

海外進出を成功に導く現地法人社長のための

経営のポイントとコツ 【第6回】

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
貿易投資相談部長
大島 誠



現場に入るときに必要なチェックポイント②ーお金に関する現物確認

会社の中には、在庫のような現物のほかに、もう一つ非常に重要な現物があります。

それが、現金、銀行預金残高、受取手形（存在する場合のみ）、支払手形（仕入先や本社向け）などの財務部門が管理しているものです。

社長はこれらの現物を自分の目で確認しておくことが必要です。

確認と同時に銀行取引の実務も理解しておきましょう。技術系の社長の場合、苦手分野でつつい担当者任せになってしまうことが多いのですが、社内の不正は社長のそういう任せ切り姿勢から発生していることが非常に多いのです。

このため、それぞれの国で銀行の資金支払、引き出しの社内ルールが銀行に届けられたものと一致しているのかを確認しておくことが肝要です。もし、わからないときは着任時に銀行に出向いて銀行員から説明を受けておきましょう。どのような不正がありうるのかを知っておけば、何をチェックすればいいのかも自ずとわかります。

一般的に海外の社員による不正行為には、いくつかの特徴的なパターンがあります。

- 社員が比較的多い製造業では、従業員の水増しがあります。手口的には単純に人員を水増しして給与等の人件費を詐取するケースが多いため、採用と給与口座の作成、それから実際の支払いの分離がない会社では常にリスクがあります。
- 社員数の多少に関わらず多いのが架空の経費請求（個人の領収書を業務上の領収書のような形で回すなど）です。これも担当者任せにせず、高額請求の基準を設け二重チェックをするような仕組みに変えたり、年に何回かは社長もしくは幹部社員がチェックするような体制が必要です。
- もっとも注意すべきところはリベートです。仕入先や旅行代理店など不正が発生しやすいため、担当者のローテーションや相見積を義務付けるなどしておくことが必要です。リベート隠しのための口座があるようなケースもありますので、資金の入出金と伝票の作成がきちんと権限としても分けておくようにしておくか、いずれかの作業に幹部社員が入るような歯止めが必要です。

なお、小口の資金支払は多くの場合、財務部門責任者に権限付与されていると思いますが、そのルールがいつ、誰の時にできたのかを確認し、必要なら、同一条件であっても社長自らにも権限付与しておくことで、部下の認識が変わります。小口資金支払の結果報告のタイミングも念のため確認しておくとい良いでしょう。

近時、多くの銀行（日系、地場両方）で、電子取引（インターネットバンキング）ができるようになってきました。もし、個別契約をしている場合、取引制限条項も含めて、一度銀行からちゃんとした説明を受けておくことをお勧めします。特に入出金明細の確認方法、緊急時の出金停止方法、逆に治安悪化時の現金引出方法も確認しておいてください。

【プロフィール】

1958年生。三和銀行（現・三菱東京UFJ銀行）入行後、海外勤務（米国、インドネシア等）12年。銀行支店長、海外現地法人社長等を経験。2012年、弊社海外アドバイザー事業部長、2014年6月より現職。海外進出実務支援（アジア、欧米担当～担当実績：インドネシア、タイ、米国、カナダ、英国等）、海外派遣人材育成（セミナー・研修担当～担当実績：現地社員を活かすコミュニケーション力養成講座）