

法務の眼 Legal Eyesight

10年間、中国法務にかかわって

日東電工株式会社
法務・コンプライアンス本部 経営法務部長

佐藤隆久 (Takahisa Sato)

1 はじめに

私は今年の3月末までの約10年間、当社の中国統括会社に駐在し、中国内の工場、販売会社、研究拠点等の法務・コンプライアンス案件にかかわってきました。現在は、当社の経営法務部長というポジションに就き、本社の機能部門から来る法務案件の対応、株主総会の運営を行っています。

2015年に当社に中途で入社してすぐに中国・上海市に赴任したため、当社での経験は「ほぼ中国」での業務という状況です。今年4月に本社に現職に着任した後も、関係部署の方々からは「あれっ、上海から出張ですか？」といわれるほど、「佐藤＝中国」という印象が強くなってしまいました。

10年という歳月は人の考え方を考えるには十分な時間だったようで、私自身、物事を考える判断の「物差し」が中国での経験に基づくことが多くなっているようです。少しずつ日本の、あるいは本社の「物差し」に入れ替えないといけないと感じながら日々過ごしていますが、それにはまだ少し時間がかかりそうです。

そんな中で、私が身につけた中国の「物差し」をいくつかご紹介します。今後、中国の業務に携わる方、中国に出張、駐在される方の一助になればと思います。

2 圧倒的なスピード感にどう対処するか？

実は、上記1でご紹介した今年の3月末まで

の中国駐在は、私にとって2回目の駐在でした。

初めての駐在は、以前勤めていた会社での、2001年～2003年の中国南部の広東省広州市駐在でした。

2015年からの当社での上海駐在は、12年ぶりの中国駐在でした。ちょうど干支が一回りする年月ですが、2015年の中国は12年前とはまるで別世界でした。

驚いたのは12年間での中国の変化です。乗り物は自転車・バイクから自動車中心に変わり、町中にはかつては数本しかなかった地下鉄が張りめぐらされています（上海市では1993年に1号線ができ、2025年時点では19本の地下鉄路線が走っています）。街には外国人が満足するような洋食のレストランやパン屋が立ち並び、どこのショッピングモールにも最新の製品があふれています。それに、現在では中国人の方々の多くが日本をはじめとした海外旅行・海外のショッピングを謳歌しています。

私が広州市に駐在していた2003年当時だと、海外旅行は中国人の方々にとっては夢のまた夢でしたが、現在では年間1億人以上が海外旅行をするという状況で、日本人以上に海外旅行を楽しんでいます。大変な変化です。

このような変化の速さは仕事にも表れます。

たとえば、重要な契約の交渉において、契約合意に至るまでの時間は圧倒的に短い印象です。中国企業との交渉では、その企業の中国人スタッフが「持ち帰って検討する」ということはまずありません。その場に参加している中国人スタッフ自身がその場で決めるか、どうしても決められない場合は、「老板（ラオバン）」（「社長」の意味）に電話してその場で決裁を求めます。とにかく、日系企業に比べて圧倒的に速いこのスピード感についていかないと、「ああ、この日本人はダメだ……」ということになりかねません。日本人がよく使う「持ち帰って検討する」というフレーズは、相手の中国企業をがっかりさせる効果しかありません。中国企業との交渉にあたる際には、決して持ち帰らず、

しっかりとした権限（合意するしないの判断基準）をもって交渉に臨む必要があります。

3 古い中国イメージの刷新が必要

中国のイメージというと、「技術を簡単にコピーされる」という印象をお持ちの方が多いと思います。以前よりはずいぶん減ったものの、今でも中国内に海外製品の偽物は存在していますし、技術供与した内容が無断で使われるようなトラブルもないわけではありません。日本企業が中国に進出する場合、中国企業に技術供与するケースが多くみられます。その場合、相手方の中国企業に技術を持っていかなければならないことが大きな懸念点になります。

かつては、中国が諸外国からの技術の遅れを取り戻すべく、中国の技術輸出入管理条例によって、国外企業から中国企業へのライセンス供与時、技術改良の成果の取扱いについては改良者である中国企業側（ライセンシー側）に強制的に帰属することが定められていました（同条例旧27条）。しかし、中国の発展に伴い、2019年の同条例改正でこの旧27条が削除され、改良技術の権利の帰属を外国企業・中国企業の合意により決めることができるようになりました。かつては、ライセンスした技術が中国側で改良発明されると、そのまま技術を持っていってしまうことが強制的なルールだったのですが、今では当事者合意で基本となる技術・特許等を持つ企業に権利を帰属することが可能になっており、ライセンシー側の中国企業が無断で類似製品を作れないように制限をかけることが可能になっています。

背景には、中国企業の技術力の向上が考えられます。

たとえば、EVに関連する自動車の技術は日本車を凌駕しています。上海市に行くとき驚きますが、車道には電気自動車を中心とした中国製の新エネルギー車（緑色のナンバープレートで一目瞭然）があふれています。上海市では2023年の新エネルギー車の割合は46%に達しているそうです。

また、中国人の方々にとって必須のアイテム

であるスマートフォンでも、海外メーカーと遜色のない中国製品が市場にあふれ、最近では中国日社製の世界初の三つ折りスマートフォンが話題になりました。

かつては、日本が技術を教える立場でしたが、今の中国は日本から学ぶことは決して多くなく、むしろ日本が中国から学ぶことが多いのではないかと感じます。20年前、30年前の中国をよく知る日本人の中には、今でも「日本から中国にいろいろと教えてやっている」という感じで、中国や中国人の方々に対して「上から目線」で接する方がいらっしゃいますが、「日本から新しい技術を教わろう」という中国人の方々にはや多くはありません。

中国に赴いた際は、むしろ「中国から何か学べないか？」といった視点で中国人の方々と接したほうがよい交流や交渉ができるはずです。

4 中国の文化や中国人の思考を理解し、尊重することが重要

中国人の方々と接していると、その語学能力の優秀さに驚きます。日系企業で働く中国人スタッフには日本語を自由に操る人が少なくありません。日本語ができる中国人スタッフと仕事をすると、日本人に近い見た目も相まって「日本的な考え方・働き方を理解しているのではないか？」と勘違いしてしまいそうですが、実際に中国人スタッフの思考は日本人のそれとはずいぶん異なります。

会社の業績や仕事内容が安定しているときは、中国人スタッフは日本人駐在員たちと仲よく仕事をしてくれますが、いざ業績が下がったり、業務内容に変化があったりすると、意外な反発を受ける場合があります。日本人との大きな違いは、自身の権利をしっかり主張することです。

たとえば、労働契約に「人事課長として採用する」といった文言が入っていれば、その中国人スタッフへの、「総務課長をやってほしい」、「購買課長をやってほしい」といった要望はまず受け入れられません。

労働契約に職務やポジションの明記がなかったとしても、現状の部署から他部署へ異動させ

ることは容易ではありません。自分の専門性を会社の指示であれこれ変えてしまうのは、今後のキャリアや転職を考えると不利だと考えているのでしょう。また、ほとんどの方は転職不可です。夫婦共働きや両親と同居している方が多く、両親のどちらか一方だけ転職ということは考えにくいですし、仮に独身の方だとしても、生活レベルや言葉（方言）、食文化等が異なる他の都市への転職へのハードルは日本では考えられないほど高いものです。

信頼していた部下が突然会社を辞めるケースもあります。よりよい処遇や楽しい仕事、独立などキャリアアップにつながる先々があれば、あっさりと会社を辞めてしまいます。中国人スタッフを信頼して仕事を任せることは悪いことではないのですが、万が一辞めてしまうことも考えながら、バックアップ体制をとる、丸任せにしないなど、仕事の与え方を考えていくことも必要ですし、情報漏えいのリスクも視野に入れなければなりません。

リストラの際も中国人の方々の思考が表れます。会社側の事情で従業員を解雇する場合、会社は経済補償金という法定の金額を支給しなければなりません（労働契約法47条）。同条は、労働者の勤続年数に基づいて経済補償金を支払うことを義務づけています。リストラ対象者に法律上の計算に基づいた経済補償金の金額を示すと、「それでは足りない、あと給与3か月分は必要だ。他の会社のリストラではもっと多くの金額を払っている」といった主張をされるケースがほとんどです。日本人は「法律どおりもらえるならそれでOK」と思いがちですが、中国人の方々は近隣の状況や過去の事例をよく調べた上で、「少しでも多くもらえないか?」、と会社相手に激しく交渉をしかけてきます。会社側も「なぜその金額なのか」、「他の会社とは何が違うのか」、「会社が提示する金額を受け入れないとどうなるのか」といった理論武装をして話し合いに臨む必要があります。一筋縄ではいきません。

少し意外なのは、中国では最近まで「パワハラ」が問題視されないことが多かったことです

（あくまで私の個人的な感想です。中国でももちろんパワハラは絶対NGです）。中国人の方に、「なぜパワハラが問題となるケースが少ないのか?」と聞くと、「立場の高い人が厳しいことをいうのは普通ですから」といった反応が返ってきます。さらに聞くと、「上司と折り合わないなら、その会社を辞めればいいですから」という反応。中国人スタッフは上司等の過度に厳しい言動を大目に見ているようであっても、決して許容していないということは頭の片隅に入れておかねばなりませんし、時代の変化とともに中国でもパワハラ問題が重視される日が来るのではないかと思います。

いろいろと書きましたが、中国人スタッフとかかわるときに、あるいは中国企業や中国人の方々と交渉するときに、日本と同じやり方やスタイルはあまり通用しないということを理解しなければなりません。中国駐在では中国人の方々の部下を持つ方が多いと思いますが、日本と異なる文化や考え方をよく理解し、それを尊重した上で、接することが重要だと感じます。

5 最後に

中国で学んだことをいろいろと書きましたが、私が見てきたのは上海市や大都市の一部です。

中国には14億を超える人々が日本の約25倍の国土に点在しており、上海市や一部の都市のルールや法規の運用がすべての中国に当てはまるとはいうわけではありません。広い国土を持つ中国において、地域によってその運用が異なるという現象はしばしば見受けられることです。地域で異なる運用があり、さらにその運用が時代の要請により日本とは比較にならないスピードで変化しているということは、中国の法務・コンプライアンス担当者が肝に銘じなければならない点だと考えています。