

日本企業のグローバル化と海外子会社 に対するガバナンスのあり方について

クローホーウス・グローバルリスクコンサルティング株式会社 代表取締役社長 毛利 正人 (もうり まさと)

目 次

1. 日本企業のグローバル化の進展
 - 1.1. 事業活動のグローバル化
 - 1.2. クロスボーダーM & Aの増加
 - 1.3. 資本構成のグローバル化
2. グローバル化する日本企業のコーポレート・ガバナンスのあり方
 - 2.1. 海外子会社に対するガバナンス
 - 2.2. グローバル経営におけるリスク
 - 2.3. グローバルグループ全体でリスクを管理する体制の必要性
3. 海外子会社に対するガバナンス実現のための具体的方策
 - 3.1. 全体像
 - 3.2. 日本本社執行組織の役割と責任
 - 3.3. 海外子会社の役割と責任
 - 3.4. 日本本社内部監査部門の役割と責任
 - 3.5. 日本本社取締役会の役割と責任
 - 3.6. 日本本社監査役・監査委員の役割と責任
4. 結論

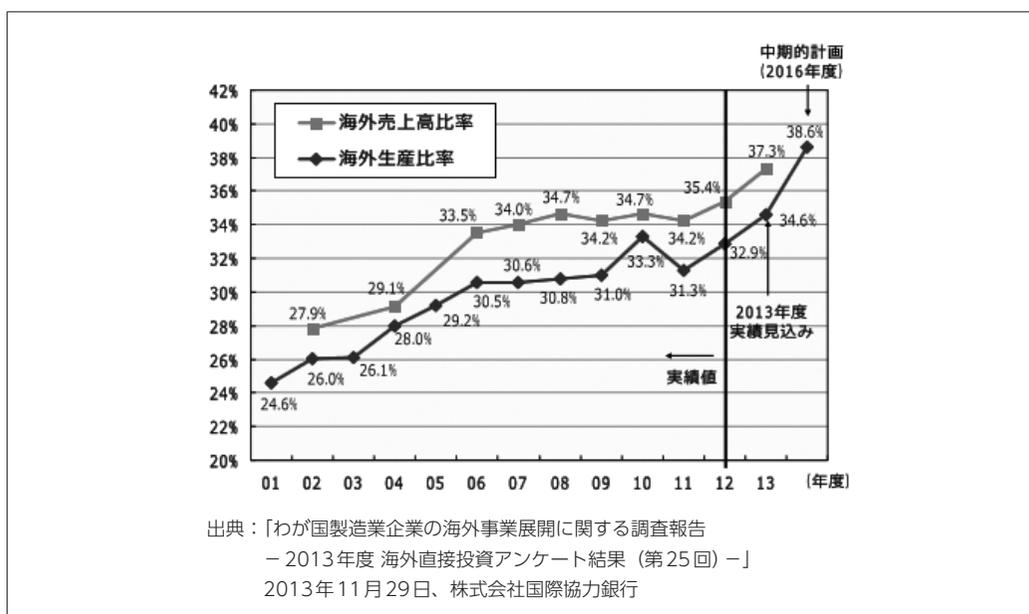
1. 日本企業のグローバル化の進展

1.1. 事業活動のグローバル化

日本企業のグローバル化がますます進展している。特にモノづくりという点で、わが国に優位性があると言われる製造業ではその傾向が顕著である。わが国の製造企業の海外生産比率、海外売上高

比率は過去から一貫して上昇している。国際協力銀行が公表している調査報告書「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告-2013年度 海外直接投資アンケート結果」によれば調査対象の企業¹⁾の海外生産比率および海外売上高比率はそれぞれ3分の1程度まで上昇しており、今後も更なる上昇（図表1参照）が見込まれている。

図表1 海外生産比率と海外売上高比率の推移



同調査報告書によると、調査対象の日本の製造企業が今後の進出先として中期的（今後3年程度）に有望と回答した事業展開先の上位5か国は、①インドネシア、②インド、③タイ、④中国、⑤ベトナムとなっている。その理由として、これらの国はいずれも生産拠点としての魅力に加えて、現地の消費市場が拡大していることが魅力として挙げられている。その背景として日本企業のみならず先進国の製造企業は、総じて人件費がかさむ

組み立て・加工プロセスを価格競争力の観点から相対的にコストの安い新興国に積極的に移転してきたことがある。その結果、工業化が進んだ新興国では一人当たりの所得が増えた。更に人口も増加しているため、消費マーケットが急速な勢いで拡大している。この現象は、わが国の総人口の頭打ち傾向、消費市場の伸び悩み傾向と対照的である。このことから、前述の海外事業比率の上昇は今や製造業だけではなく、小売り、外食等の

サービス産業にも波及している。

今後の新興国における事業展開を考えると、これまで国内や欧米等先進国で発揮してきた日本企業の強みは必ずしも強みにはなるとは言えない。まず、日本国内や先進国の市場で売れた多少高くても品質のよい製品を、そのままの価格で新興国市場に投入しても売れない。また、ライフスタイルや好みも先進国とは異なるため、その国・地域の市場に特化したかたちで製品を投入する必要がある。製品やサービスの価格とスペックを現地の人に受け入れられるよう如何に「ローカライズ」できるかという点が、製造業かサービス業かを問わず新興国市場攻略の鍵になると言える。

前述の国際協力銀行の調査では、本社機能の海外移転に関する現状と長期的（今後10年程度）に移転が必要と考えている機能について先進国、新興国別にアンケートを行っている。調査対象企業の多くが新興国に関しては「地域本社機能」、「製品設計機能」、「マーケティング機能」、「調達機能」、「資金調達機能」などの広範囲にわたる本社機能を既に移転しており、長期的には更に多くの企業が移転を必要と考えている結果となっている。この結果から、今後日本企業の海外事業は、製品の企画・開発から原材料調達、製造、販売、管理までのすべてのプロセスを現地に根差したかたちで実施する傾向が強くなっていくことが判る。日本本社中心ではなく極力海外子会社側で、更に、現地事情に通じた現地の人間による迅速な経営判断と機動的な事業運

営が重要になる。その意味で、日本本社から海外子会社へ、海外日本人駐在員から現地採用マネジメント・現地スタッフへの適切な「権限委譲」が今後ますます重要になってくると言える。

1.2. クロスボーダーM&Aの増加

今後の成長性という点で魅力的な新興国市場において日本企業は、欧米をはじめ各国企業と勝ち残りを賭けた厳しい競争を行っている。成長著しい新興市場で勝ち残れる企業の条件として、自社に優位性のある分野で存在感を示せる市場シェアを如何に迅速に獲得できるかという点がある。厳しいグローバルコンペティションにおいて、自前の成長（オーガニック・グロス）戦略では時間がかかりすぎるといった議論を反映し、日本企業が既存の海外企業を買収するクロスボーダーM&Aが増加している。M&A助言会社のレコフの調査によれば、2013年度の日本企業による海外企業のM&Aは527件と過去最多であり、金額的には全体で6兆8千億円超²⁾であった。また、1985年以降で日本企業による1千億円以上の大型クロスボーダーM&Aは134件、そのうち1兆円以上の超大型買収も6件³⁾あった。

企業が他の企業を買収した際に得られるものとして、まずプロダクトやその製造のための設備・ノウハウ、販売網、ブランドなどがある。それらを自前で一から創り上げる時間を短縮するためにM&A戦略がある。これに加えて買収先の人材の獲得がある。土地や建物を買ひ、純粋にそこから得られる収益をあてにし

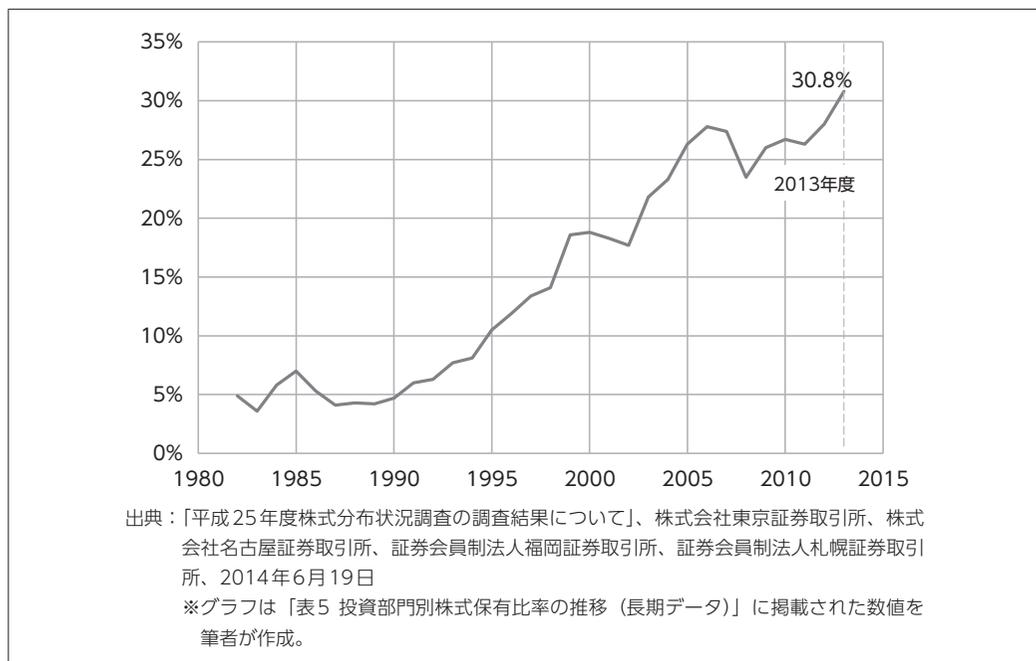
た不動産投資のケースなどを除き、企業がM&Aで獲得したいものは買収先企業の継続的事業運営である。そして、それを実現するのは買収先の人材である。買収先の企業の価値が不動産や設備ではなく、研究開発力や顧客への提案・販売力といった人の能力に依存する度合いが高いビジネスほど、買収後の人材一斉退社による企業価値毀損のリスクが高い。この点が日本企業の本格的な海外進出の初期の段階において、現地生産のために海外進出した自動車メーカーのように必要なスキルを持った日本人を現地に送り込み、海外事業を軌道に乗せてしまえたオーガニックな成長のケースと状況が異なる。このような背景から、日本企業による大型のM&Aでは、多くの場合、買収前の経営陣を買収後もそのまま留任させるケースが多い。したがってクロス

ボーダーM&Aにおいても、オーガニックに育てた海外子会社同様、現地採用マネジメント・現地スタッフへの適切な「権限委譲」が重要な課題となっている。

1.3. 資本構成のグローバル化

日本企業をとりまく近年のもうひとつの変化として、外国法人等（以下外国法人）の株式保有比率の上昇がある。東京証券取引所などの全国4証券取引所が発表した2013年度の株式分布状況調査によると、外国法人の株式保有比率は2年連続で上昇し3割を超え過去最高（30.8%）となった。2013年度に金融緩和策や日本の景気回復への期待感の高まりなどを背景に外国法人の買い越しが続いた結果、ほとんどの業種で保有比率が上昇したとのことである。この調査データ（図表2参照）を見る限り、資本

図表2 外国法人等の株式保有比率の推移



構成面では過去からほぼ一貫して日本企業の外国法人比率が上昇してきており、前述の事業活動のグローバル化と併せ、企業の所有の観点からも着実にグローバル化が進行していることが窺える。

2. グローバル化する日本企業のコーポレート・ガバナンスのあり方

2.1. 海外子会社に対するガバナンス

以上のように、事業および資本構成の面でグローバル化が進展する現代において日本企業のコーポレート・ガバナンスは如何にあるべきだろうか。この課題を考えるにあたって、まずコーポレート・ガバナンスの概念について整理してみたい。「コーポレート・ガバナンス」は一般に「企業統治」と訳されるが、その定義はさまざまであり各国の会社法などの法制度や文化との関係も深いことから、国際的に完全に統一された定義、共通の具体的方法論は確立されていないと思われる。しかし、概ね「権限が集中しがちな経営トップに対し一定の規律づけを図る仕組み」、あるいは「経営陣を牽制・監視する仕組み」といった考え方に集約できると考えられる。コーポレート・ガバナンスが必要な背景として、近代企業経営における所有と経営の分離がある。企業の所有者である株主は通常社外にあり、経営に直接にかかわることができない。したがって、事業運営に関する情報の提供を経営陣に依存している。また、株主が分散し経営に対する監視が十分で

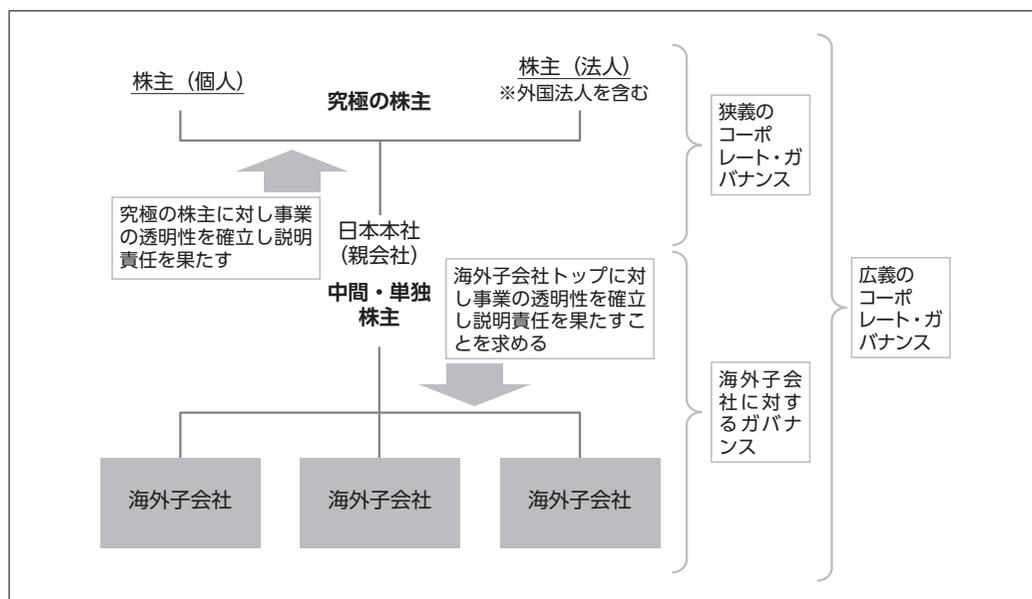
ない場合などに、株主から経営を委任された経営トップが組織内で絶対的権力者と化し、独断で組織運営し誤った方向に暴走する危険性がある。経営者に株主の期待に応える経営をさせるための有効な手段とは何か。それは、どのような事業運営が行われており、その結果企業価値が増加したのか損なわれたのかという重要情報を、株主はじめステークホルダーが適時・適切に正確に知ることできるような「透明性」を確立することである。また、経営者が適法かつ適切に事業を運営し、与えられたミッションを遂行しているかという点について、経営者自身が「説明責任」を果たすことである。そのような仕組みがあれば、企業価値が著しく損なわれる、あるいはその恐れがある場合、株主は最終的に経営者を更迭し軌道修正を図ることができるからである。以上を前提に、事業活動および所有のグローバル化が更に進展するであろう日本企業の将来とコーポレート・ガバナンスのあり方を考えると次のように結論づけられる。すなわち、日本企業のトップは海外事業活動を含めたグローバルグループ全体の透明性を確立し、外国法人を含む究極の株主に対して、理解し易いかたちで説明責任を果たす必要があるということである。

海外事業活動に関しては、日本の親会社は現地の事業に直接かかわることができない。そのため、海外子会社それぞれのトップを任命し経営を委任している。この背景として、日本の親会社は海外子会社の株式を100%ないし過半数所有し

て子会社をコントロールしている。したがって親会社は、通常未上場である海外子会社の中間・単独（完全子会社の場合）の株主としての性格を持っている。経営を委任された海外のトップが海外事業運営に関する透明性を確立し、中間株主である日本の親会社に対する説明責任を果たす。これによって海外子会社経営トップに対して一定の規律づけが図られる。今後はこのような海外子会社に対するガバナンスが強く求められる。究極の株主に対して親会社が果たすべき説明責任とそれによる規律づけが、コーポレー

ト・ガバナンス（狭義）とした場合、中間株主である親会社が、海外子会社トップに対して説明責任を課し、規律づけを行うことが、海外子会社に対するガバナンスである。これは、親会社として究極の株主に対する自らの説明責任を果たすために必要不可欠のものである。この狭義のコーポレート・ガバナンスと海外子会社に対するガバナンスをあわせた、言わば広義のコーポレート・ガバナンス（図表3参照）がこれからの日本企業に求められるコーポレート・ガバナンスのあり方であると筆者は考える。

図表3 広義のコーポレート・ガバナンスの概念図



※上記の図は筆者が作成。

2.2. グローバル経営におけるリスク

グローバル化が進展した現代において、オーガニックに育てた子会社かM&Aで取得した子会社かのいかにかわらず、海外子会社に広範な権限を委

譲せざるを得ない背景は既に述べた。現地に権限を適切に委譲した結果、迅速な経営判断と機動的な事業運営が可能になり、海外子会社や現地採用人材がグループ全体の価値向上に寄与してくれることが理想である。しかし一方で、グローバ

ル経営には常に大きなリスクが伴う。本社の目が届きにくい海外でリスクが顕在化し、グループ全体の存亡にかかわるような巨額の損失を被る場合がある。それは、物理的な距離や時差、言語、従業員の価値観や文化の違いなどが障壁となり、海外事業が本社の管理上の死角となっていたようなケースである。また、海外の事業リスクの大きさに、現地のリスク管理レベルが追いついていないケースもある。日本企業の事例ではないが、かつて英国の金融機関のシンガポール子会社のひとりのディーラーの不正なデリバティブ取引による巨額損失により、親会社を含めた金融グループ全体が破綻したケース⁴⁾があった。また、ドイツの企業が米国の外国公務員に対する贈賄禁止法令（海外腐敗行為防止法：FCPA）に違反したケースでは、自国の法令違反に対する制裁金とあわせて合計1千億円を超える支払⁵⁾を行っている。贈賄防止法関連は、米国のみならず英国をはじめ多くの国が法制化しており近年執行が強化される傾向にある。今後、先進国と比較しこの面で相対的にリスクの高い新興国でのビジネスが増える日本企業は特に注意する必要がある。また、海外事業に伴う金額的影響の大きいコンプライアンス・リスクとしては、ほかに米国や欧州のカルテル規制違反がある。過去において1社数百億円にのぼる制裁金を複数の日本企業が支払っている。

近年増加しているクロスボーダーM&Aに関しても過去において成果は芳しくない。既出のレコフ社による調査データによれば、日本企業の海外大型買

収案件において成功例は1割に過ぎず9割は不本意な結果に終わっており、10年以上経過した案件については概ね5割が事実上撤退し巨額の特別損失を計上する結果に終わっている⁶⁾。

2.3. グローバルグループ全体でリスクを管理する体制の必要性

以上の状況を踏まえ、広義のコーポレート・ガバナンスの一環として海外子会社が中間株主である日本の親会社に対して、そして親会社である日本企業が究極の株主に対して果たすべき説明責任とは何であろうか。それは、親会社からは物理的に遠い海外地域を含むグループ全体において、それぞれの子会社が巨額損失による破たんの危機を回避し企業価値を高める経営を行っているということ、親会社とその根拠を示したうえで合理的な程度に確信を持って株主に伝えることであると考ええる。そのためには、前提条件としてグローバルグループ全体に重要なリスクを予め識別し管理する体制が構築されていなければならない。この点をわが国の会社法の観点から整理すると、次のようになると思われる。すなわち会社は、会社法第362条および会社法施行規則第100条に定められた体制のうち、とりわけ「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」および「当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制」の構築を国内事業のみならず今後ますます重要となる海外にまで積極的に広げていかなくてはならないということである。

ここで留意すべきは、現代のグローバル経営において権限は本社から海外子会社に積極的に委譲される傾向にあり、それに伴いリスクも海外に移転しているという点である。その意味からリスクの管理は当事者である海外子会社を中心とならなければ実効性が薄い。したがって、実際の運用は海外子会社が主体となる体制を構築する必要がある。この点について、実現のための方策をより具体的に考察してみたい。また、そこにおける執行、監督、監査の観点から本社執行組織、取締役会ならびに監査役会、海外子会社トップの役割と責任についても確認

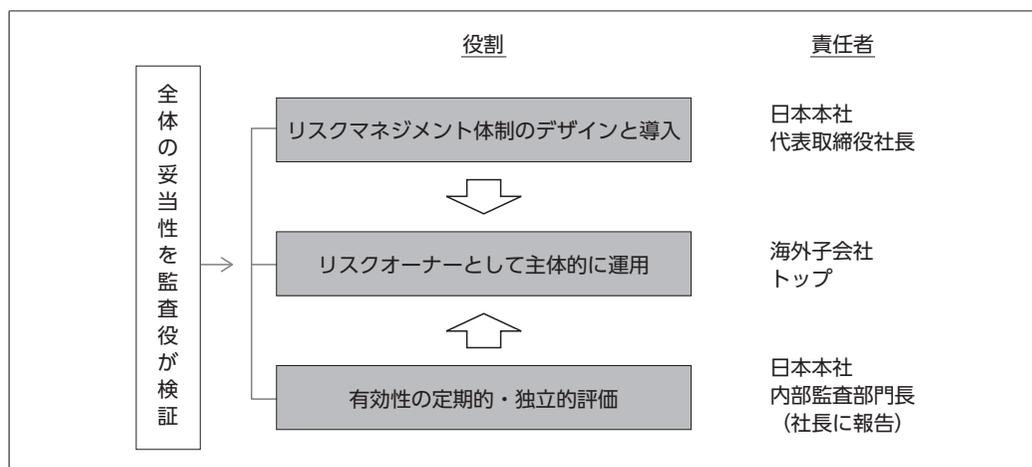
することとしたい。

3. 海外子会社に対するガバナンス実現のための具体的方策

3.1. 全体像

海外子会社に対するガバナンスを実現するためには、その前提条件として前述したリスクマネジメントの体制を構築しグローバルグループ全体に適用しなくてはならない。このリスクマネジメント体制の全体像イメージを図示した場合、図表4のようになると考える。

図表4 グローバルグループにおけるリスクマネジメント体制全体像



※上記の図は筆者が作成。

事業運営に関する広範な権限が現地に委譲されている状況において、リスク管理の運用主体はあくまでリスクオーナーである海外子会社自身であるべきである。そして、その責任者は海外子会社トップであるべきである。しかし、世界中の子会社がそれぞれ別々の方法でば

ばらにリスク管理を実施した場合、情報の混乱、作業の重複による不効率が生じ、グループ全体としては効果的と言えない。したがって、導入時は本社の積極的関与とトップダウンによる指示が必要である。更に、導入後も本社は各子会社のリスクマネジメント体制の有効性につ

いて内部監査などを通じて定期的に評価する必要がある。それは、たとえ海外子会社各社にリスクマネジメント体制が導入されていたとしても、その有効性が検証されない限り、破たんや巨額損失などを引き起こしかねない重要リスクがコントロールされグループ全体として受容可能なレベルにまでリスクが低減されているという点について究極の株主に対して説明責任を果たせないからである。

このような企業グループ全体にわたる統合的なリスクマネジメント体制は、概念としては決して新しいものではない。COSO-ERMやISO31000などにおいて体系化されており、わが国においてもその考え方はある程度浸透していると言える。しかし日本企業の実態として、この概念を実務レベルに落とし込み、更にそれを海外子会社にまで展開できている企業は数少ないと考えられる。海外事業比率が上昇した、あるいはクロスボーダーM&Aを実施した企業などは特に実現のための具体的方策を検討し、本腰を入れて体制を早急に構築すべき時に来ていると考える。

したがって以下に、グローバル化が進展する日本企業におけるコーポレート・ガバナンスの実現、そのための海外子会社に対するガバナンス、そしてそれらの前提条件としてのグローバルグループ全体にわたるリスクマネジメント体制を、どのようにしたら日本企業が構築できるかという点に焦点をあてて、それぞれの会社機関や執行組織が果たすべき役割と責任を論じる。

3.2. 日本本社執行組織の役割と責任

グローバルグループ全体にわたりリスクマネジメントを浸透させるために、日本本社が担うべき役割と責任の第一は、グループに導入するリスクマネジメントは如何なるものかという点を具体的に定義し、考え方をグループ内で統一することである。まず、リスクマネジメントを導入する目的と管理対象を明らかにする必要がある。例えば前述したFCPAやカルテル違反などのグループの経営上重大な影響を与えるコンプライアンス・リスクや、新興国におけるテロや政変などの地域固有の外的リスクを対象とすることは不測の損失の危機を未然に防止するために重要である。これらに加え、グループ全体の企業価値を高めるためにはグループ各社がそれぞれの経営目標を確実に達成する必要があり、目標達成を阻害するリスクを管理対象に加えることが必要である。これにより、リスクマネジメント活動を単にマイナスの事象の回避のみならず、企業価値の増大に貢献できる、言わば「攻めのリスクマネジメント」と位置付けることができる。

次にグループ内の適用範囲を決定する必要がある。導入当初は重要性の高い子会社を優先したとしても、最終的にはグループ内のすべての子会社（孫会社、曾孫会社等も含む）であることが望ましい。規模の点で重要性の低い子会社であってもコンプライアンス違反に関しては規模の大きな子会社と同様のインパクトを与える可能性があるからである。また適用対象範囲としてはオーガニックに

育成した子会社のみならず、M&Aで新規に取得した子会社も含む必要がある。日本企業が自身の企業規模に匹敵するほどの欧米の上場会社を買収した際、被買収会社に既にコーポレート・ガバナンスやリスクマネジメントの体制があるからという理由で、買収完了後もリスクマネジメント、コンプライアンス等をその会社のマネジメントの自治機能に委ねているケースがある。しかしこれは望ましくない。上場会社を完全買収し非上場化した段階で被買収会社のコーポレート・ガバナンスやリスクマネジメント、コンプライアンスなどの体制に関する監督、および監視責任は買収前の株主から買収した日本企業に移転しているからである。また、適切な監督・監視がなければ被買収会社のマネジメントの意識は専ら業績向上に向けられ、リスクマネジメントやコンプライアンスに対する責任感とは時間の経過とともに減衰する可能性があることも考慮すべきである。

以上のように、リスクマネジメントの目的、管理対象、適用範囲に関する定義を行ったうえで、次にリスクマネジメントの具体的な方法論を統一しトップダウンで世界中のグループ会社に展開する必要がある。方法論としては、例えばリスク識別の方法、評価のための基準（重要性基準）、リスク管理組織とその責任者、コントロール導入における優先順位の考え方、モニタリング方法、各社から本社への報告経路、本社への報告提出の時期や頻度、フォーマットなども本社が決定し体制として導入する必要がある。導入当初は海外子会社各社に対して本社の積

極的な指導が不可欠であるが、一旦導入が完了した後はむしろ海外子会社各社が当事者意識（リスクオーナーシップ）を持って主体的に運用できるように本社は支援の側にまわり海外側での定着を促すことが重要である。更に、子会社側にリスクオーナーシップの感覚を植え付けることを目的として、そして本社側で子会社側の活動を定期的に把握することを目的として、子会社自身が日常的に行うモニタリング活動であるコントロール・セルフアセスメント（CSA）の枠組みを本社が設計し、全子会社から定期的に報告を受ける実務を定着させる必要がある。

これら一連の活動は、実務面では本社執行組織の経営企画部門などが中心となって推進するとしても、最終的な責任者は執行の長である代表取締役社長などの経営トップである。グローバル本社である親会社のトップとして、それぞれの海外子会社トップに対してリスクマネジメントに関する明確な推進姿勢を示すことが重要である。

3.3. 海外子会社の役割と責任

リスクマネジメント活動における海外子会社の役割と責任の第一は、グローバル本社である親会社から与えられたリスクマネジメントの枠組みの中で、自社事業に関するリスク事象の識別、評価、重要リスクの優先順位づけを行い、優先順位の高い重要リスクにコントロールを導入することである。すなわち、自社の事業継続を脅かしかねない最重要リスク、与えられたミッションや経営目標達成を

妨げるリスクを識別・評価し、重要なものから優先的にコントロールを導入していくことである。子会社をとりまく経営環境や、グループ内で自社に与えられるミッションは時間の経過とともに変化するので、リスク事象の識別・評価は定期的の子会社自身で見直す必要がある。次に、導入したコントロールの有効性を日常的にモニターし、不備があれば改善するといったPDCA活動をリスクオーナーとして主体的かつ継続的に行うことが求められる。これらの日常的なモニタリング活動結果は、前述の親会社が設定したCSAの枠組みにしたがって親会社に定期的に報告する必要がある。

これら一連の活動の実務面は子会社のCFOなどのリスクマネジメント統括責任者が中心となって推進するとしても、最終的な責任者はCEOなどの子会社の執行のトップである。海外子会社トップは、日常的モニタリングの評価の正確性と、最重要リスクに対するコントロールの不備が発見された際の迅速な改善活動についても最終的な責任を負うことが重要である。

3.4. 日本本社内部監査部門の役割と責任

内部監査は、リスクマネジメントプロセスの最終段階であるモニタリングの一要素に位置付けられる。本社が設定した枠組みの中で海外子会社自らが実施しているリスクマネジメント活動、すなわちリスクの識別、評価、優先順位づけ、コントロールの導入およびその有効性の日常的モニタリングについて、海外子会社

側のリスク認識の妥当性やコントロールの有効性を更に第三者的な視点から独立的に再評価することが内部監査の役割である。本社内部監査部門は定期的に海外子会社を実際に往査し、当事者である海外子会社の判断から独立して再評価し、評価が妥当であれば結果を保証し、不備が発見されれば指摘し、改善を促すとともに必要に応じて改善策を助言することになる。

グローバル経営を支援するための内部監査体制の構築と維持には相当なコストがかかる。内部監査がリスクマネジメントのひとつのプロセスである以上、活動による便益の高い、すなわちリスクの高い子会社のリスクの高い事象から優先的に再評価を実施する必要がある。限られた予算の中で、どの会社をいつ監査するかという点については年度監査計画の策定を通じて決定する。内部監査部門長がリスクの視点で計画案を策定し、代表取締役および取締役会の承認を得て最終化される必要がある。

どの項目を優先的に評価するかという点についてはリスクの高い項目から評価することが原則であるが、この際に子会社側で予め自己評価（CSA）を実施していれば、より効率的に再評価できる。子会社側のCSAの体制が十分でなければ、本社内部監査部門が指導し改善を促すことが重要である。

内部監査活動の結果、子会社側にリスクに対するコントロールに不十分な点があれば、指摘し改善を促す。改善を実施することはリスクオーナーである海外子会社トップがリスクの重要性、コント

ロールを導入するコストと便益などから最終決定することになるが、重要なリスクに関しては、指摘したコントロールの不備に対する改善が実際に行われたかをフォローアップすることが本社内部監査部門の重要な役割である。

また、内部監査部門は内部監査による独立的な評価結果を代表取締役および取締役会に定期的に報告し、親会社も含めたグループ全体に影響を与えかねない重要リスクが子会社側のコントロール活動を通じて十分に軽減されているか、発見された重要リスクに対するコントロールの不備が改善されているかという点を報告する。

内部監査部門による以上の活動を通じて、代表取締役および取締役会は重要リスクが海外において受容可能なレベルまで十分に軽減されているという心象を具体的な根拠をもって形成できる。そしてその結果、合理的な程度に確信を持って株主に対する説明責任を果たすことができるようになると思われる。

3.5. 日本本社取締役会の役割と責任

リスクマネジメントプロセスにおいて取締役会は、グローバルグループ全体にわたるリスクの管理活動の最高責任者である代表取締役社長等の経営トップの監督という重要かつ困難な役割と責任を担っている。わが国では内部監査活動は経営トップの自治機能の一環としての役割が強いが、仮にトップの判断に不合理な点があればそれを是正する機能が期待される。具体的には例えば、M&A等

で取得した重要な子会社であるにもかかわらず、当該海外子会社の自治機能に完全に依拠し、リスク情報が十分に本社に上がってきていない、あるいはこれまで一度も本社から内部監査を実施していないといった、リスクマネジメント活動の聖域、死角がある場合には、年度監査計画承認に関する討議などを通じて是正する必要がある。この場合、取締役の中に執行を兼務しない社外ないし独立取締役がいれば内部監査計画に関する取締役会の承認プロセスに関し、外部からの信任という点でより権威を与えることになり望ましいと考える。この社外ないし独立役員が存在は株主への「透明性」、「説明責任」の観点からより判り易くなると思われる、特に現在増加している外国法人株主からはガバナンスの点で評価され易い構造であると考えられる。

取締役会は更に、リスクマネジメント統括部署や前述の内部監査部門からの報告を通じてグローバルグループ全体の重要リスクとそれに対する管理活動、コントロールの状況の全体像を把握する役割と責任を持っている。更に把握した情報が有価証券報告書などの開示資料や積極的なIR活動を通じて外国法人株主を含む株主に対し適時・適切、正確に伝えられるという点についても責任を負うことが重要であると考えられる。

3.6. 日本本社監査役・監査委員の役割と責任

リスクマネジメントにおける監査役の役割と責任は、その全体プロセスの妥当性の検証であると考えられる。監査役はリス

クマネジメントにおける代表取締役を含む取締役全員がリスクマネジメントプロセスにおいて適法かつ適切にミッションを遂行しているかを検証する言わば最後の砦であると考えている。その役割と責任をより具体的に考えてみたい。

監査役はまず、執行部門のリスクマネジメント統括部署や活動を統括する業務執行取締役と積極的なコミュニケーションを図ることにより、グローバルグループにおいて識別されたリスクについて、自身が直接収集したリスク情報に照らし、また監査役として内部監査とは異なる視点から見て、重要な漏れがないか確認することができる。また、年度内部監査計画について監査役は取締役と異なり取締役会における議決権を有しないため、内部監査計画の承認に直接関与することはできないが、内部監査部門との情報共有、意見交換を通じて間接的に自身の懸念点を反映させることができると考えられる。更に、内部監査部門からの監査結果の報告を受けた際、重要リスクに関するコントロールの不備が何らかの理由で改善されていないような状態や不合理な点があった場合には、内部監査部門に追加的な調査を求めることが考えられる。例えば、最近多いとされる海外子会社の不正などがグループ内に複数発覚したにもかかわらず、抜本的な改善がなされていない場合などである。

以上のように、監査役は内部監査部門(会計監査に関しては外部監査人)とのコミュニケーションを通じてリスクマネジメントプロセスにおけるモニタリング活動に寄与できると同時に、監査役監査

の一環として必要に応じて自身の往査により直接海外子会社を監査することができる。ただし、この場合留意すべき点として、海外子会社の監査は国内とは条件が異なり言語や商習慣、法制度上の壁もあることから、実施に際しては監査役補助者の充実、ないし内部監査部門(必要に応じて外部監査人)との連携を図って実施する必要があると考える。また、監査を受ける側の海外子会社トップや現地管理職等に対しては、監査役監査の趣旨、視点、目的、内部監査との違いなどを十分に説明することが重要である。

監査役・監査役会設置会社以外のガバナンス形態をとる会社、すなわち委員会設置会社(「指名委員会等設置会社」)における監査委員および、今年6月20日に成立し来年4月より施行される見通しの改正会社法で新設された「監査等委員会設置会社」における監査等委員についても、「リスクマネジメントプロセスの妥当性の検証」という役割と責任は共通していると考えられる。異なる点としては、監査委員は取締役会メンバーであるため、内部監査計画等の承認を通じ直接権限を行使できる点、また監査役会設置会社と異なり常勤者がいない場合もありうるため、その場合には監査委員の直接往査はできず、より内部監査部門(または外部監査人)の活動に依拠するという点などであろう。ほかに異なる点としては、近年増加している外国法人株主に対しては、監査役の機能との比較において監査委員の機能のほうがより理解され易く、説明は容易であるという点である。

監査役・監査役会設置会社は、その点で特に外国法人株主に対しては、監査役がリスクマネジメントプロセスにおいて果たしている重要な役割と責任について、判り易いかたちで明確に説明することが求められる。

4. 結論

以上、グローバル化が進展する日本企業におけるコーポレート・ガバナンスの実現、そのための海外子会社に対するガバナンス、そしてそれらの前提条件としてのグローバルグループ全体にわたるリスクマネジメントの体制を、どのようにしたら日本企業が構築できるかという点

に焦点をあてて、それぞれの会社機関や執行組織が果たすべき役割と責任について論じた。海外事業比率が上昇した、あるいは大型のクロスボーダーM&Aを実施した企業などは特に体制を早急に構築すべき時に来ていると考える。

また、資本構成において外国法人比率の上昇している企業は、識別した重要リスクとその対応、そしてそのために構築したリスクマネジメント体制を明確にし、物理的に遠い海外地域を含むグループ全体において、それぞれの子会社が巨額損失による破たんの危機を回避し企業価値を高める経営を行っているということを、外国法人を含め株主に判り易く伝えることが重要であると考ええる。

【注】

- 1) 調査対象は、製造業で原則として海外現地法人を3社以上（うち、生産拠点1社以上を含む）有する企業。調査票送付企業数：992社、回答企業数：625社（回答率63.0%）調査実施時期：2013年7月
- 2) 日本経済新聞朝刊（2014年3月31日）第1面の記事より引用。
- 3) 週刊東洋経済（2014年6月7日号）「和製M&A 失敗の研究」p51より引用。
- 4) 1995年2月にイギリスの証券持ち株会社であるベアリングズが、シンガポール現地法人の1人のディーラーによるデリバティブ取引失敗のために事実上倒産した事例。
- 5) 2008年12月にドイツの産業製品および消費財メーカーであるシーメンスが、米国およびドイツの当局から両国の贈賄防止法令違反によりそれぞれ約8億ドル、合計約16億ドルの制裁金を科された事例。
- 6) 週刊東洋経済（2014年6月7日号）「和製M&A 失敗の研究」p53の表より引用。

【参考文献】

- 1) 毛利正人「国境を越えたグループ経営・リスク管理の手法」季刊企業リスク第27号（2010年4月）トーマツ企業リスク研究所、p27～33
- 2) 毛利正人『図解 海外子会社マネジメント入門』東洋経済新報社（2014年7月）