



AIMConsulting

内部監査部門に求められる海外対応

Account
Information & Intelligence
Management
Consulting

エイアイエムコンサルティング株式会社
コンサルティングサービス事業部
ビジネスコンサルティンググループ

Agenda

- **海外子会社管理の現状と課題～J-SOX海外対応と海外監査の現状と課題～**
 - 海外子会社管理の必要性と重要性の高まり
 - J-SOX海外対応を巡る内部監査部門の現状と課題
 - 海外監査対応を巡る内部監査部門の現状と課題
- **海外対応における内部監査部門の役割～J-SOX海外対応・海外監査と英語化～**
 - 海外対応における内部監査部門の役割
 - 海外拠点におけるJ-SOX対応
 - 海外拠点における内部監査対応
 - 海外拠点に対する外国語対応：英語版評価調書/英語・中国語版監査チェックリストの記載例
- **海外対応の実務・事例～AIMCコンサルタントによる海外対応事例～**
 - J-SOX海外対応の実務・事例
 - J-SOX海外対応の実務ポイント
 - 海外監査対応の実務・事例
 - 海外監査対応の実務ポイント
- **内部監査部門に求められること～内部監査部門に期待される海外対応～**
 - 海外子会社管理における内部監査部門の役割
 - 海外監査に有効な監査の進め方について～Webツール監査～

海外子会社管理の現状と課題

～J-SOX海外対応と海外監査の現状と課題～

海外子会社管理の必要性と重要性の高まり

◆ 海外子会社の必要性と重要性の高まり

東南アジアを中心とした海外進出が加速する中、海外現地法人の実状を知らない親会社も少なくない。

海外
進出

今後さらに加速する企業の海外進出

大企業から中堅・中小企業まで、積極的に海外進出をしており、特に東南アジアを中心に海外現地法人を開設するケースが増え、この傾向は当面続くものと予想される。



放任
経営

放任主義による海外子会社管理

放任主義によって海外現地法人を運営しているケースが多く、現地法人の管理状況や管理精度について、親会社が把握できていないケースも珍しくない。

企業
統治

企業・イメージに対する社会的要請

海外現地法人の活動・イメージが親会社の事業に大きく影響を与えることもあり、情報が瞬時に世界に伝わるIT社会においては、コーポレートガバナンスへの責任が極めて高い。



経営
課題

海外監査への関心・期待の高まり

重要性が高くない海外現地法人から不祥事が発生するケースもあり、従来に増して経営陣による関心と海外監査に対する期待が高まっている。

コーポレートガバナンスの社会的要請を受け、海外現地法人の管理に対する関心と期待が高まっている。

J-SOX海外対応を巡る内部監査部門の現状と課題

◆ J-SOX海外対応を巡る現状・要望

J-SOXに対する知識や理解がなく、現地で対応できる人間もおらず、相互に協力して進めるのが難しい。

課題・要望①

J-SOX対応への現地担当者の反発がある



「現地監査法人の監査も受けており、現行の業務内容に問題点はない」という見解があり、J-SOX対応による業務変更・追加作業に対する反発がある。

課題・要望②

J-SOX対応上必要となる規程類がない



海外子会社（特に東南アジア）においては、職務権限規程や経理規程等、J-SOX対応上、最低限必要となる規程類も存在しないケースがある。

課題・要望③

海外子会社にJ-SOX対応要員がない



海外子会社側にJ-SOX対応の担当がおらず、証憑を依頼しても、対応が遅くなることが多くある。また、そもそも期限が守られないケースもある。

課題・要望④

対面でのコミュニケーションが難しい



物理的に距離が離れているため、対面でのコミュニケーションを取ることが難しく、業務プロセスや統制内容の確認といったヒアリングを行う機会が限られている。

内部統制の構築や評価を進める前に、J-SOXが日本の法制度対応であることを理解させる必要がある。

海外監査対応を巡る内部監査部門の現状と課題

◆ 海外監査対応を巡る現状・要望

監査のスキルやノウハウが社内に蓄積されておらず、海外監査経験者や監査スタッフも確保できていない。

課題・要望①

海外監査に係る スタッフが足りない



内部監査部門は慢性的な人材難に陥っており、海外監査をしようとしても、スタッフが絶対的に不足しており、とても海外監査まで手が回らない。

課題・要望②

海外監査に関する 経験ノウハウがない



そもそも監査に必要なスキルや監査ノウハウが社内に蓄積されていない。海外監査を経験したことがある担当者もおらず、海外監査のノウハウ自体がない。

課題・要望③

海外現地法人の 状況が全くわからない



欧米での監査を実施したことはあるが、東南アジアや新興国での監査を実施したことがなく、海外現地法人の管理状況が全く把握できていない。

課題・要望④

ITや情報セキュリティ 監査を実施したい



海外現地法人のIT統制（全社・全般）や情報セキュリティのレベルを把握しておらず、上場会社の一般的な管理水準のレベルまではクリアしておきたい。

海外現地法人と適時適切にコミュニケーションを図るとともに、定期的に海外往査を実施する必要がある。

海外対応における内部監査部門の役割

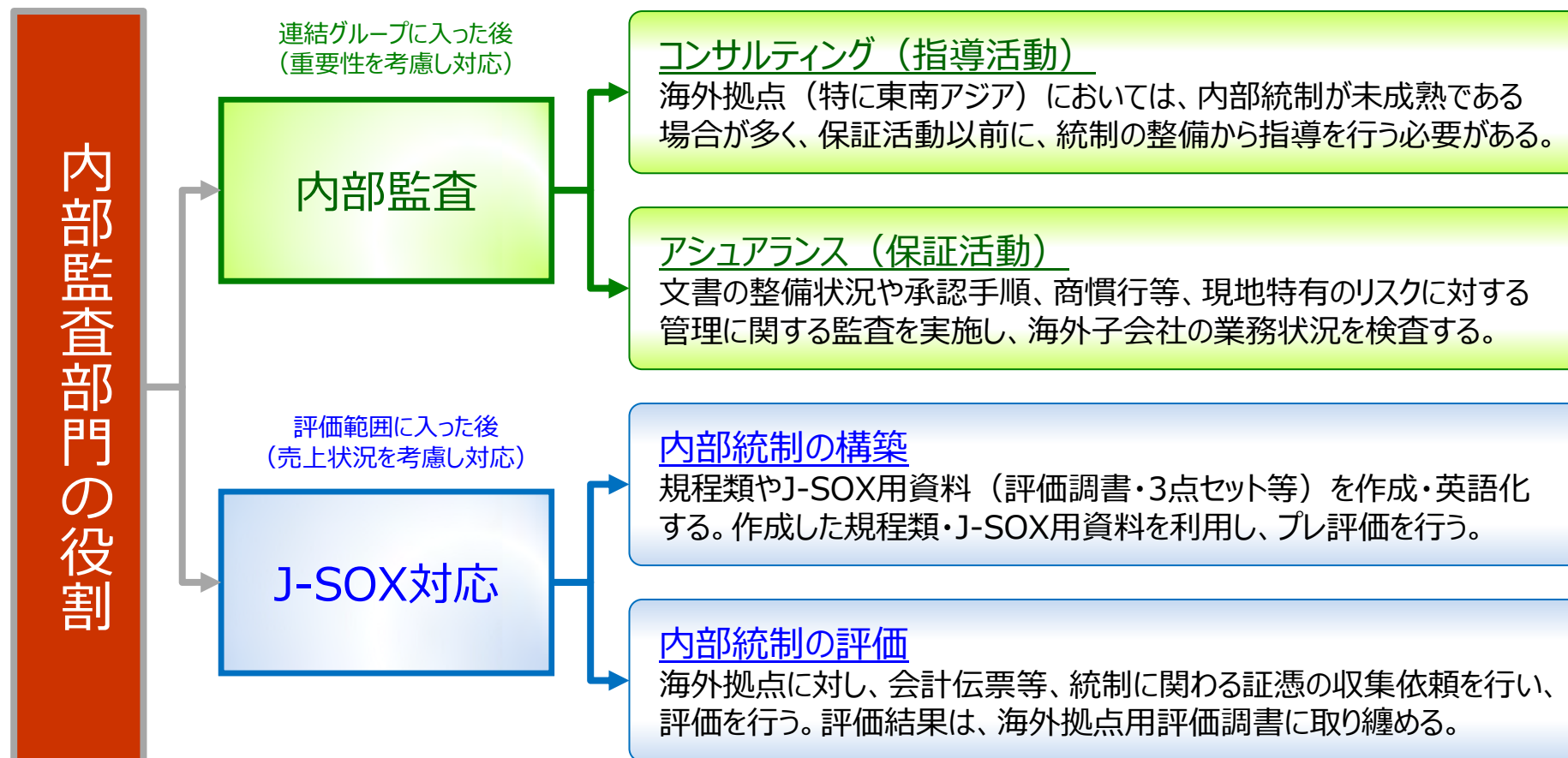
～J-SOX海外対応・海外監査と英語化～

海外対応における内部監査部門の役割

◆ 内部監査部門に求められる海外対応

海外拠点においては、内部統制が未成熟であるケースが多い。内部監査部門においては、アシュアランス（保証活動）や統制の評価だけでなく、コンサルティング（指導活動）や統制の構築まで行うことが求められる。

◆ 海外対応における内部監査部門の役割



海外拠点におけるJ-SOX対応

◆ J-SOX海外対応

日本と同様に、規程類の整備と3点セットの作成が求められ、評価調書を作成して毎年整備・運用状況の評価を行う。

◆ 内部監査部門が担うJ-SOX海外対応（内部統制構築）

1 規程類の整備

日本の法制度に対応するため、日本拠点の規程類に基づき、職務権限規程や経理規程等、J-SOX対応上必要となるルールを整備する。



2 3点セットの作成

評価対象プロセスについて、J-SOX用資料として、業務内容や財務報告に係るリスクおよびコントロールを文書化し、英語化まで行う。



3 評価調書の作成

日本拠点の評価調書に基づき、不正等、海外特有のリスクを加味しながら、評価項目を監査法人と協議のうえ、作成する。



◆ 内部監査部門が担うJ-SOX海外対応（内部統制評価）

1 サンプル一覧の作成

会計伝票等、評価に必要な証憑を一覧化する。そのうえで、現地担当者向けにサンプル一覧を英語化し、証憑収集の依頼を行う。



2 評価の実施

証憑を確認し、仕組みが整備されているか、問題なく運用されているか検証する。統制の成熟度等を考慮し、現地訪問の可否を検討する。



3 監査法人との折衝

評価結果を評価調書に取り纏め、収集した証憑と合わせて監査法人に提出し、海外拠点の業務内容および評価結果の説明・協議を行う。



海外拠点における内部監査対応

◆ 海外監査対応

海外拠点の商習慣や法制度、文化等を踏まえ、監査計画を策定し、監査計画に基づいて海外拠点の往査を行う。

◆ 内部監査部門が担う海外拠点内部監査

※CSA : Control Self Assessment

1 予備調査

各国における商習慣や法制度、文化等、海外拠点特有の情報をできるだけ多く収集し、海外拠点の状況を把握する。



2 個別監査計画の立案

海外拠点の商習慣や法制度、文化等を踏まえ、特有のリスクを抽出する。また、統制の成熟度等も踏まえ、現地訪問の要否を検討する。



3 監査の通知

ヒアリング内容、出席者、確認資料等の監査内容と合わせて、改善実施の指導についても、海外拠点側に通知する。



4 監査の実施

ヒアリング・確認資料の分析等により、海外拠点の監査を行う。現地に訪問しない場合は、CSA (※) の活用やリモート監査・書面監査を検討する。



5 監査報告

監査結果・改善計画を監査報告書に取り纏める。また、子会社の経営者および親会社の経営者を含む、関係者へ監査報告書の説明を行う。



6 監査結果のフィードバック

監査結果および改善案をフィードバックする。認識の齟齬がないか協議を行い、不足している情報は、フィードバックを行う中で確認する。



7 フォローアップ監査

統制の成熟度、不備状況等を考慮し、現地訪問の要否を検討する。現地に訪問しない場合は、質問票を配布し、改善状況を確認する。



海外拠点に対する英語化対応

◆ 英語化すべきJ-SOXおよび内部監査資料

現地責任者および現地担当者に対し、J-SOXおよび内部監査の目的や実施内容を理解してもらうとともに、資料の収集や質問事項の回答といった作業を依頼するため、下記のJ-SOXないし内部監査資料を英語化する必要がある。

◆ 英語化すべきJ-SOX資料

資料名	英語化の必要性	資料名	英語化の必要性
J-SOX説明資料	現地担当者にJ-SOXの目的・重要性・タスク等を理解させるため、英語化する。	年間スケジュール	年間を通じて現地担当者の協力を得るため、作業スケジュールを英語化し、共有する。
規程類	現地担当者に周知するため、経理規程等、J-SOXに係る規程類を英語化する。	3点セット	現地担当者に業務プロセス統制の評価に協力してもらうため、3点セットを英語化する。
評価調書	現地担当者から統制内容の回答を得るため、評価調書を英語化する。	サンプリング一覧	現地担当者に評価証憑の収集を依頼するため、サンプリング一覧を英語化する。

◆ 英語化すべき内部監査資料

資料名	英語化の必要性	資料名	英語化の必要性
規程類一覧	監査でチェックすべき規程類を英語で一覧化し、現地担当者に提供依頼を行う。	監査計画書	監査の目的や重点監査項目を現地責任者に説明するため、監査計画書を英語化する。
監査チェックリスト	現地担当者から現在の管理状況に関する回答を得るために英語版を作成する。	監査通知書	現地担当者に対し、訪問日程やヒアリング時間、現地で確認する資料準備を依頼する。
監査報告書	現地責任者に対し、監査結果の共有や指摘事項の報告を行うため、英語化する。	改善指示書	改善活動を促すため、指摘事項に対する改善案を英語化し、現地責任者にも共有する。

海外拠点に対する外国語対応：英語版評価調書の記載例

◆ 評価調書（サンプルイメージ） ※下記はExcelにより作成したサンプルイメージです。

日本版評価調書（サンプル）

No	統制目標	統制内容	証憑	評価手続
001	経営者は、信頼性の高い財務報告を行うことを重視した財務報告の基本方針を策定しているか。	「財務報告の基本方針」を整備し、イントラネットに掲載している。	財務報告の基本方針	「財務報告の基本方針」を閲覧し、信頼性の高い財務報告を行うことを重視した財務報告の基本方針を策定していることを確認する。
002	経営者は、財務報告に係る内部統制の実現に向けて適切な体制等を整備しているか。	適切な体制を整備し、「内部統制担当者表」に明示している。	内部統制担当者表	「内部統制担当者表」を閲覧し、経営者が財務報告に係る内部統制の実現に向けて適切な体制等を整備していることを確認する。
003	内部統制・コンプライアンスの重要性に関する従業員への周知を行っているか。	「コンプライアンス行動指針」「J-SOX教育資料」を整備し、周知している。	コンプライアンス行動指針 J-SOX教育資料	「コンプライアンス行動指針」「J-SOX教育資料」が、イントラネットへの掲載または文書によって従業員に周知されていることを確認する。

英語版評価調書（サンプル）

No	Control Objectives	Control	Evidence	Evaluation procedure
001	Does the management establish the basic financial policies for financial reporting concerning with its reliability?	Basic policy for financial reporting is maintained.	Basic policy for financial reporting	We verify that basic policy for financial reporting is described in "Basic policy for financial reporting".
002	Does the management establish the framework of internal control over financial reporting?	Individuals responsible for internal control is maintained.	Individuals responsible for internal control	We verify that framework of J-SOX is described in "List of person in charge for J-SOX".
003	Do all employees recognize the importance of internal control and compliance by the management?	Compliance general information maintained by all employees.	「統制内容」「証憑」を踏まえ、評価手続を設定 日本拠点の内部監査部門が評価対応で利用する項目であるため、英語化しないケースもある。	We verify that compliance policy and educational documents of J-SOX are posted in intranet.

海外拠点に対する外国語対応：英語・中国語版監査チェックリストの記載例

◆ 監査チェックリスト（サンプルイメージ）※下記はExcelにより作成したサンプルイメージです。

監査チェックリスト	No	分類	監査項目	監査手続	証憑
	001	情報管理	電子情報のセキュリティに関する規程はあるか、適切に運用されているか。（例えば、持出し管理・セキュリティレベル管理・パスワード管理・アクセス権の制限等）	【整備/運用】 ・情報管理に関するルールについて、周知・教育が行われているかを確認する。	情報管理手順書 アクセス権限表
	002	与信管理	与信の管理方法は確立され、適切に運用されているか。	【整備/運用】 ・与信のチェックを行う仕組みがあるか、与信チェックの運用記録を確認する。	与信チェックリスト 与信限度額申請書

Internal Audit Check List	No	Classification	Description	Procedure	Evidence
	001	Information control	Does Company have any rules for security of electronic data and adequately operate the rules? (e.g. property management, security level control, password control or access authority control)	maintenance / operation Confirm whether knowledge and education are being done about rules concerning information management.	Information control procedure Access authorization matrix
	002	Credit control	Does Company properly establish and implement the credit control method?	maintenance / operation Check the operation record of the credit check whether there is a mechanism to check the credit.	Credit checklist Credit limit application

审计记录表	No	科目			
	001	信息管理	是否有关于信息安全领域的明确规定，是否按规定正常运作？（例如信息安全资产・加密・访问控制等）	制定/运用 通过现场提问确认员工是否被培训和了解有关信息管理的規定。	信息管理制度 访问权限表
	002	信用管理	是否有关于信用管理领域的明确规定，是否按规定正常运作？（例如应收账款管理・信用评级原则等）	制定/运用 通过现场提问和查看资料信用管理体系是否建立，审查信用调查的操作记录是否正常运作。	信用评级规定 信用调查记录表

事前に監査チェックリストを配布し、
現地担当者から回答をもらうため、英語化。

証憑は例示として提示する。
現地担当者に具体的な証憑名を回答してもらい、
往査時に証憑を確認する。

海外対応の実務・事例

～AIMCコンサルタントによる海外対応事例～

J-SOX海外対応の実務・事例

◆ AIMC海外対応実績（主なAIMCユーザ様の対応事例）



石油製品調達販売
連結売上高
6,661億円
主要拠点：シンガポール

本社：日本、海外拠点：シンガポール、ルウェー

内部統制報告制度の対応にあたり、前年の準備段階から支援する。各種規程類や手順書といった文書の整備から3点セット、評価調書の作成、整備および運用状況の評価まで全面的に支援を行う。現在も全社統制、決算統制、業務プロセス統制の評価を支援中。海外の販売拠点であるシンガポールの販売子会社に定期的に訪問し、現地スタッフと協力して証憑の収集・ヒアリング等の請負支援を行っている。



IT情報・通信
連結売上高
156億円
主要拠点：カナダ

本社：日本、海外拠点：カナダ、ドイツ、イギリス、米国、上海

内部統制の構築より、全社統制および決算統制の構築から評価までの支援を行う。北米カナダ子会社から規程類・証憑を収集して評価を実施する。現地スタッフより収集した規程類・証憑の不明点等は、電子メールやWeb会議を通じて確認を行う。評価調書の英語化対応（評価項目の翻訳）、英語による統制状況に関する質問・回答のやり取りをするとともに、逆に評価調書を英語から日本語に翻訳する等の対応も行った。



基幹システム開発・販売
連結売上高
350億円
主要拠点：インド

本社：日本、海外拠点：米国、インド、シンガポール、上海（東証一部上場支援）

IPOに伴う内部統制対応について、東証一部への再上場を目指して支援中である。各種規程類や手順書等の見直し・整備から3点セット、評価調書の更新、整備および運用状況の評価まで全面的に支援を行っている。また評価範囲に入る海外子会社対応として、各種規程や評価調書の変換（英語化）を行う等、規程類の子会社展開を進めるとともに、必要な統制状況の評価まで対応する予定となっている。



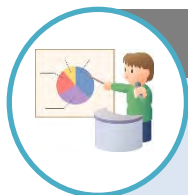
食料品輸出入
連結売上高
1,583億円
主要拠点：アメリカ

本社：日本、海外拠点：米国、シンガポール、中国、イギリス、フランス

IPOに伴うIT統制の構築から評価までを支援する。システムの開発・運用・アカウント管理等、IT管理に係る手順書や申請書等の運用書類を策定し、英語化（手順書・運用書類の翻訳）まで対応する。Web会議を通じて協議し、現地ロサンゼルスにも訪問し、手順書等を確認し、また評価に必要な証憑を収集する等の対応を行う。受領した証憑については、内容を確認のうえ、評価結果を英語版の評価調書に取り纏めている。

J-SOX海外対応の実務ポイント

◆ AIMCコンサルタントの所感：J-SOX海外対応を終えて



J-SOX対応に対する説明

J-SOX対応に対する理解が不足していることから、協力を得られないことがある。J-SOXの目的、評価の要件、実施すべきタスク、優先順位等を現場責任者および現地担当者へ説明し、日本の法制度対応であることを理解させる。



海外拠点側でのJ-SOX担当者の選任

J-SOX対応を円滑に進めるため、海外拠点側で必要な人員を選任することが望ましい。J-SOX担当者は、日本拠点との連絡窓口となり、証憑の収集・提供、ヒアリング対応を行う。



海外拠点との密なコミュニケーション

物理的に距離が離れていることや言語の問題もあるため、統制の状況を把握しにくい。評価調書を配布して統制状況を確認し、不明点の質問を繰り返しながら、評価調書を完成させていく。



決算期を考慮したスケジュール・要員の調整

国内では多くの企業の決算期は3月、海外では12月決算となっているケースが多い。国内拠点の評価・監査法人の監査日程・繁忙期等を考慮し、ヒアリングや証憑収集等のスケジュール、評価人員の配分を検討する。



海外特有の不正リスクに対する評価

架空の仕入先をマスタに登録し、不正送金する海外事例が散見されており、海外においては、マスタ管理の重要性が高くなる。監査法人からも、仕入先マスタの変更承認や変更後の検証に関する評価の実施を求められることが多い。

海外監査対応の実務・事例

◆ AIMC内部監査実績（主なAIMCユーザ様の対応事例）



卸売業
連結売上高
898億円

国内拠点：大阪、名古屋、神戸
海外拠点：中国（上海）、インド、アメリカ
中国（上海）に拠点がある化学品販売を行っている子会社の内部監査を行う。会計面については、現地の監査人にもヒアリングし、現状の問題点や課題、改善事項等の把握を行っている。また、売上傳票をサンプリングし、計上データ（日付・数量・価格）と関連書類（見積書、注文書等）との照合、上長の承認等、仕訳計上の適切性を確認している。往査後は、監査結果を通知し、メールや電話等を通じ、改善状況を確認している。



化学品製造
連結売上高
600億円

国内拠点：東京、名古屋、福岡
海外拠点：台湾、韓国、タイ、ベトナム

台湾に拠点がある生産工場の内部監査を行う。ISO9000を取得しているため、生産管理に係る監査は必要最低限に留め、契約管理や従業員の勤怠管理、コンプライアンス等を中心に監査を行った。併せて、オフィス内に保管している金庫の実査を行い、小口現金の管理状況を確認している。往査後は、監査報告書を取り纏め、日本本社での報告と合わせて、台湾拠点にも結果を報告し、密なコミュニケーションを心掛けている。



プラスチック成形
連結売上高
620億円

国内拠点：大阪、東京、仙台、札幌
海外拠点：インドネシア、シンガポール
インドネシアに拠点がある生産工場の内部監査を行う。製造に係るルールや手順書をチェックするとともに、ヒアリングや証憑の閲覧を通じ、製造原価の確認・承認、各設備の保全状況の監査を行っている。また、在庫や固定資産の保管状況、数量の管理状況等について、実地監査を行っている。併せて、オフィス内における機密文書の保管状況やキャビネットの施錠管理等、情報セキュリティに関する監査も行っている。



システム開発
連結売上高
75億円

国内拠点：東京、名古屋
海外拠点：東南アジア、ベトナム

ベトナムに拠点がある子会社へのグループ監査を行う。事前にヒアリング事項・必要資料の連絡を行ったうえで、現地に訪問し、往査を実施。国特有の基準（ベトナム会社法等）や組織体制、情報セキュリティといった個別テーマを監査手続に含め、ヒアリングおよび証憑の確認を通じ、監査を行う。往査最終日には、気づき事項をフィードバックし、改善指導を行った。後日、改善活動の実施を促す等、フォローアップ監査まで実施している。

海外監査対応の実務ポイント

◆ AIMCコンサルタントの所感：海外監査対応を終えて



指導（コンサルティング）を中心とした監査

『保証（アシュアランス）』するだけでなく、『指導（コンサルティング）』が必要である。海外拠点側もそれを期待していることが多く、監査結果の報告には、現地スタッフも同席のうえ課題や改善策を共有・協議すべきである。



会計士や弁護士等の外部専門家へのヒアリング

会計基準や法律、商習慣等、現地の状況を把握するため、外部専門家にヒアリングを行う。監査内容を検討するにあたり、会計事務所や会計士、弁護士が考えるリスクや課題を参考にすることは有用である。



時間に余裕を持った往査スケジュール

交通インフラが未整備である地域もあり、拠点間の移動に時間を要することがある。また、ヒアリング時間等、予め設定した予定通りに進まないことも多いため、柔軟に対応できるスケジュールを設定する。



監査資料に関する事前説明と資料収集時間

海外では、監査に必要な資料が期限までに提出されず、資料収集に時間がかかることが珍しくない。資料の内容や目的、期限等について、事前に念入りに説明し、時間に余裕を持って資料を収集する必要がある。



親会社主導による情報セキュリティの改善

海外（東南アジア）では、情報セキュリティの意識や管理が弱い傾向がある。海外子会社では、ITの専門部署がないことも多く、現地だけの対応が難しいため、親会社が指導して主体的に改善を進める必要がある。

内部監査部門に求められること

～内部監査部門に期待される海外対応～

海外子会社管理における内部監査部門の役割

◆ 海外管理における内部監査の重要性および役割

コンサルティングとアシュアランスの双方より、海外現地法人と密接なコミュニケーションを取る必要がある。

成熟期

テーマ別監査と循環的海外監査の実施

情報セキュリティやBCP、現地法順守等の個別テーマを中心とした監査を遂行するとともに、規程類の整備と運用に対する監査を定期的に繰り返し実施していかなければならない。



拡大期

J-SOX対応や監査役監査の実施

J-SOX対応もしくはJ-SOXをベースにした内部監査対応（全社的統制による監視）を行うとともに、監査役による監査の対象として管理精度を向上させていく。



成長期

規程通りの運用を監視するアシュアランス

規程類のチェック（網羅性と有効性）のほか、規程通りに業務を遂行しているかといった規程類への準拠性を保証（監視・モニタリング）する活動を中心として遂行する。



創業期

規程類の整備を中心としたコンサルティング

海外子会社を設立・操業させたタイミングにおいては、規程類の整備が十分ではないため、規程類の網羅性と記載内容の有効性を指導する役割が中心となる。



海外の成長に合わせ、コンサルティングからアシュアランス、J-SOX・循環的監査へと対応をシフトさせていく。

海外監査に有効な監査の進め方について～Webツール監査～

◆ Webツール監査の実施について

海外拠点に対する監査をWebツールを活用した手法で実施することでモニタリング機能を強化できる。全拠点の傾向や特色の把握、訪問監査の優先度の検討材料にするとともに、海外拠点に対する牽制効果の狙いもある。

● Webツール監査のイメージ

【アンケート入力】

自然災害（地震・台風等）が発生した際の対応計画を定めている

パンデミックが発生した際の対応計画を定めている

サイバー攻撃対策等

いずれでもない

複数選択可能なチェックボックスや単一のみ選ぶラジオボタン等、質問ごとに選択できる。

担当者1名に依存している業務はないか。マニュアル等が整備されているか。

マニュアル等が整備され、業務の標準化が行われている。

マニュアル等の整備は進めているが、個人に依存している業務がある

マニュアル等は未整備となっている

その他
1名ではないが極少数の
業員のみが作業内容を理
解している状態で、マニュアルの
整備が不十分である。

自由にコメント（文字）を入力することも設定できる。任意or必須入力の設定が可能である。

【管理画面】

定量的データであれば、棒グラフや円グラフを利用して、ビジュアルに趨勢分析等が可能である。

Webツールの活用により、入力作業の軽減と迅速なアンケートへの回答が実現できる。効率的に入力データを集計・分析・報告することができ、集計結果をデータで保存・蓄積しておくことにより、趨勢・傾向分析や経年比較も可能になる。

AIMC

AIM Consulting

エイアイエムコンサルティング株式会社

<https://www.aimc.co.jp>

不明点等につきましては、下記よりお問合せください。

<http://www.aimc.co.jp/inquiry/>