

海外子会社への内部監査における トレンドと外部専門家の活用例

PwC あらた有限責任監査法人
パートナー
高木 和人
シニアマネージャー
田中 洋範



1. はじめに

本寄稿は、外部専門家との協働内部監査（コソーシング）について、前半部分（2. コソーシング増加の背景、3. コソーシングの活用例）では、背景やその活用事例について解説する。後半部分（4. 近年のトレンド）では、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大下におけるリモート監査やコソーシングを起点とした経営基盤の監査について紹介する。

2. コソーシング増加の背景

以下の事情によりコソーシングが増加していると考えられる。

●ガバナンス強化のトレンド

投資家や社外取締役などからのコーポレートガバナンス強化の要請を受けて、内部監査をガバナンスの一翼として位置付け、その強化に取り組む企業が増加していること。

図1

●海外を中心とした経営環境

海外子会社での会計不祥事、コンプライアンス違反、品質問題などが多発していること、および買収した海外子会社の内部統制の状況について、早急に把握する必要性があること。

●社内監査のリソース不足

海外拠点の規制情報を収集するための体制が十分に整備されておらず、現地言語の文書や証憑を確認できるバイリンガル監査スタッフが育成されていないこと。

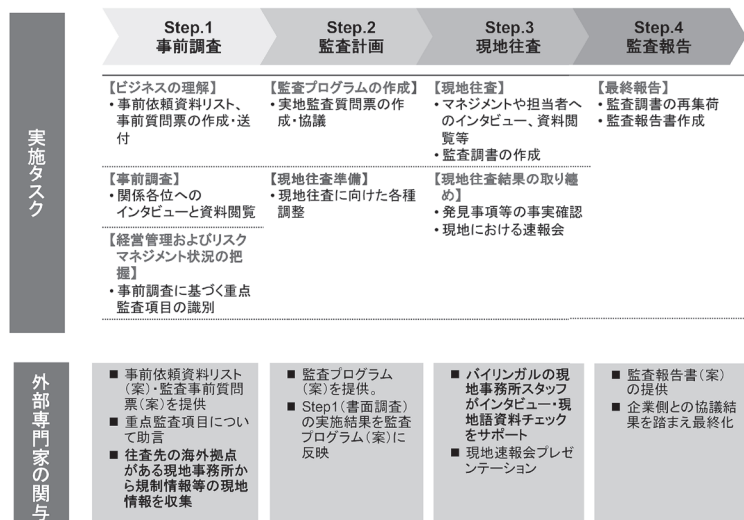
これらの解決策として、グローバルネットワークに所属し、豊富な内部監査経験を有する外部専門家の活用事例が増えているものと考えられる。

3. コソーシングの活用例

以下の図のとおり、外部専門家の活用事例について説明する。（図1）

●外部専門家活用事例

- Step. 1（事前調査）では、現地の法令や商習慣に関する情報をグローバルネットワークから事前に入手する。また、データ分析により異常値を抽出し、監査要点の整理を支援する。
- Step. 2（監査計画）では、リスクアプローチによる内部監査を実践するため、監査手続きをプログラムとして整理し、現地専門家と事前に共有する。



出所：PwC

- ・Step. 3（現地往査）では、外部専門家が日本から現地往査に同行し、現地専門家の管理と現地マネジメントへの日・英でのインタビューを実施する。そして、検出された課題を一覧として取りまとめ、最終日のクロージングミーティングで現地マネジメントと合意する。
- ・Step. 4（監査報告）では、クロージングミーティングで合意された内容に従って報告書を日・英（または中）でドラフトし、本社内部監査担当者に提供する。

●有効な活用領域

以下のとおり外部専門家がリソース面の不足を補うことで、幅広い経営課題とその真因に焦点を当てた内部監査の実施が可能となる。

- ・バイリンガルの外部専門家の活用：現地言語と英語が堪能な内部監査の外部専門家が、現地担当者への質問や証憑突合を実施する。COVID-19の影響により、日本から指示を出して現地往査を支援するケースが増えている。
- ・特定領域（情報セキュリティやコンプライアンスなど）の専門家を活用：情報セキュリティの監査や不適切事案の調査において、特定領域の外部専門家を活用するケースも増えている。
- ・経営基盤監査：内部統制に重要な不備がないと過去に評価されてきた拠点において、不適切な事案が突如顕在化するケースが散見される。そこで、表面的に内部統制を検証するのではなく、そのベースとなる経営基盤を外部の専門家を活用して監査する取り組みが始まっており、「4. 近年のトレンド」で別途解説する。

4. 近年のトレンド

COVID-19による環境変化やガバナンス強化のトレンドを受けて、内部監査コソージングの取り組みも多様化している。そこで、リモート監査および経営基盤監査を外部専門家と取り組んでいるケースについて、以下に解説する。

●リモート監査の実施

特定の拠点を深掘りした形での往査の実施が困難な環境下において、監査対象会社を大幅に拡大し、重要なリスクとその対応に着目したリモート監査を実施している事例がある。すなわち、重要リス

クに絞り込んだ監査プログラムをアンケート化してグローバルに展開し、回答結果の分析、現地とのビデオ会議や証憑突合を本社からリモートで実施することで、重要リスクに絞って多くの拠点をカバーした監査が実施されている。その際には、外部専門家が所有するクラウドベースの監査ツールを利用することで、アンケート結果の分析、チャット機能を活用した現地とのコミュニケーションおよび証憑の入手を効率的に実施することが可能となる。また、リモート監査の結果、重大なリスクに対する内部統制の検証が難しい場合には、当該内部統制に限定して現地専門家が往査することで、効率的かつ効果的な監査を実現している。

●経営基盤の監査

環境の変化が激しく規定が現状のプロセスと整合しない場合や、モニタリング担当者の質・量とも十分でない場合、規定からの逸脱を指摘してもあまり意味をなさない。そこで、これまで一般的に行われてきた準拠性の監査ではなく、外部専門家と協働することで、内部統制のベースとなる経営基盤（図2を参照）に着目した内部監査を実践する事例が、昨今の環境変化を受けて着実に増加している。

●経営基盤の構成要素（参考例）

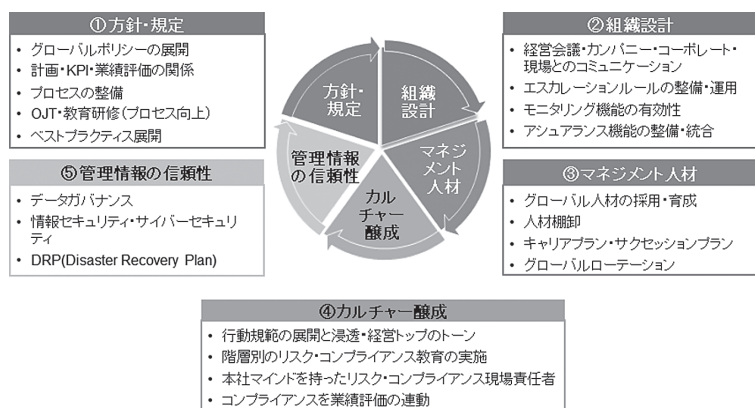
① 方針・規定の監査

グループの方針に従ってプロセスが整備され、規定が実態に即して適時更新されているか、その有効性を監査する。

② 組織設計の監査

3つのディフェンスラインがグローバルに有効に整備され、2線が1線を支援し、モニタリングが有効に機能しているかその仕組みを監査する。表面的な

図2



出所：PwC

チェックの証跡を確認するのではなく、業務に精通した専門家がリスク管理者として牽制しているか確認をする。

③ マネジメント人材の監査

相互に牽制する担当者の資質や承認者の適正性、2線人材の専門的能力など、人材の質・量に着目して確認をする。十分な専門的能力を有さない人材が、リスクマネジメントで重要な役割を担っても、内部統制が十分に機能しないことが背景にある。

④ カルチャーの醸成に関する監査

リスクカルチャーが浸透していない組織では不正リスクが高まり、内部統制も十分に機能しない。風通しが悪い組織とならないように透明性を高め、リスクカルチャーの重要性を促進しているかその取り組みを確認する。

⑤ 管理情報の信頼性の監査

共通のプラットフォームにより情報が共有され、コミュニケーションを促進しているか、情報セキュリティやデータガバナンスも含めて確認することで、内部統制が有効に機能する基盤の存在を確認する。

5. おわりに

COVID-19が発生した当初は、海外への渡航制限の影響もあり、海外拠点への往査を中止または延期する企業も多数存在した。しかし、with COVID-19の環境下において、海外拠点でのリスクが高まるなか、監査再開への期待は高まっており、リモート監査を駆使して海外拠点のリスク対応状況を把握することが重要になっている。そこで、グローバルネットワークやリモート監査ツールを有する外部専門家とのコソーシングを活用することで、一定の監査品質を維持する取り組みが多数みられるようになっている。また、環境変化によるリスクの高まりを受けて、適時更新されていない規定への準拠性の監査から経営基盤の監査を目指す企業が増えており、課題の真因を指摘する内部監査がより一層求められるようになると考える。

(筆者略歴)

高木 和人

国内大手監査法人にて財務諸表監査を経験した後、香港オフィスに赴任し、現地日系企業の支援を担当。帰国後、大手外資系日本法人で税務業務を担当し、二国間事前確認制度および税務プランニング業務に従事。その後、大手日系事業会社において海外グループ会社のリスク・コンプライアンス監査、中期経営計画の編成、KPIの設定・評価業務に携わる。現在は、ガバナンス・リスク・コンプライアンス体制やグローバル内部監査の高度化を支援。

田中 洋範

外資系経営コンサルティングファームにおいて、業務プロセス改善におけるコンサルティング業務を中心に、外資系企業の日本支社立ち上げ、日系企業の合併・システム導入などにおけるコンサルティング業務に多数従事。主として金融機関（証券会社・銀行・クレジットカード会社）を担当。

現在は、海外内部監査サービスのリーダーとして主に海外拠点への内部監査支援業務や日系企業の海外進出支援業務などに従事し、化粧品の製造販売会社・専門商社・旅行代理店・産業機械メーカーなどを担当。

