

CHUGIN GLOBAL NEWS

ちゅうぎん海外ニュース

2017 SEP (Vol.5)

CONTENTS

ドゥテルテ政権による税改革から見えてきたフィリピンのチャンス	2
太陽グラントソントン ディレクター 公認会計士 伏見 将一氏.....	2
新興国ニュース 第5回 カンボジア最新ビジネス情報	4
株式会社東京コンサルティングファーム.....	4
海外赴任者の給与にかかる税金の基礎	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⑤	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（2）	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 ③～	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
海外拠点での危機事案発生時における緊急退避と事業継続について	18
株式会社インターリスク総研 統合リスクマネジメント第3部 細井 彰敏氏.....	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。

ドゥテルテ政権による税改革から見てきたフィリピンのチャンス

太陽グラントソントン

ディレクター 公認会計士 伏見 将一氏

フィリピンの税制の課題とドゥテルテ政権の動き

フィリピンは他の ASEAN 諸国と同様、外資企業を誘致することに力を入れている。輸出型の製造業、IT、BPO（外部委託）を中心に、フィリピン経済区庁（PEZA）に代表される投資優遇制度、英語のできる人材・安定的な労働力という強みも相まって、一定の結果を残している。

一方で、他の ASEAN 諸国と比較して、法人税や個人所得税が高いという問題がある。これについては、フィリピン政府も問題意識を持っていて、ドゥテルテ大統領は、選挙期間中から、就任後の注力項目のひとつに税制改革(Tax Reform)を挙げていた。ドゥテルテ政権においては、法人税率の見直し、個人所得税の累進課税による段階税率区分の改正が公約されている。以下、ドゥテルテ政権で予想される税改革の概要について説明する。

法人税及び個人所得税率の改正

ドゥテルテ政権下の税改革の目玉として、法人税及び個人所得税の引き下げがある。フィリピンの法人税率は 30%であり、他の ASEAN 国と比べて高く、外資企業のフィリピン投資が進まない要因のひとつとなっている。また、個人所得税は 20 年前のフィリピンの給与水準を基準とした累進課税テーブルとなっているため、現在の給与水準では税負担が重く、中間所得層が育たず、人材の海外流出や、消費が伸びないといった問題がある。

現在の個人所得税の累進課税のテーブルは図 1 の通りである。

例えば、フィリピン人の新卒レベルやマネージャーレベルの個人所得税の負担は下記のようになる。なお、フィリピンでは所得控除項目は少ないため、当計算においては考慮していない。

大卒新入社員クラス

- ・年間所得 195,000 ペソ 月額給与 15,000 ペソ×12 ヶ月+13 ヶ月給与
- ・個人所得税額 36,250 ペソ
- ・税金負担率 18.6%

マネージャークラス

- ・年間所得 650,000 ペソ 月額給与 50,000 ペソ×12 ヶ月+13 ヶ月給与
- ・個人所得税額 173,000 ペソ
- ・税金負担率 26.6%

個人所得税額の負担は大学新入社員クラスで 18.6%、マネージャークラスで 26.6%となっている。日本では、大学新入社員クラスの所得税の負担率は 10%、大学新入社員クラスは 20%を超えないということを考えて、フィリピンの個人の税負担が重いことがわかると思う。

上記の通り、法人税及び個人所得税の引き下げが大きく期待されていく中で、ドゥテルテ政権では、法人税は 25%に引き下げ、個人所得税については現在の給与水準を考慮した累進課税のテーブルに変更されると公約されている。

図 1

年間課税所得(ペソ)	税額計算	税率
0~10,000	-	5%
10,001~30,000	500+10,000を超える部分に対して	10%
30,001~70,000	2,500+30,000を超える部分に対して	15%
70,001~140,000	8,500+70,000を超える部分に対して	20%
140,001~250,000	22,500+140,000を超える部分に対して	25%
250,001~500,000	50,000+250,000を超える部分に対して	30%
500,001~	125,000+500,000を超える部分に対して	32%

税込減額への対応策

一方で、法人税及び個人所得税の引き下げによる税込額の減少をどのように補填するのかということが、もうひとつの議論となっている。インフラ整備が急務であるフィリピンにとって、財源である税込が減少したとすれば、それは致命的な問題になりかねない。現在、ドゥテルテ政権が対策として考えていると思われる内容について説明していく。

1. 脱税者の取り締まり

フィリピンの税務上の大きな問題のひとつは、脱税している納税者（法人・個人）が多いことである。外資企業についてはコンプライアンス遵守の意識が高く、税務調査の対象となることも多いため、税制に従った適切な納税をしている一方、フィリピン企業は、実際の税込額よりも過小の所得・税込額を申告している納税者が大半である。税務調査が行われた場合には、納税者から税務調査担当官に対して、不正なお金のやり取りが行われることが常態化している。納税者としては、実際の税込額よりも少ない金額を税務担当官に渡すことで支出額の負担を減らすことができるし、税務調査担当官は不正なお金は個人として直接受け取ることができるということだ。

ドゥテルテ政権では、脱税者の取り締まりは、麻薬組織の取締りの次に注力する項目とも言われており、今後の動きに注目が集まっている。大統領就任直後には、税務調査のプロセスを見直す旨の通達があり、納税者は税務調査担当官に対して不正なお金を支払ったとしても脱税を見逃されないう、不正なお金を受け取った税務調査担当官に対

しては大きな罰則を設けるといった動きがある。

但し、脱税者の中には経済界の大物等もいると言われており、脱税者の取り締まりは麻薬組織の取り締まり以上に困難を極めるのではないかと予想されている。

2. PEZA 等の税制優遇制度の見直し

外資企業にとって、フィリピン投資の魅力のひとつが PEZA 等の税制優遇制度である。一定の条件のもとで、免税期間及び免税期間後の優遇税率が定められている。この税制優遇について、期間制限をつけること等が検討されている。

フィリピン企業に比べて規模も大きく、コンプライアンスの意識も高い外資企業からの税込額を増加させようという安易な発想であると考えられ、外資企業の誘致に一層力を入れなければならないフィリピンの状況とは整合しない動きであり、各方面から批判の声が多く上がっている。

上記の通り、ドゥテルテ政権においては、法人税及び個人所得税の引き下げが公約され、これは日系企業のフィリピン法人においては、大変魅力的な話であり、今後日系企業のフィリピン進出が進むきっかけになるのではないかとされている。一方で、PEZA 等の税制優遇制度の見直しという日系企業へネガティブな影響を与える事項も検討されていることから、当該税改革の動向について、適時・適切な情報を把握していくことが求められている。

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 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5回 カンボジア最新ビジネス情報

株式会社東京コンサルティングファーム

カンボジア経済財務省は 2017 年 5 月に大臣令 (Prakas 559) を発行し、2017 年の財務管理法 (LoFM: Law on Financial Management) により制定された VAT 非課税の対象一覧に、詳しい定義や説明を加えました。また、この大臣令では VAT 非課税の対象となるプライマリーファイナンスサービス (PFS: Primary Finance Service) についても詳しく説明が加えられています。今回は、こちらについて解説します。

基本的な VAT の構造について

VAT は付加価値税と呼ばれ、日本の消費税と似ている性質をもつ税金となります。税率は 10% であり、事業者は商品やサービスを提供する際に売上金額に追加で 10% の VAT を徴収し、翌月の月次申告の際に徴収した税額を納めなければなりません。また、当月内に登録事業者へ支払っている VAT があれば、その金額分の VAT 控除を行うことができ、全体で翌月に納めるべき VAT 金額が減ることになります。すなわち、納めるべき VAT は基本的に以下の金額となります。

$$\text{納付 VAT} = \text{受取 VAT} - \text{支払 VAT}$$

しかし、VAT を控除するためにはいくつか規定されている条件を満たす必要がありますので、十分に注意が必要です。

カンボジアでは、そのほかにも 0% 課税 VAT の規定と VAT 非課税となる商品・サービスの規定があります。0% 課税となるのは、海外への商品・サービスの提供です。VAT 非課税となるものは後述の PFS や、他にも教育にかかる費用、電気代や水

道代などがあります。

0% 課税と非課税ですが、どちらも VAT を徴収しないという意味で同じ効果をもたらしますが、支払 VAT の取扱い方が両者は異なります。

まず 0% 課税の場合は、税率は 0% ですが、VAT の課税対象となる商品を扱っていることから課税取引に該当することになります。ですので、VAT のルールである、支払った VAT は納付金額から控除することが可能であるという理屈は残ることになり、支払 VAT は控除可能な VAT として認識されることになります。

一方で、非課税のほうですが、これは課税取引としては認められません。よって支払った VAT は納付金額から控除することが可能であるという理屈は適用されません。

PFS について

PFS は VAT 非課税の対象となる旨が税法には規定されていますが、これまで詳細な指針が出たことはありませんでした。Prakas 559 はその点を明確にし、PFS を以下のように定義しました。

PFS とは、以下の業務にて収益をもたらす金融サービスである；

- ① 預金オペレーション、長期や短期の貸付（但し、貸付の手数料を除く）
- ② カンボジア証券市場への株式上場や、有価証券取引及びその他金融商品取引における売買や決済
- ③ 両替サービス
- ④ 保証業務、質屋取引
- ⑤ 宝飾品の状態にまで加工していない金取引

以上が PFS に該当するものであり、それ以外の金融サービスは VAT 課税となります。

2017 年 LoFM の改正で新たに加えられた VAT 非課税対象についての詳細な説明

2017 年 LoFM の改正では、新たに VAT 非課税対象として次のものが加えられました。

- ① 教育サービス
- ② 電気や浄水の供給
- ③ 未加工農産物
- ④ 固体または液体の産業物廃棄物処理またはそれに関係する種々のサービス

これらに関して、今回の Prakas 559 では詳細な指針を出しています。

②の「電気」ですが、これは家庭やビジネスでの消費に限られており、配線工事などの電気に関係する他のサービスは含まれません。また、②の「浄水」も同じく、家庭やビジネスでの消費（飲料水の販売を除く）に限られており、配管工事などの水道サービスは含まれません。

③の未加工農産物とは、切断されているか収穫されているかに関わらず、最終製品へと加工されていない球根、花、葉、苗、根、及びその他構成要素のことを指します。

④の固体または液体の産業物廃棄物ですが、これは、それ以上他の用途で使うことができない、またはすでに廃棄された固体または液体の材料（material）や物質（substances）が該当することになります。

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。

問合先：f-info@kuno-cpa.co.jp

海外赴任者の給与にかかる税金の基礎

みらいコンサルティング株式会社

Q 海外赴任者の給与に対しては、日本と海外のどちらで税金を払うことになりますか？

A ① 短期赴任か長期赴任かで、対応が異なります。
 ② 短期赴任の場合は、期間が「183日を超えるが」が、検討ポイントとなります。

☑ 居住者・非居住者の区分

海外赴任者の税金を考えるにあたっては、まずその赴任者が「居住者」であるか「非居住者」であるかが重要です。居住者と非居住者の税法上の区別は、以下のとおりです。

項目	内容
居住者	⇒ 日本国内に住所がある ⇒ または日本で1年以上居所（継続して現実的に居住している場所）がある
非居住者	⇒ 上記以外の個人

そのため、赴任期間が1年未満の予定の場合（以下、便宜上「短期赴任」）には、原則としてその赴任者は日本の「居住者」のままです。

逆に、赴任期間が1年以上（以下、便宜上「長期赴任」）に達する見込みの場合には、原則として赴任者は日本の「非居住者」となります。

☑ 短期赴任（1年未満）のケース

短期赴任の場合、納税関係は以下のとおりです。

《短期赴任：赴任者は日本の「居住者」》

所得の内容	日本での課税	海外での課税
日本の給与	課税	非課税
海外の給与	課税	課税（※183日ルール）

※：租税条約がある場合、赴任期間が183日以下であれば、非課税となる場合があります。

短期赴任者は日本での「居住者」となります。この場合には、日本では「日本・海外を含むすべての給与」に対して課税されてしまいます。一方、海外では、海外の給与に対して税金が発生します。このため、海外での給与について、「二重課税」の問題が発生します。

ただし、多くの国において、租税条約により「183日ルール」が定められています。これは、海外滞在が1年間で183日以下である場合には、「海外では課税しない」というルールです。このルールが適用される要件は、相手国との租税条約次第ですが、一般的に以下のような内容となっています。

183日ルールが適用される（海外で非課税となる）要件（一般的な例）
⇒ 滞在期間が183日以下であること
⇒ 給与を、海外で支払っていないこと（この場合日本本社から支払っていること）
⇒ 給与相当額を、海外で負担していないこと

つまり、赴任期間が183日以下で、給与が（実質的に）日本から支払われていて、かつ租税条約が結ばれている場合には、原則として「日本においてのみ」税金を払えばよい、ということとなります。

☑ 長期赴任の場合

長期赴任の場合、納税関係は以下のとおりです。

《長期赴任：赴任者は日本の「非居住者」》

所得の内容	日本での課税	海外での課税
日本の給与	非課税	課税
海外の給与	非課税	課税

長期赴任者は、原則として日本の「非居住者」となります。そのため、原則として給与所得に対する日本での課税は発生しません。

一方、海外においては、日本・海外を含むすべての給与に対して課税されるケースが多くなっています。

☑ 赴任者が「役員」の場合

今まで見てきたのは、赴任者が「社員」のケースです。

一方、赴任者が日本法人の「役員」の場合は、「世界中どこにいても会社経営のために活動することが可能である」とみなされます。そのため、一定の場合（※）を除き、日本において納税が必要となります。一般社員と取り扱いが異なるので、注意が必要です。

※：例えば、海外支店で使用人として常時勤務している場合、など。

☑ 実務対応上の留意点

日本において給与に税金が発生するかどうかは、実務上は「源泉徴収（税金を給与から差し引く）」が必要かどうかという課題に発展しますので、給与支払時に特に注意する必要があります。

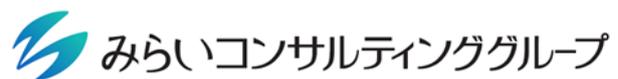
社員の「短期赴任」の場合には、183日を超えるかどうかポイントとなります。

一方の長期赴任の場合には、赴任者が一年以上の海外勤務となることが明らかにされていることがポイントになりますので、社内辞令等で勤務期間を明らかにした上で赴任をスタートすることが望まれます。そうしないと、日本でも海外でも居

住者になり、すべての所得に二重に税金がかかる、いちばん厄介な状態となるおそれがあります。

さらに、赴任者が役員の場合には、上記のとおり報酬に関する考え方が一般社員と異なるため、注意が必要です。

注：執筆内容はポイントが分かりやすいように原則的制度を中心にご説明したものであり、例外規定などを網羅するものではありません。



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にジャパングラス*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⑤

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「ローカルファイル」の具体的な記載内容についてお伝えします。インドネシアの移転価格税制（PMK213）を踏まえて我々が実務でどのようなドキュメントを作成しているかをお話いたしますので、参考にしてもらえれば幸いです。

ローカルファイルの記載内容を理解するためには目次により全体像を確認することが重要かと思えます。下記に弊社で利用しているローカルファイル「ひな型」の目次例を記載します。

【ローカルファイル目次例】

1. はじめに
 - 1-1 本分析の目的
 - 1-2 本分析の制限要素と条件 (Limitation and condition)
2. Executive Summary
 - 2-1 分析対象会社及び国外関連者の概要
 - 2-2 分析対象取引
 - 2-3 分析対象事業年度
 - 2-4 取引の特性及び統合
3. 関連会社の概要
 - 3-1 親会社の紹介
 - 3-2 分析対象会社の紹介
 - 3-3 持分関係
 - 3-4 インドネシア移転価格税制の適用の有無
4. 国外関連者間の取引
 - 4-1 国外関連者間の取引概要
 - 4-2 国外関連者間の取引実績
5. 産業分析
 - 5-1○○○産業
 - 5-2□□□産業
 - 5-3△△△産業

6. 無形資産の整理
 - 6-1 無形資産の移転状況
 7. 機能・リスクの分析
 - 7-1 機能分析
 - 7-2 リスク分析
 8. 独立企業間価格算定方法の選定
 - 8-1 概要
 - 8-2 独立企業間価格算出方法の選定基準
 - 8-3 独立企業間価格算出方法の選定
 9. 経済的分析
 - 9-1○○取引に係る独立企業間価格の算定及び検証結果
 - 9-2□□取引に係る独立企業間価格の算定及び検証結果
 10. 結論
- ※上記の項目の他に、契約書や組織図などの添付資料を 10 種類ほど添付します。

このローカルファイルの目的は、目次の「9. 経済的分析」の結果、関連会社（インドネシアでは25以上の持株関係にある会社（国内・国外を問わない）を関連会社と定義）への利益移転が行われていないことを証明することにあります。○○取引と□□取引に分類しているように、取引の類型ごとに分類し、それぞれの取引において利益移転が行われていない旨を証明します。この証明は独立企業間価格（ALP：Arm's Length Price）、換言すれば第三者間の取引価格（資本関係のない独立した取引価格）によって取引が行われていたことを記載する方法によって行われます。

全体を通してまとめるとローカルファイルの作成とは、以下の①~⑤によって取引価格が適正である（利益移転が行われていない）旨を証明する手続きとなります。

【ローカルファイル各種手続き】

- ① 関連会社間で行われている取引の内容を網羅的（取引の類型ごと）に把握する

- ② 遂行する機能・負担するリスク・所有する（無形）資産の内容によって価格算定方法を決定する
- ③ 分析対象会社が行う取引の種類ごと（取引の性質ごと）に実際の損益を切出す
- ④ 企業データベースから比較対象企業（第三社間の取引価格を確認するための企業）を抽出する
- ⑤ 取引の種類ごとの取引価格（利益率）が独立企業間価格によって行われていることを証明する

会社との）利益配分が適正であるか確認することなど、これらの点が挙げられます。

特にインドネシアにおいては、データベースの登録企業が少なく、比較対象企業を十分に抽出することができない場合も考えられます。少ない条件の中で比較対象企業をある種強引に抽出して比較検討するか、比較対象企業はないと割り切って親会社との利益率の比率で比較検討するか、このあたりもしっかりと確認することが必要です。

作成にあたり注意すべき点は、内部及び外部コンパラブル（コンパラブル＝同種の取引、同種の製品）がないかをしっかりと把握すること、移転価格ポリシー・マスターファイル及びその他各国のローカルファイルと齟齬がないようにすること、機能・リスク・資産を網羅的に把握すること、該当する国の企業データがしっかりと入っているデータベースを利用すること、定量分析及び定性分析によりソートをかける範囲をしっかりと検討すること、第三者との利益率の比較だけでなく（親

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 (2)

柳田国際法律事務所

弁護士 柳田 一宏氏

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)

(3) 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 (承前)

前号では、中国で解散・清算手続を円滑に進めるためにおさえておくべきポイントとして、(7) 事前準備の重要性について述べた。以下、本号では、(i) 労働関係の解消、及び、(ii) 関連当局への各種手続について説明したい。

目次

- 1 はじめに
- 2 中国から撤退する際の方法
- 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、前号 [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、本号 [2017年9月号])
- 4 中国で持分権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、次号 [2017年10月号] 予定)

イ 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契約を円滑に解消すること

解散・清算に当たり、従業員の整理が必要となる場合は、労働契約を円滑に解消することが重要である。後述するとおり、労働契約の解消に不満を持つ労働者が経済補償金に関する条件闘争を行ったり、果ては暴動や法廷闘争に繋がったりするケースもある。そうすると、解散・清算手続が滞

り、スケジュールに重大な悪影響が生じてしまう。労働契約を円滑に解消する上では、以下(7)乃至(9)がポイントになる。

(7) 労働契約の合意解除を目指す

中国の労働契約法上、会社が解散決定を行った場合、従業員との労働契約は自動的に終了するとされている(中国労働契約法 44 条 5 号)。そのため、労働契約の解消はこの解散決定に委ねるといふ方法もあり得そうではある。

しかし、会社は、労働契約を終了する場合、従業員に対し経済補償金を支払う必要がある(中国労働契約法 46 条)。そして、この経済補償金の額について法定の算式はあるものの、実務上、法定の算式に基づく額は最低額としてしか機能せず、割増された額となるのが通常である¹。そのため、予告なく解散決定により労働契約が終了する旨を労働者に伝えると、経済補償金の額や突然労働契約が終了することになる従業員の不満が鬱積し、特に多数の従業員がいる会社や普段から労使関係が緊張しているような会社の場合には、従業員による暴動や法廷闘争に繋がるケースすらある。したがって、解散決定に先立ち従業員に事情を説明し、経済補償金の額を割増すなどして、交渉によって労働契約を合意解除することが、解散・清算手続を円滑に進めるために重要となる。

¹ 経済補償金について、法定の最低額は、以下の算式により算出されるものの、従業員がかかる最低額で合意する例は少なく、(a) 社内において過去に労働契約を合意解除した際に会社が支払った補償金の額、(b) 同業他社が補償金を支払った際の額を参考に割増される例が散見される。実務上、月額給与の2~3ヵ月分を割増分として支払う例が多い。

(i) 「平均月給」(※1) × (ii) 「在職年数」(※2)

※1 「平均月給」は、当該従業員の解雇時から遡って12ヶ月間の基本給、賞与及びその他支給される金員の総額を12で除して算出した額である。但し、地方政府の公表する当該地方の平均月給の3倍を上回らないものとされる。

※2 「在職年数」は、6ヵ月以上1年未満の場合は1年(1)として、6ヶ月未満の場合は半年(0.5)として計算される。なお、上限は12年(12)である。

(イ) 労働契約の合意解除に向けた交渉の進め方

まず、交渉の進め方として、複数の従業員と交渉を行うか、個別に交渉を行うかという問題がある。具体的な事情によるものの、対象となる従業員数が多く、従前の労使協議等において複数の従業員（労働組合を含む）と交渉を行ってきた経緯がある場合は、複数の従業員と交渉を行うことが良い。他方で、対象となる従業員数が少ない場合や、従前の労働条件の協議において個別に面談をしてきたという経緯がある場合は、個別に面談することが良い。

次に、交渉の内容についてであるが、これも個別具体的な事情によるところが大きい。もっとも、まず従業員に対し、合意解除に関する交渉であって、会社による一方的な労働契約の解除ではないことを明確に伝える必要がある。その上で、会社の解散に至った理由及び経緯を説明し、解散について理解を求めることになる。その際、法定の算式に基づく経済補償金の額と共に、割増分の額を提示し理解を求めることが多い。早期に労働契約を合意解除する場合は経済補償金の増額をすることとし、早期の合意解除の動機付けをすることも考えられる。最後に労働契約の解消後も、会社の機密を保持する義務を引き続き負う旨を伝えておく必要がある。

(ウ) 補助スタッフの確保

以上見てきたとおり、従業員を整理する場合は、解散決定に先立つ合意解除をめざし、従業員と交渉することになるが、そのうち現地の人事や財務に詳しい者は別途補助スタッフとして清算業務に従事してもらうよう交渉する必要がある。すなわち、清算手続においては、会社の人事や財務に詳しい補助スタッフの協力が不可欠である。そのため、税務登記の抹消が完了するまでの間、現地の人事や財務に詳しい従業員1、2名を補助スタッフとして確保しておく必要がある。これら補助スタッフについても、清算報告書の作成やその後の税務審査に不確定要素を残さないように、一旦労働

契約を解消した後に、別途（労働契約ではなく）コンサルティング契約を締結することが良い。また、補助スタッフのモチベーションを上げるために、補助スタッフの報酬は、毎月の報酬の他、コンサルティング契約終了時に賞与（月額報酬の数ヶ月分）を支払うことにし、補助スタッフが清算手続の完了まで責務を全うしてくれるよう動機付けることも考えられる。

ウ 関連当局への各種手続を円滑に進めること

会社の解散・清算を進める際は、商務部門や工商部門への各種手続を遺漏なく進める必要がある。実務上、これら関連当局への各種手続に手間取ってしまった結果、解散・清算が当初のスケジュール通り進まないという事例が散見される。そこで、以下、関連当局への各種手続との関係で実務上問題となりやすい事項について説明したい。

(ア) 税務登記の抹消

税務登記の抹消を原因として解散・清算手続が長期化する例は多い。税務登記の抹消に先立ち、税務機関は過去の企業所得税、個人所得税、増値税・営業税、移転価格、密輸の有無などについて現場調査等の税務審査を行うのが一般である。その過程で過去の未納・過少納付などの問題が見付かれば、莫大な追徴課税が課されると共に、税務登記の抹消が大幅に遅延する。そのため、会社は、税務機関が求める資料を適時適切に提供し、税務機関から疑問を持たれた場合は、必要に応じて外部専門家の協力を得ながら、速やかに必要な資料を準備し、丁寧に説明することが大切である。このような対応を可能とすべく、平時から税務手続は遺漏なく行っておくことも大切である。

(イ) 分公司の解散

現地法人に分公司（支店）が存在する場合、先んじて分公司を閉鎖し、分公司の清算手続を完了させる（工商登記を抹消する）必要がある。分公司の工商登記が抹消されなければ、現地法人本体の税務登記抹消に向けた税務審査が始まらないた

めである。分公司を清算するためには、以下の手続を踏む必要がある。

- ① 分公司の従業員との間で労働契約を解消
- ② 税務監査報告書を準備し、分公司所在地の税務局に報告
- ③ 税務局の審査を経て、税務登記を抹消
- ④ 分公司所在地の工商局の審査を経て、工商登記を抹消
- ⑤ 分公司所在地の外貨管理局の審査を経て、外貨登記を抹消
- ⑥ 分公司銀行口座を閉鎖し、分公司の印鑑を抹消

上記のとおり、分公司の清算も、現地法人本体の清算とほぼ同じ手続を踏む必要があり、分公司の清算には相当の時間を要する。そのため、分公司が存在する場合、現地法人本体と同時並行で分公司の清算手続を進め、現地法人本体の税務審査が開始する前までに、分公司の清算を完了させるようスケジュールを適切に組む必要がある。分公司の清算が完了しないため、本体の税務審査が開始されない例は意外に多い。

(ウ) 法定住所の要否

上記(ア)及び(イ)に比べると些末な問題ではあるが、関連当局への各種手続との関係で、いつまで法定住所が必要かという問題がある。すなわち、会社の本社社屋を賃借している場合、かかる社屋の賃貸借契約をいつまで存続しておく必要があるかという問題である。会社が解散決定をした後は、本社社屋の賃貸借契約を終了させ、物理的に法定住所が無くなってしまっても特に問題にはならない。もっとも、解散・清算手続の過程で関連当局や債権者らからの照会等はあるため、実務上は、その後の窓口として法律事務所や会計事務所を指定し、その旨を関連当局に説明しておくという対応が講じられる。

また、企業規模が大きく、従業員との労働契約の解消や債権債務の整理に相当の時間を要すると見込まれる場合は、従前の広い社屋の賃貸借契約

を解除した上で、労働者との交渉等に十分な広さで、より手狭な物件を別途賃借し、法定住所をそこに移して清算手続を進めるという方法もある。

(次号に続く)

柳田国際法律事務所 代表パートナー
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

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

先月号から、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います。

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2回目は、「海外子会社の支援機能を高める」というテーマで、大手金属メーカーが約2年前に立ち上げた「海外支援本部」(※本稿上の仮称です)の組織と、その効果についてご紹介します。

同社は50年以上前から海外に事業所を設け、世界各国にある拠点には今も200人を超える本社従業員が駐在員として出向しています。

従来、駐在員の選任、派遣や帰任後の配属などは全てそれぞれの事業部が行なっており、その結果、海外駐在員が海外勤務によって培ってきた様々なナレッジやスキルは、各事業部内にとどまっていた。

また、次期駐在員候補としての「プール人材」や海外子会社の現地幹部候補人材についても事業部によってその充実度にバラつきがあったほか、

会計や人事など機能部門の海外業務にも様々な非効率が生じていました。そんなことから、会計や人事など機能部門の海外業務にも様々な非効率が生じていたほか、全世界にどんな従業員が何人いるのかといった人事情報の集約も手つかずの状態でした。

海外事業の加速や国際競争の激化に伴い、経営資源の戦略的活用が課題であった同社は、社内に偏在していた海外事業のナレッジやタレントを集約し、それによってタイムリーかつ強力に海外子会社の支援を行なうべく、部門横断組織である「海外支援本部」を立ち上げます。

初代本部長を務めたのは直前までとある地域の統括会社で域内各法人の人事を統括していたA氏で、それから2年の間に約10名の陣容を整えました。それらのメンバーは全てこの2年の間に海外駐在の任期を終えた帰任者、即ちそれぞれの事業部において海外で修羅場をくぐってきた“海外事情通”です。

これにより、同社では事業部の枠を超えた海外支援体制が一気に確立され、各子会社の経営管理機能も大幅に効率化されたのです。

それぞれのメンバーは、文字通り事業部の壁を超えて拠点の新規立上げや既存拠点の技術指導や査察などを行なうため、機動的、遊撃的に海外を飛び回っています。

一方、本部としての喫緊の取組みは「タレントマネジメント」で、海外各拠点の人事データベースの一元化によって、将来の幹部候補人材や国境を越えて活躍し得るグローバル人材の発掘を行なっています。

海外事業関連のナレッジの属人化やタレントの偏在によって折角の経営資源が有効に活用されて

いない会社は少なくありません。特に、同社ほどの海外事業の歴史のない中堅中小企業では、貴重な海外事情通である「帰任者」をいかに活用するかは、今後の海外事業の成長を大きく左右するテーマと言えます。

同社のような大掛かりな組織は作れなくとも「海外支援チーム」や「海外支援担当」を組織図上や業務分掌上で明確にすることから始めてみてはいかがでしょうか。

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 ③～

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、UAE への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した。特に、輸出を検討する際の障壁が①市場・規制状況がわからない、②現地の受け手（販売代理店）がない、という2点であることについて説明した。本稿では規制状況の調査に関する重要ポイントについて記述する。

図1における障壁1の規制状況に関しては、商品の梱包から現地での輸入通関のプロセスについて、通常の日本産品を海外へ輸出する際と同様に、様々な要件を満たす必要がある。ただし、商品によって必要とされる情報や証明書が異なるため、個別対応が求められる。（図2）

UAE に限らず輸出に精通している事業者であれば、各種証明書の取得等については既に知見を持

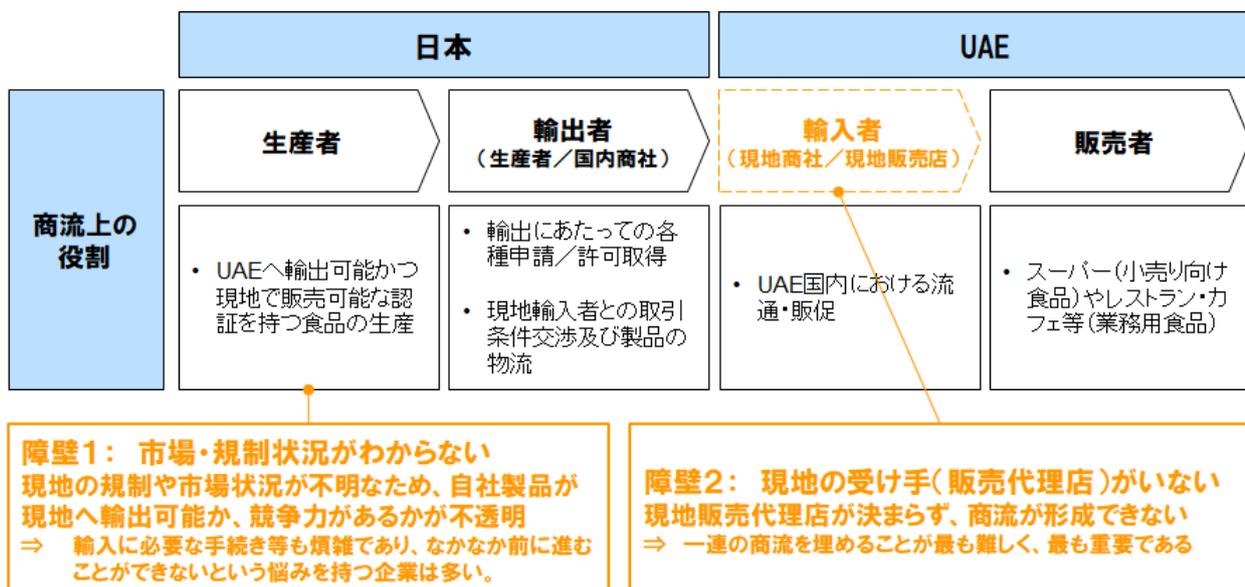
つと考えられるが、現地側での輸入登録に必要な情報や関税の詳細等、UAE 特有の事情・規制がある項目も多く、そういった事項については、事前に詳細を確認する必要がある。

食品の場合、自社の輸出ルートとは異なるルートで、自社の意図とは反して製品が現地に輸出される可能性もある。そういった並行輸入品と自社が輸出する製品を差別化するためにも、正規ルートで現地側での輸入システムへの登録は不可欠である。

また、図1の障壁2に記述している「現地の受け手（販売代理店）がない」という問題については、非常に厄介である。日本国内から最適な代理店を発掘するという事は非常に困難であり、コミュニケーションの問題も生じる可能性が高い。結果的にビジネスのスピード感が失われ、商機を逸するという事にもなりかねない。弊社としては、図3のようなアプローチで、現地の販売代理店候補をリストアップすることを推奨している。

まずは最終需要家へのヒアリングを実施することで、①商品への興味と②類似商品を調達してい

図1 : UAE への食品輸出に係る壁紙



る代理店を明らかとする。最終需要家が直接日本から輸入し、商品を購入するというパターンで輸入されている商品も存在はするが、大半の商品は現地の卸売事業者を経由して流通している。そのため、最終需要家が示す商品への興味は、販売代理店との交渉を行う上で非常に重要な交渉材料となる。

最終需要家が名前を挙げた代理店に対して、情報収集を行い、代理店契約を結ぶまでの具体的な交渉を行う必要がある。

図2 UAEへの輸出に関する規制検討に関するポイント

プロセス	規制における必要要件	検討のポイント
商品の梱包	<ul style="list-style-type: none"> アラビア語/英語でのラベル表示 	<ul style="list-style-type: none"> ラベル記載が求められている事項とその記載方法をはじめとした各種ルール
輸出手続き	<ul style="list-style-type: none"> 輸入申告書、荷渡指示書(D/O)等の作成 原産地証明の取得 輸出検疫証明書の取得 食肉衛生証明書の取得 Invoice, Packing Listの作成 ハラール証明書の取得 	<ul style="list-style-type: none"> 各種証明書取得のための詳細な手続き方法やコスト
現地での輸入通関	<ul style="list-style-type: none"> 輸入食品情報の事前登録 輸入時の申告 関税 	<ul style="list-style-type: none"> 現地で輸入者が行う手続きと、そのために輸出者が提供する必要がある情報の詳細 関税の詳細

図3 現地における販売代理店探索にあたってのステップ

	実施事項	成果
Step1: 最終需要家への ヒアリング	<ul style="list-style-type: none"> 製品を最終的に消費者へ販売する事業者へのヒアリングを通じて、商品に対する興味の有無と、親和性の高い代理店候補をリストアップする 	<ul style="list-style-type: none"> 需要家の関心の強さ／検討状況の把握 親和性の高い代理店候補のリスト
Step2: 代理店候補への ヒアリング/一次営業	<ul style="list-style-type: none"> Step1で特定した代理店候補へのコンタクト・ヒアリングを通じて、将来の代理店候補の企業情報を収集し、各社の取引可能性についてまとめる 	<ul style="list-style-type: none"> 将来の代理店候補の絞り込みと各社の詳細情報 各社のコンタクト情報と、今後の進め方に関する各要望・意見
Step3: 代理店候補との 詳細打ち合わせ・ 取引条件確定	<ul style="list-style-type: none"> Step2で特定された製品に興味を持つ代理店候補へのフォロー及び更なる面談を行い、製品の詳細説明等を行うと共に、具体的な取引条件や時期を確定させる 	<ul style="list-style-type: none"> 取引開始までの手順と準備事項の確認

こういった代理店探索や代理店契約に向けた交渉は、現地において足掛かりが無い場合には非常に時間がかかる。また、日本とドバイの物理的距離もあり、頻繁に顔を合わせて面談を行うことが困難なケースが多い。

弊社はドバイに拠点を置き、UAE 国内で実ビジネスを手掛けている関係上、多くの現地代理店や最終需要家とのネットワークを有する。自社製品を現地に輸出したいと考えている方に対しては、前述のネットワーク等を活用して代理店探索支援等のコンサルティングサービスを提供しているので、是非お気軽にお問い合わせ頂きたい。

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

海外拠点での危機事案発生時における緊急退避と事業継続について

株式会社インターリスク総研

統合リスクマネジメント第3部 細井 彰敏氏

1. はじめに

世界の各国・地域においてテロへの警戒レベルを引き上げられ、警備が強化されているにもかかわらず、依然として世界中でテロが頻発し、多くの人々が巻き込まれています。(図-1)

2001年の米国同時多発テロのような組織的かつ大規模なテロが再び引き起こされる可能性も否定できない状況です。また、テロに限らず、内戦の激化や国家間の武力衝突が懸念される地域も少なくなく、2016年7月には、南スーダンにおいて日本人の緊急退避事案*が発生しています。

*南スーダン日本人緊急退避事案

2016年7月、南スーダンの政府側と元反政府側の武力衝突が繰返し発生し、現地の治安情勢が悪化。外務省が南スーダンのジャバ市の危険情報を「レベル4：退避勧告」へ引き上げ。その2日後に、日本人47人、外国人46人がJICAのチャーター機にてケニア・ナイロビへ退避した事案。

本稿では、影響が広範囲に及ぶような大規模なテロや武力衝突などの発生を想定し、日本企業の

海外拠点に求められる緊急退避や事業継続の取り組みを中心に解説します。

2. 想定される状況

大規模なテロや武力衝突が発生した際は、海外拠点が直接的な被害を受けるだけでなく、人的・物的被害がなくても、周辺の治安悪化などにより、事業の継続が困難となり、緊急退避しなければならない事態も想定されます。また、このような場合、電気、通信、交通システムなどの社会インフラが機能を停止するような状況も起こりえます。

3. 緊急退避

前述のような状況においては、海外拠点の従業員に緊急退避を指示し、現地拠点を放棄するという選択肢も検討しなければなりません。情勢が切迫する中で、適切に緊急退避を指示し、迅速に退避を完了させるためには、平常時に対応の基本方針、判断基準や具体的な対応手順を検討しておくことが不可欠です。また、検討した内容については、本社および拠点の役職員で共有し理解を深めておかなければ、実際に危機が発生した際に実効性を確保することが期待できません。

①日本人駐在員

日本人駐在員とその家族は、日本へ退避させることが基本となります。日本へ安全に退避させる

図1

日時	場所	テロ事件	被害
5月22日	英国 (マンチェスター)	アリーナ自爆テロ事件	22名死亡
5月31日	アフガニスタン (カブール)	トラック自爆テロ事件	150名死亡
6月3日	英国 (ロンドン)	歩行者・マーケット襲撃事件	7名死亡
6月7日	イラン (テヘラン)	議会・霊廟銃撃事件	17名死亡
6月23日	パキスタン 北西部	パラチナルの市場での爆弾テロ	67名死亡
7月25日	ナイジェリア 北東部	石油探査チームへの襲撃事件	69名死亡
8月17日	スペイン (バルセロナ)	繁華街での車両による襲撃テロ	13名死亡

ことが困難な状況に備えて、現地でより安全な地域や第三国へ退避させる方法も検討しておくといでしょう。

海外から日本への移動は、空路が基本となります。しかしながら、空港へは多くの人殺到したり、軍による利用が優先されたりする可能性があります。また、空港自体がテロ等の攻撃対象とされることもあるため、空路以外の選択肢も検討しておくことが望まれます。

②日本人以外の役職員

現地に生活基盤がある役職員については、現地国内の安全な地域への退避を企業として支援することを基本とするのが一般的です。国外等への退避により生活基盤から切り離された役職員の生活を、一企業として支援し続けることは困難です。退避先や方法は役職員に主体的に検討・選択してもらうのが現実的です。

日本でも現地でもない国に生活基盤がある役職員については、その出身国や日本を含む第三国へ退避させることが基本となります。日本への入国に旅券上の制約がなく、日本人と同じ要領で退避可能であれば、日本人駐在員の退避計画に組み込むことも一案です。ただし、日本政府による退避支援がある場合は、日本人が優先されるため、例えば、政府専用機による緊急退避は、他社を含めた日本人の退避が優先され、当該役職員が政府専用機に搭乗できない可能性があることには留意が必要です。

また、現地の役職員への配慮から日本人の退避の判断が遅れ、危機が増大することも想定されます。退避判断の基準や権限移譲のルールなどを整備し、平常時に拠点内でしっかりと議論しておく必要があるでしょう。

③非常持ち出し品

現地拠点を放棄し、退避する際は、拠点の会社資産が接収・強奪される可能性があります。そのため、非常時に持ち出すべき品目を事前に特定し、緊急時に持ち出せるようにしておくことが必要です。特に、機密情報については、紙・データにかかわらず、漏えいしないよう、持ち出すか、適切に廃棄するなどの対応が必要です。

4. 事業継続

地震リスクの発生頻度が高い日本では、多くの企業が地震BCP（事業継続計画）を策定しています。同様に、テロ等のリスクの発生頻度が高い地域に所在する拠点においては、テロに対するBCPを策定することが求められます。テロリスクのBCPと地震リスクのBCPは、前提とする被害想定などは異なりますが、重要業務とそれに不可欠なリソースを特定し、リソースが毀損した場合の復旧策や代替策を講じていく作成手順や考え方などは、共通する部分が少なくありません。

テロに対するBCPを作成する際に考慮しておくべき主なものは以下の通りです。

- ・情報収集方法、安否確認ルール
- ・現地拠点の日本人駐在員が退避した場合の指示系統・権限移譲ルール
- ・緊急時であっても継続する必要性が高い重要業務の特定
- ・上記業務を継続させるための事業継続戦略（代替場所、代替方法、復旧方法など）
- ・退避が困難な状況を想定した籠城用の水・食料の備蓄など

5. さいごに

2001年9月11日に米国同時多発テロの標的となったビルに入居していた金融機関が、事前に整備していたBCPを発動し、同業他社に先駆けて速

やかに事業を再開できたという例もあります。企業にとってテロは大きな脅威ですが、事前にBCPを整備しておくことで、その被害を最小限に抑え、さらには他社よりも事業を早期に復旧させることで、企業価値を高めることも可能となります。

また、2020年の東京オリンピック・パラリンピックを控えて、日本国内でのテロリスクも高まると考えられます。企業としては、海外拠点にとどまらず、国内においてもテロを想定したBCPの検討が、今後求められます。

以 上

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/>