

## ④ 真のグローバル化に向けたポリシー整備の必要性

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



最終回である今回は、経営のグローバル化を推進する上で避けて通ることのできない、ポリシー（買収企業としての各種方針）の整備の必要性について解説する。

### 日本企業に欠如しがちなグローバル・グループ・ポリシー

前回までは主に海外企業買収後のガバナンスについて論じてきたが、本来は買収した会社であれ自前で設立した子会社であれ、ガバナンスを効かせる上でポリシーは欠かせない。ポリシーとは、機能ごとに本社と子会社の権限や役割分担を定義し、業務を推進する際の基本的なルールを定めるものであり、図表のように複数の階層に分けて、業務の考え方からより具体的な業務の進め方やそこで使用するツール等も含めた総称とするケースも多い。

しかし日本の会社においては、一、本社に権限が集中して子会社は十分な権限を有していない、二、子会社ごとの基本方針や業務がばらばらで属人化している、などの状況が散見され、ポリシーの必要性を認識するのは、ある程度の規模の海外企業を買収した後であることが多い。なぜなら、PMIにおいて対象会社の経営層や従業員から「買い手としてのポリシーを示してほしい」という依頼を頻繁に受れたり、大規模の会社を子会社化した場合、当該会社への権限委譲を進めていかなないと事業の機動性が失われたりするためである。

### ポリシー策定の契機…

#### 製造業A社とサービス業B社のケース

例えば、製造業A社が欧州企業を買収した際にも、同様の事象が発生した。対象会社は元来グローバル企業の子会社であり、経理・財務・人事・調達など各機能にてグローバル共通のポリシーが整備されていた。例えば、経理では、Accounting Policy だけでなく数百ページに及ぶ資料が存在し、新しい親会社である日本企業にも同じ詳細度のポリシーの提示を求めてきたが、当初日本側はなぜそのようなポリシーが必要かすら理解できなかった。というのも、海外展開では発展途上であった当該企業は、いくつか自前で設立した海外現地法人を有していたが、「誰が社長を務めているか」という極めて属人的な判断基準によつて現法に与える権限を決定しており、各現法によつて機能ごとの方針や業務の進め方にもばらつきが存在していたため、成長ステージや出自の異なる複数の子会社に一律で同じポリシーを適用することを非現実的に感じていたのである。

しかしながら、対象会社の経営層との対話を重ねる中で、属人的・個別的な対応では自前の海外現法には通用しても、買収で新たに加わった海外子会社に対しては通用しないことが徐々に理解できてきた。対話の中で日本側のやり方を説明しても、「なぜこの権限なのか」「なぜこの業務のやり方なのか」を論理的に説明できず、対象会社から次々と対案を提示され、買い手としてはそれを評価する術を持っていなかった、というのが現実であった。買い手は更

なる海外でのM&Aを検討していたため、将来への準備としてグループ共通のポリシー策定に着手することとなった。

別のケースでは、サービス業B社が、海外M&Aに取り組み前にグループポリシー策定に取り組んだ。海外進出で先行する業界から役員をヘッドハントし、海外進出の責任者に据え、その役員が「D&D」の時点で、対象会社の従業員から聞かれる質問に全て回答することをゴールと設定し、グループポリシー策定プロジェクトに着手した。サービス業では製造業にも増して、事業運営が属人的になりかねないため、グループとして共通化・標準化されたサービスモデルや顧客への価値を提供するためには、ポリシーの定義が欠かせなかったことも背景として挙げられる。

## ルールと業務の標準化

これらのように、グループ共通のポリシーを定義することの意味合いを考えると、まずはヒトからルールによるガバナンスへのシフトを引き起こし、「ルールの標準化」が達成される。ルールが標準化されると、次に「業務の標準化」につながる。日本企業にありがちな海外子会社ごとに業務の進め方が異なるという現象は、業務を規定するルールが異なっていることが大きな原因である。そしてルールと業務が標準化できると、「人材の流動化」を促進する。日本企業が買収した先のグローバル人材を自前の子会社に異動させて活用することが難しいのは、子会社間でルールと業務が異なるために異動先での短期間での適応が困難であることが一因である。

このように、ルールと業務という事業運営のインフラが標準化され、それに基づいてグループ内の人材をその出身会社に抛らずグローバル視点で最適配置できることが、グローバル化実現に向けた要件の一つではないかと考えられる。

四回にわたり、クロスボーダーPMIを契機としたグローバル・グループ・ガバナンスの高度化について論じてきたが、本稿が日本企業にとつてのグローバル化という大きな命題の検討に対する一助を提供できたのであれば幸いである。

### ● ポリシーの全体像 (例：品質保証)

