

CHUGIN GLOBAL NEWS

ちゅうぎん海外ニュース

2017 AUG (Vol.4)

CONTENTS

海外子会社管理の情報システム化について (2)	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4回 インド最新ビジネス情報	4
株式会社東京コンサルティングファーム	4
租税条約・二重課税リスクとは?	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
中国から撤退する際のポイント	10
柳田国際法律事務所 弁護士 柳田 一宏氏	10
海外事業展開を行なう日系企業の“内なる国際化”と人材確保	13
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	13
アラブの食 ~日本産食品の機会 ~	15
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	15
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【後編】	17
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	17



- ・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(2)

太陽 Grant 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

前回は海外子会社に進出している日本企業が増えているにも関わらず、その管理体制は理想からは程遠いもので、日本本社も見て見ぬふりをしている現状をお話しました。今回は、海外子会社管理体制をサポートする情報システムの検討プロセスについて考えていきます。

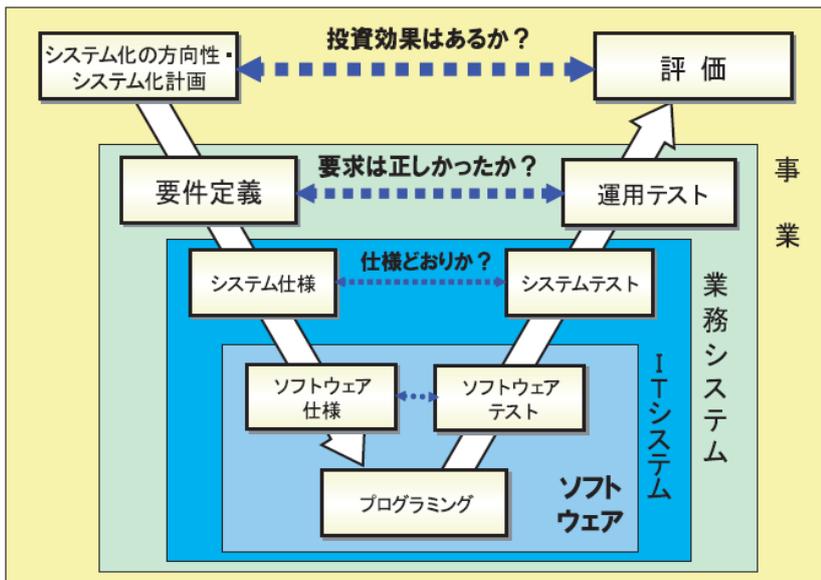
ITの開発プロセスの中に「ウォーターフォール型開発プロセス」と呼ばれる手法があります。これは滝が上から下へ流れ落ちるように開発しているため、別名V字型モデルとも呼ばれます。前半フェーズで定義したものを、後半フェーズで確認・検証すると位置づけられ、左右対称に「V字型」で進みます。情報システム化を検討するにあたり、この考え方を利用することが有用です。

最初に「方向性」を決めます。これは、経営計画の実現や現場からの業務上の要望あるいは現行

のシステムの課題など、色々なシチュエーションからのスタートが考えられますが、自分たちのあるべき姿をイメージしながら、システム化の方向性を見定めます。次に定めた「方向性」に沿って具体的に、どのような体制、スケジュール、予算感を持って解決していくか「計画」を作成します。この「計画」は、経営者と現場の要望を、情報システムという共通言語(仕組み)に落とし込むためのバイブルとなります。

さらに、経営と情報システムの齟齬を無くすために、この「方向性」と「計画」を経営者が承認します。経営者の承認は、後の行動に対しての決定事項かつ指示であるため非常に重要です。情報システム化に関して、経営者の承認を得ることにより、情報システム化のプロジェクトが始まり、仮に途中で立ち止まることがあっても、「計画」に立ち返り、自分たちが進む「方向性」を再確認することが可能となります。その後、要件定義、システム仕様、ソフトウェア使用、プログラミングを経て、それぞれ確認・検証をしていきますが、今回は、海外子会社に情報システムを導入するイメージをしながら、「方向性」と「計画」にフォーカスして話を進めていきます。

「方向性」を定めるために、本社や海外子会社の要望などをまとめるところからスタートします。海外子会社から出てくる要望としては、自分たちが使うシステムなので、現地の商習慣・税制に対応していて、コンピューターに簡単にインプットでき、必要とされるレポートがアウトプットできる仕組みがベストということです。また、少人数で拠点を運営している場合、通常業務と並行してプロジェクトが走るため、導入期間の長さに関しても要望が出ます。



要件定義・仕様とテストの関係

(参考) 独立行政法人 情報処理推進機構 実務に活かす IT 化の原理原則 17ヶ条

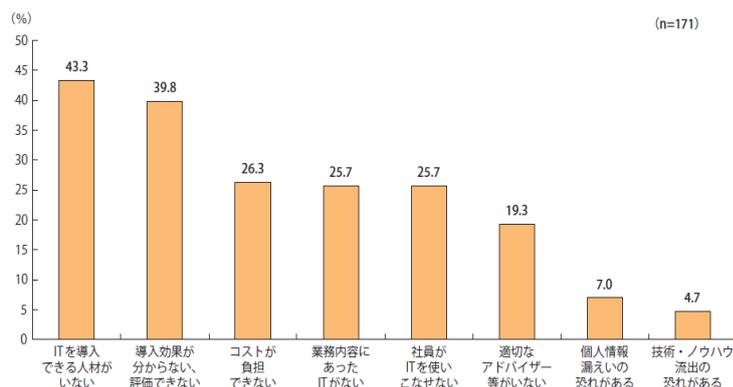
一方、日本本社の要望するシステムは海外子会社の状況がある程度リアルタイムに把握でき、財務情報などの数値情報の根拠（詳細取引明細）なども必要に応じてタイムリーに把握できるシステムを要望しており、内部統制上のリスクがシステム的に低減できる（データの信憑性）ことが挙げられます。

海外子会社からは「やりたいこと」があげられてきますが、日本本社としては、情報のリアルタイム性、信頼性を担保できるようなモニタリングがメインとなる要望が出ています。経営計画の実現の視点で双方の本当に「やるべきこと」を絞り込んでいくことが重要です。

このコンセンサスが難しく、もっとも根気がいる作業になります。ただ、そこから逃げていると、企業経営全体を重要視した本社の計画と海外子会社の運用方法との間に溝が出来、なんの解決にもなりません。経営者は自らが掲げた経営計画を実現するために、その想いを海外子会社に伝え、共有し、実行する必要があります。情報システム化にあたり経営者の承認が必要なのはこのような理由からになります。

次に「計画」では、先に挙げられた要望に対して、より具体的に実現可能な体制、スケジュール、予算を見積もっていきます。見積もる上で重要なツールとして、RFP【Request For Proposal】（提案依頼書）があります。簡単に言うと、「このようにしたい」という要望を事業要件、業務要件、システム要件、非機能要件として定義し、システムベンダーに提案を依頼するものになります。これ

第2-2-11図 IT投資未実施企業のIT投資を行わない理由



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. IT投資を重要であると回答しているが現在IT投資を行っていない企業を集計している。
 3. 「その他」の項目は表示していない。

は、情報システムの実現性を担保する設計書とも言えます。

しかしながら、いざIT化しようとしても中小企業を中心にIT投資が出来ない現実があります。「2016年度版中小企業白書」の「(第2-2-11図)IT投資未実施企業のIT投資を行わない理由」のトップに「ITを導入できる人材がない」が挙げられています。

これは、企業の設備投資にあたる情報システムは、景況に左右されやすく、いざ人材確保しようとしても、IT技術者の高齢化による人材不足や最新技術を理解している自社が求める人材が少なく、質・量の両面で必要なIT人材がないため、投資まで行きつかない現状があります。特に海外子会社までをカバーできるIT人材は稀有な存在になりつつあります。

自社内で要件をまとめ、情報システム導入をする人材がない場合は、積極的に外部専門家の力を活用することも必要です。

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.grantthomton.jp>

新興国ニュース 第4回 インド最新ビジネス情報

株式会社東京コンサルティングファーム

【IFC（内部財務統制）に関する追加既定】

2013年新会社法改正により、インドの会社法に基づき設立されたすべての法人を対象として、2016年3月期以降、内部財務統制に対する報告義務が設けられた事は記憶に新しい事かと思えます。

2017年6月13日、インド企業省から発表された通達によると、新会社法 Section 143 に例外規定が追加された事により、前会計年度の売上高が5億ルピーに満たない非公開会社については、法定監査人による内部財務統制に対する報告義務を免除することが明記されております。以後、この通達によって、インドの多くの非公開会社について、内部財務統制の適用対象外とされます。

【GST（物品・サービス税）導入に向けた最終のガイドライン発表】

2017年5月15日に開催された GST Council Meeting では、西ベンガル州を除く全ての州において、2017年7月1日付けで GST の導入が合意されました。これによって、最終のガイドラインが発表されており、申告書のフォーマットについては、物品税関税中央局（Central Board of Excise and Customs）のオンラインサイトにて確認できます。

また、シュリナガール市で5月18日に開催された Council Meeting では、GST 対象項目を98カテゴリーへ分類した上で、全部で1211の物品に係る税率が発表されました。

大部分については、18%の税率が適用される事になりますが、物品の種類によって、異なる税率が適用されますので、確認が必要です。税率は下記 URL にて確認することができます。

<http://www.cbec.gov.in/resources/htdocs-cbec/gst/chapter-wise-rate-wise-gst-schedule-18.05.2017.pdf>

統一対象となる間接税は、相殺関税、特別追加関税、物品税、サービス税、中央販売税、州付加価値税、越境税、娯楽税、贅沢税などがあげられますが、導入以後はこれらの間接税が GST に一本化されます。

また、企業側のコスト面については、全体的に税負担が軽減されると考えられます。最も大きなインパクトとしては、基本関税を除く二つの関税（相殺関税、特別追加関税）と、州をまたいで物品を購入する際に発生する中央販売税があげられます。

これまで、製造業者以外の企業（ファーストステージディーラーを除く）の場合、相殺関税や特別追加関税については、仕入税額控除が認められず、多額の関税負担を強いられておりました。さらに、州をまたいで物品を購入した場合は、仕入税額控除が認められない中央販売税という税金が課され、企業のコストとなっておりました。

【企業へのメリット】

GST 導入後は、これまで相殺控除が認められていなかった上記の税金についても、GST に一本化されることで、仮受 GST からの控除が可能となります。これによって、企業の仕入コストが低下し、最終的にエンドユーザーが税金を負担する仕組みが確立されます。

【インドに進出する日系企業の課題と今後の留意点】

一方、実務面では、各拠点が所在する州ごとに月次申告3回、年次申告1回の年間計37回行う必要がありますので、複数拠点を有する企業は、申告業務の多さが今後の課題となります。且つ、オンライン申告時に、取引先名や請求書の情報を入

力する必要がある、その対応遅れや誤申告が取引先の損益やキャッシュフローにも影響を及ぼす可能性があります。

従来は、州をまたぐ在庫の移動は、間接税課税の対象外でしたが、7月以降はIGST (Integrated GST ; 統合 GST) として課税される事になります。IGSTは、仕入税額控除が可能な税金ですので、企業にとっての追加のコストにならないとはいえ、一時的に支出が伴う事となるため、キャッシュマネジメントについても十分に考える必要があります。

また、インボイスの様式の変更についても、留意する必要があります。物品の販売、もしくはサービスの提供によって発行方法が異なり、以下の通りとなります。

《物品の販売の場合》

- ・ 物品の供給のタイミングで発行
- ・ 3枚綴りにて発行 (当方控え、運送会社用、先方控え用)
- ・ HSN (Harmonized System Nomenclature) コードを記載する必要あり
- ・ 供給先の住所を記載する必要あり
- ・ インボイスの番号は英数字にて16桁以下

《サービスの提供の場合》

- ・ インボイスは、サービス完了から30日以内に発行
- ・ SAC (Service Accounting Code) を記載する必要あり

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

租税条約・二重課税リスクとは？

みらいコンサルティング株式会社

Q

「租税条約」とはなんですか？

A

租税条約とは、二重課税や脱税を防ぐための「二国間の取り決め」のことです。

海外拠点がある場合、税金計算には「日本の法令」と「海外の法令」にくわえて、「租税条約」の内容も影響します。

☑ 租税条約とは？

日本には、たとえば「法人税法」があって、法人の所得を集計して税額を計算し、納税します。

一方、複数国で展開する会社に対して、ワールドワイドに所得を計算して税額を計算する、いわば「国際法人税法」のようなものは、存在しません。基本は「日本の法令」と、「海外の法令」の両面から判断されます。

たとえば、海外と取引をしたとき、そこに税金が発生するかどうかは、日本の法人税法に照らして判断されると同時に、海外の税法がどのように定めているかをみます。

そのとき、場合によっては、日本と海外の両方で課税が発生する(二重課税)おそれがあります。これを調整することを目的として、「租税条約」が定められている場合があります。

つまり、「日本の法令」と「海外の法令」に、「租税条約」を加味して最終的な租税関係が判断されることとなります。

日本では、平成 29 年 7 月現在、110 か国・地域と、68 の租税条約が締結されています。

☑ 租税条約の規定内容

租税条約の規定内容として、例えば以下のようなものが挙げられます。

それぞれの項目の内容については、今後の内容で重要ポイントをご説明します。

項目	規定内容
源泉徴収税の減免	⇨ 配当や利子・ロイヤリティにかかる、海外での源泉徴収税を減免することにより、二重課税を回避する規定です。 ⇨ これにより、海外への投資・事業活動を推進する効果が期待されます。 ⇨ かなり多くの租税条約において、源泉税の減免が規定されています。
短期出張者の免税	⇨ 一定の条件のもと、短期の出張者（一般的には年間で 183 日以内）について、海外での所得税が免除されます。
PE（恒久的施設）	⇨ 海外に PE（恒久的施設）が存在しない場合には、海外では原則として課税できません。 ⇨ PE：Permanent Establishment。「事業を行う一定の場所」を意味します。海外に現地法人がなくても、海外支店や海外営業所が PE と認定されてしまうリスクに注意が必要です。
情報交換	⇨ 税務調査に必要な情報を交換する等の目的のため、国家間での情報交換が規定されます。

Q

日本と海外に拠点がある場合、どの国で法人税が発生しますか？

A

日本の「内国法人」である場合、世界全体で得た所得に対して、日本で課税されます。

加えて、海外での所得については、海外で課税されます（二重課税）。

二重課税をさけるため、「外国税額控除」等の制度が認められています。

☑ 内国法人とは

日本の「内国法人」か「外国法人」で、税務上の取り扱いが異なります。日本における「内国法人」と「外国法人」は、以下の基準により区分されます。

項目	内容
内国法人	日本の本土内に、本社・本店を登記している企業
外国法人	上記以外の企業

❏ 内国法人への課税

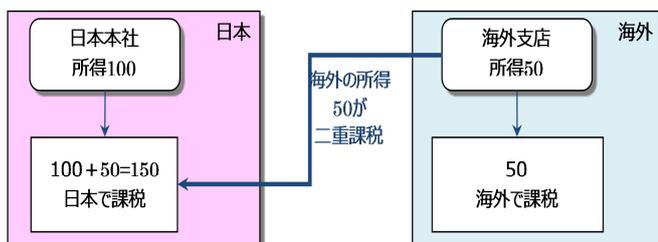
内国法人に対しては、日本だけでなく、「世界中で稼いだ所得を合わせて日本で課税」されます。

また、日本の内国法人が海外に支店を持っている場合、海外支店の所得については、海外でも課税されます。

日本からは、日本に守られている以上どこで稼ごうと税金を払ってほしいという視点、海外からは、場所を提供したので場所代は負担して欲しい、という見方です。内国法人の課税範囲をまとめると、以下のとおりです。色付きの部分が、二重課税となります。

	日本の法人税	海外の法人税
日本での所得	課税	非課税
海外での所得	課税	課税

たとえば、以下のように日本・海外での二重課税が発生するケースがあります。



次々号では、「配当金」に関する二重課税の防止制度からご説明していきます。


miraiコンサルティンググループ

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/>

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)*4拠点*に加え、ASEANにジャパンドesk*10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

今回のコラムはインドネシアの移転価格税制における比較対象企業の選択（以下、「スクリーニング」という）についてお伝えします。移転価格ドキュメントにおいては、経済的分析によりスクリーニングを行います。具体的な経済的分析の流れは次のとおりです。

【経済的分析の流れ】

機能・リスク・資産分析

スクリーニング

損益の切出し、対象利益率の決定

経済的分析（独立企業間レンジとの整合性）

機能・リスク・資産分析は厳密には経済的分析の前段階で行われるものですが、大切な概念であるために今回は経済的分析に含めています。この機能・リスク・資産分析により、利益配分の適正性、比較対象企業の適正性、独立企業間価格の算定方法の適正性など各種適正性の検証が可能となります。

本日お伝えするスクリーニングにあっても、機能・リスク・資産分析の結果として選定されます。具体的には、データベースを使い「インドネシア」、「上場企業」、「産業分類コード」、「支配関係」などによりソートをかけて集めた母集団を、更に「財務データの取得可能性」、「営業損失企業」、「事業規模」、「研究開発費率」などの定量分析により絞り込み、最後に「著しく異なる機能（リスク）の除外」、「著しく異なる製品の除外」などの定性分析により比較対象企業を抽出します。

スクリーニングにおいては、利益が出ている上場企業たる同業他社を集めることが通常ですが、

その同業他社と遂行する機能が大きく異なる場合には利益率も乖離してしまうために除外します。

このようにしてスクリーニングが行われるのですが、他の諸外国に比べてインドネシアではスクリーニングにおいてある問題が発生します。それはデータベースに登録されている（財務情報が入っている）企業数により引き起こされる問題です。インドネシアのデータベースの登録企業数はその他の各国と比べても圧倒的に少ない現状があり、独立企業間価格（レンジ）の比較可能性を担保することができません。

元々このスクリーニングによる比較対象企業との比較可能性の担保は、データが豊富に入っている国（例えば日本）においても問題になることがあります。諸外国において TNMM（取引単位営業利益法）が採用されているのも、基本三法（独立価格比準法、原価基準法、再販売価格基準法）では比較可能性が担保できないという問題点があるためです。

インドネシアにおいては未上場企業の財務データはデータベースに一切入っていません（諸外国でデータベースに未上場企業の数字がしっかりと入っているのは、国が中小企業の決算データも開示事項として法律で定めているような国のみ）。そればかりか上場企業の数値も入っていない場合があります。比較する企業の抽出がなかなかうまくいきません。比較対象企業の母集団が他国に比べて圧倒的に少ない中、解釈の幅を広げて TNMM で判断するかの検討をしなければなりません（TNMM は、製品の多様性の差異や機能の些少な差異は認容する方法）。

ただし、拡大解釈が過ぎると比較可能性がなくなってしまう、検証事態が意味をなさないものとなってしまいます。比較対象企業が抽出できない

ような場合には、利益分割法で検証することも考えられます（・・・というよりも、今後は世界の税務当局間で利益率情報などの共有化を図るために、日本親会社の利益率を知ったインドネシア税務当局から、利益分割法で検証する必要があると指摘を受ける場合が考えられます）。

移転価格は各国間の税金の取り合いです。拡大解釈した TNMM を採用していた場合には、利益分割法がより論理的な方法とされてしまう場合も考えられます。そのため TNMM を採用する場合においても利益分割法で指摘された場合の追徴の可能性も併せて検証しておくべきと思います。

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>



中国から撤退する際のポイント

柳田国際法律事務所
弁護士 柳田 一宏氏

1 はじめに

安価な労働力や販売市場を求めて中国に進出した企業が、人件費の高騰、事業環境の変化、方針転換等を理由に中国から撤退する例がここ数年まま見られる。

もっとも、日本とは異なる法規制や実務、当局との関係等を理由として撤退が円滑に進まないケースも多くある。

そこで、本稿では「中国から撤退する際のポイント」と題して3回にわたって、中国から撤退する際におさえておくべきポイントについて解説することにしたい。まず、本号では、中国から撤退する方法について概説した上で（下記「2」）、撤退する方法の1つである、解散・清算に関しておさえておくべきポイントの前半部分を説明したい（下記「3」）。

目次

- 1 はじめに
- 2 中国から撤退する方法
- 3 中国で解散・清算により撤退する際におさえておくべきポイント（前編）
（以上、本号〔2017年8月号〕）
- 3 中国で解散・清算により撤退する際におさえておくべきポイント（後編）
（以上、次号〔2017年9月号〕予定）
- 4 中国で持分譲渡により撤退する際におさえておくべきポイント
- 5 中国で破産により撤退する際におさえておくべきポイント
- 6 おわりに
（以上、次々号〔2017年10月号〕予定）

2 中国から撤退する方法

中国から撤退する方法としては、(ア)解散・清算による方法、(イ)持分譲渡による方法、(ウ)破産による方法がある¹。各方法の長所・短所は図1（次ページ）のとおりであり、いずれの方法によるかは、対象会社の資産、負債の内容を正確に把握した上で、労働者に対する経済補償金や専門家の費用等の撤退に係る費用を試算するなどして個別具体的に検討する必要がある。

3 中国で解散・清算により撤退する際におさえておくべきポイント

はじめに

図1で見たとおり、中国から撤退する方法としては、持分譲渡による方法が時間もかからず、費用負担も小さい簡易な方法ではある。もっとも譲渡先が見付からない場合は当然利用できないし、企業秘密の流出を恐れて、解散・清算による場合もある。中国における解散・清算手続は、日本のそれと比べても複雑で、当局との関係などに左右され、長期間を要する例が多い。

このような解散・清算手続を円滑に進めるために重要となるポイントをおさえるために、まず下記「 」で解散・清算手続の流れについて説明し、その上で「 」で解散・清算を円滑に進めるためにおさえておくべきポイントについて概説する。

¹ (ア)解散・清算による方法、(イ)持分譲渡による方法、(ウ)破産による方法の他、休眠会社として放置することも考えられる。もっとも、中国では休眠会社とすると行政処分や罰金が科される可能性があるため、実務上は通常選択されない（例外的に、合弁会社の解散について合弁相手と合意に至らない場合など、一時的に休眠会社とせざるを得ない場合はある）。

図 1

	長 所	短 所
解散・清算	<ul style="list-style-type: none"> ・ 株主のコントロール下で手続を進めることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 手続の終結まで長期間を要し、費用負担が大きい ・ 労働関係は基本的に解消することになるため、経済補償金等の負担がかさむ他、労働者との間で紛争となる場合もある ・ 債務超過の場合は利用できない ・ 清算手続の中で税関や税務当局から調査を受け、従前の未納分の税金等を追納する必要が生じることがある ・ 合併会社の場合、解散について合併相手の同意を得る必要がある
持分譲渡	<ul style="list-style-type: none"> ・ 手続の終結まで短期間で済み、費用負担が小さい ・ 労働関係は基本的には承継されるため、経済補償金等の負担はかからず、労働者との紛争も起きにくい ・ 国から取得した許認可事業のライセンスをそのまま生かせる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特に事業の状況が悪化している場合などは譲渡先が見つかり難い ・ 企業秘密の流出につながる場合がある ・ 譲渡後も、譲渡人としての義務が残る場合がある ・ 合併会社の場合、持分譲渡について合併相手の同意を得る必要がある
破産	<ul style="list-style-type: none"> ・ 債務超過の場合に利用できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外商投資企業の破産例は極めて少なく、人民法院が破産開始決定を認めるか不透明である ・ 人民法院のコントロール下で破産管財人により手続が進められ、株主のコントロールがきかない ・ 株主の信用低下を招く可能性がある

解散・清算手続の流れ

中国における解散・清算手続の基本的な流れは、図 2（次ページ）のとおりである（但し、手続の流れは、対象企業の属性や地域実務等により異なるため、実際に手続を進める際は現地専門家及び所管当局への相談を経る必要がある）。

解散・清算手続を円滑に進めるためにおさえおくべきポイント

中国で、解散・清算手続を円滑に進めるためにおさえおくべきポイントは、(ア)事前準備を遺漏なく行っておくこと、(イ)（従業員を整理せざるを得ない場合は）従業員と労働契約の合意解除に向けて交渉を行うなど労働関係を円滑に解消すること、(ウ)関連当局への各種手続を円滑に進めることの 3 つである。

本号では、紙幅の関係上(ア)事前準備の重要性について説明し、次号で(イ)労働関係の解消、及

び、(ウ)関連当局への各種手続について説明する。

ア 事前準備を遺漏なく行っておくこと

解散・清算に向けた事前準備の段階でまず大切なことは、解散資金が十分に確保できているかを確認しておくことである。

（次号で述べる）従業員に対する経済補償金及び割増補償金に加えて、訴訟が発生した場合の訴訟費用、追加納税に係る費用、各種契約の事前解約に伴う違約金、外部専門家の費用等、解散・清算手続において発生する費用は多種多様であり、かつ、予期せぬ費用が発生する場合もしばしばある。そして実務上、資金不足により解散・清算手続が頓挫してしまう場合や破産手続に移行せざるを得なくなる場合も見られる²。

² 清算委員会は、会社財産が債務の完済に足りないことが判明したときは、人民法院に対し破産宣告を申請しなければならない（中国会社法 187 条）。

図 2

解散・清算手続の基本的な流れ	
	最高意思決定機関（株主会、董事会等） ³ による解散の意思決定
	商務部門（MOC）への届出 ⁴
	清算委員会の構成員及び清算責任者の名簿の工商部門（SAIC）への届出
	清算委員会による清算事務の遂行
	() 債権者への通知、解散公告の実施 () 貸借対照表、財産目録及び清算計画を作成し、最高意思決定機関に報告し、その承認を得る () 資産の処理、債権債務の整理、残余財産の分配、納税等の処理 () 清算報告書を作成し、最高意思決定機関に報告し、その承認を得る () 税務登記及び税関登記の抹消 () (外国人株主がいる場合)残余財産の分配に係る外貨送金の後、外貨登記の抹消 () 工商登記の抹消、銀行口座の閉鎖、会社印鑑の抹消

そのため、解散手続の開始前に解散資金が十分であるか否かを慎重に検討し、株主による増資、親会社による融資又は親会社保証を伴う中国国内銀行からの借入等により、余裕をもって解散資金を確保しておくことが必要となる（この解散資金の見積りは、個別具体的な状況を踏まえつつ、専門的な知見も必要となるため、解散・清算手続に通じた現地専門家と相談しながら進めることが望

³ 日中合弁企業の場合、最高意思決定機関は董事会であり、外商独資企業の場合、最高意思決定機関は株主会である。このように出資形態により最高意思決定機関が異なる点に留意を要する。

⁴ 2016年10月7日以前は、解散・清算手続にあたって商務部門へ解散認可を申請し、解散認可を得る必要があったところ、2016年10月8日に「外商投資企業設立及び変更届出管理暫定施行弁法」が施行されて以降は、非制限類の会社であれば、解散認可の取得は不要となり、届出で足りることとなった。

ましい)。

また、対象会社が合併会社の場合、最高意思決定機関が董事会であり、董事会全員一致による清算決議の可決が必要となるため、解散について合併相手の同意を得る必要がある。もっとも、この交渉は、実務上難航する場合がしばしばある。特に合併相手が国有企業である場合、業績低迷の中で解散すると投資損失が確定してしまい、当該合併事業を推進していた担当者の投資失敗が露わになり、担当者の昇進にも悪影響を及ぼすため、同意が得られないというケースもある。そのため、解散に向けた事前準備の段階で、解散について合併相手の同意を得ておく必要がある（なお、いざ解散を目指す際に合併相手の同意が得られない事態を避けるため、合併契約書の中に解散事由及び清算条件等を明記しておく例が、近時ま見られる）。

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

海外事業展開を行なう日系企業の “内なる国際化”と人材確保

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

5月号から7月号まで3回にわたって、「日系企業のアジア展開のカギを握る、現地の人材確保と本社の役割」というテーマで、現地における中核人材採用の難しさや人材育成のポイントについて、独自のデータや事例をもとに述べさせていただきました。

今号からは、グローバルビジネスの拡大を行なう日系企業の日本本社側の課題である“内なる国際化”を進める各社の事例を紹介して参ります。この連載で特に焦点を当てるのは以下のような問題です。

- 1) 言葉の壁 ~ 組織の語学力や国際性をいかに高めるか~
- 2) 属人化 ~ 海外子会社に対する支援・管理体制をいかに整えるか~
- 3) 採用難 ~ “いい人が来ない”にいかに対策するか~

第1回目は、「1) 言葉の壁」を乗り越えるために人事部長が行なった英断をご紹介します。

中国地方に本社を置く大型機械メーカーA社は、中国と東南アジアに拠点をもち、近年海外売上比率は急速に高まっています。それにつれて、海外拠点への出向者やその後任に加え、日々の業務の中で海外出張を行なう技術や営業の担当者など、「英語ができる社員」の需要が急速に高まってきました。

言うまでもなく、出向や出張でその任務を全うするには英語ができるだけではなく、マネジメントや技術力、交渉力といったスキルを發揮することができる人、即ち「仕事ができる人」であることが大前提であり、現にA社で海外子会社に出向

するのは本社の部長級の職責を担う、40代後半から50代の大ベテランです。

多くの中堅・中小企業がそうであるように、A社においても「英語ができる人材」の割合は5%程度と低く、特に40代以上のベテラン層で英語ができる人材はほとんどいませんでした。

そこで、人事部長のP氏は課長以上を対象に、外部から講師を招いて週1回業務時間内で行なう英語教室を企画しました。しかし、40歳を超えた人たちがゼロから英語をマスターするのは至難の業で、またそれぞれに部門の中核を担う人材ですから、業務時間内の研修に毎回出席することも難しく、英語教室は全くと言っていいほど効果が出ませんでした。

何より、自らも受講対象であった人事部長のP氏自身も、途中で挫折してしまったというのです。

既存のベテラン社員に一から英語力を身に着けさせることの難しさを身を以て感じたP氏は、「仕事も英語もできる人」を外部に求めることを決断しました。

しかし、今後急激な売上拡大が見込めないA社では従業員数を増加させることはできません。採用枠は毎年約5%前後発生する定年退職に対する補充分だけです。

P氏は、その5%分の人員補充を全て「英語ができる人」に絞り採用することを決断します。都市部の企業に比べて応募者集めに苦勞を伴う上に、新卒採用を含め年間20~30人に及ぶ「英語人材」を採用するのは非常に難しいのですが、中途採用では有料人材紹介会社の利用を開始するなど人材確保にかかる予算額を増額、常時門戸を開いて選考を行なっています。

定年退職する約5%の人はほぼ英語ができない人材。そしてその代わりに入社する人材は全て英語ができる人材。

A社では従業員数を増やすことなく着実に“英語ができる従業員の割合”が高まっています。

海外売上比率や海外生産比率が高まるにつれて、日本本社の従業員が海外子会社の従業員や海外顧客と直接接点を持つ頻度も増えていきます。

その結果、本社にいる数少ない「仕事も英語もできる人」に仕事が集中し、その結果、国内業務(事業)にも影響が及ぶ場合があります。

特に技術部門や生産部門にその傾向が強く、英語ができる技術者がたび重なる海外出張によるストレスで、「もっと落ち着いて開発業務に専念したい」という理由から退職してしまう例もあります。

売り手市場の今日、優秀な技術者を採用することはただでさえ難しく、募集時には「英語力は二の次」と考えてしまいがちですが、敢えて「英語力を必須」として組織内の英語人材(の割合)を増やしておくことがグローバルビジネスの円滑な拡大の「潤滑油」となるのです。



ジャカルタオフィスの様子

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

前回のニュースレターでは、中東地域(特にGCC地域)における日本食に対する注目度の高さについて言及した。また、現状では限られた種類の日本産品のみが市場に出回っていることから、香港や台湾、ASEAN 諸国といった日本食市場が飽和状態になりつつある市場と比べても、市場が立ち上がりつつある状態で先行者利益が得やすいドバイ市場は非常に魅力的であることについて説明を行った。本稿では日本産品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記述する。

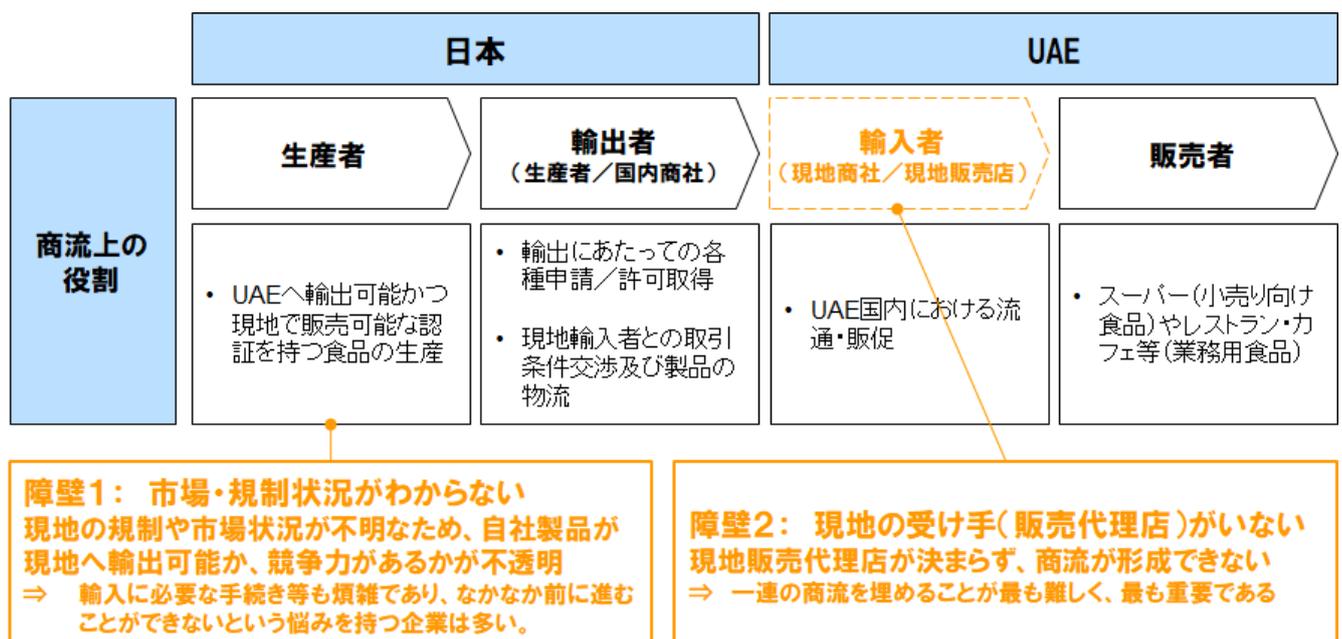
弊社のこれまでの経験上、日本産品(生鮮/加工品)を現地へ輸出する際に生じる障壁は大きく2つ存在する(図1)。まず1つ目に現地の市場状況や規制が不明なことが挙げられる。日本からの食品輸入が限定的なドバイの市場において、自社

製品の需要はあるのか、またどのような競合品が存在し、自社製品はどのような層の消費者がターゲットとなるかといった、現地の市場状況が不明な段階では現地進出の意思決定を下すのは難しい。東南アジアの国々と異なり、ドバイを含めた中東市場の情報については日本語での文献が限定的であり、実際に現地においてヒアリングを実施するなどして情報を収集する必要がある。

また、現地での輸入にあたっては、政府システムへの輸入製品登録や、輸出手続きの際に必要な各種証明書(例えば、ハラール証明書、原産地証明、輸出免疫証明書等)をどう入手し、どう記入するか等の規制がわからない場合、現地需要の高い食品も輸出することができなくなってしまう。他国への輸出と同様に原料の変更を強いられたり、使用している原材料によってはハラール認証を取得する必要があるたり現地の規制・制度について十分な情報収集を行った上で対策を検討する必要がある。

2つ目の障壁は、現地における輸入者(代理店)の確保である。これも日本語での情報が不足して

図1 : UAE への食品輸出に係る壁紙



いることが理由なのではないかと推察されるが、中東で商品を販売するにあたってパートナーシップを組むには相手が王族企業でなければならない、といった先入観を持つ人が多いという印象を受ける。王族が経営している企業は存在しているが、当然、現地のパートナーにそういった企業を選ばなければいけないというルールは無い。(余談ではあるが、全ての食品についてハラール認証を取り、ハラール証明をパッケージに表示しなければいけないと考える人も多い。こちらについては、今後のニュースレターで説明をしていこうと思う)

では、こういった小売店/レストランがこういったバイヤーを通じて(あるいは自社で)商品を購入しているのか、自社製品についてはどの代理店が力を持っているのかということを確認し、できるだけ力を持つ代理店との交渉を開始することが望ましい。インターネット上で検索するだけでは、そういった企業の情報を十分に収集することが困難であるため、マーケット情報と同様、現地での情報収集が重要になってくる。

これまで述べた通り、UAE は富裕層が多く非常に魅力的なマーケットである。一方で、日本語での情報量は ASEAN や中国と比較すると少ない。自社製品の市場構造がどうなっているか、こういった企業が当該市場で強いのか、その市場に参入するためにはこういった代理店を活用すればいいのか、といった情報は実際に現地に赴き、関係者へのヒアリングや実際の視察等を通じて、足で稼ぐ必要がある。

弊社はドバイに拠点を置き、UAE 国内のほか、周辺の中東諸国に関する市場調査、代理店調査を多数手掛けた実績を有する。今後、中東への商品輸出を検討される際、情報が不足していたり、不明点があったりする場合には是非問合せを頂戴したいと考える。

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【後編】

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

【前編】では、近時のテロの動向と、企業が行うべきテロ対策のうち「遭遇する可能性を低減するための対策」(予防策)について解説しました。

【後編】では、予防策として有効な、海外のテロ組織の動向に関する情報収集の方法と、「危機遭遇時の組織・役職員個人の対策」(緊急時対策)について解説します。

企業が行うべきテロ対策

【遭遇する可能性を低減するための対策】

国際テロリズム要覧によるテロ組織の把握

2017年7月、イラク軍がIS(イスラム国)のイラク国内最大の拠点であったモスルを奪還しました。(2017年8月10日現在)モスルはISが国家の樹立を宣言した象徴的な都市であると同時に、活動資金の収入源、兵士の勧誘拠点としても重要な位置づけにありました。モスルが奪還されたことでISの弱体化が進むとの見方もありますが、当地にいた戦闘員が出身国に帰国する等世界中に分散し、各地でテロが発生する可能性が高まっているとも言われています。

また、世界には従来からイスラム過激派等が点在しており、ISはこれらの反体制組織や過激派組織と連携しテロの実行を呼び掛けています。2017年6月にはフィリピン・マニラのリゾート施設におけるテロ事件で37名が死亡しましたが、この事件でもISが犯行声明を出しています。

公安調査庁が発行している『国際テロリズム要覧』(<http://www.moj.go.jp/psia/ITH/index.html>)には、日本国内での認知度は低くとも、世界各地で活発に活動している数多くの過激派組織の情報が取りまとめられており、組織の成り立ち、近時

の活動状況、ISとの関係性等が掲載されています。

東南アジア諸国のテロ組織の例

国	テロ組織
インドネシア	▶ ジェマー・イスラミア ▶ 東インドネシアのムジャヒディン ▶ ダルル・イスラム 他
フィリピン	▶ アブ・サヤフ・グループ ▶ モロ・イスラム解放戦線 ▶ パンサモロ・イスラム自由戦士 ▶ モロ民族解放戦線 他
マレーシア	▶ クンプラン・ムジャヒディン・マレーシア
タイ	▶ パッタニ統一解放機構 ▶ パッタニ・マレー民族革命戦線 ▶ ベルサトゥ ▶ パッタニ・イスラム・ムジャヒディン運動 他
ミャンマー	▶ カレン民族同盟 ▶ カチン独立機構 ▶ シャン州軍 ▶ ワ州連合軍

(出典：公安調査庁 HP 国際テロリズム要覧 (Web版)「世界のテロ・ゲリラ等組織 東南・東アジア」を基にインターリスク総研作成)

企業としては進出先の国・地域周辺の過激派組織の実態を正しく把握して社内に周知することで、海外に渡航する役職員の危機意識を高めることにつながります。

また、日本国内では、世界各国の社会情勢について詳細な情報は報道されません。海外に渡航する役職員が、現地のメディアからの情報収集にも努め、当地の社会情勢を敏感に察知しながら行動することが重要であり、本要覧はその基礎的な知識を得るのに有効です。

【危機遭遇時の組織・役職員個人の対策】

危機管理態勢の構築

2016年のバングラデシュのテロ事件発生時には、新聞等で多くの日系企業の危機管理対応に関する報道がなされました。テロが発生した場合、企業は役職員の安否確認、関連情報の収集、当地への渡航制限または退避の検討・指示等を行うことが、役職員の安全の確保と当地における事業継続の観点より重要となります。

また、万が一自社の従業員がテロに巻き込まれ

た場合、官公庁との連携、医療機関の手配（場合によっては国外の医療機関への搬送や日本への帰国）、現地への応援要員の派遣、国内家族の対応、マスク対応等を迫られます。

そして、これらの事件・事故は24時間365日いつ発生するか予測することは困難です。企業として対応を迅速かつ適切に実施するためにも、危機発生時に誰が何をすべきか、役割・権限等を定め、実際の危機発生を想定した訓練を実施する等、平常時から十分な「危機管理態勢」を構築しておくことが求められます。

テロに遭遇した場合の安全確保の手段

テロに遭遇してしまった場合の安全確保の手段としては、以下のような対応例が考えられます。

＜爆破・銃撃等のテロに遭遇した場合の対応例＞

- ・ 爆発音を聞いたら、その場に伏せるか身近な遮蔽物に身を隠す
- ・ 状況を判断し、その場から直ちに逃げる
- ・ 逃げる場合は、他人と同じ方向ではなく散り散りになって走る（また、身を低くしながらジグザグに走ることで、被弾する確率が下がる）
- ・ 滞在中の建物が占拠され逃げ遅れてしまった場合は隠れる。または、匍匐（ほふく）前進などで犯人に気づかれないようしながら建物からの脱出を試みる
- ・ 人質となってしまった場合、逃げ出す方法を考え、機会を常に伺う

安全確保の手段を1つでも多く認知しているかどうかが生死を分かちついても過言ではありません。

一方でテロの手口は多様化しています。市街地など人混みで爆弾を爆発させるタイプ、バングラデシュ・ダッカの事件のように建物を占拠するタイプ、フランス・ニースの事件のようにトラック等身近なものを凶器にするタイプなどです。

全く新しい手口を予想して対処することは困難

ですが、これまでに発生したテロ事件の状況を分析し、一つでも多くの安全確保の手段を認知し、実践できるよう訓練を積んでおくことも重要です。

まとめ

昨今のテロ事件の情勢を踏まえると、渡航している従業員や帯同家族をテロ等の被害に遭わせないためにも、企業には本稿（前編・後編）で紹介した対策を中心に様々な安全対策を実施することが望まれます。

海外のリスクはテロに限りません。また、海外においては現地のライフラインの脆弱さや医療水準の低さ、コミュニケーションの障壁等により、危機に対して日本国内と同じような対処ができないケースも少なくありません。

企業は十分な危機管理態勢を構築しておくとともに、進出先の国・地域のリスクを正確に把握し、危機の発生自体を低減するための予防対策と、危機発生時の緊急時対策の両面から取り組むことが肝要です。

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/>