

中小企業のための
中国事業リスク管理ハンドブック
～応用編～

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

はじめに

中小企業基盤整備機構では、平成 20 年度に「我が国中小企業の中国事業に係るリスク管理向上のための調査研究」を実施し、「中小企業のための中国リスク管理ハンドブックー基礎編ー」を平成 21 年 9 月に作成しました。

今回はその基礎編を基に、より実務に役立つリスク管理の「応用編」を作成しました。応用編は、基礎編に記載している理論部分のエッセンスをとりまとめて編集した上で、ビジネス展開に役立つ多くの新しい課題や事例を盛り込み、現場でより活用しやすいように整理しました。この応用編だけで活用可能な構成になっていますが、リスク管理の理論的な部分にご関心のある方は基礎編もぜひご活用下さい。

2008 年秋以降の世界的金融危機に端を発した経済情勢の悪化の中、我が国企業は発展を続けている中国への依存度が益々高くなっています。中小企業は大企業に比べて、人的資源・財務基盤がいずれも不足していることから、海外展開の際は国内より一層のリスク管理が重要となります。中国への進出あるいは進出後の経営リスクを最小限に管理し、当初の計画を達成して成長・発展していくことが求められます。経営リスクとなる課題を明確にし、中小企業の中国事業展開をサポートすることは、中小企業の経営支援をミッションとする当機構としても極めて重要な課題です。

本書は、以下の 5 つの問題意識に基づいています。

1. 中国のビジネスリスクの要因を明らかにし、進出の準備に役立てる

中小企業が、中国における事業の経験や知識が不十分な状態で会社や工場を設立する、パートナーと合弁事業を行う、あるいは日本と同様な考えで従業員を採用することで様々な課題が生じています。また、財務諸表の作成、納税、輸出入手続、ITシステムの導入等においても問題が発生しています。

中国での企業経営は経営論的には日本と同じであっても、法律、

文化、習慣、価値観、国民性などが大きく日本とは異なります。中国でのビジネスリスクを理解した上で進出しなければ、経営が行き詰まるような重大な問題が発生する恐れがあります。このようなリスクを中国にビジネス展開を計画している多くの中小企業の方々に、事前に認識していただきたいと思います。

2. 進出後の日本側本社のマネジメントに役立てる

中国特有のビジネスリスクを理解することなしに、現地の子会社の経営管理はできません。子会社に経営管理を丸投げして、表面だけの報告を受けているようであれば、いずれ問題が隠蔽され、いずれ取り返しのつかない事態に発展します。ある日突然問題が表面化したときは、すでに手遅れになっていたという悲劇が生じます。日本の本社の経営者層が、中国事業での経営リスクについて十分な知識と理解を持たなくてはなりません。このような点について、日本の本社に理解を促し、適切なマネジメントを実行できるようにしていただきたいと思います。

3. 中国現地子会社のマネジメントに役立てる

中小企業から現地に派遣されるトップは、製造業の場合生産部門技術者、販売業であれば営業マンとなる傾向が多く見受けられます。人材不足の中小企業においては、経営管理全体に精通していない専門部門の責任者が現地法人のトップになることが多く見受けられます。日本から派遣できる人材も少ない中、全ての経営管理の責任がトップ一人に押し掛かかってきます。不慣れた土地で、コミュニケーションもままならないな状況で現地管理者や従業員を管理するのは大変な苦勞が伴います。この苦勞をできるだけ解消できるようにしたいと思います。

4. 内部統制について理解を深める

新会社法は、会社に内部統制システムの確立を求めていると解され、当該株式会社ならびにその親会社、子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するための体制も要求しています。中国の子会社の問題は、企業グループ全体の問題となります。

日本国内で有価証券を上場して発行している会社の中国子会社は、金融商品取引法（いわゆるJ-SOX法）の規程により財務報告の適正性にかかる内部統制体制を整備しなければなりません。上場会社の中国子会社における財務報告の適・不適は、連結決算の根幹を揺るがす問題となる恐れがあります。本社側の、経営者を含めた中国事業のリスクの認識・危機管理が重要です。

内部統制に関連しますが、内部監査は、上場企業だけでなく中小企業を含む総ての企業にとって極めて重要な事項です。

5. 事例を重視する

応用編は、実際に起こった問題と解決方法を事例により提示しています。基礎編で収集したトラブル・ヒアリング事例に加え、応用編では新しい事例をより多く盛り込むことで、実際のリスク管理に役立てていただきたいと思います。

中小企業の経営トップおよび管理者の方々の中国ビジネスのご苦労が本書によって多少なりとも軽減され、中国ビジネスの成功、発展に資することがあれば幸いです。なお、中国ビジネスを成功させるため、本書を活用いただきたいのはもちろんですが、本書のみでは必ずしも十分とは言えません。中国への進出前に何を知っておくべきか、進出後の諸問題にどう対応するかなどの疑問がある場合には、当機構の中国ビジネスの専門家による無料経営相談をぜひご利用ください（制度の詳細は本書の最後に記載してありますのでご覧ください）。

最後に、本書の作成にあたっては、有識者委員会の眞崎達二郎委員長をはじめとする各委員の方々から貴重な情報提供やご指導をいただきましたことに、改めて御礼申し上げます。

平成 22 年 3 月

独立行政法人中小企業基盤整備機構
国際統括室

目 次

第Ⅰ章 中国におけるビジネスリスクの基本的な考え方.....	1
1. ビジネスにおけるリスク管理とは.....	1
(1) リスク管理（リスクマネジメント）とは.....	1
(2) 2種類のリスク.....	2
(3) リスクマネジメントと内部統制.....	3
(4) わが国の会社法の要求する内部統制.....	4
2. 中国におけるビジネスの特徴とビジネスリスク.....	5
(1) 中国特有のリスク.....	5
(2) 中国における事業活動の遂行に関連するリスク.....	7
(3) 経営管理上ポイントとなる日中文化の相違点.....	11
(4) 日中のビジネス交渉の違い.....	13
(5) 日本人のリスク感性の問題.....	15
(6) 現地化.....	17
(7) 不正の発生と防止.....	17
第Ⅱ章 中国におけるリスク管理.....	25
1. 中国でのビジネスリスクの分類.....	25
2. 中国でのビジネスリスクの具体的内容と留意点.....	26
(1) 中国進出前のリスクと留意点.....	26
(2) 中国進出後のリスクと留意点.....	47
(3) 中国進出後の本社（日本の親会社）における対応....	86
(4) 中国進出後の中国子会社における対応.....	96
3. 最近の中国の動きとビジネスリスク.....	105
(1) 制度変更や厳格化に伴うリスクの増大.....	106
(2) 与信管理とリスク管理.....	114
(3) 資金調達.....	119

第Ⅲ章 中国におけるリスク事例と対応策.....	123
1. 事例に含まれるリスク.....	123
2. 事例	130
《事例1：新任総経理による産休に伴う従業員の解雇と採用方法》	130
《事例2：退職者による技術漏洩と偽物に対する責任》.....	137
《事例3：会社清算における追加納税と重要物管理》.....	144
《事例4：当初からの経営方針の違いによる撤退》.....	151
《事例5：セクハラ行為とその放置》.....	156
《事例6：就業規則改定によるストライキ》.....	160
《事例7：労働災害発生時の補償金支払交渉》.....	165
《事例8：利益配当送金差額に伴う会計処理》.....	169
《事例9：業務委託料送金》.....	174
《事例10：他社の加工貿易用設備の譲渡》.....	178
《事例11：販売者の製造物責任》.....	182
《事例12：会社設立時の地元政府の対応》.....	186
《事例13：人員採用》.....	190
《事例14：従業員解雇に際しての組合との関係》.....	193
《事例15：生産工程の改善に関しての現場従業員の反発》.....	197
キーワード解説一覧.....	201
 資料	 203
チェックリスト（CSA）のひな形.....	203
海外展開に関する専門家による無料相談のご案内.....	213

第 I 章 中国におけるビジネスリスクの基本的な考え方

1. ビジネスにおけるリスク管理とは

(1) リスク管理（リスクマネジメント）とは

「リスク管理」は、一般的には「リスクマネジメント」と呼ばれています。以下、この言葉を使います。

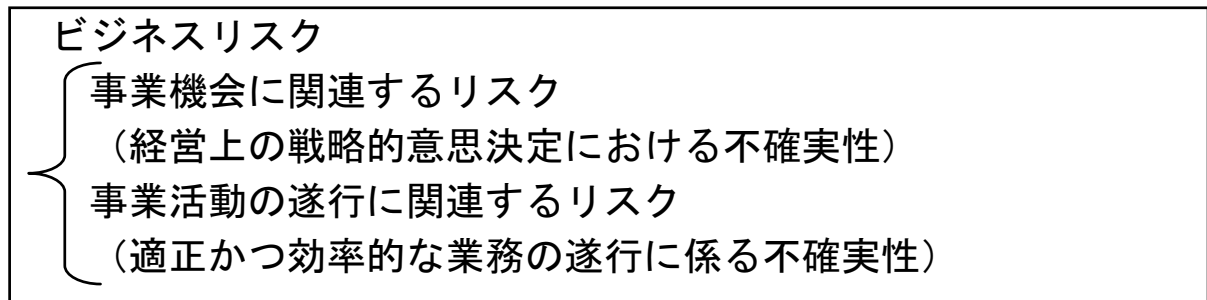
リスクマネジメントの定義は色々ですが、本書では平成 15 年 6 月に発行された経済産業省のレポート『リスク新時代の内部統制』の定義に従います。即ち、「リスクマネジメントとは、企業の価値を維持・増大していくために、企業が経営を行っていく上で事業に関連する内外の様々なリスクを適切に管理する活動である」と定義されています。

リスクマネジメントは国・地方自治体・企業・個人など各々の主体でなされますが、本書では、企業におけるリスク、すなわちビジネスリスクのマネジメントを取り扱います。

ところで、日本語では「リスク」を「危険」と訳したために、「リスク」がマイナスのイメージを持って受け止められてしまいました。しかし、『リスク新時代の内部統制』では、「リスクとは事象発生の不確実性で、リスクには損失等発生危険性のみならず、新規事業進出による利益又は損失の発生可能性等も含む。」と定義されています。即ち、従来型のリスクマネジメントと異なり、損失のみをリスクとするだけでなく、利益追求の過程で生ずるリスクを含むすべてをマネジメントするのが、現在のリスクマネジメントです。

『リスク新時代の内部統制』において、ビジネスリスクは、下記のように分類されています。

ビジネスリスクの分類



本書ではこの『リスク新時代の内部統制』の考え方を基礎として、中国でビジネスを進める上でのビジネスリスクについて検討致します。

(2) 2種類のリスク

1) 事業機会に関連するリスク

「事業機会に関連するリスク」とは、経営上の戦略的意思決定における不確実性（リスク）です。具体的には、新事業分野への進出に係るリスク、商品開発戦略に係るリスク、資金調達に係るリスク、設備投資に係るリスクなどです。

例えば、‘中国に進出する’という、取締役会レベルで決定するような戦略的意思決定を行う場合のリスクを指します。従って、中国におけるビジネスにおいて、中国に進出を決定するにあたっての準備から計画策定・実行は日本の親会社の事業機会に関連するリスクになります。

2) 事業活動の遂行に関連するリスク

「事業活動の遂行に関連するリスク」とは、適正かつ効率的な業務の遂行に係る不確実性（リスク）です。

例えば、コンプライアンスに関するリスク、財務報告に関するリスク、商品の品質に関するリスク、情報システムに関するリスク、事務手続きに関するリスク、モノ・環境に関するリスクなど、主に損失が発生するリスクで、オペレーショナル・リスクとも言われます。これらの事業活動の遂行に関連するリスクは、中国子会社に関係する問題ですが、日本の親会社の強力なイニシアティブと支援が重要となります。

(3) リスクマネジメントと内部統制

リスクマネジメントと内部統制は密接に結びついています。

内部統制は、金融庁の実施基準の中の「I.内部統制の基本的枠組み」では、「4つの目的が達成されるという合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内の全ての者によって遂行されるプロセスをいい、6つの基本的要素から構成される。」と定義されています。詳しくはハンドブック「基礎編」に譲ります。

リスクマネジメントと内部統制の関係についても色々な考えがあります。

イギリスのターンブルレポートは、「内部統制システムは、会社の事業目的の実現に重要なリスクマネジメントを行う際重要な役割を担う」と述べ、内部統制をリスクマネジメント実行のツールと位置づけています。この視点から、内部統制とリスクマネジメントの関係を定義すれば、内部統制とは「企業がリスクマネジメントを効率的に遂行するために、社内に構築され運用される体制

及びプロセス」と言えます。

(4) わが国の会社法の要求する内部統制

わが国の会社法は、内部統制という言葉は使っていませんが、下記の条文は内部統制を要求していると解釈されています。

(会社法) 第362条第4項第六号

六 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備

(会社法施行規則) 第100条

法第362条第4項第六号に規定する法務省令で定める体制は次の体制とする。

五. 当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

例えば、後述の「不正の発生と防止」は中国子会社のビジネスリスク管理上重要な問題です。「子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制」確立のためには、日本の親会社の中国子会社に対するガバナンスが問題となり、日本の親会社の中国子会社担当部門・監査部門の役割が重要になります。

このように、中国子会社のビジネスリスクに対するマネジメントにおいては、日本の親会社と、中国子会社双方の内部統制体制の確立が必要となります。

2. 中国におけるビジネスの特徴とビジネスリスク

発展を続ける中国においてビジネスを進めていくことは、我が国中小企業にとって大きなビジネスチャンスといえます。しかし一方で、中国に限らず海外におけるビジネスにおいては、国内ビジネスよりも一層適切なリスクマネジメントが必要となります。

以下では、中国でビジネスを行う上で最低限理解しておくべきビジネスリスクについて、みていくことにします。

(1) 中国特有のリスク

まず、中国特有のリスクについて説明します。典型的な中国ビジネスリスクには、以下のようなものがあります。

1) 日本と体制の異なる国家

中国でビジネスを行う場合に、中国が「政経一致」の国家であるということは忘れてはならない点です。日本や西欧諸国とは違う共産党による一党支配の国家ですので、政府と企業との結びつきは、我々の想像以上に強い傾向があります。日本では考えられない法律が施行されたり、法律の効力が遡及したりする中国の特殊事情もこの辺りに端を発しています。政治と経済の結びつきが緊密ですので、日中間の政治的な問題がそのまま経済関係にも発展することもあります。例えば、日本の首相の靖国神社への参拝が中国で大規模な抗議行動を引き起こし、一部では日本製品の不買にも発展したケースがありました。日本企業にとっては、自社の経営から発生する問題ではありませんが、避けては通れない問題といえます。

2) 反日デモに見る政治リスク

中国には「指桑罵槐」(しそうばかい)という四字熟語があります。「桑を指して槐(えんじゅ)を罵る」という意味で、「本当の攻撃対象(桑)とは別のもの(槐)を攻撃し、暗に本当の攻撃対象を批判する」という意味です。2005年4月に発生した反日デモでも一般大衆の攻撃対象は日本や日系企業ではなく、実は別なところにあったと言われていました。

日系企業としては、歴史認識を含む様々な問題から、日系企業が攻撃されやすい対象、即ち「槐(えんじゅ)」になりやすい立場にあるということは、理解しておかなければなりません。中国に進出した日系企業は、こうした事態がいつでも発生する可能性があるということを認識し、社会の動向や現地従業員の言動に常に注意を払い、万一こうした事態が発生したとしても、被害を最小限に止められるよう準備しておくことが必要です。

3) 頻繁な法律の改正リスク

中国の法律制度は、現在では日本と比べても遜色ない程度まで整備が進んでいます。しかし、急速に整備された結果、法律間の矛盾などが残り、地方毎に法律の解釈が異なったり、法律の頻繁な改正が行われるなどの原因となっており、外資企業の法務リスクとなっています。

また、最近では、労働契約法の制定や、企業所得税法の改正など、制度が大幅に変更となるケースが多くなってきており、新しい進出リスクも生じています。また、こうした制度の頻繁で大幅な変更は、中国進出後の外資企業に、当初想定していなかった大きな問題を生じさせることにもなりかねません。

4) 頻繁な税務規則の変更リスク

法律同様、頻繁な変更がリスクとなるものに税務規則があります。現在、中央と地方政府の税務通達は毎年 2,000 通達以上あると言われており、税務当局員さえ対応が難しいというのが実情です。また、そのような状況にも拘らず、外資企業泣かせなのが、税法上の罰則規程の厳しさです。悪質な脱税の場合、懲役刑、最高 500% のペナルティ、無期限の追徴など大変厳しい罰則規程が定められています。

日本の駐在員が税法上の知識が不足していたために、違反を犯してしまったケースが実際に発生しています。税務面では常に新しい知識を学ぶ努力を欠かさないとともに、必要な場合には必ず外部専門家の支援を仰ぐという姿勢が求められます。

(2) 中国における事業活動の遂行に関連するリスク

「事業活動の遂行に関連するリスク」については、第Ⅱ章で詳しく述べるとおり、「進出準備段階におけるリスク」と「進出後のリスク」の二つに分類されます。また、製品開発力、従業員の資質、調達先などの業務遂行リスク、従業員の不正、違法行為、経営者不正などの誠実性リスク、与信、流動性などの財務リスクの三つに分類することもできます。中国では、特に誠実性リスクと財務リスクが日本と比べて大きなリスクとなります。

これらのリスクには「日中の文化的基層」の違いが大きく影響します。

1) 中国での事業活動の遂行に関連する中国特有のリスクの特徴

中国での事業活動の遂行にあたって、注意を要する中国特有の

リスクには、以下のようなものがあります。

①リスクの発見の難しさ

中国リスクの第一の特徴に、日本人による問題の「発見の難しさ」があります。日本人による発見が難しいことは、後述する日本人のリスクに対する感性の問題にも起因しています。

例えば、日本で採用した中国人留学生等を現地総経理として任命し、日常の運営・管理を任せっぱなしにし、報告もいい加減に行っているケースなどでは、現地の経営陣による不正等を発見することは非常に困難となります。

②リスクの範囲の広さ

次に挙げられる中国リスクの特徴は、発生するリスクの範囲の広さです。中国における事業活動の遂行に関連するリスクには、会計のみならず、経済犯罪から来る刑事罰に近い性質の問題もかなり含まれています。また、一般に監査というと、会計監査のみで十分と思われがちですが、残念ながら中国では、会計面のリスクだけでなく、経営全般に関するリスクの対応をする必要があります。

③関係者の範囲の広さ

中国では、不正事件の場合、金額が大きければ大きいほど、役所などを含む関係先が数多く絡んでいることが多くあります。そのために、不正が起こった場合でも、法と正義に基づいて解決されるという保証はなく、往々にしてうやむやになりがちです。

④被害金額の多さ

日本でも同様ですが、不正は発見が遅れば遅れるほど、被害金額が大きくなる傾向があります。特に中小企業の場合には、監査などによる牽制機能が弱いため、被害金額が大きくなりがちで

す。中国では、日本に比べ不正金額が大きく、数千万から数億円の額の不正が見つかることもありますので、注意が必要となります。

2) 日本・アメリカ・中国の文化的基層の違い

今回の調査で失敗事例の情報提供をしていただいた日本人経営者の方々が共通して口にされたのが、「中国人の総経理や従業員を信じていたのに」という言葉です。

日本では「信じている」という言葉の裏には「貴方を信用して。しっかりと頼むぞ」という気持ちが含まれています。しかし、中国を含む海外では、「信用された」「任せられた」とは「全権を委任された」「何をやっても許される」と同義語になってしまうケースもあります。したがって、中国において日本企業が子会社を統制する場合には、内部統制の対象である中国（中国人）と日本（日本人）の権限や責任に対する捉え方の違いを理解しておく必要があります。

海外における企業経営は、進出先の人々と「共に働く」ことによってなされるプロセスであり、事業成功の鍵は現地の「人」との協働にあります。したがって、進出先の国の価値基準（文化的な基層）の違いをよく認識した上で、その国に合った経営手法を選択することが、海外でのビジネスリスク回避の第一歩と言えます。以下、日中の文化的基層の違いについて見てみたいと思います。

中国でビジネスリスク管理を行う上での前提として理解しておくべき文化的基層の違いを、日本、アメリカ、中国で比較したのが、次ページの表です。

<日本・中国・アメリカの文化的基層の違い>

	日本	アメリカ	中国
社会の構成	顔の見える ムラ社会 (信頼を前提)	移民社会 (不信の構造)	人間関係に応じて使 い分ける信頼と不信 の社会(顔の見えるム ラと顔の見えない多 民族国家)
基本原理	徳治主義(礼楽)	法治主義(刑政)	人治主義(金政)
価値の中心	人間(世間)	神(契約)	血縁(狭い世間)
人間観	性善説・性弱説	性悪説	性悪説
人間 (企業の構成員)	成長する主体	部品	部品
動機付け	自主性	アメとムチ	アメとムチ
人生の目標	生きがい	成功 (金銭で評価)	成功 (金銭で評価)
労働(仕事)	法悦	苦役	苦役
会社	価値共同体	金儲けの道具	金儲けの道具
論理	共同体の論理	資本の論理	資本の論理

(資料) 船橋晴雄『「企業倫理力」を鍛える』をもとに作成

この表から分かることは、中国の文化的基層はどちらかという
と日本よりもアメリカに近いということです。顔が似ていて、同
じ漢字を使用するために、日本人は中国人を自分達に近いと思い
込みがちですが、この考え方がビジネスリスクを高めている原因
の一つと言えます。

(3) 経営管理上ポイントとなる日中文化の相違点

1) 中国人の会社に対する考え方

中国人は、「会社に対する帰属意識が低く、短期的利益優先」の傾向が強くあります。この会社に対する考え方は、中国の会社の歴史的発展過程にそのルーツを見ることができます。

- 1979年の改革開放以前 国営企業しかなかった時代
企業への資金をすべて国が提供する3鉄といわれた経営破綻のない時代。企業と国との財政の区分が不明瞭な時代。
- 1980年代 国の代わりに4大国有銀行が融資
4大国有銀行からの融資に国有企業が群がり、銀行の資金を流用し、多額の不良債権を生み出した時代。
- 1990年代 証券市場が発達
証券市場の発達とともに、非流通株を持つ筆頭株主が上場を通じて上場子会社の資産を不正に占有した時代。
- 2000年以降
民営企業の個人資本家が民営企業の資産を流用した時代。
中国で最大の家電販売業の国美の経営者は、資金流用などで禁固刑を言い渡されました。
直近では、コーポレートガバナンスを意識した法整備が施行され、その効果が期待されはじめています。

中国では、改革開放後も、「鉄鍋飯」(親方日の丸)という形で企業が発展してきたという基本認識を持つ必要があります。中国では、ややもすると「公私の区別が曖昧になる」ということを常

に意識して経営を行う必要があります。

2) 経営管理に影響する日中の発想の相違点

前述した日中の文化的基層の違いは、日本人と中国人の意識や発想、考え方の相違を生み、中国での経営管理に大きな影響を与えています。中国での経営管理の体制を構築する上で見過ごせないポイントになります。

3) 「同文同種」の誤解がもたらす経営管理の手法の間違い

日本人は中国人に対して、一方的に「同文同種」と思い込む傾向があります。顔が似ている、同じ漢字を使う、中国からの文化的影響が大きい等の理由から、思考パターンまで似ていると思ってしまうのです。しかし、先ほど見たように中国人は「欧米人」に近い思考パターンを持っていると考えた方が良さそうです。

中国人は日本人とはまったく異なる思考パターンを持った民族であり、日本的な経営管理方法（「話せば分かる」、「以心伝心」、「一を聞いて十を知る」的な経営）がそのまま通じることはないという認識を持つことが必要です。

4) 中国人気質の背景

現在の中国人気質の背景を知る上で、戦後 60 年以上平和に暮らしてきた日本と、戦前・戦後と動乱の中で暮らしてきた中国社会との違いを認識することは重要です。戦後だけを見ても、中国人は、大躍進、文化大革命、民族独立運動など様々な社会的動乱を経験しています。

この結果、中国人は自己防衛のための生きる知恵をしっかりと身に付けています。中国人は債務を払わない、自己主張が激しい、

利己主義的である、等と言う日本人は多いですが、ある意味では上述の歴史等の背景から当然という面がある点も否定できません。また、日中間の認識の違いといえる面も多々あります。

日本的な経営管理だけでは中国経営が成り立たない理由がここにあります。感情ではなく歴史的背景から来る違いを理解する努力をし、日本人と中国人の双方が理解できる理性的な経営管理方法を考える必要があります。

5) 重要な人間関係

中国では「人間関係」が重視されるとよく言われますが、中国人が重視する人間関係は「血縁（家族・親族）」、「地縁（同郷）」、「学閥（同窓）」といえます。中国では、従業員が身内に対して商売上の便益を与えるケースがよくありますが、その理由は「血縁」を重視することにあります。

中国人のこうした人間関係の重視は、長い厳しい歴史の上に形成されてきたもので、「生き残るためには何を信用したらよいか」という考え方が根本にあります。そのため、本人には「公私混同」といった認識が薄いケースが多いものです。

このように中国では、文化的な背景から、日本とは違った問題が発生しやすい土壌となっている点にも注意が必要です。

(4) 日中のビジネス交渉の違い

以上のような日本と中国の文化の違いは、ビジネスで重要な交渉に対する姿勢にも大きな影響を与えます。

日常のビジネスでは、様々な交渉場面があります。中国人相手の交渉は非常に厳しいという方が多いのですが、中国人の交渉に対する考え方を理解した上で交渉に臨むことは、スムーズに交渉を進める上で有効な手段と言えます。以下では、日中の文化の違い

いから来る中国人の交渉に対する考え方、手法の違いを見てみたいと思います。

1) 交渉スタイル

日本人は交渉において、友好的な雰囲気を望む傾向があります。この結果、交渉の相手側参加者もあたかも友人のようになって欲しいと一方的に思いがちです。

これに対して、中国人は「交渉相手とは利益相反関係にある」という前提で交渉に臨むことが多いようです。この違いは交渉の進展と結果に決定的な影響を与えます。日本人は、よく「落としどころ」を考えて交渉に臨みますが、中国人は交渉にあたっては、根気強く自分の主張を相手に認めさせようとします。こうした違いは、日本人にとっては「勝手にわがまま」、「相手のことを考えていない」といった評価になってしまいがちです。日本人総経理が給与改定等で労働者側と交渉する場合でも、同様なことが言えます。

2) 交渉相手への信頼

日本人は、自分が交渉相手を信頼し態度に表せば、相手も信頼し、妥協してくれるものと勝手に思い込むことが多いようです。

しかし、中国人の場合には、まず自分の主張を相手に認めさせることから交渉を開始します。

日本人が陥りやすい暗黙の信頼をベースにした交渉態度は、中国人との交渉時にはマイナスになる場合があります。

3) 合意の「落としどころ」についての認識

日本人は妥協と譲歩を好む傾向があります。そのため、交渉の

最中に「落としどころ」を提示して、双方の譲歩のもとで何とか合意に持ち込もうとする傾向があります。

一方、中国人にとって交渉とは、双方がギリギリの主張をぶつけ合いながら合意点を探るものであり、自分たちの主張が受け入れられなければ「決裂」という選択肢も常に用意しているものです。

こうした交渉に対する認識の違いから、往々にして日中間の不信が増幅されてしまうことがあります。

(5) 日本人のリスク感性の問題

リスク感性とは、リスクに対する感度や反応であって、リスクや危機を前兆の段階で把握して、その対応策を講じる能力を指します。一般論ですが、日本人はこのリスク感性が低いといわれています。

事実、日本人にとって「リスク」という言葉にはマイナス・イメージが伴います。これはリスクを危険と訳したことからも想定されます。恐らく、自然災害（地震、火災）や誘拐・テロなどをイメージすることで、マイナス面が思い浮かぶからかと思われま

す。リスクに対する捉え方の違いは、次ページの表にまとめていますが、農耕民族の日本人と狩猟民族の欧米人との価値観の違いが影響しています。

＜日本人・欧米人の価値観とリスク対応＞

	日本人	欧米人
文化的な背景	農耕民族	狩猟民族
失敗原因の源泉	不作の原因は台風、自然災害などの自然要因に基づく。 (個人やシステムに起因しない。)	狩猟の失敗は、戦略・技術・システムの失敗に基づく。 (個人やシステムに起因する。)
失敗・危機後の教訓	教訓を得るよりも、運命論で処理する事が多い。諦めや忘れることで、乗り切ることが多い。	失敗や危機を自ら責として、原因分析・評価を通じ、管理の対象にすることで、今後の教訓とする。
解決策の策定	過去の姿に戻す。 (=復興)	サクセスモデルを追及。 (=創造)

(資料) 樋渡淳二、足田浩『リスクマネジメントの術理』をもとに作成

一方、中国人のリスク感性は、中国の社会情勢、歴史的な経緯からリスク感性の高さが要求される社会で生まれ、欧米人に近いといわれています。しかし、中国人独特の「いい加減さ」が存在することも事実です。この点からも、中国で経営を行う場合には、日本人の特徴である「リスク感性の低さ・鈍さ」を意識しつつ、中国人独特の「いい加減さ」も加味しながら現地法人の経営管理を行う必要があります。

前に述べたように、「リスクとは事象発生の不確実性で、リスクには損失等発生の危険性のみならず、新規事業進出による利益又は損失の発生可能性等も含む」わけですから、リスクをコントロールすることにより、リスクとリターンのバランスを取り、安定した収益を将来的にも確保する、という積極的な考え方を取るべきです。

中国経済という潜在力に「事業機会」を求めて進出した日系企業が、事業を成功させるためには、日本人の特徴である「リスク感性の低さ・鈍さ」を克服して、積極的なリスクマネジメントを行うことが不可欠と言えます。

(6) 現地化

中国事業においては、現地化の推進という観点が重要になります。現地法人設立当初はどうしても多くの日本人を現地に駐在させる必要に迫られますが、こうした経営方法は、莫大な経費を費やすばかりではなく、現地従業員の意欲を減退させてしまうものです。できるだけ早く、現地法人の現地化を推進していくことが求められます。

(7) 不正の発生と防止

企業経営におけるガバナンスの不整備は、不正が発生する契機になります。中国は、残念ながら社会環境的に「不正」の誘惑が多い国です。

一方、日本型経営は内部統制システムの欠如が不正発生機会の増加に結びつく、あるいはモニタリング（監査）が不十分であるゆえに不正の発生に気がつかない、不正発生後の事後処理に追われ不正対応コストが多額になるなどの特徴が見られ、中国の「不正」に対して対応しきれていない場合が多いのが現状です。

中国における不正リスクをどのように防止すべきかについて、「不正のトライアングル」理論と、中国における「不正の兆候と発生要因」を理解することで、その対応について考えてみたいと思います。

1) 何故、不正が起こるのか？

一般的に不正は、「不正を働く動機」、「不正を働く機会」、「正当化」の3つの要因がある場合に発生の確率が高くなると言われています。この3つの要因は「不正のトライアングル」と呼ばれます。これは、1950年代に米国のドナルド・R・クレッシー教授による「善人による背信行為の因果関係の調査」(米国イリノイ州等の刑務所に横領服役中の経済初犯を中心に503名を調査)で、「横領は何故起こるのか？」に関する調査結果から導き出されたものです。

その結果、雇用主の資産を託された者が、

① 他人と共有できない金銭的な問題を抱え、
【プレッシャー・動機】

② 信頼された立場を利用すれば見つからずに問題を解決できることを認識し、
【機会】

③ 利用しても問題ないと理由づけられる
【正当化】

場合に発生するといわれています。

これを中国にあてはめた場合は、以下のようにまとめる事ができます。

【動機】

＜第三者が介在する場合＞

中国の場合、日本と違って、ライバル社から金銭等を見返りに顧客名簿提供の働きかけがある、役所から賄賂を求められる、仕入先・代理店からの誘惑を受ける等の機会が非常に多く、第三者が不正の動機になります。

＜個人単独の場合＞

中国人は「面子」を大事にすることから、見栄を張りたい、派手な生活がしたい、同級生に負けたくない等が不正の動機になります。

【機会】

不正が発見された時、不正を行った中国人が「どの規程にも書いてないじゃないか」と発言することがあります。「日本人管理者は管理が甘い、脅せば引っ込む、何も確認しないで承認印を押して承認する傾向がある、不正調査をしない。したがって、騙すのが簡単」等が不正の動機になります。

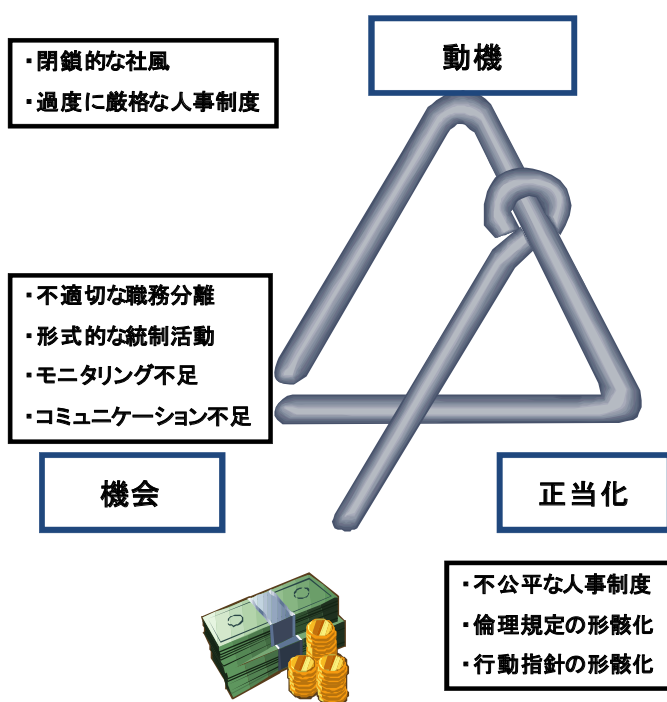
【正当化】

不正が発見された時、不正を行った中国人が「会社は不当に私を扱った。悪いのは会社のほうだ。皆やっている」等の正当化を図る場合があります。

中国の不正のトライアングル

ドナルド・R・クレシー教授

不正のトライアングル(3つの要素)



中国の不正のトライアングル

<動機>

- ① 第三者介在
ライバル社から顧客名簿提供の働きかけ、役所から賄賂を求められる、仕入先・代理店からの誘惑など。
- ② 個人単独
見栄っぱり、派手な生活がしたい、同級生に負けたくないなど。

<機会>

- ① どの規定にも書いてないじゃないか。
- ② 日本人管理者は管理が甘い。脅せば引っ込む。
- ③ 日本人管理者はめくら印を押して承認する傾向がある。騙すのが簡単。
- ④ 日本人管理者は不正調査をしない。

<正当化>

- ① 会社は不当に私を扱った。
- ② 悪いのは会社のほうだ。皆やってる。

2) 不正防止の考え方

「不正」の主体は「不正を犯す側」と「不正を起こす環境を放置する側」に分けることができます。不正を防ぐためにまず重要なのは、経営者が不正を起こさせない統制環境を整備することに真剣に取り組むことです。

中国のように誘惑の多い国では、不正を起こさせない統制環境の整備とともに、以下のような不正の兆候をいち早く捉え、その発生要因を排除することが日本人経営者の重要な仕事になります。中国では問題が起こってからでは遅いということを理解して、自

己防衛の意識を持つことが重要です。

① 不正の兆候

中国において「不正の兆候」にどのようなものがあるかをまとめたのが以下の表です。

日本人経営者が企業内において、普段からこのような兆候の有無を意識しておくことが不正の早期発見に結びつきます。

分類	不正の兆候
従業員 の不正	<p>収入に見合わない生活スタイル、賭博・マージャンなど賭事の話が増える、原文を含む書類が紛失する、修正液での書類の書き換え（日付訂正など）が増える、急激な休日出勤が増加するなど。</p> <p>見栄を張りがちな中国では、従業員の生活スタイルの激変（特に独身の男性）などから不正の兆候を比較的掴みやすいのが特徴です。そのような兆候を見つけた場合には、同僚にその社員の状況を確認するなどの対応が必要になります。</p>
違法 行為	<p>中国では違法行為が多いのですが、違法行為には裏取引が多いため、兆候は見つけ難いという特徴があります。ただし、支払いが行われたのに現金・預金勘定に記載がないなどの単純な事実から発見されるケースもありますので、日常的な現預金残高管理が重要となります。また、馬鹿げた話ですが、違法キックバックの相手側の社員から間違っ て配置転換後間もない当方の別の担当者に入金確認がなされ、発見されるといったようなこともあります。このことから、他の中国人スタッフの協力や定期的な人事異動などの対応が、違法行為の兆候発見に欠かせないと言えます。</p>
権限 逸脱 行為	<p>急激な休日出勤の増加、電話・情報サービスの請求額の突然の増加、権限外のコンピュータープログラムやデータベースへのアクセスの増加などが兆候として現れます。また、急に金回りが良くなった従業員がいるなどの情報も兆候のひとつと言えます。普段から、中国人従業</p>

	員との何気ない会話を通じて、兆候を掴む努力が必要になります。
経営者の不正	中国では、上級管理職の定年一年前が最も危ないと言われています。直接ビジネスに関係ないことに一時的に資金を流用したり、経営に関する決断を他の役員に相談しない、解雇をちらつかせるなど脅迫による人事管理を行おうとするなどがその兆候としてあります。また、日本人総経理であるから安心だというような甘い考えは通じません。権力を持つ者のところに、不正の誘因が強く働くことを認識する必要があります。

② 不正発生要因

また、不正を防ぐためには、以下のような不正の発生要因を特定して、対策を立てる必要があります。

分類	不正の発生要因
従業員の不正	中国では、従業員の間で雇用条件などの情報交換が安易に行われる傾向があり、その結果、職場に対する不満やモラルの低下が不正のきっかけになる場合が多くあります。また、職務の権限規程などが曖昧なために内部牽制機能が働かない場合が多く、このことも大きな不正の発生要因となります。したがって、権限規程等を明確にしておく必要があります。
違法行為	経営者が「それが中国ビジネスのやり方」だと容認している場合、従業員の違法行為を増長させる要因になります。「他社はそうでも自分の会社の流儀はこうだ」ということを明確にする必要があります。会社として倫理基準を明示しないことが違法行為の発生要因となる場合がありますので、倫理規程などを明確にする必要があります。また、倫理基準という意味では、日本人同士の社内接待などを中国人スタッフは注意深く見ているので、注意が必要です。
権限逸脱	企業のセキュリティ方針や手続きが不十分で、従業員教育も不足している場合、データベースへの不正アクセスなどの権限逸脱行為が発生

行為	<p>します。中国に進出している日系企業ではこの点への関心が薄く、予算措置、人的措置が不十分であり、中国での商業的な不正行為へのリスク認識が不足しています。今後、R&D 部門の中国への移転などが必要となるケースが増えると思われませんが、技術データの売買など、日本では考えられないような事態が発生する可能性を予想して、リスクマネジメントを行う必要があります。</p>
経営者の不正	<p>内部統制システムや内部牽制システムが欠如したままで、中国人や日本人の総経理に現地の経営・経理をすべて任せている日系企業は、この経営者の不正の発生要因をかなりの確率で抱えていると言わざるを得ません。中国の場合、諺に「権力を持つ者は金を持つ」と言われるほどです。権力・権限を持った者に対して、非常に不正の誘惑が多い国柄であるということを肝に銘じておく必要があります。</p>

③ 不正防止プログラム

中国に進出した日系企業は、上記のような社内不正を防止するために「不正防止プログラム」を構築する必要があります。「不正防止プログラム」は、内部統制の枠組みをベースにして構築することとなります。

- 不正リスクの評価

不正のトライアングルに合わせてリスクの洗い出しをします。

- 不正防止の統制環境の構築

中国であっても不正は許さないという経営姿勢が重要です。

- 統制活動の整備・運用

内部規程を含む統制活動の整備・運用が重要になります。

- 不正対応における情報の伝達・共有

不正防止プログラムの従業員への説明などが重要になります。

- 不正モニタリング

内部監査が重要になります。

中小企業の場合には、これらの「不正防止プログラム」をすぐに構築するのは難しいかもしれません。まずは、本書の添付書類である「チェックリスト (CSA)」等を活用して、リスクの洗い出しから始めることが重要と思われます。

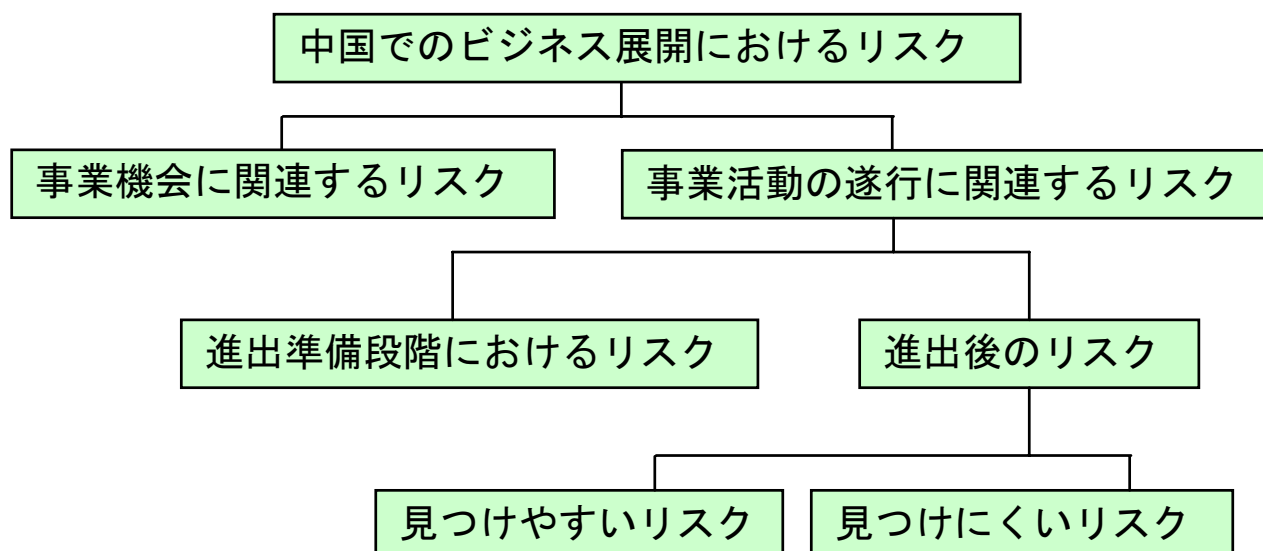
第Ⅱ章 中国におけるリスク管理

1. 中国でのビジネスリスクの分類

中国でのビジネス展開におけるリスクを分類する方法には様々な方法がありますが、ここでは、まず進出準備段階におけるリスクと進出後のリスクに分類し、更に進出後のリスクについては、比較的に見つけやすいリスクと見つけにくいリスクに分類し、解説を加えています。

中国におけるリスクには、少し注意すれば見つけやすいリスクと、隠れていてなかなか見つけにくいリスクが存在します。

ここでは、「見つけやすいリスク」と「見つけにくいリスク」を解説することによって、個々のケースでのリスク発見につながることを期待しています。



2. 中国でのビジネスリスクの具体的内容と留意点

(1) 中国進出前のリスクと留意点

中国進出前のリスクとその留意点は次のとおりです。なお、リスクには様々なものがあり、ここで例示してあるリスクはその一部分に過ぎませんが、例示内容を応用させることによって、様々なリスクへの対応も可能になるものと思われます。

1) 事前準備段階（12項目）

①基本姿勢を確立する

- ・ 第I章の「1. ビジネスにおけるリスク管理とは」で説明したように、中国でのビジネスに進出するかどうかを決定することは、「事業機会に関連するリスク」であり、日本の親会社(自社)における「経営上の戦略的意思決定」の問題です。
- ・ 自社以外の周りの動きに振り回されることなく、自社オリジナルの進出計画を策定することが重要です。
- ・ 基本姿勢として、以下が重要となります。

- 自社の強み・弱みを見極めて進出の段階を決める。
- 着眼大局、着手小局の考え方を徹底する。
- 進出を決めたら、中国政府の外資優遇政策、系列外取引のチャンスなど、今あるビジネスチャンスを失わないために迅速な進出を考える。

②進出の目的を明確にする

- ・ 「まず進出ありき」の進出計画は、破綻する可能性が高いと思われます。何のために進出するのか、なぜ進出しなければならないのかを明確にすることが重要です。
- ・ 明確な目的なく進出した企業は、失敗する確率が高くなります。中国市場での競争に巻き込まれ、目的を達せずに撤退を余儀なくされた企業は、進出目的が明確でなかったところが多いようです。重要なことは、まず進出の目的を明確にすることです。
- ・ 安価で豊富な労働力を求めるのか、原材料を調達したいのか、中国市場を狙いたいのか、納入先からの要請で進出するのかなどの進出目的によって、投資金額、投資の方法、進出地域、派遣人員など様々な条件が異なってきます。進出目的の明確化は、中国事業成功のための重要な第一歩となります。
- ・ 「進出してもしなくても良い」との判断の場合は、中国進出には時期尚早といえます。中国進出は大きなリスクが存在しますので、そのリスクを冒しても進出するという決意が必要となります。
- ・ 社運をかけた進出は回避すべきです。社運をかけるには、中国進出はリスクが大きすぎます。

③中国における自社の役割を明確にする

- ・ 中国の顧客、中国のパートナー、ひいては中国のための自社の貢献価値は何なのかといった、「ミッション（自社の存在意義）」を明確にしておくことが重要です。
- ・ 「ミッション」があるかないかによって、進出後の現地経営がうまく行くかどうかが決まるといっても過言ではありません。中国の現地法人において、「ミッション」は経営にとって最も重要な拠り所となります。

④事業モデルの構築を図る

- 中国進出の目的とミッションを明確にさせた後に重要なのは、自社の経営資源の見極めと中国事業で成功するための事業モデルの構築です。
- 市場機会と経営資源の見極めの結果、例えば、直接投資を最初から考えるのではなく、委託生産や輸出などの方法で徐々に進出し、最終的に直接投資を考えるなど、柔軟な姿勢を持つことも事業モデルの決定には重要となります。

⑤市場調査を含む事前準備を徹底する

- 中国は非常に複雑な国です。法律、会計、税務などの諸制度の違いから、商習慣や人の好みに至るまで分かりにくい側面が多くあります。
- 中国の人口は13億人ですが、必ずしも13億人全てが市場とは限りません。
- 中国には地域格差が大きく、地域的特性が大きく異なります。北部、中央部、南部、奥地のそれぞれが別の市場を形成しているといえます。
- したがって、中国に進出する場合には、進出目的に沿った市場調査をはじめ、事前準備を十分に実施し、その結果を踏まえて進出の可否を決定するという態度が重要です。
- 中国から撤退した企業は、その理由として、「設備投資負担が大きすぎた」、「現地調達部材が思ったより割高であった」、「中国市場が思ったより発達していなかった」、「合弁先との方針の不一致があった」などを挙げる人が多いのですが、そのほとんどは事前準備を徹底していれば避けられたケースが多いものです。
- どんな市場が存在するのか、どこに市場が存在するのか、といった基本的な調査を疎かにしてはなりません。
- 中国＝低コストとの考え方は、既に過去のものです。

- ・ 事前準備・市場調査を十分に行わなかったために、結果的に、撤退の損失が巨額になるケースもあります。事前準備の重要性を十分認識しておく必要があります。
- ・ ただし、事前調査に時間をかけすぎるのも考えものです。事前調査は期間を限って実施すべきです。中国進出には「慎重さ」と併せて「決断の速さ」が重要です。

⑥第三者機関を活用しながら参加型の調査を実施する

- ・ 中国で事前調査を実施する場合、自社だけでやみくもに行うのではなく、取引先の金融機関、コンサルティング会社、法律事務所などの第三者機関を利用して効率的に進める必要があります。ただし、コンサルティング会社等によっては、個別に誘致先と特別な関係を結んでいることがあるので注意が必要です。
- ・ 第三者機関による調査により、中国の法律・税制度、現地の競争・競合環境、部品・部材調達の難易度、立地条件等のデータのみならず、自社だけでは収集不可能な訪問データやヒアリング・データなどの情報も収集することができます。
- ・ ただし、第三者機関に調査を丸投げすることは避けるべきです。中国は、机上のデータと実態がかなり異なります。調査データが揃うのを待つのではなく、できる限り自らも調査に参加することで、データと実態との乖離を実感し、調査結果を判断する場合の材料とすることも重要になります。
- ・ 第三者機関を選択する場合に重要な点は、事務所の規模、中国事業への習熟度、費用など様々な面から比較検討することです。コンサルタント料金が安いから、名前が売れているから、などという一面的な判断基準で選ばないほうが良いでしょう。特に、中国進出の良い点ばかりを強調し、盛んに中国進出を勧めるような場合は注意すべきです。
- ・ 進出準備を効果的に進めるには、現地エージェントを活用す

ることは有効です。しかし、任せばなしにせず、必ず自分たちの目で確認することが重要です。

- 現地エージェントなどには、日本語のできる中国人がいるケースもあります。しかし、日本語ができて、相手は中国人であることを忘れないことが大切です。「以心伝心」は誤解のもとです。
- 場合によっては、手続き上必要であるとか、前払いしたほうが安く上がるなどの理由を挙げて、出資資金を預けるように言われるケースなどがあります。しかし、安易な資金提供はトラブルの元です。正式な出資以外には資金回収は難しいといえます。出資は当局の認可後に実施されます。事前に出資を求められることはありません。

⑦進出目的と合致した地域選定を行う

- 進出地域の特徴と自社の進出目的が一致することが、最も重要なことです。調査を進めるうちに、社内の論議がコストのみに終始し、安いけれども結局不便な場所に進出したという事例を見かけることがあります。これでは、本末転倒です。
- 進出目的として、中国国内マーケットを狙うのであれば、個人の購買力のある沿海地域を、安価で豊富な労働力を求めるのであれば、交通が比較的便利な内陸地を、原材料の調達ということであれば、関連企業が集積しており、物流機能も発達している沿海地域を、という具合に、進出地域が進出目的と合致していることが最低限必要です。
- 製造業の場合、利便性などの理由から、開発区に進出するケースが圧倒的に多くなります。
- 最近の状況として、経済技術開発区では、輸出指向型の企業は歓迎されない、工場設立時の環境評価が厳しくなっている、電気が不足している、労働力が不足気味などの問題が顕在化しています。

- 中国では、各地方政府が税収確保のために、独自で経済技術開発区を設置したため、現在では経済技術開発区が乱立し、不当に競い合っている状況です。こうした状況を改善すべく、中央政府は 2004 年頃から開発区の建設に停止命令を出し、規制を強化しています。
- このように、中国の開発区といっても投資環境は様々ですので、自社の進出条件にふさわしい地域を選ぶためには、念入りな事前調査が欠かせません（開発区を選ぶ場合の事前調査に必要なチェックポイントについては「基礎編」(P104)を参照してください）。

⑧交渉戦術の重要性を認識する

- 事前調査の結果などを踏まえて、パートナー候補、地元政府、開発区委員会などとの実際の交渉が始まりますが、この段階で失敗する企業も多く見受けられます。
- 中国人は一般的に日本人より交渉上手と言われることがあります。中国側の発言や行動が、「真実」か「交渉術」かを見極める必要があります。安易な判断はトラブルの元であり、専門家の意見を聞くことも重要です。
- 「認識の違い」が「騙された」という考えに短絡的に結びつくことがあります。先方は必ずしも騙すつもりがない場合も多いものです。
- 交渉時には以下の注意事項を守り、交渉を有利に運ぶことが、進出後のリスク回避に必要です。

i) 会議での記事録を必ず作成する

合意できていない項目も明記することが必要です。「そんなことは言っていない」、「それはもう合意済みだ」などと相手から言われるケースがあります。議事録を都度作成し

て、先方の合意のサインを取得する必要があります。

ii) 通訳の厳選

通訳は日本側で選ぶ必要があります。先方が用意した通訳では、正確な翻訳になっていない場合や、相手方に有利に働く場合があります。必ず、日本側で信頼のおける通訳を用意する必要があります。

iii) 契約書などの注意

契約書や意向書にサインをする場合、合意した内容と契約書などの内容が一致しているかどうかの確認を、細かく行うことが必要です。合意した内容と異なる契約書を先方が提出する場合がありますので、十分注意が必要です。

⑨ パートナー選定のチェックポイントを明確に持つ

- 最近、中国に進出する日系企業のほとんどは、経営権等の問題から100%独資の進出が多くなっています。そのためにパートナーをいかに選ぶかの議論が少なくなってきました。
- しかし、今後増えるであろう中国国内での販売を考えた場合には、独資であっても良好なパートナーの存在が重要となります。中国で水先案内人として重要な役割を果たすパートナーの選定については、リスクマネジメントの観点から、以下のようなチェックが必要になります。

i) 定量的なチェックの必要性

かつて「中国の宴会の場でパートナーを紹介されその場で決めた」と即断即決能力を誇らしげに述べていた経営者の方がいました。中国企業は宴会でのもてなしが非常にうまいため、ほろ酔い加減の中、相手を定量的にチェックもせず、パートナーを即決するというようなことがあります。また、ある企業経営者の方は、「日本に来ている中

国人留学生を自宅にホームステイさせたところ、人間的に非常に良かったので、現地パートナーとして彼の故郷の知り合いの企業と組むことにした」とパートナーの選択理由を述べておられました。確かに、自分の眼力を信じて中国に進出するというのも大切ですが、定量的なチェックを行うことなく即決するのは非常に危険です。

定量的なチェックとしては、取引先の会社概要、資産状況、財務状況等の調査が一般的です。工商行政管理局からの情報収集や調査信用機関への委託などでそのような調査は可能です。これらの一般的なデータの入手は、パートナー候補を知る上での大切な手がかりとなりますが、より重要な点はこれらのデータを定量的に分析して、次に述べるような意思決定の情報に加工することにあります。

【意思決定のための定量的評価の例】

（中国での国内販売の例）

中国での国内販売で、パートナーを決定する場合には、評価項目として以下のような点についてチェックする必要があります。

● マーケティング能力

特に中国国内販売のパートナーとして選ぶ場合、年商（販売額）、マーケティング地域、営業拠点、営業政策、交渉力等。

● 販売管理能力

販売額、営業員の数・能力、販売促進能力・実績、店頭販売能力・実績、売掛金管理能力（回収遅延率）、マニュアルの有無等。

● 物流管理能力

自社・提携配送網の状況、トラック保有台数、在庫保有能力（倉庫容量）、受発注・在庫管理システムの有無、入出庫管理能力、提携代理店数等。

- 経営管理能力

中長期の経営ビジョンが語れるか、経営戦略があるか、具体的な売上計画・利益目標があるか、自社とのシナジーが明確に位置づけられているか等。

- 資金力

入手した財務諸表から、登録資本金、運転資金、売掛回収実態、在庫推移、自己資金額などを調べて、自社と組む場合に資金力があるか。

- ビジネス意欲

自社のパートナーとしての意欲を、上記の定量評価との関係で冷静に評価。

ii) 定性的なチェックの必要性

パートナー候補先企業の定量的なチェックが終了した後、さらに重要になるのが定性的なチェックです。

特にパートナー候補が経営理念の共有が可能な人物かどうか、人格が良いか、指導力、経営管理能力、論理的な思考能力などがあるか、また、業界や地元の行政部門に対する影響力の有無などが定性的なチェックでは重要になります。

パートナーシップを組んだ後、良いパートナーになるかどうかの目安は、結局のところ、本音の情報交換ができるか、正しい情報交換ができるか、儲かる話をお互いの共通利益として話せるか、責任のある情報交換ができるかなどにあると思われます。

今後中国では、国内販売を目指す日系企業が増えると思われ
れますが、国内事情に通じた良いパートナーの選択は、今
まで以上に重要になってくると思われれます。

⑩法律、規程に関する十分な知識を持つ（コンプライアンスの重視）

- ・「中国は人治の国」と言われますが、中国では、既に法体系が整備されています。関連する法律、法規に関する十分な知識がなければ、現地法人の経営は困難です。
- ・中国と日本では、類似する法律、法規でも、内容が全く違う場合があります。必ず内容を確認することが必要です。
- ・「中国では、役人と仲良くなれば何とかなる」といった類の情報に惑わされないことが大切です。これは、最近の中国では例外と考えたほうが間違いありません。

⑪責任者を明確にする

- ・中国への進出準備を進めるにあたっては、プロジェクトの推進責任者をはっきりと決めておく必要があります。
- ・これは、責任の押し付け合いやなすり合いで、進出準備が滞ることを避けるためにも重要です。
- ・現地への駐在予定者も、早めに決めておく必要があります。事前に駐在予定者に伝えることで、駐在に備えて準備する時間を確保することができます。

⑫最悪のケースを想定し、撤退条件を検討する

- ・進出準備に際しては、最悪のケースを想定することが重要です。バラ色の計画は挫折する可能性が高くなります。いくつかのパターンを想定してシュミレーションしてみることも有効です。

- ・ 「進出前から撤退を検討する」というと奇異に感じるかもしれませんが、中国に限らず、海外への進出計画では当然のことと言えます。
- ・ 特に、合弁で進出する場合には、会社を設立する時点で、「Exit Strategy (撤退戦略)」を考えておく必要があります。
- ・ 事業がうまく行かずに企業を清算したい場合、撤退戦略を持たずにいると、以下のような理由から、日本側にとって撤退時のパートナーとの交渉が不利になります。

i) 中国側は清算を焦る必要がない

事業の清算が決まった場合、日本側と一緒に作った設備等は、ただ同然で中国側パートナーの手に入る場合が多く、中国側は清算作業を焦る必要がありません。

また、合弁設立時、日本側が中国側パートナーに対し、地代、事務所賃借料、地元政府対応費などを支払う契約を締結している場合が多いものです。その結果、中国側パートナーは業績が不振でもこれらの一定収入が確保できるため、清算を焦る必要がないということになります。

ii) 日本側は清算を急がざるを得ない状況にある

一方、日本側は、合弁企業の中で資本金の出資以外に、技術、人材、原材料、販路開拓、アフターサービスなどのビジネス全般を主体的に担っているケースが多くあります。また、日系取引先等への供給責任など、契約上のコミットをしている場合も多いため、撤退等の意思決定と事後の対策を素早く行う必要に迫られます。

こうした不利な状況から、日本企業が多額の手切れ金を支払って撤退せざるを得ない事態が発生します。そのような事態に陥るのを防ぐためには、以下のように事前に

撤退条件を合弁先と取り決めておくなどの工夫が必要となります。

【事前に合弁相手と取り決めておくべき撤退条件など】

- 合弁契約書・定款に解散要件を明記（累積赤字のパーセンテージを決めるなど、解釈の相違が発生する余地のないような記載が必要）。
- 上記の解散要件に達した場合、董事会において全会一致で合意すべき旨を、合弁契約書・定款にあらかじめ明示。

2) 会社設立手続（10項目）

①定款は現地法人の性格を決定する重要規程

- ・ 定款は、現地法人の性格を規定する重要規程です。しっかりと丁寧に作成するべきです。安易な作成は禍根を残すこととなります。
- ・ 定款作成のポイントとしては、まず経営範囲を、中期計画に基づいてできるだけ詳細かつ明確に記載する必要があります。こうしておくことで将来経営の拡大が容易になりますし、後日度重なる定款変更が発生することを回避することができます。
- ・ 独資企業の場合、『外資企業法』では董事会の設置を義務付けていませんが、通常は「当局指導」ということで董事会の設置が求められます。従って、当初から董事会の設置を前提に定款を作成しておくべきです。
- ・ 合弁会社の場合は、特に慎重に作成することが重要です。中国側に根負けしないことが大切です。
- ・ 合弁会社での定款作成のポイントとしては、まず董事会の問題が挙げられます。つまり、「董事会決議を過半数とする

か、三分の二とするか」によって会社の経営が大きく影響を受けることとなります。また、『合弁経営企業法』では会社の解散清算は董事会の全会一致を求めています。定款で一定のハードル（例えば債務超過が2年継続した場合は会社を解散する等）を設けておくと、いざと言うときにトラブルを最小限に抑えることができます。

②事業計画書の作成は慎重に

- ・事業計画書（F/S）はあくまで「計画書」ですが、実行するつもりのない業務を記載したり、本来は規制されている業務を認可取得のために全く異なる業務として記載したりするような計画を作成すると、後日のトラブルのもととなります。
- ・F/S 内容に関して、後日当局から指摘を受けることはまずありませんが、F/S 内容と全く異なる業務を行った場合は、摘発の対象となることもあります。
- ・経営が軌道に乗れば利益が上がるよう、綿密な計画をたてることが肝要です。

③合弁契約書作成に時間を惜しまない

- ・合弁契約書は、新会社の根幹を成す契約書です。疑念がある場合は、疑念を払拭できるまで調印しないことが大切です。安易な調印はトラブルのもととなります。
- ・「話せば分かる」との態度では、交渉決裂の可能性が高まります。
- ・交渉の過程は、全て文章化しておくことが重要です。「言った言わない」とのトラブルを回避しなければなりません。その際、先方のサインを取得しておくことが大切です。
- ・「時間がない」、「早くしないと損失が生じる」、「今調印しないと当局が認可しない」は中国側の交渉術である可能性が

高いと考えられます。

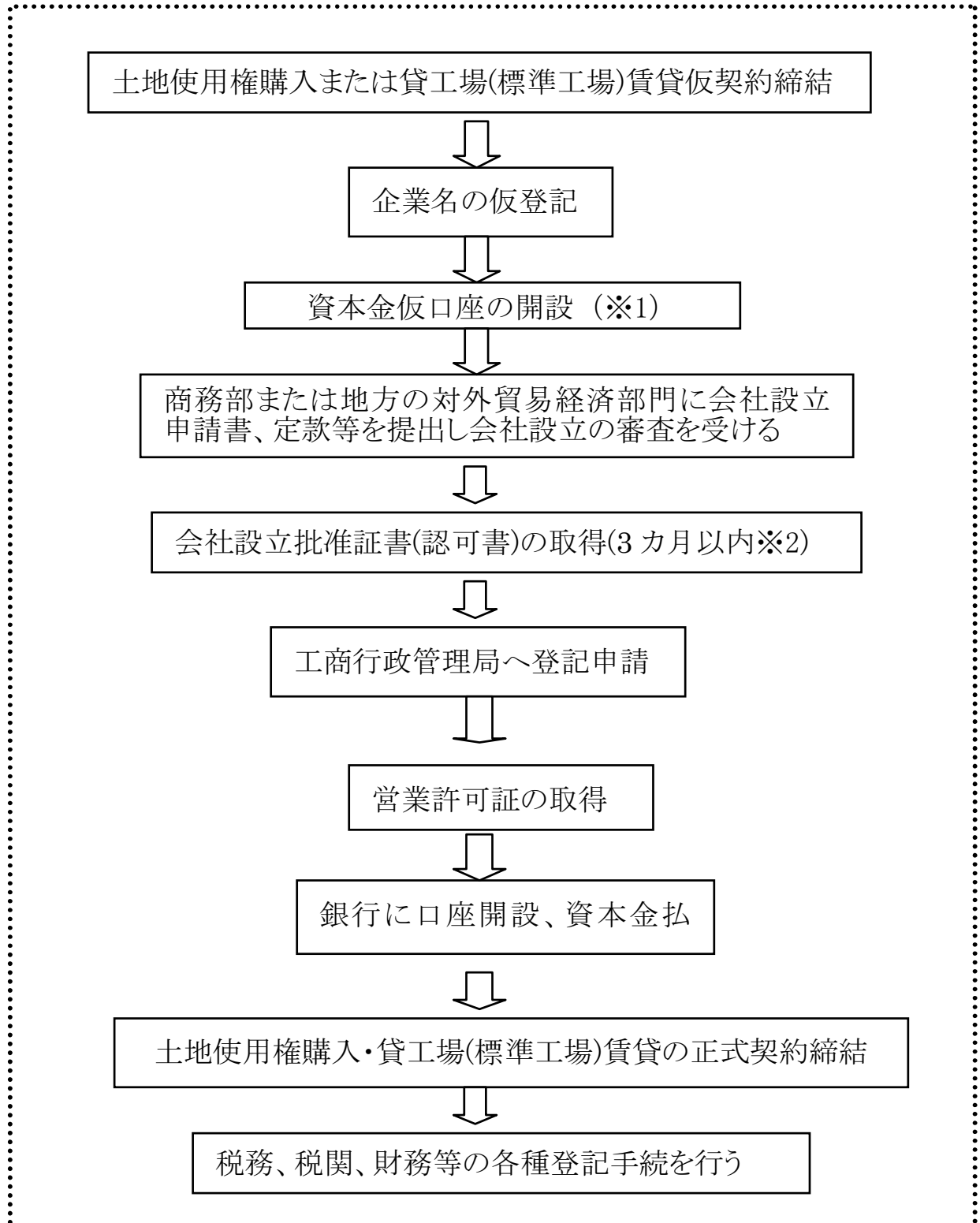
- ・納得できない場合は、「席を立つ」勇気をもつことも大切です。

④経営範囲は当局と事前に確認する

- ・経営範囲に関しては、制限を受けることもありますので、不安がある時は事前に当局に相談すべきです。
- ・経営範囲を決定する場合は、中期的計画に基づいて前広な計画を作成しておくのがよいでしょう。後日の変更手続きは面倒となります。
- ・ただし、数年後でも実現できないような経営範囲は、回避するほうが賢明です。当局から疑念をもたれる恐れもあります。

【(参考) 一般的な生産会社設立の手順】

中国での会社設立手続を簡単に説明すると、次のようになります。



(※1)「資本金仮口座」とは

正式な出資送金以前に、現地にて必要な費用（前払い家賃、保証金など）が発生する場合、当局への申請認可を経て、当局が妥当と認定した金額を上限として、正式な資本金口座開設以前に一部資本金の送金を認める口座を開設することができます。

「資本金仮口座」は「企業名の仮登記」が終了すれば、銀行の了解を得て開設可能です。しかし、「資本金仮口座」開設には、各種エビデンスを取り揃え、申請書類を作成するなどの手間がかかります。

このため、場合によっては、「資本金仮口座」開設手続き中に、「営業許可証」が取得できてしまうこともあります。設立手続きの進捗状況、必要とされる前払い経費の金額などを勘案して、口座開設手続きを進める必要があります。

事前支払い経費が少額である場合は、支払先に支払いを暫時猶予してもらうことが最良の方法ですが、現地提携先に立替払いを依頼する方法もあります。

「資本金仮口座」に入金した資金を使用する際には、正式な領収書を確実に入手しておく必要があります。後日、正式な出資送金に際しては、これら領収書の金額との合計金額で、会計士から出資金の認証を受けることになります。

なお、実際には、手続きの煩雑さなどから、この資本金仮口座を開設できないケースが多いと言われています。

(※2)「3ヶ月以内」とは

申請書類を当局に提出し、当局が正式に受理してから3ヶ月以内ということです。申請書類提出後、当局から不備などを指摘された場合は、訂正後再申請となります。当局が必要事項を全て満たしていると判断して初めて正式受理となります。

⑤申請書の差し戻しはよくあること

- ・受付窓口の担当者の資質にもよりますが、申請書類は一度や二度は必ず差し戻し、修正を求められるものと覚悟していたほうが良いでしょう。差し戻しのないケースは稀です。
- ・当局の指摘事項には、誠実に対応することが求められます。反発は反発を生み、認可が遅れる原因となります。

- ・修正、訂正は、速やかに対処することが重要です。時間がかかると疑念が生じることがあります。
- ・ただし、申請窓口での修正・訂正は回避すべきです。いったん持ち帰っての対応が、トラブルを回避する最善の方法です。
- ・申請書類を提出する担当者に会社印を持たせないほうが、窓口でのトラブルを回避できます。勝手な押印は結果として想定外の事態を生むこととなります。
- ・申請書類の修正・訂正を速やかに実施するためにも、現地責任者に一定の権限を付与しておくほうが良いと考えられます。

⑥設立前の人材採用は慎重に

- ・早めに人材を確保しておきたいとの気持ちは分かりますが、投資認可が得られなかった場合のリスクも考えておく必要があります。
- ・直接契約の場合、現地法人が設立前の段階では、雇用主が曖昧であり、この点を先方に十分説明しておく必要があります。
- ・契約書を締結せずに臨時採用した場合は、実質「終身雇用」と見做される場合もあります。『労働契約法』を事前に十分に理解した上での対応が必要です。
- ・人材派遣会社の活用も検討に値します。ただし、中国の派遣社員と日本の派遣社員は、位置づけに大きな違いがあるので注意が必要です。中国では会社が直接採用した人材を形式的に派遣会社経由で派遣雇用する形式がとられることがあります。この場合、人材派遣会社との契約で保険・積立金などの負担を派遣会社の義務とすることができます。しかし一方で、従業員の帰属意識が問題となる点は考慮する必要があります。

- ・賃金の決定は慎重にすべきです。一旦決めてしまうと、それが前例となり現地法人の賃金体系を縛ることにもなります。

⑦登記完了段階と営業活動可能段階は別

- ・現地法人の設立日は、「営業登記」完了日です。
- ・営業登記が完了しても、現地法人設立手続きが完了するわけではなく、その後も多くの手続きが存在しています。
- ・営業許可証取得後も数々の手続きが控えています。会社の規模・形態によっても様々ですが、15～20種類くらいの手続きがあり、これらがすべて終わらないと会社設立は完了しません。
- ・その他登記手続きには通常2カ月程度の期間を要します。その間には実施できない業務もあるので、手続きが完了するまでは慎重な対応が必要となります。
- ・全ての登記が完了しないと、実質的な営業活動には支障があるとの認識が必要です。
- ・営業登記完了を以って営業活動を開始すると、思わぬトラブルが発生することがあります。

⑧正式な手続きを踏むことが重要

- ・外国企業として、正当な手続きを踏むことが重要です。いい加減な手続きを踏むと、後日のトラブルのもととなります。
- ・「短期間で設立可能」との誘いには、慎重に対応すべきです。
- ・正式な手続きを経ない場合、後日「こんなはずではなかった」との事態発生の可能性もあります。
- ・最終的には正式手続きでない方法が安上がりとは限りません。表面的な費用に惑わされないことが重要です。
- ・人脈に頼った行為は、その人がいなくなれば後日トラブル

になる可能性があります。

⑨オフィス物件の確認

- ・ 外国企業がオフィスを開設できる物件には制限があります。事前に、外国企業がオフィスを開設できる物件が否かを確認しておく必要があります。ただし、こうした証明は必ずしも公表されているものではありませんので、事前に物件の所有者（家主）または、不動産業者などの関係者に確認することになります。
- ・ 物件によっては権利関係が複雑に入り組んでおり、「産権証（権利書）」の所在が不明な物件もあります。オフィスの登記には必ず産権証が必要になるので、複雑な物件は回避すべきです。
- ・ 中国の法律では、外資企業が物件の又貸しをすることは制限されていますので、「親密先オフィスの一部を借りる」ことは困難であるといえます。

⑩特別な許認可の確認

- ・ 業種によっては、会社設立手続きのほかに特別な許認可を取得しなければならないケースがあります。これを怠ると、会社は設立しても業務が行えないこととなりますので注意が必要です。
- ・ どのような業種に特別な許認可を必要とするかは、事前によく調査する必要があります。

3) 工場建設関連手続（7項目）

①受入可能かを事前に確認

- ・ 工業区によっては、受入を制限している業種もありますので、事前の受入確認が必須です。

- ・ 正式な工業区でない場合には、受け入れ可否を現地の地方政府当局に確認しておく必要があります。
- ・ 確認を怠ると、後日「待った」がかかり、工場建設がストップしてしまうこともあります。

②工場には緑地が義務付けられている

- ・ 地域により規程は様々ですが、一般に工場には緑地の設置が義務付けられています。工場建設計画においては、緑地面積を考慮した計画が必要となります。
- ・ 緑地の手入れ管理も工場の責任となりますので、維持管理の費用、手間も考慮する必要があります。

③工事代金見積書の中身を検証

- ・ 現地建設会社の工事見積書は大雑把なものが多いため、何が含まれ、何が含まれないかの検証が重要です。
- ・ 現地建設会社の場合、当初の見積工事代金だけではなく、その後の追加費用をたくさん請求してくる業者が多いといえます。当初の表面的な見積金額に惑わされないことが必要です。
- ・ 中国ではそもそも、工事代金には基本的な部分しか含まれず、追加代金は都度請求して払うシステムとなっています。従って、まずこのようなシステムを理解した上で、可能な限り、総コストがどれくらいかかるのかを事前に確認しておくことが重要です。

④インフラの確認

- ・ 電気、ガス、水道の敷設状況は、必ず確認する必要があります。どこまで敷設されているか、敷設されていても利用可能かを確認する必要があります。
- ・ インフラ工事に関し、どこからどこまでが自己負担かを確認

認することも重要です。中国では、自己負担の範囲が広い場合が多くあります。

- ・中国のみならず、海外においては、日本と違い、工業団地であっても、電気、ガス、水道などが各区画まで通じてないことも珍しくありません。また、そのような場合、通常は、自社の負担で施設しているところから先の工事を行う必要があります。このため、上記のような確認が極めて重要になります。

⑤工場建設可能な土地かの確認

- ・正式な工業区ではまずありえませんが、工場建設予定地が環境保護区、水源保護区などの特別保護地域に指定されている場合もあります。
- ・こうした特別保護区の指定は公表されていないケースが一般的であり、現地政府当局に事前によく確認しておくことが必要です。

⑥環境アセスメント、消防検査などの当局検査を甘く見ない

- ・現在の中国では、環境保護に対する意識が格段に向上してきており、環境アセスメントは厳しい審査を受けることとなります。「何とかなるだろう」といった甘い考えはトラブルのもとです。
- ・災害に対する予防措置に対する考え方も厳しくなっています。従業員の生命を大切にす対応が必須です。
- ・消防に関しては、日本では考えられないような数多くの消火器の設置などを要求されることがありますが、国情の違いであり、対応が必要です。
- ・ワイロを渡せば何とかなる、という発想は、現在の中国（特に大都市）では通用しなくなってきました。

⑦地盤強度の確認

- ・ 工場用地の選定に際して、地盤の強度を確認することは当然ですが、中国の場合、正式な工業区であっても、対応がしっかりとしていないケースがありますので、独自の調査を実施した方が良い場合もあります。
- ・ 地盤の強度を確認せずに工場を建設した場合、建設後まもなくから地盤沈下を起こし、修正工事を実施しなければならなくなるケースも稀に発生しています。こうした事態を回避するためには、外国企業の工場建設実績を有する信頼のおける業者を選定することが重要です。

(2) 中国進出後のリスクと留意点

中国進出後のリスクと留意点は以下のとおりです。ここでは、見つけやすいリスクと見つけにくいリスクについて、事例を交えながら解説します。

1) 見つけやすいリスク

ほとんどのリスクは、少し注意していれば容易に発見でき、予防することが可能なリスクです。ここでは、中国における代表的なリスクを提示し、トラブルの発生を未然に防ぐ方策に役立てて頂ければと思います。

① 組織運営

ア. 諸規程の制定

中国の現地法人といえども、会社は組織であることを忘れてはなりません。人的な関係に頼るだけの会社は長続きしないものです。定款、就業規則、職務権限規程などの諸規程の制定は重要で

す。(具体的に必要とされる規程類は、P97「規程体系」をご参照ください。)

イ. 権限の付与

現地法人の経営は、本社より一定の権限を付与されていないと円滑な経営が困難となるケースが多いものです。ただし、現地責任者に過剰な権限を付与してしまうと「独立王国」化する危険性もあります。

【本社が現地中国人責任者を過信～子会社統制方法に問題】

(内容)

中国現地法人A社は、日本本社の社長の絶対的信頼のある現地責任者Bが実質的に管理する体制となっていた。Bと本社社長との間には直通の情報連絡ルートが確立されており、現地法人内の情報は、日本人総経理を経ることなくBから本社社長に伝わっていた。歴代の総経理は、Bと本社社長の関係に配慮し、Bの行動には全く干渉せず、「知らぬ存ぜぬ」を貫くことで任期を満了していた。

外部から中途採用された新任の総経理Cは着任後、Bの行動に不審を抱き、調査を開始したところ、Bが会社の資金を自分の親族が経営する別の会社に流用している事実をつかんだ。Bは自分の身の危険を感じ、直ちに本社社長にCに対する誹謗中傷を開始した。Bを絶対的に信頼していた本社社長は、Bの言い分を信用し、直ちにCに帰国を命じた。

(結果)

Cは帰国後、本社社長との関係が悪化し退職を余儀なくされた。しかし、その後間もなく、Bが流用していた資金の回収が難しくなり、Bの不正が明らかになった。

(本事例のポイント)

- いかにも有能な人材であっても、過信すると事故が発生する危険が高まります。本社は現地法人を統制するため、諸規程を整備

し、現地法人からの定期的な報告義務を課し、定期的な監査を実施することが重要です。

- ・現地法人の経営上の最高責任者は総経理です。総経理に現地法人を正す権限を付与しなくてはなりません。権限のない総経理は不正を摘発することもできません。
- ・総経理を経由しないような情報ルートを設けてはいけません。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 3 (P.144)

第Ⅲ章事例 6 (P.160)

ウ. 管理部門の重要性

現地法人設立当初は、技術、営業部門の強化が重要視される傾向があります。しかし、管理部門の確立も大変重要であり、組織管理に精通した人材の投入が望まれます。管理部門が確立してないと、思わぬトラブルの発生となる場合があります。

【規程類の未整備による不祥事】

(内容)

A社では現地工場操業を急ぐために、本社からは技術部門の人材が主として派遣され、総務を初めとする管理部門は、技術責任者が兼任する体制でスタートした。当然、就業規則を初めとする会社規程類は制定されておらず、各従業員の管理は徹底されていなかった。

暫くして、技術担当者Bから「自宅に持ち帰ったパソコンを紛失した」旨届出があった。同パソコンには技術上の重要事項が記録されており、社内で大問題となった。

しかし「パソコンを自宅に持ち帰ってはいけない」という規程も、「情報を社外に持ち出してはいけない」という規程も定められていなかったため、会社としては、Bの責任を追及することができなかった。

(結果)

公安部門にも通報し、パソコンの行方を追及するも、最終的には発見できず、Bもそのまま勤務を続けた。暫くして、Bから退職の申し出があり、会社はこれを認めた。すると、その後近隣の日系同業者から、BがA社の情報を手土産に採用に応募してきた旨通知があり、パソコンはBが盗んでいたことが判明した。

(本事例のポイント)

- ・ 規程がなければ、責任の追及もできません。
- ・ 本来であれば、パソコンの持ち出し、情報の持ち出しは規程により制限しておくべきでした。
- ・ そもそも、Bのような信用に疑問のある人材に社内の機密にアクセスさせてはいけませんし、従業員管理の専任者がおらず、目が行き届いていませんでした。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 2 (P.137)

第Ⅲ章事例 3 (P.144)

第Ⅲ章事例 6 (P.160)

第Ⅲ章事例 7 (P.165)

第Ⅲ章事例 15 (P.197)

エ. 日本人の派遣

現地に日本人を派遣しないケースも多いのですが、会社立ち上げ当初はできれば日本人を派遣したほうが良いと思われます。現地スタッフに全てを委任すると、本社のコントロールの利かない会社になってしまう恐れもあり、日本人の目で見ることによって発見できるリスクも多くあります。

【隠し在庫、未登録の固定資産の発見】

(内容)

中国現地法人A社は、日本人の駐在者はおらず、有能な中国人Bに経営全般を委ねていた。ところが、日本本社の業績が悪化し、A社をBを初めとする従業員ごとC社に譲渡することになり、日本から専門家を派遣し、資産監査、会計監査を実施した。

Bは監査に対しては協力的であったが、監査の結果、大量の隠し在庫、また登記されていない固定資産が多数存在することが発見された。

(結果)

過去に遡って、帳簿など関連資料の大幅修正が必要となった。本事例では、Bが不正を行ったということはなかったが、管理が不十分であったため、こうした不正常的な事態を長らく放置する事となってしまった。

(本事例のポイント)

- ・いかに有能な人材が経営しているとはいえ、必ず日本側のチェック機能を働かせる必要があります。
- ・本事例では、Bには全く悪意はなく、日本本社が人員も派遣せず、管理を怠っていたことに根本的原因があります。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 3 (P.144)

第Ⅲ章事例 6 (P.160)

オ. 本社との連携

現地法人と日本本社とのコミュニケーションをスムーズに行えるよう、風通しを良くする努力が必要です。風通しが悪いと思われぬトラブルが発生します。特に現地に日本人駐在者がいない場合は、より一層の注意が必要です。本社との連携を強化するためには様々な方法がありますが、本社責任者が定期的に現地法人を訪問し、現地責任者や現地従業員とミーティングを開催することも重要です。電話、電子メールに頼ることより、直接面談して会話を実施することの重要性を再認識すべきです。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 3 (P.144)

第Ⅲ章事例 6 (P.160)

カ. 防犯

従業員を信用しないということと、防犯を心掛けることとは別問題です。犯罪が起きにくい体制を整備しておくことが、経営者、従業員の双方に有益です。犯罪が起こってからでは、社内に疑心暗鬼の風潮が発生し、体制整備にも思わぬ時間がかかります。

【自動車の盗難】

(内容)

中国現地法人A社では、公用車として新車を購入した。自動車の管理は基本的に運転手Bに任せており、鍵の管理、盗難防止キーの施錠、駐車場所の限定などは厳格に行っていなかった。A社の日本人総経理は休日にゴルフに行くため公用車を利用、当日は、帰りが遅くなったこともあり、Bが公用車を自宅に持ち帰り、自宅近くに路上駐車することを黙認した。

翌日、出勤の時間になってBが慌ててやってきて、公用車が盗難にあったことを総経理に報告した。会社では直ちに公安当局に盗難の届出を行うとともに、運転手Bに対し事情聴取を行った。Bにはこれとあって不正を感じさせる行動はなく、また中国では自動車の盗難が頻発していることもあり、結局、公安当局の捜査もはっきりしたものではなく、盗難車の発見には至らなかった。

(結果)

Bが盗難に関与したという事実は確認できなかったが、会社はBの管理責任を追及し解雇を通告した。Bは無実を訴えるも、無実の証拠もなく、解雇に従った。

(本事例のポイント)

- ・公用車の管理体制を明確に規定しておけば、防げたトラブルです。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 2 (P.137)

第Ⅲ章事例 3 (P.144)

②労務

ア. 労働契約

現地従業員との間には、必ず労働契約を締結する必要があります。契約書のない雇用関係は、終身雇用と見做されるおそれがあります。

【開設準備期間からの雇用】

(内容)

A社は中国に販売現法の設立を計画し、本社社長の知人である中国人Bに開設準備一切を任せた。Bの待遇としては現地法人の代表者就任を前提とし、日本本社から給与を支給することとしたが、本社社長と親密な関係にあることから、社長はBを信用し、特に労働契約は締結しなかった。

現法人設立には予想外の時間が経過し、設立完了は作業開始から1年を経過していた。また、本社社長は中国の労働契約法の規程を理解していなかったため現地法人設立後もBとの労働契約締結を行わなかった。

(結果)

現地法人設立後暫くして、Bの経営手腕に疑問を持った本社社長はBの解雇を通告した。これに対しBは会社設立準備期間から既に1年以上経過しており、無期限労働契約が成立していることを理由に解雇を拒否。本社社長もBの言い分に従わざるをえないこととなった。

(本事例のポイント)

- ・たとえ準備期間であっても、労働契約を締結しておく必要があ

ります。

- ・準備期間中に労働契約を直接締結することに抵抗を感じる場合は、人材派遣会社に相談すべきです。
- ・労働契約法のような、基本的な法律の知識は入手しておく必要があります。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 1 (P.130)

イ. セクハラ

日本で違法なことは、中国でも違法です。最近、中国では人権尊重の機運が高まっています。日本でセクハラと看做される事態は、中国でもセクハラです。また、日本人によるセクハラ事件は反日事件に発展する場合もあるので、より一層注意が必要です。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 5 (P.156)

ウ. 侮辱

セクハラに限らず、現地従業員を侮辱するような発言、行動は厳禁です。中国人は外国人であることを忘れないことが大切です。また、セクハラと同様に、日本人の場合、容易に反日感情に火をつける事態となりやすいものです。

【本社社長の暴言】

(内容)

日本本社派遣のワンマン総経理が日本の習慣をそのまま中国に持ち込み、日本式を強要し、従わない中国人従業員に「馬鹿やろう！」との暴言を度々吐いたため、従業員が反発、社内が気まずい雰囲気となってしまった。

(結果)

総経理の態度は改まらず、社内の雰囲気は依然として険悪なままとなり、社員は会社の事項に全く関心を示さないような体制となってしまう。

(本事例のポイント)

- ・相手の人格を否定するような発言は厳に慎むべきです。これは日本でも中国でも同じですが、特に中国人を日本語で罵倒することをしてはなりません。
- ・場合によっては、総経理の交代も検討しなくてはなりません。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 5 (P.156)

エ. 就業規則

就業規則は必ず制定し、全従業員に周知徹底させておくことが求められます。また、就業規則は、従業員がいつでも閲覧できるようにしておくことが肝要です。なお、改定に際しては、必ず従業員の同意が必要であり、面倒でもこの作業を省略しないことが必要となります。全員からの承諾書を取っておくべきです。「知らなかった」はトラブルのもとです。

【就業規則の未公開】

(内容)

中国現地法人A社では就業規則を定めていたが、就業規則そのものはキャビネに格納して施錠しており、従業員が自由に閲覧できる体制になっていなかった。また、従業員の採用に際しても、就業規則の内容を説明することを怠っていた。

総務担当者Bは、遅刻出勤が目立つようになり、度重なる警告にも改まらなかったため、会社側は就業規則違反を理由に解雇を通告した。

これに対しBは就業規則を見たことがないため、規程を知らな

かったことを理由として、解雇の撤回を要求した。

(結果)

会社側は直ちに専門家に相談。その結果、遅刻常習を理由とした解雇は有効と判断したものの、就業規則を閲覧させなかった、また採用時に説明しなかった点は会社側にも落ち度があり、問題を大きくすると会社側が不利になるとの判断から、割り増しの退職補償金を支払うことで、事態を収拾した。

(本事例のポイント)

- ・採用時には就業規則の内容を十分説明するとともに、就業規則は従業員がいつでも閲覧できるようにしておく必要があります。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 2 (P.137)

第Ⅲ章事例 14 (P.193)

第Ⅲ章事例 15 (P.197)

オ. ストライキ

経営陣は、常に従業員の不満に耳を傾けている必要があります。不満が蔓延している場合、従業員が集まって議論している、頻繁に電話で連絡を取り合っている、といった状況が発生している場合は、ストライキも予想しなければなりません。ストライキの発生が予想されるような場合は、まずは日本本社に連絡し、一体となった協力体制を構築する必要があります。また、事前に専門家の意見を聞いて準備を整えておくことも効果があります。

実際にストライキが発生した場合は公安局、労働局へ通知し、事態の沈静化を図る必要があります。

【ストライキの連鎖】

(内容)

中国現地法人A社では、賃金改定で組合側と交渉を行っており、なかなか妥結に至らない状況にあったが、特に決裂というわけでもなく、比較的安心して対応を続けていた。ところが月曜日の朝、日本人スタッフが出勤してみると、工場正門前に大勢の労働者が集合して、ストライキの実施を宣言している事態に遭遇した。

会社側では、全く予想していなかった事態のため、対応に苦慮したが、直ちに日本本社に連絡し連携体制を構築するとともに、顧問弁護士に連絡して対応を依頼した。また、労働当局、日本領事館にも連絡した。

翌日、労働争議の動きは他の日系企業にも波及し、複数の日系企業でストライキが発生する事態となった。

問題はA社 1 社の問題ではなくなったため、現地の日本商工会、領事館などが連携して対応に当たることとなった。

(結果)

日本側の要請に対し、現地政府労働管理部門が行動を開始し、組合側と交渉し、賃金の大幅引き上げを条件として、ストライキを解除することとなった。

(本事例のポイント)

- ・「煽動者」がいる場合、ストライキが突然発生したり、連鎖したりすることがあります。
- ・本事例のように、関係各機関の応援を得て問題解決にあたることが重要です。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 6 (P.160)

カ. 組合対策

組合と会社側が連携し、会社の発展に努力する体制を構築しておくことが肝要です。組合と会社が良好な関係であれば、ストライキの発生なども未然に防ぐことができますし、就業規則等の改

定もスムーズに行えます。

『工会法（労働組合法）』第10条では、「企業、事業単位、機関が25名以上の組合員を有する場合、基層労働組合を設立しなければならない」と規定しています。労働組合の設立は従業員の意思で決めるものですが、従業員が設立を決めた場合は、会社は反対できません。実際には、労働者の権利の行使として、または地域の労働組合上部組織の指導に基づいて労働組合が組成されています。労働組合の組成に際しては、意に沿わない人が主導して作られるよりも、会社の経営方針を理解できるキーパーソンを選定し、組成作業を進めてもらう方が得策だと考えられます。実際に、某自動車部品メーカーでは、創業時から勤務し、会社経営方針を熟知している中国人幹部社員を中心として労働組合を組成したことにより、周辺日系企業で労働争議が相次いだ場合でも、同社は争議の発生を防ぐことができた、といった事例もあります。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 14 (P.193)

キ. 妊娠

女性従業員の場合、妊娠・出産を理由に解雇することはできません。対応を誤ればトラブルとなります。妊娠の可能性のある従業員は当初から採用を避けるという方法もあります。『労働契約法』第42条では、妊娠・出産を理由とした解雇を禁じています。

【偽装妊娠による労働仲裁】

(内容)

中国現地法人A社では財務担当の女性職員Bの仕事ぶりが悪く、無断欠勤等を繰り返したため就業規則違反を理由に解雇を通告した。

Bは、素直に解雇に応じたものの、暫くして「実は妊娠していた。従って解雇は無効である」と会社側に申し出た。会社側は、解雇当時は妊娠の事実を承知していなかったこと、また解雇理由が無断欠勤という明確な就業規則違反であることから、Bの要求には応じなかった。

Bはこれを不服として労働仲裁機関に裁定を申し立てた。

(結果)

結果として、労働仲裁の場でBは自身の妊娠の事実を証明できなかったため、仲裁機構はBの申し立てを却下した。

(本事例のポイント)

- ・当局が妊娠による解雇を厳しく制限していることもあり、妊娠を理由に解雇を撤回させようとするような事態も想定されます。
- ・会社側としては、法律に基づいた対応を心掛けることは勿論ですが、いたずらに妊娠という申し立を恐れることなく、厳格な対応を心掛けるべきです。本事例でも、Bが妊娠を申し出た時点で、解雇撤回と言うような安易な対応をしていたら、却って悪い結果を招くことになってしまったと思われま

《関連事例》

第Ⅲ章事例 1 (P.130)

第Ⅲ章事例 13 (P.190)

ク. 労災

労災が発生した場合は、原則法律・法規に則った冷静な対応が必要です。また、速やかに当局に通報し、指示を仰ぐ必要があります。ただし、被害者への思いやり・感謝の気持ちを忘れないことが大切です。ことに保障問題でのトラブルは、容易に反日感情を刺激することにもなりかねません。お金で解決することが原則

です。なお、『労働契約法』第42条では労災による負傷・労働機能の喪失を理由とする解雇を禁じています。

《関連事例》

第Ⅲ章事例7 (P.165)

ケ. 賃金交渉

賃金交渉に際しては、会社側としての原則を設けて交渉することが重要です。感情的な決定は、後日の大きなトラブルの原因となります。また、期待をもたせるような曖昧な発言もトラブルのもとです。明確な理由を示して説明することが重要です。トラブルを回避するためには、賃金体系を明確化した「賃金規程」を制定しておくことです。また、就業規則等で関連する規程を整備しておく必要もあります。なお、こうした規程は従業員に対して公開することが原則です。

【総経理の軽率な発言】

(内容)

中国現地法人の総経理Aは赴任後初めて、賃金改定交渉に臨んだ。その折、大変優秀な従業員Bが改定後の賃金に大きな不満を示し、要望が受け入れられない場合は、退職も辞せずとの態度を示した。Aは初めての経験でもあり、またBに退職されると困るとの考えから、「今年はこれで我慢して欲しい、しかし、来年は本年見送った分も考慮して引き上げに臨む」との軽率な発言で事態を収拾してしまった。

(結果)

翌年の賃金交渉に際し、Bは「総経理の約束」を根拠に大幅な引き上げを要求、「そんな約束はしていない」とのAとの間でトラブルに発展、最終的にBは退職することとなってしまった。

(本事例のポイント)

- ・ その場しのぎの軽率な発言は、厳に慎まなくてはなりません。日本人総経理が起こしやすい対応です。
- ・ 賃金交渉に際しては明確な基準に基づき、原則に従った対応が求められます。原則を崩すと、收拾がつかなくなります。

コ. 解雇

従業員を解雇する場合は、規程に準じた理由を明確にすることが大切です。曖昧な理由での解雇は、裁判沙汰に発展する恐れがあります。解雇事由は『労働契約法』第 39 条、第 40 条に規程が設けられていますので、原則としてこの規程に従わなければなりません。後は就業規則等において、より詳細な規程を設けておく方が良いと思われます。また、解雇関連で問題が発生した時は、直ちに専門家の支援を仰ぐことが必要です。解雇関連のトラブルでは、調停や訴訟に発展するケースが多いものです。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 1 (P.130)

第Ⅲ章事例 5 (P.156)

第Ⅲ章事例 6 (P.160)

第Ⅲ章事例 14 (P.193)

③会計財務

ア. 現金

現金は日常的に動かす必要がありますが、担当者への一任はトラブル発生の大きな原因となります。チェック機能を十分に働かせることが肝要です。現金の出納担当者には一定の制限を設けることは勿論、現金と帳簿上の現金残高は日々チェックする必要が

あります。現金に関連する不正は容易に発生するものであるということを、再認識すべきです。

【現金の流用】

(内容)

中国現地法人では、現金の管理を経理担当者Aに任せており、現金検査も月に一回行うか行わないかという状態が続いていた。

新任の総経理Bは赴任後、このような現金管理に不安を抱き、赴任後数カ月後に、突然の現金検査を実施した。その結果、帳簿上の数字と現金が一致していないこと、現金が大きく不足していることが判明した。

(結果)

経理担当者Aを追求したところ、Aは、従来より会社の現金を私的に流用しており、現金検査当日だけ、帳簿の数字と現金が合致するように操作していたことが発覚した。

(本事例のポイント)

- ・ 現金の管理は、事故を起こしやすいものです。できれば現金は出入金の都度、また毎日検査することが求められます。
- ・ 現金の管理を特定の人物だけに任せることは危険を伴います。

イ. 預金

大きな金額が入金してある預金口座の管理は、慎重に行う必要があります。場合によっては、基本口座は日本本社が管理、小口座は現地裁量というような使い分けも、一つの管理方法です。

【高額備品の購入】

(内容)

中国現地法人A社では、現地経営を中国人責任者Bに一任しており、現金預金の管理も全てBに任せていた。

暫くして、日本本社の社長が現地法人を訪問したところ、極めて高価な応接セットや置時計、絵画など、どう考えても現地法人の経営とは直接関係のない高額の備品が勝手に購入されていることを発見した。

(結果)

日本本社社長は高額な備品の購入をBに問いただすも、Bは、会社としての体裁を整えることは中国では重要である、また経営は全て自分に一任されている、と主張して譲らず、関係が気まずいものとなってしまった。

(本事例のポイント)

- ・会社の大きな預金は本社管理とし、現地が自由に使える預金は、別に一定額の預金口座を開設しておけば、このようなトラブルは防げたものと考えられます。
- ・中国で「経営を任せる」ということは、「何をやっても良い」ということと同じに解釈されることがあります。

ウ. 領収書

中国では、闇で公正領収書の売買が行われています。従って経費の請求に対しては、その領収書が正しく経費を使用したものか否かをできるだけ確認する必要があります。放置すると不正の温床ともなります。特に、交際費、交通費、出張旅費等には注意が必要であると考えられますし、できれば最終的には日本人によるチェックが求められます。チェックに際しては税務当局発行の公正領収書の提出を前提とし、外国の私製領収書の場合でも税務上は経費承認されますが、社内管理上はその根拠については納得できるまで説明を求めることが肝要です。なお、中国国内の私製領収書は経費として認められません。

【個人的な飲食費を会社に請求】

（内容）

中国人営業担当者Aは、仕事から出張が多く、各地で取引先との会食の機会も多かった。出張から帰ると、接待費用として飲食費の請求をすることが度々であったが、日本人財務担当者は「当然」のこととして、疑いをもつことはなかった。

しかし、次第に、飲食費を請求する頻度が増し、金額が高価になってきたことから疑念を抱き、遑って調査を開始した。

（結果）

調査の結果、Aが請求する飲食費の殆どが架空のもので、友人から譲り受けた領収書、または闇で購入した領収書を用いて、会社に費用請求していたことが発覚した。

（本事例のポイント）

- ・費用請求、特に交際費、飲食費の請求に際しては、その事実を厳格に追及する必要があります。
- ・できれば、交際費、飲食費の使用に当たっては、事前の承認を得る体制を構築しておくといいでしょう。

エ. 個人所得税（183日ルール）

現地駐在者は法律に則り、個人所得税を確実に納付することが求められます。「正確に申告しなくても、なんとかなる」といった誤った情報に惑わされると、後日、税務当局と大きなトラブルに発展する場合があります。

中国の非居住者の場合、年間183日以上中国に滞在すると中国での個人所得税納税義務が生じます。出張者の場合、十分に気をつけていないと183日を超過し、後日当局より指摘をうけることもあります。183日を超過した場合は、日中租税協約の規程に従って、中国で個人所得税を納付する必要があります。こうした事態を回避するためには、年間の滞在期間が183日を超過しないよ

うに極力注意しておくことが重要です。183 日を超過する事態が何年も続くような場合は、中国での正式な拠点の設置と正式な駐在が必要だと認識すべきでしょう。

【個人所得税の減免が認められなくなった】

(内容)

日本人駐在員Aは、税務当局の窓口担当者Bと個人的に親密な関係にあり、贈り物や食事接待なども時々行っていた。こうした関係から、BはAの個人所得税申請に便宜を図り、一部所得を課税対象から除外するなどしていた。これにより、Aは納税額を大幅に節約することができた。

しかし、Bの転勤により、新しい担当者Cが着任したが、CはAの個人所得税納付方法に問題があるとして、追徴課税、延滞利息の支払いを通告した。

(結果)

Aは、Bが了解していた旨を主張するも、Cは納得せず、やむなく、遡っての追徴課税と延滞利息の支払いに応じた。

(本事例のポイント)

- ・ 個人的関係から個人所得税の減免措置を受けた場合は、その担当者が変わると、対応も 180 度変わってしまうことがあります。
- ・ 税金の支払いに関しては、規程どおりの対応が求められます。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 3 (P.144)

オ. 各種控除

中国では、外国企業・外国人に対し教育費(※)など様々な分野で各種控除が認められていますが、控除の適用に際しては、当局と事前に十分打合せをしておくことが重要です。後日当局から

否認され、トラブルとなるケースも多く発生しています。

(※) 外資系企業が外国籍従業員子弟の教育費（例えば日本人学校授業料など）に一定額の補助を実施している場合、補助として支給した金額を企業所得税対象所得から控除することを認めています。しかし、安易にこの制度を利用すると、結果として脱税の疑念をもたれることもあり、事前に当局の確認を取得しておくべきです。

カ. 海外送金

中国では、海外送金に対する規制が依然として厳しい状況が続いています。従って、海外送金を行う場合は、送金可能な種類の資金か、事前認可が必要かなどを事前に調査しておく必要があります。安易に海外送金を引き受けると、思わぬトラブルとなります(※)。

(※) 「配当」、「貿易決済資金」などは原則海外送金が可能です。一方、「延払い金」、「前払い金」などの送金は制限を受け、個別の申請が必要となります。また、ロイヤリティなどの「非貿易資金」は送金金額に制限が設けられる場合もありますので、事前に取引銀行に確認する必要があります。いずれの場合も送金にはエビデンスの提出が必要であり、場合によっては改めて当局に申請する必要が生じます。また、「立替資金」のようなものは原則海外送金が認められません。なお、海外送金に関する規定は、政府の政策により頻繁に変更が実施されますので、常に最新の情報を入手しておく必要があります。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 8 (P.169)

第Ⅲ章事例 9 (P.174)

④通関物流

ア. 所要日数

中国国内の物流に要する日数は、不確かなケースが多いものです。特に内陸部との物流はスムーズに行かないケースが多く、所要日数は十分に余裕を見ないとトラブルの原因となります。

イ. 鉄道輸送

中国では、鉄道輸送体制が発達しているとはいえません。鉄道輸送を利用すると、不正確、乱暴な荷扱いといったトラブルに発展するケースが多く発生します。鉄道輸送を利用する場合には、先方への到着までの時間に余裕をみるなどの対策を十分にとっておくことが求められます。

ウ. 商品コード番号

輸入に際して、どの商品コード番号を適用するかによって関税率が大きく違ってきます。どの商品コード番号を適用するかは税関担当者の判断に任されており、事前に税関と打ち合わせておかないと、予想外の関税率を適用されることもあります。

【税関コードに関する見解の相違】

(内容)

A社は小型マイクとイヤホンを入力販売する会社であり、マイクとイヤホンはジャックで連結して一体化して使用するものであることから、普段は連結した状態で包装され、イヤホンとして通関していた（イヤホンは輸入関税ゼロ）。

ある時、海外他社に **OEM** 生産させた商品が、マイクとイヤホンが分離された状態で到着。所轄税関から、貨物をマイクとイヤホンを分けて輸入申告するように通知された（マイクは輸入関税

が発生、過去の貨物通関に遡って見直されてしまうと、多額の追徴課税を要求される)。

(結果)

当社は、問題解決に当たって、税関問題の専門家の支援を受け、所轄税関に対しての説明を実施した。その結果、当局よりマイクとイヤホンは一体であるとの認定を受け、追徴を免れることができた。

(本事例のポイント)

- ・ 中国では、当局の対応は常に一定ではないとの認識に欠けていました。こうしたトラブルが発生する可能性があるという認識を、事前に持つておくべきでした。
- ・ 従来と異なる貨物の輸入であるにも関わらず、従来と同じような認識で処理を行ってしまいました。

⑤その他

ア . 反日感情

中国の反日感情には根強いものがあります。普段は気にしないものですが、少し注意していれば直ぐに感じる事ができるものです。少しでも日本人に対する反感を感じたら、まずは謙虚な対応を行い、問題が大きくならないように努力する必要があります。また、専門家の意見を仰ぐなど、事前にできる限りの対応をとっておく必要があります。

万一、反日行動が発生してしまった場合は、日本人が直接対応することは避け、専門家に対応を委ねるほうが賢明です。また、こうした行動は他社へ波及することも予想されますので、日本大使館、領事館などの所轄の日本の在外公館に連絡し、周辺日本企業への注意を喚起してもらう必要があります。

一方で、何でも反日感情のせいにする事は問題です。明らか

に日本側に非がある行動・言動を採れば、中国のみならず世界中どこでも避難されるのが当然です。

難しいのは、日本人あるいは日本企業の場合、何か問題が起きた場合に、反日感情というフィルターが加わる結果、どうしても実態以上に悪く取られやすいということです。常日頃から謙虚な姿勢を心がけ、地道に企業イメージの向上を図っていくことが求められます。

イ．伝染病

新型インフルエンザ、SARS などの伝染病に対する警戒は常に怠らないようにしなければなりません。対応マニュアルを作成しておく、いざと言う時冷静な対応が可能となります。

中国に限らず、途上国においては、感染情報などの発表が後手に回ることが多く、また実態をすべて伝えるものではないケースが多く見受けられます。このため、いざというときの情報をどのように収集するか、あらかじめ検討しておく必要があります。

さらに、ひとたび感染が拡大すると、外部との連絡が一切遮断されてしまうような事態も想定されます。最悪の場合には、ヒト・モノの動きを何日間も停止せざるを得ない事態も起こりうるため、最悪の場合も想定した対応策をあらかじめ検討しておく必要があります。

なお、中国では従業員に伝染病患者が発生しても、企業として当局に届出る義務は規定されていません。しかし、日本大使館、領事館などには一報しておくとい良いでしょう。

ウ．女性問題

駐在員の日常的な個人問題も、現地法人経営上のリスクとなる場合があります。駐在員の派手な行為は中国人従業員の反発を買い、場合によっては当局への密告に繋がることもあります。常日頃から生活態度には注意を払い、決して思い上がった態度をとら

ないように気をつけることが肝要です。一部の日本人の態度から、全ての日本人が迷惑を蒙るという事態の発生も予想されますし、場合によっては反日行動に火をつけることにもなりかねません。

【女性関係から訴訟に発展】

(内容)

駐在員Aは、単身での赴任ということもあり、仕事後は行きつけのカラオケ店で過ごすことが多かった。そうした中でカラオケ店従業員Bと特に親密な関係となった。暫くして、Aは転勤で帰国することとなったが、Bとの別れ話がつれ、BはAに騙されていた、関係を強要されていたとして公安当局に訴え出た。

この話は現地法人内にも広がり、従業員は「中国人蔑視の態度」として反発する動きをみせた。

(結果)

公安当局によりAは一時的に身柄を拘束されるとともに、問題が解決するまで出国が禁じられた。会社側は本来A個人の問題であるが、社内に動揺が広がっていることもあり、弁護士と相談し解決に乗り出した。

その結果、多額の賠償金を支払うことでBと和解し、弁護士経由で社内従業員に説明を行うことで、大事には至らずに済んだ。

(本事例のポイント)

- ・ 駐在員は日常の行動には十分に気をつける必要があります。
- ・ 対応方法を間違えると、反日行動に火をつけることにもなりかねません。

エ. 訴訟

業務上のトラブルなどで訴訟を起こされた場合、場合によっては外国人に対して出国禁止措置がとられるケースもあります。トラブルはなるべく話し合いで解決する努力が必要です。訴訟に発

展しそうなトラブルが発生した場合は、弁護士等の専門家に支援を依頼し、最小限のリスクで問題を解決する努力が必要です。

オ. 政治問題

中国は、日本と違い共産主義国であることを忘れてはいけません。政治に関する話題は従業員の思わぬ反発を買うこともありますので、できる限り避けたほうが賢明です。

中国人の大多数は、現政府、現指導者に誇りと尊敬の念を有しているものです。これに対し、外国人である日本人が安易に批判を加えることは、礼儀上も問題があります。また、中国は「人民民主独裁の社会主義国家」（中華人民共和国憲法）であり、日本とは政治体制の全く異なる国家です。「いかなる組織又は個人による社会主義制度の破壊も禁じ」（中華人民共和国憲法）られています。

カ. 在留届

大使館、領事館への在留届は、必ず行うことが求められます。届出をしておかないと万一不測の事態が発生しても、情報が届かず、トラブルに巻き込まれる恐れが大きくなります。

2) 見つけにくいリスク

リスクの多くは、「1) 見つけやすいリスク」で説明したように、事前に予測できるものがほとんどです。ただし、一見特に問題のないような現象の中に、リスクが潜んでいる場合もあるものです。ここでは、みつけにくいリスクについて解説します。

①組織運営

ア. 親戚

人事、採用を現地責任者に一任した場合、自分の親戚、一族を意識的に採用するケースがあります。一見、優秀な人材が採用さ

れ、業務も順調に進んでいるように見えますが、親戚・一族による実質的な会社支配が発生する恐れが十分あります。気がついた時には手遅れというケースもあり、人事・採用には日本側の目を光らせておく必要があります。また採用を一人に任せることも避けるべきです。複数の目が光っているほうが安心です。

イ. 少数民族

上記の「親戚」と似たようなリスクですが、日本と違い中国には多くの民族が存在します。大多数を占める漢族以外の少数民族は団結力が強いいため、従業員が一つの少数民族に過度に集中すると、経営にも大きな影響を与える恐れがあります。団結力が良い方面に発揮されると、会社としては歓迎すべき状況となるものの、反面一旦問題が発生すると、收拾に困難を来たすケースもあります。採用に際しては、一つの少数民族が過度に集中しないように注意すべきです。なお、採用に際して、本人の民族、宗教を問うことは、中国では違法ではありません。

ウ. 権限の集中

優秀な中国人責任者はどの企業にとっても必要不可欠な人材です。しかし、特定の個人に権限が集中すると、会社機能がマヒするリスクともなります。優秀な中国人責任者が日本本社の意向に沿って業務を遂行してくれると、徐々に全てを任せる、といった体制になりがちです。しかし、一旦問題が発生すると、特定個人による会社支配体制が構築されているため、問題の解決には困難を極めることとなります。どんなに優秀な人材であっても、権限の集中は禍根を生むこととなります。

【新任総経理の排斥運動】

(内容)

A社は創業以来、現地責任者Bが実質的に会社経営の権限を掌握しており、派遣される日本人総経理もBの協力なしでは任務が遂行できない状況となっていた。

新任の総経理Cは、こうした状況を改善しようと、少しずつBの影響力を少なくしていこうと行動を開始した。危機感を感じたBはCに協力しない態度を示すとともに、中国人幹部従業員もBの報復を恐れて、同様にCに協力しない態度をとるようになった。また、Bは、日本本社に対して、Cが無能であること、全従業員が反発していることを訴え、Cの更迭を求めた。

(結果)

日本本社では、現地法人内での混乱を恐れて、直ちにCを更迭した。

(本事例のポイント)

- ・ 現地の特定の幹部に権限が集中し過ぎていると、改善は難しくなります。創業当初から、本社の意向が反映されるような体制を構築しておく必要があります。
- ・ 本事例では、改革を試みた新任総経理は更迭されることとなり、Bの現地法人内での権限がより強化されるという、好ましくない結果となってしまいました。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 3 (P.144)

第Ⅲ章事例 6 (P.160)

エ. 会議での自由発言

現地責任者を集めて会議を開催した場合、自由な発言がなかなか出てこないような場合は要注意です。社内に自由な発言を制するような雰囲気が蔓延している、または特定個人が自由な発言を妨げている、場合があります。いずれにしてもこのような状況を

放置しておく、責任者にやる気がなくなり、経営上支障を来たすこととなります。

【会議での自由な発言が阻害される】

(内容)

新任総経理Aは、着任早々、社内の風通しを良くするとの目的で、幹部職員全員を集めて会議を開催し、考えていることを自由に発言するように求めた。

しかし、誰一人として発言する者はなく、副総経理として長らく会社の実権を掌握しているBが一人で発言し、会議は終了してしまっただ。その後、Aが何回会議を開いても同様であったため、Bが出張で不在の折に、内々で幹部職員を個別に呼んで意見を聞くことにした。すると、社内を全てBが掌握している実態、Bに反感を買うことを恐れて誰も発言しないこと、一部には不満がたまっていることなどが分かった。

(結果)

Bは有能な幹部社員であり、しかもしっかりと社内を掌握していることは事実であり、不正を行っているわけでもないため、Aは対応に苦慮。最終的にBを研修目的で日本本社へ転勤させ、暫く現地法人から離れさせることで事態を収拾した。

(本事例のポイント)

- ・社内での自由な発言がなされない場合は、背後に何か問題があることが多いものです。
- ・本事例でB個人に特に問題があったわけではなく、長年の慣習が風通しの悪い社内の雰囲気を作り出してしまったといえます。「ウ．権限の集中」のところでも解説しましたが、一人に権限が集中しすぎると問題が発生することが多くなります。

オ. 通訳への依存

中国語の理解できない日本人駐在者は業務上も常に通訳に依存するようになりますが、通訳が日本人の意向を正確に現地従業員に伝えているか、現地従業員の発言を正確に日本人に伝えているかを検証する必要があります。通訳が自分の都合で内容を捻じ曲げて伝達していると、長い間には、通訳が実権を持つような体制が生じてしまう恐れがあります。

こうしたトラブルを回避するためには、通訳の複数制を採用することが最も確実な方法です。専任の通訳ではなく、日本語のできる従業員を複数採用し、時と場合によって通訳を使い分けてみるということも必要です。また、日本人が多少なりとも中国語を理解すると、通訳に対する抑止効果を発揮します。

【通訳がワイロを受取っていた】

(内容)

現地法人の初代総経理であるAは海外勤務経験もなく、中国語も英語も全く理解しなかったため、着任当初より専任の通訳Bを頼った会社運営を行っていた。また私生活でもBに頼ることが多く、BはほとんどAを24時間サポートするような体制が構築されてしまった。AはBの反感を買うことを恐れ、Bの給与を他の従業員との比較も考慮せずに増額し、公用車の私的利用を認めるなど、徐々に破格の待遇を行うようになってしまった。更には、従業員の賃金査定に関してもBの意見を聴取するようになった。

暫くして、Aが帰任し、新任総経理Cが着任し、不正常的な雰囲気を知り原因究明を開始したところ、従業員の中に、Bにワイロを渡してAに高い評価を与えるよう取り次いでもらったり、昇格のアドバイスをしてもらったりしていたことを突き止めた。

(結果)

調査の結果、Bがワイロを要求したことはなく、従業員の一部

がBのAへの影響力を恐れて、ワイロを渡していたことが分かった。Bに悪気はなかったものの、結果として社内にワイロが横行することとなっていた。CはやむなくBを解雇し、社内の正常化をはかった。

(本事例のポイント)

- ・ 通訳に依存しすぎると、通訳が実権を掌握するというような事態が発生してしまいます。
- ・ 本事例では、ワイロが横行するという特殊なケースに発展してしまいましたが、従業員が通訳のご機嫌をとる、または逆に従業員が通訳に反発するといったケースはよく発生するものです。

② 労務

ア. 扇動と労働組合

労働者を扇動し、故意に労働争議を発生させようとする勢力が存在することは事実です。しかし、こうした勢力が介入してきているか否かについて、会社側が事前に察知することは難しいものです。こうした時に、会社に協力的な労働組合（工会）が存在していると、争議の発生を未然に防ぐことも可能となります。一定以上の数の労働者を雇用している場合は、労働組合を組成したほうが良いケースもあります。

【ストライキの連鎖】

P.55 「オ. ストライキ」の事例参照。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 6 (P.160)

第Ⅲ章事例 14 (P.193)

イ. 残業手当

日本ではサービス残業ということがよく行われていますが、中国にこの発想はありません。往々にして日本人責任者が経費節減を名目として、サービス残業を中国人従業員に強いるケースが見られます。しかし、度重なるサービス残業の強制は、従業員の不満を増幅させ、最悪の場合当局への告発という事態にもなりかねませんので、慎重な対応が必要です。

具体的には、従業員とのミーティングや食事会の開催を通じて、日頃の不満を聴取することが望まれます。また、従業員の誕生日会を毎月開催し、意見の聴取に効果を発揮している事例もあります。

【残業手当の未払いがトラブルに発展】

(内容)

新任総経理Aは、海外勤務は初めてであったが、持ち前の大らかさから、従業員との関係も良好であり、中国での勤務に自信を持つに至った。

そんな折、納入した製品の不具合が発生、残業して対応せざるを得ない状態となった。Aは、こうしたトラブルでの人件費の増加は本社の手前回避したいと考え、また従業員は自分を信頼してくれているとの判断から、日本と同様にサービス残業を求めた。当初、従業員は事態の重大さを理解し、Aの求めに素直に応じていたが、残業が数日にわたるに及び、反発を強め、残業手当が支払われない限り、残業には応じられないとの態度を示すに至った。

(結果)

Aは、従業員が自分を信頼してくれていると考えていただけに大きなショックを受けたが、最終的には、遑って全ての残業手当を支払うこと、また今後サービス残業を強要しないことを約束させられた。

(本事例のポイント)

- ・日本と違い、中国には基本的にサービス残業という考え方はありません。
- ・日本と同様にサービス残業が受け入れられるだろうという発想がトラブルを生み、従業員との信頼関係にヒビを入れてしまった事例といえるでしょう。
- ・本事例に限らず、労働慣行というものは、各国の文化やものの考え方と密接に関連していることが多く、外国人にはわかりにくい領域です。日本での方法を取り入れる前に、中国ではどうなっているのかをまず知ることが重要です。

ウ. 情報管理

情報管理は、中国においても重要な問題です。信頼することと管理は別次元の問題であり、一旦問題が発生すると取り返しのつかない事態となってしまいます。特に従業員の解雇に当たっては、直ちに使用しているパソコンを封鎖し、情報の持ち出しを回避する措置を講じなければなりません。また、秘密文書の取扱などに関しても、日頃から一定の制限を設けておくことが、日本側、中国側の双方にとって良いことであるといえます。

なお、秘密情報保護に関する誓約書などを提出させておくことで抑止効果があります。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 2 (P.137)

エ. 隠れた労災

事故等の労災に関しては準備を怠っていない企業でも、過労による発病・負傷に対しての備えを十分に行っている企業は少ないものです。従業員の健康管理に関しては日頃から注意を払ってお

く必要があります。できれば従業員の健康診断制度を導入しておくこと、いざと言う場合の会社側の免責理由となります。従業員を出張させることの多い企業は、より一層注意を払っておく必要があります。なお、就業規則などの規程は厳格に適用することが、使用者、従業員の双方にとって最終的には有利に働くこととなります。

【過労による労災】

(内容)

A社では業務多忙のため、日々残業が続く状況であった。残業手当はしっかりと支払っており、総経理Bはなんらトラブルの発生も予見していなかった。

暫くして、事務担当のCが体調を崩して入院、状況は芳しくなく、長期間の入院加療が必要とのことになった。

Cは、体調を崩したのは業務多忙が原因であり、日頃健康診断も実施されていなかったことに問題があるとして、労災である旨を訴えるに至った。

(結果)

A社は製造業ではなかったため、労災の発生はそもそも想定していなかったが、Cの訴えを受けて、専門家と相談、通常の労災とは認定できないものの、Cの訴えを無視すると、労働争議が発生する恐れがあること、他の従業員への影響も考えられることから、Cとの交渉を行い、保険適用以外に、会社として一定の給与を保証すること、見舞金を支払うことなどを取り決めた。

(本事例のポイント)

- ・ 製造業でなくとも、本事例のような事態の発生は想定されます。
- ・ 日頃から、従業員の健康管理には注意を払い、健康上の理由で訴えがあった場合の対応方法を、専門家の意見を聞いておく必要があります。なお、本事例では、トラブルの発生を恐

れて、Cの言い分をほぼ受け入れてしまいました。後日同様なケースが頻発することも予想され、もう少し厳正な対応をとるべきではなかったかとも思われます。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 7 (P.165)

オ. 退職

従業員の退職も、常に円満退職となるとは限りません。想定していなかったような理由での退職も十分ありうるため、どのような形態の退職が起こっても対応可能なように、日頃から準備しておくことが重要です。例えば、遅刻・早退の状況、日ごろの勤務態度、経費の使用状況など、小さな事項のチェックの積み重ねが、いざと言うときに大きな力となる場合があります。

【解雇の理由が問題になった】

(内容)

事務担当のAは仕事ぶりも悪く、他の従業員との関係もうまくいっていないことから、会社ではAを解雇しようと考えた。しかし、Aを退職させる明確な理由が見つからなかったため、Aの勤務態度、出勤状況などを改めて検証することとした。

その結果、Aは遅刻の常習者であり、同社の就業規則により、度重なる無断遅刻は解雇の理由となることから、遅刻の常習を理由として解雇を通告した。

これに対しAは、遅刻の証拠がないことを理由に、不当解雇であると主張、労働仲裁機関への訴えも辞さずとの態度に出た。

(結果)

そもそも、同社ではタイムカード制を導入しておらず、出勤、退勤の管理がルーズであったため、Aの主張に対しても明確な証拠

を提示することができなかった。

結局、Aは退職を受け入れたものの、会社側も落ち度があることを認め、多額の退職補償金を支払う事態となった。

(本事例のポイント)

- ・解雇を通告する場合は、先方が納得するような理由を提示する必要があります。あいまいな理由での解雇通告は、トラブルの原因となります。
- ・タイムカード制の導入など、日頃の管理体制を整備しておく必要があります。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 2 (P.137)

第Ⅲ章事例 7 (P.165)

③ 会計財務

ア. 小さな不正

交通費、交際費、出張旅費などが、小さな不正が発生しやすい費目です。小さな不正を発見することは、通常ではなかなか難しいものですが、小さな不正の放置が将来の大きな不正の温床となります。もし、小さな不正を発見した場合は、決してそのままにせず、厳正な対処を行っておくことが肝要です。小さな不正を発見するためには、日本人責任者が従業員と同じ行為（例えば同じようなタクシーでの移動、同じような出張の実施など）を実際に行ってみれば、容易に判明します。つまり、全てを任せきりにしない態度が重要です。

【小さな不正を見逃したことが後日大きな不正の発生となった】
(内容)

日本人総経理Aは秘書兼通訳のBを信頼し、日頃から宴席などへも同行させることが多かった。BはAに信頼されていることから、多少甘えるところがあり、宴席の費用精算に当たって、多少割り増しの請求をすることがあった。Aはこの事実を了解していたが、Bとの関係を優先し、多少の注意を行ったのみで長期にわたり実質的に見逃していた。

ところが、後日、BがAの指示と称して、会社の資金を横領していることが発覚した。

(結果)

Bの行っていた横領は相当な金額になることが判明、会社はBに弁済を求めるとともに、Bを解雇することとした。なお、会社の評判を懸念したAは本件を内々で処理し、公安当局に通告することは行わなかった。

(本事例のポイント)

- ・たとえ小さな不正であっても、知ったからには見逃すことは賢明ではありません。小さな不正が後日大きな不正に繋がります。
- ・また、本事例では、結果として公安当局への通告を行いませんでしたが、こうした内々の処理は、社内の規律を保つ上では決して正しい方法とはいえません。不正を許さないという強い態度が求められます。

イ. 財務担当者の資質

財務担当者の資質は日本人から見ていると容易に判断しにくいものです。一見スムーズに日常業務をこなしている担当者であっても、知識不足などから財務会計処理上大きなミスをおかしている場合があります。こうしたミスは決算処理の段階になって初めて公となり、修正におおわらわとなるものです。財務担当者の資質については、会社の会計監査を担当している会計事務所の担当者や本社の財務担当にヒアリングしてみると良く分かるものです。

ウ. 会計事務所の資質

地場の会計事務所のレベルの差は日本で考えているより大きいのですが、本当に信頼できる会計事務所か否かは、決算処理の段階になってみないとなかなか判断がつかないものです。一旦会計監査、決算処理などの業務を委託してしまうと、なかなか変更が難しいこともまた事実です。会計事務所を選択する際には、外国企業、特に日本企業の会計監査の経験のある会計事務所に業務委託するほうが安心である場合も多いといえます。

④ 通関物流

ア. 初めての輸入品

何でもない通常の輸入と思われるものでも、税関の担当者が初めて見るような品物については、判断を先送りにされ、通関に予想外の時間と手間がかかってしまうことがあります。こうしたケースは事前に税関の対応如何が予測できないこともあり、初めての物品を輸入する場合は、通関に時間的余裕を見ておくほうがよいでしょう。

イ. 倉庫

中国の税関、倉庫は24時間対応可能な体制をとっている場合が未だに少なく、品物が港湾に到着しても、時間帯によっては通関が受けられず、野積みされたり、倉庫への搬入もできなくなってしまいうケースが発生する恐れがあります。こうした問題を回避するためには、通関業務を行おうとする港湾の状況、対応能力などを事前に調査しておく必要があります。

ウ. 参考資料

通関に際して、税関職員が「参考資料」として輸入品の一部を取り上げることも度々発生しています。どの製品について、どう

いった税関担当者がこういった行為を行うかは予測不可能です。税関が輸入品を検査する行為自体は正当な行為であるため、表立っての抗議も難しい状況となります。最近では、衣料品、食品といった分野でよく発生しているようであり、輸送のリスクとして考えておかなければならない事項です。

エ. 通行料

内陸部への遠隔地輸送に関して発生するリスクです。地方政府の中には中央政府の意向に反し、勝手に通行料を徴収するところがあります。こうした勝手な通行料の徴収は違法なため、取締りがあると撤廃され、ほとぼりがさめるとまた復活するといったいたちごっこの状況が続いています。輸送主にとっては、当初想定していなかったコストを覚悟しなければならない場合も発生します。

⑤その他

ア. 政治・社会

中国の政治、社会は現在ではほぼ安定していますが、歴史的には決して常に安定を維持し続けていたわけではありません。政治、社会に関するリスクは、常に存在していると考えておくべきです。従って、大使館、領事館への在留届をしっかりと行い、常に最新の情報の入手に心掛けておく必要があります。

イ. 製造物責任

自信を持って製造または販売した製品についてクレームが発生した場合の対処方法を予め検討しておくべきです。どのような方面からクレームが発生するかは予測不可能です。しかしながら、近時、中国においても製造物責任に対する意識が高まっていることもあり、また法律制度が日本と異なっていることから、慎重な

対応が必要となってきました。特徴的なこととしては、中国では日本と違い、販売者にも製造物責任が問われるということが挙げられます。

クレームが発生した場合の対処方法については、業種・販売した製品によってもまちまちですが、まずは真摯に相手の言い分に耳を傾けることが必要です。ただし、安易に謝罪の言葉を口にすることは避けなければなりません。日本と違い、一旦謝罪の言葉を発すると、責任を認めたと受取られる恐れがあります。

《関連事例》

第Ⅲ章事例 11 (P.182)

(3) 中国進出後の本社（日本の親会社）における対応

前段では、中国進出後のリスクと留意点を見つけやすいリスクと見つけにくいリスクに分類して解説しましたが、以下では、本社の対応、現地での対応に分類して解説します。まずは、本社における対応を見ていきます。

1) 本社の管理体制について

①牽制機能確保のための管理体制－内部監査部門の設置

通常、日本の企業が海外に拠点を持つ場合の管理体制は、海外事業の目的に合わせて、主管部門（営業部門、製造部門、品質管理部門など）が事業の責任を持ち、その主管部門を管理部門（総務部、経理部、法務部、審査部、経営企画部など）が牽制管理しているケースが多いようです。しかし、この管理部門による牽制管理方法が有効かどうかについての確認・モニタリングができていない場合が多く、各々ばらばらに管理しているのが現状です。

今後は会社法の要求する内部統制（日本の親会社が上場企業の場合は『金融商品取引法（J-SOX法）』）への対応を考慮し、本社に内部監査部門を設置して、主管部門を管理部門が確実に牽制しているかどうかを確認することが必要となります。

中小企業においては、シンプルな形で良いのですが、内部監査部門による確認・モニタリングを実施することで本社が現地の経営者を監査・監督を行うという牽制機能・体制を構築することが不可欠となります。

②管理行為のチェック・シートへの落とし込み

本社の主管部門や管理部門の役割分担、各部門と中国子会社の権限と責任を明確化した上で、本社の内部監査部門がチェックを行い、次に、管理行為を社内管理規程に落とし込んで明文化し、「全

社的な内部統制チェック・シート」を作成する必要があります。

本社の管理体制というイメージとして、堅苦しい本社体制の整備と監査・モニタリングのための現地視察が頭に浮かびますが、まず必要なことは、すでに行なわれている本社の管理の現状を整理し、ルールを明確化・文書化する作業です。通常、多くの企業では、すでに暗黙のルールの下で経営管理を行っています。その管理ルールを明文化し、文書によりグループで共有化することで、実情に即した管理方法になるケースが多くあります。なお、内部統制の教科書に書いてあるようなチェックリストではかえって机上の空論になり、形式的な管理に終わる場合もありますので、注意が必要です。

2) モニタリング手法

本社が管理すべき重要な内容として、財務数値があります。中国の子会社から正しい財務数値を入手することは、大変重要です。報告担当者の決定、連絡言語の指定、連絡時期の確定などは当然のことですが、最も重要なことは、何を報告させるかを明確にすることです。具体的には、以下のような項目を現地から入手して、管理することが望ましいと思われれます。

次ページは、現地からの報告内容と現地財務諸表に基づく本社管理方法の例ですが、中国の財務データはその精度において問題がないとは言えない場合があります。したがって、以下の表に挙げた財務データ間の整合性はもとより、財務データと非財務データの分析にも留意する必要があります。

<現地からの報告内容及び本社対応>

	留意点
現地からの 報告内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 月次報告 BS、PL、予算・実績比較、前年同期・前期比較、分析コメント、資金繰表、業績指標など ● 四半期報告 四半期・月次資料、主要 BS 科目、営業外費用などの特別項目の明細、受注残高表、売上実績（得意先別）、市場分析報告書など ● 年度末 年次・四半期資料、キャッシュフロー、現地棚卸報告、在庫・債権年齢表、部門別人員表、税金資料、監査報告書など
本社対応内容	留意点
(1) 期限と報告 内容の妥当性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 期限通りに報告されたか？ ・ 要求資料は全て揃ったか？ ・ 子会社に特有な問題点はないか？
(2) 分析に関する 妥当性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 異常事項、異常事態はないか？ ・ 分析は妥当か？ ・ 資料の整合性は？
(3) 分析結果の 報告	<ul style="list-style-type: none"> ・ 報告すべき関係部署は決まっているか？ ・ 報告は終了したか？ ・ 現地へのフィードバックは済んでいるか？ ・ 重要事項は担当役員にも報告が済んでいるか？
(4) 分析報告の 検討及び 対処策決定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 異常事項、異常事態への対応策の検討は済んだか？ ・ 本社側のサポートを検討したか？

＜重要な財務・非財務データの分析＞

	財務諸表の異常値	現地での異常事態発生の可能性
異常な増減項目 (財務データ)	<ul style="list-style-type: none"> ・売上が増加していないが、売掛金が増加している場合 ・固定資産の除却損が増加 ・多額の在庫廃棄損 ・特定の経費の異常増加 ・極端な売上減、利益率の低下 ・売上総利益率の極端な上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ・大口不良債権の発生、遅延債権の増加 ・固定資産の横領 ・在庫横流し、生産工程事故 ・取引先とのトラブルなど ・脱税、簿外資産作り ・利益操作など
財務諸表間の不整合 (財務データ)	<ul style="list-style-type: none"> ・収益減少、現金増加 ・貸借不一致、剰余金不整合 	<ul style="list-style-type: none"> ・未承認の簿外債務 ・現金の横領など
非財務データとの整合性	<ul style="list-style-type: none"> ・人員増なしに人件費が増加 ・販売量が増えずに売上高増加 ・生産量が増えずに在庫が増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員とのトラブル、横領 ・利益操作 ・購買ミス、バックリベートの不正横領など

3) ガバナンスの問題点 (その1)

欧米系の企業は中国で経営者の現地化（華人）を行ってガバナンスを行うケースが多いのですが、日系企業では日本人派遣社員が現地の重要ポストの多くを占めて経営をコントロールすることで、ガバナンスを行うパターンが一般的です。

今までのように、中国でモノづくりを中心に事業を展開し、コスト・品質・納期さえ守っていれば日本の親会社が全て買い取ってくれる時代はこのガバナンス方法でも良かったのですが、今後、中国市場での販売を推進して行く場合、「日本人派遣社員依存型の

ガバナンス方式」には限界があります。短期間で転勤を繰り返す日本人派遣者が、期間内に、中国の社会特性、多様な人脈、地域文化の違い、的確な消費者対応、迅速な IR など様々な面を戦略的に考え、販売子会社へのガバナンスを行うのは、至難の業と言わざるを得ません。

また、日本の場合、製造業を中心に進出している関係上、技術系の総経理の派遣が多いという特殊事情もあります。技術系の総経理にとって、国内でも経験の少ない労務・財務などの経営管理を全く環境の異なる中国で実施することは、大変なプレッシャーといえます。以下では、日系企業が中国子会社に対するガバナンス制度を設計する上での注意事項について考えてみたいと思います。

①権限委譲の明示

中国のように変化の激しい国を相手にする場合、あらゆることを本社に稟議し、意思決定を仰ぐという体制では競争に打ち勝つことはできません。現地の経営責任者が自分で意思決定することが可能なように、権限委譲とその責任範囲を明示する必要があります。それによって、現地の経営陣が経営しやすい環境を作ることができ、その権限に応じて現地責任者が経営責任を負うガバナンスシステムを構築することが可能となります。

②経営の目標数値の設定とコミットメント

権限委譲と共に重要なことは、現地子会社をどのように経営するのかについて、本社と現地子会社の間で経営目標数値に合意し、両者がそれをコミット（保証）することです。日本の企業の中には、この経営目標数値の明示までは実施する企業はあります。しかし、現地経営陣が経営目標数値をコミットした途端に、本社が何の協力もしなくなるということが往々にして起こります。これ

では、経営目標数値を決めても経営がうまく行くはずがありません。経営目標数値を決める場合には、その目標の達成のために本社側がどの程度まで協力を行うかについて、有償・無償も含めて事前に本社と現地子会社の間で合意しておく必要があります。

③経営モニタリング体制の確立

現地経営のモニタリングの前提は、経営プロセスの透明性にあります。そのためには、現地からの報告方法の厳格な取り決め、本社監査部門による確実な監査、本社派遣の財務責任者による現地会計牽制、外部監査機関による経営監査などが必要となります。また、事前に何をどのような方法でモニタリングするのかについて、本社・現地間で合意しておくことが重要です。中国における経営リスクの特徴に「損害額の大きさ」がありますので、多少の費用は出し惜しみせず、定期的に外部の監査を行うほうが良いと思われれます。

4) ガバナンスの問題点（その2）～具体的な事例による考察

では、どのような形で日本の企業が現地の子会社をガバナンスすべきかについて具体的に考えてみるために、事例から見てみたいと思います。

①欧米系中小企業によるガバナンス事例

欧米の中小企業の事例は、日本の中小企業のガバナンスを考える上でも参考になると思われますので、そのポイントを表にまとめました。

＜欧米企業の事例＞

	イタリア	フランス	アメリカ
業種	レストラン	高圧スイッチ 製造	ソフトウェア 開発
資本金	40 万ユーロ	1,000 万元	250 万米ドル
状況	親会社はイタリアで外食の店舗を運営・展開する株式会社（オーナー会社）。上海に4年前に進出。会社設立手続と日常の運営・管理は、現地の中国人総経理としてイタリアで採用した元中国人留学生に一任。	ハーバードのMBAを卒業した中国人を経営者として任命。彼が会社制度などを整備。年間売り上げも順調に伸びている。給料は4～5万元/月の固定給に、年末業績連動で平均30万元のボーナスを支給。	現地経営は日本人総経理と中国人の部長で運営。中国人の部長は元日系企業の総務部長経験者で、会社の諸規程などの整備を充実させている。日本人総経理は技術者。
現地経営者に対するガバナンス	なし	業績連動のボーナスを総経理に保証。	業績連動のボーナスを経営陣に保証。
モニタリングの有無	なし	あり。フランスの本社からの監査を実施。	あり。ロサンゼルスの本社からの監査を実施。
その他	倒産する可能性が高い。	順調に発展。	順調に発展。支店を増やす予定。

上記のケースから分かる点は、ガバナンス発祥の地である欧米の企業でも、ガバナンスがうまく行かない例があるということです。イタリア系中小企業のように、経営能力を確かめることなく

言葉の面のみから中国人留学生を抜擢し、経営を一任するというケースは、日系の中小企業にもよく見られるパターンです。このようなやり方では、どこの国の企業でもうまく行かないのは自明の理といえます。

一方、フランス系とアメリカ系企業のガバナンスの特徴は、自国から経営者を派遣することなく、現地事情をよく分かっている中国人等に経営を行わせて、金銭的なインセンティブを与えることで事業の発展を担保させるという手法です。また、不正が起こらないように、必ず本社による監査を行っている点も重要な特徴といえます。

日系企業の場合、現地経営者の給与を本社の給与規程にあわせるなど日本の事情が優先され、現地の中国人経営者に給与面でインセンティブを与えないため、経営者として雇った優秀な中国人に直ぐに辞められてしまうケースが多く見受けられます。

中国では、上記のフランス系とアメリカ系企業のガバナンス方式のように、「4 現主義」（日本の製造業の現場・現物・現実の 3 現主義に「現金」を加えたもの）といわれる中国人に対して、金銭的なインセンティブを与えることによりガバナンスを担保する方法が、現地子会社の経営を成功に導くために有効な方法と思われる。

なお、上記のフランス系やアメリカ系企業の事例からも端的に読み取れますが、欧米系企業の海外子会社におけるガバナンス方法には、基本的に次のような特徴が見られます。

しかし、決して欧米流のやり方が正しいとばかりはいえない面があることも事実です。日本式経営に欧米式経営の長所をいかにうまく取り入れていくかが重要になります。

②「人」の現地化の是非について

多くの日系企業の管理スタイルは「駐在員を介しての人的な管理手法」ですが、欧米系企業の管理スタイルの特徴は、経営トップの現地化にあります。通常、CEO（最高経営責任書）に本社での業務経験のある華人（中国人・台湾人等）を任命し、CFO（最高財務責任書）に本社派遣の役員を任命するケース、すなわち経営責任を華人に、財務管理を本社派遣で行う場合が多く見られます。また、最近ではCFOにも華人の採用が増えているようです。

このような、経営の現地化は日本企業にとっても理想としたいものではありませんが、むやみな現地化は「独立王国化」の原因ともなり、本社の意向が反映されない現地法人が誕生してしまう恐れもあります。現地の最高責任者は、「本社の意向を十分に理解している人」が就任すべきであり、この点では日本人、現地人を問わないと考えるべきでしょう。

③人事権委譲の是非について

経営陣の現地化に応じて、現地の上級管理職などの人事権も現地に委譲している場合が多く見られます。中国において現地経営陣が経営しやすい環境を作るためには、人事権の委譲が必要であることを十分認識しているようです。

しかし、実際には、人事権の現地委譲には一定の制限を設けることが必要となります。既に述べたように、重要な人事権の現地委譲は、血縁者、地縁者が集中する結果ともなり、極端な場合「現地法人の私物化」にもなりかねません。

④老板方式によるガバナンスの是非について

「老板（ラオバン）」というのは、中国語でオーナーを意味しま

す。通常、中国の老板は、ワンマンオーナーとして会社に関する全ての権限を持ち、自分一人で会社をコントロールする経営管理手法を採ります。中国では、規模が小さい場合、このやり方が最もシンプルかつ社員をコントロールする上で最良の手法とされています。

実際、現地を任されている中国人経営者が、すべての経費を事前申請もしくは社員個人による立替後に精算という形でコントロールしている日系企業があります。こうした経営方式は、ともすると現地法人の「独立王国化」を招きかねず、最終的に日本本社の意向を反映しない現地法人となってしまう恐れがあります。こうした老板方式は決して採用してはならないものであると考えられます。また、こうした方式を志向する中国人に現地法人を任せべきではありません。経営資質や意欲を持った中国人経営者の登用が重要となります。

なお、「優秀な経営者の雇用」を中国で実行するには、前述のフランス系とアメリカ系企業の事例のように、明確な「金銭的インセンティブ」を付与することも重要です。しかし、一方では日本的な経営方針を十分に理解させ、「やりがいのある職場」「自己実現できる職場」を構築できるように指導していくことも重要になります。

（４）中国進出後の中国子会社における対応

前段では、本社が対応すべき内容を挙げましたが、ここでは中国子会社が対応すべき内容について解説します。

1) チェックリスト（CSA）の活用

CSAとは、コントロール・セルフ・アセスメント（Control Self Assessment）の略で、自社の統制活動が有効かどうか、業務運営のなかで統制活動を担う担当者が自らの活動を主観的に検証・評価する手法です。内部監査や外部監査のように独立した「第三者」が客観的に評価するのではなく、リスクに対するコントロールを実際に維持・運用している担当者自身が、その有効性について評価・分析を行う方法です。

中国に進出した日本の中小企業は、現地に投入できる内部監査部門の資源（人員、時間、専門知識・能力など）に限界があります。その点からも、組織全体にわたるコントロールが有効に機能するための内部監査の補助的手段として、CSAは現場におけるリスク管理・危機管理の手法の一つとして有効です。また、CSAは単なる内部監査の補助的手段として機能するだけでなく、コントロールに関する中国人中間管理者・担当者の理解・意識づけや教育・訓練にも役立ちます。

本書の最後に添付したCSA用のチェックリストを参考例として、現地の経営責任者が中国人管理者と一緒に実施し、コントロールに関する理解促進、意識づけ、経営管理の教育訓練に使用されることをお勧めします。

2) 規程類の整備

日常的な業務フローを統制するためには、最低限必要な規程類

の整備が重要となります。以下、会社の設立時に必要な規程、及び設立後に整備すべき規程類の一般的な体系を見ていきます。

現地法人設立当初は、生産、営業といった面が重視されるあまり、上記のような規程類の制定が軽視される傾向が見られます。しかし、現地法人設立時にこうした規程類を正しく制定しておくことは、大変重要なことです。

後日、トラブルが発生してから慌しく制定することは、従業員に対して不平等との印象を与え、問題をより一層複雑にしてしまう結果となります。「転ばぬ先の杖」という発想が重要になります。

なお、規程類の作成にあたっては、当機構の中国専門家による無料アドバイスをご活用ください（巻末参照。）

＜規程体系＞

経営基本管理規程	社是	
	経営理念	
	董事会運営規程	○
	コンプライアンス規程	△
	組織規程	○
	職務権限規程	○
	稟議規程	
人事・労務管理規程	募集採用規程	
	就業規則	○
	労働契約書	○
	給与・賃金規程	○
	旅費規程	○
総務管理規程	会議運営規程	
	各委員会運営規程	
	文書管理規程	△
	規約等管理規程	
	契約書策定規程	△
	印章管理規程	○
	備品管理規程	

	社員慶弔規程	○
	労働安全衛生管理規程	
	防災管理規程	
	労働災害補償規程	
財務・経理管理規程	予算管理規程	
	経理規程	○
	固定資産管理規程	△
	売上高計上規程	
	帳票管理規程	○
	財務管理規程	○
	現預金管理規程	○
	小切手管理規程	○
	経費精算規程	○
	金銭不祥事防止規程及び対策の細則	○
営業・購買管理規程	販売管理規程	○
	与信管理規程	○
	販売契約書策定規程	△
	営業社員服務規律規程	○
	購買業務手続規程	○
物流・在庫管理規程	在庫管理規程	○
	車輛運行管理規程	
危機管理規程	リスクマネジメント方針	○
	リスクマネジメント規程	△
	機密情報管理規程	△
	情報管理規程	○
	函面管理規程	○
環境管理規程	環境保護方針	
	環境保護規程	

注) ○ : 会社設立当初から最低限必要な規程

△ : 徐々に整備すべき規程

空欄 : 必要に応じて(ケース・バイ・ケースで)整備すべき規程

3) 業務フローによるプロセス管理

業務フローによるプロセス管理とは、企業の組織内で相互に関連する一連の業務の流れを、時系列に沿って整理し、重要なリスクのポイントとその統制の方法を明確にしたものです。

一般的には、「業務フロー図」、「業務記述書」、「リスクコントロールマトリックス（リスクと統制の対応表）」の3点セットとして文書化されるケースが多いのですが、簡略化して業務フロー図の中に主たる業務内容とリスクポイントの記載を集約してもかまいません。重要なのは業務の流れとリスクポイントを的確に把握することです。

業務フローを活用して、中国人スタッフが担当している業務の具体的内容を把握することによって、次のようなメリットが得られます。

①仕事ノウハウの共有化（見える化）

- 担当者が不在時のフォローや急場の得意先への対応、離職時の引き継ぎ資料として利用
- 担当業務のノウハウや顧客人脈の囲い込みを防ぎ、組織全体の財産として蓄積（ナレッジ・マネジメント）
- 業務の相互チェックが可能となり、効率的業務運営が可能

②不正抑止効果

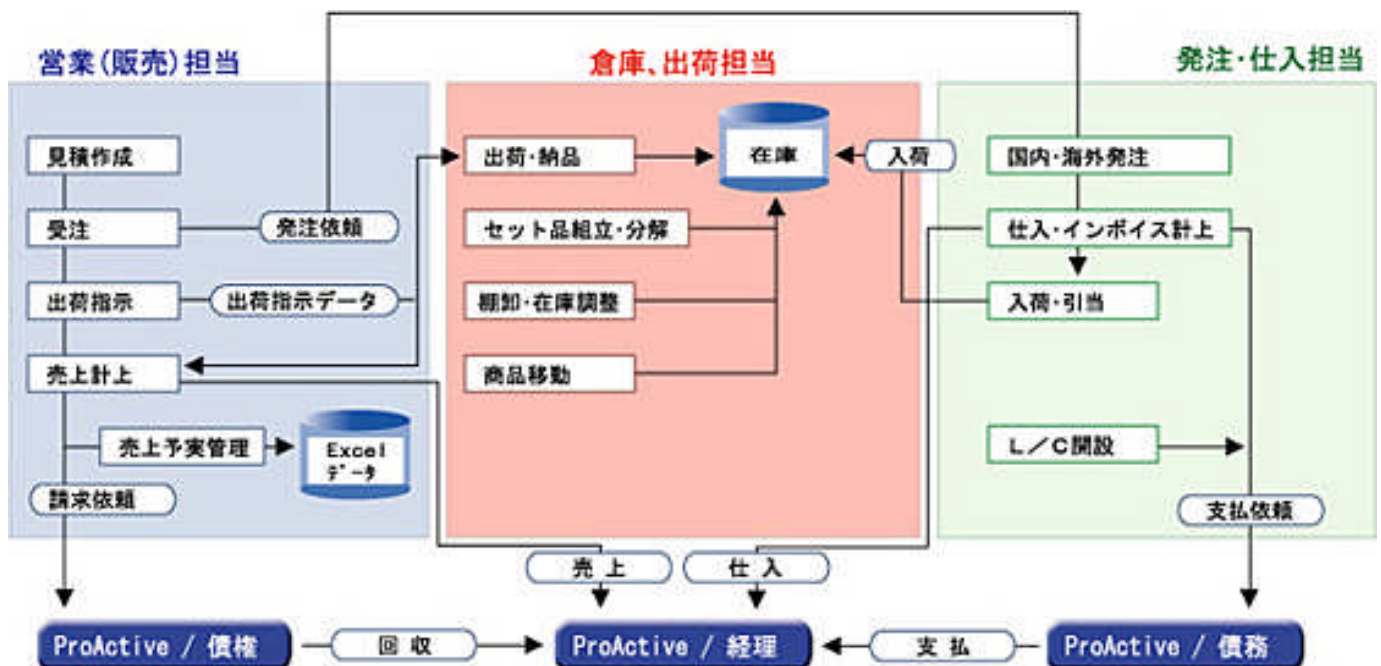
- 上司や同じ部署のメンバーが担当業務の具体的内容、照合・承認ルールなどを知っていることで、個人的な不正の誘惑や機会を減らす牽制効果が高まる
- 外部との取引状況の把握・タイミングが明確になり、取引に伴う不正の牽制が可能

③業務中の問題点の把握・改善

- 企業に重大な損失を与えるリスクやすでに損害を与えている業務（不適切な照合・承認システムなど）を発見
- 無駄な作業、重複している作業を発見し、効率的な事業活動を実現
- 業務の改善活動を検討する基礎資料として活用可能

4) 主要業務とチェックポイント

以下では、販売管理の業務フローを示した上で、関連する業務内容とチェックポイントについて取りまとめました。



①与信管理業務

中国での国内販売において最も重要な業務は、得意先の与信管理と言っても過言ではありません。与信管理業務は、得意先に対して与信限度額を設定し限度額を超えないように運用するとともに、限度額を超える与信については適切な承認を経るよう管理

する業務です。与信管理業務を適切に実施することで、長期滞留債権・不良債権の発生を事前に防止することが可能となります。中国の与信管理業務において、特に重要な点は、以下の通りです。

- 新規顧客については、客観的基準に基づく調査表の作成や調査機関を通じて一定の信用調査を行っているか？
- 継続取引先についても定期的な信用調査を行っているか？
- 信用調査の結果をもとに責任者の承認により取引を始めているか？
- 営業担当者の行動マニュアル（与信管理規程等）が策定されているか？

上記の重要な4点を管理するための規程類・帳票類は以下の通りです。

- 新規取引先開始申請書
- 顧客信用調書
- 与信管理規程
- 債権履行管理規程

②受注管理業務

受注管理業務とは、得意先からの注文内容を正確に把握し、商品・製品の出庫、製造指図、工事・役務提供のために必要な情報を該当部署へ的確に伝達する業務です。

受注管理業務において特に重要な点は、以下のとおりです。

- 受注内容は販売担当の責任者及び販売担当者以外の与信限度管理者に回付され、取引の事前承認が得られているか？
- 承認を得た受注内容をもとに受注管理台帳が作成され、納期

の管理及び受注残高の管理が適切に行われているか？

上記の重要な 2 点を管理するための規程類・帳票類は以下の通りです。

- 顧客信用調書
- 見積書
- 顧客からの発注書
- 受注管理台帳
- 営業債権管理表

③出荷・販売管理業務

出荷・販売管理業務は、得意先からの注文内容に対応した商品・製品を定められた期日までに定められた場所に納入し、或いは定められた期日までに工事または役務提供を完了し、適時に売上計上を行う業務です。顧客管理、在庫管理、更には生産管理上重要です。

出荷・販売管理業務において特に重要な点は、以下のとおりです。

- 受注対象商品の在庫の有無が常に判明する状態になっているか？
- 倉庫担当部署において在庫の受払、払出（出庫）管理が承認に基づき行われているか？
- 中国の会計上適切な売上計上基準が採用されているか？
- 中国の実情に合った売買契約書になっているか？
- 受領の確認が相手側により確実に証明されているか？

上記の重要な 5 点を管理するための規程類・帳票類は以下とな

ります。

- 受払簿
- 出荷指図書
- 納品書
- 物品受領書
- 検収確認書
- 売買契約書

④請求・回収管理業務

請求・回収管理業務は、適時に請求すべき金額を得意先に請求し、入金内容を確実に捕捉し、入金遅れを再請求するとともに、売上計上処理の誤りの有無を判別し、売上計上処理の修正を行う業務です。また、請求履歴を管理することで、前述の与信管理情報として活用することができます。

請求・回収管理業務において特に重要な点は、以下のとおりです。

- 売掛先に対して、販売担当部署が適時に請求を行っているか？
- 営業担当者他の行動マニュアルが策定されているか？（事務規程等）
- 販売先別売掛金残高一覧表を毎月作成し、受注時の回収条件や回収予定時期を明確にし、入金状況をチェックしているか？
- また、差異が生じた場合の原因を常に把握しているか？
- 買手から期日に支払いがない場合、再請求の方法などの営業担当者向けのマニュアルが策定されているか？（債権履行管理規程等）

上記の重要な 5 点を管理するための規程類・帳票類は以下の通りです。

- 発注書
- 納品書
- 物品受領書
- 請求書
- 営業債権管理表
- 事務規程
- 債権履行管理規程

以上、販売管理業務を例として、業務フロー、統制すべきリスクポイント、コントロールの中心となる規程類を見ましたが、その他様々な業務管理フローを作成することで、リスク管理の対象と実施するタイミングが明らかになり、日常のオペレーショナル・リスクを回避することができます。

3. 最近の中国の動きとビジネスリスク

2001年12月に中国はWTOに加盟し、その時に市場開放促進のために承諾したのが、①関税率の引き下げ、②非関税障壁の撤廃、③サービス貿易の開放、の3項目でした。

また、内外資の待遇を同一にすることもWTO加盟国に課せられている義務であり、内資と外資で異なっていた企業所得税率が統一され、外資への優遇税率の制度が廃止されました。この結果、中国は、従来の外資に対する一律の優遇から、業種による優遇制度へと転換し、産業構造の転換を図ろうとしています。産業構造の転換とは、すなわち技術力の高い産業の誘致・育成を目指すことです。そのため特に沿岸部では、従来よく見られた付加価値の低い労働集約型の産業は歓迎されなくなっており、これらの業種は内陸へ向かわざるを得ない状況にあります。

さらに、環境保護に対する意識も高まりつつあります。環境に対する負の影響が大きいとみなされるプロジェクトの場合、従来と比べて認可が難しくなっているのが現状です。これとあわせて、サービス分野の開放に伴い、外資の販売会社が増加しています。輸出型の製造業よりも中国国内をターゲットにした販売会社が増加しており、外資企業の投資の目的が徐々に変化してきていることが伺えます。

このような状況の変化の下で、日系企業が直面する問題として、制度変更、債権管理、資金調達に関する問題が挙げられます。以下、これらについて紹介します。

(1) 制度変更や厳格化に伴うリスクの増大

中国は日本とは違う国です。当然のことながら、文化・習慣、ものの考え方も異なり、これが制度の違いにも反映しています。「中国の制度はすぐに変わる」のか、また、変わるとしても全く予想のできない変化であるのかについて、以下でみていきます。

1) 最近の制度変更について

① 税務

中国に投資する外資企業に関係する税としては、企業所得税、流通税（増値税・消費税・営業税）、個人所得税などがあります。企業所得税と流通税については、変更が少なくありません。一方、個人所得税に関しては基礎控除金額の引き上げ以外は大きな動きはありません。

ア. 企業所得税

2008年に企業所得税法が改正されるまで、外資企業と内資企業の企業所得税率は異なっていました。具体的には、内資企業の企業所得税率が33%、外資企業については、生産型企業の場合が15%または24%、非生産型企業の場合が33%でした。しかし、2008年以降はすべて25%に統一されました。

また、外資企業に対する特典であった「二免三減半」（利益計上してから当初2年間の企業所得税の免除とその後3年間の50%免除）が企業所得税法の改正とともに廃止され、税率面での外資に対する優遇がなくなりました。特に生産型の外資企業にとってはデメリットとなる改正ですが、内外無差別の原則の観点から見た場合、やむを得ない動きといえます。

また、企業所得税法改正前には、外資が出資先から得た配当金を使い、新たに投資をする場合、再投資部分の利益に対応する既納付企業所得税額の還付を受けられる「再投資税額還付制度」が

ありましたが、この制度も廃止されました。

企業所得税法の改正は、外資に対する優遇を見直ただけでなく、産業構造の転換を図る目的で、産業ごとの優遇政策を打ち出し、ハイテク企業や小型薄利企業などに優遇を与える内容となっています。

《ポイント》

- ・ 企業所得税を 25%に統一。
- ・ 優遇税制としての「二免三減半」制度は廃止。
- ・ 「再投資税額還付制度」は廃止。
- ・ ハイテク企業や小型薄利企業などに対して優遇を与える内容に変更。

イ. 流通税

流通税には増値税、消費税、営業税がありますが、以下では大きく変更された増値税と営業税について紹介します。

a) 増値税

増値税は、中国国内で物品の販売または加工、修理、組み立て等の役務を提供するか、物品を輸入する際に課されます。

増値税制度の改革前には、増値税は生産型増値税であり、棚卸資産の仕入税額控除が認められるのみで、固定資産の税額控除を認めない課税方式でした。しかし、増値税改革によりこれが消費型増値税へ転換し、棚卸資産の仕入税額控除以外に固定資産にかかる増値税の控除を認める課税方式へと変更されました。一方で、固定資産に対する仕入れ増値税を控除することができるようになったことに併せて、輸入設備の増値税免税や国産設備購入時の増値税還付制度が廃止されました。

《ポイント》

- ・ 固定資産に対する仕入れ増値税控除が認められる課税方式に変更。
- ・ 輸入設備の増値税免税、国産設備購入時の増値税還付制度を廃止。

b) 営業税

生産型から消費型への増値税改革は、全国レベルでの改正前に東北や中部地域の一部で実験的に試行されたことから、実現が予想されていました。

これに対して、営業税改革については意外感を持って受け止められました。営業税改革の具体的な内容は、納税者が課税対象役務を提供する地点で確定する「役務発生地原則」から、納税者の所在地または居住地での確定へと変更されました。つまり、発生地から納税者の所在地または居住地への変更により、従来は中国国外から中国への役務提供では発生しなかったものが、役務提供者または受取者が中国国内にいる場合にはすべて、営業税の課税対象となりました。

《ポイント》

- ・ 「役務発生地原則」が「納税者の所在地・居住地原則」に変更。
- ・ 役務提供者または受取者が中国国内にいる場合は全て営業税の課税対象に変更。

ウ. 個人所得税

個人所得税については、基礎控除額が引き上げられた（2007年の個人所得税法改正により、賃金給与所得者の基本控除額を1,600元から2,000元に引き上げ）以外は大きな変更はありません。しかし、2009年11月に公布された『企業が従業員福利費の財務管

理を強化することに関する通知』¹により、課税所得の考え方の徹底が改めて強調されました。具体的には同通知の従業員福利費の中で、従業員福利費は次のような説明がなされています。

＜企業従業員福利費とは＞

企業が従業員のために提供する従業員給与、賞与、手当、給与総額に組み入れて管理する補助、従業員教育経費、社会保険費及び補充養老保険費（年金）、補充医療保険費及び住宅積立金以外の福利待遇支出を企業従業員福利費という。

この結果、企業が従業員のために提供する交通、住宅、通信、昼食費等を従業員の給与総額に組み入れ、従業員福利費としての管理は行わないとしています。外国人の場合、住宅手当が金額として大きく、本通知が適用されると負担が大きくなります。しかし一方で、外国人の住宅手当は別途規程²により控除できることが明確になっていますので、本通知により影響を受けることはないと思われま

す。同通知の内容は、以前からの考え方を徹底するよう強調しているに過ぎず、特に大きな政策変更がなされたわけではありません。しかし、地域により対応状況が異なっており、交通、住宅、通信、昼食費等を給与総額に組み入れない地域も少なくありません。この結果、既に新聞報道等では手取り給与が減少した例について紹介され始めており、今後各地域ではどのようなスタンスで運用されるかを注視する必要があります。

¹ 財企〔2009〕242号

² 1988年1月20日、財政部税務総局『外国籍従業員の中国における住宅費の控除を許可して納税計算することに関する通知』

《ポイント》

- ・ 基礎控除額の引き上げ。
- ・ 交通、住宅、通信、昼食費等を従業員給与総額に組み入れ。

②税関

税関関連で最も大きな制度変更は、加工貿易についてです。加工貿易における無償貸与設備は免税輸入が可能でした。しかし、増値税改革に伴い固定資産の仕入れ控除が可能になった結果、無償貸与の免税輸入という制度自体がなくなりました。もっとも、ここでいう制度自体がなくなったのは増値税に関する部分であり、関税については引き続き免税輸入が可能です。しかし、固定資産の仕入れ控除が可能になったとはいえ、加工貿易企業、特に来料加工（原材料や部品等を無償輸入し、加工生産後の製品を、すべて加工契約相手先へ輸出して加工賃を受け取る加工方式）を行っている企業にとって影響は非常に大きいといえます。

進料加工（原材料や部品等を有償で輸入し、加工生産後の製品を輸出して代金を受け取る加工方式）の場合、基本的にはモノの売買が行われますので、増値税の免除、控除、還付という流れの中で、販売にかかる増値税を仕入れ控除に充当させることができます。これに対して、来料加工企業の場合、モノの販売がまったくないか少ないため、固定資産の仕入れ控除ができないかできてもし少しであり、控除できない固定資産仕入れ増値税を自社が負担することを余儀なくされ、採算面での影響は必至です。

《ポイント》

- ・ 増値税改革の結果、固定資産の仕入れ控除が可能になったことに伴い、加工貿易における無償貸与設備の免税輸入制度を廃止。
- ・ ただし、関税については引き続き免税輸入が可能。

③労働契約法

中国では、1995年に『労働法』が施行されましたが、実態に合わなくなったために見直され、2008年より『労働契約法』が施行されました。労働を取り巻く環境の変化として、以下が挙げられます。

- ・ 労働契約期間の短期化、試用期間の濫用、違約金の濫用などが増えたこと
- ・ 雇用形態の多様化により、派遣労働者を含む非典型雇用が激増したこと
- ・ 労働紛争が多発し、労使間の対立が激しくなる傾向がみられ、個別労働関係と団体労働関係を調整する必要性が生じたこと

このような問題に対応するために『労働契約法』が導入されたわけですが、ここでは、『労働契約法』の内容で日本企業にとって最も影響が大きく、また関心が高いテーマをご紹介します。

ア. 無固定期限労働契約

無固定期限労働契約が締結されるケースとしては、以下のものが挙げられます。

- a) 労働者が雇用企業で連続して満十年勤務している場合
- b) 雇用企業がはじめて労働契約制度を実施するか、または国有企業制度改革で新たに労働契約を締結する時、労働者が当該雇用企業に連続して満十年働き、かつ法定退職年齢まで十年以内の場合、二回連続して固定期限労働契約を締結し、且つ労働者が本法第三十九条³及び第四十

³ ①試用期間中採用条件に合致しないと証明された場合。②雇用企業の規章制度を重大に違反する場合。③重大な職務怠慢、不正行為で雇用企業の利益

条第一項⁴、第二項⁵で規定している状況がなく、労働契約を継続する場合

特に b)のように、「二回連続して固定期限労働契約を締結」してしまう場合、企業側がいわゆる終身雇用を迫られることになり、影響が大きいといえます。

イ. 労務派遣

労務派遣とは人材派遣会社から従業員を派遣してもらっているような形態を言います。そして、『労働契約法』ではその派遣について、以下のようなルールを定めています。

- a) 使用企業は業務部署の実際の必要にもとづき労務派遣企業と派遣期限を確定しなければならず、連続した使用期間を分割していくつかの短期労務派遣契約として締結することはできない。
- b) 労務派遣は一般的に臨時的、補助的または代替的な業務部署で実施される。

特に、b)については、「一般的に臨時的、補助的または代替的

に重大な損害をもたらした場合。④労働者が同時にその他の雇用企業との間で労働関係を形成し、本企業の作業任務完了に重大な影響を与える、または雇用企業が申し立てても是正を拒んだ場合。⑤本法第二十六条第一項が規程する状況（詐欺、脅迫的手段または相手の足下をみて、相手方がその真実の意思に背く状況の元で労働契約を締結した場合）により労働契約が無効となった場合。⑥法に従い刑事責任を追求された場合。

⁴ 労働者が罹患または業務によらず負傷し、規程の医療期間満了後も元の業務に従事することができず、雇用企業が別途手配する業務にも従事できない場合。

⁵ 労働者が業務に堪えられず、研修または業務職位の調整を経てもやはり業務に堪えられない場合。

な業務部署で実施される」とありますので、この考え方に基づくと、人数規模がそれほど大きくない企業の場合、経理（マネージャー）レベルの人材を派遣会社経由で雇用することが認められなくなってしまう可能性があります。

《ポイント》

- ・ 無固定期限労働契約が締結される基準の明確化。
- ・ 派遣労働者への規制強化。

2) 制度変更に対する考え方

企業側が制度の変化をどう捉えるかが重要です。「『労働契約法』は厳しい、どのように対応すべきか」と悩むよりも、本質的な解決方法を考えるべきです。

企業側からみれば、優秀な社員は長くとどまり会社に貢献してもらいたい、従業員側からみれば、自分の力をより発揮できる企業で安定的に働きたい、というのは当然のことです。このためには、企業が従業員にとって魅力ある職場であることが必要です。魅力ある職場であればモチベーションを高く維持することができます。モラルの低い社員の数を抑えることができます。

また、従業員が長く働くということは、人材の流動化が激しいと悩む企業にとっては最もありがたい話です。従業員からみても『労働契約法』の本来の狙いである安定的雇用につながります。要は『労働契約法』をきっかけに、企業と従業員が win-win の関係になるよう状況を改善していくことが大切です。もちろん「言うは易く行は難し」であり、直ちに会社を従業員にとって一段と魅力のあるものにするには難しいといえます。『労働契約法』を恐れて小手先のテクニックを使い、無固定期限労働契約の回避を考えるばかりではなく、『労働契約法』を活用し、企業自身の魅

力を高めることのほうが重要です。

また、モラル向上を推進していくことは一朝一夕では難しいものがありますが、まずは日本人駐在者が範を示すことが大切です。更に、小さな問題であっても放置せずに対処し、地道に解決していく努力が必要であると思われます。日本人は勝手気ままに行動し、従業員にばかり規律の遵守を求めても効果はありません。また、「風通しのよさ」は日本でも、中国でも重要な点です。「規律」と「風通し」の調和が取れてこそ魅力ある職場が実現します。

(2) 与信管理とリスク管理

1) 現状

中国での債権回収の難しさは、以前から言われ続けている問題です。ここでは JETRO が毎年行っている『在アジア日系企業の経営実態-中国・香港・台湾・韓国編-』を参考にして説明します。

ア. 売掛回収期間

2007 年を見る限り、売掛期間 1～3 カ月が最も比率が高く、売掛回収期間に対する管理の意識は決して低いとはいえません。

【2007 年】

	非製造業	製造業
1～3 カ月未満	84.0%	84.3%
3～6 カ月未満	12.4%	13.7%
6 カ月～1 年未満	0.0%	1.3%
1 年以上	3.7%	0.7%

(資料) JETRO『在アジア日系企業の経営実態-中国・香港・台湾・韓国編- (2007 年度調査)』

ただし、売掛回収期間が 3 か月を超えると、回収不能になる比

率が増加すると言われてしています。

なお、日本と中国との間の貿易の場合、代金回収の観点からは、売掛で取引するのではなく、前送金や LC 決済での取引をすることが望まれます。

イ. 売掛金に占める支払い遅延率

【2007年・2008年】

	非製造業		製造業	
	2007年	2008年	2007年	2008年
10%未満	71.3%	71.4%	75.6%	72.5%
10～20%未満	20.0%	13.4%	13.7%	16.5%
20～40%未満	5.0%	9.8%	6.0%	7.1%
40～60%未満	2.5%	3.6%	3.0%	3.0%
60～80%未満	1.3%	0.9%	1.0%	0.3%
80%以上	0.7%	0.9%	0.7%	0.3%

(資料) JETRO『在アジア日系企業の経営実態-中国・香港・台湾・韓国編- (2007年度調査)、(2008年度調査)』

2007年と2008年の遅延率は、比率によって若干の変動があるものの、それほど大きな変動はありません。しかしながら、支払い遅延率10%以上の先が30%近くあるということは、債権回収の問題が引き続き存在しているといえます。

ウ. 与信管理状況

このような状況下、与信管理が如何に行われているかについてみていきます。

製造業に至っては、半分近くの会社が全く管理していないという結果が出ており、債権回収が難しいという以前に管理体制自体

に問題があります。

【2007年・2008年】

	非製造業		製造業	
	2007年	2008年	2007年	2008年
全部管理	33.7%	30.3%	30.3%	23.9%
一部管理	30.4%	43.4%	24.5%	28.3%
全く管理せず	35.9%	26.2%	45.2%	47.8%

(資料) JETRO『在アジア日系企業の経営実態-中国・香港・台湾・韓国編- (2007年度調査)、(2008年度調査)』

なぜこれほどまでに与信管理が行われていないのかの理由をみると、「取引先がグループ企業だから」、「本社、統括会社、販売会社が行っているため」という理由が高いのはよいとして、「長年の信頼関係が有るから」、「与信管理のノウハウを持っていないから」という理由で債権管理を行っていないのであれば、中国での債権回収が難しいというよりも、企業側に債権管理の重要性に関する認識が不足しているといわざるを得ません。

日本の本社で実施していることは、現地法人でも実施すべきです。上記の調査結果のような認識が続くとすると、債権回収の問題は、5年後、10年後においても、なお中国における会社運営上のリスクとして取り上げられる問題であり続けられると思われま

【2007年・2008年】

	非製造業		製造業	
	2007年	2008年	2007年	2008年
長年の信頼関係があるから	33.9%	45.1%	48.3%	36.7%
本社、統括会社、販売会社が行っているため	25.0%	24.4%	39.0%	27.1%
与信管理のノウハウを持っていないから	10.7%	20.7%	11.7%	15.6%
与信管理の費用対効果が薄いため	12.5%	—	9.3%	—
与信管理より取引拡大を優先しているから	—	15.9%	8.3%	—
取引先がグループ企業だから	—	—	—	25.7%
その他	26.8%	19.5%	—	12.4%

(資料) JETRO『在アジア日系企業の経営実態-中国・香港・台湾・韓国編- (2007年度調査)、(2008年度調査)』

2) 対応策

債権回収は法的措置が必要になれば弁護士事務所を通じて処理することになりますが、そこに至るまでの間は自社で管理すべき問題です。自社で管理する場合の注意事項は、以下の通りです。

ア. 契約書の確認

取引を行うに当たり、正式な契約書を締結せずに、注文書や発注書のみで行っているケースがあります。基本契約書を締結した上でのことであれば良いのですが、そうでない場合は、債権回収に

際して支障が生じる場合もあります。契約書を軽視してはなりません。

イ. 与信限度ルールの設定

売上拡大のためとはいえ、販売先に対して無制限に与信枠を設定するわけには行きません。販売先により、妥当な与信枠の設定を行う必要があります。与信枠の設定方法としては、毎月の仕入額、決済条件をベースに決定している金額が果たして自社の体力に見合ったものであるか、自社仕入先内での比率が高すぎないか、そもそもそれだけの与信枠を設定するに値する取引先であるのか否かといった点を総合的に判断して決定します。

ウ. 取引先の動向の確認

いったん与信枠を設定したからといって、安心してはなりません。会社は生き物であり、生き物である以上動きがおかしくなることもあり得ます。そのような動きをいち早く把握するためには、取引先の信用調査を行ったり、財務分析を行ったりして、取引先の動向におかしな点がないか、取引シェアが急激に変化していないか、同業者の間での最近の評判はどうかなどについて目を配らせておく必要があります。

エ. 債権回収ルールの確認

債権回収の遅延に関するルールを設けておく必要があります。遅延が発生した段階では誰が対応するか、遅延が一週間超過した段階では誰が対応するか、遅延が一カ月超過した段階では誰が対応するかといったフローを作成し、特定の間人だけで情報が止まってしまうことのないような体制を作っておく必要があります。

オ. 代金回収の人事評価への反映

営業担当者のミッションは当然のことながら売上向上です。し

かしながら、売上を上げるために取引条件を甘くしたり、回収を考えずに販売を続ける営業担当者があることもまた事実です。このような営業担当者を排除するために、営業担当者の人事評価の中に、売上高だけではなく、回収比率も評価項目として入れておく必要があります。

(3) 資金調達

1) 現状

中国国内で資金調達を行うには、人民元または外貨のいずれかを選択して調達することになります。また、現在の中国では、経済活動の急速な拡大に伴い、貸出総量も増加傾向にあり、政府は金融機関に対して貸出残高の抑制を指導したり、場合によっては、一定期間貸出を一律ストップするような政策（過去に一週間程度貸出を停止したケースがあります）を実施しています。

以下では、外貨調達と人民元調達の留意点についてご紹介します。

ア. 外貨調達

外貨については、中国国内、国外からのいずれからでも調達が可能です。この二つの違いとして挙げられるのが、調達した外貨の両替の可否と限度額です。

a) 両替

国外から調達した外貨は人民元への両替が可能なのに対し、国内で調達した外貨を人民元に両替することはできません。そのため、必要な通貨により調達方法を変える必要があります。人民元が必要な場合は最初から人民元を調達するか、または国外から外貨を調達してそれを人民元に替えることになります。

b) 限度額

外資企業の国外からの借入には制限があり、当該企業の投資総額と登録資本金との差額までと定められています。

この投資総額と登録資本金の差額を「投注差」といいます。また、国外からの借入を外債といいます。外債は短期と長期とに分かれますが、短期はスポット残高で計上されるのに対し、長期は累計残高で計上される点に注意する必要があります。

$$\text{投注差（外債限度額）} = \text{投資総額} - \text{資本金}$$

$$\text{外債限度額} \geq \text{短期外債残高} + \text{長期外債累計額}$$

イ. 人民元調達

企業が銀行から人民元を調達する場合、調達金利は基準利率と呼ばれるレートに基づいて決定されます。基準金利は、一種の規制金利です。

人民元貸出基準利率（2010年1月29日時点）	
6カ月以内	4.86
6カ月超～1年以内	5.31
1年超～3年以内	5.40
3年超～5年以内	5.76
5年超	5.94

銀行から人民元を調達する場合、銀行が親会社保証を求めるケースもあります。なお、投注差、すなわち国外からの借入限度額を超過する部分について保証履行した場合には、資金が国外から送金されても人民元への交換が認められないという制限がありま

す。このため、一部の企業において、人民元調達に不都合が生じるケースが発生しました。しかし、2009年7月16日付で国家外貨管理局総合司『国外担保履行資金の人民元転の関連問題に関する批復』⁶が公布され、投注差を超過する保証履行金の人民元への交換が、外貨管理局の検査を経た上で認められるようになりました。

2) 資金調達方法

企業は赤字であっても、資金さえあれば存続することができる半面、キャッシュフローが回らなくなれば、黒字であっても存続することができません。そのため、キャッシュフローが円滑であることは企業が存続していく上で最も重要なことの一つです。キャッシュフローを円滑にするためには、借入の実施、収支バランスの確保、自己資金の確保といった方法が考えられます。

ア. 借入

銀行からの資金調達ラインを確保しておくことは、企業として当然備えておくべきことです。しかし、既述のようにマクロ政策の影響で突然借入が難しくなることも想定され、また、投注差の観点から調達額に限りが生じることも想定されます。借入の実行で全てをまかなえれば簡単ですが、それが不可能となった場合について、親会社からの借入、生産計画の見直しなど他の対応策も考えておくべきでしょう。

イ. 収支バランス

「先に回収、後に支払」という決済条件であれば、基本的に資金繰りの懸念はなくなりますが、当然全ての取引条件がこのよう

⁶ 匯綜復[2009]65号

にできるわけではありません。中国では、むしろ「先に支払、後に回収」の条件で運営している会社が多いため、運転資金の需要が常に発生しています。また、2008年7月には延べ払い規制が公布され、国外宛の延べ払いに制限が加えられ、資金繰りに支障をきたした企業が多く発生しました。同規制はその後徐々に緩和され、現在では大きな問題とはなっていないものの、政策がキャッシュフローにまで影響を及ぼすということは借入の場合と同じといえます。

ウ. 自己資金

投注差を考慮すると、最も理想的な対応策は、自己資本を厚くすることです。銀行からの借入が難しい場合は、親会社からの借入（親子ローン）で、投注差の関係で親子ローンで不足する場合は、増資で対応せざるを得ないということになります。増資を実施する場合は、当局に対して増資の申請手続きを行うこととなります。手続きには一定の期間が必要になるため、余裕を持った準備が必要です。また、増資を行うことによって、当然中国への投資額が増加することになりますので、安易な増資は日本本社にとっては中国リスクが増大することも意味します。事業の将来性を十分検討した上での判断が求められます。

第Ⅲ章 中国におけるリスク事例と対応策

第Ⅰ章では中国におけるビジネスリスクの基本的な考え方について、また第Ⅱ章では中国におけるリスク管理について説明しましたが、第Ⅲ章では具体的なリスク事例とそこでとられた対応策について紹介します。

ここでご紹介する事例と対応策は、最良の対応策であったかという点では意見の分かれるところですが、実際にリスクに直面した日本企業がどのように考え、どのように対応したかという事例は、今後の中国でのビジネスリスクを考える上で、大きな指針となるものと考えられます。

なお、各事例紹介の最後に「本事例から学ぶ中国におけるリスク管理のポイント」として、類似事例における、問題点の整理・分析、考え方、より良い対応の方針について、コメントを加えています。また「キーワードの解説」をしていますので、中国でのビジネスリスク対応に際しての参考としてください。

1. 事例に含まれるリスク

ここで紹介する 15 の事例には、主に以下のリスク項目が含まれています。

《事例 1》 新任総経理による産休に伴う従業員の解雇と採用方法

【組織運営】

- ・ 特定の通訳への過度の依存

- ・中国の法律、制度に対する事前の理解がないまま着任する新任者

【労務管理】

- ・女性従業員の妊娠、出産、授乳に対する会社としての対応方法
- ・臨時の代替要員採用方式
- ・従業員の新規採用時における労働契約の未締結
- ・労働調停機関への仲裁申し立てに対する対応

《事例2》 退職者による技術漏洩と偽物に対する責任

【組織運営】

- ・会社の重要物、重要情報の管理体制

【労務管理】

- ・従業員の退職時の対策

【その他】

- ・偽物、類似品が市場に出回る
- ・偽物、類似品に対する責任の追及
- ・訴訟

《事例3》 会社清算における追加納税と重要物管理

【組織運営】

- ・会社の経営を現地に一任
- ・日常の会社管理と経営者の資質
- ・重要物の管理
- ・遵法精神

【税務】

- ・納税

《事例4》 当初からの経営方針の違いによる撤退

【進出段階】

- ・外資企業設立に関する業種制限
- ・合弁契約書締結

【組織運営】

- ・合弁解消と撤退

《事例5》 セクハラ行為とその放置

【労務管理】

- ・セクハラという違法行為への対処
- ・違法行為が放置されるという社内規律
- ・派遣社員の資質と教育
- ・遵法精神

《事例6》 就業規則改定によるストライキ

【組織運営】

- ・董事長、総経理などの日本人責任者が非常勤
- ・特定の人物に権限を集中

【労務管理】

- ・就業規則など従業員にとって重要な規程の変更

《事例7》 労働災害発生時の補償金支払交渉

【組織運営】

- ・労働災害発生
- ・労災規程の適用

【労務管理】

- ・従業員解雇

《事例8》 利益配当送金差額に伴う会計処理

【組織運営】

- ・外部会計士の選任
- ・コンプライアンス

【会計財務】

- ・利益配当金差額等の会計処理

《事例 9》 業務委託料送金

【会計財務】

- ・当局の見解の変更
- ・海外送金

《事例 10》 他社の加工貿易用設備の譲渡

【税務】

- ・免税輸入設備の処理
- ・保税區企業と保税區外企業の取引
- ・税務当局への対応

《事例 11》 販売者の製造物責任

【その他】

- ・製造物責任
- ・顧客対応

《事例 12》 会社設立時の地元政府の対応

【進出段階】

- ・進出に際しての事前準備、事前調査
- ・中国政府当局の縦割り行政
- ・人脈を頼った問題解決

《事例 13》 人員採用

【労務管理】

- ・人員採用
- ・女性従業員への妊娠、出産、授乳に対する会社の対応方法

《事例14》 従業員解雇に際しての組合との関係

【労務管理】

- ・従業員解雇
- ・労働仲裁

《事例15》 生産工程の改善に関しての現場従業員の反発

【組織運営】

- ・生産体制の変更

【労務管理】

- ・労働者との協調体制維持

事例のリスク項目を一覧にしたのが以下の表です。リスクの内容と対応事例をチェックする際の索引としてご利用ください。

リスク分類	リスク内容	事例
【進出段階】	・外資企業設立に関する業種制限	4
	・合弁契約書締結	4
	・進出に際しての事前準備、事前調査	12
	・中国政府当局の縦割り行政	12
	・人脈を頼った問題解決	12
【組織運営】	・特定の通訳への過度の依存	1
	・中国の法律等に対する事前の理解がな いまま着任する新任者	1
	・会社の重要物、重要情報の管理体制	2
	・会社の経営を現地に一任	3
	・日常の会社管理と経営者の資質	3
	・重要物の管理	3
	・遵法精神	3
	・合弁解消と撤退	4

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 董事長、総経理などの日本人責任者が非常勤 6 ・ 特定の人物に権限を集中 6 ・ 労働災害発生 7 ・ 労災規程の適用 7 ・ 外部会計士の選任 8 ・ コンプライアンス 8 ・ 生産体制の変更 15 	
【労務管理】	<ul style="list-style-type: none"> ・ 女性従業員の妊娠、出産、授乳に対する会社の対応方法 1・13 ・ 臨時の代替要員採用方式 1 ・ 従業員の新規採用時における労働契約の未締結 1 ・ 労働調停機関への仲裁申し立てに対する対応 1 ・ 従業員の退職時の対策 2 ・ セクハラという違法行為への対処 5 ・ 違法行為が放置されるという社内規律 5 ・ 派遣社員の資質と教育 5 ・ 遵法精神 5 ・ 就業規則など従業員にとって重要な規程の変更 6 ・ 従業員解雇 7・14 ・ 人員採用 13 ・ 労働仲裁 14 ・ 労働者との協調体制維持 15 	
【会計財務】	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利益配当金差額等の会計処理 8 ・ 業務委託料に関する当局の見解の変更 9 ・ 海外送金 9 	

【税務】	・納税	3
	・免税輸入設備の処理	10
	・保税區企業と保税區外企業の取引	10
	・税務当局への対応	10
【その他】	・偽物、類似品が市場に出回る	2
	・偽物、類似品に対する責任の追及	2
	・訴訟	2
	・製造物責任	11
	・顧客対応	11

2. 事例

《事例1：新任総経理による産休に伴う従業員の解雇と採用方法》

1. 企業概要

- ・ 小型建設機械輸入販売
- ・ 2002年に上海市に設立
- ・ 独資企業
- ・ 従業員20名。
- ・ 本社：奈良県所在

2. 事例内容

(1) 経緯

- ① 日本より新任の総経理が着任。新総経理は初めての海外勤務であり、当然中国語も全く理解できない状況であった。着任早々、長年勤務していた経理担当の女性従業員Aが産休のため長期の休暇を取得することになっており、前任の総経理はその間の対策を全く考えていなかったことを知った。
- ② 新任総経理は、急ぎ経理担当者の代替要員の採用を開始することとしたが、何分急な事態であったこと、中国での人材採用の経験もなかったことから、従来のように人材派遣会社を経由することなく、たまたま行きつけの日本料理店に勤務していた、日本語が極めて堪能で、会社の経理事務経験もある女性Bを代替要員として採用した。また、Bの採用に当たっては、緊急であったことやBが信頼のおける性格であり、臨時採用との考え方から、正式の労働契約を締結せずに採用した。Bの勤務態度は良好であり、総経理専属の通訳としての役割もきっちりこなしたため、総経理は大変満足していた。
- ③ 暫くして、産休明けのAが出社してきたが、経理事務は既にB

が完全に掌握しており、総経理としても、今更担当者を変更したくないとの判断から、Aには当面Bの補助的役割を与えることとした。暫くは表面上穏便な状況が続いたが、Aはこの待遇に不満を持ち、Bが従業員の間で評判が良くないこと、最近離職者が相次いでいるのは、通訳として総経理の威光を背景として不遜な態度が目立つBに原因があることを、総経理に告発した。

- ④ 総経理はBを信頼していたこと、また実質的にAには仕事がなくなっていたこともあり、今後のAの為を思って解雇を通告した。
- ⑤ これに対しAは「実質的な産休・授乳を名目とする解雇」であるとして、解雇撤回を求めて調停機関に仲裁を申し立てた。これに対し、会社側は「決して産休・授乳を理由とする解雇ではない」、「本人のためを思って、割り増し給与を支払った」、「雇用契約上瑕疵はない」旨を主張したが、最終的にはAの主張が認められ、会社はAの復職を認めざるを得なくなった。
- ⑥ しかし、その間も離職者が相次いだことから総経理が本格的に原因究明を行ったところ、Aの告発のとおり、Bが従業員に対し高圧的な態度を示し極めて評判が悪かったこと、また従業員の不満を正確に総経理に通訳していなかったことが判明した。
- ⑦ 総経理は今後の社内の安定を考えAの復職を期に、Bに解雇を通告した。
Bはこれを拒否し、知り合いの弁護士に相談した。弁護士より会社に対し「正式な契約のない労働は無期限の労働契約であり、解雇は不当である」旨の通知があった。

(2) 結果

- ① 会社側は調停機関の決定に従い、Aの復職を認めることとなった。

- ② また、これ以上のトラブルを回避したいとの判断から、会社側はBの代理人である弁護士の通告に従いBの復職を認めることとした。
- ③ 結果として、A、B両者の復職を認めざるを得ないこととなり、特にBに関しては、「実質的な無期限労働契約」が成立してしまっていることから、改めて対応を検討せざるを得ないこととなった。

(1) リスク分析

本事例の場合のリスクとしては、次の点が考えられます。

- ① 女性従業員の妊娠、出産、授乳に対する会社の対応方法
- ② 臨時の代替要員採用方式
- ③ 従業員の新規採用時における労働契約の未締結
- ④ 労働調停機関への仲裁申立てへの対応
- ⑤ 特定の通訳に依存
- ⑥ 新任者が中国の法律、制度に対する事前の理解がないまま着任

(2) 原因と対策

上記各リスクが発生した原因とその対応策を分析すると次のようになります。

- ① 『労働契約法』第42条(4)では、「女性従業員が妊娠、出産、授乳期間にある場合」の労働契約の解除を禁じています。女性従業員Aは、この規程を根拠に解雇不当を申し立てたこととなります。

女性の「妊娠・出産」は極めてデリケートな問題であり、対応を間違えると大きなトラブルとなってしまうリスクがあります。女性従業員から「妊娠・出産」の計画がある旨の報告を受けた場合は、休暇期間と出産後の授乳計画などの詳細を聴取し、

直ちに休暇中、授乳期間中の会社としての対応策を決定する必要があります。

本事例の場合、そもそも前任の総経理が報告を受けながら、全く対応していなかったことに問題がありますが、新任の総経理が慌てて対応してしまったことにもトラブル発生の原因があります。

社内に女性従業員への妊娠・出産・授乳に対する過去の対応の蓄積がなかったとしたら、まずは、中国の制度を確認するという作業を行い、併せて専門家に意見を聴取するという対応が必要であったと考えられます。

また、出産後の授乳などの都合で、本人を従来の業務に復帰させることが難しいと判断した場合は、職種や職場を変更するなどの措置を講ずる必要があります。本事例では、こうした措置を講じることなく、一方的に解雇を通告したことに問題があったと考えられます。

- ② 妊娠・出産を理由としての解雇や、差別的な待遇が認められないため、代替要員の採用に当たっては、あくまで臨時職員という形での採用が必要であったと思われます。『労働契約法』第15条では、「一定の業務上の任務の完成を期限とする労働契約」の締結を認めていますし、また『労働契約法』第57条以降では、「労働派遣」を正式に認めており、人材派遣会社から短期間の臨時職員を派遣してもらうことも可能です。

本事例では、本来正式な臨時派遣の従業員を採用すべきところ、こうした正式の方式を採用せず、総経理の個人的なネットワークから人材を採用してしまった点にトラブル発生の原因があったものと考えられます。

人材採用の直接採用方法が分からない場合は、人材斡旋機関などの専門機関を活用することがリスク回避の最良の方法です。

- ③ 『労働契約法』第14条では、「使用者が雇用開始日から満1年時に労働者と書面の労働契約を締結しない場合は、使用者と労働

者が既に期間を固定しない労働契約を締結したものとみなす」と規定しており、女性従業員Bのケースでは、実質的に無期限労働契約が締結されているとして、解雇無効の通知がなされたこととなります。

つまり、どのようなケースであっても使用者と労働者は労働契約を締結しなければならないということであり、「短期間」だから、「信用できるから」といった理由で労働契約を締結せず、労働期間が1年を超過した場合、法律的には無期限労働契約が締結されていると見做されてしまいます。

本事例においては、総経理が個人的なネットワークで人材採用を行ったことにそもそもの問題がありますが、少なくとも正式な労働契約を締結しておけば、このようなトラブル発生は回避できたものと考えられます。人材斡旋機関の活用または専門家のアドバイスを得る努力を惜しまないことがリスク回避の最良の方法です。

- ④ 中国では、労働者保護の意識が強いため、調停に際しては会社側が不利となるケースが多くなっています。『労働契約法』では第77条で「紛争処理に対しての労働者の権利保護」を規定しており、特に「妊娠、出産」に関しては極めて厳しく労働者を保護する傾向があり、使用者側の意見が取り上げられるケースは稀と考えられます。調停機関への申し立てが行われたような場合は、必ず弁護士など法律専門家の支援を得ることが必要となりますが、そもそも調停機関に持ち込まれる前に、問題を解決する努力が求められます。弁護士に仲介を依頼し、なるべく金銭での解決を図るほうが得策です。こうした訴訟リスクに関しては、会社側としては事前に対応方針を規定しておく、いざと言うときに、速やかな対応をとることができます。
- ⑤ 中国語を理解する人材が総経理として赴任するケースは、極めて稀なケースであると言えます。一般的には、中国語や中国人、中国社会に対する十分な認識のない人が派遣されるケースが

多くなると思われます。こうした人材の場合、会社内での意思疎通には通訳が欠かせない存在となり、意思決定が通訳次第というケースもまま発生するものです。

本事例のように特定の通訳に頼りきってしまうと、いつの間にか通訳が実権を持ってしまい、社内をコントロールするような事態の発生も予測されます。

こういったリスクを回避するためには、通訳の複数制（必ずしも専任通訳の複数制と言うわけではなく、通訳可能な人材を複数配置し、時と場合によって使い分ける）の採用も検討に値すると考えられます。

つまり、特定の人間に情報が集中してしまう事態を回避することが肝要であり、特定の人間の言うことばかりを信頼することは、そもそも危険を伴います。場合によっては派遣の臨時通訳を活用するという習慣をつけておくことも必要であろうと考えられます。

- ⑥ 中国赴任が決まったら、まず中国、中国人、中国社会、法制度などに関する基本的な知識を身につける努力が必要です。短期間での完璧な知識習得は不可能ですが、断片的であっても一定の知識を有していれば、リスク回避には大きく役立つものです。本事例では、新任総経理に「妊娠・出産」への対応方法、人材採用方法、解雇に関する知識が不足していたことが原因であったということもできます。

新任総経理に基本的な知識があれば、対応方法は違ったものとなったと考えられ、大きなリスクは回避することができたものと考えられます。

また、自分の知識不足を補うためにはコンサルタント、弁護士などの専門家の意見を聞く謙虚さが常に求められます。

（3）本事例から学ぶ中国における実践的リスク管理のポイント

- ① 「労働契約法」の規程には、必ず目を通しておくべきです。

中国の「労働契約法」は、どちらかといえば、労働者側に有利な規程になっていますので注意が必要です。

- ② 「解雇」には相応の理由が必要です。つまり、相手が納得するような理由が必要です。「妊娠・出産・授乳」は解雇の理由にはなりません。
- ③ どのようなケースでも「採用」に当たっては「労働契約」を締結する必要があります。
- ④ 企業には「訴訟リスク」がつきものです。迅速に対応できるような体制を構築しておく必要があります。
- ⑤ 本事例から学ぶキーワード
「労働契約法」「解雇」「採用」「労働契約」「訴訟リスク」

《キーワード解説》

○労働契約法

従来の「労働法」が 2008 年に「労働契約法」として新たに公布・施行されました。労働関係の総合法規の位置づけであり、労働者保護に重点が置かれています。

なお、同法第 82 条では「雇用者は雇用の日より 1 カ月超 1 年未満の期間、書面による労働契約を締結していない場合、労働者に毎月 2 倍の給与を支払わなければならない。」と規定されています。

○労働契約

使用者と労働者の間では、必ず労働契約を締結する必要があります。書面による契約がない状態が 1 年以上経過すると、無期限の労働契約が締結されたものと見做されます。

《事例2：退職者による技術漏洩と偽物に対する責任》

1. 企業概要

- ・ 電子部品製造卸
- ・ 1998年に蘇州市に設立
- ・ 独資企業
- ・ 従業員50名
- ・ 本社：神奈川県所在

2. 事例内容

(1) 経緯

- ① A社は地域における業歴も長く、過去に大きなトラブルの発生もない優良企業であった。また、人材の定着率も良好であり、比較的勤務歴の長い優秀な人材が会社の技術力を支える体制が構築されていた。
- ② こうした経緯もあり、日本から派遣される総経理は実質的な管理は現地責任者にほとんど任せるという体制が日常化していた。重要物、重要情報といったものでも、基本的には現地管理者が一元管理する体制となっており、重要物に接触できる階層や重要情報に接触できる階層を細かく制限するような体制は採用していなかった。また、このような体制は長年の同社経営の中から構築されてきたものであり、誰一人として疑念を感じることもなかった。
- ③ 創業当時から勤務している幹部社員Bは、歴代総経理の信任も厚く、特に会社の技術部門では重要な役割を果たす人物であった。ところが、ある日Bより総経理に対し、退社して故郷に帰りたい旨の申し出があった。Bの申し出によれば、そもそもBは故郷に両親を残してきており、両親の老齢化にともない、故郷に帰らなければならないとのことであった。会社としては、Bが重要人物であることから、何とか会社にとどまれないか、

説得を試みるも、本人の意志が強く、退職を認めざるを得ないこととなった。

- ④ 総経理をはじめとする日本人幹部はBを信頼していたことから、退職に際しては特に知り得る情報、知識の転用などに制限を設ける措置はとらず、快く退職を見送り、Bも快く退職して行った。つまり円満退社であった。
- ⑤ その後3年ほどして、同社製品とそっくりな製品が、半分程度の価格で市場に出回っていることが判明。調査の結果、Bが故郷で会社を創業し、同社類似の製品を製造販売しているらしい、との情報を入手した。
- ⑥ また、Bの会社が製造した製品をA社の製品と勘違いした購入者から、不良品を理由に責任を追及される事態が発生し、大きな問題に発展した。
- ⑦ A社では、不良品がA社の製品ではないことを説明、損害賠償の責任はない旨主張するものの先方は納得せず、訴訟も辞さずとの構えを見せた。A社としては、訴訟となれば解決に時間がかかり販売に影響が出る恐れがあること、偽物がA社とほとんど類似の技術で製造されているため、A社の製品でないことを証明するのに時間と労力が必要となると判断し、弁護士を仲介し、不良品の購入者と交渉を開始した。

(2) 結果

- ① 偽物の購入者との交渉の結果、「不良品がA社の製品であることは認めないものの、偽物が出回るという状況を放置した道義的責任を認め、不良品をA社純正品と無償で交換する」ということで、取り敢えずの決着をみた。
- ② Bの会社に対しては、A社の偽物を製造販売しているとの証拠収集に努力したものの、最終的に絶対的な証拠を突き止めるに至らず、訴訟は実質上断念せざるを得なかった。

- ③ Bの会社に対する訴訟は断念したものの、訴訟を準備しているという情報を意図的に流布したところ、Bは訴訟を恐れ、偽物の製造を中止したため、問題は収束に至った。

(1) リスク分析

本事例の場合のリスクとは次の点が考えられます。

- ① 会社の重要物、重要情報の管理体制
- ② 従業員の退職時の対策
- ③ 偽物、類似品が市場に出回る
- ④ 偽物、類似品に対する責任の追及
- ⑤ 訴訟

(2) 原因と対策

上記各リスクが発生した原因とその対応策を分析すると次のようになります。

- ① A社では、長年の慣行から経営に関する管理体制を全て現地管理者に委ねる体制が構築されており、またこうした体制に対して誰一人疑念を抱いていませんでした。経営上の管理を現地管理者に委ねること自体は決して非難すべきことではなく、むしろそうした体制が構築されたことを評価すべきであると考えられます。しかし、会社の生命線とも言える重要技術、情報に対するアクセス権限は厳しく制限することが求められます。全ての技術、情報が例え幹部職員だけとはいえ、誰でもアクセスできる体制を長年放置しておいたことは、会社運営体制としてはそもそも大きな欠陥を有していたといわざるを得ません。会社の生命線とも言えるような重要な技術に対しては、「情報管理規程」などの規程を制定し、アクセス可能な権限者を区別しておくことが必須です。
- ② 従業員、特に幹部社員の退職に際しては、情報の漏洩がないよ

うに退職の意向を確認した時点で直ちにPCへのアクセスを制限するなどの予防措置を講ずる必要があります。本事例では、Bが長年の功労者であったことから、こうした予防措置を講じていませんでした。如何なる功労者であろうとも、こうした措置が直ちに講じられるよう「就業規則」「情報管理規程」などで明確な規程を設けておく必要があります。また、従業員からは採用時に、「秘密保持誓約書」、「競業避止契約書」を徴求し、また退職時にも改めて「秘密保持」「競業避止」を確認するなどの措置を講じる必要があります。「秘密保持誓約書」では、勤務期間中に知りえた重要情報に関しては、勤務期間及び退職後一定期間は、公表しないこと、勝手に転用しないこと等を規定し、秘密の漏洩により、会社が損害を被った場合は損害を賠償する旨を誓約させる内容となります。ただし、こうした誓約書を徴求したとしても、退職後の行動全てを制約することは事実上困難なことは自明の理ですが、本人に対する心理上の抑止効果は大きいものと考えられます。

- ③ 現在の中国は残念ながら「偽物天国」と言われています。思わぬ油断から偽物が氾濫し、場合によっては偽物に対する製造物責任を追及されるというケースも発生しています。中国で偽物、コピー製品を取り締まる法律としては『刑法の詐欺罪』、契約上の瑕疵に対しては『契約法』、知的財産保護のためには『知的財産保護法』があります。しかし、実際の偽物摘発は当事者に委ねられているのが実情であり、十分な証拠を収集し、偽物工場を特定した上で、公安部門、工商部門、技術監管部門、商標特許部門などの関連する政府当局を動かして、偽物工場を摘発するという手順を踏む必要があります。

こうした煩雑な手順のため、多くの偽物被害は泣き寝入りせざるを得ないこととなります。本事例の場合でも、偽物工場の目星はついたものの、結局十分な証拠を収集できなかったこともあり、摘発には至りませんでした。しかし、こうした事態の発

生を予想し、事前に『商標法』、『特許法』等の関連保護法規に基づいて、商標権登記、特許権登記などの予防措置を講じておく必要があります。なお、こうした措置を講じるに当たっては、専門家の支援を得る必要があります。本事例では、最終的に訴訟にまでは至りませんでした。訴訟を準備しているという情報が先方に伝わることによって、偽物の製造が中断され、問題が収束しました。あくまでも厳正な態度で臨もうとしたことが功を奏した結果といえるでしょう。

- ④ 中国では、『製品品質法』、『消費者権利保護法』などにおいて、製品の購入者の権利が大きく保護されています。また、日本と違い製品の販売者に対しても責任を追及できる規程となっています。こうした法体系において、製品に対する損害賠償が提起された場合、製造会社としては、それが偽物である場合は偽物である旨を証明しない限り責任を免れえないこととなります。本事例では、そもそもA社類似の技術を用いて製造されたものであり、偽物の証明に時間と労力が必要と判断されたため、訴訟で争うことを回避した経緯があります。偽物の氾濫という事態は、中国での製造業の場合、常に存在するリスクであると言えます。前項で説明した予防措置を講じておくとともに、偽物が出回ったときの対応方針について事前に社内で検討しマニュアル化しておくことが重要です。具体的には、偽物を発見した場合、直ちに日本本社に連絡し、本社専門家の指示を仰ぐとともに、現地での専門家との協力体制を構築し、対策チームを組成して、当局と連携して偽物製造場所を特定するなど、迅速な対応がとれるような手順を定めておくことが必要であると思われます。
- ⑤ 様々な局面で、訴えを起こしたり、訴えられたりするケースが発生します。中国での製造では訴訟はいつでも発生する可能性があるとの認識を持ち、気軽に相談できる弁護士を準備しておくことが大切です。本事例では、親密な弁護士が存在したため、

最悪の事態は免れたと考えられます。

(3) 本事例から学ぶ中国における実践的リスク管理のポイント

- ① 従業員の採用に際しては「秘密保持誓約書」を提出させる必要があります。
- ② 会社の情報管理に関しては「情報管理規程」を制定し、管理を厳格にしておく必要があります。アクセス制限は当然のことです。
- ③ 中国では「知的財産保護法」などの法律により、知的財産権が保護されていますが、偽者の摘発には困難が伴います。
- ④ 中国では「製品品質法」「消費者権利保護法」などにより、製品購入者、消費者が保護されます。
- ⑤ 本事例から学ぶキーワード
「秘密保持誓約書」「競業避止契約書」「情報管理規程」「知的財産保護法」「製品品質法」「消費者権利保護法」

《キーワード解説》

○秘密保持誓約書

従業員が勤務上知り得た秘密を外部に漏洩しないこと、また退職後も一定期間秘密保持を厳守することを誓約させる書類。従業員の採用時に徴求すると良い。

○競業避止契約書

関連するような業務には従事しない旨を取り決めた契約書。管理者を採用する場合、締結しておくこと、後日、類似した業務の開業を抑止する効果があります。

○情報管理規程

社内の情報管理に関する規程。情報社会である今日では、必ず制定しておくことが求められます。情報の重要度によってアクセス制限を考慮する必要もあります。

○知的財産保護法

2003年に制定された知的財産を保護する法律。正式には「知的財産権税関保護法」といい、知的財産権の登録、侵害に対する処理などを規定しています。

○製品品質法

2000年に制定された製造物責任に関する法律。正式には「産品質量法」という。特徴としては、販売者の製造物責任も問われる点にあります。

○消費者権益保護法

1994年に制定された消費者保護に関する法律。消費者の権利、紛争の処理などを規定しています。

《事例3：会社清算における追加納税と重要物管理》

1. 企業概要

- ・ 合成樹脂電子部品製造販売
- ・ 2005年に上海市に設立
- ・ 独資企業
- ・ 従業員10名
- ・ 本社：東京都所在

2. 事例内容

(1) 経緯

- ① A社は電子部品製造販売を目的として上海市に製造工場を設立した。現地法人の体制は日本本社社長の知人である中国人Bを総経理とし、日本人は技術担当者のみ駐在させるという形態であり、日本本社は現地経営の詳細には殆ど関与していなかった。Bは日本語も堪能であり、本社社長の信任も厚く、日本人駐在者との関係も良好であったため、A社は順調な滑り出しをみせ、現地法人経営は順調に推移した。
- ② ところが、間もなくして、日本本社の最大顧客が本社との取引を中止したことにより、中国現地法人の存在意義がなくなってしまい、日本本社はやむ無くA社を清算し中国からの撤退を決定、日本人駐在員を一時的に引き上げた。
- ③ 日本本社は、会社清算を決定した旨をBに通告し、清算手続きを専門家に依頼した。専門家が作業を開始しようとしたところ、いくつかの問題が発生しており、容易に清算手続きが進められないことが判明した。
- ④ 第一の問題としては、そもそも、Bは本社の一存で会社清算が決定されたことに大きな不満を抱いており、勝手に工場を閉鎖し、従業員を解雇したのち、会社印鑑、営業許可証、批准証書等の重要書類を自宅に持ち帰り、返却に応じない姿勢をとっ

た。Bの主張としては、A社の経営は順調であり、例え本社の重要顧客からの発注がなくなったとしても、B個人が開拓した顧客からの発注があり、A社の経営には何ら支障がなく、また、BはA社の経営に個人的な顧客開拓など相当の負担をしており、A社の経営権をBに譲渡すべきであるというものであった。

- ⑤ 日本本社はBの要求を拒絶、専門家経由でBに対して会社印鑑などの重要物の返還を強く求めた。しかし、Bが応じず、知り合いの弁護士を仲介して、全面对決の態度を示すに至った。
- ⑥ 第二の問題は、BのA社の管理体制が不正常であったため、本来会社として完備しておくべき帳簿類が整備されておらず、会社清算手続きを開始するに当たって当然当局に提出すべき帳簿類が提出できないという事態が判明した。
- ⑦ 第三の問題としては、日本人駐在者が個人所得税を基準どおり納付していなかったことである。同駐在員は日本と中国の両方の口座に給与を振り込んでいたが、中国の口座に入金された給与に対してのみ個人所得税を納付しており、日本の口座に入金された給与に対しては、個人所得税を納付していなかった。この問題に関しても、本来Bの管理の下、基準どおり納付すべきであったが、税務当局にBの友人がいたため、その関係で個人所得税の目こぼしがされていたとのことであった。

(2) 結果

- ① その後、日本側の代理人の専門家とB代理人の弁護士の間で度重なる交渉を実施、日本側はBを告発する準備まで整えたものの、最終的にBは重要物の返却に応じた。しかし、日本側はBに対し、相当な和解金を支払わざるを得ないこととなった。
- ② 会社帳簿類の提出は、会社清算に際しては必須のものであることから、創業時に遡って帳簿類を整える必要が生じた。しかし、

日本本社がA社の経営に殆ど関与していなかったこともあり、またBの協力も得られなかったことから、帳簿類の作成には相当の困難が伴った。結果として、不本意な追徴課税を受けることとなった。

- ③ 当初税務当局の見解では、本件は「脱税」であり、本来納付すべき税額のほかに、延滞利息、罰金も支払うべきのものであった。しかし、専門家による税務当局との交渉で、納税者の錯誤が認められ、延滞利息及び罰金は免除されることとなった。

(1) リスク分析

本事例の場合のリスクとは次の点が考えられます。

- ① 会社の経営を現地に一任
- ② 日常の会社管理に対するリスクと経営者の資質
- ③ 重要物の管理
- ④ 納税
- ⑤ 遵法精神

(2) 原因と対策

上記各リスクが発生した原因とその対応策を分析すると次のようになります。

- ① 現地法人の設立に際して、その経営を日本本社社長の知人であるBに一任してしまったことが、そもそも問題であったといえます。現地法人は、最終的には出資者である日本本社がその全責任を負わねばならず、日本本社がもっと積極的に現地法人の経営に関与すべきでした。

『外資企業法』では、第70条以降で独資企業の清算を定めていますが、審査認可機関の認可が必要であること、債権・債務処理を行うことを定めています。つまり、最終的には日本本社の責任で、全ての手続きを完了させなくてはならないことになっ

ています。本事例では、こうした認識が日本本社には欠如していたといえます。

中国での現地法人経営に経験のない日本企業にとって、信頼のおける人物に経営を任せ、日本側は技術面のみサポートするということは良く見られるケースですが、少なくとも、現地法人の経営をチェックするという体制は構築しておくべきです。

中国では「任せる」ということと「全権委任」が同義語として理解される場合が多く、日本側が「全権委任」したつもりがなくとも中国人は「全権委任」されたと解釈してしまうケースがあります。こうした、日本と中国の社会・文化に根ざした問題は双方が陥りやすい問題であるとともに、解決もまた難しい問題です。「騙した」、「騙された」という事態を良く分析してみると、原因はこうした社会・文化の相違にあることも多いと考えられます。

- ② たとえ小規模であったとしても、会社を経営する場合、必要最低限の帳簿類などは完備しておく必要があります。本事例では、B個人に依存して、会社として整備しておくべき帳簿類がしっかりと整えられていなかったことにトラブル発生の原因があります。「定款」などの会社の根本に関する規程を完備しておかなければならないことは当然ですが、『会計法』第3条では「各単位は法に従って会計帳簿を設けかつその真実性及び完全性を保証しなければならない」と規定しています。本事例ではこうした、中国の規程を遵守していなかったことに問題がありますが、そもそも会社経営の経験に乏しいBに全てを任せてしまったことにも問題があるといえます。もしBに会社経営の経験がないのであれば、その部分は日本本社がサポートするという体制を構築していれば、こうした帳簿の完備といった日常の会計管理上のトラブルは回避できたものと考えられます。
- ③ 本件では、会社印鑑、営業許可証などの重要物の管理体制が

全く整っていませんでした。本来であれば、こうした重要物の管理に関する社内ルールを規定しておく必要がありますが、本事例のように、Bの了解なく突然会社清算を決定するような場合には、Bの反発と行動などを事前に予測し、対抗措置を考えておく必要があったと考えられます。

つまり、日本本社はA社の経営に事実上関与していなかったこともあり、現場の状況を正確に把握できておらず、Bを信頼しすぎていたといえます。

会社清算をBに通告した時点で、会社印鑑などの重要物の管理は日本本社派遣の社員に移行するなどの措置を講じておく必要があったものと思われれます。その場合、当然Bの反発は予想されたと思いますが、本事例のように全ての重要物を持ち去られるといった最悪の事態は回避できたと考えられます。なお、しいて言えば日本本社とBとの日頃のコミュニケーションのとり方にもトラブル発生の一因があったといえるかも知れません。

- ④ 企業所得税、個人所得税をはじめとして、「納税」に関する事項には慎重にかつ正確に対応していく必要があります。『企業所得税法』第1条では「納税の義務」を規定しています。また、個人所得税に関しては『個人所得税法』第1条で「中国内に住所を有する個人は個人所得税を納付する」旨が規定されており、また併せて『日中租税協約』第15条において「一方の締約国の居住者がその勤務について取得する給与、賃金その他これらに類する報酬に対しては、その一方の締約国においてのみ租税を課すことができる」と規定しています。つまり中国居住者である駐在者は中国内の所得ばかりではなく、日本国内での所得に対しても中国での納税が義務付けられています。

本事例では、明らかに個人所得税法違反を長年に亘って続けていたということになり、本来であれば、延滞金、罰金の対

象となったものと考えられます。

中国勤務経験者の中には「税務局員と仲良くなって、個人所得税を減免してもらった」と言うような武勇伝を自慢する方もいますが、本事例でも分かるように、こうした属人的な優遇は、決して長続きするものではなく、最終的には大きなリスクが会社に及んで来るものであることを肝に銘じておく必要があります。

- ⑤ 「中国は人治国家である」と長らくいわれてきましたが、現代の中国は「法治国家」になってきていることを再認識する必要があります。中国に居住し、中国で会社を経営する以上、中国の法律法規を遵守するという姿勢が求められます。日本で法律を守るのと同様に中国でも法律を守らなければなりませんし、またそのためには最低限の中国法の理解が必要になります。ただし、全ての中国法を理解することは不可能ですから「疑わしい」、または「疑問」が生じた場合には、法律の専門家に問い合わせるという態度が重要になります。かつてのように「何とかなる」と言う発想では失敗が待ち受けているのみです。

(3) 本事例から学ぶ中国における実践的リスク管理のポイント

- ① 現地法人の経営に際しては、出資者として、日本企業が一定の役割を果たす必要があります。「一任」がややもすると「全権委任」となってしまうこともあります。
- ② 外資企業の会社清算は『会社法』を中心とする関連法律・規程に基づいて実施されます。ここでは、各種帳簿の提出が義務付けられています。
- ③ 企業所得税は『企業所得税法』に基づいて、個人所得は『個人所得税法』に基づいて納税を行わなければなりません。会社清算では『会社法』の規程により「滞納税金の納付」が義務付けられています。また中国居住者としての駐在員は、中国での収入のみならず、日本での収入に対しても中国での納

税義務が生じます。

- ④ 中国が「人治国家」というのは過去のことです。現代中国は「法治国家」であり、「遵法精神」が求められます。
- ⑤ 本事例から学ぶキーワード
「会社法」「企業所得税法」「個人所得税法」「人治国家」「法治国家」

《キーワード解説》

○会社法

中国語では「公司法」といい、2006年に改正公布されています。会社の設立、解散など一般的事項全てを規定しています。外資企業には特別法としての「中外合弁経営企業法」「外資企業法」の規程が優先して適用されますが、特別法に規程のない事項については「会社法」の規程が適用されます。

○企業所得税法

企業所得税法は企業の所得税率、納税に関して規定している法律で、2008年に改正され、所得税率が、外資企業、国内企業ともに25%に統一されました。

○個人所得税法

個人の所得税に関して規定している個人所得税法は2006年に改正公布されています。税金の計算に際しての基礎控除額に関しては、度々改定されています。また同法付属の「税率表」に基づいた累進課税となります。

《事例4：当初からの経営方針の違いによる撤退》

1. 企業概要

- ・ スポーツクラブ関連業種
- ・ 2007年に上海市に設立
- ・ 合弁企業
- ・ 従業員30名
- ・ 本社：東京都所在

2. 事例内容

(1) 経緯

- ① 日本側は、新しい大型市場としての中国に注目、中国に日本のスポーツクラブ経営ノウハウを持ち込んで新たな事業展開を計画した。また、中国の豊富な人材資源から将来的には日本で活躍するような中国人プロスポーツ選手の発掘と育成も視野に入れていた。しかし、中国で日本側が想定するような業務の認可を取得することは非常に難しいことが判明したため、急遽、この分野の中国大手と提携しての進出を検討するに至った。
- ② 度重なる交渉を通じて、中国側の熱意は感じたものの、中国側は事業の採算性を極めて重視していることが明らかになってきた。
日本側は、中国ビジネスの将来性を最も重視していたが中国側の意向も理解できたため、両者の溝は事業を継続していく中で、徐々に解決できるとの判断から、合弁による進出を決定した。
- ③ しかし、スポーツクラブ設置の準備段階から、両者の意見は対立した。日本側が最新の設備を導入し、最高水準のクラブの開業を計画したのに対し、中国側は中古設備の導入で十分との判断を示した。

また、スタッフについても日本側は日本のノウハウを導入するという観点から、日本人スタッフの派遣を提案したものの、中国側はコストがかかりすぎるとして反対した。

その他にも、日本側と中国側の意見の対立が数多く発生した。合弁会社を設立し、資金の払い込みは完了したものの、開店を目前に膠着状態となってしまった。

(2) 結果

- ① 日中双方で協議を行ったが、双方の方針の違いがより鮮明になるばかりであった。
- ② 双方の妥協により、なんとか営業開始にまで持ち込んだものの、結果として当初日本側が想定していたものとは全く異なるクラブとなってしまった。
- ③ その後も意見の対立が続き、最終的に日本側は投資した部分を全て無償で中国側に譲渡し、撤退を決意した。

(1) リスク分析

- ① 外資企業設立に関する業種制限
- ② 合弁契約書締結
- ③ 合弁解消と撤退

(2) 原因と対応

上記各リスクが発生した原因とその対応策を分析すると次のようになります。

- ① 中国は、外資企業の投資を全て歓迎しているわけではありません。基本的には「外商投資産業指導目録」で「奨励業種」「制限業種」「禁止業種」に分類しています。中国へ投資を計画する場合には、目的とする業種がどのように取り扱われるかを事前に十分調査した上で進出計画を検討すべきです。業種に

よっては、外資企業の投資が禁止されていたり、また中国企業との合弁以外認可されないものもあります。特別法が制定され、外資系企業の参入を制限している業種もありますので十分な調査が不可欠です。

本事例では、事前調査が十分でなかったため、計画の途中から合弁相手を探す、という拙速な行動をとらざるを得なくなってしまいました。

合弁とは、よく結婚に例えられますが、両者の信頼関係は一定のお付き合いの中から生まれてくるものであり、一目ぼれでの婚約は後日様々な意見の不一致を生じるものです。

- ② 合弁契約は合弁会社の根本を規定するものですから、時間をかけることをいとわずに、慎重に対応することが望めます。合弁企業の設立は「中外合弁経営企業法」と「中外合弁経営企業法実施細則」で詳細が定められています。合弁会社を設立しようと計画する場合は、こうした関連法規の内容を十分に把握しておく必要があります。

また、合弁交渉では、中国側は短期的な収益を重視する傾向がありますが、日本側は短期的な収益より中長期的な視点に立った計画を重視する傾向があります。日本側の方針が果たして、中国側の収益見込みを満足しうるものであるのかを事前によく検証しておくべきです。

- ③ 「中外合弁経営企業法」第 33 条では『合弁企業の途中終了には董事会の全員一致』が必要であると定められています。つまり、日本側が合弁解消を望んだとしても、中国側董事（取締役）が 1 人でも反対すれば、合弁解消は行えないことになります。本事例では、正式な合弁解消の手続きを踏んで撤退することができず、最終的には日本側の出資部分を中国側に譲渡することで、撤退を行いました。一般的に、中国からの撤退はリスクが大きく、特に合弁会社の場合は大変な困難が伴うものです。従って本事例のように、全てを中国側に譲渡

するという方法がとられる場合が多く、大きな損害を被る可能性が高くなります。

(3) 本事例から学ぶ中国における実践的リスク管理のポイント

- ① 中国進出計画策定に際しては、目的とする業種が『外商投資産業指導目録』で「奨励業種」、「制限業種」、「禁止業種」のいずれに該当するか、また申請すれば外資 100%での認可が取得できる業種か、日中合弁以外では認可されない業種なのかを事前に十分調査しておく必要があります。
- ② 日中合弁企業設立は『中外合弁経営企業法』及び『中外合弁経営企業法実施細則』の規程に基づいて進められます。これら関連規程に対する知識を事前十分把握しておくことが重要です。合弁解消、撤退に関してもこの法律が適用されます。
- ③ 「合弁契約書」は合弁会社の根本規程です。納得がいくまで十分議論することが望まれます。
- ④ 本事例から学ぶキーワード
「外商投資産業指導目録」「奨励業種」「制限業種」「禁止業種」
「中外合弁経営企業法」「中外合弁経営企業法実施細則」
「合弁契約書」

《キーワード解説》

○外商投資産業指導目録

外国企業を歓迎する業種、制限する業種、禁止する業種を規定した目録です。投資状況、経済状況によって度々変更されますので、投資を検討する場合は最新の情報を確認する必要があります。

○奨励業種・制限業種・禁止業種

外国企業の投資を歓迎するものが奨励業種、投資を制限するものが制限業種、参入を禁止するものが禁止業種です。

奨励業種：食品製造業、紡績業、卸売及び小売貿易企業 等

制限業種：飲料製造業、たばこ製品業、医薬品製造業 等

禁止業種：教育、新聞出版、軍事関連業 等

※奨励、制限、禁止の業種に関しては「外商投資産業指導目録」において業種が具体的に細かく規定されているので、同目録を参照してください。また、同目録は政府の方針によって都度変更されるので、最新版を参照してください。

○中外合弁経営企業法・中外合弁経営企業法実施細則

外国企業と中国企業の合弁による会社の設立に関し規定しているのが中外合弁経営企業法です。中外合弁経営企業法実施細則では、より詳細な規程を定めています。両法律が一体となって適用されます。

○合弁契約書

外国企業と中国企業の合弁による会社の設立に際し、その根本となる取り決めを定めた契約書です。合弁契約書の締結は最も重要なプロセスです。

《事例5：セクハラ行為とその放置》

1. 企業概要

- ・ 自動車部品製造販売
- ・ 2001年に広州市に設立
- ・ 独資企業
- ・ 従業員数約200人
- ・ 本社：東京都所在

2. 事例内容

(1) 経緯

- ① 同社は規模も比較的大きく、日本人も多数駐在している企業である。日本人駐在員は中国語を理解するものは少なく、また海外勤務経験者も殆どいないという状況であるため、どうしても日本人と中国人従業員との交流がうまくいかないという問題を長らくはらんでいた。
- ② こうした状況の中、日本人駐在員Aが赴任した。Aは中国語も理解できず、中国に対する知識も不足していたため、中国人従業員とのコミュニケーションがうまく取れていなかった。赴任から1カ月程経過した頃から、Aは特定の女性Bに対して首や腰に触れる等のセクハラ行為を始めた。更に、Aは忘年会の席上、大衆の面前に於いてもセクハラ行為を行ったが、Bは我慢していたためその場では大きな問題とはならなかった。しかし、忘年会という場所柄、この模様は写真で撮影されていた。
- ③ Bは、この証拠写真を提示して、総経理に対応を訴えるものの、日本人総経理は善処する旨返事をしたまま問題を放置した。こうした会社側の不誠実な対応に対して、Bは、書面による謝罪と、このような行為を二度と繰り返さない旨の誓約書を会社に要求した。
- ④ これに対して会社側は、セクハラ的事实は認めたものの、あく

までA本人の好意から発生したものであること、酒の席で起こったものであること、書面による謝罪はA個人の汚点として残ってしまう等の理由から、当該女性の要求を拒絶した。

⑤ その後、会社はBに対し、無断欠勤を理由に解雇通告を行った。

(2) 結果

① 解雇通知を受け取ったBは訴訟を開始。賠償金の支払いと、書面での謝罪を要求した。

② 写真が証拠として提出されたこともあり、裁判所はAの主張を認め、会社に対し書面による謝罪と賠償金支払いを命じた。また会社には制度と環境を整えるべきという指導がなされた。

③ 企業側の敗訴という結果にもかかわらず、判決が履行されず、またAも引き続き勤務を続けたことから、地元で大きな問題として注目されることとなった。

(1) リスク分析

① セクハラという違法行為への対処

② 違法行為が放置されるという社内規律

③ 派遣社員の資質と教育

④ 「遵法精神」

(2) 原因と対策

上記各リスクが発生した原因とその対応策を分析すると次のようになります。

① 日本で許されないセクハラという行為は中国でも許されません。中国の法律では、セクハラに関しては『刑法』第 237 条で「女性に対する強制猥褻の罪」が規定されているほか、『婦女權益保障法』でも女性に対するセクハラ行為が禁止されています。しかし全体としては「婦女に対してセクハラを行うこと

を禁ずる。被害婦女は会社及び関連機関に訴え出る権利を有する」、「本法の規程に違反して、婦女に対してセクハラまたは家庭暴力を実施し、治安管理行為の違反を構成する場合、被害者は公安機関に違法行為者に対して行政処罰を与えることを申請することができ、法に依って人民法院に民事訴訟を提起することができる」とあるのみで、セクハラ境界線が決して明確とはいえないことも事実です。

- ② 会社としては、こうした違法行為が発生しないように、事前に方策を講じておく必要があるとともに、一旦こうした問題が発生した場合は、どのように対処するか、明文規程を定めておく必要があります。特に本事例のように従業員数が多い場合は、管理者の目が行き届かないことも予想されますので、こうした予防措置が重要となります。
- ③ この事件は現地では大きな問題として取り上げられるとともに、裁判を通じて証拠となった写真、加害者である日本人駐在員Aの実名も公表されるなど、かなりのリスクが生じました。そもそも、海外勤務経験のない社員を中国に派遣する場合は、事前の教育が不可欠です。中国への赴任の場合、欧米への赴任に比べ、こうした事前の教育が疎かになりがちです。問題が発生する前に予防措置としての教育の実施が不可欠であるとともに、アジア人に対する偏見をもっているような人材の派遣は再検討することも必要であると考えられます。
- ④ 裁判で判決が出たにも関わらず、判決を履行しないということは、その国の法律を守らないということです。どのような状況下においても「遵法精神」は極めて重要です。なお、判決が履行されない場合、人民法院は該当者に対して出国を制限することができますので、日本への帰国に支障が生じることにもなりかねません。

(3) 本事例から学ぶ中国における実践的リスク管理のポイント

- ① セクハラ問題を軽視してはなりません。日本でも許されない行為が、外国という異文化の中で許されることはありません。セクハラは『刑法』、『婦女権益保障法』違反です。
- ② 違法行為を防止するため「就業規則」等で規程を明確にしておく必要があります。『労働契約法』では、刑事責任を追及された場合は解雇理由となります。
- ③ 「酒の上」という理屈は外国では通用しません。また、酒の席の様子は見られているので特に気をつける必要があります。
- ④ 裁判の判決は当然のことながら遵守しなければなりません。
- ⑤ 本事例から学ぶキーワード
「刑法」「婦女権益保障法」「労働契約法」

《キーワード解説》

○刑法

日本と同様に刑法に規定してある罪を犯すと処罰されます。「国家安全危害罪」「社会主義市場経済秩序破壊罪」といった日本ではあまり馴染みのない罪名もあります。

○婦女権益保障法

婦女の権利を保障するために制定されている法律です。

○労働契約法

事例 1 (P.136) 参照。

《事例6：就業規則改定によるストライキ》

1. 企業概要

- ・ 電力関連部品販売
- ・ 2002年に上海市に設立
- ・ 独資企業
- ・ 従業員数約30名

2. 事例内容

(1) 経緯

- ① 日本本社では現地総経理（長らく日本人不在であった）の交代を機に、他の子会社との従業員待遇を統一しようと、有給休暇日数、海外研修条件、賃上げ条件など従業員の利益にかかわる就業規則の条項を改訂する方針を決めた。
- ② 新任総経理は、着任早々、総務課長が正式な任命なく、事実上人事担当も兼任している体制に気づき、独断で総務課長の人事担当兼任をはずし、新たに人事課長を任命した。これにより、総務課長の反感をかってしまった。
- ③ 総経理は日本本社からの指示に基づき、就業規則の改訂に着手し、改訂案を総務課長、人事課長に提示した。総務課長は直ちに全社員にメールを通知し、総務課長と同一歩調をとるように要請するなど、総務課長からの抵抗を受けた。
- ④ 翌日、総経理の命令で、人事課長が改訂案を書面にて従業員一人一人に配り、同意書を得ようとしたが、総務課長の妨害に会い、同意書取得に至らなかった。
- ⑤ 翌々日の勤務時間に、従業員は総務課長同席の下、総経理と就業規則の改訂について交渉するも決裂。総務課長及び従業員は、昼休み後も会議室から一步も出ず、終業時間まで実質的なストライキ状態に突入した。翌日、総経理に、従業員により有利な内容に改めた就業規則の再改訂案を提案し、手続き面に不

備があった旨を謝罪するも、ストライキは継続された。

(2) 結果

- ① 総経理はストライキ開始当日、日本本社にいる董事長にこの事態を報告。董事長は直ちに上海に駆けつけた。
- ② 同社では、従業員のほとんどが上海市所在の人材派遣会社の派遣社員であったため、派遣会社にストライキを報告し解決を要請した。派遣会社は弁護士と担当者各1名を派遣し、従業員に直ちに仕事を復帰するよう説得したが効果なく、ストライキは継続された。
- ③ 派遣会社による説得の効果がなかったため、同社は顧問弁護士に対応を依頼。顧問弁護士は従業員に対し、会社側の就業規則修正案が労働関連法規に違反していない点を改めて説明した。また、ストライキにより会社は既に多大な損失を被っており、従業員はその責任を負うべきであるが、直ちに仕事に復帰すれば、会社側は責任を免除する意向であること説明した。しかし、ストライキは継続された。
- ④ 顧問弁護士は、今回のストライキが総務課長に原因があると認定した。総務課長は会社設立以来、総務兼人事を担当しており、長らく総経理、董事長が非常勤であったこともあり、実質的に従業員たちの管理、業績査定、賃上げ比率などをすべて一人で決定してきた経緯がある。今回の新任総経理の改革によって、総務課長はその既得権益を侵害されたとの認識から、ストライキを組織し、新任総経理の排除を目論んだものといえる。今回のストライキは就業規則の改訂に端を発したものとはいえ、従業員が業務を放棄し、会社に多大の損失をもたらしたことは否めず、改訂前の会社就業規則の関連規程に基づき、規律違反として解雇の理由は充分であると判断し、直ちに派遣会社の了承を得て、総務課長との契約を解除し、派遣会社は総務課長の解

雇を決定した。

- ⑤ 総務課長は、解雇通告への署名を拒否したが、同社は顧問弁護士のアドバイスにより、事前に公正証書による解雇通告書を送付していたため、事なきを得た。
- ⑥ 会社は直ちに総務課長が使用していたコンピューターを封印、業務の引き継ぎを命じた。これにより、総務課長解雇による損失は最少限に収める事ができた。

(1) リスク分析

- ① 董事長、総経理などの日本人責任者が非常勤
- ② 総務課長に人事課長を兼任させるなど、特定の人物に権限を集中
- ③ 就業規則など従業員にとって重要な規程の変更

(2) 原因と対策

上記各リスクが発生した原因とその対応策を分析すると次のようになります。

- ① 董事長、総経理などの日本人責任者が非常勤であることは、日本の中小企業の現地法人では良くあるケースです。こうした場合、日本本社の目が届きにくいというリスクが存在しますので、定期的に報告を求めるなどの対策をとっておくことが必要です。できれば定期的に本社社員が現地法人へ出張し、社内の体制をチェックしておくことも重要です。定期的にチェックが実施されることで、現地法人内の事務手続きは厳格に行われるようになるものです。

また、組織として会社が機能するように「就業規則」「人事管理制度」などの社内規則をしっかりと制定しておくことも重要です。制度が整っていると、個人の介在する余地は少なくなります。

② 本事例のように、特定の現地従業員に権限を集中することは、厳に回避すべきです。一旦手にした権力を放棄するというところに抵抗があることは、日本も中国も同様です。特に中国人の場合、こうした傾向が強いように感じられます。従って、当初から権限は分散し、一人に集中しないように注意を払っておく必要があります。

③ 『労働契約法』第4条では「労働規則制度の修正、決定に際しては、従業員代表大会もしくは従業員全体の討議を経て決定しなければならない」旨を規定しています。つまり、会社側の一方的な通告は、それが従業員にプラスなものであっても違法となります。

本事例では、就業規則改訂案に対し、各従業員から同意書を徴求しようとしており、必ずしも労働契約法違反とはいえませんが、事前に従業員側と協議を行う機会を設けるべきだったと思われる。

(3) 本事例から学ぶ中国における実践的リスク管理のポイント

① 「就業規則」「人事管理制度」などの会社諸規則をしっかりと制定しておく必要があります。制度がしっかりしていると、個人に由来するトラブルは回避できる可能性が高くなります。

② 「就業規則」などの労働者にとって重要な規程を改正する場合は、事前に従業員全員と協議を行う必要があります。これを怠ると『労働契約法』違反となります。

③ 本事例から学ぶキーワード

「就業規則」「人事管理制度」「労働契約法」

《キーワード解説》

○就業規則

従業員の日々の行動を規定する最も大切な規程の一つです。就

業規則は従業員が誰でも、いつでも閲覧できるように公開しておく必要があります。

○人事管理制度

社内の人事体制、資格基準、昇格基準などを規定するものです。これを規定しておくことで、社内の人事体制は公平性が保たれます。

○労働契約法

事例 1 (P.136) 参照。

《事例 7：労働災害発生時の補償金支払交渉》

1. 企業概要：

- ・ 電子部品製造販売
- ・ 2002 年に上海市に設立
- ・ 独資企業
- ・ 従業員 400 名以上

2. 事例内容：

(1) 経緯

- ① 作業中、作業員が倒れたボビン（ワイヤを巻き付けておくもので相当の重量がある）により骨折を負った。
- ② 医者診断によると、手術しても回復までは時間がかかり、また、回復したとしても後遺症が残り、歩行に支障が生じる可能性が高いとのこと。
- ③ 作業員の両親が本人に代わり、会社側と賠償金支給交渉を開始した。
- ④ 作業員の両親は、本人は後遺症のため歩行困難となる可能性が高いこと、未婚のため結婚に支障が生じる可能性があること、本人は一人息子であるため後遺症により両親の老後の扶養能力が損なわれること等により、会社側に莫大な賠償金の支払いを要求。
- ⑤ 会社側は、賠償金額決定については社内稟議が必要であること、賠償金額に合理的根拠がないこと等の理由から、両親の要求に対する即答を回避した。両親は納得せず、交渉決裂となった。
- ⑥ 翌日、両親は親族・友人等を糾合し、会社に押しかけ騒動を起こすに至った。会社側は直ちに弁護士に支援を依頼するとともに警察に通報した。

(2) 結果

- ① 会社は、『労災保険条例』及び『上海市労災保険実施弁法』に基づき、所轄の労働保障行政管理機関に対して、労災事故を報告し、労災認定の申請手続きを行った。労働保障行政管理機関は申請に基づき実態調査を開始。
- ② 弁護士の支援により、労災にかかわる諸費用及び会社の負担する費用の範囲、費用計算基準などを把握した上、作業員の両親に対し、責任範囲を明確に説明し、会社の負担する法的賠償義務及び賠償金額を提示。
- ③ 労災認定結果を本人に説明し、本人の申出の形式で労働契約を解除、労災医療補助金及び障害就業補助金を含む一時金の支給を決定した。

(1) リスク分析

- ① 労働災害発生
- ② 労災規程の適用
- ③ 従業員解雇

(2) 原因と対策

上記各リスクが発生した原因とその対応策を分析すると次のようになります。

- ① 製造業である限り、労災は避けて通れない問題です。いつ労災が発生しても対応できるように、事前の対策をしっかりと定めておく必要があります。労災が発生した場合、直ちに迅速な判断を求められる場合もあります。マニュアルが整備されていると迅速な対応が可能になります。
- ② 労災が発生した場合、会社側は法律、法規の関連規程に基づき、所轄の労働保障行政管理機関に対し、労災事故を報告し、労災の認定を申請すべきです。

労災の場合、どうしても感情的になりがちではありますが、会社側としては原則に忠実に「労災保険条例」及び各地域の「労災保険実施弁法」に準拠した判断を下すべきです。

労災賠償は法律、法規の規程に基づき、項目及び基準どおり支給する必要はありますが、基本的には法律規程以外の補助金または賠償金の支給は必要ありません。

本事例のように、一旦労災が発生すると、関係者がより多くの補償金を求めて要求を強めることが予想されます。しかし、負傷者の労働能力認定結果により会社の負うべき責任はかなり異なり、負傷者と労働契約の解除ができるか否かにもかかわってきますので、負傷者の治療結果又は労働能力の認定結果を待たずに負傷者の賠償金について協議することは回避すべきです。なお、情に流されて一度原則を崩してしまうと收拾の付かない事態が発生してしまいます。

- ③ 作業員が労災を負った場合、本人が求める場合を除いて、会社側は一方的に労働契約の解除をしてはなりません。これは『労働契約法』第42条に明確に規定されています。

労災の結果、本人が従来 of 業務に従事することが不可能となった場合は、会社は職場変更などにて対応することになります。退職はあくまでも本人の希望によることになります。

- ④ なお、労災が発生した場合、できるだけ専門家の支援を得たほうが、事態は順調に解決すると思われれます。

(3) 本事例から学ぶ中国における実践的リスク管理のポイント

- ① 労災はいつでも発生する可能性があります。常に対処マニュアルなどの準備をしておく必要があります。
- ② 労災補償は『労災保険条例』及び各地域の『労災保険実施弁法』などの規程に基づいて判断されます。
- ③ 会社側が一方的に負傷者との労働契約を解除することは『労働契約法』で禁じられています。

④ 本事例から学ぶキーワード

「労災保険条例」「労災保険実施弁法」「労働契約法」

《キーワード解説》

○労災保険条例

中国語では工傷保険条例といい、労災の認定、保証に関して規定している法律です。

○労災保険実施弁法

正確には企業職工工傷保険試行弁法といい、労働災害補償の詳細を規定した法律です。

○労働契約法

事例 1 (P.136) 参照。

《事例 8 : 利益配当送金差額に伴う会計処理》

1. 企業概要

- ・ 電子部品製造販売
- ・ 1993 年に上海市に設立
- ・ 独資企業
- ・ 従業員数 130 名

2. 事例内容

(1) 経緯

- ① 外部会計士による月次帳簿レビューにより、本社への利益配当送金差額を為替差益として計上していることが判明した。利益配当送金差額とは、利益送金に際して発生する為替差損益である。中国の法規制上、董事会決議を経た人民元建の配当金額以上に、海外送金できないため、通常この差額は差益として発生するケースが多い。送金当日のレートを利用することも認められるが、一般的には董事会による配当決議を行う時に事前にレートを決めることが多い。
- ② 少額の利益配当送金差額を為替差損益として計上することは、中国の会計・税務上認められているが、利用するレートが実勢レートと大きく離れることにより生じる多額な利益配当送金差額は未払配当として処理しなければならない（※）。
- ③ 現地法人の利益を増加させたいという現地経営層の意向に加え、未払配当金として計上すると 25%相当の企業所得税が新たに発生するため、節税の観点からも為替差益として処理した。

(2) 調整過程と結果

- ① 現地スタッフ、駐在員としては、当然当期利益の多い方が望ましいと考えるため、会計士との調整に難航した。

- ② 経理責任者は、本社派遣の総経理に対して本件を直接説明し、グループ全体の経営方針にかかわる事項との認識から、日本本社に報告し指示を仰いだ。
- ③ 本社の判断に基づき、未払配当金へ修正振替を行った。

(※)「多額」「少額」は企業規模、経営状況によって判断は異なります。企業自身で判断ができない場合は、会計士などの専門家の判断を仰ぎましょう。また、最終的には税務当局が判断します。

(1) リスク分析

- ① 利益配当送金差額
- ② 外部会計士の選任
- ③ コンプライアンス

(2) 原因と対策

上記各リスクが発生した原因とその対応策を分析すると次のようになります。

- ① 未処分利益の配当送金差額という非日常的な事項について、その会計処理と税務処理は子会社側の会計担当にとって判断の難しい事項となります。

また、中国現地法人の会計処理に関し、日本本社が完全に掌握していないケースも多く、また、本社派遣の総経理が中国の会計、税務を正しく理解していないこともあるため、本社の有価証券報告書に影響を与えるほどの重大な間違いが発生する可能性があります。

問題の発生を回避し、また問題を的確に解決するためには、会計処理の手順書と指示書は、できる限り具体的に記述する必要があります。これにより、現場の会計担当者は会計処理の方針が明確に把握できるようになるとともに、不正の防止にも効果

を発揮します。つまり万一、事故が発生したとしても「言い逃れ」を防止できることになります。できれば、罰則規程も明確にしておく方が良いと考えられます。

- ② 本事例では、信頼に足る外部会計士の監査により問題の所在が明確になりましたが、信頼のおける外部の会計士の選任及び外部の会計士と本社経理等関連部署と連携が大切になります。海外子会社の場合、一般的に本社の内部監査機能が及び難いケースが多いのですが、これは、本社の監査部門に外国語及び海外の会計、税務に精通する人材が少ないことが多いためです。内部統制機能が働きにくい海外子会社の監査機能を補完するためには、信頼のおける外部の会計士の選任が不可欠となります。

また、外部の会計士が駐在員の意向を尊重し過ぎるという事態も想定されることから、外部の会計士と本社関連部署との連携体制を構築しておくことが重要です。

- ③ 一般に、海外の駐在員には営業系人材と技術系人材を派遣するケースが多いのですが、営業系人材、技術系人材は、管理系人材と比べ相対的にコンプライアンス遵守意識が低いケースが見受けられます。本事例でも派遣されている駐在員は現地スタッフと同様に、如何に現地法人の利益を大きくするかに腐心してしまったように思われます。本来であれば、駐在員が現地スタッフを指導する態度が求められます。

また、現地総経理に経営権を委譲しないと、現場での迅速な判断ができなくなる一方、経営権の全面委譲に伴い、コンプライアンスを軽視する傾向も強まることから、現地総経理のコンプライアンス遵守意識を本社として常に掌握しておく必要があります。

なお、現地スタッフのコンプライアンス遵守意識は、通常日本国内よりも低いものです。

本事例では、幸い、総経理のコンプライアンス遵守意識が高か

ったことと、対応に時間的余裕があったことから、問題が大きくならずに済みましたが、対応に時間的余裕がない場合は、現地総経理の迅速な判断が求められることとなります。

(3) 本事例から学ぶ中国における実践的リスク管理のポイント

- ① 中国の『企業財務通則』、『企業会計準則』に基づいた企業内の会計規則を制定しておく必要があります。海外子会社の場合、会計処理手順書、会計処理指示書が未整備のケースが多いのですが、中国の場合、制度の整備が不十分な部分も多く、特に、非定形業務に関して会計制度上明記されていないケースが多いため、外部の専門家と事前に相談し、「会計処理手順書」、「会計処理指示書」を整備しておくことが重要です。
- ② 信頼のおける外部会計事務所に定期的な会計監査を依頼する必要があります。
- ③ 「コンプライアンス」は中国でも重要です。特に総経理などの経営責任者に求められます。日本本社でもこの点を重視する必要があります。
- ④ 本事例から学ぶキーワード
「企業財務通則」「企業会計準則」「会計処理手順書」
「会計処理指示書」

《キーワード解説》

○企業財務通則

企業の財務行為を規定した基本的法律です。

○企業会計準則

企業の会計処理の基準を示した法律です。外国企業もこの準則に従って会計処理を行わなければなりません。

○会計処理手順書

会計処理に関する社内の規則です。会計準則に準じて各社の実

情に合わせて詳細を規定しておく必要があります。

○会計処理指示書

会計処理に関して、担当者が分かりやすく、間違いを犯さぬよう、専門家と相談の上、指示書を都度作成すると効果があります。

《事例9：業務委託料送金》

1. 企業概要

- ・合成樹脂販売
- ・2002年に上海市に設立
- ・独資企業
- ・従業員数約15名
- ・本社：東京都所在

2. 事例内容

(1) 経緯

- ① 同社は、担当する販売地域の商品販売を円滑にすることを目的として、事業計画の作成、取引アレンジ、価格交渉、新規受注活動、情報収集、クレーム対応、販売先・仕入先フォローのサポートに関し、日本本社と業務委託契約を締結。その対価として、同社は一定割合の金額を親会社に支払うものとした。
- ② 同社が税務局に納税証明の発行を申請したところ、税務当局は親子会社間での契約に基づく業務委託料の支払いを無効として、納税証明の発行はできない旨の見解を示した。
- ③ これにより、同社は日本本社宛ての業務委託料の送金が不可能となった。

(2) 結果

- ① 同社は、専門家に支援を依頼。専門家からは、「取引実態があるのであれば、契約どおりに送金できないのはおかしい、また従来認められていた業務委託料の送金が突然認められなくなることは承服できないと、強く反論すべき」とのアドバイスを得た。
- ② 税務当局の見解は次の通りであった。
 - ・今回の業務委託においては、投資者が業務委託料を請求する根

拠である業務委託契約書は親子間またはその他の関連会社との間で締結されており、契約金額の確定には公平性が欠けている。

- ・その契約金額は業務委託料というよりも管理費に近いと思われる。
 - ・また、その委託取引の信憑性について疑う余地がある。
- ③ 同社は、専門家の支援を得て、税務当局に対して取引の正当性を主張し続け、最終的に妥協点として税務局から取引額の半分を正当な金額と認められることとなり、対応する納税証明の発行を受けることが可能となった。

(1) リスク分析

- ① 当局の見解の変更
- ② 海外送金

(2) 原因と対策

上記各リスクが発生した原因とその対応策を分析すると次のようになります。

- ① 従来行っていた取引が突然認められなくなるというケースが中国ではまま発生しますが、こうした事態を予測することは、まず不可能です。中国ビジネスにおける潜在的リスクと捉えるべきです。

従って、当局の見解は容易に変更されるものである、という認識の下に常に対策を準備をしておけば、突然の変更に対しても対応することが可能になります。また、当局とのコミュニケーションは常日頃から十分にとるように心掛ける必要があります。

- ② 親子間の業務委託契約は日系企業に特に多く見られるものですが、利益付け替えというような疑いを招くような曖昧な契約締結がなされているケースも存在します。本事例では、取引の

真実性が疑われたのみならず、移転価格リスクも想定されました。最終的には、業務委託契約の実体を半分とはいえ認めてもらうことができましたが、そもそも業務委託料としての価格設定に無理があったと考えられます。

中国では業務委託契約に対する見解が厳しい地域があり、そうした地域に所在する企業は、業務委託締結に際して、取引実体に即した契約を締結するのは当然ながら、事前に税務局と相談することも重要です。

(3) 本事例から学ぶ中国における実践的リスク管理のポイント

- ① 本ケースは特定地域で発生した問題であり、必ずしも中国全土で発生しているわけではありません。しかしながら、中国においては、各地域によってそれぞれ独自の判断がなされるケースがほとんどであることから、自社所在地域ではどのような判断がなされているかを地域の主管税務当局に確認するなどして事前に把握しておく必要があります。
- ② 取引実体がないにもかかわらず安易に「業務委託契約」を締結した場合、本ケースのように税務局から取引の真実性を疑われ、また「移転価格」に関する疑念をもたれるケースが発生します。業務委託契約自体は特に問題ないものの、疑いを招くような実態にそぐわない契約締結は回避すべきです。
- ③ 本事例から学ぶキーワード
「業務委託契約」「移転価格」

《キーワード解説》

○業務委託契約書

業務の委託を規定した契約書。取引先と締結する場合、日本の親会社との間で締結する場合などがあります。

○移転価格

親会社と海外子会社など関連企業間の取引に適用される販売価格。多国籍企業などが 税負担の軽減を図ってこの価格を操作し、税率の低い国にある関連企業に利益を集中させたりさせたりすることが問題になります。

《事例 10 : 他社の加工貿易用設備の譲渡》

1. 会社概要

- ・衣料品加工
- ・2007年に上海市に設立
- ・独資企業
- ・従業員 25 名

2. 事例内容

(1) 経緯

- ① A社は中国の一般地域での生産工場設立に際し、機械設備輸入の手間を省くことを考え、親密先であり、以前保税区内で同様の業務を行っており、現在はその業務を行っていない保税区内企業 B社から生産設備を譲り受けた。
- ② これに対し、保税区税関は、譲渡された設備は「保税区内現法が使用する目的で保税輸入した設備であり、B社がこの設備をA社に譲り渡す場合は、一旦日本に積み戻してから再度中国へ輸入する必要がある」との見解を表明。
- ③ しかし、当該設備はすでに B社工場からA社工場へ搬入され、据えつけられてしまっていたため、実際問題として積み戻しは難しい状態であった。
- ④ A社及びB社は、こうした現状を税関当局に説明し、善処を求めるも、税関当局は積み戻しを実行しない場合、A社の設備手帳に当該設備を記載しないと通告してきた。つまり、A社の正式な機械設備として記載されないと、当該設備を使用しての生産は違法なものになってしまうということである。このため、A社は生産開始の目処がつかなくなった。

(2) 結果

- ① 税関当局との再三に亘る折衝にも関わらず、問題解決には至

らず、問題は膠着状態となった。

- ② 暫くして、A社が「奨励類」(P.151 参照) 企業としての認定を受けたことからA社は使用する機械設備を免税輸入することが可能となった。A社及びB社はこの状況を税関当局に説明した。

税関当局は最終的に、A社、B社の日本本社間で設備の譲渡契約を締結し、積戻しを行うことなく、設備の移管(設備手帳の差替え)を行うことを承認した。

- ③ A社としては結果的に機械設備をB社から譲り受けることができたものの、処理に時間がかかったことにより生産開始が大幅に遅延する事態を招いてしまった。

(1) リスク分析

- ① 免税輸入設備の処理
- ② 保税区企業と保税区外企業の取引
- ③ 税務当局への対応

(2) 原因と対策

上記各リスクが発生した原因とその対応策を分析すると次のようになります。

- ① 本事例においては、免税輸入の機械設備を他社へ譲渡する場合には、大きなリスクを伴うという認識がありませんでした。また、積戻ししない場合は輸入税納付が必要となるとの認識も欠けていました。中国では、中国の法律、規程に対する正確な知識を事前に把握した上で行動を開始すべきです。

本来、機械設備の輸入に際しては関税が課税されますが、奨励類認定などの一定の条件をクリアした場合には、免税輸入が認められます。また保税区への輸入に際しても免税輸入が認められます。本事例では、保有している機械設備がなぜ免税輸入と

いう優遇措置を享受したのかという、正しい認識が欠如していました。つまり、免税輸入が認められていた前提条件がなくなった場合は、免税措置そのものが認められなくなる可能性もあるということです。

- ② 保税区に対する認識も不足していました。保税区と非保税区は制度上厳格に区別されていることに留意する必要があります。
- ③ 取引が保税区と非保税区に跨るような場合は、慎重な対応が求められます。

本件に関しては、A社もB社も日本の100%出資企業であったため、A社、B社の日本本社間で設備の譲渡契約を締結し、これを元に税関を説得し、積戻しを行うことなく、設備の移管(設備手帳の差替)を行うことができましたが、常にこのようにうまく解決できるとは限りません。従って、まずは税関管理の原則や制度をよく理解することが大切です。

税関関連ルールを理解することで事前にどのような問題が生じるかを予想することは勿論ながら、問題が生じそうな場合、どのような手法をもって解決することができるかをあらかじめ考えておくことも重要です。

また、税関関連の問題は、法律や税務といった制度上の問題ばかりではなく、税関の経験や裁量による決定も多いため、日常的に税関当局とコミュニケーションを良好に保っておくことが大切です。

(3) 本事例から学ぶ中国における実践的リスク管理のポイント

- ① 「免税輸入」の意味を正しく理解する必要があります。
- ② 「保税区」の意味と機能を正しく理解する必要があります。「保税区」の機能を正しく理解することによって、その機能を十分活用することも可能です。
- ③ 本事例から学ぶキーワード
「免税輸入」「保税区」

《キーワード解説》

○免税輸入

外国からの機械設備の輸入に際しては通常輸入関税が課税されますが、保税区内への輸入、奨励類として認定された業種の機械設備の輸入などの特に認定された場合は、機械設備の輸入が免税となります。

○保税区

保税区は、自由貿易区と輸出加工区の機能を有し、保税保管、中継貿易、輸出加工等を促進し、企業の事業範囲、貿易管理、関税、外国為替等において、他の地域と比較して外資に対する政策を弾力的に適用している地区です。つまり、外国貨物を保税のまま運搬・蔵置・加工・展示などを行うことができます。2009年末現在中国には15の保税区（大連保税区、上海外高橋保税区、寧波保税区、広州保税区等）があります。

《事例 1 1 : 販売者の製造物責任》

1. 企業概要

- ・ 中古品家電販売
- ・ 2008 年に上海市に設立
- ・ 合弁企業
- ・ 従業員 10 名
- ・ 本社：岐阜県所在

2. 事例内容

(1) 経緯

- ① 同社は中古品の販売を主たる業務として中国に進出、順調に業務を展開していたが、中古の変圧器を販売したところ、購入者より欠陥品であるとのクレームを受けた。理由は、購入者が変圧器を使用したところ、突然発火し、変圧器本体が使用不能となってしまったばかりでなく、周囲の絨毯が類焼し損害を被ったとのことであった。
- ② 同社は、そもそもの業務がリサイクル品の販売であり、来店して製品を購入する顧客は、製品が中古品であることを承知の上で購入しているのであり、販売に際して製品が「中古品」との説明を省略したとしても何ら問題はない、また中古品が新品と違って性能が低下していることは当然想定されることであり、同社側には責任がないことを主張した。
- ③ これに対して、購入者からは、「中古品」である旨、及び品質が低下している旨の説明を行わなかったことは、販売者の責任であり、購入者が被った損害は当然賠償すべきである、というものであり、両者の主張は真っ向から対立することとなった。両者の主張は平行線を辿り、購入者は販売者を裁判所に提訴するに至った。

(2) 結果

- ① 同社は、中古品を販売したのみであって、製造したわけではないので、製品の品質に対して責任はなく、損害賠償の責任を負わない旨を主張した。
- ② また、同社はもともと中古品の販売会社であることから、販売に際して「中古品」であること、「機能が低下している可能性があること」を個別に説明する必要はなく、購入者は当然了解済みであると主張した。
- ③ これに対し、購入者は『中華人民共和国製品品質法』の規程に基づいて販売者にも販売した製品に対して説明責任がある旨を主張。
- ④ 裁判所は、購入者の主張を認めて、同社に対して損害の賠償を命じた。また、たとえ中古品の販売会社であっても、販売に際しては「中古品」であること、「機能が低下している可能性があること」を事前に説明し、購入者の了解を取得する必要があるとの判断を示した。

(1) リスク分析

- ① 製造物責任
- ② 顧客対応

(2) 原因と対策

上記各リスクが発生した原因とその対応策を分析すると次のようになります。

- ① 中国では商品に瑕疵があった場合、製造者責任はもちろんのこと販売者責任を問うことができることになっているとの認識が欠けていました。

日本における製造物責任法は、製造物の欠陥により損害が生じた場合の製造業者等の損害賠償責任について定めた法規であ

り、あくまで製造物責任を問うものとなっています。一方、中国では製造業者の責任は勿論のこと、消費者は販売者を相手に訴えることができることになっています。

つまり、中国では『中華人民共和国製品品質法』、『消費者権益保護法』によって、購入者が手厚く保護されています。中古品であろうとも、販売に際しては事前に十分な説明がなされない限り、責任を追及されるということになります。

本事例の場合、中国進出に際し、法規制等の事前調査が不十分であったことは否めませんが、日本で大丈夫なものは中国でも大丈夫という認識の甘さがありました。

- ② 中国での消費者意識の高まりに対する認識不足がありました。購入者からのクレームに対し、丁寧な対応を怠って問題を複雑にしてしまったと言えます。

また、どのような場合にも即座に対応可能なマニュアルの整備が必要であると考えられますし、これと併せて顧客に対して丁寧な対応を心掛けるように、販売担当者を教育する必要があります。

(3) 本事例から学ぶ中国における実践的リスク管理のポイント

- ① 『中華人民共和国製品品質法』や『消費者権益保護法』といった関連する法律、規程に対する正しい知識を事前に把握する必要があります。
- ② 日中における法律規程は、同じような名称の法律であっても、内容が相違している場合もあるので、十分な注意が必要です。
- ③ 中古品や、いわゆる格安B級商品などを販売する場合は、通常商品以上に販売者リスクが問われることを意識する必要があります。
- ④ 本事例から学ぶキーワード
「中華人民共和国製品品質法」 「消費者権益保護法」

《キーワード解説》

○製品品質法

事例 2 (P.143) 参照。

○消費者権益保護法

事例 2 (P.143) 参照。

《事例 1 2 : 会社設立時の地元政府の対応》

1. 企業概要

- ・ 電子部品製造卸
- ・ 2000 年に蘇州市に設立
- ・ 独資企業
- ・ 従業員 100 名
- ・ 本社：神奈川県所在

2. 事例内容

(1) 経緯

- ① 同社は進出地の地元政府の熱烈な勧誘を受けて、独資で会社を設立した。特に地元政府の直接の投資受入窓口である投資誘致部門は大変親切であり、同社に対して各種の優遇を提供する旨を発言していた。同社としては、初めての中国進出であり、中国の現状などに関する知識が不足していたため、地元政府の発言を全面的に信用して、中国進出を決定した。
- ② 具体的には、電力や水などのインフラ整備に関して全面的に協力してくれた他、同社の業務に関しては、通常の投資認可以外には特別の認可は必要ない、また、確実に「奨励類」の認可を取得できるとも言われた。
- ③ 設立及び各種手続きについては、地元政府より弁護士を紹介され、この弁護士に全ての業務を委託することとした。同弁護士は地元の人脈はかなり豊富であり、地元政府当局とも親密であることから、同社は安心して業務を委託した。
- ④ 営業許可は順調に取得できたが、その後、実は同社の業務内容の中で、本来別途経営許可証を取得すべきものがあることが発覚した。また、同許可証を取得するためには中国側との合弁であることが必要であったため、営業許可証を取り上げられることになってしまった。

⑤ さらに、税務当局が「奨励類」の認定を否認した。

(2) 結果

- ① 当初の進出経緯から、問題解決を地元政府に要請した。地元政府の政治力を頼って問題を解決しようとしたものの、同許可証は中央政府が関係するものであり、中央政府を動かすまでには至らなかった。現地政府当局からも、最終的には同社に対し、法律に従った解決方法をとるように要請してきた。
- ② 同社としては、現地政府の意向を信じての進出であったとして、あくまで現地政府に善処を求めるも、解決には至らなかった。
- ③ 当局と交渉の結果、法的には合弁を選択せざるを得ず、急遽現地パートナーを見つけて合弁会社に業態を変更した。
- ④ また、「奨励類」認可に関しては、地元政府経由で税務当局と度重なる折衝を実施し、税務当局責任者の特別の判断ということで「奨励類」認可を取得することができた。

(1) リスク分析

- ① 進出に際しての事前準備、事前調査
- ② 中国政府当局の縦割り行政
- ③ 人脈を頼った問題解決

(2) 原因と対策

上記各リスクが発生した原因とその対応策を分析すると次のようになります。

- ① 進出前の中国の法規制の調査が不十分だったと言えます。中国の投資誘致部門は、投資誘致が目的ですから、自分たちに決定権限のない事項に関しても、誘致に有利になるような解釈を発する傾向にあります。
投資認可を決定するのは投資認可部門ですが、個別の業務内容

に関しては、必ずしも決定権限を有していません。

また、「奨励類」の決定を行うのは税務当局であり、投資誘致部門は管轄外です。

同社はこうした中国の実情を十分把握せずに、投資誘致部門の言うことのみを信用し進出を決定してしまったために、大きなトラブルに巻き込まれてしまいました。

進出計画策定に際しては、中国側のコメントのみを信用することなく、自分たちでも十分な調査を実施する必要があります。また、投資誘致当局の意見ばかりでなく、関連する各当局の意見を事前に聴取しておくことも重要です。こうした緻密な情報収集を実施していれば、本件のようなトラブルは回避可能であったと考えられます。

また、本事例では、地元政府から推薦を受けた弁護士を活用しましたが、同弁護士は確かに地元の人脈は豊富でしたが、外資政策に不慣れであったこと（専門は労務関連や交通事故等）から、専門許可証に関するアドバイスをを行うことができませんでした。外資政策に慣れているコンサルティング会社、弁護士事務所等に依頼すればこのような事態にならなかつたと考えられます。

- ② 中国政府当局は、縦割り行政という潜在的な問題を抱えています。当局同士の横の連絡が殆どないため、一つの機関が了解した事項でも、別の機関では否認されてしまうことがあります。中国政府当局の発言を鵜呑みにしてしまうと大きな間違いを起こす可能性があるため、関連する担当局の意見をそれぞれ聴取しておく必要があります。
- ③ 本事例では、「奨励類」の認可取得は、地元政府から紹介を受けた当局幹部の個人的判断で解決しましたが、こうした個人的な人脈に頼った解決方法は、責任者が変更になった場合、取り消されてしまう、という危険性を常にはらんでいます。いざと言うときのために、何らかの証拠を残しておくことが肝要です。

(3) 本事例から学ぶ中国における実践的リスク管理のポイント

- ① 地元政府の発言を鵜呑みにしてはいけません。自身による事前調査が必要です。
- ② 「奨励類」を決定するのは「投資誘致部門」ではありません。決定権は税務当局にあります。
- ③ 投資に際しては、外資政策に造詣が深く、日本側の立場に立って判断してくれる専門家の支援を受けることが大切です。
- ④ 本事例から学ぶキーワード
「奨励類」「投資誘致部門」

《キーワード解説》

○奨励類

事例4 奨励業種・制限業種・禁止業種 (P.154) 参照。

○投資誘致部門

主として外国からの投資を誘致することを業務とする政府部門。

《事例 13 : 人員採用》

1. 企業概要

- ・ 電子電気機器製造販売
- ・ 2005 年に江蘇省に設立
- ・ 独資企業
- ・ 従業員 350 名
- ・ 本社：京都府所在

2. 事例内容

(1) 経緯

- ① 同社工場では開業当初、男性従業員の方が定着率が高いであろう、という考えから若い男性を中心に従業員を雇用していた。しかし、工場での作業が比較的細かな手作業が多いこともあり、予想に反し男性従業員の定着率が悪く、また手先の器用さと言う点においても問題があったため、次第に生産ラインに影響が発生する事態に至った。
- ② 会社側はこの事態を重視。若い女性従業員の方が手先が器用であり、同社工場での作業には向いているであろうとの判断から、労働者を若い男性から若い女性へとシフトする方針を決定し、徐々に若い女性従業員への入れ替えを実施した。この結果、最終的には労働者のほとんどを若い女性が占めるに至った。
- ③ 若い女性従業員は会社の予想したとおり、手先が男性従業員より器用であり、生産効率も次第に向上し、大変満足な結果となっていた。また、定着率も当初想定していたより良好であった。
- ④ 暫くして、女性従業員の中から産休での長期休暇を取得する者が出るようになった。産休取得者は次第に増加し、ピーク時は 15%の女性従業員が産休を取得し、生産ラインへ少な

らぬ影響が生じてしまった。

(2) 結果

- ① 生産ラインに大きな影響が出ているものの、産休という休暇理由であり、対応を間違えるとかえって労働問題を発生させてしまうとの認識から、会社側は慎重な対応方針を決定。当面は臨時雇用の従業員で生産ラインの維持に努めることとした。
- ② 一方で、従来の従業員採用方針には偏りがあったことを反省し、従業員の採用に当たっては、男性、女性の一方に偏るのではなく、バランスを考えた採用方針に切り替えることとした。
- ③ また、工場の作業が手先の器用な女性従業員に向いていることは事実であり、どうしても女性従業員の比率が増大してしまう傾向にあることはやむを得ないとの認識に立ち、女性労働者採用に当たっては、なるべく子持ちの女性を採用するようにし、子供のいない女性の採用に際しては出産計画の有無を確認することとした（中国では計画出産が奨励されており、出産の計画を確認することは違法ではない）。
- ④ 当面は、臨時雇用の従業員で生産ラインの維持に努めたが、こうした事態が今後も発生することを想定し、人員に不足が生じた場合の対処方針を決定し、対応を準備しておく体制を構築した。具体的には、産休者への対応としては正規社員の採用ではなく臨時雇用を行う、あるいは業務の種類によって、男性または女性を優先するなどを定めた。

(1) リスク分析

- ① 人員採用
- ② 女性従業員の妊娠、出産、授乳に対する会社の対応方法

(2) 原因と対策

上記各リスクが発生した原因とその対応策を分析すると次のようになります。

- ① 中国では、一般的に男性より女性の方が手先が器用であり、また労働意欲も旺盛であるため、女性従業員が増加する傾向にあります。しかし、生産の安定性を考えた場合、従業員の採用に際しては、自然体でなく常に男女比率、年齢構成等を考慮して採用する必要があります。

生産ラインがストップしてしまうのは工場としては最も避けるべきことです。そのような事態に至らないために必要な人員数、人員配置、万が一人員不足が生じた際の対応策（従業員間のシフトの臨時変更、臨時職員の採用等）をあらかじめ想定し、準備しておくことが大切です。

- ② 若い女性を採用する場合には、出産休暇というケースを念頭においておく必要があります。『労働契約法』第42条では、出産を理由に解雇することを禁じています。

(3) 本事例から学ぶ中国における実践的リスク管理のポイント

- ① 人員の採用は自然体でなく、全体のバランスを考慮する必要があります。
- ② 妊娠・出産を理由にした解雇は『労働契約法』で禁じられています。
- ③ 本事例から学ぶキーワード
「労働契約法」

《キーワード解説》

○労働契約法

事例1 (P.136) 参照。

《事例14：従業員解雇に際しての組合との関係》

1. 企業概要

- ・ 小型建設機械輸入販売
- ・ 2002年に上海市に設立
- ・ 独資企業
- ・ 従業員20名
- ・ 本社：奈良県所在

2. 事例内容

(1) 経緯

- ① 同社では、設立当初より社内労務管理が不徹底であることは日本人駐在員も感じていたが、中国に不慣れなこともあり、長年改善されないままとなっていた。また、組合も結成されていたが、完全な「仲良し組合」化した組織となっており、会社側として「労働組合」という認識が希薄であった。
- ② こうした背景の下で、比較的勤務経験の長い特定の従業員が従業員間において影響力を拡大するに至ったが、会社としては対応策を講じることもなく、問題を放置する事態が続いた。
- ③ こうした状況下、この特定従業員による新入従業員に対するイジメ事件が発生した。イジメの対象となった新人従業員は、この特定従業員の言うことに従わず、会社上司に対し改善を訴え出たことが原因であった。イジメの内容は、業務上での意地悪、暴言、悪意ある噂の流布などであり、暴力を伴うようなものではなかったため、会社側としても対応に苦慮していた。しかし、事態は悪化し、度重なるイジメに反発した新人従業員による暴力事件が発生するまでに至った。
- ④ 会社としても暴力事件の発生で、事態を重視、現状を改めて検証したところ、やはり全ての原因は、特定従業員の専横にあることが判明。同従業員の処分を検討する方針を決定し、

解雇に向けた準備を開始した。

- ⑤ 会社側の調査の結果、勤務経験の長い特定の従業員は、従来から、会社の備品を勝手に持ち出し売却するなど素行不良があることが判明した。会社側はこの素行不良による「就業規則違反」を名目として解雇を通告した。
- ⑥ これに対し、当該従業員は、「解雇理由には根拠がない」、「暴力を受けたのは自分であり、自分のほうが被害者である」、「自分は会社設立以来長年会社に貢献したが、この功績を会社は評価していない」と主張し、「不当解雇」として労働仲裁機関に提訴した。

(2) 結果

- ① 会社側は「備品の勝手な持ち出しと売却」が就業規則に違反しており、正当な解雇である旨を主張した。
- ② 当該従業員は、「事実無根」、「従業員同士のトラブルによる被害者は自分であり、解雇は不当」であると主張した。
- ③ 労働契約法制定直後という时期的な要因もあり、仲裁機関は労働者側に有利な判定に持ち込もうとする傾向にあったが、当該従業員が会社の備品を持ち出していた、という明確な証拠が存在したため、就業規則違反は明白な事実となった。
- ④ なんとか労働者側に有利な判決を下そうとする仲裁機関に対し、会社側は「公平な判決」を求めて強行な姿勢を貫いた。その結果、仲裁機関は最終的には「不当解雇」との判定を下したものの、「解雇を事前に組合側に通知するプロセスを怠った」ことを判決理由とした。

(1) リスク分析

- ① 従業員解雇
- ② 労働仲裁

(2) 原因と対策

上記各リスクが発生した原因とその対応策を分析すると次のようになります。

- ① 解雇に際しては、解雇の明確な理由が必要になります。特に本人が納得するような理由の提示ができない場合の解雇はトラブルの原因となります。「労働契約法」では第 39 条に使用者側が従業員を解雇できる理由を列挙しています。解雇に際してはこれら理由に該当する理由を提示する必要があります。

また、就業規則などを通して、より詳細な解雇理由を規定しておくことも効果があると考えられます。

常日頃から、従業員の動向には注意を払い、解雇がやむを得ないと判断される従業員の場合でも、十分な証拠を準備してから通告すべきです。

就業規則違反等、明らかな解雇事由が発生した場合は、躊躇することなく、早めに厳正な対応が必要です。情けをかけて解雇を引き伸ばすと、問題は複雑になり、大きくなります。

「労働契約法」第 43 条では『使用者が労働者を解雇する場合は、労働組合に事前通知義務』がある旨を規定しています。会社に労働組合が組成されている場合は、このプロセスを忘れないようにしなければなりません。

- ② 解雇でのトラブルの場合、労働仲裁に持ち込まれるケースも多くあります。中国の労働仲裁機関の場合、労働者側に有利な判定を下す傾向が強いといえます。

従って、解雇に際しては、なるべく仲裁に持ち込まれないようにする必要があります。事前に弁護士などの専門家と十分に打ち合わせて対応することが求められます。

調停機関が常に公平であるとは限りません。政治、社会動向によって判定が左右されることもあります。日本のように、最終的に公的機関に頼れば解決できる、という考え方は中国では通用しないケースもあることを肝に銘じておく必要があります。

(3) 本事例から学ぶ中国における実践的リスク管理のポイント

- ① 労働者を解雇できる理由は『労働契約法』に列挙されています。解雇に際しては、この理由に該当する必要があります。
『労働契約法』第39条規定の解雇事由：(1) 試用期間において採用条件に不適合であることが証明された場合。(2) 使用者の規則制度に著しく違反した場合。(3) 重大な職務怠慢、私利のための不正行為があり、使用者に重大な損害を与えた場合。(4) 労働者が同時に他の使用者と労働契約を確立し、当該使用者の業務上の任務の完成に重大な影響を与え、又は使用者から是正を求められたがこれを拒否した場合。等
- ② 労働者の解雇に際しては事前に組合に通知する義務が『労働契約法』に規定されています。
- ③ 中国の「労働仲裁機関」が必ずしも頼りにならない、ということとは当初から認識しておく必要があります。
- ④ 本事例から学ぶキーワード
「労働契約法」「労働仲裁機関」

《キーワード解説》

○労働契約法

事例1 (P.136) 参照。

○労働仲裁機関

各地域の労働紛争仲裁委員会を指します。労働紛争仲裁委員会は、労働行政、工会（労働組合）、政府が指名する経済管理部門の各代表による三者で構成され、労働紛争の仲裁を行います。労働紛争仲裁委員会で問題が解決できない場合には、裁判所に判断を委ねることになります。

《事例 15 : 生産工程の改善に関する現場従業員の反発》

1. 企業概要

- ・ 半導体製造販売
- ・ 1997 年に上海市に設立
- ・ 独資企業
- ・ 従業員 500 名
- ・ 本社 : 埼玉県所在

2. 事例内容

(1) 経緯

- ① 同社は、会社設立以来、長年大きな改革を断行することなく生産を継続してきたが、次第に生産効率が低下し改革が急務となったため、着任した新任総経理は、生産性の向上のための生産工程の改善断行を決断した。しかし、会社設立以来の漫然とした生産体制に慣れきっている現場従業員の意識を改革するには、ある程度強いリーダーシップが必要であるとの考えから、改善計画策定は公開せずに一部幹部職員の間だけで作成することとした。
- ② このように、生産工程変更の計画は、基本的に日本人及び一部の中国人幹部の間で練られ、日本本社の了解を得て決定されたが、現場労働者には事前の相談、意見聴取、通知は一切行わなかった。
- ③ 改善計画の決定に伴い、現場労働者を一同に集め、生産工程変更の実施を通知し、その概要及び改善の方法、効果などを、通告し、同意と協力を求めたところ、現場労働者は一斉に反発した。会社側の一方的な生産工程変更には応じられない、変更には労働者側の事前の了解が必要である、新しい生産工程に適応できない者が出た場合はどうするのか、生産工程変

更作業は既存業務範囲外の作業であり別途手当が必要、などの要求が噴出した。

- ④ 会社側は、生産工程の改善は今後の会社の発展には必要不可欠な事項であり、業務命令として工程変更を強行する旨を再度通告した。
- ⑤ これに対し、一部現場労働者は反発を強め、ストライキも辞せずとの態度をとったものの、現場労働者全体の賛同を得るまでには至らなかった。また、改善計画策定に参画していた現地幹部職員は、改善計画実施の必要性を十分に理解していたことから、現場労働者への説得を行うこととなった。

(2) 結果

- ① 会社側の強行姿勢に労働者側は反発を強めたが、会社側は日本人幹部職員に加え、本社職員が出席し説明会を開催。労働者に対し、新しい生産工程がいかに効率的なものか、また、いかに生産性向上に役立つものかを丁寧に説明し、改めて理解を求めた。しかし、一部労働者は容易には賛成しなかった。
- ② ただし、事前に情報を入手し、改善計画の必要性を十分理解していた現地幹部職員の一般労働者への働きかけや会社側の丁寧な説明により、ストライキのような強硬な反対行動は発生しなかった。
- ③ 会社側は、当初の予定どおり新しい生産工程を導入した。現場労働者の中には、依然として反発する動きも見られたが、徐々に新しい工程に順応し、騒動は鎮静化に向かった。
- ④ 時間の経過とともに、新しい生産工程は現場労働者の理解を得るに至り、最終的には、新工程はほとんどの労働者に好意的に受け取られるまでになった。

(1) リスク分析

- ① 生産体制の変更
- ② 労働者との協調体制維持

(2) 原因と対策

上記各リスクが発生した原因とその対応策を分析すると次のようになります。

- ① 本事例のような会社の生産体制の変更は『労働契約法』が労働者側との事前協議を求めている「労働規約制度」の変更には該当しないと考えられます。つまり、労働者の待遇に大幅な不利益が発生しない限り、会社側が一方的に変更を通告したとしても、違法であるとは考えられません。こうした業務改善は全員の同意、了解を求めているは成立しないこともあります。日本でも同様ですが、多少のリスクは覚悟して実施せざるを得ない場合もあります。
- ② 現場労働者には品質を維持すればいいという考え方が多く、今以上に良くしようという考えは多いとは言えません。また、日頃の労働体制の変更は労働者には大変大きな問題として捉えられるものです。作業工程の変更など、現状を大きく変更する施策に対しては反発する傾向にあります。これに対し会社側は、現場労働者に対して強い姿勢で臨む場合が多いと思われま

す。つまり、まず新体制を導入し、徐々に日本スタイルを理解させていくという方式です。これに対しては、反発し続ける者もいますが、会社側は粘り強く説得を続けることが肝要です。一般的に現場労働者は、新しいやり方に抵抗感を持ちがちなので、単にこうしたほうが良いというだけでは理解されない場合が多いものです。必要だからやるという強い姿勢が必要であり、理屈に訴えるだけではなく、やらせてみて、従業員に納得してもらうことが大切です。

本事例に関しても、最終的に一部労働者の離職は発生しましたが、管理者の離職は全く発生しませんでした。つまり、会社側の方針は、最終的には従業員側に理解されたといえます。現場での一般的業務改善に関して、日本人は中国人労働者からも容易に理解が得られると思いがちです。しかし、こうした業務改善に不慣れな中国人労働者にとっては、なかなか理解が難しく、むしろ本事例のように労働条件の悪化と捉えてしまうこともあります。何回か、こうした業務改善を経験すると、中国人労働者も業務改善の方法、効果を理解し、素直に受け入れられるようになりますが、不慣れな場合は、本事例のような反発も覚悟して、慎重な対応を心掛ける必要があります。

(3) 本事例から学ぶ中国における実践的リスク管理のポイント

- ① トラブルの発生を怖がるあまり、労働者に対する対応があまくなってしまうことは回避しなければなりません。『労働契約法』の「労働規約制度」変更の規程を恐れるあまり、改革が停滞してしまつては、本末転倒となってしまいます。
- ② 同社では、就業規則、賞罰規程などにおいて、一般労働者の就業態度、賞罰などの細かな規程を設けていたこともあり、ルールを守るという意識を浸透させることができていました。
- ③ 本事例から学ぶキーワード
「労働契約法」「労働規約制度」

《キーワード解説》

○労働契約法

事例 1 (P.136) 参照。

キーワード解説一覧

	キーワード	解説ページ	関連事例
あ行	移転価格	177	9
か行	会計処理手順書	172	8
	会計処理指示書	173	8
	会社法	150	3
	外商投資産業指導目録	154	4
	企業会計準則	172	8
	企業財務通則	172	8
	企業所得税法	150	3
	競業避止契約書	142	2
	業務委託契約書	177	9
	刑法	159	5
	合弁契約書	155	4
	個人所得税法	150	3
さ行	就業規則	163	6
	消費者権益保護法	143	2・11
	情報管理規程	142	2
	奨励業種・制限業種・禁止業種	154	4
	奨励類	189	12
	人事管理制度	164	6
	製品品質法	143	2・11
た行	知的財産保護法	143	2
	中外合弁経営企業法・中外合弁経営企業法実施細則	155	4
	投資誘致部門	189	12

は行	秘密保持誓約書	142	2
	婦女權益保護法	159	5
	保税区	181	10
ま行	免税輸入	181	10
ら行	労災保険実施弁法	168	7
	労災保険条例	168	7
	労働契約	136	1
	労働契約法	136	1・5・6・ 7・13・ 14・15
	労働仲裁機関	196	14

資料

チェックリスト（CSA）のひな形

会計チェック 《会計制度审核项目》

現預金関連 《現金、銀行存款方面》

1. 現金出納担当者はその他の業務（記帳、販売など）を兼任していますか？ 《現金出納是否兼任其它业务(记帐、销售等)？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
2. 現金の手元残高と帳簿残高を毎日照合していますか？ 《库存现金是否每天与帐面余额进行核对？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
3. 現金金種表が作成され、作成者と承認者の署名捺印がありますか？ 《制作的现金货币种类表是否有制作人、审批人的签名、盖章？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
4. 預金の実際残高と帳簿残高は定期的に照合されていますか？ 《银行存款余额与帐面余额是否定期核对？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
5. 銀行勘定表が毎月末に作成され作成者と承認者の署名・捺印がありますか？ 《每月末制作的银行计算表是否有制作人、审批人的签名、盖章？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》

6. 現預金取扱規則がありますか？

《有无提取现金、办理银行存款的制度？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

経費関連 《经费方面》

1. 経費出費がある一定金額以上の場合には、総経理の事前確認制度をとっていますか？

《是否有在一定额度以上经费支出时，需总经理事前审批制度？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

2. 交際費は妥当性の確認を事前に行っていますか？

《是否事前核实招待费的妥当性？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

3. 寄付金は妥当性の確認を事前に行っていますか？

《是否事前核实捐款的妥当性？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

4. 出張旅費の事前承認・清算の確認は確実に行われていますか？

《是否切实地实施差旅费的事前审批、事后精算制度？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

5. 旅費規程はありますか？

《有无差旅费制度？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

6. 決算書上の「その他経費」の内容を確認していますか？

《是否核实决算书上的「其它经费」的内容？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

7. 総務規程がありますか？

《有无总务(后勤)制度？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

棚卸資産関連 《盘点资产方面》

1. 原材料の購買スタッフは定期的に人事異動していますか？

《原材料采购员工是否定期轮换？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

2. 原材料の購買は比較見積もり制度を導入していますか？

《原材料采购是否实施比较报价制度？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

3. 原材料の購買は事前承認制度をとっていますか？

《原材料采购是否实施事前审批制度？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

4. 原材料の倉庫の入出庫の社内管理手続きはありますか？

《原材料的出入库有无公司管理手续？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

5. 棚卸の方法を明文化していますか？

《是否有制度化(明文规定)的盘点方法？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

6. 棚卸の責任者は決まっていますか？

《是否规定了盘点责任人？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

7. 毎月実地棚卸を行っていますか？

《每月是否实地实施盘点？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

8. 長期滞留在庫はありませんか？

《有无长期滞留库存？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

固定資産関連 《固定資産方面》

1. 固定資産の購買は事前承認制度をとっていますか？

《是否实施固定资产采购事前审批制度？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

2. 固定資産の建設仮勘定が長期間放置されていませんか？

《固定资产的计划建设款项是否有长期放置未处理现象？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

3. 個人名義になっている固定資産はありませんか？

《有无挂在个人名义下的固定资产？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

4. パソコンなどの小額の資産の管理を十分行っていますか？

《微机等小额资产是否进行充分的管理？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

販売・購買チェック 《销售・采购核实项目》

売掛債権 《应收款债权》

1. 架空売上は発見されていますか？
《是否发现过虚假营业额？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
2. グループ間の会社との迂回売上は発見されていますか？
《是否发现与集团企业间有转移营业额现象？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
3. 脱税目的での過小売上は発見されていませんか？
《是否发现过以逃税为目的的过小申报营业额现象？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
4. 得意先に対するリベートが会計上処理されていますか？
《给老客户的回报是否在会计上进行了处理？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
5. 主要取引先の回収条件の見直しを定期的に行っていますか？
《是否定期进行修改主要客户催款回收条件？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
6. 販売マニュアルがありますか？
《有无销售方法手册？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
7. 債権回収マニュアルがありますか？
《有无债权回收方法手册？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

仕入れ関連 《采购方面》

1. 購買契約書の内容は毎回チェックしていますか？
《每次都核实采购合同内容？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

2. 仕入先との契約書で長期購入契約はありますか？
《是否与供应商签有长期采购合同？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

3. 仕入れ担当者は定期的に人事異動させていますか？
《采购人员是否定期实施人事调换？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

4. 比較購買を徹底・ルール化していますか？
《比较采购实施是否彻底、是否成为规则？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

5. 購買関連のマニュアルがありますか？
《有无采购方法手册？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

法務チェック 《法務核实項目》

組織・運営 《組織、運営》

1. 法人格の実態が許可・登記と同じ事を確認しましたか？
《是否核实过实际法人与许可・登记法人相同？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
2. 営業範囲から逸脱した営業行為を行っていないことを確認しましたか？ 《是否核实过有无脱离经营范围的营业行为？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
3. 定款が保存されていますか？
《公司章程是否存档？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
4. 会社経営において中国人パートナーとの関係が上手くいっていますか？ 《在公司经营方面是否与中国合伙人之间合作愉快？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
5. 社有車が個人名義になっていないことを確認しましたか？
《是否核实过公司车辆挂在个人名义下？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》

労働契約書 《劳动合同》

1. 労働契約書が労働契約法に合致していることを確認しましたか？

《是否核实过劳动合同符合劳动法？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

2. 就業規則が労働契約法に合致していることを確認しましたか？

《是否核实过员工守则符合劳动法？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

3. 法定最低賃金を遵守していますか？

《是否遵守法定最低工资规定？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

4. 社会保険を法定どおりに支給していますか？

《是否按照法律规定支付社保？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

5. 時間外手当などの労働条件の妥当性は確保できていますか？

《是否可以确保加班补助等的劳动条件妥当、合理、合法？》

はい 《是》

いいえ 《不是》

税務チェック 《税务核实项目》

増値税 《増値税》

1. 増値税の控除不能税額の計算を行っていますか？
《是否进行増値税不能扣除部分的计算？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
2. 返品時の増値税控除の手続きを行っていますか(対税務局)？
《是否进行退货时的増値税扣除手续(向税務局)？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
3. 輸出に関連する増値税還付の手続きを確実にしていますか？
《是否扎实地进行出口退税手续？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
4. 売上高の計上漏れはありませんか？
《有无漏计营业额？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》

企業所得税 《企业所得税》

1. 交際費・寄付金の損金算入額が適当である事を確認していますか？
《是否核实招待費・捐款计入损失是否适当？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
2. 各種財務データをもとに費用率を把握していますか？
《是否能够根据各种财务数据把握費用率？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》

個人所得税 《個人所得税》

1. 183 日以上中国に滞在（出張者含む）している場合、中国で個人所得の申告をおこなっていますか？
《183 天以上滞留(包括出差)中国时、是否进行在中国的的个人所得税申报？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
2. 駐在員事務所の場合、事務所の準備期間を含めて勤務した日から個人所得税の申告を行っていますか？
《驻在机构人员、包括驻在机构准备期间工作时开始是否进行个人所得税申报？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
3. 本社で支払われている賞与も個人所得として申告していますか？
《是否将总公司支付的奖金也作为个人所得申报？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
4. 離任時の賞与の過払いを把握していますか？
《是否掌握离职时多发的奖金？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》
5. 役員報酬の正確な税務申告をおこなっていますか？（過大払いがありませんか？）
《董事报酬是否报税？》
 はい 《是》 いいえ 《不是》

海外展開に関する専門家による無料相談のご案内

中小企業基盤整備機構では、中小企業の皆様が海外展開（海外投資、国際取引、業務提携等）を図る際の疑問などに対して、海外ビジネスの経験が豊富な専門家による無料相談を実施しています。本ハンドブックに記載している中国のビジネスリスクに関する相談のほか、以下のような疑問がある場合には、ぜひご相談ください。皆様の海外展開に関する課題解決のお手伝いをさせていただきます。

- ・ 海外に販路を拡大したいがどうしたらいいか？
- ・ 海外への製造委託や現地法人設立の方法や手続きは？。
- ・ 中国、ベトナム、タイ、インド、米国などに海外展開するにあたって留意すべき点は？
- ・ その他、海外展開に関するあらゆる疑問

無料相談は、原則として当機構本部（東京）、大阪、福岡などの各支部のオフィスで行っています（1回2時間程度）。

無料相談をご利用の際は、以下の URL に掲載しているアドバイス利用申込書に必要事項をご記入の上、E-mail、Fax 又は郵送にて当機構あてに送付してください。当機構の経営支援専門員（国際担当）よりご連絡させていただきます。なお、無料相談をご利用いただけるのは、中小企業の方に限りますので、あらかじめご了承ください。

(<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/advice/000219.html>)

お問合せ先は次のとおりです。お気軽にご相談ください。

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

(東京) 経営基盤支援部 海外展開相談課

電話 : 03-5470-1522 Fax : 03-5470-1527

(<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/>)

(札幌) 北海道支部 経営支援課

電話 : 011-210-7471 Fax : 011-210-7481

(仙台) 東北支部 経営支援課

電話 : 022-716-1751 Fax:022-716-1752

(金沢) 北陸支部 経営支援課

電話 : 076-223-5546 Fax : 076-223-5762

(名古屋) 中部支部 経営支援課

電話 : 052-220-0516 Fax : 052-220-0517

(大阪) 近畿支部 経営支援課

電話 : 06-6944-2278 Fax : 06-6910-3867

(広島) 中国支部 経営支援課

電話 : 082-502-6555 Fax : 082-502-6558

(岡山) 中国支部 岡山オフィス

電話 : 086-214-5711 Fax : 086-214-5712

(高松) 四国支部 経営支援課

電話 : 087-811-1752 Fax : 087-811-1753

(松山) 四国支部 松山オフィス

電話 : 089-905-6523 Fax : 089-905-6524

(福岡) 九州支部 経営支援課

電話 : 092-263-0300 Fax : 092-263-0310

禁 無 断 転 載

「中小企業のための中国事業リスク管理ハンドブック」
～応用編～
平成 22 年 3 月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構 国際統括室
東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル
電話：03-5470-2375
E-mail：international@smrj.go.jp

(請負先) 株式会社 日本総合研究所 総合研究部門
東京都千代田区一番町 16 番
電話：03-3288-5273