

2020年3月30日ウェブセミナー「海外グループガバナンスの課題と取り組み～ガバナンス・リスク管理・内部統制・内部監査」ご質問とプロティビティの回答

No.	頂いたご質問	Protiviti回答
1	グローバルガバナンスはどこから手を付ければよいですか。	まずは、自社のグループガバナンスの現状分析から始めてははいかがでしょうか。実務指針は、現状分析のチェックすべきポイントを示すリストとしても利用できます。 現状分析の結果により、指針とのギャップから自社の脆弱性が見えてくると思うので、手を付けるべき優先度の高い項目から始めてははいかがでしょうか。
2	日本企業において実務指針はどの程度活用されていますか。	特に統計数字のようなものはありませんが、企業の関心は高いと思っています。 現在数社の大手企業さんの「グループガバナンスシステムの構築と、規程の整備」のお手伝いをしていますが、それらの会社はどこも「経産省グループガバナンス実務指針沿って取り組んでいきたい」としています。
3	経済産業省のガイダンスの適用は、コーポレートガバナンスコードと同等の要請でしょうか。適用しないと問題となりますか。	この実務指針の書き方というのは、「こうしなくてはならない」というようなニュアンスで書かれているところは殆どありません。一貫して、様々な企業の事例とか、意見を紹介しながら、「〇〇との指摘もある」とか、「従って〇〇も検討すべきである。」などの、とても緩やかな表現に終始しています。むしろ、「強制感」が出ないように非常に気を遣った文章にしていると感じています。 本文の中でも、「本ガイドラインは、一般的なベストプラクティスを示すものであって、これに沿った対応を行わなかったからといって、それが取締役等の善管注意義務違反に繋がるというようなことはない。」しかし、「むしろ反対に、このガイドラインに沿った対応を行っていれば、善管注意義務を十分に果たしていると評価されるであろう。」と記載されています。
4	本社から目の届く数の目安などはありますか。	本社の管理部門の人員体制や、地域統括の体制などによっても異なるために何社とは言えません。 目の届くリミットの兆候として、本社としての子会社の情報を把握する業務負荷、子会社からの情報や要望に本社が対応できるレスポンスの速度、などを目安にはいかがでしょうか。
5	グローバルガバナンスの仕組と運用は出来ておりますが、地域による温度差や担当者の意識の違いがどうしても出てきます。責任者交代による十分は引継ぎが行われていないこともあります。教育により解決したいと思いますが、どのような点に注意したら宜しいでしょうか。	地域の環境や担当者のいままでの経験により、意識の違いはどうしても出ます。意識を高めるには、「関心」「理解」「協力」「コミットメント」と進むステップを組み込んだプログラムが有効です。ローカルでの失敗がグループ全体を脅かすリスクを各自意識できるような教育プログラムを作成しては如何でしょうか。 自社グループでの体験談の共有や、他社のローカルの事故がグループ全体に影響を及ぼした過去の事例などが考えられます。
6	経営者が内部監査に非協力的な場合の対処方法は？	経営者の内部監査に対する理解や支援が不足している場合は、監査役や監査等委員会のメンバーや組織の中でコーポレートガバナンスやリスクマネジメント、コンプライアンスに関わる役員やリーダーの中に内部監査のサポーターを作り、その方々から経営陣に内部監査の重要性を様々な形で伝えてもらうのも大事でしょう。 そのためにも、内部監査組織が経営に資する内部監査サービスを提供する継続的な取り組みも重要です。内部監査が価値を提供する10の方法について、プロティビティの提言がありますので、参考になれば幸いです。 https://www.protiviti.com/JP-jp/insights/risk-oversight-vol-68
7	方針や規定をいったん整備しても海外子会社にじっさいに展開するには、何を気をつければよいですか。	制定した方針や規程を、サンプル的に選んだ海外子会社でその内容が理解できるかまたは運用が可能かのチェックを行ったうえで、他の子会社へ展開することをお勧めします。 一旦受け入れられればあとは更新情報を伝えればアップデートできます。

No.	頂いたご質問	Protiviti回答
8	JSOXの形骸化をどのように防ぎますか。	J-SOXを表面的な評価だけで済ますと形骸化する惧れが大です。これを整備状況のみならず運用状況について積極的に定期的な評価を行うと、継続的な内部統制のレベルが維持できると考えます。せっかくコストをかけて評価・監査を行うのであれば、如何に効果的に利用するかを考えるのが大事なのではないのでしょうか。(J-SOX評価に便乗して品質管理などの他機能が全社的に確認したい項目を追加している他社事例もあります)
9	現地に往査する以前にヒアリング等で監査する場合の主たるポイントをお願いします。	実地監査で何について証跡に基づいた監査を行うかを探るのが事前のヒアリングの目的だと思いますが、監査テーマに関わるリスクの有無をヒアリングにて抽出するためにはリスク項目をあらかじめ想定しておくことが肝要と思われます。
10	御社でおすすめのGRCツールは？	弊社では、いくつものGRCツールの導入をご支援し、クライアントのニーズや規模によって最適なものをお勧めするようにしています。最近のクラウドベースのGRCツールとしては、ガルバナイズ社のHighBondをご紹介します。
11	経済産業省の実務GLには「PMIの在り方が検討されるべきである」とあるが、現状どの程度、一般にどれほどの企業が対応できていますか。	ご指摘のとおり、実務指針においても「異なる制度・言語・文化・商慣習を有する海外企業を適切に管理・監督することは、日本企業にとって特に難易度が高く、いわゆる PMI(Post merger integration) は、グループガバナンスの中でも特に重要な課題となっている。」と、多くの日本企業にとっての難しい課題です。「日本企業は、海外企業を買収してもレポーティングラインが不明確であることなどに起因して十分な監督や経営統合が実現できていないのではないかと指摘もある」とし、M&Aの成功には、その後のグループガバナンスが必要なインフラであるといえるでしょう。