

# Deloitte.

デロイト トーマツ



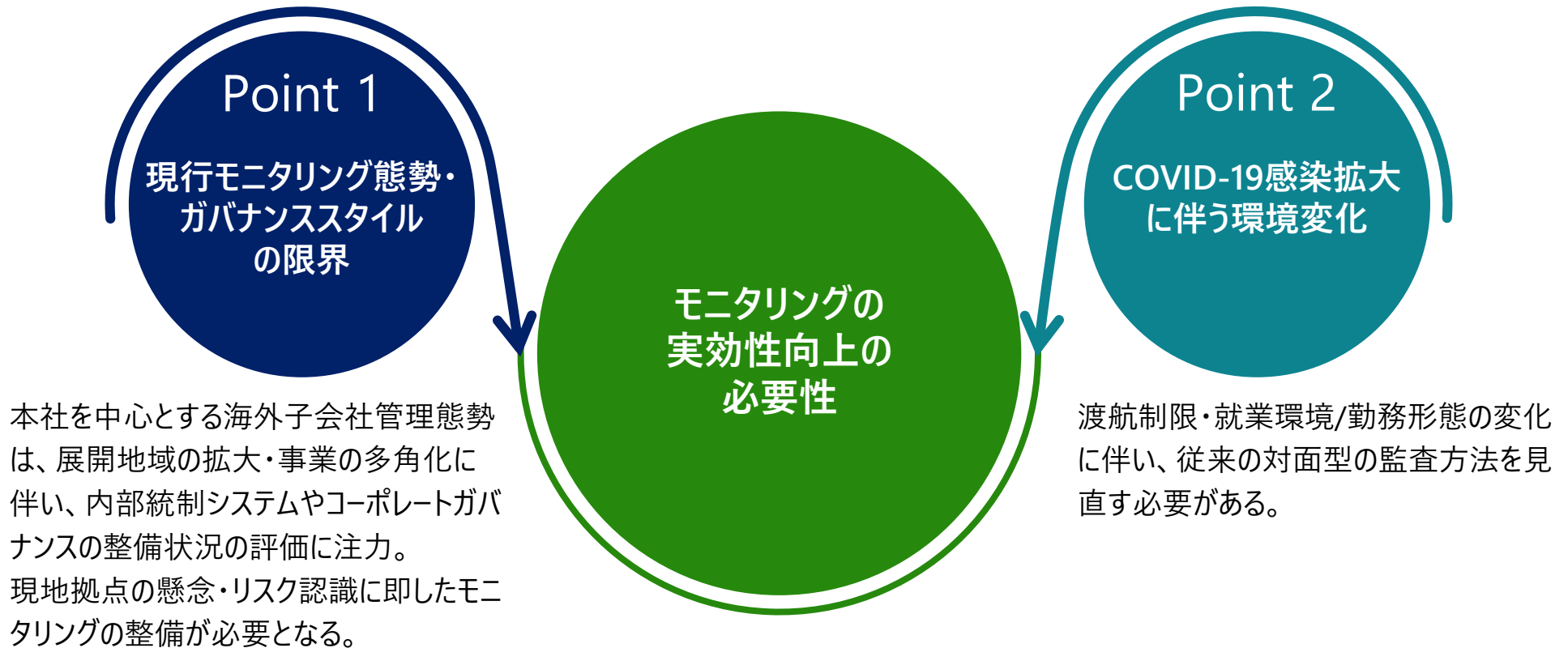
## アジアにおける地域統括機能の整備

継続的な成長実現に向けた域内ガバナンス体制の整備に向けて

デロイト トーマツグループ

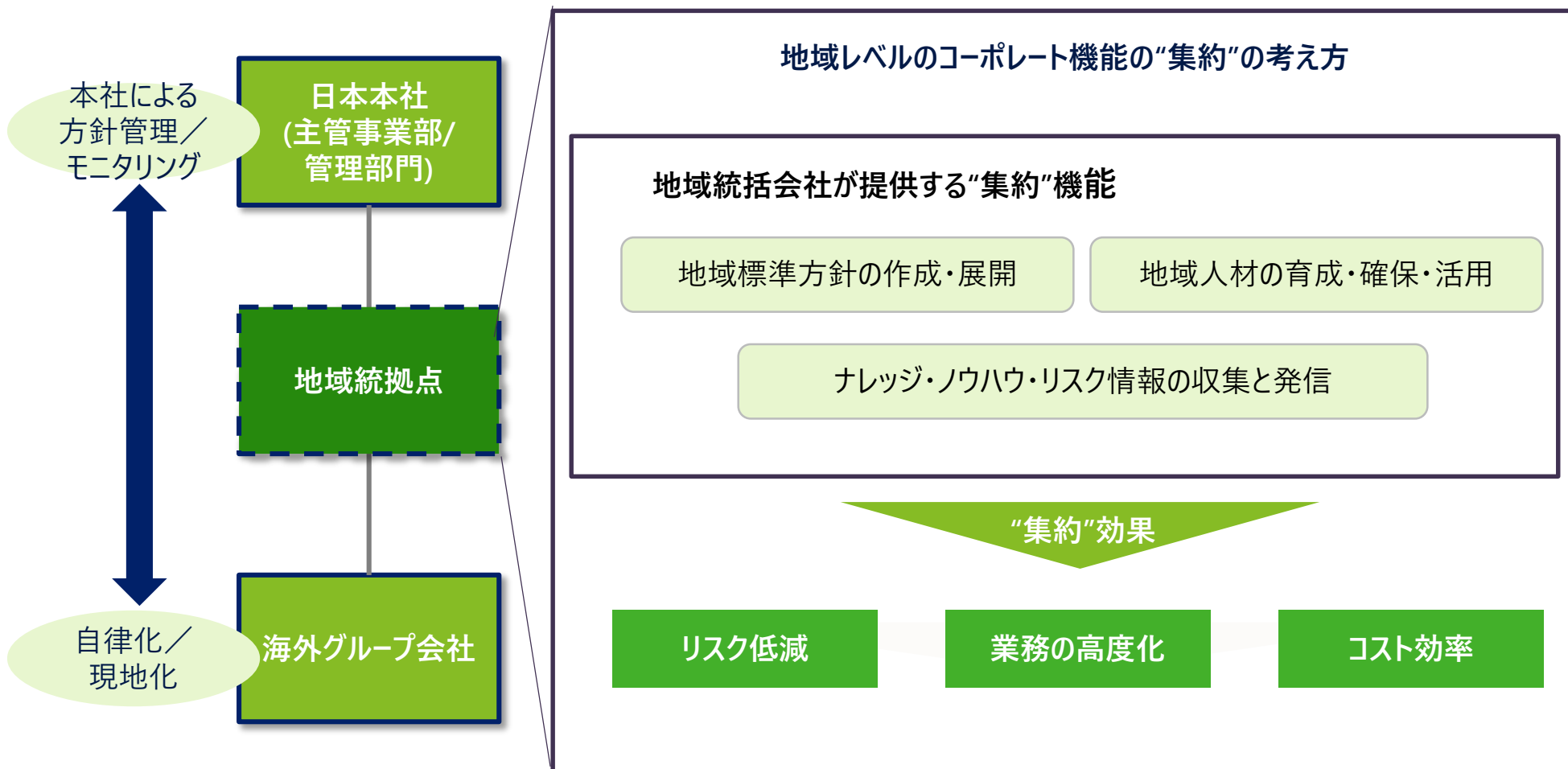
# COVID-19感染拡大に伴い、ガバナンススタイルの見直しの必要性は加速しており、本社・現地が連携した実効性のある態勢の構築が必須です

## アジア・パシフィック地域で直面する課題



# 各コーポレート機能が果たすべき機能を再考し、コーポレート機能のそれぞれへの機能配置を検討する必要があります

## コーポレート機能の地域統括拠点への機能配置の考え方



# グループマネジメントを有効に機能させるためには、グローバル本社（GHQ）、地域統括会社（RHQ）、機能会社、事業会社の役割整理が重要です

## グループマネジメントの設計例

### グループマネジメントの基本方針（例）

- グループ経営と各事業・地域・機能における執行の役割を明確にし、グループ全体の持続的利益成長を目指す
- GHQは中長期的成長戦略策定と実現を推進
  - ✓ 事業ポートフォリオ、リスクマネジメント、モニタリング、次世代経営人材の育成、グループ全体の経営基盤強化など
- GHQにおける各事業機能・コーポレート機能について執行役の責任を明確化し、能動的に中長期的な成長を実現
  - ✓ 事業にかかわる意思決定を権限委譲することで各市場の状況に合わせた迅速な経営判断を行う
  - ✓ トップマネジメント層の経営へのコミットメント（経営責任/権限の明確化）
  - ✓ グループマネジメントの根幹となる方針・ルールを定め、各社は市場環境・事業特性に合わせた制度・機能設計を行う

### GHQ・RHQ、機能会社、事業会社に求められる役割概要（例）

GHQ	経営理念の浸透とグループ戦略推進	対外的なプレゼンス向上
	新市場・新事業開発	リスクマネジメント
	経営資源の調達と再配分	グループ競争力の源泉となるアセット強化(*)
	専門サービス提供（サポート機能）	
RHQ	域内における本社機能の実行	
	域内事業会社に対するモニタリング	
機能会社	高品質サービスの提供	
	専門人材の採用・育成・活躍の場の創出	
	集約によるコストの最適化実現	
事業会社	グループ戦略に基づく事業競争力の獲得	
	グループマネジメント方針に則った経営の実行	

\*アセットとはブランドやグループ共通機能が提供する物流・IT等のサービスを指す

# RHQは担う役割に応じて「地域経営支援型」「地域事業統括型」「地域経営統括型」といった類型に整理でき、役割に応じた設置が必要です

## パターン毎の主な特徴

権限範囲	地域統括会社のミッション		主な評価指標	資本形態
小				
大	1.	<p><b>地域経営支援型</b></p> <p>特定機能の各事業体支援（サポート）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■域内グループ会社の経営・事業活動、また「地域事業統括型」地域統括拠点の経営・事業活動をサポートするタイプ</li> <li>■「経営企画」機能は無く、「金融・財務・為替・経理」機能、「情報システム」機能、「人事・労務管理・人材育成」機能などの機能を有する</li> </ul>	■各事業体満足度	関係無
	2.	<p><b>地域事業統括型</b></p> <p>地域単位での経常利益最大化（マネージ・コントロール）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■一事業部門や製品群に限定して、その地域内での商品企画から製造、販売、顧客フィードバックまでを含むタイプ</li> <li>■一事業／製品群に特化した「経営企画」機能、「研究・開発（R&amp;D）」機能に始まり、製造に関わる「調達」機能、「生産管理」機能、「技術支援」機能、また、「販売・マーケティング」機能まで幅広く揃える</li> <li>■域内の同事業／製品群に関連する各国拠点・担当者を統括する役目を持つ。意思決定権限は、「地域経営統括型」に比べれば限定的だが、一事業部門・製品群に関しては広範囲な権限を持つ</li> </ul>	■地域連結PL	関係無
	3.	<p><b>地域経営統括型</b></p> <p>地域単位での株主利益/配当最大化（地域事業運営）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■当該地域の経営に関わる広範囲の意思決定権限が付与された類型で、「経営企画」機能を中心に幅広い機能を揃えたタイプ</li> <li>■販売会社の地域統括拠点のように販売面、あるいは製造面に特化しているタイプもある</li> <li>■「地域経営統括型」は、地域戦略を持ち、本社に対して一義的に地域の責任（域内グループ企業よりも一段重い責任）を持ち、複数の異なるビジネスラインを持つ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■地域連結PL</li> <li>■地域連結BS</li> <li>■地域連結CF</li> </ul>	中間持株化

参考：アジア大洋州地域における日系企業の地域統括機能調査報告書（JETRO）をもとにデロイトが整理

# 実際の検討においては、グループ全体のガバナンスポリシーに基づき 段階的な整備を図ることが必要となります

## 地域統括機能整備のアプローチ（例）

（必要に応じて）先行導入結果を  
基にした詳細設計修正

	Phase1 グローバルガバナンス の基本方針策定	Phase2 グローバルガバナンス の概要設計	Phase3 グローバルガバナンス の詳細設計	Phase4 先行導入	Phase5 全社適用
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバルガバナンスの基本方針策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 基本方針を基にコンセプトベースでグローバルガバナンスの概要を設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 概要設計に基づき実運用を意識し、規程類等の詳細レベルでの設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 抽出された対象に対するグローバルガバナンス先行導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 全社展開に向けた準備及び実際の導入実施</li> </ul>
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当プロジェクトが前提とする貴社海外事業の状況や組織構造の確認</li> <li>■ 貴社の現状の確認</li> <li>■ 上記を踏まえたグローバルガバナンスの基本方針策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 概要レベルでの以下に関する検討/整理                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- グループガバナンスの体系</li> <li>- グループ本社と地域統括、各関係会社の関わり方</li> <li>- 各関係会社に求める要求水準</li> <li>- モニタリング体制・ルール</li> </ul> </li> <li>■ 概念図及び詳細化イメージの作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 詳細レベルでの以下に関する検討/整理                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- グループガバナンスの体系</li> <li>- グループ本社と地域統括、各関係会社の関わり方</li> <li>- 各関係会社に求める要求水準</li> <li>- モニタリング体制・ルール</li> </ul> </li> <li>■ 既存/新たに必要となる規程・要領、マニュアル、様式等の策定/改訂</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 先行導入対象選定</li> <li>■ 先行導入対象への事前説明</li> <li>■ 導入に向けたアセスメント実施</li> <li>■ アセスメント結果を基とした導入判断</li> <li>■ （改善項目がある場合）改善ロードマップの策定</li> <li>■ 先行導入実施                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 説明会、運用に向けたトレーニングの実施</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 全社展開に関する事前説明の実施</li> <li>■ 全社展開の準備と実施（必要に応じて、アセスメントも実施）                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 説明会、運用に向けたトレーニングの実施</li> </ul> </li> <li>■ 全社展開を踏まえた改善策策定/実行</li> <li>■ 先行導入対象のモニタリングの実施</li> </ul>

# 域内の地域統括機能強化に向けて、リスクアセスメント/ 地域統括機能立ち上げ・アウトソーシング等、幅広く支援致します

## デロイト トーマツのサービスの紹介

1

### 域内リスクアセスメント支援

- グループ会社経営状況・法制規制動向などのリスクの把握
- リスク把握に基づいた重要リスク抽出

2

### 地域統括機能立ち上げ支援

- 域内地域統括機能概要設計支援
- 域内地域統括機能実装支援
- トレジャリー機能構築支援

3

### 地域統括機能実施支援

- 特定領域に関する地域統括機能実施支援  
(セキュリティなどの新しいリスク・高い専門性が求められる領域、内部監査などリソース不足になりがちな領域、サステナビリティなど対外的な発信などが求められる領域)

# 域内の地域統括機能強化に向けて、リスクアセスメント/ 地域統括機能立ち上げ・アウトソーシング等、幅広く支援致します

## デロイト トーマツのサービスの紹介

4

内部監査機能立ち上げ支援  
内部監査アウトソーシング/  
コソーシング支援

- 域内内部監査機能概要設計支援/域内内部監査機能実装支援/域内パイロット内部監査実施支援
- 特定領域に関する監査実施支援/内部監査機能のフルアウトソーシング

5

コンプライアンス機能強化支援

- コンプライアンス対応状況アセスメント支援
- コンプライアンストレーニング支援
- コンプライアンス体制構築支援（含むモニタリング体制）

6

システム刷新/実装支援

- システム刷新構想策定支援
- 要件定義実行支援
- システム導入実行支援



## アジア・パシフィック地域での本サービスに関する問い合わせ先

当資料におけるサービスに関するお問い合わせは下記メールアドレスまでご連絡ください



[ap\\_risk@tohmatu.co.jp](mailto:ap_risk@tohmatu.co.jp)

当資料を含むアジアパシフィック地域における最新の経営環境やリスク情報、並びに当法人のサービスについては以下のWebサイトもご参照ください

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/risk/articles/ra/risk-advisory-in-asia-pacific.html>

※貴社および貴社の関係会社とデロイト トーマツ グループの関係において監査人としての独立性が要求される場合、本サービス内容をご提供できない可能性があります。詳細はお問合せください。

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバー ファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナル サービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバー ファームや関係法人のグローバル ネットワーク（総称して“デロイト ネットワーク”）を通じ Fortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

