

グローバルガバナンスの新展開

～コロナの教訓を踏まえて～

森・濱田松本法律事務所
 弁護士 御代田 有恒
 弁護士 重富 賢人



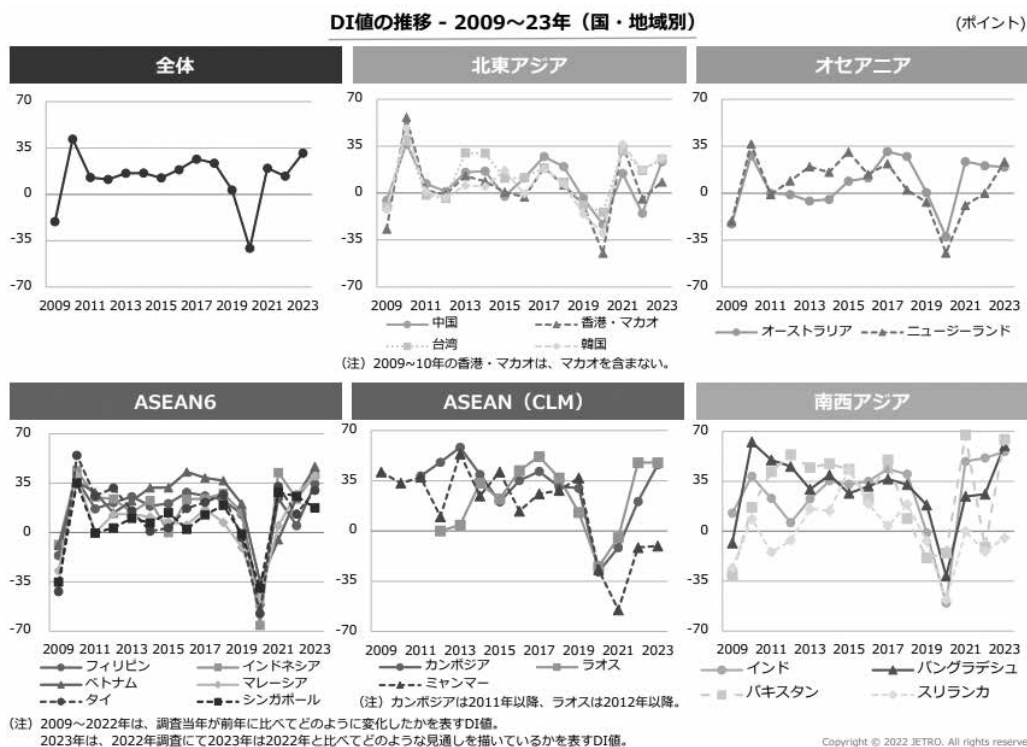
1. 新型コロナウイルスとグローバルガバナンス

新型コロナウイルスは、多くの日本企業の海外グループ会社のガバナンス（以下「グローバルガバナンス」という）の見直しと変容を迫るものであったといえる。日本企業は、海外子会社の管理において、これまで本社からの駐在員派遣や、直接の訪問・監査を重視することが多かった。しかし、新型コロナウイルスにより、駐在員が帰国し、不在となった海外グループ会社も珍しくなく、また、渡航制限により本社の役職員の訪問が難しくなった。

他方で、以下の図表1のように、2021年にも、アジア・オセアニア地区での黒字の日系企業の割合はV字回復し、その後の景況感は同地域で改善傾向にある。このように事業活動が再活性化しているにもかかわらず、多くの日本企業では、駐在員の派遣や出張による訪問・監査を十分行うことができず、発現していない海外グループ会社の不正・不祥事やその芽が存在しうる状況である。

2023年に入り、新型コロナウイルスが収束しつつあるなか、人員の交流復活などにより海外グループ会社の不正・不祥事が発現する可能性があり、今がまさにグローバルガバナンスを見直し、強化するのに最適な

図表1 DI値の推移－2009～23年（国・地域別）



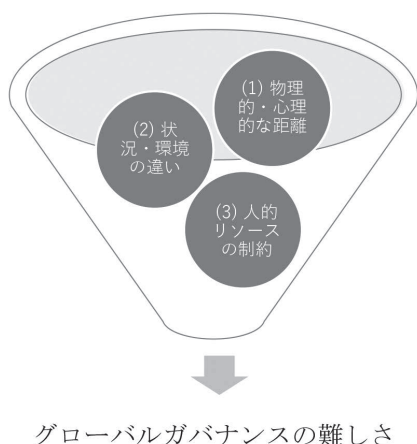
出所：日本貿易振興機構（JETRO）(2023年1月25日)「2022年度 海外進出日系企業実態調査 アジア・オセアニア編」

https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/e98672da58f93cd3/20220039rev2.pdf?fbclid=IwAR1YPPp-drDnHF8xytp-B8crcFWRnyRu9Ii2_0FXIjfkvjSSV1DEsxCtRA

時期といえる。そこで、本稿では、グローバルガバナンスの基本を整理のうえ、新型コロナウイルスの教訓を踏まえて、今後求められるグローバルガバナンスの形を検討する。

2. グローバルガバナンスの難しさ

日本国内のグループ会社の管理に比して、海外グループ会社の管理は特に難しいといえる。その要因としては、主に次の3点があげられる。



(1) 物理的・心理的な距離

本社と海外グループ会社の間には「物理的な距離」に加えて、「心理的な距離」もあることが多い。本社と海外グループ会社では、時差も大きく、さらには言語の違いによりコミュニケーションにも制約が生じていることがあり、その結果、「心理的な距離」が生まれることがある。「心理的な距離」が存在すると、海外グループ会社は、問題があっても、本社に相談・報告することに躊躇し、自らの判断で対応してしまうおそれがある。そして、本社としても、不正・不祥事の防止・対応に必要な海外グループ会社の情報を十分入手できない状況になる。

新型コロナウイルスによる渡航制限は、本社と海外グループ会社の間「心理的な距離」をより遠いものにしたといえる。そのため、本社としては、「心理的な距離」が空いてしまっている可能性が高いことを念頭にグローバルガバナンスを構築・運用することが求められる。

(2) 状況・環境の違い

海外グループ会社の所在国における文化・商慣習等は日本と大きく異なることが多い。いまだに一部の新

興国では賄賂や取引先の従業員へのキックバックが珍しくない。そのような状況では、「現地では他社もやっている」、「不正を行わないと売上が立たない」、「賄賂を支払わないと会社に不利益が生じる」といった形で、状況・環境の違いは、海外グループ会社における不正・不祥事の要因になりうる。現地の文化・商慣習等の尊重は、現地でのビジネスの成功に必須ではあるものの、本社としては、譲れないラインを示し、浸透させる必要がある。

(3) 人的リソースの制約

特に中小規模の海外グループ会社では、法務・コンプライアンス等のグローバルガバナンスの構築・運用に必要な部門・人材が十分でないことも珍しくない。また、本社としては、駐在員によるグローバルガバナンスを期待することもあると思うが、駐在員は、営業や生産等を担当しながら内部統制や法務・コンプライアンスの機能を担わされることになり、いわばアクセルとブレーキの両方の役割を与えられていることが多く、リソース上の制約が存在する。そのため、本社としては、海外グループ会社においては、人的リソースの制約がありうることを前提に、本社からサポートすることも念頭にグローバルガバナンスの構築・運用を進める必要がある。

3. 実務上の留意点（総論）

(1) リスクベースアプローチ

グローバルガバナンスの構築・運用においては、リスクベースアプローチをベースに検討することが重要である。海外グループ会社は、所在国や事業内容等に応じて、リスク度合いが異なり、優先して対応すべき海外グループ会社が存在する。また、すべての海外グループ会社に同時に理想的な海外グループ会社の体制を構築・運用することも現実的ではないため、一定の優先順位が必要となる。

したがって、各海外グループ会社については、重要性・規模・事業内容等を分析したうえで、各社のリスク度合いを踏まえて、リスクの高いところから優先的に対応するというリスクベースアプローチが必要となる。加えて、リスク度合いに応じて、構築・運用するグローバルガバナンスの体制の内容にも各社ごとに濃淡をつけることも考えられる。

(2) 「3線ディフェンス」

グローバルガバナンスの構築・運用においては、国

内子会社のガバナンスと同様に、いわゆる「3線ディフェンス」の考え方（図表2参照）を検討することが必要である。ただし、上記のとおり、海外グループ会社にはリソースの制約があるため、必ずしも「3線ディフェンス」の考え方をそのまま導入できないことも多いかもしれないが、部分的な導入を含め、検討することが望ましいため、ここで紹介する。

「3線ディフェンス」の考え方では、事業部門の第1線、法務・財務等の専門性を備えつつ、事業部門の支援と監視を担当する本社部門の第2線、第1線・第2線の有効性に対する監査を担当する内部監査部門の第3線がお互いをけん制し合いながら、企業グループの内部統制が構築・運用される。この考え方をグローバルガバナンスに取り入れる場合、海外グループ会社に本社部門の第2線および内部監査部門の第3線を設けて、本社と海外グループ会社それぞれの第2線・第3線が直接のコミュニケーションをとる必要がある。その結果、海外グループ会社の事業部門の第1線から報告が期待しづらい問題・リスクが、海外グループ会社の第2線・第3線からの報告を通じて本社に入ってくるようになり、顕在化しやすくなる。

ただしグローバルガバナンスに「3線ディフェンス」の考え方を導入する場合、リソースの制約による導入のハードルがあるうえ、実際に有効・十分に機能させることも決して容易ではない。すなわち、海外グルー

プ会社等に第2線および第3線を設けても、本社の第2線・第3線との間でリスク・問題を報告できる関係性がない限り、「3線ディフェンス」の考え方はグローバルガバナンスで機能しない。この点については、後記5のコロナ後のグローバルガバナンスでふれる。

4. 実務上の留意点（各論）

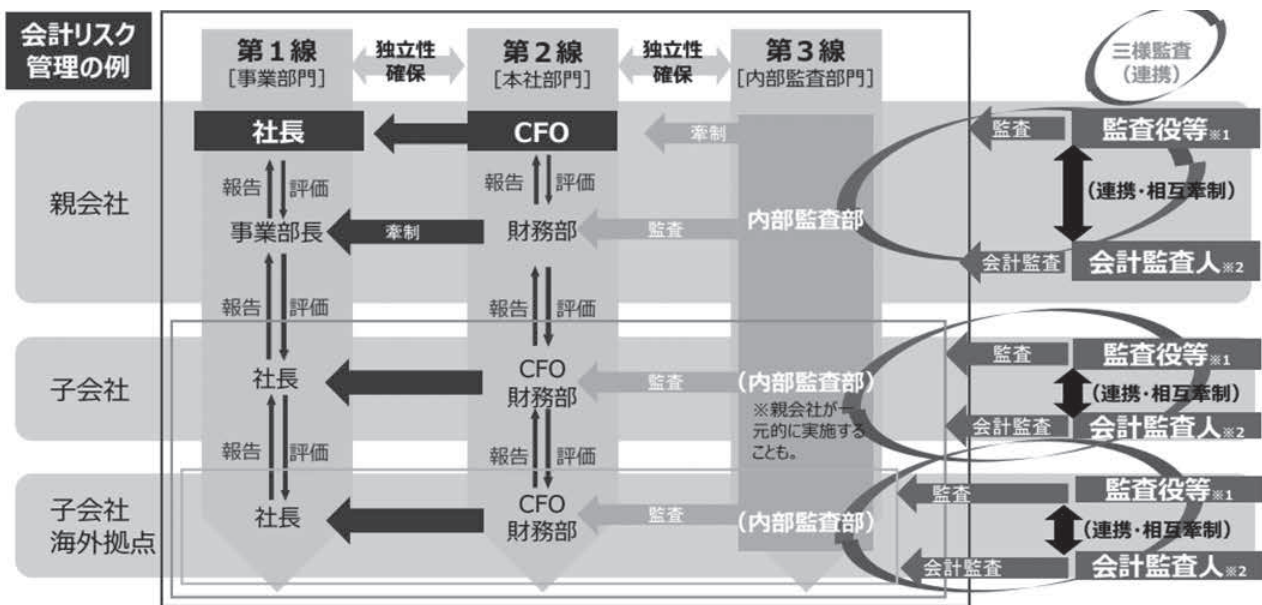
以下では、紙面の許す範囲で、具体的なグローバルガバナンスの施策を紹介する。

（1）トップのコミットメント

グローバルガバナンスにおいては、本社のトップから「コンプライアンスと利益で迷ったら必ずコンプライアンスを優先する」という明確かつ強力なコンプライアンスに対するコミットメントのメッセージを出し続けることが重要である。

海外グループ会社の役職員としては、上記のとおり、本社と海外グループ会社間の状況・環境の違いがあるため、利益とコンプライアンスのいずれを優先すべきか判断に迷いが生じる場面に遭遇することが考えられる。その際にトップのコミットメントは、判断に迷いが生じた海外グループ会社の役職員の行動の指針となる。トップのコミットメントは、グローバルガバナンスの施策の中でも、特にコストをかけることなく導入可

図表2 「3線ディフェンス」の運用例



出所：経済産業省CGS研究会第8回（2018年7月24日）「事務局説明資料」

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/cgs_kenkyukai/pdf/2_008_04_00.pdf

能であることから、グローバルガバナンスの見直し・強化にあたっての最初のアクションとして取り組むべき施策といえる。

(2) レポーティングライン・規程の整備

グローバルガバナンスにおいては、海外グループ会社からの適時かつ十分な情報の取得がポイントになる。その観点からは、国内グループ会社と同様に管理規程等を整備し、運用することが重要である。しかし、海外グループ会社におけるリソースの制約等から、日本国内のグループ会社で使用している詳細かつ網羅的な規程は、海外グループ会社においては実務上運用が困難な場合も見受けられる。

そのため、各社の状況に照らし、場合によってはまず重要な点に絞った限定的な内容の規程類に整理することも考えられる。また、規程類の整備・導入が完了しても、そこで終わりではなく、むしろその運用が重要であり、必要に応じて、本社側で積極的に支援し、伴走する覚悟が求められる。

加えて、本社側としては、海外グループ会社からの報告を待つだけでなく、グループ会社の取締役会や株主総会などの組織体を通じた情報収集も自ら行うことが重要である。日本企業においては、本社側から、海外グループ会社の取締役会等に役員を派遣することが一般的であるが、それらの組織体において、積極的に情報収集を行う意識をもつことが求められる。

(3) 教育・研修

①駐在員の駐在前研修

日本企業においては、ロイヤリティの高い本社からの駐在員を通じた、いわば「駐在員ガバナンス」によって海外グループ会社のガバナンスを図る例も多い。しかし、上記2(3)の「人的リソースの制約」のとおり、駐在員はいわばアクセルとブレーキの役割を同時に果たすことが求められるというリソース上の限界があるうえ、駐在員が海外グループ会社においてアクセス可能な情報が限定的な場合もあるため、「駐在員ガバナンス」のみでは十分とはいえない。もっとも、日本企業にとって、信頼できる駐在員を通じた海外グループ会社のガバナンスは今後も重要な役割を果たすと思われる。

駐在員ガバナンスを有効に機能させるためには、駐在員候補に対する駐在前研修が重要である。特にコロナ禍が落ち着き、海外グループ会社への駐在員の駐在が本格的に再開しつつある現状においては、その重要性が増している。新しく赴任した駐在員は、駐在開始

時にすでに発生している海外グループ会社の不正事案等に巻き込まれることをおそれて親会社への相談や内部通報等を行うことがあり、駐在員の赴任により海外グループ会社の不正・不祥事が判明することが想定される。そのため、駐在前研修において、コンプライアンスの重要性や具体的に気を付けるべき点、また、駐在後に不正に気付いた場合における対応（本社の報告先・相談先を含む）を伝えることが重要である。

②グループ内教育・研修

海外グループ会社の役職員に対する教育・研修は、実務上、比較的導入が容易な施策である。海外グループ会社ごとの個別具体的な教育・研修を実施するには膨大な準備を要するが、グローバルガバナンスの構築・運用の初期段階では、グループ全体のコンプライアンス研修をe-Learning等の実施しやすい形でまず行うことが考えられる。その際には、弁護士等の外部専門家の活用等の工夫により、完璧ではなくても、早期の実施を優先するのが望ましい。そのうえで、各社ごとの個別具体的な教育・研修を実施する場合には、リスクベースアプローチをとり、相対的にリスクの高い海外グループ会社から優先して実施し、そのなかでもよりリスクの高いマネージャークラス以上の役職員を対象とする等の対応が考えられる。

(4) ローカル従業員の人事異動

海外グループ会社における業務のブラックボックス化を避けるために、ローカル従業員の人事異動を行うことが考えられる。特に規模がそれほど大きくない海外グループ会社では、1人のローカル従業員がきわめて長期間にわたり同じポジションを担当し続ける事態がみられる。こうした低い人事流動性が海外グループ会社における不正の要因のひとつとなりうる。特にコロナ禍においては、グループ内での人事異動が全く行われなかった海外子会社も多数あるものと推察され、コロナの収束を契機に定期的な人事異動の導入・再開を検討することが望ましい。

しかし、現地の人的リソースの制約から、実態として人事異動の実施が困難である場合もある。そのような場合には、内部監査において、ブラックボックス化が生じている可能性があるローカル従業員の業務が存在することを念頭に監査する等の工夫が必要となる。

(5) 監査

本社の監査担当チームが、すべての海外グループ会社所在国の言語、文化、法制度、商習慣に対する知識

を十分有することは容易でないため、海外グループ会社に対する実効的な監査の実施には一定の工夫が必要になる。たとえば、現地の専門家やローカル従業員のサポートを仰ぐことが考えられる。ただし、ローカル従業員への依存は当該従業員が担当する業務への監査が不十分になるリスクを孕んでおり、ローカル従業員の協力が必要な場合は、メンバー選定と監査における工夫が求められる。

監査対象の海外グループ会社を選定する際には、リスクベースアプローチをとり、各海外グループ会社のリスクや規模、事業内容等を踏まえ、リスクが高い海外グループ会社を優先するのが望ましい。また、リスクの低い海外グループ会社についてはデスクトップでの監査やリモート監査等に留めることも考えられる。

(6) グローバル内部通報制度

実務上導入は容易ではないが、検討が必要な重要な施策としてグローバル内部通報制度があげられる。グローバル内部通報制度は、言語・時差だけでなく、EUの一般データ保護規則（GDPR）等の各国の個人情報保護法制や内部通報者保護法制等の遵守等、法制・実務上の課題も多い。もっとも、外部の専門業者のサービスの利用や海外グループ会社を限定して、部分的な導入から進めるといった対応も考えられるので、弁護士等の外部専門家とも相談しながら、検討するのが望ましい。

(7) 有事への備え

グローバルガバナンスの構築・運用にいかんにかんして、海外グループ会社における不正・不祥事を完全に防ぐことは不可能である。そのため、平時より、海外グループ会社における不正・不祥事という有事が生じた場合に備えておくことが求められる。たとえば、本社側の法務・コンプライアンスのチーム体制、初動対応のチェックリスト、相談する弁護士等の外部専門家のリストアップなどの準備を行うことが考えられる。

5. コロナ後のグローバルガバナンス

日本企業によるコロナ後のグローバルガバナンスとしては、ハイブリッドがキーワードのひとつになるのではないかと考えている。

特に「3線ディフェンス」における本社と海外グループ会社等の第2線・第3線の関係の構築や監査等の場面において、ハイブリッドの重要性が増すと思

われる。新型コロナウイルスにより、これらの場面においては、対面が最も効果を発揮することを多くのビジネスパーソンは実感したのではないかと思う。他方で、必ずしも、すべての場面で対面の必要がないことも今回の新型コロナウイルスにより明らかになった。そのため、たとえば、本社と海外グループ会社等の第2線・第3線の関係の構築という観点からは、通常時はリモートのWeb会議等でやりとりをしつつ、出張や本社に各海外グループ会社の第2線や第3線の担当者が集まる機会を設け、要所要所で対面のコミュニケーションを確保するといったことが考えられる。

コロナ後のグローバルガバナンスの構築・運用は、現在過渡期であり、各社において模索・検討していると思われるが、本稿が日本企業によるグローバルガバナンスの検討の一助となれば幸いである。

(筆者略歴)

御代田有恒（みよだありつね）

2013年弁護士登録（第二弁護士会所属）・2019年NY州弁護士登録。2014年森・濱田松本法律事務所入所（2023年よりパートナー）。2017年Khaitan & Co.（ムンバイオフィス）およびShardul Amarchand Mangaldas & Co（デリーオフィス）、2018～2019年Covington & Burling（ワシントンDCオフィス）にて執務。

海外危機対応・コンプライアンス・グローバルガバナンス、インド・新興国を中心とする海外M&A、「ビジネスと人権」等に関する助言を多く手掛ける。著書に、『海外進出企業のための外国公務員贈賄規制ハンドブック』（商事法務2018年、共著）、『類型別 不正・不祥事への初動対応』（中央経済社、2023年1月、共著）、『アジア新興国のM&A法制〔第4版〕』（商事法務、2023年8月、共著）など。

重富賢人（しげとみけん）

2020年弁護士登録（愛知県弁護士会所属）。2021年森・濱田松本法律事務所入所。M&Aその他のコーポレート案件および不正調査等の危機管理・コンプライアンス案件を主に取り扱う。著書に『類型別 不正・不祥事への初動対応』（中央経済社、2023年1月、共著）、『アジア新興国のM&A法制〔第4版〕』（商事法務、2023年8月、共著）など。

