

# CHUGIN GLOBAL NEWS

ちゅうぎん海外ニュース

2018 JUL (Vol.15)

## CONTENTS

グローバルマーケティング戦略(2).....	2
太陽グラントソントン パートナー 公認会計士 美谷 昇一郎氏.....	2
新興国ニュース 第15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
中国・ASEAN 現地法人のこえ ～ 現地法人社長のなやみ ～.....	7
みらいコンサルティング株式会社.....	7
海外子会社管理のポイント (ブラジル編).....	9
柳田国際法律事務所 弁護士 柳田 一宏氏 弁護士 佐々木 裕助氏.....	9
中国企業の成長と戦略転換を迫られる日本企業.....	12
山田コンサルティンググループ株式会社 海外事業本部 マネージャー 平井 孝明氏.....	12



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。

## グローバルマーケティング戦略(2)

太陽グラントソントン

パートナー 公認会計士 美谷 昇一郎氏

前回は、アジアでマーケティングを進めるにあたって重要なポイントとなるのは、マインドフローにおける認知、比較、愛情の3点であるというお話をさせていただきました。そのうち、第一番目に重要であり、多くの日系企業が最初にぶつかるハードルである、いかにアジア消費者に認知をしてもらうかについてご説明しました。多くの場合、リアル店舗を開設したり看板を多く設けたりすることは、海外特有の地権も関係して多額の設備投資費が必要となるため、そう簡単には行えません。そこで、海外でも若者を中心に利用が急増しているEコマースのサイトに出店する日系企業が増加しています。これは、海外にて現地法人を設立して一から販売活動を組み立てていくよりも、ネット出店を行う方がはるかにコストも時間も人的リソースも節約できるからです。しかし、海外での口コミサイトで評判になって海外の消費者がEコマースのサイトに特定の商品を探しに来る場合か、消費者が訪日観光に来た際に購入して良かったのでリピート購入をしたい場合などでなければ、なかなか単にサイトに出店するだけで認知してもらうのは難しく、場合によっては砂漠に水をまくようなことになりかねません。

先に、結論をお話します。海外消費市場でマーケティングを行う上で重要なことは、「至近距離で一点集中」することです。このあと、具体例をお話ししながらご説明をしていきましょう。

最近ではあまり見かけなくなりましたが、昔は人の多く集まる街頭や駅前で「バナナのたたき売り」というのをよくやっていました。ハチマキをつけたオジサンが棒で棚台をバンバン叩きながら、大声でバナナを売るアレです。ここで重要なのはバナナかどうかではありません。(なぜか昔から調理器具の関係が多い気がしますが) 街頭での実演

販売でも同じです。ここでのポイントは、普通の商店のように果物屋ならミカンもリンゴも梨もいろいろ取り揃えて販売するのではなく、バナナ一点に絞っているところです。一点に集中すれば、多くの種類を仕入れるために必要な仕入資金も節約できますし、バナナに関する知識を徹底的にアピールすればいいのですから、これは経営資源の節約になりますし、これこそが中小企業の海外ビジネスのヒントになるのです。

もう一点、街頭販売ですが、たとえば包丁の新商品を実演販売しているとしましょう。販売員が「この包丁の切れ味は素晴らしいですよ」と言うだけでなく、周りに集まっている顧客に実際に野菜や肉を切ってもらい、「切れ味の素晴らしさ」を肌で感じてもらう訳です。これは大企業が大量の資金を投じて有名女優を使ってCMを打ちまくったりすることでは逆に顧客に訴求できない接近戦ならではのマーケティング効果になる訳でこれも中小企業の取りべき、海外ビジネスでの必勝戦略になります。特に各国の名立たる企業がひしめく有望マーケットでは大企業が資金力にもものを言わせた総力戦を仕掛けてきます。たいへん競争の激しいマーケット環境である訳です。こうした市場環境で、中小企業が伍して戦うためには、あれもこれも(ましてや何か自社製品のどれかがたまたま売ればメッケモノ)というような戦略では売れるはずもなく、一点に集中し、これを顧客になるべく手に取って体験してもらう戦術を考えるべきなのです。最近ではネット販売で販売するだけでなく、ネットで販売している物品を手に取ってもらえるリアル店舗を併存させることが行われ始めているようです。また、海外に生産工場を設立する場合、積極的に顧客に工場見学をしてもらい、他社製品との違いを肌で実感してもらうような努力を継続している企業もあります。ある食品メーカーでは、中国の上海工場で地元の小学生を毎週のように招待し工場見学をしてもらおうと同時に、キッチンで実際に自社の食材で料理をしてもらい、

食材をお土産に持って帰ってもらい、自宅でももう一度作ってもらうことで少しずつファンを増やしていくという地道な活動を続けています。

ここで、一点集中することに重要なポイントがあります。それは、自社の得意分野をきちんと特定してそこで相手に集中攻撃を行うということです。得意分野というのはどういうことでしょうか。一般的に、企業が他社と比較して競争優位性を保てるかどうかは、企業の経営資源とそれを活用する能力(ケイパビリティ)にかかっています。その経営資源と活用能力について分析する手法をVRIO分析と言います。自社の強みや競争優位性を分析するために活用される分析系のフレームワークです。

VRIOの構成要素としては、次の4つがあります。これら4つの切り口で人材、技術開発、資金調達、製造、物流、企画、販売、サービスといった社内経営資源の分析を行います。

#### 経済価値 (Value)

その経営資源を有することで、市場で競合他社に対して強みを発揮することができること。

#### 希少性 (Rarity)

その経営資源を有する企業は少数かどうか（保有しているライバルは少ないか）。

#### 模倣困難性 (Inimitability)

その経営資源を他社が真似しにくい（模倣や開発コストが高い）状態にあるか。

#### 組織 (Organization)

その資源を活用するための組織体制、制度などが

整っているか。

つまり、自社の最も他社から差別化のできる経営資源を特定して、そこに経営資源を集中させることで一点に集中させる効果を最大限に発揮するのです。これが中小企業における海外ビジネスを行う上で最も検討し実践すべき戦略の要諦になるのです。

今回は海外マーケティングを行う上で最も重要な差別化要因での戦略立案のための方策として、自社に有利な「切り出し市場」を創出するというお話をさせて頂きたいと思います。次回も宜しくお願致します。

### 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15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

今回はインドの情報をお届けします。

#### 【海外からの外貨建借入（ECB）規制の緩和】

2018年4月27日、インド準備銀行（RBI）によると、海外からの外貨建借入（ECB）の規制緩和が発表されています。

主な変更点をまとめましたので、下記ご確認ください。

<負債資本倍率（liability-equity ratio）の引き上げ>

日系企業を含む外国企業がインド現地法人に対し ECB に該当する貸付けを行う場合、貸付人の持株比率や借入人における負債資本倍率（liability-equity ratio）等によって、自動ルートで行うことができる貸付けか承認ルートで行う必要がある貸付けかに分類されます。

自動ルートにより貸付けを行う為には一定の要件があり、500万 USD 以下の ECB の場合、非居住者がインド現地法人の株式の 25%を直接保有することが必要とされ、500万 USD 超の ECB の場合、更に、ECB の金額が非居住者の出資額の 4 倍を超えないことが条件とされていました。今回の変更により、500万 USD 超の ECB に対して、非居住者の出資額の 7 倍まで借入金の上限が引き上げられました。ただし、500万 USD 以下の ECB については、従来のルールが継続されます。

<借入人資格の拡大>

ECB の借入人資格についても、以前は認められていなかった以下の対象者についても、ECB 借入

人資格対象に含まれます。

- National Housing Bank の統制下である住宅金融会社
- 1962 年主要港湾信託法 (Major Port Trust Act, 1963)における港湾信託 (Port Trusts)
- メンテナンス、修理、解体、運送業者（インドルピー建て借入に限る）

<ECB に係るコスト上限の統一>

金利等についても、ECB ガイドラインの中で規定したルールに従う必要があり、コストの算定には、金利の他、外貨建てで課される費用も含まれます。

従来のルールにおいては、ECB について平均貸付期間に応じ異なるコストの上限が定められていました。本改正によると、平均貸付期間に関わらず、標準金利によるコストの上限が一律とされています。新しい標準金利は以下ご覧ください。

- 一律 6 カ月 LIBOR+450bp が上限

（従来は、平均貸付期間が 3 年以上 5 年以下の ECB の場合、6 カ月 LIBOR+350bp が上限、平均貸付期間が 5 年超の場合、6 カ月 LIBOR+500bp が上限）

<ネガティブリストの導入>

本改正により、ECB により調達した借入金の資金用途について、ネガティブリストが導入されました。

具体的なネガティブリストは、以下のとおりとなります。

《ECB による借入れにおけるネガティブリスト》

全ての ECB に該当する貸付において、以下使用目的における ECB の利用は認められませんので、注意が必要です。

- 不動産投資、土地の購入目的（一部、適用除外あり）
- 長期金融市場への投資目的
- 株式投資目的

- ・ 更に、平均貸付期間が 5 年以下の ECB については、以下のネガティブリストも適用されます。
- ・ 運転資本を含む一般支出目的
- ・ ルピー建て借入金の返済目的

### 【第 27 回 GST 審議会での内容について】

2018 年 5 月 4 日（金）に第 27 回 GST 評議会が開催されました。今回の評議会では GST 申告方法の簡易化や RCM(リバースチャージメカニズム)の導入予定日の前倒し、砂糖税の導入が議題になりました。以下にてポイントを絞って紹介します。

#### <GST 申告の簡易化>

- ・ GSTR 1 と GSTR 3B の 2 種類のフォームによる現行の申告方法は 6 か月後に、単一の新フォームを用いた申告方法に変更されます。これに伴い、月勤申告回数が 2 回から 1 回に減少し、年間申告回数は 24 回から 12 回に減少します。
- ・ GST ポータル上で、顧客は販売者からの請求書と仮払い GST 額総額を確認することが出来るようになります。
- ・ GST ポータル上に販売者の請求書がアップロードされているのにも関わらず、販売者が顧客からの仮受け GST を納税していない場合、ポータル上の顧客の GST クレジット額は同額減少することになります。
- ・ 仮払い GST 額のクレジット化手続きに係る時間が短縮されます。
- ・ GST 該当取引がない企業とコンポジション・ディーラー(※1)は GST 申告を四半期に 1 度行う事になります。

#### <税率>

- ・ 砂糖製造業者の保護を目的とした砂糖税の導

入が検討されていましたが、他の方法も模索すべきとの意見から保留になりました。

- ・ エタノールの税率を下げる事が提案されました。

#### <オンライン支払いの促進>

- ・ 電子化を推進するインド政府の方策として、オンライン支払いにある種の特典を設ける事が提案されていましたが、次回評議会に同議題は持ち越しとなりました。

#### <GST ポータル保有企業の国有化>

- ・ GST ポータル保有企業の株式を中央政府が 50% 保有し、残りの 50%の株式は、各州政府の GST 額に応じて持株比率が算出された後に各州政府が保有することになります。

#### <E-Way Bill>

- ・ E-Way Bill の起票システムが機能しない時の代替方法を設計すること、異なる州間でも単一フォーマットを使用することが決定しました。

#### <RCM>

- ・ RCM の導入日が前倒しになりました。導入当初はコンポジション・ディーラー等の特定の納税者層のみの適用とし、段階的に適用範囲を拡大する方向です。

#### <その他>

- ・ 不動産や所有財産移転も GST スキームの範疇に加えられることになりました。
- ・ 仮払い GST 額のクレジット化に係る規定を修正し、従業員の交通費等の業務上経費を一部クレジット化できるようになります。
- ・ GST 導入後の anti-profiteering(※2)に関して、評議会が明確な基準を発表する予定です。

※1 コンポジション・ディーラーとは簡易版 GST 申告方法を選択できる、年間売上額が 1,500 万ルピー以下で、個人商店やレストランの零細的経営者(企業)

※2 anti-profiteering とは、GST 税制の導入によって得られた恩恵は、販売価格の値下げ等を通して消費者や顧客に還元することを義務付けた規定になります。現在まで明確な対象企業や還元基準、対応方法が発表されておらず、対応に困惑していた企業が多いというのが実情でした。

#### 株式会社東京コンサルティングファーム

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)

## 中国・ASEAN 現地法人のこえ ～ 現地法人社長のなやみ ～

みらいコンサルティング株式会社

海外進出している企業からは、「現地法人の管理体制がだらしない」「実態が分からずどうしようもない・・・」といった悩みがよく聞かれます。

実際に現地法人に問題があるケースもありますが、多くは日本本社と現地法人間の「コミュニケーション」不足が原因となっています。現地法人に責任を押し付けるのではなく、お互いに理解を深め、解決策を探っていく姿勢が必要です。

今回のシリーズでは、海外現地のコンサルタントから、中国・ASEAN 現地法人で実際におこってい

る「生のこえ」をお伝えします。

中堅製造業に勤務する A さんは、20 年ほど国内営業一筋でやってきましたが、この度の人事異動で、現地法人の社長（マネージングディレクター、以下「MD」といいます）を任されることになりました。営業に関しては自信があるものの、会社を運営するということや、海外の異文化の中に入っていくことは初めての経験で、不安でいっぱい…

企業の海外展開が拡大する昨今、A さんのような人はますます増えています。海外駐在員が直面する悩みは、もちろん国によっても異なりますが、一般的には図1のようなものが挙げられると思います。

図1



**▶ 営業面**

- 日本の顧客からの要請での進出であったが、予想外に仕事もらえず、新規客先の開拓を迫られる。
- 客先からのリピートの要求。

**▶ 総務・人事面**

- 人材がなかなか定着しない。いい人材は短期間で辞めていき、問題のある人材は労働法により保護されているため、なかなか辞めさせられない。
- 毎年の法定最低賃金の上昇率が、会社の経営をひっ迫する。
- 労働組合やデモ・ストライキに思いのほか振り回される。
- 従業員が、雇用契約書に記載された職務以外のことは一切しない。
- 縁故採用や、工場が所在する住民の優先雇用を要求され、優秀な人材が集まらない。

**▶ 財務面**

- 月次財務諸表がタイムリーに上がってこない、間違いや不明点が多く、本社からの連結決算スケジュールにも応えられない。
- 急激な為替変動により、予想外の赤字転落。
- 税務調査で、多額の追徴税額を言い渡される。現地スタッフに聞くも、追徴理由が分からず、本社に報告できない。
- 還付を見込んでいた前払税金が還付不能になり、キャッシュフローに影響。

**▶ 製造・購買面**

- 輸入または現地仕入れの支払いサイトが入金サイトより極端に短く、日常的にキャッシュフローに苦勞している。
- 通関時のトラブル（通関からモノが出てこない、裏金の要求など）
- 在庫がブラックボックス化、従業員による横流しや盗難などの疑いも。
- 購買担当が、仕入先からキックバックをもらっているとの情報。仕入先の変更を指示するも、担当者は応じない。

## ☑ 業務負担の拡大

現地法人の規模は本社と比べて小さいとはいえ、現地法人社長は、複数の業務を兼任し、加えて現地スタッフの管理や日本本社とのやり取りなどが発生するため、一般的に負荷が重くなります。

Aさんが赴任した現地法人は、本社と同じ製造業で、上の図のような業務があります。赴任後、Aさんは、それぞれの業務において頭が痛い日々が続いています。

## ☑ 日本本社の現地法人に対する理解

一方、日本本社は、上記のような現地法人社長の悩みをなかなか理解してくれません。場合によっては、「本社から離れて悠々自適にやっているんだろう」とからかわれることさえあります。

最近では、「OKY (O=おまえが、K=きて、Y=やってみろ)」という心の叫びは、駐在員の間ではすっかり馴染みになってしまいました。いくら現地の実情を訴えても、本社はなかなか理解してくれようとせず、時折、本社から社長や幹部が来ては、少々の外れなアドバイスをし、現場をますます混乱させてしまったりする…。現地法人社長にとっての最大のストレスは、実は現地での苦勞より、「現地と本社との板挟み」になってしまうことであることが多いのです。

本社の中に、一人でも状況を理解し、それを代弁してくれる人がいれば、現地法人社長のストレスは軽くなります。また、日本本社としては、必要な内部統制の整備を行ったうえで、ある程度現地法人社長に権限を委譲し、自主的な運営を尊重することも助けになるかと思えます。

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。

 **みらいコンサルティンググループ**

本社：〒104-0031 東京都中央区京橋 2-2-1  
京橋エドグラン 19階

拠点：国内 9 拠点 海外 14 拠点

TEL：03-6281-9810(代)

FAX：03-5255-9811

<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・マレーシア・ベトナム)5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。



## 海外子会社管理のポイント (ブラジル編)

柳田国際法律事務所

弁護士 柳田 一宏氏

弁護士 佐々木 裕助氏

### 1 はじめに

(1) 昨年 11 月号より各国における海外子会社管理のポイント（各国編）を解説しているが、本号ではブラジルを取り上げる。

(2) ブラジルは、国土面積が約 851 万平方キロメートル（世界第 5 位）、人口が約 2 億人（世界第 5 位）という大国であり、ロシア、インド、中国と共に BRICs の一角を形成している。いまだ成長過程にあり、国内消費が旺盛であるほか、厳しい外資規制もない<sup>1</sup>。

特に日本との関係では、1900 年代初頭から日本人によるブラジル移住が進んだため、日系人が多く居住し、また、日本企業も 1950 年代から進出している。

(3) 他方、ブラジルは、税体系の複雑さ、輸送コスト、港湾等のインフラの問題を抱え、特に労務コストは欧米並みに高いとされる。こうした諸問題は「ブラジルコスト」とよばれ、ブラジル国内の生産性を阻害する要因となっている。

そのような中、ブラジル政府は、昨年、労務コストの軽減等を目指して労働法を大幅に改正した。この改正労働法は、ブラジルへの進出やブラジルでの子会社管理を検討する上で、極めて重要なものと位置付けられる。

そこで、本号では、改正労働法に焦点を当てて、その概要を紹介すると共に、ブラジルへの進出及びブラジルでの子会社管理を検討する上

でのポイントについて考えていきたい。

### 2 改正労働法

#### (1) ブラジル労働法の特徴

ブラジル労働法はムッソリーニが制定したイタリア労働法をモデルとして 1943 年に制定されたもので、全体的に労働者保護の色彩が強い。また、裁判所の判断も労働者寄りと言われる。そのため、労働紛争が訴訟に発展することが多く、毎年 150 万件以上の労働事件が提訴されている<sup>2</sup>。

こうした事情を背景として、ブラジルの労務コストは高く、「ブラジルコスト」の一つとしてブラジルの生産性を阻害する要因となっていた。そこで、ブラジル政府は、2017 年 7 月、200 項目以上にわたる労働法の改正を行った。以下では、改正項目のうち、ブラジルへの進出やブラジルでの子会社管理を進める上で重要なものについて取り上げる。

#### (2) 硬直的な同一労働・同一賃金の原則の修正

改正前の同一労働・同一賃金の原則は硬直的なものであり、同一の地域の同一の労働であれば、施設や経験等は考慮されずに同一賃金の原則が適用されたため、能力に見合った賃金の設定が困難であった。

改正後は、同一労働・同一賃金の原則の適用範囲が、同一の施設に勤務する労働者で、かつ、就労期間が同等の者に限定されることになった。そのため、事業者としては能力別賃金を設定しやすくなり、これにより、能力の高い者のインセンティブの向上、ひいては生産性の向上に繋がるのが期待されている。

#### (3) 労働時間制度や有休休暇制度の見直し

<sup>1</sup> 外資規制としては、核エネルギー開発関連事業、郵便、航空宇宙事業等に規制があるものの、その他の多くの業種に外資規制はない。

<sup>2</sup> 人口や訴訟に対する考え方の違いもあり一概に比較はできないものの、日本における労働事件の提訴数は通常訴訟と労働審判事件を合わせても年間約 7,000 件であり、彼我の差は顕著である。



改正前は、(i)1日当たりの労働時間は最長8時間であり、また、(ii)所定の通勤時間、制服の着替え時間や食事時間など労働者を拘束する全ての時間が労働時間とみなされていた。改正後は、(i)1日当たりの労働時間が最長12時間となり、また、(ii)通勤時間、制服の着替え時間や食事時間は労働時間に含まれないことになった。

加えて、有給休暇について、改正前は、一度に30日間連続して取得しなければならなかったため、事業者側では有給休暇の取得中に臨時の労働者を雇用する等の対策を講じる必要があった。この点、改正後は、労使間の合意等所定の要件を満たせば有給休暇の分割取得が可能となった。これにより、臨時の労働者の雇用の軽減に繋がることが期待されている。

#### (4) 労働協約の優先

改正前は、法律より労働者に有利な内容が規定される場合に限り、労働協約が法律に優先することとされていたが、改正後は、所定の事項（労働時間、残業時間の振替、休憩時間、休日の変更等）について労働者の有利不利を問わず労働協約が法律に優先することになった。事業者側と組合側が合意することにより、各事業所の状況に応じた労働時間、残業時間の振替、休憩時間等を設定しやすくなることが期待されている。

#### (5) 就業形態の多様化

改正前は明文規定のなかった在宅勤務について明文化された。また、パートタイムについて、改正前は残業が認められていなかったものの、改正後は週最大6時間の残業が可能となった。更に、臨時雇用契約の期間について、改正前は90日間までとされていたところ、改正後は180日間までと伸長された。このように多様な就業形態が認められるようになり、今後は事業者及

び労働者のニーズに則した就業形態が広がっていくことが期待される。

#### (6) 解雇要件の緩和等

改正前は、労働者を解雇する場合には労働組合又は労働雇用省の承認が必要であったが、改正により不要となった。また、改正前は、事業者都合の解雇の場合、事業者は、勤続年限保証基金（FGTS）の元本に40%を上乗せした額を支払う必要があったところ、改正後は、所定の要件を満たせば勤続年限保証基金への上乗せ額を20%に抑えることができるようになった。

#### (7) 労働訴訟の費用に関する敗訴者負担等

ブラジルでは、労働者に有利な法律及び裁判所の運用を背景として労働訴訟が数多く提起されているところ、今般の改正により、弁護士費用の敗訴者負担、不誠実な訴訟に対する罰金が定められ、濫訴の防止に繋がることが期待されている。

#### (8) 積み残しとなった課題（ストライキ）

今般の改正で積み残しとなった課題はあり、その主たるものがストライキである。

ストライキは、実施予定日の1日前に事業者側に申告さえすれば、適法に行うことができるため、突発的に行われることがままたり<sup>3</sup>、この点については事業者側から懸念が寄せられているところである。もっとも改正法はストライキに言及しなかったため、突発的なストライキは、依然、ブラジルの労務管理における重大なリスクである。

<sup>3</sup> 近時の事例としては、2018年5月に燃料費の値上げに反発したトラック運転手らによるストライキが記憶に新しい。このストライキは、国営石油会社ペトロブラスが国際原油相場に合わせて燃料費を値上げしたところ、燃料費の値上げに反発する全国運転手協会の呼びかけにより行われたもので、これによってブラジル国内の物流がマヒし、市民生活の他、製造業や牧畜業などに甚大な影響を与え、日本でも広く報道された。

ストライキを可及的に回避するためには現地労働者との緊密な対話が重要であり、例えば、現地の人材を人事担当幹部にし、現地労働者との対話を密にするなどの対応が重要となる。

### 3 おわりに

一般の改正労働法は、事業者及び労働者双方のニーズに合わせた柔軟な労働条件の設定や就業形態の多様化、労働訴訟の濫訴防止に繋がることが期待されるもので、事業者側の運用次第では労務コストの低減に繋げることができるものと評価できる。すなわち、実際の労務管理がより重要となるものとも言え、そのためには、現地の労務に係る信用できる情報の収集、現地の労務に深い知見を有する専門家の起用がますます重要になる。

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。

柳田国際法律事務所 アソシエイト

佐々木 裕助氏

---

2007年弁護士登録。

専門分野はコーポレート・ガバナンス、危機管理・コンプライアンス、金融商品取引法、訴訟・紛争等。

---

#### 【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

## 中国企業の成長と戦略転換を迫られる日本企業

山田コンサルティンググループ株式会社

海外事業本部 マネージャー 平井 孝明氏

### ■はじめに

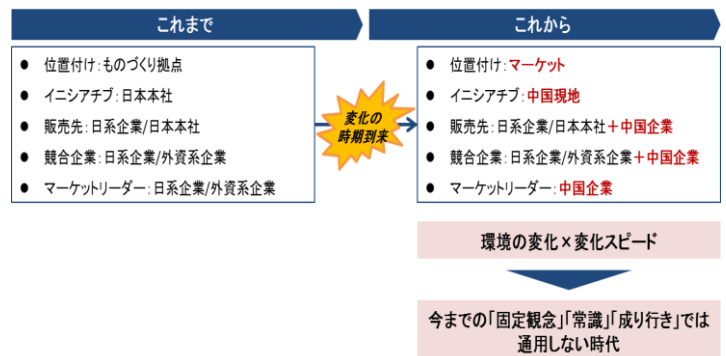
中国企業のここ数年の飛躍的な成長は驚異的です。日本が何十年もかけて築き上げてきたノウハウが吸収されてしまい、市場が世界のいたるところで奪われかねません。中国市場においては、すでにその現象が起きています。何とか生き残りをかけ、中国での機能を変え、内販を拡大させようとしている日本企業も多くありますが、苦戦している企業が多いのも事実です。

### ■中国の大転換

中国は、経済成長に伴い、製造拠点から消費の拠点・市場へと大きく変貌を遂げ、成長率が低下したとはいえ、大国としては6%台の高成長率を維持しています。今までは、日系企業同士・外資系企業同士で競合していましたが、中国ローカル企業の台頭により中国企業と正面から競合する時代に突入しています。

それに対応できている日本企業は多くないのが現状です。戦略を練り直し、それを担える人員・体制の再構築を行い、事業構造の転換を図らなければならない時代に突入しているのです。

図表1：事業環境の変化例



### ■事業計画なき拡大が半数

2017年に国際協力銀行が行ったアンケートによると、中期的有望事業展開先では、中国が得票率45.7%と第一位でした。しかし、その中期的有望事業展開先として投票をした企業のうち、事業計画を有している企業の割合は49.1%、計画を有していない企業も49.1%、無回答1.7%という結果でした。転換期を迎える中国で、事業計画なき拡大が半数というのは、筆者としては由々しき事態であると危機感を覚えています。

魅力的なマーケットであるということは、世界中の企業が中国に集結し、加えて中国企業が凄まじい勢いで成長・台頭してきている激戦区であるということを忘れてはなりません。つまり、安易な考えでの進出や、日本からECや代理店を通じての中国販売の開始では、到底太刀打ちできません。

図表2：中国ビジネスを行う上で忘れてしまいがちなポイント

着眼点	内容
広大な国土と多民族国家	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域によって文化・嗜好・体格が異なる</li> <li>● 一社で全土をカバーするのは困難（小さなセグメントを面で押さえる）</li> </ul>
近くても、似て非なる国	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本の常識は、中国の非常識（「何となく分かる」、「分かってくれるはず」では通用しない）</li> <li>● 物理的に近く、時差も小さいため本社がハンドリングしがち（現場を知らない日本本社ではコントロール不能）</li> </ul>
猛烈な変化スピード	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 数年前のビジネスモデルでは時代遅れに（適宜、戦略の見直しは必須）</li> <li>● 自称「中国通」の言葉を鵜呑みにしてはならない（断片的な情報が多く、整理しなければならない）</li> </ul>
新興国と超先進国の混在	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域格差が大きい、一国内にヨーロッパとアフリカが混在（日本のように均一ではない）</li> <li>● 日本で売れないモノでも中国では売れるという勘違い（新興国の側面にばかり目がいきがち）</li> </ul>

**図表3：プランニングのポイント**

着眼点	内容
正しい情報を把握し、計画する	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場を細分化し、自社が勝てる分野を選択し、経営資源を集中投下する</li> <li>● 良いモノなら高くても売れるという発想を捨てる（市場・競合リサーチ→プランニング）</li> </ul>
鮮度の高い一次情報にこだわる	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ファッションや外食などの流行トレンド、政策や制度についても移り変わりが速いことに留意</li> <li>● 競合企業の動き、消費行動の変化に敏感になる</li> <li>● 爆発的に販売が増加するようなイベント（独身の日）を知る、商業施設の開閉店で流れが変わることを知る</li> </ul>
点ではなく、面で押さえる	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全土をカバーできないなら、地域No1を目指す （上海2,500万人、江蘇・浙江省を合わせると1億6千万人超の人口ボリューム）</li> <li>● 広範囲をカバーしようとするなら、良きパートナーの選定が必須</li> </ul>
思い切った権限委譲（諸刃の剣）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 販売は合弁パートナーや中国人に任せ、生産に注力する （短所を克服するのではなく、長所を伸ばす）</li> <li>● 営業や開発は大胆に中国人リーダーに任せる （マーケット、商習慣、ニーズを知っている人にリードさせる）</li> </ul>

### ■ 中国ビジネス展開にあたっての環境認識

まずは、中国ビジネスを行う上で、押さえておかなければならないポイントを説明します。当たり前のことですが、忘れてしまいがちですので、留意が必要です。

### ■ 中国ビジネス成功のポイント

外部環境（市場・競合など）と内部環境（自社の強み・弱みなど）を正しく理解し、マーケットで勝つためのプランニングを行います。外部環境と内部環境に対して正しく理解しないと、計画を立てても的外れなものになってしまうため、とても重要なステップとなります。

### ■ 戦略策定時に留意すべきポイント

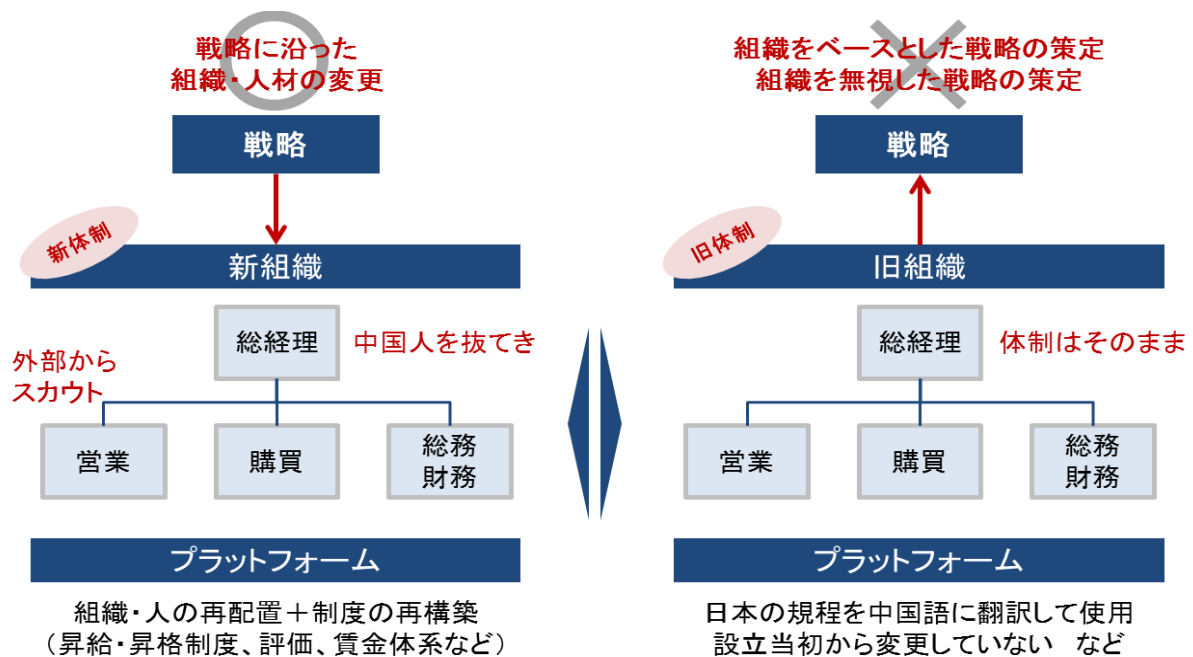
プランニングする際に忘れてしまいがちな論点として、戦略に合った組織体制への変更・調整があります。日本企業は、戦略に合った組織の構築ではなく、「組織をベースとした戦略の策定」或いは「組織を無視した戦略の策定」となりがちなので留意が必要です。戦略が大きく変われば、組織

体制、その組織に属する人も変更しなくてはなりません。

組織から発想して戦略を立てた場合の弊害として、「どうせ、うちにはできる人がいないから」といった諦めや、有能な従業員のモチベーション低下を招く結果となります。

よくある例では、日本本社向けや日本での取引先の製造工場として進出した場合、進出当初は良いモノを生産することが第一ミッションとして掲げられ、日本での工場長経験者に総経理を任せることが多くありました。しかし、会社の戦略として、中国ローカル企業への販売を拡大させる方針を取った場合、営業経験のないその総経理にいきなり中国企業営業を命じたり、業績悪化から損益管理を行うよう指示をしたり、経験のない人に無茶な注文を付けるケースをよく目にします。このような厳しい経営環境に置いて、そのような体制では太刀打ちできるはずがありません。そもそも、その会社には営業機能が不在であるということを認識し、人の入れ替えも含め、体制の変更を行うべきなのです。

図表4：戦略変更時の組織体制構築イメージ



また、組織変更と同時に、プラットフォーム（社内規程、評価制度など）の変更も不可欠です。日本の規程を中国語に翻訳して使用している、設立当初から変更していないなどでは、競争力のある組織を作ることには出来ず、有能な従業員のモチベーションは益々低下してしまいます。中国に合った、時代に合った管理規程、評価制度の再設計がととも重要です。

### ■おわりに

最後に強調したい点は、中国は魅力的な市場である一方で、とても競争の厳しい市場であるということ。そのため、中途半端なやり方、体制では通用しないということ。これらの点を認識したうえで、中国ビジネスでの成功を勝ち取っていただきたいと考えています。



山田コンサルティンググループ株式会社

本社：東京都千代田区丸の内1丁目8番1号  
丸の内トラストタワーN館10階(受付9階)  
<https://www.yamada-cg.co.jp/>

事業再生、持続的成長、M&A、事業承継、組織人事、海外コンサルティングなどに強みを持つ、独立系の総合コンサルティングファーム。海外では、アジアを中心に、日系企業の海外進出、リサーチ、M&A、戦略策定、業績改善支援など、幅広いサービスを提供。従業員数は778名。(2018年4月1日現在)

海外事業本部  
マネージャー 平井 孝明  
2012年～2018年まで上海現地法人に駐在。上海現地法人の立ち上げに参画し、日系企業向けに各種コンサルティング業務に従事。2018年より現職。

