

## 役員のための財務税務会社法ニュース マネジメント・レポート

### 今回のテーマ： 海外子会社マネジメントの要諦

2015 年 5 月 1 日より施行された改正会社法では、企業集団における業務の適正を確保するために必要な体制の整備が“法律事項”に格上げされ（会社法 362 条 4 項 6 号）、施行規則にはその体制の中身として、子会社における(1) 報告、(2) リスク管理、(3) 業務効率、(4) 法令等遵守のための体制の 4 点が具体的に規定されました（同 100 条 1 項 5 号イ～ニ）。こうした流れの中で、子会社に対する親会社取締役の善管注意義務を一定範囲で認めた最高裁判決も出ています（2014 年 1 月 30 日 福岡魚市場株主代表訴訟事件）。しかし、依然として海外子会社での不正事案は少なくなく、グループの経営を揺るがすほどの金銭的影響になる場合や、経営トップの進退に発展するケースなども出ております。

### 海外子会社マネジメントで忘れがちなこと

多くの日本企業はすでに世界に複数の拠点を有する企業も少なくありません。また、国内市場の伸び悩みが見込まれる中で、海外売上比率が大きくなり、ますます海外事業の重要性が増しています。

こうした中で起こる海外子会社における不正は、次の 3 つの形態に分類されます。

1. 海外子会社の会計報告上の不正
2. 海外子会社のコンプライアンス違反（贈収賄、汚職、インサイダー取引、機密情報の漏洩など）
3. 海外子会社における資産横領

1 の会計不正は、特に合弁の場合や、実質的に現地パートナーに任せている場合などに多く、海外子会社の財務状況を実態より良く日本側へ見せようとするものです。2 のコンプライアンス違反は、現地パートナーによる場合だけでなく、派遣駐在員の現地コンプライアンスに対する理解不足やリテラシーの低さなどによるものです。さらに、3 の資産横領は、派遣駐在員が営業畑や技術畑で管理面を現地スタッフに任せ切りにし、スタッフに不正を働く機会を与えてしまっていることなどが背景となっています。

海外子会社における不正を防止し、コンプライアンス体制を構築し、適切に子会社運営を行う責任は海外子会社のマネジメントにあります。日本本社は子会社の運営リスクについて、規程を整備し、モニタリングを行い、問題点の改善指導を行うという親会社としてのガバナンス機能を発揮することが求められています。しかし、こうした『組織形式的な』関与に加えてもう一つ忘れがちな要素があります。

リスクマネジメントにおける内部統制の構成要素の中で、基本的かつ重要なものは統制環境だと言われますが、最近の海外子会社不正の事例を見ますと、海外子会社管理においてはこの重要性を再認識する必要があります。この点で、日本本社の経営トップが海外スタッフに対して自分の言葉で経営ビジョンを語り、企業戦略について強いコミットメントを表明することが欠かせません。海外で現地スタッフの採用面接をしますと、候補者から必ず聞かれる質問は「御社の経営ビジョンを教えてください」「御社が海外事業において目指している方向を教えてください」など企業経営の方向性を問うものです。経営の方向性を経営トップが英語や現地語で明確に発信することにより、現地スタッフのモチベーション向上になるとともに、会社への帰属意識向上にも繋がります。企業の一員として目指すべき方向性や価値観を共有することが、不正につながる動機や機会を減らす上で非常に重要になるのです。

そのためには、日本本社の経営トップが外部コンサルタントに任せたりせず自分の言葉で経営ビジョンや企業戦略を発信することが求められるのです。さらに、現地マネジメントに経営トップの考え方をきちんと浸透させ、現地スタッフへ確実に伝達してもらう仕組みづくりも欠かせません。

### お見逃しなく！

会社法改正により海外子会社におけるリスクマネジメント体制の整備を行うことが明確にされましたが、これは決して担当部署を設置したり、関連社内規程を整備することだけではありません。経営トップが自らの言葉で海外グループ全社員に対して、自社の経営ビジョンや企業戦略を語ることの重要性を今一度見直すべき時に来ています。