

中国現地法人の財務管理のポイント

年明けから続いた年度決算、監査、確定申告及び年検と一連の年度末業務が6月で完了し、財務部門も通常の業務に戻り一息ついていることかと思えます。中国の会計税務の業務スケジュールからみると、夏場から秋口にかけては比較的余裕のある時期となりますので、中国現地法人の財務管理運営状況の点検及び改善を行うにはよい時期といえます。

そこで今回は、中国現地法人の財務管理のポイントをご案内いたしますので、自社の点検及び改善にご参照ください。

ポイント

1. 財務部門業務フローの現状把握と内部牽制機能の有効性チェックを行い無駄と弱点を洗い出す
2. 財務部門だけでなく、財務業務に携わる人も含めて現状把握及びチェックが必要
3. 問題分析（財務管理制度整備の問題、運用上の問題、人員配置・人事評価の問題、意識の問題、会社全体の問題、対外的な問題）を行い、改善の重要度と難易度を踏まえ優先順位を決めて計画的に取り組む
4. 最終的には適切な財務管理体制の整備と運用は、日本親会社及び現地責任者の本気度次第

本文

1. 中国現地法人の財務管理の特徴

(1) 発票主義会計

中国の会計税務の実務処理では、増値税発票を中心とした会計税務処理が行われる傾向にあります。

つまり、取引発生時に増値税発票を発行に基づき売上計上を行い、仕入取引者は取得した発票に基づき仕入計上を行うなど税務上の発票に基づき会計処理を行うなどです。

中国の財務員の意識には、取引の発生事実に基づく適切な会計処理及び損益計算より、このような増値税発票に基づく会計処理と税務申告を重視する傾向にあります。

これは、会計実務において、会社の会計が税務申告のための会計という意識が強く、税務局担当者が受け入れられる会計税務処理に引っ張られてしまうためです。

適切な税務申告を行うことは当然のことだが、税務局担当者取引実態を適切に伝えられず誤った事実認識で指導が行われるケースもあり、また、これまで税務当局に指摘されていないとの理由から誤った処理を続けているケースも珍しくありません。

(2) 実質より形式？

本来、会計も税務も形式より実質に基づき判断するものですが、中国の会計税務の実務では、形式が整っていれば（発票があれば）、取引実態の把握をせずに処理されているケースが散見されます。

発票の発行時期と会計上の認識時点にズレが生じている場合や代替発票による費用計上は適切な処理とは言えませんが、実務の現場では、取引の実態をより正確に把握し適切な会計処理を行うよりも、形式的な証憑のみで処理がされているケースも少なからず見受けられます。

(3) 財務管理及び財務業務フローチェック機能の不備

一般的に、中国現地法人遣派遣される日本人管理者の人数は少なく、日常的に財務業務のチェックまで手

が回らない会社が多いです。また、日本親会社による内部監査が不十分ため、会社内及びグループ内によるチェック機能が有効に働いていないケースも少なくありません。

2. 財務業務フローの現状把握と内部けん制機能の有効性チェック

上記1の特徴のほか、不正が行われる要素を踏まえながら、中国現地法人の財務業務フローを把握し、部門内や部門間、社内及びグループ会社内で内部牽制機能の有効性を確認し、問題のある個所を洗い出します。

(1) 不正行為発生の3要素

- ① 動機：金銭的欲求、過度なプレッシャーなどにより不正を働く動機が生じている
- ② 機会：社内制度や運用チェックの不備により不正行為を働く機会が生じている
- ③ 正当化：不正行為を正当化・許容する意識や価値観が組織に蔓延している

(2) 具体的なチェックポイント

- ① 財務業務運営体制の構築整備状況（ルールの明確化、規定類）をチェック
- ② 財務業務運営体制の運用状況チェック
- ③ 財務業務運営体制の内部けん制機能の有効性チェック
- ④ コンプライアンス意識や会社風土をチェック
- ⑤ 従業員の評価制度等のチェック
- ⑥ 外部要因（取引先・税務局等の要求）のチェック

3. 問題の分類と影響度を分析し、優先順位を決めて計画的に改善に取り組む

洗い出された問題点を性質ごとに分類し、当該問題点が及ぼす影響を分析したうえで、改善すべき問題点について優先順位をつけて、改善に取り組むことが肝要となります。

(1) 問題の性質分類

一般的に洗い出される問題点について性質ごとに分類すると以下の通りとなります。

- ① 制度上の問題：財務にかかわる社内ルールが不明確、規定が整備されていない。
- ② 運用上の問題：ルールに則した運用がされていない。運用チェックが行われていない。
- ③ 社員に帰属する問題、人事評価の問題：財務業務に携わる者の資質及び能力の問題。人的リソースの問題。人事評価制度の問題（インセンティブ）。
- ④ 管理者に帰属する問題、人事評価の問題：現地法人管理者の資質及び能力の問題。人的リソースの問題。人事評価制度の問題（インセンティブ）。
- ⑤ 会社全体の問題：行き過ぎた目標設定と過度な達成圧力。遵法意識軽視の社風。
- ⑥ 外部要因：取引先との関係、税務局との関係

(2) 影響

一般的に洗い出される問題点が及ぼす影響は以下のようなものが考えられます。

- ① 決算修正・税務申告修正：決算書の修正とそれに伴う税務申告の修正が必要となる。
増額修正の場合には本税＋延滞税の追加納税額が会社財政に与える影響を確認。
黒字に粉飾決算している場合には実質的な損益と財政状況を把握し、過大配当となっていないか確認。
- ② 人事評価・配置転換：適切な財務情報に基づく人事評価の見直し。人員配置の見直し。
- ③ 駐在交代・海外派遣人員の確保：資質・能力と任務がバランスしない場合、駐在員の交代による業務引継ぎやコスト増加。日本親会社側で海外派遣人員の内部選定や新規採用等による人材確保によるコスト増

加等。

- ④ 犯罪（着服・横領など）の刑事告訴及び賠償請求等の民事訴訟：犯罪が生じている場合、刑事告訴や民事訴訟の対応によるコスト増加等（犯罪全容の調査、被害額、訴訟コスト等）。
- ⑤ 会社の信用失墜：粉飾決算、税務申告誤り、現地管理者交代、犯罪等による風評被害による信用失墜。
- ⑥ 取引先との関係見直し：不適切行為を要求する取引先との改善交渉。取引先を変更した場合、事業継続リスクの増加と損益悪化など。

(3) 改善の重要度と難易度

① 重要性

犯罪行為にかかわること、企業信用失墜にかかわること、多額のコスト増加や財産棄損につながる問題に関しては改善の重要性が高い項目といえます。

② 難易度

難易度が高い項目として、犯罪行為にかかわること（慎重にかつ確実な対応が要求される。）、対外的な事項でかつ重要な取引先や行政機関に関する事項、人事評価にかかわる事項、高級管理職の交代に関する事項は難易度が高い項目といえます。

また、高級管理職や社員の意識の改善、社風の改善、人事評価にかかわる事項は長い時間を要する項目といえます。

その他の項目については、状況に応じ手を付けられる事項から改善をしつつ、時間を要する事項についても並行して計画的に対応していくことが望ましいといえます。

4. 最終的に適切な財務管理体制の整備と運用は、日本親会社及び現地責任者の本気度次第。

中国現地法人運営において、適切な財務処理と財産保全を行うことで、利害関係者に正しい財務情報を提供し、利害関係者が適切な財務情報に基づく判断と行動を行うことができるようにするためには、適切な財務管理体制の整備と運用が不可欠といえます。

ただし、中国独特の会計慣行と必ずしも遵法意識が高いとは言えない環境下において、適切な財務管理体制の整備と運用にあたっては相応の労力を要することは否定できず、これをかなえるためには日本親会社と現地責任者の本気度次第といえます。いわば会社次第といえます。

このため、日本親会社と現地責任者はお互いに現状を適切に認識し、全社的な取り組みとして進めていくことが肝要といえます。また、現地社員や現地外部関係者との板挟みとなる現地責任者へのケアも忘れてはいけません。

5. 最後に

常駐管理者の人数に限りのある中国現地法人の日本人管理者はすべての業務を見なければならないとはいえ、現実的には不可能に近いといえます。また、日本親会社側の管理サポートも遠隔での対応であることから、かならずしも十分なサポートができていない会社も少なくないと思います。

とはいえ、財務管理をおろそかにすることはできませんので、現地コンサルに財務管理業務の一部を委託することも一案といえます。

弊社では、会社様の実情やご要望に応じ様々な財務管理業務の支援を行っております。

中国現地法人の財務業務の現状把握及び改善をご検討のお客様は、ぜひ一度ご相談ください。

(終)

□ 中国拠点連絡先

北京・天津大野木マイツ諮詢有限公司

北京事務所: 電話+86-10-6590-9180

天津事務所: 電話+86-22-2330-1118

担当: 総経理 平出和弘 (HIRAIDE KAZUHIRO)

E-MAIL: hiraide@ohnogi-cpa.com

□ 日本拠点連絡先

大野木総合会計事務所

東京事務所: 電話+81-3-5532-1677

担当: 中国事業室 安達友信

(ADACHI TOMONOBU)

E-MAIL: adachi@ohnogi-cpa.co.jp