

2018 年 6 月 26 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 11 回目)
～不正防止対策！～

今まで 10 回に亘って不正事例を中心に紹介してきましたが、自分の会社にも似たような事例があると思われる読者がいらっしゃるかもしれません。もし、不正行為を疑う事例があれば早めに対処すべきでしょう。

弊社は企業に対して内部統制監査を行い不正行為が起らないよう内部管理強化と牽制機能強化の体制づくりをコンサルタントしています。自分の会社の不正行為に気付いたら即対処しないと 2015 年 4 月に中国の連結子会社の中国人責任者の不正行為（架空取引）により日本本社が実質倒産まで追い込まれた福井県の 100 年の歴史を持つ名門商社江守商事のようになることも十分あり得ます。

2017 年 11 月ある中国の民営自動車部品製造企業の依頼で、同社のグループ企業の一社に対して内部監査を実施しました。弊社のベテランスタッフが『全く問題が見つからない』と称賛するくらい管理がしっかりしていました。中国企業の方が海外企業の中国子会社より内部管理体制がしっかりしていることに気付きました。たった一枚の航空券の購入に対しても三社の相見積を取っており、子会社の契約印鑑と公章印（実印）は全て本部で管理しています。また管理システムも SAP の ERP システムを導入し、ベンダー新規採用、支払及び契約管理を厳密に行っています。中国系企業のコストが安い一つ理由として不正行為が起らない環境を作っていることが挙げられるかと思います。皆さんはまだ気づいていないかもしれませんが中国系企業の製品の品質さえ良ければ、十分日系企業と戦える体質になってきていることは間違いありません。

また日系企業の中国現地法人は中国人総経理が就任し、不正行為が起らないため一気に管理を厳しくし、かならずダブルチェック体制を敷いた事例もあります。

今回は内部不正防止対策について述べますがこれは最も重要な経営課題で、今後の参考にして頂ければ幸甚です。

1. 現地法人トップの意識

現地法人の赴任期間の限られたトップとして社内不正行為を見て見ないふりをするか、許し難い行為と考えるかは重要なポイントである。不正行為が蔓延している企業は人材の離職率が高く、いい人材が集まらない。優秀な人材はその会社に対して期待と希望を持てなくなるからである。現在黒字経営であっても内部不正行為により、いつか赤字転落・撤退となるリスクが十分にあることを認識してもらう必要がある。

現地法人のトップが会社に対する責任を果たすために社内の不正行為が発生しない体制を構築

し、本社から与えられた現地法人経営の義務と責任を果たすべきであろう。

2. 社内牽制機能の強化

社内不正行為が起こる背景のひとつは牽制機能がないことである。仕入業者の採用、部品発注、部品受取を全て一人に任せてしまえばまず間違いなく不正行為が発生してしまう。

業者の採用には必ず複数の社内管理職者が確認する、中国工商管理局のベンダー会社登記情報および株主構成などを確認するプロセスを導入する。

部品の見積もり、部品の発注、部品納品の確認、検品の業務プロセスを整備し、必ず複数の担当がお互い確認しあえる体制を確立する。

商品購入代金支払いの際にも、支払先が社内承認を経た業者であるかどうか、契約内容に沿った支払い内容かを財務担当もチェックすることが最も大事である。もし、社内承認を得ていない業者、或いは契約内容と相違がある支払いがあれば、財務部門には代金支払いを拒絶する権利も持たせるべきである。

時には現地法人のトップ自ら業者に見積もりを要請し、従来の価格と比較したりすることも牽制手段の一つである。

3. 絶対的信用の禁物

企業の経営陣にとって従業員と信頼関係を構築することは大事であるが、個別の人を絶対的に信用しない方がよい。人間一旦絶対的な信用を得ると、何をしても疑われないという自信から不正行為を引き起こしてしまいがちである。

社内で不正行為を引き起こす人物は会社の上司から絶対的に信用されているケースをよく耳にする。弊社の内部統制監査で発見された不正行為に関わる人物も経営陣から絶対的に信用されていたケースが多い。

また部下から頻繁に業者変更、特定の業者を採用するよう勧められたときは、契約している外部コンサルタント会社に相談するとよい。

4. ジョブローテーション

一つの職務に長くついていると担当者は内情を知り尽くし悪事をはたらき易くなる。それを回避するためにはジョブローテーションが必要である。ところが多くの日系企業の経営幹部は中国の法律では職務変更することが禁止されていると思い込んでいる。しかし、法律上職務変更禁止条項はどこにもない。従業員本人と相談せよ、という条項があるだけなのだ。ジョブローテーションについては予め就業規則、労働契約に規定し労働契約更新期限到来のタイミングで従業員と話をするとよいだろう。

5. 外部機関による内部統制監査

多くの会社では日本本社の監査部による内部監査を行っているから、中国の現地法人の不正行為は防げている、と判断している。そのような理解は間違っている。何故なら、日本から監査に来て言葉はわからず、中国の不正手口に対する理解もないため、監査内容は精々手持ちのリストに沿ってチェックを行う程度であろう。正確な内部監査を行うには中国の外部機関による内部統制監査が有効的である。弊社が初めて監査を行うと監査直前に退職してしまう従業員や長期休暇を取って逃げてしまう従業員が出ることもある。

6. 内部通報の外部窓口設置

現在内部通報制度を導入している多くの企業は窓口を社内に置いており、通報内容が漏えいする危険性もあり通報者は遠慮しがちとなり効果は限定的である。やはり内部通報窓口は外部に設置すべきである。いくつかの会社は窓口を外部に移したことで正義がある従業員から社内不正行為の内部告発があり、大きな成果を上げている。

7. 賄賂途絶の契約

現在日系企業の中国現地法人で担当者と外部業者の癒着による贈収賄途絶の契約書を交わす企業は少数であり多くの企業はまだ躊躇しているか、全然意識もない状態であるが中国系企業、台湾系企業及び韓国系企業は日系企業より早くこのような契約書締結を導入しておりコスト削減の効果もあがっている。

8. 会計のアウトソーシング

多くの日系企業は会計のアウトソーシングはコストかかり、できるだけ内部で行いたいという考えであるが、下記を考えてみて欲しい。

- (1) 会計のアウトソーシングは社内不正防止と牽制機能強化の一つの手段である。
- (2) 中国では従業員の転職は日常茶飯事であり、会計担当者の交代要員を見つけることは困難である。会計アウトソーシングであれば、その会社から交代要員を提供されるため、安心である。

結び

2017 年より今回まで 11 回に亘って、企業の内部不正事例と対策などをご紹介しました。もしご自分の会社でも何となく不正行為があるのではないかと思われた場合は是非お気軽にご相談ください。

代行リース車の利用で走行距離に差があるかどうか確認できますのでお試してください。

総経理の皆様、社内不正行為による無駄なコストをなくす努力をお願いいたします。

以上