

CHUGIN GLOBAL NEWS

ちゅうぎん海外ニュース

2018 Mar (Vol.11)

CONTENTS

合併事業の考え方(1)	2
太陽グラントソントン パートナー 公認会計士 美谷 昇一郎氏.....	2
新興国ニュース 第11回 フィリピン最新ビジネス情報	4
株式会社東京コンサルティングファーム.....	4
海外現地社員の人事制度	6
みらいコンサルティング株式会社	6
移転価格税制	8
株式会社フューチャーワークス 公認会計士・税理士 中村 正英氏.....	8
海外子会社管理のポイント (ミャンマー編)	10
柳田国際法律事務所 弁護士 柳田 一宏氏	10



株式会社 中国銀行 岡山県岡山市北区丸の内1-15-20 TEL:086-234-6539	
香港支店	cbk_hkbr@fr-chugin.jp
シンガポール駐在員事務所	cbk_sgrep@fr-chugin.jp
ニューヨーク駐在員事務所	cbk_ny@fr-chugin.jp
上海駐在員事務所	cbk_sh@fr-chugin.jp
バンコク駐在員事務所	cbk_bang@fr-chugin.jp

- ・本情報は、作成時の情報に基づくもので一部内容に変更がある場合があります。
- ・本情報は、信頼できる資料により作成しておりますが、当行がその正確性、安全性を保証するものではありません。
- ・本情報は、当行都合により通知なしに内容の変更・中止を行うことがあります。
- ・本情報は、法律の定めのある場合または承諾のある場合を除き、複製・複写することはできません。
- ・本情報は、お客さまへの情報提供のみを目的としたもので、取引の勧誘を目的としたものではありません。
- ・お取引に関する最終決定は、お客さまご自身の判断でなされますようお願い申し上げます。
- ・本情報についてのご照会は、最寄りの中国銀行の本支店、国際部または海外駐在員事務所までお願いします。

合併事業の考え方（１）

太陽 Grant ソントン

パートナー 公認会計士 美谷 昇一郎氏

合併事業とは

日本企業は、国内消費市場が少子高齢化などを背景に伸び悩む中で、さらなる企業の成長機会を志向して海外市場に積極的に取り組んでいます。この海外事業の取り組みも、海外投資の初期段階では、海外、特にアジアの、日本と比較して安い労働力を活用した生産拠点としてのビジネスモデルが大半でしたが、最近ではアジアの消費市場の成長力を取り込むべく海外市場での販売をメインとしたビジネスモデルが多くなっています。

しかし、特にアジア市場では、日本市場と比較して独特なローカルの商習慣や法規制が存在しており、中には日本人になかなか理解しにくいものもあることから、日本企業が単独で市場にアクセスし、ゼロから商流を構築していくことは困難な場合が少なくありません。仮に日本の単独資本で進めたとしても、多くの時間と投資資金を費やすことになりかねません。そこで、アジア消費市場でビジネス展開をしようとする場合、現地のパートナー企業と組んでビジネスモデルを検討する場合があります。このうち典型的なのが、合併事業モデルになります。

合併事業とは、一般的にある特定の目的のために複数の会社が共同で出資して合併会社を設立して行う事業のことを言います。合併事業は資本提携や業務提携と同様に事業共同化の１つであり、単独事業よりも事業が失敗したときのリスクや開発等にかかる資金負担が少なくすむ一方で、利益はそれを出資者間でシェアするというものです。また、よく単独出資と合併との比較は次のような点が上げられています。

1. 単独出資

a. 自社の経営方針や企業管理の方針、手法、レベルを自社判断で進めることができる。

b. 合併と比較して自社の投資負担額が大きくなり、それだけ投資リスクが大きくなる。

c. 合併相手と経営方針や事業推進にあたって合意形成を図る必要がないので、合併間での紛争を避けることができる。

d. 一般的に、政府機関との関係など独自の人脈構築が必要になる。

e. 事業内容により、出資規制があり、外資の単独出資が認められない場合がある。

2. 合併

a. 合併相手と出資分担をすることにより投資額とリスクを軽減できる。

b. 合併相手の政治力、販売力や設備を利用できる。

c. 合併相手の選択が難しく、資金力などの点で信頼に足る相手が少ない。

合併比率 51%の意味

合併事業を行う場合、合併出資比率をどうしたら良いか、というご相談はよくあります。大きく二つに分ければ、自社で50%超の出資を確保して、いわゆるマジョリティを取る場合と、出資比率を50%未満にすることでマイノリティとする場合に分かれます。マジョリティを取得すれば日本の会計上も形式基準で連結子会社になる訳ですから、技術面や製造面だけでなく、事業経営責任や事業管理責任も出てくることになります。もちろん、出資比率が特別決議の可能な比率を上回るものであれば、合併事業の重要な経営意思決定においてかなりの影響力を行使することが出来ます。この責任関係における役割分担は合併契約書できちんと定めておくことはとても重要ですが、一般的には経営上のリスクや資金調達、財務や人事などの企業管理責任もメインで考えていく必要があります。以前、ある日本企業が現地企業に20%出資をした直後に、その現地企業の取引ローカル銀行から、日本企業に債務保証を求められたという話を聞いたことがあります。20%程度とは言え、ローカル銀行からすると日本企業が出資者に入ったことで『いい金蔓』が来たとも思ったに違いあり

ません。20%程度でもこうですから、マジョリティを取った瞬間に債権者が期待を寄せるのは想像に固くありません。

一方で、マイノリティ出資は、多くがその合併企業の経営や管理について、合併パートナーである現地企業に任せて、生産技術面のサポートや日本流の営業ノウハウの支援を行う目的が多くなっています。もちろん、合併事業によって生み出された利益の分配である配当は出資比率相当だけにはなりますが、逆に慣れないアジアのマーケットビジネスにおいて形式的に経営責任が限定される効果は小さくないと言えるでしょう。

それでは、両方のメリットをハイブリッドすることをイメージして自社の出資比率を51%に設定したらどうかというお話もよく伺います。50%を超えることで多数決による株主決議で自社の意向が反映しやすくなるだろうという効果と、100%に近く出資することによる経営責任の重さを少しでも軽減しようという目的をうまく兼ね備えたように見えますが、果たして絶妙な出資比率と言えるのでしょうか。

実は51%という出資比率はかなり『中途半端な』出資比率だと考えています。50%を超えることで、日本の連結会計における形式基準では本社の連結子会社として取り扱う必要があります。また、会社法上も取締役の管理責任が及ぶ子会社となります。つまり、51%出資も100%出資も形式的にはほぼ同等の本社の責任が生じます。また、マジョリティの持分を有する出資者として、たとえば資金調達の親会社保証や、営業上や労務上などのク

レーム、訴訟対応などもメインで対応せざるを得ません。一方、日々の経営方針に関するミーティングや、合併事業の管理をめぐる考え方などでは、とかく現地パートナーの方が「現地の商習慣や法規制を熟知しているのは我々なのだから、日本側は我々を信じてお任せ下さい」などと言いながら、結局自分たちの経営方針をなかなか通せずに現地パートナーに押し切られることが多くなりがちです。いわゆる現地パートナーの方が出資比率に係らず「声大きい」ということです。51%対49%という微妙な出資比率関係では尚更です。もちろん、こうした状況を避けるために合併契約の中で詳細に出資者同士の役割分担や責任関係を明記しておくことは言うまでもありませんが、控えめな日本人には、マジョリティとしての正当な主張を現地パートナーに行うことはかなり難しいといえると思います。

したがって、マジョリティを取ろうと言う事であれば、少なくとも特別決議の出来る出資比率を上回るような圧倒的なマジョリティを確保する必要があるかと思います。

今回は、合併パートナーの選び方、合併事業の問題点を回避するビジネスモデルなどについてお話をさせて頂きたいと思います。

太陽 Grant Thornton (Grant Thornton 加盟事務所)

Grant Thorntonは、世界130カ国以上・700以上の拠点を有する国際会計事務所ネットワークです。

太陽 Grant Thornton (太陽有限責任監査法人、太陽 Grant Thornton 税理士法人、太陽 Grant Thornton アドバイザーズ株式会社)が、Grant Thornton の日本メンバーとして、国際水準の監査の他、会計、税務、企業経営全般のコンサルティングサービスをご提供しております。

【国内拠点】 本部・東京事務所、大阪事務所、神戸オフィス、名古屋事務所、北陸事務所、福井オフィス、富山オフィス
【ジャパンデスク】 中国(北京、上海、広州/香港)、インド、インドネシア、シンガポール、タイ、台湾、フィリピン、マレーシア、ベトナム(ホーチミン、ハノイ)、オーストラリア、米国(シカゴ、ニューヨーク、アーバイン)、メキシコ、英国。

詳細は太陽 Grant Thornton Web サイトをご覧ください。 <http://www.grantthornton.jp>

新興国ニュース

第11回

フィリピン最新ビジネス情報

株式会社東京コンサルティングファーム

今回は、フィリピンにおける「2017年に施行された会社登録におけるオンライン化(CRS)」について解説致します。

フィリピンは、会社設立の登録が最も複雑な国の一つとして認知されています。2017年に発表された会社設立の容易な国ランキングでは、対象国190カ国中113位でした。理由としては、各政府に提出する紙媒体の書類が膨大であること、政府の指示が曖昧であること、担当官による対応の遅延等があげられます。設立書類の作成においても、ひな形が頻繁に変わり、担当官によって要求する書類が異なることもあります。都度このような担当官の指摘に対応するためにSEC当局に足を運ぶ必要があり、会社登録には膨大な時間を要する状況が続いています。

2017年11月21日にSECから発表された通達によれば、今後は会社設立の書類チェック、申請と支払いをオンラインで行うことを義務付け、SEC当局に足を運ぶのは、原本と公証書類を提出し、会社登録書類を受領する1回のみになります。このシステムはCompany Registration System (CRS)と呼ばれます。(<http://www.crs.gov.ph/>)

CRSによる新規会社登録の流れ：

1. CRSアカウントを作成
2. 会社名の認証
4日以内に確認を行い、会社名が拒否された場合、要請(Online Appeal)を行うことができます。

3. CRS上フォームの記入
CRSでは会社定款およびその他の文書が取得できるため、ダウンロードを行い、印刷して書類を作成します。

4. 必要書類のアップロード

5. 書類の提出後
SEC担当官が書類のチェックと手続きを行います。担当官よりメールやSMSにより修正内容についての連絡があります。

6. 各種登録料の支払い
SEC担当官に指示に従い、CRSを通して支払いを行います。

支払いにはLand Bank (Landbank ePayment portal)を使用し、Land Bank /BancNet アカウントがない場合、SEC, PICC, Pasay Cityにおいて支払いを行うことも可能です。支払いは10日以内に行われるものとされています。

7. SEC当局に原本書類の提出

8. SEC登録証明書の受領

なお、登録者は30日間以内に手続きを完了しなければ、システムから申請内容が削除される可能性があります。

一見するとCRSは大変便利な機能ですが、現状はシステムダウンを繰り返し、SEC職員も対応方法を熟知しておらず、2018年1月現在、上記のようにスムーズに登録はできておりません。2017年11月末と12月には、全ての新規会社登録手続きが止まり、SECと事業者に対して大きな混乱がありました。また、Rappler, Sunstar, philstarの12月の記事によれば、システムには毎日500件のハッキングが試みられたと記載されています。SEC

は引き続き DICT (Department of Information and Communications Technology) と協力して、システム環境を改善すると伝えています。

過去に BIR も独自のシステムを導入した際に、過剰なアクセスですぐにシステムがダウンし、しばらく再起不能となりました。その後システムはゆっくりとではありますが、少しずつ改善されています。引き続き、政府はシステムを強化して、無駄な処理を圧縮する傾向にあり、今後もその動向は注視すべきです。

株式会社東京コンサルティングファーム

インド・中国・香港・ASEAN・中東・アフリカ・ラテンアメリカなど世界 27 か国に拠点を有し、各国への進出や進出後の事業運営についてトータルサポートを行っている

また、新興国投資に対応したデータベース「Wiki-Investment」を提供し、30 カ国の投資環境や会社法、税務、労務、M&A 実務といった内容を掲載

(URL <http://wiki-investment.com/>)

さらに「海外投資の赤本」シリーズとして、インド・中国・東南アジア各国・メキシコ・ブラジルなどの投資環境、拠点設立、M&A、会社法、会計税務、人事労務などの情報を網羅的かつ分かりやすく解説した書籍を出版している

問合せ先： f-info@kuno-cpa.co.jp

海外現地社員の人事制度

みらいコンサルティング株式会社

Q 海外現地社員の人事制度は、どのように構築すべきですか？

A 海外現地社員の人事制度は、「日本からの赴任者の安定化」に対しても重要な意味をもちます。

「管理職」や「幹部候補者」から制度を浸透させるため、組織の「上」から整備を進めることが望まれます。

❑ 現地社員の人事制度の重要性

前回までは「日本からの海外赴任者」の説明をしてきましたが、実際の海外ビジネスの場では、海外で現地社員を採用して、製造・営業・管理等の業務にあたらせることとなります。

日本人赴任者は、現地社員を統括（マネジメント）する立場となります。海外でよく耳にする赴任者の悩みには、以下のようなものが挙げられます。

海外赴任者からよく聞く「悩み」
⇒ 現地社員がなかなか採用できない。
⇒ 毎年、現地社員の人件費が急増する。
⇒ 現地社員の労働契約不整備による調査や紛争が発生する。
⇒ 現地社員の反発・ストライキが多発する。
⇒ 現地社員間の対立・権限の逸脱があとを絶たない。
⇒ 現地幹部社員が育たない。

派遣側の日本企業は、「これは海外の課題だから・・・」と高を括っているわけにはいきません。

なぜなら、これらの課題は、最終的には現地社員のマネジメント役である「赴任者」の肩にのしかかってきます。その結果、赴任者の疲弊や不満、モラルダウン、ひいては悪いうわさが日本本社に流れることによって後続の赴任者がいなくなり、

海外赴任者が固定化（属人化）する、という深刻な状況を引き起こしかねないためです。

現地社員の安定化は、中長期的に海外ビジネスを考える上で不可欠な要素といえます。

そして、現地社員を安定化させるためには、「人事制度」は非常に重要です。現地社員は、日本人以上に自分の待遇にシビアなケースが多いです。そのため、「信賞必罰」の体制をしっかりと整備して、有能な意欲の高い現地社員はドンドン上に引き上げていく運用が求められます。

❑ 優先順位と導入プロセス

現地社員の人事制度導入に関する基本的な考え方は、「上から制度設計を行っていく」ことです。

日本でも同じですが、管理者の立場に立てばたつほど、能力・意欲の高い社員が多くなります。そのような社員から先にやる気を高めていくことで、組織内での好循環を醸成することが可能となります。

一般的な導入のプロセスは、図1（次ページ）のとおりです。

次々回で、海外の人事制度に求められる重要ポイントをご説明します。

❑ （参考）法定退職金について

従業員にとって、「退職金」は老後の生活を考える上で重要な要素であり、この事情は海外でも変わりません。

日本の場合、退職金制度は会社によって様々であり、「ゼロ」という中小企業も多数存在します。

しかし、中国・ASEANにおいては、「法定」の退職金が定められているケースがあります。その場合、企業は、勤続年数等の一定の基準により計算した退職金を、退職者に支払わなければならない場合があります。

例えば、中国では「労働契約法」の規定に基づき、企業側から雇用契約を解除等する場合は、原

図 1

プロセス	内容
アナウンス	⇨ 現地社員へのアナウンスを実施。 ⇨ 新人事制度の導入と導入目的を発表。
インタビュー (現状把握)	⇨ 対象クラス(管理職、幹部候補から優先的に)に対するインタビューを実施。 ⇨ 経営理念の浸透度、ビジョンの明確度等を分析。 ⇨ マーケットにおける「成功法則」の分析。 ⇨ 現地社員各自の意欲や適性を判断。
結果の報告 (現状把握)	⇨ 日本本社へのインタビュー結果の報告(幹部候補者のリストアップを含む)。 ⇨ 人事考課表の作成。
実施フロー策定	⇨ 人事考課の実施フローの検討・決定。 ⇨ 評価者の選定と評価実施ルールの検討・決定。
インセンティブ制度	⇨ 原則として、現行の給与水準は維持(今後の伸びに差が出る制度に)。 ⇨ 人事考課結果を反映させて、+ でインセンティブ制度を検討・設計。
運用開始	⇨ 人事考課制度のスタート。 ⇨ 目標数値の設定、定期面談(モニタリング)をスタート。 ⇨ ES(従業員満足度)の定期的な評価。

則として勤続年数1年につき月額賃金1ヶ月分の「経済補償金」を支払わなければなりません。つまり、勤続年数12年の社員であれば、ほぼ年収分の経済補償金を払う必要があります。これが製造業であれば、従業員数が数百名に達することも多くありますので、金額は膨大となります。

現地社員の給与が上昇すると、国ごとの「法定退職金」が想定外の金額となるケースもあるため、留意が必要です。

注：執筆内容はポイントが分かりやすいように原則的制度を中心に説明したものであり、例外規定などを網羅するものではありません。


みらいコンサルティンググループ

本社：〒104-0031 東京都中央区京橋2-2-1 京橋エドグラン 19階
 拠点：国内9拠点 海外14拠点
 TEL：03-6281-9810(代) FAX：03-5255-9811
<https://www.miraic.jp/>

 1987年創業。従業員数約200名(海外拠点を含む)、日本国内に9拠点、海外(中国・ASEAN)4拠点に加え、ASEANにジャパンデスク10拠点を有する。

公認会計士・税理士・社労士・ビジネスコンサルタントが一体となる「チームコンサルティング」により、中小中堅企業のビジネス展開を、経営者目線から総合的にサポート。

株式上場支援、働き方改革の推進、組織人材開発、企業を強くする事業承継やM&A、国際ビジネスサポート等で多数の支援実績がある。

移転価格税制

株式会社フューチャーワークス
公認会計士・税理士 中村 正英氏

今回のコラムはインドネシアの移転価格税制において「独立企業間価格と時価の違い」についてお伝えします。

【問題】

資本関係のないA社とB社が製品の売買取引を行いました。当該製品の価格は“時価”で行われているのでしょうか？

この問題から「独立企業間価格と時価の違い」をひも解いてみます。市場価格があるようなモノ（金・銀・小麦など）に関しては時価の算定は簡単ですが、それ以外の企業間取引（商品や製品）の時価については明確な定義がなされていません。

日本の法人税法の中で時価の概念に近い表現が書かれた規定は“寄附金”の規定ですが、「・・・金銭以外の資産のその贈与の時における価額又は当該経済的な利益のその供与の時における価額」とだけ書かれており、その価額が具体的にいくらなのかは分かりません。金融商品取引法の中には、時価＝公正な評価額と記載されていますが、何をもちって公正であるかは書かれていませんので、こちらも時価が具体的にいくらなのかは分かりません。

また、国際会計基準における公正価値は、「取引の知識がある自発的な当事者間で、独立第三者間取引条件で、資産が交換され、若しくは負債が決済される金額」と記載されています。公正な評価額とだけ記載されるよりも大分踏み込んで記載されており、国際会計基準における時価は“（資本関係のない）第三者との取引価格”であることが分かります。

移転価格税制における“独立企業間価格”は、「資本関係のない第三者間の取引条件で行われた取引価格」であるので、移転価格税制に定める第三者価格とは“（国際会計基準の）時価”の考え方に実は非常に近いものなのです。ただし、実際の親会社と子会社の取引において、理論的には独立企業間価格という時価（に近い価額）で評価することが求められていたとしても、実務上はこれがうまくいかない（算出できない）ことも多いです。理由は大きく2つ。

【時価で評価が難しい理由】

比較対象取引がない
ビジネスが先行している

そのため移転価格文書上の価格は（強いて言えば“独立企業間価格”の意味は）、「時価」ではなく「独立企業間の適正な利益配分」とされることが多いのです。難しいので少し補足すると、「A社が製造してB社に販売している製品は、汎用製品ではなく比較対象となる取引・企業がない」、又は、「A社は既にビジネスを行っているため、移転価格文書は後付けで価格に正当性を持たせるためのものでしかない」などの問題があり、ピンポイントの価格が時価と言えないことも多いのです。比較可能な時価が豊富にあり、会社設立当初から時価を意識して値付けしていれば良いのですが、そんなことは基本的にはありえません。

そのためにレポートの結論は、「時価で取引されている」ではなく、「利益移転の事実はない、適正な利益配分の範囲内」というような作りとなります。そもそも取引単位営業利益法などでの評価は時価評価とは言えないですし、損益の切出しにて何かと理由をつけて利益率の低い取引（赤字の取引）を含めないことなんかもあります（独立起業レンジの中に自社の利益率をもっていきたいの

で、

つらつらと書きましたが、お伝えしたかったことは、移転価格のドキュメントは「当社はこの価格（時価）で取引しています」という適正価格の証明ではなく、「当社には利益移転の事実はありません」という適正な所得配分の証明であるために理論的な思考によるレポートが可能だということです。この形式のドキュメントにおいては画一的な価格ではなく、解釈の範囲があるものですので、汎用性の高いドキュメントになることでしょう。このように文言1つで高度なドキュメントであるかが分かってしまうのです。自社で作成しているドキュメントの結論を改めて確認してみてください。

代表取締役	中村正英（日本国公認会計士・税理士）
経歴 	京都府出身 38歳 同志社大学経済学部、京都大学公共政策大学院卒。 日本国公認会計士、税理士 アジア圏における企業進出に注力。日本公認会計士として日本会計・税務のプロフェッショナルであると同時に、海外会計・税務にも精通する国際派。 2004年 新日本監査法人入所。主にIPO、法定監査業務に従事。 2008年 (株)フューチャーワークス設立。代表取締役就任。中小企業の経営サポート及び経営改善の一環として中小企業の海外進出のサポートを開始 2011年 日本企業のインドネシア進出及び進出企業のサポートを開始 2012年 独立行政法人中小企業基盤整備機構 国際化支援アドバイザー/ 海外販路開拓支援アドバイザー 2013年 大阪府ビジネスアドバイザーデスク 2013年 (株)ユナイテッドファクトリー設立。代表取締役就任 2014年 中国アジア進出支援機構メンバー 2014年 大阪府インドネシアコンソーシアムメンバー 2017年 インドネシア進出実務ガイド（中央経済社）出版

海外子会社管理のポイント (ミャンマー編)

柳田国際法律事務所
弁護士 柳田 一宏氏

1 はじめに

昨年 11 月号より海外子会社管理のポイント（各国編）を解説してきたが、本号では、外国企業の進出が著しいミャンマーを取り上げたい。

まず、下記「2」でミャンマーの現況について述べた上で、下記「3」でミャンマーにおいて子会社を管理する際のポイントについて解説する。

2 ミャンマーの現況

ミャンマーでは、1962 年以降のビルマ社会主義計画党（BSPP）による一党独裁体制、1988 年以降の軍事政権による支配により民主化が遅れ、また、欧米諸国による制裁の影響もあり、近時まで外国企業の進出が少なかった。しかし、2011 年にテイン・セイン大統領が民主化と経済発展を推し進め、更に 2015 年にアウン・サン・スーチー氏率いる国民民主連盟（NLD）が総選挙で勝利し、民主化が進み、現在、外国企業の進出ブームといった活況を呈している。

進出・投資先としてのミャンマーの魅力は、（ ）勤勉かつ豊富な労働力¹、（ ）潜在力のある国内市場、（ ）豊富な天然資源（天然ガス、ヒスイ、農水産物等）である。

他方で、民主化が遅れていたことや欧米諸国による制裁の影響等により、(ア)インフラの整備が進んでいないこと、(イ)法制度の整備途上であり、かつ、法令等に関する情報の収集がそもそも困難であること、(ウ)賃金の急激な上昇と人材の獲得競争の激化、(エ)腐敗の横行等の問題もあ

¹ 2015 年 5 月 29 日発表のミャンマー入国管理・人口省の暫定発表によれば、人口は 5148 万人である。

る。

こうした問題があることを踏まえ、ミャンマーで子会社を管理する際のポイントについて考えてみたい。

3 ミャンマー子会社の管理のポイント

インフラの未整備について

ミャンマーへの進出企業にとって電力不足は経営上の大きな課題である²。絶対的に発電設備容量が不足していることに加え、発電を水力に大きく依存しているため、季節要因で電力の供給量が左右され、乾季の終わり頃の停電が恒常化しているところもあり、各企業の生産計画に大きな影響を与えている。

電力不足のみならず、工業用地、道路・鉄道等の交通網、通信環境、上下水道等のインフラの整備も遅れている。

こうしたインフラの整備状況に鑑みると、子会社の立地が重要となる。具体的には、経済特区において事業活動を進めることが良い。経済特区では比較的インフラの整備が進んでおり、例えば開発中のティラワ経済特区及びその周辺では、50 メガワットの発電所に加え、上下水道、道路、港湾、通信設備の整備も進められている。

また、経済特区で事業を行うことにより、税制上の優遇措置を受けられる（例えば、輸出向け製造業であれば、法人税が事業開始後 7 年間免除され、その後 5 年間は 50%の軽減減税が適用される）等のメリットもある。

なお、経済特区で事業活動を進める場合は、経済特区法の定める要件を満たし、かつ、同法に基づく申請手続を履行する必要がある。例えば、輸出向け製造業であれば、資本金は 75 万ドル以上であり、かつ、売上の 75%以上を輸出が

² JETRO の調査（JETRO「ミャンマーのエネルギー分野に関する調査」（2017 年 5 月））によれば、ミャンマーに進出した本邦企業のうち、85.0%が電力不足を経営上の課題として挙げ、トップの課題となっている（なお、従業員の賃金上昇を挙げた企業は 75.3%に及び、第 2 位の課題となっている）。

占める必要がある。また、経済特区管理委員会へ投資申請を行い、投資許可を受ける必要がある。

法制度の整備状況等について

ア ミャンマーは2011年の民政移管以降、法制度の整備を進めている途上にある。ミャンマーにおける子会社管理に大きな影響を与える、新会社法、新投資法、経済特区法、労働組合法及び競争法等の諸法の制定も民政移管後のことである。このうち、本稿では、新会社法及び労働組合法について取り上げる。

イ ミャンマーの会社法は1914年に制定されて以降100年もの間、大きな改正はなかったところ、民政移管後の2016年に初めて大幅な改正がなされた。改正内容は多岐にわたるものの、ミャンマー子会社を管理する上での重要な改正内容は、外国資本の進出を促進するための規制緩和策である。すなわち、従前は、ミャンマーの国内企業の株主のうち1株であろうと外国人が株主であれば外資規制の対象となっていたところ、新会社法によれば、株主のうち外国人が占める割合が35%以下であれば国内企業として扱われ、外資規制（事業の参入規制、土地所有の禁止、最低資本金規制等）の対象外となることとされた。また、

多様な投資方法を認める観点から、種類株式制度が導入され、加えて、外国企業によるミャンマー国内の子会社の保有が認められるようになった。

この改正会社法は2017年12月に成立し、2018年8月に施行される見込みである。

ウ 次に、労働組合法について、同法は民政移管直後の2011年10月11日に成立し、同法により1962年（ビルマ社会主義計画党（BSPP）による一党独裁体制の確立時）以後、禁止されていた労働組織の結成が認められることに

なり、また、ストライキ権についても認められることになった。

下記で述べる賃金の急激な上昇とあいまって、賃上げを求めるストライキが行なわれるリスクが高まっており、子会社を管理する上で労務管理は重要な課題である。

エ 以上のとおり、民政移管以後に法制度の整備は進んでいるものの、ミャンマーでは日本の六法に相当するものはなく、また、政府機関が運営する法律のデータベース等も存在しないため、法令等に関する情報の収集が困難という面がある。そのため、（ASEAN諸国における子会社管理では等しく重要となるところであるが）信頼できる現地専門家との関係の構築が大切であり、現地法令に通じた国内の顧問弁護士等に相談する他、JETRO等の政府機関、取引のある金融機関、ミャンマー日本商工会議所等を通じて紹介を受け、現地専門家らを通じて最新の情報を収集することが大切である。

賃金の急激な上昇と人材の獲得競争の激化

ア これまで進出・投資先としての魅力として安価な労働力が挙げられることもあったが、近時ミャンマーの賃金水準は急激に上昇している。2012年4月に国家公務員の給与が一律で月額3万チャット（約2400円）引き上げられると、これが一般労働者に波及して、民間企業も賃金を上げざるを得なくなった。この3万チャットという額は当時の工員の賃金の50%相当額であったため、賃金が50%上昇したという事態であった。加えて、2018年1月、最低賃金法に基づく最低賃金の見直しにより、最低賃金が33%引き上げられ、時給600チャット（約48円）、日給4800チャット（約384円）となることが公表されており、今後も最低賃金の上昇が見込まれている。



イ また、外国企業の進出等に伴い、現地人材の獲得競争が激化しており、特に熟練工やマネージャーレベルの人材の争奪が激しい状況である。より良い労働条件を求めた競合企業への転籍も見られるようになっており、有為な人材が流出するリスクを考慮しつつ、賃金を含む労働条件の検証・設定、及び、転籍に伴う情報の漏えい防止等の措置を講じることが重要である。

腐敗の横行

ミャンマーは、長年の軍事政権による統制下で腐敗が横行したため、2011年にトランスパアレンシー・インターナショナルが公表した腐敗認識指数(CPI)は183か国中180位とされ、極めて腐敗度が高かった。

しかし、2011年の民政移管以降、ミャンマー政府は汚職防止を重要な政策課題の一つとして掲げ、() 汚職防止法(Anti-Corruption Law)を制定し、2013年から同法が施行され、また、() 2016年4月、大統領府は、公務員を対象として「贈答品の受領に関するガイドライン」を発出した。

() 汚職防止法は、刑法で規定される贈賄行為の範囲を拡張し、また、罰則も刑法に比べ重くした(刑法では受託収賄罪の法定刑は3年以下の禁固若しくは罰金又はその併科のところ、汚職防止法では、7年以下の禁固及び罰金)。また、() 「贈答品の受領に関するガイドライン」では、公務員による贈答品の受領を原則禁止とした上で、例外的に認められる贈答品として、

価格が2万5000チャット(約2000円)を超えない贈答品(但し、同一人からの贈答が年間10万チャットを超えてはならない)、家族又は個人的な関係にのみ基づく贈答品、宗教上の特別な日に10万チャット(約8000円)を超えない贈答品が挙げられている。

これらの政策により、最新の腐敗認識指数(2017 CPI)では、180か国中130位となり一

定の成果は上がっているものの、依然として腐敗度は高い。そのため、ミャンマーで子会社を管理する上では贈賄防止措置を適切に講じることがなお重要である。

4 おわりに

以上見てきたとおり、法制度の整備や経済特区におけるインフラ整備により、外国企業が投資しやすくなっている状況ではある。もっとも、法制度の運用に不透明な面が多く、未だインフラを整備しきれていない面もあることに鑑みると、ミャンマーで子会社を管理する上では、現地の最新の確度の高い情報を把握することが重要である。

本稿がミャンマーへの進出を検討され、または、ミャンマーに進出し、その管理に日々取り組まれている方々の一助となれば幸いである。

以上

柳田国際法律事務所 代表パートナー

柳田 一宏氏

2000年弁護士登録。ハーバード・ロースクール客員研究員を経て、2003年ハーバード・ロースクールLL.M.課程修了。2004年米国ニューヨーク州弁護士登録。

専門分野はコーポレート・ガバナンス、国際取引、M&A、事業再生・倒産、訴訟・紛争等。

著作に「アメリカ事業再生の実務」(共著、金融財政事情研究会、2011年)、「特別対談 法務部と法律事務所の役割分担」(Business Law Journal 2013年5月号)、「世界銀行 ICR Task Force Meeting への参加報告」(NBL 2016年3月15日号)他多数。

【お問い合わせ先】

柳田国際法律事務所

東京都千代田区有楽町一丁目7番1号

有楽町電気ビル北館1310区 (〒100-0006)

E-mail: kazuhiro.yanagida@yp-law.jp

URL: <http://yp-law.jp>

Tel: +81-3-3213-0034 Fax: +81-3-3214-5234