

《研究ノート》

海外拠点の事業会社のリスク管理

——海外子会社と独立系事業会社との取り組み事例を参考にして¹⁾——

高 橋 均

1. 海外に展開する会社の特性とリスク

経済のグローバル化が進展している中で、日系企業が積極的に海外展開を行うことが日常的となっている。日本国内では人口減少に転じている中で、海外市場に活路を見出そうとしている会社もあれば、海外の安価な労働力に着目して、海外で製造した部品や完成品を逆輸入している会社もある。会社の形態も、国内の大企業の子会社として設立されている場合もあれば、大手製造業の海外進出に伴って、系列企業が同様に部品等の供給責任を果たすために海外に会社を設立しているケースもある。また、独立系の会社も独自に進出している。

海外を拠点に展開する会社²⁾の事業目的も形態も様々な中で、海外に拠点のある事業会社に共通の特性がある。すなわち、拠点とする現地の法令やガイドライン、商習慣の理解が不可欠であるばかりでなく、現地の文化や宗教等への理解も現地職員の雇用にとって大切であり、これは会社運営の根本にもつながる問題である。

海外に進出している会社が売上高や収益を伸ばしている点にのみ着目しがち

-
- 1) 本稿は、公益財団法人産業構造調査研究支援機構による令和元年度助成（（公財）第1-01号）による調査・研究の成果の一部である。
 - 2) わが国の会社法上は、「外国会社」であり、「外国の法令に準拠して設立された法人その他の外国の団体であって、会社と同種のもの又は会社に類似するもの」と定義されている（会社法2条2号）。

であるが、中長期的な成功事例の裏には、現地特有のリスクを意識した上で、適切な対応を取っていることを忘れてはならない。

もっとも、筆者は海外拠点の会社といっても、いわゆる日本の親会社の子会社の場合と独立系の海外事業会社とは、リスク管理対応の出発点が異なっているとの認識を持っている。なぜならば、日本の親会社は、平成26年改正会社法及び平成27年改正会社法施行規則によって、企業集団としての内部統制システムの構築・運用の整備が法定化されることになったからである³⁾。換言すれば、親会社が企業集団の内部統制システム構築の基本方針を定めて子会社がそれを適切に運用する体制が法的に要請されることになった。一方、独立系海外事業会社の場合は、わが国の会社法との関係で、法的な整備が必要というわけではないことから、リスク管理のための具体的な体制整備は各社で行うことが基本である。

そこで、以下、企業集団の内部統制システムが及ぶ海外子会社の場合と独立系海外事業会社に分けて検討する⁴⁾。

2. 企業集団の内部統制システムが及ぶ海外子会社の場合

(1) 平成26年改正会社法

従来の会社法施行規則に規定(会社法施行規則98条1項5号・100条1項5号)されていたものが、会社法本体に格上げ(会社法348条3項4号・362条4項6号)⁵⁾となった。このことは、企業集団の内部統制システムについての法的位

3) 法制度上は、会社法の大会社(資本金5億円以上又は負債総額200億円以上)及び委員会型の会社(指名委員会等設置会社・監査等委員会設置会社)が整備する必要がある(会社法362条5項)。

4) 子会社でなくても、系列系の会社として供給先の海外進出に伴って会社を設立している場合も、供給先・委託先の会社との関係が強固のために、系列系の会社も企業集団の内部統制システムが及ぶ子会社と同列とする。

5) 新設の監査等委員会設置会社は、399条の13第1項1号ハ、指名委員会等設置会社は、

置付けが強化されたと考えるべきである。すなわち、親子会社の役員として、内部統制システムの整備の重要性を認識し、それ相当の体制を構築しないで不祥事が発生すれば、任務懈怠責任(会社法423条1項)が問われる可能性が高まったと認識すべきということになる⁶⁾。

(2) 平成27年改正会社法施行規則

法務省令においても改正があった。まずは、企業集団の内部統制システムを整備するのは親会社であると明示(会社法施行規則100条1項柱書)された上で、具体的な内容として、①子会社取締役・使用人からの親会社への報告体制、②子会社の損失危険管理体制、③子会社の取締役・使用人の職務執行の効率確保体制、④子会社の取締役・使用人の法令・定款遵守体制が明示的に示された(同条1項5号イ乃至ニ)。すなわち、日本の親会社としては、上記の①～④に沿って具体的な整備を行う必要がある。しかも、平成27年5月1日の施行日以降の事業年度においては、内部統制システムについて、企業集団も含めて取締役(会)の決定・決議事項にとどまらず、その運用状況の概要に関しても事業報告の記載事項となった(会社法施行規則118条2号)。海外子会社についても、日本法に基づき設立された会社がその経営を支配していれば会社法上の子会社になり得る(会社法施行規則3条1項・2条3項2号)から⁷⁾、子会社には外国法に基づき設立された外国会社も含むことになる。したがって、企業集団の内部統制システムを整備する法的義務がある日本の親会社は、今日においては海外子会社に対しても、一定のリスク管理を行うべく、会社法施行規則で明示的に示された親会社への報告体制や損失危険管理体制等の項目を具体的に実践しなければならない。

416条1項1号ホ。

- 6) 会社法制部会長(当時)の岩原教授は、会社法本体への格上げによって、親会社取締役が子会社への監督責任を有さないという考え方は取りにくくなったと主張している。岩原紳作＝坂本三郎＝三島一弥＝斎藤誠＝仁科秀隆「改正会社法の意義と今後の課題〔下〕」〔岩原紳作発言〕商事法務2042号(2014年)5頁。
- 7) 江頭憲治郎『株式会社法(第7版)』9頁(有斐閣、2017年)。

(3) 親会社として考えるべき海外特有のリスク

日本の親会社として海外子会社の最も大きいリスクとしては、そもそも管理の目が届かないリスクである。国内子会社の場合は、子会社を管掌する部門が監視・監督を行ったり、内部監査部門や監査役が直接監査することも可能である。他方、海外子会社の場合は、地理的な問題から時間的・コスト的にも直接監査を行うハードルははるかに高い。また、親会社が企業集団の内部統制システムの基本方針を定め、その具体的遵守を海外子会社に求めても、役員の報酬体系が業績連動による場合は、リスク管理よりも収益向上志向が強い傾向があり、コストがかかる内部統制システム整備への抵抗感が発生しやすい。

さらに、日本で企業集団の内部統制システムの運用状況を評価しようと思っても、海外子会社のデータが揃わないリスクもある。特に、会計関係の伝票や帳票類のチェックについて現地任せとなると横領等の会計不祥事が発生しやすい⁸⁾。

(4) 企業集団としてのリスク管理のための実務の基本

海外子会社特有のリスクがある中で、親会社として考えられる主な対応策としては以下のような点である。

第一は、わが国の会社法で規定している企業集団の内部統制システムの内容についての理解の徹底である。海外子会社は、国際私法の原則である準拠法の観点から当該国の法令を遵守することが基本である。しかし、企業集団の内部統制システムの範囲は海外子会社にも及ぶことから、海外子会社にとっては、当該国の法令遵守と合わせて、親会社が整備する企業集団の内部統制システムの理解が不可欠である。

第二は、海外子会社役員の責任の明確化である。すなわち、業績評価のみな

8) 近時でも、2014年にニュージーランドで発生したFX取引の損失穴埋めの横領事件(7億円の損失)、2015年に中国で発生した不正会計(600億円の損失)、2017年のニュージーランドにおける不正会計(375億円の損失)、2019年の原油デリバティブ取引に関する不正(350億円の損失)等がある。

らず、コンプライアンスの観点からの評価も重視する項目とする。このために、予め職務規程にその旨を明確化しておくことが必要であろう。

第三は、親会社による内部統制システムの基本方針の周知徹底である⁹⁾。特に、グローバルに展開することを見据えた海外子会社に共通する明確な方針(例えば、カルテルや贈収賄等の不正競争防止法に違反する商行為は厳禁等)を打ち出すことである¹⁰⁾。

その際、日本人スタッフのみならず、現地スタッフにも理解を徹底させることが重要であり、このためには、基本方針を翻訳して現地スタッフにも配付することは当然として、親会社から直接説明する機会を設けるべきである。

第四は、現地法人の管理要員(経理、事業管理、法務等)を当該国のグループ会社の監視・監督担当非常勤役員として任命することが考えられる。例えば、アセアン地域であれば、シンガポールに経理や法務に精通した人材を駐在させ、この人材をアセアン地域に展開している子会社の非常勤取締役として兼務させる。非常勤取締役として兼務することにより、親会社の方針を徹底させることが出来るとともに、各子会社の状況把握や情報収集がしやすくなり、日本から直接監査や調査に行くより、はるかに効率的かつ効果的である。

第五は、海外子会社の独立性と親会社への従属性の問題がある。海外子会社、とりわけ、トップが現地人の場合は独立性が強い傾向にある。独立性が強いことは、意思決定が早く、柔軟な事業運営を行うメリットがあるものの、親会社の目が届かないリスクもある。そこで、両者のバランスを取るためには、親会社の事前承認事項の範囲と海外子会社に任せる範囲を予め決めておくことが考えられる。その際、多くの項目を親会社の事前承認とすると、機動的な子会社

9) 親会社がグローバルポリシーを定め、海外子会社にグローバルポリシーを遵守させるとともに、各国のリスクに応じたリスク・アプローチを徹底する方策(遠藤元一「海外子会社を含めたグループ会社のコンプライアンス体制」国際取引法学会創刊号(2016年)159頁)もあり得よう。

10) この点は、筆者が所属している一般社団法人GBL(グローバルビジネスロー)研究所での報告会で、具体的にグローバル企業に所属している多くの現役の役職員から、その重要性の指摘があった。

運営が困難なばかりでなく、子会社の独立性を損なうマイナス面も高まることから、個別に親会社の管掌部門長と子会社の各トップとの間で協議・決定しておくことが重要であろう。

第六は、海外の現地役職員に対する教育・研修制度である。内部統制システムに定められている役職員の法令・遵守体制の観点から、日本人スタッフと同様に、現地スタッフにも教育・研修制度を体系化し実践すべきである。往々にして、現地子会社に任せきりとなる傾向が見受けられるが、今日においては、企業集団の内部統制システムを整備する法的義務がある親会社が率先して現地子会社の役職員の教育・研修プログラムを作成し、それを具体的に行かせた上でその結果までフォローする必要がある。その際、現地の法制度・商習慣・文化等を十分に尊重することには留意すべきである。

第七は、海外子会社から親会社への情報伝達ルートの確立である。具体的には、不正や不祥事のおそれ、または不正等が発生した際に、如何に遅滞なく親会社に伝達されるかが重要である。情報伝達体制については、海外子会社のトップ経由ということも考えられるが、トップの属人性（人間性）に任せきりになると、トップが異動や転職等で職場を去ると、情報伝達が遮断する可能性が大きくなる点に注意が必要である。内部統制システムの眼目は、仕組みとして一定のリスク管理が行われることであり、属人性に頼り切ることはリスクが大きい。

なお、仕組みとして、内部通報制度や現地職員への匿名のアンケートも効果的である。内部通報制度を設ける場合には、①海外子会社の役職員から直接親会社への通報、②海外の弁護士事務所等の第三者経由がある。①の場合は、言語の問題があることから、基本的には、文書で受けた方が対応は容易である。その際、通報先としては、海外役職員からの印象として、親会社の監査部門や海外法務部門とするのも効果的である。②の場合は、最も確実ではあるが、費用がかかること、国によっては適切な第三者が存在するかという問題はある。

内部通報制度を利用する場合は、ガバナンスの観点から内部通報制度が存在することを現地スタッフに周知・徹底すること（社内メール・イントラネット・海外子会社のトップによる直接のメッセージ等により、定期的に伝達すること

が重要)とわが国の改正個人情報保護法の観点からも、不利益な扱いはされないことを強調すべきである。その上で、仮に重大な事件・事故の発生のおそれや、実際に発生した場合には、事実関係の迅速な確認と対応及び再発防止策の検討について、現地海外子会社に任せきりにしないで、日本の親会社の管理部門が直接関与する形を採用することが極めて重要となる。

(5) 海外グループ会社の区分化

海外の多くの国や地域に展開している大手企業の場合、海外の子会社の数も多い。その際、多くの企業を企業集団の内部統制システムの範疇の中で一律に整備するのは、会社の業態や規模、位置付けが異なる中で現実的ではない。したがって、海外子会社を親会社の持株比率、企業集団全体の中で売上規模や資産規模が占める割合、経営戦略上の重要度、取引に関して親子間での依存割合等の重要度の指標によって、親会社の管理の度合いを変えることが考えられる。例えば、完全子会社の場合は、親会社は完全支配関係にあることから、関与の度合いは強まるはずである。結果として、経営の意思決定に際しては、親会社への事前協議項目が多くなることが考えられる。

3. 独立系海外事業会社のリスク管理

(1) 大会社の子会社との違い

大会社の海外子会社の場合と異なり、独立系海外事業会社の場合は、親会社への報告体制や役職員の法令遵守体制等、事業運営におけるリスク管理について法定化されている訳ではなく、各々が主体的に対応する必要がある。仮に、リスク管理が失敗すれば、海外事業会社の撤退に直ちにつながる可能性が高くなる。

また、会社運営上も、親会社主導の管理というよりも現地のオペレーション重視とならざるを得ない。一般的には、独立系海外事業会社の場合は、非大会社であるケースが多いことから、日本から派遣される駐在員による経理・法務・

人事等の管理部門を統括する人的余裕がなく、管理部門に有能な現地スタッフの登用や優秀な中途採用者を確保することができるかが重要となる。

(2) リスクとして考えていること（新興国の例）

独立系海外事業会社における会社運営にあたって、大きなリスクと考えられることは、自然災害、テロ、政治不安に加え、従業員の賃上げ・職場改善・ストライキ（労働組合による先鋭的な要求とともに、ストライキや賃上げを主導する場合もあり）がある。自然災害・テロ・政治不安は大会社の子会社でも共通のリスクではあるが、オペレーションに直結する従業員関連をリスクとして挙げている会社が多いのが特徴的である。具体的には、会社内で、職場環境や賃金等の問題がそもそも発生しないような（従業員が過度に組合活動に依存しないような）運営を心掛けている傾向にある。

海外に事業展開している会社は、工業団地に進出しているケースが圧倒的に多いが、大切なことは、扇動的な活動やデモは禁止とのルールを取り決めている工業団地を事前に調査した上で、進出することを決定することも大切なことである。また、危険物の持ち込みの可能性がある国では、それらを職場に持ち込まない等のボディーチェックを徹底する自衛策も不可欠となる。

(3) 不正防止と報告体制

独立系海外事業会社においては従業員の適切な管理が最も大切だと考える向きがあるが、中でも横領等の個人的な不正が起こる可能性が高いと考えられている。大会社の子会社がリスクとして考えているのは、公務員等への贈賄、独禁法違反、企業秘密の漏えいを指摘するケースが多いのとは対照的である。大会社の子会社の場合は、親会社の監査部門が出張してきて、モニタリングを行ったり、予告なしの抜き打ち調査を行うことで、会計等の不正防止を図っている。また、組織横断的な検査や監査を行うこともある。他方、独立系海外事業会社の場合は、一般的には、リスク管理を含めて現場単位の集団活動を重視する傾向がある。

不祥事防止のためには、不祥事のおそれやその事実が判明した際に、遅滞な

く経営陣にその情報が報告されることである。もっとも、この報告体制についても違いが見受けられる。大会社の子会社では、親会社への報告体制が企業集団の内部統制システムの一環として法定化されているために、親会社と子会社を結ぶ内部通報制度を設けることが主流となっている。

他方で、独立系海外事業会社の場合は、各拠点で自己完結的に対処することが基本であるために、不正の報告についても、内部通報制度等の仕組みではなく、職場単位での対応を原則とし、報告内容の重要度によって会社トップにも伝わる仕組みが基本である。職場単位の場合は、小集団活動を活用して、小集団レベルで不正を相互監視し、何かあればリーダー格に報告する体制となる。

小集団活動をどのように行うかは会社によって様々ではあるが、例えば、小集団活動のイニシアティブをとるリーダーを会社として育てる意識を持たせ、そのリーダーを中心に実践を行っている事例が比較的多いように見受けられる。会社の中には、小集団活動により成果を求めることを最優先の目的と敢えてしないことにより、小集団活動そのものを定着化することを意識するとしている会社もある。

独立系海外事業会社でも、現地スタッフに対する教育は重要視する傾向があり、例えば、従業員が希望すれば、外部の研修会に積極的に参加させたり、会社によっては、参加した従業員が学習したことを積極的に職場ミーティング等の場で説明する取組みをしている会社もある。また、将来のリーダー候補を日本での現場研修生として定期的に迎え入れることとしている会社もある。

大企業の子会社の場合、子会社の役職員の法令・遵守体制が法定されているが故に、どうしても親会社目線の研修・教育プログラムを企画し実行させる方向となるのに対して、独立系海外事業会社の場合は、現場実態に即した研修・教育を行うように意識している点が特徴的である。

なお、不祥事を起こした従業員に対しては、数度の改善勧告をしても改められない場合は、賃金カット・年休の削減・懲戒解雇等を行うのは、大会社の子会社・独立系海外事業会社ともに同様である。

(4) 現場での意思疎通と離職対応

日本人スタッフと現地スタッフとの間も含めた従業員間の意思疎通や会社全体としての一体感を醸成するために、イベントを積極的に実施している会社は多い。例えばカソリックの国であるフィリピンでは、キリスト教としてのクリスマスパーティは大きな位置付けのイベントとなる。また、社員旅行はもとより、職場に家族・親戚を招待し職場への理解を深めてもらう努力をしたり、スポーツや音楽・ダンス系のイベント企画などを現場スタッフが主体となって企画するなどにより積極的に実施している会社が多い。特に、海外拠点化してある程度の年数を経過して順調な経営を行っている会社では、正社員のみならず、派遣社員や家族も参加するようにしている。

現地スタッフの中には、少しでも労働条件が良い会社に異動する傾向が強いし、優秀なスタッフであればある程、他社からの引き抜きも多い。独立系海外事業会社の場合、大会社の子会社のように、福利厚生面等で離職率の低下を図る施策を採用しにくいことから離職対策が大きな課題となる。会社によっては、離職した者に対して、再雇用も可能と申し渡して送り出したり、年功序列的な賃金体系とすることで、長く勤務する程メリットがあることを意識させ、長期勤務のプラス面を制度化している会社もある。また、進出する際に同じ工業団地内での会社間では、従業員引き抜きは基本的に行わないという規律がある地域や工業団地を選択するようにしている会社もあることは参考となろう。

(5) その他留意点

海外に展開している独立系海外事業会社が課題として挙げている点は、社内の専門家の人材不足である。大会社の子会社のように、親会社から現地の法務や財務等に関する情報提供や法務・財務の知見のある駐在員の派遣を受けることが期待できないため、法令・条例の改正やガイドライン等の情報収集は外部の専門家に依拠せざるを得ない。そのためには、如何に、費用対効果も念頭において、有能な現地の弁護士や会計士と顧問契約やアドバイザー契約を締結できるかがポイントとなる。とりわけ、労働法やそのガイドラインの理解は、

事業運営にとって極めて重要である。このためにも、他の日系企業との連携やJETRO(日本貿易振興機構)等の機関の知見を活かすなど、積極的な対応が必要と思われる。

(6) 独立系海外事業会社の今後の課題

独立系の海外事業会社が海外で会社を設立する場合、まずは順調な立ち上がりを優先せざるを得ない。その場合、海外事業会社のトップは、日本の会社の役員が兼務するケースやオペレーションを優先して工場長クラスを派遣するケースも多い。このこと自体、否定されるものではないが、オペレーションの中には、会社全体の管理も含むことから、日本の会社の役員が社長を兼務するのではなく、会社全体の管理を含めた現地の経営専任のトップの下で会社をいかに早い段階で順調に運営できるかが課題であると思われる。社内で財務や法務・労務を任せられる人材が育ったり、有能な上級管理職を採用することができれば良いが、当たり外れや早期の転職もあり得ることから、経営全般にある程度知見のある役職員を派遣し責任を持たせることが大切であろう。

この点では、特に独立系海外事業会社の場合は、一般的なリスク管理も含めたトータルのマネジメント力を有する人材の育成や外部からの適切な人材を採用することができるかが重要であり、かつその人材を核にして人材の裾野を広げることが持続的な成長を達成するための一つの鍵となるものと考ええる。

4. おわりに

海外で事業展開している会社は、日本の大会社の子会社・独立系の事業会社ともに各々の地域に根差した会社運営が基本である。もっとも、海外では、文化・習慣・宗教等の違いを過度に意識した会社運営を行う必要は必ずしもないであろう。独立系の事業会社の中には、他の海外拠点でも横展開できるように、管理部門から現場に至るまで徹底的に可視化を意識することによって、個人の属人性に頼らずに、ソフト面を含めたシステム化・体系化を極限まで推進する取組みをしている会社もある。離職者や無断欠勤者を極力少なくする取組みも

重要である一方で、各々の国や地域の人口構成や国民性によって、離職や無断欠勤はある程度はやむを得ないと割り切った上で、仕事のプロセス等を可視化することによって、代替者がスムーズにフォローできる仕組みを構築することで、必要以上に多くの要員を抱える必要もなくなる。また、可視化の徹底は、自社にとどまらず、他国の会社で自然災害等の不測の事態が発生したとしても、応援の形をとることが容易であり、要員不足によりオペレーションが機能しなくなる最悪の事態は回避することが可能となる¹¹⁾。また、あえて、会社独自の理念を採用段階で理解した応募者のみを採用したり、製造業では日本流の「カイゼン」や連帯責任の考え方を社内研修等で徹底している会社も存在する。

海外で持続的な発展を遂げて成果を上げている会社は、大会社の子会社でも独立系の海外事業会社でも各々の拠点とする国や地域の文化や宗教・慣習等を尊重しつつも、各々の会社が日本での創業以来大事にしていた基本理念を守りながら、現場レベルの体制整備に地道に努力していることが共通している。

海外拠点の会社が持続的に成長していくためには、ベースとなる成功体験を維持して他の国や地域での会社運営にも応用できる経営手法を確立した上で、各国や地域の特性に合わせて修正を加えていくことが基本であるといえよう。

11) アセアン諸国や東欧諸国の中で、定期的に集まって活動報告をするなど共通化を図っている会社もある。