



CHUGIN GLOBAL NEWS

ちゅうぎん海外ニュース

2019 FEB (Vol.22)

CONTENTS

現地ナショナルスタッフとのコミュニケーション	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22回 フィリピン・インド最新ビジネス情報.....	5
株式会社東京コンサルティングファーム.....	5
現地法人の「見直し」時に気をつけるべきこと	9
みらいコンサルティング株式会社	9
新興国の経営幹部・管理職の人材育成協力～日本企業の円滑な海外展開に向けて～（前編）	12
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	12



- ・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。

現地ナショナルスタッフとのコミュニケーション

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

日本企業の海外進出に伴い、中国や東南アジアなどアジア諸国を中心に、多くの日本人が海外駐在員として外国で働いておられます。駐在員として海外に派遣されると、クライアントが日系企業であればその企業で派遣されている日本人駐在員とのコミュニケーションが多くなり、直接クライアント企業のナショナルスタッフと接する機会は多くないかも知れません。しかし、現地法人の社内では、駐在員の人数も限られており、当然、ほとんどがナショナルスタッフとのやり取りになるでしょう。こうした現地スタッフとのコミュニケーションは、駐在員に限らず、日本本社から出張で現地に行く出張者でも起こることになります。

それでは、上手に現地ナショナルスタッフとのコミュニケーションを取って、海外業務を進めていくためにはどのような点に注意したらよいでしょうか。

第一に重要なのは、現地ナショナルスタッフは日本人とは様々な面で異なる国民性を持っているということを十分に理解し、常に意識しておくことです。このように言うのは簡単ですが、なかなかこれが難しいものです。経済的、宗教的、文化的など多くの点で日本社会とは異なり、様々なバックグラウンドで生まれ育った人たちがうまくコミュニケーションを取っていくためには、相手との距離感を感じることが重要です。これを私は、センスと呼んでいます。日本では昔から『阿吽の呼吸』、最近ですと『付度』という言葉に代表されるように、言わなくてもなんとなく分かる、却って皆まで言うのは野暮である、というような文化があります。これが、海外駐在を始めたばかりの日本人が最初に苦労する点で、「そんなことまで言わ

なくても分かってくれよ」「（自分では指示しているつもりなのに）どうしてこんなことも分からないのか」という駐在員の嘆きになってしまいます。しかし、多様な価値観を持った現地ナショナルスタッフと上手くコミュニケーションを取らなければ進まない海外業務においては、相手の言っていることがどういう背景でどういう趣旨で言っているのか、日本人の常識で解釈せずに相手の目線できちんと解釈できるセンスを持てることが重要になります。その逆で、自分の言いたい事をうまく文化の違う相手に理解してもらえるように話をすることも非常に重要で、自分の意図を正確に伝えて期待したアウトプットを得るためには、時には子供に説明して理解させるような丁寧な（省略した言い方でない）言い回し方が必要になります。

次に重要なのは、自分の言いたいことを説明する際に、理由をきちんと説明して納得してもらうことです。たとえば、会社のマニュアルで斯々然々を現地ナショナルスタッフに理解してもらい、マニュアル通りの製造をしてほしいという場面があったとします。製造を始める前にきちんと機械を清掃してから製造するというマニュアル指示について、単に清掃してください、だけでは、現地ナショナルスタッフにとっては理由も分からず、ただ面倒な工程が増えるだけだと受け止められてしまいます。しかし、

- (1) この製造機械の清掃をしない→この機械で製造する過程での不良率が増加する→決まった数量を製造するまでの時間がかかる→時間がかかると納期に間に合わせるために残業をしないといけない→早く家に帰れないだったり、



- (2) この製造機械の清掃をしない→この機械で製造する過程での不良率が増加する→会社の損益が悪化する→ボーナスが下がったり昇給が難しくなったりする→夕食のおかずが一品減る

といったように、ナショナルスタッフ自身の何らかの不利益に繋がる可能性があるのだと具体的なデメリットを伝えられれば、そうならないようにこのルールを遵守しなければいけないのだと理解してくれます。日本では、集団主義的なところがあって、上司からの指示であれば理由はよく分からなくても作業を進めようとする傾向がありますが、海外では従業員と同じ数の「Why?」と付き合いしないと工場が動かないこともあります。せっかく指導して出来るようになってくれても、日本人が帰国するとすぐに指導した通りでなく、勝手に違うことを始めるというようなこともよく耳にしますが、作業手順の理屈を納得してもらってれば、そういうことは減るでしょう。海外業務を機にさまざまな社内ルールやマニュアルがある中で、この項目はどういう意味があるのだろう、きちんと海外スタッフに説明できるだろうか、という観点で見直してみるのも良いと思います。

最後に、率先して手本を示す、ということです。みなさんは、海外工場でごみが落ちていたので、日本人の現法社長が何気なくそのゴミを拾って捨てたところ、スタッフにはゴミを拾うことは社長の仕事だ、と映って、以後スタッフがゴミを拾うことはなかった、というエピソードを聞いたことがありますか。海外では、日本の総合職のような考え方は少なく、スタッフのアサインは各業務に分業されていて横の人がどんなに困っていても助けたりすることはないと言われています。確かにそういった部分はありまして、当初の労働契約で定めたジョブディスクリプション以外のことを行うことは、それを自分の業務としている人の仕事を奪うことだというのが基本的な考え方にはある

ようです。

しかし、あえて「率先して手本を示す」ことの意義を申し上げたいと思います。日系企業では、日本人が海外拠点に駐在すると若手であっても現地法人のマネジャーだったり課長だったりの肩書にされているようです。また、給与水準も現地ナショナルスタッフとは全く異なるレベルの日本本社採用としての給与水準で支給されることが大半です。日系企業に勤める現地ナショナルスタッフは日系企業に勤めている点でこの部分のある程度理解してはいますが、やはり面白く思っていないスタッフも少なくありません。そうしたスタッフには、あえて「率先して手本を示す」ことで、あなたの業務を私が出来ないからやってもらって承認しているだけなのではなく、もちろん私も完璧に出来るが、あえてそれをあなたにお願いして、私自身の給与に見合ったレベルの業務を行おうとしているだけだ、と理解してもらおうのです。

私が以前、中国勤務をしていたある時、部下の出納担当のスタッフが病気で3日ほど休んだことがありました。その間、本人は日々自分の行っている支払や請求の業務が3日分溜まっていることと思ったようでしたが、3日分きれいに私が処理しておいたので、とても驚いていました。私のような日本から来た人は、そういった細かい送金業務など中国事情は分からないから出来ないものと思っていたようです。それまでは、私の指示にも事あるごとに言い訳をして素直でなかったのですが、その時から私の指示にも従ってくれるようになりました。

本日は、3点申し上げましたが、最後に全体を通して申し上げたいことがございます。ご自身の赴任された国、国民、市場に敬意を払うという心持を忘れないことです。赴任国の国民に自社の優れた商品を提供してその国民の生活向上に資する



こと、といった高邁とも思える理念で海外進出し、赴任されているのかも知れませんが、一方で、日本から乗り込んでいって、かの国でビジネスをさせて頂いているという謙虚な姿勢を忘れてはならないということです。そうした姿勢こそが、海外業務をスムーズにうまく進められる本質にあるのではないかと思います。

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 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22回

フィリピン・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

今回はフィリピン・インドの最新情報二本立てでお届けいたします。

【フィリピンの年次コンプライアンス項目】

フィリピンにおいて、各企業が遵守する必要がある年次コンプライアンス事項がありますが、その中でも重要な下記の 10 項目に関して解説いたします。

それぞれ期限が決まっており、各企業はフィリピンのコンプライアンスを遵守し、健全に事業を営んでいく必要があります。

1. 法定監査済財務諸表の BIR および SEC への提出
2. 個人所得税の確定申告
3. 営業許可書の更新
4. GIS の更新
5. PEZA 年次報告書提出
6. 税務インセンティブの管理と透明性に関する法 (TIMTA) に関する年次レポート
7. GFFS の提出
8. Annual report(ビザ)の提出
9. 給与の Annualization
10. 13 ヶ月手当

1. 法定監査について

下記企業は、外部監査人の監査を受けた決算書を証券取引委員会 (SEC) 及び内国歳入庁 (BIR) に提出しなければいけません。

- ・ 5 万ペソ以上の払込資本を持つ株式会社
- ・ 50 万ペソ以上の総資産を保有する非株式会社
- ・ 年間収入が 10 万ペソ以上ある非株式会社
- ・ 総資産 50 万ペソ以上の外国株式会社

- ・ 総資産 50 万ペソ以上の非株式会社のフィリピン国内における支店
- ・ 総資産 50 万ペソ以上の外国法人のフィリピン国内における駐在員事務所
- ・ 割当資本 50 万ペソ以上の外国法人フィリピン国内における地域統括事業会社
- ・ 総資産 50 万ペソ以上の外国法人のフィリピン国内における地域統括持株会社

また、税制改革によって課税年度の年間売上が 300 万ペソを超える個人事業主は、同様に監査を受けた決算書を SEC に提出しなければいけません。

さらに、年間売上が 1,000 万ペソ以上の会社は、会計審査会 (Board of Accountancy) の認証を受けたフィリピン公認会計士が年次の財務諸表及び注記を作成することが義務付けられています。

SEC への提出に先立ち、フィリピンの税務署である内国歳入庁 (BIR) から監査済財務諸表へ押印を受領するために、事業年度末日以降 105 日以内に法人所得税申告と同時に、監査済財務諸表を提出が必要になります。

その後、事業年度末 120 日以内に SEC へ提出することとなります。

監査済財務諸表の開示義務は、フィリピンの会社法により決められていますが、記載内容や上記ルールに違反した場合には、1,000~1 万ペソの罰金または 30 日~5 年の懲役のいずれか、もしくは両方の刑が科されます。

2. 個人所得税について

フィリピンに居住する個人や日本からの現地駐在員について、個人所得税を計算する場合、対象となる人が「居住者」であるのか「非居住者」であるのかという対象者の居住性が重要になります。この理由は、居住性により課税される範囲が異なるためです。

フィリピンにおける居住性の区分は、以下の要件のいずれかを満たす場合に居住者として区分さ

れます。

- ・ フィリピン国籍を有する個人（居住性は問わない）
- ・ フィリピンに定常的な住居を有する者
- ・ 12 カ月以内に 183 日以上フィリピンに滞在している者

日本から駐在する場合、「外国籍の居住者」に該当しますが、外国籍のフィリピン居住者については、国内源泉所得のみがフィリピン国内で課税されます。

したがって、日本において不動産などを有して、そこから賃貸収入などが発生している場合には、フィリピンでの課税は行われないことになります。

国内源泉所得の対象は、フィリピンでの労働の対価として支払われた所得に課税されます。つまり、フィリピンでの労働に対して日本側で支払われた所得も課税対象になるので、年度末の確定申告の際に、フィリピンで申告する際に日本側の給与も合算する必要があります。

個人所得税額の算定を行った後、個人所得税の申告・納付手続きを行います。

個人の課税対象期間は暦年（1 月 1 日～12 月 31 日）とされており、申告・納付期限は、翌年の 4 月 15 日までとなります。

非上場会社の株式売却益、不動産の売却益による所得がある方は、所定の様式の申告書を別途提出する必要があるため注意が必要です。

納付手続きについては、申告書提出の際に算定された個人所得税額と源泉徴収税額との差額を納付します。

なお、ビザを更新する際に年度末の確定申告書の提出が義務付けられています。

さらに、日本人駐在員と現地従業員との給与格差が大きい場合、現地従業員との軋轢の回避、駐在員の保安上の理由などから、現地従業員を関与させない申告・納付を行うことが多いです。

3. 営業許可書の更新期限および必要書類

【更新期限】：翌年の 1 月 20 日まで

【必要書類】：

- ・ Barangay Clearance
- ・ Community Tax Certificate
- ・ General Liability Insurance
- ・ Mayor's Permit
- ・ Sanitary Permit（Pasig 市の場合には City Environment and Natural
- ・ Resources Office の Certificate の取得が必要となります）
- ・ BIR form 0605

また、上記書類の更新には 2 週間程度時間がかかりますので、余裕を持って準備するのが望ましいと言えます。

4. General Information Sheet(GIS)の更新

【提出期限】：年次株主総会の開催日から 30 日

以内、支店・駐在員事務所の場合 SEC 登録日から 30 日以内

【必要書類】：GIS のフォーマットに登記内容を記載したもの

5. PEZA 年次報告書提出（PEZA 月次報告書は、毎月 20 日までに Web を通して提出）

【提出期限】：会計期間末日から 90 日以内

【必要書類】：監査済財務諸表と過去全ての PEZA 月次報告書

6. 税務インセンティブの管理と透明性に関する法（TIMTA）の年次レポート提出

【提出期限】：annex1 の A1 が 5 月 15 日まで、annex 1 の A2 が 3 月 15 日まで

【必要書類】：売上や売上原価に関する報告書の A1 と付加価値税(VAT)や物品税、免税に関する報告書の A2

PEZA・BOI・SBMA・CDC 等の IPAs(Investment

Promotion Agencies)と言われる投資促進機関への登録企業については、TIMTA レポートの提出が求められています。

7. GFFS の提出

【提出期限】： AFS(Audited Financial

Statement)の SEC 提出日から 30 日以内

【必要書類】： GFFS ファイル、Treasure's certification

年間売上高が 5,000,000php 以上の現地法人を対象に、SEC への AFS(Audited Financial Statement)提出日から 30 日以内に GFFS を SEC へ提出する必要があります。

上記期限を超えますと、1 度目は警告があり、2 度目は 1,000php+期限後 1 日あたり 100php の罰金が科されることとなります。

8. Annunal report(ビザ)の提出

【提出期限】： 毎年 2 月末

【必要書類】： AR online system による申請

フィリピンに ACR を所持している外国人は、毎年 2 月末までに、BI(移民局)で年次更新の手続きが義務付けられています。

事前に AR Online System により申請者本人の情報を登録し、申請番号を取得する作業が必要となります。

9. 従業員給与の Annualization

【提出期限】： 翌年 1 月末

【必要書類】： BIR form 1604CF、被雇用者のアルファリスト

年度末に会社は従業員の毎月源泉徴収している給与所得にかかる源泉税について、調整し申告する必要があります。その際には BIR form 1604CF、被雇用者のアルファリストを用意して BIR へ提出する必要があります。

10. 13 か月手当

毎年 12 月 24 日までに雇用主は、暦年で 1 ヶ月以上働いた一般従業員に対して、暦年で支払った基本給の合計額を 12 で割った金額を支給する義務があります。

基本給をベースとするため、残業代や有給休暇の買取分は含まれません。また駐在員やマネージャーなど管理職に対する支給は義務付けられてはおりません。

【インド最新情報】

1. 2018 年財政法による代理人 PE 認定リスクの高まりについて

2018 年財政法において、「事業関連性」の定義の範囲を拡大する修正案がなされました。BEPS 防止措置実施条約（以下、「MLI」）に沿った形で、従来の代理人 PE の認定要件を拡大される内容が含まれています。

この修正案を踏まえ、インドにおける非居住者又は外国法人はインドで行う活動が「事業関連性」の範囲内に入るのかどうかをよく吟味しておく必要があります。

2018 年財政法においては、2019 年 4 月 1 日から施行される所得税法第 9 条の規定を修正することが提案されています。

修正案における「事業関連性」の定義には、非居住者を代理して、日常的に契約を行う場合だけでなく、「非居住者を代理して、契約の締結に繋がる主要な役割を担う場合」も含まれることとなります。

ここで言う契約の締結とは、以下のような契約を指します。

- ・ 非居住者の名のもと締結される契約
- ・ 非居住者が所有権を持つ、もしくは使用の権利を有する財産について、その所有権、又は使用権を譲渡するための契約
- ・ 非居住者によるサービスの提供のために行われる契約

上記の修正案は、MLI の第 12 条に沿ったもの

であり、BEPS 行動計画7と整合性が取られたものであります。

また、主要な役割について、具体的な例が提示されているわけではありませんが、以下のような場合を指すと思われます。

- ・ 契約の締結にインド国内の代理人が行っている場合
- ・ インド国内の代理人が、非居住者のために、日常的にその事業に関する注文の取得、協議またはその他の活動のうち、重要な部分を担う場合
- ・ 関連企業のために、専属又はほとんど専属で行う場合

日本は、インドと日印租税条約を締結している上、MLI 第 12 条を採用している国の中に含まれているため、MLI がインドで施行されてから当該財政法の修正案が適用されます。

2. 労働省による出産給付金一部負担案の発表について

2018 年 11 月 19 日、労働省は雇用主に出産給付金の一部を負担する方針を発表しました。

背景には 2017 年 4 月 1 日の Maternity Benefit (Amendment) Act, 2017（以下、出産給付法）の改正施行(※)があり、女性従業員に対する福利厚生を充実した結果、人件費負担の増加を回避する雇用主が、女性従業員の採用に消極的になったことが挙げられます。

本来、同改正は女性の出産休暇取得の権利を厚く保護する狙いで施工されましたが、結果的に角を矯めて牛を殺すこととなりました。

この現況を受けて、一定の要件を満たす女性社員の人数に応じて、雇用主に出産給付金の一部を援助する案を労働省は発表しました。

一定の要件案

- ・ 女性社員が出産給付休暇の取得資格を有する

- ・ 女性社員の月額賃金が 15,000 ルピー未満である

現在、労働省は所轄官庁に同案議決と予算捻出を働きかけており、予算総額は計 40 億ルピーにのぼると見込まれます。

議決後はニューデリー州とマハラトラ州より試験的に運用を始める構想になります。同案は女性に雇用機会と衛生的な職場環境を付与するのをねらいとしており、女性の労働参加率上昇に寄与するでしょう。

(※1)

2017 年 4 月 1 日の主な改正・追加点は下記の通り

- ・ 出産人数が 2 人以下の女性の取得可能な産休日数が従来の 12 週から 26 週に増加
- ・ 授乳婦の在宅労働に関する規定
- ・ 従業員を 50 名以上雇用する職場における託児所施設の設置
- ・ 代理母への 12 週の産休と、養母への乳児引受日から 12 週の育休付与

以上

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

問合先： f-info@kuno-cpa.co.jp



現地法人の「見直し」時に気をつけるべきこと

みらいコンサルティング株式会社

本社は、現地法人のグループ内での位置づけを常に監督し、貢献度が低いと判断された場合には、事業の見直し（撤退や M&A）が必要になるケースがあります。

海外事業の見直し時のポイントは、以下のとおりです。

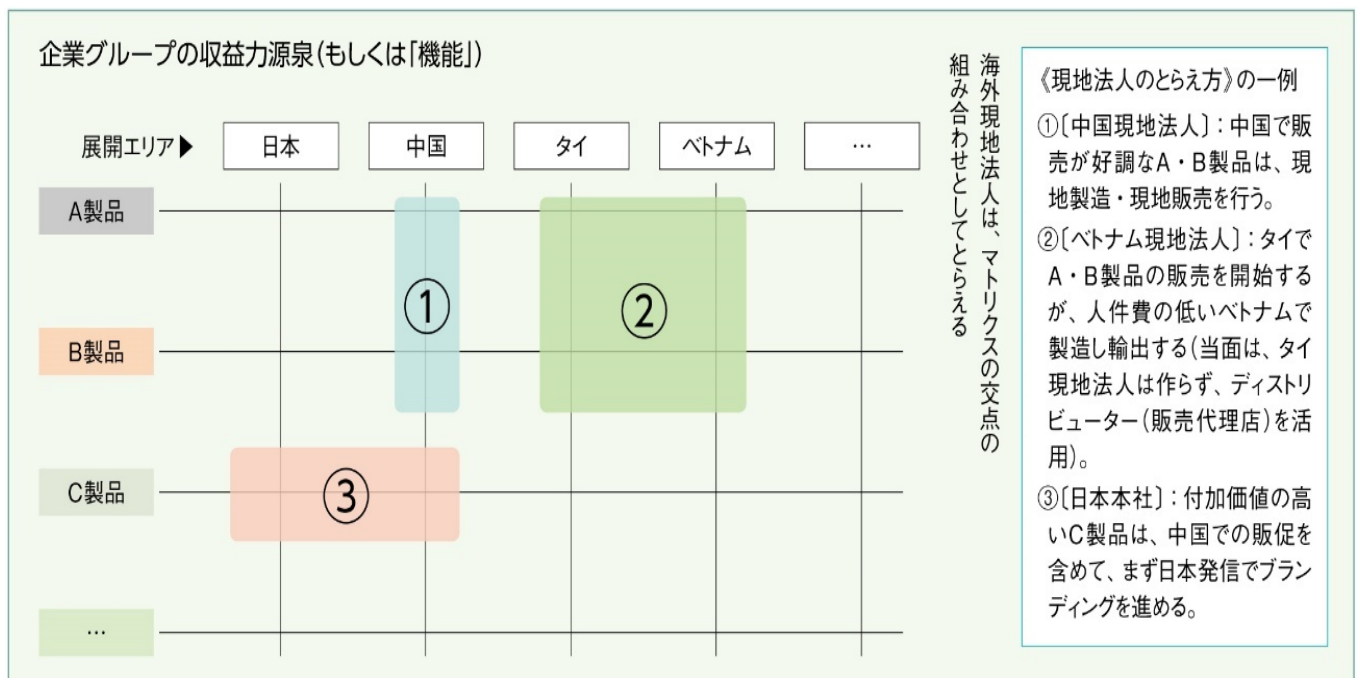
1. 製品・サービス・機能×エリア」での海外事業の見直し

現地法人を設立すると、どうしても現地法人が赤字か黒字かで事業の貢献度を判断しがちです。

しかし、ボーダレス（国家の枠がなくなる）化がすすむ現在、「A 国にでたから A 国で活動する」という考え方にとらわれる必要はありません。「A 国で部品製造し、B 国で組み立て、C 国で製造する」ということは、十分に考えられます。

この状況下で考えると、見直しの視点は必ずしも「エリア」になるとは限りません。グループ全体からみると、より重要なのは、企業グループが取り扱っている「製品・サービス」であり、かつ各現地法人のはたす「機能」であったりします。

現地法人が赤字か黒字にとらわれ過ぎずに、グループ全体での位置づけから、現地法人を見直す必要があります。



2. 見直しの選択肢

ここ数年は、中国の現地法人の業績低迷がつづき、清算する日系企業が多く存在していました。しかし、最近では、保有持分を他者に「譲渡」することにより撤退するケースが増えてきています。

持分譲渡の場合、現在の従業員の雇用が守れるため、法定退職金が発生しない等の財務上のメリットがあります。また、現地法人があらたな出資者のもとで継続できれば、現地での製品販売等が続けられるため、納入先に迷惑をかけることが少ないというビジネス面からのメリットもあります。

なお、もちろんですが見直しの選択肢は会社清算・撤退だけではなく、増資をした上で日本本社からのサポートを強めて、現地法人を立て直すという方法もあります。

「赤字が続くので撤退」と短絡的に決め付けるのではなく、幅広い選択肢から検討することが重要です。

	メリット	デメリット
持分譲渡	● 海外事業からの比較的スピーディーな撤退が可能となります。 ● 現地従業員の雇用が継続されます。 ● 譲渡損失が発生した場合、譲渡損失を税務上の経費とすることができます。	● 譲渡先の探索、譲渡価格の条件交渉等のプロセスが必要となります。 ● 譲渡先候補との間で条件が折り合わない場合、譲渡が成立しない可能性があります。 ● 現地法人は存続するため、日本本社の貸付金を税務上処理することは、ハードルがあがります。
会社清算	● 海外事業からの確実な撤退が可能です(譲渡先の探索等が不要)。 ● 親会社側で税務上のメリット(海外現法株式および貸付金の損金算入)が得られます。	● 利害関係者(取引先、従業員、行政、税務当局等)との調整、交渉が必要となります。 ● 調整が難航した場合には清算終了までの期間が長期化する場合があります。

3. 現地法人清算が日本本社のビジネスに与える影響

やむなく現地法人を清算することになった場合、税務・財務および現地の労務上色々な課題が発生することは言うまでもないですが、意外と忘れられがちなのは日本本社のビジネス面に与える影響です。

たとえば、以下のような点が問題となります。

① 生産・販売終了を伝えるタイミング

- ・ 清算のためには、どこかで「受注」をとめなければなりません。そのため、今後受注できないこと納入先に説明する必要がありますが、その理由を「会社を閉めるため」と明言すると、それが現地法人の従業員に伝わり、次々と退職が発生する、ストライキ・暴動につながるなどの可能性があります。
- ・ 従業員が早めに退職してしまうと、いままで受注した製品の製造ができなくなるため、納入できない「違約金」が発生してさらに資金支出が拡大するおそれがあります。

② レピュテーションリスク（評価・評判が落ちる）

- ・ 上記のような対応を誤ると、「海外現地で得意先に迷惑を掛けた」という評判が広がり、日本国内での取引まで悪影響を及ぼすことがあります。

③ 「見えない価値」の消滅

- ・ 現地法人が赤字続きであっても、現地で築き上げたブランド、顧客リスト、生産管理体制、許認可、人脈等の「見えない価値（無形固定資産）」が残っている場合があります。清算する場合には、これらの価値は多くの場合消滅してしまいます。

現地法人の見直しは、グループ全体に大きな影響を与える判断となります。

日本本社が指揮をとり、グループ全体の総合的な視点から方針を決めていくことが重要です。

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。

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

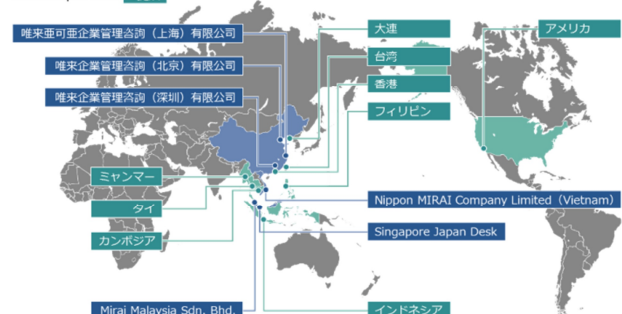
<https://www.miraic.jp/>

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。

中国・マレーシア・ベトナムに直接拠点 6 拠点
ASEAN Japan Desk 9 拠点



新興国の経営幹部・管理職の人材育成 協力～日本企業の円滑な海外展開に 向けて～（前編）

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

新興国の拡大する需要を獲得するため、日本企業の海外拠点における経営の現地化が急がれています。しかし、本社側で海外赴任候補の人材が不足していることから、海外拠点で経営管理を任せられるローカル人材の育成が重要課題になっています。当協会（以降 AOTS）は、日本政府の国庫補助事業の「管理研修」スキームを通じて、日系企業で勤務するローカルの経営幹部や管理職の人材育成に長年携わってきました。そこで今回は、皆様に海外拠点強化の一手段として管理研修のご利用を検討いただくため、その有用性について紹介します。また、AOTS は日本企業のパートナー候補になるような現地企業の人材育成にも取り組んできているため、終盤にその点について触れます。

1. 異文化・異業種で共に学びあう

管理研修を一言で表すと、「ミニ MBA 合宿」という感じです。合宿先は東京または大阪にある AOTS 研修センターで、1 コース当たり 20 名前後の参加人数からなり、標準の実施期間は 2 週間。参加者はコース毎に設定されている資格要件を満たす 20 代から 60 代までの新興国の経営幹部や管理職です。参加者の勤務先は、日系企業が比較的少なく、現地企業が大半を占めています。コースの使用言語は英語が主流ですが、参加国・地域が限定されているものでは、スペイン語、インドネシア語、ベトナム語、ミャンマー語などの母国語通訳をつけて実施されます。

主なテーマは、経営戦略、品質経営、生産管理、人と組織、リーダーシップで、その時々トレンドに合わせ、最近では国連の SDGs（持続可能な開発目標）に絡めた環境経営や、デザインマーケティング、ビジネスイノベーション、IoT による省力化、ファミリービジネスなどを加えています。講師は、第一線の学識経験者や企業実務家で、英語でのプレゼンテーションができる方々を多く抱えています。カリキュラムは、学んだことを実際に職場で使えないようでは意味がないので、実用性に最重点を置いた講義、演習、企業見学、グループディスカッション、最終発表会などで構成されています。

参加者の出身地域は、アセアン、南アジアが多く、次に中南米、アフリカ、中東欧が続いています。英語で実施されるコースは各国混成の場合が殆どで、異文化や異業種の参加者が一堂に集い、多種多様な視点や経験から互いに学び、啓発し合うことも研修価値を高める大事な一要素になっています。良い意味で隔絶された研修センターは、ダイバーシティを尊重しながら「同じ釜の飯を食い、共に学び合う」ための、貴重な共通体験空間を提供しています。

2. 管理研修のメリットと利用例

2018 年度に AOTS が実施している経済産業省の国庫補助事業は、「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）」と「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）」があり、各々の目的は表 1 のとおりです。

表 1：AOTS の国庫補助事業とその目的

「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）」

新興国における日系企業の拠点強化を図るため、ローカル人材育成を行い、現地の技術水準向上や経済発展に寄与する

「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）」

エネルギーインフラ等の運転保守管理や、海外工場生産プロセスの省エネ化を担うローカル人材の育成支援を通じ、CO2 排出削減や日本企業の海外市場開拓に寄与する

両事業はともに、海外拠点のローカル人材を日本に招聘して経営管理や産業技術を習得してもらう「受入研修」（管理研修、技術研修）と、本社などの日本人技術者を海外拠点に派遣して技術指導を行なう「専門家派遣」のスキームがあります。管理研修は「受入研修」スキームの一つであり、来日中の参加者の滞在費や研修費などに対して補助金が適用（補助率：中小企業の場合は 2/3、大企業の場合は 1/3 から 1/2）になります。また、AOTS の身元保証による「研修」在留資格が取得できるため、管理研修の終了後に本社などでの実務研修を組み合わせる場合は、参加者と就労契約を結ぶことなく実務研修を行なうことが可能です。

現に管理研修に申し込まれる日本企業の殆どが、実務研修を組み合わせています。実務研修の期間は、1 日から 3 ヶ月半とバラバラで、各々の目的に応じて長短が見られます（管理研修と実務研修を合わせた制度上の最大期間：120 日）。主な目的は次のとおりです。

- ① 管理研修の成果発表会を行う
- ② グループ企業の経営理念や事業戦略について理解を深める
- ③ 日本の工場と海外工場との管理水準の差を知る
- ④ 管理研修で学んだ理論を日本企業の現場で実践する

申込企業の中には、自社の海外拠点向け階層別研修体系に AOTS 管理研修を組み込んでいるところもあり、そうした日本企業には、コースを選んで定期的にご利用いただいています。

次に、表 2 は日系企業の参加者の属性と、参加者が設定した管理研修での成果目標の例を示したものです。各社ともに、海外拠点の運営状況に加え、参加者自身の業務課題やキャリア開発などの要素を勘案し、コース選定と目標設定が行われています。

管理研修と実務研修を終えた参加者の目標達成度に対し、申込企業から一様に高い評価を得ています。以下は主な評価の例です。

- ① 管理研修では、経営管理手法の習得だけでなく、グローバルな視点が身についた。また、実務研修ではグループ本社の業務や生産の質の高さを目の当たりにし、海外拠点で目指すべく水準が理解できた。
- ② 管理研修で学んだ経営管理の理論を、実務研修中に実践したため、学びがより深くなった。
- ③ 加えて、管理研修によって問題意識が高まった状態で実務研修に取り組んでくれたため、周りの日本人社員にとっても大いに刺激になった。



- ④ 管理研修で日本の労使関係の特徴を学んで下地ができたため、実務研修では当社の労使関係をよく理解してもらえた。帰国後は、現地の労使関係の発展に貢献してもらえるものと期待できる。
- ⑤ 管理研修で複数の日本企業のケーススタディーを行ったため、当社のグループの経営理念、方針、事業戦略への理解が深まった。

見られ、帰国後、彼らは各持ち場で大いに活躍されています。そして中には長年の勤務業績が評価され、役員クラスに出世された方も少なくありません。

尚、管理研修は新興国の全額出資企業や合併企業だけでなく、技術提携先や取引先の経営幹部や管理職に対しても申し込みが可能です。そのため、活用の仕方しだいでは、潜在顧客の開拓やサプライチェーンの強化を狙った効果が期待できます。

AOTS 管理研修には、自社独自の業務研修では困難な、文化的な差異や他社との比較情報といった客観的な視点を得られるなど、外部研修ならではの有用性があります。また、参加者の人間力の面では、一般的に積極性や自信が身につくとともに、モチベーションや職場への忠誠心が高まる傾向が

AOTS が年間に実施する管理研修は、国庫補助事業と自主事業を合わせると約 60 コースに上ります。コースによっては、日本の社会人にもオプザ

表 2：参加者の属性と管理研修コースでの成果目標

日系企業	職 位	管理研修コース名 / 参加者自身の成果目標
タイ 金型工作機械 〔全額出資企業〕	課長 (アフターサービス)	「タイ・リーダーシップ研修」 営業支援管理者として必要な管理スキルを身につける
ベトナム 精密金属 〔全額出資企業〕	部長 (総務・人事及び製造事務関係)	「製造業のためのエネルギー管理研修」 省エネ管理手法を学び、生産プロセスの改善とコストダウンに貢献できるようにする
カンボジア 繊維 〔全額出資企業〕	部長 (総務・製造全般)	「品質経営研修」 幹部候補社員として、日本の品質経営の考え方と実践力を習得する
インドネシア 繊維 〔合併企業〕	係長 (人事・総務)	「人と組織の問題解決研修」 中・上級管理者の候補として、リーダーシップを身につけ、課題解決を導くチームビルディングのスキルを習得する
インド 化学 〔合併企業〕	係長 (製造)	「品質経営研修」 日本のモノづくりの管理手法を習得し、生産の最適化を図れるようにする
エジプト 電機 〔合併企業〕	部長 (販売)	「アフリカ企業経営研修」 販売の拡大・安定化に向け、経営管理能力の向上を図る
メキシコ 自動車部品 〔合併企業〕	工場長	「品質経営研修」 日本式の方針管理、日常管理、品質保証を習得し、工場で普及・実践できるようにする
ブラジル 加工食品 〔全額出資企業〕	課長 (マーケティング)	「デザインマネジメント研修」 デザインマネジメント能力の向上を図り、実践できるようにする
タイ 化学 〔全額出資企業〕	役員	「経営幹部のための品質経営研修」 ※自主事業 組織運営の全般的な責任を有する役員として、企業経営の高度化に向けた実践的な経営管理能力の向上を目指す

※自主事業：国庫補助事業とは別に、申込企業が経費全額を負担して行なう AOTS の独自事業。



ーバー参加が一部可能なものがあります。将来の幹部候補と目されている社員や海外赴任前の社員のグローバル人材育成という意味では、海外留学をせずに、日本にいて異なる価値観に接触できるミニ MBA 合宿を体験できるというメリットを享受できます。コース期間中は、朝昼晩ともに英語漬けの状況で経営課題を議論し、他の参加者から、海外の市場や企業のナマ情報が得られるとともに、彼らとのネットワーキングの機会にもなっています。

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 カ国・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いる。

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。