



第34回 春季中国セミナー
(オンラインセミナー)

事例報告（不正調査、不正防止の為の ヘルスチェックと内部統制体制確立）

2023年5月

上海華鐘投資コンサルティング有限公司
上海華鐘コンサルタントサービス有限公司
総経理 能瀬 徹
(HP <https://www.shcs.com.cn>)

総経理 能瀬 徹

上海華鐘投資コンサルティング有限公司

上海華鐘コンサルティングサービス有限公司



(経歴) 1969年岡山市生まれ。1992年大阪外国語大学中国語科卒業後、三井住友銀行（当時の住友銀行）入行。日中投資促進機構への2年半の出向、中国室（大阪）での4年間の勤務後、2001年5月天津支店赴任。渉外課長を経て、2003年6月の銀行退職までの11年強のうち6年半は中国関連のコンサルティング業務に従事。2004年2月、上海華鐘コンサルタントサービス(有)入社。趣味は卓球と海釣り。

E-mail : torunose@shcs.com.cn

講演 内容 骨子

1. 中国現地法人へのヘルスチェック業務
 - 1 業務概要
 - 2 指摘事項（例）
 - 3 購買プロセス管理（イメージ）
 - 4 外注効果
2. 企業買収時のDD（デューデリジェンス）
 - 1 指摘事項（例）
 - 2 指摘事項の処理（例）
3. 不正行為の分類
 - 1 不正行為の分類
 - 2 不正行為の典型例（サプライヤーからのキックバック）
4. 不正行為対策
 - 1 不正行為対策
 - 2 通報窓口設置、取引先の実態把握、商業賄賂禁止規定
 - 3 第三者の定期的な会計チェックによる不正抑止（弊社サポート例）
5. 不正首謀者及び加担者の処罰
 - 1～-5 不正行為への対応実例①②
6. 就業規則の見直し

【実施要領】 対象会社の定款、組織図・業務分掌規程、権限規定、業務マニュアル、財務会計規則、銀行残高照合表、会計監査報告書、企業所得税確定申告報告等の文書・資料を基に、各業務分野の担当者及び管理者に業務実施プロセス等についてのヒアリングを行う。

【ヒアリング対象者】 総経理及び購買・販売・経費の各業務担当者と管理職員

【主な着眼点】

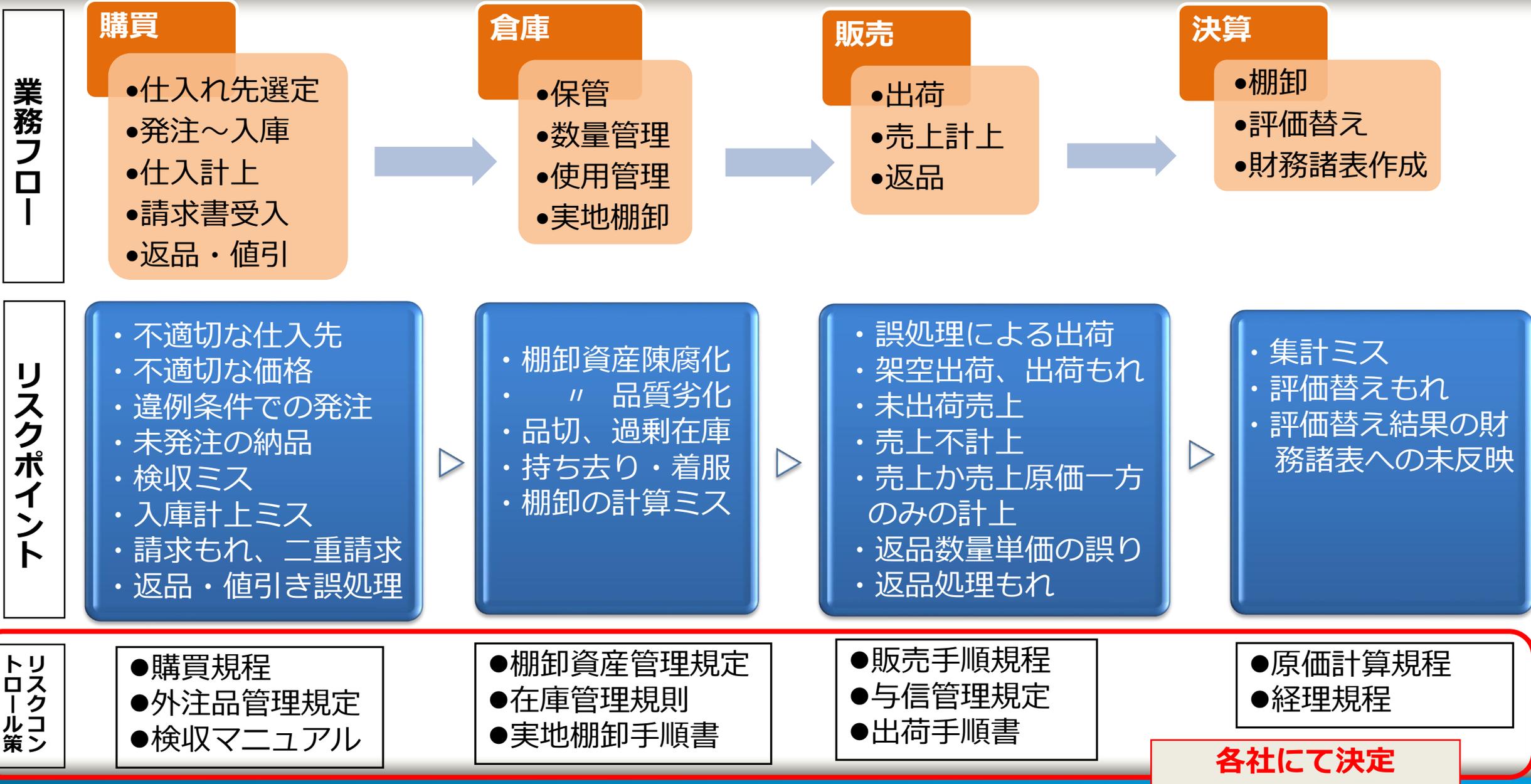
- 対象会社の財務会計処理実態についての中国の法律法規及び会計原則との整合性
- 対象会社の販売・購買・経費精算面の業務フローに関する内部統制面からの不備・不整合

審査項目	主な着眼点
現預金	・使用範囲 ・残高と帳簿との一致有無 ・不審な出入りの有無
棚卸資産	・生産プロセス、業務フローと在庫計算方法の合理性、正確性 ・倉庫の実際データと財務データとの差異形成の原因究明 ・不良在庫の有無
固定資産	・固定資産の減価償却処理基準と会計制度との整合性 ・固定資産明細リストと現物との照合 ・固定資産の使用状況の評価（資産減損の可能性の有無）
債権・債務	・実際残高と帳簿残高との一致有無、帳簿年齢 ・重要顧客、サプライヤーとの支払条件、支払期限 ・顧客、サプライヤーの選定基準
その他	・会計処理虚偽記載有無 ・廃棄物管理 ・職務兼任情況

1-2.中国現地法人へのヘルスチェック業務：指摘事項（例）

審査項目	指摘事項（例）
現預金	<ul style="list-style-type: none"> 管理職層への臨時的な貸付行為について、申請～審査・認可プロセス整備が不十分。 元の契約内容に変更があった場合の補充合意書締結の処理が行われていない為、一部入出金処理と売掛先、買掛先との不一致が判明した（会計処理の真実性に問題有り）。
棚卸資産	<ul style="list-style-type: none"> 期末に在庫現物を確認し、当期の使用量を逆算する方式、即ち、「$今期使用量 = 前期期末数量 + 今期購入数量 - 棚卸確認数量$」として、帳簿上の在庫残高を修正している。 「$今期期末数量 = 前期期末数量 + 今期購入量 - 今期使用量$」の計算により、今期使用量は生産指図書に基づき実際に払出し使用した数量を用い（在庫管理部門が払出し使用伝票を集計・提出し）、今期期末数量と期末の实地棚卸残高が不一致の場合、必ず原因究明し、その後調整処理を実施すべき。
固定資産	<ul style="list-style-type: none"> 企業の会計制度が制定されてから減価償却基準が長らく改定されていない。 同類の固定資産に対して異なる減価償却基準が適用されている。 業務部門が廃棄した固定資産が財務部門に適時に報告されていない。
債権・債務	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー選定における審査認可～契約締結プロセスが規範化されていない。 事務用品購入、車両レンタル取引が担当者任せになっており、管理者の関与が薄い。 未回収債権に対する管理プロセスが整備されておらず、長期未回収債権に対する引当て貸倒れ処理も適時に行われていない。
その他	<ul style="list-style-type: none"> 出納と記帳業務を一人の担当者が兼任している。

1-3.中国現地法人へのヘルスチェック業務：購買プロセス管理（イメージ）



- コロナによる渡航制限等により、本社監査部の人員が中国出張できない場合でも対応可
- 中国人実務担当者が直接業務を担当することによる言語面、現地商習慣面での監査効率UP
- 本業務での指摘事項に対する是正状況を本社監査部主導でフォローアップすることによる役割分担での改善効率と改善策の実効性・有効性UP

2-1. 企業買収時のDD（デューデリジェンス）：指摘事項（例）

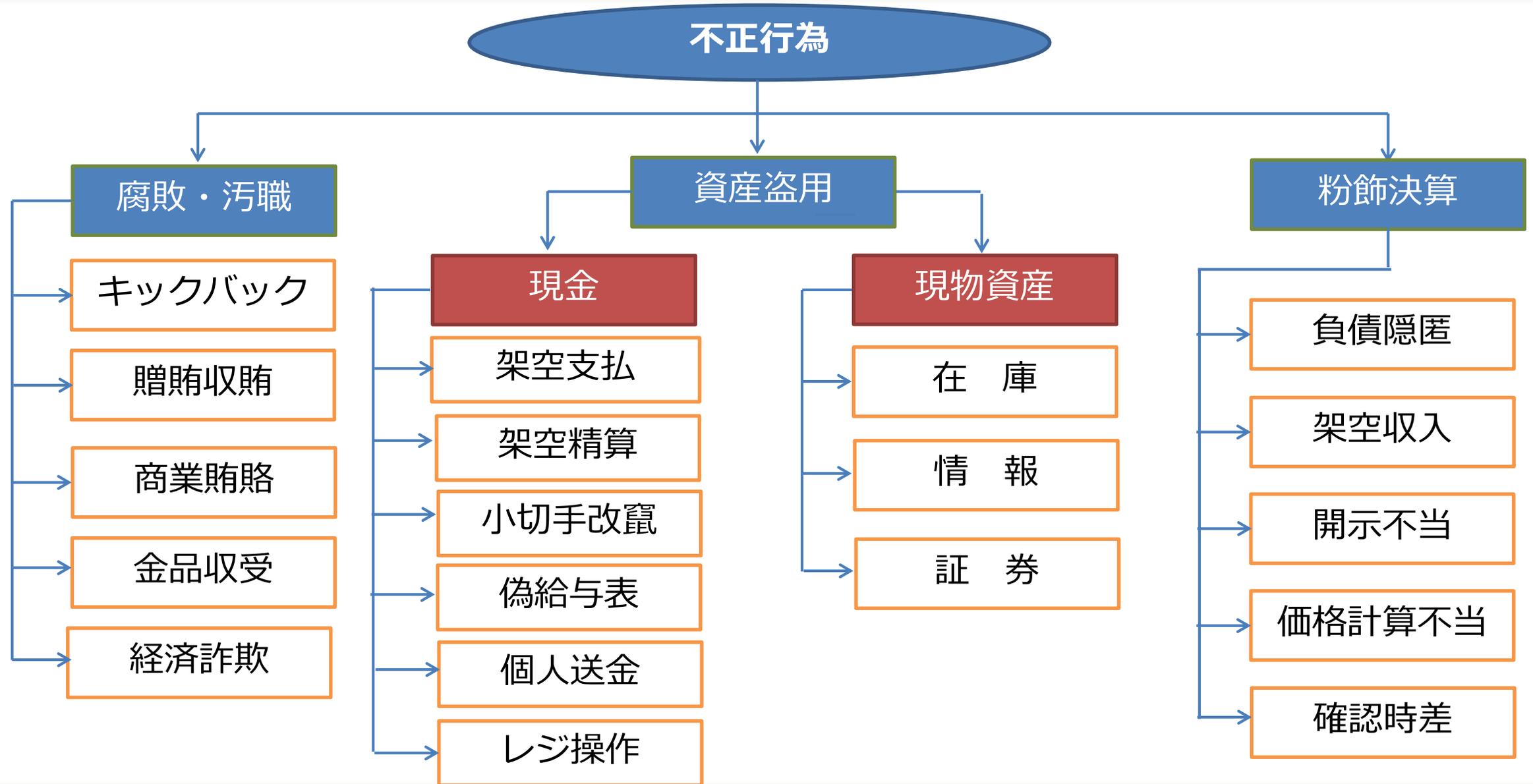
D.D.（デューデリジェンス）の実施結果に基づき、以下瑕疵事項の処理方法を買収対象会社と協議決定。

財務・会計	税務
<ul style="list-style-type: none">● 「発票」不要の売上を記帳しなかったことにより、出荷済のはずの在庫が記帳されたままになっている。● 「発票」不要の販売先からの回収現金を小金庫（B勘定）に入れ、「発票」の出ない仕入先への支払いに充当している。	<ul style="list-style-type: none">● 高級管理人員と高級技術人員への奨励金に対する個人所得税が未納となっている。● 一部の印紙税が未納となっている。● 日本人出向者の国外支給給与を一切未申告。● 日本本社向け輸出価格に問題がある（移転価格）
法務・労務	環境・安全
<ul style="list-style-type: none">● 製品販売先との間で非常に不利な条件での売買契約を締結させられている。● 仕入先に対して口頭で長期購買保証をしている。● 販売促進の為、代理店に対し簿外でリベートを渡している。● 一部建物が未登記（「産権証」無し）。● 容積率未達。● 会社設立以来、在籍従業員の社会保険・住宅積立金の納付基数に地元の最低賃金を使用している。● 残業代の計算方法に問題がある。	<ul style="list-style-type: none">● 工場増築時の環境影響評価、環境保護審査認可、環境保護施設審査認可、環境保護施設竣工検収が行われていない。● 「安全生産管理人員安全研修資格証書」、「危険化学品生産経営単位責任者安全研修資格証書」他が未取得。● 工場建屋と倉庫の内装に対する消防設計審査と消防竣工検収が実施されていない。● 生産ラインを増設した時の職業病衛生防護施設の竣工検収が実施されていない。

☆買収や資本参加により、対象会社における法令違反等の瑕疵事項に対する責任を株主として負うことになる。これらの瑕疵事項が顕在化した場合、行政罰や損害賠償請求等により対象会社に損失が発生することにより株主権益が毀損する（場合によっては、追加資金投入を要する）。

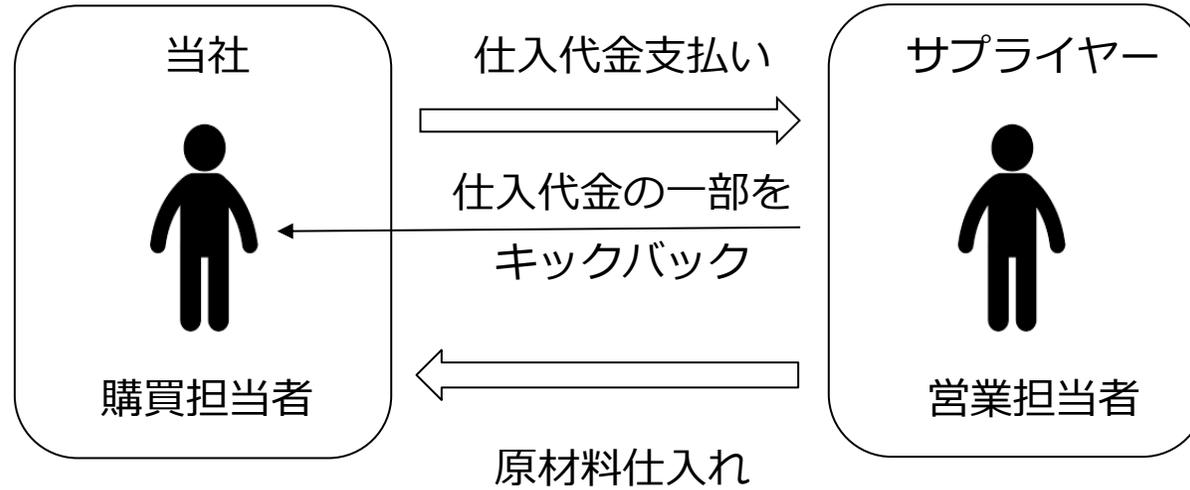
【D.D.で発見された瑕疵事項に対するリスク回避策】

- ① 期限内の是正を基本合意書等の買収（資本参加）関連契約書の発効要件とする。
- ② 是正は要求せず、リスク相当額を会社価値評価額より減額したうえで買収（資本参加）を実施する。
- ③ 一旦買収（資本参加）は行い、契約締結・行政手続き実施後、一定期間（一年程度）をかけて是正させ、是正未完了の場合には、リスク相当額を持分買取代金の最終残金（是正完了後支払い）より差し引く。
- ④ 基本合意書等において瑕疵担保責任条項を約定する ⇒ D.D.を通じて発見された瑕疵事項で短期間での是正が困難なものや、D.D.実施時に旧出資側から関連情報が提供されず、実態把握ができなかったもの等、旧出資者の責任に帰するべき瑕疵事項に起因して、企業買収（資本参加）完了後〇年以内に訴訟や行政処分が行われ、買収方（資本参加方）が経済損失を被った場合、旧出資者は買収方（資本参加方）が被った経済的損失を賠償する旨の約定。
- ⑤ 資産買収・事業買収への方針転換

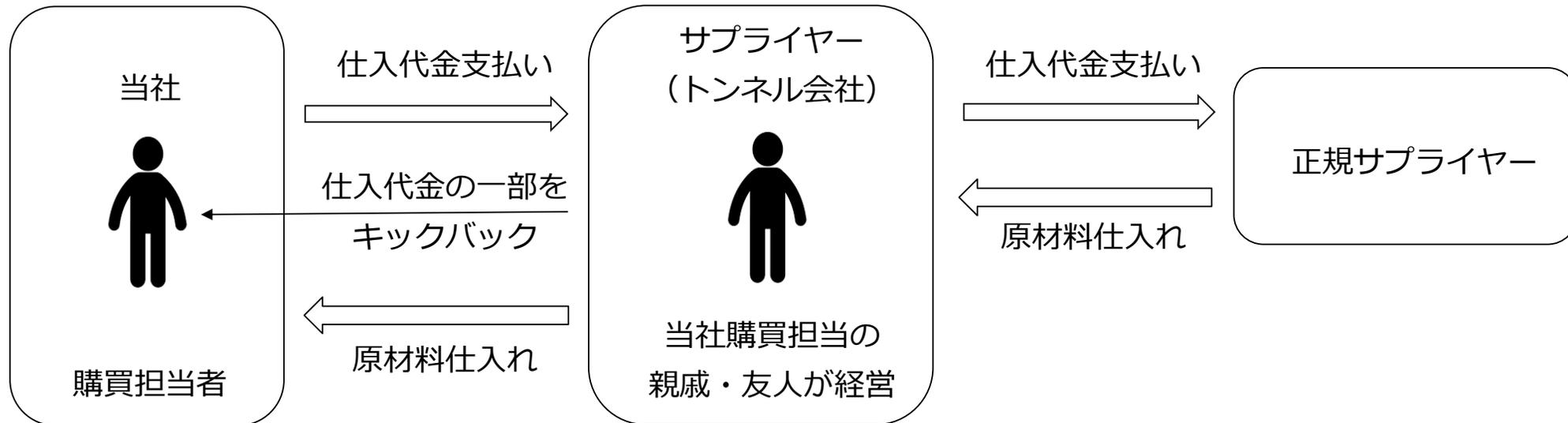


3-2.不正行為の分類：不正行為の典型例（サプライヤーからのキックバック）

①キックバック



②親戚・友人が経営する会社を介しての仕入れ



分類	不正行為の具体的内容	具体的対策
腐敗 汚職	サプライヤー等からのバックリベートや金品の受領	① 内部・外部通報窓口の設置による社内不正情報の収集 ② 仕入先、販売先の会社実態把握 ③ 契約書中での不正禁止規定 ④ 第三者の定期的な会計チェックによる不正抑止 ⑤ (前述) 内部統制制度の構築による不正抑止 ⑥ 監視カメラ設置による在庫持ち去り防止 ⑦ 調査による不正の証拠収集と不正首謀者及び加担者の処罰 ※①②③④⑦は詳細後述
	親族等が経営する会社への業務発注による利益還流	
	販売先への商業賄賂提供による取引獲得	
	公務員への金品提供（贈収賄）による便宜獲得	
資産 盗用	過度な接待交際費の会社精算	
	会計伝票改竄による横領・着服	
	在庫の持ち去り	
粉飾 決算	売上や仕入原価（在庫）の水増し	

① 内部・外部通報窓口の設置

- 会社に通報電話・Eメール等を設置。第三者への管理委託も可能
- 全従業員に通報宛先を公開し、更には全顧客・取引先、業務委託者にも拡大することが望ましい。業務契約書にも通報宛先を記載

② 仕入先、販売先の会社実態把握

- 新規取引時の企業信用調査と毎年の定点観測：董事会メンバーに自社社員やその親族がいないか等をチェック、これに限らず、お客様のことをよく理解することは営業の基本中の基本
- 主要先とは総経理も定期的に実権者と面談し、関係構築と実態側面確認

③ 契約書中に商業賄賂等の行為を禁止する規定を設ける

- 売買契約書とは別に、商業賄賂禁止契約等の名目で別途締結することが多い。
- 禁止規定の骨子は次頁の通り。その他、取引先経営者の親族等が、我社の購買等の取引関係ポジションに勤務していないことを保証させ、この保証に違反した場合には違約金を請求できるようにする。
- 贈収賄の事実を証明すること（その法的責任を追及すること）までは難しい場合でも、トンネル会社の場合、親族が自社に勤務していることが多いので、これに違反した場合には違約金の請求が可能

4-2.不正行為対策：契約書中での商業賄賂禁止規定（例）

※ 商業賄賂とは：「不正競争防止法」（1993年12月1日施行、2017年と2019年改定、2022年11月22日「改正草案」への意見募集開始）、「商業賄賂行為に関する禁止規定」（1996年11月15日施行）等が根拠規定。ビジネス領域における贈収賄。商業賄賂認定の明確な基準は無いが、主旨としては「財物あるいはその他手段」を講じて「不当な利益」を取得し、しかも「帳簿に明示的に記載しない」行為を指す。

【商業賄賂行為の禁止規定（骨子）】

1. 契約相手方及び相手方社員に対する、金銭、物品その他形式での不正利益請求又は收受を禁止する。
2. 契約相手方、相手方社員及びその親族に対し、以下の方法で直接または間接的に商業賄賂等を請求又は收受する行為を禁止する。
 - ① 現金支払い、銀行カード、有価証券又は有価証券（ショッピングカード、物品引替証、メンバーズカード、割引カード等）の贈与
 - ② 社会一般常識を超える価値の実物贈与
 - ③ 社会一般常識を超える規格の消費（宴席招待、娯楽消費、旅行、国内又は国外視察等）供与
 - ④ その他の社会一般常識を超える方法での各種の便宜供与

4-3.不正行為対策：第三者の定期的な会計チェックによる不正抑止（弊社サポート例）

	実施項目	役割分担：☆実施、★確認	
		お客様	華鐘
1	現金（手元現金と銀行預金を含む、以下同様）の受払い	☆	---
2	現金受払いに関わる会計証憑（=伝票、以下同様）の作成	☆	★
3	勘定科目の振替に関わる会計証憑の作成	---	★
4	現金日記帳、銀行預金日記帳（外貨、人民元）への記録	☆	★
5	毎日の手元現金残高の確認と帳簿上の金額との照合	☆	---
6	総経理宛の現金収支日報の作成	☆	---
7	定期の棚卸表の作成と現物照合確認	☆	★
8	毎月の売掛金残高表の作成	---	☆
9	毎月の未払い金残高表の作成	---	☆
10	華鐘の精査確認を経た全会計証憑の明細帳への仕訳記帳	☆	★
11	毎月末に銀行口座出入記録を入手し、残額調整表を作成	☆	★
12	B/S、P/Lのデータ記入	☆	★
13	個人所得税、増値税、法人税等の納税申告	☆	★
14	中国式、日本式会計諸表の作成	---	☆
15	毎月の会計諸表の分析	---	☆
16	年度会計監査(法定監査)の手配・サポート	---	☆
17	工商、税務、外貨、外資委等の年検対応	☆	★

4-3.不正行為対策：第三者の定期的な会計チェックによる不正抑止（弊社サポート例）



一部報告様式（CF表）

資金収支表（人民幣ベース）

期 度	1月 元	2月 元	3月 元	1-3計 元	4月 元	5月 元	6月 元	4-6計 元	7月 元	8月 元	9月 元	7-9計 元	10月 元	11月 元	12月 元	10-12計 元	合計 元
輸出売上回収				-				-				-				-	-
国内売上回収				-				-				-				-	-
その他経常収入				-				-				-				-	-
受取利息その他				-				-				-				-	-
経常収入合計 (A)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
主原材料費				-				-				-				-	-
補助原材料費				-				-				-				-	-
包装材料費				-				-				-				-	-
関税など				-				-				-				-	-
原材料関係支出 小計	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
労務費				-				-				-				-	-
光熱費				-				-				-				-	-
外注加工費用				-				-				-				-	-
工場などの賃借費				-				-				-				-	-
その他製造費用				-				-				-				-	-
加工費関係支出 小計	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
販売、宣伝費				-				-				-				-	-
共通管理費				-				-				-				-	-
支払税金				-				-				-				-	-
利息				-				-				-				-	-
その他				-				-				-				-	-
為替（益は-表示）				-				-				-				-	-
販管費関係支出 小計	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
法人税支払額				-				-				-				-	-
経常支出合計 (B)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
当期経常資金収支 (C)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
資本関係収支（配当等）				-				-				-				-	-
新規設備投資額				-				-				-				-	-
土地使用権				-				-				-				-	-
仮工場内装				-				-				-				-	-
その他（開業費）				-				-				-				-	-
当期経常外支出合計 (D)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
新規借入金（-表示）				-				-				-				-	-
借入金返済（+表示）				-				-				-				-	-
借入資金（返済）支出 (E)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
外貨調整市場外貨売り (F)				-				-				-				-	-
当期経常外資金収支 (G)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
最終資金収支 (H=C+G)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
期末現預金残高				-				-				-				-	-
月末借入金残高				-				-				-				-	-
月間減価償却（I=全ての償却額）				-				-				-				-	-
月間キャッシュフロー額（J=I+当月利益）	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000									6,000
棚卸し在庫増加（前月比）				-				-				-				-	-
売掛金、未収入金増加（前月比）				-				-				-				-	-
買掛金、未払い金増加（前月比）				-				-				-				-	-

4-3.不正行為対策：第三者の定期的な会計チェックによる不正抑止（弊社サポート例）



一部報告様式（P/L）

月間損益計算書（人民幣ベース）

期 度	1月 元	2月 元	3月 元	1-3計 元	4月 元	5月 元	6月 元	4-6計 元	7月 元	8月 元	9月 元	7-9計 元	10月 元	11月 元	12月 元	10-12計 元	合計 元
日本向け輸出				-				-				-				-	-
その他輸出				-				-				-				-	-
中国国内販売				-				-				-				-	-
その他				-				-				-				-	-
その他業務輸出				-				-				-				-	-
売上高合計	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
原料、材料費				-				-				-				-	-
減価償却費				-				-				-				-	-
製造労務費				-				-				-				-	-
熱動力費				-				-				-				-	-
工場などの賃借費				-				-				-				-	-
委託加工費				-				-				-				-	-
技術指導費				-				-				-				-	-
増値税				-				-				-				-	-
その他				-				-				-				-	-
その他業務支出				-				-				-				-	-
売上原価合計	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
売上利益																	
売上利益率 (%)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
販売費				-		0	0	-				-				-	-
宣伝費				-		0	0	-				-				-	-
販売管理労務費				-				-				-				-	-
販売管理賃借費				-				-				-				-	-
その他管理費				-				-				-				-	-
販管費用小計	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
営業利益						0											
営業利益率 (%)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
支払利息				-				-				-				-	-
収入利息(-表示)				-				-				-				-	-
為替差損(益は-表示)				-				-				-				-	-
投資損益(益は-表示)				-				-				-				-	-
営業外費用(益は-表示)				-				-				-				-	-
財務費用その他	-1,000	-1,000	-1,000	-3,000	-1,000	-1,000	-1,000	-3,000	-1,000	-1,000	-1,000	-3,000	-1,000	-1,000	-1,000	-3,000	-12,000
営業外費用小計	-1,000	-1,000	-1,000	-3,000	-1,000	-1,000	-1,000	-3,000	-1,000	-1,000	-1,000	-3,000	-1,000	-1,000	-1,000	-3,000	-12,000
経常利益	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000	12,000
経常利益率 (%)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
特別損益				-				-				-				-	-
繰越損失(利益は0)	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-1,500	-500	-500	-500	-1,500	-500	-500	-500	-1,500	-5,000
税引前利益	500	500	500	2,500	500	500	500	1,500	500	500	500	1,500	500	500	500	1,500	7,000
法人税等充当額				-				-				-				-	-
税引後利益	500	500	500	2,500	500	500	500	1,500	500	500	500	1,500	500	500	500	1,500	7,000
本年繰越利潤	-	1,000	2,000	-	3,000	4,000	2,000	2,500	2,500	3,000	3,500	2,500	4,000	4,500	5,000	5,000	-
累計利潤額	500	1,500	2,500	2,500	3,500	4,500	2,500	4,000	3,000	3,500	4,000	4,000	4,500	5,000	5,500	6,500	7,000
前期繰越し利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
処分利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
当月累計未処分利益	500	1,500	2,500	2,500	3,500	4,500	2,500	4,000	3,000	3,500	4,000	4,000	4,500	5,000	5,500	6,500	7,000

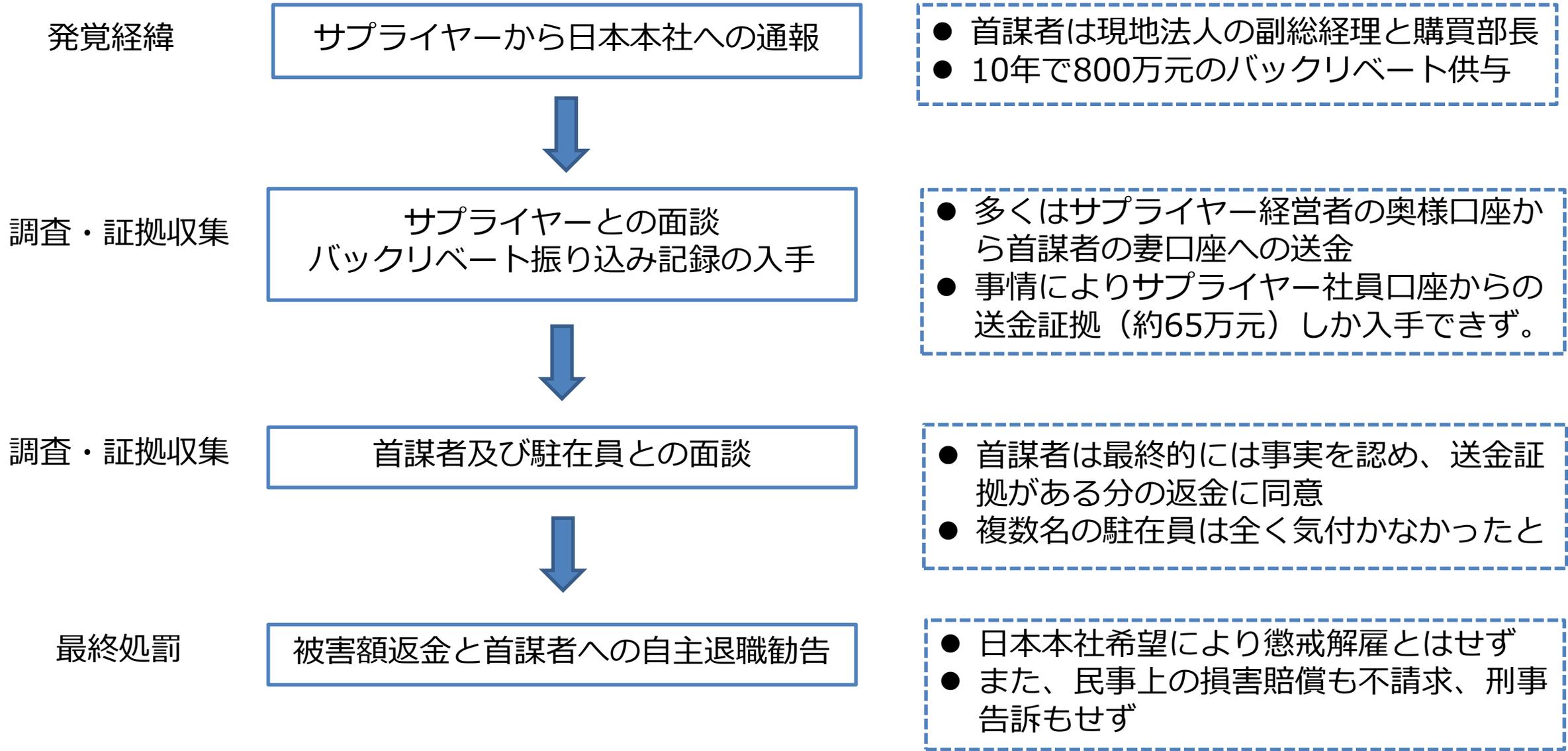
4-3.不正行為対策：第三者の定期的な会計チェックによる不正抑止（弊社サポート例）



一部報告様式（BS）

各 月 貸 借 対 照 表 (人民幣ベース)

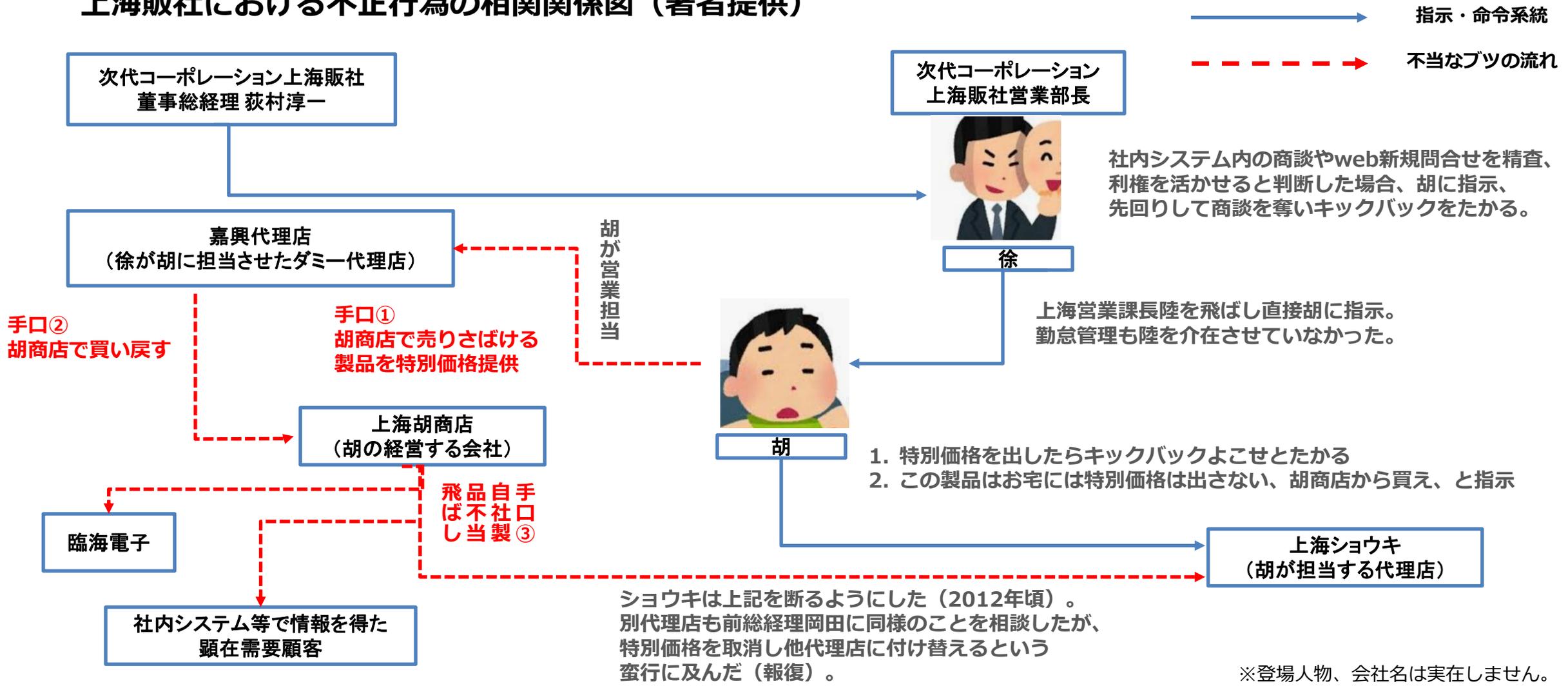
期 度	前年度末 元	1月 元	2月 元	3月 元	4月 元	5月 元	6月 元	7月 元	8月 元	9月 元	10月 元	11月 元	12月 元
現金													
銀行預金													
受取手形													
売掛金													
前渡金及び前払税金													
未収入金													
前払費用													
棚卸資産													
流動資産合計	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
長期投資													
建物 構築物													
機械 及び装置													
車両 工具備品													
減価償却累計													
有形固定資産合計	0	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
建設仮勘定						0	0	0					
土地使用权						0	0	0					
ノウハウ及び特許権その他						0	0	0					
無形固定資産合計	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
繰延資産(開業費,その他)						0	0	0					
為替換算調整項目						0	0	0		0		0	0
資産の部総合計	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0
短期借入金													
支払手形													
買掛金													
前受金													
未払給料													
未払税金及び配当金													
その他未払金													
未払費用													
従業員奨励及福利基金													
流動負債合計	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
長期借入金,社債						0	0						
固定負債合計	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
負債の部総合計	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本金													
資本準備金													
企業発展準備基金													
利益準備基金													
当期末処分利益													
(内 当期利益)		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
資本の部総合計	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
負債及び資本の部総合計	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0
自己資本比率 (%)	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!



5-2.不正首謀者及び加担者の処罰：【ご参考】不正行為への対応実例②

”はやぶさひろ”氏著「俺のミッション～中国ビジネス三都物語～」より

上海販社における不正行為の相関関係図（著者提供）



“はやぶさひろ”氏著「俺のミッション～中国ビジネス三都物語～」より

2015年の荻村総経理上海販社赴任以降に発覚した不正行為の概要（講演者まとめ）

（上海・深圳販社）社内での承認手続きを経て、経営実態の無い販売代理店宛に製品を特別価格で販売し、それを社員またはその親族が経営する会社が同じ価格で買い戻し、その会社がエンドユーザー宛に通常価格で製品販売し、差額を社内関係者に還流させる。

- 2012年当初には正規代理店への特別価格販売とキックバックを要求し、途中で断られたことから、上記のスキームが始まったと見られる。
- 代理店契約の内容不備を改善すべく、2017年より全代理店契約に以下の内容を追加する。
 - ① 特別価格に関し、申請顧客に販売していることを証明するため、発票提供を要求することができる。
 - ② 申請内容に虚偽がある場合、過去に遡って代理店価格と特別価格との差額を請求することができる。
- 上記を根拠に、虚偽申請の発覚した深圳の代理店に対し200万元（6～7年間の差額合計）の損害賠償請求を起し、係争は現在も継続中。

”はやぶさ ひろ”氏著「俺のミッション～中国ビジネス三都物語～」より

主な不正関与者の処罰等（講演者まとめ）

対象者	会社処置（労働契約関係）	当人対抗措置
徐 (上海)	<ul style="list-style-type: none"> ● 胡以外の部下からの告発文書を基に、降格と労働契約解除の選択を要求。 ● 2018年1月、法定経済補償金支払いによる協議解除に合意。 	本社社長への告発メール
胡 (上海)	<ul style="list-style-type: none"> ● 他の社員の証言を基に商流を特定し、嘉興代理店から臨海電子への販売発票の提出を要求したところ無断欠勤が始まり、これに対し書面警告と降格処分をしたところ、病気休暇を申請し始め、経済補償金支払いによる協議解除を要求。 ● 2018年1月、上海ショウキより入手した胡商店からの製品購入発票と胡商店の登記内容を証拠に懲戒解雇。 	-----
呉 (深圳)	<ul style="list-style-type: none"> ● 2018年10月、利権の絡まない新設部署への異動辞令に従わないことに対し、四回目の書面警告を出し、これにより懲戒解雇。 ● 労働仲裁廷は会社を支持したが、当人は民事訴訟を申請。2020年2月の一審は異動の合理性に欠けるとの理由で敗訴（賠償金2N=65万元支払い命令）。会社は賠償金を支払うと同時に、二審前に呉の銀行口座同額を差し押さえ。二審では、新証拠（不正に関与した深圳代理店への呉の訪問二十回分の交通費精算原紙）を提示し勝訴。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 本社社長への告発メール ● 広告法違反告発 ● 労働仲裁 ● 賠償金（2N）65万元の口座凍結

【その他】不正に関与した主要メンバーを個別に処分した後、荻村氏は、かねてからの構想である上海販社を中心とした一体運営化の為の企業再編を実施。上海販社の北京及び広州分公司を設立し、北京販社と深圳販社の清算を理由に、両社全従業員との労働契約を終止し（経済補償金支払い）、新たな雇用条件の下、両分公司で再雇用（新規労働契約締結）。

【番外編・後日談（前著の著者ブログより）：IT長の加担】

- 次代コーポレーション上海販社では、「後受注・先出荷」の問題が複数回発生していた。
- 具体的には、代理店から注文を受けた後、工場で製品を生産させ（所用約3ヶ月）、完成後顧客に納品するという通常体制の下、納品直前に受注した別の代理店向けの出荷にシステム上で振り向けられてしまうという現象であり、先受注の代理店に対しては契約不履行となってしまう問題。
- 工場の日本人担当者に確認するも、「以前から時々こういう問題が起こることは認識しており、ITにも伝えているが、システムのバグのようではなかなか解決できない」との反応で、荻村は不正を疑った。
- 当該受発注システムは日本本社のものとは別で、海外現法のシステムはシンガポール籍のIT長が導入を決めたもの。実態解明を進めると、「顧客からの受注品を工場へ発注、製品が出来上がり次代中国販社へ入荷前にそのペアリングが外れ、他の顧客からの受注にひっついてしまう」という現象であることが判明。
- 別名目で当該システムに対する監査実施の社長決裁を取り、華鐘情報にてIT監査を行い、次代社の営業、物流、会計、IT各部門へのヒアリングを行った。
- パスコードを教えないという強い抵抗に遭ったが、システムの改善点は多数得られ、上記不具合に関しても、「drop shipmentという標準機能（例えば工場が初期に回答した納期の変更や分納への変更に対し、手動で一旦ペアリングを外し、変更後に手動で再度ペアリングを戻す仕様）」であることが判明。
- この点をIT長に追及したところ、IT長は即日自主退社した。

①就業規則の合法的・合理的整備、②意見聴取・平等協議プロセスを経ての制定、③適正運用

項目	就業規則への標準的記載内容
労働人事管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員の採用・入社・退社時の事務手続き ● 労働契約の締結・解除・終止要件 ● 経済補償金の支払い基準
日常就業管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 労働時間、休息休暇 ● 労働規律、禁止行為、賞罰 ⇒ 懲罰規定（次頁参照）が重点 ● 給与構成、各種手当 ● 休暇時の給与 ● 社会保険・福利制度
出張関連	<ul style="list-style-type: none"> ● 出張経費支払い・精算基準
安全衛生管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全衛生管理体制 ● 事故発生時の連絡体制 ● 労災・職業病防止措置（注意事項）
研修関連	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内（新人、定期、幹部）研修、海外研修

6-2.就業規則の見直し（例）

法律上の懲戒解雇要件と就業規則における懲罰規定の具体化・定量化

懲戒解雇
可能要件

- 『労働契約法』第39条
- (二)雇用単位の規則制度に重大な違反をした場合
 - (三)重大な職務怠慢や私利私欲により雇用単位の利益に深刻な損害を与えた場合



懲戒解雇実施→不当解雇との異議申立て可能性大

＜対策＞就業規則中の賞罰（処罰）関連規定にて、『労働契約法』第39条の懲戒解雇要件を具体化+定量化

処罰要件の具体化（例）

- ・私用電話
- ・遅刻
- ・指示命令違反
- ・業務妨害
- ・社内暴力
- ・会計帳簿改ざん
- ・器物破損
- ・機密漏えい
- ・バックマージン

軽微から重大へと漸進

書面警告処分

×回数 =

小過失記録処分

小過失記録処分

×回数 =

大過失記録処分

大過失記録処分

×回数 =

即時契約解除

即時契約解除

ご清聴ありがとうございました。

Shanghai Huazhong Investment
Consulting Co., Ltd