

AZ Insight

AZSA / KPMG Newsletter
May 2013

Volume 57

Featuring:

- ・ 日本企業の海外事業管理を支えるリスク管理・
経営管理の向上の取組み①

KPMG

cutting through complexity

日本企業の海外事業管理を支える リスク管理・経営管理の向上の 取り組み①

KPMG ビジネスアドバイザー株式会社

ディレクター 林 稔

ディレクター 茂木 寿

マネジャー 大島 英人

最近、海外事業、特にアジア地域・新興国において、事業の進出・拡大を図る日本企業が増えています。従前から海外進出を果たしてきた日本企業でも、アジア地域の子会社は日本本社が直轄しているケースが多く、アジア地域の子会社の規模が小さいうちは、手薄な管理体制でも大きな課題を認識することは少なかったものの、アジア地域の子会社の業容が拡大した結果、従来の管理体制に重大なリスクが生じる懸念を認識している日本企業が増えています。

そのため、アジア地域における日本企業の海外子会社管理に関するリスク対応は、共通した課題となっています。特に、アジア地域の子会社における不正リスクや外国公務員等への賄賂リスクなどの対応に頭を悩ませる日本企業も少なくありません。

そこで、本稿では、アジア地域を念頭に、海外子会社・グループ管理のポイントを解説するとともに、東南アジア・インド・中国の事業管理上の留意点について解説していきます。

なお、本原稿は2013年3月時点の情報をもとに執筆しております。文中の意見に関する部分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。

【ポイント】

- 「海外だから」不正が起きるのではなく、「商売人として当たり前の内部管理・経営管理の取り組み」が欠如しているから不正が起きる。
- 海外子会社は、十分な内部牽制・職務分離の確保が難しいため、これからは、十分な内部牽制・職務分離が確保できないことを前提に、経営管理や内部統制のあり方を再設計する必要がある。
- 「海外のことは日本ではわからない」という発想を捨て、グループ本社として「何をどこまで管理・支援するか」という点をグループ管理方針として定めるとともに、海外子会社のサポート機能を強化する必要がある。
- アジア地域の主要なリスクには共通項も多く、本社が特定国のリスク対応の成功ノウハウを吸い上げ、他国に横展開する等の経営効率化を果たすような本社機能の強化が必要である。
- 早急に、本稿のI. 4で明らかにしている、5つの「すぐ実践すべきこと」の実行を強く推奨したい。



はやし みのる
林 稔

KPMG ビジネスアドバイザー株式会社
ディレクター



もてぎ ひとし
茂木 寿

KPMG ビジネスアドバイザー株式会社
ディレクター



おおしま ひでと
大島 英人

KPMG ビジネスアドバイザー株式会社
マネジャー

I. 海外子会社・グループ管理の向上のポイント

1. アジア地域における海外子会社管理は共通の悩み

最近、日本企業の海外子会社、特にアジア地域・新興国の子会社に関する問合せや相談が急増しています。日本の国内市場を中心に事業展開してきた大企業や中堅企業が、もはや国内市場だけでは事業の成長、さらには事業の存続が難しくなってきたため、海外、特にアジア地域・新興国に進出せざるを得ないという状況が生じていることが、相談の背景にあることは言うまでもありません。

一方、従前より海外進出を図ってきた日本の大企業では、欧米地域ではすでに地域統括会社を中心としたグループ管理が確立されてきてはいるものの、アジア地域となると日本本社が直轄してきたケースも多いようです。従前は、アジア地域の子会社の規模が小さかったため、手薄な管理体制でも大きな課題を認識することは少なかったのですが、今世紀に入り、アジア地域の経済が発展するとともにアジア地域の子会社の業容が拡大し続け、これまでの管理体制に重大なリスクを認識している大企業も増えています。

このように、特にアジア地域・新興国における日本企業の海外子会社管理に関するリスク認識は、会社規模を問わず共通した課題となっています。

2. 最近の不正事例に共通すること

最近、子会社で発生した不正事例が開示されるケースが増えています。これは、情報開示の要請の高まりとともに、海外事業規模の拡大に対応した傾向とも言えますが、実際には開示されないものを含め、KPMGが問合せや相談を受ける子会社の不正事例の数は確実に増えています。最近の不正事例の多くは、概ね次のような子会社・

拠点において発生しています。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> (1) 財務報告に係る内部統制の評価対象外の子会社・拠点 (2) ノンコア事業（コア事業と比べると管理体制が手薄）の子会社・拠点 (3) 海外事業（国内拠点と比較すると管理体制が脆弱）の子会社・拠点 |
|---|

実は、不正事例の原因の多くは、「商売人として当たり前の内部管理・経営管理の取組み」が欠如しているケースがほとんどです。たとえば、ファームバンキングのIDとパスワードは昔のまま長期間にわたり変更していない、サインスタンプの管理が甘く誰もが使用できる状態になっている、毎月の定例会議は売上・利益の報告に終始し異常事項の追求の場になっていない、（評価対象であるか否かと、必要な規程整備の可否は本来関係ないことであると言えるが）財務報告に係る内部統制の評価対象外との理由で会社規程が未整備のままとなっている等です。

また、子会社に過剰な負荷を要求するPDCA活動が増えている一方で、本来必要であるはずの基本的な内部管理の取組みが欠如しているケースも少なくありません。財務報告に係る内部統制以外にも、たとえば、品質管理・環境管理・情報管理・BCMなどのISOマネジメントや安全衛生活動などは、大切なPDCA活動ではありますが、これら様々なPDCA活動に関する本社からの要請への対応を優先する一方で、本来、経営管理・内部管理の観点から必要不可欠な会社運営の「当たり前なこと」が未確立のままとなっている海外子会社も少なくありません。

3. 海外子会社管理の考え方の変換を！

海外子会社の管理について「本社部門はあまり口を出すべきではない」「自

主的な管理を尊重すべきだ」という意見は少なくありません。たしかに、海外事業の最前線で歯を食いしばって頑張っている方々を思うと、本社から過剰な指示を出すことや過度に牽制を強化することは避けるべきでしょう。反面、現在のグローバル化したビジネス環境におけるリスクが非常に複雑化している状況では、経営上の重要事項について、すべて海外子会社の現場に任せるということは、無責任な行為とも言えます。たとえば、外国公務員等への支出をする際に、現地の判断を尊重するというスタンスのままでは、万が一にも米国FCPA(Foreign Corrupt Practices Act)の摘発を受けた際には、企業グループ全体への影響も甚大となるとともに、海外子会社の現場の方々を最も苦しめることになるでしょう。また、銀行取引、労務管理、法務対応、税務申告、会計業務などの業務については、国・地域が異なっていたとしても、業務管理上のノウハウは同じであり、本社が各拠点に当該ノウハウを適時に提供することができれば、各拠点で複雑化するリスクへ対応する際の一助となるはずで、特定拠点でのリスク対応の成功事例を本社が適時に吸い上げ、各拠点にフィードバックし展開することも、経営効率の観点からは非常に重要です。

このように本社部門が今までよりも一歩踏み込んで、海外事業で頑張っている方々をサポートするというスタンスが非常に重要ではないでしょうか。海外事業が拡大している今こそ、「現地であれば管理はできない」という考え方を捨て、本社部門側での海外子会社の管理とサポート機能を拡充する必要があると思われます。

本社部門による海外子会社管理とサポートの拡充となると「人がいない」「今も様々な要請への対応に終始しているのにさらに海外子会社の支援なんてとても無理」などの本社サイドの声が挙がることも容易に想像が付きまします。そこで、まずは、本社部門は海外子会社に対して「何をどこまで管理し、何をど

これまでサポートすべきなのか(あるいは実際に管理・サポートはどこまでが可能なのか)」という観点で、本社管理部門・本社の海外事業部門と海外子会社の役割分担・守備範囲等についてグループ内のコンセンサスを得て、グループ管理方針等として定めることから始めてみたいかがでしうか。

「海外のことは日本ではわからない」という点については、海外子会社のマネジメントの方々をサポートするために知っておくべき、海外現地国の法制度などの特徴や注意すべきポイントについて、ある程度、理解しておくことは実は、それほど困難なことではありません。日本にいながら海外現地国の特徴や主要リスクに関する情報を収集することは十分に可能です。本社部門は、このような海外現地国の特徴や注意点などを確認したうえで、海外子会社のマネジメントと日常のやり取りをしないう、「本社は現地の状況をまったく知らないし、知ろうともしない」等の不信感を抱かせるだけとなるでしょう。このような、本社部門が知っておくべき海外子会社の管理と支援のためのポイントは、莫大な情報量を要しないため、是非とも本社部門は情報整理をしてほしいと思います。

もうひとつ重要なことがあります。それは、海外子会社には十分な管理スタッフがいない前提で内部管理体制の向上を図ることです。不正事例等があると、「内部牽制・職務分離の欠如」を原因として管理スタッフの拡充を求められるがちです。もちろん、内部統制の基本である内部牽制や職務分離は非常に重要ですが、実務上、その確立が不十分な状態でビジネスを継続せざるを得ないケースも少なからずあるでしょう。そのため、たとえば、特定の者に権限が集中するような場合、毎月の定例会議などで発注単価・在庫の歩留りなどについて異常事項を追求することを制度化したり、権限が集中した特定の者が処理した伝票を社長自らがチェックする等、「やったらバレる」と

いかに思わせるかが非常に重要となります。

4. すぐに実践すべきこと

本社部門による海外子会社の管理と支援機能の拡充については、海外事業の成功が事業戦略の達成の鍵となっている企業ほど、実践できそうな取組みはすぐに実行すべきです。以下に、すぐに実践することを推奨する取組みを紹介します。

(1) グループ管理方針等の決定

海外子会社にも共有させるべきグループ共通の価値観などを確認するとともに、主な重要ポイントについて、本社部門と海外子会社との役割分担等を明確化するために行う取組みです。具体的には、親会社による事前承認事項や定例報告事項・非定例のリスク報告事項のほか、たとえば、海外子会社の取引銀行の選定権限はどこが持つか、海外子会社の販売価格の決定方針はどう決めるかなどの重要事項について明確にします。このような確認を通じて、本社管理部門・本社事業部門・海外子会社との役割分担・権限責任・モニタリング報告事項等が明確になることが期待できます。

(2) 各国別の法制度等の注意点の取りまとめ

A4で2枚～4枚程度の分量で、各国別の経済情勢・社会インフラ・宗教・言語・政治・法制度・会計税務などの特徴と注意すべき論点を取りまとめた資料を作成する取組みです。本社の海外事業部門や海外駐在者だけでなく、本社管理部門とも共有することで、海外現地国の特徴や注意すべきポイントが明確になり、社内でもノウハウを共有することが容易になることが期待できます。公開情報のみで作成するだけでもかなりの内容を作成することができますが、海外駐在経験者や海外駐在員等からのノウハウを補充すると、さ

らに良い内容の資料が作成できます。

各国別の特徴の把握やリスク傾向を知ることで、共通した傾向があることに気が付くでしょう。たとえば最近、中国の労働法では従業員を解雇した際の退職金相当額が高くなる可能性があります。インドやインドネシアなどの国でも同様に労働者保護の傾向が強いことがわかるはずで

(3) 海外マネジメント向け自己点検

ツールの提供などの支援

財務報告に係る内部統制などのチェックリストは、非常に細かいものの、「痒いところには手が届かない」という声も少なくありません。その点を踏まえ、財務報告のみならず、経営管理の基本となる取組みの有無や十分性を自己点検するツールを策定し、海外子会社の経営層による自己点検を支援する取組みです。この取組みは、海外子会社の経営層による自己点検のみならず、本社部門と自己点検の状況を共有することで、グループ全体の経営管理上、何を重視するべきかという共通の視点の下で、本社部門によるオフサイト・モニタリングにも非常に有用です。特に、日本との時差があまりないアジア地域の場合、海外子会社の自己点検の状況や改善の進捗状況については、テレビ会議を利用することで、ほぼリアルタイムで把握することが容易であり、この取組みのメリットをより享受しやすいでしょう。

(4) 海外マネジメント向け経営管理ガイドブックの提供などの支援

前述した自己点検ツールを提供したとしても、海外子会社の経営層が十分なマネジメント教育を受けておらず、理解が不十分なことも少なくありません。そこで、たとえば毎月の定例会議で確認すべき事項、会計業務で確認すべき事項、雇用契約の必要事項など30～40頁前後以内に抑えた分量で、海外経営層向けの教育ツールとしてガイドブックを提供する取組みです。

この取組みは自己研鑽ツールとして有用ですが、集合型研修の教育ツールとして活用することもできます。たとえば、本社で集まる会議の場を利用して、事例問題を題材に、経営管理ガイドブックの内容を習得するべくグループワーク研修の場で活用することも非常に有益です。

(5) 外国公務員等への贈賄にかかわる方針とガイドライン提供などの支援

外国公務員等の定義、贈賄防止の基本方針の策定、具体的なガイドラインの策定と周知を行う取組みです。アジア地域・新興国においては、外国公務員等への賄賂の法務リスクは、極めて重大です。数年前に「現地では当たり前」「許容水準」と言われてきた行為は、もはや通用しなくなっています。

日本の不正競争防止法で外国公務員等への賄賂は禁じられ、罰則も定められています。米国FCPAは、米国以外の外国企業にも適用され、米国当局は摘発時に莫大な金額のペナルティを科しており、日本企業も米国当局から摘発を受けた事例があります。また、UK Bribery Act 2010(2010年英国贈収賄防止法)による今後の摘発状況についても注視が必要です。

アジア地域・新興国においても、現地国による法規制の整備により、公務員等への賄賂に対する姿勢は厳しくなっています。たとえば、日本企業のインドネシア子会社の日本人社長が裁判官への賄賂への疑義で現地の当局に逮捕された事案が2012年に生じました。中国でも民間企業も対象とした商業賄賂への法規制が厳しくなっています。

万が一、当局から摘発を受けた場合、贈賄に関する明確な方針がなかった場合や、教育や監査等も行っていなかった場合には、組織管理上の責任が問われ、重大なペナルティを受けることは容易に想像できます。外国公務員等への贈賄に関する方針とガイドラインの整

備と海外子会社への提供、教育、監査などのモニタリング体制の確立は早急に着手すべき課題です。

5. 海外事業の拡大を円滑に進めるために必要なグループ管理体制の向上

海外子会社に関して、多くの企業では試行錯誤を繰り返して、然るべきグループ管理体制を構築してきてはいるものの、現在のビジネス環境を鑑みると、悠長に回り道をする余裕はありません。

少子化などにより我が国の国内需要が縮小する一方で、アジア諸国等の新興国では経済成長を遂げ、所得も増加しています。新興国需要を取り込むことが日本企業の将来を左右すると言えます。強い日本企業をつくるためにも、海外事業の拡大を円滑に進めるための経営管理・内部管理体制が効率的かつ効果的に確立される必要があると言えます。

II. 東南アジア・インド・中国の事業管理上の留意点

1. 東南アジア諸国の事業管理上の留意点

最近、多くの日本企業では「中国プラスワン」「ネクストチャイナ」という観点から、東南アジア諸国への進出を検討していると言われています。東南アジア諸国は人口動態で若年層が多く、経済成長の波に乗る大きな可能性と潜在力を秘めた国々で形成されており、新たに形成されつつある中間所得層の増加傾向も東南アジア諸国の魅力度を高めています。

東南アジア諸国といっても、1人当たりGDPが5万ドルを超えるシンガポール、同5千ドルを超えるタイ、同3千ドルを超えたインドネシア、同1千ドル未満のミャンマーなどの国々を一律に語

ることはできません。ただし、シンガポールやマレーシアを除けば、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム、ミャンマーなどの東南アジア諸国には、いくつかのリスクの共通項が見られます。その主なものは、下記のとおりです。

- (1) 社会インフラに関するリスク
- (2) 労働者保護が強い法務リスク・労務管理上のリスク
- (3) 税務上のリスク
- (4) 許認可等の法令等の運用に係るリスクと公務員等賄賂に係るリスク
- (5) 不正リスク
- (6) 情報管理に関するリスク

そこで、以下では、シンガポールやマレーシアを除いた主な東南アジア諸国(タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム、ミャンマー)を念頭に、主なリスクの共通項について解説を行います。

(1) 社会インフラに関するリスク

タイの社会インフラに関する状況は次のとおりです。

- 都市部での社会インフラには重大な問題は抱えておらず、需要に対する電力不足はなく、配電不備による供給難の懸念もない。
- 下水道は処理場を有する下水道が十分に整備されていないため、工場・工業団地では個別に汚水処理施設を整備するケースがある。
- 道路はよく整備されており、舗装率も高いが、バンコク周辺の交通渋滞はすさまじい。
- 鉄道網は電化や地下鉄は進んでいないほか、バンコクの公共交通(バス、鉄道、地下鉄、水上バス)は時刻表どおりに運行されることは稀と言われている。
- バンコクは世界航空網における主要拠点であり、東南アジア地域のハブ空港としての機能を担っている。

インドネシアにおける社会インフラに

関する状況は次のとおりです。

- 1万7千以上の島があるが、渡航の交通手段のほか、特に電力・物流網の整備が遅れており（国土の6割は電気が供給できていない）、地域間の開発格差等の問題もある。
- 水道料金は高めである。
- ジャカルタ市内においても停電の問題を抱えており、停電対策としてIT機器にUPS（無停電電源装置）をつけることが無難である。
- ジャカルタの交通渋滞はすさまじい。

フィリピンの社会インフラに係る状況もタイ・インドネシアと類似しています。

- 7千を超える島国で、渡航の交通手段のほか、道路、電気、ガス、水道、通信などの社会インフラの未整備が問題となっている。電力は地域によっては不安定となっているほか、電力料金は高めである。水道は、上下水道の普及が人口増加に追いつかず、浄化装置の設置などは重要と言える。
- 港湾・空港・鉄道インフラは不十分で、港湾も混雑しがちである。
- 道路の舗装率は東南アジアにおいて最低レベルである。マニラでの交通渋滞はすさまじい。

ベトナムにおいては、次のとおりです。

- 電力は、工業団地への電力供給が優先されるため、停電はそれほど深刻ではないが、水力発電の割合が約4割に近いと、河川の水量に発電量が左右されやすい。雨不足による電力供給の不安定化が発生する。
- 大型船が入港できる港が限られていることや、幹線道路の整備は進んでいるものの舗装状態等から、交通面において改善の余地が多いと言われている。
- 自動車専用道路と一般道路の区別がなく物流が滞りやすく、都市部では道路はバイクであふれかえり、渋滞が生じがちである。

ミャンマーにおいては、社会インフラの整備は、まさに「これから」の課題であり、上述した国々のインフラに関するリスク以上に注意が必要であることは言うまでもありません。

(2) 労働者保護が強い法務リスク・労務管理上のリスク

まず、タイの労働保護法では、時間外労働に関して1週間で36時間を超えないという原則（時間外割増賃金は1.5倍）があり、10人以上常時雇用の場合にはタイ語の就業規則、従業員台帳、賃金台帳を作成し、労働局の検査を受ける必要があります。解雇補償金を支払わない懲戒解雇は、(a) 従業員が就業規則に対する重大違反（軽微でないかどうかは主観要素）をしたという事実、(b) 雇用者による口頭および文書（事実・理由を書いた警告書）による注意事実、(c) 更正の機会を与えた経緯証拠（2回以上警告書を発した）の3点を証明する必要があります。優秀な人材のジョブホッピング（頻繁な退職）には注意を要します。過激な労働紛争や裁判は少ないですが、慢性的な労働力不足もあり、最低賃金の引き上げなど、人件費が上昇傾向にあり、賃金アップの要求に直面することが多いです。

次に、インドネシアの労働法では法定労働時間は規定されていますが、残業手当は定められていません。ただし、労働移住大臣による規則では、最初の1時間は時間給の1.5倍、2時間目以降は時間給の2倍の支払が必要とされているほか、各州で最低賃金が定められ、ASEANの中では高水準です。また、イスラム教徒が多いため、就業時間中の「お祈りの時間」や長期休暇となりがちなメッカへの巡礼時の「ハジ休暇」、断食明け「レバラン手当」の制度化が通常です。解雇規制があり、解雇時には退職金の支給が義務付けられ（懲戒解雇でも退職金の支給が必要）、裁判所の決定が必要なほか、裁判所による決定までは給与を支給する義務があります。

フィリピンの労働法では、時間外労働は最低25%増し・休日出勤は30%増し・祝日勤務は50%増しと定められ、給与は1ヵ月に2回支払、1ヵ月分の給与を決定賞与として支払う義務、定年60歳などが規定されています。また、各地方で最低賃金が定められています。さらに、契約違反、事業の縮小などの理由を除き、一方的な解雇は不可能で、雇用者都合の解雇の場合、解雇手当を支払う必要があり、解雇は容易ではありません。

ベトナムの労働法では、労働時間は1日8時間、週48時間を超えてはなりません。週に少なくとも1日の休日を与える必要があり、最低賃金も定められています。また、企業の一方的な解雇が禁じられ、労働契約を終了しても、違法と認定されれば、締結した労働契約により再雇用しなければならないこと、出勤できていない日数に応じて、日当および2ヵ月分の給与等を支払わなければならない等が規定されています。また、労働紛争が頻発していますが、2013年5月に新労働法が施行されるため、その動向に注視が必要です。人件費も最低賃金の引き上げやインフレなどから上昇傾向にあります。

ミャンマーでは、労働法等の法令等の整備が、まさに「これから」という状態です。

(3) 税務上のリスク

日本では、税務リスクと言うと法人税に目が行きがちですが、アジア諸国においては間接税や源泉税に十分に注意が必要です。また、近年では法人税でも移転価格税制に十分な注意が必要です。特に、アジア諸国・新興国では、税務調査への対応では厳しい局面となることも少なくありません。

タイでは関税や付加価値税の徴収が厳しいと言えます（還付請求も入金までかなり期間を要します）。たとえば、図面や設計図などを出張者がタイに持ち込んだ場合、正式な輸入手続をして、関税を支払わないと、大きなペナルティ

を受ける可能性が高いと言えます。移転価格文書の確定申告時の提出は法令で義務化されていませんが、移転価格調査が入った場合、移転価格文書の請求を受けるので、あらかじめ作成する必要があります。

インドネシアでは、税務署の権限は強く、税務調査は厳しくその対応は非常に煩雑であると言われています。たとえば、月次の予定納税制度が採用されていますが、過払いの状態確定申告を行い、還付請求する際は、特別税務調査を受ける必要があります。また、法定の移転価格文書の作成と申告時の提出が義務付けられていますが、税法の解釈・運用が頻繁に変更される点も要注意と言えます。

フィリピンやベトナムでは、法人所得税の申告は、四半期ごとの予定申告と年1回の確定申告ですので、インドネシアと同じ注意点があります。また、移転価格文書の確定申告時の提出は法令で義務化されていませんが、税務当局からの要求に対して移転価格文書を30日以内に提出する必要があるため、タイと同様の注意点があります。費用は、付加価値税を支払う際の法定の領収書（フィリピンではオフィシャルシート、ベトナムではHoa Don Do）がないと税務上は損金として認められない点も共通しています。

ミャンマーでは所得税法によって法人所得税が定められていますが、個人所得税と法人所得税について明確な区分がないため、個々の規定が個人・法人のどちらに該当するのか（両方に該当するのか）判断が必要となるほか、今後の法整備に注意が必要です。

(4) 許認可等の法令等の運用に係るリスクと公務員等賄賂に係るリスク

アジア諸国では、先進国並みの法令等の整備が急ピッチで進んでいます。ただし、中央政府の法整備が進んだとしても、その具体的な運用に関するガイドラインが未整備であることや、地方自治体における公務員の個人的な裁量

で法解釈・運用が行われることも少なくありません。ここに、公務員等への賄賂リスクが生じる要因があります。

また、アジア諸国を含む新興国では、公務員の給与の低さなどから、税関、ビザに関する入国管理、許可書などの公共サービスを受ける際に、チップなどの賄賂（ファシリテーション・ペイメントと呼ばれることもあります）の要求事例は少なくありません。ただし、近年、中央政府が公務員等への賄賂に関して、厳しい姿勢を示し、現に摘発を強めている動きが活発化している状況には注意が必要です。

タイでは国家汚職防止委員会（NC CC）による汚職防止に関する法の整備、公務員の汚職の取締り等が行われています。インドネシアでは汚職撲滅法があり、KPK（汚職撲滅委員会）による摘発事例も少なくありません（前述したように、2012年には日系企業の関与した事案で現地法人社長の日本人の逮捕事例もあります）。フィリピンの経済区庁（PEZA）では、許認可・届出等の業務での賄賂の防止に注力しています。米国FCPAなどの域外適用の可能性を踏まえ、「仕方ない」の一言で、アジア地域の外国公務員等への賄賂リスク対応を安易に考えてはなりません。

(5) 不正リスク

東南アジア諸国の企業では、必ず不正が起り、賄賂も頻繁に行われていると言うのは正確ではありません。適切な内部管理体制を構築し、賄賂要求へも毅然とした対応で適切に対処し、安定的な業績をあげている日系企業も多く見られます。ただし、国内子会社も同様ですが、管理スタッフが少なく、十分な内部牽制や職務分離が確保できないがゆえに、不正事例に直面してしまった日系企業が少なからずあったと言えます。

よく直面する不正事例としては、購買管理に関する不正事例です。たとえば、取引先を頻繁に変えてキックバックを個人的に収受する事例、物品の横流

し、ファミリー企業への低価格による提供などです。そのため、取引先の変更・新規採用の理由・状況、実地棚卸差異の原因、低採算取引の事由などを、定期的な会議の場で追究することが非常に重要と言えます。

また、アジア地域では、現金の取扱いの機会が多いことも特徴と言えます。たとえば、フィリピンでは月に2回の給与支給があるにもかかわらず、交通費等の個人立替・精算は行われず、事前に現金の仮払いを受け、精算するケースが多く見られ、金銭取扱いに関する不正事例には要注意です。

さらに、駐在員（銀行）口座も注意が必要です。親会社の勘定残高となっている駐在員口座は、海外子会社の管理対象外となっているほか、親会社におけるチェックも、支払証憑の現物チェックを怠ると裏金捻出に使用されるケースも見聞きすることがあります。

なお、タイでは、従業員に対する抜き打ちの麻薬等の尿検査を義務付けていることがあります。また、タイやフィリピンでは、賭博等の犯罪行為に関与した従業員に対する対応ルールを明確にすることも肝要と言われています。

(6) 情報管理に関するリスク

一部を除き、東南アジア諸国では、日本の個人情報保護法のような法令やプライバシー規制が法制化されていません。この点は、数十年前の日本企業の情報セキュリティの状態をイメージしていただければわかりやすいかもしれませんが、従業員の情報セキュリティへの意識は必ずしも高くないように思われます。たとえば、会社の重要情報を個人の携帯電話やフリーメールによってやり取りする、パスワード等のデータ保護技術の未使用、PCのデスクトップに個人給与データを保存している状況など、まさに「まだまだ」の段階の企業が多いのではないのでしょうか。

今後、生産拠点のみならず、研究拠点も海外に展開せざるを得ない日本企業も増え始めていると思われるが、

情報管理・セキュリティへの対応は無視できない非常に重要なテーマであると言えます。

2. インドの事業管理上の留意点

インドは、早ければ2021年にも人口で中国を超えると予想され、アジアとヨーロッパを結ぶその地理的位置関係からインド以外の国・地域をマーケットとして取り込む可能性を秘めています。また、人口の約50%が25歳以下であり、経済成長に伴う中間所得層の急激な増加が予想されることから、世界有数の巨大市場に変身する成長性が大きな魅力となっています。

一方、インドでは、日本を含む先進国では見当もつかないようなリスクに直面することもあります。前述の東南アジアにおける主要なリスクと共通する部分も多くみられます。

(1) 社会インフラに関するリスク

インドでも道路、電気、ガス、水道、通信などの社会インフラの未整備が問題となっています。電力供給は不安定な状況が続いており、地域によってはコスト高な自家発電への依存が高まり、収益を圧迫するケースも見られます。また、舗装状態が悪い道路は、計画的な物流を難しくするばかりでなく、積み荷の破損の原因となり、コスト高につながる傾向にあります。

(2) 労働者保護が強い法務リスク・労務管理上のリスク

労働法は政府・各州が制定し、膨大です。100人以上雇用する企業は解雇時には州政府の許可や解雇補償金の支給が必要となるなどの規定は、雇用調整を困難にしています。また、給与水準の高騰、離職率の高さ(ジョブホッピング)なども、急速な経済発展で顕在化しています。

(3) 税務上のリスク

物・サービスの売買に伴う間接税に

は、国税としての物品税、関税、中央販売税(CST)や、州税として付加価値税(VAT)などがあり、非常に種類が多く、課税関係も複雑なため、対応は容易ではありません。

(4) 許認可等の法令等の運用に係るリスクと公務員等賄賂に係るリスク

汚職防止法により賄賂は刑罰の対象ですが、役所手続の便宜、税務調査時の便宜、警察官への支払による釈放、裁判所への支払による有利な判決の引き出しなどの事例は少なくなく、企業が関与してしまう場合も十分考えられます。

ただし、官僚・政治家による汚職の告発があった際の調査機関を設置する法令が審議されている動きがあることは注意すべきです。

(5) 不正リスク

購買取引や在庫管理に関する不正事例のほか、文書偽造の事案が多く見られることが特徴です。たとえば、従業員の採用時に提出された卒業証明書等が偽造されていた事例は少なくありません。

(6) 情報管理に関するリスク

個人情報保護法などのプライバシー情報に関する規制はなく、海外企業のアウトソーシングを受託するようなIT企業を除き、一般的に企業の情報セキュリティに対する意識は決して高くはないと思われれます。

KPMGインドにおけるアンケート調査(KPMG India Fraud Survey 2012)では、回答企業の53%が個人情報の盗難を経験しており、そのうち37%の会社が、パスワード共有が個人情報の盗難を引き起こした主要な要因であると回答しています。

3. 中国の事業管理上の留意点

中国は、いまさら言うまでもありませんが、世界最大の13億人以上の人口を抱え、GDPも日本を抜いて、いまや

世界2位の経済大国となっています。昨今の政治的な影響によって、日系企業の中国事業が大きく左右される現実を目の当たりにしました。そのため、最近では、中国ビジネスに関して、やや感情的な議論とともに、中国撤退を主張する人も増えてきたようにも思われます。

しかし、中国は1人当たりGDPが5千ドルを超えているだけでなく、今後の10年間で中間所得層は倍増する見通しですので、非常に魅力的な巨大なマーケットであることは間違いありません。また、中国における外資企業の投資の歴史も長くなり、必要な法制度は先進国並みですし、道路・鉄道・空港・港湾などの公共インフラの整備、質の高い労働力や産業・専門家の集積が進んでいることなども、魅力の要素です。

ここで注意すべきことは、中国事業におけるリスクを考える際に、一律に「中国だから」と安易に考えないことです。同じ中国でも、北京・上海などの4大都市と内陸の地方都市では、状況がかなり異なっている点には注意が必要です。たとえば、北京ではあからさまな賄賂の問題事例については、ほとんど聞かなくなりましたが、内陸の地方都市では、まだまだ撲滅には程遠い現実を見聞きすることもあります。ただし、中国でも概ね前述の6つの主なリスクの共通項と同じような留意点があります。

特に中国における留意点をまとめると下記のとおりとなります。

(1) 社会インフラに関するリスク

中国の都市部では社会インフラの問題はありませんが、開発区では夏場の計画停電への協力が求められることもあります。

(2) 労働者保護が強い法務リスク・労務管理上のリスク

前述したインド等と同様に、解雇は非常に困難ですし、給与水準の高騰、離職率の高さなども、顕在化しています。

(3) 税務上のリスク

前述したインド等と同様に、国と地方税がやや複雑です。付加価値税である「増値税(基本17%)」は物品販売等に課税され、地方税である「営業税(主に5%)」は役務提供に課税されます。その他、自動車、酒、タバコ等の贅沢品等に課税される物品税や印紙税(印花税)などがあります。地方によって税務上の取扱いが異なることもある点は注意を要します。

増値税専用発票に代表される発票の発行は税務当局が主に金税システムを通じて強力に管理しています(中国で増加税の決定のインボイス(発票)は、法定の金税システムを利用しなければならないことになっています)。税務上の発票の発行の有無で、会計上の収益・費用の計上時期が影響を受けることも少なくない点も注意を要します。

(4) 許認可等の法令等の運用に係るリスクと公務員等賄賂に係るリスク

役所手続の便宜、商談の場や医療を受ける際などで、賄賂は少なくないとも言われていますが、不正競争防止法のほか、刑法による刑罰は非常に厳しく(収賄側は最高死刑)、また公務員のみならず、非公務員への商業賄賂も禁じられ、摘発事例も少なくありません。

地方行政は、省・自治区・直轄市、自治州・県・市・市直轄区、郷・鎮・民族郷など、行政単位が4万4千を超えるため、行政単位の末端までに中央政府の政策が正しく執行されることが難しく、地域によって解釈が異なる等の運用上の違いが生じがちな点は注意を要します。そのため、地方での賄賂リスクには注意を要します。

(5) 不正リスク

中国子会社に係る不正事例の相談件数は増えています。ただし、「中国だから不正事例が多い」というわけでは決してなく、会社規模や取引規模の拡大等に対応した内部統制の仕組みが脆弱なケースが明るみにただただ

あり、他のアジア地域における子会社と同じような状況といえます。不正事例としては、購買取引や在庫管理に関する事例のほか、金銭着服、物品横領などの不正事例を見聞きすることが多いように思われます。

(6) 情報管理に関するリスク

個人情報保護法などのプライバシー情報の規制はなく、情報セキュリティ意識も決して高いとは言えないと思われま

す。人海戦術で、特定の個人のプライバシーをインターネット上でさらしてしまう「人肉検索」や、中国版ツイッターと呼ばれる「ウェイボー」における情報のやり取りが盛んで、従業員が就業中に私用なアクセスをする問題事例に頭を悩ませている日系企業も少なくないのではないのでしょうか。

本稿に関するご質問等は、以下までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMGビジネスアドバイザー株式会社
TEL: 03-3548-5305 (代表番号)

ディレクター 林 稔
e-mail: minoru.hayashi@jp.kpmg.com

ディレクター 茂木 寿
e-mail: hitoshi.motegi@jp.kpmg.com

マネジャー 大島 英人
e-mail: hideto.oshima@jp.kpmg.com

有限責任 あずさ監査法人

〒162-8551
東京都新宿区津久戸町1番2号
あずさセンタービル
TEL：03-3266-7500（代表）
FAX：03-3266-7600

www.azsa.or.jp
www.kpmg.or.jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気また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す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。

© 2013 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.