



平成27年8月21日

各位

会社名 KDDI株式会社  
代表者名 代表取締役社長 田中 孝司  
(コード番号 9433 東証第一部)  
問合せ先 執行役員 コーポレート統括本部  
総務・人事本部長 村本 伸一  
(TEL. 03-6678-0982)

## 外部調査委員会の調査報告書受領のお知らせ

当社は、平成27年5月12日付「当社連結決算における特別損失計上及び外部調査委員会設置のお知らせ」(以下「5月12日付お知らせ」)のとおり、当社連結子会社であるDMX Technologies Group Limited(以下「DMX」、所在地:香港、シンガポール証券取引所(以下「SGX」)メインボード上場)に対する資本参加及びその後の子会社管理に関する事実関係の調査及び分析、並びに、原因の究明及び今後の再発防止策の策定を目的として、外部調査委員会を設置し、調査を進めておりました。

このたび、平成27年8月21日付で、外部調査委員会から調査報告書を受領いたしましたので、添付の「調査報告書(公表版)」にてご報告いたします。

なお、「調査報告書(公表版)」7頁記載のとおり、当該調査報告書における事実関係に係る記載は、当社が提供した資料やヒアリング結果に基づき、外部調査委員会において調査の前提事項として記載したものであるところ、5月12日付お知らせのとおり、DMXにおいては、上場会社として、新CEOを中心とした新経営体制での社内調査委員会による調査、並びにDMXの会計監査人による会計監査及び社外弁護士によるDMXの過去の取引の事実関係、影響額及び責任の所在等の調査を行っており、また、KDDIにおいても独自に当該事象について調査を行っておりますが、これらの調査は現在も継続中であるため、上記前提事項は未だ最終的な確定には至っていないことにご留意ください。

また、個人情報への配慮、及び、現在も継続中である上記各調査に支障が生じることを避ける必要があることなどから、「調査報告書(公表版)」は、外部調査委員会の了承を得て、DMXの過去の取引に関する一部記載の省略、固有名詞の一部匿名化を行った上でご報告をさせていただいております。

当該調査報告書はDMX社の中国での実在性に疑義のある取引に係る問題を契機として、外部調査委員会において当社の子会社管理・ガバナンスに関して調査いただいたものですが、当社は、当該調査報告書における外部調査委員会の提言を、グループ経営全般における改善の必要性として真摯に受け止め、本提言に沿ってKDDIグループのガバナンス体制改善に向けて鋭意努力してまいります。

以上

平成 27 年 8 月 21 日

KDDI 株式会社 御中

調 査 報 告 書  
(公 表 版)

外部調査委員会

委員長 町田 幸雄

委 員 山口 幹生

委 員 高岡 俊文

## 目 次

第 1	外部調査委員会の概要	6
1	外部調査委員会設置の経緯及び外部調査委員会の目的	6
(1)	外部調査委員会設置の経緯	6
(2)	当委員会の目的	6
2	当委員会の構成等	7
3	当委員会による調査の方法及び内容	7
(1)	関係者に対するヒアリング	7
(2)	関連資料の精査・検討	8
第 2	本件調査によって判明した事実	9
1	DMX の会社概要及び KDDI との関係性について	9
(1)	DMX の会社概要	9
(2)	KDDI と DMX との関係性	10
2	DMX による本件対象取引の概要	10
(1)	本件対象取引をめぐる事実関係	10
ア	本件対象取引の発覚の経緯	10
イ	本件対象取引の内容	11
(ア)	取引の内容	11
(イ)	本件対象取引に係る商流	11
(2)	本件対象取引に係る DMX の会計処理	11
(3)	本件対象取引の实在性に対する疑義	12
3	KDDI 及び DMX における内部統制体制について	12
(1)	KDDI におけるグループ内部統制について	12
(2)	DMX の内部統制体制について	15
4	KDDI の DMX への資本参加について	17
(1)	資本参加の動機及び KDDI 社内の体制等	17
(2)	資本参加に至る経緯	17
ア	DMX との協議状況及び DMX が行う業務の確認等	17
イ	デュー・ディリジェンスの実施及び KDDI における評価	19

	ウ	資本参加後の KDDI との関わりについての KDDI、DMX 双方の認識	19
	エ	資本参加に対する消極論の存在等	20
	オ	資本参加の決定	20
5		KDDI の DMX に対する子会社管理について	22
	(1)	子会社管理規定の概要及び同規定における DMX の位置付け	22
	(2)	グローバル ICT 本部による管理の状況	23
	ア	子会社管理の担当部署	23
	イ	子会社管理の具体的内容	23
	ウ	DMX に対する管理状況	24
	(ア)	月次の定例会議	24
	(イ)	月次採算検討会議	24
	(ウ)	その他の業務報告	24
	(3)	派遣取締役による管理の状況	25
	ア	KDDI から DMX に対する役職員の派遣	25
	(ア)	出向者の選定	25
	(イ)	派遣取締役のポスト及び決裁権限	25
	イ	派遣取締役による具体的な管理の状況	28
	(4)	DMX に関連して実施された監査の状況	28
	ア	デロイトによる会計監査	28
	イ	タックスヘイブン税制該当性の調査	29
	ウ	内部監査部門による内部監査	29
	エ	2013 年(平成 25 年)8 月の売掛金調査	30
第 3		本件の発生原因・問題点及び背景等について	31
	1	はじめに	31
	2	本件買収の決定過程における問題点	33
	(1)	財務デュー・ディリジェンスにおける指摘事項に対する問題意識が乏しく、その適切なフォローのないままに買収の意思決定に至っていること	33
	(2)	DMX 側の一方的な説明をほぼそのとおり受け入れ、そこに虚偽・誇張が含まれ得るリスクをおよそ想定していなかったこと	34
	(3)	海外 M&A、特に海外の現地企業を対象にした案件に対する知識・経験が乏しかった上に、その体制もぜい弱であったこと	35

	(4)	本件買収に先立ち、買収後の PMI を見すえた体制構築、明確な管理方針・計画が整備されておらず、派遣取締役への十分な引継ぎもなされていなかったため、DMX を十分コントロールできる体制を備えられなかったこと	36
3		子会社管理上の問題点	37
	(1)	買収後の DMX のコントロールの在り方が当初の想定と大きく異なったにもかかわらず、必要な検討、対策がなされなかったこと	37
	(2)	DMX の内部統制システムに対するモニタリングの不十分性	38
	(3)	内部統制についても DMX の説明が真実であることを前提とした調査が行われたこと	38
4		背景事情	39
	(1)	取引相手に対する確たる根拠のない信頼、一面的な調査手法及び調査結果の検討の不十分性	39
	(2)	リスク認識の乏しさ	39
	(3)	ビジネスの実態を知ろうとする努力が十分でなかったこと	40
	(4)	新規の事業戦略を遂行していく上での責任ある体制・意識作り等が不足していたこと	40
第 4		再発防止策に関する提言	41
	1	はじめに	41
	2	全社的に不正リスクに対する意識の向上を図ること	41
	3	M&A 戦略及び海外子会社への経営ガバナンス(子会社に対する経営関与・管理)の基本方針を策定すること	42
	4	グローバルグループ全体にわたる共通のリスクマネジメント体制等を構築し、適切に運用すること	43
	5	推進体制等の強化－海外子会社の買収及び管理に係る内部統制の改善・強化	43
	(1)	海外子会社の買収ないし事業統合(PMI)に関する体制等を強化すること	43
	(2)	海外子会社の定常的管理に関する体制を強化すること	46
	6	モニタリングシステムの改善・強化	46
	(1)	内部監査の充実・強化	46

	(2)	モニタリングの多元化・複層化	47
	(3)	子会社へ派遣した役職員に対する支援、コミュニケーションの充 実・実質化	48
	(4)	グローバル内部通報制度の充実・活性化	48
7		その他	48
	(1)	派遣取締役の意識の問題	48
	(2)	海外人材の育成・強化、補強(専門家の採用、登用を含む。)	49
	(3)	海外 M&A 経験の蓄積・共有化	49
第 5		おわりに	49

## 第1 外部調査委員会の概要

### 1 外部調査委員会設置の経緯及び外部調査委員会の目的

#### (1) 外部調査委員会設置の経緯

KDDI 株式会社(以下「**KDDI**」という。)の連結海外子会社であり、シンガポール証券取引所に上場する子会社である、DMX Technologies Group Limited(以下「**DMX**」という。)は、2014年(平成26年)12月期決算の結了に向け、Deloitte Tohmatsu LLC(以下「**デロイト**」という。)に代わって2014年(平成26年)より同社の会計監査人となったPricewaterhouseCoopers LLP(以下「**PwC**」という。)による会計監査を受けていたところ、PwC から、DMX 及びそのグループ会社が関与する取引の一部に、その実在性に疑いのある取引(以下「**本件対象取引**」という。)が存在することが指摘された。

当該指摘に加え、2015年(平成27年)2月3日、当時 DMX の CEO であった Jismyl Teo 氏(以下「**ジスミル氏**」という。)及び当時 DMX の CFO であった Skip Tan 氏(以下「**スキップ氏**」という。)が、KDDI の資本参加前である2008年(平成20年)に DMX において行われた取引に関連する犯罪の嫌疑で、香港警察当局に逮捕された。この逮捕を受け、DMX は、監査委員会の指揮の下、社内調査委員会を設置し、香港の法律事務所である a 法律事務所を起用して、2008年(平成20年)～2009年(平成21年)にかけての取引に関する社内調査を開始したが、その過程で、a 法律事務所からも、本件対象取引に関し、不適切な会計処理が行われている可能性が示唆された。

以上を踏まえ、KDDI は、KDDI の2015年(平成27年)3月期連結決算の発表にあたり、2008年(平成20年)～2009年(平成21年)のみならず、それ以降の時期においても、本件対象取引に関する不適切な会計処理が継続的に行われていたことを前提とした決算処理を行うべきであると判断し、2015年(平成27年)5月12日、KDDI の2015年(平成27年)3月期連結決算において、それまでに残存する売掛金残高等計 33,798 百万円を特別損失として計上するとともに、株主及び投資家への説明責任を果たすため、KDDI の DMX に対する資本参加及びその後の子会社管理に関する事実関係を調査・分析し、原因の究明及び再発防止策の策定を目的として、外部有識者による調査委員会(以下「**当委員会**」という。)を設置し、同日付でこれを公表した。

#### (2) 当委員会の目的

当委員会の目的は、KDDI の DMX に対する資本参加及びその後の子会社管理に関する事実関係の調査及び分析、並びに原因の究明及び今後の再発防止策の策定を行うことである(以下、当委員会が行った調査を「**本件調査**」という。)

なお、当委員会は、DMX における本件対象取引に関する事実関係の調査を直接行っていない。また、本件対象取引に関する事実関係の全容については、本件対象取引の実在性の有無も含め、未だ明らかになっておらず、専ら DMX 及び KDDI 自身により、現在も調査を継続中である。

したがって、本調査報告書における本件対象取引の事実関係に関する記載については、本調査報告書作成時点までに、当委員会が KDDI から提供された資料やヒアリング結果を通じて把握した事実関係を、本件調査の前提事項として記載するものにすぎないことに留意されたい。

## 2 当委員会の構成等

当委員会の構成は、以下のとおりである。

委員長	町田 幸雄	弁護士(元最高検察庁次長検事)
委員	山口 幹生	弁護士(元広島地方検察庁次席検事)
委員	高岡 俊文	公認会計士

当委員会の委員長及び委員は、いずれも、KDDI と利害関係を有しない。

## 3 当委員会による調査の方法及び内容

### (1) 関係者に対するヒアリング

本件調査では、KDDI の DMX に対する資本参加及びその後の子会社管理に関する事実関係、背景事情等を知ると思われる以下の合計 12 名に対するヒアリング調査を実施した(肩書は、2015 年(平成 27 年)5 月現在のものを記載している。)

- 田中孝司氏(KDDI 代表取締役社長)
- 石川雄三氏(KDDI 代表取締役 執行役員専務 コンシューマ事業本部長)
- A 氏(KDDI 理事 グローバル事業本部 グローバル ICT 本部長)
- B 氏(DMX CEO 兼 Executive Vice Chairman)
- C 氏(中部テレコミュニケーション株式会社 監査役)
- D 氏(KDDI America, Inc. Executive Vice President)
- E 氏(KDDI グローバル事業本部 グローバル事業企画部副部長)
- F 氏(UQ コミュニケーションズ株式会社 執行役員 企画部門長)
- G 氏(KDDI グローバル事業本部 グローバル経営管理部 1G グループリーダー)



H 氏(KDDI 経営管理本部 グループ事業管理部 グループ管理 1G グループリーダー)

I 氏(KDDI 経営管理本部 グループ事業管理部 グループ管理 1G)

J 氏(KDDI グローバル事業本部 グローバル経営管理部 3G)

また、前記 12 名のほか、KDDI が、DMX に資本参加した 2009 年(平成 21 年)12 月以降に実施した、海外企業に対する資本参加及びその後の子会社管理における子会社統制強化に関する取組を把握するため、以下の 4 名に対しても、ヒアリング調査を実施した。

K 氏(KDDI グローバル事業本部 グローバル経営管理部長)

L 氏(KDDI 経営戦略本部 企業戦略部長)

M 氏(KDDI リスクマネジメント本部長)

N 氏(KDDI 経営管理本部 グループ事業管理部長)

## (2) 関連資料の精査・検討

本件調査においては、KDDI の DMX に対する資本参加に係る事実関係の調査については、KDDI の DMX に対する資本参加検討時の社内検討資料、経営会議議事録等その他の社内会議関連資料、外部のアドバイザーによる DD レポート、DMX との検討会議に係る議事録、その他資本参加交渉過程で作成された資料、株式引受契約書等の契約書類等の関連資料について精査・検討を行った。

また、前記資本参加後の子会社管理に係る事実関係の調査については、子会社管理規程、内部統制規程等の KDDI による子会社管理に関連する規程類、子会社から KDDI に対する報告資料、子会社管理に係る定例会議、経営会議資料等の社内会議関連資料、DMX に対する内部監査に係る内部監査報告書、KDDI が DMX に対し独自に実施した過去の社内調査の資料等の関連資料について精査・検討を行った。

本件調査の前提となる、DMX の会社概要、及び本件対象取引に関する事実関係については、DMX の Annual Report、プレスリリース等の公表情報、本件対象取引に関する社内報告資料、取締役会資料等の社内会議関連資料、KDDI が本件対象取引に関する事実関係の調査のため起用した、金杜律師事務所作成に係る調査報告書等の関連書類について精査・検討を行った。

## 第2 本件調査によって判明した事実

### 1 DMX の会社概要及び KDDI との関係性について

#### (1) DMX の会社概要

DMXは、2001年(平成13年)10月29日付けで設立された会社であり、中国、香港を中心にアジア複数国でシステム・インテグレーション事業(以下「**SI事業**」という。)、デジタル・メディア事業を展開しているとされる会社である。DMXの本社所在地は、香港であるが、設立準拠法はバミューダ法である。また、DMXは、シンガポール証券取引所のメインボード<sup>1)</sup>に上場している上場会社である。

DMX 自体は持株会社であり、DMX を頂点に各国拠点を傘下に置いた企業集団(以下「**DMX グループ**」ともいう。)を組成することで、各国における事業を展開している。

2015年(平成27年)3月現在における DMX グループの組織構成は、別紙のとおりである。

DMX グループは、SI 事業等を手掛けるシンガポールの上場企業である b 社から独立したジスミル氏や Emmy Wu 氏(以下「**ウー氏**」という。)らが設立した会社であり、その事業内容は、後記の SI 事業とデジタル・メディア事業に分かれている。このうち DMX グループによる SI 事業は、中国を中心としたアジア複数国を拠点として通信事業者向けにネットワーク構築等のサービスを提供するものであり、デジタル・メディア事業は中国の CATV 等の通信事業者向けに独自で開発したソフトウェア・ハードウェア等を提供するものである。

DMX グループの 2007 年(平成 19 年)から 2013 年(平成 25 年)までの売上高及び営業利益は以下のとおりである。

【表 1】 DMX グループの売上高、営業利益

年	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
売上高 (億円)	152	162	196	279	346	391	408
営業利益 (億円)	9	3	9.7	16.5	20	22.6	25.3

<sup>1)</sup> シンガポールの証券市場にはメインボードとカタリストの 2 種類があり、メインボードは、シンガポール証券取引所が定める一定の上場基準を充足し、同取引所の上場審査を通過した企業の有価証券取引が行われる場である。

## (2) KDDI と DMX との関係性

KDDI は、2009 年(平成 21 年)12 月 1 日、第三者割当増資により、DMX の株式の約 51.7%を取得し(KDDI の DMX への資本参加はこのときが初めて)、シンガポール証券取引所の上場は維持したまま、DMX を KDDI の連結子会社とした。KDDI は、2015 年(平成 27 年)3 月現在においても、DMX の株式の約 51.3%を保有しており、DMX との連結を維持している。

## 2 DMX による本件対象取引の概要

### (1) 本件対象取引をめぐる事実関係

#### ア 本件対象取引の発覚の経緯

前記 1(2)のとおり、KDDI は、2009 年(平成 21 年)12 月 1 日、第三者割当増資により、DMX の株式約 51.7%を取得し、DMX を連結子会社とした。

KDDI は、国内外を含む子会社に係る会計監査につき、会計監査人を KDDI が起用している監査法人と同グループに属する監査法人に統一し、統一的・画一的な視点に従った会計監査を実施するという内容の社内施策(One Firm Policy)を採用しているため、2014 年(平成 26 年)12 月期より、DMX の会計監査人を、従来のデロイトから PwC に変更した。そして、前記 1(1)のとおり、PwC は、DMX の 2014 年(平成 26 年)12 月期決算の結了のため、DMX グループの取引に係る監査を実施していたところ、その過程で、DMX グループに所属する会社が関与する中国本土における取引の実在性を証明する証ひょうが不足しているとし、DMX に対し、その提出を求めたが、DMX は、これらの証ひょうを期限までに提出することができなかった。かかる状況の折、2015 年(平成 27 年)2 月 3 日、当時 DMX の CEO であったジスミル氏及び当時 DMX の CFO であったスキップ氏が、2008 年(平成 20 年)に DMX において行われた中国企業との取引に関連する犯罪の嫌疑で香港警察当局に逮捕された。この逮捕を受け、DMX は、監査委員会の指揮の下、社内調査委員会を設置し、a 法律事務所を起用して、2008 年(平成 20 年)～2009 年(平成 21 年)にかけての DMX 香港及び DMX マカオを取引主体とし、DMX 北京が関与する中国本土における取引に関する社内調査を開始したが、前記社内調査において、2008 年(平成 20 年)～2009 年(平成 21 年)にかけて、一部取引につき、不適切な会計処理が行われている可能性が指摘された。

以上のような経緯から、KDDI は、本件対象取引にかかる不適切な会計処理の可能性を認識するに至ったものである。

## イ 本件対象取引の内容

### (ア) 取引の内容

本件対象取引は、中国通信事業者ないし中国の CATV 事業者をエンドユーザーとし、通信機器等をサプライヤーから仕入れ、エンドユーザーに対してこれを納品、設置した上で、その運用から保守管理までのサービスを総合的に提供すること等を内容とする SI 事業を内容とする取引であった。

### (イ) 本件対象取引に係る商流

本件対象取引に関連し、DMX が採用していたとする商流は、以下のとおりであった。

- ① エンドユーザーが、輸出入業者(以下「IE ファーム」という。)との間で、SI 事業の実施に係る契約を締結する。
- ② ①の契約に基づき、IE ファームが DMX グループに所属する会社に対し、SI 事業に係る機器の納入及びサービス提供を発注する。
- ③ ②の発注を受けた DMX グループに所属する会社が、機器代理店(以下「代理店」という。)に対し、通信機器等の調達に関する発注を行う。
- ④ ③の発注を受けた代理店がサプライヤーに対し通信機器等の発注を行う。
- ⑤ ④の発注を受けて、通信機器等は、サプライヤーから IE ファームを経由してエンドユーザーに納品される。

ただし、DMX が PwC から本件対象取引に係る指摘を受けた後である 2015 年(平成 27 年)2 月頃まで、前記の商流のうち、通信機器等の購入に代理店が介在していることは、DMX の中でもごく一部の者しか把握しておらず、DMX グループに所属する会社はサプライヤーから通信機器等を直接仕入れているものと認識している者が多かった。

### (2) 本件対象取引に係る DMX の会計処理

DMXでは、通信機器等を注文した場合、代理店に対し、請求書日付から 30 日以内にその購入代金を支払うこととされており、通信機器等の購入代金は、一旦は棚卸資産

として資産計上される。一方、DMXは、通信機器等を販売した場合、IEファームからの販売代金の支払を待たず、エンドユーザーへの納入の14日後に、その95%を売上げとして計上すると同時に、納入した通信機器等の全額を原価計上し、残りの5%については、エンドユーザーによる最終検収後に売上げとして計上していた<sup>2</sup>。もっとも、IEファームからの入金については、DMXとIEファームとの間の契約書上においては、機器引渡、設置、仮検収、最終検収等の各段階に応じて、段階的に支払が行われると定められているものの、実際の回収業務では、契約書の定めのとおり入金がなされることはほとんどなく、DMXとエンドユーザーとの交渉により入金のタイミングが決定するという実務であり、一般的に入金は大幅に遅れるとの説明がDMXからはなされていた。このような回収実務により、IEファームからの入金は、売上計上時期に比して遅れることがほとんどであったことから、DMXでは、本件対象取引に係る売上げのほとんどが、売掛金として計上されていた。

### (3) 本件対象取引の実在性に対する疑義

前記第1・1(2)のとおり、本件対象取引については、現在までにその全容が解明されたわけではない。しかしながら、前記2(1)アのとおり、DMXグループに所属する会社は、本件対象取引の商流において、取引対象となった通信機器等の調達先であるサプライヤー、及びそのエンドユーザーとの間に直接の契約関係を有しておらず、実際に、通信機器等がサプライヤーから出荷され、エンドユーザーに納品されていることを示す証ひょうがDMXには存在せず、その証ひょうをサプライヤーやエンドユーザーから入手できていないため、本件対象取引の実在性に疑義が生じている。

## 3 KDDI 及び DMX における内部統制体制について

### (1) KDDI におけるグループ内部統制について

KDDIの役員は、取締役13名(うち代表取締役4名)、常勤監査役3名、非常勤監査役2名の計18名で構成されており、取締役のうち4名が社外取締役、常勤監査役のうち1名及び非常勤監査役2名の計3名が、社外監査役である。また、KDDIは、執行役員制度を採用しており、執行役員は、取締役兼務者7名を含む計25名で構成されている。会議体としては、株主総会、取締役会、監査役会のほか、取締役、執行役員

<sup>2</sup> このような会計処理は、シンガポールにおいて会計基準上特に問題となる会計処理ではなく、かつ、KDDIは、DMXに対する資本参加を検討する段階において、前記会計処理が、シンガポールにおいて会計基準上特に問題とならないことを確認していた。

等で組織される経営会議が設置されており、業務執行に係る重要事項を審議するほか、内部統制の評価についても、経営会議の付議事項となっている。

KDDIは、会社法第 362 条第 5 項の規定に基づき、「内部統制システム構築の基本方針<sup>3)</sup>」を取締役会にて決議の上、対外的に公表し、会社業務の執行の公正性、透明性及び効率性を確保している。

前記方針においては、コンプライアンス管理に係るものとして、全ての役職員は、職務の執行に際し、遵守すべき基本原則を掲げた「KDDI 行動指針」に基づき、常に高い倫理観を維持し、適正な職務の執行を図ること、KDDI グループの企業倫理に係る会議体において、KDDI グループ各社の重大な法令違反その他コンプライアンスに係わる問題、事故の早期発見・対処に取り組むこと、社内外に設置されているコンプライアンスに係る内部通報制度の適切な運用を図ること、及び社内外研修、社内の啓発活動等により、コンプライアンスの理解と意識向上に努めること等が表明されている。また、リスク管理及び子会社管理に係る方針として、取締役等で構成される経営戦略等に係る会議体、及びリスク情報を定期的に洗い出しこれを一元的に管理するリスク管理部門を中核とし、全ての部門、役職員が連携して、社内関連規程に基づき、KDDI グループのリスクを適切に管理し、経営目標の適正かつ効率的な達成に取り組むこと、その遂行に当たっては、各部門及びグループ各社に「内部統制責任者」を設置し、経営目標を適正かつ効率的に達成するためのリスク管理を自律的に推進すること、子会社管理規程に基づき、子会社からの適宜・適時な報告を行う体制を整備し、子会社との連携を図ること等が掲げられている。また、内部監査に関する方針として、KDDI グループの業務全般を対象に内部監査を実施し、内部統制体制の適切性及有効性を定期的に検証し、その結果は、問題点の改善・是正に関する提言を付して代表取締役社長に報告するほか、監査役に報告を行うことが掲げられている。

前記方針を受けた具体的な内部統制システムとして、KDDI では、各事業部門又はグループ会社の管理に関し、

内部監査部門(リスクマネジメント本部 監査部)

ディスクロージャー委員会

企業倫理委員会(グループ企業倫理委員会、海外子会社企業倫理委員会)

執行役員(取締役兼務者 7 名を除く 18 名)

の 4 組織による管理、監督を実施している。

子会社管理規程及び同規程に引用された業務分掌規程においては、各子会社ごとに子会社等及び出資会社の各会社の事業に密接な関係を有する部門(以下「**出資先管理部**

---

<sup>3)</sup> 現在公表されているものは、<http://www.kddi.com/corporate/csr/governance/control/policy/>である。

門」という。)が定められており、同部門の部門長(以下「**出資先管理部門長**」という。)が、自部門及び関係部署と子会社との連携方法の決定、子会社内の規程等の制度設計、子会社に事業上・経営上の危機事象発生のおそれが生じた場合に監査役への報告等を行うこととされている。DMX について定められた出資先管理部門は、2013 年(平成 25 年)4 月 1 日の子会社管理規程施行後、2015 年(平成 27 年)3 月 31 日まで一貫してグローバル ICT 本部であり、出資先管理部門長は、2013 年(平成 25 年)1 月 1 日以降現在まで、グローバル ICT 本部長を務めている A 氏である。

また、内部統制規程においては、社内の階層に応じて内部統制統括責任者(計 8 名)及び内部統制責任者(計 36 名)を設置するとともに、子会社のうち、重要と判断した子会社では、内部統制統括責任者及び内部統制責任者が、子会社経営者の中から、子会社内部統制責任者を任命することとされており、これらの役職の者が三位一体となり、子会社を含む各組織における内部統制に係る責任を負うこととされている。

DMX を含む海外子会社に係る内部統制統括責任者は、2010 年(平成 22 年)1 月 1 日～2011 年(平成 23 年)3 月 31 日の期間は、ソリューション事業本部長、2011 年(平成 23 年)4 月 1 日～現在の期間は、グローバル事業本部長がそれぞれ務めている。KDDI による資本参加以降、海外子会社に係る内部統制統括責任者を務めたのは、以下の者である。

2010 年(平成 22 年)1 月 1 日～2011 年(平成 23 年)3 月 31 日

石川雄三氏(以下「**石川氏**」という。)

2011 年(平成 23 年)4 月 1 日～2011 年(平成 23 年)9 月 30 日

C 氏

2011 年(平成 23 年)10 月 1 日～2013 年(平成 25 年)3 月 31 日

O 氏

2013 年(平成 25 年)4 月 1 日～現在

P 氏

また、DMX を含む海外子会社に係る内部統制責任者は、KDDI による資本参加以降現在に至るまで、一貫してグローバル ICT 本部長が務めている。海外子会社に係る内部統制責任者を務めたのは、以下の者である。

2010 年(平成 22 年)1 月 1 日～2011 年(平成 23 年)3 月 31 日

C 氏

2011 年(平成 23 年)4 月 1 日～2012 年(平成 24 年)12 月 31 日

O 氏

2013 年(平成 25 年)1 月 1 日～現在

A 氏

KDDI は、DMX においても、2012 年(平成 24 年)8 月 1 日から子会社内部統制責任者を任命しており、2012 年(平成 24 年)12 月 31 日までは A 氏が、2013 年(平成 25 年)1

月1日以降は、現在に至るまで、一貫してB氏が、同職を務めている。

## (2) DMX の内部統制体制について

DMX の役員構成の変遷は、次のとおりである。

【表2】DMX の役員構成の変遷

期間	常勤取締役	非常勤取締役	独立取締役
2009年(平成21年) 12月1日～ 2010年(平成22年) 5月11日	ウー氏 ジスミル氏 鈴川信一氏 (以下「 <b>鈴川氏</b> 」 という。) 大石巖氏 (以下「 <b>大石氏</b> 」 という。)	Thian Nie Khian 氏 (Venture Co Ltd.、以下 「 <b>ティアン氏</b> 」という。) 中西雅昭氏(以下「 <b>中西氏</b> 」 という。) 野坂章雄氏(以下「 <b>野坂氏</b> 」 という。) 畠山重信氏(以下「 <b>畠山氏</b> 」 という。) 松田康典氏(以下「 <b>松田氏</b> 」 という。)	Foo Meng Tong 氏(以下「 <b>フー・メントン氏</b> 」 という。) Mark Wang Yat-Yee 氏 (以下「 <b>マーク氏</b> 」とい う。)
2010年(平成22年) 5月11日～ 2010年(平成22年) 11月9日	ウー氏 ジスミル氏 鈴川氏 大石氏	ティアン氏 中西氏 三輪和生氏(以下「 <b>三輪氏</b> 」 という。) 畠山氏 松田氏	フー・メントン氏 マーク氏
2010年(平成22年) 11月9日～ 2011年(平成23年) 3月1日	ウー氏 ジスミル氏 鈴川氏 大石氏	ティアン氏 中西氏 三輪氏 内村健一郎氏(以下「 <b>内村氏</b> 」 という。) 細井浩昭氏(以下「 <b>細井氏</b> 」 という。)	フー・メントン氏 マーク氏
2011年(平成23年) 3月1日～ 2011年(平成23年) 3月30日	ウー氏 ジスミル氏 鈴川氏 大石氏	ティアン氏 中西氏 三輪氏 内村氏 細井氏	フー・メントン氏 マーク氏 栗津卓郎氏(以下「 <b>栗津氏</b> 」 という。)
2011年(平成23年) 3月30日～ 2011年(平成23年) 11月30日	ウー氏 ジスミル氏 鈴川氏 大石氏	ティアン氏 中西氏 三輪氏 内村氏	フー・メントン氏 マーク氏 栗津氏
2011年(平成23年) 11月30日～ 2013年(平成25年) 2月26日	ウー氏 ジスミル氏 鈴川氏 大石氏	ティアン氏 長島孝志氏(以下「 <b>長島氏</b> 」 という。) 三輪氏 内村氏	フー・メントン氏 マーク氏 栗津氏



期間	常勤取締役	非常勤取締役	独立取締役
2013年(平成25年) 2月26日～ 2013年(平成25年) 5月9日	ウー氏 ジスミル氏 大石氏	ティアン氏 長島氏 三輪氏 内村氏 鈴川氏	フー・メントン氏 マーク氏 栗津氏 Daniel Kung 氏(以下 「 <b>ダニエル氏</b> 」とい う。)
2013年(平成25年) 5月9日～ 2014年(平成26年) 4月30日	ウー氏 ジスミル氏 大石氏	ティアン氏 田島英彦氏(以下「 <b>田島氏</b> という。) 三輪氏 内村氏 鈴川氏	フー・メントン氏 マーク氏 栗津氏 ダニエル氏
2014年(平成26年) 4月30日～ 2015年(平成27年) 1月27日	ウー氏 ジスミル氏 大石氏	ティアン氏 田島氏 塩崎靖彦氏(以下「 <b>塩崎氏</b> という) 内村氏 鈴川氏	フー・メントン氏 マーク氏 栗津氏 ダニエル氏
2015年(平成27年) 1月27日～ 2015年(平成27年) 2月9日	ウー氏 ジスミル氏 大石氏	ティアン氏 田島氏 塩崎氏 内村氏 鈴川氏	フー・メントン氏 マーク氏 栗津氏 ダニエル氏
2015年(平成27年) 2月9日～ 2015年(平成27年) 5月8日	ウー氏 大石氏	ティアン氏 田島氏 塩崎氏 内村氏 鈴川氏	フー・メントン氏 マーク氏 栗津氏
2015年(平成27年) 5月8日～ 現在	ウー氏 大石氏	ティアン氏 田島氏 塩崎氏 延原正敏氏 鈴川氏	フー・メントン氏 マーク氏 栗津氏

DMX は、報酬委員会、監査委員会、指名委員会を有するいわゆる委員会設置会社である。シンガポール証券取引所の規則上、各委員会の構成員の過半数を独立取締役が占めることとされている。会議体としては、株主総会、取締役会、各委員会が存在する。

DMX グループの組織体制については、前記 1(1)のとおりである。各拠点管理の方法の詳細については、必ずしも明らかではないが、DMX の孫会社に該当する各国拠点会社の全てにおいて、ジスミル氏又はウー氏が役員となっており、両氏を中心とした内部統制体制が構築されていたことが窺われる。また、グループ全体のリスクマネジメントに関する責任者は、CFO である。

また、DMX においても、規程上、内部通報制度が存在したとのことである。同制度における内部通報窓口は、R 氏及び独立取締役となっていた。内部通報の実績については、四半期ごとに DMX の取締役会に報告されていたが、実績はほぼ皆無であった。

#### 4 KDDI の DMX への資本参加について

##### (1) 資本参加の動機及び KDDI 社内の体制等

KDDI は、2008 年(平成 20 年)当時、国内における携帯電話普及率上昇に伴う国内事業の頭打ちへの懸念から、既存の経営資源を利用したオーガニック成長の限界を打破し、積極的に海外企業への投資を行ってグループ内に取り込み、これを成長エンジンとして、海外における経営基盤を確立するとの目的で、グローバルな事業展開を計画していた。

2008 年(平成 20 年)当時、KDDI で海外の M&A 案件を所管していたのはグローバル ICT 本部であり、その直轄するグローバルビジネス企画部ないしグローバルビジネス開発部(2010 年(平成 22 年)1 月以降、グローバルビジネス企画開発部に統合)が海外会社との業務提携や資本参加等の交渉等を担当していた。

##### (2) 資本参加に至る経緯

###### ア DMX との協議状況及び DMX が行う業務の確認等

KDDI は、前記(1)のような海外事業戦略に基づき、日系企業を中心とする従来からの顧客層に加え、非日系企業に向け営業ネットワークを拡大するとともに、SI 事業を営む企業とのパートナー関係を築くことにより、当該企業が有していた通信関係のインフラを KDDI による新たな顧客の獲得に生かすことを企図し、アジア域内の複数国にまたがって多面的に SI 事業を展開する企業に出資する計画を立てた上、コンサルタントから資料の提供を受けるなどして、候補先となる企業を複数社選定した。

そして、候補先の複数社の中から、後記のとおり、DMX が、KDDI の前記戦略と合致しており、特に、SI 事業において高い成長率を維持しデジタル放送市場においても今後一層の拡大が見込まれる中国を業務エリアの主体としていることや、同社の売上げ等の指標からみるとその経営は安定しているものと思われたこと等の理由により、最終的に DMX が出資先の候補として選定された。

KDDI は、2008 年(平成 20 年)10 月 28 日、DMX に対する資本参加を検討するため、DMX シンガポールのオフィスにおいてキックオフミーティングを行った。キックオフミーティングには、KDDI 側として当時 KDDI シンガポールの社長であった A 氏、ICT

国際営業本部海外事業開発部部長であった D 氏が参加し、DMX からはジスマイル氏が参加した。このミーティングにおいて、DMX の事業内容や、DMX の主要なビジネスが中国で行われていること等が説明された上、KDDI と DMX が資本参加による今後の事業提携の可能性を検討する方向で協議が行われた。

KDDI と DMX は、その後も資本参加に向けて協議を継続することとし、2008 年(平成 20 年)11 月 14 日にも、DMX 北京のオフィスにおいて、KDDI と DMX との間で本件資本参加に関する協議が行われた。同協議では、DMX の SI 事業の内容として中国国内向け及びグローバル企業向けのサービス提供がなされているなどとして受注している案件の紹介がなされるとともに、DMX が中国、香港においては ISO9001<sup>4</sup>に従い、マレーシア、インドネシアにおいては CISCO パートナー<sup>5</sup>として良質なサービス提供を行っていることなどを強調する説明がなされた。

加えて、DMX の SI 事業の品質確認のため、KDDI は DMX から顧客への提案書等のサンプルの開示を受けて品質を確認するとともに、2009 年(平成 21 年)1 月頃、DMX をベンダーとして実際の案件を発注し、具体的なサービス内容及び程度を調査したところ、その結果は KDDI の技術との比較でも品質レベルを十分に満たしたものであり、DMX の現有の人材が流出しない限り、KDDI グループの強力な SI リソースとしてシナジー効果が発揮できるとの評価がなされた。

前記の協議及び品質確認の結果を踏まえ、KDDI は DMX との間で本格的に資本参加に向けた交渉に入ることとし、KDDI と c 証券との間で FA 契約が締結された。

DMX の具体的な業務内容については、前記 DMX との協議の際や、グローバルビジネス開発部の E 氏が 2009 年(平成 21 年)7 月に DMX 香港オフィスに赴いた際に、ジスマイル氏ら DMX 経営陣から SI 事業・デジタル・メディア事業双方の内容や現状の取引先についての説明を受けるとともに、DMX から取引先への提案資料等の提示を受けるなどして確認した。その結果、KDDI としては、DMX が、SI 事業については中国通信事業者等の大口顧客と良好な関係を築いていることや、SI 事業における顧客基盤や技術サポート能力を有する人員等のリソースを生かしてデジタル・メディア事業についても積極的に拡大を図っているとの認識を持った。

---

<sup>4</sup> ISO 9001 とは、企業などが、顧客や社会などが求めている品質を備えた製品やサービスを提供するための仕組みについて国際標準化機構 (ISO) が定めた、世界共通の規格のことである。

<sup>5</sup> CISCO パートナーとは、米国に本社を置く世界最大のコンピュータネットワーク機器開発会社であるシスコ社の製品に関して適切な製品知識とネットワークスキルを有すると認定された企業に与えられる資格のことである。

## イ デュー・ディリジェンスの実施及び KDDI における評価

2009 年(平成 21 年)6 月頃から同年 7 月頃までの間、d法律事務所及びシンガポールのe法律事務所による法務デュー・ディリジェンスが実施されるとともに、PwCによる財務デュー・ディリジェンスが実施された<sup>6</sup>。

PwC による財務デュー・ディリジェンス報告書では、機器納入後 14 日で 95%の売上げを計上するため、多額の売掛金が発生しており、回収期間が 1 年以上と長期化する場合も見られること、2007 年(平成 19 年)12 月当時約 8800 万米ドル程度であった売掛金が 2009 年(平成 21 年)3 月末時点で約 1 億 2600 万米ドルまで増加しており、1 年以上の売掛金が全体の 26%を占めていることなど、売掛金の長期化傾向や長期化した売掛金額の増大、及びこれらによる回収リスクの増大が指摘されるとともに、売掛金の回収可能性についての慎重な検討や主要顧客との個別契約を検討することが推奨された。

同財務デュー・ディリジェンスにおける指摘等を踏まえ、KDDI では、売掛金の回収リスクについて、c 証券や中国における携帯電話事業関連会社の出身者らから情報収集を行った結果、売掛金回収サイトの長期化は財務体質の問題ではなく、中国においては商慣習の一種として買掛金の支払を遅延させるということが常態化していることや CATV 事業者においてデジタル放送に対応するための設備投資の増加が債務の支払遅延を招いていることによる問題であると分析されるとともに、長期にわたっても最終的には回収され貸倒れに至ってはいないこと、特に回収期間が長期化している取引先は中国通信事業者ないし中国の CATV 事業者等の政府系メディアであることから、貸倒れのリスクは小さいと判断された。

また、経営陣であるジスミル氏やウー氏の経営能力や従業員らの統率力等については協議等の際に確認されていると判断した一方、同氏らの経歴等についてのバックグラウンド調査は特段行われなかった。

## ウ 資本参加後の KDDI との関わりについての KDDI、DMX 双方の認識

KDDI は、資本参加後の DMX の経営体制として、KDDI から役職員を派遣して取締役の過半数を確保するとともに、副会長、最高執行責任者(COO)、最高財務責任者(CFO)らを KDDI からの派遣者で構成するとの意向を有していた。

D氏は、前記デュー・ディリジェンスが実施されていた頃、ジスミル氏に対し、こ

<sup>6</sup> なお、デュー・ディリジェンスの期間につき、KDDI からはスケジュールが非常にタイトであり延長が必要であるとの意見も出されたが、DMX からの要望により、結果としてスケジュールの延長はなされなかった。

のような経営体制案について口頭で説明したところ、同氏は、ジスマイル氏から特段の異議を述べられておらず、前記のKDDIの意向について了承されていたものと理解していた。もっとも、この合意はいわゆる口約束の域を出ず、書面化等の措置は講じられていなかった<sup>7</sup>。

後記第3・3(1)のとおり、実際には、ジスマイル氏が、KDDIによる資本参加直後、このような経営体制に抵抗したため、KDDIとしては、COO、CFOの確保を断念せざるを得なくなったものであるが、これは、資本参加に向けた交渉の過程で、資本参加後のDMXの経営体制やKDDIのDMXに対するガバナンス・コントロールについての両社の認識共有が不徹底であったことに起因するものであると同時に、当時、KDDIに、資本参加後のPMI(ポストマージャー・インテグレーション)を見すえたグループ統制の視点やグローバル経営(海外子会社管理)に伴うリスクに対する意識が十分でなかったことの証左といえる。

## エ 資本参加に対する消極論の存在等

DMXへの資本参加について、その検討過程において、コーポレート部門に属する経営管理本部財務部ないし経理部等では、デュー・ディリジェンスにおいて開示された資料が十分でなくDMXの事業内容が不明瞭である、グループ会社が多数存在しているためグループ会社間での取引が複雑であるなどとして、慎重な見方も存在したことが窺われる。また、このような異なる見方が存在すること自体については、経営陣にもある程度報告がなされており、当時担当取締役執行役員常務であった田中孝司氏(以下「**田中氏**」という。)や、担当執行役員であった石川氏も相応の認識は有していた。

しかしながら、海外M&A案件を進めるに当たって、これを所管するグローバルICT本部と経営企画や財務等の管理業務を所管するコーポレート部門が連携・協力する体制が不十分であった上、コーポレート部門が同案件に関する決裁過程に何らかの形で関与する仕組みもなかったことから、DMXへの資本参加に係る最終的な決裁に際し、そのような問題意識が十分に斟酌されなかった可能性がある。

## オ 資本参加の決定

前記イのデュー・ディリジェンス等の結果を受け、2009年(平成21年)9月8日に

---

<sup>7</sup> KDDIにおける本件買収に関する経営会議や取締役会の会議資料を見ると、KDDIからの派遣者が占めるポストとして、「CFO/Financial Director」と選択的な意味合いの記載がされていることからすれば、当時ジスマイル氏との間でも、CFOポストをKDDIが取るという明確な合意はなく、互いの思惑がずれていた可能性が高いものと思われる。

KDDIの経営会議においてDMXへの第三者割当増資による過半数の出資(以下「**本件買収**」という。)<sup>8</sup>が諮られ、「当社から派遣される取締役、出向者等が経営資源の配分をコントロールする必要がある」、「現CEO及び有能な技術スタッフがキーパーソンなので、KDDIが子会社化した後の体制を考えても当面従事し続けてもらうことが重要」、「将来、どういう事由が起こったら/どういう状況になったら(資本)退出するか等考えておいて欲しい」などの意見が出された上、本件買収が了承された。さらに、同経営会議に引き続き同月 11 日に行われたKDDIの取締役会においても、本件買収が了承された。

なお、経営会議では、買収の前提として、買収後の DMX の経営体制につき、前記のとおり、KDDI から役職員を派遣して取締役の過半数を確保するとともに、副会長、最高執行責任者(COO)、最高財務責任者(CFO)らを KDDI からの派遣者で構成するとの方針も併せて決定された。

前記経営会議において出された意見のほか、KDDI が本件買収を行う際に検討、考慮された事情は以下のとおりである。

- ・ 直近会計年度 4 年間の売上げの増加は年平均 10%に及び(2008 年度(平成 20 年度)の売上高は当時の為替レートで約 162 億円に上る。)、これを取り込むことは KDDI グループの今後の成長の推進力となり得る。
- ・ DMX の SI 事業について、KDDI の展開する SI 事業とのシナジー効果が見込まれる。現地に根ざした DMX を取り込むことで、KDDI がローカル市場におけるアプローチを強化できる。
- ・ SI 事業のほか、DMX が中国において展開する映像事業についても、当時の中国におけるデジタル化の潮流に乗り、利益を上げることが期待できると共に、KDDI が日本国内において展開するエンターテインメントビジネスとのシナジー効果が見込まれる。
- ・ 中国通信事業者等の大口顧客を有しており、DMX が中国本土における営業力に秀でていることに加え、中国における今後の CATV 市場規模も拡大が見込まれ、今後の成長の裏付けもある。
- ・ ジスミル氏・ウー氏ら主なマネジメントが b 社出身で十分な実績を有しており、有能な技術者も多数抱えている。
- ・ DMX が、上場審査基準が高いとの評価があるシンガポール証券取引所に上場する企業で、大手会計事務所のデロイトの会計監査を受けていたことなどから、財務面でも特段の問題はないと見込まれる。

---

<sup>8</sup> 前記 2009 年(平成 21 年)9 月 8 日の経営会議及び同月 11 日の取締役会以降、KDDI が第三者割当増資によって過半数の出資を行い、DMX の支配権の獲得を目指すことが明確になったため、以後は「資本参加」という用語に代えて「買収」という用語に統一する。

そして、KDDI は、2009 年(平成 21 年)12 月 1 日、第三者割当増資により、DMX 株式の 51.7%相当分を取得し、同社を連結子会社とするとともに、KDDI において非常勤・常勤合わせて 6 名の取締役を派遣し、取締役 11 名で構成される取締役会の過半数の取締役ポストを確保した。

## 5 KDDI の DMX に対する子会社管理について

### (1) 子会社管理規定の概要及び同規定における DMX の位置付け

KDDI の業務分掌規程第 3 条第 2 項においては、出資先管理部門長は、当該出資先に対する管理責任を負い、出資先への必要な協力(営業支援、業務支援等)及び業績管理(経営状況の把握・分析、役員派遣・出向等の調整、及び株主総会への対応等)を行うこととされている。また、KDDI の役職員であって出資先の取締役に就任する者(以下「派遣取締役」という。)は、出資先の経営に忠実に務めるとともに、KDDI との連携について責任を負うものとされている。

このように、KDDI による子会社管理は、出資先管理部門長による管理と派遣取締役による管理に大別することができる。

こうした子会社管理について、KDDI は、前記業務分掌規程に基づき、2013 年(平成 25 年)4 月 1 日から、KDDI が管理する子会社の重要な意思決定項目、及び子会社管理のための実施項目を定め、KDDI グループにおけるコミュニケーションを円滑にし、グループとしての事業発展並びに経営効率の向上を図ることを目的として、子会社管理規程を導入している。

前記第 2・3(1)のとおり、子会社管理規程においては、各子会社ごとに、出資先管理部門が定められており、同部門の部門長である出資先管理部門長が、「本規程の実施にあたって必要となる事項(自部門及び関係部署と子会社との連携方法の決定、子会社内の規程等の制度設計を含む)を行うとともに、子会社の取締役に對して本規程の趣旨を説明し、密な連携を図らなければならない」こととされ、また、当該子会社を通じて管理する「子会社の経営管理・統制体制の構築を図らなければならない」ものとされている。他方、「派遣取締役は、本規程の実施にあたって必要となる事項(出資先管理部門長、関係部署及び自社を通じて管理される子会社との連携方法の明示、子会社内の規程等の改定)を行い、出資先管理部門長及び自社を通じて管理される子会社と密な連携を図らなければならない」ものとされている。

なお、子会社管理規程の別紙 1 においては、グローバル ICT 本部長が DMX の出資先管理部門長となり、直接管理する子会社として DMX が、DMX を通じて管理する子会社として DMX BVI、DMX 中国、DMX 香港、DMX 北京、DMX マカオなどが列挙されている。

## (2) グローバル ICT 本部による管理の状況

### ア 子会社管理の担当部署

KDDI においては、2009 年(平成 21 年)当時、海外現地法人の採算管理、経営指導、危機管理等に関する事項は、以下のとおり、各期間において、それぞれ以下の部署が所管していた。

**【表 3】 海外子会社管理担当部署**

期間	担当部署名
2009 年(平成 21 年) 4 月 1 日～ 2010 年(平成 22 年) 1 月 1 日	グローバル ICT 本部グローバルビジネス企画部
2010 年(平成 22 年) 1 月 1 日～ 2011 年(平成 23 年) 4 月 1 日	グローバル ICT 本部グローバルビジネス企画開発部
2011 年(平成 23 年) 4 月 1 日～ 2013 年(平成 25 年) 10 月 1 日	グローバル事業本部グローバル ICT 本部グローバル事業企画部
2013 年(平成 25 年) 10 月 1 日～ 2015 年(平成 27 年) 4 月 1 日	グローバル事業本部戦略・事業支援部
2015 年(平成 27 年) 4 月 1 日～ 現在	グローバル事業本部グローバル経営管理部

### イ 子会社管理の具体的内容

KDDI では、以前から、各事業部門の月次の採算状況を経営幹部に報告し、必要な指摘・指示を受けることなどを内容とする会議(月次採算検討会議)が毎月開催されてい



た(各事業部門の長と、社長・会長を含む主だった役員らが出席)。

同会議では、各事業部門の月次での営業収益及び経常利益等を記載した月次採算報告書やキャッシュフロー等の資料が提示され、業績の検討や今後のプロジェクト等についての協議がなされていた。

## ウ DMX に対する管理状況

### (ア) 月次の定例会議

KDDI と DMX との間では、2010 年(平成 22 年)半ば頃から、月次で DMX の事業に関する報告等を行う定例会議が開催されており、DMX 側からジスミル氏、R 氏、KDDI からの出向役員として A 氏(2013 年(平成 25 年)以降は KDDI 側として参加)、B 氏らが参加し、KDDI 側から F 氏らが参加していた。

後記(イ)のとおり、KDDI の月次採算検討会議において、DMX の売掛金の増加やその回収不能リスクが度々指摘されていたことから、KDDI と DMX との間の月次の定例会議においても、KDDI 側から売掛金が増加する理由等について DMX 側に質問することがあったが、DMX 側からは、「売掛金の弁済期を長期に設定することによって、顧客にファイナンス上の利便性を提供し、顧客との関係を強化して、ビジネスを拡大している。」といった説明がなされ、一応の合理性があるものとして受け入れられていた。

### (イ) 月次採算検討会議

KDDI の月次採算検討会議においては、特に 2012 年(平成 24 年)頃から現代表取締役である田中氏によって DMX の売掛金の増加に対する懸念が示され、売掛金増加による回収不能リスクの拡大が度々指摘されており、2013 年(平成 25 年)8 月には後記のとおり DMX の売掛金の状況を把握するための現地調査の実施が命じられた。

### (ウ) その他の業務報告

前記の月次の定例会議に加え、DMX の非常勤取締役である F 氏が年に数回 DMX を訪問し、業務の報告を受けていたほか、KDDI の全ての海外拠点の責任者が年に 2 回日本に集まり、事業戦略等に関する報告を行う海外経営会議が行われており、このような会議の場でも、DMX から KDDI への業務報告が行われていた。その中で、田中氏は、DMX の売掛金の滞留に関する問題について数回指摘し、DMX

に対し、確認及び改善を求めている。

### (3) 派遣取締役による管理の状況

#### ア KDDI から DMX に対する役職員の派遣

##### (ア) 出向者の選定

KDDI は、前記 3(2)のとおり、2009 年(平成 21 年)9 月頃、本件買収を決定した後、DMX に出向させる役職員の人選を進め、まず、COO として、海外子会社での勤務経験等を考慮して当時の KDDI シンガポールの社長であった A 氏を充てることとし、また、A 氏と D 氏及び E 氏らが協議した結果、CFO として、海外子会社の管理等を所掌するグローバル ICT 本部グローバルビジネス企画部海外拠点統括グループのグループリーダーであった B 氏を起用することとされた。この他、当時の KDDI 中国総代表の Q 氏も DMX の非常勤取締役(副会長)となることが想定されていた。

なお、A 氏は、本件買収に向けた交渉を実際に行い、交渉経緯や DMX の業務内容等に精通している人材を出向させることを要望したが、当時、KDDI においては、買収の終了後、買収検討段階に関与した者と、買収後の対象会社の管理に関与する者は分離した方がよいという考え方が主流であったため、資本参加に向けた交渉を実際に行った社員を資本参加後の子会社管理業務にも充てて一貫通貫したグループ統制を図ろうとする仕組みがなかったことや、他の出資案件も進行中であったことなどから、実現には至らなかった。

##### (イ) 派遣取締役のポスト及び決裁権限

前記 4(2)ウオのとおり、KDDI が本件買収を決定した際には、買収後の DMX の経営体制として、DMX の取締役会の過半数を KDDI 関係者で確保するとともに、「副会長」、「COO」、「CFO/Financial Director」を KDDI からの出向者が占めることを想定していた。具体的には、DMX の副会長に Q 氏、COO に A 氏、CFO に B 氏をそれぞれ起用するとともに、DMX の財務については KDDI からの出向者が統括し、KDDI から DMX に支払う出資金の用途等を管理することを予定していた。また、これらの出向者のポストについては、少なくとも D 氏は、D 氏とジスミル氏との間で事前に合意がなされていたと認識しており、B 氏の権限に関しては、「CFO」又は「Financial Director」という役職名を明示してジスミル氏との合意を形成したか否かは明確でないものの、「DMX のキャッシュフローにおける『金庫

番』の立場となる者を KDDI から派遣する」という限度では合意していたとの認識であるとのことである。

派遣取締役の決裁権限については、DMX における派遣取締役の業務上の役割及び権限が明確でなく、また KDDI からの出資金の使途を決定する権限の所在等も不明確であったことから、本件買収直後の 2009 年(平成 21 年)12 月、KDDI 側から、DMX の経営全般を掌握する見地から、派遣取締役らを DMX 内の業務上の意思決定に至る決裁ルートに含めるよう決裁権限規程を変更することを DMX 側に要求した。

しかし、買収後の DMX の経営体制については、D 氏を通じ、ジスマイル氏の了解も取り付けられていたはずであったが、実際には A 氏の COO への就任及び B 氏の CFO への就任については、本件買収直後から DMX 側からの激しい反対に遭い、決裁権限規程の変更についても、同様に激しい反対に遭った。

このうち、A 氏の COO への就任については、2009 年(平成 21 年)12 月頃、ジスマイル氏から、未だ DMX のビジネスに関する詳細を理解していない A 氏が COO に就任した場合には、社外からの問い合わせへの即応等が難しいため、少なくとも対外的には COO でなく副会長とすべきとして、反対された。

また、B 氏の CFO 就任についても、2009 年(平成 21 年)12 月頃、ジスマイル氏から、R 氏が 2008 年(平成 20 年)から CFO を務めていることを指摘され、「今うちには既に CFO がいる」、「CFO は 2 人いらなんでしょう」などと言われて反対されるとともに、B 氏の DMX 役職員らへの指示の仕方が高圧的であり信頼関係が構築できない旨の指摘もなされた。

その後、2010 年(平成 22 年)1 月 8 日頃、DMX に赴任した A 氏に対し、ウー氏から、ジスマイル氏がうつ病にかかり、本件買収に応じたことは失敗であり、その責任をとって辞めたいと言っている、という旨の相談があった。このような相談があった事実は、KDDI 本社にも報告され、前記相談以前より計画されていた、2010 年(平成 22 年)1 月 19 日の石川氏の DMX への出張に際し、石川氏と DMX 側で話し合いをして関係改善を図ることになった。この出張における話し合いには、ウー氏のほか、ジスマイル氏、R 氏も出席し、その席で、DMX 側から、「KDDI への情報共有は適時に行うので、DMX 固有の意思決定ラインを尊重して欲しい」との申出がなされた。

KDDI 側は、DMX が営む SI 事業は個人の営業力等によるところが大きい業態であるところ、核となる役職員であり、CEO として業務全般を統括する立場にあるジスマイル氏が離脱すると、その後も人材が続々と流出し、DMX の運営に支障を来すと考えられたこと、KDDI にとってジスマイル氏は、会計知識に長けた優秀な経営者である見え、どちらかと言えば奔放な経営者と感じられたウー氏を抑制し、統制する役割が期待されていたことなどから、DMX 側の要望を受け入れるこ

ととし、A氏がCOO、B氏がCFOに就任する予定であったところ、COOについては空席とし、CFOについては、従来DMXのCFOであったR氏が留任することになり、結果として当初の想定とは異なり、A氏は副会長、B氏はFinancial Directorにそれぞれ就任することになった。また、B氏は、DMXの報酬委員会、監査委員会及び指名委員会の事務局を務めることとなった。

さらには、KDDI側が要求していた決裁権限規程の変更も実現には至らず、結局、派遣取締役には業務上の決裁権限は与えられず、情報共有がなされるにすぎないこととなり、派遣取締役はDMXの通常の意味決定の埒外に置かれることとなった。その結果、KDDIからの出資金の支出については辛うじてB氏の承認を要することとされたものの、派遣取締役がDMXの業務に関連する情報に接する機会は限定されざるを得なくなった。

このように派遣取締役の権限が限定された点に関し、D氏ら当時のKDDI側の担当者は、一旦従来の意思決定プロセスを維持するとしても、意思決定の前に情報共有がなされていれば、仮にDMX側の役職員により不自然な業務執行がなされた場合でも、KDDI側から当該業務執行を止めることはでき、大きなリスクにはならないと考えたとのことである。また、D氏らは、DMX側から従来の意思決定プロセスを維持させて欲しい旨の申出がなされたのは、KDDIとDMXとの間の信頼関係の構築が不十分であることが原因であって、事業を進めるうちに両者の信頼関係が強固になれば、遠からず、B氏が、DMXの「金庫番」としての役割を果たすことができるようになるだろうと考えたとのことである。なお、D氏によれば、一旦従来の意思決定プロセスを維持することとした際、DMX側との間で、KDDIとDMXとの間の信頼関係が十分に構築された後のしかるべきタイミングで、KDDI出向者のポストを見直す旨の合意をしていたとのことであるが、具体的ポスト見直しの期限やタイミング等については合意しておらず(なお、このような合意の存在に言及している関係者はD氏以外には見当たらない。)、結局、このような見直しが行われないうままになってしまったとのことである。

このようにDMX管理の手段が、当初の想定とは大きく異なり、著しく制限的なものになったにもかかわらず、KDDIにおいて、これを深刻に受け止めて十分な検討を行った形跡は見当たらない。この点につき、当時担当役員であった田中氏及び石川氏は、「DMXのビジネスに関する詳細を理解していないA氏が、DMXの業務を統括する立場であるCOOに就任するのは無理がある」とのジスマイル氏の指摘を受けて、A氏のCOO就任が見送られたことに関して報告を受け、了承した一方で、B氏の権限に関しては、石川氏においては、少なくとも「重要な入出金」については、B氏が署名権限を有しているものと認識し、田中氏においては、「日常的な入出金」についても、B氏が署名権限を有しているものと認識していたなど、その認識に齟齬がある上、いずれも、KDDIからの出資金の支出以外の入出

金につき、B氏が一切権限を有していなかったという事実を認識していなかった。したがって、このようにDMX管理の手段が当初の想定よりも制限されたことにつき、経営陣が正確な認識を有していなかった以上、当然のことながら特段効果的な対策が講じられることもなかった。

## イ 派遣取締役による具体的な管理の状況

DMXの常勤取締役であったA氏及びB氏は、2010年(平成22年)1月から半年程度をかけて、子会社管理の一環として、DMXをKDDIにおける一般的な子会社管理の水準に合わせるべく、月次での採算データの提出、採算管理、業績目標の設定及び予実管理の実施を徹底させていった。

DMXの各子会社の業務状況については、まず、ジスマイル氏及びR氏が、DMXの各子会社から月次のP/L、当月成約したプロジェクト及び近い将来に成約が見込まれるプロジェクトに係るデータの報告を受け、当該データをまとめて作成する月次報告資料がジスマイル氏及びR氏からA氏へ事前に共有されていた。その後、ジスマイル氏及びR氏は、この月次報告資料を基に、KDDIへの報告用資料を整理・作成した上で、当該資料をKDDIのグローバル部門に送付することにより月次報告を行っていた。

ジスマイル氏及びR氏がKDDIへの報告資料を作成する際、A氏及びB氏は、ジスマイル氏及びR氏からの報告データに基づき当該データの原資料等に直接当たることまでは行っていなかった。

## (4) DMXに関連して実施された監査の状況

### ア デロイトによる会計監査

DMXの2010年(平成22年)ないし2013年(平成25年)までの売上高、経常利益、売掛金及び現預金の推移は以下のとおりである。

**【表4】DMXの売上高、経常利益、売掛金及び現預金**

	2010年	2011年	2012年	2013年
売上高(千円)	270,615	335,716	379,592	408,755
経常利益(千円)	17,502	21,257	25,894	28,710
売掛金(千円)	195,214	242,920	292,352	320,747
現預金(千円)	80,022	46,162	39,556	40,937

このようにDMXの会計上は、買収以降、現預金が減少する一方、売掛金が増大していたこと等から、DMXの会計監査を担当していたデロイトが作成した監査委員会への

各事業年度の最終監査報告書によると、2010 年度(平成 22 年度)以降の各事業年度において、長期間未回収である売掛金の評価が主要な監査上のリスク事項として指摘されている。各事業年度における指摘事項は、毎年ほぼ同様に、各期末時点における未回収の売掛金の残高や DMX の顧客の一般的な支払条件、前年度との未回収残高の比較等が記載されているが、特に 2012 年度(平成 24 年度)の報告書においては、通信事業以外の事業について、回収の傾向によっては DMX の信用リスクを著しく増加させるものであるため、回収期間を短くするための交渉を顧客と行うことが推奨されている。

ただし、デロイトは、DMX の会計監査人であった 2013 年度(平成 25 年度)まで、DMX の会計処理に関して終始適正意見を表明しており、KDDI の立場からは、DMX がデロイトの会計監査を通過していたことにより、本件対象取引に対する真の問題点の把握に至らなかったという面はあったのかもしれない。

## イ タックスヘイブン税制該当性の調査

KDDI は、保守的スタンスから、2009 年度(平成 21 年度)の DMX マカオの所得について我が国の税法上のタックスヘイブン税制に基づき、国税局に対し、約 3 億円の納税を行ったが、これをきっかけとして、2010 年(平成 22 年)4 月頃、DMX マカオについて、タックスヘイブン税制に抵触するか否か(DMX マカオに実質的な業務活動があるか等)という観点から、DMX における現地調査を実施した。

前記調査を実施した当時から、DMX マカオにおいては、本件対象取引と同様に顧客との直接契約ではなく IE ファームを介した取引を行っていたが、同調査の目的は、あくまでタックスヘイブン税制への抵触の有無の検証であったことから、DMX マカオが行う取引の実在性については検証の対象とされなかった。

## ウ 内部監査部門による内部監査

KDDI のリスクマネジメント本部監査部監査 1G が、2011 年(平成 23 年)11 月 9 日から同月 18 日に実施した DMX の業務に関する内部監査では、「売掛金の問題」との項目において、監査の過程で判明した事項として、新規顧客の与信管理に関する明確な方針と手続がなく、新規顧客に対する与信管理は行われていないことが指摘されており、「DMX Group としての与信管理に関する方針と手続を策定すること」が要請されている。

当該内部監査において、DMX 側からは、中国や香港の主要な顧客は上場会社か公的会社であるために信用リスクは低いとの説明がなされているところ、同監査後に KDDI が作成した改善状況報告書では、「売掛債権については、政府系の優良顧客が多く未収の懸念は小さいものの、顧客との契約上、長期の売掛債権とならざるを得ない

め、月次ベースでの個別債権の管理、回収状況の確認を実施している」との記載があるのみであり、DMX 側の説明をそのまま受け入れていたことが見て取れる。しかし、DMX の売掛金の直接の相手方が IE ファームであるにもかかわらず、もっぱら直接取引関係のないエンドユーザーの信用リスクばかりに焦点が当てられ、IE ファームからの回収可能性についての検討がなされた形跡は見当たらない。また、内部監査において、このような信用リスク以前の問題として、売掛金の実在性自体を疑い、検討した形跡もない。

## エ 2013 年(平成 25 年)8 月の売掛金調査

前記(2)ウ(イ)のとおり、KDDI の現代表取締役である田中氏が、月次採算検討会議において DMX の売掛金の増加に懸念を示し、売掛金増加による回収不能リスクの拡大を度々指摘したことを受け、2013 年(平成 25 年)8 月、KDDI は、以下のとおり、DMX の売掛金に関する現地調査を実施するに至った。

すなわち、2013 年(平成 25 年)8 月、田中氏の命を受け、DMX における売掛金の状況に関する現地調査を実施することとなり、グローバル ICT 本部及び経営管理本部の担当者が DMX 香港オフィスに赴いた。

この現地調査で実施された事項は、以下のとおり、売掛金明細の調査に基づく顧客分析、契約書及び売掛金回収状況のサンプル分析、f 監査法人香港事務所に対するヒアリング、DMX 製品の最終顧客である通信キャリアやケーブルテレビ会社の財務状況や評判に関する調査等であった。

同調査においては、まず、売掛金明細の調査において、DMX と IE ファームの間の契約書及び売掛金回収状況のサンプル確認を行い、R 氏からは、IE ファームの関与は外貨規制の関係から中国では一般的であるとともに、IE ファームに現金が滞留する期間も 1 週間以下であることから、エンドユーザーと同様に回収リスクは低い旨の説明がなされた。IE ファームを訪問して調査を実施することについても DMX に打診したものの、R 氏より「IE ファームが中国本土に存在し、気難しい人が多いので直接接触することは難しい。」との説明を受け、IE ファームへの訪問調査を実施するには至らなかった。

また、f 監査法人に対し、中国において最終顧客との間に IE ファームを介在させる商流が一般的であるかという点や IE ファームを介在させた取引や中国本土企業との取引につき回収期間が非常に長い点が一般的であるかという点について照会を行い、このような商流や回収期間の長さはいずれも一般的であるとの回答を得た。かかる照会を行った際に、f 監査法人からは、IE ファームの実態調査の要望があれば実施できるとの申出があったものの、結局、そのような実態調査は行われなかった。

さらに、エンドユーザーである中国通信事業者や CATV 事業者の財務状況や評判を

調査したが、本売掛金調査があくまで売掛金の回収可能性を確認するための調査であることから、売掛金の実在性について疑うことはなく、最終顧客に対するヒアリングまでは実施しなかった。

一方、DMX と IE ファームの契約関係書類を見ると、エンドユーザーの名称は記載されているものの、エンドユーザーの押印はなく、IE ファームの押印があるのみである。つまり、DMX の直接の取引相手は IE ファームであり、売掛金の支払の請求もエンドユーザーに対してではなく、IE ファームに対してしかできないことは、法律的にも会計的にも明らかである。そうであれば、売掛金の回収可能性の確認は、エンドユーザーの信用力やリスクにばかり焦点を当てるのではなく、DMX にとって直接の取引相手である IE ファームに焦点を当てた調査を実施するものでなければ、最終的な判断はできないと言うべきであるところ、IE ファームに対する調査が不十分であったことは否定できない。

KDDI は、前記の調査を契機として、DMX の売掛金残高を縮小させる必要性を強く認識するに至り、それまでの利益拡大を優先させる方針を変更し、売上げを抑制してでもキャッシュフローの確保に重点を置くこととし、そのための月次管理を徹底させるようになった。このような方針変更の結果、DMX は、頭打ちであった中国通信事業者への設備投資を止め、成長を続けていた CATV 事業者のみに設備投資を注力したり、人件費を含むコストカットを行ったりすることで、設備投資等に係るキャッシュアウトを抑制し、2010 年度(平成 22 年度)には約 7500 万米ドルの赤字であったフリーキャッシュフローを、2014 年度(平成 26 年度)には約 300 万米ドルの黒字にすることに成功した。

もっとも、このように DMX の管理方針の変更が表面的に功を奏したことが、かえって、それまでの DMX の売掛金残高増大の裏に潜んでいた真の原因が、実態と異なる不適切な会計処理にあるかもしれないということに気付かなかつた遠因となったとも考えられる。

### 第 3 本件の発生原因・問題点及び背景等について

#### 1 はじめに

KDDI は、結局、本件発覚に至るまで、DMX の不適切な会計処理を見抜くことができなかったわけであるが、それは、直接的には、前記のような DMX の不自然な経理上の兆候に対する問題意識の乏しさに起因する一方、より根本的には、子会社である DMX の経営に KDDI が親会社として如何に関与していくかについて、確固たるヴィジョンが持てなかったことに大きな問題があったと考えられる。

すなわち、KDDI としては、当初、DMX の経営について、①同社の事業内容が KDDI



から見て、経験・知見が乏しい中国国内での中国企業相手のビジネスが中心であったこと、②その内容は SI 事業が中心で、取引先に商品を納入して設置・調整した上、その後の運用や保守管理等のメンテナンスまで行う必要があることから、DMX 側の技術者と顧客との信頼関係が重要な要素となるものであるため、この人的な信頼関係を維持する必要があること、③DMX の経営陣は b 社からスピナウトして DMX を設立したという経歴を持っていたことから、その経験・手腕を当てにする一方、DMX からの人材流出は避けなければならない、そのためには、DMX 経営陣に対する信頼を前提として接する必要があることなどから、相当程度、これまで DMX の経営を担ってきたジスマイル氏等に依存せざるを得ないだろうと考えていた。

もっとも、KDDI としては、一方では、それまで一面識もなかったジスマイル氏ら経営陣について、特段、人物調査等をしないままに株式の過半数獲得を行うという考え方を採用し、他方では、大きな投資をした以上は DMX の経営は掌握しなければならないとも考え、DMX 側に CEO は渡しても、KDDI において COO 及び CFO を握り、財務・経理面から同社の経営を掌握すること、また、同社の取締役の過半数を KDDI 側で確保することも方針として決定していた。

ところが、前記のとおり、買収交渉の過程において、DMX 側との間で、このようなポストの割り振りに関する合意が曖昧な状態のまま買収手続を進めた上、買収後の DMX 経営体制として、KDDI 側が常勤・非常勤を合わせて 6 名の取締役を占め、過半数の取締役ポストを確保することとしたものの、買収交渉に従事した者が非常勤の取締役に就任しただけで、現地に駐在し実質的に DMX の経営に携わるべき者には、買収自体には全く関与しなかった者ばかりが充てられた。さらに、このような状況の下、DMX の新 CFO となるはずの KDDI からの派遣取締役が現地に赴き、CFO 就任及び決裁権限規程の見直しを求めると、DMX 経営陣から強く抵抗されるに至ったものである。

このような重大局面において、KDDI 側は、DMX 経営陣の流出をおそれたため、COO、CFO の確保及び決裁権限規程の見直しに関しては、全面的に譲歩することとし、その結果、前記のとおり数の上では取締役の過半数を確保したものの、DMX の会長、CEO、CFO は従来通りウー氏、ジスマイル氏、R 氏が務めることとなった上、決裁権限規程の見直しもされず、結局、連結子会社の業務執行をジスマイル氏ら中心の体制に委ねざるを得なかった。本件における子会社管理上の問題は、この点に大きく起因していたものと考えられる。

もちろん、KDDI からの派遣取締役を含む現地派遣者等も、可能な限り DMX に対する適正な子会社管理を行うよう努力はしていたと考えられる。しかしながら、こうした DMX 経営陣との軋轢と譲歩という苦い経験から、彼らとの衝突は避けるべきだという気分が醸成されたものと見られる。これは、派遣者等の職務への取組姿勢の問題というよりも、むしろ、繰り返し述べるように、買収前の交渉において派遣者等のポストの割り振りの取決めが曖昧なままであったことに加え、買収の意義を失わせないため

には、DMX 経営陣とのフリクションを再び生じさせないように、子会社管理を行っていく必要があるという会社としての価値判断が影響していたものと認められる。

このように当初の方針からは大きく後退した経営関与の実態であったが、DMX は、売上げ好調で、表面的には良好な営業成績を収めているように見えたことから、他方において売掛金の回収が遅延するといった問題は認められたものの、当時、社内で PL(損益計算)が重視される傾向の中で、DMX 側経営陣に業務執行を委ねておいても問題はなだらうという意識が強く働いたのではないだろうか。

以下、買収決定に至る経緯、買収決定後の子会社管理、その他の背景事情に分けて、問題点等を指摘することとする。

## 2 本件買収の決定過程における問題点

### (1) 財務デュー・ディリジェンスにおける指摘事項に対する問題意識が乏しく、その適切なフォローのないままに買収の意思決定に至っていること

前記第 2・4(2)イのとおり、財務デュー・ディリジェンスでは、特有の売上計上の方法(売上げの 95%が機器納入後 14 日で認識計上)による多額の売掛金の発生や、売掛金の長期滞留現象が生じている状況(平均回収期間は約 9 か月で、中には 1 年以上に上るものも存在)等について指摘がなされるとともに、売掛金の回収可能性についての慎重な判断や個別契約の検討が推奨された。KDDI は、これらの指摘に基づき、FA 等からヒアリングを行うなど一定の調査は行ったものの、DMX がシンガポール証券取引所に上場しており、監査法人がデロイトという世界的に有名な監査法人であることを考慮すると、同社の経営状態に対しては相当程度安心感を持つことができると考えたこと等から、個別契約の検討・精査までは実施していなかった。

本来、DMX に係る商流においては、機器の引渡しが同社を経由しないものであることに加え、多額の売掛金残高及び長期滞留といった現象は、一般的には、会計不正の典型的な兆候の 1 つであって、不正の疑いを抱かせるものであり、そうでなかったとしても、回収不能リスクを否定できなかつたのであるから、一層深い問題意識を持ち、そのような疑問やリスクを払拭するに値する検討・調査を行うべきであったのに、後記のとおり、DMX 側の一方的説明を額面通りに受け止めた姿勢そのものに問題があったといわざるを得ない。

また、DMX の買収に関与した KDDI の役職員は、一様に、DMX が世界的にも上場へのハードルが高いとされるシンガポール証券取引所に上場し、デロイトの監査を受けていることを指摘して、DMX に対し強い信頼を置いていたと述べる。しかし、上場会社の場合、インサイダー取引規制等との関係から、買収に先立つデュー・ディリジェンスにおいて、事業の根幹に関わるような情報に関してまで完全に開示することはな

い。また、買収後に関しても、上場会社は、特定の株主に対してのみ特別な情報を伝えることが制限されている。このような観点から、上場会社を買収する場合、非上場会社の場合と比べて、その会社の真の姿が見えにくいという側面がある。KDDI の役職員には、このような上場会社買収のリスクに対する認識がそもそも希薄であり、逆に、DMX が上場会社であることを理由に、過度の安心感を持ってしまった点は、問題点として指摘せざるを得ない。

## (2) DMX 側の一方的な説明をほぼそのとおりに受け入れ、そこに虚偽・誇張が含まれ得るリスクをおよそ想定していなかったこと

KDDI は、前記の各デュー・ディリジェンスを進める一方で、DMX 経営陣から DMX の業務内容や最終顧客についての情報を得るとともに、実際の案件を発注して業務内容の品質確認を行うなど一応の裏付けも取得していた。

しかしながら、KDDI の得ていた情報のほとんどは、DMX 側の説明を前提とするもので、かつ、SI 事業におけるサービス内容に係るものが大半を占め、多額の売掛金残高及び長期滞留に係る売掛金が実在しない、又は回収不能となるリスクや、架空循環取引のリスクを考慮に入れた上、別のソースから独自に情報を入手したり、裏付け調査を十分実施するといったことなく、特段疑問も抱かず、その説明内容をほぼそのまま受け入れていたことが窺われる。

すなわち、KDDI と DMX はもともと面識がなく、信頼における第三者から紹介を受けた等の事情もないにもかかわらず、KDDI は、DMX 経営陣のバックグラウンド・人物評価に焦点を当てた調査を実施していなかった上、DMX の業界内での多面的な評価・評判<sup>9</sup>を確認したり、DMX と最終顧客との取引関係等についての裏付け調査を実施した形跡も認められない。また、前記 e 法律事務所による法務デュー・ディリジェンスにおいて、顧客との契約関係書類の開示も DMX 側から拒まれるなど、全体として、情報開示が不十分であり、かつ、法務デュー・ディリジェンスにおける情報開示が不十分であったことは、前記 d 法律事務所による法務デュー・ディリジェンス・レポートにも示唆されていたにもかかわらず、それ以上の確認を求めることなく、買収に向けた検討が進められている。

このような検討姿勢は、要するに、DMX 側のプレゼンテーションにおいて強調され

---

<sup>9</sup> DMX が提示した複数の顧客からサービス評価を聞き取った形跡はあるが、いずれも、「同社の専門的なサービス提供及び能動的、卓越したチーム指導力によって、有効な技術サポート保証および誠実なアフターサービスを提供しており、今後とも DMX との協力関係を希望」といった、全く同内容の、具体的事実に乏しい表面的な評価を得たにすぎない。KDDI ではなく、調査対象であるはずの DMX が顧客を選定している点で、そもそも信頼性に欠けるというしかない。

ていたような、本件買収により得られるであろうメリットに重点が置かれる一方、現実的なリスクへの配慮が十分でなかったこと<sup>10</sup>に起因していたと見るのが相当である。それゆえ、検討の過程において本件買収に伴うリスクが発見され、これを認識したにもかかわらず、DMXの説明に虚偽はないだろうとの思い込みで、表面的で中途半端な対処で済ませたものと考えられる。

### (3) 海外 M&A、特に海外の現地企業を対象にした案件に対する知識・経験が乏しかった上に、その体制もせい弱であったこと

KDDI の本件以前の外国進出の実態は、外国において日系企業向けのビジネスを行うものが中心で、海外子会社のほとんどはそうしたビジネスを手掛ける KDDI の 100% 出資の現地法人であり、非日系企業に対するビジネスを展開する現地企業の買収実績はほとんどなく、必要な知識も経験も十分ではなかった(その意味で、本件買収は、KDDI にとって初の大型の海外 M&A 案件であった。)

海外 M&A は、DMX 買収当時グローバル ICT 本部の所管であり、経営会議、取締役会への付議・決議を経て、担当取締役、代表取締役という「縦」のルートにより決裁上申されて決定されていたが、海外の現地企業の買収経験が乏しく、買収に伴う現実的リスクに対する認識が甘かった一方、前記のとおり買収メリットを過大視していたため、KDDI 本社の取締役らに本件買収に関する問題点を適切に提示することができなかったものと認められる。

本来、買収の検討を進めるに当たっては、担当事業部門であるグローバル ICT 本部のみならず、リスクマネジメント本部、経営管理本部の統括する財務部、経理部、及び総務・人事本部の統括する法務部門等の関連部門の知見を社内横断的に集約した上、様々な視点を踏まえ、結果として総合的に適正な判断を導くべきものであったと考えられる。

しかしながら、当時KDDIにおいては、それらの関連部門は、グローバルICT本部の担当者から相談を受けることがあっても、それはあくまで事実上のものにすぎず、買収を検討するに当たり関連部門の担当者を社内横断的に集約したチーム編成を作るような仕組みや、関連部門がプロジェクトの進行や決定に正式に関与・協力する仕組み

---

<sup>10</sup> 経営判断に迅速性が要求されることは十分理解できる場所であるが、DMX が買収候補先として浮上してから一本化されるまで非常に短期間であり、その間、いくつかの選択肢の中から長所・短所を子細に比較検討して絞り込んでいくという判断過程を必ずしも経ていたとは思われず、その辺りからも本件の拙速性が見て取れる。

はそもそも存在しなかった<sup>11</sup>。また、海外M&A案件が経営会議ないし取締役会に上程される前段階として出資の検討状況を経営幹部に報告する仕組みも備わっていなかった。そのため、例えば、当時の検討過程で事実上相談を受けていたコーポレート部門の担当者レベルでは、その成約につき前記のとおり慎重な見方が存在していたことが窺われるのに、それが特段表面化することなく、その問題意識が経営幹部に適切に伝えられることもなかったものと見られる。

このような横の連携を欠いた縦割り発想でプロジェクトが推進されていたことも、本件を招いた原因の一つとして挙げることができる。

**(4) 本件買収に先立ち、買収後の PMI を見すえた体制構築、明確な管理方針・計画が整備されておらず、派遣取締役への十分な引継ぎもなされていなかったため、DMX を十分コントロールできる体制を備えられなかったこと**

前記第 2・4(2)ウオ、5(3)ア(ア)(イ)のとおり、KDDI は、当初 COO、CFO といった枢要ポストに KDDI からの派遣取締役を充てることを想定し、本件買収を決定する際の社内の経営会議及び取締役会においてもその旨の説明がなされていたが、実際には、DMX 側との合意は、D 氏がジスミル氏との間で口約束をしたにすぎず、かつ、財務責任者のポストについては「CFO 又は Financial Director に相当するポスト」、「重要な入出金に関する署名者」といった曖昧なやり取りしかなく、そもそも、DMX 側との間で認識の齟齬があった可能性が高い。そのため、本件買収直後、DMX 側の強い抵抗に遭い、これらのポストを KDDI からの派遣取締役が確保することを断念せざるを得なかったものと認められる。

また、業務執行上の決裁ルートについても、前記のとおり、KDDI としては、派遣取締役が DMX の決裁ルートに加わるよう、新たな規程を策定しようとしたが、これも DMX 側からの強い反発に遭ったため、結局、KDDI の派遣取締役は、何らの決裁権限もなく、単に提供される情報を受け取るという受動的な立場に甘んじざるを得ず、業務関連の資料・情報へのアクセスは事実上大きく制限されることとなった。それに加えて、KDDI の派遣取締役が、当初予定していた CFO の権限、あるいは実質的な「金庫番<sup>12</sup>」の権限を確保していたか否かについて、KDDI の内部における認識にすら齟齬が

<sup>11</sup> 当時 KDDI には、経営企画室企画部という、主に企業買収のサポートを担当する部署が存在したが、同部も、グローバル ICT 本部が手がける買収案件については、コーポレート部門と同様、積極的にサポートを行っているわけではなかった。

<sup>12</sup> そもそも「金庫番」という言葉自体が非常に曖昧である。関係者がその意味内容を明確に意識しないまま、こうした用語を用いて不完全な理解をしていた結果、社内の認識の齟齬が生じたものと思われるが、実際には、B 氏は KDDI の出資金以外の DMX の資金については何らの権限も持たず、入出金の状況を直接確認するすべも持ち合わせていなかったことは前記のとおりである。

あったものと認められる。

これらは、前記のような海外子会社の買収に伴うリスク分析ないし検討の不十分さに加え、買収後の適正な PMI を見すえた買収交渉が十分に行われていなかったことに大きな原因があったものと認められる。また、これらは、KDDI の派遣取締役が当初予定していたポスト及び権限を確保できなかったことが経営陣に報告された形跡が見当たらない等、想定外の事象に対し、全社的検討に基づく対応ではなく、担当者の判断による対応がなされていたという体制上の弱点にも起因するものと認められる。

派遣取締役の地位ないし権限は、海外子会社の管理上、極めて重要なポイントであることは論を待たないところであり、買収交渉におけるその点の詰めが甘さが、DMX による本件不正の発見が遅れたことの一つの要因となったものと見られる。

さらに、KDDI からの派遣取締役が、いずれも本件買収に関与しなかった者ばかりで、デュー・ディリジェンスの過程で浮上した問題点が十分に共有されていなかったことは、前記のとおり DMX 内での立場が業務執行の意思決定過程からは外れた位置付けとされたことと相まって、DMX 経営陣を能動的にコントロールするという意識付けが十分働かなかったことに大きく影響していたものと考えられる。

### 3 子会社管理上の問題点

#### (1) 買収後の DMX のコントロールの在り方が当初の想定と大きく異なったにもかかわらず、必要な検討、対策がなされなかったこと

KDDI としては、本件買収後の DMX のコントロールの在り方について、前記のとおり、KDDI の派遣取締役が COO、CFO といった枢要ポストを占めることなどを事前の方針としていたが、その点に関し、両社の間で明確な合意のないまま買収に至ったため、買収直後、DMX 側からの強い抵抗に遭い、結局、両ポストを確保できず、また、業務執行上の決裁権限を確保することもできなくなった。そのため、派遣取締役による DMX の財務面に対する抑止力が乏しく、かつ業務関連の情報への直接のアクセスも事実上大きく制限される事態が生じ、DMX に対するコントロールは KDDI の当初の想定を大幅に下回るレベルとなった。特に、本件買収直後に、DMX 側から、KDDI からの出向者の言動が DMX 経営陣にストレスを与えていることや本件買収に応じたのは失敗だったなどとして中核となる人材であるジスミル氏の流出のおそれがあることを指摘されたことは、KDDI 側の担当者や KDDI からの出向者らの DMX に対する管理姿勢を事実上消極化させる一因となった。

このように、客観的には、子会社管理上の問題として、極めて憂慮すべき事情が発生したものと見るのが相当であるが、KDDI では、当時、このような想定外の事態を受けて、十分な対策を講じるには至らなかった上、その状況が、正確には上層部に伝

わっておらず、その後、社内で真剣な検討を十分行った形跡も見当たらない。

このことは、当時、本件買収直後の DMX からの抵抗が一種のトラウマとなり、KDDI 関係者の中で、KDDI の DMX に対するコントロールを強化すれば、同社の中核的な人材の流出のおそれがあり、そうなれば、本件買収、ひいてはグローバル事業戦略の意義自体が失われかねないとの危惧感から、全体としての管理方針が「及び腰」となっていたことを示している。

## (2) DMX の内部統制システムに対するモニタリングの不十分性

KDDI は、DMX に複数名の役職員を派遣していたが、前記のとおり本件買収の交渉等に携わった者がいなかったことや、それらの者は顧客と直接接点を持つ立場にはなかったことから、顧客との実際の取引等の DMX によるビジネスの実態に触れる機会はなく、このようなビジネスの実態を理解しようという意識にも欠けていた。具体的には、KDDI は本件の発覚に至るまで、前記第 2・2(1)イ(イ)のとおりサプライヤーとの間に代理店を介していることを認識していなかった。

また、DMX の業務状況に関する報告資料についても、DMX 側の作成するデータを基に検証するにとどまり、データの原資料の確認まで行うことはなかった。

KDDI 本社による DMX の現況把握の方法として、前記のとおり月次採算検討会議が開催されていたが、同会議は、間接的な情報にしか接していなかった派遣取締役からの報告を基に、十分なリスク認識のないままに、主に事業上の採算に焦点を当てた検討を行うものであったため、その議論の中で本件対象取引における問題点が提起されることはなかった。

## (3) 内部統制についても DMX の説明が真実であることを前提とした調査が行われたこと

前記 2(2)のとおり、KDDI では DMX 側の説明に虚偽はないとの先入観・思い込みがあったため、2011 年(平成 23 年)の内部監査や、2013 年(平成 25 年)の売掛金に関する現地調査などを通じ本件対象取引における問題点を察知し得る機会が複数ありながら、最終顧客の実在性や契約内容等を確認するに至らず、これまで深度ある調査・検討を行ってこなかった。

多額の売掛金残高の存在及び売掛金の長期滞留、キャッシュフローの目減りは、いずれも典型的な会計不正の兆候であることは一般的に知られているところであるが、これらの兆候は、買収以前から一貫して続いていたものであり、しかも、内部監査、月次採算検討会議、売掛金に関する現地調査等の機会に何度も俎上に上っていたにもかかわらず、そのたびに DMX 側から毎度繰り返される同様の説明(中国の商慣習や、政府系の優良顧客がメインで回収懸念は少なく貸倒れ実績もないなどといった説明

は、買収前のデュー・ディリジェンスの段階からほとんど変わっていなかった。)を真に受けるだけで、それ以上突っ込んだ調査・検討の実施に思い至らず、特に、DMXの売掛金の直接の相手方がIEファームであるにもかかわらず、もっぱら直接取引関係のないエンドユーザーの信用リスクばかりに焦点が当てられ、売掛金の実在性及びIEファームからの回収可能性についての検討をしていなかったことは残念である。

#### 4 背景事情

##### (1) 取引相手に対する確たる根拠のない信頼、一面的な調査手法及び調査結果の検討の不十分性

デュー・ディリジェンスの過程やその後の子会社管理において、売掛金残高の増加、売掛金回収の長期化、キャッシュフローの減少等につきDMX経営陣による説明内容が十分に検証されず、本件対象取引における問題点が長期間発見できなかった背景には、KDDIにおいてDMX側の説明に虚偽性はないものとの思い込みが存在していたことは前記のとおりである。

特に、つとに指摘されている、いわゆる「チャイナリスク」に照らしても、本件に関しては、より深い問題意識を持つべき事案であったと思われ、また、その機会も複数存したにもかかわらず、ことごとくこれを逸してきたことは、注目すべき点であり、このような、取引相手に対する無条件な信頼<sup>13</sup>＝いわゆる「脇の甘さ」、「淡白さ」も本件の一因として挙げなければならない。

##### (2) リスク認識の乏しさ

KDDIは、本件において、DMXに根拠の乏しい信頼を置く一方で、本件買収前のデュー・ディリジェンスや買収後の各種監査において発見された懸念事項を過小評価した結果、適切にリスクを把握することができなかった。

企業が遂行するプロジェクトには様々あり、どのようなものにもメリットの反面、デメリット(＝リスク)が存在し、それらを比較衡量した上、適正な企業行動が選択・判断されることになる。その中で、合理性のあるリスクテイクは許容されてしかるべきであるが、本件においては、買収メリットが過大視される余り、そもそも、KDDIの

---

<sup>13</sup> KDDIは、DMXがシンガポール証券取引所に上場している企業であることや、DMXの会計監査を大手監査法人であるデロイトが担当していることを根拠として、DMXに対し高い信頼を置いていたことが窺われるが、上場会社の買収に絡むリスクは、前記2(1)に記載のとおりである上に、具体的な事実の裏付けが十分ではないという意味で、およそ確たる根拠があったとは言いがたい。



リスク認識が十分ではなく、その評価が甘くなっていたのではないかと思われる。企業活動が多様化・複雑化、グローバル化するにつれ、様々なリスクに直面する可能性のある昨今、このような無防備な姿勢は今後のためにも改められるべきである。

### **(3) ビジネスの実態を知ろうとする努力が十分でなかったこと**

KDDI は、前記第 2・2(1)イ(イ)のような DMX の商流を本件発覚まで認識していなかった。本来、DMX を KDDI グループ内に取り込み、そのシナジー効果により、アジア域内での SI 事業の拡大等を目指していたのであれば、DMX の商取引の実態を十分把握し、それを基に、地に足の着いた事業戦略を立てていくべきであるところ、本件において、KDDI は、DMX の表面的な財務上の数字にばかりとらわれ、その基礎となる実態をとらえる努力を十分に行っていなかったものと認められ(なお、前記のとおり KDDI からの派遣取締役が業務執行上の決裁権限が与えられなかったことがその足かせとなっていたことは否定できない。)、この点は、経営上のスタンスの問題点としても真摯に受け止められるべきものとする。

### **(4) 新規の事業戦略を遂行していく上での責任ある体制・意識作り等が不足していたこと**

当時 KDDI には海外企業の買収経験が乏しく、海外 M&A に関する知識・経験を有する人材は不足し、中国市場ないし中国企業に対する認識も明らかに不十分であったことに加え、前記のとおり社内体制も不備であり、そのことが前記のとおり、DMX の実質的な経営権の確保の失敗につながり、DMX 経営陣からの虚偽の説明をほぼそのとおり受け入れてしまった一因となったものである。海外の子会社管理の難しさが一通りではないことからしても、KDDI として過去に実施したことがない DMX 程度の規模の企業の買収を実行し、本格的にグローバル経営を展開する以上は、より周到なリスク検討等の準備が必要であったと思われる。

特に気になるのは、本件買収の準備・交渉に携わった社員 2 名が社外取締役に就任したほかは、DMX への派遣はおろか本社側からの子会社管理業務にもさしたる関与をしていないという、「後は他人任せ」とも思われる仕事の作法である。仮に、本件買収に関与した社員がそのまま DMX に派遣されることとなっていれば、その覚悟と責任をもって、DMX のビジネスに対する知識、問題点、経営陣を含めた人員や組織構成に対する評価、経営陣との信頼関係の構築などを、周到に準備したはずであろう。また、本件買収の準備・交渉に携わり、社外取締役に就任した 2 名も、買収交渉時に把握されていた売掛金の問題や、買収直後に CFO のポストを確保できなかったことに対するその後のフォローを十分に行ったとは言いがたい。

本件のような、KDDI にとっては未だ経験値が高くない分野の事業戦略を本格展開し

ていこうというときには、社内横断的なタスクフォースを組織するなどして衆知を集め、一丸となって取り組む必要があったと思われるが、前記のとおり、基本的には、縦割り発想の意識と仕組みの中で、直接の所管を超えた有機的・機能的連携が確保されていなかったことに大きな問題があったと見られる。このことは、海外子会社の問題に限らず、広く、新規の戦略を推し進めていく上で、欠かせない視点である。

## 第4 再発防止策に関する提言

### 1 はじめに

本件調査は、前記第1・1(1)記載のとおり、KDDIがDMXを買収してから5年余りが経過した2015年(平成27年)に同社のCEO及びCFOが2008年(平成20年)に行った取引に関連する犯罪の嫌疑で香港警察に逮捕されたことを契機とするものであり、調査対象とする不正行為の発生から相当期間が経過しているという長期的背景を有する事案である。そのため、KDDIにおいては、DMX買収時から本件発覚に至るまでの間、買収実務の変化等に対応する形で買収に関する社内体制や子会社管理の整備を行っており、DMX買収当時の社内体制ないし実務等が(本件発覚を契機とするものもあれば、そうでないものもあるが、)現在のものとは異なる場合も見受けられる。

そこで、当委員会は、DMX買収当時の買収や当時の考え方や実務の実情とともに、現在に至るまでのKDDIにおける取組や施策を踏まえつつ、本件を契機として、再発防止策について、どのように考えるべきかを以下のように提言する。

### 2 全社的に不正リスクに対する意識の向上を図ること

本質的な不正リスクが何なのかを知ることは、不正発見の大前提である。役職員一人ひとりが不正リスクとは何かを理解し、もし不正が存在する場合には、これを早期に発見し、是正しようという心構えを持つことが最も重要である。

そこで、全社的に不正リスクへの認識・理解(リスク要因の識別、不正の兆候や不正の手口に関する知識の習得を含む。)を深めるとともに、あらゆる業務に常に不正が内在する可能性に留意しつつ(時には最悪の事態も想定することが必要)、先入観を排し、健全なる懐疑心を持ち、不正の兆候が窺われる場合には、「もっともらしい説明」を鵜呑みにすることなく、必ず現物・現場ないし実態の把握を励行し、裏付けとなる資料類を確認するといったマインドを徹底し、これを社内風土として根付かせるための取組を実行すべきである。

具体的には、

- ① 経営者がリスク管理ないしコンプライアンスの意識を高く持ち、その

確固たる姿勢を明確に示し、社内に周知徹底させること

- ② 役職員に対し、本件を踏まえ、海外子会社の買収及び管理に伴う不正リスクの認識・理解の向上等を目的とする研修や関連する会計リテラシーを習得し得るような教育を実施すること

などが考えられる。

### 3 M&A 戦略及び海外子会社への経営ガバナンス(子会社に対する経営関与・管理)の基本方針を策定すること

本件 DMX の買収が海外 M&A の初の大型案件であったことから、当時、必要なノウハウ・経験が乏しく、買収及び管理の決定・実施に当たって必ずしも確固たる方針が定まっていなかったことも、本件の遠因の一つと考えられる。今後、この種の業務を戦略的・効率的かつ適正に行っていくために、KDDI として、M&A 戦略や海外子会社への経営ガバナンスに関し、重要な拠り所となる明確な指針を立てておくことが不可欠である。そして、経営ガバナンスの基本方針には、ガバナンスの組織構造、取締役等主要ポストの人選についての考え方、レポートライン(社内の業務上の意思決定ないし報告の系統ないし手続)の基本的な在り方、親会社との役割分担、各ポストの役割(責任・権限)、モニタリングの基本的な仕組み・方法などが盛り込まれることが望ましい。

なお、KDDI においては、DMX 買収後に実施した M&A の経験を踏まえたノウハウが相当程度蓄積されており、現在では海外企業買収の前提として①CFO には KDDI 出向者が就任することを基本とし、仮に CFO のポストを確保することができない特別の事情がある場合には、CFO の上位者として位置付けられる CEO 又は COO ポストを確保するとともに、CFO の配下となるマネージャークラスに KDDI 出向者を充てる、②CFO を、可能な限り、グローバル事業本部からではなく、経営管理本部の財務経理に精通する人材を派遣するとの取組が開始されているとのことである。

このような取組は、対象会社の事業運営を資金面から掌握するとともに、社内横断的に適材を起用して、資金管理の実効性を確保しようとする点で評価できるが、判断の統一化及び明確化の観点からは、さらに指針として明文化した上、周知徹底されることが望ましい。また、DMX のように、海外市場で固有の事業を行う現地企業を買収するようなケースでは、日々の事業運営や採算管理は基本的に子会社サイドに任せ、親会社としてはガバナンスに軸足を置いた経営管理を行っていく場合もありうるため、海外子会社トップに対しては、事業の透明性を確立し、説明責任を果たすことを求めるべきであり、そのことを基本方針にも明確に掲げておく必要があると考える。

#### 4 グローバルグループ全体にわたる共通のリスクマネジメント体制等を構築し、適切に運用すること

経営戦略として事業のグローバル展開を推進していく以上、その前提として、展開する事業内容や進出先の地域特性、国情、商慣習、国民性等に応じた、種々のリスク要因、その内容及び特徴をできる限り正確に認識・把握し、適正なリスクテイクができるような環境整備(リスク管理の高度化)を行っておくことは極めて重要である。

むろん、個別のリスク管理及び対策については、本来、子会社各社が当事者意識を持って取り組むべき課題であるが、親会社としては、前記のような経営戦略の観点とともに、子会社の内部統制システムの構築及び運用を監督・監視する責任があることから、前記3の基本方針を踏まえ、グループ全体に適用される、リスクマネジメントの具体的な在り方ないし方法論<sup>14</sup>を決定し、子会社各社の実情に応じ、適切な導入を図るべきである。

この点、KDDIにおいては、本件発覚を一つの契機とし、2015年(平成27年)4月以降、グローバル事業本部 グローバル経営管理部内に、海外子会社のガバナンス、不正対策及びIT関係業務を担当するグループを立ち上げ、事業部門であるグローバル事業本部が、海外子会社のリスクマネジメントや不正対策に関する業務も管掌する体制に変更しており、リスクマネジメント体制を充実させるものとして評価できる。海外子会社への牽制機能を十分に働かせる観点からは、こうした体制の実効的運用や人的リソース等の充実が望まれる。

#### 5 推進体制等の強化－海外子会社の買収及び管理に係る内部統制の改善・強化

##### (1) 海外子会社の買収ないし事業統合(PMI)に関する体制等を強化すること

本項においては、後記ア～カのとおり、海外子会社の買収ないし事業統合(PMI)に関する体制等を強化するために重要な事項を列举の上、再発防止策として提言している。しかし、本件調査を踏まえると、これらを全て実現するに際しては、海外子会社

<sup>14</sup> その内容として、例えば、リスクの識別方法、リスク評価の基準(重要性の有無等)、リスク管理のための組織及び人的体制、モニタリングの仕組み、親会社への報告経路・頻度・方法(緊急時の報告体制を含む。)、業務管理機能を有する基幹システムを始めとするIT(情報技術)環境の適切な整備(例えば、**グループ各社の会計システムを共通化**するグローバル会計システムを導入し、子会社の事業運営を財務・経理面から日常的にモニタリングすることは、それ自体が**牽制あるい不正抑止の効果**を有するのみならず、経営の**透明性を確保**することにもつながることから、現地法制上の制約がある場合は格別、一つの対策としては検討に値するものと考え。)、グループ各社の**業務プロセスのIT化の推進**(これにより各社の**意思決定過程の明確化・記録化、共有化**等が図られ、ひいては、その**事業運営の透明性・事後の検証可能性の向上**にも資することになる。)などが考えられる。

が上場会社である場合、相当な困難が伴うことが予想される。そこで、当委員会は、KDDI に対し、上場会社、特に海外の上場会社を子会社化して管理していくことの困難さ、一方で、困難であるが故にその管理の手を緩めると、不正を見抜けなくなるリスクが絶えず存在するという点をよく理解しておく必要があることを、注意的に付言することとする。

ア 海外子会社の買収、PMI に関し、事業部門(グローバル事業本部)のみならず、管理部門(財務・経理部、法務部、人事部、リスクマネジメント部等)も関与させる仕組みを構築すべきである(特に、事業部門は買収により得られる業務拡充及び利益向上といったメリットばかりに目がいきがちであるため、管理部門には、買収に伴うリスク分析等を通じ、冷静かつ客観的な見地から、買収の適否を見定める役割が期待される。)

なお、KDDIにおいては、2010年(平成22年)4月以降社長直轄の組織として「企業戦略部」が設置され、買収案件に携わった経験を有する担当者らにより、買収交渉等のサポート・企業買収検討チーム<sup>15</sup>の組織及び統括等を行う体制が整備されるとともに、海外企業買収の出資検討状況が企業戦略部からの報告事項とされることにより経営幹部に早期の情報共有がなされる体制が整備されており、海外子会社の買収体制の強化に資するものとして評価できる。

また、PMIについても、2010年(平成24年)以降、年1回行われる出資対象会社の実績報告が買収後3年間にわたり実施されるようになり(従前は買収後1年間)、デュー・ディリジェンスでの指摘事項のフォロー等が報告される体制が整備されたほか、買収に関与した者が継続して対象会社の管理に携わるよう社内の整備を進めているとのことであり、継続した体制の整備及び人的リソースの充実が望まれる。

イ 前記3の基本方針を踏まえた、ガバナンスに力点を置いたチェック項目を体系的に整備し、検討・対策に漏れのないよう留意するとともに、事項に応じ、適切かつ十分なフォローアップに配慮すべきである<sup>16</sup>。

ウ 買収前のデュー・ディリジェンス(財務、法務)において指摘されたリスクにつ

---

<sup>15</sup> 対象会社の性質等に応じてコーポレート部門等を含めたチーム編成がなされており、例えば、情報セキュリティ技術に関するビジネス・デュー・ディリジェンスが必要となる等の特殊な場合には、情報セキュリティ技術を管掌するリスクマネジメント本部(内部統制部)のメンバーが組み込まれることもある。

<sup>16</sup> 買収後の事業統合の過程で、前記のグループ全体に適用されるリスクマネジメントの基本的在り方を踏まえ、子会社自体の内部統制の在り方、すなわち、執行組織と取締役会その他の監督機関との関係、派遣役職員の役割・権限、コンプライアンス推進体制、内部監査制度の充実、親会社に対するレポートラインの整備等の見直しを図っていくことも必要であろう。

いては、可能な限り、出資前に適切な調査等を実施して問題解消措置を講じるか（解消されない場合には、リスクの大小により、撤退することも考慮されるべき。）、少なくとも、買収後の経営管理の中で、重点的対応により、早期の問題解決を図るべきである。

- エ 子会社のガバナンスそのものについては、親会社が直接というよりも、当該子会社の経営者を通じた間接的統制に依拠せざるを得ないため、当該子会社の経営者の個性・資質、バックグラウンド等（経営手腕のみならず、気質、特徴、人柄・性格といった人間性評価や詳しい来歴、交友関係、業界内の評判等）は非常に重要であり、特に非日系企業の買収に先立っては、可能な限り、その背景情報調査を実施することが望ましい。

なお、KDDI は、現在、M&A 実務の進展に伴い、買収案件の性質によっては、一部、対象会社の経営層に対するヒューマンリソースのデュー・ディリジェンス（バックグラウンドチェック）に外部の専門業者を起用するなどの試みも行っているとのことであり、このような人物評価に伴うリスクを軽減する方策として一定の有用性を期待できる。

- オ 買収交渉の過程で、買収後の経営ガバナンスにとって決定的に重要な、取締役、執行役員等の重要ポストの人選（親会社からの派遣役職員による枢要ポストの確保等<sup>17</sup>）、権限の明確化、レポートラインの在り方等に関し、現経営陣との間で、可能な限り、明確な取決め<sup>18</sup>を行い、買収後において関係当事者間で認識の食い違いが起らないよう、共有しておくべきである。

前記 3 のとおり、KDDI では既にこうした方向での取組が開始されているとのことであり、更なる充実を図るとともに、社内の方針ないしルールとして定式化し、着実な運用を実現すべきである。

- カ 原則として、買収担当責任者が、買収後の事業統合が完了するまでの数年間は、買収子会社の管理上の責任者となることが望ましい（少なくとも、買収に直接携わった担当者が実質的な形で PMI にコミットしていくことが必要）。

---

<sup>17</sup> 例えば、最近の子会社管理のトレンドとして、派遣役職員のポストとして CFO を確保しても、契約書や売上げデータ等のいわゆる「生データ」にアクセスできなければ、会計上の不正を見抜くことが困難になっていることを踏まえ、IT 部門の責任者である CIO を派遣役職員のポストとして確保し、全ての「生データ」へのアクセスを確保することが重要視されている。このように、経営に関する責任者のみならず、IT 関係の責任者をも派遣役職員が確保することについても検討に値する。

<sup>18</sup> 何らかの合意書面あるいは会議録等の作成により書面化しておくことが望ましい。

## (2) 海外子会社の定常的管理に関する体制を強化すること

ア 海外子会社の定常的管理についても、直接所管するグローバル事業本部のみならず、買収・PMI について述べたのと同様に、何らかの形で、管理部門の関与ないし支援を受けられるような体制を構築すべきである。また、子会社管理を担当する部署に財務・会計面ないしリスク管理の知識・経験を有する人材を配置すべきである。

前記 4 のとおり、KDDI では、2015 年(平成 27 年)4 月以降、海外事業部門であるグローバル事業本部内に、リスクマネジメント本部(監査部)が所管する監査とは別途、各海外子会社の事業内容に応じた不正リスク等をチェックする調査活動を行う体制が導入され、その運用がスタートしたばかりとのことで、基本的に望ましい改善策と位置付けられるが、今後は、関連部門との連携強化や適材確保に一層意を用いていくべきである。

イ 海外子会社の経営管理に当たっては、事業採算ベースのみならず、当該子会社の状況に応じたリスク要因を踏まえ、買収前デュー・ディリジェンスや PMI の過程で認識された問題点を十分念頭に置きながら、不正の兆候を見逃さないよう、緊張感を持った姿勢で臨むべきである。

ウ 定常的管理においても、ガバナンスに力点を置いたチェック項目を体系的に整備し、検討・対策に漏れのないよう留意すべきである。

エ 直接の所管部門である事業部門と管理部門(内部監査部門を含む。)が日頃から十分なコミュニケーションを取り必要な連携を確保できる仕組みを構築し、海外子会社管理上の問題を共有し、必要に応じ、適切な対策を速やかに講じることができるようになるべきである。

## 6 モニタリングシステムの改善・強化

### (1) 内部監査の充実・強化

ア 内部監査担当部門は、社内のリスクマネジメントの要の一つであり、不祥事の発生防止や早期発見等に果たす役割は極めて大きいことから、前記 2 を踏まえ、より一層リスク認識(=アンテナ)の精度を高めることに努め、限りあるリソースの中で<sup>19</sup>、より効率的かつ的確な内部監査を実施するための仕組みを構築すべき

<sup>19</sup> KDDI のような大規模なグループ企業においては、国内外の多数の子会社・関連企業を含むグループ全体のガバナンスを統括・監視する、親会社の内部監査部門の役割は、今後ますます重要になっていくものと思われるので、その人的・物的体制を強化することを考慮されたい。

である(一定の周期で行われる定例的な監査だけではなく、日頃から、子会社管理を行う事業部門その他関連部門と連携し必要な情報を入手し、不正等のリスクのおそれを感じられる場合には、その内容・程度を踏まえ、必要に応じ、事項を絞り込んだ重点的で深度ある特別監査を実施するなどの積極的取組が必要と考える。)

この点に関し、KDDI では、本件発覚を機に、海外子会社を対象としてコンピュータを利用した監査手続の導入を検討しており、不正検出の精度を上げるものとして評価できるが、前記のとおり、これらのツールを利用する従業員らに不正リスクへの認識、健全なる懐疑心があつてこそ初めて適切に運用されるものであり、そのことを十分に銘記しなければならない。

- イ 監査実施に当たっては、必要に応じ(例えば、前記特別監査のような場合)、他部門から財務経理、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など、効果的で充実した監査を実現できるような工夫を行うこと(2011年(平成23年)以降、内部監査に外部専門家である監査法人を関与させるようになったとのことであるが、結局、前記のとおり、2011年(平成23年)の監査法人を伴った売掛金調査においてもDMXの不正を見抜けなかったことに照らしても、専門家との有効な連携の在り方について、今後も改善を重ねていく必要がある。)
- ウ 前記2のとおり、先入観を排し、健全なる懐疑心を持ち、不正の兆候が窺われる場合には、現場・現物主義、事実重視・裏取り励行をモットーに、粘り強い厳密な監査を行うべきである。
- エ 定常的子会社管理を行っている事業部門に、内部監査の結果を適切かつ十分にフィードバックするとともに、懸念事項については、確実なフォローアップを欠かさないようにすべきである。

## (2) モニタリングの多元化・複層化

グループ規模が大きくなればなるほど、グループ内の子会社・関連企業に目を行き届かせることは容易ではない。そこで、グループに横断的に適用されるモニタリングの仕組みを複数設け、それらを相互に有機的に連動、機能させていくことが必要である。

この点、KDDI では、現在、海外の地域統括拠点のCFOに域内子会社のモニタリングの役割を担わせる仕組みを新たに導入するとともに、海外子会社においてもリスクマネジメント部門の設置及び本社リスクマネジメント本部からの人員派遣による構築支援の準備がなされているとのことであり、これを含め、前記のような、事業部門によるガバナンスに力点を置いた定常的管理、内部監査部門による監査統制活動、IT技術を利用したモニタリングシステムといった仕組みを有機的・一体的に運用していくこ



とが有用である。

### (3) 子会社へ派遣した役職員に対する支援、コミュニケーションの充実・実質化

派遣役職員は、派遣先子会社の一員としてその業績・採算向上に努める一方で、グループガバナンスの観点からすれば、親会社による子会社モニタリングの重要な一翼を担っているところ、派遣先子会社の実情に応じ、その役割を十分発揮できるよう、親会社による十分な支援体制を整備するとともに、密接なコミュニケーションを保つよう心掛けるべきである。

### (4) グローバル内部通報制度の充実・活性化

KDDIにおいては、既にグローバルでの内部通報制度が整備されており、実際に同制度を通じ、不祥事を発見できた事例もあるようであるが<sup>20</sup>、全体としてその運用実績は低調であり、本件のDMXに関してはこれまでに内部通報された例は皆無である。

内部通報制度が不正の早期発見のために有効な仕組みであることは一般的に承認されているところであるが、特に海外子会社については、物理的距離、時差、言語・習慣等の違いから、親会社が入手できる情報は質量共に十分でなく、そのためのツールも限られる中、海外子会社の現地職員を対象にした内部通報制度は、よく機能すれば非常に有益であるといえる。そこで、今後、同制度の利用実績を高めるための具体的取組を進めるべきである(そのためには、経営トップのメッセージを明確かつ効果的に伝え、グループ全体に浸透させることが最も重要であり、そのほか、通報者の保護の徹底やリーニエンシー制度の採用等、機能性を高めるための工夫も検討すべきである。)

## 7 その他

### (1) 派遣取締役の意識の問題

自らがグループガバナンスの重要な一翼を担っているとの自覚を持ち、取締役会の構成員として監視・監督機能を発揮することはもちろんであるが、子会社経営を言わば傍観者的に見守るにとどまらず、現地経営陣や現地職員と緊密なコミュニケーションを取りつつ、その事業運営の意思決定に深く関与し、子会社自身の内部統制に実質

---

<sup>20</sup> 海外子会社を対象とした内部通報制度は2011年(平成23年)から導入されている。

的な役割を果たしていくことが肝要である。

そのためにも、親会社の関連部門や海外地域統括拠点の責任者等と日頃から密接なコミュニケーションを取り、問題意識を感じた場合には、自発的・積極的な報告・相談を励行すべきである。

## (2) 海外人材の育成・強化、補強(専門家の採用、登用を含む。)

グローバルに事業を展開していく以上、海外M&A、海外子会社の経営管理に必要なスキルを兼ね備えた、海外に通用する人材を育成・強化<sup>21</sup>していくことは不可欠であり、そのための社員教育(研修、OJT等)を充実させるとともに、弁護士、公認会計士等海外M&Aに関する必要十分な知識を有する外部の専門家、ないし海外の会社における業務に関する専門性・在外業務の経験を有する人材の採用・登用にも積極的に取り組むべきである。

## (3) 海外 M&A 経験の蓄積・共有化

KDDIにおいて実際に経験した海外M&Aや海外子会社管理で得られたノウハウや教訓などを形式知化(文書化、マニュアル化)して社内に蓄積し<sup>22</sup>、今後の関連業務の標準化や業務引継ぎ等に用いたり、社内教育への活用等を検討すべきである。

## 第5 おわりに

本件調査を振り返って、印象に残ることが2つある。

第1は、本件では、KDDIは、買収時から発覚までの長期にわたり、ずっと騙され続けてしまった。その最大の失敗要因は、買収時に、知識経験の乏しい分野の会社を買収するのだという問題意識を持っての対処が十分できなかったために、その後の子会社管理上の対応も的を外したものとならず、結果的にリスクマネジメントとしては悪手となり、最後までDMX経営者の正体を掴むことができなかったことにある。その意味で、「はじめ良ければ全てよし」となることを意識して目指すことの大切さを改めて感じた。

---

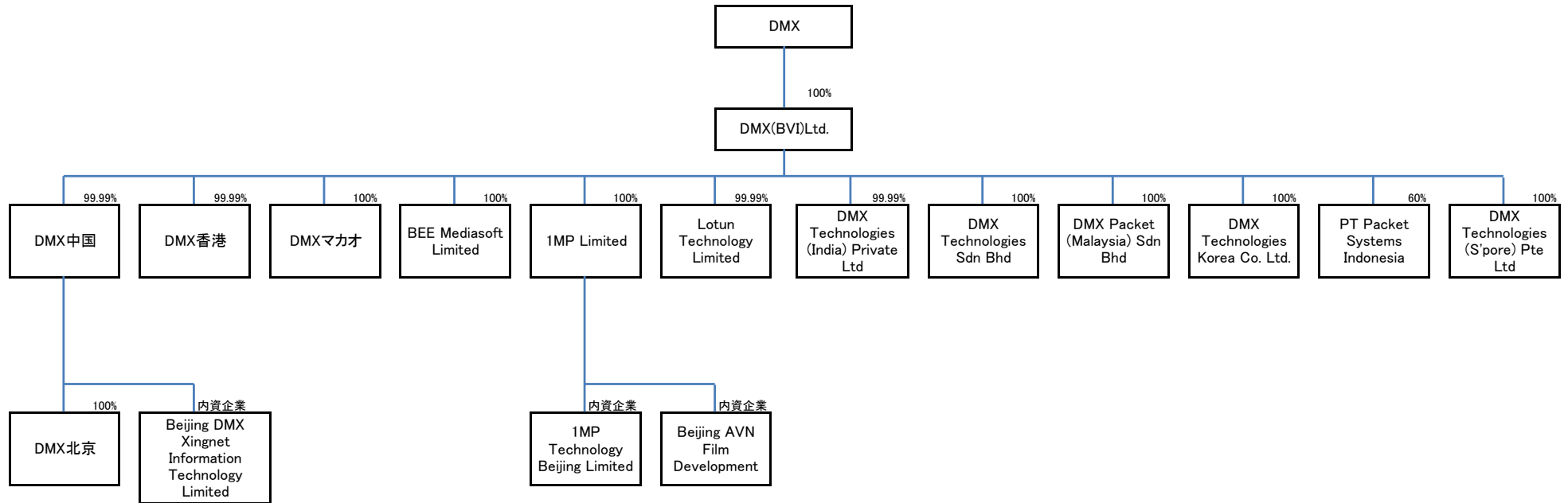
<sup>21</sup> 語学能力だけでは不十分であり、国際感覚、海外の実情・制度に対する見識のほか、交渉能力、説明能力、思考力、決断力等様々なスキルが必要となる。

<sup>22</sup> 今後は、子会社の経営陣等からの反発を受けないためにどうするかという姿勢から脱却し、買収した子会社の経営をどのように主体的にコントロールしていくかという点に重点を移していくことが求められるが、そのためには、何よりもノウハウの補強と経験の効率的な蓄積が重要となる。

第 2 は、調査の過程において、役職員からヒアリングをしたり、資料を読んだりする中で、KDDI の堅実な社風、仕事に対する役職員の熱意と会社を思う気持ちの強さを感じたことが何度もあった。そして、再発防止の関連で述べたように、彼らは本件とは別の経験に基づくものとは言え、買収や子会社管理に関して、組織面、施策面等での相応の対策を実現させつつある。ここに、我々が、KDDI は本件失敗を一つの踏み台として、さらにたくましく、大きく成長するに違いないと感じ、また、心からそれを期待する所以のものがある。

以 上

別紙



※ 内資企業とは、外資系企業に対し、中国において特定の事業を展開することを制限・禁止する中国法の規定に鑑み、事業の展開に必要なライセンス等を取得するため、株式(持分)信託契約を締結して中国国籍者に持分を保有させ、形式的に中国国内企業として存在させるための会社をいう。