



海南自由貿易港のトラベル・リテール市場—輝かしい未来へ(3)—

2. 企業構造とビジネスモデル — 海南自由貿易港で事業を運営するには

1) 事業体の設立方法、および海南自由貿易港における企業構造の主な検討事項

事業の種類、経営モデル、所得の規模により、事業者は海南自由貿易港への参入にあたって持株子会社または分公司の設立を検討できます。事業者の企業構造を決定する際の主な検討事項を以下に示します。

 <p>場所</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 海口？ ▪ 三亚？ ▪ 博鳌？ ▪ 海南のその他都市？ 	 <p>ビジネスモデル</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 投資持株 ▪ マネジメントサービス ▪ 卸売(物流、倉庫) ▪ リテライゼーション ▪ 知的財産ライセンス ▪ 多機能 	 <p>持株構造</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 親会社—子会社 ▪ 親会社—支社 ▪ 関係会社 ▪ 既存会社の活用 	 <p>資金調達</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 資金注入 ▪ ローン ▪ サービスフィー ▪ ロイヤルティ ▪
 <p>グループ経営</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ グループ投資持株プロトコル ▪ グループ経営戦略 ▪ グループ経営構造 ▪ 法的リスクと商業的リスクを切り離す必要性 ▪ 税効率および財務効率 	 <p>税</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CIT ▪ IIT ▪ VAT ▪ 関税 ▪ 印紙税 ▪ 	 <p>奨励策</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 補助金 ▪ 報奨金 ▪ 税制/関税/外国為替上の優遇的取扱い 	 <p>利益の本国送金及び持ち出し</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 方法 ▪ 税コスト ▪ 外国為替 ▪ 手続およびスケジュール

2) 海南自由貿易港の免税事業にはどのような種類がありますか。

海南自由貿易港は手始めとして4つの大きな免税モデル（空港免税、離島免税、居住者向け免税、出発客向け税金還付）を提案しています。外国人投資家が海南で免税市場に参入し、トラベル・リテール事業を展開する場合には、以下の3つのモデルを考えることができます。

- **免税事業者との提携**：現在のところ、海南島自由貿易港の免税店は国営の免許所持者しか運営できません。
海外の大手免税グループ数社が海南自由貿易港の中国系免許所持者との提携関係を強化するために、中国で正当化されている法的構造、取引構造、経営構造を調査していることが最近判明しました。ブランド、サプライチェーン、資本、データ、経営経験等の分野での協力和資源共有を実現させることが目的です。
- **居住者向け免税**：今、多数の海外事業者が、近い将来実施される、海南自由貿易港居住者向け消費財免税政策に強い関心を持っています。
外国人投資家が居住者向け免税セグメントへの市場アクセスから完全に排除されることはおそくないでしょう。外国人投資家は国内の免税事業者と協力して合併会社を立ち上げ、現地で免税事業を展開できるかもしれません。（規則の詳細はまだ発表されていません。）
- **一般小売店**：「海南自由貿易港基本計画」によれば、2025年以降はネガティブリストに挙げられている商品を除き、全ての輸入品が免税の対象になると予想されます。また、増値税も消費税も課されなくなるでしょう。小売事業を対象とする販売税のみが課税されます。

こうした新しい動きによって、外国人投資家と国営免税事業者による一般小売店経営の税コスト格差は小さくなるでしょう。現状を観察したところ、外国人投資家は2025年までは海南自由貿易港で免税事業を直接営むことができないものの、最高の立地を選び、市場機会を開拓するために海南自由貿易港で小売店の配置を積極的に計画することが可能です。

3) 海南自由貿易港でトラベルリテラーに適したビジネスモデルを選択するにはどうすればよいでしょうか。

正しいタイミングとモデルに関しては、以下の事項を含め、選択の過程でさまざまな要因を検討しなければなりません。

- **海南自由貿易港における今後の政策展開**：2025年にゼロ関税政策、小売販売税、優遇税政策がさらに改善されます。海南自由貿易港への参入が2025年より前か後かによって、事業者が政策から受ける影響は異なります。
- **企業戦略**：海南自由貿易港事業に参入する企業の規模とリズム。海南自由貿易港におけるグループ全体の将来的事業計画。
- **事業および業績に関する要件**：予想される経営への関与の度合い、ならびにブランド構築および小売活動の意思決定プロセス、投入されるリソース、価値の寄与、事業への支配力、現地ビジネスパートナーがいる場合は利益分配。
- **現地リソースのシナジー効果**：事業者の過去の投資および中国本土市場における優位性（例：既存の事業体、流通チャネル、ブランドの営業力等）。中国市場において資金、労働力および資源の投資を継続するための計画、ならびにグループ内の既存の地域事業または中国事業とのシナジー効果。
- **法令順守のコストおよびリスク管理**：事業者が現地の法的要件を熟知していること。中国市場において法令を遵守するために必要なコストの全側面を見積もること。事業免許／資格の問題を解決するために現地事業者と協力する必要性。

4) 市場で国内の免税事業者と提携するにはどうすればよいですか。

海外のブランドオーナーは、豊富な海外ブランドリソース、ブランド運営経験とサプライチェーン・チャネルを持っています。一方、国内の免税事業者は免税免許、金融・資金面の強みと、中国の免税市場や法令順守要件に関する深い知識を持っています。従って、両者が提携し、海南自由貿易港トラベル・リテール市場を開拓するのは賢明な選択肢です。現在、トラベル・リテール・ブランドと免税事業者が検討しているビジネスモデルは以下の通りです。

- **卸売・小売モデル**：ブランドオーナーが免税事業者に商品を供給し、現地の小売活動については免税事業者が全面的に責任を負います。
- **部分的リテライゼーション・モデル**：ブランドオーナーが免税事業者の小売活動に部分的に参加します（宣伝活動、顧客売上データ分析等）。
- **全面的リテライゼーション・モデル**：ブランドオーナーが法的に認められた範囲で免税事業者と協力し、さらに深く小売活動に関与して免税事業者と連携します（部分的リテライゼーション型ビジネスモデルにおける活動に加え、ブランドオーナーが販売計画、セールスアドバイザー派遣等にも関与します。）。

市場の現状を見ると、ブランドは現地の小売活動とブランド運営に深く関与し、最終的な小売顧客データの活用を強化するために免税事業者との間に包括的な提携関係を確立する傾向にあります。エンドマーケットに近づき、小売販売利益を手にすることが目的です。このような参画の仕方は、ブランドオーナーがより多くのリソースを投入し、より大きな業務運営リスクを負うことを意味します。また、（おそらく非常に困難と思われるが）新しいビジネスモデルについて免税事業者との交渉が必要になります。双方がそれぞれの立場と戦略的目標、ブランドイメージ、販売チャネル、サプライチェーン、データレイアウト、各ビジネスモデルの利益認識方法の理解についての意見に基づいて交渉に臨み、互いに駆け引きします。双方がメリットを享受できる状況を実現させるためには、しっかりした協力の枠組みが有益であることは疑う余地がありません。

3. 適正な方法で事業を営む — 税、関税、外国為替に関する規則を遵守

1) 投資、資金調達および利益の本国送金に関する法令遵守

海南自由貿易港に参入し、事業体を設立するにあたっては、法令順守の面で下記の事項に注意しなければなりません。

- **配当**：中華人民共和国税法のもとでは、国内事業者が支払う海外での配当に 10%の源泉所得税が課されます。中国と外国人株主の居住国との間で租税条約が結ばれている場合、その外国人株主が受益者であることが確認できれば、条約に定められた源泉徴収税率の適用を受けられます。外国人株主に支払われる 5 万ドル超の配当については税務届出の手続きをしなければなりません。
- **過少資本税制**：中華人民共和国の租税・譲渡価格規則のもとでは、金融機関以外の場合、関係会社の負債・資本比率の上限は 2 : 1 となっています。関係会社の負債・資本比率が上記の上限を超える場合、現地法人は過少資本特別申請書を作成し、その取決めの合理性について説明しなければなりません。これを怠った場合、上記の上限を超えて支払われた利息については損金算入が認められなくなります。海南の会社の資本構造を検討するときは、過少資本税制の問題を考慮に入れることをお勧めします。

2) 商品の輸入・物流・倉庫保管に際して注意すべき規則

海外から海南自由貿易港に免税品を輸入し、個人消費者に販売するところから、商品が最終的に海南自由貿易港を出るところまでの過程で、物流とウェアハウジング（倉庫保管）の手続きが何度も必要になります。免税品の管理は特殊で、ブランドオーナーと免税店間のビジネスモデルも多岐にわたるため、一般に次のような注意点が挙げられます。

- **店舗への直接発送**：税関から特別許可を受けた後は、保税倉庫を経ずに輸入品を免税店に直接輸送できます。免税店は、税関の免税監視システムで国内向けおよび海外向けの商品登録手続きを行う必要があります
- **滞留在庫の返品**：現時点で免税店が滞留在庫（使用期限切れ、使用不能、劣化等を除く）を海外のブランドに返品したケースはごく稀です。こうした返品に関する税関の詳細な手続きやスケジュールは、税関当局によって異なる場合があります。また、銀行と外国為替部門に連絡を取り、返品した商品の返金に関して為替差益を受け取るのか否か、またどのように受け取るのかを確認することも必要です。
- **輸入申告書上の価格に関する通関および移転価格税制の考慮事項**：ブランドオーナーが 2025 年より前に海南自由貿易港で一般小売事業を開始する場合、中国法人は輸入品の移転価格に注意を払わねばなりません。また、中国法人が海外の関係会社から商品を輸入し、現地市場で販売する場合には、通関と移転価格のリスクを秤にかけなければなりません。妥当な価格戦略を評価するために経済分析を行うことをお勧めします。

3) 越境サービス/IP ライセンシング取決めにに関する特別な考慮事項

商品の売買に加えて免税店との協力をを行う場合、ブランドオーナーがサービスを提供したり、無形資産のライセンスを行ったりして、現地小売ビジネスに権限を与えることもありえます。このような取引が関わる場合には下記の点を検討すべきです。

- **恒久的施設（PE）に関するリスク**：ブランドオーナーは、国内でのサービス取決め（例えば、中国でサービスを提供するために海外から社員を直接派遣したこと、海外のブランドオーナーに代わって中国国内のサービスチームが価格交渉や契約締結を行ったこと等）を理由に、PE が設立されたかと思われるリスクに注意すべきです。その結果、追徴税が発生する可能性があります。
- **海外へのサービスフィー／ロイヤリティ支払いに関する源泉徴収税**：ロイヤリティ／サービスフィーの海外向け支払いには源泉徴収税および増徴税が課される場合があります。海外へのサービスフィー／ロイヤリティ支払いが 5 万ドルを超える場合には税務届出の手続きをしなければなりません。また、商標ロイヤリティ支払いについても商標局で商標ライセンス登録を行う必要があります。
- **海外向け支払いの移転価格リスク**：近年、税務当局は関係会社の海外向けサービスフィー／ロイヤリティ支払いに関心を持ち、重点的に取り締まっています。サービス／無形資産を提供する海外関係会社の営業実態を満たし、適正なプライシングポリシーを裏付けるために必要な経済分析を行うことを提案します。これは、移転価格および中国の税控除に関して税務当局から指摘を受ける危険性を小さくするためです。

4. 人材優先 — 海南自由貿易港で貴社チームの定住をどのように支援するか

1) 海南自由貿易港での駐在者の就労・生活を円滑にするための就労ビザ申請、住宅、子供の教育、医療等の支援

No.	注意点	説明
1	就労ビザ	海南自由貿易港内の外国人の就労許可管理にはネガティブリストが適用される。ネガティブリストに該当しない外国人は海南自由貿易港での就労を制限されない。主たる申請書に加え、外国人の就労許可申請および就労類の居留許可申請は、申請者とその雇用主が誓約書を提出すれば「文書の不備」が認められる。
2	賃料手当	Aクラス、Bクラス、Cクラス人材には家賃無料のアパートが提供される。また、海南で5年間または8年間常勤で就労した者には、それぞれ財産権の80%、100%が付与される。 その他の人材については、延べ36カ月（3年間）まで下記の補助金が支給される。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ Dクラス人材には5,000元/月の賃料補助金、60,000元/年の住宅購入補助金が支給される。 ➢ Eクラス人材には3,000元/月の賃料補助金、36,000元/年の住宅購入補助金が支給される。 ➢ 大学院生/中級の役職を複数持つスタッフには2,000元/月の賃料補助金、24,000元/年の住宅購入補助金が支給される。 ➢ 大学生/中級の役職を持つスタッフには1,500元/月の賃料補助金、18,000元/年の住宅購入補助金が支給される。
3	ヘルスケア	A、B、Cクラス人材： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 医療保険サービス：AクラスおよびBクラス人材はそれぞれ政府が提供する20,000元/年、10,000元/年相当の医療・ヘルスケアサービスを受けられる。また、Cクラス人材は毎年の健康診断が受けられる。 ➢ グリーンチャンネル（公的手続きの簡素化）サービス：省の三級病院で「グリーンチャンネル」サービスが受けられる。 A、B、C、Dクラス人材： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 民間の団体医療保険を政府が購入。3A級病院で国際医療および特別外来サービスの開設を推進。国際医療保険会社と協力し、医療費の直接決済プラットフォームを確立。 ➢ 複数の中国一流公立病院（例：華西病院）および国際病院（例：ブリガム・アンド・ウィメンズ病院）が海南自由貿易港内で開院。
4	子供の教育	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ケースバイケースの原則：クラスA、クラスB人材については、子供の小中学校および幼稚園への入学・入園には「ケースバイケースの原則」が適用される。 ➢ 無試験の最寄学校入学許可：市/県レベルでの調整により、子供は自宅から比較的近い公立学校に入学できる。 ➢ インターナショナルスクールが提供する高水準の教育：ハロウスクール、ウィコムアビー、エコール・オテリエール・ド・ローザンヌ等のインターナショナルスクールが海南自由貿易港内で開校している。

2) 海南自由貿易港で就労する駐在員に共通する就労形態はありますか。どのような違いがありますか。

海南自由貿易港で就労する外国人従業員に共通する就労形態は、現在のところ次のように分けられています。

1. 海南に頻繁に出張する者
2. 海南に一時的に転勤した者
3. 海南において常勤で就労する現地採用者

就労ビザおよび在留許可に関して：

- 第一の形態：中国在留期間と会社の給与支給方式（例えば、直接支給かどうか）によって、外国人従業員（香港、マカオ、台湾の同胞人を除く）の就労ビザ、在留許可および就労許可が必要となる場合があります。
- 第二、第三の形態：海南の企業は、外国人従業員のために上記の三種の証明書を作成しなければなりません。

租税に関して：

- 第一の形態：プロジェクトの要件や中国在留期間などに応じて中国の税が課される場合があります。
- 第二、第三の形態：海南の企業は、外国人従業員の所得税を源泉徴収しなければなりません。

3) 海南自由貿易港への人材流入動向について教えてください。

「海南自由貿易港は先日、理論的かつ有効な人材政策構想を前もって策定した」2021年4月12日に開かれた海南自由貿易港建設に関する記者会見で、海南省人民代表大会常務委員会主任の沈晓明はこのように述べました。海南はこの3年間以上で23万3,000人の人材を受け入れ

ました。人材受入。港基本計画の発表から半年足らずのうちに流入しました。人材獲得のペースはますます加速しています¹。

5. デジタル化 — テクノロジーとEコマースは海南自由貿易港の小売部門においてどのような役割を果たしていますか。

ブランドオーナーは、インターネットを基盤とする中国の最先端テクノロジーと成熟したEコマースモデルが海南自由貿易港での事業活動を大いにサポートしてくれることに気づくでしょう。この点に関して、ブランドオーナーが集中すべき分野は4つあります。それは、オンラインとオフラインのシナジーを可能にするオムニチャネル小売オペレーション構築、データ分析と消費者オペレーション能力の強化、デジタル端末の改良とデジタルタッチポイントの開発、デジタルウェアハウジングとデジタル物流の開発です。

1) オンラインとオフラインのシナジーを可能にするオムニチャネル小売オペレーション

海南自由貿易港が採用した政策の中で重要なものの一つと考えられているのが離島免税ショッピング政策です。この政策は、観光客が免税店または認可オンライン販売サイトで免税品の代金を支払った後、本人が指定した空港、鉄道駅または港の受取カウンターに商品を届けさせることを可能にします。現時点で多数の免税店が、顧客が「オンラインで購入し、現地で引き取る」ことができるモデルをスタートさせています。このモデルでは、消費者がオンラインで免税品を購入し、出発時間と目的地に合わせて購入した商品を送らせることが可能です。ただし、このモデルの成否は、効率的かつ有効な店舗のオペレーション、空港との連携、オンラインとオフラインのシナジーによって左右されます。これら全ての分野を支えるのが最先端のデジタルテクノロジーです。現在のところ、ブランドオーナーの大半は各社のオンラインストアやWeChatのミニプログラム（小程序）ツールと海南自由貿易港のオフライン小売チャネルをシームレスに統合していません。ブランドオーナーがこの問題に対処するためには、オンラインとオフラインの両方のチャネルの統合を可能にする完璧なプラットフォームを構築する必要があります。そうすることで、ブランドオーナーはオンラインとオフラインの両方であらゆる商品を提供できます。

2) データ分析と消費者オペレーション能力の強化

ビッグデータ・テクノロジー主導のデータ・マネジメント・プラットフォームは、ブランドオーナーが顧客のショッピングジャーニーの過程でさまざまなタッチポイントとチャネルから消費者データを収集することを可能にします。このデータは消費者行動に関するインサイトを提供し、顧客獲得、コンバージョン、リテンション、再購買のシナリオ全体で消費者オペレーション能力を高めてくれます。さらに、マーケティングテクノロジーは、すべてのチャネルを跨いだトラフィック、データ収集、ガバナンスの共用を助けるだけでなく、企業がダイナミックなラベルシステムを実現させ、顧客グループの分析とセグメンテーションを実行し、マーケティングの効果を測定する際にも役立ちます。また、フラグメント化（細分化、断片化）されたトラフィックチャネルからデータを収集する際に生じる課題に企業が取り組む上でも有用です。スマートテクノロジーを使用するデータ分析ツールは、企業がカスタマイズされたマーケティングキャンペーンとマーケティング戦略を実行するために、ターゲットとする顧客やタッチポイントを選択する際に役立つと同時に、マーケティングリソースのより効果的なコントロールを助ける役目も果たします。

3) デジタル端末の改良とデジタルタッチポイントの開発

免税店は海南自由貿易港での小売売上最大の貢献者です。従って、店舗のデジタル化はデジタルテクノロジーを応用するための重要な分野です。近年、ブランドオーナーはこの目標の達成を助けてくれる強力なデジタルソリューションを求めてきました。この目的に向けてブランドオーナーが重点を置いてきたのは、最前線社員の創造性を刺激するためにこれらの社員のデジタル能力を高めることでした。このようにしてブランドオーナーは、より快適なデジタルショッピング体験を消費者に提供し、経費を抑えながら消費者とのやり取りを深められるデジタルタッチポイントを開発できるようになります。

その上、デジタル端末を改良し、デジタルタッチポイントを開発するために採用したテクノロジーは、ブランドがEコマース小売チャネル、オンライン交流コミュニティ、WeChatのミニプログラムやライブストリーミングツールを構築する際にも役立つ可能性があります。さらに、オンラインとオフラインを一体化したチャネルシステムの体系的構築を検討する際にも役立つかもしれません。

4) デジタルウェアハウジングとデジタル物流の開発

中国は新しい開発パラダイムの先導役となり、海南自由貿易港の開発を継続的に推進しています。こうした背景のもとで、グローバルなブランドがこの地域に店舗を開くことが期待されます。このような流れは対外貿易の活発化を促すと同時に、取引の急増を支えられるだけの十分なウェアハウジングと物流の能力を確立しようとする自由貿易港の取組みに大きな課題を投げかけられるでしょう。そこで、スマートなデジタルテクノロジーを利用する、ウェブベースの効率的なウェアハウジング・エコシステムの構築が大きな潮流となってきました。デジタルウェアハウジングとデジタル物流ソリューションは、マーケティング、製造、流通の各プロセスを含むさまざまなサプライチェーンプロセスをより円滑に結ぶことができます。同時にこれらのソリューションは、ブランドが在庫切れ原料に関するリアルタイムの最新情報をサプライヤーと共有し、製品ライフサイクルのリアルタイム予測を行い、在庫切れ・在庫あり・輸送中の商品の最新情報入手することを可能にします。ブランドオーナーは、レジリエントなデジタルサプライチェーンを構築することによって、顧客の要求をより素早く捉えて予測し、研究開発、製造、配送リソースを上手に調整できるようになるでしょう。これらの能力によって、ブランドオーナーは、ますます多様化、複雑化する顧客の要求に応えることができるだけでなく、価格が手ごろで迅速に提供される画期的な製品・サービスを心待ちにしている顧客を深く満足させることができます。

¹「国家五部委联合海南省对海南三年全面深化改革开放及自贸港政策制度全面解读！」海南自由貿易港のWeChat公式アカウント。2021年4月
<https://mp.weixin.qq.com/s/8RN4EnXg6Qh5VloF0ldV4g>

(みずほチャイナマンスリー 2021 年 8 月号に掲載)

Contact us お問い合わせ先

KPMG 中国

パートナー

杵田 正和

Tel: +86-21-2212-2247 (日本語)

E-mail: masakazu.mokuta@kpmg.com