

## 第 162 号 (2019 年 8 月)

※ 読みたい記事のタイトルをクリックしてください。

### ■ エグゼクティブ・サマリー

### ■ 特 集

- ◆ 中国現地法人における企業がバナンスのポイント —よくある誤解とその改善策—  
北京立動法律事務所 ..... 1

### ■ 経 済

- ◆ 日中のサービス収支の比較  
三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング 調査部 ..... 11

### ■ 人民元レポート

- ◆ 2019 年下期の人民元相場動向について  
MUFG バンク (中国) 中国金融市場部 ..... 21

### ■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国移転価格税制に新たな構図  
～TP リスク管理の新スキームと TP 調査重点項目の変化～  
KPMG 中国 ..... 25

### ■ MUFG 中国ビジネス・ネットワーク

## エグゼクティブ・サマリー

### 特集 「中国現地法人における企業ガバナンスのポイントーよくある誤解とその改善策ー」

☆コーポレート・ガバナンスの機能と効果は、単に会計・財務管理の問題の留まるものではなく、株主としての意見の反映、合弁企業の場合のパートナーとの適切な関係構築、ひいては投資リスクのコントロールなどにも関わる、中国ビジネスそのものを左右する鍵。

☆ガバナンス構築にあたっては、①出資比率に甘んじないより効果的なガバナンス体制の構築、②「法定代表者」の責任に対する再認識、③財務会計ポジションの掌握、④監査、通報等諸制度の形骸化防止、⑤広い視野からの人事評価体制の構築等がポイント。

☆日系企業の海外進出には、現代的な企業管理制度の導入と運用が大変重要となるが、日本のビジネスルールと管理方式をそのまま中国に持ち込んで、大きなリスクを招く結果ともなりかねないため、中国の国情・文化に合わせたガバナンスのブラッシュアップが必要となる。

### 経 済 「日中のサービス収支の比較」

☆サービス収支統計は、一国の経済構造を考察するうえで興味深い情報に富んでいる。日本を例に考えると、我が国の居住者が海外居住者に提供したサービスの対価を「受取」、非居住者が居住者に提供したサービスへの対価を「支払」、差額を「収支」として統計に計上している。

☆日本のサービス収支では、「著作権等使用料」や「通信・コンピュータ・情報サービス」収支が赤字となっており、ソフトウェア開発に弱い日本経済の特質が表れている。また、「その他業務サービス」のうち「研究開発サービス」は赤字が拡大しており、特許権、商用権等の産業財産権で稼いでいるとは言えない実態が分かる。

☆中国のサービス収支では、近年「旅行」収支の赤字が急拡大している。これは、経済のサービス化が進展しているものの、その果実が海外に流出していることで、サービス消費が海外旅行に偏った現状には経済発展の側面から懸念がある。一方、「その他業務サービス」収支は黒字で、競争力の強さを示すこの項目が経済発展に伴って伸びることは良い傾向といえる。

## 人民元レポート 「2019 年下期の人民元相場動向について」

◇2019 年の人民元は、第 1 四半期は米中通商摩擦の解消期待、米利上げ停止観測を受けて元高方向に推移したが、対中関税第 3 弾の税率引き上げが発表された 5 月以降再び元安方向に回帰。その後は米利下げ観測の高まり、米中首脳会談の無難な結果から、人民元安の勢いがやや緩和されつつある。

◇目下の最大の相場変動要因である米中通商摩擦は、長期化リスクがあると思われ、人民元には下落圧力が燦る。金融政策面では、米中共に緩和方向にシフトしたことで金利差が再び拡大し、昨年までの人民元安圧力は縮小しつつある。通貨政策では、人民銀行は主要通貨に対するバスケット指数である「人民元指数」の安定を重視し、対ドルでは柔軟性を高める方針をとっている。

◇こうした中、米中交渉が行き詰まれば対中関税第 4 弾発動で元安進行の可能性も否定できない。心理的な節目となる 7.0 の手前では当局の元安抑制等で人民元の下げ渋りも想定されるが、「人民元指数」ベースでの安定重視の通貨政策下では、今年下期は元安方向に弱含む可能性が高いものと考えられる。

## スペシャリストの目

### 税務会計 「中国移転価格税制に新たな構図 ～TP リスク管理の新スキームと TP 調査重点項目の変化」

◇国家税務総局は 2016 年から 2017 年にかけて、移転価格税制 (TP) の改正に関する一連の公告を公布し、多国籍企業の利益水準に対する監督管理の新スキームを導入した。新スキームはビッグデータに基づき分析し、リスク評価するのが特徴で、2018 年 4 月に江蘇省が運用を開始し、数年間で全国に展開する予定。

◇税務機関が注目するポイントは、国外関連者の無形資産、サービスが中国市場で本当に高い価値を持つか否かという点で、主要なサプライチェーンが中国にある多国籍企業が国外関連者に高いロイヤリティ、サービス費を支払う場合、より厳格な審査を受けよう。一方、海外市場向け製品を生産する企業は、以前は主要な調査対象であったが、今では指摘を受ける確率が低くなった。

◇新スキームの導入により中国の税収コンプライアンス管理が進展し、税務機関と企業とのコミュニケーションの促進とそれによる移転価格調査における対立の軽減が予想される一方、納税者は企業価値創出活動と利益配分の実態を一致させ、関連文書・資料の準備が求められる。

～アンケート実施中～

(回答時間: 10 秒。回答期限: 2019 年 8 月 25 日)

<https://s.bk.mufg.jp/cgi-bin/5/5.pl?uri=0DLbZ7>



## 中国現地法人における企業ガバナンスのポイント —よくある誤解とその改善策—

北京立動法律事務所  
代表弁護士・税理士 章啓龍

### はじめに

コーポレート・ガバナンスとは、主に企業を統制・監視する仕組みの構築とその強化を通じて、不正行為の防止と競争力・収益力の向上を総合的にとらえつつ、長期的な企業価値の増大を実現するための手段である。ガバナンスが機能することは企業の国際的競争力を高めることに繋がるものであるが、国境を越えた投資先においては、文化・価値観・言語・商慣習などの違いが加わり、国内における企業統制と比して、その難度は更に増大することとなる。

近年、コーポレート・ガバナンスの問題として中国国内で報道された事例を見ると、その多くは海外子会社の独断による会計の不正処理、脱税および資金の横領といった資金・財務・会計をめぐる問題である。しかし、日系企業の対中投資におけるリーガルサポートを主な業務とする弁護士の立場からすれば、コーポレート・ガバナンスの機能と効果は、単に会計・財務管理の問題に留まるものではないと考える。中国の現地法人に対するコーポレート・ガバナンスは株主としての意見の反映、(合弁企業の場合) 合弁パートナーとの適切な関係構築、ひいては投資リスクのコントロールなどにも深く関わる、中国ビジネスそのものを左右する鍵と言っても過言ではない。本稿は、筆者がここ数年に渡り研究した日系企業現地法人における事例を通して、中国現地法人に対するコーポレート・ガバナンスのポイント、特に日本人管理者が誤解しがちな問題点を中心に整理、解説するものである。

### 1. より効果的なガバナンス体制の構築

投資先においてマジョリティー出資であれば、または財務上の連結対象であれば、現地法人に対する支配権を必然的に得られると考える方が多いが、これは大きな誤解である。

中国においても法整備が進んだ現在では、近代的な企業管理制度が導入されており、企業においては「所有」と「経営」が分離されている。よって、出資比率の多寡が、実質的な支配権<sup>1</sup>と必ずしも連動するものではない。したがって、マジョリティー出資の株主であっても、組織と社内制度の確立を通して、この出資比率からくる優位性を実質的な支配権まで反映させる手立てが必要となる。

株主としての意見を投資先における会社運営に反映させるには、投資先の意思決定機構を通じて行われる必要がある。中国の会社法に基づけば、株主または株主会(複数の株主が存在する場合。日本の株主総会に類似)が企業の最高意思決定機構(第36条)となる。合弁企業では中外合弁企業法(第6条)および同法实施条例(第30条)により、董事会が企業の最高意思決定機構となる<sup>2</sup>。ここから合弁企業では、株主→董事会→高級管理職→幹部→従業員という多層構造の下、主導権と支配権を取得し、かつその意見を反映させるためには、単なる過半数の出資に留まらず、

<sup>1</sup> 投資先に対する実質的な支配権とは、広義では資金・技術・顧客・許認可などに対する絶対的な影響力と支配権を指し、狭義では公文書、銀行口座といった日常の運営に深くかかわる重要資料と企業印鑑の掌握を通して、日々の経営における社員への指揮命令権を指す。

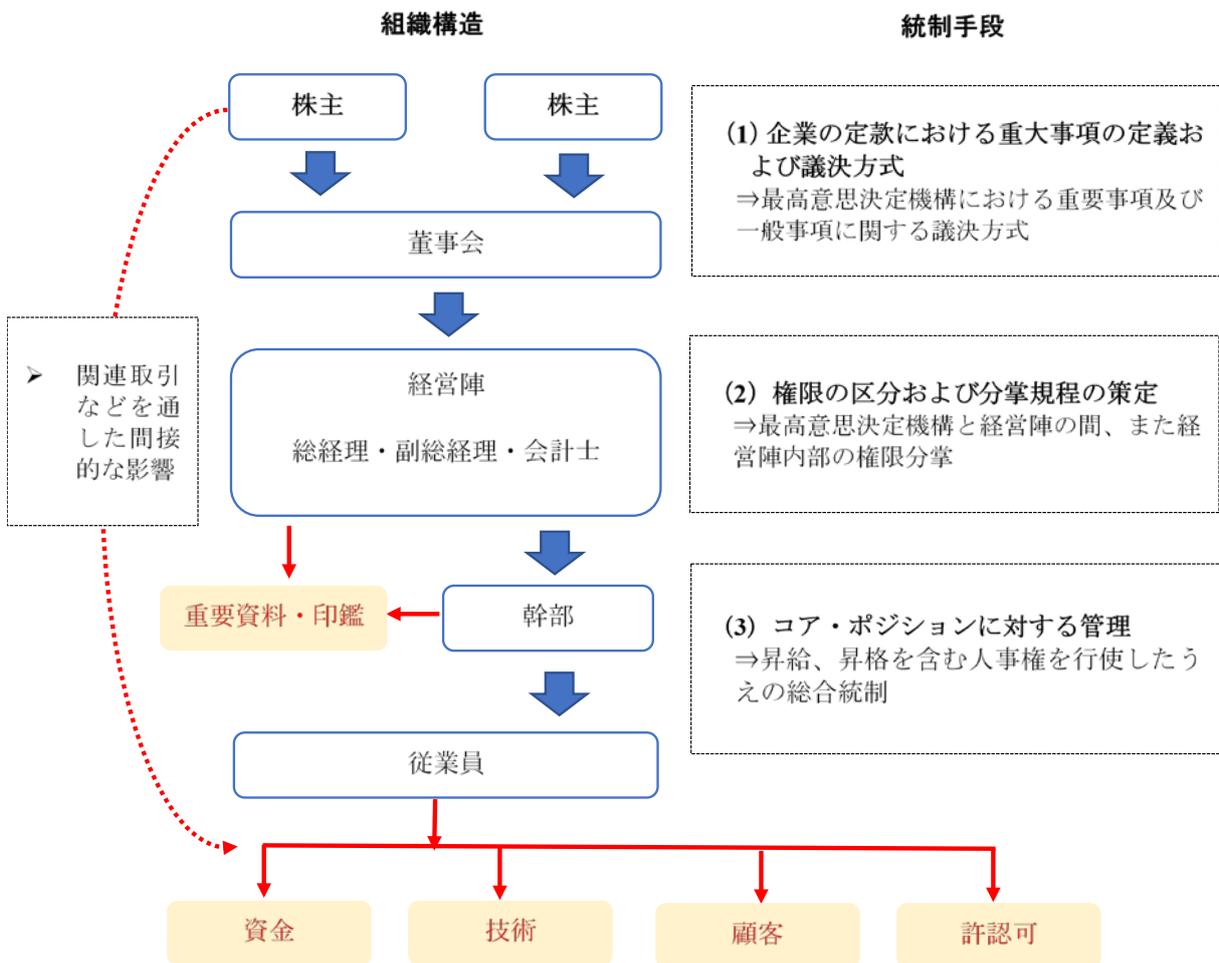
<sup>2</sup> 中外合弁企業法および同法实施条例は、2020年1月1日に予定される「外商投資法」の施行に伴い、廃止される。中外合弁企業法および同法实施条例の定めに基づき、組織機構を設けた既存企業は、新法施行後5年以内に、外商投資法に沿った組織変更が義務付けられる。

- ①派遣する董事についても、過半数を獲得
- ②企業定款において、重要事項について「董事会の過半数による決議を要する」と規定
- ③高級管理職も、自ら選任・派遣
- ④重要部署を担う幹部および従業員については採用・人事評価に関わる人事権も掌握

といった幾重もの手立てが必要であり、これらを構築してようやく、資金・技術・顧客対応・許認可関連といった日常の企業運営まで、株主としての意見を浸透させることが可能となる。なお、これらは連続する階層的な構造であって、一箇所でも欠けるところがあれば、その効果は大幅に制限されることに留意が必要である。

株主としての支配権・投資リスクのヘッジと合弁企業自身のコーポレート・ガバナンスは、それぞれ独立して存在するものではなく、セットで捉えられるべきである。例えば、支配権を有しないばかりに投資先の企業を合弁パートナーに「乗っ取られ」、資金を社外に持ち出されるといった「失敗案件」では、往々にして企業ガバナンスの面にも大きな問題が見られるものである。したがって、コーポレート・ガバナンスとは、「企業の経営陣」による「経営活動における人員とリスクに対するコントロール」といった単一的な視点にとらわれず、「出資者、特にマジョリティーの出資割合を保有する出資者」が「企業経営陣」に対する統制を通して、自らの意思を日常の経営活動に反映させることで、「投資リスクと経営リスクに対するコントロールを同時に実現させるもの」と大局的に捉えるべきであろう。

このような観点に基づき、株主としてのリスクヘッジと投資者としてのガバナンスを一体として、体制づくりに取り組むべきである。



上記の視点（株主としてのリスクヘッジと、投資者としてのガバナンスの一体化）に基づき、コーポレート・ガバナンスの体制づくりにおいては、外国側投資者として、主に以下のポイントに注意と注力を行うことが望まれる。

### (1) 企業の定款における重要事項の定義および議決方式

#### 1) 株主会を最高意思決定機構とする場合<sup>3</sup>

法令により、企業の定款修正・資本金の調整（増資・減資）・他社との合併と分割・解散・形態の変更（有限会社から株式会社への再編など）の決定（以下「重要事項」という）については、2/3以上の議決権を有する株主による表決を要する。これら重要事項を除いたその他の株主会決定事項については、その表決数は原則、企業の定款で任意に規定してよいとされている。よって、自社の出資比率に応じて、

- a. どのような事項の決定を、株主会に上程しなければならないか（董事会決定事項および経営陣決定事項の区分）
- b. 2/3以上の表決数をもって議決される事項について、その表決数を「株主の全員による賛成」まで引き上げる必要はないか（出資比率が1/3を満たさないマイノリティ出資の場合）
- c. 2/3以上の表決数をもって議決できる事項を、別途追加する必要はないか（2/3以上の出資比率を有するマジョリティー出資の場合）
- d. （重要事項を除く）一般事項について、マジョリティー出資ではない以上、決定を合弁パートナーに「丸投げ」でよいのか

などに注目し、定款の内容を作成すべきである。

#### 2) 董事会を最高意思決定機構とする場合

まず、中外合弁企業法実施条例は強行規定とされるため、前記した重要事項の決定にあたっては、董事会の全会一致を要する。したがって、

- a. その他に、全会一致を要する事項を定めるか
- b. 一般事項を決定する際に、経営陣決定事項とするか、それとも董事会による決定を要する事項とするか
- c. 後者の場合、その表決数をどのようにするか

などの点を重視すべきである。

### (2) 権限の区分および分掌規程の策定

合弁企業においては、合弁パートナーによる関連取引や当該企業に所属する高級管理職による自己取引とこれによる資産の流失は、まま起こりうる問題である。また、独資企業の場合にも、一部の高級管理職または幹部による外部ベンダーや販売先と結託してのプール金の作出・着服や、キックバックの受領が、ガバナンス上の典型問題となる。

一部の有権者による独断と暴走を排除するべく、①最高意思決定機構が決定すべき事項、②経営陣が決定すべき事項、そして②-1経営陣の総意を要する事項、②-2高級管理職の単独で決定できる事項などについて、定款または作成した権限分掌規程を通して明確に区別しておく必要がある。具体的には、一定額以上の支払い、他社の借入れに対する担保の提供、一定規模を超える資産の処分などについては、高級管理職の専権事項か、それとも董事会や株主による決議を経なければならない事項かを明確に規定すべきである。

なお、こうした取り組みは、ガバナンス上の問題発生を事前に防ぐだけでなく、不祥事が発覚

<sup>3</sup> 現時点の独資企業及び2020年以降において組織変更を行った合弁企業を含む。

した際の、高級管理職に対する管理責任追及のための根拠ともなる。この点、「現行の会社定款では、年度予算と決算は、董事会による決裁を経なければならないことになっている。ここから、当該予算に含まれない支払いについては、当然董事会による決議を別途受けなければならないと主張できる」との帰結を導き、特に権限分掌規定を策定しなくとも、予算外のことを経営陣や高級管理職が勝手に決める場合、依然として責任追及が可能とお考えの方もおられるかもしれない。しかし、この理論は、「一旦、年度決算に対する承認を経ておけば、当該決算に属する年度中に生じた支払いは、すべて董事会の承認を得たものと看做され、過ちがあっても経営陣や高級管理職として責任を追及されるべきではない」との反論も想定されるため、責任追及の武器とするには、不十分である。この意味でも、やはり権限の分掌について明文の規定を設けることが望ましい。

### (3) コア・ポジションに対する管理

コーポレート・ガバナンスの効果を確実なものとするためには、営業、財務、技術などコア・ポジションにある従業員についても、一定の統制が必要である。中国では日本と異なり、会社組織における上下関係にある場合でも、その上長が当該従業員の昇給、昇格を含む人事権を有さない限り、業務指示に従わない、必要な報告を行わないといった状況が起こりうる。したがって、部門長には人事に関する一定の権限を与えるとともに、総経理、副総経理、人事部が、その評価について再調整を可能とするといった人事評価制度を構築することが、ガバナンス上、必要となる。

## 2. 「法定代表者」に対する再認識

### (1) 法定代表者への責任追及リスク

現地法人に出資はしたものの、日本側は日常の企業管理に携わらないケースも多い。このような場合、いずれの者が現地法人の法定代表者を務めるべきか。

現地法人における主導権を握るために、経営には関与しないにも関わらず、日本側が法定代表者を担うケースも見受けられる。法定代表者は確かに、対外的に法人を代表して民事行為を実行する権利が法律上で付与されているが、同時に、法人において不正行為や違法行為が発生した場合に、法定代表者個人まで責任追及が及ぶリスクがあることを、ここで指摘しておきたい。

『民事訴訟法』の執行手続の適用に係る若干の問題に関する最高人民法院の解釈（法釈[2008]13号）では、強制執行の対象先が企業である場合には、その法定代表者、主たる責任者又は債務履行に影響を及ぼす直接責任者に対し、出国を制限することができる（第37条）。また、2010年公布、2015年改定された「執行対象者の高額消費を制限することに関する最高人民法院の若干の規定」（法釈[2015]17号）によると、執行対象企業の法定代表者を務める人員は、企業が執行裁判所より消費制限措置を加えられた後においては、飛行機、高速鉄道、船などの使用や星付きクラスのホテルでの宿泊などが制限されることになる。

したがって、法定代表者を務めるか否かを判断するにあたっては、法定代表者として、または株主を通して、現地法人に対するガバナンスが日常の経営活動まで確実に及んでいるかを、まず確認すべきである。すなわち、①出資比率上の過半数出資、②投資先に対する絶対的支配権の保有、③法定代表者の就任をセットで考えていただくべきであり、現地に駐在もせず、実質的な支配権も確保できていない中で、法定代表者のポジションを担うと、かえって責任追及のリスクに晒されることとなる。このような場合、敢えて火中の栗を拾うべきか、慎重な判断を要する。

なお、2020年1月1日より施行が予定される外商投資法では、合弁企業においても、董事長と法定代表者は同一人物でなくてよいとされている<sup>4</sup>。このため今後は、董事長は務めるものの、法定代表者は合弁パートナーに譲るとの選択肢も検討に値するであろう。

<sup>4</sup> 現行法令では、合弁企業の場合、董事長と法定代表者は同一人ではなければならないとされている。

## (2) 公印管理

企業が対外取引を行う場合、一般的には公印（中国語では「公章」と呼ぶ）または法定代表者の直筆の署名のいずれも有効とされる。もっとも、手書きの署名については偽造の可能性を排除できないことから、金融機関および一部の政府機関では、公印が重視される傾向にある<sup>5</sup>。したがって、公印の管理は、出資先の実質支配権の掌握に大変重要となる。

実務では、現地における日常の経営に深く関与する合弁パートナーが、マイナー出資であるにも関わらず企業の公印を掌握し、多数派株主および多数株主より選任された法定代表者を差し置いて企業を支配する、といったケースが見られる。このようなケースにおいて、ひとたび株主間の主導権争いが生じた場合、多数派株主が会社に対する支配権と主導権を取り戻すには、まず奪われた公印について紛失届を行い、公印の再作成を申請する（公印の作成には、当局による認可文書をもって関連業者に依頼する必要がある）との手段を講じる必要がある。

ところが公印の再作成を当局に申し込む際に、法定代表者の署名のみでは当局が申請を受理せず、この他に法定代表人署名済の資料と企業の営業許可証（複本）の原本の提出が求められることがある。企業の営業許可証の複本は通常、公印とともに現地で管理されており、日常の経営に関わらない法定代表者の手元には残されていない。やむを得ず営業許可証の複本の紛失したものとして当局に再発行を申請しようとしても、その申請には公印が押された書類の提供が必要となり、ここで進退窮まるわけである。

公印については現地での様々な日常の経営活動に不可欠であるため、現地にいなければ、その管理は難しい。とはいえ企業の法定代表者を務める以上、就任当初より、営業許可証（複本）の原本<sup>6</sup>だけでも手元に保管することは、将来のリスクヘッジにとって必要であろう。

## 3. 財務会計ポジションの掌握

先に、出資者が出資先、特に合弁会社に対するコーポレート・ガバナンスを図る際に、出資先の重要なポジション（コア・ポジション）に対する統制を要すると説明したが、ここでは、「重要なポジション（コア・ポジション）」の一つである財務会計について説明したい。

いずれの企業も余剰な人材はなく、また海外駐在に相応しい優秀な人材人員については、他の部署、拠点でも活躍が求められることから、駐在員の派遣までできるポジションには自ずと限界がある。しかしながら、特に合弁パートナーがコントロールする合弁会社の場合、その財務内容がブラックボックスのままでは、日本側出資者が経営の実態まで確実に把握することは困難となる。このため、少なくとも出資先の「財務」については、日本から人員を派遣し、出資者の目となって、厳しくチェックすることを積極的に考慮いただくべきである。財務会計は、企業の資金収支に対する管理を通して、その経営状況をほぼリアルタイムに把握できるのみならず、資金の決裁規定を作成することによる経営への牽制効果も期待できる、まさに「重要なポジション」と評価できる<sup>7</sup>。

実務においては、財務責任者を派遣できない場合、その代替手段として、合弁会社より財務諸表を毎月提供させているケースも見られる。しかし、帳簿を随時確認できる状況になく、二級項目以下の明細も正しく把握できない以上、統制の効果は限定的と言わざるをえない。また、そもそも資料はいずれも監査を経たものではないため、極端な場合には、その信憑性自体、疑わしいケースも存在する。

中小規模の合弁会社の場合、日本側株主が銀行口座の電子バンキング化を通して遠距離決済を実行する方法も採用されていると聞く。しかし、残念ながら投資先が複数の口座を有している場合

<sup>5</sup> 董事や役員の変更を当局に届け出る場合、いずれも公印のある書類の提出が求められる。

<sup>6</sup> 当局に申請すれば、複本の原本は複数部取得することが可能である。

<sup>7</sup> 前記のとおり権限の分掌化の根拠となる決裁規定の作成は大変重要であり、これなくしては、せっかく現地まで派遣した駐在員も「お飾り」となる危険があることを、ここで指摘しておきたい。

には、電子バンキングを通じてのキャッシュフローに対する管理は困難であり、また仮に可能であっても把握できる情報は、当該口座にある現金の動きに限定される。したがって、この手段を採る場合には、資金決済の電子化と同時に、会計ソフトの導入によって、遠距離ながら出資先の会計帳簿まで随時確認できるようにする必要がある。

#### 4. 諸制度の形骸化を防ぐ

##### (1) 監事による内部監査制度

内部監査制度とは、出資者が定期的に監査チーム（中国子会社に対する監査の場合は、監事による監査が多い）を派遣し、子会社のガバナンス制度の運用状況について監査を行うことを指す。ガバナンスの継続・安定した運用には欠かすことができない制度ではあるが、一方で、残念ながら下記の要因によって、実際には監事による内部監査制度が十分に機能していないケースが散見される。

##### 1) 限られた監査時間

現地法人の監事は通常、本社または中国管理性会社の役員であるため、日々の通常業務に加えて監査に割ける時間は、自ずと限られている。海外出張を要する場合には、往復の移動時間を含めて計3日のスケジュールが一般的であり、このような場合、実質的に監査に利用できる時間は僅か2日間である。

時間が短いことに加え、役員の交代による担当者の変更が重なると、ガバナンスの強化という本来の目的を達成できる可能性は極めて薄くなる。すなわち、不正行為の発掘には監査を務める担当者の監査先に対する理解と、面談対象者との間の信頼関係の存在が前提とされるところ、担当者の変更直後ではこれらを欠くため、監査対象における従業員との面談においても、「業務に不満は無いか」「企業の経営に何かのアドバイスは無いか」といった形式的な問答に終始してしまいがちとなる。

##### 2) 言語の問題

（監査対象たる現地法人から見た）外国人が監査人を務める場合、言語が監査対象とのコミュニケーションにおける壁となる。このような場合、監査業務全般について通訳を介することになるが、この通訳を監査先従業員から起用した場合、監査により得られた情報は全て、この通訳を通じて漏洩すると考えた方がよい。また、幸運にしてこの通訳が情報を漏らさなかった場合であっても、調査対象となる他の従業員は警戒心を持つことから、本心を引き出すことはほぼ不可能である。

このような事態を避けるため、本社に所属する通訳を起用するとの方法が考えられる。この場合にも、この通訳が過去に中国で駐在していた場合、または日常の業務で現地法人と連絡を取り合うポジションにある場合には注意が必要である。すなわち、過去の人間関係、現在の利害関係などが潜在する可能性はゼロではなく、監査の効果に影響が及ぶ可能性があるためである。

##### 3) 現地責任者の利害関係

監査担当者と監査対象企業の責任者（現地駐在員）が、本社における組織上、同一部署に所属している場合、または日常業務で連絡を密に取り合う関係にある場合がある。このような場合、監査担当者と監査対象企業の責任者との間の利害関係を完全に払しょくすることは難しく、問題を発見できたとしても、事実に沿った報告と公正な取り扱いがなされるか、懸念が残る。

また、監査対象企業の責任者からしても、自身が管理する現地法人でガバナンス上の問題が発生し、上層部からマイナス評価を受けることは避けたいとの思惑があり、問題点の洗い出しに積極的でないばかりか、むしろ人間関係を利用して、監査担当者の業務に干渉してくる可能性すらある。

上記を総合すれば、本社サイドで監査業務を担当する独立部署（例えば監査室）が設けられている場合を除き、子会社で実施される内部監査は、諸々の要素に左右されやすく、人的および物的コストを投下したにもかかわらず、確実な成果を収めることは難しいと言わざるをえない。

#### 4) 対応策

以上に挙げた問題点を鑑みれば、監査を実施するにあたっては、むしろガバナンス制度および現地の状況に精通し、利害関係を有さない現地の弁護士・会計士といった外部業者を起用した方が、費用対効果に優れるケースもあろう。また、監査の効果を確保するためには、短時間で「広く・浅く」実施するのではなく、毎年または半年に一度など定期的に、テーマを絞って（例えば、購買体制に対する監査など）、「狭く・深く」監査を実施していくことが望まれる。また、制度の作成に積極的である反面、制度の確実な運用とその改善を見落としがちという現地法人の傾向を踏まえると、監査で判明・指摘された問題点については、その改善状況についても定期報告を求めるなど、監査の効果を確保するための施策も重要である。

なお、子会社の状況をより確実に把握するため、一般的な監査より更に進んだグループ内デューデリジェンス（DD）を実施する選択肢もある。実際に中国では、①子会社に対するコンプライアンス DD の実施、②DD の結果を踏まえた総合評価（スコアリング）、③判明できた問題点の整理と改善へのフォローを、本社名義で外部業者に委託するケースも増えている。このような調査は、先の外部業者による監査と同様、監査対象との間の利害関係を遮断することができるため、一般的な社内監査より費用対効果に優れると言えよう。

## (2) 通報制度

日本におけるコンプライアンス遵守の姿勢と、これを受けた内部通報制度の拡充の流れから、中国においても 2015 年以降、傘型会社（投資性公司）や管理性会社によるコンプライアンス通報窓口の設置が増加している。形式としては、グループ企業の管理職やコンプライアンス委員会のメンバーが通報窓口を務めるケース（社内通報窓口）もあれば、外部の法律事務所や監査法人に業務委託するケース（社外通報窓口）も見られる。

ところが中国では、せっかく内部通報制度を立ち上げたものの通報は数件にとどまり、内部通報制度を無視して政府部門へ直接通報（密告）を行う、またはダイレクトに訴訟を提起するといった事態が後を絶たないようである。せっかく設けた通報窓口があまり機能しない理由はなぜか。筆者は、以下の事由が原因にあると考える。

### 1) 実名制という高いハードル

匿名による通報を認めるかどうかは、通報件数を左右する要素の一つである。しかし、匿名による通報を認めた場合、通報件数の増加は期待できるものの、想定された受理件数を超える通報、コンプライアンスとは無関係な通報、虚偽の通報や誹謗中傷目的の通報が増えるリスクが伴う。これは、受付窓口の負担を増大させ、人的資源の浪費に繋がるものと言えよう。他方で、実名による通報に限定した場合、通報者自身が情報漏洩およびその先にある報復を恐れるあまり、通報そのものを躊躇させることとなる。

この問題を天秤にかけ、その優劣を決することは簡単なことではないが、最終的には真実性と人的資源の節約を重視し、「実名による通報」を受け付けの条件とするケースが多いように思われる。

この点、筆者としては、通報制度の形骸化こそコストの浪費であると捉え、制度を活かすためにも、実名による通報に限定しないことを提案したい。匿名通報の弊害を回避しつつ制度の運営を図るべく、具体的には実名・匿名いずれの通報も受け付けるものとし、匿名の場合には事実の摘示のほか、当該事実を裏付ける物証の提示を条件とするのは、いかがだろうか。このようにすれば、当該制度はより積極的に活用されるのではないかと考える。

## 2) 情報漏洩

社内通報窓口を利用した通報には、担当者からの情報漏洩リスクが付きまとう。特に社内の人間が窓口担当者を務める場合、個人の間人関係や利害関係に影響され、通報内容および通報者に関する情報が漏洩される可能性がある。外国人駐在員が担当する場合であっても、そこに通訳を介しては、同様のリスクが存在することとなる。従って、通報窓口を併設する場合、社内通報窓口はあくまでサブにとどめ、メインはあくまでも社外に設けるべきである。

## 3) 従業員への周知

通報制度が積極的に利用されないもう一つの理由は、同制度が従業員に周知されていない点にあることが多い。この背景には、制度を推進する側の告知不足の他、問題は極力内部（部署内、現地法人内）で解決したいとの思惑が影響しているのではないかと推測される。

しかし通報制度は、行政への通報や会社に対する訴訟提起を思い止まらせる最後の手段であり、企業側にとっても事態の拡散を防ぐラストチャンスである。したがって、通報制度の設置と推進を担う部門またはグループ企業は、説明会の開催、社内セミナーの実施、社内報や掲示板での告知、企業オフィシャルサイトへの掲載といった手段を講じ、制度の周知に努めるべきであろう。

## 4) 問題発見後の不適切な処理

通報された内容を外部の力も借りつつ調査し、これが事実であると判断された場合には、問題の性質に照らし、対象者を処分することとなる。その際、いかなる処分が下されるかは、その他の従業員および外部関連業者（ベンダーなど）の関心事項となる。この処理方法にいかんによっては、通報制度そのものへの信頼を損ないかねない。

例えば、「穏便な方法」として、退職金を支給のうえ、自己退職をさせるといったケースがあったとしよう。このような取り扱いは案件の処理という点からみれば、従業員との間での争議の発生を回避し、リスクヘッジを実現できたと評価できなくもない。しかし通報者からすれば、通報時に期待していた効果は、リスクヘッジよりはむしろ「悪事を行なった人間には、処罰が与えられるべき」というものである。期待した効果が見られなかった結果、通報者の失望は一旦思い留まった役所への通報、訴訟提起へと走らせ、その他従業員や外部関連業者を含む関係者は、企業を「弱腰」と評価する。こうなっては今後、内部通報制度が利用されることはないであろう。

したがって、対象者の処分を決する際には、信賞必罰を基本スタンスに、①証拠の確度、②判明した事実の重大さ、③労働争議に発展するリスク、④前例を作ることによる今後の従業員管理への影響、などを総合的に判断し、外部専門家の意見も聞きながら、慎重に判断することが望まれる。

## (3) 資産確認制度

本社に報告される財務諸表で表示された資産内容と、実際の資産状況とに乖離がある、といった問題は、コーポレート・ガバナンスにおいて発生しがちな問題である。本来、実地棚卸を通じて、このような問題は回避可能であるはずだが、時間的・人的制約から、長年にわたって実地棚卸が先送りとなっている現地法人も少なくない<sup>8</sup>。この点、「毎年、監査人による会計監査を受けているため問題はない」との誤解も見られる。監査人による会計監査は、時間と人員の制限及び受託範囲の相違により、実地棚卸までは実施されていないケースが大半であり、実際にはこのような誤解が、毎年会計監査を受けていた会社であっても、帳簿上の資産内容と実際の資産内容との乖離が発見される主な原因となっている。

もちろん、帳簿と実態の乖離は、一概に不正によるものとは断言できないが、資産の横領や不

<sup>8</sup> 外部による会計監査の場合も、その多くは帳簿棚卸のみで終了してしまい、資産の実態まで確認されるケースは多くない。

正処分行為が潜在する可能性もゼロではない。実際に、部品調達の起案者・調達先の決定者・調達品の在庫管理者を同一人物が担当した結果、最終的に帳簿と実態との間に大きな乖離が生じたケースもある。こうした場合、資産の下方修正、特別損失の計上などによって、連結決算となる本社の業績にまで影響を及ぼしかねないだけでなく、不正行為を行なった本人の個人所得税、資産の減価償却額の不当に伴う企業所得税といった税務に関する問題も発生することとなる。

このことから、資産確認制度は会計上の一制度にとどまらず、コーポレート・ガバナンス上においても非常に重要な制度であると評価できる。

## 5. 広い視野で構築すべき人事評価体制

前記のとおり、人事評価はガバナンスの効果を末端従業員まで及ぼすための重要なポイントである。そして、この評価の結果に基づく職位の調整と、それに合わせた賃金の調整も同様に重要である。

日本においては、なお終身雇用が主流であるため、優秀な従業員には積極的にインセンティブを与え、問題従業員に対しては降格や減給<sup>9</sup>をもって厳正に処分するという中国的な管理方針は、日系現地法人であっても、なお一般的とは言い難い。しかし、中国では社員の定着率と企業への帰属意識は日本ほど高いものではなく、とすればドライな関係にあり、従業員のマインドも、将来に向けた安定より現時点での収入を重視する傾向にある。このような中国の事情に適した人事評価制度の創設は、現地化の実現ひいては中国ビジネス全体の成功をも左右する要素といえよう。

人事評価制度は人事管理制度を組成する重要な一環である。ここ最近では、人事管理全般の自動化(OA)が潮流となり、多くの日系企業は外部専門業者に評価システムまで包含する人事管理システムの開発と管理を委託する事例も増えているようである。

しかし、中国で人事管理システムの導入にあたって、見過ごしがちな問題は「労働争議発生時の立証責任の問題」である。「民事訴訟の証拠に関する最高人民法院の若干の規定」(法积[2001]33号)によれば、労働争議紛争事件において、使用者が解雇、労働契約の解除、労働報酬の減少および労働者の勤務年数の計算等の決定をしたことにより労働争議が生じた場合には、使用者側に立証責任があるとされる(第6条)。すなわち、人事評価の結果が直接、労働報酬の減少ないし労働契約の解除まで連動する場合には、使用者が人事評価の客観性・合理性を証明できる証拠を司法機関に提供できない限り、評価そのものが「違法」と評価され、それに基づいた人事管理行為の合法性が否定され、人事評価制度の有効性まで影響を受けることとなる。ところが、システムの開発を担当する外部業者の多くはITを中心とした企業であるため、多くのリソースは管理者の負担軽減とシステムの自動化に向けられており、労働争議発生時における立証責任は、多くの場合、意識すらされていないのが実情である。

弁護士の立場から見て、実務において、人事評価制度の合法性と有効性を確保するためには、以下のポイントを抑える必要がある。

- (1) 人事評価制度制定時において、従業員代表大会または従業員全員との討議と意見募集、労働組合または従業員代表との協議
- (2) 人事評価制度の適用対象への開示
- (3) 評価根拠の明確化(KPI)
- (4) 評価結果の明確化
- (5) 解雇処分を下し、労働契約を解除する場合、事前に労働組合(工会)へ通知
- (6) 処罰の結果について、本人へ通知

一部の人事評価システムでは、(2)～(4)、(6)のプロセスは全て、従業員が所持するスマート

<sup>9</sup> ただし、中国労働契約法に照らし違法と判断されないための手立ては必要である。

フォン端末にインストールされたアプリケーションまたは社内サーバーの共有フォルダーで掲示され、人事管理者であっても、その開示事実を証明する本人による署名済の書面を受け取る機会がない。しかし、人事評価制度に基づく人事処分を行なった結果、企業側・従業員側で争議が発生し、労働仲裁または裁判所まで持ち込まれた場合、各資料に対する従業員本人の署名の有無は、公的機関におけるチェックポイントとなり、これが案件の勝敗が大きく左右する。

例えば、評価根拠や評価結果の合法性を企業側が主張した場合、開示事実を証明する従業員の自筆署名のある資料を提出できなければ、対象従業員から「こんなものは、見たことが無い」との反論を許し、結局、企業側としては評価根拠や評価結果の合法性を否定されることになる。

また、対象期間中に無断欠勤をしたことを理由に、マイナスの評価を与え、最終的に解雇処分を下した場合においても、この無断欠勤の事実をOA化した人事管理システムで証明できるかどうか争点となる。多くの人事システムでも、従業員の出勤状況をExcel表の形で出力することはできる。しかし、当該Excel表を仲裁委員会や裁判所に提出したところで、①本人の署名がないこと、②Excel表のデータは企業側が自由に編集可能であること、を理由に証明力が否定されるケースも多い。

これらの問題を解決するため、システム開発業者サイドで原データを出力し、出力された資料に含まれるデータは、ユーザ側による加工と修正がなされていないことを証明する旨の書面を発行し、業者の社印まで押印したうえで、労働仲裁や裁判所に提出する必要がある<sup>10</sup>。しかし、果たして一業者が、いくら自分たちのシステムが採用されているからといって、顧客の人事争議にまで敢えて関わろうとするであろうか。期待は、限りなく薄いと言わざるを得ない。

本人による署名の有無が重視される以上、管理者は適切なタイミングで、情報を書面にし、従業員自らの署名を取得しておくことが必要となる<sup>11</sup>。いずれにしても、管理の自動化にあたっては、やみくもに導入を急ぐべきではなく、労働争議発生時の立証責任にも配慮のうえ、構築することが重要である。

## 6. 終わりに

本稿では中国の子会社におけるコーポレート・ガバナンス制度の導入と運用について、その際に起こりうる典型的な問題を整理のうえ、法律の規定および実務上の事例を踏まえつつ、中国人弁護士の視点で解説を行なった。

日系企業の海外進出には、現代的な企業管理制度の導入と運用が大変重要となるが、同じアジアだからといって、日本のビジネスルールと管理方式をそのまま中国に持ち込んで、時として大きなリスクを招く結果となる。

中国でのビジネスには、中国の国情・文化に合わせたガバナンスのブラッシュアップが必要であり、その実施には社内だけでは自ずと限界がある。制度の構築から継続的な見直しまで、中国の状況に詳しい各方面の専門家からのアドバイスも参考に進めていただくことが、望ましいと考える。

(執筆者連絡先)

北京立動法律事務所 (<https://www.ridra-law.com/>)

章啓龍

北京市朝陽区霄雲路36号 国航ビル 2106号室

E-Mail : zhangqilong@ridra-law.com TEL : 86-10-6468-5598

<sup>10</sup> この他、公証人立ち合いのもとデータを出力し、公正証書を作成してもらう方法もある。

<sup>11</sup> 例えば無断欠勤事例の場合、予め毎月、先月の出退勤状況が反映された資料をプリントアウトのうえ、これに本人の署名を取得し人事が保管するという、アナログともいえる方法が、最も現実的と言えよう。



日中のサービス収支の比較

三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
 調査部  
 主任研究員 細尾忠生

本稿では日本と中国のサービス収支の動向を比較する。サービス収支統計は、一国の経済構造を考察するうえで興味深い情報に富んでいるが、統計内容が専門的でありあまり馴染みがない。このため、本稿では、まず前半で日本のサービス収支の状況を紹介しながら統計内容を解説し、その上で、後半では中国のサービス収支の動向を整理する。

1. サービス収支とは

経常収支は、海外との財貨・サービスの取引、所得の受け払い、経常移転を記録した統計であり、サービス収支はその内訳となる統計項目である。日本を例に考えると、サービス収支とは、我が国の居住者（主に日本企業等）が海外居住者に提供したサービスの対価を「受取」に、非居住者（主に海外企業等）が居住者（日本の企業や国民）に提供したサービスへの対価を「支払」に計上し、差額を「収支」として計上している。

統計上は、輸送収支、旅行収支、その他サービス収支の3つに大別する（図表1）。また、その他サービス収支は、委託加工サービス、維持修理サービス、建設、保険・年金サービス、金融サービス、知的財産権等使用料、通信・コンピュータ・情報サービス、その他業務サービス、個人・文化・娯楽サービス、公的サービス等に細分される。各項目の動向を詳しくみていくと、後述する通り、一国の経済構造を考察するうえで非常に示唆に富んだ情報を示していることが分かる。

また、別の視点でみると、サービス収支の統計区分は3つのカテゴリーで考えることもできる。第一は、サービス業の業種区分に対応したものであり、運輸業の活動にともなうやり取りは輸送収支、金融業に係るものは金融収支といった具合に、それぞれのサービス業が提供するサービスに関連した項目である。

第二は、委託加工サービス、維持修理サービス、知的財産権等使用料であり、その大半は、製造業によって提供されるサービスに関連する。

第三は、これらの例外として旅行収支がある。旅行の際に利用する旅行代理店、宿泊サービス、現地の移動で利用する運輸サービス、小売りサービス、外食サービス等の多様なサービスを含むが、母国との往来で利用する航空・海上輸送サービスは旅行収支に計上せず輸送収支に区分される。

図表 1. 日本のサービス収支 (2018年)

(億円)

サービス収支														
	輸送収支	旅行収支	その他サービス収支											
			委託加工サービス	維持修理サービス	建設	保険・年金サービス	金融サービス	知的財産権等使用料	通信・コンピュータ・情報サービス	その他業務サービス	個人・文化・娯楽サービス	公的サービス等		
	▲ 8,062	▲ 10,415	24,161	▲ 21,808	▲ 4,745	▲ 4,968	1,191	▲ 5,180	3,670	26,220	▲ 12,380	▲ 28,590	▲ 33	3,007

(出所)財務省

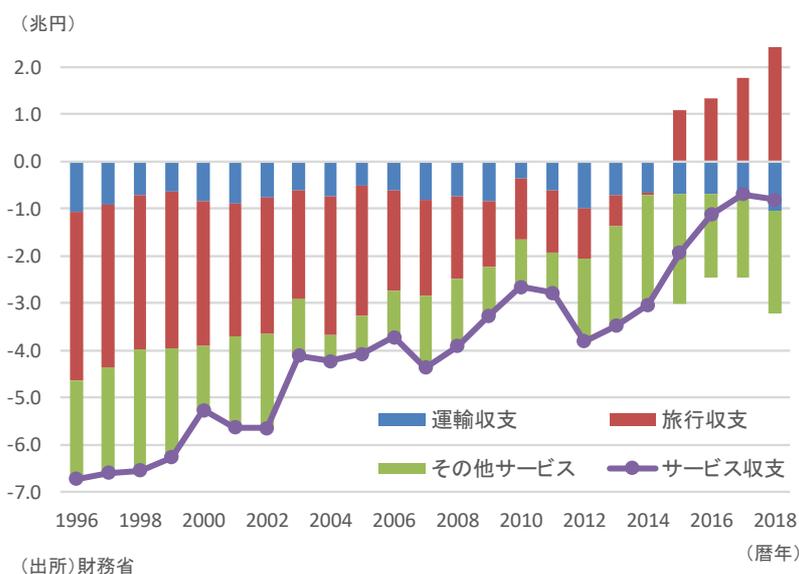
## 2. サービス収支の内容：日本を例に～①日本の強み

サービス収支の内容を解説するために、例として日本のサービス収支の推移をみると、訪日旅行者の増加による旅行収支の黒字化、黒字拡大を主因として赤字の縮小が続いている（図表2）。

また、前頁図表1で2018年の内訳をみると、旅行収支が受取超（黒字）なのに対し、輸送収支、その他サービス収支は支払超（赤字）となり、サービス収支全体で約8,000億円の支払超（赤字）であった。その他サービス収支の内訳では、知的財産権等使用料の受取超（黒字）が2.6兆円程度あったが、通信・コンピュータ・情報サービスで約1.2兆円、その他業務サービスで約2.9兆円の支払超（赤字）があった。

以下で、各項目の金額（2018年）やそれが示す内容を少し詳しく整理したい<sup>1</sup>。

図表2. 日本のサービス収支の推移



まず、輸送収支は1兆415億円の赤字、その内訳は、海上輸送収支が7,391億円、航空輸送収支が2,899億円の赤字であった。海上輸送収支の内訳をみると、旅客が139億円、貨物が2,876億円、その他海上が4,376億円の赤字だった。その他海上収支は、荷役、保管・倉庫、曳舟、代理店手数料などを示し、赤字額の大きさは港湾インフラの脆弱性に加え、輸出先国での支払いが大きいことが要因となっており、輸出立国である日本を象徴する赤字項目といえる。なお、航空輸送収支の内訳では旅客が5,072億円の赤字であり、日本人の航空サービス利用で、ナショナルフラッグ以外のキャリアを利用するケースが多いことが統計から読み取れる。

次に、旅行収支をみると、訪日旅行者の増加により受取額が急増しており、関連業界の活性化をもたらしている。一方、支払額は10年前と比べ半減し、日本人の海外旅行支出が減少している（次頁図表3）。背景には所得の伸び悩み、将来に備えた節約等の様々な理由があるとみられ、業界統計によると、海外旅行者数は頭打ち、平均旅行額は減少している<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> 以下で統計上の定義についての記述は、日本銀行「項目別の計上方法の概要」を参照した。

<sup>2</sup> 海外旅行者数は、日本旅行業協会「保存版 旅行統計」、海外旅行費用は、JTB 総合研究所「海外旅行実態調査」による。

図表 3. 日本の旅行収支の内訳 (受取/支払)



その他サービス収支のうち、委託加工サービス収支は、企業が他の企業に加工、組み立て等を委託した場合の手数料を計上したものであり、衣類の縫製、電子機器の組み立ての手数料などである。受取が 884 億円に対して支払が 5,629 億円、収支は 4,745 億円の赤字であった。もっとも、アパレルに代表される製造小売企業が、製造過程で外部リソースを積極的に活用しアウトソーシングを推進することにより収益力の向上を実現している。

維持修理サービス収支は、各種の修理、保守点検、アフターサービスなどを計上したものであり、日本では船舶、航空機の修理、保守点検のための支払いが多く、受取が 1,092 億円、支払が 6,060 億円と 4,968 億円の赤字であった。

建設収支は受取が 1 兆 209 億円、支払が 9,018 億円と、1,191 億円の黒字であった。受取は主に日本の建設企業の海外事業によるものである。一方、支払については、外国の建設企業の日本事業がほとんどなく、大半は、日本の建設企業が海外事業を行う際に係る、現地での調達資材への支出、下請けに発注した際の工事代金、現地工事事務所等で支出する経常的経費等、海外事業の経費全般が支払項目の大半を占めている。

保険・年金サービス収支は、様々な形態の保険、年金提供サービスを計上したものであり、受取が 2,706 億円、支払が 7,896 億円と 5,190 億円の赤字であった。日本の保険会社による海外事業拡大にともない、近年の受取額は増加傾向にあるが、それでも受取額は、支払額を示す海外保険会社による日本事業での営業収益の 3 割程度の水準にとどまる。

金融サービス収支は、金融仲介およびこれに付随するサービスを計上したものである。受取が 1 兆 2,726 億円、支払が 9,056 億円と 3670 億円の黒字であった。金融サービス収支はかつては長年赤字が続いたが、邦銀の海外事業拡大にともない 2000 年に初めて黒字化し、近年は黒字額が拡大している。

### 3. サービス収支の内容：日本を例に～②日本の課題

知的財産権等使用料収支は、研究開発やマーケティングによって生じた財産権の使用料のほか、著作物の複製・頒布権料等を計上する。日本では産業財産権等使用料と著作権等使用料という独自区分を設けている。前者は産業財産権（特許権、実用新案権、意匠権、商標権）使用料、ノウハウ（技術情報）使用料、技術・経営指導料等を計上している。後者は、ソフトウェア、音楽、映像を複製・頒布するための使用権料、著作物（音楽、映像、キャラクター）使用料、上映・放映・配給権料、映画のビデオ化に関する代金等を計上している。

知的財産権等使用料の受取は 5 兆 225 億円、支払は 2 兆 4,005 億円で、収支は 2 兆 6,220 億円の黒字であった。もっとも、産業財産権等使用料は 3 兆 5,101 億円の黒字だが、著作権等使用料は、ソフトウェア使用権料の支払により 8,881 億円の赤字であった。ソフトウェア開発に弱い日本経済の特徴を顕著に示す統計項目といえる。

また、産業財産権等使用料の受取についても、海外現地生産比率の上昇に伴い増加しているため、大半が日本の現地法人からの受取との見方が一般的である<sup>3</sup>。日本経済の強さを示す側面も確かにあるものの、欧米企業にみられるように、産業財産権を活用し、グローバルな収益力を拡大させているというよりも、同一企業グループ内での資金のやり取りに終始しているのが実情のようである<sup>4</sup>。

通信・コンピュータ・情報サービス収支は IT 関連サービス取引を計上している。内訳項目である通信サービス収支は、電話、インターネット等の利用代金を計上する。またコンピュータサービス収支は、コンピュータでの情報処理、ソフトウェアの委託開発のサービス取引を計上し、情報サービス収支は、報道機関のニュース配信等を計上している。

通信・コンピュータ・情報サービス収支の全体でみると、受取 5,061 億円、支払 1 兆 7,441 億円と収支は 1 兆 2,380 億円の赤字であり、赤字の大半はコンピュータサービス収支によるものである。コンピュータサービス収支に計上されるサービス分野で、日本には欧米各国と異なり国際競争力の高い企業が存在しないこともあり、日本経済はハードに強いがソフトに弱いとも評されることもあるが、通信・コンピュータ・情報サービス収支は、上述の著作権使用料収支と同様に、我が国経済のソフトに弱い特質が顕著にあわれている統計項目である<sup>5</sup>。

その他業務サービス収支は、これまで上述した以外の様々な事業者向けサービス取引を計上する。一国の経済構造を考える上で非常に重要であり、サービス収支統計の中で最も注目すべき統計項目と考えられる。

まず、内訳項目としては、研究開発サービス収支、専門・経営コンサルティングサービス収支、技術・貿易関連・その他業務サービス収支の 3 つがある。

研究開発サービス収支は、大半が、産業財産権（特許権、実用新案権、意匠権、商標権）の売買の計上による。内訳が開示された 2004 年時点で、すでに 4,039 億円の赤字であったが、アメリカ、中国の先進企業からの財産権購入を拡大したことで、昨年 2018 年の赤字額は 1 兆 4,414 億円まで拡

<sup>3</sup> 内閣府「平成 26 年度年次経済財政報告」

<sup>4</sup> 中村明「旅行収支の黒字拡大に支えられるわが国サービス収支の改善」（国際通貨研究所、2018 年）は次の指摘をしている。「日本の知的財産権等使用料の収支は、自動車産業を主とする親子会社間での受取超過により黒字化している部分が大きく、必ずしも、日本で開発され特許として認められた様々な先端分野の技術が、広く海外で利用され収入につながっているわけではない」

<sup>5</sup> ドイツの SAP、アメリカのオラクル、セールスフォース、アクセンチュア、IBM 等が代表企業とされる。また、GAF A をはじめとするアメリカ IT 企業の多くは、コンピュータサービス収支に計上されるサービスとは直接関係する業態ではないが、プログラミングによりソフトウェアを構築することがビジネスの前提となる。このような素養を欠く多くの日本企業は、外部のコンピュータサービスを活用せざるをえないため、結果的にコンピュータサービス収支の赤字が膨らむ構造にある。

大し、3年ぶりに過去最高を更新した。日本経済は、今や産業財産権で稼いでいるというより、むしろ、費用の支払い額が受取額の3倍にのぼっている（受取7,842億円、支払2兆2,256億円）。

第二の内訳項目である専門、経営コンサルティングサービス収支は、法務、会計・経営コンサルティング、広告サービスを計上する。アメリカ、イギリス、フランス等では、グローバル規模で事業活動を展開する民間シンクタンク、ロー・ファーム、会計監査会社、コンサルティング会社、広告代理店が数多く存在し、専門サービス事業にもかかわらず、企業売上が1兆円を超えるケースも珍しくない。これら企業は、様々な分野で世界のトレンドや制度設計、政策形成に影響を及ぼしている。日本でも産業高度化が目指される中、いわゆるホワイトカラー・サプライチェーンと称される高度な専門サービス事業を展開できる企業が待望されるものの、国際的なルール形成と密接に関係する分野であり、日本一国では力の及ばない難しい側面が強いのが正直なところであろう。

なお、3つ目の内訳項目である技術・貿易関連・その他業務サービス収支は、建築、工学等の技術サービス、農業、鉱業サービス、貿易関連サービス、その他の専門業務サービスの取引を計上している。

個人・文化・娯楽サービス収支は、個人向けサービスや文化・娯楽関連サービスを計上している。内訳項目として、音響映像・関連サービス収支は、映画やテレビ番組制作に係るサービス、劇場・音楽公演、スポーツイベント、サーカス等の興行に係る取引（会場・広告宣伝費、出演者、プロデューサーの報酬等）を計上する。もう一つの内訳項目のその他個人・文化・娯楽サービス収支は、教育や文化活動に関連したサービス取引、プロスポーツ大会に係る費用（選手の賞金、参加料）を計上する。内容から類推できるとおり個人・文化・娯楽サービス収支全体でみても金額は小さく、受取710億円、支払743億円で収支は33億円の赤字であった。

最後に、公的サービス等収支は、在外公館や駐留軍隊の経費を計上しており、日本については、自衛隊の海外での様々な支援活動に係る費用を含んでいる。受取が5,218億円、支払が2,210億円で収支は3,007億円の黒字であった。

#### 4. 中国のサービス収支

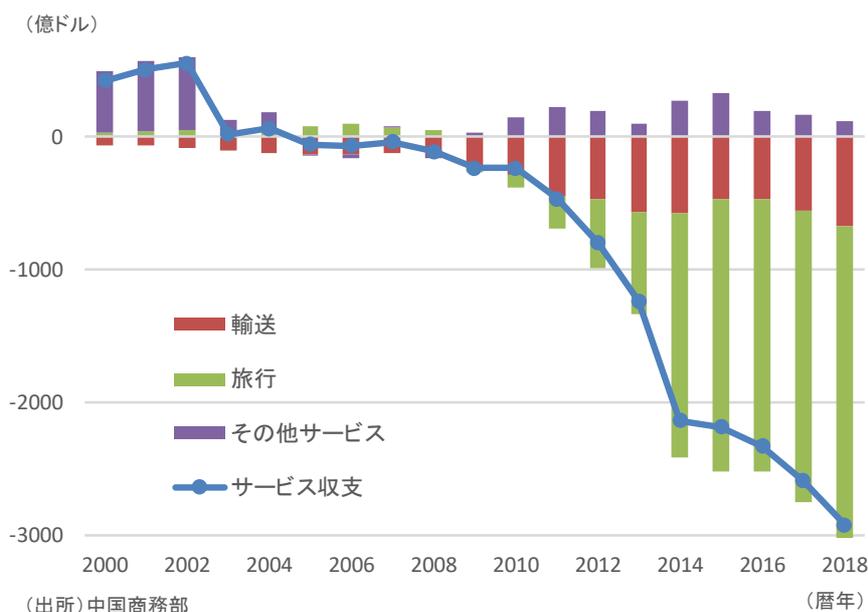
それでは、中国のサービス収支統計から読み取れる中国経済の構造とは、どのようなものであろうか。

各論に入る前に、中国のサービス収支全体の推移を振り返ると、輸送収支が恒常的に赤字である一方、その他業務収支は、小幅ながら黒字基調を維持している（次頁図表4、各個別の収支の詳細は後述する）。その上で、鮮明な特徴として旅行収支の赤字が2010年頃から急拡大している。旅行収支の規模は、その他の統計項目と比較して突出して大きく、その結果、中国のサービス収支は2000年代初頭には黒字であったが、近年は、旅行収支の動向と軌を一にしている。

以下では、各項目の推移や特徴を整理する。

まず、輸送収支については、日本についても指摘した通り、中国は日本と同様に輸出立国であり、輸出先の国で、輸出輸送に関連した保管等の各種サービスを利用するため、輸送収支の赤字が続く。また、貨物向け船舶の多くは、パナマ、リベリア、ギリシャ等の船籍が多く、日本ではまだ一定の日本船籍の船が使用されているのと比較し、中国では自国船籍の船が少なく、中国遠洋海運などの大規模海運企業でも形式上は船舶をチャーターしている。統計上は船舶のチャーターに係る費用が、海上輸送収支の支払に計上されることも、輸送収支の赤字の主因となっている。

図表 4. 中国のサービス収支の推移



旅行収支の赤字はどのように考えればよいだろうか (次頁図表 5)。統計上の定義と関係なく解釈の問題であり、様々な見方がありうるが、筆者は、中国の消費行動の偏りを示しており、結果的に中国の経済成長にとりマイナスの要因になっているのではないかと懸念を感じる。

中国の旅行収支の支払が急増した背景は、経済発展に伴い所得が上昇していた時期に、日本、韓国、台湾、香港の周辺国・地域が、中国人向けビザの発給要件を緩和したことがあった。

もともと、経済発展で所得が増加すれば、日本の高度成長期に 3C (カー、クーラー、カラーテレビ) 消費と呼ばれた耐久財消費が盛り上がる。一段と豊かになれば海外旅行などのサービス消費が増え、さらに成熟すれば健康維持のためのサービス消費や教育消費が増加するのが発展段階ごとの一般的な消費構造であろう。

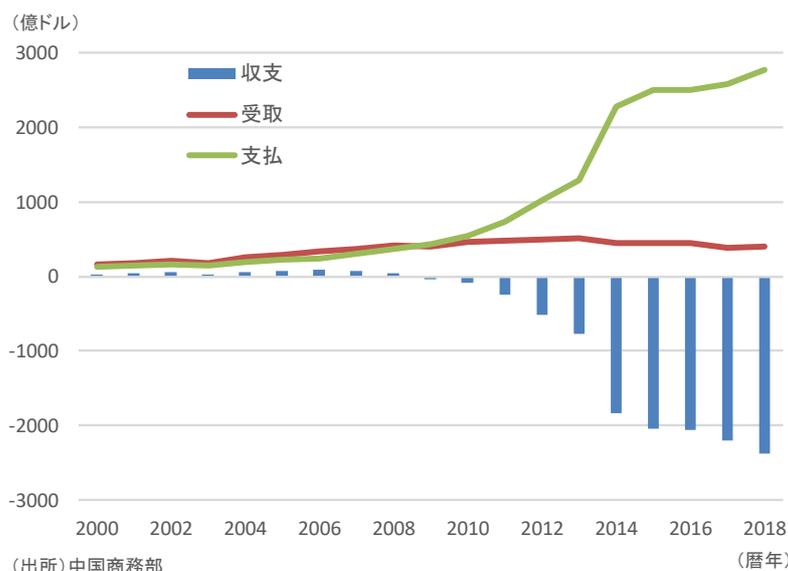
ところが、中国に限らずかつてあこがれの対象の家電が急速な値下がりですぐに手に入る。また、中国では経済成長に道路インフラ整備が追い付かず、自動車の普及率がまだまだ低いにも関わらず、ナンバープレートの発給制限により大都市ではエコ車を例外に自動車入手が困難である。その結果、人々の消費需要が海外への関心に一極集中する状況をもたらしている。

中国政府にとっては、経済のサービス化が進展しているものの、その果実が海外に流出し、自国の発展には寄与しない形で、経済のサービス化が進展する矛盾に直面している。ディレバレッジ等の構造改革を推進していくために、輸出に代わる新たな発展のドライバーが必要であり、当面は新たな産業政策への期待が大きい。中国の人々のサービスへの支出を国内で吸収するような仕組みがあれば、より効率の良い経済成長を生み出すことができる。このため、中国の人々のサービス消費が海外旅行消費に偏った現状には、経済発展の側面から懸念を感じる<sup>6</sup>。

なお、日本の旅行収支について、支払が減少している問題を指摘した。逆に中国では、世界第 2 位の経済大国になったにもかかわらず、受取がほとんど増えず横ばいにとどまっていることは問題であろう。統計上の旅行は、観光、業務の両方の旅行目的を計上するが、いずれの目的についても、海外からの訪中者を増やす政策的な努力が必要である。

<sup>6</sup> 旅行収支赤字の拡大と、海外への渡航を利用した違法な資金流出を直接的に結びつける見方が指摘されている。上に政策あれば下に対策のあるお国柄であり、個々にそのような事例が散見されることは容易に想像できる。ただし、旅行収支の支払と中国人の海外渡航者数は比例的に増加しており、マクロ的な観点からは、純粋に海外渡航者数の急増で旅行収支赤字のほとんどが説明できる。個々の事例でこれほどの旅行収支の赤字を説明しようとするのは少しうがった見方ではないかとみられる。

図表 5. 中国の旅行収支の内訳 (収支/受取/支払)

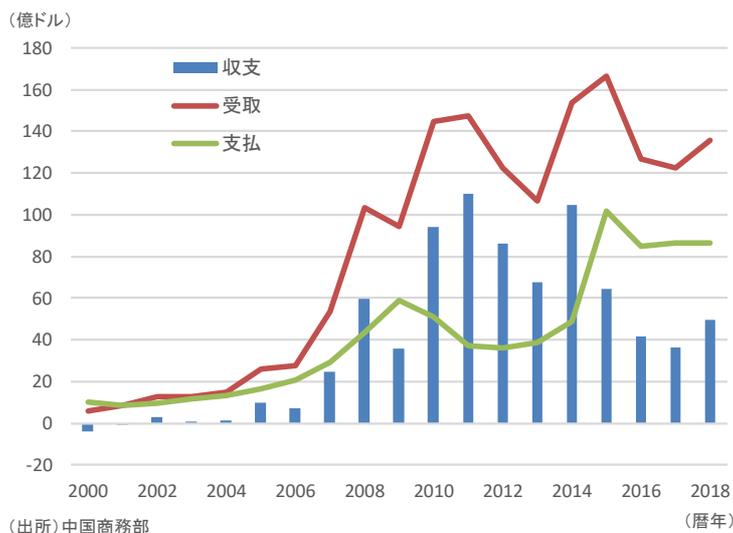


その他サービス収支のうち、委託加工サービス収支は、中国が世界の工場であることを象徴する項目である。実体的には、海外企業と中国企業との間で売買契約に基づき、中国の工場で生産が行われるものが大半であり、それとは別に、中国企業が委託契約に基づき OEM での製造を請け負った金額を計上したものである。受取が 174 億ドルに対して支払が 3 億ドル、収支は 171 億ドルの黒字であった。もっとも、近年の中国の製造業の高度化、人件費高騰による工場の第三国への移転等を背景に、委託加工サービスの受取は、2012 年の 257 億ドルでピークに緩やかな減少が続いており、中国の産業構造の変化を垣間見ることができる。

維持修理サービス収支は、受取が 72 億ドル、支払が 26 億ドルと 46 億ドルの黒字であった。製造業のサプライチェーンにおいて、アフターサービスは付加価値の高い工程であり、先進国に拠点を置くことが一般的になっている。このため、中国の維持修理サービス収支が黒字であることは、世界的な企業で、船舶、航空機の修理拠点を中国に設けているものと推できる。

建設収支は、受取が 136 億ドル、支払が 86 億ドルと、49 億ドルの黒字であった (次頁図表 6)。近年、中国の建設企業が一带一路関係国やアフリカ諸国で、大規模なインフラ関連工事を受注していることが話題となっている。もっとも、統計によれば、一带一路の方針が示される前の、リーマン危機後に 4 兆元の景気対策で中国国内が沸いていたころから、中国の建設企業が海外事業を積極展開していたことが読み取れる。一方、支払については、中国には建設業における外資規制があり外資への市場開放が限定的にとどまっているため、外国の建設企業による中国事業はほとんどない。大半は、日本のケースと同様、中国の建設企業が海外事業を行う際に係る現地での調達資材支出、下請けに発注した際の工事代金、現地工事事務所等の経常的経費等、海外事業の経費全般が大半を占めているものとみられる。

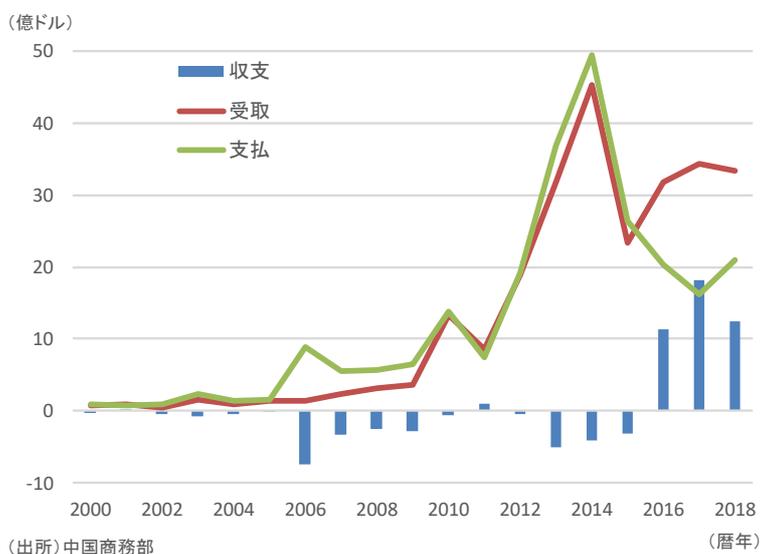
図表 6. 中国の建設収支の内訳 (収支/受取/支払)



保険・年金サービス収支は、受取が49億ドル、支払が116億ドルと66億ドルの赤字であった。外国の保険企業への支払額は、2014年の225億ドルをピークに4年間で半減し、それにより、保険・年金サービス収支赤字も減少した。中国では、大手保険企業の資産規模でみたプレゼンスが、日本の大手保険企業の数倍の規模にまで高まり、それにともないサービス内容も改善、充実がみられたこと、また、平安保険に象徴されるIT技術を駆使した保険サービスが消費者に急速に浸透したことなどがサービス収支の改善に寄与したものとみられる。

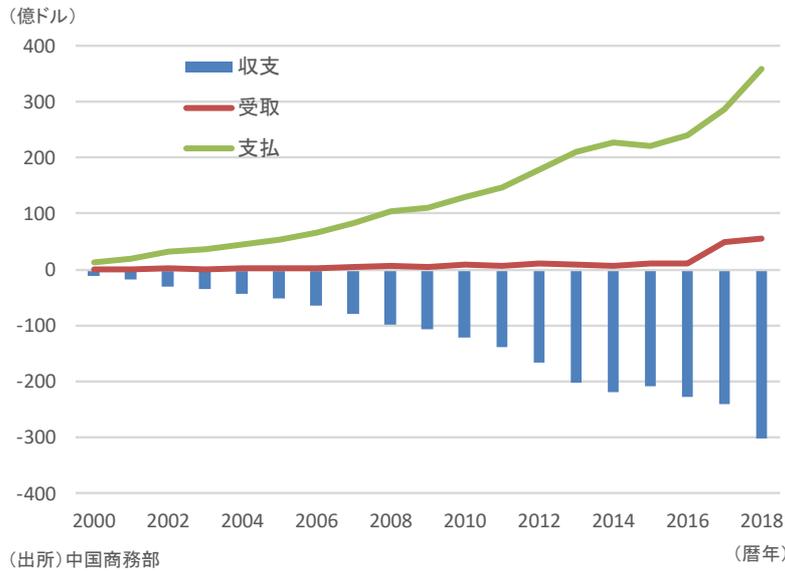
金融サービス収支は、受取が33億ドル、支払が21億ドルと12億ドルの黒字であった。金融サービス収支は長年赤字が続いたが、2016年から3年連続で黒字を記録した(次頁図表7)。もっとも、受取、支払いずれも、経済規模に比して規模が小さい。背景には、金融サービス市場の外資への開放が遅れていることがある。中国はこれまで、金融サービスをはじめ、広い意味での金融、為替・資本移動を厳格に管理してきた歴史があり、そうした規制が経済の安定成長をもたらす要因となってきたことは確かである。もっとも経済規模が世界2位となり、米中協議でも金融サービス市場の開放は主要論点になっている。中国政府はアメリカへのけん制を狙ってか、日系、欧州系を許認可で優先する動きがみられるが、もっと大胆な市場開放の推進が望まれる。

図表 7. 中国の金融サービス収支の内訳 (収支/受取/支払)



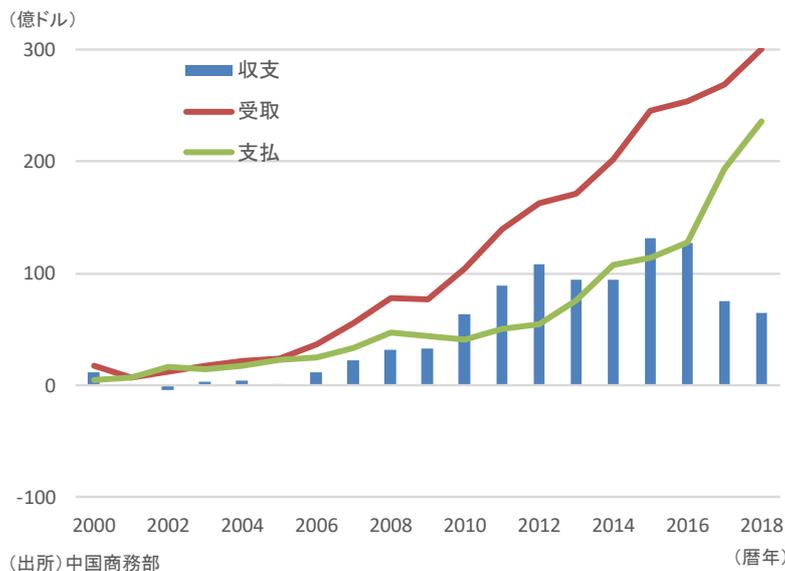
知的財産権等使用料収支の受取 56 億ドル、支払は 358 億ドルで、収支は 302 億ドルの赤字であった (図表 8)。支払が大きいことは、日本の知的財産権等使用料収支について述べたとおり、日本をはじめ、アメリカ、台湾などの中国現地法人による、本社向け支払いが大半を占めるとみられる。一方、受取額は 2017 年から増加している。中国の知的財産権は 10 年ほど前から増加していたが、近年は中国企業が知財の活用について戦略的な取り組みを進め始めているものとみられる。

図表 8. 中国の知的財産権等使用料収支の内訳 (収支/受取/支払)



通信・コンピュータ・情報サービス収支は、受取 300 億ドル、支払 235 億ドルと 65 億ドルの黒字である (次頁図表 9)。深圳、杭州、北京等に象徴される中国の IT サービス企業の競争力は、世界的にみてもアメリカに次ぐ、あるいは匹敵するとされ、経済規模で見ても日本の通信・コンピュータ・情報サービス収支の受取が GDP の 0.1% 程度なのに対し、中国は 0.3% 程度と日本の 3 倍にのぼる。受取と支払いが両建てで増加しており、中国 IT 業界の国際化の進展が伺える。

図表 9. 中国の通信・コンピュータ・情報サービス収支の内訳 (収支/受取支払)



その他業務サービス収支は、受取 662 億ドル、支払 470 億ドルと 191 億ドルの黒字である（図表 10）。リーマン危機前の時期は収支の赤字が続いていたが、受取が一定程度あり赤字幅もそれほど大きくなかった。背景には、日本のその他業務収支で、ホワイトカラービジネスの競争力を象徴する項目と述べたが、企業向けビジネス全般の項目でもあるため、コールセンターなどの単純業務も含んでおり、当時の中国はそのような単純業務で稼いでいたとみられる。

一方、リーマン危機後に受取が急増し収支が黒字化した背景については、研究開発サービス収支によるものなのか、専門・経営コンサルティングサービス収支によるものなのか内訳が不明である。もっとも、経済発展にともなってこの項目が伸びることは、競争力の強さを示す項目であり良い傾向といえる。また、専門サービスは、国家主導によるルール形成と密接に関係しているため、世界における中国のプレゼンスが高まれば、将来的にも一段の増加が期待できることになろう。

図表 10. 中国のその他業務サービス収支の内訳（収支／受取／支払）



なお、個人・文化・娯楽サービス収支は、受取 10 億ドル、支払 34 億ドルで収支 24 億ドルの赤字であった。また、公的サービス等収支は、受取が 18 億ドル、支払が 46 億ドルで収支は 27 億ドル黒字であった。

以上

(執筆者連絡先)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

E-mail : hosoo@murc.jp ホームページ : <http://www.murc.jp>



## 2019年下期の人民元相場動向について

MUFG バンク (中国)  
中国金融市場部  
市場営業 Gr.木下 将輝

### 1. はじめに

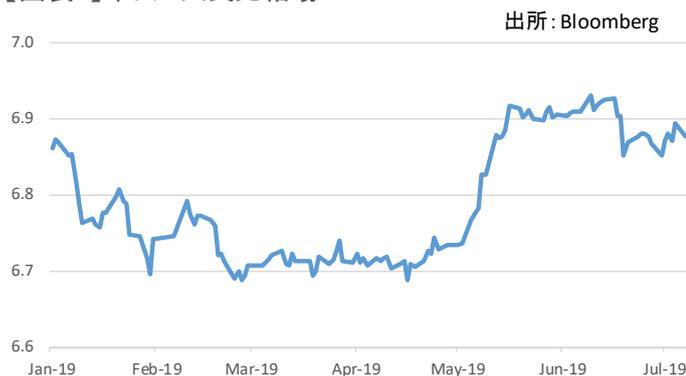
2019年上期の人民元相場は第1四半期こそ、米中通商摩擦の解消期待や米利上げ停止観測を受けて人民元高方向に推移したものの、トランプ大統領が対中関税第3弾の税率引き上げを発表した5月以降は再び人民元安方向に回帰した。その後は6月のFOMCを経て米国利下げ観測が強まったことや、米中首脳会談を無難に通過したことから、本稿執筆時点では人民元安の勢いがやや緩和されつつあるものの、人民元相場の動向は引き続き予断を許さない。

本稿では米中通商摩擦の動向や、中国及び米国それぞれの金融政策、中国の通貨政策に着目しつつ、2019年下期の人民元相場動向を考察する。

### 2. 2019年上期の振り返り

今年の米ドル人民元相場は、年初に6.8614で寄り付いた後、延長後の対中関税第3弾税率引き上げ期限である3月1日に向け、米中通商協議が進展するとの期待感から緩やかな人民元高が進行した。1月末には劉鶴副首相が米国での閣僚級協議に臨んだ他、2月初旬には米国側で通商交渉を担うトップ2人であるムニューシン財務長官とライトハイザー米通商代表部代表が北京での閣僚級協議に臨んだ。米中首脳会談が

【図表1】米ドル人民元相場



早期に開催されるとの見方が強まり、2月27日には年初来の人民元高水準となる6.6546を示現した。

結局のところ、2月中の首脳会談実現には至らなかったものの、トランプ大統領からは米中首脳会談を開催するまで税率の引き上げを延期するとの発表があり、3月1日の関税引き上げ期限は再び延長された。また、3月FOMCで利上げ休止方針の示唆、及び9月からのバランスシート縮小停止発表を受け、米ドルが対主要通貨で下落したことも人民元の底堅さを支える要因となった。加えて、3月末に発表された中国製造業PMIの前月比伸び幅が2012年以来の大きさとなるなど中国の景気回復期待が高まる中、4月の米ドル人民元相場は6.7台前半で堅調に推移した。その間、4月26日にはトランプ大統領と習近平主席が其々「中国主席と偉大な貿易協定について取り組んでいる」、「他国を損ねる人民元安を追求せず」と発言したとの報道が出るなど、市場では米中通商摩擦に関し何らかの合意が実現し、通商摩擦が緩和されるとの期待が更に高まっていた。

然しながら、5月5日にトランプ大統領が「中国との通商協議は続いているが、進展があまりに遅い。中国側が再交渉を企てている。Noだ」と発信し、対中関税第3弾の税率引き上げを5月10日から実施するとの考えを示した。人民元は一転6.9台まで下落し、6月10日には6.9383を示現した。その後は、6月20日のFOMCで米国の利下げが示唆されたことや、6月末のG20に於ける米中首脳会談を見据えて様子見が広がったことから6.8台後半での推移となった。(図表1)

3. 米中通商摩擦

6月29日の米中首脳会談では、既に発動された対中追加関税の撤廃には至らなかったものの、第4弾の発動見送りと、中国大手通信機器メーカーに対する実質的禁輸措置緩和の方針が示された。2019年下期の人民元相場を見る上では米中通商摩擦の行方が重要であると考え、これまでの経緯と今後の見通しについて改めて整理したい。

図表2は米国による対中追加関税の概要を纏めたものである。2018年3月22日に第1弾となる340億ドル分の発動を表明して以降、段階を追って対象範囲を広げおり、第4弾が発動されれば略全輸入品に対する追加関税賦課となる。第3弾は2018年9月24日に税率10%で発動

【図表2】米国による対中追加関税措置まとめ 出所：各種報道より作成

関税規模	検討表明	発動決議	発動	主な品目
第1弾 340億ドル	○ 2018年3月22日	○ 2018年6月15日	○ 2018年7月6日	産業機械、電子部品、自動車、半導体、医療機器など
第2弾 160億ドル	○ 2018年3月22日	○ 2018年8月7日	○ 2018年8月23日	半導体、化学品(プラスチック製品)、ゴム製品、鉄道車両・部品など
第3弾 2,000億ドル	○ 2018年6月18日	○ 2018年9月17日	○ 2018年9月24日 ※税率引き上げ 2019年5月10日	機械類、電気機器、家電、家具類、食品など
第4弾 3,250億ドル	○ 2018年9月7日	—	—	携帯電話、パソコン、デジカメ、衣服、玩具など

され、2019年の年明けから25%に税率が引き上げられる予定であったが、12月1日の米中首脳会議を経て発動日を2019年3月1日に延期、その後も首脳会談実現まで再延期となった経緯にある。

その間、米中両国は主に8つの議題(①技術移転強要とサイバー攻撃、②知的財産権、③農業、④サービス、⑤非関税障壁、⑥通貨、⑦貿易赤字削減、⑧合意事項の実施状況検証)で交渉を進め、うち③④⑥⑦などを中心にある程度の合意に達しつつあった模様。然しながら、トランプ大統領は2019年5月5日に中国が合意内容を後退させたとして、実施を延長していた第3弾2,000億ドルに対する関税引き上げを2019年5月10日から行うと発表。加えて第4弾3,000億ドルに対する関税賦課手続きにも着手し、一転対立が深まった。

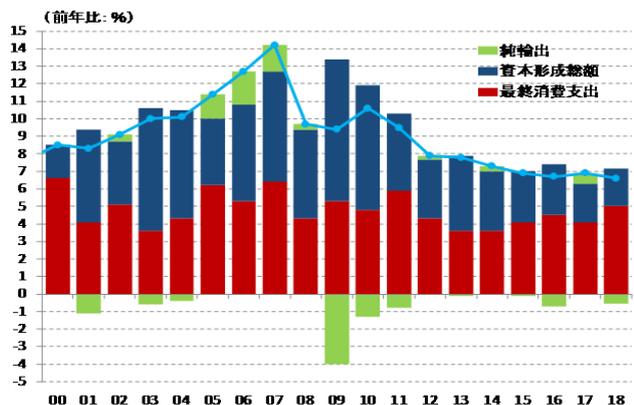
6月29日の首脳会談は市場の予想通り交渉継続という無難な結果になりながらも、中国大手通信機器メーカーに対する実質的禁輸措置の緩和方針が示されるなど、やや融和的な内容となった。首脳会談後は米中通商摩擦激化懸念が一旦後退しているものの、中国は①米国による中国に対する全ての制裁関税撤廃、②中国による輸入増を現実的な範囲にする、③合意文章の文言を相互の共通利益となるバランスのとれたものにする、などを含む重要な原則に関しては決して譲歩しないと表明しており、今後の交渉次第では第4弾賦課の可能性も排除できず。米中通商摩擦には長期化のリスクがあるものと思われ、人民元には下落圧力が燃えるものと考えられる。

4. 金融政策動向

米中通商摩擦の激化は両国のみならず、世界経済全体へのマイナス影響を引き起こし、その影響が懸念されている。かかる環境下、中国及び米国の金融政策はより緩和的な色合いを強めつつある。両国の金融政策とその背景を確認しつつ、今後の人民元の方角性を考察する。

図表3は中国の実質GDP成長率とその項目別寄与率を示したものである。中国が2001年にWTOに加盟すると、輸出数量の伸びを期待した域外企業からの投資活発化等で固定資産投資が成長を牽引した。更に、投資効果で純輸出も増加するという好循環が生まれ高成長を続けた。

【図表3】中国実質GDP成長率項目別寄与率(年間) 出所: Bloomberg



しかし、2008年に米国を震源とするリーマンショックにより輸出が急減。その落ち込みを防ぐために4兆元経済対策が打たれたことで景気回復を実現し、2010年には二桁成長に

復帰した。ただし、2011年からは徐々に成長率が低下し、安定成長局面に移行している。この間、中国では4兆元経済対策の後遺症である過剰生産・過剰在庫・過剰債務の問題に関し、不採算企業の整理統合など構造改革を通じて解消を図ってきた。しかし、直近では米中通商摩擦による経済への影響も出始めており、2018年第4四半期と2019年第1四半期は共にリーマンショック以降で最も低い6.4%成長となるなど、景気減速が懸念されている。

かかる環境下、中国の金融政策の方向性は2018年半ば迄のデレバレッジ・金融引き締め方向から、景気下支え優先・実質的な緩和方向にシフトしつつあるものと推測される。図表4は預金準備率、貸出基準金利(1年)、銀行間調達金利(3ヵ月SHIBOR)を示したものである。貸出基準金利(1年)は2015年10月23日を最後に変動していないが、高止まりしていた銀行間調達金利は2018年4月17日の大手銀行に対する預金準備率1%引き下げを皮切りに大きく低下している。その後も準備率引き下げは凡そ四半期に1度のペースで計3.5%分実施され、銀行間調達金利は低位推移している。

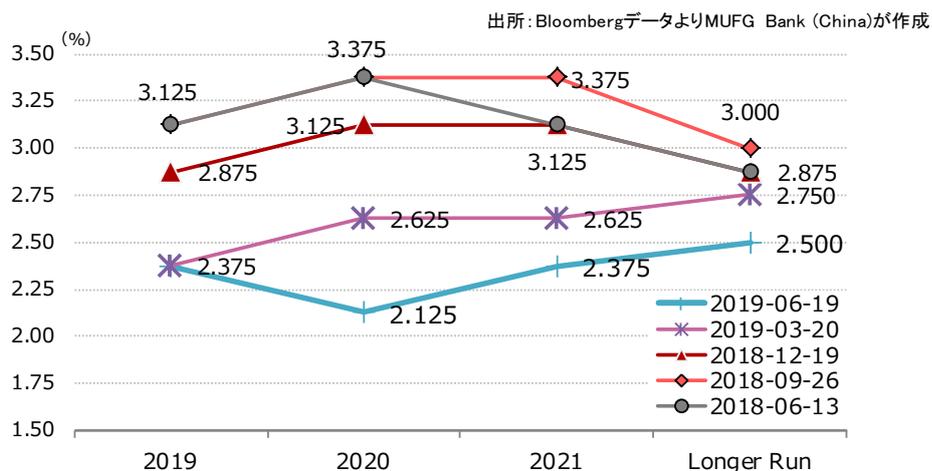
【図表4】預金準備率と貸出基準金利の推移



米中通商摩擦に対する景気下支えの意図が見て取れるが、金利と為替の相関性は高いことから、足元の低金利環境は人民元為替相場に対しては下押し圧力へと繋がっているものと推測する。

一方、米国の金融政策も従来の引き締め方向から、再び緩和方向への変化の兆しが見えている。米国は2015年12月以降9回に亘って段階的に利上げを実施してきたが、2019年3月のFOMCでは利上げ休止の方針が示唆され、また9月からのバランスシート縮小停止も発表された。加えて、2019年6月のFOMCではメンバーの多くが利下げを視野に入れていることが判明し(図表5)、米ドルは対主要通貨で下落した。米中通商摩擦は米国経済へも影響を及ぼしつつあり、リーマンショック後から続く米好景気局面が終焉に近づいているとの見方も強まっている。

【図表5】FOMCメンバーによる政策金利見通し(中央値)



以上の通り、米中いずれも金融政策は緩和方向に修正されつつある。2018年中旬以降は、米国の引き締め姿勢と中国の実質的な緩和姿勢の対比が米ドル高人民元安を促進していた側面もあるが、足元では両国金融政策の差が人民元相場に与える影響は縮小しているものとする。

### 5. 通貨政策動向

中国は2015年8月11日の実質的な人民元切り下げ実施以降、通貨政策は規制緩和、自由化の方向に主眼を置いてきたと考えられる。ただし、急激な人民元安が進行した2016年終りから2017年初めにかけてと2018年6月以降のタイミングでは規制を強化する方向の措置が取られた。以下では、為替相場動向に大きく影響する通貨政策動向について確認してゆく。

図表6はPBOC(中国人民銀行)が2015年12月11日に公表した「人民元指数(CFETS CNY Index)」の推移である。これ以降、従来の対ドル重視の通貨管理から、主要通貨に対するバスケット指数である本指数の安定化に重きを置く管理が開始された。

この指数は中国にとっての貿易相手国の取引シェアに基づいて計算されているため、指数を安定化させることは、貿易シェアの大きい国の通貨に対してより安定するメリットがあると考えられる。

そして、現在PBOCは人民元相場の対ドルでの柔軟性を高め、人民元為替市場における期待を人民元指数(名目実行為替レート)ベースで安定させたいという方針である。対ドルでの柔軟性拡大は、人民元の国際化に向けた流れに資することにもなる。米中通商摩擦が激化した2018年5月以降も人民元指数は一定のレンジで推移しており、中国当局の人民元指数は安定、対ドルは柔軟性拡大という方針に変化はないと考える。

【図表6】人民元指数



### 6. おわりに

上記の通り、金融政策の面では中国及び米国が共に緩和方向にシフトしたことで、両者の金利差が再び拡大し(中国金利>米国金利)、昨年までの人民元安圧力は縮小しつつあるものと思われる。但し、目下最大の相場変動要因である米中通商摩擦の解消には時間を要するものと思われ、交渉が行き詰まった際には対中関税第4弾発動で人民元安進行といった可能性も否定できない。心理的な節目となる7.0の手前では中国当局による人民元安抑制政策導入等で人民元が下げ渋ることも想定されるが、人民元指数ベースでの安定重視、対ドルでの柔軟性拡大は許容という通貨政策下に於いて、2019年下期の人民元相場は人民元安方向に弱含む可能性が高いものと考えられる。

### 7. (ご参考) MUFGによる向こう1年の人民元予想レンジ

予想レンジ	2019年7~9月	2019年10~12月	2020年1~3月	2020年4~6月
USD/CNY	6.85 - 7.00	6.85 - 7.05	6.85 - 7.10	6.90 - 7.15
CNY/JPY	15.0 - 16.0	14.8 - 15.9	14.5 - 15.8	14.2 - 15.7

出所: 三菱UFJ銀行2019年6月28日発行 FX Monthly

以上  
(2019年7月8日)

(連絡先) MUFG バンク (中国) 中国金融市場部  
E-mail: masaki\_kinoshita@cn.mufg.jp TEL: +86-(10)-6590-8888 (内線) 295



## 税務会計: 中国移転価格税制に新たな構図 ～TP リスク管理の新スキームと TP 調査重点項目の変化～

KPMG中国

税務・移転価格パートナー 平澤尚子

### 要旨

中国国家税務総局（以下、「SAT」）は 2016 年から 2017 年にかけて、移転価格税制の改正に関する一連の公告を公布し、これらの公告によって中国移転価格税制の新たな構図ができた。

規定の改正後、SAT は多国籍企業が最新の移転価格規定を遵守する体制を確保することを業務の重点としている。近年、特に注意すべきなのは利益水準に対する監督管理における新スキームの導入である。このスキームは、ビッグデータに基づき分析し、リスク評価をすることで多国籍企業の利益水準を複数の角度から管理監督するものである。

本稿では、これらの中国移転価格税制における最新の状況及び納税者への影響について説明する。

### 【中国移転価格リスク管理の新スキーム】

2018 年 4 月、江蘇省税務機関は利益水準に対する監督管理の新スキームの運用を開始した。このスキームは最終的に SAT の指導の下、数年間で全国に広げる予定である。

新スキームはリスク評価の枠組みを構築し、広範囲の定性的及び定量的な情報の収集を含んでいる。税務機関は、このスキームを通じて多国籍企業グループの全体的な状況をマクロレベルで理解するとともに、多国籍企業納税者のリスクを選定することによって、多国籍企業納税者についてリスクの格付けを実施する。リスクの選定は関連者間取引の複雑性、納税者による関連者間取引に関する報告及び開示の遵守状況に基づき評価する。このスキームの最も重要なところは、ビッグデータ分析によってリスク監督及び規定遵守状況の管理を完全な形で実施することである。江蘇省税務機関は先進的な IT プラットフォームを利用し、収集した情報をシステム入力することによって、設定されたリスク評価の枠組みの中で様々な分析を実施する。

この監督管理スキームによって、選定された納税者は継続的に監督をされ、また、多種多様な定量的及び定性的基準に基づき、納税者のリスクが格付けされる。税務機関が省、市レベルで“高リスク”企業を選定する目的は、すべての多国籍企業に対する調査を避け、より効果的かつ効率的な監督行動を実施することにある。

このスキームはまず 2018 年 4 月に江蘇省で試行され、江蘇省税務機関は、省内の約 150 社の多国籍企業及びその税務顧問を集め研究会を開催した。また、このスキームは徐々に中国の他の省に展開され、現在一部の省/市税務機関は多国籍企業納税者に対して情報収集のため調査表を送付している。

## 1) 広範囲に税務関連情報を収集

リスク評価の枠組みを確立するには、税務関連情報及び移転価格情報の広範な収集が必要である。移転価格同時文書（マスターファイル及びローカルファイルを含む）及び年度申告表（関連者取引申告表を含む）は、税務機関の主な情報源となる。移転価格同時文書は納税者により準備、保管され、税務機関の提出要請に応じて提出する。また税務機関からの問い合わせや調査の際に審査される。一方、関連者間取引申告表は企業所得税年度申告の一部として毎年直接税務機関に提出する必要がある。さらに「関連取引申告および移転価格同時文書化の管理に関する公告」（国家税務総局公告 2016 年第 42 号公告、以下「42 号公告」）に基づき、移転価格同時文書において厳格かつ広範囲な情報の開示を要求しているため、税務機関に大量の情報を提供することとなる。

一方、これらは税務関連の情報収集のすべてではない。税務機関は、他の情報源から情報を収集することもできる。例えば、定期的な政府間の情報交換（国家外為管理局や国家市場監督局など）がある。その他、企業グループの年度財務報告、企業より提出または政府間で交換される国別報告書、証券アナリストレポート、一般的なニュースレポート及び税務機関内部データベースの比較可能性分析などを含む。収集されたすべての情報は、ビッグデータ分析の一環として、各類型毎に分類し、税務機関の IT システムに入力される。例えば、多国籍納税者の基本状況、関連者取引データ、機能に関する位置付け、業界状況、バリューチェーン情報、コンプライアンス意欲の評価、リスク識別状況、リスク対応レベルおよび管理有効性分析がある。

納税者は省レベルの税務機関からのデータ提供要求を受けた場合、特定のデジタルフォーマットなどによりデータを提供する。これらの特定のフォーマットで収集されたデータは、税務機関側で簡単にシステム入力することができ、必要な分析を行うことが可能である。データ収集の対象年度は多くの場合 2008 年まで遡る。即ち、中国移転価格税制の代表的な通達「特別納税調整実施弁法（試行）」（国税発 2009 年 2 号、以下「2 号通達」）が発行された年からのデータを収集している。税務機関は大部分の情報を移転価格同時文書または企業グループの国別報告書から入手できるが、多国籍納税者に対してより詳細なセグメント財務データなどの補足情報の提供を要請しているケースも多く見られる。

## 2) 税収リスクおよび税収コンプライアンスによる二重評価

収集された情報に基づき分析した結果は、多次元マトリックスを形成し、多国籍納税者の税収リスクおよび税収コンプライアンスを評価する。評価は定性的及び定量的な選定により構成される。税収リスク評価は、グループ全体の税収プランニング及び複雑な関連者取引、特に租税回避リスクに焦点を当てている。一方、税収コンプライアンス評価は、納税者のコンプライアンスの意欲の程度、および関連情報をタイムリーかつ正確に開示しているかに焦点を当てている。注目すべき定性的基準の一つとして納税者コンプライアンステストである。当該テストでは、主に以下の点に焦点を当てており、1~5 の点数で評価する。

1. 企業グループにおけるグローバルでのアグレッシブな税務プランニング状況
2. 関連者取引の申告品質
3. 移転価格同時文書の品質
4. 関連者取引の内部統制
5. 関連者取引リスク対応状況
6. 企業経営者層による積極的なコミュニケーション

一方、これとは別に納税者リスク評価管理システムがある。これは国家税務総局および省税務機関が開発したもので、現在は自由貿易区で試験的に運用されている。現在のところ、本スキームが

当該納税者リスク評価管理システムとどのように連携していくかはまだ明らかではない。

リスク評価の枠組みの重要な部分として、中国税務機関は、多国籍企業のグローバルバリューチェーンへの中国企業としての貢献度合いについて引き続き注意を払うことが予想され、中国企業がグローバルな活動で得た利益において享受すべきシェアについても注目している。評価における重要な要素は、次の2つである。

- ・グループの利益配分がバリューチェーンにおける各企業の機能概況と合致しているか否か
- ・中国の市場要素のバリューチェーンにおける価値創造に対する影響

従って、中国税務機関は、中国企業としての利益配分の合理性を十分に評価するため、可能な限り多くのデータ（国別報告書の他、例えば、バリューチェーンにおける海外事業に関する情報）を要求しているといえる。

リスク評価のイメージは以下の通り：



### 3) リスク段階に応じて対応を実施及び税務機関と企業とのコミュニケーションを促進

税務機関は、上記の総合的なリスク評価を通じて納税者のリスク段階を決定し、納税者のリスク評価結果に応じて、リスク分類毎のフレームワークを構築する。具体的には、下記などが行われる。

- ・定期的に多国籍納税者に対してコンプライアンスガイドラインを発行する。
- ・多国籍企業納税者に対して税務機関の立場を表明し、クロスボーダー課税のリスク要点を提示する。
- ・多国籍納税者、特に評価結果が「高リスク」である多国籍企業に対してリスク警告を実施し、「納税リスク提示書」を送付する。

※「納税リスク提示書」において、リスク対応レベルの状況を明確に記載し、また既存の具体的な税収リスクを提示する。税務機関による「高リスク」の定義を多国籍企業納税者に明確に説明する。多国籍企業納税者に「納税リスク提示書」を送付することは、納税者が積極的に課税リスクに関する問題について税務機関に説明し、税務機関とコミュニケーションを取りながら、自ら移転価格調整を実施することを促進する。

- ・総合的なリスク評価分析の枠組みの中、相応する対応を行わない多国籍企業納税者は継続的に「高リスク」として選定され、最終的には税務機関の租税回避調査（すなわち移転価格調査）の対象となる可能性がある。

この新スキームにより、税務機関と企業とのコミュニケーションが促進され、それによって移転価格調査における対立が軽減されることが予想される。国家税務総局は、最近韓国の投資家フォーラムで、「コンプライアンス」が優れている多国籍企業納税者は次のようなメリットがあると明確に表明した。

1. 事前確認 (APA) について優先的に受理される。
2. 納税負担を減らすために二重課税の回避の支援を受けられる。
3. 他の税務事項への協力を受けられる。

「コンプライアンス」が優れている納税者とは、「低リスク」と評価される納税者、またはリスク警告を受けた後、積極的に課税リスクを軽減・対応した納税者、または移転価格調査プロセスにおいて税務機関に積極的に協力する納税者である。

### 【移転価格調査重点項目の変化】

税務機関による上記新スキームの導入は、移転価格調査の新しい傾向を表している。税務機関が正式に立案する移転価格調査の数は減少し、移転価格調査の重点が変化した。国家税務総局の統計によると、税務機関による移転価格調査の件数は、2016 年の 254 件から 2017 年の 196 件に減少している。移転価格調査による追納税額は、2016 年の 96 億人民元から 2017 年の 53 億人民元に下がり、前年比で 40% 減少している。多国籍企業納税者が積極的に法令を遵守し、中国の独特な市場環境に基づき税金を納付している前提で、国家税務総局は、多国籍企業納税者のためによりコミュニケーションしやすく、且つ協力的な規制環境の構築を推進している。移転価格調査案件の減少は、中国の移転価額制度が成熟しつつあるという良好なシグナルである。

しかし、この傾向は、税務機関が移転価格による租税回避に対する管理監督を緩和したことを意味していない。中国税務機関は依然として移転価格において、国外関連者へのロイヤリティまたはサービス費の非貿易項目下の支払いなどに注目している。また、中国の消費者市場を最大限に活用する納税者（食品および飲料、衣料品、その他の消費財など）に注目している。特に、主要なサプライチェーンが中国にある（中国国内購入、国内製造、国内販売）多国籍企業納税者が海外関連者に高いロイヤリティ、サービス費を支払う場合、より厳格な審査を受けるだろう。

税務機関の注目ポイントは、中国市場に関わる関連利益原則である。すなわち、マーケットプレミアムがあるか、または中国の企業が中国で製品を宣伝促進することによる価値貢献（例えば、マーケティング無形資産への貢献など）があるかであり、いずれも中国企業の課税所得に反映すべきであると主張する。

「特別納税調査調整および相互協議手続き管理弁法に関する公告」（国家税務総局 2017 年第 6 号公告、以下「6 号公告」）においては、無形資産の創出に対する企業の「促進活動」の貢献を明確した。具体的には、6 号公告によれば無形資産に対する企業と関連者の価値創造とそれに対応する経済的利益の帰属を決定する際に、各関係者の無形資産の開発、価値向上、維持、保護、適用そして促進 (DEMPEP) への貢献を分析すべきである。多くの場合、国外関連者（親会社）が無形資産を開発し、またはサービスを提供することによって、子会社に価値創造による効果をもたらすことができることから、ロイヤリティとサービス料を徴収する。しかし、中国移転価格調査において、親会社に支払うロイヤリティおよびサービス費は、受益性の有無または不合理な費用の可能性があると疑問を持たれる可能性がある。重要なこれらの無形資産またはサービスが中国市場において本当に高い価値を持つか否かについて着目される。特に中国市場の特性と比較した場合、依然として高い価値があると言えるか否かということになる。一方、主に海外市場向け製品を生産する企業

は、以前は税務機関の主要移転価格調査の対象であったが、今では中国の税務機関から指摘を受ける確率は低くなった。

#### まとめ

利益水準に対する監督管理の新スキームの導入などにより中国における税収コンプライアンス管理が進展し、税務機関は多国籍企業と継続的なコミュニケーションを促進している。またリスク評価においてポジティブな結果に格付けされた納税者は、相互協議 (MAP) 及び事前確認 (APA) を申請する際に有利な立場に立つことが期待できる。一方、納税者は、企業価値創出活動と利益配分の実態を一致させ、関連文書・資料の準備を含め、適時に専門家の助言を求めることを推奨する。

(執筆者連絡先)

KPMG 中国

税務・移転価格パートナー

平澤尚子

中国上海市静安区南京西路 1266 号恒隆広場第二期 26F

Tel: +86-21-2212-3098 E-mail: naoko.hirasawa@kpmg.com



MUFG中国ビジネス・ネットワーク



MUFGバンク(中国)有限公司

拠 点	住 所	電 話
北 京 支 店	北京市朝陽区東三環北路5号 北京發展大廈2階	86-10-6590-8888
天 津 支 店	天津市南京路75号 天津國際大廈21階	86-22-2311-0088
大 連 支 店	大連市西崗区中山路147号 森茂大廈11階	86-411-8360-6000
無 錫 支 店	無錫市新区長江路16号 無錫軟件園10階	86-510-8521-1818
上 海 支 店	上海市浦東新区陸家嘴環路1233号 匯亞大廈20階	86-21-6888-1666
深 圳 支 店	深圳市福田区中心4路1号嘉里建設広場 第一座9階・10階	86-755-8256-0808
広 州 支 店	広州市珠江新城華夏路8号 合景國際金融広場24階	86-20-8550-6688
成 都 支 店	成都市錦江区順城大街8号 中環広場2座18階	86-28-8671-7666
青 島 支 店	青島市市南区香港中路61号乙 遠洋大廈20階	86-532-8092-9888
武 漢 支 店	湖北省武漢市江岸区中山大道1628号 企業中心5号2008室	86-27-8220-0888
瀋 陽 支 店	遼寧省瀋陽市和平区青年大街286号 華潤大廈20階2002室	86-24-8398-7888
蘇 州 支 店	江蘇省蘇州市蘇州工業園区蘇州大道東289号広融大廈15、16階	86-512-3333-3030
福 州 支 店	福建省福州市台江区江濱中大道363号 華班大廈5階01、02、03、10、11、12号	86-591-3810-3777
杭 州 支 店	浙江省杭州市下城区延安路385号杭州嘉里中心2幢10階1002、1003、1004号	86-571-8792-8080

三菱UFJ銀行

香 港 支 店	9F AIA Central, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong	852-2823-6666
九 龍 支 店	15F Peninsula Office Tower, 18 Middle Road, Kowloon, Hong Kong	852-2315-4333
台 北 支 店 高 雄 出 張 所	台湾台北市民生東路3段109号 聯邦企業大樓9階 台湾高雄市前鎮区成功二路88号4階	886-2-2514-0598 886-7-332-1881

## 【本邦におけるご照会先】

### 国際業務部

東京：03-6259-6695（代表） 大阪：06-6206-8434（代表） 名古屋：052-211-0544（代表）

発行：三菱UFJ銀行 国際業務部

編集：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際情報営業部

2019年7月25日発行

- ・本資料は情報提供を唯一の目的としたものであり、金融商品の売買や投資などの勧誘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さ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原資料提供者または株式会社三菱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。