

中国会計・税務実務ニュースレター

今回のテーマ： 不正調査・ガバナンス編：中国子会社でなぜ不正が起きるのかと予防・早期発見策

近年、日本本社において海外子会社ガバナンスの高度化が重要な経営課題となる中、中国子会社における不正・コンプライアンス違反は、単なる現地管理上の問題にとどまらず、税務、法務、労務、データ管理、さらには企業レピュテーションにも影響波及する及ぼし得る重大な経営リスクとなっています。中国では、公章・契約章・財務章・發票専用章、銀行U盾、發票、ローカル ERP、個人情報保護・データ越境規制など、日本本社から実態を把握しにくい実務上の統制ポイントが数多く存在します。そのため、日本本社の経営陣ならびに、法務・財務・内部監査部門においては、中国子会社で不正が起きやすい構造を理解したうえで、現地実務に即した予防・早期発見の仕組みを整備することが重要です。

1. 中国子会社で発生しやすい代表的な不正リスクと構造

中国子会社で発生しやすい不正リスクは、主に「購買・販売におけるキックバックや商業賄賂」、「公章・契約章・財務章等の不適切使用」、「發票・税務処理を利用した架空費用・水増し請求」、「銀行口座・U盾管理の不備に起因するよる資金流出」、「関連者・親族企業を介した利益移転」などがあげられます。特に、中国では公章が会社意思を示す重要な手段として扱われるため、総経理や管理部門長が親会社承認を経ずに契約、保証、債務確認書等へ押印するリスクは、実務上重要な大きな論点となります。また、發票を伴う取引であっても、取引実態がない、価格が不自然である、サービス内容が不明確であるといった場合には、会計上の不正に加え、税務上のだけでなく、刑事リスクに発展する可能性があります。

2. なぜ不正を防げないのか（構造的な要因）

不正が発生し、また長期化する背景には、現地側の人的要因と親会社側の管理体制上の弱さが複合的に存在します。中国子会社では、総経理、財務責任者、日本語対応が可能なキーパーソンなど、限定された担当者少数者に情報・権限・対外関係が集中しやすく、承認プロセスが形式化する場合ことがあります。さらに、駐在員の交代周期が比較的短い一方で、現地幹部や主要担当者が長期間同一ポジションに留まる場合、取引先、税務・会計事務所、代理店、物流業者等との関係が固定化し、親会社から実態を把握しにくくなる場合があります。

3. 実務上の予防・早期発見のポイント

不正を予防し、また万一発生した場合に早期発見につなげるためには、属人的な信頼関係や個人の倫理観のみに依存するのではなく、不正が起こりにくく、かつ異常を検知しやすい業務プロセスを制度として組み込むことが不可欠です。

① 公印（公章）管理の可視化とシステム化

公章、契約章、財務章、法人名章、發票専用章については、それぞれの保管者・使用範囲・承認権限を明確に区分し、用印申請、契約書書契約・添付資料、承認記録、押印後押印後の原本保管を一体で管理することが求められます。紙の用印簿のみだけに依存するのせず、電子承認システム、スマート印章保管庫、監視記録等を活用し、「誰が、いつ、どのような何の目的で、どの文書に押印したか」を事後的に後日検証できる状態にしておくことが重要です。

② 購買・販売プロセスの複数人牽制（職務分離）

発注先選定、価格交渉、契約締結、検収、発票受領、支払承認を同一人物が完結できないようし、購買・販売・財務・倉庫等の各部門間で適切な職務分離を行う必要があります。一定金額以上の取引では、相見積もり、取引先の実在性確認、関連者・親族関係の申告、価格妥当性の検証を義務付けるします。また、発票の存在のみを取引実態の証明とせず、契約書書契約、納品・検収記録、成果物、支払条件、銀行流水等を組み合わせて確認する体制を整備することが重要です。

③ ホットライン（内部通報制度）の第三者窓口化

中国子会社内のみだけに通報窓口を設置した場合と、通報者が「総経理や直属上司に知られるのではないか」、「報復的な不利益取扱い報復人事を受けるのではないか」といった懸念不安を抱き感じ、制度が十分に機能しない可能性があります。そのため、中国語で利用できる外部法律事務所、専門機関、または親会社直通の窓口を設け、匿名性、通報者保護、不利益取扱いの禁止を明文化することが有効です。

4. 日本本社が取るべき対応策

日本本社の法務・内部監査・財務部門においては、中国子会社に対するガバナンスを実効性あるものとするため、以下の三つの観点から対応を進めることが有用です。

① 権限分配表（POA : Power of Attorney）の再定義と見直し

現地総経理や各部門長が単独で決定できる金額、契約類型、支払、保証、資産処分、人事処分、税務対応等の範囲を明確化し、一定額以上または高リスク取引については、日本本社の事前承認を必須との体制整備の必要があります。特に、関連者取引、親族企業との取引、前払金、長期未収金、保証・担保提供、例外的な値引き、コンサルティング費、・広告宣伝費、・紹介手数料等については、通常取引よりも厳格な高い承認基準を設けることが望まれます。

② リスクに応じたデータ分析型内部監査の実施

定期監査に加えは、リスクの高い勘定科目・取引先・担当者に焦点を当てたデータ分析型内部監査を実施することが有効です。接待交際費、支払手数料、広告宣伝費、コンサルティング費、物流費、修繕費、雑費、前払金、その他未収入金等については、発票、契約、成果物、支払先、銀行流水を突合し、異常値や反復的な反復取引の有無を確認します。不正調査を実施する行う場合には、中国における個人情報保護、データ越境、労務手続、証拠保全上保全の制約を踏まえ、現地専門家と連携した調査計画を事前に整備しておくことが重要です。

③ 現地法人のキーマンに対するコンプライアンス研修の継続実施

現地幹部、財務・購買・販売・総務担当者に対し、中国の反不正競争法、刑法、会計法、税收徴収管理法、個人情報保護法等を踏まえたコンプライアンス研修を、中国語で継続的に実施すること望まれます。研修理念教育では、抽象的な理念にとどまらずなく、キックバック、発票不正、親族企業との取引、個人口座の利用、贈答・接待、データの無断持ち出し、内部通報の妨害等の具体例を示し、違反時の懲戒、損害・賠償・刑事責任の可能性を明確に周知する伝えることが重要です。

お見逃しなく！

中国子会社における不正対策は、現地スタッフを疑うためのものではなく、権限集中や属人的運用を抑制し、減らし、現地経営の透明性を高める透明化するための仕組みづくり仕組み作りです。公章、発票、銀行U盾、ERP 権限、内部通報、データ管理といった中国特有の統制ポイントを日本本社が正しく理解し、現地実務に即したルールとモニタリング体制を整備することで、不正を未然に防ぎ、また起こしにくく、早期に兆候を把握できる気付ける組織体制を構築することが可能となります。信頼と牽制を適切に両立させることが、中国事業を安定的かつ持続的に成長させるための重要な鍵となります。