

CHUGIN GLOBAL NEWS

ちゅうぎん海外ニュース

2017 DEC (Vol.8)

CONTENTS

クロスボーダーM&AにおけるITデューデリジェンス③ 重視すべき観点.....	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8回 カンボジア最新ビジネス情報.....	6
株式会社東京コンサルティングファーム.....	6
海外との取引における「寄付金課税」のリスク.....	8
みらいコンサルティング株式会社.....	8
インドネシアにおける移転価格税制⑧.....	10
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.....	10
海外子会社管理のポイント (インド編).....	12
柳田国際法律事務所 弁護士 柳田 一宏氏.....	12
今、海外子会社に出向している駐在員は“適任”なのか?.....	15
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.....	15
ドバイへの進出・販路拡大を考える(1) ～なぜ UAE・ドバイへの日本産品・ブランドの進出が進まないのか～.....	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



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③ 重視すべき観点

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

前々回・前回とクロスボーダーM&AにおけるITデューデリジェンス(以下、ITDD)の重要性と進め方を解説してきました。今回は本件に関する最後のトピックとして、ITDDで重視すべき観点・実際にリスクとしてよく取り上げられるポイントについて解説いたします。

<ITDDの観点>

ITDDにて調査・分析を行うにあたり、全体として押さえなければならない観点を網羅的に把握しておくことは重要です。実際の調査・分析は計画に従ってメリハリをつけて行うこととなりますが、その計画策定の段階ではこの網羅性を意識する必要があります。

通常、ITDDで網羅すべき観点は以下のようになります。

① システム機能

- 買収対象会社が所有・利用しているITシステム機能そのものを網羅的に確認する。
- まずはシステム全体像を把握することが重要。最初の情報提供依頼で、システム俯瞰図、システム間連携図、IT資産(ハード/ソフト)一覧、ネットワーク構成図などの全体が分かる資料を入手して調査する。
- システム機能の調査は、業務アプリケーション・インフラ・ネットワークの3つのレイヤで進める。

- 良く取り上げられるポイントは、業務アプリケーションにおける基幹業務システム(ERPシステム)の統合。業務プロセスを統合できるか、周辺システム(特に現場系生産システムや販売フロントシステム)との連携、承継すべき情報のデータ移行といったトピックが問題になりやすい。

② IT組織

- IT企画・開発・維持運用がどのような組織・メンバーで行われているのかを明確にする。これらの活動に不可欠な第三者ベンダーの存在についても確認する。
- 買収対象会社のIT組織のキーマンを明確にする。可能であれば、メンバーのスキルマップも整理する。
- 現在のIT組織はスリム化され、メンバーが多能工化しているケースが多い。買収によってメンバーの離脱が発生すると維持運用が回らなくなる可能性があるため、事前にそのリスクを把握し、引き留めのための施策を打つなど対策を検討する。

③ IT投資/コスト

- 可能であれば、直近5年のIT投資/コストの推移を確認する。
- 特にIT投資については、過去の推移だけでなく今後の発生予定を確認する。
- 買収後に大規模かつ不可避なバージョンアップやシステムの入替が予定されている等、やむを得ない投資計画がこの先数年内に控えているようなケースはよくあるため、そこでかかる投資/コストを見込んでおく必要がある。

④ IT運用プロセス

- 情報システムの監視状況・ヘルプデスク状況・構成管理状況・ドキュメント管理状況を確認する。
- 特にサービスレベルや監視レベル、管理レベルが買手のそれと乖離している場合はこれを合わせるための対応が必要となり、PMIにかかる時間やコストに影響する。

⑤ 情報セキュリティ

- セキュリティポリシーの内容/整備状況/遵守状況・物理的/論理的セキュリティ対策状況・BCP/DRP策定状況を確認する。
- ④と同様、セキュリティポリシーレベルや対策状況が買手のそれと乖離している場合はこれを合わせるための対応が必要となり、PMIにかかる時間やコストに影響する。

調査・分析を進める上ではメリハリが重要になりますが、上記は概要であっても把握しておきたいものになります。ですので、これらが分かるよ

図1 ITDDの初期情報提供依頼リスト(一部)

No.	Priority	Category	Questions
1	High	IT Overview	Please provide a copy of the IT strategy
2	High	IT Overview	Please provide a copy of the IT organisation chart
3	High	IT Overview	Please provide current IT Opex and Capex
4	High	IT Overview	Please provide a list of current IT applications, databases, operating systems and servers
5	High	IT Overview	Please provide a copy of the network diagram
6	High	IT Overview	Structure and scope / function of the core business systems
7	High	IT Overview	List of outsource vendors who provide IT support
8	High	IT Overview	Please provide any recent IT audit reports
9	High	IT Overview	SLAs between you and outsourced vendors
10	High	IT Overview	List of current incidents and problems from the Service Management System
11	High	IT Overview	Disaster Recovery Plan
12	High	IT Overview	List of programmes and projects currently in progress

うな資料を最初の情報提供依頼にて買収対象会社に要求します。参考までに、弊社がクロスボーダーM&AにおけるITDDをお手伝いするときにご利用する初期情報提供依頼リストの一部を図1に示します。

<実際にリスクとしてよく取り上げられるポイント>

弊社がITDDをお手伝いしていて、よくリスクとして取り上げられるポイントをいくつかご紹介します。実際に実施される際には、このポイントにご留意頂くことで、より効率的なITDDにつながれるかと思います。

A) 基幹業務システムの統合

今や、ビジネス運営のためにITシステムは欠かせない存在です。その中でも会計、販売管理、ロジスティクス、プロジェクト管理などを支える、いわゆる基幹業務システムはビジネスの根幹をなすと言っても過言ではありません。そのため、当然ITDDにおいてもこの観点は非常に重要なものになりますし、ほぼ間違いなく調査・分析を行う対象として計画されます。

特に海外においてはこの基幹業務システム

としてパッケージソフト(ERP パッケージ)を利用しているケースが多くありますが、その際、基幹システムの調査・分析を進めていく上で気を付けていただきたいことがあります。それは、「買手と買収対象会社が同じ ERP パッケージを使っているからといって、基幹システムの統合が容易になるわけではない」ということです。特に、販売管理・在庫管理・プロジェクト管理など、付加価値創出を支えるビジネスプロセスで ERP パッケージを利用している場合、両者で同じ ERP パッケージを使っているとしてもその統合は容易ではありません。(逆に、会計領域しか使っていない場合は比較的容易に済む場合があります)

この話はビジネスアプリケーションに詳しい IT 担当者であればよく理解していると思いますが、あまり IT に詳しくない経営企画の方やマネジメントレベルの方は「同じソフトを使っているんだからすぐ統合できる」と思われていることが少なくありません。そのため、概要調査で「同じ ERP パッケージを利用している」という結果が出ただけで「統合に向けてリスクは少ない」と判断し、その後の詳細調査を行わず、統合に向けた予算もあまり積まないケースを見かけることも少なくありません。

そのケースでは多くの場合、PMI の段階で基幹業務システムの統合に想定以上に時間とコストがかかることが分かり、計画変更を余儀なくされていますので、DD を実施する際にはこのポイントに注意してください。

B) 買収対象会社のIT要員

事業買収のケースでは特に、買収対象会社の IT 要員が合流してくることはほとんどありません。これは、多くの企業において IT 部門は間接部門(横串組織)に位置づけられており、特定の事業部門に所属しているケースが

少ないためです。

この場合は、Day1 時点で買収対象会社(事業)のシステムを利用するにあたって自分達でのシステム運用ができませんので、売手の IT 部門に運用を委託する必要があります。このコストを見込んでおく必要があります。また、Day2 に向けた PMI プロジェクトにおいても、買収対象会社(事業)の業務プロセスとシステムの両面を理解しているメンバーが買手側にいなくなってしまう可能性が高いため、事前に十分な引継ぎをしてもらうか、プロジェクトに売手側メンバーにも参画してもらう必要が生じます。これにもコストがかかるため、注意が必要です。

C) カーブアウト・データ移行

これも事業買収のケースで良く起こる話ですが、買収対象会社は当該事業が切り離されても会社として存続し、対象外の事業を引き続き運営します。そのため、情報システムを買手側に完全移管することができません。この切り離しのことを「カーブアウト」といいます。Day1 の時点では買手のシステムに完全統合するのは時間的にも無理があるため売手側のシステムを継続利用することが多いですが、その場合は同一システム内に資本関係のない、異なるグループの法人が入って利用することになり、売手側のセキュリティポリシーとして許容されないことが一般的です。

そのため、売手のシステムを複製して Day2 までの暫定期間を対応することになり、そのための作業、サーバ、ライセンスの費用が必要となります。また、売手側システムが古い場合にはそのシステムが乗るようなサーバ、OS、ミドルウェアが通常では調達できず、特注品が必要となって余計なコストにつながる場合もありますので注意が必要です。

また、システム内のデータをどのように扱

うかも注意が必要になります。本来であれば複製したシステム内にある当該事業外のデータは Day1 時点で消去しなければなりません。一方で決算に対応しなければならないなどの理由でデータを保持する必要があります。あくまで過渡的な姿ではありますが、売手・買手の両社で事前にどのようにデータを取り扱うかを取り決めておく必要があります。

<さいごに>

ここまで3回にわたり、クロスボーダーM&AにおけるITDDについてその重要性、進め方、ポイントをご紹介してきました。第一回でも触れましたが、ITDDはM&Aの成功に向けて重要な位置付けであるにもかかわらず、あまり実施されなかったり、実施していても限られた自社リソースで行って十分な効果が挙げられておらず、結果としてPMIが計画通りに進まなくなるというケースはよく見られます。基本的に企業内のIT要員は自社のITについては良く知っているものの、他社のITを評価するような経験は持っていないのでITDDにて効果的な調査・分析ができないのは無理もないことと言えます。

そのため、より効果的な結果を得るために、ITDD実施の際には経験豊富な外部リソースを活用することをお勧めします。外部流出コストにはなりますが、その分客観的なリスク評価が可能になり、PMIにおける過小見積りリスクも低減します。PMI計画を見誤ると、IT統合プロジェクトだけでも億円

単位での計画超過が発生してもおかしくありません。

弊社はグローバルに展開するネットワークファームと連携し、日本でコントロールしつつ現地コンサルタントが調査分析を行うことで、クロスボーダーM&AのITDDを効果的かつリーズナブルなコストで実施することが可能です。また、もちろんITDD以外のM&Aアドバイザリサービスも得意としておりますので、クロスボーダーM&Aをご検討される際にはぜひご相談ください。

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
【ジャパングラント Thornton】 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8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

2017年10月10日経済財務省は大臣令(Prakas No. 986)を発行し、企業の恣意的な利益移転の防止とそれに伴う税収減少に歯止めをかけるため、移転価格に関する指針を発表しました。

カンボジアはASEANの周辺諸国に比較して移転価格税制の整備が遅れており、移転価格文書作成のルールや税務調査方法の整備を急いでいます。

今回の大臣令はまだ詳細なルールとは言えないまでも、国際税務のフレームワークに沿う形で税制を強化していくことを暗示しており、企業は十分に気をつける必要があります。

《関連者間取引を行う際の規制》

Prakas No. 986は関連者間取引を行う経営体が新しく遵守すべき規定を定めており、以下の2点に集約されます。

- ・ 年次申告書の提出と共に、移転価格にかかる年次の報告書を提出すべきこと
- ・ 税務総局の指示に従い、移転価格文書の提出を行うべきこと

これらは、税務総局が関連者間取引を行っている経営体を認識し、その取引価格を評価するために使用されることとなります。

《今回の Prakas で採用されたアームズレングス原則の考え方とは》

今回の Prakas では、関連者間取引を考える基準として「アームズレングス原則」というものが採用されています。アームズレングスとは、複数の経営体が互いに近い距離の関係を保ちつつも、互

いに独立の立場を取る関係を指します。

このアームズレングス原則は、関連者間取引であっても、他の第三者に対する取引と同等の価格で取引を行うことを促すものです。つまり、原則として、身内同士で行われる取引であっても差別なく価格を設定しなければいけません。そうでなければ、意図的に収めるべき税金を操作できてしまうからです。

《どのような取引が“関連者間取引”か》

Prakas No. 986によれば、この取引は、2者の近い関連者の間で行われると定義しています。具体的には以下のような関係を指します。

- ・ 近親者との取引
- ・ ある経営体が他の経営体の配当の20%以上を受け取る権利を持っているか、または、取締役会において20%以上の投票権を持っている時の、両者間で行われる取引
- ・ ある第三者の経営体が、少なくともそれぞれ別の経営体の配当の20%以上を受け取る権利を持っているか、または、取締役会において20%以上の投票権を持っている時の、別の経営体間で行われる取引

《適正な移転価格を決定するための5つの方法》

The Organization for Economic Co-operation and Development (以下OECD)は、5つの移転価格の計算方法を推奨しており、カンボジアもその方法を容認しています。

それらは、大きく分けて、取引に着目する方法と、利益に着目する方法の2つがあります。ここでは詳しく説明しませんが、5つのうちどれを採用するかによって適正価格が変動することから、計算方法の採用には十分注意が必要です。

《具体的な移転価格規制の対象となる取引について》

Prakas No. 986 は、今回の規制対象となる取引金額やそれに伴う税務調査について、明確に内容を明らかにしていません。しかしながら、無形資産や、サービスなどの提供に関しては、特に注意が必要な項目として挙げられていますので、これらの取引価格は慎重に設定する必要があるといえます。

また、無形資産に関し、DEMPE (development, enhancement, maintenance, protection, exploitation) の5つの機能を用いる指針が述べられています。無形資産は通常、法的な所有権のみを理由にそこから得られる利益が自動的に認められてきました。しかしこの指針では、この無形資産の5つの機能を実施するか、その実施を管理するなどして DEMPE 機能に関連するリスクを引き受けることが、企業が無形資産からの利益に対する権利を保有できる条件であるとしています。

例えば、カンボジアであるブランドのマーケティング活動ばかり行い、商品の販売は他国にある本社や関連会社が行なっているケースでは、そのカンボジアの企業に本来マーケティング活動から得られたであろう利益が計上されるべきだ、という議論になります。

これは、今回の規定の整備が、形式よりも実質的な内容を優先する**実質主義**であることを示しています。

《適応期間と罰則規定》

Prakas No. 986 は 2017 年 10 月 10 日をもって有効な規定となっていますが、いつの会計期間から適用されるかは明確になっていません。しかしながら、多くの会社が 12 月 31 日に期末を迎え、その 3 か月後に年次申告の期限を迎えることから、この規定に関連した、移転価格フォームと関連書類の整備は 2017 年年次申告から必要になる可能性があります。

もし、この規定を遵守できない場合、以下の罰則規定が適用されると考えられます。

- ・ 移転価格の是正や利益の是正があった場合、それに伴う追徴課税が計算される
- ・ 税法に基づいたペナルティ (10% から 40%) の課税、そして月利 2% の延滞税の課税
- ・ その他、税法に明記されている罰則規定は都度

今回は初年度ということで、期限延長が認められる可能性もあります。しかし、何れにしても該当する企業はなるべく早くから移転価格文書作成の準備を行っておくことをお勧めします。

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

海外との取引における「寄付金課税」のリスク

みらいコンサルティング株式会社

Q 海外との取引において、「寄付金課税」はどういうケースで発生しますか？

A ① 日本からの支出の一部が、日本の税務申告上経費として認められない場合があります。
 ② また、海外からの収入がない場合でも、「収入があったとみなされる」場合があります。

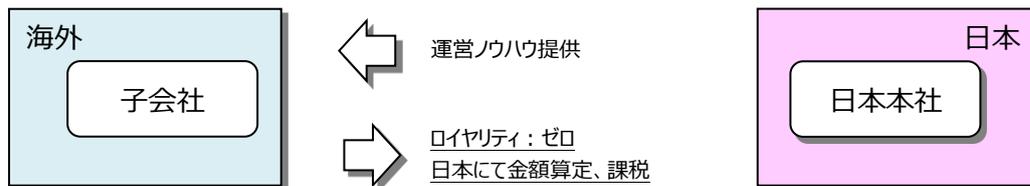
☑ 寄付金課税されるケース

日本と海外との取引が、あまりにも「実態」とかけ離れていると判断されたとき、税務上「寄付金」と認定されて税金が増える可能性があります。

寄付金と認定される主な事例は、以下のとおりです。

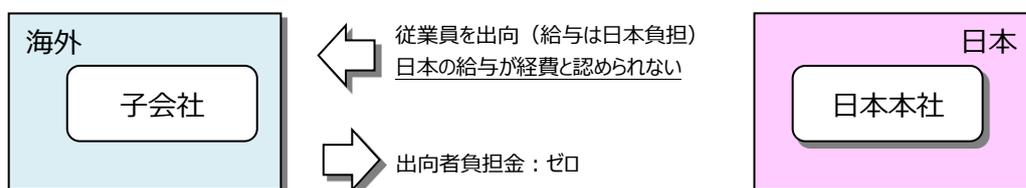
《サービス提供しているにもかかわらず、対価を受領していない》

- ⇒ 海外子会社が日本本社の店舗運営ノウハウを使っているが、ロイヤリティを払っていない。
- ⇒ 日本本社がロイヤリティを受けとっているものとみなして、課税。



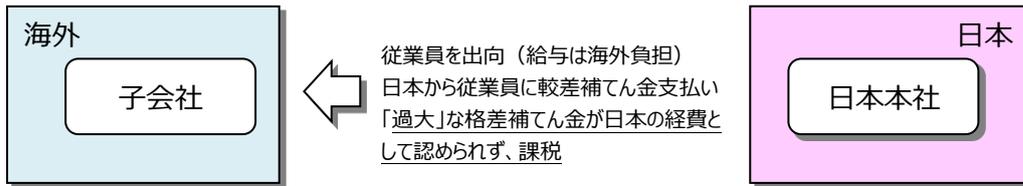
《出向者の人件費を請求しない》

- ⇒ 親会社が海外子会社に出向者を出しており、引き続き給与は日本本社から支払っている。
- ⇒ 海外子会社は、出向負担金を一切支払っていない。
- ⇒ 日本本社の支払っている給与が経費として認められず、課税。



《較差補てん金が過大》

- ⇒ 親会社が海外子会社に出向者を出しており、給与は海外で支払われている。
- ⇒ 出向元（日本本社）と出向先（現地国子会社）の給与条件を補てんするため、「較差補てん金」を支払っているが、この金額が過大。
- ⇒ 「過大」部分が日本で経費として認められず、課税。



寄付金課税への対策

寄付金課税は、「ケースバイケース」となり、絶対・唯一の解決策はありません。

ただし、「対策」をとることはできます。以下のようなプロセスにより、寄付金課税の発生を想定・対策することにより、寄付金課税のリスクを低減することは可能です。

寄付金課税対策のプロセス	
《整備》面	
⇒	寄付金課税の対象となりうる取引の洗出し
⇒	取引実態の判定（寄付金課税の可能性の判定）
⇒	取引の内容を説明するための書類の準備 <ul style="list-style-type: none"> 日本本社と海外子会社との取引に関する「契約書」 サービス提供やロイヤリティの有効性を説明する書類、など
⇒	海外子会社に対する請求業務等の整理 <ul style="list-style-type: none"> 請求書（明細書を含む）、請求額の根拠資料、領収書など
《運用》面	
⇒	継続的な状況の「モニタリング」

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。



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/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

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

今回のコラムはインドネシアの移転価格税制における「移転価格ポリシー」について、具体的にお伝えできればと思います。OECDモデルの移転価格ドキュメントにおける移転価格ポリシーについては、主に「役務提供ポリシー」、「無形資産ポリシー」、「金融活動ポリシー」について定める必要があります。

移転価格ポリシーとは、その取引の価格設定の根拠となるものであり、多国籍企業においては移転価格ポリシーに則って価格設定を行うこととなるために、移転価格ドキュメントを作成する上での基礎となる大切な概念です。例として、役務提供に係る移転価格ポリシーを次に記載してみます。

【移転価格ポリシー具体例】

契約内容：業務委託契約

役務提供者：日本親会社

役務受益者：インドネシア子会社、タイ子会社、メキシコ子会社、ブラジル子会社

役務内容：役務提供者は、役務受益者が販売活動及び一般管理活動を適正に行うための各種サポート及び、必要な知識を得るための役務受益者社員に対する教育・指導を行う。

移転価格ポリシー：役務提供者から派遣した出張者への日当、交通費、宿泊費等の関連費用については、実費額を役務受益者が支払う。

この移転価格ポリシーによって、業務委託契約という関連会社間の契約に関して、各子会社はいくらのFeeを日本親会社へ支払うのか、基礎となる考え方が記載されます。上記の具体例においては、実費額を支払うとされていますが、これが「移

転価格ポリシー」です。移転価格ポリシーとは関連会社間の各種契約（現在・未来含む）をどのような考え方を基に締結しているのかの考え方そのものとなります。

ただし、役務提供取引に関しても「実費額」で取引を行っている会社、「一定の利益をマークアップ」して取引を行っている会社など、会社によって価格設定の根拠は様々であり、実態に合わせた移転価格ポリシーを作成する必要があります。近年では、バックオフィス業務・低付加価値業務に係る「一定の利益のマークアップ」に関しては一律5%のマークアップとするセーフハーバー規定（移転価格ガイドライン パラグラフ 7.61）なども設定されているために、その移転価格ポリシーの内容も会社によって様々です。大手企業などにおいてはポリシー作成の段階でベンチマーク分析を行いローカルファイルの作成までを一気通貫で行っているところも多くありますが、中小企業においては、移転価格ポリシーの文言を「一定の利益をマークアップする」など「一定」という言葉を使い、移転価格ポリシーの解釈の幅を広く取り、ローカルファイルの作成時（具体的な料率の抽出時）にベンチマーク分析により内容を詰める形式をとっていることが多いです。

また、近年では日本税務調査において、「日本の技術ノウハウを利用している場合」、「親会社の商標や顧客リストを利用している場合」など、様々な理由を付けてロイヤルティを収受するように指摘があります。ただし、こちらのロイヤルティはインドネシアの税務調査において高確率で指摘されてしまうものであるために多くの日系企業がその取扱いに苦慮しています。

これも移転価格ポリシーによって自社ではロイヤルティをどのように考えているかを主張することが重要です。日本ではロイヤルティをコストア

プローチ（日本で要した研究開発コストの各子会社への配分）で捉えることが多く、インドネシアではインカムアプローチ（インドネシアにおける超過収益力）で捉えます。ロイヤルティに対する考え方がそもそも違うので、インドネシアと日本で二重課税という問題が起こってしまっているのです。これを解決するためにも移転価格ポリシーによって自社の考え方を先だって主張しておくのです（この時「インカムアプローチ」でロイヤルティを捉えた方が現時点では有利になることが多いのもポイントです）。

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



海外子会社管理のポイント (インド編)

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、海外子会社を管理するにあたってのポイントを総論的に解説し、前号(本年11月号)では、各国の海外子会社管理のポイントの解説として、ベトナムを取り上げた。本号では、以下設例の下、インドにおいて子会社の管理態勢を構築する際のポイントについて考えてみたい。

岡山県に本社を構えるA社は、日用品の製造・販売を主たる事業としている。A社は、今後のインド国内における内需の拡大と安価な労働力に期待し、インドにおいて、大都市(Tier1)に営業拠点を、その近隣の地方州(Tier3)に工場を、それぞれ設けることとした。

2 インド子会社の管理態勢の構築

(1) インドの特徴とリスク

インドは、日本の8.8倍もの国土、約12億人の人口を有し、国民の平均年齢が若く(人口の50%超が25歳未満の若年層)、経済成長率も高いため、A社のように内需の拡大や安価な労働力に期待し、進出する日系企業は多い。

他方、インドは、22の公用語があり、地方により使用される言語が異なる多民族国家であり、日本とは商慣習や文化も大きく異なる。法体系についても、連邦制を採用し、連邦政府と州政府の二重構造となっているため、複雑である。

こうした商慣習・文化の違いや複雑な法体系に起因して顕在化するリスクのうち、日系企業が直面することが多いものとして労務関係リス

クがある。そこで、本稿では、労務関係リスクに焦点を当てて、インド子会社の管理態勢を構築する際のポイントを考えていきたい。

(2) 労務関係リスク～法体系の複雑さ

労務関係リスクを考えるにあたって、まず留意すべきは法体系の複雑さである。連邦制と一概にいつても、連邦法または州法のいずれかのみによって規律される法分野もあるが、連邦法と州法の双方により規律される法分野もある。労働法は後者であり、州法が連邦法を修正している規制もあり、双方の内容をきちんと確認しなければならない。A社のように、営業拠点と工場とを別の州に設ける場合は、それぞれの州の労働法の内容を確認する必要がある。例えば、インドでは従業員の必要以上の団結を防ぐため、あえて別の言語を話す従業員を各州から集めるケースもあるが、カースト、宗教、性別、出身地等による採用時の差別は法的に禁止されている。この禁止は、憲法のみならず、特別法(連邦法)や各州法にも制定されているため、採用に係る指針の制定・運用時には連邦法及び州法の双方に照らして問題がないかどうかを確認しなければならない。

また、職種や業種によって規律される労働法規が異なることも特徴である。例えば、(i)いわゆるブルーワーカーである「ワークマン」については、一般に労働法上手厚い保護が付されるものの、「ノン・ワークマン」については原則として雇用契約に委ねられ、また、(ii)工場や商業施設については、工場法(連邦法)や商業施設法によりそれぞれの従業員に関する労務関係が規律される。

(3) 労務関係リスク～職場環境に関連する問題

A社のインド子会社の工場において、生産ラインの女性従業員Xがセクハラ被害にあった。Xと同郷のYがセクハラを止めるよう上司に働きかけたところ、あろうことか上司や上司と同郷の者によるYへのいじめが始まってしまった。これに耐えかねたXとYは、セクハラといじめの一部始終を動画にし、動画投稿サイトに投稿した。

法体系の複雑さに加え、インド国内では職場環境に関連する問題（セクハラ、パワハラ、いじめ）が労務関係リスクとして顕在化するケースが多い。特に、近時は関連法の制定・改正等もあり、職場環境の整備は、インドにおいて子会社を管理する上でのポイントとなっている。

ア セクハラ、パワハラ、いじめ

日本でも、インドの性犯罪のニュースはしばしば見聞きするところであり、女性蔑視の風潮があるというイメージをお持ちの方もいらっしゃるかもしれない。しかし、近時インドは、国をあげてこのような問題の改善に乗り出しており、(i)2013年会社法(Companies Act, 2013)は、上場会社に対し、女性の取締役の就任を義務付け、また、(ii)セクハラ防止法(Sexual Harassment of Women at Workplace (Prohibition and Redressal) Act, 2013)が制定されるなど、女性の職場環境向上のための施策が講じられている。

後者のセクハラ防止法は、インド国内における全ての職場を対象とし、雇用主に対し、以下表に記載する義務を課している。そして、雇用主がこの義務に違反した場合、最大5万ルピーの罰金が科され、違反を繰り返した場合には、罰金の増額や許認可の取消しが制裁となり得る。

【セクハラ防止法が雇用主に課す主な義務】

- ①職場における安全な労働環境を提供すること
 - ②職場の目立つ場所に、セクハラ行為に対する刑事上の責任等を掲示すること
 - ③講習会及び啓蒙活動を実施すること
 - ④申立てに対する対応及び調査のために必要な設備を提供すること
 - ⑤加害者及び目撃者が社内セクハラ委員会（10名以上の職場には設置が必要）へ出席できるように協力すること
 - ⑥必要とされる情報を社内セクハラ委員会が利用できるようにすること
 - ⑦被害女性が刑事告発する場合は、これに協力すること
 - ⑧所定の場合、加害者に対する刑事上の訴訟を提起すること
 - ⑨職務規程上、セクハラを不法行為として扱い、そのような不法行為に対する処分を行うこと
 - ⑩社内セクハラ委員会による報告書を適時チェックすること
- （出典：独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ） チェンナイ事務所進出企業支援・知的財産部進出企業支援課 インド法務・労務レポート～セクシャル・ハラスメント（予防・禁止および救済）法～ 2014年3月）

セクハラに加え、インドでは、上記事例に見られるように、言語の多様性や、宗教、カースト制度に根差したパワハラやいじめが発生する場合がままある。こうしたパワハラやいじめにより工場の生産性が低下するだけではなく、パワハラやいじめの現場が動画投稿サイトに投稿され、予期せぬレピュテーションリスクを招く可能性すらある。

イ 内部通報制度の整備と法務研修の実施

それでは、こうしたセクハラ、パワハラ、いじめなどの職場環境の問題についてどのように



対応したら良いだろうか。有効となる施策の一つは、内部通報制度の整備と法務研修の実施である。職場環境に関連する諸問題の根本の原因は、役職員の意識であり、その意識改革が重要となるが、内部通報制度の整備や研修の実施が意識改革の端緒となる。海外子会社の管理とは、詰まるところ、限りある資源をどのように配分するかという問題に帰着するが、インド子会社の管理にあたっては、内部通報制度の整備や法務研修の実施が優先して取り組むべき課題となり得る（拙稿『海外子会社管理のポイント（後編）』[CHUGIN GLOBAL NEWS 2017 JUN]）。

なお、内部通報については、2013年会社法改正は、上場会社や銀行に限り、内部通報制度の整備を義務付けているものの、上場会社以外であっても導入されている例はまあまり、検討すべき課題の一つである。

ウ 2016年障害者法

最後に、職場環境に関する新法として、2017年に施行された障害者法（the Rights of Persons with Disabilities Act, 2016）を簡単に紹介しておく。同法は、日本の障害者雇用促進法に類するものであるが、インド国内の全ての企業を対象として、(i)障害者と健常者の機会均等に関する企業ポリシーを策定し、公表する義務、(ii)雇用している障害者の情報を記録する義務等を課すものである。日本の障害者雇用促進法と異なり、障害者の雇用義務にまで言及するものではないものの、障害者の雇用の有無にかかわらず、インド国内の全ての企業が対象となるため、インドに進出する際は十分留意されたい。

3 おわりに

今回は、インド子会社の管理態勢構築の際のポイントとして、労務関係リスクを取り上げた。インドは、魅力的な投資先ではあるものの、本

稿でその一端を見てきたとおり、日本はもちろん、日系企業が多く進出する中国やASEAN諸国とも法体系、商慣習、文化が大きく異なる。中国やASEAN諸国に進出した経験のある企業であっても、これまでの知見や経験が通じない場合も多く、インドに進出する際は、インド固有の法体系、商慣習、文化をきちんと理解した上で管理態勢を構築していくことが特に重要となる。

以上

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: kazuhito.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

前号では、当社が今年8～9月に実施した、日系アジア子会社861社に対するアンケート結果に基づき、今後経営現地化や様々な問題解決を進めていく上で、果たして現任の駐在員のマネジメントスタイルが適しているのか、という問題提起をさせていただきます。

恐らく海外子会社のマネジメントを担う人は、各社の中でも指折りの優秀社員であることは間違いありませんが、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”のような人が、時に、現地人材の自立心や問題解決能力を培う上では適任でない場合があることを、前号で指摘しました。

今号では、アンケートに回答した861社の「管理職人材採用」について、調査結果をもとに述べます。

アジア新興国においては、特に経営幹部や管理職として即戦力性を発揮する人材を採用すること

が難しいとされています。さらに、駐在員や日本本社の関連部署が英語を得意としない場合、日本語ができる人材を採用しなければならず、人材確保は一層難しくなります。

調査結果によると、「直近1年間に管理職の即戦力募集を行なった」とする会社は、全体の43%にあたる369社でした。そしてそれらの会社が管理職人材募集に用いたのは「日系の人材紹介会社」が圧倒的多数でした。(図1)

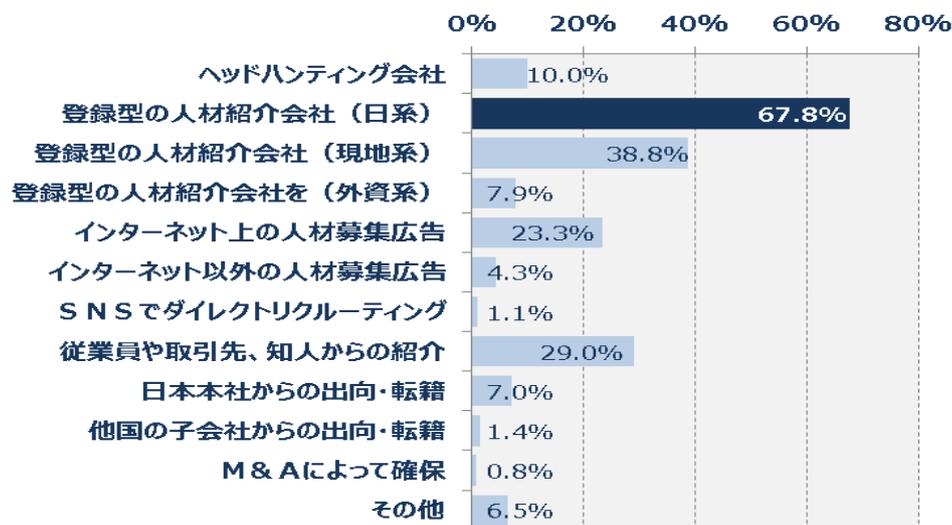
現地の人材採用に詳しい日本人コンサルタントが、日本企業の文化に適合し易い人物を探し、日本語能力まで評価した上で紹介してくれる日系人材紹介会社は、初めてその国に赴任する駐在員や、必ずしも外国語を得意としない駐在員にとって、この上なく心強い存在です。

一方、各社の回答はこの「日系人材紹介会社」に大きく偏っており、強い依存性が感じられます。

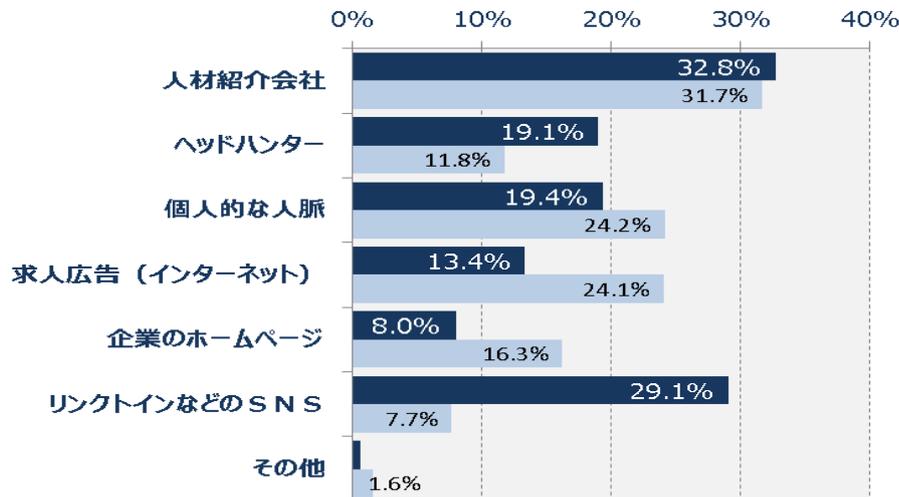
これに対し、同時に実施した、アジア各国の求職者約1,100名に対するアンケート結果に、日本企業の人材採用に伴う課題が見え隠れします。

現在、管理職以上の職に就く人材の29%が、前回の求職活動で「リンクトイン(Linkedin)などのSNSを用いた」としているのです。

【図1】日系企業の管理職人材採用における募集チャネル (n=369社)



Linkedin や Facebook などの SNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)は、シンガポールやタイ、ベトナムなどのアジア新興国で日本以上に普及していることはよく知られたことですが、これらの国々では、SNSが仕事(転職先)探しのツールとしても活発に利用されています。

【図表2】 現地人材の求職チャネル (n=1,104人)


こういったSNSを用いた採用は「ダイレクトリクルーティング」と呼ばれ、文字通り採用主体やヘッドハンターがSNSを介して候補者と直接的、かつ積極的に繋がることで行われるのですが、図1を見る限り、日系企業はまだ十分に活用していないようです。

図2に見るように、約3割の求職者が用いるツールを使わずに人材募集を行なうということは、言わば一部の候補者群を除いた募集を行なっているということであり、反面、もしSNSを活用することができれば、人材会社には登録していない「転職潜在層」に触手を伸ばして、より希少な経験を有する人材と巡り会う機会に恵まれるということになります。

ただ、一言で「ダイレクトリクルーティング」と言っても、その活用は決して簡単ではありません。サイト上で自社の求める人材を探す手間、またその人たちと繋がるためにはそれなりのテクニックも必要です。

ベトナムのとある会計事務所では、パートナーやコンサルタントの役割の中に、「自社の仲間となり得る優秀人材と、人脈を築くこと」が明記されています。会計事務所やコンサルティングファ-

ムでは、優秀な人材の確保が事業の拡張に不可欠ですが、現地の会計士資格を持ち、なおかつ日本語ができるような人材は転職市場には滅多に現れませんから、普段から積極的かつ丹念に候補者探しを行なう必要があります。同社が人事担当だけでなく、パートナーにまでそれを求めるのは、人材採用の重要性、候補者の希少性に加え、「優秀な人の周りには優

秀な人が集う」という原理原則がよく理解されているからに他なりません。

SNSを活用することで、これまでは採用できなかった人材と巡り会うことはできないか、一度検討し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。

ドバイへの進出・販路拡大を考える (1)

～なぜ UAE・ドバイへの日本産品・ブランド の進出が進まないのか～

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

近年 UAE ではヨックモックをはじめとした日系食品ブランドの進出が始まりましたが、まだその進出数は数件と大変少なく、東南アジア諸国とは比較にならない状況です。

UAE はシンガポールや香港よりも GDP 規模が大きく、また一人当たり GDP をとって香港や日本よりも高いため、中東市場へのゲートウェイとして大変魅力的で重要な国ですが、このように日本産品やブランドの進出はまだまだこれからといった状況です。

ではなぜこのように UAE やその商業的中心地であるドバイへの日本産品・ブランドの進出が進んでいないのでしょうか。

商品・ブランドの製造・販売者の立場から見ると、それは UAE の外資規制、そして何より UAE には日系の百貨店やショッピングモールがない、ということに依るところが大きいと考えられます。

UAE の外資規制とはすなわち、UAE では基本的に外資企業単独での会社設立は認められておらず、株式の過半を現地企業に渡す必要があるということを示します。

フリーゾーンなど一部の区域では外資の 100% 株式保有が認められていますが、フリーゾーンから UAE のマーケットに対して商品を直接販売することは禁止されているため、「UAE で商売をする=現地パートナーが必要」という図式が成り立っています。

そして東南アジアの各国には高島屋、伊勢丹、イオンモールなど日本産品・ブランドを売りやすい場が既に存在しており、これらが日本商品の発信基地そしてエントリーポイントとしての大きな役割を果たしています。

従い、エントリーポイントが見つかり難くなおかつ現地パートナーが必須な UAE は東南アジア諸国と比較して参入障壁と心理的な壁が高いマーケットと映ってしまっているのではないのでしょうか。

しかし、これは裏を返せば「一度うまく入ってしまえば市場を占有しやすい」マーケットと捉えることも可能です。前述の通り UAE は経済規模が大きく富裕層も多いため、そのポテンシャルは計り知れません。

ではこの有望市場に進出するためには何が必要となるのでしょうか。

次号以降では弊社のこれまでの経験やノウハウに基づき、UAE への進出・販路拡大を検討している企業、自治体が抑えるべきポイントにつき解説していきたいと思います。

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ー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のアドバイザリー業務、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