

本論文は

世界経済評論 2021 年 5/6 月号

(2021 年 5 月発行)

掲載の記事です



世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料
OFF

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読
期間中

デジタル版バックナンバー読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp
雑誌のオンライン書店

中国・国防動員法に見る 政治的リスクと危機管理



エリス・コンサルティング代表 **立花 聡**

たちばな さとし 経営コンサルタント，作家，研究者。法学博士，上級経営学修士（EMBA）。早稲田大学理工学部卒。英ロイター通信社中国・東アジア日系市場統括マネージャーとして，上海と香港に駐在。2000年ロイター退職後，エリス・コンサルティングを創設，代表兼首席コンサルタントを務め，現在に至る。現在クアラルンプール在住。

中国・国防動員法を純粋な有事法制として捉え，リスクや危機管理を検討するには不十分である。中国は恒常的「有事国家」であるからだ。自由民主主義国家でなく，中国共産党政権の目線で捉えた恒常的有事国家とそれを取り巻く外部環境とは何か。中国の内在的メカニズムのみならず，外部環境（諸外国）に及ぼす影響まで考察したうえで，「有事」や「戦争」といった概念を再定義する。その文脈に立脚して俯瞰的に国防動員法を見渡せば，その位置付け，枠組みそして中国共産党政権に対する存在意義と効用が見えてくるはずだ。「全民皆兵」の戦時体制を裏付ける法律として，軍需民需一体化，平時戦時一体化，軍の民への浸透といった機能により，中国の恒常的「有事国家」の姿が浮き彫りになる。国家総力戦を支えるべく，同法は人的資源と物的資源を組織，統制，動員する基本的規範となる。同法の発動条件から，予備役要員，国防勤務要員といった人的資源の動員体制，物資徴用や金融規制の措置および関連法令まで概観的に触れながら，外国・外資企業，中国現地に出向する外国人従業員に及ぶ影響をシミュレートする。結びとしては，日本・日系企業のリスク・危機管理といった有事体制の構築にあたって，ヒト，モノ，カネ，情報におけるポイントおよび方向性を示す。

I 恒常的「有事国家」の本質

「平時」と「有事」という概念の区分からすれば，中国は常に有事状態に置かれている。マルクス・共産主義者の基本は「闘争」，つまり「有事」である。「政権は銃口から生まれる」「階級闘争をくれぐれも忘れるな」という毛沢東の思想にも見られるように，「闘争」は政権奪取と政権維持という2つの段階において整合性をもって想定されている。暴力革命が終了し

た後も，平時は到来せず有事が続く。それは社会主義が共産主義の前段階に過ぎず，全世界範囲内に共産主義が完全実現するまでは常に闘争・有事状態が継続するのである。しかし，この本質を自由主義社会が見抜いていなかった。20世紀90年代初頭，ソ連と東欧共産圏の崩壊を見届け，世界が共産主義の終焉を喜んだ。冷戦終結は，有事から平時への移行を誤って宣告したものだ。ニュールンベルグ裁判にあたる総括はなかった。これが間違いの始まりだった。

1972年2月の「ニクソン・ショック」によ

り、米中和解があった。ニクソンが期待していたのは、中国が西側諸国と付き合い始め、徐々に経済的に豊かになれば、民主主義への変貌を遂げ、自由世界に溶け込んでいくという将来像だった。しかし、善意が冷酷な事実で否定され、中国は期待通りにならなかった。それどころか、自由世界に中国共産党のルールを押し付け、支配を狙った。

中共政権の有事体制は大きく「平時型有事」と「有事型有事」の2つに分けられている。国防動員法は基本的に後者にあたるが、実は前者の「平時型有事」のほうがはるかに広範囲・長期間にわたり感知されずに影響を及ぼしてきた。社会主義勢力が米国等民主主義諸国に対する長期間（平時）の浸透（有事）はまさに「平時型有事」にあたる。蚕のように桑の葉をじわじわと少しずつ食べていき、いよいよ最終段階に差し掛かると、鯨のように魚を丸呑みにして一気に完結させる。量の変化を積み上げ、質の変化を成就するということだ。トランプがこれに気づき一連の対中政策を打ったものの、ついに既得利益層たるグローバリズム連合のパワーに敗北する。なぜならば、グローバリズム連合がすでに甘い利益により「平時型有事」体制に白旗を上げたからである。その甘い利益には、正当なものもあれば、不当・違法なものも含まれていた。経済的利益を餌に政治的浸透を進めるにあたって、その主たる手段の1つは、「統一戦線」（略称「統戦」）である。「戦線」、まさにその名の通り、戦争・戦闘の最前線である。しかし、残念なことに西側諸国は平時の快楽に溺れ、有事だったことに気づかなかった、気づこうとしなかった、あるいは気づいても知らない振りをしてきた。

「統一戦線」とは、様々な取引から生み出さ

れる利益を共有する相手を取り込み、そこで作り上げた利益共同体のことである。ちなみに中共の組織図には中央統一戦線工作部（略称「統戦部」）という専門の組織があり、この重要な仕事を担当しているのである。「統一戦線」とは通常、組織対組織の活動だが、中共は面白いことに、対組織「B2B」と並行して対個人「B2C」の場合が多い。相手の組織との協力関係の構築よりも、利益共同体を前提とするキーパーソンとの関係構築を最重要としたりする。その相手は外国政府の首脳や要人あるいはその一族や関係者だったり、有力な政治家だったり、財界の要人や大企業の経営者だったり、メディアや金融機関、シンクタンク、大学・学術研究機関のキーパーソンだったりする。手段としては、BMW（Business, Money, Women）という三種の神器が使われる。墮落した証拠を押さえられれば、当事者は言いなりになる。

「平時型有事」は概観だけにとどめ、本題である「有事型有事」、国防動員法に入っていこう。国防動員法が語られてこなかったのは、まず地味な法律だったからだ。日本どころか、中国においても宣伝や言及が少なかった。2012年から、筆者は産経新聞から都合十数回の取材を受け、同紙は7回にわたり取材記事を掲載した——。『チャイナゼロ組 早期撤退を』（2013年1月1日）、『対中ビジネス「有事」に備えた事業継続計画はあるか』（2014年3月21日）、『脱出の順番』（2014年4月3日）、『進出企業からヒト・カネ・モノ徴用できる中国「国防動員法」に危機感を』（2015年8月10日）、『「国防動員法」の教え』（2015年8月12日）、『中国・国防動員法の恐怖…「有事」認定で進出企業のヒト・モノ・カネを根こそぎ 駐在員と家族は人質に？』（2015年9月4日）、『新型

コロナ発端で米中「有事」の懸念、日本に危機への備えはあるのか』(2020年5月5日)。

II 中国目線の「戦争」と基本姿勢

まず、「戦争」について、中国法を語る上で、中国が提示した「超限戦」の概念を引用したい。グローバル時代の戦争は、通常戦、外交戦、国家テロ戦、諜報戦、金融戦、ネットワーク戦、法律戦、心理戦、メディア戦など多方面に及び、軍人と非軍人の境界も曖昧化する。多くの戦争形態は容易に感知できなかったり、可視的でなかったりし、また国防動員法のような法令で規定されていないため、学究的世界で取り上げられにくいという特徴がある。

日本企業の中国進出はこの20年、グローバル化の追い風に乗じ拡大基調を維持し、ついに「中国依存」の副作用が語られる今日に至った。一方では、日本企業の中国ビジネスに対する研究を見渡すと、生産要素をめぐるもの、あるいは市場参入モデルや経済変数と経済成長の関係にフォーカスしたものが主流であり、日本企業の中国ビジネスにおける政治的リスクを課題とするものは相対的に少なかった。政治要素を静態的な定数とする傾向があるか否かを別としても、現実的に中国の政治的環境は動態であり、殊にこの数年に激動する様相を見せている。政治的リスクの評価は当該国投資および事業戦略に大きな影響を与え得る。中国目線の「平時型有事」と「有事型有事」、このパースペクティブに立脚すれば、中国の政治的リスクをいかに捉え、いかに評価し、そして危機管理をいかに事業戦略に折り込むかが1つの重要課題として浮上する。

中国国防動員法は、一言でいえば「全民皆

兵」の戦時体制を裏付ける法律である。軍民結合(軍民一体化)、平戦結合(平時戦時一体化)、寓軍於民(軍の民への浸透、軍民一体化)という戦略思想の下で、軍民互換性の高度化が進み、個人や民間企業を包摂する「民」の有事における動員体制がその背景となる。前述したように、中共は「政権は銃口から生まれる」原理原則の下で、政権の奪取から支配体制の維持まで常時有事モードで対応してきた。

まず、戦時体制の動員要件について、2021年1月1日に施行された改正国防法では、国家主権や領土などと並び「発展利益」を防衛対象に盛り込み、「発展利益が脅威にさらされた場合に全国または一部の動員を進める」と明記した。「発展利益」については、明確な解釈がなく曖昧である。外国の制裁も「発展利益」の毀損につながり、適用対象となり得る。国連憲章第7章(41条)のもとに採択される制裁措置には、武力の行使を含まない、幅広い選択肢を持つ強制措置がある。つまり、非武力制裁に武力で対抗し得ると理解すべきだろう。制裁措置は包括的な経済関係や貿易の禁止から特定の商品の禁止や武器の禁輸まで多岐にわたり、また、渡航禁止や資産の凍結など、特定の個人や主体を対象とした制裁も行われる。では、外国投資の中国撤退を奨励する外国政府の政策行為もある種の経済制裁と解釈され得るか、リスクとして想定したほうがよさそうだ。

国防動員法第3条では、「突発性事件の緊急対応体制と連動する国防動員体系を確立」と定められている。「突発性事件」の定義は明らかになっていない。それは単なる軍事的突発性事件を意味するのか、あるいは国防法の「発展利益」要件に対応して突発的な経済制裁も包含されるのか、不明である。突発性事件の緊急対応

体制と「連動する国防動員体系」という文脈からは、解釈の範囲が広く任意性が高いことが分かる。

現代戦は国家総力戦である。総力戦を戦い抜くためには、人的資源と物的資源を有効に組織、統制、動員する。国防動員法4条では、「国防動員は、平時と戦時の結合、軍需と民需の結合および寓軍於民（民に軍を宿らせ、軍民一体化）の方針を堅持し、統一的指導、全国民の参加、長期的準備、重点的建設、全局を考慮した統一的計画および秩序ある高効率の原則に従う」と規定されている。前述した通り、有事体制は「平時型有事」と「有事型有事」に大別されるが、平時と戦時の結合、軍需と民需の結合、軍民の一体化により、両者の移行が円滑に行い、両者の結合が実現し、常時有事体制の本質が見出される。

Ⅲ 外国・外資企業における「ヒト・モノ・カネ・情報」のリスク

国防法に基づく戦時要員・人的資源の選抜、動員、取り扱い、当事者の義務等については、国防動員法第26、28、31、32、48、49、50、53条等大量の紙幅を動員して定めている。対象者は、「予備役要員」と「国防勤務要員」という2種類に分けることができる。

まず、予備役要員の取り扱いについては、「国は国防動員の必要に応じ、規模の適正性、構造の科学性および配置の合理性の原則に従い、必要な予備役要員を確保する」（国防動員法26条）と抽象的に定められており、その選抜条件が明確ではない。さらに「企業・事業単位は、兵役機関の予備役要員確保に関する業務の遂行に協力しなければならない」（同法28

条）、「召集された予備役要員が所属する単位は、兵役機関の予備役要員の召集業務の遂行に協力しなければならない」（同法31条）、「召集予定の予備役要員はその予備役等登録地の県級人民政府の兵役機関の許可を得ずにして、予備役登録地を離れてはならない」（同法32条）となっている。日系企業の場合、かりにその中国人従業員が予備役要員に採用されたとしても、採用状況が必ず明確になっているわけではない。採用状況の申告を従業員に求めた場合、差別と捉えられるリスクがある以上、躊躇する。そこで予備役要員が召集された場合、企業に協力義務があるため、当該従業員の職場離脱、出張制限などで勤務の不安定化および労働生産性の低下を余儀なくされる。

次に、国防勤務要員。予備役要員よりも広範囲に及び、「満18歳から満60歳までの男性公民および満18歳から満55歳までの女性公民は、国防勤務を担わなければならない」（国防動員法49条）と病人や妊婦その他一部特殊職業者を除くほぼ成年国民全員が国防勤務の義務を負う。国防勤務要員の選定権は政府にあり、政府は「定める条件に適合する公民および組織を動員し、国防勤務を担わせることができる」（同法48条）となっているが、所定の条件は明らかになっている。国防勤務とは、「軍隊の作戦を支援し保障し、戦争災害を予防し救助し、および社会秩序の維持に協力する任務」（同法48条）であり、軍の作戦支援であれば、外国の情報収集や提供といった諜報任務が含まれてもおかしくない。その場合、外国企業の勤務者には利益相反のリスクが生まれる。

特に共産党員の場合、より積極的な協力義務が課されているはずだ。2020年12月14日付けの豪州紙は、中国共産党員195万人分の情報

が記載された公式のデータベースを入手、分析した結果、各国が上海に置いている公館や世界的企業に多数の中国共産党員が勤務している実態が判明したと伝え、波紋を広げた。同日付のSankeiBizは「多数の党員雇用で機密情報漏洩など安全保障上の懸念がある」と外交専門家の警告を引用し報じた。さらに、3900名以上の日系企業勤務者（共産党員）名簿もインターネット上に流出している（2021年2月6日現在アクセス可）。個人氏名の1文字が伏せられているが、所属企業が実名であるため、各社内では容易に特定できるだろう。

共産党員は一般国民に比べて国防勤務あるいはそれに近い義務を負わされる可能性が高いことから、日系企業を含める外資企業では利益相反のリスクが生じる。しかも、国防動員法50条の定めるところによると、「国防勤務を担うことが確定した要員は、指揮に従い、職務を履行し、規律を遵守し、秘密を守らなければならない。国防勤務を担う要員が所属する単位は、当該要員に支持および協力を与えなければならない」となっているため、当該要員は国防勤務関連の任務遂行にあたって、厳格な忠実義務と守秘義務を負っている。所属企業に対しては一切告知してはならず、仮に所属外国企業に利益相反が生じて、中国の国家利益を優先することはいうまでもない。そのうえ、所属企業は支持、協力する義務まで課されており、さらに「国防勤務を担う要員が業務を執行している期間は、元の所属単位の賃金、手当およびその他の福利待遇を引き続き享受する」（同法53条）と、たとえ利益相反があっても、企業は責任追及どころか、それに支持・協力を与え、しかも任務遂行期間中の賃金・手当・福利まで全額支給しなければならない。

さらに、国防勤務要員の適用対象は、成人国民としているが、国外居住の中国国籍者を排除していない（国防動員法49条）。日本などの海外に在住する中国国籍者も国防勤務要員の適用対象となり得るならば、問題がさらに複雑化する。言ってみれば、日本国内企業に勤務する中国人従業員にもリスクが生じる。特に中国共産党員の身分を有する場合は、リスクの加重を認識しなければならない。中国法の域外適用については、前例がある。2020年6月30日付で施行された香港国家安全維持法（香港国安法）は、「国家分裂罪」「国家政権転覆罪」「テロ活動罪」「外国または境外勢力と結託し国家安全に危害を及ぼす罪」という4つの犯罪行為を定めている。同法についてもっとも注目が集まっているのは、立法管轄権。香港永住権保有者、香港籍法人、香港滞在者、香港籍船舶および航空機内だけでなく、同法38条で香港域外にいる非香港永住権保有者にも適用する、域外適用の規定を設けた。香港域外にいる外国人にも法律が適用するならば、中国域外にいる中国人にも適用すると域外適用として認識するのが妥当であろう。

人的リスクは、外国人駐在員にまで及ぶ。民事訴訟・外国人出国制限の問題は、平時においても発生する。外国企業や外資系企業が民事訴訟を抱えた場合、その経営幹部が出国制限を受けることがある。日本企業を含め具体的な事例も見られる。出国制限の早期解除を受けるためにも不本意な和解を受け入れたり、あるいは徹底抗戦したところ長期間の不自由を強いられたり、いずれも経済的損失や機会損失により多大な損害を被る結果となる。

中国民事訴訟法や司法解釈によれば、「被執行人が法律文書に定めた義務を履行しない場

合、人民法院は出国制限をし、また関係部門に通達を發してその出国制限に協力要請をすることができる」「出国制限される者の具体的範囲としては、被執行人が法人またはその他の組織である場合、法定代表人、主要な責任者のみならず、財務・会計担当者等債務の履行に直接責任を負う者も含む」となっている。執行対象となる者だけでなく、提訴され、審理中である場合も、出国制限の対象となり得る。中国「外国人出入国管理法」28条では、「外国人が次に掲げる情況のいずれかに該当した場合には、これの出国を禁止する。(2) 係争中の民事訴訟を抱え、人民法院が出国禁止を決定したとき、(3) 労働者の労働報酬の遅配・未払いがあり、國務院の関連部門または省・自治区・直轄市人民政府が出国禁止を決定したとき、(4) 法律・行政法規が定めるその他出国禁止の情況」と定められている。平時にとどまらず、むしろ有事の際、外国・外資企業、特に敵国の企業においてこれらのリスクが増大すると警戒すべきだろう。

モノ・カネ・情報のリスクも伴う。

国家が国防動員の実施を決定した場合、県級以上の人民政府（地方政府）は、「民生用資源を徴用することができる」（国防法54条）。同条では、「(戦時用の) 備蓄物資が動員の需要を遅滞なく満たすことができなくなったとき」と前提を設けているが、解釈権が地方政府にある限り、企業レベルでは実情を調査・検証する権限もなく、特に平時から財政難に陥った地方政府が独自の判断で54条を拡大解釈ないし濫用するリスクはないとはいえない。「民生用物資」とは、外国・外資企業の財産も含まれるか。54条では、「本法にいう民生用資源とは、組織および個人が所有しまたは使用している、社会生産、サービスおよび生活に用いる施設、設備お

よび場所その他物資を指す」と定めており、そのうえ、「個人・家庭の生活必需品と住居、社会福祉機関が児童・老人・障害者・救助対象者に提供する生活必需品と住居等」（同法56条）の民生用物資を徴用免除対象としているところ、外国・外資企業の資産を徴用対象から除外し、特別扱いする形跡は見当たらない。

最後に同法55条では「いかなる組織および個人も、法による民生用資源の徴用を受け入れる義務を有する」と、56条に掲げられた徴用免除対象以外の全企業・個人の資産徴用受け入れ義務を明示している。さらに、徴用期間中の財産毀損・価値減少・消滅、生産や業務停止による経済的損失、納品遅延・不能等による違約責任などに対する政府の賠償・補填責任については、何ら規定もない。したがって、在中企業としては、工場や事務所、倉庫、車両、製品その他資産・設備・装置・資材の徴用に備え、対処マニュアルを整備しておく必要がある。特にサーバーやデバイスなど情報を格納する情報通信設備・装置の徴用となれば、企業秘密情報漏洩の二次被害リスクが生じるので、特に要注意であろう。

国防動員法63条では、国防動員の実施に伴う特別措置として、「(1) 金融、交通運輸、郵政、電信、報道・出版、ラジオ・映画・テレビ、情報ネットワーク、エネルギー及び水資源の供給、医薬衛生、食品および食糧の供給、商業貿易等の業種に対して管制を敷くこと、(2) 人員の活動区域・時間及び方式、物資・運送手段の移動区域について、必要な制限を加えること、(3) 国家機関、社会团体及び企業・事業単位において特殊な勤務制度を行うこと」と定めている。

もっとも懸念されるべきは、金融取引の規制

を越えて金融資産そのものに対する凍結である。現在、まだないのだが、有事の際における金融の取り扱いに関連して、特殊管理勘定の設置、預金引き出し制限、外貨兌換・国外送金の制限などを定める戦時金融管理法ないし敵産管理法のような戦時法、あるいは国防動員法の運用細則が公布・施行すれば、外国・外資企業に甚大な影響が及ぶ。

63条をみる限り、物流機能の停止（一部停止を含む、以下同じ）、インターネット等情報ネットワークのアクセス不能（遮断や障害）、国際便・国内便航空機運航の停止、輸出入・貿易の停止、税関規制、交通制限・立ち入り禁止区域の設置、経営活動の停止、勤務時間制限、商業的権利の停止ないし剥奪、許認可の一時中止や取り消し、各種行政規制の発動などの可能性があると認識すべきだろう。

IV 結び、日本・日系企業の危機管理

国防動員法の発動による主な影響を次にまとめる——①中国人従業員が動員令・国家防衛協力義務を負い、日本・日系企業と利益相反関係が生じる可能性、②日本・日系企業の在中資産が徴用され、凍結される可能性、③日系企業の正常な経営・業務が一時的にまたは長期的にできなくなる可能性、④日本・日系企業の日本人経営幹部・駐在員・出張者が一時的にまたは長期的に出国できなくなる可能性、⑤同法の発動に伴う社会的混乱や騒動による被害・損害を被る可能性、など。

ヒト、モノ、カネ、情報におけるリスク・危機管理やコンテンジェンシープランのあり方を考察・検討するにあたって、まずは「平時」と「有事」の区分が重要である。平時の思考回路

を有事想定シナリオ構築に持ち込むことがもっとも危険かつ有害である。地政学的な経営の目線を確保し、中国リスク情報の恒常的入手、整理に取り組まなければならない。それは国際政治、外交、軍事、国内政治、経済、社会情勢、各地騒動・動乱・ストライキ情報などと多方面にわたる。これに先立ってリスク情報収集体制の確立が先決となる。リスク管理チームの情報収集・分析、成果物の社（グループ）内共有、外部・内部情報チャンネルの整備などの実務が含まれる。

注意点としては、公的機関・有名専門機関が発信する情報に単純依存しないことが挙げられる。独自の情報収集体制・情報分析機能を構築することが重要であり、独自の危機レベル（重大性等級）・初動基準等の設定も欠かせない。新型コロナウイルス対策で世界的に有名になった台湾は、逆説的にもWHOの非加盟国であり、独自の情報網と情報分析機能・組織力をもって、超前部署（一步も二歩も先んじて初動）に取り組み、大きな被害を回避できた。中国と密接な経済関係を有しながらも、驚異的な防疫実績を叩き出したのである。ポンペオ米国務長官（当時）は2020年7月23日、カリフォルニア州のリチャード・ニクソン図書館での演説でワシントンの対中基本姿勢を打ち出した——「distrust and verify（信用しないこと、かつ検証すること）」。米ソ冷戦時代のレーガン米大統領が対ソ姿勢に「trust but verify（信用するが、検証もする）」を提唱していたが、中共の脅威がすでに冷戦時代のソ連を凌駕した証として捉えられるべきだろう。「distrust and verify」——よくみると、台湾が取ってきた対中基本姿勢の焼き直しだったのではないか。懐疑と検証、それが台湾の経験であった。

中国事業拠点のBCP（事業継続計画）の重要な一環として、「Crisis Trustee（危機信託）」が挙げられる。「危機信託」とは、動乱や局地武力紛争、あるいは戦争といった危機が発生した場合、本社出向社員（通常日本人駐在員・長期出張者など）が全員国外退避せざるを得なくなり、またはそれに近い状態に陥ったとき、日本本社が現地拠点の経営・管理の権限と実務を現地の受託者（被信託人）・管財人に託すことを指す。現地拠点の日本人駐在員が担当する業務の移管・代理遂行および本社への報告、現地拠点の会社財産や債権等各種権利・利益の保全および本社への報告、現地拠点の危機下のコンプライアンス、リスク管理の実施および本社への報告、現地拠点の関連経営や管理業務への監査および本社への報告、危機終了時の全受託業務の返還移行および報告などが含まれる。そのほかに、有事に備えて各種の契約における不可抗力や免責事項の約定や証明義務・付随義務にかかわる運用ガイドラインも、平時下で準備しておかなければならない。

中国の有事に備えての体制構築と運用は、「平時型有事」と「有事型有事」の2つの側面を含め、日本本社と現地拠点の連携（意識や情報の共有）をもって行われなければならない。

リスク・危機管理マニュアルは、個別企業の経営実態により具体的な内容がかなり異なるが、筆者がこれまで取り扱ってきた複数の企業案件からいえば、概ねヒト、モノ、カネ、情報という4項目に沿って立案・構築されている。

①ヒト～人的資源における有事リスク解析・危機対応マニュアルの構築、雇用形態と賃金構造の再構築（正社員の削減、賃金の変動費化構造改革、現地社員オーナー意識向上スキームの構築など）、Crisis Trustee（危機信託）体制の立ち上げ。

②モノ～サプライチェーンの見直し・再構築（中国国内市場向けと輸出向けの系統区分、ASEANへの移行も含めて）。

③カネ～中国国内における固定資産の削減・再小化とリース・販売代理網の強化（固定費の最小化と変動費比率の最大化、損益分岐点の引き下げ）、与信期間の短縮、債権回収の効率化、利益や債務の海外送金・返済の早期化。

④情報～官公庁や大手メディアに単純依存しない独自の情報収集・分析機能の構築。

【照会先・参考資料】

エリス・コンサルティング事務局 eris@eris.asia
中国国防動員法抜粋邦訳（立花聡公式サイト） <https://www.tachibana.asia/?p=37393>

ITI 季刊『国際貿易と投資』 No.123

特集：インド洋太平洋貿易における日・中・韓・印

- ・発展途上の韓国インド経済関係—特定分野に偏重する韓国企業のインド進出— ……百本 和弘
- ・西進する中国、東進するインド～インド洋太平洋貿易における中国とインド～ ……大木 博巳
- ・従来の高関税に加え、税率の引き上げが続くインド～日本のインド向け輸出でEPAのメリット大～
……………吉岡 武臣
- ・米国はTPP復帰や日米貿易協定でどれだけメリットを得るのか ……高橋 俊樹
- ・米国の対内直接投資と新たな潮流 米中对立の下でのサプライチェーンへの影響
……………増田耕太郎

