

中国ビジネス Q&A

中国における不正問題にどう対処するか？

弁護士法人キャスト
弁護士・税理士 村尾龍雄

Q 最近、中国における不正で親会社が倒産したり、巨額の特別損失を計上するなどの事件が相次いでいますが、こうした大きなお話だけでなく、日系企業の社内で横行する可能性がある不正をどのように取り締まればよいでしょうか？ヒントがあれば教えてください。

A 中国現地法人の不正が発生する場面は幾つかに分けて考察することが可能です。すなわち、大別すれば (A) 組織ぐるみで不正が横行する場合、(B) 従業員個人レベルの不正が横行する場合であり、さらに (A) は (A-1) M&A で買収しようとした中国現地法人で当初より不正が横行していた場合と (A-2) 中国現地法人の総経理を中国人にするなど、現地化の推進をしていたところ、当該総経理を中心として不正が事後的に横行することとなったという場合に分けることができます。そこで、以下では (A-1)、(A-2)、(B) の順で不正の横行をいかにして取り締まるべきか、その対策の一端について検討していきます。

1. (A-1) M&A で買収しようとした中国現地法人で当初より不正が横行していた場合

この類型に関して、LIXIL が M&A で 2015 年 4 月 1 日に連結子会社化したばかりのドイツグローエ工社の子会社 (LIXIL の間接保有子会社) であるドイツ法人「ジョウウウ」が、その中国の完全子会社約 10 社に財務報告に記載されていない多額の負債があることが判明したことを理由としてドイツで破産手続を申し立て、LIXIL において保有株式の価値毀損などによる損害約 332 億円及びバックアップ保証による特別損失最大 330 億円の合計約 662 億円の損失を見込むことが報道されました。

筆者は民営企業である中国現地法人の M&A のためのデューデリジェンスの現場を多数経験していますが、民営企業の場合、多かれ少なかれ脱税が横行していたり、その他違法行為と評価され得る行為が頻繁に散見され、しかも「そんなことは皆知しやうている」という開き直りとも思える経営者の堂々たる態度に直面し、こちらが狼狽させられる場面も少なくありません。これは同時に中国現地法人、特に民営企業のデューデリジェンスを実施する場合、徹底した性悪説に従って実施する必要性が高いことを意味しています。

しかし、専門家の観点からしますと、近時のデューデリジェンスが理想的なものからは乖離する傾向が顕著になっています。といえますのも、混合所有経済の深化の一環として 03 年に公布、施行された「外国投資家による国内企業の買収に関する暫定施行規定」は外国法人が民族資本の中国現地法人を買収できることを初めて法的に容認することを明確化した法令であり (現在有効な法令は 09 年に公布、施行された「外国投資家による国内企業の買収に関する規定」です)、この頃の日本企業は「物事の最初は慎重に」という思いから、相応な予算規模と日数を確保して、徹底したデューデリジェンスを実施していたように思いますが、近時は法律 (弁護士) 事務所も会計事務所も激しい競争を背景にダンピングと評価しても良さそうなるほど低廉な見積りでデューデリジェンスを受注しようと必死になっています。しかも、日本の法律事務所がデューデリジェンスを実施する場合、筆者が何度か見る機会があったこととして、(その事務所が中国法 (中比較法) の専門家がいるにもかかわらず) 中国法を専門としない日本の弁護士が主導するため、明々白々な論点のチェックを怠り、それが後日事件化して、筆者が事後処理に当たる経験をしました (筆者は満 19 年間、中国の現場に立っていますが、

騙されないためのデューデリジェンス技術の体得には語学力を含めて相当長い年月が必要で)。こうして本来は性悪説的管理を徹底しなければならぬはずの中国現地法人のデューデリジェンスの質が予算制約と専門性欠如により低下している現象を指摘することができます。したがって、M&A で中国現地法人を買収しようとする日本企業が性悪説に立脚したデューデリジェンスの重要性を明確に認識し、「安かろう、悪かろう」の調査にならないように相応の予算と専門性を確保することが極めて大事になります。

相応の予算と専門性が確保されても、虚偽のエビデンスを見せられる場合、熟練の専門家でもその真实性を前提として行動せざるを得ませんから、問題を見抜くことができないうことになります。「ジョウウウ」の案件の詳細について筆者は存じませんが、LIXIL が相応の予算と専門性を確保してデューデリジェンスを実施していたならば、実のところ虚偽のエビデンスを提示されたという問題により専門家が不可抗力的に不正を看破できなかったのかもしれないと想像しています。そこで、この問題をどう克服すべきかが検討課題となりますが、1つの仮説として M&A 対象となる中国現地法人の statement (銀行口座計算書) だけは面倒でもいいかに嫌がられても、当該法人の財務担当者と一緒に銀行巡りをして適正入手に努めるといふアプローチを提唱したいと思います。といえますのも、財務諸表は二重帳簿どころか、三重、四重も決して稀でない中国現地法人のこと、幾らでもお化粧することができます (脱税などを「そんなことは皆知しやうている」と開き直って正直に情報開示してくれる経営者のほうがまだましということがあります)、現預金残高だけはごまかしようがないからです。月次損益計算書上は相応の利益が出ていることになっているのに、現預金残高が思いのほか少なく、それが直近の貸借対照表上の現預金額と大きく乖離している現象が発見されれば、どこかで虚偽が介入することが直ちに看破でき、そこを突破口として虚偽の全体構造を見抜くことができる可能性が高まるからです。ということで、少なくとも statement だけは手抜きをせずに、銀行で最新のものを眼前に入手させる手間隙をかけることを提唱したいと思います (このプロセスで調査対象会社主義と異なる銀行口座が開設されていることが発見される場合がありますが、その場合、なぜ当該主義の口座が必要になるのかを詰問することで進行中の不正が発覚する端緒となることもあります)。

2. (A-2) 中国現地法人の総経理を中国人にするなど、現地化

るか？

の推進をしていたところ、当該総経理を中心として不正が事後的に横行することとなったという場合

この類型に関して、15 年 2 月、東証一部上場会社であった江守グループホールディングスの中国子会社における巨額の貸倒損失のおそれが判明して、外部専門家による調査を経て、462 億 500 万円の特例損失 (貸倒引当金繰入額) を計上した結果、約 234 億円の債務超過に陥り、最終的には 15 年 4 月 30 日に民事再生申立に至り、翌 5 月 1 日に同手続開始決定を受けたと報道されました。

近時、中国の人民元高と賃金高のダブルパンチを受けて、日本企業が出資する輸出型の中国現地法人は成長する中国消費市場にターゲットを絞った内販型のビジネスへと舵取りするところが増加しています。現地化の推進は、顧客の圧倒的多数は民族資本の中国現地法人になることが多いので、輸出型時代と異なり、総経理など経営幹部は中国人に切り替えていく必要があります。しかし、性悪説が働く中国の場合、たった 1 人に権限を集中させる場合、高い確率で権限濫用が発生し、時間が経過すればするほど、その弊害は大きなものになっていきます。そこで、本来は中国人の経営幹部の優秀さを発揮させるために大きな権限は付与しつつも (中国人の経営幹部は優秀であればあるほど大きな権限を求め、これを付与しない場合、成果の挙げようがないとして離職する傾向が高まるので、権限は付与せざるを得ません)、性悪説に立脚するチェック・アンド・バランス (抑制均衡) システムの導入が必要不可欠となります。当該システムの導入がなくとも、社内通報制度の整備により悪事の通報を期待できるのではないかと疑問を挟む方もおられるかも知れませんが、大きな権限を持つ中国人の経営幹部に痛く従業員は通常存在しません。そのようなリスクを取っても現職にとどまることを希望する限り、百害あって一利なしであるとの判断が働くからです (当該中国人の経営幹部が失脚し、中国現地法人を立ち去った後に「あれも知っている、これも知っている」という時期に遅れた証言が集まるのが関の山です)。したがって、こうして抑制均衡システムの導入は必要不可欠なものです。しかるに、優秀な中国人の総経理は人心を掌握するのが抜群にうまくて、会長や社長など中国事業の予算と人事の権限を握る本社のトップの信頼をたちまちのうちに得る場合があります。こうした信頼は、経営幹部就任後の緒戦段階において相応の利益を計上し、本社経営成績にもプラスをもたらす幾つかの功績が積み重なることで強化されていきます。その結果、強過ぎる信頼が仇となって、性悪説に立脚する抑制均衡システムが導入されないか、又は導入されても、それが機能不全に陥ることとなり得ます。そうすると、いつしか財務部長、人事部長、総務部長などが親戚縁者で固められ、しかもその姓が中国人の総経理と異なることから、親戚縁者であるとは見抜けない状態が形成されていきます。それだけでなく、いつしか売上高上位の取引先にも親戚縁者の企業群が混じり始め、不正の温床が急拡大を遂げていく、というシナリオがあり得ます。江守グループホールディングスの事例がこれに該当するかは不明ですが、公開された情報を見る限り、こうした要素を内包する可能性があるように思えます。

この種の問題は外資系企業である限り、毎年の監査が強制されるので、早期発見を期待できるのではないかと考える方もおられるかも知れませんが、監査は決して不正の発見を目的とするものではありませんから、そこで発見されるのを待っている、江守グループホールディングスの事例のごとく手遅れとなる危険を内包します。そこで、厳格な内部監査の実施、第三者である専門家による不正発見を目的とする調査の実施など、抑制均衡システムの導入が求められるところです。この場合にも、statement の適正入手による現預金残高の正確な把握が不正を見破る有効な手段となる可能性があり、売上高上位 5 社、10 社などについて、企業調査を実施し、定期訪問するなど、弁護士事務所が受任時に実施する「Know your client」の手続を中国現地法人でも実施するのが重要であると考えます。

3. (B) 従業員個人レベルの不正が横行する場合

従業員個人レベルの不正の横行は、専門家が現地に長期間張り付いたからと言って到底発見できるものではありません。手口が余りにも多様で、狡猾に隠蔽する配慮が働くよう、statement で現預金残高をこまめに確認すれば、大宮報告と現実の乖離を見抜けるというような地味な必殺技もないという制約が働くからです。

そこで、これをどうするかですが、1つの対策は「会社は不正を見ている」ということを反復継続して従業員に伝え続けることです。ここで具体例を挙げましょう。筆者の上海の会社の事例で恐縮ですが、50 人程度のスタッフが上海オフィスではいつもティッシュペーパーが飛ぶような勢いでなくなっていました。そこで、あるとき中国人の副総経理が「ティッシュペーパーは朝必要な箱数を部門毎で受け取り、夕方に副総経理宛宛返却するように」との通知を行ったところ、ティッシュペーパーの消費が激減したのです。そこで、これをデータで示した後、副総経理は「この事実があなたがたのうち誰かが頻繁に自宅で使用するティッシュペーパーを箱ごと持ち帰る不正が横行している証左である。そして、ティッシュペーパーで起きたことは文房具など他の会社の備品で起きない」と考えるほうが非科学的であると述べたところ、文房具を含めた会社の備品の紛失、減少が目に見えてなくなったのです。これは「会社は不正を見ている」ことを従業員に伝えることの重要性を端的に示しています。

これに加えて、信頼性に富む社内通報制度を確立することも重要です。従業員が多くが社内通報をしても、結局は秘密が漏洩し、社内通報事実が相手方に漏洩する危険があるのではないかと疑念を有するようでは当該制度が奏功することはありません。秘密が厳格に遵守され、通報を通じて問題が解決した場合、財務に知られることのない文脈で賞与が出るなどのインセンティブを伴う社内通報制度の確立により、「実名及び証拠」を伴う信頼できる社内通報が寄せられるようになってこそ、当該制度が不正防止機能を果たすことが可能になるのです。

不正の取り締まりは終わりのない旅路のようなものですが、本稿を 1 つのヒントとして、読者の中国ビジネスが健全な発展を遂げられますことを祈念して、筆を置きます。