

KPMG Insight

KPMG Newsletter
January 2015

海外のグローバル
コンプライアンス戦略
—海外贈賄・カルテル対応の
リスク管理を中心に—



cutting through complexity



Volume
10

海外のグローバルコンプライアンス戦略 — 海外贈賄・カルテル対応のリスク管理を中心に —

株式会社 KPMG FAS フォレンジック部門

ディレクター 林 稔

国際カルテルや贈賄等の摘発は、海外戦略の実行を妨げる重要な要素と言えます。現に多額の罰金を負担し事業撤退した事例もあります。日本企業には、海外の規制当局が求めるコンプライアンス体制や適切な海外管理の視点から見ると課題が多く、問題発覚時には受け身に終始することも多いようです。

安心して海外戦略を実行するためには、①カルテル・贈賄リスク対策、② M&A 時の贈賄等のデューデリジェンス(以下「DD」という)と PMI (ポストマージャーインテグレーション、M&A 後の統合) の仕組み、③海外にも通じるグループ管理向上策、の3つの骨太施策の実行が必要です。ただし、様々な PDCA 活動で多くの企業は疲弊しているため、グローバルコンプライアンスの単純な強化策だけでは限界が来てしまいます。真の実現には、バラバラな活動による“ムリムダ”からの脱却を志向する内部統制の最適化戦略が必要です。

なお、本文中に意見に関する部分は筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



はやし みのる

林 稔

株式会社 KPMG FAS
フォレンジック部門
ディレクター

【ポイント】

- カルテル・贈賄対策は莫大な制裁リスク対応の観点から極めて重要だが、規程作りや研修に終始するのではなく、当局対応に受け身にならないよう、いかに積極的なモニタリング制度を確立できるかに尽きる。また、カルテル・贈賄対策は、代理人等の外部委託先の管理状況の把握が必要となる点で、輸出管理、マネーロンダリング、個人情報管理等との共通項があり、効率的な設計が極めて重要である。
- M&A 時における贈賄等の DD は重要だが、それ以上に支配権を獲得した Day 1 以降の短期間にコンプライアンス体制の把握と挺入れを行う PMI の仕組みがより重要である。ただし、多くの企業では本社の規程等が複雑で多岐にわたり、中堅規模が多い海外子会社への適用には相応しくない場合が多々あることには十分に注意が必要である。
- 多くの企業の内部管理の基本は国内志向の傾向が強く、海外子会社には通用しないことも少なくない。海外管理には取り組むべき課題が多いが、その向上策として、後述する「マネジメント・ブック」の取組み等は強く推奨したい。また、海外管理の向上には、グループ本社機能の拡充と地域統括会社による管理が望ましいが、地域統括会社の機能発揮に必要な権限・リソースがなく形骸化しがちな点にも注意が必要である。
- 現在、様々な PDCA 活動がバラバラに行われているため、コンプライアンスの単純な強化策だけでは限界があり、コンプライアンス活動の最適化戦略がキーとなる。

I 海外戦略の実行を妨げるグローバル コンプライアンス事案への懸念

1. グローバルコンプライアンスが必要となる背景

企業の海外事業の重要性は年々、高まっています。それに伴い、海外事業に係るリスク管理・コンプライアンス体制も重要性を増しています。しかし、日本本社の制度を下敷きにして構築されたコンプライアンス体制の海外への浸透は、大きな困難を伴うことが少なくありません。その主な原因は、海外現地国でありがちなリスク対応ノウハウが日本本社で十分に蓄積されていないことが多いからです。

海外事業の重要性の高まりとともに、「海外子会社の現状把握が不十分で、リスクを的確に把握できていない」、「新たに買収した海外子会社にガバナンスが効いておらず心配」、「海外当局から莫大な制裁金を受けた企業の話の聞くと自社の管理体制も不安」などの声を耳にすることが増えています。実際に、近年では海外当局による企業へのカルテル・贈賄に係る摘発が相次ぎ、巨額の制裁金の負担を強いられ、カルテル・贈賄の事案で多額のペナルティを受け、さらに摘発を受けた海外地域の事業から撤退した事例もあります。

このような海外当局からの摘発リスクはもちろん、海外事業の拡大傾向を懸念するマインドこそ、海外戦略の実行を妨げる重要な要因になりかねません。

2. 世界的な法的責任の追及の強化の流れと懸念の高まり

まず、米国の贈賄規制や反カルテル法は、摘発実績が蓄積されており、企業が最も注意すべき法規制の1つで、摘発されると最大で、不正の手段で得られた利益の2倍までの罰金のほか、日本人であっても米国の刑務所に収監されるリスクがあります。

また、EUによる反カルテル法の制裁も莫大で、摘発されると売上高の10%までの罰金を受けるリスクがあります。贈賄規制では、米国のほかに英国で域外適用が可能なBA（腐敗防止法）が制定されたほか、ほとんどの国で贈賄禁止法令が整備されています。カルテル規制も、欧米のほかに多くの新興国でも当局への自主申告を促すリニエンシー制度を含む独占禁止法・競争法が整備されています。

さらに、海外各国の税務（特に移転価格税制や間接税・源泉税）、労働法（特に労働者保護規制）について新興国では非常に厳しい対応を迫られることも少なくないほか、世界的に環境規制は厳しくなりつつあります。さらにまた、不正競争の観点から知的財産権を巡る米国当局の規制動向にも注意を要しますし、EUによるプライバシー規制も厳しい内容です。

このような状況にもかかわらず、多くの企業では、海外子会社の現地国における主なりリスク内容（特に法務リスク）やその対応状況の把握が不十分です。

II 企業が直面するグローバルコンプライ アンス・海外管理の問題点と懸念

1. 海外事業管理—ありがちな現状と問題点

グローバルコンプライアンス体制の確立には、海外管理の仕組みが基本となりますが、多くの企業における海外管理の現状は、概ね下記にまとめることができます。

- 本社部門における「グループ本社」としての意識が高くない。
- 海外子会社に派遣される経営層は、国内でのマネジメント経験・教育が不十分。
- 「海外」のことは、海外勤務者にしかわからないと思込んでいる。現場第一主義といえば聞こえは良いが、悪い意味での「現地任せ」。

上記の現状に直面する企業は、下記の問題点を抱えていることが多いです。

- 海外子会社は、生産本部・営業本部等の管轄子会社として位置付けられている場合、生産管理等の指導はするが、コーポレート機能の支援は不十分。
- 海外事業部門・グループ管理部門等が海外子会社を管理する場合、予算等の取りまとめで精一杯で、十分な支援・モニターまで手が回らない。
- 海外子会社数は増加し、要員不足、知識・経験不足等から、目が行き届かない。

2. 本社の不安・海外子会社における悩み

このような海外管理の問題は、具体的には下記のような不安・悩みとなって現われます。

- 本社では、海外不正の増加傾向に不安を感じている。一方、海外子会社では本社のルールをお手本にしても通用しないことが少なくない。たとえば、海外ではキックバックはありがただが、職務分離を前提として作成された本社の購買管理のルール内容では、職務分離が不十分な状況になりがちな海外子会社には通用しないことが多い。
- 「決算期統一」のための決算早期化の対応に不安を感じる本社は多い。一方、海外子会社では、現地国の税制（特に間接税や移転価格税制）が複雑で会計・税務に精通した人材の確保に悩むことが少なくない。
- 海外子会社での場当たりのIT管理や情報セキュリティに不安を感じる本社は多い。一方、情報システムに精通した人材の確保に悩む海外子会社は少なくない。
- 本社は海外事業に派遣できる人材の枯渇が不安である。一方、海外子会社ではジョブホッピング（頻繁な転職）に直面し、優秀な人材の確保ができない悩みや、新興国では労働者保護が強いために不正発生時でも簡単に解雇できない悩みがある。
- 新興国では法令改正が頻繁で、法令等の解釈も現地国の公務員の判断で異なることもあるため、新興国での賄賂リスクに不安を抱く企業は多い。また、改正会社法施行規則により事業報告において内部統制の運用状況の開示が求められるが、海

外子会社の実態の把握が十分ではないため、説明責任の観点から不安を抱く企業は少なくない。一方、海外子会社では現地法令に精通した法務担当者が不足し、現地で適切な法務リスク管理ができない悩みがある。

3. グローバルコンプライアンス・海外管理の3つの主要課題

このような問題等に対処するためには、グローバルコンプライアンス・海外管理に関して、下記の3つの対策が必要です。

(1) カルテル・贈賄対策

摘発時には、当局に対して「受け身」な対応に終始しがちです。海外の規制当局のガイドライン（FCPAガイド、BAガイド、EUの競争法ガイド等）で要求されているコンプライアンス体制の確立を目指し、積極的な説明責任を果たすことが重要です。

(2) M & AとPMIにおける対策

M&Aで異なる価値観を有する（新規の）海外子会社の取扱いに苦慮しがちですが、PMIの手続きの確立が非常に重要です。なお、FCPAガイドではM&AやPMIにおける取組みを重視しています。

(3) 海外管理の向上策

海外子会社への「お任せ体質」から脱却し、グループ本社として必要な機能を積極的に発揮する仕組みを構築することが重要です。

Ⅲ 安心して海外戦略を実行するための

施策①カルテル・贈賄対策

1. カルテル対策

(1) カルテル規制の概要と注意点

従前の日本の独占禁止法では、カルテルは「決定または合意」「意思の連絡」がキーワードでした。しかし、米国やEUの規制当局は、競争情報（販売価格、販売・生産数量、設備稼働状況、技術情報等）をやり取りするのは、競争阻害等の「見返り」を求めるはずだ、という視点に立って調査します。この視点を尊重すると、同業他社との競争情報のやり取りは厳禁で、同業他社との安易な接触は高リスクとなるという認識が当然視されますが、多くの企業ではこの認識が甘かった、あるいは今も認識が甘い感があります。

(2) カルテルのリスク対応でありがちな問題点と必要な取り組み

ここで、企業でありがちな3つの問題点とそれに対する主なカルテル対策を以下にまとめます。

① 具体性のない規范文書・ガイドライン

独禁法遵守マニュアル等を整備している企業は多いですが、同業他社との接触時の具体的な適否判断はあまり明定されていません。そのため、同業他社との接触時の主なパターンごとの具体的な適否基準や承認プロセスの明定が必要です。また、競合他社の販売価格等の競争情報について、社内文書に記載することを禁止するルールや、記載する場合でも情報源の記載を徹底させるルールが必要です。

② 昔と変わらない意識

「同業他社から情報を聞き出すのが営業の仕事」と信じ、同業他社との接触の制限ルールに違和感を覚える幹部・従業員は多いように思われます。そのため、経営トップによる「同業他社との接触は原則禁止」の重要性を説くことや、営業のやり方を変える意識改革が重要です。また、「競争情報を提供することは、何らかの見返りがあるはず」という海外当局の考え方に対抗することの難しさを十分に周知する必要があります。

③ 監査・モニタリング環境の未整備

同業他社との接触記録や接触時の会食費用等がデータ化されていないため、監査・モニタリングが困難な環境にある企業は少なくありません。そのため、接触記録等のデータ化を促進し、自己点検手続きの標準化や同業他社との会食等の際には、自己点検結果を支払承認プロセス等に添付する等の環境整備が必要です。

2. 贈賄対策

(1) 贈賄規制の概要と注意点

日本、米国、英国、中国の贈賄規制の概要は図表1のとおりです。FCPAに摘発されると、罰金や禁固刑のほか、司法省(DOJ)やSECとの司法手続きへの対応、調査費用にも莫大な費用がかかること、DOJとの司法取引で訴追延期の代わりに「コンプライアンス・モニター」という監視人の派遣を受け入れ、2～3年間、再発防止措置の実行状況の監視を受けることがあります(監視人の報酬負担は摘発された企業が負います)。

タイやインドネシアでは、自国の公務員等への贈賄規制のみで、外国公務員等への贈賄規制はありませんが、両国とも規制当局の活動は活発です。インドネシアでは数年前に某社の現地販売子会社の日本人社長が贈賄容疑で逮捕・拘束され、刑罰を受けた事例が発生しました。また、ブラジルとインドでは、新たな贈賄規制の法令が制定・施行され、今後、具体的な摘発体制の整備が予定されています。

図表1 日本、米国、英国、中国の贈賄規制の概要

	日本	米国	英国	中国
国内公務員への贈賄	刑法等で禁止	様々な規制で禁止	BA等で禁止	刑法等で禁止
上記に係る罰則上限	懲役3年 罰金250万円	様々な罰則 罰金は高額	禁錮10年 法人罰金は上限なし	懲役10年 法人罰金は上限なし
外国公務員への贈賄	不正競争防止法で禁止	FCPAで禁止	BAで禁止	刑法で禁止
上記に係る罰則	懲役5年 法人罰金は3億円	禁錮5年 罰金は不当利益の2倍等	禁錮10年 罰金は上限なし	懲役10年 罰金は上限なし
域外適用の可能性	なし (海外の日本人は対象)	あり (摘発実績多い)	あり (摘発実績なし)	あり (摘発実績なし)
特徴	有罪確定は3件 (+1件起訴中)	外国企業の摘発・業界全体の摘発	民間への贈賄も規制	商業賄賂規制・販促費に注意

(2) 贈賄リスク対応でありがちな問題と必要な取組み

企業でありがちな3つの問題点とそれに対する主な贈賄対策を以下にまとめます。

① 具体性のない規範文書・ガイドライン

贈賄禁止規程・方針等を整備した企業は増えていますが、会食等の接待や贈答、寄付金、旅費の負担、ファシリテーション・ペイメント、代理店等の活用など具体的な局面ごとの適否基準が明定されていないことが多いです。そのため、公務員等との接触時の主なパターンごとの具体的な適否基準や承認プロセスの明定が必要です。なお、具体的な適否の判断基準はグループ共通版の整備とともに、各地域版の整備が望まれます。

② 昔と変わらない意識

「海外ではある程度の贈賄は必要不可欠」と信じる方はまだ少なくないように思われます。そのため、経営トップによる贈賄禁止のゼロ・トレランスの方針を説くことや、仕事のやり方を変えるチェンジ・マネジメントが必要です。

③ 監査・モニタリング環境の未整備

公務員等との交際費・旅費の負担・寄付金や公務員等と接触のあるエージェント等への報酬費用等が「見える化」されていないため、多くの企業では監査・モニタリングが困難な環境にあります。そのため、公務員関連支出等のデータ化を促進し、自己点検手続きの標準化や公務員等関連支出時には、自己点検結果を支払承認プロセス等に添付する等の環境整備を進める必要があります。

3. 効率的な対策の設計のために

(1) 贈賄リスクとカルテル・リスクの統制の共通点

贈賄対策とカルテル対策には、次のようなルール設計上の共通点があります。

- ① 接触時の申請・報告ルールの必要性
- ② 会食等の費用負担時の申請・報告ルールと支払記録でのフラッグの必要性
- ③ 取引先・支払先マスター情報におけるフラッグの必要性
- ④ 自主申告手続き(カルテルはリニエンシー)の権限・手順等のルールの必要性

(2) 贈賄リスクとカルテル・リスクのモニタリング手続きの共通点

このように、贈賄対策とカルテル対策には必要な要素の共通点があるため、あるべきモニタリング手続きにも次のような類似性があります。

- ① 代理店等の属性調査・背景調査
⇒再委託先の把握は輸出管理に通じる
- ② 接触記録の内容の妥当性・適切性の調査
- ③ 費用負担時の記録内容の妥当性・適切性の調査
- ④ 内部通報等の記録の調査／アンケート・サーベイ結果の分析・検討

したがって、カルテル対策だけ、贈賄対策だけ、という視点でルールやモニタリング手続きを設計するのではなく、両対策の共通項・類似性を十分に踏まえて、効率的にそれらを設計し、一体的に運用することが非常に重要となります。

そして、効率的な取組みを基本姿勢に、海外当局が推奨する有効なコンプライアンス体制の構築を目指す必要があります。図表2では、米国FCPAガイド、英国BAガイダンス、EU競争法ガイダンスが示している有効なコンプライアンス体制の構成要素を示していますが、これらには共通する内容がかなり多いことに気付くはずですが。

IV 安心して海外戦略を実行するための 施策②M&AとPMIにおける対策

1. M&Aでありがちなコンプライアンスに関する課題

M&Aの目的は、設立手続き、販路開拓、製造拠点設立、従業員確保、業務手続整備、情報システム構築などに関して時間を買うことにありますが、「買うこと」で手一杯となり経営管理・リスク管理が手つかずとなり、その結果、コンプライアンス上の問題が事後的に発覚することや買収後の統合効果の実現時期が当初の期待よりも大幅に遅延することがあります。

図表2 FCPAガイドライン/BAガイダンス/欧州委員会・競争法ガイダンス

米国・FCPAガイドライン 「効果的なコンプライアンス・プログラムの特徴」の骨子
1. 上位のマネジメント層による反贈賄の明確な対応方針のコミットメント 2. 行動規範や方針・手続き等の制定 3. 監督責任者の設置 4. リスク評価 5. 研修と継続的な周知・啓発 6. 人事評価と懲罰制度 7. 代理店等に対する審査・調査（デューデリジェンス） 8. 内部通報と内部調査 9. 継続的改善のための取組み 10. M&A 時のデューデリジェンスの徹底と統合後の対応
英国・BAガイダンス 「適正な手続きの“6つの原則”」の骨子
1. 各社の状況等に対応した手続き 2. トップ経営層によるコミットメント 3. リスク評価 4. 審査・調査（デューデリジェンス） 5. 教育研修を含む周知・伝達 6. モニタリングとレビュー
欧州委員会・競争法ガイダンス 「コンプライアンス体制の構築方法」の骨子
1. 全体リスクと個人リスクの分析 > 対象部門、同業他社との接触頻度・レベル、市場の特性等による高リスク分野の特定/高リスク業務に従事する従業員へのリスク喚起や教育 2. ガイドライン等の整備による方針の明確化 > 平易な言葉による基本方針の作成（すべての言語への翻訳を推奨）/高リスク分野に関するガイドラインの整備 3. コンプライアンス方針の明定および経営層による継続的コミットメント > 経営層によるコミットメント、コンプライアンス責任者の任命/コンプライアンス基本方針の明定、全従業員による容易なアクセスの確保 4. 確認書・宣誓書の受領、人事評価におけるコンプライアンス面の評価等 > 確認書の受領、人事評価項目等によるコンプライアンス遵守のインセンティブ強化、コンプライアンス違反者への懲罰の徹底 5. 内部通報、行動指針の整備 > 経営陣に遅滞なく報告されるルートの整備 /違反・疑義発覚時の行動指針の整備 6. 定期的な更新、相談窓口の設置、研修 > 定期的な文書の更新/違反リスクのあるスタッフを対象とした研修 7. モニタリング・監査 > 入札等のモニタリングによる未然防止、監査等による違反行為の発見

2. M&AとPMIにおけるポイント

M&Aでは、段階的なリスク分析とともに、統合効果を得るためのPMIの標準手続きの整備が重要です。ここで贈賄リスクを念頭に置いたDDとPMIの手続きのポイントを以下にまとめます。

① DD 実施の初期段階でリスク概要を分析するとともに、中間報告時までに重要リスクを把握し、追加調査の要否を判断する。 ※ 腐敗認識指数が高い国における事業投資では、外部専門家による贈賄リスク DD を制度化している企業がある。
② 買収完了（Day1）後、すぐに、贈賄リスク対応状況の実態調査を行う。買収の覚書締結から本契約の間における追加 DD の実施も有用である。 ※ 買収後、半年以内に内部監査部門による内部統制調査（監査）の実施を義務付けている企業がある。
③ 買収完了時点からの PMI の標準的な統合手続きを整備する。 ※ 贈賄リスク対応のための本社の規程・手続き等のルール内容が複雑で国内目線すぎて「使えない」ため、海外子会社用に「シンプル・ルール（分量が多くなく、要は・・・してほしいという管理の要点をまとめたシンプルな内容のルール文書）」を適用した企業もある。

3. M&AとPMIに組み入れるべき手続き

贈賄リスク対応を念頭に、主な段階ごとに、あるべき手続きを図表3に整理します。

図表3 贈賄リスク対応-主な段階ごとの手続き

	実施すべき手続き (準備しておくべき手続き)
買収前 DD	財務DD、法務DDなどとともに、リスク度に応じて、同業他社との接触状況や公務員等関連支出の状況を把握する。併せて、同業他社接触時や公務員等関連支出に関する方針・規程・手続き等の整備状況を把握する。
買収直後	梃入れの必要性が高い場合、詳細調査を行い、梃入れ計画のマスタープランを策定する。また、コンプライアンス関連の基本方針・行動規範等はグループ共通のものと取り換え、グループ方針については早期に説明・研修を行い、今後の梃入れ計画の概略を周知する。
買収後 3ヵ月	公務員等関連支出に関する方針・規程・手続き等の整備状況を把握する。必要に応じて、「シンプル・ルール」を導入する。
買収後 1年 以降	標準書式・手続きの定着化とともに、モニタリング手続きを試行した上で、ルール内容を改訂する。その上で、モニタリングを制度化する（日常の承認プロセス時のチェック、定期的なチェックなどの制度運用）。

V 安心して海外戦略を実行するための 施策③海外管理の向上策

1. 海外管理の向上策の必要性

カルテルや贈賄対策を推し進めると、たとえば、必要な規程等の未整備、行動規範等の未翻訳、海外子会社におけるコンプライアンス推進担当の不在、親会社報告事項に重要なコンプライアンス事項の非制定など、海外子会社管理・グループ管理の課題に直面することが多いです。しかも、直面しやすいリスク事項について、グループとしての管理方針が明確には定められていないことも少なくありません。

また、近年、海外子会社における不正事例の発生に頭を悩ませている企業は少なくありません。海外子会社は管理スタッフが不十分で、内部牽制・職務分離が不十分なことが少なくありません。ここに海外子会社の不正の原因があります。

さらに、日本人駐在員が担うことが多い現地の経営管理者は、経営管理・内部統制の経験や教育が不十分なことが多いです。

このような状況を踏まえると、海外管理の向上策の推進が必要なことは言うまでもありませんが、まずはグループとして海外管理に必要な知識・ノウハウの蓄積が必要です。

2. 海外子会社マネジメントとして必要な知識・ノウハウ蓄積策

まず、海外子会社のマネジメント層向けの支援策として、マネジメント・ブックに関する取組みを推奨します。図表4は海外子会社運営に必要なノウハウやシンプル・ルールをまとめた冊子（マネジメント・ブック）の目次例ですが、分量は30～40頁に抑えることがポイントです。また添付資料として標準的な帳票・台帳モデル、異常点の見分け方・着眼点を記載す

ることも望ましいです。さらに、マネジメント・ブックを作成し、配布するだけでなく、チェックリスト化し、担当する子会社の状況についての自己点検を子会社マネジメント層が適時に実施することや、子会社マネジメントが集まる会議の場を利用して事例問題等を通じて、リスク対応ノウハウについてマネジメント・ブックを活用して習得する機会を設けることが望まれます。

3. グループ本社として必要な知識・ノウハウ蓄積策

次に、グループ本社として必要な知識・ノウハウを蓄積するための施策として、各国別リスクガイドの作成やその作成のための各国別のプロフィール資料の整備を推奨します。図表5は、各国別プロフィール資料の項目例です。日本にいても相当な情報収集が可能であるため、現地国の制度の特徴や注意すべきリスクの把握に努めることを推奨します。

VI グループ本社機能の確立と地域統括 会社が果たすべき役割

1. グループ本社機能の確立

海外子会社による自主的な経営管理は、グループ管理の基本であり非常に重要です。しかし、現状では日本本社と海外子会社とでは経営管理の基本やポイントが共有されず、前述した様々な問題や懸念に直面することは少なくありません。

そこで、まずグループ本社としての機能がどこまで具備されているのかについて、グループ管理方針の現状を把握することからスタートする必要があります。図表6は、グループ管理方針の現状を把握するための論点です。各論点で「グループとしての方針は明確か?」「グループ各社に運用させているか?」「海外子会社も運用されているか?」等を確認すべきです。グ

図表4 マネジメント・ブックの目次例

■ 第1章 マネジメント全般

1. 定例マネジメント会議
2. マネジメントへの報告・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

■ 第2章 ガバナンス

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

■ 第3章 コンプライアンス

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・支払関係ガイドライン
5. 同業他社との接触ガイドライン

■ 第4章 人事

1. 雇用契約
2. 研修
3. 人事管理
4. 入社・退社時の手順

■ 第5章 情報関係

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

■ 第6章 事故・トラブル・災害

1. 事故・トラブル等のリスク管理
2. 災害のリスク管理

■ 第7章 品質管理

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

■ 第8章 会計

1. 会計関連ルールの整備
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

■ 第9章 在庫管理・販売管理

1. 適正な在庫管理と在庫評価
2. 債権管理・入金管理
3. 販売管理と仕入・売上計上

■ 第10章 材料以外の物品購買・

1. 支払債務の管理
2. 購買・調達
3. 支払管理

グループ管理方針の存在や運用方針が不明確な論点は、グループ方針のあり方と担当部門、海外子会社への適用方法を明確化し、関係者間でコンセンサスを経てルール化していくことがグループ本社機能の確立につながっていきます。

2. 地域統括会社に関する注意点

このように、海外管理の向上のためには、グループ本社機能の拡充が必要です。特に、会計・財務、税務、IT、法務は、グループ本社による一元管理が望まれます。ただし、グルー

図表5 各国別リスクガイドの作成のためのプロファイリング資料例

■ 下記事項は日本でも一定の情報収集が可能なため常に把握・更新しておきたい

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、法人税等の主な留意点
	間接税、関税・付加価値税、源泉税、所得税等の主な留意点
知的財産	知的財産権に係る法令、主な留意点
贈賄規制	賄賂等に係る法規制、主な留意点
競争法	カルテル、独禁法対応の主な留意点
輸出管理	輸出管理に関する規制、留意点

分類	項目例
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	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 資金調達に関する主な留意点
	関連する業法・行政法 関連する規制当局 主な許認可・届出・報告事項等
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6 グループ管理方針の具体的な検討の項目例

分類	観点	
グループで共有する経営理念・方針等に関する事項	理念・ビジョン	
	倫理コンプライアンス	理念ポリシー Global Code of Conduct
	CSR	グローバル CSR 方針
	人材管理	人事ビジョン、〇〇 Way
	人事権	役員等の人事、報酬
グループで遵守すべき業務の基本方針に関する事項 1	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
	業務管理	
	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、リスク管理活動
		会社規程等の整備
		販売管理・債権管理等
	販売価格	グループ間取引価格

分類	観点	
グループで遵守すべき業務の基本方針に関する事項 2	情報管理・IT ガバナンス	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
	税務方針	グループ税務方針
	決算管理	勘定明細の作成、決算 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	
グループ各社の業務支援に関する事項	人事・法務	労働法、法務相談
	知的財産	先行調査等
	IT 管理	IT 導入やセキュリティ
	経理財務	会計・税務相談

ブ本社による集中管理はリソース等の限界や海外現地国の事情を適時に把握することが必ずしも容易ではないことから、地域統括会社に権限委譲した形の海外管理は非常に望ましいと言えます。

しかし、地域統括会社の機能の発揮に必要な権限・リソースがなく、事実上、形骸化している事例が少なくないことには注意を要します。地域統括会社によるコーポレート機能を充実させようとするならば、本社並みの人事権・指揮命令等の権限と、それと対となる報告ラインを含む、機能発揮に必要な権限と予算・要員等のリソースを地域統括会社が確保する必要があります。たとえば、グループ決裁権限規程等において、地域統括会社による決定権限や報告事項が未制定の状況では、地域統括会社による適切な機能発揮は難しいはずで

定の拠点にバラバラに往査することを避けるような監査計画の調整、依頼資料の共有、監査結果の共有により同一の質問の繰り返しを避けること等、受け手となる事業部門・子会社の負荷軽減を十分に配慮した行動から始めることは大いに有意義なはずで

VII グローバルコンプライアンスの全体最適化戦略の必要性

1. PDCA活動による疲弊の事実

現在、様々なPDCA活動で多くの企業は疲弊しています。そのため、現状のままグローバルコンプライアンスの単純な強化策だけでは限界が来ますので、バラバラな活動による“ムリムダ”から積極的な脱却を志向する最適化戦略を策定し、実行すべきです(図表7参照)。

ただし、いきなり最適化戦略と言っても各所管部門間の調整や連携を図ることは非常に困難です。しかし、たとえば、内部監査関連活動だけでも、各監査担当者が定期的に集まり、特

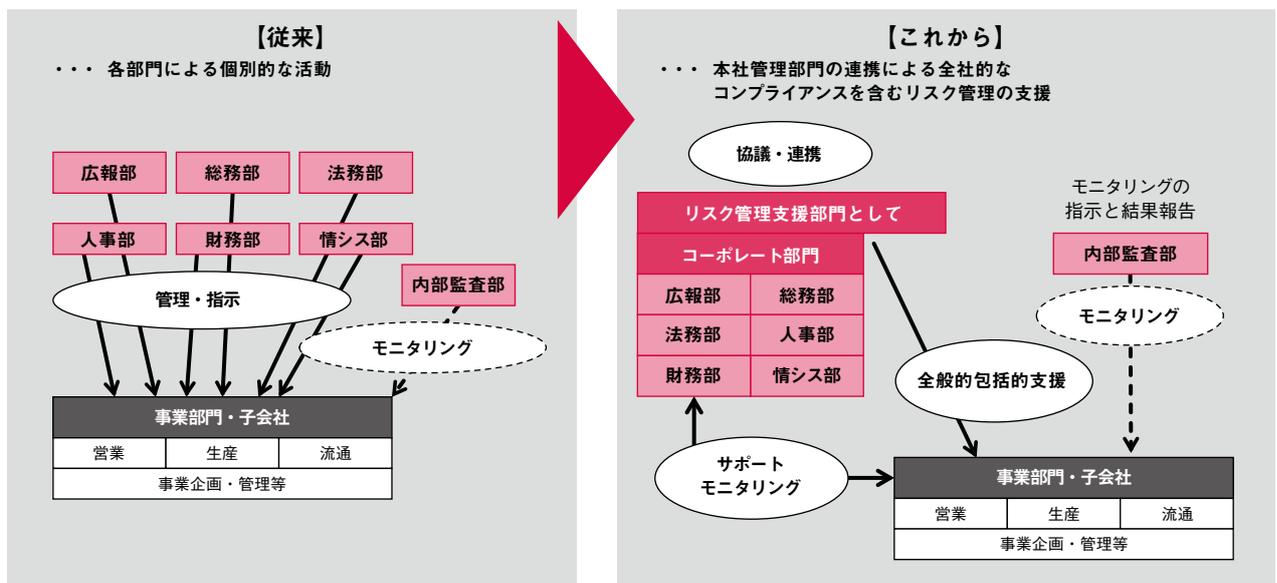
VIII おわりに

グローバルコンプライアンス体制の確立のためには、海外管理の向上が必須です。海外管理の向上のためには、様々な部署間連携等が必要となります。そのため、従前のような個別的なコンプライアンス対策や内部統制関連活動のやり方では、いたずらに負荷を増すことになりかねません。今後は、戦略的な思考をもった効率的な取組みにより、効果的なグローバルコンプライアンス体制の確立を図るための努力や衆知の結集(知恵出し)、それらを促進させるトップ経営層の真剣な姿勢・言動が、重要な鍵になると言えます。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS
 フォレンジック部門
 ディレクター 林 稔
 TEL: 03-5218-8927
 minoru.hayashi@jp.kpmg.com

図表7 「全体最適」に向けたグループ内部統制システムの在り方



- 各部門からバラバラに色々なことを言われる…
- ISO等、どんどんルールやマニュアルだけが増える一方で、負荷が増すばかり…

- 管理部門は各専門機能の視点からリスク管理を推進するとともに、課題や目標を共有。効率性向上
- 事業部門・子会社はリスク管理手法を理解し、リスク対応力向上

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2015 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2015 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.