

2016年2月22日

## コンサルティングレポート

### <グローバル経営管理シリーズ>

# 海外現地法人の業務監査～グローバルでの管理体制の強化～

海外アドバイザー事業部 部付部長 小原 祥文

## ■ 海外現地法人の管理体制の強化が喫緊の経営課題に

- 本邦企業の海外現地法人数は約2万5,000社といわれ、大企業から中堅・中小企業まで、製造業から非製造業まで拡大。海外進出企業は、円安、人件費の上昇、人事・労務管理の難しさ等国内では想定されないリスクに直面しており、現地法人の経営管理体制の強化が喫緊の経営課題となっている。
- ところが、本社から派遣した幹部に現地法人の経営管理を一任している企業も多く、一方で現法幹部は生産、販売等日常業務の対応に追われ管理体制の構築まで手が回らないのが実状であり、本社ー現法の間で問題点・課題の共有に至っていないケースも見られる。特に、急速にグローバル化を進めてきた日本企業の中には、営業面・生産面に比して、管理面がグローバル化に追い付いておらず、本社が現法の経営実態について十分な把握ができていないケースもあり、不安の声を聞くこともある。
  - 海外現地法人から計数等の報告は受けているが、経営の実態把握ができていないか自信が無い
  - 海外現地法人の経営状況に不安があるものの、問題点の特定には至っていない
  - 現地に出張して経営実態の把握に努めているが、チェックポイントがよく判らない
  - 複数の海外現地法人があるため、本社の管理・監査人員が不足しており、定期的な監査が実施できていない、または監査のインターバルが長すぎると感じている
  - 不祥事件等、具体的な問題が発生している

現地法人の経営管理体制の強化の第一歩は、「実態把握」であり、そのためには、現地から報告を受けるだけでは不十分で、実際に現地に出向いて、書面のみならず、工場・事務所での動態チェック、現地従業員の就業状況の確認、従業員に対するインタビューなどを行い、その経営実態を定期的にチェックする必要がある。その過程で「課題を確認」し、洗い出された課題を「現地法人と本社で共有」することが必要。そのためには「業務監査」が重要なツールとなる。

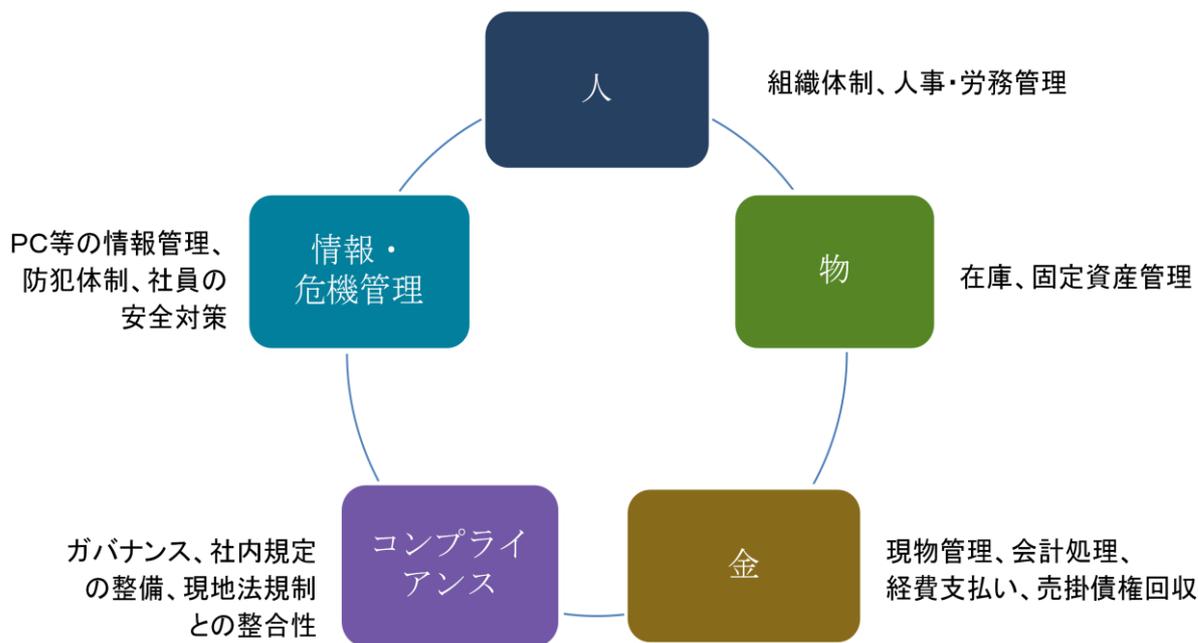
## ■ 経営管理体制の評価と強化のための業務監査

### 1. 業務監査に必要なプロセス

1. 業務監査に必要なスキルと進め方  
業務監査ではその国の規制、法令も把握した上で、図1の通り、所謂「人」「物」「金」の観点、及び「コンプライアンス」、「情報・危機管理」と言った観点から現地でのチェックを行う。このような業務を担う事の出来る部署・人員を手当てすることが必要。

2. 業務監査の担当部署としては、監査部門等、社内の独立した、営業等から切り離された部署で行うことが必要となる。また、通常は監査の都度、担当部署内で監査チームを組成(\*)することになる。
- \* 社内の監査部門の人員では海外拠点をカバーできない、拠点数が増えたため監査の頻度が十分ではない場合等は、コンサルティング会社等、第三者への業務委託という手段もある。

図 1:業務監査でのチェック項目



## 2. 海外業務監査チームの組成

海外業務監査チームのメンバーには、海外現地法人の運営に関する幅広い知識が必要であり、このような知識を一人で持っている担当者を見つけることは難しい場合が多い。このため、①当該現法への赴任経験者②財務経理の担当者③社内業務管理担当者、等による監査チームを組成するのが一般的である。

## 3. 業務監査のプロセス(図 2 参照)

### ① 事前打ち合わせ

業務監査チームのメンバーで、現法に事前提出を要請する資料の決定、現地でチェックを行う項目の確認、現地での作業内容、スケジュール等の確認を行う。

### ② 資料の事前調査

現地での監査を効率よく行うためには、事前準備が必要。現地監査の一定期間前に現地法人へ資料の提出を依頼し、提出された資料の確認、現地監査でチェックする事項の決定等事前調査を行う。

### ③ 実地監査

資料の事前調査で判明した点の再確認や、不明であった事項の確認を行う。また、実際に現地

の工場・事務所の運営状況を目視確認するとともに、主要な現地従業員にインタビューを行い、できるだけ現地の情報を集め、問題点のあぶり出しを行う。

④ 報告会

現地での監査の最終日に現地法人マネージメントへ一義的な結果報告、改善提案の概要説明を行い、最終的な結果、改善提案については本社の経営等への報告を行った後、現地法人へ提示する。

⑤ 改善点のフォロー

現地法人へ提示した改善点については、定期的に改善状況をフォローし、本社経営等への報告を行う。

図 2: 業務監査のプロセス



■ まとめ

海外現地法人の業務監査を行うに際して、ポイントとなる点は、事前の資料調査を十分に行い、現地での実地監査を効率よく実施すること、問題点を指摘するだけに留まらず、改善提案を行い改善状況のフォローアップを定期的に行うことである。

また、業務監査を一度行って終わりではなく、定期的を実施すること、できれば全海外現法（業容により頻度を決定）をカバーする形で実施し、前回指摘事項の改善状況についても実際に現地で確認、新たな問題が出ていないかのチェックを行う等、不断の取り組みを行うことが肝要である。

— 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、執筆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、及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ます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、当社までご連絡下さい。