

平成 20 年度

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

報 告 書

平成 21 年 3 月

独立行政法人

中小企業基盤整備機構

はじめに

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、それぞれ様々な意味を持ちながらも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、拡大する経済に伴って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、今般、「我が国中小企業の中国事業に係るリスク管理体制のための調査研究」を行うことといたしました。

本調査は、経済成長のブームに沸き立つような活気あふれる雰囲気の中、昨年夏に着手されました。しかしながら、その直後、同年秋には百年に1度とも言われるような未曾有の世界金融危機の発生により、中国の経済環境も一変するなど大きな影響を受けました。このような中であって、中国における日本の中小企業の事業上のリスク管理の重要性は益々高まってきていると考えられます。このため、本調査においても、具体的な実態・事例を踏まえつつ可能な限り包括的な分析を行うとともに、これを踏まえた適切な対処方法について最新かつタイムリーな情報を提供できるよう最大限の努力を払ってまいりました。

本調査結果が、いささかなりとも、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具体的にお役に立つものとなれば幸甚です。

最後に、本調査に当たっては、有識者委員会の眞崎委員長をはじめとする委員の諸先生方から大変熱心なご議論・ご指導を頂きました。ここに改めて御礼申し上げます。

平成 21 年 3 月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

国際統括室長 高田 充人

ご挨拶

現在、多くのわが国中小企業が中国において事業を展開しておられます。中国特有の政治形態・異文化による価値観・気質・人間関係の相違、中小企業には不可避な管理層の不足・財務基盤の脆弱性などなど数多くの問題を抱えながら、日々健闘しておられるわが国中小企業の中国事業のために、どのようなリスク管理体制を構築したら良いかについて、調査・提言することは大変有益なことだと考えております。

今般、中小基盤整備機構が、「わが国中小企業の中国事業に係るリスク管理体制のための調査研究」を行うにあたり、有識者委員会は3回にわたって委員会を開催致しました。当初は、これから中国に進出する中小企業にとってリスク管理の強化に役立つ有益な資料となることを主眼としていました。ところが、昨年来米国に起因した金融危機が实体经济にも波及し、わが国中小企業の中国事業にも影響して参りましたので、急遽本年1月に世界的不況下の中国の現況調査がなされました。その結果注目すべき点は下記です。

- 落ち込む一方の各国経済の中で、中国経済は内需拡大を中心として発展に望みが持てるのではないかと、また、中国人の国民性としてピンチはチャンスと考え中国社会は萎縮していないように窺われる。
- 韓国や台湾からの中国進出企業が不本意な撤退を余儀なくされているなかで、わが国の進出中小企業は精一杯踏ん張っている。その結果、日本における中小企業に負担が生じ、現地の資金調達が困難なことから、金融支援が必要な企業が増えている。更には、サプライチェーンの一翼として或いは製造基地の役割に止まることなく、この際中国における販路の拡張を企てている積極的な中小企業もある。

「逆櫓の備え」という言葉があります。昔の船戦において、攻撃だけでなく、後退するための「逆櫓」も備え付けておくことです。プラスとマイナス両方が生じる「事業機会に関するリスク」を上手く管理することが、エンタープライズ・リスクマネジメントの真髄であります。

中国に進出している、或いはこれから進出を図るわが国中小企業の方々が、今後進むにせよ退くにせよ、十分なリスク管理を行うためにこの報告書が少しでもお役に立てることを念願しております。

平成 21 年 3 月

有識者委員会

委員長 眞崎達二郎

有識者委員会 名簿

【委員】

(敬称略)

氏 名	所 属 等
眞崎 達二郎 (委員長)	眞崎リスクマネジメント研究所 代表
茂木 和夫	上海茂木諮詢有限公司 代表 (税理士)
王 煒 (Wang Wei)	上海市協力律師事務所 パートナー (弁護士)
青木 一夫	独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援専門員 (中国担当)
山田 渉	独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援専門員 (中国担当)

【事務局】

(敬称略)

氏 名	所 属 等
高田 充人	独立行政法人中小企業基盤整備機構 企画部国際統括室 室長
栗屋 幸夫	独立行政法人中小企業基盤整備機構 企画部国際統括室 審議役
伊原 誠	独立行政法人中小企業基盤整備機構 企画部国際統括室 課長代理
坂口 裕得子	独立行政法人中小企業基盤整備機構 企画部国際統括室 課長代理
高原 彦二郎	コンサルティング株式会社 代表取締役
阿部 紀人	コンサルティング株式会社 シニアコンサルタント

【委員会実施日】

第1回委員会 平成20年9月25日(木) 於：中小企業基盤整備機構 会議室

第2回委員会 平成20年12月18日(木) 於：中小企業基盤整備機構 会議室

第3回委員会 平成21年3月9日(月) 於：中小企業基盤整備機構 会議室

目 次

調査概要	1
1. 実施内容	1
2. 事例調査の結果	2
3. リスク管理向上にむけて	2
第 I 部. 日系中小企業の事例調査	4
第 1 章 経営リスク全般の調査	4
1. 専門家アンケート調査	4
2. 現地企業ヒアリング調査	30
第 2 章 世界的金融危機に伴う実態経済悪化の影響調査	59
1. 調査の目的と概要	59
2. 現地企業ヒアリング調査	66
3. 背景としての中国固有の金融制度と政策	96
4. 世界的金融危機で高まった経営リスクへの対応事例	103
第 II 部. 我が国中小企業の中国事業に係るリスク管理向上にむけて	107
第 1 章 リスク管理のフレームワーク	107
1. リスクとは	107
2. リスクマネジメントとは	108
3. コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、内部統制の関係について	112
第 2 章 中国ビジネスリスクとその特徴	116
1. 中国ビジネスリスクについて	116
2. 中国ビジネスリスクの特徴について	118
第 3 章 中国における中小企業のリスク管理のあり方	120
1. リスク管理に必要な文化的基層の違いに対する理解	120
2. 調査結果からみる我が国中小企業のリスク管理の問題点	127
3. 現地経営者の経営管理上の問題点	134
4. ガバナンスの問題点とガバナンス設計のあり方	136
5. 具体的な事例による考察	139

第4章 中国における不正リスク管理のあり方.....	145
1. 不正発生のメカニズム.....	145
2. 不正防止プログラム.....	149
第5章 中国事業における中小企業のリスク管理向上のための具体的手法～内部統制の 手法を中心に～.....	151
1. 本社における対応.....	151
2. 現地における対応.....	165
第6章 事業機会を活かすリスク管理.....	176
資料編.....	180
資料1. 専門家アンケート調査票.....	180
資料2. チェックリスト（CSA）のひな形.....	184
資料3. 規定類のひな形.....	194

調査概要

1. 実施内容

グローバル化の進展、国内市場の縮小などを背景として、日本の中小企業にとってもますます海外進出の必要性が高まり、当機構へも海外事業に関する相談が多く寄せられます。そして、その半数以上が中国に関する案件です。

一方、中小企業の場合、経営資源の問題もあり、大企業のように事前に十分な準備はできにくく、現地で問題が起こったときに解決困難に陥るケースも数多く見受けられます。そうした状況を踏まえて、我が国中小企業の中国事業に係るリスク管理向上に資することを目的として、今回の調査研究を実施しました。

調査研究の具体的な進め方としては、まずは現地調査を通じて、すでに中国に進出している日系中小企業が、実際に直面している経営上の問題点、及びそれへの具体的な対応策について洗い出しました。(第Ⅰ部・第1章「経営リスク全般の調査」)

なお、調査開始時は日系中小企業の中国事業リスク全般に関する調査として現地調査を設計しましたが、昨秋から世界的な金融危機に伴う不況の影響が急激に拡大したため、本調査においてもその影響に絞った追加調査を急遽実施することに致しました。その結果を、第Ⅰ部・第2章「世界的金融危機に伴う実態経済悪化の影響調査」でまとめています。

その上で、リスクマネジメントの考え方に基づいて、そうした中国事業に係る問題点をできるだけ体系的に整理し、限られた経営資源の中でも実施可能な、実効性の高い対応方法について、第Ⅱ部「我が国中小企業の中国事業に係るリスク管理向上にむけて」でまとめています。この部分は、第Ⅰ部の調査結果と連動していますが、中小企業の皆様が中国事業を進める上での実践的マニュアルとしてお使いいただけるように編集しています。

2. 事例調査の結果

第Ⅰ部の「日系中小企業の事例調査」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ています。

調査の方法としては、最初に、現地日系企業の経営実態に詳しい中国の専門家へのアンケート調査を通じて、約 60 社の事例を収集・分析しました。

次に、そこで収集した事例の中から、日系中小企業に典型的なトラブルを抱える企業、及びそうした問題を上手く回避・解決している会社それぞれ 4 社を実際に訪問してヒアリング調査を実施しました。

なお、調査開始時は日系中小企業の中国事業リスク全般に関する調査として設計しましたが、昨秋からは世界的金融危機に伴う実態経済の悪化が中国でも急激に拡大したため、本調査においてはその影響に関する追加調査も実施しています。

3. リスク管理向上にむけて

第Ⅱ部の「我が国中小企業の中国事業に係るリスク管理向上にむけて」では、以下のようなフレームワークで報告書の取り纏めを行っています。

(1) 対象となるリスク

今回の調査・報告書で対象とするリスクは、保険などで対象とする「純粹リスク」ではなく、後述する平成 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」の定義による「企業経営におけるビジネスリスク」を主な対象としています。

(2) リスクの考え方について

今回の報告書の対象となる「企業経営におけるビジネスリスク」では、①事業機会に関連するリスク（経営上の戦略的意思決定における不確実性）と、②事業活動の遂行に関連するリスク（適正かつ効率的な業務の遂行に係る不確実性）、すなわち企業が直面す

るビジネスリスクの全てが対象とされています。従って、リスクを回避すべきものと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ます。

(3) リスク管理の内容について

本報告書では、「リスク管理」に関して、中国子会社のガバナンスのあり方を中心に両国の文化的な違いなども織り交ぜ、様々な観点からまとめています。

また、一般論としての「リスク管理」に終始するのではなく、「実践に役立つ」との観点から、経営リスクポイントを日本語と中国語双方で列挙したチェック・リストや規定類のひな形をマニュアルとして添付しています（資料編を参照）。

第 I 部. 日系中小企業の事例調査

第 1 章 経営リスク全般の調査

1. 専門家アンケート調査

(1) 実施方法

①アンケート協力先

今回のアンケート調査では、日系中小企業を顧客としてもつ中国現地の専門家（*）を通じて、間接的に日系中小企業の実例を収集しました。

（*）当初は弁護士事務所 3 ヶ所、会計税務事務所 2 ヶ所、通関物流コンサルタント事務所 1 ヶ所の合計 6 事務所を対象に実施。後に知的財産に関するトラブル事例を追加収集するために、特許事務所 1 ヶ所を加えました。（弁護士事務所と通関物流コンサルタント事務所は中国人、それ以外は日本人の専門家が回答。）

企業に直接アンケート用紙を送付し、調査を実施しても、経営リスクに関しては企業がネガティブな内容を記載したがる傾向が強く、トラブル事例を正確に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。

なお、協力先の 7 事務所に対しては、アンケート回収後に回答内容をより詳しく理解するためのヒアリングを実施し、合わせて次の調査ステップである日系企業のヒアリング先の絞り込みにも協力いただきました。（→「2. 現地企業ヒアリング調査」を参照）

②実施時期

2008 年 9 月～10 月

③調査項目

次の項目別に、日系企業が中国進出後に抱えるトラブルや問題の実態を確認し、中国進出にあたって対処すべき実質的なリスク項目とその影響度の把握を図りました。

会計・財務	現預金管理	印章管理	証憑管理	経費管理	売掛管理	購買管理	棚卸資産管理	その他
税務	移転価格	増値税	企業所得税	個人所得税	ロイヤリティ	その他(営業税等)		
法務	法令順守	規定類	契約書類	その他				
労務	労働契約	離職問題	労働争議	工会(組合)	残業管理	その他		
通関・物流	輸入通関	輸出通関	保税倉庫	一般倉庫	海外物流	国内物流	海外送金	その他
知的財産	特許・技術	営業秘密	その他					
行政リスク	許認可	製品規格・基準	その他					
その他	組織運営	IT関連	中国側パートナー					

④収集する事例

(a) 事例の数：

50社(当初予定)

(b) 事例の属性：

事例収集の後、属性別に特徴を把握・分析することを念頭におき、アンケート対象先には次の3つの条件をもとにバランスよく事例を収集・報告するよう依頼しました。

- 業種：製造業、販売業(商社含む)、サービス業
- 地域：華東、華北、華南の3地域
- 規模：基本的には、日本の親会社が中小企業に該当する先。ただし、中小企業の参考になると考えられる場合には、大企業の実例を加えることも可とする。

(2) 調査結果

①全般として

(a) 収集した事例数

ほぼ当初通り、6事務所合計で51社分の日系現地中小企業の事例を収集することができました（事務所毎に7～10事例）。その内訳をみると、業種別では製造業23社、販売業19社、サービス業9社となっています。地域別では、華東32社、華北10社、華南9社で、中国に進出している日系中小企業の実態を反映して（*）、華東地区の事例が全体の半数以上を占めています。また、企業規模については、中国では中小企業的な規模であるものの日本の親会社は大企業に分類される先が16社含まれています。

（*）アンケート調査への協力を依頼した専門家の多くが上海に拠点を構えていることも影響していると考えられます。なお、営業範囲が複数地域にわたる事例（企業）では、主たる拠点のある場所を基準に分類しました。

(b) 知的財産リスクに関する追加情報収集

当初、事例の収集予定数は50社分でしたが、そこで集まった事例の中には、‘知的財産’分野のトラブルがほとんど挙がっていませんでした。そのため中国事情に詳しい特許事務所を通じて、‘知的財産’分野に限定して追加で10社の事例を収集しました。他の専門家が知的財産のトラブル事例をあげなかった理由については、アンケートの後にそれぞれの専門家にヒアリングした結果、明らかとなりましたので、後述の④を参照願います。

(c) 回答項目数

アンケートに回答した専門家によって、企業事例毎に挙げたトラブルの項目数にかなりのバラつきが表れています。これは、どうしても各自の専門分野に関連する事例が中心となること、及び一つのトラブル事例に関してもっとも関係の深い項目のみ選択する場合と、関連する複数の項目をチェックする場合に分かれたことが主たる原因と考えられます。

②経営リスク（トラブル）の影響度

(a) 総合

事例毎（*1）に経営への影響度が大きい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（*2）で累計した結果、分野別では、①その他（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。

なお、「その他」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。

（*1）知的財産部門に特化した追加アンケート事例を除く51社

（*2）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

この結果の中で、もっとも特徴的であったのが、「組織運営」の占める割合の高さです。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表れると予測していました。この点についてアンケートに回答した各専門家にヒアリングしたところ、現地の日系中小企業の場合、トラブルのほとんど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（≡ガバナンス）の在り方に起因することが明らかとなりました。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ます。

「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。

(b) 業種別

製造業では、リスク分野別の上位3位に「その他（組織運営）」、「労務」、「会計財務」の3つが入っており、ほぼ全体と同じ傾向を示しています。

販売業においては、「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徴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、販売部門では他の2部門よりも複雑で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。

(c) 地域別

今回の調査では、全体のサンプル事例そのものが約 50 ヶ所と限定されていること、及び前述のように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 1 位の「組織運営」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。

(d) 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。この点は、51 社のうち日本の本社が大企業に分類される 16 社の中では、「組織運営」をリスク項目の 1 位に挙げた先が 3 社のみであった事実からも裏付けられます。

中国進出日系企業のアンケート調査／《総合》トラブル影響度順位表

【全社(51社)】	件数	得点	比率	順位
組織運営	19	51	19%	①
その他	3	6	2%	
中国パートナー	1	3	1%	
(その他 計)	23	60	23%	
労働契約	14	28	11%	②
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%	
売掛管理	9	24	9%	③
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
組織運営	10	26	21%	①	労働契約	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%	
売掛管理	3	7	6%	③	組織運営	7	19	19%	①	許認可	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%		売掛管理	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%		組織運営	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%	
労働契約	4	8	6%	②	増値税	1	3	3%		営業税	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		
国内物流	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%											
法令順守	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。

③経営リスク項目毎のコメント

トラブル事例アンケート調査／コメント 《組織運営、等 (1/2)》

トラブル具体例	実施した(又は実施予定の)対処策
特別な問題はないが、業績が悪い。現地企業総経理としての適性に問題あるように思われる。	年次損益、年次財務諸表の報告を本社に行っている。
目の届かないことを利用したベテランの経理担当者による不正、着服。	毎月、外部会計事務所の担当者が会社を訪問し、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ようにした。
撤退に伴い、退職交渉するも、会社、社長(日本)の全ての弱みを握られて、高額退職金を要求された。弱みがあるため対抗できず支払った。	対抗策なし。実態は弱みにつけ込まれて脅されたようなもの。裁判で争うという強行手段もあったが、日本人の社長なので選択しなかった。
中国パートナーの経営習慣、認識は昔の国営企業に勤めていた時の習慣を持ち込む場合が多く、日本人経営者から見ると無駄な所が多い。	中方経営者と運営方針を統一させる為のコミュニケーションをさらに深める工夫をする。
盗難事件により保安制度の立て直しが必要となる。監視カメラ、防犯システムを導入。社員は農村や外地からの人員が多いため、素養が低かった。	社員研修制度を導入し、ISO9001及び14000も取得。財務管理システム等も導入し、社員の訓練と企業内組織運営を改善した。(10年近くにわたって継続)工場周辺では必要人材が集まらないため、市内や外地から募集。通勤バス(ワゴン車)を購入。
製品の盗難事件がしばしば発生する。	監視カメラの増設。金属探知機の導入。守衛による夜間の巡回監視の強化。
競争相手が多く、価額競争も激しい中、営業活動がうまく展開されていない。	ここは環境にやさしい資材を使用しているため、リサイクルもしやすい。営業範囲を拡大し、日本だけではなく中国、欧米の新規顧客を開拓する方向で努力する。
日本の不景気の影響で本社の資金繰り問題が発生し、日本からの発注量が減少。一方、中国内の住宅用需要の増加と現地営業マンの努力で内販量は拡大し、内販比率の方が大きくなった。その結果、日本本社への利益分配も減少する一方となった。	左記の状況に伴って本社が中国をコントロールできなくなったため、中国現地法人をあるユーザーに売却し、現地社員はすべてそこに引き受けてもらった。結果として、日本本社は負債が減って資金繰りが好転。現地の中国社員、特に幹部層は自主権がない環境から開放され、力を合わせて内販業務の拡大へ進んでいる。
進出前に的確な調査をせず、機能的な組織もない。中国の事情や法律を考慮せずに思い込みで事業に着手し、巨額な投資資金を浪費。	現在、持分譲渡について交渉しているところ。このような状態になつては、撤退しか道はない。
管理システムの更新が年に2~3回あるため、社員達が慣れるまで時間とコストかかる。また、チームワークが良くなり、社員の間に信頼関係が見られない。	出勤、退社、出産、休暇などの人事管理システム(IT)導入予定。
経理担当者に税務の専門知識がなかった。経営者が経理担当者を安易に信用するあまり、その能力評価ができなかった。会社のために一生懸命やってくれていると勘違いしていた。	本人が自ら経理能力が足りないことを報告した。後日、経営者もそのことが分かり、退職させ新しい担当者を入社させた。
営業力のある社員が育たない。	経験を積ませて内部で人材育成することを考えていたが、外部から優秀な人材を高給を払って採用する方向に転換。
ワンマン社長が日本の習慣を中国にそのまま持ち込む。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！」と人前で怒鳴る。	このような場合、経営者を変えない限り対策はない。

トラブル事例アンケート調査／コメント 《組織運営、等（2/2）》

トラブル具体例	実施した（又は実施予定の）対処策
<p>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。問題は、この社長の給料を5年間ほとんど上げなかったこと。そのため、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。</p>	<p>いい人材を選ぶことが重要だが、その人材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づくりが不可欠。 【具体的な問題点の追記】 中国人総経理の友人が同じような商品を扱う会社を創り、中国人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。</p>
<p>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する。その結果、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、当初の話が違うということで大きな経営上の問題が発生した。</p>	<p>中国系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。</p>
<p>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事業総括担当者が日本へ転勤。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。</p>	<p>中国の文化、風習、事情をよく理解できる日本人管理者を派遣すべき。具体的には、元中国事業担当者を中国へ再派遣して組織を立て直し、無能な管理者を日本へ戻す。それによって現地社員に能力を発揮させ、顧客の信頼を取り戻すこと。</p>

トラブル事例アンケート調査／コメント 《労務（1/2）》

トラブル具体例	実施した（又は実施予定の）対処策
<p>地元政府に、工会の設置を要求された。</p>	<p>地元政府の要請に従って工会を設置。その際、工会が会社の福利厚生課的な役割を担うように積極的に位置付けて活用を図った。</p>
<p>課長クラスの社員が辞職した後、彼が開発した業務進行システムの使用がとん挫した。</p>	<p>一般社員の能力を高めるため、定期的に研修・指導を行う以外に、年中・年末業務報告書の提出や業務成績評価制度を作る方向で業務改革を実施中。さらに社員の業務成績と報酬レベルをより明確に連結する計画。</p>
<p>新労働法実施に伴い、新入社員の交替は以前より激しくなった。現在4割は新人。3交替制度で残業発生率は低い。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ため、手取りが低いのが社員の辞職率が高い原因の一つ。</p>	<p>工程設計を見直し、優秀な人材に対する給料制度を改革し、競争力がある給料制度へと変革中。</p>
<p>食堂問題。外注飲食店に任せきりで、美味しくないため社員の反発が大きく、業務にも支障が出た。また、基本給は安いので、残業があれば申し込む社員が多いが、必要な人数は限られているので職務のバランスが取れず、新人の入れ替わり（退職）が頻繁に発生する。</p>	<p>社員とのコミュニケーションの機会をつくり、会社に対する意見や提言を集めるための調査アンケートを毎月実施することにした。地道に一つずつ問題を解決していくやり方。</p>

トラブル事例アンケート調査／コメント 《労務（2/2）》

トラブル具体例	実施した(又は実施予定の)対処策
契約書未締結のまま、労務契約10年を経過。	弁護士のアドバイスを受け入れ、最近になって契約を締結した。
就業規則に違反したため、従業員を解雇した。当該従業員は労働争議仲裁を提出した。	就業規則の修正などを徹底し、裁判に持ち込まれても対抗できる体制を構築中。
新労働契約法に伴って、定年前の社員、外地戸籍社員の厚生年金管理のコストが大幅に上昇する見通しとなった。また、残業時間や残業理由等が不明で、認定問題が発生。さらに、契約期間延長の中止、解雇等により社員からの苦情が多発した。	08年の新法実施前に、外部派遣会社に依頼して、地元社員の一部を外部派遣会社と契約させ、そこから派遣社員として新たに雇用した。新社員の採用は慎重に新法に基づき実行している。また、残業については、寮が会社の近くなので、出勤時間を分ける制度で解決した。契約期間延長の中止や解雇に関しては、新労働契約法に基づき賠償金を支払う方法で解決。
①リストラの実施に伴う労働争議への不安。②タイムカード不正により解雇処分したものの、逆恨みから個人に嫌がらせを繰り返したため、公安局に通報した。	労働規則、労働契約などの整備。
残業問題。オーダーが増加し、納期がきつい。残業が多く、それでも間に合わない状態だが、本社の方針で、正規社員は増やせず、社員の間に疲れと不満が高まっていた。	正規社員を増やせないという前提なので、季節パートの臨時採用の他、派遣会社と契約して定期的にパートを採用し、納期により2交替、3交替制で生産を実施するよう指導した。その結果、生産管理、労務管理が安定化した。
新労働法の実施により、試用期間最低3ヶ月、毎月10～20人の新人を入れているが、教育後、すぐ辞めてしまうケースが多く、困っている。	新労働法は順守した上で、面接の項目・内容・時間を拡大し、試用期間に採用する人員も厳しくチェックすること。
内陸部が豊かになってきているためか、比較的短期間で退職、帰郷を希望する者が多くなってきている。	優秀な人材について、例年以上の昇格人事を実施。
雇用側からの労働契約解除通告に対し第二子妊娠の理由でトラブル。現時点では労働仲裁に至っていないが、1年間の猶予期間があり不安定な状態。FESCO(公的な労働者派遣組織)派遣契約者の場合、試用期間が実質的に否定されるなど会社にとって不合理な点が多い。	労務トラブルが生じた場合、FESCO派遣契約では法律関係が分かりにくい。派遣契約より直接雇用への切替も検討すべきかも知れない。
工会は組織上の問題があり、実際には機能していない。	工会が社員との懸け橋、福利厚生課的な役割を担うよう関係者に改革を働きかけているところ。
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裁判を求めた。	会社側は一か月前に通知を当該社員に出し、また一ヶ月分の給与保障も出したので、会社側の勝訴となった。なお、その前段階として、新労働契約法に基づき、会社の就業規定と賞罰規定を見直し、労働契約書も見直した。(より詳細な内容と明確な条約を盛り込んだ。)
就業規則の内容への不満があつて、ストライキが発生した。	労働仲裁を受けた。会社側が勝ったが、日常業務に影響が多少発生した。
人件費の急激な高騰。	全社的なコスト削減運動による人件費以外の経費削減。
従業員全員は派遣社員で不安定。セールスマンの労務管理は難しい。	セールスマンを直接に雇用しない。関連仕事を専門会社に頼む。
出資者が愛人を部長として任命した。	経営者の資質の問題。対処策なし。
事前通知なく、従業員が突然仕事を辞めるケースが多い。	従業員募集方法の再検討。

トラブル事例アンケート調査／コメント 《会計・財務》

トラブル具体例	実施した(又は実施予定の)対処策
目の届かないことを利用したベテランの経理担当者による不正、着服。	毎月、担当者が会社を訪問して、伝票、発票、預金通帳、納税、月次試算表などを、専門家の目でみたチェックを実施している。
預金通帳から印鑑まで中国人の経理担当者に任せた結果、経費等の着服。	対処策なし。法に訴える強行手段もあったが、実態が明らかになったのは撤退決定後であり、会社の弱みも握られていたため、穏便に済ませた。(高額の退職金まで支払った。)
社員による経費の私的流用。	経費承認フローの見直し。(決裁権限の見直し)
取引先の経営不振のため、債権回収(約150万元)が難しい。	本格的な与信管理制度を導入し、常に債務者の経営状況を確認する。
販売先からの代金回収が難航。商品代約20万元が支払い期限を過ぎてても入金されない。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2万元も回収できない見込み。	契約先に対する与信管理制度をつくり、販売担当者に事前調査を徹底させる。
取引先の倒産により資金を回収できず。	売掛金の社内管理体制の強化(フォローアップ会議の開催)。
原材料の盗難が頻発する。	従業員のセキュリティチェックの強化(金属探知器の設置)。監視カメラの新設、増設。公安に被害届を提出し、犯人を徹底的に捜査する。
2008年10月から外貨管理局の新外債登記規定の実施により、資金繰りが厳しくなる。	本社からの増資によって対応する予定。
EE(Electric Exchange)上のトラブルにより、売掛金の回収、海外送金ができない問題が発生。	EE問題対策 ①防止策-契約書にEEの提供を追記、②事後策-社内プロジェクト立ち上げによる回収の徹底
旧合弁相手の倒産によって資金ショートに陥り、一時的に生産量が急減。	新しく合弁先を見つけて合弁契約を締結。新たに資金を導入して生産水準を回復するまで半年かかった。
実務能力のある財務担当者の不在。	中国に詳しい日本の専門家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。
来料加工工場名義の銀行口座に、委託元の香港法人が現預金を保有。(中国の法的には違法)	地場銀行を通じて実態を確認中。当初の経緯が不明であるが、現地工場の資金繰りの関係上、不可避であった可能性が高い。
売掛金の未回収。	専門家の助言をもとに売掛管理制度を整備し、問題をほとんど解決した。
中国企業への販売拡大に際して、与信管理問題が大きな壁となっている。	専門家の助言を受けて与信管理制度の整備に着手。販売担当者に徹底させる。
現時点での未収金が約100万元に上る。日本人マネージャーがいるが、管理能力レベルが低い。	販売・売掛管理システムの導入すると同時に、中国人社員を的確に管理できる駐在員を派遣する予定。
具体的な出荷データなどなくても、請求明細さえあれば経費を支払う体制で、不明瞭な支出が多い。	承認がない売買は禁止され、システム管理によりルール外の出荷指示、入庫指示を出来なくする。
管理部の同僚と関係がいい人なら、簡単に社印や法人印の使用が可能。その結果、上司の承認のない支出や契約がなされている。	印章管理規定を確立し、承認がない売買やルール外の出荷指示、入庫指示は出来ないシステムを構築する予定。
日本人経営者が居ない時期には、印鑑の使用がいきなり禁止され(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。	印章管理規定を作成し、日本人経営者が不在の場合でも、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。
相手側の経営不振のため、回収できないケースが増えている。	取引先の信用調査と、可能な相手には前金払いの要請を徹底する。
資金繰りに関連する運転資金の不足。	外債を活用した本社からの借入金、増資により本社からの資金注入の双方の手段を検討中。

トラブル事例アンケート調査／コメント << 税務 (1/2) >>

トラブル具体例	実施した(又は実施予定の)対処策
ベテランの経理担当者による不正。管理職の目の届かないことを利用した不正、着服(増値税、企業所得税、個人所得税それぞれの計算や申告に細工をして個人的に着服)。	毎月、外部会計事務所の担当者が会社を訪問し、伝票、発票、預金通帳、納税、月次試算表などを、専門家の目でチェックしている。
中国では、税務局が認めないロイヤリティ(製造ノウハウ)は送金できないので、本社との間でロイヤリティ契約をしなかったが、日本本社の税務調査で指摘され、本社から文句を言われた。	本社の税務調査なので、対応策はないが、中国の税務局の対応を詳しく解説した。
輸出品の増値税還付率が下げられる一方、原材料の仕入単価が上がり、企業所得税率も下がらないため、企業利益が減少した。	残念ながら特効薬はなし。
輸出通関書類(加工貿易手帳)の記入ミスで手帳の再発行を待っている間に、増値税還付申請時限を過ぎてしまった。	税関、税務局に詳しい地元貨運代理業者に依頼して、特例処理で事なきを得た。
高い納税額を支払っているにも関わらず、認められた節税対策を実施していなかった。	当該工業区内では売上高及び納税額が1位なので、地区の税務当局に交渉して所得税率の優遇措置を獲得した。
税務監査で増値税の控除処理で誤りを指摘され、企業所得税を追徴された。	会計士による税務コンサルの実施。
移転価格の調査があり、税務局指定の会計事務所が調査担当。その指定会計事務所調査料を支払わされた。調査の結論がまだ出ていない。	商品の仕切価格決定根拠の明確化。
税務局より、転廠取引に係わる増値税課税の調査が入っている。	匿名ベースでの中国税務当局との交渉。
2年連続赤字のため、日本の親会社への販売価格を移転価格とみられて追徴されるリスクあり。	商品の仕切価格決定根拠の明確化。
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を要求された。	グローバルでの移転価格設定ポリシーについて中国税務当局へ説明。
税務局への申請書類の中に5枚増値税領収書の偽物が発見された。仕入先からの請求用増値税領収書は偽物だった。最後は罰金(とても大きな額)で処理した。	正確な増値税の処理方法を徹底する。会計士による税務コンサルの実施。
経営範囲を偽って、会社を設立して、増値税専用発票の発行を申請し、受領して使用を開始した。	営業許可を容易にするため、生産型企業で設立申請したものだが、実態と違う内容では年度検査に合格しないので、材料仕入を行った。
「増値税専用発票」の乱発、目的外発行(営業税対象取引に増値税発票を発行する)	①中国でも発票の重要性を説明した。「発票管理法」は法律である。間違うと懲役刑までである。 ②税務局と話し合い、不明を詫び、今後正しく担当者を指導することを約束した。
何年間も本社の支援で大変儲かっており、利益還元したいが、良い方法が見つからず。	弁護士と相談し、ロイヤリティー契約を交わし、関係機関にて登記して、問題解決した。
仕入れなしで増値税領収書を発行。月末税務局に報告する時に指摘され、二度と同じことをしない様に警告された。初回なので罰金のみで済んだ。	正確な増値税の処理方法を徹底する。会計士による税務コンサルの実施。
帳簿の作成、税金の申告などに虚偽があった。さらに、この二年間、会社の経営業績下がっており、売り上げは最高の時と比べて、20%までに低下。実は、中国人総経理の友人が同じような商品を扱う会社を創り、二年前から、中国人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。	帳簿をちゃんと付け、税務申告をちゃんとする。いい人材を選ぶことも重要だが、その人材が魅力を感じ、誠実に勤め続けることができる仕組みも重要。(現地採用より有能な中国人総経理を雇い、経営に関するほとんどを委任していたが、その給料は5年間ほとんど上げなかった)。

トラブル事例アンケート調査／コメント << 税務 (2/2) >>

トラブル具体例	実施した(又は実施予定の)対処策
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よる個人所得税の課税リスクあり。	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ことの合理的な説明の準備。
経費の使い過ぎのため、企業所得税の支払い額減り、経費認定問題で税務局から企業管理整理整頓の発令があった。	経費等の正確な会計処理方法を徹底する。会計士による税務コンサルの実施。
営業税の納税が多額になり、企業の利益が圧迫される。	税務局の内部規定も含め、営業税の特定措置を調べ、節税策を講じた。その結果、年間で数千万円の節税効果がでた。
経理担当者に専門知識がなく、正しく税務処理がなされておらず、税金の未納が発見された。	税務調査で指摘された全額を納税した。経費等の正確な会計処理方法を徹底する。会計士による税務コンサルの実施。

トラブル事例アンケート調査／コメント << 通関・物流 (1/2) >>

トラブル具体例	実施した(又は実施予定の)対処策
①輸入品申告ミスで税関より厳しく指摘され、ブラックリストに載せられる手前一步となった。(輸入品名は同じだったが、機能が違うので単価は違うはずなのに、低い方の単価に統一して申告した。) ②物流園区経由で国内に再輸入の際、本体以外の予備用バッテリーに対して納税を求められた。 ③国内輸送中、荷物本体に傷が発生するケースが多かった。 ④質検総局(中国国家質量監督検検疫総局)とのコミュニケーションを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。	①事情をよく説明した上で罰金を支払うことで解決。 ②工程、契約内容等を税関が納得するまで説明し、解決した。 ③輸送業者と一緒に梱包方法のレベルアップを図り改善。 ④質検総局の要人を日本本社へ招待し、工場見学、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。(全体として)貨運代理業者として中国ローカル業者と日系物流業者を特徴によって使い分けよう指導。物流園区関係、保税関係、国内物流をそれぞれレベルの高い所に一本化して基本契約を結んだ。また、物流担当者に研修・教育を受けさせ、業務能力を向上させる方向で長期的に指導。
仕入れや出荷の際に、外観や雨漏れ等の確認が不足でトラブルが多い。	物流チームの業務能力向上のための研修・教育を外務専門家を交えて実施。
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、納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、その誤りを指摘され、罰金をとられた。	社員や管理者の再教育が必要。中国税関法、税法、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に予防策を立てる。(脱税行為は、会社の存続をも危うくする危険性があるので。)
①税関による突然の保税倉庫立ち入り検査と出荷規制があった。 ②輸送時の製品への損害及び保険求償問題。	①質検総局(中国国家質量監督検検疫総局)データとの定期的な在庫検証を自主的に実施する。 ②レベルの高い運送業者の選定および教育。
①合弁先の親会社から借りている工場・倉庫の賃借料が高い。 ②国内運送費が水増し払いされていた。	外部の物流専門家に依頼して物流業務全体の見直しを実施して解決した。
①物流管理人員による免税手冊や通関申告資料の紛失、記入ミスが頻発。 ②中国の国内物流も日本の指定物流業者に担当させた結果、配達遅れ、申告遅れなどのミスが頻発。ただし、取引先との関係で現状は業者を変えられない状態。	優秀な物流専門の社員を入社させ、管理レベルをアップした。最近4年間はミスはほぼゼロに改善した。 ②競争制度を作り、中国ローカル業者を併用してサービスのレベルアップを図る方向で調整中。
外貨管理局の管理強化によって、海外送金日程の短縮を余儀なくされ、資金繰りが厳しくなった。	国の政策のため、特に打つ手なし。

トラブル事例アンケート調査／コメント <<通関・物流 (2/2)>>

トラブル具体例	実施した(又は実施予定の)対処策
商品が包装材なので、雨濡れや外観崩れは許されない。にも関わらず、中国国内での輸送で、年間2～3回はそうした事故が発生している。	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する。
物流担当者の入れ替えに伴って、作業ミスが多発。免税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事があった。	通関・物流業務のマニュアル化と、社内教育・研修体制の強化。
会社設立後、生産規模拡大のために日本から中古機械を輸入することになったが、中古機械の輸入はライセンスがない限り禁止されており、港で通関する際には検査は厳しい。一方、港から保税扱いで貨物を保税區へ持ち込んだ上で輸入通関手続きする場合は検査が若干緩い。相談を受けたある通関代理業者は、自分達は税関にコネがあり、ライセンスの代行取得も出来るというので、作業を委託した。ところが中古機械が保税區に入って輸入通関する段階になって、その業者は急にライセンスの入手は不可能と言い出し、輸入が出来なくなった。最終的に荷物は日本へ返送し、数百万円の物流経費を無駄に支払うことになった。	中国法律(この場合は税関関連法)を無視・軽視することは非常に危険であるので、多少コストや手間がかかっても、正攻法で行くのが基本。また、代理業者の選定にあたっては、価格だけでなく、通関・物流業務に関する知識や経験が十分にある先を選定すること。
新たな外貨規制が導入された結果、香港のグループ会社向け債務の支払い(海外送金)ができなくなり、不良残高化。	外貨取引に詳しい専門家による税務リスクアドバイザリーの実施。
税関担当者の意見により通関が突然止められるケース、同じ商品が税関により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、返品が容易でない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。	トラブルが予想されるケースでは、スムーズな通関のために商流を香港経由に変更した。当然物流コストは増大するが、顧客に迷惑がかかるよりは良いとの判断。
①輸入用資料が不足したり、実物と書類上の数量が合わないケースが多い。税関に検査された場合、輸入中止になる危険性がいく度もあった。②保税倉庫管理問題。輸入通関完了前に荷物を工場に直送してしまうケースがある。この行為は密輸入と同じで、発覚すると厳罰を受ける。③倉庫管理問題。倉庫数が多いため、管理し難く、コストも大きくなっている。	それぞれ5～10ヵ所近く使っていた貨運代理業者、倉庫、物流会社などを各2社しか契約しない形に変え、業務進行管理やコスト管理をしやすい体制を構築した。
税関の立入り検査で加工貿易手冊の税関データ(重量)と実棚数量(重量)が不一致だったため、不一致部分の税金を課された。	①加工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)。②社員教育の実施(手冊や通関に対する扱い方と遵法意識アップを図っている)。

トラブル事例アンケート調査／コメント 《法務》

トラブル具体例	実施した(又は実施予定の)対処策
国内販売権が無いのに販売したため、税務局と税関へは後申告で処理。その結果、関税、増値税を納税した上で、罰金を科せられた。	質検総局、税関担当者を定期的に訪問し、役所の現行実施ルールを把握する体制を取るようになった。また、弁護士による定期的な勉強会を開き、疑問点などを解決している。
営業範囲外取引。(法律を知らずに、行ってしまっていた。)	同上。
脱税、横領、合弁契約違反。	本社からの指導のもと、現地の弁護士事務所と提携してコンプライアンス教育を徹底。
中国の法律への無知・無視。	同上。
会社を設立した経験のある知人に依頼して、会社の設立と一般納税人の申請、「増値税専用発票」承認までを取り付け、発行を開始した。販売なのに生産型企業を経営範囲にした。	経営範囲を拡大して、販売を追加した。
2007年末まで契約無いままで物流業者と業務進行していた。	弁護士、物流コンサルタントのアドバイスを受けて、適切な契約を締結する。
日本人経営者に、中国の法律を理解・順守する意識がまったくない。	経営者本人に中国の法律を順守する意識がないため、打つ手なし。

トラブル事例アンケート調査／コメント 《行政リスク》

トラブル具体例	実施した(又は実施予定の)対処策
外高橋管理処と工商局の認可基準の相違による、手続遅延。	特効薬はなし。日頃から関係する地元行政機関とは仲良くしておくこと。
董事変更等の手続きが予定通り進まない。	特に対策なし。
2008年10月から外貨管理局の新外債登記規定の実施により、資金繰りが厳しくなる。	特に対策なし。
増地税還付率の変更、労働契約法など、頻繁かつ突然は法律等の変更。	特効薬はなし。会社として実施可能な経営合理化等で対処するしかない。また、中国の政治、政策を日頃から勉強し、変化に際しては臨時応変に対応する能力が大切。
許認可に時間がかかり過ぎる。	特効薬はなし。日頃から関係機関と仲良くすると同時に、関連分野の現地専門家の指導を仰ぐのが得策。
営業場所の不動産権利証書がないので、分公司の設立手続きを進められない。	他の営業場所を探す。本来的には、進出時に営業場所の権利証書、用途などの確認を徹底すること。
営業許可以外に必要な許可を全く取得していなかったため、年検時に罰金を科された。	一部のサービス業(環境、衛生等)は営業の開始前に、関係許可を確実に取得すること。
経営を一任した中国人は長い間日本で生活していたため、変化の激しい中国のことが逆によく分からず、該当業種の経営に関する知識も全くなかった。店の場所の選択を含めて様々なミスを重ね、一年近くの間で、登録資本を使い切ってしまった。	必要な許可を一つ一つ申請して取得する。ただし、すでに投資資金は底をつき、清算の可能性が高い。

④知的財産

前述のとおり、当初実施した 6 名の専門家へのアンケートでは、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。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。

まず、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ケースが多いため。また、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・回答される場合が多かったようです。

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。今後の日本経済を考えると、進出する日系中小企業の持つ特許や営業秘密をいかに保護するかは、一企業の問題に留まらない大きな課題です。

したがって、今回は当初のアンケート対象先に加えて、中国での知的財産の保護に詳しい日系特許事務所に、知的財産分野に特化したアンケート調査を実施しました。その結果は以下の表に記載していますが、非常に広範囲かつ深刻な特許等の侵害が発生している事実が理解できます。

トラブル事例アンケート調査／コメント 《知的財産 (1/5)》

トラブル内容と対応方法	
事例 1	<p>【具体例】 全く関係ない中国企業に商標権(企業ロゴ)を「横取り」出願され、海外輸出品も含めて勝手に使用されている。現在、相手横取り商標に対する異議争議中。</p> <p><事件経緯> 98年頃、中国進出の決定後、事前に商標(企業ロゴ)出願を検討。第三者に相談したところ「日本本社からは出願できない。中国に進出後、現地法人で出願しなければならない。」と、間違ったアドバイスを受けた。</p> <p>01年、現地会社設立後、地元浙江省の商標代理事務所に出願を依頼したが、数ヶ月の時間をかけられやっと商標出願した。</p> <p>ところがその間に、同じ浙江省の全く知らない同業他社が、同社ロゴと同じマークを先に商標出願しており、同社出願は拒絶され、相手商標は公告された。(おそらく、出願を依頼した事務所関係者が地元中国企業に情報を売り渡したのではないかと推測される)</p> <p>当該中国企業は、この日本企業のロゴを勝手に使用し、中東等世界各国に輸出している。現在、異議係争中であるが、結論が出るのはまだまだ先。</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>【対応方法】 現在、中国国家商標局に異議加速審理申請中も進捗なし。</p> <p>07年夏、不正競争防止法違反で地元工商局に訴えたところ、一応、行政処罰は下された。ところが、また侵害行為を繰り返し、現在も海外に輸出している状況。</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>【事前に準備すべきこと(教訓)】 事前の相談相手が素人であったため、結果として大きなトラブルとなってしまった。中国進出計画直後に、日本においてちゃんとした代理人を通じて迅速に商標出願しておけば、このような問題は発生していなかったものと思われる。</p>
事例 2	<p>【具体例】 現地子会社の元副総経理兼製造部長が、図面・製造データを持逃げし、他の中国企業に再就職して同社製品のコピー品を製造。</p> <p><事件経緯> 同社は、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。</p> <p>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。</p> <p>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某中国企業製があることを聞かされた。調査の結果、元副総経理が、図面・製造データを持逃げし、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。</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>【対応方法】 同社は、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ある。また刑事告発すべく、浙江省公安部にも相談中。</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>【事前に準備すべきこと(教訓)】 本事件は、中国人元副総経理個人の人間性の問題に尽きるが、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る。</p> <p>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ある。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あるが、「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ある。</p>

トラブル事例アンケート調査／コメント 《知的財産（2/5）》

トラブル内容と対応方法	
事例3	<p>【具体例】 現地子会社の製造部長が、日本の同業他社の現地子会社にヘッドハントされ、退職時に 函面・製造データを持ち出して、同社製品のコピー品を製造。 <事件経緯> 同社の中国現地子会社の製造部長が、日本の同業他社の現地子会社にヘッドハントされ 退職。その後、世界中の市場で同業他社製として同社コピー品が売られていることを社長 が発見。 同社社長は、同業他社の日本本社社長に対し猛烈に抗議。一度は謝罪の意思を見せて いたが、その後、しらばっくれて開き直りの態度を取るようになった。 そのため、同社は上海市法院に営業秘密侵害で提訴したが、法院は訴えを退け敗訴が確 定。その後、同業他社の日本本社社長は、上海周辺地区で手広く不動産投資を行うなど、 中国の裏人脈と深い関係にあることが判明した。</p> <p>【対応方法】 既に判決も確定し、本事件が解決することはない。同社社長は、「悪いのは中国人だけ ではない。もっと酷い日本人がいることに憤りと失望感でいっぱいである」とし、今回の事件を 今後の教訓として生かしたいとしている。</p> <p>【事前に準備すべきこと(教訓)】 本事件は、日本の同業他社にも悪い人間がいることを示している。社員に対する厳格な守 秘義務とともに、契約法でも認められている「退職後の同業他社への再就職禁止」契約を 締結していれば、回避できたかもしれない。</p>
事例4	<p>【具体例】 上海市内にチェーン展開するパンメーカーに、商号・商標を盗用された。 同社は神戸に本社を置く、日本でも有名な菓子・パンメーカーである。 07年、富裕層が急増する上海地区への進出を検討するため現地に視察に行ったところ、 同社名と同じ店舗名を名乗り、同社商号・商標を盗用したパンチェーン店を発見。 相手は既に商標登録済みであることが発覚し、当該商標取消を求めて無効申請した。</p> <p>【対応方法】 同社が依頼した現地代理人は、同社の著名性を主張して相手商標を取消すようアドバイス し、上記のとおり無効申請を行っている。 しかしながら、同社商標は、当然ながら中国国内では無名であり、かつ日本でも著名商標 (防護商標)を取得していないため、相手商標を無効とすることは極めて困難な状況であ る。</p> <p>【事前に準備すべきこと(教訓)】 中国において、ニセモノや商標盗用被害事件が多発していることは既に10年以上前から知 られていたことであり、今回の事件は、とにかく中国に商標出願していなかったことが全て である。 既に、相手商標を無効にできる可能性はきわめて低く(世界共通の商標制度の宿命)、今 後、莫大な費用を使って無駄な争いを続けるより、中国進出を諦めるか、あるいは「別ブラ ンド」で進出するしかない。 なお、同社は香港の知人から紹介されたと言う現地上海の弁護士に相談し、その弁護士か ら「可能性はある」として、既に数百万円の着手金を支払っているとのことであるが、まさに 日本企業の甘さを象徴していると言える。</p>

トラブル事例アンケート調査／コメント 《知的財産（3/5）》

トラブル内容と対応方法	
事例 5	<p>【具体例】 現地浙江省の委託先中国企業により、最も売れ筋商品のブランド名を勝手に商標出願された。</p> <p><事件経緯> 同社は、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委託生産している。完成品は全て日本国内販売用で、現地中国での販売は無い。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、既に何年もの付き合いのある現地委託先企業が、勝手に同社商品のブランド名を商標出願していることが発覚。</p> <p>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た。</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>【対応方法】 上記の事件経緯のとおり、本件は既に解決済み</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>【事前に準備すべきこと(教訓)】 本事件は、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ある。こうしたケースは他にも多数存在すると想像されるが、全てのケースで本件のように「円満解決」できるとは限らない。現地販売の無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ある。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ある。</p>
事例 6	<p>【具体例】 同社が製造するボールペンのデザインが中国企業にコピーされ、中国国内に広く販売されており、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。</p> <p><事件経緯> 同社の売れ筋ボールペンが、中国企業数社にコピーされ、全国各地のカルフール始めとする大手スーパーでも販売されているのを発見。</p> <p>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、最大手のコピーメーカーを相手に、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。</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>【対応方法】 本事件は、現在、北京市高級人民法院に上訴中</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>【事前に準備すべきこと(教訓)】 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、一審で勝訴することが出来た。二審もこのまま勝訴が予想されるため、特に問題のない事例である。</p>

トラブル事例アンケート調査／コメント 《知的財産（4/5）》

トラブル内容と対応方法	
事例 7	<p>【具体例】 中国に輸出した冷凍機器が、中国企業から特許侵害で警告され、紛争継続中。 ＜事件経緯＞ 同社は、中国某地方政府の強い要請を受け、同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、同社の図面、設計データから抜き出したものであることが判明。現在、特許の無効を巡り係争中。</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>【対応方法】 未解決のまま係争中である。</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>【事前に準備すべきこと(教訓)】 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ある。本事件は、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たであろうことは明らかである。例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件。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ある。</p>
事例 8	<p>【具体例】 中国メーカーの侵害行為に対する警告後、特許無効が申請され、国家知識産権局、北京市中級法院、北京市恒久法院での審理の結果、結局特許は無効にされ、現在は多くの中国企業が特許フリーで同様製品を製造。 ＜事件経緯＞ 同社の特殊塗料は、世界トップシェアであり、日米欧を始め多くの国で特許成立済み。特に欧米市場では、米国ハネウェル社へのライセンスにより市場をほぼ独占するほど、優れた技術製品である。 中国へはノウハウ流出等を恐れて製造拠点は持たず、日本からの輸出で対応することを計画し、重要特許3件を出願し、02年に登録された。 その後、大連の中堅中国メーカーが侵害したため警告したところ、相手から特許無効の申請が出され、様々な経緯を経て、当該中国メーカーを取り込んで中国ビジネスを行った方が有利と判断し、共同出願人として共有化し、当該特許無効紛争も終結(相手が申請を取下げた)。 しかし、今度は中国最大手国営メーカーが侵害したため、警告したところ、またしても相手から特許無効申請が出された。今度は相手を取り込むことなく最後まで争ったのであるが、本年11月、北京市高級人民法院にて「特許無効」が確定。この係争期間中、共同権利者となっている大連の中堅メーカーから一切の協力はなく、最終的に中国独特の「国内政治問題」となって敗訴したと想像される。 本件は、ほぼ全世界で特許保護されている最先端技術が、中国においては特許フリーとされた悲惨な事例である。</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>【対応方法】 既に全ての手は尽くされ、これ以上は対処の方法がない状況。</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>【事前に準備すべきこと(教訓)】 中国に世界最先端技術を持っていく場合、例え特許取得後も安心できず、かつ侵害事件化した際には、極めて慎重な対策が必要である。今回のケースは、まさに「中国の実態」を踏まえず、「日本的」に対処した結果、最悪の事態を招いた事案である(こうしたケースは、日本の大企業も経験している)。 法律事務所の商売は、事件が複雑化すればするほど儲かる仕組みであるため、現地弁護士のアドバイスを安易に信用することは危険である。 日本企業の多くが、現地でセカンド、サードオピニオンまで取って、「各事務所とも、みな同じく大丈夫との意見であったから、本事件は解決できる」と信用してしまう者が多く、まさにこの姿勢(考えの甘さ)を変えない限り、こうした事件は今後も多発すると予想される。</p>

トラブル事例アンケート調査／コメント 《知的財産 (5/5)》

トラブル内容と対応方法	
事例 9	<p>【具体例】 元現地従業員が退職し、ノウハウ含めた技術情報を持ち逃げ。かつ、商標まで登録された。</p> <p><事件経緯> 1998年、日本本社の部品製造部門の一部を中国現地子会社として設立。製造管理責任者であった中国人社員が2000年に退職し、その後、他の中国企業と合作して、同社部品のコピー品を製造。しかも、同社の企業名称を勝手に商標出願し、勝手に使用。 現地会社における営業秘密管理はまずんであり、同製品に関する中国特許も取得しておらず、かつ元従業員との間の守秘義務契約もなく、不正競争防止法での訴えは断念。 相手盗用商標については、現在、異議係争中。(同社は部品メーカーであり、かつ現地生産品は100%日本輸出であったため、中国での商標出願はしていなかった)</p> <p>【対応方法】 現地子会社での秘密管理の徹底、守秘義務契約の見直し。本盗用商標問題が解決した場合、商標出願し中国での商標取得。</p> <p>【事前に準備すべきこと(教訓)】 現地製造製品に関する特許、意匠の権利化、及び社名(ハウスマーク)に関する商標権の確保。 現地子会社での秘密管理の徹底、厳格な守秘義務契約の締結。 (本件は、あらゆる知的財産権を保護しないままに進出し、全て被害に遭うと言う、中小製造メーカーが陥りやすい典型的な事例である)</p>
事例 10	<p>【具体例】 同社が製造する特殊デザインのタオルが中国メーカーにコピーされ、インターネット上でコピー品を紹介し、世界中に輸出されている。特に、昨年末頃から同社が得意とする欧州市場に大量に出回り始め、現在では欧米市場での被害が深刻な状況になりつつある。</p> <p><事件経緯> 同社のユニークで特殊なデザインタオルは、贈答品として欧米市場で人気を博している(製造は、中国現地メーカーに委託)。 昨年末、欧州での商談時に、中国製のコピー品が大量に出回っているのを発見。ネット上で調査したところ、中国企業が自身のHP上に多くの同社コピー品を展示し、注文を受け付けていることが判明。なお、調査会社を使って調べた結果、コピーメーカーと委託先とはなんら関係ない。</p> <p>【対応方法】 同社は、特殊タオルの一部製品に関する特許を中国にも出願中(意匠出願はない)。しかしながら、当該特許はいまだ登録されておらず、しかもコピー品の一部にしか対応できない。 また本タオルは、独特な特殊デザイン製品ではあるが、大量規格生産の工業製品であるため著作権の主張には限界があり、現時点では、どこまで認められるか予測不能ではあるが、とりあえず不正競争行為として中国法院に提訴する予定。</p> <p>【事前に準備すべきこと(教訓)】 中国の不正競争防止法は、他人の製品デザインの盗用に関する明確な禁止規定がなく、今後の訴訟も予断を許さない。同社の特殊タオルのデザインは意匠権で保護するのがベストと判断されるが、意匠出願はなく、特許のみ(しかも一部製品だけをカバー)しか出願されていない。 当時、特許出願を依頼した弁理士が、中国の事情を熟知していれば意匠出願すべきことがアドバイスできたはずである。 本事件は、多くの中小企業にとっても他人ごとではなく、コピー被害が多発する中国での意匠権の重要性を認識することが必要である。</p>

⑤進出前にすべきこと（教訓）

最後に、中小企業が中国に進出する前に準備すべきこと（教訓）としてアンケート協力先が挙げたコメントを以下に示します（この部分の記載のあった事例先のみ）。全般的に組織運営に関するトラブル事例が多かったため、それに関する内容が多くなっています。

トラブル事例アンケート調査／コメント 《進出前に準備すべきこと（1/3）》

進出前に準備すべきだったこと、教訓	
	①人材の確保と内部管理体制の確立・・・日系企業は、経理・財務の担当者には全てを任せたい経営者の意向があるが、任せた後の管理体制ができていないので、その体制を構築する必要がある。②外部監査体制・・・地元の注冊会計事務所と日本の監査法人を使用していたが、双方とも機能を果たしていなかった。（注冊会計事務所は、現地の経理担当者が探し契約した。日本の大手監査法人の日本人会計士では中国の監査は難しい。）③したがって、日頃から社内における相互チェック体制と外部チェックを受け入れる体制を作る必要がある。（進出してすぐが良い）
	①頼りになる中国人経営者は力になる。第一段階は成功と言える。②ただし、撤退の場合は、利害は反することになり、全てを握られたら脅されることもある。③常にコミュニケーションを良くしておくこと。④成功パターンも両刃の剣になる。
	中国現地法人設立に必要なFS調査を徹底的に実施すること。具体的には、①資金確保の方法。②一般作業員から中間管理職、幹部社員まで、各部署に必要な人材の確保方法。（・・・会社に合う人材、特に日本語が出来る人材がどの程度集められるかがポイントになる。会社運営に必要な各部署の人材調達のための調査は、専門業者へ相談する。）③設立に必要な現地行政機関（対外貿易委員会、税関、質検総局、工商局、税務局、消防局、公安局等）とのコミュニケーション方法、実行ルール等。④工場周辺の開発項目、日本語対応できる病院までどのくらいかかるか、等。
全 般	①日本人管理者による中国の国民性、投資先の生活習慣の事前勉強（赴任する最低でも1年前に、中国現地経営に係る法律、財務、労務、物流関連の勉強を開始すること。そして現地へ最低でも1ヶ月ほど出張し、現地の習慣、今後の宿泊先、飲食先などを調査し、心の準備をしておくことが望ましい。）②日本人管理者による中国人管理者とのコミュニケーション能力の育成。（できればその能力のある人材を派遣する）。
	①国情、業務知識、人柄など現地に合う人材を選び、派遣するチームを編成すること。また、将来的な引き継ぎも考え、中国運営チームの予備人材を育て、準備しておくこと。②現地社員で信頼できる人材を育て、長期的に地元で運営管理できる体制にする方針を定め、安直に変更しないこと。
	①進出前に、市場調査だけではなく、法律面・税務面などの的確な調査を行い、設立とともに、早急に社内の各種制度も整備すること。②当初は本社の営業部、財務部、法務部、人事部などが現場に来て開業準備を支援することが望ましい。
	中国の法律・条例等は刻々変化しているので、事前には手を打ち難い部分も多い。そうした点に関しては、進出後に各分野の現地専門家の指導を仰ぐのが得策。

トラブル事例アンケート調査／コメント 《進出前に準備すべきこと（2/3）》

進出前に準備すべきだったこと、教訓	
全般	企業経営は人が行うもの。規定や規則だけでは人は動かないことを理解する必要がある。特に中国人は難しい。経営者が人を採用するとき、実務能力（製造、営業、財務、税務、経営など）があるかを確認する必要がある。その後も実践能力を確かめる過程をスケジュールに入れておくことである。
	日本的な経営管理方法の優れた部分は維持しながらも、中国現地法人に適合した経営方法を導入すること。
	会社設立は、法形式だけでなく、その後の営業から税務、最後の会社解散にまで影響を及ぼすことを知って、目先の利益だけで決めないこと。また、設立に当たっては、相談役として信頼できる専門家を選定すべき。
	日系企業向けの中国進出手続き代行業者、コンサルタント会社、日系銀行等が多数存在しているので、事前アドバイスを受けることが望ましい。また、中国で起きる典型的なトラブル事例を事前に知っておけば、対応が容易になる。
	進出する前に、中国に詳しい日本の専門家と、中国国内資格あるの会計士、弁護士などと相談し、組織または管理面から適切な体制をつくること。
	中国系の企業に丸め込まれて信用しないこと。ここ数年、清算の依頼を受けたケースの中で、このような問題が少なくない。信頼できる中国の弁護士や日本の専門家の助言に耳を傾けること。
	中国で事業を立ち上げるには、計算以上の資金が必要になる。中国進出に対する本社の方針が不明確だったり、用意する資金が中途半端で十分な事業資金がないと、立ち上げる前に潰れてしまう。
日本語が話せる中国人、というだけで経営を任せない。かならず本人の業務専門知識や経営者と資質の有無を見極めること。	
組織運営	日系企業向けの販売が決まっている場合、営業力、経営能力、財務・税務能力は要らないと思われがちだが、総経理に負うところは大きいので、大小を問わず、経営・管理経験のある優秀な人を派遣するか、地元で、経営・管理能力のある人材を採用すべきである。
	事前にマーケット調査をしっかりと実施し、優秀な営業人材を確保すること。
	できれば日本への長期留学経験のある、有能な中国人を総経理として任命し、総経理としての地位を尊重しながらも、各方面の制度を整備し、取締役会と監事会をきちんと機能させて、その権限を必要な範囲内で制限すること。
	進出する前に、中国に詳しい日本の専門家と、中国国内資格あるの会計士、弁護士などと相談し、組織または管理面から適切な体制をつくること。
	中国の事情に詳しい日本人を社長として派遣し、社長は関連する各方面の情報に注目し、常に専門家と相談し、いろいろな問題が発生する前に解決する。基本的には、このような優秀な人材を現地責任者として派遣することが重要。
	中国人を管理できる現地の中国人人材を育成し、信用し、安定した環境を与え、長期的に会社にとどまれる体制をつくる。
	現地社員の中で総括管理者を育て、長期的に運営管理できる体制をつくること。そのために中国人コア人材の中長期的育成プランを策定する。
人を育てることは、中国でも重要だが、日本よりも難しい。したがって、優秀な人材を高給を払って採用するのも方法である。	
会社の課題として、いい人材を選ぶことが重要だが、その人材が会社の魅力を感じ、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も重要。	

トラブル事例アンケート調査／コメント 《進出前に準備すべきこと（3/3）》

進出前に準備すべきだったこと、教訓	
労務	中国労働者コストを徹底的に調べ、現状を把握できるまで容易に進出を決めないこと。
	中国の労務管理規定の理解が不可欠。
	中国(特に華南地区)の安価な労働力への過度の期待の排除。
会計財務	①売掛回収から海外送金までの一連の外貨管理関連の制限を把握した上で、ビジネススキームを構築すること。②内部統制上のリスクを多角的に検討し、社内の会計業務フローを確立しておくこと。
	毎年監査活動を行う体制を作り、現地支店を定期的に監査すること。
税務	ビジネススキームの十分な事前検討とタックスプランニングの実施。
	税務処理・申告に際しては、外部の信頼できる税務専門家と十分な事前協議を行うこと。
	①経理担当者に専門知識はなくとも、事前に税務局に相談していれば防げたであろうトラブルが多い。このケースでは顧問弁護士だけに相談していた。②相談を受けた弁護士は、税務調査があるまで問題に気が付かなかった。中国の弁護士は税務に詳しくないケースも多いので、税務専門家か、税務局に相談すべきであった。
	①進出した後には、必ず税務の問題がある。会社に影響する中国税務について、勉強しておく方が良い。②税務実務でグローバルな基準は通用しないので、本店所在地の税務局と直接のコミュニケーションを持つことを勧める。③税務行政は日本とは違うので、税務専門家を過信しないことである。
通関物流	通関業務に関しても、明確なコンプライアンス方針を定めること。脱税ほどの国でも会社存続にとっても大きな脅威になると認識し、違反行為を起こさないよう日本人駐在員や現地社員をしっかり教育すること。
	海外へ進出する前に、日本人の総経理や担当者は必要最低限の通関や輸出入に係る仕組みやルールを学んでおくこと。
	香港経由での輸出入取引スキームを組む場合は、香港・中国間の外貨取引実態の詳細を把握すること。
法務	通関・物流分野では、進出前には予測できない問題も多いので、現地物流チームのメンバーのレベルアップが重要。
	目先の儲け主義に走らず、中国の法律を順守する姿勢を徹底すること。
行政	中国の政治、政策を勉強することが重要。ただし、臨時応変に対応する能力はそれ以上に大切。
	許認可案件では、営業場所の用途確認(その業種が実施できる条件が整っているか否かの事前確認)が重要。

2. 現地企業ヒアリング調査

(1) 実施方法

①ヒアリング先の選定

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に問題点が多い事例）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に成功している事例）をそれぞれ4社ずつ選定し、現地を訪問して直接ヒアリングを実施しました。

ヒアリング先の選定に際しては、できるかぎり3業種すべてをカバーできるよう配慮して候補先と交渉した結果、製造4社、販売3社、サービス1社となりました。

このヒアリング結果は、続く第Ⅱ部にて、我が国中小企業が中国進出前および進出後に行うべきリスク対応策の内容・優先順位等について整理するベースとして活用しています。

②調査項目

前段階の専門家アンケートで調べたリスク評価項目に関して、経営リスクチェックリスト（資料編のひな型を参照）等に基づくより詳細な質問を行い、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。

なお、文中に出てくる規定類についても、資料編にひな形を掲載しています。

発生時の影響度・・・	H：甚大な被害である
	M：大きな被害だが管理可能
	L：日常業務で処理可能
発生の可能性・・・	H：しばしば起こる（年に数回程度）
	M：時々起こる（年に一度程度）
	L：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。	

③実施時期

2008年11月～2009年2月

(2) リスクマネジメントに問題点が多い事例 (4 事例)

①ア社 (製造業)

リスク評価項目	経営リスクの例	現 状		
		発生時の 影響度	発生の 可能性	内部統制 対応
O. 組織運営リスク				
01 運営全般	業務停滞、不正	H	H	×
02 中国パートナー	同上	—	—	—
03 IT 関連	業務停滞、情報漏洩	L	L	△
04 その他	盗難	M	H	×
E. 労務リスク				
E1 労務契約	訴訟	M	M	△
E2 離職問題	業務停滞	H	H	×
E3 労働争議	ストライキ	H	M	△
A. 会計財務リスク				
A1 現預金管理	不正 (横領等)	H	M	△
A2 印章管理	不正 (勝手な契約等)	H	H	×
A3 証憑管理	不正 (書類偽造等)	M	M	△
A4 経費管理	不正 (水増し請求等)	M	H	×
A5 売掛管理	不正、不良債権	H	H	×
A4 購買管理	不正、入荷遅れ	H	H	×
A7 棚卸資産管理	在庫の流出	M	H	×
A8 固定資産管理	固定資産の流出	M	M	△
T. 税務リスク				
T1 移転価格	不正 (脱税等)、追徴	M	L	△
T2 増値税	同上	M	M	△
T3 企業所得税	同上	M	M	△
T4 個人所得税	同上	M	M	△
T5 ロイヤリティ	同上	—	—	—
C. 通関物流リスク				
C1 輸入関連	業務停滞、脱税、不正	—	—	—
C2 輸出関連	同上	M	L	△
C3 物流関連	同上	—	—	—
L. 法務リスク				
L1 法令順守	訴訟、不正	H	H	×
L2 規定類	同上	H	H	×
L3 契約書類	同上	H	H	×
G. 行政リスク				
G1 許認可	業務停滞、不正	M	L	△
G2 その他		—	—	—
I. 知的財産リスク				
I1 特許・技術	秘密漏洩、不正	—	—	—
I2 営業秘密	同上	H	H	×

<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思われれます。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、原材料仕入ルートへのト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。

②イ社（製造業）

リスク評価項目	経営リスクの例	現 状		
		発生時の 影響度	発生の 可能性	内部統制 対応
O. 組織運営リスク				
01 運営全般	業務停滞、不正	M	M	△
02 中国パートナー	同上	L	L	○
03 IT 関連	業務停滞、情報漏洩	M	L	○
04 その他	盗難	M	H	×
E. 労務リスク				
E1 労務契約	訴訟	M	L	○
E2 離職問題	業務停滞	M	M	△
E3 労働争議	ストライキ	H	M	×
A. 会計財務リスク				
A1 現預金管理	不正（横領等）	M	L	△
A2 印章管理	不正（勝手な契約等）	H	L	△
A3 証憑管理	不正（書類偽造等）	H	L	△
A4 経費管理	不正（水増し請求等）	M	L	△
A5 売掛管理	不正、不良債権	M	M	△
A4 購買管理	不正、入荷遅れ	M	M	△
A7 棚卸資産管理	在庫の流出	H	L	△
A8 固定資産管理	固定資産の流出	H	L	△
T. 税務リスク				
T1 移転価格	不正（脱税等）、追徴	L	L	○
T2 増値税	同上	L	L	○
T3 企業所得税	同上	M	M	○
T4 個人所得税	同上	L	L	○
T5 ロイヤリティ	同上	L	L	○
C. 通関物流リスク				
C1 輸入関連	業務停滞、脱税、不正	L	L	○
C2 輸出関連	同上	—	—	—
C3 物流関連	同上	L	L	○
L. 法務リスク				
L1 法令順守	訴訟、不正	L	L	○
L2 規定類	同上	M	M	△
L3 契約書類	同上	L	L	○
G. 行政リスク				
G1 許認可	業務停滞、不正	L	L	○
G2 その他		—	—	—
I. 知的財産リスク				
I1 特許・技術	秘密漏洩、不正	M	M	△
I2 営業秘密	同上	L	L	○

<概要>

ア社の場合と異なり、経営者は中国での経験が豊富で、中国人の性格を良く理解した所謂‘老板方針’（*）の経営スタイルをとっています。以前はそれでうまく行っていたようですが、ここ数年で急激に成長して従業員の数も多くなり（300名を越えた）、トップの個人的な能力だけで管理する限界に達し、いろいろな問題が噴出し始めている事例といえます。

（*）「老板」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しますので、そうした経営管理手法を指して‘老板方式’と呼びます。

<組織運営リスク>

【運営全般】

複数の日本人管理者がいるので、今のところ大きな問題は発生してないようですが、明確な職務権限規定や職務分掌表はありません。

【その他】

監視カメラが20台ほど設置されているにもかかわらず、かなりの頻度で製品や事務用品の盗難が発生していますが、その原因がしっかり究明されていない状況。また、正門の警備員（地元の公安から紹介された会社へ委託）による入出場車両の検査も形式的です。

<労務リスク>

【離職問題】

ワーカーレベルの離職率がやや高いようですが、工場の稼働には問題のない範囲内に収まっています。

【労働争議】

過去に小規模なストライキが幾度か発生しています。その時はいずれも労働者側の要望を呑む形で解決しているため、今後もなにか不満があればストライキを起こすリスクが高いと考えられます。

<会計財務リスク>

【印章管理】

現状「印章保管規定」はありませんが、実態として特に問題はない模様です。

【証憑管理】

「文章管理規定」がありません。また、重要書類の判断基準が不明確です。

【経費管理】

最も不正が発生しやすい出張に関する「出張旅費規定」が作成されたばかりとのことで、適用の効果は徐々に出ているようです。

【売掛管理】

与信管理規定がない状況です。昨年不良債権が発生しています。将来的に中国企業に対する掛売りの増加が予想される中、早期に整備をされた方が好ましいと思われま

【購買管理】

「購買管理規定」の作成がなされていません。今は日系メインなので問題はないようですが、現地調達を進める場合は統制環境の整備が必要となります。

【棚卸資産】

自社倉庫の運営に関する社内手続きを決めた規定がないようです。現状、在庫の数値が不明な部分があります。在庫の受け払いに問題がありますので、統制（規定）の整備が重要かと思われま

【固定資産】

少額資産の管理（携帯電話の個人名義への変更、パソコンの私用などへの対策）が十分出来ていないようです。パソコンの盗難も多くあるようです。

<税務リスク>

【企業所得税】

一部の経費項目が、税務署から経費と認められない可能性があり、その場合は追徴されるリスクがあります。税務処理上で判断に迷うようなケースは、勝手に判断せず、信頼のおける会計・税理士事務所に相談して実施することが肝要です。

<通関物流リスク>

特に問題点は見られません。（原材料の輸出入と物流はほとんど商社経由なので、この分野でこれまで大きなトラブルが発生したことはないとのこと。）

<法務リスク>

【規定類】

複数の日本人管理者が重要部門を押さえているので、今のところ大きな問題は発生していないようですが、職務権限規定、印章管理規定、文書管理規定、購買規定などの重要な規定類がない点が問題です。

<行政リスク>

特に問題点は見られません。

<知的財産リスク>

【特許・技術】

重要文書の基準、文書のセンターファイル化（重要な文書の集中管理）が出来ていないようです。

③ウ社（販売業）

リスク評価項目	経営リスクの例	現 状		
		発生時の 影響度	発生の 可能性	内部統制 対応
O. 組織運営リスク				
01 運営全般	業務停滞、不正	H	H	×
02 中国パートナー	同上	—	—	—
03 IT 関連	業務停滞、情報漏洩	M	M	△
04 その他	盗難	M	M	△
E. 労務リスク				
E1 労務契約	訴訟	M	H	△
E2 離職問題	業務停滞	M	M	△
E3 労働争議	ストライキ	M	M	△
A. 会計財務リスク				
A1 現預金管理	不正（横領等）	M	M	○
A2 印章管理	不正（勝手な契約等）	H	H	×
A3 証憑管理	不正（書類偽造等）	M	M	△
A4 経費管理	不正（水増し請求等）	M	H	×
A5 売掛管理	不正、不良債権	H	M	△
A4 購買管理	不正、入荷遅れ	H	H	×
A7 棚卸資産管理	在庫の流出	H	H	×
A8 固定資産管理	固定資産の流出	L	L	△
T. 税務リスク				
T1 移転価格	不正（脱税等）、追徴	—	—	—
T2 増値税	同上	M	M	△
T3 企業所得税	同上	M	M	○
T4 個人所得税	同上	L	L	○
T5 ロイヤリティ	同上	—	—	—
C. 通関物流リスク				
C1 輸入関連	業務停滞、脱税、不正	M	M	△
C2 輸出関連	同上	L	M	△
C3 物流関連	同上	H	H	×
L. 法務リスク				
L1 法令順守	訴訟、不正	M	L	△
L2 規定類	同上	H	H	×
L3 契約書類	同上	M	H	×
G. 行政リスク				
G1 許認可	業務停滞、不正	H	M	△
G2 その他		—	—	—
I. 知的財産リスク				
I1 特許・技術	秘密漏洩、不正	—	—	—
I2 営業秘密	同上	M	H	×

<概要>

やはり組織運営に根本的な問題点のある事例です。ア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

【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】

IC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。

④エ社（サービス業）

リスク評価項目	経営リスクの例	現 状		
		発生時の 影響度	発生の 可能性	内部統制 対応
O. 組織運営リスク				
01 運営全般	業務停滞、不正	H	H	×
02 中国パートナー	同上	H	H	×
03 IT 関連	業務停滞、情報漏洩	L	L	○
04 その他	盗難	L	M	△
E. 労務リスク				
E1 労務契約	訴訟	M	M	△
E2 離職問題	業務停滞	H	H	×
E3 労働争議	ストライキ	M	M	△
A. 会計財務リスク				
A1 現預金管理	不正（横領等）	M	L	△
A2 印章管理	不正（勝手な契約等）	M	M	△
A3 証憑管理	不正（書類偽造等）	M	M	△
A4 経費管理	不正（水増し請求等）	H	H	×
A5 売掛管理	不正、不良債権	L	L	△
A4 購買管理	不正、入荷遅れ	M	H	×
A7 棚卸資産管理	在庫の流出	—	—	—
A8 固定資産管理	固定資産の流出	L	L	△
T. 税務リスク				
T1 移転価格	不正（脱税等）、追徴	—	—	—
T2 増値税	同上	L	L	○
T3 企業所得税	同上	H	H	×
T4 個人所得税	同上	M	M	△
T5 ロイヤリティ	同上	—	—	—
C. 通関物流リスク				
C1 輸入関連	業務停滞、脱税、不正	H	H	×
C2 輸出関連	同上	H	H	×
C3 物流関連	同上	H	H	×
L. 法務リスク				
L1 法令順守	訴訟、不正	M	M	△
L2 規定類	同上	M	H	×
L3 契約書類	同上	M	M	△
G. 行政リスク				
G1 許認可	業務停滞、不正	H	M	△
G2 その他		—	—	—
I. 知的財産リスク				
I1 特許・技術	秘密漏洩、不正	—	—	—
I2 営業秘密	同上	M	H	×

＜概要＞

当事例は、主として日本側が派遣した幹部社員の資質に起因して、経営が混乱したケースで、前述のア社やウ社に見られるような中国人従業員による不正はほとんど見られません。

なお、この会社については、本社から現地の経営改善のために派遣されている経営企画部の担当者に話を伺いました。

＜組織運営リスク＞

【運営全般】

中国各地で10年近く勤務して中国人スタッフ、顧客双方から信頼の厚かった日本人責任者が帰任した後、中国事情に疎く、経営管理の経験が浅い日本人が着任。その結果、社員の営業能力の低下、無責任な雰囲気蔓延などの問題が噴き出し、顧客がどんどん離れて行き、赤字が広がっていったとのこと。現在、本社を含めて対応を検討中とのことですが、基本的には中国の文化、風習を理解して中国人の気持ちを掴む資質のある日本人を総経理に据えることが重要と思われます。

【中国パートナー】

下請けで使っている中国ローカル企業からの見積りが、相場よりかなり割高と思われます。また、顧客のクレーム報告などを読むと、その作業水準も高いとはいえません。これに対して「日本人の担当駐在員は問題があるにも関わらず自分の知り合いの下請けしか使わない」として、中国の合弁パートナーからは反発が出ているようです。

＜労務リスク＞

【労務契約】【離職問題】

上述のような社内の雰囲気を反映してか、労働契約法の実施前から、多くの中国人社員が辞職の意思を表明し、最終的に複数の営業、運輸部門の中国人幹部が契約を更新せず、会社を去った（彼らのつながりで獲得した多くの顧客とともに）とのこと。また、営業担当者にも、出張時を除いて午後5時半までに必ず事務所に戻るようにというルールを導入し、それ以降に社外で仕事をしていても残業時間に計上していません。すなわち、夜間の残業は認めないという制度を採っています。その結果、顧客接待等の営業業務に影響を与え、本来は必要な残業も出来なくなっている可能性があります。優秀な営業マンが定着せず、新たに採用しても試用期間満了時に正式契約を締結する希望者が少ないのは、この点にも問題があると思われます。

＜会計財務リスク＞

顧客等への接待を中心とする経費管理で問題が発生しています。一方、他社の事例で問題の多い売掛、棚卸資産、固定資産等の分野では大きな問題はみられませんでした。ただし、それも内部統制がしっかりしているからというわけではなく、業態（サービス業）ゆえにそうした分野でのモノやお金の動きが少ないという理由によると思われます。

【経費管理】

上記の問題のある日本人総経理の着任後、新たにある都市の拠点を設ける準備を始めていますが、それに関する経費管理が非常に大雑把で通常では考えられない金額が計上されています。

【購買管理】

先にも述べましたが、下請けで使っている中国ローカル企業からの見積りが相場よりもかなり割高と思われます。中には、顧客への請求金額以上に中国下請けへの支払い金額が多く、逆ザヤになっているケースも散見されます。場合によっては癒着等の可能性も考えられますので、精査が必要と思われます。

＜税務リスク＞

【企業所得税】

不適切な経費計上が多く、昨年の税務調査では相当部分が経費として認められず、税務局より企業管理整頓の命令を受け、企業所得税を追徴されたとのこと。しかし、その後も経費管理ルールは明確化されておらず、同様の問題が発生する可能性が危惧されます。

＜通関物流リスク＞

この会社は日系企業に対する輸出入関連サービスを主要業務の一つとしています。そのため、上述の組織運営上の問題点の多くが、この部分にも反映しています。

【輸入関連】【輸出関連】

輸出入業務に関して顧客からのクレーム頻度が多く、その内容を見ると、使っている中国ローカル企業の能力、及びそれをコントロールすべき自社内の管理能力の両方に問題があると思われます。

【物流関連】

下請けの中国ローカルの運送・倉庫会社の業務レベルに比べて、その委託費用が高すぎると考えられます。

<法務リスク>

【規定類】

基本的な組織運営や会計財務の面で、重要な規定類が未整備の状態です。それらを整備した上で、まずは日本人管理者層がそうしたルールを率先して守ることが大切と思われます。

<行政リスク>

【許認可】

輸出入関連サービス業務は、最近になって対外開放された分野です。従って、上述のような混乱した経営を続けて問題が大きくなると、営業許可そのものが取り消されるリスクもないとはいえません。現時点では特にそうした動きはないようですが、要注意です。

<知的財産リスク>

【営業秘密】

顧客に関する契約価格等の情報が、下請けで使っている中国ローカル業者、あるいは退職した中国人幹部社員を通じて、競争他社に漏れる可能性が高い状況です。

(3) リスクマネジメントに成功している例 (4 事例)

①オ社 (製造業)

リスク評価項目	経営リスクの例	現 状		
		発生時の 影響度	発生の 可能性	内部統制 対応
O. 組織運営リスク				
01 運営全般	業務停滞、不正	H	L	○
02 中国パートナー	同上	—	—	—
03 IT 関連	業務停滞、情報漏洩	L	L	○
04 その他	盗難	M	L	○
E. 労務リスク				
E1 労務契約	訴訟	M	L	○
E2 離職問題	業務停滞	H	L	△
E3 労働争議	ストライキ	M	L	○
A. 会計財務リスク				
A1 現預金管理	不正 (横領等)	L	L	○
A2 印章管理	不正 (勝手な契約等)	M	L	○
A3 証憑管理	不正 (書類偽造等)	M	M	△
A4 経費管理	不正 (水増し請求等)	L	L	○
A5 売掛管理	不正、不良債権	L	L	○
A4 購買管理	不正、入荷遅れ	M	M	△
A7 棚卸資産管理	在庫の流出	M	M	△
A8 固定資産管理	固定資産の流出	L	L	○
T. 税務リスク				
T1 移転価格	不正 (脱税等)、追徴	M	M	△
T2 増値税	同上	L	L	○
T3 企業所得税	同上	M	M	△
T4 個人所得税	同上	L	L	○
T5 ロイヤリティ	同上	L	L	○
C. 通関物流リスク				
C1 輸入関連	業務停滞、脱税、不正	M	M	△
C2 輸出関連	同上	M	M	△
C3 物流関連	同上	M	M	△
L. 法務リスク				
L1 法令順守	訴訟、不正	L	L	○
L2 規定類	同上	M	M	△
L3 契約書類	同上	M	M	△
G. 行政リスク				
G1 許認可	業務停滞、不正	L	L	○
G2 その他		—	—	—
I. 知的財産リスク				
I1 特許・技術	秘密漏洩、不正	L	L	○
I2 営業秘密	同上	M	M	△

<概要>

製造業で、従業員規模もほぼ同じ(2)―①(ア社)が直面している問題点にうまく対応している事例です。(比較的な小規模な組立・加工工場で、中国人労働者は数百人規模。)

<組織運営リスク>

日本の本社には、中国での経営を任せられる人材がいなかったため、昔から親密な関係にある台湾の取引先から、中国事情に詳しいベテランを総経理として迎えたとのこと。その人物が自らの右腕となる財務部長(台湾人)とともに現地法人の立ち上げ段階から関わり、経営全般を上手くコントロールしています。

【運営全般】

重要事項の最終決裁や出金承認など企業経営上の重要なポイントは、すべて総経理と右腕となる財務部長に権限を集中し、不正などに対する牽制を行っています。これは中国でいうところの‘老板方式’の典型です。ただし、現地の総経理に権限を集中して管理するのは良いのですが、それに対して本社が牽制機能を持たない点がリスクと考えられます。現時点では、本社社長と現地総経理の間に仕事を通じて培った長年の信頼関係があり、また経営が順調なので問題ありませんが、今後世代交代が進んで行くことを考えると、本社によるチェック機能の整備は不可欠だと思われます。また、将来的に会社規模が拡大した場合には、‘老板方式’だけに頼った経営管理は限界に達しますので、今の段階から組織的な経営管理手法を整備して行くことが望ましいと思われます。

<労務リスク>

これまでいろいろな労務問題はあったようですが、上述の‘老板方式’によって、訴訟等に至ることなく、火種が小さいうちに解決しています。ただし、以下の点については改善が望ましいと思われます。

【労務契約】

労働契約法の導入によってこれまで以上に労働者の権利意識が高まりつつある中、台湾人の総経理と総務部長が労働契約法の意義、就業規則の重要性を十分認識されていないことが懸念されます。

【離職問題】

中間管理職クラスの離職率が高い点が気になります。特に営業や会計実務の中心になっている主任クラスの中国人が辞めた場合には、経営管理がかなり難しくなると危惧されます。

ので、ここを上手く引きとめる工夫が必要です。

<会計財務リスク>

この分野も、‘老板方式’によってすべての入出金の承認と決済を総経理と総務部長の2名で集中的に行っており、中国人社員による不正、着服の形跡は認められません。

【売掛管理】 【購買管理】

販売先は日本の親会社のみなので、売掛管理は問題ありません。一方、原材料の仕入先(中国企業)に対する事前の信用調査の仕組みがありません。総経理と財務部長がいろいろなルートで情報を収集し、直接相手に会って値決めなど行っているとのこと。

<税務リスク>

【移転価格】

日本本社との取引が100%ですが、その取引価格の合理性を客観的に証明できる資料がありません。

<通関物流リスク>

総経理と財務部長が対外的な契約や政府関連機関との付き合いを上手く実施しているため、特に問題点は見当たりません。加工貿易による保税品を取り扱っていますが、担当者によって実務マニュアルも整備され、スムーズに業務が実施されています。

<法務リスク>

前述の労働契約法に関する対応を除くと、法務リスクには非常によく対応されています。敢えて指摘するならば、台湾人総経理の個人的な資質に頼った経営ゆえに規定類の整備が進んでいません。将来的に会社が成長したときの組織的な管理を可能とするためにも、基本的なものについては整備することが望ましいと思われます。

なお、現在一部作成されている規定類も、日本語訳がないため、台湾人管理者と日本からの出向者との意思疎通に欠ける可能性もありますので、上記の規定類の整備と合わせて、日本語版も作成するべきと思われます。

【契約書類】

仕入先の一部との間で、正式な契約書が締結されていません。契約書の締結は対外的なリスク対応の基本となりますので、既存取引先を含めた文書化の徹底が必要と考えられます。

<行政リスク>

総経理は台湾人人脈も活用して、地区の行政各部門と緊密な関係を築いています。行政府とのパイプを太くすることは、中国での経営上とても重要なことですので、次のステップとしては、こうした行政府とのパイプを社内でよりオープン化し、日本人を含めた幹部間で情報を共有化することが望まれます。

<知的財産リスク>

【営業秘密】

パソコンは会社からの貸与品で、これらパソコンについてインターネット接続可能なものは限定するなど、基本的な情報管理はなされています。

②カ社（製造業）

リスク評価項目	経営リスクの例	現 状		
		発生時の 影響度	発生の 可能性	内部統制 対応
O. 組織運営リスク				
01 運営全般	業務停滞、不正	H	L	○
02 中国パートナー	同上	H	M	△
03 IT 関連	業務停滞、情報漏洩	L	L	○
04 その他	盗難	M	M	△
E. 労務リスク				
E1 労務契約	訴訟	M	L	○
E2 離職問題	業務停滞	M	L	△
E3 労働争議	ストライキ	M	L	△
A. 会計財務リスク				
A1 現預金管理	不正（横領等）	L	L	○
A2 印章管理	不正（勝手な契約等）	M	M	△
A3 証憑管理	不正（書類偽造等）	L	L	○
A4 経費管理	不正（水増し請求等）	L	L	○
A5 売掛管理	不正、不良債権	M	L	○
A4 購買管理	不正、入荷遅れ	M	M	△
A7 棚卸資産管理	在庫の流出	L	L	○
A8 固定資産管理	固定資産の流出	L	L	○
T. 税務リスク				
T1 移転価格	不正（脱税等）、追徴	L	L	○
T2 増値税	同上	L	L	○
T3 企業所得税	同上	L	L	○
T4 個人所得税	同上	L	L	○
T5 ロイヤリティ	同上	L	L	○
C. 通関物流リスク				
C1 輸入関連	業務停滞、脱税、不正	—	—	—
C2 輸出関連	同上	L	L	○
C3 物流関連	同上	L	L	○
L. 法務リスク				
L1 法令順守	訴訟、不正	L	L	○
L2 規定類	同上	M	M	△
L3 契約書類	同上	L	L	○
G. 行政リスク				
G1 許認可	業務停滞、不正	L	L	○
G2 その他		—	—	—
I. 知的財産リスク				
I1 特許・技術	秘密漏洩、不正	L	L	○
I2 営業秘密	同上	M	M	△

<概要>

中小企業としては現地従業員数が多い（300名以上）にも関わらず、(2)－②（イ社）が直面している問題点にうまく対応できている事例です。すなわち、従業員数が‘老板方式’で管理できる範囲を越えた場合に参考になるケースとして取り上げました。

<組織運営リスク>

【運営全般】

中国との合弁。日本側が全体の人事権と大きなお金の流れを押えた上で（日本からの派遣社員は総経理と経理部門の責任者など数名）、工場の日常的な運営を中方パートナーが行う形を採り、全体としてよく管理されています。ただし、一部の資金提供に董事会の承認が得られておらず、また、中方パートナーから賃借している建物などの賃借料の決定経過も不透明で、確認が必要と思われます。

【その他】

約100箇所に監視カメラを設置し、モノの盗難や管理事務所からの重要書類の無断持ち出しなどに対応しています。カメラ設置以前には多発していた盗難や営業秘密の漏えいがほとんど見られなくなったとのこと。

<労務リスク>

地元政府との強いパイプをもつ中方パートナーを窓口として労務対応を実施しているため、これまで大きな問題は発生していないとのこと。また、労働契約法への対応も忠実に実施されています。ただし、中方パートナーに頼った労務管理であるため、万が一その関係が悪化すると、現場を巻き込んだ労務問題（労働争議など）が発生するリスクは残ります。したがって、中方との良好な関係維持がこれからも欠かせません。

<会計財務リスク>

以下の通り、一部問題点は見られますが、日系の現地会計事務所を顧問として会計管理を実施しており、ほぼ問題はないと思われます。

【現預金管理】

月2回の実査を実施。

【印章管理】

契約締結時に必要な「合同印（契約印）」が管理されていない状況です。

【経費管理】

ガソリン代の上限を決めるなどの対策を実施済み。

【売掛管理】

与信管理規定が整備されています。過去不良債権があったようですが、現在は与信管理を確実に実施しています。

【購買管理】

購買管理規定が整備されています。

【棚卸資産】

棚卸実施要領は整備されています。実際の倉庫も棚札で管理されており、問題ありません。

<税務リスク>

日系の現地会計事務所（日本語に堪能な税務担当者がいる）を顧問として税務管理を実施しており、特に問題は見られません。

<通関物流リスク>

日本の親会社への輸出のみであるため、輸入関連業務はなく、輸出業務も単純で、この分野で不正等の発生するリスクは低いと思われます。

<法務リスク>

特に問題は見られません。

<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】

中方パートナーから派遣されている社員の一部で、パソコンが私物化されているようです。

③キ社（販売業）

リスク評価項目	経営リスクの例	現 状		
		発生時の 影響度	発生の 可能性	内部統制 対応
O. 組織運営リスク				
01 運営全般	業務停滞、不正	H	L	○
02 中国パートナー	同上	—	—	—
03 IT 関連	業務停滞、情報漏洩	L	L	○
04 その他	盗難	L	L	○
E. 労務リスク				
E1 労務契約	訴訟	M	L	○
E2 離職問題	業務停滞	M	L	○
E3 労働争議	ストライキ	M	L	○
A. 会計財務リスク				
A1 現預金管理	不正（横領等）	L	L	○
A2 印章管理	不正（勝手な契約等）	M	L	△
A3 証憑管理	不正（書類偽造等）	M	L	○
A4 経費管理	不正（水増し請求等）	L	L	○
A5 売掛管理	不正、不良債権	H	M	△
A4 購買管理	不正、入荷遅れ	H	M	△
A7 棚卸資産管理	在庫の流出	M	L	○
A8 固定資産管理	固定資産の流出	L	L	○
T. 税務リスク				
T1 移転価格	不正（脱税等）、追徴	L	L	○
T2 増値税	同上	L	L	○
T3 企業所得税	同上	L	L	○
T4 個人所得税	同上	L	L	○
T5 ロイヤリティ	同上	—	—	—
C. 通関物流リスク				
C1 輸入関連	業務停滞、脱税、不正	M	L	○
C2 輸出関連	同上	M	L	○
C3 物流関連	同上	M	M	△
L. 法務リスク				
L1 法令順守	訴訟、不正	L	L	○
L2 規定類	同上	M	M	△
L3 契約書類	同上	M	L	○
G. 行政リスク				
G1 許認可	業務停滞、不正	L	L	○
G2 その他		—	—	—
I. 知的財産リスク				
I1 特許・技術	秘密漏洩、不正	—	—	—
I2 営業秘密	同上	M	M	△

<概要>

(2)－③ (ウ社) の対照事例です。(いずれも販売業で、従業員は 50 名前後。)

(3)－① (オ社) 場合は製造業でしたが、販売業でも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。ちなみに、(3)－① (オ社) の場合はこのトップ 2 人がいずれも台湾人でした。

‘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、(3)－① (オ社) のケースに比べると組織的な管理体制が整備されています。

<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)ー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。

④ク社（販売業）

リスク評価項目	経営リスクの例	現 状		
		発生時の 影響度	発生の 可能性	内部統制 対応
O. 組織運営リスク				
01 運営全般	業務停滞、不正	H	L	○
02 中国パートナー	同上	—	—	—
03 IT 関連	業務停滞、情報漏洩	L	L	○
04 その他	盗難	L	L	○
E. 労務リスク				
E1 労務契約	訴訟	M	M	△
E2 離職問題	業務停滞	M	L	○
E3 労働争議	ストライキ	M	L	○
A. 会計財務リスク				
A1 現預金管理	不正（横領等）	L	L	○
A2 印章管理	不正（勝手な契約等）	M	L	○
A3 証憑管理	不正（書類偽造等）	M	L	○
A4 経費管理	不正（水増し請求等）	L	L	○
A5 売掛管理	不正、不良債権	H	L	○
A4 購買管理	不正、入荷遅れ	H	L	○
A7 棚卸資産管理	在庫の流出	M	L	○
A8 固定資産管理	固定資産の流出	L	L	○
T. 税務リスク				
T1 移転価格	不正（脱税等）、追徴	L	L	○
T2 増値税	同上	L	L	○
T3 企業所得税	同上	L	L	○
T4 個人所得税	同上	L	L	○
T5 ロイヤリティ	同上	—	—	—
C. 通関物流リスク				
C1 輸入関連	業務停滞、脱税、不正	M	L	○
C2 輸出関連	同上	M	L	○
C3 物流関連	同上	M	L	○
L. 法務リスク				
L1 法令順守	訴訟、不正	L	L	○
L2 規定類	同上	M	M	△
L3 契約書類	同上	M	L	○
G. 行政リスク				
G1 許認可	業務停滞、不正	L	L	○
G2 その他		—	—	—
I. 知的財産リスク				
I1 特許・技術	秘密漏洩、不正	—	—	—
I2 営業秘密	同上	M	L	○

<概要>

(3)－③ (キ社) 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、総経理が(3)－① (オ社) では台湾人、(3)－③ (キ社) では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、当社 (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 (総経理) 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。

<税務リスク>、<通関物流リスク>、<知的財産リスク>、<行政リスク>

特に問題は見られません。

第2章 世界的金融危機に伴う実態経済悪化の影響調査

1. 調査の目的と概要

(1) 目的

2008年秋以降の世界的金融危機に伴う実態経済の悪化は、経営基盤の弱い中小企業に大きな衝撃を与えており、その影響は中国に進出した中小企業の子会社にも及んでいます。その実態を把握して本調査研究の内容に反映させるために、輸出不振の影響が最も大きい中国南部、および日系企業の進出の中心である上海周辺において、日系中小企業に対する追加ヒアリング調査を実施しました。なお、中国固有の金融制度や金融引き締め政策に起因する現地での資金繰りへの影響に関しては、日系の金融機関および監査法人等に対してもヒアリングを実施しています。(広東省：企業4社、上海地区：3社)

(2) 日程

実施日：2009年1月12日(月)～14日(水)

(3) ヒアリング相手先

・A社(監査法人、広東省・深圳市)

日系大手監査法人のパートナー事務所。広東省を中心に300社以上の現地日系企業とのネットワークを持ち、華南地域におけるビジネスと日系企業の状況に詳しい。

・B社(製造業、広東省・深圳市)

各種電子機器の部品メーカー。日系香港現地法人の来料加工工場と独資会社(同現法100%出資)を併設する形。ヒアリング相手(総経理)は、華南でのビジネス歴20年を超えるベテランで、中国における日系中小企業の実態を熟知。

・C社(製造業、広東省・東莞市)

時計や精密機器のメーカー。日系香港現地法人の来料加工工場。ヒアリング相手(董事)はかつて日本の金融機関で中小企業相手の営業を10年以上担当した経験もあり、日本と中国双方の経営の実情や違いに通暁している。

・ **D社（製造業、広東省・広州市）**

自動車部品メーカー。日系 100%独資。自動車関連という性質上、本社の規模そのものは中小企業とは言えないが、組織管理の内容は中小企業的。主として、自動車の減産による経営への影響等についてヒアリング実施。

・ **E社（製造業、江蘇省）**

カー用品・アクセサリ類のメーカー。日系 100%独資。日本の本社は製造施設を持たず、完全子会社である本工場、および他社の中国工場から輸入・販売している。本工場の販売先は 95%が日本本社向け。中国国内販売も徐々に開拓を始めたところ。

・ **F社（金融業、上海市）**

日系都市銀行の上海事務所。主として、中国（主に華東地域）に進出した中堅・中小企業の現地法人や本社への情報提供、経営相談を行っている。ヒアリング相手（所長）は、中国駐在歴が長く、日系中小企業と幅広いネットワークをもつ。

・ **G社（卸売業、上海市）**

自動制御機器等を扱う卸売会社（「8号令企業」）。日系 100%独資。中国内での販売のみ（現地の日系企業と中国系企業で同じ程度の販売比率）。総経理に対して、今回の金融危機の中国国内販売への影響を中心にヒアリング。

（4）ヒアリング結果のまとめ

①世界的金融危機以降に特にリスクの高まった経営課題

今回ヒアリングした製造 4 社、卸売 1 社からは、金融危機以降に特にリスクの高まった経営課題として、主として次の 5 項目が挙げられました。なお、これらの項目は、多くの日系中小企業とパイプをもつ日系の監査法人（深圳）及び金融機関（上海）からのヒアリングの結果ともほぼ符合しています。

- (a) 注文の激減による減産、売上減
- (b) 売掛金回収の遅れ、不良債権化
- (c) 資金繰り難
- (d) 労務問題（賃金カット、人員削減など）
- (e) 中国現地仕入先からの納品遅延、途絶

(a) 注文の激減による減産、売上減

すべてのヒアリング先が共通して、最大の問題点として挙げました。昨年11月以降、影響の比較的少ないところでも2~3割、多いところでは5割以上の減産や売上減の傾向が続いているとのことです。予期した通り、特に欧米向け製品の加工を主とする華南の工場に於いて影響が大きい模様です。

(b) 売掛金回収の遅れ、不良債権化

今回のヒアリング先は、いずれも中国現地企業向けの直接販売は少ないので、金額的な影響は今のところさほど大きくない様子でした。ただし、日系企業でも現地では資金繰りが厳しくなっている取引先が多く、安心はできない、という声が多く聞かれました。また、日系企業といえども、中小では現地の経理担当者が中国人や台湾人である場合も多く、平気で支払いを遅らせてくる傾向があるとのことです。

(c) 資金繰り難

(a)や(b)の結果として、この点に大きな不安を抱いているとのコメントが多く寄せられました。中国では直接・間接金融を初めとする金融機能が不十分な上に、昨年半ばにホットマネーの流入防止を目的として制定された規制がまだ完全に撤廃されておらず、日系の現地中小企業は、中国、日系いずれの金融機関からも融資を受けるのが極めて困難な状況にあることが明らかとなりました。

今回ヒアリングに応じてくれた先は、これまでの内部留保や、金融危機前に実施した増資によって今すぐに資金がショートするという状況ではありませんでしたが、他の日系中小企業では、操業停止や縮小など深刻な事態に直面しているケースも多い模様です。

(d) 労務問題（賃金カット、人員削減など）

上記の問題の結果として、ヒアリングした5社（メーカー4、卸売1）すべてに於いて、残業カット（実質的な賃金カット）が実施されていました。その結果、工場のワーカー層では、春節休みが近いこともあって、自主的に退職するケースも多いようです。また、華南地方全般の動きとして、今年度は12月末くらいから、春節にからめて早目に農民工を帰郷させる企業が多いとのことでした。

ただし、今後も現在の経済状態が続くと、特に給与水準の高い長期雇用者（事務職を含む）の本格的な賃金カットや解雇に踏み込まざるを得ないとの意見も聞かれました。一方、各地

の政府からは、労働紛争を生む解雇は避けて、雇用維持、または経済補償金の積み増しによる自主退職を進めるよう指導が強まっている模様です。これにどのように対処してゆくべきか、悩んでいる日系企業が多い実態が明らかとなりました。

(e) 中国現地仕入先からの納品遅延、途絶

コスト削減のために現地調達を進めた部品等に関して、仕入先が経営難に陥った結果、納品遅延や途絶が発生するケースも増えているという話もありました。これが深刻化すると、現地調達化を進めた日系企業は、大企業も含めて供給上の大きなリスクに直面する可能性があります。

上記以外では、金融危機が引き金となった円高によって、日本から購入している部品・材料費が値上がりし、大幅なコスト増に苦しんでいるという企業もありました。該社の場合、為替動向に左右されないように現地調達化を進めたいが、品質面から難しいとのことでした。また、華南では、ヒアリング先の多くが失業者の増加による治安の悪化傾向を指摘しています。広州の日本領事館からも夜間の外出を控えるよう注意が出されているとのことでした。

一方、金融危機のポジティブな影響として、

- 周辺工場の廃業が増えたことで、停電がなくなった。
- 買い手市場になって、ワーカーの確保が容易になった。
- 金融危機による撤退の可能性を交渉の切り札として、地方政府に支払う管理費などを減額することに成功した。

などといった前向きな回答も聞かれました。

②上記の経営課題に対して実施している対応策

上記の経営課題に対しては、主として次のような対応策が採られていました。

- (a) 中国人ワーカーの賃金カットや人員削減**
- (b) 日本人の現地派遣に係るコスト削減**
- (c) 増資等による資金繰りの確保**

(a) 中国人ワーカーの賃金カットや人員削減

ヒアリング先すべてにおいて、残業禁止（実質的な賃金カット）が実施されていました。しかし、人員削減については、景気回復後の採用難を考慮し、実施しないというところもありました（従業員数も少なく、低賃金であるため、解雇しても効果的なコストダウンにつながらないとのこと）。

(b) 日本人の現地派遣に係るコスト削減

コスト削減策として、日本人駐在員数の削減や駐在コスト削減（例：住居を香港から深圳に移す、駐在から出張派遣に切り替える）などを実施するケースも増えているようです。駐在から出張に切り替えた場合、年間約 1,000 万円のコストダウンが図れるという企業もありました。

(c) 増資等による資金繰りの確保

上記のような対策を採るにしても、今回の経済危機が長期化した場合には資金繰りの悪化は避けられません。そのため、現時点でもっとも現実的な方法として、日本本社からの増資を検討中、もしくは実施済みという企業が多いようです。また、華南では、香港経由での資金繰りが容易な来料加工工場に人員や生産をシフトするというケースも見られました。

③今後の日系中小企業の生き残り戦略・新規参入戦略

世界的金融危機の影響への対応を含めた今後の生き残りや新規参入の戦略の重要ポイントとして、主に次の3項目が挙げられました。

(a) 中国国内販売の強化

(b) 高付加価値企業化

(c) 現地管理者の経営者マインドの涵養

(a) 中国国内販売

金融危機の影響で輸出型企業は大打撃を受けていますが、中国国内での販売については、景気が後退しているものの、まだまだ魅力があると認識している経営者が多かったのが特徴です。例えば、自動車業界においては、2桁成長が1桁成長へと鈍化しただけであって、現在でもネジなどの日系中小部品メーカーが、地方政府が自動車産業育成を目的に整備した工業開発区に新たに進出するケースがみられるとのことでした。

また、中国国内販売を強化するための準備期間として位置づけ、ISO 取得等を通じた社内組織体制の整備や、中国人スタッフの育成に力を注いでいるヒアリング先も複数ありました。現在は買い手市場で、いい人材を雇用できる機会と認識している経営者も多いようです。

(b) 高付加価値企業化

年々、労務費が上昇し、低付加価値企業（軽工業）には厳しい状況となっています。また、中国政府が外資なら高付加価値企業のみを選択する傾向にあり、特に広東省では、低付加価値企業は奥地へ移転させ、高付加価値企業やサービス業を積極的に誘致しようとする傾向が強まっているとのこと。外資への優遇策も少なくなっています。これに対し、来料加工形態を採っている工場も含めて、単なる組立生産だけではなく、商品開発、設計開発が可能な拠点として、高付加価値化を図ろうとする傾向がみられました。

(c) 現地管理者の経営者マインドの涵養

中国での企業経営は日本と異なる慣習が多く、派遣される日本人管理者は単に本社の意向で動くのではなく、経営者マインドをもって管理運営しなければうまくいきません。また、日本の本社は中国現地の状況を理解しきれていないところも多く、本社に状況を理解してもらうことに苦労するとの声も聞かれました。中国事業の成功・生き残りは、こうした経営者マインドをもった人材が育成できるか否かにかかっているとする意見が多かったのが印象的です。

④政府関係機関への要望点

以上のような状況の中で、日本の政府関係機関に対して要望する点について聞いたところ、ヒアリング先からは、以下のような要望が寄せられました。

- (a) 現地中小企業の資金調達を円滑化するための金融施策**
- (b) 中国固有の制度や政策に対する、政府レベルでの改善要請**
- (c) 課題解決に役立つ経営情報やノウハウを習得できる場や仕組みづくり**

(a) 現地中小企業の資金調達を円滑化するための金融施策

信用保証協会を通じた日本本社への融資（中国事業向けとして）の可能性について聞いたところ、ほとんどのヒアリング先から、それが実現すれば資金繰りの面で非常に助かる、との意見が寄せられました。ただし、その前提として、対象となる日系現地企業の経営内容を

客観的に評価できる仕組みが不可欠、との意見も出されました。

(b) 中国固有の制度や政策に対する、政府レベルでの改善要請

金融危機以前からの中国政府による金融引き締めやホットマネー流入防止策が、日系金融機関による日系中国企業向けの融資を困難にさせている原因の一つです。これに対して、金融関係者からは、特に外銀や本社からの借り入れの制約条件となっている「投注差」(*)規制の緩和・撤廃が望ましいとの意見が寄せられました。

(*) 投注差=総投資額-登録資本金(注冊資本)。この金額を上限として借入金額が規制されている。

(c) 課題解決に役立つ経営情報やノウハウを習得できる場や仕組みづくり

中小企業の場合、基本的な経営知識が十分でない状態で派遣されることが多い上に、本社からのメンタルなサポートもほとんど期待できない。こうした点を政策的にサポートする仕組みを望みたい、との声も聞かれました。

⑤現地ヒアリング調査所感

工業地域では、廃業した工場が多々見られ、荒んだ状況でしたが、繁華街では、春節前もあって買い物客でごった返しており、景気の悪さが感じられないくらいでした。ヒアリングでは、複数の経営者の方から、中国国内販売は増加傾向にあり、ビジネスチャンスは十分であると聞きましたが、それを実感しました。今回のヒアリング先は、金融危機の状況下でも比較的安定しているところが多かったのですが、それでも様々な苦勞をされており、「進出前にこうしておけば良かった」「日本本社との意思疎通が難しい」というような話も聞くことができました。

進出前の戦略策定への助言、現地担当者だけでなく、本社の社長などに対する現地情報提供など、公的機関による支援の重要性を改めて感じました。

2. 現地企業ヒアリング調査

(1) A社（監査法人、広東省深圳市）

①日程等

- ・日 時：2009年1月12日（月）
- ・相 手：ジャパンデスクマネージャー・A氏

②相手先の概要

<業務内容>

- ・日本の監査法人のパートナー（世界の4大会計事務所の一つ）の深圳事務所。スタッフは約500名で、うち中国の会計士資格所有者は数10名程度。中国に於いて世界的な会計事務所の就職人気は高く、中国全土の一流大学を卒業した優秀な若手社員が多い。
（*）同事務所は中国全体（香港含む）で約10,000名のスタッフを有し、ここ数年は毎年1,000人単位で大規模採用し（ただし退職者も300~400人/年程度）、中国シフトを本格化している。

～以下、A社ではなく、華南に進出した日系企業全般に関する話として～

③現在の経営上の課題

<世界的金融危機以降に特にリスクが高まった問題点>

- ・現在の経営環境の悪化は、各社の自助努力の範囲を越えている。昨秋以降、突然オーダーがストップして、在庫が大幅に積み上がっているという話をよく耳にする。実際に顧客先の工場を訪れてみると、それを実感することが多い。とにかく注文が来ないというのが各社に共通する最大の悩みと思われる。
- ・華南はもともと輸出型企業が多い地域なので、日本より早く今回の経済危機の影響を受けている。

④上記の課題に対して実施している対策（予定を含む）

- ・華南では、夜逃げの話はよく耳にするが、日系ではまだ聞いたことがない。ただ、撤退については日系でもボチボチ出始めている。ただし、日系企業の多くが（撤退ぎりぎりの）臨界点に近づいているというほどの切迫感はない。この点は日本における（中国事業に対する）悲観論との温度差を感じる。特に中国系企業はかなり楽観的である。

- ・日系では、工場のワーカー層を削減する動きは、まだあまり目立っていない。まずは残業カットでしのいでいるところが多いようだ。
 - ・経費削減の一環として、日本人駐在員数の絞り込みや、住居を香港から深圳に移す（*）動きが目立ち始めている。
- （*）深圳に工場をもつ日系企業では（特に家族帯同の場合）、日本人駐在員は安全で便利な香港に住み、そこから通勤するケースも多いとのこと。

⑤上記の対策を進める上での問題点、今後の見通し等

- ・日系企業で工場のワーカー層を削減する動きがまだ本格化していない背景には、人員削減を行った場合のレピュテーションリスク（*）と、当事者である日本人管理者に危害が及ぶリスクから、軽々しくは動けないとの判断もある。撤退や事業縮小を考えている場合でも、特に後者の理由から実行を躊躇している日系企業は多いと思われる。
- （*）中国人従業員の間で情報はすぐに流れるため、昨年まで慢性的に人員不足だった状態を考えると、景気回復後に再び増員しようとした際、人材が確保できなくなる点を危惧する企業が多い。

⑥上記の対策を進める上で日本の政府機関等へ望むこと

（特にコメントなし）

⑦その他

- ・春節前なのに例年ほど羅湖駅（深圳）が混雑していない。その理由の一つとして、12月頃から工場の操業を停止し、早めに農民工を帰省させる工場が多いことが考えられる。

(2) B社（製造業〈来料加工工場と独資工場の併設〉、広東省深圳市）

①日程等

- ・日 時：2009年1月12日（月）
- ・相 手：董事総経理・K氏

②相手先および地域の概要

<業務内容>

- ・工場は、日系の香港現法B社(1986年設立、資本金1,482万HK\$)の生産委託工場（来料加工工場）と、B社の100%出資による独資企業の工場を併設する形態をとり、それぞれが以下の品目を生産。部品や原材料の調達、および製品の輸出・販売、それに伴う資金調達や輸出入手続きなどの管理事務はB社が担っている。

生産委託工場（来料加工工場）

- ・業 種：製造業。地元行政区が設立した中国法人が所有する工場に対して、委託元のB社が生産機械と材料を提供し、加工した製品を引き取り、加工賃を支払う方式。
- ・製 品：紙幣カウンター、紙幣識別機、各種プリンター等のEMS製造受託（*）
（*）Electronics Manufacturing Serviceの略で、電子機器の受託生産を行うサービス
- ・従業員：約420名
- ・設 立：1989年（1999年に現地に移転）

独資企業の工場

- ・業 種：製造業。自ら材料を購入（輸入及び国内調達）し、かつ販売（輸出及び国内販売）する方式。実際は、いずれも親会社であるB社経由。
- ・製 品：各種制御機器、ポンプ類、成形部品類等のEMS製造受託（*）
（*）EMSの中で、設計は発注元が行い生産のみを受託するOEMに加えて、上流工程である設計行程も含めて受託するODM（Original Design Manufacturer）も一部実施。
- ・従業員：25名
- ・設 立：1997年（資本金：2,300万HK\$）

- ・B社の顧客の殆どは日系や欧米企業。中国の内販も一部ある。日本の本社からの仕事は売上上の10～15%程度で、それ以外はすべて現地（B社）が自ら営業開拓した顧客。主たる

販売先は 10 社程度で、それぞれ 10～15%程度のシェア。2002 年に K 氏が再赴任した当時は 1 社に 60～70%程度の販売が集中していた。ここへの納入が、ある時から急に 40%程度に減らされた経験から、リスク分散させる形に転換した。

- ・現在のビジネス形態は、生産委託工場（来料加工工場）は海外輸出向け、独資企業は中国内販専門とする方向で進めている。将来的には、独資企業に統一する方向。
- ・所在地である深圳市宝安区は、深圳市・日本商工会の所属企業（約 400 社）のうち約 3 分の 1（112 社）が集まり、とりわけ中小企業の進出が多い地域。そのうち約 4 割（45 社）が来料加工の工場で、残り 6 割が独資。独資も進料加工を主とする先が多く、この地域の日系企業の大半が海外向けの加工貿易に携わる工場とのこと。

<ヒアリング相手の職歴等>

- ・ K 総経理は上記 3 つの会社と工場のすべての責任者を兼任。華南でのビジネス歴 20 年を超えるベテランで、中国における日系中小企業の実態を熟知。深圳市日本商工会・宝安分科会の会長も務め、省や市の政府関係機関とも太い人脈を構築している。56 歳。

<本社情報>

- ・ 製造業、1939 年設立、東京都
- ・ 資本金：1 億円
- ・ 従業員：約 230 名（海外も含むグループ計では約 1,200 名）

③現在の経営上の課題

<世界的金融危機以降に特にリスクが高まった問題点>

- ・ 上期＝9 月決算までは好調だったが、昨年 10 月以降は 3 割程度生産が減少。今は特殊な受注があって一息ついているが、今後の生産計画がまったく立てられない状況。
- ・ 独資工場の方は小規模で、来料加工工場（*）を主とすることもあって、全体の資金繰りはまださほど厳しくないが、為替差損の拡大傾向により厳しくなっている。

（*）来料加工の場合、原材料の購入は委託元が実施し、給与等の支払いのベースとなるお金は委託元である顧客や香港の親会社から加工費として振り込まれる。

- ・（華南全般の話として）昨年 9 月までは、人員削減を行うのは軽工業や雑貨など単純組立型の会社が多かったが、その後は様々な業種に拡大。深圳市と東莞市を合わせると、閉鎖・夜逃げ・倒産・撤退・移転などで 7,000 社近くに上るというデータが以前公表されたが、休眠など入れると、実際には 1 万社は越えていると思われる。（不安を煽ることを

危惧してか、最近はこうしたデータが公表されなくなっている。)

- ・(当社工場のある)宝安区觀瀾鎮には、中国系を含めて従業員 300 名以上の企業が 250～300 社あるが、そのうち 80%近く(特に中国系)が、法律で定められた社会保障関係の規定を守っていない。労働契約法の規定についても、その通りやっていたら殆どの会社は倒産してしまう。そうした中で、全体的に労働争議のリスクも高まっている。

<その他の問題点>

- ・このような深刻な状況の下でも、広東省政府の姿勢は強気で、珠江デルタ地帯の産業を高度なハイテク・サービス業主体に誘導する政策を転換する気配は見えない。省長レベルでは、失業対策を重視して構造転換の速度を緩和するような意見を述べているが、若手の副省長クラスは強気。ここで改革の手を緩めず、今回の経済危機を逆に契機として、より積極的に産業構造の転換を進めるべきだ、という考えが強いようだ。08 年には最低賃金は一挙に 20%引き上げられ、組立加工型産業への優遇措置も次々と廃止されている。

④上記の課題に対して実施している対策(予定を含む)

<資金繰り>

- ・資金繰りについては、来料加工を主とすることで対応している。来料加工は、将来的には縮小する方向で政策誘導されているが、輸出向け商品に特化する場合には、資金調達面のメリットは大きい。当社では規制の少ない香港に委託元となる会社を置き、そこでお金や輸出入手続きなどの管理業務をコントロールすることでこの問題に対応している。
- ・他社のケースとして、独資の場合は、資金繰りは非常に厳しくなっていると聞いている。深圳市や東莞市には外資の中小企業向けの低利融資制度があり、この B 社でも枠だけは確保しているが、前提として政府から派遣される会計士による財務チェックを受けたり、担保の提供なども必要と思われ、実際に借入れが可能かは未知数。したがって、現状では増資がもっとも現実的な対応策と考えている。ただし、これは会社設立の場合と同じくらい手続きに時間がかかる(数ヵ月)ので、緊急の資金繰りに間に合わない場合もある。そうしたケースでは、増資が確定していれば、それを証明できる書類や理由書を出せば銀行からつなぎ融資を得ることも可能と思う。

<労務問題>

- ・労働契約法をはじめとして、中国政府が次々と導入する法律や規定は、スムーズに対応できるものもあれば、段階的にしか対処できないものもある。その点は地方政府もよく分か

っていて、実際の状況を見ながら手綱をさばいている。したがって、省や市の担当部門とよく連絡を取り合い、相手の意図を汲み、顔を立てながら現実的な対応をしていくことが大切。そうした関係を日頃から築いておくと、個々の役人が無理な要求をしてくることに對する予防措置にもなる。(役人も、会社の不利益になるようなことをやって省や市の上層部に告発されると、自らの地位が危うくなるので。)

- ・労働者との関係でいえば、よく話し合う場を設け、会社の実情に即して、お互いが納得できる形で円満に解決していくことがポイント。具体的には、2006年に「発展委員会」という社内組織を創り、そこを中心にやっている。

～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。むしろ日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から改善・対応策まで、自分達で考え、実施させる。
- ・自分達の給料や待遇を良くするためにも、いかに利益を上げて、経費節約や無駄を無くすかを考え、取り組ませている。
- ・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は、ここから各部の中国人の部下に伝達される。⇒スムーズな実施が可能
- ・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、部門長の下で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。ただし、従業員の間でも、上部組織(地区の総工会)に上納金(給与の1%相当)を納めるより、自分達のために使った方は良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。

- ・昨年、中国内販が厳しいので70名程度いた独資会社の従業員をいったん解雇する形式を取って25名まで減らし、来料加工工場へシフトさせた。上記の組織での話し合い等を通じて、雇用保険等の条件はそのまま引き継ぐことで従業員の納得を得た上で実施したので、

労務問題は発生しなかった。また、このように柔軟な人員シフトが可能となるよう、社内ではワーカー層を多能工として育成している。

- ・今後さらに景気が悪くなった場合には、まずは給料の高い古手社員（10年以上勤務の社員が80名ほどいる）を中心に賃金を引き下げ、それでも足りない場合には、120名程度の人員削減を考えている。いずれの場合も経営側（K総経理）から基本的な方針を提議した上で、「自分達の家をどうやって守り育てていくのか」という視点で「発展委員会」に具体的な実施策について検討させるつもりである。
- ・解雇の場合には、当事者と発展委員会、それに市や地区の労働局なども交えてよく話し合う。勤続年数の長いベテラン社員に辞めてもらう場合には、労働契約法に基づく経済補償金ではなく、何ヵ月分かの手当を支給して円満に自主退職という形をとってもらうよう説得する。
- ・当社では考えていないが、会社を実質的に「休眠」させる方法もある。地元行政区は撤退されるよりは良いので、ある程度は大目に見る傾向がある。その場合、従業員は解雇、もしくはレイオフとなる。レイオフの場合、通常なら給与の80%を支払う必要があるが、これも話し合いを通じて無給で受け入れてもらえる可能性もある。今は労働仲裁でも経営サイドに有利に働く傾向が強い。

<その他>

- ・アメリカ企業などは、単なる製造ではなく、設計・開発部門も中国に移し、現地企業のトップや幹部にも中国人を登用している。これに対して、日系企業の多くは、基幹部分は本社に残し、現地経営幹部にも日本人を充てるやり方。これはそろそろ限界に来ている。日本も開発や販売なども中国でやるスタイルに移行するタイミングに来ているのではないかと。本来の設計・開発や販売は、現場に近いところでしかできない。
- ・（上記の考え方に沿って）現在行っているEMS製造受託で培った技術をもとに、今後4年ほどで商品の設計・開発まで中国でやれる方向に持っていく方針。その人材育成のため、毎年3名程度の中国人スタッフを日本に送って研修（*）させている。費用は年100万円程度かかるが（本社ではなく、現地が負担）、それによって中国人従業員の意識も大きく変わる。
（*）長期は半年、短期だと1～2週間の期間で。
- ・今年の年度方針として、「共育」という言葉を掲げた。事業の基本はやはり「人」。そのためには日本や経営サイドからの一方的な「教育」ではなく、ともに成長し、レベルアップ

プしていくこと、共存共栄が不可欠との思いを表した。中国人はすぐに辞めてしまう傾向が強いのは確かだが、それでもなおこうした姿勢で人材育成していくことが大切と思う。

- ・モノづくり（製造業）は、足元のところから一つ一つ問題をクリアしていかないと前に進めない。具体的には、労務・税務・販売などの実務上の問題をいかに解決していくか。実務に詳しい弁護士、会計士、コンサルタント等の協力を得て、従業員や政府関係者ともしっかり話し合いながら取り組んで行くことが基本。
- ・経営していく上では、単なる施策だけでなく、「将来的にこうしたい、こうあるべきだ」という思いや、周囲の人に感謝する気持ちが大切。経営に有用な情報をとれる人（経営者）は、必ずそれ以上に周りに対して有用な情報を発信している。そうした考え方にもとづいて、工場に併設しているテクノセンターでは、年間 70～80 名の日本人大学生の研修受入れ事業を行っている。当社もテクノセンターに協力し、生産実習等のインターシップ研修を一週間程度受入れ支援させて頂いている。中国までの旅費は参加者負担だが、宿泊場所や研修費用は無料で実施している。

⑤上記の対策を進める上での問題点、今後の見通し等

- ・前に述べた珠江デルタの産業構造高度化政策の流れの中で、今後、果たして我々のような中小企業が生き残る道があるのか、中国政府の目標に沿った仕事をしていけるのか、という不安は大きい。省の計画では、2020 年までに一人当たり GDP や最低賃金を現在の 3 倍近くに伸ばす目標だが、現在のモノづくりの世界ではそれに対応するのはまず無理。外資系だけでなく、中国企業でもこうした動きについていける先がどれだけあるのかは疑問。

⑥上記の対策を進める上で日本の政府機関等へ望むこと

- ・ここにはよく代議士等が訪れるので、そうした際にも述べているが、誰から見てもわかる政治、外から見てすぐに分かる政策や制度が必要。言葉ではなく、形として具体的に現われる施策、即効性と特効薬的な効果のある思い切った暫定策を期待する。
- ・一方、中国に出てきた日本人（企業）の間でも、考え方や事業形態はみな違う。それに対して一律的に効く施策というのは難しい。したがって制度を作る際には、もっと現場の各人や各企業が置かれた立場に応じて選べるような選択肢が欲しい。日本の（経済関連）施策はオプションがあまりに狭すぎる。
- ・経済のグローバル化の中で、もはや日本にこだわる必要はない（こだわって生きて行けない）のではないか。海外で必死に働いて儲けたお金を日本に戻して、高い法人税を

取られるのも納得ゆかない。むしろ本社を香港に置いて、自主自立でやることをサポートするような考え方もあっていいのではないか。

- ・中国の制度や規制に起因する問題点に対して、現地日系企業の声や要望を的確にすくい上げ、中国政府（中央および地方）に対して、しっかりとした態度でクレームや改善要請を出すこと。これは香港や台湾の政府機関では普通にやっていること。現在の広州総領事は非常によくやってくれているが、個人の性格や能力頼りではなく、人が変わっても同じように対応できる体制を築いて欲しい。

⑦その他

- ・2003年には、当時の竹中金融大臣がここに視察に訪れている。
- ・香港は資金調達や通関・輸入手続きの利便性が高く、専門能力をもった人材が豊富。したがって、当社のように管理部門を香港法人が担い、中国の生産委託工場や現地法人は生産に専念するという形は機能的。香港企業はもちろんのこと、華南に進出している多くの日系企業でもこうした経営方法を採用している先は多い。
- ・珠江デルタ地帯の工場生産の動向は、世界景気の縮図。ここの動向をみると、世界各国の景気動向がよく見える。
- ・深圳市では、外資企業への相談窓口（「企業サービスセンター」）を2カ所（うち1カ所は宝安区にある）設けており、ホームページや紙媒体で情報提供を行っているし、様々な相談にも応じてくれる。
- ・深圳市の日本商工会（所属約400社）は4つの分科会と3つの専門部会に分かれているが、いずれの部会も企業の規模では分かれていない。大企業と中小企業では同じような問題に対しても対応方法が異なってくるので、現在のように経済状況が厳しくなる中では、（大企業と中小企業に）分かれて活動する部分も必要かと思う。
- ・日系中小企業はモノづくりには熱心だが、営業には不熱心。経営者（総経理等）である以上、自ら現地（中国）で営業に取り組まないと成功しない。
- ・中国人は「4現主義」。日本のメーカーのいう3現主義（現場、現物、現実）に加えて「現金」が行動様式を中心。価格に対する要求が日本人よりも遥かに厳しい。
- ・今の日本では若者が成長できるような仕事環境があまりないので、人材育成という観点からは、基本的な実務知識を日本で習得した後に、海外、特に中国でビジネスの実践的な修行をおこなうのがよい。

(3) C社（製造業〈来料加工工場〉、広東省東莞市）

①日程等

- ・日 時：2009年1月13日（火）
- ・相 手：董事・G氏

②相手先の概要

<業務内容>

- ・業 種：製造（来料加工工場）。地元行政区（村の居民委員会）が設立した工場を、日本本社が100%出資する香港現地法人3社（C社（1991年設立、資本金1,000万HK\$）が中心）が10年契約で賃借する形式。同時にこの3社が委託生産（来料加工方式）の委託元となっている。
- ・製 品：時計、各種精密部品、等
- ・従業員：約1,600名（うち1,100名が時計関係＝C社の仕事に従事）
湖南省、四川省、広西省からの出稼ぎ者（農民工）が多い。
- ・設 立：1992年（2005年に現在の場所に移転＝新工場建設）
- ・地元行政区（村の居民委員会）は実際に工場経営にはほとんどノータッチ。工場の内装や必要な機械の持ち込みから日常の経営管理まで委託元3社が実施し、地元行政区は工場の所有者として土地・建物の賃借料と各種管理費用を徴収するのみ。（*）
（*）これは華南地域における来料加工方式の一般的なやり方
- ・商品の内容が高度化・複雑化するのに伴い、単純な来料加工方式ではなく、実質的には日系企業の現地法人に近い機能を有するようになった。具体的には、委託元の日系香港現法3社が新工場の建設のレイアウト段階から関わり、設計部（8名）も設置。日本人駐在員も、技術系スタッフを中心に、委託元3社から合計20名が派遣されている（時計12名、電子機器4名、金型・精密部品4名）。労務についても、形式上は地元行政区が設立した中国法人が労働契約を結ぶ形をとっているが、実質的な労務管理（募集から契約手続き、教育から日常生活の管理まで）はほとんど委託元3社が実施している（*）。このような来料加工方式の変化（高度化）は、ここに限らず、東莞市に生産拠点を持つ外資の間では主流となりつつある。

（*）従来の来料加工方式では、工場労働者は地元行政区が中国内陸部から連れてきて、これら労働者が就職する際には暫定居留証を発行し、その手数料収入も得る、というケースが一般的。

- ・ 来料加工方式なので、生産品はすべて委託元である香港現地法人 3 社が引き取る。ここからの販売先は、時計はほぼ全量が日本の本社。精密機器部品の一部は中国に進出した日系企業に販売している。

<ヒアリング相手の職歴等>

- ・ 工場の経理、労務、通関、システム管理などは、ほとんどG 董事が担当している。また、香港現法 3 社の決算手続きも G 董事が担当している。
- ・ G 董事は日本の大学に留学した後、日本の都市銀行で中小企業相手の営業を 12 年担当。その後、中国で別の日系企業で 3 年働いた後、4 年前に今の会社に転職。日本と中国双方の経営管理の実務に精通している。40 歳代。

<本社情報>

- ・ 製造業、1950 年設立、埼玉県
- ・ 資本金：123.7 億円（東証一部上場）
- ・ 従業員：約 470 名（海外も含むグループ計では約 1,000 名）・・・2008 年 3 月現在

③現在の経営上の課題

<世界的金融危機以降に特にリスクが高まった問題点>

- ・ 最大の問題は、注文の激減。主力の時計関連は 2~3 割の減少。電子部品や成型部品では 5 割減。
- ・ それに伴って、労働者も余り始めているので、賃金カットや人員削減に迫られている。
- ・ 当社は来料加工だからまだ良いが、取引先等の話を聞くと、独資の（中小企業の）資金繰りは非常に厳しい。金融危機前は政府の金融引締めのため、危機後は倒産リスクから、銀行から融資がほとんど受けられない状態が続いている。また、今までは LC の開設を引き受けていた銀行が断ってくるケースが増えたと聞いている。
- ・ 取引先（特に中国内販先）の倒産による売掛金の不良債権化も出始めている。当社は来料加工でほとんど本社関連に納めているので問題になっていないが、独資で中国内販を行っている日系他社では大きな問題になっていると思う。
- ・ 中国現地の仕入先の倒産によって、部品供給に不安が出始めている。当社にとっては、売掛債権よりもこちらの問題の方が大きい。これまでのところ小さい取引先が 3~4 社倒産したくらいで他に代替先があったが、今後もこのような経済状態が続くと、華南の最大の強みの一つである部品のサプライチェーンが断たれるリスクがある。

- ・一方で、金融危機が当社の経営にプラスに働いている面もある。例えば、電力供給に余裕がでて、停電が殆どなくなった（*1）。また、慢性的に不足していた工場労働者の確保も楽になった（*2）。

（*1）以前は週に2~3回停電するのが普通で、そのたびに割高な自家発電で対応していた。

（*2）この工場では、金融危機以前は毎月10%の離職率。

<その他の問題点>

- ・人件費コストの上昇を考えると、単なる輸出基地（来料加工）としてこの場所に居続けるメリットはなくなりつつある。ただし、中国内陸部やベトナムに比べると、物流コストや治安・盗難リスクは低く、何より世界有数の部品のサプライチェーンは魅力。したがって、将来的には中国への内販拡大が課題。
- ・一方、内販の前提となる独資化には、資金面と労務管理面のデメリットが伴う。また、来料加工では生産設備への免税措置や増値税の対象外となる等の特典があったが、独資化するとそれもなくなってしまふ。さらに、いざ縮小や撤退する場合には、来料加工の方が手続きは遥かに簡単。

④上記の課題に対して実施している対策（予定を含む）

<労務問題>

- ・注文減に対応するために、昨年12月から全社的に残業停止。その結果、従業員の25%（*）が自主退職した。（手取収入の半分程度が残業手当という従業員が多く、彼らにとっては実質的に賃金の大幅カットとなったため。）自主的な退職であるため、労働契約法に定める経済補償金の支払い義務が発生しない形で処理できた。

（*）この地域では、もともと12月の退職率は高く、通常でも20%位に達する工場もある。春節前のピークには、帰省するための列車やバスのチケットを取るのが困難で、かつ非常に割高になるケースが多い。工場労働者の1ヵ月分の賃金と同じくらい割高になるケースもある。それなら少し早目に退職して、田舎でゆっくり家族と暮らす方が良い、という考え方だという。

- ・労務管理（労働者の募集や退職手続きを含めて）は、実際には委託元であるC社の社員が中心になって実施している。労働者の解雇やリストラに際しても、工場の所有者である地元行政区（村の居民委員会）は基本的には関与しない。ただし、労働契約主体は地元行政区なので、問題が発生しそうな場合には解決に乗り出してくれるし、労働契約法の厳しい規定に縛られずにやれるメリットがある。

- ・ 昨年の前半までは、工場労働者の確保に苦労していた。その結果、この地域では労働者の権利意識が高く、ストライキ（*）が頻発していた（当社では大きなトラブルは発生していない）。

（*） 当局を引っ張り出すために、労働者側は道路封鎖を行う場合が多い。会社が法律を忠実に守っていないケースが多く、当局が表に出た以上は労働者側の言い分を聞くしかない。

現在は、当局側はできるだけ雇用を維持するよう企業に働きかけると同時に、撤退や倒産を防ぐためにかなり企業寄りの姿勢を強めているので、激しいストライキはあまり発生していない。

<その他>

- ・ 来料加工の各種費用（土地・建物の賃借料、管理費等）は、東莞市では加工による付加価値額の 25%（*）で、それを村 17%、鎮 3%、市 5% くらいの割合で山分けするのが一般的な形。

（*） 隣の深圳市では 20% と言われているとのこと。

規模が小さいうちはそれでも良かったが、生産規模が大きくなるにつれ、企業側の負担感が増す。そこで G 董事が来てからは、地元行政区と交渉して、定額制に変更した。現在は村へ 15 万元/月、鎮へ 3 万元/月、市へは 5%（ここは市全体のルールなので変えられなかった）。もしこれが従来の比率方式のままだったとすると、村への支払いはほぼ 40 万元/月くらいになっていただろう。同規模の工場の中には、進出前にしっかり交渉をして、村と鎮への支払いを合計で 10 万元/月に抑えているところもある。このあたりは、進出前にしっかり調べて交渉すべきだった教訓である。

⑤ 上記の対策を進める上での問題点、今後の見通し等

<労務問題>

- ・ 工場労働者は上記の方法でかなり減らすことができたが、管理部門の人間はそう簡単には減らせない（辞めない）。この部分の人件費をどのように削減するかが今後の課題。1～3 月の落ち込みは織り込み済みだが、4 月以降の注文や生産の状況次第で、この部分（管理部門）の人員削減に着手するか否かを判断する。

⑥ 上記の対策を進める上で日本の政府機関等へ望むこと

- ・ 企業経営に国が直接介入することはできないので、国に期待することは 1 つ。中国（中央及び地方）の政策に対して、各地域の日系企業の声をまとめて日本政府として交渉し、要

望を出すこと。台湾や香港ではよくやっている。ここの例でいうと、加工貿易（来料加工）に対する中央政府や広東省のネガティブな政策に対して、進出した日系企業の利益を何らかの形で保護するような対応を採ることを期待している。

- ・広州の日本領事館は、広東省に対してこうした要望をかなり積極的に出してくれるようになり、喜ばしいと思っている。

⑦その他

- ・現在は加工貿易の内容も高度化しているので、中国の郷鎮企業に単純な加工だけを委託する形では成り立たなくなっている。したがって、実質的には機械の持ち込み（無償貸与の名目）のみならず、委託元の外資が工場のレイアウトから経営管理全般まで実施するケースが多い（法律制度上は中国の企業）。それに加えて、当社の場合のように、設計部門の一部も現地工場に移管する日系企業が増え始めている。

- ・委託加工では、経験の少ない労働者（農民工）を使い続ける必要から、作業手順をできる限り単純化する流れであるが、その結果として組織が細分化され、結果として管理部門の人件費をはじめとする間接費が増えるのが悩みの種。

- ・工場を所有する地元行政区は、人口 2,000 名程度。この地域には小規模なものを含めると 200 社近い工場があるが、日系は当社を含めて 4~5 社程度（*）。

（*）上部行政単位である虎門鎮では、来料加工工場も含む日系企業は 50 社前後。東莞市全域でも、1,000 社未満と思われる。統計上、来料加工工場や日系の香港現法を経由して設立された企業は日系としてカウントされないため、正確な数は不明。

- ・地元行政区は経営には殆どノータッチで、土地・建物の賃借料と各種管理費用を徴収する形。徴収したお金は区の構成員全員に配当される（一人当たり年間 50 万円くらい）。一方、台湾や香港系の企業は、このような賃借形式ではなく、土地や建物も一括で購入する傾向が強い。それだと、地元行政区には一時的なお金しか落ちないので、地元は長期的に安定収入が期待できる賃貸方式を好む傾向がある。

(4) D社（製造業、広東省広州市）

①日程等

- ・日 時：2009年1月13日（火）
- ・相 手：董事総経理・K氏

②相手先の概要

<業務内容>

- ・業 種：製造。日系2社、台湾系1社による合弁企業。自動車関連という性質上、本社の規模は中小企業とは言えないが、中国現地法人の規模は中小企業的。世界的金融危機が中国の自動車産業、特に日系部品メーカーに及ぼしている影響の把握を目的としてヒアリングを実施。
- ・製 品：自動車部品（主としてシート部品）
- ・従業員：約150名
- ・設 立：2005年1月（操業開始は2006年4月）
- ・資本金：500万US\$
- ・日本本社で受注したものを、相手の中国・アジアの工場向けに出荷する生産拠点としての位置づけ。自動車部品産業の集積地とすべく、中国と日本の大手自動車メーカーの合弁工場をコアとして広州市政府が整備した開発区に立地。主たる販売先はその合弁工場、純粹な中国系企業への販売はない。
- ・コアとなる部品（全体の約40%、月額1億円程度）は日本から輸入し、残りの60%を中国で現地調達（その多くは日系企業）

<ヒアリング相手の職歴等>

- ・K総経理は4年前に本工場を立ち上げる時以来のトップ（*）。50歳代。
（*） 董事長も同じ日本の会社から出ているが、常駐ではない。
- ・生産技術と製造現場のエンジニア出身。中国以外では、以前に韓国での工場立ち上げに携わった経験がある。

<本社情報>

- ・製造業、1944年設立、静岡県
- ・資本金：59.9億円（東証一部上場）

- ・従業員：約 1080 名（海外も含むグループ計では約 2,700 名）・・2008 年 4 月現在

③現在の経営上の課題

<世界的金融危機以降に特にリスクが高まった問題点>

- ・円高による為替差損。仕入先の現地化を進めているが、コアとなる部品は日本から輸入しており、その比率が全体の約 40%（月額で 1 億円程度）を占めている。そのため、昨秋以来の円高により、昨年 9－12 月で 5,000 万円近い為替差損が発生した。
- ・販売量の減少。販売の 70%が現地の日系自動車メーカー向けなので、その減産の影響が直撃している（*）。

（*）ヒアリング実施時（1 月）はこのような状況だったが、その後中国政府による 1.6 リットル以下の自動車に対する所得減税等の対策の効果があり、3 月現在では中国向けは昨年並みの販売量に回復している。ただし、昨年売上の 20%程度あったインドネシア向け輸出に関しては、昨年末からの減産に伴う在庫調整の影響で、1 月～6 月迄は注文が無い状態。

- ・原料（鉄関連部品）価格の値上りを顧客に転嫁できないこと。コアとなる部品は現地購入への切り替えが困難なため、上述の通り日本から輸入している。そこからは、昨夏までの鉄鋼価格の高騰を上乗せした価格でないと購入できない。一方、今回の経済危機の影響で、それを現地の日系顧客（自動車関連メーカー）に転嫁できない状況。
- ・上述の 3 つが金融危機後に特に大きくなっている問題点。その結果、当然ながら経営は苦しくなりつつある。ただし、過去 3 年間で好調で、その間の内部留保があるので、今のところ資金繰りには困っていない。
- ・ただし、他の日系メーカーでは、資金がショートし始めている先があると聞いている。また、輸出型工場中心の広東省南部（東莞市など）では、失業者が増えてかなり治安が悪化し、タクシー強盗などが多発していると聞いている。
- ・ストライキは、近くの工場ではときどき発生しているようだが、当社ではこれまで発生例なし。当社のワーカーの離職率は、従来から年間 30%程度と高いが、スタッフ部門の従業員は比較的定着率が高い。

<その他の問題点>

- ・進出前には、導入する生産設備に関する輸入関税は不要と説明されたが、実際には徴収された。
- ・工場用地の使用権 50 年間という条件で進出したが、実際にはまだ仮契約しか結べていな

い。現地政府が農民から土地を接収する際に、手続き上いろいろ問題があったようだ。また、当初は花都市政府が主体であったが、そこが後に広州市に吸収されて区（花都区）に格下げになったことも問題をややこしくしている。

④上記の課題に対して実施している対策（予定を含む）

<資金繰り>

- ・為替対策としては、現地調達を進めること。ただし、安全に直結する部品なので、価格が安いからといって安直に現地調達に切り替えることはできず、そこが悩みの種。

<その他>

- ・月に一度、同じ地区内に進出している日系企業（約 30 社、日系自動車メーカー系列の一次部品メーカーが多い）で連絡会をもち、情報交換を行っている。（連絡会そのものは以前からあるが、金融危機以降、それへの対応策など話し合うことも多い。）
- ・広州市は、香港からも近く、民間コンサルタントや弁護士、金融関係者などの専門家によるセミナーに参加できる機会が多いので、できるだけそうした会に自ら参加して、中国の経営課題を勉強するようにしている。
- ・経営リスク全般に関しては、この国は人治の国なので、自分だけでなんとかしようとしても難しい。現地のことに詳しい人、外部の専門コンサルタントなどに相談しながらやるのがよい。当社の場合、合弁先が台湾系の上海企業なので、その中国とのつながりをベースに、対外的な交渉などを行っている。具体的には、その会社の台湾人が中心となって、現地の有能な人、日本語のコミュニケーション能力に秀でた人などを集めて、経営管理面を担当している。
- ・輸入関連手続き（物流および通関）については、日本の海運会社に委託し、中国国内での物流輸送は、顧客先の一つでもある日系物流会社に任せている。

⑤上記の対策を進める上での問題点、今後の見通し等

- ・現地の日系自動車メーカーが顧客であるため、その動向次第という面が強い。
- ・自動車関連の日系中小企業に関して言うと、まだ進出してから 1~2 年というところが多く、さほど先行きを悲観しているムードではない。むしろ今回の危機を契機として、新たに進出してくる会社もある。最近の傾向として、プレス関連などでは数社が一緒に自動車関連を集約した開発区に進出する例が見られる。

⑥上記の対策を進める上で日本の政府機関等へ望むこと

- ・この地区は、地元行政区が国策でもある自動車産業育成を念頭に本格的に整備に取り組んでいる地域。そのためインフラ面はもちろん、経営管理面でのバックアップもかなり整っている。また、近く（広州市内や香港）にジェトロ、民間コンサルタント、日系金融機関などの事務所も多く、必要な情報を得る機会は多いので、現時点では特別に日本政府に望むことは思いつかない。

⑦その他

- ・海外に赴任する次課長クラスの日本人に対する事前教育は、①基本的な財務諸表の見方、②英語や中国語の基本会話、等を短期間実施する程度。
- ・技術的なトラブルがあった際には、すぐに本社から技術支援できる体制をとっており、当社のような形態ではそうしたバックアップ体制が重要と考えている。
- ・販売に関しては、相手が日系企業でも会計等の担当者が中国人である場合には、売掛金の回収が遅れるケースは珍しくない。

(5) E社（製造業、江蘇省）

①日程等

- ・日 時：2009年1月14日（水）
- ・相 手：董事長・T氏

②相手先の概要

<業務内容>

- ・業 種：製造（100%独資工場）。
- ・製 品：カー用品等の企画・製造・販売（主として日本向け輸出）
- ・従業員：約50名（2008年1月時点は約100名）
- ・設 立：1995年（実質的な開業は1996年から）
- ・資本金：265万US\$（売上高：500～550万US\$/年）
- ・本社への納入を主としていた工場（別会社）が中国に生産拠点を移すことを決断した際、資金を全面的に本社が持つ形で設立。それまで本社はカー用品等の卸売業のみで、自らの製造拠点は持っていなかった。
- ・当初はその工場の社長だった人物が総経理として赴任。2004年頃に退職して帰国するまで現地の総責任者を務めた。
- ・販売の95%は日本の本社向けの輸出。残り5%が中国国内販売。それ以外に、第3国向けにスポットでの販売がたまにある。（昨年は東欧向けに1000万円程度の販売があった。）
- ・関連する輸出入業務は、中国ローカルの代理業者に委託している。

<ヒアリング相手の職歴等>

- ・企画部（商品デザイン・企画）の出身。1998年頃から出張では現地を訪れていたが、赴任前は財務や法務等の経営管理には全くの素人だったとのこと。30～40歳代。
- ・2004年からは中国に常駐。前総経理が退職した後、2006年からは董事長として勤務。（総経理には、それまで副総経理であった中国人社員が就任。）
- ・T董事長の役割は、主として日本本社との橋渡しと品質管理、そして、財務・会計関連（お金の出し入れ）の最終チェック。日常的な経営全般は中国人総経理が担当。
- ・常駐の日本人はT董事長のみ。

<本社情報>

- ・卸売業、1964年設立、東京都
- ・資本金：9,800万円（売上高：年間40～45億円程度）
- ・従業員：115名・・・2008年3月現在

③現在の経営上の課題

<世界的金融危機以降に特にリスクが高まった問題点>

- ・昨年12月頃から、本社からのオーダーが大きく低下している。そのため、通常は週に1度の出荷（輸出）スケジュールがどんどん先送りされている状態。（本社の決算が2月なので、それに合わせて在庫調整で入荷を減らしている影響もあるが。）
- ・平均で50万US\$/月くらいの売上が、12月は20%減の40US\$/月程度に下がった。
- ・当社の法人税は25%で、以前から税制上の優遇措置はない。（原料や部品の現地調達可能な製品なので、加工貿易方式は当初から念頭になし。）これまでずっと黒字を出して法人税を収めてきたため、地区の税務局にとっては貴重な税収源になっている。そのため、当社からの税金申告額が減った時には、必ず税務調査が入り、何としても従来並みの税金を確保しようとする傾向が強い。今回の金融危機で利益が減っても、いろいろな理由をつけて前年並みの納税額レベルの維持を求められる可能性があるかと危惧している。
- ・他社の話として、比較的安い価格帯で勝負している外食チェーン等のサービス業（*）では、金融危機など関係なく、景気のよいところが多い。

（*）日本で1,000店舗ほど展開している某やきとりチェーン店は上海に3店出店しているが、そのうちの1店は日本を含む全店舗の中で最高の売上を記録しているとのこと。

<その他の問題点>

- ※以下で列挙した中でも特に大きい問題として認識しているのは、「工場の立ち退き・移転」と「過去に発生した財務部長による巨額横領事件」の2つ。
- ・現在の工場は、50年契約で借地権を取得した土地であるにも関わらず、当市による緑地化対象地域に指定され、2010年までに、ここから4キロほど市内寄りに建設された工業団地への移転を求められている。現在はその条件を交渉中であるが、地元行政区の態度はとてもシビア。相手の言うままだと、建設にかかった費用の半分も補償されない可能性がある。
- ・その一方で、上述のように地元にとって当社は「金の成る木」と認識されていることもあ

って、人件費コストの上昇等を理由に他の国や地域へ移転しようとしても、簡単には許可を得られない状況にある。

- ・かつて中国人の財務部長（当時）による巨額（約 1 億円）の横領事件が発生した。
- ・現地では、政府関係機関から裁判所に至るまで、スムーズに動いてもらいたければどうしても潤滑油として個々の担当者に対する謝礼（金銭や品物）が必要となる。これが本社になかなか理解してもらえない部分。赴任当初はこの点で非常に苦労した。現在は、日本側で受け入れ可能な範囲と形（現金ではなく商品券にしたり）でなんとか対応している。実際には、中国人の総経理が人脈関係などを調べて実施している。
- ・この地域では政府機関は縦割りで、ほとんど横の連絡がないように思われる。

④上記の課題に対して実施している対策（予定を含む）

<資金繰り>

- ・現在は過去数年間の黒字で内部留保があるので、無借金で経営できている。ただし、開業当初は資金的に厳しく、①日本本社からの増資、②日系都市銀行の上海支店から 3000 万円の借入（本社保証をベースに）で運転資金を調達したことはある。中国系の銀行から借りた経験はない（手続きの複雑さなどから、考えたこともない。）

<売掛金回収>

- ・中国内販は直売ではなく、上海に本社と他の日本企業が合弁で設立した販売会社を經由し、当社は売掛リスクを負わない形としている。（日本人はT董事長のみで、中国での売掛管理を含む経営を行える体制にはない。）

<労務対策>

- ・現時点では、人員削減は予定しておらず、残業を減らすことで対応している。3 交代 24 時間体制で稼働していたラインを、夜 22 時までの 2 交代に短縮している。もともと会社の費用の中で、工場労働者の人件費が占める比率は大きくない（*）ので、その部分をカットしてもあまり経費削減の効果は期待できない。

（*）世界的に大幅な人員削減計画を発表した日系大手電機メーカーに勤めている知人の話でも、中国では人件費のインパクトは小さいので、あまり人減らしする予定はないと聞いている、とのこと。

- ・当社のワーカーの平均的な収入は、金融危機以前は平均で 1,400 元/月（基本給 950 元＋残業手当）。今後は残業分がなくなるが、少なくとも最低賃金（850 元/月）を上回る基本給は支払う。

<その他>

- ・不正対策として、お金の動きが伴う取引や購入に関しては、会計帳票は必ず担当者→総経理（中国人）→董事長（日本人）のチェックを経た上で決済する仕組みに変えた。それに加えて、毎月の財務諸表のチェックを専門の会計事務所に委託することで、毎日のお金の動きにも目を光らせる体制を導入した。また、ネットバンキングは一切行っていない。
- ・中国人を総経理とすることで地元行政区や業界団体との付き合いの幅が広がり、何かあった時の対応も日本人が当たるよりもスムーズに行くケースが多くなった。ただし、日本人や本社が総経理をしっかりとチェックできる機能を確立しないと、目に見えないところで不正を誘発するリスクも高まるので、注意も必要。
- ・今後は業績のよい時には本社への配当や、設備投資などにできるだけお金を回して、収支がトントンになるよう心がけ、地元行政区や税務局に‘金の成る木’扱いされない方向に持っていきたい。ただし、そうすると資金繰りにあまり余裕がなくなるので、運転資金の借入が容易にできる体制を作っていく必要がある。
- ・様々な問題に直面してきたものの、95年の中国進出で初めて自らの生産拠点をもち、それによって会社全体として発展したことは事実。中国進出そのものは正しい経営判断であったと考えている。
- ・本社の年間売上は40～45億円。これに対して、仕入総額は30億円程度。仕入のうち、約5億円が当社からで、残りの25億円は他社仕入（深圳などの広東省の工場直と商社経由の双方あり）。将来的に自社工場（当社）からの仕入を10億円（現在の倍）程度まで増やす意向であるが、それ以外は他社仕入を残すのが本社長の方針。これまでの取引先を大事にしたいという思いもある。自社工場を持ったことで、他社商品の価格見積に対する適正判断ができるようになったという意味でも、当社を作った効果は大きい。

⑤上記の対策を進める上での問題点、今後の見通し等

- ・今後、本社向けの販売（＝生産）や中国向け販売を増やしていきたいが、現在の体制では限界がある。その場合は、人事や会計などの経営管理部門を担える日本人管理者を増やすことが必要になると思う。
- ・現時点では、お金の流れについては④で述べたようなチェック体制を導入したが、仕入れる原材料（日系が多いがすべて現地調達）の金額や相手先の決定などは、実質的には中国人の総経理任せとなっている。（形式的には董事長が最終決済を行う。）仮にその過程で

様々な不正等が発生しても、十分にチェックできない可能性はある。

- ・コストの上昇等を理由に他の国（ベトナム等）や地域への移転を検討したこともあるが、前述のように進出時に 50 年間の土地の使用契約を結んでしまったため、とても地元行政区の承認が得られない状態。もし本気で閉鎖しようとする、必要な法定手続き等のために、おそらく 1 年は日本人経営者が出国できない状態に陥ると思われる。反省点として、当社のように簡単な生産設備であれば、レンタル工場を借りて進出するべきであったと思われる。（現時点でこの問題を打開できる見通しは立っていない。）

⑥上記の対策を進める上で日本の政府機関等へ望むこと

- ・中国で中小企業が融資を受けるのは非常に難しいので、次の 2 点について政策的に整備していただきたい。
 - 融資を決定する際の各種基準の見直し（容易化）
 - 日系の金融機関から低利融資を受けられる枠の増大

⑦その他

- ・工場を立ち上げた 95 年当時に比べると、中国国内で調達できる原料や部品、設備はかなり豊富になっている。
- ・T 董事長、総経理、工場長の 3 名を除くと、事務スタッフでも月給は平均で 2,500 元。課長クラスでも 5,000 元程度。
- ・中国人総経理は、上海の外国語大学出身（日本語が話せる）で 40 歳前後。95 年の設立後の早い時期に入社。前任の日本人総経理の退職に伴って総経理に昇進。実質的に当社の経営者として日常業務全般を統括している。
- ・中国では今後さらに自動車保有台数が増えるので、カー用品への認知度も高まり、内販の比率は高まっていくと予想している。ただし現時点では、日系の大手カー用品販売店のいくつかは既に中国に進出しているが、かなり苦戦している。日本のように幹線道度に面した大型店での販売という形態が、まだ中国人には浸透していない。中国ではカー用品も小さな部品店で買い、安い労賃で取り付けてもらうやり方がまだまだ一般的。

(6) F社(金融業、上海市)

①日程等

- ・日時：2009年1月14日(水)
- ・相手：首席代表・T氏

②相手先の概要

<業務内容>

- ・業種：中国の金融・ビジネスに関する情報提供。融資業務は実施していない。
- ・従業員：10名程度(うち日本人は2名)

<ヒアリング相手の職歴等>

- ・上海には約4年前から駐在。それ以前にも中国駐在経験があり、中国における日系企業のビジネス事情には非常に詳しい。40歳代。

<本社情報>

- ・資本金：2799.3億円(2008年3月末日現在)
- ・総資産：約26.4兆億(〃)

～以下、同行ではなく、上海周辺に進出した日系企業全般に関する話として～

③現在の経営上の課題

<世界的金融危機以降に特にリスクが高まった問題点>

- ・総じてどの業界も落ち込みを見せているが、昨年の10、11月頃からは、上海周辺の日系企業にも深刻な影響が出始めている。特にエンドユーザーが欧米の場合、前年比で5～6割まで生産が落ち込んでいる先もある。
- ・資金繰りに関しては、2008年はじめ頃からの中国政府による金融引き締めを背景に、金融危機が起こる前に増資等によって当面の資金手当てを実施した先が多い。したがって、現時点でとても苦しい状態に追い込まれている日系企業はさほど多くはないと感じている。ただし、現在のような状況が続けば、現地日系中小企業では遅からず資金繰りが厳しくなるだろう。

<その他の問題点>

- ・金融状況がタイトでない頃は、日系企業でも中国銀行や中国工商銀行などから融資を受けるケースは珍しくなかった。ただしその場合、担保または外資系金融機関によるスタンド

バイ LCなどを求められるのが一般的。

- ・ 実際問題として、中国で担保に値する十分な資産を有する日系中小企業は少なく、また、スタンドバイ LCでカバーできる金額は、中国政府の金融規制で一般的には投注差（＊）の範囲内に限られるため、とても少ないのが現状。

（＊）投注差＝総投資額－登録資本金（注冊資本）。なお、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。

- ・ 日系金融機関は中国では企業から物的担保を取ることは難しいので、日系企業に貸し出す場合、日本の本社ベースで取引のある先に限定される傾向が強い。すなわち、日本の親会社による信用保証をベースとして、日系現地子会社に貸し出す形をとる。ただし、この場合も、上述の「投注差」の金額内に限定される場合が多い。

④上記の課題に対して実施している対策（予定を含む）

<資金繰り>

- ・ 基本的には、現状では増資以外に有効な手段はないと思われる。ただし、意思決定から実際に現金化できるまで3ヵ月ほどの時間を要する点に注意が必要。

⑤上記の対策を進める上での問題点、今後の見通し等

～以下、日系現地中小企業の資金繰り対策として、日本における信用保証協会による保証制度を活用することの可能性について質問したことへの回答～

- ・ それが可能となれば、現地の中小企業は非常に助かると思う。ただし、日本の信用保証協会が中国の日系中小企業への貸付を直接保証することは制度上不可能なので、あくまで日本の親会社に対して、海外事業の合理化資金として貸し付け（そのためには現状制度の改定が必要と思われるが）、それを原資として現地子会社への増資や貸付を行うという手順になると思われる
- ・ その際、問題となるのは、信用保証を付ける前提となる現地企業の事業内容に係る与信判断（経営計画策定へのアドバイスなども含めて）を誰か実施するのか、という点。信用保証協会の資金を使うからには、対象となる中国事業もしくは日本本社がその融資によって発展もしくは継続できる、という心象を得ることが前提となるだろう。正直なところ、当行はもちろんのこと、他の日系金融機関でも、個々の中国現地法人の事業内容を適切に評価できるような人材はごく少数しか存在しないと思う。

- ・また、仮に実施できる人材がいたとしても、金融機関としては将来的に成長して融資額の増大が見込める場合に、先行投資的にそうした査定に労力を注ぐのが一般的。日本国内の事業と比較して、将来性、成長性等の判断が難しい中小企業の中国現地法人の事業に対して、現時点でそこまでのサービスを提供するのは困難と思われる。

⑥上記の対策を進める上で日本の政府機関等へ望むこと

- ・中小企業に限った場合でも、上述の「投注差」規制を撤廃あるいは緩和してもらえれば、日系金融機関の積極的な貸出が見込まれ、現地の日系企業の資金繰り（銀行からの借入）は相当に改善されると思う。そのような交渉を政府レベルで実施できるのであれば、ぜひお願いしたい。

(7) G社（卸売業、上海市）

①日程等

- ・日 時：2009年1月14日（水）
- ・相 手：董事総経理・W氏

②相手先の概要

<業務内容>

- ・業 種：卸売（100%独資）
- ・製 品：自動制御装置（空圧機器等）の専門商社（「8号令企業」）
- ・従業員：数十名
- ・設 立：2004年5月（2002年頃から設立準備を開始）
- ・資本金：32万US\$（2009年2月64万US\$に増資完了予定）
- ・販売先：中国国内販売75%（日系向けと、中国系向けの販売比率は同じくらい）
日本向け輸出25%（日本向け輸出は金属加工品）

<ヒアリング相手の職歴等>

- ・W総経理は本社社長の実の弟。30～40歳代。
- ・会計、財務などの管理部門はベテランの日本人管理部長（60歳前後）が見て、W総経理は先頭に立って営業、顧客開拓に力を注いでいる。

<本社情報>

- ・1965年設立、大阪府
- ・資本金：3.4億円（売上高：280億円（2008年3月現在））
- ・従業員：267名（2008年3月現在）

③現在の経営上の課題

<世界的金融危機以降に特にリスクが高まった問題点>

- ・もっとも困っているのは、仕事＝売上高が急減したこと。
- ・2番目に、それに伴う人の問題。人が余りだし、人件費負担が重くなり始めている。
- ・当面の資金繰りは問題ない。たまたま金融危機が来る前に増資手続きを行っており、まもなくそのお金が使えるようになるので。ただし、今のような状況が長く続くようであれば、いずれ再び資金繰りの問題が浮上してくる。

- ・今後お金が借りやすくなればという前提であるが、今回の金融危機を契機に政府が利下げに動いているので、借入金利が下がったという面ではプラスである。

<その他の問題点>

- ・中国国内向けの商売なので、顧客拡大と合わせて売掛金の回収は従来から大きな課題。現在の売り先は日系と中国系が半々くらいだが、必ずしも中国系の方が危ないというわけではない。もっとも警戒しているのは台湾系で、ここの売掛リスクが高い。また、日系も必ずしも安全とは言えない。逆に、中国系でもしっかりしているところは金払いがよい。いずれの場合も、相手先の会計担当者が南方系の人の場合は特に注意が必要と考えている（当社の経験から得た教訓として）。
- ・金利が高いこと。今後、金融引締が緩和されてお金が借りられるようになったとしても、中国では金利が高いので、中小の場合、ビジネスモデルがしっかりしていないとその負担で倒れてしまう。当社の機械部品類の粗利率は 11~12%。これに対して借入金利は 7%程度なので、借入をベースにやっていると儲けがほとんど吹き飛んでしまう。
- ・当社のように日本メーカー品の販売を主とする業態（*）にとっては、輸入品にかかる関税と増値税のマイナス影響がとて大きい。北京オリンピックの 1 年前くらいであれば、非常に景気が良かったので品質の良いものなら売れるという感じがあったが、今はそんなに甘い状況ではない。

（*）当社は日本からの輸入で仕入を立てるというよりも、上海で仕入れを立てるのがメインの商社。

関税増値税の影響で日系メーカーが日本よりも高くせざるを得ない状況にあり、仕入コストが上昇、それに連動し販売価格が上昇するという状況。

④上記の課題に対して実施している対策（予定を含む）

<労務問題>

- ・経費削減は必要だが、商社は人が財産なので、現在抱えている中国人従業員は解雇しない方針。日本ほど人件費割合が高くないので（*）、人を切らないでもなんとか今回の不況を乗り切れると思う。

（*）当社の月給は、平均的なスタッフで 2,000~3,000 元、管理職クラスだと 7,000~10,000 元。

- ・優秀な中国人が会社を評価する際、最大のポイントはそこが‘伸びる’会社か否かだと思う。それが期待できない場合には、目先の給料だけが会社を見る基準になってしまう。したがって、従業員に‘伸びる’会社だと意識付けできるように頑張るのが経営者としての

重要な役割と認識している。

<経費削減>

- ・当社を含めて、今はどの日系企業も固定費を下げるために全力を挙げている。特に人件費とオフィス・工場等の賃料を如何に削減できるかがポイント。
- ・他の日系企業では、コストの高い日本人駐在員をどんどん帰国させて経費削減を図っているという話をよく耳にする。
- ・当社でもW総経理を現在の常駐から年間 183 日以内の出張ベースに切り替えることを考えている。それによって、住居費や税金関係など、トータルで年間 1,000 万円ほどの経費削減になる見込み。ただし、営業や経営全般を考えると、常駐のメリットも多いので、まだ決定はしていない。

<その他>

- ・売上減に対しては、正直なところ有効な手の打ちようがない。当面は、社内組織の整備と中国人スタッフの育成に力を入れて、競争相手との差別化を図る。具体的には、コンサルなどの外部の力に頼らないで、社員一人一人が起案・工夫しながら ISO の取得や販売管理システム構築などに取り組んで行きたい。

⑤上記の対策を進める上での問題点、今後の見通し等

～以下、上海周辺に進出した日系企業全般に関する話として～

- ・中国に進出した日系中小企業のうち、中国国内や第三国向けに自ら営業・販売を行ってきたところは、当面は苦しくても残ると思う。一方、日本や海外向けの生産拠点としてのみの位置づけでやってきた中小企業は、中国での存続は難しいだろう。
- ・中国から撤退する場合、現実的には収益が赤字の状態で撤退するのは容易ではない。何らかの方法で累損を解消して、撤退に際して必要となる資金を確保した上でないと、当局が認めてくれないだろう。
- ・したがって、撤退ではなく、当面は業務を縮小して様子を伺い、時機を見て再投資するという方法もある。日本と違って、中国は競争が激しい反面、チャンスも多いので、再チャレンジの可能性が十分にある市場と認識している。

～以下、日系現地中小企業の資金繰り対策として、日本における信用保証協会による保証制度を活用することの可能性について質問したことへの回答～

- ・それが可能となれば、良い話だと思う。ただし、対象となる企業が本当に信用できる先が否かの判断が重要になる。中には、悪い意味で中国化している企業も出てきていると聞いており、お金を借りるとすぐに倒産させたり、持ち逃げするような実例も聞いている。財務担当者が中国人や台湾人である場合には、特に注意が必要と考えている。

⑥上記の対策を進める上で日本の政府機関等へ望むこと

- ・現場責任者になった日本人が（実際はサラリーマンである場合にも）、経営者マインドを持ち続けることがもっとも重要。中国では、日本では想像もできないような問題が毎日のように発生するので、そうした気持ちを持たなければ、精神的に折れてしまう。中小企業の場合、基本的な経営管理知識が欠けた状態で派遣されるケースが多い上に、本社からのメンタルなサポートもほとんど期待できない。こうした点を何らかの形で政策的にサポートできる仕組みがあれば、中小企業から派遣されている多くの現地経営者が救われると思う。

⑦その他

- ・中国のビジネス感覚は、日本とは根底から異なる。中国では、高級品は高くてもポンと現金で支払うが、一般的なものは徹底的に安く買おうとする。作る方も、安くても良い品を、とは考えず、安いのが悪いの当たり前、といった感じで対応する。‘地道に良いものを作る’といった日本人的な感覚は一般的な中国ローカル企業には残念ながら通用しないと思える。ただし、すべてのローカル企業がそうだというわけではなく、中には上昇志向の強い立派な会社も存在する。日系中小企業にとっても、中国でビジネスする場合、地道に製造するのではなく、信頼できそうな先を見つけて投資し、短期間で利益を回収する、という考え方も選択肢の一つとして存在すると思う。ただし、当社はあくまでも日系企業である信条を持って、顧客から信頼をされる企業を目指していきたいと考えている。

3. 背景としての中国固有の金融制度と政策

(1) インフレ対策としての金融引き締め策

2007年以降、中国では経済成長に伴ってインフレも急速に進行し、高騰する物価が低所得者層の生活に深刻な影響を及ぼすようになっていました。そのため中国政府は、次のような金融引き締め策を相次いで導入し、通貨流通量の抑制を図りました。

①「投注差」による借入れ規制

外資系企業を対象とする規制で、中国国外からの借入額（親会社から中国の子会社へ資金を貸し付ける「親子ローン」も含む）が「投注差」(*)の範囲内に限定される制度です。

(*)「投注差」とは、外資系企業の中国での「総投資額」から「登録資本金」を差し引いた金額。

②預貸比率規制

外資系金融機関を対象とする規制で、2011年12月までに、各銀行は貸出額を預金額の75%以下にしなければなりません。ほとんどの邦銀現地法人は貸出し超過状況であるため、貸出額の抑制に加えて、貸し剥しが起きることも危惧されます。

③外債枠規制

同じく外資系金融機関を対象とする規制で、2008年3月までに各銀行は短期外債を2006年度指標の60%にしなければなりません。これによって外資系金融機関の中国国外からの外貨の調達が難しくなるために、企業向け融資額も減少すると見られています。

④貸出総量規制

中国国内にある全ての金融機関を対象とする規制で、2007年10月31日の貸出残の維持と、2008年度の新規貸出額は前年新規貸出し実績と同額とする旨の指導です。また、四半期毎に貸出金増額額を管理、報告させ、超過した場合には罰則も予定されています。これによって中国の銀行を含む金融機関全般からの借入れが難しくなりました。

以上のような諸規制が、主として日系金融機関からの融資に頼っている日系中小企業の資金繰りを非常に困難にさせる背景となっています。

(2) ホットマネー（投機的資金）の流入と外貨管理規制の強化

上述のインフレの昂進と並行して、2007年以降、人民元高と資産価格の上昇を背景として、大量のホットマネー（投機的資金）が中国に流れ込んでいましたが、2008年に入って、この傾向がさらに強まりました。

こうしたホットマネーの流入を防ぐため、中国の通貨当局は、2008年の7月に一連の通達を公布しました。これによって、輸出の外貨代金の受取が厳格化され、輸出代金前受金の受取が制限されました。

また、2008年10月からは輸入ユーザンス（輸入代金の延べ払い）期間を短縮化する規制も導入されました。この規制強化によって、企業の輸出代金前受金の入金や輸入代金の支払サイト調整に一層の制限が加わることとなりました。

一方、上述の一連の通達を公表した2ヵ月後、米国に端を発した金融危機は、世界に大きな衝撃を与えました。中国も大きな影響を受け、外資系企業を含めて、中国国内での企業の資金調達は一層に厳しくなりました。このような背景の下で、中国政府は、企業の資金調達を促進するため、上述の各種外貨規制を緩和しつつありますが、現段階においては、通貨当局（外貨管理局）は、具体的な政策をまだ公布していないため、外貨管理の緩和策が現地の日系企業にとってどこまでメリットをもたらすかは、まだ明確ではありません。

①投機的資金流入の急増と外貨管理規制の強化

中国では、原則として輸出取引に伴って国内に流入する外貨しか人民元に転換することが認められていません。しかし、2007年以降、人民元高と資産価格（特に不動産価格）が上昇し続ける中、貨物取引を偽装したり値段を水増ししたりして、外貨の投機的資金を中国内に持ち込む例が後を絶ちません。そのような背景の下で、海外からの投機的な資金の流入が急増し、2008年前半にはその傾向がますます強まっていました。

投機的資金は、相応のモノの流れを伴わない架空の貿易取引として流入するものとみられます。例えば、中国現地法人と日本本社との輸出取引で、納品日の3ヵ月前に前受金を受領して人民元に転換し、納期を3ヵ月延長した後に契約を取り止め、この間の人民元上昇分の利益を配当金として海外送金する、といったケースが多く見られます。

中国政府は、これに対して厳しい外貨規制を導入しました。2008年7月2日、国家外貨管理局、税関総署、商務部は3部署連名で、輸出取引の代金回収と人民元への転換を規制

するための通達を公布しました。また、同時に、国家外貨管理局は関連する通達も公布しました。その結果、外貨管理規制が再び強化されたのです。

②煩雑になる外貨入金手続

2008年7月に公布した一連の通達により、輸出代金の回収、人民元転、送金について、オンラインシステムを通じた検査を受けることが義務付けられました。

中国では、従来から通関金額と外貨の受け払いを消し込み照合する制度（中国語では、「核銷」という）が採用されています。これは、通関データと銀行・外貨管理局データ（外貨入出金データ）をオンラインで連結し、輸出入通関額と外貨の受け払い金額が一致しているかどうかを照合する手続きです。その結果として、通関実績のない外貨入出金は原則として認められませんし、通関実績があるにも拘らず、対応する外貨の受け払いがない場合も同様に問題が生じることとなります。

上述の照合制度は十分厳格な手続きといえますが、2008年7月に公布された一連の通達は、その手続をさらに強化するものです。2008年7月14日から、投機的資金の流入に対する規制を目的とした審査照合システムが実施され、輸出取引には新たに「輸出外貨代金受取照合・審査待ち口座」の開設を求められ、この口座はオンラインで管理されることとなりました。

具体的には、輸出決済代金を直接外貨経常口座に入金することができなくなり、ひとまず「輸出外貨代金受取照合・審査待ち口座」に入金し、銀行審査を受けたうえで外貨経常口座に振りかえ、或いは人民元転する手続きとなりました。つまり、従来の照合制度に加えて、銀行が入金の妥当性（貿易取引に対応する入金であることを確認する）を審査するステップが加わることとなり、入金手続きが煩雑なものとなったのです。

具体的な手順は、次のような流れとなります（図をご参照下さい）。

(a) 回収予定の外貨額の算出

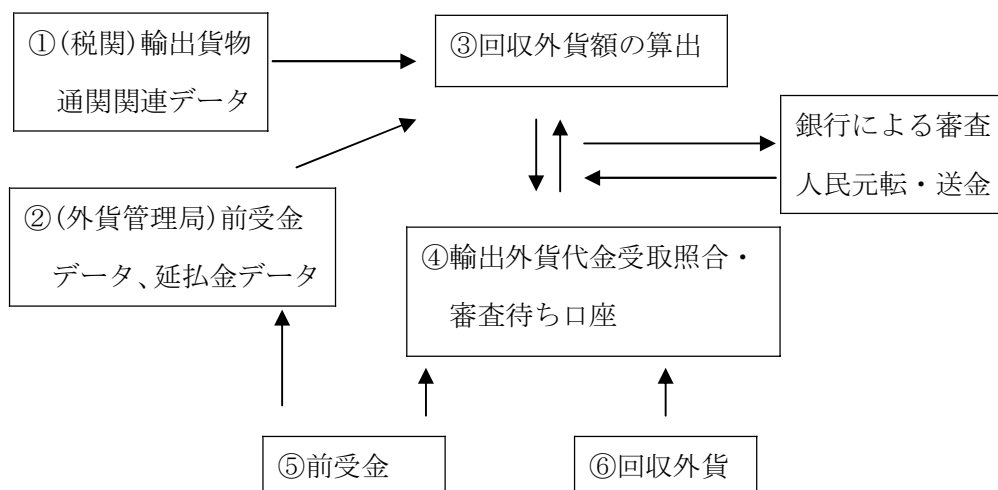
税関からの①輸出貨物通関データと②外貨管理局に登録された輸出代金前受金、輸入延べ払い金データから③回収予定の外貨額を算出する。

(b) 外貨の入金

外貨（⑤輸出代金前受金、⑥回収外貨）を④「輸出外貨代金受取照合・審査待ち口座」に入金する。入金された外貨は人民元転または送金についての銀行審査を待つ。

(c) 人民元転または送金

人民元転または送金は、企業が「輸出代金回収外貨説明書」を作成して銀行の審査を受けた上で行う。



③輸出代金前受金と輸入延べ払い金の外債登記管理

輸出時の前受金と実際の輸出の追跡管理を強化し、投機目的の資金が「貿易」の名目で国内に流れ込むこと、そして、輸入代金の延べ払いの潜在的な債務リスクを避け、大量の資金が一気に流出することを防ぐため、外貨管理局は、企業による輸出代金前受金と輸入代金延べ払い金に対して外債登記管理を導入しました。

(a) 輸出代金前受金の「登記」管理

輸出による外貨受け取り・決済のオンライン審査システムは 2008 年 7 月 14 日から全国で実施されました。処理の手続は次のようなものです。

ア) 登記手続

輸出代金前受金の受領契約の締結または実際の受領後 15 営業日以内に、「輸出代金前受金登記手続」を行い、実際の受領後 15 営業日以内に「輸出代金前受金引き出し登記手続」を行わなければならない。

イ) 登記の抹消手続

貨物の輸出日または輸出前受金を返還した場合には、15 営業日以内に「輸出前受金抹消登記手続」を行わなければならない。

ウ) 輸出代金前受金の限度額

輸出代金前受金による回収可能な外貨金額は、直近 12 ヶ月間の輸出代金合計の 10% までとする。

エ) 理由の説明

輸出代金前受金を受領した後 30 日以内に輸出されない場合、その理由を書面で説明する必要がある。「輸出代金前受金登記手続」の中で登記した貨物が輸出予定日から 90 日以後にも輸出されず、かつその理由を合理的に説明できない場合、輸出代金前受金の返還を命じられる。

(b) 輸入代金延べ払い金の処理

輸入代金延べ払い金の管理は 2008 年 10 月 1 日から開始されました。外貨管理局が、貨物貿易に関わる外債について、コンピューターによる資金の流れのモニタリングを始めた処理の手続は、次のようなものです。

ア) 登記手続

輸入代金延べ払い契約の締結または実際に延べ払いが発生した場合、延べ払い契約締結日または輸入貨物税関申告書発行日から 90 日経過した日から起算して 15 営業日以内に「輸入代金延べ払い金登記手続」を行わなければならない。

イ) 登記の抹消手続

輸入代金延べ払い金の支払日から 15 営業日以内に「輸入代金延べ払い金登記抹消手続」を行わなければならない。

ウ) 輸入代金延べ払い金の限度額

輸入代金延べ払い金の年度累計発生額は、当該企業の前年度の輸入代金支払額の 10% を超えることはできない。特別の事情があればこの限りではないが、商務主管部門の査定が必要となる。

④強化された外貨管理規制が外資系企業に与えた懸念

2008 年 7 月公布の一連の通達により、外貨管理規制は一段と強化されましたが、それは外資系企業に次のような影響を与えると懸念されています。

(a) 手続は煩雑になり、機動性がなくなる。

企業にとっては、「輸出外貨代金受取照合・審査待ち口座」を設け、そこに輸出代金前

受金と輸出代金回収外貨をその口座に入金する必要があります。また、輸出代金前受金と輸入代金延べ払い金の残高に関する限度額も設けられ、かつ外債登記をする必要があります。さらに、人民元転や送金をするためには銀行の審査が必要となりました。これらの規制のため、従来以上に手続きが煩雑になり、機動性がなくなります。

(b) 取引への支払が遅れる可能性がある。

輸出代金前受金は、企業が貨物を輸出する前に外貨でもらった場合、以前は經常口座に振り込みすれば、すぐに引き出して人民元に転換できました。しかし、2008年7月14日からは、輸出代金前受金は外債登記が必要になり、外貨管理局による照合・オンライン審査などを経なければ、口座から引き出すことも、人民元に転換することもできなくなりました。その照合・審査には多くの日数が必要と見られ、取引先への支払いが遅れれば信用問題に繋がる可能性もあると思われまます。

(c) 企業の資金繰りに影響を与える可能性がある。

2008年10月1日からは、輸入代金延べ払い規制は、90日を超える輸入ユーザンスの付いた契約は、すべて外貨管理局に「貿易項目下外債登記」を行わなければならなくなりました。このような状況では、外資系企業の中国での経済活動の停滞や運転資金不足などの問題が出てくると思われます。中国現地法人と日本本社との間でよく見られる事例として、90日以内の送金が義務付けられたため、部品等の輸入代金の支払いを6ヵ所という長期の契約で行っていたところなどは、支払いや資金繰りに影響すると見られます。

⑤世界的金融危機下での外貨管理規制の緩和

前述の一連の通達を公布した2ヵ月後(2008年9月)、米国発の世界金融危機が、世界経済に深刻な影響を与えることとなりました。この世界的金融危機は、「百年来で最大の金融危機に陥った」とも言われ、すでに実体経済にも影響を及ぼしています。

ますます強まる世界経済の一体化の中、中国経済も例外なく大きな影響を受けています。広東省の調査では、国際的な金融危機や人民元相場の高騰などを受けて、約6割の中小企業が資金不足を訴えているとのこと。

経済情勢の悪化に伴い、中国政府は、当初公布された通達を見直し、外貨管理規制を緩和することとなりました。2008年12月3日、温家宝総理が主宰する国務院常務会議は、当面の金融促進・経済発展策について検討を行い、9つの政策を決定しました。その中の6つ

目の政策は、次のようなものです。

- 外国為替管理を改善し、貿易投資の円滑化を力強く推進する。企業の前受金為替決済比率を適度に高め、中小企業を重点に貿易投資を円滑化し、外貨資金の使用効率を高め、貿易の発展を支援する。

続いて、国務院弁公室が2008年12月13日に「当面における金融が経済発展を促進させることに関する若干意見」を公布しました。その意見の中で、外貨管理の規制が緩和されることが謳われ、具体的には次のような項目が挙げられています。

(a) 輸出代金前受金限度額の緩和

輸出代金前受金の限度額を10%から25%へ引き上げた。また、一回あたりの金額が小さい輸出前受金であれば、限度額管理に組み入れない。

(b) 輸入代金延べ払い金限度額の緩和

輸入代金延べ払い金の限度額が前年度輸入支払額の10%までという制限を、25%に引き上げる。

(c) 審査の簡略化

人民元転比率や個別限度額審査の手順を簡素化し、審査時間を短縮化する。

⑥まとめ

2008年7月、ホットマネーといわれる投機的資金の流入を防ぐため、中国の通貨当局は上述のような一連の通達を公布し、外貨管理規制を一層強化しました。しかし、わずか2ヵ月後、世界的金融危機が勃発し、経済情勢の急激な変化に見舞われました。現在、金融危機の影響で、多くの企業の経営が極めて困難になっています。

この

ような経済情勢の下で、中国国務院は、非常に不満が多く聞かれた当初公布した外貨管理規制を見直し、緩和せざるを得なくなりました。企業にとっては、輸出代金前受金や輸入代金延べ払い金の制限比率が緩和されたため、キャッシュフローの改善にはメリットがあると見られます。

しかし、その一方で、現段階において通貨当局（外貨管理局）はより具体的な施策を公表していません。そのため、外貨管理の緩和策が企業にとってどこまでメリットをもたらすのかは、まだ十分に明らかにはなっていません。

4. 世界的金融危機で高まった経営リスクへの対応事例

金融危機の影響を受け、中国の日系中小企業の間でも、受注量が減少し生産量を減らすという現象が普遍的に発生しています。現在の苦境を克服するべく、多くの中小企業が経費縮小、給与カット、リストラなどの方法を採用しています。

しかしながら、これらの方法によっても短期的資金不足という問題は依然として残り、この問題を回避するために、一部の日系中小企業は以下の対応策を採用し始めています。

(1) 外貨借入という方法

短期的な資金不足に対しては、外貨借入による資金調達方法があります。ここで言う外貨借入とは、本社（投資方）からの投資総額と登録資本の差額の範囲（＝投注差）で本社（投資方）から資金を調達し、事後に返済するという方法を指します。（‘親子ローン’と呼ぶ場合もあります。）

企業が外貨借入を実行する際、実際の必要性と金額制限に基づき所管の外貨管理局に申請をし、許可の後に本社（投資方）に送金依頼を通知します。外貨借入は、その迅速性にメリットがあり、申請から入金までの時間が比較的短く、使用後にすぐに返済すれば、企業の外債の限度額には含まれず、反復使用が可能という効果があります。

一方、デメリットとしては、中小企業にとって、登録資本は投資総額の約 70%を占めており、一時的な借入限度は、投資総額の 30%となります。したがって、企業の投資総額と登録資本の差額を限度とする借入では、通常は企業の現実的な資金需要を満たすことは難しく、多くの中小企業が増資による資金調達方法を検討しています。

(2) 増資

輸出代金回収のオンライン検査と前払い登記制度の実施後、上海市の外商投資企業の増資申請が明らかに増えています。増資は、外貨借入と比較すると、限度額が自由で資金需要を十分に満たすことができる場所にメリットがあり、本社（投資方）が同意すれば、基本的には金額の制限はありません。しかし、問題は、増資の場合は長期的な資金提供となり、一般的には簡単に減資ができないことから、利益配当という方法でしか資金回収ができません。また、増資できるかどうかは、本社（投資方）の資金状況如何によって左右されます。

通常はすべてのプロセスを完了するまでに 3 ヶ月程度の時間を要し、具体的には以下のような流れとなります。

(a) 審査許可

外商投資企業が増資をする際、まず企業所在地の商務委員会の外資科に増資を申請し許可を得ます。増資申請許可は、一般的に申請書のほか、社員総会決議書、定款修正案、直近1期の資産検査報告書と前年度の監査報告書等を提出しなければなりません。審査機関は、一般的には申請資料に誤りがないかどうかを確認した後、10日間程度で「増資に対する同意回答書」を発行し、その時、企業は投資方に増資資金の準備に着手するように通知します。回答書を受領してから約5日営業日後に改めて許可証書を受け取ることができます。

(b) 資本金口座限度の変更

外商投資企業の登録資本金口座は、所在地の外貨管理局が審査許可し、あらかじめ外貨管理局へ届け出をし、その記録に載っている外貨業務を行うことができる銀行が口座を開設します。限度は、外貨管理局が口座開設を審査許可する際に、企業の登録資本金額に基づいて一緒に確定します。よって、企業の増資時は、商務委員会の増資許可の回答書と許可証書に基づいて、外貨管理局に対し登録資本金口座の限度変更を申請し、これと同時に企業は、自社と取引銀行がそれぞれ保管する資本金口座開設許可証（‘企業聯’と‘銀行聯’）を外貨管理局に交付し、改めて外貨管理局が審査後に資本金口座の許可証を発行します。企業側の資料が揃っており不備がなければ、新しい審査許可証の発行は当日に完了し、新たな審査許可証の受領後、遅滞なく‘銀行聯’を資本金口座開設銀行に持ち込んで変更を行います。

(c) 送金と出資金監査

企業が上述の2段階の審査許可と変更手続きを終了した後、直ちに投資方に対し資本金口座を通知して送金を依頼します。取引銀行が入金を確認し、資本金口座への記帳の後、会計事務所へ連絡し出資金監査報告書の発行を依頼します。一般的には、投資方の送金完了後2週間程度で出資金監査が終了します。

(d) 登記手続き

企業は、投資方の送金と会計事務所の出資金監査報告の後、商務委員会の許可回答書、許可証書、株主総会決議と出資金監査報告書等を持って、所属の工商局で資本の登録と投資総額の変更登記申請を行い、登記関連手続きが事実に基づき完全であれば、約5日から

10 日の営業日で変更後の営業許可書を受領することができます。企業は工商局での変更登記手続を完了し、増資後の営業許可証を受領して初めて正式に口座開設銀行において新たに増加した登録資本の繰り越し転記手続を行った後、実際に新たに増加した資金を使用することができます。

(3) 企業類型の変更

上海市の外高橋保税区内で登録している一部の外商投資企業を例に挙げますと、生産型の企業が事実上貿易業務にも従事している企業もあります。金融危機の影響を受け、受注が大幅に減少し、人員を削減した結果、コストが比較的高く、資金需要が比較的高額な生産業務を継続する必要性が既になくなったと考え、貿易業務のみに業務内容を変更する企業もあります。

中国政府はかつて営業期間を 10 年以上とする営業を継続する生産型外商投資企業に対して税の優遇政策を実行していました（例えば企業所得税の‘二免三減’～利益を獲得した年度から二年間の免税と三年間の半減税～など）。したがって、生産経営期間が 10 年に満たない外商投資企業にとっては、もし生産型を貿易型企业へ変更した場合は、税務機関から税の追加請求を受ける危険があります。これにより、この方法は現在のところあまり浸透していません。

(4) 企業の資産と事業の譲渡

一部の企業は、経営が困難となって一部の資産を譲渡しようとし、一方で他の企業は、これを機に安価に資産を譲り受け、経験のある技術職員を採用しようとしています。しかし、最も大きな狙いは、資産譲渡に付随する取引先からの受注です。

とはいえ、受注自体が総じて減少しているため、この方法による成功事例は極めて少数です。

(5) 清算（撤退）

中国の法律では、外商投資企業が自主的に生産経営を中止し、清算を行うことを認めています。現在の状況では、大多数の外商投資企業は費用の削減を図り、難局を乗り切ろうとしています。しかし、一部の企業は、受注の全部が取り消され、このまま経営を継続すれば、企業の有する資産が徐々に枯渇する危険もあります。これにより、清算が一部の企業にとって唯一の選択肢となるケースもあり、このようなケースでは、清算は投資の失敗、重大な赤

字を意味します。

現在の状況下では、もし金融危機が好転せず、窮地に陥っている中小企業が資金援助を得られなかった場合は、2009年下半期からは、徐々に多くの中小企業が閉鎖、清算に追い込まれることになると危惧されます。

以上をまとめると、大多数の日系中小企業は、現在の窮地に対して、コスト削減に努力すると同時に、「外債借入」と「増資」を中心に資金調達の努力を続けています。

しかしながら、全世界的な経済低迷の状況下では、本社の力に頼るだけでは問題解決は困難とみられ、資金調達面を中心に、政府機関による援助も検討する必要性があると考えられます。

第Ⅱ部. 我が国中小企業の中国事業に係るリスク管理

向上にむけて

第1章 リスク管理のフレームワーク

1. リスクとは

一般的に、リスクとは、『何らかの事態（損害）が起こる事に関する不確実性』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、リスクという場合には、自然災害、偶発事故、賠償責任など「損失を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」がリスク定義の中心となっています。

今回の調査報告で我々が扱うリスク管理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、更に中国における企業経営の観点から見た経営リスクとリスク管理の方法を中心に調査・検討を行っています。

また、企業経営に関するリスクの定義にも様々な定義があるために、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」で述べられている企業経営のリスク定義を参照にしています。

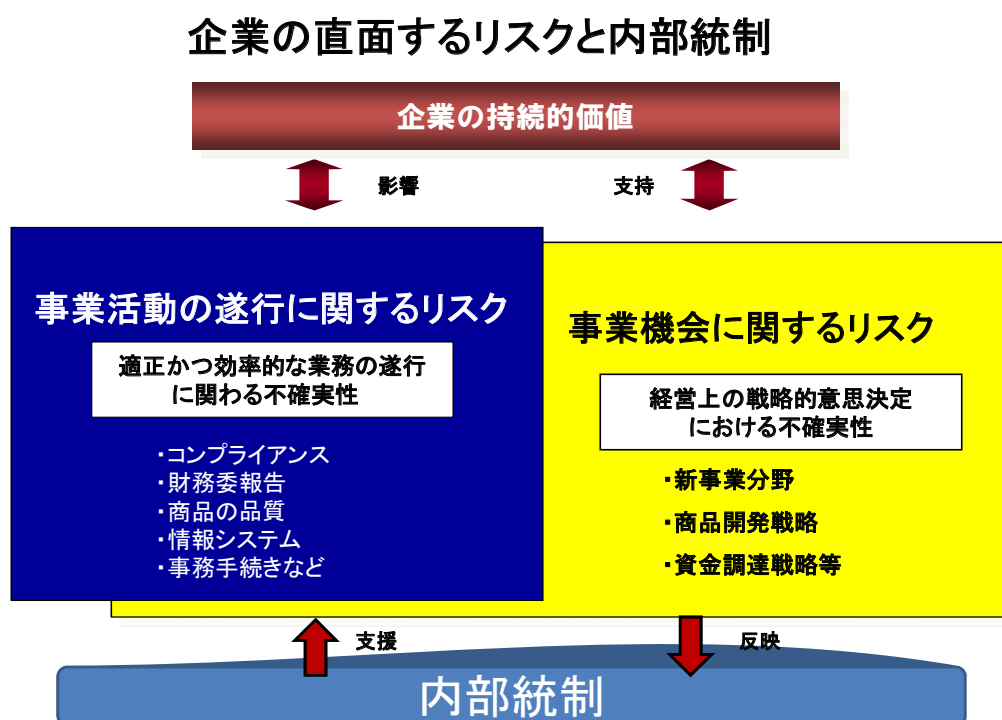
平成15年6月の経済産業省のレポート「リスク新時代の内部統制」の定義によると、経営におけるリスクは①事業機会に関連するリスク（経営上の戦略的意思決定における不確実性）と、②事業活動の遂行に関連するリスク（適正かつ効率的な業務の遂行に係る不確実性）に分類されています。

（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係るリスクを指します。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のリスクを指します。これらのリスクは、例えば、中国に進出するというような通常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言われています。

(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

今回の調査報告書の目的である「リスク管理」とは一般的に「リスクマネジメント」と言われています。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を管理する必要性が高まる中、企業が経営を行っていく上で、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きました。以下、リスクマネジメントについて見ていきたいと思ひます。

(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、リスクマネジメントを一体どの様に行えば良いのでしょうか、先程の平成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」から見てみたいと思います。同報告書では、リスクマネジメント手法を段階的に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、経営管理で言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という「事業機会に関するリスク」対応の方法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事で、事業機会のリターンを高める事にあります。これらの準備＝統制活動が、「事業機会に関するリスク対応」におけ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対応」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「与信管理規定」を作成するなど事業活動（販売活動）の

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。

尚、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事になります。

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。

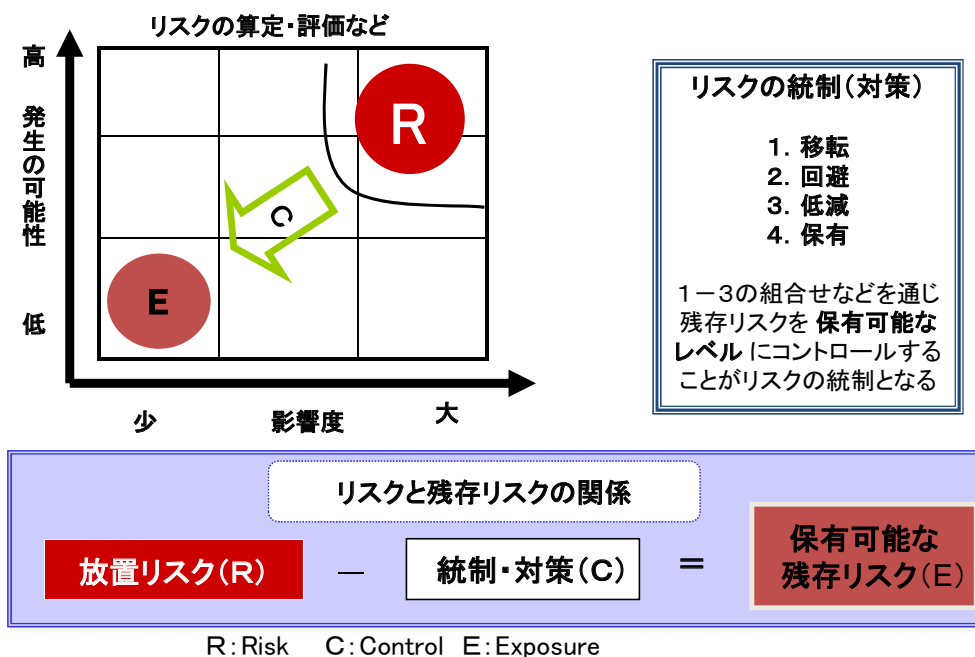
(例) 内部統制等のコントロール手続きを構築・強化する。

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などの処置となります。

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のでしょうか、以下の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
経営環境変化に対応するために評価すべきリスク (外部経営環境)	<ul style="list-style-type: none"> 定期評価に基づく事前リスク対応による損害の最小化 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 	<ul style="list-style-type: none"> 事後対応・後手対応による損害の増加 経営戦略の環境不適合
事業機会に関するリスク (外部経営環境を一部含む)	<ul style="list-style-type: none"> 投資額及び将来の利益を妨げるリスクへの対応の検討が可能 撤退を含む戦略的意思決定が即時に可能 	<ul style="list-style-type: none"> 投資額と利益計画はあるが、将来の収益を定期的に見直すシステムなし 撤退意思決定の遅れによる経営被害の増加
事業遂行に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 経営の効率化の推進 不正などによるロスの最小化 企業の乗っ取りリスクなどの最小化 	<ul style="list-style-type: none"> 非効率な経営 不正などのロスの放置による損害の増加 企業の乗っ取りリスクの放置

このように、リスクマネジメントを行っている企業・行っていない企業には、企業経営の成功に大きな差が出ます。特に中国のように、スピードが速く、変化の激しい国では、常に経営リスクが変動します。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. コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、内部統制の関係について

現在、コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、内部統制（インターナル・コントロール）に関しては日本で数多くの参考書が出版されています。これらの言葉自体が米国からの輸入概念の翻訳であるため、日本人には一般的に捉えにくく、その定義にも様々な解釈があるのが現状です。従って、読者の混乱を避けるために、本報告書におけるこれらの言葉の解釈を以下に纏めておきたいと思えます。

（1）リスクマネジメントと内部統制の関係

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。リスクマネジメントと内部統制の関係については、イギリスにおける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「ターンブル委員会報告書（*）」が参考になります。「ターンブル委員会報告書」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。健全な内部統制システムは、株主の投資と会社の資産の保護に貢献する。」と述べ、リスクマネジメントの一環としての内部統制を位置づけています。この観点から、内部統制をリスクマネジメントとの関係で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、「会社の目的や会社の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。従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の目的、即ちリスクの適切なマネジメントに合致したもので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。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。

(2) コーポレートガバナンスとリスクマネジメントの関係

次に、リスクマネジメントとコーポレートガバナンスの関係について見てみたいと思います。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。(「トップマネジメントのコーポレートガバナンス」 エイドリアン・キャドバリー著)。既知の事実として、東インド会社は1600年12月31日ロンドン貿易商会による東インドとの通商に対する国王の勅許状により通商が認められた株式会社の原型と言われていますが、東インド会社の経営母体であるロンドン貿易商会の運営方法に、遠く離れた東インド会社をどのようにガバナンスすべきかについての原型を垣間見る事ができ、ガバナンスの基本概念が英国がインドを植民地として如何に支配するかという考え方がその原点であることが分かります。その観点から、企業活動のガバナンスを意味する「コーポレートガバナンス」は、海外に進出した自社の子会社を如何に支配するかという事が本来の意味と言え、「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」の意味としては分かりやすいかも知れません。

このコーポレートガバナンスとリスクマネジメントの関係は、自社の子会社を支配・統治(即ち、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を手段(更に言えば内部統制をリスクマネジメントの一部の手段として利用して)として実施するという目的と手段の関係に整理されます。

先ほどの「ターンブル委員会報告書」でも、「コーポレートガバナンス」の主体となる経営者の役割として、「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、自社の子会社を支配・統治するためにリスクマネジメント手法、主には内部統制の活用を経営者の役割(即ち、コーポレートガバナンスの代行)と捉えています。

従って、コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、内部統制の関係は、主には株主の観点が中心となりますが、株主の投資活動の目的である経営者を通じた経営活動による利益の確保のために、その経営者が実施する経営活動を監視・監督する事(即ち、コーポレートガバナンス)の手段として、リスクマネジメント、内部統制を位置づけて考えるのが自然のようです。

リスクマネジメント、内部統制、コーポレートガバナンスの関係には、種々な説がありますが、この報告書では本社（株主）と現地子会社（経営者）の観点から経営リスク管理の方法を述べていますので、本社がコーポレートガバナンスするための手段として、中国で如何にリスクマネジメント、内部統制をすべきかという観点で報告書を位置づけています。ちなみに、この3者の関係について「中国子会社」を念頭に纏めた表が以下となります。

＜本社及び中国現地法人の企業統治・経営管理構造＞

実施者	株主・取締役会・取締役・監査役（本社）					
実施概念	コーポレート ガバナンス (企業統治)	(1) 事業機会に関連するリスクへのマネジメント (2) 現地企業の内部統制状況の監視・監督によるコーポレートガバナンスの遂行				
↓ 現地企業・経営者への監視・監督 ↓						
実施者	中国現地の 経営者 (現地)	現 地 経 営 者 ↓ (内部統制システムによる監督・チェック) 現 地 管 理 者 ↓ (内部統制システムによる監督・チェック) 現 地 担 当 者				
実施概念	経営管理 (マネジメント)	経営管理手法（マネジメントサイクル） としてのリスクマネジメント・内部統制の実施				
対 象 リ ス ク	事業機会に 関連するリスク (戦略的意思 決定リスク) (*)	事業活動の遂行に関連するリスク				
		業務の有効性・効率性に関するリスク			コンプ ライア ンス 違反 リスク	不正な 財務報 告に関 する リスク
		経営上の戦 略的意思決 定のための 検討資料を 従業員が準 備するプロ セスにおけ るリスク	経営上の 戦略的意 思決定を 従業員が 実行する プロセス における リスク	その他の 事業活動の 遂行に関す るリスク		

(*) 「事業機会に関連するリスク（戦略的意思決定リスク）」のリスクマネジメントはコーポレートガバナンスの枠組み（即ち、本社の株主・取締役会・取締役・監査役による意思決定）によっています。現地の経営者は、本社の決めた戦略的意思決定の前提となる情報の収集・分析等及び日常の事業を遂行する過程で、内部統制などのリスクマネジメントを実施します。従って、現地経営者も「事業機会に関連するリスク」に関しては無関係ではなく、「事業機会に関連するリスク」を十分理解したうえで「事業活動の遂行に関連するリスク」を適切に管理する事が求められます。それによって本社が決定した経営戦略をより適切かつ弾力性を持って遂行する事ができ、その結果として「事業機会に関連するリスク」を減少させることに寄与する事になります。

第2章 中国ビジネスリスクとその特徴

1. 中国ビジネスリスクについて

海外進出に伴うビジネスリスクの分類方法には色々ありますが、企業の存続可能性に影響を与える企業を取り巻く環境に起因する「外部経営環境リスク」と、企業内部のリスクに起因する「内部経営環境リスク」の2分野に分ける方法が一般的です。さらに、「内部経営環境リスク」は、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」に分類されます。

＜ビジネスリスクの分類＞

	主なビジネスリスク
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）

(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事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。昨年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事を否定出来ません。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攻撃する。」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、日本と比べても、法律は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、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。税法では悪質な脱税の場合、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、前述のように「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、特に正しい財務諸表が作成されな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3章で詳しく検討しています。

2. 中国ビジネスリスクの特徴について

ビジネスリスクの中には、中国のみならず進出した国が持つ独自の「固有リスク」というものがあります。ここでは、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

中国リスクの特徴に、日本人による「リスク発見の難しさ」があります。

<某社の不正事例>—今回の調査のヒアリング時

美容室の店舗を運営・展開する株式会社で、上海に4年前、自社の持分97%の中外合作企業を設立。日常の運営・管理は現地の中国人総経理として日本で採用した元中国人留学生に任せていた会社である。会社の日常の経営状況に関しては、中国人総経理が毎日店舗の収支表を日本に送り続けていたが、一向に店舗の赤字の状態が改善されず、内部監査を実施したところ、二重帳簿が発見され、不正に現金が着服されていたというケース。

以下の図はこの会社の不正事例をリスクマネジメント・フローに基づき分析したものです。事前に不正リスクが発見できず、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っています。

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



(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事もあります。一般的に監査というと会計監査を思い浮かべるとはいますが、残念ながら中国では、会計面のリスクのみを調べればリスク対応が済むということではないのが現状です。

(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。これも、中国という社会主義社会が持っている中国ビジネスリスクの特徴です。従って、企業としては、問題が起きる前に、ビジネスリスクを発見し、対処を怠らないことが他国以上に重要となります。

(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事があり、中国の不正リスクの特徴として挙げられます。

第3章 中国における中小企業のリスク管理のあり方

1. 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総経理の方が共通して言われた事が「中国の経営者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。従って、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」事によりな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。従って、進出先の国がも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。

＜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 を加筆・訂正）

この表から分かる事は、中国の文化的基層はどちらかというと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、漢字を使用するために、日本人は中国を日本人に近いと思いがちですが、この考え方がビジネスリスクを生じさせる原因と言えます。

（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出来ます。

・ 1979 年改革開放以前で国営企業しかなかった時代

企業への資金全て国が提供する 3 鉄といわれた経営破綻のない時代。企業が国の財政を流用した時代と定義されます。

・ 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多くの不良債権を生み出した企業が銀行の資金を流用した時代と定義されます。

・ 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と定義されます。

・ 2000 年以降

民営企業の個人資本家による民営企業の資産を流用した時代で、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「会社とは従業員にとり自分の財布と見られる可能性がある」という事を常に意識して経営を行う必要があります。中国の経済発展の経緯から来る固有リスクと言えます。

②経営管理に影響する日中の発想の相違点

日本と中国の意識や発想、考え方の相違は、日中のビジネス文化の違いを生んでいます。このことは、中国での経営手法を構築する上で見過ごせないポイントになります。

ア. 「同文同種」の誤解から来る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ことから思考パターンまで似ていると思いつつなどです。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。

中国人は全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）がそのまま通じる事はないという認識を持つことが必要です。

イ. 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事は重要です。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。日本人の中に、中国人は、債権を払わない、自己主張が激しい、利己主義であるという事をいう方もいますが、ある意味では歴史等の背景から仕方ない面がある事も否定できません。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。

ウ. 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、徹底的に個人主義の対象となります。一方、「自家人」は「身内」を意味して、「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場合があります。このように中国の文化的な違いから不正が起りやすい土壌となりがちである事に注意が必要になります。

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ビジネス文化の違いは、ビジネスに重要な交渉に対する姿勢にも大きな影響を与えます。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分かった上で交渉に臨む事はスムーズに交渉を進める上で有効な手段と言えます。日常のビジネスでは、様々な交渉場面に出くわします。以下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。

ア. 交渉スタイル

日本人は交渉において、非常に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「参加者は敵対者である」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側と交渉する場合でも同様な事が言えます。

イ. 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。中国人にとり、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あります。「だます人は頭の良い人、だまされる人は頭の悪い人」という、孫子の兵法である「戦わずして勝つ」という戦略に最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。

ウ. 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という人間関係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をもたらす場合があります。

エ. 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、手段はさほど気にしないという考え方が徹底してるとも言えます。

オ. 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事はおくびにも出しません。自分の意思を貫徹し、勝利する事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

今まで、日中の文化面の違いを見てきましたが、ここで、リスクに対する価値観を示す「リスク感性」について見てみたいと思います。リスク感性とは、リスクに対する刺激や反応であって、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は低いといわれています。

事実、日本人にとり「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事で、リスクのマイナス面が思い浮かぶからかと思えます。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。

今まで述べてきたように、「リスク」には「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、リスクを前向きに捉えリスク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い行動を起こす」という意味合いが強くなります。

中国という潜在力に「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事が不可欠と言えます。

2. 調査結果からみる我が国中小企業のリスク管理の問題点

では、次に実際の調査結果（第Ⅰ部・第2章「2. 現地企業ヒアリング調査」参照）から我が国中小企業のリスク管理の問題点について見ていきたいと思えます。今回の調査結果から代表的な失敗事例（ア社、ウ社）と成功事例（キ社、ク社）とについてリスク管理の観点から纏めた図が以下です。

<失敗事例と成功事例>

	失敗事例		成功事例	
	ア社	ウ社	キ社	ク社
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 (本社によるガバナンス)	×	×	○	◎
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 (現地経営者による経営管理)	×	×	◎	◎
情報と伝達	×	△	○	◎
モニタリング	×	×	○	○
ITへの対応	×	△	○	×
不正の発生有無	大規模 (数千万円)	中規模 (一千万円程度)	無	無

(備考) ◎：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

*この表では、内部統制のフレームワークを枠組みとして使用しています。枠組みの詳細は、後述の<コラム：内部統制のフレームワークとは>を参照頂ければと思います。

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。

- (1) 本社側から現地経営者に対する統制意識が希薄。
- (2) 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。
- (3) 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。
- (4) 現地経営者との‘情報と伝達’が上手くいっていない。

上の表でア社とク社では、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、ク社（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。

- (1) 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。
- (2) 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。
- (3) 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。
- (4) 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、ア社（失敗事例）では以下のような経営管理状態になっています。

- (1) 現地の経営を全て元中国人通訳（現総経理）に任せっぱなしにしている。
- (2) 現総経理は経営に関しては全くの素人である。
- (3) 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。日本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。

ア社では実際に数千万円単位の不正が発生しています。

【コラム:内部統制のフレームワークとは】

「内部統制」の定義には、米国で公表されたCOSOレポート、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」、経済産業省が2003年に発表した「リスク新時代の内部統制」などで様々な定義付けがなされています。

本報告書では、「内部統制のフレームワーク」を上記金融庁の実施基準の中の「I.内部統制の基本的枠組み」に基づいて説明をします。これによると「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一（日本版COSOキューブ）のように表現されます。

<内部統制の4つの目的>

① 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。

② 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。

③ 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。

④ 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。

<内部統制の6つの基本的要素>

① 統制環境

統制環境とは、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ともに、他の基本的要素の基礎となるものを言います。

②-1 リスクの評価

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。

②-2 リスクへの対応

リスクの評価を受けて、当該リスクへの適切な対応を言います。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、その回避、低減、移転又は 需要等、適切な対応を選択することになります。

③ 統制活動

統制活動とは、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。

④ 情報と伝達

情報と伝達とは、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。

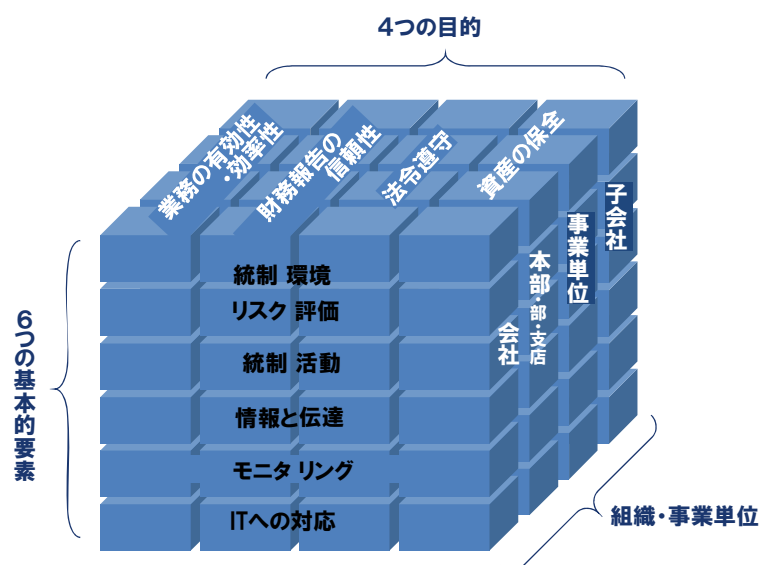
⑤ モニタリング

モニタリングとは、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。

⑥ IT（情報技術）への対応

ITへの対応とは、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ITに対し適切に対応することを言います。

日本版COSOキューブ



なお、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、統制の意識の希薄さは、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、今回の調査結果の中小企業同様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ア社のように「企業不祥事」「不正」といった形で表面化をします。今回の我々の調査では、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、＜コラム：大企業にみる企業不祥事・不正の原因について＞の内容を見てみたいと思います。

【コラム：大企業にみる企業不祥事・不正の原因について】

大企業も同様の問題を・・・

(1) 企業不祥事の原因について

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	大項目 該当社数	主な小項目（該当社数）
①コーポレート ガバナンスに おける問題	16 / 24	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者のリスクの重要性認識の欠如（15） ・ 経営者の保身による隠蔽（8） ・ 監査役のモニタリング不備（16） ・ 公認会計士のモニタリング不備（2）
②内部環境に 関する問題	24 / 24	<ul style="list-style-type: none"> 1. 行動規範に関する問題 ・ 行動規範に関する社風形成不足（9） ・ 目的達成圧力に起因する違法行為（12）

		<ul style="list-style-type: none"> ・慣れによる社内ルールの無視（９） ・監査の軽視（２） <p>２．職務権限に関する問題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・不適切なジョブローテーション（３） ・職務権限の不適切な設定（２） ・スタープレイヤーへの過度な依存（３）
③リスクの評価に関する問題	23/24	<ul style="list-style-type: none"> ・社会に与える影響の考慮が不足（２１） ・社会の価値観（不正を許さず）変化への理解考慮不足（１１） ・国内法制・規制の不順守（１３）
④リスクの対応に関する問題	18/24	<ul style="list-style-type: none"> ・不適切な子会社管理（５） ・倫理的行動を優先しない姿勢（９） ・親会社に対する配慮に起因した不適切なリスク対応（１）
⑤情報と伝達における問題	17/24	<ul style="list-style-type: none"> ・報告系統・内容の不備（７） ・外部情報の経営者への報告不備（５）
⑥統制活動に関する問題	17/24	<ul style="list-style-type: none"> ・マニュアル運用の形骸化（９） ・マニュアル改訂の不備（３） ・管理階層によるコントロール不備（７） ・親子間の役割分担不明確（１）
⑦監視活動に関する問題	14/24	<ul style="list-style-type: none"> ・監査担当者の知識・能力不足（７） ・内部監査対象外の項目（６） ・間違い探しに終始した監査活動（２） ・検査業務の形骸化（３） ・管理階層によるモニタリング不備（３）

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事から、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、適正な企業運営に対する疑義が前提の「モニタリング」に関しては、「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ため、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が不足だったり、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、リスク発生適切に対処する事ができません。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ュ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。

3. 現地経営者の経営管理上の問題点

今回の調査結果の代表的な成功事例と失敗事例から4つの問題点を指摘しましたが、今回の事例以外に現地経営者の経営管理上の問題点には以下のようなものもあげられます。

(1) 通訳偏重による問題

中国語が不得手な総経理が陥りがちなことですが、通訳を偏重するあまり、通訳の地位が総経理の知らない内に社内的に強くなってしまい、その通訳を中心に特定のメンバーが不正を働くようになることがあります。先程のア社の事例が典型ですが、一般的には、以下のようなパターンがあります。

①日本人の駐在員が無意識で通訳に頼りすぎてしまい、日本人駐在員の主体性がなくなり、自己判断が必要な内容まで、通訳に相談するようになる。

②常に日本人総経理が頼ることから、知らないうちに社内における通訳の地位が高くなり、社内・社外の秩序が乱れる。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、知らないうちに日本人総経理の代理人のような地位を占めてくるなど。

これらのパターンを経て、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ということがあります。また、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ということも発生します。

(2) 現地スタッフへの会計処理のまる投げによる問題

中国では、会計に関する業務プロセス不正も良く発生しますが、日本から中国に派遣される総経理（現地の社長）の前職が圧倒的に生産管理の方面の方が多いため、会計知識がないために、会計処理を現地スタッフに任せっぱなしで自分は一切管理をしないという傾向があります。この事が会計上の不正リスクを生む背景となることがあります。先程のア社では、経営管理のみならず会計も中国人スタッフに任せっぱなしの状態であり、実質的に経営管理を放棄した形になっています。

(3) 工会（組合）の活用不足

昨年の労働契約法で「工会（組合）」の設置がその運営上必要となりました。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的な役割となります。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り決められており、その調停に「工会」は重要な役割を負っています。「労働争議」が発生した場合には、社内に「労働争議調停委員会」が設置されます。委員長には、工会の主席が就任し、企業と従業員の調

停を行う第三者としての役割を果たします。即ち、「工会」は「労働争議」の処理のための仲介者であり、日本の労働組合というよりも、労務管理の重要なパートナーと言えます。

現地の経営者の中には、この辺りを理解せずに、日本の労働組合のような経営者対中国人労働者の対立構造と勘違いして、従業員との間で摩擦を起こしているケースがあります。これは、日本の経営慣行と常識をそのまま現地経営に適応すれば良いと安易に考える経営管理上の大きなリスクとなっています。

4. ガバナンスの問題点とガバナンス設計のあり方

(1) ガバナンスの問題点

前述した東インド会社では、現地の経営を優秀なインド人に任せる事で英国人は経営を行っています。現在でも、欧米系の企業は経営者の現地化（華人）を行って経営のガバナンスを行うケースが多いのですが、日本では、日本から派遣された日本人社員が中国子会社の重要ポストを独占し経営コントロールし、本社の中国子会社に対する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、中国で物作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、中国市場で販売を更に推進して行く場合、「日本人派遣社員依存型のガバナンス方式」では限界に近づきつつあります。通常、約3年程度で転勤を繰り返す日本人派遣者が、3年間という短期間に、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など様々な面を販売戦略として考え、販売子会社として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、もの作りを中心に製造業が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ガバナンス上の特殊事情もあります。日本においても余り経験のない労務管理、財務管理などの経営管理を全く異なる環境の中国で実施することは、技術系の総経理にとり大変なプレッシャーといえます。また、最近の米国IBMの最新調査（世界の最高経営責任者への調査）で、日本のトップの76%がグローバル成長の障害に「人材不足」を上げており、世界平均の57%を大きく上回っています。従来型の「日本人派遣社員依存型のガバナンス方式」は限界に近づきつつあると言えます。

(2) ガバナンス制度設計上の注意点について

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事が可能なように、権限委譲とその責任範囲を明示する必要があります。現地の経営陣が経営しやすい環境を作ることと、その権限に応じて現地の経営責任者に経営責任を負ってもらうガバナンスシステム的前提は、権限委譲の範囲の明示にあります。

②経営の目標数値の設定とコミットメント

権限の委譲と共に重要な事は、現地経営をどのように経営するのかについて、本社・現地で経営目標数値を合意し、現地の経営陣がそれをコミットメントするという事です。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メントした途端に、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、本社側の協力をどの程度まで行うかについて、有償・無償も含め事前に本社・現地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経て、現地経営陣への評価を行う場合、欧米系企業の例でも紹介したような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事も起こりえます。特に、中国人経営者の場合、自分の評価に対しては非常に厳しい面がありますので、お互いに交渉では無く、客観的な事実で評価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、コスト面などの難しい面もありますので、前述した、フランス企業などのように、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。ただし、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事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、本社監査部門の確実な監査、本社派遣の CFO による現地会計牽制、外部監査機関による経営監査などのモニタリング・システムが必要となります。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。前述しましたが、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、多少のコストは出し惜しみせず、定期的に外部の監査を行うほうが良いと思われます。

(3) 欧米系企業のガバナンスの状況について

参考までに欧米系企業のガバナンスの状況は以下のように纏めることができます。

①進んでいる「人」の現地化

日系企業の多くの管理スタイルは「駐在員を介しての人的な管理手法」ですが、欧米系の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 に本社経験者を中心に華人を任命し、CFO に本社派遣の役員を任命するケースが多く、経営責任を華人に、財務管理を本社派遣で行う場合が多いようです。また、最近では CFO にも華人の採用が増えているようです。

②ガバナンス運営上の特徴

ア. 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いようです。中国において現地の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。

イ. 経営の目標設定と評価

通常、欧米企業では、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

の両面の指標を経営上の業績評価指標として決め、その目標を現地から本社に提出するという形をとるガバナンス方法が多いようです。特徴としては、これらの業績評価指標が本社・現地双方に取り、明確に設定されていることと、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財務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、シェア伸び率（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、特売比率などの非財務指標を具体的に設定しています。

ウ. 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、現地の会計師事務所など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・一年と明示することでガバナンスを行っている企業が多いようです。

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更に具体的に考えてみるために、今回の調査の具体的事例から見てみたいと思います。

(1) 欧米の中小企業ガバナンス事例

今回の調査では、欧米の中小企業の調査事例をヒアリングする機会がありました。日本の企業のガバナンスを考える上で、欧米の事例も参考として挙げてみます。

＜欧米企業の事例＞

	イタリア	フランス	米国
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 万米国ドル
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。上海に4年前に進出。会社の設立と日常の運営・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。個人投資家。	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。給料は月4～5万元固定に年末業績連動で、平均30万元のボーナスを得ている。	現地経営陣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定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	しっかりと経営をさせるインセンティブとして業績給のボーナスを支給。この結果経営が上手く行われているものと思われる。	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。	有り。ロスの本社からの監査を実施。
その他	倒産すると思われる	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事は、当然な事ですが、ガバナンスの発祥の欧米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。イタリア系の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現地経営者として抜擢し、経営を一任というパターンは日系の中小企業にも良く見られるパターンです。このようなやり方では、何処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、フランス系と米国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、経営者に現地事情を良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事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、現地の経営者の給与を本社の給与規定にあわせるなどの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、経営者に雇った現地中国人に直ぐに辞められてしまうというケースが多いようです。中国では、上記のフランス系と米国系企業のガバナンス方式のように、「4 現主義」（日本のメーカーのいう 3 現主義（現場、現物、現実）に加えて「現金」）といわれる中国人に対し、金銭的なインセンティブを与える事によりガバナンスを担保する方法は、遠い国の子会社を経営上成功に導くために、参考にすべき有効なガバナンス方法と思われます。

（2）中小オーナー企業の事例（老板方式と弊害事例）

「老板」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取ります。中国では、規模が小規模の場合、このやり方が最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、現地で雇用されている中国人経営者が、全ての経費を事前申請若しくは社員個人での立替後に清算という形で会社の出費をコントロールしている企業がありました。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、規模がある程度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形だけ真似して、月に一回程度中国に出張してきて、その時だけ派遣した日本人駐在員に色々と注文を付けるだけでは、現地の経営管理秩序を乱すだけの結果しかもたらさない事になります。「老板方式（ワンマンオーナー方式）」も実施にあたっては、注意が必要といえます。

(3) 日本の長寿企業の知恵の利用

日本には、創業 100 年以上という長寿企業が 5 万社あると言われています。さらに 200 年以上の企業が世界 7,000 社の内、3,000 社が日本の企業と言われています。これらの長寿企業が有している企業観と経営理念には以下に述べるような共通点がありますが、中国におけるガバナンスを考える場合の良いヒントが隠されています。長寿企業の企業観と経営理念の共通点を見ることで、中国に於ける経営管理のあり方をみたいと思います。日本の長寿企業には以下のような特徴があります。（出典：新日本永代蔵 船橋晴雄著）

ア. 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考えず、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」を実践している。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になっています。

イ. 長期的視点の経営

長寿企業の経営者の多くは、企業は、先ず家業であり、代々引き継ぐもので、自分の所有物ではなく、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事が重視されている。この思想には、家の思想、または、儒教の「考」の考え方が大きな影響を与えています。考とは単に親を敬い、先祖を崇拝するだけでなく、子孫を産み、子孫に拝されることも含まれ、自ずとゴーイング・コンサーンと長期的な視点の立った考えで企業経営がなされています。

ウ. 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。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仕組みがとられています。

エ. 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」(チヨーギン)など、表現は様々ですが、その思いは、自らを環境の変化に合わせて変えることで生き抜く事を目指しています。

オ. 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(始末)し、お金の節約を行っています。

これらの特徴の中で、中国の事業成功においても参考とすべき点は、日本の長寿企業の特徴の一つである「多くの長寿企業で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(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仕組みがとられている。」という人材重視の点です。

日本企業ではただ単に日本人という理由だけで現地に日本人駐在員を送り込むことがありますが、企業の経営を安定化させるためには、日本人をただ送り込むよりも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。

先程のフランス系と米国系企業のガバナンス事例では、所有者側が、資質や意欲を持った中国人経営者に「金銭的なインセンティブ」を明確に与え、更にその「金銭的なインセンティブ」を中国人経営者の経営努力(利益)で賄う事で、「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っています。

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米国系企業の事例のように、明確な「金銭的なインセンティブ」を付与する事が重要です。この「金銭的なインセンティブ」がない場合には、折角雇用した優秀な経営者がすぐに辞める、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。

(4) 中国に根付く企業の知恵（深圳日系企業事例－内部経営会議体制）

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。詳細は、調査報告の方で述べていますので、参照願いますが、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。ただし、正式の「工会」としては登録していない。・・・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。

第4章 中国における不正リスク管理のあり方

ガバナンスの不整備は、不正が発生するきっかけになります。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、日本企業の事例では、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）が不十分である故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実態が浮かび上がっています。

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、不正発生の理論である「不正のトライアングル」と中国における「不正の兆候と発生要因」を理解する事で企業の対応について考えてみたいと思います。

1. 不正発生のメカニズム

（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事を認識し（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>

①第三者が介在する場合

中国の場合日本と違い、ライバル社に顧客名簿を提出、役所から賄賂を求められる、仕入先・代理店からの誘惑などが非常に多く、第三者が不正の動機になります。

②個人単独の場合

中国人は「面子」を大事にする事から、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など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「どこの規定にも書いてないじゃないか。」と発言する事があります。日本人管理者は管理が甘い、脅せば引っ込む、日本人管理者はめくら印を押して、承認する傾向がある。従って、騙すのが簡単、日本人管理者は不正調査をしない、などの問題が不正の動機になります。

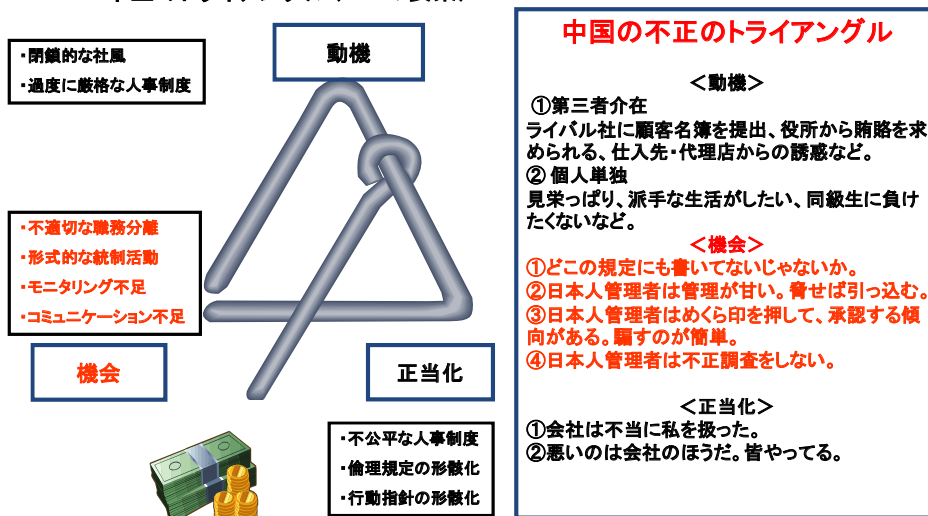
<正当化>

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。」など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」に分けることが出来ます。不正を防ぐ場合に先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側」になることです。

中国のような誘惑の多い国では、不正を起こさせない統制環境の整備と共に、以下のような不正の兆候をいち早く捕らえ、その発生要因を排除する事が日本人総経理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纏めたのが以下の図です。

日本人総経理も企業内において、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。

不正の分類	不正の兆候
従業員の不正	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、等。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。
違法行為	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と言った事から発見される単純な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。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>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いわれています。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。権力を持つもののところに、不正の温床が起こりうる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。

不正の分類	発生要因
<p>従業員 の不正</p>	<p>中国の場合には、雇用条件などの情報交換が安易に行われることがあるため、職場に対する不満やモラルが低くなるのが原因で、不正のきっかけになる場合が多くあります。また、職務の権限規定などが曖昧なために内部牽制機能がなく、このことも不正の発生要因に繋がる場合がありますので、権限規定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。また、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、倫理規定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&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に、中国人や日本人の総経理に全て現地の経営・経理を任せているという日系企業の多くは、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。中国の場合には、諺として「権力を持つ者は金を持つ」といわれるほどであり、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>

2. 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事となります。

(1) 不正リスクの評価

先程の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。

(2) 不正防止の統制環境の構築

経営陣の姿勢が最も重要となります。中国であっても不正は許さないというような経営姿勢が重要となります。

(3) 統制活動の整備・運用

内部規定を含む統制活動の整備・運用が重要になります。

(4) 不正対応における情報の伝達・共有

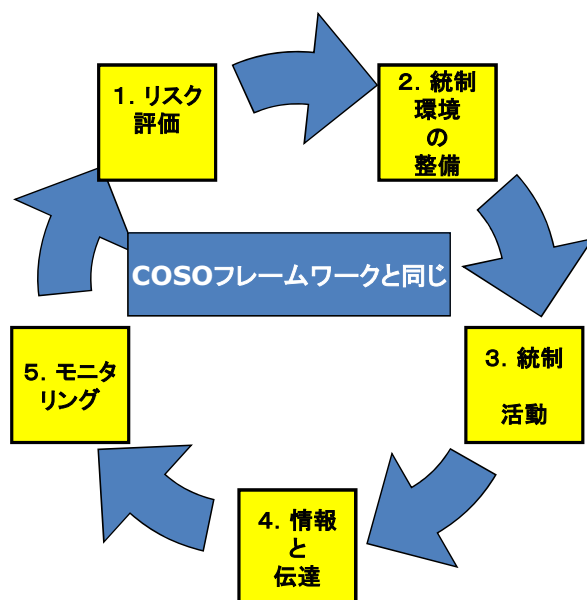
不正防止プログラムの従業員への説明などが重要になります。

(5) 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。まずは、本報告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事が重要と思われます。

不正防止プログラム



第5章 中国事業における中小企業のリスク管理向上のための具体的手法～内部統制の手法を中心に～

今回の調査結果を踏まえて、中国に進出した中小企業はリスク管理向上のために何をすべきなのかについて、本社及び現地の双方の役割から見てみたいと思います。

1. 本社における対応

(1) 進出前チェック項目

中国に進出するにあたって本社では何を準備したら良いのでしょうか？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。進出前の注意事項から見てみたいと思います。

①重要な基本姿勢

中国進出の基本姿勢で重要なことは以下のような心構えです。

- ア. 自社の強みを見極めて段階的進出を考える。
- イ. 着眼大局着手小局の考え方を徹底する。
- ウ. 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、今起こっているビジネスチャンスを失わないための早期進出を考える。

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本社の心構えとして重要になります。

②重要な基本戦略の構築

また、中国進出にあたり重要な事は、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事が重要です。

ア. 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ると言えます。

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。中国進出において先ず重要なことは、中国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、派遣人員など進出にあたっての様々な条件が異なって来ます。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。

イ. 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。日本国内の経営においても同様ですが、中国の現地企業においても「ミッション」は、経営にとり最も重要な拠り所となります。

ウ. 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他の方法で徐々に進出し、最終モデルに直接投資を考えるなどの柔軟な姿勢も事業モデルの最終意思決定には重要となります。

エ. 撤退条件の検討

進出前から撤退？という奇異な気がすると思われませんが、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企業を清算したいという場合、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手に入る場合が多く、この点から中国側は清算作業をあせる必要がない。
- 合弁設立時、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日本側が中国側パートナーに支給する契約を締結するケースが多い。従って、中国側のパートナーにしてみれば、地代、事務所賃借料、地元政府対応費などの一定の収入の確保があるため、清算をあせる必要がない。
- 日系企業は一般的に、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行っていることが多く、また、日系の取引先などへの供給責任など契約上の経営のコミットが多いため、撤退等の意思決定を素早く行う必要が高い、などが理由です。

このような事態を防ぐためには、事前に撤退条件を合弁先と取り決めておくなどの以下のような工夫をしておく必要があります。

- 合弁契約書・定款における解散要件の明示（累積赤字のパーセントを決めるなど、解釈の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、董事会で全会一致に合意する旨を合弁契約書・定款に事前に明示。

③戦術の構築に必要な事

基本戦略を構築した後に本社が行うことは、戦術策定になります。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。

ア. 市場調査の徹底が重要

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。従って、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、その結果を踏まえ決定するという態度が重要です。中国からの事業撤退をした企業の撤退理由として、「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つ

た」「合弁先との方針の不一致」など挙げられることが多いのですが、その多く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。

イ. 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・部材調達の容易さ、立地条件調査など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・データなどの情報収集も入手することが出来ます。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ことを待つのではなく、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。

ウ. 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、コスト、規模、中国への習熟度など様々な面から比較検討するということです。コンサル金額が安いから良い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、盛んに進出を進めるようなコンサルタントには注意した方が良いでしょう。

エ. 交渉戦術の重要性について

進出戦略、戦術の構築を受けて、実際にパートナー候補、地元政府、開発区委員会などとの交渉が始まりますが、この交渉段階で失敗する企業が見受けられます。

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。

A. 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事が重要です。「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。

B. 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。

C. 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を

当たり前のようにですが、進出候補地域の特長と進出目的が一致するということが最も重要な事です。良くあるケースが、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、本末転倒という事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中心に、安価で豊富な労働力を求めるのであれば、交通の便利な内陸地や沿海地域を、原材料の調達ということであれば、交通の便の良い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事が最低限必要なことです。日本の場合には、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、開発区に進出する事が比較的多いかと思います。

最近、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、労働力が不足しているなどの問題の他に、土地使用権譲渡価格が、都市圏と地方の開発区で両極化するなどの現象が起きています。

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。この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。

その影響もあってか、都市圏と地方の開発区における料金の両極化現象が起こるなど、変化が現れ始めています。このように中国の開発区といっても投資環境はさまざまですので、自社の進出条件にふさわしい地域を選ぶための念入りな事前調査が欠かせません。以下で事前調査に必要なチェックポイントを見てみましょう。

ア. 開発区のチェック・ポイント

一般的に開発区を選ぶときの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。

A. 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の継続支払いの金額も十分確認をする必要があります。

B. インフラ面

ハード面では七通（道路、上水、電気、ガス、通信、雨水、下水）一平が完備しているか以外に、生活インフラも重要なポイントです。

C. 行政関連面

使い勝手の良さの面から言って、開発区内に行政サービスをワンストップで受ける事ができるか、日本語のサービスがあるかなどです。

D. 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十分事前に確認する必要があります。

E. その他

電力不足の実体、進出に伴う義務の確認（何年以内に投資しない場合には罰金など）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の達成のために、誘致実績を上げようと一生懸命支援しますが、一旦工場などを建設し終わったとたん何もフォローしないということがあるようです。特に投資額が少ない中小企業に対しては、このような傾向があるようです。従いまして、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）も交渉が十分可能ですので、料金表を鵜呑みにする事なく、交渉をする事が大変重要です。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。

イ. 生産型企业特有なチェック・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。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あ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、工事遅延など
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、バックマージンなど
製造	技術流出、労災、事故、原材料の横流し、生産管理など
輸送	輸送手段の確保、輸送日数、保管場所確保、保険など
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、転職など

先ほども述べましたが、重要な点は、上記のような諸問題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・インフラとしてあるかどうかです。国家級の開発区のみならず、省級の開発区でも最近、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、進出準備よりも手間と資金がかかるということを認識して、進出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。

ウ. 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殆どは、経営権の問題などで、100%独資の進出が少なくなっています。そのためにパートナーを如何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。今回は、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。

<定量的なチェックの必要性>

A. 一般的なデータの入手方法

かつて進出のお手伝いをした企業で、「中国の宴会の場でパートナーを紹介されその場で即決をした」と即決即断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の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、彼の故郷の知り合いの企業とパートナーを組むことにした」と進出パートナーの選択理由を述べている方もいらっしゃいました。確かに自分の眼力を信じて中国に進出するという事は大切なことですが、定量的なチェックを行うことなく、即決するというのは非常に危険なことです。

定量的なチェックでは、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を知る上での重要な手がかりとなりま

すが、重要な点はこれらのデータを定量的に分析して、以下のような意思決定の情報に加工する事にあります。

B. 重要な意思決定のためのデータ加工

パートナーとして自社に相応しいかどうかを決める場合には、通常の評価項目として以下のようなことが挙げられます。

- ・ 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、などです

- ・ 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に資金力を調べる必要があります。

- ・ マーケティング能力

特に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、営業政策などを調べる必要があります。

- ・ 販売管理能力

回収遅延率、店頭販売促進展開能力、マニュアルの有無などです。

- ・ 物流管理能力

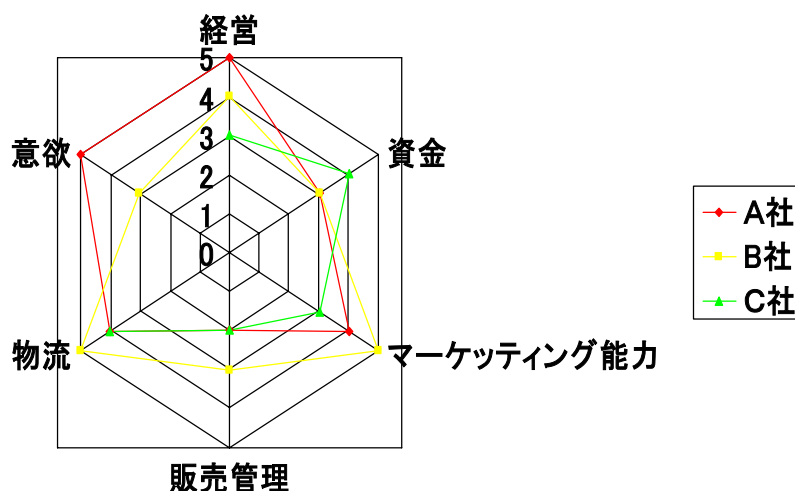
倉庫面積、トラック保有台数、在庫管理システムなどの有無です。

- ・ ビジネス意欲

自社へ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、例えば以下のように 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



<定性的なチェックの必要性>

更に重要な点はパートナー経営者の定性的なチェックです。

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、更に重要になるのが、パートナー経営者の定性的なチェックです。例えば、経営理念の共有が可能かどうか？というようなトップの見識力、また、人格の良さ、指導力、経営管理能力、論理思考能力などトップの人間的な資質、また、業界や地元行政部門に対する影響力の有無などが重要です。

大阪のある中小企業で中国進出に成功されている例では、正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こと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) 進出後の対応

① 本社の管理体制について

ア. 牽制機能確保のための管理体制－内部監査室の設置

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、内部監査室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ってきます。

イ. 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の明確化を整理した上で、内部監査室がチェックを行い、確認をした後は、管理行為を社内管理規定に落とし込み、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と、堅苦しい本社体制の整備と監査・モニタリングの現地視察がイメージとして直ぐに頭に浮かびますが、先ず必要な事は、既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、多くの企業では暗黙のルールの内に既に経営管理を行っており、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。

以上のような、グループ全体を俯瞰・管理する牽制機能が確保される体制を本社内に作り、社内規則を文書化し、チェック・シートにより海外子会社が有効に内部統制されていることが認められれば、海外子会社レベルの内部統制も対象を重要なものに限定することが可能となります。結果的に、海外子会社の内部統制・内部監査の軽減に繋がることとなります。

J-SOX法でも、内部統制の構築を「トップダウン型のリスク・アプローチ」で進めることが決められています。簡単に言えば、リスクをグループ全体で俯瞰して重要な業務リスクを重点的に統制評価することで、作業の効率化とリスクの重点統制を行うということです。本社の管理体制を明確にすることが、まずは「トップダウン型のリスク・アプローチ」の第一歩であり、J-SOX法などへの対応準備となります。

②Key Risk Indicator (KRI)

Key Risk Indicator 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。

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に財務数値があります。中国の子会社からもその正しい数値を入手する事は大変重要な事です。報告担当者の決定、連絡言語の確定などは当然のことですが、最も重要なことは、何を報告させるかということを確認にすることです。具体的には、以下のような項目を現地から入手して、管理をする事が望ましいと思われ

<現地からの報告内容及び本社対応>

	留意点
報告内容	(1) 月次報告 BS、PL、予算比較、前期比較、分析コメント、資金繰り表、業績指標など (2) 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 (3) 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
期限と報告内容の妥当性	<ul style="list-style-type: none"> ・期限通りに報告されたか？ ・要求資料は全て揃ったか？ ・子会社特有な問題点はないか？
分析に関する妥当性	<ul style="list-style-type: none"> ・異常事項、異常事態はないか？ ・分析は妥当か？ ・資料間の整合性は？
分析結果の報告	<ul style="list-style-type: none"> ・報告すべき関係部署は決まっているか？ ・報告は終了したか？ ・現地へのフィードバックは済んでいるか？ ・重要事項は担当役員にも報告は済んでいるか？
分析の報告の検討及び対処策の決定	<ul style="list-style-type: none"> ・異常事項、異常事態への対応策の検討は済んだか？ ・本社側のサポートを検討したか？

上記内容は現地財務諸表に基づく本社管理方法の実例ですが、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。従って、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も注意をする必要があります。

<重要な財務・非財務データの分析>

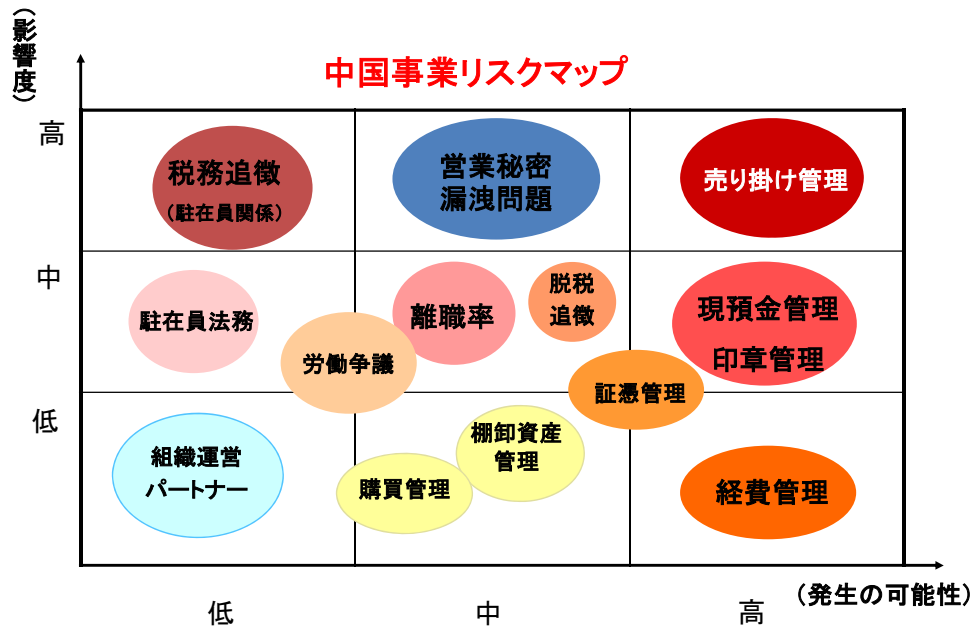
	財務諸表の異常値	現地での異常事態発生の可能性
異常な増減項目 (財務データ)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上が増加をしていないが、売掛金が増加している場合 ・ 固定資産の除却損・増加 ・ 多額の在庫廃棄損 ・ 特定の経費の異常増加 ・ 極端な売上減、利益率の低下 ・ 売上総利益率の極端な上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大口不良債権の発生、遅延債権の増加 ・ 固定資産の横領 ・ 在庫横流し、生産工程事故 ・ 取引先とのトラブルなど ・ 脱税、簿外資産作り ・ 利益操作など
財務諸表間の不整合 (財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

④リスクマップ手法

現地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。

以下の図のように横軸に発生の可能性を、縦軸に影響の強さをとり、関連するリスクをプロットする事で、リスクを定量的に見る事が出来、リスクに対する優先順位と対処について方向性を本社と現地子会社の間で共通認識を持つことが出来ます。

経営リスク評価とマッピング



2. 現地における対応

(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。チェックの内容は添付の資料編を例として現地の経営責任者が現地の中国人管理者と一緒に使って使用し、コントロールに関する理解・意識づけや教育・訓練経営管理の教育に使用される事をお勧めします。

(2) 規定類

日常的な業務フローを統制するためには、最低限必要な規定類の整備が重要となります。以下、会社の設立時から必要な規定、設立後の整備すべき一般的な規定類の体系を見てみたいと思います。

<規定体系>

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

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

○は会社設立当初から最低限必要な規定

△は徐々に整備すべき規定

空欄は必要に応じて（ケース・バイ・ケースで）整備すべき規定

以下、代表的な規定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）規定

会社の経営は会社が所在する国や地域の法令により一定の規制の下、行われなければなりません。日本では会社法、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中国において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、一旦下がった評判や信用は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になります。

②組織規定、職務権限規定

ア．組織規定

組織規定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。

イ．職務権限規定

職務権限規定は、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。

③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（出張旅費規定）、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、規定しております。中国では、昨年以降は新しい労働契約法が施行されているために、各従業員に労働組合（工会）や従業員代表大会を通じ、合意・周知徹底する必要があります。

④給与・賃金

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。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、特に控除（無断欠勤や私用外出などに対する罰則）が重要になっております。また、就業規則同様、労働契約法により各従業員に労働組合や従業員代表大会を通じ、民主的な手続きを経て合意・周知徹底する必要があります。

⑤印章管理規定

会社が発行受理する様々な文書書類証拠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、印章の保管管理がずさんだと、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易くなりますが、中国においては日本以上に注意が必要です。

例えば、印章を施錠していないところ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定に従い印章を取り扱い、不正に利用されるようなことがないようにしなくてはなりません。

また、中国においては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。本規定は、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定を適用・運営することが非常に重要となります。

⑥財務管理規定

財務管理規定は、会社における全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「現預金管理規定」にて別途定める必要があります。

⑦現預金管理規定

「すべての会社経営は、現金に始まり現金に終わる」といわれる程、会社経営にとって現金は重要ですが、最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定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して処理することが肝要です。

中国では更に、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、金銭取扱規律も別途定めた方が良いと思われます。

⑧経費清算規定

経費精算規定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」「出張辞令、出張旅費仮払い願書および精算書」「業務用交通費精算書」「交際費仮払願書および精算書」を書式に定め、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。

⑨販売管理規定

先にも触れましたが、本規定は、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、アフターサービスについて取り決めています。その中で、中国で最も重要な「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。

⑩与信管理規定

与信管理規定は、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。従って不良債権を作らないために、与信管理規定を明確に定める必要があります。

⑪営業社員服務規律規定

中国で不正が起りやすい営業社員の規律を守らせるための規定を定める必要があります。営業員としての禁止事項などを取り決め、営業社員への周知徹底の上、営業社員各自に署名させた上で規定を適用・運営することが非常に重要となります。

⑫在庫管理規定

本規定は、当社棚卸資産管理上、適切かつ正確に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、在庫の横流しは頻繁にありますので、在庫管理規定のみならず、監視カメラなどの工夫も必要となります。

(3) 業務フロー

業務フローは、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。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）

- ア．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
- イ．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。

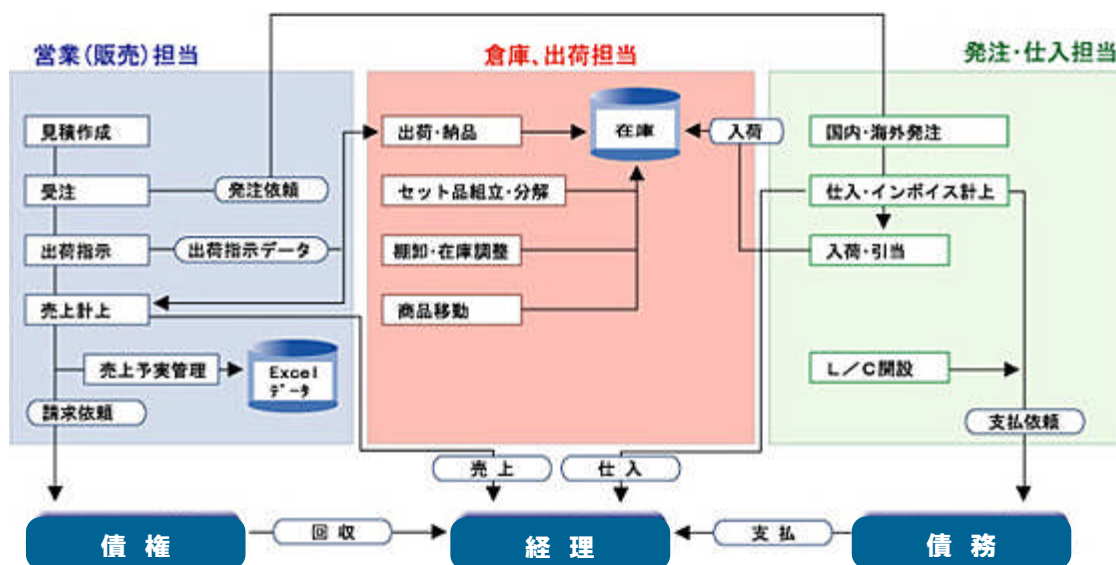
③業務プロセス中の問題点の把握・改善

- ア. 企業に重大な損失を与えているリスクの高い、あるいはすでに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
- イ. 無駄な作業、重複している作業を発見

以上述べてきた点を、販売管理の業務フローに従い、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必要な規定類を纏めると以下ようになります。

<販売管理業務フローについて>

一般的な販売管理はその販売サイクルに沿って行われます。以下は販売管理の業務フロー図ですが、中国で国内販売する時に販売管理上で何を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最も重要な業務は、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て行われるようにする業務です。また、長期滞留債権・不良債権の発生を事前に防止する事が可能となります。

中国の与信管理業務において特に重要な点は、以下のとおりです。

- 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（与信管理規定等）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定類・帳票類は以下となります。

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

②受注業務

受注業務は、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定類・帳票類は以下となります。

- 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・販売業務

出荷・販売業務は、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、ある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定類・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・回収業務

請求・回収業務は、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？（事務規定等）
- 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？（債権履行管理規定等）

上記の重要な4点を管理するための規定類・帳票類は以下となります。

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

以上、販売管理を中心に業務フローを見ましたが、その他様々な業務管理フローを作成する事で日常のオペレーショナルリスクを回避する事が出来ます。

第6章 事業機会を活かすリスク管理

平成15年6月の経済産業省のレポートの『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』のリスクの定義では、「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。」としています。

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という。事象 (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’の部分を事業機会として捉え、「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。

日本の経済産業省も米国の COSO も双方共に、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将来成長が見込まれる市場に向け、日系の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とらえ、その経営上の戦略的意思決定に係るリスク (注：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、リスクを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、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という利点を活かし、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更に重要となります。

100年に一度といわれる世界的な不況の中、日本中の企業は他国と比べ必要以上に慎重になっていますが、中小企業にとっては、このような時こそ、自らの利点である一

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 - を活かすまたとな
いチャンスとも言えます。

(参照：中国のビジネスチャンスと日本の中小企業の取組事例 - N社ヒアリング)

現在のピンチをチャンスにするために、本報告書で述べてきた「事業活動の遂行に関
連するリスク（又は業務プロセスに関連するリスク）」のリスク・マネジメントの手法
が、日本の中小企業の皆様にとり、中国での事業の成功の一助になることが出来れば幸
甚です。

また、今まで報告書で主に述べてきました、「事業活動の遂行に関連するリスクマネ
ジメント手法」については、その具体的な活用法として、中小企業基盤整備機構で現在
実施しているアドバイザー制度（無料相談）などを利用することで、更に理解を深める
ことが可能ですので、中小企業の駆け込み寺としての積極的な利用をお勧めします。

(お問い合わせ先)

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

経営基盤支援部 海外展開相談課

電話：03-5420-1522

ホームページ：<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/>

<中国のビジネスチャンスと日本の中小企業の取組事例 - N社ヒアリング>

日時：2009年3月4日（水）

場所：N社・大阪本社

内容：

1. 会社の概要

大阪に本社を置く機械卸商社。年商 50 億円。2 年前に北京に現地法人を設立。2 年間で年商 2 億円。順調に伸びている。

2. 中国事業の関して

(1) 中国政府の景気対策（4 兆元関連）

昨年の夏に鉄道部に対し、鉄道レールを連結する機械設備の見積を提出。ここ半年間程中国の鉄道部のから何の連絡もなかったが、温家宝首相が 4 兆元の重点投資 10 項目の話をした当日に再見積の依頼が来た。重点投資 10 項目が、①住宅②道路③鉄道④学校⑤環境・・・となっており、温家宝首相の発表前に既に役所が動き出している様子。他の国とも貿易を行っているが、現状の国際取引の中では唯一中国のビジネスチャンスが多い。このチャンスを掴むように北京の現地法人の社長にはっぱをかけている状態。

(2) 中国事業推進上の問題点

このビジネスチャンスをつかまえるために、中国に輸出を増やしたいと思っているが、問題はその繋ぎ資金。仕入先の手元メーカーにユーザンスを依頼して何とか凌いでいるが、メーカー側も資金的に段々と厳しくなっている。他の方法も考慮する必要がある。温家宝首相が先月欧州に出かけてから、欧州勢も攻勢を駆け出しており、日本も早く対策を打つ必要がある。さもないと、欧州勢に負ける事になる。

3. 銀行の融資問題

(1) 融資の状況

現在、一部上場企業の 30%がメガバンクを中心とした都市銀行から融資を受けられないため、地銀に融資を依頼している状況。そのために、地銀の資金が一部上場

企業に吸上げられて中小企業に回ってこない。昨年末、某地方銀行からの融資 1 億円が決まっていたが、ある大企業からの融資依頼が来たために、当社向けの融資 1 億円がキャンセルされた。また、他の地方銀行でも、支店長レベルでは当社の中国事業の発展に関心を持ち、取引先の日系企業の紹介まで積極的に言ってくれて、当社への融資を決めてくれていたが、ここに来て同じように大企業からの融資依頼があり、本店審査部からの待ったがかかり、融資が待たされている。金融危機後、審査にあたっては資料作成に 3 倍、審査期間に 3 倍の時間がかかるようになってきている。

(2) 信用保証協会の状況

既に、中小企業向けの保証枠は消化されている状況。信用保証協会の審査事務に時間がかかり、融資を受けられずに苦労した中小企業の話も聞いている（親戚、縁者からの融資）。信用保証協会に関しては、保証の別枠が必要。保証協会経由で借入残高がある時には、保証枠を別途設けないと真水にならない。

(5,000 万円の保証枠が新たに取れても、3,000 万円の既存の借入がある場合、銀行は 3,000 万円を先ず回収して、結局 2,000 万円しか企業は新規借入が出来ないような状況。)

(3) 対策のアイデア

信用保証協会の別枠設定は現在、銀行融資の最低条件。ただし、その場合には、上述通り、保証枠が真水になるような工夫が政策上必要である。その他に、中国メーカーからの信用状を担保に融資をしてもらったり、輸出保険の特例（現在、自社の子会社向けの保険は求められない）など様々な政策をお願いしたい。これらの政策がないと折角の中国ビジネスチャンスを逃してしまう。日本にとっても損失である。

2. 発生したトラブルの種類・内容

①会計・財務	a. 現預金管理	b. 印章管理	c. 証憑管理	d. 経費管理
	e. 売掛管理	f. 購買管理	g. 棚卸資産管理	h. その他
【具体例】				
②税務	a. 移転価格	b. 増値税	c. 企業所得税	d. 個人所得税
	e. ロイヤリティー	f. その他		
【具体例】				
③法務	a. 法令順守	b. 規定類	c. 契約書類	d. その他
【具体例】				
④労務	a. 労働契約	b. 離職問題	c. 労働争議	d. 工会
	e. 残業管理	f. その他		
【具体例】				
⑤通関・物流	a. 輸入通関	b. 輸出通関	c. 保税倉庫	d. 一般倉庫
	e. 海外物流	f. 国内物流	f. 海外送金	g. その他
【具体例】				
⑥知的財産	a. 特許・技術	b. 営業秘密	c. その他	
【具体例】				
⑦行政リスク	a. 許認可関連	b. 製品規格・基準	c. 中国側パートナー	
	d. その他			

【具体例】			
⑧その他	a. IT関連	b. 組織運営	c. 中国側パートナー d. その他
【具体例】			

3. トラブルの影響度

2. で挙げたトラブルのうち、被害が深刻と思われる上位3事例。

1位	2位	3位

4. トラブルへの対処方法

3. で挙げたトラブルに対して、実施した(または実施予定の)対応策の概要

トラブル種類	実施した(または実施予定の)対応策

5. 進出前に準備すべきだった事

3. 及び 4. の結果から、中国への進出前にどのような準備を行えば同類のトラブルを回避できると思われますか？

トラブル種類	進出前に準備すべき事

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

資料2. チェックリスト（CSA）のひな形

<会計の健全性チェック>

会計制度健全性的审核项目

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

いいえ

是

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

いいえ

是

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

いいえ

有

没有

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

いいえ

是

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

いいえ

有

没有

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

いいえ

有

没有

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（金額基準 元） いいえ

有(金额标准 元) 没有

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 いいえ

是 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 いいえ

是 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 いいえ

是 不是

5. 旅費規定はありますか？

有无差旅费制度？

はい いいえ

有 没有

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 いいえ

是 不是

是 不是

はい いいえ

有 没有

7. 総務規定がありますか？

有无总务(后勤)制度？

はい

有

いいえ

没有

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

有

いいえ

没有

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

有

いいえ

没有

6. 棚卸の責任者を決まっていますか？

是否规定了盘点责任人？

はい いいえ

是 不是

7. 毎月実地棚卸を行っていますか？

毎月是否実地实施盘点？

はい いいえ

是 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 いいえ

有 没有

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？

是否实施固定資産采购事前审批制度？

はい いいえ

是 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？

固定資産的计划建設款项是否有长期放置未处理现象？

はい いいえ

有 没有

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資産？

はい いいえ

有 没有

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？

微机等小額資産是否进行充分的管理？

はい いいえ

是 不是

＜売掛債権チェック＞

应收款债权核实项目

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

有

いいえ

没有

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

有

いいえ

没有

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

有

いいえ

没有

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

有

いいえ

没有

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

有

いいえ

没有

<仕入れ関連チェック>

采购方面核实项目

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

いいえ

是

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

いいえ

有

没有

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

いいえ

是

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

いいえ

是

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

いいえ

有

没有

<法務チェック（組織・運営）>

法务核实项目(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

いいえ

有

没有

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 いいえ
有 没有

3. 定款が保存されていますか？

公司章程是否存档？

はい いいえ
是 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 いいえ
是 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 いいえ
是 不是

<法務チェック（労働契約書）>

法務核実事項(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 いいえ
是 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 いいえ
是 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 いいえ

是 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 いいえ

是 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 いいえ

是 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 いいえ

是 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 いいえ

是 不是

3. 輸出に関連する増値税還付の手続きを確実にしていますか？

是否扎实地进行出口退税手续？

はい いいえ

是 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 いいえ

有 无

(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

いいえ

是

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费用率？

はい

いいえ

是

不是

(個人所得税)

(个人所得税)

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

いいえ

是

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

いいえ

是

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

いいえ

是

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？）

董事報酬是否报税？

はい

是

いいえ

不是

回答者名

答卷人

回答日

答卷日

資料3. 規定類のひな形

文 書 番 号	〇〇-〇〇〇
改 版 番 号	〇.〇
制 定 日	2006.10.01
改 訂 日	

現 預 金 管 理 規 定

管理版 非管理版

管理版配布先（各1部）								
部 門 名								
管理版番号	1	2	3	4	5	6	7	8

注) 原本は、総務・管理本部が保管する。

承認	確認	作成
董事長	總經理	總務・管理本部
/ /	/ /	/ /

〇〇有限公司

住所：

改訂履歴表

改版 番号	頁	制定・改訂 年 月 日	改 訂 内 容	変更日	承認日
				変更者	承認者
0.0	全頁	2006.10.01	新規制定	/	/

第1章 総 則

(目 的)

第1条 この規定は、現預金管理を厳格にし、用途の適切性、現預金の安全性を確保するため、本規定を定め、現預金の出納および保管などに関する取扱手続を定めたものであり、これを統一的に管理することを目的とする。

(現預金管理の定義)

第2条 この規定で現預金とは、会社が日常経営において使われる現金、銀行預金に関する管理を現預金管理という。

(1) 現金

現金、手持ちの受入小切手、現金収入およびその他これに準ずるもの。

(2) 預金

金融機関に対する預金および貯金

(出納請求権限者)

第3条 現預金出納の請求は、その取引を所管する部門責任者（以下「出納請求権限者」という。）が行う。

2. 出納請求権限者は、現預金出納の請求に関する一切の責めに任ずる。

(出納責任者)

第4条 現預金の出納は、出納部門責任者（以下「出納責任者」という。）が行う。

2. 出納責任者は、現預金の授受ならびに管理を行うため、出納担当者を定めることができる。

3. 出納担当者は、次に定める以外の会計伝票を発行してはならない。ただし、出納責任者が認めた場合は、その限りではない。

(1) 送金手数料、および取立手数料の支払伝票

(2) 受取現金、小切手の取立てにともなう収納伝票

(3) 支払現金、振替小切手の決済伝票

(4) 旅費および社員給与、賞与、各種手当、物品購入、実費精算など、出納済み伝票を集計した会計伝票

(5) 振込みのための伝票を、集計した会計伝票

(出納の請求)

第5条 出納の請求は、出納請求権限者が会計部門責任者に対し、証憑書類が添付された会計伝票により行う。

第2章 現預金の収納

(収納手続)

第6条 現預金の収納は、会計伝票に基づき速やかに行う。

2. 出納担当部門以外の者が現預金を受領した場合は、遅滞なく、これを出納担当部門に引き渡さなければならない。

(領収証の発行)

第7条 現預金を収納した場合は、所定の様式による領収証を発行し、相手方に交付する。

ただし、銀行振込による場合は、領収証の発行を省略することができる。

2. 出納請求権限者の依頼により、出納責任者が認めた場合は、あらかじめ領収証を発行することができる。

第3章 金銭の支払い

(支払手続)

第8条 金銭の支払いは、会計部門責任者の認印を受けた会計伝票により行う。

(支払方法)

第9条 金銭の支払いは、現金および小切手、振替小切手により行うものとする。

(支払日)

第10条 金銭の支払日は次のとおりとする。ただし、緊急やむを得ない支払いおよび会計部門責任者が認めた場合は、その限りではない。

- (1) 賃金は、別に定める給与規定による。
- (2) 物品購入代その他は、毎月末日
- (3) 法令、契約または慣習上支払期日の定めがあるものは、定められた期日

(小切手および振替小切手の振出し)

第11条 小切手および振替小切手の振出しは、社長名または社長の委任を受けた経理責任者名とする。

2. 小切手および手形の控えには、出納責任者の押印をするものとする。
3. 小切手は、特に必要ある場合のほかは線引きとする。

(領収証の徴収)

第12条 金銭を支払ったときは、相手先から領収証を徴収しなければならない。

第4章 保管および照合

(印鑑の保管)

第13条 現預金領収の印鑑および銀行取引の印鑑は、以下別表の通り保管する。

別表1

種 類	保管責任者	用 途 内 容
法 人 印	総 経 理	小 切 手、 振 替 小 切 手 承 認 印
財 務 印	総 務 部 長	小 切 手、 振 替 小 切 手 承 認 印
領 収 証 用 紙	会 計 担 当	売 上 計 上
小 切 手	出 納 担 当	会 社 間 銀 行 支 払
振 替 小 切 手	出 納 担 当	現 金 下 ろ し お よ び 会 社 間 銀 行 支 払
金 庫	出 納 担 当	現 金 お よ び 重 要 資 料 保 管

(現金の保管)

第 14 条 出納責任者および出納担当者は、現金の保管を厳正に行い、現金在中の手提げ金庫は、出納時間外は所定の金庫に格納する。

(現金の照合)

第 15 条 出納担当者は、現金日次帳を記帳し、当日の出納終了後現金を実査し、現金伝票による勘定残高と照査確認のうえ、出納責任者の承認の押印を受ける。

(小切手、振替小切手などの保管)

第 16 条 出納責任者および出納担当者は、次に定めるところの保管を行う。

- (1) 小切手、振替小切手、銀行預金残高証書の保管は、現金の保管に準ずる。

(2) 使用済みの小切手控および振替小切手控は、会計伝票に貼り付け、会計担当者に提出する。

(3) 書損じまたは取消しの小切手・振替小切手は、所定の取消印を押印し、保管する。

(預金の照合)

第 17 条 出納担当者は、銀行預金日次帳を記帳し、毎月末に金融機関の残高と照合する。

当月の出納終了後銀行預金を実査し、預金伝票による勘定残高と照査確認のうえ、出納責任者の承認の押印を受ける。

(領収証用紙の保管)

第 18 条 領収証用紙の保管は、現金の保管に準ずる。

2. 使用済み領収証控および書損じ、または取消しの領収証の処理は、控えつづりにとじ込む。

第5章 雑 則

(事故措置)

第 19 条 出納責任者は、現金の過不足、小切手または振替小切手の紛失、不渡りなどその所管事項に関して事故が発生した場合は、遅滞なく適切な措置を講ずるとともに、経理責任者に報告して、その指示を受けなければならない。

(出納時間)

第 20 条 出納責任者は、就業時間の範囲内で出納時間を定めることができる。ただし、出納責任者が必要と認めた場合は、出納時間外であっても出納の取扱いを行うことができる。

第 6 章 付 則

(本規定の改正)

第 21 条 本規定の改正は総経理より具体的な内容を提案し、董事会の認可を経て実行されるものとする。

(本規定の解釈権)

第 22 条 本規定の解釈権は会社にあるものとする。

(施行)

第 23 条 本規定は 2009 年 4 月 1 日より施行する。

(法律との整合性)

第 24 条 本規定の施行中に国家の法律法規と相違点が認められた場合は、国家法律法規に準ずるものとする。

会計関係者：

私は〇〇有限公司の上記現預金管理規定を十分読み、理解・熟知し、会計業務、活動において遵守することを誓います。

署名：

禁 無 断 転 載

平成 20 年度

「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」報告書

平成 21 年 3 月

(実施機関) 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

(協力機関) 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