Proact's View 29th November 2021 Vol. 2

We support your proactive risk-management.

海外子会社のブラックボックス化を避けるための具体的方策

弁護士　田中　伸英
パートナー
公認不正検査士

≪Points of View≫

・コロナ禍での海外子会社のブラックボックス化・不正リスクの懸念
・本社リスク管理部（2線）・内部監査部（3線）からの「支援」：メインライン
・グローバル内部通報窓口の活用：サブライン

■ブラックボックス化・不正リスクの懸念

新型コロナウィルスの感染拡大に伴い、日本人駐在員の日本への帰任や一時帰国が進みました。日本人駐在員からの報告に頼って海外子会社の状況を把握していた多くの企業では、海外子会社の状況はより見えづらくなり、海外子会社の「ブラックボックス化」が進んでいます。これに伴い、子会社役職員による不正（横領やキックバック等）や贈収賄のリスクはより一層高まっており、実際に日本人駐在員が一時帰国中に子会社の現地スタッフにより横領されてしまった等のご相談が増えています。

■本社リスク管理部（2線）・内部監査部（3線）からの積極的な「支援」：メインライン

コロナ禍において、海外への渡航は制限され、従前行っていた本社リスク管理部（3線モデルにおける2線）及び内部監査部（3線モデルにおける3線）による往査は難しくなりました。一方で、Zoom 等のウェブ会議システムの利用が活発となり、海外子会社の役職員といつでもオンラインで会議・ヒアリング等ができるようになり、いつでも現地役職員の声を聴くことができるようになりました。

ウェブ会議でのコミュニケーションには、微妙なニュアンスが感知できない等のデメリットもありますが、何度も会議を設定することにより、本社の考えを直接伝えることができ、現地役職員との信頼関係も生まれ、実効性のある意見交換が実施できます。実際に、内部監査の一環としてフォローアップ（支援）会議を毎月開催し、現地の事業を踏まえて具体的な質問等を行うことで、（はじめは話してくれなかった）現地子会社での課題や不正

の兆候等についても話してくれるようになり、早期の改善につながったという事例もあります。

この際に重要となるのは、海外子会社を「支援」したいという本社側の意識です。本社担当者は、海外子会社を「牽制」「監査」するという意識が強くなってしまう傾向があります。しかしながら、その意識は海外子会社にも伝わり、必要なリスク情報を収集することが難しくなってしまいます。

一方、同じグループの同志として「支援」したいとの意識で積極的にコミュニケーションを取れば、必ず現地の役職員にも伝わり、リスク情報も積極的に共有してくれます。一例を挙げれば、「賄賂を支払っていませんか」という質問ではなく、「許認可の取得・更新の時、困ったことはなかったですか」「どんなことで困りましたか」「その時誰に相談して、どのように対応しましたか」「何か本社としてお手伝いできることはありませんか」等、「支援」の視点をもって質問を少し工夫することで聞き出せる情報の質は変わってきます。

■グローバル内部通報窓口の活用：サブライン

ブラックボックス化を防ぐためのもう１つの手段として、海外子会社の現地役職員から本社に直接報告される「グローバル内部通報窓口」の活用が挙げられます。グローバル内部通報窓口は、現地役職員の生の声を聞ける有効な手段です。

しかし、私の経験では、そもそも現地（特に新興国）の役職員は、そもそも内部通報窓口の意義や役割、どのようなことを通報すれば良いのか理解していないことが多いと言えます。

内部通報窓口の実効性を上げるためには、現地の文化・法令を理解したうえで、1.どういう制度なのか、2.本社としてはどのようなことを通報して欲しいのかを、具体的に伝える必要があり、説明文のメール送信や社内イントラ掲載だけでは不十分で、現地での社内研修や説明会の実施とセットで行う必要があります。

もっとも、グローバル内部通報窓口は、職制上のレポートラインが目詰まりを起こして正常に機能しなくなった場合のバイパスライン（サブライン）に過ぎません。リスク情報を迅速に経営層に伝えるためには、平常時から機能すべき上述のようなメインラインに磨きをかけることが必要であることを忘れないでください。

発行：プロアクト法律事務所　　編集担当：池永朝昭・田中伸英
https://proactlaw.jp
東京都港区虎ノ門 5-12-13 ザイマックス神谷町ビル 7 階
TEL:03-5733-0133　FAX:03-5733-0132