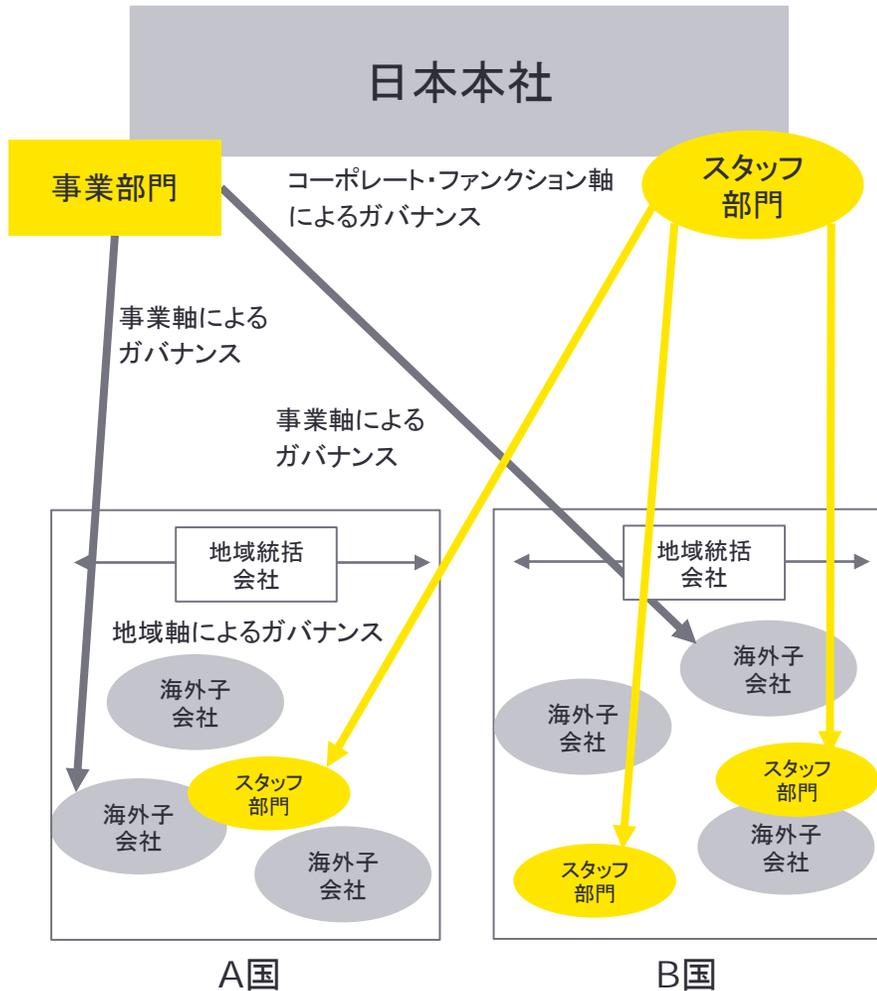


**グループガバナンス体制・経営／
リスク管理体制評価・構築支援
(PMI評価・構築支援含む)**

EY弁護士法人

ガバナンス等の機能不全が引き起こすグローバルなリスクとEYの支援



ガバナンス機能不全による主なリスク

- 法令違反・社内規程違反・非倫理的行動による信用毀損
- 会計不正、データ偽装
- 横領・背任、機密情報漏洩
- 経営判断に必要な情報が共有されないことによる意思決定上のリスク 等

EYによる支援

- 本社機能の再定義・本社機能強化、海外子会社への権限委譲の範囲の明確化 (事業ラインのみならず、コーポレート・ファンクション (CF) ライン)
- 権限委譲した事項についての本社によるモニタリング体制整備 (内部監査体制、CFライン監査体制、本司法務による契約審査体制整備等)
- 海外子会社からの情報収集を可能とするルールの整備 (事業ライン・CFラインごとの承認・協議・事前・事後報告などに関するRACIチャート作成、グループ・リスク管理規程およびリスク管理委員会等設置、グローバルホットライン整備等)
- 派遣駐在員および海外子会社従業員向けコンプライアンスプログラムその他の各種教育プログラム作成等

グループガバナンス体制・経営管理体制評価・構築支援

グループガバナンス・経営管理・リスク管理体制を評価・分析し、抽出した課題に対する効果的な改善策を提案

- 管理対象リスクの明確化
- リスク対応状況一覧(アシュアランスマップ)の作成
- 本社機能の再定義
- 権限委譲範囲の明確化

(グループガバナンス評価・構築における視点)

- リスク分類(“戦略リスク”、“業務(オペレーション)リスク”、“財務リスク”、“コンプライアンスリスク”)に基づき、管理対象のリスクの明確化
- 2線／3線の監督機能の強化
- 子会社経営陣や事業部門責任者に対する規律付けの在り方(子会社等の株主総会、取締役会、子会社等経営者の指名・報酬・評価制度の在り方、グループ内部監査の実効性向上等)
- グループリスク管理体制、グループコンプライアンス体制強化

- 経営企画、法務、経理財務、人事等の部門に対して、ガバナンス体制に関するヒアリング

- 本社によるグループのリスク管理体制の把握
- 第2線の機能評価・分析
- 第3線の機能評価・分析
- 内部統制システムの評価・分析
- 取締役会その他会議体・委員会の運営状況(情報共有体制含む)確認

- リスク対応状況一覧(アシュアランスマップ)の作成
- グループ各社から本社取締役会までの情報共有マップの作成
- 抽出された課題の特定、優先順位付け
- 課題の原因分析

- 課題／改善策一覧の作成
- 課題に対する改善策立案
- 課題・改善策をまとめた評価報告書・エグゼクティブサマリーの提出

- グループリスク管理体制構築・強化支援
- グループコンプライアンス体制構築・強化支援
- グループ危機管理体制構築・強化支援
- グループ内部統制システム構築・強化支援
- 情報共有体制構築・強化支援
- 第2線・第3線の機能強化支援(各種体制整備人材育成プランの策定、業務効率化等)
- 本社機能の再定義
- 本社とグループ子会社等の権限分配ルールの策定支援
- 機能軸でのRACIチャート策定支援

ガバナンス体制に関するヒアリング

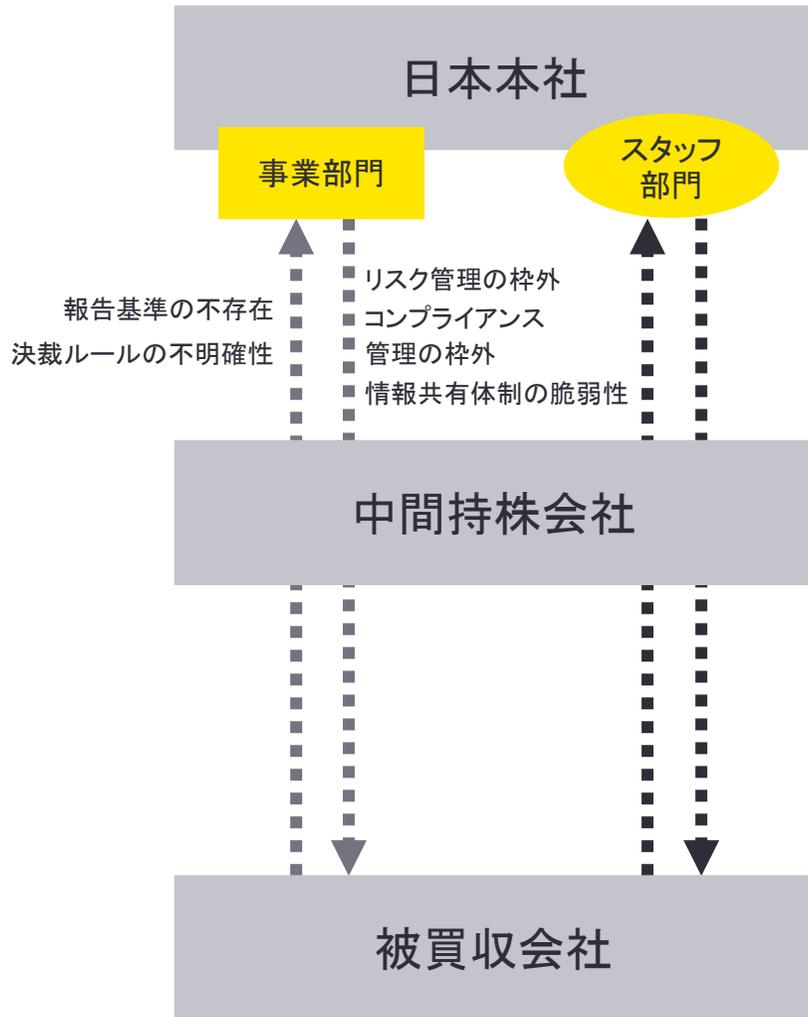
ガバナンス体制の評価・分析

課題の抽出

評価報告書の提出

体制構築・実装支援

グループガバナンス体制・経営管理体制の評価例



課題・問題意識

- 被買収会社について、明確な報告基準や決裁ルールが定められていない。
- 本社のリスク管理・コンプライアンス管理の対象外 (中間持株会社止まり) となっていたため、被買収会社の状況を詳細に把握できず、不祥事発生リスク等を懸念。
- 本社取締役会にどのような情報が共有され、どのような情報の共有に漏れがあるのか把握し切れていない。

EYによる支援

- グループガバナンス体制・経営管理体制の分析・評価
- 発見された課題に対する改善案の提案
- (提案一例)
- CF (コーポレート・ファンクション) ラインの監査体制、本司法務による訴訟管理・契約審査体制整備
- 承認・協議・事前・事後報告などに関する報告基準整備
- グループ・リスク管理規程の改訂、グローバル内部通報制度の設置

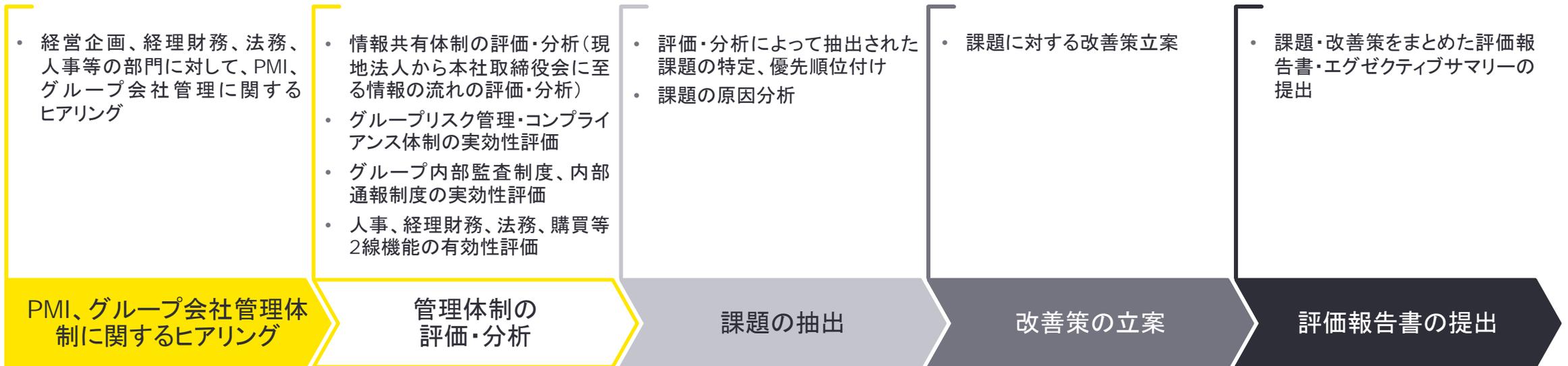
PMIにおけるグループガバナンス評価・改善支援

PMI後のガバナンス体制を評価・分析し、抽出した課題に対する効果的な改善策を提案

- 本社機能の再定義(地域軸)本社集権型／複合型／地域分権型(事業軸)事業集権型／事業複合型／事業分権型
- 権限委譲の範囲の明確化

(グループガバナンス構築における視点)

- 2線／3線の監督機能の強化
- 子会社経営陣や事業部門責任者に対する規律付けの在り方(子会社等の株主総会、取締役会、子会社等経営者の指名・報酬・評価制度の在り方、グループ内部監査の実効性向上等)
- COEの設計・活用、データインフラ整備、平時・有事情報共有体制強化
- グループリスク管理体制、グループコンプライアンス体制強化



PMIとグループ経営戦略

PMI

M&A成立後の一定期間内に行われる経営統合作業。Post Merger Integrationの略。
M&Aの目的を実現させ、経営統合の効果を最大化するために必要となる。

M&A成立

M&Aプロセス

- 経営統合の準備段階

PMIプロセス

- 経営統合の実施段階

【ポイント】

権限の委譲とモニタリングの在り方は常にセットで考える

- M&Aの目的、方針、成功の特定（M&A戦略の策定と実施）
- 権限委譲、関与の在り方の決定（買収子会社のグループ子会社群への関与の在り方を含む）

買収先の企業・子会社に委譲する権限範囲、本社の役割の明確化

“買収子会社を含めたグループをマネジメントする際の制度設計に影響”することを踏まえた準備も必要。

“買収により傘下に収めた企業を含めて、当該企業グループの全体最適をどのように実現していくのかを体現する経営判断”も求められる。

権限委譲した後のグループガバナンスの視点および経営管理の視点を踏まえた制度設計

PMIとグループ経営戦略(つづき)

権限分配・本社の関与の在り方

- 地域軸および事業軸の観点から権限分配の範囲を検討

事業軸	事業集権型	事業複合型	事業分権型
内容	日本本社に権限を集中させる。	事業領域の性質に合わせ本社の関与度を柔軟に設計する。	事業会社に権限を分権する。

地域軸	本社集権型	地域分権型	本社・地域複合型
内容	効率性・安定性を目的として標準化を優先する。	地域ニーズを優先する。	効率と地域ニーズ適合の両立を目指す。子会社の自律性をもたせつつ、グループ会社間のシナジーを追求する。

グループガバナンスの視点および経営管理の視点

- グループ企業においては、グループの企業価値の向上を図る必要がある

権限分配する範囲とともに、権限分配しない範囲の識別が必要

- 権限分配した範囲について適切なグループリスク管理体制・内部統制システムの整備とともに、本社機能軸(2線)ごとのモニタリング機能の強化、グループ内部監査機能(3線)の強化、各種KPI設計による経営(事業)モニタリング機能の強化、指名・報酬・評価制度の設計、その他グループ各社株主総会・取締役会を通じた監督の実効性向上。

権限分配後のモニタリングの仕組み構築

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス(存在意義)としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起(better question)をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくはey.comをご覧ください。

EY弁護士法人について

EY弁護士法人は、EYメンバーファームです。国内および海外で法務・税務・会計その他のさまざまな専門家と密接に協働することにより、クライアントのニーズに即した付加価値の高い法務サービスを提供し、より良い世界の構築に貢献します。詳しくは、ey.com/ja_jp/people/ey-law-coをご覧ください。

© 2024 EY Law Co.
All Rights Reserved.

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY弁護士法人および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。また、著作権に関して記事、写真、表、図面、グラフなど、本書で提供されるあらゆる形のコンテンツの一部または全部を著作権法第30条に規定する私的使用以外の目的で複製することはできません。

ey.com/ja_jp