

# ①ガバナンスにおける デリゲーションとコントロール



小高正裕

デロイトトーマツコンサルティング株式会社  
パートナー

日本企業によるクロスボーダーM&Aが増加する中で、買収後に海外企業のガバナンスに苦慮するケースも同時に増加傾向にある。本稿では、日本企業が直面しているガバナンス上の課題を取り上げながら、グローバルに通用するガバナンスを実現するためのアプローチについて解説する。

本格的な海外展開はこれからという企業から、既にM&Aを活用して海外進出で先んじている企業まで、共通の課題は、(特に買収した)海外子会社とどう付き合うか?という点であり、筆者が「グローバル・グループ・ガバナンス」と呼んでいる経営課題である。

グローバルグループ・ガバナンスの目的は、対象となる(海外)子会社の企業価値向上のために、いかにして対象会社を成長させ相乗効果を生み出すかというバリユニアップ(例:統合方針、事業計画・シナジー)と、いかにして企業価値の毀損を防ぐかというリスク管理(例:内部統制、資金管理)の二つを適切に機能させることにある。そのためには、対象会社のマネジメントシステム(例:価値観、戦略、組織、制度、オペレーション、ITシステム)それぞれについて、どこまで権限を委譲して、どこからを本社側で管理するかを定義することが必要になる。その際の対象会社への権限委譲を「デリゲーション(Delegation)」と呼び、本社による管理・監督を「コントロール(Control)」と呼ぶ。

デリゲーションとコントロールが適切に機能しているケースは少ないと言わざるを得ない。デリゲーションについて、対象会社の経営陣に任せるからにはあまり日本から口出ししない方がよい、という誤解や、経

営を任せるとは言ったものの経営に関する全ての事項を対象会社に委ねるつもりはない、という本音と建前の不一致が頻繁に散見される。コントロールについても、対象会社にどの程度日本のルールを適用して管理すべきかの方針が明確でなかったり、形式上管理していることになっているが実態は対象会社任せで本社からは中身が見えていなかったりする。

## デリゲーション(およびコントロール)の 六つの要件

適切にデリゲーション(およびコントロール)するためには、フレームワークに沿って権限委譲を設計する必要がある(図参照)。今回はこのフレームワークを構成する六つの要件について解説する。

一つ目の要件は、What、つまり目的やゴールが明確に定義され、対象会社マネジメントと合意されていることである。漠然と「経営を任せる」と伝えるのではなく、買い手としての統合ビジョンやシナジー目標を達成してほしいゴールとして示すことが求められる。日本企業は、相手の会社のことには相手の経営陣がよく理解している、という理由から、売上や利益等の数値目標の設定すら対象会社任せにするケースも散見されるが、買収前のプロジェクトに沿った数値目標の設定は買い手の責任である。

二つ目の要件は、How、つまり目的実現のための手段を本社側で細かく定義しすぎないことである。デリゲーションにおいては、目的達成の詳細な手順は対象会社に判断を委ねるのがよい。逆にコントロールする際には、デリゲーションと異なり詳細な手続

きも含めて本社側から提示することが求められる  
(例：連結決算、内部統制)。

三つ目の要件は、目的実現のための手段について、ガイドラインや制約条件が存在する場合はそれらを明示することである。目的さえ達成すれば手段は問わない、とのスタンスが本社側で許容されることは稀であり、対象会社には本社が定めた事業ドメインやミッションなどの事業推進面でのガイドラインや、グループ行動指針や倫理規程、コンプライアンスルールなどの制約条件が課せられているのが普通である。特に不正リスクの高い国などにおいては、本社からのガイドライン提示が重要になってくる。

四つ目の要件は、施策実行の環境整備に関する支援や対象会社が活用可能な資源が本社から提供されていることである。PMIにおいて日本企業は「目社のノウハウは海外では通用しないので対象会社に共有してもしかたがない」と考えているケースがあるが、対象会社は買収会社からの価値提供を期待していることが多い。特に、投資ファンドが保有していた企業を事業会社を買収した場合は、将来の成長に向けた積極投資や事業面でのノウハウ提供などに高い期待を持たれるケースが多い。日本側からの価値提供としては、製品(クロスセル)、技術(新製品開発)、資金(設備投資)などが代表的である。

五つ目の要件は、デリゲーションした事項に関して、その結果のモニタリング方法が定義されていることである。当初合意した目的やゴールと同じ粒度で買い手の責任によりモニタリングを実施することが求められる。例えば、特定製品のクロスセルという

シナジーを目標とした場合は、当該シナジーによる売上や利益貢献を定量的に把握することが必要だ。

六つ目の要件は、結果を踏まえた責任の所在や取り方が対象会社マネジメントと明確に合意されていることである。そのためには、買収契約締結からクローリングまでの間で対象会社マネジメントの役員報酬を事業計画と連動する形で設計することが必要になる。加えて、現在のポジションで十分な成果を上げた後にどのようなキャリアパスを用意できるかについても、検討しておくことが望ましい。このように見ると、デリゲーションとコントロールの違いは二つ目の要件のみであり、相反する概念ではないことがお分かりだろう。権限委譲するにも管理・監督するにも、放任ではない形でガバナンスをかけるには前述の要件を満たすことが求められる。

次回は、ガバナンスの三つの階層と、本社からのガバナンスを形骸化させないためのオペレーショナル・ガバナンスの重要性とリスクコントロールについて解説する。

●デリゲーション(およびコントロール)のフレームワーク

デリゲーション		コントロール
✓	1. Whatが明確に合意されている	✓
✓	2. Howを細かく定義しすぎない	✗
✓	3. Howのガイドライン・制約条件が明示されている	✓
✓	4. 実行の環境整備・活用可能な資源が提供されている	✓
✓	5. 結果のモニタリングが定義されている	✓
✓	6. 責任の所在・取り方が明確に合意されている	✓

デリゲーションとコントロールは相反する概念ではない