

新型コロナウイルス影響下での グローバルガバナンス体制/連結決算体制 維持手法

当資料内容に関するお問い合わせはフェアコンサルティング東京オフィスまで
Microsoft Teams等を用いたWeb面談にも対応いたしております

grm@faircongrp.com

03-3541-6863

東京都中央区築地1丁目12-22 コンワビル 7階

新型コロナウイルスが企業ガバナンスに及ぼす脅威

2019年末中華人民共和国湖北省武漢市に端を発した新型コロナウイルスは、2020年4月現在全世界に広がりを見せ、人の移動が極めて制約を受ける事態に。

人命最優先で各国家が緊急対策を進め、グローバル企業のガバナンスに大きな影響を及ぼす懸念が。

新型コロナウイルスによる、企業ガバナンスに対する脅威

- ✓ 目が行き届かなくなったことによる不正リスク
- ✓ テレワークなど勤務体系が急速に変わったことにより、業務プロセスの統制や情報セキュリティにリスク
- ✓ 海外子会社の決算が進まず、連結決算が大幅に遅延

近年のグループガバナンスインシデント事例

- L社 欧州企業買収 中国の**関連会社**で不正会計 300億円超の持分法投資損失
- F社 ニュージーランド**ひ孫会社**不正会計 375億円の損失インパクト
- D社 中国**合併関連会社**横領 100億円超の持分法投資損失
- R社 インド子会社利益水増し不正会計 69億円の損失計上（その後インド子会社は**会社更生手続**）



海外であっても、直接出資でなくても、子会社でなくても、連結財務諸表に影響を及ぼす会社は全てグループガバナンスの対象

- 新型コロナで目が行き届かなくなっている今、新たなインシデントの芽が出始めているかもしれない

新型コロナウイルス猛威の中での2020年3月期決算

- A社ドイツ子会社：例年は決算期末に日本本社の経理部員が出張して決算を〆ていたが、欧州出張ができる状況になく遠隔で支援。
- B社インド子会社：インド全土でロックダウン。在宅勤務でもクラウドシステムへの記帳はできるが、証憑類の受け渡しに時間がかかり3月の記帳が進まない。
- C社：全世界で外出制限がかかり、3月末時点の实地棚卸業務及び監査が進まない。

令和2年2月10日時点

金融庁が有価証券報告書等の提出期限の延長を認めている

令和2年4月7日時点

海外子会社の会計業務遅延を理由に決算発表の延期を行う企業が出始めている

The screenshot shows the homepage of the Financial Services Agency (FSA) in Japan. The header includes the FSA logo and navigation links. A prominent blue banner contains the text: '新型コロナウイルス感染症に関連する有価証券報告書等の提出期限について' (Regarding the extension of reporting deadlines for securities reports related to COVID-19). Below the banner, there is a detailed notice in Japanese explaining the extension of reporting deadlines for securities reports and other documents due to the impact of COVID-19. The notice mentions that the deadline for submitting securities reports and other documents has been extended until the end of the reporting period for companies affected by the pandemic.

新型コロナウイルスと海外ガバナンスの共存

新型コロナウイルスによる影響の長期化、同様の感染症リスクを折り込んだガバナンス体制の構築が重要

≡ 人が移動できないことを前提としたガバナンス体制

- ✓ 海外子会社拠点がロックダウン（都市封鎖）出勤等外出に制約
- ✓ 駐在員はリスク回避から帰国
- ✓ 渡航制限や入国後隔離方針により、日本や周辺国からの出張が困難



1. ボーダレスな情報基盤の整備
2. 現地外部リソースの活用（アウトソーシング）

1. ボーダレスな情報基盤の整備

Web会議（コミュニケーション）ツール

- オンラインでの会議システム、新型コロナウイルスにより利用が急増
- Zoom、Microsoft Teams、CISCO Webex 等、一部でセキュリティの脆弱性の指摘あり
- LINEやWeChat等のSNSはセキュリティ的に企業活動のコミュニケーションツールとして不向き

クラウド・オンラインストレージ

- 異なる組織（法人）間でデータを共有できるストレージの仕組、証憑の共有などで活用
- FleekDrive、Dropbox 等、電子メールでのファイル共有よりはセキュリティが高い

クラウド・業務システム

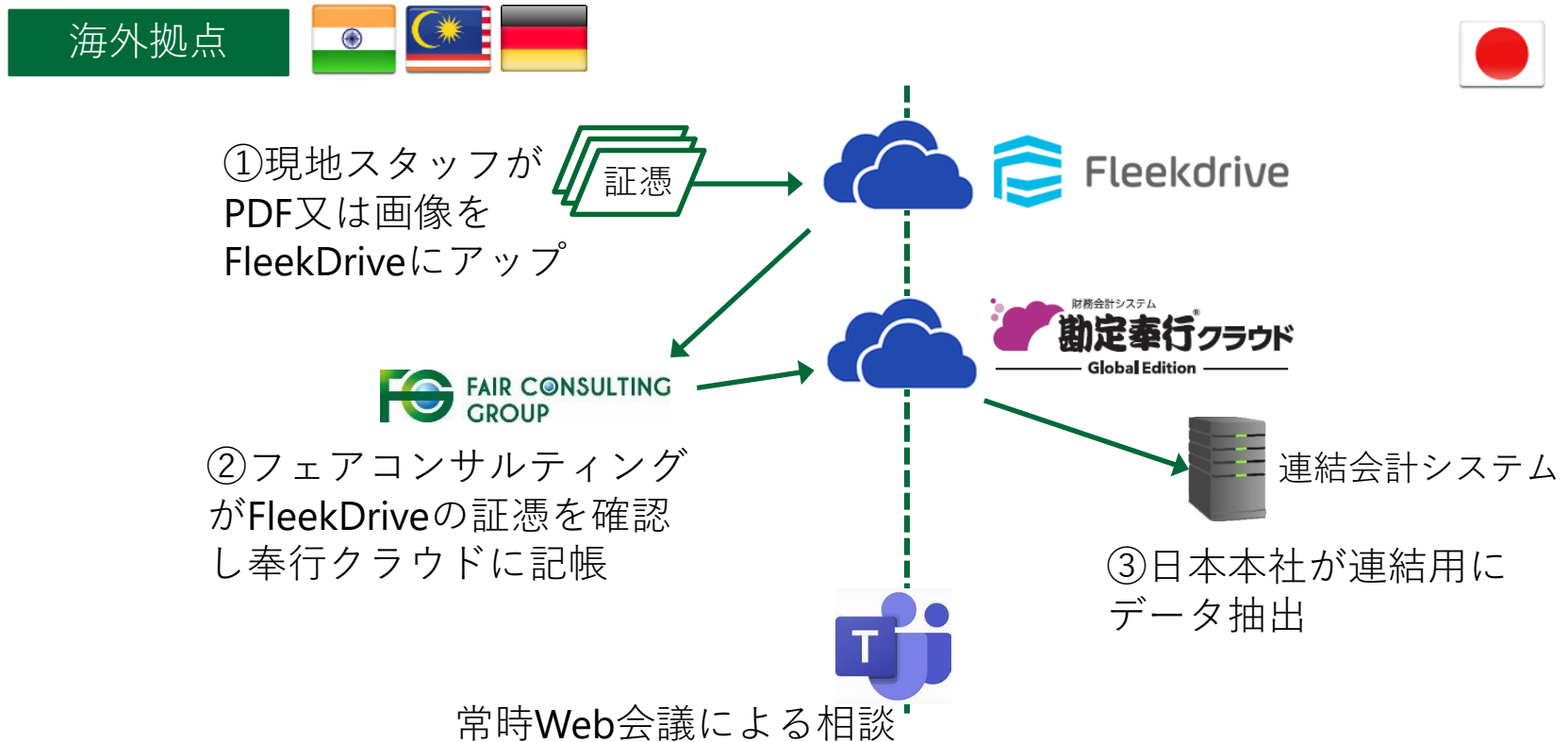
- 業務システムをクラウド化することで、全世界からアクセス可能
- 海外データの日本本社での閲覧だけでなく、アウトソーシングにも有効
- クラウドシステムのセキュリティ対策も重要ポイント
- 2019年5月フェアコンサルティング監修の勘定奉行クラウドGlobalEditionがリリース



フェアコンサルティング推奨イメージ

ボーダレスな情報基盤を構築し、人の移動が制約されている状況下でも
海外子会社の会計・決算業務体制を維持

アクセシビリティが向上しアウトソーシング時にも有用



奉行クラウドGE導入事例：グループのキャッシュを可視化

◆ オーナー系グローバル企業

- 全世界10カ国以上への展開
- 積極的な海外投資姿勢で資金管理が重要



課題

- ✓ グローバルでのキャッシュ情報の収集に時間と手間がかかる
- ✓ 売上が伸びている一部子会社でキャッシュフローが厳しく、債権回収に課題



- ✓ 会計システムだけで**全世界の現金預金の可視化**を実現
- ✓ 子会社、銀行口座（補助科目）、通貨（取引通貨）ごとに現預金の残高及び推移を可視化
- ✓ 債権（債務）管理機能の追加（2020年4月リリース）で、海外子会社の**債権回収状況も本社から可視化**予定

2. 現地外部リソースの活用（アウトソーシング）

フェアコンサルティンググループの海外現法アウトソーシング

 ※シンガポールの事例（各国の制度によってメニューが異なります）

法人運営	カンパニー・セクレタリー / 居住者ダイレクター / 住所使用
会計・税務	記帳代行 / 決算書作成 / 連結決算報告 / 会計監査支援 / 法人税申告 / GST申告 / 内部監査
駐在員・従業員	個人所得税申告 / 給与計算

準備期間


アウトソーシング

- ①管理タスクを一覧化
- ②業務フローと役割を整理
- ③年間スケジュールの合意

業務カテゴリ	タスク	現状担当部門	現状担当者(業務時間)	新担当組織(見込時間)
売上	POSと入金の実合	経理	Staff	
	未入金リスト作成。差異分析後店舗に連絡	経理	Staff	
	売上仕訳	経理	Staff	○時間 FCG
	売掛金調整仕訳	経理	Staff	○時間 FCG
仕入	請求書仕訳	経理	Staff	○○時間 FCG
	支払いデータ作成	経理	Staff	
	支払いデータCHECK	経理	A氏	
	支払いデータ承認	経理	B氏	
給与	Paroll data 作成	人事	担当者	
	給与計上仕訳	経理	A氏	○時間 FCG
	支払データ作成&申請	人事	担当者	
	支払データ承認	経理	B氏	
	給与支払い仕訳	経理	A氏	○時間 FCG

アウトソーシング事例①：管理系駐在員の帰任

◆ 大手一部上場製造業

- 中国で大規模事業を展開 
- 総経理とは別に管理系の責任者としても日本人が長年駐在

課題と対策

- ✓ 管理責任者の日本への帰任が決定、現地管理体制の維持
- ✓ 新規赴任の目処もたたず、フェアコンサルティング上海にアウトソース




- ✓ 管理系人材不足解消
- ✓ コストの大幅削減（駐在員1名にかかるコスト → アウトソーシングコスト）

給与、駐在手当、住居費、税金負担 等々

アウトソーシング事例②：現法清算

◆ 中堅上場製造業

- 中国工場（現地法人）の閉鎖が決定 
- 駐在員1名（マネジャー）と現地採用数名で会計・税務業務を実施

課題と対策

- ✓ 中国国内には分公司もあり、清算完了には約2年必要
- ✓ 閉鎖決定後の日本人駐在員及び現地従業員のモチベーション低下も想定され、清算完了までの管理系業務をフェアコンサルティング深圳にアウトソース

FAIR CONSULTING GROUP **効果**

- ✓ 管理系人材の有効活用
- ✓ 駐在員、現地管理系スタッフを清算まで残すケースよりもコスト削減
- ✓ 清算スケジュールから人員整理の影響・リスクを除外

アウトソーシング事例③：総経理の役割整理

◆ オーナー系外食企業

- 上海進出後に日本人総経理が孤軍奮闘
- 事業は順調に拡大



課題と対策

- ✓ 事業拡大と共に総経理の負荷が限界
- ✓ 日本人総経理は会計税務等管理業務には明るくなく、現地採用スタッフに丸投げ状態でガバナンスリスク大
- ✓ 会計レビュー業務をフェアコンサルティング上海にアウトソース、日本本社とのコミュニケーションもフェアコンサルティングが対応

FAIR CONSULTING GROUP **効果**

- ✓ 総経理の管理業務負担が軽減され、営業・店舗管理に集中
- ✓ 日本本社サイドのブラックボックスが解消
- ✓ 軽微な不正/誤謬を検出、将来に向けてガバナンスリスクを低減

アウトソーシング事例④：海外内部監査プロセス

世界20カ国以上の海外現地法人の内部監査を2年間の周期で全拠点実施。海外各拠点往査はフェアコンサルティング近隣拠点が担当、日本語で内部監査報告書を取りまとめ。

フェアコンサルティング東京で一括して監査品質を管理。

日本からの出張者不在でもフェアコンサルティングだけで内部監査を完結。



- ✓移動時間コストや交通費を削減でき、極めて効率的なプログラムを実現
- ✓コロナによる移動制限の中、日本本社からの出張無しで内部監査実施
- ✓日本国内で一括して品質管理を行うことで、内部監査品質を安定維持



www.faircongrp.com

grm@faircongrp.com