

2019年6月

シリーズ：中国ビジネス そこが知りたい

第3回 「なぜ、現地で会計不正が相次ぐのか？」

——与信管理協会専務理事 大宮有史氏に聞く

(聞き手) 首席研究員兼中国研究室長 湯浅健司

【ポイント】

- ▶ 中国の会計制度は欧米や日本と大きく異なる点がある。原則上はグローバルスタンダードを採用しているが、実際は独自の商習慣に守られているケースがあり、それを知らないとトラブルに陥りやすい。
- ▶ 取引上のリスクも少なくない。日本でかつて横行した不正の手口をまねている例もある。経済成長の減速や米中摩擦の影響から、資金難などで行き詰った中国企業が日系企業を巻き込んで不正行為に走る可能性が高まっており、注意が必要だ。
- ▶ 今春以降、日本の大手企業で中国の関連会社の会計不正が相次いでいるが、多くの場合、日本側のチェックが甘かったと言わざるを得ない。現地化を進めるのは良いが、すべてを任せるのは危険だ。内部統制システムを中国にも広げる必要がある。

日本企業の中国ビジネスに関わる様々な問題を、各方面の専門家にインタビューして解説するシリーズ「中国ビジネス そこが知りたい」。第3回のテーマは「中国における会計不正」。今年に入って、日本企業が中国に持つ関連会社で会計や資金不正が発覚し、本社トップらの引責辞任に発展するまでの深刻なケースが相次いでいる。なぜ今、こうした問題が発生するのか。かつては中国に駐在しビジネスの経験も豊富な、一般社団法人与信管理協会の大宮有史専務理事（千葉商科大学大学院客員教授）に、リスクの背景や企業の注意点などを聞いた。



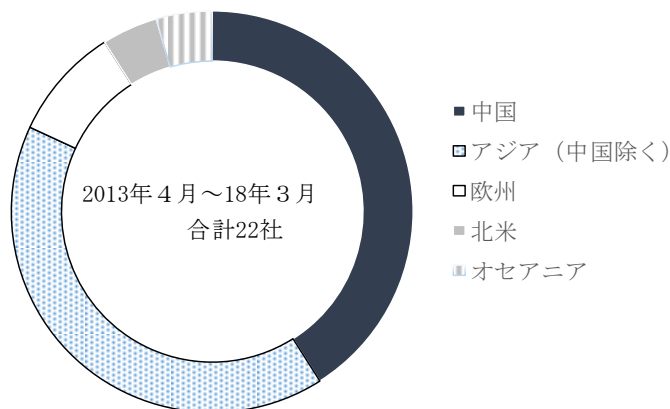
大宮 有史 氏

## ■中国に依然として残る「発票会計主義」の悪弊

——日本会計士協会のレポートによると、2018年3月までの5年間で日本の上場企業の海外子会社で発生した会計不正の約4割は中国におけるものだったという（図表1）。中国での不正の横行には、どのような背景があるのか。

「まず、認識しなければならないのは、中国の会計制度、とりわけ、その運用は欧米や日本と大きく異なる点がある、ということだ。その最大の特徴の一つに、いわゆる『発票会計主義<sup>1</sup>』がある。中国も会計原則上はグローバルスタンダードである発生主義を採用しているが、実際は内陸部の企業や特に中小企業などではそうっておらず、発票の授受をもって様々な取引の勘定が計上されることがある。この『発票』の性質はあいまいで、領収書として扱ったり、請求書として扱ったりしている。例えば、商品の配送・受渡時に請求書としての認識で発票を渡してしまうと、相手はあたかも領収書として受け取り、代金を払っていないのに、取引が完了したかの認識を持つ場合がある」

図表1 会計不正が発生した海外子会社の所在地



(出所) 日本公認会計士協会「上場会社等における会計不正の動向」

「こうした会計制度や決済の認識が未成熟な状態の中に、日本の現地法人や事業会社は置かれている。日本の本社サイドは当然、現地法人の会計基準は本国の連結会計基準に合わせていると考えるが、現地の経理担当者は中国の商習慣に合わせて処理し、その上司も間違いを指摘しないままで、気が付いたら帳簿が合わなかった、という例は実際に起こっている。日本の本社が年度末に発生主義に基づいて帳簿を洗い替えし、つじつまを合わせるというのが実態ではないか。発票主義はなかなか根絶できない。商習慣であり、日本の現地法人も取引先に合わせざるを得ない面がある。一種の社会問題とも言える」

<sup>1</sup> 中国では、日本のように発生主義に基づいて収益と費用を計上していないケースがある。発票（領収書、あるいは請求書）を税務局が管理し、企業は税務局から発票の綴りを購入する。商品や代金の受け渡しがなくとも、仕入先から発票を入手したら仕入計上、売り先に発票を発行したら売上計上、と処理される。このため、日本の請求書の感覚で商品を届けた時に発票を渡してしまうと、実際は支払われていないのに代金の支払いがされたとの認識により、支払いを拒む、あるいは支払う動機が欠如することになる。

「発票主義のリスクを回避するには、商品の配送・受渡時に発票の原本を相手に渡さないことが大切だ。代金の完全入金と同時に渡す、ということを徹底する必要がある。配送・受渡時に相手に要求されたら、発票のコピーを渡しておけばいい」

## ■日本の不正をまねる中国～経営難で広がるリスク

——中国における取引リスクには、その他にどんなものがあるのか。

「日本で30年ほど前に横行した『魚転がし、油転がし（ぐるぐる回し）』、現在は架空・循環取引と呼ばれる手口が、数年前から最近に至っても、中国で頻繁に使われており、これに巻き込まれる被害が出ているとみられる。例えば、日系企業などが設備投資の前倒しや日付を書きかえたバウチャーの要求などの架空名義で、資金供与を余儀なくされるケースがあるようだ。日本側は中国の業界事情に詳しくないため、循環取引に関わっている企業が実在する会社なのか架空の会社なのか、あるいは取引規模が妥当なのか、おかしいのか、判断ができなため、騙されやすい」

「中国は日本で見られるような手形制度を導入している。中国の場合、手形には銀行引受手形と銀行商業手形の2種類あり、銀行引受手形は銀行が支払いを保証してくれる。一方、銀行商業手形はそうした保証がなく、わずかな金額のペナルティを払えば取引再開が可能となるため、相手方は平気で不渡りを繰り返す。日系企業は中国企業と取引する際、銀行引受手形は大いに活用すべきだが、銀行商業手形は債権の存在を立証するには効果があるものの、リスクもあるとの認識が必要だ」

「企業の規模に関わらず、会計上の粉飾も頻発している。ただし、意図的なものばかりでなく、経理部局の知識不足とか、インフラの未整備などから、結果として粉飾になってしまった、ということもあるし、いわゆる逆粉飾<sup>2</sup>も多い」

「中国では多くの企業が資金難に苦しんでいる。米中摩擦の影響を受けて、日本を始め複数の外資系企業が生産拠点を中国から東南アジアなどに移転し始めた。こうした企業とこれまで取引してきた中国企業は突然、受注先、取引先を失うことになる。彼らが経営に行き詰り、資金難から不正に走るケースが増える恐れは十分にある」

## ■すべてを現地に委ねるのは危険

——今年の春以降、日本のいくつかの大手企業が、中国にある関連会社で会計や資金の不正が発覚したと発表し、決算の修正や経営トップの引責辞任を強いられた。中には、不正の規模が本社の経営を脅かすほどの金額になっている例もある。なぜ、こうした不祥事が後を絶たないのだろうか。

「一つには中国人従業員の会社に対する愛着心、忠誠心の希薄さが要因だろう。愛着心を育てるには、やはり適切な待遇が大切だ。中国に進出した日系企業

<sup>2</sup> 税金逃れや配当金を減らすなどの目的のため、決算書を人為的に操作して、経営成績および財政状態を実態より過小に評価する粉飾決算

の中には、中国人従業員を育てる、という意識が乏しいところが少なからず、あるのではないかと。低賃金で雇用し、評価も日本人従業員と比べて不公平だと、おのずと従業員の不満は高まる。中国人従業員に何を期待するのかを明確にし、彼らを育成して戦略化するという、人材の現地化を進めなければ、ビジネスを定着させることは難しい。

「ただし、現地化を推進するあまり、すべてを任せきりにしてしまうことは危険だ。中国人の総経理を輩出するためには、その人を若い時から教育し、明確な昇進ルートを経て抜擢するべきであるが、それでも全てを任せきりにほしないことだ。ましてや外部からトップに招聘された中国人は、どれほどの忠誠心があるのか疑問である。今回、会計不正が発覚した大手企業（図表2）の中でも、そうした中国人幹部が問題を起こしたケースがあるのではないかと」

要は中国人従業員が日本人の上司や本社のトップから、いつも見られているという適度な緊張感のある企業風土を醸成することが肝要だろう」

図表2 今年に入って中国で会計などの不正が発覚した主な日本企業

企業名	不正の内容と本社への影響
MTG	5月、上海の全額出資子会社「MTG 上海」で不適切会計の疑いと発表し、株価が急落。6月13日には、新たに中国向け越境電子商取引（EC）業者との間で不適切会計の疑いがあると発表した
大和ハウス工業	大連の合弁会社で、中国の合弁先から派遣されていた取締役ら中国人3人による不正流用の疑い。預金残高と帳簿に約234億円の差額が生じており、大和ハウス本体は差額分が全額回収できず、2019年3月期で約117億円の損失を計上
帝国電機製作所	大連の子会社が架空取引や従業員の賞与などで不適切な会計処理を行った。宮地国雄会長が引責辞任。不明瞭な取引に関与した中国グループ会社3社は清算の予定
リズム時計工業	広東省東莞の子会社が時計の製造原価を実際の金額より低くして、利益をかさ上げする不正な会計処理を行った。2019年3月期の連結純損益の見通しを1億5000万円の赤字（従来予想9億5000万円の黒字）に下方修正。樋口孝二社長が引責辞任

「中国人に任せきってしまうと、日本サイドからのチェックが難しくなる。本社から現地派遣した日本人社員ですら、容易にチェックできなくなる。日本人の総経理が会計部門を統括していたとしても、その人が経理や審査畑なら目が行き届くだろうが、多くの場合、総経理には営業や技術畑の人が派遣される。そうした日本人が、中国人の不正を見抜くのは容易ではない」

「本社サイドはどうしても現地に経営の多くを任せたくなる。中国の複雑な商習慣は日本では理解しにくい。中国そのものの状況もよく分からない。よく分からないのに、あれこれ細かく口を出すと現地法人の反発を買う恐れがある。だから、現地任せになりがちだ。しかし、本社の監視が疎かになると、現地側も都合の悪いことを本社に報告しなくなるし、その結果、互いのコミュニケーションがますます乏しくなり、いつの間にか不祥事の温床が生まれている、ということになる。一連の不祥事を見ると、本社サイドが目を見せれば、もっと早い段階で不正が見抜けたはず、というケースがかなりある」

「不正を行った現地企業の中には業績そのものは順調だったところもある。業績が良いと逆に見過ごしてしまい、管理体制が甘くなるという、落とし穴があったのかも知れない。また、不正の一端として、利益が出ているのに、なぜか現金が乏しいといったケースもありうる。業績だけでなく、キャッシュフローの管理と損益と連動した分析・見方が必要だ」

## ■中国にも内部統制システムの導入を

——不正を防ぐには、どうしたら良いのか。

「現地での経営管理と本社のコントロール（ガバナンス）が何よりも大切だ。本社は現地との情報交換の密度を高める工夫が必要である。例えば、現地の幹部が定期的に日本に来て本社を訪れ、本社の幹部に直接、会社の状況を正確に伝えるようにする。本社側の監査も定期的にきちんと受け入れるといった、当たり前の努力を欠かしてはいけない」

「本社サイドは日本で構築している内部統制システムを、中国を始め海外の法人にも広げて適用しなければならない。中国ビジネスへの依存度が高い企業ほど、日本流の厳しい統制システムを中国にも導入するべきだ。合弁会社の場合、中国のパートナーは嫌がるかもしれないが、毅然として押し切ることだ。時間をかけてでも、国際標準に合わせる必要性を説得しないといけない」

「私はビジネスマンとして中国に赴任した時、審査部門で働いた。その経験から言うと、取引先の信用状態（取引先審査）と取引そのものの健全性（取引審査）の両面を常に意識、注意していた。取引先の信用状態は、まず、粉飾が疑われる決算書をチェックするが、現場や取引先に赴き、直接インタビューすることが最も取引先の実態がわかるのであり、見聞きした内容と決算書との乖離が大きければ危険度は高いということになる。現地法人の審査にも、この手法は応用できる。月次で勘定明細まで含めた計数的なチェックにとどまらず、直接訪問してインタビューし実態を明らかにすることで、不自然な点や異常値が発見され、そこから不正の兆候が浮かび上がることがある。」

「本社サイドがチェックを少しでも怠ると、いつの間にか不正が積み重なっていた、ということになりかねない。交際費・交通費・会議費のごまかしなど小さな不正が横行していないか、まず調べることだ。小さな不正は動かぬ証拠があるが、大きな不正は兆候と匂いしかないという言葉通り、小さな不正がまかり通っている会社ほど、より大きな不正が隠されている。厳しいチェックは日本なら基本中の基本だが、中国の現地法人になると、人手が足りないという事情や中国



では受け入れられないとの理由から、どうしても疎かになってしまう」

「やはり事故は人災なのであるから、この点を十分意識した管理、チェック体制とそれがまかり通っている企業文化が望まれる」

#### ■監査法人の信頼度

――中国でも監査法人の監査を受けるはずだが。

「大手企業の場合、本社が使っている監査法人は多くが大手であり、彼らは中国にも必ず事務所を持っている。現地法人の監査はそうした現地事務所が対応するが、実際に監査の作業をするのは中国人スタッフだろう」

「あるいは、合弁会社ならパートナーが使っている地元の監査法人に依頼するケースがあるかもしれない。そこに一抹の不安がないとは言えない。海外の場合、監査法人が見てくれるから100%安心、とはならない。実際に不正があった企業の例を見ると、あまりに巨額な金額であり、長期間なぜ監査法人が気付けなかったのか不思議でならない」

#### ★聞き手からひと言★

中国の現地法人における会計不正は過去にもいくつかの上場企業で発覚し、中には本社の経営破綻につながるケースまであった。日本企業の中国依存度が高まるにつれ、万が一にも中国で不正が起きれば、その影響は本体を大きく揺るがしかねない状況となっている。ただ、現地法人に対する統制は意外なほど脆弱で、本社が十分にグリップできていない企業が少なくない。大宮氏が指摘する「すべてを現地に任せてしまう」リスクは多くの日本企業に共通するはずだ。相次ぐトラブルを教訓として、改めて自社の中国ビジネスを点検することが必要だろう。

#### ★話し手の横顔★

大宮有史（おおみや ゆうし）：1981年三菱商事入社、審査部配属。96年から上海三菱商事の財務会計審査部部長。帰国後は三菱商事フィナンシャルサービス副社長兼審査グループ長、メタルワンコーポレート担当役員補佐兼審査部長などを歴任。現在は日本農産工業常任監査役としても活躍している。

本稿の無断転載を禁じます。

詳細は総務本部までご照会ください。

公益社団法人 日本経済研究センター

〒100-8066 東京都千代田区大手町1-3-7 日経ビル11F

TEL:03-6256-7710 / FAX:03-6256-7924