

中小企業のための  
中国事業リスク管理ハンドブック  
～基礎編～

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

## まえがき

ここ数年来の急速な経済成長の結果、中国は、我が国の多くの中小企業にとって、従来にも増して身近なものへと変わってまいりました。

ある中小企業にとっては、中国は、安価な労働力等を背景とする低コストで効率的な生産拠点としての意味を有しているでしょうし、他の中小企業にとっては、爆発的に成長する将来有望な市場としての位置付けかも知れません。また、取引先の進出に伴って新たに中国での事業を決断された中小企業もあるでしょうし、全く独自の経営判断で単独で中国に進出することを計画中の中小企業もあろうと思います。

いずれの場合であれ、中国において直面するかもしれない多種多様な事業上のリスクに円滑に対応していくことは、中国における事業に関わっている全ての日本企業にとって共通の課題になっています。殊に、大企業とは異なり経営上の各種の資源が限られている中小企業にとっては、事業上の各種のリスクへの対応は企業自体の存続にも影響する決定的な重要性を有しています。

このような問題意識を踏まえ、中小企業基盤整備機構では、平成 20 年度に実施した「我が国中小企業の中国事業に係るリスク管理向上のための調査研究」の内容を踏まえ、そのエッセンスを本書にまとめました。

本書が、中国において事業を展開されている、あるいはこれから展開されようとしている中小企業の皆さんにとって、中国での事業上のリスクに適切に対処していく上でお役に立つものとなれば幸甚です。

平成 21 年 8 月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

国際統括室

# 目次

第1章 リスク管理の基本的考え方 .....	1
1. リスクとは .....	1
(1) 事業機会に関連するリスク .....	3
(2) 事業活動の遂行に関連するリスク .....	3
2. リスクマネジメントとは.....	4
(1) リスクマネジメント手法とは .....	4
(2) リスクマネジメントの効果と必要性 .....	7
3. 内部統制とは.....	8
(1) 内部統制のフレームワーク .....	8
(2) リスクマネジメントと内部統制の関係.....	11
4. コーポレートガバナンスとは .....	12
(1) コーポレートガバナンスの定義.....	12
(2) リスクマネジメントとコーポレートガバナンスの関係 ..	12
(3) ガバナンスの問題点.....	15
(4) ガバナンス制度設計上の注意点.....	15
(5) 具体的な事例による考察 .....	17
5. 不正の発生と防止.....	24
(1) 何故、不正が起こるのか? .....	24
(2) 不正防止の考え方 .....	26
第2章 中国ビジネスリスクとその特徴 .....	31
1. 典型的な中国ビジネスリスク .....	31
(1) 外部経営環境リスク .....	31
(2) 内部経営環境リスク .....	33

2. 中国ビジネスリスクの特徴.....	34
(1) リスクの発見の難しさ.....	34
(2) リスクの範囲の広さ.....	34
(3) リスク関係者の範囲の広さ.....	34
(4) 被害金額の多さ.....	35
3. リスク管理に必要な文化的基層の違いに対する理解.....	36
(1) 日本・アメリカ・中国の文化的基層の違い.....	36
(2) 経営管理上ポイントとなる日中文化の相違点.....	38
(3) 日本人のリスク感性の問題.....	43
第3章 中国での実際のトラブル事例と対処方法.....	45
1. 事例調査の結果概要.....	45
(1) 調査方法.....	45
(2) 調査結果～経営リスク（トラブル）の影響度～.....	46
(3) 知的財産分野に関する追加調査結果.....	52
2. 分野別のトラブル事例と対処方法.....	53
(1) 組織管理リスク.....	53
(2) 労務リスク.....	57
(3) 会計・財務リスク.....	59
(4) 税務リスク.....	62
(5) 通関物流リスク.....	65
(6) 法務リスク.....	68
(7) 行政リスク.....	69
(8) 知的財産リスク.....	70
3. ケーススタディ.....	73
(1) 実施方法.....	73
(2) ヒアリング事例（4事例）.....	74

(3) 典型的な失敗事例と成功事例の比較 .....	90
(4) 大企業の統制意識～参考として～ .....	92
(5) 中国に根付く日系中小企業の知恵 .....	96
第4章 中国事業におけるリスク管理向上の手法 .....	98
1. 進出決定前の準備と注意点 .....	98
(1) 基本姿勢 .....	98
(2) 基本戦略の構築 .....	99
(3) 戦術の策定 .....	101
(4) 進出目的と合致した地域選定 .....	103
(5) パートナー選定のチェック・ポイント .....	107
2. 進出決定後の本社（親会社）における対応 .....	111
(1) 本社の管理体制について .....	111
(2) <b>Key Risk Indicator (KRI)</b> .....	113
(3) モニタリング手法 .....	113
(4) リスクマップ手法 .....	116
3. 進出決定後の現地子会社における対応 .....	117
(1) チェックリスト（CSA） .....	117
(2) 規程類 .....	117
(3) 業務フローによるプロセス管理 .....	125
(4) 販売管理業務を例として .....	126
第5章 事業機会を活かすリスク管理 .....	130
資料編 チェックリスト（CSA）のひな形 .....	132

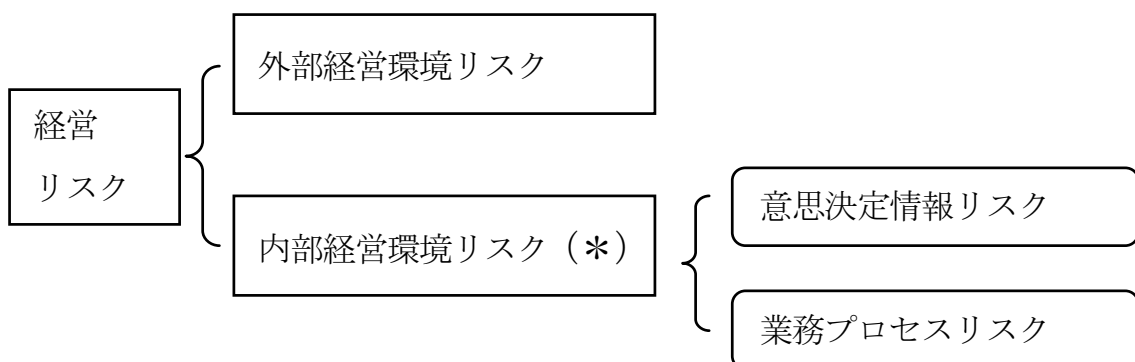
# 第1章 リスク管理の基本的考え方

## 1. リスクとは

一般的に、リスクとは、「何らかの事態（損害）が起こることに関する不確実性」と定義されます。日本におけるリスクの定義は、米国で発達した保険を中心とした考え方に影響を受けています。そのため日本では、リスクという場合、自然災害・偶発事故・賠償責任などの「損失が発生するか否か」という意味での保険を中心としたリスク」を意味する「純粹リスク」が、定義の中心となっています。

一方、本書では、リスクの対象を「純粹リスク」ではなく、「企業経営リスク」に敷衍させ、日系中小企業の中国での経営リスクとリスク管理の方法を中心に調査・解説を行っています。

経営リスクの分類方法には、企業を取り巻く外部からその存続可能性に影響を与える「外部経営環境リスク」と、企業内部の環境に起因する「内部経営環境リスク」の2分野に分ける方法や、平成15年6月の経済産業省のレポート『リスク新時代の内部統制』のように、経営におけるリスクを、「事業機会に関連するリスク」と、「事業活動の遂行に関連するリスク」に分類する方法等があります。



(\*) 「内部経営環境リスク」は、さらに、意思決定をする場合の情報の信憑性などに関する「意思決定情報リスク」と、企業の業務の遂行に影響を与える「業務プロセスリスク」の2つに分類されます。

### ＜企業経営リスクの分類＞

	主なリスクの例
外部経営環境 リスク	国家・政治の安定、競争相手の状況、業界特性、法律の改正、規則の変更、株主との関係など
内部経営環境 リスク	(1) 意思決定情報リスク 財務情報の適否、監督機関への財務・業務報告リスク、プロダクトライフサイクルなど (2) 業務プロセスリスク 業務リスク（製品開発力、従業員の資質、調達先など）、 誠実性リスク（従業員の不正、違法行為、経営者不正など）、 財務リスク（与信、流動性など）

両者の分類方法の関係は、平成15年6月の経済産業省のレポート『リスク新時代の内部統制』の「事業機会に関連するリスク」に、「外部経営環境リスク」の要素と「内部経営環境リスク」の一部が、また、「事業活動の遂行に関連するリスク」に「内部経営環境リスク」がほぼ相当すると考えて良いでしょう。

ただし、経済産業省のレポートでは、リスクを回避すべきものというマイナス面のみで捉えるのではなく、事業チャンスの可能性、すなわち利益を生み出す可能性を持つ積極的な側面も肯定するリスクの考え方をしている点に特徴が見られます。

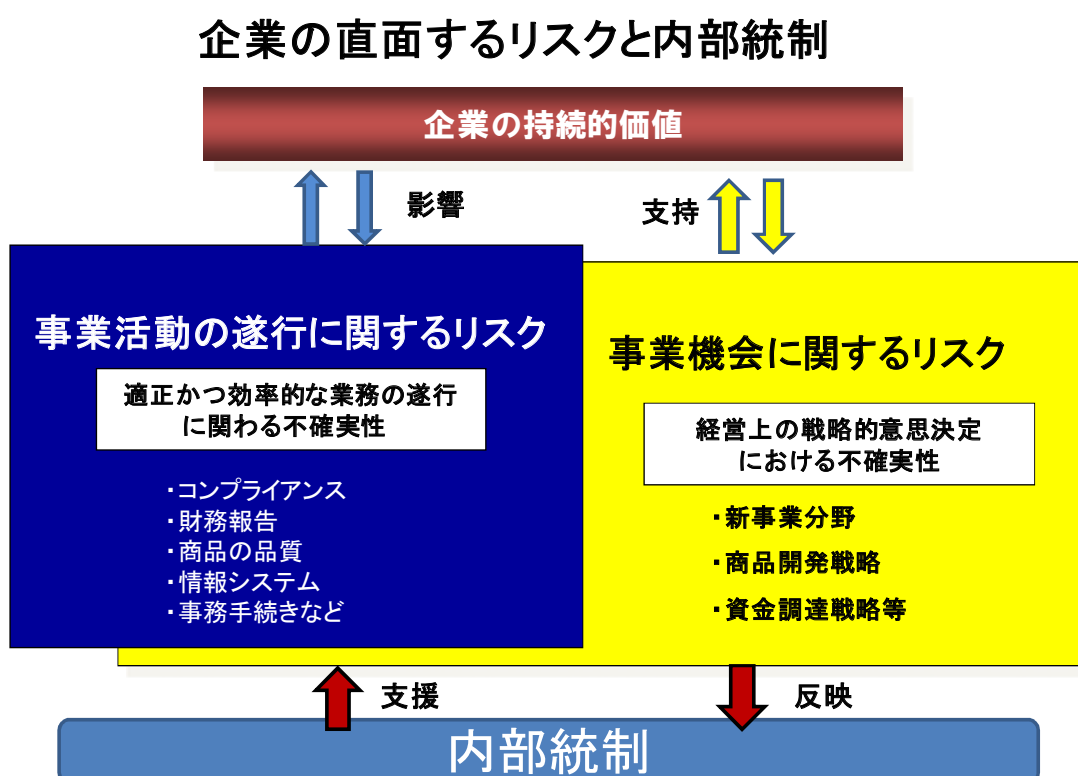
以下、本書ではこの経済産業省のリスクに対する考え方を中心に中国ビジネスを進める上での経営リスクについて整理、検討を行っています。

## (1) 事業機会に関連するリスク

「事業機会に関連するリスク」とは、経営上の戦略的意思決定における不確実性（リスク）を指します。具体的には、新事業分野への進出に係るリスク、商品開発戦略に係るリスク、資金調達に係るリスク、設備投資に係るリスクなどです。これらのリスクは、例えば、‘中国に進出する’というような、取締役会レベルで決定するような戦略的意思決定を行う場合のリスクを指し、「事業の戦略リスク」とも呼ばれています。

## (2) 事業活動の遂行に関連するリスク

「事業活動の遂行に関連するリスク」とは、適正かつ効率的な業務の遂行に係る不確実性（リスク）を指します。例えば、コンプライアンスに関するリスク、財務報告に関するリスク、商品の品質に関するリスク、情報システムに関するリスク、事務手続きに関するリスク、モノ・環境に関するハザードリスクなど、損失が発生するリスクで、「事業の操業リスク(オペレーショナル・リスク)」とも言われています。





## 2. リスクマネジメントとは

本書のテーマである「リスク管理」は、一般的には「リスクマネジメント」と呼ばれています。リスクマネジメントは、前述した「純粹リスク」を適切に管理する観点から生まれた概念ですが、経済社会における不確実性が高まる中、企業が事業に関する内外の様々なリスクを的確に管理する活動として広く定義されるようになっていきます。以下、リスクマネジメントについて見ていきたいと思います。

### (1) リスクマネジメント手法とは

企業経営において様々なリスクが発生（顕在化）しないようするためには、一体どのようにリスクマネジメントを行えば良いのでしょうか。前述の経済産業省のレポート「リスク新時代の内部統制」から見てみたいと思います。

同レポートでは、リスクマネジメント手法を段階的なサイクルとして定義し、①リスクの発見・特定、②リスクの算定、③リスクの評価、④リスク対策の選択(移転・回避・低減・保有)、⑤残留リスクの評価、⑥リスクの対応方針及び対策のモニタリングと是正、⑦リスクマネジメントの有効性評価と是正、を挙げています。

このサイクルは一般的に経営管理でいうマネジメントサイクルを指し、リスクマネジメント手法のPDCAサイクルとされています。

### ＜マネジメントサイクルとリスクマネジメントの関係＞

マネジメントサイクル	リスクマネジメント
計画 (Plan)	①リスクの発見・特定 ②リスクの算定 ③リスクの評価 ④リスク対策の選択(移転・回避・低減・保有) ⑤残留リスクの評価
実施 (Do)	⑥リスクの対応方針及び対策
検証・評価 (Check)	⑥リスクの対応方針及び対策のモニタリング
是正 (Action)	⑥リスクの対応方針及び対策のモニタリングと是正 ⑦リスクマネジメントの有効性評価と是正

例えば、中国に事業機会を求めて販売業で進出する場合の「事業機会に関連するリスクマネジメント」を考えてみましょう。中国という未知の国に進出する場合には、進出先の選定、パートナーの選定、市場規模のリサーチ、商品企画、宣伝企画、会社設立の出資比率、撤退戦略の吟味など、進出後の事業活動のリスクを想定して進出前に適切に準備することが必要となります。その目的は、進出後の残留リスクを許容範囲まで低減することで事業機会のリターンを高める点にあります。これらの準備（＝統制活動）が、「事業機会に関連するリスクマネジメント」になります。

また、「事業活動の遂行に関連するリスクマネジメント」では中国の販売活動で最もリスクの高い与信リスクの管理を確実に行う「与信管理規程」を作成するなど、事業活動（販売活動）のリスクを想定した統制環境の整備が必要となります。これらのリスクマネジメント活動により、販売に関する与信の残留リスクを許容範囲まで低減させ、販売活動の遂行に関するオペレーショナルリスクを下げる事が可能となります。

なお、リスク対策の選択には、以上述べたようなリスクの低減以外に、移転・回避・保有・分散があり、自社でリスクの軽重を考慮して選択することになります。

①移転：保険や契約などによりリスクを他へ転嫁する。

(例) 保険を掛けて損害補填を図る。契約により相手側に損害を負担させる。

②回避：リスク発生に係る経営資源との関係を遮断する。

(例) 重大なリスクのある事業に着手、継続をしない。

③低減：リスクを低減させる処置をとる。

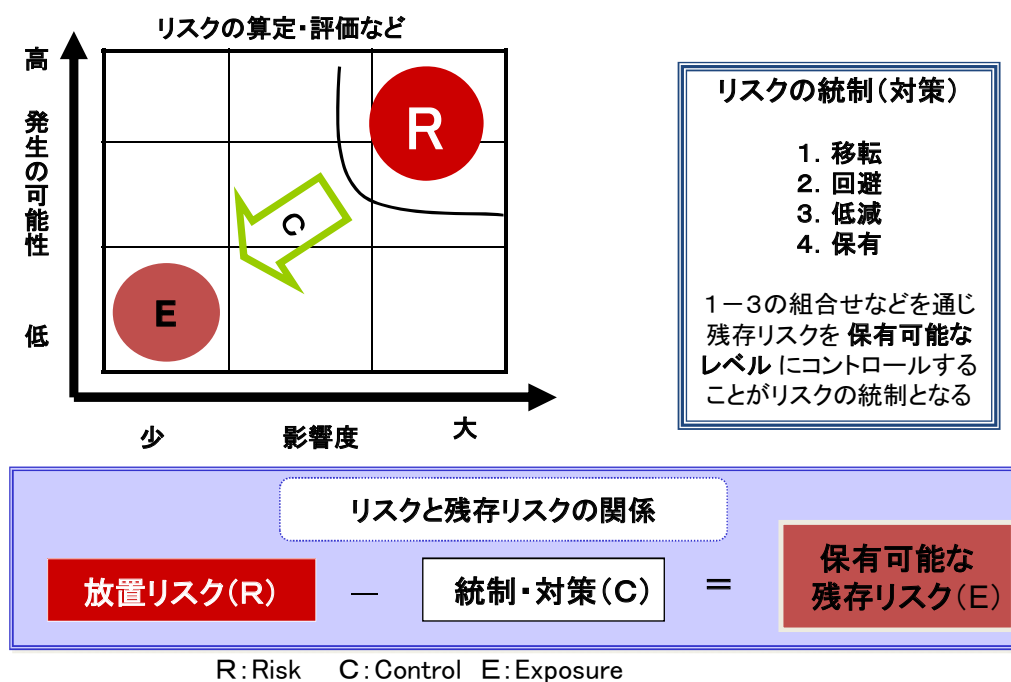
(例) 内部統制等のコントロール手続きを構築・強化する。

④保有：リスクの大きさを見極めてそのまま受け入れる。

⑤分散：損失対象となる経営資源を小単位にする。

(例) ホストコンピュータのバックアップをとる。

## リスクマネジメントとは



## (2) リスクマネジメントの効果と必要性

では、リスクマネジメントの効果にはどのようなものがあるでしょうか。リスクマネジメントを行っている企業・行っていない企業を比較した以下の表で見てみたいと思います。

### ＜リスクマネジメントの効果と必要性＞

	リスクマネジメントを実施している企業	リスクマネジメントを実施していない企業
事業機会に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定期評価に基づく事前リスク対応による損害の最小化</li> <li>・リスクの可視化による経営戦略の環境変化への最適適合</li> <li>・投資に対する将来の利益を妨げるリスクへの対応の検討が可能</li> <li>・撤退を含む戦略的意思決定が即時に可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事後対応、後手対応による損害の増加</li> <li>・経営戦略の環境不適合</li> <li>・投資に対する利益計画はあるが、将来の収益を定期的に見直すシステムなし</li> <li>・撤退意思決定の遅れによる経営被害の増加</li> </ul>
事業遂行に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営の効率化の推進</li> <li>・不正などによるロスの最小化</li> <li>・企業の乗っ取りリスクなどの最小化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非効率な経営</li> <li>・不正などのロスの放置による損害の増加</li> <li>・企業の乗っ取りリスクの放置</li> </ul>

このように、リスクマネジメントを行っている企業と行っていない企業では、企業経営の結果に大きな差が出ます。特に中国のように、スピードが速く、変化が激しい国では、常に経営リスクは変動します。企業として確実に経営リスクに対応するためには、リスクマネジメントの実施は大変重要と言えます。

### 3. 内部統制とは

リスクマネジメントは内部統制と深い関係にあり、後者についても日本では数多くの参考書が出版されています。ただし、内部統制という言葉は米国からの輸入概念の翻訳であるため、一般的に日本人には捉え難く、様々な解釈があるのが現状です。したがって、読者の混乱を避けるために、まずはその内容について整理しておきたいと思います。

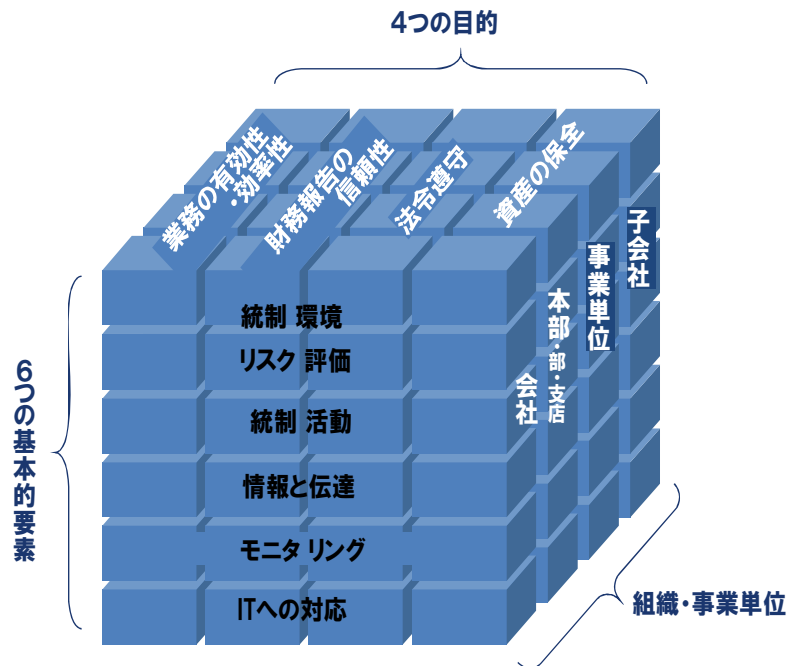
#### (1) 内部統制のフレームワーク

内部統制とは、「企業がその業務を適切かつ効率的に遂行するために、社内に構築され、運用される体制及びプロセス」を意味します。

具体的な内容については、米国で公表された COSO レポート、経済産業省が 2003 年に発表した「リスク新時代の内部統制」、金融庁の企業会計審議会内部統制部会が 2007 年に公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」などで、さまざま定義がなされていますが、日本では、金融庁の実施基準の中の「I.内部統制の基本的枠組み」に基づいて説明されるのが一般的です。そこでは、「内部統制は、4 つの目的が達成されるという合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内の全ての者によって遂行されるプロセスをいい、6 つの基本的要素から構成される」と定義されています。

4 つの目的と 6 つの基本的要素は以下の図（日本版 COSO キューブ）のように表現されます。

## 日本版COSOキューブ



### ①内部統制の4つの目的

- 業務の有効性及び効率性

事業活動の目的の達成のため、業務の有効性及び効率性を高めることを言います。

- 財務報告の信頼性

財務諸表及び財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のある情報の信頼性を確保することを言います。

- 事業活動に関わる法令等の遵守

事業活動に関わる法令その他の規範の遵守を促進することを言います。

- 資産の保全

資産の取得、使用及び処分が正当な手続及び承認のもとに行われるよう資産の保全をはかることを言います。

## ②内部統制の6つの基本的要素

- **統制環境**

組織の気風を決定し、組織内のすべての者の統制に対する意識に影響を与えると同時に、他の基本的要素の基礎となるものを言います。

- **リスクの評価と対応**

リスクの評価とは、組織の目標の達成に影響を与える事象について、組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価するプロセスを言います。

リスクの評価を受けて、当該リスクへの適切な対応を行います。リスクへの対応に当たっては、評価されるリスクについて、回避、低減、移転、受容など適切な対応を選択することになります。

- **統制活動**

経営者の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続を言います。

- **情報と伝達**

必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に、正しく伝えられることを確保することを言います。

- **モニタリング**

内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスを言います。

- **I T（情報技術）への対応**

組織目標を達成するために予め適切な方針及び手続きを定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外のI Tに対し適切に対応することを言います。

## (2) リスクマネジメントと内部統制の関係

リスクマネジメントと内部統制の関係を見る場合には、イギリスのコーポレートガバナンス、内部統制、リスクマネジメントに関するガイドである「ターンブル委員会報告書（\*）」が参考になります。

その中で、「内部統制は、会社の事業目的の実現に重要なリスクのマネジメントを行う際、重大な役割を果たす」と述べ、内部統制をリスクマネジメントの一環として位置づけています。この観点から、内部統制とリスクマネジメントの関係を定義しますと、内部統制とは「企業がリスクマネジメントを効率的に遂行するために、社内に構築され運用される体制及びプロセス」と言えます。

また、同報告書では、「会社の目的や内部組織と、事業展開する外部環境は絶えず進展しているため、会社が直面するリスクは絶えず変化している。したがって健全な内部統制システムは、会社が直面するリスクの性質と規模を詳細かつ恒常的に評価することと深い関わりを持つ。利益は、部分的には事業リスクを適切に取り込むことにより得られる報酬である。このため、内部統制の目的は、リスクをなくすより、むしろ適切にマネジメントを行い、統制し易くすることである」と述べ、内部統制の目的もリスクマネジメント同様、リスクの適切なマネジメントにあると位置づけています。

### (\*) ターンブル委員会報告書

イングランド・ウェールズ勅許会計士協会のコーポレート・ガバナンス委員会が制定したもので、1999年に公表された。ロンドン証券取引所の上場会社が内部統制の要件を履行するためのガイドライン。



## 4. コーポレートガバナンスとは

内部統制と同様に、コーポレートガバナンスもリスクマネジメントと関連が深い概念ですので、ここで内容を整理しておきたいと思います。

### (1) コーポレートガバナンスの定義

コーポレートガバナンスは日本では「企業統治」と訳されていますが、その原点は東インド会社にあります。(エイドリアン・キャドバリー著「トップマネジメントのコーポレートガバナンス」参照)。

東インド会社は、東インドとの通商に関して、国王の勅許状によってロンドン貿易商会に対して認められた株式会社の原型とされています(1600年12月31日)。その経営母体であるロンドン貿易商会の運営方法に、遠く離れた会社をどのように統治すべきかの原型を見ることができ、ガバナンスの基本概念とは、英国がインドを植民地として如何に支配するか、東インド会社を如何に支配するかという考え方に発していることが分かります。

この観点から、「コーポレートガバナンス」の本来の意味は、海外に進出した自社の子会社を如何に支配するかにあると言えます。したがって、「企業統治」という理解よりも、「企業支配」という考えの方が「コーポレートガバナンス」の意味としては正しいと言えます。

### (2) リスクマネジメントとコーポレートガバナンスの関係

リスクマネジメントとコーポレートガバナンスの関係は、自社の子会社を支配・統治(≡コーポレートガバナンス)するという目的のために、その実施手段としてリスクマネジメントを用いる、という目的と手段の関係に整理されます。

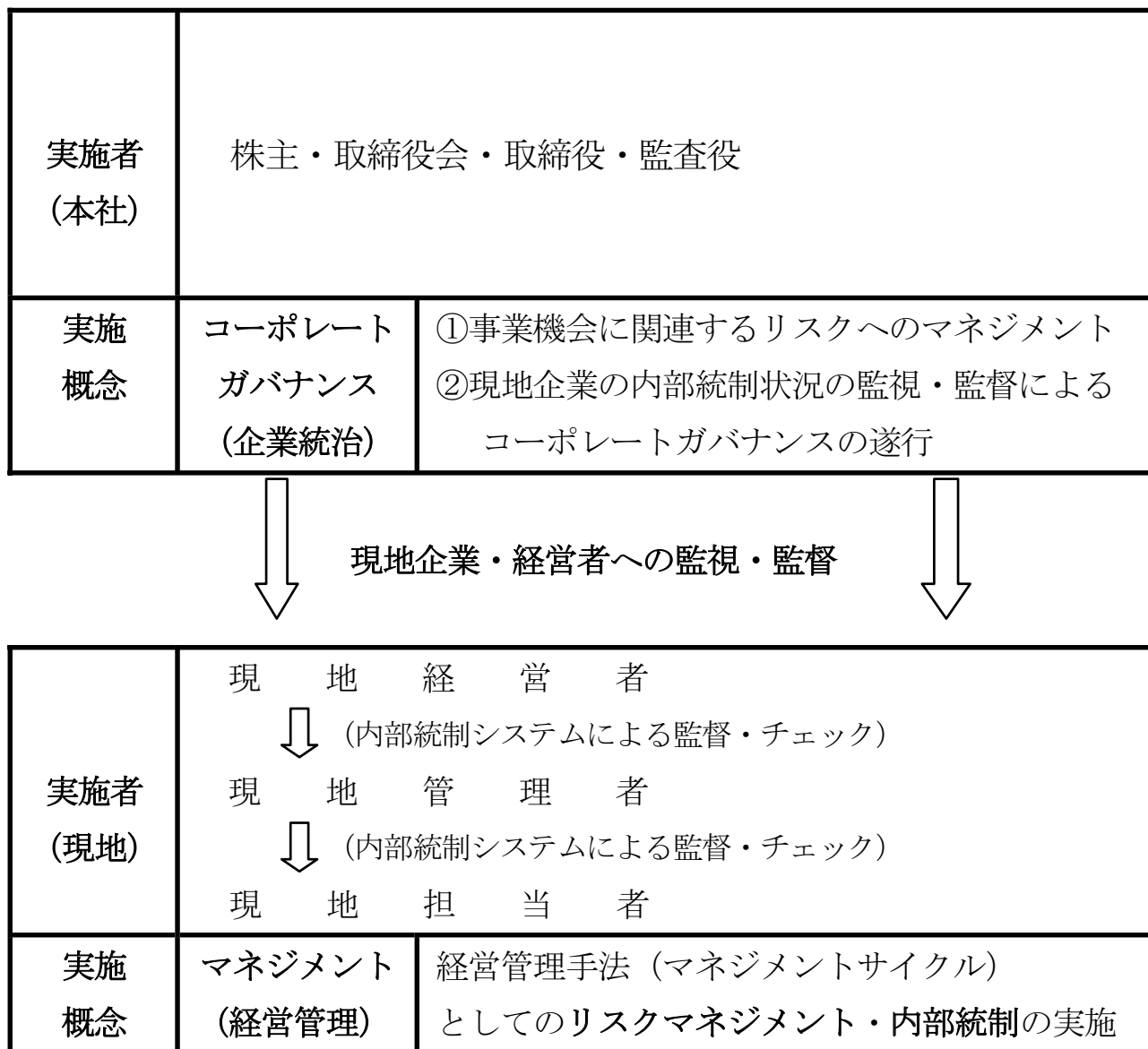
これは主として株主の観点からですが、前述の内部統制を含めコーポレートガバナンス、リスクマネジメントの3つの関係を整理すると、以下のようになります。

- ①株主の投資活動の目的である事業利益の確保のために会社を支配することが最重要（目的）。そのために、株主から委託を受けた経営者が実施する経営活動を株主が監視・監督する（即ち、株主によるコーポレートガバナンス）。
- ②そのための手段として、リスクマネジメント、内部統制を経営者に実施をさせる。

先述の「ターンブル委員会報告書」でも、「リスクと統制に関する取締役会の政策を実行することは経営者の役割である。経営者はその責任を果す場合、会社が直面するリスクで、取締役会の検討対象となるリスクを認識し、評価し、そして取締役会が採用した政策を実行する内部統制の適当なシステムを設計し、操作し、そしてモニターすべきである」と述べ、会社を支配・統治（≡コーポレートガバナンス）するためにリスクマネジメント手法、とりわけ内部統制を活用することが経営者の役割と捉えています。

上記の株主を親会社に置き換えて、コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、内部統制の3つの関係を整理すると、以下の表のようになります。株主から委託を受けた本社が、株主に代わり子会社をいかに企業統治・支配し、現地の経営者にリスクマネジメントと内部統制を通じて経営管理をさせるのか？という関係を見ることが出来ます。

＜本社及び中国現地法人の企業統治・経営管理構造＞



### (3) ガバナンスの問題点

前述した東インド会社の例ですが、英国人は、優秀なインド人に任せることで現地の経営管理を行っています。現在でも、欧米系の企業は中国で経営者の現地化（華人）を行ってガバナンスを行うケースが多いのですが、日系企業では日本人派遣社員が現地の重要ポストを独占して経営をコントロールすることで、ガバナンスを行うパターンが一般的です。

今までのように、中国でモノづくりを中心に事業を展開し、コスト・品質・納期さえ守っていれば日本の親会社が全て買い取ってくれる時代はこのガバナンス方法でも良かったのですが、今後、中国市場での販売を推進して行く場合、「日本人派遣社員依存型のガバナンス方式」には限界があります。通常3年程度で転勤を繰り返す日本人派遣者が、その短期間に、中国の社会特性、多様な人脈、地域文化の違い、的確な消費者対応、迅速な IR など様々な面を戦略的に考え、販売子会社へのガバナンスを行うのは、至難の業と言わざるを得ません。

また、日本の場合、製造業を中心に進出している関係上、技術系の総経理の派遣が多いという特殊事情もあります。技術系の総経理にとって、国内でも経験の少ない労務・財務などの経営管理を全く環境の異なる中国で実施することは、大変なプレッシャーといえます。

### (4) ガバナンス制度設計上の注意点

本社によるガバナンスのあり方を考えるステップとして、先ず日系企業が中国子会社に対するガバナンスを設計する上での注意事項を考えてみたいと思います。

### ①権限委譲の明示

中国のように変化の激しい国を相手にする場合、本社に稟議を挙げて意思決定を仰ぐなどという体制では競争に打ち勝つことは出来ません。現地の経営責任者が自分で意思決定することが可能なように、権限委譲とその責任範囲を明示する必要があります。それによって、現地の経営陣が経営しやすい環境を作ることができ、その権限に応じて現地責任者が経営責任を負うガバナンスシステムを構築することが可能となります。

### ②経営の目標数値の設定とコミットメント

権限委譲と共に重要なことは、現地子会社をどのように経営するのかについて、本社と現地子会社の間で経営目標数値に合意し、両者がそれをコミット（保証）するということです。日本の企業の中には、この経営目標数値の明示までは実行する企業がありますが、現地経営陣が経営目標数値をコミットした途端に、本社が何の協力もしなくなるということが往々にして起こります。これでは、経営目標数値を決めても経営が上手く行くはずがありません。経営目標数値を決める場合には、その目標の達成のために本社側がどの程度まで協力を行うかについて、有償・無償も含めて事前に本社と現地子会社の間で合意しておく必要があります。

### ③経営目標数値評価の公平性のために必要な第三者機関

経営目標数値達成の結果をもって現地経営陣への評価を行う場合、第三者機関を入れることを選択肢として考える必要があります。本社と現地との間で評価の判断基準が異なり、評価に不満がのこり、それが原因で現地経営陣が全員いちどきに退陣するということが起こりえます。特に中国人経営者の場合、自分の評価に対しては非常に強く主張する面が

ありますので、交渉ではなく客観的な事実で決定できるような評価システムが必要です。ただし、中小企業の場合には、コスト面などで難しい面もありますので、最終利益の何割をインセンティブで渡すというような取り決めも有効と思われます。その場合にも、最終利益の数字が正しいかどうかの評価が必要なことは言うまでもありません。

#### ④経営モニタリング体制の確立

現地経営のモニタリングの前提は、経営プロセスの透明性にあります。そのためには、現地からの厳格な報告方法の取り決め、本社監査部門による確実な監査、本社派遣の CFO（最高財務責任書）による現地会計牽制、外部監査機関による経営監査などが必要となります。また、事前に何をどのような方法でモニタリングするのかについても本社・現地間で合意しておくことが重要となります。中国経営リスクの特徴には「損害の額の大きさ」がありますので、多少の費用は出し惜しみせず、定期的に外部の監査を行うほうが良いと思われます。

### （5）具体的な事例による考察

では、どのような形で日本の企業が現地の子会社をガバナンスすべきかについて具体的に考えてみるために、事例から見てみたいと思います。

#### ① 欧米系中小企業によるガバナンス事例

欧米の中小企業の事例は、日本の中小企業のガバナンスを考える上でも参考になると考えられますので、そのポイントを表にまとめました。

＜欧米企業の事例＞

	イタリア	フランス	アメリカ
業種	レストラン	高圧スイッチの製造	ソフトウェア開発
資本金	40 万ユーロ	1,000 万元	250 万米ドル
状況	親会社はイタリアで外食の店舗を運営・展開する株式会社(オーナー会社)。上海に 4 年前に進出。会社設立手続と日常の運営・管理は、現地の中国人総経理としてイタリアで採用した元中国人留学生に一任。	ハーバードの MBA を卒業した中国人を経営者として任命。彼が会社制度などを整備。年間売り上げも順調に伸びている。給料は 4～5 万元/月の固定給に、年末業績連動で平均 30 万元のボーナスを支給。	現地経営は日本人総経理と中国人の部長で運営。中国人の部長は元日系企業の総務部長経験者で、会社の諸規程などの整備を充実させている。日本人総経理は技術者。
現地経営者に対するガバナンス	なし	業績連動のボーナスを総経理に保証している。	業績連動のボーナスを経営陣に保証している。
モニタリングの有無	なし	あり。フランスの本社からの監査を実施。	あり。ロサンゼルスの本社からの監査を実施。
その他	倒産する可能性が高い。	順調に発展。	順調に発展。支店を増やす予定。

上記のケースから分かる点は、ガバナンス発祥の地である欧米の企業でも、ガバナンスが上手く行かない例があるということです。イタリア系中小企業のように、経営能力を確かめることなく言葉の面のみから中国人留学生を抜擢し、経営を一任するというケースは、日系の中小企業にもよく見られるパターンです。このようなやり方では、どこの国の企業でも上手く行かないのは自明の理といえます。

一方、フランス系とアメリカ系企業のガバナンスの特徴は、自国から経営者を派遣することなく、現地事情をよく分かっている中国人等に経営を行わせて、金銭的なインセンティブを与えることで事業の発展を担保させるという手法です。また、不正が起こらないように、必ず本社による監査を行っている点も重要な特徴といえます。

日系企業の場合、現地経営者の給与を本社の給与規程にあわせるなど日本の事情が優先され、現地の中国人経営者に給与面でインセンティブを与えずに、経営者として雇った優秀な中国人に直ぐに辞められてしまうケースが多く見受けられます。

中国では、上記のフランス系とアメリカ系企業のガバナンス方式のように、「4 現主義」(\*)といわれる中国人に対して、金銭的なインセンティブを与えることによりガバナンスを担保する方法が、現地子会社の経営を成功に導くために有効な方法と思われれます。

(\*) 日本の製造業の現場・現物・現実の3現主義に「現金」が加わる。

なお、上記のフランス系やアメリカ系企業の事例からも端的に読み取れますが、欧米系企業の海外子会社におけるガバナンス方法には、基本的に以下のような特徴（長所）が見られます。



## ● 進んでいる「人」の現地化

多くの日系企業の管理スタイルは「駐在員を介しての人的な管理手法」ですが、欧米系企業の管理スタイルの特徴は、経営トップの現地化にあります。通常、CEO（最高経営責任書）に本社での業務経験のある華人（中国人・台湾人等）を任命し、CFO（最高財務責任書）に本社派遣の役員を任命するケース、すなわち経営責任を華人に、財務管理を本社派遣で行う場合が多く見られます。また、最近では CFO にも華人の採用が増えているようです。

## ● 人事権について

経営陣の現地化に応じて、現地の上級管理職などの人事権も現地に委譲している場合が多く見られます。中国において現地経営陣が経営しやすい環境を作るためには、人事権の委譲が必要であることを十分認識しているようです。

## ● 経営の目標設定と評価

欧米系企業では、売上高などの財務指標とマーケティング指標などの非財務指標の両面から経営上の業績評価指標を定め、その目標値を現地から本社に提出させるケースが多く見られます。特徴としては、これらの業績評価指標が本社・現地双方にとって明確な形で設定されていること、そして業績評価指標の実績を第三者機関を入れて公平に評価していることです。業績評価指標のうち、財務指標としては、総売上高以外に、売上高伸張率、予算達成率、粗利益率、総資産回転率、売掛金回収率、在庫回転率、流動比率などの具体的な指標を設定しています。また、非財務指標では、販売関係を中心に、シェア伸長率（カテゴリー、ブランド別、地域別など）、媒体別投資効率、顧客満足度、特売比率などの指標を設定しています。

## ● 経営評価機関と評価期間の明示

以上の業績評価指標が、本社承認のもと、現地経営陣の経営責任として設定される場合が多いのですが、運営上重要な点は、評価の公平性にあります。

欧米系企業の特徴としては、公平性・納得性の観点から、その評価を本社のみならず、現地会計師事務所などの第三者機関が、第三者的に評価を行う点です。また、評価の期間も四半期・半年・一年と明示する企業が多く見られます。

## ② 老板方式によるガバナンス事例

「老板（ラオバン）」というのは、中国語でオーナーを意味します。通常、中国の老板は、日本の中小企業のワンマンオーナー同様、会社に関する全ての権限を持ち、自分一人で会社をコントロールする経営管理手法を採ります。中国では、規模が小さい場合、このやり方がもっともシンプルかつ社員をコントロールする上で最良の手法とされています。

今回の調査でも、現地を任されている中国人経営者が、すべての経費を事前申請もしくは社員個人による立替後に精算という形でコントロールしている日系企業がありました。中国ではそれなりに実情に合った合理性のある方法と思われれます。ただし、これは中国人の経営者であるが故に可能な方法であり、かつ、規模が小さい場合に有効な方法と言えます。日本人のオーナー経営者がこの手法を表面的に真似して、月に一回程度中国に出張してきて、その時だけ日本人駐在員に色々と注文を付け、指示をして帰国するというやり方をすることがありますが、この方法では、現地の経営管理秩序を乱す結果しかもたらさないこととなります。中国では有効と言われている「老板方式（ワンマンオーナー方式）」も、実施にあたっては十分な注意が必要となります。

### ③日本の長寿企業の知恵の利用

創業 200 年以上の企業が世界で 7,000 社、そのうち約 3,000 社が日本の企業とされています。また、創業 100 年以上という分類ですと、日本には約 5 万社あります。このように日本には非常に長寿企業が多いのですが、これらの長寿企業が有している企業観と経営理念は、中国子会社のガバナンスを考える場合のヒントにもなります。以下日本の長寿企業の共通点を見てみたいと思います。(出典:新日本永代蔵 船橋晴雄著)

#### ● ステークホルダー重視の経営

ビジネスを単なる金儲けではなく、社会的に意義のある事業であると考え、「ステークホルダー重視の経営」を実践しています。ただし、そのステークホルダーの優先順位は、顧客、取引先、従業員、最後に株主である自分が来るという順位で、「公」に対して積極的に貢献をしたいという考え方が重視されています。

#### ● 長期的視点の経営

多くの長寿企業の経営者にとって、企業とは家業として代々引き継ぐべきもので、自分の所有物ではありません。また、伝承を重視するために長期視点で経営を行い、信用と長期的繁栄の象徴である暖簾を守ることが重視されています。この思想には、家の思想、もしくは儒教の「孝」の考え方が大きな影響を与えています。孝とは単に親を敬い先祖を崇拝するだけでなく、子孫を産み、子孫に崇拝されることも含まれ、自ずと長期的な視点に立った考えで企業経営がなされます。

#### ● 人材重視

従業員は単なる部品ではなく、成長の主体であり、従業員と家業が一体となって繁栄を目指すために、社員教育などを重視します。また、

コーポレートガバナンスの面では、多くの長寿企業で経営トップとしての資質や意欲を欠く者を排除する仕組みが考えられ（後継者の見定め、帝王学の実施、親族会議の場所での失格者の排除など）、所有と経営の分離を行う体制がとられています。

### ● 革新を目指す姿勢

「脚下照顧による現状否認」（ミツカン）、「不易流行」（小西酒造）、「老舗の新店」（チョーギン）など、表現は様々ですが、自らを環境の変化に合わせて変えることで生き抜く道を目指しています。

### ● 質素儉約

企業経営にあたっては当主が率先して質素な生活を励行し（≒始末）、お金の節約を行っています。

これらの特徴の中で、中国事業において特に参考とすべきは、「経営トップとして資質や意欲を欠く者を排除する仕組みが考えられ、所有と経営の分離を行う体制がとられている」という人材重視の点です。

日本企業では単に日本人という理由で現地に日本人駐在員を送り込むことがあるようですが、企業の経営を安定化させるためには、むしろ経営資質や意欲を持った中国人経営者の登用が重要となります。

なお、日本の長寿企業の特徴である「優秀な経営者の雇用」を中国で適用するには、前述のフランス系とアメリカ系企業の事例のように、明確な「金銭的インセンティブ」を付与することが重要です。さらにその「金銭的インセンティブ」を中国人経営者の経営努力（利益）で賄うことで、「所有者と経営者」双方にとりメリットが担保されるシステムになります。この「金銭的インセンティブ」がない場合には、せっかく雇用した優秀な経営者がすぐに辞める、或いはその経営者に会社を私物化されるといったリスクが逆に高くなる可能性があります。

## 5. 不正の発生と防止

企業経営におけるガバナンスの不整備は、不正が発生する契機になります。中国は、残念ながら社会環境的に「不正」の誘惑が多い国です。

一方、日本企業は、欧米系の企業に比べて性善説経営から来る内部統制システムの欠如が不正発生機会の増加に結びついたり、モニタリング（監査）が不十分であるゆえに不正の発生に気がつかない、不正発生後の事後処理に追われ不正対応コストが多額になるなどの特徴が見られ、中国の「不正」に対して対応しきれていない場合が多いのが現状です。

中国における不正リスクをどのように防止すべきかについて、「不正のトライアングル」理論と、中国における「不正の兆候と発生要因」を理解することで、その対応について考えてみたいと思います。

### （1）何故、不正が起こるのか？

一般的に不正は、「不正を働く動機付け」、「不正を働く機会がある」、「正当化」の3つの要因がある場合に発生の確率が高くなると言われています。この3つの要因は「不正のトライアングル」と呼ばれます。これは、1950年代に米国のドナルド・R・クレッシー教授による「善人による背信行為の因果関係の調査」（米国イリノイ州等の刑務所に横領服役中の経済初犯を中心に503名を調査）で、「横領は何故起こるのか？」に関する調査から唱えられました。

その結果、雇用主の資産を託されたものが、

- ①他人と共有できない金銭的な問題を抱え【プレッシャー・動機】
- ②信頼された立場を利用すれば見つからずに問題を解決できることを認識し【機会】
- ③利用しても問題ないと理由づけられる【正当化】

場合に発生するといわれています。

これを中国にあてはめた場合は、以下のように纏める事が出来ます。

### 【動機】

#### <第三者が介在する場合>

中国の場合、日本と違って、ライバル社から金銭等を見返りに顧客名簿提供の働きかけがある、役所から賄賂を求められる、仕入先・代理店からの誘惑を受ける、等の機会が非常に多く、第三者が不正の動機になります。

#### <個人単独の場合>

中国人は「面子」を大事にすることから、見栄を張りたい、派手な生活がしたい、同級生に負けたくない、等が不正の動機になります。

### 【機会】

不正が発見された時、不正を行った中国人が「どこの規程にも書いてないじゃないか」と発言することがあります。「日本人管理者は管理が甘い、脅せば引っ込む、何も確認しないで承認印を押して承認する傾向がある、不正調査をしない。したがって、騙すのが簡単」等が不正の動機になります。

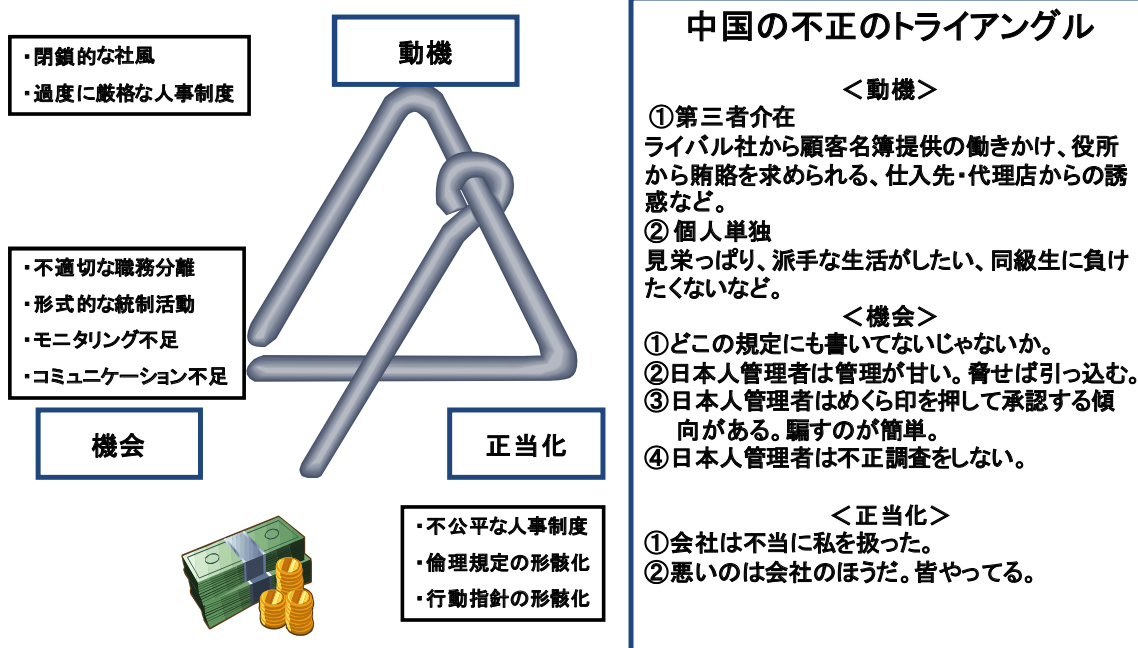
### 【正当化】

不正が発見された時、不正を行った中国人が「会社は不当に私を扱った。悪いのは会社のほうだ。皆やっている」等の正当化を図る場合があります。

# 中国の不正のトライアングル

ドナルド・R・クレシー教授

## 不正のトライアングル(3つの要素)



## (2) 不正防止の考え方

「不正」の主体は「不正を犯す側」と「不正を起こす環境を放置する側」に分けることができます。不正を防ぐためにまず重要なのは、経営者が「不正を起こさせない統制環境を整備する」のに真剣に取り組むことです。

中国のように誘惑の多い国では、不正を起こさせない統制環境の整備とともに、以下のような不正の兆候をいち早く捉え、その発生要因を排除することが日本人経営者の重要な仕事になります。中国では問題が起こってからでは遅いということを理解して、自己防衛の意識を持つことが重要です。

## ①不正の兆候

中国において「不正の兆候」にどんなものがあるかをまとめたのが以下の表です。

日本人経営者が企業内において、普段からこのような兆候の有無を意識しておくことが不正の早期発見に結びつきます。

分類	不正の兆候
従業員 の不正	<p>収入に見合わない生活スタイル、賭博・マージャンなど賭事の話が増える、原文を含む書類が紛失する、修正液での書類の書き換え（日付訂正など）が増える、急激な休日出勤が増加する、など。</p> <p>見栄を張りがちな中国では、従業員の生活スタイルの激変（特に独身の男性）などから不正の兆候を比較的掴みやすいのが特徴です。そのような兆候を見つけた場合には、同僚にその社員の情報を確認するなどの対応が必要になります。</p>
違法 行為	<p>中国では違法行為が多いのですが、違法行為には裏取引が多いため、兆候は見つけ難いという特徴があります。ただし、支払いが行われたのに現金・預金勘定に記載がない、などの単純な事実から発見されるケースもありますので、日常的な現預金残高管理が重要となります。</p> <p>また、馬鹿げた話ですが、違法キックバックの相手側の社員から間違っって配置転換後間もない当方の別の担当者に入金確認がなされ、発見されるといったようなこともあります。このことから、他の中国人スタッフの協力や定期的な人事異動などの対応が、違法行為の兆候発見には欠かせない要素と言えます。</p>



<p>権限 逸脱 行為</p>	<p>急激な休日出勤の増加、電話・情報サービスの請求額の突然の増加、権限外のコンピュータープログラムやデータベースへのアクセスの増加、などが兆候として現れます。また、急に金回りが良くなった従業員がいるなどの情報も兆候のひとつと言えます。普段から、中国人従業員との何気ない会話を通じて兆候を掴む努力が必要になります。</p>
<p>経営者 の不正</p>	<p>中国では、高級管理職の定年一年前が最も危ないと言われていています。直接ビジネスに関係ないことに一時的に資金を流用したり、経営に関する決断を他の役員に相談しない、解雇をちらつかせるなど脅迫による人事管理を行おうとする、などがその兆候としてあります。また、日本人総経理であるから安心だというような甘い考えは通じません。権力を持つ者のところに、不正の誘因が強く働くことを認識する必要があります。</p>

## ②不正の発生要因

また、不正を防ぐためには、以下のような不正の発生要因を特定して対策を立てる必要があります。

分類	不正の発生要因
<p>従業員 の不正</p>	<p>中国では、従業員の間で雇用条件などの情報交換が安易に行われる傾向があり、その結果、職場に対する不満やモラルが低くなることで不正のきっかけになる場合が多くあります。また、職務の権限規程などが曖昧なために内部牽制機能がない場合が多く、このことも大きな不正の発生要因となります。したがって、権限規程等を明確にしておく必要があります。</p>

<p>違法行為</p>	<p>経営者が「それが中国ビジネスのやり方」だと容認している場合、従業員の違法行為を増長させる要因になります。「他社はそうでも自分の会社の流儀はこうだ」ということを明確にする必要があります。会社として倫理基準を明示しないことが違法行為の発生要因となる場合がありますので、倫理規程などを明確にする必要があります。また、倫理基準という意味では、日本人同士の社内接待などを中国人スタッフは注意深く見ていますので、注意が必要です。</p>
<p>権限逸脱行為</p>	<p>企業のセキュリティー方針や手続きが不十分で、従業員教育も不満足である場合、データベースへの不正アクセスなどの権限逸脱行為が発生します。中国に進出している日系企業ではこの点への関心、予算措置、人的措置が不十分であり、中国での商業的な不正行為へのリスク認識が不足しています。今後、R&amp;D 部門の中国への移転などが必要になってくるかと思われませんが、技術データの売買など、日本では考えられないようなことが起こる可能性を予想してリスクマネジメントを行う必要があります。</p>
<p>経営者の不正</p>	<p>内部統制システムや内部牽制のシステムが欠如したままで、中国人や日本人の総経理に現地の経営・経理をすべて任せているという日系企業は、この経営者不正の発生要因をかなりの確率で抱えていると言わざるを得ません。中国の場合、諺として「権力を持つ者は金を持つ」と言われるほどであり、権力・権限を持った者に対しては非常に不正の誘惑が多い国柄であるということを肝に銘ずる必要があります。</p>

### ③不正防止プログラム

中国に進出した日系企業は、上記のような社内不正を防止するために「不正防止プログラム」を構築する必要があります。「不正防止プログラム」は、内部統制のフレームワークをベースにして構築することとなります。

- 不正リスクの評価

不正のトライアングルに合わせてリスクの洗い出しをします。

- 不正防止の統制環境の構築

中国であっても不正は許さないという経営姿勢が重要です。

- 統制活動の整備・運用

内部規程を含む統制活動の整備・運用が重要になります。

- 不正対応における情報の伝達・共有

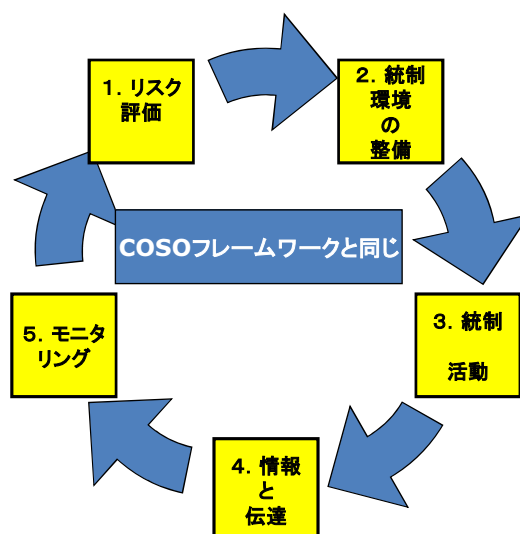
不正防止プログラムの従業員への説明などが重要になります。

- 不正モニタリング

内部監査が重要になります。

中小企業の場合には、これらの「不正防止プログラム」を直ぐに構築するのは難しいかもしれませんが、まずは、本書の添付書類である「チェックリスト（CSA）」等を活用して、リスクの洗い出しから始めることが重要と思われま

### 不正防止プログラム



## 第2章 中国ビジネスリスクとその特徴

### 1. 典型的な中国ビジネスリスク

中国における典型的なビジネスリスクを外部経営環境リスクと内部経営環境リスクに分類すると以下のようになります。

#### (1) 外部経営環境リスク

##### ①「政経一致」の国家

中国の外部経営環境をとらえる場合、中国が「政経一致」の国家であるということは忘れてはならない点です。共産党一党独裁の国家ですので、本来政府（共産党）がやるべき役割を政府の代わりに企業に行わせるという思考傾向があります。2008年1月に施行された労働契約法などは正しくそのような意図を感じさせる法律で、日本では考えられないような法律が施行される中国の特殊事情もこの辺りに端を発しています。また、「政経一致」ですので日中間の政治問題がそのまま経済関係にも発展することを否定出来ません。企業にとっては、自社に起因する問題ではありませんが、大変頭の痛い問題です。

##### ②反日デモに見る政治リスク

中国には「指桑罵槐」（しそうばかい）という四文字成語があります。「桑を指して槐（えんじゅ）を罵る」という意味で、「本当の攻撃対象（桑）とは別のもの（槐）を攻撃し、暗に本当の攻撃対象を批判する」という意味です。2005年4月に発生した反日でも一般大衆の攻撃対象は日本や日系企業ではなく、共産党であったと言われていますが、桑＝共産党、槐＝日本・日系企業という構造です。

日系企業として認識すべき点は、歴史認識を含む様々な理由から、日系企業が攻撃されやすい対象、即ち「槐（えんじゅ）」になりやすい立場にあるという点です。中国に進出した日系企業は、このことを常に認識し、対処法を準備しておく必要があります。

### ③頻繁な法律の改正リスク

中国の法律制度は、1979年の改革開放で「合弁企業法」が施行されて以来、整備が進み、多くの法律が1993年以降に制定されています。現在、法律は日本と比べても遜色ない程度まで整備が進んでいますが、急速に進めた結果、法律間の矛盾などが残り、地方で法律の解釈が異なったり、法律の頻繁な改正が行われるなどの原因となっており、外資企業の法務リスクとなっています。

また、2008年から施行された労働契約法のように、経営側の立場ではなく労働者側の立場を重視する法律が制定されたり、外資の誘致のためにあった税金の優遇措置が廃止される（新企業所得税法）など、経営者側に不利となる法律も成立しています。このような進出後の様々な法律及びその解釈の変更は、コンプライアンスを重視する外資企業には大きなリスクとなっているのが実態です。

### ④頻繁な税務規則の変更リスク

法律同様、頻繁な変更リスクに税務リスクがあります。現在、中央と地方政府の税務通達は毎年2,000通達以上あると言われており、税務当局員さえ対応が難しいというのが実情です。また、そのような状況にも拘らず、外資企業泣かせなのが、税法上の罰則規定の厳しさです。悪質な脱税の場合、懲役刑、最高500%のペナルティー、無期限の追徴など大変厳しい罰則規定が決められており、日本からの駐在員が税法上の変更気づかずに無意識に脱税をしてしまうケースなどが実際に発生して

います。税務リスクでは日本と違い「無意識」がもたらすリスクの高さを認識し直す必要があります。

## (2) 内部経営環境リスク

内部経営環境リスクは、第1章で述べたように、「意思決定情報リスク」と、「業務プロセスリスク」に分類されます。

「意思決定情報リスク」に関しては、中国の会計士の水準が発展途上にあることなどから、正しい財務諸表が作成されない場合が多いという特徴が挙げられます。

一方、「業務プロセスリスク」については、製品開発力、従業員の資質、調達先などの‘業務リスク’、従業員の不正、違法行為、経営者不正などの‘誠実性リスク’、与信、流動性などの‘財務リスク’の三つに分類されますが、中国では特に‘誠実性リスク’と‘財務リスク’が日本と比べて大きなリスクとなります。

また、これらの内部環境リスクには「日中の文化的基層」の違いが大きく影響しますので、その点については第2章の3. で詳しく検討しています。

## 2. 中国ビジネスリスクの特徴

ビジネスリスクの中には、中国のみならず進出した先の国が持つ独自の「固有リスク」というものがあります。ここでは、前述の外部経営環境リスクと内部経営環境リスクという枠組みとは別の角度から、中国の固有リスクの特徴を見てみたいと思います。

### (1) リスクの発見の難しさ

中国リスクの第一の特徴に、日本人による「発見の難しさ」があります。後述する日本人のリスク感性の問題にも起因しますが、日本で採用した中国人留学生等を現地総経理として任命し、日常の運営・管理を任せっぱなしにし、報告もいい加減に行っているケースなどでは、現地の経営陣による不正等を発見することは非常に困難となります。

### (2) リスクの範囲の広さ

次に挙げられる中国リスクの特徴は、そのリスク範囲の広さです。中国経営リスクには会計のみならず経済犯罪から来る刑事罰に近い性質の問題もかなり含まれていることもあります。また、一般的に監査というと会計監査のみで十分と思われがちですが、残念ながら中国では、会計面のリスクだけでなく、経営リスク全般に対するリスク対応をする必要があります。

### (3) リスク関係者の範囲の広さ

中国で、不正事件の場合、その金額が大きければ大きいほど、役所を含む各関係先が絡んでいる場合があります。そのために、不正が起こった場合でも、法と正義に基づいて解決されるという保証はなく、往々にしてうやむやになりがちです。

#### (4) 被害金額の多さ

日本でも同様ですが、不正は発見が遅れば遅れるほどその被害金額が大きくなる傾向があります。特に中小企業の場合には、監査などによる牽制機能が弱く、その被害金額は非常に大きくなりがちです。中国のお国柄からくるのかも知れませんが、日本に比べ不正金額が多く、数千万から数億円の額の不正が見つかることがあり、中国の不正リスクの特徴として挙げられます。

以下の図は上述の中国ビジネスリスクの特徴を、リスクマネジメント・フローに基づいて整理したものです。日系企業が、事前に不正リスクが発見できず（または、発見しようとしなかったために）、事前の対処が出来ないままに不正が起こってしまい、その不正に事後的に対応したことが被害の拡大に結びついてしまうという流れを表しています。

### 中国経営リスクに対応出来ない日系企業

リスクの発見が難しい・広範囲の被害・多額な事後費用





### 3. リスク管理に必要な文化的基層の違いに対する理解

今回の調査で失敗事例を教えて下さった日本人経営者の方々が共通して口にされたのが、「中国人の総経理や従業員を信じていたのに」という言葉です。日本では「信じている」という裏には「貴方を信用してる。しっかりと頼むぞ」という気持ちが含まれていますが、中国を含む海外では、「信じる方が悪い」、「確認をしない方が悪い」といった考え方が一般的です。したがって、中国において自分の子会社を統制する場合には、統制の対象である中国（中国人）と日本（日本人）の違いを明確に理解する必要があります。

海外における企業経営は、進出先の国の方々と「共に働く」ことによって為されるプロセスであり、事業成功の鍵は現地の「人」との協働にあります。したがって、進出先の国が持つそれぞれの倫理基準（文化的な基層）の違いを認識した経営手法を実施することが、海外でのビジネスリスク回避の第一歩と言えます。以下、リスク管理の基礎となる日中の文化的基層の違いについて見てみたいと思います。

#### （1）日本・アメリカ・中国の文化的基層の違い

中国ビジネスリスク管理の基礎となる文化的基層の違いを、日本、アメリカ、中国で比較したのが、以下の表です。

この表から分かることは、中国の文化的基層はどちらかというとなら日本よりもアメリカに近いということです。顔が似ていたり、同じ漢字を使用するために、日本人は中国人を自分達に近いと思い込みがちですが、この考え方がビジネスリスクを高めている原因の一つと言えます。

＜日本・中国・アメリカの文化的基層の違い＞

	日本	アメリカ	中国
社会の構成	顔の見えるムラ 社会 (信頼を前提)	移民社会 (不信の構造)	人間関係に応じて使い分ける信頼と不信の社会 (顔の見えるムラと顔の見えない多民族国家)
基本原理	徳治主義 (礼楽)	法治主義 (刑政)	人治主義 (金政)
価値の中心	人間 (世間)	神 (契約)	血縁 (狭い世間)
人間観	性善説・性弱説	性悪説	性悪説
人間 (企業の構成員)	成長する主体	部品	部品
動機付け	自主性	アメとムチ	アメとムチ
人生の目標	生きがい	成功 (金銭で評価)	成功 (金銭で評価)
労働 (仕事)	法悦	苦役	苦役
会社	価値共同体	金儲けの道具	金儲けの道具
論理	共同体の論理	資本の論理	資本の論理

(出典:「企業倫理力」を鍛える (船橋晴雄著) に加筆・訂正)

## (2) 経営管理上ポイントとなる日中文化の相違点

### ①中国の会社に対する考え方

中国では、「企業を金儲けの道具、自分の財布」と考える傾向があります。この会社に対する考え方は中国の会社の歴史的発展過程にそのルーツを見ることができます。

- **1979年改革開放以前で国営企業しかなかった時代**

企業への資金をすべて国が提供する3鉄といわれた経営破綻のない時代。企業と国との財政の区分が不明瞭な時代。

- **1980年代**

国の代わりに4大国有銀行からの融資に国有企業が群がり、銀行の資金を流用し、多額の不良債権を生み出した時代。

- **1990年代**

証券市場の発達とともに、非流通株を持つ筆頭株主が上場を通じて上場子会社の資産を不正に占有する証券市場を流用した時代。

- **2000年以降**

民営企業の個人資本家が民営企業の資産を流用した時代。中国で最も大きい家電販売業の国美の経営者は資金流用などで禁固刑を言い渡されています。直近では、コーポレートガバナンスを意識した法整備が施行され、その効果が期待されはじめています。

このように、中国では改革開放後も「自他を混同する」という形で企業が発展してきたという時代認識を持つ必要があります。ややもすると「会社は従業員から自分の財布と見られる可能性がある」ということを常に意識して経営を行う必要があります。

## ②経営管理に影響する日中の発想の相違点

前述した日中の文化的基層の違いは、日本と中国の意識や発想、考え方の相違を生み、中国での経営管理に大きな影響を与えています。中国での経営管理の体制を構築する上で見過ごせないポイントになります。

### ● 「同文同種」の誤解がもたらす経営管理の手法の間違い

日本人は中国人に対して、一方的に「同文同種」と思い込む傾向があります。顔が似ている、同じ漢字を使う、中国からの文化的影響が大きい等の理由から、思考パターンまで似ていると誤ってしてしまうのです。しかし、先ほど見たように中国人は「欧米人」に近い思考パターンを持っていると考えた方が良さそうです。

中国人は日本人とはまったく異なる思考パターンを持った民族であり、日本の経営管理方法（内部統制のない性善説経営）がそのまま通じることはないという認識を持つことが必要です。

### ● 中国人気質の背景

現在の中国人気質の背景を知る上で、戦後 60 年間平和に暮らしてきた日本と、戦前・戦後と動乱の中で暮らしてきた中国社会との違いを認識することは重要です。戦後だけ見ても、中国人は、大躍進、文化大革命、チベット独立運動など様々な社会的動乱を経験しています。この結果、中国人は「自己防衛第一主義」「金だけが頼りになる」「血縁だけが頼りになる」という考えを、自己防衛のための生きる知恵としてしっかりと身に付けています。日本的な性善説だけの経営管理では中国経営が成り立たない理由がここにあります。中国人は債権を払わない、自己主張が激しい、利己主義である、等と言う日本人は多いですが、ある意味では歴史等の背景から仕方ない面がある点も否定で

きません。感情ではなく歴史的背景から来る違いを理解する努力をし、中国人の気質に合った理性的な経営管理方法を考える必要があります。

### ● 重要な人間関係

中国では「人間関係」が重視されることはよく言われていますが、中国の「人間関係」には2つの人間関係が存在します。一つは「外人（わいれん）」もう一つは「自家人（ずーじゃーれん）」の人間関係です。「外人」とは「赤の他人」を意味し、対人間関係において、徹底的に利己主義の対象となります。一方、「自家人」は「身内」を意味し、「私のものも貴方のもの」という日本人の感覚以上の緊密さを示す関係になります。中国では良く従業員が身内に対して私的に商売上の便益を与えるケースがありますが、その理由は自分の利益のためではなく、この中国独特の「自家人」の人間関係に立脚している場合があります。そのため、本人には罪悪感が薄く、公私混同とは認識せず、やって当たり前という認識になっているケースも多いのです。このように中国は、文化的な背景からも不正が発生しやすい土壌となっている点にも注意が必要です。

### ③日中のビジネス交渉の違い

以上のような日本と中国の文化の違いは、ビジネスで重要な交渉に対する姿勢にも大きな影響を与えます。日常のビジネスでは、様々な交渉場面があります。中国人相手の交渉は非常に厳しいという方が多いのですが、中国人の交渉に対する考え方を理解した上で交渉に臨むことは、スムーズに交渉を進める上で有効な手段と言えます。日中の文化の違いから来る中国人の交渉に対する考え方、手法の違いを見てみたいと思います。

## ● 交渉スタイル

日本人は交渉において、友好的な雰囲気を望む傾向があるようです。この結果、交渉の相手側参加者もあたかも友人のようになって欲しいと一方的に思いがちです。これに対して、中国人は「交渉相手は敵対者である」というスタンスで交渉に臨むことが多いようです。この違いは交渉の進展と結果に決定的な影響を与えます。中国人は交渉にあたっては、顔で笑いつつも考えていることはかなりシビアであるということを常に忘れてはいけません。日本人総経理が給与改定等で労働者側と交渉する場合でも、同様なことが言えます。

## ● 交渉の目的

日本人は交渉の目的を最終合意にあると考えがちです。中国人にとっては妥協は自己否定につながるため、交渉の目的は明確に勝利にしています。「騙すのは頭の良い人、騙されるのは頭の悪い人」という考え方、孫子の兵法にある「戦わずして勝つ」という戦略にもっとも忠実な態度で交渉に臨むのが常です。従って、日本側も最終合意をするつもりなどないという態度で交渉には臨む必要があります。

## ● 交渉相手への信頼

日本人は、自分が交渉相手を信頼し態度に表せば、相手も信頼し、妥協してくれるものと勝手に思い込むことが多いようです。しかし、中国人の場合には、交渉の相手を疑うことから交渉に臨むのが常です。日本人が陥りやすい暗黙の信頼をベースにした交渉態度は、中国人との交渉時にはマイナスになる場合があります。

## ● 合意の最低線の出し方

日本人は妥協と譲歩を好む傾向があります。そのため、交渉の最中に、合意に至る最低線を明かすことがあります。一方、中国人は、このようなことは決して行いません。最低線は絶対に明かさず、わざと相手に無理難題をふっかけ妥協させようとする交渉戦術をとる場合も往々にしてあります。勝利が目的ですので、手段は気にしないという考え方が徹底しているとも言えます。

## ● 最終合意形成の仕方

日本人は交渉の目的が最終合意にあると思いがちですが、中国人は最終合意をしたいなどという気配はおくびにも出しません。自分の意思を貫徹し、勝利することが交渉の目的ですから、勝利する線でしか最終合意を考えないのが通常です。最終合意にあたっては、日本人が常に妥協カードを切ることが多いのは、この辺りの目的の違いが最後まで影響しています。

### (3) 日本人のリスク感性の問題

リスク感性とは、リスクに対する感度や反応であって、リスクや危機を前兆の段階で把握して、その対応策を講じる能力を指します。一般論ですが、日本人はこのリスク感性が低いといわれています。

事実、日本人にとって「リスク」という言葉にはマイナス・イメージが伴います。恐らく、自然災害（地震、火災）や誘拐・テロなどをイメージすることで、リスクのマイナス面が思い浮かぶからかと思われる。この辺りのリスクに対する捉え方の違いは、以下の表で纏めていますが、農耕民族の日本人と狩猟民族の欧米人との価値観の違いが影響しているようです。

＜日本人・欧米人の価値観とリスク対応＞

	日本人	欧米人
文化的な背景	農耕民族	狩猟民族
失敗原因の源泉	不作の原因は台風、自然災害などの自然要因に基づく。 (個人やシステムに起因しない。)	狩猟の失敗は、戦略・技術・システムの失敗に基づく。 (個人やシステムに起因する。)
失敗・危機後の教訓	教訓を得るよりも、運命論で処理する事が多い。諦めや忘れることで、乗り切ることが多い。	失敗や危機を自ら責として、原因分析・評価を通じ、管理の対象にすることで、今後の教訓とする。
解決策の策定	過去の姿に戻す。 (=復興)	サクセスモデルを追及。 (=創造)

(出典：「リスクマネジメントの術理」(樋渡淳二、足田浩著) に一部加筆)



一方、中国人のリスク感性は、中国の社会情勢、歴史的な経緯からリスク感性の高さが要求される社会で生まれ、欧米人に近いといわれています。この点からも、中国の社会で経営する場合には、日本人の特徴である「リスク感性の低さ・鈍さ」を意識して中国現地法人の経営管理を行う必要があります。

最初に述べたように、リスクマネジメントには、「リスク」を「ある出来事が発生した場合に起こりうる損失または利得が発生する可能性」として前向きに捉え、コントロールすることでリスクとリターンのバランスを取り、安定した収益を将来的にも確保する、という積極的な考え方があります。リスクという言葉の語源も、イタリア語では「勇気を持って試みる」、ラテン語では「岩山の間を航行する」、アラビア語では「明日への糧」というような「不確実性を認識し、その対処法を決定し、勇気を持って試みる」という意味を含んでおり、本来、「将来的な利益のために積極性を伴った行動を起こす」という意味合いが強くなります。

中国経済という潜在力に「事業機会」を求めて進出した日系企業が、事業を成功させるためには、日本人の特徴である「リスク感性の低さ・鈍さ」を克服して、積極的なリスクマネジメントを行うことが不可欠と言えます。

## 第3章 中国での実際のトラブル事例と対処方法

### 1. 事例調査の結果概要

#### (1) 調査方法

平成 20 年度に当機構が実施した「我が国中小企業の中国事業に係るリスク管理向上のための調査研究」では、すでに中国に進出している日系中小企業に焦点を当て、彼らが実際に直面している典型的なトラブルや経営上の問題点について洗い出し、またそれに対して実際に採られている対応策について整理しました。

調査の方法としては、企業に直接アンケート等を実施してもネガティブな内容を公表したがる傾向が強く、具体的なトラブル事例を把握することは困難です。具体的な問題点を知るためには、実際にトラブルに対処している現地専門家に対する間接的なアンケートが効果的であり、かつ、解決に役立つ情報を入手する事が可能となります。したがって今回の調査では、現地日系企業の経営実態に詳しい中国の 6 専門家事務所 (\*1) へのアンケート・ヒアリング調査を通じて、51 社の事例 (\*2) を収集・分析しました。

(\*1) 日系中小企業を顧客としてもつ中国現地の弁護士事務所 (3)、会計税務事務所 (2)、通関物流コンサルタント事務所 (1) を通じて、合計 51 社の日系中小企業のトラブル及びリスク管理事例を収集。その上で、典型的なリスク管理の成功事例と失敗事例をそれぞれ 4 社ずつ選んで企業への直接ヒアリングを実施。

(\*2) 業種別では製造業 23 社、販売業 19 社、サービス業 9 社。地域別では、華東 32 社、華北 10 社、華南 9 社。

## (2) 調査結果～経営リスク（トラブル）の影響度～

### ①全体

事例毎に経営への影響度が大きい順に1位から3位まで挙げられたトラブル内容を、加重平均方式（\*）で累計した結果、分野別では、①組織管理（主として組織運営）（23%）、②労務（22%）、③会計財務（20%）が上位3位を占め、それに続いて、④税務、⑤通関物流、⑥法務、⑦行政リスクという順番になりました。

（\*）影響度1位：3点、2位：2点、3位：1点として加重平均して算出

なお、「組織管理」のうちの85%を「組織運営」が占めており、個別項目別の影響度順位で見た場合にも、「組織運営」が全体の19%を占めて断然トップであり、続いて「労働契約」（11%）、「売掛管理」（9%）が他の項目を引き離して上位を占めています。

「組織運営」はもちろん企業経営の根本に係る問題ですが、本調査は専門家に対するアンケートということもあって、問題点は他の具体的なリスク項目により多く現れると予想していました。この点について回答した各専門家にヒアリングしたところ、現地日系中小企業の場合、トラブルの多くは個別の管理業務以前の問題、すなわち基本的な組織運営のあり方に起因しているとのことで、上記の結果には、そうした現地専門家の実感が反映されていることが明らかとなりました。

「労働契約」が2位を占めているのは、昨年の労働契約法の導入に伴うトラブルが増えている点を如実に表わしています。

3位に入った「売掛管理」は、中国では定番ともいえる課題で、多くの日系中小企業が売掛金の回収や販売先の信用調査に頭を悩ませている現実が分かります。

中国進出日系企業のアンケート調査／《全体》トラブル影響度の順位表

【全社(51社)】	件数	得点	比率	順位
<b>組織運営</b>	<b>19</b>	<b>51</b>	<b>19%</b>	<b>①</b>
その他	3	6	2%	
中国パートナー	1	3	1%	
(組織管理 計)	23	60	23%	
<b>労働契約</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	<b>11%</b>	<b>②</b>
労働争議	5	13	5%	
離職問題	5	8	3%	
労務その他	3	6	2%	
残業管理	1	2	1%	
(労務 計)	28	57	22%	
<b>売掛管理</b>	<b>9</b>	<b>24</b>	<b>9%</b>	<b>③</b>
会計その他	3	8	3%	
棚卸資産	2	6	2%	
印章管理	3	6	2%	
経費管理	3	4	2%	
現預金管理	3	4	2%	
購買管理	1	1	0%	
(会計財務 計)	24	53	20%	
増値税	5	10	4%	
営業税	2	5	2%	
ロイヤリティ	2	5	2%	
移転価格	2	4	2%	
企業所得税	2	4	2%	
(税務 計)	13	28	11%	
輸入通関	3	9	3%	
国内物流	3	7	3%	
保税倉庫	3	7	3%	
海外送金	1	3	1%	
一般倉庫	1	1	0%	
輸出通関	1	1	0%	
(通関物流 計)	12	28	11%	
法令順守	9	16	6%	
規定類	2	4	2%	
契約書類	1	3	1%	
(法務 計)	12	23	9%	
許認可	6	12	5%	
行政その他	2	4	2%	
(行政リスク 計)	8	16	6%	
(合計)	120	265		

※得点は、影響度1位：3点、2位：2点、3位：1点として加重平均して算出。

中国進出日系企業のアンケート調査／《業種別》トラブル影響度順位表

【製造業】	件数	得点	比率	順位	【販売業】	件数	得点	比率	順位	【サービス業】	件数	得点	比率	順位
<b>組織運営</b>	10	26	21%	①	<b>労働契約</b>	8	17	17%	②	離職問題	2	3	7%	
その他	3	6	5%		労働争議	3	8	8%		労働契約	2	3	7%	
中国パートナー	1	3	2%		労務その他	1	2	2%		労務その他	1	3	7%	
(その他 計)	14	35	28%		(労務 計)	12	27	27%		(労務 計)	5	9	22%	
<b>売掛管理</b>	3	7	6%	③	<b>組織運営</b>	7	19	19%	①	<b>許認可</b>	3	8	20%	①
棚卸資産	2	6	5%		(その他 計)	7	19	19%		(行政リスク 計)	3	8	20%	
会計その他	2	5	4%		<b>売掛管理</b>	5	14	14%	③	売掛管理	1	3	7%	
現預金	3	4	3%		印鑑管理	1	2	2%		会計その他	1	3	7%	
印章管理	2	4	3%		経費管理	1	1	1%		経費管理	1	2	5%	
経費管理	1	1	1%		(会計財務 計)	7	17	17%		(会計財務 計)	3	8	20%	
購買管理	1	1	1%		増値税	2	4	4%		<b>組織運営</b>	2	6	15%	②
(会計財務 計)	14	28	22%		企業所得税	1	3	3%		(その他 計)	2	6	15%	
<b>労働契約</b>	4	8	6%	②	増値税	1	3	3%		<b>営業税</b>	2	5	12%	③
離職問題	3	5	4%		ロイヤリティ	1	2	2%		(税務 計)	2	5	12%	
労働争議	2	5	4%		(税務 計)	5	12	12%		契約書類	1	3	7%	
残業管理	1	2	2%		法令順守	4	7	7%		法令順守	1	2	5%	
労務その他	1	1	1%		規定類	2	4	4%		(法務 計)	2	5	12%	
(労務 計)	11	21	17%		(法務 計)	6	11	11%		(合計)	17	41		
<b>国内物流</b>	3	7	6%	③	保税倉庫	2	5	5%						
輸入通関	2	6	5%		輸入通関	1	3	3%						
海外送金	1	3	2%		一般倉庫	1	1	1%						
保税倉庫	1	2	2%		(通関物流 計)	4	9	9%						
輸出通関	1	1	1%		許認可	3	4	4%						
(通関物流 計)	8	19	15%		(行政リスク 計)	3	4	4%						
移転価格	2	4	3%		(合計)	44	99							
増値税	2	3	2%											
ロイヤリティ	1	3	2%											
企業所得税	1	1	1%											
(税務 計)	6	11	9%											
<b>法令順守</b>	4	7	6%	③										
(法務 計)	4	7	6%											
行政その他	2	4	3%											
(行政リスク 計)	2	4	3%											
(合計)	59	125												

※得点は、影響度1位：3点、2位：2点、3位：1点として加重平均して算出。

中国進出日系企業のアンケート調査／《地域別》トラブル影響度順位表

【華東地区】	件数	得点	比率	順位	【華北地区】	件数	得点	比率	順位	【華南地区】	件数	得点	比率	順位
売掛管理	6	16	10%	②	組織運営	5	15	28%	①	離職問題	3	5	10%	②
会計その他	3	8	5%		その他	2	4	7%		労働争議	2	5	10%	②
棚卸資産	2	6	4%		(その他 計)	7	19	35%		労働契約	1	2	4%	
印章管理	2	4	2%		労働契約	7	14	26%	②	労務その他	1	2	4%	
経費管理	2	2	1%		残業管理	1	2	4%		(労務 計)	7	14	29%	
現預金	1	2	1%		(労務 計)	8	16	30%		売掛管理	3	8	16%	①
現預金管理	1	1	1%		法令順守	4	7	13%	③	経費管理	1	2	4%	
(会計財務 計)	17	39	24%		契約書類	1	3	6%		現預金	1	1	2%	
組織運営	13	33	20%	①	規定類	1	2	4%		(会計財務 計)	5	11	22%	
中国パートナー	1	3	2%		(法務 計)	6	12	22%		増値税	2	5	10%	②
盗難	1	2	1%		許認可	1	3	6%		企業所得税	1	3	6%	
(その他 計)	15	38	23%		(行政リスク 計)	1	3	6%		移転価格	1	3	6%	
労働契約	6	12	7%	③	印章管理	1	2	4%		(税務 計)	4	11	22%	
労働争議	3	8	5%		購買管理	1	1	2%		輸入通関	1	3	6%	
離職問題	2	3	2%		(会計財務 計)	2	3	6%		海外送金	1	3	6%	
労務その他	2	4	2%		国内物流	1	1	2%		輸出通関	1	1	2%	
(労務 計)	13	27	17%		(通関物流 計)	1	1	2%		(通関物流 計)	3	7	14%	
保税倉庫	3	7	4%		(合計)	25	54			法令順守	2	3	6%	
輸入通関	2	6	4%							(法務 計)	2	3	6%	
国内物流	2	6	4%							組織運営	1	3	6%	
一般倉庫	1	1	1%							(その他 計)	1	3	6%	
(通関物流 計)	8	20	12%							(合計)	22	49		
増値税	3	5	3%											
ロイヤリティ	2	5	3%											
営業税	2	5	3%											
企業所得税	1	1	1%											
移転価格	1	1	1%											
(税務 計)	9	17	10%											
許認可	5	9	6%											
行政その他	2	4	2%											
(行政リスク 計)	7	13	8%											
法令順守	3	6	4%											
規定類	1	2	1%											
(法務 計)	4	8	5%											
(合計)	73	162												

※得点は、影響度1位：3点、2位：2点、3位：1点として加重平均して算出。

中国進出日系企業のアンケート調査／《社員規模別》トラブル影響度順位表

【50人以下】	件数	得点	比率	順位	【100人以下】	件数	得点	比率	順位	【300人以下】	件数	得点	比率	順位
労働契約	7	14	14%	②	売掛管理	2	5	10%	②	売掛管理	5	13	11%	③
労働争議	2	5	5%		現預金	3	4	8%	③	棚卸資産	2	6	5%	
離職問題	1	2	2%		印章管理	2	4	8%	③	会計その他	2	5	4%	
労務その他	1	3	3%		経費管理	1	1	2%		経費管理	2	3	3%	
(労務計)	11	24	25%		(会計財務計)	8	14	27%		印章管理	1	2	2%	
組織運営	8	24	25%	①	組織運営	4	10	20%	①	購買管理	1	1	1%	
(その他計)	8	24	25%		その他	1	3	6%		(会計財務計)	13	30	26%	
法令順守	5	9	9%		(その他計)	5	13	25%		労働契約	7	14	12%	②
規定類	2	4	4%		輸入通関	1	3	6%		離職問題	4	6	5%	
(法務計)	7	13	13%		海外送金	1	3	6%		労働争議	2	5	4%	
許認可	6	12	12%	③	保税倉庫	1	2	4%		労務その他	1	1	1%	
(行政リスク計)	6	12	12%		国内物流	1	1	2%		(労務計)	14	26	22%	
増値税	3	7	7%		(通関物流計)	4	9	18%		組織運営	7	17	15%	①
ロイヤリティ	1	2	2%		労働争議	1	3	6%		中国パートナー	1	3	3%	
営業税	1	2	2%		労務その他	1	2	4%		その他	2	3	3%	
(税務計)	5	11	11%		残業管理	1	2	4%		(その他計)	10	23	20%	
会計その他	1	3	3%		(労務計)	3	7	14%		国内物流	2	6	5%	
売掛管理	2	6	6%		企業所得税	1	3	6%		保税倉庫	2	5	4%	
(会計財務計)	3	9	9%		増値税	1	2	4%		輸入通関	1	3	3%	
輸入通関	1	3	3%		税務その他	1	1	2%		輸出通関	1	1	1%	
一般倉庫	1	1	1%		(税務計)	3	6	12%		(通関物流計)	6	15	13%	
(通関物流計)	2	4	4%		法令順守	1	2	4%		移転価格	2	4	3%	
(合計)	42	97			(法務計)	1	2	4%		営業税	1	3	3%	
					(合計)	24	51			ロイヤリティ	1	3	3%	
										企業所得税	1	1	1%	
										(税務計)	5	11	9%	
										法令順守	3	5	4%	
										契約書類	1	3	3%	
										(法務計)	4	8	7%	
										行政その他	2	4	3%	
										(行政リスク計)	2	4	3%	
										(合計)	54	117		

※得点は、影響度1位：3点、2位：2点、3位：1点として加重平均して算出。

## ②業種別

製造業では、項目別の影響度順位が、「組織運営」、「労働契約」、「売掛管理」の順であり、全体と同じ傾向を示しています。

販売業においては、個別項目において「売掛管理」と「労働契約」の占める比率が、他の2部門の倍以上となっている点が注目されます。「売掛管理」に関しては販売を主とする業種の特色から考えて納得できますが、「労働契約」に関しては少し注意が必要です。アンケート結果を詳しく見たところ、販売部門では事務系スタッフが中心のため、他の2部門よりも複雑な知識や経験を必要とする仕事が多く、それ故に労働契約上の問題点がより複雑化する傾向があるようです。

サービス業では、他の分類では下位にある「許認可（行政リスク）」と「営業税（税務）」がそれぞれ個別項目の上位に入っています。サービス業の場合、中国では業種によって営業免許や出店場所に関する行政の許認可が必要であり、日本にはない中国固有の営業税を徴収されるため、それらに絡んだトラブルが多いものと考えられます。

## ③地域別

今回の調査では、全体のサンプル事例が51社と限定されていること、及び華東の事例が半数以上を占めていることから、地域毎の差異は明確には見られません。

あえて挙げると、華東では全体とほぼ同じ傾向を示しているのに対して、華北では全体で3位を占めている‘会計財務’分野の影響度が低く、また華南では同じく全体1位の‘組織管理’分野の影響度が低く表れている点です。後者については、華南では日系中小企業の進出時期が比較的早く、現在生き残っている企業は他地域に比べて組織運営の仕組みがかなり整備されていることが反映していると考えられます。



#### ④規模別

個別リスク項目では、いずれの場合も「組織運営」が1位を占めていますが、その比率は現地従業員数50人以下が25%、同100人以下が20%、300人以下が15%と、規模が小さいほど影響度が大きい傾向を示しています。ここから、現地中小企業でも会社規模が小さいほど、経営管理できる人材が不足しているものと推察されます。

### (3) 知的財産分野に関する追加調査結果

上記の51社の中には、知的財産に関するトラブル事例がほとんど見られませんでした。その理由をそれぞれの専門家にヒアリングしたところ、ほぼ共通して以下のような答えが返ってきました。

- 一般的な中小企業の場合、中国で特許等を正式に申請・登録しているケースが少なく、実質的には特許等の侵害に当たると思われる場合でも、それを問題として認識せず、弁護士等に相談していない場合が多い。
- 営業秘密に関していうと、情報の漏えいや盗難は実際にはたくさん発生しているものの、より根本的な「組織運営」に大きな問題を抱えているため、アンケートではそちらの問題として認識、回答した。

とはいえ、今回のアンケート調査の結果、当事者である中小企業のみならず、その相談役である弁護士や会計・税務等の専門家の間でもこの分野が問題として明確に認識されていない点も浮き彫りになりました。

そうした状況を踏まえて、「知的財産」分野については、中国の実情に詳しい特許事務所を通じて、10社の事例を追加収集しました。

## 2. 分野別のトラブル事例と対処方法

以下では、上述のアンケート・ヒアリング調査結果の中から、リスク分野毎の典型的なトラブル事例を選び、それぞれの（実施済または実施予定の）対処方法およびポイントについて紹介します。

### （1）組織管理リスク

#### ①中国人総経理の処遇

##### 【トラブルの内容】

現地採用により有能な中国人総経理を雇い、会社の経営に関する重要事項のほとんどを委任していた（日本人の駐在はなし）。当初はとても業績好調であったが、この総経理の給料はほとんど上げなかった。ここ数年は会社の業績が下がり、売上は最高の時と比べて 20%まで減少。調査した結果、この総経理の友人が同じような商品を扱う会社を設立し、総経理は自社の業務をその友人の会社に紹介するようになっていたことが判明。

##### 【対処方法とポイント】

このケースでは背任行為に手を染めてしまっていたので、総経理を解雇しました。ただし、明確な証拠が掴めなかったため、裁判になっても勝てる見込みはなく、損害賠償請求等を行いませんでした。非常に優秀な人材だったので、できればここまで状態が悪化する前に待遇面の改善を行い、同時に本社からの会計財務部分のチェック機能を導入するべきであったと思われます。

現地の責任者として良い人材を選ぶことは重要ですが、同時にその人物が会社に魅力を感じ、誠実に勤め続けることができる仕組みやインセンティブが不可欠です。

## ②通訳偏重

### 【トラブルの内容】

中国語が不得手な日本人総経理が通訳を偏重するあまり、通訳の立場が社内的に強くなり、社内・社外の秩序が乱れている。例えば、日本人総経理へのアポイントを取るのに、通訳を通して取るようになり、知らないうちにその通訳が日本人総経理の代理人のような地位を占めている状況。

### 【対処方法とポイント】

通訳の仕事は、あくまで言葉の正確な伝達であり、そこに主観や勝手な解釈を交えないように指示を徹底することが基本です。また、複数の通訳を併用したり、中国語の分かる日本人社員を（分らないふりをさせて）時々会議等に参加させるなどのチェック・牽制も必要です。

この種の問題を放置すると、やがて通訳を中心とした人脈が横の連絡を使いながら不正を働く危険性も強くなり、最悪の場合、通訳の親族の雇用などを通して、会社を乗っ取られる事態も発生します。

また、同様の問題は、総経理だけでなく、各部門の責任者となる日本人駐在員に対しても当てはまるので、すべての日本人現地管理職が留意すべき点と言えます。

## ③日本人オーナーの資質

### 【トラブルの内容】

本社のワンマン社長が、日本の習慣を中国にそのまま持ち込み、日本はこうだから、中国も同じようにやれという言い方で管理しているため、中国人社員からの反発が強く、会社の存続に関して社員は全く無関心という雰囲気になっている。また、社員にミスがあった場合、日本にいる時と同じように「馬鹿やろう！」と人前で平気に怒鳴る。

### 【対処方法とポイント】

このような場合、経営者の認識や態度を根本的に変えるか、あるいは経営者そのものを変えない限り対策はありません。

## ④日本人総経理の資質

### 【トラブルの内容】

中国で長期間勤務し、中国人スタッフ、顧客双方から信頼されていた日本人の事業総括担当者が日本へ帰任。その後、中国事情に無知な日本人管理者を派遣したことから様々な問題が噴出した。

### 【対処方法とポイント】

このケースでは、元の中国事業責任者を中国へ再派遣して組織を立て直し、問題となった管理者を日本へ戻すという荒療治が図られました。それによって現地社員と顧客の信頼を取り戻すことができました。

基本的なポイントとして、中国の文化、風習、社会事情等をよく理解している日本人管理者を派遣することが大切です。そうした人材がない場合は、赴任前にできるだけ時間をかけて、公的機関やコンサルタントによる研修会などを活用して、事前勉強をさせるべきです。

## ⑤会社設立時の判断ミス

### 【トラブルの内容】

日本人の設立準備責任者が、現地弁護士の調査・助言に聞く耳をもたず、中国系の同業者の言葉を鵜呑みにし、当初予定していた独資ではなく、合弁企業を設立することに変更。後日、当初の話と違うということで大きな問題（董事会の役員比率、土地・建物の選定等）が発生した。

### 【対処方法とポイント】

このケースでは、不幸中の幸いで、具体的な設立準備を進める段階で、様々な問題点が表面化しました。そのため、関係先にある程度の補償金を支払った上で、話を白紙に戻しました。

進出決定時のポイントとして、中国側の企業に丸め込まれて信用しないこと。中国に詳しい日本や中国の専門家の意見を聞きながら、的確に情報を把握することが非常に大切です。

## ⑥盗難事件

### 【トラブルの内容】

工場で、原材料や製品の盗難事件がしばしば発生する。

### 【対処方法とポイント】

具体的な対処方法として、①従業員のセキュリティチェックの強化、②監視カメラの新增設、③金属探知機の導入、④守衛による夜間の巡回監視の強化の4つを実施しました。その結果、盗難事件は大幅に減少。

また、社員への警告効果という点では、被害額の多寡に関わらず、発生時は公安に被害届を提出し、犯人を徹底的に捜査するという姿勢を示すことも効果的です。

## ⑦撤退処理

### 【トラブルの内容】

業績の悪化に伴って撤退を決意し、現地採用の中国人幹部と退職交渉するも、会社や日本人総経理の個人的な弱みを握られており、高額退職金を要求された。

### 【対処方法とポイント】

実態は弱みにつけ込まれて脅されたようなものですが、裁判で争っても勝てる見込みは薄く、泣き寝入りに近い形で相手の要求に近い金額を支払って撤退しました。

これは日系中小企業が事業不振で撤退する際によく見られるパターンです。基本的には、個人的な弱みにつけ込まれないように、プライベート面でも羽目を外さず、節度を持った暮らしを心がけることが大切です。

## (2) 労務リスク

### ①労働契約法の施行に伴う労働紛争の多発

#### 【トラブルの内容】

会社側が労働契約を延長しない通知を出したのに対して、社員が不服として労働紛争仲裁委員会へ訴え出た。

#### 【対処方法とポイント】

会社側は労働契約法の規定に沿って、一か月前に当該社員に通知し、一ヶ月分の給与保障も出していたので、会社側の勝訴となりました。上記以外に、就業規則違反で解雇した従業員が労働紛争仲裁委員会に訴えたケースもありましたが、これも会社側が勝訴しています。

なお、当ケースでは上記の措置の前段階として、会社が労働契約法に基づき、より詳細な内容と明確な条項を盛り込む形で就業規定と賞罰規定を見直し、労働契約書も見直していました。

このように、具体的な紛争が発生する前に労働契約法に沿った準備を整えておくのが理想です。まだ実施していない場合は、信頼できる弁護士等に相談して早急に体制を整えることが望まれます。

### ②工会（組合）

#### 【トラブルの内容】

地元政府に要請されて工会を設置したが、日本人総経理は工会をかつての日本の労働組合のような経営者への対立組織と考え、工会に対して消極的な態度を取り続けた。そのため従業員との間で様々な摩擦が発生。

#### 【対処方法とポイント】

中国人弁護士のアドバイスに沿って、工会が社員との懸け橋、福利厚生課的な役割を担うような位置づけに転換しました。その結果、一時はストライキ突入寸前にまで悪化していた労使関係が改善に向かっています。

2008年に施行された労働契約法で、「工会（組合）」の設置が必要となりました。中国の工会法で認められた「工会」の役割は、日本の労働組合の役割とは異なり、従業員間の親睦、学習の機会提供、生産性向上のための支援、転職のための再教育などを通じて、従業員の福祉の向上に貢献することが基本となります。日本の会社組織でいう人事部福祉課や厚生課の役割のようなイメージで捉えたほうが実態に近いといえます。また、中国では「労働争議」の調停方法は労働争議処理条例によって決められており、その調停に「工会」は重要な役割を負っています。すなわち、「工会」は「労働争議」処理のための仲介者でもありますので、労務管理の重要なパートナーと捉え、有効に活用する方法を考えるのが得策と言えます。

### ③優秀な人材確保

#### 【トラブルの内容】

新入社員（工員）の入れ替わり（退職）が激しい。基本給は安いいため残業があれば申し込む社員が多いが、3交替制度で、納期に間に合わない場合しか残業させない管理をしている。そのため残業発生率が低く、手取りが少ないのが社員の辞職率が高い原因の一つ。

また、内陸部が豊かになってきているため、比較的短期間で退職、帰郷を希望する社員も多くなっている。

#### 【対処方法とポイント】

工程設計や残業制度を見直し、優秀な人材が魅力を感じるような、競争力のある給料制度への改革を実施中です。

なお、労働契約法の実施に伴い、試用期間が最長でも3ヶ月しか設定できないため、採用時に面接の項目・内容・時間等を拡大し、対象者の資質そのものを従来以上に厳しくチェックすることも大切です。

### (3) 会計・財務リスク

#### ①不良債権

##### 【トラブルの内容】

販売先からの売掛金（約 20 万元）回収が難航。支払い期限を過ぎても入金されない。催促したところ、相手は倒産寸前で支払う資金がない。裁判所へ訴訟を起こしたが、債権者が多いため勝訴しても売掛金の 1 割も回収できない見込み。

##### 【対処方法とポイント】

このケースでは、これ以上は打てる手がありませんでした。今後このような失敗を防ぐために、中国の会計・財務に詳しい専門家に相談して、社内の与信管理制度の整備に着手したところでは。

具体的には、取引先に対する事前の信用調査を行い、可能な相手には前金払いの要請を徹底する。さらに、販売と経理担当部門の間で定期的に売掛金等回収のフォローアップ会議を開催し、常に債務者の経営状況を確認する等。

多くの日系中小企業にとって、中国での内販拡大は経営の最重要テーマの一つですが、この事例のように不良債権問題が大きな壁となっています。この問題を克服するためには、上記のような与信管理体制の整備が不可欠です。

#### ②経理担当者等による不正

##### 【トラブルの内容】

日本人総経理（現地の社長）は製造技術者出身で、会計知識が乏しいため、会計処理は中国人の経理担当者に任せっぱなしで自分は一切管理していなかった。そのため会計上の不正を生むリスクが非常に高まっている。（確たる証拠はつかめていないものの、実際に不正が行われている兆候が見られる。）



## 【対処方法とポイント】

預金通帳から印章類の管理まで中国人経理担当者に任せていたので、まずは一定金額以上の支払関連の承認は必ず総経理自身がチェックする体制を導入。また、印章管理や財務・経理に関する規程類がほとんど未整備であるため、その作成と支払いに関する明確な業務フロー策定に着手しました。さらに、これまでの会計処理や不正等の実態を把握するために、外部の専門家を交えた内部監査の実施を検討しています。

このような事例は、日本から中国に派遣される総経理（現地の社長）の前職が生産管理系の技術者である場合が多いため、非常によく発生する問題です。不正等を防止し、かつ日常業務の円滑な運営に支障を来さないためには、支払い手続きはもちろんのこと、承認がない売買やルール外の出荷指示、入庫指示等が出来ない仕組みを構築ことが重要です。

一方、上記のケースとは逆に、日本人総経理が中国人をまったく信用せず、自分が出張等で事務所にいない時は、印鑑の使用をいっさい禁止し（財務印・法人印・社印とも）、通常業務に大きな支障を与えているというケースも見られました。こうした場合の対処方法としても、やはり明確な関連規程類や業務フローを作成し、日本人経営者が不在の時でも、責任者と範囲を限定して印章を使用できる体制をつくるのがポイントとなります。

なお、以上のような管理制度やルールが正しく機能しているかをチェックする方法として、信頼できる会計事務所等に依頼し、定期的に会社の伝票、発票、預金通帳、納税、月次試算表などを、専門家の目からチェックすることも非常に有効です。

### ③資金調達

#### 【トラブルの内容】

2008年秋の世界的金融危機をきっかけとする不況の影響に加えて、同年10月からの外貨管理局の新外債登記規定の実施等により、資金繰りがますます厳しくなった。

#### 【対処方法とポイント】

日系中小企業が現地（中国）の金融機関から借入を行うことは非常に難しいので、当面は本社（親会社）からの増資によって対応しました。

日系の金融機関からの借入、親会社からの借入（いわゆる親子ローン）ともに、中国では投注差（\*）の範囲内に限るという規制があるため、当面の資金繰りのためには本社（親会社）からの増資に頼らざるを得ないという背景があるためです。

（\*）投注差＝総投資額－登録資本金（注冊資本）。日系金融機関からの借入額も、日本の親会社から中国の子会社に資金を貸し付ける「親子ローン」の金額も、この投注差の範囲内に限定されている。

なお、周知の通り、中小企業の場合、日本での資金繰りも非常に厳しいのが現状です。昨秋以降、信用保証協会の保証がないと、よほどの優良企業でないかぎり金融機関からの融資が受けられません。

今後ますます競争が激しくなる中国で日系中小企業が生き残っていくためには、本格的な経営合理化が不可欠と考えられます。今回の調査でも、そのための公的機関による金融面の支援を求める声が多く聞かれました。

## (4) 税務リスク

### ① 増値税

#### 【トラブルの内容】

月末の税務局への申告書類の中に、仕入先からの複数の増値税発票(領収書)の偽物が発見された。また、この会社自身も仕入れなしで増値税発票を発行していたことが発覚し、大きな問題となった。

#### 【対処方法とポイント】

税務局に故意ではない旨を伝えて謝罪し、今後正しく担当者を指導することを約束して(誓約状を書かされた)、なんとか問題を収拾しました。なお、二度と同じことをしないよう厳重な警告を受けた上で、相当額の罰金を科されました。

このケースは初回だったので罰金のみで済みましたが、「発票管理法」は法律であり、悪質な違反と見なされた場合は懲役刑もありえます。不明な点がある場合は、会計士や税理士に税務コンサルティングを受けるなどして、正確な増値税の処理方法を徹底することが肝要です。

### ② 移転価格

#### 【トラブルの内容】

日本親会社向け輸出の利益率が中国内販における利益率に対して著しく低く、移転価格とみられて追徴される可能性がでてきた。

#### 【対処方法とポイント】

税務局に対して、グローバルでの価格設定ポリシーについて資料を提出し、本社の会計部門担当者も同席して状況を説明しました。しかしながら、税務局側は納得せず、引き続き交渉中です。

移転価格は日本の大企業も頭を悩ませている問題で、今のところ決定的な対策はありません。いずれにせよ、税務局の指摘を受けてから関連資料を作っても認められる可能性は低いので、あらかじめグループ内外

の商品の仕切価格の決定方法と、その根拠を明確化した資料を準備し、税務局に提示しておく等の工夫が必要です。

移転価格の実態調査のために税務局指定の会計事務所が調査に入った場合には、その調査費用を会社側が負担させられる場合もあります。

一般的に、徴税を担当する各税務局にはノルマがあるため、赤字等の理由で納税額が減った場合に移転価格の嫌疑をかけられるケースが多いようです。逆に、高額の企業所得税を納めている優良企業には、地区によって税率に対する優遇措置等のインセンティブが存在する場合がありますので、よく調べて節税対策を講じることが大切です。

### ③営業税

#### 【トラブルの内容】

営業税の納税が年々多額になり、利益が圧迫されるようになった。

#### 【対処方法とポイント】

地元の税理士事務所に相談し、税務局の内部規定も含めて営業税の特定措置を調べてもらい、節税策を講じた結果、年間で数千万円の節税効果ができました。

税務は国によって異なる部分が多く、中国では日本にはないような税が多いと同時に、様々な特例措置もあります。また、地域の税務局によって特例措置の内容や適用基準が異なる場合もしばしばありますので、地元詳しい税理士や会計専門家のアドバイスを受けて、節税対策を採ることがポイントです。

### ④個人所得税

#### 【トラブルの内容】

香港のグループ会社からの複数の出張者が恒常的に中国法人に滞在していることに対して、税務局から個人所得税を課税される可能性を指摘された。

### **【対処方法とポイント】**

各出張者の機能がそれぞれ別個の独立したものであり、継続かつ一体的なものではない（中国の個人所得税の対象とならない）ことを合理的に説明できる資料を準備しています。

こうした長期出張者の問題は見過ごされがちですが、場合によっては脱税行為とみなされるので注意が必要です。また、経費削減の一環として、これまで駐在していた日本人を長期出張ベースに切り替える動きも見られます。その場合はとりわけ税務局側が厳しくチェックしますので、仕事の実態に即して、該当する場合は個人所得税を正しく納める必要があります。

## **⑤経理担当者の実務能力**

### **【トラブルの内容】**

経理担当者に税務の専門知識がなく、正しく税務処理がなされていなかった。日本人総経理はこの経理担当者を安易に信用するあまり（会社のために一生懸命やってくれていると評価していた）、その能力評価ができておらず、この問題に気付かなかった。結果として、税務調査で税金の未納や、経費の過剰計上等が発見され、全額を納税した上で、罰金も科された。

### **【対処方法とポイント】**

様々な問題が表面化し、本人からも自らの税務知識が足りないことを報告してきましたので、退職させました。それと同時に、中国に詳しい日本の税理士及び中国国内資格のある会計士と相談して、信頼できる会計専門家を採用し、経費等の正確な会計処理方法を徹底すると同時に、第三者である会計士による税務コンサルを定期的実施する体制を採りました。

## (5) 通関物流リスク

### ①輸入申告ミス (HS コードの誤り等)

#### 【トラブルの内容】

輸入申告の際、印刷に必要なインク、添加剤、機械部品の HS コードの使用を間違え、税率の低いコードを選んで申告した。税関の立会い検査の際、その誤りを厳しく指摘され、罰金をとられた。

#### 【対処方法とポイント】

担当部署の社員に中国の税関関連法や輸入業務をもっと勉強させ、脱税行為を二度と発生させないような体制を構築中です。

このケースは担当者の単純なミスでしたが、場合によっては故意の脱税行為と見なされ、税関のブラックリストに載せられたり、会社の責任者（総経理）が刑事罰に問われるケースもあります。会社の存続をも脅かす危険性があるため、担当者任せにせず、社内での管理職によるチェック体制とコンプライアンス教育の徹底が必要です。

### ②加工貿易手冊の取り扱い

#### 【トラブルの内容】

加工貿易手冊の管理を中心に、以下のようなミスが頻発。

- ・税関の立入り検査時、加工貿易手冊の税関データの数量と実棚数量が不一致だったため、不足分に税金（関税・増値税）と罰金を課された。
- ・加工貿易手冊の消し込みを期限ぎりぎりに処理したため、輸入品は通関待ちとなり、生産・納期に影響を与えた。
- ・加工貿易手冊の記入ミスで手冊の再発行を待っている間に、増値税還付申請時限が過ぎてしまった。
- ・これら以外にも、通関物流部門の社員による加工貿易手冊や通関申告資料の紛失、記入ミスなど。

### 【対処方法とポイント】

優秀な通関物流の専門家を入社させ、加工貿易手冊の管理方法を強化した（定期的に自己検査を実施・是正する形に）。同時に、通関・物流業務のマニュアル化と、同部門の社員を対象とする社内教育・研修制度を導入した（手冊や通関に関する実務と遵法意識アップ等を図る）。その結果、ここ数年は関連する業務ミスがほぼゼロに改善した。

近年は中国における加工貿易の比重は低下しつつありますが、華南地域等の中小メーカーの間では、まだまだ大きなポジションを占めています。一方、加工貿易を利用した脱税行為も後を絶たないため、税関当局からは非常に厳格な管理を求められます。手冊の電子化は進みつつあるものの、上記のような問題はそれによって自動的に解消されるものではなく、ノウハウのマニュアル化と教育による人材育成が不可欠です。

### ③質検総局との関係

#### 【トラブルの内容】

質検総局（中国国家質量監督検験検疫総局）とのコミュニケーションが上手く取れないため、輸出入予定が遅れるケースがみられた。

#### 【対処方法とポイント】

管轄地域の質検総局の要人を日本本社へ招待し、工場見学させた上で、工程の流れ、社内管理、顧客事情等を説明。さらに業界に詳しい人間を通じて良い関係を構築していった。その結果、必要な検査等の手続きがととてもスムーズに進むように改善された。

通関業務といった場合、日本の企業は税関を中心に考えがちですが、中国では、質検総局の管轄部分も多く、その内容に対する無知から大きなトラブルに発展するケースがよく見られます。質検総局の管轄業務についても、マニュアル化と上司等による業務のチェック体制を整備し、さらに所轄の分局との良好な関係を構築することが重要です。

#### ④当局側の管理能力に起因する問題

##### 【トラブルの内容】

税関や質検総局の担当者の意見により通関が突然止められるケース、同じ商品なのに税関によって適用される HS コードが異なるケース、HS コード決定時の現品調査で商品が使い物にならなくなるケースなど、不都合が頻繁に発生し、多大の時間的・金銭的ロスが発生する。海外送金においても許認可などで多大な時間的ロスが生じている。

##### 【対処方法とポイント】

トラブルが発生した場合に被害額が大きくなると予想される商品については、スムーズな通関のために商流を香港経由に変更しました。物流コストは増大しますが、顧客に迷惑をかけるよりは良いとの判断です。

このように中国の地方当局の管理レベルに問題があるケースも多いのですが、それを言っても当座の解決策にはならないので、関係機関とのコミュニケーションを良くして、お互いの信頼関係を高める努力も大切です。

#### ⑤物流業者のレベルの問題

##### 【トラブルの内容】

雨濡れや外観崩れが許されない商品なので、費用は割高ではあったが、中国の国内物流も日本の物流業者に担当させた。にも関わらず、中国国内での輸送で、荷物の損傷、配達遅れ、申告遅れなどのミスが頻発。

##### 【対処方法とポイント】

外部の専門家を招いて、物流部門の社員と外注業者に倉庫保管、運送時の標準作業の順守を徹底。また、社内物流部門のメンバーの業務能力向上のために、研修・教育も実施しました。

更に外注業者に対しては、競争によるサービスのレベルアップを図るために、評判の高い中国ローカル業者も併用する方向で調整中です。



## (6) 法務リスク

### ①コンプライアンス意識の欠如

#### 【トラブルの内容】

日本人総経理に、中国の法律を理解・順守する意識が薄く、現地で脱税、合弁契約違反などの違法行為が行われている。

#### 【対処方法とポイント】

まだ当局が実態を詳しく把握していないため、大きな問題にはなっていませんが、このまま放置すると、日本人総経理が刑事罰を受ける可能性が高い状況です。そのため、親会社の法務責任者の主導のもと、現地の弁護士事務所の協力を得て、コンプライアンス教育を徹底し、法律に沿って問題となる税務処理や契約内容の見直しに着手しました。

日系中小企業の現地経営者の中には、今も中国は人治主義の国であり、法令順守は形だけのもの、何かあれば地元政府への人脈とカネで解決できると思い込んでいる方がおられます。これは非常に危険です。当然のことですが、中国においても法令順守は事業活動の基本中の基本であることをお忘れなく。

### ②営業範囲外取引

#### 【トラブルの内容】

国内販売権が無いのに中国で販売した。税務局と税関へは後から申告したが、関税・増値税を納税した上で、重い罰金を科せられた。

#### 【対処方法とポイント】

事後処理として、定款を変更して経営範囲に販売を追加しました。

これ以外に、サービス業で、許可を得た業務以外を実施して罰金を科された事例もありました。販売やサービス品目の拡大や変更の際には、定款や営業許可証の変更が必要となる場合もありますので、事前に担当当局に十分確認した上で実施する必要があります。

## (7) 行政リスク

### ①法令の頻繁な変更

#### 【トラブルの内容】

中央及び地元政府による以下のような頻繁な法律等の変更によって、それまでのビジネスモデルが崩れたり、コストが大幅に上昇して事業の継続そのものが危ぶまれる、という事例（複数）。

- ・ 企業所得税率の引き上げ（外資への優遇措置廃止）
- ・ 増値税還付率の引き下げ
- ・ 労働契約法の導入（労務管理コストが増大）

#### 【対処方法とポイント】

残念ながら特効薬はなく、個々の会社レベルでは実施可能な経営合理化を徹底するしかありません。

一方で、日頃から中国の政治や経済政策等をよく勉強し、各分野の専門家とのネットワークを構築することで、ある程度までは事前に流れを把握して対策を講じることも可能となります。他社に先んじることで、変化に伴う先行利益を確保するチャンスともなる場合もあります。中国のように変化の激しい国では、なによりも臨時応変に対応できる能力と体制が重要です。

### ②許認可手続きの煩雑

#### 【トラブルの内容】

許認可に時間がかかり過ぎ、同一事項でも管轄する行政機関によって認可基準が異なり、しばしば手続遅延が発生する。

#### 【対処方法とポイント】

これも残念ながら特効薬はありませんが、日頃から関係当局と仲良くすると同時に、現地に詳しい専門家のアドバイスを受けるのが効果的です。

## (8) 知的財産リスク

### ① 図面・製造データを持ち出し、コピー品製造

#### 【トラブルの内容】

中国進出に際して一人の中国人技術者を採用し、日本での1年間の研修で全ての製造ノウハウを伝授。現地では副総経理で処遇するとともに、製造部門の責任者として全ての図面・製造データを管理させていた。ところが、あるとき突然退職して某中国企業に再就職。

その後、同社営業担当者が得意先を訪問した際、同社製品とそっくりな中国製品があることを聞かされた。調査の結果、元副総経理が、図面・製造データを持ち出し、同社製品のコピー品を製造していることが判明。また、改良品として5件の特許、3件の意匠も出願済みであった。

#### 【対処方法とポイント】

元副総経理と某中国企業を相手どり、営業秘密侵害及び特許権侵害訴訟を提起するとともに、改良特許・意匠に対する無効審判を請求中です。また刑事告発すべく、省の公安部にも相談中。

この事例は、中国人元副総経理個人の人間性の問題とも言えますが、このような人間を安易に信用して採用してしまったこと、また未然の防止策として厳格な守秘義務規定を含む契約書を交わしていなかったことが、発生原因として挙げられます。

残念ながら、世界最先端の日本の技術を狙う「悪い」中国人は多数存在し、特に、責任者として採用するに当たっては、人間性の評価を厳格に行うことが必要です。そのためには、身元保証人を必ず付けるとか、日本ではありえないことですが、「ありとあらゆる禁止事項」と「莫大な罰則金」を明記した守秘義務契約を提示し、これに素直にサインするかどうかで判断するなどの対策を講じるべきです。

## ②現地委託先企業による商標横取り

### 【トラブルの内容】

90年代より日本国内の製造部門を閉鎖し、全て中国現地メーカーにて委託生産している。完成品は全て日本国内販売用で、中国現地での販売はない。中国でのニセモノ製造、世界への輸出被害を恐れた同社は、中国への商標出願を検討。その最中、すでに何年もの付き合いのある現地委託先企業が、勝手に同社の売れ筋商品のブランド名を商標出願していることが発覚。

### 【対処方法とポイント】

委託先中国企業へ抗議し、交渉した結果、商標出願の取り返し（名義変更）に合意。最終的には本件に関しては事なきを得ました。

本件は、現地委託先企業による商標横取り事件であり、最終的に相手も素直に応じてくれたため、たまたま事なきを得た事例です。こうしたケースは他にも多数存在すると想像されますが、全てのケースで本件のように「円満解決」できるとは限りません。現地販売のない純粋な委託生産であっても、まずは中国での商標権取得が必要です。なお、中国での商標取得前であれば委託契約書に、盗用の禁止と罰則規定を明記すべきでしょう。

## ③ノウハウを盗んだ中国企業による特許侵害の訴え

### 【トラブルの内容】

中国某地方政府の強い要請を受け、自社の冷凍機器を中国に輸出する商談が進んでいた。当該地方政府の指示に従い、製品図面と設計データを提出。その後、製品を輸出したところ、全く見ず知らずの中国企業から「我が社の特許 3 件を侵害している。」として警告を受けた。その特許 3 件を見たところ、自社の図面、設計データから抜き出したものであることが判明。

### 【対処方法とポイント】

現在、特許の無効を巡り係争中。同社技術の中核部分は、日本でも特許出願せず、自社内の「技術ノウハウ」として秘密管理していたものです。状況から見て、地方政府が中国企業に図面と設計データを横流ししたであろうことは明らかです。

本件は、たとえ政府機関の要求であっても、安易に信用して営業秘密を提示することは極めて危険であることを証明する事例です。法律に基づく安全試験等のように義務化された資料・データ提出時であっても、コピーが出来ない特殊な用紙を使用するなどの対策が必要です。

## ④中国企業による商品デザインのコピー

### 【トラブルの内容】

自社が製造するボールペンのデザインが中国企業数社にコピーされ、中国国内の大手スーパー等で広く販売されているのを発見。かつコピーした中国企業は、冒認意匠権（横取り意匠権）も登録している。

### 【対処方法とポイント】

同社はこのボールペンのデザインを中国に意匠出願していたことから、コピーメーカー中の最大手を相手どり、北京市中級人民法院に意匠権侵害訴訟を提起。一審勝訴後、相手は北京市高級人民法院に上訴。現在、開廷待ちの状況です。

本事件は、コピーされることを事前に予測し、意匠権も取得していたため、一審で勝訴し、二審もこのまま勝訴が予想されます。中国において自社のデザインや意匠権を守った好事例といえます。

### 3. ケーススタディ

#### (1) 実施方法

##### ①ヒアリングによる企業リスク調査

今回の調査では、専門家へのアンケート調査を通じて情報を収集した中から、日系中小企業に典型的な問題点を抱える企業（＝リスクマネジメントの失敗事例）と、その種の問題点を上手く解決・回避している企業（＝リスクマネジメントの成功事例）を選定し、現地を訪問して直接ヒアリングを実施しました。以下、その中から成功事例と失敗事例をそれぞれ2事例ずつ掲載します。

##### ②調査項目

経営リスクチェックリスト（資料編のひな型を参照）等に基づく詳細な質問を行い、相手先の経営リスクの現状とその統制状況を精査しました。その結果を次の3つの基準で評価して経営リスク一覧表に示し、特に注意すべき項目についてはコメントを付ける形で整理しています。

発生時の影響度・・・	大：甚大な被害である 中：大きな被害だが管理可能 小：日常業務で処理可能
発生の可能性・・・	大：しばしば起こる（年に数回程度） 中：時々起こる（年に一度程度） 小：めったに起こらない（数年に一度程度）
内部統制対応・・・	○：対応している △：部分的に対応 ×：対応していない

※該当するリスク評価項目がない場合は、‘—’を挿入しています。

## (2) ヒアリング事例（4事例）

### ①A社（製造業）～失敗事例～

リスク評価項目	現 状		
	発生時の 影響度	発生の 可能性	内部統制 対応
<b>O. 組織運営リスク</b>			
01 運営全般	大	大	×
02 中国パートナー	—	—	—
03 IT 関連	小	小	△
04 その他	中	大	×
<b>E. 労務リスク</b>			
E1 労務契約	中	中	△
E2 離職問題	大	大	×
E3 労働争議	大	中	△
<b>A. 会計財務リスク</b>			
A1 現預金管理	大	中	△
A2 印章管理	大	大	×
A3 証憑管理	中	中	△
A4 経費管理	中	大	×
A5 売掛管理	大	大	×
A4 購買管理	大	大	×
A7 棚卸資産管理	中	大	×
A8 固定資産管理	中	中	△
<b>T. 税務リスク</b>			
T1 移転価格	中	小	△
T2 増値税	中	中	△
T3 企業所得税	中	中	△
T4 個人所得税	中	中	△
T5 ロイヤリティ	—	—	—
<b>C. 通関物流リスク</b>			
C1 輸入関連	—	—	—

C2 輸出関連	中	小	△
C3 物流関連	—	—	—
<b>L. 法務リスク</b>			
L1 法令順守	大	大	×
L2 規定類	大	大	×
L3 契約書類	大	大	×
<b>G. 行政リスク</b>			
G1 許認可	中	小	△
G2 その他	—	—	—
<b>I. 知的財産リスク</b>			
I1 特許・技術	—	—	—
I2 営業秘密	大	大	×

### <概要>

日系中小企業に典型的な小規模な組立・加工工場で、中国人労働者は150名程度。今回のヒアリング先でもっとも多く問題点が見られた事例です。以下、個々の項目の問題点についてコメントしていますが、すでに対症療法で対処できる段階ではなく、信頼できる総経理や財務責任者を新たに任命し、根本的に組織改革する必要があると考えられます。

### <組織運営リスク>

#### 【運営全般】

日本人は現地に常駐せず、現地の経営は中国人の総経理や財務担当者に任せきりの状態です。設立以来、黒字基調だったことも手伝って、日本本社は現地の経営実態をほとんど把握できていません。従業員による横領や様々な不正の兆候も見られ、非常に危険な状況です。

#### 【その他】

棚卸時に帳簿と実物在庫の食い違いが過去に幾度も発生しており、そのかなりの部分が従業員による盗難の可能性が高いと考えられます。



## <労務リスク>

### 【労働契約】【労働争議】

中国人経営層が現地従業員をうまくコントロールしているので、労働契約に関する訴訟や大きなストライキ等は過去に発生していないようです。ただし、就業規則が明文化されておらず、労働契約法への対応に火種を抱えています。

### 【離職問題】

日本側が日常的な経営実務をほとんど把握していないため、中国人総経理や財務部長が辞めると生産は完全にストップしてしまうとされます。そのために彼らの不正等の気配を感じつつも、日本側は強く出られず、放置している状況のようです。

## <会計財務リスク>

表にある8つのチェック項目のすべてについて、重大な問題点が確認されました。

### 【現預金管理】

現地の経理担当部長に任せっぱなしの状況。形式上はちゃんと記帳され、現地の会計監査もクリアされていますが、一部で二重帳簿も発見されています。

### 【印章管理】

「印章管理制度」がなく、契約承認プロセスも確立されておらず、大変危険な状態です。

### 【経費管理】

二重に経費精算がなされているケースが見受けられます。不正が発生しやすい出張旅費や経費精算に関する規定や明確なルールが存在しません。

### 【売掛管理】

与信管理規定がない状況で、不良債権が存在します。また、売上の一部計上漏れがある可能性（ミスか故意かは不明）も見受けられます（詳細調査が必要）。

### 【購買管理】

購買管理規定がなく、また、原材料仕入ルートの特レースも出来ない状況です。

### 【棚卸資産】 【固定資産】

いずれも帳簿と実在庫の不一致が見られ、その理由が不明な状況。規定・マニュアル類もありません。

## <税務リスク>

### 【増値税】

正規の増値税発票（領収証）として認められない領収証の使用が多く、それらは税務調査の際に追徴される可能性があります。

### 【企業所得税】

売上の計上漏れの可能性があり、それが事実であれば所得税の追徴と罰金を科される可能性があります。

## <通関物流リスク>

### 【輸出関連】

税関等の政府関係機関とは中国人総経理が上手く付き合い、これまで大きな問題は発生していないようです。

## <法務リスク>

### 【法令順守】

上述の通り、会計や税務上の処理で中国の法律に反する行為が行われている可能性があり、早急に詳細調査と対策が必要と思われます。

### 【規定類】

就業規則、職務権限規定、会計関連の諸規定など重要な規定類がほとんど存在しない状態で、基本的な組織管理上の欠陥と考えられます。

### 【契約書類】

原材料の仕入先、輸出代行業者等の外部関係者との間で正式な契約書が締結されていないケースが多く、問題発生時に法的な権利を主張できないリスクを抱えています。

## <行政リスク>

### 【許認可】

中国人幹部の人脈によって地元政府とは良い関係を維持しているようです。

## <知的財産リスク>

### 【営業秘密】

仕入先や顧客に関する情報が、従業員によって競合他社に流れたことがあるとのこと。その際の実行者は特定できず、現在も特別な対策は採られていないようです。

②B社（販売業）～失敗事例～

リスク評価項目	現 状		
	発生時の 影響度	発生 の 可能性	内部統制 対応
<b>O. 組織運営リスク</b>			
01 運営全般	大	大	×
02 中国パートナー	—	—	—
03 IT 関連	中	中	△
04 その他	中	中	△
<b>E. 労務リスク</b>			
E1 労務契約	中	大	△
E2 離職問題	中	中	△
E3 労働争議	中	中	△
<b>A. 会計財務リスク</b>			
A1 現預金管理	中	中	○
A2 印章管理	大	大	×
A3 証憑管理	中	中	△
A4 経費管理	中	大	×
A5 売掛管理	大	中	△
A4 購買管理	大	大	×
A7 棚卸資産管理	大	大	×
A8 固定資産管理	小	小	△
<b>T. 税務リスク</b>			
T1 移転価格	—	—	—
T2 増値税	中	中	△
T3 企業所得税	中	中	○
T4 個人所得税	小	小	○
T5 ロイヤリティ	—	—	—
<b>C. 通関物流リスク</b>			
C1 輸入関連	中	中	△
C2 輸出関連	小	中	△
C3 物流関連	大	大	×

<b>L. 法務リスク</b>			
L1 法令順守	中	小	△
L2 規定類	大	大	×
L3 契約書類	中	大	×
<b>G. 行政リスク</b>			
G1 許認可	大	中	△
G2 その他	—	—	—
<b>I. 知的財産リスク</b>			
I1 特許・技術	—	—	—
I2 営業秘密	中	大	×

### <概要>

やはり組織運営に根本的な問題点のある事例です。A社と違って日本人管理者は常駐していますが、過去に日本人総経理が交代を繰り返す間に現場の実態が把握できなくなり、中国人幹部社員に対する本社による統制（ガバナンス）が効かなくなっている点が最大の問題点です。

### <組織運営リスク>

#### 【運営全般】

日本人上司による承認プロセスを無視した独自契約（治外法権の状況）、営業日誌などによる報告や行動の統制がないなど、中国人の幹部社員に対する日本人管理者（本社および現地）によるガバナンスがほとんど機能していません。

### <労務リスク>

#### 【労働契約】

問題の多い中国人社員の幾人かは、契約上は派遣会社の従業員です。これに対しては、次回の契約を更新せずに解除した方が良いと思われます。契約の更新をして、直接雇用を行った場合には、新労働契約法の適用を受ける事になり、解雇が難しくなります。

## <会計財務リスク>

### 【印章管理】

契約締結時に必要な「合同印（契約印）」が管理されておらず、担当者が誰でも、好きな時に使用できる状況のようです。契約数が多いため管理は難しいとのことですが、契約承認プロセスが確立されていない現状では、大変危険な状態と思われます。

### 【経費管理】

出張に関する規定がありません。不正のリスクが高い部分なので「出張旅費規定」の作成が望ましいと思われます。

### 【売掛管理】

与信管理規定及び販売管理規定がありません。将来的に中国ローカル企業に対する掛売りの増加が予想されるとのことなので、早期な整備が望ましいと思われます。

### 【購買管理】

以前に未承認発注によるトラブルがあったとのことですので、先払いを要求される購買先については、今後信用調査を実施した方が良いと思われます。

### 【棚卸資産管理】

倉庫の運営に関する社内手続きを決めた規定がありません。離れた場所に倉庫が点在しており、過去に大きな額の在庫の不一致が発生しています。現在も在庫処理の問題があるようなので、管理の目を行き届かせるためにも整備が重要です。

## <税務リスク>

### 【増値税】

増値税発票発行先が販売契約当事者と異なるケースが散見されます。

## <通関物流リスク>

### 【輸入通関】

主たる業務を代理業者に委託しているわりには、担当者の数が多すぎるように思われます。

### 【物流関連】

保税品の実在庫が不足するケースが過去に頻発しています。

## <法務リスク>

### 【規定類】

上述の通り、重要な規定類の不備が多く見受けられますので、早急に作成が必要です。

### 【契約書類】

販売先との契約に関して、申請や上司による承認プロセスがない（上司による統制がない）状況です。

## <行政リスク>

### 【許認可】

現時点では特に問題ありません。

## <知的財産リスク>

### 【営業秘密】

I Cカードによる入室システムや監視カメラはありますが、重要文書の保存ルールが確立されていない状況です。

③C社（販売業）～成功事例～

リスク評価項目	現 状		
	発生時の影 響度	発生 の 可能性	内部統制 対応
<b>O. 組織運営リスク</b>			
01 運営全般	大	小	○
02 中国パートナー	—	—	—
03 IT 関連	小	小	○
04 その他	小	小	○
<b>E. 労務リスク</b>			
E1 労務契約	中	小	○
E2 離職問題	中	小	○
E3 労働争議	中	小	○
<b>A. 会計財務リスク</b>			
A1 現預金管理	小	小	○
A2 印章管理	中	小	△
A3 証憑管理	中	小	○
A4 経費管理	小	小	○
A5 売掛管理	大	中	△
A4 購買管理	大	中	△
A7 棚卸資産管理	中	小	○
A8 固定資産管理	小	小	○
<b>T. 税務リスク</b>			
T1 移転価格	小	小	○
T2 増値税	小	小	○
T3 企業所得税	小	小	○
T4 個人所得税	小	小	○
T5 ロイヤリティ	—	—	—
<b>C. 通関物流リスク</b>			
C1 輸入関連	中	小	○
C2 輸出関連	中	小	○
C3 物流関連	中	中	△



<b>L. 法務リスク</b>			
L1 法令順守	小	小	○
L2 規定類	中	中	△
L3 契約書類	中	小	○
<b>G. 行政リスク</b>			
G1 許認可	小	小	○
G2 その他	—	—	—
<b>I. 知的財産リスク</b>			
I1 特許・技術	—	—	—
I2 営業秘密	中	中	△

### <概要>

②(B社)の対照事例です。(いずれも販売業で、従業員は50名前後。)従業員数が少ない場合には‘老板方式’が有効に機能する好例です。日本人総経理による‘老板方式’の典型と言えます。

### <組織運営リスク>

中国での事業経験が豊富な日本人総経理が、ベテランの経理部長(日本人)と二人三脚で重要事項の決裁や出金承認などの権限をすべて集中的に管理し、中国人スタッフによる不正や業務ミスを防止する体制を採っています。‘老板方式’といっても、日本人総経理は将来的に日本に帰任するのが前提になっていることもあり、組織的な管理体制は比較的整備されています。

### <労務リスク>

製造業と違って工場部門がなく、従業員数も少ないため、労働契約法等への対応も適切になされています。特に大きな問題は見られません。

### <会計財務リスク>

#### 【印章管理】

財務印、法人代表印などの重要な印章類はすべて手提げ金庫に入れた

上で、夜間は備え付けの金庫に収納するなど、非常に厳重に保管されています。

#### **【売掛管理】 【購買管理】**

商社という性格上、中国の会社への販売は基本的にすべて前金受け取りを原則とするなど、売掛と購買の両方についてしっかりした与信管理規定と社内ルールが確立されています。

#### **<税務リスク>**

特に問題は見られません。

#### **<通関物流リスク>**

この部分は購買、販売と合わせて商社のコア業務であるため、中国語もできる輸出入業務のベテランの日本人が部長としてコントロールしています。そのため特に大きな問題は見られません。

#### **<法務リスク>**

特に大きな問題は見られません。いわゆる‘老板方式’の経営管理ではありますが、(3)－①(オ社)のケースに比べると規定類や業務マニュアルはかなり整っています。ただし、財務管理、販売管理、購買管理などの重要な規定類が体系的には文書化されていないため、整備することが望ましいと思われます。

#### **<行政リスク>**

特に問題は見られません。

#### **<知的財産リスク>**

##### **【営業秘密】**

就業規則に営業秘密の漏えいに関する具体的な制限条項がありません。

④D社（販売業）～成功事例～

リスク評価項目	現 状		
	発生時の 影響度	発生 の 可能性	内部統制 対応
<b>O. 組織運営リスク</b>			
01 運営全般	大	小	○
02 中国パートナー	—	—	—
03 IT 関連	小	小	○
04 その他	小	小	○
<b>E. 労務リスク</b>			
E1 労務契約	中	中	△
E2 離職問題	中	小	○
E3 労働争議	中	小	○
<b>A. 会計財務リスク</b>			
A1 現預金管理	小	小	○
A2 印章管理	中	小	○
A3 証憑管理	中	小	○
A4 経費管理	L	小	○
A5 売掛管理	大	小	○
A4 購買管理	大	小	○
A7 棚卸資産管理	中	小	○
A8 固定資産管理	小	小	○
<b>T. 税務リスク</b>			
T1 移転価格	小	小	○
T2 増値税	小	小	○
T3 企業所得税	小	小	○
T4 個人所得税	小	小	○
T5 ロイヤリティ	—	—	—
<b>C. 通関物流リスク</b>			
C1 輸入関連	中	小	○
C2 輸出関連	中	小	○
C3 物流関連	中	小	○

<b>L. 法務リスク</b>			
L1 法令順守	小	小	○
L2 規定類	中	中	△
L3 契約書類	中	小	○
<b>G. 行政リスク</b>			
G1 許認可	小	小	○
G2 その他	—	—	—
<b>I. 知的財産リスク</b>			
I1 特許・技術	—	—	—
I2 営業秘密	小	小	○

### <概要>

③（C社）と同じく販売業の事例ですが、こちらは従業員数が約 30 名とさらに小規模です。やはり‘老板方式’の成功事例ですが、C社では総経理が日本人であったの対して、このケースでは中国人を現地の最高責任者に抜擢している点に特徴が見られます。また、今回リスクマネジメントの成功事例としてヒアリングした中でも、もっとも上手く経営できていると思われる会社です。

### <組織運営リスク>

総経理（中国人）は、中国で数年間の職務経験を積んだ後に日本に留学し、経営学の修士号を取得しました。その後、日本本社の就職セミナーに参加したことをきっかけに入社。1 年間の本社勤務を経験した後、専務による抜擢で現地責任者として中国事業を立ち上げ（4 年前）、その後は順調に業績を伸ばして現在に到っています。その経営管理スタイルは徹底した‘老板方式’で、自ら率先して営業の最前線に立ちながら、主要な経営管理業務、特にお金の管理に関してはすべて自ら最終決裁を行っています。なお、この方式が上手く機能している背景として、次の 3 者の存在がポイントと思われます。

- 1) 優秀かつ誠実な中国人総経理
- 2) その中国人を理解し、かつ彼から尊敬される本社のボス(日本人)
- 3) 優秀な中国人の財務担当者

その上で、現地の会計を本社サイドでチェックできる機能（この場合は月次決算を現地の会計事務所が日本語に訳し、指摘事項を添えて本社に送る仕組みが出来ています）を備えていることも当社の特徴と言えます。

## <労務リスク>

### 【労務契約】

残業手当は支払っていません。中国の営業業務では一般的なやり方で、頑張った分は成果に基づいてボーナスで評価する形を採っています。これは中国人の気質を良く理解した効果的な方法ですが、就業規則等で明文化されていない点が気にかかります。また、中国人経営者にはよく見られる姿勢ですが、何か問題が起こった場合には是々非々で解決すればよいという考え方で、労働契約法に対する理解や対処（各種の労務関連ルールの明文化等）が十分でないように思えます。ただし、この規模の会社であれば、いたずらにルールの明確化や明文化にこだわるのではなく、優秀な中国人トップによる典型的な‘老板方式’に徹するのも一つの方法です。

## <会計財務リスク>

### 【印章管理】

銀行印は金庫に入れて厳重に管理され、総経理以外の人間は出し入れできない形で保管されています。（総経理の長期出張中は、もっとも信頼できる業務課長に管理を委託。）

### 【経費管理】

事務所の消耗品や旅費交通費はもちろんのこと、顧客に販売する商品の運賃まで、まずは営業担当者が自らのお金で支払い、その申請内容を経理担当者と総経理がすべて2重チェックした上で支払うという形で管理しています。そのため、タクシー代や営業のコーヒー代など、わずかな金額でも曖昧な内容は認められない仕組みになっています。接待等の費用も、すべて総経理に事前承認をとったものしか精算できないとのこと。こうした管理は、これ以上社員が増えると難しくなると思われませんが、これまでのところ非常に有効に機能しているようです。

### 【売掛管理】 【購買管理】

基本的には前金取引（取引先の8割程度）。掛売りや前払いによる仕入れを行う場合は、公的な登記簿等の情報、業界の噂、現場訪問等によって相手先の信用状況を徹底的に調べる。信用調査会社の情報は当てにならないので使っていない。その結果、これまでの4年間で焦げ付きはないとのこと、中国人総経理ならではの与信管理が徹底されています。

## <法務リスク>

### 【規定類】

ひと通りは整備されていますが、上述のような会計財務管理の具体的な方法については明記されていません。今後は中国各地に拠点を増やす予定とのことですので、基本的なルールは明文化しておくのが望ましいと思われれます。

## <税務、通関物流、知的財産、行政リスク>

特に問題は見られません。

### (3) 典型的な失敗事例と成功事例の比較

上記のリスク管理の失敗事例（A社、B社）と成功事例（C社、D社）を、第1章3.（1）で述べた「内部統制のフレームワーク」の枠組みに沿って評価すると、以下の表のようになります。

#### <失敗事例と成功事例>

	失敗事例		成功事例	
	A社	B社	C社	D社
業種	製造	販売	販売	販売
規模	約150名	約30名	約50名	約30名
統制環境 (*1)	×	×	○	◎
リスクの評価	×	△	○	○
リスクの対応	×	×	○	○
現地経営者	中国人	日本人	日本人	中国人
会計責任者	中国人	中国人	日本人	中国人
統制活動 (*2)	×	×	◎	◎
情報と伝達	×	△	○	◎
モニタリング	×	×	○	○
ITへの対応	×	△	○	×
不正発生の有無	大規模	中規模	無	無

(\*1) 統制環境≡本社によるガバナンス

(\*2) 統制活動≡現地経営者による経営管理

(記号) ◎：非常に良く出来ている    ○：良く出来ている

△：不十分ながら出来ている    ×：全く出来ていない

この表から明らかですが、失敗事例の原因には大きく次の4つの問題点が指摘されます。

- 本社側から現地経営者に対する統制意識が希薄。
- 現地経営者に経営を任せっぱなしで、統制を担保するモニタリング（監査）を行っていない。
- 現地の経営管理能力を見定めた上で現地経営者を選定していない。
- 現地経営者との‘情報と伝達’が上手くいっていない。

上の表でA社とD社では、現地の経営者及び経営責任者は共に中国人に任せていますが、ヒアリングの結果、D社（成功事例）においては、以下のような特徴がある事が判明しています。

- 本社側経営陣と現地中国人経営者間のコミュニケーションが非常に良い。
- 本社経営陣と現地の中国人経営責任者との間に信頼関係が醸造されている。
- 中国人経営責任者は日本語も出来るために‘情報と伝達’がスムーズである。
- その信頼関係の上で、第三者による現地経営監査を実施している。

一方、A社（失敗事例）は以下のような経営管理状態になっています。

- 現地の経営を全て元中国人通訳（現総経理）に任せっぱなし。
- 現総経理は経営に関しては全くの素人である。
- 日本語が出来る者が現総経理以外におらず、‘情報と伝達’が不明確。本社と現地間の全てのコミュニケーションが現総経理を経由しており、コミュニケーションの内容の再確認が出来ない。

A社では実際に数千万円単位の不正が発生しています。



#### (4) 大企業の統制意識～参考として～

上記の失敗企業の原因の一つである「現地経営者に対する統制意識が希薄」という点ですが、この点は、中小企業だから統制意識が希薄なのではなく、日本企業に共通する特徴のようです。日本人のリスク感性の低さと他者を支配するという観念の薄い民族性がその根本的な原因とも言えますが、それは大企業でも例外ではありません。

大企業で発生した不祥事も、中小企業と同様に、統制のなさがその大きな原因になっており、企業内部リスクは先程のA社のように「企業不祥事」「不正」といった形で表面化をします。今回我々は、中国に進出した中小企業の企業内部リスクを中心に調査を行っていますが、日本の大企業における企業不祥事・不正の原因を見ることで、今回の調査報告の対象である中国での企業リスクの参考にしたいと思います。

過去の日本の大企業の不祥事をまとめた資料としては、経済産業省が平成17年8月に発表した「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについて－構築及び開示のための指針－」が参考になります。以下、その内容を見てみたいと思います。

この報告書では、著名な大企業24社の企業不祥事をまとめていますが、不祥事の主な原因は以下のような結果になっています。

＜日本企業の不祥事の原因について（調査対象企業 24 社）＞

大項目		主な小項目の内容（該当社数）
内容	該当社数	
①コーポレート ガバナンスに おける問題	16 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営者のリスクの重要性認識の欠如（15）</li> <li>・ 経営者の保身による隠蔽（8）</li> <li>・ 監査役のモニタリング不備（16）</li> <li>・ 公認会計士のモニタリング不備（2）</li> </ul>
②内部環境に 関する問題	24 社	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 行動規範に関する問題 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行動規範に関する社風形成不足（9）</li> <li>・ 目的達成圧力に起因する違法行為（12）</li> <li>・ 慣れによる社内ルールの無視（9）</li> <li>・ 監査の軽視（2）</li> </ul> </li> <li>2. 職務権限に関する問題 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不適切なジョブローテーション（3）</li> <li>・ 職務権限の不適切な設定（2）</li> <li>・ スタープレイヤーへの過度な依存（3）</li> </ul> </li> </ol>
③リスクの評価 に関する問題	23 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会に与える影響の考慮が不足（21）</li> <li>・ 社会の価値観（不正を許さず）変化への理解 考慮不足（11）</li> <li>・ 国内法制・規制の不順守（13）</li> </ul>
④リスクの対応 に関する問題	18 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不適切な子会社管理（5）</li> <li>・ 倫理的行動を優先しない姿勢（9）</li> <li>・ 親会社に対する配慮に起因した不適切な リスク対応（1）</li> </ul>
⑤情報と伝達に おける問題	17 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 報告系統・内容の不備（7）</li> <li>・ 外部情報の経営者への報告不備（5）</li> </ul>

⑥統制活動に関する問題	17社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マニュアル運用の形骸化 (9)</li> <li>・マニュアル改訂の不備 (3)</li> <li>・管理階層によるコントロール不備 (7)</li> <li>・親子間の役割分担不明確 (1)</li> </ul>
⑦監視活動に関する問題	14社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・監査担当者の知識・能力不足 (7)</li> <li>・内部監査対象外の項目 (6)</li> <li>・間違い探しに終始した監査活動 (2)</li> <li>・検査業務の形骸化 (3)</li> <li>・管理階層によるモニタリング不備 (3)</li> </ul>

### ①コーポレートガバナンスにおける問題

日本の社会は「性善説」で成り立っている社会であることから、日本の企業経営者の特徴に「経営者のリスクの重要性認識の欠如」があげられます。

また、「性善説」ゆえに今まで内部監査人材の教育などを怠ってきたため、モニタリングを行う人材の不足がコーポレートガバナンスの問題を助長する原因になっています。この点は中国事業においても同様な傾向が見られます。

### ②内部環境に関する問題

内部環境に関する問題とは、経営リスク管理に関わる企業内部の統制環境が適切でない場合に発生する問題ですが、報告書では 24 社全社が該当しています。中国事業においてもコンプライアンス軽視の社会風潮、個人的な利益を優先する個人意識等から、内部環境の整備は日本以上に重要となります。

### ③リスクの評価に関する問題

リスクの評価に関する問題とは、経営リスクの事象を誤って評価したために起こる問題ですが、報告書では24社中23社が該当しています。中国事業でも「中国の習慣だから大丈夫だ」「他社もやっているので問題はないはずだ」など、社会に与える影響の考慮不足や、中国国内法制・規制の不順守などが見受けられます

### ④リスクの対応に関する問題

上記③同様の理由から、倫理的行動を優先しない姿勢などが見受けられます。また、海外事業では、海外事業を統括する親会社事業部に対する遠慮などに起因した不適切なリスク対応等も発生しています。

### ⑤‘情報と伝達’における問題

経営リスク管理の要はリスク発見後の「適切な情報と伝達」にあります。報告系統や内容が不備な場合や、外部情報の経営者への報告がなされない場合、リスクが発生しても適切に対処することができません。中国においても日本人駐在員と中国人従業員との間のコミュニケーション・ルールの欠如や中国で多くみられる情報の個人による囲い込みなどの問題があります。

### ⑥統制活動に関する問題

統制活動（内部統制活動）は、「企業がリスクマネジメントを効率的に遂行するために、社内に構築され運用される体制及びプロセス」であると前述しましたが、日系企業は「性善説」ゆえに企業経営においては統制が重要な経営管理方法であるという意識が弱い傾向があります。

中国における事業経営においても、統制のためのツールであるマニユ

アルの運用が形骸化されていたり、マニュアル改訂が不備であったり、日本人管理階層によるコントロールが全くされてなかったりといった状況が見受けられます。

## ⑦監視活動に関する問題

報告書では、監視活動に関して監査担当者の知識・能力不足が主な原因で挙げられています。これは前述した通り、日本の企業では「性善説」ゆえに今まで内部監査人材の教育などを怠ってきた事が大きな原因になっています。

この問題は中国では更に深刻で、中国の実情に詳しい監査人の絶対的な人数不足、そのことに起因する形式監査、また日常の経営活動における管理階層によるモニタリング不備等が不祥事発生の原因になっています。

## (5) 中国に根付く日系中小企業の知恵

今回調査した中小企業の中にも、日本の長寿企業の知恵である「人材重視」の観点で経営を実施されている企業がありました。この会社では、従業員を単なる部品ではなく、成長の主体と捉え、従業員と会社が一体となって繁栄を目指すために、よく話し合うための場―「発展委員会」という社内組織を設けています。会社の実情に即して、お互いが納得できる形で経営に参画させるための社内組織を設置し全員参加型の経営を行っています。中国に根付くための日本の長寿企業の知恵の活用版といえます。

### ～発展委員会とは～

- ・構成員は中国人の部門長のみ。彼らを企業経営者として育成することを目的に設立。この組織を通じて全社一丸となった経営体制づくり（\*）を推進。

（\*）「中国人は何もしない。協力的でない」などと言う日本人にかぎって、自らがそういう欠点をもっている。むしろ本人の資質や中国人の働かせ方に問題ある場合が多い。

- ・ここにできるだけ経営情報を開示し、企業経営の一部に参画させる。中国人部門長が経営者の視点で考え、行動することを重視。工場内の問題点の洗い出し、改善・対応策の検討と実施を自ら実施させる。
- ・具体的には、自分たちの給料や待遇を良くするためにも、いかに利益を上げて、経費節約や無駄をなくすかを考え、取り組ませる。
- ・労務問題の相談、福利厚生施設の改善・運営などもここで実施。
- ・検討の結果必要と判断されたこと、たとえば就業規則の変更などもここで議論され、そこから各部の中国人の部下に伝達される。⇒とてもスムーズに実施可能
- ・この組織は、いわゆる「工会」（\*）ではなく、経営幹部の集まり。

（\*）「工会」に相当する組織は、部門長の下の課長クラスから推薦された15名による労働者代表が担っている。なお、上部組織（地区の総工会）に収める上納金（給与の1%相当）を納めるより、自分たちのために使った方はよいとの考えが強いので、正式の「工会」としては登録していない。

## 第4章 中国事業におけるリスク管理向上の手法

今回の調査結果を踏まえて、中国事業を行なう日系中小企業がリスク管理向上のために何をすべきなのかについて、中国に進出する前と進出後のそれぞれの段階について見てみたいと思います。

### 1. 進出決定前の準備と注意点

中国事業に係るリスク管理は、中国進出準備段階から始まっていると言っても過言ではありません。まずは進出前の注意事項から見てみましょう。

#### (1) 基本姿勢

中国進出の基本姿勢として、以下のような心構えが重要です。

- 自社の強みを見極めて段階的進出を考える。
- 着眼大局、着手小局の考え方を徹底する。
- 進出を決めたのであれば、中国政府の外資優遇政策、系列外取引のチャンスなど、今あるビジネスチャンスを失わないために迅速な進出を考える。

このような基本姿勢を持ちながら、自社の周りの動きに振り回されることなく、自社オリジナルの進出計画を策定することが心構えとして重要になります。

## (2) 基本戦略の構築

中国進出にあたり重要なのは、周りの企業が進出するから自社も遅れずに、という横並び進出ではなく、自社独自の進出戦略を明確にすることです。

### ①進出目的の明確化

明確な目的なく進出した企業は、中国進出後、失敗する確率が高くなります。中国市場での競争に巻き込まれて目的を喪失したまま撤退を余儀なくされる企業には、そもそも進出目的が明確でなかったところが多いようです。中国進出において重要なことは、まず進出目的を明確にすることです。

安価で豊富な労働力を求めるのか、原材料を調達したいのか、将来的に中国市場を狙いたいのか、納入先からの要請で出るのか、などの進出目的によって、投資金額、投資の方法、進出地域、派遣人員など様々な条件が異なってきます。進出目的の明確化は中国事業成功のための重要な第一歩となります。

### ②中国における自社の役割の明確化

自社の投資目的とともに、中国の顧客、中国のパートナー、ひいては中国のための自社の貢献価値は何なのかといった「ミッション（自社の存在意義）」も明確にしておくことが重要です。この「ミッション」があるかないかによって、進出後の現地経営が上手く行くかどうかが決まるといっても過言ではありません。日本国内の経営も同様ですが、中国の現地企業においても「ミッション」は経営にとってもっとも重要な拠り所となります。



### ③事業モデルの構築

中国進出の目的とミッションを明確にさせた後に重要なのは、自社の経営資源の見極めと中国事業で成功するための事業モデルの構築です。市場機会と経営資源の見極めの結果、例えば、直接投資を最初から考えるのではなく、委託生産や輸出などの方法で徐々に進出し、最終的に直接投資を考えるなど、柔軟な姿勢も事業モデル決定には重要となります。

### ④撤退条件の検討

進出前から撤退？というところが奇異な感じがすると思われそうですが、進出時に合弁の形で進出するような場合には、会社を設立する時点で、進出前から「EXIT STRATEGY（撤退戦略）」を考えておく必要があります。事業が上手く行かずに企業を清算したい場合、撤退戦略を持たずにいると、以下のような理由から、日本側にとって撤退におけるパートナーとの交渉が不利になります。

- 事業の清算が決まった場合でも、日本側と一緒に作った設備等は、ただ同然で中国側パートナーの手に入る場合が多く、この点から中国側は清算作業を焦る必要がない。
- 合弁設立時、日本側が中国側パートナーに対し、地代、事務所賃借料、地元政府対応費などを支払う契約を締結している場合が多い。その結果、中国側パートナーにしてみれば業績が不振でもこれらの一定収入が確保できるため、清算を焦る必要がない。
- 一方、日系側は、合弁企業の中で、資本金の出資以外に、技術、人材、原材料、販路開拓、アフターサービスなどのビジネス全般を主体的に担っているケースが多い。また、日系取引先等への供給責任など契約上のコミットをしている場合も多い。そのため撤退等の意思決定と事後の対策を素早く行う必要に迫られる。

こうした不利な状況から、日本企業が多額の手切れ金を支払い撤退せざるを得ない等の事態が発生します。そのような事態に陥るのを防ぐためには、以下のように事前に撤退条件を合弁先と取り決めておくなどの工夫が必要となります。

- 合弁契約書・定款に解散要件を明記する。  
(累積赤字のパーセントを決めるなど、解釈の相違が発生する余地のないような記載が必要。)
- 上記の解散要件に達した場合、董事会で全会一致で合意すべき旨を合弁契約書・定款にあらかじめ明示する。

### (3) 戦術の策定

基本戦略を構築した後に行うべきことは、戦術の策定です。戦術策定には、その策定の基礎となる市場調査の徹底が重要となります。

#### ①市場調査の徹底

中国は非常に複雑な国です。法律、会計、税務などの違いから、商習慣や人の好みなど日本人には分かりにくい側面が多くあります。したがって、中国に進出する場合には、進出目的に沿った市場調査を十分実施してから、その結果を踏まえて決定するという態度が重要です。

中国から撤退した企業は、その理由として、「設備投資負担が多すぎた」、「現地調達部材が思ったより割高であった」、「中国市場が思ったより発達していなかった」、「合弁先との方針の不一致」などを挙げることも多いのですが、そのほとんどは事前の市場調査を徹底していれば避けられたものばかりです。事前に市場調査を十分に行わなかったために、結果的に、撤退の損失が巨額になるケースもありますので、市場調査の重要性は十分認識しておく必要があります。

## ②参加型の市場調査

中国の市場調査をする場合、自社のみで闇雲に行うのではなく、取引先の金融機関、コンサルティング会社、法律事務所などの第三者機関を利用して効率的に進める必要があります。それによって、中国の法律・税制度、現地の競争・競合環境、部品・部材調達の難易度、立地条件等のデータのみならず、自社だけでは収集不可能な訪問データやヒアリング・データなどの情報も収集することができます。ただし、第三者機関に調査を丸投げすることは避けるべきでしょう。中国は、机上のデータと実態がかなり異なりますので、調査データが揃ってくるのを待つのではなく、必要に応じて自社も調査に参加することでデータと実態の乖離を実感し、調査結果を判断する場合の材料とすることも重要になります。

## ③第三者機関の選択上の注意事項とは

第三者機関を選択する場合に重要な点は、事務所の規模、中国事業への習熟度、費用など様々な面から比較検討することです。コンサルタント料金が安いから、名前が売れているから、などという一面的な判断基準で選ばないほうが良いでしょう。特に、中国進出の良い点ばかりを強調し、盛んに中国進出を進めるようなコンサルタントには注意すべきと思われる。

## ④交渉戦術の重要性について

進出戦略および戦術の構築を受けて、パートナー候補、地元政府、開発区委員会などとの実際の交渉が始まりますが、この段階で失敗する企業も多く見受けられます。

交渉時には以下の注意事項を守り、交渉を有利に運ぶことが進出後のリスク回避に必要です。

- **会議での記事録を必ず作成する**

合意出来ていない項目も明記することが必要です。「そんなことは言っていない」、「それはもう合意済みだ」などと相手から言われるケースがまま見受けられます。議事録を都度作成して先方の合意のサインを取得する必要があります。

- **通訳の厳選**

通訳はこちらで選ぶ必要があります。先方が用意した通訳では、正確な翻訳になっていない場合や、相手方に有利に働く場合がありますので、必ず日本側で信頼のおける通訳を用意する必要があります。

- **契約書などの注意**

契約書や意向書にサインをする場合、合意した内容と契約書などの内容が一致しているかどうかの確認を細かく行うことが必要です。合意した内容と異なる契約書を先方が提出する場合がありますので、十分注意が必要です。

#### **(4) 進出目的と合致した地域選定**

当たり前のようにですが、進出地域の特徴と進出目的が一致することがもっとも重要なことです。よくあるケースが、調査を進めるうちに、社内の論議がコストのみに終始して、安いけれども結局不便な開発区に進出したというような事例を見かけることがあります。これでは、本末転倒になってしまいます。

進出目的として、中国国内マーケットを狙うのであれば、個人の購買力のある沿海地域を、安価で豊富な労働力を求めるのであれば、交通が比較的便利な内陸地を、原材料の調達ということであれば、関連企業が

集積して物流機能も発達している沿海地域を、という具合に、進出地域が進出目的と合致していることが最低限必要です。

日系企業では、中国に進出する場合、製造業が多いために、利便性などの理由から開発区に進出するケースが比較的多いかと思われます。

最近の状況として、大きな経済技術開発区では、輸出指向型の企業は歓迎されない、工場設立時の環境評価が厳しくなっている、電気が不足している、労働力が不足気味などの問題が顕在化しています。

ご存知のように中国では、1980年に4つの経済特区（深圳、珠海、汕頭、厦門）が置かれたのを皮切りに、84年以降は全国に48の経済技術開発区と3つの国家級技術開発区が設けられました。その後、各地方政府が税収の確保のために、独自で経済技術開発区を設置したため、現在では経済技術開発区が乱立し、不当に競い合っている状況です。こうした状況を改善すべく、中央政府は2004年頃から開発区の建設に停止命令を出している状況です。そうした影響もあってか、都市圏と地方の開発区における土地使用権譲渡価格の両極化現象なども起きています。

このように中国の開発区といっても投資環境は様々ですので、自社の進出条件にふさわしい地域を選ぶためには、念入りの事前調査が欠かせません。以下、開発区を選ぶ場合の事前調査に必要なチェックポイントを見てみましょう。

## ①開発区のチェック・ポイント

一般的に開発区を選ぶときにチェックすべき内容としては、以下のような点が挙げられます。

### ● 価格面

土地使用権譲渡価格以外に、開発区の管理費用など継続して支払い義務が発生する費用も十分確認する必要があります。

- **インフラ面**

ハード面では‘七通一平’（\*）が完備しているかに加えて、生活インフラの整備状況も重要なポイントです。

（\*）七通：道路、電気、ガス、通信、汚水、上水、下水施設

一平：すべての構築物を撤去した土地造成。

- **行政関連面**

使い勝手の良さの面から、開発区内で行政サービスをワンストップで受けることができるか、日本語のサービスがあるか、などです。

- **環境面**

排水、排気、騒音、振動、廃棄物処理などの管理規定の確認と、住居エリアとの関係を事前に十分確認する必要があります。

- **その他**

電力不足の実態、進出に伴う義務（何年以内に投資しない場合には罰金など）の確認をする必要があります。

また、これらの項目の中で、特に注意すべき点は進出先の政府（開発区）の対応、即ち行政機関の支援です。開発区の行政機関は、企業の進出が完了するまではノルマ達成のために誘致実績を上げようと一生懸命支援しますが、いったん工場などを建設し終わったとたん何もフォローしなくなるということがあります。特に投資額が少ない中小企業に対しては、このような傾向が強いようです。したがって、開発区が口頭で約束した内容は全て文書にして残すなどの工夫が必要です。また、開発区の土地使用権譲渡価格（土地の賃借料金）も十分に交渉が可能ですので、料金表を鵜呑みにするせず、交渉することが大変重要です。中国では、もともと地代はただであったということ、開発区は沢山あるということをお忘れずに大胆に交渉すべきでしょう。

## ②生産型企业に特有なチェック・ポイント

一般的にチェックすべき点は上記の通りですが、日系企業の中国進出の場合、製造業が多いのが特徴ですので、ここでは特に生産型企业に固有のリスクから見た注意点を挙げてみたいと思います。

### <生産型企业に特有なリスク>

リスク	リスク内容
工場建設	水害、インフラ、設計ミス、手抜き工事、工事遅延、等
調達	輸入制限、原材料価格高騰、調達先の供給不安、 調達先の技術力・生産能力、バックマージン、等
製造	技術流出、労災、事故、原材料の横流し、生産管理、等
輸送	輸送手段の確保、輸送日数、保管場所確保、保険、等
設立申請	環境規制などの許認可関連
人材	熟練工確保、育成、転職、等

先ほども述べましたが、重要な点は、上記のような諸問題（リスク）に対する支援スキームが、その開発区の行政機関にソフト・インフラとして存在するかどうかです。国家級の開発区のみならず、省級の開発区でも、最近は誘致合戦の影響で日本語によるサービスメニューを充実させていますので、時間をかけて比較検討する必要があるでしょう。

進出してからの方が、進出準備期間中よりも手間と資金がかかるということ認識して、進出予定先の開発区と長い関係を構築できるかどうかを見定める必要があります。

## (5) パートナー選定のチェック・ポイント

最近、中国に進出する日系企業のほとんどは、経営権等の問題から100%独資の進出が多くなっています。そのためにパートナーをいかに選ぶかの議論が少なくなってきました。しかし、今後増えるであろう中国国内販売を考えた場合には、独資であっても良好なパートナーの存在が重要となります。ここでは、中国で水先案内人として重要な役割をするパートナー選定について、リスクマネジメントの観点から考えてみたいと思います。

### ①定量的なチェックの必要性

かつて「中国の宴会の場でパートナーを紹介されその場で決めた」と即断即決能力を誇らしげに述べていた経営者の方がいらっしゃいました。中国企業は宴会でのもてなしが非常に上手く、ほろ酔い加減の中、相手を定量的にチェックもせずに、パートナーを即決するというようなことがあるようです。また、ある企業経営者の方は、「日本に来ている中国人留学生を自宅にホームステイさせたところ、人間的に非常に良かったので、現地パートナーとして彼の故郷の知り合いの企業と組むことにした」とパートナーの選択理由を述べておられました。確かに自分の眼力を信じて中国に進出するというのも大切ですが、定量的なチェックを行うことなく即決するのは非常に危険なことです。

定量的なチェックとしては、取引先の会社概要、資産状況、財務状況等の調査が一般的です。工商行政管理局からの情報収集や調査信用機関への委託などでそのような調査は可能です。

これらの一般的なデータの入手は、パートナー候補を知る上での大切な手がかりとなりますが、より重要な点はこれらのデータを定量的に分析して、次に述べるような意思決定の情報に加工することにあります。



## ②意思決定のための定量的評価（国内販売を例に）

例えば、中国での国内販売で、パートナーを決定する場合には、評価項目として以下のような点が挙げられます。

- **経営管理能力**

中長期の経営ビジョンが語れるか、経営戦略があるか、具体的な利益目標があるか、自社とのシナジーが明確に位置づけられているか、等。

- **資金力**

入手した財務諸表から、登録資本金、運転資金、売掛回収実態、在庫推移、自己資金額などを調べて、自社と組む場合の資金力を確認する必要があります。

- **マーケティング能力**

特に中国国内販売のパートナーとして選ぶ場合ですが、年商、マーケティング地域、交渉力、営業拠点、営業政策等を調べる必要があります。

- **販売管理能力**

売掛金の回収遅延率、店頭販売促進展開能力、マニュアルの有無、等。

- **物流管理能力**

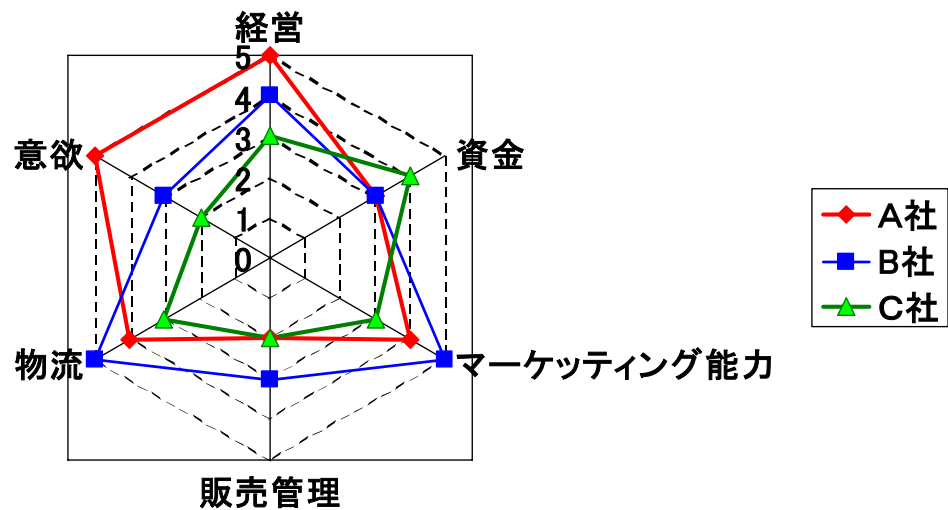
倉庫面積、トラック保有台数、在庫管理システムの有無、等。

- **ビジネス意欲**

自社のパートナーとしての意欲を上記の定量評価との関係で冷静に評価する必要があります。

以上のような項目をパートナー候補者別に、例えば下図のように5点満点での評価をすることで、どのパートナーと提携すべきか、どの分野で提携すべきかなどについて明確にし、検討をする必要があります。

## パートナー比較評価チャート



### ③定性的なチェックの必要性

パートナー先の会社の定量的なチェックが終了した後に、さらに重要になるのがパートナー相手の性的なチェックです。特にパートナー候補が経営理念の共有が可能な人物かどうか、人格が良いか、指導力、経営管理能力、論理思考能力などがあるか、また、業界や地元行政部門に対する影響力の有無などが定性的なチェックでは重要になります。

大阪にある中小企業の方で中国進出に成功されている例ですが、まさにこの定性的な面での事前準備がしっかりなされていたという点が中国事業の成功要因として挙げられます。

このケースでは、自社は中国に出たから自分の企業が中国に対して、どういう価値を提供出来るのか、どう貢献するのかを社長が経営理念として明確にし、パートナーに対する自社の貢献を鮮明にする事で一心同体の事業経営をしていける関係を構築しています。定量と定性の両方の評価があいまって中国事業成功の鍵となっているようです。

パートナーシップを組んだ後、良いパートナーになるかどうかの目安は、結局のところ、本音の情報交換ができるか、正しい情報交換ができるか、儲かる話をお互いの共通利益として話せるか、責任のある情報交換が出来るか、などにあると思われます。今後中国では、国内販売を目指す日系企業が増えると思われますが、国内事情に通じた良いパートナーの選択は、今まで以上に重要になってくると思われます。

## 2. 進出決定後の本社（親会社）における対応

### （1）本社の管理体制について

#### ①牽制機能確保のための管理体制－内部監査部門の設置

通常、日本の企業が海外に拠点を持つ場合の管理体制は、海外事業の目的に合わせて、主管本部（営業本部、製造本部、品質本部など）が事業の責任を持ち、その主管本部を管理本部（法務部、経理部、審査部、経営企画部など）が牽制管理しているケースが多いようです。しかし、この管理本部による牽制管理方法が有効かどうかについての確認・モニタリングが出来ていない場合が多く、各々ばらばらに管理しているのが現状です。今後はJ-SOX法などへの対応も考慮し、内部監査部門を組織内に設置して、主管本部を管理本部が確実に牽制しているかどうかを確認することが必要となります。

中小企業においては、シンプルな形で良いのですが、内部監査部門による確認・モニタリングを実施することで本社が現地の経営者を監査・監督を行うという牽制機能・体制を構築することは不可欠となります。

#### ②管理行為のチェック・シートへの落とし込み

本社の主管本部や管理本部の役割分担、各部門と中国子会社の権限と責任を明確化した上で、内部監査部門がチェックを行い、次に、管理行為を社内管理規程に落とし込んで明文化し、「全社的な内部統制チェック・シート」を作成する必要があります。

本社の管理体制というイメージとして、堅苦しい本社体制の整備と監査・モニタリングのための現地視察が頭に浮かびますが、まず必要なことは、すでに行なわれている本社の管理の現状を整理し、ルールを

明確化・文書化する作業です。通常、多くの企業ではすでに暗黙のルールの下で経営管理を行っています。その管理ルールを明文化し、洗練させ、グループで文書により共有化することで、実情に即した管理方法になるケースが多くあります。内部統制の教科書に書いてあるようなチェックリストではかえって机上の空論になり、形式的な管理に終わる場合もありますので、注意が必要です。

## (2) Key Risk Indicator (KRI)

Key Risk Indicator とは、主要リスク指標のことで、早期のリスク警戒メカニズムを企業にもたらすものです。主要な業績測定指標が悪化を示す前に経営者が監視する指標で、業績の悪化に結びつく問題の兆候を経営者に教えてくれるものです。中国子会社の指標として、本社と現地経営者が常に監視をする必要があります。

### <Key Risk Indicator と対応するリスクの例>

業務プロセス	Key Risk Indicator (KRI)	主要なリスク
人事・労務	残業時間の推移 離職率の推移	人件費上昇リスク 売上の減少リスク 労務リスク
製造	製品不良率の推移 製品在庫率の推移	製品の競争力低下リスク 在庫の盗難リスク 売上の減少リスク 資金需要の増加リスク
販売	返品率の推移 顧客クレーム件数の推移	製品の競争力低下リスク シェアの減少リスク

## (3) モニタリング手法

本社が KRI と共に管理すべき重要な内容として、財務数値があります。中国の子会社から正しい数値を入手することは大変重要です。報告担当者の決定、連絡言語、連絡時期の確定などは当然のことですが、もっとも重要なことは、何を報告させるかを明確にすることです。具体的には、以下のような項目を現地から入手して、管理することが望ましいと思われます。

＜現地からの報告内容及び本社対応＞

	留意点
現地からの報告内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 月次報告 BS、PL、予算比較、前期比較、分析コメント、資金繰表、業績指標など</li> <li>● 四半期報告 月次資料、主要 BS 科目、営業外費用などの特別項目の明細、受注残高表、売上実績（得意先別）、市場分析報告書など</li> <li>● 年度末 四半期資料、キャッシュフロー、実地棚卸報告、在庫・債権年齢表、部門別人員表、税金資料、監査報告書など</li> </ul>
本社対応内容	留意点
(1) 期限と報告内容の妥当性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 期限通りに報告されたか？</li> <li>・ 要求資料は全て揃ったか？</li> <li>・ 子会社に特有な問題点はないか？</li> </ul>
(2) 分析に関する妥当性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 異常事項、異常事態はないか？</li> <li>・ 分析は妥当か？</li> <li>・ 資料間の整合性は？</li> </ul>
(3) 分析結果の報告	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 報告すべき関係部署は決まっているか？</li> <li>・ 報告は終了したか？</li> <li>・ 現地へのフィードバックは済んでいるか？</li> <li>・ 重要事項は担当役員にも報告が済んでいるか？</li> </ul>
(4) 分析報告の検討及び対処策決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 異常事項、異常事態への対応策の検討は済んだか？</li> <li>・ 本社側のサポートを検討したか？</li> </ul>

上記は現地からの報告内容と現地財務諸表に基づく本社管理方法の例ですが、中国の財務データはその精度において問題がないとは言えない場合があります。したがって、以下のような財務データ間の整合性はもとより、財務データと非財務データの分析にも留意する必要があります。

### ＜重要な財務・日財務データの分析＞

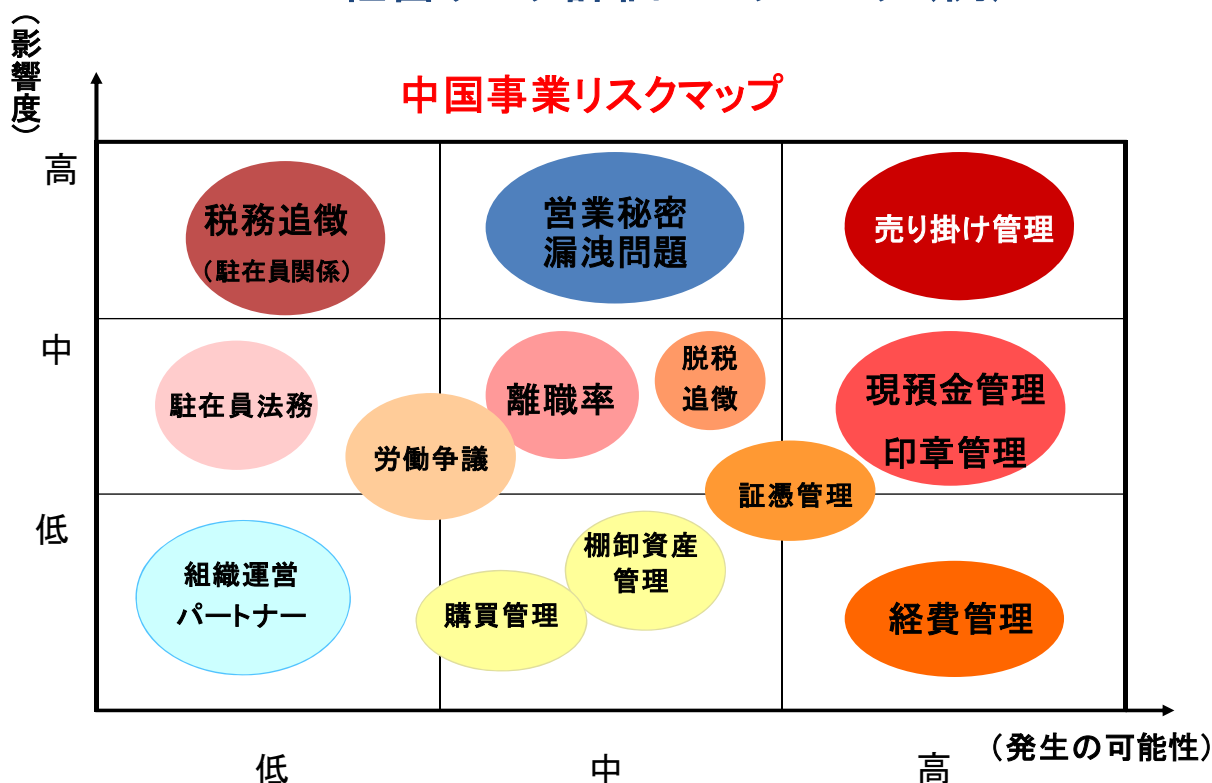
	財務諸表の異常値	現地での異常事態発生の可能性
異常な増減項目 (財務データ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上が増加していないが、売掛金が増加している場合</li> <li>・固定資産の除却損が増加</li> <li>・多額の在庫廃棄損</li> <li>・特定の経費の異常増加</li> <li>・極端な売上減、利益率の低下</li> <li>・売上総利益率の極端な上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大口不良債権の発生、遅延債権の増加</li> <li>・固定資産の横領</li> <li>・在庫横流し、生産工程事故</li> <li>・取引先とのトラブルなど</li> <li>・脱税、簿外資産作り</li> <li>・利益操作など</li> </ul>
財務諸表間の不整合 (財務データ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益減少、現金増加</li> <li>・貸借不一致、剰余金不整合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・未承認の簿外債務</li> <li>・現金の横領など</li> </ul>
非財務データとの整合性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人員増なしに人件費が増加</li> <li>・販売量が増えずに売上高増加</li> <li>・生産量が増えずに在庫が増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員とのトラブル、横領</li> <li>・利益操作</li> <li>・購買ミス、バックリベートの不正横領など</li> </ul>



#### (4) リスクマップ手法

現地子会社における対応のチェックリスト（後述する CSA）を利用して子会社の経営リスクを発生の可能性と影響の強さの 2 軸で評価し、可視化する方法も有効な管理方法になります。この手法はリスクマップ手法と呼ばれますが、以下の図のように横軸にリスク発生の可能性を、縦軸にリスク発生時の影響の強さをとり、関連するリスクをプロットすることで、リスクを定量的に捉えられるようになり、リスクに対する優先順位と対処についての方向性を、本社と現地子会社の間で共通認識として持つことが出来ます。この図では、売り掛け管理リスクはもっとも重要な管理すべき経営リスクになります。

#### 経営リスク評価とマッピング(例)



### 3. 進出決定後の現地子会社における対応

#### (1) チェックリスト (CSA)

CSA とは、コントロール・セルフ・アセスメント (Control Self Assessment) の略で、自社の統制活動の有効性について、業務運営のなかで統制活動を担う人々が自らの活動を主観的に検証・評価する手法です。内部監査や外部監査のように独立した「第三者」が客観的に評価するのではなく、リスクに対するコントロールを実際に維持・運用している人々自身が、その有効性について評価・分析も行う方法です。

中国に進出した日本の中小企業は、現地に投入できる内部監査部門の資源 (人員、時間、専門知識・能力など) には限界があります。その点からも、組織全体にわたるコントロールの有効性を確保する内部監査の補足手段として、CSA は現場におけるリスク管理・危機管理の手法の一つとして有効です。また、CSA は単なる内部監査の補足手段として機能するだけでなく、コントロールに関する中国人中間管理者・担当者の理解・意識づけや教育・訓練に役立ちます。

本書の資料編に添付した CSA 用のチェックリストを参考例として、現地の経営責任者が中国人管理者と一緒に実施し、コントロールに関する理解促進、意識づけ、経営管理の教育訓練に使用されることをお勧めします。

#### (2) 規程類

日常的な業務フローを統制するためには、最低限必要な規程類の整備が重要となります。以下、会社の設立時に必要な規程、及び設立後に整備すべき規程類の一般的な体系を見てみたいと思います。

＜規程体系＞

経営基本管理規程	社是	
	経営理念	
	董事会運営規程	○
	コンプライアンス規程	△
	組織規程	○
	職務権限規程	○
	稟議規程	
人事・労務管理規程	募集採用規程	
	就業規則	○
	労働契約書	○
	給与・賃金規程	○
	旅費規程	○
総務管理規程	会議運営規程	
	各委員会運営規程	
	文書管理規程	△
	規約等管理規程	
	契約書策定規程	△
	印章管理規程	○
	備品管理規程	
	社員慶弔規程	○
	労働安全衛生管理規程	
	防災管理規程	
	労働災害補償規程	

財務・経理管理規程	予算管理規程	
	経理規程	○
	固定資産管理規程	△
	売上高計上規程	
	帳票管理規程	○
	財務管理規程	○
	現預金管理規程	○
	小切手管理規程	○
	経費精算規程	○
	金銭不祥事防止規程及び対策の細則	○
営業・購買管理規程	販売管理規程	○
	与信管理規程	○
	販売契約書策定規程	△
	営業社員服務規律規程	○
	購買業務手続規程	○
物流・在庫管理規程	在庫管理規程	○
	車両運行管理規程	
危機管理規程	リスクマネジメント方針	○
	リスクマネジメント規程	△
	機密情報管理規程	△
	情報管理規程	○
	凶面管理規程	○
環境管理規程	環境保護方針	
	環境保護規程	

備考) ○ : 会社設立当初から最低限必要な規程

△ : 徐々に整備すべき規程

空欄 : 必要に応じて (ケース・バイ・ケースで) 整備すべき規程

以下、代表的な規程の内容及び注意点について解説します。

### ①法令順守（コンプライアンス）規程

会社の経営は、所在する国や地域の法令による一定の規制の下で行われなければなりません。中国では日本と同様に会社法、商法、契約法、独占禁止法、不正競争防止法などが会社経営に関わる代表的な法令ですが、これらの法令以外に特に留意したいものとして、労務管理に直結した労働契約法などが挙げられます。「人治国家」だから関係ない、という理屈は中国においても通用しません。法令に違反した場合は、刑事罰や損害賠償請求などの制裁が科せられ、法令違反の事実がマスメディアや風評を通じて広がった場合、社会的な評判・信用を著しく低下させます。また、いったん下がった評判や信用を取り戻すためには非常に長い時間が必要となり、会社経営に大きなダメージを与えることとなります。

### ②組織規程

組織規程は会社の経営及び業務遂行の組織機構並びに業務分掌と職務権限に関する基本事項を明確に定め、業務の効率的かつ組織的、有機的な運営・遂行を図ることを目的としています。董事会、董事長、総経理を含む組織機構を明確にする必要があります。

### ③職務権限規程

職務権限規程は、各職位の職務権限遂行上の基本事項を定め、業務の組織的・有機的な運営と責任権限の明確化を図ることを目的としています。職務権限表の添付により、各職務の権限を定め、責任の所在を明確にする必要があります。

#### ④就業規則

正常な就業秩序を維持するための基本的事項を定めています。内容としては、採用、職務と待遇、服務規則、就業時間と休日、休暇、業務外傷病の医療期間および傷病手当、定年、出張および派遣（出張旅費規程）、人事異動、安全および防火、教育、災害補償、懲罰、退職・解雇、保険制度、福利制度などについて規定します。中国では、2008年からは新しい労働契約法が施行されているために、各従業員に対して、労働組合（工会）や従業員代表大会を通じて、就業規則の合意と周知徹底を行う必要があります。

#### ⑤給与・賃金規程

就業規則に定める従業員（正社員のみ）に適用する賃金に関する事項を定めています。具体的には、賃金体系、計算期間、支給方法、賞与、控除などについて規定しています。

中国人従業員のモラルの徹底のために、特に給与からの控除（無断欠勤や私用外出などに対する罰則）が重要です。また、就業規則同様、労働契約法の規定により、労働組合や従業員代表大会を通じて（民主的な手続きを経て）、各従業員に内容の合意と周知徹底を行う必要があります。

#### ⑥印章管理規程

会社が発行受理する様々な文書、証拠書類などに捺印する印鑑類を印章といいます。日本においても、保管管理が杜撰な場合、印章が流用または偽造されて架空取引や社費流用などに不正利用されやすくなりますが、中国においては日本以上に注意が必要です。

例えば、印章類を施錠していない場所に保管していた場合、普段は責任者が管理していたとしても、従業員が休日出勤して責任者が居ないと

ころを見計らって不正に利用するということがあります。印章の保管・捺印責任者は、特に厳正に管理規程に従って印章を取り扱い、不正に利用されることがないようにしなくてはなりません。

また、中国において発生しやすい印章の不正使用を防止するため、印章管理簿により、印章の使用手続きを管理するよう定める必要があります。本規程は、特に印章保管押印責任者に周知徹底し、従業員各自に署名させた上で規程を適用・運営することが非常に重要となります。

## ⑦財務管理規程

財務管理規程は、会社におけるすべての会計諸取引を正確かつ迅速に処理し、会社の財政状態および経営成績に関し、真実かつ明瞭な報告を提供すると共に、財務、会計を経営の合理化のために役立たせ、さらに外部監査および内部監査にあたっての基準とすることを目的としています。内容としては、勘定科目、会計伝票、帳票、金銭会計、資金会計、棚卸資産会計、固定資産会計、業務会計、原価会計、決算会計、予算会計、税務会計、内部監査について規定します。特に金銭会計は中国において非常に重要なので、以下「現預金管理規程」にて別途定める必要があります。

## ⑧現預金管理規程

「すべての会社経営は、現金に始まり現金に終わる」といわれるほど、会社経営にとって現金は重要ですが、もっとも不正が発生しやすいのも現金です。例えば「領収証の不正発行による現金着服」、「小切手の不正発行」、「手許現金や預金の着服」、「支払領収書の改ざん」などあらゆるリスクが潜在します。こうした不正を事前に回避するために規程を厳守することは勿論ですが、全ての出納業務を一人の担当者が処理するので

はなく、必ず複数の担当者が出納業務を分担・処理することが肝要です。

さらに中国では、現預金の管理方法以外に金銭不祥事防止および金銭不祥事対策をとるために、金銭取扱紀律も別途定めた方が良いと思われます。

## ⑨経費清算規程

経費精算規程は会社の経費精算に関する会計処理基準を定め、経費精算業務を正確かつ迅速に処理し、会社の能率的運営と経営活動の向上を図ることを目的としています。

中国では、経費の不正利用を未然に防ぐことを目的に、「物品購入申請書および精算書」、「出張申請、出張旅費仮払い申請および精算書」、「業務用交通費精算書」、「交際費仮払申請および精算書」等の書式を定め、経費清算業務の承認プロセスに則った経費清算を定める必要があります。

## ⑩販売管理規程

販売管理規定は、販売促進、受注、出荷依頼、請求および債権管理などの営業上の諸活動において、販売計画を達成するために営業部門が遵守すべき規準および事務処理手続きを明らかにし、もって経営効率の向上に資することを目的としています。

内容としては、営業会議、販売促進、予算、受注、納品、代金決済、取り消し、返品、売掛金管理、アフターサービス等について取り決めています。その中で、中国でもっとも重要な「与信管理」および「営業社員の規律」については、以下のように別途定める必要があります。



## ⑪与信管理規程

与信管理規程は、営業活動に伴う与信管理の原則を定め、不良債権の発生を防止することを目的としています。前述しましたが、中国においては、日系企業の直面する第一の問題点が不良債権です。したがって、不良債権の発生をできる限り防止するために、与信管理規程を明確に定める必要があります。

## ⑫営業社員服務規律規程

中国では、特に不正の誘惑が多い営業社員に規律を守らせるための規程を定める必要があります。営業社員としての禁止事項などを取り決め、営業社員に周知徹底した上で各自に署名させ、規程を適用・運営することが非常に重要となります。

## ⑬在庫管理規程

本規程は、適切かつ正確に棚卸資産管理業務を遂行することにより、棚卸資産の健全な運営をはかり、経営効率の向上に資することを目的としています。中国では、在庫の横流しが頻繁にありますので、在庫管理規程のみならず、監視カメラなどの工夫も必要となります。

### (3) 業務フローによるプロセス管理

業務フローによるプロセス管理とは、企業等の組織内で営まれ、相互に関連する一連の業務の流れを、時系列に沿って整理し、重要なリスクポイントとそのコントロール方法を可視化したものです。

一般的には、「業務フロー図」、「業務記述書」、「リスクコントロールマトリックス（リスクと統制の対応表）」の3点セットとして文書化されるケースが多いようですが、簡略化して業務フロー図の中に主たる業務内容とリスクポイントの記載を集約してもかまいません。重要なのは業務の流れとリスクポイントを的確に把握することです。

業務フローを活用して、中国人スタッフが担当している業務の具体的な内容を把握することによって、次のようなメリットが得られます。

#### ①仕事ノウハウの共有化（見える化）

- 担当者不在時のフォローや、離職時の引き継ぎ資料として利用
- 担当業務のノウハウや顧客人脈の囲い込みを防ぎ、組織全体の財産として蓄積（ナレッジ・マネジメント）

#### ②不正抑止効果

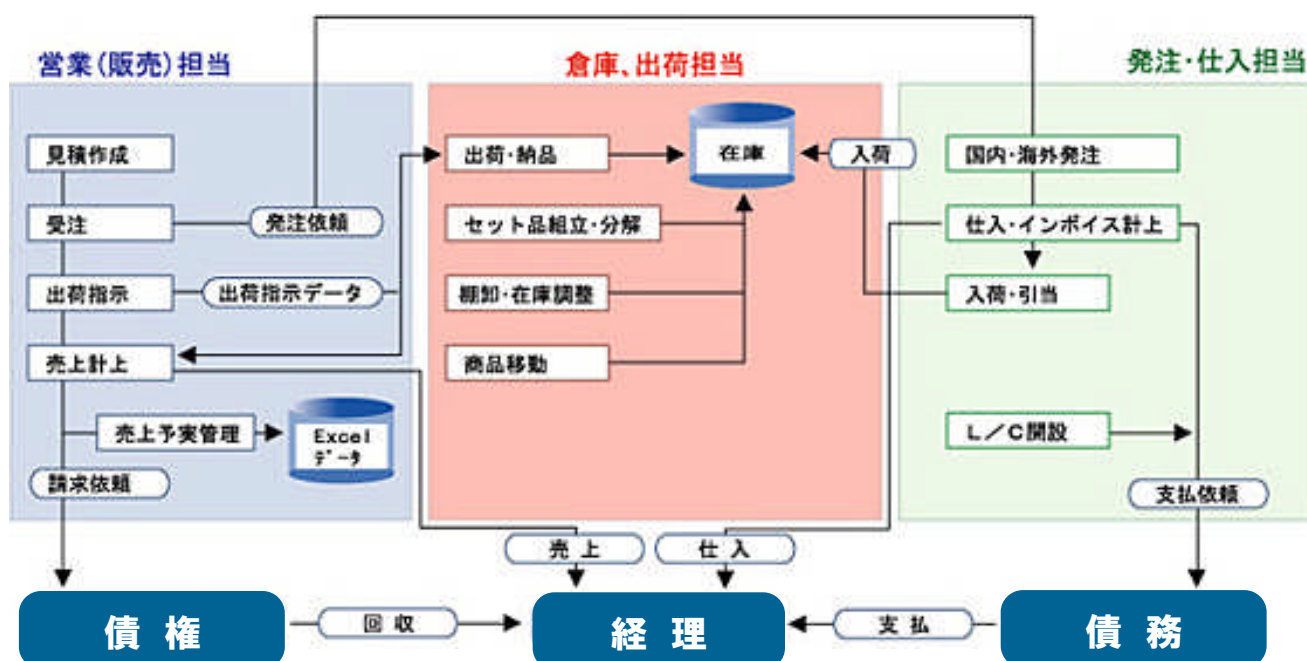
上司や同じ部署のメンバーが担当業務の具体的な内容、照合・承認ルールなどを知っていることで、個人的な不正の誘惑や機会を減らす牽制効果が高まります。

#### ③業務プロセス中の問題点の把握・改善

- 企業に重大な損失を与えるリスクの高い、あるいはすでに損害を与えている業務遂行手順（不適切な照合・承認システムなど）を発見
- 無駄な作業、重複している作業を発見

#### (4) 販売管理業務を例として

以上述べてきた点を、販売管理業務を例として、業務フロー、および統制すべきリスクポイントとコントロールの中心となる規程類を挙げると以下のようになります。販売管理業務は、販売サイクルに沿って行われますので、中国で国内販売する時に販売管理上で何に注意すべきかを、販売サイクルの業務ブロックごとに見てみたいと思います。



#### ①与信管理業務

中国の国内販売におけるもっとも重要な業務は、様々な事例からも明らかですが、得意先の与信管理と言っても過言ではありません。与信管理業務は、得意先に対して与信限度額を設定し限度額を超えないように運用するとともに、限度額を超える与信については適切な承認を経るよう管理する業務です。また、長期滞留債権・不良債権の発生を事前に防止することが可能となります。

中国の与信管理業務において特に重要な点は、以下の通りです。

- 新規顧客については、客観的基準に基づく調査表の作成や調査機関を通じて一定の信用調査を行っているか？
- 継続取引先についても定期的な信用調査を行っているか？
- 信用調査の結果をもとに責任者の承認により取引を始めているか？
- 営業担当者の行動マニュアル（与信管理規程等）が策定されているか？-

上記の重要な4点を管理するための規程類・帳票類は以下の通りです。

- 新規取引先開始申請書
- 顧客信用調書
- 与信管理規程
- 債権履行管理規程

## ②受注管理業務

受注管理業務は、得意先からの注文内容を正確に把握し、商品・製品の在庫、製造指図、工事・役務提供のために必要な情報を該当部署へ的確に伝達する業務です。

受注管理業務において特に重要な点は、以下のとおりです。

- 受注内容は販売担当の責任者及び販売担当者以外の与信限度管理者に回付され、取引の事前承認が得られているか？
- 承認を得た受注内容をもとに受注管理台帳が作成され、納期の管理及び受注残高の管理が適切に行われているか？

上記の重要な2点を管理するための規程類・帳票類は以下の通りです。

- 顧客信用調書
- 見積書
- 顧客からの発注書

- 受注管理台帳
- 営業債権管理表

### ③出荷・販売管理業務

出荷・販売管理業務は、得意先からの注文内容に対応した商品・製品を定められた期日までに定められた場所に納入し、或いは定められた期日までに工事または役務提供を完了し、適時に売上計上を行う業務です。

出荷・販売業務において特に重要な点は、以下のとおりです。

- 受注対象商品の在庫の有無が常に判明する状態になっているか？
- 倉庫担当部署において在庫の受払、払出管理が承認に基づき行われているか？
- 中国の会計上適切な売上計上基準が採用されているか？
- 中国の実情に合った売買契約書になっているか？
- 受領の確認が相手側により確実に証明されているか？

上記の重要な5点を管理するための規程類・帳票類は以下となります。

- 受払簿
- 出荷指図書
- 納品書
- 物品受領書
- 検収確認書
- 売買契約書

### ④請求・回収管理業務

請求・回収管理業務は、適時に請求すべき金額を得意先に請求し、入金内容を確実に捕捉し、入金遅れを再請求するとともに、売上計上処理の誤りの有無を判別し、売上計上処理の修正を行う業務です。

請求・回収管理業務において特に重要な点は、以下のとおりです。

- 売掛先に対して、販売担当部署が適時に請求を行っているか？
- 営業担当者他の行動マニュアルが策定されているか？（事務規程等）
- 販売先別売掛金残高一覧表を毎月作成し、受注時の回収条件や回収予定時期を明確にした上で入金状況をチェックしているか？  
また、差異が生じた場合原因について常に把握を行っているか？
- 買手が期日に支払いをしない場合、再請求の方法などの営業担当者向けのマニュアルが策定されているか？（債権履行管理規程等）

上記の重要な4点を管理するための規程類・帳票類は以下の通りです。

- 発注書
- 納品書
- 物品受領書
- 請求書
- 営業債権管理表
- 事務規程
- 債権履行管理規程

以上、販売管理業務を例として、業務フロー、統制すべきリスクポイント、コントロールの中心となる規程類を見ましたが、その他様々な業務管理フローを作成することで日常のオペレーショナルリスクを回避することができます。

## 第5章 事業機会を活かすリスク管理

冒頭でも引用した平成15年6月の経済産業省のレポート『リスク新時代の内部統制～リスクマネジメントと一体となって機能する内部統制の指針』では、「リスクを広く捉え‘事象発生の不確実性’と定義し、リスクには損失等発生の危険性のみならず、新規事業進出による利益又は損失の発生可能性等も含むと考える」と述べています。

また、米国の『COSO2 (Enterprise Risk Management Integrated Framework) におけるERM (エンタープライズリスクマネジメント)』の定義によると、「組織の戦略や目的達成に影響するような内的・外的事象をイベント (事象) という。イベントは、マイナスの影響を与えることもあれば、プラスの影響を与えることもあり、プラス、マイナス両方の影響を与えることもある」とし、‘マイナスの影響’を与えるものをリスクと定義し、「リスクとは、目的達成を阻害する影響を及ぼす事象が生ずる可能性である」と定義しています。また、‘プラスの影響’の部分を経営機会として捉え、「事業機会とは、目的達成にプラスの影響を及ぼす事象が生ずる可能性である」としています。

このように日本の経済産業省も米国のCOSOも、ともにリスクの持つ‘プラスの影響’部分に言及しています。現在の世界的な不況の中、中国のように他国に比べて高い成長が見込まれる市場において、日系中小企業が他国の企業に先駆けて成功するためには、中国進出を事業機会として捉え、経営上の戦略的意思決定に係るリスク (=経営にプラスの影響を与える可能性の高いリスク。アップサイドリスクと言われることもある) を積極的にとり、そのプラスを最大にすべく、今まで述べてきたような経営上のマイナスリスクを軽減 (即ち、リスクマネジメント) する必要があります。

日本の中小企業には、大企業に比べて、中国進出などの事業機会に関連するリスクを積極的にとる進取の精神が旺盛であるという利点があります。一方、今まで述べてきたようなガバナンス、リスクマネジメント、内部統制など経営管理面での脆弱性も否めません。今後、中小企業がその進取の精神を活かし、中国進出のようなアップサイドリスクを事業機会として活かすためにも、今まで述べてきたような業務プロセスに関連するリスクマネジメントがますます重要となります。

100年に一度といわれる世界的不況の中、日本の企業は他国と比べて必要以上に慎重になっているようですが、中小企業にとっては、このような時こそ、自らの利点である‘リスクを積極的に取り、投資リスクのリターンの極大化を図る積極性’を活かす絶好のチャンスとも言えます。

本書で述べてきた‘事業活動の遂行に関連するリスク（業務プロセスに関連するリスク）’のマネジメント手法が、日本の中小企業の皆様にとって、現在のピンチをチャンスに変え、中国での事業成功の一助になれば幸甚です。

なお、本書で述べてきたリスクマネジメント手法や具体的なお相談につきましては、当機構で現在実施している国際化支援アドバイス制度（無料相談）を利用することができますので、積極的な利用をお勧めします。

本書の最後に無料相談のご案内を掲載しておりますので、ぜひご利用ください。



## 資料編 チェックリスト（CSA）のひな形

### 会計チェック 《会計制度审核项目》

#### 現預金関連 《現金、銀行存款方面》

1. 現金出納担当者はその他の業務（記帳、販売など）を兼任していますか？ 《現金出納是否兼任其它业务(记帐、销售等)？》  
 はい 《是》  いいえ 《不是》
2. 現金の手元残高と帳簿残高を毎日照合していますか？  
《库存现金是否每天与帐面余额进行核对？》  
 はい 《是》  いいえ 《不是》
3. 現金金種表が作成され、作成者と承認者の署名捺印がありますか？  
《制作的现金货币种类表是否有制作人、审批人的签名、盖章？》  
 はい 《是》  いいえ 《不是》
4. 預金の実際残高と帳簿残高は定期的に照合されていますか？  
《银行存款余额与帐面余额是否定期核对？》  
 はい 《是》  いいえ 《不是》
5. 銀行勘定表が毎月末に作成され作成者と承認者の署名・捺印がありますか？  
《每月末制作的银行计算表是否有制作人、审批人的签名、盖章？》  
 はい 《是》  いいえ 《不是》

6. 現預金取扱規則がありますか？

《有无提取现金、办理银行存款的制度？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

### 経費関連 《经费方面》

1. 経費出費がある一定金額以上の場合には、総経理の事前確認制度をとっていますか？

《是否有在一定额度以上经费支出时，需总经理事前审批制度？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

2. 交際費は妥当性の確認を事前に行っていますか？

《是否事前核实招待费的妥当性？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

3. 寄付金は妥当性の確認を事前に行っていますか？

《是否事前核实捐款的妥当性？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

4. 出張旅費の事前承認・清算の確認は確実に行われていますか？

《是否切实地实施差旅费的事前审批、事后精算制度？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

5. 旅費規程はありますか？

《有无差旅费制度？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

6. 決算書上の「その他経費」の内容を確認していますか？

《是否核实决算书上的「其它经费」的内容？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

7. 総務規程がありますか？

《有无总务(后勤)制度？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

### 棚卸資産関連 《盘点资产方面》

1. 原材料の購買スタッフは定期的に人事異動していますか？

《原材料采购员工是否定期轮换？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

2. 原材料の購買は比較見積もり制度を導入していますか？

《原材料采购是否实施比较报价制度？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

3. 原材料の購買は事前承認制度をとっていますか？

《原材料采购是否实施事前审批制度？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

4. 原材料の倉庫の入出庫の社内管理手続きはありますか？

《原材料的出入库有无公司管理手续？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

5. 棚卸の方法を明文化していますか？

《是否有制度化(明文规定)的盘点方法？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

6. 棚卸の責任者は決まっていますか？

《是否规定了盘点责任人？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

7. 毎月実地棚卸を行っていますか？

《每月是否实地实施盘点？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

8. 長期滞留在庫はありませんか？

《有无长期滞留库存？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

#### 固定資産関連 《固定資産方面》

1. 固定資産の購買は事前承認制度をとっていますか？

《是否实施固定资产采购事前审批制度？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

2. 固定資産の建設仮勘定が長期間放置されていませんか？

《固定资产的计划建设款项是否有长期放置未处理现象？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

3. 個人名義になっている固定資産はありませんか？

《有无挂在个人名义下的固定资产？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

4. パソコンなどの小額の資産の管理を十分行っていますか？

《微机等小额资产是否进行充分的管理？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

### 販売・購買チェック 《销售・采购核实项目》

#### 売掛債権 《应收款债权》

1. 架空売上は発見されていますか？

《是否发现过虚假营业额？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

2. グループ間の会社との迂回売上は発見されていますか？

《是否发现与集团企业间有转移营业额现象？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

3. 脱税目的での過小売上は発見されていませんか？

《是否发现过以逃税为目的的过小申报营业额现象？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

4. 得意先に対するリベートが会計上処理されていますか？

《给老客户的回报是否在会计上进行了处理？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

5. 主要取引先の回収条件の見直しを定期的に行っていますか？

《是否定期进行修改主要客户催款回收条件？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

6. 販売マニュアルがありますか？

《有无销售方法手册？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

7. 債権回収マニュアルがありますか？

《有无债权回收方法手册？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

#### 仕入れ関連 《采购方面》

1. 購買契約書の内容は毎回チェックしていますか？

《每次都核实采购合同内容？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

2. 仕入先との契約書で長期購入契約はありますか？

《是否与供应商签有长期采购合同？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

3. 仕入れ担当者は定期的に人事異動させていますか？

《采购人员是否定期实施人事调换？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

4. 比較購買を徹底・ルール化していますか？

《比较采购实施是否彻底、是否成为规则？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

5. 購買関連のマニュアルがありますか？

《有无采购方法手册？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

### 法務チェック 《法務核实項目》

#### 組織・運営 《组织、运营》

1. 法人格の実態が許可・登記と同じ事を確認しましたか？

《是否核实过实际法人与许可・登记法人相同？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

2. 営業範囲から逸脱した営業行為を行っていないことを確認しましたか？ 《是否核实过有无脱离经营范围的营业行为？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

3. 定款が保存されていますか？

《公司章程是否存档？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

4. 会社経営において中国人パートナーとの関係が上手くいっていますか？ 《在公司经营方面是否与中国合伙人之间合作愉快？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

5. 社有車が個人名義になっていないことを確認しましたか？

《是否核实过公司车辆挂在个人名义下？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

### 労働契約書 《劳动合同》

1. 労働契約書が労働契約法に合致していることを確認しましたか？

《是否核实过劳动合同符合劳动法？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

2. 就業規則が労働契約法に合致していることを確認しましたか？

《是否核实过员工守则符合劳动法？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

3. 法定最低賃金を遵守していますか？

《是否遵守法定最低工资规定？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

4. 社会保険を法定どおりに支給していますか？

《是否按照法律规定支付社保？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

5. 時間外手当などの労働条件の妥当性は確保できていますか？

《是否可以确保加班补助等的劳动条件妥当、合理、合法？》

はい 《是》

いいえ 《不是》



## 税務チェック 《税务核实项目》

### 増値税 《増値税》

1. 増値税の控除不能税額の計算を行っていますか？  
《是否进行増値税不能扣除部分的计算？》  
 はい 《是》  いいえ 《不是》
2. 返品時の増値税控除の手続きを行っていますか（対税務局）？  
《是否进行退货时的増値税扣除手续(向税務局)？》  
 はい 《是》  いいえ 《不是》
3. 輸出に関連する増値税還付の手続きを確実に行っていますか？  
《是否扎实地进行出口退税手续？》  
 はい 《是》  いいえ 《不是》
4. 売上高の計上漏れはありませんか？  
《有无漏计营业额？》  
 はい 《是》  いいえ 《不是》

### 企業所得税 《企业所得税》

1. 交際費・寄付金の損金算入額が適当である事を確認していますか？  
《是否核实招待費・捐款计入损失是否适当？》  
 はい 《是》  いいえ 《不是》
2. 各種財務データをもとに費用率を把握していますか？  
《是否能够根据各种财务数据把握費用率？》  
 はい 《是》  いいえ 《不是》

## 個人所得税 《個人所得税》

1. 183 日以上中国に滞在（出張者含む）している場合、中国で個人所得の申告をおこなっていますか？

《183 天以上滞留(包括出差)中国时、是否进行在中国的个人所得税申报？》

はい 《是》  いいえ 《不是》

2. 駐在員事務所の場合、事務所の準備期間を含めて勤務した日から個人所得税の申告を行っていますか？

《驻在机构人员、包括驻在机构准备期间工作时开始是否进行个人所得税申报？》

はい 《是》  いいえ 《不是》

3. 本社で支払われている賞与も個人所得として申告していますか？

《是否将总公司支付的奖金也作为个人所得申报？》

はい 《是》  いいえ 《不是》

4. 離任時の賞与の過払いを把握していますか？

《是否掌握离职时多发的奖金？》

はい 《是》  いいえ 《不是》

5. 役員報酬の正確な税務申告をおこなっていますか？（過大払いがありませんか？）

《董事报酬是否报税？》

はい 《是》  いいえ 《不是》

## 海外投資や国際取引に関する無料相談のご案内

中小企業基盤整備機構では、中小企業の皆様が海外展開（海外投資、国際取引、業務提携等）を図る際の疑問などに対して、海外ビジネスの経験が豊富な専門家による無料相談を実施しています。例えば、以下のような疑問がある場合には、ぜひご相談ください。皆様の海外展開に関する課題解決や意思決定を側面支援させていただきます。

- ・ 中国、ベトナム、タイ、インド、米国など、最新の海外の投資・ビジネス環境はどうなっているの？
- ・ 海外への委託加工や現地法人の設立方法や手続きはどうなっているの？
- ・ 海外展開するにあたって留意すべき点は？
- ・ 海外現地でのビジネスリスクの対処方法は？ 等

無料相談は、原則として当機構本部（東京）、大阪、福岡などの各支部のオフィスで行っています（1回2時間程度）。ただし、地域力連携拠点（[大 <http://www.smrj.go.jp/chiikiriyoku/index.html>](http://www.smrj.go.jp/chiikiriyoku/index.html)）からのお申込の場合は、必要に応じて専門家が出張して無料相談を実施します。

無料相談をご利用の際は、以下の URL に掲載しているアドバイス利用申込書に必要事項をご記入の上、E-mail、Fax 又は郵送にて当機構あてに送付してください。当機構の経営支援専門員（国際担当）よりご連絡させていただきます。なお、無料相談をご利用いただけるのは、中小企業の方に限ります。

[（<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/advice/000219.html>）](http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/advice/000219.html)

お問合せ先は次のとおりです。お気軽にご相談ください。

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

( 東京 ) 経営基盤支援部 海外展開相談課

電話 : 03-5470-1522 Fax : 03-5470-1527

(<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/>)

( 札幌 ) 北海道支部 経営支援課

電話 : 011-738-1365 Fax : 011-738-1372

( 仙台 ) 東北支部 経営支援課

電話 : 022-716-1751 Fax:022-716-1752

( 金沢 ) 北陸支部 経営支援課

電話 : 076-223-5546 Fax : 076-223-5762

(名古屋) 中部支部 経営支援課

電話 : 052-220-0516 Fax : 052-220-0517

( 大阪 ) 近畿支部 経営支援課

電話 : 06-6944-2278 Fax : 06-6910-3867

( 広島 ) 中国支部 経営支援課

電話 : 082-502-6555 Fax : 082-502-6558

( 岡山 ) 中国支部 岡山オフィス

電話 : 086-214-5711 Fax : 086-214-5712

( 高松 ) 四国支部 経営支援課

電話 : 087-811-1752 Fax : 087-811-1753

( 松山 ) 四国支部 松山オフィス

電話 : 089-905-6523 Fax : 089-905-6524

( 福岡 ) 九州支部 経営支援課

電話 : 092-263-0300 Fax : 092-263-0310

# 禁 無 断 転 載

「中小企業のための中国事業リスク管理ハンドブック」  
～基礎編～

平成 21 年 9 月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構 国際統括室

東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル

電話：03-5470-2375 E-mail：international@smrj.go.jp

(作成協力) 株式会社 コンサルビューション株式会社

東京都港区虎ノ門 2-5-2 虎ノ門窪田園ビル 4 階

電話：03-3502-2961