



SMBC経営懇話会
中国ビジネス倶楽部

TEL: (03)5211-6383 FAX: (03)5211-6393
ホームページ <http://www.smbc-consulting.co.jp/>

撤退に関するリスクマネジメント（3）

コンサルティング株式会社

代表 高原 彦二郎

ポイント

今回は、撤退の中で最もケースの多い「清算」について見てみました。今回は「撤退に関するリスクマネジメント」のシリーズの纏めとして、撤退に関する事例と重要な撤退戦略について見てみたいと思います。

I. 撤退事例

< A社事例 >

該社は中国進出後5年経った日系メーカーです。中国での事業拡大に伴い、現地法人を設立する事を決定し、駐在員事務所の閉鎖を行った事例です。

1. 手続き及び問題点

(1) 税関登記関連

撤退に伴い、税関当局が事務所の免税輸入品（税関管理監督品）の管理状況の確認のために、必要書類として、外国企業税関登記抹消申請書、外国企業税関登記証、常駐代表所営業許可書、輸入公用品リストなどの書類を審査。その結果、企業側で保管されているはずの輸入公用品リストが無く、結局税関当局宛に始末書を作成。

(2) 税務登記関連

事務所の納税額の妥当性確認のために税務局の納税検査を受ける。通常、外国企業税務登記抹消申請書、公認会計士による監査報告書、完税証明書、会計帳簿・証憑書類、常駐代表所営業許可書、外国企業国税登記・地税登記証などの書類を確認。この会社の親会社が生産型企業で、常駐代表所が本社のために行う自社製品の製造及び販売業務の補助業務のみを行うと認定されていた為に、地方税務局から非課税認定を受けていた。企業側は、非課税の事務所であるために税務局の監査など必要ないと認識していたために、公認会計士の監査報告書作成に相当手間取り、時間を浪費。

撤退にあたっては、非課税の事務所でも所得が無かったことを税務局に証明する必要がある点に注意が必要。

(3) 工商行政管理局における常駐登記代表の抹消手続き

上記(2)が済んだ時点で、工商行政管理局に対し常駐代表登記の抹消のために、外国企業登記抹消申請書、外国企業税関登記抹消申請書、外国企業国税登記抹消証明書、外国企業地税登記抹消証明書、銀行口座抹消証明書、営業許可書を公用印と一緒に提出し、抹消の手続きが完了。

通常、上記の手続きには、必要期間としては一般的には3ヶ月程度かかりますが、企業側の書類整備などで若干手間取ったため6ヶ月以上かかった事例です。

< B社事例 >

該社は、江苏省で設立後5年を経た日系メーカーのケースです。このケースは経営悪化により清算を決定した事例ですが、清算の事務手続き上の注意点は、上記A社事例の駐在員事務所の閉鎖と大差はありません。従って、ここでは、弊社チームが、清算をスムーズに行うために実際に行った工夫を中心に述べてみたいと思います。

1. 従業員解雇問題

現地法人の場合、雇用数が多いことが多く、清算過程で労働争議に巻き込まれる場合があります。該社も比較的従業員の人数が多く、従業員に対して、説明(解雇、配置換え、経済補償金など)を十分行わずに、従業員の納得が得られない場合には、労働争議懸念に加え、それを理由に、原認可機関が清算の認可をしない事も懸念されたため、以下を実施しました。その結果、懸念された労働争議なども発生せずに清算が成功裏に終わっています。

- (1) 中方パートナー、現地労働局、工会(労働組合)、従業員に対し、清算にいたる理由を事前に説明。
- (2) 従業員の解雇に関する具体策を現地労働局、工会(労働組合)と相談後、事前に認可を取得。
- (3) 解雇従業員には経済補償金以上を予算付け
- (4) 中国人幹部を中心に合弁会社の財産の保管・清算事務に協力させ、解雇に伴う、緊張感を解きほぐす方策を実施。

2. 免税措置を受けた輸入設備の処理の問題

中国では、免税で輸入した設備がまた税関の監督管理期限内(通常は5年)の場合、企業の清算時に、輸入関税、増値税を支払わないと、中国国内で譲渡・販売をする事は出来ません。本ケースでは、時間的な余裕が無かった為に、結局その機械設備を日本に再輸出し、再使用する事に決め、日本に持ち帰ることに決定しました。意思決定にあたっては、輸送費と税金との比較によって決定する事となりますが、本ケースのように使用可能な設備機械は現地に残す必要はありませんので、日本で使用可能な場合には、日本への持ち帰りも一つの選択肢となります。

3. 税金未納部分の注意

企業清算時には、税金の未納が見つかることがあります。その場合、税務当局から納税の証明書が出されず、企業の清算登記を行うことが出来なくなります。本ケースでは、その点を考慮して、清算手続きに入る前に、公認会計士事務所に税金の納税監査を受け、未納分を納付する事で、企業抹消登記をスムーズに行うことが出来ました。時間的なロスをしないうえにも、この様な事前準備が重要となります。

4. 債権債務の確定

債権者の権利保護を行うために、企業の清算・抹消登記の時に、債権債務処理の証明を企業が行うことが清算関連法規により定められているのは前述したとおりです。本ケースでも、公告を早めに行い、債権債務問題を公的に順調に済ますことで、抹消登記をスムーズに行うことができています。また、中国では、清算の手続きが一般的に周知されていないこともあり、公告する新聞社側の手続き上の遅れに起因する公告の遅れなどということもあります。企業側の早めの対処が重要と言えます。

II. 重要な進出前の撤退戦略

以上、実際の2つのケースを見て来ました。通常、外商投資企業の場合、その企業のおかれた状況にもよりますが、一年程度の期間が清算には必要となります。但し、上記の2ケースの様な事前のリスク・マネジメントによる工夫をしなかったために、以下1に述べるような理由から、2年以上経っても清算登記が済んでいない事例もあります。

1. 中国側パートナーの非協力

中国でビジネスを行う場合、企業として認識しておく必要がある点は、中国が「準則主義」ではなく、すべからず「認可主義」であるという点です。進出のみならず、撤退においてもその点に例外が無いことを認識する必要があります。

この点、清算においても、中国の出資者と地元政府の許可が条件となっている現状では、残念ながら、撤退をスムーズに実施するには、中国側パートナーの協力が不可欠となります。しかし、一般的に中国側パートナーは、以下の様な理由から清算を積極的に進める状況には無く、そのことが一般的に日本側に不利になりがちとなります。

- (1) 中国側パートナーにしてみれば、事業の清算が決まった場合でも、日本側と一緒に作った設備等はただ同然で手に入る場合が多く、この点から中国側パートナーにとっては清算作業をあせる必要がない。
- (2) 合弁設立時、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日本側が中国側パートナーに支給する契約を締結する場合があります。この面からも、中国側のパートナーにしてみれば、地代、事務所賃借料、地元政府対応費などの一定の収入の確保のため、清算をあせる必要はありません。

- (3) 一方で、日系企業は一般的に合弁企業の中で、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行っていることが多く、また、日系の取引先などへの供給責任など契約上の経営のコミットが多いため、撤退等の意思決定を素早く行う必要性が高い。
- (4) 以上の様な状況から、中国側パートナーが地元政府と結託して清算手続きを行政上もわざと遅らせた方が中国側の利害関係者には有利である。

2. 具体的な「EXIT STRATEGY（撤退戦略）」とは

以上の様な理由による撤退障害を防ぐためには、どうしたら良いのでしょうか？

この場合に、重要な事は進出後のリスクを認識したうえで、進出前に行うべき「EXIT STRATEGY（撤退戦略）」の構築が重要となります。特に、合弁で中国に進出するというような場合、以下の様な取り決めを事前に中国側パートナーと行い、撤退に備えておく事が重要となります。

- (1) 合弁契約書・定款における解散要件の明示（累積赤字のパーセントを決めるなど、解釈の余地の無いような記載が必要）
- (2) 上記の解散要件に達した場合、董事会で全会一致に合意する旨を合弁契約書・定款に明示。
- (3) また、合弁企業の損益状況と無関係な中国側への資金提供となるような条件は決して飲まないことが重要である。

今後は、中国政府の外資選別の方針に従い、加工貿易企業や労働集約型の企業を中心に清算・撤退などのケースが増えてくる事が予想されます。日系の企業も恐らくその例外ではないと思われます。現在、韓国系企業では既に夜逃げなどの事態も報道されていますが、日系企業の場合には、ちゃんと法的な手続きを経て清算をする企業が多いものと思います。撤退をスムーズに進めるためには、清算申請にあたり、少しでも瑕疵の無いように、上記で述べてきたような工夫を弁護士などの専門家と行う事が大変重要となります。

但し、今回のシリーズで述べてきましたが、進出後では、清算を順調に進めるのは大変な苦労が必要になりますし、打つ手が限られているのが現状です。従って、今後進出を予定されている企業の重要なリスクマネジメントは、進出前の「EXIT STRATEGY（撤退戦略）」の構築と言えます。

以上

本稿に関するご照会窓口：SMB C経営懇話会・中国ビジネス倶楽部事務局 TEL 03-5211-6383（担当 川口・長谷川）

本資料は、作成日時時点で弊社が入手し得る資料及び一般に信頼できると思われる情報源に基づいて作成されたものですが、情報の正確性、完全性につきましては、弊社で保証するものではありません。個別の案件につきましては各方面の専門家にご相談されることをお勧めいたします。