

**Kroll**

A Division of  
**DUFF & PHELPS**



MORI HAMADA & MATSUMOTO

---

**Covid19後を見据えたコーポレートトランスフォーメーション(CX)**

---

---

～具体策とリスク管理～



第1回

2020年5月13日(水)

## 登壇者紹介

---



坂出 國雄

モデレーター/パネリスト

クロール・シンガポール支社  
マネジングディレクター  
ジャパンドesk代表



小松 岳志

パネリスト

森・濱田松本法律事務所  
シンガポールオフィス  
共同代表パートナー

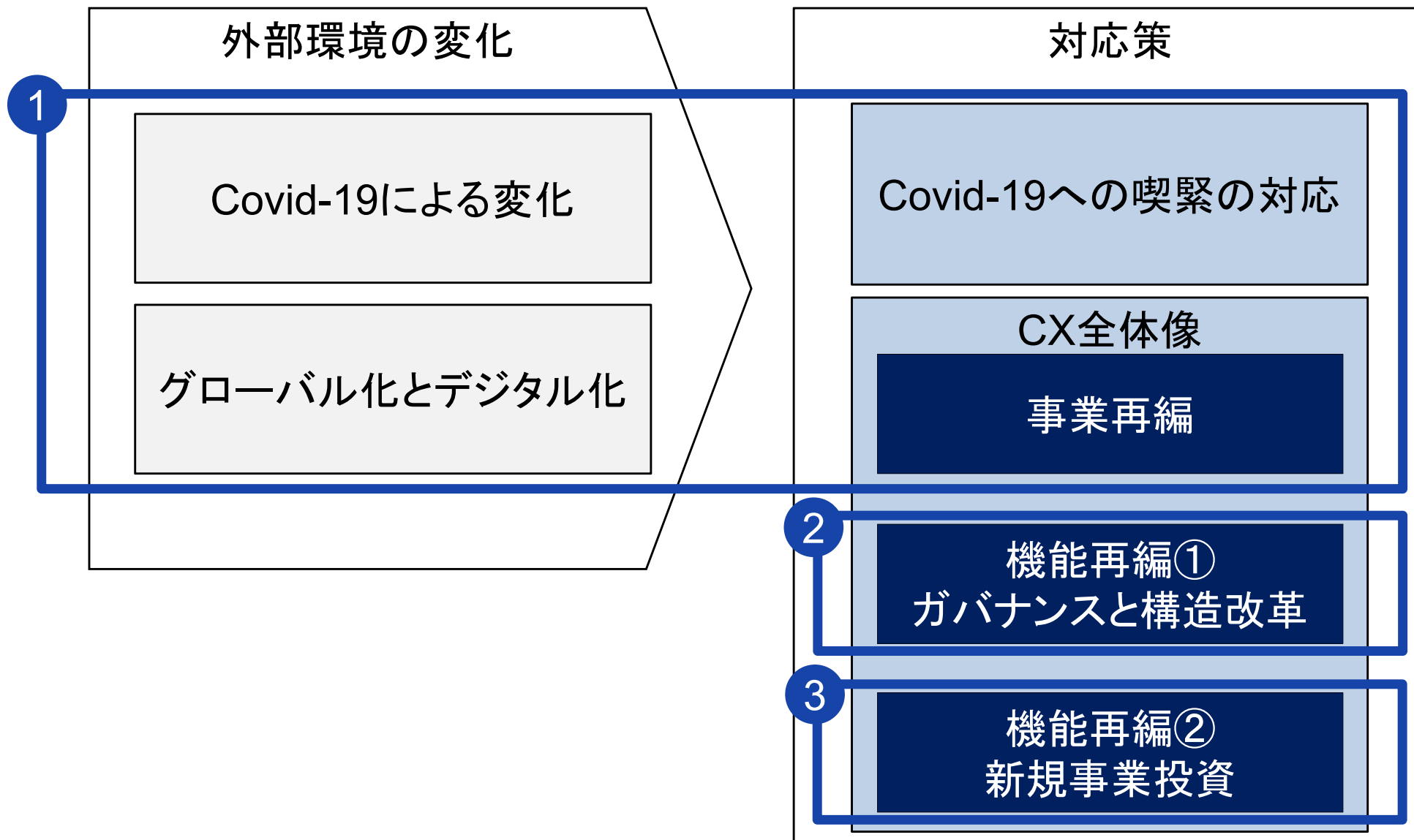


坂田 幸樹

パネリスト

株式会社経営共創基盤  
共同経営者  
IGPIシンガポール取締役CEO

# 全3回の内容



## コロナ収束後のビジネス環境におけるリスク要因(例)

---

- 契約不履行、履行遅滞 → 紛争、対立
- サプライチェーン
- クレジットリスク、不良債権 → クレジットクランチ
- 政府の企業支援策 → モラルハザード(不正)?
- 決算、監査報告など企業情報のアップデート遅延
- 合併・提携の解消
- コーポレート・アクティビスト(物言う株主)によるプレッシャー
- 事業再編の過程で表面化する内部不正
- 保護貿易主義的な政策

## ポストコロナのビジネス環境はどう変わるか？

---

- ローカル産業⇒グローバル産業⇒金融へと波及
- グローバル化とデジタル化によるグローバルイベントの影響範囲が拡大
- 国家レベルでの保護主義と企業レベルでのグローバルサプライチェーンの強化は別レイヤーで整理する必要

## 有事の際の最優先事項

---

- キャッシュの確保
- PLではなく、キャッシュフロー管理
- ネットではなく、グロスでのキャッシュフロー管理

## 信用不安時に法的にチェックすべきこと

---

- 契約書上の不可抗力 (Force Majeure) 条項がどうなっているのか
- 契約書以外にも、一般法理や緊急救済法令も確認する
- シンガポールでも、一定の場合に債務の支払いが猶予される緊急救済法令が成立している

## グローバルサプライチェーンの強化

---

- 製品数、パーツ数、労働力といったインプットの変数を減らす
- 工場やサプライヤーの立地を分散させたりすることで代替性を高める
- サプライチェーン全体の強度は、サプライチェーン上で最も脆弱な箇所によって規定される
- 安易に打ち手を打つのではなく、優先順位を付けてから打ち手を考えるべき



## サプライヤーの見直し

---

- サプライヤーとの関係性は俗人的になりがち
- サプライヤー選定ルールを設けて再度見直すべき
- ポジティブ面とネガティブ面の両方を評価する
- 優良サプライヤーにとっては市場シェアを拡大するチャンス

# 個別サプライヤーの見直し

---

## CV19による既存サプライヤーの倒産、廃業リスク？

- ・ 稼働状況
- ・ 財務状況

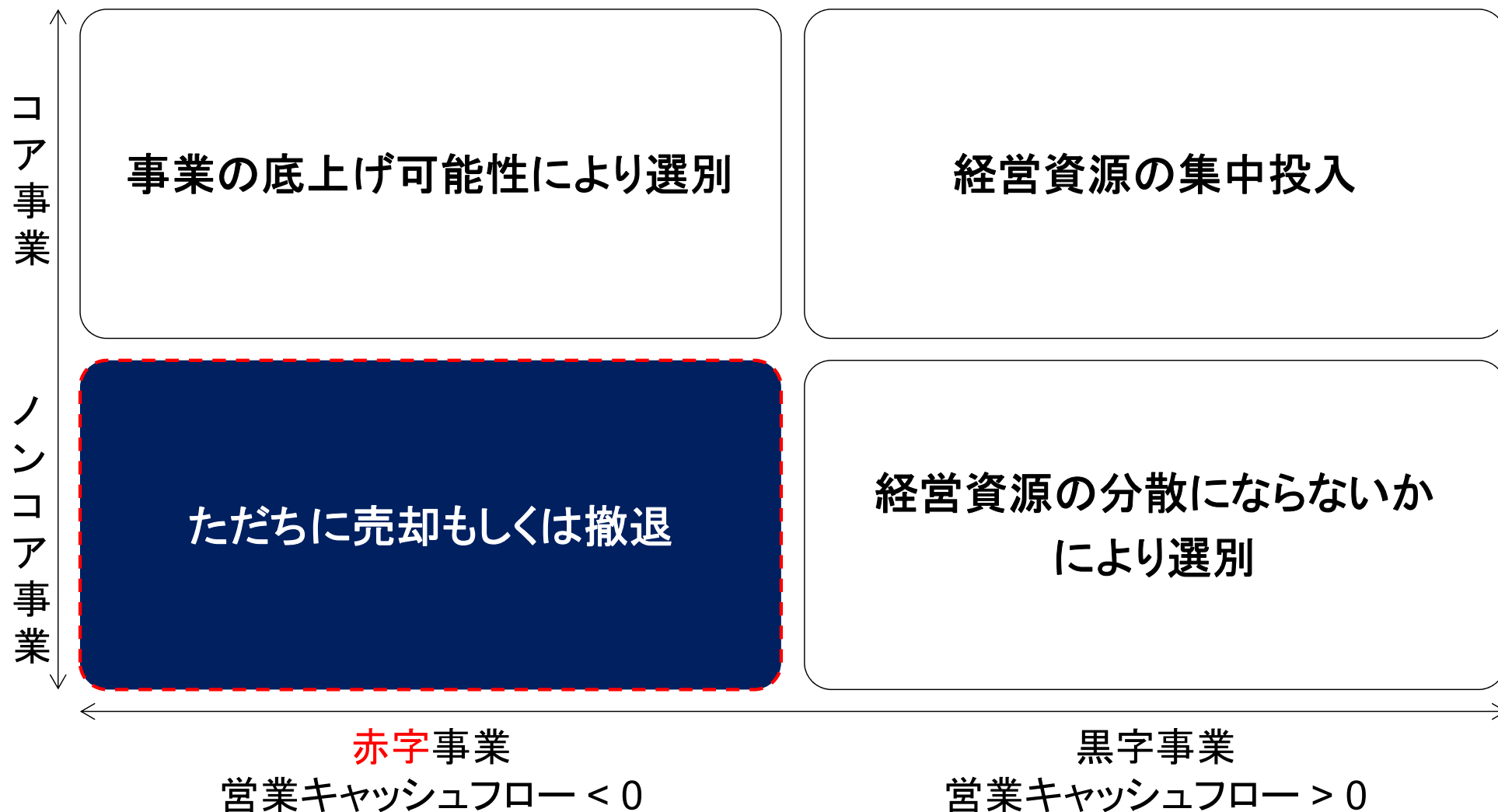
## 一般的なコンピテンシー評価

- ・ 品質、技術力、価格、納期、安全性、
- ・ 与信
- ・ BCP対策

## ESG関連からの評価も重要

- ・ 利益相反、汚職・贈収賄、
- ・ 環境
- ・ 人権・労働者保護

# 事業評価と方向性の検討



## 海外子会社の撤退オプション

---

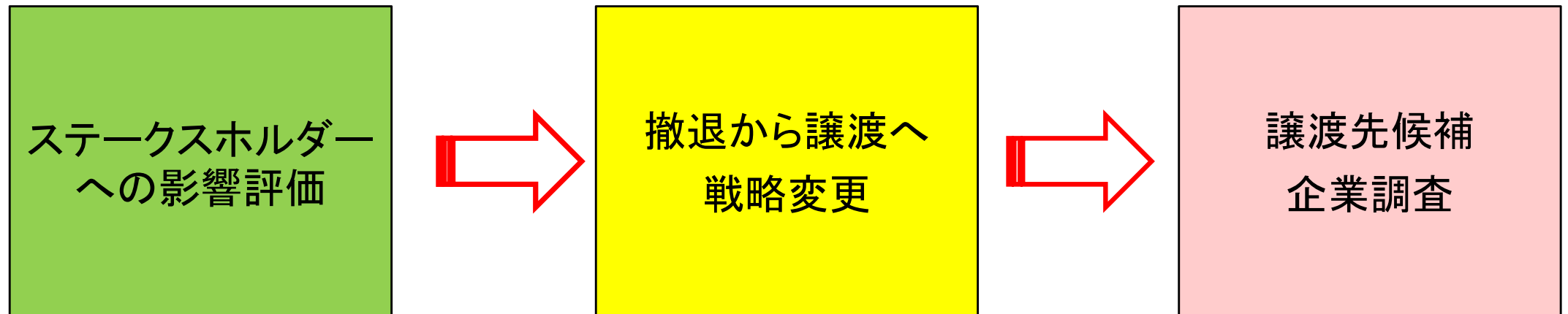
- まず、外部債権者に債権放棄をさせることになるのかが重要な分かれ目
- いずれにせよ、税務上の債務のクリアランスに時間がかかる国があることに注意
- 合併会社の場合は、特に繊細なプランニング・交渉が必要
- 従業員の解雇についても注意が必要

## 海外合併事業の撤退に関するサポート(例)

---

(撤退を阻んだ主な要因)

- 合併事業株主に相手国政府開発公社。撤退が政治問題化
- 労組問題



## 有事の意思決定

---

- 平時の意思決定には情が入り込む
- 有事の方がデジタルに判断しやすい
- Xデーを早めに見極めることで現実的な解を全員が考え出す

## 継続事業の強化

---

- 収益性改善に向けた原価低減、生産性向上、販管費低減等
- 有事の際に実施しやすいのは原価低減
- 取引先についての情報を整理する

## 出資先や取引先の不正発覚

---

- よくある不正のパターン
  - ✓ 実態のない取引先との取引
  - ✓ 社内担当者の親族や知人の関与





“Cash is King”



“転ばぬ先の杖”

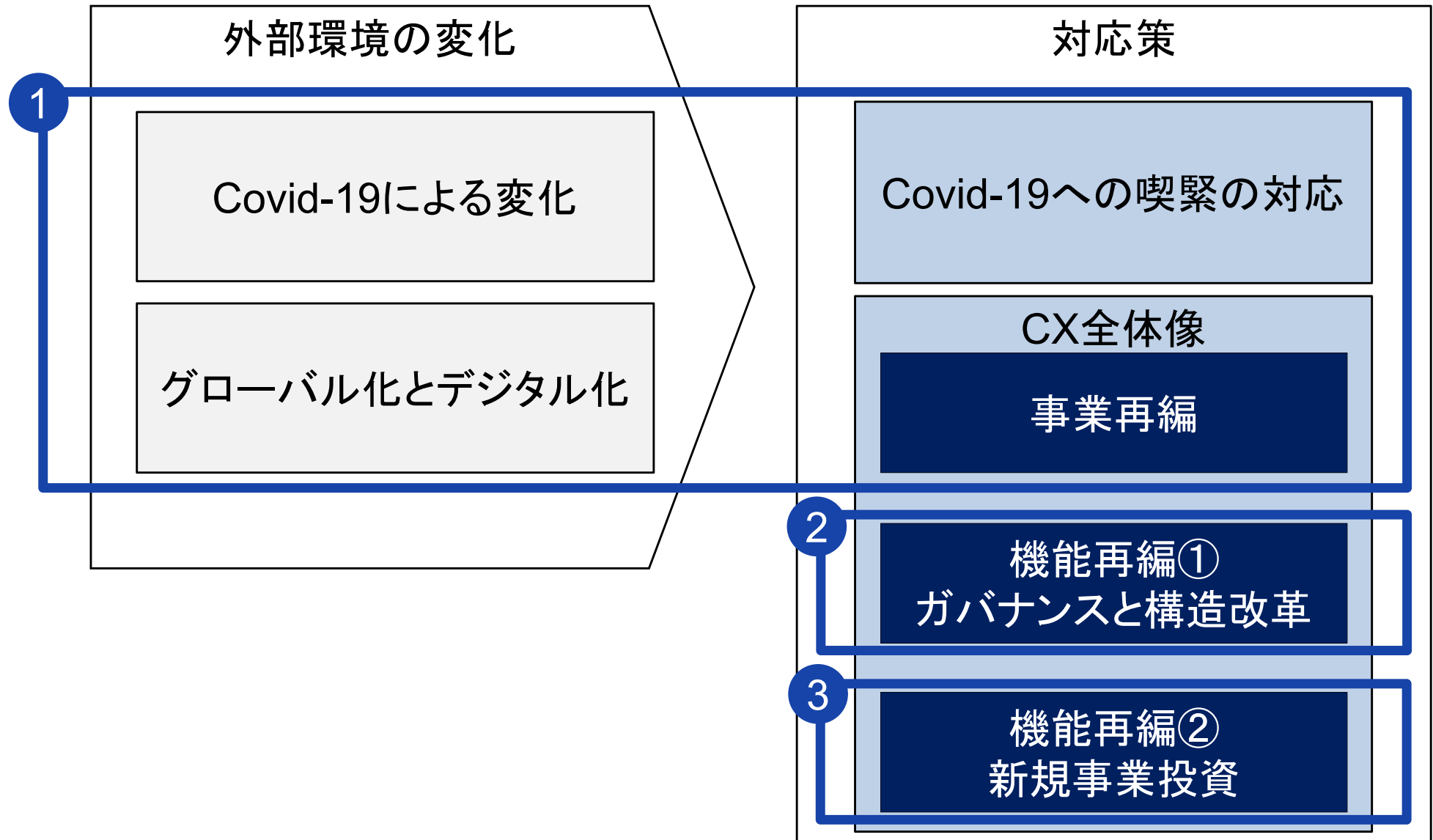


“新陳代謝のスタート”

是非Q&A機能でご質問ください

アンケートにご協力いただけると幸いです

## 第2回 5月20日(水) シンガポール時間14:00 - 15:00の予告





## 小松 岳志

Matt Takeshi Komatsu

パートナー

シンガポールオフィス

共同代表

2000年 弁護士登録  
第二東京弁護士会所属

2006年 ニューヨーク州弁護士登録

2012年 シンガポール外国法弁護士  
登録

2016年 シンガポール法弁護士  
(FPC) 登録

### 主要な取扱分野

- アジアM&Aと海外子会社法務

### 特徴

- 既に東南アジア・南アジアで約100件の買収案件に関与
- 説明能力と英語での交渉能力の高さ
- 機動的に現場に出張して、課題をクライアントとともに解決
- 海外子会社のコンプライアンス体制の構築、不正調査、日常相談に、アジア全域で、最適な所内弁護士又は現地法律事務所を起用して、ワンストップで対応
- シンガポール法資格(FPC)も有し、東南アジア・南アジアに多い英国法系の法概念と実務にも通じる
- MHM自身の東南アジア展開を「起業家精神」を持ってすべて実行。具体的には、2012年から2018年にわたって毎年拠点開設、業務提携又は現地法律事務所買収を実施して、東南アジア一円に弁護士約120名を有するまで拡大

### 主な受賞歴

- コーポレート及び M&A 分野にて過去8年連続 Best Lawyers in Japan に選出

### モットー

- アジアのM&Aの場数を最前線でひたすら重ねていくことで、前例のないレベルで経験値を蓄え、日本企業とアジア企業との経済的な結び付きの強化に貢献し続ける

### 経歴

- 1999年 京都大学法学部卒業
- 2005年 シカゴ大学ロースクール卒業
- 2005年 米国Alston & Bird LLP にて執務
- 2006年 法務省民事局参事官室に任期付公務員(会社法担当)として出向(～2009年)
- 2014年 環太平洋法律家協会(IPBA)の Cross Border Investment CommitteeのVice-chair(～2018年3月)

### 著書・論文

- 『海外進出企業のための外国公務員贈賄規制ハンドブック』(商事法務2018年11月、編著)
- 『アジア新興国のM&A法制 第2版』(商事法務 2016年、共著)等



Mail [takeshi.komatsu@mhm-global.com](mailto:takeshi.komatsu@mhm-global.com)

Tel+ 65-6593-9753 (シンガポール) / 03-5223-7785 (東京)



## 坂出 國雄 Kunio Sakaide

Managing Director, Head of Japan Desk  
ksakaide@kroll.com  
T: +65 6645 4958

36 Robinson Road  
#09-01 City House  
Singapore 068877

坂出國雄は、クロール・シンガポール支社を拠点とする「ジャパングデスク」責任者である。

1993年中央大学文学部卒業。外資系クレジットカード会社にて、盗難や偽造を中心としたカード犯罪事案調査と予防活動に従事。米国コロンビア大学国際関係修士号 (Master of International Affairs 専門は安全保障) を取得後、2003年にクロール日本支社入社。デューデリジェンス、不正発生後の事実確認調査および不正リスク予防のためのコンサルティング、市場リスク調査、知的財産侵害調査、競合調査、セキュリティ・リスク評価、など幅広く手掛ける。

2015年1月にクロール・シンガポール支社を拠点とする「ジャパングデスク」を設立。2016年マネジグ・ディレクターに就任。現在、東南アジア、南アジア、豪州に展開する日本企業向けのリスク管理を支援している。

Certified Fraud Examiner (公認不正検査士) 保有。



**坂田 幸樹**  
Kohki Sakata

経営共創基盤 共同経営者  
IGPIシンガポール 取締役CEO

## ■ 主要な取扱分野

- グローバル拡大戦略
- 新規事業/ オープンイノベーション
- 海外子会社の収益改善
- 地域統括拠点の機能強化
- 現地パートナーの探索/ 提携
- クロスボーダーM&A

## ■ 経歴

- 早稲田大学政治経済学部卒
- IEビジネススクール経営学修士(MBA)
- 外資系コンサルティング会社入社
- リヴァンプ入社
- 経営共創基盤(IGPI)入社
- IGPIシンガポール設立

email: [k.sakata@igpi.co.jp](mailto:k.sakata@igpi.co.jp)

Tel: +65-8168-2503 (Mobile) / +65-6226-1524 (Office)