

OKIの子会社グループ経営管理

渡邊 治樹 小池 寛
大田原 就太郎

近年、グローバル化や事業再編が進み、子会社管理を含めたグループ経営の重要性が高まっている。連結会計制度導入後、上場企業は連結子会社を含めた一つの組織体として企業活動しているものの、企業グループにおける不祥事などガバナンスの問題は依然として後を絶たない。

筆者らの所属する部門は、OKI関係会社(子会社と関連会社)の運営方針立案、子会社がガバナンスを業務とし、グローバルのグループ経営の企画と管理を担っている。本稿では、子会社管理を中心としたグループ経営のあり方及び、OKIの子会社管理制度を説明すると共に、当社子会社を紹介する。

グループ経営とガバナンス

グループ経営とは何かにはさまざまな見解があるが、『グループ本社が求心力を持ち、各事業部門や子会社に一体運営を促進しながら、グループ全体の事業価値を最大化する経営』と定義されよう¹⁾。本社はグループとして同じ方向を示し、一体となることで創出される相乗効果(グループシナジー)を拡大するための仕組み作りがミッションとなる。その仕組みとは役割の明確化、権限と責任の明確化など体制を整備することであり、子会社がガバナンスも含めて本社が主体となって取り組むことが求められている。

しかし事業の多様化やグローバル化の進展により本社

だけでグループ経営を主導することは非効率であり、本社主導のグループ経営と事業部門主導のグループ経営の「二層化」という役割分担が必要となる(図1)。本社が担うグループ経営は、原則として各事業部門から連結ベースの報告を受け全体最適の価値向上を図る一方、事業部門が担うグループ経営は個別事業の業績・事業価値向上であり子会社も含め連結ベースで事業価値を高めるマネジメントが命題となる²⁾。

グループのガバナンスは、2019年6月28日に経済産業省より公表された「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」(グループガイドライン)³⁾でそのガイドラインが示されている。グループ経営を行う上場企業を主な対象として策定された本指針は、東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」(2015年6月1日適用開始、2018年6月1日改訂)の趣旨を補完する位置づけとなっている。グループ経営の形態は多様であるため記載されている取組みを一律に要請するものではないとしているが、グループ経営を行う企業がグループ全体の価値向上を図るため、「グループ設計」「事業ポートフォリオマネジメント」「内部統制システム」などのあり方が示されている。

「グループ設計」の中で本社の役割としては、経営資源の適切な配分、内部統制システムの構築と運用の監督、各事業の中長期的課題への対応があり、子会社管理の手法としては、権限と責任の明確化による結果責任を問える仕

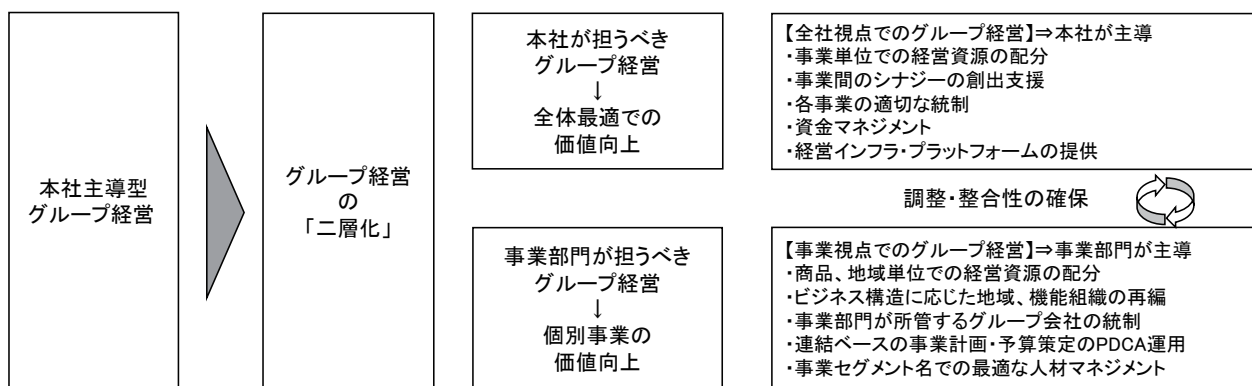


図1 「二層化」におけるグループ経営の役割分担
(出典:「協創」のグループ経営)

組み、グループ共通の経営プラットフォームの整備が課題となる。子会社の規模や性質（事業会社/機能会社）、設立経緯（分社化/M&Aによる子会社化）、経営状況によっても管理と本社の関与の手法は異なる。

「事業ポートフォリオマネジメント」は組織再設計やグループ再編など全体の再構築のことでありシナジー発揮や持続的成長の観点から定期的な見直しが必要となる。グループ再編とは子会社数をグループの規模に合った適正数にすること、コア事業から見て重要性が低い子会社の売却や、類似・重複するグループ会社の統合は経営効率を高めることに繋がる。

分社化やM&Aにより海外展開を進めた日本企業が国際競争力を保ち成長を持続させるために、グループとして適切なリスク管理することが重要となる。そのためにも「内部統制システム」の構築・運用が課題であり、取締役会の役割、監査役の役割、実効的な内部統制システムの構築・運用のための3線ディフェンスの導入とその運営のあり方が重要となっている。3線ディフェンスは図2に示すように第1線（事業部門）、第2線（管理部門）、第3線（内部監査部門）からなり、過去の子会社不祥事分析から第1線に対する牽制機能を発揮させるため、第2線と第3線が第1線から独立している体制である⁴⁾。

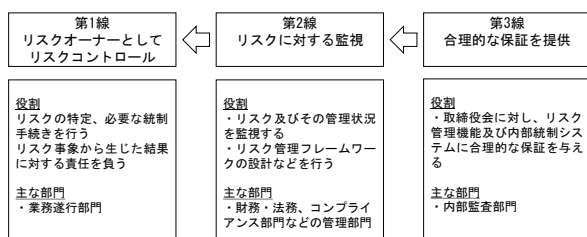


図2 3線ディフェンス
(出典：日本総合研究所・PWC を元に筆者作成)

内部統制システムと関係会社管理規程

OKIの子会社管理は、当社取締役会で決定した内部統制システム構築の基本方針で定められている⁵⁾。

内部統制システムは、会社法で全ての会社に義務付けられている健全経営に必要なリスク管理体制のことで、法令違反・不正・不祥事・事故などの問題発生を未然防止することを目的としている。会社法上の大会社は内部統制システムの基本方針で法定体制が規定され（図3）、その体制の一つに「当該株式会社ならびにその親会社及び子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制」をとることが義務付けられている。当社は社内規程である「関係会社管理規程」などを定めることで、子会社の業務の適正を管理できる体制をとっている。

OKI内部統制システム構築の基本方針

基本方針：会社法「内部統制システム」に金商法「財務報告に係る内部統制」の要件を付加した8つの体制で規定している

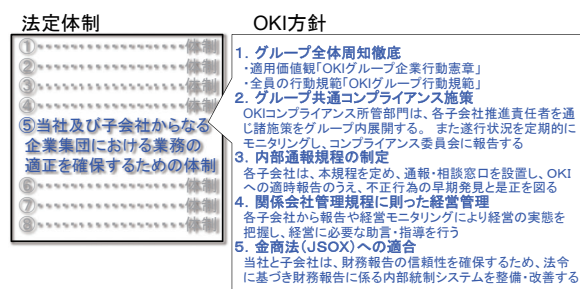


図3 OKI内部統制システム構築の基本方針

「関係会社管理規程」は、グループ経営の「二層化」の概念に準じて、本社部門である当部門が運営方針策定、統括を担い、事業部門が各子会社所管部門として権限規程にある権限と責任を持って子会社を管理することを定めている。また子会社は事業セグメントと事業規模で規定される内部統制システム上の会社の格付け、及び会社の性質で区分されている。

子会社筆頭役員の任免は当社社長執行役員が決裁し、その他の役員の任免は所管本部長が決裁している。本社と同様に監督と執行の分離を子会社にも導入し、子会社取締役会は、社長/常勤取締役のほか、所管本部派遣取締役、内部統制推進役の取締役と最小限の人数とし、当社内部監査部門から派遣される監査役で構成されている。子会社の取締役会は、開催通知、議案、議事録をWEBデータベースに登録する様規定され、子会社のみならず、当部門や所管部門からも実施状況をモニタリングできるよう「見える化」をしている。

当社はグループ内の経営者人材増加に取り組んでいる。子会社新任役員研修の実施や新たな人事ローテーション制度を2019年度より導入した。子会社数の適正化とともに、経営者の育成を図ることでより適切な子会社ガバナンスができる体制を整えつつある。

OKIグループ概要

OKIグループは「情報通信」、「メカトロシステム」、「プリンター」、「EMS」の4事業を中核として各分野の製品の製造・販売、システムの構築・ソリューションの提供、工事・保守及びその他のサービスを事業内容としている。2019年度までは上記の4事業セグメントと「その他」セグメントであったが、2020年度より従前の4事業セグメントから「メカ

トシステム」、「プリンター」、「EMS」を一つに統合し、「コンポーネント&プラットフォーム」とした。「情報通信」は「ソリューションシステム」に名称変更し2事業と「その他」のセグメント体制で運営することとなった。

2020年4月1日現在の当社関係会社は、連結対象子会社国内34社・海外37社、持分法適用関連会社2社である。また、セグメント別には「ソリューションシステム」11社、「コンポーネント&プラットフォーム」46社、「その他」14社である。

2019年3月末の人員数は沖電気工業単体が4,077人であるのに対し、グループ全体では17,000人を超える規模となっている⁶⁾。また事業収益は、2018年度通期はOKI単体で売上2,160億円／営業利益25億円であるのに対してグループ全体では4,415億円／営業利益175億円である。

当社子会社はOKIで実施している事業やビジネスプロセスのうち、独自性や優位性のあるものをより効率的に運営するために設立されたケース、また海外販売会社や生産子

会社のように地域性戦略に基づき設立されたケースが大半であった。しかし、2012年以降は田中貴金属工業(株)から買収したOKIサーキットテクノロジーや東証一部上場で関連会社だったOKI電線の完全子会社化のようにM&Aによるケースや、OKIウインテックとOKIカスタマアドテックの合併で誕生したOKIクロステックのように子会社同士の合併など組織再編によるケースも多くなっている。

子会社の紹介

OKIテクニカルレビュー235号では、OKI子会社と研究開発部門の技術10件を掲載する。本号で紹介しない子会社が保有する製品の製造、システムの構築・ソリューションの提供、工事・保守及びその他のサービス技術は234号以前を参照いただくとして、表1に主な子会社と事業内容を紹介する。

表1 OKI 主要子会社一覧

新セグメント	旧セグメント	所在国	商号	業種
ソリューションシステム	情報通信	国内	OKIソフトウェア	システム・ソフトソフトウェア開発
		国内	OKIソフトウェアエキスパートサービス	ソフトウェア評価
		中国	沖電気軟件技術(江蘇)有限公司	ソフトウェア開発
		国内	OKIコムテック	交換機装置保守
		国内	静岡OKI	設計・製造・販売
		国内	OKIシーテック	設計・販売・計測
		国内	OKIコンサルティングソリューションズ	コンサル
		国内	OKIクロステック	工事(管理)
		国内	OKIアレステック	工事(施行)
		国内	OKIアドテックサポート	装置保守
コンポーネント & プラットフォーム	メカトロシステム	国内	OKI富岡マニュファクチャリング	装置組立請負
		国内	日本ビジネスオペレーションズ	装置監視サービス
		アジア	OKI India	販売
		中国	沖電気金融設備(深圳)有限公司	装置設計・販売
		アジア	OKI VIET NAM	装置組立
	中国	沖電気実業(深圳)有限公司	装置設計・組立・販売	
	EMS	国内	OKIサーキットテクノロジー	基板設計・製造・販売
		国内	OKIプリントドサーキット	基板設計・製造・販売
		国内	OKIトラステック	基板製造請負
		中国	沖電気線路科技(常州)有限公司	基板設計
国内		OKIアイディエス	装置設計	
国内		長野OKI	装置設計・製造・販売	
国内		OKIコミュニケーションシステムズ	装置設計・製造・販売	
国内	OKI東邦電子	装置組立		
国内	OKIハイテック	装置組立		
国内	OKIジェイアイピー	装置組立		

新セグメント	旧セグメント	所在国	商号	業種	
コンポーネント & プラットフォーム	EMS	国内	OKI電線	電線設計・製造・販売	
		国内	OKI電線ワイヤーハーネス	製造	
		中国	日沖電線(常熟)有限公司	販売	
		北米	OKI Electric Cable America	販売	
		中国	日沖電源貿易(深圳)有限公司	役務(生産・品質管理)	
		国内	OKIシンフォテック	部品設計・製造・組立	
		国内	OKIエンジニアリング	エンジニアリング	
	プリンター	国内	OKIデータ	装置設計・販売	
		国内	OKIデータMES	装置組立	
		アジア	OKI Data Manufacturing (Thailand)	製造	
		アジア	OKI Precision (Thailand)	部品製造	
		アジア	OKI Data (Singapore)	販売	
		アジア	OKI Systems (Thailand)	販売	
		アジア	OKI Systems Korea	販売	
		中国	日沖情報(大連)有限公司	ソフトウェア・ハードウェア開発	
		北米	OKI Data Americas	販売	
		中南米	OKI Data de Mexico	販売	
		中南米	OKI Data do Brasil	販売	
		豪州	OKI Data (Australia)	販売	
		中国	日沖商業(北京)有限公司	販売	
		欧州	OKI Europe	販売	
		欧州	OKI Data Europe	輸出入	
	欧州	OKI Systems (RUS)	販売		
	その他	その他	国内	OKIプロサーブ	業務請負
			国内	OKIプロアシスト	業務請負
			国内	OKIワークウェル	業務請負・コンサル
			中国	沖電気香港有限公司	部材調達・ファイナンス
			国内	OKIマイクロ技研	部品設計・製造・販売
国内			アダチ・プロテクノ	部品製造	
中国			東莞沖美億電子有限公司	部品製造	
中国			沖微型技研(香港)有限公司	部品販売	

■参考文献

- 1) KPMGコンサルティング株式会社:日本企業のグループ経営の課題と対応, Insight Vol.8 2014, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/jp-group-management-20140915.pdf>
- 2) 山田英司, 上杉利次:「協創」のグループ経営, 2016年中央経済社
- 3) 経済産業省:グループガバナンス・システムに関する実務指針(グループガイドライン), 2019年6月28日, https://www.meti.go.jp/press/2019/06/20190628003/20190628003_01.pdf
- 4) PwCあらた有限責任監査法人:「3つのディフェンスライン」, <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/viewpoint/grc-column001.html>

5) OKI:内部統制システム構築の基本方針, <https://www.oki.com/jp/ir/corporate/governance/policy.html>

6) OKI:会社案内, <https://www.oki.com/jp/profile/img/brochure.pdf>

●筆者紹介

渡邊治樹:Haruki Watanabe. コーポレート本部 経営企画部 グローバルグループ統括室

小池寛:Hiroshi Koike. コーポレート本部 経営企画部 グローバルグループ統括室

大田原就太郎:Shutaro Ootahara. コーポレート本部 経営企画部