



激動の時代を 成功に導く

堅牢な事業継続計画のためのガイド



Contents

はじめに

3



事業継続チェックリスト

4



強固なキャッシュマネジメント戦略を立てる

6



臨機応変でレジリエントな経営モデルの構築

8



スマートな税務管理

10



雇用問題への配慮

12



契約その他の法的義務への対応

14



About KPMG China

16



Contact us

18

はじめに

激動の時代にあって、取締役会、経営陣、そしてリスク管理担当者は、どうすれば会社を守り、危機の中でチャンスを見つけることができるでしょうか。

多くの企業は緊急時対応計画を立てています。これらの計画は、電力供給が止まる、社員が出社できない、機器が使えないといったミクロ環境の混乱を念頭において立案されたものです。しかし、私たちが今経験しているマクロ環境の混乱は、その企業のエコシステムに関わる利害関係者の全員とは言わないまでも、その多くに影響を及ぼします。上述の緊急時対応計画ではこの種の混乱に十分対応できない可能性があります。その結果、予期せぬ影響が生じ、混乱はますます深刻化します。

きわめて困難な現在の環境は一部の企業にとって危機にも等しいものですが、差し当たって各社はこれを乗り切らなければなりません。企業が困難な状況を上手に乗り越えるためには強力なリーダーが必要です。そして、環境に適応し、臨機応変に動く必要があります。短期的な成功は、従業員の直接的な安全と関連法の遵守、さらにはブランド保護と事業継続で測ることができます。

以下の質問は答えるにくいかもしれません、現環境下の企業にとって重要な質問です。

- ✓ 貴社は危機への準備態勢が十分整っていますか。
- ✓ 考えられる全てのリスクを理解していますか。
- ✓ リスクと対応に関して「創意工夫」を考えてみたことがありますか。
- ✓ 全ての対応を文書化していますか。
- ✓ 対応を取れる優れたリソースを直ちに活用できますか。

現在の環境を前に、多くの企業は危機の中で事業を継続し、この状況を乗り切る能力があるかどうかを試されることになるでしょう。企業が有効な対応を実行するためには、**透明性、説明責任、そして何よりも強力なリーダー**が必要です。企業は誰が決定を下すのかを明確にし、取締役会に常時情報を提供し、取締役会の独立性を維持しなければなりません。

企業は同時に、目の前のリスクと長期的リスクを急いで明確化し、それらのリスクに応じた対応計画を立てなければなりません。

計画を立てるにあたり、企業は次の点を検討すべきです。

- ✓ 誰が内部のリーダー役になるのか、各カテゴリーの危機に関して誰が彼らをバックアップするのか
- ✓ 危機管理チームのメンバーの一人ひとりの役割
- ✓ どの社外顧問をチームに加えるべきか
- ✓ それぞれの利害関係者（例えば、監督機関、投資家、社員、顧客、メディア、一般市民）とのコミュニケーションを誰が担当するのか
- ✓ 取締役会と経営陣の互いの役割分担

KPMGは、困難な時期を迎えている全てのセクターの企業に指針を提供するために、「事業継続のためのインサイト（Business Continuity Insights）」シリーズをまとめました。このレポートでは、効果的な事業継続戦略を策定する際に企業が注意を払うべき重要なポイントを説明します。

指針についてはこちらのリンクをご覧ください。

<https://home.kpmg/cn/en/home/topics/business-continuity-insights.html>



事業継続 チェックリスト

速やかな対応を考える——基本事項

✓ 危機管理チームを編成し、始動させる

見通しが不確かなときは強力なリーダーが舵を取り、船の揺れを止めます。計画の有無に関わらず、危機管理を成功させるためには、専任の危機管理チームを始動させることが必要です。このチームが危機対応に対する明確な役割と責任を持ち、会社のトップに代わって動きます。組織全体で複数のチームを編成しても構いません。どのような構成であれ、リーダーとコミュニケーションを取れるようにすること、そしてリーダーが目に見える存在であることが不可欠です。これは、懸念やフィードバックをリーダーに直接伝えられるようにするためです。これにより、チームは十分な情報に基づく決定をタイムリーに下せるようになります。

✓ 事業継続計画とレジリエンス計画を実行する

危機発生時は、企業の安定に直接影響するような重要な決定は、しばしば時間との競争になります。会社組織は、最も核心的な困難に速やかに対応するために、事業継続計画とレジリエンス計画の立案を進めると同時に、将来のシナリオを想定した計画を事前に立てながら、動向を常に監視し、さまざまな出来事に速やかに対応できるようにすべきです。

✓ 社員の福利厚生

何よりも大切なのは社員とその家族の安全と福利健康です。社員のコミュニケーション、メッセージのやり取り、職場の期待事項に関する明確なプロトコルを定め、これらのプロトコルを現地で施行されている有事法と整合させましょう。在宅勤務や臨機応変な勤務体系は、テクノロジーから経営陣の期待まで、企業にさまざまな課題を投げかける可能性があります。

✓ コミュニケーションによるフィードバックの輪

社員、サプライヤー、顧客と各利害関係者との間に、明確で一貫したコミュニケーションチャネルを確立しましょう。これらの利害関係者からのインサイトや意見を収集できるフィードバックの輪を確立し、これらの情報を日々の経営計画に取り込みましょう。

✓ 第三者のリスク管理

企業は活動するために、通常のサプライチェーンを超えて、テクノロジー・ベンダー、サービス付きオフィスプロバイダー、電気・ガス・水道事業者、専門サービス業者、物流会社、さらには監督機関に至るまで、第三者で構成される多数の層に依存しています。これらの第三者はいずれも現在の変化の影響を感じています。これらの依存関係をしっかりと理解し、重要なプロバイダーとのサービスレベルアグリーメント(SLA)を見直しましょう。

✓ 会社への経済的影響を緩和する

危機に際し、企業は往々にして事業継続に集中しますが、危機が会社にもたらすおそれのある経済的影響を理解し、その影響を緩和するための戦略を実施し、事業回復のための計画を立てることも同様に重要です。

機敏であれ——状況に適応し、臨機応変に動く



キャッシュマネジメント

特に先行きが不確かなとき、キャッシュフローを可視化し、管理できるようにすることは企業としての必須事項です。これは正確なキャッシュフロー予測と、重要性の低い支出の制限による統制を通じて実行できます。現金を回収するとと多額の現金支出を先送りすることに集中し、中・短期的ニーズを満たすだけの十分な流動性が保たれているかどうかを評価しましょう。サプライヤー、顧客、金融機関と協力し、資金繰りの改善に努めてください。

今後の顧客との関係に大きな違いをもたらす可能性があります。同時に、企業は顧客への商品供給とサービス提供に関する不履行になる可能性のある分野を明確にし、潜在的リスクを緩和するために顧客と積極的に関わるべきです。また、市場環境を注意深く監視し、その動向に基づいて将来的な活動を計画すべきです。



サプライチェーンの管理

サプライチェーンの混乱がどの程度かを理解しましょう。貴社のサプライヤーとその先のサプライヤーはどの程度影響を受けましたか。代わりのサプライヤーを探す、輸送ルートを変更する、別の輸送方法を使用する、生産のための代替原料を見つけるといった対策が必要になることもあります。需要の減退に対応して最終製品在庫を減らそうとする企業がある一方で、増大する需要を満たすために原材料在庫を急いで増やさなければならない企業も現れるでしょう。貴社のバランスシートに余裕があるならば、どうすれば重要なサプライヤーを支援できるかを考えください。第三者である金融機関とともにサプライヤーの運転資本に資金を投入する方法もあります。サプライチェーン全体の可視性と、全部署における意思決定の迅速さは必須です。

財務計画

財務計画、シナリオ計画、貸し手とのコミュニケーションを見直しましょう。世界経済の回復、全体的な景気後退、世界的な不況など、さまざまなシナリオのもとで財務計画を検討すべきです。これらのシナリオに基づいて計画のストレステストを行ってください。借入枠に関して起こりうる契約違反を計算に入れ、貸主に早めに連絡をとって免除を要請しましょう。さらに、この危機が会社にどれだけの負担をもたらすかについてのコスト予測を織り込み、復活戦略を練る際にこれらの数字をデータポイントとして使用します。



評価と再評価

状況に適応し、臨機応変に対応しましょう。計画立案は、当初の段階では将来的な市場の需要や操業環境がほとんど見えない状態で行うことになります。危機管理担当者は、継続的なコミュニケーションによるフィードバックの輪を作ることによって、それぞれのアプローチを調整することができます。さらに企業はこの状況を逆手に取り、将来的な活動の方向を明確にすべきです。たとえば、より機動性の高い労働環境を形成するために、社員のテレワーク能力を強化し、IT・クラウド機能を構築すべきかなどを検討しましょう。



常に顧客に寄り添う

事業の形態や業種に関わらず、先行き不透明なときには顧客に手を差し伸べることが重要です。商品・サービスの提供に関し、顧客が今後も引き続き貴社を頼れるようにするのです。このように困難な時期に、貴社が顧客と手を携えてともに歩むという安心感を与えることは、信頼を構築するための最も有効な方法の一つです。そして、これは



強固なキャッシュマネジメント 戦略を立てる

現在の市況において、生き残りを図り、企業を成長させるための鍵を握るのはキャッシュです。世界経済が直面する困難が長期化すれば、安定した運転資本の流れを維持するための有効なキャッシュマネジメントは、ますます不可欠な仕事になっていきます。

どのような業種であろうと、企業は先手を打って状況をコントロールすることにより、キャッシュマネジメントの不透明要素を取り除くことができます。たとえば、キャッシュフローを可視化する、必要な運転資本を管理する、流動性の低いキャッシュを取り崩すために徹底的な見直しを行う、現金需要を十分に考えたビジネスモデルを確保するなどです。

ポリシーやプロセス、システム、さらには組織の文化や人材の効率が低いと、キャッシュマネジメントの成果が損なわれるおそれがあります。危機の中にあって経営陣が可視性と統制力を持てるという意味では、組織のキャッシュポジションを徹底的に理解することも重要です。

今、実行すべきこと

キャッシュフローを可視化し、統制する

運転資本のパフォーマンス目標を達成し、会社の資金の流れ方を理解するためには、キャッシュフロー予測が正確でなければなりません。企業がより正確な予測を行うためには、13週間のキャッシュフロー・ローリング・フォーキャストを通じた明確なレポートингを確立する必要があります。ローリング・フォーキャストは予想される収入・支出に基づき、事業部門と地域ごとに作成します。これは、全部門の責任者を参加させて前提条件を定期的に見直し、疑問点を指摘し合うとともに、重要業績評価指標（KPI）を統一することを意味します。キャッシュフローマネジメントは財務部門だけの責任ではありません。予想の不備に対処するために早めに金融機関に連絡を取り、状況を再びコントロールできるように適切な処置を取ることが重要です。



先手を打って運転資本を管理する

運転資本のサイクルの明確な理解は重要なポイントです。貴社の運転資本戦略を総合的に考えることが大切です。たとえば、サプライヤーへの支払条件の変更は結果的にサービスの質に影響を与え、在庫レベル、さらには貴社が顧客に提供できるサービスの質にも影響を及ぼす可能性があります。売上債権に関しては、契約条件に従って顧客に請求書を速やかに発行するために適切なプロセスを確立し、しっかりした与信管理を行ってください。

また、在庫の観点から企業が導入できるベストプラクティスも存在します。たとえば、滞留した陳腐化在庫に対処し、最小在庫管理単位の収益性を定期的に分析すれば、非生産的な在庫に資金を拘束されずに済みます。

経済が混乱しているときは、なおさらキャッシュマネジメントが重要になります。1円たりともなおざりにはできません。毎日の、あるいはランダムな支払実行を避け、1週間または2週間おきにまとめましょう。サプライヤー融資制度を活用して、サプライヤーへの資金拠出を早めに行い、供給の継続とサービスレベルの維持を図ってください。

考えなければならないのは運転資本だけではない

経済情勢の変化と付随するリスクの増大を考慮に入れ、市場の継続的成長を前提にしていたこれまでの支出計画を再検討する必要があるかもしれません。グループ構造の中で規制によって動かせない資金や現金化が難しい資金、資本支出戦略を見直し、代案として賃借／レンタルを検討しましょう。これらの対策は、多額の資本的支出の先送り、あるいは売却やリースバックによる手元資金の増加に役立つかもしれません。また、有効な節税計画を立て、納税を繰り延べたり、還付を請求して納税額を減らしたりする機会を活用することも負担の一部軽減に役立つ可能性があります。

戦略的に考える

世界の一流企業では、キャッシュマネジメントが常に取締役会の最優先事項であるべきです。貴社のビジネスモデルが資金需要を十分に満たせるようにするために、活動する市場、販売する製品・サービスだけでなく、これらの製品・サービスの流通経路を併せて見直すことが重要です。さらに、企業はキャッシュと運転資本の明確な測定基準を設けて、キャッシュマネジメント戦略の立案を検討すべきです。

不景気の時代には、企業にとって持続可能なキャッシュと運転資本の管理を維持することは不可欠です。それは、市場にとてもなく大きな混乱が広がる中で、企業が競争上の地位を高めるために活用できる一つのルールでもあります。

重要な検討事項

- 貴社は短期的な資金需要の充足に苦慮していますか。あるいは予定外の追加の資金調達を必要としていますか。
- 貴社は資金繰りがすでに厳しいときに、顧客から支払条件の延長要請を受けていますか。
- 貴社の予測は正確かつ確実ですか。
- 貴社は仕入先に支払計画を提出しましたか。
- 現在のビジネスモデルが会社にどれだけのコストをもたらしているかを経営陣は明確に理解していますか。どの程度のコストをカットできるかを経営陣は理解していますか。

詳しくは下記のサイトをご覧ください。

<https://home.kpmg/cn/en/home/insights/2020/02/improving-cash-and-working-capital-management.html>



臨機応変でレジリエントな 経営モデルの構築

企業が危機や不況を上手に切り抜けるためには、急速に変化する市況に適応できなければなりません。困難期を迎えたときには、経営トップが信頼性の高い正確なデータにアクセスできることが必須です。これらのデータは、トップが十分な情報に基づく決定をタイムリーに下すのに役立ちます。

機動的で適応性の高い経営モデルを構築すれば、困難な時期にあっても企業は競争力を失わずに済みます。企業が「柔軟」であるためには、縦割り組織を解消し、各部署の横串を刺して横断的に臨機応変に動けるチームを育てることが必要です。これは同時に、複雑な製品を大規模に提供する一方で、新しい製品・サービスを生み出し、開発できるだけの優れた技術力を持つことを意味します。

全体的なデジタルトランスフォーメーション戦略の一環として優れた技術構造とソリューションを実践することによって、企業は業務活動に価値ある洞察を取り入れ、摩擦を解消することができます。フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスの足並みを揃え、顧客中心主義を強化することによって、市場のショックなどの混乱に速やかに対応する能力が高まります。

今、実行すべきこと

より機動的なIT部門を創設する

技術の価値を認識し、IT部門に投資して、自動化されたプロセスを通じた事業活動を円滑化することによって、企業は予期せぬ市場の変化を常に掌握し、豊富な情報に基づいた決定を下して会社をスムーズに動かすことができます。

これは、一体化されたITエコシステムを構築することを意味します。それは、これまでIT部門を動かしていた「企業」としてのものの考え方（たとえば、ERPシステムと社内のIT開発・サポートチームのみに重点を置く考え方）から脱皮したエコシステムです。企業は1社のベンダー・や社内ITチームのみに頼るのではなく、トップレベルのテクノロジー戦略を導入し、プランニング・構築・テスト・監視という連続したつながり全体でテクノロジーとパートナー企業のポートフォリオを確立すべきです。混乱期には、十分なキャッシュフローの確保に関心が移ります。したがって、サードパーティ・テクノロジーベンダーとの提携・協力についても綿密に検証すべきです。これは、会社のビジネスモデルが状況に応じて変更された後も、これらの投資が会社にとって長期的な意義と妥当性を確実に維持し続けるようにするためです。



リモートワークを柱とした緊急時対応計画を立てる

危機に直面したときは、意思決定に必要な重要情報にリモートアクセスし、「通常通りの業務」を維持できることが事業継続の必須要素です。

「クラウドオフィス」を作れば、危機の際に経営陣がさまざまな場所から業務を執行することができ、より効果的な協力が可能になります。ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA：ロボットによる業務自動化）の使用も、労働力が分断されるおそれのある状況下で事業継続の一助になるでしょう。

将来の緊急事態に備えるために、適切なクラウドベース・ソリューションを取り入れたリモートオフィス就業計画やシナリオを、会社全体の事業継続計画に組み込むべきです。これらの遠隔システムに対して十分なデータセキュリティを敷くよう注意を払いましょう。また、機密情報をどのように保護するかについての指針を社員間で共有してください。さらに、危機の間はサイバー攻撃の頻度が高まる傾向にあるため、フィッシング詐欺などのサイバー脅威について社員を教育すべきです。こうしたサイバー脅威は、データを漏洩させたり、システムに不正侵入したりするおそれがあります。

データの力を生かす

データの上手な利用は、データを収集する手段だけでなく、有意義な方法でデータを集め、統合し、分析し、発表するための優れたツールを持つことを同時に意味します。

データを最大限に活用するためには、社内全体でデータと社員の分析スキルをスケールアップする計画に投資し、組織全体でデータリテラシーとデータの使い方に関する基本的な期待事項を定めることが不可欠です。企業は適切な研修プログラム（たとえば、ハッカソン、アナリティクス・ブートキャンプなど）に支えられた基礎的な能力の枠組みを構築し、さらにデータ主導型の体制を取るべきです。

顧客の信頼を守る

顧客の信頼を維持するための柱は、顧客データの保護です。企業は顧客とのやり取りが行われるデジタル・プラットフォームの保護策を構築し、顧客が共有に同意したデータを守ることからスタートできます。以下の3点すなわち、設計時にセキュリティとプライバシーを最優先すること、データを資産として取り扱うこと、行動的なインシデントレスポンスを確立することは重要な技術的能力です。これら3つの能力はいずれも顧客の保護に寄与します。IT部門は、盗難・紛失・悪用から顧客データを守るためのデータ・ガバナンス・プログラムの実施を後押しすることができます。これにより、誰がどのような理由で自分のデータを使用しているのかに関する情報が顧客に常に提供されるようになります。また、貴社のデータ収集があらゆるプライバシー規制を確実に遵守することにもつながります。

重要な検討事項

- 貴社の事業継続計画には、重要な事業部門の長期的なリモート環境での経営と業務体制が盛り込まれていますか。
- 貴社は市況の影響で急速に変化するビジネスニーズを支えられるよう、IT部門の機動性を高めるための手段を講じていますか。
- 的確なリアルタイムのインサイトを常に取り入れられるようにするために、新しい技術や事業提携によって貴社のデータ・サプライチェーンをどのように近代化できるかを検討しましたか。
- IT専門家だけでなく、組織全体でデータリテラシーを推進していますか。
- 貴社のプラットフォーム（特に顧客対応のプラットフォーム）がデータセキュリティを最優先事項として取り扱うように確実な手立てを講じていますか。
- 貴社は、危機発生時に稼働する、拡張性のある柔軟なIT／クラウド・インフラストラクチャを持っていますか。



スマートな税務管理

企業の手許流動性と収益性を考えるとき、税務管理は一つの重要な影響要因です。危機や想定外の不況に見舞われたときには、異常な損失、社員の安全と福利健康を守るためのコスト増大、キャッシュフローの変化、予定外の人員異動といった混乱が会社全体の税務ポジションにどう影響するかを理解することが重要です。

経営が圧迫されているときは、効果的、効率的な税務管理が負担の一部軽減に役立つ可能性があります。企業は効果的な税金対策や、納税の時期をずらすなどの方法で大きなメリットを享受できます。多数の国や地域で活動する企業の場合は、さらに積極的な税務管理を行うことによって、キャッシュマネジメントの改善や節税効果を期待できます。

今、実行すべきこと

税務管理とリンクさせたキャッシュマネジメント戦略を採用する

会社全体のキャッシュマネジメント戦略を税務管理の柱に据えるべきです。これにより、利益と利幅の減少を埋め合わせることができます。検討すべき事項は、社員への非現金性の福利厚生、不良債権の損金処理、物品サービス税（GST）や付加価値税（VAT）の管理、貿易と関税、税還付を早めるための納税申告書の提出、減額の早期実現などです。企業各社は事業活動の税務効率を見直し、納税を繰延する機会、あるいは納税額を減らす機会を逃さず活用すべきです。さらに、企業は享受できる還付を請求すべきです。



税務ポジションを改善する

バランスシート戦略を取り入れることによって、企業の税務ポジションを改善できます。実効税率や自己資本要件の管理をこれらの戦略に取り入れるとよいでしょう。たとえば、過小資本税制を敷いている国や地域で操業している場合には、会社の税務上のポジションにおける繰延税金資産（DTA）の役割を考えます。また、状況が許せば、「脆い」DTAを堅固なDTAに変換することや、繰延税金負債（DTL）一時差異の早期解消を検討してください。

二次的なリスクと機会

国や地域によっては、いくつかの二次的なリスクや機会が生じる場合があります。たとえば、ランキング・クレジット（配当に係る税額控除）、過小資本税制、オーナー交代やM&Aリストラクチャリングの問題、移転価格（かつ全世界で控除の損失を一切出さないこと）、さらには適用される可能性のある特定業種の問題などです。これらのリスクと機会を管理することによって中期的な節税効果が実現できます。

資産売却戦略

資産売却戦略の課税関係の検証は、企業が自社の税務上のポジションをより慎重に管理することにつながります。これには、長期滞留在庫の評価損計上や未実現の税務ポジション（外国為替エクスポージャーなど）、さらには期末時点引当金未払金の詳細な分析などが含まれます。さらに、次年度以降の税務上の欠損金を回収するために、株主継続性テストと同一事業テストの要件を満たすような形で資本管理計画に着手しましょう。

グループ内の資金調達

国境を越えた財務活動を見直し、負債と自己資本の割合が現況に即していることを確認しましょう。さらに債務に課される金利、保証料、管理手数料が適切であることも確認する必要があります。源泉徴収義務が守られていることも確認しましょう。これは、罰金や（一般に懲罰的な意味を持つ）延滞利息を回避するためです。

優遇税制と税額控除の活用

企業は、どのような優遇税制や税額控除の対象になっているかを検討すべきです。たとえば、地域全体で研究開発活動を対象とする税額控除が広がっています。こうした税額控除は非常に大きな節税になる可能性があります。また、企業は危機の際に政府が国レベルや地方自治体レベルで提供する特別免税・減税を把握し、活用すべきです。これらの措置を通じて企業のキャッシュポジションが改善される可能性があります。公共の災害救援活動に現金や物品サービスを寄付した企業を対象とした税額控除もその一つです。

重要な検討事項

- 税務管理は会社のキャッシュマネジメント計画に欠かせない要素ですか。
- 会社のバランスシート戦略は、実効税率と自己資本要件の効率的管理が織り込まれるように最適化されていますか。
- 資産売却戦略と資本管理計画が会社の現在および将来の税務ポジションに与える影響を検討しましたか。
- 緊急事態や不況時の想定外の人事異動（海外赴任・帰任）がもたらす税務上の影響や在留資格への影響を検討しましたか。
- 会社のグループ内の資金調達はしっかりと構成されていますか。
- 危機に直面した際に事業継続を保証し、税務当局とのつながりを維持するために、会社の税務部門全体でテクノロジーの導入について検討しましたか。

詳しくは下記のサイトをご覧ください。

<https://home.kpmg/cn/en/home/insights/2020/02/china-tax-alert-05.html>



雇用問題への配慮

ビジネスモデルや地理的な立地、あるいは提供するサービスや製品の種類がどうであろうと、人材は、あらゆる組織にとっても重要な資産の一つです。人材はイノベーション、文化、ソリューション、評価の中心に位置づけられます。したがって、危機的な出来事や事業の停滞に対処するにあたって、企業は雇用問題への対応に配慮しなければなりません。

混乱期には事業継続が主たる目標ですが、人員の安全が最優先です。企業が安全を確保し、事業継続を可能にするために社員の所在地を特定し、社員をどこに配置すべきかを判断するには、人事チームと財務チームの支援が必要です。これらを確実に行った上で、これから迎える困難な景況の中で事業を守り、雇用を保持するためのコスト管理を考える必要があります。

今、実行すべきこと

社員の所在地といるべき場所の明確化

危機発生時に真っ先に考えるべきなのは社員の所在確認と安全確保です。次の段階で、事業継続に欠かせない社員とチームを特定し、彼らが現在の所在地で業務を円滑に継続できるかどうかを判断します。

社員がオフィスや主たる施設で勤務することが危険な場合、最初に検討すべきはリモートワークです。幹部は、リモートワークに必要なインフラやポリシー、仕組みが社内に設けられているかどうかを判断すべきです。電子メール、バーチャル・プライベート・ネットワーク（VPN）、クラウドコンピューティングといったテクノロジーは、社員が自社の顧客に継続してサービスを提供することを可能にします。リモートワーク勤務が適さない業種では、社員を保護するためにフレックスタイム制やシフト制といった別の勤務形態を導入してもよいでしょう。



二番目に検討することとしては社員の転勤が考えられます。会社側はこの選択肢を検討するにあたって、この「転勤」が別の現地事業所への配置換えなのか、それとも「リモートワーク」に分類されるのかを検討し、文書にすべきです。なぜなら、この二つの待遇は全く違うからです。海外への転勤では在留資格、個人所得税・雇用者負担税、法人税に影響が生じるかもしれません。企業は意思決定の過程で、転勤を希望するかどうかについて社員の意見を聞き取り、業務上の止むに止まれぬ事情よりも社員の希望を尊重すべきです。さらに、その場所で社員が業務を開始するまでのリードタイムも考えなければなりません。例えば、その場所が社員の母国でない場合は就労許可が必要となります。また、ビザ申請手続きの完了に時間がかかり、業務再開が遅れるかもしれません。また、会社側は雇用条件や給与条件の変更が現地の雇用法に抵触しないことを確認すべきです。

コスト削減策の影響を考える

困難な状況下において、経営者はコスト削減のために、社員に無給休暇や半給休暇を取らせたり、採用を延期したりといった難しい決断を下さなければならないことがあります。極端な場合、経営者は給与その他の報酬の支給を遅らせたり、レイオフや解雇を実施したりする必要があるかもしれません。これらの措置はいずれも、納税（個人税、法人税を含む）、雇用主の源泉徴収義務・報告義務、在留資格、雇用法の面で影響を生じる可能性があります。

無給休暇や半給休暇の付与は、雇用を維持した状態で一時的にコスト削減を図るための一つの方法ですが、休暇を取得させる場所によっては、課税や在留資格の面で考慮すべき点が生じるかもしれません。国や地域によっては、社員の同意がない限りこの種の休暇を使えない場合があります。したがって、経営者はこれらの措置が現地の雇用法に抵触しないことを確認する必要があります。さらに、どの社員に休暇を取らせるかを選択するにあたって差別が生じないように注意しなければなりません。

採用や給与支給の延期は、会社の個人所得税や法人所得税の納税義務に影響する可能性があります。さらに、場所によっては、対象社員の事前の同意を得ない限り、現地の労働法に抵触する恐れもあります。

一般にレイオフや解雇は困難に直面した企業が取る最後の手段です。税務の観点から言えば、正しい税務処理が行われるように、雇用契約解除はきちんと文書に残すべきです。海外駐在員の場合、会社側は解雇が社員とその家族の在留資格にどのような影響を及ぼすかも考慮する必要があります。試用期間が終了していない社員からの訴えを含め、不当解雇の主張が起きないように注意を払う必要があります。最後に、解雇は必ず解雇手当の支給その他の義務に関する現地の法令を考慮に入れ、雇用契約の条件に従って実行しなければなりません。

性急な意思決定を避ける

雇用問題の対応策は必ず用意しておくべきです。「どんな場面でも通用する万能の」対応策はないからです。対応策の考案にあたっては、法令に準じた最善の結果を得るために、法律、労使関係、税務、在留資格に関わる全ての問題を考慮に入れなければなりません。特に企業各社は必ず専門家の助言を仰ぐことを忘れないでください。不必要的紛争や法的影響を招かないためにも、性急な決断は避けましょう。

重要な検討事項

- 会社は、危機や不況に直面したときに社員の安全と事業継続を確保するための緊急時対応計画を立てていますか。
- 会社は危機の際に、社員に対して明確かつ効果的な意思伝達を行い、指針を与えることができますか。
- 会社はコスト削減策が労使関係に与える影響を検討し、経営陣が社員の意見を吸い上げるための明確な仕組みを設けていますか。
- 人事に関する各種のコスト削減策が租税、在留資格、法務の分野でもたらす影響を慎重に評価しましたか。
- さまざまなテクノロジーの導入がどのようにしてリモートワークを円滑に機能させ、社内の事業部門・業務部門の遠隔管理を可能にするかを考えたことがありますか。
- 会社の社員は現在の勤務地または希望する勤務地で合法的に効率よく働くことができますか。社員がその場所で働くことによって、在留資格、個人所得税、あるいは雇用主の報告に関する別の義務が生じますか。

詳しくは下記のサイトをご覧ください。

<https://home.kpmg/cn/en/home/insights/2020/02/employment-issues-in-the-spotlight-during-turbulent-times.html>



契約その他の法的義務 への対応

契約は事業運営の重要な構成要素です。契約は期待事項を定め、取引相手との関係を支配するからです。危機や不況に見舞われたときには、誠意を尽くしても契約上の義務の履行が難しくなる場合があるかもしれません。企業は、どのようにして契約を守るのか、契約が守れない取引先にどう対処するのかという難しい問いに直面する可能性があります。

混乱期には、法律的に責任ある決定を下しつつ、義務の履行に努めることが大変重要です。取締役会のメンバーと経営陣は、勢いで下した決定が時の試練にどう耐えうるかを自問自答しなければなりません。地域社会や監督機関の期待事項など、法律的な事柄を超えた長期的な影響も織り込む必要があります。

今、実行すべきこと

契約承認の継続を保証する

業務上、契約を至急締結しなければならない場合があります。重要な契約は会社の取締役、そして時には株主の承認まで必要とするケースもありますが、移動が制限され、対面での会議が行えない場合、遅延が生じる恐れがあります。

一般的な商業契約の場合は、契約書への電子署名も一つの選択肢になるでしょう。企業は現地の具体的な契約法を見直し、電子署名が可能かどうかを判断すべきです。加えて、企業はどのような電子署名やデジタル署名が望ましいかを取引先と話し合わなければなりません。最も重要なのは、電子署名が適切であり、かつ信頼できるという点、また、契約による拘束に関する互いの合意が電子署名で証明できるという点を双方が明確にすることです。

取締役会と株主総会の遠隔開催という選択肢を検討する

想定外の状況によって、対面での取締役会や株主総会が開けなくなる場合があります。継続性を維持するために、会社の定款を検証し、運営方法に関する規則を把握すべきです。これらの規則に従い、電話会議やテレビ会議で会議を開催してもよいでしょう。また、会議を開く代わりに決議書を回していく方法もあります。いずれの場合も定款に定められている手続きを慎重に踏まなければなりません。



契約上の期限の意味を理解する

多くの商業契約には通知の送達、支払条件、契約解除、オプション行使期間あるいは契約延長に適用される時間的な要件が盛り込まれています。多くの契約では、特定の義務の履行期限までの日数を数えるときに「営業日」の概念が使われます。企業は「営業日」の定義と、契約書の中でこの用語が使われている箇所を確認し、自社が現時点でこれらの期限を守れるかどうかを検討すべきです。

期限を破ってしまう前に他の契約当事者と事前に連絡を取れば、期限切れを待つよりも望ましい交渉結果につながる可能性があります。特に金融関係の契約の場合はそれが言えます。

契約条件を把握する

危機や不況はサプライチェーンを混乱させ、キャンセルの引き金になる可能性があります。そして、投資や支出に向けた意欲は沈滞ムードに陥るのが一般的です。経営が圧迫されている企業は、契約を維持しようとしたときに苦戦するかもしれません。これ以上の履行が不可能だと判断した場合、そうした企業は契約上の義務を一時停止する方法、あるいは終了する方法を探そうとするでしょう。多くの場合、商業契約には、極端な状況下で起こった事象に適用される不可抗力条項が入っています。中国本土の法律によれば、不可抗力は、予見不可能で回避も克服もできない客観的条件と定義されます。一方、香港特別行政区の法律では契約書の正確な文言が重視されます。契約書では一般に、不可抗力は契約当事者の合理的支配の及ばない事象と定義され、その後に特定の種類の状況が列挙されます。危機発生時には、契約書の正確な文言と、該当する管轄区の判例をよく調べ、何が不可抗力にあたるか、あたらないかを判断しましょう。不可抗力条項が適用される場合、企業はあらゆる状況に照らしてこの選択肢を取ることの影響を慎重に比較検討すべきです。

契約違反には事前に対処する

取引相手が理解を示してくれたとしても、契約上の義務を果たすことができず、厳密な意味で契約違反になることはあります。これは双方にとって理想的な状況とは言えませんが、それでも出口を探すために先を見越して実践的に行動すること、そして必ずしもすぐに法的救済に頼らないことが重要です。

契約を履行できないと判断したときは、（上述のような）不可抗力が適用されるかどうかの検討はさておき、現実的に契約履行を再開できるのがいつになるかも併せて検討すべきです。経営陣は契約を再検討し、不履行による事業への影響を見積もらなければなりません。また、状況打開を図るために誠意をもって相手方に早めに連絡するとともに、契約の一部履行が可能かどうかを検討することも必要です。

一方、取引先に契約不履行の可能性がある場合は、契約を慎重に見直して取りうる選択肢を判断し、損失を緩和するためにあらゆる適切な措置を講じなければなりません。また、その契約の不履行が結果的に他の契約に基づく自社の義務履行に影響するかどうかも検討する必要があります。

正式な紛争解決よりも常に望ましいのは誠意に基づく交渉です。重要なのは、長期的な取引関係を維持することであり、危機や不況の最中には、どの企業も困難に直面するという点を認識することです。とはいえ、取引関係が崩壊しそうな兆候が見えたときは、取引相手との交渉に役立つ情報を入手するために、自社の法的権利について専門家の助言を仰ぐ必要があるかどうかを検討すべきです。

重要な検討事項

- ・ 会社は取締役会や株主総会に備えて緊急時対応計画を立てるために定款の見直しを行いましたか。
- ・ 会社は、対面での会合が行えない場合に各種の契約に電子署名が使えるかどうかを検討しましたか。
- ・ 会社は現地管轄区において何が不可抗力にあたるか、それらの事象が契約上の義務にどのように影響するかを理解していますか。
- ・ 会社は、取引先の将来的な契約不履行が自社の契約上の義務にどう影響するかを検討しましたか。
- ・ 会社は、危機発生時に、取引先と契約条件に関する交渉を誠意をもって行うことによって紛争の可能性をどれだけ小さくできるかを十分に検討しましたか。



About KPMG China



KPMG China is based in 23 offices across 21 cities with around 12,000 partners and staff in Beijing, Changsha, Chengdu, Chongqing, Foshan, Fuzhou, Guangzhou, Haikou, Hangzhou, Nanjing, Qingdao, Shanghai, Shenyang, Shenzhen, Tianjin, Wuhan, Xiamen, Xi'an, Zhengzhou, Hong Kong SAR and Macau SAR. Working collaboratively across all these offices, KPMG China can deploy experienced professionals efficiently, wherever our client is located.

KPMG is a global network of professional services firms providing Audit, Tax and Advisory services. We operate in 147 countries and territories and have more than 219,000 people working in member firms around the world. The independent member firms of the KPMG network are affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Each KPMG firm is a legally distinct and separate entity and describes itself as such.

In 1992, KPMG became the first international accounting network to be granted a joint venture licence in mainland China. KPMG was also the first among the Big Four in mainland China to convert from a joint venture to a special general partnership, as of 1 August 2012. Additionally, the Hong Kong firm can trace its origins to 1945. This early commitment to this market, together with an unwavering focus on quality, has been the foundation for accumulated industry experience, and is reflected in KPMG's appointment for multi-disciplinary services (including audit, tax and advisory) by some of China's most prestigious companies.



About SF Lawyers



SF Lawyers is an independent law firm, which is in association with KPMG Law in Australia. As a member of KPMG's Global Legal Services network, which has more than 2,400 legal professionals operating in 79 jurisdictions, we are able to not only provide quality legal services in Hong Kong, but also assist you with your business issues and challenges around the globe.



Contact us



Ichiro Takabe
高部 一郎
Head of GJP China
T: +86 21 2212 3403
E: ichiro.takabe@kpmg.com



Teiichi Atsuya
厚谷 祐一
Partner
T: +86 10 8508 7111
E: teiichi.atsuya@kpmg.com



Masakazu Mokuta
杢田 正和
Partner
T: +86 21 2212 2247
E: masakazu.mokuta@kpmg.com



Masakatsu Tamashiro
玉城 正勝
Director
T: +86 20 3813 8618
E: masakatsu.tamashiro@kpmg.com



Keigo Yoshida
吉田 圭吾
Seconded Director
T: +852 2685 7603
E: keigo.yoshida@kpmg.com



Shigeru Sato
佐藤 繁
Associate Director
T: +86 22 2320 8007
E: shigeru.sato@kpmg.com



Mychael Huang
黃 瞳
Manager
T: +86 21 2212 4830
E: mychael.huang@kpmg.com



Contact us

Honson To

Chairman, KPMG China and Asia
Pacific
KPMG China
T: +852 2522 6022
[E: honson.to@kpmg.com](mailto:honson.to@kpmg.com)

Andrew Weir

Vice-Chairman, KPMG China and
Senior Partner, Hong Kong
KPMG China
T: +852 2826 7243
[E: andrew.weir@kpmg.com](mailto:andrew.weir@kpmg.com)

Ayesha Lau

Managing Partner, Hong Kong
KPMG China
T: +852 2826 7165
[E: ayesha.lau@kpmg.com](mailto:ayesha.lau@kpmg.com)

Grant Jamieson

Head of Advisory, Hong Kong
KPMG China
T: +852 2140 2804
[E: grant.jamieson@kpmg.com](mailto:grant.jamieson@kpmg.com)

Ivy Cheung

Head of Audit, Hong Kong
KPMG China
T: +852 2978 8136
[E: ivy.cheung@kpmg.com](mailto:ivy.cheung@kpmg.com)

John Timpany

Head of Tax, Hong Kong
KPMG China
T: +852 2143 8790
[E: john.timpany@kpmg.com](mailto:john.timpany@kpmg.com)

Stephen Mercer

Deputy Head of Audit, China
KPMG China
T: +852 2826 7264
[E: stephen.mercer@kpmg.com](mailto:stephen.mercer@kpmg.com)

Bonn Liu

Head of Asset Management, ASPAC
Co-Head of Capital Markets, China
Head of Financial Services, Hong Kong
KPMG China
T: +852 2826 7241
[E: bonn.liu@kpmg.com](mailto:bonn.liu@kpmg.com)

Sector leadership

Paul McSheaffrey

Co-Head of Banking, China
Head of Banking, Hong Kong
KPMG China
T: +852 6354 2237
[E: paul.mcsheaffrey@kpmg.com](mailto:paul.mcsheaffrey@kpmg.com)

Erik Bleekrode

Co-Head of Insurance, China
Head of Insurance, Hong Kong
KPMG China
T: +852 2826 7218
[E: erik.bleekrode@kpmg.com](mailto:erik.bleekrode@kpmg.com)

Derek Yuen

Head of Industrial Manufacturing, Hong
Kong
KPMG China
T: +852 2978 8173
[E: derek.yuen@kpmg.com](mailto:derek.yuen@kpmg.com)

Vivian Chui

Head of Asset Management, Hong
Kong
KPMG China
T: +852 2978 8128
[E: vivian.chui@kpmg.com](mailto:vivian.chui@kpmg.com)

Walkman Lee

Co-Head of Insurance, China
KPMG China
T: +852 2140 2282
[E: walkman.lee@kpmg.com](mailto:walkman.lee@kpmg.com)

Irene Chu

Head of Technology, Hong Kong
Head of New Economy and Life
Sciences, Hong Kong
KPMG China
T: +852 2978 8151
[E: irene.chu@kpmg.com](mailto:irene.chu@kpmg.com)

Darren Bowdern

Head of Private Equity, Hong Kong
KPMG China
T: +852 2826 7166
[E: darren.bowdern@kpmg.com](mailto:darren.bowdern@kpmg.com)

Sylvene Fong

Head of Private Enterprise, Hong Kong
KPMG China
T: +852 29788227
E: sylvene.fong@kpmg.com

Anson Bailey

Head of Consumer & Retail, ASPAC
Head of Technology, Media and
Telecommunications, Hong Kong
KPMG China
T: +852 29788969
E: anson.bailey@kpmg.com

Alice Yip

Head of Consumer & Retail, Hong Kong
KPMG China
T: +852 29788152
E: alice.yip@kpmg.com

Patrick Ho

Head of Government and Healthcare,
Hong Kong
KPMG China
T: +852 21438609
E: patrick.ho@kpmg.com

Michael Camerlengo

Head of Infrastructure, Hong Kong
KPMG China
T: +852 21402822
E: michael.camerlengo@kpmg.com

Alan Yau

Head of Real Estate, Hong Kong
KPMG China
T: +852 21438600
E: alan.yau@kpmg.com

Roy Leung

Head of Transport, Hong Kong
KPMG China
T: +852 21438549
E: roy.leung@kpmg.com

Advisory**Giuliana Auinger**

Head of Strategy, Hong Kong
KPMG China
T: +852 21402383
E: giuliana.auinger@kpmg.com

Peter Outridge

Head of People and Change, China and
Hong Kong
KPMG China
T: +852 28475159
E: peter.outridge@kpmg.com

Jonathan Lo

HR Transformation Lead, ASPAC
Partner, HR Transformation, People and
Change Advisory, Hong Kong
KPMG China
T: +852 29132986
E: jonathan.lo@kpmg.com

Adam Stuckert

Partner, CIO Advisory
KPMG China
T: +852 28475163
E: adam.stuckert@kpmg.com

Fergal Power

Partner, Advisory
KPMG China
T: +852 21402844
E: fergal.power@kpmg.com

Rani Kamaruddin

Partner, Advisory, Risk Consulting
KPMG China
T: +852 21402815
E: rani.kamaruddin@kpmg.com

Christopher Ball

Director, Advisory
KPMG China
T: +852 21402835
E: christopher.ball@kpmg.com

Stanley Sum

Director, CIO Advisory
KPMG China
T: +852 21438808
E: stanley.sum@kpmg.com

Tax**Lachlan Wolfers**

Head of Indirect Tax
KPMG China
T: +852 26857791
E: lachlan.wolfers@kpmg.com

Murray Sarelius

Head of People Services, Hong Kong
KPMG China
T: +852 39275671
E: murray.sarelius@kpmg.com

Daniel Hui

Partner, Greater Bay Area Tax Practice
KPMG China
T: +852 26857815
E: daniel.hui@kpmg.com

Alice Leung

Partner, Corporate Tax Advisory
KPMG China
T: +852 21438711
E: alice.leung@kpmg.com

Stanley Ho

Partner, Corporate Tax Advisory
KPMG China
T: +852 28267296
E: stanley.ho@kpmg.com

SF Lawyers**Shirley Fu**

Partner, SF Lawyers (in association
with KPMG Law)
T: +852 26857828
E: shirley.fu@kmpglegal.com.cn

kpmg.com/cn/socialmedia



Leading successfully in turbulent times



For a list of KPMG China offices, please scan the QR code or visit our website:

<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2020 KPMG, a Hong Kong partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Hong Kong.

© 2020 SF Lawyers, a Hong Kong law firm which provides legal services is in association with KPMG Law. They are separate legal entities. Neither SF Lawyers nor KPMG Law has any control over, or acts as an agent of, or assumes any liability for the acts or omissions of, the other. Both SF Lawyers and KPMG Law are member firms of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

The names SF Lawyers, KPMG Law and KPMG and their respective logos are registered trademarks.

Publication number: HK-ADV20-0001

Publication date: March 2020