

2017 年 10 月 09 日

「LT会」中国ビジネスコラム

上海 LT コンサルティンググループ

内部統制を強化しない限り、中国事業の成功は望めない(第7回目)
～物流の不正によるコスト増を見抜け！～

何度も申し上げていますが、多く企業は自動車リース導入時、見積もりの価格だけを見て取引を決めています。見積もりはいくら安くても取引中に何もチェック機能がなければ、結局ランニングコストがかなり高くつくのみならず、低額の保険、個人名義の車輛などの高いリスクを抱えながら、自動車リースを利用しているケースを説明しましたが、今回物流の不正行為の事例を取り上げてみたく、参考にして頂ければ、幸甚です。

1. 架空取引と取引重複請求

物流取引は一般的に言えば、輸送途中の交通事故に遭ったとき、貨物の損害賠償、物流コストの高いか安いかの基準で物流会社を選択するケースが多いかと思う。

物流会社との取引は部品購入と同様に発注書の発行、物流会社は商品の受取書の発行、受取人の配達状に受領印を押印済みの配達状の回収という最低限の取引要素が必要かと思う。

ところが、全部そのような基本取引要素を守ると、動機不純の担当者は抜け道がなくなり、自分の稼ぎもできなくなるので、非常に困ってしまう。

一部企業の担当者は上記のステップを踏まず、エビデンスが残らない口頭で輸送の指示（発注）を行い、荷物積み込み及び送付先の荷物積みおろし実績確認書の回収などの手続きを恒常的に行なわないことができることに着目し、物流会社の担当者と結託し、実際取引実績無い送料を水増し、毎月企業に輸送実績より多く請求する不正事例が発生している。或いは先月か先々月に請求した輸送番号を重複に使い、請求書に同じ番号を数ヶ月に亘り記入し、重複請求を行なった不正行為も発生している。

大手物流会社はこれらの不正多く請求費用を担当者個人へリベートとして支払えないので、その企業から依頼があった輸送取引を中小の物流会社アウトソーシングし、請負企業から担当者個人への支払い原資を捻出し、リベートとして毎月企業および物流会社の担当者個人に現金を支払う不正事例があった。

2. 担当者の誘惑に弱い安い物流会社選択

大手物流会社は固定費のコストがかかり、物流費は中小企業より高くなっていることは一般的かと思う。ある企業の担当者は物流コスト削減という表向きの理由で、現在取引している物流会社変更を検討し、総経理に進言したところ、総経理からコスト削減であれば、是非取組んでくださいと

いう返事だった。担当者は物流会社変更の第一歩を順調に踏み出した。どのように物流コストも削減でき、自分にもリベートを払ってくれる物流会社を探すかはその企業の担当者にとって大きな課題である。

企業の担当者は大手物流会社の担当者と密談した結果、大手物流会社の担当者から下記の提案が上がってきた。大手物流会社の担当者は同社の外注先である中小の物流会社を企業の担当者に紹介し、中小の物流会社から取引量に応じて、一定金額のリベートを貰い、企業の担当者と大手物流会社の担当者と山分けをすることを事前に中小の物流会社と密約した。

上記の裏取引については、その企業は察知したにもかかわらず、企業にとって確かに物流コストの削減ができたので、且つ何の損もないわけで、自社従業員のリベートの裏取引を無視した。

企業の担当者及び大手物流会社の担当者とも自分の職務権限を利用し、不当な金銭を得ているため、中国の刑法（職務侵占罪）にも抵触する可能性がある裏取引を企業は放任する行為自体は如何のものかを問いたしたい。

またその企業にとって本当は損していないかそうでもなく、リベートが無くなれば物流コストがもっと下がるので、企業にとっても損していることは事実である。

もし、将来にわたり、その裏取引量の増加に伴い、そのリベートの金額も多くなる可能性も良い想像され、そのとき刑事事件に発展した場合、その企業の名誉には大きく傷つき、日本本社の業績にも大きなダメージを及ぼす可能性も十分ある。

コメント

先日、ある大手企業の方との面談に以下の苦情がありました。

1. 中国での工場運営において本社から見ると、人件費が安いので、製造コストは日本より安くなるのが当然であるが、何故中国製品の製造原価はなかなか下がらないかという疑問を持っています。ところが、人件費が安いである一方、消耗財、購入品、物流費などが日本人の管理はどうしても緩くなるので、そのコストがかかっていることは本社の認識がないことから、現地在が本社とのギャップが生まれるわけです。
2. 日本では性善説で管理コストの削減ができるが、現地では性悪説で何でも厳しく管理をしないと物の盗まれるなどの事態が起るため、監視カメラの設置も日本の数十倍が必要で、且つ入荷確認、物の授受も複数の担当者の立会いが必要となるので、そのコストが高くなるのは当然であります。
3. 今中国の交通マナが以前よりはるかによくなったという話が良く耳にするが、交通監視カメラ、厳しく罰金と減点の制度があるこそ、交通マナがよくなります。
4. 中国工場運営において管理コストがかかることは必要で且つ不可欠であることに対して十分に認識した上、中国でのビジネスを展開すると、成功に導きます。

以上