

中国ビジネスニュース

編集：香川県上海ビジネスサポーター 池田 博明

今月の注目トピックス

中国リスク視覚化・全体俯瞰の効用

約3年間堅持したゼロコロナ政策が緩和された一方、最新の経済展望では、「ゼロコロナ政策の解除により急回復した中国景気は、消費以外の需要の伸び悩みで回復ペースが鈍化」といった見解も見られ、日本親会社からの「現地特有のリスクを把握したい」「現地の最新の管理状況を改めて把握したい」といった声を耳にするケースもあります。在中国日系企業各社にとっては、外部・内部の経営環境を正しく把握し、適切な事業運営を行わなくては、企業成長が難しい時代であるとも言えます。本号では、中国リスクを『中国事業における目標達成の阻害要因』と定義し、企業成長を支える1つの施策をご紹介します。

中国リスクと向き合う

「中国リスクには何があるか?」「どうしたら目標達成が出来るか?」と問われた際、少し考えてしまう経験はないでしょうか?特に、中国市場の移り変わりが早く、中国現地企業との競争も一層激化し、製品・サービスを中国において低コストで製造し、中国市場や海外市場で販売するだけでは中長期的な成長を描き難い状況を目の当たりにしているからこそその反応でもあると推察します。しかしながら、これらの問いに回答するには、普段からの考察だけでなく、中国リスクには具体的に何があるかを捉えた上で、複数のリスク事象を視覚化して全体俯瞰する事がその第一歩となります。

中国リスク視覚化・全体俯瞰の効果

一方、中国リスクを視覚化・全体俯瞰して、現地法人の経営・事業運営に役立てている在中国日系企業はそれほど多くないと思われます。その理由としては、そもそも中国リスクを視覚化・全体俯瞰する事の効果が分かり難い、日本本社の期待や指示事項への対応に時間を確保する必要がある、人員が不足する中で日常業務を安定的に推進する必要がある、専門的知見が不足している、などが挙げられます。そこで、以下に中国リスク視覚化・全体俯瞰の効果を例示しますので参考にしてください。

《効果例示》

- ・中国リスク視覚化には従業員意見の取込が不可欠で、日本駐在員の現地理解を深める事に役立つ
- ・従業員間で中国リスクに関する共通認識を持つことが出来、事業運営の協業意欲が高まる
- ・中国リスクへの具体的対応が部門横断となる場面でも、自分事として行動するよう方向付け出来る
- ・中国リスクに対する優先順位付けや対応策整理が出来、結果的に経営・事業運営が効率化する
- ・想定外の事象発生時でも他のリスク検討を通じて事前の備え・危機対応の早期化に役立つ

この様に、中国リスク視覚化・全体俯瞰を進める事で、中国リスクへの対応が日常業務に落とし込まれ、経営者・従業員のリスク感度を高める事に繋がり、『中国事業における目標達成』を効果的・効率的に実現する事が期待されます。

中国リスク視覚化・全体俯瞰の具体的手続

中国リスクを視覚化・全体俯瞰する事を一般に「リスク識別」と言いますが、その具体的な手続きにはいくつかの手法があり、『リスク事象一覧』（日本親会社提供資料や一般的素材など）を活用して実行する事が肝要です。

《リスク事象一覧（例示）》

リスク識別において有用な『リスク事象一覧』を以下に例示しますが、リスク識別の観点として、「ビジネス環境」と「管理状況（経営側面、業務側面）」の他、「社会的意義」にも着目する事が有益です。特に、「社会的意義」の観点で議論や意見交換する事で、現地従業員の考え方を深く理解する事が出来、また、現地従業員の共通認識を得るための基礎固めに繋がるため、いわゆる『「現地特有のリスク（中国リスク）」とは何か？』を把握する事に役立ちます。

リスク識別の観点	リスク事象（概要）
ビジネス環境	日本親会社のモニタリング、中国特有の規制、日本との相違点、現地従業員の考え方、中国現地企業との競争、など
経営管理	中長期計画と成長シナリオ、企業再編（M&Aと事業整理）、価格戦略、日本親会社への報告、経営資源の有効活用、など
業務管理	会社資産の管理、契約管理、税務局への届出、資金調達・債権管理、技術ライセンスの管理、品質管理、など
社会的意義	経営者思考の浸透度、持続的な成長可能性、財務報告の適切性、コンプライアンス違反、経営者・従業員等の不正、など

《具体的手続》

ただし、外部から入手した『リスク事象一覧』などは、中国現地法人に必ずしも適合しない場合や、現地従業員が理解可能なレベルの個別リスクとして具体化されていないため、中国リスクを個別・具体的に識別するには、以下の手法を用いて検討する事が有益です。

- ・ 経営者・従業員によるブレインストーミング 【注1】
- ・ 経営者・従業員間でのグループワークを通じた意見交換
- ・ リスクマネジメントに関する専門家の関与（ファシリテーション【注2】を含む）

中国リスク視覚化・全体俯瞰する事で、「中国リスクには何があるか？」「どうしたら目標達成が出来るか？」の問いに答えて頂きたいと考えます。

【注1】ブレインストーミングとは

- ・ 集団でアイデアを出し合うことで相互交錯の連鎖反応や発想の誘発を期待する技法で、会議方式のひとつです。
- ・ 一般に、ブレインストーミングの過程では、①判断・結論を出さない、②考えを歓迎する、③量を重視する、④アイデアを結合し発展させる、といった4原則（ルール）を守ることとされています。

【注2】ファシリテーションとは

- ・ 集団で問題を解決するために、認識の一致や相互理解に向けたサポートを行い、成果を生み出す手法のことです。（会議やミーティングを円滑に進める技法）

政策・経済トピックス

【新政策動向】

■ 2027 年までに情報システムの国産化を指示

7 月 7 日、中国政府が、政府機関と国有企業で使う情報システムやオフィス関連機器を 2027 年までに国内企業の製品とするよう文書で指示したことが外交筋への取材で分かった。政府調達先から外資企業を排除し国産化を進める動きに、外資企業は懸念を強めている。関係者によると、国有企業関連の政策を担当する国有資産監督管理委員会が、2022 年 9 月に「79 号文書」と呼ばれる文書で指示した。2023 年 1 月から四半期ごとに情報機器の国産化の進捗状況を報告するように求め、2027 年までに完了するように要求している。

■ 消費者向け製品・サービスの利用促進策発表

7 月 18 日、商務省は消費者向け製品・サービスの利用促進を目的とした一連の措置を発表した。家具リースなど消費者向けサービスを提供するオンラインプラットフォームの開発を企業に促すほか、地方政府による中古住宅改修強化や、金融機関による家計消費への信用支援拡大などについて規定している。

【経済動向】

■ 7 月から法定最低賃金と社会保険納付基準額を引き上げ 上海市

6 月 30 日、上海市人力資源・社会保障局は、7 月 1 日より法定最低賃金を 2,590 元（約 50,303 円）から 100 元（約 1,942 円）引き上げて 2,690 元（約 52,245 円）とし、最低時給も 23 元（約 446 円）から 24（約 466 円）元に引き上げることを明らかにした。なお、社会保険（養老保険、医療保険、失業保険、労災保険）と住宅積立金の個人負担分は法定最低賃金に含まれないほか、交通費や食費、残業手当、夏季の高温手当、深夜作業・危険作業の特別手当、住居手当なども、企業側は別途支払う必要がある。2022 年は新型コロナウイルス感染拡大による経済への影響を考慮して据え置きしており、今回は 2 年ぶりの調整となる。

【日系・外資企業動向】

■ レンゴー、四川省に段ボール工場設立

6 月 30 日、レンゴー株式会社の連結子会社であるトライウォール社は、同社の 100%出資子会社を通じて、中国・四川省遂寧市に、重量物および一般段ボールのシート、ケースの製造・販売を行う子会社、「特耐王博正包装科技有限公司」を設立及び稼働開始したと発表した。レンゴーは、トライウォールグループを通じて、重量物段ボール関連の包装資材事業をグローバルに展開。その中で、四川省を今後に一層の経済成長が見込まれる物流の要衝とみており、段ボールシートを作る機械のコルゲータを持つ拠点を設立することで、拡大する周辺地域の需要を取り込む考え。

【人民元情報】

人民元市場レート（2023 年 7 月 21 日時点）

外貨名 100 日本円

中間値 5.1162 人民元

【中国ビジネスワンポイントアドバイス】

従業員の過剰なトイレ休憩を理由とする解雇は有効か？

1. トイレから出てこない従業員

中国に限らず日本でも頻繁にトイレに行き仕事をしていない従業員がおります。当然、トイレにカメラを付けることはできませんので、何をしているのか分かりませんが、一日に何時間もトイレに籠もっている場合、生理現象とは言えず、無断離席と扱い解雇も検討しなければなりません。

2. 事例

A 氏は 2006 年 4 月に S 公司に入社し、2013 年 4 月 19 日に両者は無期限雇用契約を締結しました。2014 年 6 月 1 日、会社は特別なタスクルームを設置し、A 氏をこのタスクルームに異動させました。このタスクルームには A 氏が 1 名常駐し、総経理が直接管理していました。S 社の就業規則は、「会社概要」、「従業員の雇用に関する規則」、「追加規則」の 3 つの部分から構成されていました。A 氏は、署名することで就業規則第 3 版を受領したことを認め、読んだことを表明しました。

2014 年 12 月 22 日、A 氏は病院で痔の手術を受け、2015 年 1 月中旬に傷は治りましたが、A 氏は痛みを感じていると述べていました。2015 年 7 月以降、A は 1 日 3 時間から 6 時間、トイレで過ごしていました。2015 年 9 月 7 日から 17 日まで（9 月 13 日を除く）、A は 1 日に 2 ～ 3 回、合計 22 回トイレに滞在し、1 日の滞在時間は 3 時間 50 分、4 時間 28 分、4 時間 18 分、2 時間 32 分、4 時間 35 分、4 時間 16 分、4 時間 29 分、4 時間と 4 時間 01 分、5 時間 29 分、5 時間 22 分となりました（記録する S 社の労力も大変だったと思います）。

2015 年 9 月 22 日、S 社は、A 氏がトイレに長時間滞在していた問題について A 氏と連絡を取り、連絡の過程を記録した書面を作成しました。会社は、会社の労働組合の書面による同意を得て、同日、「懲罰としての解雇予告」を行い、「就業規則」第二部「就業関係規則」第 79 条第 1 項第 3 号「遅刻、早退、1 か月以内に許可なく個人的な理由で仕事を離れること」に基づき、「懲罰としての解雇予告」を行い、S 社は、2015 年 9 月 23 日、就業規則第 79 条第 1 項第 3 号の規定に基づき、A 氏との雇用関係を終了することを決定しました。

2015 年 10 月末、A 氏は、両者間の有期雇用契約の継続と雇用契約上の地位の回復を求める仲裁を申し立てました。仲裁委員会は審理した結果、解雇は違法であると認定しました。会社はこれを不服として裁判所に提訴しました。

3. 判決内容

一審判決（解雇有効 二審判決・再審も同趣旨）

1 日の勤務時間が 8 時間であるところ、A がトイレに行ったのは、1 日の大半を占めており、トイレの通常の利用範囲外であり、会社の解雇は合法であると判断しました。

- ・就業規則 45 条 2 項の規定に加えて、44 条 3 項が “一定期間内に業務以外の理由で勤務していない従業員は、職務を離れたものとみなす” と定めていて、また第 45 条第 1 項では、“従業員は、勤務時間中は業務に専念しなければならない、原則として、外出や会議等の個人的な理由による退勤は許されない” と規定されている。
- ・就業規則には、私的理由による退社について非常に明確に記載されている。トイレに行く行為が私的欠勤の範囲に入るかどうかについては、通常は私的欠勤の範囲に入らないというのが常識的な考え方である。しかし、トイレに長時間滞在する行為が私的欠勤に該当するかどうかは、分析する必要がある。
- ・A 氏は痔の手術とトイレでの長期滞在との間に必要な関連性を示す証拠を提出せず、A 氏が提出したメール、休暇カード、テキストメッセージ、眼科病院からの医療情報などは、トイレでの長期滞在と会社の異常行動との間に因果関係があることを証明するものではない。また、休暇カードや眼科病院の医療記録なども、トイレでの長期滞在との因果関係を証明しているものではない。

結論として、裁判所は、会社が A 氏との雇用関係を終了させた行為は合法的であり、有効であると判断しました。

4. 実務上の留意点

トイレに行った回数と滞在時刻を詳細に記録する必要があります。後に否認に転じる可能性があるので、トイレに行った回数と滞在時刻は本人に認めさせる必要があります。より丁寧に行うのであれば病院の診断書、カルテを提出してもらい、医学的に必要な離席とは言えないとして、事前に警告などを行うべきかと思います。ここまでの事例は珍しいですが、やる気を失った従業員は離席が多くなります。あまりにも酷い場合は懲戒処分や警告を行うべきかと思います。

案号：(2016)津民申 1636 号（当事者仮名）

ビジネス相談

香川県上海ビジネスサポーターでは、会計・税務、人事労務、経営、法律などのご相談に無料でお答えしています。お困りの際は、香川県上海ビジネスサポーターまでお気軽にご相談ください。

【相談事例のご紹介】

➤ 質問

【収入の証明に関するご相談】

私は駐在員であり、妻と一緒に上海に住んでいます。妻は帯同のため収入はありませんが、日本の協会けんぽから、海外赴任者家族の収入確認依頼が届き、中国の公共機関が発行する家族の収入がない旨の証明書が必要と言われました。このような事例は他にありますか。また、実際にどのような書類が該当するのか教えてください。

➤ 回答

中国税務局は、収入が 0 である証明の発行は行わないとしています。（下記のとおり、就労が認められていない方は、税務上、税籍の登録ができず証明書も発行されません。）

「外国人の中国における就業管理規定（中国語：外国人在中国就業管理規定）」第 8 条に「Z 査証を保有する外国人の随行家族は中国において就業してはならない」という記載がございます。当該規定及び条項を先方（協会けんぽ）にお伝え下さい。

香川県上海ビジネスサポーターの利用できるサポート内容ご案内

＜現地視察の支援＞

① 現地視察に対する企画提案・アポイント手配 ② 現地視察に対するアテンド・通訳

＜ビジネス展開の支援＞

③ 県内企業及びその現地法人等からの依頼によるビジネス相談 ④ マッチング候補企業情報の提供等（基礎調査） ⑤ 中国企業とのビジネスマッチング・商談機会の創出 ⑥ 他県共同中国セミナー開催 ⑦ マッチング候補企業情報の提供等（商談に係るアポイント手配）（有料） ⑧ マッチング候補企業情報の提供等（商談に係るアテンド）（有料）

＜対象外の業務＞ ビジネスを伴わない観光目的での視察、適法性が疑われるもの。公序良俗に反すると思われるような業務等。

＜利用対象地域＞ 上海市、江蘇省、安徽省、浙江省

＜利用申込資格＞ 香川県内に本社又は事業所を有する企業及び商工関係団体等。香川県内に本社又は事業所を有する企業で、中国に進出している現地法人、支店、駐在員事務所

＜利用者が負担する費用＞ ①②③④⑤⑥のサービスは無料です（ただし、渡航費、宿泊費等は利用者の負担）。⑦⑧のサービスは有料です。利用申込書提出後に利用者が負担する費用を事前にお支払いいただきます。

香川県上海ビジネスサポーターの支援をご希望の場合は、以下 URL からお申込みください！

<https://www.pref.kagawa.lg.jp/sangyo/kaigai/03.html>

~~~~~  
香川県上海ビジネスサポーター 池田 博明

〒200030 上海市徐匯区虹橋路 1 号 港匯中心 1 座 25 楼  
（上海邁伊茲（マイツ）諮詢有限公司 浦西事務所内）

E-mail: kagawa@myts-cn.com

上海ビジネスサポーターの支援をご希望の場合は、こちらを検索！！

香川県 上海ビジネスサポーター

検索

~~~~~