



K P M G N e w s l e t t e r

KPMG Insight

Vol.
52
January
2022

Topic ①

これだけ海外赴任準備

— 必ず押さえておくべきポイント —

第1回 インド・フィリピン・中国



これだけ海外赴任準備

— 必ず押さえておくべきポイント —

第1回 インド・フィリピン・中国

KPMG インド

井上 ゆかり／アソシエイトディレクター

あずさ監査法人（フィリピン担当）

櫻井 博之／シニアマネジャー

KPMG 中国

林田 弘徳／パートナー・篠塚 裕文／シニアマネジャー

世界中に猛威を振るったコロナ禍がやや落ち着きを見せた今、海外投資の活発な動きが再開しています。そこで、本号および次号にて、日本企業の投資先として注目されている国々に新たに赴任される皆様に対し、「これだけは知っておいてほしい」ポイントをまとめました。本号ではインド、フィリピン、中国を取り上げています。

ハイリスクカントリーと言われるインドでは、「コーポレートガバナンスの強化」が非常に重要です。管理体制構築のために駐在員が何を実行すべきか、各機能別のリスクも交えて具体的に解説します。

フィリピンでは、ドゥテルテ大統領が牽引した公共投資拡大政策およびコロナ禍対策の財源確保のため、税務調査とそれに伴うトラブルが非常に増加しています。フィリピンで事業を展開するうえで、税務調査に適切に対応することは必須といえるでしょう。世界最大の日系企業数を誇る中国では、現地人材の活用も進んでいるなかで、ガバナンスがそれに追いつかず非常に多くの不正が発生しています。不正防止対策として、多くの不正の実例を知ることは重要です。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

✓ インド

ガバナンス強化と組織体制の構築は「守り」の活動ではなく、企業成長を目指す活動であると考えます。ハイリスクカントリーと言われるインドだからこそ、ガバナンス強化と組織体制の構築に積極的に取り組むことは、駐在員の当地におけるスムーズな事業運営をサポートすることにつながる。

✓ フィリピン

コロナ禍対策支出の財源確保の観点から、税務調査の頻度、対象会社の範囲、指摘内容がいずれも従来に比べて納税者にとって厳しさを増している。税務調査の対応としては、税務調査の初期段階からの協議、反証が必要不可欠である。自社での対応に不安がある場合は、税務専門家に対応依頼することも一案である。

✓ 中国

中国の変化のスピードと商習慣を理解し、そこからどのようなガバナンスの問題が生じ得るのかを理解し、対策することが重要である。税制の頻繁な変更や、次々と制定されるサイバーセキュリティ法などの新規制を理解し、環境変化に常に注意を向ける必要がある。



井上 ゆかり
Yukari Inoue



櫻井 博之
Hiroyuki Sakurai



林田 弘徳
Hironori Hayashida



篠塚 裕文
Hirofumi Shinotsuka

① 不正防止と企業成長につながる、組織体制の構築・強化<インド>

パンデミックが始まって約2年、在宅勤務など新たな形態での事業運営が継続されていますが、パンデミックが企業に与えた影響は経済的なインパクトのみならず、コンプライアンスやガバナンスにも及びます。パンデミック下では、不正はほぼすべての国々・地域において増加しているようですが、インドは南アジアのなかでも特に群を抜いた不正発生件数となっています。

1.組織体制の強化による不正予防は可能か？

不正やコンプライアンス違反の発生要因は大きく分けて、①制度（運用）上の問題、②人の問題、③システムの問題の3つに分類されます。そしてこれらの問題はいずれかが重複することによって、大きな問題へと発展します。この問題は、組織体制の強化のみですべてを解決できるとは言いきれませんが、少なくとも問題の発生要因を解消することは可能になります。

特にインドでは、脆弱なガバナンス体制が不正発生の原因とされることが多いとされています。不正検出も、50%以上が内部通報制度や内部監査を経由してのもの

であることから、ガバナンス強化や通報窓口の設置、監査・レビュー体制の構築が不正の防止・早期発見につながると言えるでしょう。

2.体制強化に向けて、まず何をすべきか？

業務でインドに関わる方の多くが、組織体制・ガバナンス強化を重大課題として挙げています。しかしながら、不透明な業務プロセス、属人化した業務、限られた駐在・担当期間等の理由から全体像の把握が遅れ、改善点を把握したタイミングで離任を迎えるケースは少なくありません。

すでに本社レベルでは構築・標準化されたフレームがある日系企業にとっては、

図表1 インドにおける主要な業務

主要な業務別リスク領域									
担当部門	調達		生産・管理			経理・財務		人事	総務
実行業務	調達前	調達時	在庫管理	生産	ロジスティクス（出荷）	支払い	経費精算	雇用・給与支払い	輸送とロジスティクス
従業員	- 適正なベンダーを候補から除外 - 不適切、かつ未承認な費用見積りの改ざん	架空ベンダーへ発注偽造金額での請求書を要求	- ERPシステムにおいて、倉庫や棚など、ダミーの在庫ロケーションを作成、管理 - 在庫の簿価の改ざん - 棚卸結果や、在庫数量の改ざん	- 原材料、完成品、スクラップの横領 - 完成品生産記録の改ざんや、その着服 - 知的財産の横領	- 完成品の着服 - 流通記録の改ざん	- 架空のベンダーへの支払い - 小切手取引における、サインの偽造	- 私的費用の経費精算 - 領収書の偽造	- 紹介料目的の、能力・継続勤務意欲のない人材の採用 - 実体のない社員への、給与支払い - 勤怠情報の改ざん	水増しされた走行距離精算の承諾
従業員と外部者との共謀	- 関連会社（私的関係者含）の優遇 - 契約条件の改ざん	- 贈収賄／キックバック - 不適切、かつ未承認な発注変更	- サブコントラクターからの贈収賄／キックバック - 在庫の抹消（紛失・陳腐化、スクラップ等）	サブコントラクターからの低品質な製品の受納	ディストリビューターからの贈収賄／キックバック	二重支払い、過払い（払い戻しの着服）	外部サービス提供者からの贈収賄／キックバック	- 教育機関からの贈収賄 - 紹介会社からのキックバック	- 輸送中の紛失や破損を偽い完成品の着服 - サービス提供者からの贈収賄／キックバック
外部業者（サプライヤー、ディストリビューター、競合他社等）	- 談合 - 不当な価格操作	- 低品質の物品の納入 - 当局への不適切な支払い	- 過大もしくは虚偽の請求書発行 - 低品質の代替品への勝手な切り替え	- 技術的能力や生産量力の詐称（サブコントラクターも含む） - 処分品／完成品の勝手な着服・流通	- 守秘義務違反 - 模造品の流通	業者による小切手上の金額変更		候補者へ雇用に対するデポジットの要求	- 業者によるカルテル - 当局への不適切な支払い

出所：KPMG作成

それに当てはめるまでの「実態の理解」をいかに迅速に完了するか。それが組織体制・ガバナンス強化への重要なファクターであると考えます。

【ガバナンス強化のポイント】

ステップ1:

- ・ 事業上、キーとなる機能とそのプロセスの理解
- ・ 各機能のガバナンスリスクの実業務への落とし込みと具体化

文化の違いにより、インドと日本とは主要機能におけるリスクや正しいとされるプロセスに違いがあります。そこでプロセスを理解する際には、図表1に示した機能別リスクごとに、何をチェック・管理する必要があるかについて整理します。加えて、指標を作ることで、駐在責任者がすべての項目を管理監督せずとも、各機能の責任者に権限委譲し、それをチェックすることが可能となります。

3.体制強化へのハードルと解決案

全体像の把握を難しくさせる要因の1つとして、インドは事業運営に関わる法の体系が煩雑なことに加え、高頻度で改定されることが挙げられます。駐在者の多くが「何が正しいのか」を理解することが難しく、現地スタッフに依存せざるを得ない状況が発生しやすくなっているのです。そのため、不正・問題が発生しても、問題の首謀者である社員の解雇に躊躇する日系企業は少なくありません。

法律に詳しい社員がいなくとも、今はシステムやツールによって、自社の事業に関わる法律の要求事項とその達成をトラッキングできる仕組みは多くあります。限られた駐在員の時間を有効に活用するためには、そういったシステムを活用することも必要になってくるかと思います。また、システムの活用により人為的なミスを防ぎ、過去履歴の保管による引継ぎの簡略化、監

査実施時のデータへのアクセスの容易さ等も満たすことができます。

【ガバナンス強化のポイント】

ステップ2:

- ・ 標準化したガイドラインの策定
- ・ ガイドラインに沿った確実な運用と、順守されなかった場合の原因分析と定期的な監査
- ・ 法改正のトラッキング、情報保管等のシステム活用

機能別リスクを羅列し、その対応方法を検討してはじめて、それを業務標準として設定(文章化)することができます。この標準化のプロセスによって、変則的なプロセスや意思決定の実行時に「変則的である」ことが明確になり、なぜそれが起きたのかという原因分析が可能となります。

インドにはJugaadという言葉が存在するほど、臨機応変に問題解決をするという文化が根付いています。しかし、標準がなければ、その時々担当者が適切と考える変則的な対応が常に容認されてしまう原因になりかねません。標準化したプロセスの作成と、その定期レビューで発見された課題に対しての改善とを実行していくことで、組織体制強化にむけてのPDCAを回していくことが可能となります。

「組織体制・ガバナンス強化の実行」は、一見、本業とは関係がないように見えます。しかし、それらに対して何を実施すべきかを漠然としたまま日々の業務に取り組むのでは成長につながりません。まずは全体像把握と理解を進めることで、体制強化のみならず業務改善につながり、健全な事業運営体制構築とインドにおける企業成長の俎上に構築できると考えます。

- ・ KPMGインドでは赴任に向けて抑えるべき法規制をまとめた資料(日本語)を随時更新・提供しております。今回記載しきれなかったものを網羅しておりますので、必要に応じご連絡くださいませ。

- ・ ガバナンス・コンプライアンスサポートとして、事業上のリスクを具体化し、カウンターメジャーの作成支援もサポートしております。詳細は下記URL(英語)をご参照ください。

<https://home.kpmg/in/en/home/services/advisory/risk-advisory/unlocking-value-with-technology/regulatory-risk.html>

II

厳しさを増す税務調査とその対策ポイント<フィリピン>

1.厳しさを増す税務調査

近年のフィリピンの税務調査は、徴税目標の引上げにともない、納税者にとっては厳しさを増しています。最近の傾向としては、(1)税務調査の頻度の増加、(2)調査対象会社の拡大、(3)指摘事項の先鋭化、を挙げることができます。

(1) 税務調査の頻度

フィリピンでは、税務調査は定期的には実施されるものではなく、管轄税務局の判断により決定されます。従来、税務調査の対象期間は、申告期限から3年を経過していない課税年度となり、3年に1度の割合が1つの目安となっていました。しかし、最近では連続する複数課税年度について税務調査が実施されるケースや、一度に複数年の税務調査が入るケースも散見されます。

(2) 調査対象会社の拡大

フィリピンには一定の税務インセンティブが認められる経済特区が存在し、日系企業も数多く入居しています。入居企業は一定期間の法人税等の免除などが認められることから、これまで税務調査が入る機会は少ないとされてきました。しかし、最近はこの経済特区入居企業を始めとして、長年税務調査が入っていなかった

企業に対しても税務調査が実施されています。結果として、税務インセンティブが認められていない事業所得への追徴などが増えています。

(3) 指摘事項の先鋭化

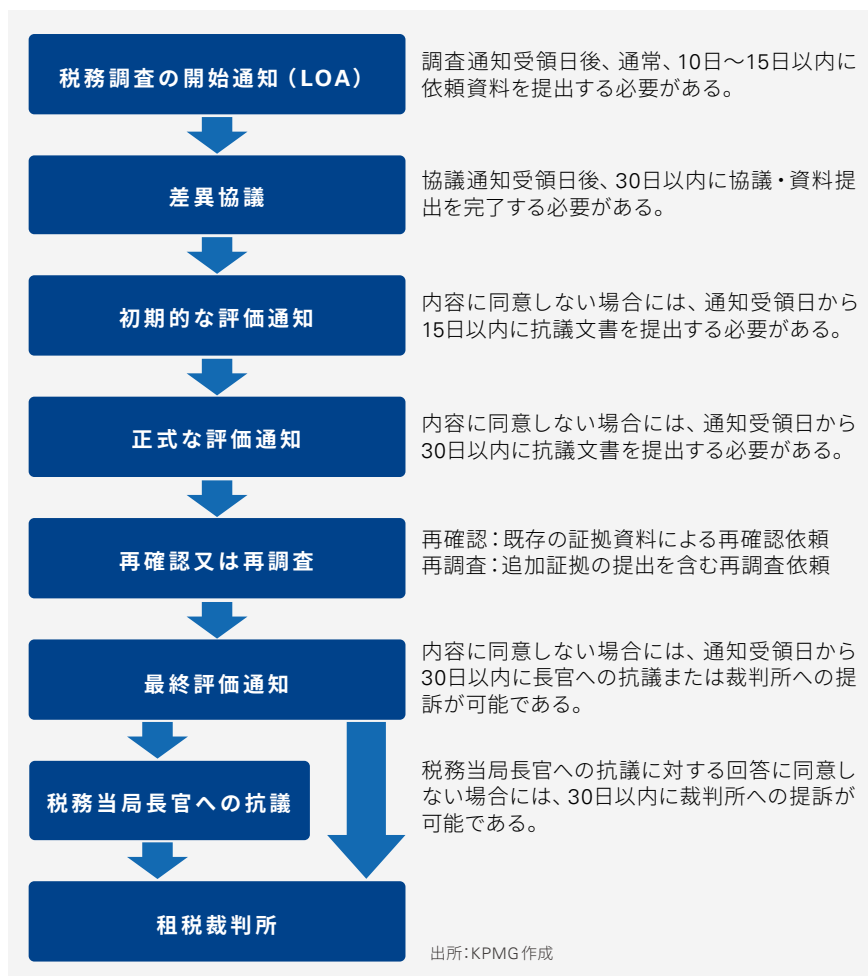
税務調査官は、提出された資料を基に、一旦追徴額を試算し、納税者側に説明を求めることが一般的です。ただし、納税者側の処理が適切であったとしても、それを立証する証拠書類に不備がある場合には、調査官は証拠不十分として、会社の主張を認めないことがあります。最近では、納税者側が一定の資料を用いて説明しても、調査官が充分ではないとして納税者側の主張を認めないケースが特に増えてきています。また、解釈や適用に幅がある、いわゆるグレーゾーンの論点を調査側に有利なように一方的に解釈し、押し付けることもあります。そのため、過去の税務調査では最終的に追徴の対象になっていなかった論点についても、最近では調査官が会社の主張を認めないケースが増えています。

2. 税務調査対応のポイント

フィリピンでは、税務調査の開始通知（LOA）を受領することで調査が開始されます（図表2参照）。調査官の確認時間が不十分であることなどから、当初指摘額は会社の年間売上や年間売上利益に相当する金額にのぼることもあります。しかし、納税者側の説明により、指摘を取り下げることが可能です。ただし、適時適切な反証をしないと、当初指摘額が最終化されてしまい、会社の事業運営に大きな支障となることもあり得ます。

フィリピンで事業展開をするうえで税務調査は避けては通れません。調査の初期段階から協議・対応を進めていくことが求められます。

図表2 税務調査の流れ



(1) 初期段階からの関与

税務当局への反証可能期間は厳密に規定されています。そのため、税務調査が開始される場合、納税者はまず現状のステージと反証可能期間を的確に把握する必要があります。

税務調査における税務調査官の指摘は、通常、初期段階にあるほうが取り下げやすい状況にあります。特に、COVID-19環境下においては、徴税目標額が引上げられていること、企業訪問時間が減少していることから、税務調査官は短期的な調査完了を望んでいると考えられます。したがって、税務当局・納税者間の協議・すり合わせを早期に行うことが、円滑な税務調査対応として望まれます。

(2) 専門家の関与

会社の社員に対応を一任した場合、安易な妥協や不明瞭な交渉による妥結によって、会社にとって望ましくない調査結果で確定してしまうことがあります。早期対応・不正防止双方の観点から、税務専門家への対応依頼を行うことが有用です。

III 不正事例に見るポイントと新たに求められる対応＜中国＞

中国は、2021年7月に共産党創立100周年を迎え、次の100年に向けて動きだしています。また、全国人民代表大会で、第14次5カ年計画および2035年までの長期目

標が制定されました。「双循環」戦略に代表されるように、国内需要の拡大と国際取引（輸出や投資誘致）の拡大を同時に推進することにより、今後国際社会における中国の存在感がより一層増すことが予想されます。

中国でビジネスを成功させるべく、多くの日本企業が中国国内販売を増加させる戦略を打ち出したり、製造子会社を強化していますが、一方で、さまざまな不正が散見されます。中国に赴任するにあたり、実際にどのような不正が生じているのかを知ることが重要です。それによって、ガバナンスの改善につなげられればと思います。

1. 中国における不正

中国と日本とでは、仕事の進め方一つ取っても大きく異なります。また、中国における変化のスピードは劇的に速く、商習慣の違いなどから、日本であれば想定しないような不正・誤謬が生じることがあります。

その主な原因として挙げられるのは、人材の固定化や言語の問題です。特に、日本人駐在員が3～5年で帰任するのに対し、ローカルスタッフは10年以上同じ仕事をしているため、現地での経験を言い訳としたルール無視などが行われる場合があります。さらに言語の違いから、日本人マネジメントが相互に深い協議を行えない状況があります。また、中国では上下関係に厳しく、中国企業からの不合理な指示に対しても異議を唱えずそのまま受け入れた、従来からの商慣行を長らく見直していないケースがあります。

このような状況から、新しく赴任される方々は現場の判断・オペレーションに対して、「何か問題があるのでは？」という意識を強く持つことが重要です。

以下、中国において実際に発生した典型的な不正事例をご紹介します。

(1) 在庫管理／債権管理

事例A：

合併会社から出向してきている経営幹部が、取引先やサプライヤーと個人的なつながりを持ち、主に次のような手口で資産を流用していた。①売上や売掛金を記帳せずに、在庫商品を顧客に納品する、②顧客の代金支払口座として個人的な銀行口座を指定する、③帳簿上で実際入金者とは別顧客の売掛金を消込む。

事例B：

自社倉庫の棚卸在庫の管理マニュアルが十分に浸透しておらず、実地棚卸も担当者が自分の担当エリアの在庫のみを対象としていたことから、適切な実地棚卸が行われていなかった。また、オンライン取引の急速な増加にシステム対応が追い付かず、一部システム外でマニュアル返品などの処理を行っていた。その結果、データの正確性に不備が生じた。

事例C：

取引先指定の外部倉庫に製品を納入し、取引先が使用するまで自社製品として保有する契約形態であったが、当該外部倉庫での製品管理が不十分で、理論在庫数と実在庫数が不一致であった。

事例D：

ローカル経営幹部が取引先と懇意となり値引き等の便宜を図っていたが、適切な承認過程を経ていなかった。そのため、当該経営幹部は売掛金入金のたびに長期滞留債権から優先的に消込むように財務担当者に指示し、財務担当者は言われるがままに消込を行っていた。当該事実、経営幹部の退職後に発覚した。

(2) 取引先管理

事例A：

特定の部署を長期間担当していたローカル営業担当者が、当該顧客と共謀して架空のマーケティングイベントの開催を記

録し、キャッシュブローリングを行っていた。当該マーケティングイベントの予算は、適切に承認が下りていたが、マーケティング部門、営業部門、財務部門、購買部門による共謀がなされていた。

事例B：

経営幹部（またはその家族）が別会社を経営して副業を行っていたが、その取扱製品が、自社製品と酷似・競合していた。また、従業員の別会社が自社と取引関係にあった。

(3) 支出管理

事例：

従業員が虚偽の添付書類（偽発票など）を提出して経費を申請し、着服していた。コンプライアンス文化が十分に浸透していないことから、コンプライアンス遵守の意識が低く、またコンプライアンス問題を調査するための十分な経験を有した内部調査員もおらず、発覚が遅れた。辻褄の合う添付書類さえあれば問題ないと誤解しているケースもある。

2. 中国で直面する代表的な2つの問題

KPMGでは会計監査だけでなく、事前防止策として会計／内部統制ヘルスチェックや取引先のスクリーニング調査、疑義案件調査、事後の不正調査など状況に応じたさまざまなサービスをご提供しております。

不正の他にも、中国において直面する問題は多々あります。ここでは中でも代表的な次の2つをご紹介します。

(1) 税務面の問題

日本本社や他国の兄弟会社と中国子会社との間では、移転価格、関税、ロイヤリティなどについて、適切な負担関係を整理するとともに、当局への説明資料を準備する必要があります。また、中国の関連税制が頻繁に変更されることから、企業

所得税等の税金計算が現行規定に則しているかを確認する必要があります。

KPMGでは適時に日本語の情報を発信していますので、詳細はKPMG中国のサイト内「グローバル・ジャパニーズ・プラクティス>チャイナタックスアラート」(下記URL)をご確認ください。

<https://home.kpmg/cn/zh/home/services/special-focus-groups/global-japanese-practice/newsletter/china-tax-alert.html>

(2) 新しい法規制や経済環境への対応

近年、サイバーセキュリティ法や個人情報保護法が制定され、企業はその対応を求められています。また、中国の急速なデジタル化に伴い、DXへの対応なども必須です。特に、中国を市場として活動する企業は、法規制の急激な変更に常に気をつける必要があります。

KPMGでは、日本語にて新しい制度等にかかる情報を適宜発信しておりますので、詳細はKPMG中国のサイト内「グローバル・ジャパニーズ・プラクティス>インサイト」(下記URL)をご確認ください。

<https://home.kpmg/cn/zh/home/services/special-focus-groups/global-japanese-practice/insights.html>

マネジメントの皆様にとって、コンプライアンスは非常に重要な課題です。最新情報を収集、自社プロセスの見直しを定期的に行うことが望まれます。

関連情報

KPMGは、日本企業の海外事業展開をこまやかに支援するため、世界の主要38カ国91都市に、約800名の日本人および日本語対応が可能なプロフェッショナルを配しています。

各国の最新情報については、下記をご覧ください。

海外進出支援窓口

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/global-support.html>

インド

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/global-support/india.html>

フィリピン

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/global-support/philippines.html>

中国

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/global-support/china.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG インド

井上ゆかり／アソシエイトディレクター

☎ +911243074000 (代表電話)
✉ yukariinoue@jp.kpmg.com

あずさ監査法人(フィリピン担当)

櫻井博之／シニアマネジャー

✉ hsakurai1@jp.kpmg.com

KPMG中国

林田弘徳／パートナー

☎ +86-21-2212-2286
✉ hironori.hayashida@kpmg.com

篠塚裕文／シニアマネジャー

☎ +86-21-2212-3492
✉ hirofumi.shinotsuka@kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2022 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2022 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.