

CHUGIN GLOBAL NEWS

ちゅうぎん海外ニュース

2017 JUL (Vol.3)

CONTENTS

海外子会社管理の情報システム化について (1)	2
太陽グラントソントン ビジネスコンサルティングマネジャー 今井 武氏	2
新興国ニュース 第3回 バングラデシュ最新ビジネス情報.....	4
株式会社東京コンサルティングファーム.....	4
企業として整備すべき規程類.....	7
みらいコンサルティング株式会社	7
インドネシアにおける移転価格税制③	9
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.....	9
グローバル内部通報制度を導入する際のポイント	11
柳田国際法律事務所 弁護士 柳田 一宏氏	11
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 (3/最終) ～日系アジア会社 750 社の回答と最新事例から～	14
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.....	14
アラブの食 ～日本産食品の機会～	17
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	17
海外に渡航する役職員をテロから守るために、企業として留意すべきこと【前編】	19
株式会社インターリスク総研 統合リスクマネジメントグループ 加藤 壮氏.....	19



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。

海外子会社管理の情報システム化について（1）

太陽グラントソントン

ビジネスコンサルティングマネジャー 今井 武氏

企業とは、営利を目的として、経済活動を継続して実施する組織のことを言います。「企業は環境の中に生きている生き物である」とよく言われていますが、企業を取り巻く環境は一定でなく、常に変化しており、生き延びていくためにはその環境の変化に柔軟に対応していく必要があります。ゴーイングコンサーン（継続事業体）も同じように、企業などが将来にわたって、企業を取り巻く環境の変化に対応し、無期限に事業を継続し、廃業や財産整理などをしないことを前提とする考え方です。このような考え方を実践するために、企業は「経営計画」を立てていきます。計画の大きな枠組みとしては次の3つがあげられます。

自社を取り巻く市場環境の認識

自社が目指す姿

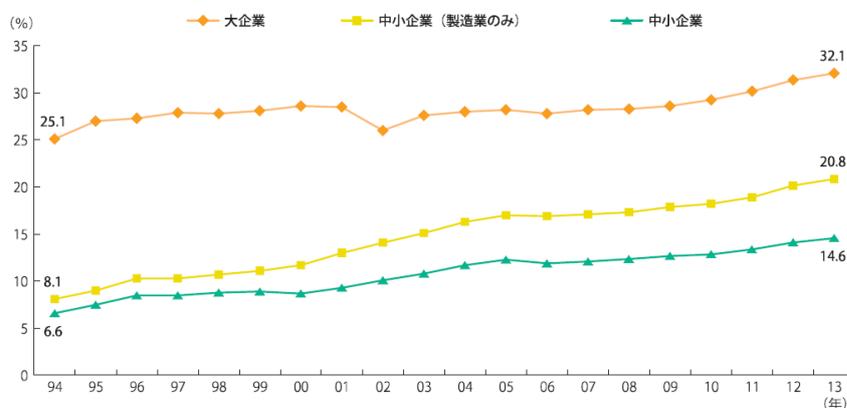
将来の目標（数値）

特に一つ目の「自社を取り巻く市場環境の認識」に焦点を当てると、中小企業庁が発表している「2016年度版中小企業白書」の中に、日本市場が縮小し、海外中間層・富裕層が増加する中、海外需要の獲得は重要で、中長期的に見ても、海外展開する企業は増加傾向とあり、「（第2-3-14図）規模別に見た海外子会社を保有する企業の割合の推移」でそれが見てとれます。

「海外進出」や「海外事業拡大」が「経営計画」に盛り込む3つの枠組みに含まれる「自社が目指す姿」だった場合、会社全体の事業活動を円滑に回す方法とはどのようなものなのでしょうか。海外で事業する上で、国内同様、経営資源である「人、モノ、カネ」の配分を海外子会社でも行い、事業の拡充を計っていきます。しかし、海外子会社においては、この経営資源を効率的に回す仕組みがあまり検討されていません。これでは、日本本社から投資された経営資源が活用されず、当初計画した業績反映時期を大きく逸脱することになり、ROI（投資収益率）や企業拡大のスピードが鈍化し、目標を見失ってしまいます。

また、海外子会社の現場でも「運用方法」が確立されていないがために、対顧客に対して、納期が頻繁に変更、遅延したり、間違った商品やサービスを提供してしまったり、誤った請求書を頻繁に発行するような運用となってしまいます。これでは、企業としての信用を失うことになります。そこで「経営計画」と「運用方法」の齟齬をなくし、現場の「ムリ、ムダ、ミス」を軽減してくれるツールが、情報システムということになります。この「経営計画」と「運用方法」の間を補っていく情報システムは、特に海外では「臭いものにふた」のように現場任せとなり、日本本社からは放置されているケースが多々あります。

第2-3-14図 規模別に見た海外子会社を保有する企業割合の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1.「海外子会社を保有する企業」とは、年度末に海外に子会社又は関連会社を所有する企業をいう。

2.「子会社」とは、当該会社が50%以上の議決権を所有する会社をいう。子会社又は当該会社と子会社の合計で50%以上の議決権を有する会社を含む。「関連会社」とは、当該会社が20%以上50%以下の議決権を直接所有している会社をいう。

クライアントと話をしている中で、日本本社が海外子会社について勘違いしているケースとして、

- ・ 業務手順書、業務ルールが整備され企業運営されている
- ・ 進出年数とともに拠点管理のレベルが向上している
- ・ トップの指示通り、現場が素直に業務を遂行している
- ・ 突発業務、トラブル対応が業務全体に占める割合はごく一部である
- ・ 日本人と現地スタッフの意思疎通が出来ている
- ・ 現地スタッフが有機的に連携して業務を滞りなく回している

等があげられます。

いざ蓋をあけると、そんな理想的な海外子会社はほとんどなく、現場では、属人的なブラックボックスの中でオペレーションを行い、問題や事故が発生してから急いで対応策を検討することも少なくありません。海外子会社とのコミュニケーションを密にし、事前に現状を知り理解することから始め、課題や問題点等の「気づき」を共有し、具体的な解決策まで持っていくことが望まれます。

今回は、実際に海外子会社の情報システム化に向けたプロセスを考えていきたいと思います。

太陽グラントソントン(グラントソントン加盟事務所)

グラントソントンは、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。

太陽グラントソントン(太陽有限責任監査法人、太陽グラントソントン税理士法人、太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社)が、グラントソントン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。

詳細は太陽グラントソントン Web サイトをご覧ください。<http://www.grantthornton.jp>

新興国ニュース 第3回 バングラデシュ最新ビジネス情報

株式会社東京コンサルティングファーム

2017年7月1日からの新VATコードについて

バングラデシュにおいてビジネスを行う際、多くのシーンでVAT (Value Added Tax: 付加価値税) という文字を見かけるかと思いますが、“Digital Bangladesh”を掲げる政府活動の一環として、このVATについても最近動きがありました。

National Board of Revenue (NBR:内国歳入庁)は2017年4月10日、「VAT Resolution Project」に関する通達を発表し、2017年7月1日(バングラデシュ新年度)より、全ての企業に対して、新VAT デジタルコードに切り替えるよう発表しています。現在、新年度からのVAT一律15%の議論に焦点が集まっていますが、このVATの新コードに関する発表についても全企業(駐在員事務所を除く)が対象となるため、注意したいところです。

一通達の要点

- ・ 現行のVATコードはデジタルではなく、また11の数字より構成されていますが、今後デジタル化され9の数字の組み合わせとなります。
- ・ 2017年6月30日までは、旧コード(11の数字)及び新コード(9の数字)のどちらでも税金の申告または各種手続き(輸出入等)が有効ですが、2017年7月1日より、新コードのみが有効となります。
- ・ 現在までは貿易を行う企業と、行わない企業でVATコードの種類が異なっていましたが、新コードによって一本化されます。

この9つの数字からなるコードはeBIN (Electronic Business Identification Number)と呼ばれ、「Mushak-2.3」というフォーマットで

証明書として発行されます。NBRのホームページ(www.nbr.gov.bd)からも、eBINについての詳細を確認することができます。

新コードの申請はすでに始まっているため、2017年7月1日までに、余裕をもって新コード(eBIN)の取得を行う事をお勧めします。

ビザに関するQ&A集

バングラデシュでビジネスを行う企業から寄せられる質問で多いのが、ビザ取得に関するものです。以下、代表的なものをQ&Aとしてまとめました。

【Q1】 ビザと就労許可(ワークパーミット)はどちらか一つとればいいのですか? どう違うのですか?

【A1】 ビザ(査証)はバングラデシュに滞在することに対する許可、就労許可(ワークパーミット)はバングラデシュで就労することに対する許可証です。民間企業から仕事でバングラデシュに来る場合には、以下のいずれかのビザをとります。

- ・ B(Business)ビザ: 出張者用のビザです。一般的には60日の滞在許可があります。短期滞在でバングラデシュに仕事で来る方のためのビザです。
- ・ E(Employment)ビザ: バングラデシュの事業体(外資系の法人、駐在員事務所、支店なども含む)に雇用され、就労に来る場合に取得するビザです。
- ・ PI(Private Investor)ビザ: 現地法人の株主や取締役などが取得可能です。

EビザやPIビザを取得した場合には、EビザやPIビザを取得してから最初のバングラデシュ入国日から2週間以内に、ワークパーミットの申請を行うことが義務づけられています。Bビザの場合には、ワークパーミットの申請を行うことは

できません。

【Q2】 ビザと就労許可証取得、取得後のプロセスについて教えてください。

【A2】 ビザと就労許可証に係る手続きは下表のようなスケジュールで進めていきます。

＜ビザ・就労許可取得の手続き＞

まずは外国人の就労する予定のポジションについて、新聞への求人広告の掲載(下表1)を行う必要があります。形骸化していますが、バングラデシュ国内の新聞で公募し、そこで選ばれた者に対してでなければ E ビザ・PI ビザや就労許可が発行されない制度になっているためです。新聞広告への求人掲載後、その他の必要書類と一緒に関係機関へビザの推薦状取得の申請(2)を行います。E ビザや PI ビザに関しては、ビザの推薦状がなければ、在日バングラデシュ大使館でのビザ発行を受けることができません。なお、2016年11月ごろから、ビザ推薦状は国外にいる者にしか発行されないことになりました。出国時のスタンプの提示も求められるので、必ず推薦状取得時には出国していただく必要があります。ビザ推薦状取得後(4)に、在外バングラデシュ大使館で E ビザ・PI ビザの取得(5)を行います。ビザ取得

後のバングラデシュ入国から2週間以内に、関係機関に就労許可の取得申請(6)を行います。就労許可は、申請から2ヶ月ほどで取得できますが、早ければ2週間ぐらいで発行される場合もあります。関係機関の対応やタイミングにより大きく異なります。

＜ビザ・就労許可取得後の手続き＞

ビザ・就労許可取得後にまず行うことは、TIN(納税番号)の取得(7)です。就労許可取得後には、バングラデシュ居住者とみなされるので、個人所得税を納付する必要があります。また、TIN 番号取得後には、現地給与受け取り用に個人名義の銀行口座の開設も可能です。また、TIN 番号取得後には、NSI (National Security Intelligence)、SB (Special Branch) による事務所調査対応(8)も必要となります。この身元調査が完了し、この2つの機関から身元確認済みのレターが発行されると、その調査結果は内務省(The Ministry of Home Affairs、通称: Home Ministry)に送られ、そこから身元保証書 (Security Clearance) が発行されます。この身元保証書は、就労許可の更新を行う時の提出必須資料ですので、必ず取得する必要があります。

作業内容	所要期間	管轄機関	1ヶ月目				2ヶ月目				3ヶ月目				4ヶ月目				5ヶ月目				6ヶ月目				7ヶ月目			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ビザ・ワークパーミット取得手続き																														
1 書類準備	約2週間																													
2 新聞への求人広告の掲載	約1週間	広告代理店																												
3 BOIまたはBEPZAへの申請	2~3週間	投資庁(BIDA)または輸出加工区庁(BEPZA)																												
4 Recommendation letterの取得	約1週間	投資庁(BIDA)または輸出加工区庁(BEPZA)																												
5 Eビザ/PIビザ申請・取得	最短5営業日	在日バングラデシュ大使館																												
6 Work Permit 申請・取得	1~2ヶ月	投資庁(BIDA)または輸出加工区庁(BEPZA)																												
ワークパーミット取得後手続き																														
7 TIN取得	約1週間	国家歳入庁(NBR: National Board of Revenue)																												
8 NSI及びSBRによる事務所調査の対応	3ヶ月以上	NSI/SB/HomeMinistry																												
9 銀行口座開設(個人)	約1週間	商業銀行																												

<就労許可の更新>

バングラデシュの就労許可の有効期間は、原則として1年で、その後状況によって更新されます。更新するには、以下の書類を投資庁に提出する必要があります。

- A) 申請書類表紙 (Forwarding letter)
- B) 駐在員従業員の雇用延長に関する取締役の決議書
- C) パスポートのコピー
- D) 警察から発行される身元保証書 (Security Clearance) コピー
- E) 50,000USD の海外からの送金証明書
- F) 前回の就労期間の納税証明書 (Tax Clearance Certificate)
- G) 外国人1名につき5名 (製造業の場合には20名) の従業員リスト
- H) 出向先現地法人の会社書類一式 (営業許可証・定款・税務番号等)
- I) 法人の最新の法人所得税納税証明書

全ての書類は会社の取締役によって署名されている必要があります。C) のパスポートコピーは、2016年から全頁の提出が義務づけられるようになりました。F) や I) の通り、就労許可証保有者の個人所得税納税証明書や就労許可証保有者の勤務先の事業体の所得税の納税証明書が必須提出書類となっています。そのため、過年度分の税務申告が完了していない場合には、就労許可証の更新を行うことができません。ただし、決算後、税務申告期日までに就労許可を更新する場合には、納税証明書なしで更新手続きを進めることも可能です。なお、納税証明書は、駐在員事務所や支店の場合にも提出が必要です。

【Q3】 5年間のEビザが切れてしまいました。Eビザは5年以上更新できないようですが、どうすればよいでしょうか。

【A3】 Eビザは期限が原則5年、Eビザ保有者の就労許可証も、期限が原則5年となっています。

(※EPZ内企業など、一部例外もあり) この場合、まず現在保有している就労許可証をキャンセルする必要があります。現在の就労許可証のキャンセル手続きを行い、また新規の就労許可証を申請します。新規就労許可証の取得方法は、1回目の就労許可を取得する時と同じ手順となります。また、新規就労許可を取得した場合には、改めて身分証明書の取得など、就労許可証取得後の手続きも必要となります。

【Q4】 帰任の時期と就労許可の有効期限が同じ時期なので、キャンセル手続きせずに帰任しようと思いますが大丈夫でしょうか。

【A4】 帰任時期と失効時期が重なる場合でも、必ずキャンセル手続きを行う必要があります。就労許可をキャンセルしないと、キャンセル手続きをするまで、居住者とみなされて個人所得税が発生し、後々キャンセルした際に個人所得税や納付遅延ペナルティが課税される可能性があります。

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

企業として整備すべき規程類

みらいコンサルティング株式会社

Q 海外赴任制度をスタートするにあたり、企業として準備すべき規程類には、どのようなものがありますか？

A

- ① 最低限、「海外赴任規程」と「海外出張旅費規程」を整備することが必要です。
- ② 上記以外に、「海外赴任マニュアル」や「セキュリティ・チェックリスト」、「海外危機管理マニュアル」等を整備することが望まれます。

「出張」と「赴任」の違い

まずは、企業にとってどこまでが海外「出張」で、どこからが海外「赴任」か、ということを明確にきめる必要があります。

両者とも、現在雇用契約のある企業に籍を置きながら、海外で一定期間勤務する、という点では同じです。ちがうのは、赴任は比較的「長期」にわたる、ということと、赴任の場合は原則として「海外拠点（現地法人・営業所・支店等）の指揮命令をうける」ということです。

つぎに示す「海外赴任規程」の冒頭で、例えば下記のように企業の「赴任」の定義をきめることとなります（企業によって、赴任の定義はさまざまですが税務・社会保険上のポイントに配慮する必要があります）。

第〇条（定義《例》）

この規定において、海外赴任社員とは、1年以上の期間にわたり、海外の現地法人・支店・営業所・駐在員事務所等に勤務する者または出向することを命ぜられた者をいう。

海外赴任規程について

海外赴任規程は、企業の海外赴任に関する基本

ルールとなる、海外赴任制度にとって一番重要な規程です。おもな内容は、以下のとおりです。

項目	海外赴任規程の内容（一例）
基本方針	⇨ 海外赴任者の位置づけ ⇨ 赴任中の心得 ⇨ 赴任期間の上限 ⇨ 家族帯同に関する規則、など
給与・手当	⇨ 赴任中の給与体系 ⇨ 賞与支給に関するルール ⇨ 昇給・昇格の取り扱い ⇨ 各種手当の内容、など
福利厚生	⇨ 社会保険等への加入 ⇨ 健康診断の受診 ⇨ 慶弔金に関する事項、など
その他	⇨ 行き帰りおよび一時帰国の交通費負担 ⇨ 支度金の金額 ⇨ 休暇の取得 ⇨ 現地での住居の調達方法、など

海外出張旅費規程について

海外赴任とはならず、一定期間（通常は短期）海外で働く社員は、「海外出張者」となります。

海外出張者は、「海外出張旅費規程」にしたがい、出張します。おもな内容は、以下のとおりです。

項目	海外出張旅費規程の内容（一例）
基礎的事項	⇨ 出張の区分、出張期間の上限 ⇨ 出張経路の決定方法、など
出張費用	⇨ 出張経費として認められる内容（宿泊費上限など） ⇨ 支度金、日当等の内容 ⇨ 費用の立替え払い、精算方法、など
その他	⇨ 出張申請の方法 ⇨ 帰国後の報告ルール、代休取得に関する事項、など

☑ その他のマニュアルなど

「海外赴任規程」と「海外出張旅費規程」以外に、以下のようなマニュアルやチェックリストを整備しておくことで役立ちます。

マニュアル チェックリスト	海外出張旅費規程の内容（一例）
海外赴任 マニュアル	⇨ 海外赴任が決まり、現地で就業し、帰国するまでの一連の期間における重要項目をマニュアル化したもの。 ⇨ 整備しておくことで、人事部の負担の軽減、赴任者の安全確保強化等の効果がある。
セキュリティ チェックリスト	⇨ 赴任中に必要となる安全対策、住居の選定、車の確保といった細かい事項に関する「ノウハウ」をまとめたもの。 ⇨ 赴任者の現地での生活に直結。
海外危機管理 マニュアル	⇨ 進出先固有のコントリーリスクを考慮した、危機管理・対応のためのマニュアル。 ⇨ 赴任者の安全性をより強固なものとするために有益。

☑ 実務対応上の留意点

海外赴任規程は、企業と赴任者の間で交わされた「約束事」をまとめたものです。

これが守られないと、次に続く赴任者がいなくなり、海外ビジネスにとって一番重要な資産である「ヒト」が確保できなくなる恐れがあります。

企業は、この規定に定めた事項を順守し、赴任制度を運用する必要があります。

もちろん、赴任者自身も、です。赴任者の健康と安全が、すべての基盤です。日々リスクが高まる海外において、安全に関する意識を高め、過度

に軽率な行動をとらない心構えが求められます。



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。

インドネシアにおける移転価格税制③

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

今回のコラムは移転価格税制における価格の算定方法について、特に税務調査において問題となりやすいポイントについてお伝えします。インドネシアにて移転価格ドキュメントを作成している会社の多くが取引単位営業利益法（TNMM：Transactional Net Margin Method）を採用しています。この方法は実務において最も多く採用されている方法ですが、次の場合には、「独立価格比準法（CUP法：Comparable Uncontrolled Price Method）」、「再販売価格基準法（RP法：Resale Price Method）」、「原価基準法（CP法：Cost Plus Method）」、これらのいずれかの方法を検討しなければなりません。

【独立価格比準法を検討する場合】

- ・ 製品区分は異なるが、性状、構造、機能等の面で同様の製品を第三者とも取引を行っている場合
- ・ 関係会社取引と第三者取引において機能面での差がない場合
- ・ 取引規模もおおむね同様であり、両取引の契約条件が同様の場合

【再販売価格基準法を検討する場合】

- ・ 同種の商品ではないが、性状、構造、機能等の面で類似の商品を第三者とも取引を行っている場合
- ・ 買手が独自性のある広告宣伝・販売促進活動は行っていない場合
- ・ 売上規模や販売機能（広告宣伝、販売促進、附随サービス等）がおおむね同様である場合

【原価基準法を検討する場合】

- ・ 同種の製品ではないが、性状、構造、機能等の面で類似の製品を第三者とも取引を行っている場合
- ・ 関係会社取引と第三者取引において機能面で類似し、独自性のある活動は見られない場合
- ・ 両取引の契約条件（引渡条件、決済条件、附随条件等）がおおむね同様である場合

これらの3つの方法は「基本三法」と呼ばれ独立企業間価格の算定方法として客観性の高い方法と考えられており、これらの方法が採用できる場合には、TNMMで算出した独立企業間価格は否認されてしまう可能性が高く注意が必要となります。つまり、自社内又はグループ会社内において同様又は類似の取引を第三者と行っている場合（内部コンパラブルがある場合）には、この同様又は類似の取引が比較対象取引となり、TNMMの採用は適切ではないと判断されてしまうのです。

インドネシアにおいてもベストメソッドルール（独立企業間価格算定方法の選定において、最も適した方法を採用するルール）が採用されており、このベストメソッドルールによりTNMMが最適である旨を証明するためにはこれらの基本三法と呼ばれる方法が適切ではない旨を証明しなければなりません。そのために移転価格ドキュメントにおける独立企業間価格算出方法の選定では、次のような文言により各取引を否定していかなければなりません。※例としてCUP法の判定のみを切出しています。

【(例) CUP法が適用できない理由】

当社と国外関連者は第三者との間で同種の製品を同様の（又は類似した）条件で販売又は購入を行っていません。また、比較可能な独立企業間取引データ（外部CUP）を公開データ等から入手す

ることは困難であり、そのために CUP 法の適用は適切でないと判断しました。

ポイントは「内部コンパラブルがあるか」、「公開データから独立企業間取引データを入手することができるか」であり、これらが困難な場合（CUP 法も RP 法、CP 法においても適用できない場合）において TNMM を採用することになります。

インドネシアにおいて TNMM が多く利用されている理由は、主に同種の第三者取引を見つけることができないためであります。ローカルのコンサル会社の中には、どんな場合でも TNMM を利用するところも見受けられます。しっかりと他の方法の検証をしなければ移転価格調査で問題となってしまうこともありますので注意していただければと思います（※インドなどにおいては TNMM の濫用を認めない旨の裁判例があり、インドネシアも将来同様に取り扱いわれる可能性があります）。

代表取締役

中村正英（日本国公認会計士・税理士）

経歴



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。

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 ㈱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 ㈱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

グローバル内部通報制度を導入する際のポイント

柳田国際法律事務所
弁護士 柳田 一宏氏

1 はじめに

前回、海外子会社の不祥事から得られる教訓として、内部通報制度が不祥事の発見に有効であることについて述べた（拙稿『海外子会社管理のポイント（後編）』〔CHUGIN GLOBAL NEWS 2017 JUN〕17頁）。本稿では、この内部通報制度について取り上げたい。

海外に事業展開をすると、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。特に、競争法規制、贈収賄規制、輸出管理規制、環境規制等に関する不祥事については、巨額の罰金が科せられたり、レピュテーションを大きく毀損したり、公共入札の参加拒否やビジネスパートナーとの取引謝絶といった事態を招く場合もあり、対象となる海外のグループ会社のみならず、企業グループ全体に致命的な打撃を与える可能性がある。そのような中、不祥事の未然防止と発覚時の迅速な対応を可能とすべく、海外のグループ会社を対象として含めた、グローバル内部通報制度を導入する企業が増え始めている。

もともと、日本国内の内部通報制度をそのまま海外のグループ会社に適用しようとしても、時差や言語の問題のみならず、法制度、文化の違いから、うまく機能しない場合が多い。

そこで、以下グローバル内部通報制度を導入する際のポイントについて検討する。

2 グローバル内部通報制度を導入する際のポイント

グローバル内部通報制度を導入する際のポイントとして、(1)時差や言語の問題にどのように対応するか、(2)通報利用者や通報対象事項の範囲をどのように設定するか、(3)適用ある法規制に抵触し

ないように設計するという点が挙げられる。以下順に述べる。

(1) 時差や言語の問題にどのように対応するか

グローバル内部通報制度を導入するに当たってまず問題となるのは時差と言語の問題だろう。

この点、日本の親会社が主導してグローバルに統一的な内部通報制度を導入するのではなく、海外のグループ会社ごとに内部通報制度を導入するという対応も考えられる。しかし、海外のグループ会社と一口に言っても、規模や態勢の整備状況はそれぞれ異なるものであり、経済的・人的資源の面からもグループ会社ごとの内部通報制度の導入が現実的でない場合が多い。また、海外のグループ会社を含めた不祥事の未然防止と発覚時の迅速な対応という観点からすれば、本社において不祥事等に関する情報を集中させ、グループ全体のリスク管理を統一的に行う必要がある。そこで、（管理・運用面でグループ会社に委ねる面はあるにせよ）日本の親会社がある程度主導してグローバル内部通報制度を導入する必要はあるだろう。

そうすると、時差と言語の問題に直面せざるを得ない。この点、多言語かつ全世界レベルでの内部通報サービスを提供する外部業者も幾つか存在しており、そのような業者を起用することも考えられる。また、(ア)内部通報の受付方法を対面や電話ではなく、電子メールと投書に限ること、(イ)内部通報の言語を日本語及び英語に限ること、加えて、(ウ)不祥事に係るリスクが高いと考えられるグループ会社に限り、現地法律事務所等を起用し、対面や電話及び現地語での対応を可能とすることといった対応も考えられる。

(2) 通報利用者や通報対象事項の範囲をどのように設定するか

日本の内部通報ガイドライン¹では、通報利用者の範囲を「従業員（契約社員、パートタイマー、アルバイト、派遣社員等を含む）のほか、役員、子会社・取引先の従業員、退職者等」とし、通報対象事項の範囲を「法令違反のほか、内部規程違反等」と幅広く設定することが推奨されている。確かに、このように幅広く設定することにより、不祥事のリスクを幅広く対象とすることができるという面はある。

しかし、海外の国・地域には、権利主張を強く行う文化を有するところや、従業員同士の競争意識が強いところもある。そうした場合、通報利用者や通報対象事項の範囲を幅広く設定することにより、虚言や流言の類の通報が数多く寄せられる結果となってしまうこともある。また、（不平・不満への対応は必要であるとしても）労働条件や待遇等に関する不平・不満のはげ口としてのみ利用され、運用面での負担が増え、実効的に機能しないことにもなりかねない。

このように海外のグループ会社の内部通報制度については、通報利用者や通報対象事項を日本の内部通報制度よりも限定して運用することが適当な場合がある。具体的には、(ア)通報利用者を一定の職位以上の者に限定したり、(イ)通報対象事項を競争法規制、贈収賄規制、輸出管理規制、環境規制等といったグループ全体に重大な影響を与える事象に限定したりする対応も検討する必要がある。

なお、通報利用者に関連して、匿名通報の可否という問題がある。この点、内部通報ガイドラインでは「個人情報保護の徹底を図るとともに通報対応の実効性を確保するため、匿名の通報も受け付けることが必要である」とされている。しかし、匿名通報の場合、その後の対応・調査等が困難と

なる場合がある他、グローバル内部通報制度において匿名通報を可とすると、虚言や流言の通報を増長させる可能性もあり、慎重な検討を要する。

(3) 適用ある法規制に抵触しないように設計する

グローバル内部通報制度を導入する際に留意しなければならない法規制については、導入する各国・地域で異なるため個別に検討せざるを得ないものの、各国・地域の大まかな法規制の傾向を把握しておくことが大切である。すなわち、内部通報制度について、(ア)組織の自浄作用やコンプライアンス経営の推進に寄与するものとして好意的に捉える国・地域と、(イ)通報対象者の人権の尊重をも重視する必要があるとして必ずしも好意的には捉えていない国・地域とがあり、特に後者の国・地域において内部通報制度を導入する際は、専門家に確認の上、適用ある法規制に抵触しないような制度を設計するよう留意すべきである。

概論にはなるが、日本や米国などは内部通報制度を好意的に捉えていると思われるものの、EU諸国は必ずしも好意的に捉えていない面がある。ここでは、EUのデータ保護指令²を例に見てみたい。内部通報は通常、通報対象者の個人情報を含んでいる。グローバル内部通報制度の中で、通報対象者の個人情報をEU域内のグループ会社から（EU域外の）日本の親会社に移転させようとする場合、当然、通報対象者の同意が得られるわけではないから、かかる移転の可否が個人情報保護規制に抵触しないかが問題となる。この点、EUのデータ保護指令上、EU域内のグループ会社と日本の親会社との間で欧州委員会が決定した標準契約の締結が必要となったり、移転先の日本の親会社における個人情報管理体制の整備が必要となったりする場合がある。

¹ 消費者庁『公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン』（2016年12月9日）

² Directive 95/46/EC on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data [1995]

3 おわりに

以上見てきたとおり、グローバル内部通報制度の導入に当たっては、(1)時差や言語の問題への対応、(2)通報利用者や通報対象事項の範囲、(3)適用ある法規制との関係など留意すべきポイントがあり、こうした点はまさに個社の置かれた状況を踏まえ、個別にカスタマイズしなければならない点である。また、そもそも導入に当たっては、競合との厳しい競争の中で、内部通報制度にどこまでの経済的・人的資源をかけられるのかという問題もあるだろう。

しかし、グローバル内部通報制度は、グローバルな不祥事の未然防止と発覚時の迅速な対応を可能とする有効な手段である。現に当職もグローバル内部通報制度が有効に機能し、不祥事の早期発見及び損害の拡大防止に繋げた事例を見てきた。本稿が実効性のあるグローバル内部通報制度を導入する際の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: kazuhiko.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(3/最終)

～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。

これまで、2 回にわたって現地の日系子会社が行なう人材採用・育成の実情についてお伝え致しました。最終回となる今号では、人材採用・育成に関する新たな事例を紹介すると同時に、総括としてアジア新興国の子会社における人材戦略において「日本本社が検討すべき問題」について述べます。

[ポイント/第3回]

- ① よい採用面接とは、明確な「評価基準」とそれに応じた「評価方法」
- ② 海外事情を熟知した「帰任者」を活用し、海外子会社支援体制を整える
- ③ 日本本社の国際化は、海外赴任者が持ち帰る知見から

3-1. 採用面接の“How”

さて、前号では「目標管理制度の運用を通じたミドルマネジメントの育成」、「人事制度企画や新製品開発などのプロジェクトを通じた経営参画意欲の養成」といった幹部候補人材育成の実例をご紹介します。

今号ではまず、人材採用の中で特に「面接」に焦点をあてて具体的な事例を紹介いたします。

アセアン新興国、中でも非英語圏の国々において、適切な採用面接を行なうことは非常に難しいのが現状です。お互いに母国語でない言語(英語)でコミュニケーションを行なう場合にしばしば誤解や理解不足が生じることに加え、仕事観を形成する上での前提条件(育った環境や教育、価値観)が異なるために話が噛み合わなかったりします。

また未経験の業務に対しても安易に「できる」「やったことがある」と答える人が多く、真の経験値や能力を測り難い点や、面接の場では強い入社意思を表すものの、後になってあっさりとなげきすることが多いということは、日常的にもよく耳にします。

中でも、日本人が採用面接を行なう際に難しいのは過去の転職歴に関するヒアリングです。東南アジアの国々では、日本人に比べて短期間に転職を繰り返している人材が多く、またその理由も必ずしも日本人から見て合理的とは思えないことが少なくありません。それら全ての転職歴に納得できる理由や背景を見い出そうと執拗に質問を繰り返しては、限られた面接時間を全て過去の転職理由のヒアリングに費やしてしまい、結局「何ができるのか」、「何がしたいのか」という肝心なことを十分に聞き出せないばかりか、最終的に候補者が一人もいなくなってしまうということにもなりかねません。

日系学習塾チェーンのベトナム法人A社では、講師の採用を行なう際に「スキル面」と「人物面」の二段階で選考しています。「スキル面」では模擬

授業を行わせて指導スキルやスタイルを社長である日本人駐在員が直接見極めます。次に「人物面」を見極める面接を、現地人マネージャーが中心になって行ないます。即ち、現地人材の人柄や転職背景、価値観などは日本人には適切に理解できない部分も多く、それぞれの候補者が同社に適応し得るか否かの判断は現地人マネージャーに委ねる方が合理的だと言うのです。

そして、任せたからには現地人マネージャーの判断を最大限尊重することも重要です。これによって、採用の意思決定を行なった現地人マネージャーには新たな自覚が芽生え、採用した人材の育成に対する責任意識も強まったと言います。

日系コンサルティング会社ベトナム法人B社が選考で重視するのは「論理的思考力」です。

主に現地の日系企業を顧客とするB社では、全てのコンサルタントにとって日本語力が必須要件となりますが、予めコンサルティング経験と日本語力を兼備するような人材はほとんど見つけることができず、またコンサルティングのベテランに一人から日本語を習得させることも簡単なことではありません。

よってB社では日本語ができる人材の中から高い基礎能力(論理的思考力)をもつ人材を見出し、時間をかけてコンサルタントへと育成しています。B社において、論理的思考力の主な判断材料は筆記試験です。この試験は日本語力を見極めるためのもものでは決してありませんので、英語の方が得意な応募者のために英語版も用意しています。

一方面接では、仕事に対する考え方などについて日本語で質問します。

「なぜ働くのか」「将来はどんなスキルを身につけたいか」というような質問を通して、努力して知識やスキルを身につけてくれそうか、「お客様のために」という姿勢でサービスを提供してくれそうかなどを判断します。ここでは意外にも「日本語能力が高い人材は日本的なものの考え方をすることが多い」のだと言います。

これは日本で生活をした経験の有無に関係がないそうです。B社ジェネラルマネージャーのP氏は、「日本語を学ぶ過程で、日本語の語彙や日本語特有の言い回しから日本的なものを見方を身につけるのではないか」と言います。

3-2. 日本との違いをどのようにして理解するか

先に述べた「前提条件の違い」は、採用面接の場面に限らずマネジメントや取引先との商談など多くの場面で認識しておく必要があります。これは、肌で感じなければなかなか理解することはできないことであり、初めて海外に赴任する駐在員や、海外や異文化経験に乏しい人が日本から海外子会社の支援を行なったりする際には必ずといっていいほど障害になります。

見方を変えると、たとえ短期間でも海外に赴任した経験を持つ社員が日本本社に増えていくと、その分だけ本社の「異文化対応力」が組織的に増していくことになるということでもあります。

現に、当社が現役の海外駐在経験者に対して行なった調査では、会社に求める従業員のグローバル化の手段として「若いうちからの海外経験」(54%)が「語学研修の充実」(26%)や「外国人採用」(25%)を大きく引き離してトップです。

初めて海外赴任をする駐在員が「行ってみないと解らない」ことには変わりはありませんが、上記のような採用面接の留意点や具体的な方法論を予め教えることや、始めはできないことを日本本社が支援することを今以上に行なうために、海外赴任からの「帰任者」をもっと活用すべきです。

それ以外にも、今や現地幹部候補人材の育成に「日本への研修派遣」が一般的になっていることを前号で述べましたが、**日系産業機械メーカータイ法人C社**では、日本での研修プログラムの企画・運用を、C社の立上げを行ないタイの市場や



人材などを熟知した帰任者のQ氏が行なっているという事例もあります。

3-3. 日本本社の役割と課題

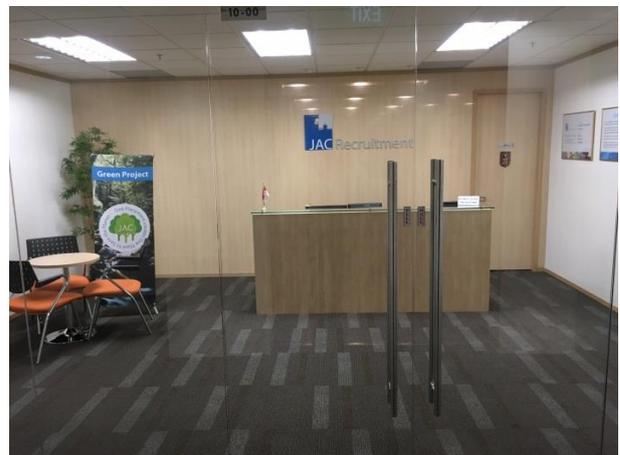
最後にこれまで3回にわたって述べてきたことをまとめ、アジア子会社における人材確保を行なう上で日本本社が検討すべき課題を提起させていただきます。

- 1) 現地の人材市場を正確に理解する
- 2) 人材採用に際しては「基準」と「方法論」を確立する
- 3) 人材育成は「本人-駐在員-本社」のコミュニケーションの賜物
- 4) 現地の「人事力」を日本本社が補う
- 5) 日本本社の海外子会社支援に海外からの帰任者を活用する
- 6) 帰任者を計画的に増やすことで本社のグローバル化を進める

多くの経営者の方々とお話ししていて、特に難しいと感じるのは6)です。海外子会社に派遣できるような実務能力と管理能力を兼備する人材は、多くの場合国内事業からも引き抜くことができない人材であり、また併せて語学力や海外志向を備えている人は更に希少です。後任がいないため赴任期間は長期化しがちで、また他国法人の立上げのために海外から海外へと横スライドで転勤するなど、海外ミッションに限られた少数の社員にのみ集中することも少なくありません。

結果、その少数の社員は「グローバルタレント」として育成される一方、日本本社には海外の知見が蓄積されず、益々海外子会社との溝が広がっていきます。

採用と育成を並行して進め、社内に「後任候補」を多めに作っておくことによって駐在員のローテーションが円滑に回り、結果として着実に帰任者（＝海外事情通）が社内に増えていくことが「本社の国際化」に欠かせない条件であり、またそのことは「経営現地化」を円滑に進める上でも重要なことであると確信しています。



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。

アラブの食 ～日本産食品の機会～

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

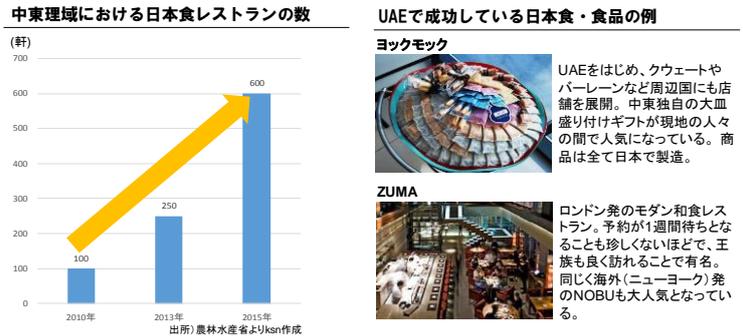
先月のニュースレターでは、中東地域（特に GCC 地域）の所得の高さを指摘した。本稿ではそうした高所得の人間が近年着目する日本食と、それに纏わるビジネスチャンスについて言及したいと思う。

日本食は世界的にブームを巻き起こしており、中東でも例外なく同じ現象がみられている。図 1 に中東地域における日本食レストランの数の推移（2010 年、2013 年、2015 年）を記載する。2010 年からの 5 年間で日本食レストランの数は 6 倍まで増えており、その勢いは現在も衰えていない（もちろん中には、日本人以外の外国人がオーナーをしている日本食レストランも多数含まれるので、本物の日本食とは一部異なるメニューを提供する店もある。しかし、これは“日本食”という食文化が中東で浸透してきており、商魂たくましい人々が日本食はビジネスになると認識していることの裏返しでもある）。

中東の中心である UAE においては、2012 年にヨックモックが進出して以降、モロゾフやアラビカ、シャトレゼなどスイーツ及びカフェ系のブランド進出が相次いでいる。宗教上の理由からお酒を飲まない UAE 人は、甘いものをよく好んで食する。また、現地の商品にありがちな大味なスイーツとは一線を画す、日本独自の繊細な味は多くのエミラティ（生粋の UAE 人）の心をつかんでいる。

ほかにも、ロンドン発の和食フュージョンレストランである ZUMA や、ニューヨーク発の Nobu 等、多くの和食レストランが UAE をはじめとする中東諸国に展開している。

図 1：中東地域における日本食レストランの数の推移と、代表的な日本食の例



上述のシャトレゼは、弊社が現地パートナーとの合弁にて手掛けている事業であり、現在ドバイにカフェ/ショップを 2 店舗運営している。ケーキ類や焼き菓子、和菓子等全ての商品は日本から直接輸入しており、この日本の味は現地にそのまま受け入れられている。多くのエミラティがお店を訪れ、商品を大量に買って行く様は日本ではなかなか見られない圧巻の光景である。

このように、現地の食文化との差別化を図れ、日本食というブランド力を強くアピールできる外食店やお菓子等の加工食品は、UAE を含めた中東マーケットでの潜在的なビジネスチャンスが非常に高いと考えられる。

図 2：ドバイにおけるシャトレゼの様子 (Mirdiff 35 店)



加工品や外食産業だけではなく、農林水産品についても UAE は国内消費量のほとんどを輸入により賄っている。農林水産品については関税は設定されておらず、アフリカやヨーロッパ、アメリカ等、世界中から一次産品が集まっている。特にフルーツについては、日本のような贈答用の高品質なフルーツが現地では中々見つけられない。そのため、日本の高級フルーツにはビジネスチャンスがあると考えられる。

しかし現状では日本から UAE への農林水産品の輸出量は非常に少なく、対香港の輸出量比でわずかに約 4%、対シンガポール比の約 33%に過ぎない(図 3)。すでに大量の農林水産品を日本から輸入している香港やシンガポールでは、日本食市場が飽和状態になりつつある。しかし、現状ドバイでは、市場がまだ立ち上がりかけている状態であり、早く輸出を開始することで先行者利益を享受しやすい環境となっている。特に日本産のフルーツは甘くて形もよいことから現地での評価も高く、潜在的な需要は非常に高いと考えられる。

図 3 : 日本産農林水産品の国別輸出実績(2015 年)

順位	国名	金額(百万円)
1	世界(計)	745,100
2	香港	179,363
3	アメリカ合衆国	107,091
4	台湾	95,222
5	中華人民共和国	83,895
6	大韓民国	50,062
7	タイ	35,834
8	ベトナム	34,508
9	シンガポール	22,314
10	オーストラリア	12,083
11	オランダ	10,523
12	フィリピン	9,517
13	マレーシア	8,343
14	カナダ	8,136
15	アラブ首長国連邦	7,490

香港への輸出量の4.2%
シンガポールへの輸出量の33.5%

出所) 農林水産省の統計よりksn作成

今回のニュースレターでは、日本産の農林水産物を現地へ輸出する際のプロセスやビジネスの進め方に関する留意点について、ご紹介する。

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弁にて、日系総合菓子メーカーのシャトレゼ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

海外に渡航する役職員をテロから守るために、企業として留意すべきこと【前編】

株式会社インターリスク総研

統合リスクマネジメントグループ 加藤 壮氏

1. 近時のテロの動向

邦人7名を含む20名の民間人が犠牲となったバングラデシュ・ダッカのテロ事件から一年が経過しました。いわゆる「ソフトターゲット」(軍事施設等と異なり、セキュリティが脆弱な民間施設)が狙われた事件でありましたが、2017年に入ってからソフトターゲットが狙われるテロが多発しています。また、銃や爆弾のような火器だけではなく、自動車やナイフなど誰でも入手・所持できるものを利用したテロも増えています。依然としてIS(イスラム国)が世界中でテロの実行を呼び掛けており、海外に渡航する役職員がテロに遭遇するリスクは高まっています。

2017年の「ソフトターゲット」を狙った主なテロ事件(公開情報をもとに弊社作成)

発生日	場所	概要
1月1日	トルコ	イスタンブールのナイトクラブで男が銃を乱射し、39名死亡。
3月22日	イギリス	ロンドンの国会議事堂付近で、自動車が歩行人をなぎ倒し4名死亡。
4月3日	ロシア	サンクトペテルブルク中心部を走行中の地下鉄で自爆テロ発生。14名死亡。
4月7日	スウェーデン	ストックホルムで大型トラックが歩行者専用道を暴走した後、デパートに突入。4名死亡。
4月11日	ドイツ	ドルトムントで地元サッカーチームが乗るバス付

		近の路肩で爆弾が爆発。2名負傷。
5月22日	イギリス	マンチェスターのコンサート会場で自爆テロ発生。22名死亡。
6月3日	イギリス	ロンドン中心部の「ロンドン橋」にてワゴン車が暴走し歩行者を次々にはねた後、車を降りた犯人が刃物で一般人を切りつけた。8名死亡。

2. 企業が行うべきテロ対策

企業がテロの発生そのものを防ぐことは困難ですが、テロに遭遇する可能性を低減したり、遭遇した場合の被害を軽減する手立てはあります。海外に従業員を派遣している企業として、安全配慮義務の観点からできる限りの予防対策と、万一危機が発生した場合の緊急時対策について事前に検討し実践しておくことが重要です。

【遭遇する可能性を低減するための対策】

(1) 在留届の提出・たびレジへの登録

「在留届」、「たびレジ」を通じて外務省に対して渡航先や渡航期間、緊急時の連絡先等を登録することで、在外公館の連絡先や安全情報の閲覧、危機発生時の緊急一斉通報の受信、緊急時の在外公館による安否確認や国外退去の支援を受けること等が可能となります。容易に実施できる基本的な対策ですが、徹底できている企業は決して多くありません。まずは、全社ルール等により登録することを徹底させましょう。

(2) テロが起きやすい時期・場所の周知

フランス革命の記念日にはニースの花火見物客を狙ったテロ事件が発生しました。また、バングラデシュでのテロをはじめ、イスラム教徒にとって特別な期間である「ラマダン」中には世界各国でテロが発生しています。ラマダン期間中には礼

拝の機会も増えイスラム教徒の信仰心も高まることから、IS が世界中のイスラム過激派に対しテロの決行を積極的に呼びかけています。

今後も、歴史的記念日や国際的なイベント（スポーツ大会、国際会議等）が開催されている期間は注意が必要です。企業としては、渡航先のこれらの情報を収集し、渡航する従業員に周知するとともに、当該日は外出を控えさせたり、人が集まる場所（以下参照）に不用意に立ち寄らないように指示しておくことが重要です。

- 外国人の多い場所（ホテル・レストラン・観光地・繁華街 等）
- 大規模なイベント会場（スタジアム、宗教施設、行政施設等）
- 公共交通機関（ターミナル・国際空港 等）

2016年のバングラデシュのテロについては、外務省は海外安全ホームページ上において、ラマダン期間中の特に金曜日（事件があった2016年7月1日も含まれる）は、テロの標的となりやすい場所への立ち寄りには最大限の注意を払うよう警告していました。あらためて情報収集と従業員への周知の重要性を痛感させられるものであり、役職員の生命・身体の安全を守る観点から対策の強化が望まれます。

次号では、テロ情報を収集する上で効果的な「国際テロリズム要覧」の概要と、「危機遭遇時」の組織・役職員個人の対応について解説します。

株式会社インターリスク総研

MS & ADインシュアランス グループのリスク関連サービス事業の中核会社として、リスクマネジメントに関する実践的なコンサルティング、先進的な調査研究、講演などを行っている。

危機管理、コンプライアンス、製品安全、環境、CSR、ERM、情報セキュリティ、BCM、火災リスク、地震リスク、自然災害リスク、労働安全衛生、健康・医療、自動車リスク等々、企業・組織・自治体を取り巻く多種多様なリスクについて本邦トップレベルのノウハウに基づく最高品質のソリューションを提供している。

〒101-0063

千代田区神田淡路町 2-105 ワテラスアネックス
(10~11階)

TEL : 03-5296-8911 (代表) FAX : 03-5296-8940

ホームページ : <http://www.irric.co.jp/>