

# BTMU アジア月報

BTMU Asia Monthly

2013年3月号



(タイ: バンコク市内の BTS)

## - 目次 -

( タイトル・リンクをクリックすると、該当記事にジャンプできます。 )

【会計・税務最新の動き】(フィリピン) 移転価格ガイドラインの発行.....	2
【政治経済コラム】(フィリピン) フィリピン人看護師の来日者数が伸び悩む中、官民学関係者が合同セミナーを開催.....	4
【法律談話室】(シンガポール) 外国人労働者雇用法における最近の改正点.....	6
【労務関係“人”苦勞あれこれ】(インドネシア) 人材の宝庫、ブカシにあり！ .....	8
【組織人事マネジメント】(タイ) 活力ある組織づくりのこつ(4)競争力のある基本給レンジ設計のポイント .....	10
【ベトナム経済・通商レポート】(ベトナム) ベトナムの失業率について考える(1)経済成長と失業率.....	14
【路地裏から見たベトナム経済】(ベトナム) ベトナムにおける都市と地方の経済状況の違いは、驚くほど大きい.....	16
【ニュース】 BTMU Asia Weekly 先月の見出し一覧.....	18
【豆知識】 炊く前にお米をワザと・・・？ .....	19

## 【会計・税務最新の動き】(フィリピン)

### 移転価格ガイドラインの発行

記事提供: [Isla Lipana & Co.\(イスラ・リパナ・アンド・カンパニー\)](#) <外部サイトへリンク>

#### <概要>

2013年1月23日、歳入通達 2013年第2号(Revenue Regulations No.2 - 2013)により、移転価格ガイドラインが発行されました。本ガイドラインにより、関連会社間のクロスボーダー取引と国内取引の双方に、独立企業間価格が適用されます。

2013年1月23日、歳入通達 2013年第2号(Revenue Regulations No.2 - 2013)により、移転価格ガイドラインが発行されました。発効は2013年2月9日です。本ガイドラインにより、関連会社間のクロスボーダー取引と国内取引の双方に独立企業間価格(arm's length price:取引が独立した企業間で行われたと仮定した場合の価格)が適用されます。フィリピンでは移転価格ガイドラインの草案が提出されてから約7年をかけて、ようやく正式なガイドラインが発行されました。

本ガイドラインでは、独立企業間価格の原則(arm's length principle)を関連会社間の移転価格を決定するための最適な標準手法として採用しています。つまり、仮に関連会社間での取引価格が、真の経済的価値を反映していない場合、フィリピン国内歳入庁(BIR)は、関連会社双方の課税所得額を調整し、追徴課税や罰金を科する権限を持つということになります。本ガイドラインの主な要点は以下の通りです。

1. 本ガイドラインはクロスボーダー取引と国内取引の双方に適用される。
2. 独立企業間価格の原則は以下の3ステップのアプローチに従う。
  - (1) 関連会社間取引と独立企業間取引について、比較分析を行う。特に、価格と利益の観点から比較する。
  - (2) テスト企業(test party)と適切な移転価格の算定方法を特定する。テスト企業とは、最も高い信頼性をもって移転価格手法を適用することができ、最も信頼できる比較を見つかることができる企業を指す。独立企業間価格の算定方法には、独立価格比準法(CUP)、再販売価格基準法(RPM)、原価基準法(CP)、利益分割法(PSM)、取引単位営業利益法(TNMM)があり、その中から最適な算定方法を決定する。
  - (3) 最適な算定方法を用いて、独立企業間価格を決定する。
3. クロスボーダー取引を行う納税者は、事前確認(APA)制度を活用することができる。APA制度とは、移転価格課税リスクを低減するため、取引前に企業が用いる取引価格は独立企業間取引価格であると、BIRとの間であらかじめ確認を得る制度である。APAは義務ではないが、リスク低減のために取得しておくことが望ましい。
4. 納税者は移転価格に関する十分な文書を保管しておくことが求められる。文書の保管により、納税者自身が移転価格分析をサポートすることが可能となる。移転価格に関する文書は、確定申告時はBIRに提出する必要はないものの、BIRからリクエストがあった場合は、すぐに提出することが求められる。
5. 本ガイドラインが発効する前に始められた取引に対しては、当該取引開始時点の法令などが適用される。

## BTMU アジア月報

アジア各国が移転価格ガイドラインを整備する中、これまでフィリピンは遅れをとっていました。しかし本ガイドラインの発行により、これまで曖昧にされてきた移転価格の扱いが明確にされたことは、納税者と BIR の双方にとって望ましいことであるといえます。納税者の間では、付加価値税 (VAT) 査察プログラムのように、移転価格についても通常の税務査察とは異なる査察プログラムが組まれるのか、といった実務面での関心が高まっています。今後、こうした実務に即した詳細なガイドラインや施行細則が BIR から発行されることが予想されます。

(2013 年 2 月 20 日作成)

### Profile

#### Isla Lipana & Co. (イスラ・リパナ・アンド・カンパニー)

フィリピンにおけるプライスウォーターハウスクーパース(PwC)メンバーファーム。3名の日本人スタッフが常駐し、会計・監査、税務、アドバイザリー部門のPwCフィリピンのプロフェッショナルと共に、クライアントのさまざまなニーズに対応している。

## 【政治経済コラム】(フィリピン)

### フィリピン人看護師の来日者数が伸び悩む中、官民学関係者が合同セミナーを開催

記事提供: [日刊マニラ新聞社\(外部サイトヘリンク\)](#)

#### <概要>

日本とフィリピンの経済連携協定(EPA)に基づくフィリピン人看護師の受け入れ開始から約4年がたった。来日者数が伸び悩む中、官民学関係者がフィリピンで初の合同セミナーを開き、制度改善へ向けて活発な意見交換を行った。

日本とフィリピンの経済連携協定(EPA)に基づくフィリピン人看護師の初訪日から約4年。日本の看護・介護現場では人手不足がさらに深刻化し、外国人看護師・介護福祉士の訪日者数が減少傾向にある中で、両国の研究者や政策担当者、看護師、受け入れ施設関係者らが2013年1月下旬、初めて一堂に会し、マニラ首都圏ケソン市のフィリピン大学でセミナーを開いた。フィリピン人看護師の訪日を促進するための試みで、応募資格の変更など協定内容を抜本的に改正するよう求める声が相次いだ。

セミナーは長崎大学とフィリピン大学が共催した。インドネシア人看護師・介護福祉士の受け入れ準備が始まった2007年から調査を続けているフィリピンと日本両国の研究者5人と、フィリピン人看護師らを受け入れている日本の病院職員が看護、社会、移民研究、言語教育などの視点から、実証的なデータに基づく現状と課題、提言を発表した。これを受けて、約70人の参加者も加わり、活発な意見交換が続いた。

フィリピン人、インドネシア人看護師を受け入れている医療法人社団永生会で看護師・介護福祉士の採用を担当する宮澤美代子さんは、フィリピン人看護師について「本国で国家資格を得た時点で、看護の基礎知識は十分」と指摘した。さらに、フィリピン国内における3年の実務経験が応募資格になっている点について「訪日後は、言葉や文化、職場環境など、すべてがゼロからのスタートとなる。フィリピンでの実務経験を生かせないために落ち込む人もいる。看護師資格があれば、応募できるようにするべき」と提案した。

発表者や会場からは、(1)日本側の国家試験合格に向け、滞在許可期間を現在の3年から少なくとも5~7年に延長する、(2)日本語能力を応募者の審査基準に組み込む、などの改正を求める具体的な提言があった。日本の国家試験に合格した後の言語、技術、精神的支援や、不合格で帰国した看護師に対するサポートの重要性、渡日前後における日本語研修の延長の必要性も指摘された。

宮澤さんは少子高齢化が進む日本で「必要に迫られてから急に誰かに頼むということとはできない。5年、10年先を視野に入れて今から改善点を考え、国と意見交換する必要がある」と述べ、長期的視点に立った制度改善を訴えた。

さらにセミナーでは、長崎大学の平野裕子教授らが、国によって看護に違いがある事情への理解を求めた。

平野教授によると、医師による診療補助が主であるフィリピンの看護に対し、日本では患者に寄り添う日常生活のケアを重要視する。フィリピンでは、集中治療室や一般病棟など、配属場所によって給与が異なる。これに対し日本では、全員が全ての科を一定期間で持ち回りで担当するため、配属先による給与の差はない。これらを踏まえ、平野教授は「誤解や期待のギャップを埋めながら、フィリピン人看護師の受け入れを促進するため、今後も官民学の交流、協力を」と呼び掛けた。

## BTMU アジア月報

EPAに基づき、フィリピン人看護師が初めて訪日したのは2009年5月。この第1陣93人のうち11人が国家試験に合格し、20人は再試験を目指して1年間の在留延長を申請した。残り62人は2012年5月までに全員が帰国した。2010年第2陣の訪日者数は46人と半減したが、第3陣は70人に盛り返した。しかし、2012年第4陣は、(1)経済悪化による日本人の雇用の優先、(2)受け入れ施設側の経済的負担、(3)渡日前の日本語教育の不十分さ、(4)国家試験合格者数の少なさ、などの理由から28人へと大幅に減少した。当初、日本側が設定したフィリピン人看護師の受け入れ枠は「2年間で400人」だったが、訪日者数は過去4年間で計237人とどまった。

2008年12月に発効した日本とフィリピンのEPAは、人や物、サービス、資本の自由な移動の促進、経済関係の連携強化、ビジネス環境整備、公正な競争の促進などが目的。2国間貿易では関税が段階的に撤廃され、最終的に対日輸出額の92%、対フィリピン輸出額の97%が無税となる。この他、フィリピン人看護師・介護福祉士の受け入れ、サービス分野における部分的な外資制限緩和、投資における内国民待遇と最恵国待遇の相互付与、知的財産権の保護、ビジネス環境整備合同委員会の新設など、包括的な取り組みを通して連携関係を強める。

(2013年2月17日作成)

	<p data-bbox="1257 958 1374 987"><b>Profile</b></p> <p data-bbox="459 1010 762 1048"><b>日刊マニラ新聞社</b></p> <p data-bbox="459 1070 1374 1167">1992年5月創刊。取材、発行拠点はフィリピンの首都マニラ。セブ、ダバオ両市に支局を開設。日本人記者5人と10人を超えるフィリピン人記者、通信員が取材活動に従事している。海外日系新聞放送協会賞など受賞。</p>
--	--

## 【法律談話室】(シンガポール)

### 外国人労働者雇用法における最近の改正点

記事提供: [Kelvin Chia Partnership \(外部サイトへリンク\)](#)

#### <概要>

シンガポールでは 2012 年 11 月、外国人労働者雇用法 (Employment of Foreign Manpower Act) が改正され、人材開発省 (Ministry of Manpower) の権限が強化されました。本稿では、改正の重要な点について説明します。

シンガポールでは 2012 年 11 月、外国人労働者雇用法 (Employment of Foreign Manpower Act) が改正されました。この改正では、法令順守が徹底されることを目指し、人材開発省 (Ministry of Manpower) の権限が強化されています。本稿では、行政罰の新設、罰則の強化、法律上の推定規制の導入、人材開発省の犯罪調査における権限の拡大など、改正の重要な点について説明します。

#### (1) 行政罰の新設

従前、外国人労働者雇用法の違反に対しては刑事罰だけが適用されていましたが、今般の改正により人材開発省は、その運用を補完するべく行政罰の制度を新設し、行政罰が適用される違反と刑事罰が適用される違反とを区別しました。行政罰として具体的には、反則金 (刑事罰としての罰金とは法的性質が異なります) や、違反した使用者による新規の労働許可申請の禁止といったものが予定されています。これによって、より効率的な法令違反への対応が可能となり、裁判所は禁錮・懲役といった刑事罰相当の重大な法令違反に対し、集中して取り組むことができるようになります。

#### (2) 新たな禁止行為

新たに外国労働者雇用法に導入された禁止行為は次の通りです。

- ・ 外国人労働者を不法に海外から受け入れ、供給すること
- ・ 外国人労働者から「キックバック (リベート)」を受領すること
- ・ シンガポール人労働者 (永住権保持者など、これに準じる者を含みます: 以下同じ) の雇用数に応じて決定される外国人労働者の雇用可能割当数を得るため、実在しないシンガポール人労働者の Central Provident Fund (CPF: 公的年金制度の掛け金で、その一部を使用者が給与から天引きして納入することが義務付けられている) を支払い、シンガポール人労働者を多く雇用しているかのように偽装すること
- ・ 外国人労働者の学歴について偽造された証書を提出すること
- ・ 外国人労働者から就労に関する費用を違法に徴収すること

#### (3) 罰則の強化

禁止行為に対する罰則が強化され、当該行為から得られる不法な収益の程度に応じた罰則となります。

#### (4) 労働許可の取得要件

労働許可の取得要件がより詳細なものに変更されます。例えば、S-Pass 保有者の給与を減額しようとする使用者は、人材開発省に対して再審査を申し出なければならないことになりました。これにより、S-Pass や Employment Pass の取得申請時には要件を満たした高額な給与額を申請書に記載して取得した後にこれを減額する、という潜脱的行為を防ごうという趣旨です。

## (5) 雇用前および雇用後に使用者が講じるべき措置

人材開発省は、外国人労働者の雇用前および雇用後に講じるべき措置を、使用者に対して義務付けるような省令 (Regulation) を定めることができるようになります。雇用前に講じるべき措置としては、外国人労働者が就労のために外国からシンガポールへ出発するのに先立ち、当該労働者の母国語で書かれた In-Principle Approval letter (人材開発省が正規の労働許可を発行する前に暫定的に発行する仮の労働許可書) を送付することなどがあり得ます。雇用後に講じるべき措置としては、労働者が就労を終えた時点で、なおその就労に関して法律上要求できる権利 (未払い賃金や労働災害補償金の請求権など) を有している場合、その権利が全うされるまでの間、労働者の生活維持費を使用者側で負担することなどがあり得ます。

## (6) 法律上の推定

複雑な組織的犯罪への対応を強化するため、一定の犯罪に関して法律上の推定の仕組みが導入されました。幾つか例を挙げます。

- ・ 外国人労働者の給与からその一部が控除され、当該労働者以外の者がこれを得ている場合、その者が当該労働者の就労に関してキックバックを得ていたものと見なされます。
- ・ 労働許可の申請者は、申請書類に含まれる偽造された外国人労働者の学歴証明書について、それが偽造であることを知っていたものと見なされます。
- ・ 外国人労働者雇用法の順守について第1次的な責任を負う管理職は、適切な監督を怠り、その結果として法令違反を行ってしまったにすぎない場合であっても、当該法令違反について、認識しながらこれを行っていたものと見なされます。

## (7) 人材開発省の調査権限

外国人労働者雇用法に基づき、人材開発省が犯罪調査を行う権限が強化されました。人材開発省は、外国人労働者雇用法違反の事実があると思われる場合には、調査のため建物へ立ち入ることができるようになりました。これに加えて、人材開発省は調査の様子を録画・録音することができ、その記録を裁判所で証拠として利用することができます。また、人材開発省は使用者に対し、当該使用者が雇用しているシンガポール人労働者および外国人労働者のいずれについても、調査に協力させるよう要請することができます。

(2013年2月19日作成)

### Profile



#### Kelvin Chia Partnership

ケルビン・チア・パートナーシップ法律事務所はシンガポールを本部とするアセアン地域の総合法律事務所です。  
会社法務、M&A、デューディリジェンス、投資、雇用契約、知的財産、訴訟他を取扱っております。  
(直営支店) ハノイ、ホーチミン、バンコク、プノンペン、ヤンゴン、上海、東京、ピョンヤン。

## 【労務関係“人”苦勞あれこれ】(インドネシア)

### 人材の宝庫、ブカシにあり！

記事提供：[PT Selnajaya Prima \(外部サイトへリンク\)](#)

#### <概要>

一昔前は、人材の宝庫はジャカルタにあったとされるものの、現在では東に位置するブカシが人材の宝庫とされています。人材の流動について解説します。

近年、日系企業を含め多くの外資企業がインドネシアに進出を果たしていますが、その多くは首都ジャカルタの東に位置するブカシ県、ならびにカラワン県やブルワカルタ県への工場新設であるといえます。企業の人材採用担当者は、ジャカルタから離れれば離れるほど「人材が乏しくなるのではないかと懸念するのですが、意外にも人材の宝庫はジャカルタではなく首都近郊に、とりわけブカシ県にあるといえます。

では、なぜ人材が首都近郊に集まったのでしょうか。  
まずはインドネシアの首都圏についておさらいをしてみましょう。

#### 都市圏「ジャボデタベック」

「ジャボデタベック(JABODETABEK)」とは世界でも10本の指に入るインドネシア最大の都市圏を指し、ジャカルタ(Jakarta)、ボゴール(Bogor)、デポック(Depok)、タンゲラン(Tangerang)、ブカシ(Bekasi)の4都市から形成されています。

首都ジャカルタに隣接するボゴール県、デポック県、ブカシ県は、首都へ勤務する者にとってのベッドタウンとも呼ばれます。

#### 不動産価格の高騰が「ジャカルタ離れ」へ

一昔前までは「人材、ジャカルタにあり」という認識が強かったものの、経済発展を機に土地や不動産価格の高騰が続き、現在では、家族4人が住むのに必要な50平方メートルの住宅をジャカルタで求めた場合、多くは500万円を超えるとされます。「男性30歳、会社員」の手取り月収が約5万円(わが社の人材データ平均)とした場合、頭金や高金利の住宅ローンの支払いは非現実的といえます。

こうした事情から裕福な家庭でない限り、ジャカルタに住宅を持つことは難しいため、より安い郊外へと居住地を求める人が増え続けているようです。

#### ジャカルタ郊外に雇用人口が広がった

1990年代より、ブカシ県やカラワン県的高速道路沿いを中心に、日系をはじめ外資企業による工場の建設ラッシュがスタートしました。ひとたび工場が稼働すると1社単体で500人や数千人の雇用が創出されるため、他県からブカシ県へ移り住む人口が増えたとされています。

それを契機に住宅地の開発や学校、病院、商業施設の建設が進み、とりわけジャカルタに隣接するブカシ県は、人口400万人を超える大都市へと変貌を遂げました。

#### ブカシ県、人材の宝庫へ

1990年代より移住人口が増え続けたブカシは、さまざまな民族が居住する地域性を持ち、高等教育を受けて首都ジャカルタで働く人材も多く居住する人材の宝庫となりました。

人口の増加に伴い、インフラ整備の遅れからこれまでジャカルタへ2~3時間かけて通勤をしていた人材が、結婚や出産を機に居住地から近い企業へ転職するケースが相次いでいます。そうした動きから、ブカシ県やカラワン県に所在を置く企業にとっては、これまで首都ジャカルタで勤務していた有能とされる役職者クラ

## BTMU アジア月報

スの雇用が、以前に比べて容易になったと実感しています。  
皮肉にも、首都での土地・不動産の高騰と深刻な渋滞が、郊外にある企業の人材採用に多大な貢献をしているともいえるのです。

### ブカシ県に次ぐ発展が予測されるカラワン県

現在ではブカシ県も土地や不動産の価格が高騰しており、新設のメーカーも広く安い土地を求め、より東のカラワン県やプルワカルタ県にまで工場の建設を推し進めているとされています。そうすると、ブカシ県と同様に、労働人口の増加に伴い、それら地域の都市開発も進められていくと考えられます。実現するかは未定ですが、カラワン県にハブ空港や港の建設計画が浮上しています。近い将来、筆者は「人材の宝庫、カラワンにあり！」とうたっているのかもしれませんが。

(2013年2月21日作成)



#### Profile

森 智和 Tomokazu Mori

Selnajaya Prima (FARO Group)

日系窓口担当

## 【組織人事マネジメント】(タイ)

### 活力ある組織づくりのこつ(4)競争力のある基本給レンジ設計のポイント

記事提供: マーサー・タイランド株式会社

#### <概要>

日本とは雇用環境が異なる海外においては、日本で使われているような基本給レンジがうまく運用できないケースがあります。市場競争力を高めるために、設計上どこに留意すべきか、そのポイントを解説します。

人事管理の中でも、とっつきにくい領域の一つに報酬管理があります。人事部門の経験者であっても、報酬制度の改定などに携わった経験がなければなじみの薄い部分だと思えます。しかしながら、人材の流動性が日本より高い海外の現地法人運営においては「報酬戦略が人材確保を大きく左右する」と言っても過言ではありません。報酬管理に明るくないからといって、現地の人事マネジャーに任せきりにするべきではないでしょう。本稿では、基本給のレンジ設計について、ポイントを解説します。

#### 内部公平性を重んじる日系企業 vs. 外部競争力を重んじる多国籍企業

まず始めに、日系企業の伝統的な報酬管理は、世界的に見てややユニークであることを知っておく必要があります。最近では欧米式のスタイルを取り入れる日系企業も増えてきましたが、下記のような特徴は日本の雇用環境から生まれた独特な報酬管理スタイルといえます。

- ・ 職務が変わらなくても、本人の能力が高まれば昇格につながり、合わせて給与水準も上がる仕組み
- ・ 組合交渉や同一業界内での情報交換による報酬水準・昇給率の設定
- ・ 各世代の生計費および世代間のバランスを考慮し、長期的にバランスが取れるように設計されたモデル給与

しかしながら、タイを含む諸外国においては、経済格差や人材の流動性、有能な人材に対する絶対的な需給バランスの崩れなど、日本とは異なる前提があります。そのため、日本のスタイルをそのまま海外の子会社に持ち込んでも、うまくいかないケースが多いようです。

一方、欧米をはじめとする多国籍企業では、下記のような報酬管理を行っています。

- ・ 「基本給は職務(または役割の大きさ)に対して払うもの」という原則があり、能力の高まりと連動させた報酬管理は行わない
- ・ 市場動向に基づく報酬水準・昇給率の設定
- ・ 長期雇用や生計費を前提としておらず、モデル給与そのものが存在しない

それぞれのスタイルに一長一短があり、どちらが良いとは一概には言えません。しかしながら、前述した「前提の違い」を考慮すると、多国籍企業のモデルから学ぶ部分も多いでしょう。自社の状況に合わせた報酬管理スタイルを設計する必要があります。

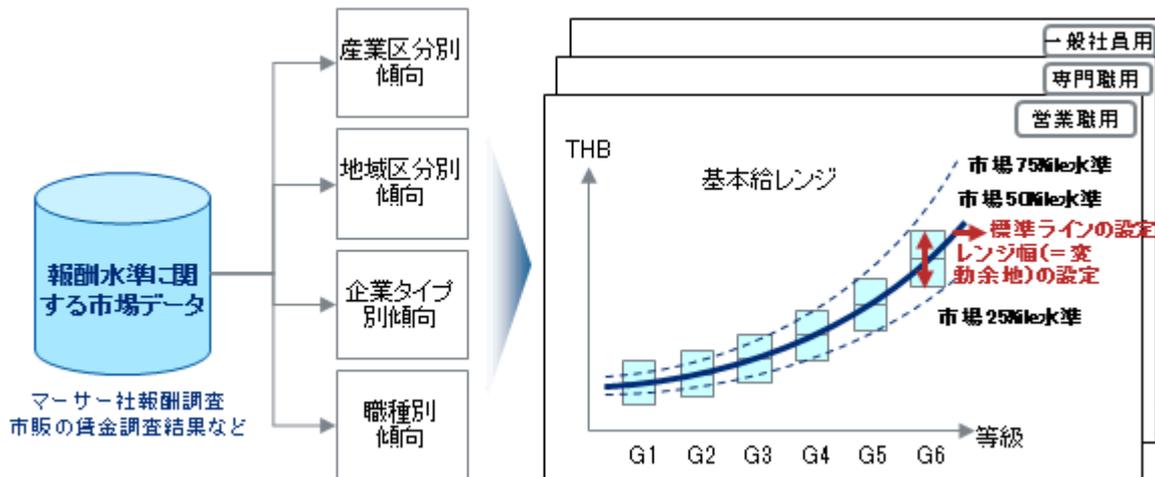
#### 基本給レンジ設計における主要な要素

では、報酬管理の中で最も根幹となる「基本給レンジの設計」は、どのように進めればよいのでしょうか？

企業によっては「報酬レンジ」「賃金テーブル」など、さまざまな呼称が使われますが、まず、その職務や等級に対して、支払うべき基本給の上限・下限、または中央値などをどのように設定するべきかを検討する必要があります(同一職務・同一賃金という観点からすれば、理論的には基本給を定額とするのが妥当ですが、業績連動型の昇給運用や外部からの人材採用といった実務上の柔軟性を踏まえ、一般的には支給水準に幅を持たせた報酬レンジあるいは賃金テーブルスタイルとするのが一般的です)。

有能な人材の獲得・保持を進める上では、人材市場における自社の競争力を保つ必要があります。そのために検討すべきは次の3点です(図参照)。

## 【基本給レンジ設計のポイント】



### 1. 役割の大きさやジョブグループ

日系企業においては、等級ごとに報酬レンジあるいは賃金テーブルを設定するケースが多いように思います。その場合、他社もしくは人材市場全体との(給与の)水準比較を行う際に留意すべき点があります。多くの企業が、年齢や、課長・部長といった職位で比較しているようですが、海外の人材市場においては、日本ほど年齢と賃金の関係は強くありません。また同じ部長職でも、小規模な企業と大規模な企業では求められる責任の重さが異なります。非管理職に至っては、各社各様の呼称を持つため比較が困難です。

こうした場合には、職務評価といった手法を用いることによって、自社のポジションや等級の「役割の大きさ(または職務価値)」を算出しておく必要があるでしょう。それがかなわない場合や、職務価値を反映していない市場データを用いて給与水準を比較する場合などは、ある程度の誤差が含まれていることを理解して、市場データを読み解く必要があります。

また、場合によっては、職種(ジョブグループ)ごとに異なる基本給レンジを設定することもあります。人材の需給バランスなどから、特定の職種のみ異なる市場傾向を示している場合や、報酬構成が職種間で異なっている場合(例: 営業職のみコミッション(歩合給)の支給対象となっているケース)などです。市場データの分析を通じて、こうした職種別基本給レンジ設定の要否を判断していきます。

### 2. 比較対象市場

次に自社と比較する対象となる人材マーケットを特定します。もちろん全産業を含む市場データを参照することも可能です。しかし、業界や地域ごとにその傾向が異なる場合には、より細かな区分で比較するのが有効です。

その際に「事業上の競合企業」と「人材獲得上の競合企業」を区別して考える必要があります。技術者など、業界固有の知識・スキルが求められる場合は、その業界を比較対象とする方が好ましいでしょう。一方、人事や財務といった管理部門は、業界をまたいでの転職が可能です。対象市場をやや広めに捉えるべきでしょう。また人材不足を背景に、営業職採用などで「業界経験不問」としているケースも見られます。有能な人材の獲得・保持を考える上では、そうした動向も考慮する必要があります。

結果的には、業界を特定し過ぎない方が、対象データが多くなり、市場全体の動向を正しく捉えられるケースが多いように思います。まずは全体と自社を比較した上で、補助的に特定セグメント(層)の報酬動向と照ら

し合わせて見る、といった進め方が現実的と思われます。

### 3. 自社のポジショニング

同一業界あるいはセグメントにおける同じレベルの職務や等級であっても、給与水準は個々の企業によってばらつきがあります。その中で、自社が目標とする水準(マーケットポジショニング)を定める必要があります。一般的には、パーセンタイル(%ile = 百分位数。データを下位から並べた場合、何%に相当する水準であるかを示す数値)を使って以下のように捉えます。

- ・ 25%ile 水準・・・母数を 100 社とした場合、下から 25 番目に位置する水準。これを下回ると競争力がかなり低いと考えられる
- ・ 50%ile 水準・・・母数を 100 社とした場合、下から 50 番目に位置する水準。多くの企業が目標とする水準
- ・ 75%ile 水準・・・母数を 100 社とした場合、下から 75 番目に位置する水準。積極的に人材投資を行う際に参照する水準

実務においては、自社の人件費上の制約や、現職の社員の給与水準の分布、同一等級に長期滞留する可能性などを見ながら決定します。

また、前述の通り、基本給レンジあるいは賃金テーブルは、その支給水準に幅を持ちます。レンジ形式の場合、一般的には、上記のポジショニングの方針にのっとり中央値を決め、加えて上限・下限の水準を決める必要があります。

「人材市場で一定の競争力を保つ」という方針であれば、上限金額を 75%ile 水準、中央値を 50%ile 水準、下限金額を 25%ile 水準とするのが最も簡便です。ただし、データの制約や非連続的な傾向によって、うまくいかない場合もあります。その場合には、中央値からプラスマイナス何%という形で設計することも可能です。柔軟にデータを活用していくことが重要です。

### 運用上の留意点

上記のような形で基本給レンジを設計すれば、一定程度の市場競争力は確保できるでしょう。しかし、市場動向のみにとらわれると、社内的に公平性を欠く水準設定を行いがちです。それを避けるためには、以下の点についての注意が必要です。

#### 1. スキル・経験レベルに応じた採用時の給与設定

基本給を幅のあるレンジあるいはテーブルスタイルで設計するという事は、同じ職務に従事する従業員間であっても、給与水準に差が出るということです。明確な業績の差などが見られる場合は比較的問題になりませんが、そうでない場合は不公平感を生み、ひいては労務問題にも発展しかねません。そうした問題を回避するためには、会社側は採用時の給与の設定について、その根拠を明確にしておく必要があります。

例えば、ある企業では、採用時の給与設定に以下のような目安を置いています。

- ・ 当該等級の期待水準を 80%程度満たすと考えられる場合には、**基本給レンジの中央値程度**の水準で設定
- ・ 過去に十分な職務経験があり、入社後、即戦力として期待できる場合は、**上限値と中央値の中間程度**の水準で設定
- ・ 昇格直後など、最初から期待水準を満たすのが難しい場合には、**中央値と下限値の中間程度の水準**で設定

こうした目安は「(賃金の)払い過ぎ」を防ぐためのガイドラインとして参考になるでしょう。

#### 2. 昇給率の管理と基本給レンジの継続的な見直し

従業員間の水準のばらつきが大きい場合には、評価制度に連動した昇給率や、場合によっては、基本給レンジ内の相対位置によって昇給率を変える(基本給水準が低い社員ほど、同じ評価であっても昇給率が高い)などの方法で、長期的にばらつきを抑えることが可能です。

## BTMU アジア月報

また、意外に忘れがちなのが、毎年のインフレ対応としての基本給レンジ自体の書き換えです。ある企業では、10年前に設定した基本給レンジを使い続けた結果、ほとんどの従業員がレンジ上限に届いてしまったというケースがあります。年平均5~6%の昇給が一般的なタイにおいては、従業員個々人の給与額のみならず、基本給レンジ自体のベースアップといったメンテナンスも必要になります。

### 3. 制度変更に伴う移行プラン

基本給レンジを書き換えた場合、現職の社員の中には、新レンジの中に収まらないケースがあります。特に上限値を超えている場合は、直ちに引き下げるわけにもいきません。早い段階での昇格を考えるなど、将来に向けた是正措置を検討する必要があります。

基本給水準は、求職者・現職者双方にとって関心の高い分野であるとともに、経営層にとっても、固定費用の増大を迫る非常に繊細な問題です。市場動向を見据えつつ、内部的にもバランスの取れた基本給レンジを備えておきたいものです。

(2013年1月5日作成)

#### Profile

#### MERCER (Thailand) Ltd. (マーサー・タイランド株式会社)

# MERCER

世界40カ国以上、約180都市において、コンサルティング、アウトソーシング、インベストメント分野でクライアントにサービスを提供するグローバル・コンサルティング・ファーム。世界各地に在籍する18,000名以上のスタッフがクライアントの多様な課題に取り組み、最適なソリューションを提供。

アジア・アセアン地域においては、中国(上海)とタイ(バンコク)に日本人コンサルタントを在し、日本企業のグローバル人事を現地で直接支援している。

## 【ベトナム経済・通商レポート】(ベトナム)

### ベトナムの失業率について考える(1)経済成長と失業率

記事提供: ジェトロ・ハノイ事務所

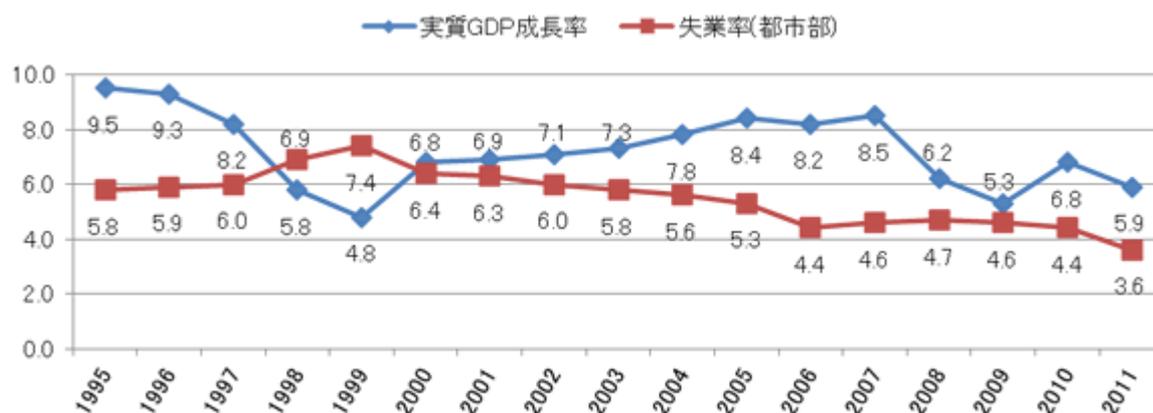
#### <概要>

ベトナムの人口は 2011 年で 8,784 万人(ベトナム統計総局)、国連人口統計によると 2030 年には 1 億人を超えるという。ハノイやホーチミンの道路はバイクや車でごった返し、活気を感じる。現在ベトナム全国の失業率は 2.2%と日本と比べても極めて低いが、一方、景気減速で就職難の傾向も出ている。ベトナムの失業率について 2 回に分けて考えたい。

#### <高い経済成長率は雇用を創出する>

ベトナム政府は 7%以上の高い経済成長を目指すことで、雇用を創出し、失業率を低下させようとしてきた。下記のグラフの通り、緩やかではあるが失業率が低くなったのも、高い成長率を達成しているからと言ってよい。1995 年以降の経済成長率、いわゆる実質国内総生産(GDP)成長率を見ると、アジア通貨危機やリーマンショックなどで低い時期はあったものの、ほぼ 6%以上と高い。2006~2010 年の 5 年間においても GDP は年平均で 7.0%と高く、失業率を引き下げた大きな要因といえる。

【失業率と実質 GDP 成長率の推移(%)】



出所: ベトナム統計年鑑

ちなみに、1 人当たりの GDP は 2010 年で 1,160 ドルと 1,000 ドルを超え、2011 年は 1,300 ドルと、2000 年の 489 ドルの 2 倍以上になっている。名目 GDP 総額も、2007 年が 710 億ドルであったのが、2010 年には 1,036 億ドル、2011 年は 1,200 億ドルとついに 1,000 億ドルを超え、2000 年の 600 億ドルの 2 倍である。

2011 年 1 月の第 11 回ベトナム共産党大会にて承認された「2011~2020 年 社会経済開発戦略」において、GDP の年平均成長率が 7~8%、2020 年の GDP は 2010 年比で 2.2 倍、1 人当たり平均 GDP は 3,000~3,200 ドルで、2010 年の 3 倍という目標が掲げられた。2011 年 11 月の国会において採択された「2011~2015 年の経済・社会発展 5 カ年計画」においても、GDP は年平均成長率で 6.5~7%が目標と高い。

## BTMU アジア月報

このように高い経済目標を掲げる背景には、ベトナムの人口 8,784 万人において 30 歳以下が約 50%を占めるといわれ、それらの雇用の創出が必要となることがある。このことから高い経済成長は必要不可欠であり、経済成長見込みは決して高いものではない。また、失業率の増加は現政権への不満へとつながるため、雇用の安定は重要な課題の一つとなろう。

### < 景気減速により就職難に >

一方、2012 年のベトナム経済はこれまでの勢いとは違い、停滞ムードだ。ベトナム政府が 7%以上の高い経済成長の目標を達成しようとしたことへの付けが回ってきたといわれている。高い経済成長を目指すことで通貨供給量が増え、高インフレや貿易赤字によるドン安を招いたためだ。しかし、2011 年以降、政府は成長路線から安定化路線にかじを切っている。

2012 年の従業員の採用について、ベトナムの日系製造企業からは「2010 年や 2011 年は従業員を採用しようとしても難しかったり、また離職率も企業によっては 1 カ月に 7~10%と高く、苦慮していたが、現在は求人広告を出すと企業によっては定員の 2~3 倍の応募がある」という声が聞かれる。離職率も 1 カ月に 2~5%ぐらいともいわれ、幾分、緩和されている。その理由に、ベトナムの景気減速がある。

2012 年のベトナム政府の GDP 目標は 6%である。しかし、1 - 9 月で 4.7%と低い。また、2011 年 2 月から高インフレ対策として金融引き締めを実施していることから、ベトナム建設省は、銀行から資金を借りることが困難でビルや道路などの建設工事が遅れており、なかなか職にありつけない人が出てきているという。数年前と比べ、高校や専門学校、大学を卒業しても就職ができないケースも増えたという。特に地方の学校は大変であるといわれる。しかし、ベトナムの失業率はまだ低い。

上記の就職難とは別であるが、街を見るとよく平日の昼間に路上でビールを飲んでいたり、お茶やコーヒーを飲んでいる人たちを多く見掛ける。彼らは失業者なのであろうか。初めてベトナムに来た日本人に「昼間から路上でたむろしているベトナム人は何をしているのか」と質問をされ、答えに窮することがある。では、次回はなぜベトナムの失業率が低いのかについて考えたい。

(2012 年 12 月 3 日作成)

### Profile

佐藤 進 Susumu Sato

ジェトロ・ハノイ事務所 調査担当

## 【路地裏から見たベトナム経済】(ベトナム)

### ベトナムにおける都市と地方の経済状況の違いは、驚くほど大きい

記事提供: [オリザベトナム株式会社\(外部サイトヘリンク\)](#)

#### <概要>

ホーチミン市から 100 キロメートルほど離れたある村では 10 年前まで電気もガスも電話もなく、火をつけるには「火打ち石」を使っていました。ハノイ市、ホーチミン市といった大都市は、実はベトナムでは例外的存在なのです。人口の 7 割近くが住むという地方の農村部の実態も知っておくことが、ベトナムの現状を正確に把握するには必須だといえるでしょう。



メコンデルタは縦横に水路が走っており、それが発展を妨げる要因の一つ。そのため要所要所に橋が架けられている。写真はメコンデルタ最大の町であるカントーに架けられた「カントー橋」。費用は日本の政府開発援助(ODA)で賄われた

週末、所用がありメコンデルタに出掛けてきた。目的地はホーチミン市から約 250 キロメートル離れたカマウ省。現地に着いてみると、インターネットはもちろん、携帯電話すら通じない。あらためて「ベトナムも、地方はまだまだインフラが整っていないなあ」と感じた。そうなのだ。ベトナムを見るとき、都市部ばかりに目が行きがちだが、それではこの国の全体像は見えてこない。ベトナムの地方がどのような状態なのか、幾つか具体的な例を紹介しよう。

妻の父方の実家は、ホーチミン市から南西へ約 100 キロメートル離れたベンチャー省にある小さな村だ。ここには約 10 年前まで、電気も水道もガスも電話も整備されていなかった。驚いたのは妻の親戚の家々で、火打ち石を使っていたことである。彼らが特に貧乏で、マッチやライターが買えないというわけではない。このエリアの中では平均より豊かな暮らしぶりだが、それでも「別に不便ではないから」と、まだ火打ち石を使っていたのである。電気が引かれていないから、当然、テレビも冷蔵庫もない。懐中電灯もなく、夜間に近所の家に行くときは、みんなたいまつを使う。水道はないので、家々には雨水をためるかめが置いてあり、屋根に降った雨水がそこに流れ込むようになっていた。当然、シャワーなどはなく、夕方になると、私も一緒にメコン川に入って水浴びをした。ガスがないので、煮炊きの燃料にはココナツの実を乾燥させたものを使っていた。ベンチャー省は、ココナツの産地。果汁は飲用に、果肉は食用に、そして残った殻を乾燥させて燃料に使うのだ。

家には床がない。むき出しの地面のままである。天井もなく、ニッパヤシでふいた屋根がそのまま見える。窓ガラスもない。トイレは池の上に突き出した丸太。

住所もない。この地区一帯の住人はほぼ 100%カトリック教徒で、毎週日曜日には住人が教会に行く。そこで郵便局は、教会に郵便物をまとめて配達し、住人はミサのときに、郵便物の束の中から自分宛てのものが無いかどうかを探して持ち帰るのだと聞いた。

たかだか 10 年前、しかもホーチミン市からわずか 100 キロメートルほどの場所に住む人たちの生活が、こんな状態だったのである。

2005 年にベトナム中部の町・フエ郊外を取材したときも驚いた。そのときのテーマは、ベトナムでよく見掛ける「ノンラー」という円すい形の編みかさで、フエの郊外でノンラーを作っている人ばかりが住む「ノンラーの里」を訪ねたのだ。ある民家で、お年寄りの女性に取材をした後、彼女から「どうして日本人がノンラーに興味を持って取材をしているのか。日本人も毎日ノンラーをかぶっているのか？」と聞かれた。日本という国がある

## BTMU アジア月報

ことは知っているが、それ以上の情報は何も持っていないのだ。

私が、自分はホーチミン市から来たこと、出身は日本の大阪という町であることなどを話すと「ところで大阪というのは、ホーチミン市よりもずいぶん遠いのかい？」という質問が飛び出した。彼女は、今まで出掛けた一番遠い場所がフエで、それより遠くへは行ったことがないという。フエに行くのも1年に1回、正月の買い出しに行くときだけとのこと。彼女にとっては、ホーチミンも大阪も「はるか遠くの、自分には縁のない場所」という意味では同じレベルだったのである。

あるベトナム人が「ホーチミン市から1キロメートル遠ざかるごとに、時代を1年さかのぼる」と言っていた。ベンチャー省の親戚が住む村は、ホーチミン市から約100キロメートル離れているから、さしずめ100年前のホーチミン市の姿を表しているということになるのだろうか。もっとも、ベンチャー省の親戚たちの暮らしぶりも、訪れるたびにどんどん進化している。8年ほど前には住所ができた。今では、かなりの家に電気が引かれているし、夜間の移動の際には、たいまつでなく懐中電灯を使っている。水道、ガスはまだ引かれていないが、もう火打ち石は使っていない。

また「地方」と一言と言っても、文明の発達レベルにはかなり差がある。今回のメコンデルタ行きでも、主要幹線道路を走っている限りは大きな違いは感じなかった。小さな町の質素なホテルでもインターネットや携帯電話が問題なく使える。しかしそこを少し外れると、まだ遅れているのだ。日本でも都市部と地方との違いはあるが、ベトナムのそれは、日本人であるわれわれの想像をはるかに超えているのは間違いない。

私自身もよく引用する数字に「1人当たりの国内総生産(GDP)」がある。ベトナムの全国平均は1,400ドル足らず。普段は「この数字に惑わされてはいけません。ホーチミン市だけで見ると1人当たりGDPは3,000ドルほどであるし、ベトナム人も月給1,000ドルを超える人がどんどん増えている。ベトナム人の購買力はもっと高い」と説明することが多い。それは事実だが、一方で、1日2ドル未満で暮らす貧困層が国民のおよそ40%を占めているというのもまた事実なのだ。

私が普段生活をしているホーチミン市は、ベトナムの総人口9,000万人の約1割が生活しているベトナム最大の都市。しかしベトナム人の7割は農民だといわれ、彼らは地方に住んでいる。ホーチミン市やハノイ市といった大都市はベトナム全国の中では、むしろ「例外」といってもいい存在なのである。ベトナムという国を正確に把握するためには、都市だけを見るのではなく、都市と地方の両方に目配りすることが大切だといえるだろう。

(2013年2月18日作成)

### Profile



#### オリザベトナム株式会社 (Oryza Vietnam Corporation)

ベトナム初の日本語フリーペーパーである「ベトナムスケッチ」、ベトナム航空の機内誌の日本語版「ヘリテイジ・ジャパン」、在住日本人のためのコミュニティペーパー「アット・サイゴン」などを制作・発行している日系総合出版社。  
日本で発行されるベトナム関連の書籍や雑誌の制作も行っている。

# BTMU アジア月報

## 【ニュース】

### BTMU Asia Weekly 先月の見出し一覧

三菱東京UFJ銀行 国際業務部

号数をクリックすると、該当号が開きます。

国・地域	発行日・見出し
インド ミャンマー インドネシア ベトナム タイ マレーシア フィリピン	<a href="#">アジア週報 Vol.61 (2013年2月8日号)</a> 物品・サービス税(GST)への間接税一本化に向け州政府歳入補填案に合意 改正外国投資法の施行細則発表 年央までに13のPPP案件(5,230億円)の入札実施へ / 相次ぐジャワ島の工業団地開発計画 カイメップ・チーバイ国際港開港 / フィッチ、ベトナムのソブリン格付けを「B+」に据置き 運輸相、東部ウタパオ空港第2滑走路建設計画推進を指示 外国人労働者の課徴金、本人負担に変更 2012年のGDP成長率=6.6%、前年から大幅に加速
マレーシア インドネシア タイ ベトナム インド ミャンマー パキスタン	<a href="#">アジア週報 Vol.62 (2013年2月15日号)</a> イスカンダル開発地域、今年は210億リンギットの投資誘致見込む 交通渋滞深刻化～インフラ整備等の対策が急務 初回新車購入の減税に続く支援策を検討 将来性のない国営企業は破産も インド準備銀行、金輸入規制の可能性を示唆 経団連ミャンマー訪問団、ティラワ開発等で閣僚らと意見交換 スイス当局、パキスタン大統領訴追を否定
インドネシア タイ ベトナム ミャンマー インド フィリピン マレーシア	<a href="#">アジア週報 Vol.63 (2013年2月22日号)</a> 輸出代金等の国内還流規定違反20社に制裁 / 今年度の最低賃金適用延期申請、489社を承認 PPP関係法が3月発効へ～インフラ整備加速に期待 経済再構築は公共投資、商業銀行、国営企業の3分野を優先 電力開発を世銀が支援へ カルナタカ流域開発プロジェクト第2弾に世銀が6,000万ドルを融資 アキノ大統領、ミンダナオ和平進展を急ぐよう呼び掛け / 情報通信技術関連製品に高率関税を検討 最低賃金問題で、華人協会が反発強める

## 【豆知識】

### 炊く前にお米をワザと・・・？

三菱東京UFJ銀行 国際業務部

最近では、日本で手軽に東南アジアの料理を堪能できるようになりましたが、各国地元のレストランで食べる麺類や一皿飯等も、また格別です。ところで、ベトナムの地元レストラン(特に南部の朝食や昼食)では、"Com tám"(ブローケン・ライス=破碎米)という、「お米を砕いて小粒にして炊いたご飯」をよく目にします。これは、その昔白米がたいへん高価だった時代に、庶民は精米の過程で割れたり砕けた(商品価値の低い)お米を食べていたことの名残りだそうです。今では独特の食感が好まれる様になり、予めワザとお米を砕いているのだとか。Com támを店名にしている有名チェーン店もあるほどです。

茶碗の高台(底にある足の部分)に切込みを入れ、ワザと「キズモノ」にして庶民に普及させたとの説もある日本の「萩焼」の歴史に、少し似ていますね。



本資料は情報提供を唯一の目的としたものであり、金融商品の売買、投資などの勧誘やアドバイザーフィーの受入れ等を目的としたものではありません。本資料の中に銀行取引や同取引に関連する記載がある場合、弊行がそれらの取引を応諾したこと、またそれらの取引の実行を推奨することを意味するものではなく、それらの取引の妥当性や、適法性等について保証するものでもありません。

本資料の記述は弊行内で作成したものを含め弊行の統一された考えを表明したものではありません。

本資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、その正確性、信頼性、完全性を保証するものではありません。最終判断はご自身で行っていただきますようお願いいたします。

本資料に基づく投資決定、経営上の判断、その他全ての行為によって如何なる損害を受けた場合にも、弊行ならびに原資料提供者は一切の責任を負いません。実際の適用につきましては、別途、公認会計士、税理士、弁護士にご確認いただきますようお願いいたします。

本資料の知的財産権は全て本サービスへの原資料提供者または株式会社三菱東京UFJ銀行に帰属します。本資料の本文の一部または全部について、第三者への開示および、複製、販売、その他如何なる方法においても、第三者への提供を禁じます。

本資料の内容は予告なく変更される場合があります。

(編集・発行) 株式会社 三菱東京UFJ銀行  
国際業務部 教育・情報室 橋本 隆城

Tel : 03-6259-6311

Mail : [takaki\\_hashimoto@mufg.jp](mailto:takaki_hashimoto@mufg.jp)