

世界が進むチカラになる。



グローバルガバナンス態勢 のあるべき姿

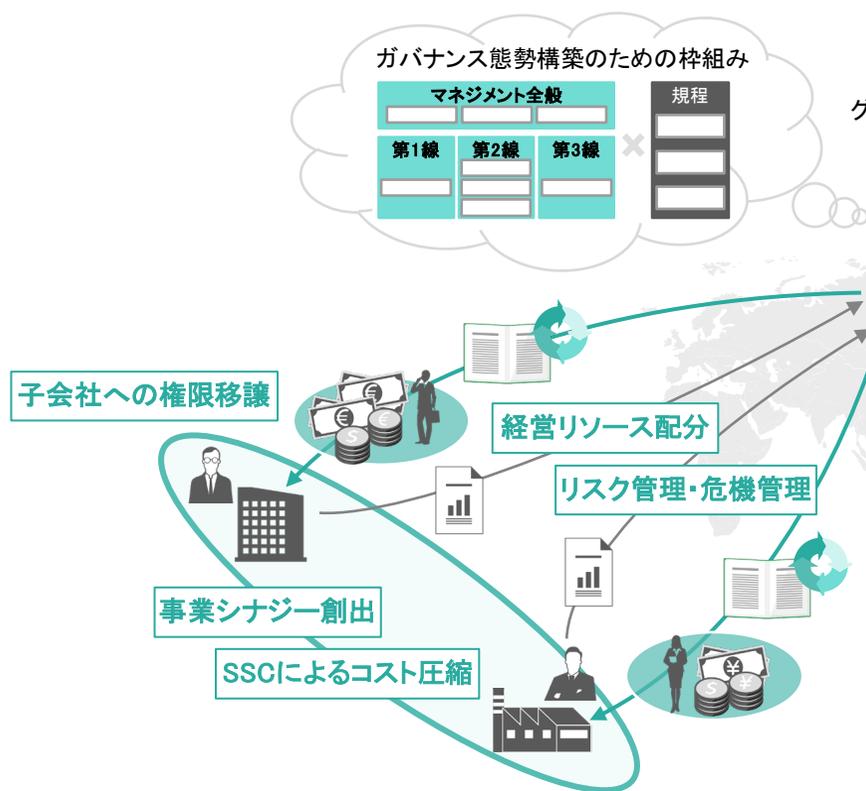
2024年3月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

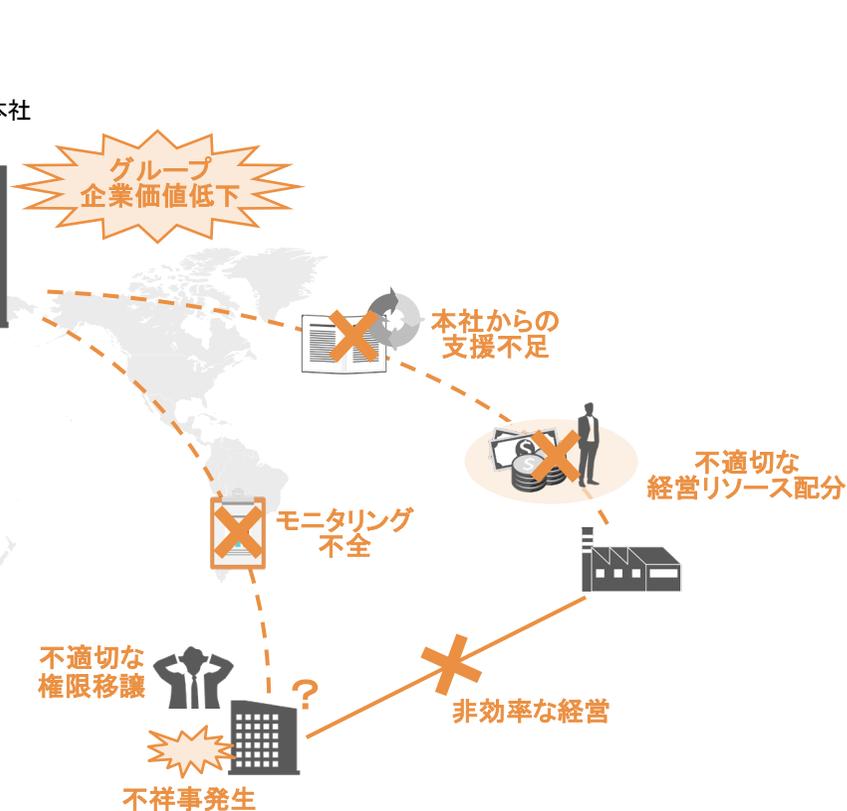
グローバルガバナンス態勢構築の重要性

- グループの目標を達成し、グループを存続・発展させていくためには、様々なステークホルダーからの期待に応じていく必要があります。そのためには、グローバル本社主導で子会社を適切に統治し規律付けを行うとともに、ステークホルダーからの期待に応えるガバナンス態勢を構築・運用していくことが不可欠です。
 - 海外子会社における不祥事の発生は、グループ全体の企業価値を大きく低下させる可能性があります。不祥事発生を未然に防止するための、あるいは発生してしまった不祥事に適切に対応するためのリスクマネジメント態勢を整備する必要があります。

グローバルガバナンスの成功例(イメージ)



グローバルガバナンスの失敗例(イメージ)



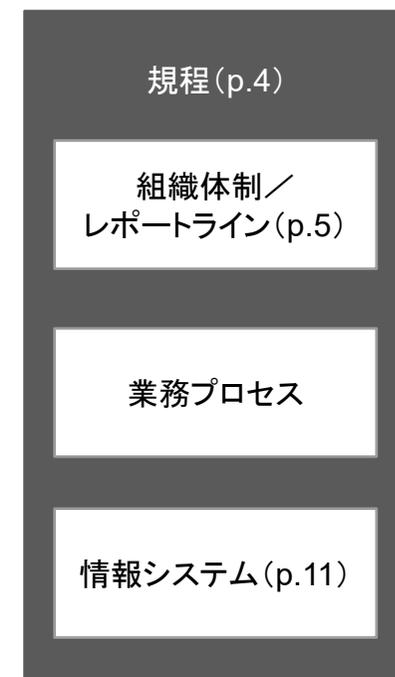
グローバルガバナンス領域の全体像

- 有効なグローバルガバナンス態勢の構築を実現するためには、ガバナンスの領域を「マネジメント全般」・「第1線」・「第2線」・「第3線」に分けて整理し、それぞれにおいて、「規程」・「組織体制／レポートライン」・「業務プロセス」・「情報システム」の各構成要素について検討することが望ましいと考えます。

ガバナンスの領域



構成要素



海外子会社管理方法の類型

- 本社からの海外子会社管理においては、海外子会社が保有するリスクの性質や大きさ、グループ内での海外子会社の位置付けに応じた方法を検討していく必要があります。

ハンズオン型／統合型

子会社における管理業務を本社・地域統括会社主導で実施（領域によってはグローバルベースで一体的に実施）

フレームワーク型

基本的な枠組み、ルール、プロセスは本社が定義し、子会社はそれらに則った管理を実施
必要なローカライズは、本社・地域統括会社の監督下で子会社にて実施

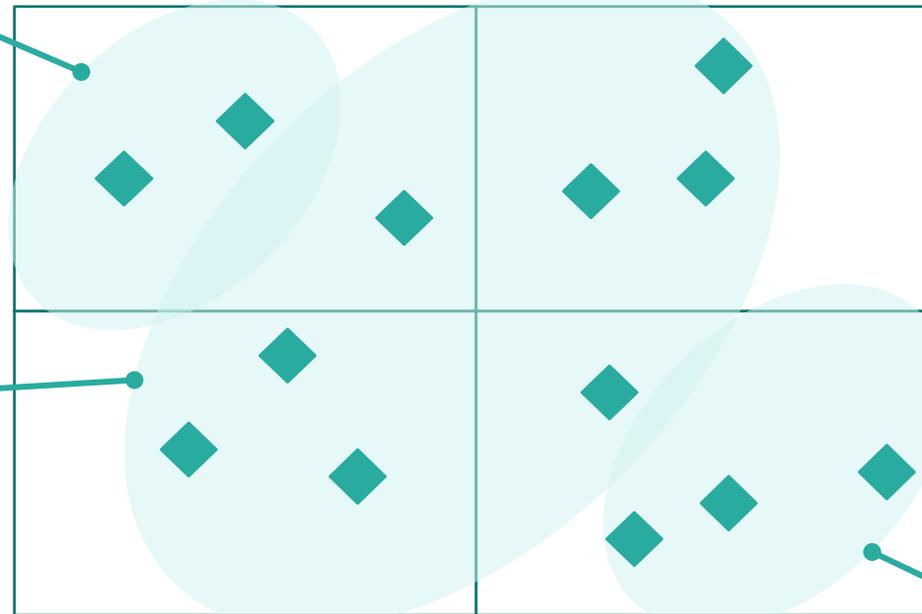
海外子会社の重要度

- 子会社の経営規模
- グループ内バリューチェーン上の位置付け
- グループ経営戦略上の位置付け

リスクの種類と大きさ

- グループ・グローバル全体への影響度
- 域外適用法令に係るリスク等、グローバル全体での統合的対応の必要性

◆ : 子会社



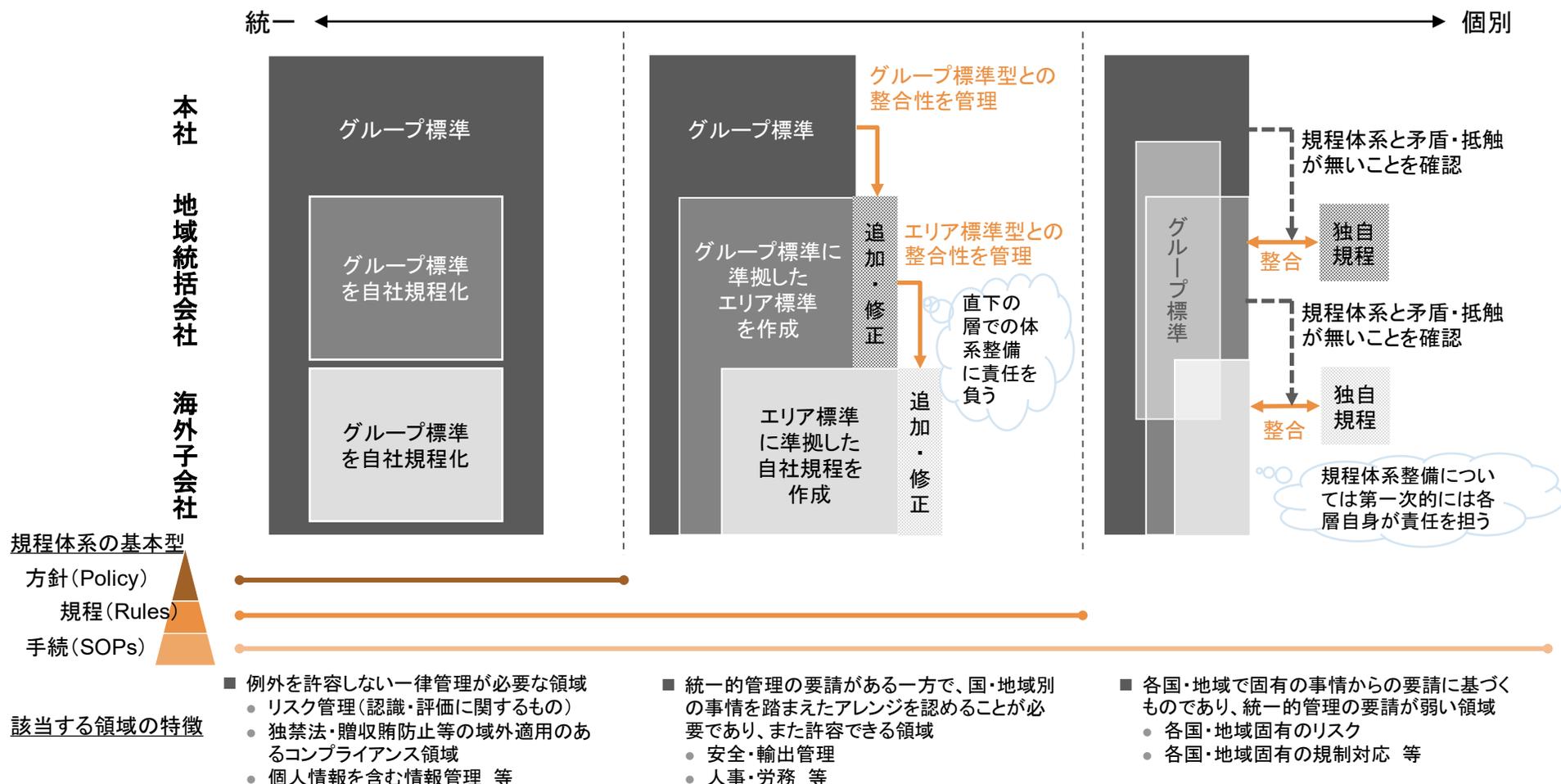
自律型

本社／地域統括会社への報告は一定程度求めるものの、子会社の既存の枠組みを尊重

グローバルガバナンス態勢のあるべき姿

規程

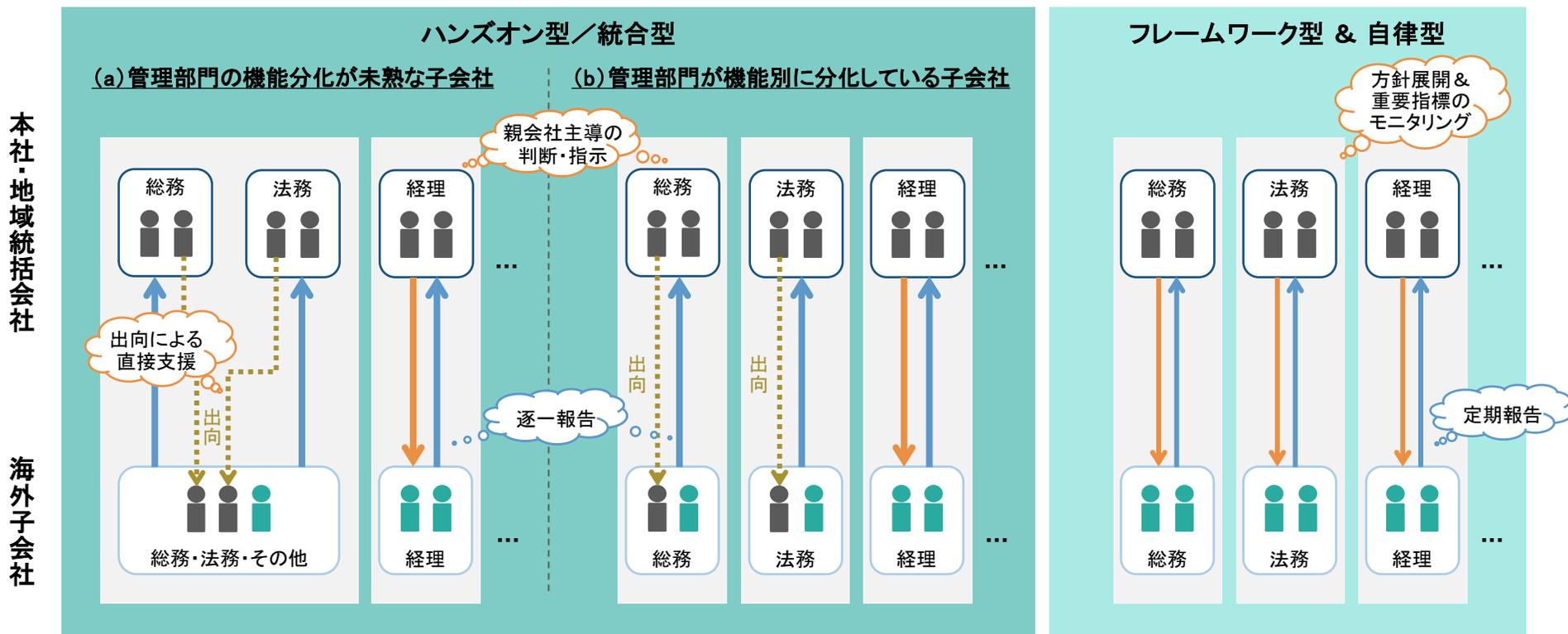
- 本社・地域統括会社・海外子会社間の規程体系の整合性を確保しつつ、規程の位置付けや領域に応じて、適宜各層での個別的な事情への対応を行う必要があります。
- 規程体系を構成する方針・規程・手続のうち、方針は体系内で統一されていることが求められますが、規程・手続については統一性の要請と個別性の許容とのバランスに応じて、整備についての異なるアプローチが考えられ、各層の役割も異なります。



グローバルガバナンス態勢のあるべき姿

組織体制／レポートライン

- グループ・グローバルで整合性のとれたガバナンス態勢を構築するためには、本社、地域統括会社、海外子会社の各層において機能別に担当部門を組成し、担当部門間を結ぶダイレクトレポートラインを強化することが望ましいと考えます。
 - 「ハンズオン型／統合型」の場合、子会社に本社や地域統括会社の人材を送り込み、直接業務支援を実施することが望まれます。
 - 「フレームワーク型」及び「自律型」の場合、リモートでのモニタリング中心の管理が適していると考えます。



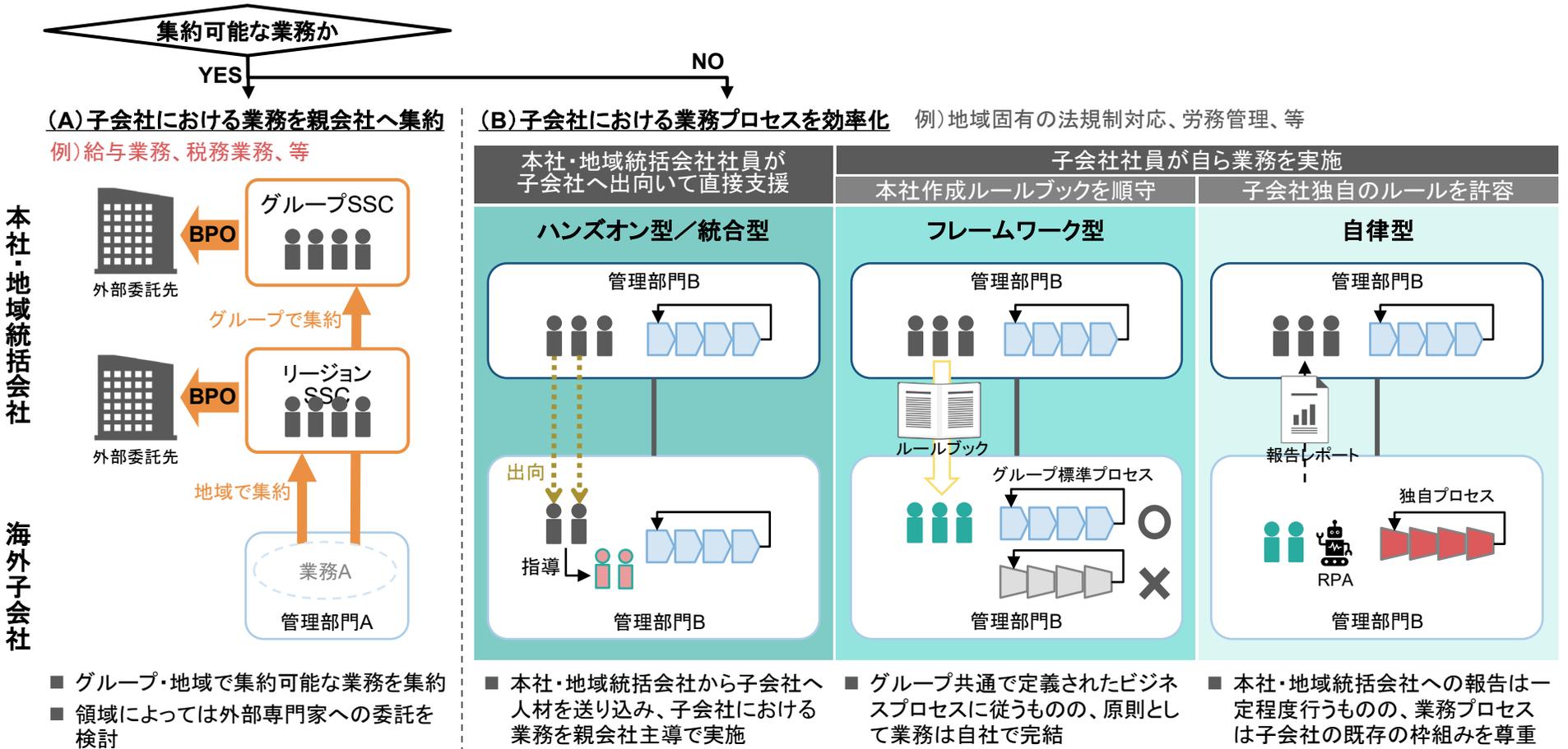
- 本社・地域統括会社から直接子会社の相対部署へ人材を送り込み、子会社における管理業務を本社・地域統括会社が代わりに実施
- 子会社は本社・地域統括会社へ逐一情報共有するとともに、本社・地域統括会社から全面的に指示を受ける

- 本社・地域統括会社の指揮命令を受けるとともに、業務報告を行う
- 本社・地域統括会社はリモートでのモニタリングが中心

グローバルガバナンス態勢のあるべき姿

経営管理・業務管理

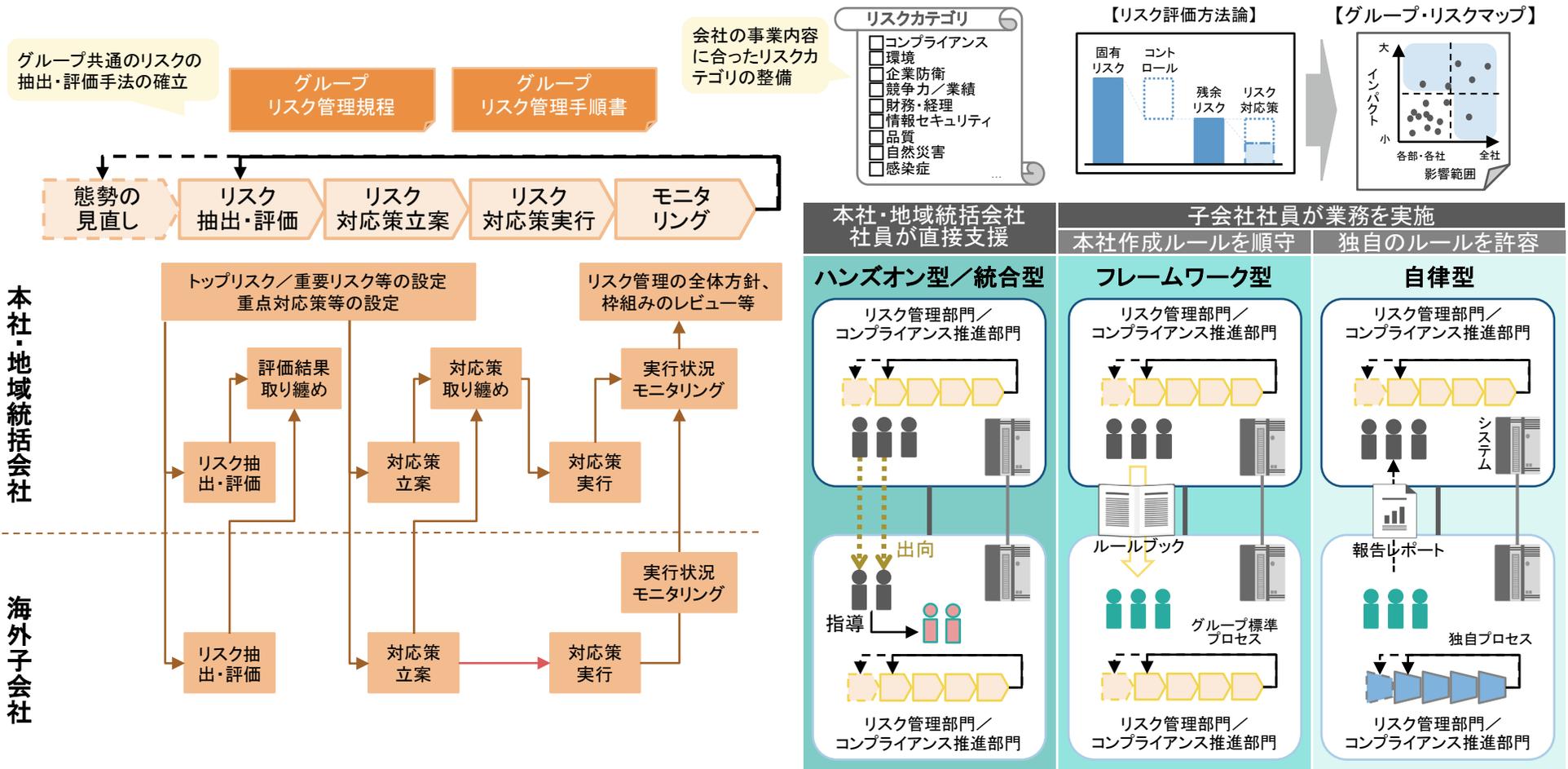
- 法人格を超えて集約可能な業務については、シェアードサービスセンターの活用によりコスト削減を図ることが望まれます。また、特に専門性の高い領域については、外部委託も検討すべきと考えます。
- 拠点集約が困難な、各社にて対応が必要な業務についても、「ハンズオン型／統合型」及び「フレームワーク型」では法人格を超えたビジネスプロセスの標準化を、「自律型」では子会社独自の取組みを実施してもらうことで業務効率化を図ります。



グローバルガバナンス態勢のあるべき姿

リスク管理・コンプライアンス

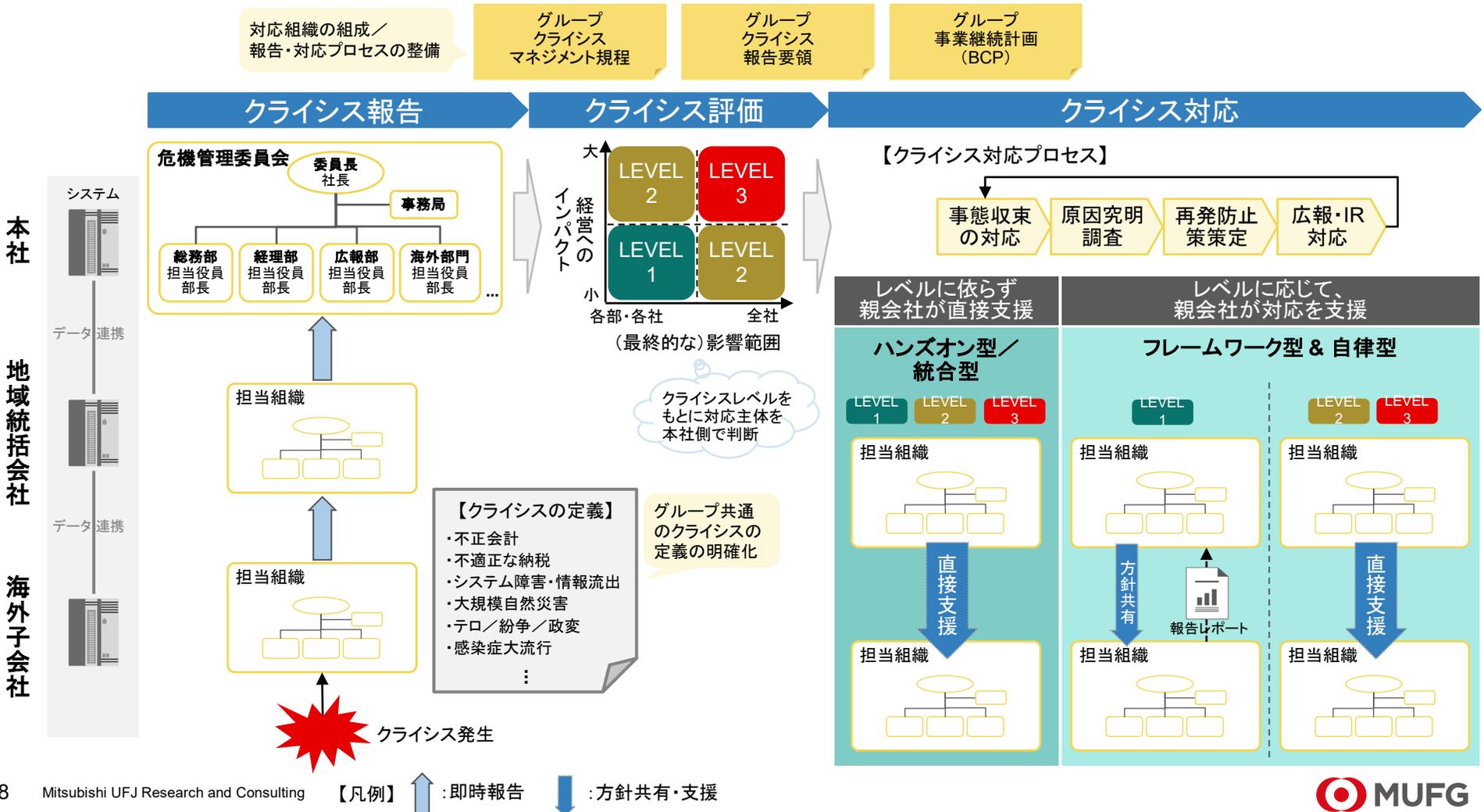
- 各社にリスク管理部門／コンプライアンス推進部門を設置し、それぞれ機能軸で直結したレポートラインを構築することが望まれます。
 - 「ハンズオン型／統合型」の場合、親会社社員を派遣しての直接的な支援や、密接な情報共有を行います。
 - 「フレームワーク型」の場合、本社が策定した枠組みを子会社に提供し、順守させます。
 - 「自律型」の場合、親会社への報告は一定程度求めるものの、子会社独自のリスク管理プロセスを許容します。



グローバルガバナンス態勢のあるべき姿

危機管理(クライシスマネジメント)

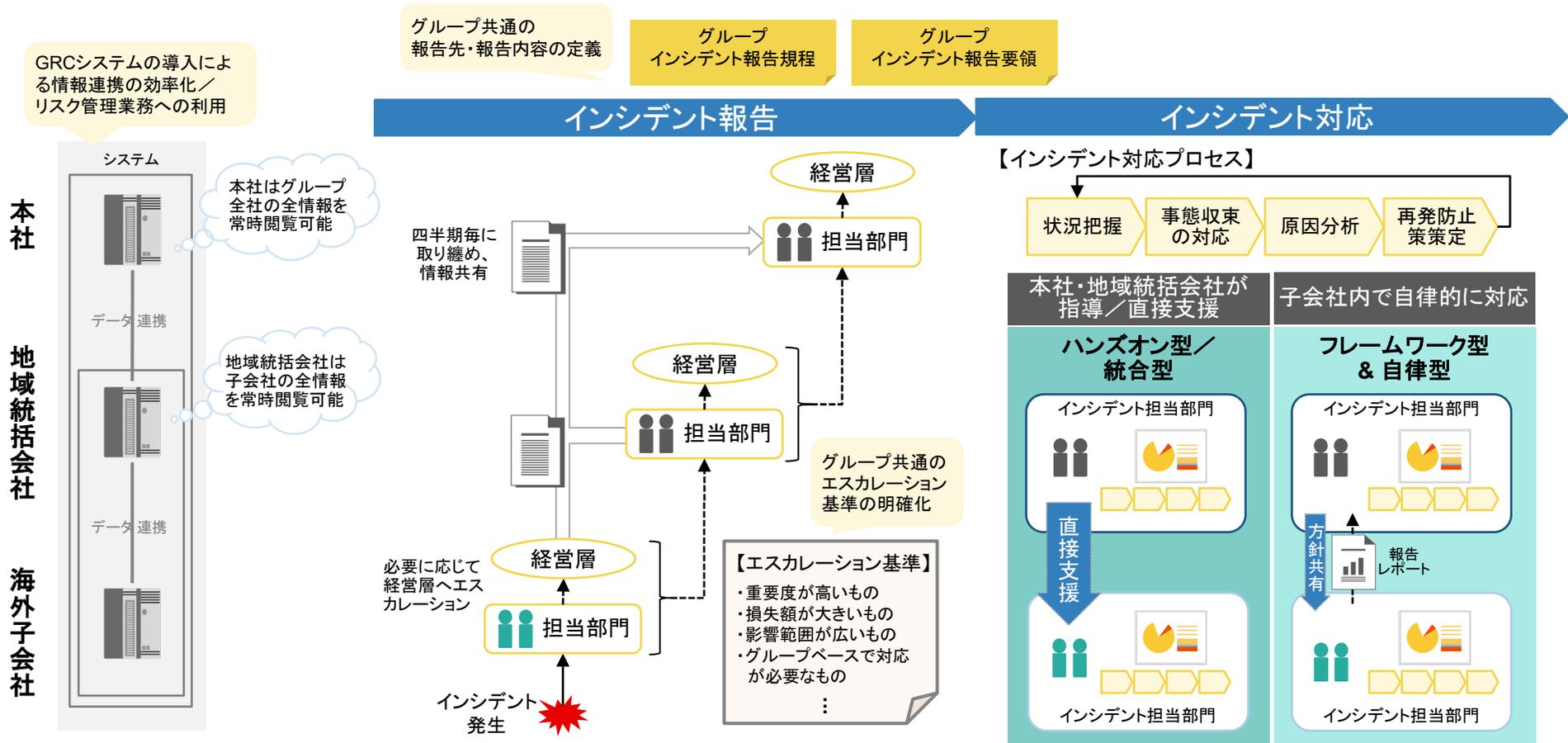
- グループでクライシスの定義を明確化し、クライシスに該当する事象は本社まで即時で情報を上げる仕組みとし、本社によるクライシスレベル評価の結果によって対応主体を判断することが望ましいと考えます。
 - 「ハンズオン型／統合型」の場合には、低レベルのクライシスの場合においても親会社が直接支援を行います。



グローバルガバナンス態勢のあるべき姿

インシデント管理

- クライシスに該当しない比較的小規模な事象(=インシデント)の場合には、グループ共通のエスカレーション基準に従い、重要度の高いインシデントについては各社の経営層や本社の担当部門までエスカレーションする仕組みを構築することが望ましいと考えます。
 - 「ハンズオン型／統合型」の場合、発生したインシデントへの対応プロセスについて、親会社が直接支援を行います。
- エスカレーションしなかった小粒のインシデントも含めて、定期的に本社へ情報共有する仕組みを構築することも重要です。GRCシステムを導入することで、親会社側からいつでも子会社の全情報を取得することが可能となります。

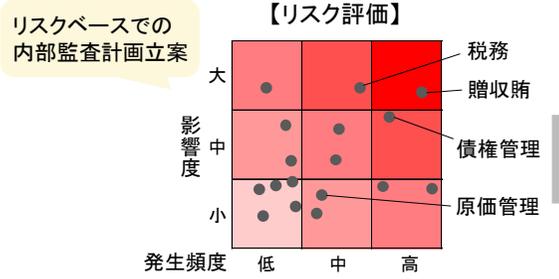
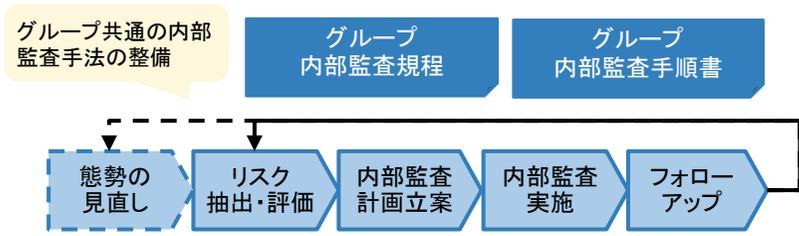


グローバルガバナンス態勢のあるべき姿

内部監査

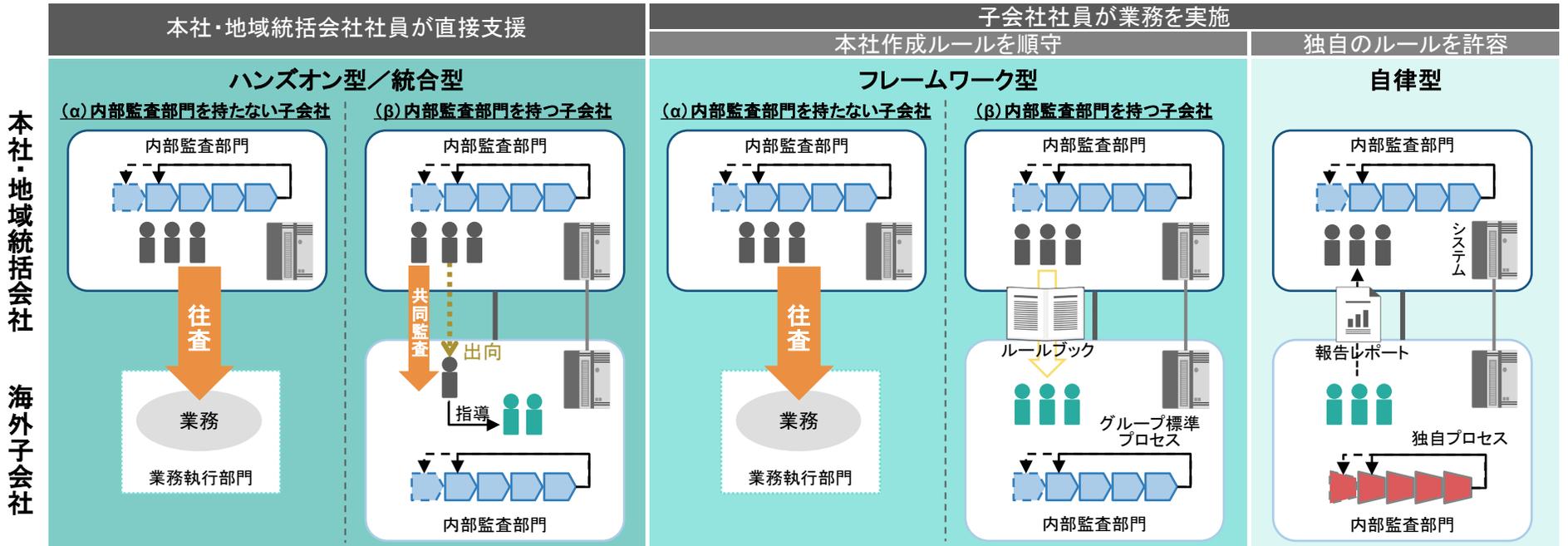
- 「ハンズオン型／統合型」「フレームワーク型」のうち内部監査部門を持たない子会社については、親会社内部監査部門が往査を実施します。
- 内部監査部門を持つ場合、「ハンズオン型／統合型」では親会社と子会社が共同で子会社の内部監査を実施する等、親会社が直接支援を行います。「フレームワーク型」では本社が策定した内部監査プロセスに則りつつも、子会社が自律的に内部監査を実施します。
- 「自律型」の場合、親会社への報告は一定程度求めるものの、子会社独自の内部監査態勢・プロセスを許容します。

グループ共通で対応すべきテーマとローカルで対応すべきテーマの双方をカバー



【監査テーマ設定】

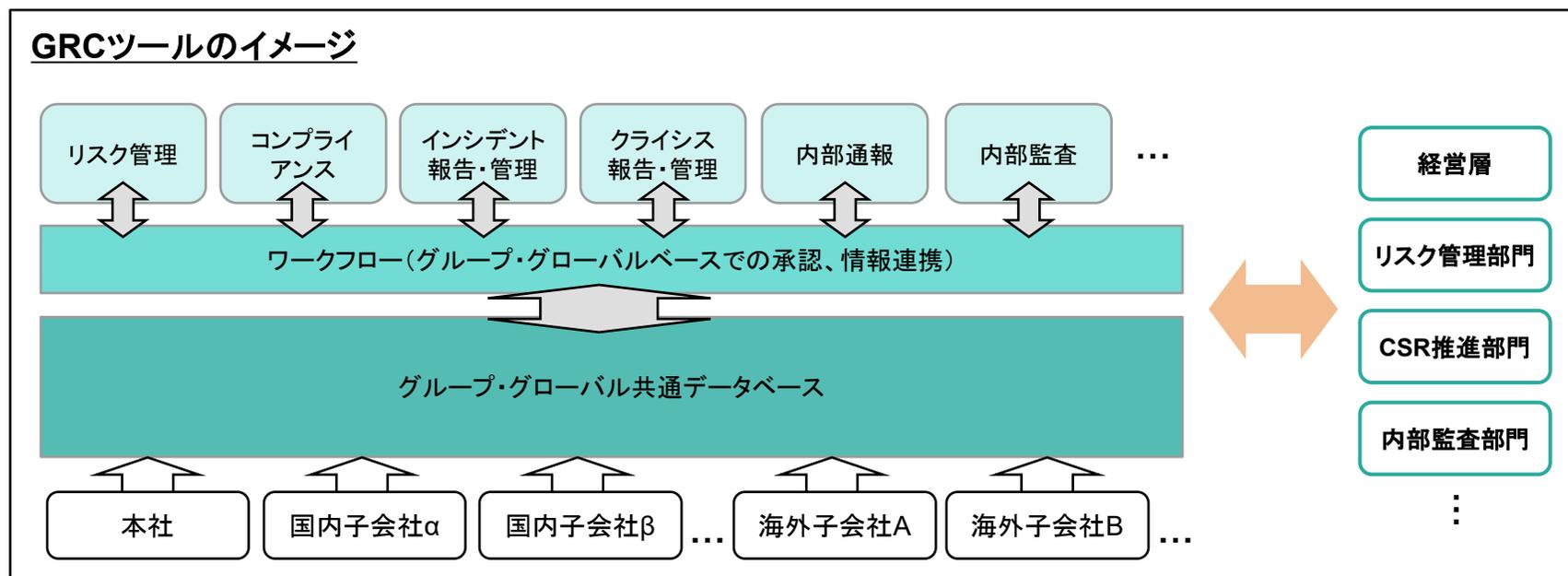
| No | 監査テーマ | テーマの選定理由 (リスクの内容) | リスク評価 |
|----|-------|-------------------------------------|-------|
| 1 | 税務 | ~~~~~ | 高 |
| 2 | 贈収賄 | ~~~~~ | 高 |
| 3 | 債権管理 | ~~~~~ | 高 |
| 4 | 原価管理 | 〇〇子会社での不祥事発生を踏まえ、今年のグループ共通のテーマとして設定 | 中 |
| ⋮ | | ⋮ | ⋮ |



【参考】グローバルガバナンス強化のためのGRCツール

情報システム

- GRCツール(Governance, Risk, Compliance tool)の導入により、リスク管理、コンプライアンス、内部監査等に係るビジネスプロセスをグループ・グローバルで統一し、データを共通プラットフォーム上で一元管理することが可能となります。これにより、情報連携の効率化や分析結果の可視化、グループ・グローバルで整合性のとれたワークフローの構築等が期待できます。



GRCツール導入支援のイメージ



お問い合わせ

コンサルティングのご依頼・ご相談は、以下のボタンをクリックください。
お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。



お問い合わせはこちら



<https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkqpe-1648b29f41f462760deae4cdc248144>



—本資料のご利用に際して—

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください

本資料に関する問い合わせ先: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部 <https://www.murc.jp/inquiry/>

当社概要

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のシンクタンク・コンサルティングファームです。東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

 **会社概要はこちら**

<https://www.murc.jp/corporate/about/>

当社コンサルタントによる知見発信

出版物（一部抜粋）



<https://www.murc.jp/library/publication/>

当社コンサルタント出演のテレビ番組

BSテレビ東京 特別番組
「日本はこうなる!?
～2024年を生き抜くビジネス戦略～」
(2023年冬)



https://www.murc.jp/kounaru_2024/

WEB上での情報発信

**コンサルティング
レポート**

<https://www.murc.jp/library/report/>



**Quick
経営トレンド**

https://www.murc.jp/library/tags/tag_593/



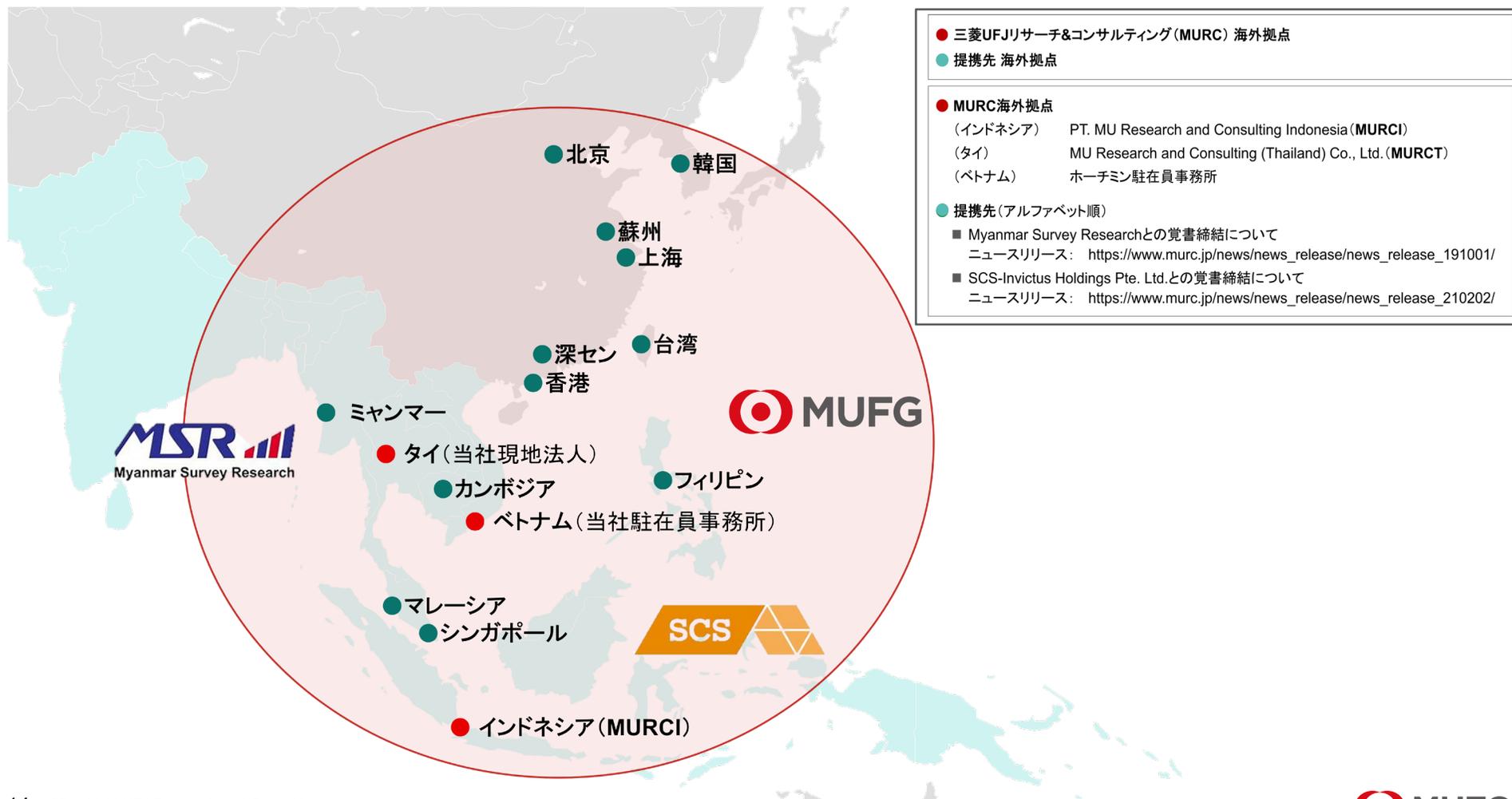
**オンラインセミナー
過去動画**

https://www.murc.jp/information/seminar/w_230414/



ASEAN地域におけるコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3か所に拠点をもって、コンサルティングサービスを提供しています
- 2021年2月に国際会計事務所グループである「SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.」と覚書を締結し、幅広い領域で、お客様のニーズにあわせて現地でサポートできるような体制としています



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/