

CHUGIN GLOBAL NEWS

ちゅうぎん海外ニュース

2017 JUN (Vol.2)

CONTENTS

海外子会社の必要最低限なモニタリング(2).....	2
太陽グラントソントン 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2回 シンガポール最新ビジネス情報.....	4
株式会社東京コンサルティングファーム.....	4
国際税務におけるリスク.....	7
みらいコンサルティング株式会社.....	7
インドの高額紙幣廃止の状況と現地経済活動へのインパクト.....	9
山田ビジネスコンサルティング株式会社.....	9
インドネシアにおける移転価格税制.....	13
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.....	13
海外子会社管理のポイント (後編).....	15
柳田国際法律事務所 弁護士 柳田 一宏氏.....	15
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(2) ~日系アジア 子会社 750 社の回答と最新事例から ~.....	19
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.....	19
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~.....	22
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.....	22



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(2)

太陽グラントソントン

パートナー 公認会計士 美谷 昇一郎氏

今回は、グローバル経営を行う中での海外子会社のリスクマネジメントにおいて、親会社の経営トップが海外子会社スタッフに対して、自分の言葉で経営ビジョンや企業戦略を発信することの重要性についてお話をしました。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ための仕組みも欠かせません。今回は、具体的に親会社から海外子会社の業務運営状況について適切にモニタリングをするための方法について考えていきます。

海外事業を行う会社の監査役や内部監査室、経営企画部などの方と海外子会社管理についてお話をしますと、海外子会社の業務運営状況に対するモニタリングを十分に行えているという会社は非常に少数派だと感じます。これは、必ずしも海外人材や情報、経験が豊富ではない中小・中堅企業に限らず、グループ売上が何兆円というグローバル企業でもあまり変わりません。これまで日本企業では、海外事業は数字を作るのがまず先、との言い方のもと、海外子会社管理は等閑にされて来たところがあります。監査役や内部監査室の方は、海外子会社の管理がこれまで十分に出来なかったと思う理由として、以下のような点を挙げられます。

1. 海外の法制度や実務習慣など親会社では良く分からない。
2. 海外進出国が複数になると親会社の内部監査部門のリソースでは物理的に対応しきれない。
3. 海外子会社の実情に合わせたチェックリストがなく、親会社向けの日本語版しかない。
4. 海外往査をしても現地スタッフに「 国で

は日本と違ってこういう管理が一般的です」と言われて反論できない。

中国や東南アジアの多くの国では、年1回期末時点で現地会計士による法定監査が義務付けられています。国によって法定監査を行うべき基準は違いますが、多くの国でいわゆる日系現地法人などの外資子会社は法定監査が必要です。この法定監査を行う現地会計事務所は、現地ローカル系の会計事務所、現地在住の日本人会計士を中心に会計サービスを行う日系会計事務所、各国にメンバーファームを有してブランドや品質を高レベルで標準化している国際会計ファーム、の大きく3種類があります。一般的には、監査報酬は後者ほど高くなりますが、サービス水準も国際水準だと言われています。そこで、会社によっては、「うちは、海外子会社について、高いお金を払って国際会計ファームに監査をしてもらっているから、管理面は心配していない」というところもあります。しかし果たして本当にそうでしょうか。

もちろん、国際会計ファームであれば一定の監査サービスが提供されるはずですが、実際に会計監査を実施するのは各国会計士で、また国ごとに「一般に公正妥当と認められる会計基準および監査基準」は異なっています。この中に含まれる会計慣行や管理レベルを間接的に規定する会計リテラシーは、文化的背景などに依存する部分もあって、所在国ごとの違いが小さくありません。決して、日本が優れていて他国が劣っているという相対的な優劣をつけることは難しいものですが、一般的には日本の会計基準は国際的に見て厳しい（細かい）傾向があります。すると、中国や東南アジア各国で現地会計士がいわゆる「適正意見」を表明しているからと言って、日本の会計基準から見ると差異や違和感が出る場合もあります。しかし、これでも現地では列記とした「適正意見」であります。さらに、会計監査は当然ながら会計（および会計数値に影響を与える範囲での内部統

制)をスコープとした監査ですが、現地子会社の運営上管理すべきリスク、つまり親会社が考慮しなければならぬリスクは会計分野に限らず、非常に広範になります。

海外子会社には共通したリスクの他に所在国特有のリスクもあります。海外子会社管理の重要性が高まる中で、親会社としては、海外子会社を取り巻く幅広いリスク

を事前に把握して、有効なモニタリング管理を行うことが必要です。必要最低限のレベルで結構です。さらに、継続的な実効性の高い子会社モニタリングを実施するためには、海外子会社の事業特性などを考慮した海外子会社の運営体制と、親会社の管理モニタリング体制の構築も重要です。

しかし、中小・中堅企業にとって、海外事情を理解して運営・管理体制の構築を進めることの出来る人材、情報、経験は必ずしも十分ではありません。そうした場合、自社内で暗中模索するだけでなく、積極的に外部専門家の力を活用することも必要です。弊社では、現地における業務経験や

【海外子会社の考慮すべきリスク例】

リスク名	リスク項目	具体的な想定事例
労務リスク	従業員の資質	・採用した従業員の資質に問題あり、不正が横行 ・適正な報酬水準と評価制度はないために争議になる ・辞めさせたい従業員をうまく辞めさせられない
	給与	・給与水準が上昇し、間接コスト負担が増加
資産保全リスク	会社財産の流出	・従業員による横領 ・在庫管理の不備による在庫の横流し
システムリスク	情報流出	・従業員が外部に機密データを流出 ・ウイルスによるサーバー攻撃 ・セキュリティ不備によるデータ改竄、盗難
コンプライアンスリスク	法規違反	・(意図的な)脱税、政府関係への賄賂 ・現地法制度の未確認による法規違反とレピュテーションリスク懸念
財務・税務リスク	会計処理 税務申告	・不適正な会計処理、データ間違い、チェック体制未整備 ・税務申告の不備、遅延等による罰金等の制裁
駐在員リスク	駐在員の安全確保	・駐在員が事故に巻き込まれる ・駐在員の精神的プレッシャーが大きい
在庫、物流リスク	過剰在庫 物流	・店舗からの販売情報や販売予測が不正確で過大な超過在庫が発生 ・物流会社の扱い不芳による破損、紛失、品質劣化など
知的財産リスク	重要情報の流出	・海外パートナーと共有した販売情報や技術情報が相手から流出 ・偽ブランドなどの摘発には多大な時間とコストを要する ・先に商標権登録をしている海外企業が出て来て法的対応を迫られる
資金管理リスク	資金調達 資金回収	・海外顧客からの代金回収が滞る ・全額回収できずに暗にリポート要求される
マーケットリスク	競争 品質上のトラブル	・他社との競争激化による利益率低下 ・製品品質に問題があり、顧客から大量のクレーム ・アフターケアが不十分で顧客口コミで評価が低下
政治リスク	国家政府関係の悪化	・日本製品に対する不買運動 ・従業員の日本企業に対する抗議活動など

知識の豊富な日本人会計士を駐在員として中国、東南アジアを中心にジャパンデスクを設け、海外子会社様の簡易なリスクチェック分析を実施したり、海外子会社様の運営体制の構築見直しなどのご相談を数多くさせて頂いております。また、監査役様や親会社担当者様が海外子会社に往査される際の同行も行っています。海外子会社の管理についてお困りやお悩みのことがございましたら、何なりとお声掛けいただければと存じます。

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 2 回 シンガポール最新ビジネス情報

株式会社東京コンサルティングファーム

定年後再雇用に関する法制度について

シンガポールの定年と再雇用については、Retirement and Re-employment Act(RRA)において規定されています。

これまで定年は 62 歳と定められており、再雇用は 65 歳までとなっていますが、2017 年 7 月 1 日より、再雇用の年齢は 67 歳までに変更されます。会社は定年を迎える従業員に対して再雇用を提示することが求められております。ただし、これは全従業員に対してというわけではありません。再雇用の提示を行わなければならない従業員は以下の要件を全て満たす場合となります。

- ・ シンガポール国籍者またはシンガポール永住権保持者
- ・ 62 歳になるまで、現在の会社で最低 3 年就労した従業員
- ・ 十分な勤務遂行能力 (Satisfactory work performance) を持つと会社が認めた従業員
- ・ 就労を続けるのに健康上の問題がない従業員

この中で 3 つ目の条件が非常に曖昧です。企業としては、本人が再雇用を希望しているにも関わらず、この要件を満たさないと判断する場合には、勤続期間における業績への評価などを十分に説明材料として準備するのが望ましいものと考えられます。

再雇用の提示が行われないことに対し本人が不服である場合には、MOM (Ministry of Manpower ; 人材開発省) に申し立てを行うことができますので、慎重に取り扱う必要があります。再雇用契約を締結する場合には、最低 1 年以上の雇用契約を締結する必要があります。1 年毎に内

容を見直し、都度更新することが一般的です。

また、再雇用契約の開始日は従業員が 62 歳になった日からとなります。

再雇用契約を締結する際には、これまでの給与を見直したいと考える企業も多いと思います。給与の調整は RRA においても認められていますが、再雇用契約における職務や責任によるものでなければなりません。

具体的には、これまでの職務の一部を他のスタッフに移管することや、役職を外すことでその分の手当を調整することが可能と考えられます。

< 再雇用までの実務上の流れ >

再雇用契約を締結する際の流れは以下の通りとなります。

1. 再雇用を締結するのに該当する従業員が適格かどうかを決定する (適格でないと判断した場合には、早急にその旨を従業員に伝える)
2. 定年を迎える従業員が 62 歳になる 6 カ月前程度から話し合いを始める
3. 再雇用の条件が公正で妥当なものであるか確かめる
4. 62 歳になる遅くとも 3 カ月前に再雇用契約書を従業員に提示する

会社はなるべく早めに再雇用契約の準備をする必要があると同時に、従業員にも定年後も働く意思がある場合には、会社に早めに通達するように周知しておくことが望ましいと考えられます。これは、就業規則などにおいて規定する方法などが考えられます。

< 雇用支援金 (Employment Assistance Payment(EAP)) >

従業員が再雇用を希望し、会社が十分な検討の結果再雇用することができないと判断した場合には、雇用支援金を従業員に支払うことが推奨され

ています（十分な検討とは、就労期間中に行った業務、所属した部署に関わらず会社内において再雇用する可能性はないかまで検討することとなります）。

雇用支援金については、月額基本給の3カ月分程度とされ、S\$4,500-S\$10,000程度が目安とされています。

また、いったん18ヶ月以上の期間再雇用され、その後再雇用契約の更新がされない場合等においては、月額基本給の2カ月分程度の雇用支援金を支払うことが目安とされています。

上述の通り、雇用支援金の支払いは義務ではなく推奨規定となっています。しかし、従業員は、再雇用されず、かつ雇用支援金の金額が公正妥当なものではないと判断した場合はCOL（Commissioner of Labour）に不服申し立てをすることが可能となっています。つまり、雇用支援金は会社の義務ではありませんが、労使の間で納得できる額を支払う必要があると考えるべきです。

EP 申請前の簡易確認ツール

シンガポールの就労ビザである Employment Pass(EP)の申請前に利用できる簡易確認ツールを紹介いたします。

EPにMOM（人材開発省）が管理しており、申請内容をオフィサーが確認したうえでEP発行の認可を行うこととなります。この点で、不確定ながらオフィサー次第でEPが発行されるかどうかの結果が変わるという情報もあります。

そういう不確定要素の多いEPの申請ですが、申請前にEPの認可が下りるかどうかを測定するツールがあります。簡易的なツールとなるため、その結果が必ず本申請時の結果となるわけではありませんが、このツールにおいて申請が通らないという結果が出ている場合には、本申請の際もほぼ間違いなく同じ結果になります。

このツールはSAT(SELF ASSESSMENT TOOL)と呼ばれるものです。MOMが公開してい

るものですので、信頼性は高いと思います。

(<https://services.mom.gov.sg/sat/satservlet>)

ビザ申請のサポートを行う際、弊社でもこのツールを使用しています。給与設計する際にも、若手社員の場合には、手当を検討するのに利便性が高いものとなっております。

SATは基本的に職歴・学歴・給与によって判定されるものとなります。職歴と学歴は当然変更することはできませんが、給与については50ドル単位で判定結果が異なりますので、調整可能となっています。

ローカルスタッフの人数計算について

シンガポールにおけるローカルスタッフの人数の算定方法についてご紹介します。シンガポール進出日系企業にとってローカルスタッフ数はワークパーミットの枠やEP発給に影響するMOMのウォッチリストに自社が含まれるかに影響しますので、非常に重要な項目です。

MOMより公表されているLocal employeesの人数計算は、以下の通りとなっております。

シンガポール人もしくは永住権者で、最低月給\$1,000 雇用関係ありの両方の条件を満たす者がlocal full time employeeとなります。

月給の大小に関わらず、\$1,000以上の月給のシンガポール人もしくは永住権者の従業員を1名とカウントするものとしております。

仮に、\$500以上\$1,000未満の月給のシンガポール人もしくは永住権者については、local part-time employeeとして、0.5名としてカウントするものとしております。

ただし、シンガポール人及び永住権者に関わらず、以下の者はLocal Employeeとしてカウントされません。

1. 個人事業主とパートナーシップの事業オーナー

2. 3以上の雇用主から CPF を受け取る従業員
(<http://www.mom.gov.sg/faq/work-pass-general/how-to-calculate-the-number-of-local-full-time-employees-when-calculating-foreign-worker-quota> : MOM サイト)

MOM が把握する企業のローカル従業員数は、毎月第二営業日と第二土曜日に更新されます。ただし、更新時に 3 カ月以上の CPF (Central Provident Fund ; 中央積立基金) を納付している人数で計算されることになっています。

(<http://www.mom.gov.sg/faq/work-pass-general/i-have-hired-new-employees-when-will-my-company-local-workforce-be-updated> : MOM サイト)

ローカル従業員数の更新は CPF 納付者で計算されていることから、CPF の納付をしない永住権者については、ローカル従業員数にはカウントされないものと考えられます。

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

国際税務におけるリスク

みらいコンサルティング株式会社

Q 「国際税務」においては、なぜ、そしてどのようなリスクが発生するのですか？

A 日本と海外をまたぐ取引では、両国の税法、さらに租税条約が関連します。そのため、制度や見解の違いにより、「予想外の課税処分」を受けるリスクがあります。
日本と海外の両方で課税される、いわゆる「二重課税」のリスクがあります。

☑ 国をまたぐ取引の事例

会社は、ごく自然に国境をまたぐ取引を行っています。たとえば、以下のような取引です。

国境をまたぐ取引の事例
⇒ 社員を海外に出張または出向させる。
⇒ 海外の子会社との間で、商品の輸出入を行う。
⇒ 海外子会社が特許を使った見返りとして、日本本社がロイヤリティを受領する。
⇒ 海外の子会社に出資し、その見返りとして配当を受領する。
⇒ 海外の子会社に資金を貸付け、その利子を受領する。
⇒ 法人税率が低い国に子会社を設立する。

このような取引においては、「日本」と「海外」のそれぞれの立場から、両国の税法にのっとった判断がなされます。また、両国の間で「租税条約」が締結されている場合には、税金負担関係が調整される場合があります。

そのため、取引が終了したあとになって（税務調査等の結果）予想外の追徴課税が発生する、または同じ取引について2回課税される、というケースが生じる可能性があります。

☑ 「予想外の課税処分」を受ける事例

日本と海外では、税務上の立場が異なります。そのため、取引時点で問題ないと思っていても、税金を確定する時点で、日本または海外から予想外の課税処分をうけてしまう事例があります。たとえば、以下のようなケースです。

ケース	事例
「寄付金」認定	日本から出向した社員の給料を日本本社から支払ったところ、税務上は費用として認められなかった。
「PE」認定	海外に駐在員を派遣したところ、海外では恒久的施設（Permanent Establishment、以下PE）であるといわれ、突然税金を払えとせられた。
移転価格	子会社に多くの利益を残そうとして、子会社からの仕入金額を高め設定したところ、税務調査で日本本社において追徴課税が発生した。
タックスヘイブン	法人税負担を低くするため、税率10%の国に法人を設立したところ、日本で追徴課税が発生した。
過小資本税制	海外子会社が日本本社から多額の借入を行っていたところ、海外子会社が払う利子の一部が、海外で税務上費用として認められなかった。

☑ 「二重課税」が発生する場合

また、一つの取引において企業が「2回」税金を払っており（二重課税）、企業としては税金を「取り戻さなければいけない」ケースもあります。

たとえば、以下のような事例です。

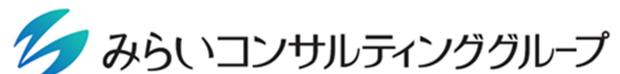
ケース	事例
全世界所得課税	海外に支店があり、日本では支店分を合算した所得に課税された。そして、支店が存在する国においても、支店の所得に対して課税された。
現地国の源泉徴収	海外子会社から日本本社に報酬を払う際、海外で税金が計算され、送金額から差引かれた（源泉徴収）。一方、日本でも受け取った報酬に対して課税された。

■ 会社に求められる姿勢

このような取引は、海外とのあいだで日常的かつ継続的に行われます。そのため、小さいリスクが日々積みかさなり、結果的におおきな金額に膨れ上がっていた、というケースが多くあります。

会社としては、どのようなリスクが発生するかを事前に予測し、リスクに耐えうる体制や文書を「先手で」整える姿勢が重要です。また、二重課税のケースにおいては、黙って「泣き寝入り」にならないよう、しっかりと税金を取り戻す対策が必要となります。

次月以降、それぞれのケースの内容をくわしくご説明していきます。



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 にジャパンデスク 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。

インドの高額紙幣廃止の状況と 現地経済活動へのインパクト

山田ビジネスコンサルティング株式会社

1. インドの高額紙幣廃止についての概要

インド政府は2016年11月8日にインドにおける高額紙幣である500ルピー（約880円）・1,000ルピー（約1,700円）紙幣を翌2016年11月9日より無効にすると発表した。無効となった紙幣の価値は約15兆4,400億ルピー（約27兆円）で、流通している通貨の約86%を占めると言われている。廃止となる紙幣は新500ルピー紙幣と2,000ルピー紙幣に交換すると発表されたものの、発行が間に合わず、流通する紙幣が圧倒的に不足する自体を招いた。また、インドは他国に比べて商取引において、現金に著しく依存していたため、いわゆるたんす預金のような形で現金を大量に保有している国民も多数存在していた。よって、紙幣の交換のために大量の旧紙幣が銀行に持ち込まれる事態となり、銀行窓口には長蛇の列が見られる

図1 銀行窓口前に作られた長蛇の列



出所：Wikipedia

こととなった。

2. 政府の狙い

高額紙幣の廃止を突如行ったインド政府の狙いは以下3点であると言われている。

ブラックマネーの撲滅

一つ目の狙いは「ブラックマネー」の撲滅である。インドの地下経済はGDPの26%を占めると言われている。「ブラックマネー」といわれる統計上あられもない通貨が流通し、汚職、脱税、不正蓄財、偽造といった問題の温床になっていた。紙幣の廃止および新紙幣への交換の過程で、これまで表の商取引には使用されず、徴税システムの網に掛けられなかったものが撲滅されることが期待されている。実際に高額紙幣廃止が発表された翌月の2016年12月の間接税の徴税金額が前年同月に比べて14.2%増加したとArun Jaitley財務大臣がメディアへ伝えている。また、外資企業にとっては不透明な資金が排除されることにより、汚職や賄賂などの問題が減ることになるため、投資しやすくなることが期待されている。

偽札対策

二つ目の狙いは流通する偽札の排除である。インド国内で流通する偽ルピー紙幣の92%が500ルピー紙幣と1,000ルピー紙幣であり、インド隣国で刷られていると言われている。特に周辺国のテロ組織の資金源としてインド偽ルピー紙幣が利用されているとの認識があるため、その排除を図るために今回の高額紙幣の廃止が行われたと言われている。

現金依存型の経済からの脱却

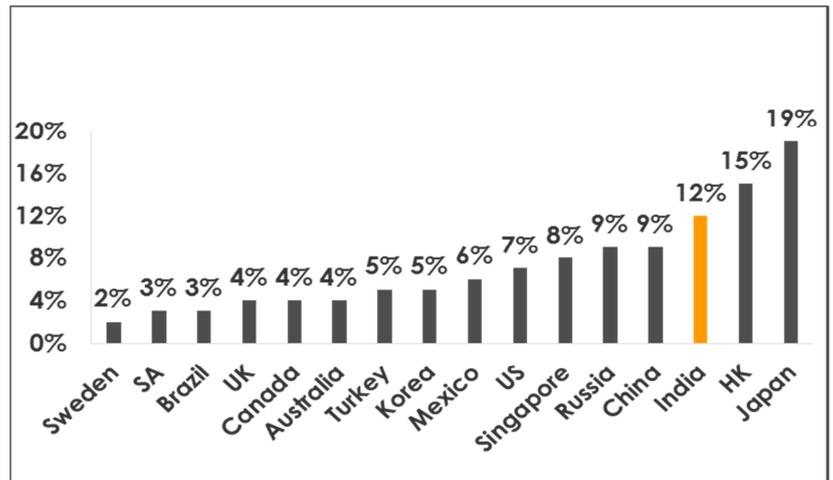
三つ目の狙いは現金依存型の経済からの脱却である。詳細のデータなどは次章でご紹介するが、インドの経済活動は現金取引に非常に依存している。統計によると 2015 年に行われた全ての商取引のうち、68%が現金決済で行われたとされている。同様にオンラインでの商取引においても 57%がキャッシュオンデリバリー（代引き決済）で行われている。政府は今回の高額紙幣廃止により、国民が旧紙幣を銀行に持ち込み、銀行口座を開設することを期待している。次のステージへ経済成長を加速させるために銀行・クレジットカード決済などを普及させることを狙いとしている。

3. 現金依存型の経済

インドは世界的にも現金に著しく依存した経済である。統計にもそれが表れており、前章に示した数字以外にも、紙幣・硬貨の流通する金額が日本、香港について多く（図 2 参照）また人口あたりの ATM 台数も他国に比べて非常に少ない（図 3 参照）。その他図 4 に示した統計を見ても金融機関サービスの利用率が著しく低い国であることがわかる。

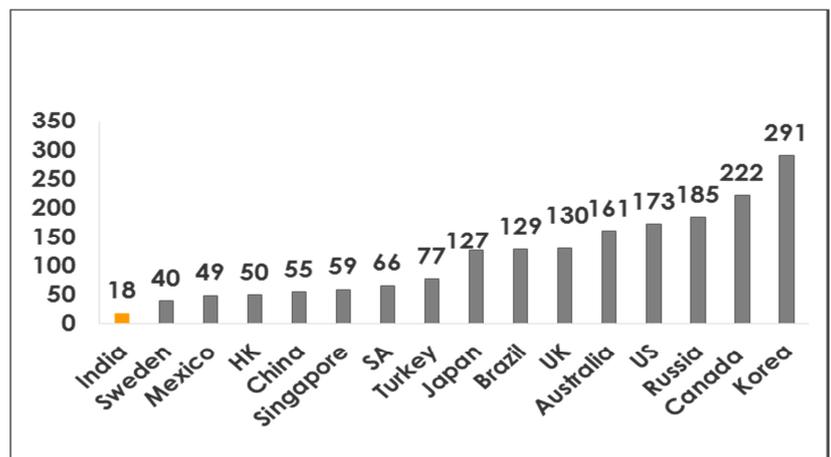
商取引の際に裏で現金で取引されることにより横行しやすくなる、汚職、脱税、不正蓄財、偽造などの問題を解決するためにもできる限り銀行等のサービスを国民一般に広く普及させる必要がある。また商取引の近代化を進め、外国直接投資をインド国内に集めるためにも透明な取引を実現しやすくする必要はある。今回の高額紙幣の廃止のインパクトによりインドの商取引がどのように変わるのか、次章で詳しく説明する。

図 2 現金依存度- 銀行外で流通する紙幣と硬貨の金額対 GDP 比率



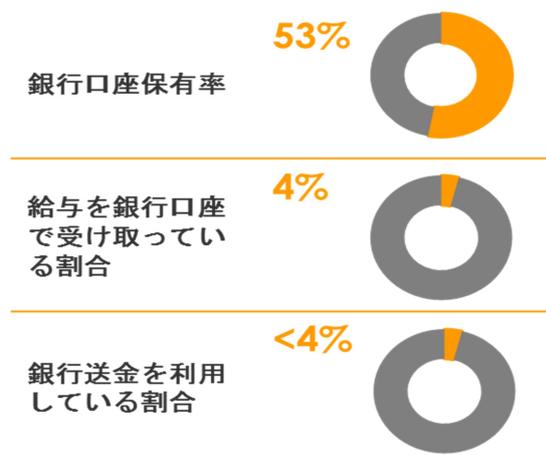
出所：India Chart Book – Capital Economies Limited

図 3 成人 10 万人あたりの ATM 台数（2014 年）



出所：India Chart Book–Capital Economies Limited

図 4 金融関連の指標（2014 年）



出所:India Chart Book -Capital Economies Limited

4. 影響を受ける主な産業

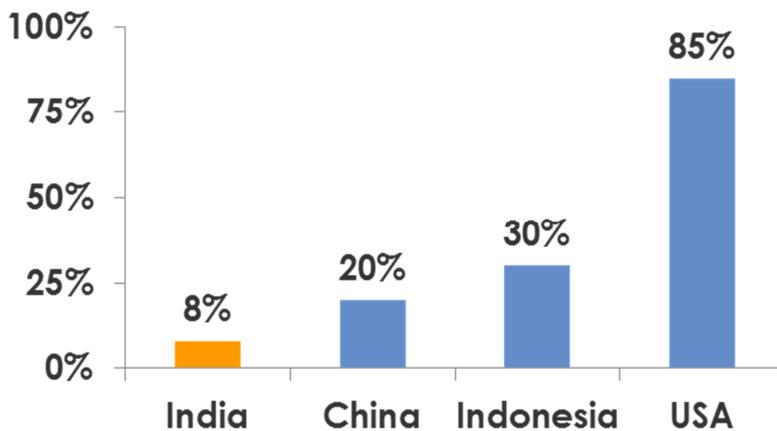
さまざまな産業が影響を受けると予測されているが、本章では代表的な3つの産業についてご説明する。

小売産業

インドの小売産業はいわゆるモダントレード（スーパーマーケット、コンビニエンスストアなどの近代的な小売業態）が全体の8%しか存在しない。また、まだまだ発展途上の産業である。消費者の決済手

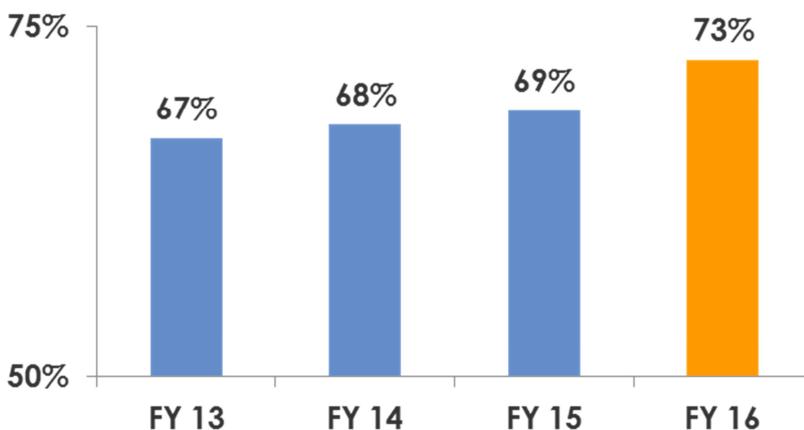
法が近代化することによって、中期的に小売産業の近代化も図られると考えられている。また、短期的には例えばタバコの販売は2016年10月から11月にかけて3.6%のマイナス成長となっている。加えて商取引が著しく現金に依存していることから宝飾品や自動車（特に中古車）も現金で決済される傾向にあるため、特にこのような高額商品においては、消費者の手元に現金が不足したことによって、販売鈍化のインパクトが大きかった。実際に自動車ディーラー協会の公表する小売売上高の統計では2016年11月は前月に比べて30%減少したとされている。

図5 モダントレードのシェア



出所：India Fact book, Yes Bank, December 2016

図6 対GDP銀行預金金額の比率



出所：India Chart book, Yes Bank, December 2016

金融業（特に銀行業）

次に金融業、特に銀行業についてご説明する。まずは預金金額が増加することにより、銀行自体の財務体質が向上することが予測されている。実際に2016年末のGDP対比銀行預金残高は昨年同月に比べて4%増加した。加えて第三章で示した銀行口座の保有率が増加することにより、各種銀行サービスが一般的に利用されるようになることが予想されるので、今回の高額紙幣の廃止は銀行業の中期的な展望にポジティブな影響を与えようと考えられる。

不動産業

最後に不動産業に関してご説明する。インドの一般的な不動産売買の商慣習として、契約書上の売買金額と現金で決済される金額の二段構成になっていることが多い。

現金で決済される金額は正確に税務申告されない場合が多く、脱税の温床となっていることが業界

の硬直的な問題であった。また外国人投資家にとっては不透明な資金を支払うことができないため、インドオーナーの要求に応えられず、取引が成立しないケースが散見された。高額紙幣の廃止により、決済に使用できる紙幣が不足したことにより、短期的には不動産業界の冷え込みが予測される。特に中古物件の売買で現金決済が選ばれる場合が多いため、中古市場の冷え込みが顕著になると思われる。しかし、中期的には取引の透明性が高まり、外国人投資家も参加できる、より健全な投資環境が整い始めると予測される。

高額紙幣の廃止から約 6 ヶ月が経ち、現地では混乱もなく通常の経済活動に戻っている。今回の政府の大胆な決断がインド経済の近代化と IT/ICT 等を活用したデジタル化を一段と加速させることになると考えられる。

山田ビジネスコンサルティング株式会社

中堅・中小企業のあらゆる課題解決に必要な高い専門性を駆使し、総合的なコンサルティングを実施している。日本国内に 9 拠点、海外ではシンガポール、バンコク、ジャカルタ、クアラルンプール、デリー、ホーチミンシティ（その他上海、ロサンゼルス等）に拠点をもち、日系企業のビジネス展開や撤退のサポートを行う。アジア市場を中心としたマーケットリサーチ会社：SPIRE Research and Consulting Pte Ltd を子会社に有し、国内の全国的基盤と海外駐在員のネットワークを活かした中堅・中小企業の進出、M&A、撤退実務等の実績多数。

問い合わせ先

YAMADA Business Consulting Co.,Ltd.

シンガポール支店

住所：78 Shenton Way #20-01 Singapore

電話：+65-6221-7727

携帯：+65-8699-0918（喜多）

神戸支店

住所：兵庫県神戸市中央区磯上通 8 丁目 3 番 5 号

明治安田生命神戸ビル 11 階

電話：078-232-0510（古海）

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

今回は移転価格調査の対象となりやすい会社についてお伝えします。昨年の12月末にインドネシアの移転価格税制(PMK213)が改正され、12月決算の会社においては2017年4月30日に移転価格文書の保存期限を迎えました。未だPMK213に則った移転価格文書の提出要求はされておらず(2017年5月15日現在)今後少しずつ提出要求やその後の調査の実態が明らかになるものと思います。

ただし、どのような企業に対してインドネシアの税務当局が移転価格文書の提出を要求(提出要求後30日以内に提出必要)し、その後の調査に発展させるかについては、既に移転価格税制が整備された各国において前例がありますので今日はその前例を確認してまいりましょう。

【移転価格調査の可能性が高い企業】

- 申告書に移転価格文書の要約表の添付がない
- 過去に赤字の事業年度がある
- 前年までは黒字であったが赤字に転落した
- 利益率が一定ではない
- 原価割れで販売している個別の製品群がある
- 売上又は仕入の大部分が関連会社からのものである
- 親会社への多額のロイヤルティ、役務提供フィーを支払っている
- 最終消費財を製造する企業であり、かつ同業他社と比較して価格が大きく異なる
- 同種の製品や材料等を関連会社とは異なる価格で取引している(内部コンパラブルがある)

これらの中で毎年の申告書から税務当局が簡単に確認できる項目は から となります。そのた

め要約表の添付がない企業に関してはもちろんのこと、(特に機能・リスクが限定的な)赤字企業や利益率が一定でない企業に関しては調査に入れやすいのです。

特に日系の中小企業に関しては赤字の企業も多く、ここを中心に税務当局に狙われた場合にはかなりの被害が予想されます(中国などは赤字企業に積極的に確認・調査に入っていました)。赤字取引はそもそも正常な取引とは言えず、かつ、インドネシアには人件費や土地が安いというマーケットプレミアムがあるにも関わらず利益が出ていないのは、親会社との取引価格を操作しているためとされてしまうのです。また、赤字企業は移転価格のドキュメンテーションを作成していないことも多く、推計課税及び課徴金100%などの罰則を受けてしまうことも考えられます。

のロイヤルティやマネジメントフィーの支払いについても赤字企業については、否認されてしまうことでしょう(移転価格調査というよりも通常の税務調査において否認されることが多い)。ロイヤルティやマネジメントフィーなどは子会社の利益に貢献できていなければなりません。多くの企業においてはロイヤルティの料率5%、マネジメントフィーの料率3%と、“料率が何%であるか?”に目を取られがちですが、本当に大切なことはロイヤルティやマネジメントフィーなどを支払った後に営業利益がしっかりと残っているか否かです。同業他社に比して自社の営業利益率が10%も多いような場合には、超過収益力としてロイヤルティのパーセンテージを10%にしたとしても問題にはなりません。

その他にも、移転価格調査に入られた際に指摘されやすい事項に、 の内部コンパラブル(第三者との間で行われる類似の取引)があるにも関わらず、その類似取引と関連会社間取引との料率に

差異があるような場合があります。つまり、類似製品を親会社と第三者に別価格で売っている（買っている）場合には、第三者価格の方を正常な取引価格として、親会社との取引価格を正常な取引価格に合わせるように指摘されてしまいます。

移転価格税制はインドネシアを立てれば日本が立たず、日本を立てればインドネシアが立たずと各国の利益がトレードオフの関係となってしまうものですので、しっかりと全体的な視野に基づいてドキュメンテーションをしてもらえればと思います。

代表取締役	中村正英（日本国公認会計士・税理士）
経歴	<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 (後編)

柳田国際法律事務所
弁護士 柳田 一宏氏

海外子会社で発生した不祥事から得られる教訓

1 不祥事対応の経験を活かす

海外子会社では、法制度、商慣習、文化の違いや、管理態勢の未整備から、思いもよらない不祥事が発生することがある。

海外子会社の不祥事は、当該子会社にとどまらずグループの企業価値の毀損にも繋がり得るため、このような不祥事への対応は、海外子会社の管理という観点から重要である。また、不祥事への対応を通じて得た知見や経験は、海外子会社の管理態勢を構築・改善していく上で重要な教訓になる。

そこで、以下では、海外子会社で発生する典型的な不祥事例を取り上げ(下記「2」) その事例について、不祥事対応のポイント(下記「3」) 不祥事から得られる教訓(下記「4」)について検討したい。

2 典型的な不祥事例

[設例2]

日本国内のA社は、ある新興国において、現地子会社を設立した。A社は現地子会社に役員を派遣していたものの、実質的な管理・マネジメントは、現地採用の役職員に委ねられていた。

ある日、海外子会社に派遣していた役員から、次の報告があった。「現地子会社の経理担当職員のX(現地採用)が捜査当局に告発をしたようだ。Xの上司である経理畑の課長Y(現地採用)が裏帳簿を作って、会社の金員を自らの親族の口座に定期的に振り込み、一部を横領しているとの告発らしい。また、一部はどうやら公務員の懐に入っているようだ。会社に巡回してくる警察に、小遣い程度の金をしばしば渡していたらしい」

この不祥事対応のポイントは何か。また、この不祥事から得られる教訓は何か。

3 不祥事対応のポイント

設例2を念頭にして、まず不祥事対応のポイントを、初動対応、事実関係の調査、事後対応という三つの局面から考え(下記～)その上で、海外子会社における横領事案と贈収賄事案への対応のポイントについて述べる(下記、)。

初動対応

不祥事の社内外への悪影響を最小限に食い止め、かつ、証拠隠滅を可及的に防止するためには、迅速な初動対応が重要である。ただし、海外子会社の不祥事の場合、時差、距離、言葉、商慣習や文化の違いから、そもそも情報の収集が困難な場合もある。また、設例2のように、現地採用の役職員が会社の管理・マネジメントを実質的に行っている場合、本社では、調査を進める上での基礎情報すらないといった場合もある。

このような場合に備え、海外子会社の定款や就業規則、合併会社であれば合併契約等において、海外子会社やその従業員等に対し、必要な情報を要求することができる条項を定めておくことが良い。また、有事の際、円滑に情報を収集できるように、本社による法務研修や内部監査を通じて、定期的に海外子会社とフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションをとっておくことも大切である。

事実調査

海外子会社の不祥事における事実調査の局面でのポイントは、現地専門家の起用と実際の調査の進め方の2点である。

現地専門家の起用

海外子会社の不祥事の場合、不祥事対応を専門とする現地専門家との関係が築かれていない場合や、そもそも不祥事対応を専門とする現地専門家

が身近にいない場合がある。事前に専門家と関係を構築しておくことが望ましいが、そうでない場合は、国内の顧問先から紹介を受けるなどして速やかに対応する必要がある。

現地専門家の起用に当たっては、そのレベルを確認しておくことも大切である。特に新興諸国では、(もちろん優秀な専門家も数多くいるが)現地では一流とされる専門家であっても、日本の専門家のレベルに達していないこともある。また、子会社設立時に起用していた専門家(弁護士ではなく、司法書士や行政書士に相当する専門家など)にそのまま法務業務を一任しているケースもあるが、そのような専門家は必ずしも会社法務やコンプライアンスなどには通じていない。現地専門家との関係を構築する際は、会社法務やコンプライアンスを専門とする専門家であるか、成果物の水準は高いかといった点をきちんと確認しておく必要がある。

実際の調査の進め方

実際に調査を進める上では、まず、調査対象者の属性を検証しておくことが大切である。調査対象者が現地採用で長年勤続している者であると、現地従業員からの人望が厚く、調査の情報が調査対象者側に筒抜けとなったり、従業員からの協力が得られなかったり、果ては調査が妨害される場合すらある。また、現地従業員間でグループがあって、告発や通報が、調査対象者やそのグループを貶める目的で行われるケースもある。そのため、調査の前に、海外子会社の人間関係や現地従業員の意識、文化の違い等に関する情報を収集しておくことが大切である。

また、調査方法に関する制約を確認しておくことも大切である。調査方法としては、(国内の不祥事と同様)客観的な証拠(設例2では、銀行の口座記録など)の収集とインタビューが基本となるが、特にインタビューの進め方に関し現地特有の制約がある場合がある。調査対象者側において秘密裏にインタビュー内容を録音し、インタビュア

ーを恐喝等の疑いで告発する例もある。場合によっては、現地専門家をインタビュアーとすべきである。

事後対応

事実関係の調査を終えた後は、(国内の不祥事と同様)再発防止策の策定、関係者の処分などの事後対応を行うことになる。海外子会社の不祥事の場合は、以下の2点に注意する必要がある。

違法性等の確認

現地法令に照らした違法性の確認は当然必要である。また、商慣習、文化、現地従業員の認識について本国や本社とずれが生じる場合もあるため、これらについても確認しておく必要がある。そうでないと、有効かつ適切な制裁や再発防止策を策定できない。

処分の根拠

処分の根拠の有無や内容も確認する必要がある。現地役職員との間で日本の雇用契約と同様のものを締結していても、現地法令によっては、解雇などの処分を行えない場合がある。この点は、事前に現地専門家(労働法制の専門家)に相談した上で、有事に適切な処分ができるように雇用契約や就業規則等を整備しておく必要がある。

また、処分内容について、日本と同様の基準で処分を行うと、現地の感覚からは重過ぎるという場合がある。他方で、現地の感覚に従って処分を行っても制裁・再発防止という観点からは十分でない場合がある。処分内容を決定する際は、現地の感覚や制裁・再発防止という観点の両面を斟酌する必要がある。

横領事案への対応のポイント

横領事案の類型として、長年にわたって継続して行われ、被害額が多額に上る事案がしばしばある。現地責任者が主導し、組織ぐるみで行われ、本社から派遣された役職員等が発見することは難しい。本社から派遣された役職員等は、現地責任

者から今までどおりの取扱いであるなどと伝えられ、疑いもしなかったというケースもある。

しかし、このようなケースでも端緒となる情報はあるものだ。例えば、内部監査で「帳簿管理について不自然な点がある」という指摘がなされていたり、現地責任者への質問に対し不合理な回答がなされたりすることがある。些細なこととして当時はスルーされたとしても、事案発覚後に振り返ってみると端緒であったと分かる。横領事案を早期に発見するためには、こうした経理・財務面で発見される端緒を見逃さないようにすることが大切である。

贈収賄事案への対応のポイント

贈収賄が絡む事案では、違法性の確認を特に慎重に行う必要がある。贈収賄に関しては、現地法令のみならず、米国 FCPA、英国 Bribery Act、日本の不正競争防止法など関係する法令が多い。そして、これらの法令を根拠として、近時、多額の制裁金が課される事例が多発している。そのため、関係する法令の違法性の確認は漏れなく行う必要がある。対象となる事実を詳細に検討すると、米国 FCPA、英国 Bribery Act、不正競争防止法の構成要件を満たさない場合もある。これらの法令に抵触するかどうかで事後の対応が変わるため、違法性は慎重に確認されたい。

また、今回の事案のような、いわゆるファシリテーション・ペイメント（通常の行政サービスに係る手続の円滑化のみを目的とした支払い）については、各国法令・ガイドラインで金額に応じた違法性の判断基準などが定められている場合もあり、ガイドラインを含めた法令の確認が大切となる。

4 不祥事から得られる教訓

帳簿・記録の適切な管理

設例 2 から得られる教訓の一つ目は、帳簿・記録を適切に管理することである。

当たり前のことだが、帳簿・記録のずさんな管理が海外子会社の横領事案の原因となるケースは多い。帳簿・記録の一部紛失、破棄、不存在、現地語のみで管理されているといったケースである。現地語のみで管理されていると日本から派遣された役職員は、チェックもできない。極めて当たり前のことではあるが、帳簿・記録を適切に管理し、かつ、現地語のみの管理体制としないことが重要である。

現地語のみで帳簿・記録が管理されている場合であっても、日本から派遣された役職員が、経理・財務面の現地の単語程度は把握しておくことよい。現地語で書かれた帳簿・記録の内容について、的を射た質問を行うとそれだけで牽制になる。

人事ローテーションの確立

教訓の二つ目は、特に経理・財務関係は定期的な人事ローテーションの確立が重要ということである。

この点も当たり前ではあるが、人事の固定化が海外子会社の不祥事の原因となる例は多い。海外子会社の場合、本社に比し人材の確保が難しく、特に経理・財務担当者は専門性が要求されることもあって、固定化しやすい。このような固定化が不正を生む土壌となる。海外子会社の全て部門について定期的なローテーションを行うことは難しくても、経理・財務部門については、定期的に行うべきである。

内部通報制度の整備と法務研修の実施

教訓の三つ目は、内部通報制度や地道な法務研修が、不祥事発見に有効ということである。

まず、内部通報制度については、整備にコストがかかり、言語の問題もあるため、海外子会社を対象とした整備までは、中々手が回らないことが多い。また、そもそも内部通報制度など有効に機能しないとされることもある。しかし、海外子会社の役職員が会社の不正等を通報する手段は限られており、内部通報制度がないと、突然捜査機

関に対する告発が行われてしまい、捜査機関が海外子会社の捜査を開始し、捜査機関が手柄目当てで、告発対象事件以外に捜査の範囲を広げる例もある。このような事態を防ぐためにも、内部通報制度は有効であり、例えば英語のメールに限って受け付けるなど限定的な方法であっても、通報ルートは確保しておくべきである。

内部通報制度と同様、法務研修についても、距離や言語の問題から、対応が後手に回りがちである。しかし、設例2のように管理・マネジメントを現地の役職員に任せ切りにしていると、本社のコンプライアンス遵守というポリシーすら浸透していない場合もある。このような場合、法務研修を通じてコンプライアンスポリシーを初めて知った現地役職員が、研修の直後に通報を行うというケースも実際にある。内部監査部門が定期的に海外子会社を回っている場合には、同部門と連携するなどして、効率的かつ実効的に法務研修を実施することが望ましい。

5 おわりに

先月号及び今月号の2回に亘って述べた海外子会社管理のポイントは、2点である。

1点目は、海外子会社の管理態勢は、各社の状況等を踏まえ、実効的かつ合理的なものとする必要があり、そのためにはリスクベース・アプローチが有効ということだ。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することがポイントとなる。

2点目は、不祥事対応について、国内の事案とは異なり、海外の特殊性に応じた対応が必要になるということだ。また、不祥事を通じて得られる教訓を管理態勢の構築・改善に活かしていくべきである。特に帳簿・記録の適切な管理、人事ローテーションの確立など、当たり前のことを履践することが重要である。

本稿が、日々海外子会社の管理に悩まれている方々の実務上の悩みを解決する一助となれば幸い

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: kazuhito.yanagida@yp-law.jp

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

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

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(2)

～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への依頼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。前号では、多くの日本企業にとっての課題である「現地中核人材確保」の中でも「採用」に関して述べさせていただきました。今回は、前回同様 JAC Recruitment が昨年 10 月に実施した調査結果(注)をもとに、「人材育成」の傾向について解説します。

〔ポイント / 第 2 回〕

幹部育成のプロセスは、「話し込み」と「価値観の擦り合せ」

機会によって人材を育てる

幹部人材育成に本社の支援体制が欠かせない

2-1. 幹部育成に重要な「コミュニケーション」

さて、採用以上に各社が課題感を感じているのは「人材育成」です。育成に関しては、「誰が」「誰

に」「何を」「どこで」「何語で」といった、単純ですが決め事が多く難しい問題があります。

我々は「人材紹介サービス」に特化した企業であるため、具体的なメソッドや学術的なセオリーをお示しすることはできませんが、インタビューをしていく中で比較的各社が優先順位を置いていることをご紹介します。

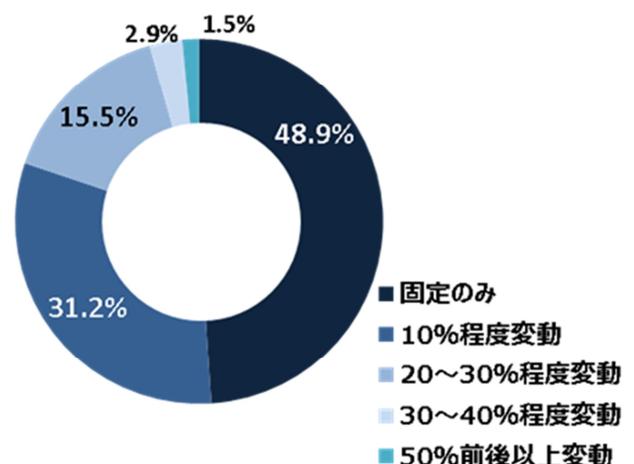
それらは以下の 3 つです。

- (1) 評価制度の運用を通じたミドルマネジメント教育
- (2) プロジェクトチーム、タスクフォースの活用
- (3) 日本への研修派遣

経済成長の鈍化や人件費の高騰など、アジアの日系各社の利益確保には様々な障壁があり、そのような中で各社は「はたらきに応じてメリハリの効いた処遇」を行なうことに苦慮しているようです。

各社の部長クラスの給与構成を調べてみると、約半数の企業で「ほぼ完全固定型」の給与が支払われていることが分かりました。(図表 2-) いわゆる、パフォーマンスが良い部長も、大して成果を出せなかった部長も、同じ部長だから給与は同

(図表 2-) 変動給の割合
(設問: 報酬の構成、部長級の社員が実現し得る範囲で最も高い成果を上げた場合 n = 756 社)



じ、ということです。(もちろん昇進・昇格では差は付きますが)

給与と原資が限られている以上、誰かに高い給与や賞与を支払うということはその分「下がる」人も出てきますから、その根拠を明確、公正にすることが不可欠です。

そこで出てくるのは「日本型の人事管理システムの限界」というような話で、よくコンサルタントや学識者と呼ばれる方々は、「成果給」の導入や、「職能型」から「職務型」への転換が必要であるといったこと述べられます。

ただ、実際に現地化を着々と進めておられる企業から話を聞くと、意外にも「日本型」を地道に極めておられることが判りました。中身は、日本本社で永く続けられている「目標管理」です。

多くの方が口を揃えて「この運用が、ミドルマネージャーの格好の育成機会だ」ということをおっしゃいました。営業職以外では、なかなか目標や成果を全て定量化することは難しいものです。よって、何を良しとし、何を普通とするか、その基準は主観的にならざるを得ません。また、部下から不評を買わないように全員を100点とするようなマネージャーも決して珍しくないそうです。

そこで、何をAとし、どのレベルをBとするか、その基準は何か、ということに関して根気強くコミュニケーションを行なうというのです。この「主観」を擦り合わせていくプロセスこそが、価値観を擦り合わせるということであり、その会社が大事にしている理念や行動規範を浸透させていくことなのだ、と、何人もの方がおっしゃいました。

そして、そのマネージャーがGMになり、次の現地人マネージャーを育てるプロセスこそが、経営現地化なのだ、と理解しました。まさに「現地化は一日にしてならず」ということです。

2.-2 機会を創る

また「機会が人を育てる」という言葉がありますが、実際に「人を育てるために機会を創る」ことに取り組んでいる事例が幾つか見られました。

1,000人を超える従業員を抱えるインドネシアの工作機械メーカーで、現地の人事制度策定をプロジェクトチームで行なったケースでは、約2年がかりで5~6人の副部長が現地従業員へのヒアリングや周辺事例の調査、日本本社の国際人事部との協議などを経て人事制度を作り上げました。

この事例の本質は、先ほどの評価基準の擦り合わせと全く同じで、本社・駐在員 現地人幹部 ナショナルスタッフ(現地社員)の間で、膨大な量のコミュニケーションが取られたということです。

人事制度の企画以外にも、日本向け輸出製品のみを製造していて人件費の高騰から利益がじり貧状態だったタイの日用品メーカーでは、3人のGMに「現地向け製品の企画」を命じ、見事その市場投入に成功して今では収益の柱となる事業に育っている例や、簡単などころでは「福利厚生プラン」の企画を次期GM候補に予算と権限を与えて委ねている例などもありました。

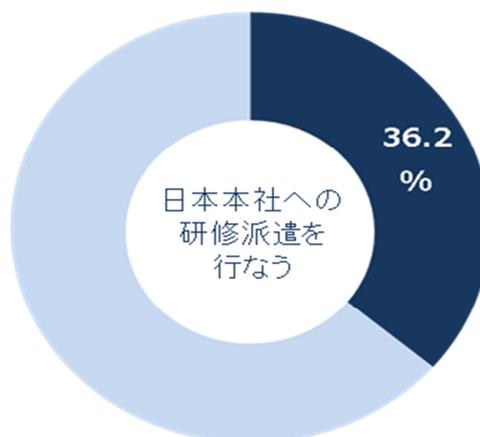
2.-3 日本本社の支援体制

話は変わりますが、「日本への研修派遣」は、もはや当たり前の施策になっているようです。

調査に回答した756社のうち、実に36%が「日本への研修派遣を行なう」と答えており、これは前年調査時点の25%から大幅に伸びています。

(図表 2-)

(図表 2-) 管理職人材育成の手段 n = 756 社



「日本に派遣したら、帰国した途端転職して辞めてしまう。」というのが定説のようになっていて、派遣に伴う高いコストが水の泡になってしまう可能性が高いとネガティブに考えておられる方も多いのも事実です。

幾つかの企業にお聞きしてみると、「日本本社側の受入れ態勢」と「帰国後の役割の与え方」がポイントであることが解りました。どんな役割を与えるべきか、与えられるか、というのは各社によって異なると思いますが、総論としては「日本で身に着けたこと」がなければ務まらない任務ということになります。

例えば、前もって日本の本社工場で生産技術を学んだ人材が新工場立上げを行なうという事例は極めて一般的ですし、日本の経理部門に派遣されて実務の中で原価管理を徹底的に学び、現地に戻って原価管理システムの立上げを行なった、というような例もあります。

その際に大事なことは日本本社での海外からの研修者の受入れ体制です。ここでは言葉の壁が大きく立ちふさがります。即ち、教える能力がある人は英語ができない、英語ができる人はまだ教える力がない、というようなことです。

多くは日本本社側の問題ではありますが、現地法人サイドとしても研修者の力量や役割を十分に踏まえた上で、「誰が」「何を」「どのレベルで」教えるのかということについて、予め本社と十分な目線合わせを行なうことを怠ってはなりません。

ちなみに当社では、顧客企業の日本本社側から、海外から派遣される研修者に仕事を教えることができる技術者を採用したいという相談をたびたび受け、昨年もハノイの工場から派遣されてくる研修者を教えることができるベトナム人技術者の紹介を行なった事例もあります。

次号（最終）では、現地の幹部候補人材採用・育成の具体的事例をご紹介します。

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）

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

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~

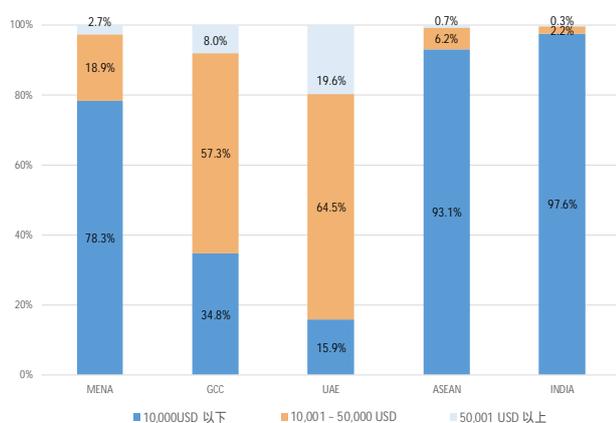
株式会社 ksn コーポレーション

コンサルティング事業統括 石橋 哲也氏

先月のニュースレターでは、中東地域の経済規模について、ASEAN を含む東南アジアと遜色がない点と、アラビア語が共通語として使用可能なため、製品を多面的に展開しやすいという利点があることについて言及した。本稿では、MENA (Middle East and North Africa, 中東・北アフリカの 21 の国を指す) 地域の所得階層と、同地域の中でもハブ的存在となっている UAE について紹介していく。

図 1 に示されている通り、ASEAN やインドでは、年間所得が 1 万ドル以下の層が約 90% 以上を占めているのに対し、MENA では同層が 80% 以下となっている。そして特筆すべきは、GCC (Gulf Cooperation Council, 湾岸協力会議) では、8% が、中でも UAE では約 20% が年間所得 5 万ドル超の富裕層であるという点である。

図 1 : MENA/GCC/UAE 及び ASEAN/インドにおける所得分布



出所：各国市場レポート等より ksn 作成

UAE の人口のうち、UAE 国籍保有者（ローカ

ル) の人口比率は約 20%、残りの約 80% は海外出身者であり、ローカルの人間のほとんどは所得の高い富裕層にあたる。UAE の富裕層は、その煌びやかなイメージ通り、高級品に対する消費意欲が旺盛である。ただ一方で、「高いものは何でも売れる」という訳ではないため、「何がマーケットで求められているのか」というマーケットイン（顧客視点で商品の企画・開発を行い、提供していくこと）の発想が大変重要である。やや極端な例とはなるが、UAE では図 2 にあるとおり、金が販売されている自動販売機や、金でコーティングされているスマートフォンといった富裕層向けの高級商品が多く販売されている。このように UAE は、物珍しく、高価なものに対する需要のあるマーケットであるため、現在注目を浴びている日本食や日本産品については、今後も市場拡大の可能性が大きいと考えられる。

図 2 : 富裕層向けの製品の一例



(上：金コーティングのスマートフォン 下：金の自動販売機)

出典：viajarnews

UAE の中でも最も人口が多く、発展しているドバイについて少し紹介すると、既にご存知の方も

多いかと思うが、世界一の高さのビルのブルジュ・ハリファやヤシの木の形をした人工島であるパーム・ジュメイラ等と、ユニークな都市開発で世界中から観光客やビジネスマンを引き寄せているのが大きな特徴となっている。また、ワールドトレードセンターと呼ばれる MICE 施設も存在し、世界最大規模の展示会やイベントが頻繁に開催されている。物流インフラに関しては、エミレーツ航空を擁し国際線利用旅客者数世界一のドバイ国際空港、またコンテナ取扱量世界トップ 10 にランクインするジュベル・アリ港があるなど、世界的な物流拠点となっている。このように、人やモノがハブとして経路することで経済を成り立たせている点は、東南アジアのシンガポールとの類似点でもあり、今後の更なる発展が見込まれる。

今後の注目点としては、ドバイでは 2020 年に万博が開催されることが決まっており、さらに都市開発のスピードを上げている。また、隣国のカタールでは 2022 年の W 杯開催が決定するなど、UAE 周辺の産油国は局所的ではなく地域としての発展が進んでいる。

こうした状況下において、先述したように日本の食や文化に対する注目度は着実に上がっており、多くの日本企業様にとってビジネスチャンスが潜んでいると考えられる。

今回のニュースレターでは、日本企業様にとっての中東における潜在的なビジネスチャンスについて、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はなく、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