

日本のサプライチェーンの脱中国依存

2020年9月、海外投融資情報財団（JOI）は、Berkeley Research Group、西村あさひ法律事務所と標題のウェブセミナーを開催いたしました。本稿では各スピーカーにあらためてまとめていただいた講演内容をお届けします。

サプライチェーンの移転

ベン・フォーエイカー

(Berkeley Research Group 日本支社長)



背景

2010年代半ば以降、特に米中貿易摩擦の勃発と新型コロナウイルスの拡大後、サプライチェーンおよび製造拠点としての中国依存に対する注目が集まっています。貿易摩擦によって企業は中国事業に対する関税引き上げの対応に迫られ、国家は中国への政治的、商業的な依存から、コスト効果に優れ、かつリスクを抑えられる別の地域へのサプライチェーン移転の可能性を模索し始めました。

中国政府は多国籍企業の育成に励んでおり、しばしば外資系企業より地元発企業を優遇する政策や規制を設けています。

中国に投資する投資家らの間では、官僚主義の突破や、雇用、税金、コンプライアンスにかかるコスト増を含むビジネス環境がより複雑になっているとする声もあがっています。中国の競合企業は、かつて外資系企業が競争上の優位性を保っていたセクターでの値下げを実施しています。汚職や急な政策変更、反汚職運動による政治家や高官との関係性の露出といった問題の存在も中国にサプライチェーンの拠点を置き続けるべきかという疑問を生じさせました。

傾向

衣料品業界は「脱中国」が最も多く行われた業界であり、多くの企業が中国から東南アジアに拠点を移転しています。2000年代に大幅な成長を遂げたナイキやギャップ、ファーストリテイリングといった企業は労働コストが上昇し始めるとベトナムのような代替地に事業を移転し始めました。

エレクトロニクス企業は少なくとも一部の製造拠点を中国から移転することを表明しています。アップルはサプライヤーを通じてこの動きをリードしています。

中国の電子部品会社ルクスシェア・プレジジョンはベトナムの工場に17億米ドルを投じることを2019年に発表し、フォックスコンは中国外での生産体制の強化のためベトナムとインドに巨額の投資を行いました。またマイクロソフトやグーグル、IBMといったエレクトロニクス企業もインドや東南アジアに製造組み立て業務を移転しています。

しかし、今年行われた中国での事業に関する調査結果は上記とは違うものでした。3月に実施された中国商工会議所の調査では、「新型コロナウイルスによるサプライチェーンの中国からの大移動はなかった」と結論付けられました。同調査では米国企業の84%、欧州企業の11%、独企業の92%が、サプライチェーンの移転予定はないと回答しました。中国東部日本ビジネスクラブの調査では、中国からの事業を移転する予定であると回答した日系企業はわずか2.9%でした。

中国のサプライチェーンは、最適化するために長年にわたって多くの時間とリソースが費やされており、現在のシステムはうまく機能しているというのが一般的な見方です。移転するとしても、現在と同レベルの費用効率性や品質、供給の維持、労働力確保と物流体制を構築するには多額の費用がかかります。こうしたなか、各国政府は移転を奨励したり機会を創出するためにどのような対策をとっているのでしょうか。

インセンティブ

報道によれば、インドネシア政府はアメリカ政府と米国企業に対し積極的に誘致しています。今年5月、インドネシアのメディアは、某米国製薬会社が、中国の拠点をインドネシアの中部ジャワ州の工業団地に移転することで合意したと報じました。

インドとメキシコも同様に中国からの移転を検討し

ている企業の誘致に乗り出しています。インド政府は、携帯電話や部品製造を行っている大手電子機器メーカーを対象に、インドへの移転あるいはインドでの事業拡大に対して財政的支援を行っています。さらに、インド政府はすでにインドに進出している医療機器メーカーのアボット・ラボラトリーズおよびメドトロニックとの間でインドへの移転を協議しているとされています。5月には、アップルが今後5年間で生産能力の20%を中国からインドに移転するとの報道もありました。

メキシコ政府は中国で製造を行っている企業に対し、カナダとアメリカと締結している自由貿易協定や、アメリカとの地理、時差、言語的近接性・親密性を訴求しています。アメリカとの国境近くのメキシコの都市ティファナには、米中貿易戦争が始まったところから、中小企業、特にサムスンや、トヨタ、パナソニック、フォックスコンなどメキシコですでに製造を行っている大企業のサプライヤーの中国からの移転が殺到しています。

タイ政府は東部経済回廊（ECC）の開発に力を入れています。ECCは高速鉄道網や港湾、空港整備によって競争力の向上に寄与するとみられており、サプライチェーンの多様化を検討している企業にとってECCは有望な生産拠点になるとの見方もあります。

2019年、台湾政府は台湾企業に対して「non-red supply chain」(脱中国サプライチェーン)を構築することを奨励しており、台湾での事業にかかる賃料補助、低金利融資、税制優遇、行政手続の簡素化を保証する法律を可決しました。

日本政府のスタンス

UN Comtradeによれば、2019年の中国からの輸入総額は1700億米ドルと、日本の対中貿易依存度は世界で上位に位置し、生活必需品を中国に大きく依存して

います。新型コロナウイルス拡大以前は日本の対中投資に大きな変化はなく、むしろ増加傾向でした。日中のビジネス関係の深さと複雑さは相当なもので、急激で著しい変化が起きることは考えにくいです。

日本政府は新型コロナウイルス感染拡大によるさらなる混乱を予測し、企業のサプライチェーンの見直しや安定化の支援のため2400億円超を2020年度の補正予算に盛り込みました。企業は今回のパンデミックで得た教訓を、わずか数カ月という短期間で変容した世界や今後の生活に適用する必要がある、今後発生するであろう同様の規模の世界経済に関する課題に対しても対応しなければなりません。こうした状況において、サプライチェーンの本国回帰や移転は実行可能なオプションなのでしょうか。また、企業が既存のサプライチェーンを見直すのは現実的なことなのでしょうか。

検討事項

労働コスト対サプライチェーンの効率性

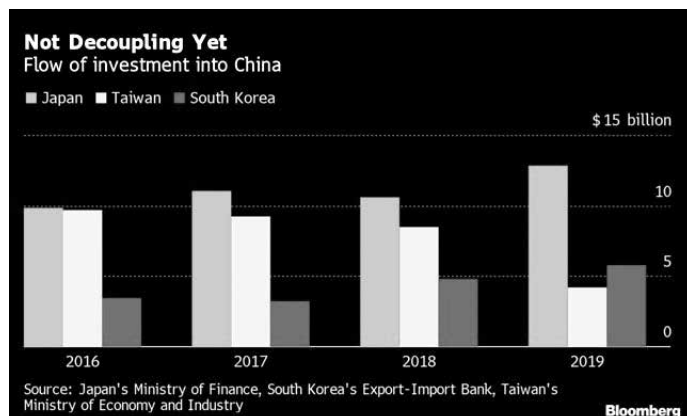
為替変動の影響や、同じ国内でも地域差があるものの、ベトナムやインドネシア、ミャンマーは中国と比較して人件費が大幅に低いです。しかし、主要地域においては、5～20%増加するなど人件費が大幅に上昇し始めています。アジアでは熟練労働者が少なく、安全で高品質、効率性を備えた製造ラインは他国では容易に再現できるものではありません。このため多額の投資と適切なロケーションおよび地元業者の選定、採用と人材育成に資源を費やす必要があります。

リスク分散対インフラ

混乱の発生はコストの高騰を招くことになります。製造活動は、拠点のアクセス、資材供給、物流と継続的な電力供給といった要素に依存します。移転をとどまらせる最も大きな要因のひとつに新興国市場での基本的インフラの欠如があげられます。インフラ欠如は、物流を困難にするうえ、極端な天候条件や、停電その他の遅延を引き起こす要因に対する備えを必要とします。追加のステップはコストと納品に影響を及ぼすだけでなく、確立されたオペレーションから外れることは製造活動に悪影響を与える可能性があるため、サプライチェーンの最適化のためには煩雑さを排除する必要があります。

カントリーリスク

新興国市場においては一般化されたりリスクもありますが、特有のカントリーリスクも存在するた



めこうした社会や制度に存在するリスクを理解し、対応する必要があります。多くの企業は、自国とは大きく異なるビジネス慣習のもと、不透明性、官僚主義的なプロセス、情報の欠如に直面することを覚悟しなければなりません。また、軍部の統治による社会的な不安定性や、従業員の安全と資産の保全を脅かすテロの脅威を経験するかもしれません。たとえば、タイでは安定的な雇用は約束されたものでなく、工場労働者は企業に忠実であると考えるべきではありません。多くの場合、工場労働者は第三者によって雇用、派遣されており、ひとたび別の工場でよりよい賃金を支払っているといううわさが広がれば、労働者はたちまちその工場に異動させられるでしょう。従業員のバックグラウンド調査は難しく、人身売買や児童労働といった問題にも注意を払わなければなりません。

コンプライアンスリスク

中国で展開している企業は、コンプライアンスリスクへの対処やリスクを軽減するために積極的な施策をとることに一定程度長けています。新興国市場ではハイレベルでの汚職撲滅を進めていますが、汚職は同市場特有のものです。賄賂や、利益供与金、高額な贈答品の授受は今も一般的に行われています。サプライチェーンの移転には、中央および地方政府との関係構築、税務当局、税関、人材派遣会社、土地所有者、調達業者や第三者サービス提供者との連携が必要になります。多くの市場では複雑なプロセスや官僚主義が存在し決断の迅速性が欠如しており、汚職、贈収賄、利益相反や悪評といったリスクを避けるために基本的なタスクを実行する際にも注意深く対処する必要があります。

企業は、最終的に慎重な顧客からコストについて問われ、移転が実行できなくなる可能性を念頭に、前述のニーズに対応するためにかかるコストと、増加する義務や関税によって引き起こされる原材料、雇用やロジスティクスの負担というジレンマを天秤にかけて検討しなければなりません。

サプライチェーンの未来

中国の優位性は、安い労働力と高い生産性だけではなく、物流や連携コストを削減し他国に比べて低コストでの製造を可能にする包括的なサプライチェーンのエコシステムにあります。安定的なサプライチェーンを構築するためには多元化が必要であり、将来のサプライチェーンはリスク分散をしつつ多元化していくべきです。複数のサプライヤーをもつことはセーフティ

ネットを築くことになり、混乱時においてもビジネスの持続性を確保します。一方で、バリューチェーンと機能性の向上と安定した供給にもフォーカスすべきです。以下にあげる特定の要素がこうした対応を可能にします。

自動化

ロボティックスを最も利用しているのは自動車業界ですが、研究によれば食品・飲料、ライフサイエンス、エレクトロニクス、物流業界が次の高成長分野になるとみられています。アジアの半導体と関連業界も今後は工場の自動化とロボティックスの導入によって恩恵を受けるとみられます。

データ

グローバルなサプライチェーンは複雑さが増しており、膨大な量のデータを必要とします。最近、混乱をすばやく察知あるいは予測し、積極的に対応するため、リアルタイムな商品の価格設定や、天気予報、港湾と工場の閉鎖、公衆衛生などの情報をサプライチェーンのレポートに組み込むことで効率的にデータを利用する動きがあります。効果的なサプライチェーンはクラウドベースのソフトウェアプラットフォームで管理し、リアルタイムに大量の在庫商品の状況を正確に把握することができます。

「感知」と「シフト」

危機的状況に陥っている特定の市場または製品を守るために、企業は新規市場に参入し、販売品目を拡充することでリスク分散を図ろうとしています。こうした動きは企業の需要と供給サイド両方でみられ、潜在的な損失の影響を分散させることに有効です。最も成功を収められるのは、特定の商品にフォーカスするのではなく、移り変わる消費者のニーズを把握し、柔軟に対応することができる企業です。

脱中国は決して容易なことではなく、また安い決断ではありませんが、技術が刷新され、データ利用が効率化すれば複雑なサプライチェーンを管理することが可能になります。グローバルサプライチェーンは、企業が安定性を求め、高まる保護主義や地政学的な圧力に直面するに従って、より多様化します。

中国からの製造拠点の移転を検討している企業は、特にコロナ禍においては短期的な利益を追求しがちですが、長期的視点をもつ必要があります。

中国における再編・撤退の実務

野村 高志

(西村あさひ法律事務所 パートナー弁護士 上海事務所 代表)



1. はじめに

新型コロナウイルスの流行が、今なお日本を含む世界各国で猛威を振るうなか、中国では大部分の都市において新規感染者の発生を抑制しており、国内の生活・ビジネスは概ね正常化しています。筆者は上海に在住して日中間の法務に従事していますが、今年の6月以降、上海市内の企業は概ね通常通りのビジネス活動を行っています。そのなかでも売上減少が回復しない業種・企業もみられ、今後は事業規模の縮小・リストラチャリングや現地法人の撤退を検討したり、こうした企業をM&Aで取得する等の事業再編の動きも活発化する可能性があります。中長期的には日中を跨いだ業界再編が加速される可能性もあるでしょう。そこで本稿では、中国現地法人の再編・撤退に関する実務ポイントを解説します。

2. 撤退に関する各種のスキーム

中国現地法人の再編・撤退に関し、法律上利用が可能なスキームは、主に図表1のとおりです。

図表 1

再編	撤退
・持分譲渡 (株主・出資比率の変更、合併会社の独資会社化、独資会社の合併会社化、等) ・合併・分割 ・増資・減資	・持分譲渡 (一部譲渡、全部譲渡(完全撤退の場合)) ・解散・清算 ・破産 ・減資

再編については、「持分譲渡」を通じた株主・出資比率の変更が実務上よく行われておりますが、その手続や注意点は、撤退における「持分譲渡」と同様です。

次に、撤退については、「持分譲渡」が実務上最もよく利用されており、次項で述べるデメリットのある「解散・清算」の事例は比較的少ないのが実情です。なお「破産手続」については、時間と費用を要するうえに、いったん破産宣告がなされると以降の手続きは

破産管財人によって行われるため親会社はコントロールできず、また親会社のレピュテーションにも重大な影響が及ぶおそれがあること等から、外資企業が「破産手続」を取る例はきわめて少ないと思われます^{注1}。

注1：清算を行う際に債務超過と判明した場合は破産の手続きに入る必要があります(「公司法」(主席令第8号)第187条1項)、それを避けるため、現地法人が債務超過の場合に増資または親会社からの貸付により資金注入を行い、債務超過を解消したうえで解散・清算により撤退する事例が多く見受けられる。

3. 持分譲渡と解散・清算手続の比較

再編・撤退の法的なスキームとして、実務的によく利用される持分譲渡と、解散・清算手続の特徴及びベリット・デメリットをまとめたのが図表2です。

4. 中国におけるリストラの実務

(1) スケジュール立案上の注意点と清算DDの実施

持分譲渡にせよ解散・清算にせよ、案件スケジュールの立案に関しては、十分に余裕をもった柔軟性のある定め方しておくのが現実的です。必ずといっていいほど予想外の事態が発生し、スケジュールに遅れが生じるのが一般的だからです。また、解散・清算の場合、いったん手続きに入ると後戻りはできず、さまざまな当局対応が必要になることから、事前にさまざまな法的問題点を洗い出しておく必要性が高く、法律事務所及び会計事務所に依頼して、清算手続上問題となる事項を事前に発見し、解消策を検討することをお勧めします(清算DD)。特に、税金、関税の未納の問題や、各種許認可の未取得等の問題が清算手続の中で発見された場合には大変厄介ですので、事前にこれらの問題を洗い出し、それを前提とした費用およびスケジュールの予想を立てることが望ましいといえます。

図表 2

	持分譲渡	解散・清算
主な手続き	・現地法人による商務部門への情報報告（原則） ・市場監督管理部門における工商登記の変更手続、他の政府部門の登記の変更・届出手続、譲受側の海外送金に伴う税務・外貨手続等 ・所要期間：1～3カ月以上（譲受希望者との交渉に要する時間は含まず）	・現地法人による商務部門への情報報告（原則） ・清算のための各手続（税務登記の抹消、海外送金に伴う税務・外貨手続、市場監督管理部門における工商登記の抹消、他の政府部門の登記の抹消等） ・所要期間：9カ月～1年以上（1年～2年を要するケースが多い）
リストラの要否・対象	・原則不要 ・譲受側の経営方針および引受条件により、譲渡する前に人員調整を実施する場合がある	・必要 ・全従業員（雇用関係が企業の解散とともに終了）
投資資本の回収	・譲受希望者がいる場合は、出資金の一部または全部の回収が可能（場合によってはプレミアムの可能性）	・資産の処分価格が低くなり、労働契約の終了に伴う経済補償金の支払い等の支出もあるため、残余財産の分配は、少額またはゼロになる場合が多い
メリット	・政府当局は一般的に中立的 ・（全部譲渡の場合）完全撤退が可能 ・費用が低廉、手続きが簡易、所要時間が短い ・労務紛争のリスクが低い ・会社が存続するため株主（親会社）の信用や他の事業への影響が少ない	・完全撤退が可能
デメリット	・譲受希望者の有無および譲渡価格の多寡は不確定（ケースバイケース）	・政府当局が協力的でない場合がある ・費用が高い、手続きが煩雑、所要時間が長い（特に税務調査や税関の調査） ・労務紛争のリスクが高い ・親会社やグループ内の他の事業の信用に影響するリスクがある

（2）人員整理（リストラ）計画立案の注意点

中国現地法人の解散・清算の場合は、社員のリストラは避けられません。持分譲渡の場合であっても、異業種企業やファンドへの譲渡の場合に、リストラが伴うケースもよく見られます。中国法人における従業員のリストラが難しい理由として以下があげられます。

- ①中国の労働法制が、労働者に手厚い保護を行っていること。特に（i）会社都合で退職する社員に対しては、法定の経済補償金の支払いが義務付けられていること、（ii）労働契約法で法定された整理解雇制度（経済的人員裁減）には厳格な実体上および手続き上の制限があって実施しにくいこと、（iii）妊娠・出産休暇中や治療休暇中等の場合に法律で解雇が禁じられ、予想外の追加コストが発生しがちなこと。
- ②地元の管轄当局（人民政府、商務部門、労働部門、公安等）がさまざまな形で関与することがあり、その根回しやコミュニケーションにも留意する必要があること。
- ③次項で述べる通り、法律上はいくつかのリストラ手段が法定されているが実務上の難点があり、実際に

よく利用されるのは、個別の労働契約の合意解除による方式である。これには労働紛争を避けて円満な処理ができること、対象者の制限がないこと等のメリットがある反面、労働者側との交渉ベースとなり、法定の経済補償金への上積みが必要となるというデメリットがあること。

- ④会社と従業員間が激しい対立関係に陥り、労働争議に至るおそれがあること。特に、撤退に関する情報が事前に従業員間に漏れると、感情的な反発を招いて、ストライキやロックアウト等実力行使に発展するケースもあること。

以上の理由により、中国現地法人におけるリストラには多大な手間（労力および時間）や費用がかかるのが実情であり、事前に十分な時間をかけた準備と専門家のサポートが必須といえます。

（3）リストラの法的手法

中国現地法人のリストラに関する労働契約の終了・解除の類型は図表3のとおりです。

図表 3

	内容	特徴等
協議解除	合意による解除	合意していれば後で仲裁等を提起されるリスクは低い。そのため、他の原因がある場合でも、まずは協議解除を目指すことが多い
法人閉鎖	法人の清算決定による労働契約終了	法人の清算決定は説明立証が容易なため、従業員との関係で強く主張できる終了事由。清算手続は半年から1年以上かかる
人員裁減	整理解雇 (一定の理由と手続きが必要)	手続きを経て行うことで、訴訟リスクを低減できる。関連当局へは報告で足りるが、実際は許可と同等の扱いをする地域がある
客観事情変更	契約時の事情が変更した場合に通知したうえで解除	人員裁減と異なり関連当局への報告は不要だが、当該個人との労働契約についての「協議」は必要である
期間満了	雇用期間の満了による終了	労働契約の更新（1度または2度）に伴い、無固定期間の労働契約に転換すると、それ以降は利用できなくなる
懲戒解雇	就業規則に重大な違反をしたことを理由とする解除	就業規則は法定の民主的手続きを経て決定される必要がある。就業規則違反の立証は会社の責任となる。録音・録画等の客観的根拠の確保が重要となる

（４）Xデー（リストラ実施日）に向けた準備等

リストラを実際に進めるに際しては、Xデーに向けて、弁護士等の外部専門家も交えて以下の事項の検討・協議を進め、シミュレーションを重ねつつ準備します。

その検討結果を踏まえ、詳細なスケジュールと、各種の必要書類を用意します。Xデーの前後および当日の作業分担、社内における人員配置等も綿密に検討して確定します。検討すべき主な事項は図表 4 の通り

図表 4

①	リストラの具体的手段と、Xデーに向けたスケジュールの決定
②	(合意解除によるリストラの場合) 解除協議書ドラフトの用意
③	従業員ごとに、法定経済補償金／上積み補償金の金額を算出し、提示書面を用意
④	従業員への説明文案、想定問答集の作成
⑤	政府部門（商務部門、労働部門等）、労組（工会）への事前説明の用意と実施
⑥	Xデー当日（全従業員に向けてリストラに関する説明を実施する）及び以後の段取り詳細の確定
⑦	混乱に備えた安全確保体制の確保（公安局への事前訪問、警備会社の導入を含む）
⑧	従業員の再就職支援の提供（転職先の斡旋等）

です。

もっとも、規模の大きいリストラ案件では、なかなか想定通りに進まないケースが多いのも事実です。事前の情報漏洩により、やむなくリストラを前倒しで実施せざるを得なくなったり、従業員側の反発に遭って計画を見直したりといった事態も十分起こり得ます。特によくみられるのは、従業員側から経済補償金の大幅な上積みを求められ、一定の譲歩をしなければ事態の長期化が避けられない状況になるケースです。

このような場合でも、「いちいち本社に報告して判断を仰がないと何も進められない」ようでは、対応が後ろ手に回ってしまい、事態がますます悪化することもあり得ます。さまざまな事態の発生を想定して準備するとともに、現場の責任者にかなりの裁量（経済補償金の上積み支給に関する判断を含む）を与えておくことで、状況に応じた機動的な対応ができるようにすることも必要です。

5. おわりに

撤退案件は期間が長期にわたるため、都度イレギュラーな突発事態が起こることが避けられませんので、現地でもしっかりした対応チームが必要であるとともに、専門家のサポートが必要となります。

