

**【新:労働契約法の雑感記】**

そんなに心配するの? 心配ご無用!

中国の「労働契約法」はいよいよ08年1月1日より施行されます。一方、日本でもこの国会で「労働契約法」が成立するでしょう。期せずして、労働契約の基本事項を定める法律が日中両国で決める事を興味深く思います。

特段、日中友好? になった訳ではないでしょうが労働形態が複雑化している日本など資本主義社会の影響が中国にも及んできたと理解すべきでしょう。ただ、内容は両国ともにお国柄を反映して、日本の法律はやや経営者側に都合が良いのに対して、中国の場合は労働者保護に重点が置かれています。

「法律はその時代の世相の反映である」とか「法律は制定された瞬間から陳腐化している」と学生時代に教えられました。この弁で、中国の労働契約法を見てみると、「法律はその時代の世相の反映」で、胡錦濤国家主席の「和諧社会(調和社会)の実現」を正しく目指すためこの法律が設定されたように思えます。

労働者は落ち着いた環境のもと、終身雇用で安定的な収入が得られるようにしてありますし、都市農村の格差問題では、民工(出稼ぎ労働者)に冷たかった社会保険関係の措置を全国統一にします。

;07/12/31 までの社会保険関係を参考に記します。

《上海市での社会保険》

- ・ 上海人: **手取給与の約70%** (会社が50%、本人が20%負担)  
;年金・健康保険・失業保険・労働災害・住宅基金・生育保険 等
- ・ 外地人(上海人以外の中国人を軽蔑した表現): 一律に **150元**?? の会社負担

《無錫市の社会保険》

- ・ 無錫人も中国人も、一律に **手取給与の約50%** (負担割合は不明)

一方、拝金主義の経営者への警鐘として、労働契約書を作成すること、就業規則は工会(労働組合)または従業員代表と協議し確定しなければならないことになりました。この法律の施行は日系など外資企業には労務コストの上昇になると危惧されています。これは事実

でしょう。しかし、中国国内企業と同じ土俵で勝負が出来るようになります。つまり、本当は中国企業の経営の方が、事態は深刻になるはずだと認識しています。

中国では、鄧小平の改革解放により多数の企業が誕生しましたが、これら企業の一部の経営者は「経営」を学ぶことなく金儲けに走っています。

労働契約を結ばずに雇用する、つまり行政には雇用者数を正確に報告せず、労働者には労働条件を示さず、安全対策も疎かな状態で危険な作業をさせています。さらに、残業代を支払わない等、その例は多岐にわたっています。これら違法例は、全てコストに結びついていると思えます。今後、中国系企業の経営者は、労働者の視点で労務政策を考えて、修正して行く事になるでしょう。

そもそもの原因としては、山西省で少年達が誘拐されて、強制労働に従事させられた事件が、法案成立を強く後押しさせただろうと言われている事も付記しておきます。 (日本経済新聞 2007.6.30)

### 『法律は制定された瞬間から陳腐化する！』

変動の激しい中国では、法律通りに実務が出来なくなり、おそらく次々に問題が生じらるうと予想されます。とくに外資系企業が多用していた派遣労働者が、問題とされるでしょう。日系企業もその恩恵に浴していましたが、今後、派遣は単純労働などに限定されるなど波紋は大きく、また、労働者の権利の拡充により訴訟も多くなると予想できます。

日本でも読売新聞(2007.10/28)が、『これまでは訴訟は労働基本法で対応して、今回の「労働契約法」はその判例の集大成だ』と伝えています。従って、「労働契約法」の導入後、省・市政府より詳細な、具体的な通達などが出されると予想されています。そのためにも情報入手の感度を良くしておく必要があります。

コンプライアンスを重視している多数の日本企業は、労働契約法の内容をよく理解して、肅々と対応すべきでしょう。

むしろ、日本人経営者が長年慣れ親しんだ日本の資本主義体制に近くなり、そのノウハウは日系以外の外資系企業や中国企業には無いでしょうから、中国現地法人の「総経理」「副総経理」の方は、自信を持って経営してください！

(亀山 悟:記)

OVTA 国際アドバイザー  
「OVTA-China メンバー」

Merry X'mas !

Happy new-year 2008

**AOI**  
Group

会計・税務  
・法律編

## 上海便り 2008年1月号

【情報提供】 【編集 / 提供】

(株) 葵ビジネスコンサルタンツ

東京本部: 横田税務会計事務所

〒143-0022 東京都大田区東馬込 1-12-12

横田会計ビル 2F

TEL: 03-3775-1220 b FAX: 03-3775-1156

URL: <http://www.aoibc.com> E-mail: [aoi@aoibc.com](mailto:aoi@aoibc.com)

### 【増値税:未払税金での計上について】

中国で会計処理の内訳・中身を詳細にチェックすると目に付くポイントは、『経費を資産計上している』事になります。

経費を「資産」で計上すると『利益』が増加して、多数の日系法人でも税金を余分に支払って、内部留保を大きく減少させていました。

A;「プリンター700 元」を事務費でなく『固定資産』として計上している
B;消費財の増値税を「▲:未払税金」(負債)で、『資産』で計上している

Aの場合ですと、固定資産償却費リストを正確に作成させれば、修正が出来ます。ところが、Bに関しては、中国現地法人の会計担当者からは大きな抵抗を受けました。具体的に未払増値税を確認します。

### 増値税の形式

- \* 簡易タイプ: 売上高の「5%~6%」で、還付はされない
- \* 一般タイプ: 「13%~17%」で、手順どおりに実施していれば、『国内販売では、全額』【輸出販売では、約半分】還付されます。「増値税専用の発票」を発行するが、その発行方法と管理に関しては、厳しく税務局から資格や順守を要求されています

### 会計処理

\* <<生産財:17%>> A社 ⇒ 自社 ⇒ B社

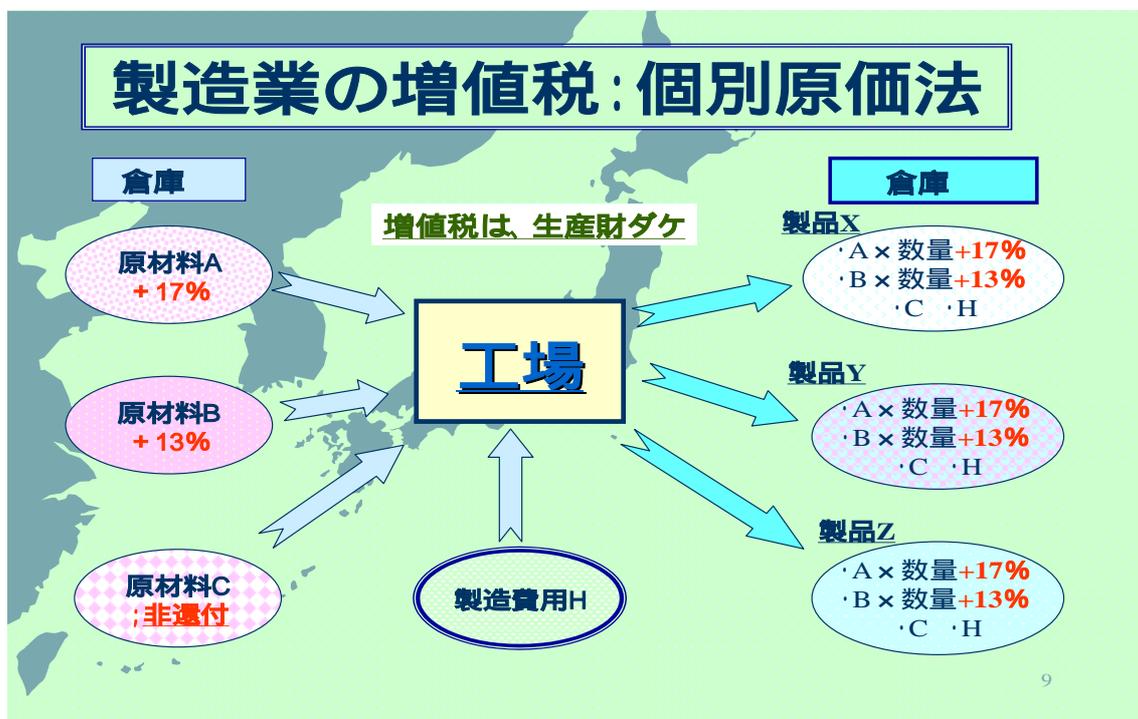
- ・ A社からの購入

商品・経費	60 /	買掛金	70
未払税金ー増値税	10 /		

- ・ B社への販売

売掛金	117 /	売上高	100
		未払税金ー増値税	17

そして、増値税の納付金額は「17-10=7 元」になります。販売原価の計上としては、個別原価法ですので「販売原価 60 / 商品 60」になります。



\* <<消費財>> A社 ⇒ 自社

- ・ A社からの購入

自社の仕訳①	
商品・経費	60 / 買掛金 70
未払税金—増値税	10 /

A社の仕訳②	
売掛金	70 / 売上高 60
	/ 未払税金—増値税 10

とする仕訳が多く見かけられました。しかし、自社で消耗するのですから、正しい仕訳としては下記ようになります。

自社の仕訳③	
商品・経費 70 / 買掛金 70	

A社の仕訳④	
売掛金 70 / 売上高 70	

;A社は、【仮受】増値税の税金申告を「0;ゼロ」にして、納付も「0;ゼロ」になります。

ポイント

増値税とは【生産財】だけの税金になります。消費財の販売ですので、通常の発票を発行すべきなのに、A社は「増値税専用の発票:仕訳②」を発行しています。

その理由としては、故意か、過失か、不明として『増値税専用の発票』を発行しておけば、購入者が消耗したとしても、増値税は還付されます。「通常の発票:仕訳④」を正しく発行して、営業税とした場合だとA社が商品等の購入時に納付した増値税が還付されません。

## 税務局の見解

【「発票」の偽造を防ぐため、「増値税発票」を提出して批准される必要があります。その時に国税局で「増値税発票」の番号を登録すると同時に税額が増値税還付申請表に自動的に登録されます。国税局が還付対象にするかどうかは、後日に連絡されます。もし還付対象で無いと判断されたら、修正します】

中国の日系現地法人の数社でも同じような仕訳(仕訳①)をして、税務局から同じような見解が来ています。でも、消費財の購入時には、A社からは「通常の発票:仕訳③」を受取ってください。そしてA社が営業税:仕訳④に変更するのが正しい税金になります。

自社が未払増値税として「資産:仕訳①」で計上しますと「利益の不正増加 ⇒ 税金の過剰納付」になります。そして、実質的には数年以内に還付されるか、経費への修正になりますが、「後日」が問題で、いつなのか規定されていません。

例えば、消費財の増値税として、毎月「1,000 元」を資産計上していると「 $1,000 \times 17\% \times 12$  月 = 年間 2,040 元」と利益が増えます。少額と見るか、高額と判断するかは、各社の判断にお任せします。

最悪ですと、増値税の還付するお金が税務局に無いので 3 年間も還付も無く、経費への修正も無く、そのまま資産として残された日系法人もありましたので、ご注意ください。

## 結 論

上記の相違を理解でき、日本の消費税を知っている「日本本社の経理担当者」へは、中国現地法人の会計・税務の内訳を再確認する事をお勧めしています。

(F:記)  
OVTA アドバイザー  
「OVTA-China メンバー」

©(株)葵ビジネスコンサルタンツは、「中国税務」を担当外としています

Merry X'mas !

Happy new-year 2008

**AOI**  
Group

会計・税務  
・法律編

## 上海便り 2008年2~3月号

【情報提供】 【編集 / 提供】

**(株) 葵ビジネスコンサルタンツ**

東京本部: 横田税務会計事務所

〒143-0022 東京都大田区東馬込 1-12-12

横田会計ビル 2F

TEL: 03-3775-1220 FAX: 03-3775-1156

URL: <http://www.aoibc.com> E-mail: [aoi@aoibc.com](mailto:aoi@aoibc.com)

### 【輸出にかかる増値税の還付について】

輸出ならば、還付増値税は「0:ゼロ」では? 今月も増値税に関してになります。

中国増値税法では「通常の国内販売」においては 17%の増値税が課されることになっていますが、輸出については「0%」税率により増値税が課され、通常の国内販売と同様に売上増値税額からこれにかかる仕入税額を控除して納税する形が基本原則となりますが、「0%」税率ということは仕入増値税がマイナスとなり、その分還付する形となっています。

そして又国内売上については、当期仕入増値税額が売上増値税額を上回る場合には、その超過額は還付されず次期以降の控除額として繰越される事となるというのが、中国増値税法の基本原則になります。

そしてさらに輸出製品の1部については、取扱通達により輸出FOB価格の6%又は4%の不還付率により事実上増値税を負担しなければならなくなっています。即ち、輸出企業にとっては輸出売上額に対し「6%」又は「4%」の増値税を納税しなければならない事となり、輸出相手先からの増値税収入は「0:ゼロ」であるため、納税額はその企業または製品の直接コストとなります。

### 『輸出型企業の増値税計算方式』

輸出型企業の増値税計算は「一般の生産輸出企業」と「進料加工企業」とでは、「免税輸入原材料仕入」に対する取り扱いで異なったものとなっています。

(来料加工の場合は、免税になります)

- |  |
|--|
| ➤ <u>進料加工企業が、大部分を輸出して、一部を国内売りした場合</u><br>納付又は還付額 = 国内売上 - (当期仕入増値税総額 - * 控除不能増値税額)<br>* 控除不能増値税額 = (輸出売上額 - 免税輸入原材料) × (17% - 還付率) |
| ➤ <u>一般輸出企業が、大部分を輸出して、一部を国内売りした場合</u><br>納付又は還付額 = 国内売上 - (当期仕入増値税総額 - * 控除不能増値税額)<br>* 控除不能増値税額 = 輸出売上額 × (17% - 還付率)             |

上記計算において( )の数値がマイナスとなった場合には、これを「0」とみなさず、計算どおり納付税額に加算するものとします。即ち、マイナスのマイナスはプラスという考え方になります。

なお工場の立地条件(省又市・工業区等)によっては、輸出増徴税についての取り扱いが最近の通達どおり運用されておらず、旧来の取り扱いになっている事もありますので地元の税務局等との折衝が重要になります。

(横田 昭夫:記)  
中小企業基盤整備機構  
:東京アドバイザー  
日本国税理士

Happy **Chinese** new-year !

### 【中国でのコンサル「優・劣」「信用」の判断方法】

今月号は、同業のコンサルタントからは大変に嫌われる内容になります。

中国: 上海では、コンサル等のサービス業ですと『最低資本金が 10 万元』と低額になり、『中国系法人ですと資本金が「0:ゼロ」でも中国人 2 名で登記・設立できる』ので、雨後の竹の子のようにコンサルタント会社が設立されています。そこで、日本の方々から、良く尋ねられて、アドバイスを求められる質問になります。

『**コンサルタントや専門家の「優秀・劣等」や「信用性」をどのように、どの点で、判断していますか?**』ぜひ、「安心・信頼できる方法を教えてください」「格付けをしてください」と頼まれます。

最初のポイントは、中国: 上海人の傾向・思考等を理解する事になります。

- ◎ 「**騙される人が悪い**」と言う性悪説に基づいての自己責任になります
- ◎ 良くも、悪くも、上海人は中国内ではレベルが高い
- ◎ 上海人も「上海人は高レベルで、**中国No.1**」だと認識・自慢している
- ◎ **自己啓発意欲は、凄く高い** (社内育成の制度・思考が無いためでもある)
- ◎ 部下やパートナー・コンサルでも、**優秀であれば、あるほど利害関係者から、嫌われ、追い出されます**
- ◎ 金銭感覚・嗅覚は、優れている
- ◎ 公私の区分が不明確で、「会社の金は私物、私の金は私物」
- ◎ 検品・チェック等の業務能力は弱い、無い
- ◎ **思考期間は短期間**になり、長期間ではない
- ◎ 契約とは「合意」開始の宣言であって、「交渉完了」すなわち、実行開始ではない??

- ① そのためか、優秀な上海人の給与は日本並・日本以上になります
- ② 日本人と比較すると「**交渉術**」や「**営業態度**」は、**格段にレベルが上です** ;短期的な思考力や意思決定の判断力に関しては、大変にドライです ;物事の割切方が、良くも、悪くも、日本人にはとても真似できない
- ③ それ故に、**自己にマイナス**になると判ると**態度等が一変します**

;口約束は「リップサービス」です

;中国に無い諺は「損して、得を取れ」です。「Give and Take」や「Win-Win」の風土・思考はなく、「All or Nothing」になります

④ 「当社は何でも出来ます」と宣伝している『紹介コンサル』会社も多数あります

⑤ 自分の業務や知識に自信欠如している人ほど「喋り過ぎ」ます。そして、大きな事を言い、自分を『大物』に見せたりして、見栄を張ります

;**御喋りの過剰が、自己PRで「優秀」だと思っているためです**

⑥ 契約違反や約束違反をした場合、当事者にペナルティーが与えられるか？

;剥奪できる「日本資格(弁護士資格・税理士)」を取得しているか？ 「日本の裁判所で資格を剥奪できます」

;差し押さえできる「日本の財産」を所有しているか？ 「個人保証させれば良い」

;日本の政府や地方自治体から、信頼されているか？ 「裏切ると損をさせます」

上記ように、何か失う物があると違反や約束・契約の放棄が出来にくい！

### 《対応策として》

\* 自分が損失を出す。つまりマイナスになる約束「金銭・面子 等」を順守するか、しないか？

;そのような決断を必要とする場を早く設定して、人柄や人間性を判断します

;順守する意思があるならば、契約書に詳細な「業務内容」や「日時」から、『ペナルティー』までも記載します。契約書はもちろん、日本語で作成します

\* 駐在の長く、信頼できる日本人や中国人の多数に、その会社の評判を聞く（信頼できるかどうかの判断が難しい）

;今でも「ロコミ」社会なので、悪い噂ほど速く流れています

;上記⑦でペナルティー・罰金を与えられたかチェックする

;裁判中でしたら、紛争・争議の中身を詳細に確認します（良い評価になる場合と悪評になる場合になります）

\* **【会計】**コンサルとは、契約内容はもちろん、契約先をも外部に秘密にしています ;優秀な会計担当者の引抜を防止するためです。

高レベルの会計を実施できる「会計担当者」は引く手あまたですので、給与アップ(50%~100%)を提示されると直に、別の日系法人に転職しました

\* その道のプロの判断を仰ぐ！ ;社内の専門家や外部の顧問先と相談します。「専門知識の有・無を、プロが判断する野は簡単です」最後は自己の決断・判断になります

\* 合弁会社や共同業務の法人ですと例えば、会計を「国際⇄日本」レベルで実施させます。会計担当者が言う反対理由を確認します

;高レベル会計を実施しない理由として、「難しい」「時間が掛かる」は良いとしても『中国では、承認されていない』『中国会計の常識・ルールと違います』と回答されて、導入を妨害されました。でも、信じる日本人が悪い！

- ① 「私は知りません」とか、「当社では出来ません」と正直に、事実を伝えてくれる人・社員・経営者には、現状認識力が有ると思えるので信用できるかもしれません。  
;出来ます、知っていますと言われて、内容を確認しない会社や経営者が悪い!
- ② 多くの事柄を長い間、詳細に話し合えば、「長期思考」か「短期思考」かを判断できます
- ◎ 人間を『判断する』『見抜く』能力が最も要求されます
- ◎ ビジネスでは「小さな節約、大きな損失」に注意です。諺になると【タダほど、高い物はない】です

## 《結論》

中国:上海でも、東南アジアでも良く言われている事柄ですが、「騙そうと考えている現地の人・社員・会社よりも、品格の悪い日本人の方が悪ど過ぎる!」になります。これもまた、事実でしょうからご注意ください。

(F:記)

OVTA アドバイザー  
「OVTA-China メンバー」

;「OVTA-China メンバー」をはじめ、多数の中国コンサルタントから今月号の内容についてアドバイスやヒント等を頂きました。

ありがとうございます!

## 《契約しないコンサル》

### ① ヤスヤスと、直ぐに受託する

;委託者としては、「自分の判断のみではリスク大」との判断にて極めて困難な課題をコンサルに依頼する訳ですので、電話で簡単に OK と受託したり、問題概要を良く聞きもせずに面談の冒頭部分で受託 OK したりするコンサルを避けます。

(特に若手で独立間もない中国人コンサルは、何でもかんでも、直ぐにやすやすと受託する傾向がみられます)

### ② 問題概要を説明し、基本的事項・項目の質疑項目の終了時に、ヤスヤスと受託したり、結論的な見通しをすぐに陳述する

;複雑な諸々の法規制・商売関係・企業存続リスク等が、絡んだ問題を相談するというか相談せざるを得ない状況下に立っている次第ですので、多角的・多方面から充分な検討もせずに簡単に結論めいた見通しを口にするコンサルは避けます。

(中国人コンサルは自己誇張宣伝が目的なのでしょう、話を良く聞かないうちから、結論を直ぐに出したがる傾向があると思います)

③ コンサルが自己の過去経験事例をもって売込したり、受託したいばかりに過去事例の客先名を出したり、又、直接に過去の客先名を開示しなくとも、その客先が類推できるような話をする

;何故かといえば、そんなコンサルに頼めば、自分の問題が業界中に広まってしまうからです。(中国人コンサルのなかには、顧客の秘密を遵守する義務を知らない人がいます)

④ コンサルの説明に対して、当方が異なる意見・対応を反論した際に、感情的になり、自己意見に固執する

;委託者の反論を冷静に聞き取り、コンサルの自己意見と多角的・多方面から分析・比較・検討して、その優劣差異を理論整然と、優劣差異のウェートの大きい順番に説明できるコンサルを採用します。(すぐに瞬間湯沸器になる中国人コンサルがいましたねえー)

《契約するコンサル》

⑤ 委託者から問題概要を説明して、各項目に対する多面的な質疑後、委託者としては問題背景等、既に十分に話し合ったと思っているにもかかわらず、コンサル側から更に多方面の角度・市場環境や第3者関連等から、派生する要検討事項に関する鋭い質問を出してくる

;そのような能力・サービスを期待してコンサルを採用するわけです。  
(慎重に、慎重に、諸々のケース事例を熟慮し判断していくコンサルは少ないですねえ)

他にも諸々あるでしょうが、上記項目は基本的にコンサル採用時の判断項目の上位を占めていました。

(木村 公紀:記)  
OVTA アドバイザー  
「OVTA-China メンバー」

《中国のコンサルについて》

低レベルなコンサルほど、自分勝手な言動を行い、他人の意見やアドバイスを無視します。

中国で長い間、仕事をしていて気が付いたのは、多数の中国人コンサルに見受けられた点として、「**自分が絶対に正しく、自分の言うとおりに行え!**」と他者・他社の意見等を素直に受け付けられない傾向がありました。私と同じように多数の方が感じていると思います。

コンサルタントとは、「現状を把握して、クライアントへ提案する」事までで、意思決定はクライアント自身が最善の選択をする。そのための情報・環境を提供する事が、コンサル業務だと考えています。

(H S:記)  
OVTA アドバイザー  
「OVTA-China メンバー」

Happy **Chinese** new-year !

**AOI**  
Group

会計・税務  
・法律編

## 上海便り 2008年:春号

【情報提供】 【編集 / 提供】

**(株) 葵ビジネスコンサルタンツ**

東京本部:横田税務会計事務所

〒143-0022 東京都大田区東馬込 1-12-12

横田会計ビル 2F

TEL:03-3775-1220 FAX:03-3775-1156

URL: <http://www.aoibc.com> E-mail: [aoi@aoibc.com](mailto:aoi@aoibc.com)

通常だと、中国が「春節:旧正月」の季節は、上海情報を1回お休みしていました。今回は読者の方にお尋ねしたい事柄が有りますので、臨時号になります。

### 【エー、組合費を納付するのですか？ 工会費:組合費の算出基準】

中国で法人に工会:組合を設立した場合、法人は従業員へ支給している工資:給与&賃金の「2%」を工会費として納付する必要があります。

質問ですが、その「2%」の算出基準とは何ですか？ 御社はどちらですか？

【A】 『**組合加入者**』の全従業員の工資の2%

【B】 『**加入者と未加入者**』無関係に、全従業員の工資の2%  
;日本人総経理や工場長の給与も含む

<外国人でも、管理職でも、組合に加入する資格が有ります>

中国組合法の第3条 (要約)

賃金収入を生活財源とする労働者は、民族・種族・性別・職業・宗教信念・教育程度の区別なく労働組合を結成・参加する権利を有する

中国で仕事をした方や、現在も駐在している方は、ぜひ、御社が「A」納付か、「B」納付かを教えてください。宜しく、お願い致します。

参考資料

### 中国組合法

第5章 工会的经费和财产 組合の経費と財産

第42条 工会经费的来源 組合経費の出所

(2) 建立工会组织的企业、事业单位、机关按每月**全部职工工资总额**的「**百分之二**」向工会拨缴的经费

『翻訳』

(2) 組合組織を設立した企業や事業単位や機関において、毎月すべての従業員の給与総額「2%」を組合費として納付する

**程甦弁護士の見解・判断** ; 日本国外事弁護士・中国弁護士

上記の組合法の条文から判断すると、

\* 支払主体: 組合組織を設立した企業、事業単位及び機関(支払条件)

\* 支払金額: 毎月、すべての従業員の給与総額の2% ; **【B】**納付  
労働組合に加入している従業員だけではなく、すべての従業員です。  
故に、すべての従業員の給与総額は、未加入者である日本人総経理の給料も納付基準に算入します

**『再質問』**

**【B】**が正しいとするならば、組合の無い法人でも組合費を納付する必要が有りませんか？

= 法人は組合組織を設立してないため、第 42 条の(2)には当たりませんので、組合費の納付は必要ない

**《OVTA-China メンバーからの意見》**

\* 工会は共産党組織と密接に関係しているので、外国人の工会加入は認められないだろう？ (08年では、不明？)

\* もちろん**【A】**で組合費を納付している  
; 未加入社員「日本人」の給与まで基礎数字に算入する**【B】**納付は、聞いたことがない

\* 第1組合が会社より過ぎる等の理由で、「第2組合」の設立は法律に違反する

先月も上海情報に文書を掲載した「亀山」労務コンサルタントから、中国江蘇省の情報を提供していただきました。

1. 工会費は、総人件費の「2%」が会社負担で、個人負担は一律で「7元」になります。個人負担額についての規定もありません。これも人治です！  
工会の人件費計算では、「試用期間」者は加入できませんが、正規社員は全員加入です。
2. 日本人も工会加入は出来て、総経理でも加入出来ます。現在、加入している方もいますが、法人の工会が独自に判断できるものとは思えません。上部工会の指導・判断によるものと推測できます。  
工会法では、外国人の加入について、「不可能・可能」との規定はありません。人治

の国;中国ですから、上部機関の考えになります。

3. 新しい労働契約法により派遣労働者でも、希望すれば派遣先企業の工会に入る権利を有します。

## 《結 論》

もし、御社が組合への未加入者も含めた全従業員の給与×「2%」を算出基準としている【B】納付でしたら、

**日本人総経理も組合に加入しないと損！**

(F:記)  
OVTA アドバイザー  
「OVTA-China メンバー」

## 【出張費用や派遣費用の計上】

次に、日本の税務署が厳しい税務調査を始めた事をご報告します。

今までは、日本本社が中国現地法人へ技術指導や応援・援助等の活動をしていたとしても、日本本社の費用として認められました。ところが、近頃では実際の活動内容と合致させて、「中国現地法人のための費用」ならば、日本本社では費用と認められなく、『**寄付行為**』等で計上させられるようになって来たとの情報も伝わってきました。「損金不算入」と税務調査時に是正されています。

かつては、中国現地法人の総経理等の給与や日本本社からの技術指導・特許使用料等を日本本社が費用で計上しても、税務署の調査で認められてきました。

そこで、日本本社からの出張や派遣の場合、長期間ならば「派遣費」で、短期間ならば「出張費」等で中国現地法人が経費計上してくださいとアドバイスしています。

もちろん、日本本社と中国現地法人が派遣契約を結び、外貨で日本本社へ正式に送金する方法も認められていますので、合法的に実施している法人も多数あります。

(F:記)

**AOI**  
Group

会計・税務  
・法律編

## 上海便り 2008年4月号

【情報提供】 【編集 / 提供】

**(株) 葵ビジネスコンサルタンツ**

東京本部: 横田税務会計事務所

〒143-0022 東京都大田区東馬込 1-12-12

横田会計ビル 2F

TEL: 03-3775-1220 FAX: 03-3775-1156

URL: <http://www.aoibc.com> E-mail: [aoi@aoibc.com](mailto:aoi@aoibc.com)

### 【新: 企業所得税法】

中国で08年1月1日より新しい企業所得税法が施行されましたので、ご紹介いたします。

#### 「I ; 適用税率」

新しい企業所得税法では、外資系企業も中国系企業も全ての企業で企業所得税が「25%」に統一されました。

企業区分	基準		企業所得税の税率
一般企業	製造業	他の業種企業	25%
小規模企業	製造業	他の業種企業	20%
* 年度所得	30 万元以下		
* 従業員数	100 人以下	80 人以下	
* 総資産額	3,000 万元以下	1,000 万元以下	
ハイテク企業	核になる知的財産権を所有して、下記条件に符合 * 国が指定するハイテク技術による製品・サービス * 研究開発費比率・ハイテク製品比率・ハイテクサービス比率・ハイテク技術従業員比率が一定基準以上で、ハイテク企業認定管理弁法に規定に符合		15%
国家奨励産業・プロジェクト	* 野菜・穀物・芋類・油原料・豆類・綿花・麻類・砂糖原料・果物・堅果等の栽培 * 農作物の新品種の選択育成 * 漢方薬剤の栽培 * 森林の育成・栽培 * 家畜・家禽の飼育 * 林床植物の採集 * 灌漑・農製品の粗加工・獣医・農業技術の普及・農機作業と修理等の農林畜産漁業サービス業 * 遠洋漁業		免除
公共インフラ	* 港湾埠頭・空港・鉄道・道路・電力・		1 回目の生産経営収入を取

・プロジェクト	水利等 * 公共汚水処理・公共ゴミ処理・メタンガス総合開発利用・省エネ技術改造・海水淡水化等	得した納税年度より、 * 1～3年:免税 * 4～6年:半免
---------	---	--------------------------------------

「Ⅱ ; 課税所得計算」

	基準	優遇内容
技術譲渡所得	国内企業での 500 万元以下	免税
研究開発費用の加算控除	新技術・新製品の研究開発費での損益計上分	研究開発費の 50%を加えて免除
	無形資産計上分	無形資産コストの 150%で償却
固定資産:償却年数の短縮	* 製品のリニューアルが速い場合	法定減価償却年限の 60%以上
固定資産:減価償却の割増	* 震動・腐食状況の場合	倍額定率法・年数総和法の採用可
減額計算収入	「資源総合利用企業所得税優遇目録」の資源を主要原材料として、国・産業関連標準に符合する製品の生産で取得した収入	収入総額の 90%計上
税額控除免除	環境保護・省エネ・安全生産専門設備の購入と使用	* 専用設備の投資額の 10%を税額控除 * 投資年度で控除・免除できない場合は、5 納税年度以内に繰越控除可能
非居住企業減免 ; 中国国内に機構・場所のない企業	* 中国国内での取得の源泉所得 * 中国国内からの所得だが、中国国内の機構や場所に無関連の所得	10%

優遇や減免の対象になるリストや認定基準が別途公布される予定ですが、未だ明確になっていません。

	旧法	新法
福利厚生費	14%	14%
工会経費(組合費)	2%	2%
教育経費	1.5%	給与賃金総額; ➢ 2.5%以内は、控除 ➢ 2.5%超は、次年度繰越控除
接待交際費	売上の一定比率	* 生産経営活動では 60%を控除 * 当年売上金額の 5%以内
広告宣伝費	制限なし	* 当年売上金額の 15%以内 * 超過分は、次年度繰越控除

公益寄付金	制限なし	年度利潤額の12%以内 ;課税所得額の計算時に控除
-------	------	------------------------------

### 「Ⅲ;『2免3半』優遇政策の過度的措置」

いわゆる「2免3半」制度について、下記のように思われます。

過度的な措置として、2免3半の優遇制度は「優遇期間を2008年から起算する」と言う事になっています。優遇期限は2年と3年の合計5年間です。従って2008年・2009年が2免の年で、2010年・2011年・2012年が税額半減の年になります。

ただし、利益を計上していなければ、優遇の有・無に関わらず、税額が「0:ゼロ」になりますから、優遇制度は切り捨てられる事になります。

例えば、2007年までに設立の「2免3半」の優遇対象企業の場合ですと

- ◆ 2008年度に黒損赤字を解消して、利益を計上したとすると、  
;2008年・2009年は「免税」で、2010年・2011年・2012年は「税額半減」となります
- ◆ 2011年度に黒損赤字を解消して、利益を計上したとすると、  
;2008年・2009年・2010年は利益計上がないので、税額は「0:ゼロ」になり、2011年・2012年は「税額半減」となります

「2免3半」優遇制度を「**利益を計上した年度**」からの開始と契約している企業も多数有りますし、業種や工場立地等によって税率や開始時期が変わっていますので、詳細は税務局の自社担当:税務局員にお尋ねください。

「上に政策あれば、下に対策あり」の中国社会です。

(横田 昭夫:記)  
中小企業基盤整備機構  
:東京アドバイザー  
日本国税理士

© 株葵ビジネスコンサルタンツは、「中国税務」を担当外としています

**【中国経営の参考書籍 ③】**

書籍の紹介になります。上海で仕事をしている方や農村地帯で仕事している方へは、お勧めです。

① 「**上海の職場人間学**」 辻 誠 蒼蒼社; ¥2,520

約 10 年前の上海での経営状況が判りました。ただし、「農村地帯」「時代の相違」「会計知識の不足」と強く感じました。 ; 上海情報でおなじみの樺島さんからのご紹介になります。

- ・ 上海でも宝山区の、更に郊外農村地帯なので都心部とのギャップ
- ・ 約 10 年前と現在とのギャップ
- ・ 中国会計の情報と知識の不足

➤ 工場で死亡事故を発生した後の処理になります  
; 示談金の金額も決まりサインも貰いました。次に、示談金の支払方法ですが、「**火葬前**」と「**火葬後**」に分けて支払う。

① 火葬前に「3 分の 1」

② 火葬後に「3 分の 2」

もし、「**火葬前**」に**全額支払うと遺体を火葬にせずに、会社玄関前に置かれる等でゴネられるかもしれない**

➤ 日系企業が現地化を推し進めるためには、**中国で優秀な中国人を採用して、管理職として育成する**事が重要である

➤ 原材料搬入のトラックが行方不明になる。運転手は工場近くの実家に 1 泊していた

➤ 上海人の実情×34

- ・ 上海人は外地人を馬鹿にする。でも、生粋の上海人とは全て近郊農村の出身者である
- ・ 蘇州や杭州の周辺都市に行くと、自分は地元人よりも「一段上」のように振舞う
- ・ 上海の男は、バス・地下鉄で「妻や恋人」に席を譲っても、病人や身障者には決して席を譲らない

=**ウソです!** 中国人や上海人でも、バス・地下鉄の中で他人に席を譲る優しい人もいます。ある面では、日本人以上に親切で、優しい上海人でした。

(上海に住んでいた日本人としては、反論いたします!)

(F: 記)

### 【合弁・合作法人での会計システム構築】

OVTA 東京事務所等で「中国会計・経営」セミナーを開催していますが、その時に、必ず、付け加えるポイントとして『中国現地法人の会計責任者を解雇できますか？』と問題定義しています。そして、解雇が不可能な中国法人ですと「会計の正常化は、かなり難しい」と予想しています。

給与が高く、税務局の意向を背にして、「解雇されない」と知ったので、実質的なボスとして君臨してしまった日系法人が多数あります。

独資法人でも諸般の事情によって会計責任者の解雇が不可能な場合ですが、それでも「中国現地法人の会計を正常化したい」と考えている日本本社や中国現地法人の総経理(社長)からの質問でした。

「会計責任者の解雇以外で、何か対応策が有りませんか??」「何とかならないですか?」でした。

回答としては、次善の手段として「棚上げ」を提案しています。会計実務を自分の子飼い社員や「国際会計に拒絶反応がない社員」に行わせて、現在の会計責任者を実務から外します。

会計の主業務ラインから、中国式会計の意識を除き、そして、実務を日本側・日本本社が責任を持って実施できる体制を構築すれば、中国現地法人の会計も正常化へ進んでいきます。

(F:記)

OVTA アドバイザー  
「OVTA-China メンバー」

**AOI**  
Group

会計・税務  
・法律編

## 上海便り 2008年5月号

【情報提供】 【編集 / 提供】

(株) 葵ビジネスコンサルタンツ

東京本部: 横田税務会計事務所

〒143-0022 東京都大田区東馬込 1-12-12

横田会計ビル 2F

TEL: 03-3775-1220 FAX: 03-3775-1156

URL: <http://www.aoibc.com> E-mail: [aoi@aoibc.com](mailto:aoi@aoibc.com)

### 【中国会計人への意識変革】

2007年に、中国出張で浙江省・江蘇省・安徽省へ行きました。そこでは、中国会計人の実務の会計レベル・処理能力等は予想以上に高く、こちらの会計に関する説明、つまり、実務面に関しては理解されているようでした。

ただし、根本的な『会計思想』が違っていたので、彼女達・彼達の意識「正・誤の判断基準」を変革する事が最重要だと思いました。中国現地法人の会計担当者に対して、意識変革の資料として、ご利用ください。

#### コンセプト

中国会計の専門家・プロに対して、中国財政部が設定した「企業会計準則」を理解させて、国際会計へ移行させるために会計意識を変革させます。過去 50 年間は国営・国有制度を前提にした共産主義会計であったが、現在では日本以上に国際化されて、資本主義会計とも言える会計制度に変更されています。

中国においては、長い間「会計部門・担当者」が特別な地位、税務局から派遣された各国営企業への『御目付役』であった長い歴史の為、総経理から独立していました。それ故に、多数の会計人が、未だにボスは税務局と判断しています。

#### 会計史

1980年代に鄧小平が、中国を資本主義経済へと舵を切り、それから約四半世紀が経って、ついに中国もソビエト共産主義会計から『国際会計:資本主義会計』へ変更して、導入いたします。

その先頭として、2008年1月1日から、マズ、中国の銀行業界が開始になりました。順次、多数の法人と業界も現在の「税務中心」会計から、経営重視の『企業会計準則』に基づいた国際会計へ移行させられるので、素早い対応が望まれています。

中国会計	**	国際会計
税務局	ボス	総経理
20世紀:ソビエト共産主義会計 * 資産・利益増大化	タイプ	21世紀: <u>管理会計</u> * 経営中心

⇒過剰な企業所得税の納付		* 合法的な節税
資産の肥大	資産	資産の減少 ;効率的な経営

国際会計は「元帳:明細帳」中心と言えるかもしれませんが。伝票よりも元帳で見る方が、速く、大量に、正確に会計の中身を確認できるためです。逆に、中国の会計が「伝票・発票」中心ですので、摘要の中身や勘定科目の1年間の手順や方法をチェックすることが難しくなっています。毎月残高の「+」や「▲」ですら、見つけにくい状態です。

日本と中国では、【優良企業】の意味が少し違っていますので、会計の実務面での相違を見てみます。

中国;資産増大	<p>① 費用の資産化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 固定資産、低価格消耗品、無形資産、前払費用 等で計上する</li> </ul> <p>② 償却費の未計上</p> <p>③ 売掛金や仮払金等の未回収と未処理</p> <p>=故意か、過失かは不明だが、資産を大きくする事で「優良企業」だと外部に見せる</p>
日本;効率経営 CFのプラス化	<p>① 節税の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 合法的に税金を減少させる</li> </ul> <p>② 償却費の増加</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 償却期間を短縮する</li> <li>・ 定率法を採用する</li> </ul> <p>=利益を減少させて、内部留保を増加させる事で、会社の「安全性」や「価値」を上昇させる</p>

## 目的

経営の道具としての会計、「管理会計」の実施になります。同じ会社でも、会計処理方法の違いによって、

- ・ A 式会計だと「黒字」
- ・ B 式会計だと「損益 0;ゼロ」
- ・ C 式会計だと「赤字」

もちろん、A 式・B 式・C 式とも中国財政部からは認められている会計方式になります。例えば、国際会計でも勘定科目の選択が迷ってしまう「20 万元」での償却期間から、比較検討して見ます。

1603 在建工程 (建設仮勘定)	勘定科目	1901 開業費:資産 (長期前払費用)
20 年;240 回 定額方式	償却	5 年;60 回 定額方式
年間:1 万元	経費	年間:4 万元

勘定科目の「在建工程」と「開業費:資産」では、1年目から5年目までの間では差額が3万円になり、利益も増加して、『企業所得税:25%』で計算すると「年間:7,500 元」を過剰に納付します。

「在建工程」での計上理由としては、『2免 3 半』の減税優遇制度を利用するために、免税期間中の5年間に利益を増大させたいとの思惑もありました。

更に、「管理会計」として、会計基準や判断基準を明確な表示・開示として要求されるので、摘要には「5W1H」を原則として記入します。記入しておけば、信用・安心感が増えて、経営者や CPA (公認会計士) へ説明する手間や時間も減少できます。会計担当者は経営者に対して、会計の内容等を説明する業務・責任も受け持ちます。ボスは「経営者」です。

## 結論

会計担当者の業務とは、スタッフ部門として、重要事項を会計データに基づき経営者に報告・提案を行ないます。つまり、会計担当者は意思決定をしてはならない。 重大な意思決定については総経理・副総経理等の経営者が、『長期的経営戦略』の観点から判断して、行います。

経営情報の作成としては、次の項目からから開始してください。

### <実績値推移表の作成と運用>

何がどう傾向で動いたか、実績値の推移を可視化;「見える化」にする。

- 金額が変動した理由は、数量が変わったのか、借入金額が変わったのか
- 販売単価・購入単価・借入利息が上がったの、下がったのか  
(売上高・販売原価・販売費用・管理費用・財務費用、等)

内容:数量×単価＝金額・前期実績・当期月別推移・売上高比率・前期比率

### <予算管理表の作成と運用>

行き当たりばったりの結果主義ではなく、TQM 運動のプロセス管理を実行する。即ち、月別予算管理制度の導入により、先を読んだ日常管理を実践する。

- 実績と予算の差異が何処で発生したのか
- 何が原因で、差異が発生したのか
- 今後3ヶ月間は、どのように推移すると予測できるのか
- そして、その予測に対してどういう手段を講じると、予算が達成できるのか

『TQM = Total Quality Management

\* 「品質第一主義」

\* 「お得意先第一主義」

\* 「プロセス管理」

(=「プロセス」を重視した管理を実行すると「結果」は自ら付いてくる)

\* 月別実績－予算(数量×単価＝金額)・実績(対予算比率・対前年実績比率)・差異・差異分析(=翌月にどう対策を取るか、PDCAを回す)

\* 累計実績－予算(数量×単価＝金額)・実績(対予算比率・対前年実績比率)・差異・差異分析

\* 月別現況(翌3ヶ月間の予測)

<固定費用と変動費用の分析及び POE>

;損益分岐点(Break-even Point)の算出

(=利潤・損失が「0;ゼロ」になる『売上高』の算出) POE: Point of Even

<ABC 分析>

商品販売・利益分析

## 《チェック項目》

- ✓ 消費財の増値税 (08/1月号の参照)  
;増値税とは『生産財』だけの税金で、消費財に増値税はかからない。
- ✓ 固定資産・前払費用・無形資産の償却費リスト
- ✓ B/Sの詳細な内訳管理
- ✓ 棚卸在庫管理;入荷出荷・在庫管理表

## 提 案

会計社員の意識変革のため、全管理部門の全社員が1つの大部屋で仕事をする日本企業も考慮の余地があります。

1種の特権なのか、泥棒避けなのか、財務・会計課の専用部屋としてドアは鉄板で、窓に鉄格子を嵌めた会計人専用の部屋を税務局から要求されます。しかし、大部屋で通常の業務を行っても構いません。会計資料等の保管部屋と使用しておけば良い事になります。

別の点からも「大部屋」をお勧めしています。今後、5年~10年間に中国でも人件費が上昇して、人民元も上昇します。国際的に比較すると中国の人件費は、確実に、大幅に、上昇して行くでしょう。

現在の「単能工」から、「多能工」化への業務変換も一つの対応策になります。生き残りを掛けて、中国企業でも「自動化」「海外転出」等を進めることとなります。その最初として「大部屋」タイプは、中国会計人への意識変革に対しての第1歩になるだろうと予想しています。

そのためには、日本人経営者が個室を捨てる必要・勇気も求められています。

(F:記)

OVTA アドバイザー  
「OVTA-China メンバー」

\* 「東洋ガラス:横山」氏に加筆をお願い致しました。

### 【就業規則の制定&改訂】

中華人民共和国労働契約法の施行前後から、就業規則の制定、改訂についての相談が多くなっています。これは、08年1月1日から施行された労働契約法第4条で企業(雇用主)が就業規則を制定し、正しい実行が決められていると思われたためです。

また、本法律により労働契約期間が従来の1~3年程度の繰返しが困難になり、雇用の長期化が懸念され各企業とも新たな対応が必要になってきたからだと思います。

この種の相談では、次の点に注意するように指導しています。

1. 就業規則は、日本本社の物を基本に骨格を作成し、中国労働法および労働契約法で定められている条項を付加するようにします。こうすることにより、日本本社も理解しやすい就業規則を作ることが可能になります。
2. 中国人労務担当者を就業規則の作成初期から参画させ、中国人従業員が理解しやすいような表現とします。また、労働契約の解除、終了は最重要事項になり、労働契約法の条文とほぼ同じ文言を盛り込むことも必要になります。
3. 雇用の長期化にともなう組織の硬直化への対応として、懲罰規則を明確化いたします。これは、労働契約の解除、終了にも関係することであり内容は慎重に検討します。
4. 就業規則の内容に連動させて、人事労務部門も業務改革して、業務マニュアルを作り、社員の誰でも同じ仕事ができる「業務の標準化」を進めます。その上で、就業規則の運用および管理をきめ細かく実施いたします。

中国では、就業規則の重みは日本以上にあると考えるべきでしょう。従って、就業規則は単に制定すればことが足りたと考えず、次のことをしっかり実行していただきたいと思いません。

1. 従業員への周知徹底……5Sの「躰」が改善されます。
2. 公平な懲罰……中国人の従業員の不公平感とは「面子がつぶされた」になります。
3. 文書管理の確立……労働契約書の保管、社会保険関係書類および档

案などの文書の取扱い(第50条)が法律に盛り込まれています。また、労働行政部門の監査への対応も経営として重要な仕事です。しっかりした対応が出来るように、日頃から文書を管理する組織・システムにします。

4. 出向者への教育……日本人は高級管理者、就業規則の条文を暗記するぐらい熟知すべきです。

(亀山 悟;記)

OVTA 国際アドバイザー

「OVTA-China メンバー」

**AOI**  
Group  
経営編

## 上海便り 2008年6月号

【情報提供】 【編集 / 提供】

(株) 葵ビジネスコンサルタンツ

東京本部: 横田税務会計事務所

〒143-0022 東京都大田区東馬込 1-12-12

横田会計ビル 2F

TEL: 03-3775-1220 FAX: 03-3775-1156

URL: <http://www.aoibc.com> E-mail: [aoi@aoibc.com](mailto:aoi@aoibc.com)

### 【中国経営の参考書籍 ④】

中国コンサルタントとして、著名な「**寛 武雄**」氏の書籍をご紹介します。

#### ①「中国のことがマンガで、**3時間**でわかる本」 寛 武雄 / 馬 成三

; 明日香出版社: ¥1,365

中国の最新事情も多く掲載されていて、半分がマンガですので、読みやすく、理解しやすい内容でした。

ただし、賃金・給与と表現されている場合は「**手取給与**」ですので、注意してください。給与に、「+30%~50%」が社会保険費用として会社負担で追加になります。

- 「未富先老」とは、マダ豊かになっていないうちに高齢化社会になってしまう中国の将来を憂う
- おもしろ中国体験記
  - ・ -1; 日中の義兄弟の騒動
  - ・ -2; 電気モーターのトラブル処理
  - ・ -8; ホウ/レン/ソウ
- 世界の工場の実態は、「外国企業の加工基地」の域を出ていない
- 中国ビジネスの**禁句** ; 「これは出来ますか?」との質問です  
= どんなケースでも「**没问题: 問題ない**」と答えられます
- **ビジネス・パートナー** ; ビジネス・パートナーを探して、**見つけ、育てる**必要がある
- 偽物工場では「国家のために貴重な外貨を節約して、中国人のために安い価格で製造している」ので、大変に**有意義な仕事**だと思っています
- 契約書は「**紙っぺら**」に過ぎない
- 契約の言語は中国語が基本です
- 伝統的に国内生産の製品に対して、根強い警戒心を持っている。中国製品は品質が信用できないので、**外国製品を好む**
- 中国人幹部を雇用して、給与を出し惜しみするな!  
; 良い人材には、『**良い待遇**』を提供すれば定着率も上昇します

➤ 中国政府の不良債権の処理策

- ・ 国有の資産管理会社に不良資産を移す
- ・ 貸出残高を急拡大させて、不良率を下げる

➤ 集団意識を表す言葉から、中国人とは

- ・ 1人では龍（＝最高の褒め言葉）
- ・ 2人だと猫（＝相互に牽制します）
- ・ 3人以上だと烏合の衆（＝何の役にも立たない）

➤ 中華思想を具体的に言うと

- ・ あまり他人の意見を聞かず、自分の意見を押し通す
- ・ 相手を天秤にかけるのは好きだが、自分が天秤に掛けられるのは大嫌い
- ・ 面子を最重要視する

➤ 中国商人のメンタリティー

- ・ 個人主義的な実利主義  
；契約道徳を軽く見て、**個人的な得失には非常に敏感**
- ・ 「創造力・開発力・持久力」を欠いている
- ・ 営業マンとしての天性の素質があり、必ず、何らかの成果を挙げる
- ・ **「正当な報酬」と「適切な賞罰規定」があれば、凄まじい営業力を発揮する**
- ・ 正当な報酬を渋ると「取込詐欺」等の形で、それなりの報いが返ってくる

➤ ビジネス慣用句

- ・ 没有 ⇒ 本当は有るけど、あなたには渡さない
- ・ 没関係 ⇒ 本当は支障があるが、構いません
- ・ 会理解 ⇒ 言っている事は判るが、受け入れられない
- ・ 没辦法 ⇒ どうしようもない；有名な諦め言葉
- ・ 没问题 ⇒ 問題が山積みですが、何とかなるでしょう??

➤ ビジネス「6A」；3Aに「当てにせず、侮らず、謝らず」を追加しました

- ・ 焦らず ⇒ 焦った方が負け
- ・ 慌てず ⇒ 典型的な戦略は「相手を焦らして、慌てさせる」
- ・ 諦めず ⇒ 中国人は猫  
；いくら可愛がっても絶対に懐かず。近寄れば逃げて、無関心だと甘え、近寄ってくる
- ・ 当てにせず ⇒ 甘い話には罠がある。リスクを分散する
- ・ 侮らず ⇒ 酷い低レベルでも話は1人前、せこい手口や口先だけで騙す。  
でも、**ユックリと着実に前進しています**
- ・ 謝らず ⇒ 謝る事は、罰の承認を意味します；誤らずでない

➤ ビジネス「成功」「失敗」の共通点

\* **成功例**

- ① 部材現地調達と製品輸出型
- ② 低コストによる日欧米のシェア獲得
- ③ 低精度で、**マニュアル使用**
- ④ 沿海部の都市郊外の工業団地で自社工場
- ⑤ 本社の企業経営も確立
- ⑥ 優秀な管理職の派遣と**中国人幹部の育成**
- ⑦ 中国事情と日本式経営との現地融合
- ⑧ **中国リスクの把握と活用**

\* **失敗例**

- ① 部材輸入と国内販売型
- ② 高精度で、品質管理が困難
- ③ 未マニュアル化で、労務管理の不備
- ④ 国有企業との合弁で、相手方の工場
- ⑤ 本社の企業経営も未確立
- ⑥ 管理職に派遣社員の不在とコネクション頼り
- ⑦ 日本式経営管理の絶対化
- ⑧ 中国リスク管理の不備

➤ **成功のポイント**とは、

- ・ 自社の**存在意義**や**特徴・独自性**を手放すな
- ・ 出すのは「**マニュアル**」だけ
- ・ **信賞必罰**; 全ては金、しかも**ガラス張り**

➤ 新: 企業所得税法の減価償却は、

- ・ 車両等は「**4年**」
- ・ 電子設備は「**3年**」
- ・ 製品の陳腐化やリニューアルが速い場合、「**2倍定率の加速償却**」「**法定減価償却年限の60%**」までも認められた
- ・ **残存価値**は「**1RMB**」まで償却可能

➤ **4 現主義**を貫け

- ・ 現場主義
- ・ 現物主義
- ・ 現実主義
- ・ 現金主義 ⇒ ; 現金決済の事で、会計の「現金主義」ではありません  
; 貿易ならば「L/C」付きにする

更に、人事から退職金、労務、工会、新; 法人所得税法、売掛金回収、知的所有権までも書かれていますので、総経理の方は一読してください。会計や経営でも、中国は**ユックリ**と

着実に、確実に前進・進歩しています。

(言葉の定義;面子とは「見栄」と訳すのが最も理解しやすい)

(F:記)

OVTA アドバイザー  
「OVTA-China メンバー」

**AOI**  
Group  
経営編

## 上海便り 2008年7月号

【情報提供】 【編集 / 提供】

(株) 葵ビジネスコンサルタンツ

東京本部: 横田税務会計事務所

〒143-0022 東京都大田区東馬込 1-12-12

横田会計ビル 2F

TEL: 03-3775-1220 FAX: 03-3775-1156

URL: <http://www.aoibc.com> E-mail: [aoi@aoibc.com](mailto:aoi@aoibc.com)

### 【中国経営の参考書籍 ⑤】

今月に紹介する書籍には、驚かせられ、嬉しい衝撃を与えられました。中国はユックリと着実に前進して、変っています。

#### ①「中国動漫新人類 -日本のアニメと漫画が中国を動かす-」 遠藤 誉

; 日経BP出版社: ¥1,785

(動漫とは、「動画;アニメ」と「漫画;マンガ」です)

現在、20才世代の中国人に最も影響を与えたのは、女性へは「セーラー・ムーン;美少女戦士」が「変身」を覚えさせて、男性だと「SLAM・DUNK;スラム・ダンク;灌籃高手」が「青春の教科書」となって中国を「バスケット王国」に変えたとの内容になります。

もう少し年上の世代だと「鉄腕アトム」が、新時代の到来を予想させ、煌びやかな希望の星として輝きました。アトムの世界から「夢と善意と幻想と化学」の新世界と多次元的な思考をもたらし、そして、多様な考え方や自由な発想法に憧れました。

アニメやマンガとして見るだけでなく、「自由・思想・思考や人間賛歌」更に、「資本主義や民主主義・市場経済」と「恋愛・セックス・友情・スポーツ・音楽・ファッション」等の『日常生活の楽しさやリアルな消費の面白さ』として、大きく影響していました。

そのためか、2008年5月には外国製アニメ、つまり日本製アニメをゴールデンタイム「17:00~21:00」に放映する事は、禁止されています。中国と外国との合作アニメでも、当局の許可が必要になります。

#### 旧人類

燃えるような愛を中国に抱き、同時に中国を何とか躍進させようと言う世代だった。

#### 新人類 (別称;80后世代)

中国の体制への思い入れが非常に淡白で、時には「中国」を突き放して考える世代です。

; 日本動慢の影響を受けて、これまでの中国人メンタリティーと異なっているため、今後の中国の政治体制や文化を大きく変える力を持っていると予想できます。

\* 「クレヨンしんちゃん;蜡筆小新」が、大好きな中国の母親と娘(小学生9才)

;日本ではPTAから、最悪アニメ「No.1」と呼ばれているが、中国では際どい場面ではモザイクが掛かり、親も安心しています

- \* 中国のコスプレ大会は、国家事業です
- \* 日本動漫に触発されて日本語学習熱が高まり、高等教育機関に日本語学科を設置して、定員増を図る
- \* ネット世論が政府を動かす＝中国の新しい道
- \* 防火長城(Great Firewall of CHINA)でのネット監視  
;公安部は、13億人の90%の個人情報データをデータバンクへも保存に成功した
- \* 自分の力量を客観視できない者は、やがて、限界が来る事を理性的に学ばなければならない
- \* 「ドラエモン:機械猫」を出版したら、一般市民から『<sup>ハンジューン</sup>漢奸;売国奴』と批判され、攻撃された
- \* 中国人が持っていないのは、「ストーリーの想像力」と「創造性のある描写」です
- \* 中国政府の高官が「中国はいずれ民主化するでしょう。何十年先か、百年先以上か？」と発言した
- \* 自分の感性で好きな動漫を選び、その成長過程で秘められた思想、発送、知識を吸収して自分の精神成長に結びつけた。精神革命にいざなった
- \* 欲望を満たす事に血眼になり、抑制が無く、いいたい放題、やりたい放題を發揮する
- \* 日本の膨大なODA予算が、ドブに捨てられた

中国の若者(80后世代)からも、率直な意見や感想も出ています。

- \* 1950年代の天津で、日本人である事を隠して生き、日本人と判ると石を投げられ、唾を吐かれ、「**日本鬼子**」(日本人への悪口)と罵倒された。ところが現在では、中国人の若者から「日本動漫は最高！」と感想を言われ、「**こんにちわ**」と**日本語**で挨拶まで受けています。
- \* 日本動漫で三国志や水滸伝の面白さを知った。てっきり、日本の物語だと思っていたが、中国の物語だと知って驚いた。
- \* 優れた動漫を見る事で、日本には平和を愛し、友情を大切にしている人々が大勢いる事を知り、日本に好印象を持つようになった
- \* 日本の別の一面を見た思いだ
- \* 論理的な思考の訓練材料ともなった
- \* 一度この目で日本を見てみたい
- \* “抗日”と叫ぶ声が小さいだけで、「売国奴」呼ばわりはするのは止めてください
- \* 日本は戦争好きで、好戦的な国で、軍国主義化していると思っていたら、日本人があまりにノンポリなのに驚いた。平和ぶりに呆れた

中国の今後を知るためにも、専門家はモチロン、中国で80后世代を雇用したり、販売ターゲットにしたりと考えているならば、是非、是非、参考にしてください。

中国に、今までと全く違った**新人類が誕生していました！**

(F:記)  
OVTA アドバイザー  
「OVTA-China メンバー」

### 【中国経営の参考書籍 ⑥】

中国現地法人の総経理へのアドバイスです。テーブル上には「中国企業会計準則」を常時、用意してください。

①「中日対訳: 中国企業会計準則」2006年版 中央経済社: ¥6,600 (中国国内で出版の2003年版と比較すると価格は、約10倍になっています)

中国会計の根本的な内容やルール等について、中国語と日本語の対訳方式で書かれていますので、理解しやすくなっています。これこそ、中国現地法人の会計担当者への『葵の御紋』になりました。

②「“今の中国”がわかる本」沈 才彬 三笠書房(知的生きかた文庫); ¥560

現在の中国を約100年前から近代中国まで語り、今後の中国を予想して、日系企業のビジネス戦略等までも提案していますので、中国へ出張する場合は文庫本ですから、お土産には最適です。今までは、日本人や外国籍の人からの説明や解説でしたが、この書籍は中国人からの分析・解説になります。

- \* 中国と米国は、ステー・クホルダー
- \* 2期目の「胡 錦濤」体制について
- \* 日本人の手紙は文章の**最後から読む**? (皮肉です)

#### 中国事情

- ・ 愛国無罪
- ・ **ルール感覚**
- ・ 北京; 愛国、上海; 出国、広東; 売国  
売国とは、販売が上手  
他説だと、上海は「算国」で「計算高い」

#### 今後の中国 10年間

- ・ 知的所有権
- ・ 日本企業の戦略&出番

- ・ 4 つ格差  
; 先進国との格差、国内の貧富格差、農村と都市の格差、沿海部と内陸部の格差

### 銀行の不良債権問題

; 銀行が融資総額をさらに拡大して、融資総額に対する「不良債権」の比率を下げている

著者は、インターネット上で「沈 才彬は、日本人の手先である」とまで非難されています。故に、中国を良く知っている方でしたら、この書籍の内容が想像できるでしょう。

長い間、不思議だった「中国4大銀行が順調に、毎年、不良債権率を下げている」理由が、何故なのか良く判りました。「Chinese-Magic」の「種明かし」をされた気分でした。この本もお勧めです！！

### ③「なぜ中国で失敗するのか」藍 正人 ダイアモンド社; ¥1,680

中国進出を検討しているか、広東省に進出していたら、ぜひお読みください。2003 年以前の情報や状況ですので、現在とは大きく変わっていますが、香港と広東の華南地域ビジネスには役に立つでしょう？

- ✓ 「不合理な物は不合理と指摘する」判断力と「安易に妥協しない」交渉力を持ち、準備を怠らなければ、**コンサルタントは必要ない**
- ✓ 中国はハイ・リターンの可能性も秘めるが、同時にハイ・リスクの投資先と言える
- ✓ **日本の事業家やビジネスマンの水準は決して高くない**
- ✓ 「**タダ飯や上手い話は無い**」と骨の髄まで理解している日本の事業家やビジネスマンが丁重に扱われたり、**中国式歓待を受けたりするとコロッと騙されてしまう**
- ✓ 思い込みを捨て去り、虚心坦懐に観察・理解し、冷静沈着に判断する
- ✓ チャイナ・リスクは種々存在する
- ✓ 中国投資では、関連当局の許認可が必要で、一度許可を得た事業を途中で変更するためには、再度の許可と同様の手間と時間が必要です  
; 撤退が安易でなく、撤退時の資金回収が困難
- ✓ 中国側の状況・真意・損益に迫り、**全体感を失わずに、冷静に交渉する**

中国会計コンサルの株葵 BC が言うのは変ですが、**準備さえ怠らなければ「コンサルタント」は、不必要です！** に大賛成です。

コンサルを使う理由としては、「時間を節約する」「苦労を減少させる」「専門知識・能力を利用する」等になります。

上海情報:08/2~3 月号に掲載した『中国でのコンサルの「優・劣」「信用」の判断方法』と共にお読みいただければ、参考になります。この書籍でも「**日本の事業家やビジネスマンの水準は、決して高くない**」と訴えています。大変に耳が痛い話です。 (F:記)

OVTA アドバイザー  
「OVTA-China メンバー」

### 【中国経営の参考書籍 ⑦】

今月号にご紹介する書籍は、中国との貿易や交渉・取引等で、大変に苦労した女性の仕事話で、映画化にもなった「中国てなもんや商社」のアノ筆者が、北京大学で体験した留学; 珍道中記になります。 ショッキングな場面・出来事も、マタ、泣かせる言葉もあります。

#### ①「北京大学てなもんや留学記」 谷崎 光 ; 文春文庫: ¥649

てなもんやシリーズのNo.3 になります。 本人いわく「中国とのバトル」を描き、中国の首都; 北京にある中国中の優秀な大学生が集まっている北京大学での出来事です。 若く、優秀な中国人の傾向や性質等も知る事が出来ますので、中国の将来を見渡すための参考資料になります。

#### 《知日教授のSM的な「日本経済」授業》

; 50 代の女性教授で、小学生の時に高い知能指数で選伐され、日本語学習者になり、日本には1年間住んでいた。

- \* 中国文系の最高学府; 北大(北京大学)でも、老師(先生)が生き残るために最重要な点は研究でなく「政府の顔色を見る」处世術になり、授業は大量の暗記・大量書籍の講義で、作文さえも定型化されている。 **授業は面白くない!**
- \* それでも「締め付けがゆるくて、自由」なのが北大の良い所で、管理も緩い
- \* 就職難で「北大・清華は2流大」と自嘲するが、基本的には現代中国の最良階層で、**時間を守り、礼儀もあり、意欲とユーモアもある** (清華大は、もう一方の有力大学)
- \* 老教授は、教養豊かだが、授業に新しいことを取り入れるのは、やはり無理です
- \* 経済学国際貿易の授業への提案として、
  - ・ 貿易の国際共通ルールを学ぶ
  - ・ 紛争解決の概略や事例関連の国際法をおおまかに知る
  - ・ 上記の2点を理解するために、貿易実務の概要を学ぶ＝学生は、なにしろ貿易信用状も知らない
- \* 共産党独裁の中国で「経済学」は難しい。それよりも政府役人を探して、一緒にご飯を食べた方が「経済効率」は高い
- \* 知っていても政府におもねり、「日本には労組が無く、経営者に搾取されている」との嘘情報ばかりを学生に与える老師も多い
- \* 逆に、日本国民の特徴としては、公私を区別して、ルールを守り、儉約節約して貯蓄率も高い。そして、**心配性で雨が降らぬうちに、窓を修理する**

- \* 更に、日本では汚職が少なく、『一般人が役人から賄賂を要求され、開業時に役人へ金銭を渡す事は、マズ、有りません』

＝この回答に、女子学生は『ぶっ飛んだ』顔になり、今でも忘れられない！！

「ええっ！ 本当に？ 本当ですか？」そして、老師と筆者と日系企業の勤務者;3名がかりで説得して、ヤツ、信じる

- \* 「出産許可書・小学校入学・成績表の発行・開業許可」と賄賂が当たり前だと思っている学生達には、普通の先進国を理解できない。＝日本のクリーン度は、さほど高くない！（現在、大分県の教師採用が大問題で中国や中国人を笑えない！）
- \* 更に、大驚愕したのは「えー！ 入社時に契約書がないのですか？」「本当に？ ホント！」  
＝教授の回答は「そうです。盲目的な契約で、日本人は自分の人生を売るので」
- \* 日本に関しては、識字率の高さ、進学率の高さ、科学技術方面も論文発表件数が世界2位とも教える
- \* その教授が最も悲憤慷慨するのは、日本人の高い給与です。でも、日本は清潔で便利なのが良く、もう一度、行きたい
- \* 日本語学科の女子学生に「NON・NO」をあげたら大喜びで、何度も「本当に返さなくて良いのですか？」と聞かれる。「日本語学科の全員で毎晩見えています」
- \* その女子学生は、物事に躊躇せずに、利と欲に合理的に一直線です
- \* 経済系の老師に「中国経済の特徴は何ですか？」と質問するが、『中国の老師が答える訳に行かない質問』で、返事は有りません
- \* 北大の学生は、中国の若者代表との自負が高い。しかし、「現代中国」を最も知らないのは中国人である
- \* インテリでも「全体から、その事例の意味を判断する」習慣に欠ける
- \* 「科学技術」の意味知っていますか？ 『中国にはそんなものは、1つもありません！』と中国人社長;生徒の言い草です
- \* NYの「9/11」事件の時、いっせいに、学生達から「喜びの声」が上がった
- \* 北京の清華大学は、良くも悪くも政府の言いなりで、もう一方の北大は緩々の管理で「北大瘋子＝イカレてる奴」も生まれる
- \* 老師も、『北大』は「1流の学生・2流の老師・3流の管理」と自嘲する
- \* 中国の「礼」とは、礼儀＝しきたり、礼貌＝日本人の礼儀、礼品＝贈物・賄賂です
- \* 国営企業改革の授業で、老師は機を見計らい「国有企業を改革する事は、政府を改革する事だ！」と言うと、この程度でも政府批判だから学生達が大喜びする

#### 《将来、賄賂を受け取る》

- \* 役人になる人が多い北大生に、卒業後の切実な問題は「汚職に関わるか、否か」  
＝汚職をしない方が危険だ！ ;10人中の9人まで汚職している環境で、1人だけ清潔だと9人から陥れられる

- \* 中国では、子供の時から騙され続けているので、一番酷いのは中国。メディアに流れている反吐が出る「美しい言葉」と「現実」との乖離の中で育ってきた
- \* なぜ、役人が腐敗するのか？ = 権限大きいからだ。何でも決められる。何でも出来る。権限も集中しすぎているので、ダレも管理できない
- \* 学生はほとんど全員、共産党が嫌いだし、政府批判が好きな話題だが、役人試験に殺到する。理由は、安定性と灰色収入で、共産党員は「党員になって、様々な優遇」を知るようだ
- \* 大学生活の4年間で、最低学費が2万元、寮費・その他で3~4万元で「合計;5~6万元」は必要です (貧乏人の子供だと進学は難しい)
- \* 中国では、「悪事」の概念が日本とは違っている。ちょっと仲良くなるとすぐ、裏口を紹介される = 給与が安いから当然で、上部ほどモットやっている
- \* 中国のようなものすごい、不平等下で働く場合では、ささやかな不正行為は正当かも？
- \* 技術とノウ・ハウ移転が済んだら、じゃまな「外資」は国が追い出しにかかる

#### 《世代人材に関して》

- ★ 70 才以上;青春時代は戦争や苦しい時期もあり、貧しかったが、理想を追うことが出来た。ある面では一番良い時代に生きた。この世代は、極端な拝金主義も少なく、思いやりを持っている。
  - ・ 日本に一番酷い事をされた、お爺さんやお婆さん達が一番優しい
  - ・ 一番辛かったのは、信じていた毛沢東や国が実は自分達を欺いていた時だ
  - ・ 過酷な目にあわせた中国を、それでも心から愛している人が多い
- ★ 文革後の 20 代~30 代前半の若者;清潔な所を持ち、正当な方法で稼ぎ、お金を儲けようとする。親の苦勞を知っている
- ★ 文革世代の 40 才~60 才;飢餓・文革の裏切り・殺し合いを見て育ったので、何でも有り。一度掴んだ物は心でも放さない。中国人が餓死しているようが、心を微塵も揺るがせず、割り切って生きる

#### 《中国の将来に関して》

- ★ 「有史以来、庶民が一番食えている時代」
  - ★ 生きるために必死で、農民は無学状態
  - ★ 共産党の権力は絶大
  - ★ 若い世代ほど、人間的にまともな人が増加
- 以上の理由で、中国は自滅しない!

#### 《嗚呼、医は仁術》

- \* 診察料は3元だが、医療費は高い = 入場料は安く、後で吊り上げるタイプ
- \* 普通の人には、病院は金銭面で「コワイ所」で、医は算術です
- \* 北京の大気汚染は恐ろしくて、オリンピックで倒れる運動選手が出てくると予想する
- \* 大連育ちの30代後半の医者から、「子供の頃、台湾は貧しく食物がないと信じ込まされていた。現実を知ってみたら、食物がなかったのは中国で、大連でまともな建設は日本時代の建物だけだ」

- \* 中国製品の実力は、ブランドメーカーの大型得意家電「ハイアールのクーラー・小天鵝の洗濯機等」以外は、美的やレノボ等でも直ぐ故障する
- \* TV局勤務者から、「日本を頻繁に扱下ろさないと出世できない」
- \* 北京の日本大使館には、日本語も出来ないカラオケ出身の小姐(風俗出身の女性)が勤めていたとの噂は本当かもしれない
- \* 中国や中国人では、反日は当たり前です。日本が取るに足らない弱者になり、中国から反日がなくなる日が一番怖い
- \* 海外メディアに向かって本音を言うほど、中国人はお人好しではない。そんな事をすれば、ほんの10数年前まで、逮捕され、拷問されていた

### 《中国生活》

- \* 電球がパーンと爆発したり、停電したり、事務椅子が空中分解したり、風が吹いて閉まったドアが二度と開かない そんな事が頻繁に起こる
- \* 部屋探して、大型の新品ガス湯沸かし器が付いていたら、「最初の人体実験者」の代名詞です
- \* 北京でヒューレットパカードに問合せました。「間違いなく本物を買える店舗」を尋ねたら、『**中関村で100%信用できる小売店は、1軒もありません!**』 ;中関村は、北京の有名なIT・PC エリアです
- \* 日系企業は、給与が低く、日本人駐在者は短期で入れ変わるし、業績と給与は関係ないので、評判は悪い!
- \* 中国人学生と話をすると、新興宗教に入信した友達のように、何を言ってもムダ!と思えるようなコミュニケーションの壁にぶつかる
- \* 多数の中国人の潜在意識では、「**日本と韓国は、属国**」と思っている

丁寧に、細やかに、用意周到に行うことは苦手だが、**自分の利益に直結する目標や必要があれば、大変な苦勞に耐えるし、若くても驚くほどの事が出来る。**

**何も確認せず、穴だらけで正解率は低いが、決断と実行は早い**

### 《就職人気》

- 1番人気は欧米系。給与が高く、仕事の要求は厳しい
  - 2番人気は日系。給与がわりと高く、仕事の要求は厳しい
  - 3番人気は韓国・香港系。給与はそこそこで、仕事の要求は欧米・日系より厳しい
  - 最低人気は台湾系。給与はローカル並で、仕事の要求は最も厳しい
- \* アメリカ、自由・平等・経済発展・科学技術開発トップで、がんばりさえすれば直ぐリターンがある国。アメリカ留学は、多数の大学生の夢で、心底アメリカが嫌いな奴は少ない
  - \* アメリカを罵倒しながら、アメリカの会社に入社したがる。日本を罵倒しながら、日本製品を欲しがらる。腐敗に怒りつつ役人試験に殺到して、民間でも政府でも企業でも賄賂から無縁でいられない

最後のページに書かれていたのは、次の文章でした。

本書における個人名は全て仮名です。一部の個人のプロフィール等を変更しています。

日本の書店でも、中国関連の書籍や記事が多く掲載されています。その中身は2分されていて、中国の未来は「明るい派」と「暗い派」の半分ずつになっています。筆者は間違いなく、「明るい派」で「中国と中国人」大好き派です。

8月の下旬ですと、北京オリンピックも終盤に入っていますので、競技会場に「日の丸」が多く上がる事を祈っていますが、重大な事件・テロが起きていない事も願っています。

(F:記)

OVTA アドバイザー  
「OVTA-China メンバー」

### 【中国における日系企業の現地化】

日系企業は、中国でも、アメリカでも、アジアでも、欧州でも、「現地化が大変に遅れている」と悪評になっています。そこで、現地化が進んでいると言われている欧米系企業に、「どんな方法・手順・組織で現地化を実践したか？」と尋ねて見ました。その回答になります。

どんなに現地化を進めても『重要業務』に関しては、本社が現地だけに任せないと判りました。そして、「日本でも南米でも、アジアでも同じようなスタイルで経営している」どの返事を頂きました。

まず、取引先や現地採用の社員から日系企業が悪評になっている原因・理由としては、

- ①本社から、派遣された社員や経営者の**能力が低い!**
- ②更に、短期間の駐在で日本へ戻るの、日本本社の方だけを見ていて、**現地事情に疎い!**  
;①と②のためか、責任を回避して意思決定を行わない
- ③**ガラスの天井がある**  
;現地採用だと、日本人でも、中国人でも、外国籍の人でも、昇給や昇格で「目に見えない」上限が決められている  
;昔、日本では女性社員に有りました

理想論では、中国で現地化を進めて全業務から経営までも任せる事です。しかし、実際に多数の日系企業で起きた出来事といえば、

営業活動・会計報告書をまめに行い、会計データまでも日本本社へ送信していた中国の日系企業での出来事です。経営が、中国人(上海人)に代わった途端に、

- \* 毎週、社内会議を開催して、月報を「週報」に変えて、社内の風通しを良くします
- \* 現金や銀行口座管理の報告を今以上に、まめに行いますので全部任せてください!
- \* 一生懸命に頑張ります

ですから安心してください!と言っていた中国人経営者が、舌の乾かぬうちに、何と日本人の【御目付役】が帰国したとたんに、会議の議事録はモチロン、決算・

会計データも送らなくなりました。

そして、約 6 ヶ月後には本人が取引先に当たりを付けて、独立しました。独立理由は、もちろん『後付け』だと簡単に判りましたので、契約を継続しないで解約した顧客も多数いました。

= 国籍や性別・年齢に関係なく、上級管理職や経営者にとって、「**会社の金は、自分の金**」と認識される可能性が高いので、**内部監査と統制が重要になります**。

= 自分よりも、能力が上の社員や優秀なコンサルタントほど「**追出**」します。  
; 手段・方法を選ばず、不必要性を訴えたり、不正行為だと虚偽の密告も行い、外部へ追い出したり、契約を打ち切らせます。その理由は、自分にとって邪魔な「優秀な」社員やコンサルを妨害・排除して、**気ままで、利益を 1 人締め**できる「**甘い**」「**美味しい**」経営・管理をしたいからになります。

上記のような話を上海の多くの場所; 店舗・企業で、日本人や中国人から聞いています。合法的ですが、信頼関係を裏切った一種の「乗っ取り」でした。信頼・信用や義理人情よりも『**金銭**』が全てです。

そして、エッセンスだけを理解して、全部を理解したつもりになり、独立していました。

## 結論

メーカーの場合ですと重要な部分・製作業務等を「**ブラック・ボックス化**」して、社員や提携先・合弁先・取引先に**裏切られる事を前提【性悪説】**の対応策を用意した上で、更に欧米系企業のように重要業務だけは、『**日本本社が管理・コントロールできる**』組織にしておけば、後日、泣いたり、後悔したりする事も少ないと予想できます。

**; 転ばぬ先の杖になりました！**

## 中国現地化のポイント

更に、現地化を進めるためにも重要と思われる思考ですが、「違う！」と思わされた業務に対する意識になります。

マニュアルや規則等を決められたとおり、言われたとおり、命令・指示どおりに実行する事・社員・会社は、「**無能の証明**」と中国では判断されています。そこで、経営者は対応策を講じる必要が出てきます。

### ① **指示等を守らないと「罰金」を課して、厳守すると「賞金」を貰える**

; 明確な「アメ・ムチ」賃金体系を確立します。このスタイルの好き嫌いは別です

### ② **選択肢を無くす！**

; マニュアルに指示された単一の方法・手段・操作しか出来ない。例えば、他の方法では PC 操作を不可能にする

以上が日系企業でも、重要な規範や社内規則になると思います。欧米系企業では当たり前の事柄と業務基準でしょうから、比較すると日本企業が得意な「**暗黙の了承: 暗黙知**」が、

中国では不人気になる理由になります。 ノウ・ハウは出さず、マニュアルだけを出す。

次の「違う！」と思わされた日中の経営者意識だと、会計監査に対する認識になります。会計における「信頼」と「監査」の並立・両立関係と対立関係になります。

欧米でも、日本でも、アジアでも、投資者は経営者を信頼しますが、その経営者が例え、友人でも、親族でも、家族でも、通常の企業ならば、必ず監査業務を実施しています。

ところが、経営を中国人(上海人?)に任せると必ず、返ってくる言葉は、『私を信頼しているのに、なぜ、監査を実施するのか?』とか、『私を信頼していないから、外部に監査を依頼したのか!』と苦情が出てきました。

何と返事をすれば宜しいのでしょうか? 経営者としての社会的な責任から、個人的な信頼維持のためにも重要と思われる「監査」業務を拒否する姿勢には、経営者意識や経営レベルの相違としか思えませんでした。

**読者の方で、何か良い説明方法や内容を知りませんか?**

;ぜひ、ご教授してください。

(F:記)  
OVTA アドバイザー  
「OVTA-China メンバー」

### 【赴任社員への人事評価】

08/10月号でも少し触れましたが、中国に赴任した「優秀」な社員(日本国籍・中国国籍・アジア系国籍等)への人事評価について考えてみます。

日本人の傾向として、他者や他社からの評価をかなり気にします。現地採用の中国人社員や合弁先の中国企業や取引先からの評価が、良いと安心します。

逆に、「悪い！」評価の場合ですと、その理由として思いつくのは次のようなケースが考えられます。

**A:** 駐在している社員の『能力が低い』場合です。

つまり、給与は現地採用の社員よりも10倍以上なのに、それに見合った能力・業績・成果を上げていない社員になります。

\* 欧米系法人の東京事務所に例えると

給与は「月間;200万円」で、社宅の家賃が「月間;100万円」で麻布に住み、更に、通訳と秘書が各1名ずつ付いていながら、日本法人の意思決定に関して本社に必ず、問合せ、責任を回避して、問題が起きると「日本人部下の能力不足」と報告します。

- 17:00からは、銀座と六本木に接待費で遊ぶ
- 土曜と日曜は社用車を使って「ゴルフ場」通いで、いつも日焼けして真っ黒になる
- 口癖は「もう、いくつ寝ると本国帰国」と指を折って数える

こんな外国人は、だれでも嫌うでしょう。しかし、このような「能力の低い日本人も多くなった」と日本最員の中国人;上海人も嘆いています。

**B:** もう一方は、中国独特な傾向になりますが、「日系企業や日本人は、大変に経営・管理が甘い、ルーズ！」と噂されているので、自分達も「甘い汁」を吸えると楽しみにしていたが、当てが外れた場合です。

駐在した「社員の能力が優秀」だと、その思惑が大いに外れてしまいます。例えるならば、「中国のルール・法令です」「中国の常識です」との言い訳・抗弁が、まったく通用しない「優秀な社員」のケースになります。

日本企業と合弁したり、契約したり、個人だと「日系大企業の調達責任者」に就任したりすると『背中にネギが見える』と周りの企業や友人・一族から、妬まれます。ところが、優秀な社員が、日本から出向・派遣されますと中国側企業や現地採用の社員に「旨み」が無くなります。

そこで、偽のタレコミや密告までもして、優秀な社員を日本に「帰国」させ「追出」そうとします。

このようなケースでは、対象者の国籍・性別・年齢は無関係です。日本人でも、中国人でも、男性でも、女性でも、その優秀すぎる能力のため在籍して欲しくないだけです。

日本本社の人事担当者は、「Aケース」なのか、「Bケース」なのかを確認してから、次の一手を判断してください。そうしないと、みすみす自分の手で『金の卵』を生む鶏を殺すことになります。

中国から「悪評」が伝わって来たり、直接、苦情を言われたりしても、逆に「B ケース」だと日本本社は万歳をする必要も出てきます。

追出するためには、こんな中国らしい出来事もありました。

日本人の総経理が、取引先の総経理とで高額な接待費用を使っているの、部下が「接待費の詳細」を調べたケースです。

- ・ 取引先の仲の良い会計社員に、「貴社の日本人の勤務状況や対外活動」を教えて貰う
- ・ 「上司が本当に接待していたか？」「それとも私用で使った分を接待費に廻したか？」と発票(≒領収書)を1枚ずつ、調べていました

=このケースで不正が見つかる次の一歩としては、「追い出す」か、それとも「自分たちにも『甘い汁』の山分け」を要求するかのどちらかになります。

(08/9月号上海情報に掲載……役人になる人が多い北京大生にとって卒業後の切実な問題は、「汚職に関わるか or 否か」 = 汚職をしない方が危険だ!)

もちろん、私も後任者に調査されました。その調査の一環として「メールの盗読」までもされてきました。つまり、「正しい事を行っている」と自己判断したので、証拠を見つけるためだと手段を正当化していました。

同じ様な例としては、8月の北京オリンピック開会式で判ってしまった出来事がありました。あの『少女ロパク歌』『CG花火』『民族衣装の行進』です。

06年のイタリア冬季オリンピック開会式でも、同じように『ロパク』はありました。理由は、歌手が高齢で、冬の夜間だと「声が出ない可能性があった」からだと言いついていました。北京では、「開会式を成功させるため」「失敗を防ぐため」との理由でした。中国常識では「手段の正当化」として、許されているからでしょうか？

中国には「違法逮捕」という言葉が、有るのでしょうか？ ;中国律師(弁護士)の方、是非、教えてください。「無い」のか？「有るけど、適用されない」のか？

《《補足説明》》

- \* 自分が「金のために、不正を行う」のだから、『他者(日本人上司)も同じように、不正を行っているはずだ』と決め付けて、調査します。 ; 自分の低い意識・経営感覚で、他者・他社を判断しています
- \* 「優秀」の意味は、業務遂行能力でなく、自己分析・長期的思考や内部統制・外部環境の分析 等が実行できる「経営者能力」や「管理職能力」と解釈しています

**結論** 日本本社の人事の方は、中国現地法人の事情・状況や内部外部の環境を分析してから、意思を決定してください。

;上記のようなケースで、人事ミスをした日系企業は中国や上海でも数多くあり、噂として多数の日本人・中国人にも知られています。

=「**騙される人が悪い**」 更に、「**公私混同は命取り**」です！

(F:記)

OVTA アドバイザー  
「OVTA-China メンバー」

**AOI**  
Group

会計・税務  
・法律編

## 上海便り 2008年11月号

【情報提供】 【編集 / 提供】

**(株) 葵ビジネスコンサルタンツ**

東京本部: 横田税務会計事務所

〒143-0022 東京都大田区東馬込 1-12-12

横田会計ビル 2F

TEL: 03-3775-1220 FAX: 03-3775-1156

URL: <http://www.aoibc.com> E-mail: [aoi@aoibc.com](mailto:aoi@aoibc.com)

### 【日本本社の税務】

近年、日本の税務当局が、日本企業の海外活動に対して、厳格に、見直しを開始しています。その中でも、特に、注意が必要な「移転価格税制」「タックス・ヘイブン税制」「海外出向者に対する給与の較差補てん」について解説いたします。

#### ① 移転価格税制

日本の税務当局の傾向として、

- ・ 日本企業を狙っている
- ・ 調査を活発化させている

以上のような流れが有ります。海外企業よりも、日本企業が行う「海外子会社」との取引に注目して、目を光らせていますので、日本本社の経理部門は注意してください。

主な項目としては、下記の5種類になります。

- ・ ロイヤリティー 日本国内での同業他社との比較がポイントになります。  
新聞報道によると、自動車業界のH法人が **1,400億円の申告漏れ** を指摘されています
- ・ 無形資産 「**経営指導やノウハウ**」になります
- ・ 役務提供 「**出向や派遣**」になります
- ・ 貸付金 「**利率**」が問題となります
- ・ 費用負担 「**出張費用**」も現地法人のためならば、現地法人の負担です

事前に、日本本社と中国現地法人の間で、上記内容に関して契約してください。その金額も安すぎたり、高すぎたりすると日本の税務当局、または中国の税務当局から価格移転と判断されるかもしれませんので、適正な価格にすればOKになります。

#### ② タックス・ヘイブン税制

香港で「来料加工」をしていたF法人が、**393億円の申告漏れ、165億円の追徴**と日本の税務当局から判断されました。

その理由としては、「中国工場が香港法人の自社工場として生産管理が行われている」更に、「香港では、製造業務の実態が無い」との理由で上記金額になりました。

### ③ 海外出向者に対する給与の較差補てん

日系 CPA 事務所から、**中国 40% & 日本 60%**の費用負担ならば OK とアドバイスを受けたので実施したら、日本の税務当局は「給与としては、×」となり、「寄付金」と認定され、高額な追徴金を要求された。

対応策としては、日系 CPA 事務所からでも、必ず、会社印を押した文書を保管して、責任問題を明確にして、「言った」「言わない」の問題にしない。

直ちに、社内規定;給与規定・出向/海外赴任規定を「中国法人」と「日本法人」に用意して、その規定で算出した結果;数字ならば OKになりますので、第3者が納得できるように準備を怠らないください。

現在の状況は、“税金の国家間分捕”合戦の開始になります。そこでのアドバイスは、2点になります。

- ★ 中国現地法人は、「会計内容を把握」して「規定の整備」を行う
- ★ 日本本社は、中国現地法人との間に、正式な契約書を締結する

更に、日本の税関もこの「税金分捕合戦」に参戦しています。

③のテーマ「海外出向者に対する給与の較差補てん」で、中国法人のために働いている「出向者の給与:工場長等」を製造原価計算書に算入していないため、「輸入価格が低く抑えられている」と判断された。

そのため税関への申告価格が低くなっているとして、各製品の輸入価格を適正に上昇させて、その金額に関税や消費税を掛けられました。

(F:記)

OVTA アドバイザー  
「OVTA-China メンバー」

- 上記の内容は、「駿河台法律会計事務所;税理士・国際税務コンサルタント 野口光夫氏」のセミナーを参考にさせていただきました。

**【中国経営の参考書籍 ⑧】**

アメリカの元外交官が書いた外交白書のような書籍、更に、中国の大河ドラマで、私小説的な書籍と日本人から見たビジネス的な書籍の3冊になります。

①「中国 -脆うい超大国-」 スーザン・L・シャーク ;NHK出版社: ¥2,625

米中国交回復の以前から約 40 年間も中国と付き合い、クリントン政権では国務省の中国担当外交官を勤めたアメリカ人の分析や解説になります。

特に、中国の重要な外交相手の3カ国「vs 台湾・アメリカ・日本」についての記述は、絶品です。

著者の分析は、『中国は強さを装うが、内実は問題が山積して極めて脆弱である』でした。そのため、外部にナショナリズムを高揚させる相手・国々・目標等が必要になる。そして、「**中国人は対日感情に関して、理性的になれない!**」とも紹介して、更に、衝撃的な一言としては、

万が一、外国と戦争が起きた場合.....

- ・ 「台湾との戦争ならば、1ヶ月の給与を寄付する」
- ・ 「アメリカとの戦争ならば、1年分の給与を寄付する」
- ・ 『日本と戦争するならば、**自分が死んでもいい**』 **戦いに行く!**

以上ですが、アメリカ人に対する発言ですので本音でしょう。

その3カ国との外交関係を表現すると、

\* 米国関係 ⇒ 「面子」と「国益」

\* 日本関係 ⇒ 「愛国心」

\* 台湾関係 ⇒ 「**死活問題**」

;台湾関係は、共産党体制が対応を誤ると政権が倒れる

多数の中国人がアメリカ人の外交官にここまでも、正直に、繊細に、事実を語っているだろうと判断できました。

そして、ジックリ読むと驚かされて、最後には「冷や汗」も出て来る内容でした。

## ②「兄弟」 上巻; 文革篇& 下巻; 開放経済篇

余 華／著& 泉 京鹿／訳 ; 文芸春秋: 各¥2,000

中国では「豊かな」浙江省の農村地帯を舞台にした約 40 年間の大河ドラマです。

強い兄弟愛の間に、上巻で「文化大革命時代」の悲劇的な、暴力的な事件を表して、下巻では鄧小平が開国した「開放経済」下の中国における庶民の「エロ・グロ・ナンセンス」と言う喜劇的な多数の出来事を取り上げています。この対比に筆者の主題が、隠れているように思えました。

現在の中国では、文化大革命の出来事をここまでも、詳細に書けるのかと「隔世の感」を禁じえません。

; 「三島由紀夫」と「川端康成」も出て来ますので、その取り上げ方も楽しみしてください。

## ③「ベイジン」 上巻& 下巻 真山 洋／著 ; 東洋経済新聞社: 各¥1,680

今度は、日本のビジネス人から、見た中国ビジネスや風土の現状になります。小説の主な舞台は、「北京」と「大連」です。

著者は、多くのビジネス小説を書いています。その中でも NHK で放送された「ハゲタカ」が代表作かもしれません。しかし、この「ベイジン」が NHK で放送される事はないと思います。それで書籍の内容が、想像できると思います。

少し大げさに書かれている所もありますが、著者は中国や中国ビジネスをかなり勉強しています。テーマは、今後の中国における「希望」かもしれません。

重かった一言は「口だけの男が多すぎる。これからは、無骨だが、行動力のある男が求められる」でした。この発言者のモデルが、誰かもお楽しみに？

(F: 記)

OVTAアドバイザー

Merry X'mas