

危機管理・コンプライアンス Crisis Management/Compliance

Newsletter

〈2018年7月号〉

海外子会社における不祥事対応

山口 幹生
Mikio Yamaguchi
PROFILEはこちら



1 はじめに

世界的に見てもM&Aは空前のブームを迎えています。日本企業による海外M&Aも、昨年、件数では過去最高水準に達し、金額においても過去最高であった2016年を下回ったものの、依然として高水準を維持し^{※1}、最近でも過去最高の巨額買収事案が世間の注目を集めており、本年も記録更新の勢いです。

今後も、この傾向は続いていくように思われます。昨今の調達金利の低下も追い風になっていると見られます。人口減少化等により国内市場は先細り、必然的に海外に市場を求めていく、オーガニック成長では限界がある、そこで、海外の有望・有力な企業の成長を自社の成長に取り込んでいくという、グローバル戦略が根底にあります。

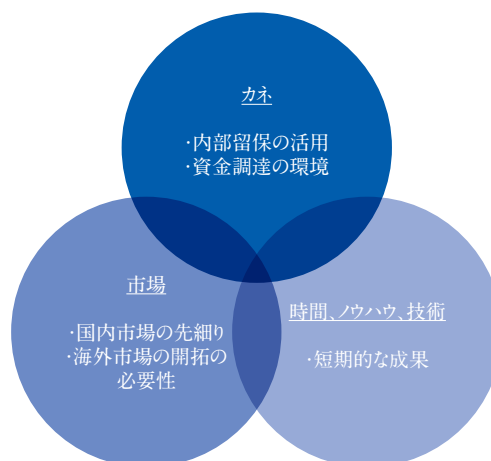
他方で、海外M&Aには様々なリスクが伴います。海外子会社で重大な不正事犯が発生する例は後を絶ちません^{※2※3}。海外子会社管理に万能の特効薬はなく、多くの企業が海外子会社管理に苦心しているのが実態ではないでしょうか。

2 海外M&Aの増加要因

海外M&Aが加速している要因を分析すると、右図のように整理できます。

すなわち、経営戦略として企業活動のグローバル化、海外市場の

開拓の必要性が不可欠であるところ、海外M&Aを実施できるだけの資金環境があることに加え、業績向上やノウハウ・技術の獲得において短期的な成果が期待できるというメリットが促進要因と見られます。



3 海外子会社の不正リスクに対する主体的・能動的な取組の必要性

海外子会社の不祥事対応のポイントは、詰まるところ、M&Aにおける不正・不祥事リスクをM&Aプロセスにおいていかに最小化し、買収後発生するリスクにいかに対応するか、さらに、グローバルレベルでのコンプライアンス体制はいかにあるべきか、ということです。

前記2において指摘したとおり、しばしば、M&Aのメリットとして、

※1: 2017年の日本企業による海外M&Aは、672件(2016年636件)、約7兆4802億円(2016年約10兆5786億円)となっています(MARR 2018.2月特大号)。また、2013年以降の5年余りで日本企業は海外M&Aに累計で43兆円を投じたとのことです。 ※2: ここ1〜2年を見ても、日本企業が買収した海外子会社に関する巨額の「のれん」の減損損失や傘下の海外子会社における不正会計処理で多額の損失が発生した例が目につきます。 ※3: 経産省が本年3月「我が国企業による海外M&A研究会」の議論の成果として公表した「海外M&Aを経営に活用する9つの行動」(<http://www.meti.go.jp/press/2017/03/20180327003/20180327003-3.pdf>)が参考になります。

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスを想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスを受けなければなりません。

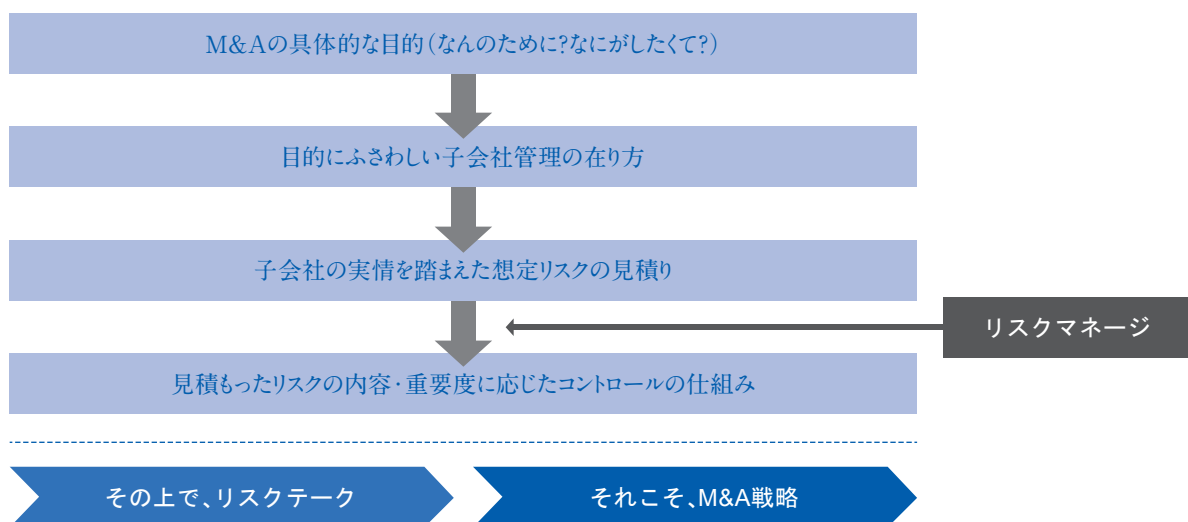
「事業拡大の早道であり、短期間で成果が期待できる」ということが挙げられますが、実際にはそう簡単ではありません。少なくとも、M&Aによって想定していたおりの結果を達成することができたと感じている企業は相当少ないと思われますし、特に、M&Aの経験がないか乏しい企業が際立った成功を収めることはむしろ至難の業でしょう。

他方、我が国のマーケットが縮小する傾向にあることを考えると、グローバル戦略はどうしても必要であって、M&Aは経営課題としてもはや避けては通れません。最低限、大きなリスクを内包するM&Aに不用意に手を出し、親会社の存立基盤をも危うくするような事態は

何としても避けなければなりません。

そのためには、M&Aを実施する目的は何なのかを念頭に置き、その目的にふさわしい子会社管理の在り方を考える、そして、想定されるリスクをできる限り合理的に見積もり、それをコントロールする仕組みを作った上でリスクを取りにいく、そうしたリスクマネジメントを織り込んだ、M&A戦略を立てていくということが肝心です。

いずれにしても、M&Aを成功させる上では、M&A成立後は、仲介業者に依存することなく、自社の責任であることをより強く認識することは不可欠です。^{※4}



4 企業の意識

日本企業による海外M&Aの実態について、最近の調査^{※5}によると、海外M&Aの成功率は37%である一方、失敗の割合は21%、成功と言えない割合まで含めると63%に上っており、また、M&Aプロセス別に見るとPMI(買収後の経営統合)をうまくできたと評価する割合が少ない(11%)、グローバル経営のノウハウ・体制があると評価する企業は28%にとどまっている、とのこと。

多数の企業が海外M&Aの積極展開を企図する状況下で、海

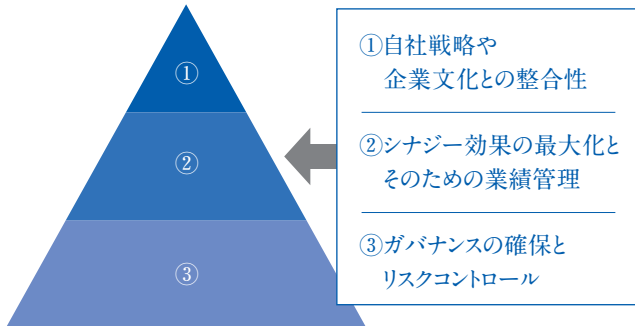
外M&A巧者が現れつつあるとはいえ、このように失敗の確率は相当高く、その要因の一つとしてPMIが功を奏していない点が挙げられているということは、おそらく買収した海外子会社のリスク管理体制も十分ではなく、また、現実には不正事案が発生するかもしれないという危機意識も余り高くないのでしょう。どこに不正の地雷があって、いつ爆発するかしれないのですから、他人事ではいられません。日頃からの備えがなければ、いざというときに冷静に適切な行動を取ることは難しいのです。

^{※4}:例えば、グローバル展開を目指し規模拡大のため海外M&Aを目指すことにした会社が、投資銀行から様々な案件を持ち込まれ、深く検討することなくその話に乗ってしまっただけで、結果的に傷物をつかまされた上、M&Aの直後には優秀な人材が逃げ出すといったケースもあるようです。他方、海外M&A巧者として有名な日本企業では、企業買収を決めてからその実現までに平均5年を要し、投資銀行などの持込み案件に飛びつく真似はせず、衝動買いを避けているのが成功の秘訣とされています。 ^{※5}:2018.5「日本企業の海外M&Aは上達しているのか?」・デロイト・トーマツコンサルティング合同会社

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスを想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスを受けなければと存じます。

5 M&A戦略のポイント

ポイントを単純化すると、次のように図示することができます。



このうち、①の自社戦略や企業文化との整合性や②のシナジー効果の最大化などは、当然すぎることで、③のガバナンスの確保とリスクコントロールの問題は、不正事案対応の観点で最も重要です。これらが三位一体となつてこそ、M&A戦略の達成が図られるのです。

同じことは、買収後の子会社管理の面でも妥当します。すなわち、子会社管理は、業績管理と不正リスクの管理・コントロールという二つの側面から成り立っており、これを車の両輪のごとくバランスよく実践していくことが欠かせません。

6 会社法改正の影響

特に、昨今、グループ経営の充実・適正化に対する関心がとみに高まり、親会社取締役は子会社の企業価値の維持・向上に必要な措置を講じるべきとの認識も定着しつつあることに加え、平成26年の会社法改正の影響もあり^{※6}、親会社取締役の子会社に対する監視・監督義務の重要性を一層明確に意識せざるを得ない状況にあります。

すなわち、親会社取締役としては、子会社の内部統制の構築・運用に対するモニタリングを適正に行っていく責任があることを肝に銘じ、海外子会社の不正リスクへ適切に対応していくことが求められます。仮に、その責任を果たしていない場合には、株主代表訴訟により法的責任を追及されるおそれがあります。

※6:同改正においては、企業集団における内部統制システム整備の規定が従前の会社法施行規則から会社法本体(同法362条4項6号)に格上げされる一方、親会社取締役による子会社取締役に対する「監督義務」の明文化は見送られました。しかし、改正経緯における議論において、この「監督義務」を否定する意見は見当たらず、むしろ、現行会社法の解釈上、親会社取締役は、当該親会社に対して負う善管注意義務の内容として、その子会社の業務(子会社取締役による業務執行)を監督する責任・義務を負っているという見解が支配的です。

本ニュースレターの発行元は弁護士人大江橋法律事務所です。弁護士人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスを想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスをお受け頂ければと存じます。

7 海外子会社のリスク管理の難しさ

海外子会社のリスク管理は実際に非常に困難です。例えば、ビジネス慣習の違い、インフラの未整備、言葉の壁、現地ネットワークへの対応の難しさ、異なる規制、法制度、会計・税務への対応といった要因から、容易には見えてこない、様々なリスクがあり、時に事業撤退や多額の損失などの重大な結果を招くことがあります。多くの海外子会社を傘下に持つと、経営情報における非対称性の増加と事業経営の複雑化が進み、経営の効率性が失われ業績悪化の要因ともなりかねません。

三大リスクとして、会計不正ないし横領リスク、贈収賄リスク、独禁法違反リスクを挙げることができますが、どの分野にどの程度リスクがあるのか、これは、実際に、子会社ごとに事情が異なることから、実地に洗い出すほかはありません。

その際、当該子会社の事業の特徴や実態を踏まえ、一定の指標に基づき、リスクの重要度を評価し、対応の優先順位を付けていくことが有用です。

そして、親会社として当該子会社にどこまで任せてどこまでコントロールするかという問題があります。例えば、目的が既存事業の拡大・機能強化にある場合、親会社による「積極関与」の色合いが強くなるでしょうし、新規事業の開拓にある場合には、「任せる」度合いがより大きくなります。

さらに、グローバル企業グループの階層が複雑になると、その管理は一層難しくなります。買収した子会社が他国にも重要な子会社(孫会社)を有する場合には、法制度や会計制度を異にする企業集団を形成することになり、法務、税務、会計面でのブラックボックスが出てくるおそれがあります。

8 増える!? 海外子会社不祥事

海外子会社の不正事案は実際に増えているのでしょうか。公になっている事案としては、せいぜい年に数件程度ですが、それらは何らかの形でオープンに認知された件数であって、前記のとおり海外M&Aが活発化傾向にある一方、海外子会社管理の難しさに照らせば、むしろ氷山の一角と見るべきです。発覚したケースを見ても、損

失は非常に多額に上っており、中には親会社の経営破たんを招いたものもあります。

9 海外子会社不正の要因

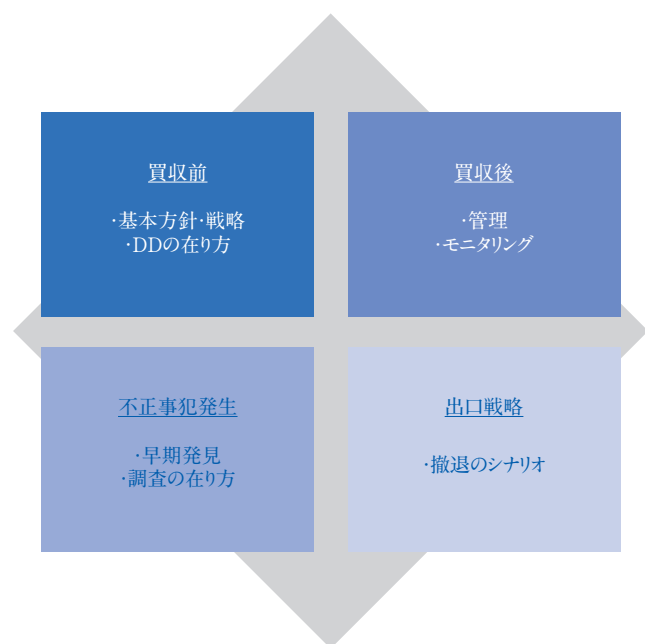
海外子会社不正の要因は、おおむね以下のように整理できます。

権限の集中
人事の固定化
グローバル戦略ないし子会社管理方針が確立されていない
子会社内のガバナンス体制が弱い
子会社の会計数値の検証体制が十分でない
共通の会計システムの不存在
親会社の管理体制・仕組みが十分でない
内部通報制度の仕組みが十分でない、活用されていない

実際に生じている子会社不正の事案では、おそらく例外なく、これらのうち一つ又は複数が当てはまります。これらの要因は子会社不正の兆候と見ることもできます。

10 海外子会社による不正事案への対応ポイント

不正事案対応については、下図のとおり、買収前、買収後、不正事犯発生などのフェーズに分けて考える必要があります。



(1) 買収過程での留意点

理想的には、事前のDD等で不正リスクを適正に認識(特定)、評価し、ディール中止を含めて多角的に検討した上、買収を決定することができればよいのですが、M&Aにおいてはスピード感が重要で、自ずと時間的制約がありますので、事前調査のスコープは限定的とならざるを得ません。また、DD自体は不正調査ではないこと、不正リスクは故意に隠されるものであることから、あらかじめ不正ないしその兆候を見抜くのは非常に困難です。したがって、いかにリスクヘッジしておくかを主眼とすべきです。

DDの質の向上

- コンプライアンス、内部統制の整備状況も対象に
- 経営幹部のバックグラウンドチェック**
- 固有のリスクに特化したDDの実施(反汚職DD等)
- 買収後のフォローアップDDの実施

派遣役職員のポスト・権限の確保

- CFO、CIO(IT部門責任者)の確保
- 経理担当社員の派遣

推進及びフォローアップ体制の強化

- 事業部門のほか、コーポレート関連部門からも買収プロジェクトに関与
- 買収プロジェクトに関与した人材**を事後のPMI・管理にも活用

ア まず、DDの質の向上に関しては、コンプライアンスの仕組みや内部統制の整備状況もDDの対象にすること、そして、最近よく言われる、経営幹部のバックグラウンドチェック、ヒューマンリソースのDDを実施する、特定の分野のリスクに特化したDDを実施する、買収後、事前DD等での指摘・懸念事項について深掘りした調査(買収後調査)を行うことが考えられます。

この中で、特に買収後調査はかなり有効です。買収前のDDで特定の不正を見つけ出すのは困難だとしても、その兆候は現れている可能性があります。それを買収後の調査、PMI、子会社管理に生かしていくことが大事です。買収前DDで問題が指摘されていたのであれば、買収後それをそのまま放置するようなことがあってはなりません。不正リスクへの感度を高め、買収前後を通じ一気通貫した取組を行っていけば、リスクの予防・回避ないし最小化も可能となるでしょう。

イ また、派遣役職員の権限の確保・明確化も重要です。親会社として、子会社の業務実態をブラックボックス化せず、実質的で継続的なモニタリングを可能とするだけの権限を保持すべきです。その観点から、CFO以外に、最近の傾向として、IT部門の責任者である

CIO (CHIEF INFORMATION OFFICER、最高情報責任者)のポストを確保し、全ての生データへのアクセスを可能にすることが重視されており、その他IT関係の責任者を派遣することも有効と思われます。

ウ さらに、推進体制とフォローアップ体制の強化も重要です。特に、買収プロジェクトに関与した人材を事後の管理にも引き続き関与させる、場合によっては当該子会社への派遣も検討すべきです。^{※7}

(2) 子会社管理の在り方

先ほど述べたように、結局、どこまで任せて、どこまでコントロールするかというバランスの問題です。子会社管理とは、決して日々のオペレーションに細かく関与することではありませんが、そうかと言って丸投げであってはなりません。^{※8}

基本的には、日常的な業務運営、業績ないし採算管理等は任せてよいし、任せるべきではありますが、リスクベースで問題のありそうなところにはしっかり関与する、積極的にサポートする、そのためにはブラックボックスを作らないことです。

子会社ごとの実情に即した地道な取組を継続していくことこそ、グループ経営全体の最適化への早道です。買収した子会社にガバナンスを任せきりにするのは最もよくありません。当該子会社の取締役会を経由して統治するだけではなく、国内の場合と同様、時には経営トップが自ら現場に足を運ぶことが重要です。

具体的な留意点を挙げると、以下のとおりです。

グローバル共通のリスクマネジメントの体制構築

- グローバルコンプライアンスコミッティ(GCC) (仮称)の設置と権限の明確化など

PMI・定常的管理体制の整備・強化

- 子会社管理規定の設備
 - ・親子間の役割分担、各ポストの責任・権限～**グループ経営に関する契約**の活用など
 - ・派遣役職員の人選・権限、支援
 - ・担当部門の明確化、権限・責任の明示、**統括拠点**の活用
 - ・報告事項や報告系統の整備、**業務プロセスの標準化**
- 親子間の密なコミュニケーション
- 親会社内の連携強化(財務・経理、法務のコーポレート部門の積極的関与)
- 子会社の内部統制整備への積極的支援

ア まず、グローバルレベルでのリスクマネジメントの体制構築です。

親会社を中心とした内外のグループ全体を統括するコンプライアンス委員会のようなものを立ち上げ、各子会社のコンプライアンス委員会をぶら下げてヒエラルキーを構築し、権限関係や指揮命令関係を明確化させます。

イ 次に、管理体制等の整備・強化です。

まずは、子会社管理規程を整備することが重要であり、その主な内容は上記のとおりですが、その中で、統括拠点の活用(海外の主要なエリアに設置した統括拠点に一次的な管理・モニタリングをさせ、本社においてはその統括拠点の管理が適正に行われているかをモニタリングするという方法)は、グループ内に多数の海外子会社を抱えるようになった場合に有効な方法です。

また、グローバルレベルで業務プロセスを標準化・共通化することは、業務統合の拠り所となりますので、有効な管理手法といわれています。^{※9}

ウ さらに、モニタリングシステムの強化も欠かせません。

具体的には、会計システムの共通化^{※10}、業務プロセスにできる限りIT技術を導入^{※11}して、親会社からいつでも、子会社内の業務遂行や経理の状況を監視できるようにしておくということです(見える化)。また、内部監査におけるIT技術を用いた手法として、CAAT^{※12}の有用性も指摘されています。

それから、国内事案と同様に、グローバルでの内部通報制度を充

モニタリングシステムの強化

- 見える化(会計システムの共通化、業務プロセスのIT化など)
- 内部監査の充実・強化(CAATの導入など)
- **グローバル内部通報制度**の充実・強化

継続的な見直し・改善

- モニタリング、子会社管理、リスクマネジメントの各担当部署の密接な連携、タイムリーな現状把握
- マネジメントへの適時適切な報告と問題意識の共有

コンプライアンスを根付かせる環境づくり

- トップマネジメントによる積極的発信
- 研修、トレーニングの徹底

^{※7}経営戦略上、当該プロジェクトにふさわしい人材を適正配置していくことは、成功を導くための重要な条件です(保険会社がグローバル人材の育成に乗り出しているとの報道もあり、注目されます)。人材活用の観点からも、買収前とPMIないし子会社管理という一連の流れを一体的ものとしてとらえ、一貫した取組をすべきです。^{※8}親会社による業績や採算面でのコントロール・プレッシャーが強ければ、会計不正が起きやすく、緩ければ、物品横領・私的流用等の不正が起きやすいといわれます。^{※9}ただし、新興国ではローカル特有の慣行等を残さざるを得ないこともよくありますので、その場合には、製品等の安全面、コンプライアンス、財務・経理など最低限必要な業務の共通化を進めることが現実的です。^{※10}子会社の事業運営を財務・経理面から日常的にモニタリングすることは、それ自体が牽制あるいは不正抑止の効果を有するのみならず、経営の透明性を確保することにもつながります。^{※11}業務プロセスのIT化の推進により、各社の意思決定過程の透明性の確保、記録化・共有化等が図られ、ひいてはその事業運営の透明性、事後の検証可能性の向上にも資することになります。^{※12}CAAT(Computer Assisted Audit Techniques)とは、ITにより管理されている取引情報等をデータベースソフトウェアにダウンロードし、設定されたリスクシナリオに該当する取引を抽出する手段であり、少ないリソースでも全取引を対象に網羅的なレビューを実施し、複数の不正の兆候の効率的検出(発見)が可能となることから、不正防止ないし発見に効果的であるといわれています。

実・強化させることはやはり非常に大事です。海外子会社の役員・従業員から直接親会社に情報提供してもらう、多言語かつ24時間対応にする、直接の通報先を現地の法律事務所にして、そこから親会社に伝達してもらうという仕組みでもよいと思います。

エ 同時に、継続的な見直し・改善や統制環境を整えていくことも大切です。

環境作りに関しては、現地の幹部や従業員の意識に根付かせていくという、地道な作業が必要です。第一義的には子会社自身の責務ですが、親会社が積極的に支援していくべきです。

オ そして、何より望ましいのは、こうした子会社管理の在り方を貫く、会社として戦略、基本方針といったものを決めて明文化しておくことです。これをグローバルレベルで浸透させていくこそがグループ経営の真髄の一つではないでしょうか。

(3) 海外子会社で不正事案が発生した場合の対応等

ア 不正事案が発生した場合の対応としては、基本的に国内事案と同様です。まず何が起ったかをできる限り早期に把握すること、そのための報告・連絡系統の整備は欠かせません。その上で、十分な事実調査を実施する、そして、再発防止に取り組む。いずれも当然のことですが、親会社が責任を持ってしっかりと主導していくことが重要です。

イ 海外不正調査において留意しておきたい点は、以下のとおりです。

文化・法令などの正しい理解

- 関連法令、規制の内容を把握・理解
- 行政ないし執行当局などと適切に対応

発覚後対応におけるリソース確保

- 法律事務所、会計事務所の確保及び日頃の緊密連携
- 親会社の支援体制（シミュレーションは重要）

電子データを含む証拠の入手方法の把握

- 法規制が各国まちまち→その内容を正確に把握、事前に手法などを確立
- DF専門家のサポートが不可欠

海外子会社不正の場合、現地の法制度や文化等の違いから、事実調査はなかなか進まないのが実情です。そもそも関係者の所在をつかめなかったり、十分な協力を得ることも容易ではありません。そのため、事案の真相はおろか、具体的な情報の入手それ自体に難渋します。

しかしながら、子会社関係者に示しを付ける意味でも、徹底調査のスタンスは堅持していく必要があります。その上で、合理的な期限を

設定し、場合によっては、詳細な事実関係の確定を待つことなく、一応の合理性ある推認に基づく事実関係を前提に、再発防止策等の検討を行っていくべき場合が多いでしょう。

11 おわりに

(1) 最後に、海外子会社の不正事案対応のポイントを整理しておきます。

まずは、問題の困難性としっかり向き合い、考えられる必要な手立てを冷静かつ迅速に講じていくことが重要です。そのためには、あらかじめ周知な対応マニュアルを整備していくことが欠かせません。

また、海外子会社の不正は、もはや特別なことではなく、普通に起こり得るビジネスリスクの一つだという認識を持つことです。

それから、海外子会社のリスクマネジメントの失敗は親会社の責任と心得ることも欠かせません。親会社役員が任務懈怠の責任を問われるおそれがあります。

さらに、最初から完璧を目指さない、できるところから始めることも大事です。ポイントはリスクベースで優先順位を付けて実現可能な方策を実施していくことです。個社の実情に応じ、リスクの見直しとモニタリングの改善、この2点を地道に継続していくのが早道でしょう。

(2) いかに立派なコンプライアンス体制を整備しても、不正・不祥事は起きるときは起きます。これは海外子会社の場合に限った話ではありません。しかし、生じ得る事態を想定し、体制を整備し、十分な備えをすることによって、完全に防止できなくても、その事実を早期に把握し、適切な対応をすることで、問題の拡大を防ぎ、長期化させず、会社を受けるダメージをできるだけ少なくすることはできるはずです。