

アビタス通信

vol. 49

A b i t u s P r e s s

2018 Autumn

Abitus

Certified Fraud Examiner

組織の不正対応と CFE (公認不正検査士) が果たす役割

一般社団法人 日本公認不正検査士協会 (ACFE JAPAN)

理事長

藤沼 亜起氏

アビタス代表

三輪 豊明

組織の不正に関する報道が後を絶たない。今、不正は組織において潜在的に存在しているという前提で対策を講じることが求められている。そこで、不正対策に関する体系的な知識を備えた専門家である CFE (Certified Fraud Examiner; 公認不正検査士) 資格に着目し、資格試験の対策講座として、アビタスの CFE 資格学習プログラムが誕生した。CFE の国内組織である一般社団法人 日本公認不正検査士協会 (ACFE JAPAN) の藤沼亜起理事長とアビタス代表の三輪豊明が、組織の不正対策と CFE 資格の意義について話し合った。

日本の不正は「会社や部署のため」が背景に

三輪豊明 世界的企業の不正会計や機密漏えい、公的機関の文書偽造をはじめ、不正に関する報道を毎日のように目にします。日米含めて、こうした状況をどのようにご覧になっていますか。

藤沼理事長 上場会社に関わる不正は、会計不正事案と開示不正事案の二つに大きく分けることができます。私が IFAC (国際会計士連盟) 会長であった時代 (2000 ~ 02 年) には、米国でのエンロン社とワールドコム社の大型不正会計事案に遭遇し、JICPA (日本公認会計士協会) 会長時代には (2004 ~ 07 年)、カネボウやライブドアなどの新興企業の一連の不正が発覚し、その後もオリンパス、東芝などの不正会計事件が起きています。

最近では、日産、神戸製鋼、三菱マテリアル、

SUBARU などの製造業での品質管理データの偽造・ねつ造や、労働基準法違反事件を引き起こした電通などの事件が社会問題になりました。これらは開示不正事件の範疇に入ります。不正会計事案ではありませんが結果的に会社のブランド価値を傷つけ、その影響が損益圧迫要因となっている点では、不正会計と同じ影響が発生していると思います。企業だけでなく、公的機関や大学、スポーツ関係まで不正事案は増加・拡大しています。

三輪 不正そのものが増えていると捉えるべきでしょうか。

藤沼 不正会計の件数は、2008 年度 27 社が、2015 年度 37 社、2017 年度には 64 社と確かに増加しています (2018 年 4 月商工リサーチ調べ)。2017 年を内容別に見ると粉飾 22 社、着服 13 社、誤謬 (誤り) が 29 社で、誤謬の内容は不明です。

三輪 不正か誤りかは、意図があるかどうかですね。

藤沼 そうですね。不正会計の理由は会計が難しくなってきたという面もあります。近年は「子会社・関連会社」で発生する不正会計が増加しており、2017 年は親会社での発生数を上回っています (子会社・関連会社 30 社、親会社 23 社)。日本の会社は子会社管理の部隊が必ずしも海外まで見ておらず、買収先の現地 (法人) に任せがちのところがあります。

三輪 内部監査の目が届きにくいのでしょうか。

藤沼 「そんな小さなところに行く必要があるのか?」というような雰囲気が少なからずあります。しかし、小規模な不正会計でも年数が重なって大きな額になることは珍しくありません。海外子会社に関しても、抜き打ち

で監査に訪れることが必要だと思います。

不正件数増加の原因としては、監査対応が厳しくなってきたこと、メール等を使った内部告発件数の増加等が挙げられると思います。

三輪 欧米での不正と比較して、日本の不正の特徴を感じられる部分はありますか。

藤沼 日本の場合は個人の利益を得るための不正というよりも、会社や部門存続のために巻き込まれる形が多いのです。換言すれば、社内に風土として根深く染みこんでいる部分があるということです。一方、米国の場合は、たとえば経営幹部に業績連動で株式報酬が支払われることが多いので、個人的利益のために不正が行われることが多いのです。

ACFE JAPAN では、年次総会としてカンファレンスを毎年開催していますが、2015年には、エンロン事件当時のCFOを講演者として招きました。しかし、彼には入国許可が下りず、日本に入国できなかったため、ビデオで参加してもらいました。話を聞くと、やはり個人の不正であるという印象が強い。ただし本人は「私は不正をしていない。投資家等も含めてミスリードしたのが私の責任である」と、言っていました。米国の場合は不正の原因となった個人を取り除いて、新しい人が着任することで問題が解決するのが一般的です。もちろん日本でも個人的利益のために不正を行う人もいますが、一般的に日米の不正に関しては、そうした特徴が挙げられています。

三輪 以前、CFEプログラムの教材を作成するためにお借りしたビデオの中で、エンロンのCEOのインタビューを拝見した覚えがあります。日本企業も海外のM&Aが激増する中で、海外子会社が増え、海外のオペレーションも増えています。欧米型ガバナンスを効かせていかなければ海外での不正抑止は難しいのではないのでしょうか。

藤沼 その通りだと思います。従業員の国籍も多様化していますし、現地のトップをすべて日本人にするわけにもいきませんから、現地の方に経営を任せることになりますのでガバナンスの強化は必須です。買収後、予定が狂った典型的なケースにLIXILグループの中国子会社の不正隠し問題がありましたが、他にも似たようなケースがたくさんあります。欧米企業の場合は、買収後は経営トップや補佐する人間を送り込むのが通常ですが、日本の場合は人材不足の面もあり、なかなかそういきません。

関連部門間の情報共有と連携が防止策の基盤

三輪 未然防止策についてはいかがでしょうか。

藤沼 不正問題には企業内のさまざまな部署が関わります。会計不正であれば経理財務部や内部監査部だけでなく、法務部や広報部が加わることもあります。製造部門に関係する問題は品質管理部門が、海外や国内の子会社・関連会社の問題は海外・国内事業部門などが担当部署になる会社もあるでしょう。いろいろな部門が関与しなければならぬ中で、日本の会社の場合は連携がうまくとれていないケースが多々あります。社長には報告したけれど他部署は知らないとか、その逆に社長にまで上げる事案ではないだろうと思っている間に問題が大きくなってしまう。これは内部統制の基本的要素である「情報の伝達」に問題があったのではないかと思います。不正が発覚した場合の責任者（執行役）とその指揮命令系統を事前に明確にしておくこと、また関係部門間の情報の共有や連携が重要になると思います。

日本企業は一般に不正対策の人員や専門性において人手不足の状況にあり、それが問題を大きくしているのではないかと、という懸念もあります。現状では、問題発生時にタイムリーに社内から人材を集めて、プロジェクトベースの調査委員会などを立ち上げることができるようにする。そのためにも、「情報の共有」は不可欠です。一般論で言えば、社内に弁護士や会計士、CFEなどの有資格者がもう少し増えればとも思います。

ACFE（公認不正検査士協会）では、不正のトライアングル（動機、機会、正当化）の視点を強調しています。つまり、経営上層部からの指示による収益目標達成のプレッシャーや、業界慣行による製品引渡し納期厳守のプレッシャーが、不正を働く動機になり不正会計やデータ改ざんなどの問題を引き起こすことになると思われます。一方、金銭問題から多額の借金をしている者が、着服などの不正に走る場合もあります。つまり人間は、一般にプレッシャーやお金に困っていることなどが動機になり不正に走るものであって、性善説や性悪説で人間を判断することはできないと思います。

CFEは犯罪の心理まで踏み込んで学ぶ

三輪 CFEの資格取得者が果たす役割について、お考えをお聞かせください。

藤沼 CFEの主な役割は不正の摘発や検査のみならず、「不正の事前防止や抑止」にあると思います。CFEの視点を理解することが、CIA（公認内部監査人）やCPA（公

認会計士)にとっても、また社外役員にとっても、大変役に立ちます。これは、長年公認会計士として企業の外部監査に携わり、また約10年間社外役員としてコーポレートガバナンスを担ってきた私の実感です。日本公認不正検査士協会には以前から評議員として関わっていましたが、私自身CFEの勉強を始め、資格試験の教材に接してみて「面白い!」と感じました。不正に対する感度が上がるのです。「大事は小事より起こる」という言葉もあるように、自分の部下の行動を見て「大丈夫なのかな?」と思ったときに、注意を促すことで、小事でことを納められるという感じがしています。

三輪 アビタスではCFE資格試験の対策講座を開講しましたが、科目を見ても非常に体系的・網羅的に試験が構成されています。その根底には、綿密な調査、分析がACFE本部でなされていると、感じることができます。

藤沼 そうですね。会計や法律だけでなく、犯罪学など多様な分野の先生方がいらっしゃいますね。

三輪 そうした方々がチームに入ってサーベイされているのでしょうね。米国的という面では、徹底的に問題解決の事例を一般化して皆で共有しようという基本的な考え方があのような気がします。

藤沼 刑務所でアンケート調査を行って、統計的に原因分析を行った学者もいるようです。そうした科学的な調査は日本よりも進んでいるかもしれませんね。アートではなくサイエンスにしようというのが米国的な考え方です。「こうした要素がそろえば、善人悪人問わず不正が起こる可能性が高い」というふうになる。

ACFEは世界的な規模で不正対策に関するトップレベルのトレーニングを提供しており、世界中に8万人の会員と約170の支部を有しています。米国でACFE Globalカンファレンスに出席して改めて気づいたのは、やはりエシックス(倫理)がベースになっているということです。上の人が率先垂範でその姿を見せる必要があります。

三輪 CFEの資格試験はそうしたところまで網羅してありますね。

藤沼 CFEの知識体系は、①「財務取引と不正スキーム」、②「法律」、③「不正調査」、④「不正の防止と抑止」の、4つの分野に分かれています。「財務取引と不正スキーム」は会計上の不正をどう見抜いていくか、「法律」は不正調査をするにあたって知っておくべき法律、どんなものに抵触すると不正になるのかなど、「不正調査」はいかに不正調査を行うかを学びます。四つ目の「不正の防止と抑止」は、もともと倫理を含めた「犯罪学と倫理」という科



目でした。不正対応のプロになっていくには、犯罪学と倫理も非常に大きなテーマとなっています。なぜ人は不正を犯すのかという「犯罪学」の体系的な教育は、他ではなかなか学べないと思いますので、公認会計士や公認内部監査人の方々に、不正対策の教育を受けていただく意義はそこにあるのではないかと考えています。

三輪 そうした部分はCPAやCIAの試験には、全くない部分です。当校には内部監査の国際資格であるCIAの講座がありますが、監査と不正対策は関係が深いことから、内部監査部門の方々に大きな関心を寄せていただいています。やはりCIAの資格保持者にとって、CFEを取得するメリットは大きいでしょうか。

藤沼 CFEの資格取得は、内部監査の業務と親和性が高く、内部監査の業務に関わる方にとっても、CIAの資格保持者にとっても大変有益だと思います。例えば、不正調査の進め方やインタビューの方法といった知識は即、実務と結びつきますし、調査に当たっての法的な視点も役に立ちます。

三輪 CFEプログラムの説明会を開きますと、参加者の多くが内部監査部門の方です。先ほどの情報の伝達・共有という意味からも、製造現場に近い方などにも伝えていきたいと考えています。

藤沼 私もそう考えています。CFEの社会的認知度をもっと向上するように我々としては活動していなければならないと思っています。米国では、CFE資格保持者の職種は、内部監査部門にとどまらず、財務経理部、法務部などの担当者の中にCFEの資格ホルダーがいるケースが少なくありません。CFEは公的機関の要請を受けて不正検査をしており、米国のACFE会員は、CIA、会計士、弁護士、金融機関の担当者、GAO(米国政府会計検査院)や連邦・州政府の監査部門・税務部門など広範囲にわたり、カンファレンスではスピーカーとしてFBIの人が登壇したりします。

これだけ国際化してくると、日本だけでなく国際組織

の動きや方向性の把握も必要になるでしょうし、経験を語り合い、学び合うような情報交換の場を設け、海外の知見を上手に使うことができればと思っています。

三輪 当校では米国の会計士資格から始まって、CIAの講座を10数年前からスタートし、IFRS（国際会計基準）の講座も開いています。今回、CFEの講座を始めましたが、一貫して欧米のものを扱ってきた経験から言うと、欧米のものには、体系的、包括的な分厚いマニュアルがありますが、学習者の立場に立つとマニュアルからは非常に入りづらい。CFEでもマニュアルが2000ページほどあります。

藤沼 確かにそうですね。

三輪 我々は教育の会社ですから、そうしたマニュアルを学習者の視点に立ってユニットに分解してサイズを小さくしたり、図解で説明したり、問題を小さく分けたユニットに紐付けて問題から多くのことを学べるようにするなどして、最短3カ月で合格が目指せるような教材を開発しました。

藤沼 合理的に分かりやすく学べるなら、それに越したことはありません。そこは我々の知見の及ばないところで、アビタスさんをお願いできればと思っています。

専門領域を名刺で示すことができる

三輪 不正に関わる最新の動向についてはいかがでしょうか。

藤沼 最近、AI、Robotics、Fintech、ビットコインなどのIT分野のテクノロジーの進化は目覚ましいものがありますが、マネーロンダリングやサイバーテロの国際化と相まって、これらIT不正の脅威は増加の一途です。今までは不正は内部のことを考えていればよかったのですが、ITの世界では外部から襲ってきます。サイバー攻撃の問題やマルウェア感染をどうするか。そうしたIT関係の脅威への対応は大きな課題だと思います。データプロテクションの講座もできていますが、こうした不正に対応するために、CFEの会員に対するタイムリーな教育機会の提供等に努めたいと考えています。

三輪 日本公認不正検査士協会（ACFE JAPAN）の理事長にこの度就任されました。抱負をお聞かせください。

藤沼 ACFE JAPANは2005年4月に発足し、約1800人の会員（CFE資格者約1200人）を擁しています。今後、不正検査士の資格試験を通して勉強する意義をもっと伝えていきたいと思っています。試験は日本語で受験できますし、難解な計算問題が出るわけでもありませんから、比較的取り組みやすいと思います。日本でも、

内部監査人、会計士、弁護士、金融機関の担当者、政府機関の人々等に広がってきています。

米国は三輪社長もご存じのように、公認会計士ならCPAと名刺に表記します。同様に、公認不正検査士（CFE）という資格を名刺に表記している人がたくさんいます。自分の専門領域を示すという面でも非常に有効だからです。品質データ偽装といった開示不正の領域でも、CFEが一人でも入ると違うのかなという気がしています。

当面の目標は、CFE資格の認知の拡大とCFE資格者の増加です。また日本の事情に即したCPE（継続的専門教育）用の研修教材の開発も検討中です。昨年度の会員向けのセミナーは計22回、および法人会員向けセミナーは4回実施しました。本年度も質の高いセミナーを実施していく予定です。また、増加するIT関連分野における不正を摘発・抑止する専門家との連携も強化していきたいと思っています。IT関連分野においてもCFE資格者が増加するように努めてまいります。18年6月に参加したACFE Globalカンファレンスを機会に、今後は国際組織との連携も一層強化していきたいと考えています。

三輪 最後にこれからCFEを目指す方々へのメッセージをお願いいたします。

藤沼 ACFE Globalカンファレンスでは全世界80カ国以上の国々から参加者が集まりました。CFEの関与する不正案件が国際化し、組織化されつつあるからです。日本ではコーポレートガバナンス改革が進行中で、取締役会は攻めの経営を求められていますが、攻めと守りは車の両輪で、健全な企業風土と強固な内部統制組織によって支えられることがその前提条件です。CFEは企業の抱える様々なリスクの評価に基づき、Anti-Fraud Program（対不正プログラム）を準備し適切に対応することが求められています。これらが評価されCFEに対する社会や企業における認知が広がり、結果として企業の多くの部署でCFEが配置され活躍することを期待しています。

Profile

Tsuguoki Fujinuma／中央大学商学部卒。1974年公認会計士登録。国際会計士連盟（IFAC）会長（2000～2002）、日本公認会計士協会会長（2004～2007）、IFRS財団評議員会（Trustees）副議長などを歴任。現在、日本公認会計士協会相談役、社外役員ネットワーク代表幹事、会計教育研修機構評議員会議長、中央大学大学院ビジネススクール・フェローなど。2018年6月から一般社団法人日本公認不正検査士協会（ACFE JAPAN）理事長。

M&Aを成功に導くための人材育成

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
シニアヴァイスプレジデント
公認会計士・公認不正検査士
熊谷元裕氏

規模の大小を問わず日本企業の M&A が急増している。M&A によって急速に業容を拡大していく企業がある一方で、減損による巨額の損失計上や海外現地法人での不正発覚等の課題も突きつけられている。それは、日本企業の M&A 実行の体制が問われているということでもある。成長戦略としての M&A を成功に導くための人材育成のあり方を、デロイト トーマツ FA アカデミーを統括する熊谷氏に聞いた。

国内外で増加するM&Aとその背景

——日本企業の M&A が急増しています。

国内外共に M&A が定着してきていると感じています。かなり前から M&A はクローズアップされてきましたが、手がける企業が小さな会社にもまで広がってきています。

まず、国内の M&A で言えば、事業承継の問題が M&A の裾野を広げる大きな要因となっています。中小企業庁の統計では、20 年前、社長の年齢のボリュームゾーンは 50 ～ 60 歳であったのが、今は 60 ～ 70 歳に上がってきています。つまり、社長の交代が進んでいないということです。これは、日本が抱える問題の一つで、経産省、中小企業庁は特に危機感を抱いています。これまでも、事業継承税制の改正等、M&A が実行しやすくなるような施策を国としても検討しており、我々 M&A アドバイザーの意見を聞いてもらえる機会も増えていきます。事業継承という切り口で、特に地方の M&A がスモールサイズも含めて今後、ますます増加していくでしょう。実際、中小企業庁が監督している商工会議所の中にある事業引継ぎ支援センターで実施された M&A が 2017 年で約 700 件、2018 年は 1000 件が目標とのことでした。

もう一つが、クロスボーダー M&A です。かつては大企業が中心に行われていましたが、今や海外の会社を買いたいと考える中小企業が急増しています。少子高齢化が進む中で、やはり国内のマーケットだけで経営を維持していくのは限界なのだろうと感じます。

規模の大小を問わずマーケット拡大を狙って海外に出て行く。テクノロジーの進歩や物流網の整備が、そうし

た動きを後押ししています。

そういう意味では国内外を問わず、M&A は増加しており、定着してきていると思います。

——地方企業の M&A は地元企業同士が多いのですか。

地方の M&A は地方で完結しているのが主流だと思います。それは、東京の会社が中部や近畿の会社に魅力を感じないからではありません。地方の情報を得るインフラが整備されていないからです。会社を売ることへの抵抗感は払拭されたわけではなく、地方の M&A 情報は外に出づらいためです。「会社を売りたい」という情報は、知り合いの企業や地方の M&A のメインプレイヤーとなる地銀等の範囲内にとどまりがちです。ただし、これも徐々に変化が起きていて、逆に「近い会社に売るのは嫌だ」というニーズもあります。そうしたニーズを地銀や地方の M&A のブティックが満たそうとすると、情報交換が必要になります。実際、東京にいる我々も地方の M&A の情報交換をする機会が非常に増えてきています。

「大企業は小さな会社には興味がない」と思っている中小企業は多いのですが、地方を回っていると、「自分が思っているよりも魅力的」と感じる会社は多数存在します。

——大企業が魅力を感じる地方企業の条件は？

例えば、地元の百貨店などでは非常に売れ行きがよいにもかかわらず赤字続きの売上高 1 億円程度の食品製造会社の場合、商品はよいのだけれども、販売戦略のノウハウがないことがある。商品を販路に乗せられるチャネルを持つ中堅・大企業と結びつけば、素晴らしいシナジーを生じる案件であると考えます。人材不足が叫ばれる中、職人を有している会社は魅力的です。とくに大都市の衛星都市で、人材を持っている会社はとていい。サイズは小さくても大企業が触手を伸ばすと思いま



す。さらに長年地元で培ってきた知名度やブランドが貴重な財産となっている会社も少なくない。以上を類型化すれば、ヒト・モノ・ブランドが、大企業が魅力を感じる条件と言えます。

手段を目的化してはならない

——M&A を実施する際の日本企業の課題は？

国内案件でもクロスボーダー案件でも、「M&A を目的とした M&A」が少なくないと言われます。M&A はあくまで成長戦略の一手段です。当たり前のことですが、M&A は「目的があつての手段である」ことを忘れないことが最も大事なことだと思います。

「あの会社を買おう」というとき、「その国や地域での販路の拡大」であったり、「自社製品」であったり、「人材や工場が欲しい」などの目的があります。最初にそうした目的を明確化する。つまり、とるべき数字を定量化して、M&A を実行し、それを踏まえた PMI (Post Merger Integration: 統合作業) を行っていくのが、本来あるべき姿です。そうした本来の姿を実現することが、最大の課題だと思います。

——M&A が目的化してしまうのはなぜでしょうか。

一つは論理立てて整理されていないこと。もう一つは、戦略立案から M&A の実行、統合作業と進んでいくに従ってチーム編成が変化していき目的が共有されづらくなることが大きいと思います。イメージとしては、経営層が M&A の戦略を立て、中堅の人たちで M&A を実行し、全社で統合作業を行っていく。そうした流れの中で、明確な方針とそれを周知し、共有する仕組みがなければ、手段である「M&A」が目的にすり替わってしまうのです。極端な場合は、「予算に計上したから M&A をしなければならない」という本末転倒すら起こり得ます。M&A は手段ですから、よりよい代替手段があれば M&A を行わないというのも合理的な選択です。経営を誤らないためにも、最初に M&A を実行する目的を明確化しておくことが大事で、最後まで目的を共有し続けることが重要なのです。

「日本は大枚をはたいて海外の会社を買って、減損するのが得意だ」と海外の雑誌で揶揄されることもあります。「買う」ことはスタートで、買収後の統合で「いかに成果を上げるか」というところまでを見据えた一貫した体制作りが求められていると思います。

——その他に考えられる課題は？

ノウハウの蓄積についても改善の余地があると思います。大手商社など一部の企業では、社内に M&A チー

ムを持つなどノウハウを蓄積する体制がある程度整っています。しかし、それは大企業の中でもほんの一握りで、M&A を推進するときアドバイザーに大きく依拠している会社はまだ多い。専門家を活用して検討することは悪くはありませんが、会社として完全に咀嚼して判断できているのか。今はこの人がいるから一貫通貫した考えができているけれども、この人がいなくなったとき同じ考えを引き継げるか、など属人化の問題があります。ですから、社内で専門家を養成する必要はないけれども、専門家を使って社内で実務を回せるような、企業内実務家の育成に今後、注力していただければと思っています。

——企業内実務家育成に必要なことは？

M&A のリテラシーというか、全体像やポイントとなる部分がわかっていることが重要です。詳細がわかっている必要はありませんが、どういう会社を買うべきか、買うに当たってどんな検討をすべきか、買った後どうするかという M&A の全体像を知ることが必要で、企業のニーズもそこにあると考えています。ポイントがわかっていて、リスクの重さのある程度肌感覚で感じることができる人がいる会社はとても強い。そういう人はアドバイザーの使い方も上手です。

M&A の知識を身につけようと思って、例えば、条件にあった会社を絞り込む「スクリーニング」について学んだとしても、全体像はわかりません。全体像をつかむには、戦略から PMI に至るまで幅広い見識が必要になりますが、とくに投資採算と PMI についてはぜひ学んでいただきたいと思います。投資採算はバリュエーション（評価）にもつながります。バリュエーションはプライシング（値付け）の重要な要素になります。どのくらいの価値がある会社をいくらで買うか決めるのは経営判断そのものであり、その意思決定の基準となるのが投資採算です。どの会社もそうした基準を持っています。時折、「当社には基準はない」と言う人もいますが、明文化されていないだけで、意思決定の基準となる要素はあるはずです。我々は言語化されていない目的や判断基準を数字化するお手伝いをする但也有ありますが、自社の投資採算の考え方とバリュエーションをつないでプライシングできるノウハウは極めて重要な事項だと思います。

グーグルが YouTube を 16 億 5000 万ドルで買収した 2006 年当時、YouTube は赤字で売上げもほとんど上げていないと言われていました。高額なプレミアムがついた買収価格に世間は驚愕しましたが、今では超強力なビジネス・プラットフォームになっていることは確か

デロイト トーマツ FAアカデミー2018年度開講予定コース M&A戦略立案から実行まで企業内で生きる実務スキルを獲得

A 予測財務諸表作成と株式価値評価(全6回)	M&A では、常に価値評価が論点となります。本コースでは、講義および実際にエクセルワークシートを用いた演習を行い、予測財務諸表作成と株式価値評価の基礎を習得していただくとともに、事例に基づき実務的な論点について解説します。
B M&A戦略立案(全6回)	M&A はあくまでも企業の成長戦略実現のための一手段です。本コースでは、M&A そのものが目的化することのないよう、企業の成長戦略との整合性を意識した M&A 戦略の策定方法を、ケーススタディやワークショップを交え解説します。
C M&A実務入門(全6回)	M&A には、戦略策定から PMI まで多くのステージがあります。多額の資金投資に見合う期待効果を創出するために、M&A 実務上の各ステージの位置づけと関連について理解を深めたのち、M&A 各ステージにおける実務について解説します。
D 主要各国のM&Aとベンチャー投資(全6回)	海外 M&A は、環境や文化などの要因により、国内 M&A と比べて成功の難易度が上がります。また、ベンチャー企業への投資は成熟企業とは異なる視点が必要です。これらをスムーズに行い成功させるために、留意すべき実務上のポイントについて解説します。
E PMI(プレクロージング含む)(全6回)	PMI は、M&A 実行後のシナジー創出・最大化を実現させるための統合プロセスとして非常に重要なフェーズです。統合後を念頭に置いた PMI 実行計画策定の方法論と、PMI 推進時の実務上のポイントについて、豊富な事例を交え解説します。

です。会社は生かすも殺すも経営次第です。赤字続きの地方の会社が1億円で買われるのは、その会社を買うことでシナジーが発生して1億円以上の価値を生むと考えるからです。買った会社の価値を上げていくことは、当然のことながら PMI でしか行うことができません。だから PMI が重要であり、経営の責任が問われるところ

です。
PMI がイメージできる人がディールの中にいることも重要だと思います。PMI では、買収後の100日プランが大事になりますが、買ってからプランを描いていたのでは100日が終わってしまいます。

適切な意思決定を行うための「社内実務家」の育成が急務

——M&A に備えるための人材育成について、ご意見をお聞かせください。

一部の調査によると成立した M&A のうち、「成功」したといえるものは3割程度にとどまると言われています。理由はさまざまですが、①ジョブローテーション制度や入退社が繰り返されることで社内にノウハウが蓄積しない構造、②十分な知見を有しておらず、育成体制も不十分なことから外部専門家へ依拠する割合が高くなる傾向にある、③社内リソースの不足や全社巻き込みの不十分さ、また前述の通り M&A 自体が目的化してしまうことで、本来の目的への帰結や PMI がおろそかになるなどに起因するのではないのでしょうか。外部専門家をうまく活用して、適切な意思決定を行うための「企業内実務家」が M&A の推進には欠かせなくなってい

くと思います。しかし、そうした教育育成を行う機関は多くはありません。我々は、M&A を担う「企業内実務家」育成のプラットフォームを作りたいと思い、デロイト トーマツ FA アカデミーを立ち上げました。目的は専門能力の育成ではなく、専門家を活用するときにわかっていなければならない実務能力の養成です。企業が M&A を行った会社を使って成長していくために必要な能力は多岐にわたりますから、ある程度網羅性をもってノウハウを提供できるプラットフォームになっています。受け身の座学は極力減らし、事例分析、演習、課題、ワークショップ形式を中心とした講義内容を用意しました。こうした人材育成の基盤が今の日本には必要だと思います。

M&A は今後、さらにメジャーになると思います。M&A 成長戦略を検討する会社は増加の一途をたどるでしょう。企業の成長という目的にかなった M&A を行うには、専門家を使えば済むというのではなく、社内で専門家を使える人材が必要になってきます。その重要性をより認識していただきたいという思いと同時に、M&A の成長戦略にフォーカスした人材の育成に取り組まれてもよいのではないかと思います。我々はその「人材の育成」にご協力させていただければと思います。

Profile

Motohiro Kumagai / デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社 シニアヴァイスプレジデント、公認会計士、公認不正検査士。監査法人トーマツ（現：有限責任監査法人トーマツ）にて、法定監査業務・金融機関監査や IPO 支援・J-SOX 導入支援業務に従事した後、デロイトトーマツ FAS（現：デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社）に転籍。現在は製造業、ライフサイエンス分野等を中心に M&A アドバイザリー業務・企業価値評価業務に従事。

イベントスケジュール

内部監査担当者のための会計講座

2018/12/10(月) 13:00~17:00 (開場12:30~)

内部監査を行う人にとって重要な知識・スキルの一つが「会計」です。会計スキルが不足しては、会計不正の兆候を見抜くことができず、会社に大きな損害をもたらすことにもなりかねません。本講座では、内部監査担当者の方向けに、会計の基本的な知識やテクニカルな財務分析手法をお伝えします。単なる会計理論ではなく、計算問題や演習問題も織り交ぜますので、実務で使えるスキルが身に付きます。

■ 会 場：アビタス八重洲校

■ プログラム：1.イントロダクション

- (1) 講師の紹介
- (2) 内部監査担当者と会計との関係

2. 会計不正の基礎知識

- (1) 「不正のトライアングル」とは?
- (2) 不正の3類型
- (3) 内部監査担当者の役割期待
- (4) 会計不正の主な手口
- (5) 会計不正事例の紹介

3. 決算書の読み方の確認

- (1) 財務3表の基本構成

■ 定 員：先着30名

■ 参 加 費：15,000円(税込み)

■ 申込締切：2018/12/5(水)

(2) 貸借対照表(B/S)

(3) 損益計算書(P/L)

(4) キャッシュ・フロー計算書(C/F)

4. 会計不正発見のための財務分析手法

- (1) 総資産回転率
- (2) 回転期間分析
- (3) 推移分析

5. 演習問題

- (1) 粉飾決算の兆候を見つけ出そう

6. まとめ

【講師】

川口 宏之 氏

公認会計士／早稲田大学会計大学院非常勤講師

2000年より、国内大手監査法人である監査法人トーマツにて、主に上場企業の会計監査業務に従事。

2006年、国内大手金融グループ系証券会社にて、新規上場に伴う引受審査業務および既上場企業のエクイティファイナンスに伴う引受審査業務に従事。

2008年、それまでの経験を活かし、ITベンチャー企業の取締役兼CFOに就任。ベンチャーキャピタルからの資金調達、株式交換による企業買収などで成果を上げた。

その後、独立系の会計コンサルティングファームのJBAグループにて、決算支援業務やバックオフィス支援業務、各種セミナー講師等を担当する。

アビタスで開催している会計講座でも、受講生から分かりやすいと高い評価を受ける。

※開催者と同業種の方からのお申込みはご遠慮いただいております。
※講義に欠席されましても、ご返金はできませんのでご了承ください。(後日資料を郵送させていただきます。)
※クレジットカードのご利用はできませんのでご了承ください。
※教材は講義当日にお渡しいたします。

上記イベントの 申込方法

■ Webフォーム

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内、専用 Web フォームからご登録ください。

■ 申込書

上記 Web サイト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。

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.49 2018年10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