

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.183 February 2018
Contents

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 2018年版」

～第3回 サーベイの活用方法～ 2

税務情報

増値税改革に関する新規定の公布による一部の業界特有の問題についての取扱いの明確化

～デロイト中国 Tax Newsflash より～ 5

中国業務に関する主なお問合せ先 7

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をしていますが、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。

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 2018年版」 ～第3回 サーベイの活用方法～

中国において近年人件費が高騰し、人件費の抑制が主要 이슈 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 2017 年 10 月から 2018 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 2018 年版」の調査(以後、本報告書)を実施した。過去 2 回の執筆では「同 2017 年版」の結果を用いて説明をしたが、今回は 2018 年最新レポート(在華日本企業 92 社を含む 202 社のデータ)をベースに、本報告書の活用方法を中心に解説を行う。



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。2010 年にベトナムに、2013 年にタイに駐在後、中国、APAC、US、EMEA 案件を担当。

1. 今回ご紹介するアプローチ

本報告書では要員・人件費に関する 151 の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。前回は 1 のアプローチを取り上げたので、今回は 2 のアプローチについて解説を行う。

【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

2. 人件費の全体傾向を把握する

最初に、「売上高人件費率」を比較し、自社の位置付けを確認する(本データは全参加企業のものであり、より精緻に把握する際には、業種別、企業タイプ(統括会社、生産会社など)、従業員規模別等で比較をする必要がある)。

次に、人員数(数)と賃金(単価)でわけて同じく比較をしてみる。人員数については、「1 人あたり売上高の指標」で比較をし、この数字が低いようであれば人員数がやや多い可能性があるかと判断することができる。一方で、賃金については「平均給与」で比較をする。具体的には下表 1 のように、調査報告書の該当指標のなかに矢印で自社の結果を当てはめて考える。

【表 1 人件費関連の主要指標】

指標ID/項目	単位	自社例	全社		
			25%ile	50%ile	75%ile
1 売上高人件費率(単体)	(%)	11.2%	4.0%	9.1%	18.3%
4 正社員一人当り売上高(単体)	(千円/人)	1,902	467	1,209	3,571
24 正社員の平均年収(月例給・賞与)	(千円)	90	72	107	106

注) 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。

これら 3 つの指標を組み合わせることで、「賃金はやや低めであるものの、人員数が多いために、総額人件費が高い」などと、自社の全体傾向を把握することができる。

なお、「平均給与」は、地域や業界によって大きく水準が異なるため、別途、自社の採用マーケットに合わせて、精緻な報酬水準レビューを行う必要がある。また、中国では最近でこそ昇給率が鈍化する傾向にあるものの、年 5~10% 程度の昇給がいまだに続いており、定期的な報酬レビューを行わないと市場水準とのかい離が大きくなり、従業員の

離職が進んだり、従業員の採用が困難になることもあり得るため、報酬水準のレビューが日本以上に求められる点、中国ならではの留意が必要となる。

3. 直間比率を確認する

一般的に直接人員については製造会社であれば1人当たりの生産台数などの KPI で厳密に管理されているが、間接人員にはメスを入れていない会社が多い。続いて注目すべき指標は「直間比率」である。この指標は全従業員数に占める間接機能（財務・経理、人事、IT 等）の従業員の割合であり、バックオフィスの効率性を見る主要指標として使用されるケースが多い。

【表 2 間接機能比率(直間比率)】

会社形態	比率
全社	18.7%
独資－中国企業	35.3%
独資－日本企業	16.7%
独資－その他の外国企業	16.7%
合弁企業	17.3%

「表 2」の通り、今回の調査結果によれば、在华日本企業の直間比率は全体としては中国企業に比べ効率的であるものの、効率化が進んでいる企業と進んでいない企業間のばらつきがみられ、「表 3」の通り、個社単位でみると約 4 割の企業の直間比率が中央値より悪いという結果がでていいる。業種や企業タイプによって直間比率は大きく異なるため、自社に合致するデータと比較の上、自社の直間比率が適切であるか否かを確認する必要がある。ここで、直間比率が高い場合には、間接人員に効率化の余地があると判断できる。

【表 3 日本企業の間接機能についての課題の可能性】

課題	指標(例)	93 社中の該当比率
間接部門の人員数が多い	間接機能比率(直間比率)が 高	39%
間接費部門の賃金が高い	間接機能コストが 高	62%
	間接機能人件費が 高	41%

4. どの機能が非効率かを分析する

続いて、主要間接部門のどの機能に非効率が発生しているのかをブレイクダウンして分析を行う。本報告書では、「人事機能」、「財務・経理機能」、「情報システム機能」、「アドミ機能」について自社データと比較をして極端に数値が悪い機能を洗い出すことができるようになっている。本指標について、「表 4」では、全企業の 50%ile 水準(比較の参考となる中央値)のデータを掲載しているが、実際の比較の際には自社に近い業種や企業タイプとの比較が必要である。

【表 4 主要間接部門の効率性(正社員比率と人件費率)】

	全社員に占める 機能正社員比率 (当該機能正社員数÷正社員数)		総人件費に占める部門人件費率 (当該機能人件費÷総人件費)	
人事	(51)	1.8%	(80)	1.8%
財務・経理	(58)	2.9%	(90)	3.4%
情報システム	(64)	0.6%	(99)	1.0%
アドミ	(68)	1.4%	(108)	1.3%

* カッコ内の数字は報告書における指標 ID に対応している

**全社(220 社)の 50% ile 水準を掲載している

ここで留意しなければいけないのは、自社の数値が他社指標より悪いからと言ってそれが必ずしも問題となるわけではないという点である。例えば、情報システムについては「情報インフラを強化する」というポリシーに基づき非常に厚めに人員を配置している等、個社の戦略を加味した分析が必要である。このように、自社数値が悪い理由を明確に説明できる場合は逆にメスを入れる必要はなく、一方、なぜこれだけの人員が配置されているのかが見えないという部署があれば、そこには効率化の余地があるかもしれない。本報告書では、例えば人事機能であれば「採用」「組織/要員管理・配置」「評価」「報酬福利」「教育研修」とさらに細分化した指標を掲載しているの、仮に人事機能の数値が悪いということであれば、さらに細分化し、どの機能に非効率が生じているのかを分析することも可能である。

また、「表 4」の左側では機能別の要員数、右側では機能別の人件費を掲載しているが、自社でも同様の指標比較を推奨する。通常は要員数と人件費は近い指標ができることが予想されるが、実際は要員数指標に比して極端に高い人件費指標の出るケース(またはその逆のケース)がある。優秀な人材を採用・維持するためにあえて当該機能の人件費を上げている等の事情があれば問題ないが、その理由を特定できない場合には人件費構造に問題がある可能性

がある。年功的な給与体系を採用している、偶然その部門にベテラン社員が多い、出向者が多く配置されている等の原因を探り当てていく必要がある。

いずれにしても、本調査結果との比較や自社分析を通して、自社の事情を加味してもなお説明が困難な異常値は、インパクトが大きいものから優先順位付けをし、課題整理を実施することがポイントである。

5. 最後に

今回は課題の特定までを記載した。その後は、中長期的に要員構造や人件費を適切化するために、非効率が発生している機能を中心に、「表 5」の生産性向上のフレームワーク(業務の個数を減らす、処理速度・品質を上げる、業務単価を下げる)を用い、取りうる施策を検討・実行し、さらに効率化したのちに余剰人員を配置転換・リストラする等の対応策へと結び付けていく必要がある。

【表 5 生産性向上のフレームワーク】

業務の個数を減らす [個]	重複を排除する	重複して実施している業務を集約化する
	廃止する	業務の特性上、絶対に不可欠のものを除き業務自体の必要性を見直す
	頻度を減らす	現状の頻度で実施する必要のないものの実施頻度を見直す
処理速度・品質を上げる [時間/個]	一度に実施する	ばらばらに実施している業務を一度に行うことで効率性を高める
	標準化する	やり方が異なる業務を標準化し、速度を向上し、質を一定に保ち、後工程の負荷を下げる
	連携を強化する	連携がなく滞っていた業務・情報の連携を強化し、迅速かつ正確に遂行できるようにする
	手法を変える	業務の考え方やアプローチを変えることで本来達成すべき業務の質を担保する
	システム化する	システム化することで手作業による業務負担を軽減するとともに、正確性を担保する
	同じ場所で行う	遠隔地で行うことで必要以上の工数がかかっていたものを同じ場所で一緒に実施する
	習熟する	業務に習熟させることで、必要以上にかかっていた工数を適性化し、業務品質を向上する
業務単価を下げる [元/時間]	配置転換する	担当者のスキルと業務の不整合から増大していた工数を、適切な人材を配置することで適性化するとともに業務の質を担保する
	担当者を変える	単価の高いメンバーが実施する必要のない業務を、他のメンバーが実施することで、単価の高いメンバーがより付加価値の高い業務を担えるようにする
	切り出す	付加価値の低いルーティンワークを外部に移管することで自社の工数を削減する

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」(参加費無料)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」の調査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方には、自社データを提供いただくことで、無料で報告書を提供することが可能。詳細については、以下に問い合わせを。

お問い合わせ

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、英語で対応可能です



税務情報

増値税改革に関する新規定の公布による一部の業界特有の問題についての取扱いの明確化 ～デロイト中国 Tax Newsflash より～

※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。

中国財政部と国家税務総局は2017年12月25日に財税[2017]90号通達¹(以下「90号通達」)を公布した。90号通達は、金融業、交通運輸業などの業界において論争があった問題に関する取扱いを明確化し、増値税仕入税額控除、特定業界の免税政策などについて新たに規定するものである。

下記の政策は2018年1月1日から施行されている。

増値税一般納税者の仕入税額控除

- 固定資産、不動産を**賃借**し、増値税一般課税項目に用いると同時に、増値税簡易課税項目、増値税免税項目、集団福利・個人消費にも用いる場合、リース料に係る増値税の全額を仕入税額控除に用いることができる。
- 道路通行料の仕入税額控除について、**有料道路通行料増値税電子普通発票**に明記された増値税の金額を仕入税額控除に用いることができる。この規定は、2018年に実施される有料道路通行料の増値税発票電子化措置に応えたものである。納税者が増値税電子普通発票を取得できなかった場合、高速道路の通行料については2018年1月1日～6月30日の間に、一級・二級公路の通行料については2018年1月1日～12月31日の間に、引き続き従来の方法で仕入税額控除を行うことができる。

金融業

資産管理商品

- 貸付サービス:2018年1月1日以降に発生した**利息及び利息の性質を持つ収入**を課税売上高とする
- 2017年12月31日以前に取得した株式(譲渡制限付株式を含まない)、債券、基金、非貨物商品先物の譲渡: 下記いずれかの方法で確定した取得価額に基づき、課税売上高を計算する
 - **実際の取得価額**に基づき、課税売上高を計算する
 - **2017年度の株取引の最終日における終値**(2017年度の株取引の最終日に売買停止状態にある銘柄は、売買停止直前の最後の取引日における終値)、**債券の評価額**、**非貨物商品先物の清算値段**を取得価額とし、課税売上高を計算する

保証料収入

保証サービス及び再保証サービスの増値税免税範囲を拡大した。**農家、小型企業、零細企業及び個人事業主**の資金借入、債券発行に融資保証及びそれに関わる再保証を提供する場合、取得した保証料収入は増値税が免税扱いとなる。その内、複数の元の保証契約を対象として再保証を提供する場合、保証対象である全ての元の保証契約が増値税免税扱いでなければ、当該再保証契約は免税適用を受けられず、増値税を納付しなければならない。上述の免税政策の有効期間は、2018年1月1日～2019年12月31日である。

交通運輸業

有効期限が切れたチケット(販売が実現したが、使用されなかったチケット)に関する収入は、「交通運輸サービス」として増値税を徴収する。チケットのキャンセルに関する収入(払戻手数料、サービス料金など)は、「その他の現代的サービス」として増値税を徴収する。

仲介代理業

航空運輸仲介企業の提供する航空券海外セグメント購入代行サービスは、増値税差額徴税方式の適用対象であり、控除項目の有効証憑は国内企業発行の発票又は旅程確認書、及び国外企業発行の署名済み領収書又は海外公証機構発行の確認書を含む。

¹ 財税[2017]90号(中国人民共和国財政部ウェブサイト(中国語))

その他の業界

- 「納税者が農業生産を目的とする農業生産者に払下げ土地を流通する場合、増値税を免除する」政策は、2016年5月1日～2017年6月30日に遡及適用される
- 2016年5月1日から、社会団体の徴収する会費は、増値税免税扱いとなる

増値税改革の実施から1年半の間、政府部門は政策実施の過程で浮上した細部の問題に対応し、増値税改革の順調な推進を確保するため、一連の通達を公布した。90号通達は、固定資産に関わる仕入税額控除の取扱いを明確にし、複数の業界における増値税改革の実務に論争があった問題について詳しく規定し、特定の免税政策の適用範囲又は適用期間を拡大することで、増値税改革の対象企業に利益をもたらし、納税者の税負担軽減に寄与するものである。各企業においては、引き続き増値税改革に関する後続の政策の公布に留意することで、自社の業務に関わる税務処理を適時に更新することを推奨する。

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、今野 靖秀ほか
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
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、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、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ーサービス、リスクアドバイザー、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

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu LLC