

テーマ：

「海外子会社のガバナンス・リスク管理のポイント」

- * 日時：2016年4月20日（水）15：00～17：00
- * 会場：学士会館203号室
- * 講師：毛利正人氏（クローホーワス・グローバルリスクコンサルティング
株代表取締役社長、米国公認会計士、DF会員）

企業のグローバル展開が進む中、海外子会社経営に必要不可欠な“GRC”（Governance, Risk Management, Compliance）のうち、“ガバナンス”と“リスクマネジメント”について、幾多の現場を見てきた監査法人の立場から、事例に基づき明快な解説を頂きました。

1. 海外子会社に対するガバナンス

- (1) 日本企業に見られる経営の失敗事例として①日本人駐在員社長下の海外子会社では人と組織の現地化がビジネスの拡大に追いついていないケース、②M&Aして現地採用CEO下の海外子会社では現地の経営が本社から遊離独立して存在するケース、が発生する。これを防ぐには適切に権限委譲し、本社がモニタリングするガバナンスの仕組みが必要である。
- (2) 日本企業のクロスボーダーM&Aは、わずか1割しか成功していない（1985年以降1,000億円以上の大型買収48件の分析による）。過去の事業経営失敗事例では、食の不安全、データ改竄、情報漏洩など枚挙に暇がないが、会計不正の事例が特に多い。これは日本企業のグローバル化に伴い、海外子会社に多くの機能を権限委譲したビジネスモデルに変化していることが背景にある。
- (3) 海外子会社ガバナンスの原則は、「現地事業運営は海外子会社に任せるが、親会社がモニターし検証する」こと。その為には親会社と子会社間の役割と責任の明確化が前提条件。
- (4) コーポレートガバナンスとは、権限が集中しがちな経営トップに対し一定の規律付けを行う仕組みのこと。または経営陣を牽制・監視する仕組みのこと。
- (5) 子会社ガバナンスの手法としては、①製品・技術・資金等の供給による、②法令・契約による、③人の派遣による、④子会社側に仕組みを構築し、見える化を進めた上で日本の本社が継続的にモニターする方法、などがあるが④が望ましい。
- (6) クロスボーダーM&A実施後の統合（PMI）とガバナンスの体制設計として、①親会社子会社間で複数の契約を締結し親会社からの経営監査実施、②子会社の取締役会に過半数の役員を親会社から派遣、監査委員会設置、③子会社の執行組織として孫会社も含めたリスクマネジメント、コンプライアンス体制を構築、④子会社の内部監査部長をして孫会社も含めたリスクマネジメント、コンプライアンス体制が機



能しているかチェックさせる、などの方法がある。

- (7) 企業理念は事業活動の扇の要であり、ガバナンスの基礎である。会社の存在意義を確認できる拠り処。親会社トップの明確な姿勢・メッセージは重要。
- (8) 日本本社はグループ全体の経営戦略（経営ビジョン、全体最適とシナジー追求）を策定し、海外子会社社長にミッションを与え、経営目標を設定し、子会社を支援する。リスクマネジメントは、海外子会社社長の重要任務。
- (9) 海外子会社の経営組織では、①執行組織の長を誰にするかが重要。現地採用のCEOとするか、日本から派遣するかを状況によって決定する。②取締役会では、CEOを始め執行役員の大半が現地の人間の場合、日本から過半数の取締役を派遣し、決定権を確保する。そして監査委員会を設置し、日本からの役員をメンバーとする。③内部監査部長からの主たるレポーティングラインを社外役員である監査委員長とし、監査委員会の監査機能を補完する（副次的：組織上のレポーティングラインは執行組織のCEO乃至CFOとする）。
- (10) 規程・制度において、権限委譲の基本方針＝親会社が留保する権限、子会社に委譲する権限を整理し、具体的に子会社の「権限規定（authorization matrix）」に落とし込む。また、緊急時（重大不正・不祥事発生）を想定して、平常時と異なる報告体制を予め決めて置く。



2. 海外子会社におけるリスクマネジメント

- (1) 海外子会社経営に必要な不可欠な”GRC”だが、R（リスクマネジメント）とC（コンプライアンス）の運用は海外子会社が主体となる。但し実際に機能しているか日本本社がモニタリングする。
- (2) 海外子会社トップの役割、日本本社の役割は船に例えられる。海外子会社と言う船は、船長であるCEOが全責任を負い、企業経営という航海に出て不確実性という岩礁（最重要リスク）を避けながら目的地に到達する（＝目標達成）。その間、日本本社は海外子会社の目標達成を支援する。
- (3) 海外子会社に対するリスクマネジメントプロセスは、①リスクの識別 → ②リスクの評価と測定 → ③リスクの集約 → ④リスクへの対応 → ⑤コントロールの設計・導入・テスト → ⑥モニタリングと報告、となる。
- (4) 3本の防衛線モデル：第1の防衛線は事業部門（リスクオーナーとして日常的にリスクへの対応、コントロールのデザイン、導入、及び継続的改善活動を行う）、第2の防衛線はリスクマネジメント部門・コンプライアンス部門・品質管理部門・労働安全部門・環境管理部門等（管轄する特定リスクに対する管理活動について、第1の防衛線部門の活動を支援する）、第3の防衛線は内部監査部門（第1、第2の防衛線の有効性を独立的に評価し、保証する）。

(5) 一体として機能する”GRC”とそのモニタリング：経営のサイクルであるPDCAサイクルを回し、縦割りではなく、一連のプロセスでモニタリングすることが重要。

尚、本講演会には35名の方が出席された。毛利先生の講演は、多くの具体例を基にした簡潔にして明瞭な説明と、合理的な考え方によって出席者各位の好評を得た。また、活発な質疑応答が行われた。

以上