

太陽 Grant Thornton Advisory Insights

ビジネス・リスク・サービス

今回のテーマ： グローバル内部監査体制

はじめに

日本企業は、国内だけの取引にとどまらず、グローバルで取引することで企業の利益を増加させ、また海外に工場を置くことで、人件費・材料費・税金などのコストを抑えてきました。このように販路の拡大やコスト削減を求めてグローバルに進出し、オーガニックな成長に加え、M&Aによる成長を両輪として成長戦略を描かれている会社は多いのではないのでしょうか。結果として、現地国マネジメントが迅速で柔軟なオペレーションを実現するために、「ローカライズと権限委譲」が競争優位のポイントとなってきました。一方、日本親会社からすると現地ローカルマネジメントへの権限移譲の代わりに、適切にガバナンス、経営の執行、現場業務等がなされているか、しっかりと独立した内部監査でモニタリングすることが、日本親会社ガバナンスの重要な機能の一つとなりました。

今回は、このようなビジネス環境の中、グローバルでの内部監査態体制を構築し高度化していく際において、よく論点となるホットなトピックをご紹介します。

1. グローバル監査体制（米州、欧州、アセアン、中国等）

先ず、各国で誰が監査を実施し、誰に報告し、誰が改善フォローするかなど、いわゆる監査ガバナンスの体制です。各社、多少の違いはあるかと思いますが、主に以下の3つの軸に分類し、単純化してご説明させていただきます。

- ①日本親会社の監査部門が、現地子会社に行き、自ら監査を実施するパターン（本社集中型）
- ②子会社に内部監査部門を設置し、子会社で監査を実施するパターン（子会社分散型）
- ③地域統括会社に内部監査部門を設置し、地域を統括し監査を実施するパターン（地域分散型）

①の本社集中型のメリットは、親会社監査人が直接往査することにより、三現主義（現地、現物、現実）の観点で親会社に蓄積されている情報に加え、現地で直接、情報に触れ、結果、リアルな現地の経営実態を肌で把握できます。親会社ガバナンスの視点で事後に改善活動を通じグリップをよく効かせることがやり易くなります。加えて、各地域の監査品質を親会社が直接実施することで一定に保たれるメリットがあります。デメリットとしては、海外監査は一般的に難易度が上がるため親会社監査人の能力や人的リソースの確保の問題や、そのリソース制約から、どうしても現地に近く位置する②と③のパターンより監査頻度が低くなる傾向があります。

②の子会社分散型のメリットは、現地の法令、会計、商習慣、文化等を理解した現地監査人が、業務監査の詳細な視点で、年度を通じて監査頻度を上げ細かく確認できる点です。現地子会社のマネジメントからすると、監査人が個社業務に精通しており、身近な業務監査を実施できることから、痒いところに手が届く監査となります。半面、デメリットは、親会社マネジメントからすると、関心が高く心配している、子会社マネジメント層に対する親会社ガバナンスなどの視点が報告されない、または最初から監査項目から除外されたりする可能性もあります。また、親会社監査人は定期的に、子会社内部監査の品質に依拠できるレベルか担保するため、子会社監査部門より年間監査計画書、個別の監査報告書を提出させたり、継続的モニタリングで品質を確認したり、または、子会社が独自で実施

した直近の独立した外部の品質評価報告書等を入手し、子会社監査に依拠できるかなど確認が必要です。

③の地域分散型は①と②の間のような形になりますが、メリットは、まずは、その地域の法令、会計、商習慣、文化等に精通した地域監査人が頻度を高めて監査が実施できる点です。会社によっては、監査人を親会社監査部門から駐在で派遣設置するケースもありますが、現地地域に精通したローカルの監査人を採用、配置することもできます。また、その地域で各国ごとに監査人を置く余裕がない場合でも、地域監査人をシェアード化して監査コストを共有、削減しつつ、地域に密着した専門性の高い監査ができます。デメリットとしては、地域統括会社自身のマネジメント層に対する親会社ガバナンスなど視点での報告が除外される傾向があります。また、監査品質の確保については、②と同様に親会社監査人は定期的に、地域統括会社の内部監査の品質レベルが十分か担保するため確認が必要になります。そして、監査人が地域統括会社で2線業務（例、経理、審査、コンプライアンス、リスクマネジメント等）を兼務している場合は、その独立性、客観性の確認が必要です。

2. 監査プロセスの標準化

上記1. で述べたグローバルな監査体制に加え、親会社監査実務と各国、地域統括会社の監査プロセスや実務の標準化という課題も実際は多いのではないのでしょうか。一旦、子会社や地域統括会社の内部監査に依拠すると決めた場合においては、今度は、グローバルの監査をできるだけ標準化することで、監査品質のバラつきを解消するという課題があります。

主な標準化の項目ですが、規程の統一、レポートライン、報告書フォーマット、監査頻度、評定方法等がよく挙げられます。これら標準化を実施する際には、まずは、各国の監査体制や実務の現状把握が必要となります。監査部門の人員規模、資格、得意分野や監査部門の文化や重要視する価値観などです。ある国は、歴史的に業務監査や検査が主体となっている、ある国は経営監査主体、また頻度、報告内容なども様々かもしれません、場合によっては、買収先であった監査部門の監査実務をそのまま引き継ぎ統合されている例もよくあります。これら各国で異なる監査実務をグローバル監査リソースとして重複を減らして、効果的、効率的に活用するため標準化していく必要があります。その際、日本親会社の監査文化や実務が一番だとして、一方的に各国に親会社のやり方を強要すると問題が起こりやすく、各国の良い点、悪い点を客観的に判断し親会社主導の標準化の活動に取り入れる度量が必要です。特に、欧米の監査部門は、プロの監査人材を採用し、実務的に進んでいることもありますので、親会社監査部門に気づきを与え、監査のやり方に対して変革のチャンスとなることもあります。

3. グローバル監査の高度化

親会社マネジメントは、親会社の管理が行き届かなくなる海外関連会社に対しては一般的には国内より見え難いためリスクを感じており、3線に位置する内部監査に「経営に資する監査」を期待していると思われます。どのようにこの期待を満たしていくかが、グローバルの監査にとって腕の見せ所ですが、言葉や常識が同じで知見がある国内監査と比較し、前提となる常識が異なり、言語のバリア、現地商慣行・文化、法令規則、会計制度の違いから難易度があがる傾向があります。以下はあくまで例示ですが、グローバル監査を高度化するために参考にさせていただきたい点となります。

①情報の入手

- ・既存のSOX対象であればその結果の活用
- ・社内で実施しているコントロールセルフアセスメントの活用
- ・駐在員や駐在経験者にインタビューし生の声をヒアリング
- ・2線のリスクマネジメントやコンプライアンス部門などとの連携

- ・外部監査人と定期的な打合せによる連携
- ・監査委員会（監査等委員会、監査役など）と定期的な打合せによる連携

②事前のリスクアセスメントを効果的に実施する

- ・監査対象会社のカントリーリスクの検討
- ・監査対象会社の業界やインダストリーのリスクの検討
- ・監査対象会社のこれまで固有のリスク（不祥事、経営課題等）の検討
- ・親会社本社2線部門（財務経理部門、リスク・コンプラ部門等）へのヒアリング
- ・新興国リスク(例示ですが、労務、政情不安、法務・行政、贈収賄等) の検討
- ・先進国リスク(例示ですが、経営者不正、ハラスメント、競争法違反、個人情報等) の検討

③効果的な監査手法を活用する

- ・事前に予備的往査またはヒアリングを実施してリスクアセスメントし監査項目への反映
- ・事前に CAAT(Computer Assisted Auditing Techniques)を活用し仕訳や業務データ等の分析
- ・現地国マネジメントや各部門の責任者など上位者への事前質問書の実施

④必要となる監査リソース（言語、スキル、専門の知見等）の確保

- ・監査目的や監査コンセプトにあったランクのメンバーの選定
- ・英語や現地国に言語、現地国の経験者などの知見やスキル
- ・専門性の高い分野は専門人材のアサインや外部のリソースの活用（専門家への業務委託等）

さいごに

以上、グローバルでの内部監査体制について留意すべきポイントを述べてきました。個々の海外の内部監査の現場では、現地国の受査側にも往査側にも事前準備などの負担が多く、1回1回の監査が真剣勝負の場となります。そして、親会社マネジメントにおいては、コーポレートガバナンス・コードの改定にて、これまで以上にリスクの高い海外のグローバル内部監査への期待も年々高まっています。一方、あくまで内部監査が3線モニタリングとして単独で孤軍奮闘して頑張るだけではなく、内部監査を通じ経営課題を改善し、経営に資することが目的であることから IIA の3ラインモデルを念頭に、改善活動まで含めて構造化しシステチックに対応していくことがグローバルガバナンスに求められておりますので、この点もあわせ今後のご参考としてください。