

日系企業支援ウェビナー

新型コロナウイルスの感染拡大等
による組織再編について

PwC中国 日本企業部
November 19 2021



本日の内容

1

中国のマクロトレンド及び組織再編の直近の状況

2

組織再編の種類

3

組織再編に係る税務上及び法務上の検討課題

4

事例研究

5

質疑応答

1

中国のマクロトレンド及び 組織再編の直近の状況

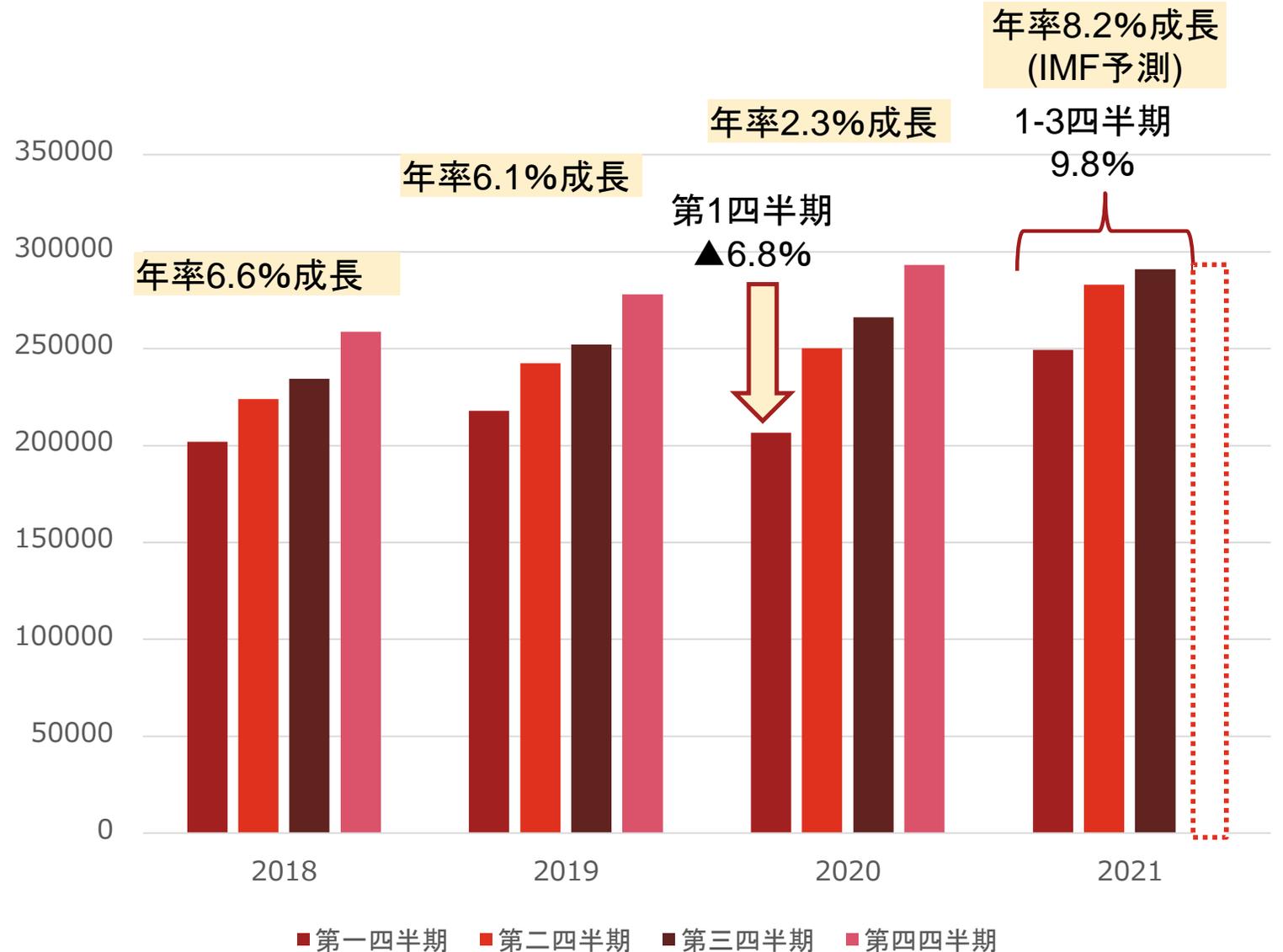


中国GDP推移

9.8%

2021年第1～3四半期までの累計
GDP成長率

2021年第3四半期の前年比成長率は
やや鈍ったものの、年間では比較的高い
成長率を維持している



(出所)国家统计局資料より作成

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大と、中国事業への影響

2020年

各地ロックダウン
マスク・消毒液の欠品
国際間の移動制限

事業の安定継続

2021年

- 国際物流のひっ迫
- 半導体等各種基幹部品の不足
- 電力制限

サプライチェーンの
確保

2022年以降

- 双循環を見据えた国内及び国内のサプライチェーンの見直し

再編による適正化

脱中国？

サプライチェーン対策のための国内投資促進事業費補助金

令和2年度補正予算額 2,200億円

地域経済産業グループ 地域経済産業政策課
03-3501-1697
地域経済産業グループ 地域産業基盤整備課
03-3501-1677

事業の内容

事業目的・概要

- 新型コロナウイルス感染拡大に伴い、我が国サプライチェーンの脆弱性が顕在化したことから、国内の生産拠点の確保等を進めます。
- 具体的には、生産拠点の集中度が高い製品・部素材、または国民が健康な生活を営む上で重要な製品・部素材について、国内で生産拠点等を整備しようとする場合に、その設備導入等を支援します。

成果目標

- 国内における生産拠点等の整備を進め、製品等の円滑な確保を図ることでサプライチェーンの分断リスクを低減し、我が国製造業等の滞りない稼働、強靱な経済構造の構築を目指します。

条件（対象者、対象行為、補助率等）



※補助対象経費：建物・設備の導入（F/Sを含む。）

事業イメージ

(1) 生産拠点の集中度が高い製品・部素材の供給途絶リスク解消のための生産拠点整備

(例) 海外の生産拠点を日本国内にも確保



(2) 国民が健康な生活を営む上で重要な製品・部素材の生産拠点等整備

(例) 輸入に依存していた製品等の国内における生産拠点整備



海外サプライチェーン多元化等支援事業の一次公募採択事業が決定されました

▶ 対外経済

措置された海外サプライチェーン多元化等支援事業(1)に関し、令和2年6月15日までの一次公募受付案件について30件

感染症の拡大に伴い、我が国サプライチェーンの脆弱性が顕在化したことから、特にアジア地域における生産拠点の多様性を強化し、日ASEAN経済産業協力関係を強化することを目的とするものです。

支援事業(1)について、日本貿易振興機構(JETRO)において令和2年5月26日(火曜日)から6月15日(月曜日)までの期間募集のあった124件について審査を行った結果、30件が採択されました。

海外サプライチェーン多元化等支援事業(2)

補正予算において措置された経済産業省からAMEIICC(日ASEAN経済産業協力委員会)への拠出金に基づき実施する(委託された日本貿易振興機構(JETRO)が事業の公募・採択・事業実施支援等を行っています。

経済産業省Web-site他より

中国におけるサプライチェーンをめぐる環境変化

中国における市場・事業環境の変化

国際社会や世界経済の中における中国の位置づけは、日系企業が中国に進出してきた当時と今とでは大きく変化しています。加えて、COVID-19の影響、米中対立の影響もあり、中長期的な目線での中国事業及びサプライチェーンの変革が多くの日系企業で求められています。

2000年代

1 拠点に求められる役割

- 世界の工場

2 市場の特徴・優位性

- 広大な土地
- 安価で豊富な労働力

3 管理者層に求められる資質

- 日本企業文化を重視した本社とのコミュニケーション
- 日本で設計開発した製品に関する中国製造時の品質管理

4 主なリスク

- 品質不良
- 横領・情報漏洩等の内部不正

2020年以降

- 世界の工場
- 中国国内市場向けの戦略的拠点
- 最先端デジタル技術の発信源

- 人件費は高騰しつつも依然としてリーズナブルな労働賃金
- 人口14億人の巨大市場(80-90年代生まれを中心とした旺盛な購買意欲)
- 大手テック企業やスタートアップ企業によるスピード重視の技術革新

- 国際的なビジネスの感覚
- 中国国内市場の開拓
- 最先端デジタル技術の試験的な取り組みおよび他地域への展開

- 地政学的なリスク(制裁、機会損失、サプライチェーンの見直し等)
- サイバー攻撃による情報漏洩や操業停止

組織再編の直近の状況(BCPの観点から)

既存BCPが機能しない背景、課題

- 中国全土のみならず、世界全体へ**広範に感染が拡大**したことにより、ほぼ全拠点および取引先(サプライヤー等)も同様の状況であったため、事業を止めざるを得なかった
- 一部の事務業務に関しては、感染拡大が比較的緩やかな他拠点への一時的移管を検討したが、総務や人事の従業員が財務・経理業務を行うことは難しく、また同じ営業でも扱う製品によって求められる知識が異なり、実態として機能することが出来ない状況であった

製造関連業務の対策例

サプライチェーン/バリューチェーンの見直し

- 感染症によるリスクだけではなく、地政学的なリスクも併せて考慮し、グローバルサプライチェーン体制から地産地消型への移行検討も一案。
中国域内で事業の復旧目途を立てられる効果が期待できる
- 取引先(調達先や顧客等)への外部依存度を洗い出し、特定の取引先に対する依存度が高い場合には、他社への切替や不測の事態発生時の代替先を検討しておくことも一案

拠点戦略の見直し

- 世界全体へ感染が拡大する中でも、一部エリアが先行して落ち着くケースは見られる。製造拠点の地理的な分散や平時からブリッジ生産が行える体制を検討しておくことで、その様な状況下において事業復旧目途を立てられる効果が期待できる

事務業務の対策例

人材モデル・人員配置の見直し

- 現状の各従業員の対応可能な業務範囲を明らかにし、不測の事態発生に伴う他拠点への一時的業務移管(受入を含む)の際のシミュレーションを行っておく
- 現在の担当領域以外に対応が難しい従業員が多い場合には、各拠点における人材モデルを見直し、複数業務に従事できる従業員を育成することを検討する。同時に、人員の再配置も検討しておく

ITインフラの見直し

- 他拠点へ一時的な業務移管を行った際、移管先の営業や財務・経理、人事、総務等の従業員が社内システムにログイン可能か、必要な社内情報へのアクセスが可能かを予め把握しておく
- 必要に応じて、共通ITインフラやアクセス権限の整備を検討しておく

各拠点の持つべき機能は何？業務継続のための拠点分散は不要？

組織再編の直近の状況(ESGの観点から)

中国会社の動向: 自社のサプライチェーン及び製品についてカーボンニュートラル100%を達成



低炭素製品デザイン



エネルギー効率の拡大



再生可能エネルギー



製造過程と原材料の革新



カーボン除去

持続可能なバリューチェーンの構築:

製品デザイン

- ◆ 低炭素及び再生材料の使用 (例: 製品製造時に100% 再利用するレアアースを使用)
- ◆ エネルギー効率の良い製品のデザイン (例: 過去10年間に製品製造に必要なエネルギーを73%削減)

部品調達

- ◆ 低炭素の原材料を調達 (例: アルミ供給業者に対する排出物削減のサポート)
- ◆ フッ素化ガスの使用を減らした電子機器部品の調達

製造

- ◆ 製品の製造で100%再生可能エネルギーを使用
- ◆ 製造施設及び輸送施設のエネルギー効率改善を加速化
- ◆ エネルギー効率関連のプロジェクトに対するグリーンファンド投資

輸送

リサイクリング

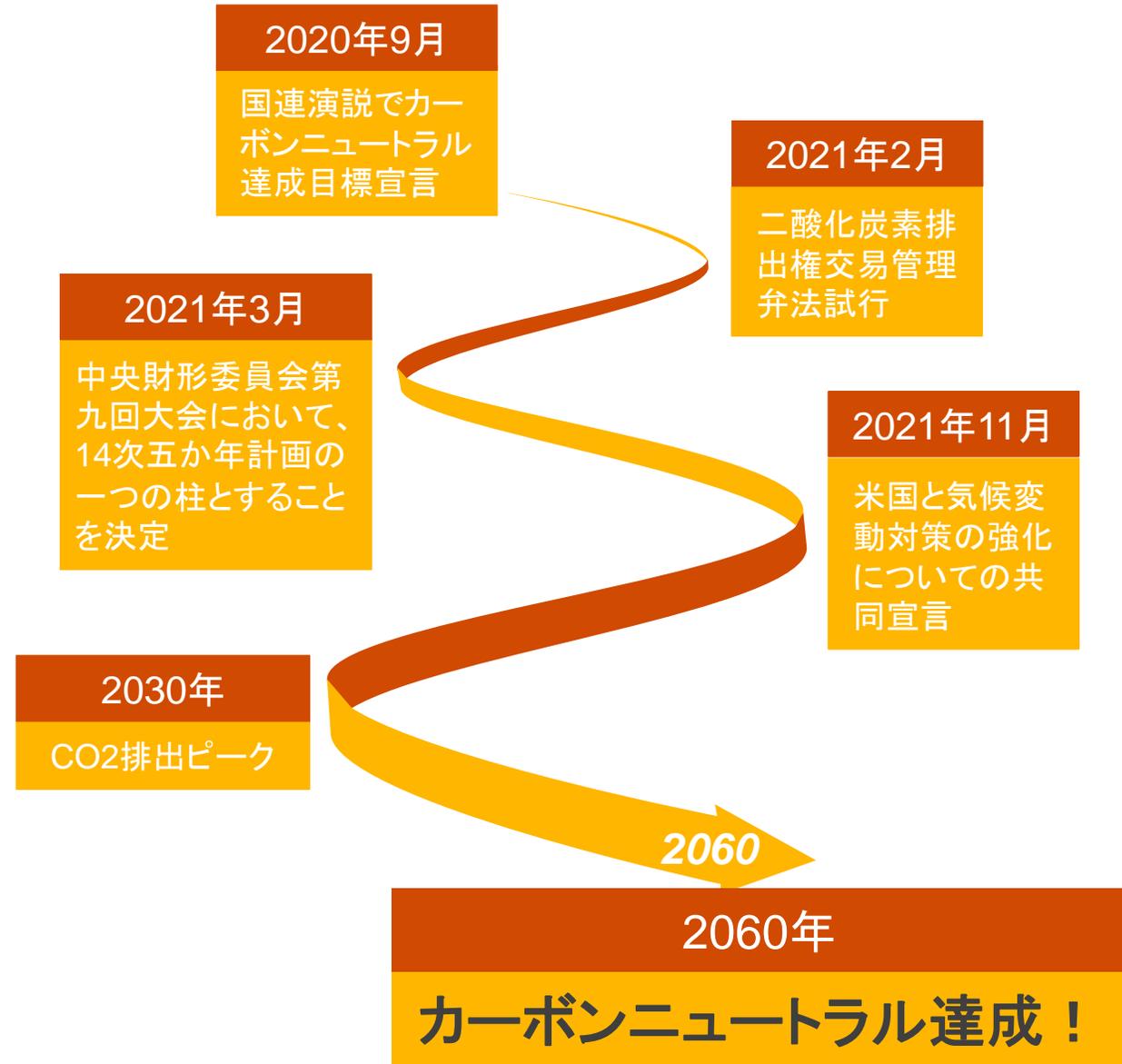
- ◆ リサイクルロボットを利用した主要材料の再生 (例: レアアース磁石、タンゲステン鋼等)
- ◆ “原料再生研究所“において、リサイクル技術の開発

自社サプライチェーンを分析し、カーボンニュートラル100%達成できるように組織再編が必要??

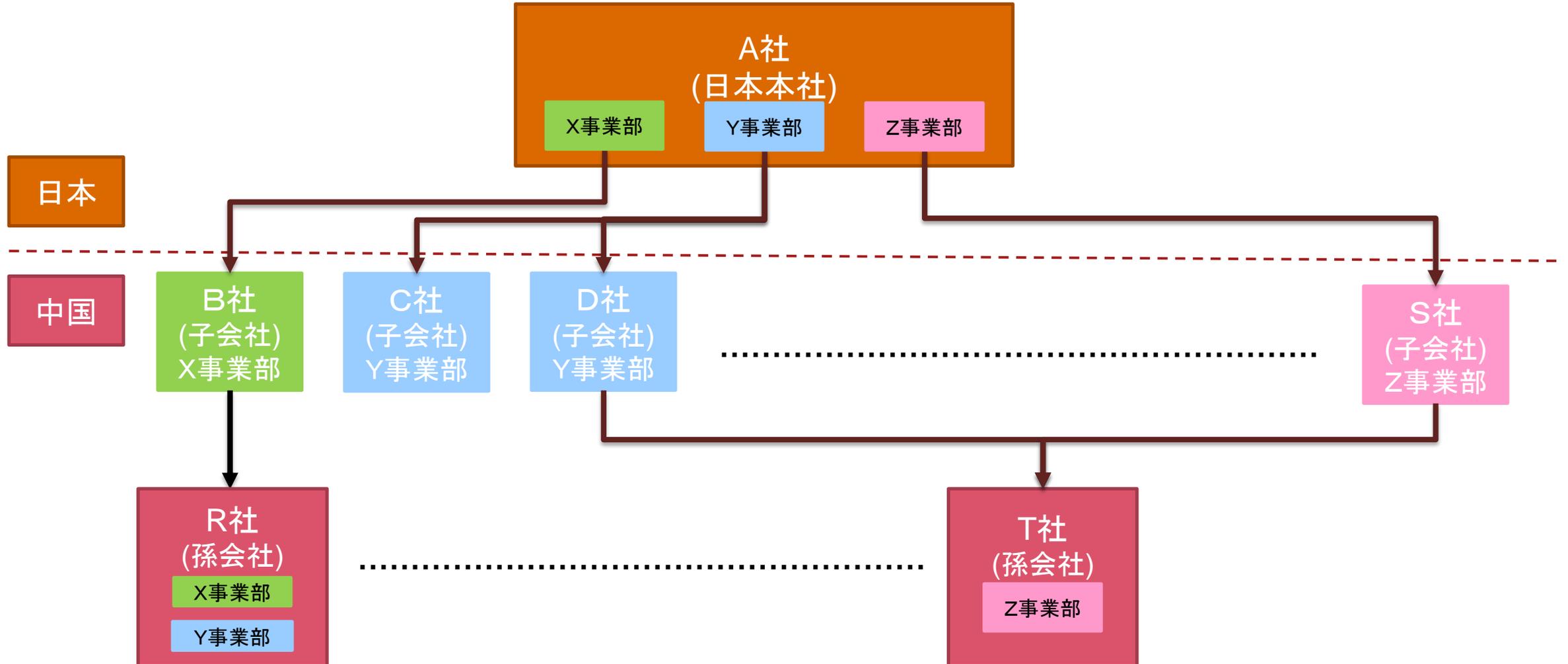


中国はCO2排出について2030年までにピークに達し、2060年までのカーボンニュートラル実現を目指して努力する

習近平国家主席(2020年9月22日)



組織再編の直近の状況(内部統制強化の観点から)



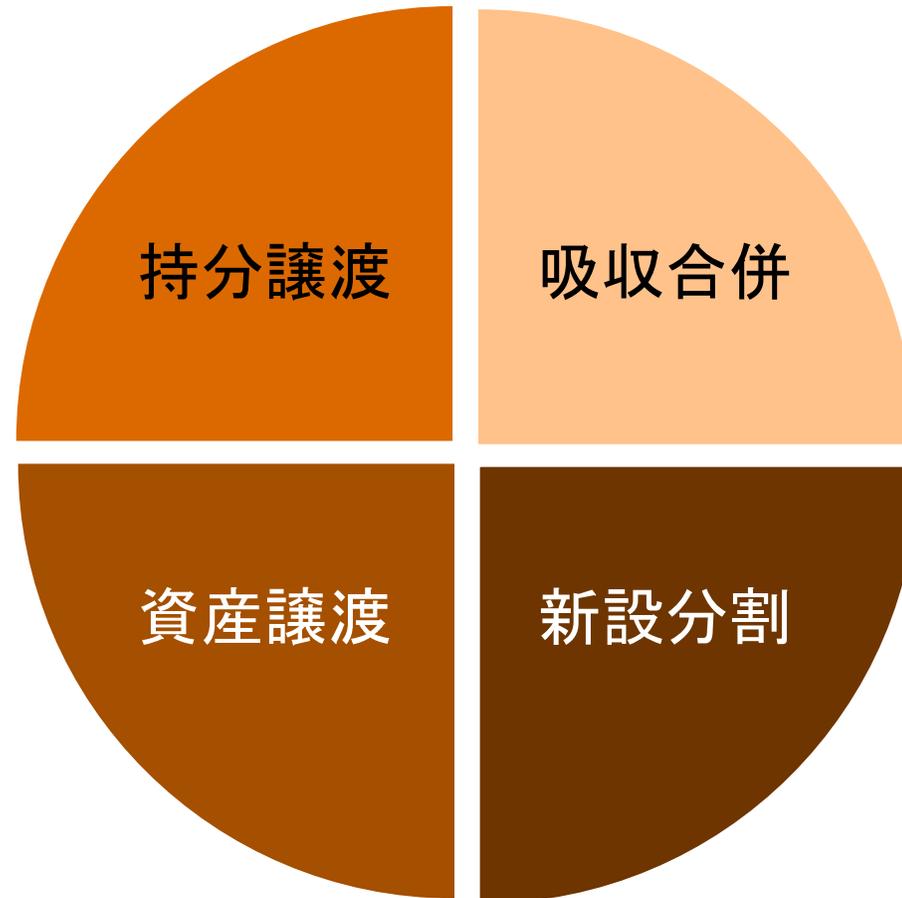
事業部が混在しているX社、Y社のモニタリングは誰がする？

2

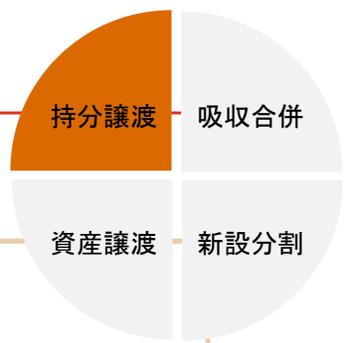
組織再編の類型



組織再編の類型



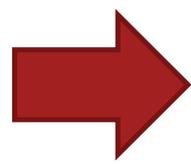
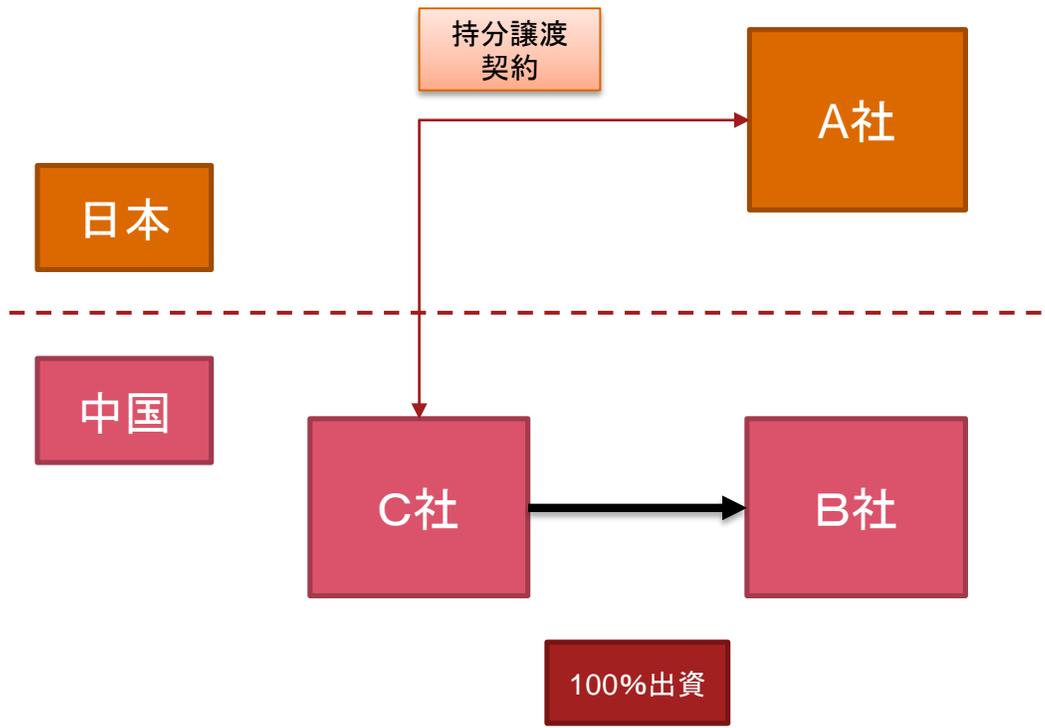
持分譲渡



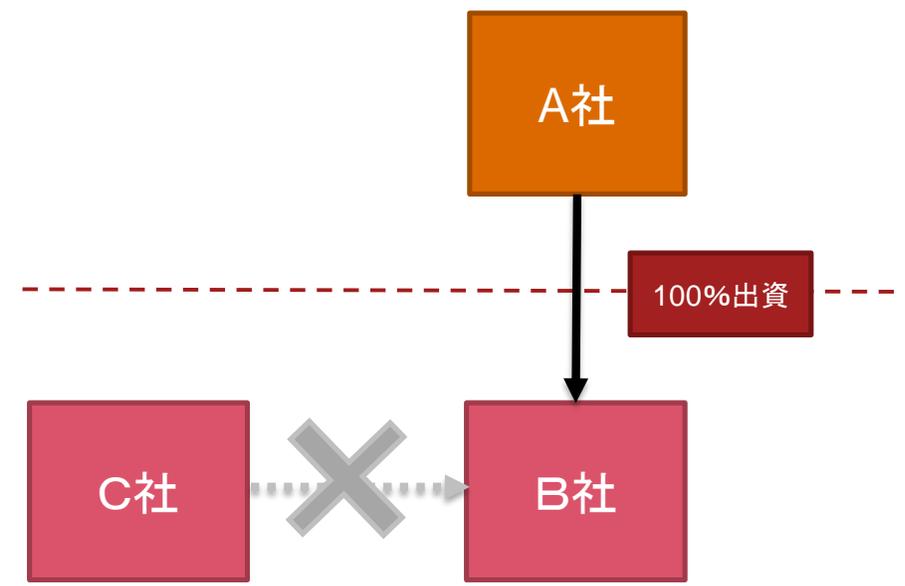
持分譲渡の定義

譲受企業が譲渡企業より子会社 (譲渡対象企業) の持分を買い取ること。

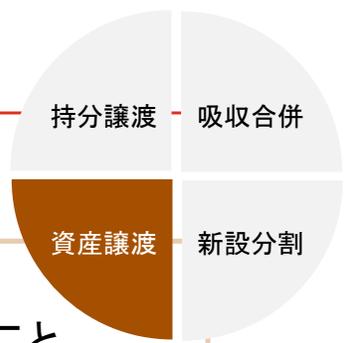
持分譲渡前



持分譲渡後



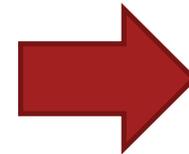
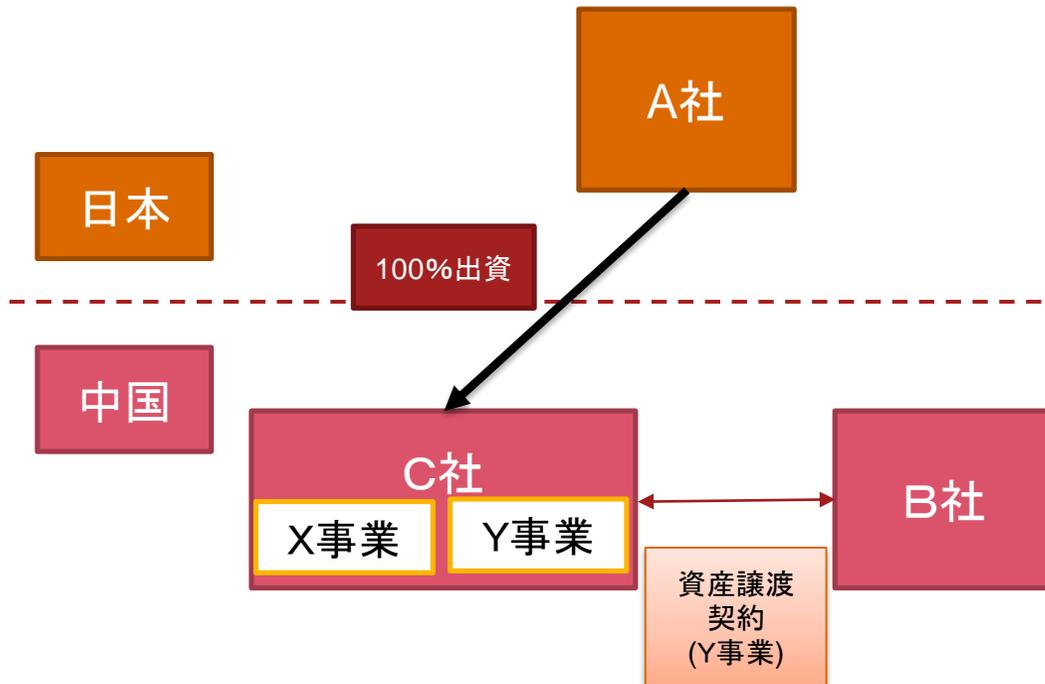
資産譲渡



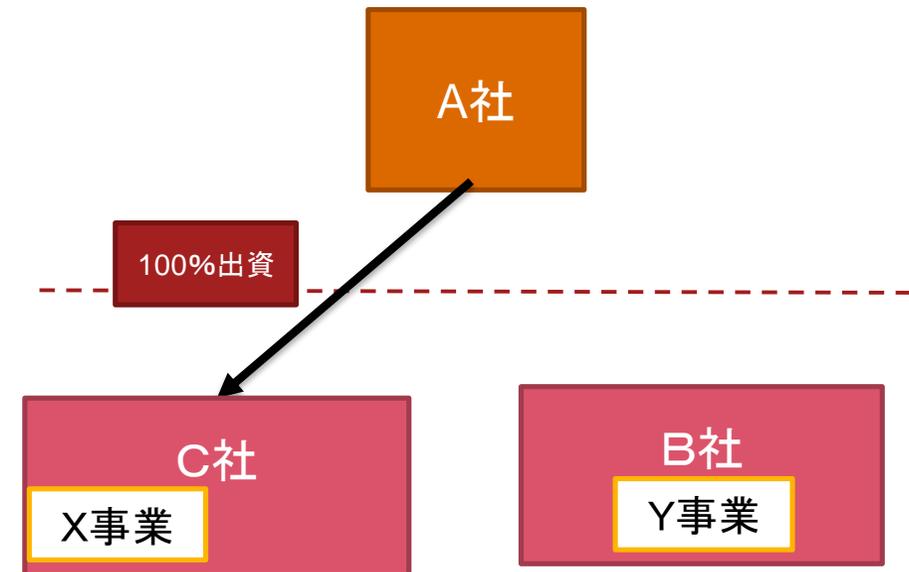
資産譲渡の定義

譲受企業が譲渡企業の資産を買い取ること。買い取り資産は物理的なものだけではなく、無形資産等も含まれることがある。

資産譲渡前



資産譲渡後



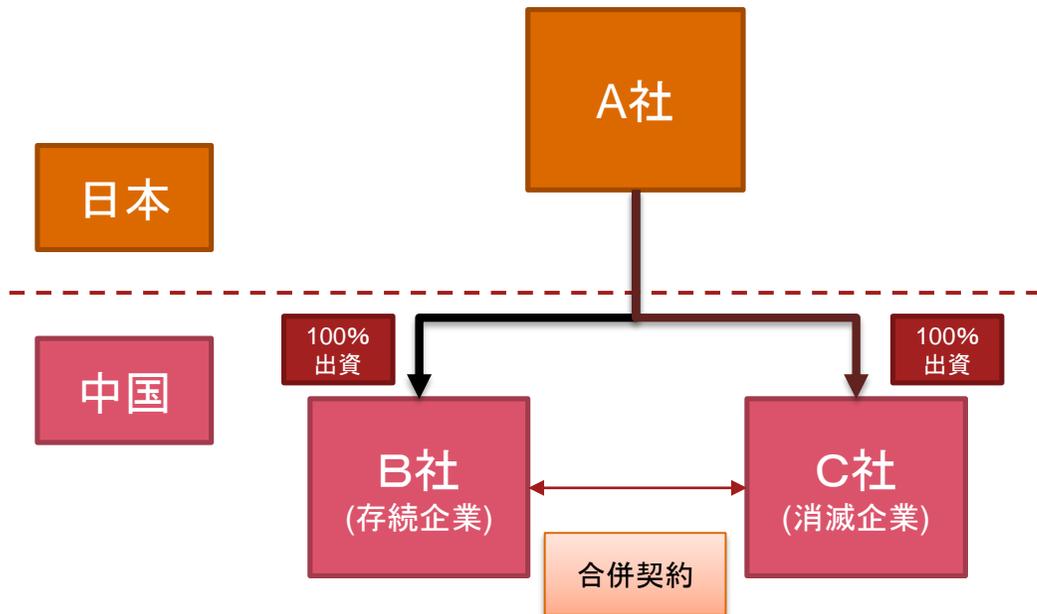
吸収合併



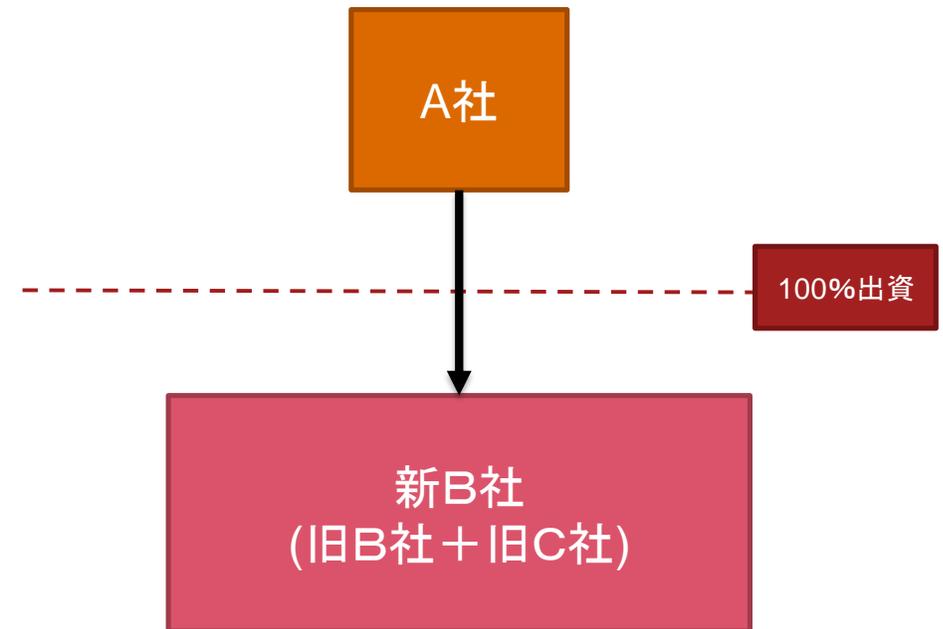
吸収合併の定義

2つ以上の会社の合併において、その中の1社以上の会社が解散、消滅し、1つの会社が消滅する会社を吸収し存続すること。

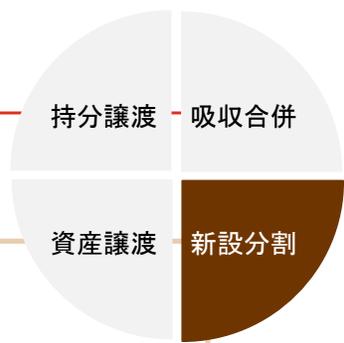
吸収合併前



吸収合併後



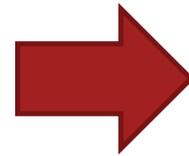
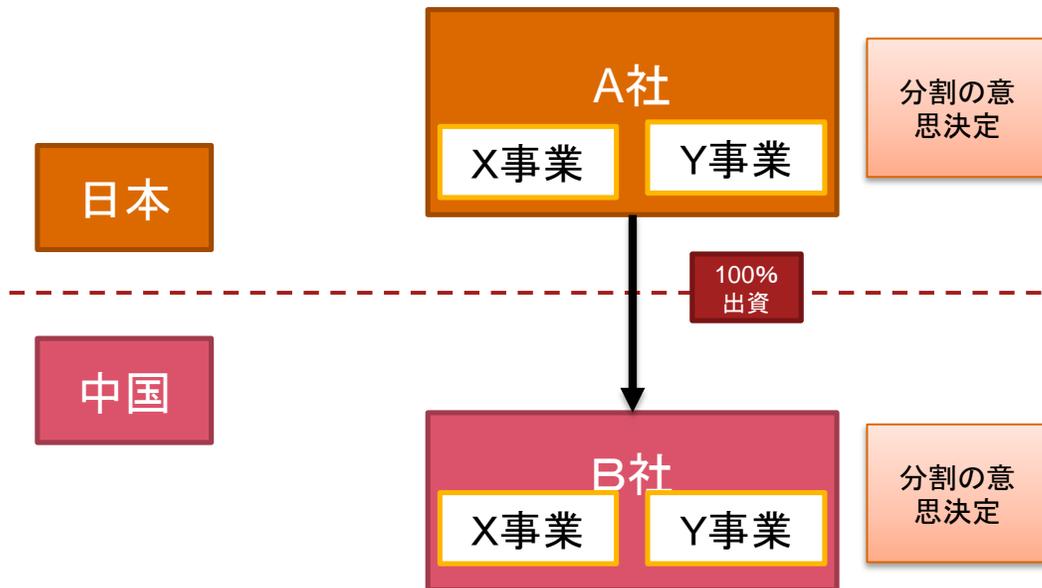
新設分割



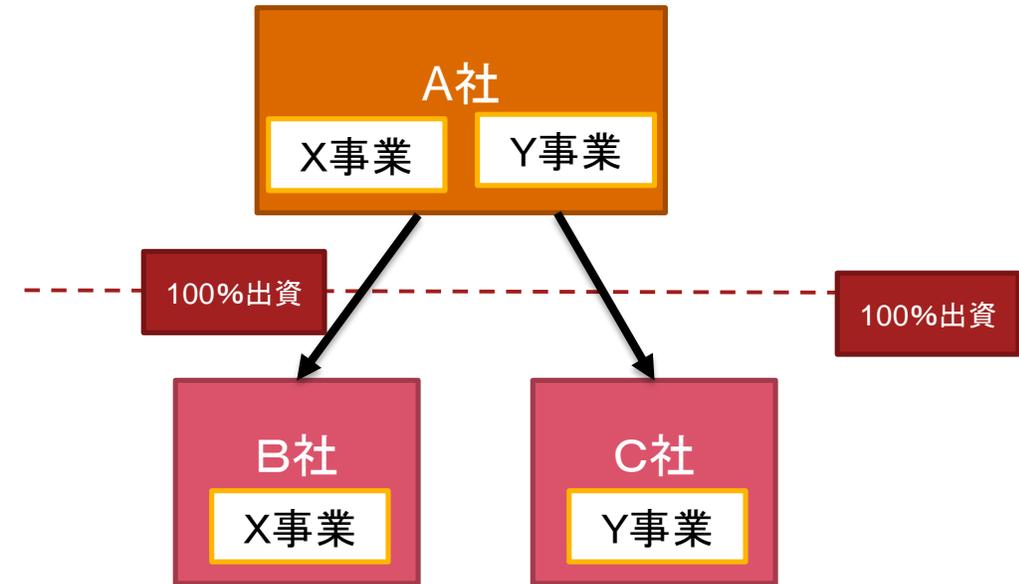
新設分割の定義

1つの会社が分割して2つ以上の会社とすること。

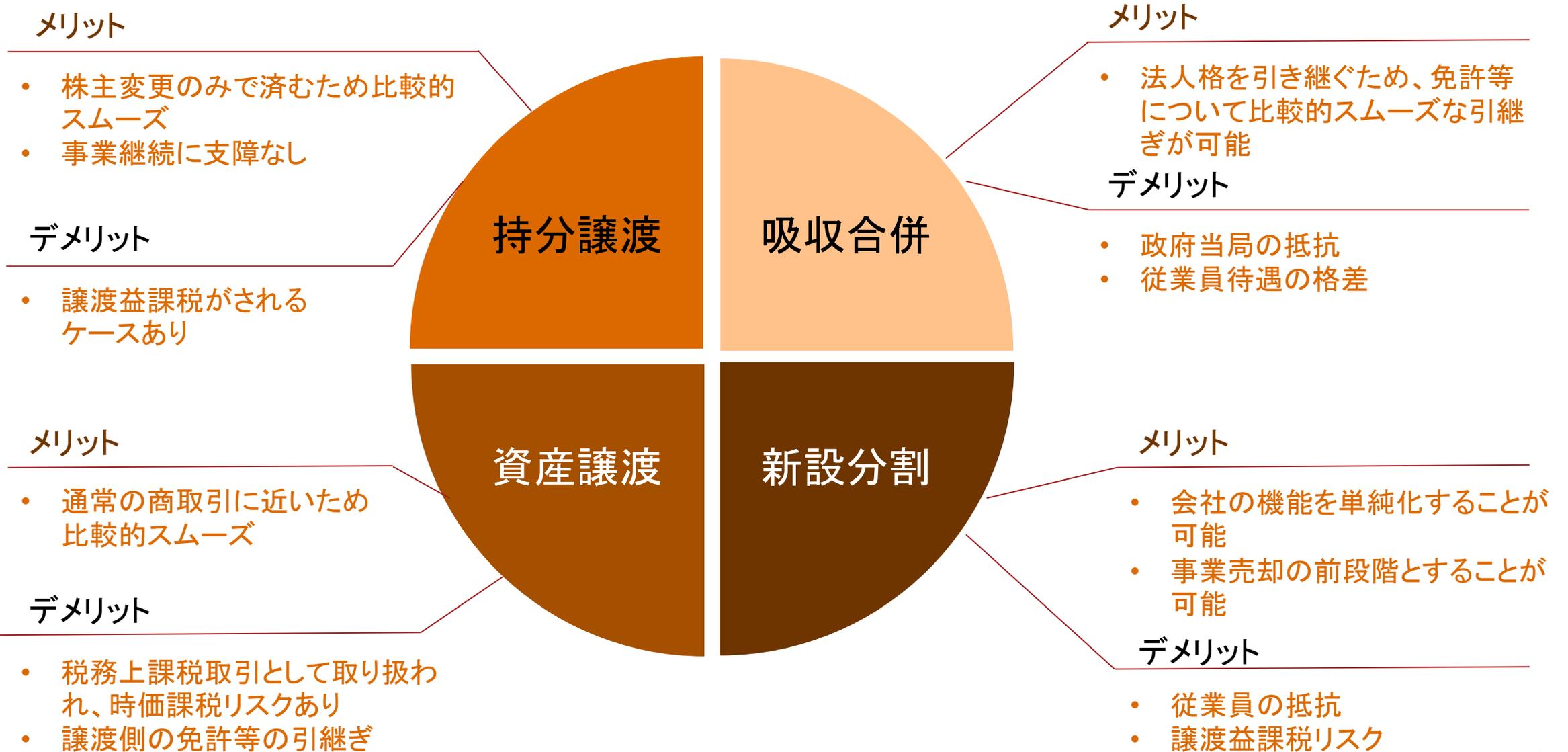
分割前



分割後



組織再編の類型～主なメリットデメリット



3

組織再編に係る税務上及び 法務上の検討課題

再編をするにあたり、何を考慮しなければならないか？

法務上の課題

- 営業範囲の確認
- 取引先との契約関係確認
- 従業員の給与体系・福利厚生格差
- 従業員との雇用契約
- 労災・妊娠中などの従業員の取り扱い
- 過去及びグループ会社の労働争議
- などなど

税務上の課題

- 譲渡益などの課税取引に該当するか(特殊性税務処理の適用は可能か?)
- 取引の見直しによる移転価格リスクに変化はあるか?
- 過去の税務取引で税務当局と未合意の事項があるか?
- 過去に補助金を取得しているか?
- などなど

(ご参考)特殊税務処理の利用について

特殊税務処理の原則的条件(以下のすべての要件に該当することが必要)

- ①合理的な商業目的を有し、かつ納税額の減少、免除または支払遅滞を主な目的とするものではないこと
- ②買収され、合併され、または分割される部分の資産または持分の割合が法定の割合に合致すること
- ③企業再編後の連続12か月内(再編日から起算する連続する12か月)において、再編資産の従来の実質的経営活動を変更しないこと
- ④再編取引の対価のうち持分支払に関わる金額が法定の割合に合致すること
- ⑤企業再編において持分支払を受けるもとの主要株主は、再編後の連続12か月内にその取得した持分を譲渡してはならないこと

4

事例研究

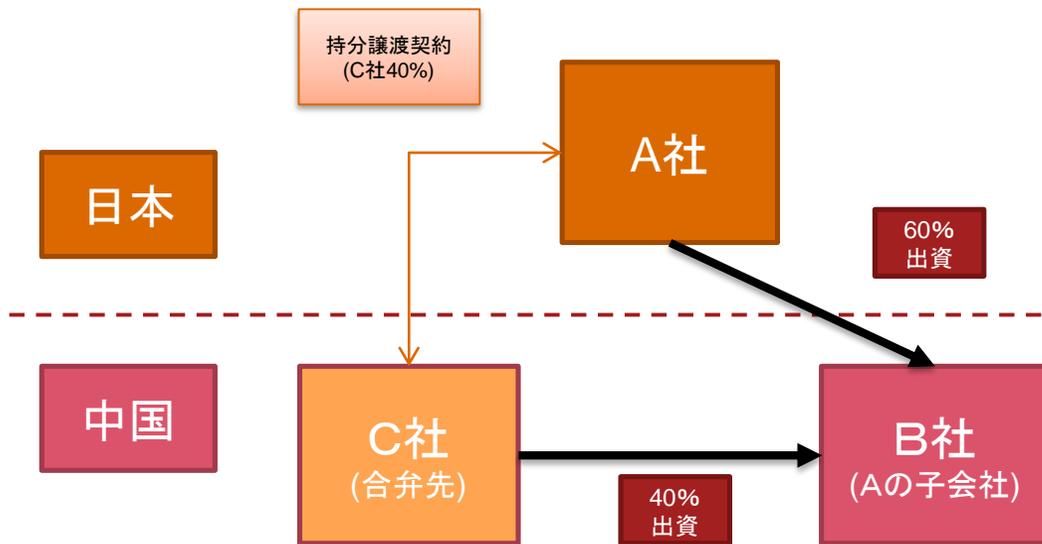


ケース1 持分譲渡を利用した独資化(1/2)

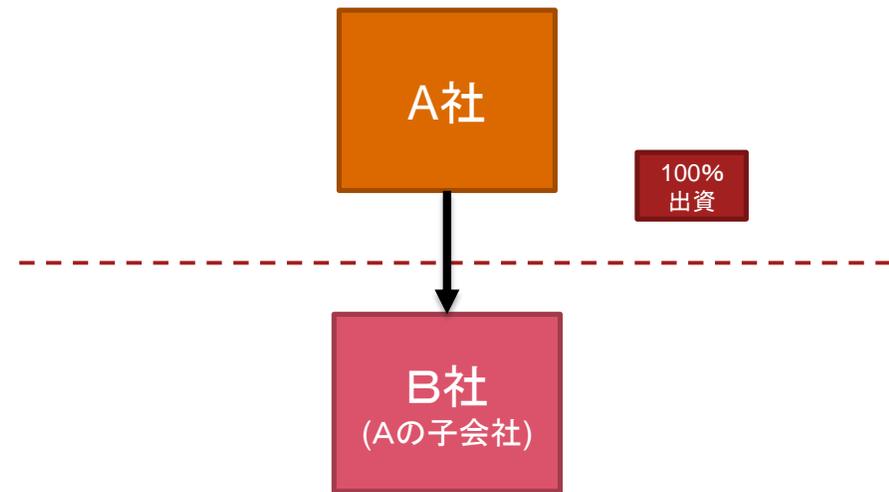
状況

- ・中国内資企業と合併を組んで会社を設立したが、経営期限が到来した。
- ・合併先の発言力が強く、日本本社及び日本人総経理の意見がスムーズに通らない。
- ・政府関係機関との交渉及び調整等に期待をしたが、十分な役割を果たしていない。

持分取得前



持分取得後



総経理: C社より出向
副総経理: A社より出向

ケース1 持分譲渡を利用した独資化(2/2)

Needs

- ・経営期限到来を期にC社から持分買取を実施してA社独資の企業としたい。

Action

- ・現状の持分価額の把握(デューデリジェンス)
- ・合弁先C社との交渉による持分取得の実施

Result

- ・合弁先との関係解消
- ・A社独資の経営によるスムーズな意思決定及びコンプライアンス状況の改善

ケース2 吸収合併等を利用した組織統合の事例(1/2)

状況

- ・中国に30社程度の子会社を抱えており、各社の機能に重複があり、特に管理コストが増大している。
- ・中国で管理統括機能が十分にはたらいておらず、各社のモニタリングが難しい。



Needs

- ・拠点数の数を整理し、コスト削減を図りたい。
- ・中国での管理統括機能を強めたい。

Action

- ・機能が同一の会社の吸収合併を実施し、拠点数を削減する。
- ・各社の管理部門を統括会社を集約

Result

- ・会社数30社→25社に減少それに伴い従来の管理コストも20%減少。
- ・管理体制の構築により不正の発見及び対応、コンプライアンス体制の強化

ケース2 吸収合併等を利用した組織統合の事例(2/2)

実態把握
(実態調査)

課題整理
再編方針案検討

推進体制構築
マスタープラン策定

•各拠点への実地調査を行い、以下の項目等に関する実態を把握再編・統合の想定対象拠点は別途要確認)

【調査項目例】

- 事業概要、業績推移、組織体系
- 従業員数(直接・間接部門別)
- 研究開発機能
- マーケティング・営業機能
- 業績評価・KPI 制度
- 各種 IT システム活用状況
- 間接部門の体制
- その他、政府・当局の優遇策取得状況

•実態把握の内容を踏まえた現状の課題整理

【課題例】

- 統制が図れず、統括会社として各社のビジネス概況や業績の把握が困難
 - 各社の機能(マーケティング・販売・物流等)が各社独立しており、高コスト体質になっている
 - 間接部門が各社重複しており、コストおよび業務の観点で効率化が図れていない
- 課題を解決するための再編方針案検討

再編を行う際の各領域別論点の洗い出し、ボトルネックとなり得る課題の整理

【論点例】

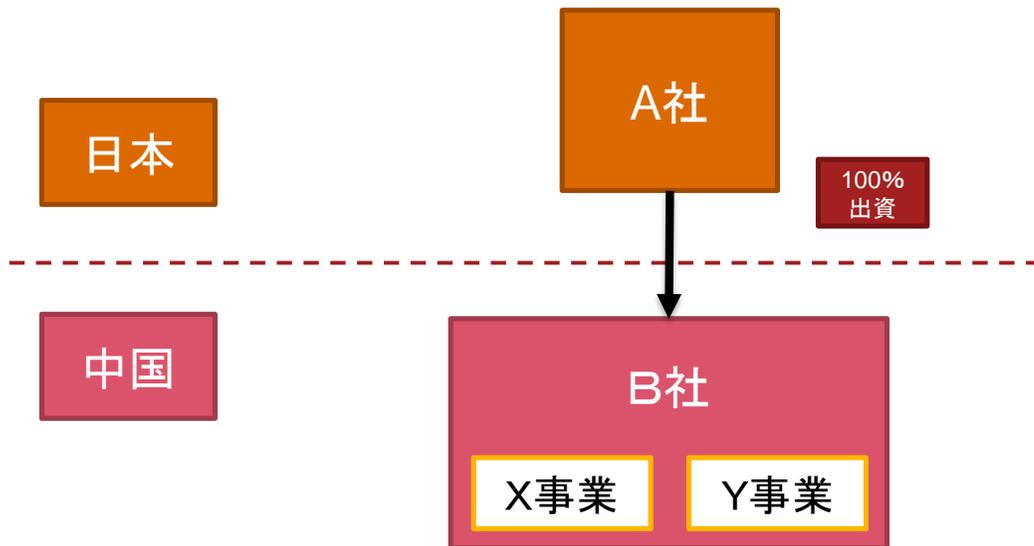
- 顧客対応、合併先パートナー承認取得
- 人事制度統合
- 税務リスク、政府・当局承認 等
- 各領域別論点におけるタスクの洗い出し
- 実行フェーズに向けた推進体制案検討
- 再編完了までのマスタープラン作成

ケース3 新設分割を利用した子会社機能整理(1/2)

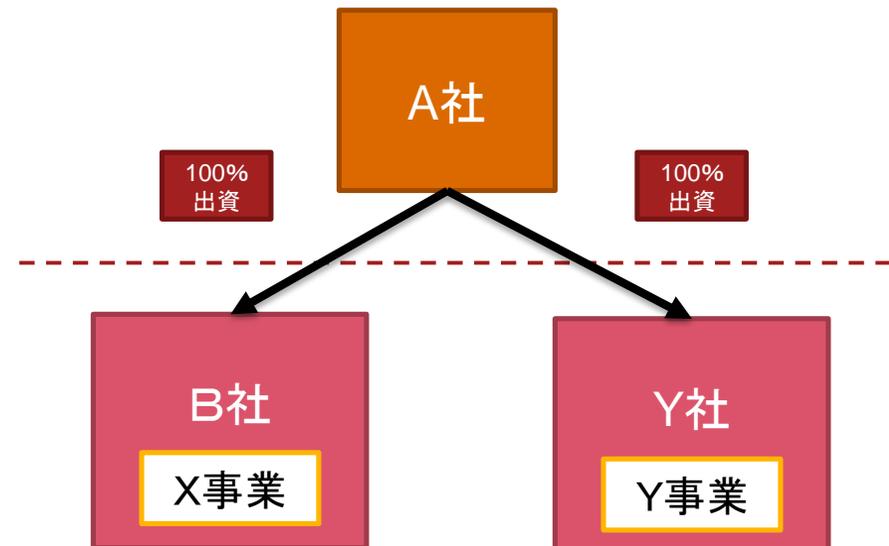
状況

- ・中国子会社の業務の広がりにより、1つの子会社が複数の事業を営んでおり、本社による管理が難しい。
- ・専門性の高い事業(Y事業)とその他の事業(X事業)との給与水準が一定であり、専門性の高い事業に従事している従業員が退職する。

存続分割前



存続分割後



ケース3 存続分割を利用した事業統合(2/2)

Needs

- ・事業部ごとに会社を整理し、本社の効率的な管理を実施した。
- ・給与体系の変更により専門性の高い事業に従事している従業員を保持したい。

Action

- ・Y事業を単独でY社として分社化する。
- ・Y社における人事制度の見直しを実施する。

Result

- ・本社Y事業部によるY社の管理が実施が可能となりスムーズな意思決定。
- ・Y社における人事制度改善による専門性の高い従業員の退職率の低下。

本日のまとめ

今後の中国ビジネスの展開を見込んで組織再編を検討する会社が増えています

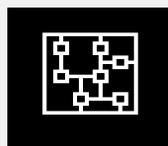
再編方法にはさまざまなやり方があり、会社によって適切な方法を選択する必要があります

再編を行うにあたり、十分な事前検討と専門家によるアドバイスを受けるようにしましょう

PwC Globalについて



Assurance



Tax &
Legal



Consulting
& Deals

429

2018年度において、
PwCは、**Fortune Global 500**のうち、
429社にサービスを提供しました。

PwC*は、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose(存在意義)としています。

私たちは、世界158カ国に及ぶグローバルネットワークに250,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

PwCは世界最大級のネットワークを有しており、私たちはこのネットワークから世界の最新情報や潮流を把握し、また海外拠点と協力しながらクライアントを支援しています。

世界のPwCの多くの拠点には、日本人プロフェッショナルおよび日本語対応スタッフが常駐し、日本のクライアントの利便性を一層高めています。

* PwCとは、プライスウォーターハウスクーパース・インターナショナル・リミテッドのメンバーファームによって構成されたネットワークを意味し、各メンバーファームはそれぞれ独立した法人です。

**2018年6月30日 現在(サポートスタッフ含む)

PwC中国は18年連続でランキング No.1

中国公認会計士協会の選定する会計士事務所トップ100で、PwC中国は2003年から2020年まで18年連続で1位を獲得しています。

品質を維持する取組

品質

レベルの高い従業員研修、考課

システムと全面的な品質管理対策

内部管理と品質管理体制を整備



2020年 中国会計事務所 上位6法人

| 事務所名 | 順位 | 業務経験5年超且つ 60歳以下の中国公認会計士数 | 中国拠点数 |
|------|----|-----------------------------|-------|
| PwC | 1 | 518 | 23 |
| EY | 2 | 535 | 20 |
| DTT | 3 | 424 | 14 |
| KPMG | 4 | 309 | 16 |
| 天健 | 5 | 763 | 14 |
| 立信 | 6 | 1,163 | 31 |

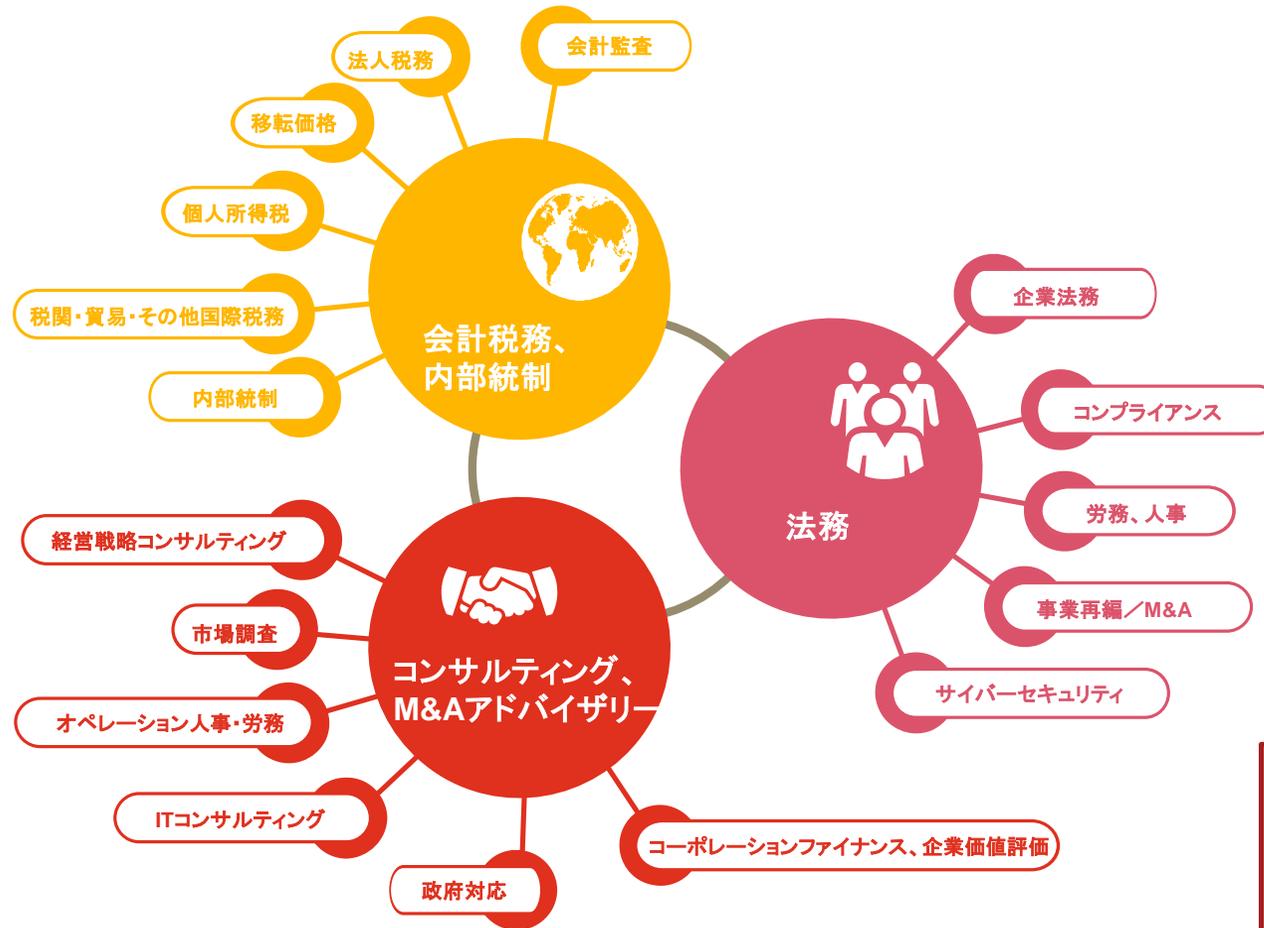
長期にわたりお客様に対してバリューと影響力を創造しています

- 1902年に中国に進出しており、100年以上の歴史を有する
- 中国で第1位のプロフェッショナルサービスファームであり、四大会計事務所の中でも最大規模である
 - ランキング第1位の監査サービス
 - ランキング第1位の税務サービス
 - ランキング第1位のコンサルティングサービス
 - ランキング第1位の戦略から実行までのノンストップ型マネジメントコンサルティングサービス
 - ランキング第1位のM&Aディールサービス
- 香港マカオ台湾オフィスを含め、合計約16,000人のスタッフを有している
- 22を超える業種の研究を行っている

PwC中国(香港マカオ台湾含む)のオフィス所在地



PwC中国のワンストップサービス



会計士

弁護士

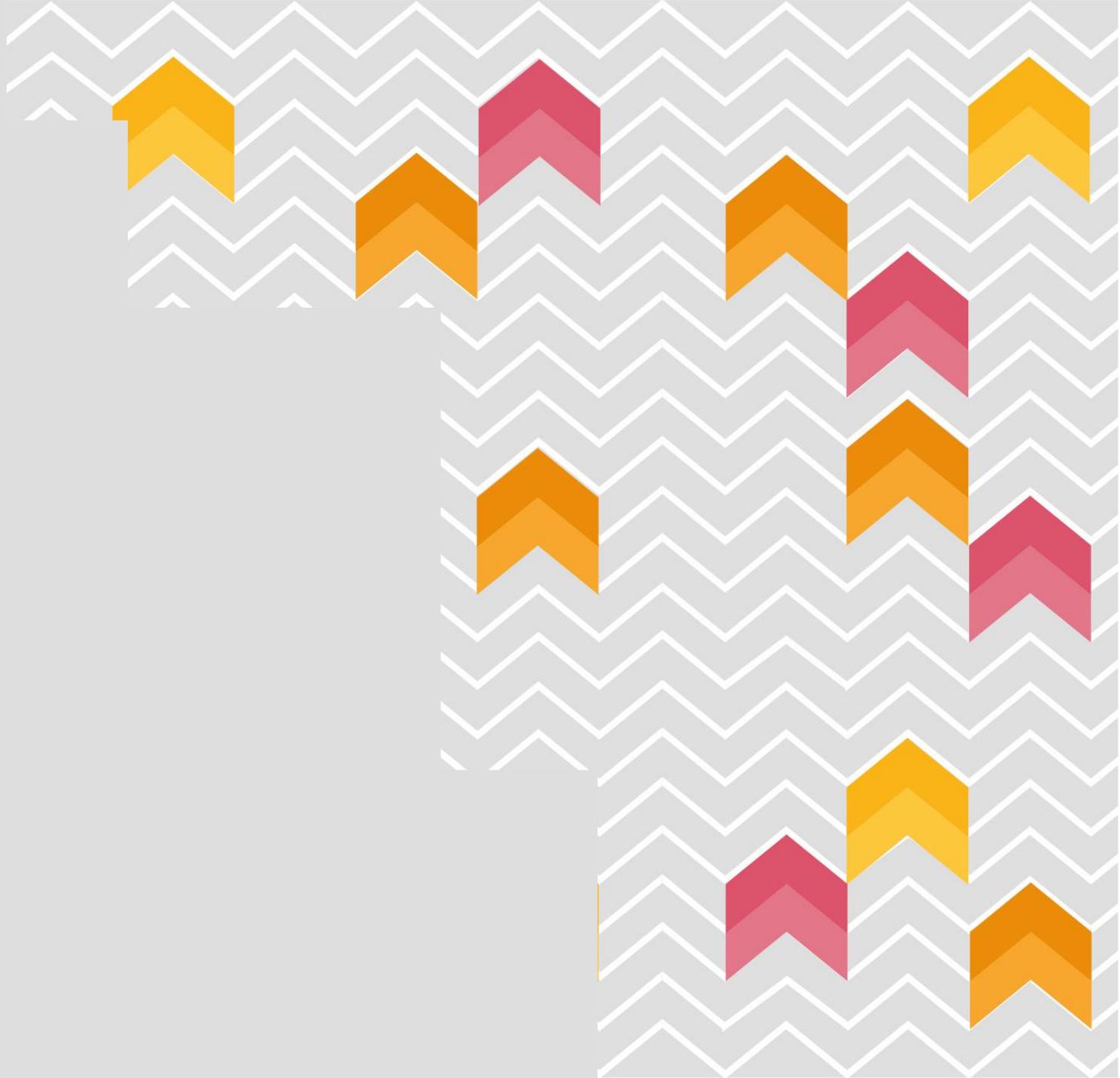
業界コンサルタント

によるワンストップサービス
をご提供いたします。

左記のほか、複数社が関与する大型プロジェクト
では、プロジェクトマネジメント等の貴社のご要望
に応じたサービスをご提供させて頂いております。

5

質疑応答



コンタクトリスト



山崎 学
パートナー
PwC北京事務所
日本企業部
E-mail:
manabu.m.yamazaki@cn.pwc.com
Tel: 86 (151) 2114 6550

多国籍企業に10年以上勤務の後、2007年にPwC税理士法人東京事務所に入所。東京事務所においては主に富裕層向けの税務コンサルティングサービスや非上場企業の事業承継サービスに従事。

2010年12月よりPwC中国上海事務所に赴任し、主に日系企業および駐在員向けに企業所得税や個人所得税に関するコンサルティングサービスに従事。2021年7月より北京事務所移動。現在は華北地区の日本企業部を統括している。

日本国税理士。



藤本 和也
マネージャー
PwC大連事務所
日本企業部
E-mail:
kazuya.k.fujimoto@cn.pwc.com
Tel: 86 (151) 4231 5921

2014年12月に京都監査法人に入所。日本会計基準及び米国会計基準、IFRSに基づく監査業務・内部統制監査業務・会計及び内部統制コンサルティング業務に従事。

2019年10月よりPwC大連事務所にて勤務、主に大連進出企業の会計監査。税務実務アドバイザー業務に従事。

日本国公認会計士。

Thank you

www.pwc.com/jp

© 2021 PricewaterhouseCoopers China. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.