

MORI HAMADA & MATSUMOTO

Covid19後を見据えたコーポレートトランスフォーメーション(CX)

～具体策とリスク管理～

第2回

2020年5月20日(水)

登壇者紹介



坂出 國雄

モデレーター/パネリスト

クロール・シンガポール支社
マネジングディレクター
ジャパング代表



小松 岳志

パネリスト

森・濱田松本法律事務所
シンガポールオフィス
共同代表パートナー

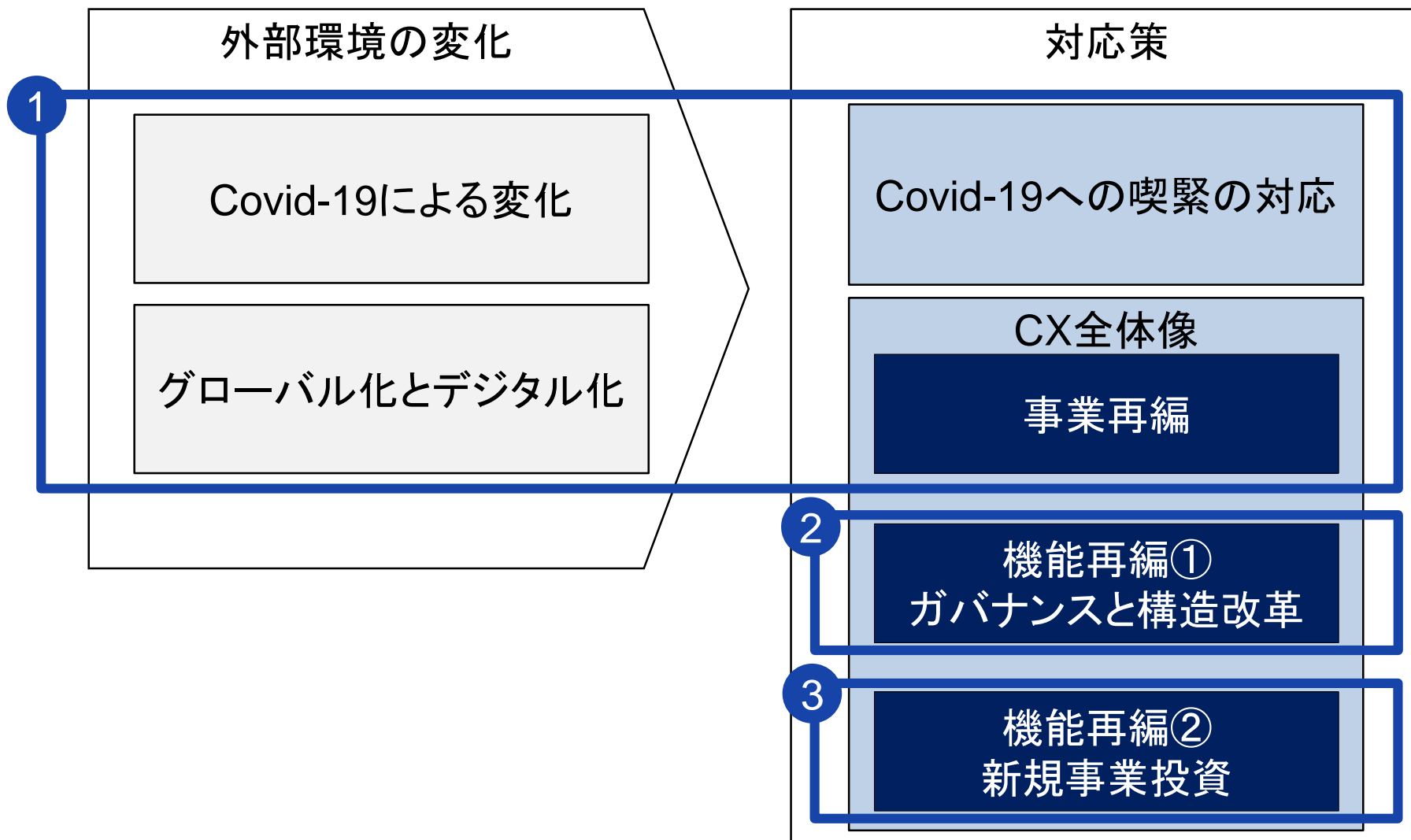


坂田 幸樹

パネリスト

株式会社経営共創基盤
共同経営者
IGPIシンガポール取締役CEO

全3回の内容



Q&A機能を使って、随時ご質問ください。

セミナーの最後に、可能な限り回答させていただきます。

「ニューノーマル」ビジネス環境下への対応ポイント①

- 現場の情報と権力を集中させてトップダウンで意思決定すべき
- ローカルマネジメントへの権限移譲の必要性
- 現場の経営課題を正しく把握するための定期的な従業員サーベイの実施
- 子会社ガバナンス改革に向き合うことが必要

「ニューノーマル」ビジネス環境下への対応ポイント②

- リモートでの仕事の浸透
- 現地への駐在の必要性の減少
- リモートでどのようにガバナンスを効かせるかがより課題に
- 「生産管理・販売」の現地化から、「経営」の現地化へ流れ加速

地域統括拠点(“RHQ”)の一般的な課題(コンサルティング経験から)

- ①RHQの機能や役割が明確になっておらず、必要性も不明確
- ②RHQが適切な意思決定権限を持っておらず、域内での迅速、かつ最適な意思決定を図ることが出来ていない
- ③RHQの機能や役割が不明確なため、必要なリソース配分もなされていない
- 1つのアプローチとしては社内特区をつくる(「出島化」)
- ただし、トップのコミットが最も重要

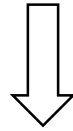
管理系機能の強化

- グループ間での資金融通・タックスプランニング
- オペレーションの共有化
- 経営資源の共有化
- リスクやコンプライアンスの実効性強化

オペレーションの共有化(法務部門を例に)

- 本社／地域統括拠点／現地拠点／外部専門家によって、総量として必要な体制を確保
- 外部専門家について、実質本位での適材適所のネットワークを構築し、適切に選択することは本社・地域統括拠点の役割

現地化推進といっても、「独立王国」化ではない



ガバナンスとセットで考える



- 権限移譲 + 現地人材活用は進める
- 経営ビジョン、戦略、達成するためのリスクの認識合わせ
- 属人的判断を排除するためのルール設計と確実な実施
- 業務の標準化(見える化) & モニタリング
- 現地からの「迅速」で「正確」な報告

現地化とガバナンスの優先順位

- 全社のガバナンス改革は本社マター
- 東南アジアで出来るのは、過去の域内での敗因分析と解決策の検討

ガバナンス改革の優先事項

- 攻めのガバナンスと守りのガバナンス
- 攻めのガバナンスで、現地マネジメントをビジネス面でガイドし、適切に報いて、飽きさせない
- 攻めのガバナンスが弱いと、どうしても現地マネジメントの逸脱を招き、守りのガバナンスを発動させざるを得なくなる

日本企業のガバナンスの特徴

- 村社会で合理的な意思決定には向いていない
- ガバナンスとはリーダーを選んで、暴走したときに罷免する機能を持つこと

リーダーが機能するケース

- ①各部署の意向をしっかりと聞きながらも、②最後は自分が決断する(中身も自分で理解する)リーダーがいる場合
- 重要な海外M&A案件、買収した大規模な海外子会社の経営や重要な子会社の再生案件では特にこれが問われる

ローカル人材の調査(例)

人物調査項目	見極めたいリスク
本人とファミリーの経歴	利益相反リスクは？
レピュテーション	従業員や取引先の評価は？
人脈(業界、政治、地元) 対政府・当局交渉力	汚職、贈収賄リスクは？
経営スタイルや方針	本社側と同床異夢のリスクは？

リーダーの暴走を検知する機能

- リーガル部門が果たす機能は大きい
- 後からの火消しではなく、リーダーがリーガル部門や外部弁護士を傍に置いて、また、案件の判断過程の中に入れていくことでリスクを事前に検知し、回避することがベスト
- このためには、リーガル部門や外部弁護士にも、プロアクティブなマインドセットと能力が必要

組織文化の重要性

- ミッション、ビジョン、バリューを掲げるだけでは不十分
- 日々のルーチンにこそ本質が現れる

リーダーの罷免

- 内部通報・内部告発が重要な端緒
- 決定的に重要なものは「証拠」
- 海外子会社の経営者の指示がなくても、本社・地域統括拠点からアクセスができるようなITインフラの整備が有益(個人情報保護には注意)

現地トップの不正調査

	成功例	失敗例
内部通報からのレスポンス時間	1日	2週間
調査方針・実施	本社による調査方針決定 法律事務所と調査会社選定 地域統括による実行	本社だけで議論 半年間調査せず(証拠隠滅)
証拠となる情報へのアクセス	サーバー内データ PCと携帯のフォレンジック 秘書、経理、ドライブレコーダー	日本本社が現地サーバーに アクセスできず 行動確認調査
顛末	一部弁済	同業へ転職し有力取引先も失う 多額の引当



“バランスとリーダーシップ”



“実質本位”

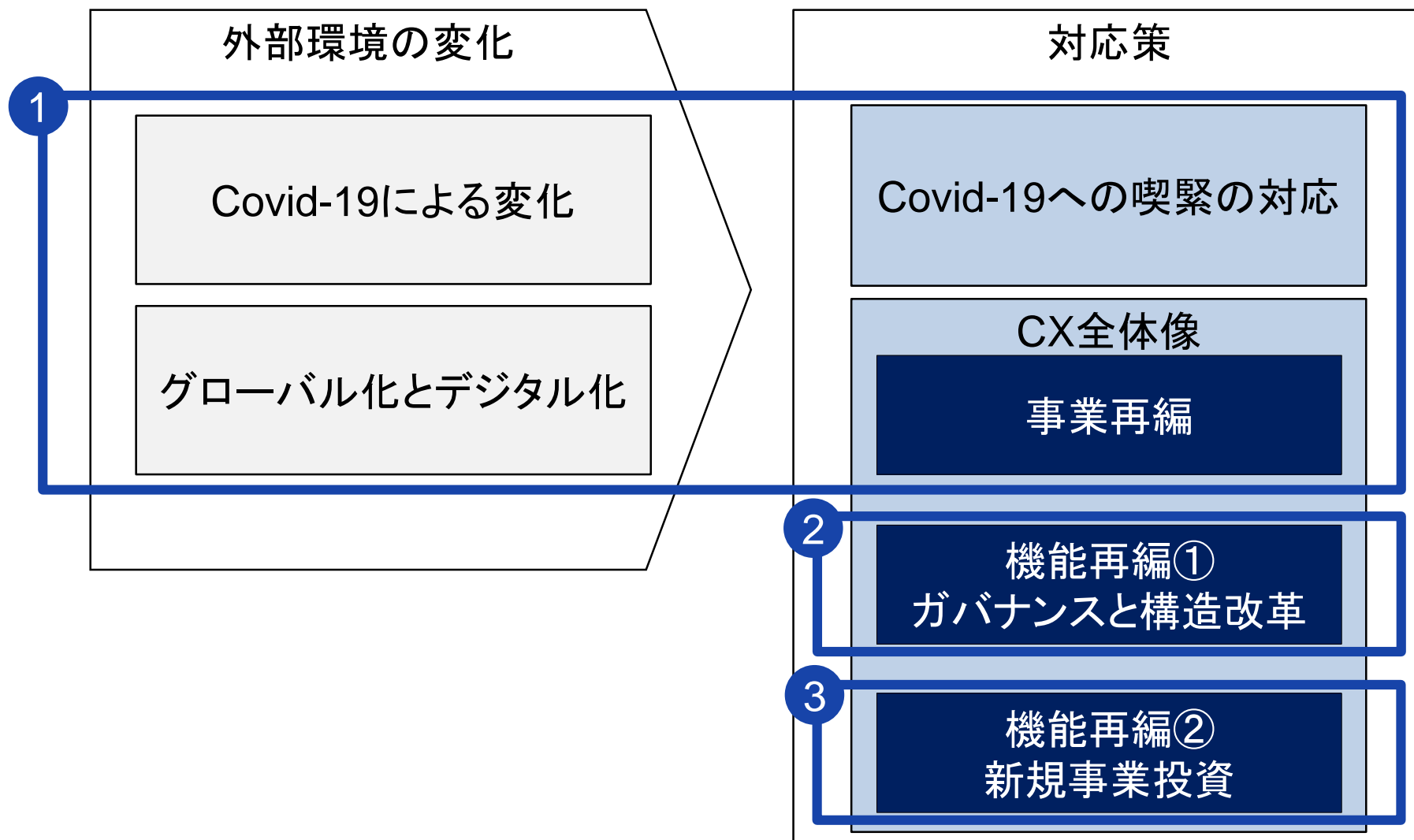


“メリハリある攻めと守り”

アンケートにご協力いただけると幸いです

Q&A

第3回 5月27日(水) シンガポール時間14:00 - 15:00の予告





小松 岳志

Matt Takeshi Komatsu

パートナー

シンガポールオフィス

共同代表

- 2000年 弁護士登録
第二東京弁護士会所属
- 2006年 ニューヨーク州弁護士登録
- 2012年 シンガポール外国法弁護士
登録
- 2016年 シンガポール法弁護士
(FPC) 登録

主要な取扱分野

- アジアM&Aと海外子会社法務

特徴

- 既に東南アジア・南アジアで約100件の買収案件に関与
- 説明能力と英語での交渉能力の高さ
- 機動的に現場に出張して、課題をクライアントとともに解決
- 海外子会社のコンプライアンス体制の構築、不正調査、日常相談に、アジア全域で、最適な所内弁護士又は現地法律事務所を起用して、ワンストップで対応
- シンガポール法資格(FPC)も有し、東南アジア・南アジアに多い英国法系の法概念と実務にも通じる
- MHM自身の東南アジア展開を「起業家精神」を持ってすべて実行。具体的には、2012年から2018年にわたって毎年拠点開設、業務提携又は現地法律事務所買収を実施して、東南アジア一円に弁護士約120名を有するまで拡大

主な受賞歴

- コーポレート及び M&A 分野にて過去8年連続
Best Lawyers in Japan に選出

モットー

- アジアのM&Aの場数を最前線でひたすら重ねていくことで、前例のないレベルで経験値を蓄え、日本企業とアジア企業との経済的な結び付きの強化に貢献し続ける

経歴

- 1999年 京都大学法学部卒業
- 2005年 シカゴ大学ロースクール卒業
- 2005年 米国Alston & Bird LLP にて執務
- 2006年 法務省民事局参事官室に任期付公務員(会社法担当)として出向(～2009年)
- 2014年 環太平洋法律家協会(IPBA)のCross Border Investment CommitteeのVice-chair(～2018年3月)

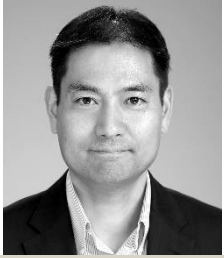
著書・論文

- 『海外進出企業のための外国公務員贈賄規制ハンドブック』
(商事法務2018年11月、編著)
- 『アジア新興国のM&A法制 第2版』
(商事法務 2016年、共著) 等



Mail takeshi.komatsu@mhm-global.com

Tel+ 65-6593-9753 (シンガポール) / 03-5223-7785 (東京)



坂出 國雄 Kunio Sakaide

Managing Director, Head of Japan Desk
ksakaide@kroll.com
T: +65 6645 4958

36 Robinson Road
#09-01 City House
Singapore 068877

坂出國雄は、クロール・シンガポール支社を拠点とする「ジャパングデスク」責任者である。

1993年中央大学文学部卒業。外資系クレジットカード会社にて、盗難や偽造を中心としたカード犯罪事案調査と予防活動に従事。米国コロンビア大学国際関係修士号 (Master of International Affairs 専門は安全保障) を取得後、2003年にクロール日本支社入社。デューデリジェンス、不正発生後の事実確認調査および不正リスク予防のためのコンサルティング、市場リスク調査、知的財産侵害調査、競合調査、セキュリティ・リスク評価、など幅広く手掛ける。

2015年1月にクロール・シンガポール支社を拠点とする「ジャパングデスク」を設立。2016年マネジング・ディレクターに就任。現在、東南アジア、南アジア、豪州に展開する日本企業向けのリスク管理を支援している。

Certified Fraud Examiner (公認不正検査士) 保有。



坂田 幸樹
Kohki Sakata

経営共創基盤 共同経営者
IGPIシンガポール 取締役CEO

■ 主要な取扱分野

- グローバル拡大戦略
- 新規事業/ オープンイノベーション
- 海外子会社の収益改善
- 地域統括拠点の機能強化
- 現地パートナーの探索/ 提携
- クロスボーダーM&A

■ 経歴

- 早稲田大学政治経済学部卒
- IEビジネススクール経営学修士(MBA)
- 外資系コンサルティング会社入社
- リヴァンプ入社
- 経営共創基盤(IGPI)入社
- IGPIシンガポール設立

email: k.sakata@igpi.co.jp

Tel: +65-8168-2503 (Mobile) / +65-6226-1524 (Office)