

South China - Asia Business Report

Vol. **87**
November
2019

華南・アジア ビジネスレポート

CONTENTS

Briefs

Topics

米中貿易摩擦への対応とプラスワン(5) タイにおける日系・中資系企業の動向	2
--	---

Regional Business

Vietnam

引当金新ガイダンス Circular 48 の影響(1)	7
------------------------------------	---

Myanmar

ミャンマー税制アップデート Tax Administration Law ～徴税システムとの関係におけるその意義～	11
--	----

China

中国のクロスボーダーOEMにおける商標権侵害 ～2件の最高人民法院判決の考察～	15
--	----

Taiwan

台湾法人・支店の休眠化・清算手続き	20
-------------------------	----

Asia

HR マネジメントのグローバルトレンドとアジアの動向	23
----------------------------------	----

Macro Economy

アジア経済情報: インド ～2020 年の成長率は持ち直す見通し～	29
--	----

Briefs

Topics

米中貿易摩擦への対応とプラスワン(5) タイにおける日系・中資系企業の動向

米国による追加関税措置と中国の報復措置により、米中貿易摩擦の行方が不透明な中、貿易戦争の長期化と将来的なリスクを勘案し、中国に製造拠点を有する企業の ASEAN への工場移転の流れが一段と加速してきている。本稿では、チャイナプラスワン候補先として人気のあるタイを取り上げ、米中貿易摩擦の影響と日系・中資系企業の動向について考察する。

Regional Business

[Vietnam] 引当金新ガイダンス Circular 48 の影響(1)

ベトナム財政省は、現行の引当金に関するガイダンスである Circular 228/2009/TT-BTC に代わり、新たに引当金に関するガイダンス Circular 48/2019/TT-BTC (Circular 48) を発行した。本稿では、Circular 48 の対象となる引当金のうち、まず棚卸資産評価引当金および貸倒引当金への影響についてまとめ、次々号にて、製品保証引当金、建設保証引当金および投資損失引当金への影響についてまとめる。

[Myanmar] ミャンマー税制アップデート Tax Administration Law ～徴税システムとの関係におけるその意義～

2019 年6月に Tax Administration Law (TAL) が公表され、同年 10 月1日から適用されている。TAL では各種違反行為に関する罰金が明示されていることから税務手続きの厳格化という点に目がいきがちであるが、本稿では TAL が Tax Reform Plan (税制改正) の中でどのように位置づけられ、実際に徴税システムにどのような影響を与えるのかを、ミャンマーの徴税の実態を踏まえながら考察していく。

[China] 中国のクロスボーダーOEMにおける商標権侵害 ～2件の最高人民法院判決の考察～

中国華南地域を中心に、他社ブランドの製品を受託製造するいわゆる OEM が盛んに行われてきたが、受託業者が委託元のブランドを付した製品を製造するため、そのブランドに関する「商標権」が問題になることがある。本稿では、商標権侵害に関する2件の最高人民法院判決を紹介しつつ、商標権侵害の論点について整理する。

[Taiwan] 台湾法人・支店の休眠化・清算手続き

台湾法人または支店の業績不振などにより事業継続を断念する場合、休眠化と清算の2つの選択肢がある。本稿では、休眠化と清算それぞれの手続きと注意点について紹介し、どのような観点で選択すればよいのかを解説する。

[Asia] HR マネジメントのグローバルトレンドとアジアの動向

マーサーが毎年実施している「グローバル人材動向調査」の 2019 年版の調査結果を通して、グローバルトレンド(HR マネジメントの方向性としての4つの主要トレンド)とアジア各国・地域(日本、香港、中国、シンガポール)の動向を紹介する。

Macro Economy

アジア経済情報: インド ～2020 年の成長率は持ち直す見通し～

19 年2Q(4～6月期)の実質GDP成長率は、前年比+5.0%と5四半期連続で低下し、13 年2Q 以降で最低となった。今後を展望すると、19 年後半以降、景気は徐々に持ち直すと予測する。実質 GDP 成長率は、19 年に+6.0%と低下するものの、景気の回復基調が続く 20 年は+6.6%に上昇すると予測する。



米中貿易摩擦への対応とプラスワン (5) タイにおける 日系・中資系企業の動向

渡邊 裕之 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ー課

米国による追加関税措置と中国の報復措置により、米中貿易摩擦の行方が不透明な中、貿易戦争の長期化と将来的なリスクを勘案し、以前から行われてきた、中国に製造拠点を有する企業の ASEAN への工場移転の流れが一段と加速してきている。本稿では、チャイナプラスワン候補先として人気のあるタイを取り上げ、米中貿易摩擦の影響について考察する。

はじめに

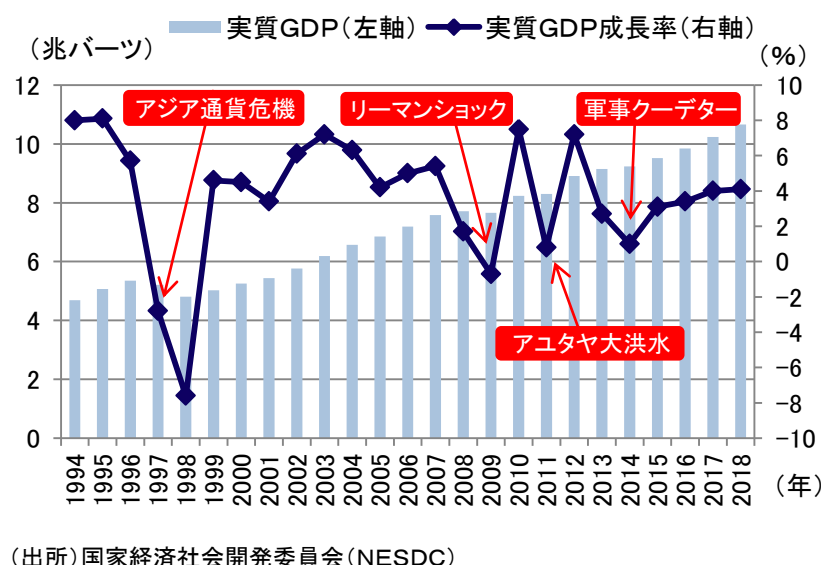
タイはインドシナ半島中央部に位置し、メコン地域の中心という地理的優位性を持つ、東南アジア屈指の工業国である。ベトナムやカンボジアなどの周辺国と比較し経済は成熟しており、中間所得者層の伸びが近年著しい。タイ政府が積極的に外資を誘致していることもあり、日系企業の進出有望国ランキング¹でも中国・インドに続いて第3位となっている。本稿では、タイの足もとの経済状況について述べたのち、米中貿易摩擦の影響について、日系企業と中資系企業に分けて紹介する。

タイの経済状況

タイは 1980 年代ごろより、製造業を中心に外資系企業、特に

日系企業の進出が行われ、輸出志向型の工業化が進んだ。97 年のアジア通貨危機、2009 年のリーマンショック、11 年のアユタヤにおける大洪水および 14 年の軍事クーデターの影響で、GDP 成長率は乱高下を繰り返したが、年平均で5%程度の成長を続けてきた(図表1)。

【図表1】タイの実質GDP推移



¹ 株式会社国際協力銀行 (JBIC) 「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」(2018 年度)

一方で、タイ経済が成熟するにつれ、「中進国の罠」²へ陥ることへの懸念が浮上してきた。そこでタイ政府は「タイランド 4.0」という、産業の高度化・技術革新に向けた国家戦略を発表し、持続的な成長・発展を目指している。

進出先としてのタイ

タイは日系企業の進出企業数が 5,444 社³と、日系企業の進出が非常に進んでおり、特に自動車産業では、生産・販売における日系企業の国内シェアは9割⁴と圧倒的となっている。

タイの特徴としては、産業蓄積が進んでおりサプライチェーンが発達している点が挙げられる。JETRO「2018 年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」によると、タイの現地調達比率は57.2%であり、インド(55.6%)、ベトナム(36.3%)などと比較して高い。当該現地調達比率の高さは、原価低減効果を通じてタイの競争力の高さの要因となっている。一方で、周辺各国同様、タイの課題となっているのが高度人材の不足で、マネジャーやエンジニアなどは慢性的な不足により、人件費が高騰しているという。

米中貿易摩擦の影響

① タイ経済への影響

ここで、米中貿易摩擦がタイ経済に与えるメリット、デメリットを考察したい。

まず、メリットとしては「中国からタイへの生産移管」が挙げられる。従来、中国で生産し米国へ輸出していたものに高関税がかかるようになったため、タイで生産し米国へ輸出することで関税を回避しようとする動きによって、タイへの投資が促進されるというものである。ただし、生産移管決定から実際に工場が稼働するまでにはタイムラグがあるため、当該メリットが輸出の増加など具体的な数値として表れるにはいまだ少し経過を見守る必要があると言えよう。

次にデメリットとしては、世界経済減速による輸出の減少やタイ国内経済の悪化が挙げられる。実際にタイの輸出額(1～9月の速報値)は前年同期比 2.1%減少しており、特に ASEAN、EU、中国向け輸出の落ち込みが顕著(それぞれ前年同期比 8.3%減、6.6%減、5.6%減)だった。実質 GDP 成長率に関しても、4～6月期が前年同期比 2.3%増と約5年ぶりの低水準となっており、国家経済社会開発委員会(NESDC)は 19 年の実質 GDP 成長率を前年比 2.7～3.2%へ下方修正⁵している。また、盤谷日本商工会議所(JCC)が行った「2019 年上期 日系企業景気動向調査」によると、米中貿易摩擦の影響に関して、「悪影響」と回答した企業が 32%(18 年下期)から 46%に増加している。「悪影響」の具体的な要因としては、「輸出数量の減少」や「国内販売数量の減少」などが挙げられており、米中摩擦に端を発した世界的景気減速が多くの企業に影を落としているようだ。

従って、現状では輸出の減少などによるマイナスの影響が先行している段階といえる。こうした

² 人件費の安さなどを背景に新興国が発展し GDP 水準が世界的に中程度まで成長した後、他の新興国の追い上げや人件費の高騰などによって、先進国へ向けたさらなる成長を描けず、低成長に陥る現象。

³ JETRO バンコク事務所「タイ日系企業進出動向調査 2017 年」

⁴ タイ工業連盟(FTI)

⁵ 2回目の下方修正。当初は「同 3.5～4.5%増」で、5月に「同 3.3～3.8%増」に引き下げていた。

状況下、輸出の回復を狙って、タイ政府は「タイランド・プラス」という米中貿易摩擦を背景としたタイへの生産移管を促進する政策を発表した。当該政策では、10億バーツ以上のBOI(The Board of Investment of Thailand:タイ投資委員会)投資案件に関して5年間の法人税 50%減税を通常のBOI 恩典に追加して付与することなどが挙げられている。政府は当該政策によって、現状ベトナムで活発化している中国からの生産移管の動きをタイに引き寄せることを目指しているとみられている。

② 日系企業の動向

各種報道によると、複数の日系企業において中国からタイへの生産移管計画が発表されている。ただし実際には、「以前から計画していたもので、米中貿易摩擦を受けて少し前倒しにしたに過ぎない」、「20年米大統領選挙の結果によっては政策変更の可能性もあるため、現時点では静観」といった声が多く、生産移管の動きが活発であるとは言い難い。また、生産移管を行った企業においても、単に中国とタイからの仕向地をそれぞれ入れ替えただけであったり、倉庫や駐車場を転換することで生産ラインを一部拡張するなどの対応であったりと、タイでの大幅な生産増には至っていないのが現状のようだ。

タイ政府は前述のとおり、自国経済を再浮上させるためには海外からの直接投資が重要と考えているが、日系企業は既にその多くが進出済みという背景もあり、その動きは小さい。一方で近年、

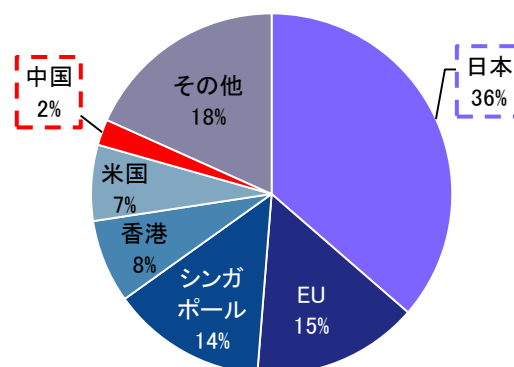
⁶ 他に人材育成関連の投資金額の特別控除、ビザ等の発給条件の緩和など。詳細は下記参照。
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2019/09/7d22b474e31fa597.html>

タイで大きな存在感を示しているのが中資系企業である。

③ 中資系企業の動向

中資系企業は従来、タイでの投資に関してはあまり積極的でなく、日系企業にはるかに及ばない状況であった。実際に18年までのタイへの直接投資残高のシェアをみると、日本の36%に対し、中国はたったの2%であった(図表2)。しかし、米中貿易摩擦が泥沼化する中で、中国からの直接投資が急増し、19年1~6月期の直接投資金額(承認ベース)は約366億バーツ(内訳は図表3参照)と国・地域別首位で、前年同期比約2.3倍とな

【図表2】タイへの直接投資残高シェア(2018年第4四半期)



(出所)BOT(Bank of Thailand)

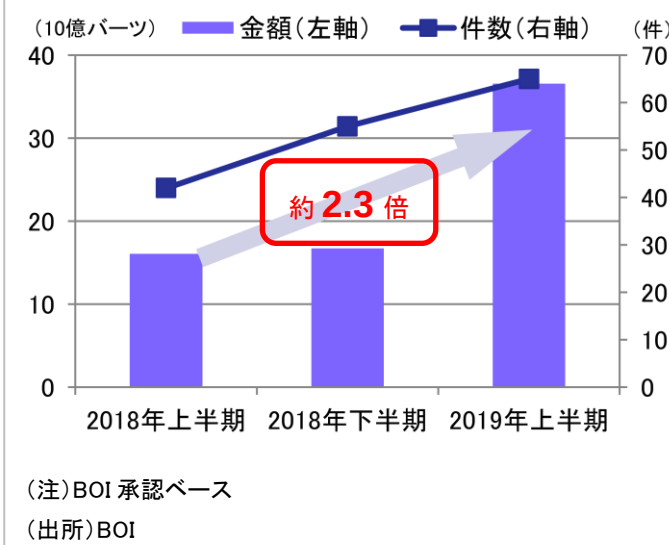
【図表3】中国のタイへの直接投資金額内訳

種別	件数	投資金額 (百万バーツ)
農業	5	1,628
鉱業、セラミック	3	3,015
軽工業／繊維	8	2,924
金属、機械	19	25,507
電気・電子機器	12	2,506
化学、紙	12	879
サービス	6	117
合計	65	36,576

(注)BOI 承認ベース

(出所)BOI

【図表4】中国のタイへの直接投資金額推移



った(図表4)。特に、タイヤ、アルミホイール、エアコンなどの大型投資案件が中国の躍進を支えた。なお、日本は同約 292 億バーツで2位となっている。

タイの大手工業団地開発運営企業によると、特にタイ中部のラヨン県など東部経済回廊(Eastern Economic Corridor:EEC)開発プロジェクト⁷対象地域での中資系企業の進出が著しいという。実際に入居企業の国籍シェア(18年)に関して、中国が日本を追い抜いて1位となる工業団地もあるなど、今後も中資系企業の進出が続くと予想されている。ラヨン県はバンコック周辺の工業団地と比較して土地価格が安く、一定規模以上の投資であれば上述で紹介したような特典も享受できるため、コスト感覚が厳しい中資系企業に好まれる傾向があると推測されている。

⁷ チョンブリ、ラヨンおよびチャチュンサオの3県を対象に、官民で1.7兆バーツの投資を呼び込み、インフラ開発や新都市開発を行うプロジェクトで、「タイランド4.0」の支柱のひとつ。なお、EEC事務局と中国広東省政府は19年10月にMOUを締結し、重点産業を中心としたさらなる協力関係の構築を図っている。

また、タイでは原則として外国人による土地の所有は認められていないが、BOIの奨励業種やタイ工業団地公社(Industrial Estate Authority Thailand:IEAT)の認定する工業団地であれば土地所有が可能である点も、中資系企業にとって大きな魅力となっている。これに加え、いくつかの工業団地で中資系企業向けの区画が整備されてきている点も中資系企業の進出を後押ししている。中資系の銀行や企業を集積させることで、さらなる中資系企業の進出をサポートできる体制を整えている点が投資を引き寄せているといえよう。

一般的に中資系企業的意思決定のスピードは速い。資本力もあり、購入費用についても即金での支払いが可能という中資系企業も多い。現状、中国からの生産移管先としては、地理的に近く、人件費も安いベトナムが人気であるが、進出加速に受け入れ態勢の整備が追いつかず、土地やワーカー不足に悩まされている。かかる中、外資企業受け入れの豊富な経験と、工業団地や道路、港湾など十分なインフラ環境を有し、嫌中感情もないタイが、中資系企業の進出先の有力候補となることは、自明の理といっても差し支えないだろう。

上記の中資系企業の動きに対して、当地に進出する日系企業はビジネス拡大の好機として期待する半面、既存の国内取引への影響が出るのではとの懸念を強めている。また、中資系企業は一般的に海外へ進出する際は周辺サプライヤーも一緒に進出することが多く、日系部品メーカー等にとっては新規ビジネスにつながりにくいとも言われている。現地日系企業は中資系企業の動き

に敏感になっており、常日頃からアンテナを高く設定しつつ、情勢を見極めている段階のようだ。

まとめ

現状、タイは輸出の減速や国内経済の悪化等により、米中貿易摩擦の影響についてはネガティブ面のほうが大きい。しかし、直近の中資系企業の進出やタイ政府による「タイランド・プラス」政策によって、長期的には生産移管が進み、タイ経済にとってプラスの影響が出てくると推測される。米中貿易摩擦という嵐が、タイ政府が「タイランド 4.0」で掲げる産業高度化を進め、さらなる成長へと向かう追い風となるのか、今後も注目していきたい。



【Vietnam】

引当金新ガイダンス Circular 48 の影響（１）

森高 盾 KPMG ベトナム ハノイ事務所

はじめに

ベトナム財政省は、現行の引当金に関するガイダンスである Circular 228/2009/TT-BTC（以下 Circular 228）に代わり、新たに引当金に関するガイダンス Circular 48/2019/TT-BTC（以下 Circular 48）を発行した。本ガイダンスは 2019 年 10 月 10 日より有効となり、19 年度の引当金繰入額の損金算入金額に影響を与える。Circular 228 は、対象が税務のみなのか、会計も含むのかについて解釈の余地があったが、Circular 48 では、財務諸表の引当金は会計法規制に従い計上することが明記され、対象は税務のみであることが明示されている。本稿では、Circular 48 の対象となる引当金のうち、まず棚卸資産評価引当金および貸倒引当金への影響についてまとめる。また次々号（2020 年 1/2 月号）にて、製品保証引当金、建設保証引当金および投資損失引当金への影響について解説する。

1. Circular 48 の範囲¹

Circular 48 で規定されている引当金の範囲は以下の通りである。

- ◆ 棚卸資産評価引当金
- ◆ 貸倒引当金

- ◆ 製品保証引当金・建設保証引当金
- ◆ 投資損失引当金

2. 引当金繰入額の損金算入についての基本的要件

Circular 48 によれば、引当金繰入額の損金算入のためには、会計上の費用として計上されることが必要（損金経理要件）である²が、合理的でない費用化は認められない。すなわち、見積りである引当金の設定については、粉飾防止のため、会計上の費用および税務上の損金算入の要件として、取締役会や社員総会など会社内で決められた適切な組織により評価・承認され、その検討・承認書類が適切に具備されていることが要請される。

3. 棚卸資産評価引当金

(1) 損金算入要件³

棚卸資産評価引当金は、棚卸資産の取得原価より、その正味実現可能価額（Net Realized Value: 以下 NRV）が低い場合に損金算入可能となる。具体的な計算方法は以下のとおりである。

$(\text{棚卸資産単価(簿価)} - \text{NRV 単価}) \times \text{棚卸資産数量}$

¹ Circular 48 Article 1,2

² Circular 48 Article 3

³ Circular 48 Article 4

棚卸資産単価は取得原価、加工費およびその他直接関連する費用（付随費用）から構成され、NRV 単価は見込販売単価から製品最終化のための見込費用単価と見込販売費用単価を控除して計算される。また棚卸資産評価引当金は、同種の棚卸資産ごとに検討される。なお、棚卸資産評価引当金を計上した後、NRV が計上されている簿価を上回った場合には、上回った金額について戻し入れを行う必要がある。

(2) 廃棄予定在庫の引当金処理

実際に損傷を受けている棚卸資産や、陳腐化して販売見込みのない棚卸資産に対する引当金についても、廃棄決定の棚卸資産についての会社内の適切な機関による評価、または第三者機関による評価を行い、決裁ならびに当該書類の具備を要件に、廃棄する在庫に対する引当金の損金算入が認められる。

(3) Circular 48 の影響

- － 仕掛品（サービス含む）については、本ガイドランスの対象に含まれない。そのため、仕掛品に対する評価性引当金繰入額の損金算入は認められないと考えられる
- － 未着品、委託販売用製品および保税倉庫での滞留在庫については、引当金の対象であることが明記された
- － 廃棄する在庫の評価に関して、第三者機関による評価を容認した

(4) 会計への影響

会計法規制によれば、棚卸資産について、低

価法による期末評価が必要になる。すなわち、簿価より当該 NRV が低い場合には、NRV にて期末評価しなければならない、棚卸資産評価引当金計上後、翌期以降に NRV が簿価を上回った場合には、上回った金額について戻し入れを行う必要がある。したがって、全体としては会計処理と税務処理に大きな差はないが、今後生じる可能性のある会計への影響は以下の通りである。

- － 会計上、仕掛品に対して引当金繰入額を認識している場合であっても、税務上、当該費用は損金算入されない。そのため、会計上、将来減算一時差異が生じ、繰延税金資産の計算に影響を与える
- － 事故や災害で廃棄する在庫の引当金を認識する際に、保険会社から補償が出るケースがある。その場合、会計上は補償金をその他収益としてグロス金額で認識するが、税務上は補償金と廃棄する在庫の引当金繰入額を相殺してネット金額で損金算入または益金算入を行うことが必要

4. 貸倒引当金⁴

(1) 損金算入要件

貸倒引当金は、財務諸表に計上されている金銭債権金額に対して、滞留または滞留が見込まれるものや回収見込額との差額で計算される。売上債権や貸付金などの金銭債権について、引当金を損金算入するためには十分な根拠が必要になる。十分な根拠については、金銭債権の回収期限超過の状況を説明できる書類などが求められている。

⁴ Circular 48 Article 6

後述の通り、通信会社および小売会社、または債権回収会社⁵については、Circular 48 内で別途ガイダンスが設けられているが、それ以外の会社については、回収期限超過債権に対する貸倒引当金に、損金算入限度額が設けられている（図1）。

また、回収期限到来前でも取引先が倒産に陥る見込みであったり、清算過程にあり十分な根拠がある場合には、回収不能額について適切な見積りを行い、当該状況を説明できる書類を整えることで、引当金繰入額を損金算入することができると。引当金を計上した後、回収見込額が計上されている簿価を上回った場合、上回った金額について戻し入れを行う必要がある。

(2) Circular 48 の変更点

- － 今までは引当金繰入額を損金算入するためには、相手方の未払いに対する確認を証明する書類が必要で、相手方の確認を得るのは非常に困難であったが、相手先への通知および郵便会社からの通知証明書をもって未払の証明とすることが可能になった
- － 通信会社、小売会社については別途ガイダンスが発表された（図2）
- － 債権回収会社が購入した債権の超過期間の起算日や、引当金の計上限度額等については別途ガイダンスが示された
- － 長期未払いの未収入配当金、未収分配

⁵ debt trading enterprises のこと。debt trading enterprises の詳細な定義は、Decree 69/2016/ND-CP を参照

【図1】貸倒引当金の損金算入限度額（通信会社および小売会社除く）

回収期限超過期間	損金算入限度額
6 カ月以上 1 年未満	債権額の 30% まで
1 年以上 2 年未満	債権額の 50% まで
2 年以上 3 年未満	債権額の 70% まで
3 年以上	債権額の 100% まで

【図2】貸倒引当金の損金算入限度額（通信会社、小売会社の場合）

回収期限超過期間	損金算入限度額
3 カ月以上 6 カ月未満	債権額の 30% まで
6 カ月以上 9 カ月未満	債権額の 50% まで
9 カ月以上 12 カ月未満	債権額の 70% まで
12 カ月以上	債権額の 100% まで

金にかかる引当金繰入額の損金算入は認められない

- － 相手の会社に金銭債権と金銭債務の両方を有している場合、それらを調整・相殺したのちに、引当金を計上する
- － 未回収の債権は、適切に管理し、財務諸表への注記が求められる

(3) 会計への影響

会計上は貸倒引当金の計算方法は設定されおらず、貸倒引当金金額はあくまで実態に照らした企業の適切な判断に委ねられる。これは Circular 228 でも同様であったため、Circular 48 の直接的な影響はない。ただし、会計上と税務上の引当金繰入額に差がある場合は、一時差異が生じ繰延税金資産の計算に影響を与える。

まとめ

Circular 48 では、棚卸資産評価引当金および貸倒引当金の引当金繰入額の損金算入については、Circular 228 と基本的な考えは同じで、大きな影響はない。ただし、通信、小売、債権回収会社など、特定の会社については取り扱いに変更があるため、該当する会社は留意が必要である。次々号(2020 年 1/2 月号)では、製品保証引当金・建設保証引当金および投資損失引当金について解説する。

森高 盾

(もりたか じゅん)

公認会計士

アシスタント・マネジャー

KPMG ベトナム

ハノイ事務所



有限責任あずさ監査法人東京事務所入所後、主に自動車メーカー・リース会社・建設会社等の会計監査(日本国会計基準)およびIFRS導入助言に従事。2017年9月よりKPMGハノイ事務所に入所し、現地の日系企業に対する投資・会計・税務・法務・人事等のコンサルティングに従事。



【Myanmar】

ミャンマー税制アップデート Tax Administration Law

～徴税システムとの関係におけるその意義～

洞 大輔 SCS Global Consulting Myanmar Ltd.

2019 年6月に Tax Administration Law（以下、TAL）が公表され、同年 10 月1日から適用されている。TAL の目的は以下のとおりである。

- ① 徴税の効率化
- ② さ ま ざ ま な 税（Income Tax Law、Commercial Tax、Special Goods Tax など）の手続的一貫性の確保
- ③ 納税者の権利と義務の具体化
- ④ 内国歳入局の義務と権限の具体化
- ⑤ より効果的で明確かつ容易な自己申告納税システムへの移行

TAL では、各種違反行為に関する罰金が明示されていることから税務手続きの厳格化という点に目がいきがちであるが、本稿では TAL が Tax Reform Plan（税制改正）の中でどのように位置づけられ、実際に徴税システムにどのような影響を与えるのかという点を、ミャンマーの徴税の実態を踏まえながら考察していきたい。

TAL の位置づけ

ミャンマーに関わりのある読者各位には自明のことではあるが、ミャンマーの税制は先進国と比

べると未成熟であり、税収も極めて低い。当然、ミャンマー税務当局（具体的には、内国歳入局）も問題意識は持っており、“The Tax Reform Plan for FY2017-18 to FY2021-22”という全体方針に基づいて税制改正を進めている真っ只中である。税収増加には、税制の近代化が必要との認識のもと、諸外国の制度を参考に各種税法の改正を進めている。TAL はそのような流れの中で、これまで具体性や一貫性の乏しかったミャンマーの徴税手続きに規律を与える法として機能することが期待される。

ミャンマーの現行の徴税システム

では、TAL によって、何がどう変わるのだろうか、またはどう変わることを期待しているのだろうか。

その点を理解するうえでは、まず現行のミャンマーの徴税システムについて簡単におさらいをしておきたい。

ミャンマーでは現在¹、Office Assessment System（以下、OAS）と Self Assessment System（以下、SAS）という2つの徴税システムが存在している。

¹ 本稿執筆日である 19 年 10 月4日現在

OAS は従前からミャンマーの徴税システムとして使われてきた方法であり、その特徴は名称の通り、税務署(Tax Office)に査定(Assessment)に関する強大な権限が与えられている点にある。納税者側が申告書を作成し、監査済み決算書を添えて税務署に申告するものの、課税所得、法人税および商業税の最終査定税額の決定に関しては税務官の裁量の余地が極めて大きい。これが、ミャンマーで事業展開する日系企業にとって悩みの種となっている“理不尽な”課税の根源である。一方、SAS は日本で言うところの自己申告制度であり、納税者側が申告書上で会計上の利益から課税所得への加減算調整、税額の計算も行い、これをもって税額の納付も行う。制度的に税務調査と一体となって機能する点も日本の申告制度と同じである。SAS は、15 年3月期から段階的に導入されている。

ミャンマーでは、納税者の会社規模や、内資か外資かという視点で管轄税務署が振り分けられている。Large Taxpayer Office(以下、LTO)と Medium Taxpayer Office(以下、MTO)－1では、徴税システムとしては SAS が採用されており、それ以外(MTO－2、3、4)では OAS が採用されている。なお、現状、多くの日系企業は MTO－2の管轄とされ、徴税システムとしては OAS が採用されている。

徴税システムとの関係における TAL の意義 (OAS から SAS へ)

OAS 下ではルール自体が曖昧なため税務官の裁量が大きく、推定課税²すらルールから完全

² 納税者が提出した決算書に基づかず、税務官の判断で任意に課税所得を推定し、それに基づいて税額を決定する

に逸脱した課税とは言い切れず、実質的に容認されてきた面がある。そして、推定課税されることを前提に、納税者側も所得隠し³で対抗し、相互不信の中でますます税収が伸びないという負のスパイラルに陥ったのが、OAS がもたらした結果である。日系企業にとって“理不尽な”課税と言われるのは、日系企業は推定課税を受けても、それに対抗する所得隠しはしない(コンプライアンス上そういった選択肢は採れない)ため、結果的に、実態に比して過大な税負担を負う場合があるからである。

OAS は納税者にとって不利益であるだけでなく、税収を増加させたい内国歳入局にとっても不完全なシステムであることは間違いなく、国際的にも採用されている自己申告制度が税収増加に寄与するものとして、数年前から段階的に(LTO から順に)SAS の採用を行ってきた。

しかしながら、長年 OAS の下で行われてきた旧態依然とした税務実務が、SAS を採用したところで突然劇的に改善するわけもなく、実際のところ SAS 下でも OAS のような課税がなされている実態も散見される。

このように前近代的な徴税システムから近代的な徴税システムへの転換の過渡期であるミャンマーにおいて、TAL は徴税当局と納税者双方に制度的安心感を与え、実質的に SAS が機能する土壌を作るという意義がある。

る方法。

³ 税務官による推定課税では、売上額に任意の(税務官が勝手に設定した)利益率を乗じて課税所得が推定されることが多いため、納税者側は売上を過少に記録した決算書を税務署に提出することで、過大な課税を防ごうとする。

SAS を前提とした制度の明確化

TAL では、SAS を前提とした制度の明確化が図られている。中でも従来の税務実務との比較で特徴的なのは、事前の制度としての、“Public Rulings”と“Advance Rulings”(TAL 11 条、12 条)、事後の制度としての、“Administrative Review”と“Appeal”(TAL34 条、35 条)である。

Public Rulings は税法本文では解釈の幅がある事項等に関して、納税者と税務官双方に解釈の一貫性を持たせるために、内国歳入局が指針を示すことを指している。これは現行のミャンマー税務では、税務官によって見解が異なることが往々にして発生し、納税者側からすると非常に不安定な状況であることに対処する制度と言える。具体的には、18 年以降、内国歳入局が積極的に発信している各種 Notification が Public Rulings の概念の現れであり、TAL 発効後はさらに充実することが期待される。

Advance Rulings は、複雑で問題になりそうな論点について納税者が事前に税務官に照会し、それに対して税務署が拘束力のある見解を示す仕組みを指している。現行のミャンマー税務でも、税務官に事前に照会し、税務官の同意を取り付けておく、という対応が見られたが、その過程や結果が書面に残ることは決してなく、その場での税務官の発言に一切の拘束力はなかった。Advance Rulings では、事前照会の仕組みが明示され、さらにそれに拘束力を持たせたという点が大きな進歩といえる。

Public Rulings と Advance Rulings により、税務実務の法的安定性、予測可能性が高まり、SAS

へのスムーズな移行が進むことが期待される。

事後の制度としての Administrative Review と Appeal は二段構えの不服申立制度である。まず納税者は、内国歳入局局長宛に申し立てをすることができ (Administrative Review)、その結果に不服な場合はさらに Tax Appeal Tribunal (税務訴訟裁判所) 宛に申し立てを行うことができる (Appeal)。従来から、内国歳入局への不服申し立ての仕組みはあったが、査定結果に対して不満があっても、いったん査定結果どおりに納税をしない限りは不服申し立てができないなど、実際には形骸化したものであったため、Administrative Review、Appeal 制度の運用が期待される。

今後の課題

ここまで見てきたように、TAL の制定はミャンマー一税制が改善に向かっていることの証左であり、ミャンマーで事業を行う日系企業にとっても喜ばしいことである。しかしながら、法律や制度を運用するのはあくまでも“人”であることは忘れてはならず、税務官に依存し過ぎた OAS の弊害は既述のとおりである。今後、TAL の運用面では、以下の点に注視が必要である。

▪ Advance Rulings の仕組みが機能するのか

前述したように従来から実務上、事前相談は行われていたが、今後それに拘束力が加わることで、かえって納税者にとって不利になる可能性がないかが懸念される。すなわち、税務署自体に事例の蓄積が乏しい中では、税務官の見解に対して、納税者側から反対意見を述べられる制度的な救済が必要と思われる。

▪ 推定課税は実質的に残るのではないか

冒頭で述べたように TAL の目的として SAS へのスムーズな移行を掲げているが、一方で、TAL は、内国歳入局(局長)に、納税者が提出した税務申告書の情報をベースにしつつも、それ以外に入手可能な情報に基づく査定を認めている(TAL27 条)。つまり OAS 下で行われてきた推定課税が同規定によって制度的に容認される危険を孕んでいると言える。租税回避を図る悪質な納税者への対抗措置として徴税当局の強い権限を公式に認めたものとも言えるが、運用主体である内国歳入局(現実的には税務署の税務官)が、徴税当局としての高いモラルを持って運用しない限り、局内の収税目標だけを追いかける安直な推定課税が繰り返されるであろう。

▪ 租税訴訟裁判所は機能するのか

前述した二段階の不服申立制度のうち、租税訴訟裁判所への申し立ては、TAL で新たに始まる制度である。従来の前近代的な徴税からすると、現状では当該制度を支える事例の蓄積も、専門家も不十分であることは想像に難くない。今後、具体的にどのように制度を整えていくのか、注視が必要である。



洞 大輔(ほら だいすけ)

公認会計士(日本)
SCS Global Consulting Myanmar Ltd.
Partner/Managing Director



大手監査法人および中堅監査法人にて監査、企業価値評価、財務デューデリジェンス、IFRS 導入支援等に従事。2013 年 SCS-Invictus への参画と同時にミャンマーを担当。進出検討中の企業および既進出企業に対する、会社設立、会計・税務・労務・法務関連のコンサルティング実績は 100 社を超える。対話を重ねる中でクライアント自身の「気付き」を引き出し、真にクライアントの利益となるソリューションを導き出すことをモットーとする。



【China】

中国のクロスボーダーOEMにおける商標権侵害

～2件の最高人民法院判決の考察～

大石 和也 西村あさひ法律事務所

1. はじめに～OEMと商標

中国では、華南地域を中心に、他社ブランドの製品を受託製造するいわゆるOEMが盛んに行われてきた。人件費高騰のため現在はかつてほどではないが、多くの日本企業も、コスト・原材料調達の利便性やリードタイムの短さ等から、中国の地場企業や自社子会社にOEM製造委託を行っている。

このOEMでは、受託業者が委託元のブランドを付した製品を製造するため、そのブランドに関する「商標権」が問題になることがある。

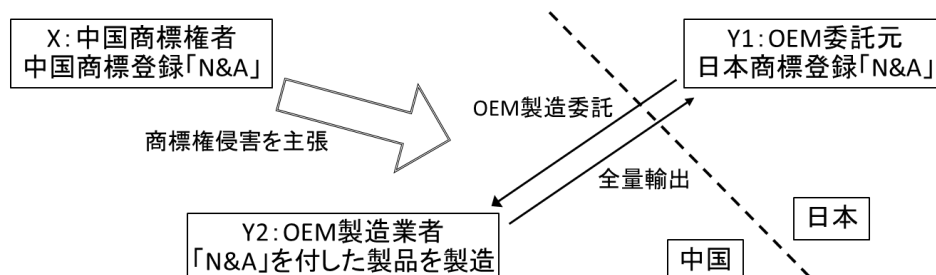
一般的なクロスボーダーOEMでは、図1のように、日本の委託元Y1は、自社ブランド「N&A」を付した製品の製造を中国の製造業者Y2に委託し、Y2はそのブランドを付した製品を製造の上、その全量を日本に輸出して委託元に納品するといった

取引が行われる。Y2が製造した製品は通常、中国国内では販売されない。

この「N&A」ブランドについて、Y1は日本で商標登録を有していることが通常だが、問題となるのは中国での商標権で、Y2の行為が中国の商標権との関係で問題となる。特に、この「N&A」ブランドについて、Y1やY2とは関係のない第三者Xが既に中国で商標登録をしまっている場合に、中国商標権者XがY2の行為に対して商標権侵害を主張する、といった形で問題となる。

この論点に関し、近時、中国の最高人民法院が2件の判決を相次いで出し、中国商標法における考え方が概ね定まったように思われる。本稿ではこれらの判決を紹介しつつ、この論点の考え方を整理したい。

【図1】一般的なクロスボーダーOEM



2. 商標法との関係

中国の商標法では、商標登録者の許諾を得ずに登録商標を「使用」した場合は商標権侵害となる。問題はこの「使用」の意義で、中国商標法では「商標を商品、商品の包装もしくは容器および商品の取引文書に用い、または商標を広告宣伝、展示およびその他の商業活動で用い、商品の出所の識別に用いる行為をいう。」と定義¹されている。

OEM において受託製造業者は商標を付した製品を製造しているため、その行為はこの「使用」に該当し商標権侵害となるようにも見える。

一方で、図1のようなクロスボーダーOEM では、OEM 受託業者 Y2は製造した製品の全量を国外に輸出して委託元に納品し、問題の商標が付された製品は中国国内では販売・流通されない。このような場合でも商標権侵害となるのか、そのような行為は商標の「使用」に該当するか、という点が問題となる。

3. 従前の裁判例の状況

この論点に関しては、中国の人民法院ではかねてから多くの裁判例が出されている。

当初の裁判例では、クロスボーダーOEM で製

品をすべて国外に輸出する場合であっても、ほとんどの場合、商標の「使用」に該当し商標権侵害となると判断されていた。その後、裁判例の傾向に変化が現れ、クロスボーダーOEM の場合は商標権侵害に該当しないとする判決例が現れ始め、判断が混乱していた状況もあった。

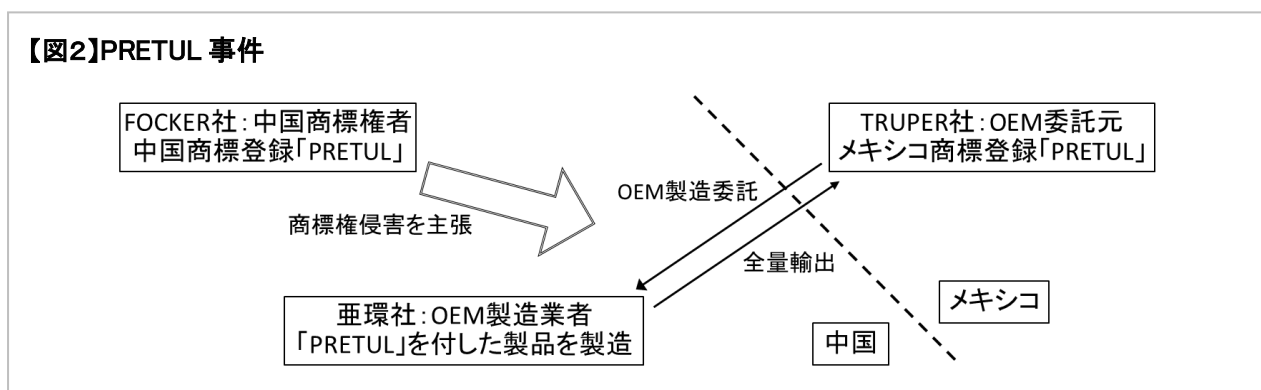
近時の裁判例では、商標権侵害とはならないという判断が主流となってきているように見られる。一方で、やはり商標権侵害とする判決例もなお見受けられ、判断が定まっていなかった。

4. PRETUL 事件最高法院判決

このような中、2015 年に、この論点を正面から判断した初めての最高人民法院判決²が出された。

事案は、図2のように、メキシコ法人である TRUPER 社が上海の亜環社に自社の南京錠の製造を委託し、亜環社は TRUPER 社のメキシコ登録商標「PRETUL」を付した製品を製造してメキシコに輸出しようとしたところ、中国で同商標の登録を有する FOCKER 社が亜環社に対して商標権侵害に基づく訴訟を提起したものである（以下、PRETUL 事件）。

【図2】PRETUL 事件



¹ 中国商標法 48 条

² 15 年 11 月 26 日最高人民法院(2014)民提字第 38 号

最高人民法院は、亜環社の行為は、FOCKER社の登録商標を付した製品を中国で製造しているとしても、それは商標の「使用」に該当せず、商標権侵害とはならないと明確に判断した。

その理由として、最高人民法院は次のように述べる。

「亜環社は、メキシコにおける『PRETUL』の登録商標権者であるTRUPER社の委託を受け、その要求に応じて製品を製造し、その製品上に『PRETUL』標章を使用し、かつそのすべてをメキシコに輸出しており、中国の市場において販売していない。つまり、当該標章が我が国の領域内において商標としての識別機能を発揮することはない。我が国の関連公衆に、当該標章を付した商品とFOCKER社が製造する商品との出所につき誤認混同を生じさせる可能性を有するものではない。亜環社による『PRETUL』標章の使用行為は、中国国内においては物理的な貼付行為に過ぎず、中国国内において商品の出所を識別する機能を有するものではない。したがって、商標としての使用と認定することはできない。」

このように、最高人民法院は、国外から委託を受けて製造した製品をすべて国外に輸出するようなク

ロスボーダーOEMは、商標が付された製品が中国国内で流通せず商標の出所識別機能を発揮しない点を重視して、そのような行為は商標の「使用」に該当せず、商標権侵害にはならないと判断している。

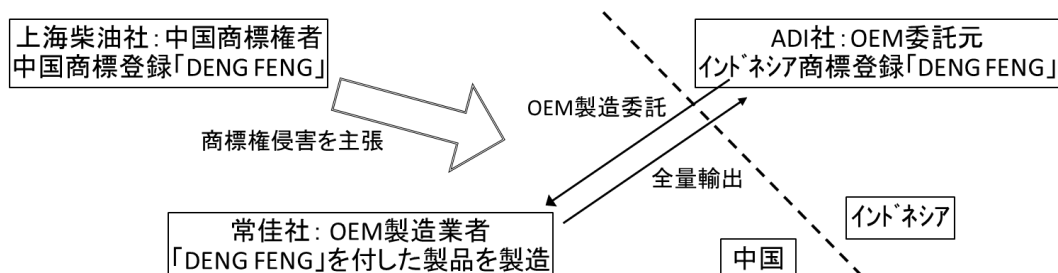
この PRETUL 事件最高人民法院により、クロスボーダーOEM における商標権侵害の論点は決着したかに見えたが、その後、最高人民法院は、別事件の判決で若干の修正を図る。

5. 東風事件最高人民法院判決

PRETUL 事件と同時期に、類似の事案で同じ論点が問題とされた事件（以下、東風事件）が争われていた。そして17年に、この東風事件についても最高人民法院判決³が出された。

事案は、図3のように、ディーゼルエンジンに関して中国で有名な東風(DONG FENG)というブランドについて、中国では上海柴油社が商標登録しているが、インドネシアでは他の企業（以下、ADI社）が商標登録をしていた。かかる中、ADI社が中国の製造業者（以下、常佳社）に対しインドネシア輸出向けにOEM製造を委託しているところ、中国商標権者である上海柴油社がOEM製造業者の常佳社に対し商標権侵害を訴えたものである。

【図3】東風事件



³ 17年12月28日最高人民法院(2016)最高法民再339号

PRETUL 事件と同様、国外商標権者の委託に基づくクロスボーダーOEM が商標権侵害となるかが争われた。

この東風事件判決で、最高法院は PRETUL 事件の判断枠組を概ね踏襲し、常佳社の OEM 製造は商標権侵害とはならないとして上海柴油社の請求を棄却したが、PRETUL 事件では触れられなかった新たな考慮要素も導入している。すなわち、PRETUL 事件における最高法院判決と同様に「国外からの委託による OEM で、全量を輸出し国内で販売しない場合、商標の出所識別機能を発揮せず、その行為は商標権侵害に該当しない」としつつも、「受託製造業者が合理的な注意義務を尽くしていない場合はこの限りでない」と限定を加えた。その上で結論としては、常佳社は ADI 社と上海柴油社の間の権利関係等について合理的な注意義務を尽くしていたと認定し、PRETUL 事件と同様、商標権侵害にはならないと判断した。

東風事件は、当事者間の法律的な関係は PRETUL 事件とほぼ同様と言えるが、事実関係がやや異なっている。具体的には、ADI 社は元々のブランド保有者でなく、上海柴油社の方が正当なブランド保有者として当該商標を早くから登録しており著名性も有していたこと、上海柴油社はインドネシアにも早くからその製品を輸出していたこと、ADI 社はその後インドネシアで商標登録をしたこと、インドネシアでの ADI 社の商標登録の有効性について上海柴油社と ADI 社の間で長期に渡り訴訟合戦が続いていたこと、といった事情があったようである。

最高法院は、東風事件ではこのような事情を考慮して、「受託製造業者が合理的な注意義務を尽

くしていない場合はこの限りでなく、商標権侵害となり得る」といった修正を加えたものと思われる。例えば、海外の模倣品製造業者（海外で商標登録はしていない）が、中国の製造業者に模倣品を OEM 製造させ海外に輸出させたと仮定する。このような場合、受託する OEM 製品のブランド・商標について、中国の製造業者が OEM 委託元の権利関係（海外での商標登録の有無など）に注意せずに漫然と受託して製造を行うと、商標権侵害となり得ることになる。

6. まとめ

この2件の最高法院判決により、長年にわたって議論されてきたこの問題は、近時の潮流であった「クロスボーダーOEM の場合は基本的に商標権侵害に該当しない」という考え方でほぼ決着したように思われる。

しかしながら、東風事件判決のように例外的に商標権侵害となる余地も残されているため、今後も留意が必要であろう。

中国に OEM 製造を委託する日本企業の中には、そのブランドについて日本では商標登録しているものの中国では商標登録をしていない事例がしばしば見受けられる。そのブランドを他者に中国で商標登録されたとしても、前述の PRETUL 事件・東風事件判決の考え方によれば、その OEM は、基本的には商標権侵害にならないと考えられる。しかしながら、OEM 製造の場合は中国での商標登録は不要ということにはならない。中国では、商標権侵害について、訴訟などでは法院が判断するものの、それ以外にも、OEM 製造された製品が日本に輸出される段階で中国税関が商

標権侵害を取り締まることもある。税関は、前述の PRETUL 事件判決・東風事件判決のような実質的な判断はせずに、単に中国で登録されている商標との同一・類似性を形式的に判断すると思われるため、税関から商標権侵害の貨物として輸出を差し止められるといったトラブルが生じる可能性がある。従って、リスク回避のためには、OEM 製造であっても中国で商標登録しておくことがリスクヘッジとなろう。

NISHIMURA & ASAHI

大石 和也
(おおいし かずや)
弁護士
西村あさひ法律事務所



主に日中間やグローバルでのクロスボーダー案件、特に M&A、投資、IT 関連の業務に従事。2003 年に弁護士登録し、多くの M&A 案件、日本企業の企業法務案件に従事する。08 年から 10 年まで中国北京に留学。北京大学法学院にて中国法を学び法学修士を取得。また北京の中倫律師事務所にて実務研修を行う。11 年 10 月から 18 年 12 月まで北京事務所代表。19 年より東京事務所勤務。



【Taiwan】

台湾法人・支店の 休眠化・清算手続き

坂下 幸紘 フェアコンサルティング台湾

1. はじめに

台湾法人または支店の業績不振などにより事業継続を断念する場合などに、拠点の休眠化もしくは清算する場合の注意点および手続方法について説明します。

2. 休眠化か清算か

台湾で事業継続を断念した場合、当面の判断として下記2つの選択肢があります。

- ① 法人・支店の休眠化
- ② 法人・支店の清算

このうち清算を選択した場合、手続きを代行する専門家への報酬や手続きにかかる期間が長期にわたるなど、日本本社側に一定程度の負担がかかるため、事前の準備・計画をしっかりと行う必要があります。また一旦撤退後、将来的に事業を再開する予定がある、もしくは清算にかかるコストを当面先送りしたい、あるいは現在登記している法人・支店名を維持しておきたいなどの理由により、まずは手続きが簡単な休眠化を選択する場合も多くあります。

3. 休眠化手続きとその費用

法人・支店が営業活動を休止する場合、一般

的には休眠化前の事前準備として、現在入居しているオフィスからバーチャルオフィス等の登記用住所を借りて変更登記し、休眠化後のその他維持費を抑えた上で、登記の管轄当局および税務署へ休眠化申請を行います。一度の手続きでは1年の休眠化が可能で、必要に応じて1年ごとの延長申請を行います。法人・支店の営業再開時には、登記の管轄当局および税務署へ再開申請を行うことで営業を再開することができます。

休眠中でも経費の支払いや従業員の雇用を行うことは可能です。ただし通常営業時と比較して、休眠中は下記の点に注意が必要です。

● 法人税

休眠中であっても法人税の申告は必要となります。そのため、記帳証憑等の保管が必要です。

● 営業税

休眠中は営業活動を行っていないため営業税の申告義務はありません。これは休眠中に統一發票¹の発行が必要な活動はできないということを意味します。

¹ 統一發票とは、営利目的で事業者が財・サービスを提供するに当たって発行する公的なインボイス。

● 源泉税・二代健康保険²

源泉税・二代健康保険の納付対象となる支払いがある場合は通常営業時と同様に申告が必要となります。

● 登記事項の年一回の申告

休眠中においても毎年1月に公司法 22 条1に基づいた法人登記情報を、当局の情報プラットフォームに申告する必要があります。

● 登記事項の変更

休眠中に役員任期が満了した場合の延長もしくは変更手続きは、通常営業時と同様に必要となります。こちらは忘れがちなので注意が必要です。

上記の通り、休眠化後も源泉税や法人税申告のための記帳および申告費用、バーチャルオフィス等の登記用住所維持費、休眠延長費用、登記事項の変更・申告費用等は最低限の費用として必要となってきます。

4. 清算手続き

清算を選択した場合は以下の流れで手続きを行います。

① 株主総会にて以下の決議を実施

1. 解散日の決定
2. 清算人の任命

一般的には取締役が担います。

3. 従業員の解雇

大量解雇法もしくは労働基準法に従い、解雇手続きを行います。労使間トラブルを招きやすいため、弁護士などの専門家に相談しながら進めることが一般的です。

② 清算手続き(時系列)

1. 経済部への解散申請

申請後、約一週間で許可通知が来ます。

2. 解散通知

新聞公告等による一般通知のほか、債権者に対しては個別に通知を行う必要があります。

3. 貿易資格登録抹消、各種ライセンス取り消し

4. 源泉税申告

1の通知書記載日(以下、許可日)から10日以内に申告を行う必要があります。

5. 営業税申告

許可日から15日以内に申告を行う必要があります。

6. 営業人登記抹消

5の営業税申告と同時にを行います。

7. 解散日時点の財務諸表承認

株主総会にて解散日時点の財務諸表承認を行います。

² 二代健康保険とは、従前の健康保険料計算に含まれていなかった高額賞与や受取配当・利息などに対して徴収される補充健康保険料を指す。

8. 清算人就任届

許可日から 15 日以内に裁判所へ清算人
就任届を提出する必要があります。

9. 解散日までの法人税申告

許可日から 45 日以内に国税局にて申告
することになります。

10. 債務弁済・清算完了

11. 清算日時点の財務諸表承認

株主総会にて清算日時点の財務諸表承
認を行います。

12. 清算日までの法人税申告

清算完了から 30 日以内に国税局にて申
告することになります。

13. 清算完了許可届出

11 の財務諸表承認後 15 日以内に所轄
裁判所に届出を行います。これを行うこと
で正式に法人格が消滅します。

14. 残余財産分配

基本的には持ち分比率に応じて分配し
ます。

15. 銀行口座の閉鎖

なお、解散時の営業税申告の際に仮払営業税
が計上されている場合は還付申請を行うことがで
きますが、申請を行った場合、国税局側が還付の
妥当性等の審査に時間を要する場合が多く、清
算スケジュール全体に影響を及ぼすため、金額

によっては還付の権利を放棄する場合も多く
あります。

5. おわりに

法人・支店を休眠化した場合でも一定の維持
費用がかかるため、その維持費用と、およその
休眠期間を考慮に入れた上で、清算手続きにお
ける専門家報酬や清算にかかる期間等と比較し、
休眠か、清算かを判断することになります。なお、
いずれにおいても当局への手続き等は専門家に
ご相談されることをお勧めします。



坂下 幸紘
(さかした ゆきひろ)



FAIR CONSULTING TAIWAN CO.,LTD

大学卒業後、国内大手メーカーにて約 10 年にわたり、
工場での固定資産管理・原価管理を中心とした工場会
計、子会社への内部監査・経理指導、本社での予算業
務・経営分析などの管理会計を中心に担当してきた。
現在フェアコンサルティングでは、前職の経験を生かし
ながら日系企業の台湾進出サポートや進出後の財務・
会計・税務面での支援業務を行っている。



【Asia】

HR マネジメントの グローバルトレンドとアジアの動向

高島 義通 Mercer (Singapore)

アジアを含む海外各国の企業が、HR マネジメントにおいて現在最も注力しているのはどのような取り組みでしょうか。

本稿では、マーサーが毎年実施している「グローバル人材動向調査」の 2019 年版の調査結果を通して、グローバルのトレンドとアジア各国・地域（日本、香港、中国、シンガポール）の動向をご紹介します。

「2019 年グローバル人材動向調査」¹の概要

本調査はマーサーが各国・地域における HR マネジメントの動向を定量的に把握することを目的として、各国企業に対して毎年実施しています。19 年版調査は 16 カ国・地域の約 7,300 名（800 名以上の経営幹部、1,600 名以上の人事リーダー、4,800 名以上の従業員を含む）から回答を得てレポートが作成されました。

4つの主要トレンド

調査において、19 年の HR マネジメントの方向性として、各業界をリードする企業には4つの傾向があることが分かりました。

- 1: 仕事を将来価値に合わせる
- 2: 共感されるブランドを構築する
- 3: 職場体験をキュレーション²する
- 4: 人材主導の変革を実現する

以降の各章では上記のトレンドについて掘り下げてご紹介します。

1: 仕事を将来価値に合わせる

“新しい仕事の世界で躍進するために個々の仕事を再定義し、将来の価値が創造される場所へ人材を配置する”

AI や自動化の進展により、現在ある仕事のうち少なくない割合が将来的に無くなると言われています。企業は自社にとって真に価値をもたらす「やるべき仕事」を定義し直すとともに、その仕事に必要なスキルを備えた人材の採用や育成に関する取り組みを始めています。併せて、自社で「やるべきでない仕事」については委託または自動化により効率化を進めていくことになります。

アジアにおいても上記の動向は顕著であり、HR は各国・地域の労働力の供給状況に応じて主

¹ 本調査の詳細は下記参照
<https://www.mercer.co.jp/our-thinking/career-consulting/global-talent-hr-trends.html>

² 情報を選んで集めて整理すること。あるいは収集した情報を特定のテーマに沿って編集し、そこに新たな意味や価値を付与する作業。

に表1に示される課題を抱えていることがわかりました。

自社が当トレンドに対応できているか否かについて、下記のチェックリストをお試ください。

- 人材戦略はビジネスの優先順位と整合しており、人事 COE (Center of Expertise)は統合された計画を持っている
- 今日のビジネスで要求されるスキルと未来の競争力を確保するために必要なスキルを理解している
- 需要と供給の整合を取るために仕事の再定義、再教育、採用、勤務地の選択に取り組んでいる

- 報酬戦略は、戦略的採用、チーム/プロジェクト業務に対する報奨、需要のあるスキルの構築への効果を勘案している

2: 共感されるブランドを構築する

“注意深く意見に耳を傾け、データから学び、求める人材を惹きつけるブランドを構築する”

企業側からの情報開示だけでなく、SNS や口コミサイトを通じた個人レベルでのコミュニケーションによって企業情報の透明性がますます高まっています。これは個人が企業に入社または在籍するなかで、企業の持つブランドに対してより敏感になっていくことを意味します。

企業のブランドはホームページの見栄えやオフ

【表1】未来の労働力について HR が取り組むべきエリア

日本	香港	中国	シンガポール
自動化を実現させた後の人材の再教育	外部人材の採用による新規ポジションの充足	自動化を実現させた後の人材の再教育	外部人材の採用による新規ポジションの充足
余剰人員に対する再就職支援の提供	余剰人員に対する再就職支援の提供	余剰人員に対する再就職支援の提供	自動化の影響を受けるポジションのワーカーに対する技能教育

【表2】入社または退職を決めた理由

日本	香港	中国	シンガポール
入社			
雇用の安定 (21%)	報酬の競争力 (24%)	報酬の競争力 (9%)	報酬の競争力 (19%)
意味のある仕事 (15%)	雇用の安定 (12%)	キャリアアップの機会 (8%)	雇用の安定 (12%)
便利なオフィス立地 (8%)	成長の機会 (9%)	意味のある仕事 (7%)	成長の機会 (8%)
退職			
雇用の安定 (15%)	報酬の競争力 (21%)	自身の上司 (9%)	報酬の競争力 (16%)
意味のある仕事 (9%)	キャリアアップの機会 (7%)	転職の可能性 (8%)	自身の上司 (12%)
報酬の競争力 (7%)	帰属意識 (7%)	保険以外の福利厚生 (7%)	キャリアアップの機会 (7%)

イスの綺麗さだけではなく、報酬、キャリア形成、企業文化等の企業が従業員に提供できる価値のすべてを含みます。ブランドはHRの取り組みによって高めることも、毀損させることもできるのです。

調査結果の一つとして、前頁表2の通り各国の人材が企業に入社または退職を決めた際の理由をご覧くださいと、各国・地域ごとに異なっていることが分かります。従って、ブランド構築の優先度は、国・地位ごとの特徴に応じて異なってくると言えるでしょう。

自社が当トレンドに対応できているか否かについて、下記のチェックリストをお試しください。

- 人材獲得プロセスにおいて自社ブランドを強化し、人材を特定するために客観的評価方法を採用している
- 総報酬の仕組みは個々人に最適化されており、各人のニーズに適応している
- 柔軟な働き方を積極的に推進しており、従業員は仕事をする時間、場所、方法を容易に選択・適応することが可能

- 給与/昇進にまつわる不平等の要因を解析し、偏見がシステム全体に蔓延するリスクを軽減する取り組みを行っている

3: 職場体験をキュレーションする

“仕事をシンプルで、直感的で、デジタル対応させることで人材の成長と成功につなげる”

大量に受信する E メールやひっきりなしに鳴る電話など、我々の働く環境は情報であふれています。「キュレーション」はこうした過剰な情報を適切に整理・選択することによって価値を生み出すものです。例えば AI やデジタルツールによって必要な情報をパーソナライズすることで、意思決定のスピードを上げることができます。

また HR マネジメントの観点からは、従業員個人の興味関心やキャリア志向性、または個人と家族の健康状況や経済状況などに応じたプログラムを提供することで、従業員の職場体験の質はより改善します。

表3では、各国・地域の従業員が職場体験に重視する要素の上位3つを並べています。皆さんご自身の感覚と比較するといかがでしょうか。

【表3】従業員が職場体験に求めるもの

日本	香港	中国	シンガポール
自分の貢献が認められる	ワークライフバランスを自己管理できる	ワークライフバランスを自己管理できる	ワークライフバランスを自己管理できる
新しいスキルや技術を学ぶ機会	明確な方向性を策定するリーダー	新しいスキルや技術を学ぶ機会	自分の貢献が認められる
明確な方向性を策定するリーダー	新しいスキルや技術を学ぶ機会	楽しい職場環境	新しいスキルや技術を学ぶ機会

【表4】タレントアナリティクスの取り組み状況

Stage	2018				2019			
	JP	HK	CH	SG	JP	HK	CH	SG
人事の意思決定に関して分析を行っていない	27%	6%	1%	12%	8%	7%	1%	4%
ステージ1: 基本的なレポートとトレンド分析	19%	16%	12%	13%	11%	12%	22%	6%
ステージ2: 特定の指標に関するベンチマーキングと相関分析	28%	36%	46%	38%	25%	52%	40%	33%
ステージ3: 人材と業績に関する因果関係分析	21%	34%	36%	30%	47%	23%	27%	50%
ステージ4: 予測モデルの構築と分析	5%	8%	5%	6%	9%	6%	10%	8%

自社が当トレンドに対応できているか否かについて、下記のチェックリストをお試ください。

- ☐ デジタルツールや効率的協業プロセスを介して、職場体験の改善に取り組んでいる
- ☐ 従業員固有の状況に応じた助言、福利厚生、その他情報を提供することを可能とするシステム/ポータルを所有している
- ☐ 使い易く、従業員自身の潜在的キャリアパスを特定することが可能なキャリアフレームワークを提供している
- ☐ 従業員のニーズ、興味、キャリア開発願望に関連した重要なスキルを学習する方法を社内でも共有している

4: 人材主導の変革を実現する

“自社の人材を取り巻く構造、ワークフロー、および人材戦略の見直しにより、成長マインドを呼び起こす”

タレントアナリティクス³が日本および諸外国で本格的に注目され始めてから数年が立ちました。今や世界共通のトレンドとなり、分析に基づいて従業員にデジタル体験を提供する組織は、ビジネスと人事の両方に多大な利益をもたらしています。

表4は 18 年および 19 年における企業のタレントアナリティクスへの取り組み状況の変化を示しています。日本とシンガポールにおいては、最も多くの企業が属するステージが、この1年で2から3に移行していることがわかります。

HR にはこうした変革をリードすることを期待されると同時に、職場体験改善を担う部門として、自らの付加価値の生み方を再定義する必要に迫られているとも言えます。

自社が当トレンドに対応できているか否かについて、次頁のチェックリストをお試ください。

³ 人材マネジメント(採用、育成、評価、人材配置等)にデータアナリティクスの知見や方法論を活用する取り組みの総称。

- 人事プロセスおよびシステムは、優れたエンドユーザー体験を提供することに焦点を当てている
- 人事部門に事業部門とのやり取りを含め、実験的志向を奨励している
- 人材マネジメントに、新しい HR テクノロジーを積極的に採用している
- 従業員は人事部門との相互のやり取りを、それが対面であれデジタルであれ、スムーズであると評価している

日系企業の取り組み事例

日系企業の海外現地法人の観点からは、人材獲得の競合企業となる現地企業や外資企業が、これらのトレンドに対して迅速に対応している（または今後していく）可能性を想定すべき点において、日本国内とは異なる視点を持ち続ける必要があると言えるでしょう。例えば表2、表3においてトップに挙がる項目は日本とその他の国・地域で大きく異なっており、これは優秀な人材の獲得と引き止めのための優先事項が日本とアジアで異なることを意味しています。

日系企業の取り組み事例の1つとして、表2において日本を除く国・地域の上位に挙げられている「報酬の競争力」を自社のブランディングの根幹と位置づけ、明確なポリシーを定めたケースをご紹介します。製造業のA社では、自社業界の製品と商流に関する深い知識を要するセールスポジションを事業成長のためのコアポジションと定義し、積極的な採用活動を行っていました。しかし採用マーケットでは「日系企業の報酬は低い（上がり

にくい）」という印象が定着していた影響で、優秀な人材に対して十分に自社の優位性を訴求することができませんでした。これに対してA社は、報酬の競争力に関するポリシーを定め、優秀な人材のニーズに下記のように対応することとしました。

- 報酬および福利厚生競争力は市場水準を参照して毎年検証される
- 基本給は市場の 50 パーセンタイル⁴水準をターゲットとする
- セールスインセンティブ（売上連動報酬）は、目標の達成時に年収（基本給＋売上連動報酬）が市場の 70 パーセンタイル相当の水準となるよう設計される
- 目標は会社戦略および個人の経験と志向を勘案して每期設定される

ブランディングにおいて従業員報酬を重視するというA社のポリシーのもと、これらは既存社員に対しても開示されました。結果として、A社は業界内では「成果に対して相応のリターンが見込める会社」との認知を得られるようになりました。

結び

本リポートは「今年のトレンドの核心は“繋がり的重要性”である」として締めくくっています。AI、自動化およびデジタルツールの浸透により、人材の活用方法やHRの役割が今後大きく変化していくことには疑いの余地がありません。

⁴ パーセンタイル（百分位数）とは、データを小さいものから並べて何パーセント目にあたるかを意味する尺度。従って、50 パーセンタイルは中央値を意味する。

しかし、このような“非人間”の変革の最中においても、成功している人材は自らの役割に関して「人間関係重視」、職場環境を「協力的」と表現する傾向が2倍ほど高いことが調査で明らかにされています。これらのワードは日系企業の組織文化を表現する際にもしばしば用いられるため、上記の結果は大変興味深く映ります。

日本国内ではなくアジアで戦う組織として、人事部門はグローバルのトレンドを踏まえ、地域および国ごとの特性を理解し、さらに各国における自社の強みと従業員への提供価値（報酬、キャリア形成、企業文化等）を明確にしていく必要があります。こうしたプロセスを通じることで、日系企業の HR マネジメントの強みを再定義していくこともできるのではないかと感じています。



高島 義通
(たかしま よしみち)
Mercer (Singapore)



ASEAN・香港・台湾の日系企業を支援する Mercer Asia JBA (Japanese Business Advisory) のメンバーとして Mercer の各種サービス・ソリューションを提供している。日本国内およびアジア各国の日系企業に対する人事制度の構築と運用支援、役員報酬制度設計、インセンティブ設計、組織統合、エンゲージメントサーベイ、ローカライズ計画策定等の多くのプロジェクト経験を有する。



【アジア経済情報】

インド

～2020年の成長率は持ち直す見通し～

稲垣 博史 みずほ総合研究所

2019年2Qの実質 GDP は5四半期連続で減速

19年2Q(4～6月期)の実質 GDP 成長率は、前年比+5.0%と5四半期連続で低下し(図表1)、13年2Q以降で最低となった。

輸出環境が厳しい中、財貨・サービスの輸出は同+5.7%と、前期の同+10.6%から減速した。個人消費は同+3.1%と前期の同+7.2%から急減速した。後述するノンバンク問題や、エルニーニョ現象に伴う干ばつが農民所得を下押ししたことが影響した。実質 GDP の前年比成長率に対する在庫投資の寄与度は▲0.02PT と、前期の+0.1%PT からマイナスに転じた。総固定資本形成は同+4.0%に小幅加速したが、伸び率は低水準である。

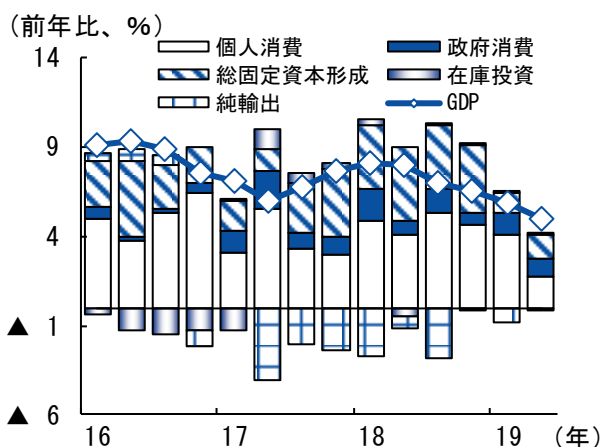
消費者物価指数(CPI)は、2月から6月まで5カ

月連続で加速したものの前年比+3%程度で推移しており(図表2)、同+2～6%に設定されたインフレーションの中心線よりも下側に収まっている。7月は、燃料価格の下落を背景に同+3.1%とわずかに減速しており、物価は総じて安定していると評価できる。

7月の指標をみると、まず自動車販売台数は、前年比▲29.9%(次頁図表3)と世界金融危機が進行中であった08年11月の同▲29.8%以来となる大幅な減少を記録した。乗用車は同▲31.0%、商用車は同▲25.7%で、個人消費・設備投資とも引き続き低調であることがうかがえる。

なお、自動車販売の不振については、18年後半以降のノンバンクの経営不振問題が影響している。18年に大手 IL&FS などが経営破綻に追い

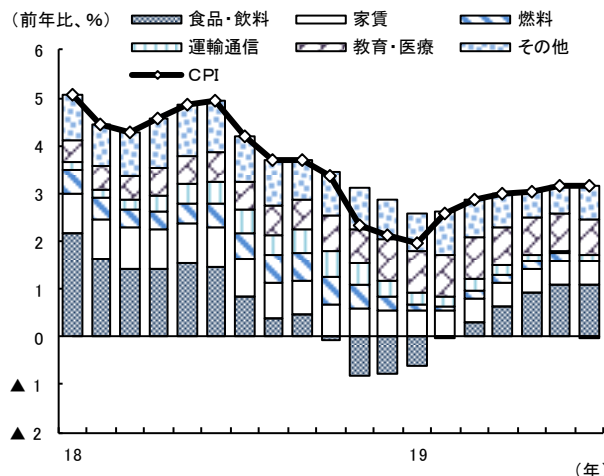
図表1 実質GDP成長率



(注)貴重品投資と不突合で寄与度合計と GDP は一致しない。

(資料)インド統計計画実行省より、みずほ総合研究所作成

図表2 消費者物価指数



(資料)インド中央統計局より、みずほ総合研究所作成

込まれると、ノンバンク業界全体に対する信用が低下。流動性不足に直面したノンバンクは、オートローンなどの審査を厳格化した。

通関輸出は、前年比+2.3%と前月の同▲9.7%からプラスの伸びを回復した。石油製品の落ち込みが緩和したほか、香辛料、既製服、化学用品などが堅調に拡大したことが要因である。ただし、輸出環境に顕著な改善はみられないことから、持ち直しが続くかは不透明である。

物価の安定と景気減速を背景に、インド準備銀行は8月7日、0.35%PTの利下げを実施した。19年以降の合計利下げ幅は1.1%PTに達した。

6月以降のインド・ルピーの対米ドルレートは、7月まで横ばいから小幅上昇で推移していたものの、米国の利下げ観測が弱まると下落に転じた。

企業マインド改善などにより今後の成長率は持ち直す見通し。ノンバンク問題に注意

今後を展望すると、19年後半以降、景気は徐々に持ち直すと予測する。

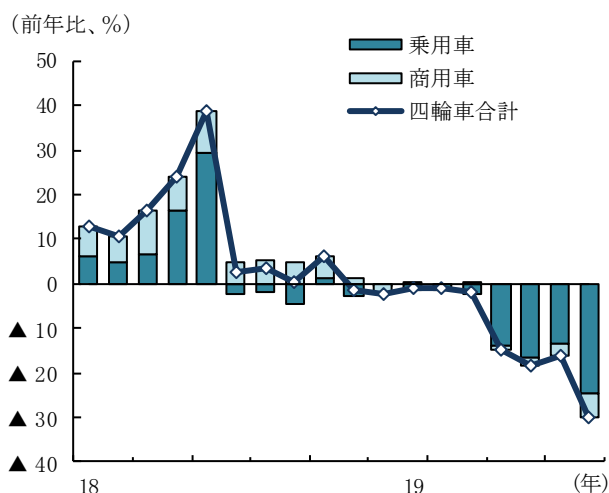
まず輸出環境は引き続き厳しいとみられるが、輸出依存度が低いと、その悪影響は限定的であろう。前述のとおり大幅な利下げが実施されていることに加え、4月の総選挙でモディ政権の続投が決まったことから民間企業のマインドは改善することが見込まれ、その結果、設備投資は加速すると予想される。干ばつの悪影響も、3Q以降は徐々に縮小するとみられる。また、7月に発表された19-20年度予算案では、歳出はGDP比13.2%と前年度の同12.9%から上昇しており、やや景気刺激型となっている。実質GDP成長率は、19年に+6.0%と低下するものの、景気の回復基調が続く20年は+6.6%に上昇すると予測する。

なお、上述のノンバンク問題は現時点で先行きが不透明であり、景気下振れリスクとして当面注視する必要がある。

注目点：インド工業連盟、輸出促進策を提言

インド工業連盟は7月、インドの輸出振興に関する報告書「インドの輸出一次の軌道」を発表した。この中で同連盟は、世界の輸入上位10カ国

図表3 自動車販売台数



(資料) インド自動車工業会より、みずほ総合研究所作成

図表4 重視すべき31輸出品目

主要10市場のうち1つ以上でのシェアが5位以内に入る製品	
宝石・貴金属	精錬銅
成人女性用ブラウス (メリヤス編み・クロセ編みを除く)	女性用スーツ、ジャケット等 セラピー治療に関する医薬品
主要10市場のうち1つ以上でのシェアが10位以内に入る製品	
トラクターと自動車の部品	男性用スーツ
Tシャツ(メリヤス編み・クロセ編み)	内燃機関用部品
熱間圧延フラットロール製品 (鉄、非合金鋼)	プラスチック製の板、シート 内燃ピストン用部品
環式炭化水素	医薬品
フラットロール製品 (クラッド、メッキ、被覆したもの)	貨物運搬・包装用器具 家具・部品
ポリアセタール	ジャージ、プルオーバー
主要10市場でのシェアが10位以内に入らない製品	
9人乗り以下の乗用車	貨物自動車
ターボジェット、ターボプロペラ	絶縁ワイヤー
電話機	電気回路用機器
橋梁等構造物および部分品	プラスチック製品

(注) 筆者による意識。正確を期する場合、原典参照。

(資料) インド工業連盟より、みずほ総合研究所作成

(米中独日英仏香蘭韓伊)における 105 の主要輸出品目を抽出し、そのうちインドに強みがある 31 品目について輸出拡大の潜在力が高いとして、特に重視すべきであるとした(前頁図表4)。

そのうえで同連盟は、国内生産の拡大と主要輸入国への輸出促進策の採用を政府に求めた。まず国内生産の拡大のためには、港湾の連結性強化など関連するインフラの整備による産業集積の促進と、世界的な供給網に加わっていくための物流面や能力開発面での支援などが必要であると主張した。また輸出促進策としては、①貿易投資協定と基準認証のためのインフラ整備、②技術革新・ハイテク輸出への支援、③各州の比較優位を勘案した上での州レベルでの輸出戦略の策定などが必要であるとしている。

Back Issues

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説
- ・ 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)

2019 年 5 月発行 第 82 号

- ・ グローバル完成車メーカーを目指す中国企業

- ・ 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
- ・ 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
- ・ Indonesia: インドネシア特有の就業ルール(2)
- ・ Australia: 豪州税制における FBT と 2020 年度予算案
- ・ Hong Kong: 香港における雇用契約の終了(2)
- ・ Asia: アジア地域で人材を最大限活用するための要諦

2019 年 6 月発行 第 83 号

- ・ 米中中国の景気減速・米中貿易摩擦を懸念する日本企業～2019 年 2 月アジアビジネスアンケート結果より～
- ・ Philippines: フィリピン会社法改正
- ・ Vietnam: ベトナムにおける借入にかかる主な派生論点
- ・ India: インド労働法改正アップデート
- ・ China: 「外商投資法」の概要と実務への影響
- ・ Hong Kong: 香港におけるセクシャルハラスメント: 傾向と対策

2019 年 7/8 月発行 第 84 号

- ・ 2019 年上期の為替市場と下期の展望 ～ドル円およびオフショア人民元相場を中心に～
- ・ Thailand: ROH、IHQ、ITC の税務恩典の廃止と、BOI 税務恩典の利用上の注意点
- ・ Vietnam: ローカルファイル作成時の留意点
- ・ India: IoT 時代の個人情報保護の在り方
- ・ China: 新個人所得税法下の外国籍個人の「6 年ルール」
- ・ Taiwan: 台湾の個人所得税申告

2019 年 9 月発行 第 85 号

- ・ 韓国における e スポーツ産業
- ・ Vietnam: 個人所得税 ～非居住者および出張者を中心とした留意点～
- ・ India: 2019 年度インド政府予算案概要
- ・ China: 中国増値税改正の概要
- ・ China: 労働法実務～産休期間中における女性従業員の福利厚生～
- ・ China: 中国における内部監査のポイント

2019 年 10 月発行 第 86 号

- ・ 台湾のモバイル決済市場
- ・ Vietnam: 『ベトナム流』交渉スタイルへの対処
- ・ Cambodia: カンボジア労働法の改正
- ・ Philippines: フィリピン会社法改正に伴う発起人に関する施行規則
- ・ India: インド税務訴訟ケーススタディー
- ・ China: 中国における外国企業駐在員事務所の労働者雇用に関するコンプライアンス
- ・ China: 2019 年版外商投資ネガティブリストおよび外商投資奨励リストの公布・施行

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



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ありません。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、貸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。