

## 「もし工場長が企業経営者になったら」

### 第18回 統治基盤に対する客観視(3)ーコンプライアンスの遵守

P&A グラントソントン Japan Desk Director 伏見 将一

日本の工場長からフィリピン法人の経営者に就任した場合、経営の知識・経験が不足していたとしても、経営者になったからには経営全般に対して責任を負い、自社の客観視を行う必要がある。

企業を掌握するためには、企業を統治するための基盤、統治基盤が必要となる。統治基盤が弱いところに強固な事業は根付かないし、むしろ、事業の成功によって統治基盤の脆弱さが顕在化することさえある。フィリピン法人の経営者にとっても、この統治基盤の構築が重要な役割のひとつとなっているが、統治基盤を理解せず、構築に取り組んでいない経営者も見受けられる。

この統治基盤には、会社に対する支配という側面と会社に対する責任という側面がある。今回は、会社に対する責任という側面に注目し、コンプライアンスを遵守することに関して説明していく。

#### 守るべきコンプライアンスの範囲

今回はコンプライアンスに関して話をしていく。この「コンプライアンス」という言葉、皆さんよく耳にされる単語であり、「法令遵守」という認識を持っている方が多いと思われるが、一般に「企業コンプライアンス」という場合、守るべき範囲は法律だけでなく、会社のルール（社内規定やマニュアル）や、一般的な道徳（企業倫理や社会的な倫理）を守ることも含む。

コンプライアンスは、コーポレートガバナンス（企業統治）の基本原理の一つであり、経営活動に関わる利害関係者の期待に応える必要がある。これは同時に、会社の規模や上場しているか否か等、その会社の置かれている状況により守るべきコンプライアンスの程度は異なることを意味している。皆が知っている超大企業と町の中小企業では、適用となる法律も異なるし、社内規程やマニュアルの数も違えば、社会からの期待も異なってくることを考えるとイメージしやすいであろう。

あなたの企業の守るべきコンプライアンスの範囲はどのように考えるべきだろうか。

#### リスクマネジメントと捉え経営意思決定に活かす

経営者として、このコンプライアンスをどのように考えるべきかという点、リスクマネジメントとして捉えるべきであるといえる。当然、コンプライアンスを強化するにあたって、管理部門人員の増員、コンサルタントや法律事務所・会計事務所の利用等を実

施する場合、コストが生じることになる。通常の業務改善等のコンサルティングであれば、コストベネフィットを考慮して実施するか否かを判断していくことになるが、コンプライアンスに関してはそうではなく、まずは会社として取れるリスク・取れないリスクを考えて明確にしておく必要があり、このことによって、守るべきコンプライアンスの範囲も明確になる。

それでは、あなたの企業のリスクを考えてみる。コンプライアンス違反があった場合、あなたの企業にどのような影響があるであろうか。まずは、法令順守が出来ていないことにより、当局からの罰則で事業継続ができなくなったり、罰金を支払ったりしなければならぬことはイメージが付きやすいであろう。また、利害関係者との信頼関係の失墜により、消費者の不買運動、人材の流出、取引先の不買運動、金融機関からの融資の停止等が生じるかもしれない。昨今の日本の大企業のコンプライアンス違反では、この影響が特に大きく中堅企業といえども、無視できない点である。

経営者は適切な経営意思決定をするために、上記のリスクを適切に評価しておく必要がある。特に海外の子会社では日本親会社に比べてコンプライアンスの意識が低い傾向にある。遵守していない法律がどの程度あり、それによる最大のリスクはどの程度なのか、グループとして遵守すべき規程やマニュアルが適切に運用されていない場合に、海外法人だけでなく親会社に与える影響はどの程度なのか等、貴社では適切に抑えられてされているであろうか。

## フィリピンのコンプライアンス

フィリピンで特にコンプライアンスに関して留意すべき事項は下記の点である。

- 不正：帳簿の粉飾、経理の現金使い込み、サプライヤーからのキャッシュバック、資産（主に棚卸資産）の盗難等、法令順守
- 労務：解雇、派遣問題、複雑な残業計算等
- 税務：税制や税務調査の煩雑さ、移転価格、駐在員の確定申告等

フィリピンにおいては、ルールが頻繁に変わること及び各種ルールの実務上の取り扱いが明確でない部分が多いことから、この評価が適切に行われていないことが多い。また、上述の通り、利害関係者を考慮した対応が必要になっているという点に関連して、一般的なフィリピン企業の守るべきコンプライアンスと、日系企業の守るべきコンプライアンスが異なっているという点も忘れてはならない。そのため、ローカルスタッフや現地弁護士が問題ないと言っている、ということも、場合によっては日系企業では問題となるケースもある。コンプライアンス違反は、現時点で問題になっていなくても、潜在的に問題になっている場合があるため、前任の駐在員の際に問題がなかったのだから、問題ないはずだという思い込みが大きな落とし穴であるため必ずご自身で確認する必要がある。

以上



## 執筆者紹介

---

**伏見 将一(ふしみ しょういち)**P&A グラントソントン Japan Desk Director 公認会計士(日本)

2005年に太陽有限責任監査法人入所。上場企業及び外資企業に対する法定監査業務、財務デューデリジェンス業務や上場支援業務等に従事。また、軍師アカデミー会員として中小企業コンサルの経験を有する。2013年よりフィリピンTOP4の会計事務所であるP&A グラントソントンの業務に関与。日本の会計・税務との相違に基づいたフィリピンの複雑な会計・税務に関する実務的なアドバイス等、日本人経営者および日系企業の多様なニーズに対応したサービスを提供している。

P&A グラントソントン Japan Desk : 約200社のフィリピン日系企業に対して、監査、税務、アウトソーシング、会社設立、アドバイザー等会計全般サービスを日本人4名体制で提供している。

お問い合わせ : [Japan.Desk@ph.gt.com](mailto:Japan.Desk@ph.gt.com) <http://www.grantthornton.com.ph/service/japan-desk1/>

---

この連載は筆者の経験をもとに作成したものであり、具体的事案については専門家のアドバイスを受けることをお勧めします。

---

© P&A Grant Thornton. All right reserved. P&A Grant Thornton is the Philippine member firm of Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL and the member firms are not a worldwide partnership. Services are delivered by the member firms independently.