



K P M G N e w s l e t t e r

KPMG Insight

Vol.

49

July
2021



SCALe

SCALe 連載シリーズ：CEOアジェンダとしてのサプライチェーン戦略
「第1回 中国依存サプライチェーンからの脱却」



SCALE

SCALE 連載シリーズ:CEOアジェンダとしてのサプライチェーン戦略 「第1回 中国依存サプライチェーンからの脱却」

KPMGコンサルティング
ストラテジー&オペレーション
丸山 正晃/パートナー

KPMG税理士法人 国際税務/関税部門
神津 隆幸/パートナー

KPMG FAS リストラクチャリング部門
稲垣 雅久/執行役員パートナー

KPMGコンサルティング 製造セクター
足立 桂輔/パートナー

KPMG税理士法人 移転価格部門
藤原 拓哉/パートナー

KPMG FAS
ストラテジー&インテグレーション部門
岡本 晋/執行役員パートナー

新 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のワクチン接種が進み、世界がアフターコロナの世界へ一歩を踏み出す中、グローバル企業は新しいサプライチェーンのあり方を模索しています。ニューノーマルな世界ではどのようなサプライチェーンが求められるのでしょうか。本対談シリーズでは、CEOアジェンダとしてのサプライチェーン戦略を意識し、KPMG日本の専門家がオペレーション、リスク、税務、ディールの観点から議論します。

第1回目のテーマは、脱中国依存(チャイナフリー)です。米中新冷戦や新疆ウイグル自治区での強制労働などの地政学的リスクや人権問題などを受け、生産・製造拠点としての中国への依存を再検討する動きが加速しています。持続的なサプライチェーンを構築するには中国をどう位置付ければいいのか。中国を市場・開発拠点としたとき、中国での活動で利益を上げるために気をつけるべき点は何か。

なお、本文中の意見に関する部分については、参加者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

SCALEについて:SCALEとは、Supply Chain Advisory Leadership(サプライチェーン・アドバイザー・リーダーシップ)の略で、KPMGジャパン内において、各分野の専門家がクロスファンクショナルで知見を集約し、多面的にサプライチェーンを考察する取り組みのことで。本稿では、SCALEメンバーの内部座談会の模様をシリーズでご紹介していきます。



丸山 正晃
Masaaki Maruyama



神津 隆幸
Takayuki Kozu



稲垣 雅久
Masahisa Inagaki



足立 桂輔
Keisuke Adachi



藤原 拓哉
Takuya Fujihara



岡本 晋
Shin Okamoto

POINT 1

世界的な動きとして、今後サプライチェーンが、中国をマーケットとして捉えたときの中国向けサプライチェーンと、中国外に対してのサプライチェーンの2つに分かれていく動きがある。

POINT 2

拠点を移転すれば、サプライチェーン全体の需給バランスが崩れる可能性がある。移転を検討する際は、自社の都合だけでなく、サプライヤーとのつながりやロジスティクスのキャパシティをきちんと見極めなければならない。

POINT 3

中国から撤退する際のリスクとして、法律や税制、コンプライアンス、現地の政府絡みの問題などが考えられる。これらの撤退リスクを低減するには、日頃の備えが重要となる。また、実際に中国から撤退するのであれば長い時間軸を取り、ロードマップをきちんと描く必要がある。

I 脱中国依存の可否

神津 SCALE第1回目のテーマは、「チャイナフリーのサプライチェーン」です。まずは、オペレーションの観点からお願いします。

丸山 中国からASEANへ生産拠点を移そうという動きがあります。しかし現在、国際貿易の船便の単価は上がり、納期通りに届くのは4割程度と、過去最低レベルに落ち込んでいます。このような状況で拠点を移転すれば、サプライチェーン全体で見た場合の需給バランスが崩れる可能性があります。移転を考えるのであれば、自社の都合だけでなく、サプライヤーとのつながりも含めてロジスティクスのキャパシティをきちんと見極めることが大切です。

移転先としては、コスト重視の適地生産から需要地に近い消費地生産への拠点配置を検討すべきと考えます。これはコストの問題だけではなく、脱炭素や安全保障の面からものです。各国・地域の情勢の変化にどう対応していくか、政策の影響を想定しなければなりません。

特に組立系の企業が移転する場合、もし設計や製造ノウハウなどの情報と現場の動きが一致していない状況であったとしたら、擦り合わせが必要になります。拠点の移転が短期で可能なのか、どのような条件で移転すれば利点があるのか。そういうことをしっかりと見極めるのです。

また、英語ベースの国や地域に拠点を移すならば、オペレーションを管理するためにも、管理職も英語で業務できなければいけません。会社自体の総合力を踏まえ、拠点に合わせてオペレーションの変更も考えなければなりません。

II 中国事業とリスク

神津 次に、中国事業のリスクについてお願いします。

足立 足元のリスクと将来のリスクがあると思います。

足元の話をあえて1つ挙げるならば、人権関連の問題です。新聞報道でも言われている通り、新疆ウイグル自治区をめぐる人権事情が特に欧米を中心に近年問題視されています。大手衣料品会社の事案がその顕著な例になりますが、新疆産の原材料や部品が何らかの形で自社製品に含まれていることで国際NGOからの批判の対象になったり、また場合によっては取引規制の対象になりえます。これは、直接取引がなかったとしても、2次、3次のサプライヤーがウイグルに関連していれば、リスクの対象になり得ます。特に人権に敏感な欧米の消費者マーケットを対象とする製品であれば注意は必要でしょう。

この課題は純粋な法令遵守や企業倫理の課題としてだけではなく、一種の地政学リスクとして捉える企業もあります。こうした敏感な問題に対して、日本企業の従来のスタンスは「法令遵守一辺倒」でしたが、それだけでは不十分であり、経営陣としての覚悟をもった高度な判断が求められます。この判断のためには、グローバル目線に立った法規制及び国際世論の動向を理解するだけでなく、地政学的な洞察や中国市場に対する向き合い方を経営としてしっかりと固めておく必要があります。これが昨今の人権問題の一つの特徴ではないかと思えます。特に米中の問題が長期化すればするだけ、こうしたリスクは様々な形で登場するものと思われる。

神津 こうしたリスクに対する日本企業の組織的対応としてどのような課題がありますか？

足立 多くの企業では、コンプライアンス部門や人事部門単体のイシューとして取り扱っている会社が多いです。本来は、サプライチェーン戦略全体に関わる事項であり、会社としてこうした問題に向き合うための責任権限・組織体制や、経営者が判断を下すための十分な情報収集と分析、

すなわちインテリジェンスの備えが、まだまだ不十分なのではないかと思えます。

神津 今後、中国関連ではどのようなリスクを想定しておくべきでしょうか。

足立 今後の中国事業リスクは、知識と情報、データにかかわるものです。

日本企業にとっての中国は、製造拠点から市場へと変容をとげてきました。最近においては、開発の拠点としての中国に移行しつつある企業もあります。実際昨今の中国で生み出されるChina Techと言われるような中国のイノベーション、新しいサービスや技術の日本を凌駕する勢いは周知のことです。中国に開発の拠点を置く日本企業も決して珍しくはありませんが、一部の企業では、中国向けの開発ではなく、世界市場を狙った開発をはじめています。そうすると当然リスクのありようも変わってきます。特に、知財の移転や活用、機密情報の取り扱いにおいては、通常のリスクコントロールのみならず、米国や中国による安全保障政策の動向やそれに伴う各種規制を考慮する必要があります。

III RCEP発効で高まるサプライチェーンのフレキシビリティ

神津 2020年6月に、貿易の自由化を実現する中国・海南自由貿易港のレジームが発表され、保税地域を活用した事業展開の可能性が広がり、法人税に関しても優遇制度が導入されることが見込まれています。これを受けて、日本企業の中にも中国市場向けの投資を加速させていく企業もあるようです。製品開発やブランド創出など、事業戦略の策定をも含めた現経営管理機能を現地法人に持たせるなど、バリューチェーンの上流の機能を中国に置くようになると、移転価格の考え方も変えなくてはならないような気がします。

藤原 おっしゃる通りです。労働市場だっ

図表1 RCEP対象国

- RCEPは、日本、中国、韓国、オーストラリア、ニュージーランド、およびASEAN加盟国10か国の計15か国が参加する経済連携協定となります。
- RCEP交渉立上げ当初からの交渉参加国であるインドは2020年の署名に不参加。RCEP協定上、インド以外の国は協定発効後18か月を経過した後にのみ加入可としていますが、インドは18か月待たずして加入が可能となっています。
- RCEP参加15か国のGDP、貿易総額および人口はそれぞれ世界全体の約30%に相当します。



たエリアが販売市場になり、それに合わせて開発機能拠点をそこに配置していく「エリア自己完結」をめざしてエリアに事業の中核機能を持たせるといったトレンドがあります。企業が事業体制の変化に適合した移転価格ポリシーを逐次整備、メンテナンスしていかなければ税務リスクが生じやすいものと言えます。

神津 チャイナフリーとは言いながらも、現実的にチャイナフリーは難しい部分があります。一方で、世界貿易総額の30%をも占める「日本、中国、韓国、オーストラリア、ニュージーランド、およびASEAN加盟国の10か国を加えた計15か国が参加する」RCEP(図表1参照)の発効が近々に見込まれているわけですが、日本の貿易総額のうちRCEP加盟国との貿易額が占める割合は46%です。その46%の内訳を見ると、中国が21%、韓国が5%、それ以外で20%と、中国、韓国が圧倒的に大きいのが現実です。

RCEPが締結されれば、日本が締結しているFTA、EPAの加盟国との貿易額が占める割合は80%近くまで跳ね上がると予測されています(図表2参照)。チャイナフリーは現実的ではないかもしれませんが、今まで以上に日本と貿易上のつながりが強い中国を介したサプライチェーンの中で、税務的なメリット、特に関税コスト削

減のメリットが取れる機会が今後増えてくるのではないかと思います。

たとえば、日本から運んだ原材料を中国で一次工程して布を作り、その布をベトナムで洋服にするサプライチェーンの場合、従来は日本からの原材料が一旦中国に入りますから、関税コストがかかります。それが一気通貫で日本→中国→ベトナムと動く、すべての付加価値を、RCEPの原産性を判断するうえで考慮できるようになります。ですから今後、サプライチェーンのフレキシビリティはより高まってくると思います。

IV

利益配分の適正化に残る課題

神津 中国では、配当以外での資金還流が難しいと言われていました。ロイヤルティが取れないので収益計上できない、もしくは契約を締結しても送金ができないので未収金が積み上がっていくようなこともあります。この点についてはいかがでしょうか。

藤原 日本企業もこの実務的問題に関連する税務リスクを認識されて一生懸命取り組んでいますが、まだ根深いものがあります。中国では技術ライセンス契約は登

記しなければならないことになっていますが、契約条件に審査が及ぶため、税務以前の問題で契約が望むように登記されないのです。そのための対価(ロイヤルティ)の海外送金に必要な形式が整わないためにいつまでも送金できず、最悪、関係者間で契約は締結しているが登記できていないということで日本本社(ライセンサー)に未収金だけが溜まってしまおうという状況になることもあります。しかし、中国では契約の登記が終わらなければ、契約に基づく未払債務の認識すらされないと聞いています。日本側だけで未収金を計上すれば日本では先に課税が生じますので、いったん二重課税になってから、さて送金をどうしよう、という話になる訳です。

契約を登記する段階で、ライセンスされる技術の価値を上手く説明し、実はこれだけのロイヤルティを支払う価値がありませんと説得し、例外はあれど、一般的には3~5%の料率を認めてもらうというのが実務上の限界といえるのではないのでしょうか。それでも、まだ中国に10%~20%の高利益が残ってしまうようなときに、これ以上打ち手がないにもかかわらず日本の税務当局は利益配分を問題ないと言ってくれるだろうか?という心配が消えないのです。

今まで日本企業は、中国を製造地、販売地という位置付けで上手に区分し、商流(サプライチェーン)を使って、うまく利益配分を管理してきました。運用がうまくなくて移転価格課税がなされたりすることもあったでしょうが、越境サプライチェーンが太ければ利益配分は正のやりようは一応ありました。それが、大きなグローバル経済のうねりの中で、「中国にはリスクがあるので、中国の中で完結させよう」という話になっていくと、越境サプライチェーンが減る(なくなる)ので、棚卸取引によらない利益配分の適正化という前述の難題に直面する日本企業が増えるのではないかと思います。

神津 この問題の解決策としては、どのようなことが考えられるでしょうか。

藤原 実現可能性は別として、考え方として2つの方向性があると思います。1つは、これまで通りいろいろなアプローチを駆使して非貿易取引を通じて適切に利益を日本に還流させることです。

もう1つは、中国に中核機能を持たせてエリア完結型の事業にしていく構想ならば予めスタディをして無形資産を部分的に譲渡するとか、費用分担契約を締結して研究開発の体制と成果の帰属を明確に整理したうえで必要があれば税務当局の事前確認などを求めて安定性を高めるといった方向性です。「中国に開発機能ができました」と発表している会社でも、内実は発展途上にあつて日本本社のR&D部門が強力にサポートしているというケースがよくあります。漠然と、中国で開発しているという建付けだけでは利益配分が中国に偏っている状況における日本の移転価格リスクを回避することは難しいように思います。

2つの方向性のどちらかに進むべきかというのは各企業の事業・知財戦略が決めることだと思いますが、税務リスク対応まで広げて考えると、最終的には、事業継続のために合理的で、かつ税務上も説明可能な利益配分のあり姿について、いずれの方向性に進むかの踏み絵を踏まないといけなくなるでしょう。いずれにしろ、中途半端な状態のまま移転価格に対応するのは無理があります。結局のところ、税務ポリシーは経済活動のトレンドや、大きなグローバル経済のうねりの中で、その時の環境に合わせて柔軟に設計していく必要があります。

V

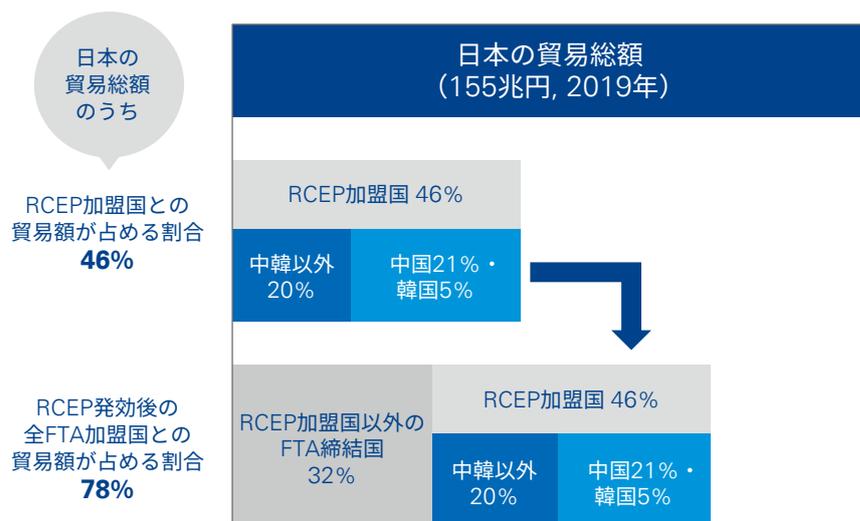
台湾企業の動向と二系統化するサプライチェーン

神津 最後に、ディールの観点でお話しただけですでしょうか。

稲垣 2つの観点でお話しします。1つは台湾企業の動きです。チャイナフリーを考え

図表2 経済効果

- 日本の貿易総額のうちRCEP参加国との貿易額が占める割合は約46% (2019年) に上ります。
- RCEP発効後、既存のFTA含めると日本の貿易総額のうち約78%を占める地域との貿易において経済連携協定を利用することができるようになります。



データ参照元：財務省貿易統計 (2019年)

るうえで、台湾企業の動きは参考になります。代表的なのは情報機器産業。台湾企業はかつていち早く中国に進出し大規模な製造拠点をいくつも立ち上げ、世界的な情報機器メーカーに対するサプライヤーとしての地位を確立してきました。この功績は大きく、台湾は中国を世界の工場に仕立てた立役者と言われていました。その台湾企業にここ数年新たな動きが起きています。中国に保有する製造拠点を、中国の同業他社に次々売却しています。その中にはグローバル情報機器メーカーの代表的なサプライヤーも複数社含まれています。

これは、台湾企業が中国から次の国・地域に製造をシフトし始めているのだと思われます。台湾企業の動きは早く、かつてアパレル産業で中国からベトナムやカンボジアといった東南アジア諸国への移転をいち早く実行したのも多くが台湾企業だったと言われていました。

台湾と中国には政治的な問題もありますから、今回の大きなうねりを機に、台湾当局には再び台湾企業を地元に戻すという動きが見られます。ただ、台湾

が国として狙っているのは、今までのような「中国で世界の大工場を運営する」というビジネスモデルではなさそうです。たとえば、AIやブロックチェーンなど、デジタルを使って高付加価値・高効率のサプライチェーンを作ることです。そのうえで、これまでとは違う土俵で世界のサプライチェーンを構築していきたいという思惑が非常に強いと思われます。

これが実現すると、もしかしたら製造業の世界の競争の構図が変わるかもしれません。というのも、今までは日本企業と台湾企業はバッティングしているようでいて、実際にはある程度棲み分けができていました。台湾企業は中国でスケールを生かした世界の大工場で、日本企業はどちらかといえば高機能・高品質なものを作っていくというようにです。しかし、最近の台湾企業の動きを見ると、いよいよ日本企業と真正面から戦うことになるかもしれないという気がします。

神津 台湾企業の動向は、引き続き注視していったほうがよいということですね。

もう一つはどのような動きでしょうか。

稲垣 グローバルサプライチェーンの二系統化です。中国を消費地として捉える中国向けサプライチェーンと、中国以外のマーケットに製品を供給するサプライチェーン、ひとつの企業がこの2つの系統のサプライチェーンを持つようになっていく可能性があります。中国以外向けサプライチェーンは、北米から、中南米をカバーするアメリカ圏、そしてドイツ近辺を中心とするヨーロッパ圏の2つに分かれるでしょうから、大きく3つの系統のサプライチェーンになると考えられます。もちろん各産業や各社の置かれた状況によりしますので、すべてに当てはまるわけではありませんが、すでに通信機器やハイテク機器のグローバル企業は、中国向け製品は中国の地場企業に製造委託し、これまでのグローバルサプライチェーンから切り離す動きも出てきています。

問題は、これら脱中国にかかるスピードです。これまで日本企業が中国でのサプライチェーンを構築するのに20年かかったと言われています。これからもし脱中国を推進するのであれば、20年をかけることはできないでしょう。そのようなスピード感でいたら、グローバルの戦いに乗り遅れてしまいます。

VI

中国依存脱却を成功させるロードマップ

神津 中国からの撤退は非常に難しいと言われています。どのような点が障害となっているのでしょうか。

稲垣 中国は、外資の誘致に対してはすごく協力的ですが、減資や撤退に対しては非協力的と言われています。最近はよくなってきてはいるようですが、関係当局とのコミュニケーションに非常に時間がかかり、税務調査も相当細かいと言われてい

図表3 中国撤退時のポイント

項目	ポイント
清算プロセス	<ul style="list-style-type: none"> 多くの役所との手続きや提出書類が煩雑であり、関係当局が非協力的なこともあるため、事前に十分な準備が必要 地域ごとに手続きが異なり、遠隔地からのコントロールは至難の業であるため、中国の現場を理解している者からの助言が重要
法務	<ul style="list-style-type: none"> 対外契約の条項によっては、契約終了に際して損害賠償義務が発生することがあるため、事前の契約書レビュー、対策準備が重要
税務	<ul style="list-style-type: none"> 非常に細かい税務調査が行われ、過去の税務面の優遇の返上を求められることもあるため、事前のリスク分析、調査時対応の事前検討が重要
財務	<ul style="list-style-type: none"> 資金不足となると清算手続きが止まってしまうが、清算期間中の海外からの送金は困難なため、必要資金の分析、早めの資金手当が重要
労務	<ul style="list-style-type: none"> 労働契約の終了となるため、事前の経済補償金(退職金)の試算、供給責任を考慮した従業員へ公表、清算申請の時期の決定が重要

また、撤退においては、清算期間中の海外からの送金は困難なので、経済補償金(退職金)を含む清算費用への資金手当などに留意することが重要となります。海外企業に比べて日本企業は、撤退に対して消極的です。しかし、撤退を検討するのであれば、事前にリスク整理と対策をしっかりやらなければいけません。その際、地域ごとに手続きが異なるので、中国の本当の現場をよく理解している人たちに助力してもらう必要があります。

台湾企業の動きや、中国からの撤退の手続きの複雑さと難しさを考えると、日本企業は早くからいろいろなことを仕掛けていかないといけないように感じます。

岡本 実際に支援させていただくプロジェクトでも、そうしたことを念頭に置いています。ある製造会社が中国のJVパートナーとの製造系合併会社の縮小を検討した事例では、2年以上先の合併契約満了時期を見据えて、マスタープラン作成に取りかかりました。

こうしたプロジェクトでは、現地法人における人事面、税務を含めた法務面、資産の処分、現地の顧客や仕入れ先への対応、情報漏洩リスクのマネジメントを含めた内部コミュニケーションなど、いろいろ

な側面から考慮すべきことが多く、気を配りながら進めていく必要があります。また、先ほど稲垣さんのお話にもありましたように、現地の政府絡みの問題もあります。ですから、中国からの撤退では長めに時間軸を取り、それら 이슈に対する対応策すべてをロードマップにきちんと描き、それらを実行するために必要な推進体制を確保することが肝要です。

神津 買収時に撤退のシナリオを検討する日本企業はそれほど多くないように思われます。その理由は、縁起を担ぐような部分もあるかもしれませんが、一般的には事業計画に十分な合理性があるという前提で買収するでしょうから、失敗を想定したシナリオが描き難いからではないかと思われます。しかし、いざ撤退となったときに、たとえば、事業ポートフォリオの中に中国事業の割合が多ければ、米国の対米外国投資委員会からの制限によって売却が長期化する可能性もあるなど、問題が顕在化しているケースも見受けられます。買収では、撤退のシナリオも併せて検討していくことが重要だと思います。

足立 撤退や再編の際に問題となるリスク、すなわち税務や労務、コンプライア

スの問題は、過去のしがらみやこれまでの日常業務における言わば「膿」が蓄積したものであることも往々にしてあります。今すぐではないとしても、将来的な再編などを見越して日頃から時間をかけて身綺麗にしておくことも大切だと思います。

神津 今回はチャイナフリーの観点からサプライチェーンを俯瞰しました。サプライチェーンには戦略的な側面もあり、企業の方向性を決定する重要な要因の一つとして、考え方の一つの転換点を迎えていることがわかりました。皆様、ありがとうございました。

関連情報

KPMGでは、状況に応じた最善のサプライチェーンネットワークの探索を支援します。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/advisory/management-consulting/strategy-operation/supplychain/supply-chain-tax.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン SCALE (Supply Chain Advisory Leadership) メンバー

KPMG コンサルティング
ストラテジー & オペレーション
丸山正晃 / パートナー

✉ masaaki.maruyama@jp.kpmg.com

KPMG 税理士法人 国際税務 / 関税部門
神津隆幸 / パートナー

✉ takayuki.kozu@jp.kpmg.com

KPMG FAS リストラクチャリング部門
稲垣雅久 / 執行役員パートナー

✉ masahisa.inagaki@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.