

## 本社の現地法人に対するリスク・マネジメント・システム（その一）

～本社の発信窓口一元化、本社の承認事項、現地法人の報告事項等～

（一般）東京都中小企業診断士協会城西支部顧問

国際化コンサルティング研究会アドバイザー

著 者 田 口 研 介

はじめに

筆者が泰国法人に責任者として派遣された昭和 37 年頃、本社との連絡や報告の手段は電報、電話、ファックス、手書きの日報という地味な手段に頼っていた。業務関連の部門としては社長室、総務部、財務部、海外業務部、営業本部の部や課など多岐に亘り、様々な連絡、指示、依頼事項が山積していた。

プロ野球の名捕手でも、多彩な球種のサインを送り確実に捕球することは尋常ではない。特に貿易部門からの市場調査の依頼や輸出入業者との商談のやりとり、成約と信用状発行の確認まで気が抜けなかった。加えて、出張してきた本社の幹部や重要得意先の世話や接待役までさせられ、残務は自宅に持ち帰って処理することが屢であった。緊急を要する営業部課の事案はやむを得ないが、緊急を要しない事務的な懸案事項の処理や催促は担当窓口を一本化して対応した方が効率的で手違いが無い。

### I. 本社の現地法人に対する発信窓口の一元化

総合商社の場合、輸出入取引や投資勘定のある営業部が現地法人の窓口役になる合理性があるが、取引実績や投資勘定のメリットが激減すると資金負担を免れるため窓口役を放棄する。製造業の場合、本社の製品事業部が窓口役になる合理性がある。しかし、海外業務の管理に優れたエース級の人材が統括する海外業務部が現地法人責任者との連携役を果たすのが最善策である。

### II. 本社の現地法人に対する承認事項（別掲参照）

本社の包括的、個別的承認事項は下記の通りである。

#### 1. 包括的承認事項

- (1) 中期・長期事業計画
- (2) 年度計画（予算）

#### 2. 個別的承認事項

- |                |                   |
|----------------|-------------------|
| (1) 株主総会簿儀事項   | (7) 決算案の決定及び利益処分  |
| 1) 定款の変更       | (8) 重要な担保提供及び債務保証 |
| 2) 重要な営業の譲渡・譲受 | (9) 重要な資金の貸付及び借入  |

- |                      |                            |
|----------------------|----------------------------|
| 3) 新規事業の開始           | (10) 銀行との重要な取引の開始・変更       |
| 4) 役員の選任・退任・昇格       | (11) 重要な資金の貸与及び売却          |
| 5) 増資・減資             | (12) 重要な訴訟・裁判・仲裁等の申立・取下・和解 |
| 6) その他               | (13) 役員に準ずる者の任免            |
| (2) 子会社の設立           | (14) 会社監査人の決定または変更         |
| (3) 他会社の資本参加及び経営参加   | (15) 年度計画（予算）外の重要事項の実行     |
| (4) 重要な業務提携及び技術提携    | (16) 年度計画（予算）枠を超える重要な支出    |
| (5) 他会社に対する役員の派遣及び兼務 | (17) その他上記に準ずる重要事項         |
| (6) 社債の発行            | (18) 借入金及び当社の債務保証          |

### Ⅲ. 現地法人の本社に対する報告事項

現地法人の本社に対する報告事項は下記の通りである。

- |                                 |                            |
|---------------------------------|----------------------------|
| (1) 株主総会議事録                     | (8) 重要な労働条件の制定・変更          |
| (2) 取締役会議事録                     | (9) 重要な労働問題                |
| (3) 営業概要報告(月次及び年度)              | (10) 役員に準ずる者の報酬・賞与・退職金の決定  |
| (4) 決算報告書（月次及び年度）<br>（監査報告書を含む） | (11) 保険会社の取引の開始・変更         |
| (5) 事業計画（予算）の実績報告を含む            | (12) 現地法人の経営に関連する現地の重要な法制度 |
| (6) 重要な組織の制定・改廃                 | (13) 災害                    |
| (7) 重要な社内規定の制定・改廃               | (14) 上記に準ずる重要事項            |

### Ⅳ. 本社の現地法人に対する事前・個別承認事項（別掲参照）

本社の現地法人に対する事前承認事項と個別承認事項は下記の通りである。なお、別掲の個別的、包括的な承認事項についてⅡ項を参照のこと。

#### 1. 事前承認事項

事前承認事項は現地法人の責任者に決裁権限がなく、本社の事前承認を得ないと実施できない事項で、現地法人の経営基本管理に関する重要事項が対象になる。事前承認事項に関する権限委譲の取決めについては現地法人が本社の単独出資か過半数出資による経営支配権の確保の状況により異なる。単独出資では権限委譲の取決めに制約はないが、合弁出資では合弁先の合意を得て権限委譲の範囲と事項について予め合弁契約書に明記しておく必要がある。

事前承認事項は包括承認事項と個別承認事項に区分される。包括承認事項の代表的な項目としては中期・長期事業計画及び年次事業計画が含まれる。現地法人が作成する年次事業計画の項目は売上高、経常利益、純利益の目標設定にとどめ、残余の科目については現地法人に任せる方がよい。要

するに、包括承認の仕組みは現地法人の自主性を尊重するとともに、責任者の能力に応じて裁量の範囲を拡大・縮小させる必要がある。

## 2. 個別承認事項

個別承認事項は現地法人の経営構造や資本の増減に関する株主総会付議事項、年次事業の決算案、限度額を超える債務負担案、現地企業との業務・技術・資本提携案、係争事件の処理案などの経営に関する個別の重要事項が対象になる。現地人の管理職や従業員の人事・労務管理については、給与体系案と昇格制度案のみ本社の事前承認事項とし、現地人の管理職の任用、現地人の従業員の採用、解雇、給与、人事考課、福祉制度などは現地法人の責任者の裁量に任せるのが原則である。

## 3. 報告様式

決算報告書、契約書、稟議書等はは様式を設定する必要があるが、日常の業務報告や営業報告は特定せずに、臨機応変的に対応できる簡単かつ多目的に適った様式であれば問題はない。

社は現地法人の報告事項に対し別途、方針・目標・業務上の重要事項を現地法人に伝達する。

本社は現地法人の報告内容をよく点検し、問題点を指摘し適切に助言・指導を行う必要がある。

## さいごに

駐在当時の責任者が現地政府による船舶の購入に係る入札情報を入手し、本社役員会の稟議承認を経ないで担当営業部とメーカーとの打合のみで応札した結果、一番札で落札することができ、現地政府より Letter of Intent が発行された。しかし数日後、本契約の締結に当たっては汚職に塗れた条件を飲む必要に迫られが、前任者は交渉半ばで帰国、筆者が後を引き継ぐ羽目となり、事態の收拾と解決に長期間を要した。このような現地法人責任者の独断専行を防止するには、本社役員会の事前承認を必要とする旨の事項と現地法人責任者の事後報告で済ませる事項を区分して取り決め、社内規定として順守させることが大切である。