

「海外子会社監査の実務と問題点～中国における監査役監査を中心に～」

問題提起者：元日新電機㈱ 常勤監査役 金馬房雄

コーディネーター：元セゾン自動車火災保険（株）監査役 小林正一

* 添付資料 1 ～ 8 のコピー希望者は事務局に問い合わせ下さい

1. 当社の会社概要と監査役監査

- ・会社概要・・・添付の「資料—1」参照。
- ・監査計画・・・添付の「資料—2」参照。（特に、page5 の e）項、月次監査計画、担当分担）
- ・海外子会社・往査事前質問書・・・添付の「資料—3」参照。
- ・社長—常勤監査役懇談会・・・添付の「資料—4」参照。（特に、テーマ1）項の海外往査）

2. 当社の海外子会社の監査役監査について

1) 提起者の常勤監査役の任務期間と海外往査の回数

- ①就任期間・・・2008 年 6 月から 2014 年 6 月までの 6 年間。
- ②海外往査回数(年間 16 社。2013 年 6 月～2014 年 6 月の 1 年間に限して)
 - ・海外子会社監査・・・毎年監査実施 9 社中 8 社、2 年ごと監査 3 社中 1 社の合計 9 社で実施。
 - （注：計画では常勤監査役 2 名で分担であったが、新任監査役が入院した為ほぼ 1 名で実施）
 - ・A Z 監査法人の海外子会社往査に立ち会い監査の相当性を往査・・・海外 4 社（下記①③④+上海 J 社）
 - ・社外監査役の海外子会社視察（臨時監査役会として）・・・中国 3 社（下記無錫①②+上海 J 社）
 - （注：上記以外に①無錫 A 社の監事として、最低年 1 回は A 社の董事会に出席していた）

2) 海外子会社監査の対象会社の概要（上記 9 社で業績は 2013 年度）

- | 国・地域・社名 | 形態 | 売上 | 営業利益 | 会長（董事長） | 社長（総経理） | 監査役（監事） |
|--|------------|-------|--------|---------|----------|---------------|
| ①中国・無錫 A 社 | 合併 (90%) | 59 億円 | 5 億円 | 日方（常務） | 日方（執行役員） | 日中 1 名ずつ（監査役） |
| (1995 年設立の中国最初の合併＝日方 55%、中方 45%と別の合併等を合体し 2003 年設立。2009 年売上は 86 億円、2012 年配当 2 億円。電力用設備の製造・販売・保守。中国内電力会社へ販売。600 名) | | | | | | |
| ②中国・無錫 B 社 | 独資 (100%) | 25 億円 | 8 億円 | 日方（理事） | 日方（部長） | なし |
| (2002 年設立。世界最高の 1,000kV GIS 用電力機器部品の製造・販売や薄膜コーティング受託。中国・韓国他の GIS メーカーへ販売。薄膜は中国内日系他メーカーへ。毎年 2～3 億円の配当。160 名) | | | | | | |
| ③中国・東莞 C 社 | 合併 (92%) | 3 億円 | ▲5 億円 | 日方（常務） | 日方（顧問） | 日方 1 名（経理部長） |
| (2005 年設立。8%は日本の地方商社。薄膜コーティング受託。2011 年より太陽光発電用パワコン (PCS) 500KW～100KW 製造開始するも拡販困難で不良在庫滞留し赤字継続。150 名→60 名。2015 年撤退。) | | | | | | |
| ④タイ・ナコン D 社 | 合併 (99.6%) | 33 億円 | 3 億円 | なし | 日方（執行役員） | 日方 1 名（常務） |
| (1987 年設立で当社で最初の海外子会社。産業用部品製造、電力用機器製造、薄膜コーティング受託他。洪水や景気失速等の事業環境悪化を克服し、装置・部品事業等で急回復。配当 1～2 億円。600 名) | | | | | | |
| ⑤ベトナム・ハク E 社 | 合併 (99.8%) | 5 億円 | 0.5 億円 | なし | 日方（執行役員） | なし |
| (上記④ D 社が中心に 2005 年設立。産業用部品・装置製造・加工、電力用機器。米国や欧州の風力発電装置メーカー等への販売急増。配当はまだ。150 名) | | | | | | |

- | 国・地域・社名 | 形態 | 売上 | 営業利益 | 会長（董事長） | 社長（総経理） | 監査役（監事） |
|--|---------|-------|--------|------------|------------|-------------------|
| ⑥台湾・桃園F社 | 合併（68%） | 11 億円 | 0.1 億円 | 日方（理事） | 同左 | 監察人：日台 1 名ずつ（監査役） |
| （1991 年設立で当社 3 番目の海外子会社。台湾電力向け中圧 GIS 製造販売。電力不調につき、MRT 鉄道分野や通信分野、日本向け部品等事業展開するも長期低迷。70 名） | | | | | | |
| ⑦中国・北京G社 | 合併（85%） | 20 億円 | ▲3 億円 | 日方（執行役員 a） | 日方（執行役員 b） | なし |
| （2001 年北京 GIS メーカーと合併設立。110～220KV GIS の製造販売。2008 年北京五輪メイン会場に電力供給。ASEAN への輸出も。2010 年度 60 億円売上、利益 11 億円、配当 3 億円もあったが反日で低迷。140 名） | | | | | | |
| ⑧中国・瀋陽H社 | 合併（60%） | 1 億円 | 0.1 億円 | 日方（常務） | 中方 | 日中 1 名ずつ（経理部長） |
| （2006 年瀋陽変圧器メーカーと合併設立。中国北部向け薄膜コーティングの受託。配当はまだ。20 名） | | | | | | |
| ⑨インド・ノイダ I 社 | 合併（51%） | 1 億円 | 0.1 億円 | 日方（部長） | インド側 | 内部監査役（日） |
| （2007 年インド財閥系と設立。PVD 装置による薄膜コーティングサービス。インド自動車工具・金型業へ。20 名） | | | | | | |

3. 中国無錫A社の監査役監査について（合併成功例）

1) A社設立及び最近までの簡単な出資経緯

- ・中国は 1990 年代に入ると、日欧企業の技術を導入し、合作ベースにて近代化を促進する方策を強化。
- ・中国各地から当社の変電技術による合作要望が来たが、当時の経営陣はリスクヘッジから技提ベースを選択。
- ・無錫市のみ技提合作から協議を始めること同意し、1994 年に FS 契約調印。その後、合併方式へ展開。
- ・1995 年変電技術で中国最初の合併W社設立。当社 45%、商社 10%、無錫国有企業 C C 社 45%。L 製品製造。
- ・2001 年に無錫にて、日本独占タンク型 C 製品製造の合併 P 社設立。当社 60%、商社 10%、市政府系公司 30%。
- ・2002 年に無錫に GIS 用 L 部品製造販売の独資 B 社（当社 100%）設立。販売先は中国・韓国主要 GIS メーカー。
- ・2003 年に、在来の合併W社、P 社及び小型 C 国有企業 C C 社の 3 社合体の合併 A 社設立。これにより、大型タンク型＋小型缶型 C 製品一貫、L 製品群の中国トップ企業成立。当社 60%、市政府系公司 30%、商社 10%。
- ・2009 年中方事情（市政府⇒民間公司）もあり、出資比率が当社 80%、中方有限公司 10%、商社 10%となる。
- ・その後、商社事情（出資金売却）で、出資比率が当社 90%、中方有限公司 10%となる。
- ・2013 年頃から、北京中央政府系公司より、当社合併・独資会社へのジョイント出資（買収）工作あり。
- ・2014 年度資本金 1.8 億元（約 31 億円）

2) 2013 年度の役員構成と高級管理職構成（日は日方、中は中方）

董事長・・・・・・日 1 名（当社常務）

董事・総経理・・・・日 1 名（当社執行役員）

董事・・・・・・日 2 名（当社執行役員、当社理事）

中 2 名（中方出資者代表、無錫市政府関係者）注：後者は実質日方への賛同者

監事・・・・・・日 1 名（当社常勤監査役）、中 1 名（中方出資者の財務担当役員）

高級管理職・・・・総経理（日）、副総経理（中）、総経理助理・業務部長（中）、行政部長（日）、

市場本部長（中）、C 事業本部長（中）、L 事業本部長（日）、P 事業本部長（中）、

経営諮問室長（日）、財務処長（中）

（注：行政部の下部に、総務・人事・経理・財務・秘書等。経営諮問室は内部監査部門）

1995 年創立の初期合併時代から約 10 年の運営経験と意識的な localization 推進により、実務的な会社運営実務は中方に移行している。特に、各地方に展開している営業部隊のとりまとめの

営業部、営業政策や営業経費査定の業務部、及び現地税務当局・現地監査事務所との接点になる財務処や会計実務の経理部は中方が実務を担当。ただし、事務部門統括の行政部及び内部監査部門は日方が抑えている。

3) 2009 年 7 月の監査役監査の所見概要 (2013 年度役員の前の体制)

添付資料－5 参照。(社長懇談用簡略版資料)

4) 2013 年 7 月の監査役監査の所見概要

添付資料－6 参照。(監査調書に近い社長懇談用資料)

5) 2014 年 2 月の日本側監査法人 (A Z) の A 社往査について

添付資料－7 参照。(社長懇談用簡略版資料)

4. 中国東莞 C 社の監査役監査について (合併失敗例)

添付資料－8 参照。(社長懇談用簡略版資料)

5. 中国子会社の監査役監査に当たっての問題点まとめ

1) 合併成功と失敗の分かれ目

①合併パートナー選択

無錫 A 社・・・当初から合作希望の市機械工業局が前向きで、親密な関係作りが出来、その傘下の合併パートナーとの信頼感醸成が出来た。中方も配慮しながら日方主導で契約交渉が出来た。

(成功) 当初は日本商社 S 社の支援が有効 (特に法務対応面) であったが、後に持ち分売却。反日デモの際の、パナソニック無錫工場と当方 A 社への当局対応の違い。自分の工場は守る。

無錫 B 社・・・中国内外の G I S メーカーへの有力部品販売なので、独資で進出。営業も独自で経費削減。

(成功) 同じ無錫の A 社の L 事業工場が敷地内にあり、董事長は A 社、B 社共通で運営。

東莞 C 社・・・合併パートナー (日本地方商社) の選択ミス (担当常務の F S 理解度不足) と日方董事長が中

(失敗) 国側に振り回されていた。パートナーの香港子会社からの派遣者の能力不足と身勝手な運営。営業用に採用した上海有力企業 T 社の営業能力のなさ (政治力も?)

呉江 J 社・・・当社最大の初期投資額の合併であったが、パートナーを台湾重電メーカーと日本商社 C 社とした

(失敗) ことで中国内販売力・合併経営ノウハウ不足が顕著。強力な地元競争社が存在していた。

北京 G 社・・・パートナーは北京市場に強い国産重電メーカーを選択し、その営業力で一定程度の G I Sシェアを

(成功) 獲得でき、海外子会社からの配当が最大の合併となった。現在は、当局の集中購買方式への変更と日中政治問題で国内受注苦戦中で、ASEAN 市場に活路を展開中。一部中国人高級管理者で退職後に不正発覚した事例あり。

吉林 K 社・・・中国の東北地方の中堅メーカーを選択して、合併としたが、技術力・営業力が意外と

(失敗) 弱かった。当初の F S が不完全でもあった。

②生産製品の選択

無錫 A 社・・・当社が、世界最高電圧の 800kV L 製品製造経験ある世界 4 大メーカーの内の 1 社で知名度

ある製品であり、また中国でL製品の最初の海外技術導入でもあり、パ・イニア・プロフィットを満喫できた。一方のC製品は日本市場独占の有力技術であり、顧客の認知度高かった。当初は「高性能海外品は高価、品質悪い国産品は安価」として好採算で受注。

無錫B社・・・アジアの有力GISメーカーに納入実績の多いL製品であり、中国でも知名度あり。中国で最初の海外技術導入製品として認知されていた。

東莞C社・・・PCSは既に国産メーカーが製造しており、顧客に人脈を持っている競争相手が存在していたこと、及び当局の国産メーカー優遇策が潜んでいた。進出のタイミングが悪かった。

呉江J社・・・上海に有力競合メーカーがあり、品質問題あるものの、電力会社に強力な人脈を持っていた。また、当社T製品の技術力を過信していた。進出のタイミングが遅かった。

北京G社・・・66kV GISは日本で最大のシェアを持っており、この技術力が中国でも評価されていた。北京五輪の前に進出し、受注環境のタイミングが良かった。

吉林K社・・・当社が保有していない中圧真空遮断技術の日本導入を期待したが、適応力なかった。

③日本側の組織的対応力

無錫A社、B社・・・中国市場での変電機器分野進出のパ・イニアであり、高品質製品として高採算を享受できた。進出担当が輸出業務経験ある海外事業部であった事で、中国市場のノウハウがあった。初代・2代の総経理は海外事業部OBを採用し応援も強力だった。

北京G社・・・GIS製造事業部と海外事業部が共同して、A社、B社の合併ノウハウを活用し、入念なFS作業及び厳しい合併交渉をすることが出来た。A、B、G社ともに日本側対応は同じ海事担当常務及び事業部担当常務のもとで推進し、「小さく生んで、大きく育てる」方針を貫徹でき、無難な体制でスタート出来た。

東莞C社、呉江J社・・・親会社出身者が新たに海外事業の担当となり、成績上げるための強引な経営手法が顕著となり、リスクを余り考慮せず、「イケイケどンドン」の雰囲気。中国進出3社の成功例（A、B、G社）から、事業開始前のFS作業を安易に済ませ、合併交渉も甘かった。海外事業の経験のない製造事業部が単独で現地経営陣を占め、過去のノウハウを学ぶ姿勢が薄く、期初投資も大きすぎた。

2) 中国会社経営上の諸問題

①工場建設の下請け発注先、工場部材等の調達先、販売代理店の選択の問題、及び購買CRの困難性。

・合併パートナーとの関係、合併高級管理職（中方）の人脈と仲介料、中方営業員の人脈と仲介料

②中国特有の入札・商談方式よりの販売経費の処理と営業インセンティブ策定の難しさ。

・当初は各地区電管局との人脈が重要、中央一括購買からは地方人脈瓦解、法的なリスクを避けるインセンティブ。

・営業員は顧客から代金回収完了までが責任としての回収遅延のペナルティ付加。民需では別の判断要。

・当初の電力向けの商談で、営業員の年間インセンティブは一人30百万円～1百万円と大きな幅があった。

③売掛金回収の困難性。顧客の契約工番に無関係な支払い方法。「請求せねば払わぬ」常識一客先座込み。

④品質管理能力を高める努力。日本の小集団活動を理解できる中堅幹部の育成。活動表彰、報奨制度。

⑤高級管理職の退職による機密漏洩、競争会社の台頭、安価な物まね製品の市場参入。市場価格が低下。

⑥当初は品質悪い国産品の急速な性能アップ。市場では中国品質レベルで、「良くて安い製品」が常識化。

⑦中国人件費の高騰。組合（工会）対策。一人っ子政策施行時の女性対策。大学協調で優秀な学生の採用。

⑧今年から中国で就業する外国人に評価制度が採用され、労働許可が困難に。（年齢・学歴・企業点他）

- ⑨今年より上場企業には共産党の介入が顕著。社内に党組織を設立、重大経営決定は党意見を優先等。
- ⑩日本本社と中国子会社のコミュニケーション良否による施策決定スピードの違い。監査役監査の指摘の重要性。
- ⑪合併清算時、税務登録番号の取消認可に長期間かかり、受注品の納入義務もあり簡単には撤退出来ない。
- ⑫工場閉鎖の場合、従業員退職の保証金支払いが必要になり、旧国有企業出身の従業員の解雇は難しい。
- ⑬海外からの技術導入契約に関して、新開発技術以外の認可は困難で、かつロイヤリティ率の査定は厳しい。
- ⑭海外技術をベースとした合併の成功例には、中央政府系がマジョリティ買収の攻勢をかけてくる場合がある。
- ⑮中国税務申告は発票ベースでの売上基準であり、合併が出荷ベースの売上基準の場合は、2重会計が必要。
- ⑯中国人の高級管理職等に、不正他の疑念が感じられた場合については、執行側トップと対応を協議する。
- ⑰合併失敗の3要因は、F S段階での甘い売上計画、競争力アップのC R未達、組織的対応力の弱さ。
- ⑱「甘い売上計画」の原因は、中方の見せかけの需要増情報（合併期待）と社内推進派の調子良い数値。
- ⑲「組織的対応力の弱さ」の原因は、合併パートナー選択のミス、合併役員・所管役員・関連部門の実力不足等。
- ⑳「C R未達」の原因は、中国市場の特性に合った技術対応不足（競争レベルに適合する設計・素材選択等）

3) 中国会社法（公司法）における監査役（監事）の法的立場

- ①中国公司法では、監事（監査役）の「監査報告」は必要とされない。董事会（取締役会）に監事の出席はmustではない。監事の意見陳述権は認められている。監事はほぼ非常勤社外。
- ②監事に株主会の臨時招集権は認められているが、ほとんどその権利を行使することはない。
- ③日本の親会社から監査役が監査に出向くと、一応中方パートナーや高級管理職は下手に出ることが多い。
（中国では「監査」という言葉の意味が、権力側の「公安」が行う秘密調査の響きがある模様）

4) 中国子会社での監査役監査で留意したこと

- ①海外子会社には親会社の期首取締役会で説明した「監査計画書」を送付し、監査方針の合意を得る。
- ②具体的日程は、外部監査、内部監査、金商法関係調査等の日程と調整し、子会社の負担軽減に配慮する。
- ③複数監査が重なる場合は、冒頭の子会社による全般説明は共通にして、複数関係者が合同で聴取する。
- ④監査前の「往査事前質問書」は必ず発行し、双方で監査項目の確認を行い、提出資料の準備期間を確保。
- ⑤董事長や総経理による全般説明以外に、必ず中国人高級管理者や日本駐在員から個別に全般聴取する。
- ⑥特に、中国人高級管理職からの聴取の通訳者は、機密確保できる人材を選定する。（一部漏洩は覚悟）
- ⑦子会社の現地監査法人を必ず訪問し、監査概要を聴取し問題点の確認を行いながら、友好関係を築く。
- ⑧日本側監査法人の子会社往査に加え、現地監査法人や会計師の訪問にも同行し、必ず立会聴取する。
- ⑨監査に際し、必ず工場視察を実施し、製造・設計等の従業員の勤務状況や工場内設備の変化に注目する。
- ⑩中国側パートナーの重要な関係者（出資会社のトップ及び認可市政府関係者他）からも聴取し懇親会食を行う。
- ⑪監査訪問時、日本からの駐在者と必ず、グループ別に夕食やカラオケ等を一緒にし、会社外の素行チェックを行う。
- ⑫監査訪問時、子会社の近くに親会社関係会社等があれば、出来るだけ訪問視察し、情報交換を行う。
- ⑬海外出張から帰国した後、詳細監査調書と社長用懇談メモを作成し、社長懇談や取締役会報告に活用する。
- ⑭特に、現地往査で問題点が発見された場合には、所管常務と個別に意見交換を行い解決策を求める。
- ⑮上記⑭の場合、必要に応じて、別途個別に、経理部門や内部監査部門に説明し、フォローを要求する。
- ⑯上記⑭の場合、別途社長に解決方針の聴取を行い、その後のフォロー状況や改善結果等を適宜聴取する。
- ⑰月例監査役会にて、上記⑬の資料を活用して、社外監査役に概要説明を行い、情報共有化を図る。
- ⑱社外監査役の海外工場視察（臨時監査役会として）の工場選択に関し、2年に1回は中国を選択する。
- ⑲支払内容の審査、特に外部への顧問料・業務委託料、在庫の判明しない購買、変動の大きい営業交際費。