

# CHUGIN GLOBAL NEWS

ちゅうぎん海外ニュース

2018 MAY (Vol.13)

## CONTENTS

グローバル事業の進め方 .....	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13回 インド最新ビジネス情報 .....	4
株式会社東京コンサルティングファーム .....	4
海外人事制度構築の重要ポイント .....	8
みらいコンサルティング株式会社 .....	8
移転価格税制⑫ .....	10
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 .....	10
海外子会社管理のポイント (カンボジア編) .....	12
柳田国際法律事務所 弁護士 柳田 一宏氏 弁護士 佐々木 裕助氏 .....	12



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。

## グローバル事業の進め方

太陽グラントソントン

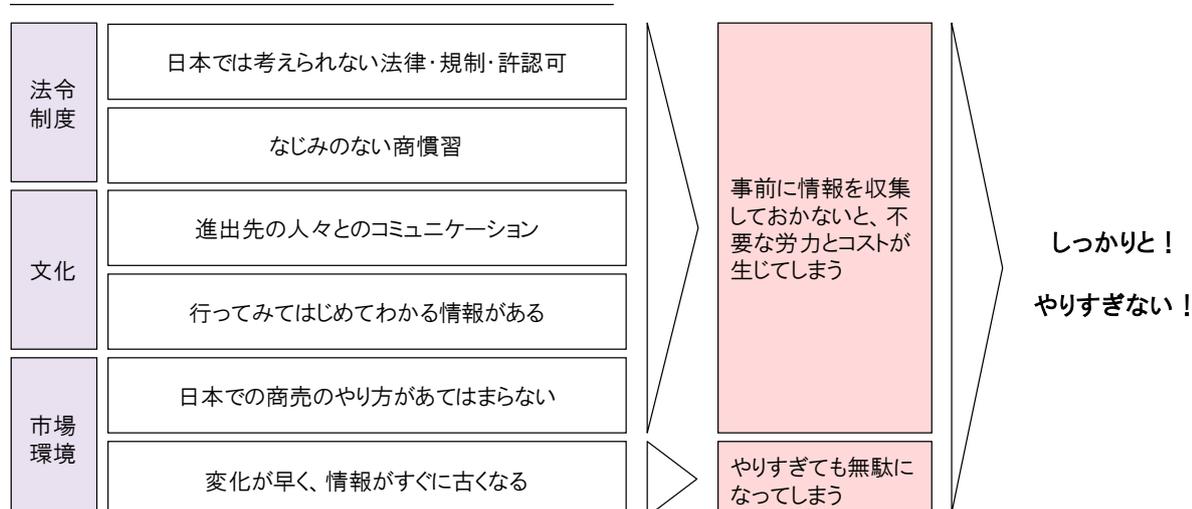
パートナー 公認会計士 美谷 昇一郎氏

今回は、グローバル事業を進めていくための必要な論点をいくつかご説明したいと思います。

### フィージビリティスタディ

海外事業をはじめて検討される、あるいは新しい国や地域への進出を検討される場合、進出先のマーケットに関する情報とフィージビリティスタディ (F/S) の検討を欠いてしまうと、進出後に日本では想定できない類のマーケティングあるいは事業運営管理における様々な問題に対して、その問題が発生した時点で情報収集から始めることになってしまいます。そのため、事業進出を決定する前に「しっかり」とした情報収集と F/S 検討をしておくことが重要です。しかし一方で、海外マーケット（特に新興国では）の動向や F/S 検討の前提となった法制度の変化はスピードが早く、適宜柔軟な対応が求められることもあります。また、日本での情報収集では分からないような現地に行って営業や生産を行って初めて理解できる情報も少なくありません。したがって、事前検討に必要な以上に時間とコストをかけることはかえって無駄になります。「やりすぎない」ことも重要です。

進出先で苦労しそうなこと



### 事業ビジョンの共有

次に重要なことは、海外事業プロジェクトを推進する前提として以下のような項目における社内での共通認識（目線合わせ）を持つておくことが重要です。

1. 自社にとって海外事業をどう位置づけるのか？
  - 日本市場の代替になりうる
  - 日本市場の減少を補完できる程度
  - 全く別の第三の成長市場として位置づけ
2. 海外事業に対する大まかな数値目線
  - 売上目標
  - 所要期間：事業開始、事業黒字化、投資回収
  - 投資可能規模
3. 海外事業を推進するメンバー
  - 投資に関する基本路線の決定者
  - 事業内容の決定者と具体的に事業を推進するメンバー
  - 全社的なプロジェクトとしての協力体制

これが、意外と（？）重要なポイントで、新規での海外事業のご相談をいただく場合、経営者の方に海外事業を進めようと思った原因、目的、事業目標などを伺いますと、明確なご回答をいただけない場合が少なからずあります。事前に海外事

業の目的や目標を共有しなかったため、経営層から「こんなはずではなかった」とか、「もっと儲かるはずだったのではないか」と言った発言が出てしまうことにもなります。最悪の例として、「現地法人を設立するところまで会社が進めたのだから、どのように事業を進めるかについては現法社長の君が考えなさい」という会社としての責任放棄に近いことも聞いたことがあります。

海外事業を検討しようとする前に、今一度、なぜ海外でないといけないのか、をよく考えてみて下さい。海外に行けばマーケット状況が異なるため、日本でのこれまでの経験やノウハウ、強みが全く生かされないかも知れません。また、日本と異なる法制度のため想定外のリスクやコストが掛かることもあります。そうしたリスクの高い海外市場になんとか進出を検討されるより、日本市場でまだ出来ることはあるのではないかと検討される方が、よほど効果的で効率的かも知れません。商工会の会員企業が海外進出しているので、自社も海外に進出していないと、経営が何も考えていないなどと思われることは全くありません。

## 腹を括る

最後にもっとも重要なのは、海外事業を進める上でちょっとしたことでは動じない「腹を括れるか」ということです。前述のとおり、海外事業では日本では想定外のリスクやコストが掛かることが少なくありません。そうしたリスクやコストが顕在化した際、「だから海外は進出しない方が良かった」と思われる必要はありませんし、海外事業部や現

地法人責任者を「リスク管理が甘い」と叱責することもしないで下さい。もちろん、想定されるリスクを洗い出して事前に回避や低減できる策を講じたりしておくことが重要なのは言うまでもありません。しかし、ノーリスクハイリターン of 事業などないのです。想定外の事態が起こったら、その事態をどう収束させるか、次回起こらないようにするにはどうすれば良いかを考えることの方が遥かに生産的なのです。

### 太陽グラントソントン(グラントソントン加盟事務所)

グラントソントンは、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。

太陽グラントソントン(太陽有限責任監査法人、太陽グラントソントン税理士法人、太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社)が、グラントソントン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  
【ジャパングラントソントン】 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。

詳細は太陽グラントソントン Web サイトをご覧ください。<http://www.grantthornton.jp>

## 新興国ニュース

### 第13回

## インド最新ビジネス情報

### 株式会社東京コンサルティングファーム

今回は、2018年インド予算案について解説致します。

2月1日(木)にアルン・ジャイトリー財務大臣が2018年度インド予算案を発表しました。今回の予算案では、直接税・間接税ともに大きな税率の変更はなく、農業やヘルスケアを始めとした地方/農村部への予算拡大が目立ちました。2019年に行われる総選挙に向けて国民からの支持を獲得する目的が背景として見られます。また、依然として中小企業への緩和やインフラの整備、デジタル化に向けた措置も見受けられます。

#### 【直接税】

##### 個人所得税

1. 個人所得税の基本税率に変更はありませんでした。
2. 医療手当や通勤手当に関しては、控除限度額が現在の34,200ルピー(医療手当15,000ルピー、通勤手当19,200ルピー)から40,000ルピーに引き上げられています。(所得税法16、17条)
3. これまで雇用者にのみ限定されていたNational Pension System Trustについて今後すべての加入者に対して支給額40%までの個人所得税免除が認められています。(所得税法10(12A)条)
4. 医療保険料を複数年分一括で支払った場合、

支払日の属する年において保険料の全額控除が認められていましたが、これが認められなくなります。一括で複数年分支払った場合においても、医療保険料の対象の年においてのみ医療保険料の所得控除が認められます。

5. 60歳以上のシニア居住者については、銀行や郵便局に預け入れた定期預金の利息収入について、1万ルピーから5万ルピーまで所得税の免税範囲が拡大されています。また、シニア居住者に関しては、5万ルピーまでの利息収入については、源泉徴収も不要です。(所得税法194A条)
6. 60歳以上のシニア居住者については、医療保険料や医療費の負担に関して、所得控除限度額が3万ルピーから5万ルピーに引き上げられています。(所得税法80D条)
7. 60歳以上のシニア居住者については、特定の重症疾患に係る医療費の負担に関し控除限度額が6万ルピーから10万ルピーに引き上げられています。80歳以上のシニア居住者については、特定の重症疾患に係る医療費の負担に関し控除限度額が8万ルピーから10万ルピーに引き上げられています。(所得税法80DDB条)
8. これまで免税対象だったミューチュアルファンド(Equity Oriented Mutual Funds)から配当される所得については、2019年3月期以降、所得税10%が課税されます。(所得税法115R条)

##### 法人所得税

1. 2016年3月期の総売上高が5億ルピー以下の内国法人については、法人税の基本税率

- が25%適用されますが、2017年3月期以降、軽減税率の適用範囲が5億ルピーから25億ルピーに拡大されています。
- インド国内における従業員雇用を促進するための取り組みとして、雇用期間が年間240日以上に従業員（月額給与25,000ルピー以下に限る）を新たに雇用する場合、給与支給額の30%を上限として税額の追加控除（翌3年間に限る）が認められています。2018年4月以降、靴や革製品を取り扱うアパレル業界に関しては、雇用期間が年間240日ではなく150日に短縮されています。（所得税法 80-JJAA 条）
  - インド国内の農業促進のための取り組みとして、農業運営会社については、2018年4月から2024年3月までの5年間に限り、年間100万ルピーまでの農業収入に係る法人税の100%免税が認められています。（所得税法80PA 条）
  - 現金流通の管理のため、10,000ルピーを超える現金による信用取引、もしくは投資が認められず、課税の対象となります。（所得税法10(23C)、11 条）
  - インド所得税法（Income tax Act）の第44B、44BB、44BBA、44BBB に該当する外国企業に対して MAT（Minimum Alternate Tax: 最低代替税）の適用から免除されます。
  - 起業の促進のため、“Eligible Business”の定義がインド産業政策促進局（Department of Industrial Policy and Promotion）によって変更・拡大されます。また、インド財政法 80-IAC が改正され、2021年3月31日までにスタートアップした当該企業は一定の法人税の控除が受けられるようになります。（以前は2019年3月31日までとされていました。）
  - インド所得税法（Income Tax Act）の第56条(2)(x)が改正され、親会社からインド子会社への資産の移動、反対にインド子会社から親会社への資産の移動取引については課税免除の対象となります。
  - インド所得税法（Income Tax Act）第143条(1)(vi)が改正され、2018年4月1日以降の法人税申告の修正が不可能となります。（以前の143条では、法人税申告とForm26ASの内容が異なる場合の修正プロセスについて明記されていました。）
  - 会計年度中に25万ルピーの金融取引を行う全ての会社はPANの取得が義務化される予定です。また、会社の代理として金融取引を行う取締役、提携先、CEO、マネージングディレクター等もPANの取得が必須となります。
- <個人所得税・法人所得税共通>
- インド所得税法（Income Tax Act）の第271FA条で定められる、財務諸表の提出遅延によるペナルティが1日あたり100ルピーから500ルピーに変更される見込みです。また、そのような遅延に対して税務局からのノーティスがあったにも関わらず、さらに遅延した場合のペナルティについても1日あたり500ルピーから1,000ルピーに変更されます。
  - 納税があるかどうかに関わらず、申告を行っていない会社に対し、起訴が可能となる見込みです。
  - インド所得税法（Income Tax Act）のチャプターVIA-C（“特定の所得に対する控除”）にて定められる控除は同法の第139条に定められる期日までに申告しなければ控除が受けられ

なくなる事となります。

4. 重量貨物車両（12 トン以上）は1 か月に1 トンあたり1,000 ルピーで推定の所得を算出する事となります。
5. 所得計算と開示規則（Income Computation and Disclosure Standards）に基づき、事業所得に関するインド所得税法のチャプターIV-D とチャプターXIV が改正されます。
6. Section 2(22) (e)にて規定されるみなし配当はグロスアップ抜きで30%の配当分配税が課されます。
7. 製造業を営む国内の新会社に対する25%の譲許税率はChapter XII が定める、特定の収入に係る特別税額の課税となります。
8. 提出期日や契約書の定義を明確化することで、国別報告書の申請規定を合理化します。
9. 罰金や検察といった行為を認可する当局の役割を正当化するために、ブラックマネー法を改定します。
10. キャピタルゲインに関しては、2014 年 10 月 1 日以降の投資で有価証券取引税（STT: Securities Transaction Tax）を支払っている場合の長期キャピタルゲイン課税の免税措置がなくなり、有価証券等の譲渡益が 10 万 INR を超える場合は、キャピタルゲイン課税 10%が適用されます。2018 年 1 月 31 日以前の投資に関しては、2018 年 1 月 31 日時点の株式の価額を取得価額として譲渡益の計算を行います。（所得税法 112A 条）

11. 所得税及び法人税に加算する教育目的税（Education Cess）は、健康教育目的税（Health and Education Cess）に置き換えられ、税率は、3%から 4%へ引き上げられています。
12. 土地や建物などの不動産の売却については、不動産登記局が認める金額を売価が下回る場合、当該売価をもってキャピタルゲインの計算が行われていました。2018 年 4 月以降、売価と不動産登記局の採用金額との差異が 5%を超える場合に限り、売価を使用することが認められず、不動産登記局が認める金額を使用する必要があります。（所得税法 43CA, 50C, 56 条）
13. E-Assessment（オンラインによる税務局への対応）が導入されます。これにより、納税者と当局担当者間の効率性と透明性の促進が望めます。（所得税法 143(3A), 143(3B), 143(3C)）

## 【間接税】

輸入品に課税される教育目的税(2%)と高等教育税(1%)を廃止し、新たに Social Welfaresurcharge と呼ばれる社会福祉税（税率 10%）が導入されています。然し、ガソリンやディーゼル、銀、金などの特定原料に関しては、3パーセントの軽減税率が継続されます。

	HSN コード	対象製品	旧税率	新税率
<b>資本財及び電子機器</b>				
1	8483 40 00 8466 93 90 8537 10 00 HSN コード 8456 8457 8458 8459 8460 8461 8462 8463 から開始する 右記対象製品	ボールねじ、直動シス CNC 製造用システム、 械	7.50%	2.50%
2	HSN コード 70 から開始する右記 対象製品	太陽光電池やパネル、 ールを作るための反射 コーティングガラス (テンパードガラス)	5%	免税
<b>車や車用部品</b>				
3	HSN コード 8407 8408	自動車、電気自動車、 転車の特定の部品及び	7.5%/10%	15%
	8409 8511 8708 8714 10 から開始する 右記対象製品  8483 10 91 8483 10 92			
4	HSN コード 8702 8703 8704 8711 から開始する右記 対象製品	自動車、電気自動車、 転車の CKD 輸入	10%	15%
5	HSN コード 8702 8704 から開始する右記 対象製品	自動車の CBU(カリブ 合)輸入	20%	25%
6	HSN コード 4011 20 10	トラックやバスのラジ イヤ	10%	15%
<b>電子機器/ハードウェア</b>				
7	HSN コード 8517 12 から開始する 右記対象製品	携帯電話	15%	20%
8	HSN コード 8504 8506 8507 8518 8544 19 8544 42 8544 49 から開始する 右記対象製品  3919 90 90 3920 99 99	携帯電話の特定の部品 附属品	7.5%/10%	15%
	3926 90 91 3926 90 99 4016 99 90 7318 15 00 7326 90 99 8517 70 90 8538 90 00			
9	8540 90 90 3926 90 99	PCBA (電子回路基 電話の充電器/アダプタ	免税	10%
10	右記の目的ごとに異な HSN コードに分類	a) PCBA (電子回路基 b) プラスチックで成 製造目的で使用される部	分類ごとに 異なる税率 が適用	免税
11	8517 62 90	スマートウォッチ/ウェ ル端末	10%	20%
12	8529 10 99 8529 90 90	LCD/LED/OLED パネル LCD/LED/OLED を用い ビの部品	7.5%/10%	15%
13	HSN コード 8529 4016 から開始する右記	LCD/LED のテレビの	免税	10%
14	HSN コード 70 から開始する右記 対象製品	通信用の光ファイバま 用するためのシリカ材	免税	5%

**その他**

- ・ 今年度の財政赤字は 3.5%で、2018 年度は 3.3%へ減少すると予想されています。
- ・ インド政府は、インド国内の雇用促進のための取り組みとして、全産業における新規雇用（金額要件有り）につき、企業負担分の EPF12%を負担することを発表しました。

以上が今回の主な予算案の税制改正となります。その他詳細につきましてもブログ等でアップデートしていきますので、本改正案でご不明な点や気になる点がありましたら、お気軽にご連絡ください。

**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](mailto:f-info@kuno-cpa.co.jp)

## 海外人事制度構築の重要ポイント

みらいコンサルティング株式会社

**Q** 海外拠点での人事制度構築の際に気をつけるべき重要ポイントを教えてください。

**A**

- ①経営理念の浸透およびビジョンの構築が基礎となります。
- ②評価制度の構築にあたっては、実際のマーケットにおける成功法則を見つけるとともに、海外現地社員が「自ら作り上げた」という認識を持たせることが重要となります。
- ③運用面では、ES（従業員満足度）のモニタリングが求められます。

### ☑ 人事制度導入の基本姿勢

海外拠点の人事制度を導入する際、日本本社の人事制度をそのまま現地の言語に翻訳し導入するケースが、多くの日系企業に見受けられます。

しかし、日本で機能しているからという理由でそのまま海外に制度を移植しても、上手く機能しない場合がほとんどです。なぜならば、現地のローカルマネージャーには強いプライドがあるのが通常で、彼らにとっては「外国の制度」という認識が強いからです。

この、「心理障壁」を打破する必要があります。

### ☑ 経営理念の浸透とビジョンの構築

人事制度を構築する前に、やっておくべき事があります。それは経営理念の浸透とビジョンの構築です。

企業にとっての「経営理念」は、世界中どこであろうと不変で全く問題ありません。

また「ビジョン」は、現地ローカルマネージャーを中心に、現地に合った形で策定することが望まれます。海外マーケットのPEST（政治・経済・社会・技術）分析からスタートし、その市場の中で

どの分野で勝負するのか、最適なバリューチェーン（付加価値を生み出す連鎖）はどんな姿になるのか、海外現地社員の想いを「見える化」することが求められます。

ここで設定した現地法人独自のビジョンから、人事制度基本ポリシーを設定していきます

### ☑ 海外マーケットにおける「成功法則」を見つける

海外拠点が利益をあげられず、「撤退」となってしまったら、どんなに素晴らしい人事制度を構築したとしても役に立ちません。そのため、まずは海外マーケットでどうすれば成功できるかを明確にし、それを実現できる人事制度を構築する、という考え方の順序が必要になります。

撤退を余儀なくされた海外拠点の多くは、進出国の市場シェアを獲得できていません。市場シェアを獲得できない主な要因は、以下の二つです。

市場シェアが獲得できない主な要因
⇒ 市場に合わせたセグメントが適切ではなく、正確なニーズを把握できなかったこと
⇒ マーケティングスキル、センスを持った人材が不足していたこと

逆にいうと、セグメント分析等をしっかりと行い、「どうすれば海外で市場シェアを獲得できるか」という成功要因をまとめておき、その成功要因に対し行動・評価する仕組みを構築すれば、海外拠点が成長するために不可欠な行動＝現地社員に求める行動となり、海外拠点の発展を促すことが可能です。

### ☑ 「自ら作り上げた」という背景構築

多くの日本企業においては、日本製の人事制度をそのまま海外拠点でも適用する、もしくは日本から管理部門長が出張でやって来て、数名のチームで密室にこもり、数日で作成したものを現地ローカルマネージャーに説明して終了、という対応をしています。そして「この通り運営するように」

と言いき残し、帰国してしまいます。

これでは、海外拠点で人事制度を運用する機運は高まりません。

現地ローカルマネージャーを初期段階から主力メンバーとして組み入れ、彼らの主体性を引き出しながらまとめ上げていくことが重要です。彼ら自らが創り上げたという事実が、後々大きな効果をもたらします（実際には70%~80%出来上がっているセミオーダーでもかまいません）。ページの最後に、本人直筆のサインを入れるのも効果的です。

このように構築した人事制度については、現地ローカルマネージャーが「自分ごと」として受け止め、彼等の部下であるローカルスタッフに熱く制度主旨等を語ってくれるため、組織浸透が想像以上に早まります。

#### ☑ **ES（従業員満足度）の経過観察が大事**

多くの海外拠点では、人事制度が「作りっぱなし」の状況になっています。

そのため、社員の処遇に対する不満が高まり、外資系企業（日系企業と比較して給与水準が高く、昇進スピードが早く、教育制度が充実している）に優秀な人材が流出してしまう、という状況が発生しています。相当な工夫がないと、優秀な人材の流出には歯止めがききません。

定期的に従業員満足度を評価して、そのポイントが上昇したならば社内PRを徹底的に行い、逆に不満足ポイントについては制度改善策を具体的に提示することが求められます。この継続的努力が、

リテンション（人材確保）に繋がります。

#### ☑ **ポイントのまとめ**

上記の主要ポイントをまとめると、次のとおりです。

ポイント	内容
経営理念浸透	⇒ 人事制度構築前に実施することが大切。
ビジョン構築	⇒ 特にビジョンは、現地法人オリジナルで作成することが重要。
成功法則との連動	⇒ 評価基準設定前に、市場シェア獲得の成功法則をつかんでおく。
現地社員を「当事者」として取り込む	⇒ 現地法人ローカルマネージャーの意欲を上手に引き出し、彼らを制度浸透のキーマンとして活用する。
ES調査	⇒ 満足ポイントを最大限上げる努力をし、優秀人材のリテンション（人材確保）を図る。

#### ☑ **その他のポイント**

また、その他の課題として、以下のような視点も挙げられます。

ポイント	内容
日本人駐在員のダイバーシティ（多様性）マインドセット（思考様式）	⇒ 日本人赴任者は、海外拠点で「日本人村」を形成しやすい。 ⇒ 密室で物事が決められ、上下下達の指示命令が続くと、現地社員のモチベーションは低下する。多様性を認めるマインドセットが重要。
ゲーミフィケーションの導入	⇒ （例）人事制度とは別にポイントを設定。ビジョンの浸透や、評価基準の中で重要性の高い項目に対し、高いインセンティブ（ポイント）を付与をする。
人事制度に、ゲームの要素や考え方を応用する	⇒ 年間の得点者に、現地社員が欲するものを与えたり、食事会に招待したりすると、現地社員のモチベーションが上がりやすい。

注：執筆内容はポイントが分かりやすいように原則的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**

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。

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/>

## 移転価格税制⑫

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ける「ベンチマーク分析」についてお伝えします。移転価格税制において、自社の取引価格の適正性を証明するために外部の CUP(比較対象取引)を参照することが多いことは皆様もご存知かと思えます。

この外部の CUP の検証において行われる分析が、いわゆる「ベンチマーク分析」と言われるものです。この「ベンチマーク分析」においては、上場企業の公開情報を基にドキュメントを作成するパターンや国際的に利用されているデータベースを基にドキュメントを作成するパターンなどいくつかの作成方法がありますが、今回のコラムではデータベースを基にドキュメントを作成するパターンに則って下記をお伝えいたします。

※以前にお伝えした経済的分析を更に詳しく記載したものととなります。

### 【データベースを利用したベンチマーク分析】

まずはデータベースにより母集団のピックアップを行います。その際に製造業であれば「◎◎◎◎の製造業」などと条件を絞って抽出していきます。(「自動車部品の製造業」などでは範囲が広すぎるために、少しずつ詳細な条件を入れていくことになるでしょう。)

大きな条件で囲った母集団は数百~数千社ぐらいになるかと思いますが、その全てが利用できるものではありません。比較対象となり得る企業は5~10社ぐらい(インドネシアにおいては比較可能性がある会社を抽出するのが難しく、更に少なくなる場合もあります)であり、母集団から更に比較可能性を高めるために、具体的には下記のような

な選定プロセスを設定して比較対象企業の精度を上げていきます。

### 具体的な比較対象企業の選定プロセス

- ①データベーススクリーニング
- ↓
- ②定量分析
- ↓
- ③定性分析
- ↓
- ④比較対象企業の選定

まずは、①のデータベーススクリーニングを行います。データベーススクリーニングとは、データベースに条件を設定し、比較可能性のある企業をピックアップすることをいいます。条件となる項目には下記のようなものが含まれます。

### 【データベーススクリーニング】

条件項目	内容
対象となる国	インドネシア
産業分類コード	SIC(標準産業分類)コード等から、自社が属する産業・事業のコードを選択
上場/未上場	(データの信頼性より) 上場だけを対象とするか、未上場を含めるかの選択
独立性	株主からの独立性の程度 (Independence Indicator)の選択

データベーススクリーニングによって母集団を抽出したら、次は定量分析(数字による分析)に移行します。定量分析においても、データベースに次のような条件(財務データ等に関連する定量的な条件)を設定し、定性分析に進む母集団を抽出します。

**【定量分析】**

項目	内容
財務データの取得可能性	比較対象企業との比較検証は、独立企業間利益率によって行われるために財務データの入っていない企業については比較可能性を担保することができず除外します。
営業損失	赤字企業に関しては、異常な取引を行っている（重大な問題を抱えている）と考えられ、比較可能性を担保することができないために除外します（直近3期中、2期の赤字の場合などの条件を設定）。
事業規模	事業規模が著しく異なる企業は比較可能性を担保することができないために除外します。
研究開発比率等	研究開発比率が大きく異なる企業は比較可能性を担保することができないために除外します。

定量分析後、次の定性分析を経て、比較対象企業の選定が行われるのです。

**【定性分析】**

定性分析においては、データベースに諸条件を入力する訳ではなく、定量分析後の母集団が本当に自社の比較対象企業として適正かを定性的に判断します。例えば、企業ホームページやアニュアルレポートによる機能・リスク・製品の類似性の比較等によって比較対象企業にそぐわないものは外します。

あくまでもデータベースは定量的な（数字）の類似性を担保されるために利用され、その後に自社の性格に併せて比較対象企業となる会社を抽出するのです。移転価格ドキュメントにおいて、「機能リスク等」の分析を行うのは会社の性格を分析するものと同義であり、自社の性格をしっかりと認識した上で、最終的に性格が似ている会社を比較対象企業とするのです。

このベンチマーク分析はドキュメント内には要約して記載することも多いですが、どのような順序で行ったかをしっかりと添付資料に残すべきものであります。定量分析だけではなく、何をもって同様の性格を持っている企業と判断したかの資料の保存も忘れないようにしてもらえればと思います。

**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 (カンボジア編)

柳田国際法律事務所

弁護士 柳田 一宏氏

弁護士 佐々木 裕助氏

### 1 はじめに

昨年11月号より、各国における海外子会社管理のポイント（各国編）を解説しているが、本号ではカンボジアを取り上げたい。

カンボジアは、いわゆる「タイプラスワン」を構成する国の一つとして、近時外国資本の進出が盛んな国である。前号（2018年4月号）で紹介したとおり、タイでは1980年代後半から外国資本の進出が進んだ結果、人件費が上昇し、従来型の製造業から高付加価値型産業への移行期を迎えている。これに伴い、従来型の製造業は人件費が低廉な周辺諸国（カンボジア、ミャンマー、ラオス、ベトナム）へ分散されるようになり、かつ、これら周辺諸国においては外国資本の受け入れを促進する施策もとられている（「タイプラスワン戦略」）。

そこで、本号では、進出先としてのカンボジアの魅力（下記「2」）について触れた上で、カンボジアに進出したことを想定し、カンボジアで子会社を管理する際のポイント（下記「3」）について考えていきたい。

### 2 進出先としてのカンボジアの魅力

#### (1) 外国資本に関する規制が少ないこと

タイプラスワン戦略をとるタイ周辺諸国の中でもカンボジアは外国資本に関する規制が少ない。例えば、ベトナムやミャンマーでは、一定の業種について外国資本の比率に制限が課せられているところ、カンボジアでは、所定の禁止業種（麻薬物質や有害性化学物質の製造、販売等）を除く全ての業種で外国資本の100%出資が認められている。

なお、カンボジアでも、タイ、ベトナム、ミャンマーと同様、外国資本による土地所有規制がある。すなわち、カンボジア人又はカンボジア法人（カンボジア国籍の自然人又はカンボジア法人が51以上の持分を所有している法人）でなければ土地を所有することはできない。そのため、外国資本が土地を使用する場合は、(i)カンボジア政府との契約による土地使用（コンセッション）、又は、(ii)カンボジア人（カンボジア法人）からの賃借により土地の使用権を取得する必要がある。

#### (2) 低廉な人件費と南部経済回廊

カンボジアの人件費は、総じて低廉である。2017年の製造業の一般工の月額賃金の統計でも、タイが346米ドル、ベトナムが215米ドルであるのに対し、カンボジアは175米ドルとなっている（ちなみに、ミャンマーは124米ドルである）<sup>1</sup>。

また、タイ、カンボジア、ベトナムの3ヶ国は「南部経済回廊」という幹線道路で繋がっており、カンボジアの首都（プノンペン）からタイの工場地帯まで陸路で12時間程度である。そのため、例えば、既にタイに進出している企業が高付加価値の製造工程はタイで行い、労働集約的な製造工程はカンボジアで行うといった工程の割り振りを行うことも十分可能である。

#### (3) 経済特区（SEZ）

カンボジアには多くの経済特区があり（2016年時点で39か所）、インフラも整備されている。経済特区では、最長9年間の法人税の免除、付加価値税の免除等の税優遇が受けられる他、外国人としての非差別的な取扱いの禁止、外国人に不利となる資産の国有化の禁止等が保証されている。

また、カンボジアでは電力問題がしばしば発生するものの、経済特区の電力供給は比較的安定している。

<sup>1</sup> 日本貿易振興機構「2017年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」（2017年）73頁

### 3 カンボジアで子会社を管理する際のポイント

#### (1) 取締役会の必置と会計監査人の選任

カンボジアでは、ほとんど全ての業種において外国資本の100%出資が認められているため、現地パートナー探しや、現地パートナーの横暴等に悩むことなく子会社を管理できる。また、取締役に住居者要件はなく、取締役会決議を書面決議とし、又は取締役会に国外から電話で参加することも可能であり、比較的柔軟な組織設計が可能である。

もともと、(i)取締役会は必須の機関とされていて、必ず設置しなければならない、また、(ii)(a)年間売上高30億リエル(約75万米ドル)以上、(b)総資産20億リエル(約50万米ドル)以上、(c)従業員数100名以上のうち、2つを満たす場合は、会計監査人による監査を受ける必要がある。日本企業がカンボジアに進出する場合は、上記基準を満たすことがままあるので、留意を要する。

#### (2) 労務管理

##### ア 特徴的な労務規制等

##### ① 解雇規制

解雇には、業務に関する労働者の技術や資質、労働者の素行や性格、事業の活動との関係で解雇する適切な理由等の正当な理由が必要となるのが原則である(労働法74条)。もともと、所定の解雇補償金を支払えば、正当な理由がなくても労働契約を終了することができる(労働法89条)。この点は周辺諸国の解雇規制と比べても使用者側に有利となっている(例えば、ベトナムでは、解雇には正当な理由が必須である)。

なお、解雇するには書面による事前通知が必要であり(労働法75条)、また、未払の賃金や解雇補償金を支払う必要がある場合は、労務提供の終了日から48時間以内に支払わなければならない(労働法116条5条)。

##### ② ストライキ

ストライキに関し、調停・仲裁前置主義がとられている。すなわち、適法なストライキを行うためには、まず労使協議を行う必要がある。そして、労使協議で解決しない場合は、所管の州又は市の労働監査官に対する調停を申し立て、当該調停でも解決を見ない場合は労働省の決定により仲裁評議会による仲裁に付される必要がある。このような労使協議・調停・仲裁によっても解決を見ない場合に初めてストライキを実行することができるのである。もともと、このような適法なストライキではない(労使協議、調停、仲裁を経ない)、違法なストライキが実行される例もあり、いずれにせよ円満な労使関係の構築が重要である。

##### ③ 障害者雇用

長年の内戦の影響で戦争や不発弾などにより負傷し身体障害者になったものが多いため、政令(Sub-Decree on Determination of Rate and Procedure for Selecting Disabled Persons for Employment)により、使用者に障害者雇用が義務付けられている。すなわち、100人以上の従業員を雇用する会社は、全従業員の1%に相当する人数の障害者を雇用しなければならない。これを遵守できない場合、使用者は、障害者の月額最低賃金の40%相当額を障害者基金に納めなければならない。

##### イ 人件費の上昇

上記のとおり、カンボジアの人件費は、総じて低廉ではあるものの、近年は上昇基調にある。これは政府当局による最低賃金の大幅な改定施策の影響であり、実際、2013年には80米ドル/月であったところ、2018年には170米ドル/月まで上昇している。また、カンボジアに進出した日系企業へのアンケート結果でも従業員の

賃金上昇が問題点の 1 位に挙げられている<sup>2</sup>。カンボジアに進出する際は、こうした人件費の上昇を見込んだ計画を策定する必要がある。

#### ウ 人材の確保と従業員教育

(タイ周辺諸国で等しく当てはまることであるが) 単純労働の労働者は比較的多いものの、熟練工や管理職クラスの人材は少ない。特にカンボジアでは 30 年にもわたる内戦やポルポト政権が学校教育を廃止した影響もあり、成人識字率は 77%<sup>3</sup> に留まっている。したがって、子会社を管理する上では人材確保が何よりも重要である。

また、従業員教育も重要となる。例えば、現地で採用した労働者に管理職を任せる必要がある場合には読み書きや語学の研修を実施するといった対応が必要となる場合もある(カンボジアに進出した日系企業の中には、このような従業員教育に熱心に取り組んでいる企業もある)。

### (3) 腐敗の横行

他の周辺諸国と同様、腐敗が横行している。カンボジアは、トランスペアレンシー・インターナショナルが公表した最新(2017年版)の腐敗認識指数(CPI)において183か国中164位であり、東南アジアで最低の順位であった。このように腐敗が横行していることを前提に、現地専門家と協議しつつ、適切な贈賄防止の態勢作りを進める必要がある。

## 4 おわりに

いわゆるタイプラスワン戦略の中で、カンボジアは積極的に外国資本の受け入れを進めている状況ではある。もっとも、カンボジアに進出し、子

<sup>2</sup> 日本貿易振興機構「2017年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」(2017年) 34頁

<sup>3</sup> ユネスコ『Education for All Global Monitoring Report 2015』(2015年) 324-326頁。なお、ベトナムは95%、ミャンマーは93%である。

会社を管理して行く上では、本稿で触れたような特徴的な規制に目を配りつつ、人材を確保し、併せて読み書きや言語、贈賄等に関する従業員教育を適宜適切に実行していくことがポイントとなる。

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。

柳田国際法律事務所 アソシエイト

佐々木 裕助氏

---

2007年弁護士登録。

専門分野はコーポレート・ガバナンス、危機管理・コンプライアンス、金融商品取引法、訴訟・紛争等。

---

#### 【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](mailto:kazuhiro.yanagida@yp-law.jp)

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

Tel: +81-3-3213-0034

Fax: +81-3-3214-5234