

中国事業の展開に伴う ビジネスリスクと企業側の対策

～中国特有の不正リスクを意識したグループガバナンス向上に向けて～



PwC中国 上海事務所 日本企業部
シニアマネージャー 高橋 翔太

はじめに

世界第二の経済大国として中国が提供する市場およびビジネスチャンスは、日本企業にとって依然として魅力的なものとなっています。しかし、同時に、中国でビジネスを営む際の潜在的なリスクを確実に把握し、グループ全体の企業統制を強化することの重要性もますます高まっています。

日本企業は欧米企業に比べて「性善説」カルチャーにのっとった経営が行われることが多く、その結果、リスク・実態の把握やガバナンス体制の構築が十分になされず、インシデントの防止および早期発見に対応できる仕組みが組織に定着できていないケースが散見されます。本稿では、中国進出企業が直面し得るビジネスリスク全体像のご紹介とともに、企業の内部に潜むリスクに焦点を当て、法改正の最新動向とともに事例を交えて解説します。

1 中国における事業環境の変化と日本企業の課題

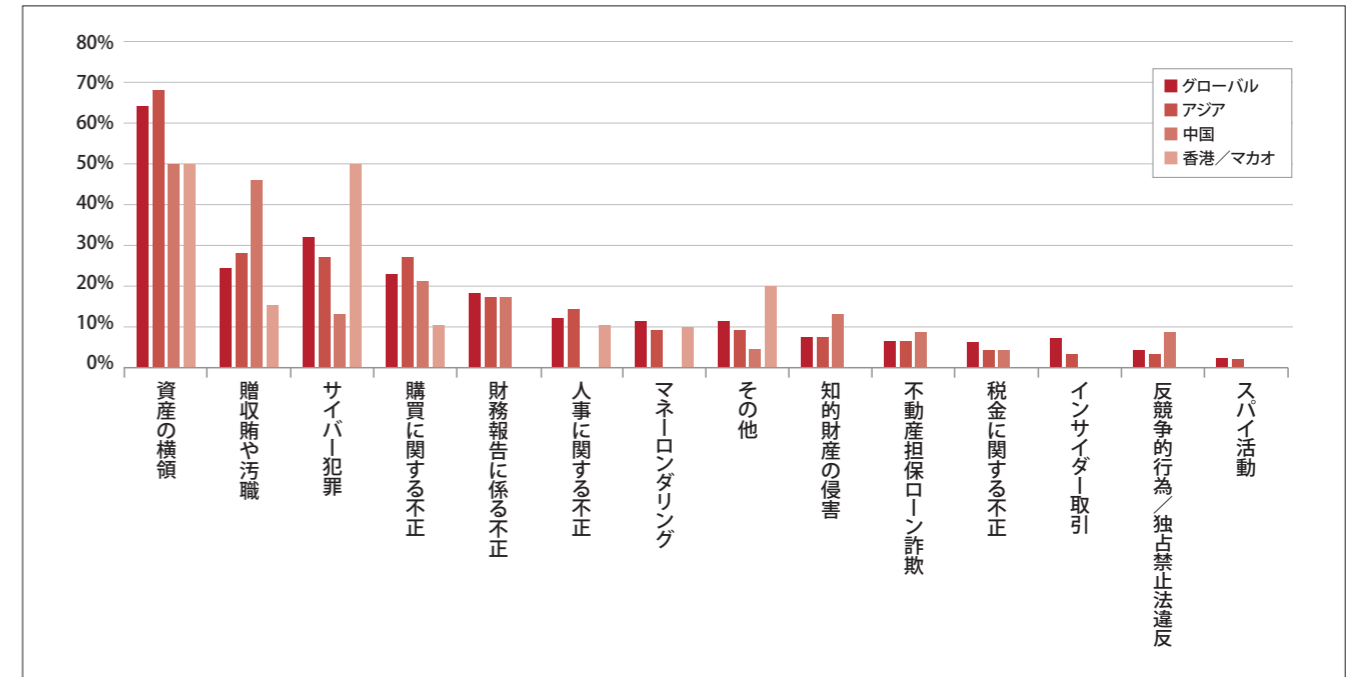
中国経済は2017年のGDP成長率が前年比6.9%となり、「新常态(ニューノーマル)」を迎えたなかで、さらなる成長が見込まれています。一方で、国内外の企業経営環境はさらに複雑化しており、こうした特殊な時期に制定された第13次五カ年計画では、2020年の小康社会完成に向け、イノベーション発展や調和の取れた発展など、五大発展理念による全面的改革が掲げられています。政府の打ち出す政策を自社の発展機会とするため、すでに多くの企業は戦略的再編や管理体制整備などの組織変革を進めていますが、外部環境が複雑かつ不安定なことから、企業には慎重に組織変革を進めると同時に、新たに公布される法規制を正確に把握し、各業界に与える影響を合理的に評価することが求められています。

また、進出後数十年が経過して安定期に入った日本企業は、事業活動の有効性・効率性を高め、予期せぬ不祥事に「足をすくわれる」ことがないように、ガバナンス体制の構築・運用を図ることが重要となります。

2 中国のビジネスリスク概観

中国に進出する日本企業にとって、多様なビジネスリスクへの対応は企業の存続をも左右する高い重要性を有しています。留意すべきビジネスリスクは多岐にわたりますが、なかでも不正リスクはインシデントが顕在化した後の実態解明や事態の收拾に多大な人的・金銭的リソースを消費するとともに、レピュテーションに重大な損害を与えることは多くの経営者が理解しています。しかし、その一方でインシデントが起きるまで、自社の現状の正確な実態把握や識別した不正リスクへの対応が十分にできている会社は多くありません。こうした傾向は、特に「普段から従業員がしっかりやっているから大丈夫」「定期的に本社の内部監査を受けているか

図表1: 発生分類別 経済犯罪報告率



出典: PwC Global Economic Crime Survey 2016 - mainland China, Hong Kong and Macau Supplement

ら大丈夫」と、経営者から楽観的なコメントが出る会社に見受けられます。他にも、中国ビジネスの拡大や環境変化についていけず、自社の客観的な評価を放棄している会社もあります。企業が中国で直面する不正は多種多様ですが、代表的なものは資産(原材料、作業くず、販促品架空の費用支出、交際費など)の横領、キックバック(購買、販売、与信の便宜を利用したもの、リベートなど)、贈収賄が挙げられます。PwCが2年に1度実施する経済犯罪実態調査(図表1)もご参照ください。加えて、今後高まってくるリスクとしては、中国への重要情報の移転や現地競合他社の台頭を背景とする情報漏洩リスク、インターネット安全法の施行による同法へのコンプライアンスリスクがあります。事業展開に伴うこれら脅威を把握し、社内統制・管理による早期発見の仕組みづくりが要求されます。

3 企業の内部に潜むリスク —購買に関する不正リスク

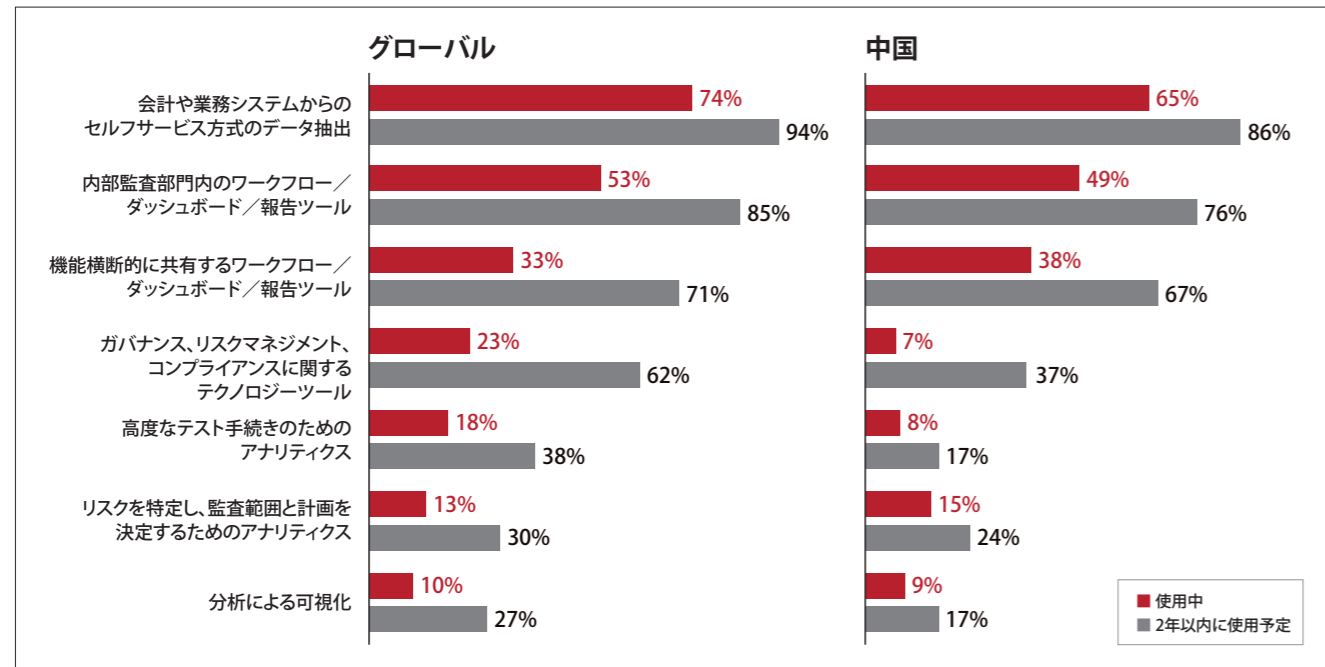
中国で事業を展開する上で最も大きな不正リスクの一つが、購買に関する不正です。会社の利益を搾取する従業員不正として、購買担当によるキックバックがあります。その類型はさまざまですが、仲介業者と共謀して虚偽の文書(税務インボイス、取引関連書類)を発行し、架空の行為をあたかも事実であるかのように装うことや、ベンダー取引時に友人が設立した会社を中間会社として経由させて利益を当該会社に落とすなど、偽造・架空の

契約書や発票・領収書などを含む不正文書を伴うケースが大半です。このような不正により、企業に価格や品質上のリスクが生じるのは言うまでもなく、規制当局からの罰金や追徴課税などの処分を受ける可能性も高まります。購買関連不正は、その多くがベンダーの選定段階や契約段階で発生しており、特に長期にわたって特定の人材に重要業務を任せ切りにしていた場合は、不正発覚が遅れることがあります。企業は不透明な第三者ネットワークや仲介業者の実態を把握し、有効なモニタリングを行うための十分な措置を講じることが要求されます。

4 企業の内部に潜むリスク —典型事例紹介

日本企業本社や中国地域統括会社とPwC中国とのコソーシング(共同実施)内部監査を実施すると、意思決定に深く関与する担当者とベンダーの癒着による私利私欲授受の疑いが散見されます。多くの製造業が中国に進出していますが、中国各地に工場を有するメーカーなどは、日本人財務担当などのバックオフィス管理者が常駐していても、中国人の副総経理や財務/購買責任者とのコミュニケーションが十分に行われていない場合、こうした状況に直面することがあります。このようなリスクを発見するためには、データ分析、現地経営者や現場スタッフへのヒアリング、取引サンプルテストを通じ、購買業務プロセスのデザイン・運用状況を評価することが有効です。よくある検出事項

図表2：内部監査の基礎ツール導入状況



出典：「PwC 2018 State of the Internal Audit Profession Study, March 2018」

としては、相見積の未取得や取引開始時・定期的なサプライヤ評価の未実施といったサプライヤ管理における内部統制の不備があります。また、サプライヤのバックグラウンドチェックも有効な監査手続ですが、代表者として従業員本人が登録されているといった不正の兆候が検出されることもあります。

5 贈収賄に関する法改正の最新動向

2018年1月1日、「中華人民共和国反不正競争法」改正版が施行されました。改正版では賄賂の対象とされる範囲の拡大、行政調査権の強化、罰則の厳格化など、中国政府による根本的な法制度の変革の意図が顕著に示され、多様な面から企業のコンプライアンスに重大な影響が及んでいます。これにより、企業は現行の取引の取り決めについて再度評価することが求められ、必要に応じてさらなる予防措置を講じる必要性が出てきます。具体的には、下記のような対応が考えられます。

- (1) 代理店／ベンダー管理体制を再評価し、契約書、支払記録、会計証憑および発票などの一貫性・整合性を図る。支払は真実の取引・契約に基づき、また、発票は提供された製品・役務取引の記録および支払記録に対応することを確保する。
- (2) 米中の汚職防止関連法における会計・財務に対する類似

の規定に鑑み、一国における調査が他国における法務リスクを触発する可能性に留意する。

- (3) 従業員ハンドブックや社内規程にて法令遵守が経済的便益より重要であること、かつ従業員は商業賄賂防止の関連規定を遵守する義務があることを明確に示す。以上の内容を従業員に周知徹底させ、署名による確認を取る。
- (4) 商業賄賂規則の改正に伴うリスクを低減させるため、多角的な専門意見がとりわけ必要になる。この分野において法務リスクには往々にして税務リスクを伴うため、体系化された管理の実現によって初めて、膨大な数のベンダーまたは代理店への対応が可能となる。長期的な観点から、組織的・効率的で新たな規制要件に適応できるコンプライアンス制度を確立する。

6 おわりに—ガバナンスと不正防止の観点から見た業務実態把握の重要性

情報収集インフラの発展や昨今のコンプライアンスへの機運の高まりから、私たちプロフェッショナルファームが日本企業本社・現地法人からの依頼に基づいて中国現法に対する内部監査やコンプライアンスデリジェンス、不正調査などをサポートする機会は年々非常に増えています。無視できないコンプライアンス上の問題取引や、内部統制上の問題点が発見されることが多くあります。一方で、形だけの内部監査への盲目的な依拠や減点方式の人事評価のため、面倒事を避ける「事なかれ主義」を背景として会社の規模拡大とともに成長した問題は、労務問題や税務調査などを機に噴

出しています。経営者が安心して本業に集中するためには、前述のとおり十分なガバナンス体制の構築運用を図ることが重要となりますが、そのためには問題が抱え切れなくなるほど大きくなる前に、正確な現状実態把握を行うことが必須です。言語やビジネス慣習が日本と異なる中国では、この正確な実態把握が難易度が最も高いため、能力・経験面から信頼できる人材と進めていく必要があります。

また、過去に用友など統一的なERPシステムの仕様が求められていた背景から、中国現法の多くの会社では何らかのERPシステムを会計やその他の業務に利用しているケースが多くあります（図表2）。データを使ったリスクのモニタリングや監査はハードルが高く感じられ、伝統的な方法を行っている会社も多いですが、実際に現場で実施する業務や保有するデータやリスクのモニタリング方法などを棚卸してみると、データ分析に利用できる有用なデータやRPAツールを用いて自動化できる領域も多く散見されます。そのため、リスクに限らずガバナンスについても客観的な観点からゼロベースで現状把握を行うことが必要となります。

高橋 翔太 (たかはし しょうた)

PwC中国 上海事務所 日本企業部

シニアマネージャー

2005年公認会計士登録。2012年9月PwCジャカルタ事務所へ赴任後、2013年9月よりPwC中国 上海事務所へ出向。

日本企業部のメンバーとして、現地日系企業に対する事業支援コンサルティング業務、内部監査や内部統制の評価支援、コーポレートガバナンス強化支援等に従事。

メールアドレス：shotas.takahashi@cn.pwc.com