



グループ・ガバナンス強化 ～PMIおよび地域モニタリングの強化～

経理機能強化による情報の担保

有限責任監査法人トーマツ
アドバイザリー事業本部 グローバルグループ
2015年



目次

グループ・ガバナンス強化のためのPMIおよび 地域モニタリングの必要性	3
--	---

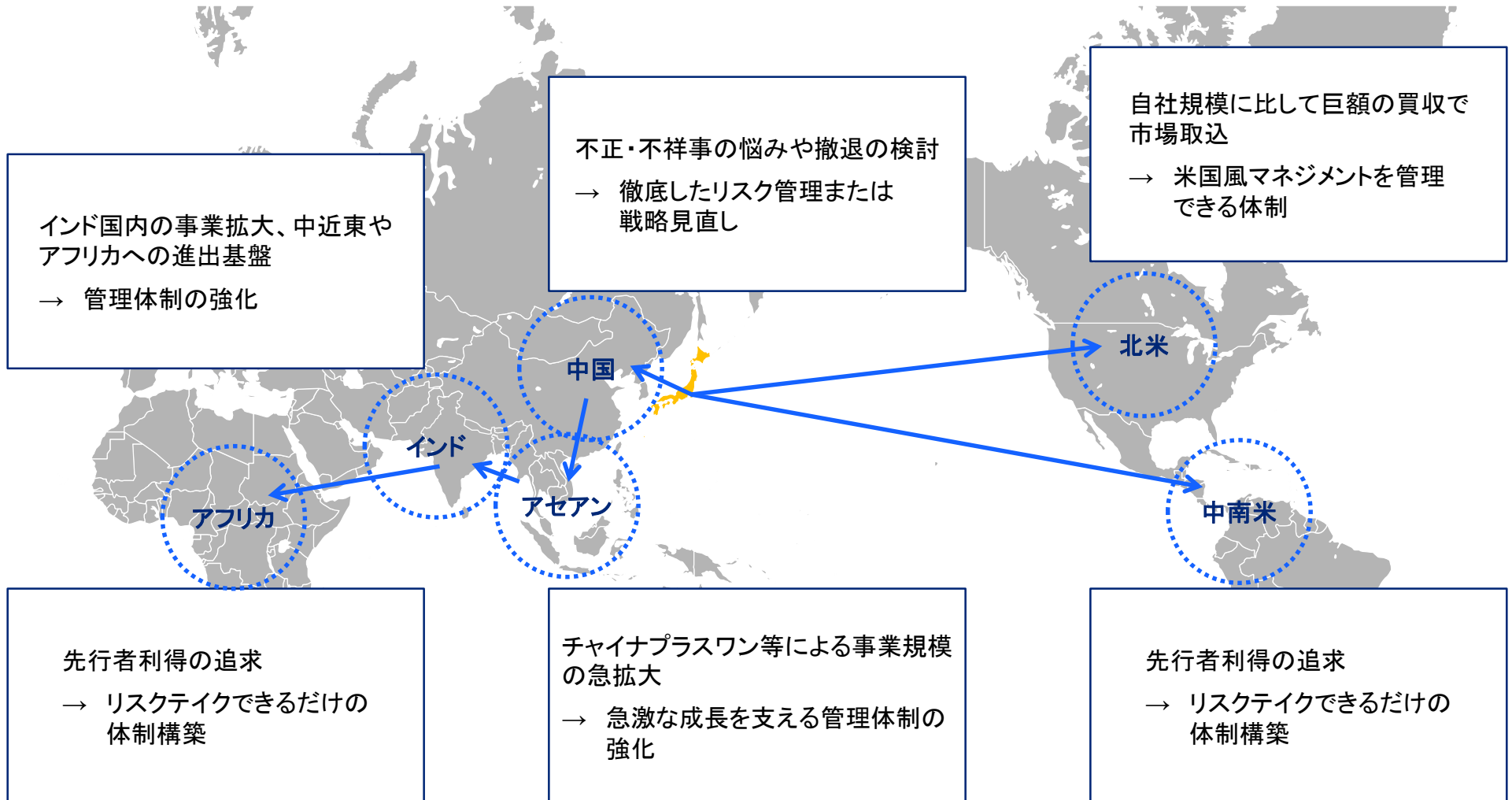
経理機能強化のためのPMIおよび地域モニタリングに関する ソリューション事例	8
---	---

当社サービスのご紹介	15
------------	----

グループ・ガバナンス強化のための PMIおよび地域モニタリングの必要性

日本企業の成長には海外展開によるグローバル経営管理基盤の確立が不可欠です

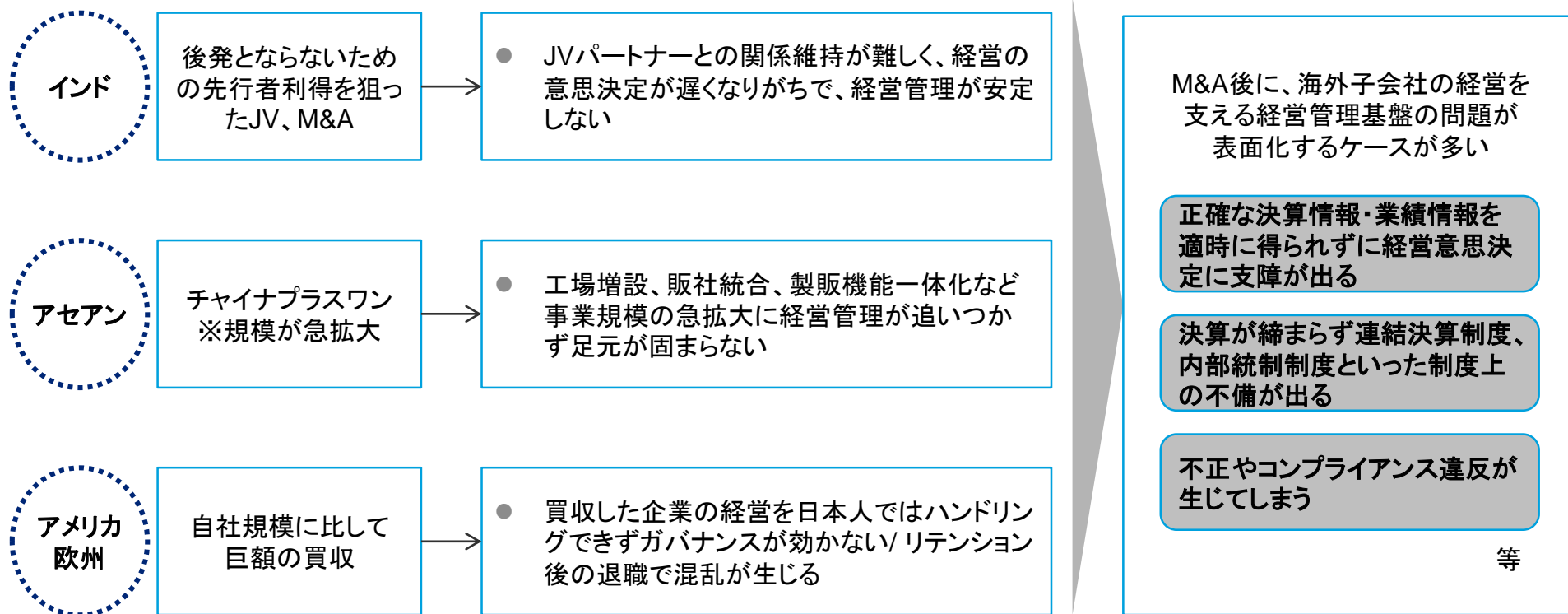
昨今の日系企業における海外での経営課題の例示(多様化)



特にリスクテイクにより成長をかけたM&AはPMI等の中でリスク対応が不可欠です

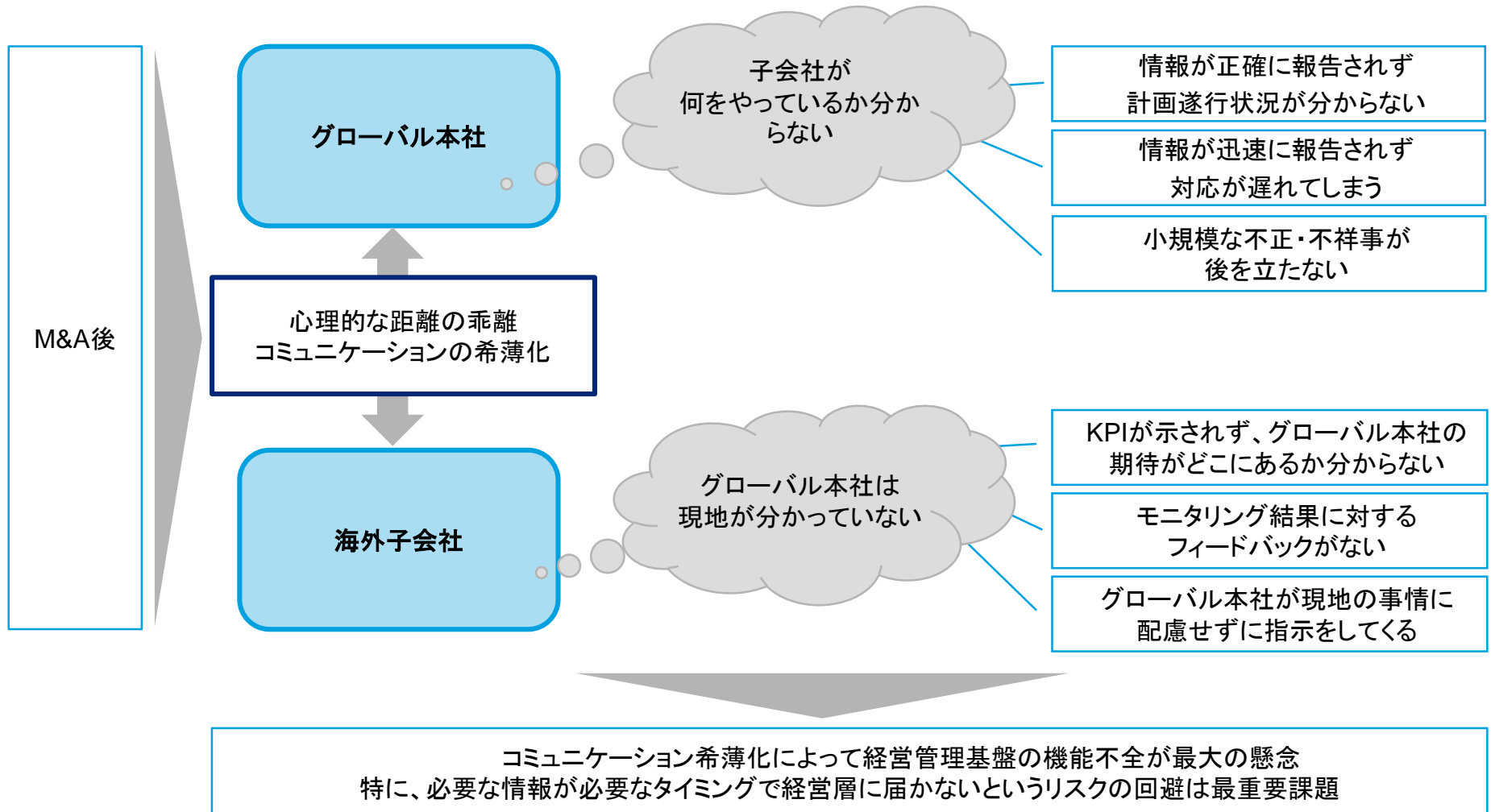
M&Aにおけるリスクテイクの結果としての日本企業のお悩み(例)

リスクテイクをした日本企業のお悩みの例



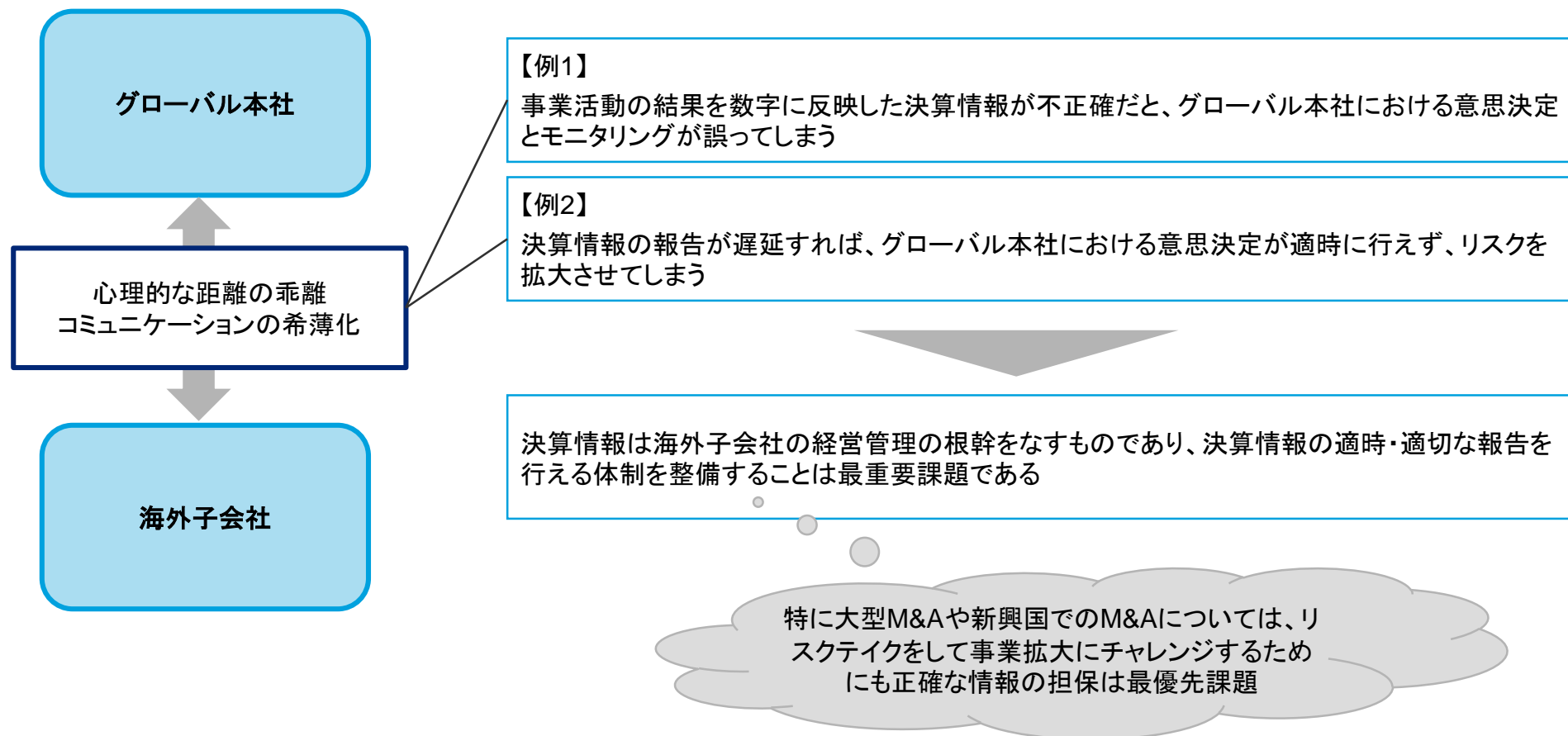
PMI等が不十分だと経営管理の問題へ発展してしまうケースが散見されます

親子間のコミュニケーション希薄化によってもたらされる不満とそれによる影響



PMI等では最低限「経理機能」を強化し、意思決定情報を担保することが不可欠です

決算体制の強化はPMI等における優先テーマ



経理機能強化のためのPMIおよび 地域モニタリングに関するソリューション事例

PMI等における経理機能強化については以下のようなソリューションが考えられます

決算体制における典型的な課題とソリューション(例示)

決算体制の視点		典型的な課題	ソリューション(例示)	提供実績
グローバル・ガバナンス体制	経理機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 決算情報の精度が信頼足るものであることが必要 ■ タイムリーな意思決定を行うためにも、迅速な決算報告体制の構築が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ■ マルチGAAPへの対応力強化 ■ 決算早期化推進 	事例①
	緊急JSOX対応	<ul style="list-style-type: none"> ■ 異文化で拡大してきた買収企業に対し、日本の制度であるJ-SOX対応の必要性を理解させ、実質的に意味ある形で導入することが必要 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 決算体制の強化・改善 ■ グローバル業務標準の導入による決算報告体制の標準化 	事例②③
	グローバル本社または地域統括会社からのモニタリング強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ モニタリング体制とモニタリング結果のフィードバック体制の確立が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本の方針の明確化と海外買収企業への浸透・制度導入 	事例④
			<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外拠点のモニタリング体制構築 	事例⑤

事例① PMIにおける決算体制の構築/強化及び早期化

買収時のPMIを実行するに際して、最重要論点として、決算体制の構築/強化と、連結スケジュールに合わせた早期化を達成するべく取り組んでいるケースが増加しています。

事例: インドにおけるPMIを通じた経理機能の強化および決算早期化

背景	<ul style="list-style-type: none">買収に際して、様々な課題が識別されており、改善を進める必要があるものの、全てに対応する時間なく、最重要の論点である決算体制のみを取り急ぎ改善したい。グループの決算日は原則統一する方針であるため、連結パッケージの提出期限である期末後10営業日以内を守らせるためには、決算体制を強化し、早期決算が実施できる体制を構築する必要があった。
取組内容	<ul style="list-style-type: none">決算体制の実態調査決算体制の強化及び、早期化に必要なタスクの洗い出し不足している決算ツール(在庫評価の計算書、減損検討資料等)の開発必要なタスクの実行
ポイント	<ul style="list-style-type: none">決算体制強化及び早期化についてグローバル本社から現地へ出張し、現地での決算作業に付き添って改善をサポートすることで現地の納得感、協力体制の確保ローカルスタッフへの定着が重要ポイントであり、現場にてともに運用の実行可能性まで議論、実践することが重要

事例② 本社グリップ力を強化するためのグローバル業務標準(ルール)整備

海外子会社が必要最低限守るべきルールを事前に定め、これをPMIのなかで各拠点に落としこむことでガバナンスに寄与しているケースがあります。

事例:グローバル・ガバナンス強化のためのグローバル業務標準の導入

背景	<ul style="list-style-type: none">• 過去、複数の海外拠点をM&Aや新設した際に、内部管理体制の構築が上手くできず、利益化にも時間がかかってしまっていた。また内部監査を実施した際にも、基本的な事項が守られていない状況が散見された。• 上記の状況から、M&A、新設にかかわらず、短期間で最低限の管理水準を確保するためのグローバル業務標準を欲していた。
取組内容	<ul style="list-style-type: none">• 海外子会社が最低限守るべきルールとして、以下を定義<ul style="list-style-type: none">➢ 経営理念の落とし込み、エスカレーションルール、標準的な組織の提示➢ プロセス、ヒト、テクノロジーを軸に課題整理したうえで、ベースとなる制度/ 規程類の整備(最低限)➢ これらを実際にローカルスタッフが運用可能とするためのマニュアルの整備• またこれらを浸透、維持するために、教育研修やOJTの仕組みや、継続的なモニタリング手続(内部監査の延長としての手続)
ポイント	<ul style="list-style-type: none">• ローカルスタッフが実際に運用可能なルールとするために、海外の実務や起こりやすい問題点を踏まえて、以下を盛り込んだ文書を整備<ul style="list-style-type: none">➢ 最低限を規定すること(ルールを複雑にしないこと)➢ 現地の状況に応じて、カスタマイズ可能な領域を作ること

事例③ 経理業務の見える化をきっかけとするBPR

特定拠点の生産体制、販売管理体制等の不備や不効率等の問題を解決するためBPR実践事例が増加しています。

事例: インドネシアにおける急成長を支えるためのBPR (Business Process Reengineering)

背景	<ul style="list-style-type: none">・ 買収した重要拠点であるインドネシア拠点において、生産体制の不効率が顕在化し、早急な改善が求められた。・ 特に在庫を正確に把握できず、販売・調達の計画だけでなく資金面・決算精度の面でも漠然とした課題意識が経営者にあった。
取組内容	<p>業界とインドネシア事情の知見に基づく、BPRの実施</p> <ul style="list-style-type: none">・ 業務プロセスの実態把握・ 改善案の策定・ 改善案の実行に関するグローバル本社または地域統括からのコンサルテーションの実施・ 特に、買収した企業マネジメントへの行動規範やあるべき制度/ ルール等の丁寧な説明(ローカル言語利用)
ポイント	<ul style="list-style-type: none">・ 業界の慣行に関する知見・ 業務プロセスの現状把握と、改善策の策定に関する過去の経験・ インドネシアの現地事情の理解

事例④ 規模拡大に伴う緊急J-SOX対応＋経営管理体制の強化

海外拠点の規模の拡大により、J-SOXの対象範囲に含める必要が生じた際に、制度対応だけでなく、現状不十分と考えられる経営管理体制の強化まで実行しているケースがあります。

事例:タイにおける緊急JSOX制度対応

背景	<ul style="list-style-type: none">タイで大規模な製造機能を有する事業を他社から引き継ぎ、既存の子会社に併設することになったことに伴い、売上規模も急拡大している。制度対応としてJ-SOXの導入が不可欠な状況のなか、経営管理体制の強化のニーズも顕在化した。
取組内容	<ul style="list-style-type: none">J-SOXの導入に際して、実際運用可能な経営管理体制も同時に達成するために、現地でWorkshopを開催し、ローカルスタッフも巻き込んだ形で、「あるべき」経営管理体制を定め、J-SOXの文書に反映Workshopの開催による各種文書及びツール(ドラフト)の文書化
ポイント	<ul style="list-style-type: none">現地の実態や商習慣、他社事例等に対する理解を踏まえた、実際に運用可能なガバナンスを作りこむことが重要

事例⑤ グローバル内部監査体制およびCSA体制の強化

CSA: Control Self Assessment

海外拠点のモニタリング体制について、特にM&Aした企業についてはオーナーの存在や異なる風土、ルールが存在により十分に効果的な内部監査を実施できていないケースが散見されることから、内部監査/CSA強化が課題となっています。

事例: アセアン事業に対する内部監査体制の強化

背景	<ul style="list-style-type: none">・ アセアンでのM&Aや進出によって事業規模が急拡大している中、経営管理体制が十分に構築できているかの検証が追いつかなくなって来ている。・ 日本/地域統括会社の既存の陣容では言語対応もできず、現地慣習もわからないため効果的な内部監査が実施できていない。・ ついては早急にモニタリング体制を強化し運用を開始したい。
取組内容	<p>内部監査体制の構築及び、CSA体制の構築</p> <ul style="list-style-type: none">・ 内部監査手続書、CSAチェックリストの整備・ 現地の内部監査人及びCSAを直接実施する社員に対する教育(Workshop)・ CSA実施結果のレビューを通じた内部監査実施事項の明確化と現場への指導徹底・ 内部監査へのノウハウ蓄積と人材育成
ポイント	<ul style="list-style-type: none">・ 現地のリスクに対する理解と、それに対応した手続の策定・ アセアンでの内部監査人員の離職率の高さをふまえ、内部監査リソースの供給を担い、内部監査品質の安定化に寄与

当社サービスのご紹介

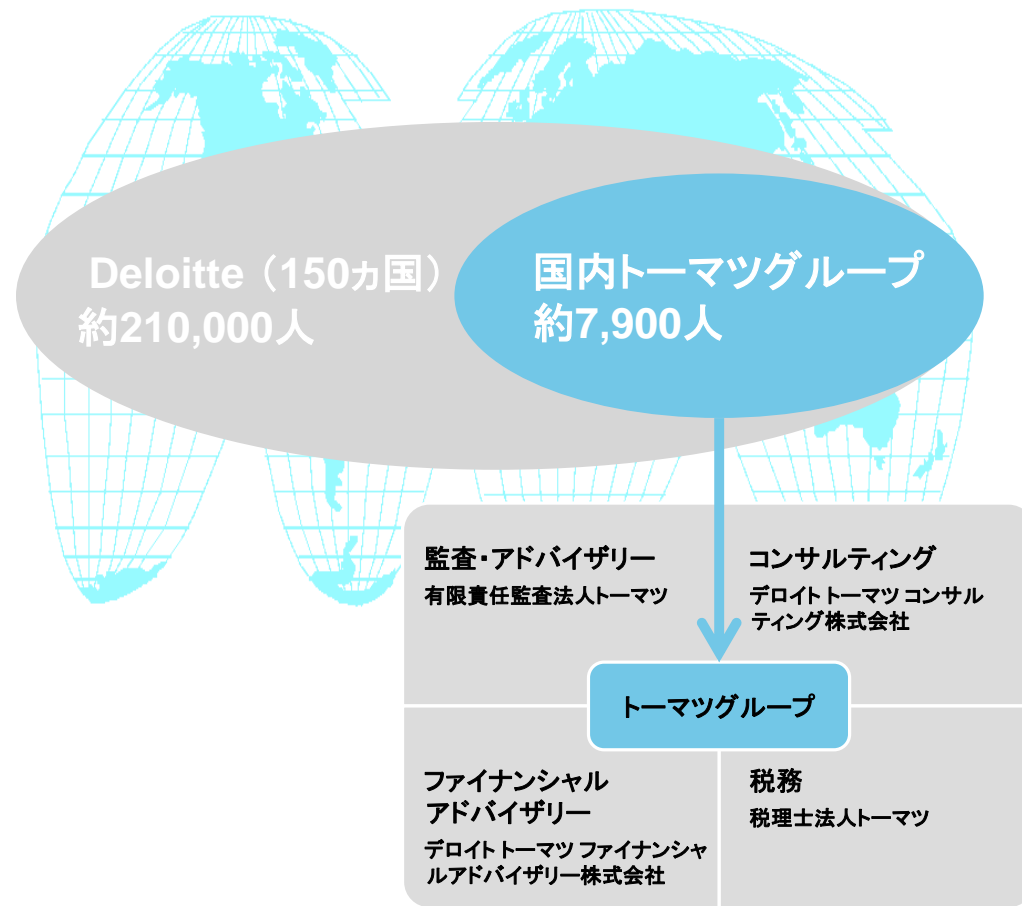
世界150カ国、20万人のネットワークが未来の味方になります

トーマツグループのご紹介

- 私たちトーマツグループは、日本で最大級の会計事務所のひとつである有限責任監査法人トーマツを中心としたプロフェッショナル集団で、各専門家により、監査、税務、コンサルティング、フィナンシャルアドバイザリーサービス等を提供しています。

国内約40都市に約7,900名の専門家(公認会計士、会計士補、税理士、コンサルタントなど)を擁しています。

- また、全世界約150カ国、約210,000名からなるプロフェッショナルファームの国際的ネットワークである、Deloitte / トーマツ(デロイトトウシュトーマツリミテッド(DTTL)およびそのメンバーファーム)の主要メンバーとしてその運営に参画し、世界水準の高品質なプロフェッショナルサービスの提供をしています。

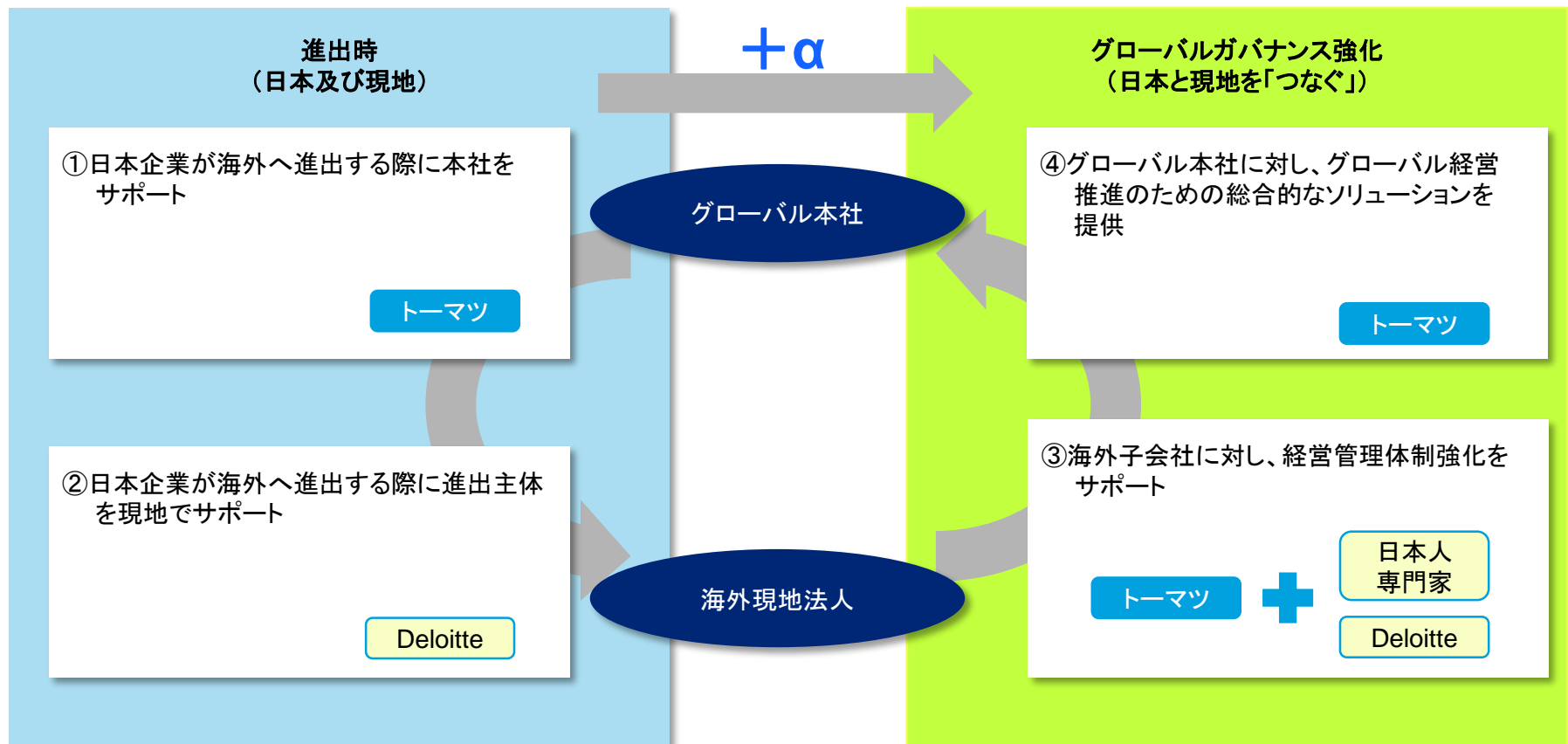


- 日本の4大アカウンティングファームの中で、唯一私たちトーマツだけが、その国際名称の中に日本のファーム名をとどめていることからもお分かりいただけるように、私たちはグローバルに活動する日本企業に対して国内外の拠点と連携した密接なサービス提供体制を整えており、国際的に事業を展開する企業をサポートするにふさわしい監査法人であると考えています。

ワンストップでのグローバル・ソリューション 海外進出からグローバル経営強化まで、日本企業を徹底的にサポートします

Deloitte / トーマツの強み

- 日本企業の海外進出を日本側だけでなく現地側も含む両面でサポートします
- 海外子会社における管理強化からグローバル本社におけるグローバル戦略の推進まで包括的にサポートします



グループ・ガバナンス強化のための各種サービスを提供します

グループ・ガバナンス強化に必要なアクションは各国、各社各様です。当社は現地事情やリスクに対する知見とデロイトグループのネットワークを活かし、実態の可視化を通じて、解決策の導入をサポートします。

グローバルグループが提供するアドバイザリーサービス例

サービスカテゴリー		サービス例
グループ・ガバナンス体制の現状調査		グループ・ガバナンスモデルに基づいたギャップ分析・現状調査
グループ・ガバナンスのモニタリング・実態調査		グローバル内部監査による海外拠点の実態調査のサポート
グループ・ガバナンス強化のための制度設計・導入	経営理念・戦略の強化・浸透	グループ/地域管理方針や規程の整備、企業風土変革のための意識変革、内部統制の浸透強化、コンプライアンス対応の現地化
	組織力の強化	グローバル・グループ・ポリシーの作成、地域統括会社設立/機能強化構想策定・実装、グローバル役員報酬制度、タレントマネジメント、PMI
	リスクマネジメント・モニタリング機能の強化	リスクマップによる重要リスクの見える化、リスクマネジメント体制導入ワークショップ、BCM(事業継続マネジメント)の導入、CSA導入、グローバル/地域統括内部監査体制の設計と実施
	業務プロセス改善	業務効率および透明性向上のための業務の見える化、シェアードサービスの導入、BPR (Business Process Re-engineering) 実行、域内連結管理会計強化、決算早期化、重要業務に関する従業員トレーニング
	ヒトの自発性・連携の強化	人事制度の見直しによる評価の透明性向上、従業員と経営者間の職場環境改善ワークショップ
	情報テクノロジーの強化	ITガバナンスの強化、IT基盤の統一による標準化、IT内部統制の強化、ITシステム導入/更改に関する構想策定・要件定義
	特定リスクへの対応力強化	サプライチェーンにおける事業継続性の強化、労働争議対応力の強化、情報セキュリティ体制強化、不正リスクへの対応力強化、汚職リスクへの対応力強化、財務報告内部統制(J-SOX)対応
海外M&AのPMIにおける経理・内部管理体制の強化	M&A後の新規子会社の決算を直近の連結決算スケジュールに合わせるためのPMO、PMIの一環としての決算体制強化・早期化や内部統制強化	
進出・撤退時における総合的なサポート		進出・撤退に関するフィージビリティスタディー、進出に特化した上述のサービス全般

Deloitte. トーマツ.

トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそれらの関係会社(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社および税理士法人トーマツを含む)の総称です。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、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約7,900名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)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。詳細はトーマツグループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約210,000名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTLおよびそのメンバーファームについての詳細は www.deloitte.com/jp/about 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。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited