

役員のための財務税務会社法ニュース

## マネジメントレポート

今回のテーマ： 海外子会社の管理について

昨今、上場会社において不適切な会計処理が発覚するケースが増加しており、海外子会社が関与している場合が多く見受けられます。この様な中、平成24年9月25日に開催された金融庁の企業会計審議会監査部会において、「不正に対応した監査の基準の考え方(案)」が審議され公表されました。昨今の不正会計の事例を踏まえて、不正リスクへ対応するための監査の基準の整備が進められており、会計不正に対する問題意識が社会的に高まっています。

今回のレポートでは、昨今の事例を踏まえながら、改めて海外子会社の管理におけるポイントを整理します。

### 1. 事例分析

海外子会社で不適切な会計処理が行われた事例を分析すると、以下のような特徴が認められます。

- ・ 現地からの情報提供は行われているが、適時でない、もしくは形骸化している。
- ・ 担当者が長期間従事しており、重要な情報や権限が当該担当者に集中している。
- ・ 諸々の規程類は整備されているが、実際の運用が十分ではない。
- ・ 内部監査の実施が不十分である。特に業績の良い会社へのチェックが甘くなりがちである。

### 2. 管理体制構築におけるポイント

海外子会社の置かれているビジネス環境(例えば市況、商慣習、法令、言語など)には少なからず現地特有のものが存在するため、現地の状況に適した管理体制を構築する必要があり、そのためのポイントとして以下のようなものが考えられます。

#### ① 適時適切に状況把握できる体制構築

現地の状況を適時適切に把握するためには、例えば、親会社の管理下にある人員を現地に配置する、内部監査による状況把握などの対応が考えられます。人的資源を投入できない場合、現地とのコミュニケーションが課題となりますが、定型的な書面のやりとりだけではなく、対面や電話でのコミュニケーションについても適宜の実施が望まれます。

#### ② 特定者への情報・権限の集中の回避

現地の従事者に求められる現地特有のビジネス環境に対する理解や言語能力などのスキルの習得には一定の時間を要するため、現地に精通した特定の担当者が同一業務に長期間従事する場合があります。しかし、このことが特定者への情報や権限の集中を招き、結果として不正の機会を与えることとなりますので、付与する権限の限定や、ローテーションの導入およびそれに耐えうる人材育成の実施などの対応が必要です。

#### ③ 管理方法の定期的な見直し

現地のビジネス環境は絶えず変化していることから、過去に構築した管理体制がいつまでも現状に適しているとは限りません。また、日本と同様の内部統制を構築するのではなく、外資系企業のように責任と権限を明確にしたほうが適している、ということも少なくありません。現在の内部統制が形骸化、陳腐化していないかどうかについて定期的な点検および見直しが望まれます。

### お見逃しなく!

以下の点について、今一度ご確認ください。

- ・ 現地の状況把握のためのコミュニケーションが疎かになっていませんか?
- ・ 現地に精通した特定者に長期間依存していませんか?
- ・ 現在整備運用されている内部統制が現状に適しているかどうかについて、定期的に点検を