



2019年3月13日 日経産業新聞フォーラム

『海外事業のガバナンス強化を実現する 組織マネジメントのあり方について』

CaN International Group パートナー

公認会計士/公認内部監査人 清水 厚

会社概要

項目	内容
本部	CaN International Holdings 株式会社
設立	2012年12月3日（2014年3月3日よりHoldings化）
HP	http://www.caninternational.co/
所在地	東京都中央区日本橋小網町12-7 日本橋小網ビル8階
従業員数	東京約20名、タイ約15名、ベトナム約10名、香港1名
代表	大久保 昭平
事業内容	クロスボーダーに係るコンサルティング業務 ・ 海外進出コンサルティング ・ クロスボーダーM&Aサポート ・ 親会社マネジメントサポート ・ 国際税務コンサルティング ・ 国内税務・アウトソーシングサービス ・ 海外拠点現地サポート
関連会社	CaN International Advisory 株式会社 CaN International Consulting 株式会社 CaN Accounting Advisory 株式会社 CaN International FAS 株式会社 CaN International 税理士法人 CaN International Advisory (S) Pte. Ltd. CaN International Advisory (HK) Limited CaN International Advisory (Thailand) Co., Ltd. CaN International Advisory (VN) Co., Ltd.

講師プロフィール

CaN International Group パートナー

清水 厚

公認会計士、公認内部監査人、税理士

一橋大学商学部経営学科卒業

監査法人トーマツ、Deloitte & Touche LLP トロント事務所駐在を経て、CaN Accounting Advisory 株式会社を設立、代表取締役 に就任。2013年5月CaN Internationalに参画、パートナーに就任。

1968年、東京都生まれ。

1992年、監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）に入所。国内の上場企業や外資系企業の会計監査業務に加え、M&Aの財務デューデリジェンス等のコンサルティング業務を行う。2000年から4年間、Deloitte&Touche LLPトロント事務所の駐在員として現地日系企業に対して会計監査、税務および各種コンサルティングサービスを提供する。

2006年、CaN Accounting Advisory 株式会社（旧株式会社清水国際経営研究所）を設立、代表取締役に就任。上場会社の海外子会社管理、内部統制評価、内部監査の他、中堅・中小企業の海外進出支援など幅広いコンサルティングサービスを提供する。

現在、公益財団法人一橋大学後援会（監事）、一般財団法人関西地域再生支援協会（評議員）、株式会社ガーラ（監査役）、一般社団法人建物・資産有効活用推進協会（理事）等の要職を兼任。

海外事業のガバナンス強化を実現する 組織マネジメントのあり方について

1. 日本企業の海外事業活動のトレンド
2. 海外子会社をめぐる課題
3. 財務報告体制の留意点
4. 海外子会社の組織体制
5. 海外子会社の不正対応
6. まとめ

1. 日本企業の海外事業活動のトレンド 1/2

日本企業の海外進出数は年々増加傾向に

(1) 日本企業の海外子会社数

- 海外子会社数は増加傾向にあり、その傾向も近年顕著である。
- また、近年では非製造業における海外子会社設立数の伸び率が製造業の伸び率を上回り、より広範な業種で海外子会社の設立が進む。

業種別現地法人企業数

(単位：社)

業種別	2011年度	2016年度	伸び率
製造業	8,684	10,919	25.7%
非製造業	10,566	14,040	32.9%
合計	19,250	24,959	29.7%

(出所) 経済産業省 海外事業活動基本調査第47回調査結果

(2) 主な増加要因

- 外部環境の変化
 - ✓ 少子高齢化等を要因とする日本市場の縮小
 - ✓ 新興国の生活水準の向上に伴う市場拡大
- 大規模な製造業だけではなく、進出企業の多様化
 - ✓ 大企業群を中心とする大手および中堅企業だけでなく、二次、三次の部材メーカーの進出
 - ✓ 新興国マーケットを狙いとしたサービス業の進出

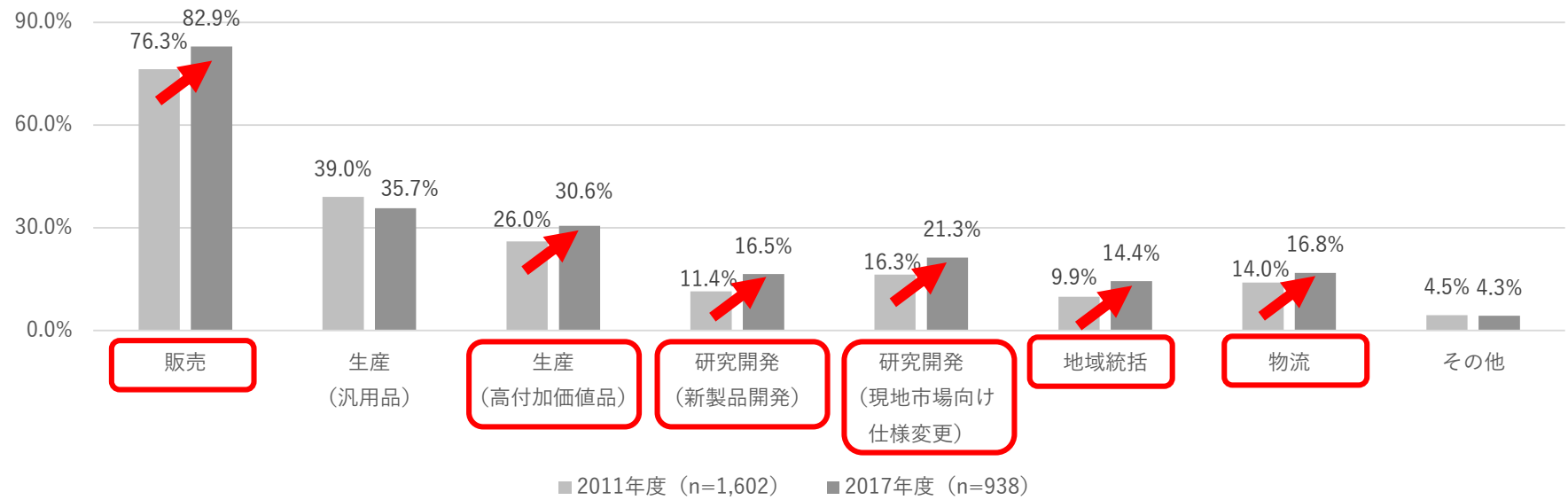
1. 日本企業の海外事業活動のトレンド 2/2

海外子会社が担う役割は多様化する傾向に

■ 海外現地法人の位置づけ

- JETROの調査によると、海外子会社が担う機能は、2011年から2017年にかけて拡大している。
- 本調査から、海外現地法人が担う役割は多様化している傾向にあることがわかる。
- 親会社である日本企業は海外現地法人の管理についても従来と異なったものが求められる。

海外で拡大する機能（全体、時系列） （複数回答、%）



2. 海外子会社をめぐる課題

一方、海外子会社をめぐる課題も増加

海外子会社における事業運営、会計、管理上、様々な課題点が散見される。

(1) 海外事業運営面

- 各種事業環境変化への対応
- 情報収集の困難性、グループ共通ルールの複雑性
- 親会社のリソース（人材・時間）の制約
- 法制度および慣習の違い

(2) 会計・管理面

- 海外子会社の財務報告体制
- レポートラインと異なる実務上の指揮命令系統

(3) 海外子会社における不祥事の発生

- 不正対応

本セミナーでは上記（2）および（3）を取り扱う。

3. 財務報告体制の留意点 1/3

海外子会社の財務報告体制を適切に整備、運用するためには 日本親会社のサポートが不可欠

(1) 親会社と海外子会社における財務報告体制の相違

- ✓ 親会社の会計基準と海外子会社の会計基準の相違（次のスライドで解説）
- ✓ 連結決算作業の有無、決算日の相違

(2) 海外子会社の財務報告体制

①日本から派遣した駐在員に海外子会社の管理部門責任者または経理責任者を任せるケース

- ✓ 人事ローテーションによって一定の年数で駐在員が入れ替わることが多く、引継ぎが適切に行われないことが多い。
- ✓ 頻繁なローテーションにより現地従業員から信頼を得られない。

②現地で採用した幹部人材に任せるケース

- ✓ 長期にわたって特定の人物に業務執行と管理権限が集中してしまう。
- ✓ 親会社からの管理が困難になり、不正が発生する可能性が高まる恐れがある。

対応例)

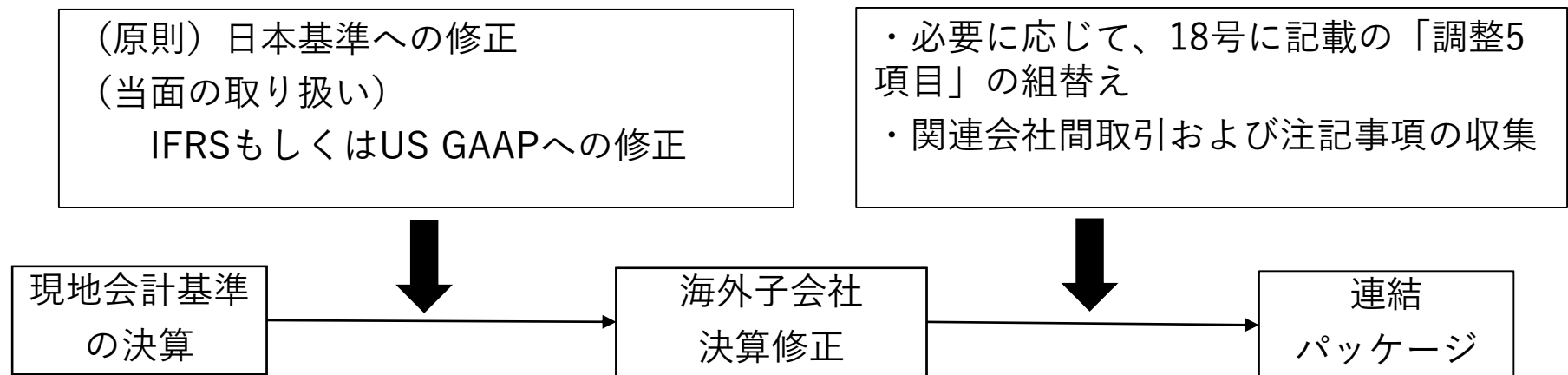
- 駐在員の選定、ローテーションのタイミングの慎重な検討
- 親会社による重点的なモニタリングや内部監査の実施等
- 親会社が海外子会社の決算業務に関する管理を実施

3. 財務報告体制の留意点 2/3

連結決算作業を円滑に進めるにあたって、 日本親会社のサポートが不可欠

- ✓ あらかじめ日本親会社側が財務報告に関する海外子会社の役割と責任、関連業務に係る方針と手順をグループ統一のルールとして、明確に定める必要がある。
- ✓ 日本親会社に対する財務報告についても海外子会社の重要な職務のひとつであることを現地責任者に明確に理解させる。

■ 親会社での連結財務諸表作成における在外子会社等の取り込み作業フロー



(※) 本図表については、ASBJ実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」参照

3. 財務報告体制の留意点 3/3

事例1. 海外子会社における連結決算対応

状況

- ある日系企業のタイ子会社では、同社の経理部門で長年勤務してきた現地採用の人材が管理部門責任者として経理業務を統括していた。この責任者の退職後、親会社での連結決算の確定が大幅に遅れることとなった。

問題

- 原因は、後任として新たに採用された現地人材に対して連結決算業務の進め方を事前に十分周知させることができなかったことだった。
- 新任の経理責任者がグループ会計処理マニュアルの存在を知らなかったため、連結パッケージの作成に際して、マニュアルの定めに従って処理すべき棚卸資産の評価や貸倒引当金の計上について、マニュアルとは異なる方法で処理していた。現地会計事務所による連結パッケージの監査においてこれらの処理が発見され、修正作業が必要となった。
- さらに、当該グループ会計処理マニュアルでは、子会社が一定額以上の資産の評価損を計上する場合や、貸倒引当金を計上する場合、親会社による事前承認が必要であったにもかかわらず、新任の経理責任者は当該承認手続の必要性を理解しておらず、親会社は事後的に当該子会社の決算処理を再度確認することとなった。

対策

- 離職者の穴を埋めるため、新規に人材を採用、外部専門家に依頼する場合でも、属人化することなく、円滑な引継ぎが行えるように準備する。
- 連結グループ方針や手順等を海外子会社に明示し、周知徹底するために、日本親会社の人材が海外子会社に直接赴いて、現地担当者との面談、説明の機会を設ける。

4. 海外子会社の組織体制 1/2

海外子会社の組織でよくみられる問題 - 駐在員編

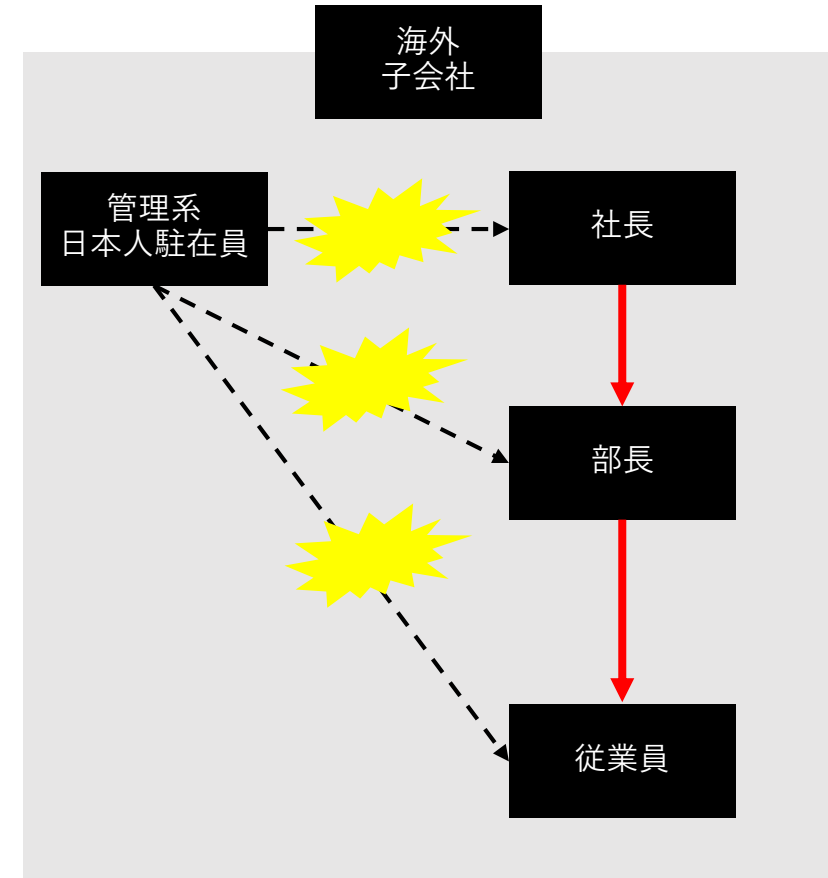
(1) ケース

親会社が日本人駐在員を介して海外子会社に何らかの依頼をするが思うように対応してもらえない。

(2) 問題の背景

- 日本人駐在員の役割および担当が明確になっていない。
- レポートラインの役職者ではない。
- 管理職扱いであるが、実態は直属の部下を持っていない。
- そもそも、社長等の現地役職者が駐在員の意見を聞かない。

海外子会社の組織体制



赤線：通常業務のレポートライン

4. 海外子会社の組織体制 2/2

海外子会社の組織でよくみられる問題 - 日本本社編

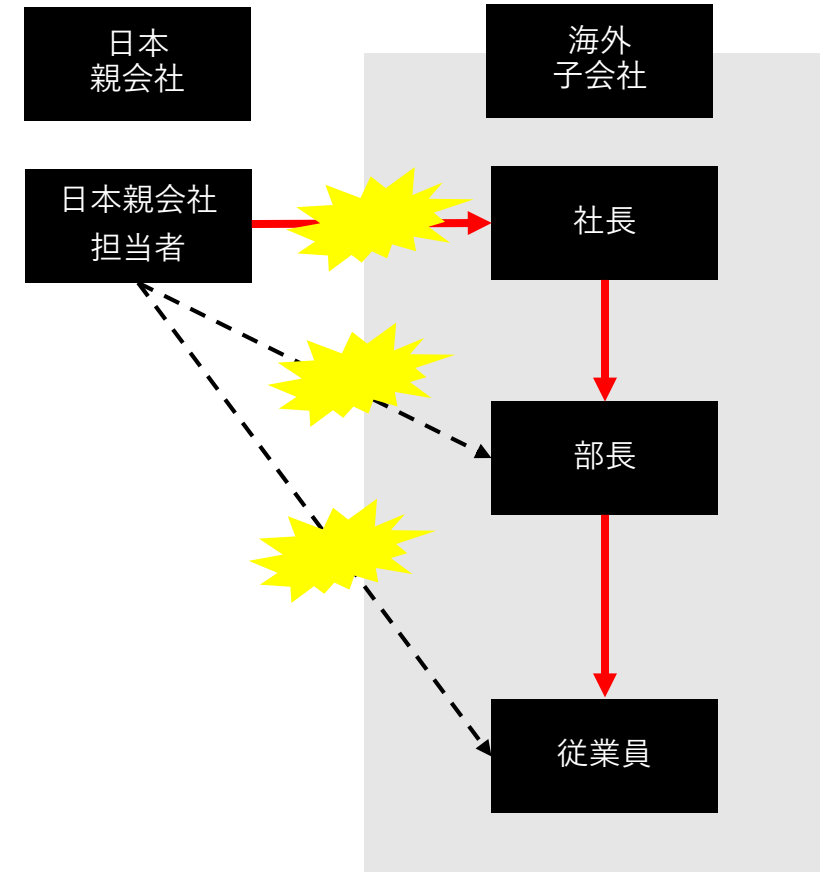
(1) ケース

親会社の担当者が海外子会社の担当窓口に直接依頼するものの、思うように進まない。

(2) 問題の背景

- 日本親会社担当者が海外子会社の指揮命令系統を無視している。
- 親会社からの依頼・指示事項を海外子会社の役割・責任として明確に落とし込めていない。
- 言語の問題があり、日本親会社と海外子会社との間で十分なコミュニケーションが取れない。

海外子会社の組織体制



赤線：通常業務のレポートライン

事業環境的要因から、海外子会社の不正リスクはそもそも大きい

(1) 外部環境の要因

- 言語の問題、物理的な距離により、日本親会社との距離感がある。
- 親会社のリソース（人材・時間）に制約があり、海外子会社の活動を管理しきれない。

(2) 内部環境の要因

- 行動規範や倫理観が十分に伝達されておらず、不正に対する問題意識の低いことがある。
- 現地の情報を的確かつ適時に親会社に伝達する体制が整備・運用されていない。

5. 海外子会社の不正対応 2/5

不正は「財務諸表不正」、「汚職（贈収賄等）」、「資産の不正流用」の3つの観点から留意する

1. 財務諸表不正
 - 組織の財務情報の意図的な虚偽記載と不作為
2. 汚職（贈収賄等）
 - 直接的または間接的な利益を得るために、雇用主に対する義務に反して商取引における自らの立場を悪用する不正
3. 資産の不正流用
 - 従業員による組織の資源の窃盗や悪用

対応例)

- 行動規範や倫理観の共有
- レポーティング体制の構築（事例1で解説）
- 内部通報制度（事例2で解説）
- 外部公務員贈賄への対応（事例3で解説）

事例 1. グループレベルでのレポーティング体制の運用

【状況】

- ✓ 世界各国に子会社を有し広く事業を展開する事業会社
- ✓ ここ数年小規模ながら海外子会社で不正が頻発

【問題】

- ✓ 上記の不正情報は必ずしも全てが日本親会社に報告されているわけではなかった。
- ✓ 事業部門ごとに管轄下の海外子会社からの情報収集の程度に差がみられた。

【対応策】

- ✓ 海外子会社で発生した贈収賄や横領等の不正や不適切な会計処理は、金額の大小を問わず海外子会社から事業部門の管理責任者経由で日本親会社の管理本部に報告することをルール化

【効果】

- ✓ 日本本社でリスク・アセスメントを実施することが可能となった。
- ✓ 海外での贈収賄に関しては、実際に賄賂を支払ってしまったというケースだけでなく、賄賂を要求されているケースも報告されるようになったことで、日本親会社から対応策を指示すること等を通して、不正行為の発生を未然に防止することにつながった。

事例 2. 内部通報制度

【状況】

- ✓ 日本で内部通報用のホットラインの導入・運用を開始した。
- ✓ 海外での事業拡大に応じて、英語圏に所在する海外子会社に導入し、アジア地域においても、子会社の規模等に応じて順次導入を進めていった。
- ✓ 海外での運用においては、海外子会社内に通報窓口を設けると同時に、現地の法律事務所とも契約して通報窓口とした。
- ✓ 現地で通報があった場合は、日本親会社の担当者に英語で報告される仕組みを構築した。

【効果】

- ✓ フィリピンにある子会社の経理担当者からの通報により、日本親会社から派遣された海外子会社の社長が仕入先から不正にリベートを受け取っていたことが発覚した。

内部通報制度について日本経済新聞社が実施した調査があるため、次頁ではその内容を紹介する

(参考) 内部通報制度

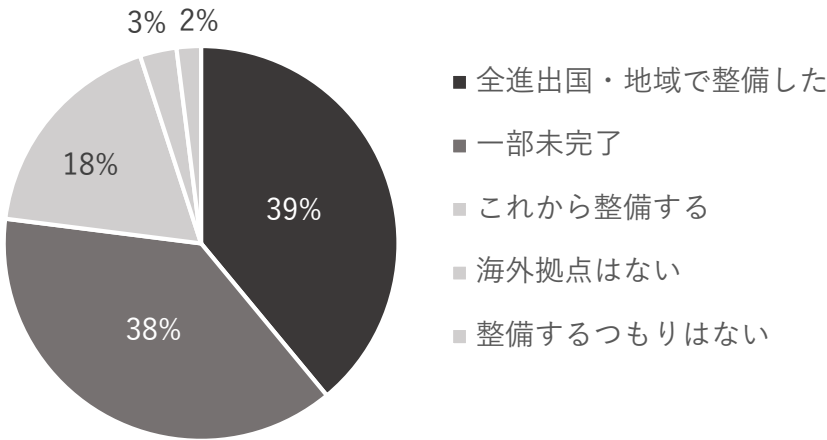
内部通報制度の整備状況

- 日本経済新聞社の調査によると、回答した203社のうち、「全ての進出国・地域で整備した」という企業は4割程度に留まっている。
- 「整備状況が一部未完了」、「これから整備する」という回答が5割を超えており、当該制度の整備は多くの企業で今後の課題となっているように見受けられる。

その他の回答

- 同社の調査によれば、従業員が内部通報制度を利用しやすくするために整えた仕組みを複数回答で聞いたところ、「通報者の社内での秘匿の徹底」が95%を占めていた。
- また、グローバルで機能させる工夫として「電話やメール、郵便で受け付けるなど、多くの通報手段を設けている」、「6カ国語で対応できるようにした」といった回答もあった。

グローバルな内部通報制度



(図表回答社数) 203社
(出所) 日本経済新聞 (2019/1/28付け) をもとにCaN International作成

事例 3. 外国公務員賄賂規制に対するコンプライアンス体制の整備

【状況】

- ✓ アジアでの事業展開を進めているA社は、許認可取得、通関、警察当局などからの賄賂要求にどのように対応すべきかという海外子会社からの問い合わせの増加を受けて、コンプライアンス体制の構築に着手した。

【対応】

- ✓ 贈賄の未然防止策として、①従業員に対する教育・研修の実施、②贈賄に該当する支出の有無をチェックするための内部監査手続の実施、③内部通報制度の運用、④贈賄行為に対する懲戒規定の明確化等を行った。

海外子会社のリスクマネジメントの必要性が高まるなか、 親会社による積極的かつ適切な組織マネジメントは必須！

(1) 海外事業活動の重要性の高まり

- ✓ 日本企業の海外進出数の増加
- ✓ 事業規模拡大、役割の多様化

(2) 海外子会社をめぐる問題とリスクマネジメント・組織マネジメント

- ✓ 海外子会社の財務報告体制
 - 親会社によるサポートが不可欠
- ✓ 海外子会社管理全般
 - 実効性のあるレポーティングラインの整備が必要
- ✓ 不正の事前防止・発見に資する体制の構築と運用
 - レポーティング体制の構築、内部通報制度、外部公務員贈賄への対応などが有効