

海外子会社の財務の モニタリング体制構築

(株)キャピタルストラテジー・コンサルティング (商工研相談業務委嘱先) 公認会計士

長井一浩



直す必要があります。同時に海外子会社の現地売上高が増加を続けている現状(図)においては、モニタリング体制の構築等を踏まえた再点検が必要な時期であるといえます。

Q

知合いの会社では、海外子会社で不正経理が発覚し、対応に追われています。当社も海外子会社の設立を検討していますが、監視・管理体制をどのように構築していったらいいでしょうか。

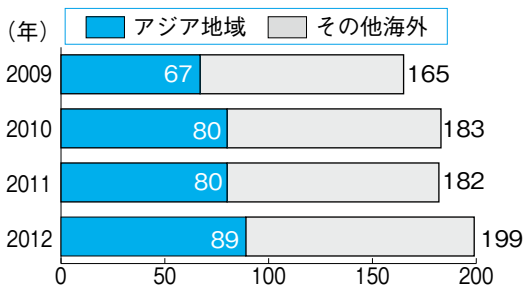
A

世界経済のボーダレス化に伴い、日本企業の海外進出は増加を続けています。そうした中、昨今では、その進出先には変化が見受けられるようになってきました。東南アジア各国の著しい成長や中国経済の先行き不透明により、これまで活発だった中国への進出から、東南アジア各国への進出へとシフトする「チャイナプラスワン」のような動きも出てきているのです。

1. 海外子会社管理の必要性

こうした中、複数の海外子会

図 海外子会社の売上高とアジア地域における売上高の推移



出所：経済産業省 HP データより作成

(兆円)

社の設立や進出先での事業拡大に伴う売上高の増加に伴い、子会社の財務が日本の親会社へ与える影響は確実に大きくなってきています。

経理のずさんさが不正を生む温床になります。共通する要因には、①日本の親会社のように整備された内部統制体制・ビジネスプロセスが構築されていない

い、②地理的な要因や言語、価値観といった文化的な要因に加え、現地への派遣要員も財務・経理に精通していないことが多い、③現地における取引先との関係性や業務の特殊性の観点から人事ローテーションが困難である——などが挙げられます。

特に、①の内部統制体制が脆弱である場合、また、③のように業務が属人的になっており、日本本社からの管理が行き届かない場合などは、不正への抑止効果が薄れ、さらには不正の発見が遅れるという状況になり、結果的に多額の損失を計上しかねない状況となります。

進出国が多様化している状況下においては、従来の進出先のノウハウが新たな進出国に適合しない場合もあり、進出先ごとに改めて対応策を見

2. 海外拠点の財務モニタリングの重要性

海外子会社を発端とする不正については、まず不正を抑止できる効果を有する海外拠点のモニタリング体制を構築する必要があります。その際に特に留意すべき点は、現地特有のリスクを反映したモニタリング体制を構築することです。

近年に発生した海外子会社の不正事例としては、海外子会社の経営管理本部長による不正事例が挙げられます。その内容は、内部統制体制および現地法人の監査役監査が有効に機能していないことを背景に、経営管理本部長が自分の口座に不正送金を約七年にわたって複数回繰り返したというものでした。

本事例のモニタリング体制としては、主に、①コーポレート

ガバナンス体制の改善（内部監査部門の改善）、②コンプライアンス体制の充実（社内規定の改善や社内コンプライアンス教育の充実）、③内部統制の整備（財務担当者や経理担当者の分離による相互牽制機能）――の三点が挙げられます。

先述のように、現地特有のリスクには、現地における組織体制および現地の商慣習などが挙げられます。よって、海外子会社に関して現地特有のリスクを洗い出した上で、適切に不正を抑止できる効果のあるモニタリング体制を構築することが重要です。

3. まずは海外経理体制の脆弱性の解消から

海外子会社を発端とする不正については、不正を早い段階で見える体制を構築するためにも、海外子会社の経理体制の整備・強化を図る必要があります。親会社の観点からすると、

①海外子会社から受けとる報告資料に、業績把握に資する十分な情報が記載されていない、②商慣習の相違・文化の相違等か

ら、財務情報の提出時期が不定期となつている――といった要因により、現地で不正が発生していたとしても、その不正を発見することが遅れるケースが見受けられます。

いくら日本で内部統制を整備・運用していたとしても、現地の経理・経営管理体制が整備されておらず、本社側にて子会社の適切な事業状況や変化するビジネスリスクを把握することができない状況においては、不正を発見できない可能性が高まります。また、日本側の経理と現地の経理によるコミュニケーション不足が生じていると、海外子会社で異常事態が発生したとしても、日本側への連絡が遅れ、事態が深刻になる可能性もあります。

まず取り組むべきは、海外経理体制とその窓口となる本社の経理・経営管理機能を見直すことだといえます。

4. 事例・東南アジアの現地法人の計数管理を改革

以下では、商工研コンサルティング本部が実際に手掛けた現

地法人の計数管理改革の事例を紹介いたします。

工作機械製造のA社では生産拠点として東南アジアに現地法人を設立しました。ところが、現地法人では、財務諸表にエラー、訂正が多発するとともに、経営実績の財務資料への反映も大幅に遅れることが常態化していました。

そのため、日本で現地法人の正確な財務状況を把握することが困難な状況にあり、経営トップが現地を訪問し、指導を行いました。改善が進みませんでした。

計数管理について海外現地法人が抱える悩みに共通する要因としては、次のようなものが挙げられます。

- (1) 現地法人の日本人責任者は現地の会計知識をもたない人が多い
- (2) 東南アジアでは、帳簿が付けられるだけで一流で、プライドも高い
- (3) 東南アジアでは日本語ができる財務スタッフが少なく、そもそも採用は困難
- (4) 正確な情報が、現地の責任

者や日本に伝わらない

A社へのコンサルティングでは、まず海外現地法人の経営数値の正確な把握が急務であることから、応急措置として現地に任せていた経理処理のうち、伝票起票のみを現地法人に残して、財務諸表への落とし込みなど、その他の経理処理の大半を日本サイドに移管、実態把握ができた段階で、現地従業員の教育を行いながら順次現地に委譲することとしました。

5. まとめ

海外子会社の不正経理等については、発生を完全に抑止することのできる体制を構築するにはリソースの関係上、日本国内以上に難しいといえます。しかしながら、重要な役割を持つ海外子会社や、成長の著しい海外子会社において社内におけるモニタリング体制を整備・運用し、抑止・発見することは極めて重要です。

まずは経理体制の脆弱性の解消から。事例のような応急処置の選択肢も出てくるかもしれません。