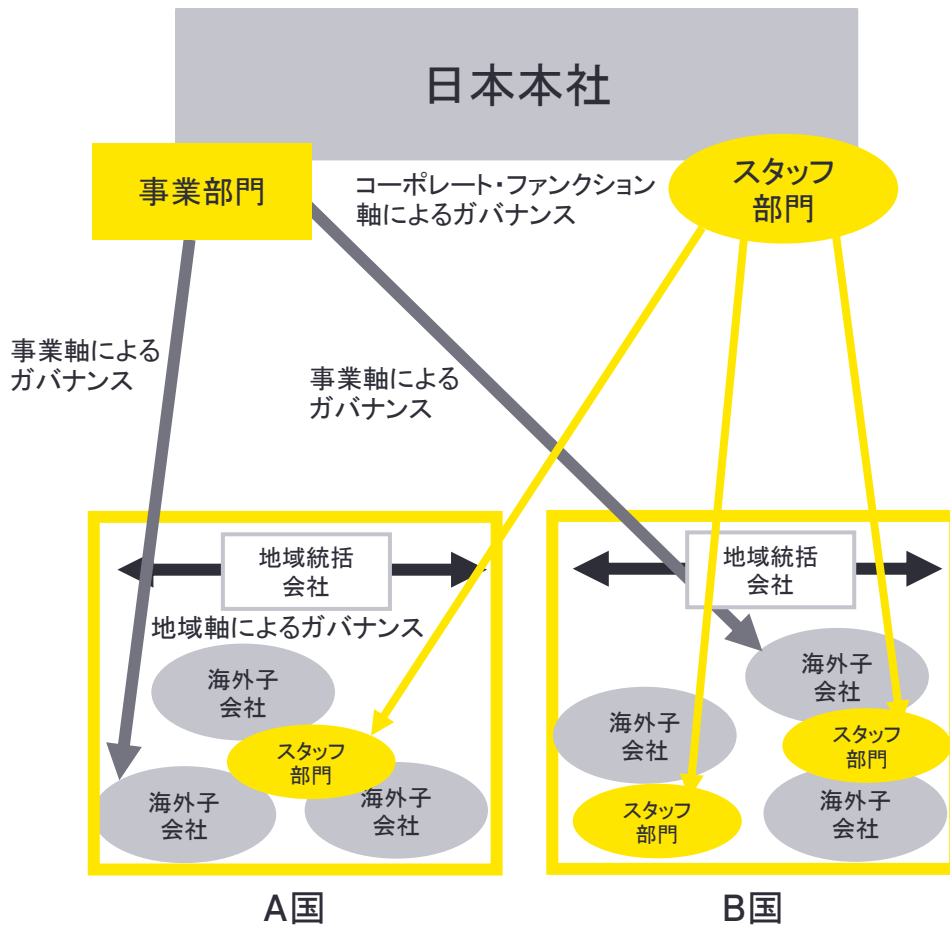


グループガバナンス体制・  
経営／リスク管理体制  
評価・構築支援

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、本公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
- ▶ 権限移譲範囲の明確化

(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

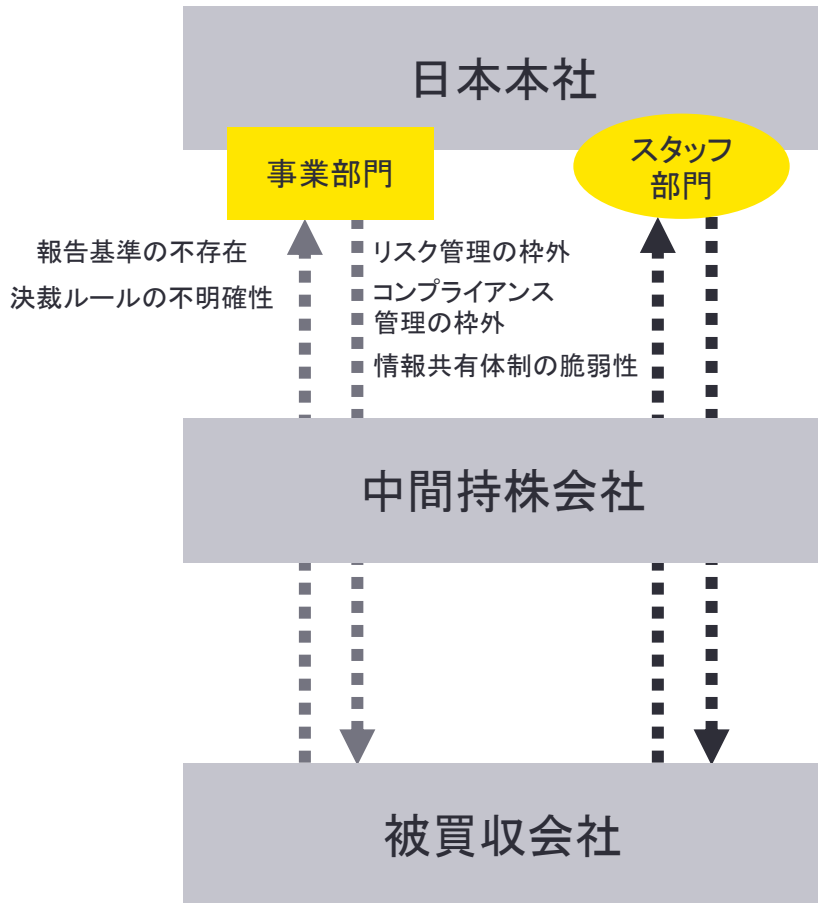
ガバナンス体制の評価・分析

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、本社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

# (参考)EYリスクユニバースに基づく管理対象リスクの明確化



「EYリスクのユニバース(リスク一覧)」のイメージ

戦略	業務	コンプライアンス	財務
<b>ガバナンス:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の遂行能力</li> <li>トップの姿勢</li> <li>統制環境</li> <li>企業の社会的責任(CSR)</li> </ul> <b>計画およびリソース配分:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織体制</li> <li>戦略構築</li> <li>年間予算の策定</li> <li>業績予測</li> <li>合併および戦略的提携</li> <li>テクノロジーの導入</li> <li>特別目的事業体</li> <li>職務対策</li> </ul> <b>経営方針の中核となる取り組み:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念の方向性</li> <li>計画および実行</li> <li>数値化およびモニタリング</li> <li>テクノロジーの導入</li> <li>業務の受け入れ</li> </ul> <b>M&amp;A:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>バリュエーションおよび価格設定</li> <li>アューティリティ</li> <li>計画立案、遂行および統合</li> </ul> <b>市場動向:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>競合状況</li> <li>価格競争・原材料コスト高</li> <li>マクロ経済状況</li> <li>ミッドスタイルの把握</li> <li>インフラ・プラットフォームMIX</li> <li>社会・政治的変因</li> </ul> <b>コミュニケーションおよびIR対策:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>メディア対応</li> <li>危機管理対策</li> <li>従業員との意思疎通</li> </ul>	<b>販売および営業:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティング</li> <li>広告</li> <li>研究開発</li> <li>販売・価格設定</li> <li>顧客支援・顧客管理</li> </ul> <b>サプライチェーン:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>計画立案および予想</li> <li>調達と在庫管理</li> <li>生産</li> <li>流通</li> <li>物流および倉庫管理</li> <li>移転価格</li> </ul> <b>人材:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>社風</li> <li>人材雇用および維持管理</li> <li>人材開発とパフォーマンス向上</li> <li>後継者育成</li> <li>多様性・福利厚生</li> <li>労働関係</li> </ul> <b>IT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>IT管理</li> <li>情報セキュリティ</li> <li>IT可用性・継続性</li> <li>経営決断への影響・貢献</li> <li>IT投資</li> <li>情報アーキテクチャ</li> </ul> <b>災害対策:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害、テロおよび犯罪対策</li> <li>供給停止</li> </ul> <b>現物管理:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>メディア対応</li> <li>不動産</li> <li>有形固定資産</li> <li>在庫管理</li> </ul> <b>課税対策:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>固定資産税</li> <li>税金対策(節税対策)</li> <li>税金関連部署業務</li> </ul>	<b>行動規範:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>倫理規定</li> <li>不正行為対策</li> </ul> <b>法務:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>契約関係</li> <li>債務関係</li> <li>知的財産の管理および保護</li> <li>汚職防止対策</li> </ul> <b>規制関係:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>取引・貿易関係</li> <li>関税</li> <li>労働関係</li> <li>証券(有価証券)</li> <li>環境保護</li> <li>情報保護および個人情報保護</li> <li>製品の高品質・安全性</li> <li>労災および安全対策</li> <li>公正取引</li> <li>税法遵守と監査</li> <li>販売およびマーケティング</li> </ul>	<b>市場関係:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>金利</li> <li>外国為替</li> <li>コモディティ</li> <li>デリバティブ</li> </ul> <b>流動性および与信:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>資金繰り</li> <li>資金調達</li> <li>ヘッジ取引</li> <li>債権管理・与信および回収</li> <li>保険</li> </ul> <b>経理および報告:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>会計、報告および情報開示</li> <li>財務情報の正確性</li> <li>内部統制</li> </ul> <b>資金:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>有利子負債</li> <li>株式</li> <li>年金資金(退職金支払準備金)</li> <li>ストックオプション</li> </ul>

EYのリスクユニバースは“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”の分類をさらに階層化することによりリスクを網羅し、業務とリスクを関連付けて定義。



業務とリスクを関連付けて定義することにより、認識されたリスクを業務において低減するための対応を検討することが可能に。

# (参考)EYリスクユニバースにおけるリスクと関連付けられている業務の一覧

## 【リスク管理対象業務プロセス例】

<b>経営管理</b>	<b>生産</b>	知的財産権の取得	<b>財務</b>
事業計画	生産計画	知的財産権の維持・管理	資金管理
関係会社管理	外注管理	他社の知的財産権への対応	支払管理
親会社との関係	品質管理	<b>固定資産</b>	投融資管理
BCP・BCM	原価計算	取得	<b>経理</b>
<b>販売</b>	<b>在庫</b>	資産管理	決算
販売計画・予測	倉庫委託	<b>建設</b>	税務申告
取引先管理	在庫管理	計画	予算管理
業務提携先管理	受払管理	設計	経費管理
販売価格管理	廃棄	施工・竣工	<b>人事</b>
受注管理	<b>配送</b>	<b>サービス</b>	採用・退職
売上管理	配送委託	アフターサービス	労務管理
回収管理	運搬	品質管理	賃金管理
<b>広告宣伝・販売促進</b>	<b>研究開発</b>	営業環境管理	人事評価
広告宣伝	研究開発計画	<b>安全管理</b>	人材育成
レポート管理	進捗管理	営業許可	<b>法務</b>
ポイント管理	予算管理	保守点検	コーポレートガバナンス
その他販売促進	情報管理	施設管理	全社的コンプライアンス態勢
<b>直接財購買</b>	共同研究・委託研究管理	顧客の安全管理	行政官庁への報告
発注管理	<b>製商品開発</b>	労働安全管理	文書・情報管理
受入管理	製商品開発計画	<b>IT</b>	訴訟管理
計上管理	進捗管理	セキュリティ	公正取引
<b>間接財購買</b>	予算管理	IT資産管理	環境コンプライアンス
発注管理	情報管理	開発	<b>広報</b>
受入管理	新製商品の市場投入	運用管理	IR
計上管理	<b>知的財産管理</b>	外注管理	PR

# PMIにおけるグループ ガバナンス評価・改善支援

# 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

- ▶ 経営企画、経理財務、法務、人事等の部門に対して、PMI、グループ会社管理に関するヒアリング

- ▶ 情報共有体制の評価・分析(現地法人から本社取締役会に至る情報の流れの評価・分析)
- ▶ グループリスク管理・コンプライアンス体制の実効性評価
- ▶ グループ内部監査制度、内部通報制度の実効性評価
- ▶ 人事、経理財務、法務、購買等2線機能の有効性評価

- ▶ 評価・分析によって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

PMI、グループ会社管理体制に関するヒアリング

管理体制の評価・分析

課題の抽出

改善策の立案

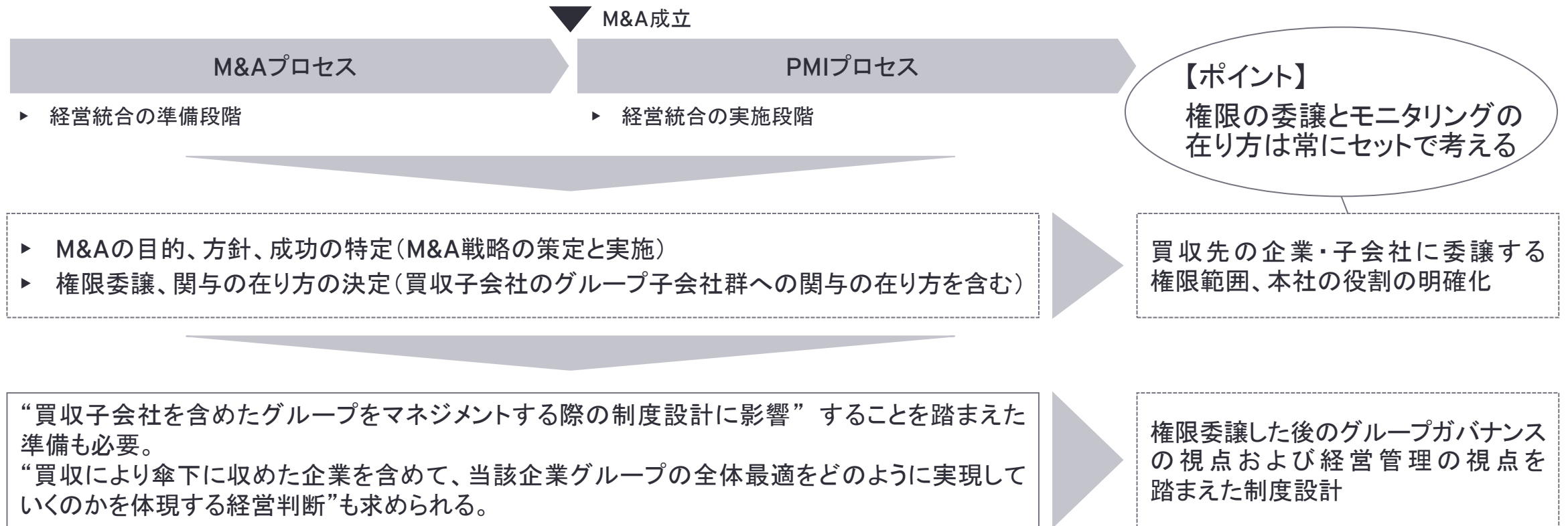
評価報告書の提出



# 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。



※引用元: 前田絵理ほか「PMIを成功させるグローバルグループ経営」中央経済社(2023)2ページ、36ページ

# PMIとグループ経営戦略(つづき)

## 権限委譲・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委譲の範囲を検討

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、本社経営陣による意思決定がグループ全体の“稼ぐ力”に影響を及ぼすことから、コーポレートガバナンスの向上による収益力向上や成長力回復等の“稼ぐ力”の強化による企業価値の向上を図る必要。

権限委譲する範囲とともに、権限委譲しない範囲の識別が必要

- ▶ 権限委譲した範囲について適切なグループ内部統制システムの整備とともに、本社機能軸ごとのモニタリング体制の強化、グループ内部監査体制の整備、各種KPI設計による経営(事業)モニタリング体制の整備、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。

権限委譲後のモニタリングの仕組み構築

※引用元: 前田絵理ほか「PMIを成功させるグローバルグループ経営」中央経済社(2023)21ページ等をもとに作成

## 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](https://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](https://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](https://ey.com/ja_jp/people/ey-law-co)をご覧ください。

© 2023 EY Law Co.  
All Rights Reserved.

ED None

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](https://ey.com/ja_jp)