

海外事業の再構築・組織再編サービス To Survive in Global Economic Downturn

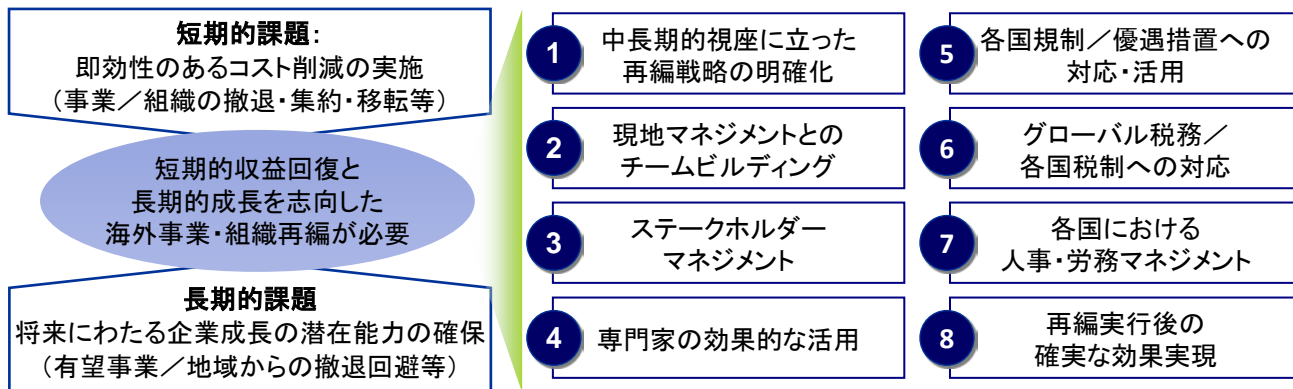
海外事業の再構築・組織再編が求められる背景

日系企業各社は、厳しいグローバル競争を勝ち抜くために、高い成長性やコスト低減を目的として、海外販売拠点設立や国内生産移管・現地製造化など海外ビジネスの拡大を進めてきました。しかし、サプライム問題を発端とした米国発金融不安の影響が世界経済の成長鈍化や生販両面での能力余剰を招いた結果、海外事業の拡大方針の見直しが日系企業各社にとって重要な経営課題となっています(生販拠点の縮小や撤退等)。

実際に、即効性のあるコスト削減施策の必要性に対する認識の高まりから、事業／組織の撤退・集約・移転といった効率化への取り組みが、既に開始されています。しかし、将来にわたる企業の成長シナリオを実現していくためには、比較的短期間で実行可能な収益性の改善を行うと同時に、長期的な視座に立った企業の成長基盤を維持・構築することが重要となります。そこで下記の課題両面に対応する海外における事業組織の再編が急務となっています。

- 短期的課題: 即効性のあるコスト削減の実施(事業／組織の撤退・集約・移転等)
- 長期的課題: 将来にわたる企業成長の潜在能力の確保(有望事業／地域からの撤退回避等)

日系企業が直面する課題と、海外事業組織再編に当たり、乗り越えるべき『8つのカベ』



海外事業の再構築・組織再編における『8つのカベ』

海外事業再編の課題は、業種や企業個別の事情によって様々ですが、上記の『8つのカベ』に集約されます。『8つのカベ』を克服するためには、限られた時間及び人的リソースの中で、現地従業員や取引先等のステークホルダーへのマネジメントだけでなく、税務や会計等の専門家に対するマネジメントや、複数の課題を調整しながら進めるプロジェクトマネジメントの能力が必要不可欠です。また、当然ながら、異文化におけるコミュニケーション能力が重要であることは言うまでもなく、『8つのカベ』を克服することは容易ではありません。

『8つのカベ』を克服するためのポイント

前述の『8つのカベ』はそれぞれに難易度が高く、各ポイントを踏まえて再編を進めていくことが重要です。

中長期的視座に立った再編戦略の明確化	<ul style="list-style-type: none"> 即効性のあるコスト削減の実施と将来にわたる企業成長の潜在能力の確保を両立するためには、個別事業／地域視点に陥りすぎることなく、ポートフォリオを意識した全体最適化を検討することが求められます。
現地マネジメントとのチームビルディング	<ul style="list-style-type: none"> 文化的な背景を踏まえていない日本人スタッフが一方的にリードする場合や、現地マネジメントが本社の意向を共有しないままにリードする場合は、いずれも再編のスピード及び効果が大きく損なわれるケースが多いため、本社と現地マネジメントの両者の考えを調整・共有できるチームビルディングが求められます。
ステークホルダーマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> グローバルな顧客への供給能力は維持する一方で、現地生産拠点の労働組合や政府等と縮小・撤退の交渉を行うなどの、各ステークホルダー間でのコンフリクトを調整する高度なマネジメント能力が求められます。
専門家の効果的な活用	<ul style="list-style-type: none"> 各分野の専門家のアドバイスは必要不可欠ではあるものの、高コストの側面もあります。効果的に再編を進めるために、専門家に対するタスク及びコストマネジメント能力が求められます。
各国規制／優遇措置への対応・活用	<ul style="list-style-type: none"> 撤退時には、場合によって、これまで受けていた優遇措置による免除分の返済等に留まらず、ペナルティとして高い金利支払いが追加発生するケースもあり、再編によるリスク及び効果検証が求められます。
グローバル税務／各国税制への対応	<ul style="list-style-type: none"> 海外拠点の再編では、組織再編税制の適用や、移転価格税制及び子会社配当金の非課税化等、グローバル税務への対応が必要となり、税務面でのリスク及び効果検証が求められます。
各国における人事・労務マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 撤退／統合の対象従業員に対する、十分な説明や解雇手当の全額支払い等、誠実な対応が求められます。特に撤退まで長期間を有する場合、品質確保の面で人事・労務マネジメントの重要性が高まります。
再編実行後の確実な効果実現	<ul style="list-style-type: none"> 再編効果を実実に実現するためには、再編後の新会社における迅速な施策の検討・実行と並行して、本社及び地域統括会社における支援機能やガバナンス／モニタリング体制の更なる拡充が求められます。

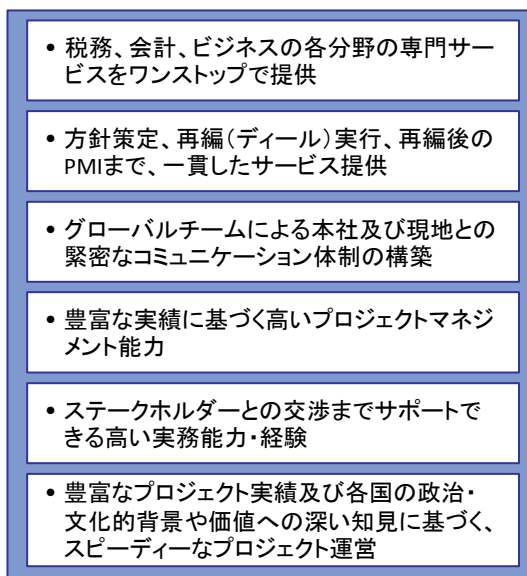
Deloitte Touche Tohmatsu (Deloitte) の提供価値

Deloitteは『8つのカベ』を克服するために、税務・会計等の専門分野からステークホルダーとの交渉といったプロジェクトマネジメントに至るまで、各分野のプロフェッショナルによるソリューションをワンストップかつグローバルに提供します。また、豊富なプロジェクト実績に基づいたノウハウにより、スピーディーな再編に向けたプロジェクト運営を提供します。

マルチファンクショナルサービス体制



Deloitteの提供価値 (=『8つのカベ』を克服する強力なサポート)



グローバルチームによる国内及び現地各国でのサポート体制



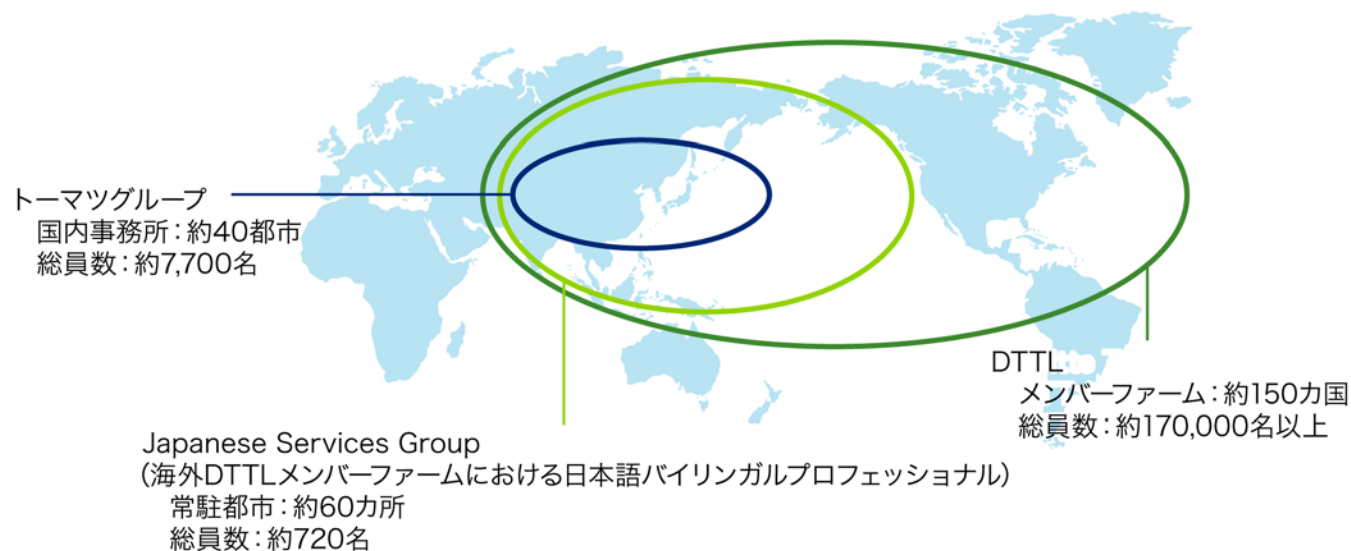
海外事業の再構築・組織再編サービスの全体像

本サービスは4つのフェーズに区分されます。基本方針策定から再編計画の実行まで、マルチファンクションにまたがるサービスをDeloitteが全面的にサポートします。

	Phase1: 基本方針策定	Phase2: 詳細分析/評価	Phase3: 計画策定	Phase4: 計画実行
目的	現状、今後のグローバルビジネス環境や自社における海外事業の状況、将来戦略を鑑み、あるべき方向性を定める	海外事業再編の基本方針を踏まえ、外部・内部環境を詳細に分析する	最適な地域別/国別の新組織構造を検討するとともに、リストラチャリング計画を策定する	計画に基づき、組織再編ディール実行支援を行うとともに、各種施策の実行を推進/モニタリングする
サービス内容	■内外環境分析支援 ✓外部環境調査 ・事業環境調査 ・業界構造把握 ・市場・顧客動向分析 など ✓内部環境棚卸 ・現状の戦略確認 ・事業構造調査 ■事業性評価支援 ✓地域・事業・拠点別の評価 ✓再編の方向性検討 ■海外事業再編の基本方針策定支援 ✓戦略目標の設定 ✓機能再配置・オペレーション方針定義 ✓税務・法務の課題棚卸 ✓ベストプラクティスとの比較	■ビジネスデューデリジェンス支援 ✓事業の詳細分析・評価 ✓海外事業強化策の検討 ■財務デューデリジェンス支援 ✓実態BS作成 ✓損益構造分析 ✓正常収益力分析 ✓キャッシュフロー分析 ■対象のバリュエーション支援 ✓資産性質による価値評価 ■税務デューデリジェンス支援 ✓税務ポジション分析 ✓課税リスク分析	■組織再編戦略策定支援 ✓拠点/機能再配置戦略策定 ✓組織再編スキーム設計 ・スキーム検討支援 ・バリュエーション ■リストラ計画策定支援 ✓事業モデル・ドメインの見直し ✓(新会社の)事業計画策定 ・全社コスト削減施策策定 ・人材移管/雇用調整施策策定 ・タックスプランニング ・グループガバナンス/業績管理制度再構築検討 ・資産整理/売却施策策定 ・オペレーション改善施策策定 など ✓リストラによる財務・会計上のインパクト検証 ✓実行ロードマップ作成	■ディール実行支援 ✓会計/税務/法定手続等のアドバイザリー支援 ✓バリュエーション ✓ステークホルダーとの交渉/紛争処理支援 ✓スポンサー探し/選定支援 など ■リストラ計画実行支援 ✓プログラムマネジメントオフィス(PMO)運営 ✓各施策実行コンサルティング(例) ・サプライチェーン最適化 ・アウトソーシング/SSC活用 ・組織・ワークフォース ・経営管理基盤再構築 ・ITインフラ整備 ・タックスプランニング など

Deloitteのグローバルサービス体制

グローバルに展開する日系企業のビジネスニーズに的確に応えるために、トーマツ駐在員を含む約720名にも及ぶバイリンガルのプロフェッショナルを有しています。



海外事業の再構築・組織再編サービスに関するお問い合わせ

デロイトトーマツコンサルティング株式会社 グローバル組織再編サービス担当

Mail : DTC-GlobalReorg@deloitte.com Tel : (03) 5220 8600 Fax : (03) 5220 8601

デロイトトーマツ コンサルティング株式会社

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601
www.tohmatsu.com/dtc

デロイト トーマツ コンサルティング (DTC) は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるデロイト トウシュ トーマツ リミテッドのメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはDeloitteの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、Deloitteがグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリー の総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。900人規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・広島・福岡を拠点に活動し、海外ではDeloitteの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte (デロイト) は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種の上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150か国を超えるメンバーファームのネットワークで、ワールドクラスの品質と地域に対する深い専門知識により、いかなる場所でもクライアントの発展を支援しています。デロイトの約170,000人におよぶ人材は“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte (デロイト) とは、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) およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数指します。デロイト トウシュ トーマツ リミテッド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。その法的な構成についての詳細はwww.tohmatsu.com/deloitte/をご覧ください。

© 2011 Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited