

2026 年 8 月 4 日

「リスクの多様化を踏まえた海外往査のあり方」
ーアンケート調査結果等に基づく提言ー

(公社) 日本監査役協会関西支部 監査実務研究会

目 次

1. はじめに	5
2. 海外往査について	6
(1) 海外子会社のリスク要因	7
(2) 海外子会社の問題がグループ経営に及ぼす影響	7
(3) 監査役等による海外往査による実効的な監査手続の不可欠性	7
(4) 監査役協会報告書（「監査役の海外監査について」海外監査研究会報告 (2012年7月12日)）から見る海外往査の実務	8
3. アンケート調査から見る海外往査の実態	10
(1) アンケート回答会社の概要	10
(2) 海外往査の実施状況	13
(3) 往査の準備について	16
(4) 現地での監査活動	17
(5) 内部監査部門及び会計監査人同行時の活動や監査役等との連携	21
(6) リモート監査	21
(7) ヒアリングや監査記録	22
(8) フォローアップ	23
(9) リスク	24
(10) 海外往査で意識している点	26
4. アンケート調査結果等を踏まえた今後の海外往査のあり方（提言）	27
(1) 往査目的の明確化	27
(2) 事前準備の重要性	27
(3) 現地での監査活動の心得	30
(4) 監査結果講評の重要性	31
(5) 往査後のフォローアップ体制	32
(6) リモート監査の活用	32
5. おわりに	33
【参考資料1】課題やリスクとして考えている事項（自由記述概要）	35
【参考資料2】海外子会社で発生した事例（自由記述概要）	36
【参考資料3】チェックシート、ヒアリング資料	37
【参考資料4】制度説明資料、海外往査依頼資料	38
【コラム】	39

【エグゼクティブサマリー】

1. 「リスクの多様化を踏まえた海外往査のあり方」

海外往査の必要性（関西支部監査実務研究会発足の背景）

- ・ 海外子会社の不正・コンプライアンス違反が増加し、グループ全体への影響が拡大
- ・ 海外では距離や環境差によりガバナンスが形骸化しやすい
- ・ 監査役等による往査は不正抑止・リスク把握に有効な重要活動
- ・ リスク環境は大きく変化し、リスクに応じた往査項目、往査対象の見直しが必要

海外監査をテーマとした研究報告書としては、監査役協会より下記が公表されている。

○「監査役の海外監査について」（2012年7月12日）

- ①海外監査の基本的な考え方：監査計画策定、役割分担、連携、執行側との意思疎通など海外監査も国内監査と同様
- ②環境差に配慮した監査視点：言語や文化、法制度の違いを考慮した監査が必要。「本社における海外事業の経営管理・運営に関する監査」の視点と、「海外事業会社における経営及び業務執行に関する監査」の視点
- ③往査の事前準備と実施：事前調査や資料の準備、事後のフォロー
- ④未往査拠点のフォロー：全拠点の往査が難しい場合は、質問状の送付や他の機関からの情報収集で補完的に監査

○「国別海外監査ガイドブック」海外監査研究会報告（2013年7月11日）

○英文で作成した監査役制度説明資料〔簡易版〕（THE AUDIT & SUPERVISORY BOARD MEMBERS: A BRIEF INTRODUCTION）（2016年8月3日）

⇒海外往査に関連する報告書の公表から相当の期間が経過することから、改めて海外往査の実態を調査・分析し、海外往査実務の再確認やこれから海外往査を実施する監査役等へ参考となる提言を整理

2. アンケート結果の総括

監査役等による海外往査の実態を把握すべく、アンケート調査を実施（2026.1.19～1.30 回答者数186社）

1. 海外往査の実施状況

今期海外往査を実施（実施予定）：78%、往査対象2～5社：56%

2. 海外往査の準備状況

「往査先の事業に関する資料」、「過去の監査結果の確認」、
「質問状の事前公布」、「往査先の課題、リスクの整理」が80%超

3. 現地での監査活動

海外往査の同行者あり（内部監査部門47.7%、非常勤監査役等41.9%）

同行者がいる場合あり（内部監査部門51.2%、会計監査人42.4%）

ヒアリング項目は「事業遂行における課題」、「現在直面している問題
点・リスク」が90%超、「組織体制」や「本社への要望」も80%を超える
数値

4. フォローアップ

「報告書の回付」、「担当取締役への個別報告」 50%超

「監査役等が次回往査時に対応確認」 61.6%

5. リモート監査

リモート監査の実施33.1%

6. リスク

「グループガバナンス」、「事業計画の進捗」、「情報セキュリティ」が50%超

7. 海外往査で意識している点

文化・宗教・慣習への配慮、内部監査・会計監査との重複回避、現地および駐在員
への過度な負担軽減といった実務面の配慮や、駐在員とその家族の安全・健康・士
気への関心もみられる



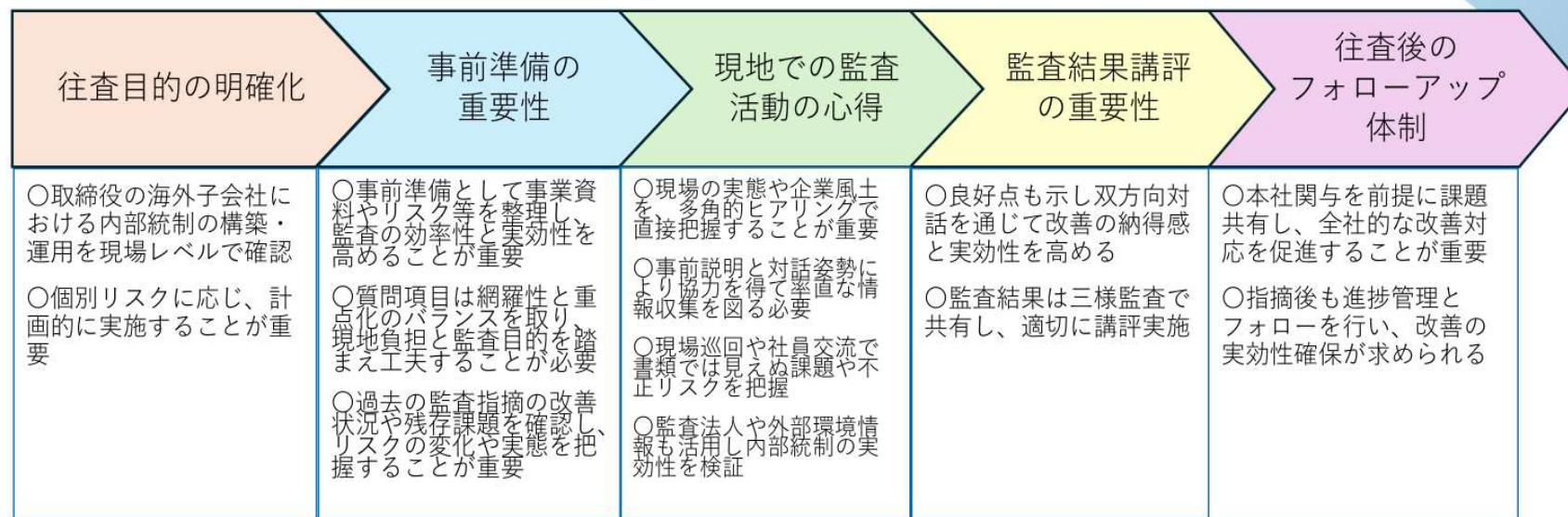
海外子会社・海外拠点に対する監査役等の活動は、形式的なチェックや不正摘発を目的とするものではなく、グループガバナンスが適切に機能しているかを確認し、その改善につなげることを重視する姿勢が共通していることが確認された。

①往査先は重要性やリスクに基づいて
選定される傾向が強く、限られた監査
資源の中でリスクベースによる海外往
査が実施されている。

②現地での活動は、現地経営者や従業員
との対話を通じて、現場で起きているこ
とや組織の実態を把握することに重きが
置かれている。

③海外往査で検出された課題やリスクは、海外
子会社固有の問題として捉えるのではなく、親
会社による統制や関与のあり方の問題として整
理され、グループガバナンスの改善に向けた本
社経営陣への提言につなげられている。

3. 「リスクの多様化を踏まえた海外往査のあり方」提言の概要



リモート監査の活用

【実例資料の提供】（別冊資料集）

・チェックリスト方式と簡素化方式は特性を踏まえ、目的や状況に応じて使い分けることが有効

【コラム】

・委員メンバーによる実体験を踏まえた海外での留意点

・海外往査が困難な状況においても、状況把握を補完する有効な手段としてリモート監査は活用可能

・小規模拠点や懸念拠点のカバー率向上、講評参加等を通じた関与強化にも有効に機能する

・現場の空気感の把握に制約があり、監査の深度確保には工夫が必要という課題

1. はじめに

昨今、日本企業のグローバル経営が深化する中で、海外子会社における不正事案やコンプライアンス違反が、グループ全体の信用失墜や経営基盤を揺るがす事態に発展するケースが散見される。グループガバナンスの要諦は、親会社と子会社の間で適切な「統制」と「連携」が機能していることが求められるところ、物理的・心理的距離が離れた海外子会社においては、ガバナンスが形骸化するリスクを常に孕んでいる。過去の不祥事事例を鑑みても、現地独自の商慣習や法規制への対応の不備や現地責任者による内部統制の無効化が要因となるケースは少なくない。

このような背景から、監査役等が自ら現地に赴く「往査」は、単なる確認作業に留まらず、不正の抑止力としての機能を果たすとともに、現地経営層との対話に基づく課題・リスクの洗い出しを行う極めて重要な活動となる。現場の情報に触れ、潜在的なリスクを早期に発見し、執行側に改善を促すことで、グループガバナンス及び内部統制の向上を実現することが可能となる。そのような中、日本監査役協会の海外往査に関する報告書の多くは、公表から既に十数年が経過しており¹、この間、地政学リスク、サイバーセキュリティの脅威、ESG・人権デューデリジェンスの要請など、企業が直面するリスクの変化、リモート監査の普及など様々な点において変化を遂げている。さらには、海外子会社における不正が頻発するなど、海外往査への重要性はますます高まっている。以上の状況を踏まえ本研究会において監査役等による海外往査は現状どのように行われているのかを調査し、その傾向を分析することで自社における海外往査の参考に資する提言をまとめるべく、活動を行った。

報告書のとりまとめに際しては、海外往査の実態についてアンケート調査（資本金1億円以上の本支部監査実務部会登録会社を対象）を実施したところ、186社より回答が得られ、往査活動の実態にとどまらず、多くの課題やリスク認識、実例などが得られた。アンケートへご協力いただいた皆様にはこの場を借りてお礼申し上げたい。

今回とりまとめた報告書は必ずしもベストプラクティスを示すものではなく、各社が置かれている状況、人的な体制などを考慮し、少しでも監査活動の高度化に資することにつながり、強固なグローバル・ガバナンス構築に向けた一助となれば幸いである。

¹ 「監査役の海外監査について」海外監査研究会報告（2012年7月12日）、「国別海外監査ガイドブック」海外監査研究会報告（2013年7月13日）など

2. 海外往査について

まず初めに海外往査の検討に先立ち海外子会社に想定されるリスクの構造的な課題と往査の必要性について整理する。

(1) 海外子会社のリスク要因

①ガバナンスおよび組織文化のリスク（コントロールの機能不全）

海外拠点においては、業績達成への過度なプレッシャーや現地での権限集中を背景に、拠点責任者への牽制機能の低下を許す素地が形成されやすい。本社の経営理念やグループの行動規範が現地従業員の意識層まで浸透していない場合、現地の独自の判断基準が優先され、本社への不都合な情報の遮断や、現地幹部社員による拠点長への「過度な迎合」といった歪みが生じる。これらは、内部統制の基盤である「統制環境」を根底から揺るがすリスクとなる。

②内部統制およびコンプライアンスのリスク（規制環境の変化と実務の乖離）

法規制のグローバルな厳格化に伴い、贈収賄（汚職）、人権デューデリジェンス、サプライチェーン管理、サステナビリティ、サイバーセキュリティといった新領域への対応が不可避となっている。特に、日本の商習慣とは異なる現地の慣行と、グローバルな規制基準との相克は、組織的な隠蔽やコンプライアンス違反を誘発する要因となる。また、現地スタッフへの過度な権限集中や、内部通報制度の形骸化は、自浄作用を喪失させ、潜在的な不正を長期化させる。

(2) 海外子会社の問題がグループ経営に及ぼす影響

上述したリスクが顕在化した場合、それは単なる一拠点の財務的損失に留まらない。グループ全体のブランド価値の毀損、国際的な法的制裁、さらにはサプライチェーン全体の分断といった、企業の存続を揺るがす致命的なリスクへと波及する。これらの課題は必ずしも海外拠点特有のものではないが、日本本社からの物理的・心理的距離に起因するリスクを本社管理部門が実態を十全に把握できていないことが想定される。

(3) 監査役等による海外往査による実効的な監査手続の不可欠性

こうしたリスクに対処するためには、日本国内での資料収集やデータ分析、あるいは定型的な報告書の書面確認といった「形式的監査」だけでは限界がある。

監査役等には、組織風土を直接検知し、現地マネジメントとの対話を通じてガバナンスの実効性を検証することが可能である。

① リスクの早期検知と「非財務情報の識別」

現地の法規制や社会情勢の激変が、オペレーションにいかなる質的影響を及ぼしているかは、組織風土や従業員の挙動といった情報を直接感知して初めて理解し得るものである。往査は、財務諸表等へ顕在化する前の「リスクの予兆」を、現地現物の視点から早期に識別することを可能にする。

② 情報の非対称性の解消

グローバルリスクが複雑化・高度化するほど、現地拠点による情報の選別（情報のブラックボックス化）が生じる蓋然性は高まる。監査役等が直接現地を訪問し、加工されていない一次情報に接することは、情報の歪みを補正するのみならず、現地マネジメントに対して「本社の目」を意識させるとともに、その結果、現地を直接見た監査役等から、過度な迎合を排した現場情報が代表取締役社長（または海外担当取締役）に伝えられ、本社による実効的なガバナンスにつながる。

③ 三様監査の連携強化と監査リソースの最適化

海外子会社の監査は、監査役等のみならず、内部監査部門および会計監査人による重層的な検証も必要である。しかし、限られた監査資源の中で広範な海外拠点を網羅するためには、三者が緊密に連携し、それぞれの知見を統合する「三様監査」の実効化が必然的に求められる。往査を通じて現地の内部監査人や外部監査人と直接対話し、監査上の懸念事項を共有することは、グループ全体の監査品質の向上とリソース配分の最適化に直結する。

(4) 監査役協会報告書(「監査役の海外監査について」海外監査研究会報告(2012年7月12日))から見る海外往査の実務

以上を踏まえ、監査役等の海外監査の在り方について、過去の報告書より振り返ってみる。これから海外往査を実施する方には、一読いただきたい。

①海外監査の基本的な考え方

監査役が海外監査を実施するうえでの基本的な姿勢や考え方については、国内における監査と変わるものではない。また、監査計画の策定、各監査役間での業務分担、会計監査人や内部監査部門等との連携、代表取締役をはじめとした執行側との意思疎通など、国内の監査において留意すべき一般的な事項については、海外監査においても同様である。

②海外監査において特に留意すべき視点

言語のみならず、法令等の各種制度や文化、商習慣といった様々な点において、国内と海外では大きく環境が異なることも多い点に鑑み、下記の視点をも踏まえた監査を実施することが考えられる。

- i 監査対象の海外事業会社特有の経営環境、経営上の課題、所在国特有のリスクなどを踏まえた監査を実施する。
- ii 監査に携わる人的資源には限りがあること、物理的な距離の問題等から、監査役等のみで海外事業会社を網羅することは難しく、会計監査人や内部監査部門等との連携は、国内以上に重要となる。また、本社のみならず、海外事業会社における会計監査人や内部監査部門等とも緊密な連携を図り、効率的で有効な監査を実施する必要がある。
- iii 海外監査特有の視点として、「本社における海外事業の経営管理・運営に関する監査」の視点と、「海外事業会社における経営及び業務執行に関する監査」の視点という、双方の視点があることに留意する必要がある²。

③往査の事前準備など

- i 海外事業会社に対する監査役監査の位置付けの明確化

海外事業会社の経営責任者に対する本社海外事業会社担当取締役からの指示書(監査役は本社海外事業会社担当取締役に対し、効率的監査実施のために必要な最大限の便宜を図らせるべく海外事業会社の経営責任者に対し指示するよう要請する)の取り付けが望ましい。さらに、より効率的で実効性のある監査を実施するために、監査役は会社法に基づき

² 具体的な視点やチェック項目は、報告書を参照ください。

取締役の職務の執行を監査する機関であり、会計監査人による監査や内部監査部門等による監査とは異なる旨を説明することなども有益である。

ii 事前調査

監査役は、海外事業会社の本社関係取締役、関連部署などに対し、事前にヒアリングを行うなどの監査対象となる事項について事前調査をする。併せて往査前に前回監査実績のレビューを行う。

iii 資料の事前入手

監査役は海外事業会社に対し、往査前に往査の日程・目的・訪問先・面談希望相手・質問事項などを送付し、できるだけ関連資料などを事前に受領し、検討しておく。

iv 事後のフォロー

往査後には、国内本社における報告や往査先への結果報告等のフォローをすることが望ましい。

④往査を実施しない事業会社のフォロー

海外事業会社の数が相当数ある会社においては、すべての海外事業会社を毎年網羅することは、費用や時間、人的資源の面からも現実的には難しく、実務においては、事業会社の行う事業の位置付けや重要性などを考慮したローテーションを組むことが考えられる。

この場合、往査を実施しない海外事業会社をどのようにフォローするかが課題となるが、例えば、以下のような方法でフォローすることなどが考えられる。

i 他の機関の監査結果等の報告聴取

会計監査人や内部監査部門等による監査の結果について報告を聴取することや、担当取締役や所管部門からの報告を聴取する。

ii 質問状等の送付

海外事業会社の経営責任者等に対し、質問状を送付し、その回答を受領する。

iii 関係者の来日時のヒアリング

海外事業会社の経営責任者や役員、日本人スタッフなどが来日する機会を捉え、ヒアリングを実施することも有効である。

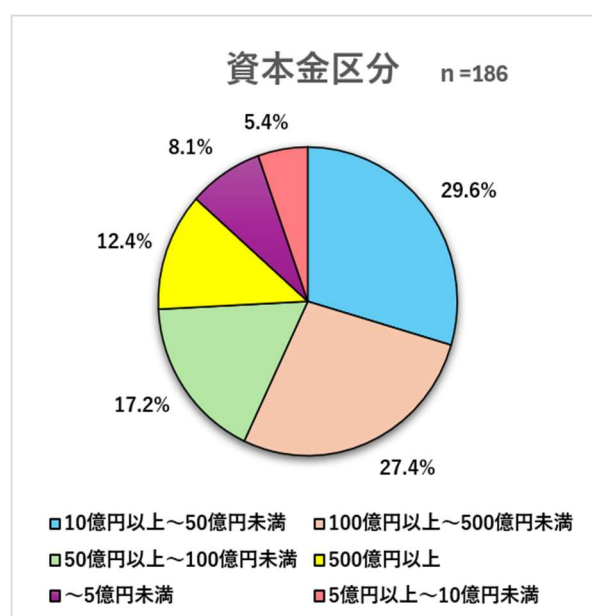
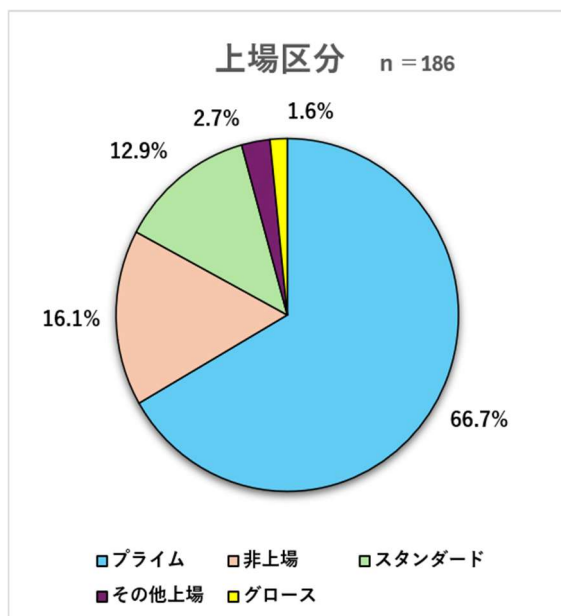
3. アンケート調査から見る海外往査の実態

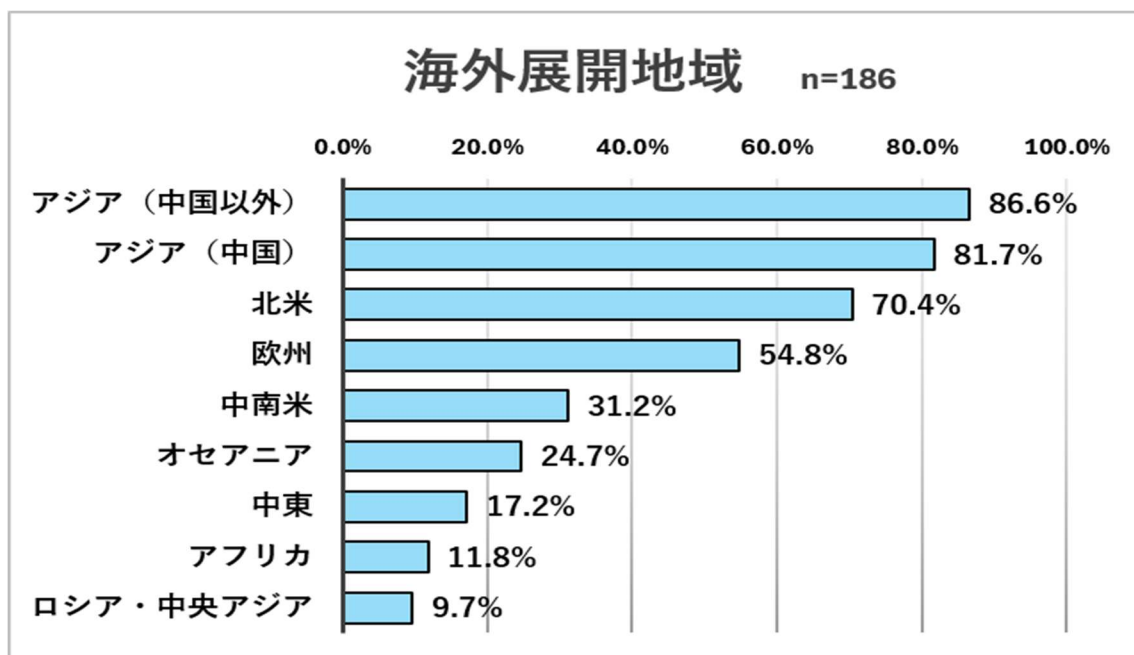
以上が過去の報告書において整理された海外往査の考え方、留意事項である。報告書より月日が経過しているとはいえ、基本的な監査活動は大きく変わることはないと考えられ、これらの項目を踏まえ、コロナ禍から進んだと思われるリモート監査など一部新たな活動、リスクなどを追加し、現状どのような海外往査がなされているのか、アンケート調査で分析を行った。本章では、上記アンケート調査から確認できる海外往査の現状について、整理する。また、アンケート実施対象は異なるが、2012年の研究会報告書（以下「2012年調査」という）における、同様の設問については、数値に変化があれば、合わせて触れてみたい。

（1）アンケート回答会社の概要

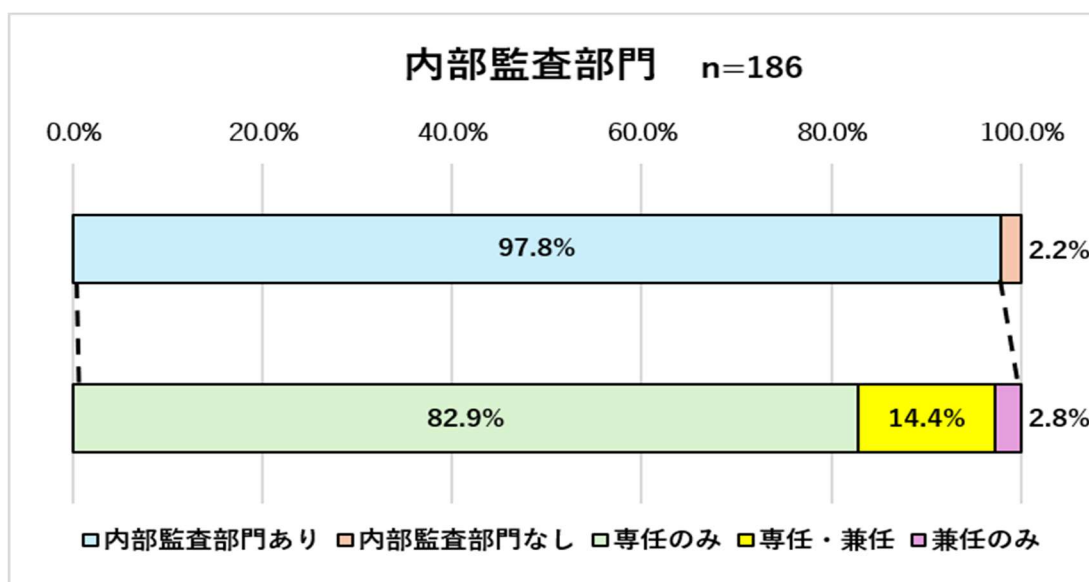
アンケート回答会社は、プライム上場企業が 66.7%、資本金 50 億円以上の合計で 50%超、海外子会社数は、1～5 社が 36.0%として多いものの、11 社以上の企業の合計で約半数を占めることから、一定規模の企業集団を有する最終完全親会社（84.3%）の回答となっている。

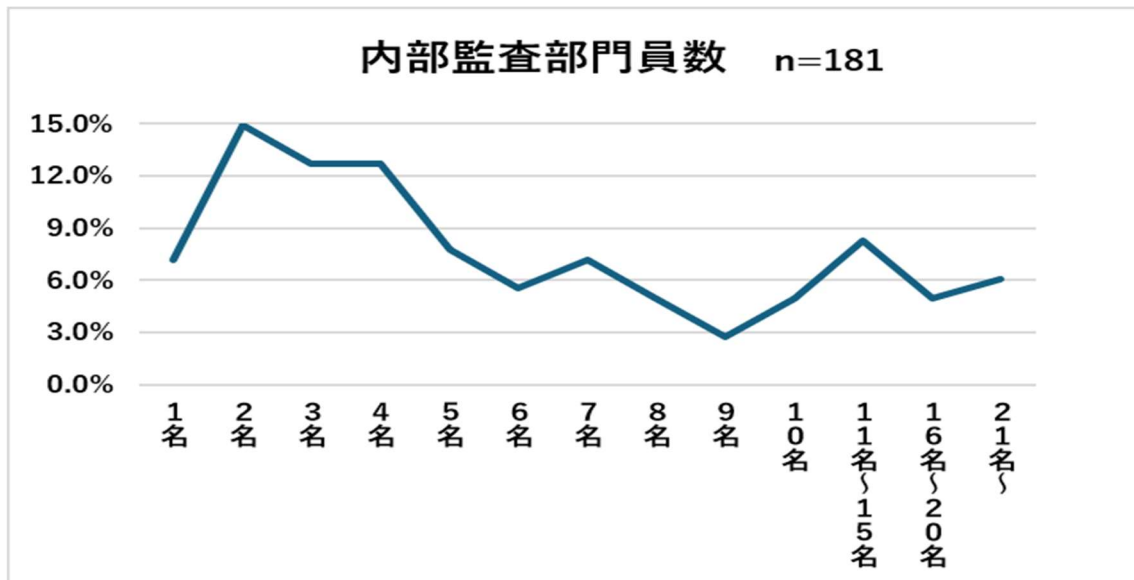
進出地域は、比較的距離の近いアジア（中国以外）（86.6%）、中国（81.7%）が多く、次いで北米（70.4%）、欧州（54.8%）と続く。



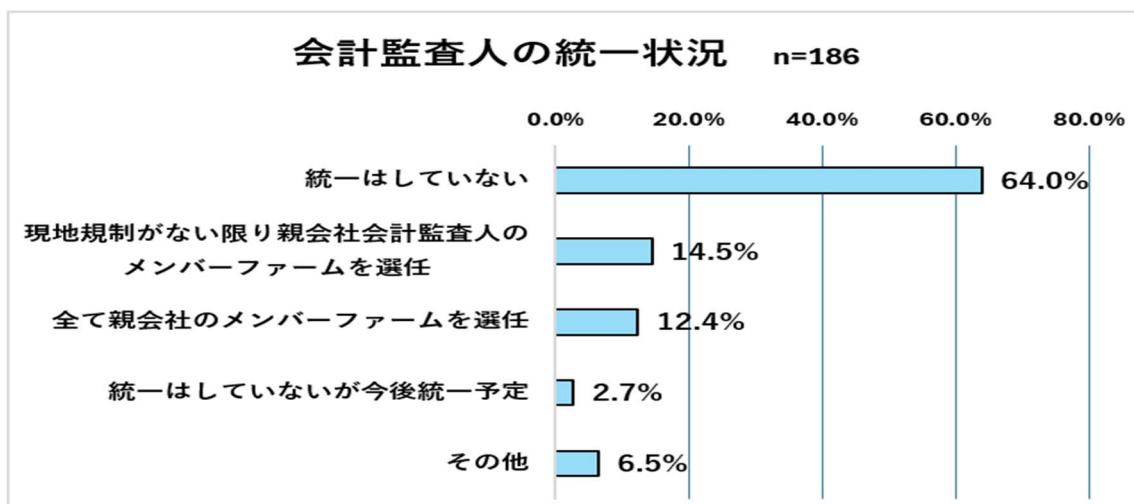


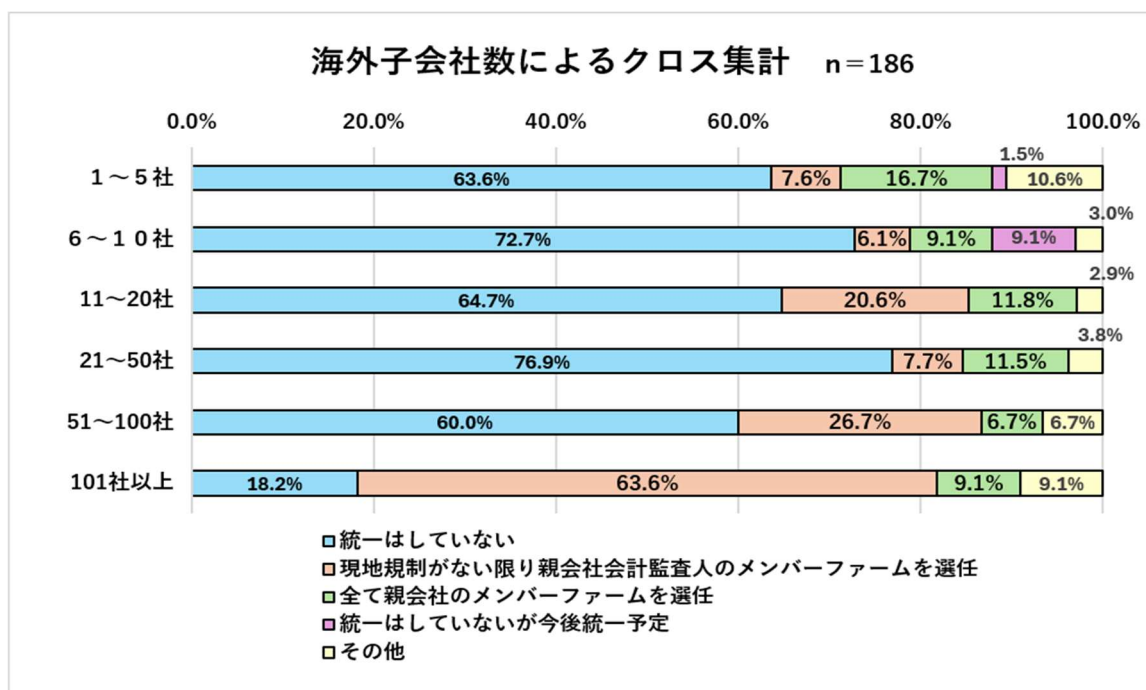
内部監査部門の体制は、97.8%とほぼ全ての会社で設置されているが、人員数では、2名が最多の14.9%であり、5名までの会社で50%を超える。昨今重要視される内部監査部門の役割を考慮すると、海外に拠点を有する企業として必ずしも多くはない印象を受ける。





海外子会社の会計監査人を親会社と同じ監査法人（系列事務所）に合わせているかどうかでは、64%で統一はされていなかった。海外子会社数とクロス集計してみたところ、海外子会社数が101社超えでは、現地規制がない場合、同一ファームの割合が高い傾向が見られた。自由記述も踏まえるとグループ監査の対応や監査レベルの統一、情報共有・統制の効率化を理由に、親会社メンバーファームへ統一する方向性がみられる一方、現地規制、メンバーファーム不在、子会社規模と費用対効果、設立・M&Aの経緯等により現状は非統一が多数派であるが重要子会社は統一、非重要子会社はコスト優先の現地意向重視の流れとなっている。



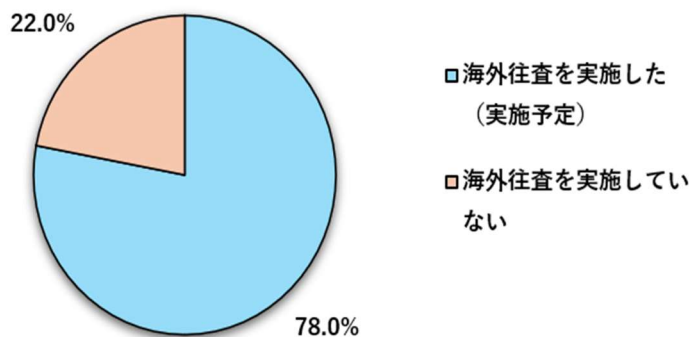


(2) 海外往査の実施状況

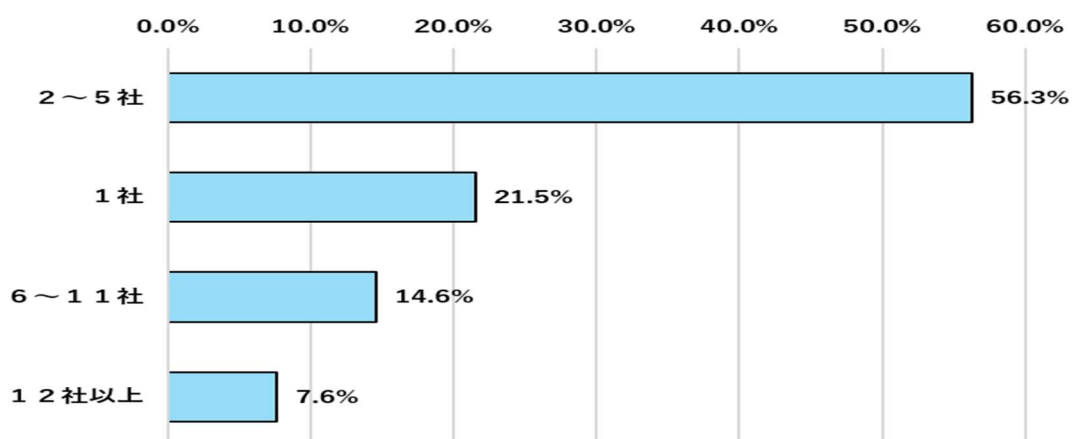
今年度海外往査を実施した（予定含む）会社は78%となり、多くの会社で海外往査が実施されている。さらに海外子会社数とのクロス集計をしたところ、海外子会社数が多い企業ほど実施率が高く、海外往査が重要な監査活動として位置づけられていることがうかがえる。

往査対象実施会社数では、2～5社の割合が最も多く半数を超えている。海外子会社数とクロス集計したところ、6～10社（76.0%）、11～20社（66.7%）、21～50社（61.5%）で比較的高い傾向となっていることから、一定数以上の海外子会社を有していても、年間に海外往査を実施できる社数は限られていると推測される。

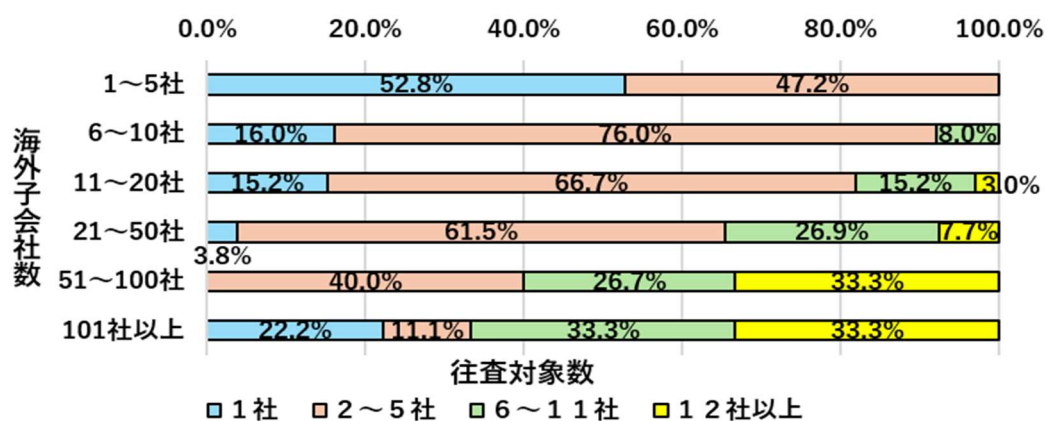
海外往査の実施状況 n=186



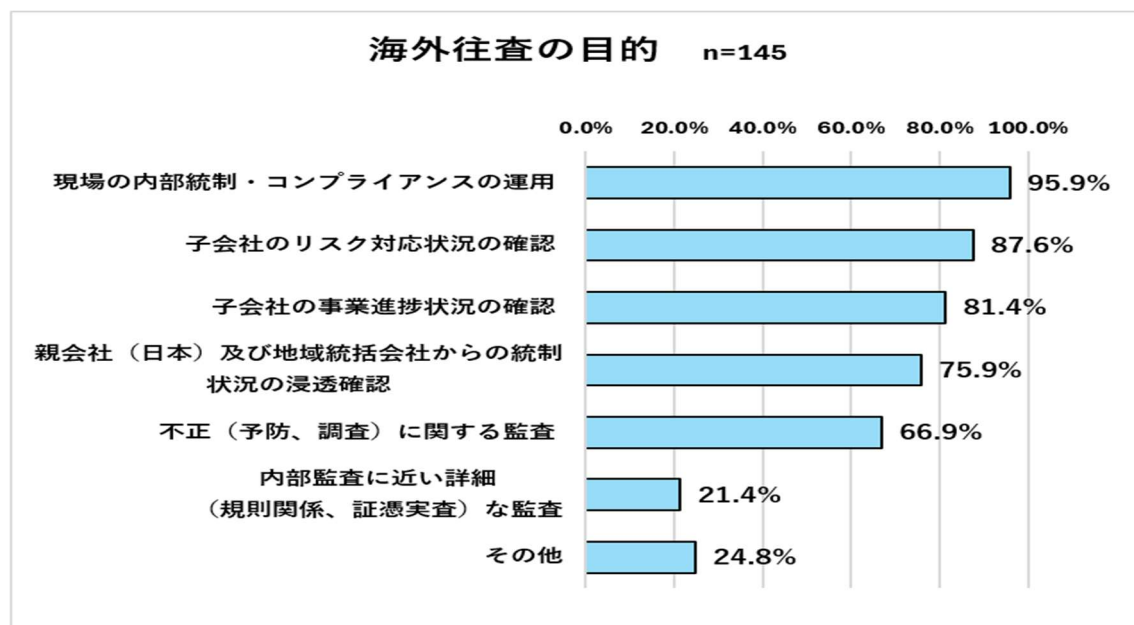
今期海外往査対象会社数 n=144



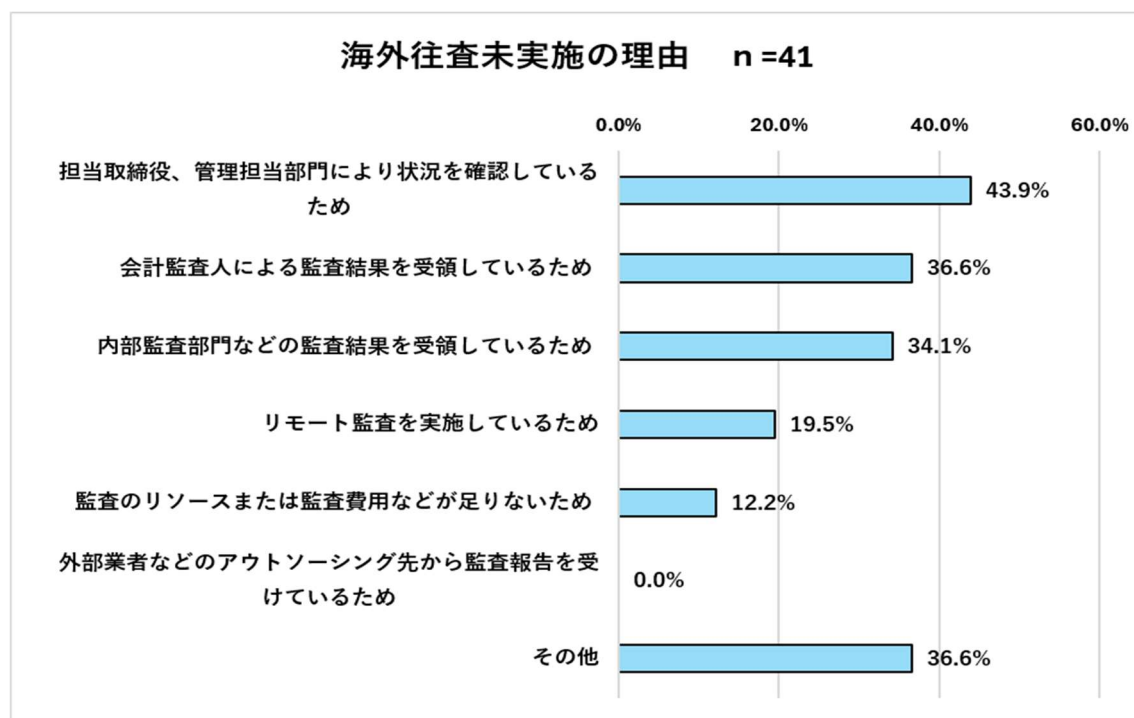
海外子会社数と往査対象数（クロス集計） n=144



海外往査を行う目的として、「現場の内部統制・コンプライアンスの運用」(95.9%)、「子会社のリスク対応状況の確認」(87.6%)、「子会社の事業進捗状況の確認」(81.4%)が多く挙げられており、ガバナンスを意識した目的が強い。



海外往査を実施していない会社も一定数見られるが、理由を分析すると、ほかのモニタリング機能に依拠していると思われる。

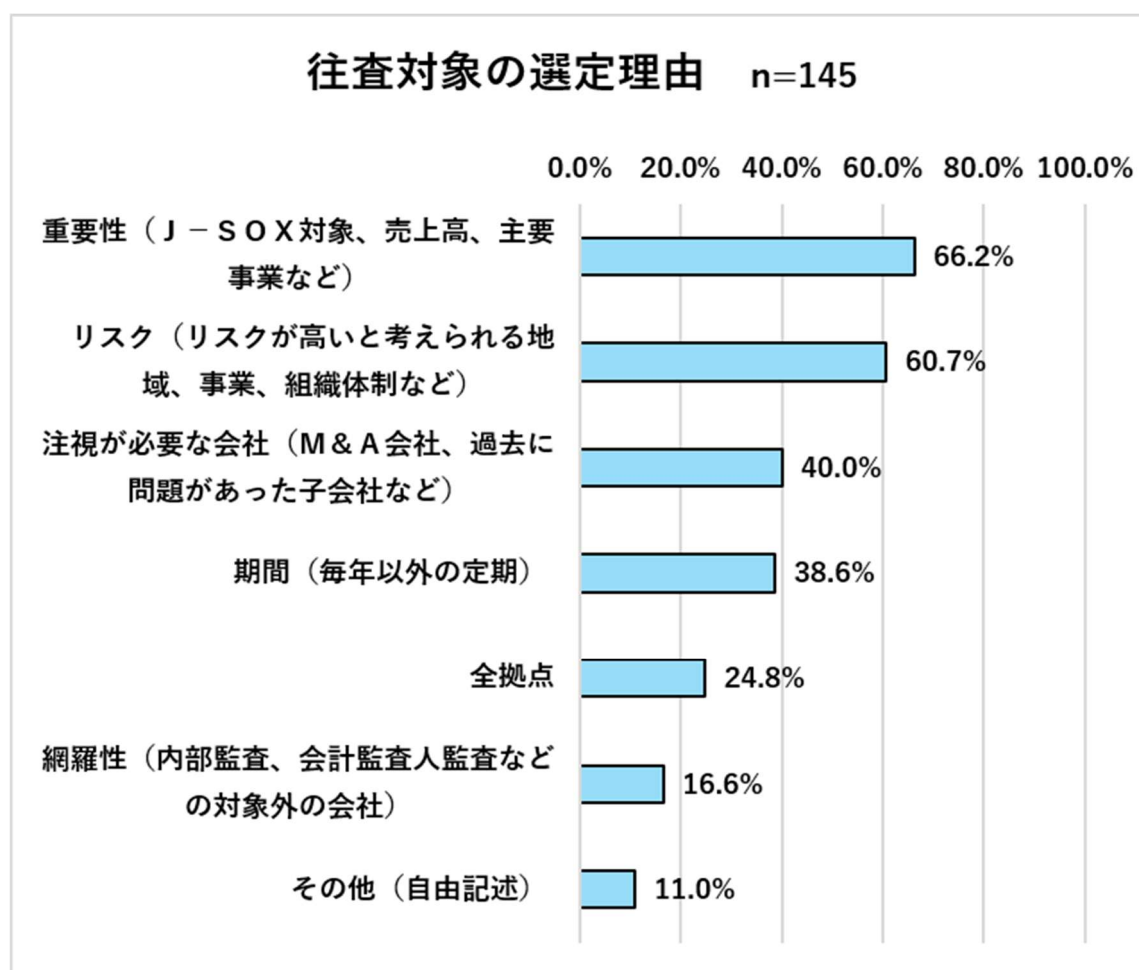


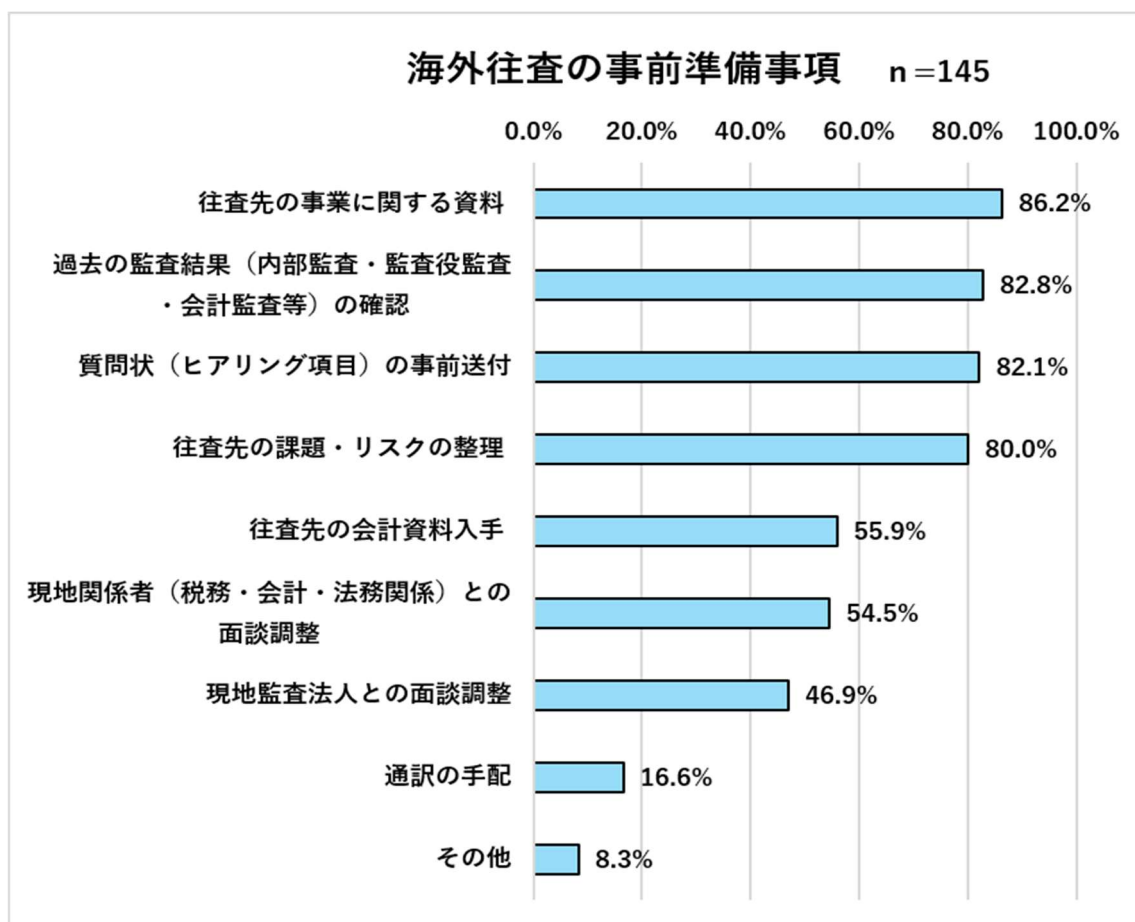
(3) 往査の準備について

まず往査対象選定の理由においては、全拠点や網羅性を考慮するのではなく、重要性、リスクに基づく選定が高い傾向であり、限られた人員、限られた往査回数に帰結するものと考えられる。昨今の海外子会社での不正事例を踏まえると、M&A 海外子会社や過去に問題があった会社であるかなども往査対象選定の理由とすることができるのではないかと。

海外往査の事前準備事項としては、「往査先の事業に関する資料」、「質問状（ヒアリング項目）の事前送付」、「往査先の課題・リスクの整理」、「過去の監査結果（内部監査・監査役監査・会計監査等）の確認」がそれぞれ 80%を超えていることから、各社共通して準備している事項と考えられる。

自由記述での失敗事例として散見されるものに、スケジュール管理が挙げられる。費用と時間を費やし現地で往査をするものの、限られた時間の中で詰め込みすぎると満足なヒアリング時間が設けられなかったという意見も多く、本末転倒とならないようある程度、余裕を持った往査スケジュールを準備しておくことも重要と考えられる。



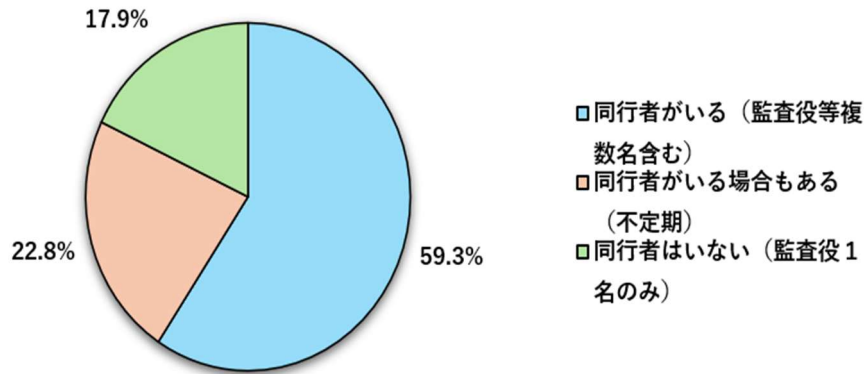


（４） 現地での監査活動

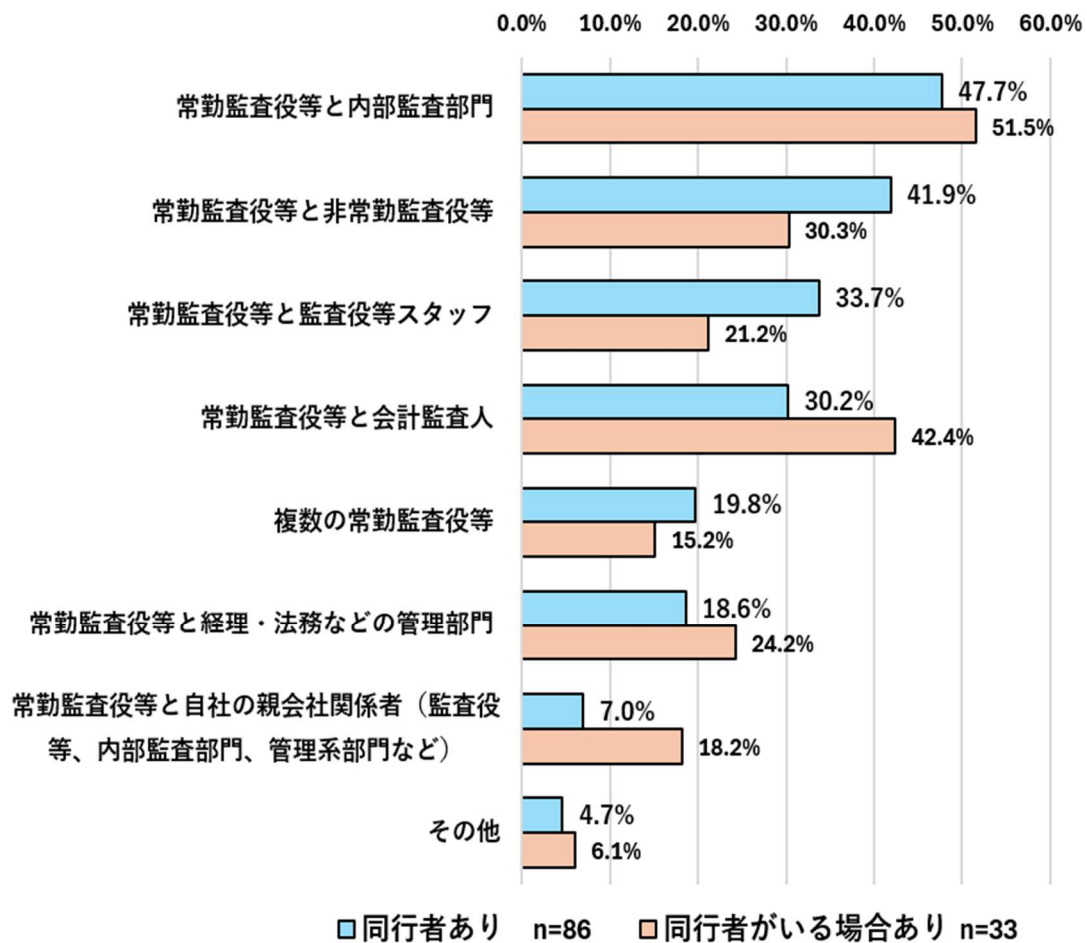
海外往査の同行者について調査したところ、約 60% の会社で必ず同行者がいるという結果であった。同行者の属性を見てみると同行者は内部監査部門が最も高く、約半数となり、同行者有りの場合は非常勤監査役等、不定期の場合は会計監査人がそれぞれ約 40% となった。常勤監査役単独ではなく、専門性や役割分担を意識しつつ、現場の負担も考慮した運用であると考えられる。2012 年調査では、「1 名（自身のみで実施）」が 34.7% であったことや、監査役スタッフと非常勤監査役は「同行しない」の回答がそれぞれ 65.3%、66.7% だったことから考えると、大きく様相は変化しているものと考えられる。

それぞれの同行の理由としては、「非常勤監査役等」では、海外事業の理解を深めるなどの現場を知ってもらうための理由が多く、「内部監査部門」については、監査の効率性や現場の負担軽減が多くみられる。

海外往査同行者の有無 n=145

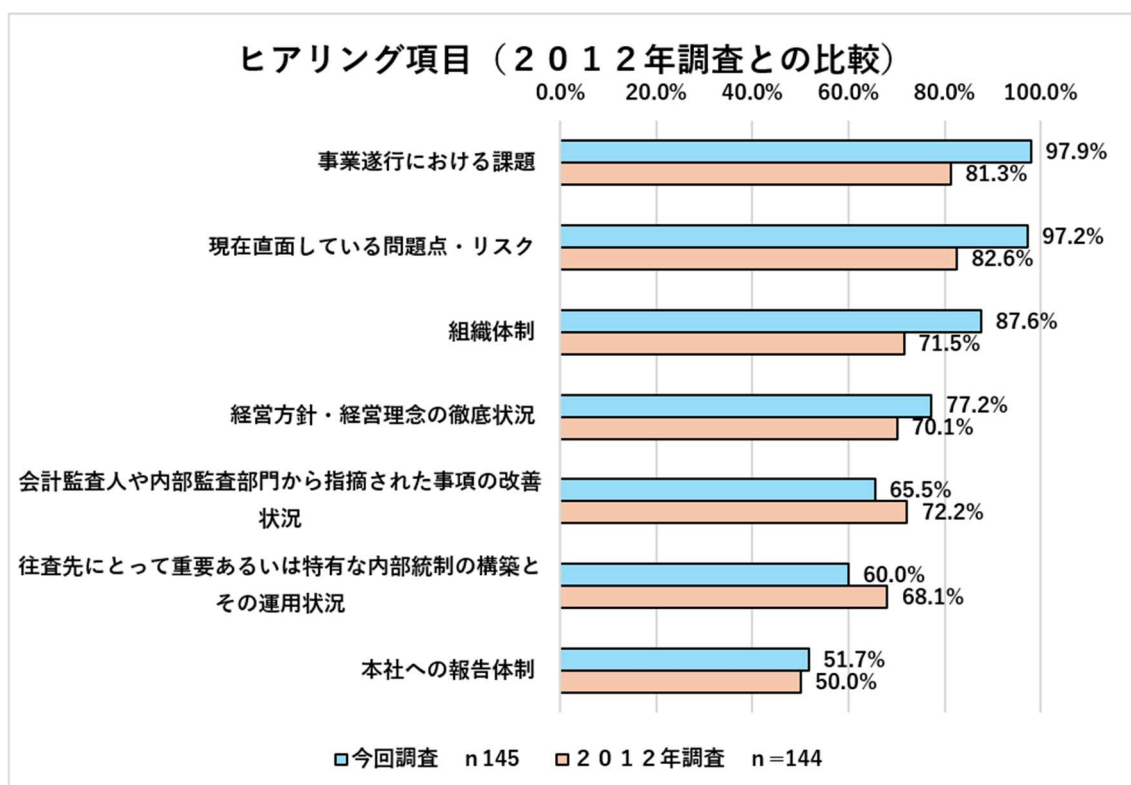


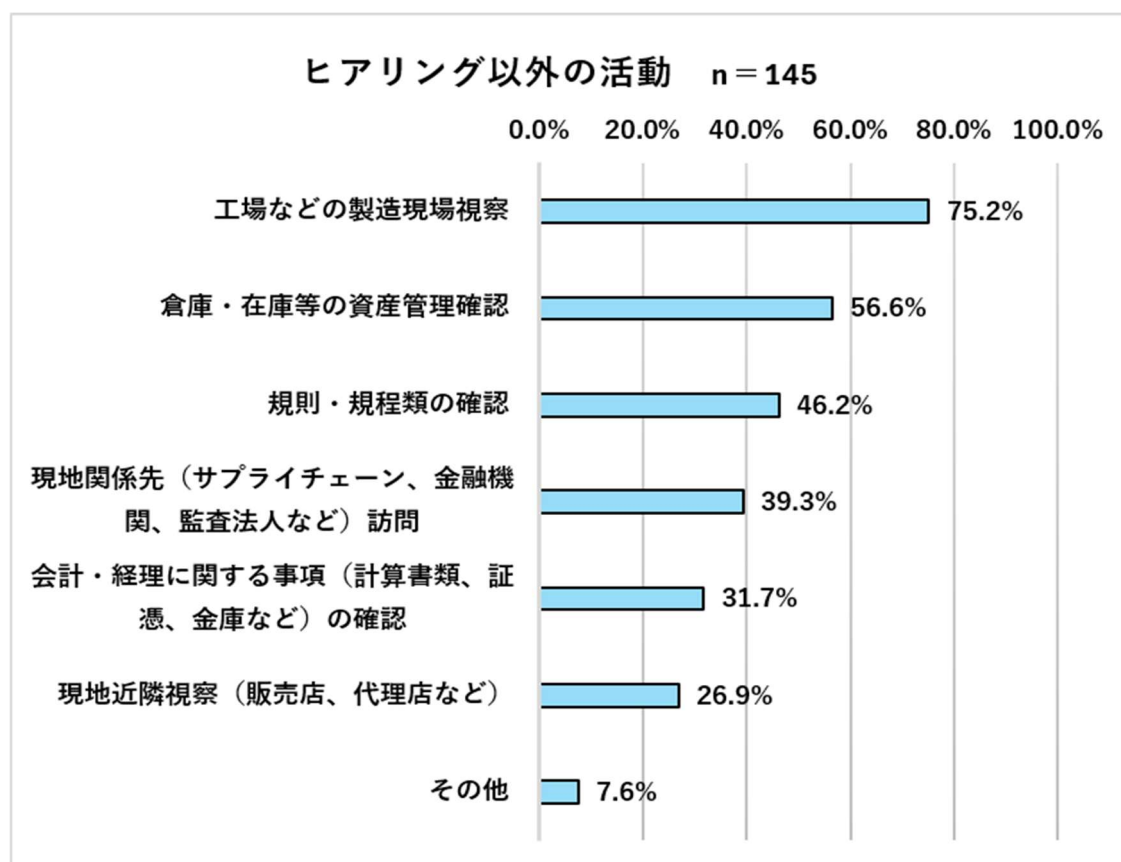
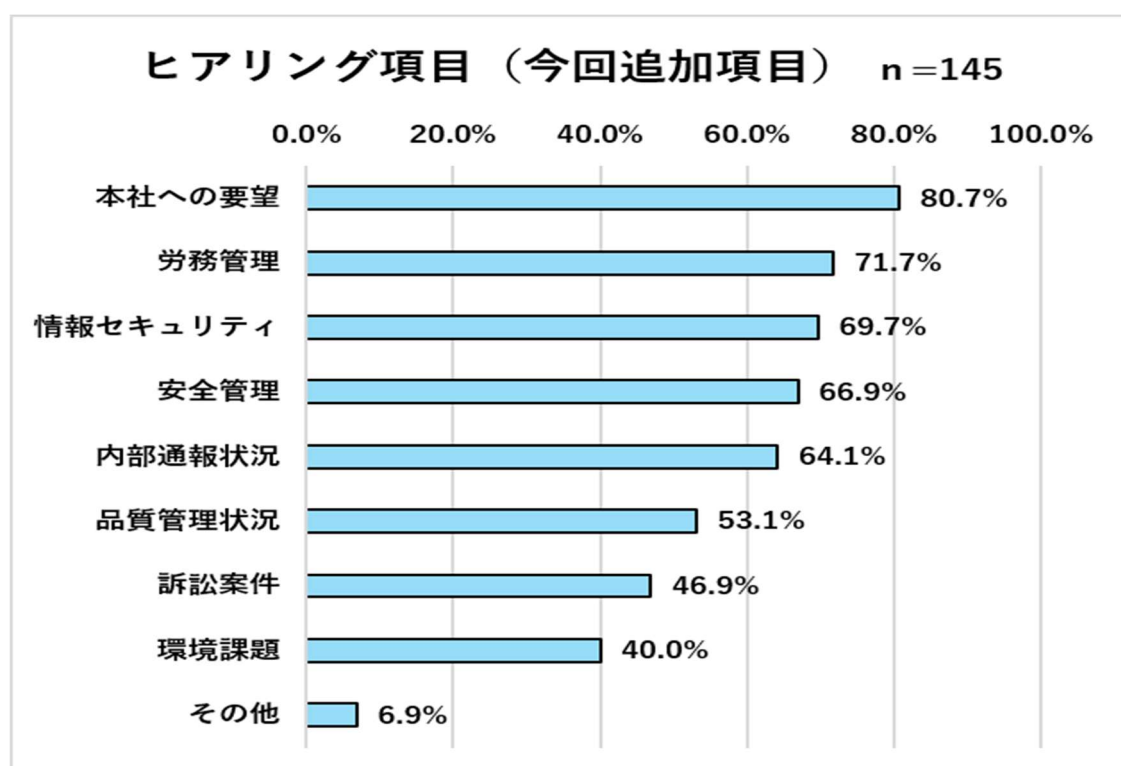
海外往査同行者



現地でのヒアリング項目は、「事業遂行における課題」及び「現在直面している問題点・リスク」は、ほぼ 100%となっているほか、「組織体制」や「本社への要望」も 80%を超える高い割合となっている。2012 年調査と比較しても大幅に増加しており、海外子会社の現場で起きていることの把握に重心がおかれている。

ヒアリング以外の活動においては、「工場などの製造現場視察」の割合が最も高く (75.2%)、回答会社が必ずしも製造業ばかりではないと考えられるとすれば、製造業では現場・現物の確認も重要視していることが窺える。また、海外往査時に監査役等の説明について、実施している会社 (口頭、資料配布含む) は、70%超に至り、特に「往査の目的」を説明している会社は 90%、「監査役等の職責・役割」も 70%を超えていることから、ヒアリング対象者に対し、認識したうえで臨んでもらっていると考えられる。





(5) 内部監査部門及び会計監査人同行時の活動や監査役等との連携

内部監査部門と同行している場合は、内部統制監査・制度監査・業務監査を主とし、規則・規程の整備状況および遵守状況を証憑ベースの監査が中心であり、監査役等は個別の証憑確認結果そのものより、経営者・幹部へのヒアリングを中心とした監査が実施されている。ヒアリングにはそれぞれが同席する場合も見られ効率化も図られている。

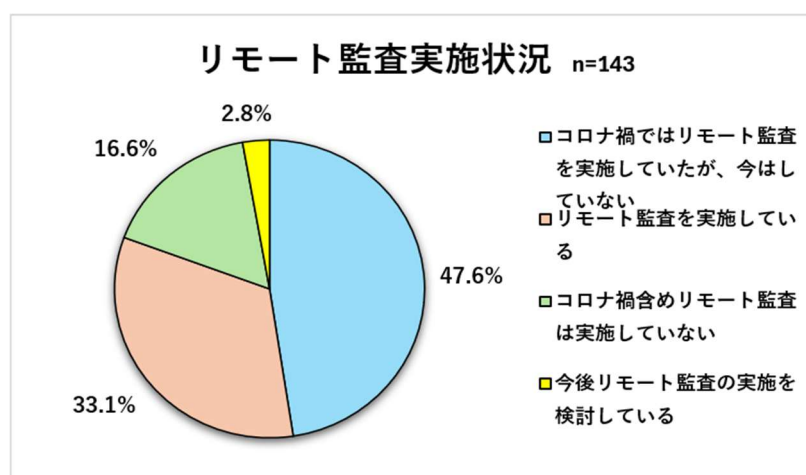
会計監査人が同行している場合は、監査範囲と重複しない部分を意識して監査役等監査を実施している。会計監査人は経営者・幹部面談や会計及び財務分野の確認のほか、内部統制やリスク確認を実施している。そのほか、現地会計監査人（監査法人）へのヒアリングも複数見られ、親会社監査人・海外子会社監査人・監査役等の連携も実施されている。

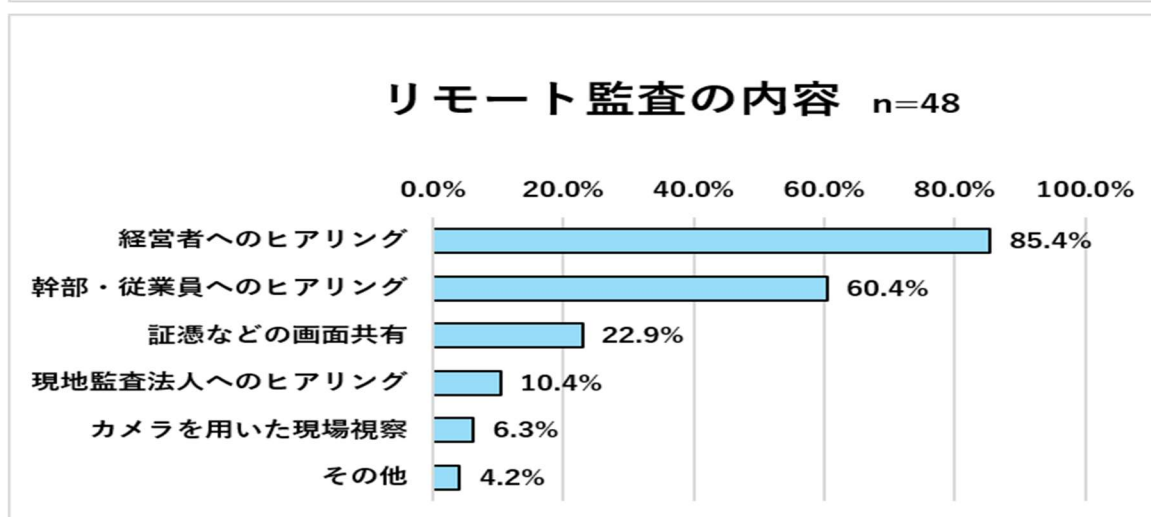
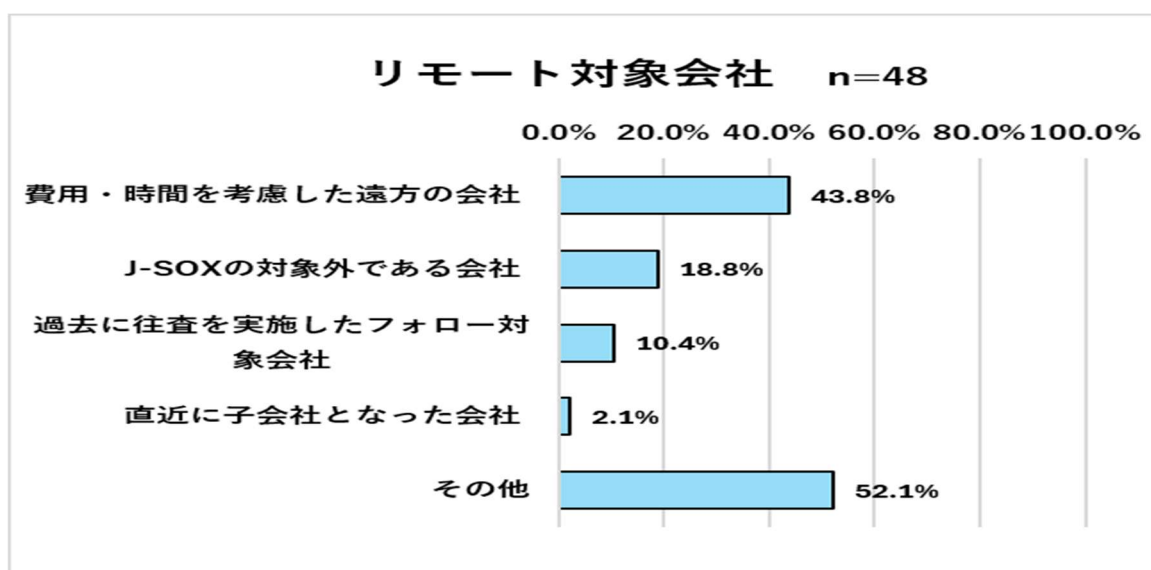
いずれの場合も被監査部門の負担軽減のため、同時に実施しているという意見が散見される。

(6) リモート監査

海外往査の手法として、現地以外にリモート監査も考えられる。コロナ禍の移動制限を機に一気に浸透したが、現在の状況は、コロナ禍後リモート監査を実施していない会社が約半数に上る。一方、リモート監査を実施している会社も3割存在することから監査手法としては、一定の利用が図られている。リモート監査対象会社では、費用・時間を考慮した遠方の会社を対象とされている。その他の回答も多くあり、渡航が難しいという回答のほか、往査対象会社以外が多く見られることから、海外往査の計画以外の補完的な手法として、実施されていると想定される。

海外子会社に対するリモート監査のメリットとしては、移動時間及び移動費用の削減が挙げられ、デメリットとしては、組織風土を感じ取れないという意見が多数見られる。





(7) ヒアリングや監査記録

記述回答全体からは、海外子会社への往査において、形式的な監査や指摘にとどまらず、現地実態の正確な把握と、親会社経営層への実効的なフィードバックを重視する姿勢が強くうかがえる。特に、ヒアリング内容については事実と推察を明確に区別し、録音や文字起こし、現地責任者による内容確認、証跡提出などを通じて、監査調書の正確性・客観性を担保しようとする意識が共通して見られる。

また、現地経営陣やスタッフとの信頼関係構築を重視し、心理的安全性に十分配慮したヒアリングを行っている点も特徴的である。個人が特定される内容は調書記載を控え、講評や口頭での共有に限定するほか、良好な点と改善が必要な点をバランス良く記載するなどの工夫が見られる。現地での悪い情報はなるべくその場で率直に伝える一方、現地が抱える課題や要望、経営者の悩みについても積極的に吸収し、親会社マネジメントに伝達する姿勢が確

認できる。

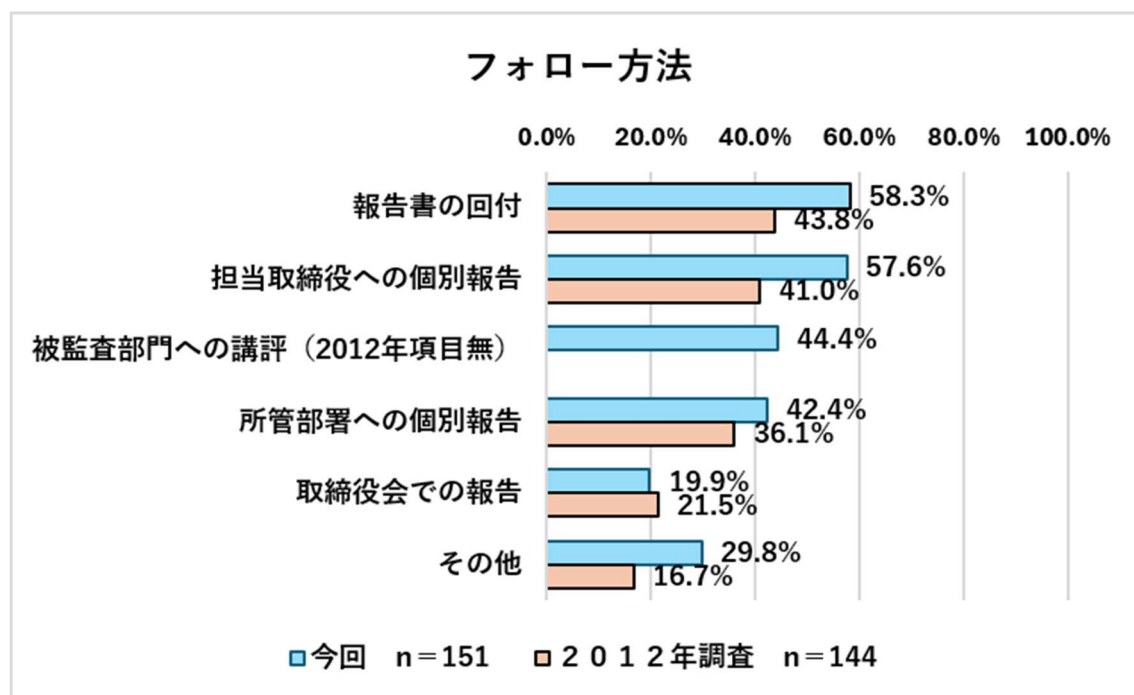
さらに、海外往査で検出された課題やリスクを、海外子会社固有の問題として終わらせるのではなく、親会社側の統制や関与の在り方の問題として整理し、本社執行部門や取締役会への提言につなげている点が大きな特徴である。グループ全体に共通するリスクや地域特有のリスクを意識的に記録し、次回往査や未然防止に活用しようとする取組も多い。

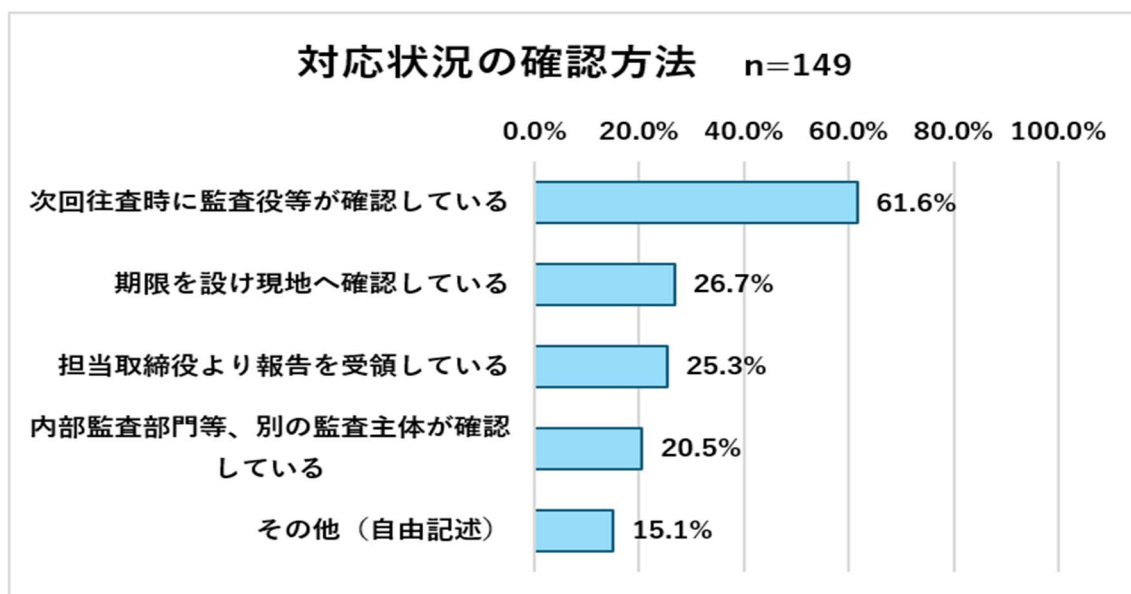
加えて、生成 AI による翻訳・文字起こし、WEB 会議システムの活用など、IT を活用した業務効率化が進んでおり、監査の質を維持しつつ負荷軽減を図る姿勢も見られる。

(8) フォローアップ

海外往査の事後フォローとして実施していることは「報告書の回付」が最も多く、次いで「担当取締役への個別報告」で 6 割弱となった。その他の回答は、代表取締役や監査役会等での報告が散見される。2012 年調査と比較すると全般的に増加傾向であるが、報告先は様々であることがわかる。

一方、対応完了まで確認している会社は 4 割程度であり、確認時期についても次回往査時の確認が 61.6%ということから、毎年実施することが難しい海外往査の頻度とすれば、時間的な開きがあることが懸念される。

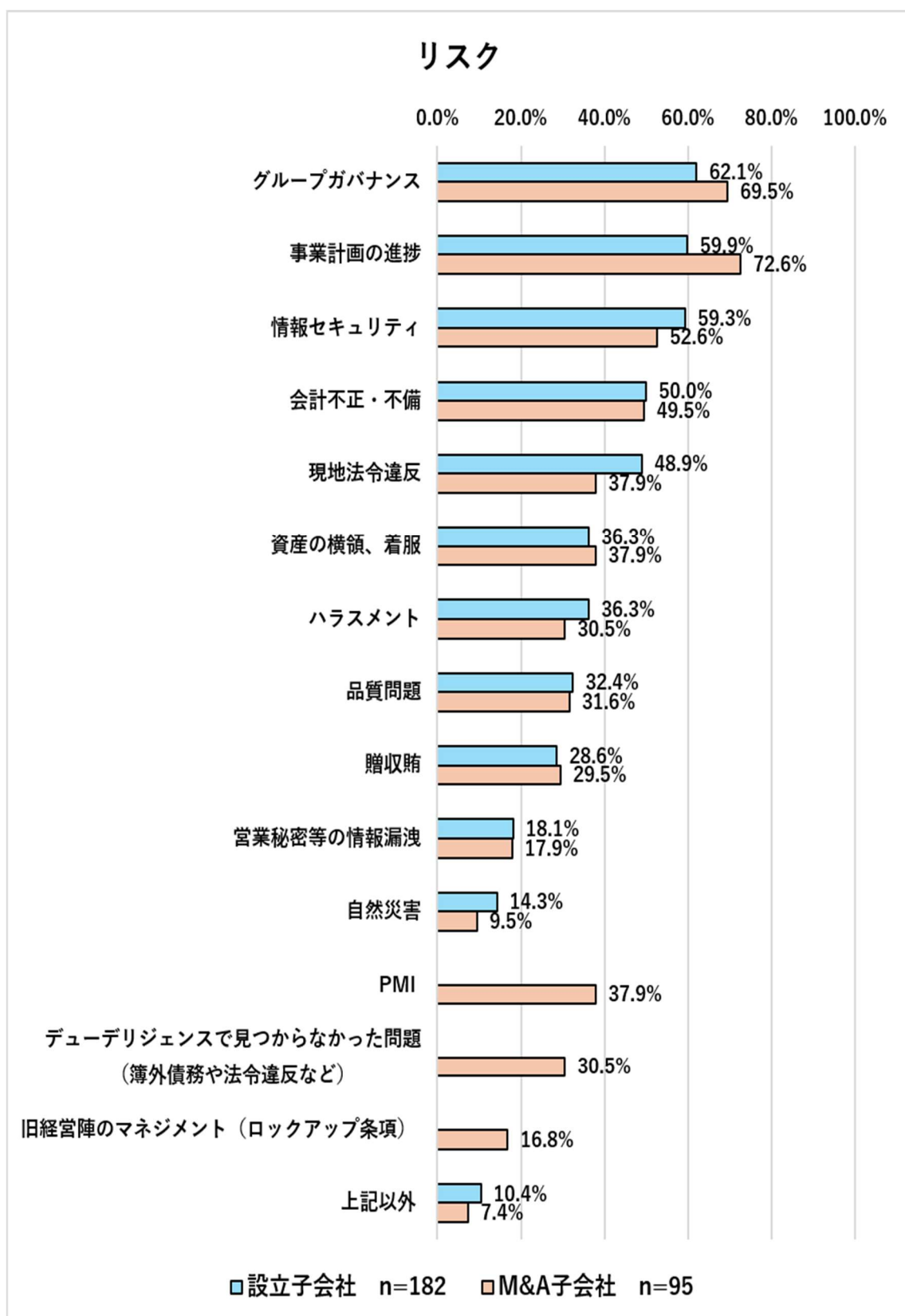




（9）リスク

国別リスクについては、様々なリスクが挙げられており、傾向としてはアジア圏では、資産横領、贈賄など個人的な不正、北米欧州では、訴訟や関税など制度的なリスクなど地域差がみられる回答となっている。実際に発生した事例も複数紹介されているので、自社の進出国や監査項目とも照らし合わせれば、参考となると考えられる（個別の国は参考資料1、2参照）。

設立子会社とM&A子会社でのリスクを調査したところ、M&A子会社では、「事業計画の進捗」、設立子会社では「グループガバナンス」が最も高く、異なる傾向が表れている。昨今の不正事案を見ても「M&A会社」の業績不振で「のれん等の無形資産」を償却するべきところを先送りにした事例などがあり、M&A会社の業績推移の正確な把握は重要な論点であること、グループガバナンスのシステムが機能しているかは監査役監査の重点項目の一つであり、設立子会社においては重要な確認事項である。



（１０）海外往査で意識している点

自由記述では様々な意見が寄せられており、海外子会社・拠点に対する監査役活動は、形式的なチェックや不正摘発を目的とするものではなく、グループ全体の内部統制およびガバナンスが、各国・各社の実態に即して適切に機能・成熟しているかを確認し、改善につなげることを重視する姿勢が共通している。内部統制の整備・運用状況の確認を基本としつつも、海外子会社を直接の監査対象とするのではなく、親会社取締役によるグループ統制・子会社管理の適切性を検証する観点が強く意識されている。

そのため、海外往査は本社のガバナンス機能を評価するための実態把握手段として位置付けられている。また、地理的距離や異文化環境を踏まえ、上から視線を避けた対話、監査目的の丁寧な説明、発言の安全性の確保など、信頼関係の構築を重視する姿勢も顕著である。あわせて、文化・宗教・慣習への配慮、内部監査・会計監査との重複回避、現地および駐在員への過度な負担軽減といった実務面の配慮や、駐在員とその家族の安全・健康・士気への関心も重要な要素として位置付けられている。海外往査は「管理」や「統制の押し付け」ではなく、対話と理解を基盤とした予防的・支援型のガバナンスを実現するための活動であると考えられる。

4. アンケート調査結果等を踏まえた今後の海外往査のあり方（提言）

以上のアンケート調査により把握された海外往査の実態を踏まえ、研究会では本章において海外往査の実務に関する提言を行う。調査結果からは、各社における実施体制や手法、課題認識に一定の共通点が見られる一方で、事業内容や進出国・地域の特性に応じた対応の違いも確認された。こうした実情を踏まえ、本提言では実務上の留意点や改善の方向性を整理している。各社においては、自社の状況や課題に照らし合わせながら、本提言を参考にされたい。

（１）往査目的の明確化

監査役等が海外往査を実施する意義は、取締役の職務執行を監査する点にあり、内部監査と混同されるべきではない。すなわち、海外往査は、取締役が海外子会社において適切な内部統制を構築・運用しているか否かを検証するとともに、その実効性を現場レベルで把握するための重要な手段として位置付けられる。

企業規模やコスト制約等の理由から、海外往査を実施せず、他部門からの報告によって代替している事例もみられる。業務執行状況や内部監査結果など重要な情報ではあるものの自身が行うことで得られる現場の実態把握に有用であり、近年、海外子会社における不祥事が頻発している状況に鑑みれば、監査役等による海外往査の必要性について、執行側の理解を得ることに努め、これらの報告を有効に活用しつつも、海外往査を実施することが望まれる。

また、年間の海外往査対象会社数は数社程度であり、限られた日数での往査となるため、重点を明確にした計画的な実施が不可欠である。具体的には、事業上の重要拠点や M&A により取得した海外子会社等、リスクの高い対象を選定し、リスクベースで往査を行うことが望ましい。その際には、対象国の制度的特性や当該海外子会社の設立経緯、事業内容等を十分に踏まえ、個別リスクを意識した明確な意図をもって往査計画を策定することが重要である。

（２）事前準備の重要性

海外往査を効果的に実施するためには、事前準備が極めて重要である。下記は多くの会社で準備されている資料であり、初めて海外往査を行う際は、最低限準備を行う必要があると考えられる。

- ①「往査先の事業に関する資料」
- ②「質問状（ヒアリング項目）の事前送付」
- ③「往査先における課題およびリスクの整理」
- ④「過去の監査結果（内部監査、監査役等監査、会計監査等）の確認」

①「往査先の事業に関する資料」において、必要な事項のすべてを往査先に依頼することは、現場の過度な負担感を生じさせるおそれがある。そのため、国内本社において入手・確認が可能な資料や数値情報については、監査役等自らが事前に調査・整理しておくことが望ましい。こうした対応は、往査先の負担軽減につながるのみならず、監査に対する理解や受け入れを促進する効果も期待できる。

往査先の資料は、アンケート調査結果や提供いただいた資料からうかがえるものとして、以下が考えられる。

- ・業績推移
- ・組織図
- ・中期経営計画
- ・他の監査の指摘事項（内部監査結果、監査役等監査結果、監査法人のマネジメントレターなど）
- ・会社特有の事項（M&A 子会社の場合、買収時の計画との進捗状況など）

②「質問状（ヒアリング項目）の事前送付」や③「往査先における課題およびリスクの整理」に際しては、現地の対応負担や往査当日の限られた時間を考慮することが不可欠であり、単に多くの項目を列挙すれば足りるというものではない。進出先の国・地域の特性、海外子会社の設立経緯、組織体制や事業内容等に応じて、確認すべきポイントを取捨選択し、重点化することが求められる。

さらに、事前準備の一環として、海外事業を所管する担当役員や管理責任部門の責任者に対し、当該海外子会社に関する課題認識をあらかじめ確認しておくことが有益である。往査先である海外子会社の責任者に対しては現地でヒアリングを実施することとなるが、本社側と現地側の認識が一致しているか否かは、取締役の職務執行状況や内部統制の整備・運用の実態を検証するうえで重要な検討視点となる。

その他、スケジュールに対しては、事前のシミュレーションが不可欠である。特に交通手段などが予定どおりとならない場合に備え、プランBも準備しておく。

研究会では、アンケート回答会社へ実際に使用しているヒアリング項目やチェックリストの提供を依頼し、多くの会社から資料提供を受けた（参考資料3）。内容を確認すると各社各様で資料提供いただいた事例では、詳細なチェックリスト方式やA4一枚程度に質問項目をいくつか絞っている事例も見られた。それぞれに一長一短あると考えられることから、整理してみたい。

i. チェックリスト方式で詳細なヒアリング項目を用意する場合

チェックリスト方式で詳細なヒアリング項目を事前に準備することの最大の利点は、確認漏れを防止できる点にある。内部統制、コンプライアンス、財務管理、人事・労務、IT 統制等、広範かつ専門性の高い論点について、一定の網羅性を担保しやすく、監査品質の均質化にも資する。また、監査経験の浅い監査役等が往査を行う場合であっても、チェックリストが指針として機能し、質問内容の水準を一定程度確保できる。さらに、監査結果を文書化する際にも、チェックリストとの対応関係を整理しやすく、事後的な確認も行いやすいという利点がある。

一方で、事前の質問状や当日のヒアリング項目が多岐にわたると、往査先の準備負担が過大になり防御的・形式的な対応を招きかねない。また、チェックリストに沿った「項目消化型」の監査に陥り、個別事情に応じた深掘りや、本質的なリスク把握が背景に退く可能性がある。特に海外子会社では、国別リスクや組織文化といった定性的要素が十分に捉えられない可能性がある。さらに「取締役の職務執行の監査」という本来の目的が希薄化し、内部監査色が強まる懸念もある。

ii. A4 一枚程度でヒアリング項目を絞る場合

A4 一枚程度にヒアリング項目を集約する手法の最大の利点は、リスクベースの監査を実践しやすい点にある。進出国の特性、海外子会社の設立経緯、事業内容、過去の不祥事や監査指摘事項等を踏まえ、重要性の高い論点に監査リソースを集中させることが可能となる。また、項目を絞ることで、現地との対話の質が高まり、経営者の認識や問題意識を引き出しやすくなる。限られた項目であっても、自由度の高い質問や双方向的な議論が可能となり、形式的な回答では把握できない実態や背景事情を知る契機となる。さらに、現地側の準備負担が相対的に軽減されるため、監査に対する心理的ハードルが下がり、協力的な姿勢を得やすい点も重要な利点である。

他方で、ヒアリング項目を簡潔に絞ることは、監査役等の経験や問題意識に依存する度合いが高くなり、確認漏れが生じるリスクが内在する。また、往査先や社内関係者に対し抽象的な確認に留まる可能性もある。

iii. 工夫点

以上を踏まえると、チェックリスト方式と A4 一枚方式は、いずれが優れているかを一義的に判断するものではなく、往査の目的、対象会社のリスク特性、監査役等の経験水準等に応じて使い分けるべき手法であるといえる。初めて訪れる往査先の場合にはチェックリスト方式で網羅的に課題を抽出することが有効である一方、一定の理解が進んでいる海外子会社や短期間の往査においては、A4 一枚程度に論点を絞った方式が監査役等監査の本旨により合致

する場合も多いと考えられる。実務上は、網羅的なチェックリストを内部資料として保持しつつ、対外的な質問状やヒアリング項目についてはA4一枚程度に整理するなど、両者を補完的に組み合わせる運用などで工夫も出来ると考えられる。

④「過去の監査結果（内部監査、監査役等監査、会計監査等）の確認」については、内部監査や会計監査人による過去の指摘が是正されているか、形式的対応（見せかけの改善）になっていないかなどのほか、監査役等による確認の結果として課題が残っている事項についても、海外往査において重要な検討対象となる。さらに、ヒアリング対象者に対して過去と同様の質問を行うことで、リスクの変化や改善状況を把握することが可能となる。

（３） 現地での監査活動の心得

海外往査における最大の目的は、文書や数値情報のみからは把握し得ない現場の実態、すなわち業務運営の状況、組織風土を直接確認することにある。そのため、監査役等は、現地経営者や幹部層へのヒアリングにとどまらず、必要に応じて日本人出向者や現地社員にまで対象を広げ、多角的な視点から情報を収集することが望まれる。

もっとも、監査という言葉のイメージから、被監査者が率直な意見や実情を開示することには一定の心理的抵抗が伴う可能性もある。この点を踏まえ、監査役等は、海外往査の目的や趣旨について事前に十分説明し、監査が単なる指摘や責任追及を目的とするものではなく、会社全体の健全な発展や海外子会社が抱える課題の解決に資するものであることを明確に伝える姿勢が重要である。こうした対話姿勢は、被監査者の理解と協力を得るうえで不可欠である。監査に先立ち監査役等制度を説明している会社も一定数見られることから、そのような工夫も有効と考えられる（参考資料４）。

加えて、製造業における製造現場や営業所内を歩き回ることも重要な活動である。整理整頓の状況は、業務管理水準や内部統制意識を推し量る一つの参考情報となる場合がある。また現場を歩き回る中で従業員が監査役等の行動に対して警戒感を示す場面も見られる。本社が把握している書類上、数値上は問題なくとも現場でないと感じとれないことも大いにある。例えば、物流倉庫一つを見るだけでも資産の管理状況や過剰在庫で不正の温床に繋がることもある。

さらに、オフィシャルなヒアリングのみにとどまらず、現地社員と食事を共にするなど、非公式なコミュニケーションでの交流を図ることも有効である。加えて、従業員が実際に働いている執務環境や労働条件など、本社では十分に把握しきれていない事項にも目を向けることで、現地社員のモチベーション向上につながるとともに、組織運営上の潜在的課題を把握する契機となり得る。

海外往査における監査手続としては、幹部および従業員へのヒアリングが中心となるが、これに加えて現地監査法人への訪問・面談も重要な要素である。リスクの内容や水準に応じて、当該海外子会社において予防的統制および発見的統制が適切に整備・運用されているかという観点から意見交換を行うことが有効である。

とりわけ、海外子会社の監査を担当する監査法人との面談は、監査役等にとって極めて有益であり、本社に正式に報告されていないマネジメントレターや指摘事項へのアクセスが可能となる場合もある。このような情報は、取締役の職務執行状況や内部統制の実効性を検証するうえで重要な補完資料となり得るため、積極的に活用することが望ましい。

さらに、業種や事業特性によっては、現地の政府関係機関の動向や規制環境、市況動向等を把握することも、海外子会社が直面するリスクや経営課題を理解するうえで有効であり、海外往査の検討要素として位置付ける意義がある。

その他、買収した会社の子会社（孫会社）の管理が出来ていない可能性もある。本来は海外子会社の管理部門が対応すべきだが、日本の親会社も把握しきれていない場合もあるため、合わせて確認することも考えられる。

（４） 監査結果講評の重要性

海外往査における監査結果の講評にあたっては、適切に運用されている点に言及することが望ましい。良好な点を明示することは、海外子会社の経営陣および従業員のモチベーション向上に資するのみならず、望ましい行動や統制の定着を促進する効果が期待できる。要改善事項の提示の際も、監査役等から要改善事項のみを一方的に伝達するのではなく、海外子会社側からの要望や意見に耳を傾けることが重要である。こうした双方向的な対話は、被監査者の納得感を高めるとともに、実効性のある改善につながる契機となり得る。

また、往査により得られた監査結果については、内部監査部門、会計監査人、監査役等からなる三様監査の枠組みの中で、適切に共有することが重要である。これにより、監査上の論点やリスク認識を組織横断的に共有し合うことで、監査の実効性および網羅性を高める体制を構築することが可能となる。

さらに、講評の実施方法については、関係者全体を対象として総括的に行う場合と、案件の性質や内容に応じて、特定の関係者と個別に対話し、対応を促す場合とが考えられる。いずれの方法を採用するかは、要改善事項の重要性や機密性、現地の組織体制等を踏まえ、適切に判断することが求められる。

（５）往査後のフォローアップ体制

海外往査後の本社におけるフィードバックに際しては、海外子会社のみでは対応が困難な課題が少なからず存在する点を十分に認識する必要がある。とりわけ、権限配分、人員配置、投資判断、組織体制の見直し等については、海外子会社単独で改善を完結させることが困難であり、国内に所在する担当役員を通じた対応が不可欠となる場合が多い。このため、監査役等は、本社側の関与を前提とした改善プロセスを視野に入れ、適切な情報共有および働きかけを行うことが求められる。

また、監査役等の職務は、要改善事項を提示した時点で終了するものではない。むしろ、その後において、取締役がPDCAサイクルを適切に回しているか、いわゆるスリーラインモデルの枠組みの中で位置付けて捉えることが重要である。すなわち、第１線における自律的な改善実行を前提としつつ、第２線が適切な指導・牽制機能を果たし、第３線が独立した立場からその有効性を検証することで、全社的なガバナンスの実効性が担保される。監査役等は、これら各ラインの機能発揮状況を横断的に把握し、必要に応じて是正を促すことで、実効性のあるモニタリング体制の強化に寄与することが求められる。

アンケート調査によれば、改善状況の確認は次回の海外往査時に実施されるケースが多いとされている。しかしながら、海外往査は実施頻度が必ずしも高くないことから、次回往査まで確認を先送りにするだけでは、改善対応の実効性を十分に担保できない可能性があり、場合によっては、監査役等が交代していることも考えられる。このため、海外往査後のフォローアップに対する意識をより高く持ち、適時・適切な進捗確認を行うことが重要である。

その具体的手法の一つとして、改善対応の進捗状況を一覧化した管理表を作成し、継続的に管理する方法が考えられる。こうした可視化は、改善状況の把握を容易にするとともに、本社関係者間における認識共有を促進し、改善対応の確実な実行を後押しする手段として有効である。

（６）リモート監査の活用

ここまでは、現地における業務実態、内部統制の運用状況、経営者・担当者の姿勢等を直接把握できる手段として、海外往査を実施すべきと整理してきたが、一方、近年は情報通信技術の発展やコロナ禍を契機として、リモート監査という新しい手法も進展している。アンケート結果に示された海外往査の重要性とリモート監査の限界を踏まえつつ、リモート監査を海外往査の代替ではなく、補完的に活用することもできる。

アンケート結果によれば、リモート環境下では、組織風土や非言語情報の把握、現場での気付きといった点で制約が生じやすく、監査の深度という観点では工夫の余地がある。

一方、海外往査は常に実施できるとは限らない。リソースや予算、スケジュール上の制約、さらには地政学的リスクや治安、感染症等の外部環境要因により、往査が相当程度困難となる場合も存在し、当該状況下により海外拠点に対する調査を全く行わないことは、ガバナンス上望ましいとは言えない。そのため、リモート監査を一概に否定的に捉えるのではなく、海外往査を中心としつつも、その補完的活用という観点から有効に活用する余地があると考えられる。「本来は海外往査を行うことが望ましいが、それが難しい場合においても、何らかの形で状況を把握しておきたい」という実務ニーズに応える補完的手段として、リモート監査は一定の意義を有している。

また、ヒアリングのみに割り切ってしまうと、ガバナンス上、一定の監査の目を入れておくことが望ましい拠点や費用対効果で小規模な拠点については、監査のカバー率を高めることも出来る。特に、懸念拠点ではあるものの実地の海外往査が困難な場合でも、十分な事前準備に基づいたリモート監査を実施することにより、一定程度の状況把握が可能となる。

その他、内部監査やJ-SOXなどの監査を監査役等以外が実施している際に当該講評に日本国内からリモート参加を行い、その進捗や指摘事項を把握することが考えられる。このような関与を通じて、監査役等は実地往査を行わずとも、内部統制の運用状況について一定の理解を得ることが可能となる。

さらに非常勤監査役等もリモートで同席することも考えられる。海外往査など長期のスケジュールが確保できない場合でも監査役等や他の監査の講評へリモート出席することで、現場の状況を知ることも可能となる。

5. おわりに

本報告書では、監査役等による海外往査の実態と課題を把握するために実施したアンケート調査の結果をもとに、海外往査の必要性、具体的な実務上の工夫、さらにはリモート監査の活用可能性について検討を重ねた。

改めて実感したことは海外子会社の重要性が増す中で、監査役等による現地往査の意義は依然として大きいという点である。事業及び財務情報や内部統制の整備状況といった「形式的な確認」とどまらず、現地経営者の意識や企業文化、コンプライアンスに対する姿勢といった「見えにくい要素」を直接把握することは、ガバナンスの実効性を担保する上で不可欠である。本調査においても、監査役等が対面でのコミュニケーションを通じて得られる情報を重視していることを再認識することが出来た。

一方で、地理的制約、コスト、時間的制約、限られたリソースの中で実効性を高めるためのリモート監査の活用も、今後の海外往査を考える上で重要な選択肢であり、対面とリモートをどのように組み合わせるか今後の工夫が期待される。

また、本アンケートを通じて浮かび上がったリスクは、極めて多岐にわたっており、複雑化・高度化していることから、監査役等にはより広い視野とリスク認識が求められている。その意味において、海外往査は単なる監査手続の一環ではなく、リスク認識の高度化が可視化される活動として位置付けられる。

本報告書では、こうした課題認識を踏まえ、実務に資することを目的として、具体的な工夫事例や参考資料を可能な限り提示した。また、往査実務にとどまらず研究会委員の実体験に基づくコラムも掲載することで、実効的な往査に繋げるための視点についても紹介した。各社の状況や取り巻く環境は多様であり、画一的な解が存在するわけではないが、紹介した事例や考え方が、今後の監査役等による海外往査の一助となることを期待する。

最後に、本調査にご協力いただいた各社の皆様に深く感謝申し上げるとともに、本報告書が海外往査を巡る議論の一層の深化、ひいては企業の健全な成長と持続的な価値創造に寄与することを願っている。

【関西支部監査実務研究会 名簿】

幹 事 員	植松	弘成	ダイキン工業(株)	監査役 常勤監査役 常勤監査役 常勤監査役 常勤監査役 常勤監査役 (※2026年3月まで)
	上村	秀人	ロート製薬(株)	
	高橋	康弘	(株)カネミツ	
	長谷川	直和	ダイドーグループホールディングス(株)	
	藤澤	成郎	日昌(株)	
事 務 局	※瀧野	昌弘	サカタインクス(株)	
	関谷	一也	(公社)日本監査役協会	

【参考資料1】課題やリスクとして考えている事項（自由記述概要）

国・地域	主なリスク・課題
中国	チャイナリスク全般、地政学リスク（日中関係・台湾有事・米中対立）、法令・規制の突然変更、政府・当局の介入、贈収賄・横領・会計不正、データ/情報セキュリティ・スパイ防止法、反日感情、経済減速・価格競争激化、サプライチェーン分断、人材流出・労務問題、M&Aによる事業拡大
台湾	台湾有事・中国の軍事介入リスク、地政学リスク、ガバナンス不全、有事対応・BCP
米国	政権・関税政策の不確実性、訴訟リスク、内部統制・コンプライアンス、サイバー攻撃、労務費・人件費高騰、サプライチェーン・国産品優遇、半導体関連リスク、従業員不正
インド	法制度・税制の複雑さ（州ごとの差異・頻繁な改正）、行政執行の不透明さ、贈収賄、現地化の難しさ、事業拡大阻害要因、売掛金回収
インドネシア	横領、贈収賄・ファシリテーションペイメント、法改正・運用変更の頻発、税務係争、従業員・業者による不正・盗難、輸入規制、政治・金利リスク、在庫計上
タイ	政治不安・国情不安定、現地採用幹部・社員による不正（横領・利益相反）、洪水等の自然災害、自動車市場の競争激化
ベトナム	贈収賄リスク、従業員不正、債権回収、税務・VAT問題、並行輸入・アンダーテーブル問題
フィリピン	治安情勢、人材定着、汚職による公共工事遅延
香港	中国による政治リスク、日本人社員の安全・拘束リスク
メキシコ	治安悪化、従業員の安全、USMCA・関税対応、労働時間法改正による生産性低下
欧州	GDPR対応、景気低迷（特に自動車産業）、訴訟リスク
中南米	不正会計・横領、治安リスク、製品偽造
ロシア	紛争、経済制裁
イラン	政情不安、経済制裁、インフレ
トルコ	超インフレ、急激な為替変動
韓国	北朝鮮との準戦時状況、BCP
アジア全般	贈収賄・横領、Speak Up文化未成熟、ガバナンス脆弱
新興国	不正多発、法令理解不足、管理部門の力量不足
全般全世界共通	地政学リスク、ガバナンス、遠隔地管理の難しさ、内部統制・コンプライアンス

【参考資料2】海外子会社で発生した事例（自由記述概要）

発生地域・国	不正類型	具体事例
アジア全般	横領	現地社員・責任者による横領
欧州	送金詐欺	振込詐欺メールによる送金（未遂含む） 詐欺口座へ送金
	横領	VAT（付加価値税）還付金を不正申告し横領
東欧	内規不遵守	現地責任者の牽制機能不全
インドネシア	横領	銀行行員と営業の結託による売掛金横領、仕入先収賄、在庫・備品盗難。従業員による資産着服
インド	不正取引	合弁先企業からの高値調達
シンガポール	横領	役員・社員による在庫・資産横領
オーストラリア	情報不正	退職者による不正アクセスによる横領
タイ	横領	経理担当による現金横領
	資産私的流用	インフラ私用、会社推薦状の不正利用
	横領	燃料横流し＋オドメーター改ざん
	情報不正	退職者による顧客情報持ち出し
中国	横領	ダミー会社経由で資金横領、日本人総経理使い込み
	会計不正	在庫金額改ざん、売上未回収偽装
	送金詐欺	取引先なりすましによる送金 国際送金詐欺
	不正取引	親族企業への高値発注
	情報不正	製品情報の持ち出し、情報漏洩
	会計不正	日本人総経理・トップによる資金使い込み
	労務不正	パワハラ・不適切発言
台湾	会計不正	預り金の利益計上
	横領	会計責任者による業務上横領
ベトナム	横領	横領、キックバック、盗難
	情報不正	セキュリティインシデント
メキシコ	横領	倉庫・組織的盗難、経理・人事責任者による横領（簿外口座によるコンサル会社への不正支払）
南米	贈収賄	役員・幹部による取引先収賄
韓国	不正取引	工場内補用部品の転売
複数国	横領	棚卸資産着服
	会計不正	原材料在庫差異（水増し・外部犯罪組織関与）
米国	不正取引	架空発注・詐欺
	送金詐欺	なりすまし送金
	労務不正	労務管理不備による当局対応・不当解雇訴訟

【参考資料3】チェックシート、ヒアリング資料

本資料はアンケート回答会社の中からさらに資料提供を依頼し、快諾いただいた会社の資料を実務参考資料例として、紹介するものです。ヒアリング項目またはチェック項目は企業の業種、規模等によって異なることや、英訳等も提供いただいた原文のまま掲載していますので、必要に応じて自社にカスタマイズしてご活用ください。なお、本資料は設問の一部削除や固有名詞の削除などご提供時に加工されたものとなります（同じアルファベットの資料は同一会社の資料）。

※資料は協会 HP（電子図書館）よりダウンロードいただけます。

《チェックリスト方式で網羅している例》

- ①資料 A（チェックシート）
- ②資料 B（内部監査ヒアリングシート）
- ③資料 C（●●有限公司往査チェックリスト）
- ④資料 D（監査役監査事前調査票）
- ⑤資料 E－1（海外子会社のチェックリスト）
- ⑥資料 F－1（自己評価チェックリスト及び適法性チェックリスト）
- ⑦資料 G（海外グループ会社用チェックシート）
- ⑧資料「英訳版 海外監査チェックリスト」海外監査研究会報告（2013 年 1 月 11 日）
（電子図書館）<https://www.kansa.or.jp/support/library/post-355/>

《A4 数枚程度に整理している例》

- ①資料 E－2（海外拠点赴任者・ナショナルスタッフインタビューシート及びディスカッションペーパー（経営者面談時のリスクチェック））
- ②資料 H－1（事前質問）
- ③資料 I（●●現法 ヒアリング項目）
- ④資料 J（海外子会社の経営者インタビュー項目）
- ⑤資料 K－1（M&A 子会社初回訪問時現地往査質問事項）
- ⑥資料 K－2（現地監査人事前質問）
- ⑦資料 L（ACCOUNTING AUDIT CHECK LIST）
- ⑧資料 M（Interview Sheet）
- ⑨資料 N（監査項目）

【参考資料４】 制度説明資料、海外往査依頼資料

本資料はアンケート回答会社の中からさらに資料提供を依頼し、快諾いただいた会社の資料を実務参考資料例として、紹介するものです。必要に応じて自社にカスタマイズするなどして、ご活用ください。

- ①資料 E－３（監査役の概念紹介）
- ②資料 F－２（監査等委員会監査のご案内及び監査実施手順）
- ③資料 H－２（海外子会社往査依頼及び Presentation of A&SB）

【コラム】

本コラムでは、監査業務とは少し離れた視点で、研究会メンバーの実体験をもとに海外で心に留めておくべき情報をご紹介します。

1. 交通事情

①「駐在員から見た監査」

アジア現地法人の統括責任者としてフィリピンに駐在していた頃の、今では少し笑って思い出せるエピソードです。

当時、常勤監査役と国内の会計監査人の方々が、2日間の日程で現地監査に来訪されることになりました。

事前に「初日の夜は、マニラ湾に沈む夕日を眺めながらシーフードを」と素敵なリクエストをいただき、名店として知られるハーバービューレストランを予約しました。

マニラの日は17時半から18時頃。会社からは1時間ほどかかるため、監査終了時刻は相談のうえ余裕を見て16時に設定していただきました。

ところが当日は監査が少し長引き、さらに夕方の渋滞にもどっぷりはまってしまい、レストランに着いたのは18時半過ぎ。外はすっかり真っ暗でした。

夕食としてはちょうど良い時間帯とはいえ、車中では内心かなり気が気ではありませんでした。

幸いにも食事はとてもおいしく、皆さんに喜んでいただけて胸をなで下ろしましたが、駐在員として「渋滞の読み」と「時間コントロールの難しさ」を痛感した出来事でした。

2017年当時のフィリピンは特に空港周辺の渋滞が激しく、恥ずかしながら実際に飛行機に乗り遅れた経験もあります。

そんな経験を経て、いま自分が監査役の立場になってからは、現地に余計な気遣いや負担をかけないような行動を心がけています。

立場が変わると、見える景色もずいぶん違うものだと感じています。

②「海外出張での移動時にもご注意を」

日本はかつて「水と安全はタダの国」とまで言われ、いまでも多くの国の中で「安全な国」として評価されています。監査等で海外出張に出かける際には、日本にいたとき以上に、「安全」に気を付けることが必要なというまでもありません。海外に行かれた方々は、それぞれにいろいろと体験されているでしょう。以下、私が見聞きしたことのなかからいくつかをご紹介します。

「チェックイン」の時には十分ご注意を！

まず海外各国の空港です。だれでも出入りできるということで、よからぬことをたくらむ人たちにとって絶好の場所となります。

空港でチェックインする場合に、手提げカバンを足許において、手続きをすることがあると思います。チェックインカウンターで係員とやりとりをするのですが、ついそちらに注意が行ってしまい、足元のカバンなどへの注意がおろそかになってしまいます。チェックイン時にカバンを置き引きされパスポートなどを失い騒動になった事件をいくつか経験しています。何人かチェックインすることもあります。案外、気を緩めてしまうのか、チェックイン終了時にグループの一人が手提げカバンがないと大騒ぎしたのは一度や二度ではありません。グループのときがかえって注意散漫になることが多いようでご注意ください。

「空港から目的の町までの車での移動」は狙われています！

治安のよくない国で、空港から出迎えの車で目的地まで移動することがあります。特に、日本の航空会社の便の到着時を狙い日本旅行者を狙う強盗が待ち受けていることがあります。空港で出迎えに来てくれた車に乗り込み、街に向かう途中に、空港から後をつけてきた 2 台の車に人通りの少ない高速道路で前後を塞がれて停止させられ、ホールドアップのあげく身ぐるみはがされたというのを当社の社員も経験しました。

鉄道移動の場合、『手荷物から目を離す』瞬間」が狙われています！

鉄道移動の際、予定の電車に乗り込み、やれやれと思い、網棚に荷物をのせて座席でリラックスすることもあると思います。この網棚に荷物を載せる際には見えるところにおいて目を離さないことが大切です。

当社関係者も網棚に手提げカバンを上げてやれやれと思った一瞬に死角からカバンを置き引きされたことを経験しています。網棚にカバンなどをおいて席を離れるのは日本の新幹線などでよくやることですが、海外の鉄道移動の際には置き引き犯に願ってもないチャンスを与えてしまうことになります。

町の中を歩いているときもカバン・懐中物は狙われています！

仕事の合間に街を散策するのは楽しみの一つですが、注意を怠らないことが大切です。これは私が実際に経験したことです。街を歩いていると 5 歳くらいの子供がすぐ後ろをついてくるのに気が付きました。ふと見るとこの子供が家内のショルダーバッグを開けようとしていました。大きな声で注意をするとその子の親らしい人のところに走って離れました。小さい子供だからといって決して安心はできないと感じました。

タクシーに乗車時にはいつも以上の注意が必要です！

海外でタクシーを利用する場合、日本ではないことを意識しなければなりません。

中国でかなり前に当社関係者が経験したことです。目的地についてメータ料金を現金で支払おうとしたところ、運転手は「これは偽札だ」として受け取らず、別の紙幣を渡すと「これもだ！」と拒否。何度か紙幣の受け渡しのあと運転手も納得。支払いをして車を降りたのですが、そのあと運転手が手にして返してきた紙幣はすべて偽札だったとわかったとのこと。紙幣をすり替えて返してきたようで、手品みたいだったと被害者は妙な関心をしていました。

いずれにしても海外でタクシーを利用するときには、かなりの注意とエネルギーが必要な場合もあるということでしょう。

出発の際に不審な車にあとをつけられていないか、空港での乗車場所を到着ロビーの外でなく出発ロビーにする、など、いろいろな工夫はありますが、治安の悪い国では自分たちの周囲を普段以上に注意して観察することで防げることもあるかもしれません。

③「山を越え、森を渡る」

EUにおいてナチュラルミネラルウォーターを製造販売するには、水源の保全が義務付けられている。したがって、監査活動において水源管理の状況を確認することは、環境問題への対応のみならず、法令遵守の観点からも重要である。

ミネラルウォーターの製造工場は山間部に立地しており、水源を視察するためには、さらに山を登るか、森の中を徒歩で進んでいく必要がある。まさに「山を越え、森を渡る」ようにしてたどり着く場所にある。

工場、さらに水源までの移動には相応の時間を要するが、これも監査上、単なる移動ではなく有為な時間と捉えている。数時間に及ぶ車中では、日本人駐在員や現地法人社長とじっくり話をすることができる。日常の生活状況から、過去に発生した問題事案の背景に至るまで、普段のヒアリングでは表に出にくい話題に触れる機会ともなる。

こうした対話は、断片的な情報をつなぎ合わせ、現地の実態を立体的に捉えるための重要な手がかりとなる。監査活動とは、現場に足を運び、「山を越え、森を渡る」過程そのものに価値があると感じる。

「今回あらたに確保した新水源は、ここからさらに山の中を 30 分ぐらい歩いた場所にあります。」との説明を受けたが、実在性の確認は、さすがに遠慮しておいた。

2. 通訳事情

①「監査の通訳は「日本語が分かる」だけでは足りない」

海外拠点での監査は社内通訳に頼る場面は多いものですが、製造や会計など専門性の高い用語になると、十分に理解できていないケースも少なくありません。

社内通訳は本来業務を兼任していることが多く、「日本語が分かり通訳できること」が自分のプライオリティになりがちです。

そのため、分からない用語があっても「この言葉は分かりません」とは言い出しづらく、自ら申し出ることもほとんどありません。

現在では、ネット環境さえあれば自動翻訳を使える場面も増えており、特に個人面談のような形式では有効に活用できるケースもあります。

通訳を介さずに画面を一緒に見ながら確認することで、お互いの認識をすり合わせ、理解を深める助けになると感じています。

とはいえ、やはり通訳を使う場面では事前準備が重要です。質問内容や説明の流れをあらかじめ共有し、製造、会計などの専門用語については、簡単なレクチャーや用語対比表を用意しておく、当日のコミュニケーションの質は大きく向上します。

これは、正式に費用を払って依頼する外部通訳であっても同様です。専門用語や自社特有の言い回しは、事前にまとめて共有しておく、そのひと手間が、無用な誤解を防ぎ、スムーズな意思疎通につながると考えています。

②「頼んでいない通訳」

海外子会社の往査では、経営幹部との対話は英語でなんとかなることが多いが、現場となると話は別である。工場長や現場責任者とのコミュニケーションには、やはり現地語の通訳が欠かせない。ということで、現地子会社に通訳の手配をお願いするのだが、これがなかなか思いどおりにはいかない。

トルコでの往査では、ビジネスレベルで対応ができる日本語通訳の確保が難しく、やってきたのは現地在住日本人女性。普段は観光案内をされているとのことだった。いわゆる「プロの通訳」と違い、必要なことだけを簡潔に訳すというより、合間にいろいろと、世間話をしてくるタイプ。正直、ビジネスのやり取りとしては、少しばかり心許ない部分もあったが、これが意外と面白い。現地のスーパー事情や生活感覚について、実体験ベースで話してくれるので、むしろ現地理解が深まった。

店頭視察の際、営業マネージャーが「このチェーンとの取引は非常に大きい」と自信

満々に説明していたが、その横で通訳の方がぽつりと「このスーパー、品揃えはあまり良くないのよ。野菜売り場を見ればわかるでしょう。」と言。思わず苦笑しつつも、数字だけでは見えない実態を教えられた気がした。

一方、ポーランドでは「ポーランド人と結婚した日本人女性」を手配したと聞いていたが、実際に現れたのは「日本人女性と結婚したポーランド人男性」。日本語はかなり頑張っているが、通訳としてはやや厳しく、結局は現地幹部にポーランド語から英語へ訳してもらう形でのいだ。

海外往査において、通訳は単なる「手配事項」ではない、とつくづく感じる。

特に現場との対話では、通訳の出来不出来によって、コミュニケーションの深さも手触りも大きく変わってくる。だからといって完璧を求めるのも現実的ではないが、少なくとも事前に意図や水準をすり合わせておくこと、できれば簡単な打ち合わせをしておくこと。それだけでもだいぶ違う。

海外往査では、だいたい何かしら「頼んでいないこと」が起きる。その前提で、どう対話の質を確保するか。そこに実務の工夫余地があるのだと思う。

③「日本の方言が分かる通訳は素晴らしい」

通訳のできる現地社員に対応してもらいます。私の方言（九州・関西）交じりの説明に対し、概ね問題なく通訳をしてくれます。しかし、時に疑問を感じる場合もありますが、言い回しを変えるなどで対応をしています。幸いなことに、駐在員が現地語を習得していることが助けになっています。

3. 治安事情

①「往査時には現地治安にご注意を」

私自身の2年前の10月、ブラジル・サンパウロに往査した時の経験から。

現地グループ会社には、日本本社から2名の駐在員が赴任していました。現地でのポジションは、副社長1名、研究開発部長1名です。

日本での海外グループ会社の株主総会終了後、ブラジル赴任中の副社長から日本からは誰も視察に来られない、なぜか、と往査催促。

1年後、今年こそ往査に行く予定にしている旨を伝えたところ、喜んでくれたものの、来られる際には、「金目の物は持参されないように。特に腕時計は盗られても良いものにして下さい。パスポート、クレジットカード類の貴重品は盗られないよう準備をして来

て下さい」と念押されました。

往査初日は、空港まで副社長が出迎えに来てくれ、スーツケースを SUV 型の社用車に積み込もうとしたところ、ハッチがめっちゃくちゃ重いのです。聞くと防弾ガラスになっているとの事。交差点などで停車中は窓を開けないようにと念押されました。窓が開いていると襲われるそうです。

現地の本社はサンパウロ市内なのですが、工場視察のために市内から片側 4 車線の高速道路で 1 時間離れたエリアに移動していた午後、突然、高速道路が動かなくなり 20 分程経った頃、発砲音らしき甲高い音を耳にした直後、対向車線に目をやると、複数の警官が銃を威嚇発砲して犯人達を取り押さえている最中でした。

「この社用車は防弾ガラスだから大丈夫だよね？」と聞くと、「そのはずですが、同じ場所に 2 発当たると割れます」とのこと。刑事ドラマで見ているシーンを目の前で見る事となり何とも複雑な気分になりました。

②「タイでの移動は要注意」

食事会後のホテルへの道のり、徒歩の場合には暗い場所、現地人が集まったところなど不安を感じることもあります。私は、感じることで済んで幸いでした。

タクシーなど日本人と知って多額の請求も日常的、現地語や相場を知っていれば交渉もできるでしょうが、もめるよりも泣き寝入りしたほうが得策かもしれません。ただ、冷静に考えれば、大した金額ではないことが多いです。

タクシーを予約すると、計画的な犯罪に巻き込まれることがあると聞いたことがあります。

4. 食事情

①「監査役からのリクエスト」

これまでグループ会社責任者やエリア統括責任者としての期間が長かったため、日本の事業部門や親会社による監査役監査を数多く受けてきました。

振り返ってみると、ほとんどの監査役の方からは細かなリクエストはなく、監査を受ける現地側が対応しやすいよう、随所に配慮いただいていたように感じています。

そのような中で、今でも強く印象に残っている「監査役からのリクエスト」が二つあります。いずれも同じ監査役の方からのものでした。

一つ目は「バスタブのある部屋を用意してほしい」というリクエスト。

二つ目は「監査期間中、必ず一日は夕食をステーキにしてほしい」というものでした。

海外のホテルでは、意外とバスタブ付きの部屋は多くありません。しかし、事前に余裕をもった監査スケジュールをいただいていたため予約が取れないといった問題は発生しませんでした。

また、やや高額なホテル代ではありましたが、監査役側の費用負担ということもあり、特段の支障はありませんでした。ご来訪時にその理由を伺ったところ、実に明快な答えが返ってきました。「日本では、毎朝早起きして必ず湯船につかりながら一日の行動を考えるのが日課。それを崩したくない。」というのです。

もう一つのステーキについての理由は、ご来訪の際の監査は赴任地の一拠点にとどまらず、他の拠点も含めて2週間程度と長期にわたるため「日本でも週に一度はしっかり肉を食べて活力をつけているから」とのことでした。当時私は単身赴任で駐在しており、現地では比較的あっさりした食事が中心でしたが、その日は一緒に有名なステーキ店でいいお肉を堪能させていただきました。当時は、「自分のこだわりやルーティンをしっかり守りながら監査に臨んでおられるのだな」と感じていました。そして今、自分自身が監査役の立場になってみると、私のこだわりは少し違った形となっています。

今私が大切にしているのは、「こだわらないこと」をこだわりとする姿勢です。

同時に、現地側のアテンド能力がどのようなレベルにあるのかという点も、自然な形で確認するようにしています。アテンドがうまくできないという事は、社員への指示や報連相がしっかりできていない事にもつながってきます。監査の現場では、形式だけでなく、人と人との関わりの中から見えてくるものも少なくありません。

そんなことを、あの二つのリクエストを思い出すたびに感じています。

②「本音ベースのコミュニケーションと体調管理」

海外子会社の往査では、本音ベースでのコミュニケーションを図るため、現地人幹部と夜の会食をご一緒することも多い。

トルコを初めて訪れた際、私はどこかで「イスラムの国だから、お酒は控えめだろう」と勝手に思い込んでいた。ところが実際には、その予想は見事に外れた。皆さん、かなりいけるクチである。しかも遠慮がない。

現地の蒸留酒である「ラク」を次々と勧められ、気がつけばグラスが空くたびに自然と満たされていく。断るタイミングも見失い、完全に「宴会モード」に乗ってしまった。

かつて中国ビジネスを担当していた頃は、ある程度、強いお酒を飲むことにも慣れていたが、年齢とともにそうもいかなくなっている。久しぶりに「やや飲みすぎたかな」と感じる夜となったが、問題はその後である。

翌日は往査の最終日で、クロージングミーティングを控えている。ホテルに戻ってから、かなりいい具合に出来上がった状態で、レジメをまとめることになってしまった。

この結果、クロージングミーティングのレジメは「かなり簡潔な内容」になったが、

これがかえって効果的だった。

海外往査では、文化的な違いも含め、想定と現実がずれる場面が少なくない。その中で、体調管理も含めて、いかに安定したパフォーマンスを維持するかが、実務上とても重要だと感じる。

③「現地食は体調不良の原因？」

中国、タイへの出張者、時々体調不良で苦しむ者がいます。原因は、露店や屋台での飲食、食材（鮮度や香辛料）、調理法、水、氷など様々です。しかしながら、私は、駐在時も含め苦しんだことはありません、特異体質なののでしょうか。

④「手荷物はかさばってもお土産は忘れない」

日本と気温差の大きな国（季節）への出張は少々かさばりますが、衣類や風邪薬など自身の体調に合わせて準備します。日本国内移動時に暑さ寒さを多少我慢すると荷物も減ります。駐在員、現地社員へのお土産は、日本で日常的に口にするお菓子が意外と喜ばれます。さらに、日本酒、焼酎、ウィスキーは、食事会のお供です。往査にも大いに役立ちます。ただし、税関審査での課税や没収にご用心。