MIZUHO

One MIZUHO

Mizuho Bank, Ltd., Hong Kong Corporate Banking No.1
China ASEAN Research & Advisory

South China - Asia Business Report

Vol. 82
May
2019

華南・アジアビジネスリポート

CONTENTS

Briefs

Topics

グローバル完成車メーカーを目指す中国企業 ・・・・・・・・・・・・・ 2

米中貿易摩擦への対応とプラスワン(4)
ベトナムシフト急ぐ外資企業と高まる懸念 ・・・・・・・・・・・・・・・・ 8

Regional Business

India
インドにおけるデジタル化とオープンイノベーション ・・・・・・・・・・ 12

Indonesia
インドネシア特有の就業ルール(2) ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 17

Australia
豪州税制における FBT と 2020 年度予算案 ・・・・・・・・・・・・・・ 22

Hong Kong
香港における雇用契約の終了(2) ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 25

Asia
アジア地域で人材を最大限活用するための要諦 ・・・・・・・・・・・・ 28

Macro Economy

アジア経済情報: フィリピン ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 32

Briefs

Topics

グローバル完成車メーカーを目指す中国企業

世界最大の自動車市場となった中国だが、グローバルに展開する外資系ブランドがシェア上位を占め、外資と渡り合える中国系自主ブランドは存在してこなかった。かかる中、近年、自主ブランド車でシェアを伸ばすとともに、海外展開に積極的に取り組んでいるのが吉利集団である。中国で自主ブランド事業を軌道に乗せた同社の戦略と現状から見える、日系完成車メーカーへの示唆を考察する。

米中貿易摩擦への対応とプラスワン(4) ベトナムシフト急ぐ外資企業と高まる懸念

米中貿易摩擦が長期化する中、華南に展開する香港、台湾系製造企業によるベトナムへのプラスワンが加速している。一方、これまでじりじりと進んできた生産シフトが勢いづいたことで、既に一部業界ではベトナム側の供給体制が追いつかず、生産委託先が見つからない、といった声も出始めた。プラスワンの最有力候補先とされるベトナムの現状を紹介するとともに、日系企業の動きを追う。

Regional Business

[India] インドにおけるデジタル化とオープンイノベーション

IT 大国インドでは、世界の大手企業がサイバーあるいはデジタル領域にかかる拠点を数多く開設している。世界有数レベルといわれるインドのスタートアップ・エコシステムなど、インドにおけるデジタル化とオープンイノベーションの情況、そして日系企業の対応策について紹介する。

[Indonesia] インドネシア特有の就業ルール（2）

前稿に続き、労働者保護の色合いが強いインドネシア労働法に基づく同国特有の就業ルールについて説形する。中でも、日系企業に最も問題視されている「解雇」および「退職金」について解説する。

[Australia] 豪州税制における FBT と 2020 年度予算案

雇用主が給与とは別に、従業員やその家族に対して支払う経済的便益に対して雇用主に課税される FBT（Fringe Benefit Tax）、および 2019 年４月２日に発表された 19 年以降の連邦予算について、法人税や個人所得税等に関するポイントを解説する。

[Hong Kong] 香港における雇用契約の終了（2）

前稿に続き、香港における雇用契約の終了のなかでも、日本とは異なる制度である即時解雇、みなし解雇を中心に解説する。即時解雇の事由や退職給付の取り扱い、また、どのような場合にみなし解雇となるのか等の留意点を明らかにする。

[Asia] アジア地域で人材を最大限活用するための要諦

業界・会社規模・地域に拘わらず、アジアに展開する日系企業がおいて直面する典型的な人事の課題、すなわち①経営を任せられるローカル人材がいない、②健全な組織の新陳代謝が確保できていない、③労働生産性が低い —— の三つについて、欧米企業と比較しながら解決へのアプローチを探る。

Macro Economy

アジア経済情報： フィリピン

18 年3Q の実質GDP成長率は消費マインドの改善に支えられ、前年比＋6.1%、前期比年率では＋6.4%と、いずれも上昇した。今後は 20 年にかけて世界経済がスローダウンして輸出環境が悪化するため、成長率は徐々に低下し、19 年の実質GDP成長率は＋6.0%、20 年は＋5.7%と予測する。

グローバル完成車メーカーを目指す中国企業

野口ゆかり
みずほ銀行 産業調査部 香港調査チーム

中国は世界最大の自動車市場だが、グローバルに展開する外資系ブランドがシェア上位を占め、外資と渡り合える中国系自主ブランドは存在してこなかった。かかる中、近年、頭角を現すのみならず、世界トップ 10 入りを目標にしているのが吉利集団である。本稿では、吉利集団が如何にして中国で自主ブランド事業を拡大したかを分析し、さらには国外事業拡大にも取り組む現状を整理した上で、日系完成車メーカーへの示唆を考察する。

1. はじめに

中国は自動車販売台数が世界シェアの約30%を占める、世界最大の市場である。17 年 12 月の小型車減税政策の終了や米中貿易摩擦を背景とした景気減速懸念等の影響により、18 年の国内乗用車販売台数は 28 年ぶりに前年対比マイナスを記録し、2,371 万台（前年比4%減）となった[1]。しかしながら、長期的には中国市場が縮小に向かうという見方は少なく、今後も自動車業界において大きな存在感を保ち続けるとみられている。

一方、ブランド別販売に目を向けると、中国系完成車メーカーの自主ブランドは存在感を放てずにいる（図表１）。中国系完成車メーカーの生産・出荷台数は国内市場の大半を占めるが、これは傘下にある外資系完成車メーカーとの合弁会社が外資系ブランド車での販売台数を積み上

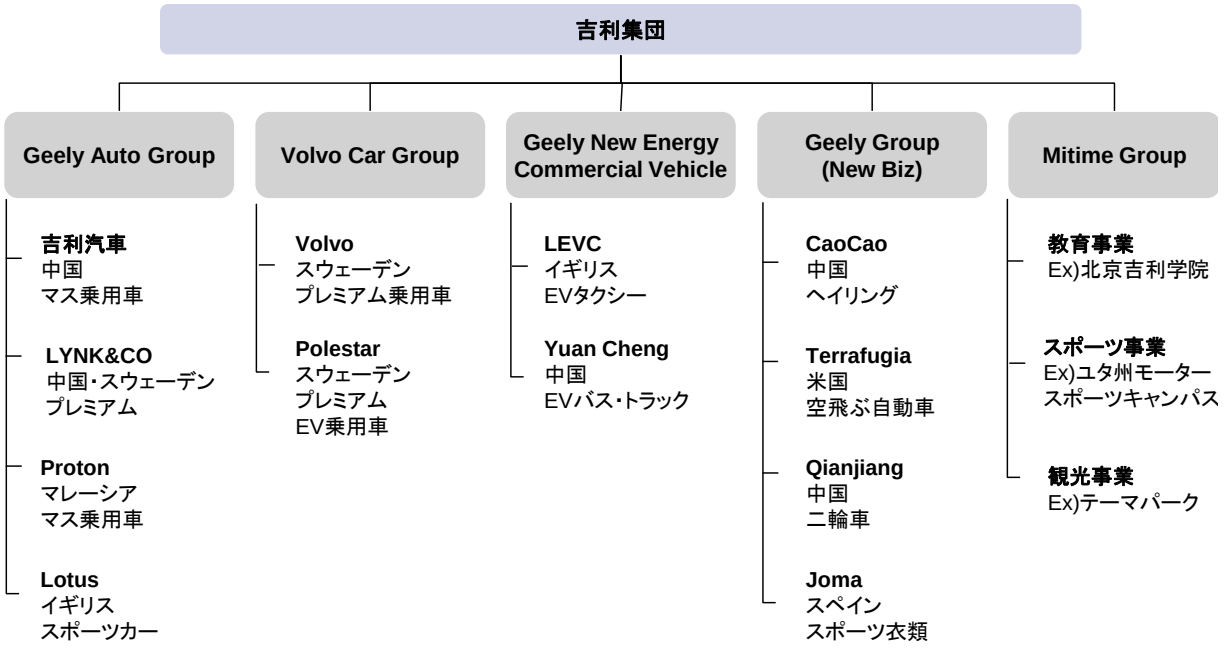
【図表１】ブランド別乗用車出荷台数 上位 15 社

メーカー	2018 年			
	出荷台数（千台）	前年比	市場シェア	前年比
VW	4,102	＋2.0%	17.3%	＋1.0%
GM/上汽 GM 五菱	3,632	▲6.7%	15.3%	▲0.4%
吉利汽車	1,693	＋21.2%	7.1%	＋1.5%
ルノー/日産/三菱	1,530	＋3.4%	6.5%	＋0.5%
ホンダ	1,475	＋2.6%	6.2%	＋0.4%
トヨタ	1,298	＋14.7%	5.5%	＋0.9%
現代/起亜	1,180	＋3.1%	5.0%	＋0.3%
長安汽車	953	▲22.5%	4.0%	▲1.0%
長城汽車	915	▲3.7%	3.9%	＋0.0%
奇瑞汽車	612	＋5.9%	2.6%	＋0.2%
北京汽車	597	▲23.8%	2.5%	▲0.7%
広州汽車	539	＋6.0%	2.3%	＋0.2%
東風汽車	518	▲27.6%	2.2%	▲0.7%
Daimler	512	＋15.7%	2.2%	＋0.4%
BYD	502	＋22.5%	2.1%	＋0.5%

（注）外資メーカーの数値は、中国合弁会社が製造し、当該メーカーブランドで出荷した台数。中国メーカーの数値は自主ブランド車の出荷台数。
（出所）中国自動車工業協会よりみずほ銀行産業調査部作成

[1] 中国自動車工業協会。

【図表2】吉利集団のポートフォリオ



（資料）吉利集団ホームページよりみずほ銀行産業調査部作成

げている部分が大きい。中国系完成車メーカーの自主ブランド車のシェアは低い水準での足踏みが続いている[2]のが実情であり、引き続き外資系ブランドがシェア上位を占めている。中国政府としても長年、外資系完成車メーカーに対して出資比率制限を設けることで[3]、中国系完成車メーカーとの合弁設立を義務づけ、中国系完成車メーカーの技術力を高める後押しをしてきたが、足もとの状況を踏まえると、必ずしも自主ブランド車が順調に育っているとは言えない。

かかる状況下、自主ブランド車で外資系ブランドと並ぶまでにシェアを伸ばし、さらには、グローバルトップ 10 入りの目標を掲げて国外市場での事業拡大に取組み始めた異色な存在が浙江吉利控股集団（英文社名：Geely Automobile Holdings Limited。以下、吉利集団）である。

2. 吉利集団の概要

吉利集団は、国内大手完成車メーカーである吉利汽車を中核とする持株会社である[4]（図表2）。17 年度における吉利汽車の売上高は 137 億米ドル[5]と、同期におけるトヨタ自動車の 5.2%程度の規模ながら、10 年度から 17 年度にかけて売上高が 4.2 倍に伸長するなど、成長は著しい。86 年に冷蔵庫および関連部品メーカーとして創業後、93 年に二輪車製造事業へ転換した。その後、97 年に吉利汽車を設立し、中国系民間企業として初め

[2] 外資系への依存度合は各社異なるが、ひとつの目線として、上海汽車における 18 年の乗用車販売台数のうち、自主ブランド車は 12%にとどまり、残る 88%は合弁先である GM や VW の外資系ブランド車が占めている。
[3] 外資規制として、出資比率制限（上限 5 割）および合弁企業の制限（上限 2 社）とされていたが、18 年 4 月に段階的に緩和し市場開放する方針を打ち出した。緩和に伴い、BMW が中国合弁の出資比率を 75%に引き上げ、テスラが中国へ独資で進出した。
[4] 03 年に持株会社設立。
[5] 1 人民元=0.147958 米ドル（期中平均レート）

て自動車事業へ参入した。

吉利汽車の自動車事業の特色は、大衆車にある。創業当時は、市場は国有系や外資系完成車メーカーによって寡占されており、価格面でも自動車は庶民にとって手が届かない高価なモノだった。同社はここに着眼し、誰もが購入できる安価な車両の生産に注力した。この創業時の精神は、今のブランドコンセプト「Making Refined Cars for Everyone」にも受け継がれている。

中国における消費者の所得向上に合わせ、07 年からは低価格勝負の戦略を修正し、品質と価格のバランスをとるようになった。品質も重視する戦略に沿い、自社では開発ノウハウが不足する基幹部品を補い、必要な知見を外部から積極的に取り入れるために、09 年に世界有数の独立系トランスミッション部品会社を買収する等した。

他方、吉利集団の創業期は中国政府が国有企業による自動車産業育成を始めた時期に重なっていた。しかし、09 年に中国政府が今後の自動車産業を担う中核企業を定めた「四大四小」[6]を策定した際、吉利汽車の名がリストに挙がることはなく、外資系完成車メーカーと合弁を組み、競争力を高める機会を与えられなかった。

「四大四小」発表の翌年の 10 年、吉利集団は米フォード・モーター（以下、フォード）からスウェーデンのボルボ買収を発表した。買収当時、歴史ある欧州完成車メーカーを中国大衆車メーカーが経営することに対し懐疑的な目も多く向けられたが、吉利集団はボルボの業績を回復させた。さらにはボルボの技術力を取り入れることで吉利汽車の自主ブランドの成長へ繋げることにも成功し、ボルボ買収は吉利集団の大きな転機となった。

3. ボルボ買収により吉利汽車の事業も拡大

吉利集団は、ボルボ買収後、約6年をかけてボルボの技術を取り入れ、自主ブランドの拡大を実現しており、買収効果を得るまで粘り強くボルボとの融合に取り組んだ。

吉利集団がボルボ買収後、まず着手したのが減収と営業赤字が続くボルボの再建である。当時のボルボは、親会社であったフォードが経営難に陥っていたことから、必要最低限の投資に抑えられ、積極的な成長投資は難しい状況にあったと想定される。一方、吉利集団にとってのボルボは戦略投資先であり、研究開発費を中心に資金支援を実行した。10 年にボルボは5年間で 110 億米ドルと過去最高額となる投資計画を発表したが、吉利集団は資金面を中心にボルボ再建を支援しただけでなく、中国国内販路も提供し、16 年のボルボの中国販売台数は約9万台（10 年対比3倍）まで拡大するなど、ボルボの再建を実現させた。

吉利集団にとってボルボ買収最大の効果は、再建後のボルボと共同開発を進め、自主ブランド力を高めて自動車事業の売上を拡大させたことにある。吉利集団は、自主ブランドとボルボブランドを使い分けて自動車を販売しているため、表向きには異なる商品であるものの、製造に関わる技術は共同開発している。12 年にはボルボと技術移転契約を締結し、翌 13 年には共同の研究開発拠点として China Euro Vehicle Technology（以下、

[6] 09 年 3 月に公表された「自動車産業調整振興計画」において、第一汽車、上海汽車、東風汽車、長安汽車、北京汽車、広州汽車、奇瑞汽車、中国重汽の 8 社を中心に産業再編を推進することが言及された。

CEVT）を稼働させた。これにより吉利集団は先端的な技術を低コストで速やかに自主ブランドへと活用できることに繋がり、吉利汽車の技術力向上と事業拡大が実現したのである（図表3）。

4. 国外事業も共同開発で取り組む吉利集団

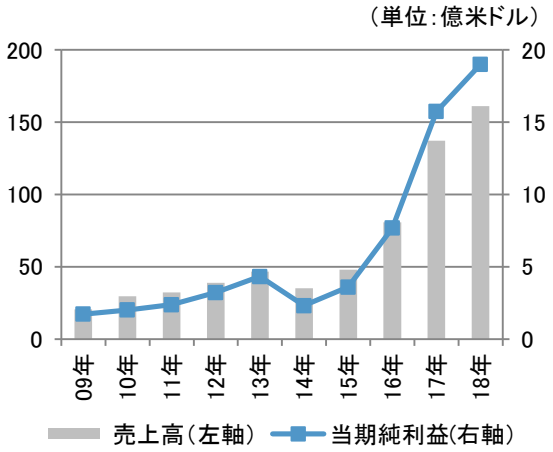
吉利集団は将来的に、自動車販売台数でグローバルトップ 10 入りすることを目標に掲げている。ただし、現在は主に中国市場を中心にビジネスを展開していることから[7]、今後、販売台数をさらに積み上げるため、国外市場の開拓に取り組んでいる（図表4）。

現在の自動車業界において中国以外の主要自動車市場にあたる先進国や ASEAN の市場は、主に日・欧米系完成車メーカーが優勢を誇っている。これら地域で新たにシェアを獲得するため、すなわち、日・欧米系完成車メーカーと伍するだけの力を備えるため、吉利集団は外部企業を活用しながら高度な技術の開発をさらに進展させると同時に、共同開発で得られたノウハウを共有化する裾野の対象先を拡大させることで競争力を高めようとしている。

＜高度技術のさらなる共同開発＞

このほか吉利集団はボルボを中心とした集団内の共同開発に限らず、将来の開発競争を見据えた動きも加速させている。次世代自動車技術への足掛りを築くべく、吉利集団代表の李書福氏は 18 年2月に CASE[8]を提唱した独ダイムラー AG（以下、ダイムラー）の筆頭株主となった。李氏および吉利集団は、ダイムラーが保有する電動車や自動運転分野の次世代技術へのアクセスを模索している可能性が高いとされている[9]。

【図表3】吉利汽車の売上高と当期純利益推移



（資料）吉利汽車決算書よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表4】吉利汽車の主な買収・出資動向

時期	ﾌﾞﾗﾝﾄﾞ名	形態	ﾌﾞﾗﾝﾄﾞﾗﾝｸ	主要地域
2010 年	Volvo	買収	吉利集団内最上位	欧米・中国
2016 年	LYNK&CO	新設	Volvo と吉利汽車の中間	中国・欧米
2017 年	Proton	出資	吉利汽車より低位	東南ｱｼﾞｱ（ﾏﾚｰｼｱ中心）
2018 年	Daimler	出資 ※李氏	ﾌﾟﾚﾐｱﾑ	欧米・中国
2019 年	Smart	出資	ﾌﾟﾚﾐｱﾑ ※小型車	欧米・中国

（資料）各社ホームページよりみずほ銀行産業調査部作成

[7] 18 年の国別販売先は吉利汽車が中国 98%、その他 2%。Volvo が欧州 50%、中国 20%、米国 15%、その他 15%。
[8] 自動車産業の転換期におけるキーワードとして、16 年にダイムラーが提唱した「Connected」「Autonomous」「Sharing」「Electric」を指す造語。
[9] 李氏の株式取得の真の意図は明かされていない。しかし、吉利集団ホームページで「ダイムラーが電動化のリーダーを目指す取り組みをサポートできるのは光栄…世界の自動車産業は革新のチャンスに直面していると共に、自動

李氏が筆頭株主になってから約1年が経過した 19 年3月、吉利集団はダイムラーが保有する小型電動車ブランドの Smart[10]に 50%の出資を行った。今後はダイムラーがデザイン面、吉利集団が開発面を担いつつ、Smart ブランドによる都市部のモビリティニーズの捕捉をグローバルに行っていくことを発表した。

ダイムラーは主力ブランドのメルセデス・ベンツでも独自に小型電動車を開発することを明示している上、従来の中国合弁パートナーにも一定の配慮を見せていることから[11]、ダイムラーが保有するすべての電動化技術を吉利集団に開放するかは不明である。しかし、李氏は次世代自動車技術のコネクティビティ等も含めて共同開発を行うことに意欲を示しており、今後の動向が注目される。仮に、ボルボと推進してきた共同開発のような仕組みをダイムラーとも構築できた場合、吉利集団の開発力は、グローバルでも十分に戦える競争力を持つ可能性が高いと考える。

＜ノウハウを共有する裾野を拡大＞

吉利汽車とボルボは 17 年、EV 等の環境技術およびプラットホームやエンジン等の技術情報を迅速に共有するための合弁会社、GV Automobile Technology（以下、GV Auto Tech）を中国で設立し、吉利集団内での共有化体制が強化されている。

吉利汽車とボルボが欧米先進国を攻略するために共同出資によって新設したコネクティッドカーブランドの LYNK&CO は両社が共同開発した技術を大いに導入しているブランドである。例えば、LYNK&CO の初期モデルである SUV「01」で採用されているプラットホームとパワートレインは、いずれも共同研究開発拠点の CEVT にて開発されたものである。

吉利汽車は ASEAN ではマレーシアのプロトンと組んでいるが、18 年 12 月に初めて吉利汽車がプロトンのために開発した SUV「X70」は、吉利汽車が中国で販売する SUV「博越」をベースにしたものである。「X70」は競合する日系車種と比べ3割ほど安い価格ながら、スマートボイスアシスタント機能や安全装置も搭載されており、価格と機能の両面で競争力の高い製品が投入できている。

これらの動きは、吉利汽車とボルボの共同開発によって改良が重ねられてきた知的財産が、GV Auto Tech を通じ「吉利集団傘下のすべてのブランドがアクセスできる」構図を体現している。国外事業においても国内事業同様に、技術力の高いボルボがグループの開発の中心を担う体制を敷くことで、高度な技術をグループ内に蓄積しながら買収・出資によって得た他ブランドも巻き込み、規模の経済を追及することで、開発コストを押さえ、マージンを引き上げることに成功している。

5. おわりに

ここまで、吉利集団が如何にして中国で自主ブ

車以外の企業からの挑戦にも直面している。私たち（既存完成車メーカー）は力を合わせ、技術を高めなければならない」と述べている。

[10] Smart は 94 年に時計ブランドのスウォッチとダイムラーが合弁で立ち上げた小型車専門ブランド。ブランド名はスウォッチの「S」、メルセデス・ベンツの「M」と芸術の「Art」を掛け合わせたもの。業績は非公開の一方、販売台数は 04 年の約 15 万台が最高水準とされ、足もとは低迷。

[11] ダイムラーの定例株主総会において、ツェッチェ CEO は、有力な投資家として李氏を歓迎しながらも、今後の協業可能性はあくまで中国における既存パートナーの北京汽車の利益を損なわない形で模索することを明言している。一方、同じく既存合弁先である BYD との提携については言及がなかった。

ランド事業を拡大したかを分析し、さらには国外事業拡大に取り組む現状を整理してきた。吉利集団の競争力の源泉は、国内および国外事業のどちらについても、外部企業の資源を上手く活用した開発にあると言える。

吉利集団は国内事業において、価格勝負から品質も重視する戦略へ転換した際も、ボルボとの共同開発を推進することによって、先端的な技術を低コストで抑えて速やかに自主ブランドへと活用することに繋げ、吉利汽車の技術力向上と事業拡大を実現した。また、国外事業に関しても、積極的に外部企業のリソースを活用する戦略は不変であった。ボルボとの共同開発成果を共有化する対象を拡大させることで、規模の経済をいっそう働かせると同時に、ダイムラーへの出資で次世代自動車技術に関する開発競争への備えにも足掛りを作ろうとしていることも垣間見えた。

自動車業界は今、電動化・知能化・情報化および MaaS[12]といった多様な変化が同時並行的に起こることによって、大きな転換点に直面している。次世代自動産業において勝者となるためには、各種変化に対応できるだけの巨額の投資が必要になってくるが、自社のみで多岐にわたる分野の研究開発に取り組み、投資資金を賄うことは難しい。このため、今後は吉利集団のように、外部企業や異業種と連携を図りながら効率的に開発を行う体制が重要になってくると思われる。

一般的に、日系完成車メーカーは長年の“ケイレツ”に基づく閉鎖的な開発体制を敷くことで、高い技術力を誇ってきたとされている。しかし、さまざまな分野で研究・開発が必要となる時代においては、信頼できるパートナーとの共創を通じ、共に繁栄する道を模索することも必要であろう。トヨタのハイブリッド技術の開放はオープンな開発体制を広く構築しようとしている姿勢を現しているともいえる。今後、日系完成車メーカーの中長期的な視座を持った果断なる取り組みに期待したい。

[12] Mobility as a Service＝交通手段等にかかわらず、移動（Mobility）全体を一つのサービスとしてシームレスにつなぐ、新しい「移動」の概念。

米中貿易摩擦への対応とプラスワン（4）

ベトナムシフト急ぐ外資企業と高まる懸念

瀬谷　千枝　みずほ銀行　香港営業第一部
中国アセアン・リサーチアドバイザリー課

米中貿易摩擦が長期化の様相を見せる中、華南地域に製造拠点を有する企業の間では、ASEANへのプラスワンを加速させる動きが見え始めている。なかでも、いち早くベトナムへの生産・調達シフトを進めているのが韓国系や香港、台湾系の外資企業だ。他方、これまでじりじりと進んできた生産シフトが勢いづいたことで、既に一部業界ではベトナム側の供給体制が追いつかず、生産委託先が見つからない、といった声も聞かれている。プラスワンの有力候補先とされてきたベトナムの現状を紹介するとともに、日系企業の動きを追った。

好景気に沸くベトナム製造業界

ベトナムへの直接投資に、異変が見え始めている。ベトナムで操業する複数の日系メーカーで、部品の調達や生産委託にかかる照会が急増しているのだ。「特に今年に入ってから、部品を調達したい、生産を委託したい、という商談が次々と舞い込んでいる」と話すのは、ベトナム南部の日系部品メーカー。照会元は、米中貿易摩擦で米国側の“制裁対象”となった大手中国企業の取引先が多いと言い、背景に米中摩擦の影響がにじむ。

また、最近、米国向け製品の生産委託を受注したという日系家具メーカーは、3月にホーチミンで開催された見本市で異変を感じたという。「これまでの商談は『何が作れるか』だったが、今年は『どのぐらい作れるのか』という生産キャパシティーの照会が多かった」と振り返る。これまで中国に生産委託していた米大手メーカーや、委託を受けていた中国側の工場関係者の姿が目立ったと指摘し、主催者によると今年は外国人来場者が25%増えたという。

他方、ベトナムで調達や生産委託を行っている日系企業からは、委託先の開拓が難しくなっている、と懸念の声が出始めた。縫製関連製品や軽工業品を中心に取り扱う日系商社は、香港、台湾系工場のベトナムへの新規投資や既存工場の拡張が活発化していると話す。生産委託のニーズも高まっており、既存の委託先に大規模な発注が相次いでいるため、小規模な取引の受け手が見つからないケースや、新たな委託先を開拓しようにも、専門人材の引き抜きで技術者が確保できず、対応できないケースも散見される、と危機感を強める。

直接投資も堅調に推移

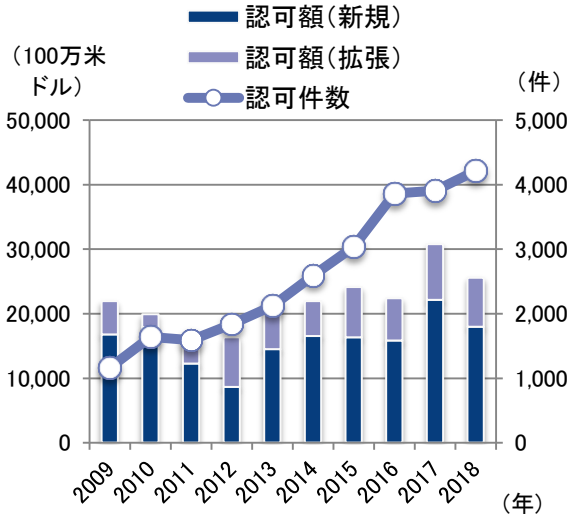
ベトナムへの直接投資の好調ぶりは、統計上

にも表れており、2018 年の認可件数は過去最高を記録した[1]（図表1）。なかでも日系企業については本誌第 80 号でお伝えしたとおり、国別の対越直接投資で 2017、18 年の2年連続でトップとなっている。2位以降には韓国、シンガポール、香港、中国、台湾など東アジア各国・地域が並び（図表2）、このうち韓国はサムスンの携帯電話関連を中心にベトナム北部で、またシンガポールは南部での不動産や内需関連の地場大手企業への出資を主体に投資額を伸ばしている。

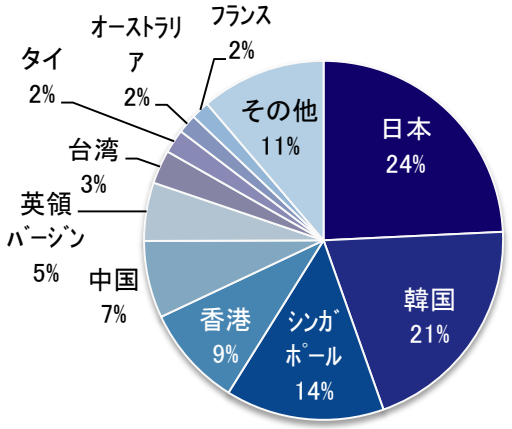
かかる中、米中貿易摩擦の影響を受けた製造業でのプラスワンの主力となっているのが、これまで中国国内で委託生産を行ってきた香港、台湾企業だ。既にアパレル製品や履物、プラスチック製品などの軽工業品を扱う中資系企業については 10 年ほど前から、中国での人件費高騰や環境規制の強化、政策方針の変更を受け、ベトナム・シフトを進めてきた経緯がある。そこへ、これまで原材料の調達難や技術的な問題から、引き続き中国国内での生産を続けてきた中資系企業が、米中貿易摩擦を受けて方針を転換。「分野を問わず欧米向け製品の OEM 工場が相次いで進出しており、さらに増加傾向が続いている」（香港貿易発展局ベトナム事務所）のだ。

ベトナムは CLMV[2]と呼ばれる ASEAN 新興国の中でも投資環境が整っており、「識字率の高さや勤勉な国民性など人材の質が高いことのほか、TPP への参画や、EU との FTA も間もなく発効し、

【図表1】海外からの対越直接投資推移



【図表2】国・地域別の対越直接投資比率（2018 年）



（資料）上記いずれもベトナム計画投資省外国投資庁

EU が一連の中国製品を対象としているアンチ・ダンピング課税も回避できる」（同事務所）など、プラス要因が多い。スマートホンや携帯端末など通信機器系の OEM を手がける複数の大手台湾企業も昨今、ベトナムへの生産移管を表明しており、これまでじりじりと進んできたベトナム・シフトが一気に、その動きを加速させていることがうかがえる。

日系企業は慎重な構え

いち早く攻勢に転じた中資系企業により、にわかに盛り上がりを見せるベトナム・シフトの潮流の

[1] 直近の統計によると、19 年第 1 四半期の対越直接投資は 2,717 件、金額ベースでは前年同期比 86%増の約 108 億米ドルに急増した。国・地域別では香港が 112 件、約 45 億米ドルで 1 位だった。
[2] カンボジア（Cambodia）、ラオス（Laos）、ミャンマー（Myanmar）、ベトナム（Vietnam）の略。

なか、日系企業の動きはさほど目立っていない。最大の理由は、米中間で現状、制裁対象となっている品目について、日系企業が直接的な影響を受けることが少ないとみられることであろう。ベトナムでの生産体制拡充を進めている日系企業についても、「あくまで長期的な戦略に沿ったものであり、米中摩擦によって若干スピードを上げることはあっても、大きな計画の変更はない」（北部の日系電子部品メーカー）と静観の構えだ。

また、米中摩擦の行方が不透明な中、現在のベトナムにおける受注増や生産移転の動きがいつまで、どのぐらいの規模で進むのか、判断に迷っているという面もある。OEM を受託する企業は中小企業が比較的多いこともあり、特に新規進出の場合は資金や人材面での不安から、投資に足踏みせざるを得ないケースは少なくない。既に進出済みの日系企業も同様で、相次ぐ生産委託の照会にも、「米国や中国企業からの発注は規模が大きく、既存の体制では対応しきれない。自社の生産能力を鑑み、日本本社と相談しながら可能な範囲で検討していく」（南部の日系メーカー）と慎重な対応だ。

一方、ベトナムでの調達増を目指す商社などでは、やや様相が異なっている。取引先の中資企業がベトナムへの進出に踏み切ったという香港の日系商社は、ベトナムからの調達に対応するため、品質管理などを行うスタッフを急遽、現地に派遣した。このままベトナムからの調達が増えれば拠点の設立も検討するとしており、特に商都であるホーチミンでは、調達先・委託先のベトナム・シフトに伴う、こうしたサービス拠点設立の照会が増えているという。

受け入れ態勢への懸念

米中摩擦の長期化に従い、上述したプラスワンの動きも持続、拡大していくことが予測されるが、その受け皿となるベトナムにも他の ASEAN 各国同様、課題は少なくない。

例えば、先述の在越日系商社は、「ベトナム・シフトの動きに、現地の供給体制がまったく追いついていない」と危惧する。受注に対応できるだけのキャパシティーも、専門人材も不足しており、国有系の大手地場企業が機械化で対応しようにも、その機械を運用できるノウハウを持った人材がおらず、使われないまま放置されている、という話もあるという。「良質なモノを作れるようになる前に、低品質で安価な製品の仕事が大量に来てしまった。技術を磨く時間が無かったことは、今後の大きな課題」と懸念を示す。

中資系の競合他社が近隣に自社工場を建設していると話す日系メーカーは、「中資系工場が進出を急ぐ背景には、大型の発注に対応できる委託先の不足が大きい」と話す。「米国向けの大規模な生産委託が優先される一方で、品質管理や納期が厳しく、取引規模もさほど多くない日本向けは敬遠されがち」とし、ベトナムで委託先を探す企業にとっては厳しさが増すと見込む。ただ、中資系工場の進出により、全体的な生産能力がかさ上げされれば、「生産余力が生まれてくるだけでなく、技術力の向上にもつながる可能性がある。素材メーカーも進出してくるようになれば、懸案であった現地調達率の引き上げにもつながるのではないか」と期待を寄せる。

このほか将来的なワーカー不足やインフラへの

不安もある。人口については余裕があるものの、生産拠点は都市部に偏りがちだ。特に北部ハイフォン周辺では、かねて韓国大手メーカーの大規模工場進出で不足気味であったところに、現地自動車メーカーの大規模工場が稼動したことで、ワーカーが逼迫しているため、今後のプラスワン加速によるワーカー確保を憂慮する声は強い。

工業団地も不足とまではなっていないものの、経営判断のスピードが速い中資系企業がいち早く、条件の良い物件を大規模におさえているという話も聞く（写真）。やや郊外の地場系工業団地も含めれば、現段階では北部、南部とも余力はあるようだが、進出検討の際は速やかな決断が求められよう。

まとめ

米中摩擦の動向をうかがう限り、関税引き上げの緩和と特定分野･企業への制裁強化を織り交ぜつつ、今しばらくは協議が継続するものとみられ、長期化はやむを得ない状況と考えられる。かかる中、フットワークの軽い中資系企業は上述のとおり、これまで以上にベトナム･シフトを加速させていくものとみられ、日系企業も早晩、この動きを追随することとなろう。

整備された工業団地には大規模工場が立ち並ぶ（ハノイ市内）

ただし、ベトナムへのプラスワンが続けば続くほど、生産能力や現地調達先不足などの問題も顕在化することが予測される。では、仮に生産体制の増強に踏み切るとなった場合、日系企業はどのように対応するのか。

ここで特筆すべきは、ベトナムで操業する日系企業のほとんどが異口同音に、既存のベトナム工場の機械化促進による生産能力引き上げ、さらにはベトナムでの第2工場設立を挙げたことであろう。既存企業がベトナムの次のプラスワン先として、同じベトナム国内を挙げているのは、同国が周辺各国と比べ、製造拠点として相対的に高い潜在力を有していることの証左と言える。生産･調達拠点として期待が高まるベトナムのさらなる成長に注目したい。

Business

【India】

インドにおけるデジタル化とオープンイノベーション

田村 暢大 KPMG インド バンガロール事務所

本稿はインドにおけるデジタル化とオープンイノベーションに関する最新動向を取りまとめたものであり、記事の一部は KPMG イグニッション東京の資料を参照している。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることを予めお断りしたい。

インドにおけるデジタル化

インドは IT 大国と言われて久しいが、デジタル領域においても非常に進んでいると言われている。実際にデジタル関連の仕事をしている従業員数は同国内に 35 万人いると言われており、大手の IT 企業などもサイバーあるいはデジタル領域にかかる拠点をインドに数多く開設している。インドは、実に 1,540 億ドルの IT サービスの輸出大国である。筆者は KPMG コンサルティングの IT アドバイザリーで、官公庁で CIO（情報システム最高責任者）や CISO（情報セキュリティ最高責任者）を補佐した経験から IT やサイバー領域の知見も有しているが、確かにインドの IT 人材は質も高く、かつ圧倒的な量があると考えている。例えば、特定のスキルセットを有する IT 人材やサイバー人材などは、日本では数が少なくお金を積んでも雇用できない状態だが、インドには大量に存在するといったことも実際に目にしている。

このような状況の中、インド企業のデジタル化が進んでいるのも不思議ではないだろう。例えば、ロンドン大学が実施した調査[1]で「AI（Artificial Intelligence）と RPA（Robotic Process Automation）を活用して業務を効率化している」と回答したインドの企業は 70%を超えており、これは調査対象となった米国、英国、日本、インドで最も高い数字となっている。また、これらの取り組みが「従業員の生産性を向上させている」と回答したのは 86%だった。RPA 領域においても単純な Automation（Class１）にとどまらず、AI を活用した Cognitive（Class２）領域も積極的に活用しており、さらにはその効果もしっかりと享受していることがわかる。一方で、多くの日系企業に目を向けると、ようやく Class１の RPA 導入が進み始めたという状態であろう。KPMG インドも多くの日系企業に対して RPA 導入の支援をしているが、人件費の安いインドで日系企業の RPA 導入が進む理由は次頁図表１の通りである。

このような理由で RPA（Class１）の導入は多くの日系企業でも進んでいる。これまでの弊社の導入サポート事例から、日系企業においては、品質向上、スピード向上、柔軟性向上およびガバナンス向上に注目して RPA を導入するケースも多い。また、離職率の高いインドにおいては、人材雇用

[1] 人の能力を拡張した企業（The Augmented Human Enterprise）, Automation Anywhere とロンドン大学のゴールドスミスカレッジの共同調査

【図表1】在インド日系企業における RPA 導入の理由

効果	理由
効率化	自動化された部分は工数0。数十%の工数削減
品質向上	ロボットに実行させることで、事務ミスが激減
スピード向上	ロボットに実行させることで、事務の処理スピードが向上
柔軟性向上	ロボットの増減は人の増減と比べ比較的簡単に出来るため、組織の規模に合わせた拡張が可能
ガバナンス向上	人の手を介す処理を削減することで、不正リスクを低減
業務の高度化	ロボットを活用して単純処理を自動化し、余った時間で手付かずだった高付加価値業務に集中

コスト（エージェントへの支払いやトレーニング費用等）も高くなるため、当該コストの削減を目的として導入するケースも多々ある。ここで注意すべき点は、上述の通りインド企業の多くも RPA を導入しているため、上記のような効果を得ている企業と得ていない企業の差はボディーブローのように効いてくると思われる点である。

RPA は守りのデジタル（コストを削減するためのデジタル[2]）とも言われているが、一方で攻めのデジタル（売上拡大のためのデジタル）については、一部を除くインドの日系企業の歩みは遅いように見受けられる。筆者の経験上、本社はデジタル化の促進を中長期計画などに盛り込んでいるが、海外の日本人駐在員の多くはデジタルに関する知見が少なく何をしてよいのか分からない、というケースもしばしば見られる。インドはデジタルに関する人材も豊富な上に、次項で述べるようにスタートアップ企業も数多く存在するため、このようなインドのリソースを有効活用するのも一つの手段であろう。また、インド子会社においても、弊社のような外部専門家を交えて、「デジタルとは何か」という簡単なセミナーや、自社が属する業界の活用事例などを参考に「デジタル活用のためのワークショップ」などを行うのも有効な手段であると考える。

インドにおけるオープンイノベーションの状況

インドのスタートアップ・エコシステムは、世界有数のレベルとも言われており、2017 年時点で既に 5,000 以上ものスタートアップ企業が存在していた。この数は爆発的に増えており、弊社が直接関与しているスタートアップ企業だけで1万 2,000 社以上も存在している。領域に関しても、PayTM などの Fintech 以外に、AI、AR（Augmented Reality）、IoT（Internet of Things）、ビッグデータ、ハードウェアなどさまざまなスタートアップ企業が存在する。また、TCS、Wipro、Mindtree、Infosys と言ったインドの有名な SI ベンダーのみならず IBM などもデジタル領域に関する R&D センターをインドに有しており、それぞれに強み弱みはあるものの活発に活動している。さらには、大学、フリーランサーや NASCOM（National Association of Software and Services Companies）などの経済団体もエコシステム参加している。そこで、製造業を含む多くの外資系企業は、次頁図表2のようにインドに R&D センター（Global Capability Center：GCC ともいう）を設け、ここでインドのオープンイノベーションを活

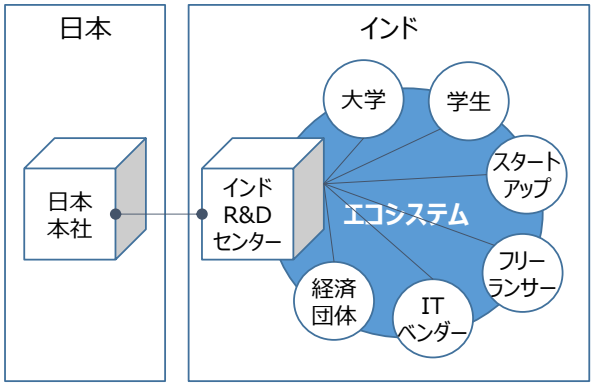
[2] PRA も使い方によっては売上拡大に資する

用しつつ R&D 活動を行っている。言わば、インドのエコシステムに対する窓口を担っていると言える。また、一部の日系企業も当該 GCC をインドに設けて積極的にオープンイノベーションを促進している。

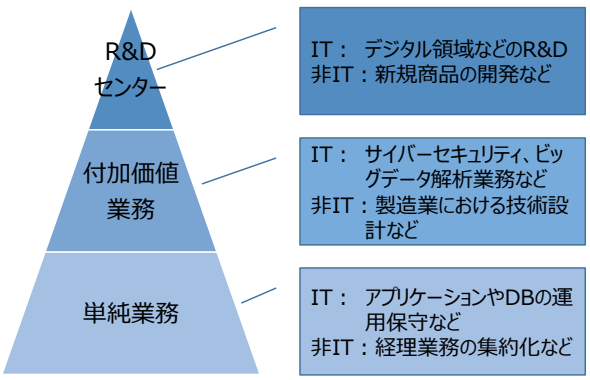
インドは英語がビジネス上の共通語ということもあり、もともと欧米企業からの多くの単純業務（経理業務など）のアウトソーシングを請け負っていたが、IT 技術の向上とともにこれが徐々に高度化し、さまざまな高付加価値業務を行うことができるようになっている。これを発展させた GCC の最上位に位置するのが R&D センターと言えるだろう（図表3）。さらに、上述の RPA などが普及したことで、欧米企業におけるインドへの業務アウトソーシングのメリットが薄れたこともあり、付加価値のない単純業務のアウトソーシング業から脱却しないと企業として生き残れないという、インドのアウトソーシング企業の方向転換も見受けられる。

ここで、簡単にスタートアップ・エコシステムの発祥の地でもある米シリコンバレーについて簡単に説明したい。シリコンバレーにおいては、一部を除き日系企業がエコシステムにしっかり入っているとは言い難い状況にある。さまざまな要因が考えられるが、スタンフォード大学アジア太平洋研究所研究員、櫛田健児氏によると、シリコンバレーバブルのまっただ中に本格的に参入した、というのも大きな要因であると考えられている。また、日本本社が全面的に主導するため、以下の理由もあるという。

【図表2】R&D センターとインドのイノベーション・エコシステム



【図表3】インドにおける GCC の分類



① 決裁権が現地になくスタートアップとの商談ができない

② 本社は未来を先取りした情報を受け止められないため周回遅れの情報しか送れない

③ 3年程度の任期で交代になるので長期的な仕事ができない

④ 「うちで作れますよ症候群」[3]で本社がスタートアップを過剰否定する

筆者も日本では大企業のイノベーション支援やスタートアップ・エコシステムの立ち上げを支援してきており、シリコンバレーのスタンフォード大学、ベンチャーキャピタル、アクセレレーターや日系企業の駐在員事務所などに対してインタビューなども行ってきたが、上記の要因は（当然ながら個別

[3] 外部からの技術・サービス導入に対し、既存の事業部が自社でも対応可能として否定的になること。

【図表4】SOR と SOE

	SOR（守り）	SOE（攻め）
プラットホーム	社内ネットワーク・インターネット	モバイル、ソーシャル、クラウド、ビッグデータ
目的	確実な業務処理を行う	顧客との関係強化を図る
利用者	主に社内（＋グループ内）	主に顧客(B2B、B2C)
開発手法	主にウォータフォール（時間をかけ品質重視）	主にアジャイル（PDCA を高速で回す、永遠のベータ版）
KPI	経営指標 （費用削減、分析精緻化　等）	デジタルを用いたビジネスモデル （コストバリュー、エクスペリエンスバリュー、プラットホームバリュー　等）

（資料）KPMG イグニッション東京

事情は存在するものの）一般論として正しいと考えている。

インドに話を戻してみると、オープンイノベーションの活動に入ろうとする日系企業はあるものの、残念ながら上記と同様の問題が生じており、個人的にはシリコンバレーの二の舞になるのではと大きな危機感を感じている。一方で、「シリコンバレーバブルのまっただ中に本格的に参入した」という点であるが、今のインド（特に筆者が駐在するバンガロール）は 15 年～20 年前のシリコンバレーに例えられており、バブルはもう少し先であろうと考えている。したがって、シリコンバレーでの成功・失敗要因を分析し、適切かつ迅速にインドのスタートアップ・エコシステムに参入することができれば、日系企業がインドでオープンイノベーションを具現化することも可能であると考える。

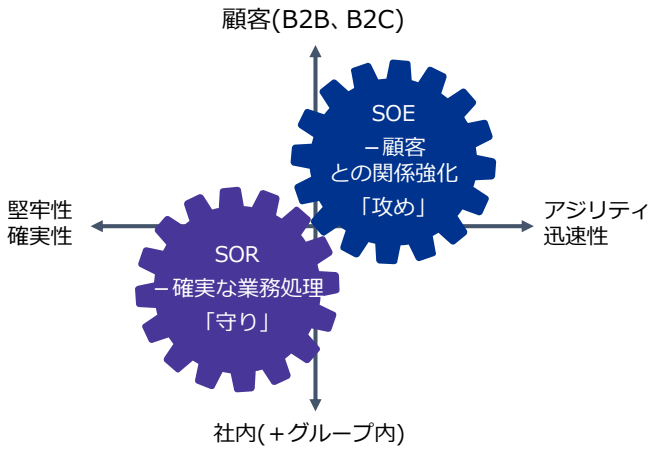
上述のようにインドのスタートアップ・エコシステムへの参入の重要性を認識しているものの、多くの日系企業が当該スタートアップ・エコシステムを不安視しているのも事実である。実際にインドのスタートアップ企業には質が低い、もしくはインド固有の社会課題に特化したものも数多くあり、日系企業にあったものを見定めることが難しい。そこで、例えば弊社では実際にインドに来ることなく、かつ効率的にインドのスタートアップ・エコシステムに参加する方法・プラットホームを確立している。多くの日本人にとって未知であるインドのスタートアップ・エコシステムを恐れるのではなく、このような方法を活用し、インドのエコシステムに触れてみるのも一つの手であろう。

デジタル化に向けた基本システムの考え方

これまで、インドにおけるデジタル化やオープンイノベーションについて論じてきた。多くは攻め（売上拡大）の話である。一方で、経営もスポーツ同様に攻守がかみ合わないと試合には勝てない。10 点取っても 11 点取られれば負けである。システムの世界では、この攻めと守りを SOR（System of Record）と SOE（System of Engagement）と区別することが一般的である。これらは図表4のとおりに区別される。

この際に重要なのは、次頁図表5のように SOR と SOE がしっかりと連携することであり、連携ができていないとデジタル化の恩恵を十分に享受できないということである。インドの日系企業においてはデータの完全性が担保されていないインド地場の会計システム（データの変更や改ざんが可能な

【図表5】SOR と SOE の連携イメージ



（資料）KPMG イグニッション東京

システム）を使用するケースも多々あるが、このような守りのシステムを利用しながらデジタル化を進めても効果は限定的であろう。まずは SOR をしっかりと整え土台を作ってからデジタル方策を進めることが望ましいと考える。一方、インドの日系企業では IT の知見がある日本人が少ないため、インド特有の IT ビジネス事情に翻弄され、この土台を作ることも大変な作業になっている。ぜひ検討の初期段階からコンサルティング会社などに相談して頂ければと思う。

本稿の終わりに

インドに駐在して分かるのは、この国のダイナミックさと同時に、グローバルにビジネス・エコシステムを構築している欧米企業等が、インドという国の得意領域（リソース）を最大限に有効活用して比較優位の国際分業を具現化している点である。一方で、日本企業に目を向けると、一部を除き、このようなリソース活用の余地が多々ある企業が数多く存在しているように見受けられる。

また、日本人駐在員がデジタルや IT が不得手なためにすべてをインド人任せにしてしまい、本来は不要な機能やライセンスを購入していたり、そもそも導入に失敗したり、効果が出にくい領域や戦略と見合わない領域をデジタル化したり、中途半端な導入で終わったりしているケースも散見される。従って、日本人が自ら内容をしっかりと理解し、デジタルや IT 戦略を策定した上で、戦略を遂行していくことが重要であると考える。

田村 暢大
（たむら のぶひろ）
KPMG インド
PMP（Project Management Professional

朝日アーサーアンダーセン ビジネスコンサルティングやベリングポイント（現 PwC コンサルティング）等で民間や官公庁などにおける業務改革、ERP 導入や IT 戦略・政策の策定支援などに従事した後、14 年より KPMG コンサルティングに所属。米国の高校・大学を卒業した経験を活かし、インドを含む海外プロジェクトを経験したのちに、16 年 4 月よりインドのバンガロールに駐在。インド全土の日系企業向け IT やデジタルアドバイザリーを統括する。

【Indonesia】

インドネシア特有の就業ルール(2)

森智和　パーソルケリーコンサルティング

インドネシアは、東南アジア全体の4割に上る2億 6,000 万人の人口を抱え、2070 年まで人口が増加すると予測されており、首都ジャカルタおよび郊外を中心に、既に 2,500 社を超える日系企業が進出を果たしています。一方で同国では、新興国に共通する未成熟な法律がビジネスの阻害要因となっており、とりわけ世界的に見ても労働者寄りに制定された労働法については、日系企業各社ともに経営上の悩みの種であると認識されています。そこで本稿では、前稿[1]に引き続きそのインドネシア労働法に大きく影響を受ける、インドネシア特有の就業ルールの中で、最も問題視されている「解雇」および「退職金」について解説します。

雇用関係の終了

労働法 03 年第 13 号(以下、労働法)には雇用関係の終了に関する定めがあり、図1に代表的なものを挙げています。

【図1】雇用関係の終了に関する定め

雇用関係の終了事由	補足
自主退職	30 日前までに会社へ通知が必要
みなし自主退職	5 日間連続で無断欠勤した場合、自主退職したものとみなすことが可能
死亡	ー
懲戒解雇	第 3 警告書を与えられたにも関わらず、違反行為を犯した場合
重大な違反に伴う解雇	犯罪を犯した場合
定年	16 年 1 月より 56 歳へ統一 19 年 1 月より 57 歳へ統一 22 年 1 月より 58 歳へ統一 ※3 年おきに 1 歳ずつ引き上げられる
会社のステータス変更、合併、併合、所有者の変更①	労働者が会社との雇用関係の継続を望まない場合
会社のステータス変更、合併、併合、所有者の変更②	経営者がその労働者との雇用関係の継続を望まない場合
2 年連続損失計上による解雇	会社が継続して 2 年間損失を計上していることを、会計監査報告にて証明できる場合
会社の清算	会社の赤字を問わず清算とする場合

この中で特筆すべき点は「定年」です。労働法では従前、定年の年齢に関する定めはなく、会社側が自由に就業規則／労働協約にて設定することができました(一般的には 55 歳で設定)。しかし、15 年に制定された社会保障法にて、「年金保障の受給年齢を16年1月より56歳とし、以降、3年おきに1歳ずつ引き上げ、最大 65 歳まで引き上げる」としたことを受け、労働省は、「会社における定年年齢も、この年金保障の受給年齢と同一とすべき」と、

[1] 本誌第 81 号

民間企業への周知徹底を行っており、就業規則／労働協約に、“55 歳”や“56 歳”と規定された内容が確認された場合、労働省／労働局は強制的に現行の“57 歳”へ訂正を求めてきます。

警告書

労働法では、会社が定める違反を行った労働者に対し、違反の軽重に応じて第１～３警告書を与えることが認められています。この警告書は、それぞれ最長6カ月間の有効期間を有します。その有効期間は“更生するための期間”であり、その有効期間内に違反が発生すれば、第１警告書から第２警告書へ、第２警告書から第３警告書へとステップアップします。なお、第2、または第3警告書に相当する違反が発生した場合は、直接、第2、または第3警告書を発行することも認められます。要するに、必ずしも第１警告書から発行する必要はありません。

ここで重要なのは、どの違反行為であれば第１警告書で、どの違反から第３警告書に相当するのかが労働法には規定されていないため、会社の就業規則／労働協約で定めなければならない点です。そのため、就業規則／労働協約にそれらの定めがない場合は、違反者に対し警告書を発行できない、または、発行したとしても労働局にこの事実が持ち込まれると無効となる可能性があります。なお、“第3警告書に相当する違反を犯した場合に第3警告書を発行する”といった抽象的な表現は認められないため、必ず、違反内容を列挙し、労働局の承認を得なければなりません。そのため、就業規則の違反内容がA4サイズで 10 枚に達する会社も存在します。

第3警告書では懲戒解雇はできない

第３警告書を発行したとしても、その警告書に有効期間（6カ月間）があるため、直ちに懲戒解雇を行うことは認められません。時おり、この第３警告書を発行後、直ちに解雇しようとする会社が見受けられますが、労働局に発覚後、その解雇は取り消されますのでご留意ください。労働者の多くは、警告書や解雇通知を受けると、労働局に駆け込むことが常識となっていることから、これらの事実が明るみとなる可能性は高いと言えます。

なお、従業員を懲戒解雇とするには、第3警告書を発行後、その警告書の有効期間（6カ月間）内に、再度、違反が確認されることが要件となります。これが、“インドネシアでは解雇が難しい”と言われる大きな要因となっています。

解雇

前頁図1にある「重大な違反に伴う解雇」は、書類の偽造、非道徳行為（セクハラを指します）、金銭・物品の横領などの犯罪行為が発生した場合に行うことが労働法にて定められています。しかし、実際の運用では、これら刑法に抵触する犯罪が発生した場合、たとえ会社が証拠を得ていたとしても、犯罪者と認定できる権限は刑事裁判所のみとなることから、会社側の判断で解雇することができません。そのため、解雇したい場合は以下①～⑦の手順が必要であり、判決が下されるまでに、約6カ月を要します。よって、その間は引き続き雇用関係が継続することを意味します。

＜解雇手続きフロー＞

① 警察署に、被害届を提出

② 事情聴取を受ける

③ 書類送検

④ 検察による捜査開始

⑤ 被疑者の逮捕と拘留

⑥ 裁判開始

⑦ 判決

なお、当該社員が警察に拘留中の6カ月間、会社はその社員に対し賃金を支払う義務はないものの、その社員の家族に対し、扶養家族の人数に比例した支援金を支払うことが義務付けられている点も、労働者が過剰に保護されている特徴的な規定であるといえます。

退職金の4要素

インドネシアの退職金規定も労働法に定められており、次の4つの要素から構成されています。「退職金」とは、その要素をまとめた総称であるとご認識ください。

1. 退職手当
2. 功労金
3. 損失補償金
4. 送別金

では、これら4要素がどのような設定となっているかを次で見ていきましょう。

【1：退職手当】

退職手当は、会社都合による解雇となった場合に支給される退職金要素の1つとなります。図2のように、勤続年数に比例して固定給の倍率が定まります。特徴は、8年間勤続するだけで最大の9カ月分の固定給が設定されている点です。

【2：功労金】

上記退職手当と同様に、会社都合による解雇となった場合に支給される退職金要素の1つとなります。図3のように、勤続年数に比例して固定給の倍率が定まります。24 年間勤続すると最大の 10 カ月分の固定給が設定されます。

【3：損失補償金】

損失補償金は、すべての雇用関係の終了において発生する権利となっています。当補償金は、雇用関係が継続していれば得られていた権利を補填することを目的として定められています。

【図2】勤続年数と固定給の倍率（退職手当）

勤続期間	支給額（固定給 x）
1 年未満	1 カ月分
1 年以上、2 年未満	2 カ月分
2 年以上、3 年未満	3 カ月分
3 年以上、4 年未満	4 カ月分
4 年以上、5 年未満	5 カ月分
5 年以上、6 年未満	6 カ月分
6 年以上、7 年未満	7 カ月分
7 年以上、8 年未満	8 カ月分
8 年以上	9 カ月分

【図3】勤続年数と固定給の倍率（功労金）

勤続期間	支給額（固定給 x）
3 年以上、6 年未満	2 カ月分
6 年以上、9 年未満	3 カ月分
9 年以上、12 年未満	4 カ月分
12 年以上、15 年未満	5 カ月分
15 年以上、18 年未満	6 カ月分
18 年以上、21 年未満	7 カ月分
21 年以上、24 年未満	8 カ月分
24 年以上	10 カ月分

以下の（1）～（3）の合計額が損失補償金となります。

（1）未消化分の年次有給休暇の買い取り

日本と異なりインドネシアでは、雇用関係の終了に際し、未消化分の年次有給化を、会社が買い取らなければなりません。

※計算式(週5日勤務制):

固定給 ÷ 21 x 未消化日数

※計算式(週6日勤務制):

固定給 ÷ 25 x 未消化日数

（2）採用地までの帰省費用

採用地（面接地）がジャカルタで、就労地がジャカルタであった場合、この帰省費用はゼロとなります。仮に、バリ島で面接した従業員をジャカルタで雇用した場合は、バリ島までの片道交通費用を支払います。

（3）医療費用

「退職手当」と「功労金」の合計の 15%

【4：送別金】

退職金4要素の中で唯一、法律で計算方法の定めがありませんが、ゼロとすることは認められず、就業規則／労働協約の中で規定することが義務付けられています。なお、この送別金は、自己都合で退職となった場合など限定的な雇用関係の終了時に支給されます。以下は、計算方法の一定の目安です。これを下回ると、労働局に指摘を受ける可能性が高くなります。

- 勤続3年以上、6年未満：基本給 0.5 カ月分
- 勤続6年以上、9年未満：基本給1カ月分
- 勤続9年以上：基本給 1.5 カ月分

【図4】退職金4要素とその倍率

雇用の終了事由	①退職手当	②功労金	③損失補償金	④送別金
自主退職	–	–	1 倍	支給
みなし自主退職（5 日間以上の無断欠勤）	–	–	1 倍	支給
死亡	2 倍	1 倍	1 倍	–
懲戒解雇（第 3 警告書を受けた後に違反をした場合の解雇）	1 倍	1 倍	1 倍	–
重大な違反による解雇（犯罪）	–	–	1 倍	支給
定年	2 倍	1 倍	1 倍	–
会社のステータス変更、合併、併合、所有者の変更① 労働者が雇用の継続を望まない場合	1 倍	1 倍	1 倍	–
会社のステータス変更、合併、併合、所有者の変更② 会社が雇用の継続を望まない場合	2 倍	1 倍	1 倍	–
2 年以上の赤字を根拠とした解雇	1 倍	1 倍	1 倍	–
会社の清算	1 倍	1 倍	1 倍	–

退職金4要素と倍率

インドネシアでは、いかなる雇用関係の終了であっても、退職金が発生します。そこで、どのような雇用関係の終了に際し、どの要素が適用されるかを前頁図4にまとめました。また、「2倍」と記載した個所は、図2および図3に記載する設定に対し、2倍とすることが定められています。例えば、勤続年数 10 年で定年退職した場合、退職手当は固定給 18 カ月分（勤続8年以上の退職手当＝9カ月分の固定給の2倍）となります。

前稿および本稿にて、インドネシアの労働法がいかに労働者を強く保護しているかご認識いただけたのではないかと思います。この法律に則し、経営を行うためにはレベルの高いコンプライアンスの遵守が必要となります。また、有能な人事マネジャーがキーパーソンとなるため、それを補完するために、専門家と相談できる環境を築くことも大切になります。

PERSOLKELLY CONSULTING

森 智和
（もり ともかず）

パーソルケリーコンサルティング
（PT. Intelligence HR Solutions Indonesia）
人事労務コンサルタント、JETRO 講師

山口県出身、1982 年生まれ。2003 年よりインドネシアへ移住し、11 年以上、人事労務コンサルティングに携わり、日系 130 社の労務会員を抱えるインドネシア最大の人事労務コンサルティング・ファームの組織長。専門は、労使紛争の解決、解雇、人事制度設計、就労ビザなど。

【Australia】

豪州税制における FBT と 2020 年度予算案

讃岐修治 フェアコンサルティング・オーストラリア

Fringe Benefit Tax＝FBT

FBT（Fringe Benefit Tax）とは、雇用主が給与とは別に、従業員やその家族に対して支払う何らかの経済的便益に対して、従業員ではなく雇用主が支払う税金のことを言います。本来、給与以外の経済的便益を受領した場合、受領した個人が個人所得税を納税すべきですが、FBT では、雇用主が当該経済的便益とは別に、支払った額とほぼ同額の税金を支払うことになります。

前年度の FBT 納付額が 3,000 豪ドル以上であった場合、Business Activity Statement (BAS)または Instalment Activity Statement(IAS)を用いて4半期毎の予定納税を行うこととなります。FBT の対象となる支出等について従業員が一部負担した場合は、この金額分だけ FBT の課税対象額は減額されます。

日系企業でよく見られる FBT の対象費用としては次のようなものがあります。

1) 家賃・水道光熱費
2) 交際費（接待交際費やゴルフ代）
3) 雇用主が負担した個人所得税
4) 社用車（私的利用分）および駐車場代
5) その他経費

【図1】FBT の課税・申告・納税期間

内容	期間（期限）
課税期間	2018 年 4 月 1 日から 2019 年 3 月 31 日
申告期限（通常）	2019 年 5 月 21 日
納税期限（通常）	2019 年 5 月 21 日
申告期限（タックスエージェント）	2019 年 5 月 28 日
納税期限（タックスエージェント）	2019 年 6 月 25 日

2018 年度の FBT の課税・申告・納税期間は図1の通りです。

FBT は次のように計算します。

FBT 税額＝グロスアップ後の課税対象額×47%

グロスアップ後の課税対象額＝経済的便益額×タイプ別グロスアップレート

タイプ別グロスアップレートは次の2つに分かれます。

- タイプ 1（GST の仕入控除が可能な場合）＝2.0802
- タイプ 2（GST の仕入控除が不可な場合）＝1.8868

【図2】計算例

	条件	計算式	FBT
例1	会社が従業員の家賃3,000豪ドル/月を負担	年間の家賃 3.6 万豪ドル×1.8868(GST 仕入控除対象外)×47%	31,924 豪ドル
例2	会社が従業員の個人所得税2.5 万豪ドルを負担	課税対象額 2.5 万豪ドル×1.8868(GST 仕入控除対象外)×47%	22,169 豪ドル
例3	会社が従業員に車(車体価格5 万豪ドル)を提供し私用(通勤以外)で使用	課税対象額 1 万豪ドル(*)×2.0802(GST 仕入控除対象)×47%	9,776 豪ドル
例4	会社が従業員の電話代(私用)100 豪ドル/月を負担	年間の電話代 1,200 豪ドル×2.0802(GST 仕入控除対象)×47%	1,173 豪ドル

(*) 一般的に、車の場合は課税対象の算定に標準率法(Statutory Formula Method)を使用するため、課税対象額は 1 万豪ドル(車体価格 5 万豪ドル×20%)となる

計算例は図2の通りです。

なお、雇用主が従業員に払う経済的便益が1回当たり 300 豪ドル未満、かつ当該便益が定期的でない場合にはFBTの対象外とすることができます(マイナーベネフィット免除規定)。

オーストラリア連邦予算案 2019-2020 年度

オーストラリア財政省の Frydenberg 大臣は 19 年4月2日に 19 年以降の連邦予算案を発表しました。各種税金についての予算案のポイントは次の通りです。

① 法人税

19 年4月2日から 20 年6月 30 日まで、各固定資産毎の一括償却が 2.5 万豪ドルから3万豪ドルに引き上げられます。なお、当該一括償却はこれまで年間の売上額が 100 万豪ドル以下の企業が対象でしたが、5000 万豪ドル以下まで範囲が拡大されます。

② 個人所得税

1) 22 年7月1日以降、税率 19%を適用する課税所得を 4.1 万豪ドルから 4.5 万豪ドルに引き上げ

2) 22 年7月1日以降、低所得者控除額を 645 豪ドルから 700 豪ドルに引き上げ

3) 24 年7月1日以降、累進課税の一部の税率 32.5%を 30%に引き下げ

4) 24 年7月1日以降、累進課税の一部の税率 37%を廃止

5) 低中所得者(年間所得が 12.6 万豪ドル以下、約 1,000 万人が該当)控除(LMITO=Low and middle-income tax offset)の限度額を 530 豪ドルから 1,080 豪ドルに引き上げ

【図3】税率の推移 （単位：豪ドル）

税率	2017/18	2018/19～2021/22	2022/23～2023/24
0%	～18,200	～18,200	～18,200
19%	18,201～37,000	18,201～37,000(*)	18,201～45,000
32.5%	37,001～87,000	37,001～90,000	45,001～120,000
37%	87,001～180,000	90,001～180,000	120,001～180,000
45%	180,001～	180,001～	180,001～

(*)現状 37,000 から 41,000 に変更予定

税率の推移をまとめると図3の通りとなります。

なお、財務大臣の発表によると、高所得者（全体の5％）が納める個人所得税額は全体の3分の1に上ると言われています。

③ その他

1） 20 年1月以降、次の国についても情報交換を実施

クラカオ、レバノン、ナウル、パキスタン、パナマ、ペルー、カタール、UAE

2） 政府は 19 年からの4年間でオーストラリア国税庁に 10 億豪ドルの予算を配分。租税回避のタスクフォースを結成し、36 億豪ドルの追徴効果を期待

FAIR CONSULTING GROUP

讃岐　修治
Fair Consulting Australia
オーストラリア公認会計士

外資系衛生製品メーカーのセールスマネジャーを経て、オーストラリアにて MBA 取得。大学院在学時より日系の独立系会計事務所にて日系企業を含めたローカル企業の会計・税務・ビジネスコンサルティングに従事。その後、ベトナムハノイ駐在の後、現職にて日系企業含め会計等コンサルティングを実施。

【Hong Kong】

香港における雇用契約の終了（2）

松井 博昭　西村あさひ法律事務所

前稿では、香港において一般的とされる通知による雇用契約の終了について概説した。本稿では、前稿[1]に続き、日本とは異なる制度といえる、即時解雇、みなし解雇を中心として取り上げ、香港における雇用契約の終了について解説したい。

【表1】即時解雇事由

①	使用者の合法的かつ合理的な指示を故意に無視し従わなかったとき
②	労働者の職務から生じる適正さ、忠実さに沿わないような非違行為があったとき
③	詐欺または不誠実な行為を犯したとき
④	労働者がその職務を慢性的に懈怠したとき
⑤	その他、コモン・ローが使用者に予告なく解雇することを認める事由があるとき

【表2】

即時解雇の場合に原則不要となる退職給付
- 予告期間を設けない場合の予告期間分の賃金
- (年度途中まで按分した)有給休暇のうち未消化分に相当する金額
- (年度途中まで按分した)年末一時金
- 解雇補償金(Severance Payment)
- 長期就労手当(Long Service Payment)　等
即時解雇の場合にも必要となる退職給付
- 既発生分の未払い賃金
- 既発生分の有給休暇のうち未消化分に相当する金額
- 既発生分の年末一時金　等

1．即時解雇(Summary Dismissal)

コモン・ローの法制度下では、労働者に重大な非違行為があるとき、使用者の合法的な指示を故意に無視し従わないとき、約束された技能の程度を遂行することができず能力を欠くとき等、一定の事由が存在する場合に、使用者が予告なく、即時に労働者を解雇すること(Summary Dismissal)を認めている。

香港においては、雇用条例9条に即時解雇に関する規定を置いており、使用者は、労働者について即時解雇事由がある場合には、予告期間ないし予告期間分の賃金の支払なく、即時に雇用契約を終了させることができるとしている。雇用条例9条に定める即時解雇事由を整理すると表1のとおりとなる。

即時解雇を行った場合、契約書等に特段の定めがない場合には、一部の退職給付[2]については支払う必要がなくなる。この他、使用者が自主的に用意する退職給付についても、退職金規程等の定め方次第では、支給が不要となる場合があり得る。ただし、退職金が支給されない場合であっても、法令または契約上、最低限支給すべき金額が存在する場合もあり得るため、個別の労働

[1] 本誌第 80 号

[2] 退職給付の具体的な内容については前稿 3(3)参照。

者の状況を踏まえた検討が必要である。これら即時解雇における退職給付の支給の要否を整理すると前頁表2のとおりとなる。

このように即時解雇の場合、使用者が支払うべき退職給付は減少する可能性があるが、即時解雇事由の存在について立証することができるよう、十分に準備することが求められる。そのため、使用者は即時解雇事由が存在することを裏付けられるように、調査を実施し、対象となる労働者にも説明の機会を設けることが望ましい。

実際、即時解雇の有効性が争点となった裁判例(Grant David Vincent Williams v. Jefferies Hong Kong limited [2013] HKEC 1084 など)では、判断に際し、即時解雇に先立つ調査の実施、労働者を公平かつ合理的に取り扱うべきこと、一貫性を保つこと、即時解雇が労働者に与える影響を考慮すべきこと等を検討しているため、実際に即時解雇を行うに当たっては、これらの点にも留意するべきである。

【表3】みなし解雇にあたらないか注意を要する場合

① 労働者の賃金、法律上の権利その他の利益を支払わなかった場合
② 使用者が契約または雇用条例上認められない期間のレイオフを行った場合
③ 労働者の雇用条件を違法に変更した場合(例えば、労働者の同意を得ない状態で、労働時間の大幅な削減、賃金の引き下げ、異動、職位の引き下げ、雇用上の義務の一方的な変更等を行った場合)
④ 使用者が雇用関係における信頼関係を毀損させる言動をした場合
⑤ 差別禁止条例(Discrimination Ordinances)の定める差別、搾取またはハラスメントを使用者が行い、労働者がその対象となった場合

2. みなし解雇(Constructive Dismissal)

コモン・ローの法制度下では、使用者が明示的に解雇をしなくても、労働者が自主的に退職し、かつ、使用者側の重要な契約違反が存在するなど一定の事由が認められた場合には、使用者が解雇したものとみなすことがあり、みなし解雇(Constructive Dismissal)と呼ばれる。みなし解雇が認められる場合、形式的には労働者が自主的に退職した場合であっても、使用者は、使用者から解雇したことを前提として退職給付を支払う必要がある。

この点、労働者が自主的に退職した場合であっても、使用者が、同意を得ずに一方的に労働者条件を変更していた場合、裁判例上、雇用契約を否定することを意図したものとして、みなし解雇が成立する可能性も存在するため注意が必要である。特に、表3の場合はみなし解雇にあたらないか注意する必要がある。

3. 雇用契約を終了させる際の留意点

以上、香港における雇用契約の終了について概括してきたが、雇用契約を終了させる際の実務上の留意点について解説し、まとめに代えたい。

まず、雇用契約を終了させる際には、どの国の法律が準拠法とされ、どの機関が紛争解決機関とされているかに注意するべきである。香港で働く労働者には香港法が適用されるのが通常であり、雇用契約上もそのように定められることが多い。しかし、雇用契約上、香港法ではなく日本法や中国法が準拠法とされている場合、香港法が

適用されない可能性もある点には留意が必要である。

次に、雇用契約を終了させる際には、通知による雇用契約の終了、即時解雇、合意による退職など複数の選択肢があることを意識し、退職給付の金額を算定した上で、長所および短所を検討するべきである。また、即時解雇事由が認められる場合であっても、紛争リスクや自主的な退職申し入れ(および、みなし解雇の主張)がなされる可能性を踏まえ、通知による雇用契約の終了を選択することもあり得る。

香港においては、日本と比較すれば雇用契約を終了させることが比較的容易ではあるものの、根拠となる法律が違う以上、その留意点も当然に異なる。前稿および本稿の内容が、香港における雇用契約の終了時の規制の理解に役立てば幸甚である[3]。

西村あさひ法律事務所
NISHIMURA&ASAHI

松井 博昭(まつい ひろあき)
Okada Law Firm
(西村あさひ法律事務所の
香港プラクティスにおける
連絡先事務所)
弁護士/ 香港 Registered Foreign Lawyer(日本法)
2009 年弁護士登録、2018 年 8 月より、西村あさひ法律事務所から Okada Law Firm に出向中。人事労務案件に多く携わり、アジア 10 か国の労働法を解説した『アジア進出・撤退の労務』(2017 年)等の編著者を担当。

[3] 前稿および本稿執筆にあたり、香港における雇用契約の終了に関する法令、公的資料として、雇用条例(Employment Ordinance)、雇用条例概説、実務書として Pattie Walsh, Jeannette Tam, Stephanie Wong, Hong Kong Employment Law – A Practical Guide, §20 Termination of the Employment Contract at 513-559 (5th ed. 2017)を参照した。

【Asia】

アジア地域で人材を最大限活用するための要諦

上原　和子　Mercer (Hong Kong)

戦後の高度経済成長やプラザ合意後の円高の恩恵を受けて日本企業は積極的に海外に進出し、特にアジアにおいては欧米企業に先駆けてその地盤を築いてきました。しかし、現在になって業界・会社規模・地域に拘わらず日本企業がアジアにおいて直面する典型的な人事の課題が三つあります。

1. 経営を任せられるローカル人材がいない
2. 健全な組織の新陳代謝が確保できていない
3. 労働生産性が低い

1. 経営を任せられるローカル人材がいない

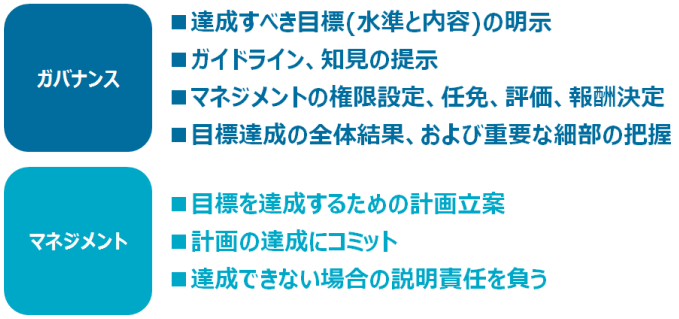
欧米企業では海外拠点の経営はローカル人材が担うべきだという概念が定着していますが、日本企業では本社から日本人社員を派遣して海外拠点を経営することが主流です。その背景にあるのは、文化や価値観の近い日本人社員の方が信頼しやすい、または日本本社とのコミュニケーションにおいて語学や連携上の都合が良い等の理由があげられます。

閉鎖的な日本型人材マネジメントを実施している日本企業では、ローカル人材を理解し、組織をリードして事業をバリューアップできる人材が不足しています。その結果、日本人経営者とローカル人材の間にコミュニケーションまたは理解不足による歪みが生じ、事業戦略の達成や人材マネジメント上の課題解決の遅れへと繋がっています。また、外部から優秀なローカル人材を採用しても、独特な日本型マネジメントの中で活躍できる人材が少ないことも課題です。

ガバナンス・マネジメントの切り離し

こうした課題の解決策として、ガバナンス（監督）とマネジメント（執行）を切り離して考えることが重要となります。ガバナンスの役割は、経営チームのコントロールにあります。達成すべき目標を明示し、進捗をモニタリングして問題があればすぐに手を入れ、マネジメントが機能しない場合には経営チームの処遇への反映やメンバーの交代が必要になります。これに対してマネジメントの役割は、経営チームが主体となり与えられた会社業績目標の達成に向けて経営・オペレーションを行うことです（図1）。日本企業では、欧米企業と比べ

【図1】ガバナンスとマネジメントの役割



るとガバナンスとマネジメントの分離の考え方が比較的最近導入されたため、既存の海外現地法人は、ガバナンス側である本社から派遣された日本人駐在員がマネジメントも見る、ということが一般的です。小規模事業や単一機能（生産・販売拠点等）の組織においてはそれが機能してきましたが、大規模事業や複数機能を持つ組織においては、それぞれの難度が格段に上がるため、ガバナンスとマネジメントの兼務は難しく、適切に切り分けて実施していくことが鍵になります。これまで日本企業では歴史的にガバナンスとマネジメントを一体で扱ってきたため、両方兼任できるローカル人材がいないと嘆いてきましたが、本来は切り離して体制を整えることが必要です。また、事業環境が激変し競争が厳しくなる中、ガバナンス・マネジメントそれぞれの難度も上がってきており、ガバナンスできる人材、マネジメントできる人材がそれぞれ不足しています。マネジメントを担える優秀なローカル人材を採用・育成できる体制や人事制度を整えると同時に、経営チームの任免・評価・報酬決定をしっかりコントロールできるガバナンス体制を作ることが求められています。

2. 健全な組織の新陳代謝が確保できていない

日本とアジアの人材の間では、キャリア形成に対する考え方がそもそも大きく異なっています。日本型人材マネジメントは、新卒に頼った採用計画、かつ終身雇用を前提とした人材育成・配置となっています。一方、アジアでは転職を重ねることでスキルや経験を積んでキャリアを形成するため、企業も外部採用に対応した人事制度を設計しています。このように人事戦略の前提条件が異なるため、日本企業の人事制度および育成計画は優秀なローカル人材の視点から見ると魅力が欠けています。その結果、優秀な人材が定着しない一方、パフォーマンスの不十分な社員が長年定着する等、健全な新陳代謝が進んでいない企業が多いのが現状です。

比較的健全な組織の新陳代謝が進んでいる欧米企業の特徴を参照した上で、人事制度（等級・報酬・評価）の視点から課題解決へのアプローチを紹介します（図2）。

【図2-1】等級制度

日本企業	欧米企業
個人ベース • 個人の経験・スキル・勤続年数に応じて等級が決まる • 会社の決めた異動プログラムによって部署間を跨ぐ異動が決まる • 経験は多岐にわたる	**役割ベース** • 任せられている役割の内容に応じて等級が決まる • 同じ職種の中でスキル・経験を高める希望が強いため、異動を希望する人材は少ない

課題解決へのアプローチ

- 等級基準が明確な役割ベースを採用する
- 役割評価結果に基づく等級制度を設計する
- 昇格基準を明文化する

【図2-2】報酬制度

日本企業	欧米企業
勤続年数ベース • 勤続年数に応じて基本給が決まる • 残業手当を支給（長期労働時間を助長する可能性あり） • 協調性を重視するため、ボーナスはチームと個人業績によって決まる	**役割ベース** • 任せられている役割に応じて基本給が決まる • 多くの企業が市場データを使って報酬水準を検証している • 手当が比較的少ない • 個人業績達成率がボーナスに直結している

• 市場データに基づく報酬分析を 1～2 年ごとに実施する
• 報酬水準のターゲットを明確にし、柔軟性の高い報酬レンジを設定する
• 報酬制度に成果主義を導入する

【図2-3】評価制度

日本企業	欧米企業
組織協調重視 • 組織目標が明確に定義され、チームワークを重視した目標を設定する傾向がある • 個人業績達成を評価する基準が不明確である • 管理職が目標設定や評価のフィードバックを育成に活用することが少ない • 評価結果が報酬と直結していない、またはメリハリがない	**個人業績重視** • 会社⇒部門⇒個人の順に目標がブレイクダウンされる • ある程度決められたフレームワークの中で少し高めに目標を設定する • 管理職には部下に対して随時フィードバックとコーチングを実施する責任がある • 評価結果がメリハリのある報酬に直結している

• 目標設定方法、評価基準および評価手法の客観性と公平性を高める
• 評価者トレーニングを提供する
• 評価と報酬の連携を高める

3. 労働生産性が低い

アジアにおいて多くの日本企業は労働集約型ビジネスモデルを抱えており、人件費の高騰により一人当たり生産性の改善が課題になってきています。また、人材獲得競争の激化により優秀な社員が獲得できず、アウトプットが期待値に達しないことも課題となっています。

ここでは、労働生産性という視点から、労働投入量（インプット）と、その労働により創出される付加価値または生産量（アウトプット）について、人材マネジメントの観点からの課題解決策を紹介致します。

労働生産性	＝	労働によって創出される付加価値または生産量（アウトプット）	／	労働投入量（インプット）

創出される付加価値または生産量（アウトプット）

日本人は「会社に入社する」と考えますが、アジアの人材は「仕事に就く」と認識しています。アジアの人材は Job description（職務記述書）に定められていない業務は自分の仕事だと認識しておらず、自ら進んで取り組まない傾向があります。

担当業務と直接の関係がなくても、会社のために必要な仕事はやるべきだと考えている日本人管理職が多い一方、ローカル人材は、本来やるべき業務にリソースが投入できず業務効率が悪化すると捉えます。この認識の違いは、日本人管理職と現地社員の信頼関係にもマイナスの影響を及ぼし、現地社員の不満に繋がっている可能性があります。事態が悪化すると、優秀な社員の離職、現地化の停滞に繋がります。ローカル人材のモチベーションを高めて創出される付加価値を上げるためには、成果と報酬の連携を強化することが課題解決の一つの選択肢です。会社から与えられた目標および業務を達成すると、「成果」が賞与・昇給・昇格に反映されると明確に伝えることがローカル人材を動機付ける鍵になっています。

労働投入量（インプット）

投入する労働力を効率化することによって労働生産性を向上させるという考え方もあります。近年、欧米企業では積極的に戦略的な要員計画（ワークフォース・プランニング）を実施し、組織の生産性・効率性を管理しています。具体的には、定量・定性分析に基づいて、生産性指標、要員構成と事業戦略の相関を分析し、最適な直間比率、管理職比率の算出、必要な技術者・優秀人材のシミュレーションを実施しています。中長期事業戦略に基づいて、効率的な要員構成を見直すことも労働生産性改善のための解決策の一つです。

本稿では三つの主要人事課題を検証しましたが、「組織およびローカル人材のパフォーマンスをいかに上げることができるか」が、日本企業にとって海外で勝ち抜いていくための重要な課題になります。そのためには、まず自社の事業モデルに合った現地化方針と組織体制を特定することが必要になってきます。その上で、上述の三つの人事課題を克服しつつ、人材確保・育成の仕組みを作り上げることができれば、日本企業は海外事業戦略を実現することができるでしょう。

MERCER

上原　和子
（うえはら　かずこ）
Mercer (Hong Kong)

中国・香港をはじめ、アジア太平洋、欧州における日系企業及び欧米企業の人事制度全般の複数のプロジェクトに参画。主に組織・等級・報酬・評価制度の設計・導入支援、異動制度設計に関する豊富なコンサルティング経験を持つ。日系および欧米企業によるクロスボーダーM&A を中心に、人事デューディリジェンス、経営者リテンション、経営統合（PMI）と、統合前～統合後における幅広いプロジェクト経験を有する。特に PMI における人事制度統合では、組織風土調査、報酬・人員構成を含めた現行制度分析から組織要員・人件費の予測、新制度の設計・導入に携わる。

【アジア経済情報】

フィリピン

～輸出環境悪化で成長率は低下～

稲垣博史　みずほ総合研究所

2018 年3Q の成長率は上昇

18 年3Q（10～12 月期）の実質GDP成長率は前年比＋6.1％（前期は同＋6.0％、図表１）、前期比年率では＋6.4％（同＋6.1％）といずれも上昇した。上昇を主導したのは個人消費で、前期比年率＋6.8％と前期の同＋3.6％から大幅に加速した。

個人消費加速の背景には、政府によるコメ輸入の拡大や原油価格下落を背景に、消費者物価指数の水準が 10 月をピークに2カ月連続で下落したことがある。この結果、消費者マインドが大きく改善した。

成長率は低下へ

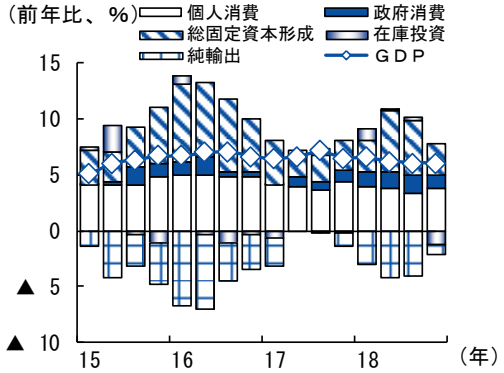
今後を展望すると、20 年にかけて世界経済がスローダウンして輸出環境が悪化するため、成長率は徐々に低下するだろう。特に、同国が主力輸出品目とするIT関連製品の需要鈍化が顕著な点が下押し圧力となろう。18 年に実施された利上げの影響も、タイムラグをもって投資抑制要因となる見通しである。こうしたなか、政府によるインフラ投資の拡大や、下記中間選挙に伴う支出増が景気を下支えする展開となろう。実質GDP成長率は、19 年が＋6.0％、20 年が＋5.7％と予測する。

５月の中間選挙は与党優位

５月 13 日に、下院議員選挙（全数改選）、上院議員選挙（半数改選）、統一地方選挙が行われる。なかでも、独立色が強いとされ、任期後半におけるドゥテルテ大統領の政策運営への影響が大きいと目される上院議員選挙に注目が集まる。

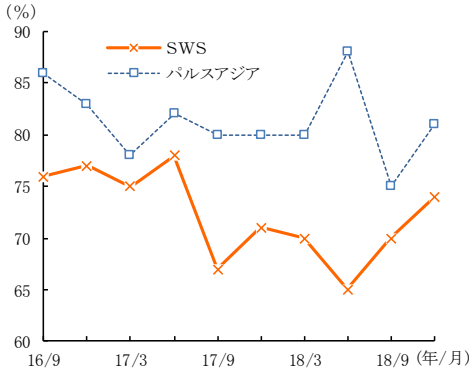
同大統領（16 年～）の任期前半における実績への評価が主な争点になるとみられるが、同大統領の支持率は依然高く（図表２）、上院での当選者数は数名にとどまるとの見方が有力である。このとおりであれば、同大統領の政策にお墨付きが与えられることになり、これまでと同様、インフラ整備、税制改革、「麻薬との戦い」などを強力に推進していくことになるだろう。

【図表１】実質GDP成長率



(注)統計上の不突合により、寄与度合計と成長率は不一致。
(資料)フィリピン統計機構より、みずほ総合研究所作成

【図表２】大統領支持率（調査機関別）



（資料）SWS、パルスアジアより、みずほ総合研究所作成

Back Issues

2018 年 9 月発行 第 75 号

- 韓国主要産業の動向と韓国企業の成長戦略
- 江西省九江市におけるローエンド製造業の移転候補先
- India: インドビジネス最新情報 [30]外国直接投資の概況および報告制度の変更点
- Vietnam: ベトナムにおける不正事例とその防止策
- Malaysia: SST(売上税、サービス税)の概要
- China: 企業所得税損金算入証憑に関する最新政策
- Hong Kong: 香港における 2018 年度税制改正の概要
- Hong Kong: 行方不明の少数株主が存在する香港非上場会社の完全子会社化
- Hong Kong: 外国子会社合算税制に関する Q&A の解説と在香港日系企業への影響

2018 年 10 月発行 第 76 号

- 日台アライアンスの「落とし穴」への考察～日台アライアンスを成功に導くために～
- 香港医療市場への参入にかかる考察
- Vietnam:ベトナム法人からの資金・利益還流
- Cambodia:カンボジアの社会保険制度と実務上の運営
- India:インドの税制[70]代理人PEの最新動
- Singapore:シンガポールの租税条約と居住者証明(COR)
- China:「最高人民法院による『中華人民共和国保険法』の適用にかかる若干問題に関する解釈(四)」の解説
- China:解説 中国ビジネス法務 [31]外資参入に関する新ネガティブリストの施行

2018 年 11 月発行 第 77 号

- 中国における新小売業の動向
- 香港飲食産業と日本企業の挑戦 ～2018 年 Food Expo より～
- 米中貿易摩擦への対応とプラスワン(1)ラオス・パクセーの投資環境
- India:DIR-3-KYC 等の改正
- Vietnam:ベトナム最新法令の状況 ～サイバーセキュリティー法、競争法～
- Myanmar:進出企業が知っておくべきミャンマー税制の最新動向
- China:中国の個人所得税の制度改定と留意点

2018 年 12 月発行 第 78 号

- 中国の拠点再編や移転における労務問題
- 米中貿易摩擦への対応とプラスワン(2)法整備進むミャンマーの投資環境(前編)
- India:インドにおけるDDの発見事項、対価・契約条件、事業計画への反映～成功例・失敗例に学ぶ事前精査の重要性～
- Vietnam: 支払利子の損金算入に関する規制
- Malaysia: 2019 年度マレーシア予算案における税制改正
- Australia: 豪州税制における仮想通貨の取り扱い
- Taiwan: 台湾会社法改正の概要
- China: 中国生態環境保護法および最新事例の解説
- Hong Kong: 香港における競業避止条項の妥当性

2019 年 1/2 月発行 第 79 号

- 2018 年下期為替市場の回顧と 2019 年の見通し～ドル円およびオフショア人民元相場を中心に～
- 香港の賃金動向～2018 年の回顧と 19 年の展望～
- 米中貿易摩擦への対応とプラスワン(2)法整備進むミャンマーの投資環境(後編)
- Indonesia:徴税強化に有効な OSS システム
- India:インドにおける GST 監査の概要と留意点～
- Vietnam: プロジェクトオフィスのライセンス申請手続き、税務および会計
- China: インターネット法院による事件審理の若干問題に関する規定
- China: 中国における外国籍社員の個人所得税優遇策の規定変更およびその解読
- China: 在中国日系企業の昇給率と華南地区における人事労務の課題
- Hong Kong: 香港における移転価格税制のアップデート
- Hong Kong: 日本の富裕層とオフショアのファミリーオフィス機能

2019 年 3 月発行 第 80 号

- 中国および香港の新エネルギー車市場の現状～政府支援による急速成長の裏にある潜在的な課題～
- 米中貿易摩擦への対応とプラスワン(3)リスクヘッジ先として期待高まるベトナム
- Thailand:タイにおける国際ビジネスセンター(IBC)制度の導入に関する解説と考察
- India:インドのリース会計～IFRS 第 16 号および Ind AS116 の概要～
- Vietnam:ベトナム投資法の改正案
- Myanmar:マレーシア最新税務動向
- Taiwan:労基法改正後の残業代計算方法
- Hong Kong:香港における雇用契約の終了 (1)

2019 年 4 月発行 第 81 号

- 勃興する深圳ベンチャー企業 II～紅いシリコンバレーの今と躍動する深圳ベンチャー企業～
- Vietnam: 付加価値税控除・還付の留意点
- Indonesia: インドネシア特有の就業ルール(1)
- Singapore: シンガポール 2019 年度予算案～税制改正の概要～
- China: 中国独占禁止法執行に関する三事件の概要と解説
- China: 中国の新個人所得税の新計算方法(累計ベース)

みずほ銀行 香港営業第一部
中国アセアン・リサーチアドバイザリー課
TEL (852) 2306-5670

国際戦略情報部（日本）
TEL (03) 6628-9208

One MIZUHO
Building the future with you

免責事項

1.法律上、会計上の助言

本誌記載の情報は、法律上、会計上、税務上の助言を含むものではございません。法律上、会計上、税務上の助言を必要とされる場合は、それぞれの専門家にご相談ください。また、弁護士など専門家を紹介することで費用は一切頂きません。

2.秘密保持

本誌記載の情報の貴社への開示は貴社の守秘義務を前提とするものです。当該情報については貴社内部の利用に限定され、その内容の第三者への開示は禁止されています。

3.著作権

本誌記載の情報の著作権は原則として弊行に帰属します。いかなる目的であれ本誌の一部または全部について無断で、いかなる方法においても複写、複製、引用、転載、翻訳、賃与等を行うことを禁止します。

4.諸責任

本誌記載の情報は、弊行が信頼できると考える各方面から取得しておりますが、その内容の正確性、信頼性、完全性を保証するものではありません。弊行は当該情報に起因して発生した損害については、その内容如何にかかわらずいっさい責任を負いません。各申請項目については、最終批准の取得を保証するものではありません。みずほ銀行香港支店はみずほフィナンシャルグループに属するグループ会社と協同してお客様をサポートします。また、みずほフィナンシャルグループに属するあらゆる会社から提供されるサービスは当該サービスが行われた国･地域･場所における法律、規制及び関連当局の管轄下にあります。