

世界が進むチカラになる。

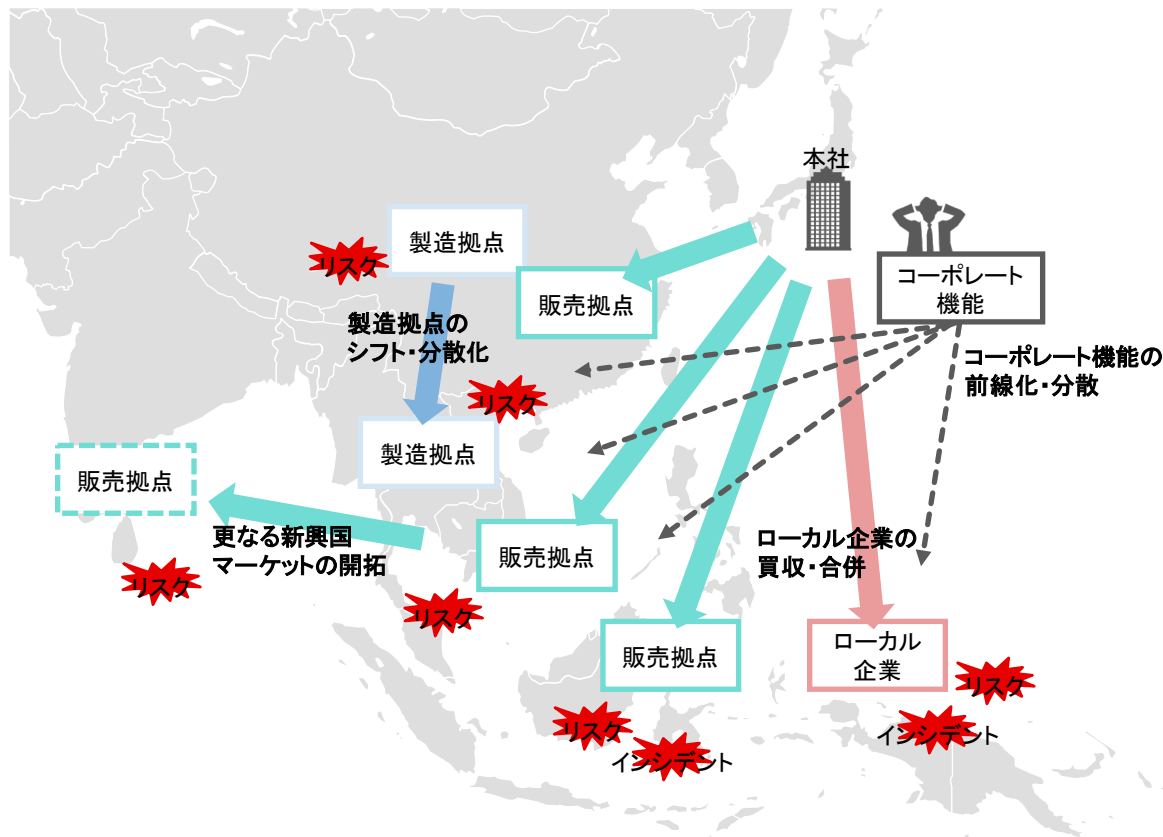


海外子会社における 経営管理および内部統制の 強化

2024年3月

ビジネスの前線化に伴う海外子会社管理の困難性

- 日本企業は、成長のドライバーとして、高い経済成長率を誇る海外、新興国へとビジネスの前線を急速に拡げています。
- 前線化するビジネス機能を支えるべく、コーポレート機能も急速に前線へと進出していますが、様々な困難に直面し、負荷が急速に高まっており、十分に機能を発揮できていないケースが多く見られます。これが、海外子会社において様々な事象を生じさせています。



ビジネスの前線化に伴い、 コーポレート機能において生じている課題

- **リソース不足**
 - 増加するビジネス機能の前線をサポートするための、コーポレート部門のリソースが不足(人員、スキル等)
 - 結果として、間接コスト増にも関わらず、効果が十分に上がらない
- **リスク情報把握の困難性**
 - コーポレート機能配置の前線化が進むのに対して、現地ビジネスの状況やリスク情報に関する理解が不足
⇒ 意思決定が遅延する、現地のリスクを把握できずタイムリーに必要な支援を提供できない、etc.
- **コントロールの難易度増加**
 - 未知の国・地域やビジネスにおいて、リスク情報の把握が困難、かつ発生するリスクも多様化
 - それに伴いコントロール(内部統制)の整備・運用の難易度も上昇し、適切にガバナンスを効かせることができない

事象の発生

- ✓ 業務の属人化・ブラックボックス化による、従業員不正のまん延や内部統制の不備
- ✓ 業務プロセスのバラつき、非効率
- ✓ モニタリングや内部監査の機能不全
- ✓ 地域統括会社のスキル・リソース不足による機能不全 etc.

海外子会社において見られる典型的な事象(例)とMURCの支援内容

- コーポレート機能が十分に発揮できないことにより、特に新興国に所在する海外子会社は様々な事象に直面しています。
- これらの事象に対処すべく、MURCでは各種支援を提供いたします。

海外子会社(特に新興国)が直面している典型的な事象(例)

MURCの支援内容

業務プロセスのブラックボックス化(属人化)

従業員不正のまん延

- 日本人駐在員が海外子会社(特に非英語圏の新興国)のマネジメント/マネジャーとして赴任
- 業務が文書化されておらず属人化(ブラックボックス化)しており、詳細を把握できないため、長年勤務するローカルのベテランマネジャーを過度に信頼せざるを得ない
- 言語を理解できないため、日本人駐在員が自らチェック・牽制することもできない
- 数年後、多数の従業員が不正に手を染めていることが判明(キックバック、資産横領、経費精算不正、etc.)、多額の損害が発覚

(1) 海外子会社不正リスク評価支援

業務上の内部統制の不備

- 業務が属人化(ブラックボックス化)しており、業務プロセスや内部統制の状況を理解できず、改善のための手を打つことができない
- その結果、長年に亘って同じ問題が発生し続けている(例: 実地棚卸の結果と帳簿上の在庫数量に大きな差異が残り続けている)

(2) 海外子会社内部統制診断および改善支援

業務プロセスのバラつき・標準化の未実施による非効率

- 過去、新規設立やM&A等を通じて海外進出し、自律経営の名の下、経営管理を任せて来たが、各子会社の業務プロセスはバラバラのまま非効率になっており、内部統制のレベル感にもバラつきが生じている

(3) 標準版SOP策定支援

モニタリングの不全

- 日本本社の内部監査部門が、海外子会社を監査しているが、頻度は3~5年に1度、数日間程度であり、内容は広く浅く表面的な監査になりがちであり、また本社内部監査人は現地事情やリスクについて十分な知識を持っていない等により、有効な監査が実施されているかに疑問がある
- 一方で、現地子会社のマネジメントには、本社監査を補完する何らかの内部監査/モニタリングを実施したいというニーズがあるが、そのためのノウハウ・体制がない。

(4) 内部監査体制構築および実行支援

支援

地域統括機能の不全

- 複数事業を「地域軸で管理強化・支援」することをミッションとして、地域統括会社が設置された
- しかし、実際の責任・権限・役割等が曖昧なまま設立され、必要なリソース(ヒト・カネ)も確保できていない
- 結果として、地域統括会社が、地域の各子会社を十分に支援できていない

(5) 地域統括会社機能構想策定・実行支援

(1) 海外子会社不正リスク評価支援(1/2)

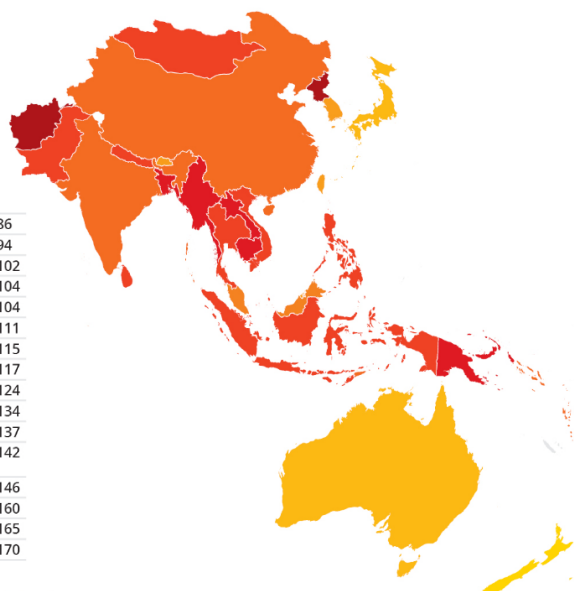
- 腐敗、特に汚職に対して取り組む国際非政府組織であるTransparency International (TI)は、毎年「腐敗認識指数(Corruption Perceptions Index, CPI)」を公表しており、世界の公務員・政治家等の汚職の度合いを国際比較し、順位付けをしています。(数字が小さいほど汚職の度合いが大きい)
- 日本企業が多く進出しているアジア太平洋地域では、CPIが相対的に低い(汚職の度合いが大きい)国・地域が依然として多く、更には距離・時差、言語の違い、法令・慣習等の違いも相まって、従業員による不正が多く発生しているのが現実です。

腐敗認識指数(2020年)

Reference: Corruption Perceptions Index 2020

CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2020

SCORE	COUNTRY/TERRITORY	RANK	SCORE	COUNTRY/TERRITORY	RANK
88	New Zealand	1	40	Timor-Leste	86
85	Singapore	3	38	Sri Lanka	94
77	Australia	11	37	Indonesia	102
77	Hong Kong	11	36	Thailand	104
74	Japan	19	36	Vietnam	104
68	Bhutan	24	35	Mongolia	111
65	Taiwan	28	34	Philippines	115
61	Korea, South	33	33	Nepal	117
60	Brunei Darussalam	35	31	Pakistan	124
51	Malaysia	57	29	Laos	134
43	Maldives	75	28	Myanmar	137
43	Vanuatu	75	27	Papua New Guinea	142
42	China	78	26	Bangladesh	146
42	Solomon Islands	78	21	Cambodia	160
40	India	86	19	Afghanistan	165
			18	Korea, North	170



Source: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl#>

新興国の海外子会社で多く見られる不正事案(例)

不正の分類(注1)

不正の内容(例)

資産の不正流用 (Asset Misappropriation)

- 現金、在庫等の盗難
- 廃材・消耗品等の盗難・不正販売
- 親族企業に対する売掛金の不正な減額
- 会計担当者等による入金を着服
- 広告費等の架空発注
- 幽霊社員スキームによる横領 etc.

汚職 (Anti-Corruption)

- 入札時の贈賄、経済的利益の供与
- 自分自身あるいは親族が経営する企業に対する発注、利益誘導を通じたキックバック等
- 不必要な物品・サービスの購入によるキックバック受領
- 自社B級品の安値購入と高値売却 etc.

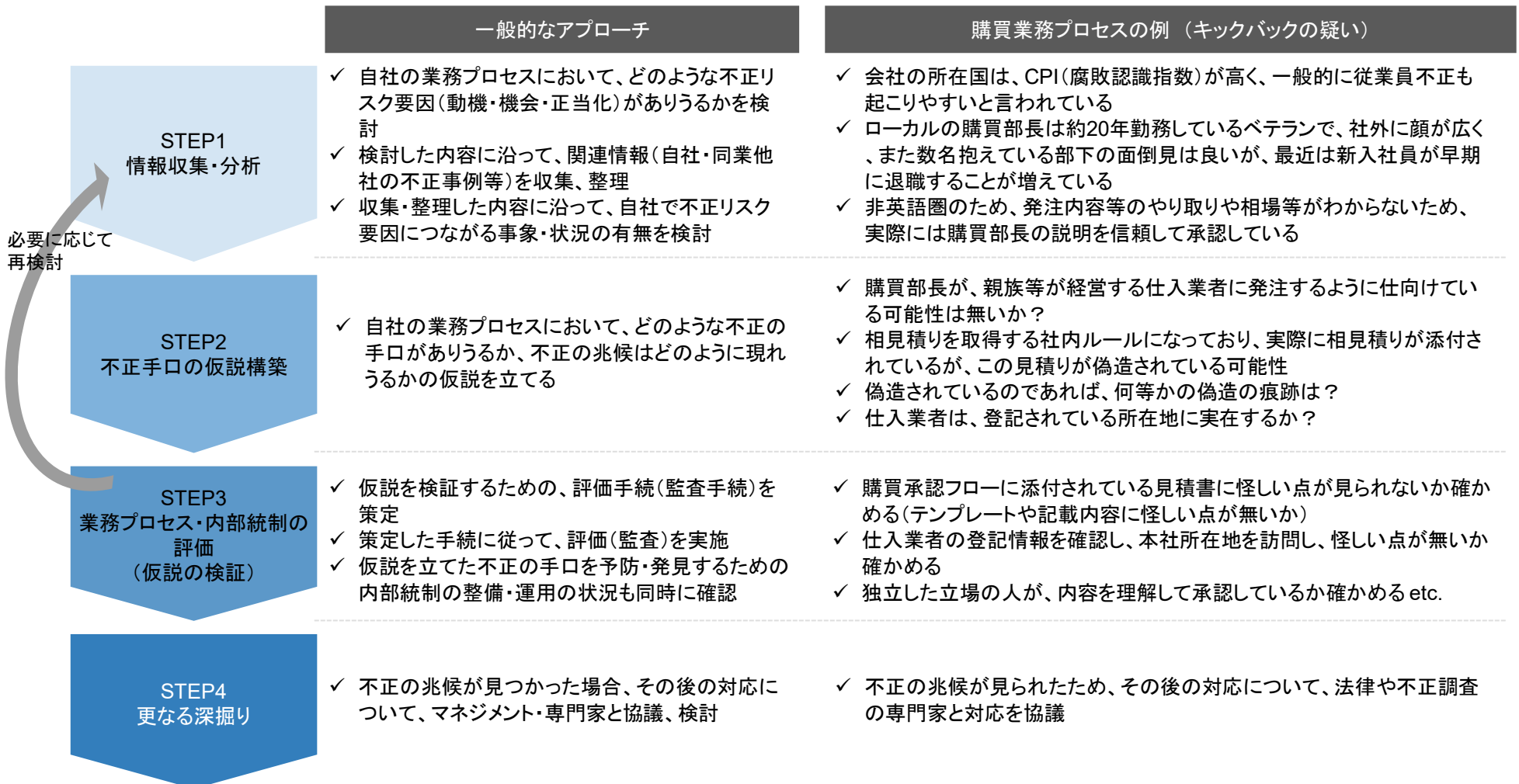
財務諸表不正 (Financial Statement Fraud)

- 売上・費用の期ずれ
- 親族企業に対する架空の売上と貸倒計上
- 契約書偽造による架空売上
- 二重帳簿(社内用、税務用等)による混乱 etc.

(注1) 公認不正検査士協会 (Association of Certified Fraud Examiner/ACFE) による不正の分類

(1) 海外子会社不正リスク評価支援(2/2)

- 不正リスク評価は、通常の内部監査とは異なり、不正が発生するシナリオを検討し、仮説を立てたうえで、評価するアプローチが必要です。
- MURCでは、貴社海外子会社の業務プロセスにおける不正リスクの評価を支援し、不正の兆候の有無を確かめるとともに、不正を防止・発見するための内部統制の現状を評価し、改善策の検討を支援します。

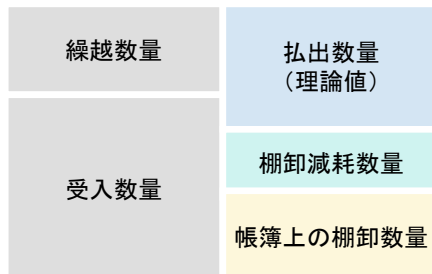



(2) 海外子会社内部統制診断および改善支援 (1/2)

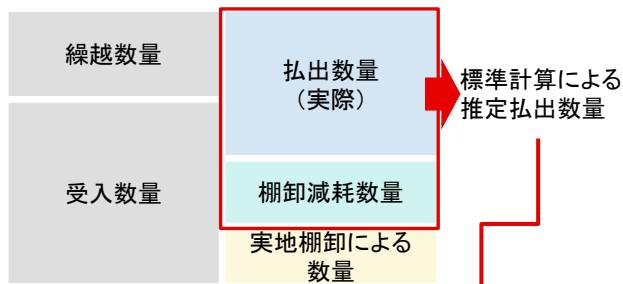
- 海外子会社において、業務が文書化されておらず、属人化(ブラックボックス化)していることにより、業務プロセスや内部統制のどこに問題があるのかを把握できず、改善のための手を打つことできていない事例が見られます。
- 例えば在庫管理業務において、帳簿と実地棚卸の差異が大きいのが、プロセス上のどこで問題が発生しているのか追究できない、といったケースにおいては、在庫数値の集計・調整のプロセスのどこかに不備があるケースがしばしば見られます。

在庫管理における典型的な問題(例)

帳簿上の在庫(理論在庫)

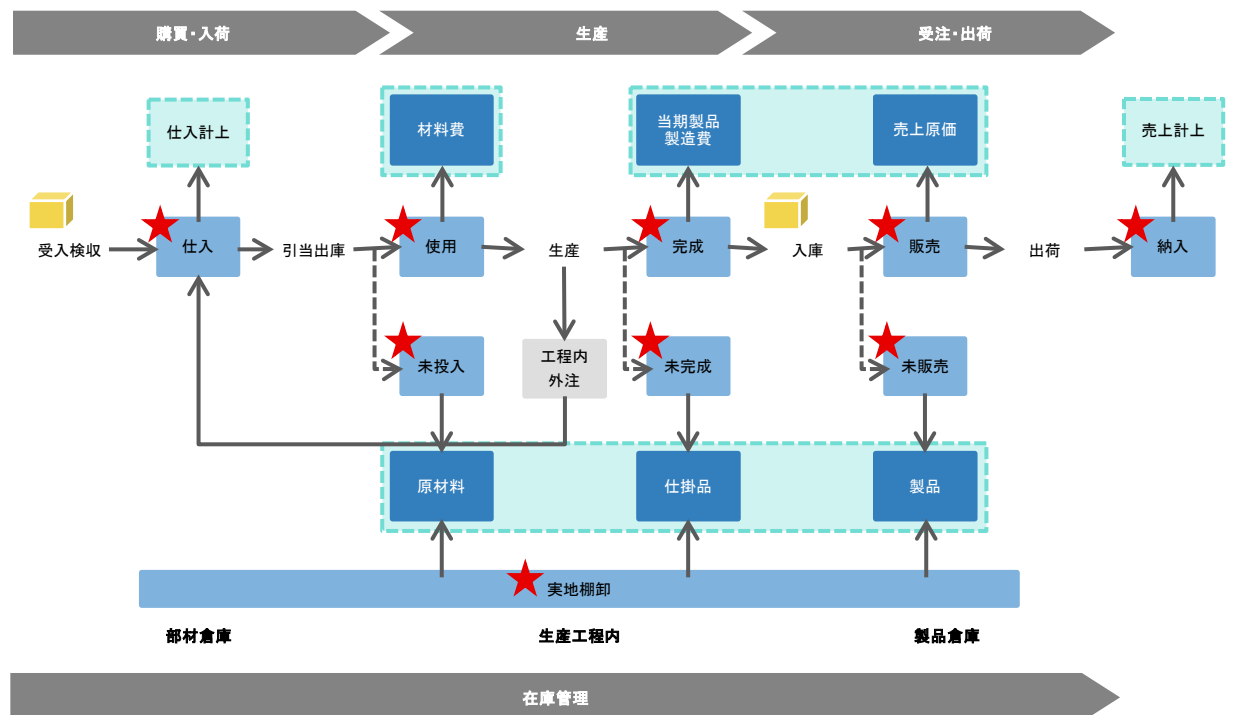



差異が発生
 ⇒ 誤り・漏れ・ダブリ等
棚卸計算法



$$\text{材料費(部材)} = \text{材料消費価格} \times \text{材料消費量}$$

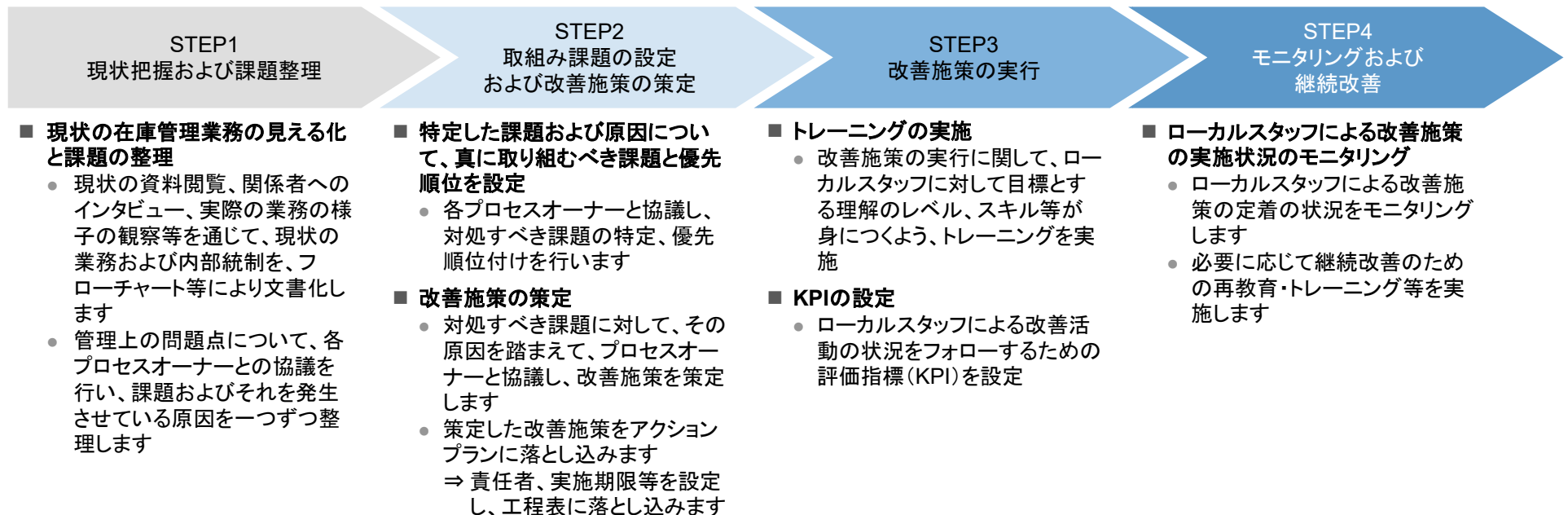
- 左記のような差異は、下図の各ポイント(モノが動く箇所/データ入力が発生する箇所、あるいは在庫のカウント時)のどこかで問題が発生していると考えられます。



(2) 海外子会社内部統制診断および改善支援(2/2)

- 前頁のように問題がどこに潜んでいるのかが明確でないケースにおいては、まず現状の業務プロセスおよび内部統制を見える化したうえで、課題が潜んでいると考えられるポイントを中心に調査し、対応すべき課題をしっかりと整理することが肝要です。
- 下記は、在庫管理に関するアプローチの例です。他の業務プロセスにおいてもアプローチの流れは同様です。

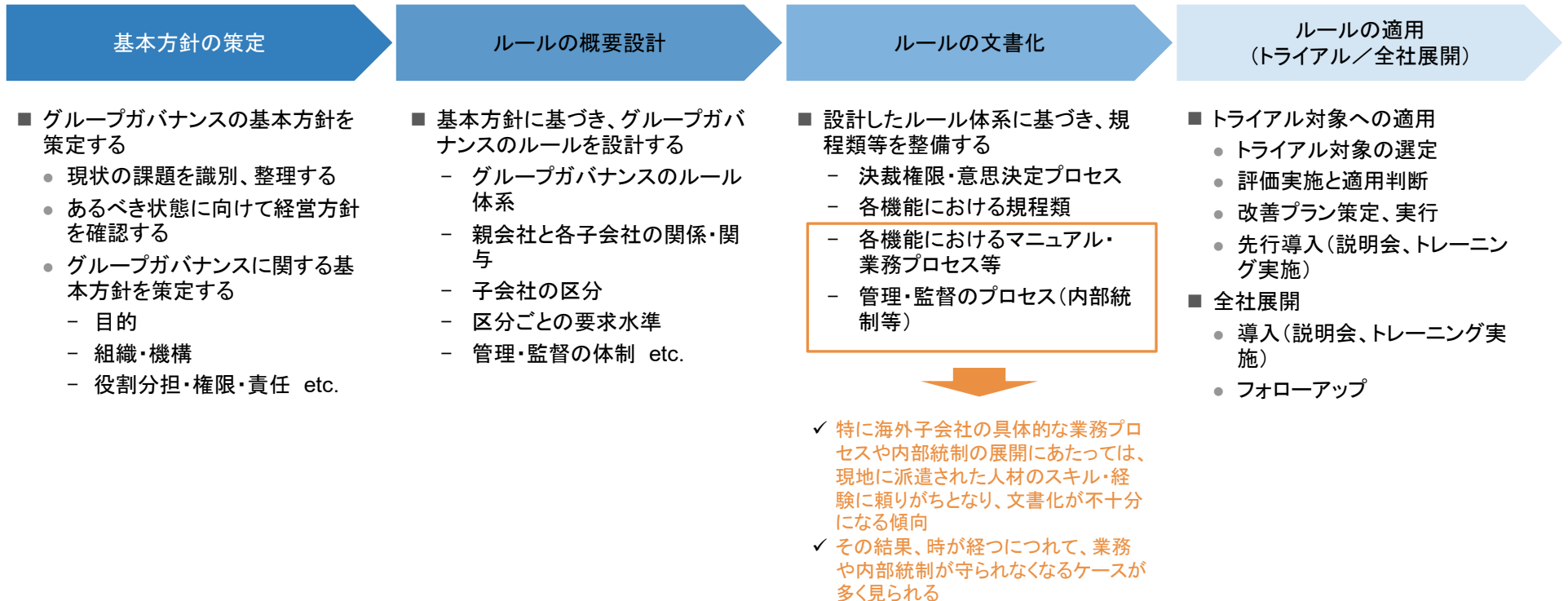
一般的なアプローチ



(3) 標準版SOP (Standard Operating Procedures)策定支援 (1/2)

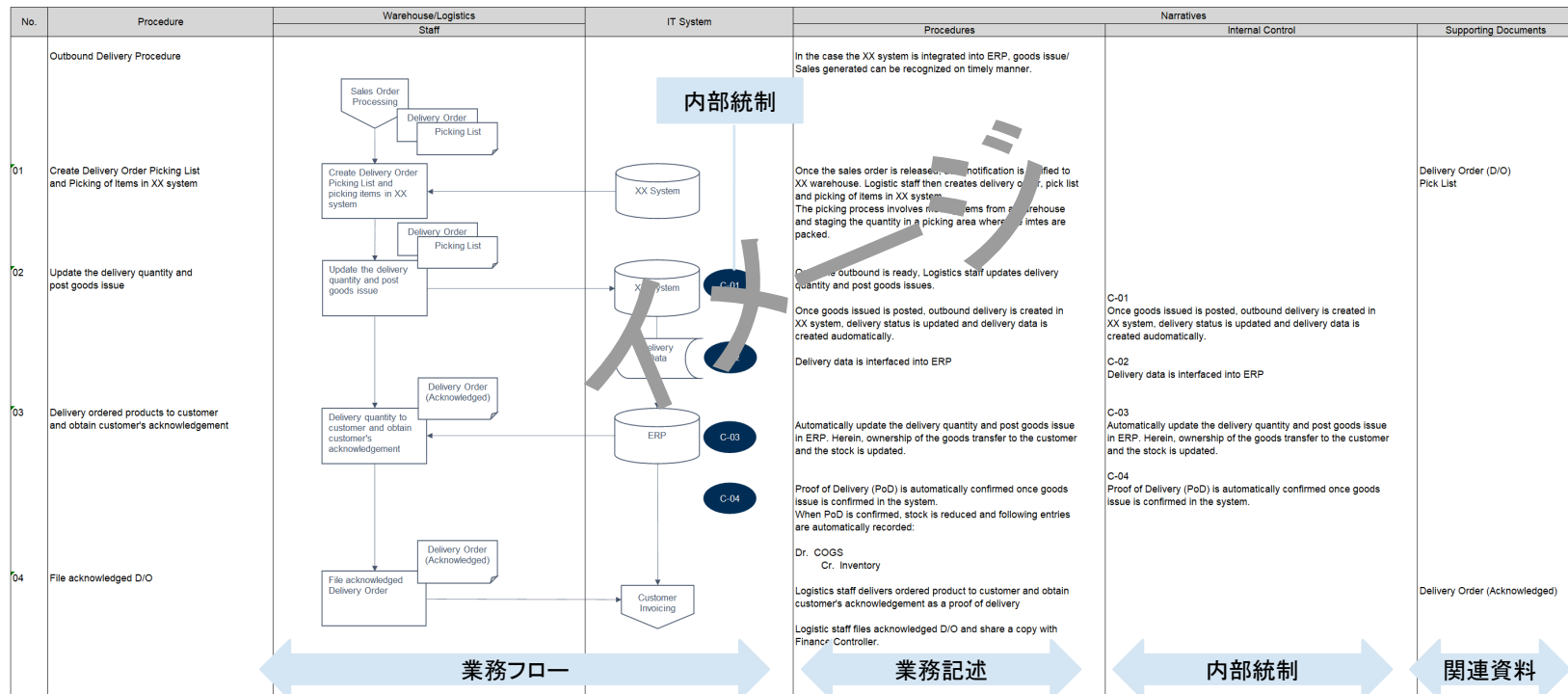
- グループガバナンスのプロセスを再検討する際、一般的に「基本方針策定→ルール概要設計→ルール文書化→ルール適用」のステップで進めます。
- 海外子会社への展開にあたって、海外子会社の業務プロセスや内部統制の詳細まで本社が支援することは、距離・時差、言語の違い、法令・慣習等の違い等による困難もあり、一握りのグローバル人材が現地に派遣され、属人的に対応しているケースが多く見られます。
- そのため、子会社の業務フローや関連する内部統制は、派遣された人材のスキル・経験に頼りがちであり、文書化は不十分になる傾向があります。
- これが要因となり、時間が経つにつれて、徐々に業務手順が守られなくなり、内部統制が適切に運用されなくなっているケースが多く見られます。

一般的なグループガバナンスのプロセス検討手順



(3) 標準版SOP (Standard Operating Procedures)策定支援 (2/2)

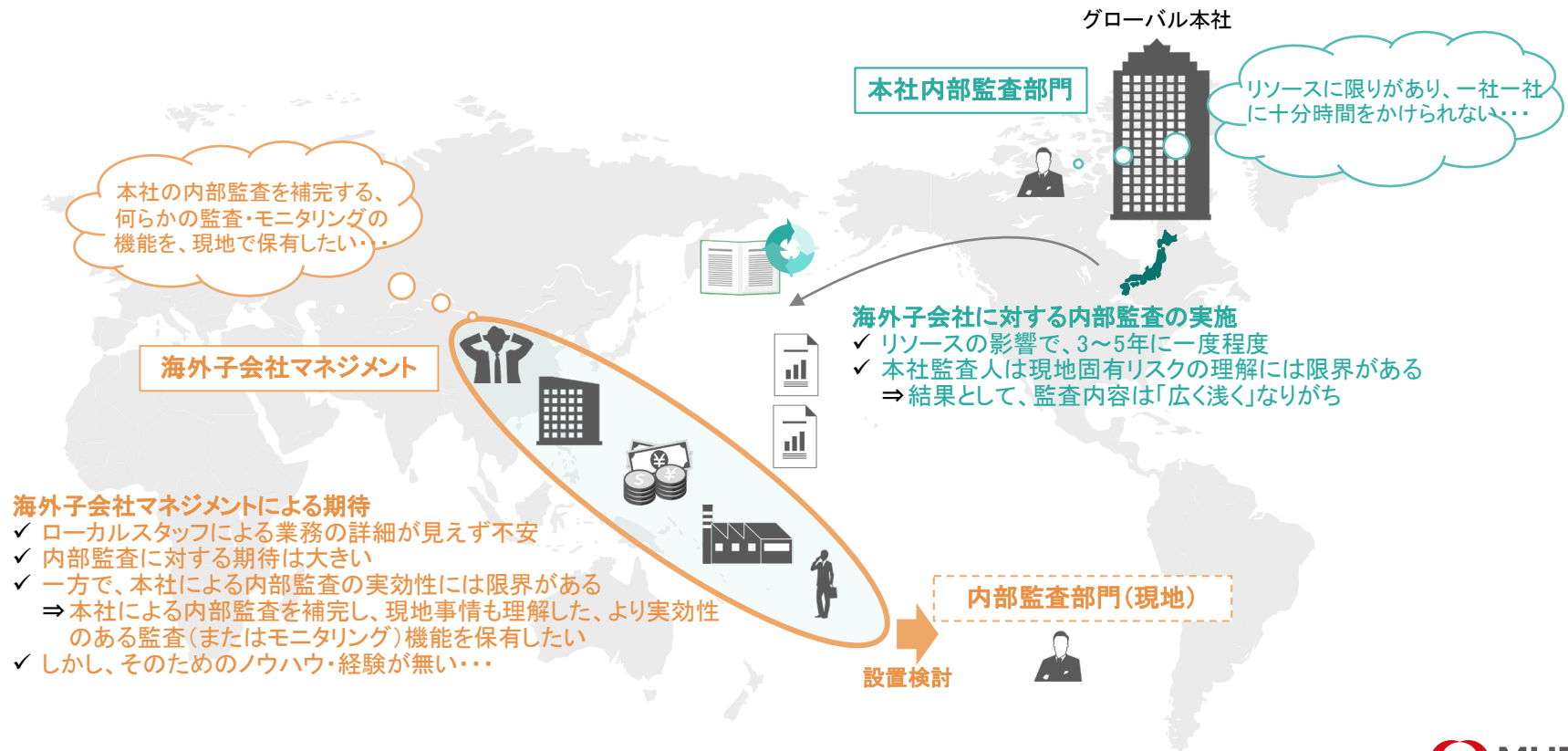
- 前頁のような状況において、決算・販売・購買・在庫管理といった主要業務において、グループとして必要と考えるレベルの業務プロセスや管理・統制のベンチマークを設定する目的で、「グループ標準版(あるいは地域・事業標準版)のSOP (Standard Operating Procedures: 業務標準)」を整備することが有用です。
- これにより、例えば以下のような場面で、メリットを享受できます。
 - ✓ M&A時において、買収会社の現状の業務・内部統制レベルと自社の要求水準のギャップを早期に洗い出し、必要な修正や改善を行うことができる
 - ✓ 海外子会社の新規設立時に、業務プロセスおよび内部統制をスムーズに導入できる
 - ✓ 既存の海外子会社において業務プロセスが属人化(ブラックボックス化)している場合に、現状業務(As-Is業務)の見える化と課題のポイント識別、あるべき業務(To-be)業務の検討にあたってのベンチマークとして活用できる



(4) 内部監査体制構築および実行支援(1/2)

- 事業の急速なグローバル化に対応して、本社内部監査部門が海外子会社の内部監査を実施するケースも増加しています。
- しかし本社においても海外監査を実施できる人材には限りがあり、3~5年に1回程度、数日の監査となるケースも多く、その監査内容は「広く浅く」になりがちです。
- 一方で、海外子会社に出向している日本人マネジメントは、現場の状況の詳細までを把握することが困難であり、内部監査に対する期待と実際の監査内容の間にギャップがあるケースが見られます。
- このような背景から、近年は地域統括会社や海外子会社に、内部監査等のモニタリング機能の設置を検討するケースが増加しています。

本社内部監査部門による海外子会社監査の状況と海外子会社マネジメントによる期待のギャップ(例)



(4) 内部監査体制構築および実行支援 (2/2)

- 海外に所在する地域統括会社あるいは海外子会社において、自力で内部監査機能(または類似するモニタリング機能)を保持し、地域固有のリスク等を踏まえた実効性のある監査を実施できる体制の構築と実行を支援します。

内部監査体制構築・実施の一般的なアプローチ

Phase1 内部監査体制の構築

Phase2 内部監査の実施

Step1 リスク評価

Step2 監査対象項目選定

Step3 監査プログラム策定

Step5 内部監査実施

Step6 改善活動

Step7 フォローアップ

- リスク評価の実施
※第2線によるリスク管理の活動と連携
- 高リスクエリア(国・地域・子会社単位、業務単位、etc.)の選定と優先順位付け

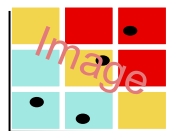
- Step1の優先順位付けやマネジメントの関心事項等の各種要素を踏まえて、内部監査の対象とすべき項目の選定

- 選定した項目について、監査プログラムを策定
- 特に、その後の展開を踏まえて、汎用的に利用できる、標準版の監査プログラム(監査手続)に落とし込み

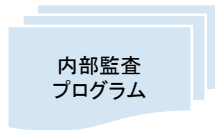
- 個別監査計画の策定
- 調書、発見事項リスト等のテンプレート整備
- 監査の実施
- 監査報告書の作成・承認

- 監査対象拠点において改善活動を実施
- 必要に応じて、対象拠点に対して助言を提供

- フォローアップ監査を実施し、改善状況を確認



リスク発生可能性	発生時のリスク	リスクレベル
高	高	中高
中	高	中
低	高	低
高	中	中
中	中	中
低	中	低
高	低	中
中	低	低
低	低	低

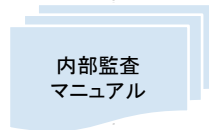


Step4 内部監査アプローチのマニュアル化

Step8 内部監査マニュアルのアップデート

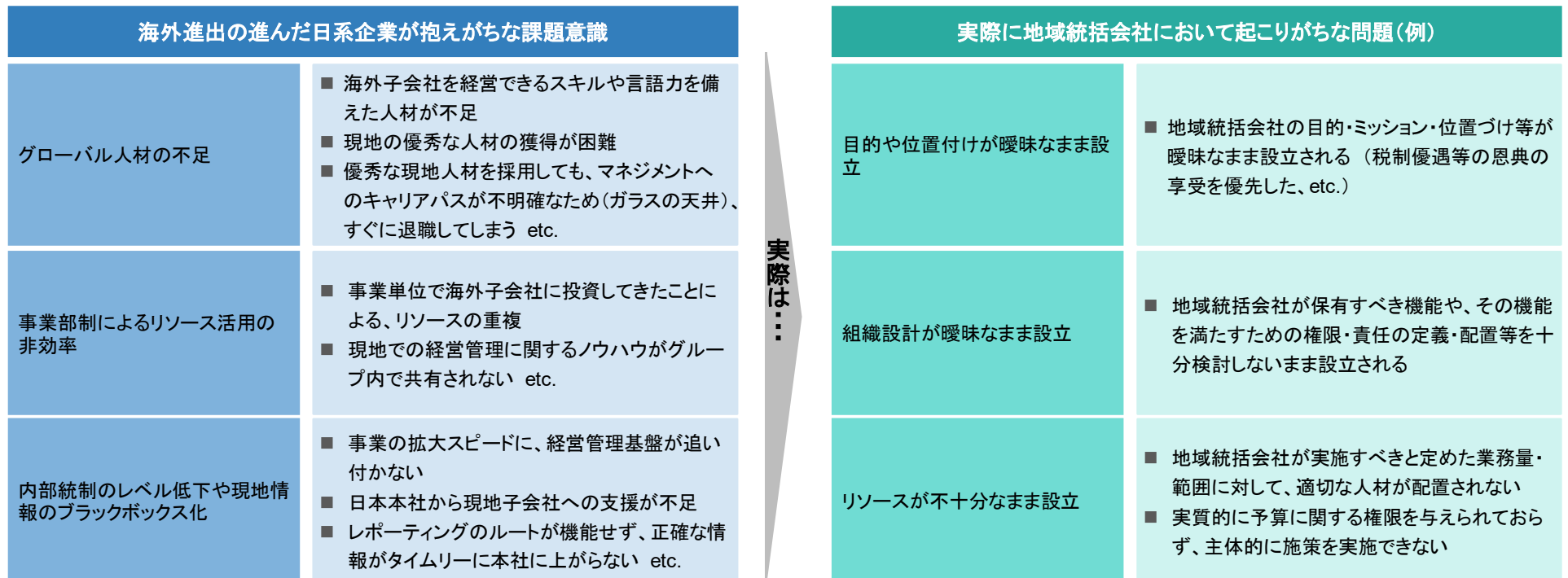
- Step1~3で検討した、「リスクの識別・評価→監査対象項目選定→監査プログラム策定」のプロセス、考え方等を整理して、一般化
- 「監査の実施～監査報告～フォローアップ」までのプロセスの手順を明確化
- 上記を、今後の内部監査のアプローチ方法論として、マニュアル化

- 内部監査を通じて得た改善点を、内部監査マニュアルに反映して、アップデート



(5) 地域統括会社機能構想策定・実行支援(1/2)

- 日本企業では、伝統的に、事業軸(縦軸)で親会社から子会社に役員兼任や従業員の出向等によりグループの意思決定を行うことで、海外事業展開を進めているケースが多く見られます。
- しかし、この方法では同じ地域・国に複数の子会社を有することになり、法人数が増加するため、「グローバル人材の不足」「リソースの重複による非効率」「内部統制のレベル低下/現地情報のブラックボックス化」等が起こるようになり、本社から「守り」に関するガバナンス/コントロールを効かせにくくなります。
- これを解決するための手段として、地域軸(横軸)でガバナンスを効かせることを目的として地域統括会社を設置するケースが増えています。
- 一方で、地域統括会社としての目的や位置づけが曖昧なまま設立される等により、機能を十分に発揮できていないケースが多く見られます。



✓ **地域統括会社の設置により、地域軸でグループ会社にガバナンス/コントロールすることにより、解決を目指す**

✓ **地域統括会社としての機能を発揮できない**

(5) 地域統括会社機能構想策定・実行支援(2/2)

- 地域統括会社の機能不全を回避し、ガバナンス／コントロールの機能を発揮するためには、まず地域統括会社の目的・ミッションをしっかりと定義し、あるべき姿を明確にしたうえで、各論点の検討に入ることが肝要です。
- 下記のような地域統括会社の設立ステップにおいて、各種専門家と連携して、貴社の各論点整理・検討やプロジェクトマネジメントを支援します。

地域統括会社の構想策定～設立にあたっての一般的な検討ステップ

	1. 構想策定・概要設計	2. 詳細設計	3. 設立準備・実行
目的・ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外マネジメントの現状とあるべき姿の明確化 ■ 地域統括会社体制の目的・ミッションの明確化 ⇒ コーポレート機能(集約、支援)、事業統括(購買、R&D、マーケティング・・)、タックスマネジメント, etc. 		
組織・ガバナンス体制	<ul style="list-style-type: none"> ■ 保有機能の定義・配置・分担 ■ 必要リソース検討(人材・資金・設備等) ■ ガバナンス設計 ⇒ 権限設定、ルール、KPI、レポートライン etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 保有機能配置の最終化 ■ 組織体制の設計、組織図策定 ■ 経営人材の検討・確保 ■ 権限規定、業績評価制度、意思決定機関設計 ■ 業務設計 ■ レポートラインの最終化 ■ 必要ITインフラの定義 etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各種規定・帳票類の設計 ■ 人員選定、採用、トレーニング ■ 人事制度制定 ■ 商流再編 ■ 資本再編実行 ■ 業務立ち上げ ■ IT改修、インフラ導入
スキーム	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資本構造の検討 ■ グループ間取引の検討 ■ ロイヤリティ、コミッションの検討 ■ 税務恩典・要件等の検討 etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資本構造の確定 ■ 移転価格・利益水準ベンチマーク ■ グループ間取引関係の確定 ■ ロイヤリティ・コミッションの確定 ■ 恩典取得可否評価・調査 etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営会議等決議、取締役会決議 ■ 会社設立・恩典取得手続 ■ 関係会社との契約締結
事業計画	<ul style="list-style-type: none"> ■ 要員計画 ■ 設備投資計画 ■ 商流設計(親会社、域内グループ会社) ■ 配当政策 ■ 収支、期待効果等シミュレーション 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業計画書の詳細化・最終化 	
プロジェクトマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ 機能強化ロードマップ、タイムライン策定 ■ タスク管理 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 実行に向けたアクションプラン策定 ■ 実行に向けたプロジェクトチームの組成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ アクションプラン進捗管理

お問い合わせ

コンサルティングのご依頼・ご相談は、以下のボタンをクリックください。
お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。



お問い合わせはこちら



<https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkqpe-1648b29f41f462760deae4cdc248144>



—本資料のご利用に際して—

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください

本資料に関する問い合わせ先: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部 <https://www.murc.jp/inquiry/>

当社概要

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のシンクタンク・コンサルティングファームです。東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

 **会社概要はこちら**

<https://www.murc.jp/corporate/about/>

当社コンサルタントによる知見発信

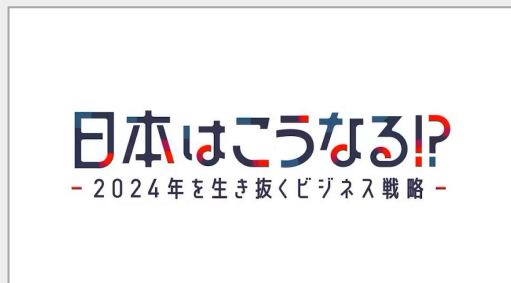
出版物（一部抜粋）



<https://www.murc.jp/library/publication/>

当社コンサルタント出演のテレビ番組

BSテレビ東京 特別番組
「日本はこうなる!?
～2024年を生き抜くビジネス戦略～」
(2023年冬)



https://www.murc.jp/kounaru_2024/

WEB上での情報発信

**コンサルティング
レポート**

<https://www.murc.jp/library/report/>



**Quick
経営トレンド**

https://www.murc.jp/library/tags/tag_593/



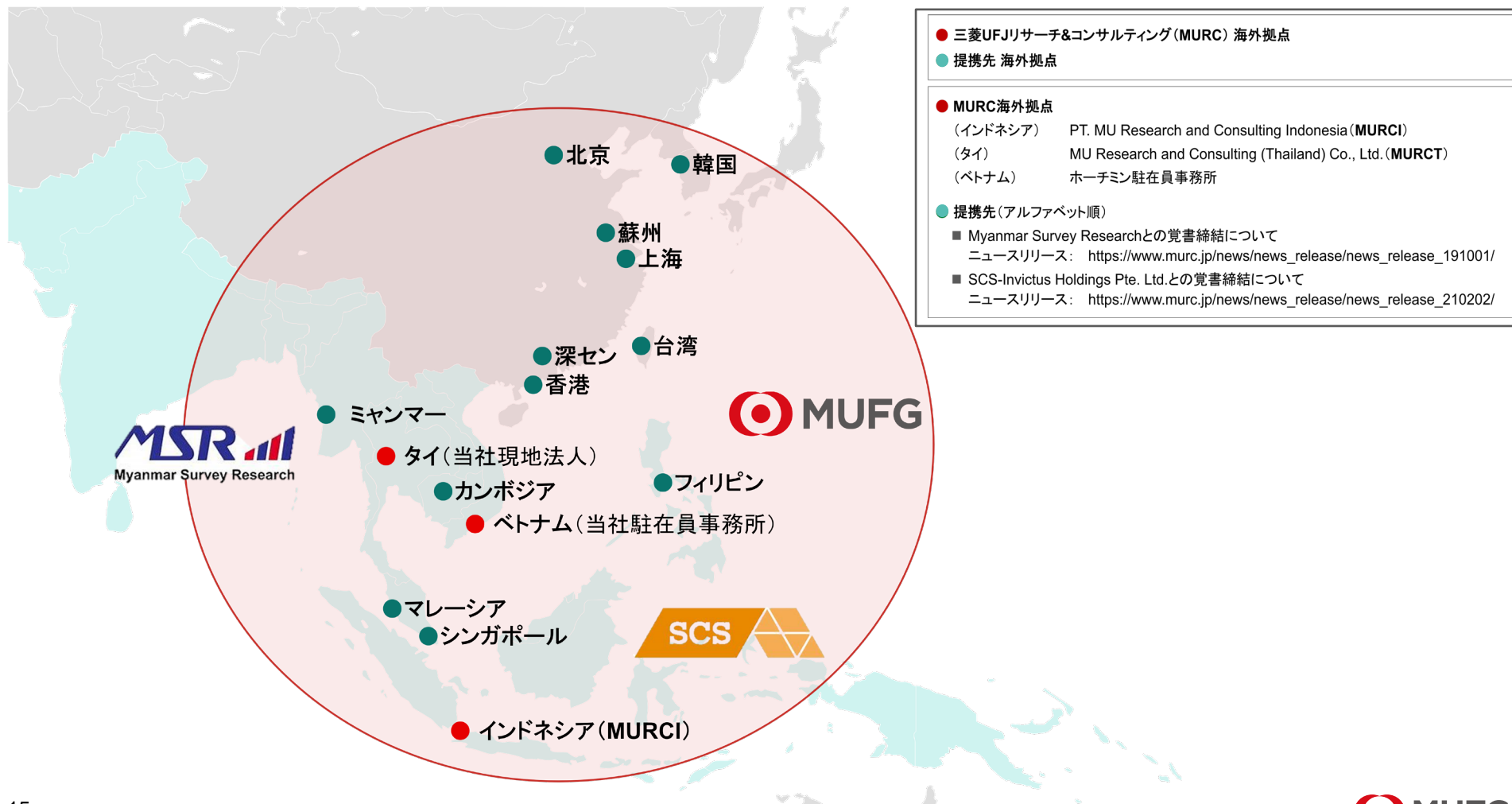
**オンラインセミナー
過去動画**

https://www.murc.jp/information/seminar/w_230414/



ASEAN地域におけるコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3か所に拠点をもって、コンサルティングサービスを提供しています
- 2021年2月に国際会計事務所グループである「SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.」と覚書を締結し、幅広い領域で、お客様のニーズにあわせて現地でサポートできるような体制としています



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/