

# CHUGIN GLOBAL NEWS

ちゅうぎん海外ニュース

2019 MAR (Vol.23)

## CONTENTS

海外子会社の原価管理.....	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23回 メキシコ・ブラジル最新ビジネス情報.....	4
株式会社東京コンサルティングファーム.....	4
アジアにおける地域統括会社の活用.....	6
みらいコンサルティング株式会社.....	6
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～（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



- ・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。

## 海外子会社の原価管理

太陽 Grant Thornton

パートナー 公認会計士 美谷 昇一郎氏

海外市場の伸びを自社の成長ドライバーに繋げていくために、グローバル展開を積極的に進められる企業が増えています。しかし、設立された後の海外子会社の経営状況について日本本社がリアルタイムに把握することは言葉、人材、システムなどの観点からなかなか難しく、日本本社として海外子会社に対して本来は実施していかなければならないガバナンスやモニタリングが適切に運用できていないケースも多々あるかと思えます。ある意味、海外子会社を設立することは簡単なのですが、その設立した海外拠点を日本企業の子会社としての管理レベルを構築し、うまく運用管理を行って、パフォーマンスを上げていくことは一筋縄ではいかないのが現地ではないでしょうか。

日本企業の海外事業部や内部監査部の方とご面談をさせていただきますと、「なかなか海外子会社の十分な管理が出来ていない」とか「海外子会社の経営実態が把握できていない」というお話をよく伺います。その時、特に重点に管理すべきというところとして挙げさせて頂くのが、在庫金額を実態のあるべき金額に合わせることです。在庫と言いますと、製造子会社だけでなく、販売子会社においても重要な資産項目になりますし、これがあるべき金額として把握し計上できていないと、資金繰りなど管理を行う上でも大きな問題になります。逆に、この在庫金額がきちんと把握できているということは、経理だけでなく、購買、製造、出入庫、外部委託先との関係など業務プロセスにおける管理状況についても、一定のレベルで運用がなされていると考えることが出来ます。在庫金額について、実態を反映したあるべき金額で把握するためには、要素として、在庫の個数把握および実際個数と理論個数との差異の適切な調整処理、正

確な原価計算に基づいて計算された在庫単価および実際原価と予定原価との差異の適切な調整処理を行うことに分解して考えることが重要です。

まず、在庫の個数把握から考えていきたいと思っています。海外子会社においても、相応の在庫量を保有しておられ、財務諸表上の重要性が小さくない場合は少なくありませんが、購買や出入庫管理といった在庫の動きを正確に把握する上で重要な業務プロセスについて、日本人駐在員の方がしっかりと確認されたり、本社から運用ルールを現地法人に指導して、ルール通りに運用を徹底しているといった会社はそれほど多くないのではないのでしょうか。海外、特に中国や東南アジア諸国での実務の実態を見ますと、もともと B/S 項目をあまり重要視しておらず、一時点における在庫数量をきちんと把握することの意味や重要性よりも、流動法といった考え方で、商品の出と入の数量から販売数量を把握するという P/L 発想が強いようです。したがって、帳簿における期末在庫の数量をきちんと合わせようということ、そのためには期末時点での実地棚卸が極めて重要であること、ひいては実地棚卸が正確にできるように倉庫内の整理を日頃からしておくことや外部倉庫とのコミュニケーションを図っておくことなどは、あまり意識されていません。私のお客様でも、期末棚卸のルールを決めていないばかりか、長らく棚卸を実施していない、実施してもその記録を取っていないといった海外現地法人がありました。

次に実地棚卸を行った実際個数と理論個数、すなわち帳簿個数との差異があった場合の処理についてお話をします。ここでも、適切に実際個数にあわせて、帳簿を修正するという処理が行われていないケースは少なくありません。本来は、仮に決算数値が実際個数に基づくものに修正されていなかったとしても、期末の会計監査の中で監査修正が行われるはずですが、海外ローカルの会計事

務所では、こうした当たり前の監査修正手続きも行われずに、長年、実際在り高と帳簿在り高との再修正が行われず差異が累積していたという会社もありました。

続いて、正確な原価計算が行われた結果としての在庫単価を使っているかについてです。これは、特にアジア諸国のローカルオペレーションを見ますと、想像以上に正しく計算されていないケースが多いです。先日も、東南アジアのローカル企業を買収された日本企業を買収後の子会社の管理状況を精査していたところ、原価計算がきちんと行われておらず、在庫金額に計上されている金額は、原材料費部分だけで、直接労務費や直接経費は原価計算のフローを通らず、期間損益で処理をされており、間接経費の配賦といった処理も全くなされていなかったという事例がありました。東南アジアではこうした原価計算がきちんと行われていないケースはむしろ一般的であるようです。同時に、会計監査（法定監査）を行う現地会計事務所も監査手続きの中でほとんど原価計算の適正性を検証しているケースは少ないようです。そうしますと、既存の現地法人の原価計算の適切性をきちんと検証して、不足な部分は日本本社が責任をもって改善をすることが必要でありますし、中国や東南アジアの M&A を実施する場合でも、当該会社の実態を正確に反映した決算数字になっておらず、通常のデューデリジェンスに留まらない追加手続きが必要になる場合もございます。

最後に、実際原価と予定原価との差異の適切な調整処理を行うことの重要性ですが、ここまでお話ですでにご理解をいただけるかと思えます。

海外子会社における原価管理はたいへん重要なことです。これによって、前述しましたように資金繰りを見誤ってしまう可能性もあるからです。しかし、原価管理を行う前提としてのこうした正確な原価把握が海外では不十分な状況が多く、こうしたオペレーションを見直していくことから原価管理を始める必要があると言っても過言ではありません。

### 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23回

### メキシコ・ブラジル最新ビジネス情報

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・ブラジルの最新情報二本立てでお届けいたします。

#### 【メキシコの IVA (付加価値税) に関する法改正】

2019年1月1日より支払超過 IVA の相殺方法に変更点がありました。これまでは同じ連邦税である ISR (所得税) との相殺が可能でしたが、この変更によってそれができなくなりました。

多くの日系企業が、支払超過 IVA を抱えており、注意が必要となります。今回の記事では、より具体的に今までの処理から変更点等の順を追って説明していきます。

#### 1. そもそも支払超過 IVA とは？

支払超過 IVA とは、費用の発生に伴い、発生した支払 IVA が、売上の発生に伴い、発生した受取 IVA の額を超え、支払い超過となった IVA になります。キャッシュの動きと合わせて計上されます。

#### 受取 IVA の会計処理の例

100MXN で売上が発生				
売掛金	116MXN	/	売上	100MXN
			未受領 IVA	16MXN
売掛金の回収				
現預金	116MXN	/	売掛金	116MXN
未受領 IVA	16MXN	/	受取 IVA	16MXN

#### 支払 IVA の会計処理の例

200MXN で費用が発生				
費用	200MXN	/	未払金	232MXN
支払未実施 IVA 32MXN				

未払金の支払い

未払金 232MXN / 現預金 232MXN

支払 IVA 32MXN / 支払未実 IVA 32MXN

上記の仕分から発生した受取 IVA と支払 IVA の差額を連邦税として毎月申告されます。

支払 IVA の方が大きかった場合

= 支払超過 IVA : 資産

受取 IVA の方が大きかった場合

= 受取超過 IVA : 負債

#### 2. 支払超過 IVA の処理方法 (2018年12月31日まで)

支払超過 IVA は、下記の3つの選択肢から処理を行うことが可能でした。

還付

未払 ISR (所得税) との相殺

翌月以降の受取超過 IVA との相殺

これらの処理は、税務申告されてから5年以内に行う必要があります。

また注意点としましては、例えば2018年10月で発生した支払超過 IVA を11月で未払 ISR との相殺をした場合、その残額を12月に還付や受取超過 IVA との相殺は出来なくなるという事です。つまり、一度選択した処理方法は、全額処理できるまで途中で変更することができない事に注意が必要です。

#### 3. 2019年1月1日からの変更点

今年に入り上記の未払 ISR との相殺が、できなくなりました。

そのため還付又は受取超過 IVA との相殺のみが可能という事になります。

但し、例えば2018年11月に発生した支払超過 IVA を翌月に未払 ISR との相殺をしていた場合の支払超過 IVA の残額は、2019年1月以降も未払 ISR と相殺し続けることとなります。あくまで2019年1月以降に処理方法を設定する事に限ります。

## 【2019年のブラジル最低賃金】

ブラジルでは前年の12月から年始にかけて、該当年の最低賃金額が発表されます。(図1)

2019年の最低賃金は、前年比4.61%上昇し、998レアル(約29,940円[1BRL = 30JPY])となります。2012年以降の推移をみると、ここ2年ほどは、上昇率は比較的緩やかになりましたが、2017年以前は、6%以上と比較的高い上昇率となっております。

そもそも、これだけ最低賃金の上昇率にばらつきがあるのは、なぜでしょうか。

その年の最低賃金を定める判断材料として、全国消費者物価指数(INPC: Índice Nacional de Preço ao Consumidor)というのがございます。

下表がINPCの推移です。(図2)

見方として、該当年を基準とした場合、その前年の全国消費者物価指数が、該当年の最低賃金上昇率に影響します。例えば、2016年の最低賃金の上昇率は、11.68%となっておりますが、これは、前年である、2015年の全国消費者物価指数11.28が影響しているということになります。

最低賃金をどのように従業員の給与に考慮するかという点については、金額そのものではなく、

上昇率を考慮して、従業員の昇給の率を定める会社が多いと考えられます。

ただし、ブラジルでは、一度設定した給与を下げることはできないため、昇給は慎重に行う必要あり、また地域や職種によって、労働市場の需要と供給のバランスにより、平均的な給与の金額にばらつきも出ますので慎重に決定する必要があります。

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

図1

年	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
最低賃金額	622	678	724	788	880	937	954	998
上昇率	-	9.00%	6.78%	8.84%	11.68%	6.48%	1.81%	4.61%

図2

年	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
最低賃金額	622	678	724	788	880	937	954	998
上昇率	-	9.00%	6.78%	8.84%	11.68%	6.48%	1.81%	4.61%
INPC	6.2	5.56	6.23	11.28	6.58	2.07	3.56 <sup>1</sup>	

1: 2018年の全国消費者物価指数(INPC)は、2018年1月から11月までのものとなります。(2019年1月5日時点で、12月分はデータ未発表のため、11月分までを考慮。)

## アジアにおける地域統括会社の活用

みらいコンサルティング株式会社

海外に「地域統括会社」を設立する動きが活発化しています。特に日系企業では、アジアビジネスの拡大がその理由といえます。

今回から数回のシリーズで、地域統括会社の活用方法とポイントをご説明していきます。

### 1. 地域統括会社設置の目的

地域統括会社を置く目的としては主に、以下の2点があげられます。

海外ビジネスの収益力を高める  
海外子会社の管理不安に対応する

ただし、実際にはどちらの目的もなかなか上手く達成できていないケースが散在しています。今回はその原因と成功するためのポイントを解説します。

### 2. 目的1:海外ビジネスの収益力を高めるために設立・・・

Point  
統括会社において「強いリーダーシップ」を発揮することが重要

#### ■ 海外マーケットの拡大

海外マーケットの拡大、特に中国、ASEAN 市場が成熟化してきたことから、日系企業の海外投資は増大し、進出国も多様化しています。

そのような中、今後は各国での収益力をアップさせ、海外子会社がそれぞれ独立して利益を計上していくことが求められています。具体的な地域

戦略を立て、その達成のため各海外子会社をサポートする機能を果たすべく、地域統括会社を設立することになります。

#### ■ 欧米企業で求められる強いリーダーシップ

このような場合、地域統括会社に期待される主な機能は、以下のとおりです。

各国のマーケットに合わせて迅速な意思決定を行うこと  
競争激化が進む中で、調達や開発の最適化を図り、コスト競争力を向上させること

ただし、このような地域統括会社を設置したケースにおいて、実際にはその運営が容易ではないという話をよく聞きます。理由を一言で言うと、「地域統括会社のリーダーシップ不足」です。

本ケースにおいては、日系企業に比べ欧米企業の方が長けているかもしれません。欧米企業では、リーダーの役割が明確であり、戦略やビジョンを示すこと、またそれを遂行する実行力や周りを引き込む求心力が求められます。逆に言えば、これらがなければ地域を統括するリーダーは務まらないと考えられます。

#### ■ 経営幹部を育成する場としての地域統括会社

地域統括会社は“経営幹部育成の場”として有効だと言われています。上述のようなリーダーシップが求められることがその所以といえるでしょう。

地域統括会社では、地域戦略を策定すること、その達成を支えること、さらに本社の全社戦略との調整を図ること、が必要となります。

スムーズにことが進むことが一概に良いとは言えません。時には地域間もしくは本社との対立も必要となります。

強いリーダーシップを発揮し、会社の将来を担

うのは、必ずしも日本人である必要はなく、外国人社員の採用も考えられます。地域統括会社を真の意味で活用するには、幅広い、中長期的な人材採用の視点が不可欠です。

注：執筆内容はポイントが分かりやすいように原則的の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/>

Mail：t-matsumoto@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。



## 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～（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

### 3. 新興国のビジネスパートナーの養成

前述のとおり、管理研修の参加者の多くは現地企業に所属している方々です。現地企業からの管理研修への申し込みは、AOTSの海外協力機関（AOTS同窓会や経済協力団体など）を通して行われています。参加が決まった現地企業の経営幹部や管理職には、日系企業の参加者とともに、自身の経営課題をコースに持ち寄っていただき、講義や企業見学、グループディスカッションなどで得た学びや気づきを踏まえ、最終日に課題解決のアプローチ方法と実行計画を発表してもらいます。管理研修の修了は、それすなわち、帰国後の職場での実践ステップに向けた船出を意味します。

ちなみに、参加者自身らが感じ取った日本的経営の優れた点にはかなり共通したものがあります。それら共通の典型例を以下に列挙します。

日本企業の経営モットーは、金を稼ぐことを優先とせず、お客様や社会が求める価値や品質を提供することが前提となる。

日本企業は、明確なビジョンや長期目標を持っていて、その目標達成のために入念な計画がなされている。経営陣と従業員との間には信頼関係が存在し、従業員は所属部署の目標達成について当事者意識を持って、品質と生産性を重視して働いている。

日本企業は技術に優れ、限られた資源を大事に活用して環境や衛生の面への配慮も怠らない。

日本人は組織に忠実で、チームワークを大切にしている。企業的意思決定プロセスは、コンセンサスを重視し、どの階層の従業員に対しても意見や提案を行うことを奨励している。

参加者は、より良い経営管理を目指し、生産性や品質を高めるうえで、それら日本的経営の特徴を自社の土壌に合わせた形で、段階的に且つできるだけ速やかに実践しようと考えています。

AOTSでは、2009年と2014年に成功事例大会を都内で開催しています。そこでは、それぞれ200名を超える過去の参加者の応募から、選りすぐりの10名に帰国後の成功事例について発表してもらい、各賞を授与しました。これら大会を通じて、彼らが実に様々な分野で困難を乗り越えながら、幅広く活躍されている全体像が把握できました。

また、彼らは管理研修での滞在期間中に、日本企業や日本社会に対して好印象を持ち、多くが「近い将来、日本企業と取引がしたい」、「日本企業と技術提携や資本提携を結びたい」という思いを強くしています。実際、彼らの中には、帰国した後に日系企業のサプライヤーとして現地で取引を始めたり、日本企業との間で合弁企業を設立したりする人も出てきています。それから公職に就いた人達の中には、首相や閣僚、知事、経済団体や工業会の代表に出世した親日家の方々もいます。

## 4. AOTS 同窓会との海を超えたマッチング協力

管理研修の期間はわずか 2 週間程度ですが、戦後、日本の経営者らがアメリカ視察で強烈なインパクトを受けたことと同様に、「まさに、その時が職業人生の転換点になった」、「そこで（日本）で受けた恩を決して忘れない」と語る参加者が数多くいます。そして、それを機に社会貢献や国際貢献、日本との文化交流に目覚める方も出ています。

たとえば、AOTS で研修を受けた方々は、帰国後に職場での活躍にとどまらず、日本との関係を維持発展させたいとの思いから、AOTS 同窓会という名の NPO 法人を自主的に組織されています。今やその数は、43 カ国 71 にも上ります。親日家産業人の集団である AOTS 同窓会の中には、管理研修の参加者募集推薦を始めとした AOTS への事業協力に加え、独自で日本的経営セミナーの開催や日本語学校を運営している組織もあります。そして最近、AOTS では日本企業と新興国企業とのビジネスマッチングのニーズに応えるため、これら AOTS 同窓会と連携をし、海を越えてビジネスパートナーを紹介し合うサービスなどを、細々ながら自主事業として実施しています。

## 5. 管理研修についてのお問合せ

最後に、本稿でご案内した管理研修について詳細情報のお問合せや質問がございましたら、以下の担当窓口にご遠慮なくご相談ください。皆様の企業の円滑な海外展開のため、少しでもお役に立てれば幸いです。

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

-----  
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。