



CREATIVE Management Consulting Co.Ltd.

日本国公認会計士 金澤 厚



第127回 タイ国 ビジネス事例 不正・誤謬・不備事例 ⑨

今回も引き続き不正事例をご紹介します。

会計処理の不正、会社財産に関する不正、会計処理方法や税務上の処理方法の誤り(=誤謬)、内部統制に関する不備(=会社のチェック体制の不備)などは、日本のみならず、タイにおいても様々なケースが発生していると考えられます。

事例をご紹介しますながら、会社として、管理者としてどういった点に注意すべなのか、どういった対応方法が必要なのか考えてみましょう。

(事例の概要)

今回は、海外子会社の買収・事業統合に関して、投資から約6年経過後に特別損失約338億円を計上するに至った案件を紹介します。

海外投資の失敗事例から、どう対応するべきだったのか考えてみましょう。

〈まとめ〉

- ・不備の種類: 海外子会社の買収の失敗。
- ・事案の内容: 旧経営陣が居座り、会社の支配権を確保できず、回収不能売掛金が累積し、関連債権や将来見込まれる損失額の計上に至った。

(対象会社I社の概要)

I社は電気通信事業者であり、携帯・光回線事業を行う総合通信事業者の一角です。会社の設立は1984年、現在は通信事業を本業としながらも非通信事業に事業領域の拡大を図っています。

(外部調査委員会設置に至った経緯)

I社の海外連結子会社であるD社のCEO、CFOが香港警察当局に逮捕されるという事件が、2015年2月発生しました。この事件が発端となり、外部調査委員会が設置されました。

調査の結果について、2015年8月21日、I社は調査報告書を公表しました。その中で、特別損失計上に至った事実関係を調査・分析し、原因を究明し、再発防止策を提言しています。以下、その概要を見て行きましょう。(連結会計上は2015年3月期に海外子会社事業損失として上記金額を計上しました。)

(損失計上の発端となった事由・買収対象となった会社について)

・I社のD社への資本参加の概要: 2009年12月1日、第三者割当増資により株式の51.7%を取得しました。I社はD社のシンガポール・メインボード上場を維持したまま、子会社化しました。

・D社の主な事業: 中国、香港を中心にシステム・インテグレーション事業(SI事業)。

・I社の資本参加の目的: 海外における事業基盤の早期確立、成長する売上高の取り込みが意図されていました。前のめり気味に意思決定されしまったことが窺えます。

(財務デューデリジェンスの指摘事項・問題の所在)

- ① 財務デューデリジェンス実施の結果、売掛金の長期化傾向、長期化した売掛金の増加傾向、回収

リスクが指摘されました。回収可能性についての詳細な調査、主要顧客との個別契約の検討などが推奨されました。

- ② 子会社化された直後の取締役等の主要ポスト割り振りについて、旧経営陣の激しい反対により、I社が主要ポストを確保できず、旧経営陣が引き続き経営権を握ることになった。

(原因分析・背景分析)

調査の結果、発生原因やその背景として以下の各点が指摘されました。

① **財務デューデリジェンスの指摘事項に対する対応の不備**

I社は売掛金の回収懸念という指摘に対して、詳細な調査を実施せず、商慣習の一種による遅れとし、又は設備投資に資金を振り向けていることからの遅延と考え、最終顧客が政府系メディアであるとの勝手な解釈から問題としませんでした。

② **買収対象会社の説明をそのまま受け入れてしまった**

法務デューデリジェンスでは関係書類の開示が拒まれるなどして調査が制限されていたこと、D社経営陣のバックグラウンド調査やD社と最終顧客との取引の契約書類の調査が行われなかった。

③ **買収後の事業統合(PMI)を見据えた体制構築、管理方針や計画の未整備**

当時は海外案件のM&Aの知識、経験が乏しく、体制も脆弱でした。買収交渉時点でポストの割り振り、新たな経営体制などについて明確な取り決めがなされていなかった。

④ **子会社管理の観点から必要な対策がとられなかった**

必要な管理ポストの確保できなかったという想定外の事態に対して必要な対策がとられなかった。更に、滞留売掛金の問題は買収時から指摘されていたが、最終顧客の実在性、契約内容の確認といった本質的な事項の解明はされていなかった。

(再発防止策・この事例の示唆)

当該事案に対して調査報告書は再発防止策として以下の点を提言しています。

① **M&A戦略、海外子会社への経営ガバナンスの基本方針を策定すること**

基本方針として、組織構造、取締役等主要ポストの人選の考え方、各ポストの権限、義務、レポートラインなどを明文化し、周知徹底することが望まれます。M&A時は契約書にも事業統合に向けた体制について明記することが望まれます。更に主要ポストの他にもマネージャークラスも出すことが有効です。

② **海外含めたグループ全体に共通のリスクマネジメント体制を構築すること**

進出先の地域特性、国情、商慣習などに応じた種々のリスク要因を分析、把握し、リスクに応じた管理体制を構築できるよう、リスク管理の高度化が求められています。

③ **モニタリング体制の改善・強化**

内部監査部門と子会社管理を行う事業部門との情報交換の活発化など連携を強化し、監査実施に当たっては財務、経理、法務等に精通した人材の応援を得たり、外部専門家を活用することも検討する。

④ **海外人材の育成・強化**

グローバルに事業展開していくためには、海外子会社の経営管理に必要なスキルを備えた人材を育成、強化することが望まれます。このスキルは、会計税務法務など管理上の知識ばかりでなく、交渉能力、説明能力なども含まれます。

更に、海外M&A、海外子会社管理で得られた知見、ノウハウを文書化して蓄積し、今後の業務の標準化や業務引き継ぎ、社内教育への活用などが検討されるべきです。

CREATIVE MANAGEMENT CONSULTING Co., LTD.

会計、税務に関する各種相談、顧問、タイに進出する日系中堅企業を強力に支援いたします。

1.税務診断、2.M&Aサポート、3.スタートアップサービス、4.管理支援サービス

【連絡先】日本国公認会計士 金澤 厚

Mobile: +66 8 4708 2408 E-mail: kanazawa@cmcs.co.th