

Merry Christmas

SMILE

☆ 今月も笑顔（スマイル）でスタート！～

12月号 Vol.36

## 今月の SMILE

今年1年のご愛読誠に有難うございました！

まいど おおきに！

早いもので今日から12月です。2017年の最後の月となりました。年末ということで本年を振り返ってみると、本当にここ数年のビジネスを取り囲む変化の凄まじさを感じています。

日本ではデフレ脱却しようと謳いながら、いままデフレが続いています。でも中国に駐在している者から見ると、例えば、上海近郊の工場がどんどんと立ち退きを命じられ、さらに上海近郊の人件費の高騰も加わって、中国の内陸へ、若しくは東南アジアへと、より人件費の安いところに製造拠点を移していく状況を垣間見ると、これでは日本のデフレ脱却の実現は難しいと思ってしまう・・・。むしろこれからデフレとうまく付き合う方法を考えた方が良いのではないかと思ったりします。そんな中で、これからのヒントとなるビジネスモデルの特徴の1つとして、「分権的、開放的、互酬的」があると思います。

**分権的**=全体をコントロールする主体はなく、各参加者が思い思いの形で活動に加わる、  
**開放的**=人種、国境、年齢、性別もなく、インターネットなどにより誰でも参加できる、  
**互酬的**=通常の市場交換の取引のように一度の取引で完結するのではなく、回りまわったやり取りの中で参加者が相互に共有空間から幸福（利益）を引き出す関係性を形成する。

このビジネスモデルの代表的実例として、中国でも人気の「くまモン」があります。

「くまモン」は、著作権（熊本県が所有）のロイヤリティーが無料です（分権的）。ただし、熊本県外の商品などにくまモンを使う場合には、熊本をPRする文字やイラストを入れることが求められています（互酬的）。そしてメディアを活用して「くまモン神出鬼没大作戦」などの参加型プロモーションをして広告費をかけずにブランド化に成功（開放的）。

結果、「くまモン」による熊本県への経済波及効果は、2011年11月から2013年10月の2年間で、ナント1,244億円！であると、日本銀行熊本支店が試算しています。

これからこのような新しいビジネスモデルがどんどんと生まれ、世の中がもっと明るくなってほしいですね！

本年も弊誌「スマイル」をお読み頂いて誠に有難うございました！

では今月も笑顔（スマイル）でスタートしましょう！



## 中国経済情報



### マクロ経済情報

#### 中国PPI、10月は前年比+6.9%で変わらず CPIは+1.9%に加速

国家統計局が昨日発表した10月の生産者物価指数(PPI)は前年比6.9%上昇となり、伸び率は6カ月ぶりの高水準となった9月と同じだった。また、消費者物価指数(CPI)は前年比1.9%上昇し、予想(1.8%上昇)を上回る伸びとなった。上昇率は9月の1.6%から拡大。食品価格の上昇などを受けた。

キャピタル・エコノミクスの中国担当エコノミスト、ジュリアン・エバンス・プリチャード氏は顧客向けノートで「結論として、依然急速な経済成長やタイトな労働市場、生産能力の削減、鉱工業生産に対する一時的な阻害要因を背景に、中国における価格圧力は力強いようだ」と指摘。「環境汚染対策がコモディティ(商品)価格を上昇させ、これがコアインフレに影響を及ぼす中、価格圧力はまだしばらくの間は力強いままとなる可能性がある」とした。

## 法務情報

### 今日から一部消費財の輸入関税引き下げ、平均17.3%から7.7%に

財政部関税司によると、国务院関税税則委員会の審議を通過し、国务院の承認を受けて、12月1日より、一部の消費財に対する輸入関税が調整されることになった。

国务院の要求に基づき、2015年以降、国民の消費高度化のニーズに応え、国民生活と密接な関わりのある一般消費財の輸入を合理的に増やすため、国は衣類、カバン類、靴類、特色ある食品、医薬品などの消費財の一部について輸入関税を順次引き下げてきた。これまでの引き下げを土台に、今回はさらに引き下げ調整を行い、対象は食品、保健用品、薬品、日用化学製品、衣類・靴類、家庭用設備、文化・娯楽製品、日用雑貨など各種消費財に広がり、8けたの税番号の製品187種類に上る。平均税率は17.3%から7.7%に下がる。

## 人事労務情報

### 成熟期モデルに突入した!?

皆様の会社でも来年度の給与についてどうしようか、と頭を悩まされている頃であると思います。コゾノ式 良くなる人事・組織研究所の小園英昭氏によれば、求人企業の「募集給与」が求職者の「希望給与」を[上回っている]という現象が現れ、かつ、現在の中国(大都市:1線級都市)では、「右肩上がりに自動的に給与が増え続ける」という夢のような「成長期モデル」の時代は終わり、もはや、学歴や、勤務地が給与の増える要因にはならず、どこの業界・会社に所属するかで給与に大きな格差が生まれる「成熟期モデル」に突入している、と分析しています。これからは、多くの日系現地企業では、世間相場の昇給率を参考に自社の昇給率を決定するというやり方を採ってきた会社でも、その「世間相場」なるものを把握することそのものが難しくなり、また参考としての価値も減ってくるかもしれません。であれば、むしろ自社が今出せる金額の算定に注力し、金銭以外の面で、従業員がイキイキと働き、仕事面での自分のプロフェッショナルを成長していけることが何であるのかを、さらに追及していくことが必要ではないでしょうか。

そういう意味で、10月号及び今月号のスマイル経営塾が取り上げた三富正博氏の「見えない資産」経営を是非ご参考ください。



### 非居住者企業所得税の源泉徴収について

国家税務総局は2017年10月17付で、「非居住者企業の所得税源泉徴収に係る問題に関する公告」(国家税務総局公告「2017」37号)及びその解説を公布しました。当該公告は、2017年12月1日から実施されます。

所得税源泉徴収とは、非居住者企業が中国国内から株式利子、配当金等の権益性投資収益及び利息、リース料、特許権使用料、財産譲渡所得などを取得した場合に、中国国内の支払者がその所得を支払う際に中国の企業所得税を源泉徴収することを指します。今回の公布では、企業所得税の源泉徴収方法について大幅な改正がありました。またこれに伴い、2009年に公布された「非居住者企業所得税源泉徴収管理暫定弁法」(国税発「2009」3号)及びその他の関連法規が全文、又は一部の条項が廃止されました。今回の公告の概要を下記に紹介します。

#### 1. 契約書届出手続きの廃止

従来の規定では、非居住者企業が中国国内に源泉のある所得を取得する場合、その所得を支払う源泉徴収義務者は、当該所得の起因となる契約書(修正・追加・延期を含む)の締結日より30日以内に、管轄税務機関に「源泉徴収企業所得税契約届出登記表」などの関連資料を提出する義務がありました。本公告により契約書の届出義務が取り消されました。また源泉徴収申告を行う際に提出する「中華人民共和国源泉徴収企業所得税報告表」の内容欄にて関連する契約情報を記載するので、重複した内容となる「源泉徴収企業所得税契約届出登記表」の提出も不要となり提出資料が簡素化されました。

#### 2. 分割支払の税金清算手続きの取消し

従来の規定では、複数回に亘って支払うという契約条項がある場合には、源泉徴収義務者は契約書の最終支払日前の15日以内に、管轄税務機関に契約書の全ての支払明細書・前期源泉徴収表及び納税完了証憑等の資料を提出して、源泉徴収税額の清算手続きを行う必要がありましたが、本公告によりこの清算手続きは取り消されました。

#### 3. 海外配当における源泉徴収義務発生日の改定

従来の規定では、源泉徴収対象となる配当金に対して、源泉徴収義務者は利益分配決定日に税金を源泉徴収する必要があり、その日から7日以内に源泉徴収義務者の管轄税務機関に申告納税することになっていましたが、本公告の規定により、源泉徴収義務の発生日は配当金を実際の支払日となりました。(本件については、税務上の改定であり、実際に銀行にて配当送金をする際に納税証明書の提出が必要か否かについては、お取引銀行にお問い合わせください)

#### 4. 分割方式で譲渡所得を取得する場合の税金計算

非居住者企業が、分割払いで同一の譲渡財産所得を取得する場合、分割で入金される金額を、まず投資原価の回収に充当し、関連投資原価を全て回収した後、源泉徴収税を計算・納付することになりました。

その他、本公告は源泉徴収の納税金額及び財産譲渡所得の計算時の具体的な外貨換算方法、持分の部分譲渡原価の計算、源泉徴収義務者による源泉徴収義務の不履行に関わる事項などについても規定しています。なお、本公告は、非居住者企業の中国国内での請負工事作業及び役務提供に伴う所得に対する源泉徴収には適用されませんのでご注意ください。

非居住者企業所得税の  
源泉徴収が変わるから  
よく読んでね。



組織を劇的に変える！ 「見えない資産を掘り起こそう」 (後編)

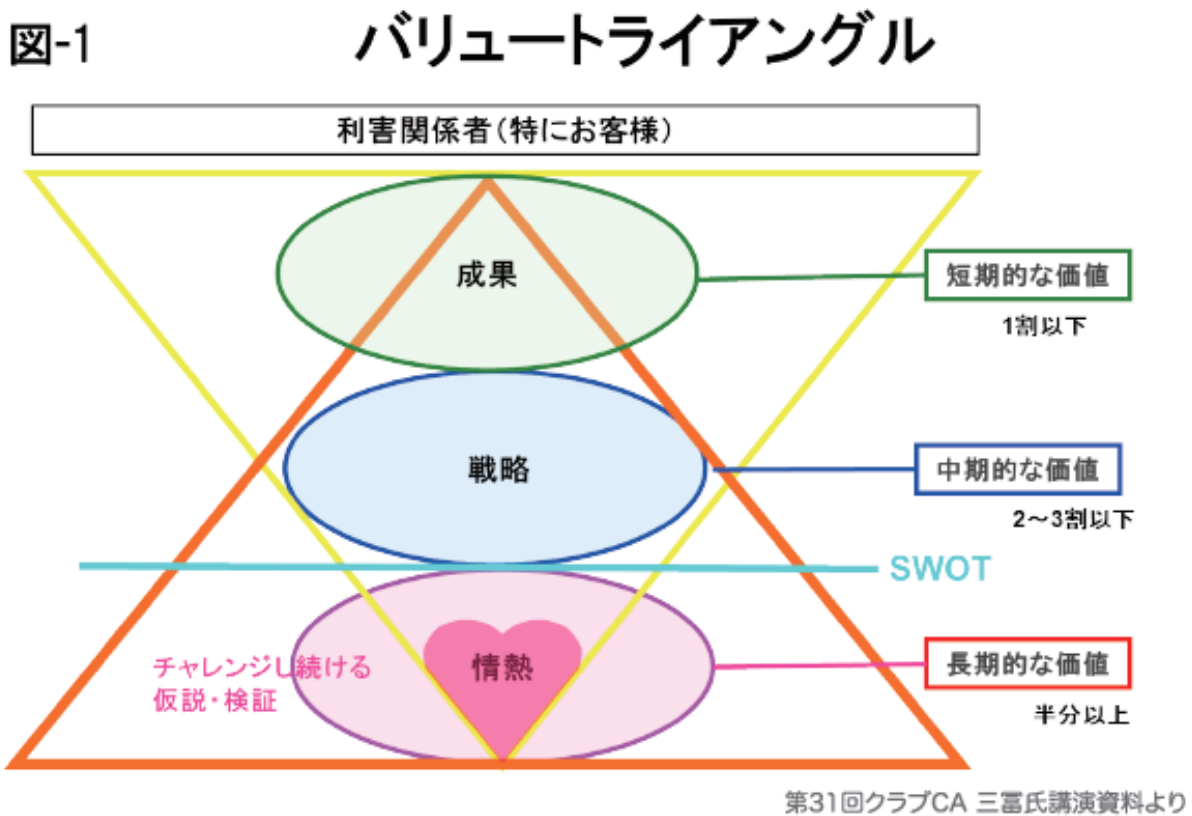
株式会社 バリュークリエイト 代表取締役 三富正博 氏

◇バリュートライアングル

起業をしても10年後には約95%の事業がたちいなくなるという統計があります。存続することのできた約5%の企業は、なにをやっているのでしょうか？

ユニクロを展開するファーストリテイリング創業者の柳井正氏は、『9敗1勝』(新潮文庫)という本で、成功に至るまでには沢山の失敗があることを述べています。また、失敗してもすばやく方向転換することが大事であり、それがユニクロの経営姿勢に繋がっていると述べています。

ユニクロの事例からも、「仮説検証」の繰り返しこそが、刻々と変化する環境のなかで企業が成長できる秘訣ともいえます。「仮説検証」を繰り返すなかで、「機会」を得て、自社の「強み」を見つけ出し、チャンスをもものにできている企業のみが生き残っているのです。それが企業の「戦略」になります。



企業が存続するために最も大事なものは創業者の「創業時の想い・ストーリー」でしょう。創業者の想いに共感した従業員や取引先が増えることで、売上も利益も伸びます。つまり、「情熱」が大事な源泉であり、長期的には「企業の文化」を形成する素地となります。

上の図-1 のなかで、三角形(オレンジ)は、上から順に、短期的な価値(成果)、中期的な価値(戦略)、長期的な価値(情熱)と3つに分類されます。また、同時に、オレンジの三角形は、働く人の理想的な姿を現しています。つまり、短期的・日常的なことに時間を使い過ぎずに、中期的な視点や創業の頃の情熱も大切にしながら働く姿を示しています。

一方で、逆三角形(黄色)は、日常の業務に多くの時間を割いている状態を表わしています。多くの方がこのような状態に陥っているのではないのでしょうか？ 日本に強みがあった1980年代や90年代前半でしたら、逆三角形の働き方でもよいのですが、現在は、努力をしてもなかなか成果に結びつかない時代になりました。そのため、従業員の時間配分を適切にするためにも、経営者が「やらない」ことを明確に示すことが重要になります。

## ※ 財務分析

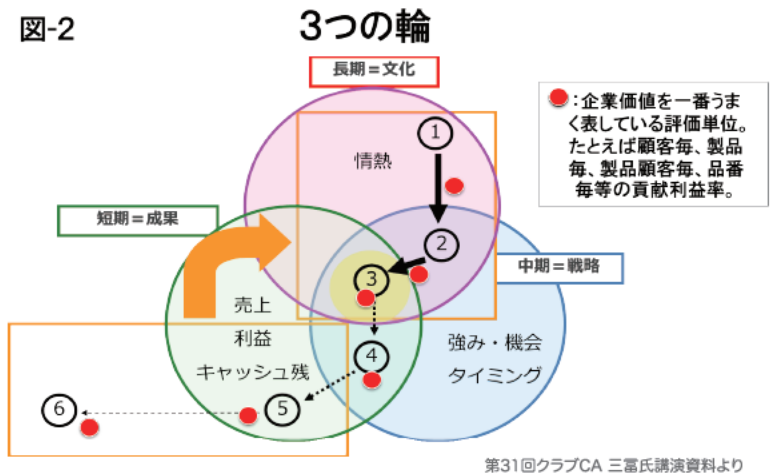
企業分析を行うときは、長期の財務分析を行うと効果的です。もし可能であれば、50年間の財務状況について分析できると良いでしょう。

通常、多くの経営者は短期的な指標を重要視してしまいがちですが、実は、企業価値全体に占める「短期的な価値」は1割以下となります(図-1を参照)。さらに、2年～10年目「中期的な価値」でも2～3割以下です。「長期的な価値」が大変重要だということが分かります。企業が過去に、環境の変化や失敗を乗り越えて、成功への足掛かりをつかみ拡大してきたという軌跡は、将来も生かされるべき貴重な経験となります。そうした企業の歴史や文化への認識を深め、顧客との関係を見つめなおしましょう。

## ◇なぜ「見えない資産」の重要性が高まっているのか?

3つの輪は、先程のバリュートライアングルをさらに深化させたもので、長期の財務分析を行う際に使われるものになります。

短期、中期、長期の分類を3つの輪にして重なりを持たせたものになります。3つの輪がすべて重なる中心部分の「③」が、バリュートライアングルの真髄となります。



## ※ 事業のステージ

「①」は、いわゆる創業期で、暑い思いがある状態です。仮説検証をしながらチャレンジを繰り返す過程で、強みがどこにあるかを探る時期です。

「②」は、チャレンジをし続ける過程で、強みが形成されていく場面です。「強み」と「タイミング」が合わさったときに、事業となります。成長の軸がつくられる状態です。

「③」は、「文化」と「戦略」、「成果」の3つの輪の中心に事業が位置付けられている段階です。それまでの蓄えられた「強み」がタイミングを得て、成果があがります。会社の雰囲気も良好で、従業員もイキイキ働いているでしょう。

「④」は、成果があがっているため、やや傲慢になってしまい、チャレンジや改善を怠っている状態です。当事者は「傲慢」だと気づかず、危機意識が薄いことが多いようです。ただ、成果はまだ出ています。

「⑤」は、強みを少しずつ失い、世の中の変化にもついていけない状態です。タイミングも強みも、世の中とズレてしまうため、成果がでにくい状態に陥ってしまいます。

「⑥」は、旬をすぎた事業に固執してしまい、利益がでない状態をあらわします。情熱、強みを失い、さらに機会やタイミングを逸している状態です。成果がまったく出ていません。

この3つの輪を使って、事業のステージを見ることができます。課題が分かりますので、打開策もみえてきます。仮に⑤に陥ってしまった場合、「閉塞感」を打開し、「新陳代謝」をきかせたいものです。自社の歴史を振り返りながら顧客との関係性を見直し、どのお客様と付き合うかを決めるのも打開策の一つでしょう。このように、長期の財務分析と、事業ステージの把握は大変重要となります。

(情報提供: 日本クレアス税理士法人)



ナニワのおっちゃん経営道！  
《新コーナー》 社会人・企業人としての「ものの見方考え方」について語る！

第 32 回 : 「自己改革は、“難しい” と思う心が “難しい” !!」

新しいコーナーの始めに・・・。

想えば、1993年、私が50歳の時、広東省中山市は道路も舗装されず、デコボコ道路に信号もなく、建物すべてがレンガ造りで、そのレンガを作るため、次々と小高い山が削られ、とうとう無くなっていく・・・まさに“今から近代化に向けて発進！”・・・というそんな中国の地方都市に足を踏み入れ、工場を立ち上げ、下請け企業の分際で、メーカーより早く中国進出を果たした。

以来二十数年間、中国での工場経営などの経験を買われて、「上海滿意多企業管理諮詢有限公司・ニューズレター」の中で「ナニワのおっちゃん、中国進出・日系企業の駐在員の心得について語る！」・・・のコーナーを、担当してきた。

その私の担当コーナーも、30回をきりに終了かと思ったが、同諮詢会社の菅沼総経理から、“引き続きこのコーナーを、新たなテーマで担当して欲しい！”・・・との依頼を受けた。そして私は、間もなく74歳を迎えようとしているが、おかげさまで、元気で、今も現役で、日本の「中小・零細企業の経営支援事業」を展開しているので、私の74年の人生経験を活かし、日本でも中国でも通じる「社会人・企業人としての“ものの見方・考え方”」をテーマに、拙著「目からウロコのビジネスヒント」(須濱語録??)から引用しつつ、このコーナーをスタートすることとした。その第一回目は、「自己改革は、“難しい” と思う心が “難しい！”」というタイトルである。拙著に、このタイトルを最初に持ってきたのには、それなりの理由がある。

思えば40歳のころ、私が前向きに何かにはトライしようと考え、日頃仕事を共にしている上司・部下・仲間たちに、その旨声掛けをすると、やる前から、“俺、遠慮するわ！”とか、“私、聞いてません！”とか、“僕、忙しいんです！”・・・とか言って、極力、無関係を装い始めるのを、残念かつ悔しい気持ちで受け止めていたものだ。

なるほど、人間には本来「防衛本能」なるものが存在し、日々の生活・仕事の中で、“余分なことには触れないでおこう！”とか、“危険なことに関わらないようにし、避けて通ろう！”・・・などの思考が働き、「今までの自分を脱却し、新しい自分にチャレンジしよう！」とはなりにくいものである。

例えば、日ごろの彼の行動・能力から判断し、この川幅なら十分に、飛び越えられる・・・と思える彼が、“いや、僕には、無理です！ 飛び越えられません！”と言って、どうしても飛び越えようとしない。

思うに、彼の心は、「もし、失敗したら、川に流されて、おぼれてしまうかもしれない！」とか「飛べなかったら、恥ずかしい！」・・・なんて恐怖心や羞恥心に支配されているのだと思う。そう！ せっかくできる能力が備わっているのに、“難しい！”と自分で、自分の“限界を決めてしまう”ことで、本当に「できない自分」を創り上げてしまいかねない・・・これほどもったいないことはない！ そんな時、皆さんには是非、自分を鼓舞し、挑戦し、やってみて、成功したら“やったあ～～！”と自信を深め、失敗したとしても、“今の実力がわかった！ これから、これをクワイヤーするための力を蓄えていこう！”という新しい目標を見出し、一步一步成長・飛躍してほしいと思う。

日ごろのそんな想いが、第一回目の「須濱語録」となった。

皆さんに、「今年2017年をどう生きたか？」・・・を振り返っていただきつつ、「来年2018年を如何に生きるか??」・・・について、じっくり思考を巡らせて頂くにふさわしい！ “12月のタイトル” と思い、掲載しましたが、いかがでしょうか？

お問い合わせは  
MYDO まで!!



(お問い合わせ先)

上海滿意多企業管理諮詢有限公司

〒200336 上海市長寧区 延安西路 2201 号

上海国際貿易中心 2415 室

TEL: +86-21-6407-0228 FAX: +86-21-6407-0185

E-mail: [info@shmydo.com](mailto:info@shmydo.com)

URL: <http://shmydo.jp>