



2017 年度ビジネスリスクマネジメント委員会 報告書

2018 年 10 月
公益社団法人 経済同友会

目次

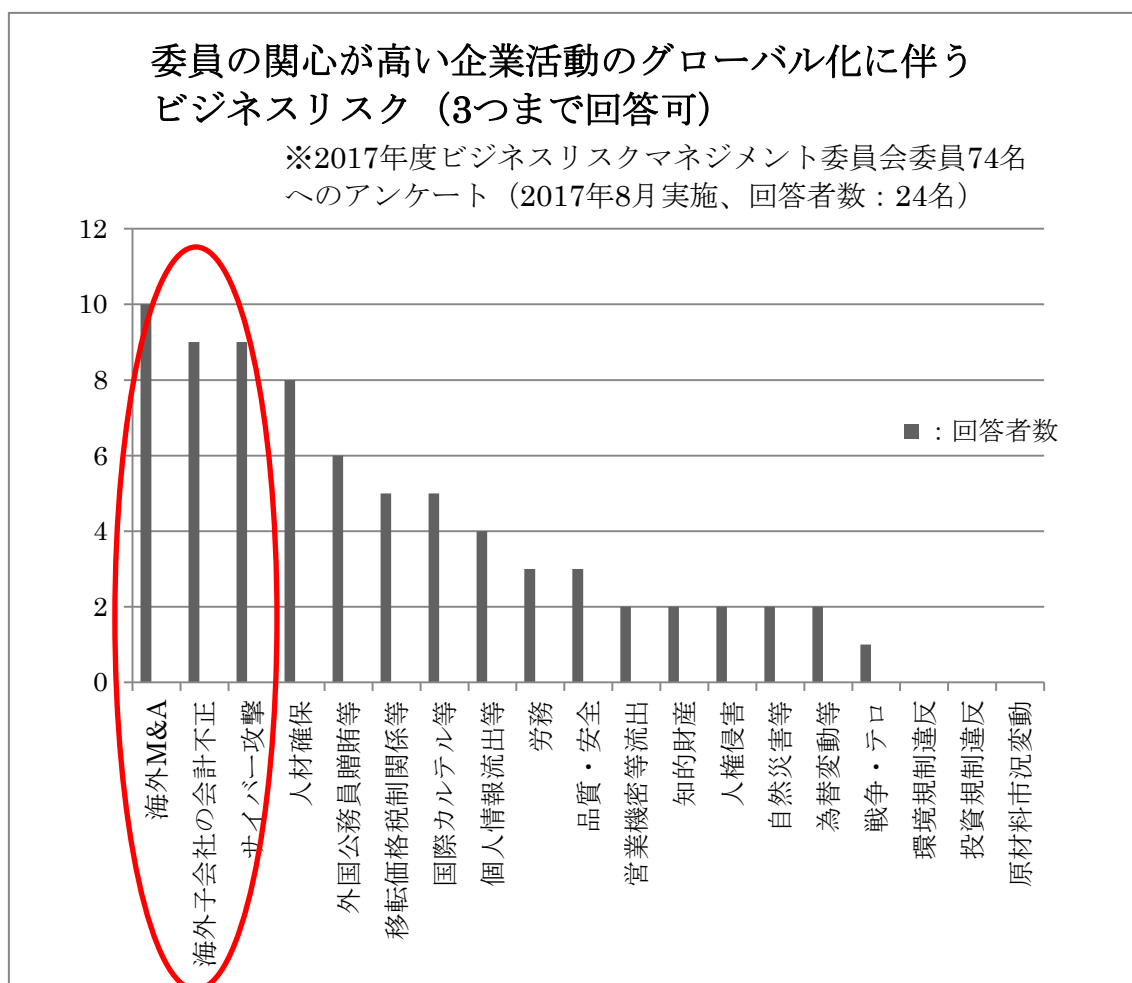
はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1
I．企業経営者が認識するビジネスリスク・・・・・・・・	2
1．海外 M&A の失敗、海外子会社の会計不正	
2．サイバー攻撃	
II．ビジネスリスクマネジメントを考える上で企業経営者が心がけるべきこと ～2017 年度委員会活動で得られた知見を踏まえて・・・・・・・・	4
1．グローバル展開の手法としての海外 M&A（海外企業を買収する）	
2．グローバル・ビジネスリスクマネジメント	
おわりに～2018 年度活動に向けて・・・・・・・・	10

はじめに

- ・ グローバル化、デジタル化、ソーシャル化が急激に進む現在、企業が直面するビジネスリスクは増大、多様化しており、企業はより一層複雑な対応が迫られている。事業や企業自体の存続を脅かしかねない重大なリスクとしては、例えば以下のようなリスクが考えられる。
 - ①法務リスク：国際カルテルなどの競争法違反、海外 M&A の失敗
 - ②財務リスク：不正会計、為替変動、移転価格税制
 - ③技術リスク：サイバー攻撃、個人情報流出、システム障害
- ・ また、紛争・テロなど地政学リスク、大地震や水害など自然災害などによるサプライチェーン崩壊など、企業自身がコントロールできないリスクのマネジメントも求められている。
- ・ こうした中で、本報告書は、企業経営者が特に強い関心を示した 3 分野（次頁 I．参照）を採り上げ、専門家からのヒアリングや経営者の議論を通じて得られた知見を元に、ビジネスリスクマネジメントを考える上で企業経営者が心がけるべきことについて、とりまとめたものである。

I. 企業経営者が認識するビジネスリスク

本会のビジネスリスクマネジメント委員会が実施したアンケート調査（2017年8月実施）では、企業のグローバル化に伴うビジネスリスクについて、企業経営者が特に強い関心を示したのが、①海外 M&A の失敗、②海外子会社の会計不正、③サイバー攻撃であった。



1. 海外 M&A の失敗、海外子会社の会計不正

- ・ 日本企業による海外 M&A の件数は、過去最多を更新している¹。今後、わが国では、国力の基礎である人口の減少、少子高齢化が進み、国内市場の収

¹ 2017 年において、日本企業による「海外 M&A」（In-Out 案件：日本企業が存続企業、外国企業が相手企業となるもの）は 672 件であり、過去の最多値であった 2016 年の 636 件を上回った。

（「経済産業省「我が国企業による海外 M&A 研究会 報告書」（平成 30 年 3 月）
<http://www.meti.go.jp/press/2017/03/20180327003/20180327003-4.pdf>） 139 頁参照）

縮が予測されている。こうした状況のもとで、日本企業が海外市場を求めてグローバル展開していくこと、その手法として、海外の会社を買収すること、海外 M&A を行うことは必然である。

- ・ しかしながら、日本企業が海外 M&A を行った後、巨額の減損計上をしたり、PMI（買収後の統合：Post Merger Integration）が上手くいかなかったりするなど、「日本企業は海外 M&A が下手である」「失敗」を指摘されることが少なくない。
- ・ このような状況を踏まえつつ、今後もグローバルに展開、さらに国際競争力を高めていくためにも、企業経営者は、何故、海外 M&A が失敗するのか、どうすれば上手くできるのか、リスクマネジメントの一環として、改めて考える必要がある。
- ・ また、海外子会社の会計不正が海外 M&A 後に発覚することがあるが、デューデリジェンスが十分に行われていないことに起因することが多い。このように海外 M&A の失敗と海外子会社の会計不正という事象は密接に関わっていると考えられる。

2. サイバー攻撃

- ・ グローバル化、デジタル化、ソーシャル化が急激に進展する中で、通信ネットワークがグローバル規模に張り巡らされ、今や企業活動にとって不可欠な重要インフラとなっている。しかし、1つのコンピュータがウイルス感染すると、直ちに全世界に広がる通信ネットワークが破壊され、企業活動に重大な支障が生じ、われわれの日常生活にも深刻な影響を与える。
- ・ 通信ネットワーク技術は急速にかつ刻々と進展する一方、ネットワークを破壊するウイルス攻撃の手法も絶え間なく巧妙化・潜在化しており、「いたちごっこ」となっている。
- ・ こうしたサイバー攻撃は、単にサイバー犯罪レベルにとどまらず、鉄道、通信、電力、金融など社会の重要インフラの破壊を狙ったサイバーテロの可能性もあり、一企業だけの対応では難しくなっている。
- ・ しかし、技術の専門性もあり、企業経営者にとって極めて理解困難なビジネスリスクとなっている。その意味で「サイバー攻撃」を重要なビジネスリスクと捉え、最新の情報を得るなど知見を深めていく必要がある。

Ⅱ. ビジネスリスクマネジメントを考える上で企業経営者が心がけるべきこと ～2017 年度委員会活動で得られた知見を踏まえて

1. グローバル展開の手法としての海外 M&A（海外企業を買収する）

(1) 企業経営者は海外 M&A の目的を明確にし、「オーナーシップ意識」を持ちながら進めていくべきである。

【心構え】

まず、企業の中長期戦略の一環として、M&A の目的を明確にする。その上で、取得したい事業内容は何か、取得に適した会社はどこかを考える。また、シナジーを具体的に詰め、買収価格の上限金額を設定する。こうした M&A の方法論をしっかりと確立する。

さらに、専門家（弁護士、会計士、コンサルタント等）に任せきりにせず、買収価格が適正か、企業経営者自身の眼や手を使って M&A を検討していく。

【具体的な行動】（例）

（日頃の準備、M&A の決断）

- ・ 海外 M&A を「中長期戦略の手法」と位置づけるためには、日頃から自社を取り巻く環境に関する勉強の一環として時間をかけて準備する。コンサルティング業者の持ち込みによって初めて買収対象会社の存在を知ることでは日頃の勉強が足りない。
- ・ 自社が保有していない技術を取得したい場合、M&A、買収以外の手法、例えば、ライセンスの取得や共同提携等の選択肢を検討する。
- ・ M&A に着手するかどうかは企業経営者が最初に判断すべき事項であることを意識する。

（デューデリジェンス）

- ・ 買収対象会社の価値をディスカウント・キャッシュ・フロー (DCF) で算定する。また、デューデリジェンスを行った上で、自社と一緒にすることで生じるシナジー、すなわち、売上が上がるか、コストが下がるかという 2 つのシナジー効果を具体的に考慮して算定した数字を買収価格の最大値とすることを明確にし、それ以上の価格は出さない。「M&A は売買であること」を忘れてはならない。
- ・ デューデリジェンスの段階で買収対象会社の（企業価値の）源泉がどこにあるかを把握する。その源泉が経営層か、営業マネージャー

か、または、技術や商品開発力か、ブランドかを見極める。価値の源泉が人材であれば何年間か残ってもらうためのリテンション・プログラムを検討する。

- ・ 大規模な M&A 案件を検討する際には、想定されるリスク一覧と 3 年間の達成目標とそれに達しない時のイグジットプランを必ず考える。時には M&A を止める勇気を持つ。
- ・ M&A を進める際、基本的に金額ベースでプロジェクトを分ける。また、スピードとのトレードオフの関係を考慮し、子会社のキャッシュ・フローの範囲内で行える小規模案件は現地 CEO に任せる。
- ・ 財務デューデリジェンスを行うと数字の間違いが見つかることが多いので慎重に行う。また、特にファミリー・ビジネスでは、個人資産と会社資産の区別がついていないことがあるなど実際に現地に行ってみないと判明しない事情もあるので、必ず現地へ足を運ぶ。
- ・ 訴訟リスクに鑑み、現地の信頼できるリーガルアドバイザーとしっかりコミュニケーションをとる。

(クロージング)

- ・ クロージングにあたっては、契約内容を理解し、最終契約書に盛り込まれた内容が合意内容を正しく反映しているかどうかを確認する。その意味でも、取締役会で用意されるサマリーではなく、必ず最終契約書の原本を確認する。
- ・ 専門家に質問できる程度に法務や財務・会計に精通するために絶えず勉強する。
- ・ クロージングは最終目標ではなく、新規事業のスタートであることを意識する。

(2) 企業経営者は、海外 M&A を成功させるために、PMI (買収後の統合 : Post Merger Integration) の重要性を認識すべきである。

【心構え】

M&A の目的は、買収対象会社の経営資源をコラボレーションして、期待されるシナジーを生じさせて、「自社の企業価値を高めること」である。この目的を達成するためにも PMI をしっかりと行う必要がある。

その際、自社グループのメンバーとして迎え入れるために、徹底的に買収対象会社のことを知り、また、経営理念や中長期戦略などを徹底的に買収対象会社の従業員に教えていくべきである。

【具体的な行動】（例）

- ・ PMI をスムーズに進めるためにも、インテグレーションチームをクロージング前からスタートさせる。
- ・ 経営理念をカルチャーの土台と捉え、自社の価値観を必ず守ってもらうことを初日から繰り返し伝える。こうした基本的なところが重要であり、このように進めていかないと買収対象会社がグループの一員となることはできない。
- ・ 現地に「丸投げ」しない。現地の経営陣と会話し、企業のカルチャーのすり合わせを大切にする。
- ・ 連結決算の関係上、会計制度を統一させる。
- ・ PMI では財務に精通した人材を最低でも 5～6 年は現地に派遣し、現地で会計処理が正確に行われているかチェックする。

2. グローバル・ビジネスリスクマネジメント

(1) 企業経営者は、世界中に存在する全従業員に対して、日頃から企業理念や行動規範を周知徹底させるべきである。

【心構え】

日本企業がグローバル展開していく中で、言語や文化、法規制やビジネス慣行、コンプライアンス意識等の相違が障壁となることが多い。しかし、究極のグローバル・ビジネスリスクマネジメントは、これらの相違を越えた企業理念や行動規範の周知徹底である。万一、想定外の事態が発生したとしても、現場の従業員が「会社にとって何が正しい行動なのか」を考える際に企業理念や行動規範を拠り所として適時に最善の判断をすることができる。

【具体的な行動】（例）

- ・ 企業理念や行動規範は文書化し、全従業員が毎年必ず読み、意見交換をする機会を設ける。
- ・ 「グループ行動規範」をポケット冊子として製作し、全従業員に携帯させる。また、多言語対応を行う。
- ・ 経営トップが現地に行くことは従業員にとっては「最大のイベント」である。企業理念や行動規範を浸透させるために意識して現場に伝えていく。

(2) 企業経営者は、グローバル・スタンダードに基づくビジネスリスクマネジメント、特にコンプライアンスに関する研修教育を行うべきである。

【心構え】

競合他社と接し、国際カルテルに関わったとして海外当局から摘発され、巨額の制裁金を課せられる日本企業が少なくない²。このことは、業界団体等を通じて競合他社と接触する日本のビジネス慣行、競争法違反というビジネスリスクに十分に備えていない日本企業の「甘さ」の表れである。

日本企業がグローバルにビジネスを展開していく以上、欧米の競争法制や当局の厳格な運用を視野に入れたコンプライアンスに関する研修教育を行っていくべきである。また、新興国特有の法規制やビジネス慣行等にも十分対応する必要がある。

【具体的な行動】（例）

- ・ グローバル・スタンダードに従って、例えば、E-learning を用いて「競合他社や駐在員同士との接触はないか」という質問に回答させるなど全従業員を対象にした調査・コンプライアンス教育を行う。
- ・ 厳格な欧米の競争法制への対応を念頭に、全従業員や中堅幹部、経営層と階層別に定期的な研修を行う。
- ・ 新興国では、公人との付き合いに留意する。公正なルールに則ったビジネスを行っていくこと、ビジネスにはマナーが必要であることを伝えていく。

(3) 企業経営者は、万一、不祥事、事故などの重大事態が発生した場合に備えてグループ本社・経営トップに適切かつ迅速に報告が上がる体制を構築するとともに、日頃から不祥事や事故などにつながりかねない事象に関する情報共有を行うべきである。

【心構え】

特に、売上高や営業利益の多くを海外事業から得ている企業では、海外で不祥事、事故が発生、損害が拡大すると直ちにグループ全体の価値が毀損されてしまう。どんなにビジネスリスクマネジメントの体制を整備していたとしても、不祥事や事故などをゼロにはできない。むしろ、グループ

² 経済同友会「外国競争法コンプライアンスへの取組みに関する行動宣言」（2016年5月13日）参照

として早急に対応して逸失利益・損害を最小化できるように「ボヤのうちに见つける」ことが重要である。

【具体的な行動】(例)

- ・ グローバルのホットライン（電話番号、メールアドレス）を設けるとともに、国ごとにも人事や法務にホットライン担当を置く。内部通報があった場合には国ごとに調査判断するチームが動く。
- ・ コンプライアンス違反に関する結果や件数のレポートを月ごと、地域ごと、ビジネスごとに提出させる。また、具体例をグループミーティングで共有する。
- ・ グループ会議でまとめた不祥事や事故などの事例を共有し、同様の事象が起きないようにチェックリストを作成、検証する。
- ・ 海外の専門家（弁護士、会計士、コンサルタント等）を活用する。特に、会計不正については、現場の事業精通者と会計の精通者、会計不正リスクの専門家が一堂に会し、組織の枠組みを越えて、横断的に「会計不正リスク」という共通のテーマで情報共有を行ったり、リスク・コントロールの手法を共同開発したりする。

(4) 企業経営者は、真のグローバル・マネジメントのために、経営管理機能（人事、財務・経理、IT等）のグローバル・プラットフォーム化を実現するとともに、十分なコストをかけてサイバーセキュリティ体制（態勢）を構築すべきである。

【心構え】

グローバルに活動する海外企業の多くは当初からグローバル経営を行っているので、本社の経営管理機能、すなわち、財務・経理、人事、ITも当然グローバルに対応している。日本企業もビジネスのグローバル展開を目指す以上は、本社の経営管理機能のグローバル・プラットフォーム化は避けられない。

また、グローバル・ネットワークでビジネスが展開され、IoTが進展しつつあり、すべてのモノや情報が繋がっている。そのような状況の中で、セキュリティガードが弱い部分が攻撃されれば、直ちに世界中のコンピュータの機能が破壊されてしまう。その意味で、特にサイバーセキュリティ体制（態勢）の整備は急務である。

【具体的な行動】（例）

- ・ グローバル化する上で、安全、安心を担保するコストがある程度必要になっている時代であることを認識し、サイバー攻撃によるリスクや損害を最小限に止めるために、十分なコストをかけてセキュリティ対策を講じる。
- ・ 企業経営者も法務、財務と同様、技術・IT リテラシーを身に付ける必要がある。

おわりに～2018 年度活動に向けて

- ・ 企業経営者は「ビジネスリスクマネジメントそのものが経営の中核にある」ことを強く認識しつつ、グローバル化、デジタル化、ソーシャル化のうねりの中で、引き続き法務や財務、技術等について新たな知識を勉強し、マネジメント力を強化していく必要がある。
- ・ 特に、通信ネットワークがグローバルに展開する企業活動にとって欠かせない重要なインフラとなり、また、フィンテックの登場にも見られるように既存のビジネスを破壊しつつあるデジタルトランスフォーメーションが急速に進展している中で、技術に関するリスクに対するマネジメント力を高めることは喫緊の課題である。
- ・ そこで、2018 年度は、2017 年度に十分に取り組むことができなかったサイバーセキュリティをはじめとする技術に関するリスクに対するマネジメントを取り上げる予定である。さらに技術の急激な進歩によって生じ得るビジネスリスクは何か、そのリスクに対してどのようにチャレンジしていくべきかという視点ももって意見交換していきたい。
- ・ 今後、われわれ企業経営者は法令遵守、コンプライアンスに十分取り組みながらも、果敢にリスクテイクをしてグローバルにビジネスを展開していかなければならない。
- ・ 本報告書が会員をはじめ、あらゆるステークホルダーにとって今後のビジネスの在り方を考えていく上でのヒントとなれば幸いである。

2017 年度 ビジネスリスクマネジメント委員会

2018 年 10 月現在

委員長

遠 山 敬 史 (パナソニック 常務執行役員)

副委員長

岩 本 敏 男 (NTTデータ 相談役)
小 野 傑 (西村あさひ法律事務所 代表パートナー)
木 村 浩一郎 (PwCあらた有限責任監査法人 代表執行役)
幸 田 博 人 (One Tap BUY 取締役)
田 中 能 之 (デュポン 取締役社長)
増 田 健 一 (アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー)
守 本 正 宏 (FRONTEO 取締役社長)
山 崎 孝 一 (キッコーマン 取締役専務執行役員)

委員

荒 川 詔 四 (ブリヂストン 相談役)
有 田 喜一郎 (群栄化学工業 取締役 社長執行役員)
池 上 芳 輝 (イケガミ 取締役社長)
石 井 健太郎 (石井食品 会長)
石 井 道 遠 (東日本銀行 特別顧問)
石 黒 不二代 (ネットイヤーグループ 取締役社長 兼 CEO)
石 橋 さゆみ (ユニフロー 取締役社長)
上 野 守 生 (プロネクサス 取締役会長)
植 村 浩 典 (ユー・エム・アイ 取締役社長)
大 井 滋 (JX金属 取締役社長)
大 賀 昭 雄 (東通産業 取締役社長)
大河原 愛 子 (ジェーシー・コムサ 取締役会長)
大久保 和 孝 (EY新日本有限責任監査法人 経営専務理事)
大 平 亮 (ニューバーガー・バーマン 取締役社長)
岡 田 和 樹 (Vanguard Tokyo 法律事務所 代表弁護士)
柿 崎 昭 裕 (きらぼし銀行 相談役)
加 藤 治 彦 (証券保管振替機構 執行役社長)
門 脇 英 晴 (日本総合研究所 特別顧問・シニアフェロー)
蒲 野 宏 之 (蒲野綜合法律事務所 代表弁護士)

北地達明	(有限責任監査法人トーマツ パートナー)
木下信行	(東京金融取引所 取締役社長)
木村尚敬	(経営共創基盤 パートナー・取締役マネージングディレクター)
清原 健	(清原国際法律事務所 代表弁護士)
小坂達朗	(中外製薬 取締役社長 最高経営責任者)
斎藤聖美	(ジェイ・ボンド東短証券 取締役社長)
酒井重人	(グッゲンハイム パートナーズ 取締役社長)
坂本和彦	(パソナ 顧問)
佐川恵一	(リクルートホールディングス 取締役専務執行役員)
品川泰一	(ユーキャン 取締役社長)
正田 修	(日清製粉グループ本社 名誉会長相談役)
菅野健一	(リスクモンスター 取締役 founder)
杉本文秀	(長島・大野・常松法律事務所 マネージング・パートナー)
鈴木洋之	(東京ユナイテッド総合事務所 代表)
関根愛子	(日本公認会計士協会 会長)
銭高一善	(銭高組 取締役会長)
高島征二	(協和エクシオ 名誉顧問)
田中 豊	(アートグリーン 取締役社長)
田沼千秋	(グリーンハウス 取締役社長)
近浪弘武	(日本コンベンションサービス 取締役社長)
辻伸治	(SOMPOホールディングス 取締役副社長執行役員)
土屋達朗	(フジタ 取締役副社長)
富田秀夫	(トムソン・ロイター・ジャパン 取締役社長)
内藤隆明	(縄文アソシエイツ 取締役社長)
中尾雄史	(フレッシュフィールドズブルックハウスデリンガー法律事務所 代表弁護士)
長嶋由紀子	(リクルートホールディングス 常勤監査役)
永山妙子	(ソマール 理事)
能見公一	(ジェイ・ウィル・コーポレーション 顧問)
野上幸門	(日本精工 取締役代表執行役専務・CFO)
野田由美子	(ヴェオリア・ジャパン 取締役社長)
芳賀日登美	(ストラテジック コミュニケーション R I 取締役社長)
外立憲治	(外立総合法律事務所 所長・代表弁護士)
林 明夫	(開倫塾 取締役社長)
平井幹久	(エーピー・インベストメンツ 取締役社長)

平 賀 暁	(マーシュ ブローカー ジャパン 取締役会長)
廣 瀬 雄二郎	(日本情報通信 取締役社長)
福 井 英 治	(オー・ジー 取締役社長)
増 山 美 佳	(増山 & C o m p a n y 代表)
松 尾 時 雄	(日本カーバイド工業 取締役社長)
松 崎 正 年	(コニカミノルタ 取締役会議長)
馬 淵 祥 宏	(馬淵商事 取締役会長)
三 宅 伊智朗	(S & P グローバル・ジャパン 特別顧問)
武 藤 英 二	(高島屋 社外監査役)
山 極 清 子	(w i w i w 取締役社長)
山 本 達 也	(エーオンジャパン 取締役社長)

以上 73 名

事務局

菅 原 晶 子	(経済同友会 執行役)
齋 藤 弘 憲	(経済同友会 政策調査部 部長)
中 島 美砂子	(経済同友会 政策調査部 調査役)