

CHUGIN GLOBAL NEWS

ちゅうぎん海外ニュース

2019 JAN (Vol.21)

CONTENTS

海外出張のあり方	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 2 1 回 メキシコ・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
海外現地法人管理のポイント	6
みらいコンサルティング株式会社	6
「海外拠点の強化策」国庫補助事業の活用事例（後編）	8
一般財団法人海外産業人材育成協会〔AOTS〕 常務理事 下大澤 祐二氏	8



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、当社がその正確性、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。

海外出張のあり方

太陽 Grant ソントン

パートナー 公認会計士 美谷 昇一郎氏

近年、中国や東南アジアなど日系企業の進出の多いアジア諸国へは、日本本社のいろいろな部署の方が出張される機会は多くなっているかと思えます。日本本社の得意先の海外拠点に営業関係の方が出張されたり、海外製造拠点へ製造ラインの立ち上げや品質管理などの技術指導を目的に技術関係の方が出張されたりしていますが、さらに最近では海外現地法人に対する日本本社による管理が必ずしも十分ではなかったことから、現地法人管理の強化を進める会社も増えており、その関係で管理関係の方が海外に出張されることも多くなっていると思えます。

海外出張となれば当然多くの場合、飛行機に乗ることになりますが、貴社のお出張規定ではどういう座席に座ることが出来ますか。ご存知のとおり、飛行機の座席にはファーストクラス、ビジネスクラス、エコノミークラスの区別があり、最近では中長距離路線にはビジネスクラスとエコノミークラスの間、プレミアムエコノミークラスという設定があります。多くの会社では、役員、もしくは社長くらいしかビジネスクラスには乗ることが出来ず、10時間以上のフライトになる欧米路線に乗る場合であっても、乗り継ぎがあって延べ20時間を超えるような遠距離への海外出張の場合でも、エコノミークラスを利用するような規定になっているかと思えます。中国や韓国のように2~3時間程度のフライトとは違い、10時間を超えるフライトでは、エコノミークラスではなかなかゆっくり休むことが出来ないと思えます。また、日付変更線を越える米国便の場合は、一部は日本を朝立って現地に着くのも朝なので、機内でゆっくり休息を取っておかないと、現地に着いて即仕事を開始することは出来ません。時差ボケからくる眠気のため「朝から使い物にならない」

という状態になってしまいます。

では、なぜそもそも、ビジネスクラスというのでしょうか。これは、ビジネスマンが飛行機による移動中はゆっくり休息を取ることで現地に着いたらすぐに効率の高いビジネスを出来るようにするというのがコンセプトです。けっしてビジネスクラスが、役職の高い方へのご褒美ではありません。それは、優雅な機内の旅を満喫して下さいというファーストクラスの考え方です。機内でよく眠ることが出来ず、エコノミークラス症候群になりそうになりながら10数時間の機内生活を過ごした後に、しっかりとした仕事のスタートを切れるとは思えません。

私が以前勤務していました日本企業では、国内で業務時間中にタクシーに乗ることは、大雨や地震などで電車などの公共交通機関が利用できないというやむを得ない場合に、事前に申請をあげて許可を得た上で利用することが出来るという「トンチンカン」なものでした。こういったところからも、変に形やスジを気にする日本企業とは違い、欧米企業ではむしろドンドンタクシーを利用して結構です、と考えます。電車に乗ってボーっとしている時間ももったいないので、タクシーの中でメールチェックをしたり、資料に目を通すなど時間を有効に使って仕事をしてください、という考え方です。つまり、たかが数千円のタクシー乗代という若干のコストを使ってでも、人件費の高い人材は寸暇を惜しまずに時間を効率的に使って働いてくれ、ということなのです。

海外出張時にビジネスクラスを利用できないのには、日本企業の考え方の独特の考え方があります。どこか海外出張は、それ自体がご褒美のような感覚だったり、場合によっては、海外出張が一種の遊びに行くというような誤解が背景にあります。これは、いまではそれほどでもありませんが、海外駐在をしている方は、英語も出来て一種の「選ばれし人」「エリート」だった頃がありました。いわゆる会社のエース級が海外赴任をしていたので

す。そのため、海外で仕事をしに行くということ自体が、それなりに社内では羨望のまなざしで見られる位置づけをされていたのです。そうした選ばれし人しか行けない海外に出張して、日本では食べられない本場の料理を食べたりすれば、海外旅行に行ったような気になるのも無理はないかもしれませぬ。

しかし、そうした情緒的な価値判断で社内の海外出張に対する考え方を整理してしまい、本来の業務出張の意味、つまり、当然に限られた出張期間の間に効率的に業務をこなしてくること、を考え、合目的に判断することが出来なくなってしまったのは、まさに本末転倒と言わざるを得ません。こうした情緒的な価値判断で本来の効率性を考えた判断を歪めている例は結構多くあります。たとえば、業務時間終了後、残業するほどの仕事がなくとも、上司が帰るまではなかなか上司より先に帰りづらいと思われたことはありませんか。上司の中には。もし部下に「お先に失礼します」と言われたら、「おっ、今日は早いな、そんなに暇ならこの仕事を片付けてから帰ってくれ」などとんでもないことをいう人もいるかもしれません。長く仕事をした人の方が、効率性が悪いだけなのかも知れないのに、むしろ遅くまでお疲れ様と評価されたりするのです。

最近、働き方改革という言葉が盛んに言われています。長時間労働によって過労死などの問題も起こっており、度を越えた長時間労働は絶対に改善する必要がありますが、どうも労働時間が長くなっているのを短くすること、残業を出来なくし

たりすることが、働き方改革だとある意味誤解されているようですが、本当の意味での働き方改革は、時間を短縮することではなく、一定の時間でいかに効率よく成果を上げることが出来るか、そういう効率があがるように会社として業務の仕組みを見直したり、無駄な業務をなくしたりする努力のことを言います。どうもこの点に誤解されているようで、仕事の効率を上げる努力をせずに、単に早帰りだけしても、持ち帰り残業をしたり、そもそもの業務総量を減少させることになるだけです。

海外出張については、決してドンドンビジネスクラスを利用しましょうというようなことを申しているではありません。そうではなく、海外出張という日本とは勝手の異なるところで、限られた期間のなかで一定の成果を上げることが期待されているため、現地に到着してから最大のパフォーマンスを発揮してもらえるように、機内の休むべき時間ではゆっくり十分な休息をとって、効率よい仕事をして下さい、会社は従業員に対してそういう業務環境を提供してあげて下さい、ということです。モチベーション高く効率的な仕事をしてくれるのであれば、エコノミークラスとビジネスクラスの値段の違いである 10 数万円くらい安いものだとは思いませんか。

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21回

メキシコ・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

今回は、メキシコ・カンボジアの最新情報二本立てでお届けいたします。

是非、ご覧いただけますと幸いです。

【メキシコ】

1. メキシコにおける賞与の支給について Q&A

Q 先日、夏のボーナスということでメキシコ現地法人から賞与を受け取りました。日本では、賞与に対しても社会保険料と個人所得税が源泉徴収されますが、会社から支給された賞与の明細を見たところ、社会保険料が源泉徴収されていなかったようです。会社の担当者に確認したところ、「賞与は社会保険料の対象ではない」という回答をえましたが、その他にも、メキシコでの賞与支給において日本での賞与支給と異なる点はあるのでしょうか。

A 今回、ご質問いただいたメキシコと日本の賞与支給における違いは、社会保険料の対象になるのか、という点と源泉徴収する個人所得税額の計算方法ではないでしょうか。

【社会保険料】

質問にも記載いただいたように、メキシコの社会保険料の計算は「基本給与」に基づいて算出されるため、今回のような「賞与」は社会保険料の算定には影響を与えません。

【個人所得税】

日本では給与と賞与によって源泉徴収時の計算方法は異なります。

簡単にいえば、給与が「給与所得の源泉徴収税額表」に基づいて計算されるのに対して、賞与は「賞与に対する源泉徴収税額の算出率の表」に基づいて源泉徴収する金額が求められます。そのため、同額を支給したとしても源泉徴収される金額は異なってきます。

一方、メキシコにおいては、課税対象となる範囲において、給与と賞与に対して算出される源泉徴収の金額に変わりはありません（賞与に対しては一部非課税になります）。

メキシコにおいて個人に対する所得は、メキシコ所得税法(LISR: LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA) 152条に基づいて計算されており、月次の源泉徴収額は、下記の年間の数値を12分割して、該当月までの累計額を求め、その数値に当てはまるカテゴリーに基づいて実施されます。

以下は、LISR152条に基づいた8月までの累計額を表にしたものです。

<LISR152条に基づいた8月までの累計額>

	所得下限 (MXN)	所得上限 (MXN)	固定税 (MXN)	%
①	0.01	6,942.20	0.00	1.92%
②	6,942.21	58,922.16	133.28	6.40%
③	58,922.17	103,550.44	3,460.01	10.88%
④	103,550.45	120,372.83	8,315.57	16.00%
⑤	120,372.84	144,119.23	11,007.14	17.92%
⑥	144,119.24	290,667.75	15,262.49	21.36%
⑦	290,667.76	458,132.29	46,565.26	23.52%
⑧	458,132.30	874,650.00	85,952.92	30.00%
⑨	874,650.01	1,166,200.00	210,908.23	32.00%
⑩	1,166,200.01	3,498,600.00	304,204.21	34.00%
⑪	3,498,600.01	—	1,097,220.21	35.00%

例えば、給与所得が 5,000.00MXN / 月だった場合、暦年で 1 月までの給与所得総額は 5,000.00MXN、2 月までの給与所得総額は 10,000.00MXN、、、、となり、8 月時点では 40,000MXN となるため、10.88%の税率となります。しかし、同月に賞与(30,000MXN)が生じたとした場合、40,000MXN + 30,000MXN = 70,000MXN として 16.00%分の源泉徴収をしなければならなくなるのです。

2 (移民局での) 雇用主登録 (Constancia de Inscripción del Empleador)

メキシコ現地法人が外国人(メキシコ国籍以外の者)を雇用するためにメキシコ移民局(INM: Instituto Nacional de Migración)に登録する、ライセンスのようなものです。これがなければ、外国人への VISA 発行が行えないため、ほとんどの日系企業はこの登録を行います。

この登録は 1 年毎に更新が必要であり、期限が過ぎていた場合、新規ビザ手続、ビザ更新を行うことができるので注意が必要です。

【カンボジア】

2019 年の最低賃金

例年のように、毎年最低賃金(衣服および履物産業)の最低賃金が上がります。2018 年は、月額 170 米ドルとなっていました、2019 年より月額 182 米ドルとなります。前年より 7.1%の上昇となりました。

東南アジアの隣国と比べますと、以下の通りです。

ベトナム(ホーチミン・ハノイ): 月額 418 万ドン(約 183.6 米ドル、2019 年より施行)

タイ: 日額 308 ~ 330 バーツ、月額 9,240 ~ 9,900 バーツ(約 328 ~ 351.5 米ドル)

日額 × 30 日で、為替レートは 1 米ドル = 112.78 円で計算

カンボジアでの賃金上昇率は、10%未満と例年に比べ下回りましたが、ベトナムの最低賃金とほぼ同額となりました。

しかし、社会保険料や諸手当などを含めた実支払額は、2017 年時点で、ベトナム・ホーチミンでは 337 米ドル、ハノイでは 287 米ドルとなり、カンボジアは、219 米ドルでした。

2019 年の最低賃金はほぼ同額ではありますが、実支払額においては、まだカンボジアは低くなると予想されます。

また、非製造業においては、特に影響がなく、比較的例年通りとなると考えられます。

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

海外現地法人管理のポイント

みらいコンサルティング株式会社

海外でビジネスを展開する場合、最初に気になるのは「十分な売上があがるか?」「想定したコストで満足いく品質の製品が作れるか?」という点ではないでしょうか?もちろん、売上の獲得や想定どおり生産を行うことは大前提であり、これができなければ海外進出をする意味はありません。

しかし一方で見落としがちなのが「管理(マネジメント)」です。一般的には管理活動はお金を生まない活動と考えられており、多くの会社では真っ先にコスト削減の対象となります。

ビジネスをゼロから立ち上げることが多い海外においては、その傾向は特に顕著であり、海外に派遣するのも最初は営業や製造系の人員で、管理系の人員が最初から派遣されることはまずありません。

しかし、「海外では成功が約束されていないから」ということを理由に、管理面をおろそかにして良いということにはなりません。管理面をおろそかにすると、せっかく海外で稼いだ売上が余計なコストに消えてしまい、結果グループに利益が残らないことにもつながります。

ここでは、海外現地法人の管理をおろそかにしたことで発生した問題と、そこから教訓として得られる管理上のポイントをご紹介します。と思います。

事例1：現地法人の管理を現地責任者に丸投げした結果...

現地法人の経営は、現地在住の責任者(日本人)に依頼していました。その責任者は、海外暮らしが長く業界にも精通していたため、その会社が海外に進出するに当たり、外部より招へいた人材です。日本本社は海外の制度や商習慣にも疎く、海外現地法人の管理は事実上その責任者に「丸投げ」の状態となっており、日本本社は現地法人の情報をその責任者からの説明でしか把握すること

ができない状態でした。

その後、現地法人は事業が想定どおり進まず、経常的な赤字が続きましたが、現地責任者に問い合わせてもはぐらかした回答しか得られず、日本本社側では赤字の原因が掴めていない状態が続きます。

結果、外部の専門家に依頼して現地法人の調査を行ったところ、海外現地責任者の「不明朗な支出」が行われていることが判明しました。しかし、調査と前後してその責任者は現地法人を辞めてしまい、詳細は分からないままとなってしまいました。

確かに、現地法人は地理的に離れているため日本本社の監視が届きにくく、制度や商習慣も日本とは違うため、日本本社からは理解できないことも多くあります。しかし、だからと言って日本本社が現地法人に対する監視の目を緩めてしまうと、この事例にあるような不正のモチベーションと機会を与えてしまうことにもなりかねません。

一番有効な予防策は、日本本社の社長自らが現地に定期的に訪問することで、現地法人に「みられている」という緊張感を与えることです。また、これを実務的に裏付ける役割として、現場レベルの「内部監査」を継続的に行うことが望まれます。「現地のことには分からない」と考えることを放棄するのではなく、現地の制度や商習慣に関してしっかりと知識を得た対応をすることがポイントです。

事例2：売上は順調に伸びていたのに、利益がまったくあがらない...

現地法人設立当初より、営業や製造に関しては日本本社より人員を派遣していました。しかし、管理に関しては日本本社からは人員を派遣せず、経理業務などは現地採用の担当者(ローカル)に任せていました。

その現地法人は、営業部門の努力もあり売上は順調に伸ばしていましたが、一方で利益は一向に伸びない状態が続いていました。日本本社がこの

状況を問題視し原因調査を行ったところ、経理担当者は会計帳簿への記帳のみを行っており、事業部門や顧客・製品ごとの利益の把握といった「業績管理」の視点がまったくないことが判明しました。

冒頭に記載したように、海外事業スタート初期には何よりも売上の獲得が必要なため、営業や製造に優先的にコストをかけることは当然です。一方で、ある程度売上が安定的に確保されるようになったら、管理面にもコストをかけ、獲得した売上から利益をきちんと残すようにすることが必要となります。

日本本社からは、月次試算表の入手だけでなく、製品別・部門別といった業績（利益）管理数値を入手し、現地法人の収益体質を検討することが必要です。これにより、初めて日本本社と海外現地法人の建設的な対話が可能となります。

事例3：利益だけを見ていたら、突然お金が回らなくなった...

事例2のとおり、現地法人の利益管理は非常に重要です。日本本社では、毎月の部門別月次試算表を入手して、現地法人の利益体質を管理していました。ここ数年は、毎月経常利益が黒字化できるようになっていました。

しかし突然、現地法人から「資金が足りないの、増資が必要だ」との連絡がはりました。現地の通帳を見ると、出金が続く一方で、入金はこの数年まったくなかったことが分かりました。

なぜ、利益が上がっていたのに、入金がなかったのか？原因を調査したところ、売上のほぼすべてが「架空」であることが判明しました。

売上先は、ローカル社長の親族会社のペーパーカンパニーで、海外現地法人の業績を良く見せるために使われていました。もちろん、資金がある会社ではないので、売上は上がりますがその回収はまったくできない（つまり、売掛金がたまり続ける）状態となっていました。

月次管理は、利益だけでなく、キャッシュ・フ

ロー（実際のお金のながれ）で行う必要があります。毎年現地法人の決算書でキャッシュ・フロー計算書をみているという会社もあると思いますが、1年間の結果だけをみても、問題の解決にはなりません。毎月のキャッシュ・フローの管理を強化することで、傷口が予定外にひろがる事態をふせぐことができます。

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。



mirai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)

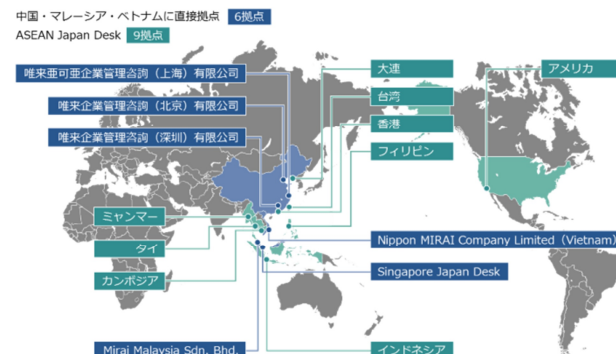
FAX：03-5255-9811

<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。



「海外拠点の強化策」国庫補助事業の活用事例（後編）

一般財団法人海外産業人材育成協会〔AOTS〕

常務理事 下大澤 祐二氏

前号において、日本企業による海外拠点への技術移転を支援するために AOTS が実施している国庫補助事業：「技術協力活用型・新興国市場開拓事業（研修・専門家派遣事業）」、「低炭素技術を輸出するための人材育成支援事業（低炭素技術輸出促進人材支援事業）」の目的ならびに各スキーム（「技術研修」「専門家派遣」とその制度的メリット（表3））について説明させていただきました。本号では、それらスキームを実際に利用された企業の事例を紹介します。

表3：国庫補助事業（「技術研修」「専門家派遣」）の制度的メリット

技術研修	期 間：	最短19日～最長1年間 AOTSでの一般研修 + 申込企業での実務研修
	研 修 生：	海外拠点（子会社、合弁先、提携先、取引先等）の勤務者（経営幹部、中間管理者、技術者、監督者、チームリーダー等）
	研修場所：	申込企業の日本の職場や研修施設等
	メリット：	補助金の適用、在留資格「研修」での企業内実務研修の実施、日本語教育等の受講、研修の計画や実施面でのサポート
専門家派遣	期 間：	最低1ヵ月～最長10ヵ月
	専 門 家：	申込企業等の技術者等
	指導場所：	申込企業の海外拠点（子会社、合弁先、提携先、取引先等）
	メリット：	補助金の適用、専門家に対する各種サポート（健康管理、安全管理、危機管理、指導方法、海外情報の提供等）

3. 「技術研修」「専門家派遣」の活用事例

「企業は人なり」という金言は、日本企業の海外拠点にも適用されるべきものの、本社からの物理的な距離感に加え、異文化環境といった心理的なハードルも存在することで、ローカル人材育成については、まだこれからの課題という声が大半の日本企業において聞かれます。そこで以下では、AOTSの国庫補助事業の活動実績（技術研修、専門

家派遣）から、海外進出ならびに海外拠点強化の段階でのローカル人材育成を通じた技術移転事例をいくつか紹介します。今後、皆様の企業で海外拠点の強化策を考えるにあたり、これら事例を参考に、国庫補助事業の活用についても検討いただけたら幸いです。

（1）事業存続のための海外拠点での技術継承

プラスチック製品の金型製造をしている中小企業 A 社は、技術者不足で国内採用が非常に困難なことから、若手技術者を求めてベトナム工場を立ち上げました。同工場は、日本の取引企業向けに金型の開発・設計から試作・評価、組立、量産までを一気通貫で行なう開発・製造拠点を目指しています。ただし立ち上げて間もないため、ベトナム人技術者の技量的な未熟さゆえに工程内の不良率の高さが顕著で、A 社に納品した後に作り直しなどの多くのムダが発生していました。そこで A 社は、国庫補助事業の「専門家派遣」を申し込まれ、A 社に長く勤務するベテラン日本人技術者を AOTS 専門家として登録し、ベトナム工場に数ヵ月派遣しました。その間、A 社並みの量産体制を確立するという目標で、複数のベトナム人技術者に設計や加工の技術指導に当たってもらっています。

（2）優秀な人材の確保とオフショア開発

中小企業 B 社は、組込ソフトや通信システムの開発を専業とし、国内の IT 技術者不足への対応とコスト競争力の強化を目指してスリランカ進出を果たしています。進出候補の国が数ある中でスリランカに決めた理由は、B 社で雇用していた優秀なスリランカ人 IT 技術者が、やむを得ない事情で帰国を決意したため、「ならば彼をスリランカで継続雇用しよう」という発想から現地開発拠点を設

けたというユニークなものです。スリランカの開発拠点は、B社から業務委託を受けてモバイルアプリ等のオフショア開発を行なって数年になります。しかし、B社の日本の得意先に対してQCDを満足させられる水準に依然達していないことで「専門家派遣」を利用し、B社の日本人IT技術者をスリランカに派遣して、ソフトウェア開発の管理技術を中心に指導をしています。

この他、AOTSの国庫補助事業におけるオフショア開発分野の技術移転案件では、日本語を理解するブリッジSEを育成する目的で「技術研修」をご利用される企業も数多く、中には「専門家派遣」と組み合わせて相乗効果を狙われるところもあります。オフショア開発分野の案件は、従来からフィリピンやベトナムの拠点を対象としたものが多いですが、最近では特にミャンマーが目立って増加しています。

（3）予防保全対応のためのIoT技術の導入

自動車部品の製造・販売をしているC社は、自動車メーカーのタイ進出にともない、古くから現地に工場を築いていて、日本の工場と同様に取引先企業の要求に応えつつ、現場では絶えず工場改善に取り組んできています。たとえば、このタイ工場の生産ラインは相当な高負荷をかけた操業状態にあるため、一旦設備停止が発生した際には、遅延挽回のために稼働時間を延長するなどの大きなロスが発生していました。そこで、未然に防げるロスを大幅に解消すべく、今まで実践されてきた早期復旧対応を予防保全対応に移行するため、日本の工場で既に活用されているIoT技術をタイ工場に導入することが決まりました。その導入に当たっては、まずタイ人技術者をAOTS研修生として日本に招聘し、AOTS研修センターでの日本語教

育等の受講（一般研修）に続き、C社の現場で専門技術を学んでもらいました。そして帰国後は、タイ工場で日本人技術者と連携しながらIoT技術の導入と運用に取り組んでもらっています。

「技術研修」では一般的に、ローカル技術者に日本の産業技術のみならず、それを支えるマネジメント、更にはそれらを生んでいる日本人の価値観や労働文化等を、本人の五感を通じて学んでもらいます。そして、研修後は海外拠点に戻り、習得した技術の移転に専念してもらうとともに、日本人上司と部下との橋渡し役や、日本本社と海外拠点との連携役を担ってもらっています。

（4）海外販路開拓にともなう技術移転

取引先の要請による追従型の海外進出にはリスクも孕んでいます。たとえば、取引先企業の現地法人からの受注量の変動により、海外拠点の事業計画に大きな軌道修正が求められる場合があります。もちろん、そこでも中核を担うローカル人材の働きなしには、その変化への迅速対応は困難と言えます。生産機械向け自動制御の設計開発を行っている中小企業D社の場合、取引先企業のタイ進出にともない、現地拠点を数年前に設立しました。しかし、ここ最近になってから取引先企業からの受注量が大きく低迷したため、現地で新規取引先企業の開拓に迫られました。この新規開拓に当たっては、タイ拠点において取引先企業のニーズに即した設計開発が自力でできることが前提であるため、昨年度に「専門家派遣」でD社から日本人技術者を派遣し、タイ人設計技術者に対して徹底した指導を行い、所期の派遣目標を達成しました。

< 国庫補助事業の詳細情報とお問合せ >

昨今、国内での少子高齢化による労働力不足、技術継承、販路開拓などの深刻な課題を解決するため、新興国を始めとした海外諸国への進出に取り組んでいる日本企業が増えています。そういう中で上記事例にあります通り、AOTS が実施している国庫補助事業は海外拠点の立上げや機能強化を行なう上で有効な支援手段になっています。本稿でご紹介した「技術研修」と「専門家派遣」に関する詳しい情報については、以下のウェブサイトをご覧ください。また、お問合せ等があれば、それぞれの窓口にお気軽にご連絡ください。

AOTS が実施している国庫補助事業の詳細について：

技術協力活用型・新興国市場開拓事業
(研修・専門家派遣事業)

<http://www.aots.jp/jp/ikusei/index.html>

低炭素技術を輸出するための人材育成支援事業
(低炭素技術輸出促進人材育成支援事業)

<http://www.aots.jp/jp/teitanso/index.html>

国庫補助事業についてのお問合せについて：

一般財団法人海外産業人材育成協会
(〒104-0061 東京都中央区銀座 5-12-5
白鶴ビル 4 階)

「技術研修」：研修業務グループ

Tel: 03-3549-3051

Email: g-ukeire-ak@aots.jp

「専門家派遣」：派遣業務グループ

Tel: 03-3549-3050

Email: g-haken-sh@aots.jp

一般財団法人海外産業人材育成協会〔AOTS〕
本社：〒104-0061 東京都中央区銀座 5-12-5 白鶴ビル 4 階

研修業務グループ Tel: 03-3549-3051

Email: g-ukeire-ak@aots.jp

派遣業務グループ Tel: 03-3549-3050

Email: g-haken-sh@aots.jp

1959年に当時の通商産業省の認可を得て設立した我が国初の民間ベースの技術協力機関。以来、日本企業の海外展開支援に向けた国庫補助事業等を通じて、世界 170 力国・地域における産業界の技術者や管理者 39 万人の研修、並びに日本人専門家 9,200 人の海外派遣を行なってきた。

常務理事 下大澤 祐二

AOTS に入職後、新興国の経営幹部や技術者の人材育成担当を経て、国際連合工業開発機関や日・タイ経済協力協会に出向するなど、一貫してグローバルな人材育成に携わっている。2013年にAOTS総合研究所を立ち上げ、2017年7月より現職。