

アビタス通信 vol. 47

A b i t u s P r e s s

2018 Spring

Abitus

ISACA®&CISA®

ISACA®国際本部の動きとCISA®資格の魅力

ISACA®東京支部 基準委員会副委員長
CISA®委員会委員
ISACA®国際本部委員
福田重遠氏

グローバル化とテクノロジーの進展が急加速する中、国際資格 CISA® (Certified Information Systems Auditor; 公認情報システム監査人) に注目が集まっている。CISA® の魅力は資格取得にとどまらない。CISA® を認定する ISACA® (情報システムコントロール協会) の概要を含めて、ISACA® と CISA® の強みと魅力を ISACA® 東京支部基準委員会副委員長の福田重遠氏の基調講演と福田氏を含め6名のパネラーによる質疑応答により、存分に解き明かした。

グローバルで多様性に富んだ ISACA®のネットワーク

ISACA® (旧称 Information Systems Audit and Control Association) は、1969年に設立された。2019年には設立50周年を迎えるグローバルなNPO団体で、520万人のグローバルなプロフェッショナルたちがメンバーとして参加している。世界190カ国を超える国と地域にメンバーを擁し、全世界地域の約90カ国に290を超える支部を抱える。IIA (内部監査人協会) など、法人がバックアップしている団体が多い中、ISACA®の運用の主な財源は多様性あるプロフェッショナルな個人会員の会費を基としている。活動の殆どは無償のボランティアで支えられている点も特徴の一つとなっている。ISACA®のメンバーは、情報システム監査人、コンサルタント、教育者、情報システムセキュリティ専門家、規制当局監督官、CIO、内部監査人、IT運用・開発等のさまざまな職種に従事する。業種も金融や銀行、監査法人、官公庁、公共セクター、公益事業、製造業など、

ほぼ全域にわたる。こうした多様性によって、会員は様々な専門的トピックについて見識を交換し合い、学び合うことができる。多様性に満ちたプロフェッショナルたちのグローバルネットワークは、ISACA®の最も大きな強みであり、魅力でもある。米国によることなくアジアや欧州、アフリカ等の世界各国からさまざまなメンバーが集まり、

平等に議論して決めていく。そうして総体としてのナレッジの共有が可能になっているのである。

ISACA®は「テクノロジーの潜在能力を引き出すことを支援する」ことを目的とし、「テクノロジーを通じたイノベーションに信頼を提供する」ことを約束している。昨年、国際本部で私が参加しているワーキンググループで、テクノロジーチームの優先順位の高さをアンケート調査した。そこで出てきた言葉は、“Massive Open Online Course (大規模公開オンライン講義)” や “Artificial Intelligence (AI)”、“DevSecOps” など、日本では聞きなれない言葉も少なくない。国際本部のナレッジを含めた財産を使いながら、先端的なテクノロジーを強化していくというのがISACA®の方向性だ。ちなみに、グローバルメンバーの話題の中で、今後のITのなかで重要なことの一つとして“digital ethics”(デジタル倫理。SNS等の倫理、適正な利用)が挙げられ



たことは印象的である。

日本で ISACA® は、東京、大阪、名古屋、福岡に支部を持ち、ISACA® 東京支部は 1984 年に設立。3,144 名 (2017 年 4 月末) のメンバーが在席する。ニューヨーク、ロンドンに次いで 3 番目の規模を誇る東京支部は、“Very Large Chapter” と呼ばれている。規模だけではなく、人材も豊富で、多彩なイベントを実施し、さまざまな調査研究活動も行っている。CISA® を含めた ISACA® の資格を維持するには、年間 20 時間以上、3 年間で 120 時間の継続教育 (CPE) が求められる。そのためのプログラム (毎月 2 時間の月例会) も提供しており、内容も他では聞くことができないような付加価値の高いものとなっている。昨年、これらの講演を WEB で視聴するシステムも導入された。もちろん国際本部の多彩なコンテンツも WEB で共有できる。

進化し続ける COBIT

ISACA® と言えば、ISACA® が提供する事業体の IT ガバナンス向けフレームワーク COBIT (control objective for information and related technology) を思い浮かべる方も多いただろう。実際、私も COBIT との出会いが契機となって、ISACA® に入会、CISA® を取得した。それが人生の転機になった。当時、私は勤務していた IT ベンダーで、U.S.SOX 対応のメンバーとなっていた。2003 年 COBIT3 に出会い、management と control の違いを強く意識させられ、多くを学んだ。そうした経験を踏まえて大手顧客の U.S.SOX 対応を実施し、CISA® を取得。ベンダーでのコンサルタントグループのヘッド (部長級) を経て、2016 年、内部統制や CISA® の資格をより活かせる監査法人系のコンサルティング会社に転職したという経緯がある。

当初 COBIT3 で management と control の違いを

学んだとき、私は課長代理だった。管理すべき機能について悩みながら、内部統制を行い始めたところであった。その後、課長となり、複数のプロジェクト管理を行うようになったとき、“VAL IT (バリュー IT)” を読んで、プログラムマネジメントを学んだ。プログラムとはプロジェクトが複数集まった塊のようなものと考えてもらえばいい。“VAL IT” の中に「プロジェクトの撤退基準を決めているか?」という項目を読んだとき、目からウロコが落ちた。当時、私は課長として「撤退などありえない」と思い込んでいた。撤退のビジネスケースを読みながら、気持ちが少し軽くなった。ライフサイクルで管理するという考え方も素晴らしいところである。

2013 年、COBIT5 でガバナンスとマネジメントの分離が出てくる。当時、私は SOX 対応で親・子会社間の管理やガバナンスの在り方に悩んでいた。その中で、COBIT5 の翻訳や研究を行っていた。会社員人生の中で管理職という立場でしばしばぶつかる管理面の悩みに、COBIT のエッセンスはととても役立った。CISA® 取得の動機はさまざまあると思うが、ISACA® が提唱するビジネスフレームワーク自体、COBIT (マネジメント)、Vol IT・Risk IT (IT ガバナンス)、COBIT5 (事業体の IT ガバナンス) とスコープの進化を続けている。常に変わり続けているということが極めて重要だと思う。

CISA® のネットワークとナレッジが人生を変える

CISA® は ISACA® が運営、認定する資格の中で最も歴史ある資格で、1978 年にスタート以来、13 万人の専門家が認定を受けている。監査、コントロール、セキュリティの専門家で、3~5 年の実務経験を要する。CISA® はグローバルな評価はもちろんのこと、日本でも近年急速にバリューが高まっている。内部監査部門での取得推奨はもとより、近年では IT ベンダーがシステ

進化する ISACA® の資格と新しい動き

ISACA® は、「監査の保証」「サイバーセキュリティ」「ガバナンス」「リスクマネジメント」「情報セキュリティ」という 5 つのドメインをもつ。

その中で、CISA® (Certified Information Systems Auditor; 公認情報システム監査人)、CISM® (Certified Information Security Manager; 公認情報セキュリティマネージャー)、CGEIT® (Certified in the Governance of Enterprise IT; 公認 IT ガバナンス専門家)、CRISC™ (Certified in Risk and Information Systems Control) の資格認定を通じ、ビジネスに不可欠なスキルと知識の推進と実証を行っている。

さらに、企業向けの包括的なサイバーセキュリティトレー

ニング “CSX (Cybersecurity Nexus) トレーニングプラットフォーム” の提供を 2017 年に開始。個人向けトレーニングプラットフォームも近々提供を開始する予定である。

2016 年には CMMI インスティテュートを買収し、2018 年 3 月から CMMI (Capability Maturity Model Integration; 能力成熟度モデル統合) ver2.0 の段階的提供を開始する。運用的領域で新しい専門家向けの資格を準備しており、COBIT5 と CMMI を統合するようなプラットフォームも開発中だ。2018 年には、CMMI サイバーセキュリティ成熟度評価ツールも提供する予定になっている。サイバーセキュリティと CMMI の成熟度評価モデルの親和性は極めて高い。

》》 パネルディスカッション

Q CISA®を取得して最もよかったと感じることは？

A CISA®は合格がゴールではない。多くの方が言うように「合格してCISA®の認定を受けた後に本当にハッピーな時間がくる」ということを最近実感している。IT系の監査の世界では、サイバーセキュリティやガバナンスなど年々進化している。特にサイバー攻撃の手法は年々新しいものになってきている。数年前の知識のままではついていくことができない。ISACA®には、さまざまな会社のメンバーが参加している。その中で意見交換する相手はCISA®やCISM®などの資格を取得した方々で話が通じやすい。サイバーセキュリティやガバナンスについて、「こんな悩みがある」ということに対して、言える範囲でさまざまなことを教えてもらえるところに大きなメリットを感じている。私はCIAを取得後、IT系を深める必要性を感じ、CISA®の勉強を始めた。合格後、ネットワークングの中でいろいろな方と話し合い、また参加しているAI研究会でさまざまに意見交換を行う中

で、視野が広がり新しい分野の知識が増えるなど、有意義な時間を過ごすことができています。

(ISACA®東京支部 CISA®委員会委員：阿子島隆氏)

Q CISA®資格とCISSP®資格の違いは？

A よく比較されるのが CISSP®と CISM®だ。CISM®の説明も CISA®と同じだが、実務経験年数も求められる資格で、管理に重点を置く。CISSP®の場合は CISA®や CISM®よりも少し現場よりテクノロジーよりだ。CISSP®の方とも密接にコミュニケーションをとっている。「CISA®や CISM®と CISSP®は決して競合していない。比べるものではない」と(ISC)² (アイ・エス・シー・スクエアード)の代表とも常々話している。国際的にも競合相手とは全く思われていない。領域が異なるので、「互いに協力していろいろなことができる」と互いに認識している。

(ISACA®東京支部前会長 国際本部理事：五島浩徳氏)

ムの受注の入札を行う際、CISA®資格者の人数を示すようになっている。コンプライアンスリスクの専門家として、事業体の信頼性を高めると評価されているからだ。

CISA®には、IT監査人、コンプライアンスリスクの部長、IT部門の部長やマネジャー、コンサルタント等の幅広いキャリアパスがある。今後、内部監査を含めてITへの依拠度やITを理解した監査は、ますます重要になることは間違いない。目まぐるしいテクノロジーの進化と共に試験内容や教材も含めて資格が進化し続けていることが、その価値を高め、普遍性のあるものになっている。

世界に目を向ければ、2,800名を超えるCISA®ホルダーが、CEO、CFO（あるいは同等ポジション）につき、3万1000人以上の監査人、監査部門長、マネジャー、コンサルタントを出している。2017年には、CISA®は『SC マガジン』（サイバーセキュリティの専門誌）で“Best Professional Certification Program”賞を受賞するという栄誉も得た。平均年収はグローバルベースで1,200万円。今から5年ほど前には平均年収900万円と言われており、そうした面からもグローバルベースでの価値の高まりが伺える。

CISA®ホルダーであることの強みは、海外でより強く実感できる。出張で海外に出かけたとき、CISA®ホルダーであることを提示することで先方と信頼感が大きいかたちで対話ができる経験をした人は多いはずだ。海外で開かれるカンファレンスに参加しても、CISA®の資格があることで信頼が得られる。その社会的信頼度は極めて厚く、バリューとオーソリティの高い資格と言える。

CISA®をはじめとしたISACA®の価値と魅力は、ライセンスの取得だけにとどまらない。「取得後に大きな

メリットを感じる」というのが、CISA®ホルダー大半の意見であろう。前述のISACA®のネットワークと進化し続けるナレッジは、私がそうであったように「人生を変える」と言ってもよい。さまざまな職種・職掌についた世界中の多くの有能な方々との出会いは、知識だけでなく、人生に大きな気づきや刺激を与えてくれる。それが、ISACA®とCISA®の最大の魅力であろうと思う。

ISACA®から見えるグローバルは、多様で公平で私たちに一味違う世界を見せてくれる。私は90年代米国企業とビジネスを行うことが多く、米国中心に物事は動いていると感じていた。ところがISACA®の場合はそうではなかった。米国だけではなく、世界中のさまざまな地域でメンバーの方々が活躍されている。私は国際本部のボランティアも行っているが、そこでは意見や見解の「良い、悪い」とか「理解している、理解していない」といった空気はない。皆がそれぞれの意見を尊重するという精神で、個々の違いを受け入れた上で立場を超えて意見交換し、議論する。「公平で一人一人が異なる」という、これまでの人生で考えたこともない世界がそこにはあった。多くの方々がCISA®というISACA®の資格を取得して、この世界を知っていただき、新しい息吹を吹き込んでくれればこんなに嬉しいことはない。

Profile

Shigeto Fukuda / 国内ITベンダーでリスク管理に関するコンサルティング部門のグループ長（部長級）等を経て、2016年に監査法人に転職。COBITをコンサルティングサービスに幅広く適用。COBIT学習プログラムも開発。2015年ISACA®東京支部基準委員会委員、2016年ISACA®東京支部基準委員会副委員長、ISACA®が発行するサイバーセキュリティ関連の翻訳に従事。ISACA®東京支部調査研究委員会でAI研究会を立ち上げる。ISACA®国際本部Chapter評価、Award検討WGメンバー。公認情報システム監査人（CISA®）。

グローバル時代のM&Aと企業コンプライアンス

ポールヘイスティンクス法律事務所
外国法共同事業
テキサス州弁護士・外国法事務弁護士
(米国テキサス州法)
小林英二氏

この数年、日本企業の海外 M&A だけでなく、コンプライアンス関連事例が頻発している。国際的なコンプライアンス事案となる例も少なくない。日本企業のクロスボーダー M&A およびコンプライアンスの近況はどうなっているのか。外資系大手法律事務所では日本企業のクロスボーダー M&A やコンプライアンス案件を多数手がけ、多くの経験を持つ小林外国法事務弁護士にクロスボーダー M&A と国際的なコンプライアンス問題の今を聞いた。

クロスボーダー M&A の現状と課題

——ご経歴を教えてください。

父の仕事の関係で 10 歳の頃に渡米し、29 歳までの約 20 年間で米国で過ごしました。米国（テキサス州）の弁護士資格を取得し、大学卒業後、テキサス州ヒューストンで米国大手の法律事務所働き始めました。日本担当として採用されたわけではありませんでしたので、当時は日本に関する仕事とは関係なく、ヒューストンでエネルギー（当時は Oil and Gas 部門と呼んでいました）M&A 案件を中心とした仕事をしていました。日本で仕事をする契機は弁護士になって 2 年目の 1999 年、当時史上最大（4000 億ドル）の M&A 案件とされていた石油メジャー同士の Exxon と Mobil の M&A 案件でした。所属していた米国大手法律事務所が担当したこの案件で、会社のデューデリジェンス（DD）やマネージメントインタビュー、独占禁止法の調査等の作業のために日本に出張し、日本語でも仕事ができる、ということで依頼者と事務所からその仕事が認められました。

その頃から、「日本人なのだから日本語も使って仕事をしよう」と考え、当時所属していたスカヤデン・アープス事務所の東京オフィス開設と同時に 2000 年に帰国し、日本企業のクロスボーダー M&A 案件を担当するようになりました。多くのクロスボーダー M&A 案件に携わる中で、信頼関係を築きあげた依頼者より 10 年ほど前から危機管理に関して相談を受ける機会が増え、今ではチームの仕事量の 3 割以上がコンプライアンスや危機管理になっています。M&A だけでなく、クロスボー

ダーで対応しなければならぬコンプライアンスニーズの高さを実感しています。

——最近の M&A で感じられている変化は？

私の場合、日本企業が海外の企業を買収や出資する際、日本企業側を代理することを中心としています。案件数としては、マクロの観点から毎年の M&A 案件

数の浮き沈みはありますが、自分自身の経験としては常に緊張感があり、慌ただしくも充実していた気がします。M&A 案件を担当しているときに仕事の中でも本当に楽しい時間ですので、いつも感謝しながら仕事をしています。その経験の中で私が感じていることをお話しします。

まず、この 5 年から 10 年で少しずつ変わっていると感じられるのは、海外で M&A の対象となる会社の性質です。以前に比べ今は、買収の対象となるターゲット会社の業績があまりよくない、場合によっては債務超過に近い会社でも、日本企業が関心を向け M&A を行う傾向があります。今までは通常のバリュエーションを算出し、過去の実績から今後の収益性が確保できる会社にどれだけシナジーを生み出せるか、要は「優良企業を買収する」パターンが多かったと思います。もちろん、今も優良企業を買収が主流だとは思いますが、近年は逆に業績が落ち込んでいるところに目を付けて買収を試みたり、企業の一部の技術だけを目的に買収したりする案件も見受けられ、企業買収に対する考え方がさらに柔軟になったと感じています。この 15～20 年間で、「M&A マーケットが売手市場になりつつある」という印象は強いです。優良企業を買収だけで外部成長を取り込むには買収額が割高であったりすることもあり、「優良企業ではない企業も十分なターゲットと思われてきている」ことも少なからずあるかと思っています。これは、個人的にはよい傾向だと考えています。「優良企業ではない企業



の買収はリスクが大きいのでは？」という意見は当然あり、その意見は妥当です。ただし、日本企業のコネクションで海外企業を改善し、企業価値を高める。つまり安く買って、良くする、という企業買収の成功例（サクセス・ストーリー）を増やしていくことも重要だと思います。業界ではこのような案件をDistressed M&Aと呼びます。法的な観点からは、こうした案件特有の問題もありますが、そこにやりがいを感じるものがあり、今後も関与していきたいと思っています。

次に、2018年のM&A案件においては、特に相手側海外弁護士の交渉の仕方が、よく言えばアグレッシブに、より正確に言えば、交渉している中身（法的根拠、ロジック、交渉の進め方等）よりも、勢いやボリュームが大きいだけの交渉スタンスをとってくるのが非常に多いように感じています。

——具体的な例は？

いくつもありますが、最近の例としては、買収契約のレプワラ（表明保証）違反の補償条件について、米国大手事務所を相手に交渉していた際のことです。DD調査の結果、環境汚染問題の可能性が発覚し、買手側の代理をしていた私たちが一定の補償を求めたところ、売手側弁護士は「そんな補償条件は今では聞いたことがない、もう10年前ぐらいの補償の考え方だ」と全く合意が得られる気配も見せませんでした。ところが、その売手側弁護士は、以前、売手として同様な環境汚染問題に対する補償条項を合意していたことが当時の事務所内のデータを調べただけでわかりました。その事実を交渉の場で伝えたところ、その場では「そんなことはない」と言い張っていましたが、契約書の修正版に彼らはその条項を受け入れて返してきました。同様のことは他の案件でもよく見受けられます。

また、米国以外の案件で、先方の交渉スタンスが不利になると、当方のスタンスに関して、「米国的な交渉の仕方だ」等、コメントしてくる海外弁護士がいます。こうした意見は、この数年間でM&A案件が売手側に有利になっている要因が米国M&A案件にあることがわかっていない意見だと思います。

もちろん交渉の過程である程度過剰評価することもあります。事実でないことや、不十分な分析をもとに交渉しても得られるものには限度があります。もう少し分析等の下準備をした上で交渉したほうが効果的だと思います。

——そうしたことになる要因は？

あくまで私見ではありますが、弁護士の教育、法律事務所内での教育の変化ではないでしょうか。今はインターネットで多くの情報を得ることができます。これは法曹業界にとっても画期的でとても歓迎すべきことではありますが、得られる情報をどのように分析するか、という分析の部分の比重が軽くなっているように感じます。日常的な例で言えば、先日、次のような新聞記事を目にしました。今、多くの子供たちは自分のスマホ等で自分の好きな音楽を聴いていますが、一曲を最後まで聴く割合が低く、聴いている曲が終わる前から次から次へ新しい曲を聴く子供たちが多く、というのです。もちろん弁護士の作業は子供たちが音楽を聴いている状況とはほど遠いものですが、法律事務所内での教育等を行う際、そうした傾向を感じる場合があります。情報が豊富に揃うことはよいことですが、その豊富な情報を必ずしも全て理解し、ていねいに、多角的に分析できるかということ、そうではないように思います。過去や歴史、その経緯を知っているからこそ、今の情報を適切に分析できるはず。情報の量だけに頼ったり、情報を断片的に利用した交渉のやり方にあまり影響されないよう、注意してもらいたいと思います。ていねいに交渉していけば、勝ち取れるものは必ずあると思っています。

M&Aとコンプライアンス、 ともに企業の将来を左右する

——M&Aの他に危機管理を分野とされているのは？

自分で選んでコンプライアンスや危機管理を分野として取り入れたのではなく、10数年以上前から依頼者からM&Aだけでなくコンプライアンスや危機管理の案件をお願いされ始めたからです。私の経歴や経験としては、前述の通りM&Aが基本です。依頼者の方々と会話の機会が多くなっていく中で、コンプライアンスの質問等が上がってきて、そのアドバイスをするようになったのです。「海外子会社でこのような事態がある」、「海外労働者との関係とその改善方法は？」、「コンプライアンスの教育をどう進めてよいかわからない」、「社内実態のあるコンプライアンス・プログラムをどう導入するのがベストなのか？」、「同業他社はどのように進めているのか？」等の質問から始まりました。このような中で、品質保証問題等の危機管理案件が出てきたことを契機に、特にバイリンガルであるということで、海外当局との折衝を行う必要があるクロスボーダーの危機管理案件を担当するようになりました。こうした案件では海

外当局と直接交渉や折衝した経験は重要だと思います。この経験を基にコンプライアンスのアドバイスをすることで、危機管理案件が徐々に増えていきました。

——M&A と危機管理の共通項はあるでしょうか。

一見、関連性がないように思えますが、両方とも企業にとっては重要な状況です。M&A を行う場合は組織を変えるチャンスでもあり、規模によっては大きな組織変更が伴うこともあります。一方で危機管理も企業を大きく変えてしまうかもしれない、深刻な事態です。どちらの状況においても、信頼関係があるチームで対応することで得られるメリットは大きいと思います。信頼関係があるからこそ、企業の代理をして、場合によっては、説明が難しい内容を正しく、また正確なメッセージングとして当局に伝えられるのだと思います。

通常、難しい状況等の説明は、その状況を一番よくわかっているメンバーらが行います。その観点から言えば、海外の当局とのコミュニケーションや折衝に関しては、海外の外国人弁護士だけが行うのではなく、日本にいる日本人メンバーと一緒に直接行くことが重要だと思っています。

多くの場合、日本にいる弁護士チームは日本の依頼者のコミュニケーション機能を果たしますが、同じ弁護士が海外の当局と直接折衝するところはあまりなく、現地専門家にバトンタッチをすることになります。すると、



どうしても情報の共有の問題、日本企業の内情の理解、日本人としての考え方等が失われてしまう場合があります。私の経験では、同じ日本の弁護士メンバーが現地専門家と一緒に海外当局との折衝を行い、当方の言い分を主張したり、一部説得を試みることをプロアクティブに行うことが重要であり、依頼者にも安心感を与え、最良の結果を生むことにつながると考えています。海外当局も人間ですから、きちんとコミュニケーションをとらなければ、不信任や不安が大きくなることもあります。誠実に対応するだけでなく、まめに、状況に応じたコミュニケーションを継続的にとることは重要です。

コンプライアンス問題の鍵を握る当局対応

——今まで携わってこられたコンプライアンス案件は？

自動車や航空業界の国際的な品質問題、メーカーの海外における FCPA（海外腐敗行為防止法）違反、金融機関の株価操作疑惑に関する当局調査対応、医療機器メーカーの品質問題等、様々あります。これらの多くはまずは M&A 等のお付き合いで関係があった企業からの依頼が多いです。

——近年の日本企業のコンプライアンス問題について感じられることは？

日本企業は非常にグローバル化されています。さまざまな国に進出する中で、国内的な観点だけでなく国際的な観点からコンプライアンスを強化していかなければならないという状況が続いています。そんな中で、2016年、2017年と、品質保証問題が出てきたのはご承知の通りです。

国際的なコンプライアンスというと、FCPA という外国公務員への賄賂の問題が以前から取りざたされました。賄賂はもちろんやってはならないことですが、そのような事件が発覚した結果、会社の経営が大きく変わったり、会社が倒産同様の状況に追い込まれることはほとんどないと思います。ただし、品質に関するコンプライアンス問題は、コアとなる事業で不正疑惑があがると致命傷になりかねません。当局対応を間違えると許認可取り消しとなったり、かつての全顧客から訴訟が起こされ、事業継続が困難になることさえあります。

——コンプライアンス問題の対応で重要な点は？

当局対応が極めて重要です。広報等も含めてチームを組んで対応の体制を整えていくと同時に、当局と直接対応した経験のある人と作戦を練る必要があると思います。

調査する側と調査される側、これだけの対立的な関係であっては信頼関係は生まれません。そういう場でも、どうすればこの危機を乗り越えられるのかを考えれば、一部は当局への協力が不可欠になります。そうした局面においては当局の意図やこだわりを知るためにコミュニケーションを増やし、当局との信頼関係を構築することが重要になります。

以前あった例を挙げれば、1本の英文メールの内容について、文章の一部が「between」か「among」かについて、当局と20分、議論するケースに出くわしたことがあります。「実は書類改ざんがあり、amongをbetweenに変えた、意図的な不正があった」というのが、当局の主張です。その件では、確かに意図的に変更した場合には文章の解釈が変わるかもしれない、という状況でした。何万ページの資料の中から、一つの書類を取り出して、単語一つを突いてくるのです。この分析の細かさが当局の真剣度を表しています。当然ですが、私たちは、「ほとんどの日本人はその単語の差の意味を理解していない」、「メールを書いた人も当然そのような意図はなかった」等、日本人の英語の教育等の背景を説明し、意図がなかったことを説得しました。

そうした欧米当局のやり方を前もって理解して、準備する必要があります。もっとも代理している弁護士も、当局の考え方を理解していなければ、また外国人を説得できる十分な英語力がなければ、こうした問題の対応はできません。当局と直接議論した経験がある人とチームを組んで対応していかなければ、彼らの各関係者の責任に関する考え方、ロジック、論点整理等十分に理解できず、思わぬ落とし穴にはまりかねません。私たちはその重要性を日々の仕事で実感します。私たちのチームは日本で依頼者と対応するだけでなく、実際に海外の調査当局と直接電話で話したり、会議を設定しプレゼンを行ったりしています。海外弁護士チームへのバトンタッチで作業するのではなく（もちろん現地の専門家とともにではありますが）、私たちが現地に同行して、依頼者の理解や見解を直接英語等で伝えることを重要と考えて、行っております。東京マーケットでは珍しい体制だと思われていますが、この対応が依頼者の代理をするために最も重要なポイントだと私は思っています。

より深い信頼関係を築くために

——最後に読者にメッセージをお願いします。

先にも申し上げました通り、M&Aも危機管理も、企業にとっては大変重要な局面です。一方は事業の拡大お

よび成長につながり、もう一方はその成長を確実に維持する機能を果たす——ともに企業の発展に欠かせない密接な関係にあります。グローバルに事業を展開し、さらなる成長を目指す企業にとっては、国内だけで完結しない分、なおさら複雑な課題に直面することになります。あらゆる国の法令、トレンド、実務に関する適切な情報と分析が不可欠であり、時には文化や環境の違いから考え方が異なる取引相手方との交渉および信頼関係も必要です。

M&Aにおいても、ここをおろそかにしては、信頼関係を築くことができず、交渉段階でも買収後も上手いきません。もちろん企業の買収には専門的な知識や特有の戦略等も欠かせません。実際の取引に関わるのは企業のごく一部の方となりますが、根本的な部分を見失わないよう注意が必要です。この点においては、短期的な関係や利益を好む傾向が強い国も多い中、日本人ならではのひととの関係性を重んじる気質が活きてくるのではないのでしょうか。

コンプライアンスに関しては、企業の一人ひとりに関係してくるものです。特にクロスボーダーや海外では、コンプライアンス問題に関して、個人責任という考え方が日本よりも強いです。この流れの良し悪しは別として、会社の中で自分の仕事を振り返るよい機会でもありましょう。目を背けることなく、流れを受け止めて、どう対応すべきかを一人ひとりが前向きに考えるチャンスととらえていただきたいと思います。

品質や開発に関してのコンプライアンスは、法務部門やコンプライアンス部門だけで理解できることは限られています。社員全員で前向きに、本当に会社をよくするための行動を考えていくときではないのでしょうか。ぜひ、このチャンスを個人としても、会社としても活かしていただきたいと思います。

Profile

Eiji Kobayashi / スキャデン・アープス外国法務弁護士事務所（東京）では、日本国内依頼者の米国でのM&A取引を主導的に担当するほか、外国依頼者の日本国内でのM&A取引および一般企業法務の実務経験があり、完全なバイリンガルとして多くのクロスボーダーM&A案件に携わる。豊富な経験を生かし、クロスボーダーM&A案件のみならず、クロスボーダー訴訟、コンプライアンス・危機管理および知的財産に関する業務全般にわたって活躍。西村あさひ法律事務所、ノートン・ローズ・フルブライトコーポレート部日本代表を経て、ポールヘイスティングス法律事務所・外国法共同事業パートナー。テキサス州弁護士・外国法事務弁護士（米国テキサス州法）。

イベントスケジュール

【無料】退職給付会計の重要ポイント解説セミナー

2018/5/16(水) 15:00~17:00

退職給付会計は、用語も全体像も分かりづらい、面倒でリスクが多い、論点が多岐に多いなどの理由から、敬遠されがちです。本セミナーでは、混乱しやすい退職給付会計上の論点を、「ざっくり」かつ「ズバリ」解説し、エッセンスをつかんでいただけます。

- 会場：アビタス新宿本校
- 定員：50名（定員になり次第受付締切）
- 講師：中村 淳一郎氏（IIC パートナース 代表／公認会計士・DC アドバイザー・日本アクチュアリー会研究会員）
- 主催：株式会社アビタス、株式会社 IIC パートナース

【無料】企業に求められる日本版司法取引制度への対応 攻めと守りの両面を意識した取り組み

2018/5/29(火) 14:00~16:00

2018年6月からの「日本版司法取引制度」の施行により、企業は法務対応・不祥事対応の変革が求められます。本セミナーは、企業・組織が備えておくべき知識や必要な取り組みについて、元検事で危機管理や不祥事調査などで活躍する弁護士が解説いたします。

- 会場：アビタス新宿本校
- 定員：50名（定員になり次第受付締切）
- 講師：熊田彰英氏（のぞみ総合法律事務所 弁護士）
- 主催：株式会社アビタス 共催：株式会社東海日動パートナーズ TOKIO

【無料】不正・コンプライアンス対応セミナー（仮題） 不正対応において内部監査が果たすべき役割

2018/6/6(水) 14:00~16:00

企業が対応すべき不正・コンプライアンス違反は、経費の不正流用などの古典的なものから、近年問題になっている勤怠・労務管理まで多岐に渡ります。内部監査部門に対する役割期待も大きくなる中、不正・コンプライアンス対応における近年のトレンドを踏まえ、どのように対応すべきか、企業におけるリスクマネジメントの観点から解説します。

- 会場：アビタス八重洲校
- 定員：50名（定員になり次第受付締切）
- 講師：君野 匠氏（プラムフィールドアドバイザリー株式会社 代表取締役 公認会計士・税理士）
- 主催：株式会社アビタス 共催：プラムフィールドアドバイザリー株式会社

上記イベントの 申込方法

■ 申込書

アビタス法人研修向け Web サイト (<https://www.abitus.co.jp/partner/>) のイベント情報ページから申込書をダウンロードいただき、必要事項をご記入の上、アビタス新宿本校へファクス（03-3299-3777）ください。

■ Webフォーム

上記 Web サイトのイベント情報ページ内、専用 Web フォームからご登録ください。

お問い合わせ

アビタス法人営業グループ
片岡
mail : training@abitus.co.jp
TEL : 03-3299-3130

新宿本校



八重洲校



大阪校



アビタス通信 Vol.47 2018年4月発行

発行——株式会社アビタス
〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1 新宿メインズタワー 15階
発行人——三輪豊明
編集担当——広報
abitus@abitus.co.jp TEL 03-3299-3223

本誌よりの無断転載・訳載を禁ず

【新宿本校】〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1 新宿メインズタワー 15階
TEL 03-3299-3330 FAX 03-3299-3777
【八重洲校】〒103-0027 東京都中央区日本橋3-6-2 日本橋フロント4階
TEL 03-3278-8800 FAX 03-3278-8801
【大阪校】〒530-0017 大阪府大阪市北区角田町8-1 梅田阪急ビルオフィスタワー 21階
TEL 06-6365-8660 FAX 06-6365-8661