

# CHUGIN GLOBAL NEWS

ちゅうぎん海外ニュース

2017 NOV (Vol.7)

## CONTENTS

クロスボーダーM&AにおけるITデューデリジェンス② 進め方.....	2
太陽グラントソントン アドバイザーズ マネジャー 高橋 正明氏 .....	2
新興国ニュース 第7回 トルコ最新ビジネス情報 .....	6
株式会社東京コンサルティングファーム.....	6
海外赴任者の給与の決定方法.....	10
みらいコンサルティング株式会社 .....	10
インドネシアにおける移転価格税制⑦ .....	12
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.....	12
海外子会社管理のポイント (ベトナム編) .....	14
柳田国際法律事務所 弁護士 柳田 一宏氏 .....	14
今、海外子会社に出向している駐在員は“適任”なのか? .....	17
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.....	17



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。

## クロスボーダーM&AにおけるIT デューデリジェンス② 進め方

太陽 Grant ソントン

アドバイザーズ マネジャー 高橋 正明氏

前回はクロスボーダーM&AにおけるITデューデリジェンス(以下、ITDD)の重要性を解説しました。今回はそれに引き続き、実際にITDDをどのように進めるのか、特に注意すべきポイントは何かを取り上げます。

### <M&AプロセスにおけるDDの位置づけ>

ITDDの進め方についてお話しする前に、M&AにおけるDDの位置づけについて確認します。売手が買手を探して売却するM&Aを例にとると、まずは売手と複数の買手候補の間での概要情報の交換・初期交渉を行います。売手はそれを基にした検討を経て買手候補の一つに絞り、基本合意契約を締結します。この買手候補の絞り込みの後に行われるのがDDです。ここで買手は初めて対象会社の詳細情報を入手し、その資産価値や買収に向けたリスクの調査を行います。そしてDDの結果を受けて、特に実際の譲渡(以降、Day1)に向けた統合・準備の計画を行い、必要となる期間・コストを見積もります。これらの結果を買収価格や買収条件に反映した上で、最終契約を締結します。

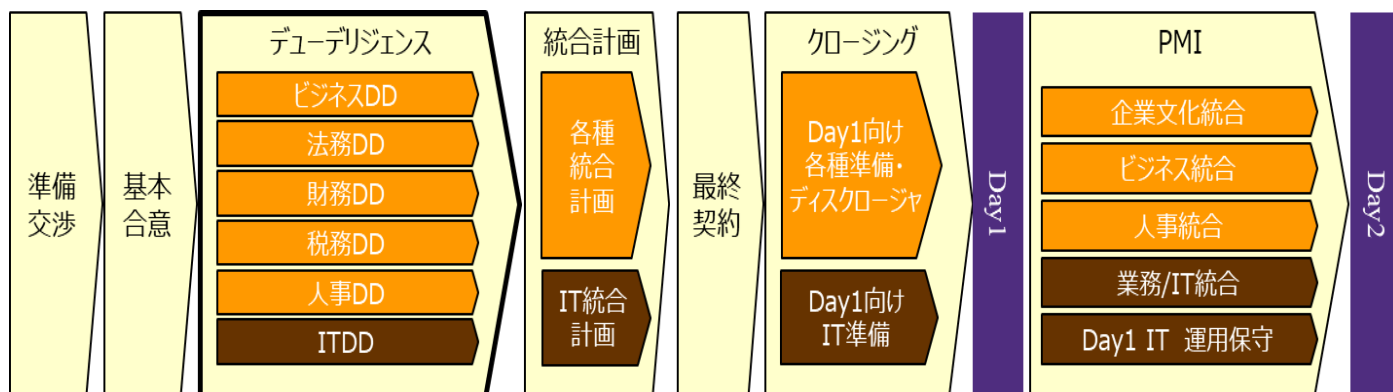
最終契約締結からDay1までに少し期間があり

ますので、この間にDay1時点で必要となる各種準備、そして対外・対内的な報知(ディスクロージャ)を行います。そしてDay1を迎えて譲渡が行われますが、この時点ではまだ会社・事業の所有権が売手から買手に移動しただけにすぎません。M&Aの目的でもある「自分たちのガバナンスの下で買収対象会社の事業を運営し、収益を上げる」ためには、その後にビジネス・組織・業務・ITといったハード面だけでなく企業文化のようなソフト面も含めた経営統合が必要となります。この段階をPMI(Post Merger Integration)と言い、これが完了するタイミング(Day2)でM&Aが完了したことになります。PMIは一年以上かかることは珍しくなく、場合によっては数年単位で取り組むこともあります。

ITの側面ではM&Aのプロセスを見た場合、最も重視すべき点はDay2の時点で事業運営に資する、収益に貢献できるIT基盤となっていることであり、そのためにはPMIにおいて業務とITの統合が効率的かつ効果的になされている必要があります。

図-1を見ていただいても分かる通り、ITDDはそのための最初の準備段階と位置付けることができます。

図1 M&Aプロセスの一般例



## <ITDD の進め方>

ITDD は通常図-2 のような進め方になります。主たる作業はドキュメント分析とインタビューで、これらによって買収対象会社の IT 状況をつかんでいきます。各作業の概要は以下の通りです。

### ① ITDD計画策定・スコープ決定

- ITDDのスコープ（調査範囲）を決定し、計画を策定する。具体的には、ITDDの調査項目と目標成果物を固める。
- 最初に案件の目的、案件クローズまでのスケジュール、売却・清算シナリオのイメージ、懸念するリスク項目など、案件に関する情報を共有し、それを基にITのゴールやリスクについての仮説を立てる。
- 買収目的や対象会社の置かれた状況は案件ごとに異なるため、都度スコープ・計画を作り上げていく必要がある。

### ② ドキュメント収集・分析

- ITDDに必要な資料やデータの開示を売手に依頼する。情報開示依頼に対する対応スピードと品質はターゲットによって大きく異なり、その会社の情報管理能力をうかがい知る物差しとなる。

- 売手がどの資料やデータを開示できたか、開示までに要した時間はどの程度か、開示された資料やデータの正確さ・詳細度はどの程度かを見ることで、情報管理の基盤となっている情報システムの品質も見える。情報開示依頼に対し、すべてのデータがそろふことは稀。

### ③ インタビュー実施・現地調査

- ITDDの品質や調査範囲を十分にカバーするために、CIO、情シス部長などのマネジメントクラスに対して、約1～2時間のインタビューセッションを1～2回実施する。また、それに加えて情シスのキーメンバーに対しても同様のインタビューセッションを実施することが望ましい。

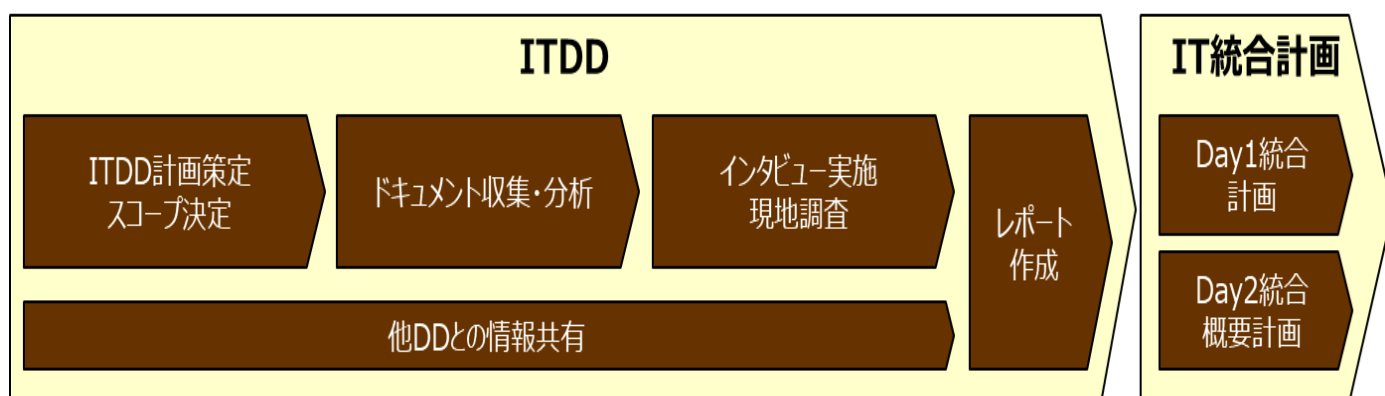
### ④ レポート作成

- 調査と分析を通して抽出された潜在リスク、リスク対応策、重要な発見事項を整理して報告書にまとめる。

### ⑤ 他DDとの情報共有

- ITDDの期間を通して、継続的に他DD（とくにビジネスDDと財務DD）との情報共有を行う。特に計画策定・仮説立案・情報分析において他DDで得られた情報も加味して考える。

図 2 ITDD/IT 統合計画の詳細タスク



## <クロスボーダーM&AのITDDで特に注意すべきポイント>

ここでは特にクロスボーダーM&AのITDDを進めていくにあたり、気を付けるべきポイントについて解説します。

### 1. スピードを重視する

ITDDに限らずM&Aプロセスそのものにスピード勝負の側面があり、常に時間の制約が付き纏います。短期間の中に必要な情報を収集、分析し、結論を出す必要がありますので、ITDDでも全ての工程でスピードが求められます。さらにクロスボーダーM&Aになると時差の考慮や移動時間・翻訳時間の確保が必要となるケースがあり、より効率的な作業が求められます。これを実現するために、以下の2点に注意して進める必要があります。

一つは、短時間で効果を最大化できるようなITDD計画を綿密且つ柔軟に立てること、そしてもう一つは仮説検証型の調査・分析を徹底することです。その仮説も収集情報を分析してから立てるのではなく、計画段階で分かっている初期情報(事前情報)を基に立てておかなければ効率的・効果的なITDDを行うことができません。計画の重要性はここにも現れます。

### 2. 的を絞る

一口に”IT”と言っても、その範囲はインフラであるHW/NWから装置制御系システム、内線電話やメールなどのコミュニケーション基盤、グループウェア、さらに業務アプリケーションなど、広範囲に亘りますので、これらを全て同じように調査したら相当の時間がかかります。そこで、収集すべき情報の範囲を重要なものに事前に絞り込むことが重要です。

ただし、事前に絞り込んだ範囲において十分な情報をもらえるとも限りません。そもそも情報が整理されていないケースや、売手が交渉上不利になるため情報を出したがるようなケースもあるからです。それを踏まえ、情報が十分に得ら

れなかった場合にでも進められるような準備もしておくこと、さらにこれらをITDD計画に織り込んでいくことが重要となります。

### 3. 将来のITの姿をイメージする

前述の通り、M&AにおけるITのゴールはDay2の時点で事業運営に資する、収益に貢献できるIT基盤となっていることです。ですので、ITDDでは漫然とITの現状調査をするのではなく、Day2とその中継点としてのDay1におけるITの姿をイメージし、それと現状とのギャップをとらえるように調査しなければ、効果的な結果に結びつきません。そのためには、将来のITの姿もITDD計画段階で仮説の一つとして立てておくことが重要になります。

また、クロスボーダーM&Aでは、海外におけるITへのスタンスが日本と違うことが多いため、それを考慮して将来の姿を考えることが必要です。特に、「カスタマイズへの拘り<sup>\*1</sup>」、「現場要員のITリテラシー<sup>\*2</sup>」「ITトラブル対応へのスタンス<sup>\*3</sup>」が違ってくることが多いため、事前に把握しておくことをお勧めします。

### 4. 図表に落とす

ITDDに限った話ではありませんが、情報分析や仮説立案の際には文章は最小限にし、できるだけ図表に落とすことをお勧めします。そうすることにより自らの理解スピードが速まるだけでなく、ヒアリング相手との意思疎通を図りやすくなる、最終レポートのドラフトとなり時間短縮につながる、といった効果が見込まれます。

特にクロスボーダーM&Aでは、違う言語でのヒアリングをテレビ会議や電話会議で行わなければならない場面も多くなります。その際に言葉・文章だけのコミュニケーションを行うとすると議論が空中戦になってしまい、聞きたかったことが聞けなかった、というような事態を引き起こすことも少なくありません。時差があるケースではそもそも一日で打合せ可能な時間が限られてい



るため次のチャンスは数日後、となってしまうことも往々にしてあります。そうするとスピードが損なわれるだけでなく、本来取れるはずだった情報が取れないまま進まざるを得なくなる、という状況につながります。このようなリスクを低減するために、できるだけ図表化してまとめた資料を共有して打合せを進めるようにしてください。現地ヒアリングの際も、ホワイトボードを用いて絵を描きながら進める方法が効果的です。

## 5. 単純化する

これも ITDD に限った話ではありませんが、情報分析や仮説立案の際にはポイントを押さえ、単純化しておくことが重要です。特に IT については、調べてみると複雑な構成になっていることが良くあります。その場合、IT に詳しい人ほど細かい部分に目が行きやすく、その複雑さを紐解こうと考えてしまう傾向があります。重要なリスクに関する掘り下げに繋がれば良いのですが、そうでないところを掘り下げてしまうとスピードが損なわれますし、大局観を失った分析や仮説になってしまいます。さらに、クロスボーダーM&A では言語が違ふこともあり、複雑な話をしてしまうとお互いの理解が進まず、欲しい情報が取れなくなってしまうリスクがあります。

これを避けるため、作業を進めるにあたってはこの「単純化」を意識するようにしてください。特にヒアリングにおいては、事前に聞きたいことを単純化し、図表に落としおくことで目的になった情報を引き出しやすくなります。

今回は、ITDD で重視すべき観点(実際にリスクとしてよく挙げられるポイント)について取り上げます。

※<sup>1</sup>カスタマイズへの拘り…一般的に、日本では拘りが強く、海外では拘りが弱い傾向にあります。買手のシステムでは対応できない対象会社の業務があった場合、日本の感覚ではその機能をカスタマイズしてでも実現しなければならないと考えがちですが、海外では「カスタマイズするくらいなら業務をシステムに合わせる」と判断することが少なくありません。

※<sup>2</sup>現場要員の IT リテラシー…一般的に、日本よりも海外の方が現場要員の IT リテラシーは高い傾向にあります。海外では日本のように充実したマニュアルやサポートは過剰と判断されることも少なくありません。

※<sup>3</sup>IT トラブル対応へのスタンス…一般的に、日本では「トラブルは悪であり、可能な限りゼロに近づけなければならない」と考え、海外では「IT システムにトラブルはつきもの。トラブルが起きたときのリカバリとシステム改修が重要」と考える傾向にあります。

### 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7回 トルコ最新ビジネス情報

株式会社東京コンサルティングファーム

今回はトルコを取り上げます。

<TOPICS>

1. 2018 年度所得税率及び法人税率の一部見直しについて
2. 2018 年度より自動車税 40%増税
3. 時間外申請レギュレーションの変更について
4. トルコでの深夜労働の注意点について
5. 有給休暇の注意点
6. 企業登記情報の取得について

### 1. 2018 年度所得税率及び法人税率の一部見直しについて

日本では5%-45%の間で所得金額に応じ7段階の所得税率が用意されていますが、トルコでは図1のように4段階の所得税率が適用されます。

2018 年度から 3 段階目の年度内累計所得税率が27%から30%へ増税される見込みです。

また法人税率も従来 20%となっていました、2018 年度より金融機関のみ 20%から 22%へ増税される見込みです。

### 2. 2018 年度より自動車税 40%増税

トルコにおける自動車税は、自動車の登録時に

課税対象となり、登録する個人または法人が納税義務者となります。

課税対象となるのは、自動車、特別使用車、オートバイ、ミニバス、パネルバン、モーターキャラバン、バス、小型トラック、トラック、ヨットカッター、モーター付船舶、飛行機、ヘリコプター等です。

税額は、資産の種類、重量、使用年数、シリンダー容量と使用燃料等により決定します。いずれも毎年1月および7月に均等額を2分割で納税します。

2018 年度より全体として 40%の増税が行われる見込です、例として1~3年目までの車種の増税前増税後の税額はそれぞれ図2のようになっています。

### 3. 時間外労働申請レギュレーションの変更について

時間外労働規定9条の変更が2017年8月25日付け官報にて交付されました。

主な変更点は下記のようになります。

- ・時間外労働同意書を毎年更新する必要がなくなる。
- ・時間外労働同意の一文を雇用契約書内に記載することができる。
- ・労働者は30日前に雇用者に通知することで時間外労働同意を取り消すことができる。

### 4. トルコでの深夜労働規制について

日本では午後10時以降早朝5時までの労働を深夜労働とし、18歳未満及び妊婦の労働を制限しています。さらに上記時間の労働に対しては1.25倍の賃金を支払う必要があります。

図1

年度内累計所得金額	2017年度 所得税率	2018年度 所得税率
0TL-13,000 TL	15%	15%
13,000 TL -30,000 TL	20%	20%
30,000 TL -110,000 TL	27%	30%
110,000 TL-	35%	35%

図 2

排気量(1～3年目)	2017年度	2018年度 (見込)
-1300cc	646 TL	904 TL
1301cc -1601cc	1,035 TL	1,449 TL
1601cc -1800cc	1,827 TL	2,557 TL
1801cc -2000cc	2,878 TL	4,029 TL
2001cc -2500cc	4,317 TL	6,043 TL
2501cc -3000cc	6,019 TL	8,426 TL
3001cc -3500cc	9,166 TL	12,832 TL
3501cc -4000cc	14,411 TL	20,175 TL
4001cc -	23,586 TL	33,020 TL

これに比べて、トルコでは労働法 69 条に午後 8 時以降翌朝午前 6 時までの労働が深夜労働と定義されています。

また日本と大きく異なる点としては主に下記のような事項が挙げられます。

#### <トルコにおける深夜労働に関する規制の特徴>

- ・深夜労働をさせられる条件として、24 時間連続して稼働させる必要のある事業所であることが必要
- ・労働時間は 7.5 時間まで残業は原則不可（旅行事業者、セキュリティサービス、医療事業者は除く）
- ・1 週間又は 2 週間毎に昼シフトと交代させる必要がある。
- ・18 歳未満の深夜労働禁止
- ・妊婦及び出産後 6 ヶ月目までの従業員の深夜労働禁止
- ・深夜労働割増賃金はなし

## 5. 有給休暇の管理方法について

日本と異なり有給休暇の買取制度があるトルコでは、退職時に未消化有給休暇の支払をめぐりトラブルになるケースが散見されます。

そこで今回は、改めて有給休暇に関する基本的な情報と注意点について記載していきます。

#### <有給休暇の基本情報>

① 原則勤続 1 年以上の労働者に付与される。

・勤続 1 年以上 5 年以下  
年 14 日間

・勤続 5 年を超える 15 年以下  
年 20 日間

・勤続 15 年を超える  
年 26 日間

※18 歳以下または 50 歳以上の労働者へは勤続年数に関わらず年 20 日間以上付与しなければならない。

② 原則年内に消化するよう計画する、未使用有給休暇は翌年に自動繰越。

③ 原則在職中の買取不可、退職時のみ未使用有給休暇の買取義務あり。

#### <有給休暇の注意点>

① 必ず書面にて管理し、取得前に有給休暇取得申請書を提出させる。

② 年に一度 10 日間まとめて取得させる必要がある。

③ 雇用者の与えた傷病休暇は有給休暇として算入できない。

上述の通り、トルコでは退職時の有給残数を清算し労働者に金銭で支払う必要があります。また有給残数の証明責任は雇用者にあるとされる為、有給休暇清算時の不要な係争を避ける為にも有給休暇の管理は書面にて正確に行う必要があります。③に関し日本では一般的に傷病休暇を有給休暇として処理する事がありますが、労働者からの申し出があった場合を除きトルコでは原則禁止としています。（労働法 53 条 2016 年 4 月 14 日改正）また②、③に関し違反が発覚した場合労働者 1 人あたり 280TL 程の罰金を支払う義務があります。

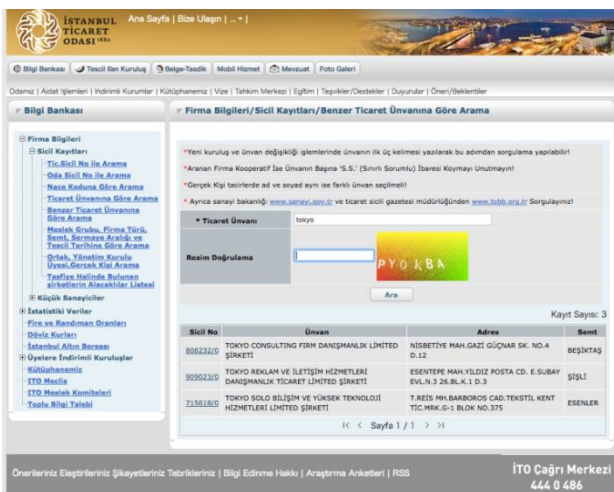
## 6. 企業登記簿情報の取得方法について

トルコでは有限会社、株式会社などの法人の登記簿謄本はインターネット上で公開されている為、誰でも閲覧する事が可能となっています。公開されている情報は以下の通りです。

- 会社番号
- 会社名正式名称
- 会社登記住所
- 支店住所
- 出資者名
- 取締役氏名
- 資本金
- 活動内容

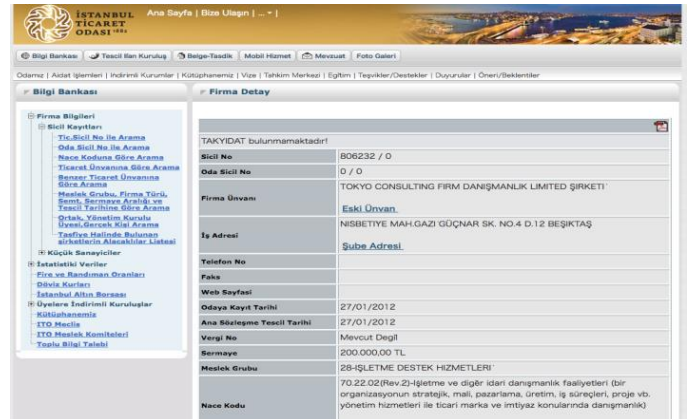
ここではイスタンブールに拠点のある弊社を例に、イスタンブール商工会から取得する方法と商工会連合から取得する方法の2点を記載致します。＜イスタンブール商工会からの入手方法＞（トルコ語のみ）

①イスタンブール商工会のメインページより Bilgi Bankasi / Sicil Kayitlari / Benzer Ticaret Unvana Gore Arama にアクセス  
<http://www.ito.org.tr/wps/portal/bilgi-bankasi/detay/?page=fb/sk/btug&prmPageId=BM1.1.5&initView=true>



②検索結果 Sicil No. より詳細閲覧が可能です。

PDF でダウンロードするとさらに詳細が閲覧できるようになります。



＜商工会連合からの入手方法＞（英語あり、要登録）

①商業登記官報のメインページよりメールアドレス、パスワードの登録を行う

<http://www.ticaret Sicil.gov.tr/english/>



③会社所在地及び、会社名最低5文字を入力し検索可能です。





③リスト上履歴事項が一つ一つ表示されてしまう為、履歴事項が多い場合事前にイスタンブール商工会の検索で履歴事項の内容を確認しておくことをお勧めします。

Registry Office	Registry Number	Company Name	Advertisement Publishing Date	Issue Page	Sending Type	Gazette.pdf
ISTANBUL	906232	TOKYO CONSULTING FIRM DANIŞMANLIK LIMITED ŞİRKETİ	16/06/2017	9349 416	I	
ISTANBUL	906232	TOKYO CONSULTING FIRM DANIŞMANLIK LIMITED ŞİRKETİ	04/06/2014	8583 1165	T	
ISTANBUL	715618	TOKYO SOLO BİLİŞİM VE YÜKSEK TEKNOLOJİ HİZMETLERİ LİMİTED ŞİRKETİ	07/04/2014	8544 403	I	
ISTANBUL	909023	TOKYO REKLAM VE İLETİŞİM HİZMETLERİ DANIŞMANLIK TİCARİET LİMİTED ŞİRKETİ	14/02/2014	8508 497	I	
ISTANBUL	715618	TOKYO SOLO BİLİŞİM VE YÜKSEK TEKNOLOJİ HİZMETLERİ LİMİTED ŞİRKETİ	13/09/2012	8152 278	I	
ISTANBUL	715618	TOKYO SOLO BİLİŞİM VE YÜKSEK TEKNOLOJİ HİZMETLERİ LİMİTED ŞİRKETİ	09/04/2012	8044 406	I	
ISTANBUL	906232	TOKYO CONSULTING FIRM DANIŞMANLIK LIMITED ŞİRKETİ	02/02/2012	7997 905	I	
ISTANBUL	715618	TOKYO SOLO BİLİŞİM VE YÜKSEK TEKNOLOJİ HİZMETLERİ LİMİTED ŞİRKETİ	16/03/2011	7773 610	I	
ISTANBUL	715618	TOKYO SOLO BİLİŞİM VE YÜKSEK TEKNOLOJİ HİZMETLERİ LİMİTED ŞİRKETİ	26/01/2010	7487 391	I	
ISTANBUL	715618	TOKYO SOLO BİLİŞİM VE YÜKSEK TEKNOLOJİ HİZMETLERİ LİMİTED ŞİRKETİ	24/11/2009	7445 100	I	

④商工会に提出した内容が閲覧可能です。

Sayı: 1431

Önceki Sayfa | Sonraki Sayfa

<p><b>Kuruluş</b> Maddesi 4 Aşağıdaki salfata, sermayesi, yatırımları ve diğer sermaye araçları bakımından anonim hisse limited şirket kurulumu belirlenmiştir.</p> <p>Sayı No: 1 Kuruluş Tarihi: 15/06/2017 Kuruluş Yeri: İstanbul Kuruluş Türü: Ticaret Sicilinde Kurulmuş Şirket Kuruluş Yeri: İstanbul Kuruluş Tarihi: 15/06/2017</p> <p><b>Sirküler Evrak</b> Maddesi 2 Sirküler evraklar aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir ve Ticaret Sicilinde Sicil edilmiştir.</p> <p><b>Anonim Kurum</b> Maddesi 2 Sirküler evraklar aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir ve Ticaret Sicilinde Sicil edilmiştir.</p> <p><b>Anonim Kurum</b> Maddesi 2 Sirküler evraklar aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir ve Ticaret Sicilinde Sicil edilmiştir.</p>	<p><b>İkincilendirme</b> Maddesi 4 Aşağıdaki salfata, sermayesi, yatırımları ve diğer sermaye araçları bakımından anonim hisse limited şirket kurulumu belirlenmiştir.</p> <p>Sayı No: 1 Kuruluş Tarihi: 15/06/2017 Kuruluş Yeri: İstanbul Kuruluş Türü: Ticaret Sicilinde Kurulmuş Şirket Kuruluş Yeri: İstanbul Kuruluş Tarihi: 15/06/2017</p> <p><b>Sirküler Evrak</b> Maddesi 2 Sirküler evraklar aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir ve Ticaret Sicilinde Sicil edilmiştir.</p> <p><b>Anonim Kurum</b> Maddesi 2 Sirküler evraklar aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir ve Ticaret Sicilinde Sicil edilmiştir.</p> <p><b>Anonim Kurum</b> Maddesi 2 Sirküler evraklar aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir ve Ticaret Sicilinde Sicil edilmiştir.</p>	<p><b>Statü Tadilleri</b> Maddesi 13 Bu statü değişikliği aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir ve Ticaret Sicilinde Sicil edilmiştir.</p> <p><b>Statü Tadilleri</b> Maddesi 13 Bu statü değişikliği aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir ve Ticaret Sicilinde Sicil edilmiştir.</p> <p><b>Statü Tadilleri</b> Maddesi 13 Bu statü değişikliği aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir ve Ticaret Sicilinde Sicil edilmiştir.</p>	<p><b>Statü Tadilleri</b> Maddesi 13 Bu statü değişikliği aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir ve Ticaret Sicilinde Sicil edilmiştir.</p> <p><b>Statü Tadilleri</b> Maddesi 13 Bu statü değişikliği aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir ve Ticaret Sicilinde Sicil edilmiştir.</p> <p><b>Statü Tadilleri</b> Maddesi 13 Bu statü değişikliği aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir ve Ticaret Sicilinde Sicil edilmiştir.</p>
--	---	---	---

## 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](mailto:f-info@kuno-cpa.co.jp)

## 海外赴任者の給与の決定方法

みらいコンサルティング株式会社

**Q** 海外赴任者の給与は、どのように決定すべきですか？

- A**
- ① 海外給与決定方式には、「別建方式」「購買力補償方式」「併用方式」の3種類が存在します。
- ② まず「手取額」を決めて、その後税金・社会保険料等の控除を考慮して「総支給額」を算出します（グロスアップ計算）。
- ③ 一定の「日本における支払額」を設計し、日本での社会保険加入等を維持するのが一般的です。

### 3種類の海外給与決定方式

海外赴任にともない、さけて通れないのが、赴任者の「海外給与の決定」です。

給与は、赴任者の「やる気」に直結します。ひとりひとり、場あたりに決めてしまうと、赴任者間の不公平感が生まれるなど、企業の海外ビジネスの足を引っばるマイナス要素となりかねません。

また、海外赴任における税務・労務に対する当局の目は、日々厳しくなっています。「とりあえず

個別対応で適当に決めて赴任させる」というスタンスは、企業にとっても赴任者にとっても危険です。

海外給与決定においては、まず「手取額（＝海

手取額（海外基本給）決定の基本3方式
⇒ 別建方式（Independent Salary Table System）
⇒ 購買力補償方式（Purchasing Power Indemnification System）
⇒ 併用方式（Compatible Salary Table System）

外基本給）」を決めて、そこから「総支給額」を決定するというプロセスが一般的です。手取額（海外基本給）の方法としては、以下の3つが挙げられます。

それぞれの方式の概要をまとめると、図-1のとおりとなります。

### 制度採用の実態

ワールドワイドに、多数の国に展開している大企業においては、「合理的な給与決定・説明」という観点を重視して、購買力補償方式を採用している会社が多く見受けられます。

一方、これから海外に出る企業や中小中堅企業においては、制度の明快さを理由として、併用方式を選ぶ企業が多いのが実態です。

図 1

項目	別建方式	購買力補償方式	併用方式
給与決定方法	⇒ 国内とは別建てで、個別に海外基本給を設定。	⇒ 海外の生計費水準や為替レートを考慮し、海外基本給を決定。	⇒ 日本国内勤務時の手取金額を、そのまま海外基本給として適用。
主なメリット	⇒ 大胆な抜擢人事ができる。 ⇒ 個別決定のため設計が容易。	⇒ 現地の生活水準にあった給与設計が可能。 ⇒ 展開国が複数となる場合、合理的な説明がしやすい。	⇒ 国内の手取額が維持され、単純明快。 ⇒ 国内勤務時の職能等級・給与テーブルとのズレが生じないため昇給管理が容易。
主なデメリット	⇒ 赴任者への説明根拠に乏しい。 ⇒ 国際税務上、給与決定根拠があいまいで、税務リスクに繋がりがやすい。	⇒ 各国の生活費水準のデータを、外部から定期的に購入する必要がある。 ⇒ 海外の物価水準が急騰すると、労務コストが著しく増加するおそれ。	⇒ 円建てで決定されるため、為替レートの急激な変動があったときに、現地通貨での支給額が激変する。 ⇒ 海外の物価の変動が加味されない。
採用企業数	⇒ 非常に少ない。	⇒ 上場企業等の大企業中心に、採用例が多い。	⇒ 中小中堅企業中心に、採用例が多い。

《国内勤務時》		《海外勤務時》	
手取り給与額	同額	海外基本給	海外支給分
社会保険料		国内給(標準貯蓄額)	国内支給分
税金		海外勤務手当	海外支給分
		留守宅手当	国内支給分
		税金補填(グロスアップ)	海外支給分

海外給与と総支給額

ここから、国内外の税金・社会保険料等を控除した金額が、実際の手取額

### ☑ グロスアップ計算

手取額（海外基本給）決定システムの検討が終わると、次に、実際に赴任者に支払う「給与総支給額」決定のシミュレーションが必要となります。

国により、税率・社会保険料率はこととなります。現地に派遣される社員には所得税や社会保険料を負担した後の「手取額」を保証することが必要となります。そして、手取額保証のために補てん金額を上乗せすると、その額が給与と認識され、また税金・社会保険料が増える…という循環計算となります。これを加味した計算の結果、最終的な総支給額を決めるのが、「グロスアップ計算」です。

この計算は、現地での税率や社会保険料率等を加味した循環計算となるため、非常に複雑となります。そのため、海外に拠点をもつ会計事務所やコンサルティング会社等に依頼するのが、一般的です。

### ☑ 日本国内での支給額を残す必要性

海外現地法人に赴任する場合、赴任者の給与を現地法人から全額支給することは可能です。

ただし、この場合、日本国内での支給額がゼロとなることから、日本国内での健康保険・厚生年金保険は「喪失」することがやむをえなくなります。海外赴任者にとって、これは大きなデメリットとなります。

そのため、給与設計時に、「合理的な金額」と根拠づけられる日本での支給額を残し、社会保険などを維持することが実務上は望まれます。日本で

の支給内容としては、「標準的な貯蓄額」、「日本と海外の格差補填金」、「日本での留守宅手当」などが挙げられます。

### ☑ 併用方式での設計例（イメージ）

以上を考慮し、中小企業で採用されるケースの多い「併用方式」での非常に簡潔な設計例（イメージ）を図示すると、上記のとおりとなります。



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）4 拠点に加え、ASEAN にジャパンデスク 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⑦

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「国別報告書（以下、「CbCR」という）」の具体的な記載内容についてお伝えします。前回及び前々回の「マスターファイル」「ローカルファイル」の具体的な記載内容と同様にインドネシアの移転価格税制（以下、「PMK213」という）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の参考にしてもらえれば幸いです。※CbCRについては12月決算の会社の初回提出期限が近づいてきており、質問が多くなっている項目です。

インドネシアの移転価格税制（PMK213）は2016年12月30日に改正され、同年の12月31日決算の会社から適用開始となっています。3層構造のドキュメンテーションとして必要とされる書類は、「マスターファイル」「ローカルファイル」「CbCR」の3種類となっており、その中の「マスターファイル」と「ローカルファイル」に関しては、「決算日から4か月以内に社内に保存する」とありますので、既に作成保存している会社様も多いと思います。ただし、この「CbCR」に関しては、2016年度の内容を2017年度の申告書の付属書類として、“（保存ではなく）提出しなければならない”とされているため注意する必要があります。

下記にCbCR作成提出の際の具体的なポイントを記載します。

### <CbCRの作成のポイント>

- ①企業グループの財務数値等を会社別ではなく国別（税務所轄地別）に合計して記載される
- ②総収入には製品売上やサービス収入のみならず、

ロイヤリティ収入、金利収入など全ての収益を含む

③支払法人税額には異なる税務管轄地で納めた源泉徴収の額を含む

④主な事業活動項目はマスターファイル・ローカルファイルで行った機能分析と齟齬がないように記載する

### <CbCR対応のポイント>

- ①税務当局からフォーム（4枚綴り）が公表されている
- ②2018年からオンライン申告によって提出できる（と言われている）
- ③ハードコピーでの申告ももちろん可能
- ④保存義務でなく、提出義務のために確定申告書に添付して提出しなければならない
- ⑤2017年度に申告するCbCRの内容は2016年度の内容である
- ⑥日本親会社でCbCRを作成していない場合はインドネシアにおいて作成し提出しなければならない

注意しなければならないことは、このCbCRを申告書の一部と位置付けるか、申告書とは別の移転価格ドキュメントの一部と位置付けるか、という担当するコンサルの判断になります。そのため、事前に自社の担当コンサルに、「申告書の作成業務」の中に含まれているかの確認を行う必要があります。もちろん含まれていなければ別途作成を依頼しなければなりません。

また、「マスターファイル」と「ローカルファイル」とは違い、「CbCR」については提出義務とあるので待ったなしで作成し、提出しなければなりません。その他上記以外で注意しなければならないこととしては、「（グループのエンティティがある）国別の財務情報」を記載する必要があるために、インドネシア子会社だけでは完結できない場合が



多々あるということです。親会社及び兄弟会社を巻き込んで、各グループ会社の財務データを「CbCR」の作成のために収集しなければなりません。

CbCRの作成自体はそこまで難しいものではありませんが、事前にしっかりと対応しておかなければ予期せぬトラブルに巻き込まれてしまう可能性もあります（提出義務のため）。まずは、税務当局から公表されているCbCRのフォーマットを入手し内容を確認することから始めてもらえればと思います。

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



## 海外子会社管理のポイント (ベトナム編)

柳田国際法律事務所  
弁護士 柳田 一宏氏

### 1 はじめに

本年5月号及び6月号の2回にわたり「海外子会社管理のポイント」と題し、海外子会社を管理するにあたってのポイントを総論的に解説した。

実際に海外子会社を管理する際は、総論で述べた事項を踏まえつつ、各国固有の法制度、商慣習や文化等に応じた管理が必要となる。

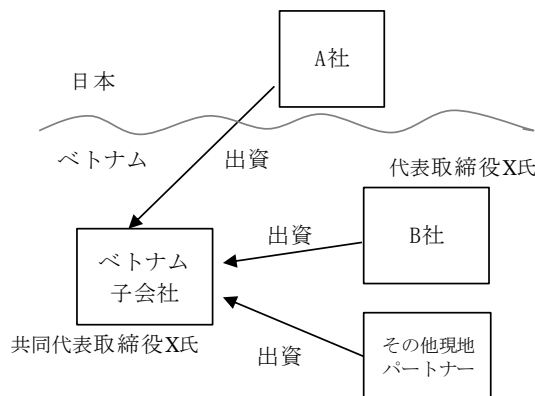
そこで、本稿より、本邦企業の投資先として近年注目されている国々を取り上げ、海外子会社管理のポイントを解説していくことにしたい。

まず、第1回目の本稿では、ベトナム子会社の管理態勢を構築する際のポイントについて取り上げる。

### 2 設例

中国地方に本社を構えるA社は、高品質の半導体の製造・販売を主たる事業としている。A社の製造する半導体の用途は様々であるが、近時はPCの他、スマートフォン、ETC、交通管制システム等に使用されることが多い。

A社は中国に工場を有しているものの、(i)安価な労働力や、(ii)公共事業(インフラ整備)等の半導体ニーズの高まりを背景として、現地パートナーB社(代表取締役X氏)らと組んで、ベトナムに子会社(株式会社)を設立することにした。ベトナム子会社の共同代表取締役としてX氏が就任することになった。



### 3 ベトナム子会社の管理態勢の構築

#### (1) リスクベース・アプローチ

拙稿『海外子会社管理のポイント(前編)』[CHUGIN GLOBAL NEWS 2017 MAY]で述べたとおり、海外子会社の管理態勢を構築するにあたっては「リスクベース・アプローチ」が有効である。すなわち、限られた経営資源を、リスクの高いところから優先順位をつけて投入していくことが大切であり、対象となる子会社におけるリスクの把握や優劣の決定がポイントとなる。

リスクの内容は、業種、業態、規模、地域その他のビジネス環境によるものの、ベトナムの場合、現地法規制の違反に関するリスクや贈収賄リスクが問題となることが多い。

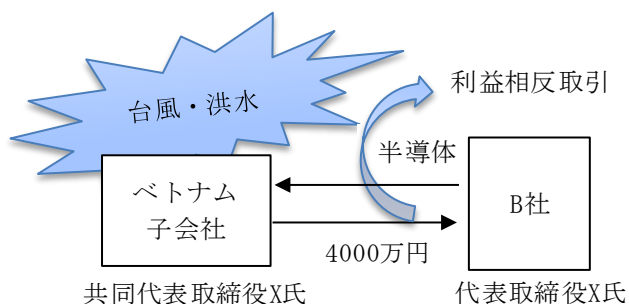
#### (2) 現地法規制の違反に関するリスク

ベトナム子会社は、台風・洪水に見舞われ工場が稼働できなくなり、現地受注分の半導体の製造が困難となってしまった。

そこで急遽、現地パートナーB社から半導体を購入し、この事態を乗り切ることにした。ベトナム子会社は、B社から、日本円換算で4000万円相当の半導体を購入した。

ベトナム子会社は、X氏(B社代表取締役)が共同代表取締役に就任しているため、利益相反取引として、B社から半導体を購入するにあたり取締役会の承認決議を経た。

なお、ベトナム子会社の直近の財務諸表における総資産額は、日本円換算で1億円であった。



ベトナム子会社と現地パートナーB社との取引は、ベトナム子会社の共同代表取締役（X氏）が現地パートナーの代表取締役を兼務しているため、利益相反取引に当たるものの、取締役会の承認決議を経たのであるから何ら問題がないように思われる。

しかし、ベトナムでは、会社総資産の35%以上の金額の利益相反取引の場合、取締役会決議ではなく、株主総会の特別決議（議決権総数の65%以上の賛成）が必要となる。そして、株主総会の特別決議を欠くと利益相反取引自体が無効となり得る。設例の事例では、半導体の購入取引の代金総額（4000万円相当）がベトナム子会社の総資産額（1億円）の35%を超過しているため、株主総会の特別決議が必要であった。

ここで、A社と現地パートナーとで有する議決権総数は65%を超えており、事後的にでも株主総会決議を経れば取引が無効となるわけではないから大きな問題ではない、などと安易に考えてはいけない。こうした社内決議の瑕疵であっても、れっきとした法令違反であるし、取引の有効性に影響を与える場合もある。また、現地パートナーと友好な関係にあるうちはいいが、いざ関係が悪化すると、過去の法令違反を持ち出されることすらある。

それでは、このような現地法規制の違反を防止するためにはどうしたらよいただろうか。とりわけベトナムの法制度は整備途上にあり、頻繁な法改正や曖昧な規定、裁判所の判断の不統一といった事例も散見され、法規制の違反に関するリスクは優先して取り組むべきリスクとなり得る。

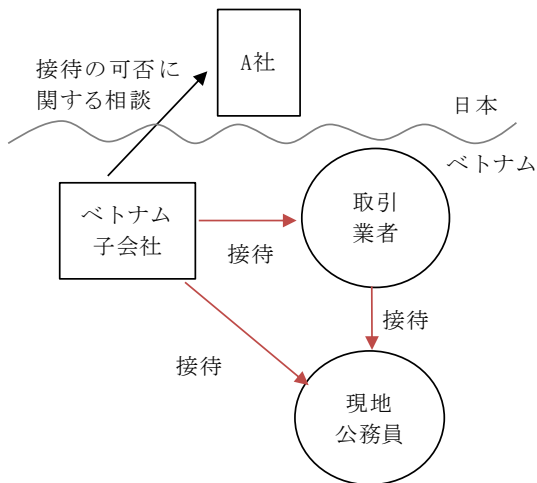
対応としては、信頼のおける情報源を確保して

おくことに尽きる。できればベトナム法に通じた現地専門家との関係を構築しておくことがよいが、そこまで手が回らなくても、ベトナムの現地法規制や投資関連の有用な情報源としては、以下の諸機関（そのウェブサイト等）がある。

ベトナム司法省	<a href="http://moj.gov.vn/vbpg/en/pages/vbpg.aspx">http://moj.gov.vn/vbpg/en/pages/vbpg.aspx</a>	諸法令の英語版を閲覧できる
Vietnam Laws Online Database	<a href="http://vietnamlaws.com/online_database.aspx">http://vietnamlaws.com/online_database.aspx</a>	有料サイトであるが、収録法令多数
独立行政法人国際協力機構（JICA）	<a href="https://www.jica.go.jp/project/vietnam/021/1egal/">https://www.jica.go.jp/project/vietnam/021/1egal/</a>	民法、刑法、企業法、労働法等の基本法の日本語版を閲覧できる
在ベトナム日本大使館	<a href="http://www.vn.emb-japan.go.jp/itprtop_ja/index.html">http://www.vn.emb-japan.go.jp/itprtop_ja/index.html</a>	
在ホーチミン日本総領事館	<a href="http://www.hcmcgj.vn.emb-japan.go.jp/itprtop_ja/index.html">http://www.hcmcgj.vn.emb-japan.go.jp/itprtop_ja/index.html</a>	
日本貿易振興機構（JETRO） ハノイ事務所 ホーチミン事務所	<a href="https://www.jetro.go.jp/jetro/overseas/vn_hanoi/">https://www.jetro.go.jp/jetro/overseas/vn_hanoi/</a> <a href="https://www.jetro.go.jp/jetro/overseas/vn_hochiminh/">https://www.jetro.go.jp/jetro/overseas/vn_hochiminh/</a>	
ベトナム日本商工会	<a href="http://jbav.vn/ja/">http://jbav.vn/ja/</a>	
国際協力銀行 ハノイ駐在員事務所	<a href="https://www.jbic.go.jp/ja/about/hanoi">https://www.jbic.go.jp/ja/about/hanoi</a>	

### (3) 贈収賄リスク

ベトナム子会社は、高速道路整備事業における交通管制システムへの半導体の納入を目指し、現地公務員や整備事業の受託を目指す業者との接触も多くなっていた。A社本社には、ベトナム子会社から、現地公務員や取引業者への接待の可否に関する相談が相次いでいる。



ベトナムでは腐敗が横行しているというイメージがなお強い。事実、トランスペアレンシー・インターナショナルの2016年の腐敗認識指数でも、腐敗認識指数が176国中113位であり、国際的に見ても腐敗度はなお高い水準にある。

もともと、腐敗防止という国際的な潮流の中、ベトナムも例外ではなく、2015年には刑法が改正され、(i)国有以外の企業、組織に職務を有する者に対する贈賄（商業賄賂）も処罰対象となり、(ii)非財産的利益の供与（異性との情交、就職のあっせん、地位の供与等）も贈賄となることが明示された。

また、拙稿『海外子会社管理のポイント（後編）』〔CHUGIN GLOBAL NEWS 2017 JUN〕でも述べたとおり、ベトナムにおける財産供与等であっても、米国FCPA、英国Bribery Actや日本の不正競争防止法等の適用があり得る。贈収賄リスクは、もはや現地だけの問題で済まされない。日本の裁判例でも、ベトナムのODA事業に絡みベトナムの現地公務員に多額のリベートを供与していた事案で、日本本社の代表取締役がリベート供与の実態を知った後もリベートの供与が継続されていたことについて、同代表取締役が賄賂を継続する旨の決定をしたものと認定され、不正競争防止法違反として懲役2年、執行猶予3年の判決を受けた裁判例もある（東京地判平成27年2月4日判例集未掲載）。

このようにベトナムであっても、これまでのように「接待程度であれば問題ない」、「競争業者も

皆やっている」、「現場の判断できめろ」などという安易な感覚で贈収賄リスクをとらえてはならない状況になっている。日本本社のトップが贈賄は許さないという毅然とした姿勢を明確にした上で、その姿勢をベトナム子会社の役職員と共有し、また、日本本社と現地子会社とが共働しつつ、贈賄防止のための態勢作りを進めていく必要があるだろう。

#### 4 おわりに

今回は、現地法令の違反に関するリスクと贈収賄リスクを取り上げたが、こうしたリスクに限らず、ベトナムでは法制度やビジネス環境が変化する途上であり、リスクの内容や性質も随時変わってきている印象が強い。今までの常識や感覚に頼らず、信頼できる情報源を確保しつつ事業を進めていくことがベトナムでは特に重要である。

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



## 今、海外子会社に出向している 駐在員は“適任”なのか？

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

5月号からの3ヶ月は、昨秋に実施した在アジア日系子会社向けの調査結果をもとに、現状のアジア人材市場において日系企業をとりまく環境や、中核人材を確保する上での課題や好例を連載で紹介しました。

また8~10月号では、グローバル化を進める日系企業が、日本本社の国際対応力を増すために日本国内で行なっている人材採用・育成施策や組織改革の事例をご紹介しました。

今号からは、新たな連載として、最新の調査結果(※)に基き「アジア日系子会社のヒトと組織の課題」について考察します。(2017年8~9月にアジア9ヶ国の日系子会社に対して行なったアンケートとヒアリング結果、回答社数; 861社)

第1回目の今回は、在外子会社のトップ(=駐在員)のマネジメントスタイルについてです。

一般的に、「有事のリーダーと平時のリーダー」という表現がある通り、組織においてはそのライフサイクルや時々の事情、課題によって、望ましいトップのマネジメントスタイルは異なります。

今回、アンケートでは【図表1】に示した設問を設けて、駐在員の自己評価による「強み・弱み」と、組織の「これまでと今後」に照らした望ましいマネジメントスタイルについて尋ねました。

科学的なアセスメントではなく、また回答者の立場(役職やボードメンバーの陣容)にもバラつきがあるため、あくまでも印象値の域を出ませんが、そこには興味深い傾向が現れました。

まず、駐在員自身が認識するマネジメント上の強みは「指示命令」(21.4%)、「理念・ビジョンの

策定と浸透」(20.1%)という回答が上位となりました。(有効回答n=850件) MD、総経理というトップマネジメントに絞ってみても、順位は入れ替わるものの「理念・ビジョンの～」(21.2%)、「指示命令」(20.5%)と大きな違いはありません。

### 【図1】マネジメントスタイルに関する設問

#### ■ マネジメント上の強み(自身)

- 理念・ビジョンの策定と浸透
- 指示・命令
- 率先垂範
- 関係性・風土醸成
- 問題解決
- 権限委譲
- 育成・指導

#### ■ 比較的苦手なこと(自身)

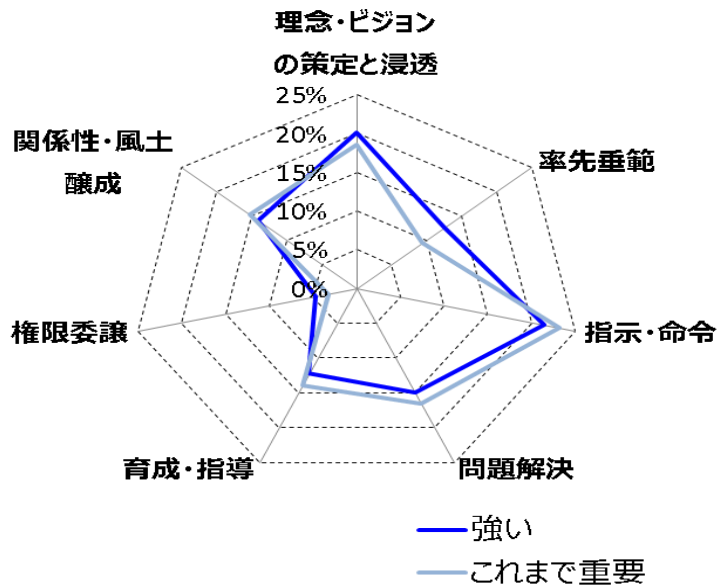
- 理念・ビジョンの策定と浸透
- 指示・命令
- 率先垂範
- 関係性・風土醸成
- 問題解決
- 権限委譲
- 育成・指導

#### ■ これまでの拠点経営で重要だったこと

- 理念・ビジョンの策定と浸透
- 指示・命令
- 率先垂範
- 関係性・風土醸成
- 問題解決
- 権限委譲
- 育成・指導

#### ■ 今後の拠点経営で重要になること

- 理念・ビジョンの策定と浸透
- 指示・命令
- 率先垂範
- 関係性・風土醸成
- 問題解決
- 権限委譲
- 育成・指導

**【図2】これまで重要だったこと(駐在員の強みとの対比) n=850社**


また、マネジメント上で「これまで重要であったこと」を問う設問に対しては、「指示命令」が27.2%と他を大きく引き離していますが、【図表2】のグラフ（レーダーチャート）を見ると、形状が非常に似通っています。

回答各社は、進出時期や人員構成、経営課題などがそれぞれ異なるとは言え、「これまでの自拠点の状況や課題に照らし、自身の得意とするマネジメントスタイルは適していた」と肯定していることが感じ取れます。

一方、「今後重要なこと」という設問に対する答と比較してみると、チャート【図表3】の形状に大きな違いがあることが判ります。

即ち、今後は「指示命令」ではなく、「育成指導」(28.8%)、「権限委譲」(24.5%)という自らが得意としないスタイルでマネジメントを行なうことが必要であることを自覚しているのです。「(「理念・ビジョンの～」(27.8%)は今後も重要)

特に、「権限委譲」は、自身にとって「比較的苦手」なことであるとする人が33.4%と最も多く、もし事実だとすると経営現地化に対する大きな妨げになる恐れがあります。

更に、「育成指導」は、現地人幹部も弱いところ(※回答者である駐在員の評価)であり、現地での補完的な役割分担が機能し難いことが判ります。

貴社の在外子会社ではいかがでしょうか。現状の経営課題や現地幹部の育成段階、またそれに対する日本本社の支援体制などから見て、適切な

人材を派遣しているのでしょうか。「必ずしも適切でない」として、それを補完する役割を担う人(現地人幹部、本社の支援・統括部門など)

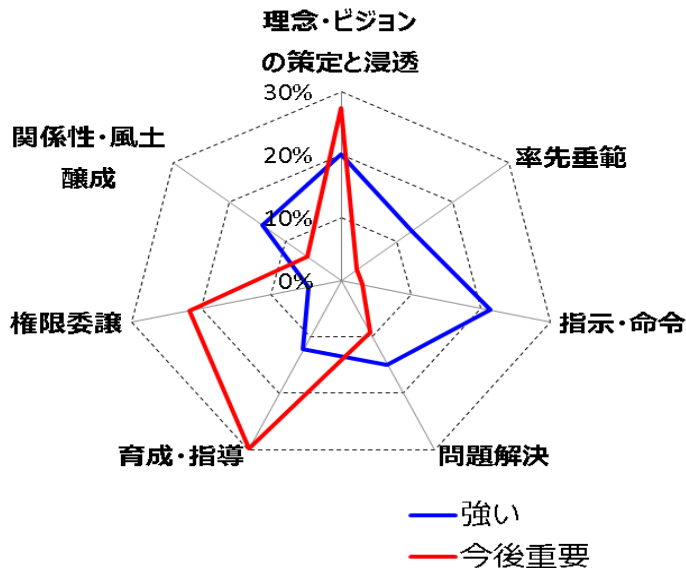
また、これらが今後変化していくことを見越して、異なるマネジメントスタイルの駐在要員を育成、準備しているのでしょうか。

立上げを行なった駐在員が、その後も長期間にわたって赴任し続けている拠点では特に注意が必要です。仕事が速く、あらゆることにマルチに対応できて、体力・気力ともに充実した”スーパーマン”のような人は、つつい問題が起きた時に「自分がやったほうが速く、うまくいく」という意識で仕事をしてしまいがちです。

このスタイルは、時に、現地人材の自立心や問題解決能力を高める上で弊害になります。

一方、権限委譲が得意な人は、「任せて我慢強く待つ」というスタイルの人です。ただ単に「おおらかな人柄」であることとは別に、「業務の分解」

【図 3】今後重要になること(駐在員の強みとの対比) n=850 社



や「役割分担」が適切にでき、それぞれのゴールを明確に伝えた上で、都度の進捗を可視化するスキルに長けた人です。(どちらのタイプが優秀かという議論ではありません。)

駐在員の今後の育成やキャリアパスを考える意味でも、一度棚卸してみたいかがでしょうか。

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。