

海外子会社に対する 内部監査で遭遇する課題と対応の考え方

昨今の国内市場の縮小傾向を踏まえて、日本企業が生産・消費等のビジネスチャンス在海外に求めるなかで、事業展開の一段階として海外でグループ会社を新設・買収する事例が増えている。それに伴い、海外子会社に対する内部監査の必要性が高まっている。

そうした状況のもと、本稿では、海外子会社に対する内部監査で遭遇しやすい課題と対応策について解説する。

1. 海外子会社の新設・買収の現状

経済産業省と日本貿易振興機構(ジェトロ)の調査¹によると、2010年度に日本企業が新設・買収した会社の約45%は海外の会社であり、欧米の会社が減少する一方で中国を始めとするアジア諸国の会社が増加している。海外進出について、従来は安価な労働力の利用による生産コストの低減を目的とした製造業の進出が大多数を占めていたが、近年では巨大な消費市場の取り込みをねらう非製造業(サービス業)が積極的に海外に向かっている。

2. 内部監査で遭遇する課題

内部監査部門による監査対象に海外会社加わることで、国内での内部監査では起こらなかった課題に遭遇することが増えてきている。海外で内部監査を実施するうえで見受けられる難しさは一般に言語・文化や法制度・商習慣の違いによるものが多いが、一部の会社では会社の成熟度や資本関係に起因する課題も抱えている。そうした課題と、各社での実例を踏まえた対応の考え方を以下に解説する。

課題1: 内部統制が未成熟

業務のルール整備が進んでおらず、内部統制が成熟していない。業務手続が監査対象とするレベルに達しておらず、内部監査そのものが実施できない(新興国の既存企業を買収した場合によく見られる。また製造や販売等、ビジネスの展開に重きを置き、管理が後手に回った会社でも起こりうる)。

【対応の考え方】

業務改善も内部監査部門に期待される役割の1つであり、内部監査の場において現状確認(アシュアランス)だけではなく業務支援(コンサルティング)をより重点的に実施する。内部統制が発展途上にある会社では、多くの場合業務が人に依存し、その状態を経営層が許容あるいは放置している。そこで、以下のように進めることが考えられる。



¹ 日本貿易振興機構(ジェトロ) 平成24年度 第2回サービス産業の海外展開実態調査(2013年3月)
<http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07001303/hokokusho2.pdf>

経済産業省 平成22年企業活動基本調査報告書-平成21年度実績-
http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020103.do?_toGL08020103._listID=000001082435

- ① 経営層、特に新興国の場合は現地のトップの意識を変え、役割の認識を改めてもらうことが第一義である。しかし、個別の内部監査の現場においてそうしたことを実施することは困難である場合が多い。そこで現地の経営層に対しては、現地の事情を十分にくみ取ったうえで、統制整備のグループ管理上の意義やグループ会社における好事例等を丁寧に説明し理解を得るよう努める。このとき、本社の権威に頼って一方的に改善指示を行うと短期間で表面的に取り繕うことができるが、現場の納得が得られていないために業務手続が空回りし、すぐに形骸化する恐れがある。
- ② 子会社の現場に落とし込むための、最適な指揮系統を検討する。現地のマネジメントの理解を得て現場担当者に統制整備の意義を説明してもらうことや、状況によっては本社の当該子会社の主管部門に対して現地に対する指示を依頼することが考えられる。
- ③ 「規程を整備する」といった形式にとらわれず、現地においても無理なく実行可能で効率的な内部統制を検討する。例えば、現地子会社のトップ自身による業績や経営状況のレビュー精度を上げることや、必要最低限の内部牽制や権限の整理を図ることが考えられる。

なお、内部統制報告制度等の法的要請による内部監査の場合には、業務設計の最終判断や業務文書の最終化をしない等、監査の独立性に留意して業務支援を実施するようにする。

課題2:独自の内部監査手続が確立

対象会社が従来より定めている手続によって内部監査が行われており、本社の標準手続による監査に非協力的である(自身による内部監査の経歴の長い欧米企業を買収した際によく見られる)。

【対応の考え方】

内部監査の方針をグループ全社で統一し、体系的に監査を実施することがグループ管理上望ましい。そこを目指して内部監査の仕組みを整えていく。しかしながら、本社で定めた標準に合わせる事が難しく、当面の対応として子会社のやり方を尊重せざるを得ないこともある。その場合であっても、評価対象部門・業務等の範囲を揃え、子会社による評価手続を理解し、最低限の評価項目を共通化することで、全社の重要なリスクを漏れなく把握し、会社間の横並び比較をできるようにする。併せて、子会社を管掌する本社の事業部門や経理等の専門部門に聞き取りを行い、本社による管理の実態と本社が把握している事実・懸念事項を確認しておく。

内部監査の結果、当該会社でリスクの高い業務が行われていることが発見された際には、親会社として毅然とした態度で追加の監査を実施する。

課題3:内部監査の実施が困難

現場の視察や現場での聞き取りを拒否される等、内部監査の対象や手続が限定される。内部監査の目的で対象会社を訪問できないことさえある。(進出国地場の有力企業と合弁会社を設立し、合弁先会社の持分割合や発言力が大きいときに起こる。)

【対応の考え方】

既述の通り、内部監査の方針をグループ全社で統一し、体系的に監査を実施することが望ましいため、そこを目指して内部監査の仕組みを整えていく。両社の役割分担・権限を定義する合弁契約書に、親会社による監査権が明記されているかどうかを確認する。内部監査についての取決めがあれば合弁先会社あるいは合弁会社に監査権を丁寧に説明することから始める。一方、監査権の記載がない場合の当面の対応としては、合弁先会社あるいは合弁会社自身による監査結果を取り寄せて間接的に評価することが考えられる(本来合弁会社の設立の際には、合弁契約書に監査権を盛り込むべきである)。また、合弁会社を管掌する部門に対する管理状況の確認も併せて行う。

内部監査の結果、当該会社でリスクの高い業務が行われている疑いが生じたときには、内部監査部門だけでなく管掌部門と協力して問題の把握と解決にあたる。

3. まとめ

新たに加わった海外子会社を内部監査する場合に、対応に苦慮することが多くあり、その中には子会社を合併で設立あるいは買収したために起こるものがある。また、買収先企業の成熟度によっては、監査ではなく、内部監査で得た知見に基づいた業務設計への関与が内部監査部門に求められることもある。今後海外で事業を展開する会社は、こうした課題が生じることを想定し、必要な備えをしたうえで、海外子会社に対する内部監査を実施されることを推奨する。準備と実施にあたっては、外部専門家の活用も選択肢の1つである。

KPMGビジネスアドバイザー株式会社
シニアマネジャー 土方 宏治

KPMGビジネスアドバイザー株式会社

東京本社
〒100-0004
東京都千代田区大手町1丁目9番7号
大手町フィナンシャルシティ サウスタワー
TEL : 03-3548-5305
FAX : 03-3548-5306

名古屋事務所
〒451-6031
名古屋市西区牛島町6番1号 名古屋ルーセントタワー
TEL : 052-571-5485

www.kpmg.com/jp/ba

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

©2014 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.