

海外子会社管理・海外M&A における不正の予防と発見

株式会社KPMG FAS マネージングディレクター、公認会計士

林 稔



1. はじめに

日本企業の国際化が加速するにつれ、海外子会社の運営管理や海外M&Aに関連するリスク管理上の問題を認識する日本企業が非常に増加している。特に、海外における不正リスクの管理や不正の予防・早期発見については、多くの日本企業が十分な処方箋や、有効な羅針盤を示されないうまま、海外事業を展開している状況にある。

このような状況を踏まえ、海外投融资情報財団とKPMGジャパン共催で2018年4月20日に、「海外子会社管理・海外M&Aにおける不正の予防と発見」を開催したが、その内容は以下のとおりである。

(第1部)「Fraud Survey」からみる海外子会社の不正リスク管理の課題

- I 不正リスク管理の総論
- II 「Fraud Survey」の主な内容・ポイント解説
- III 海外管理の現状・課題

(第2部)海外管理・海外M&Aなどに関する課題と取り組み事例

- I 海外管理の問題と課題
- II 海外M&A・PMIに関する問題と課題
- III 地域統括会社に関する問題と課題
- IV 海外管理、海外M&A・PMI、地域統括会社に係る取り組み事例

最後に

本稿では、このセミナーのサマリーと重要なポイントについて、以下で解説することとしたい。

2. 不正リスク管理を理解するための基礎的な知識

海外子会社の管理、海外M&Aにおける不正リスク管理を理解するためには、不正リスク管理に関する3つの基礎的な知識を得ておくことが有用である。

まず、不正にはさまざまなものがあり、不正の種類によって処方箋は異なるということである。したがっ

て、実務上、不正リスク管理全般を強化することはきわめて困難であり、その実務は非常に難しいことから、図表1のどの不正リスク管理の項目を強化するのか、明確にターゲットを特定することが不正リスク管理の実践では肝要となる。

次に、図表2のように、権限のない者の不正行為は、件数は多いものの1件当たりの被害額は低いという傾向にある一方で、権限があって外部と共謀することができる立場にある者による不正行為は、件数こそ相対的に少ないものの、1件当たりの被害額は多額になる傾向があるということである。したがって、不正リスク管理を強化する取り組みを行う場合には、図表2のどの領域の不正行為を主なターゲットとするのか、明確にすることが肝要である。まずは図表2の①の領域から優先的に対策を講じるのが一般的であろう。

最後に、金銭支出などの重要な業務について一人で何でも実行できる環境や、定例のマネジメント会議の場で異例事項を確認するなど商売人として当然行うべ

図表1 不正リスク管理の項目

不祥事	下記の不正に加え、従業員暴力・賭博などの犯罪、安全管理不備など		
	不正な報告	財務報告	粉飾決算などの会計不正 脱税、違法配当など
不正	汚職	非財務報告	製品表示の虚偽記載 労災・品質記録の偽造など
		贈収賄	公務員などへの贈賄、顧客などへの不正リベート 業者からのキックバックなど
	利益相反	カルテル、談合 ファミリー企業との不当取引、縁故採用など	
	資産の 流用	現預金	入金不正（未記帳横領など） 費用不正（架空、水増し） 支出不正（帳票などの偽造）
現預金 以外の 会社財産		在庫、設備などの物品の窃盗・横流し・私消 公私混同	
		情報漏洩・窃盗など	

図表2 不正による被害の傾向

不正による損害の傾向				
被害額増大	首謀者			
	経営者	③	②	①
	管理者	⑥	⑤	④
従業員	⑨	⑧	⑦	
		単独行為	内部共謀	外部共謀
		被害額増大		

◆ 不正事例の3分の2は単独犯だが、複数犯による不正の被害額は、単独犯の4倍以上

【出典】公認不正検査士協会「職業上の不正と乱用に関する国民への報告書 2008年度版」

◆ 損失金額が1000万円未満の不正では56%が管理職以外の従業員によるものであったが、損失金額が1億円(10億円)以上の不正では76%(82%)が管理職・役員によるもの

【出典】あずさ監査法人とKPMG FASが2010年に実施した「日本企業の不正に関する実態調査」

き管理が徹底されていないような環境が、国内外に共通する不正発生の背景であるということである。このような状況では、潜在的な不正行為者は、不正行為をしたとしても発覚することはないと考えることになる。したがって、不正リスク管理の基本は、商売人としての当たり前の管理を徹底することで、潜在的な不正行為者に「見られている」「不正を行うと露見する」と強く認識させることであるといえる。実は、これが低コストで効果的な不正リスク管理の取り組みの大前提なのである。

3. 「Fraud Survey」からわかる海外不正に関するポイント

KPMG FASは2006年以降、あずさ監査法人と共同で、日本の上場企業を対象として、不正の発生状況や不正リスク管理の現状に関するアンケート調査を2～3年に1度の頻度で実施している。直近の調査は2016年5月末に実施したが、おおむね共通してみられる傾向は次のとおりである。

- ① 不正が発生したと回答する企業は減少傾向
- ② 横領・キックバックの回答割合が高い
- ③ 不正の発生原因は属人的な業務運営とする回答が最も多い
- ④ 不正の発見経路は業務処理統制と内部通報とする回答が最も多い

直近の調査では、M&Aや海外子会社の管理状況についても調査を行ったが、その主な結果は次のとおり

である。

- (ア) 過去2年以内に実施したM&Aですでに不正が発覚したと回答した企業は8%にのぼる
- (イ) 海外子会社管理の最大の課題は親会社・子会社ともに人材不足である
- (ウ) 財務報告に係る内部統制制度の取り組みで不正を発見したと回答した企業は5%のみである

また、海外子会社における不正対策を考える際に、興味深い調査結果が2つある。まずは、長期休暇制度を採用していると

回答した企業が、全体の5%にとどまっているという点である。日本では、「業務ローテーション」が不正予防として有効であるという意見が多いが、海外ではジョブディスクリプション（職務記述書）を前提とした雇用制度であることもあり、業務をローテーションすることは非常に困難である。したがって、海外では強制的な連続休暇制度が不正予防の基本といえるが、日本では金融庁の金融検査マニュアルの要求事項に対応している金融機関以外の一般企業では、夏季一斉休暇などを除き、強制的な連続休暇制度はほとんど採用されてない。この点に、日本企業による海外での不正対策の難しさが垣間見える。

次に、不正調査協力義務が雇用契約などに明記されていないという回答が65%にもものぼったという点である。不正が発覚した際には、迅速な事実調査がきわめて重要であるが、日本の場合、従業員が退職を申し出て2週間が経過すれば、雇用主の同意がなくても雇用契約は解除される。委任契約である役員は、退任を申し出れば、即時に委任契約は解除される。日本の従業員に関しては、労働組合との労働協定の関係で、不正調査協力義務を明記するのは困難かもしれないが、役員との委任契約、海外の幹部・管理職との委任契約・雇用契約においては、不正調査協力義務を明記することがきわめて重要といえる。この点において日本企業の不正対策に対する備えの不十分さが垣間見える。

このように、多くの日本企業が不正リスク管理について、特に海外子会社管理における人事管理上の課題を抱えていることがわかる。

4. 海外管理の問題と取り組むべき課題

多くの日本企業では、海外子会社における不正リスク管理の問題以前に、海外管理のあり方に問題があることが多い。まず、海外管理において、最もよく聞かれる声は「海外のことはわからない」である。海外勤務の経験者は企業内では少数派であることが多い。しかしながら、今後は、海外の勤務の経験がないことを理由に、海外にも通用する内部統制やリスク管理のあり方の再検討をせずに放置する姿勢は許容されないと理解すべきであろう。次に、海外子会社の内部管理担当は少人数で運営されることが多く、内部牽制・職務分離が不十分なまま重要な業務が実行されるケースも少なくない。たとえば、購買取引などで、発注者が発注承認者や会計記帳者を兼ねているようなケースである。海外管理の向上のためには、こうした内部牽制・職務分離が不十分な場合を想定した経営管理・内部管理のあり方を検討し、有効な不正リスク管理を導入することが肝要である。さらに、日本企業では、海外を含む子会社、事業部門、一般管理部門、地域統括会社との間の役割分担が必ずしも明確になっていないことが多い。その結果、たとえば、財務報告に係る内部統制などの一部のPDCA活動については過剰ともいえる管理活動を海外子会社に適用する一方で、海外特有のコンプライアンス活動や不正対策はきわめて手薄といったアンバランスな状況もみられる。海外管理の向上には、子会社・事業部門・一般管理部門が「何をどこまで管理・支援するか」を明確にしたグループ管理方針、さらに国内目線・単体志向から脱却した「シンプルな原理・原則」を旨とする海外にも適したグループ管理方針を確立することが不可欠である。

上記の海外管理の向上のための具体策として、3つの取り組みを紹介したい。まず、図表3のような国別のプロファイリング情報を整理し、海外勤務の経験がない者でも各国の制度・状況を理解できるようにすることである。この国別プロファイリング資料は、国別リスクガイドへ進化させたり、国別勉強会資料へ活用したりすることが推奨される。さまざまなインターネット情報や各種書籍情報だけでなく、海外勤務経験者からのヒアリングでかなりの情報を収集することができる。海外勤務経験者のノウハウを

蓄積するこうした取り組みは非常に重要である。なお、参考までに図表4において、新興国の各国別のありが

図表3 各国別のプロファイリング資料

分類	項目例
政治	政治スタイル・政権 司法・立法・行政、地方と中央の関係
社会	人口・民族、経済成長・主な産業の状況
	社会インフラ、留意点
	宗教・言語、腐敗指数順位
会社運営	会社法、会社運営での主な留意点
会計	会計基準、会計上の主な留意点
税制	法人所得税、法人税などの主な留意点
	間接税、関税・付加価値税、源泉税、所得税などの主な留意点
知的財産 贈賄規制 競争法 輸出管理	知的財産権に係る法令、主な留意点
	賄賂などに係る法規制、主な留意点
	カルテル、独禁法対応の主な留意点
	輸出管理に関する規制、留意点
労働規制	労働法、人事労務管理での主な留意点
環境規制	環境規制、環境リスク管理の主な留意点
情報管理	プライバシー規制、情報管理の留意点
調達購買	動産・不動産の取引契約書 契約管理に係る主な留意点
	資金調達に係る規制、主な留意点
	関連する業法・行政法、規制当局 主な許認可・届出・報告事項など
市場・顧客	関連する顧客の状況
サプライチェーン	関連するサプライヤーの状況、物流、通関、代替サプライヤー（裾野の広さ）
競合	競合の状況、関連する業界における日系企業の進出状況、地位など

図表4 主な新興国・各国別のありがちな不正リスクの事例

中国	<ul style="list-style-type: none"> ・発票の偽造、発票ベースでの会計処理 ※発生基準ではない会計処理、営業税ベースの数値とも不一致 ・地方公務員への現金渡し（国慶節など）や商業賄賂 ・ウェイボーによる情報のやりとり
インド	<ul style="list-style-type: none"> ・文書偽造の多さ ・裁判官からの贈賄要求（訴訟期間が長い）
タイ	<ul style="list-style-type: none"> ・環境計測値のごまかし（水質汚染規制が厳しい） ・麻薬や賭博などの従業員不正、麻薬検査逃れなど ・関税、VATなどの厳しい税務調査への対応のための支出事例
ベトナム	<ul style="list-style-type: none"> ・テト（旧正月）におけるラッキーマネーの授受の習慣に伴う支出事例 ・公務員との親戚関係が重視されることによる不透明性
インドネシア	<ul style="list-style-type: none"> ・税務調査官（地方）、警察官、裁判官（裁判が長い）からの要求 ・毎月の法人税申告額と還付請求時の対応
マレーシア	<ul style="list-style-type: none"> ・「ブミプトラ政策」による影響 ※少数民族の団体対応の観点から取引先の選定に影響
フィリピン	<ul style="list-style-type: none"> ・Cash Advanceが多くなりがち（他国も同様） ※経費の立替精算はない（給与は月2回だがすぐ使う傾向）
ブラジル	<ul style="list-style-type: none"> ・保険料、間接税が複雑なためのエラー ・贈賄の誘惑 ※環境規制の厳しさ（タイと類似） ・役員の居住者要件（フィリピン、タイと類似） ・州ごとに異なるなどの複雑な税制・法制度（インドと類似） ・裁判の長さ（インドネシアと類似）など

図表5 グループ管理方針の主な項目

分類	観点		
経営理念・方針など	理念・ビジョン		
	倫理 コンプライアンス	倫理 ポリシー Global Code of Conduct	
	CSR	グローバルCSR方針	
	人材管理	人事ビジョン、○○Way	
業務の 基本方針	人事権	役員などの人事、報酬	
	定例報告事項		
	非定例の 連絡事項	内部通報 事故トラブル報告	
	業績管理	管理指標	
	内部統制	内部統制基本方針	
		コンプライアンス、リスク管理	
		会社規程などの整備	
		販売管理・債権管理など	
	販売価格	グループ間取引価格	

分類	観点	
業務の 基本方針	情報・IT	重要なシステム導入
		情報管理、セキュリティ
	情報開示、反社会的勢力	
	危機管理・BCP、内部監査	
	財務方針	資本政策
		投融资、CMS・資金調達、為替、口座管理
	会計方針	会計処理方針、手順
	税務方針	グループ税務方針
	決算管理	決算手続
		引当金・税金・税効果
外部専門家の活用	会計監査人、顧問弁護士、顧問税理士	
業務支援	労働法、法務相談 ITサポート、経理・税務相談	

図表6 マネジメントブック（目次例）

<p>■第1章 マネジメント全般</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 定例マネジメント会議 2. マネジメント報告・承認手続 3. 親会社への定期的報告 4. 重要業務の手順 5. 職務分離・内部統制 6. 必要人員構成 <p>■第2章 ガバナンス</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 取締役会・株主総会 2. 社内規程の整備 3. 業務内容・決裁権限の明確化 4. 契約締結手続 5. サイン権限・印章管理 6. 文書管理 7. 外部関係者との連携 <p>■第3章 コンプライアンス</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. コミュニケーション 2. コンプライアンス会議 3. ヘルプラインの整備 4. 公務員との接触・支払ガイド 5. 同業他社との接触ガイド 	<p>■第4章 人事</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 雇用契約 2. 研修 3. 人事管理 4. 入社・退社時の手順 <p>■第5章 情報関係</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 情報セキュリティの意識向上 2. 情報セキュリティの管理 3. 社外ホームページの管理 <p>■第6章 事故・トラブル・災害</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 事故・トラブルなどのリスク管理 2. 災害のリスク管理 <p>■第7章 品質管理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 製品苦情 2. 製品回収 3. 安全性情報 4. 当局への届出関係 	<p>■第8章 会計</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 会計関連ルール整備 2. 会計業務の設計 3. 預金の管理 4. 固定資産・リース資産の管理 5. 引当金・未払税金・税効果会計の決算処理 <p>■第9章 在庫管理・販売管理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 適正な在庫管理と在庫評価 2. 債権管理・入金管理 3. 販売管理と売上計上 <p>■第10章 購買・支払管理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 支払債務の管理 2. 購買・調達 3. 支払管理
---	--	--

ちな不正リスクの事例を示す。

次に、グループ管理方針の策定であるが、まずは図表5を用いて、現状のグループ管理方針を把握することから始める必要がある。この現状把握を行うと、各種の方針・基本規程が、いかに日本国内でしか通用しない国内目線のものが多く、海外子会社でも運用できるユニバーサルな内容になっていないことが痛感されるだろう。実務上、「グループマネジメント方針」などの名称で明文化されている事例もあるが、策定には多くの利害関係者との調整を要することもあり、完成に数年を要した例もある。

そこで、最後に「マネジメントブック」の取り組みが推奨される。図表6の内容を参考にさせていただきたいが、類似のマニュアルを各部門が策定すると、読み手を無視した作成方法だと分量が膨大になりがちであるが、本文は30ページ程度、付属資料込みでも40ページ程度に抑えることが肝要である。マネジメントブックは、いわばシンプルルールの集まりであり、内部牽制・職務分離が確立されていない中堅企業の運営管理に必要なポイントを整理したガイダンスである。マネジメントブックの読み手は子会社のマネジメント層を想定した内容で、鳥瞰図的な観点から各種の点検に役

立つ内容とすることが肝要である。マネジメントブックの記載内容は、海外管理に役立つ内容ではあるが、グループ本社の正規の規程で定められていないことも多いことから、当初は「非公式なガイダンス文書」とし、記載内容と海外子会社の管理体制の整備・運用実態が異なっても内部監査などで指摘しない。海外子会社の管理体制、運用の整備に3年程度をかけてマネジメントブックの記載内容に追いつくとともに、グループ本社のルール・制度も3年程度をかけて海外でも通用するよう改革することが肝要である。

5. 海外M&A・PMIの問題と取り組むべき課題

海外M&Aに関する問題点は大きく次の3つに整理することができる。

- ① 買うべきではない会社を買収
- ② 高値掴みで買収
- ③ 適正価格で買収したが、買収後の経営管理に失敗

まず、M&Aにおいては、各種のデューデリジェンス（DD）の実施が重要と言われる。たしかにDDは重要な手続きではあるが、実情は買収対象企業の情報開示に対する消極的な姿勢や、短い実施期間などの時間的制約、同業他社買収における独占禁止法・競争法の観点からの重要な情報の開示制限など、さまざまな制約があり、すべてのリスクをDDで発見することはきわめて困難である。したがって、リスク評価を軸にしたメリハリのあるDDの実行や、DDにおける発見事項に対する判断基準の確立など、適切な投資の審査プロセスを確立することが肝要である。

次に、適正な価格で買収することができたとしても、多額ののれん代を計上した場合には、当然ながら当該のれん代を回収できるような事業計画の策定と実行が必要となる。M&Aはマイナスからのスタートである。従前と同じ経営を継続したのでは、のれん代の回収は覚束ない。買収後、一刻も早く見込んだ統合効果を阻害するリスクを発見し、買収先の協力を得るような統合計画（青写真）を示し、円滑なPMI（Post Merger Integration：M&A成立後の統合プロセスのこと）を実行することが肝要である。

そこでM&Aの投資プロセスについて、ステージゲートアプローチを軸にした審査プロセスや、PMIプロセスをガイドラインとして文書化（図表7・図表8）し、M&A投資とPMIプロセスの標準化を図る取り組みがき

図表7 M&Aガイドラインの主な内容（事例）

本編＝規程の位置づけ
第1章：総則（ガイドラインの目的、用語の定義、適用範囲、位置づけ、相談先）
第2章：M&Aの全体像（基本方針、秘密保持、ステージゲートアプローチ、アドバイザーの選定、投資リスクなどの調査）
第3章：M&Aの標準手続の流れ（各ステージの解説、クロージング以降のPMI）
解説資料
1：ステージゲートアプローチに関する補足説明
2：投資リスクと調査項目の関係について
3：デューデリジェンスにおける標準調査項目
4：デューデリジェンスで検出された問題事項などへの対応・判断原則

図表8 PMIガイドラインの主な内容（事例）

本編＝規程の位置づけ
第1章：総則（ガイドラインの目的、用語の定義、適用範囲、位置づけ、相談）
第2章：PMIの全体像（基本方針、決定機関など、推進体制、実施手続きの概要）
第3章：PMI標準手続の流れ（全体方針・マスタープラン・統合計画の策定と決定）
解説資料
1：PMIの基本方針（＝「統合基本方針」）の解説
2：PMIに関する重要な意思決定事項（例）
3：PMIの推進体制（例）
4：事務局の役割（例）
5：PMIの実施手続の全体像（例）
6：PMIの標準的な実施手続の詳細
7：現状把握・リスク評価・再デューデリジェンスの実施手順（例）
8：現状把握・リスク評価における着眼点（例）
9：再DDで検出された問題事項などへの対応・判断原則

わめて重要である。ここで、ステージゲートアプローチとは、「段階的な審査手続と基準」を意味し、「買収提案時」「DDの開始・完了時」「契約案の提出・契約締結時」「クロージング時」などの買収プロセスの各段階で必要となる審査項目を定め、投資検討の継続・撤退を都度判断する意思決定プロセスを確立することをいう。

ただし、PMIプロセスがいくら優れていても、海外に通用するグループ管理方針がないようでは、買収後の海外子会社の経営管理はうまくいかない。前述の海外にも通用するグループ管理方針の確立が必要となる点には十分に注意が必要である。

6. 最後に

一海外管理の強化に向けた取り組みの注意点一

不正リスクの一番の原因は、国内・海外ともに「一人でも何でもできる」環境があることである。これに対しては、潜在的な不正行為者に、「見られている」と思わせることが最も機能する施策である。「見られてい

る」と思わせる取り組みの基本は、承認・報告を軸としたモニタリングであり、そのためには海外子会社のマネジメントによるモニタリング機能が最も重要である。これが十分に機能していない場合には、グループ本社は海外子会社に、月次マネジメント会議の開催とその議事録の充実、グループ本社への月次報告の充実（報告書式の標準化）を求めていくと同時に、異常性の有無を判断できる指標を拡充していく必要がある。

こうした取り組みを推進するためには、シンプルな原理原則によるグループ管理方針の確立など、「グループ本社」自身の変革が求められる。多くの日本企業では、財務報告に係る内部統制のほか、品質ISO、環境ISO、情報セキュリティ、反贈賄、反カルテルなどのさまざまなPDCA活動があり、事業を推進している現場の疲弊感はきわめて高い。そのため、海外管理の拡充などの新たな取り組みを行うためには、現状の内部管理活動の無理ムダを削減し、組織をあげて「余力」を作り出さなければならない。そのためには、図表9のように、各種PDCA活動の全体最適を志向する努力が必要である。たとえば、下記のような活動を行うことが、各種PDCA活動の全体最適のために有用と考えられる。

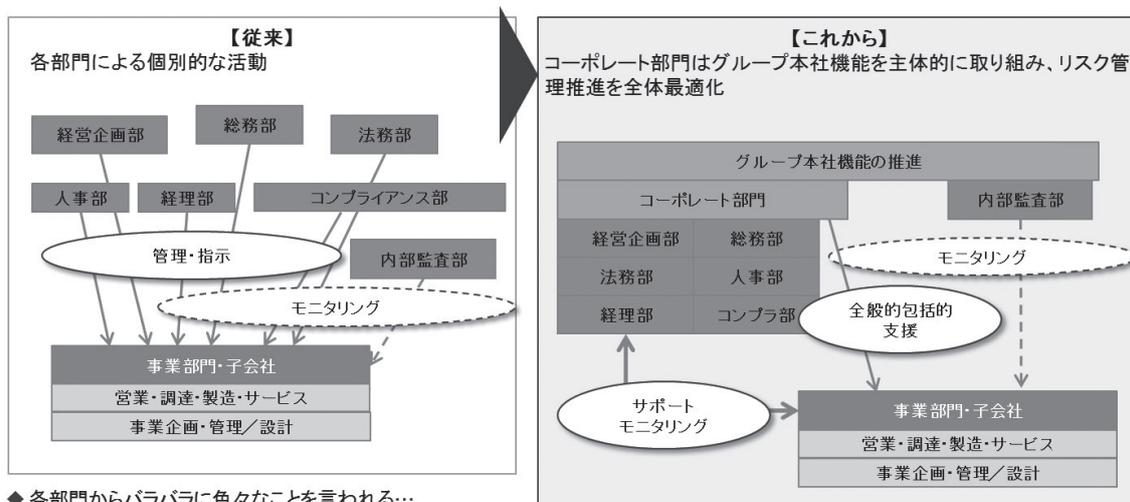
- ① 中期経営計画や事業計画の策定においては、各種PDCA活動に係るリスク評価を行い、重要なリスク項目に対する対処方法
- ② 各種のPDCA活動の計画内容については、既存の事業計画書と一体化させる
- ③ 各種のPDCA活動の実施状況については、毎

月に経営会議・業務会議などの場において、事業計画の進捗状況の一環として、各種のPDCA活動の計画内容の進捗状況の確認を行う

- ④ 業績評価の指標については、売上高・利益などの成果指標だけでなく、プロセス評価やリスク管理の実践状況を評価できるような各種PDCA活動における評価指標も包含・調整すること
- ⑤ 各種のPDCA活動の監査活動については、各々がバラバラに実施するのではなく、次のような監査の受け手の立場に十分に考慮した活動を心がける
 - (ア) 監査の計画段階で、同一時期に特定拠点に複数の監査を行うことを避けるよう調整すること
 - (イ) 可能であれば、特定拠点に対する複数の目的の監査活動は、同一時期に実施すること
 - (ウ) 複数の監査活動において、バラバラに同一資料の準備・提出を要求しないよう調整すること
 - (エ) 複数の監査活動において、監査結果の内容を共有し、バラバラに同一の問題点の指摘をしないように調整すること

多くの日本企業が図表9の左側の状態に陥っていると考えられるが、近いうちに、図表9の右側の状態に変革した姿を達成できることを強く祈念している。

図表9 PDCA活動の最適化に向けて



- ◆ 各部門からバラバラに色々なことを言われる…
- ◆ 品質や環境のISOやJ-SOX、情報セキュリティなど、どんなルールやマニュアルだけがなくなる一方で、負荷が増すばかり…

- ◆ コーポレート部門は各専門機能の視点からグループ・グローバルベースでリスク管理を推進するとともに、課題や目標を共有し、効率性を向上。
- ◆ 事業部門・子会社はリスク管理手法を理解・共有し、リスク対応力を向上。