
中国進出企業の リスク・マネジメントの実務について

2010年8月27日
レイズ・ビジネス・コンサルティング(上海)有限公司

総 経 理 加 納 尚
日本公認会計士

目次

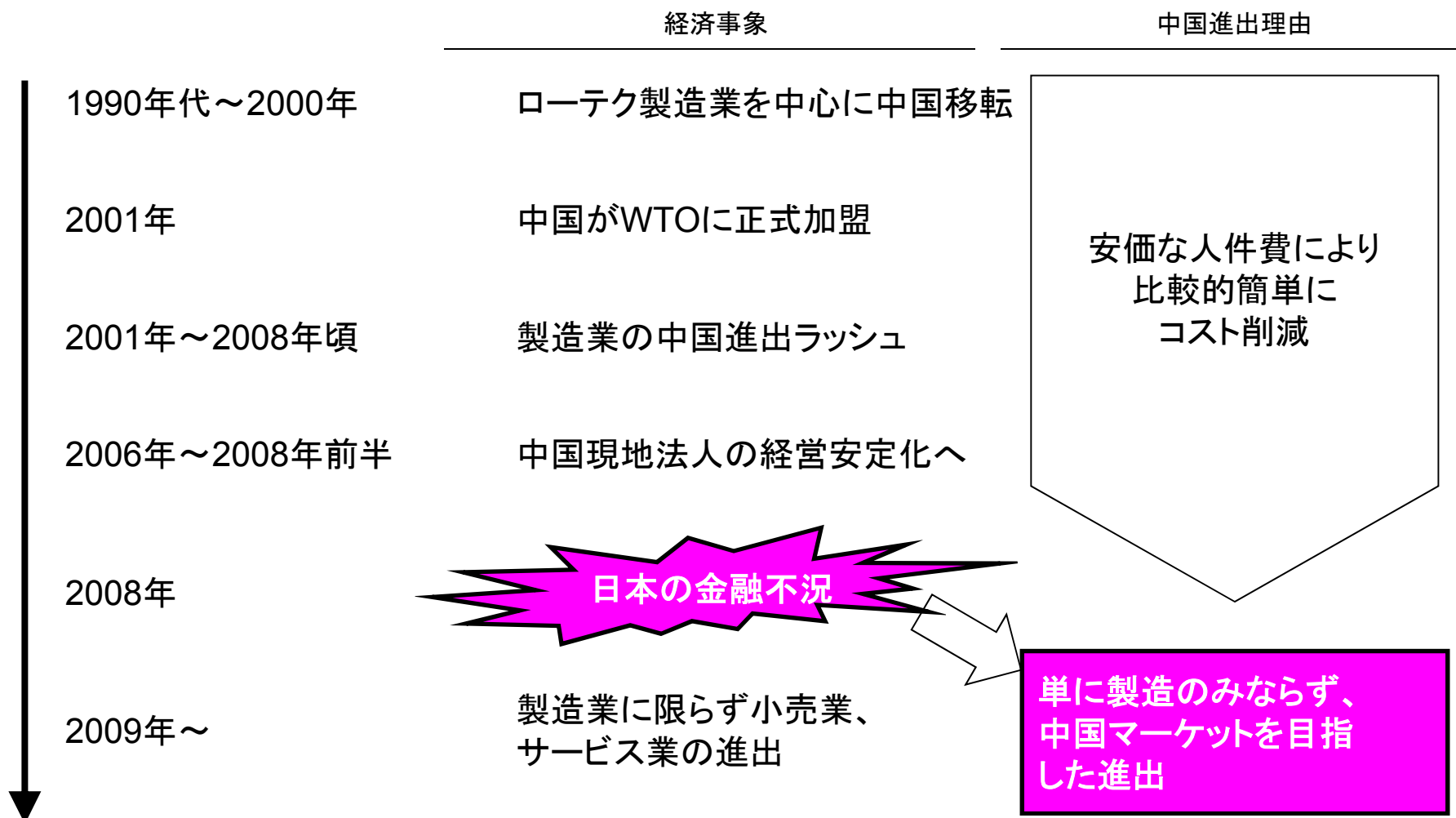


I. 全社的ガバナンス(統制)編	P.2
1. 中国進出の経緯	
2. 中国ガバナンスに関する最近のニーズ	
3. 中国現法ガバナンスの成功ケースと失敗ケースの特徴	
4. よくある中国現地法人の特徴	
5. 中国現地法人運営状況チェックリスト	
6. ガバナンス現地化のメリット・デメリット	
7. 適正なコーポレート・ガバナンスの骨格	
8. 全社的な統制構築に必要な規程類一覧	
II. 各業務プロセス編	P.11
1. 良くある業務プロセスの問題点	
1. 業務プロセスの全体像	
2. 例えば、生産指示	
3. 業務改善の協議事例	
2. 業務マニュアルのイメージ	
1. 業務フロー・イメージ	
2. 業務記述書・イメージ	
3. リスク・コントロール・マトリクス イメージ	
III. 事例紹介	P.29
1. 事例1:管理職の協力が得られない	
2. 事例2:現場の協力が得られない	
3. 成功事例	
4. 業務フロー・業務記述書を作成する際のコツ	
IV. 移転価格税制の概要	P.34
1. 移転価格税制の背景	
2. 移転価格税制への対応を怠ることによって被る不利益	
3. 移転価格税制への対応 ～対象となる取引～	
4. 移転価格税制への対応 ～適正な取引価格とは～	
5. 罰則	
V. ご連絡先	P.40

I . 全社的ガバナンス(統制)編

I -1. 中国進出の経緯

- ✓ 2001年の中国WTO加盟後、製造業を中心に日系企業の中国進出が顕著になってきました。その時期においては、中国の安価な労働力を求めて進出する傾向にありました。
- ✓ 現在では、中国のマーケットを目指して、製造業のみならず小売業やサービス業の進出も目立ってきました。



I -2. 中国現法ガバナンスに関する最近のニーズ



ニーズ1. 経営のルーチン業務化

✓ 中国進出ブーム(2002年~2005年)による中国現地法人設立から既に5~10年経過し、経営におけるルーチン業務の割合が高まっている。

経営	
人事	生産管理
財務・会計	生産
購買	設備維持
販売	物流

これらの業務をいつまでも日本人出向者でマネジメントしているとコスト大。

そこで

これらの業務をルーチン化/マニュアル化し、中国人主体に任せることにより、ローコスト化したい。

ニーズ2. 拡大する中国内市場への進出

✓ 中国内市場における自社グループ製品の販売やマーケティングを日本人出向者主体で行うことに、質的、量的限界がある。

<p>質的限界</p> <p>中国人の嗜好に応じたマーケティングや、人脈を利用した販売を行うことに限界がある。</p>	<p>量的限界</p> <p>拡大する中国市場に少数の日本人マネジメントで対応しきれない。</p>	<p>そこで</p> <p>経営層も含めて中国人中心とし、中国の実状に沿った営業活動を行いたい。</p>
--	--	--

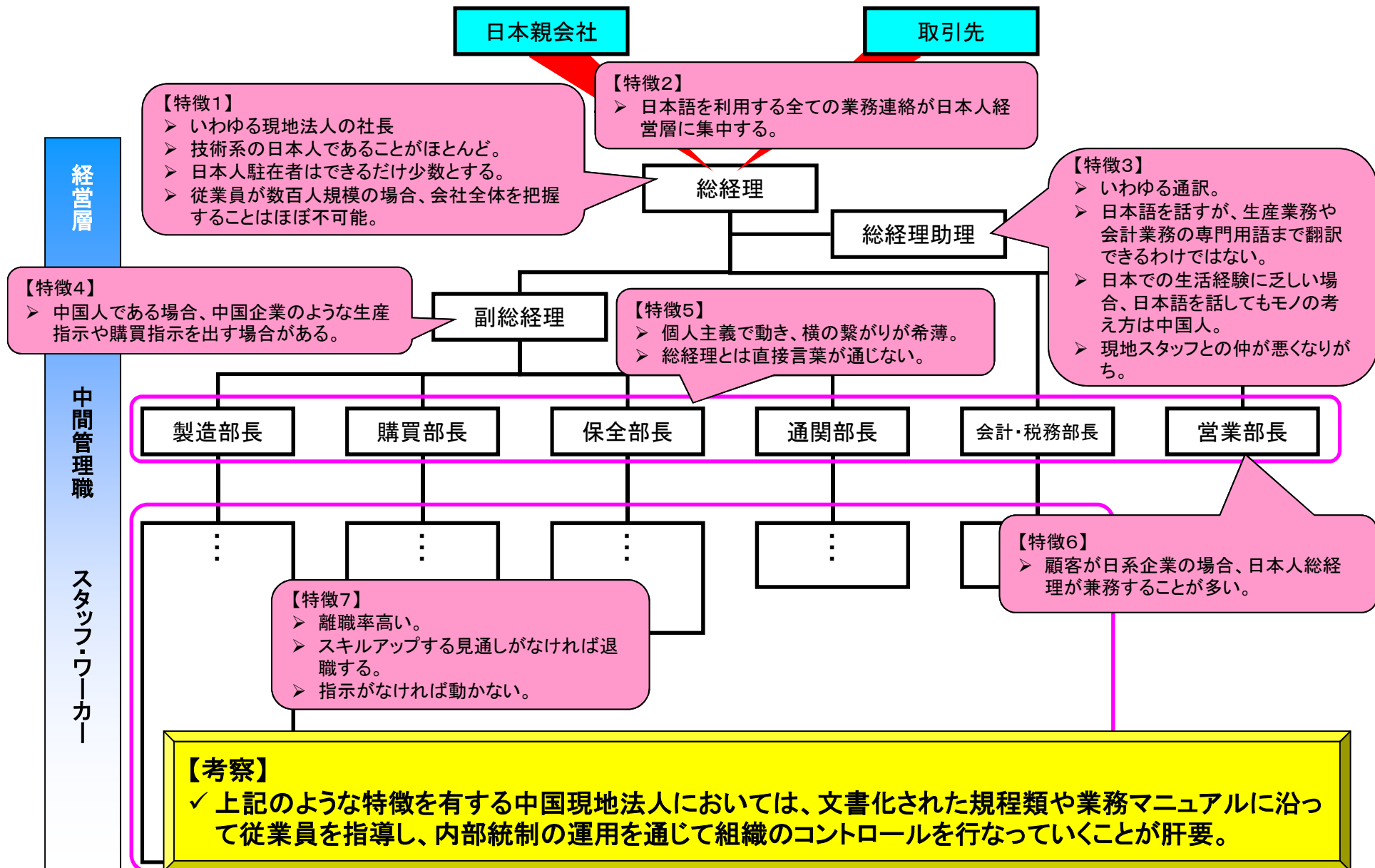
ニーズ3. 中国人の適正評価

- ✓ 従来の日本人出向者への権限集中から、中国人主体のコーポレート・ガバナンスを成立させたい。
- ✓ 職位に応じて権限と責任を委譲し、外部環境変化に機敏に対処しうる組織としたい。
- ✓ 能力のある者、努力する者、成果を発揮した者については相応の評価を行い、従業員のやる気と自社への帰属意識を引き出したい。

I -3. 中国現法ガバランスの成功ケースと失敗ケースの特徴

	ポイント1. 商流	ポイント2. ヒト	ポイント3. 資金
成功ケース	<ul style="list-style-type: none"> □ 仕入先、販売先の目途が事前に立っており、継続的な商流が確保されている。 □ 仕入先の開拓や仕入品の品質維持のために、定期的に仕入先を視察する等の労力を払っている。 □ 中国人の人脈をうまく使って販売先の開拓を行っている。利益率と回収リスクのバランスを取った販売方式。 	<ul style="list-style-type: none"> □ 技術面のみならず、経営管理面のノウハウを持った統括者を派遣する。 □ 中国人であっても必要な人材には高給を払い優遇している。 □ 事前のルールに基づいた適切な権限と責任の委譲。 □ 適切かつ適時の人事評価。 □ 単に製品の品質や販売結果を重視するのではなく、そのプロセスを重視している。5Sの徹底など。 	<ul style="list-style-type: none"> □ 綿密な計画に沿った必要十分な資金の投入。 □ 中国の物価水準を前提にした採算管理と実行。 □ 会社全体を巻き込んだ予算管理と実行。
失敗ケース	<ul style="list-style-type: none"> □ 事前に仕入ルートや販売ルートの目途を立てず、中国に進出してからゼロから開拓しようとする。 □ 中国系企業からは品質の安定性が怖くて仕入れられない。 □ 原材料の品質を保つため、日本親会社等からの仕入れを継続する。結果としてコスト高。 □ 日本企業もしくは日系企業としか付き合いをしない。 □ 貸倒れやクレームが怖いので中国系企業には販売したくない。 	<ul style="list-style-type: none"> □ 少数の日本人経営層のみで密室で経営方針を決定する。 □ 日本人出向者に権限と責任が集中している。 □ 中国人の人件費は安いと思いこんでいる。 □ 日本と同じく単にヒトを信用しての権限移譲(事前のルールがない)。 □ 日本人出向者と中国人スタッフとのコミュニケーションが乏しい。 	<ul style="list-style-type: none"> □ 日本国内の考え方をそのまま中国に持ってきて、過大な固定資産投資を行う。 □ 過剰品質でコスト高。中国の競合商品に価格で太刀打ちできない。 □ 資金難に陥った場合に、日本親会社からの追加資金支援で解決を繰り返す。

I -4. よくある中国現地法人の特徴



I -5. 中国現地法人運営状況チェックリスト

No.	内部統制の 基本要素	チェック内容	YES	NO
1	統制環境	部下に指示を行なっても、「はい、わかりました」とは言うが、指示内容が実行されないままうやむやになることが多い。		
2		組織内の人員の入れ替わりが多いが、だからといって入社時に十分な研修を行なっているわけではない。		
3		中国の法令・通達については、伝聞ベースのソースしかない。		
4	リスク評価 と対応	資金繰りの見通しがたたない。		
5		滞留売掛金や滞留買掛金がいくらあるか知らない。		
6	統制活動	各部門長が何をやっているのか不明。把握していない。		
7		部下から「具体的なやり方がわからなかったので、できませんでした」と言われることが多い。		
8		通訳を通じて質問しても、返ってくる回答が質問の趣旨と噛合わないことが多い。		
9		中国語の請求書や契約書に対して、内容を良く確認しないまま承認している。		
10		税務局や税関への想定していない罰金の支払いが多い。		
11	情報と伝達	B/S、P/Lの月次推移を見ても、なぜこのような勘定科目残高になるのか理解できない。		
12		なぜこのようなB/S、P/Lの数値になるのかを会計担当者に質問しても、「中国のやり方はこうです」という回答しか返ってこない。		
13		通訳担当者が自分の話す日本語を正しく通訳して伝えているかあやしい。		

YESが3個以下…ほぼパーフェクトな組織です。

YESが6個以下…中国ではかなり優秀な組織ですが、ガバナンスの見直しによる経営改善が必要です。

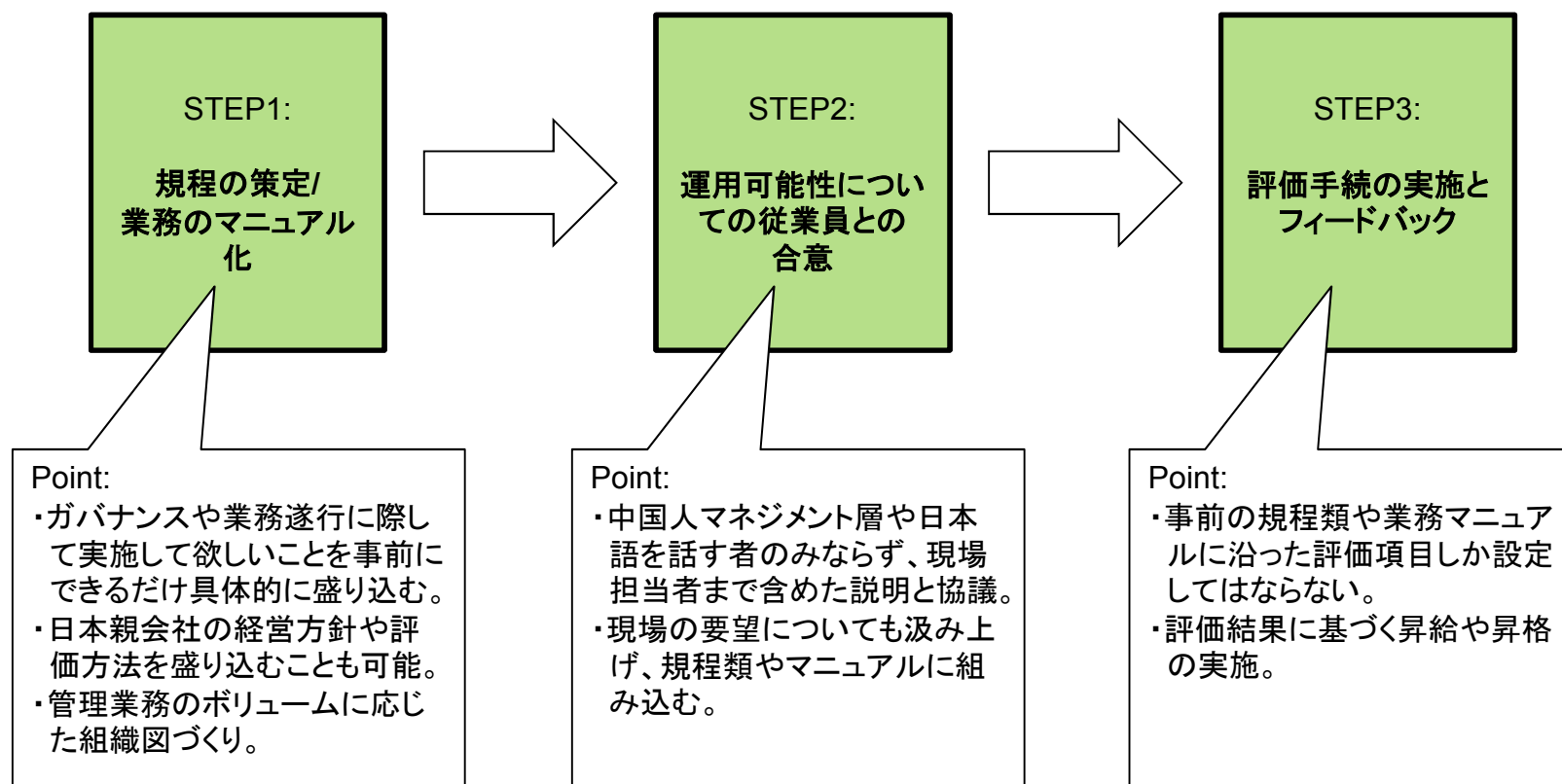
YESが7個以上…この状況を放置すると、経営不能の重大事態に陥るおそれがあります。

I -6. ガバナンス現地化のメリット・デメリット

- ✓ 「従来の日本人出向者主体のマネジメント」及び「現地化」それぞれのメリット・デメリットを次の通り整理した上、あるべき適正な現地化について検討します。

	従来の日本人出向者主体のマネジメント	野放しの現地化	適正な現地化(例)
ヒト	<p>【メリット】 日本親会社の文化、業容、組織を熟知した日本人出向者が現地法人をマネジメントできる。</p> <p>【デメリット】 言葉や文化の問題から中国人従業員との間に壁がでがち。また中国人経営幹部が育ちにくい。</p>	<p>【メリット】 中国の文化、市場取引形態に応じた人材の採用・起用が行いやすい。</p> <p>【デメリット】 経営者による権限の専横、人事権の独占といった弊害が発生するリスクが高まる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 経営理念や倫理規定といった統制環境を整備し、中国人マネジメント以下に周知する。 ➢ 職位ごとの権限を責任を明確化し、その履行状況を定期的にモニターする。 ➢ 人事考課基準、給与テーブルを整備し、公平な人事評価となっているかを定期的に評価する。
モノ	<p>【メリット】 日本で培われたノウハウに基づく自社製品及び生産のための技術・設備を投入できる。</p> <p>【デメリット】 会社規模の拡大に応じて、少数の日本人出向者では管理しきれない。</p>	<p>【メリット】 中国の文化に応じた市場の開拓を行いやすい。</p> <p>【デメリット】 品質の低下や自社ブランド価値の低下を招く恐れがある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 研修制度の整備・運用・評価のマニュアル化を行う。 ➢ 生産工程の見える化、マニュアル化。 ➢ 販売方法や決裁権限の事前協議、文書化を実施。 ➢ 購買方法、合い見積りの入手についても規程を策定する。
カネ	<p>【メリット】 長期雇用を前提としているため、金銭に関する不正が起りにくい。</p> <p>【デメリット】 少数の出向者では、会計・税務知識をもって会社全体のカネの流れを管理しきれない。</p>	<p>【メリット】 柔軟な資金の利用ができる。</p> <p>【デメリット】 使途不明金や税務対策が軽視されやすい。また会計を経営管理や投資家への説明責任に利用するという概念が希薄。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 会計(経理)規程を策定し、支払申請者と承認者間の牽制を規定する。 ➢ 予算と実績の差異分析により、不明瞭な支出がないかを検証・報告する体制を構築する。 ➢ 会計事務所等による定期的な監査を受け入れる。
情報	<p>【メリット】 技術情報や顧客情報といった機密を保持するよう従業員に指導できる。</p> <p>【デメリット】 指導はするものの、実際に機密情報が洩れていないかを確認することは非常に困難。</p>	<p>【メリット】 人脈を介した種々の情報を入手・駆使して営業を行うことが可能。</p> <p>【デメリット】 報告・連絡・相談といった情報の共有が不得意。情報管理に関する意識は希薄。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 情報管理の重要性や手法をマニュアル上に規定し、研修を実施する。 ➢ 情報システム会社のセキュリティサービスを導入する。 ➢ 営業の結果重視ではなくプロセス重視の業績評価指標を構築する。

I -7. 適正なコーポレート・ガバナンスの骨格



I -8. 全社的な統制構築に必要な規程類一覧


✓ 一般的な全社統制チェックリストから演繹される、中国現地法人において必要となる規程類は下表のとおりです。

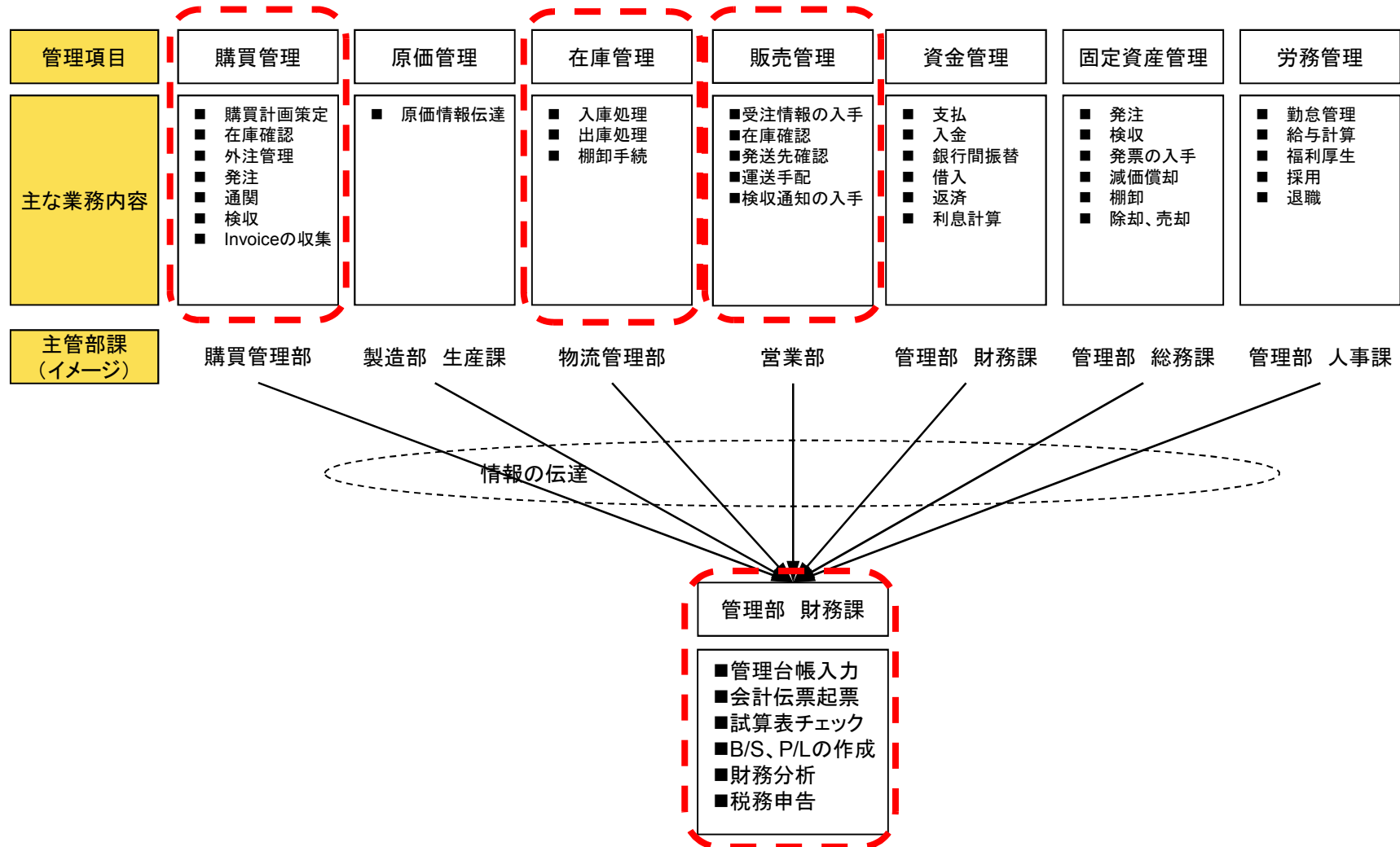
No.	規程類名称	日本本社と共有	既存資料を利用	現地法人用にカスタマイズ+翻訳	
				レイズ実施	現地法人実施
1	財務会計規程			○	
2	コンプライアンス規程	○			
3	行動指針		○		
4	内部通報規程			○	
5	就業規則		○		
6	職務権限規程				○
7	監事規程			○	
8	定款		○		
9	経営会議規程	○			
10	リスク管理規程	○			
11	組織規程				○
12	組織図		○		
13	職務分掌規程				○
14	人事考課制度			○	
15	給与査定表			○	
16	稟議規程				○
17	内部監査規程	○			
18	IT関連規程				○

Ⅱ. 各業務プロセス編

Ⅱ-1. 良くある業務プロセスの問題点

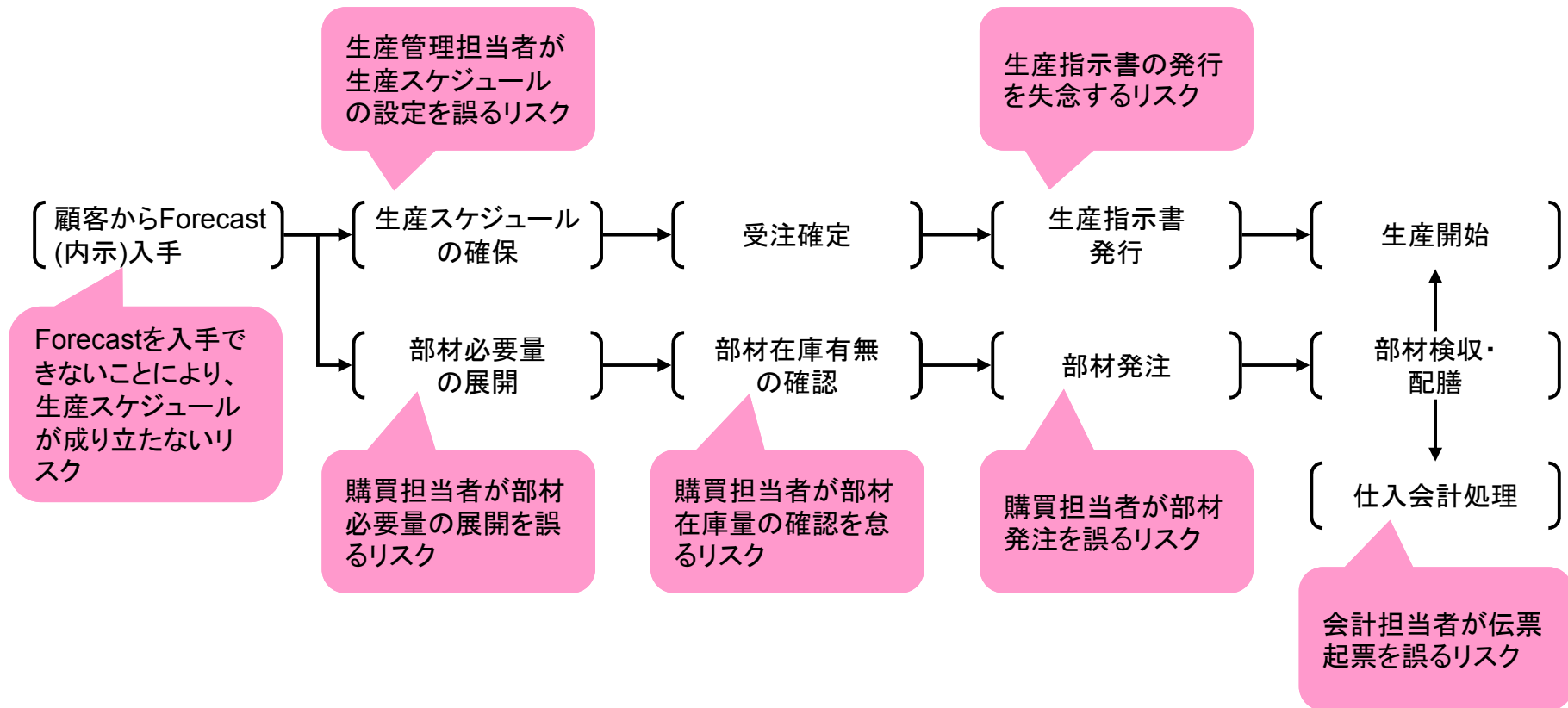
II -1-1. 業務プロセスの全体像

 : プロジェクト対象範囲(案)



II -1-2. 例えば、生産指示

():業務



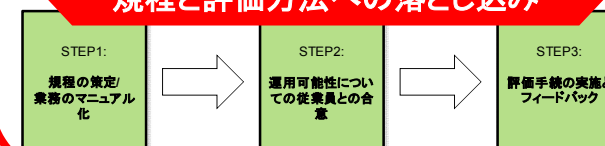
【ポイント】

- ✓ 上記それぞれの業務について、一つずつ5W1Hを定義していく。
- ✓ 業務を可視化することにより明らかとなったリスクに対して、対策(コントロール)を業務マニュアルに織り込むことが望まれる。

II -1-3. 業務改善の協議事例(1/2)

要改善論点	よくある協議内容	改善の例示
<p>① 仕入発注に際して、在庫確認がリアルタイムに行われていない</p>	<p>(倉庫担当者の話)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日々の入出庫件数が多く、入庫票・出庫票を在庫管理システムにリアルタイムで入力する時間がありません。 ・製造担当者が勝手に出庫票を作成せずに原材料を持っていくので、システム上で在庫管理を行っても無意味です。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 倉庫担当者を増員し、在庫管理システムへの入力キャパシティを増やす。 ✓ 原材料倉庫に鍵をかけ、権限のない者の入室を禁止する。 ✓ 原材料の発注管理区分を設け、①発注点管理による定期的な在庫量確認と②発注時確認を区分とし、リアルタイムでの在庫確認の手間を減らす。
<p>② 原材料倉庫から余剰に原材料を出庫し、生産工程内において原材料の形のまま大量に保管されている。</p>	<p>(製造担当者の話)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・いちいち出庫票を記載するのが手間。どうせいつかは消費するのであるから、大量に出庫した方が効率的です。 ・余剰出庫品の戻入れ処理が手間です。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 原材料出庫量の判断は製造担当者が行うのではなく、生産管理担当者が行うこととする。
<p>③ 製造指図書が発行されないまま生産が開始される。</p>	<p>(生産管理担当者の話)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・顧客からの急な納期発注もあり、いちいち製造指図書を発行してられません。 <p>(製造担当者の話)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在でも工程が長くなると、仕掛品現物と製造指図書と一緒に流れていない。仕方がない。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 製造指図書が発行されなければ生産を開始しないというルールを徹底させる。 ✓ 製造指図書を発行する時間もないような急な納期(無理な納期)で発注してくる顧客に対しては、納期に間に合わない旨申し入れる。 ✓ 工程ごとに製造指図書の有無を確認し、製造指図書を紛失した工程の担当者からは罰金を徴収する。

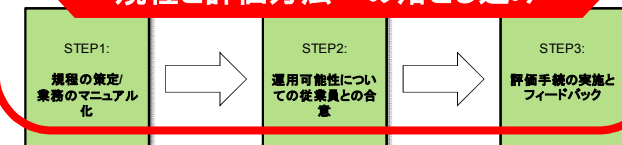
規程と評価方法への落とし込み



II -1-3. 業務改善の協議事例(2/2)

要改善論点	よくある協議内容	改善の例示
<p>④ 棚卸差損益の分析がなされない。</p>	<p>(倉庫担当者の話)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・棚卸差異の原因を調査しろと言われても、原因がわからないので分析表は作成しません。 ・製造担当者が勝手に原材料を取っていくのが原因であると思われるので、製造担当者に分析してもらってください。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 少額の差異(±5%未満等)については差異分析しなくても良い旨規定上明確にする。 ✓ 棚卸差異分析表のフォーマットを作成し、原因不明であれば「原因不明」と記載し、原因不明な差異がどれだけあるのか把握することから始める。 ✓ 重要な差異については経営層に「差異分析表」の形で提出し、調査の指示を仰ぐ。
<p>⑤ 営業担当者が作成した製品出荷記録が適時に会計担当者に伝わっていないため、適時に売上計上がなされない。</p>	<p>(会計担当者の話)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本人出向者からの発票発行指示(口頭)に基づき売上計上しているのに、出荷記録がなくても売上計上ができます。 <p>(営業担当者の話)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・私は正確に製品出荷記録を記帳しています。なぜ会計担当者にみせなければならないの？ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 営業担当者は月末に出荷記録のコピーを会計担当者に提出し、会計担当者は出荷記録に基づき売上を計上する。
<p>⑥ 販売に際して、得意先からのクレームに関する記録が残されていない。</p>	<p>(営業担当者の話)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・クレームの原因は製造担当者のミスであるのに、なぜ営業担当者がいちいちクレーム記録を作成しなければならないのですか？製造担当者に作成してもらってください。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 顧客からのクレームは最初に営業担当者に入るため、営業担当者がクレーム記録を作成することとする。 ✓ クレーム記録はそれ自体を作成することが目的ではなく、クレーム再発防止の手段であるから、結局は顧客からのクレームを受付ける営業担当者にもメリットがある。

規程と評価方法への落とし込み



Ⅱ-2. 業務マニュアルのイメージ

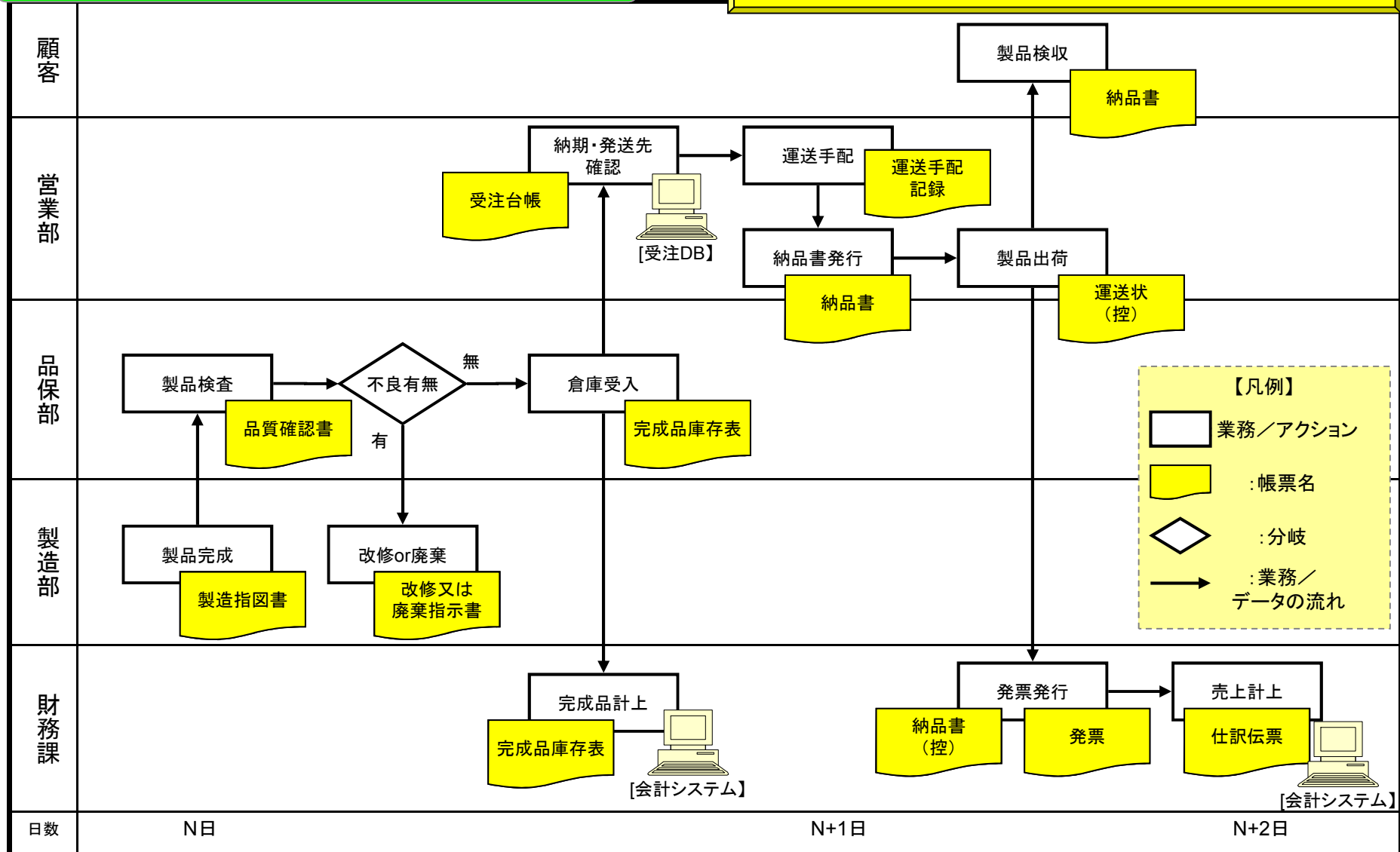
II -2-1. 業務フロー・イメージ

完成品検査・出荷・発送

業務フローNo:XXX

【ポイント】

✓現場担当者が理解して実施できるように、できるだけ細かく分解して記載する



Ⅱ-2-2. 業務記述書・イメージ

作業No.	項目	作業内容	担当者	使用帳票	作業のトリガー
1-1	製品完成	完成品と共に製造指図書を品保部に渡す。	製造部担当者 (〇〇先生)	製造指図書	製品完成時
1-2	製品検査	完成品について検査を行い、不良の有無を確認する。確認後、品質確認書に確認した旨のサインを記載する。	品保部 (〇〇小姐)	品質確認書	製品完成時
1-3	改修or廃棄	不良品については、改修もしくは廃棄を行う。改修に際しては改修指示書、廃棄については廃棄指示書を発行し、製造担当者の確認サインを記載する。廃棄に際しては廃棄業者から受取書を入手する。	製造部担当者 (〇〇先生)	・改修指示書 ・廃棄指示書	不良品発見後遅滞なく
1-4	倉庫受入	良品について倉庫への受け入れを行い、完成品庫存在表に入庫日付、品番、数量及び入庫者確認サインを記載する。	品保部 (〇〇小姐)	・品質確認書 ・完成品庫存在表	製品検査完了後
1-5	完成品計上	品保部より完成品庫存在表を入手し、完成品入庫記録に基づき完成品計上を行う。	財務課 (〇〇小姐)	・完成品庫存在表 ・会計伝票	月初第5営業日
1-6	納期・発送先確認	受注台帳を閲覧し、納期、発送先、品番、品名、数量と品質確認書の一致を確認する。受注台帳に品質確認書の番号と確認サインを記載する。	営業部 (△△先生)	・受注台帳 ・品質確認書	製品検査完了後遅滞なく
1-7	運送手配	受注台帳に基づき、トラック運送、航空運送、通関手配等、輸送に必要な手続きを行う。手配手続が完了したら、受注台帳に出荷日を記入する。	営業部 (△△先生)	・受注台帳	納期・発送先確認後遅滞なく
1-8	納品書発行	受注台帳及び製品現物を確認し、納品書の発行を行う。納品書には営業部長の確認サインを記載する。	営業部 (△△先生、□□部長)	・受注台帳 ・納品書	運送手配後遅滞なく
1-9	製品出荷	納品書及び製品現物を運送業者に渡し、運送業者から運送状（控）を受け取る。	営業部 (△△先生)	・納品書 ・運送状（控）	運送業者集荷時
1-10	発票発行	営業部より納品書（控）及び運送状（控）を入手し、受注台帳の金額を閲覧して発票を発行する。	財務課 (〇〇小姐)	・納品書（控） ・運送状（控）	製品出荷後遅滞なく
1-11	売上計上	発票（控）に基づき売上	【ポイント】 ✓5W1Hを明確にし、担当者欄にはできるだけ個人名を記入する。		

Ⅱ-2-3. リスク・コントロール・マトリクス イメージ


部門	プロセス名	フローチャートNo.	リスクNo.	リスク内容	コントロールNo.	コントロール手続内容	評価手続
品保部	製品検査	1	R1	製品の完成検査がなされずに出荷が行われるリスク	C1	品保部は、品質確認書に基づき製品検査を行い、品質確認書に確認サインを記載する。	完成品庫存在表(入庫台帳)からサンプリングで入庫口を選定し、対応する品質確認書上に確認サインが記載されていることを確認する。
製造部	改修or廃棄	1	R2	不良品が不正に流用されて売却されるリスク	C2	不良品の回収に際しては改修指示書、廃棄に際しては廃棄指示書を発行し、製造担当者の確認サインを記載する。廃棄に際しては廃棄業者から受取書を入手する。	廃棄指示書をサンプリングで閲覧し、製造担当者の確認サインが記載され、廃棄業者の受取書が入手されていることを確認する。
営業部	納期・発送先確認	1	R3	納期遅れ及び発送先間違いが発生するリスク	C3	受注台帳を閲覧し、納期、発送先、品番、品名、数量と品質確認書の一致を確認する。受注台帳に品質確認書の番号と確認サインを記載する。	受注台帳からサンプリングで受注を選定し、対応する品質確認書の番号と確認サインが記載されていることを確認する。
営業部	運送手配	1	R4	運送手配を失念するリスク	C4	運送手配手続が完了したら、受注台帳に出荷予定日を記入する。	受注台帳からサンプリングで出荷を選定し、対応する出荷予定日が記載されていることを確認する。
営業部	納品書発行	1	R5	顧客に渡す納品書の記載を誤るリスク	C5	納品書上に、営業部長の確認サインを記載する。	受注台帳からサンプリングで出荷を選定し、対応する納品書に営業部長の確認サインが記載されていることを確認する。

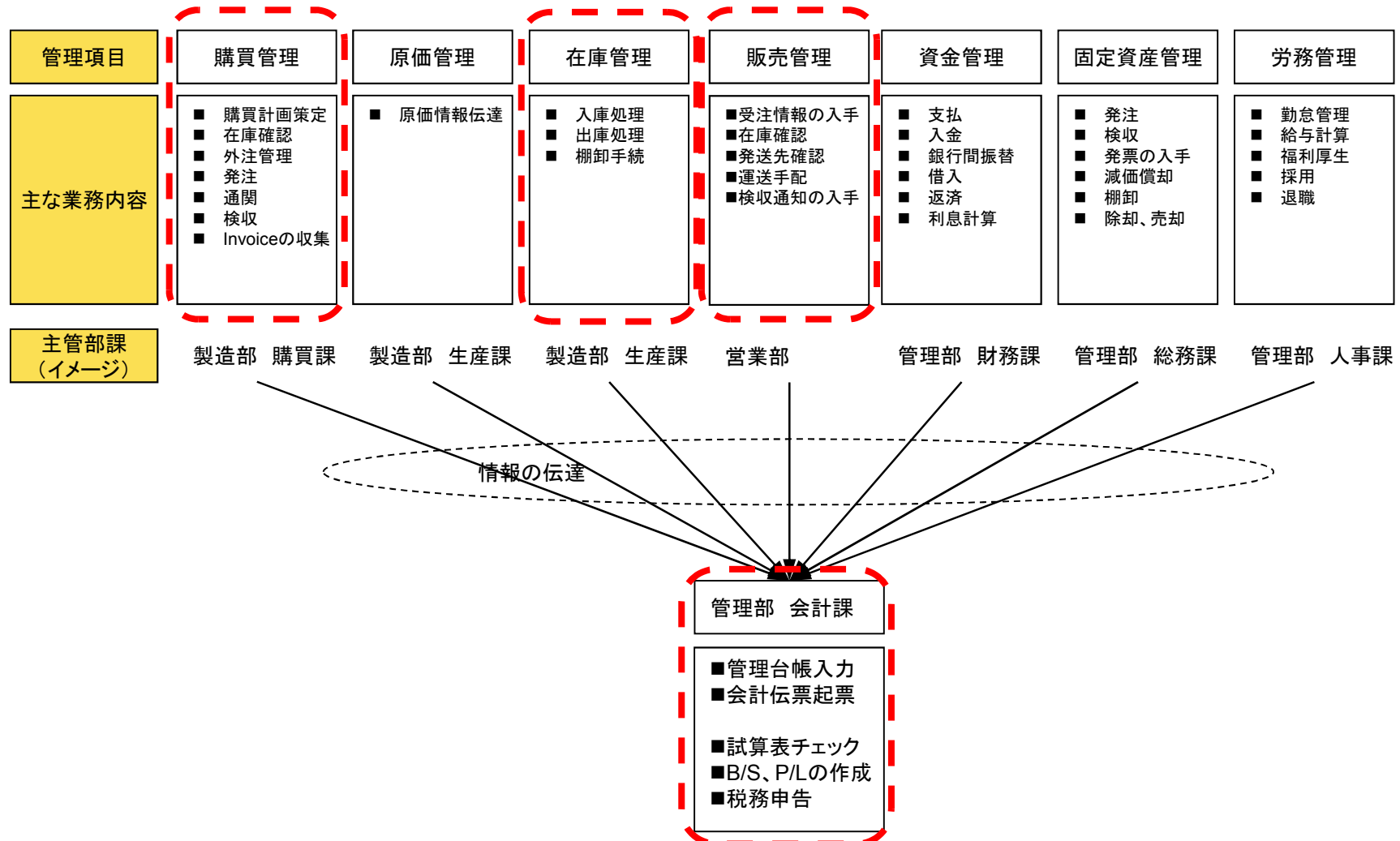
【ポイント】

- ✓ 業務フロー及び業務記述書の記載内容と整合させる。
- ✓ 事前に説明してコントロール手続内容と評価手続について合意する。

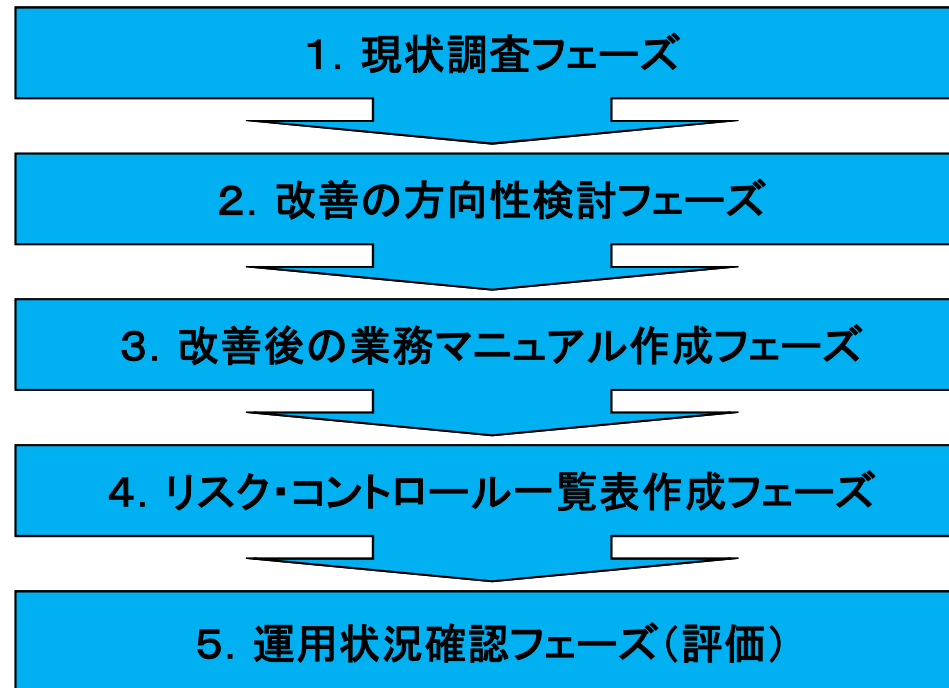
Ⅱ-3. 業務プロセス統制構築のプロセス

II -3-1. 業務フロー・記述書の作成範囲

 : プロジェクト対象範囲(案)



Ⅱ -3-2. プロジェクト・フェーズの設定



Ⅱ-3-3. プロジェクト・フェーズと各フェーズのゴール(1/3)

- ✓ プロジェクトの遂行にあたっては、下記のプロジェクト・フェーズを設定し、各フェーズのゴールを明確にすることによって進捗を管理します。

1. 現状調査フェーズ	
内容	現状の業務内容、データの流れを調査・把握する。
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 各調査対象業務の業務フローおよび情報伝達ルートが明確になっている。 ✓ 各調査対象業務における問題点が洗い出されている。
期間	約5週間
成果物	<ul style="list-style-type: none"> ① 各調査対象業務の業務フロー(中文、日文) ② 問題点一覧表(中文、日文)

2. 改善の方向性検討フェーズ	
内容	改善のポイントを洗い出し、経営層レベルで改善の方向性を検討し、意思決定を行う。
ゴール	✓ 現状の業務フローに対する改善の方向性(組織改革、業務改革、システム改革)が、経営層レベルで明確となり、意思決定されている。
期間	約4週間
成果物	<ul style="list-style-type: none"> ① 改善の方向性案とその説明資料(日文) ② 改善の方向性確定版(中文、日文)

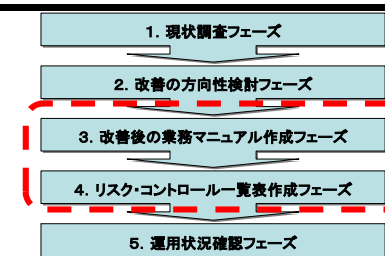


Ⅱ -3-3. プロジェクト・フェーズと各フェーズのゴール(2/3)

(前ページの続き)

3. 改善後の業務マニュアル作成フェーズ	
内容	改善の方向性フェーズの結果を受けて、業務フローおよび業務マニュアルを作成し、実務担当者に説明する。
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善の方向性に基づき、各担当者がいつ何を実施すべきかについて、業務フローおよび業務マニュアルの形式で明確になっている。 ✓ 実務担当者が業務フローおよび業務マニュアルの内容について理解している。
期間	約5週間
成果物	<ul style="list-style-type: none"> ① 改善後業務フロー(中文、日文) ② 業務マニュアル(中文) ③ 改善後の運用にあたって使用する帳票雛形(中文)

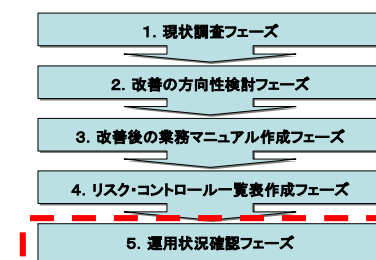
4. リスク・コントロール一覧表作成フェーズ	
内容	改善後の業務フロー・業務マニュアルに沿って、リスク・ポイントを洗い出し、当該リスクに対応するコントロールをリスク・コントロール一覧表に記載する。
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロジェクト対象の各業務について、想定されるリスクが洗い出されている。 ✓ 改善後の業務フロー・業務マニュアルと整合するコントロールの内容が明確に文書化されている。
期間	約3週間
成果物	① リスク・コントロール一覧表(中文、日文)



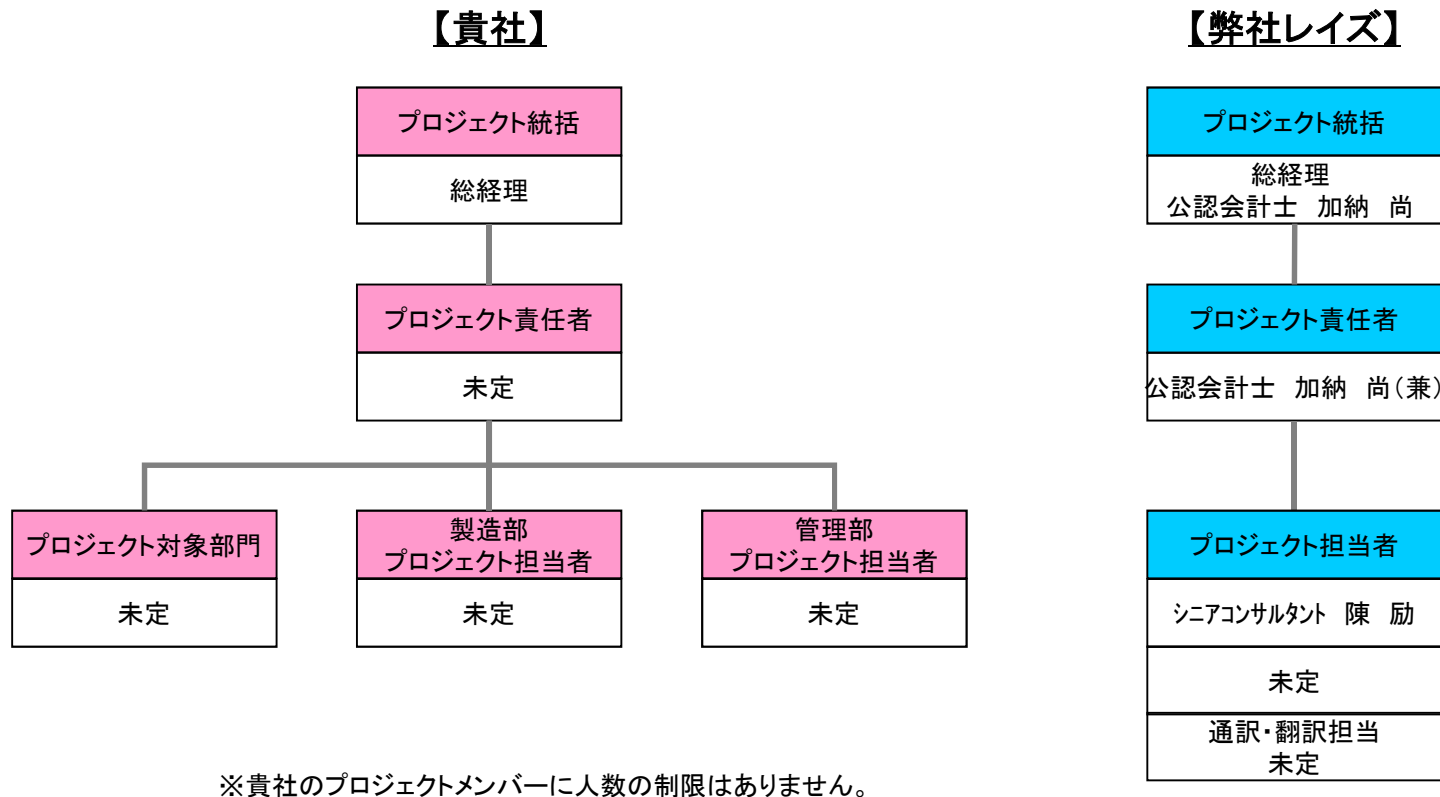
Ⅱ-3-3. プロジェクト・フェーズと各フェーズのゴール(3/3)

(前ページの続き)

5. 運用状況確認フェーズ(評価)	
内容	具体化された業務フロー及び業務マニュアルに沿って、実際の現場業務がなされているかを確認する。
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 業務フローおよび業務マニュアルが実際に運用されているかが確認されている。 ✓ 業務マニュアル上の新たな不具合がある場合は、その内容、理由が明確になっている。 ✓ 新たな不具合に対する改善策の方向性が明確になっている。
期間	約3週間
成果物	① 運用状況評価報告書(中文、日文)



Ⅱ-3-4. プロジェクト体制（案）



役割	役割内容
プロジェクト統括	プロジェクト推進に必要な人材選定や経営層レベルの意思決定を行います。
プロジェクト責任者	プロジェクトの作業内容、進捗管理及び成果物の水準維持について責任を負います。
プロジェクト担当者	プロジェクトにかかる作業実施、成果物の作成を行います。

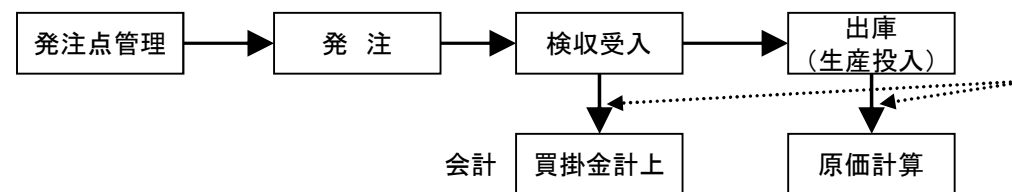
II -3-5. スケジュールの概要

(注)プロジェクト期間中に国慶節・春節がある場合は、その期間順延します。

	N月				N+1月				N+2月				N+3月				N+4月			
	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週
1. 現状調査フェーズ	〈1100〉 現状調査・ヒアリング		〈1200〉 業務フロー作成		〈1300〉 成果物取りまとめ		〈1400〉 翻訳・チェック													
2. 改善の方向性検討フェーズ					〈2100〉 改善の方向性検討		〈2200〉 協議・決定		〈2300〉 翻訳・チェック											
3. 改善後の業務記述書作成フェーズ									〈3100〉 業務フロー・業務マニュアル作成		〈3200〉 成果物の説明・協議確定									
4. リスク・コントロール・マトリクスの作成フェーズ													〈4100〉 リスク・コントロール一覧表の作成・協議		〈4100〉 翻訳・チェック					
5. 整備・運用評価フェーズ																	〈5100〉 整備・運用評価			
	〈0100〉 キックオフ				〈0200〉 進捗管理、プロジェクトマネジメント															

Ⅲ. 事例紹介

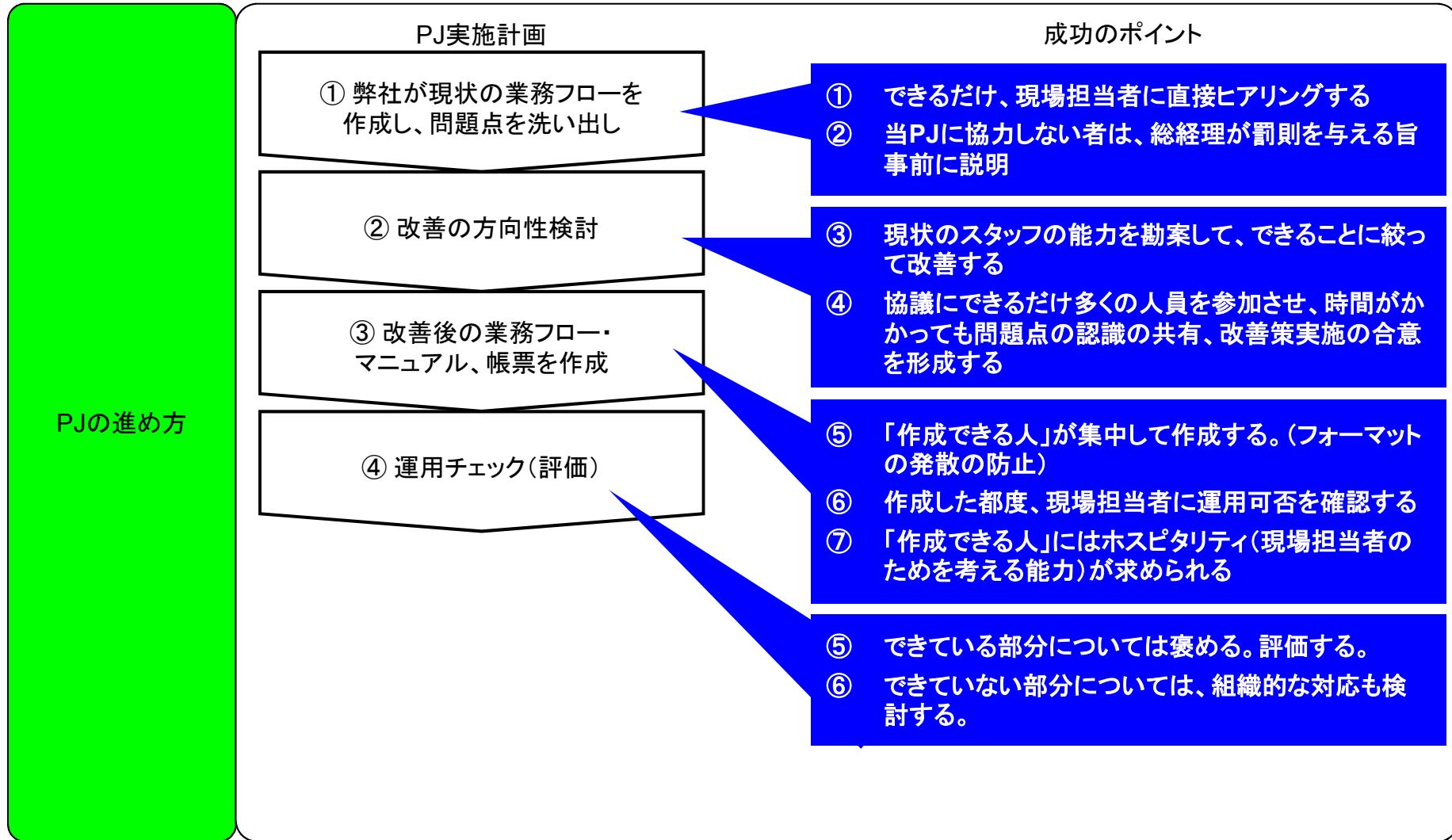
Ⅲ-1 事例1: 管理職の協力が得られない

クライアント様概要	蘇州市、機械装置製造業、従業員約700人(内管理部門人員約40名)							
PJ実施時期	2005年10月～12月							
対象業務プロセス	購買管理、在庫管理							
PJ実施の背景								
PJの進め方	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="483 756 1187 820">PJ実施計画</th> <th data-bbox="1187 756 2016 820">失敗の原因</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="483 820 1187 963">① 弊社が現状の業務フローを作成し、問題点(31個)を洗い出し</td> <td data-bbox="1187 820 2016 1445" rowspan="4" style="background-color: red; color: white;"> ① 業務フロー・マニュアルの作成分担を明確にしたにもかかわらず、ほとんどの管理職が自ら作成しない。部下に丸投げ。 ② 改善の方向性の内容や成果物の作成方法を十分に部下に説明しない。結果、成果物のフォーマットがバラバラ。 ③ 成果物の作成者(=現場担当者)は自分では理解できても他者が見ても理解できない成果物を作成する。 ④ 各人毎が独自で作成するため、部門間の連携を文書上に表現できない。 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="483 963 1187 1107">② 管理職以上を集めて改善の方向性を協議</td> </tr> <tr> <td data-bbox="483 1107 1187 1251">③ クライアントの管理職が改善後の業務フロー・マニュアルを作成 ここで失敗!</td> </tr> <tr> <td data-bbox="483 1251 1187 1445">④ 業務フロー・マニュアルの運用</td> </tr> </tbody> </table>	PJ実施計画	失敗の原因	① 弊社が現状の業務フローを作成し、問題点(31個)を洗い出し	① 業務フロー・マニュアルの作成分担を明確にしたにもかかわらず、ほとんどの管理職が自ら作成しない。部下に丸投げ。 ② 改善の方向性の内容や成果物の作成方法を十分に部下に説明しない。結果、成果物のフォーマットがバラバラ。 ③ 成果物の作成者(=現場担当者)は自分では理解できても他者が見ても理解できない成果物を作成する。 ④ 各人毎が独自で作成するため、部門間の連携を文書上に表現できない。	② 管理職以上を集めて改善の方向性を協議	③ クライアントの管理職が改善後の業務フロー・マニュアルを作成 ここで失敗!	④ 業務フロー・マニュアルの運用
PJ実施計画	失敗の原因							
① 弊社が現状の業務フローを作成し、問題点(31個)を洗い出し	① 業務フロー・マニュアルの作成分担を明確にしたにもかかわらず、ほとんどの管理職が自ら作成しない。部下に丸投げ。 ② 改善の方向性の内容や成果物の作成方法を十分に部下に説明しない。結果、成果物のフォーマットがバラバラ。 ③ 成果物の作成者(=現場担当者)は自分では理解できても他者が見ても理解できない成果物を作成する。 ④ 各人毎が独自で作成するため、部門間の連携を文書上に表現できない。							
② 管理職以上を集めて改善の方向性を協議								
③ クライアントの管理職が改善後の業務フロー・マニュアルを作成 ここで失敗!								
④ 業務フロー・マニュアルの運用								

Ⅲ-2 事例2:現場の協力が得られない

クライアント様概要	蘇州市、フィルムシート製造業、従業員約250人(内管理部門人員約20名)										
PJ実施時期	2006年5月～8月										
対象業務プロセス	原価計算(原価要素集計含む)										
PJ実施の背景	<p>① 従来の原価計算方法が大雑把であったため、ロット別の実際原価集計や工程毎のロス率を集計できるようにしたい。</p> <p>② 業務フロー・マニュアルの作成、運用指導を通じて、中国人工場長が部下を指導できるようにしたい。</p>										
PJの進め方	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="510 778 1075 826">PJ実施計画</th> <th data-bbox="1075 778 2020 826">失敗の原因</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="510 826 1075 976">① 弊社がロット別工程別原価計算ロジックを作成</td> <td data-bbox="1075 826 2020 1024">① 工場長から現状をヒアリングしたが、工場長の言っていることと実際の現場作業が違う。→PJ作業の戻りが発生。</td> </tr> <tr> <td data-bbox="510 976 1075 1126">② 弊社が現状業務フローを作成し、必要な追加データ及び作業を洗い出し</td> <td data-bbox="1075 976 2020 1145"> <p>ここで失敗!</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="510 1126 1075 1276">③ 弊社が、あるべき業務フロー・マニュアル、帳票を構築</td> <td data-bbox="1075 1126 2020 1407"> <p>② 現場担当者からの反発が発生</p> <ul style="list-style-type: none"> ● なぜこんなことをしなければならないのか ● 面倒くさい ● 工程毎の不良率を経営層に知られたくない </td> </tr> <tr> <td data-bbox="510 1276 1075 1449">④ 業務フロー・マニュアルを現場担当者に提示、工場長が運用指導</td> <td data-bbox="1075 1276 2020 1449"> <p>ここで失敗!</p> </td> </tr> </tbody> </table>	PJ実施計画	失敗の原因	① 弊社がロット別工程別原価計算ロジックを作成	① 工場長から現状をヒアリングしたが、工場長の言っていることと実際の現場作業が違う。→PJ作業の戻りが発生。	② 弊社が現状業務フローを作成し、必要な追加データ及び作業を洗い出し	<p>ここで失敗!</p>	③ 弊社が、あるべき業務フロー・マニュアル、帳票を構築	<p>② 現場担当者からの反発が発生</p> <ul style="list-style-type: none"> ● なぜこんなことをしなければならないのか ● 面倒くさい ● 工程毎の不良率を経営層に知られたくない 	④ 業務フロー・マニュアルを現場担当者に提示、工場長が運用指導	<p>ここで失敗!</p>
PJ実施計画	失敗の原因										
① 弊社がロット別工程別原価計算ロジックを作成	① 工場長から現状をヒアリングしたが、工場長の言っていることと実際の現場作業が違う。→PJ作業の戻りが発生。										
② 弊社が現状業務フローを作成し、必要な追加データ及び作業を洗い出し	<p>ここで失敗!</p>										
③ 弊社が、あるべき業務フロー・マニュアル、帳票を構築	<p>② 現場担当者からの反発が発生</p> <ul style="list-style-type: none"> ● なぜこんなことをしなければならないのか ● 面倒くさい ● 工程毎の不良率を経営層に知られたくない 										
④ 業務フロー・マニュアルを現場担当者に提示、工場長が運用指導	<p>ここで失敗!</p>										

Ⅲ-3: 成功事例



Ⅲ-4: 業務フロー・業務記述書を作成する際のコツ



1. ゼロから作成しない。中国現地法人における現状の業務を可能な限り尊重し、必要に応じて変更・修正を加える。

2. 業務フロー・業務マニュアルの作成にあたっては、部門長及び担当者を広く参画させる。

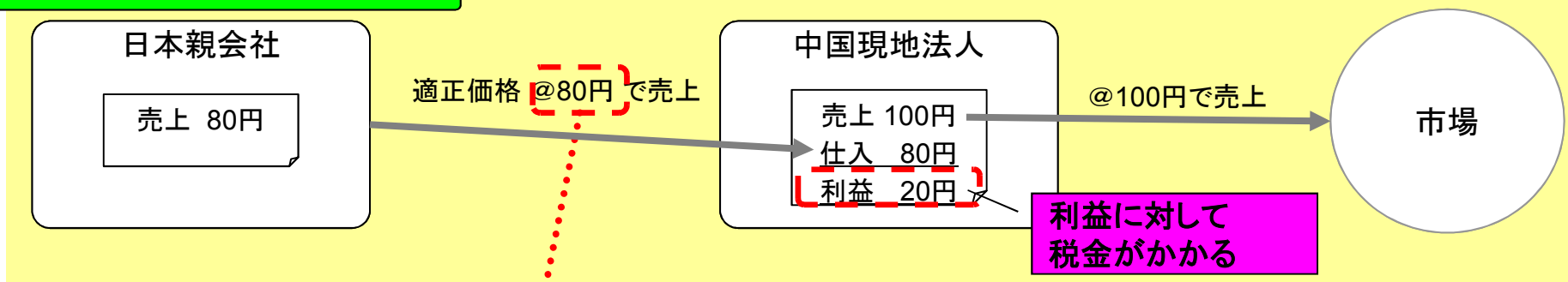
3. 根気良く、ヒアリング及び説明・説得を行なう。

IV. 移転価格税制の概要

IV-1. 移転価格税制の背景

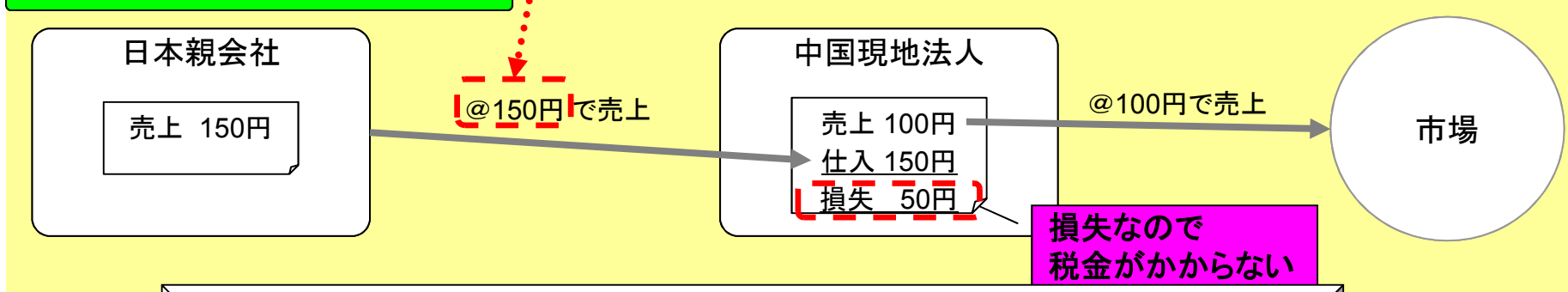
- ✓ 一般に、移転価格税制は、「関連会社間の国際取引において非関連の会社間で設定されたであろう取引価格とは異なる価格により取引が行なわれ、その結果ある国において課税されるべきであった所得が他国に移転され納付されるべき税が他国に流出することを防ぐために設けられた制度」とされます。
- ✓ 海外現地法人と日本親会社間の取引価格(いわゆる仕切価格)を操作することによって、日本親会社における利益を意図的に減少させ、日本国内における課税を回避することができます。
- ✓ 移転価格税制は、このような関係会社間の取引価格の操作を防止することを目的に設けられた税制です。

適正取引価格で販売する場合



取引価格を操作すると...

不適正な取引価格で販売する場合



移転価格税制は、このような取引価格の操作による課税回避を防止するための税制です。

IV-2. 移転価格税制への対応を怠ることによって被る不利益



- ✓ 移転価格税制への対応を怠ることによって、下記のような不測の損害を被るリスクが生じます。

✓ 二重課税のリスク

親子会社間の取引価格が高すぎると税務当局から指摘された場合、過去にさかのぼって取引価格を修正し企業所得を算定しなおし納税します。この場合、日本親会社では修正前の取引価格に基づき企業所得税を多く納税しているわけですから、日本の税務当局に対して相互協議に基づく還付請求を行なうことになります。

しかしながら、実態は日本と中国の税務当局を巻き込んだ税還付請求を行なうことは困難であり、還付請求のための事務コストや税務当局との関係を考慮して泣き寝入りすることが多いのが実情です。

✓ 巨額の追徴税額を負担するリスク

移転価格税制に基づく追徴課税があった場合、通常、取引価格を数十%修正して追徴税額が算定されます。また、過去数年間遡って課税所得を修正する可能性がありますので、親子会社間の取引高が多額の場合は、追徴税額も巨額となりがちです。

相互協議により日本の税務当局に還付請求を行なうとしても、一時的な資金負担は避けられません。

✓ 移転価格税制対応のための事務コスト負担

事前の準備が不十分なまま税務調査を受けると、税務調査が長引き、数ヶ月から1年以上かかるケースもあります。この間の税務調査への対応へは、相当の労力を時間を要することになります。

IV-3. 移転価格税制への対応 ～対象となる取引～

✓ ここでは、移転価格税制の対象となる取引を説明します。

国外関連者との取引

移転価格税制は、日本国内法人(親会社)と国外関連者(海外現地法人)との間の取引を対象としますが、「国外関連者」の定義を厳密に説明しますと、

■ 親子会社、孫会社の関係

日本の法人と外国法人の二つの法人のうち的一方が他方の法人の発行済み株式等の50%以上の株式等を直接又は間接に保有する関係(租税特別措置法施行令第39条の12第1項)。

■ 兄弟会社の関係

二つの法人が同一の者によってそれぞれ発行済み株式等の50%以上の株式等を直接又は間接に保有される関係(租税特別措置法施行令第39条の12第2項)。

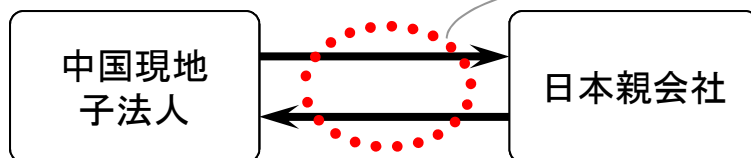
■ 実質的支配関係

50%以上の資本関係にはないが、役員等の派遣、主要技術・ノウハウの提供、多額の資金貸付等により、一方が他方を実質的に支配していると認められる場合は、国外関連者に該当する(租税特別措置法通達第66条の4関係)。

適用対象取引

国外関連者との取引のうち、移転価格税制の対象となる取引は、次のとおりです(租税特別措置法第66条の4第1項)。

- 法人とその国外関連者との間で行なった資産の販売、資産の購入、役務の提供その他の取引で、対価の額が独立企業間価格(適正価格)と乖離している取引。



- ✓ 現地法人から日本親会社への売上取引、日本親会社から中国現地法人への売上取引共に該当します。
- ✓ 中国においては、中国内での関連会社間取引も移転価格税制の適用を受けます。

IV-4. 移転価格税制への対応 ～適正な取引価格とは～

- ✓ 移転価格税制に対応するためには、日ごろから取引価格を適正に設定し、かつ設取引価格が適正であることの疎明資料を整備しておく必要があります。
- ✓ しかしながら、実務上は、「適正な取引価格はいくらか」「どのような資料を整備すれば適正な取引価格ということが立証できるのか」という点において、非常に頭を悩まします。
- ✓ ここではまず、「適正な取引価格」(税制上では独立企業間価格という)の算定方法について、税法上の規定とそれに対する実務上の難点を説明します。

独立企業間価格(=適正価格)の算定方法

次のいずれかの方法により独立企業間価格を算定することとされています(移転価格規則第28条:調整方法)。

■独立価格比準法

企業と国外関連者との取引について、特殊関係を有さない企業が、その国外関連者取引と同様または類似の状況の下で行なう取引の対価の額に相当する金額をもって独立企業間価格とする方法。

■再販売価格基準法

関連者取引に係る製品及び商品について、当該製品及び商品を特殊関係を有さないものに対して販売する価格(再販売価格)から合理的費用及び正常利潤額を控除した金額をもって、独立企業間価格とする方法。

■原価基準法

国外関連者取引に係る製品及び商品について、当該製品及び商品の製造、購入等に係る取得原価額に正常利潤額を加算して計算した金額を独立企業間価格とする方法。

■その他合理的基準

以上の基準を適用できない場合に、利益比準法、利益配分法、最低利潤率法等が認められる。

【独立企業間価格算定における実務上の難点】

- 自社と同様の取引を行なう特殊関係を有さない企業とは、通常「ライバル企業」である。「ライバル企業」から、中間生産品等の取引価格、取引条件、正常利潤額等を聞き出すことは通常困難である。
- 他社が使用している取引価格が適正価格とは限らないため、複数企業の取引価格を調査し平均値を算出する必要がある。
- 品目によっては、他社が取り扱っていない商製品もある。

税金を納めなかった場合

【錯誤（意図的でない計算誤り、誤記入）の場合】（税収徴収管理法第52条）

- ① 追徴額10万人民元未満：過去3年間遡って本税と延滞税を追徴
- ② 追徴額10万人民元以上：過去5年間遡って本税と延滞税を追徴

【意図的（故意による帳簿の偽造・隠蔽等）の場合】（税収徴収管理法第63条）

無期限に遡って本税、延滞税並びに料料を追徴

【メモ】

延滞税：1日当たり0.05%（年率18.25%）（税収徴収管理法第32条）

料料：未納税額の50%以上5倍以下

V. ご連絡先



レイズ ビジネス コンサルティング(上海)有限公司
理知企業管理諮詢(上海)有限公司

パートナー 加納 尚
日本公認会計士

郵便: 200030
上海市漕溪北路18号 上海実業大厦4階D2室
TEL: 86(21)6427-9948
FAX: 86(21)6427-9945
E-mail: kano@raiseconsult.com
URL: www.raiseconsult.com
携帯: 86 1500 1700 287

ご清聴ありがとうございました