

China Management News

(KPMG 中国マネジメントニュース)

2020年6月

激動の時代を成功に導く（2）～堅牢な事業継続計画のためのガイド

スマートな税務管理

企業の手許流動性と収益性を考えるとき、税務管理は一つの重要な影響要因です。危機や想定外の不況に見舞われたときには、異常な損失、社員の安全と福利健康を守るためのコスト増大、キャッシュフローの変化、予定外の人員異動といった混乱が会社全体の税務ポジションにどう影響するかを理解することが重要です。

経営が圧迫されているときは、効果的、効率的な税務管理が負担の一部軽減に役立つ可能性があります。企業は効果的な税金対策や、納税の時期をずらすなどの方法で大きなメリットを享受できます。

多数の国や地域で活動する企業の場合は、さらに積極的な税務管理を行うことによって、キャッシュマネジメントの改善や節税効果を期待できます。

今、実行すべきこと

税務管理とリンクさせたキャッシュマネジメント戦略を採用する

会社全体のキャッシュマネジメント戦略を税務管理の柱に据えるべきです。これにより、利益と利幅の減少を埋め合わせることができます。検討すべき事項は、社員への非現金性の福利厚生、不良債権の損金処理、物品サービス税（GST）や付加価値税（VAT）の管理、貿易と関税、税還付を早めるための納税申告書の提出、減額の早期実現などです。企業各社は事業活動の税務効率を見直し、納税を繰延る機会、あるいは納税額を減らす機会を逃さず活用すべきです。さらに、企業は享受できる還付を請求すべきです。

税務ポジションを改善する

バランスシート戦略を取り入れることによって、企業の税務ポジションを改善できます。

実効税率や自己資本要件の管理をこれらの戦略に取り入れるとよいでしょう。たとえば、過小資本税制を敷いている国や地域で操業している場合には、会社の税務上のポジションにおける繰延税金資産（DTA）の役割を考えます。また、状況が許せば、「脆い」DTAを堅固なDTAに変換することや、繰延税金負債（DTL）一時差異の早期解消を検討してください。

二次的なリスクと機会

国や地域によっては、いくつかの二次的なリスクや機会が生じる場合があります。たとえば、フランキング・クレジット（配当に係る税額控除）、過小資本税制、オーナー交代やM&A リストラクチャリングの問題、移転価格（かつ全世界で控除の損失を一切出さないこと）、さらには適用される可能性のある特定業種の問題などです。これらのリスクと機会を管理することによって中期的な節税効果が実現できます。

資産売却戦略

資産売却戦略の課税関係の検証は、企業が自社の税務上のポジションをより慎重に管理することにつながります。これには、長期滞在在庫の評価損計上や未実現の税務ポジション（外国為替エクスポージャーなど）、さらには期末時点引当金未払金の詳細な分析などが含まれます。さらに、次年度以降の税務上の欠損金を回収するために、株主継続性テストと同一事業テストの要件を満たすような形で資本管理計画に着手しましょう。

グループ内の資金調達

国境を越えた財務活動を見直し、負債と自己資本の割合が現況に即していることを確認しましょう。さらに債務に課される金利、保証料、管理手数料が適切であることも確認する必要があります。源泉徴収義務が守られていることも確認しましょう。これは、罰金や（一般に懲罰的な意味を持つ）延滞利息を回避するためです。

優遇税制と税額控除の活用

企業は、どのような優遇税制や税額控除の対象になっているかを検討すべきです。たとえば、地域全体で研究開発活動を対象とする税額控除が広がっています。こうした税額控除は非常に大きな節税になる可能性があります。また、企業は危機の際に政府が国レベルや地方自治体レベルで提供する特別免税・減税を把握し、活用すべきです。これらの措置を通じて企業のキャッシュポジションが改善される可能性があります。公共の災害救援活動に現金や物品サービスを寄付した企業を対象とした税額控除もその一つです。

重要な検討事項

- ・ 税務管理は会社のキャッシュマネジメント計画に欠かせない要素ですか。
- ・ 会社のバランスシート戦略は、実効税率と自己資本要件の効率的な管理が織り込まれるように最適化されていますか。
- ・ 資産売却戦略と資本管理計画が会社の現在および将来の税務ポジションに与える影響を検討しましたか。
- ・ 緊急事態や不況時の想定外の人事異動（海外赴任・帰任）がもたらす税務上の影響や在留資格への影響を検討しましたか。
- ・ 会社のグループ内の資金調達はしっかりと構成されていますか。
- ・ 危機に直面した際に事業継続を保証し、税務当局とのつながりを維持するために、会社の税務部門全体でテクノロジーの導入について検討しましたか。

詳しくは下記のサイトをご覧ください。

<https://home.kpmg/cn/en/home/insights/2020/02/china-tax-alert-05.html>

雇用問題への配慮

ビジネスモデルや地理的な立地、あるいは提供するサービスや製品の種類がどうであろうと、人材は、あらゆる組織にとっても最重要な資産の一つです。人材はイノベーション、文化、ソリューション、評価の中心に位置づけられます。したがって、危機的な出来事や事業の停滞に対処するにあたって、企業は雇用問題への対応に配慮しなければなりません。

混乱期には事業継続が主たる目標ですが、人員の安全が最優先です。企業が安全を確保し、事業継続を可能にするために社員の所在地を特定し、社員をどこに配置すべきかを判断するには、人事チームと財務チームの支援が必要です。これらを実行した上で、これから迎える困難な景況の中で事業を守り、雇用を保持するためのコスト管理を考える必要があります。

今、実行すべきこと

社員の所在地とすべき場所の明確化

危機発生時に真っ先に考えるべきなのは社員の所在確認と安全確保です。次の段階で、事業継続に欠かせない社員とチームを特定し、彼らが現在の所在地で業務を円滑に継続できるかどうかを判断します。

社員がオフィスや主たる施設で勤務することが危険な場合、最初に検討すべきはリモートワークです。幹部は、リモートワークに必要なインフラやポリシー、仕組みが社内に設けられているかどうかを判断すべきです。電子メール、バーチャル・プライベート・ネットワーク（VPN）、クラウドコンピューティングといったテクノロジーは、社員が自社の顧客に継続してサービスを提供することを可能にします。リモートワーク勤務が適さない業種では、社員を保護するためにフレックスタイム制やシフト制といった別の勤務形態を導入してもよいでしょう。

二番目に検討することとしては社員の転勤が考えられます。会社側はこの選択肢を検討するにあたって、この「転勤」が別の現地事業所への配置換えなのか、それとも「リモートワーク」に分類されるのかを検討し、文書にすべきです。なぜなら、この二つの処遇は全く違うからです。海外への転勤

では在留資格、個人所得税・雇主負担税、法人税に影響が生じるかもしれません。企業は意思決定の過程で、転勤を希望するかどうかについて社員の意見を聞き取り、業務上の止むに止まれぬ事情よりも社員の希望を尊重すべきです。さらに、その場所で社員が業務を開始するまでのリードタイムも考えなければなりません。例えば、その場所が社員の母国でない場合は就労許可が必要となります。また、ビザ申請手続きの完了に時間がかかり、業務再開が遅れるかもしれません。また、会社側は雇用条件や給与条件の変更が現地の雇用法に抵触しないことを確認すべきです。

コスト削減策の影響を考える

困難な状況下において、経営者はコスト削減のために、社員に無給休暇や半給休暇を取らせたり、採用を延期したりといった難しい決断を下さなければならないことがあります。極端な場合、経営者は給与その他の報酬の支給を遅らせたり、レイオフや解雇を実施したりする必要があるかもしれません。これらの措置はいずれも、納税（個人税、法人税を含む）、雇主の源泉徴収義務・報告義務、在留資格、雇用法の面で影響を生じる可能性があります。

無給休暇や半給休暇の付与は、雇用を維持した状態で一時的にコスト削減を図るための一つの方法ですが、休暇を取得させる場所によっては、課税や在留資格の面で考慮すべき点が生じるかもしれません。国や地域によっては、社員の同意がない限りこの種の休暇を使えない場合があります。したがって、経営者はこれらの措置が現地の雇用法に抵触しないことを確認する必要があります。さらに、どの社員に休暇を取らせるかを選択するにあたって差別が生じないように注意しなければなりません。

採用や給与支給の延期は、会社の個人所得税や法人所得税の納税義務に影響する可能性があります。さらに、場所によっては、対象社員の事前の同意を得ない限り、現地の労働法に抵触する恐れもあります。

一般にレイオフや解雇は困難に直面した企業が取る最後の手段です。税務の観点から言えば、正しい税務処理が行われるように、雇用契約解除はきちんと文書に残すべきです。海外駐在員の場合、会社側は解雇が社員とその家族の在留資格にどのような影響を及ぼすかも考慮する必要があります。試用期間が終了していない社員からの訴えを含め、不当解雇の主張が起きないように注意を払う必要があります。最後に、解雇は必ず解雇手当の支給その他の義務に関する現地の法令を考慮に入れ、雇用契約の条件に従って実行しなければなりません。

性急な意思決定を避ける

雇用問題の対応策は必ず用意しておくべきです。「どんな場面でも通用する万能の」対応策はないからです。対応策の考案にあたっては、法令に準じた最善の結果を得るために、法律、労使関係、税務、在留資格に関わる全ての問題を考慮に入れなければなりません。特に企業各社は必ず専門家の助言を仰ぐことを忘れないでください。不必要な紛争や法的影響を招かないためにも、性急な決断は避けましょう。

重要な検討事項

- 会社は、危機や不況に直面したときに社員の安全と事業継続を確保するための緊急時対応計画を立てていますか。
- 会社は危機の際に、社員に対して明確かつ効果的な意思伝達を行い、指針を与えることができますか。
- 会社はコスト削減策が労使関係に与える影響を検討し、経営陣が社員の意見を吸い上げるための明確な仕組みを設けていますか。
- 人事に関係する各種のコスト削減策が租税、在留資格、法務の分野でもたらす影響を慎重に評価しましたか。
- ささまざまなテクノロジーの導入がどのようにしてリモートワークを円滑に機能させ、社内の事業部門・業務部門の遠隔管理を可能にするかを考えたことがありますか。
- 会社の社員は現在の勤務地または希望する勤務地で合法的に効率よく働くことができますか。社員がその場所で働くことによって、在留資格、個人所得税、あるいは雇主の報告に関して別の義務が生じますか。

詳しくは下記のサイトをご覧ください。

<https://home.kpmg/cn/en/home/insights/2020/02/employment-issues-in-the-spotlight-during-turbulent-times.html>

契約その他の法的義務への対応

契約は事業運営の重要な構成要素です。契約は期待事項を定め、取引相手との関係を支配するからです。危機や不況に見舞われたときには、誠意を尽くしても契約上の義務の履行が難しくなる場合があるかもしれません。企業は、どのようにして契約を守るのか、契約が守れない取引先に向どう対処するのかという難しい問いに直面する可能性があります。

混乱期には、法律的に責任ある決定を下しつつ、義務の履行に努めることが大変重要です。取締役会のメンバーと経営陣は、勢いで下した決定が時の試練にどう耐えうるかを自問自答しなければなりません。地域社会や監督機関の期待事項など、法律的な事柄を超えた長期的な影響も織り込む必要があります。

今、実行すべきこと

契約承認の継続を保証する

業務上、契約を至急締結しなければならない場合があります。重要な契約は会社の取締役、そして時には株主の承認まで必要とするケースもありますが、移動が制限され、対面での会議が行えない場合、遅延が生じる恐れがあります。

一般的な商業契約の場合は、契約書への電子署名も一つの選択肢になるでしょう。企業は現地の具体的な契約法を見直し、電子署名が可能かどうかを判断すべきです。加えて、企業はどのような電子署名やデジタル署名が望ましいかを取引先と話し合わなければなりません。最も重要なのは、電子署名が適切であり、かつ信頼できるという点、また、契約による拘束に関する互いの合意が電子署名で証明できるという点を双方が明確にすることです。

取締役会と株主総会の遠隔開催という選択肢を検討する

想定外の状況によって、対面での取締役会や株主総会が開けなくなる場合があります。継続性を維持するために、会社の定款を検証し、運営方法に関する規則を把握すべきです。これらの規則に従い、電話会議やテレビ会議で会議を開催してもよいでしょう。また、会議を開く代わりに決議書を回していく方法もあります。いずれの場合も定款に定められている手続きを慎重に踏まなければなりません。

契約上の期限の意味を理解する

多くの商業契約には通知の送達、支払条件、契約解除、オプション行使期間あるいは契約延長に適用される時間的な要件が盛り込まれています。多くの契約では、特定の義務の履行期限までの日数を数えるときに「営業日」の概念が使われます。企業は「営業日」の定義と、契約書の中でこの用語が使われている箇所を確認し、自社が現時点でこれらの期限を守るかどうかを検討すべきです。

期限を破ってしまう前に他の契約当事者と事前に連絡を取れば、期限切れを待つよりも望ましい交渉結果につながる可能性があります。特に金融関係の契約の場合はそれが言えます。

契約条件を把握する

危機や不況はサプライチェーンを混乱させ、キャンセルの引き金になる可能性があります。そして、投資や支出に向けた意欲は沈滞ムードに陥るのが一般的です。経営が圧迫されている企業は、契約を維持しようとしたときに苦戦するかもしれません。これ以上の履行が不可能だと判断した場合、そうした企業は契約上の義務を一時停止する方法、あるいは終了する方法を探そうとしましょう。多くの場合、商業契約には、極端な状況下で起こった事象に適用される不可抗力条項が入っています。中国本土の法律によれば、不可抗力は、予見不可能で回避も克服もできない客観的条件と定義されます。一方、香港特別行政区の法律では契約書の正確な文言が重視されます。契約書では一般に、不可抗力は契約当事者の合理的支配の及ばない事象と定義され、その後特定の種類の状況が列挙されます。危機発生時には、契約書の正確な文言と、該当する管轄区の判例をよく調べ、何が不可抗力にあたるか、あたらないかを判断しましょう。不可抗力条項が適用される場合、企業はあらゆる状況に照らしてこの選択肢を取るこの影響を慎重に比較検討すべきです。

契約違反には事前に対処する

取引相手が理解を示してくれたとしても、契約上の義務を果たすことができず、厳密な意味で契約違反になることはありえます。これは双方にとって理想的な状況とは言えませんが、それでも出口を探すために先を見越して実践的に行動すること、そして必ずしもすぐに法的救済に頼らないことが重要です。

契約を履行できないと判断したときは、(上述のような) 不可抗力が適用されるかどうかの検討はさておき、現実的に契約履行を再開できるのがいつになるかも併せて検討すべきです。経営陣は契約を再検討し、不履行による事業への影響を見積もらなければなりません。また、状況打開を図るために誠意をもって相手方に早めに連絡するとともに、契約の一部履行が可能かどうかを検討することも必要です。

一方、取引先に契約不履行の可能性がある場合は、契約を慎重に見直し取りうる選択肢を判断し、損失を緩和するためにあらゆる適切な措置を講じなければなりません。また、その契約の不履行が結果的に他の契約に基づく自社の義務履行に影響するかどうかも検討する必要があります。

正式な紛争解決よりも常に望ましいのは誠意に基づく交渉です。重要なのは、長期的な取引関係を維持することであり、危機や不況の最中には、どの企業も困難に直面するという点を認識することです。とはいえ、取引関係が崩壊しそうな兆候が見えたときは、取引相手との交渉に役立つ情報を入手するために、自社の法的権利について専門家の助言を仰ぐ必要があるかどうかを検討すべきです。

重要な検討事項

- ・ 会社は取締役会や株主総会に備えて緊急時対応計画を立てるために定款の見直しを行いましたか。
- ・ 会社は、対面での会合が行えない場合に各種の契約に電子署名が使えるかどうかを検討しましたか。
- ・ 会社は現地管轄区において何が不可抗力にあたるか、それらの事象が契約上の義務にどのように影響するかを理解していますか。
- ・ 会社は、取引先の将来的な契約不履行が自社の契約上の義務にどう影響するかを検討しましたか。
- ・ 会社は、危機発生時に、取引先と契約条件に関する交渉を誠意をもって行うことによって紛争の可能性をどれだけ小さくできるかを十分に検討しましたか。

詳しくは下記のサイトをご覧ください。

<https://home.kpmg/cn/en/home/insights/2020/02/how-the-coronavirus-outbreak-might-affect-your-business-contracts.html>

以上

(みずほチャイナマンスリー 2020年6月号に掲載)

Contact us お問い合わせ先

KPMG 中国

GJP China Markets, パートナー

李田 正和

Tel: +86-21-2212-2247 (日本語)

E-mail: masakazu.mokuta@kpmg.com