

デロイトトーマツ チャイナ ニュース 中国の投資・会計・税務情報

Vol.181 December 2017

Contents

税務情報

中国国家税务总局による非居住者企業の所得税源泉徴収の関連事項に関する新公告の公布 ～デロイト中国発行「Tax Analysis」～	2
--	---

投資情報

「要員・人件費の生産性に関するベンチマーク調査&診断 2017年版」 - 第2回 報告書を活用した自社課題の分析手法 -	7
中国業務に関する主なお問合せ先	10

本ニュースに基づいて、財務上の問題やビジネスの問題に影響があるような意思決定や行動をとられる場合は、以下の点を考慮した上で必ず当法人の専門家にご相談ください。

1. 本ニュースは、一般的な情報を提供するものであって、各利用者の具体的な事情に即した会計情報を提供するもの、或いは会計、税務、法律、投資、コンサルティングその他の助言やサービスを提供するものではありません。
2. 本ニュースに含まれている情報は、利用者の参考のためのみに供されるものです。
3. 本ニュースは、その作成後の状況変化等により時機に即していない可能性があります。

翻訳部分の表現については十分吟味していますが、日本語では本来の意味を表現できていない箇所のある可能性がありますので、ご利用に際しては原文をご確認くださいませようお願い致します。

税務情報

中国国家税务总局による非居住者企業の所得税源泉徴収の関連事項に関する新公告の公布 ～デロイト中国発行「Tax Analysis」～

※本ニュースレターは、デロイト中国が発行したニュースレターの再掲です。
日本語訳と原文(中文)に差異が生じた場合には、原文が優先されます。

中国国家税务总局は、2017年10月27日に「非居住者企業の企業所得税源泉徴収に関する問題についての公告」(国家税务总局公告2017年第37号:以下「37号公告」)及びその解説を公布した。2009年における「非居住者企業所得税源泉徴収管理暫定弁法」(国税発[2009]3号:以下「3号通達」)の公布以来、非居住者企業の企業所得税源泉徴収に関する法規の初めての大幅改正である。37号公告は、非居住者企業所得税源泉徴収の徴収管理についてより明確なルールとガイダンスを提供したものであり、これまでの実務で把握した問題の一部を解消すると同時に、法規としての実行可能性を高めた。また、国家税务总局は今回の改正を通じて、源泉徴収義務者の納税管理上の負担を減らすための措置を打ち出しており、商業環境を改善した。37号公告の公布は、非居住者企業納税者とその源泉徴収義務者にとって、喜ばしいことである。

37号公告の施行に伴い、3号通達と「国家税务总局:非居住者企業の持分譲渡所得に関する企業所得税の管理についての通知」(国税函[2009]698号:以下「698号通達」)の全文、及びその他の関連法規における一部の条項が廃止される。

37号公告は2017年12月1日から施行される。37号公告における一部の条項は、37号公告の施行日以前に発生した未処理の所得にも適用される。

37号公告の主要な項目は下記のとおりである。

- 源泉徴収義務者に対する契約書届出要求の取消し
- 配当金の対外支払に係る源泉徴収義務の発生時点(実際の支払日)の明確化
- 非居住者企業が自ら企業所得税の納税申告を行う場合の申告納付期限の明確化
- 源泉徴収義務者による未納税額が「源泉徴収済み・未納」と「源泉徴収義務未履行」のいずれに該当するかを判断するためのガイダンスの提供
- 課税所得額の計算に関する外貨換算ルールの調整
- 源泉徴収に関する各税務機関間の責任分担及び業務連携の明確化
- 課税所得額の計算に関するその他事項の明確化

37号公告と同時に公布された解説は、公告の内容について、実例を交えて詳しく説明するものである。以下では、37号公告とその解説の主要な項目について、Q&A形式で説明する。

Q1

3号通達の規定により、源泉徴収義務者は契約の締結又は修正を行った場合、締結日又は修正日から30日以内に契約書の届出を行わなければならない一方で、37号公告に類似の規定がない。源泉徴収義務者に対する契約書届出要求は取り消されたのか？

A1

はい。3号通達による源泉徴収義務者に対する契約書届出要求は取り消された。ただし、所轄税務機関はこれまでと同様に、源泉徴収義務者に対して、契約書又は関係資料の提出を要求することができる。

3号通達の規定により、源泉徴収義務者は源泉徴収事項に関する契約を非居住者企業と締結する都度、契約の締結日又は修正日から30日以内に、所轄税務機関にて「企業所得税源泉徴収に関する契約書登録届出登記表」、契約書のコピーなどの関係資料を提出しなければならない。

3号通達の廃止に伴い、前述の届出要求の取消しと同時に、「企業所得税源泉徴収に関する契約書登録届出登記表」も廃止される。当該措置は、「国家税务总局:税務システム“放管服”改革のさらなる深化及び租税徴収環境の改善に関する若干の意見」(税総発[2017]101号)第2条第1款第4項「非居住者企業所得税源泉徴収に関する契約書届出手続の取消し」の要求にこたえたものであり、源泉徴収義務者における納税申告手続の簡素化及び納税管理上の負担の低減に寄与するものである。ただし、留意点として、37号公告の規定により、以前と変わらず、源泉徴収

義務者は契約書などの関係書類を保管しなければならず、所轄税務機関は、源泉徴収に関する契約書などの資料の提出を源泉徴収義務者に要求することができる。

なお、非居住者企業納税者及びその源泉徴収義務者は依然として、その他の法規による資料提出要求に留意する必要がある。例えば、下記の法規が挙げられる。

- 「サービス貿易等項目の対外支払に係る税務届出に関連する問題についての公告」(国家税務総局、国家外貨管理局公告 2013 年第 40 号)
- 「非居住納税者による租税条約の恩典享受に関する管理弁法」(国家税務総局公告 2015 年第 60 号)
- 「非居住者企業による財産の間接譲渡に係る企業所得税の若干の問題に関する公告」(国家税務総局公告 2015 年第 7 号)
- 「国家税務総局:一部税務関連事項及び提出資料の取消しに関する通知」(税総函[2017]403 号)

Q2

中国国内の居住者企業が非居住者企業の株主に配当を行う場合に、国内居住者企業による利益分配の決定と実際の配当金支払について、どちらの時点において企業所得税の源泉徴収を行うべきか？

A2

国内居住者企業は、実際に配当金を支払う時点で企業所得税の源泉徴収を行うべきである。

「国家税務総局:非居住者企業の所得税管理に関する若干の問題についての公告」(国家税務総局公告 2011 年第 24 号)第 5 条の規定により、中国国内の居住者企業が非居住者企業に配当金などの権益性投資収益を支払う際、利益分配を決定した日と実際に配当金を支払った日のうち、より早い時点で源泉徴収を行わなければならない。

37 号公告により、上述の規定は改正された。新規定により、非居住者企業が源泉徴収の対象となる配当金などの権益性投資収益を取得する際、納付税額に対する源泉徴収義務の発生日は、配当金などの権益性投資収益が実際に支払われた日である。この改正が行われたのは、配当金は企業の税引後利益を株主に分配した結果であり、源泉徴収義務者の原価・費用に計上すべきではなく、「支払期限の到来」に該当する状況が発生しないため、実際の支払日を源泉徴収義務の発生日とするのが妥当だからである。この新規定は、37 号公告の施行前(すなわち、2017 年 12 月 1 日以前)に発生した未処理の所得にも適用される。

実務では、国内居住者企業による利益分配の決定日より実際の配当金支払が遅いケースはよく見られる。その場合、従来の規定により、源泉徴収義務者は利益分配の決定日に源泉徴収を行い、そこから 7 日以内に源泉徴収した税額の納付を完了しなければならない。新規定により、源泉徴収義務の発生時点は配当金を実際に支払った日となったため、源泉徴収義務者にとって、従来よりも有利な規定である。

Q3

源泉徴収義務者が税額の源泉徴収を行わなかった場合、非居住者企業はどの時点で中国の税務機関に税額の申告納付を行うべきか？

A3

源泉徴収義務者が規定どおりに源泉徴収を行わなかった場合又は源泉徴収義務を履行できなかった場合、課税所得を取得した非居住者企業は、当該所得の発生地 of 所轄税務機関に当該所得を申告し、税額を納付しなければならない。当該未申告所得に係る申告納付期限は下記のとおりである。

1. 非居住者企業が自ら申告納付を行わなければならないにもかかわらず、まだ行っていない場合、税務機関は期限付きの申告納付を要求することができ、非居住者企業は税務機関に要求された期限内に申告納付を行わなければならない。
2. 非居住者企業が税務機関に期限付きの申告納付を要求されるよりも前に、自発的に申告納付を行う場合、期限どおりに税額を完納したとみなす。

この新規定は、37 号公告の施行前(すなわち、2017 年 12 月 1 日以前)に発生した未処理の所得にも適用される。

源泉徴収義務者による源泉徴収義務の未履行で非居住者企業が自ら申告納付を行うことになった場合、従来の関連法規のほとんどは、非居住者企業に厳しい申告期限を要求している(例えば、3 号通達において、「源泉徴収義務者が当該所得を実際に支払った日又は当該所得の支払期限が到来した日から 7 日以内」と規定されており、698 号

通達において、「契約書において約定された持分譲渡日あるいは実際に譲渡益を受け取った日から7日以内」と規定されている)。期限内に申告納付を完了しなかった場合、非居住者企業は滞納金を課される可能性がある。

37号公告の新規定は、納税者にとって、従来よりも有利な規定である。非居住者企業が税務機関に期限付きの申告納付を要求される前に、自発的に申告納付を行う場合、期限どおりに税額を完納したとみなされるため、滞納金が発生しない。また、税務機関に期限付きの申告納付を要求された場合においても、税務機関が最初に指定した期限内に申告納付を完了すれば、滞納金が発生しないと思われる。この規定は、非居住者企業による自発的な申告納付を奨励するという国家税務総局の立場を反映したものである。

Q4

源泉徴収義務者による未納税額が「源泉徴収済み・未納」と「源泉徴収義務未履行」のいずれに該当するかについて、どのように判断すべきか？

A4

37号公告はその判断について、下記のガイダンスを提供している。

源泉徴収義務者が支払を完了したが、規定どおりに当該支払について源泉徴収税額を納付しなかった場合、下記のいずれかの状況に該当すれば、「源泉徴収済み・未納」とみなす。

- 源泉徴収義務者が受取人に「税額を源泉徴収した」と明確に通告した
- 源泉徴収義務者が財務会計システムにおいて、源泉徴収税額を単独に計上した
- 源泉徴収義務者が納税申告において、源泉徴収税額を単独の項目として、その控除又は減価償却を行った
- 源泉徴収義務の履行を証明できるその他の証拠がある

上述したすべての状況に該当しない場合、「源泉徴収義務未履行」とみなす。

「中華人民共和国税収徴収管理法」により、「源泉徴収済み・未納」と「源泉徴収義務未履行」では、源泉徴収義務者が負う法的責任が異なる。

Q5

源泉徴収義務者が支払った又は支払期限が到来した外貨建ての債務について、課税所得額の計算に際して、どのようにして外貨換算を行うべきか？

A5

37号公告は下記のとおり規定している。

1. 源泉徴収義務者による税額の源泉徴収に際して、「源泉徴収義務の発生日」における外貨対人民元為替レートの仲値に基づき、外貨建ての支払額を人民元建てに換算した上で、課税所得額を計算しなければならない。改正前では、3号通達において、「源泉徴収を行った日」に国が発表した外貨対人民元為替レートの仲値に基づき外貨換算を行うよう規定されているが、実務において、「源泉徴収を行った日」を「源泉徴収義務の発生日」と「源泉徴収税額の納付日」のいずれに解釈すべきか論争があった。新規定は、この問題を解消するものである。
2. 非居住者企業が税務機関に期限付きの申告納付を要求されるよりも前に自発的に申告納付を行う場合、「非居住者企業が税額納付書を発行した日の前日」における外貨対人民元為替レートの仲値に基づき外貨換算を行う。
3. 非居住者企業が税務機関に期限付きの申告納付を要求された場合、「所轄税務機関が期限付きの申告納付を要求した日の前日」における外貨対人民元為替レートの仲値に基づき外貨換算を行う。

Q6

財産譲渡所得の計算について、対象財産の譲渡価格と取得価格に用いる通貨が異なる場合、外貨換算に関する 37 号公告の改正内容は？

A6

新規定により、対象財産の譲渡価格又は取得価格を人民元建てに換算してから課税所得額を計算するよう明確に規定されている。これにより、課税所得額の計算過程はより明確なものとなった。

改正前では、698 号通達において、「持分譲渡所得を計算する際、まず、持分譲渡価格を非居住者企業による当該持分の初回取得時に用いた通貨建ての金額に換算する」と規定されている。

持分譲渡を例として説明すると、とある非居住者企業が豪ドル(AUD)建てで国内持分投資(初回持分取得)を行い、当該持分を米ドル(USD)建てで譲渡した場合、698 号通達の規定に基づき課税所得額を計算する過程は下記のとおりとなる。

① 持分取得原価:	USD → AUD ₁
② 持分譲渡価格:	AUD ₂
③ 持分譲渡益(豪ドル建て):	AUD ₁ - AUD ₂ = AUD ₃
④ 持分譲渡益(人民元建て):	AUD ₃ → RMB

37 号公告において、対象財産の譲渡価格又は取得価格が外貨建てである場合、人民元建てに換算してから課税所得額を計算するよう規定されている。すなわち、外貨換算の面では、Q5 の規定と同様の取扱いである。

上述の案件を例として説明すると、新規定に基づき課税所得額を計算する過程は下記のとおりとなる。

① 持分取得原価:	USD → RMB ₁
② 持分譲渡価格:	AUD → RMB ₂
③ 持分譲渡益(人民元建て):	RMB ₃ - RMB ₂ = RMB ₃

Q7

源泉徴収義務者又は非居住者企業は、どの税務機関に税額を納付すべきか？

A7

源泉徴収義務者による源泉徴収の場合、源泉徴収義務者の所在地の所轄税務機関に申告し、源泉徴収税額を納付すべきである。非居住者企業が自らが申告納付を行う場合、対象所得の発生地 of 所轄税務機関に申告し、税額を納付すべきである。

37 号公告第 16 条において、上述の「源泉徴収義務者の所在地の所轄税務機関」及び「対象所得の発生地の所轄税務機関」の定義について、明確に規定されている。

「源泉徴収義務者の所在地の所轄税務機関」とは、源泉徴収義務者の所得税を管轄する税務機関を指す。

「対象所得の発生地の所轄税務機関」について、下記のルールに基づき判断する。

- 不動産譲渡所得の場合、不動産所在地の地方税務局と国家税務局を指す
- 権益性投資に関する資産譲渡所得の場合、投資先企業の所得税を管轄する税務機関を指す
- 配当金などの権益性投資所得の場合、利益分配を行う企業の所得税を管轄する税務機関を指す
- 利息所得、賃貸料所得、特許権使用料所得の場合、所得の負担・支払を行う組織単位又は個人の所得税を管轄する税務機関を指す

非居住者企業の所得税源泉徴収に関する実務に、複数の税務機関が関係するケースが存在する。その場合、各税務機関の間における租税徴収の責任分担について、ガイダンスが求められる。例を挙げると、とある財産譲渡取引において、買手が北京に登録された中国居住者企業であり、譲渡対象である不動産(又は投資先企業)が上海に位置

する場合、源泉徴収義務者の所在地と譲渡所得の発生地が異なる状況が発生する。この問題の解決策として、37号公告において、複数の税務機関による徴税管理業務とサービス提供の連携について詳しく規定されている。

1. 源泉徴収義務者が源泉徴収義務を履行しなかった場合、源泉徴収義務者の所在地の所轄税務機関が源泉徴収義務者に源泉徴収義務の履行を要求するとともに、法に基づきその責任を追求する。納税者に対して税額の追納を要求する必要がある場合、対象所得の発生地の所轄税務機関が法に基づき税額の追徴を担当する。
2. 源泉徴収義務者の所在地と対象所得の発生地が異なる場合、税額の追徴を担当する対象所得発生地の所轄税務機関が源泉徴収義務者の所在地の所轄税務機関に事情確認を行う。源泉徴収義務者の所在地の所轄税務機関は、源泉徴収義務の未履行が発覚した日から5営業日以内に対象所得発生地の所轄税務機関に書面にて回答を行い、非居住者企業の税務事項について説明する必要がある。

前述の規定は、非居住者企業の所得税源泉徴収に関する各税務機関の間の租税徴収責任の分担をより明確にするものであり、租税徴収に関する税務機関の事前・事中・事後管理及び業務連携を強化するものである。

Q8

前述の主要な項目のほか、37号公告及びその解説において、従来の規定に対してどのような明確化と改正が行われたか？

A8

前述した主要な項目のほか、37号公告は下記の事項について明確化した。

1. 同一の持分を複数回の投資又は買収を通じて取得し、その一部を譲渡する場合、譲渡対象持分の取得原価は、当該持分の全取得原価に対して、譲渡者における譲渡対象持分対譲渡前全保有持分の比率に基づき算定する（詳細については、解説第3条の例を参照されたい）。
2. 非居住者企業が所得税の源泉徴収対象となる財産譲渡所得を分割請求形式で受け取る場合、各期に受け取った譲渡所得を以前投資した財産について回収した投資原価とみなし、分割請求が完了した後、源泉徴収税額を計算し納付することができる（詳細については、解説第7条の例を参照されたい）。この規定は、37号公告の施行前（すなわち、2017年12月1日以前）に発生した未処理の所得にも適用される。

デロイト中国のコメントとアドバイス

37号公告は、非居住者企業の企業所得税源泉徴収についてより明確なガイダンスを提供したものであり、租税徴収管理実務の改善に寄与するものである。37号公告は従来の規定と比べて大きな改正であるため、取引を完了したが、まだ税務処理を行っていない各取引当事者及び源泉徴収の対象となる取引を行っている最中又は行う予定のある経営者は、37号公告の内容を詳しく把握した上で、取引に及ぼす影響について分析するとともに、対応措置を取ることによって税務リスクの低減を図るよう検討する必要がある。例えば、交渉中の取引について、各当事者は所得税の申告と納付などの事項について明確に約定し、契約書に反映させることで、自身の権益を守る必要がある。

投資情報

「要員・人件費の生産性に関するベンチマーク調査 & 診断 2017 年版」 - 第 2 回 報告書を活用した自社課題の分析手法 -

中国において近年人件費が高騰し、人件費の抑制が主要イシューになりつつある。そこで、デロイト中国 コンサルティング部門は 2016 年 10 月から 2017 年 1 月にかけて、「要員・人件費の生産性に関するベンチマーク調査 & 診断 2017 年版」(以下、“本サーベイ”)を実施した。第 1 回目の本サーベイの概要およびファインディングに続き、第 2 回は本サーベイ報告書の活用方法を例を挙げて解説したい。



今野 靖秀 Konno Yasuhide
デロイト北京事務所
コンサルティング アソシエイトディレクター

主としてグローバル人材マネジメント領域(人事戦略、人事制度構築、幹部報酬等)のコンサルティングに従事。慶應義塾大学商学部卒業後、金融系シンクタンク、外資系人事コンサルティングファームを経て、2015 年より北京オフィスに駐在。

1. 本サーベイの特徴

本サーベイ報告書では 170 を超える要員・人件費に関する指標のベンチマークとの比較が可能であるが、その活用方法として、主に以下 2 つのアプローチが想定できる。

【報告書を利用したアプローチ】

1. 自社の経営課題、人事課題に合わせて、本サーベイ報告書の指標とのベンチマークとの比較を通じ、自社の状況を確認し、課題の発生原因を特定する
2. 総額人件費、人件費単価、人員数の観点から、自社が適切な管理をできているかを確認し、課題を特定する

今回は、多くの日系企業の課題である下表の 3 点について、上記 1. のアプローチによる活用方法を解説する。

【日系企業の典型的な課題および日系 86 社の状況】

課題	報告書の指標*	日系 86 社中 該当社数(比率)**	課題が散見されている例
優秀な社員が辞めてしまふ／採用をかけても求める人材を採用できない	自己都合退職率 = 高	45 (53%)	大都市圏の統括会社、販売会社等比較的転職先を見つけやすい企業
	正社員の平均年収 = 低	55 (65%)	業種を問わず、概して大都市以外の企業
ポストが詰まっており、優秀な若手を昇格させられない	管理職比率 = 高	39 (46%)	業種を問わず社歴が長い企業
	正社員の平均年齢 = 高	48 (59%)	業種を問わず社歴が長く、かつ、離職率が低い企業
	投資人材比率 = 高	31 (36%)	業種を問わず社歴が長い、または、急成長をしている企業
ローカル人材のリーダー候補が育たない	正社員 1 人当り教育研修費 = 低	45 (53%)	特に傾向はなし (日系企業は全員を対象に薄く広く使う傾向有)
	エキスパート比率 = 高	39 (46%)	社歴の浅い企業、規模が小さい企業(統括会社は概して高め)

* 全社(151 社)の 50%ile¹水準を上回る場合を「高」、下回る場合を「低」とし、「低」を課題有りと判定した

** 日系企業 86 社で比率を算出している

¹ 100 社のデータを小さい順に並べた場合に、25 社目の値が 25%ile、50 社目の値が 50%ile、75 社目が 75%ile となる。実際のサーベイでの 3 種の数字を掲載しているが今回は 50%ile のみを掲載している。

2. 優秀な社員が辞めてしまう／採用をかけても求める人材を採用できない

最初に確認すべきは結果指標の「自己都合退職率」である。中国では概ね 8%程度が平均値であり、10～15%を超えると高いと言えるので、自社の数値がこれを上回っている場合は注意が必要である。

仮に退職者が、どちらかという退出させようとしている層であれば、政策がうまくいっているということで問題がない可能性がある。ただし、本来であれば残ってもらいたい層が退職している、もしくは 20 代や 30 代の今後期待できる人材が退職しているということであれば、対策を打つ必要がある。

次に、退職の理由を検討する必要がある。参考となる定量的な指標として「平均給与」が考えられる。給与が地域水準と大きくかい離しているようであれば、中国では日本以上に転職に対する抵抗がないために離職のリスクは高まる。また、本サーベイ報告書から把握できないものの、定性的な理由として、貢献が評価されない、キャリアパスが限定的である、職場環境が悪い等給与以外の点も考えられる。

3. ポストが詰まっいて、若手を昇格させられない

「ポストが詰まっいて、若手を抜けてきできない」という企業は多い。概ね設立して 20 年近くが経過している企業において特にその傾向が強い。

これらの企業の「管理職比率」に着目してみたい。管理職比率がすでに高ければ新たな管理職登用の余地がないのは言うまでもない。これに加え、「平均年齢」が 40 歳程度と高めであり、勤続年数も長い企業は要注意である。こうした企業の部課長クラスは、創業直後、もしくは数年後に入社したケースが多い。一方で、それらの社員のエグジツプランというものは特になく、組織も概ね安定的でポストが増える要素も少ないため、若手社員の昇格のチャンスを生み出しにくくなっている。

こうした状況から若手社員は将来のキャリアを描けず退職してしまい、さらに平均年齢が上がるといった事態を招く。ここで、「投資人材比率」(入社 1 年未満の社員の割合)という指標に着目していただきたい。この数値が高い場合は、勤続年数の長い社員が多く若手が社内に溶け込むことができない、社内のヒエラルキーを見て上に行くことが難しいと判断した等の理由で入社してすぐの社員が退職し、結果として欠員補充をし続けなければならない事態に陥っている可能性がある²。

そうした状況で採用だけを継続しても状況の改善は難しく、止血のために若手社員のリテンション施策を検討、実行する必要がある。管理職層が優秀で着実に成果が上がっているのであれば問題ないが、より優秀な社員がいるにもかかわらず交替ができないようであれば、管理職の任期制や役職定年制などの仕組みを採り入れ、管理職の入替を促進する施策を検討する必要がある。

4. ローカル人材のリーダー候補が育たない

ローカル人材のリーダー候補がなかなかいないので任せられない、さらにローカル人材が育たないからという理由で駐在員をなかなか帰任させられないという声もよく聞く。

このような場合に指標として参考となるのが「エキスパット比率」である。現地化が進み、総経理を含め数名の駐在員で回しているという企業も存在する。一方で、日本本社との関係が非常に強い統括会社では駐在員の割合が高くなる傾向がある。しかし、現地化が進まない企業には、ローカル人材のリーダー育成方法に問題があるケースも多い。

続いて確認するのは「正社員 1 人当たり教育研修費」である。日系企業は概ね、悪くない水準にある場合が多い。しかし、中国系、欧米系の企業では、全社員の 10～15%程度を管理職候補、幹部候補として選抜し、サクセッションプランを通じて、教育研修費を集中的に投下することが多い。一方、日系企業では全社員に平等な研修を実施しており、優秀なリーダー候補が育ちにくい傾向がある。

研修費用の使い方以外に定性的な要素も検討する必要がある。駐在員の中には、いわゆる日本の曖昧な指示で業務を依頼し真意が伝わらないために部下は成果があげられず、駐在員は期待通りの成果を上げられない部下に対するストレスを感じ、部下は何をすべきか理解できないままにできない社員の烙印を押されることに対するストレスを感じる、という悪循環が発生していることもある。このような状況を打開するためには、駐在員に対するマネジメント方法の改善を検討する必要がある。

5. まとめ

今回は、サーベイの結果を用いた、典型的な問題が発生していないかどうか、その原因の検証例を紹介した。人材マネジメント上の課題は各社それぞれであり、その課題に合わせて、自社の数値が在華他社と比較してどのような位置

²「投資人材比率」は、会社が拡大傾向で、社員を多く採用している場合でも数値は高くなる。このような状態であれば「投資人材比率」の割合が高い水準にあっても問題ないケースもある。

づけにあるのかの確認するという使い方をしていくことで、本サーベイ報告書をより有用に活用いただけるのである。ただし、あくまでも他社との比較を通じて良かったかどうかを確認できるに過ぎない。

例えば、自社の退職率を改善したいという課題を設定した際には、なぜ退職率が高いのかの原因分析、適切な施策を講じる必要がある。上位層に多くの人材が滞留していることが原因である場合には、ローパフォーマーの退出、若手人材の抜擢を可能にする信賞必罰を徹底する人事制度の導入などが考える必要がある。一方、ローカル人材がガラスの天井を意識して一定ポスト以上に上がれないと考えていることが原因である場合には、ローカル人材のキャリアの上限を見直すとともに、単に教育制度を整備するだけではなく、3年程度先の組織を見据え、ローカル人材に置き換えるポストの特定、およびそのポストへのサクセッションマネジメントの仕組みの導入を検討する必要があると考えられる。

上記の仕組みの導入後には、本サーベイ報告書における指標等を参考に、各年度の目標値を設定し、モニタリングしていくことで、一般的に定量化が難しいと考えられている人材マネジメントを定量的に管理することが可能となる。

6. 「要員・人件費の生産性に関するベンチマーク調査&診断 2018年版」のご案内

「要員・人件費の生産性に関するベンチマーク調査 2018年版」の募集自体は終了しているが、ベンチマーク調査の結果に興味がある場合は、自社データを提供いただくことで、報告書を提供することが可能です。詳細については、以下のお問い合わせ先にご連絡をお願いします。

お申し込みは以下のリンクを参照のこと。

申し込み:

<https://deloitteurvey.sojump.com/jq/17212897.aspx>

問い合わせ

E-mail : hcbenchmark@deloitte.com.cn

電話 : (+86)10-8512-4361 (平日 10:00-12:00, 13:00-16:00)

※いずれも日本語、中国語、英語で対応可能



執筆: 有限責任監査法人トーマツ 中村 剛 デロイト中国 板谷 圭一、竹田 剛ほか
監修: デロイトトーマツ合同会社 三浦 智志、西村 美香 DT弁護士法人 鄭 林根

中国業務に関する主なお問合せ先

デロイトトーマツ合同会社

本部中国室

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-3-1 新東京ビル
Tel: 03-6720-8341
三浦 智志 / 中村 剛 / 西村 美香

有限責任監査法人トーマツ

名古屋事務所

〒450-8530 名古屋市中村区名駅 1-1-1 JPタワー名古屋
Tel: 052-565-5511
滝川 裕介

福岡事務所

〒810-0001 福岡市中央区天神 1-4-2 エルガーラ
Tel: 092-751-0931 / Fax: 092-751-1035
只隈 洋一

デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-3-1 新東京ビル
TEL: 03-6213-1180
北村 史郎

デロイト中国各拠点案内

上海事務所

30/F, Bund Center, 222 Yan An Road East, Shanghai, 2,00002 PRC.
Tel: +86-21-6141-8888
原井 武志 / 田嶋 大士 / 横山 真也 / 牧 直文 / 石黒 泰時
河原崎 研郎 / 大厩 隆啓 / 原 国太郎 / 板谷 圭一 / 梨子本 暢貴

大連事務所

Room 1503 Senmao Building
147 Zhongshan Road, Xigang Deistrict, Dalian, 116011 PRC.
Tel: +86-411-8371-2888
依藤 啓司

広州事務所

26/F, Yuexiu Financial Tower, 28 Pearl River East Road,
Guangzhou, 510623 PRC
Tel: +86-20-8396-9228
山野辺 純一 / 前川 邦夫

蘇州事務所

Suite908, Century Financial Tower, 1 Suhua Road,
Industrial Park, Suzhou, 215021 PRC
Tel: +86-512-6762-1238
小松 大祐

ハルビン事務所

Room 1618, Development Zone Mansion 368 Changjiang Road
Nangang District Harbin 150090, PRC
Tel: +86-451-8586-0060

成都事務所

Unit 3406, 34/F Yanlord Landmark Office Tower No. 1 Section 2,
Renmin South Road Chengdu 610016, PRC
Tel: +86 28 6210 2383

杭州事務所

Room 605, Partition A, EAC Corporate Office, 18 Jiaogong Road
Hangzhou, 310013, PRC
Tel: +86-571- 2811-1900

廈門事務所

Unit E, 26/F International Plaza, 8 Lujiang Road, Siming District
Xiamen, 361001, PRC
Tel: +86-592-2107-298

マカオ事務所

19/F The Macau Square ,Apartment H-N
43-53A Av. do. Infante D. Henrique
Macau, PRC
Tel: +853-2871-2998

大阪事務所

〒541-0042 大阪市中央区今橋 4-1-1 淀屋橋三井ビルディング
Tel: 06-4560-6031
藤川 伸貴 / 上田 博規 / 粟野 清仁

デロイトトーマツ税理士法人

東京事務所

〒100-8305 千代田区丸の内 3-3-1 新東京ビル
Tel: 03-6213-3800
安田 和子 / 酒井 晶子

DT 弁護士法人

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-4-1 新国際ビル
Tel: 03-6870-3300
鄭 林根

北京事務所

8/F Office Tower W2, The Tower, Oriental Plaza, 1 East Chang An
Avenue, Beijing, 100738 PRC.
Tel: +86-10-8520-7788
三浦 智志 / 小池 裕二 / 五十嵐 大典 / 浦野 卓矢 / 三好 高志 / 降矢 直人

天津事務所

45/F Metropolitan Tower, 183 Nanjing Road, Heping District
Tianjin 300051 PRC.
Tel: +86-22-2320-6688
網永 敦 / 竹田 剛

深セン事務所

13/F China Resources Building, 5001 Shennan Road East,
Shenzhen, 518010 PRC.
Tel: +86-755-8246-3255
矢川 浩章

香港事務所

35/F One Pacific Place, 88 Queensway, Hong Kong
Tel: +852-2852-1600
松山 明広 / 齋藤 啓太郎 / 福田 素裕

瀋陽事務所

Unit 3605-3606, Forum 66 Office Tower 1 No. 1-1 Qingnian Avenue
Shenhe District Shenyang, PRC
Tel: + 86 (024) 6785 4068

済南事務所

Unit 1018, 10/F, Tower A, Citic Plaza, 150 Luo Yuan Street,
Jinan 250011, PRC
Tel: +86-531-8518-1058

重慶事務所

Room 10-12, 13/F International Trade Center Chongqing
38 Qing Nian Road ,Yu Zhong District ,Chongqing 400010 PRC
Tel: +86-23-6310- 6206

南京事務所

Room B, 11th Floor Golden Eagle Plaza
89 Hanzhong Road Nanjing 210029, PRC
Tel: + 86-25-5790 -8880

武漢事務所

Unit 2, 38/F New World International Trade Tower
568 Jianshe Avenue, Wuhan, 430022, PRC
Tel: + 86-27-8526-6618

発行人

デロイトトーマツ 中国サービス グループ
〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-3-1 新東京ビル
Tel 03-6720-8341 Fax 03-6720-8346
E-mail chugoku@tohatsu.co.jp

デロイトトーマツ グループは日本におけるデロイトトウシュートーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイトトーマツ合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイトトーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイトトーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイトトーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 11,000 名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte (デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じて、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 245,000 名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitter もご覧ください。

Deloitte (デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュートーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2017. For information, contact Deloitte Tohmatsu LLC