

vol,5

2016.1

# YBC

YAMADA Business Consulting

vol,5

2016.1

## 中国現地法人 撤退の実務

### I 中国経済の現状と日本企業の動向

「中国経済の現状と日本企業の動向」  
宮田 顯

### II 撤退実務のポイント

「存続か撤退か」  
青木 啓輔  
「撤退手法の概要と実務上の注意点」  
平井 孝明  
コラム「中国リストラ実務の現場より」  
池野 幸佑  
コラム「中国で仕事がうまく進まないのは、  
雑談が足りないから？」  
毛 井美子

### III 撤退の法務と税務

「撤退に際しての法務ポイント」  
方 新・池野 幸佑  
「撤退に際しての税務ポイント」  
春田 憲重  
「撤退に際しての日本の親会社の税務ポイント」  
東 聡司



YAMADA  
Business Consulting Co.,Ltd.

山田ビジネスコンサルティング株式会社



## 目次

I	中国経済の現状と日本企業の動向	中国経済の現状と日本企業の動向	宮田 顯	4
		II	撤退実務のポイント	存続か撤退か
		撤退手法の概要と実務上の注意点		平井 孝明
		コラム「中国リストラ実務の現場より」	池野 幸佑	24
		コラム「中国で仕事がうまく進まないのは、雑談が足りないから？」	毛 井美子	26
III	撤退の法務と税務	撤退に際しての法務ポイント	方 新・池野 幸佑	28
		撤退に際しての税務ポイント	春田 憲重	39
		撤退に際しての日本の親会社の税務ポイント	東 聡司	43

## 基本理念

## 健全な価値観

私たちは、信頼される人間集団として健全な価値観を共有します

## 社会貢献

私たちは、高付加価値情報を創造・提供し、顧客と社会の発展に貢献します

## 個と組織の成長

私たちは、個と組織の成長と調和を目指し、高い目標を掲げる個を尊重します

## ごあいさつ

寒冷のみぎり、ますますご健勝のほどお慶び申し上げます。日頃は弊社 山田ビジネスコンサルティング株式会社をご愛顧くださりまして誠にありがとうございます。



山田ビジネスコンサルティング株式会社  
代表取締役社長 増田 慶作

弊社情報誌YBC vol.5のテーマは「中国現地法人 撤退の実務」です。中国現地法人を中国から撤退させるかどうかの判断の目安及び撤退の進め方を、中国の実際の現場の視点から解説しております。

中国から撤退させるかどうかの判断については、短期と中長期、二つの視点から解説しています。一つ目の短期の視点は、現在の業績が好調かどうかです。巷間では、中国現地法人の業績不振の原因は、人件費の高騰、円安、環境規制の強化や中国の社会・経済環境の不安定さ・不透明さであるかのように言われていますが、弊社コンサルタントの実感とはそうではありません。多くの場合、業績不振の原因は、中国現地法人の経営のあり方の問題であると実感しております。二つ目の中長期の視点は、今後の中国における事業環境の変化に中国現地法人が対応できるかどうかです。中国経済の牽引車は、輸出・投資から国内消費に代わっていくことになりそうです。このような環境変化の中、製造拠点として中国に進出した企業の多くが中国国内市場の開拓を迫られることになりそうですが、中国国内市場は既に厳しい競争環境に置かれています。このような環境に対応できるかが問われる時期に差し掛かっています。

撤退の進め方については、持分譲渡と解散・清算を中心に解説しております。従業員との労働契約終了に伴う経済補償金や撤退に際しての課税等の清算のために必要な資金、従業員整理の進め方などを、実務・法務・税務の観点から解説いたしました。

また、撤退の判断・実行をスムーズに行うためには中国人従業員や中国人弁護士・会計士とのコミュニケーションが必要ですが、そのためのヒントを弊社中国人コンサルタントが中国人の視点から紹介しております。

中国からの撤退は、進出以上に難しいといわれています。本号が、撤退の判断・実行の一助になることを願っております。

2016年1月吉日

# 中国経済の現状と 日本企業の動向

山田ビジネスコンサルティング株式会社  
海外事業本部 中国事業部 部長

宮田 顯  
みやた あきら



1984年より大手銀行 シンガポール支店にて貸出、資金・為替・デリバティブ等取引、主計企画業務に従事。1993年より上海駐在員事務所長、北京日中合弁リース（銀行と中国対外経済貿易合作部との合弁企業）副社長として中国駐在。中国進出日系企業支援、同行上海支店開設や中国系企業とのリース取引に従事。2005年より日系大手メーカーの中国現地法人 総務部長として、約3,500人の工場の総務・人事・当局交渉・US-SOX法対応等に従事。合計17年に及びアジア・中国の海外拠点、現地法人に勤務。2008年より山田ビジネスコンサルティング(株)に入社し、中国進出支援、縮小・撤退支援を行う。

## POINT

高度成長のひずみが顕在化してきた中国経済は、権力基盤を固めた習近平体制の下、安定成長へと進路を変えようとしています。その転進のスピードが速すぎる結果、経済運営には蛇行も見られ、国内のみならず、海外の国々へも大きな影響を与えています。中国に進出している日系企業の多くにとって、中国における事業環境の変化は向かい風となり、中国における事業の縮小・撤退を余儀なくされる日系企業は更に増加することになりそうです。

## 1 迷走する新常态 (ニューノーマル)

中国は過去30年にわたり、平均すれば年率で二桁近い経済成長を続けてきました。しかし、この数年、様相が大きく変わっているように見えます。中国政府は、2014年末に新常态（ニューノーマル）を実現するための経済政策を発表しました。ニューノーマルとは2008年のリーマン・ショック後にアメリカから出てきた経済概念ですが、中国では経済成長のスピードを落とし、規模の拡大を重視する政策から環境・省エネに配慮した産業への転換を目指した経済政策を意味するようです。具体的な目標としては、2015年のGDP成長率は7%前後と設定されました。そのための政策として、鉄鋼、セメント、石油化学等のような産業の過剰な設備投資の削減や不動産投資の不良在庫の削減、補助金の廃止、環境保護対策の強化、サービス産業の強化等を行い、経済成長の「量から質への転換」を図ろうとしています。

ところが、2015年春先からは、GDP成長率の更なる低下を懸念したのか、一転して金融緩和政策を強化し、6月以降、度々、預金準備率や預金・貸出金利の引き下げを行っています。また、6月から7月にかけて、突然崩壊した中国株式市場を支えるために、政府自らが資本市場における取引を厳しく制限する措置を打ち出しました。更には、8月11日から4日間、連日の人民元の切り下げを行いました。

一連の動きは、国有企業改革を進め、市場経済を推進しながら、効率的な成長を目指すと共に、国際通貨としての人民元の信頼を高めようとする2014年末からのニューノーマル政策に全く逆行するものです。

他方、2015年10月の党中央委員会第5回全体会議（5中全会）で採択された2016年～2020年の第13次5ヵ年計画草案は、年平均6.5%以上の成長が必要としたうえで「一人っ子政策」の撤廃、定年退職年齢の段階的引き上げ、人民元改革、中国製製品の高付加価値化、環境対策強化等ニューノーマル政策を維持する方針を掲げています。

このような状況下、政治的には、習近平国家主席の指揮

のもと、腐敗やぜいたくに関する取り締まりが徹底的に行われ、反習近平派の共産党員や政府の高級幹部が頻りに摘発されています。また、少数民族や人権派の活動家の逮捕も続いています。ただ、中国国内では習近平の評判はとて良いようです。

60年代から70年代にかけての毛沢東時代を彷彿とさせる独裁的かつ強権的な国家運営がされているとの論評が出ることもうなずけます。海外から見れば、アクセルとブレーキの調整をしているというより、方向感を失った中国の政治・経済に翻弄される形で、全世界で国際商品や資源価格も下落し、新興国や資源国の景気の先行きに暗雲が立ち込めています。

## 2 中国経済の現状

以下に、各種指標をもとに、現在の中国経済の実態を踏まえ今後の動向を考えていきます。中国のGDP統計は信頼性が低いとの指摘<sup>※1</sup>があることから、より実際の景況を表していると思われる指標を用います。

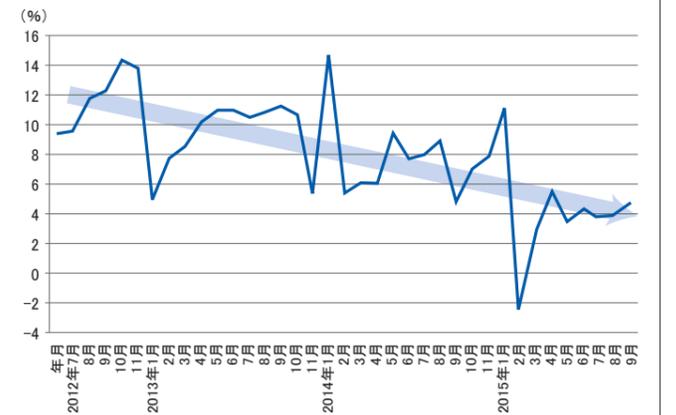
※1 2013年1月28日“The Reliability of China’s Economic Data: An Analysis of National Output” US-China Economic and Security Review Commission Staff Research Project に基づく

### (1) 貨物運送量

李克強首相は鉄道の貨物運送量（貨運量）を重視するといわれていますが、現在の中国は高速道路の整備が急速に進み、鉄道から道路へ輸送方法が変化しつつあること等を踏まえれば、鉄道に道路等を合わせた貨運量を見ることも有用であると考えます。道路等を合わせた貨運量によれば、この2、3年は中国特有の旧正月（春節）という季節要因によって落ち込むという傾向を考慮しても景気は足踏みしていることが鮮明です。7%程度の経済成長があるにも関わらず、貨運量（トン数）が伸びないという奇妙な現象が起きています。産業構造が変化し、流通の効率が上がったとか、製品が重厚長大なものから軽薄短小なものへ変わっていることを示すデータはありません。ただ、産業の特定地域への集積が進み、遠隔地への輸送が少なくなってきたとの解釈はできそうです。経済成長の鈍化、特定地域への産業集積、いずれが原因であるにせよ、貨運量の伸びは鈍化していくことになりそうです。このような環

境下でも、中国は鉄道事業の再編と鉄道のインフラ建設をさらに拡大しようとしています。一時的には、確実に景気浮揚効果がありますが、将来的には財政の重い負担となっていきそうです。

図表1 貨運量（鉄道、道路、水運、空運合計） 対前年同月伸び率



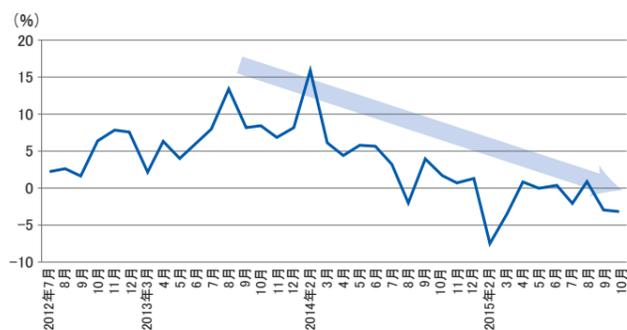
出所：中華人民共和国国家統計局HPよりYBC作成  
一部分のデータは、中華人民共和国国家統計局が未掲載のため省略

### (2) 発電量

電力は、製品と違い、在庫ができませんので、リアルタイムに景気の状態を示す指数といえます。発電量の伸び率は、貨運量同様、鈍化しています。ただ、国家統計局の発表は時々数値に脱漏があったり、整合性がないこともあるので、これが完全に信頼できる数値であるとの保証はありません。中国の省エネ政策が奏功すれば、発電量が増えなくとも景気を維持できる可能性は高いのですが、今のところ、その道筋は見えておらず、発電量の伸び率は、経済の停滞を示しているといえそうです。



図表2 発電量 対前年同月伸び率

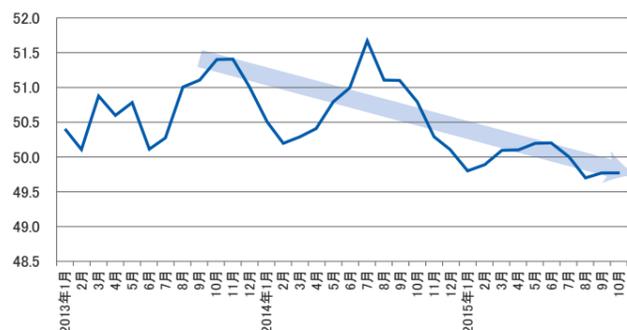


出所：中華人民共和国国家統計局HPよりYBC作成  
一部分のデータは、中華人民共和国国家統計局が未掲載のため省略

### (3) 製造業購買担当者指数

製造業購買担当者指数は、50を切ると景気の後退を示すといわれます。図表3を見ると、昨年7月をピークに下降傾向にあります。製造業者は先行き需要が減ることを見込んでいると思われれます。人民元高の影響を受けた、輸出に依存した製造業の購買担当者としては当然の反応です。この指数は、中国政府が国際的な批判を浴びても人民元を切り下げた理由を明確に示しているようです。今後、中国は、米国をはじめとして各国から「為替操縦国」とみなされても、相応の対抗策をとっていくと考えられます。

図表3 製造業購買担当者指数 (PMI:Purchasing Manager Index)



出所：中華人民共和国国家統計局HPよりYBC作成

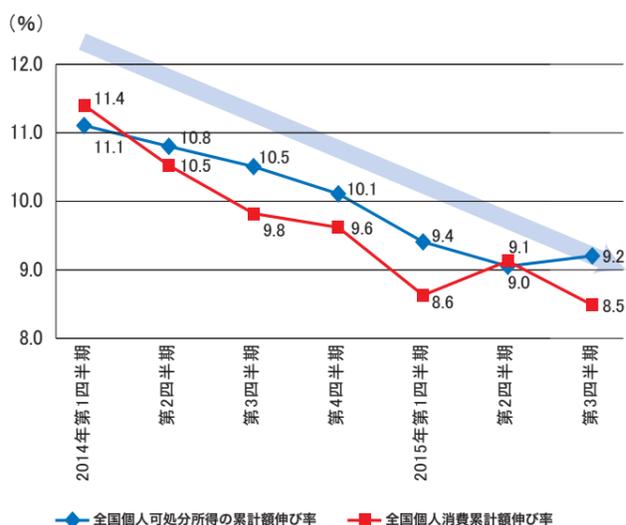
### (4) 個人消費（個人可処分所得と消費支出、社会消費小売売上高）

図表4「全国個人可処分所得累計額及び個人消費累計額の四半期毎対前年伸び率」によれば、個人可処分所得の伸びほどには個人消費支出が伸びていません。また、図表5「社会消費小売売上高増加率」も低下傾向にあります。

もつとも、社会消費小売売上高の伸びの鈍さは、政府部門等公共セクターの消費の落ち込みを含む反面、個人のサービス消費の伸びを含まないことから、実際の個人消費はここまで弱くはないといわれています。

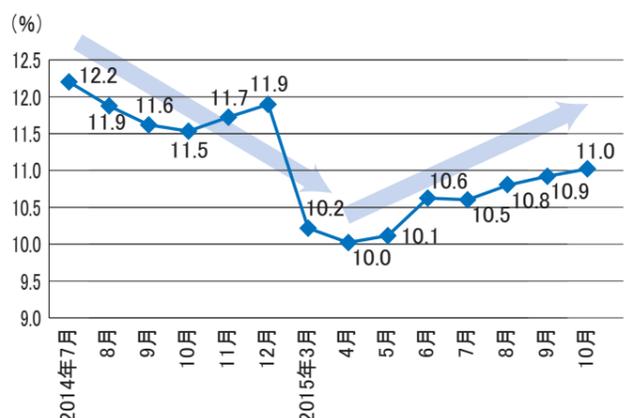
ニューノーマルの重点は、経済成長の柱を第二次産業から第三次産業へ移すことといわれていますので、この政策下では、モノの消費は伸びないがサービス消費は伸びていると解釈できるかもしれません。しかしながら、今のところは、習近平体制下での贅沢取締りで消費が冷え込んでいるというニュースが多く発信されています。

図表4 全国個人可処分所得累計額及び個人消費累計額の四半期毎対前年伸び率



出所：中華人民共和国国家統計局HPよりYBC作成

図表5 社会消費小売売上高増加率



出所：中華人民共和国国家統計局HPよりYBC作成  
一部分のデータは、中華人民共和国国家統計局が未掲載のため省略

### (5) 総括

以上、中国経済の足元を示すいくつかの指標を見てまいりました。これらいずれの指標にも、かつての成長の勢いは見られません。これまでのような安い人件費・人民元を背景とした輸出主導型成長モデルやインフラ・不動産投資を中心とした投資主導型成長モデルは、もはや成り立たなくなっているようです。今後の中国経済の成長モデルは、高付加価値製品の開発・製造と個人消費の拡大の二つのモデルに取れんしていくことになりそうです。

高付加価値製品の開発・製造は、文字通り、中国製品の高付加価値化です。メイド・イン・チャイナ・ブランドの確立とっていいかもしれません。労働者やインフラの質の高さを活かし、いかに生産性や信頼性を向上させるかが課題になります。

個人消費にも高い成長余力がありそうです。中国のGDPに占める個人消費の割合は36.0%<sup>※2</sup>で、米国の68.5%<sup>※3</sup>や日本の61.4%<sup>※4</sup>と比べると、まだまだ低い水準です。巨大な人口、人件費の上昇を考えますと、嗜好品やサービス消費だけでなく、従来型のモノ消費にも十分な伸びシロがありそうです。

中国進出企業の明暗は、このような中国経済の構造転換に適応できるかどうかにかかっているといえそうです。

※2 2013年 Household final consumption expenditure, etc. (% of GDP)  
World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files.  
※3 同上  
※4 2013年 内閣府2013年度国民経済計算（2005年基準・93SNA）

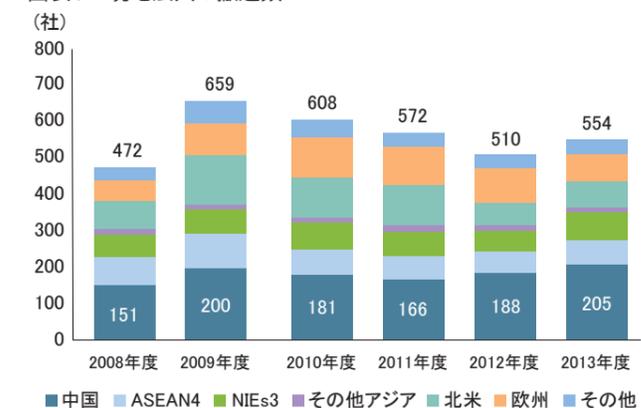
## 3 日系企業の動向

日系企業のこれまでの撤退状況と今後の見通しを見てまいります。

### (1) 中国からの撤退状況

経産省が2015年7月の海外事業活動基本調査報告に発表した統計を見ると、日系企業の海外からの撤退件数はリーマン・ショック後の2009年をピークとして減少してきてきましたが、2013年から中国を含む多くの地域で増加に転じました（図表6）。2014年のデータはありませんが、中国では増加している模様です。

図表6 現地法人の撤退数



出所：経産省2015年海外事業活動基本調査



中国からの撤退数と撤退比率を見ると、撤退数が増えて  
いるのに、撤退比率はむしろ下がっている傾向にあります  
(図表7)。その原因は、非製造業を中心とした日系企業  
の進出企業数が増加したことであると推測できます。

図表7 現地法人の撤退比率(%)

地域	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
全地域	2.6	3.5	3.2	2.9	2.1	2.3
北米	2.7	4.6	3.8	3.7	1.9	2.3
アジア	2.8	3.2	2.9	2.6	2.0	2.2
中国	2.9	3.5	3.2	2.7	2.4	2.6
ASEAN4	2.5	3.0	2.2	2.0	1.4	1.7
NIEs3	3.0	3.1	3.3	3.1	2.3	2.8
欧州	2.2	3.4	4.0	3.8	3.2	2.7

出所：経産省 2015年海外事業活動基本調査  
ASEAN4：タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン  
NIEs3：香港、台湾、シンガポール  
撤退比率(%) = 当該年度撤退法人数 / (当該年度調査対象法人数 + 当該年度撤退法人数) × 100.0

## (2) 日系企業の今後の見通し

停滞気味の経済成長やニューノーマル政策の副作用を考  
えますと、国内産業保護の対象となる中国系企業を相手と  
した自動車関連企業、鉄道関連企業、環境保護・省エネ関  
連企業を除き、中国からの縮小・撤退を余儀なくされる日  
系企業は、更に増加すると予測します。

驚異的な経済成長や極めて積極的な景気刺激策の副産物  
として生じた過剰投資と不動産バブル、環境汚染、腐敗・  
格差拡大による社会不安等の問題を、ニューノーマル政策  
で是正し構造改革しようとした反動は大きなもので、建設  
機械、工作機械、金属加工機械、自動車、電子部品、家電  
製品、鉄鋼においては、次第に影響が出始めています。例  
えば、建設機械市場は、2015年5月、複数の大手日系企業  
のトップも口をそろえて「大幅な落ち込み」<sup>※5</sup>を表明して  
います。

また、環境保護の強化による日系企業への影響も重大で  
す。2015年1月から環境保護法が施行されて以降は、その  
取締りが一層強化され、危険化学品を使用する日系企業は  
その廃棄のコストが大幅に上がっています。これまで、実  
績作りとしてしか行われていなかった環境保護当局の検査  
が急に広範囲にかつ厳格に実施されるようになり、営業停  
止となる日系企業が続出している地方もあります<sup>※6</sup>。2015  
年8月に起きた天津港の危険物物流倉庫の大爆発事故は、  
ここ数年多発している危険防止不全、危機管理不全の事  
例のひとつですが、これを機に取締りは、全国的に厳しく  
なりそうです。環境規制等に対応するための追加コストが  
多くの企業の経営を圧迫することになりそうです。移転価

格調査による締め付けにも注意が必要です。

加えて、技術的に、日本企業が圧倒的に優位であった時  
代は既に終わっています。特に、インフラ建設、輸出中心  
の組み立て加工業産業等の分野では、景気刺激策の恩恵を  
受けている中国企業の競争力が高くなっています。

国内消費も、質素節約・綱紀粛正を旨とする習近平体制  
下では、自由貿易試験区等における実験的なビジネスを除  
けば、先行き不透明な状況が続くものと予測します。

中国に進出している日系企業の多くにとって、中国にお  
ける事業環境の変化は向かい風となり、中国からの縮小・  
撤退を余儀なくされる日系企業は更に増加することになり  
そうです。

※5 日立建機 辻本雄一社長「中国全体の油圧シャベル市場は4月が前年同月比47%  
減、5月は同48%減とほぼ半減」2015年6月23日ブルームバーグ社とのインタビュー  
コマツ 大橋徹二社長「中国の建機需要は14年度前年度比38%減少、15年度さらに  
20-25%減少すると予想している。…過去最高となった10年度の1/4近い水準」2015年6月  
25日ブルームバーグ社とのインタビュー  
※6 2015年6月に江蘇省蘇州新区では塗装設備改善の説明会が90社に対して行われ、  
そのうち60社に対して業務改善命令がだされています。このうち、塗装設備を持つ相当数  
の日系企業が含まれています。



# 存続か撤退か

山田ビジネスコンサルティング株式会社  
海外事業本部 副部長

青木 啓輔  
あおき けいすけ



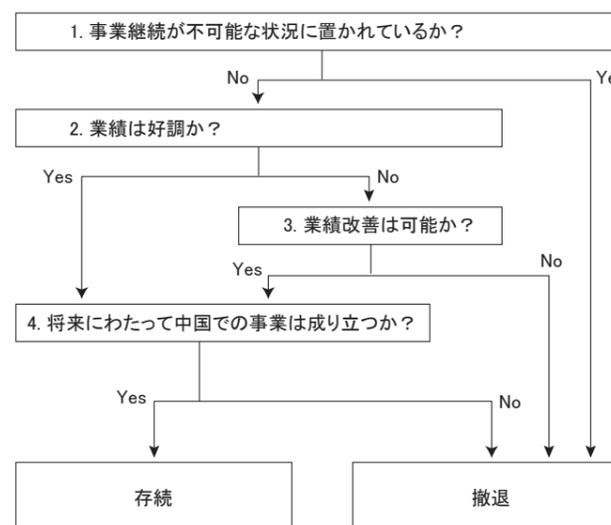
日本での事業再生支援業務等での経験をもとに、日本企業の海  
外進出支援、中国現地法人の事業・財務のデューデリジェンス  
業務、現場改善支援、縮小・撤退支援業務などに携わる。

## POINT

中国事業の存続・撤退は、① 事業継続が不可能な状況に置かれているか？ ② 業績は好調か？業績が好調でない場合には③ 業績改善は可能か？ ④ 将来にわたって中国での事業は成り立つか？の4つの検討事項を中心に判断します。中国における事業環境は今後も大きく変化していくことが見込まれます。今後の事業環境の変化への対応が困難であれば、現下は好業績であっても、中国事業からの撤退を決断することが賢明な場合もあります。

本稿は、中国事業の存続・撤退の判断をテーマにしていま  
す。中国事業の存続・撤退は、以下の図表1記載の4つの検討  
事項を中心に判断します。

図表1 存続か撤退か



## 1 事業継続が不可能な状況に置かれているか？

最初の検討事項は、事業継続が不可能な状況に置かれて  
いるかどうかです。このような状況に置かれている場合には、  
早期の撤退を検討します。以下に典型例を紹介いたします。

### (1) 当局からの中国現地法人経営を制限する通知・命令等を受けている・受ける可能性がある

中国では、企業はその行う業務につき、その業務範囲に  
ついて許可を取得しなければなりません。そして、その業  
務範囲は「経営範囲」として「営業許可証」等に明記され  
ます。例えば、メッキを経営範囲とした場合、もし「銀メ  
ッキ」と明記すると「金メッキ」等、他のメッキはできな  
いということになります。

当局が経営範囲違反と認定すれば、改善措置や許認可事  
項の変更を迫られますが、これらの対応には多大な労力、

時として追加コストが必要となります。また、現地法人の所在する地元の当局が、時の中央の意向を受けて、突如として新たな政策を実施し、当初の想定になかった規制がかかる場合もあります。工場の立ち退き等もその一例です。まずは、現地法人が取得している許認可を全て洗いなおして、現時点での違法性はないか、将来違法とされる懸念はないかを確認することが必要です。一例をあげると以下ようになります。

- ① 経営範囲と実際の業務は一致しているか
- ② 経営に関連する各種許認可を取得できているか
- ③ 現地法人のモノの所有権、土地・建物等の使用権・所有権に関する権利関係や用途の合致を確認できているか
- ④ 経常取引、資本取引について外貨管理規制に抵触していないか（未登記の対外借入など）
- ⑤ 免税等の優遇政策についての重大な違反や変更はないか
- ⑥ 経営期限が迫っているが、期間延長の手続きを行っているか
- ⑦ 土地の取用や用途変更により、その土地を利用できなくなるが、代替地の確保や現在の取引先との契約解消のための十分な時間を確保できているか、従業員との労働契約終了に際して大きなトラブルが起きる懸念はないか

現地法人の事業開始にあたり、地元の権力者のコネを活用した場合、手続きに不備があることが少なくありません。特に注意が必要です。

## (2) 中国現地法人で労働争議が起きて営業がとまっている・その可能性がある

中国における労使関係は、現在の日本における労使協調スタイルとは違います。労働者の多くは地方からの出稼ぎであり、企業に対する忠誠心は強いとはいえません。また、実力のある人間は、転職を繰り返すことで社会的地位の向上を目指しますので、現在の勤務先に見切りをつけるとすぐに転職してしまいます。従って、会社と従業員の関係は、忠誠心や長期の雇用関係ではなく、契約書や就業規則等をもとに構築されることとなります。日系企業の中には「同じ人間、自社の企業文化を教育すればわかる」といった日本的な感覚しか持たず、ルール順守の重要性を軽視し、従業員との関係構築に失敗している例もあります。現地法人の就業規則もよく知らないという日本の親会社の労務担当者も少なくありません。些細な理由で労働争議はたちまち発生します。労働争議が起これば、モノは作れず、営業もできず、入出荷はとまり、材料代も払えない等とい

う危機的状態が容易に起きてしまいます。以下のような場合には特に注意が必要です。

- ① 就業規則に違反している、就業規則の内容が曖昧であり会社と従業員で解釈に相違がある
- ② 他の従業員に影響力を持つ、会社側に非協調的な従業員がいる
- ③ 現地の一般的な労働環境よりも当社の労働環境は劣悪である

## (3) 顧客、事業パートナー、調達先（含む金融機関）との取引関係が回復不能の状況になっている・その可能性がある

大手メーカーから取引継続の条件として中国進出を要求され進出したものの、当の大手メーカーが業務縮小や撤退してしまい「置いてきぼり」にされてしまうケースや中国市場を狙って、合弁事業を立ち上げたが、パートナーとの意見の対立やパートナーの不正により、現地法人が死に体になってしまうケースです。

## (4) 支払遅延により事業継続が不可能になっている・その可能性がある

日本と中国では、債務を支払わない（支払えない）場合の取り扱いについて、異なる点がいくつかあります。

例えば、手形について、日本では、約束手形による決済が広く普及しています。加えて、手形交換所があり手形の不渡りが倒産に直結する仕組みとなっています。対して、中国では、手形による決済はさほど普及していません。日本のように手形交換所の制度も整っていないので手形の不渡りが起きても倒産に直結するわけではありません。

また、日本では、買掛金の支払い遅延が起きることは少なく、仮に遅延が起きた場合、遅延を起こした企業の信用状態が疑われることとなります。対して、中国では、期日通りに買掛金を支払うという商慣習が必ずしも定着していないこともあり、遅延が必ずしも信用状態悪化に直結するわけではありません。

ただし、中国でも、支払い遅延が継続する場合には、納品ストップ、更には、差押えや納品済みの商品を仕入先が直接回収してしまうなどの事態が起き得ます。このような事態に陥れば事業の継続は不可能になります。

以上で述べたような事業継続が不可能な状況に陥ることを防止するためには、平素の現地法人の実態把握（後述「2. 業績は好調か？」ご参照）や現地法人のマネジメント（後述「3. 業績改善は可能か？」ご参照）が必要です。

## 2 業績は好調か？

中国事業の業績が好調かどうかは、中国現地法人の損益やキャッシュ・フローの推移から判断しますが、その前提として、過去の損益計算書、キャッシュ・フロー計算書、貸借対照表が中国現地法人の実態を反映しているかどうかの確認が必要です。中国現地法人の実際の赤字額はいかなのか、そもそも赤字なのか黒字なのか、財産に実在性はあるのか、などの確認です。このプロセスを省略してしまうと、撤退させるべきなのに存続と判断する・存続させるべきなのに撤退と判断することになりかねません。過去の損益計算書等が実態を反映しない要因には以下のようなものがあります。

### (1) いわゆる " 発票 " 主義会計

中国と日本の会計ルールで、収益・費用の計上時期に大きな違いはありません。しかし、中国現地法人では、本来の会計ルールとは異なる"発票主義"会計が用いられていることがあります。発票（ファーピャオ）とは、領収書兼請求書で、税金（増値税）を納めたことを証明する証憑です。"発票主義"会計とは、発票の授受があった時に売上や費用を計上する会計処理です。"発票主義"会計による場合には、以下のように、現地法人の財産・債務や損益の実態の把握が困難になります。

#### ① 売上・売上原価・売掛金の未計上、在庫の過大計上

商品を販売（納品）しているが発票を発行していないので、売上・売上原価・売掛金を計上しない。また、払い出された在庫が資産計上されたままになる。

#### ② 仕入・買掛金・在庫の未計上

商品を仕入れ、既に入庫されたにもかかわらず、発票が届いていないので、仕入・買掛金を計上しない。また、在庫が資産計上されない。

### (2) 販売先から在庫を持たされている、仕入先に在庫を持たせている

以下の場合には、誰に在庫が帰属するのか不明確になります。また、売上・仕入の計上時期が恣意的になりがちです。

#### ① 販売先から在庫を持たされている

販売先に商品を販売しているが在庫は当社が保管して

いる。売掛金の回収サイトの起算日は、販売日でなく販売先が商品を引き取った日。

#### ② 仕入先に在庫を持たせている

仕入先から商品を購入しているが在庫は仕入先に保管させている。買掛金の支払サイトの起算日は、購入日でなく当社が在庫を引き取った日。

### (3) 売掛金の回収（滞留）状況不明

以上(1)(2)の場合には、試算表や売掛金元帳の動きから売掛金を期限内に回収できているかどうかを把握することが困難になります。

### (4) 少頻度の実地棚卸

実地棚卸を年1~2回程度しか行わない現地法人は、実地棚卸高と帳簿棚卸高の乖離が大きく、乖離の原因も分からないという事態に陥りがちで、実地棚卸により損益が大幅に変動することが少なくありません。

### (5) 現地法人と日本の親会社間の商取引

現地法人と日本の親会社間に商取引がある場合、以下のような原因で、現地法人・親会社の財務実態の把握が困難になることがあります。非上場会社でも連結決算を組むことが望ましいといえます。

#### ① 売上・仕入の計上時期の不整合

中国現地法人・日本の親会社間取引において、売上・仕入計上時期が整合していない場合には、売掛金・買掛金の残高が一致しない、在庫が中国現地法人・日本の親会社いずれにも計上されない等の事態が起きます。例えば、現地法人が商品を親会社に販売する場合、現地法人の売上計上は商品の船積時、親会社の仕入計上は検収時というケースです。

#### ② 回収サイト・支払サイトの調整による資金繰り支援

現地法人の資金繰りを支援するため、親会社が、現地法人に対する回収サイトを伸長・現地法人への支払サイトを短縮することがありますが、このような場合には、親会社では実態が貸付金である債権が売掛金として表示される、現地法人では実態が借入金である債務が買掛金として表示されるなど、現地法人での資金使途が赤字補填か運転資金か不明になることがあります。

③ 日本の親会社が利益を吸い上げすぎている

日本の親会社の業績をよく見せるために日本の親会社への販売価格を安くしている場合や過去に決められた販売価格を見直すことなく長年使い続けている場合には、販売価格が相場価格を著しく下回り、中国現地法人の決算内容が実態よりも悪く見えることがあります。

(6) 現地法人の管理体制

以上(1)～(5)のような事態の多くは、日本国内の企業でも見られることです。しかし、中国を含むアジアの現地法人では、日本国内の企業よりも、管理体制が脆弱であるため、このような事態が起きやすくしかも深刻であるケースが多いといえます。中堅・中小企業の現地法人の駐在員の多くは、製造部門など現業部門の出身者で、経理・財務などの管理部門の経験がないため、試算表や決算書を見ることに慣れていません。また、売掛金の回収サイトや買掛金の支払サイトの交渉にも慣れていません。加えて、日本の親会社の管理部門のサポートが不十分な場合も少なくありません。これらの事情により、管理業務実務が中国人従業員に丸投げされ、誰のチェックも受けていない、そのため資金が足りなくなってから初めて異常に気づくということも珍しくありません。このような事態を防止するためには、現地法人設立準備段階から、管理業務に精通した幹部社員が中国に赴任することが望ましいといえます。管理業務を余計なコストがかかるだけの業務と軽視することは、将来、追徴、罰金、労働争議ひいては事業継続不能というより大きな代償を払うことに繋がります。

現地法人の実態を把握するためには、現地法人の中国人従業員との対話が不可欠なことはいうまでもありませんが、多くの場合、日本人駐在員は対話を十分に行っていません。そのため、駐在員の情報源は、通訳、日本語が話せる現地スタッフ、日本語が話せる専門家(弁護士、会計士、コンサルタント等)、他の日系企業の駐在員等が主なものとなります。この狭いサークルの中では、同じような情報がぐるぐると回っているだけで、現場の生の情報が入ってくることはありません。中国人従業員との対話のためには、最低限の中国語力が必要ですが、中国語の学習機会が全くないまま中国に赴任する中堅・中小企業の駐在員は少なくありません。

3 業績改善は可能か？

中国現地法人の業績が好調でない場合には、業績改善の可能性を検討します。業績改善が困難と見込まれる場合には撤退を検討します。業績改善の可能性の検討では、キャッシュ・フローの改善額とともに改善のための追加投資額も見積もります。キャッシュ・フローの改善額に対して、追加投資額があまりにも多い場合には、業績改善不可と判断すべきです。

業績改善のポイントは、図表2の一連の業務プロセスを淀みなく高速回転させることです<sup>\*1</sup>。このプロセスの高速回転は、資産の圧縮と利益の増加を通じてキャッシュ・フローを増加させます。

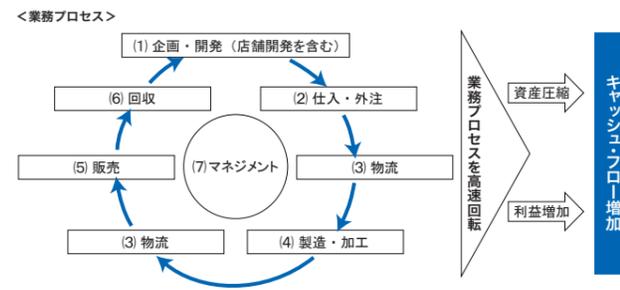
このプロセスの高速回転は、販売・受注機会の増加に直結します。回転を速くすることにより、他社に先駆けて新商品を市場に投入できる、新商品を早く投入することによりその商品の限られたライフサイクルの中で販売できる時間が長くなる、企画・開発・製造から販売までの時間が短くなるので需要予測の精度が向上し商品の滞留・廃棄も欠品も減少する、欠品が発生してもその商品を短時間で追加投入することができる、納期短縮により受注機会が増加する、という効果を得ることができます。

この回転速度は、資金の投下から回収までの期間の長さを表します。投下資金を借入金によって賄っている企業では、この回収期間の短縮はキャッシュ・フロー増加に直結します。事業環境の変化が早い中国では、投下資金の早期回収が特に重要です。回収に時間がかかっているうちに、事業環境が変化し、回収が困難になってしまうリスクは日本よりも高いと考えます。

高速回転のためには、各部門が各々の業務プロセスを早く処理することよりも、各部門・各プロセスの連携が重要です。高速回転を妨げる要因は、いうまでもなく仕事の滞留ですが、仕事の滞留の多くは、部門と部門の間、あるプロセスと他のプロセスの間に発生するからです。企画・開発については、企画・開発部門が販売・製造・物流・購買部門と一体となって企画等を行う、購買部門は製造・販売・物流部門との連携を進めながら仕入を行う等の取り組みが大事です。

\*1 「V字回復の経営—2年で会社を変えられますか」(日経ビジネス人文庫 三枝 匡 2006年4月)参照。

図表2 中国現地法人の業務プロセス



以下の図表3で業務プロセスごとの業績改善のための主要チェックポイントを紹介いたします。

図表3 業務プロセス改善のチェックポイント

業務プロセス	チェックポイント
(1) 企画・開発 (店舗開発を含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 中国市場で商品を販売する場合、中国で売れる商品を企画しているか？中国人消費者の嗜好を理解しようとしているか？ ・中国人消費者の"面子"を考慮しているか？ ・春節、国慶節、中秋節、11月11日(独身者の日)などの年中行事を押さえ、その行事に合わせた商品を投入しているか？ ・中国市場の速い変化に対応するため、開発部隊・開発権限を中国に置いているか？</li> <li>② 商標権など知財の保護は十分か？</li> <li>③ 店舗のドミナントは形成されているか？点の出店ではなく、線や面での出店になっているか？</li> </ul>
(2) 仕入・外注	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 現地法人トップが仕入先・外注先の発掘・選定、条件交渉(価格・品質・納期・最小仕入単位・支払サイト)、取引開始後の継続的フォローをしっかりと行っているか？仕入先・外注先の現場にも、自ら足を運び現場を視察しているか？</li> <li>② 仕入先・外注先に指導を行うなど積極的に関与しているか？</li> <li>③ 仕入先・外注先と社内の購買担当者が癒着していないか？賄賂分が仕入価格に上乗せされていることも。</li> <li>④ 支払サイトの交渉を行っているか？中国では、納品と同時払い・前払いが常識と思いついていないか？</li> <li>⑤ 支払いは滞納していないか？支払サイトと仕入債務の残高は整合しているか？</li> <li>⑥ 工場の移転に際し、移転先で仕入先・外注先を確保できるか？</li> </ul>

業務プロセス	チェックポイント
(3) 物流	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 物流(運搬、保管)に過剰な時間がかかっていないか？</li> <li>② 最適物流業者を選択できているか？物流業者によって通関速度に大きく差が出る。</li> <li>③ 倉庫の実地棚卸を適宜行っているか？日本の親会社は倉庫まで足を運んでいるか？中国の倉庫が不良在庫置き場になっていることも。</li> <li>④ 保税業務(来料加工、進料加工等)では、保税貨物の保管、処分が適切に行われているか？適切でない多額の追徴を課されることも。</li> <li>⑤ 店舗への配送効率の高い物流倉庫を配置できているか？各店舗の在庫を一括管理しているか？各店舗の商品の過不足をリアルタイムで把握しているか？各店舗の在庫の実地棚卸を適宜行っているか？</li> <li>⑥ 工場移転に際して、コスト削減メリットと物流距離(時間)の伸張などのデメリットを天秤にかけているか？物流距離(時間)の伸長、通関での時間、船便などによる大口輸送によりリードタイムが過剰に長くないか？工場の移転先から納品先までの物流インフラは整備されているか？輸送途中の破損・盗難リスクはないか？</li> </ul>
(4) 製造・加工	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 品質・価格・納期のいずれかで競合他社に差別化できているか？中国企業の技術レベルは向上しているし、値段も安い。</li> <li>② 不良の発生を正確に記録できているか？原材料の検収・出荷検査結果を記録できているか？</li> <li>③ クレームは記録されているか？</li> <li>④ 事故の発生は直ちに管理者に報告されているか？</li> <li>⑤ 原材料の使用状況を正確に記録できているか？</li> <li>⑥ 機械の稼働時間・故障修理や段取り替えに要する時間、従業員の作業時間を記録できているか？</li> <li>⑦ 製造リードタイムは短いのか？製造リードタイムを短くする仕組み、マネジメントが構築されているか？</li> <li>⑧ モノの流れと工場のレイアウトは一致しているか？</li> <li>⑨ 原材料・仕掛品・製品が所定の位置に整然と置かれているか？在庫が積み上がっていないか？</li> <li>⑩ 仕入～工程投入の時間と材料在庫、工程投入～完成までの時間と仕掛在庫、完成～出荷・検収までの時間と製品在庫は整合しているか？</li> </ul>

業務プロセス	チェックポイント
(4) 製造・加工	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 実地棚卸をタイムリー(最低月1回)に行っているか?</li> <li>② 特に日系企業に販売する場合、品質基準は相互に明確になっているか?</li> <li>③ その他日本で当たり前のようにやっていることをできているか?例えば、各作業担当者の役割が帽子や制服の色など目で見て分かるようになっている、工場の照明が十分に明るい、清掃が行き届いているなど。</li> </ul>
(5) 販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 中国に営業部隊を置いているか?現地で特定の販売先だけに製品を販売している場合、日本向けに製品を製造している場合でも、中国国内での販売先・販売チャネルを開拓することは将来に向けて重要。</li> <li>② 営業を卸売業者任せにしているか?自社商品を直接小売業者にアピールしているか?</li> <li>③ 現地法人トップ自らが販売先の発掘・選定、条件交渉、取引開始後の継続的フォローをしっかりと行っているか?</li> <li>④ 日々の営業活動が記録されているか?</li> <li>⑤ 販売先の購買担当者と当社の営業担当者が個人的な人間関係を作るなど、中国での営業スタイルに対応できているか?日本のコンプラ基準との折り合いをつけているか?</li> <li>⑥ 中国の年中行事・季節の挨拶の慣習・時期を押さえているか?</li> <li>⑦ 販売通貨と仕入通貨が異なる場合、為替リスクはヘッジされているか?</li> <li>⑧ フランチャイズにより多店舗展開する場合、フランチャイジー(加盟店)への巡回指導を十分に行っているか?</li> </ul>
(6) 回収	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 売掛金回収に注力しているか?回収には売上の10倍エネルギーが必要なので、回収には売上以上に注力する。期日通りに払ってくれないのは、中国企業だけでなく日系企業も。</li> <li>② 回収状況をチェックしているか?回収サイトと売掛金の残高は整合しているか?</li> <li>③ 回収サイト短縮の交渉を行っているか?販売先から言われるがままに長いサイトを飲まされていないか?</li> <li>④ 販売先の経理担当者と親しくしているか?</li> <li>⑤ 営業担当者の人事評価項目に回収状況を織り込んでいるか?</li> <li>⑥ 入金通貨と支払通貨が異なる場合、売掛金の為替リスクはヘッジされているか?</li> </ul>

業務プロセス	チェックポイント
(7) マネジメント	<p><b>&lt;労務&gt;</b> 就業規則等の不明瞭・恣意的な運用は、士気や規律の低下、労働生産性低下に留まらず、労働争議による生産活動の停止に繋がることも。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 就業規則等の内容が曖昧になっていないか?産前産後の休暇その他休暇、傷病等への対応、出張規定等の内容が曖昧で、場当たりの恣意的な運用になっていないか?</li> <li>② 従業員の目標と評価基準が曖昧になっていないか?現地法人の業績評価基準は合理的で明確になっているか?</li> <li>③ 職務分掌は明確か?役職、責任、業務負担、給与が連動しているか?</li> <li>④ 勤怠管理・給与・個人所得税・社会保険料等の計算が正確に行われているか?</li> <li>⑤ 賞罰を定める明確なルールがあり、運用されているか?</li> <li>⑥ 規定は必要に応じて改定されているか?</li> </ul> <p><b>&lt;取引先等との関係&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑦ 販売先・仕入先・外注先との契約書の内容を把握しているか?チェックしているか?</li> </ul> <p><b>&lt;許認可等&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑧ 許認可関連の書類を整理・保管しているか?更新を行っているか?</li> <li>⑨ 現地法人トップ自ら、地元の地方政府や関係当局のキーパーソンとコミュニケーションをとっているか?</li> </ul> <p><b>&lt;経理・財務&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑩ 現地法人の試算表を毎月チェックしているか?</li> <li>⑪ 販売・仕入状況や操業度と売上・費用・在庫などの財務数値に整合性はあるか?現場と財務数値の整合性チェックのため工場・店舗・倉庫などを自らの目で見ているか?倉庫など経営者の目の届かない場所に問題は溜まりやすい。</li> <li>⑫ 売掛金や在庫などが、売上・仕入とは無関係に増減していないか、資金が利益の増減とは無関係に増減していないか?</li> <li>⑬ 親会社に毎月試算表の提出・その他の財務報告を行っているか?親会社は提出された資料をチェックしているか?</li> </ul>

業務プロセス	チェックポイント
	<p><b>&lt;全般&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑭ 中国人従業員に仕事を丸投げしていないか?「仕事を丸投げするがチェックはしない」は不振現地法人によく見られるパターン。「中国人従業員を信頼し仕事を任せるが、見るべきポイントを自ら徹底的にチェックする」ことが一つの望ましいパターン。</li> <li>⑮ 現地法人トップ自らが、中国の法律・労務・税務・会計などの管理に必要な事項を理解しているか?</li> <li>⑯ 現地法人トップは、各階層の従業員のキーパーソンを押さえているか?協力的な従業員、反抗的な従業員、社内の派閥の存在や派閥のボスが誰かなどを把握しているか?一部の側近と通訳だけが限られた情報源ということはないか?</li> </ul>

以上図表3(1)~(7)の項目は「今更何を分かりきったことを」とお叱りをうけるぐらい当たり前のことばかりです。しかし、現地法人が業績不振に陥る要因の多くは、これら当たり前のことができていないことにあります。マスコミで騒がれるような「中国経済失速」「反日感情」が業績不振の要因ということには違和感を覚えます。中国だからというカントリー・リスクよりも、現地法人経営のあり方の問題というコーポレート・リスクの方がより深刻と実感します。

現地法人の経営のあり方の問題とは、誤解を恐れずにいえば「そもそも中国になんか赴任したくはないが、会社の命令だから仕方なく赴任している」現地法人のトップが「数年で日本に帰れるから、その間は問題を見ざる、言わざる、聞かざる」とやり過ごしているという問題です。仮に、問題を認識し解決しようとしても、日本の親会社から問題を起こした犯人とみなされ、自分の地位を危うくしてしまう不安もあります。

また、人件費の安さを目指して進出した企業は、中国人従業員を「安い人件費」としてしか扱っていないことがあります。「安い人件費」としてしか扱われていない従業員は、それに見合った働き方もしかないことは、中国人も日本人も同じです。また、「安い人件費」としか見ていないので、現地法人の将来のあり方や従業員の将来の姿・そこに至るキャリアパスを示すことの重要性が見えなくなっているケースもあります。

このような現地法人経営のあり方の問題を解決するための方法の一つは、実権者が中国に駐在し、中国に骨を埋める覚悟を持って経営することです。

## 4 将来にわたって中国での事業は成り立つか?

最後に、将来にわたって、中国での事業が成り立つのかどうかを検討します。将来にわたって事業を成り立たせるためには、これからも大きく変化し続ける中国の事業環境に対応し続けることが必要です。中国における事業環境の中でも、進出企業に大きな影響を与えるのは、今後の中国経済の牽引車が何であるかです。

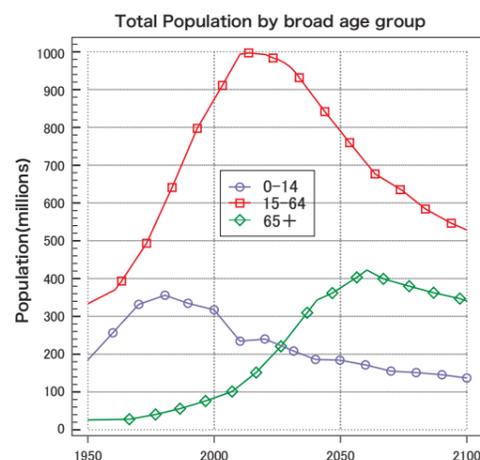
高騰する人件費や、中国政府が従来のように人民元相場をコントロールできなくなったことを背景に、中国は“世界の工場”ではなくなりつつあり、これからも輸出が中国経済成長の牽引車であり続けることは困難です。また、既に過剰投資状態にある中国では、これからも投資が経済成長を牽引していくことも困難です。反面、巨大な人口、増加する人件費、中間層の台頭を背景に、国内消費がこれからの中国経済の牽引車になる可能性はあります。しかし、国内消費の成長にも、生産年齢人口<sup>\*2</sup>・総人口の減少という壁が立ちはだかっています。

生産年齢人口・総人口はいずれも、国内消費市場の規模を決定する重要な要因です。日本の場合、生産年齢人口は1995年にピークに達し、その後は減少を続けています。生産年齢人口の減少は、多くの内需型産業の市場規模や日本の名目GDPが長期にわたって減少傾向にある要因の一つと考えます。2008年には日本の総人口もピークアウトし、内需型産業の市場規模縮小に更なる拍車をかけることになりそうです。

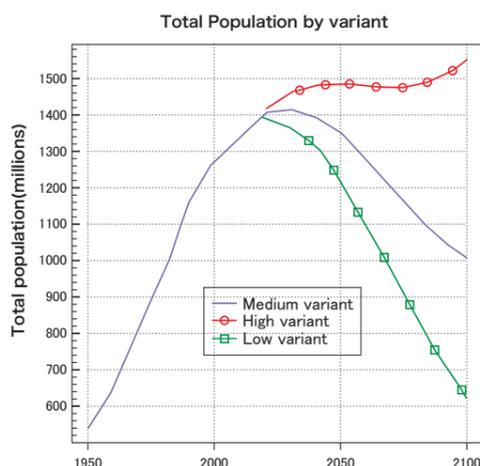
中国では、生産年齢人口は2012年にピークアウトしており(図表4)、総人口も2020年代初頭にピークアウトすると予測され(図表5)、「一人っ子政策」撤廃の効果も微々たるものとの予測もあります<sup>\*3</sup>。人口減少を補うことができる生産性の向上が無ければ、中国でも日本のように、人口減少が国内市場成長の大きな制約になる懸念があります。加えて、過剰供給力とその裏側の過剰債務問題への中国政府の対応如何によっては、長期にわたるデフレに陥る懸念もあります。



図表4 中国の年齢階級別人口推移予測



図表5 中国の総人口推移予測



出所：United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2015), World Population Prospects: The 2015 Revision.

※2 生産年齢人口とは、15歳以上64歳以下の人口で、生産と消費の中心となる担い手となる人口のことです。

※3 「巨龍の苦闘」(角川新書 津上俊哉、2015年5月) 参照

ただし、仮に、中国経済の成長が鈍化する場合であっても、中国の巨大な消費市場が魅力的であることに変わりはありません。事業環境が変化していく中、市場としての中国に進出した企業だけではなく、製造拠点としての中国に進出した企業の多くも、中国市場開拓のために、中国国内でのマーケティング強化・販路開拓などの対応を求められることとなります。しかし、中国の市場で勝ち残ることは並大抵ではありません。この市場には、中国の企業だけでなく、欧米系、台湾系、香港系、韓国系、日系大手など世界の強豪が既に参戦し、しのぎを削っているからです。強いブランド、固有の優れた技術、圧倒的な資金力などの際立った強みを持っている企業や強豪とは異なる土俵で戦える戦略を持っている企業でなければ、あまりにも過酷な事業環境といえます。また、中国事業に投下した資金の早期

回収の必要性はこれまで以上に高くなります。中国事業への投下資金を借入により調達している企業にとって、回収の遅れは致命傷になります。

今後の中国における事業環境を考えると、現下は好業績であっても撤退を決断することが賢明な場合もあります。



# 撤退手法の概要と実務上の注意点

山田ビジネスコンサルティング株式会社  
海外事業本部 中国事業部 マネージャー  
山田商務諮詢(上海)有限公司 総経理助理  
**平井 孝明**  
ひらい たかあき



2012年7月より中国現地法人の山田商務諮詢(上海)有限公司に駐在。実態把握、業績改善支援、日系企業の中国進出・再編・撤退案件への関与多数。

## POINT

中国から撤退する代表的な方法は「持分譲渡」と「解散・清算」です。多くの場合、持分譲渡による撤退は、資金負担や労務トラブルのリスクなどの観点から、解散・清算よりもハードルが低い手法といえます。現地法人の事業の劣化や財務の毀損状況、親会社の体力によっては、撤退しなければならないが撤退できない状況に陥ることもあります。余裕のあるうちに撤退のシミュレーションを行っておくことが望ましいと考えます。

本稿では、中国からの代表的な撤退手法である「持分譲渡」「解散・清算」の概要と撤退の検討・実行に際しての実務上の注意点を解説いたします。持分譲渡と解散・清算についての法務面の詳細は本誌「撤退に際しての法務ポイント」を、税務面の詳細は本誌「撤退に際しての税務ポイント」「撤退に際しての日本の親会社の税務ポイント」をご参照ください。

持分譲渡では、現地法人の法人格がそのまま維持されるため、財産・債務の処分・整理が不要です。従業員との労働契約もそのまま維持されるため、経済補償金(後述)の支払が発生しません。また、解散・清算時のような税金その他の資金負担(後述)も発生しないというメリットがあります。そのため、多くの場合、持分譲渡は、解散・清算と比べて、よりハードルが低い撤退手法といえることができます。

## 1 中国からの撤退手法

中国からの代表的な撤退手法は、「持分譲渡」と「解散・清算」です。それぞれの概要は以下の通りです。

### (1) 持分譲渡による撤退

持分譲渡による撤退は、中国現地法人の出資持分を譲渡し、現地法人との資本関係を断ち切るにより中国から撤退する手法です。

### (2) 解散・清算

解散・清算による撤退は、現地法人の事業を終了させ、その保有する財産を売却等により換金し、その資金で債務を完済して現地法人の法人格を消滅させることにより撤退する手法です。

解散・清算では、現地法人の法人格が消滅するため、財産・債務の処分・整理、従業員との労働契約を終了とこれに伴う経済補償金の支払が必要です。加えて、手続きが複雑、清算時の税金その他の資金負担が発生する、撤退に要する期間が長くなるなど、持分譲渡の場合と比べると、多くのデメリットが目につきます。

さらに、中国現地法人の出資者が日本企業などの外国企業の場合、出資者は「実質無限責任」を負担しているという問題があります。現地法人の清算を完了させるためには、債務を完済する必要がありますが、多くの場合、撤退を検討する中国現地法人は、実質債務超過状態にあり、現地法人が保有している財産の売却代金だけでは、債務を完済することができません。親会社等が、現地法人に対する売掛金や貸付金を放棄しても、債務を完済できない場合も少なくありません。このような場合には、現地法人を破産させるか、親会社等の出資者が債務完済のために追加資金を負担するか、いずれかの対応が必要です。

ただし、中国現地法人の破産は現実には困難です。中国にも破産の手続きはありますが、現地法人の破産が人民法院（中国の裁判所）に認められるケースは稀です。仮に、人民法院に破産が認められたとしても、現地法人の取引先と日本の親会社の取引先は重なっていることが多く、この場合、現地法人の破産により日本の親会社のビジネスに悪影響が出る懸念があります。

## 2 持分譲渡に際しての注意点

持分譲渡に際しては、以下のような点に注意が必要です。

### (1) 持分の買い手はいるか？

撤退を検討しなければならない中国現地法人の多くは、事業価値が劣化しており、買い手を見つけることが困難といえそうですが、不可能であると断定することはできません。

例えば、現地法人が保有する土地使用権に価値がある場合には、買い手が見つかる可能性があります。

また、現地法人の事業劣化の原因が、その経営のあり方の拙さにある場合には、買い手の経営手腕によっては、事業価値の向上が可能であり、買い手が見つかる可能性があるといえます。現地法人が優れた機械設備、魅力的な店舗や顧客基盤などを持っている場合には、買い手の経営手腕によっては、これらの資産価値を引き出すことができます。労働集約的な事業でも、労務マネジメントの拙さが事業価値劣化の要因であれば、事業価値の向上の余地があるといえます。

買い手を見つけるためには、買い手の立場で現地法人を見直すことと事業価値劣化の要因を特定することが重要です。また、何よりも事業価値の劣化が進む前に、持分譲渡の検討に着手することが重要です。

### (2) 持分譲渡価額の決定

持分譲渡価額は、譲渡企業と譲受企業間の交渉により決定されます。この交渉のベースになる価額は、DCF法や純資産価額方式など、交渉当事者が任意に選択・決定する方法によりますが、実務上は、財務デューデリジェンス実施後の純資産価額とするケースが多く見られます。その理由の一つは、純資産価額方式は他の評価方式よりも画一的なので、関係当局の納得を得やすいことです。持分譲渡は当局の認可事項（審査認可機関<sup>\*1</sup>の認可が必要）であり、不当に高い・低い金額で譲渡した場合、審査認可機関の認可が下りない場合がありますが、純資産価額方式は他の評価方式よりも認可が下りないリスクが低いといえます。また、仮に、審査認可機関からの認可を得られたとしても、税務当局から、その価額は「合理的な価格」でないとして、税務当局が定める価額により譲渡したものと課税される懸念がありますが、純資産価額方式ではこのような課税のリスクも相対的に低いといえます。

\*1 地域により呼び名が異なるが、商務委員会（局）、管理委員会、経済発展委員会（局）と呼ばれることが多い。

### (3) 従業員整理

持分譲渡の前後で、現地法人の法人格は維持されますので、現地法人の権利・法律関係は原則として変動することはありません。従業員との労働契約にも、直接影響を与えることはありません。このように、持分譲渡における大きなメリットの一つは、従業員を整理する必要のないことが挙げられますが、相手方の要求によっては、そのメリットを受けられないこともあるので、注意が必要です。譲渡の相手方から、従業員の事前整理を持分譲渡実行の前提条件として要求されたり、従業員の労働契約については維持するものの譲渡人側で従業員の経済補償金を一旦精算するよう要求されることもあります。従業員整理に際しての注意点は、後述「4. 従業員整理の進め方」をご参照ください。

### (4) 合併パートナーの同意

中国現地法人が合併会社であれば、持分を合併パートナー以外の第三者に譲渡する場合、合併パートナーの同意が必要になります。また、合併パートナーが複数の場合、持分をある合併パートナーに譲渡するためには、他の合併パートナーの同意が必要です。合併パートナーには、譲渡にかかる持分につき、優先買取権が認められています。

### (5) 持分譲渡に対する課税

持分譲渡の場合、譲渡所得に対して、譲渡者である日本の親会社に10%の源泉徴収課税が中国で発生します。また、この譲渡所得は日本でも課税されますが、中国で源泉徴収された税額は日本で外国税額控除の対象となります。日本の親会社には、中国で、持分譲渡契約書に対する印紙税も課税されます。

## 3 解散・清算に際しての注意点

以下に、資金負担の観点から、解散・清算に際しての注意点を解説いたします。従業員整理に際しての注意点は、次の「4. 従業員整理の進め方」をご参照ください。

### (1) 清算過程で発生する債務・支出

現地法人の清算過程では、以下のような債務・支出が発生します。解散・清算をスムーズに行うためには、その検討段階で、これらの額を見積もり、清算貸借対照表と資金繰り予定表に織り込む必要があります。

#### ① 従業員への経済補償金等

経済補償金は、従業員の労働契約を使用者の一方的な都合で終了させる場合に使用者から労働者に支払われる金銭です。従業員への経済補償金は、撤退のための資金の中でも、最もインパクトが大きい項目です。この支払は法律上義務付けられており、その計算方法も法律で定められています（法定経済補償金。原則は、月賃金×勤務年数）。法定経済補償金の額の詳細な計算方法は、本誌「撤退に際しての法務ポイント」をご参照下さい。

従業員整理に際しては、多くの企業が、労働契約終了に伴うトラブルを避けるため、経済補償金の法定額に割増額を加算した額を支払っています。割増額の相場は、地域ごとに異なります。近隣で、早期妥結のため破格の割増額が支払われ、地域の相場が上がり上がってしまっている場合もあります。従業員整理の進め方如何によっても、割増額は大きく増減し、金額交渉のための期間も伸縮します。従業員整理の進め方も重要なポイントになります。

また、経済補償金とは別途に、1ヶ月分の賃金の支払と、未消化年休の買取り（未消化年休日数×日給×300%）が必要になることが一般的です。賞与についても、前回

支給時から退職時までの期間に対応する額の支払を求められるケースが多くあります。

#### ② 税金等

清算に際しては、中国現地法人に、中国で以下のような課税等が発生します。

#### (ア) 清算企業所得税

現地法人が保有する財産の売却益や、清算に際して債務免除を受けた場合の債務免除益に対して、清算企業所得税が課税されます。これらの詳細は、本誌「撤退に際しての税務ポイント」をご参照下さい。

#### (イ) 棚卸資産や固定資産にかかる仕入増値税の要返還額

在庫や固定資産等の処分・廃棄損失等の非正常損失が発生する場合には、これらの資産にかかる仕入増値税相当額を税務当局に返還しなければなりません。

#### (ウ) 土地増値税

清算に際して、土地使用権や建物等を譲渡して譲渡所得が発生する場合には、土地増値税が課税されます。

#### (エ) 源泉税預り金の納付義務

従業員の労働契約解除に伴い発生する経済補償金等、清算期間においても個人所得税にかかる源泉税納付義務が発生します。また、日本の親会社への残余財産分配額がある場合には、この分配額に対する源泉税預り金の納付義務が発生します。

#### (オ) 追徴課税等

税務当局にとって清算は最後の課税の機会であり、清算に際しては、長期にわたる税務調査を覚悟しなければなりません。企業所得税など現地法人に対する税金だけでなく、日本人従業員・出張者等に対する中国源泉所得に対する個人所得税の未納付を過去に遡って指摘されることも頻繁にあります。また、社会保険その他の当局からも、税務当局同様、最後の徴収機会として、通常よりも厳しい調査を受ける懸念があります。

#### ③ 清算完了までの固定費

現地法人は解散によりその事業活動を停止しますが、家賃などの固定費は事業停止によって直ちにゼロになりません。清算に必要な資金の額を予測するためには、清算完了までの固定費の支出額を見積もることが必要です。



#### ④ 買掛金その他債務

発票未受領のため帳簿に計上されていない買掛金その他債務を清算貸借対照表、資金繰り予定表に織り込みます。

仕入先から商品を購入しているが、その商品を仕入先に保管させ、買掛金を計上していない場合も、この買掛金を清算貸借対照表、資金繰表に織り込みます。

#### ⑤ 弁護士・会計士等専門家への報酬

労働契約の終了に向けた従業員との対応、清算貸借対照表の作成、税務申告等のための弁護士・会計士等専門家への報酬の支払が発生します。

### (2) 清算貸借対照表の作成

清算貸借対照表とは、企業がある時点で保有する財産・債務を清算時価で評価した貸借対照表のことです。親会社等の出資者が、分配を受けることができる残余財産の額または放棄しなければならない現地法人に対する債権額や債務超過解消のために追加拋出しなければならない額を見積もるために清算貸借対照表を作成します。清算貸借対照表上の純財産額がプラスの場合、そのプラスの額は出資者に分配される残余財産の額を意味し、マイナスの場合（実質債務超過の場合）、そのマイナスの額は出資者が債権放棄や追加拋出によって補填しなければならない額を意味します。

清算時価は、清算過程における財産の換金可能額であり、多くの場合、現地法人が存続する場合の換金可能額よりも低くなります。期限到来前に売掛金等の債権を回収する場合には相手方から減額を要求される、短期間で在庫を処分する場合には安く買い叩かれる等の事態が起き得るからです。在庫などの資産の実在性にも注意が必要です。実地棚卸の頻度が少ない場合や在庫を持たされている・持たせている場合、特に実地棚卸高と帳簿棚卸高が一致しづらいといえます。

債務には、貸借対照表や試算表に計上されていない債務（簿外債務）も含まれます。簿外債務の主要なものは、前述「(1)清算過程で発生する債務・支出」記載の項目です。

これらの要因により、多くの場合、中国現地法人の簿価貸借対照表上の純資産額がプラスであっても、清算貸借対照表上は債務超過となり、清算を完了させるためには親会社が債務超過額を補填する必要があります。

### (3) 資金繰り予定表の作成

資金繰り予定表とは、資金の入金・出金の予定額と時期をまとめた表のことです。中国現地法人の解散・清算の検討段階で、解散・清算に着手してから清算が完了するまでの間の資金繰り予定表を作成し、いつ・いくら資金が不足するかを把握します。入金については、在庫を安く買い叩かれる、支払を値切られる・渋られる等の事態を想定し、保守的・悲観的に予定を組みます。支払については、前述「(1)清算過程で発生する債務・支出」記載の項目のような通常発生しない支出を漏れ無く織り込む必要があります。

不足資金は日本の親会社などの出資者から調達することが一般的です。調達の主な方法は借入と増資ですが、借入による場合、「投注差」と債務免除益に対する課税に注意が必要です。

投注差は、現地法人に課せられた中国国外に対する債務（例えば、日本の親会社からの借入金）の上限額で、その額は現地法人の資本の額に応じて決まります。そのため、投注差に余裕がない場合、増資が必要になりますが、増資の準備を始めてから実際に資金を使えるようになるまでに、2ヶ月近くを要することもあります。

不足資金を借入により調達し、清算を完了させるためにこの借入金の免除を受ける場合には、債務免除益課税が発生することがあります。

### (4) 合併パートナーの同意

現地法人が合併会社である場合、現地法人を解散・清算させるためには、原則として、出席した董事の全員一致による董事会の決議が必要であり、そのためには合併パートナー側から選出されている董事の同意も必要になります。



## 4 従業員整理の進め方

撤退に際しては、解散・清算の場合はもちろん、持分譲渡の場合でも労働契約終了などの従業員整理が必要になることがあります。従業員整理は、撤退における一番の難関です。この進め方によって、経済補償金の割増額が増加する、労働者とのトラブルが発生する・長引くなど、撤退に必要な資金や撤退までの期間が決まるといっても過言ではありません。現地法人の撤退を検討していることが従業員に漏れると、ストライキやサボタージュ、場合によっては総経理などの経営陣の軟禁、機械設備・金型や在庫の破壊・盗難が起きることがあります。また騒ぎを聞きつけた債権者が、預金口座、機械設備・金型や在庫等を差し押さえる、金型や在庫等を持ち出してしまふ等のトラブルが発生することもあります。さらに、これらのトラブルで生産が停止し取引先への供給責任を果たせなくなり、取引先から損害賠償を請求されることもあります。

従業員整理を行う場合、従業員に撤退についての情報が漏れぬよう細心の注意を払い、準備を進めなければなりません。以下に、従業員とのトラブルの発生を極力抑制し、リスクを最小化させる従業員整理の進め方の一例を紹介いたします。

### (1) 従業員基本情報の確認

従業員整理を進めるにあたり、第一にやらなくてはならないことは、従業員との労働契約書、労災認定、妊娠中の従業員の有無<sup>※2</sup>など、従業員の基本情報を整理・確認します。労働契約書を確認する理由は、従業員の雇用形態、年齢（定年退職間近でないか）、契約回数、契約期間、そもそも契約内容に不備がないかなどを確認するためです。また、労災認定中や妊娠期間中、定年退職間近の従業員の整理には、条件・制限があります。

※2 単に産休期間だけでなく、産前・産休・産後休暇期間（産後、1年間）、産前休暇取得前ではあるが、既に妊娠している場合も含む。

### (2) 従業員の区分け

従業員の基本情報を確認したら、次に「信頼できそう、協力してくれそうな従業員」と「トラブルを起こしそうな

従業員」とに分けます。100%正確に区分けを行うことは不可能ですが、従業員整理を進めていく上で、この区分けを行うのと行わないのとでは、結果が全く異なります。普段から従業員とのコミュニケーションを積極的に取っている経営幹部であれば、ある程度正確に分けることが出来ます。また、賞罰規定を定めている会社であれば、過去の賞罰履歴を参考にするのも良いでしょう。コミュニケーション、賞罰規定の運用など、やはり日々のマネジメントの度合いで差が付くところです。

従業員の区分けは、日本人経営幹部と中国人高級幹部など、限られた少数のメンバーだけで行うことが望ましいといえます。重要な情報を知っている人が少ないほど、漏えいリスクが低くなるからです。

### (3) 従業員整理プランの策定

従業員の区分けと同時に、従業員整理プランを策定します。従業員整理プランの内容は、経済補償金の割増割合、企業所在地の工会・労働局などの当局への相談・報告の時期、従業員説明会への出席要請を行う時期、従業員説明会の開催日時などが含まれます。経済補償金の割増相場は、エリアごとに異なりますので、現地の労働事情に詳しい弁護士等の専門家、労働当局や周辺企業の情報を収集しておく必要があります。さらには、労働契約解除時の個別面談を行う部門や従業員の順番も定めます。個別面談の順番を誤ると、労働契約書の解除同意を拒否される、過度な補償金の積み増し要求を受ける、その他のトラブルに発展するリスクが高まります。

### (4) 従業員説明会と契約解除

最後は、経済補償金を契約解除日に合わせ正確に計算した上で、当局立会いのもと従業員説明会を開催し、順次、従業員整理プランに沿って労働契約解除の同意を取り付けます。後々のトラブルを回避するためにも、同意書には直筆のサインをもらっておくことが重要です。契約解除同意書は、一方的な企業側からの解約申入れではなく、企業と従業員双方が協議し、契約の終了に合意をしたという「合意解除」の形式が望ましいといえます。合意解除の形式が最もトラブルが起きにくいからです。

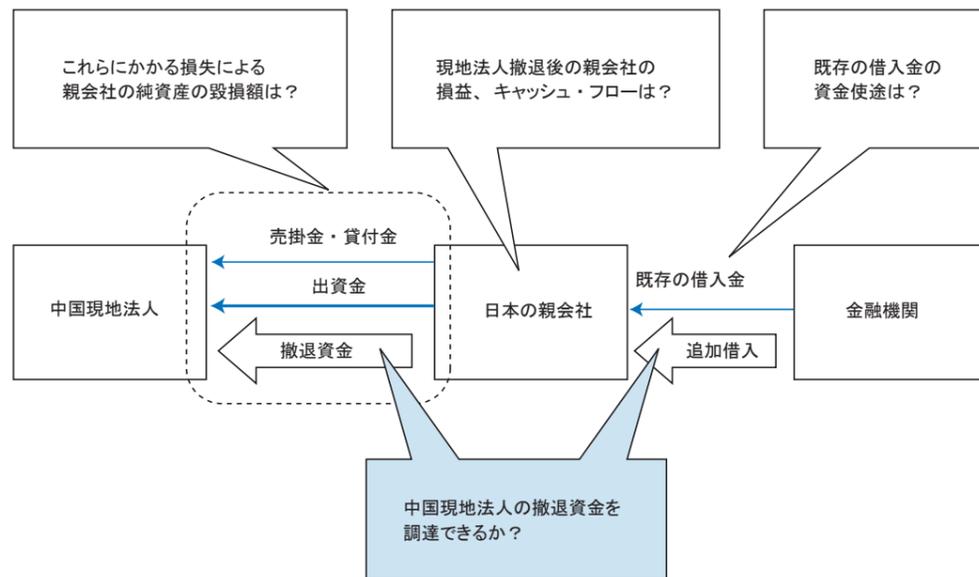
## 5 中国現地法人の撤退資金の調達

持分譲渡、解散・清算、いずれの手法による撤退でも、日本の親会社が撤退のための資金を追加拠出することが必要になる場合があります。日本の親会社がこの資金を借入により調達する場合には、金融機関から、この借入金だけでなく既存の借入金の返済可能性も問われることがあります。撤退により、日本の親会社の将来の損益やキャッシュ・フローが変動し、また、多くの場合、純資産が大きく毀損することになるからです。純資産毀損の内容は、現地法人に対する売掛金や貸付金等の放棄にかかる債権放棄損、出資金の譲渡損や消却損、撤退のために追加拠出した資金（撤退完了時には損失になる）です。将来の損益やキャッシュ・フローの額・純資産の毀損の程度によっては、

撤退のための資金の借入が困難になるだけでなく、既存の借入金の折り返し後の条件が厳しくなる、折り返し調達が困難になる、さらにはコベナンツに抵触し期限の利益を喪失することもあります。

また、日本の親会社の財務内容の検討に際して、金融機関から既存の借入金の資金用途を改めて問われることがあります。当初借入時点で金融機関が認識していた資金用途と実際の資金用途が異なる場合には、親会社と金融機関の信頼関係にヒビが入ることも懸念されます。例えば、当初借入時点の資金用途は中国現地法人の運転資金であったが実際の資金用途は中国現地法人の赤字補填資金であったというケースや、さらには当初借入時点の資金用途は親会社の中国事業以外の事業にかかる運転資金であったが実際の資金用途は中国現地法人の赤字補填資金であったというケースもあります。

図表1 中国現地法人の撤退資金の調達に際しての問題点



このような問題点を踏まえると、中国現地法人の撤退資金を調達するためには、以下のような事項を金融機関に説明し理解を得ることが必要と考えます。調達を打診する金融機関だけでなく、借入金（手形割引を含む）残高のある金融機関の全てに説明し理解を得ることが必要です。

### (1) 中国現地法人撤退の必要性

中国現地法人撤退の必要性は、中国事業にかかる損益とキャッシュ・フローの額の実績と将来の見込額（改善策組織後）によって示します。これらの額がマイナスであれば、撤退が後になればなるほど、損失額が膨らんでいく

こととなります。また、経済補償金の額も撤退が後になればなるほど膨らみます。撤退を遅らせることは、日本の親会社の財務の毀損を通じて取引先金融機関の与信リスクを増大させることを明らかにします。

中国事業が中国現地法人と日本の親会社にまたがる場合には、損益とキャッシュ・フローの額は、中国現地法人単体のものに加え、中国現地法人と日本の親会社を合わせた連結ベースのものを示す必要があります。決算書の数値が損益とキャッシュ・フローの実態を表していない懸念がある場合には、財務デューデリジェンスを行います。損益とキャッシュ・フローの傾向を掴むために、財務デューデリジェンスは、過去数期に遡って行うことが望ましいと考えます。

### (2) 撤退に際して発生する損失とこれらの損失を日本の親会社が負担しなければならない理由

撤退に際して、日本の親会社において発生する損失の額、つまり、中国現地法人に対する売掛金や貸付金等の放棄額、出資金の譲渡損や消却損の額、現地法人への追加拠出にかかる損失額を、中国現地法人の清算貸借対照表上の純財産額（債務超過額）から算定します。また、これらの損失額と追加拠出額から中国現地法人撤退後の日本の親会社の純資産額と借入金残高を算定します。

これらの損失を日本の親会社が負担しなければならない理由は、日本の親会社は、実質無限責任を負っているため、中国現地法人の破産を選択することが困難であり、中国現地法人の債務超過を補填する必要があることです。また、日本の親会社の取引先と中国現地法人の取引先が共通している場合には、中国現地法人の撤退をソフトランディングさせなければ、撤退後の日本の親会社の取引関係や風評が著しく悪化することが懸念されますので、この点も日本の親会社が損失を負担しなければならない理由といえます。

### (3) 撤退後の日本の親会社の損益とキャッシュ・フロー

撤退後の日本の親会社の損益とキャッシュ・フローを示すため、損益計画とキャッシュ・フロー計画を作成します。これらの計画には、中国現地法人で行っていた事業をその撤退後にどのように継続するのかを織り込みます。例えば、中国現地法人が製造業である場合には、中国の協力工場への製造委託に切り替えるなどです。

また、撤退後の日本の親会社の損益とキャッシュ・フロー、純資産と借入金残高から、債務超過解消年数（撤退後に債務超過となる場合）と借入金償還年数を算定します。これらの年数があまりにも長期になり、金融機関からDDSや債権放棄などの金融支援を受けることが必要になる場合があります。金融支援を受ける一方で、撤退資金を調達することは、極めてハードルが高いといえます。このような場合には、スポンサーを見つけその支援を受けることも視野に入れる必要があります。

### (4) 日本の親会社における税務

撤退に際して、日本の親会社において発生する損失が、日本の親会社の法人税等の計算上、損金として取り扱われるかどうかを検討します。これらの損失が損金となるかど

うかは、日本の親会社の資金繰り、損益、純資産に大きな影響を与えることがあります。この点は、本誌「撤退に際しての日本の親会社の税務ポイント」をご参照ください。

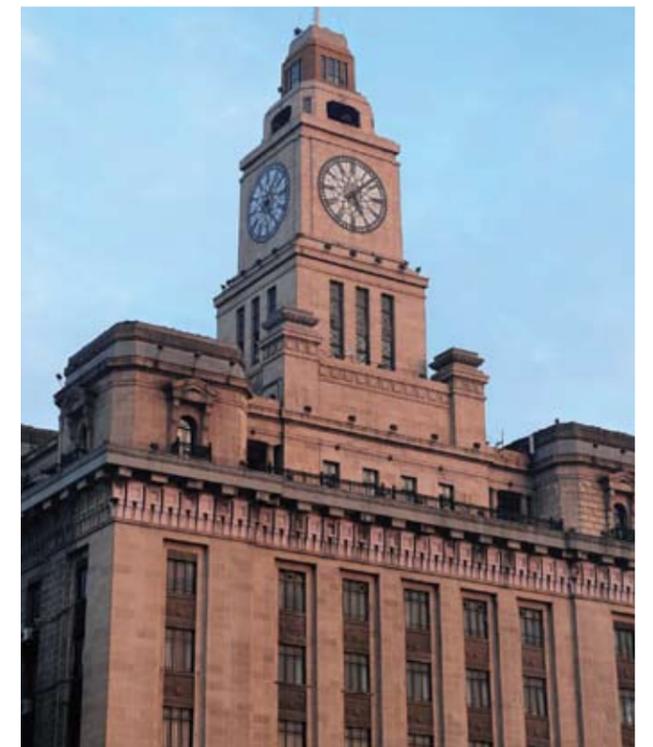
### (5) 既存借入金の資金用途

既存借入金の資金用途を整理するため、中国現地法人と日本の親会社の貸借対照表・損益計算書の勘定科目を実態に合わせて、過去数期に遡り修正を行います。例えば、実質は借入金である買掛金を借入金に振り替えるなどです。

### (6) 以上を取りまとめた撤退計画

以上(1)~(5)を取りまとめた撤退計画を策定します。撤退に着手してから完了するまで、半年以上の期間を要することもありますので、この計画には行動計画・資金繰り予定表を織り込み、親会社や金融機関への進捗報告・親会社による管理を定期的に行い、必要に応じて見直しを行います。

以上のように、中国からの撤退には、追加の資金負担や労務トラブルなどのリスクを伴います。現地法人の事業の劣化や財務の毀損状況、親会社の体力によっては、撤退しなければならないが撤退できない状況に陥ることもあります。余裕のあるうちに撤退のシミュレーションを行っておくことが望ましいと考えます。





## コラム 中国リストラ実務の現場より

山田ビジネスコンサルティング株式会社  
資本戦略本部兼海外事業本部  
大成法律事務所に出向中

池野 幸佑

いけの こうすけ



2011年弁護士登録、2012年1月、山田ビジネスコンサルティング(株)入社。M&Aアドバイザー業務に従事し、多数の国内M&A案件に関与。2014年5月より、中国最大手の大成法律事務所にて実務研修。設立(合併含む)、撤退・縮小、債権回収、知的財産権対策、契約書審査、訴訟対応等、中国進出日系企業の法務全般に関わる。

「精密部品事業部を整理し、従業員との雇用を3ヶ月後に終了する。」約70名の従業員を前に、日本人総経理(注＝日本で言えば社長に相当する役員)が通訳を介してそう宣言してからほどなく、会場は大きくどよめきました。

「当社の精密部品事業部を解体したい。」300人以上の従業員を擁する日系メーカーの上海現地法人総経理から、筆者が出向している大成法律事務所に相談を持ちかけられたのは、半年以上も前のことです。事業部の解体には、従業員の雇用の終了が不可欠です。

中国の法律によれば、従業員との労働契約を会社の都合で終了させる場合には、勤続年数に応じた経済補償金の支払いが必要です。実務では、労働契約の合意解除に任意に応じてもらうため、法定以上の経済補償金を支払うケースがほとんどです。

中国での大規模な人員削減といえば、シチズンホールディングスの例が記憶に新しいところですが、中国でもこの一件は大きく取り上げられており、この件の影響もあつてか、日系企業に対する従業員の不信感が高まっているように思います。

「うちの会社はうまくいっていないようだ。」「総経理は来週、日本に帰るらしい。」「このまま会社をほっといて、逃げるつもりだろう。」「総経理の運転手が、総経理

は工場から製品の金型を持ち出すつもりらしいと言っていた。」従業員の不信感は噂を呼び、ふとしたきっかけで噴出してしまいます。リストラに関する従業員説明会に合せて日本からやって来た役員が従業員に取り囲まれ、狭い部屋に数日間軟禁されてしまったケースもあります。経験者の話によれば、布団もない狭い部屋に社長・弁護士ら4名が取り囲まれ、外を随時従業員が見回りする中、いすを並べて簡易ベッドにして、夜を明かしたそうです。

「現在の中国でリストラを実施すれば、ほぼ確実にストライキが発生してしまうだろう。」語ってくれたのは、大成法律事務所です。日系企業向けに長年法律サービスを提供してきた、経験豊富な中国人弁護士です。

ストライキが起こることはできるだけ阻止したい。大成法律事務所の弁護士は、クライアントの総経理達と半年以上前から入念に計画を立て、何度も打ち合わせを重ねました。従業員を説得するには日本人の管理職ではなく、現場をよく知る現地スタッフの協力が不可欠です。労働組合長でもある人事部長に事情を説明し、彼を巻き込みながら、計画を練っていきました。

計画は次のとおりです。雇用終了予定日の3ヶ月前に従業員説明会を開催し、その場で、3か月後に労働契約を終了させたい旨を通告する。3日間の猶予期間を設け、その期間中に解除協議書にサインしてくれれば、その従業員に

は法定以上の経済補償金を支給する。また、説明会当日にサインしてくれれば500元(日本円で約10,000円)を追加して支払う。もし、3日間を過ぎても協議書にサインしない従業員がいれば、法律に従い、強制的に労働契約を解除する。

向かえた当日、冒頭のように総経理が宣言して間もなく、従業員説明会は終了しました。大成法律事務所の弁護士チームは後方に待機し、法律相談に応じるようになっていました。従業員は大挙して弁護士のところに押し寄せ、弁護士を取り囲むと、大声で騒ぎ始め、現場は騒然となりました。「警備を呼んでください。」総経理は直ちに、会社がこの日のために話をつけていた警備会社への連絡を指示しました。筆者もこの時ばかりは、軟禁されることを覚悟しました。

しかし、総勢4名の弁護士チームは、押し寄せる従業員に対応しました。ある弁護士は負けじと大きな声で、ある弁護士はホワイトボードを使って淡々と対応していきました。

質問の主な内容は、経済補償金の計算方法や具体的な金額、他部署に移転できないのかといったものがほとんどで、弁護士は会社と話し合い、複数の従業員から共通して質問された内容を紙にまとめて、会場に貼り出しました。納得した従業員は一人、また一人と会場を後にし、疑問が残る従業員は、引き続き弁護士を取り囲んで質問を浴びせました。嵐のような時間が、1時間ほど続きました。

昼食を挟んで個人面談が行われ、日本人管理職と人事部長が、弁護士立ち会いの下、労働契約の解除協議書へのサインを促しました。面談では、各自に支給される補償金の金額を画面で開示し、納得した従業員は協議書にサインをし、その場で500元を受け取ります。個人面談は驚くほどあっさり終わり、70名の従業員全員が、その場で協議書にサインをし、無事に、従業員整理の手続きが終了しました。

中国人は感情的に見えて合理的です。日本では中国人の労働者が暴動を起こすようなショッキングな映像ばかりが報道されますが、彼らは感情的な高まりからそのような行動に出るのではなく、あくまでも交渉の一手段として利用しているように感じます。実際に、軟禁された経験者の話を聞くと、身の危険はほとんど感じなかったといいます。

先の中国人弁護士はこうも語ります。「中国人がリストラを告げられた時にまず考えるのは、自分は経済補償金をいく

らもらえるのかだ。」実際に、彼らの多くは、労働契約終了を告げられたすぐ後に、いくらの経済補償金がもらえるかを計算する様子を見せていました。合理的な思考と大胆な行動力、中国人の強みの一つではないかと、筆者は感じます。



# コラム 中国で仕事がうまく進まないのは、 雑談が足りないから？

山田ビジネスコンサルティング株式会社  
海外事業本部 中国事業部 コンサルタント

毛 井美子

もう いよしこ (MAO JINEMEIZI)



黒竜江省漠河県（中国の最北端）生まれ。2003年に交換留学生として初来日。中国帰国後大連の日系大手メーカーの現地法人にて社長秘書兼通訳として6年勤務した後、再来日しMBAを取得。2013年より現職。日系中国現地法人の実態把握、財務管理体制構築、現場改善等の案件を多数経験。

日本人のビジネスパーソンと中国で仕事をしていて、ひとつ気付いたことがあります。それは、日本人のビジネスパーソンは、中国現地法人の中国人社員や中国人会計士・弁護士とほとんど雑談しないということです。簡単な自己紹介を済ませた後「それでは、早速事前に依頼した資料を確認しましょう。」といきなり本題に入ってしまうところを、これまで多く見てきました。

なぜ、雑談をしないのか、その理由を、ある日本人はこのように語ってくれました。「必要な情報はすでに日本の親会社や現地赴任者から聴いているし、レベルの低い現地の中国人とコミュニケーションを取る必要性を感じない」「本当は中国へなんかに行きたくないが、上司に指示されたので仕方がない。だから、業務以外の余計なことはしたくない」「中国人が嫌いなので、コミュニケーションを取る気にならない」

では、改めて、なぜ雑談が必要なのでしょう。

## あなたの情報は大丈夫ですか？

「日本の本社と日本人赴任者ともちゃんと打合せをしているから、現地の中国人社員と打ち合わせをする必要はない。」とお考えの方がいらっしゃるかもしれません。しかし、現地の総経理の情報は、ほとんど部下から受けた報告です。課長→部長→通訳→総経理と何人も経ていくと、最終的に総経理の耳に入った情報が既に本来の姿でなくなっているのが、これまで日系企業の総経理通訳をつとめてきた私の経験です。「情報は現場にあり。」確認という意味でも、現地の中国人社員ときちんと交流したほうがいいと思います。

## 人は、知らない人には簡単に自分のことを打ち明けません。

中国現地法人に行くと、中国人社員にどんなに分かりやすく質問しても、ストレートに答えてもらえない、そんな経験をお持ちの方が多くいらっしゃるのではないのでしょうか。人は初対面の人には自分の収入や貯金がいくらあるかなどプライベートな情報を言わないのと同じように、多くの中国人社員も、質問者の立場や目的など、つまり相手が敵か味方かを確認できるまでは、自分の勤めている会社の重要な情報をなかなか開示しようとしません。たとえば、質問者が日本の親会社の社員であってもです。聞かれた立場で考えてみると、その理由は想像に難くないと思います。

## 雑談で相手との距離を縮めることができます。

現地の中国人社員に質問するうえでの障害は、これだけではありません。日本人社員と現地の中国人社員の距離の遠さも障害になります。現地の中国人社員から見れば、日本人赴任者も日本の親会社から来た人も雲の上の人のような存在です。多くの日本人赴任者は、中国人社員の数倍もの高い給料をもらっています。家賃を会社に負担してもらいながら、賃料が中国人社員の給料を超えるマンションに住み、会社への通勤は運転手付きの車です。中国現地法人の社員食堂では、日本人赴任者にはプラス1品か2品のおかずが出されているし、それでも社員食堂の食事がまずいといって、日本人赴任者は連れ立って社外の日本食レストランにランチに行くこともあります。そんな赴任者と同じ世

界の人だと思われている日本から来た人たちから、挨拶もそこそこに「会社の経営状況はどうか」「問題はどこにあると思うか」「どんな改善施策があるか」と聞かれても「どうせ言っても理解してもらえないでしょう」との思いが先立ち、本音をストレートに伝えてはくれません。

現場の声を聴く重要性は言うまでもありませんが、現場の警戒感を解き、現場との距離を縮めるためには「皆さんのことをもっと知りたい！」「皆さんの意見を聞きたい！」というスタンスを示すことが有効で、そのために雑談は最も良い方法といえます。

## 雑談は相手のことをもっと知る有効な手段です。

「私は、ビジネスをするために来ました。無駄な話はやめましょう。」ある中国現地法人の日本の親会社からやって来た担当者の、ミーティング中の雑談に対する発言です。ミーティングは、その日系企業と中国の大手会計事務所との間で行われたもので、テーマは中国現地法人の不正取引の調査でした。調査実務を担当する中国人会計士は、これまでも多くの大型不正取引調査案件を担当してきた、多くの優れたノウハウを持つ、この分野の大御所と目されている方でした。しかし、日本の親会社の担当者は、中国人会計士のバックグラウンドに関心を持つことも無く、調査の目的や調査結果をもって何をしようとしているかを説明することも無く、その会計士に、対象取引の記録の有無の確認など一般的な作業の指示を出していました。調査が進み、その会計士は、状況を理解すると「不正調査が目的なら、このような有効な方法がありました。」と指摘しました。確かに、会計士が指摘する方法は、不正調査の目的に合ったものであり、本件で実際に行われた方法の無駄が浮き彫りになるものでした。もし、調査に着手した段階で、この会計士との間で、自己紹介プラスアルファの雑談があれば、日本の親会社の担当者はこの会計士のバックグラウンドを知ることができ、調査はもっと効果的なものになったかもしれません。

## 雑談の話題

どんな話をすればいいか、話題で戸惑っている方が多いようですが、飛行機を降りてから現地に着くまでの間の気付きや、最近ニュースに出ていた話など、歴史や政治など敏感な話題を避ければ、日本国内と同じような感覚で始めれば良いと思います。話題の内容より「みなさんとコミュニケーションをしたい」というスタンスを相手に示すこと

が大事です。

雑談を通じて「地元の人だから、安定を求めるタイプかもしれない」更には「〇〇省出身者の派閥があるかもしれない」などの手がかりを得ることができれば、労使問題等をスムーズに解決する一助になります。

日本では、雑談によって、仕事を効率的・効果的に進めているが、中国では全く雑談をしてこなかったという日本人ビジネスパーソンの方は、中国でも雑談してみたいかごでしょうか。目の前にいるのは、日本のテレビや雑誌で報道される中国人とは違う、日本人とそんなに変わらない、普通の人であることをご実感頂けると思います。



# 撤退に際しての法務ポイント

## 著者プロフィール



大成法律事務所 パートナー弁護士

**方新** ほう しん (Fang Xin)

北京市外国企業服務総公司(野村貿易(株)北京支店勤務)を経て、1993年5月より弁護士執務開始。北京市融商法律事務所を創設して日中国際ビジネス法務分野での業務をスタート。1996年5月より訪日し高橋正毅法律事務所での勤務を経て、1999年5月弁護士法人三宅法律事務所に移籍し、1999年10月より法務大臣の承認を得て日弁連で登録し外国法事務弁護士資格取得。2008年7月中倫法律事務所パートナーとして入所、2009年9月から大成法律事務所に移籍。



山田ビジネスコンサルティング株式会社  
資本戦略本部兼海外事業本部  
大成法律事務所に出向中

**池野 幸佑** 弁護士  
いけの こうすけ

2011年弁護士登録、2012年1月、山田ビジネスコンサルティング(株)入社。M&A アドバイザリー業務に従事し、多数の国内 M&A 案件に関与。2014年5月より、中国最大手の大成法律事務所にて実務研修。設立(合弁含む)、撤退・縮小、債権回収、知的財産権対策、契約書審査、訴訟対応等、中国進出日系企業の法務全般に関わる。

## POINT

中国事業から撤退する代表的な手法は、中国現地法人の「持分譲渡」と「解散・清算」です。持分譲渡の場合、商務部門の認可が効力要件とされている、合併企業では合併パートナーの同意が必要となること等に注意が必要です。解散・清算の場合、日本の親会社は「実質無限責任」を負っていること、合併企業では原則として合併パートナーの同意が必要となること等に注意が必要です。撤退に際して、従業員との労働契約を終了させる場合には、従業員に「経済補償金」を支給する必要があります。

本稿では、中国事業から撤退する代表的な手法、中国現地法人の「持分譲渡」と「解散・清算」を法務面から解説いたします。本稿における法律・法令等は、特段の言及がない限り中華人民共和国の法律・法令等を参照しております。

## 1 持分譲渡、解散・清算の概要

最初に、持分譲渡、解散・清算、破産の概要を述べます(図表1)。

### (1) 持分譲渡

持分譲渡は、中国現地法人の出資持分を譲渡することにより、出資関係を解消する手法です。現地法人の法人格を存続させつつ、出資者としての地位を第三者に移転します。

解散・清算と異なり、現地法人の法人格は存続しますので、従業員整理のための「経済補償金」(後述)や各種債務の弁済は原則として不要であり、また、その手続きも比較的簡単に終了させることができます。

### (2) 解散・清算

解散・清算は、経営期間満了前に、最高意思決定機関である株主会または株主総会<sup>※1</sup>による解散決議を経て、中国現地法人の法人格を消滅させる手法です(会社法第180条2号)。ただし、中国企業と外国企業との合併会社である中外合併企業の場合、株主会または株主総会が設置されないため、董事会決議を経て解散・清算を行うことになります(中外合資経営企業法実施条例第90条2項)。現地法人の資産処分を行い、経済補償金その他の債務全ての弁済を行った後の残余財産を出資者へ返還します。解散・清算を

行う上で最も大きな問題は、従業員との労働契約の終了です。後述するように、従業員との労働契約を終了させるためには、一定金額の経済補償金の支払いが必要です。また、清算手続きの中で資産売却及び債務弁済を完了させる必要がありますが、土地所有権の売却が難航するケースもあります。解散・清算手続きは、日系を始めとする外国企業に持分の全部または一部を保有される企業(以下、本稿では「外資系企業」といいます)から税金・罰金等を徴収する最後の機会であるため、税務調査をはじめとした各種当局から様々な調査が行われることがあります。このため、清算認可の申請から1年以上を経過しても、いまだ手続きが終了しないというケースも珍しくありません。

※1 株主会も株主総会も、いずれも株主により構成される会社の最高意思決定機関です。有限責任会社では「株主会」、株式会社では「株主総会」という名称が用いられます。



## (3) 破産

残余財産がマイナスになる場合、つまり中国現地法人が債務超過の場合には、日本と同様に破産手続きによる清算が認められています。しかし、外資系企業の破産申請が人民法院(中国における裁判所)に受理されることは、ほとんどないというのが実情です。そのため、出資者である外国企業は、実質無限責任を負っていることになり、債務超過の中国現地法人を清算させるために、債権放棄や資金の追加拠出を行う必要があります。

図表1 中国からの撤退手法

	持分譲渡	解散・清算	破産
概要	出資持分を譲渡することにより、出資関係を解消する手法。	・経営期間満了前に株主会、株主総会または董事会の解散決議を経て、法人格を消滅させる手法。 ・資産処分及び債務弁済を行った後、残余財産については出資者へ返還を行う。	債務超過状態の法人について、法人が保有する財産の範囲内でのみ債務弁済を行い、法人格を消滅させる手法。
条件	・譲渡先が見つかること。 ・譲渡先が他の出資者(合併パートナー)以外の場合には、他の出資者の同意が得られること。	・資産超過であるか、または債務超過を解消できること。 ・原則として、他の出資者の同意が得られること。	債務超過であり、かつ人民法院が破産申請を受理すること。
手続の難易度	比較的容易	比較的難しい	極めて難しい
留意点	・会社が土地所有権を保有している場合には、不動産目的で買い手が見つかる可能性がある。 ・従業員を整理した後で持分譲渡を行うなど、譲渡にあたり買い手から要望が出される可能性がある。	・資産処分、特に土地所有権の処分に時間を要する可能性がある。 ・税務調査等の各種調査を受ける可能性が高く、調査状況によってかなりの時間を要する。	・破産申請が人民法院に受理されない可能性が高い ・破産が認められるとしても、各種デメリットが存在するため、今後の中国ビジネスに深刻な悪影響を与える可能性がある。
所要時間	2~3ヶ月程度	半年~1年以上	半年~1年以上

## 2 持分譲渡の法務

持分譲渡の手続きは、清算に比べると比較的簡易とはいえ、日本における株式譲渡と比べると煩雑であり、多くの書類を準備する必要があります。そのため、持分譲渡の相手方との間で譲渡価額等の条件が決まっても、手続きの準備を始めてから完了するまでには、2〜3ヶ月間程度の期間を要することが一般的です。

### (1) 持分譲渡の手続き

持分譲渡を行うにあたり、譲受人との間で持分譲渡契約を締結する必要があります。持分譲渡契約書においては、譲渡割合・譲渡金額・譲渡時期等の基本的な条件を記載することになりますが、法律上、必ず記載しなければ効力が認められない重要な記載事項がありますので、抜け漏れが生じないよう事前に確認する必要があります。

日本の株式会社においては、株式譲渡は当事者間で譲渡契約を締結すれば効力が発生します。原則として行政機関の認可等は効力要件とされていません。また、株主名簿の名義書換えは会社及び第三者に対する対抗要件となるにすぎません（日本国会社法第130条1項）。これに対して、中国では、外資系企業は商務部門において認可が完了することが持分譲渡の効力発生要件となっており（外国投資家投資企業の出資持分変更に関する若干の規定第3条）、認可を得た後に、工商行政管理局（以下「工商局」といいます）で登記変更を行います。

認可・登記の手続きでは、締結済みの持分譲渡契約書を商務部門及び工商局へ提出する必要がありますが、その際に、各当局、特に商務部門から修正を求められることがあります。締結済みの契約書に修正を加えるには、改めて両当事者の署名・押印が必要になりますので、契約書締結後に当局に修正を指摘される事態は避けたいところです。このため、持分譲渡契約を締結する前の段階で、各当局に対して、契約書の記載内容について確認を受けることが望ましいといえます。

### (2) 持分譲渡における従業員の取り扱い

持分譲渡の前後で、法人格は維持されますので、子会社における権利・法律関係は原則として変動することなく、従業員の労働関係にも、直接影響を与えることはありません。

このように、持分譲渡における大きなメリットの一つは、従業員を整理する必要がないことが挙げられますが、相手方の要求によっては、そのメリットを受けられないこともあるので、注意が必要です。譲渡の相手方から、従業員の事前整理を持分譲渡実行の前提条件として要求されたり、従業員の労働契約については維持するものの譲渡人側で従業員の経済補償金を一旦精算するよう要求されることもあります。

### (3) 合併パートナーの意向

中国現地法人を設立する際に、パートナーとの合併会社を設立するケースが少なくありません。このような場合、持分の譲渡先が、合併パートナー、合併パートナー以外の第三者、いずれであっても、合併パートナーの意向に十分に留意し、その賛同と協力の下に、譲渡を行う必要があります。

#### ① 合併パートナーに対して持分譲渡する場合

合併パートナーが持分譲渡及び譲渡条件に合意する場合には、持分譲渡を行うことができます。しかし、持分譲渡自体について合意が得られたとしても、譲渡条件の交渉が難航することがあります。特に、持分譲渡後も合併会社の債務を引き継ぐか否かについて、大きな論点となります。筆者が実際に担当したケースでも、これまで合併会社の経営に合併パートナーがほとんど関与していなかったようなケースで、合併パートナーからは、合併会社の債務（特に、親子ローンや銀行借入）について、日本側パートナーの資金負担のもと、全額弁済しなければ、持分を譲り受けない旨の条件が出された事例があります。

また、合併パートナーが複数の場合、持分をある合併パートナーに譲渡するためには、他の合併パートナーの同意が必要です。

#### ② 合併パートナー以外の第三者に持分譲渡する場合

合併パートナー以外の第三者に譲渡する場合にも、合併パートナーの同意が必要です。中国企業と日本企業との中外合併企業の場合、合併パートナー以外に持分を譲渡する場合には、董事会<sup>※2</sup>の全会一致決議が必要とされており（中外合資経営企業法实施条例第33条1項1号、第13条第4号）、また、外国企業が中国現地法人の持分譲渡を行う際には、譲渡人以外のすべての出資者の同意が要求されています（「外商投資企業の出資者持分変更の若干規程」第9条第6号）。さらに、持分譲渡を行う際には、他の出資者にはその持分について、優先買取権が認められています（会社法第71条第3項）。このため、持分譲渡手続きを行う際には、

他の出資者の「優先買取権放棄同意書」の取得が必要になることが一般的です。

合併パートナー以外の第三者に持分譲渡を行う場合、持分譲渡後、合併パートナーと当該第三者との合併会社になるため、一般的に、第三者に対する持分譲渡について合併パートナーが同意しない可能性が高いといえます。実際に筆者が取り扱った案件でも、解散・清算や自社への持分譲渡については承諾したものの、第三者に対する持分譲渡については断固として認めなかった事例があります。

※2 董事会は、経営に関する重要事項について決議する有限責任会社の必要的設置機関であり、日本における取締役会に相当する董事によって構成される。董事会の長を董事長と呼ぶ。

## 3 解散・清算の法務

中国現地法人の解散・清算は、出資者の「実質無限責任」、親会社である外国企業が中国現地法人に資金を貸付ける場合の「投注差」の制約など、日本における会社の解散・清算とは異なる点に注意が必要です。

また、経済補償金その他従業員との労働契約終了に関しても多くの注意点がありますが、これらの点は後述「4.従業員との労働契約終了」で解説いたします。

### (1) 実質無限責任

中国会社法に基づき設立される一般的な営利社団法人である有限責任会社（会社法第2条、第4条）の株主は、出資額の限度で責任を負う、すなわち「間接無限責任」とどまるものとされています（会社法第3条）。それにもかかわらず、中国の株主が「実質無限責任」といわれるのはなぜでしょうか。

中国の会社法によれば、一人有限責任会社の出資者は、会社財産が出資者自身の財産から独立していることを証明できない場合には、会社（中国現地法人）の債務について連帯責任を負わなければなりません（会社法第63条）。独资の場合の日本の親会社もここでいう「一人有限責任会社の株主」にあたるため、債権者が日本の親会社に対して現地法人の債務を弁済するよう請求するような場合には、日本の親会社側で財産の独立性を証明しない限り、現地法人の債務について連帯責任を負うことになります。

また、複数の出資者がいる場合でも、出資者に日本の親会社などの外国企業がいるときには、債務超過の中国現地法人であっても、破産申請が認められにくくなっています。

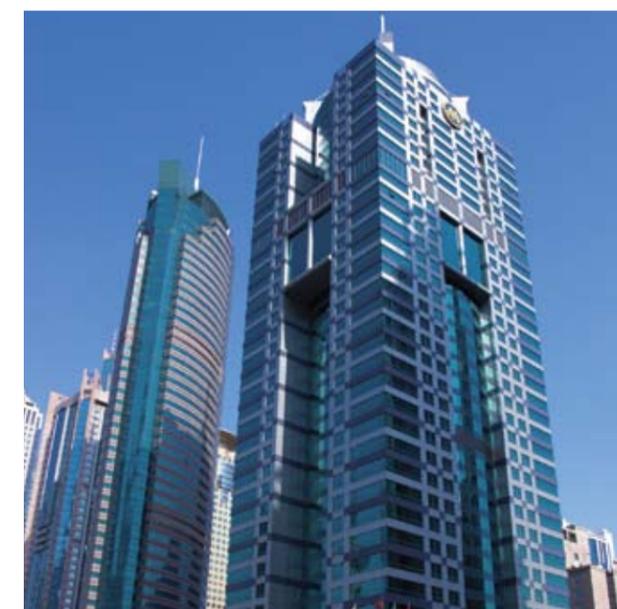
中国でも、債務超過状態の会社が経営期限の満了前に法人格を消滅させるためには、破産申立てを行う必要があります。外国企業に持分を保有される中国現地法人に対しても企業破産法は適用されます（破産を認めないという明文の規定はありません）。しかし、中国の裁判所は破産申請を受理するか否かについて裁量権を有しており、破産申立てを受理しない旨の裁定<sup>※3</sup>を行うことができます（企業破産法第10条）。中国現地法人が破産申請をした場合には、日本の親会社（外国企業）に弁済を行わせることを意図して、人民法法院が破産申請を受理しないことが一般的であり、結果として、中国現地法人の破産は認められにくくなっています。

また、仮に破産申請が受理されたとしても、日本の親会社からすれば、中国現地法人の破産はグループ全体の信用低下につながる可能性があります。加えて、破産を行う場合、破産会社の法定代表者等に対して、住所地を離れてはならない等、各種の制限が課されます（企業破産法第15条）。このため、出資者である日本の親会社からすれば、事実上、破産を選択できないというのが実情です。

※3 人民法法院の裁判の一種であり、日本における決定に相当する。

### (2) 債務免除益に対する課税

債務超過の中国現地法人は、清算を完了させるために、債務超過を解消する必要があります。債務超過解消のために、日本の親会社から債務免除を受けることができますが、この場合には、債務免除益に対する課税に注意が必要です。詳細は、本誌「撤退に際しての税務ポイント」をご参照ください。



### (3) 投注差

債務免除を受けてもなお債務超過である中国現地法人は、清算を完了させるために、債務超過額に相当する資金を調達する必要があります。

資金調達の方法として、日本の親会社から借入を行う場合、中国における「投注差」規制に留意する必要があります。投注差とは、外資系企業(中国現地法人)が国外から借入れることができる債務(「外債」といいます)の限度額のことであり<sup>※4</sup>、「投資総額」と「登録資本金額」との差額として計算されます(対外債務管理暫定施行弁法第18条)。

具体的には、① 短期(1年以内)外債の残高と② 中長期(1年超)外債の累積発生額の合計額が、この限度額(投注差)を上回るとはできません。②の累積発生額というのは、過去に中長期の対外借入を行っている場合には、これを返済していても限度の対象となる(限度額までの空き枠は復活しない)ということです。

「投資総額」は無制限に決められるわけではありません。たとえば、登録資本が500万ドルであれば、投資総額の上限は1,250万ドルとなり(図表2)、その差額である750万ドルの範囲内でのみ、対外借入を行うことができます。

※4 外資系企業以外の中国国内企業の対外借入には、このような制限はありません。ただし、短期借入については国家外国為替管理局が審査決定し(対外債務管理暫定施行弁法第16条)、中長期借入については、国家発展計画委員会の認可を得る必要があります(同法第15条)。

図表2 投資総額と登録資本との割合

投資総額	登録資本の割合	登録資本の下限
300万ドル以下の 場合	70%以上	—
300万ドルを超え 1,000万ドル以下 の場合	50%以上	投資総額が420万ドル以下の場合、登録資本は210万ドルを下回ってはならない。
1,000万ドルを超え 3,000万ドルを超え る場合	40%以上	投資総額が1,250万ドル以下の場合、登録資本は500万ドルを下回ってはならない。
3,000万ドルを超え る場合	3分の1以上	投資総額が3,600万ドル以下の場合、登録資本は1,200万ドルを下回ってはならない。

出所：「中外合資経営企業の登録資本と投資総額の比率に関する暫定規定」第3条、第6条

親会社からの借入により、外債残高が投注差を超えることになる場合、投注差を拡げるために親会社からの資金により増資を行うことがあります。外資系企業(中国現地法人)が増資を行う場合には、商務部門による認可、工商部門での登記および関連部門での各種登記が必要です(中外合資経営企業法実施条例第21条、外資企業法実施細則第22条)。政府機関での審査に時間を要することもあり、増資の準備を始めてから実際に資金を使えるようになるまでに、2ヶ月近くを要することもあります。

親会社からの借入に代えて、親会社保証のもとで中国国内の銀行から人民元を借入れる場合にも投注差に注意が必要です。投注差の規制対象になる外債には、親会社が保証履行した場合の親会社に対する求償債務も含まれるからです。

外債以外に必要な資金を調達する場合には、中国国内では、企業間の資金の貸付を行うことができないことに注意が必要です。清算対象となる現地法人以外に資金を潤沢に持っている現地法人がある場合、この資金を清算対象となる現地法人に貸し付けるためには、金融機関を介した貸付(委託貸付)の方法によることになります。



### (4) 相殺の禁止

中国においても、相殺自体は法律上認められています(契約法第99条)。また、外債管理規定上も、相殺行為を明確に禁止した法律はありません。

しかし、人民元により収受・支払すべき金員を外貨により収受・支払うことが禁じられているため(外債管理条例第40条)、異種通貨間の相殺は認められておりません。また、同種通貨間の相殺については明確に禁止した法律はありませんが、中国が外債について登記制度を実施しており、外債の抹消についても外債管理局に変更登記申請を行うことが必要であるところ、実務上、相殺を理由とした抹消登記申請が認められる可能性は低いと考えられます。このため、中国現地法人と日本の親会社との間で相互に債

権がある場合でも、これらの債権を相殺し消滅させることはできません。日本の親会社は、中国現地法人に対する債務を一旦弁済する必要があります。

### (5) 合併パートナーの意向

前述のとおり中国現地法人が中外合弁企業の場合には、解散・清算を行うためには董事会の決議が必要となります。通常の有限責任会社の場合には、この董事会メンバーは株主会により決定します(会社法第37条)。これに対して、中外合弁企業の場合、出資比率を参照して協議により、各出資者がそれぞれ選出する人数を確定することになります(中外合資経営企業法第31条)。中外合弁企業が「解散・清算」の決議を行うには、董事会会議の全会一致が必要です(中外合資経営企業法実施条例第33条2号)。

合併パートナーの同意が得られない場合には、議決権の10%以上を保有している株主は、人民法院に対して強制的に会社の解散を求める訴訟を提起することもできます(会社法第182条)、この解散請求が認められるためには、① 会社経営に重大な困難が生じ、② 継続して存続すると株主の利益に重大な損害を与えるおそれがあり、③ その他の方法によっても解決することができないこと、という3要件を満たす必要があります。これらの要件の存在を立証することは容易ではありません。裁判を行うのにも一定の期間を要しますので、まずは、合併パートナーの同意を得た上で清算手続きを行うことを第一に考えるべきです。

このように、中国事業からの撤退を行う上で合併パートナーによる反対は、大きな障害となり得ます。日本側が撤退を決断して手続きを進めようとするのに対して、合併パートナーがあくまでも事業継続を主張するような場合には、経営の重要事項について決議を行えない状態、いわゆるデッドロックに陥ることになります。筆者が取扱ったケースでも、日本側が現地法人の資金が十分にあるうちに清算手続きを行おうとしていたにもかかわらず、中国側の合併パートナーがなかなか清算に同意しなかったため、現地法人の資金流出が進み、結局、増資が必要となった例があります。

このような事態を防ぐためにも、日頃から合併会社の経営状態や将来の方向性について、パートナーとの間で認識を共有しておく必要があります。また、合併会社の定款において、一定の事項について出資者間で合意が得られない場合には、一方が他方に持分の買取りや売渡しを請求できる旨や、現地法人を解散させることができる旨を明記し、将来のデッドロックに備えることも有用です。



## 4 従業員との労働契約終了

解散・清算を行う場合には、中国現地法人とその従業員との労働契約を終了させる必要があります。また、持分譲渡の場合でも、譲渡の相手先からの要望により、譲渡に先立ち、従業員との労働契約の終了が必要になる場合があります。➤

図表3 労働契約を終了させる主な方法

	契約不更新	合意解除	予告解雇	整理解雇	解散解雇
概要	労働契約期間が満了する従業員について契約更新を行わないことで、当該期間満了により労働契約を終了させる。	従業員との間で、労働契約期間の満了前に労働契約を終了させる旨を合意し、労働契約を終了させる。	30日前に書面で通知し、または1ヶ月分の賃金を上乗せして支払うことで、一方的に労働契約を終了させる。	20名以上、または20名未満であっても全労働者の10%以上の労働者の削減が必要な場合に、一方的に労働契約を終了させる。	会社が解散決定を行った場合、労働者との雇用関係が自動的に終了する。
条件	・期間の定めのある労働契約であること。 ・労働契約期間の満了が近いこと。	従業員との間で合意が成立すること。	労働者が業務に堪えない、労働契約締結時に依拠していた事情の重大な変化など。	会社更生手続きが実施された場合、生産経営に重大な困難が生じた場合、生産品変更、技術革新、その他重大な変化。	途中解散する旨を雇用単位が決定したとき。
留意点	労働契約の更新を2回行ったり、労働契約を書面で締結せずに1年間経過した場合、無固定期間の労働契約が成立する。	使用者から合意解除を申し入れる場合、経済補償金の支払いが必要となる。	条文上の要件が曖昧であるため、労働契約や就業規則等で具体的に定めておくことが望ましい。	労災、疾病、妊娠・出産期の女性従業員等、一部の従業員を解雇することができない。	実際には、同条に従って一方的に労働契約を終了させる例は少ない。
メリット	従業員の同意を得ずに労働契約を終了させることが可能。	・柔軟な条件設定が可能。 ・後日、労働争議に発展するケースが比較的少ない。	従業員の同意を得ずに使用者が一方的に労働契約を解除することができる。	従業員の同意を得ずに、一方的かつ集団的に、従業員の整理を行うことができる。	従業員の同意を得ずに、一方的かつ集団的に、従業員の整理を行うことができる。
デメリット	・契約期間満了を待つ必要がある。 ・会社から更新を拒絶する場合、経済補償金の支給が必要である。	従業員の合意が必要となる。	従業員との間でトラブルになる危険がある。また、要件が曖昧であるため、敗訴リスクも比較的高い。	・事前に労働組合・労働部門に報告して意見を求める必要がある。 ・従業員との間でトラブルになる危険がある。	従業員との間でトラブルになる危険がある。
準拠法	労働契約法第13条	労働契約法第36条	労働契約法第40条	労働契約法第41条	労働契約法第44条第5号

この表「解散解雇」の記載のとおり、会社が解散決定をすれば、自動的に労働契約が終了するというのが法律上の扱いです（労働契約法第44条5号）。しかし、雇用契約の終了は従業員の生活にとって非常に重要な事柄ですので、会社が突如として一方的に雇用終了の判断を下してしまえば、従業員に大きな動揺を与えることになり、場合によっては暴動に発展してしまいます。

このため、実務上は、解散決定により従業員との労働契約を一斉に終了させる例は少なく、清算手続きに入る前の段階で、契約期間が終了間近な従業員については契約を更新せずに契約期間終了をもって労働契約を終了させ、また、契約期間がある程度残っている従業員については、➤

➤従業員との労働契約を終了させるには、多くの時間・エネルギー・資金を要し、撤退を行う上での最大の懸念事項といえます。

### (1) 労働契約終了の方法

従業員との労働契約を終了させるための主な方法は、次の図表3の通りです。

➤合意解除により労働契約を終了させることが一般的です。合意解除を行う場合には、全従業員を対象に従業員説明会を開催し、次の(2)に記載する法定経済補償金を上回る金額を支給することを条件に、従業員との間で労働契約の合意解除協議書を締結することが一般的です。

### (2) 経済補償金の計算方法

従業員との労働契約を終了させる上で最も問題となるのは、契約終了に伴い従業員に支払う金銭、すなわち経済補償金の計算方法です。中国の労働契約法上、使用者の一方的都合により使用者と従業員との労働契約を終了させる

場合には、従業員に対して、「経済補償金」を支払うことが義務付けられています（労働契約法第46条6号）。

法定の経済補償金は、基数に当該従業員の勤務年数を乗じた金額となります（労働契約法第47条）。

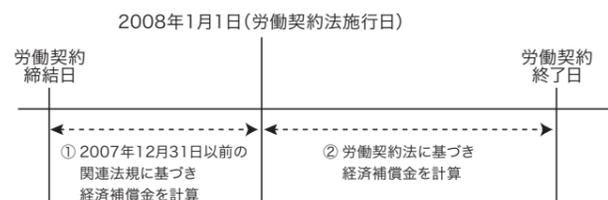
基数は、原則として、当該従業員の労働契約の終了前の12ヶ月分の平均賃金（以下「当該従業員の月賃金」といいます）です（同条）。この当該従業員の月賃金には、基本給与に加えて各種手当や賞与が含まれますが（労働契約法実施条例第27条参照）、残業代が含まれるかどうかについては明確な規定がありません。地方によって取り扱いが異なるので、注意が必要です。上海市では、残業代を含めないとする取り扱いが一般的です。

経済補償金の計算方法は、当該従業員との労働契約締結日が、(ア) 2007年12月31日以前であるか、または(イ) 2008年1月1日以後であるかによって以下のように異なります。

#### (ア) 労働契約締結日が2007年12月31日以前の場合

①2007年12月31日以前（労働契約法施行前）の勤務部分は当時の関連法規に基づき、②2008年1月1日以降の勤務部分は労働契約法に基づき、それぞれ計算（分断計算）することが一般的です（図表4）。

図表4 (ア)労働契約締結日が2007年12月31日以前の場合（分断計算が必要な場合）



① 労働契約締結日から2007年12月31日までの雇用期間（図表6 ①）

この期間については、経済補償金計算の基数に上限はありませんが、勤務年数の上限は12年とされ、また、勤務年数に1年未満の期間がある場合、その期間を1年に切り上げます。

② 2008年1月1日から労働契約終了日までの雇用期間（図表6 ②）

この期間については、経済補償金計算の基数に上限が定められています。つまり、当該従業員の月賃金が、前年度の当該地区の従業員月平均賃金の3倍を超える場合には、

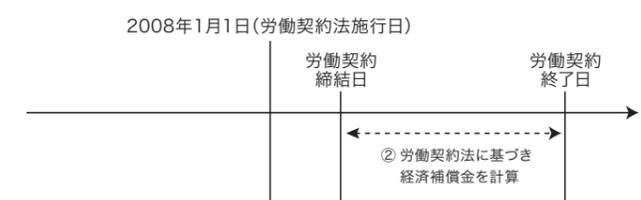
前年度の当該地区の従業員月平均賃金の3倍を基数とし、勤務年数の上限は12年として、経済補償金を計算します（労働契約法第47条）。3倍以下の場合には、当該従業員の月賃金を基数とし、勤務年数の上限はありません。

勤務年数に1年未満の期間がある場合、その期間が6ヶ月未満であれば6ヶ月に、6ヶ月以上であれば1年に、切り上げます。

#### (イ) 労働契約締結日が2008年1月1日以後の場合（図6 ②）

この場合には、労働契約法に基づき（図表5）、前述(ア) ②によって経済補償金を計算します。

図表5 (イ)労働契約締結日が2008年1月1日以後の場合



図表6 経済補償金の算定方法(新旧制度の比較)

	① 2007年12月31日以前の 雇用期間	② 2008年1月1日以後の 雇用期間と平均賃金	根 拠 法
1年未満の 端数処理	1年未満の期間は1年に 切り上げ	1年未満の期間は、 ・6ヶ月未満は6ヶ月に切り上げ ・6ヶ月以上は1年に切り上げ	① 経済補償弁法第5条 ② 労働契約法47条1項
経済補償金計算における 勤務年数及び基数 上限	12年、基数の上限なし	当該従業員の月賃金が前年度の当 該地区の従業員月平均賃金の	① 経済補償弁法第5条 ② 労働契約法47条2項
		3倍以内の場合	
経済補償金計算基数 下限	企業の月平均賃金	当該地区の最低賃金	① 経済補償弁法11条2項 ② 労働契約法実施条例27条

経済補償金の具体的な計算例は、図表7をご参照ください。  
まず、パターン1 (A氏) について見てみます。A氏は2000年12月1日に入社し、2011年4月30日に労働契約が終了したという前提です。A氏は2007年12月31日以前に入社しているので分断計算を行うことになります。まず、2007年12月31日以前の雇用期間は7年1ヶ月なので、当時の関連法規に従い、1年未満の端数を1年として計算し、計算期間(勤務年数)は8年間となります。次に、2008年1月1日以後の雇用期間は3年4ヶ月なので、半年未満の端数を半年として計算し、計算期間(勤務年数)は3年6ヶ月となります。A氏の月賃金は3,500元であり、前年度の当該地区の従業員月平均賃金(2,000元)の3倍(6,000元)を下回っているため、A氏の月賃金(3,500元)を基数とし、2007年12月31日以前、2008年1月1日以後のそれぞれの計算期間を掛けて、経済補償金を計算します。

次に、パターン3 (C氏) について見てみます。C氏は1994年5月1日に入社し、2011年4月30日に労働契約が終了したという前提です。C氏は2007年12月31日以前に入社しているので分断計算を行うことになります。まず、2007年12月31日以前の雇用期間は13年8ヶ月なので、当時の関連法規に従い、計算期間(勤務年数)は上限の12年間となります。次に、2008年1月1日以後の雇用期間は3年4ヶ月なので、半年未満の端数を半年として計算し、計算期間(勤務年数)は3年6ヶ月となります。C氏の月賃金は9,000元であり、前年度の当該地区の従業員月平均賃金(2,000元)の3倍(6,000元)を超えているため、2007年12月31日以前の計算期間についてはC氏の月賃金を基数としますが、2008年1月1日以後については、前年度の当該地区の従業員月平均賃金(2,000元)の3倍(6,000元)を基数として、経済補償金の計算を行います。

図表7 経済補償金の計算事例

パターン	雇用期間	① 2007年12月31日 以前の雇用期間	② 2008年1月1日以後の 雇用期間と当該従業員の 月賃金		経済補償金の計算
			3倍以内の場合	3倍超の場合	
【パターン1】 A氏 月賃金: 3,500元	雇用期間	7年1ヶ月	3年4ヶ月	-	①②いずれも勤務年数の上限制限なし  (8年+3.5年)×3,500元
	計算期間 (勤務年数)	8年	3年6ヶ月	-	
【パターン2】 B氏 月賃金: 3,500元	雇用期間	7年8ヶ月	14年6ヶ月	-	②当該従業員の月賃金が、前年度の当該地区の従業員月平均賃金の3倍を超えていないため勤務年数の上限制限なし  (8年+15年)×3,500元
	計算期間 (勤務年数)	8年	15年	-	
【パターン3】 C氏 月賃金: 9,000元	雇用期間	13年8ヶ月	-	3年4ヶ月	①雇用期間12年超のため勤務年数は12年。基数の上限はなし ②当該従業員の月賃金が、前年度の当該地区の従業員月平均賃金の3倍を超えているため最高6,000元  12年×9,000元+3.5年×6,000元
	計算期間 (勤務年数)	12年	-	3年6ヶ月	
【パターン4】 D氏 月賃金: 9,000元	雇用期間	13年8ヶ月	-	14年6ヶ月	①雇用期間12年超のため最高12年、金額の上限はなし ②当該労働者の平均賃金が、前年度の当該地区の従業員月平均賃金の3倍を超えているため基数は6,000元、勤務年数は12年  12年×9,000元+12年×6,000元
	計算期間 (勤務年数)	12年	-	12年	

※前年度の当該地区の従業員月平均賃金を2,000元とし、いずれの者も企業の月賃金及び当該地区の最低賃金を下回らないものと仮定。

以上、一般的な考え方を記載しましたが、実際の経済補償金の細かな計算方法については実務でも混乱が見受けられます。全国的に統一的な処理方法は確立しておらず、地方によっては分断計算を行っていない例も見られます。実際に経済補償金を算定するにあたっては、事前に現地の労働局などに相談しておくことが望ましいと考えます。

### (3) 労働契約の合意解除

以上のとおり、実務上は、従業員との間で合意解除協議書を締結し、法定を上回る金額の経済補償金を支給するケースが多いと考えられます。

昨今は、日系企業の撤退・縮小のための従業員整理にお

いて従業員が暴動を起こした事例が中国でも度々報道されており、また、暴動の結果、経済補償金の金額が当初の提示額よりも引き上げられたという事例もあります。従業員側も知人等からの情報収集等を通じて、周囲の他の事例における基準を調べているケースも少なくないため、経済補償金の計算方法の決定はその地域の相場などを考慮しながら、慎重に行う必要があります。法定の経済補償金に平均給与の2ヶ月分を上乗せして支給するようなケースも珍しくはありません。

また、経済補償金とは別途に、30日分または1ヶ月分の賃金の支払と、未消化年休の買取り(未消化年休日数×日給×300%)が必要になることが一般的です。賞与についても、前回の支給時から退職時までの期間に対応する額の支払を求められるケースが多くあります。



## 5 「夜逃げ」の場合の不利益

以上のように、持分譲渡であれ、解散・清算であれ、中国からの事業撤退には、多くのエネルギー・時間・資金が必要といえます。また、中国現地法人の破産は著しく困難です。このようなことが背景か、日系以外の外資系企業の中には、撤退の手段として、董事や総経理<sup>※5</sup>が、いわゆる「夜逃げ」を選択することもあるようです。では、夜逃げの場合、どのような不利益が生じるのでしょうか。

有限責任会社の出資者が清算手続きを行わずに会社を放置したことで、会社財産の価値減少、流出、毀損または減失が生じた場合、有限責任会社の出資者は、これにより損害を受けた債権者に対して、当該有限責任会社と連帯して責任を負うこととなります（「中華人民共和国会社法の適用にかかる若干問題に関する最高人民法院の規定（二）」第18条）。また、法律文書<sup>※6</sup>により確定された義務を履行しない場合、債権者の申立てに応じて、人民法院は、債務者の出国を制限することができます（民事訴訟法第255条、「民事訴訟法」の執行手続きの適用に係る若干の問題に関する最高人民法院の解釈第36条）。

加えて、債務者が会社である場合には、その「法定代表者、主たる責任者又は債務履行に影響を及ぼす直接責任者」について、人民法院は出国を制限することができます。すなわち、董事長や総経理だけでなく、たとえば財務担当者についても、いわゆる「夜逃げ」をした後に現地法人の債権者等から裁判を起こされ、判決が確定したような場合には、再度中国に入国した際には中国から出国できないという事態にもなりかねません。

民事訴訟の判決などが確定する前は、「法律文書により確定された義務を履行しない」という要件に欠けるため、民事訴訟法第255条に基づき出国制限がなされることはありません。しかし、従業員への労働報酬を支払わないまま会社経営を放置した場合には、「逃亡により財産移転及び隠匿等の方法により労働者への労働報酬の支払いを免れた

者」として、刑事責任に問われる可能性もあるので（刑法第276条の1）、民事裁判が確定していない状態であっても、捜査の対象として身柄拘束をされる可能性はゼロではありません。

このように、いわゆる「夜逃げ」を行った場合、中国へ再度入国してしまうと、身柄拘束の危険があるといえます。それでは中国へ再度入国しなければ安心なのかといえ、そうとも限りません。2008年11月に商務部より、「外資の非正常な撤退に係る中国側の関連する利害関係当事者による国を跨ぐ追及及び訴訟業務指針」という通達が出されました。同通達においては、中国は多くの国と「民商事司法協力条約」、「刑事司法協力条約」を締結しており、国を跨ぐ民事事件、刑事犯罪を追及・逮捕する姿勢を明確にしています。具体的には、外資企業による正常な手段によらない撤退事件が発生した場合、中国側当事者は関係する裁判所又は捜査機関に対して民事又は刑事事件の立件を申し立てなければならず、裁判所又は捜査機関は、「民商事司法協力条約」、「刑事司法協力条約」に基づき、外国側に対し司法協力の請求を行うことができる旨を規定しております。また、同通達では、「民商事司法協力条約」、「刑事司法協力条約」を根拠に、国を跨いだ民事訴訟の提起や強制執行を積極的に行い、税金を回避して納付しない特に悪質な者に対しては、外交ルートを通じた被疑者の引渡請求を行うことで、刑事責任を最大限追及する姿勢を示しております。

現在、日本と中国との間には「民商事司法協力条約」、「刑事司法協力条約」は締結されていないため、直ちに日本に追及の手が及ぶことは考えにくいですが、日中間では犯罪人引き渡し条約の交渉が継続中であり、将来、これらの条約が締結される可能性は十分にあります。

このような事情を鑑みますと、中国事業から撤退する際には、合法的な手続きを経て撤退を完了させることが必須です。

※5 「総経理」とは董事会の決議を執行し、日常の管理業務を主宰する役員であり、日本におけるCOO（最高執行責任者）に相当する。

※6 ここにいう「法律文書」とは日本法の「債務名義」に相当し、強制執行の根拠となる文書を指す。



# 撤退に際しての税務ポイント

税理士法人 山田&パートナーズ  
海外事業部長 パートナー

亜瑪達商務諮詢(上海)有限公司 春田 憲重  
総経理 はるた のりしげ



税理士法人山田&パートナーズ名古屋事務所長を経て2012年より上海に赴任。現在は、税理士法人山田&パートナーズの上海現地法人である亜瑪達商務諮詢(上海)有限公司の総経理として、日系企業の中国現地法人に対して会計・税務のサービス提供を行う。

## POINT

中国現地法人撤退の代表的な手法は持分譲渡と清算です。持分譲渡の場合、日本の親会社の持分譲渡所得に対して中国と日本で課税されます。また中国で持分譲渡契約書に対する印紙税が課税されます。清算の場合、中国で、中国現地法人の清算所得に対して清算企業所得税が課税されます。清算に際しては長期にわたる綿密な税務調査が行われることが多いことにも注意が必要です。日本の親会社では、中国と日本で、清算に際して分配を受ける残余財産につき課税されます(配当所得と投資譲渡所得)。

本稿は、中国現地法人撤退の代表的な手法である持分譲渡と清算に際しての中国現地法人と日本の親会社における税務の取り扱いを解説いたします。中国現地法人が実質債務超過状態にある場合の日本の親会社の日本における税務の扱いは、次稿「撤退に際しての日本の親会社の税務ポイント」をご参照ください。

## 1 持分譲渡の税務

中国現地法人の持分譲渡に際しては、持分の譲渡者に企業所得税と印紙税が課税されます。

### (1) 譲渡所得課税

中国現地法人の持分譲渡は資産の譲渡に該当し、持分譲渡にかかる譲渡所得に対して、中国において日本の親会社

に10%の源泉徴収課税が発生します。

資産の譲渡損益の計算に際して、当該資産の帳簿価額(譲渡原価)は、課税所得額の算定に当たり控除されると規定されています(企業所得税法第16条)。これにより計算された譲渡所得に対して、中国の居住者企業が譲渡する場合には、原則25%の企業所得税が課税されますが、中国の非居住者企業(日本の親会社)が譲渡する場合には、その譲渡所得に対して10%の源泉徴収課税が行われます(企業所得税法第3条、第4条、第27条、企業所得税法实施条例第91条)。

日中租税条約第13条第4項には、「一方の締約国(日本)の居住者が持分等の財産の譲渡によって取得する収益で、他方の締約国(中国)において生ずるものに対しては、当該他方の締約国(中国)において課税することができる」と規定されているため、日本の企業が中国現地法人の出資持分を譲渡する場合には、中国において譲渡所得に対して課税が行われることとなります。

一方、わが国では全世界所得課税が原則であるため、当該譲渡所得については、わが国においても課税が行われることとなりますが、中国で課税された企業所得税は外国税額控除の対象となります（日中租税条約第23条2項）。

中国における持分譲渡の税務処理には、いわゆるわが国の非適格組織再編税制に該当する一般税務処理と、適格組織再編税制に該当する特殊税務処理の2種類があります（「企業再編取引の企業所得税の処理に係る若干の問題に関する通達」財税【2009】第59号通達 第4条、第5条、第7条）が、ここでは、撤退に伴う第三者への持分譲渡を前提としているため、一般税務処理を前提として解説します。

中国における税額の計算方法は、以下のとおりです。

#### 【譲渡所得課税の計算】譲渡者が中国の非居住者企業（日本の親会社）の場合

譲渡税額＝持分譲渡所得×10%（譲受者により源泉徴収）  
持分譲渡所得＝持分譲渡価額－持分譲渡原価（帳簿価額）

- 以上の源泉徴収により、中国での納税は完結します。
- 持分譲渡価額には、持分譲渡により受け取った現金、非貨幣性資産又は持分等を含み、持分原価とは、出資時に実際に交付した出資金額又は当該持分を購入した時に元の譲渡者に実際に支払った持分譲渡金額をいいます。
- 一般税務処理に従い、時価にて持分譲渡を行った場合には、持分譲渡契約書と関連する持分公正価値の合法的根拠（資産評価師による資産評価報告書等）を準備する必要があります（国家税務総局公告【2010】第4号第12条）。

## (2) その他の税金

### ① 増値税、営業税

持分譲渡に対して、増値税、営業税は課税されません。増値税、営業税は、日本の消費税にあたる中国の流通税で、増値税は財貨・役務の取引により生じる付加価値に対して課され、営業税は一定の役務提供に対して課されます。持分譲渡については、元々増値税の課税対象外であり、営業税は以前一部の出資形態においては課税されていましたが、2003年1月の改正により全ての出資形態において課税されないことになりました（「持分譲渡に関する営業税問題の通知」財税[2002]191号）。

### ② 土地増値税

土地増値税とは、中国の土地使用権や建物等（以下「土地使用権等」といいます）を譲渡して譲渡所得が発生する

場合に課される税金です。譲渡対象企業が土地使用権等を有している場合、当該譲渡について、譲渡対象企業の経営状況等に照らして合理的な理由があるときには、土地増値税は課税されません。但し、当該持分譲渡の目的が土地使用権等の譲渡による利益獲得であると判断された場合には、実際の土地使用権等の所有者が変わっていないにもかかわらず、土地増値税が課税されるリスクがあるため注意が必要です。

### ③ 印紙税

持分譲渡契約書は、所有権移転証書であるため、売買当事者双方が取引価格の0.05%の印紙税を支払う必要があります（印花税暫定条例付属書 印花税税目税率表）。

## 2 清算の税務

中国現地法人清算に伴う当該現地法人と出資者である日本の親会社（中国の非居住者企業）の税務及び清算に関するその他の留意点を解説いたします。

## (1) 中国現地法人の税務

中国現地法人を清算する場合の税務処理は、まずその事業年度開始の日から営業停止日（清算開始日の前日）までの期間を一納税年度として、実際の営業停止日から60日以内に最終年度の申告納税を行います（通常の企業所得税計算と同様）。その後、清算開始日から清算処理が完了するまでの期間を一納税年度として清算所得を計算し、抹消登記の手続きを行う前に、税務機関に申告納税を行い、残余財産がある場合には、出資者に分配配当を行います（企業所得税法第55条）。

清算所得の所得税処理は、以下のとおりです。

- ① すべての資産について、正味実現可能価額又は取引価格に基づき資産譲渡所得又は損失を認識する。
- ② 債権整理及び債務弁済に係る所得又は損失を認識する。
- ③ 経過勘定である未払費用を支払い又は前払費用を取り崩す。
- ④ 以前年度の欠損金がある場合、欠損補填を行い、清算所得を確定する。
- ⑤ 清算企業所得税を計算し納付する（原則25%）。
- ⑥ 出資者に対する分配残余財産、未払配当金を確定する。

【清算企業所得税の計算式】（企業所得税法第55条、財税【2009】60号）

■ 清算企業所得税＝清算所得×当該企業が適用を受けている企業所得税の税率（原則25%）

■ 清算所得＝（すべての資産の正味実現可能価額又は取引価格－資産の税務上の簿価）－清算費用（経済補償金を含む）－関連税金±債務弁済損益等

なお、現地法人の清算に際し、日本の親会社等から債務免除を受けることがあります。当該債務免除益は所得（債務弁済益）とされ、原則25%での清算企業所得税の課税が行われます（企業所得税法第6条、企業所得税法实施条例第21条）。現地法人に、債務免除益以上の税務上の繰越欠損金がある場合には、当該債務免除益に対する課税は発生しません。ただし、中国では税務上の繰越欠損金の繰越期限は5年と日本と比べて短く、たとえ債務超過であっても、債務免除益の額が税務上の繰越欠損金の額を超えやすいといえます。税務上の繰越欠損金がどの程度あるのかは、債務免除を検討する段階で確認しておく必要があります。

## (2) 日本の親会社の税務

中国現地法人の清算時の日本の親会社への残余財産分配額は、配当所得と投資譲渡所得として、中国でそれぞれ10%の源泉税率により源泉徴収が行われます（企業所得税法第3条、第4条、第27条、企業所得税法实施条例第91条）。

配当所得は、残余財産分配額のうち清算企業の利益剰余金累計額と未処分利益累計額に対応する額に、当該出資者の持分比率を乗じて計算します（企業所得税法实施条例第11条）。

投資譲渡所得は、出資者への残余財産分配額から配当所得を控除した残額のうち、出資者の投資原価を超える部分の額です。この残額が投資原価を下回る場合には投資譲渡損失を認識します。

### 【配当所得及び投資譲渡所得の計算式】

■ 残余財産分配額＝全ての資産の正味実現可能価額又は取引価格－（従業員給与＋社会保険＋経済補償金等＋清算費用）－（清算企業所得税＋未納税金）－企業債務弁済金  
■ 配当所得＝残余財産分配額のうち清算企業の利益積立金累計額及び未処分利益累計額に相当する額

■ 投資譲渡所得（損失）＝残余財産分配額－配当所得－出資者投資原価

日本の親会社における配当所得と投資譲渡所得は、日本でも法人税等の課税対象となります。配当所得については中国での源泉徴収前の金額の95%が益金不算入となる一方で、中国での源泉徴収税額は外国税額控除の対象になりません。投資譲渡所得については中国での源泉徴収税額は外国税額控除の対象になります。

投資譲渡所得がマイナス、つまり投資譲渡損失が発生する場合、当該損失は日本の親会社の損金になります。中国現地法人からの残余財産分配額がこの現地法人にかかる子会社株式等の簿価を上回る場合でも、投資譲渡損失が計上される場合があります。例えば、残余財産分配額が100、子会社株式等の簿価が70の場合でも、残余財産分配額のうち配当所得とされる部分の金額が40であれば、配当所得とされない部分の金額（譲渡収入金額）は60となり、投資譲渡損失10が計上されることとなります。このケースでは、配当所得40のうちの2が益金に算入（95%益金不算入）される一方、投資譲渡損失10が計上されます。

残余財産分配額	100	子会社株式等の簿価	70
		投資譲渡所得	△10
		配当所得	40

## (3) 中国現地法人と日本の親会社に対する税額計算例

以下に、中国現地法人を清算する場合の中国現地法人と日本の親会社に対する税額計算例を掲載します。

### 【前提】

清算企業の貸借対照表

資産	800	負債	500
(正味実現可能価額1,000)		資本金	200
		未処分利益	100

出資者の投資額(子会社株式) 200

以上の貸借対照表に反映されていない項目(①～④)

- ① 債務免除益 15
- ② 従業員給与・社会保険料等 50
- ③ 清算費用 65
- ④ 過年度滞納税金 5  
(清算所得の計算上は控除されない)

■ 清算所得の計算

清算所得 = (資産の正味実現可能価額1,000 - 資産の税務上の簿価800) - 清算費用等(50+65) + 債務免除益15 = 100

清算企業所得税 = 100 × 25% = 25

■ 残余財産分配額の計算

残余財産分配額 = 資産の正味実現可能価額1,000 - (従業員給与・社会保険料等50 + 清算費用65) - (清算企業所得税25 + 過年度滞納税金5) - 企業債務弁済金500 + 債務免除益15 = 370

■ 配当所得

未処分利益100 < 残余財産分配額370 ∴ 配当所得 = 100

■ 投資譲渡所得の計算

投資譲渡所得 = 残余財産分配額370 - 配当所得100 - 出資者投資原価200 = 70

残余財産分配額	370	出資者投資額	200
		投資譲渡所得	70
		配当所得	100

(4) 清算に関するその他の税務上の留意点

① 税務調査

清算にあたっての財産処分・債務整理や清算所得を計算する過程においては、今まで清算企業において蓄積され指摘を受けてこなかった税務上の問題点が顕在化する可能性があります。また、清算にあたっては必ずといっていいほど税務調査が行われますが、当該税務調査は税務当局からすれば「追徴税額を課すことのできる最後の機会」であるため、通常の税務調査よりも細かく、また長期にわたるケースが多く見受けられます。

② 資産処分損

債権の回収や資産処分の過程において発生する貸倒損失、在庫の処分損失、固定資産等の廃棄損失等の非経常損失を損金算入するためには事前に税務当局への許可申請を行う必要があります。税務当局の許可申請については、その発生時期や金額等によって、一括で行う清單(リスト)申告方式と特別項目申告方式がありますが、これらの申告について損金算入のための十分な資料を提供できない場合には、税務当局の認定が受けられず、清算所得の企業所得税計算上、損金に算入できない可能性がありますので注意が必要です(「企業資産損失損金算入に係る管理弁法」国家

税務総局公告【2011】25号第7条)。

また、当該非経常損失を計上する際には、当該棚卸資産や固定資産の帳簿価額に係る仕入増値税相当額を税務局に返還しなければなりません(財税【2009】60号)。これは、増値税の仕入税額控除は、それに対応する売上増値税から控除することが原則とされていますが、この場合は控除の対象となる売上増値税がないためです。

③ 土地増値税

清算に際して、土地使用权や建物等を譲渡して譲渡所得が発生する場合には、土地増値税が課税されます。

④ 個人所得税の追加納付

従業員の労働契約解除に伴い発生する経済補償金等、清算期間においても個人所得税の納付義務が発生します。また、清算に伴う税務調査においては、過去に遡って、日本人従業員・出張者等に対する中国源泉所得に対する個人所得税の未納付を指摘されることが頻繁にあります。

⑤ 優遇税額等の返還

清算に伴い、過去に2免3減(2年間は企業所得税を免除し、3年目以降の3年間は半減する優遇税制)等の優遇税制や財政補助金等の恩恵を受けている場合で、規定の経営期限を満たしていない場合には、当該優遇税制等によって受けた部分の金額を返還しなければなりません。また、税関において、免税在庫の保税状態での移動が認められない場合や免税設備の監督期間(5年)を経過していないような場合には、関税や輸入増値税の追加納付が発生する可能性があります。

これらの優遇税制は、中国で一定期間経営を行うことを条件としているため、経営期限到来前の清算により、この条件を満たさなくなるからです。



# 撤退に際しての日本の親会社の税務ポイント

山田ビジネスコンサルティング株式会社  
専務取締役

税理士 東 聡司  
あずま さとし



2000年の山田ビジネスコンサルティング(株)創業以来、日本国内の中堅中小企業の再生支援業務に携わる。2012年～2014年までシンガポール支店に駐在。企業再生に関する執筆・講演実績多数。

POINT

実質債務超過状態にある中国現地法人の撤退に際しては、日本の親会社で中国現地法人に対する出資にかかる損失が計上されます。また、多くの場合、中国現地法人に対する売掛金・貸付金等及び追加拠出資金にかかる損失も計上されます。これらの損失の損金算入の可否、損金算入の時期は、日本の親会社の資金繰り、損益、純資産に大きな影響を与えることがありますので、撤退計画策定に際しては、これらの損失を税務面からも検証する必要があります。

本稿では、中国現地法人撤退に際して、日本の親会社で計上される、中国現地法人に対する出資、売掛金・貸付金等及び追加拠出資金にかかる損失についての日本における課税上の取り扱いを解説します。ここでは、中国現地法人が実質債務超過に陥っている場合(残余財産の分配を受けない場合)を前提とします。また、文中の意見にわたる部分は筆者の私見であることをご了承下さい。



## 1 中国現地法人に対する出資にかかる損失

### (1) 中国現地法人に対する出資の評価損

日本の親会社が有する出資シェアに対応する中国現地法人の純資産価額が、その出資を取得した時と比べて、おおむね50%以上下回ることとなった場合、日本の親会社が損金経理したその出資にかかる評価損の額は、損金に算入されます(法人税法第33条第2項、法人税法施行令第68条第1項第2号口、法人税法基本通達9-1-9(2))<sup>※1</sup>。ただし、中国現地法人の債務超過を解消するために増資払込を行った場合には、増資払込み直後に、この増資払込により取得した出資の評価損は損金に算入されません(法人税基本通達9-1-12)。

※1 この評価損の損金算入は、日本の親会社と完全支配関係にある、清算中または解散をすることが見込まれる他の内国法人の出資については認められていません(法人税法第33条第5項)が、中国現地法人は外国法人であるため、認められます。

## (2) 中国現地法人に対する出資の消却損（譲渡損）

日本の親会社が中国現地法人の残余財産の分配を受けないことが確定し中国現地法人の清算が完了した場合、中国現地法人に対する出資が消滅します。この場合、残余財産の分配額がゼロなので中国現地法人に対する出資の譲渡収入金額がゼロとなる一方、この出資の簿価が譲渡原価となりますので、日本の親会社で、この出資の消却損（譲渡損）が計上され、損金に算入されます<sup>※2</sup>。

※2 この消却損（譲渡損）の損金算入は、日本の親会社と完全支配関係にある、他の内国法人の出資については認められていません（法人税法第61条の2第16項）が、中国現地法人は外国法人であるため、認められます。他方、他の内国法人の残余財産が確定した場合には、当該他の内国法人の欠損金額は日本の親会社に引き継がれますが、中国現地法人は外国法人であるため、中国現地法人の欠損金額は引き継がれません（法人税法第57条第2項）。

## 2 中国現地法人に対する売掛金・貸付金等及び追加拠出資金にかかる損失

撤退を検討しなければならない現地法人の多くは、実質債務超過状態にあり、清算を完了させるためには債務超過の解消が必要です。持分譲渡により撤退する場合でも、買い手から債務超過の解消や譲渡日までの経済補償金の精算を求められることがあります。実質債務超過解消のために、親会社は、現地法人に対する売掛金や貸付金等の放棄や追加の資金を拠出する必要があります。ここで問題になるのは、発生する債権放棄損や追加の資金拠出にかかる損失が、法人税法上寄附金とされその損金算入が制限されるのか、それとも損金とされるのかです。この点につき法人税基本通達9-4-1は、損失負担の必要性と損失負担額の合理性が認められる場合には、これらの損失は寄附金に該当せず、損金となることを明らかにしています。



### 法人税基本通達9-4-1 (子会社等を整理する場合の損失負担等)

法人がその子会社等の解散、経営権の譲渡等に伴い当該子会社等のために債務の引受けその他の損失負担又は債権放棄等(以下9-4-1において「損失負担等」という。)をした場合において、その損失負担等しなければ今後より大きな損失を蒙ることになることが社会通念上明らかであると認められるためやむを得ずその損失負担等をするに至った等そのことについて相当な理由があると認められるときは、その損失負担等により供与する経済的利益の額は、寄附金の額に該当しないものとする。(昭55年直法2-8「三十三」により追加、平10年課法2-6により改正)

(注) 子会社等には、当該法人と資本関係を有する者のほか、取引関係、人的関係、資金関係等において事業関連性を有する者が含まれる。

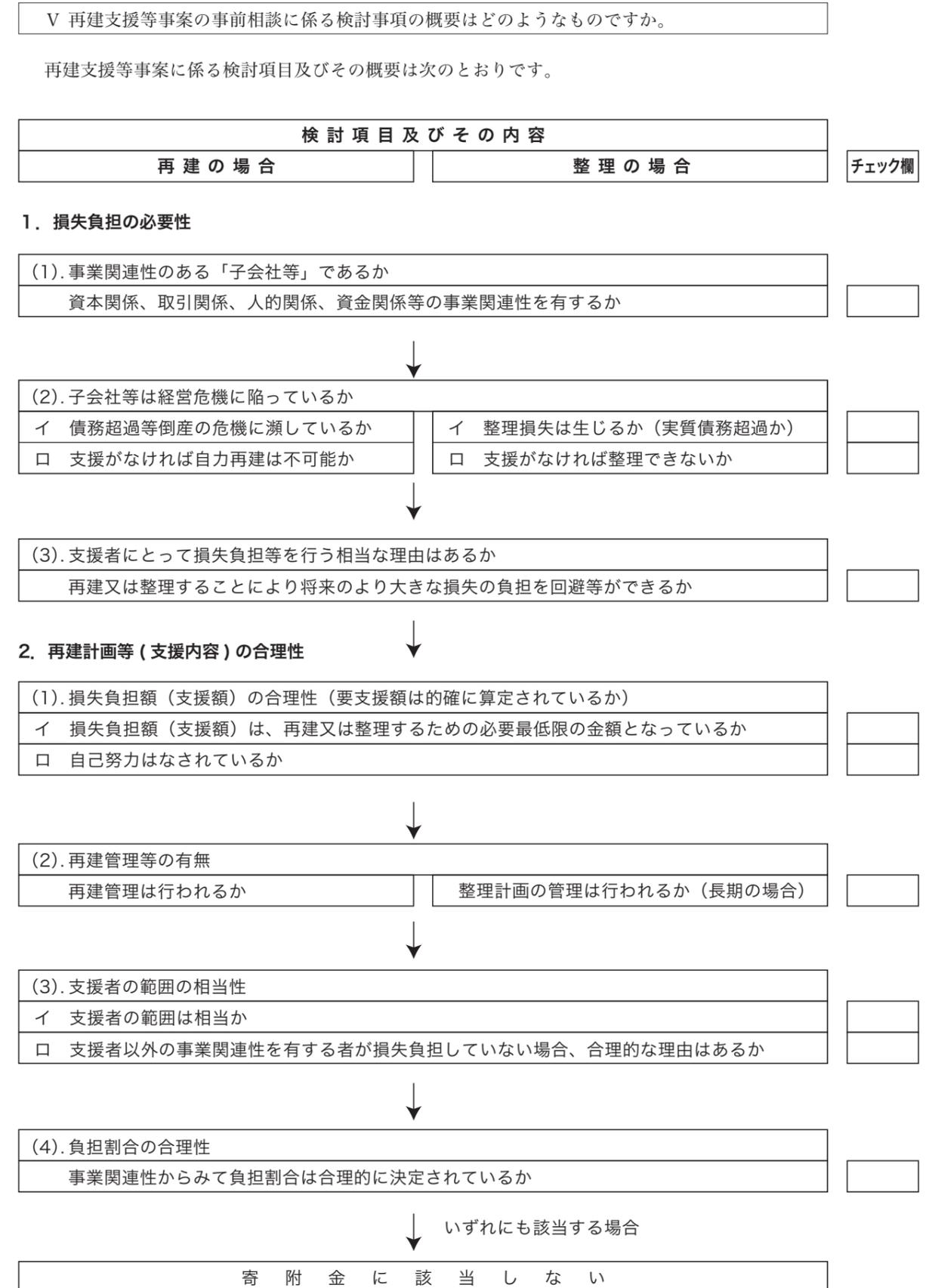
国税庁は、この通達の適用についての事前相談にかかる検討事項の概要を示したフローチャートをホームページで公開しています（No.5280 子会社等を整理・再建する場合の損失負担等に係る質疑応答事例等、以下「質疑応答事例等」といいます。図表1）。以下にこのフローチャート及び質疑応答事例等に沿って、この通達の適用を受けるための検討ポイントを解説いたします。

### (1) 事業関連性のある「子会社等」であるか (質疑応答事例等 A3-1)

「子会社等」とは、資本(親子)関係、取引関係、人的関係、資金関係等において事業関連性を有するものをいいます。このような事業関連性は「その損失負担等しなければ今後より大きな損失を蒙ることになることが社会通念上明らかであると認められるためやむを得ずその損失負担等をするに至った等そのことについて相当な理由がある」かどうかを判断する要素の一つとなります。

この通達は、親会社といえども、その責任は有限責任に留まり、子会社等の損失を負担しなければならない法律上の義務を負っていないことを前提にしていますが（質疑応答事例等 A2-3）、中国現地法人の親会社は、実質無限責任を負っており、有限責任しか負っていない場合よりも、子会社等を支援しなければならない必要性が高いということが出来ます。

図表1 再建支援等事案の事前相談に係る検討事項の概要



出所：国税庁ホームページ「No.5280 子会社等を整理・再建する場合の損失負担等に係る質疑応答事例等」A-5

この通達の適用についての税務当局への事前相談や税務調査に際しては、中国現地法人が経営危機に陥っていることや損失負担等を行い中国現地法人を整理することにより今後蒙るであろう大きな損失を回避することができること等とあわせて、中国現地法人の親会社は実質無限責任を負っていることを説明することが望ましいと考えます。

## (2) 子会社等は経営危機に陥っているか (質疑応答事例等 A3-3、4)

中国現地法人が実質債務超過にある場合には、経営危機に陥っているということが出来ます。実質債務超過にあるかどうかは、持分譲渡による撤退の場合は財務デューデリジェンス後の貸借対照表によって、解散・清算による撤退の場合は清算貸借対照表によって明らかにします。また、清算貸借対照表の債務超過額に大きな影響を与える経済補償金などの支出項目の計算根拠も明らかにします。

持分譲渡に際しては、中国現地法人が実質債務超過でなくても、譲受者側等からの強い要請に応じて親会社が債権放棄や資金の追加抛却等の損失負担を行う場合があります。このような場合の損失負担額が解散・清算により中国現地法人を撤退させる場合の損失負担額以下となるときには、当該損失負担につき経済合理性が認められると考えます(質疑応答事例等 A3-18 2)。譲受者側等からの要請に応じなかったため持分譲渡が不可能となり解散・清算を余儀なくされる場合には、親会社は「今後より大きな損失を蒙ることになる」からです。また、日本の親会社にとって、中国現地法人の事業を継続する必要がある場合(例えば、経営が破綻した地域販売子会社の保有する販路を維持する必要がある場合など)にも経済合理性が認められると考えます(質疑応答事例等 A3-18 1)。



## (3) 支援者にとって損失負担等を行う相当の理由はあるか (質疑応答事例等 A3-5)

損失負担等を行い子会社等を整理することにより、今後蒙るであろう大きな損失を回避することができる場合には、支援者にとって損失負担等を行う相当の理由があると考えられます。中国現地法人の業績改善に取り組んでも改善後のキャッシュ・フローがなおマイナスであると見込まれるケースは、損失負担等を行い子会社等を整理することにより、今後蒙るであろう大きな損失を回避することができる場合に該当すると考えます。また、清算に際して支払が必要になる経済補償金の額も時の経過に応じて増加し損失が膨らむこととなりますので、この場合に該当すると考えます。これらの点は、撤退計画(本誌「撤退手法の概要と実務上の注意点『5.中国現地法人の撤退資金の調達』」)によって明らかにします。

また、支援者の信用が維持される場合も、支援者にとって損失負担等を行う相当の理由があると考えられます。日本の親会社の取引先と中国現地法人の取引先が共通している場合には、中国現地法人の撤退をソフトランディングさせなければ、撤退後の日本の親会社の取引関係や風評が著しく悪化することが懸念されます。このような懸念が強い場合は、支援者の信用が維持される場合に該当すると考えます。この点も、撤退計画によって明らかにします。

なお、債権放棄が寄附金に当たると認定された場合にはこれを撤回できるとする条件を付した債権放棄は、本件債権放棄によって、その子会社に対する親会社責任を果たすとともに、自らの危機を回避するという法人税基本通達9-4-1の趣旨に沿うものではないとされ、寄附金課税の対象となるとされた判決(平7.5.30東京高裁平5(行コ)94)があります(質疑応答事例等A3-17)。



## (4) 損失負担(支援)額の合理性 (質疑応答事例等 A3-6)

損失負担額に合理性が認められるためには、損失負担額が子会社等を整理するため必要最低限の金額であることが必要です。また、必要最低限の金額であると認められるためには、損失負担額が子会社等の自己努力を加味したものとなっていることが必要です。損失負担額が子会社等の自己努力を加味したうえで必要最低限の金額であるかどうかは、清算貸借対照表によって明らかにします。

問題は、撤退決定時以降だけを捉えたと損失負担額は必要最低限の金額であるが、その時より前の状況を考えると必要最低限の金額とは認め難いような場合です。例えば、業績不振につき何らの対策を講じることなく、日本の親会社が資金支援を継続したような場合です。このような場合には、業績不振に陥ってから撤退を決定するまでの間に、業績改善策を講じることにより(または早期の撤退を決定することにより)、撤退時の損失負担額を抑えることができたということもできます。このような場合には、損失負担額に合理性はないとして寄附金と認定される懸念があると考えます。中国現地法人が日本の親会社に対する買掛金の支払を"ある時払い"にしているため、日本の親会社の売掛金残高がなし崩し的に増加しているような場合に注意が必要です。中国現地法人、日本の親会社のどちらもが中国現地法人の業績管理を行っていないときには、このような事態に陥りやすいといえます。

なお、支援の方法としては、無利息貸付、低利貸付、債権放棄、経費負担、資金贈与、債務引受けなどがあり、その実態に応じた方法が採用されることになるものと考えられます。

実質債務超過の中国現地法人の清算を完了させるためには、資金の追加抛却が必要になる場合がありますが、その方法として資金贈与を行う場合には中国現地法人で受贈益が計上されます。また資金を貸付ける場合には、その貸付金は清算完了のため放棄されることになり、中国現地法人では債務免除益が計上されます。質疑応答事例等A3-6は「一般的に、支援により子会社等に課税所得が発生するよ

うなケースは少ないと考えられます。」としていますが、中国では税務上の繰越欠損金が5年と日本よりも短く、また、いわゆる「期限切れ欠損金」の控除を認める特例(いわゆる「企業再生税制」など)がありませんので、中国現地法人における受贈益や債務免除益に対する課税が発生することが日本よりも起きやすいといえます。

そこで、資金贈与や資金を貸付けたうえで放棄する方法に代え、親会社が増資払込を行うことにより資金を追加抛却する場合、この増資によって取得した出資の評価損の損金算入の可否が問題になります。この点につき、法人税基本通達9-1-12は、このような増資払込を寄附金とは取り扱わないとするものの、増資払込み直後における株式評価減を認めないこと、増資から相当の期間を経過した後に改めて評価損の計上ができる事実が生じたことと認められる場合には評価損を損金算入できることを明らかにしています。相当の期間とは、通常少なくとも1~2年を要するが、例外的に客観的な明確な事情があれば、翌年に評価減の計上が認められるケースも有り得ると考えられています<sup>※3</sup>。なお、増資払込にかかる出資の評価損の損金算入ができない期間であっても、増資払込み以前から保有する中国現地法人出資の評価損の損金算入は可能です。また、増資払込にかかる出資の評価損の損金算入ができない期間であっても、この増資払込が法人税基本通達9-4-1の要件を満たすものである場合には、中国現地法人の清算が完了(残余財産が確定)した時に、この出資の消却損(譲渡損)を損金に算入できると考えます。

### 法人税基本通達9-1-12 (増資払込み後における株式の評価損)

株式(出資を含む。以下9-1-12において同じ。)を有している法人が当該株式の発行法人の増資に係る新株を引き受けて払込みをした場合には、仮に当該発行法人が増資の直前において債務超過の状態にあり、かつ、その増資後においてなお債務超過の状態が解消していないとしても、その増資後における当該発行法人の株式については令第68条第1項第2号ロ《上場有価証券等以外の有価証券の評価損の計上ができる事実》に掲げる事実はないものとする。ただし、その増資から相当の期間を経過した後に改めて当該事実が生じたことと認められる場合には、この限りでない。(昭54年直法2-31「三」により追加、平12年課法2-7「十六」、平17年課法2-14「九」、平21年課法2-5「七」により改正)」

※3 「七訂版 法人税基本通達逐条解説」(大澤 幸宏 編著)744頁。

## (5) 再建管理等の有無 (質疑応答事例等 A3-7)

損失負担(支援)額が必要最低限であることを担保するため、親会社が整理計画(撤退計画)を管理していることが要求されます。もともと、一般的に子会社等の整理は、解散後速やかに行われるため、整理計画の実施状況に関する管理については、検討を要しないものと考えられます。しかしながら、資産処分時間に時間を要するなどの理由から、整理計画が長期間にわたる場合には、整理計画の実施状況に関する管理が的確に行われるか否かを検討する必要があります。

多くの場合、中国現地法人の解散・清算は長期間にわたり、この通達の適用を受けるためには、親会社が撤退計画を管理していることが必要になります。

## (6) 支援者の範囲の相当性 (質疑応答事例等 A3-8、9)

関係者が複数いる場合に、子会社との事業関連性が強いと認められる者が支援者に加わっていないときは、どのような理由によるかを検討することになります。支援者の範囲は、事業関連性の強弱、支援規模、支援能力等の個別事情から決定されるものであり、関係者全員が支援しないから不合理であるとは必ずしもいえません。なお、支援者の範囲は、事業関連性、支援規模等の個別事情から当事者間の合意により決定されるものです。また、例えば、多数の関係者がいる場合であっても、出資している者、出資はしていないが役員を派遣している者、取引(債権)金額又は融資金額の多額な者等に支援者の範囲を限定することも考えられます。

中国現地法人が合弁会社であるが、日本の親会社の1社の支援にならざるを得ない場合として、次のような事情によりその親会社と中国現地法人との事業関連性がより強く、他の関係者に支援を求められない場合が考えられます。

- イ 資本の大部分を有している
- ロ 系列の会社で、その親会社の名称等の冠を付している
- ハ 役員の大部分をその親会社から派遣している
- ニ 借入れの大部分をその親会社からの融資で賄っている

## (7) 負担割合の合理性 (質疑応答事例等 A3-11、12)

負担割合の合理性については、支援者ごとの損失負担額の配分が、出資状況、経営参加状況、融資状況等の子会社等と支援者との個々の事業関連性の強弱や支援能力からみ

て合理的に決定されているか否かを検討することとなります。損失負担割合は、当事者間で合意されるものです。損失負担割合の合理性については、一般的に支援者の出資状況、経営参加、融資状況等の事業関連性や支援体力からみて合理的に決定されているか否かを検討することとなります。このため、合理性が認められるケースとしては、次のようなものが考えられます。

例えば、

- イ 融資残高比率に応じた割合(プロラタ方式)による場合
- ロ 損失負担(支援)総額を、出資状況、融資残高比率及び役員派遣割合等の事業関連性を総合的に勘案し、各支援者に配分する場合
- ハ メインとなる支援者(出資責任、融資責任、経営責任等のある者)が、その責任に応じたできる限りの支援を行い、他の支援者については、融資残高等の事業関連性を総合的に勘案し、責任を求めるといった場合
- ニ 親会社としては、優先的に大部分の損失負担をし、経営責任を果たさなければ一般の取引先の同意が得られず、再建計画が成立しないため、やむを得ず損失負担をして、再建を果たそうとする場合

## (8) その他 (質疑応答事例等 A3-15、16 参照)

損失負担を行うのが日本の親会社だけの場合は、利害の対立する複数の支援者がいる場合と比べて、相互の牽制効果が働かず、税務当局が支援の方法・内容が恣意的な利益操作目的で行われたとの疑念を持つことが懸念されます。このような疑念を持たれないようにするため、中国現地法人撤退に関する金融機関への説明や撤退資金の融資依頼の資料により、損失負担の必要性・経済合理性を明らかにすることが望ましいと考えます。これらの資料については、本誌「撤退手法の概要と実務上の注意点『5.中国現地法人の撤退資金の調達』」をご参照ください。

中国現地法人に対する出資の評価損・消却損や売掛金・貸付金等の放棄損及び追加拠出資金にかかる損失の損金算入の可否、損金算入の時期は、日本の親会社の資金繰り、損益、純資産に大きな影響を与えることがありますので、撤退計画策定に際しては、これらの損失を税務面からも検証する必要があります。



山田ビジネスコンサルティング株式会社 海外事業本部



山田商務諮詢(上海)有限公司(山田ビジネスコンサルティング株式会社 上海)  
亜瑪達商務諮詢(上海)有限公司(税理士法人 山田&パートナーズ 上海)

私たち山田ビジネスコンサルティング株式会社は、  
 ジャスダックに上場している山田コンサルティンググループの中核会社であり、  
 各分野のプロフェッショナル結集という信頼のバックボーンのもと、  
 お客様のあらゆる経営課題解決のために現場主義を徹底しサポートいたします。

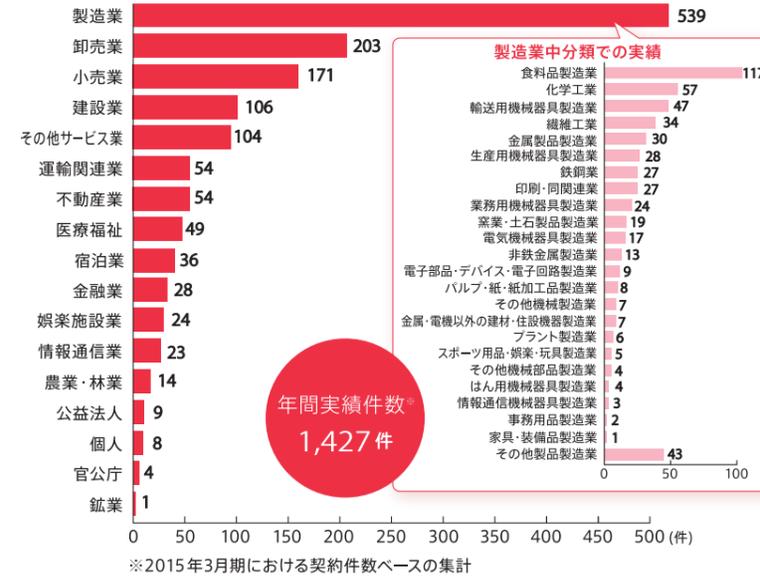


- 1 持続的成長コンサルティング**  
 企業の持続的成長(高収益化)の実現に向け、第三者の立場で定量・定性の両面から会社内部の経営課題を把握し、把握された課題に応じた最適な改善施策の立案、実際の改善プロジェクトの運用までをご支援いたします。
- 2 事業再生コンサルティング**  
 事業の再生とキャッシュフロー創出の実現に向け、各種分析により窮境要因と課題を抽出、実現性・実効性の高い改善施策の立案、再生計画の策定から実行までをご支援いたします。また、金融機関への定期的な報告についても、ご支援いたします。
- 3 M&Aコンサルティング**  
 独自のネットワークによるマッチング業務にとどまらず、買収した後の統合業務、売却する前のタックスプランの検討、再生手続きの実行等、コンサルティングをベースにしたM&Aアドバイザー業務を実施し、お客様の満足していくM&Aを追求いたします。
- 4 事業承継コンサルティング**  
 次世代へ事業を承継する際の財務・税務・法務や経営上の課題を明確にし、人的承継・物的承継の両面から最善の解決策の提供と実行をご支援いたします。
- 5 海外事業コンサルティング**  
 海外法人も含めたグループ連結事業計画の策定、海外の現地法人の経営課題の抽出から改善策の立案、財務・事業デューデリジェンス、海外進出支援等、グローバル展開を志向する企業のあらゆる解決策の提供と実行をご支援いたします。
- 6 医療機関向けコンサルティング**  
 レセプトデータや各種費用の分析、収支改善施策の立案、エリアマーケティング、KPI(経営重要指標)の設定と行動計画の策定、新規事業計画の策定、医療承継、介護施設等の計画策定など医療機関特有の課題解決を幅広くご支援いたします。
- 7 人事コンサルティング**  
 人事制度(賃金制度・評価制度)策定から雇用調整(人件費・人員の削減)まで、前向き・後向きに関わらず、ヒトにまつわる問題解決をご支援いたします。
- 8 グループ会社組織再編、その他諸問題の解決**  
 最適な組織再編スキームの策定から実行支援、組織再編後の経営支援、財務・事業デューデリジェンスの実施、投資判断検討支援、資金調達支援等、経営に関わる諸問題の解決を幅広くご支援いたします。

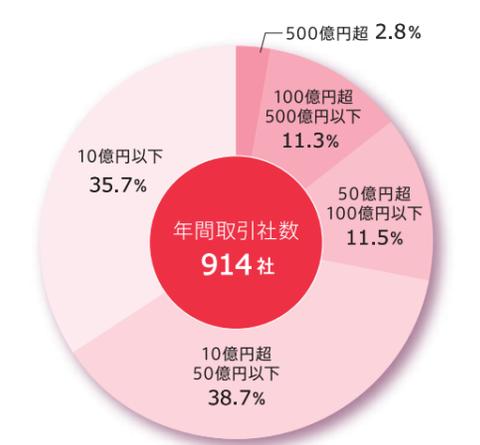
※弊社は中小企業経営力強化支援法に基づく「経営革新等支援機関」に認定されております。

業界に偏らず、多種・多様な業種・売上規模のお客様に対して役務をご提供しております。

**クライアント業種別の実績件数**



**クライアント売上規模別の契約件数構成比**



History  
**沿革**



Office  
**拠点**

