

海外拠点ガバナンスの実効性に 資する監査役監査を再考する

山崎 耕平 (やまざき こうへい)

AsiaWise 会計事務所 代表公認会計士

1. はじめに

企業活動のグローバル化が進展し、海外拠点の管理水準は、もはや補完的な問題ではなく、企業価値そのものに直結する経営課題である。

もともと、海外拠点は物理的にも心理的にも本社から距離があり、その実態は見えにくい。言語、商慣習、法制度の違いが存在し、本社の統制が十分に及ばない状況も少なくない。こうした環境下で、監査役はどのような役割を果たすべきであろうか。

以下では、監査役に課される期待と責任を確認した上で、海外拠点ガバナンスの実効性を高めるための設計思想と実務上の要点を整理する。

1-1. 海外拠点ガバナンスと監査役 の役割

企業活動のグローバル化が進展する中、海外拠点の管理は企業価値を左右する重要課題となっている。海外拠点で発生する不祥事や不適切会計は、当該拠点の問題にとどまらず、親会社のレピュテーション、ひいてはグループ全体の経

営基盤を揺るがす重大事象へと発展する。会社法上、監査役は取締役の職務執行を監査する責務を負う。親会社取締役には子会社を含むグループ全体の適切な管理・監督責任が課されている以上、監査役の監査対象も当然に海外拠点を含むこととなる。

もともと、監査役は海外子会社の業務執行に直接関与する立場にはない。現地経営の代替者となることも、実務を代行することも予定されていない。したがって、監査役に求められるのは、個別拠点の業務詳細を逐一把握することではなく、海外拠点を含むグループ統治構造が適切に設計され、実効的に機能しているかを監督することである。

監査役等の役割も、ここにおいて改めて整理しておく必要がある。監査役は、個別の海外拠点を直接統制する立場にはない。しかし、企業グループ全体の統治構造が適切に設計・運用されているかを監査する独立の機関として、海外拠点を含む「監査体制そのもの」を監督する責務を負っている。本稿では、海外拠点に固有のリスク構造を整理した上で、監査体制強化の設計思想と、監査役が果たす

べき具体的役割について検討する。

1-2. 企業不祥事が問う監査役に課される期待と責任

重大な不正・不祥事の第三者委員会報告書等で公表される不適切会計事案や内部統制不備事案では、監査役の関与状況が検証対象となる。そこでは単に「不正を発見できなかった」こと自体が問題とされるのではなく、発見し得る体制を監督していたか否かが問われている。具体的には、以下のような観点が検証される。

- グループ全体のリスクを踏まえた監査計画が策定されていたか
- 内部監査部門や会計監査人との情報連携は十分であったか
- 海外拠点の統制環境に関する問題意識を取締役会に提起していたか
- 是正措置のフォローアップを継続的に確認していたか

受動的に報告を受領する監査にとどまり、統治構造そのものへの問題提起が十分でなかった場合、監査役の監査機能が実質的に機能していたとは評価されにくい。もっとも、監査役には時間的・人的制約が存在し、海外拠点の詳細実務を深掘りすることには限界がある。

この限界を前提とした上で、いかに実効性を確保するかが、本稿の中心的論点である。海外拠点の不祥事は、現地の問題であると同時に、グループガバナンスの設計問題である。そして、その設計の妥当性を監督する最終的な牽制装置が監査役である。

次章では、監査役による海外拠点監査が直面する構造的困難について整理する。

2. 監査役による海外拠点監査に内在する構造的困難さ

海外拠点監査の議論においては、個別事案の特殊性や現地固有の事情に焦点が当たりがちである。しかし、重要なのは、海外拠点に共通して内在する構造的課題を把握することである。すなわち、監査役が直面する困難は、個別企業の体制不備に由来するのみならず、グローバル経営そのものに内在する制約から生じている。本章では、こうした構造的困難を三つの観点から整理し、監査役監査が置かれている現実的状况を俯瞰する。

2-1. 海外拠点の見えにくさ

海外拠点における不祥事は、突発的に発生するものではない。多くの場合、小さな逸脱や統制の形骸化が長期間放置され、徐々に蓄積した結果として顕在化する。しかし、その兆候は本社からは把握しにくい。

第一の要因は、構造的な情報の非対称性である。物理的距離に加え、言語・文化・商慣習の差異が存在する。形式的に整備された規程やポリシーが、現地では実質的に運用されていない場合も少なくない。現地特有の行政対応や商流が、報告書上には表れにくい形で統制の隙間を生むこともある。

第二に、業績プレッシャーである。とりわけ新興国市場では、高い成長目標が設定されやすく、現地経営陣は短期的成果を強く求められる。その結果、不適切な会計処理や内部統制手続の省略が合理化されやすい環境が生じる。

第三に、「現地主義」による権限集中の問題である。自主性尊重の名の下に管理を過度に委ねた結果、特定の経営層や管理者に権限が集中し、情報が閉鎖的になるケースが散見される。

海外拠点が「見えにくい」のは、統制構造に内在する問題なのである。

2-2. 監査機能の重複と役割の曖昧化

海外拠点の統制には、複数の主体が関与している。

第1線として現地経営陣・事業部門が日常的統制を担い、第2線として本社管理部門（法務・経理・コンプライアンス等）が方針策定とモニタリングを行い、第3線として内部監査部門が独立的検証を実施する。さらに、外部の会計監査人が財務報告の適正性を保証する。

この多層構造自体は、理論上は堅牢な防御網である。しかし、各ラインが形式的に存在することと、有機的に連動していることは別問題である。実務上は、以下のような状況の下で、監査役の役割が不明確になりやすい。

- 内部監査部門が往査を実施している

- 会計監査人が監査手続を行っている
- 本社管理部門が報告を受けている

監査役は何を自ら確認すべきか。どこまで踏み込むべきかの問いに対する明確な整理がなされないまま、報告受領型の監査にとどまる場合、監査役の機能は受動的なものとなる。

各防御ラインの活動を横断的に把握し、その間に空白や連携不備がないかを検証する視点がなければ、多層防御は実効性を失うこととなる。

2-3. 監査役監査における固有の制約

監査役監査には制度上の固有の制約がある。海外往査の頻度は限られ、常勤体制でない場合も多く、現地法制度や商慣習に十分精通しているとは限らない。日常的な業務監督も予定されていない。

しかし、監査役の本質は現地実務の代替ではない。下表のような構造的困難を前提に、統治構造が実効的に機能しているかを設計レベルで検証することにある。

この限界を踏まえ、いかに実効性を確保するか。その具体策を次章で検討する。

区分	構造的困難	背景・要因
情報の非対称性	実態が本社に届かない	距離・言語・文化差、現地慣行、権限集中
業績プレッシャー	統制逸脱の正当化	高成長目標、短期志向、成果主義
不正な会計処理の潜在化	問題が表面化しにくい	不適切処理が貸借対照表に残存
監査機能の乖離	三線が連動しない	内部監査部門・管理部門・外部監査の役割乖離
監査役監査の制約	深掘りが困難	時間・専門性・往査頻度の限界

3. 海外拠点監査の方向性

前章で述べたとおり、海外拠点監査の

困難性は構造的なものである。監査役が個別拠点を直接的に深掘りすることには限界がある以上、実効性を確保するため

には、グループガバナンスシステムの設計と監査機能の連動に着目するほかない。その中核となるのが、1. グループポリシーの整備、2. 三様監査の連携であると筆者は考える。

3-1. グループポリシーの階層設計と海外拠点への実装

海外拠点においてグループポリシーは、グループの一員として最低限守るべき基準を示すと同時に、監査のよりどころとなる共通基準でもある。もっとも、本社で整備した規程やガイドラインをそのまま海外子会社へ導入することは、必ずしも現実的ではない。法制度や商慣習、組織体制が異なる中で画一的に適用すれば、現場の負担を増大させ、統制の形骸化を招きかねない。

したがって、グループポリシーは一律移植ではなく、階層的に設計される必要がある。何をグループとして最低限共有すべきかを明確にし、その上で具体的運用を各拠点の実情に応じて整備するという考え方である。

(1) 企業理念・行動規範という最上位規範

まず最上位に位置付けられるのが、企業理念や行動規範である。これは最も抽象度の高い規範であり、個別具体的な手続を定めるものではない。しかし、企業グループの一員として共有されるべき基本姿勢を示すものであり、国・地域を問わず貫徹されるべき価値基準である。

とりわけ近年は、M&A等により新たにグループに加わった拠点を多数抱える企業も少なくない。これらの拠点は、歴

史、企業文化、内部統制水準が必ずしも本社と同質ではない。だからこそ、企業理念や行動規範は、グループとしての一体感を形成する最も重要な接点となる。

法令遵守、公正な取引、財務報告の適正性の確保、会社資産の保全、ハラスメントの排除——これらは条文の有無を問わず、企業に属する者として当然に内在化されるべき基本規範である。海外拠点であっても、その水準が緩和されることはない。

もっとも、言語や文化、社会的背景が異なれば、規範の受け止め方にも差異が生じ得る。そのため、理念は単なる文書として整備されているだけでは足りない。翻訳・周知を徹底し、グループ本社の海外事業責任者及び現地経営陣が、自らの言葉でその意味を語り、研修や会合を通じて浸透させる不断の努力が求められる。

監査役が確認すべきは、理念や行動規範が存在するかに加えて、M&Aで加わった拠点を含め、理念が意思決定や日常業務の判断基準として実質的に機能しているか、その浸透状況を現地経営陣がどのように把握しているかに着目すべきである。理念の共有度合いは、グループ統治の成熟度を測る重要な指標となる。

(2) 高リスク領域に対するグループポリシーの整備

企業理念・行動規範から一步踏み込み、海外拠点固有の高リスク領域については、個別拠点ごとに判断を委ねるのではなく、グループレベルで最低限の統一方針を明確にしておくことが不可欠である。ただ

し、本社規程をそのまま横展開するのではなく、「何を統一し、何を現地裁量とするのか」を整理することが重要である。

① 贈収賄（キックバック）防止

海外拠点で頻発する不正類型には、第三者と共謀する不正、いわゆるキックバックがある。また、公務員等に対して行われる贈賄行為は、通常第三者を介して行われる。このような、第三者を利用する贈収賄及びキックバックの禁止は、グループ全体で絶対的に共有されるべき領域であり、以下のような枠組みは、グループポリシーとして統一することが重要である。

- 贈収賄の禁止原則
 - 第三者デューデリジェンスの実施義務
 - 接待・寄付・政治献金の承認プロセス
- 一方で、承認金額の水準や具体的な運用手続は、現地の商慣習や物価水準を踏まえて設計する余地がある。監査役は、「禁止原則」が徹底されているかと同時に、「例外の運用」が恣意的になっていないかを確認すべきである。

② 資産保全

会社資産の横領についても、海外拠点では多くみられる不正類型である。以下のような枠組みは、グループポリシーとして統一することが重要である。

- 職務分掌の原則
 - 定期的な銀行残高照合
 - 実地棚卸の実施
 - 資産の廃棄・売却時の承認手続
- 一方で、担当者配置やローテーションの具体的方法は拠点規模に応じて設計されるべきである。監査役は、統制の有無

だけでなく、規模に照らして合理的な水準が確保されているかを評価する視点が求められる。

③ 情報管理

海外拠点においては、複数のクラウド利用やアカウント共有、退職者アカウントの放置といった運用上の不備が散見されるほか、新興国ではSNSやチャットアプリを用いた業務遂行が一般化しており、情報漏えいや暗号化未実施による機密情報・個人データ流出の懸念が大きい。一方で、海外拠点のIT部門のリソースが限定的で、体制整備が追いついていない場合が多い。情報管理については、グループ全体で最低限遵守すべき情報セキュリティポリシーを展開することが適切である。

- 情報セキュリティポリシー
- ID管理方針（アカウント発行・権限付与・失効手続）の統一化
- 個人情報保護原則

これらは、国境をこえて統一されるべき最低基準である一方で、現地法令（例：各国データ保護法）への適合措置は、現地事情に即して具体化される必要がある。

④ 内部通報制度

内部通報制度は、海外拠点ガバナンスにおける「最後の防波堤」である。他方で、海外拠点では通報抑制が生じやすいため、少なくとも匿名性、多言語対応、通報者保護、本社への直接ルートといった枠組みはグループとして統一しておく必要がある。

監査役は、制度の有無ではなく、通報

が実際に機能しているか（件数・内容の傾向、重大案件の共有、是正・再発防止の実施状況）を確認すべきである。

⑤ 財務報告の透明性

そして、海外拠点ガバナンスにおいて基盤となるのが、財務報告の透明性である。海外拠点に一定の経営裁量を委ねるとしても、その結果として示される財務数値が適正かつ説明可能であることは、ガバナンスの前提条件である。

財務報告の透明性をいかに確保するかについては、第4章において具体的に検討する。

3-2. 三様監査の連携による実効性の確保

海外拠点監査の実効性を担保するためには、監査役・内部監査部門・会計監査人による三様監査の連携が不可欠である。物理的距離や情報の非対称性が存在する以上、単独の監査では限界がある。三者が専門性を活かし、相互に補完する体制が求められる。

(1) 内部監査部門との連携

内部監査部門は、海外拠点の業務プロセスや内部統制の運用状況を直接的に検証する立場にある。監査役にとって、内部監査部門は最も重要な情報源の一つである。

しかし、内部監査は万能ではない。監査範囲や頻度には限界があり、また現地経営陣との関係性によっては指摘が弱くなる可能性もある。特に海外拠点では、事業推進を優先する空気の中で、監査が

「遠慮」する構図が生じやすい。

監査役としては、次の点を意識して内部監査部門との連携を図る必要がある。

- 海外拠点を対象とした監査計画の妥当性（リスクベースになっているか）
- 贈収賄、資産保全、財務報告など高リスク領域への重点配分
- 指摘事項のフォローアップ状況
- 現地経営陣との関係性に左右されない独立性の確保

単に報告書を受領するだけでは足りない。監査役は、内部監査の結果を素材として取締役会における議論を促し、是正措置が確実に実行されているかを継続的に確認する必要がある。

(2) 会計監査人との連携

海外拠点ガバナンスにおいて、財務報告の適正性は最終防衛線である。会計監査人は、財務報告の適正性を保証する独立した立場にあり、その知見は監査役にとって極めて重要である。

もともと、会計監査は財務報告を中心とするものであり、取引の合理性や利益相反といった直接的に財務報告に関わらない領域まで網羅的に検証するものではない。また、海外子会社の監査が現地監査人に依拠している場合、本社監査役が実態を把握しきれないケースもある。

したがって、監査役は会計監査人に対して受動的であってはならない。具体的には以下のような点について、積極的に意見交換を行うべきである。

- 海外拠点に関する重要な監査上のリスク
- 重要な勘定残高や内部統制上の不備の

有無

- 現地監査人との連携状況
 - 経営者との間で生じた重要な意見対立
- 会計監査人との対話は、単なる報告聴取の場ではない。財務数値の裏付けや統制環境の弱点について率直に議論することにより、監査役自身の監査視点も深化する。

(3) 透明性確保の基盤

以上のとおり、海外拠点ガバナンスの強化には、企業理念・グループポリシーの整備と三様監査の連携が不可欠である。ただし、いかに枠組みを整えても、前提となる財務情報が信頼に足る状態でなければ実効性は担保されない。

内部監査・会計監査・監査役監査の有効性は、会計帳簿が関連資料と整合し、説明可能であることを前提としている。海外拠点に一定の裁量を委ねるとしても、会計帳簿の整合性と財務情報の透明性は、グループとして最低限確保されなければならない。

次章では、会計帳簿の適正化を通じて財務情報の透明性をいかに確保するかを検討する。

4. 財務情報の透明性

海外拠点ガバナンスを実効化する上で、理念・ポリシー・監査体制はいずれも重要である。しかし、これらの前提として、財務情報が「整合し、説明可能である」状態が確保されていなければ、監督も検証も形式にとどまる。

本章では、海外拠点で不適切事案が反

復される背景を踏まえ、会計帳簿の適正化を通じた財務情報の透明性確保について整理する。

4-1. 会計帳簿の適正化

海外拠点ガバナンスを実効化するためには、理念やポリシー、監査体制の整備にとどまらず、より基礎的な領域に目を向ける必要がある。それが会計帳簿の「適正化」である。

ここでいう帳簿の適正化とは、単に複式簿記で記帳されていることを意味しない。残高試算表、総勘定元帳、補助簿、法定財務報告資料、連結報告資料、さらにはそれらを裏付ける契約書や請求書、残高確認結果、実査結果といった根拠証拠が相互に整合し、第三者に対して説明可能な状態にあることを指す。

海外拠点ではしばしば、次のような状況が見受けられる。

- 現地システムの残高試算表と連結報告資料の不一致
- 各勘定の残高明細の未作成
- 補助簿と総勘定元帳残高の不整合
- 長期間放置された仮勘定や未精算残高
- 根拠資料の所在が不明確な残高

これらは必ずしも直ちに不正を意味するものではない。しかし、説明不能な残高が放置される環境は、不正や誤謬を看過する温床となり得る。

三様監査がいかに機能したとしても、検証対象となる帳簿自体が整合していなければ、実効性は限定的である。内部監査部門はプロセスを検証し、会計監査人は財務報告を監査し、監査役は経営全体を俯瞰する。しかし、そのいずれもが依

拠するのは会計帳簿である。

4-2. 会計帳簿の適正化の観点

会計帳簿の適正化を論じるに当たり、実務上、基点として扱いやすいのが貸借対照表である。損益計算書は一定期間の成果を示し、重要な経営指標になるが、取引量は膨大であり、限られたリソースの中ではその管理・監督に困難が伴う。一方で、貸借対照表の各勘定であれば、

期末の残高を構成する取引を中心に確認すればよい。

さらに、複式簿記の構造上、期中の取引の結果である貸借対照表の各勘定残高には、問題のある取引は貸借対照表に累積することとなる。意図的な不正行為を行った場合でも、いずれは貸借対照表の歪みをもたらす。

以下に、実際に筆者が直面した不適切事案を挙げる。

類型	不適切事案の内容	背景・要因
潜在的な貸倒損失の存在	<ul style="list-style-type: none"> Billed AR（請求済み債権）のAging管理がなされているが、Unbilled AR（未請求債権）のAging管理がなされていないかった。 長期滞留するBilled ARの裏に多額のUnbilled ARが存在した。 	売上計上を優先する経営姿勢の下、請求済み債権のみが管理対象とされ、未請求債権は「将来回収される前提」で放置された。その結果、実態としては回収可能性が低い債権が可視化されないまま累積し、貸倒リスクが潜在化した。
回収不能な仕掛品残高	<ul style="list-style-type: none"> 経過的に使用される仕掛品残高が長期滞留していた。 当該仕掛品残高には多額の交際費、販売促進費が含まれていた。 	利益水準を維持する必要性から、本来期間費用とすべき支出を資産計上することで損益への影響を先送りする動機があった。また、一部の費用項目は現地経営層の個人的な支出に使用されていた。
長期滞留仮勘定・赤残の放置	<ul style="list-style-type: none"> その他債権・債務の赤残の中に不適切会計が存在した。 過年度残高であり、CFO交代時に発覚した。 ERP仕様上、その他債権・債務は残高明細が作成されておらず、大量のマイナス残高が残存し、マイナス残高を利用した不適切会計が行われていた。 	残高明細が整備されていない状況下で、経理責任者に処理権限が集中し、赤残や仮勘定が調整弁として利用された。長期滞留仮勘定に対する定期的な検証が行われなかったことが、不適切処理の温存につながった。
網羅的棚卸未実施、存在しない在庫の残存	<ul style="list-style-type: none"> 「数えやすい」在庫のみを棚卸の対象としており、遠方の倉庫在庫、輸送中の在庫、客先の在庫に対する棚卸が未実施であった。 存在しない在庫が多数帳簿に計上されたままであった。 	実地棚卸が形式的に運用され管理の難しい領域が棚卸対象から外された結果、期中の受払・返品を利用した不正が常態化しており、存在しない在庫が長年にわたり累積していた。
循環取引疑い	<ul style="list-style-type: none"> 自社グループ製品ではない製品の販売を低い利幅で受注し、債権の回収遅延が発生していた。 自社ブランドが海外では通用せず、収益を上げるために循環取引を疑われる取引に介在していた。 	市場競争力の不足や業績目標達成への圧力から、売上規模を拡大することが優先され、取引実在性や回収可能性の検証が十分に行われないうまま、取引が実行され、肥大した債権の回収が困難となった。
未払費用の過大計上	<ul style="list-style-type: none"> 未払費用残高に多額の根拠不明な引当金が計上されていた。 現地経営陣の説明によると、将来の不確実性に備えるため、保守的に費用を大きく計上しているとの説明を受けた。 	保守主義の原則が伝統的に許容された処理であることを利用し、現地経営陣は、現地業績の調整弁として利用していた。

以上の事例に共通するのは、個別論点の違いではない。債権であれ、仕掛品であれ、債務であれ、仮勘定であれ、在庫であれ、最終的にはいずれも貸借対照表の残高として累積しているという点である。損益は一時的に操作できたとしても、その影響は必ず貸借対照表に歪みとして残る。したがって、海外拠点ガバナンスの実効性を確保するためには、貸借対照表残高をいかに「説明可能な状態」に保つかが重要となる。

4-3. 会計帳簿の適正化に向けた活動

会計帳簿の適正性を確保する活動は、本来、海外拠点の経理部門の実務に属する事項であり、会計監査人の監査及び指導の対象でもある。その意味では、形式的には帳簿の適正性は担保されているようにも見える。

しかしながら、海外拠点における不適切事案が繰り返される背景には、会計帳簿の適正化に関するルールと運用が体系的に構築されていない、あるいは実質的に機能していないという問題が存在することが少なくない。

監査役が確認すべきは、個別残高の妥当性そのものではない。重要なのは、会計帳簿の適正化を継続的に担保する「仕組み」が構築され、実際に運用されているかである。具体的には、会計監査人や内部監査人に対し、監査の過程において帳簿が不明瞭であったり、体系的でなかったり、相互に整合していなかったり、根拠の不明確な残高が存在していなかったかといった局面がなかったかを確認することが肝要である。

以下に、会計帳簿の適正化を担保するための主な照合対象と、その実務的リスク及び構築すべき仕組みを整理する。

帳簿照合の対象	実務的なリスク	海外拠点が構築すべき仕組み
現地システム帳簿と連結報告資料	連結報告資料は会計システム外のExcelフォーマット等で作成され、システム外での調整が可能な環境にある場合が多い。また、重要性の低い海外拠点では連結報告資料が現地監査人のレビュー対象外となる場合もあり、恣意的な調整や業績操作が行われる余地が生じる。	<ul style="list-style-type: none"> 連結報告資料と会計システムの残高試算表との照合を義務付けている。 差異がある場合には、その内容・理由・承認者を明確化し、説明可能な状態としている。
現地システム帳簿と現地法定財務諸表	現地法定財務諸表は現地の税務・会社法対応のために別途修正が行われることがあり、その修正内容が会計システムに反映されない場合、事実上の二重帳簿状態が生じる可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> 法定財務諸表確定後に会計システムとの残高照合を実施している。 差異がある場合には、その内容・理由・承認者を明確化し、説明可能な状態としている。
総勘定元帳と残高明細	貸借対照表の各勘定について相手先別・案件別の残高明細が作成されていない場合、滞留残高や仮勘定、マイナス残高の実態が把握できず、不適切な処理が長期化する。特に、その他勘定は利益調整の受け皿となりやすい。	<ul style="list-style-type: none"> 貸借対照表の各勘定において、相手先別・プロジェクト別の残高明細を作成している。 一定期間以上の滞留残高を抽出し、対応している。
主要勘定の補助簿	銀行預金、売掛金、買掛金、棚卸資産、固定資産等の主要勘定について適切に補助簿が整備されていない場合、帳簿残高の裏付けが不十分となり、異常残高の発見が遅れ、不正や誤謬が埋没する可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> 主要勘定について補助簿（債権・債務の滞留管理表、棚卸資産の滞留管理表、固定資産台帳等）が作成され、総勘定元帳との照合を実施している。

帳簿照合の対象	実務的なリスク	海外拠点が構築すべき仕組み
補助簿と根拠証憑	補助簿に記載された残高が契約書、請求書、検収書、実地棚卸結果等の証憑により裏付けられていない場合、実在しない取引や架空資産が帳簿上に残存するリスクがある。証憑管理が弱い環境では、キックバックや循環取引が発見されにくい。	<ul style="list-style-type: none"> 残高を裏付ける証憑の保存ルールを明文化している。 補助簿と証憑の定期的な突合を制度化している。

以上述べてきた会計帳簿適正化の仕組みは、財務情報の透明性を確保するための基盤であり、不正防止のみならず、経営管理や監査の実効性・効率性を支える前提条件である。

5. まとめ

本稿では、海外拠点ガバナンスにおける監査役監査の役割と限界を踏まえ、グループポリシーの整備・浸透、三様監査の連携、そして財務情報の透明性という観点から、その実効性を高める方向性を検討してきた。

海外拠点は構造的に見えにくい存在であり、監査役が個別事象を網羅的に把握

することは現実的ではない。したがって、監査役監査の本質は、個別論点の深掘りにあるのではなく、統治の基盤となる仕組みが適切に設計され、実際に機能しているかを確認する点にある。

グループポリシーが共通の価値基準を示し、三様監査が相互に補完し、そして会計帳簿の適正化を通じて財務情報の透明性が確保される。この連関が有機的に機能してこそ、海外拠点ガバナンスの実効性は担保されると筆者は考える。

本稿が、海外拠点の監査実務を担う皆様の検討の一助となれば幸いである。最後までお読みいただき、心より感謝申し上げます。

略歴

山崎 耕平 (やまざき こうへい)

AsiaWise 会計事務所 代表公認会計士

AsiaWise Professionals GRC Team Leader

慶應義塾大学総合政策学部卒業。2007年公認会計士試験合格後、有限責任あずさ監査法人に勤務。2012年から2013年にかけて清華大学(中国)人文社会科学学院に留学の後、2013年よりPwC税理士法人に所属。うち、2015年から2016年にかけてPwC上海事務所に駐在。帰国後、2017年から2021年まで有限責任監査法人トーマツのリスクアドバイザー事業本部に勤務。2021年5月、AsiaWiseグループに参画。グローバル企業におけるガバナンス強化支援、法定監査、国際税務コンサルティング、海外拠点の不適切会計・品質不祥事調査、海外複数拠点の内部監査、贈収賄リスク監査、中国テクノロジー規制対応、上場準備企業の決算体制や内部監査体制の構築支援、PMI後の内部統制構築支援など、クロスボーダー領域におけるGRC(ガバナンス・リスク・コンプライアンス)関連のアドバイザー業務を多数手掛ける。