

致同 Japan Desk 連載コラム

特集テーマ： 日系企業の中国地域統括本部の実務および活用(最終号)
～事例4 傘下事業会社のモニタリング体制構築～

前回に続き、日本法人A社の中国現法のモニタリング体制構築の事例を紹介する。

事例4 傘下事業会社のモニタリング体制構築

過去十数年に渡り、A社グループの頂点にある日本のホールディングカンパニーは中国現法の株式を保有するとともに、定期的に子会社監査や内部統制のチェックを行う、いわゆる「日本本社主導のガバナンス体制」でやってきた。

しかし、昨今海外子会社の不祥事が日本本社に甚大な影響を与えている中、A社は日本からの遠隔管理に限界を感じ、上海で設立した地域統括本部にその統括機能の移管を検討し始めた。

実務上、上海地域統括本部は、中国現法のコンプライアンス遵守状況をチェックする為に、各社から最新の情報を提供してもらう必要がある。今まで日本からの資料要請に対し、「本社は要求するばかりで、中国の現状や現地の苦勞を全く分かっていない」と感じる担当者が多い中、歴史の浅い上海地域統括本部は各社から「ヒト・モノ・カネ」に関する情報を入手することは決して容易ではない。

そこで、地域統括本部の担当者は「セルフチェックシステム」を提案した。

1. セルフチェックシステムの概要

セルフチェックとは、中国現法が地域統括本部から提供されたアンケートに答えただけで、自社のコンプライアンスリスクの評価点が分かる仕組みである。そのコンプライアンスリスクは①商事法務、②労務コンプライアンス、③税務コンプライアンス、④外為・税関コンプライアンス、⑤会計・財務の五領域に分けられ、一領域あたり10-15個のチェック項目がある。

そして、できる限り担当者の本業に影響がないよう、「全ての質問への回答には約15分から20分かかります、ご協力の程よろしくお願ひします」等のメッセージを添え、情報収集者に配慮を示した。

【図表1 アンケートサンプル】

項目	質問	回答	評価点
法務	1 当局に登録されている事業目的、株主構成、役員構成は直近のものに更新されていますか？		
	2 株主総会・取締役会・経営会議の議事録、要約書等は適切に文書化されていますか？		
	3 直近3年間で株主の資本構成の変動はありましたか？		
	4 事業目的に記載されていない事業を行っていますか？または今後行う予定ですか？		
	5 ハンドキャリー(無通関)で貨物を輸入または輸出したことはありますか？		
	6 外資連関債と外資連関債を担保したことはありますか？		
	7 海外から資金借り入れについては当局への登録を実施されていますか？		
	8 政府関係者・税務局・仲介業者等に対してリベートまたはコミッションの支払いはありますか？		
	9 不動産や株式を保有している場合、登録情報は適切に更新されていますか？		
	10 排水、排気、騒音等は環境保護法令規定に従っていますか？		
人事	1 組織図は直近のものに更新されていますか？		
	2 直近期に人員の10%以上の変動はありましたか？今後10%以上の変動はありますか？		
	3 職務分掌・権限は定められていますか(特に受注・発注・支払の承認権限)？		
	4 労働局等からの指摘や指導を受けましたか？		
	5 直近3年間に労働紛争、訴訟、またはストライキはありましたか？		
	6 従業員残業時間は日3時間、月36時間を上回る状況はありますか？		
	7 日本人駐在員の給与負担に関してルールが定められていますか？		
	8 日本人駐在員の所得税申告は、日本払いの賞与、退職金、福利費等を考慮して実施されていますか？		
	9 日本人駐在員の給与に関して問題がないことを確かめていますか？		
	10 日本人駐在員を含めて、社会保険に加入されていますか？		
	11 退職制度が設計され積み立てまたは資金確保をしていますか？		
	12 直近3年間に利用しているシステムの変更はありますか？		





税務	1	法定税率と実効税率の差の内容を把握されていますか？		
	2	直近3年間に税務局から調査を受けましたか？受けつけた場合、税金を返金納付しましたか？		
	3	過去の税務調査で指摘された内容及び今後指摘される可能性のある項目を把握し改善措置が取られていることを確認していますか？		
	4	関係会社からの商品の輸入やロイヤルティの支払はありますか？		
	5	親子間取引の条件が適切に設定され、定期的に見直されるルールとなっていますか？		
	6	移転価格文書のレンジの範囲の利益率となっていることが把握されていますか？また文書の内容は親会社と整合していることが把握されていますか？		
	7	海外にサービスフィー、ロイヤルティ、利息、配当を支払う場合に源泉税を控除し納付しましたか？当取引に関する租税条約は適用していますか？		
	8	繰越欠損金を保有状況を把握していますか？		
	9	地方附加税や印紙税が適切に申告されていることを確かめていますか？		
	10	グループ会社のための出張費用は適性に請求されているルールとなっていますか？		
会計	1	損益算の突地増減の結果、増減額と突地の差の原因は把握されていますか？		
	2	損益算と実際原価の差異分析内容は親会社にレポートされていますか？		
	3	固定資産の計上基準・耐用年数を把握していますか？		
	4	長期有価証券(180日超)の償還・債務・在庫の金額はありますか？		
	5	含み損の可能性のある資産はありますか？		
	6	原価・費用が発生しているものの請求がされていないものについて未払金が計上されていますか？		
	7	海外子会社に余剰資金が残らず親会社へ資金回収される方針が取られていますか？		
	8	関連当事者間取引額について把握していますか？		
	9	日本の会計基準と現地の会計基準の差を把握していますか？		
	10	月次決算は至月15日以内に締まっていますか？		
	11	完了の計上基準は定められていますか？		
	12	会計監査において指摘された修正仕訳やその他の項目について把握していますか？		
その他	1	その他日常業務上疑問またはリスクに感じていることはありますか？		

2. 自己採点方式

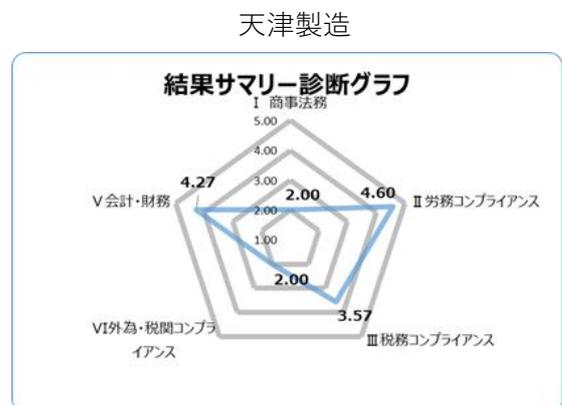
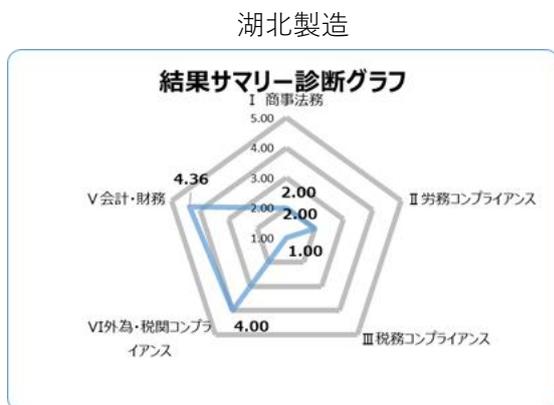
今まで中国現法の担当者が積極的に情報提供できなかったのは、提供した情報によって、日本本社がどのように評価したか、そして、提案した事項および提起した問題に対しても日本本社から適切なフィードバックがなかったことに起因すると考えられる。

地域統轄本部の担当者は、アンケートの質問項目に対して予め選択できる回答項目を用意し、その用意された回答をクリックするだけで、1-5点が自動表示されることになる。このような「自己採点方式」は一方向的な情報提供から、フィードバックのある双方の情報交換となるに留まらず、「どうして2点ですか？」等の質問が増え、地域統轄本部と現法間のコミュニケーションツールにもなりつつある。

3. コンプライアンス遵守状況の可視化と比較分析

中国現法から回収したアンケートをレーダーチャートの形に示すことで、各社のコンプライアンス状況の遵守状況が一目瞭然になる。

【図表2 診断グラフサンプル】



それぞれの評価点の基準は下記のとおりである。

- 5点：コンプライアンスは厳密的に遵守されている
- 4点：コンプライアンスを厳密に遵守されていないが、実務上容認されている
- 3点：実務上一般的な基準に満たされ、所轄機関から指摘されるリスクは低い程度
- 2点：コンプライアンスは遵守されておらず、調査された場合指摘される可能性がある
- 1点：著しいコンプライアンス違反がある。



特に評価点が1点や2点の項目について、より詳細な資料および情報を入手し、直ちに改善・問題解決案を提案することにした。

以上、本稿を含む全7回にわたり、日系企業の中国地域統括本部の歴史および現状、また、グループ再編・出向社員・資金調達のための活用事例、さらには傘下企業のモニタリング体制構築などについて紹介してきた。中国で既に投資性公司や地域統括本部を設立、或は今後設立しようとする日本本社の皆様にとって、少しでもヒントとなれば幸甚である

以上

下岡 郁

致同会計師事務所（特殊普通パートナー）
日本事業部 運営責任者



Tel : +81 3 5770 8821（直通） E-mail : iku.shimooka@jp.gt.com

致同会計師事務所（特殊普通パートナー）日本事業部 お問い合わせ先

- | | | | |
|--------|----|------------------------|--------------------------------------|
| ◇北京事務所 | 豊隅 | Tel : +86 10 8566 5590 | E-mail : toyozumi.kisho@cn.gt.com |
| ◇上海事務所 | 今井 | Tel : +86 21 2322 0230 | E-mail : junya.imai@cn.gt.com |
| ◇広州事務所 | 内川 | Tel : +86 20 3896 3111 | E-mail : uchikawa.kazunori@cn.gt.com |

