

2018年8月29日

「LT会」会報第18-9号（総184号）

上海LTコンサルティンググループ

江守商事中国子会社の不正事件からの教訓

近年、日本企業における海外事業の重要性が益々高まり、海外子会社の拡大や現地人材の要職への登用も増えてきている。こうした人材の現地化は不可欠ではあるが、同時に内部統制や監視・牽制機能も十分に整えなければならない。権力の集中により不正を招き、最悪の場合日本本社にまで悪影響を及ぼすような問題が現実的に起こっている。

2015年に中国子会社の不正行為や内部統制上の問題により民事再生法の申請（実質破綻）にまで追い込まれた江守商事株式会社もその一例である。

江守商事株式会社の中国子会社の総経理は内部規定に反して親族の経営する会社と契約し、架空の売買を繰り返し、粉飾会計を働き親族企業に巨額の資金を流失させた。

また、中国子会社の取引先に対する不十分な信用調査や与信枠の不遵守などの購買部門の内部統制の甘さが回収不能な売掛金を生み出し多額の損失を出した。

これらの損失により福井県にある創業100年を超える名門商社は実質破綻となった。

この事件が物語るのは海外グループ子会社の総経理や幹部など上層部の管理の難しさだ。海外子会社の総経理や幹部は子会社内からの牽制機能が働かないことは勿論、本社からも目が届きにくく、何の管理も受けない大きな権力を与えられている為、非常に腐敗しやすい構造にある。

だからこそ海外子会社への監視・牽制機能の強化が求められるのだが、グループ内だけではどうしても限界がある。

内部統制の統制する側の不正に対する脆弱さや、海外子会社に対する内部監査が言語の障壁や現地の特異な商習慣及び現地の規制に明るくないため甘くなり、形式的なものに陥りがちであるという問題があるためだ。

こういった状況を解決する一つの手段が外部機関の活用である。例えば現地の外部の内部統制の監査を利用することで、現地の不正手段の手口に精通した専門家の現地の状況に合った内部統制の監査を受けることができる。日本企業は一般的に性善説に基づいた経営手法をとっており、監査も基本的には書類の入手によって心象を形成するようなやり方をするが、中国をはじめとした諸外国ではより性悪説的な、会計伝票や領収書の信憑性から確かめるような疑り深く入念な監査が有効である。

また、ACFEの報告書によれば不正発見の手段は通報による摘発が内部監査による摘発数を凌ぎ最多であると示されているように、内部通報制度の整備もかなり効果的な不正防止手段、牽制手段として知られている。

弊社も内部通報の外部窓口のサービスを提供しており、弊社で匿名希望通報者からの連絡をうけ、必要に応じて通報者との事実確認などのサポートを行うことがある。

こうした外部機関を間に挟むことで通報者の情報を保護しつつ、情報収集を行いやすくなるというメリットもある。

江守商事株式会社の事例は特異なことではなく、海外子会社の管理の甘さを原因とした構造的な問題で、どの企業にも同様の事件は起こるリスクがあり、起こりかねない。

企業の信頼性やコンプライアンスに対する世間の目がより厳しくなっている昨今、日ごろから自社の管理体制に問題はないか、特に海外子会社のコンプライアンス遵守に対して十分な監視・牽制機能を働かせられているかを見直すことが重要である。

以上