最適化したうえで、文書化による業務の標準化を行う（次ページの図 1 参照）。伝票の発行と出金を単独で行うなど、不正の温床となりうる業務手続きについて牽制機能を導入し、不正防止とスタッフの保護を行う。

① 実施事項

フローチャートを活用し、現地法人の現状を棚卸のうえ検討、改善点を盛り込み経理処理手続きとして標準化する。

親会社経理部門や内部監査部門による定期的な訪問、指導、監査により、現地における運用の定着状況、適切な会計処理についてのモニタリングを行う。

② 標準化による期待効果

文書化を行うことで、現状業務が可視化されるとともに、

✓ リスクのある手続きと対応する手続きの整備状況

✓ 業務の標準化、効率化を妨げている手続き

といった課題の抽出が容易となる。

課題解決により、業務の標準化、財務諸表の信頼性確保、不正防止を実現する。

b. 人事労務管理の仕組み整備

労働問題への対応と現地スタッフのモチベーション向上を図るため、就業規則の作成と経営理念・方針の浸透を図る仕組みの導入を行う。就業規則は貴社国内規則の考え方を踏襲しつつ、他社成功事例も参考に現地弁護士の協力のもと、貴社独自の規則の策定を行う。

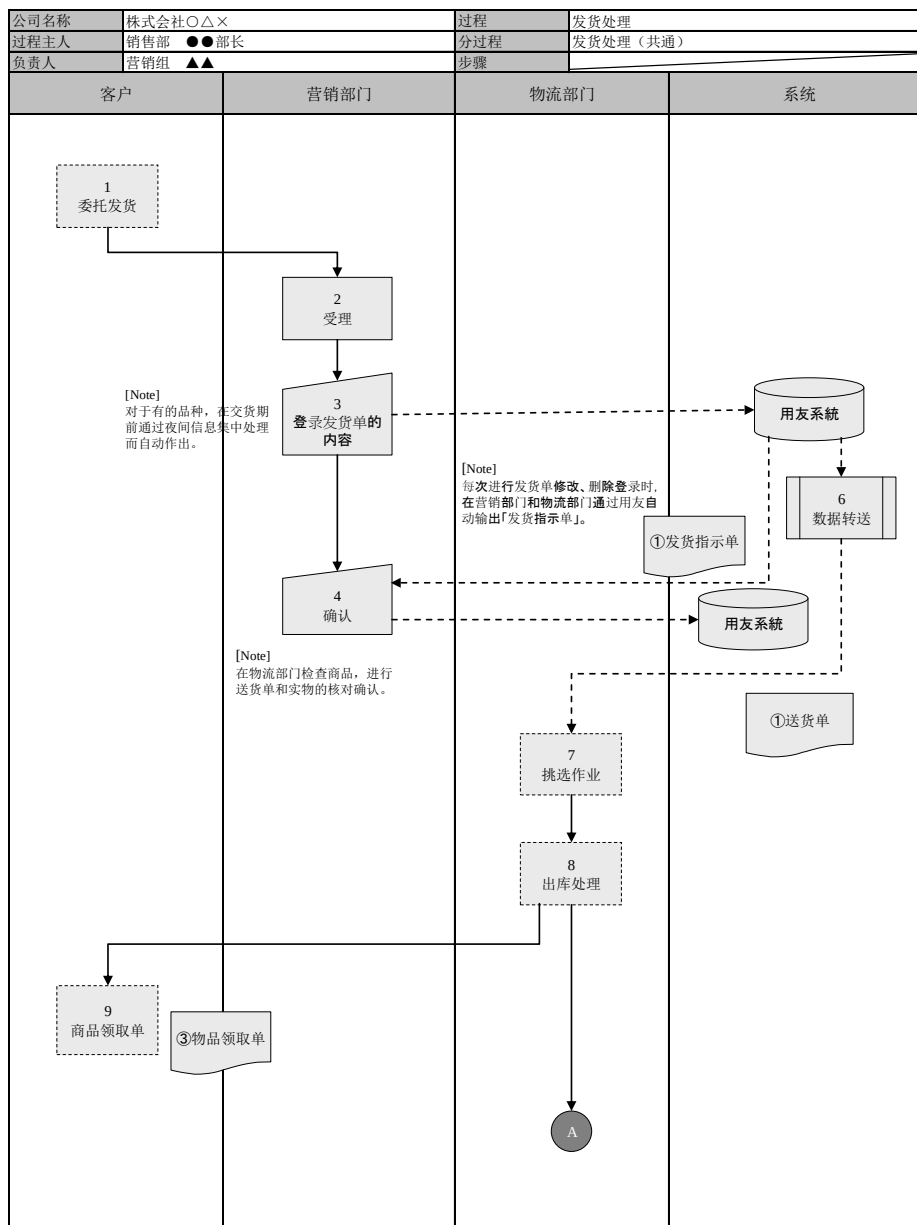
合わせて、現地処遇制度の整備についても適宜弊社よりアドバイスをさせていただく。

c. 役割分担の明確化と権限委譲

現地への権限委譲を進め、経営スピード向上を図る一方、本社方針との整合と一定の統制を確保するため、海外現地法人と本社の意思決定基準の見直しを行う。

海外現地法人において、権限規程の前提となる業務分掌規程および職務権限規程を整備のうえ、権限委譲する基準を明確化し、現地における決裁権限規程を作成する。

図1 経理業務の標準化（例）



3. まとめ

海外現地法人の管理体制整備は、今後の海外事業展開に必要不可欠である。今後の貴社の海外事業展開の加速、そしてそれに伴う間接業務の増大によるオペレーショナルリスクに対応するため、速やかに適切な管理の仕組み構築を行うことをお勧めする。

－ ご利用に際して－

- 本資料は、信頼できるとさ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。当社までご連絡下さい。