

# CHUGIN GLOBAL NEWS

ちゅうぎん海外ニュース (創刊号)

2017 MAY (Vol.1)

## CONTENTS

海外子会社の必要最低限なモニタリング .....	2
太陽 Grant Thornton パートナー 公認会計士 美谷 昇一郎氏 .....	2
新興国ニュース 第1回 ミャンマー最新情報 .....	4
株式会社東京コンサルティングファーム .....	4
海外赴任者選定にあたっての留意事項 .....	6
みらいコンサルティング株式会社 .....	6
インドネシアにおける移転価格税制 .....	8
株式会社フューチャーワークス 公認会計士・税理士 中村 正英氏 .....	8
海外子会社管理のポイント (前編) .....	10
柳田国際法律事務所 弁護士 柳田 一宏氏 .....	10
日系企業のアジア展開のカギを握る、現地の人材確保(採用・育成・処遇)と本社の役割 ~日系アジア子会社 750 社の回答と最新事例から~ .....	15
株式会社ジェイエイシーリクルートメント 海外進出支援室 室長 佐原 賢治氏 .....	15
躍動する巨大市場、中東地域の魅力~ポスト BRICs として世界が着目~ .....	18
株式会社 ksn コーポレーション コンサルティング事業統括 石橋 哲也氏 .....	18



株式会社 中国銀行 岡山県岡山市北区丸の内1-15-20 TEL : 086-234-6539	
香港支店	cbk_hkbr@fr-chugin.jp
シンガポール駐在員事務所	cbk_sgrep@fr-chugin.jp
ニューヨーク駐在員事務所	cbk_ny@fr-chugin.jp
上海駐在員事務所	cbk_sh@fr-chugin.jp
バンコク駐在員事務所	cbk_bang@fr-chugin.jp

- ・本情報は、作成時の情報に基づくもので一部内容に変更がある場合があります。
- ・本情報は、信頼できる資料により作成しておりますが、当行がその正確性、安全性を保証するものではありません。
- ・本情報は、当行都合により通知なしに内容の変更・中止を行うことがあります。
- ・本情報は、法律の定めのある場合または承諾のある場合を除き、複製・複写することはできません。
- ・本情報は、お客さまへの情報提供のみを目的としたもので、取引の勧誘を目的としたものではありません。
- ・お取引に関する最終決定は、お客さまご自身の判断でなされますようお願い申し上げます。
- ・本情報についてのご照会は、最寄りの中国銀行の本支店、国際部または海外駐在員事務所までお願いします。

## 海外子会社の必要最低限なモニタリング

太陽 Grant ソントン

パートナー 公認会計士 美谷 昇一郎氏

近年、国内市場の縮小、低迷などから、大手企業のみならず、多くの中堅企業も新規マーケットを求めて海外進出を進めています。さらに、日本企業の海外投資は、中国からアジアへシフトしてきています。しかし、一方で特に中堅企業では、十分な人的リソースを海外子会社に送ったり、子会社管理の仕組みを整備する余裕がなく、結果として海外子会社に対する管理が十分出来ておらず、不正事例に発展する例も増加しています。

2015年5月1日より施行された改正会社法では、企業集団における業務の適正を確保するために必要な体制の整備が“法律事項”に格上げされ（会社法362条4項6号）施行規則にはその体制の中身として、子会社における(1)報告、(2)リスク管理、(3)業務効率、(4)法令等遵守のための体制の4点が具体的に規定されました（同100条1項5号イ～ニ）。こうした流れの中で、子会社に対する親会社取締役の善管注意義務を一定範囲で認めた最高裁判決も出ています（2014年1月30日 福岡魚市場株主代表訴訟事件）。

では、会社の取締役や監査役が日本本社の行うべき役割として、海外子会社に対して管理体制の

整備を指導したり、運用状況のモニタリングを行ったり出来ているのでしょうか。海外事業拡大に伴って各国の法制度や実務習慣などを理解した上で適切な海外子会社管理を行うことは非常に難しいものがあります。そもそも、日本とは異なる商習慣や文化的背景などから、実際どのように実効性のある海外子会社管理を行ったらよいか、どこまで現地に任せてどこまで本社がコミットする必要があるかという役割分担、などで悩んでおられる中堅企業は少なくないと思います。

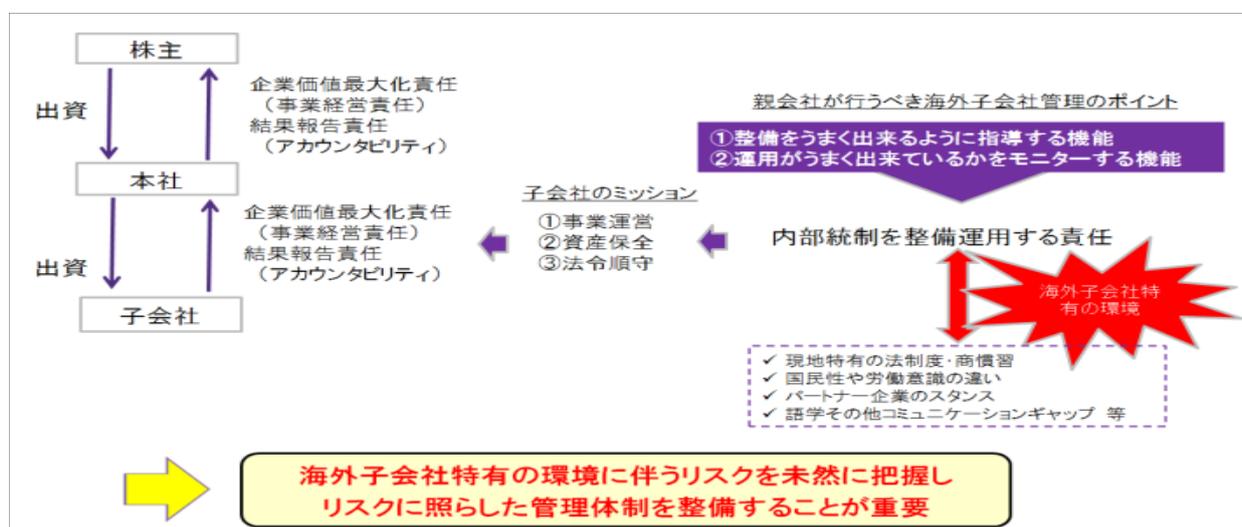
### 海外子会社マネジメントで忘れがちなこと

多くの日本企業は、すでに世界に複数の拠点を有する企業も少なくありません。また、国内市場が伸び悩む中で、海外売上比率が大きくなり、ますます海外事業の重要性が増しています。

こうした中で起こる海外子会社における不正は、次の3つの形態に分類されます。

1. 海外子会社の会計報告上の不正
2. 海外子会社のコンプライアンス違反（贈収賄、汚職、インサイダー、機密情報の漏洩など）
3. 海外子会社における資産横領

1の会計不正は、特に合併の場合や、実質的に現地パートナーに任せている場合などに多く、海外子会社の財務状況を実態より良く日本側へ見せようとするものです。2のコンプライアンス違反は、現地パートナーによる場合だけでなく、派遣駐在員の現地コンプライアンスに対する理解不足やリテラシーの低さなどに起因するものです。さ



らに、3の資産横領は、派遣駐在員が営業畑や技術畑で管理業務を現地従業員に任せ切りにし、従業員に不正を働く機会（隙）を与えてしまっていることなどが背景となっています。

海外子会社における不正を防止し、コンプライアンス体制を構築し、適切に子会社運営を行う責任は、図に示しました通り、一義的には日本本社から資本を預かっている海外子会社のマネジメントにあります。日本本社は子会社の運営リスクについて、規程整備を指導したり、定期的なモニタリングを行ったり、管理上の課題の改善指導を行うといった日本本社としてのガバナンス機能を発揮することが求められています。しかし、日本本社にはこうした『組織形式的な』関与に加えて、忘れがちなもう一つの重要なポイントがあります。

リスクマネジメントにおける内部統制の構成要素の中で、基本的かつもっとも重要なものは「統制環境」だと言われていますが、最近の海外子会社不正の事例を見ますと、海外子会社管理においては、この「統制環境」の重要性を再認識する必要があります。「統制環境」とは、組織の気風を決定し、組織内のすべての者の統制に対する意識に影響を与えるとともに、他の基本要素の基礎をなし、リスクの評価と対応・統制活動・情報と伝達・モニタリング及びITへの対応に影響を及ぼす基盤をいう、と定義されていますが、簡単に申しますと、会社組織の中で不正やリスクをそのままにせず、解決しなければいけないという雰囲気があるかどうか、ということです。この点で、本社の経営トップのコミットメントの程度が非常に重要になってきます。トップが、そんなことはどう

でもいいのか、営業成績を上げるように指示をしている会社では、不正の防止などは横に置いておかれてしまいます。

海外子会社のリスクマネジメントでは、日本本社の経営トップが海外スタッフに対して自分の言葉で経営ビジョンを語り、企業戦略についてコミットメントを表明することが欠かせません。海外で現地スタッフの採用面接をしますと、候補者から必ず聞かれる質問は「御社の経営ビジョンを教えてください」「御社が海外事業において目指している方向を教えてください」など企業経営の方向性を問うものです。経営の方向性を経営トップが英語や現地語で明確に発信することで、現地スタッフのモチベーション向上になるとともに、会社への帰属意識向上にも繋がります。企業の一員として目指すべき方向性や価値観を共有することが、不正につながる動機や機会を減らす上で非常に重要になるのです。

とかく日本企業は、経営ビジョンや企業戦略と言った部分を明確に文面化せず、「忖度」させる面が大きいと思います。しかし、グローバルに経営を行うにあたっては、日本本社の経営トップが自分の言葉で経営ビジョンや企業戦略を発信することが求められるのです。さらに、現地マネジメントに経営トップの考え方をきちんと浸透させ、現地スタッフへ確実に伝達してもらう仕組みづくりも欠かせません。改めて貴社の経営ビジョンを考えてみる良いきっかけかも知れません。

今回は、具体的に日本本社から海外子会社のモニタリングをどのように進めていったらよいかについて考えてみたいと思います。

## 太陽 Grant Thornton (Grant Thornton 加盟事務所)

Grant Thornton は、世界 130 カ国以上・700 以上の拠点を有する国際会計事務所ネットワークです。

太陽 Grant Thornton (太陽有限責任監査法人、太陽 Grant Thornton 税理士法人、太陽 Grant Thornton・アドバイザーズ株式会社) が、Grant Thornton の日本メンバーとして、国際水準の監査の他、会計、税務、企業経営全般のコンサルティングサービスをご提供しております。

【国内拠点】 本部・東京事務所、大阪事務所、神戸オフィス、名古屋事務所、北陸事務所、福井オフィス、富山オフィス  
【ジャパンデスク】 中国(北京、上海、広州/香港)、インド、インドネシア、シンガポール、タイ、台湾、フィリピン、マレーシア、ベトナム(ホーチミン、ハノイ)、オーストラリア、米国(シカゴ、ニューヨーク、アーバイン)、メキシコ、英国。

詳細は太陽 Grant Thornton Web サイトをご覧ください。 <http://www.grantthornton.jp>

## 新興国ニュース 第1回 ミャンマー最新情報

株式会社東京コンサルティングファーム

### シンガポール、ティラワ経済特区への投資額第1位に

DICA（投資企業管理局）によると、シンガポールはティラワ経済特区（SEZ）に1億1,000万ドルの投資を行い、投資額1位となっています。

各国の投資額は、シンガポールが7事業で計1億1,000万ドル、タイが6事業で6,760万ドル、日本が3事業で4,250万ドル、韓国が2事業で2,680万ドル、オーストラリアが1事業で1,400万ドル、ベトナムが83万ドルで進出中となっています。

2017年3月第1週目までに、ティラワ経済特区に対して合計2億6,259万ドルの投資が認可されました。

2014年の中旬より、16か国78社がティラワSEZの先行開発地域ゾーンAに投資し、その内24社が現在ティラワで操業しています。ティラワ経済特区は、ミャンマー側が51%、日本側が49%出資しており、ミャンマーの51%はミャンマー政府（SEZ管理委員会）とミャンマー企業、日本の49%は住友商事・三菱商事・丸紅・みずほ銀行・三菱東京UFJ銀行・三井住友銀行・JICAとなっています。

### 金にも商業税（VAT）を課税

ミャンマー内国歳入局は2017年3月15日、金を用いた宝飾品と純金にそれぞれ1%と5%の商業税を課すことを発表しました。ルビー、サファイア、ダイヤモンドなどの希少な宝石に金が施された宝飾品にも5%の商業税が課されます。

ミャンマーの商業税は、日本の消費税や諸外国のVATに当たるものです。

ミャンマー税法9節には二重課税の回避が規定されており、商業税において売上税額から仕入税額が控除できると言われています。しかし、売上税額から控除できない仕入についての規定がなく、

仕入控除の要件が不明確となっています。

商業税の脱税には10~100%の罰金が科され、3回脱税をすると拘留又は禁固刑に処されます。ある金の取扱業者はミャンマー・タイムズの取材に対して、「長年合法的にビジネスを行ってきたことがかえって損になる。多くの未登録業者が自由に活動しており、彼らは税金の負担を負うことはないのに。」と不公平感を示しています。マンダレーの貴金属産業では、納税率は70%となっています。マンダレーにおける金産業からの税収は、2013年度には2億9,071万チャット、2014年度3億9,583万チャット、2015年度には4億5,157万チャットとなっています。

商業税法は1994年に制定され、現在までに4回改定されています。新税法は今年4月に施行されるとされていますが、未精錬の金や金のプレートへの商業税率は現時点では公表されていません。（参考：ミャンマー・タイムズ2017年3月21日）

### 投資関連法が公布

DICA（投資企業管理局）は「ミャンマー投資関連法」を発表しました。

以下の法律などが投資関連法として列挙されています。

1. 特別物品税法（2016）
2. 連邦税法（2016）
3. 賃金支払法（2016）
4. 金融機関法（2016）
5. 仲裁裁判法（2016）
6. 中小企業開発法（2015）
7. 競争法（独占禁止法）（2015）
8. ミャンマー経済特別区条例（2015）
9. 環境アセスメント手続き（2015）
10. 改正商業税法（2014）
11. 消費者保護法（2014）
12. 環境保護条例（2014）
13. ミャンマー経済特別区法（2014）
14. 改正所得税法（2014）

15. マイクロファイナンス監督委員会命令  
No. 1/2014
16. マイクロファイナンス監督委員会命令  
No. 2/2014
17. ミャンマー最低賃金法 (2013)
18. 雇用及び技能開発法 (2013)
19. 中央銀行法 (2013)
20. 取引安全法 (2013)
21. 歳入 - 税法 (2012)
22. 外国為替管理法(2012)
23. 輸出入法(2012)
24. 歳入 - 税規制 (2012)

英語版が公開されていますので、全文は以下のURLにて閲覧可能です。

#### DICA webpage

<http://www.dica.gov.mm/>

[http://www.dica.gov.mm/sites/dica.gov.mm/files/document-files/related\\_law\\_eng\\_1.pdf](http://www.dica.gov.mm/sites/dica.gov.mm/files/document-files/related_law_eng_1.pdf)

#### 株式会社東京コンサルティングファーム

世界第6位の国際会計士事務所グループであるGGI (Gevena Group International) の日本メンバーファーム。

インド・中国・香港・ASEAN・中東・アフリカ・ラテンアメリカなど世界27か国に拠点を有し、各国への進出や進出後の事業運営についてトータルサポートを行っている。

また、新興国投資に対応したデータベース「Wiki-Investment」を提供し、30カ国の投資環境や会社法、税務、労務、M&A実務といった内容を掲載 (URL <http://wiki-investment.com/>)

さらに「海外投資の赤本」シリーズとして、インド・中国・東南アジア各国・メキシコ・ブラジルなどの投資環境、拠点設立、M&A、会社法、会計税務、人事労務などの情報を網羅的かつ分かりやすく解説した書籍を出版している。

問合せ先：f-info@kuno-cpa.co.jp

## 海外赴任者選定にあたっての留意事項

みらいコンサルティング株式会社

**Q** 海外赴任者を選ぶにあたり、どのようなポイントに注意すべきですか？

**A** 過去の海外勤務経験よりも、「ひとがら」「自社の業務への精通度」「メンタルのつよさ」が大切なポイントです。  
 家族帯同か、単身赴任か、よくはなしあつて決めることが大切です。  
 原則として、赴任者からの「個別同意」をえる姿勢がのぞまれます。

### 赴任者にふさわしい人

赴任者をえらぶ時には、「海外で勤務経験がある」、または「英語ができる」といった要素が重視されがちです。しかし、このような社員が、「当社にとって」海外赴任に適しているとは限りません。

赴任者にとってより重要なのは、「自社の業務内容に精通していること」です。また、日本本社との距離がはなれるため、連絡・相談がしっかりとできる、信頼してまかせられる、といった要素がとても重要になります。

ポイント	要素
ひとがら	責任感（最も重要）、包容力、コミュニケーション能力、感謝のこころがある、他者（外国人含め）を尊重する姿勢、リーダーシップ、など
業務精通度	自社の業務内容に詳しい、実務ができる、教えることがうまい、など
メンタル	積極性がある、他人との親密性が高い、柔軟性が高い、さびしさにある程度たえられる、すききらいが過剰でない、極度に潔癖性でない（食べ物や宿泊）、など

### 家族帯同か、単身赴任か

赴任にあたって大きな課題となるのが、家族帯同でいくか、単身赴任でいくか、です。

企業にとっては、単身赴任のほうがコストは低くなるため、原則として単身赴任（極端なケースでは、赴任者を独身者にかぎる）としている企業もあります。

これはひとつの考え方ではありますが、単身赴任のみにかぎると赴任者のはばが限定され、有能な社員を海外赴任させられず、結果として会社の海外ビジネスが成長しないおそれも考えられます。中長期的な目線からは、会社としては赴任方法を可能なかぎりはば広く考えるべきです。そして、赴任候補者とおたがいの立場についてよく話し合い、「納得」のうえでスタートすることがもめられます。

赴任方法	メリット	デメリット
家族帯同	《企業》 従業員の心のケアができる、状況確認ルートが広がる 《赴任者》 家族とコミュニケーションがとれる、食事面のケア、子供の海外経験の機会	《企業》 コストが高くなる、海外リスクが家族にもおよぶおそれ 《赴任者》 家族の海外生活への不安、柔軟に環境をかえることが困難
単身赴任	《企業》 コストが低い、異動を柔軟に検討できる 《赴任者》 生活・仕事の自由度が高まる、家族が海外リスクの影響をうけない	《企業》 従業員の心のケア不足、事故などで連絡がとれなくなるおそれ 《赴任者》 食生活や健康面の不安、家族とのコミュニケーション不足

## 海外赴任の種類

海外赴任には、以下の3種類の方法があります。

赴任の種類	内容	該当するケース
配置転換	人事異動によって、従業員の「職種や勤務地」をかえること	日本本社の「海外支店」などに、従業員の所属をうつす場合
在籍出向	現在勤務している会社に籍を残したまま、相当な期間、「他の企業」の業務をすること	日本に籍を残しつつ、海外現地法人（日本本社の子会社など）の指揮命令のもとで長期間仕事をする場合
転籍	現在勤務している会社との「雇用契約を終了」させ、新たな会社との雇用契約をむすぶこと	現在勤務している会社から退職し、海外現地法人などとあらたな雇用契約を締結する場合

なお、「転籍」の場合には、現在の会社との雇用関係がいったん終了することになりますので、従業員の個別同意を得ることがかならず必要となります。

## 実務対応上気をつけるべきこと

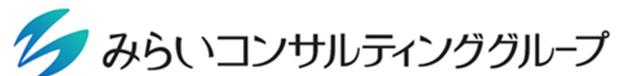
配置転換や在籍出向においては、現在勤務している会社との雇用契約はつづきます。そのため、会社が就業規則などで「海外勤務の可能性」を明記しているときには、「人事異動」として会社から一方的に配置転換や在籍出向をきめることができる、という考え方もあります。

しかし、「はじめから出向先として海外が想定されていたか」など、認識があいまいなケースでは、会社の「権利の濫用」としてトラブルとなるおそれもあります。

そのため、企業によっては、就業規則や海外赴任規程等で海外出向の可能性を明記し、赴任者の決定段階ではしっかりと「個別同意」をとっているところも多くあります。

そもそもとして、海外赴任者には、「海外事業を切り開く」というミッションがあるはずで、「会社からいわれたから・・・」と、いやいや赴任することは、会社にとっても従業員にとっても不利益となりかねません。

原則としてですが、会社は従業員とよくはなしあって「個別同意」を得て、両者納得のうえで海外赴任をスタートする姿勢が望まれます。



本社：〒100-6004 東京都千代田区霞が関3-2-5 霞が関ビル4F

拠点：国内9拠点 海外14拠点

TEL：03-3519-3970(代) FAX：03-3519-3971

<https://www.miraic.jp/service-category/global-business/>

-----  
1987年創業。従業員数約200名(海外拠点を含む)。

日本国内に9拠点、海外(中国・ASEAN)5拠点に加え、ASEANにジャパングラス9拠点を有する。

公認会計士・税理士・社労士・ビジネスコンサルタントが一体となる「チームコンサルティング」により、中小中堅企業のビジネス展開を、経営者目線から総合的にサポート。

株式上場支援、働き方改革の推進、組織人材開発、企業を強くする事業承継やM&A、国際ビジネスサポート等で多数の支援実績がある。

-----

## インドネシアにおける移転価格税制

株式会社フューチャーワークス

公認会計士・税理士 中村 正英氏

2016年12月30日に NOMOR 213/PMK.03/2016(以下「PMK-213」と言います。)が発行され、インドネシアにおいて今後移転価格税制の対応が迫られています。この PMK-213 を確認してみると、移転価格文書の保存が必要な会社は大企業だけではなく中小企業においても、その保存が求められているというところに大きなポイントがあり、今後どのように対応するかを各社、具体的に検討しなければなりません。

それでは PMK213 の保存規定からまずは確認してみようと思います。

### 【保存義務(抜粋)】

関連者間取引を行っている納税者で、次の ~ の条件の一つでも当てはまる場合には、マスターファイル及びローカルファイルを保存しなければならない。

前年度の総収入額が 500 億ルピアを超える納税者
関連者間における有形資産取引が 200 億ルピアを超える、又は、無形資産取引等が 50 億ルピアを超える納税者
インドネシアよりも低税率(所得税)の国の関連者との取引を行っている納税者

移転価格文書(マスターファイル及びローカルファイル)の保存については、このような記載がされています。ポイントとなる箇所は に関して、インドネシアの法人税率は 25%であり日本の法人税率は 23.4%のために親会社との取引がある日系企業において移転価格文書(マスターファイル及びローカルファイル)の保存が PMK213 によ

り要求されています。

本来マスターファイル(多国籍企業のグループ概況情報を記載)については、究極の親会社(グループのトップの親会社)がその作成を行うとされているために日系企業は日本の親会社によって作成されるべきものです。日本の移転価格文書の作成保存義務をみると、「究極の親会社の前年度の連結売上高が 1,000 億円以上」と定められており、中小企業においては日本では作成する必要がないマスターファイルをインドネシアにおいて保存しなければなりません。

法律上、親会社との取引がある日系企業に保存義務があるとされ、移転価格文書(マスターファイル及びローカルファイル)を作成しなければならないのですが、中小企業は実際にお金をかけて移転価格文書を作成する必要があるのか、ここがポイントとなり判断が必要な部分となります(あくまでも親会社との取引がある日系企業において必要である前提ですのでご注意ください)。

その上で保存をしていなかった場合には、どのように取り扱われる可能性があるのかを確認しなければなりません。移転価格文書(マスターファイル及びローカルファイル)については、決算日から 4 か月以内に社内にて保存しなければなりません。税務当局への提出ではなく社内での保存となり、実際に提出するのは税務当局から提出依頼があってから 30 日以内となります。30 日以内に提出できれば良いのですが、関連会社間の取引量の多い会社では 30 日以内の提出は難しく、提出できなかった場合には税務当局から推計課税(実際の利益率はこれぐらいと定められる)のリスクがあり、かつ、30 日以内で提出できなかった場合には、申告書類の不備とされ追徴税額の 100%の課徴金が科されるリスクがあります。つまり保存がなければ税務当局に勝手に利益率を決められて課

税され、かつ、その追徴税額の 100%を課徴金として追加で科されるリスクがあるのです。

ポイントをまとめると、1つ「親会社との取引がある日系企業に必要とされる」、2つ「推計課税及び課徴金 100%」となります。この2つのポイントを踏まえた上で、自社において作成するか否かを検討する必要があります。

第1回目の今回は、インドネシアの日系企業から質問の多い「実際にはどうすれば良いの?」という部分に焦点をあてて記載いたしました。次回以降からは、PMK213の内容を掘り下げていきますのでよろしくお願いいたします。

<b>代表取締役</b>	<b>中村正英（日本国公認会計士・税理士）</b>
<b>経歴</b>	<p>京都府出身 38歳                  同志社大学経済学部、京都大学公共政策大学院卒。                  日本国公認会計士、税理士                  アジア圏における企業進出に注力。日本公認会計士として日本会計・税務のプロフェッショナルであると同時に、海外会計・税務にも精通する国際派。</p> <p>2004年 新日本監査法人入所。主にIPO、法定監査業務に従事。                  2008年 (株)フューチャーワークス設立。代表取締役就任。中小企業の経営サポート及び経営改善の一環として中小企業の海外進出のサポートを開始                  2011年 日本企業のインドネシア進出及び進出企業のサポートを開始                  2012年 独立行政法人中小企業基盤整備機構 国際化支援アドバイザー/海外販路開拓支援アドバイザー                  2013年 大阪府ビジネスアドバイザーデスク                  2013年 (株)ユナイテッドファクトリー設立。代表取締役就任                  2014年 中国アジア進出支援機構メンバー                  2014年 大阪府インドネシアコンソーシアムメンバー                  2017年 インドネシア進出実務ガイド（中央経済社）出版</p>



## 海外子会社管理のポイント (前編)

柳田国際法律事務所  
弁護士 柳田 一宏氏

### はじめに

海外に進出した多くの企業が、海外子会社の管理について悩みを抱えている。特に新興国に進出した企業が、法制度や商慣習における先進国との違いに直面し、困惑する例がしばしば見受けられる。

この海外子会社の管理という問題は、結局、限られた経営資源をどのように分配し、合理的な管理態勢を構築するかという経営の問題に帰着する。しかし、一口に経営資源の分配、合理的な管理体制の構築といっても、どこから手を付ければ良いかが分からないという場合が多いのではないだろうか。

そこで、本稿では2回にわたって、海外子会社管理のポイントについて解説することにした。まず、今回は、海外子会社の管理態勢を構築するプロセスについて解説する(今回の下記「 」)。次いで、次回で、海外子会社で発生し得る典型的事例を素材として、不祥事への対応方法及び不祥事から得られる教訓について解説する(次回の「 」)。

### 海外子会社の管理態勢を構築するプロセス

#### 1 「リスクベース・アプローチ」という視点

##### 〔設例1〕

A社の管理担当取締役は、代表取締役から以下の指示を受けた。

「競合他社の海外子会社で贈賄事件があったらしい。当社の海外子会社は大丈夫か。海外の贈賄規制は大変厳しくなっているらしいので、競合他社

の事案を他山の石として、早急に海外子会社の管理態勢を整備するように」

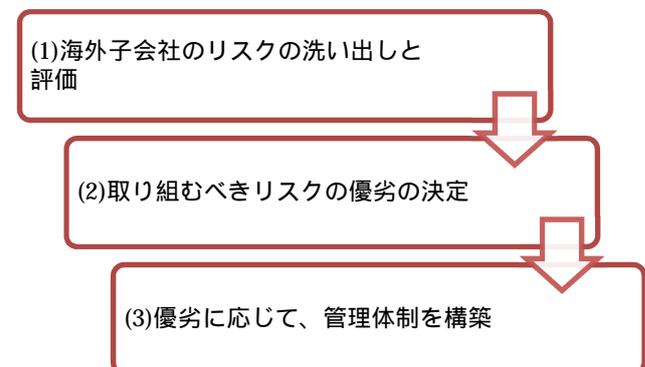
この場合、管理担当取締役は、どのように海外子会社の管理態勢を整備していけばよいだろうか。

海外子会社の管理態勢を構築していくための参考情報として、他社事例や各種論考を検討することは有益ではある。しかし、そこで描かれた管理態勢が自社よりも遥かに高度であり、実務上使いにくいこともある。例えば、海外子会社で起こり得るリスクをすべて想定し、対処策等を記載した詳細な社内規程・マニュアルが、どの会社にとっても最適な管理態勢となるわけではない。書面だけを整備しても、それが実態と乖離したものであれば、実効的なものとはならない。

どのような海外子会社の管理態勢を構築するかという問題は、各社の置かれている個別の状況、すなわち業種、業態、規模、地域その他のビジネス環境等により異なる。

この点、「リスクベース・アプローチ」という視点で、海外子会社の管理態勢を構築していくと、各社の置かれている個別の状況をうまく反映することができる。すなわち、図表1のようなプロセスで管理態勢を考えていくことが良い。

図表 1



## 2 リスクベース・アプローチによる海外子会社の管理態勢の構築プロセス

次に、リスクベース・アプローチに従い、海外子会社の管理態勢を構築する際のポイントについて検討する。

### 海外子会社のリスクの洗い出しと評価

検討の出発点は海外子会社のリスクの洗い出しと評価である。具体的には、海外子会社に対し、アンケートやヒアリングをして、リスクを洗い出し、かつ評価していくことになる。その際、次の～がポイントとなる。

#### 適切な回答者の選任

アンケートやヒアリングの回答者は、海外子会社の在籍歴が長く、業務内容に通じた者であり、かつ、対象地域固有のリスクをよく知る者が望ましい。したがって、本社から派遣された者のみならず、現地採用の者を含めて回答者の候補者を検討すべきである。

#### リスクの項目立て

リスクの洗い出しに先立ち、業種、業態、規模、地域その他のビジネス環境等に鑑み、項目立て(経営リスク、コンプライアンスリスク、労務リスク、環境リスク、知的財産権に関するリスク、税務リスクなど)をしたうえで、アンケートやヒアリングの形で質問をする(別紙1のような質問票などを活用することも考えられる)。

### 評価の方法

数値的な評価は難しいものの、リスクを比較するためには、ある程度の数値化が必要である。具体的には、リスクの影響の大きさと発生頻度を数値化し、この二つの数値を乗じた数を基礎に評価を行う(図表2参照)。

リスクの影響の大きさを判断する際は、以下の視点が重要である。

- 自社の根幹事業に関わっているか(自社の根幹事業に関わっていないければ、影響は大きくならない)。
- 業種、業態から見て、そもそも影響のあるリスクか(例えば、海外で公務員との取引がない業態であれば、贈賄に係るリスクは小さい)。

### 取り組むべきリスクの優劣の決定

リスクの洗い出しと評価を行った後は、その評価に基づき取り組むべきリスクの優劣を決定する。影響が大きく、発生頻度も高いリスクから優先的に対処することが基本ではある。もっとも、影響は小さいものの多発するリスク(単純な事務ミスであっても、多発していると、じきに影響の大きい事故を招くことになりかねない)や、稀にしか発生しないものの影響は極めて大きいといったリスク(クーデターや大地震など)も優先的に取扱うべき場合がある。

図表 2 数値的な評価に必要な二つの数値

リスクの影響の大きさ	発生頻度
0: まったく影響なし	0: 発生しない
1: ほとんど影響なし	1: 10年に1回以下
2: 数週間にわたって影響あり	2: 5年に1回以下
3: 数ヶ月にわたって影響あり	3: 3年に1回以下
4: 数年にわたって大きな影響あり	4: 1年に1回以下
5: 数十年にわたって大きな影響あり	5: 半年に1回以上

### 管理態勢の構築

取り組むべきリスクの優劣を決定した後は、各リスクに対し、どのような管理態勢を構築し、対処していくかを定めることになる。その際のポイントは、実効性のある管理態勢を構築することである。

管理態勢のあり方は様々であり、業種、業態、規模、地域その他のビジネス環境等によるが、ここでは、全世界に広く展開している会社と、海外展開の途上にある会社とを例として取り上げる。

#### 全世界に広く展開している会社

先進諸国、新興諸国を問わず、全世界に広く製造・販売網を展開し、かつ、現地子会社が広く現地法人または現地の消費者と取引をしている会社においては、地域統括会社制という方法が考えられる（図表3参照）

全世界に広く展開している会社の場合、情報を本社に一元的に集め、本社ですべての海外子会社を管理することが難しい場合がある。他方、全海

外子会社に管理担当者を配置することも、人材確保という点から難しい。

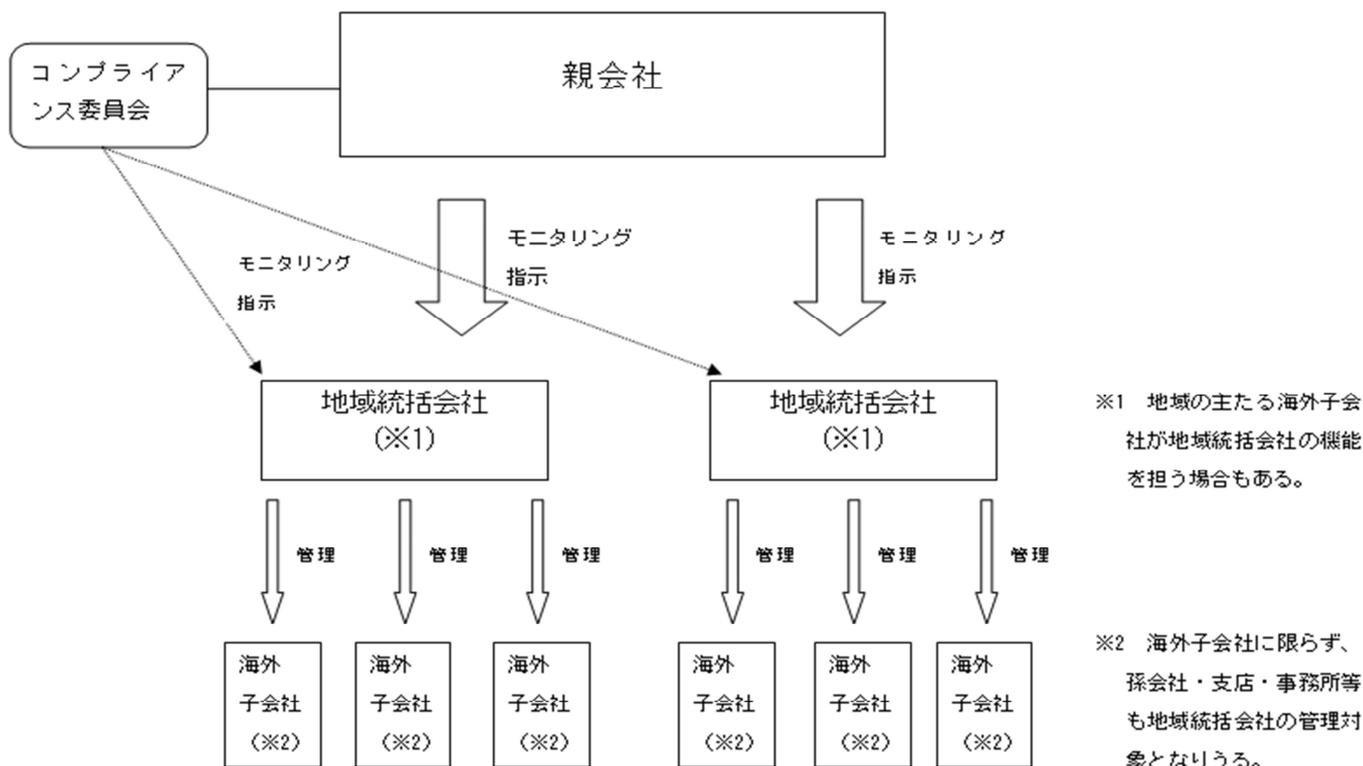
そこで、本社と海外子会社を繋ぐ地域統括会社を設け（または海外子会社にその機能を担わせ）その地域統括会社に対象となる地域の管理を委ねる。そして、本社は、統括会社が適切に管理を行っているかというモニタリングに注力する。

本社によるモニタリングについては、本社にコンプライアンス委員会を設置する方法も考えられる。地域統括会社からの情報を集約し、かつ、本社からの指示を一元化するためである。また、有事には、コンプライアンス委員会が司令塔としての役割を果たすことになる。

#### 海外展開の途上にある会社

上記と異なり、海外展開の途上にある会社では、地域統括会社を設ける必要がない場合もある。そのような場合は、本社で海外子会社を一元的に管理し、自社にとって根幹となる地域・事業を担う海外子会社に限って管理部門を設ける方法など

図表 3 地域統括会社制



が考えられる。

なお、本社で海外子会社を一元的に管理する場合、現地に管理担当者がいない結果、現地専門家との関係が構築できていないケースがある。そうすると、有事の際に迅速な対応ができないため、最低限として、現地専門家との関係は構築しておく必要がある。

### 3 ポイント

海外子会社の管理態勢を構築するうえでのポイントは、限られた経営資源を、リスクの高いところから優先順位をつけて投入していくことである。海外子会社と一口に言ってもさまざまで、どこから手をつけてよいか迷うこともあると思われるが、自社の海外子会社の置かれている状況・リスクを調査・分析し、実効的な態勢を構築していくことが大切である。

柳田国際法律事務所 マネージング・パートナー  
柳田 一宏氏

2000年弁護士登録。ハーバード・ロースクール客員研究員を経て、2003年ハーバード・ロースクールLL.M.課程修了。2004年米国ニューヨーク州弁護士登録。

専門分野はコーポレート・ガバナンス、国際取引、M&A、事業再生・倒産、訴訟・紛争等。

著作に「アメリカ事業再生の実務」(共著、金融財政事情研究会、2011年)、「特別対談 法務部と法律事務所の役割分担」(Business Law Journal 2013年5月号)、「世界銀行 ICR Task Force Meeting への参加報告」(NBL 2016年3月15日号)他多数。

#### 【お問い合わせ先】

柳田国際法律事務所

東京都千代田区有楽町一丁目7番1号

有楽町電気ビル北館 1310区 (〒100-0006)

E-mail: kazuhiro.yanagida@yp-law.jp

URL: <http://yp-law.jp>

Tel: +81-3-3213-0034 Fax: +81-3-3214-5234

## (別紙1) 質問票サンプル

## 質 問 票

回答法人名：

回答者：

回答日付：

カテゴリー	リスク項目	質問事項	回答
1 経営リスク	(1) 現地パートナーとの関係	ア 現地パートナーとの間で定期的な意見交換又は協議を行っているか	
		イ 現地パートナーが現地の経営を専横していることはないか	
		ウ 現地パートナーに関し、従業員から苦情や不満が発生していないか	
		エ 現地パートナーに関し、信用不安が発生していないか	
		オ ……	
	(2) 設備投資、新規事業の失敗	ア 契約書は、専門家のチェックを受けているか	
		イ 親会社が、海外子会社による設備投資、新規事業を行う場合の意思決定に関与しているか	
		ウ 親会社が、海外子会社による設備投資、新規事業に伴う得失を事前に検討しているか	
		エ ……	
	(3) 現地経営陣の死亡又は執務不能	ア 現地経営陣が高齢、持病等の理由で死亡又は執務不能となる可能性は高くないか	
		イ ……	

## 日系企業のアジア展開のカギを握る、現地の人材確保(採用・育成・処遇)と本社の役割

～日系アジア子会社 750 社の回答と最新事例から～

株式会社ジェイエイシーリクルートメント

海外進出支援室 室長 佐原 賢治氏

はじめに

製造業を中心とした日本企業の海外展開はますます加速し、それに伴い国内外で当社に寄せられる求人申込みも増加の一途を辿っています。経済成長のスピードはやや緩やかになったとはいえ、急速に拡大を続けるアジアの消費市場を取り込んでいくため、日系各社のアジアビジネスも、より現地に根差したモデルへと進化させていかなければなりません。

そんな中でも、特に現地の事業・組織の中核を担う優秀な現地人材の確保には、多くの日系企業が頭を悩ませており、「よい人材が採用できない」、「育ったと思ったらすぐに辞めてしまう」、「幹部候補社員が高額な条件で他社に引き抜かれた」といったことは昔も今も変わりなく耳にします。

このように、多くの日本企業にとっての課題である「現地の中核人材の確保」は何が難しいのか、うまく人材確保を行なっている企業はどのような手を講じているのか、われわれ JAC Recruitment が昨年 10 月に実施した調査結果(注)をもとに、3 回に分けて解説します。

〔ポイント / 第 1 回〕

アジア各国では幹部候補人材採用のライバルが多く、採用は難しい

給与水準や採用手法、選考プロセスは、現地の事情を十分に踏まえて決める

本社サイドの「海外事情理解」と、現地駐在員の「人事スキル」が重要

### 1-1. 多い採用ライバル

まず総論として、アジア各国の日系子会社では日本と比べて非常に積極的な管理職の即戦力採用を行っています。実に、回答企業の 40% が「直近 1 年以内に管理職の採用活動を行なった」としています。

採用に成功した企業でも、その半数近くが「十分な数の候補者は集まらなかった」と回答していることから、「数多くの候補者を集めて比較検討する」ということを前提に募集活動を行なうと、失敗する可能性があります。

場合によっては、ただ一人の候補者を絶対評価で合否判断しなければならないこともありますので、募集に際しては予め合否の判定基準や給与テーブルなどを明確にしておく必要があります。

また、少しでも多くの候補者を集めるためには、募集方法で工夫をすることも必要です。

日本企業の海外子会社の人材採用では、各国現地にある日系人材会社への依存度がどうしても高くなります。必ずしも人材採用のノウハウを持たず、また語学も堪能でない日本人駐在員が海外で人材を採用する場合、現地事情を熟知した日本人コンサルタントを配置している日系人材会社の存在はたいへん心強いものです。また立上げから間もない拠点では「日本語ができる現地人材」が不可欠であることが多く、その点からも日系人材会社は必要な存在でしょう。

データの上でも、回答企業の 76% が登録型の日系人紹介会社を利用してはいますが、2 年前の調査結果に比べて、それ以外の募集チャネルを併用する企業が増えていることは興味深い点です。

例えば、従業員のマンパワーや現地人脈を駆使し、「従業員や取引先、知人の紹介によって採用する」とする企業が 44% あり、中には従業員が紹介した候補者が採用に至った場合に 1,000 US \$ 程度の高額な報奨金を支給する企業もあります。

またフェイスブックや LinkedIn などの SNS (ソーシャルネットワークサービス) の普及が日

本以上に進んでいるアセアン諸国では、それらを活用した採用も、日系企業の間で徐々に普及しています。

ただ調査結果を見ると、募集チャンネルの多様性と採用の成否には相関性がなく、どんな募集を行なうにしても「それらのチャンネルをどのように使うか」というスキルや工夫こそがむしろ重要であるということが言えます。

## 1-2. 日系企業は給与面で不利

また、人材確保の成否は給与条件によっても大きく左右されます。今回「採用はうまくいかなかった」と回答した企業のうち、58%の企業が「採りたい候補者はいたが給与が折り合わなかった」としています。いくら優秀だからといって、際限なく給与を上げるわけにはいかないにせよ、日本国内とは違って刻々と変化する給与相場を適時把握しておく努力を怠ってはなりません。

「給与を上げることを目的に転職する（という傾向が強い）」と言われる現地人材ですが、そもそも毎年日本では考えられないような昇給が行われていることを忘れてはいけません。アジア各国の最低賃金が年々急激に上昇し続けていることは、メディアによって盛んに報じられていますが、管理職の給料も同様に上がっているのです。

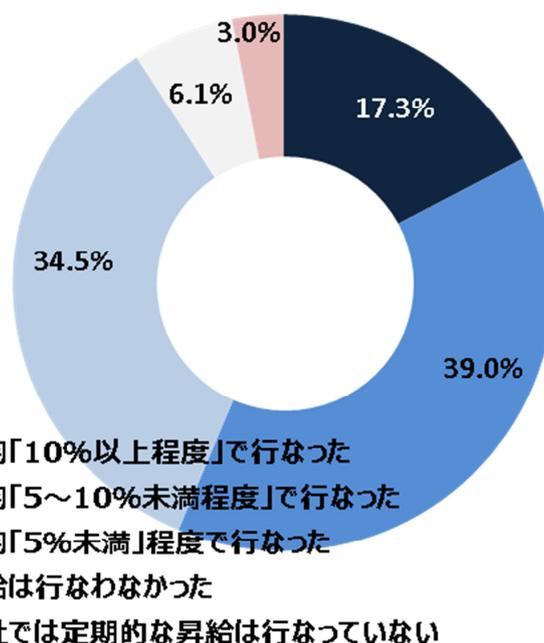
今回の調査結果によると、昨年、現地の部長級人材の固定給の見直しを、「5～10%未満程度で行なった」とする企業が最も多く、全体の39%を占めました。次いで「5%未満程度」が35%でした。（図表1-）

一方、「10%以上」とした企業も17%存在し、特にインド、インドネシア、ベトナムで目立ちます。

インドでは、回答企業の48%が10%以上の昇給を行っており、インドネシア（33%）、ベトナム（30%）と続きます。

各社の昇給は「毎年の評価結果に基づいて行なう」とする企業が圧倒的に多いのですが、アジア域内

図表 1- 部長級人材の昇給実績（直近の給与改定における固定給の昇給率 n = 756 社）



でもインフレ率が高いインドやインドネシアでは、同時に「物価変動等の外部環境の変化に応じて毎年行なう」とする企業が目立ちます。

標準相場と比べてそんな色のない昇給を行なうことは、既存の管理職人材の繋ぎ留めを行なう上で不可欠なことです。他社の昇給幅などについては積極的に情報を収集しておく必要があります。

このことは、重要ポストの処遇について最終決裁を行なう本社サイドも同様で、各国の給与相場や人材市場の動向などについて日頃から現地と同様の情報をキャッチするよう努めなければなりません。

## 1-3. 海外子会社に不足しがちな「人事スキル」

「人材確保」で重要なのは採用だけではありません。採用した人材を育て、活用し、その活躍に応じて公正に処遇すること、更には給与面以外の打ち手もうまく組み合わせて優秀人材の繋ぎ留め（リテンション）を行なうこと、これらすべてが充分でなければ「人材確保」はできません。

しかし、前述したような人材獲得競争の熾烈さ（採用市場の違い）や、言語や習慣、価値観の違いなどを適切に踏まえて育成や人事制度運用を行なうことは日本国内でそれらを行なうよりも難しいと言えるでしょう。

それに対し、日系企業の海外子会社において「人事スキル」は不足しがちです。

当社が2015年に行なった調査では、「現任の駐在員の中に、赴任前に本社の人事部門で仕事をした経験を持つ人がいる」とするのは約1割にすぎません。（図表1- ）

人事の専門家を各子会社に赴任させるというのはあまりに現実性に欠けますが、海外赴任者に対して面接の進め方や人事制度の運用方法、労働法の基本などの研修を行なうことや、いざという時に支援ができるよう本社の人事部門に帰任者などの「海外事情通」を配置しておくことなど、本社サイドにも工夫する必要があります。

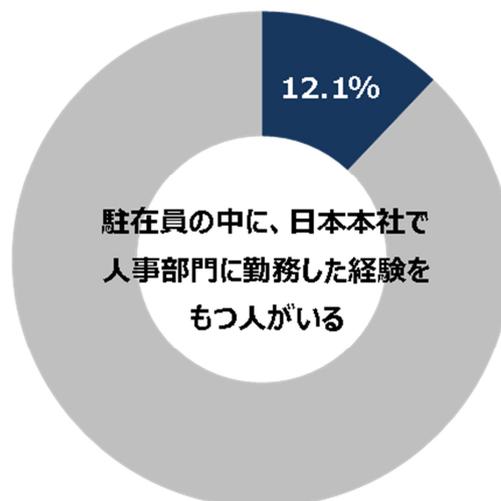
次号では、現地の幹部候補人材の育成の状況について調査結果をもとに解説します。

注：シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、ベトナム、インド、中国、香港の日系子会社756社から回答を得、30社に対して現地でのヒアリングを行なった。

文中で引用いたしました、アジア8ヶ国の日系子会社に対する調査結果をまとめた「アジア人材戦略レポート2017」をお求めの方は、下記までお気軽にご連絡下さい。また給与相場レポート「The Salary Analysis 2017」も発行しています。（いずれも無料）

JAC Recruitment 中国支店  
岡山担当 082-545-4021（担当：三宅）

図表 1- 駐在員の人事業務経験（赴任者の中に人事業務経験者がいるとする企業の割合 n = 480社）



株式会社ジェイエシーリクルートメント  
海外進出支援室 室長 佐原 賢治氏

1990年同志社大学商学部卒業。国内企業人事部門で主に「人材採用（新卒、中途、海外留学生等）」に携わった後に2000年JAC Japan（現JAC Recruitment）入社。国内外資系企業向け人材紹介コンサルティング（東京、大阪）、日系製造業向け人材紹介コンサルティング（東京、大阪、福岡）の後に本社人事部長、エグゼクティブ紹介部門を経て2011年より現職。海外事業展開に伴う人材採用に対する各種情報提供（年350～400社訪問）を行なう傍ら、アジアの日系企業における人材面の課題に関する調査を行っている。

< JAC Recruitment >

1988年設立。アジア9カ国にグループ会社をもつ人材紹介会社。日系海外進出企業に対する海外事業の即戦力人材の紹介を行っている。

## 躍動する巨大市場、中東地域の魅力～ポスト BRICs として世界が着目～

株式会社 ksn コーポレーション

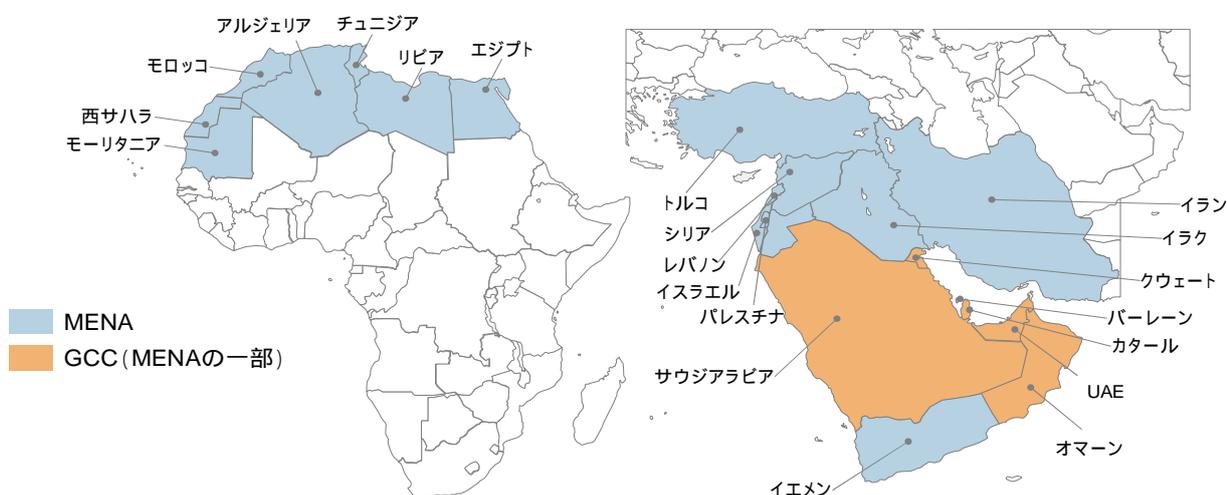
コンサルティング事業統括 石橋 哲也氏

BRICs とは、2001 年に米国大手証券会社のアナリストが命名したブラジル（Brazil）、ロシア（Russia）、インド（India）、中国（China）の 4 か国の総称である。この 4 か国は人口規模が大きいため、短期的には労働力の供給元になるが、所得水準が高まれば爆発的な消費力が期待できるとされていた。また、国土面積が広いため、各種天然資源が豊富に採取可能である。これらのリソースに経済発展や教育水準の向上、技術革新等が組み合わさって、驚異的な経済成長のスピードが期待できると考えられていた。

現在、ポスト BRICs として注目を浴びているエリアがいくつか存在するが、その中でも世界から強い注目を集めているのが MENA である。MENA とは、中東・北アフリカ（Middle East and North Africa）の略であり、合計 21 の国から成り立つ。また、MENA の中心は、湾岸協力会議（Gulf Cooperation Council）に加盟しており、豊富な天然資源を持つ 6 か国である。（図 1）

湾岸協力会議は 1981 年に発足され、1983 年に

図 1 MENA 及び GCC の国



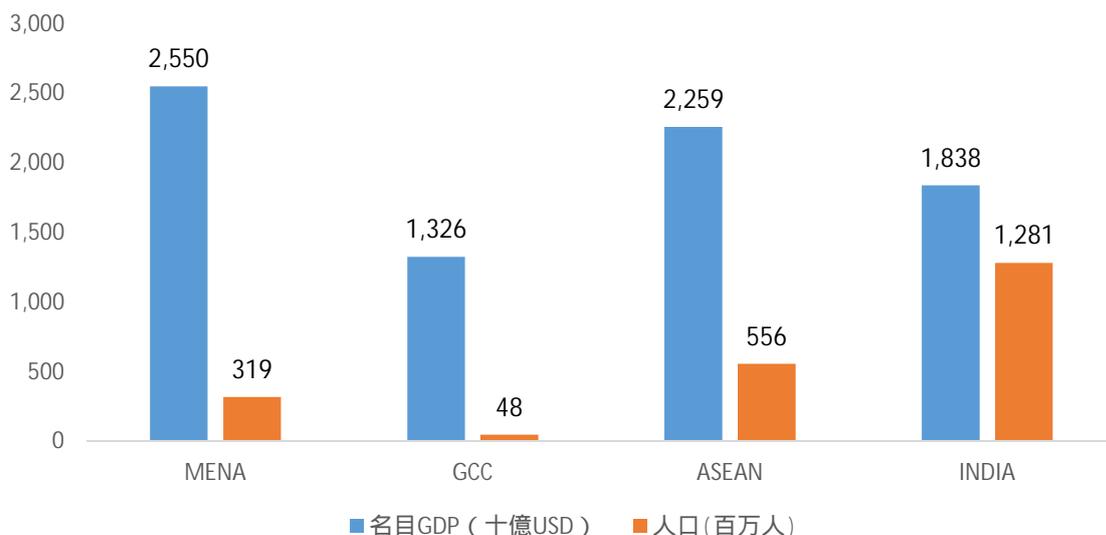
は域内貿易の自由化に関する統一経済協定を発効、2003 年には対外統一関税を導入し、関税同盟を発足、2008 年には共通市場（ヒト、モノ、カネの移動の自由化）を発足した地域協力機構である。

MENA は ASEAN やインドと比較すると人口はやや少ないものの（MENA の人口は、米国と同等の約 3 億人）、経済規模は両者よりも大きく、今後、経済成長とともに更なる購買力の向上が期待されている市場である。その MENA の経済規模のうち、約 50% 強は UAE（アラブ首長国連邦）やサウジアラビアを中心とする GCC の 6 か国だけで担われており、その一方で MENA に占めるこれら GCC 6 か国の人口は約 7% 弱と大変小さいため、天然資源を持つこれら 6 か国の所得水準がいかに高いかということがうかがえる。（図 2）

MENA 及び GCC の大きな特徴として挙げられるのは、そのほとんどの国々に置いてアラビア語が共通語として使用可能な点で、企業にとっては一つの国向けに製造した製品が多面的に展開しやすいという利点がある。特に GCC 地域は既に関税同盟を結び、共通市場化が進んでいる。従い、物流のハブとして機能する UAE のドバイをゲートウェイとして周辺国に展開するというビジネスモデルが一般化してきている。

**図2 MENA / GCC / ASEAN / インドのGDPと人口の比較 (2015年)**

出所：各国市場レポート等より ksn 作成



現在のところ日本企業は中国や東南アジアを中心に海外展開を進めており、中東は物理的にも心理的にもやや距離のある地域となってしまうている。しかし、国内の人口減や経済成長の停滞が予測され、更に中国や東南アジアでの競争環境が激しくなりつつある中において、この中東地域は次なるフロンティアとして大きなポテンシャルを持つ地域であると言える。

今回のニュースレターでは、MENA の中心地域である GCC 及び中東地域のハブとなっているアラブ首長国連邦 (UAE) という国の所得や消費動向について、より詳しく紹介する。

### 株式会社 ksn コーポレーション

2013年3月設立。中東への事業展開を目的とした調査やコンサルティング事業を展開するほか、UAE 現地法人をはじめとする現地ネットワークを活用し、商社事業を展開。

2016年には現地パートナー会社との合併にて、日系総合菓子メーカーのシャトレーズとエリアフランチャイズ契約を締結。同年にドバイにて1店舗目を開店。商社事業や日本ブランドのフランチャイズ展開事業で培ってきた実業のビジネスノウハウと、調査・コンサルティング事業を掛け合わせることで、市場情報・規制情報といった情報だけでなく、お客様の実ビジネスの推進に資するアドバイス・コンサルティングサービスを提供している。

関連ウェブサイト：<http://ksn-consulting.com/>

### コンサルティング事業統括 石橋 哲也氏

2009年、ロンドン大学インペリアルカレッジ卒。株式会社野村総合研究所に入社。消費財メーカーや製造業全般のクライアントを対象に、海外調査、海外事業戦略立案、クロスボーダーM&A のアドバイザー業務、買収後の経営統合支援等のリサーチ・コンサルティングプロジェクトに多数参画。

2017年にksn コーポレーション入社後は東京オフィスに勤務し、数多くのリサーチ・コンサル案件のプロジェクトリーダーを務め、UAE を含めた中東諸国のマーケット環境について熟知している。

【本ニュースレター及び中東への物品の輸出や現地進出支援等に関する問い合わせ先】

[ishibashi@ksn-corp.com](mailto:ishibashi@ksn-corp.com)