

CHUGIN GLOBAL NEWS

ちゅうぎん海外ニュース

2019 MAY (Vol.25)

CONTENTS

親亀と子亀.....	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25回 シンガポー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.....	7
みらいコンサルティング株式会社.....	7
AOTS 日本語研修のご紹介.....	8
一般財団法人海外産業人材育成協会〔AOTS〕 理事 市川 健史氏.....	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。

親亀と子亀

太陽 Grant ソントン

パートナー 公認会計士 美谷 昇一郎氏

最近では、日本での少子高齢化による中長期的な国内市場の伸び悩みなどを見越して、大企業から中小企業まで多くの日本企業が将来の成長ドライバーとして海外市場への進出を進めています。こうした海外市場への進出の形態も、90年代から2000年代は、アジアを中心とした新興国における日本と比較した低い平均賃金によるコストメリットを享受することを目的とした海外拠点での生産というビジネスモデルが主流でしたが、近年のアジア諸国の所得水準の上昇による購買力向上を受けて、海外拠点が現地マーケットへの販売拠点として位置づけられるようになってきています。そのため、現地法人は単なる海外工場ではなく、貿易、資金調達、マーケティングなど多くのマネジメント機能を持つ海外拠点である必要が出てきています。

こうした背景のもと、海外子会社でのビジネスはどんどん拡大をしていく一方で、日本企業は欧米企業のようなマニュアルを活用した統一的な子会社管理をあまり得意としていないため、実際には海外子会社に駐在した日本人の方の管理能力や管理業務の経験値、リテラシーなどに依存したレベルになっていることが少なくないと思います。また、駐在している日本人の方のこれまでの職歴として営業や生産技術などの方が少なくないため、現地法人の管理面（会計税務、総務、労務など）はナショナルスタッフの課長さんにほぼ任せきりになっているケースも多く、そうしますと日本本社からナショナルスタッフ課長さんに日本的な管理について十分な指導をしなければ、ローカルルール（あるいは、その課長さんのマイルール）で管理処理を行っている可能性が高いです。

海外で事業展開する日本企業からは、海外子会社の管理状況は良く分からないので客観的にチェ

ックしたい、海外子会社での不正を防止したい、M&A（あるいは一部出資）でローカル企業を子会社化したので日本の子会社として管理状況を見直し（レベルアップ）したい、といった海外子会社管理に関する相談が最近多くなっています。これは、日本国内の子会社と異なり、海外子会社の場合は、本社管理部門としても各国の現地法制度を理解したり、現地言語をマスターして直接現地のナショナルスタッフとコミュニケーションを取ったりすることに難しさがあります。そのため、現地に指導や往査に行っても現地のナショナルスタッフに「〇〇国では日本とは違ってこういう処理をするんです」と言われて、現地の管理の習慣も分からないため、反論が出来ないという場合が少なくありません。

海外子会社の管理状況の見直しを進める場合、見直し後の管理状況のレベルをどこまで引き上げるか、特にどういった項目で管理レベルを引き上げるか（優先順位）、管理状況を見直す目的は何か、など目指すべき管理レベルや管理ポイントは各社ごとに異なります。これは、業種や歴史、拠点網などはもちろん、株主構成や経営者（特にオーナー）の考え方にも大きく依存するテーマだからです。したがって、海外子会社の管理状況を見直す場合には、日本親会社で行っている管理ノウハウを現地の管理習慣や法制度を見ながらうまくアレンジして海外子会社に適用させていく、という方法が基本となります。いくら、外部専門家があるべき管理手法をコンサルティングしたとしても、その後実際に管理運用を行っていくのは自社であって、グループ内で親会社もやっていない（出来ていない）管理を子会社に適用し、定着させるのは極めて難しいと言えます。たとえば、海外子会社の原価管理を見直そうという場合、基本的には親会社と海外子会社は同業種で、似た業務プロセスだと思われるので、親会社で実施している原価管理ノウハウを海外子会社にも移植展開していくのがスムーズなやり方だと考えられます。ここ

では、日本親会社の方々に中心になって頂き、現地子会社の状況把握をして頂いたり、ナショナルスタッフを指導して頂くこととなります。一方で外部専門家は、日本で親会社が実施している管理ノウハウを現地の実情にうまく落とし込んでいくお手伝いをする事となります。

こういうお話を日本親会社の管理部門の方としますと、「日本本社の管理部門も人員が不足に日程業務をやっと回しており、海外子会社の管理の重要性はよく分かっているが、指導をじっくりやっている時間がない」とのお話をよく聞きます。ある会社様では、日本本社の経理セクションに5名おられる中で、上記コメントのように日程業務で相当な時間がかかっておられ、5名の業務量はほぼいっぱいでした。そこで、5名の業務内容をそれぞれ細かく棚卸した上で、比較的判断を必要としない管理業務から外部の会計サポート会社にアウトソーシングすることを検討しています。これにより、2名分ほどの業務時間の空きを生み出す予定で、その空きで5名のうち、上席の方1名を海外子会社管理見直しに多く時間を割いて頂くように考えておられます。それと同時に、経理業務の業務標準化にも取り組まれていて、重複している帳票の整理や、手計算しているデータのシステム化などを進めておられます。

海外子会社の管理をきちんと実施することは、日本親会社の管理責任の一部であることは言うまでもありませんが、海外子会社の管理状況の見直しを考える際に、日本親会社の管理状況はどこま

でどうなっているか、海外子会社の管理指導を行う主体は日本親会社であるため、親会社の管理セクションの人的リソースをどこまで工夫して確保できるか、という点は重要なポイントになるかと思えます。

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25回

シンガポー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

今回はシンガポールの最新情報をお届けいたします。是非、お読みいただけますと幸いです。

【メルデカ世代政策 (Merdeka Generation Package) とは?】

日本でも「団塊の世代」と呼ばれる時代(1947年～1949年)に生まれた方々が定年を迎え、急激に売り手市場に転じた経緯がありますが、シンガポールにも同じような集団的概念が存在しません。

1949年以前に生まれた人たちをパイオニア世代(Pioneer Generation)というのに対して、1950年～1959年末に生まれた世代をメルデカ世代(Merdeka Generation)といいます。

2019年には60歳～69歳に達するこの世代は、再雇用が義務化される67歳を超え、高い確率で職業収入がなくなりますが、医療費は年々高まり、生活が困難になるリスクを抱えています。

そこで、政府が2019年の予算案で発表した援助政策が、メルデカ世代政策です。

1. 対象

この法案が対象とするのは、上記メルデカ世代(1950年～1959年末までの生まれ)のシンガポール人と、それ以前に生まれたパイオニア世代で、「パイオニア世代政策」の恩恵を受けていないシンガポール人です。

もともと国籍が違う場合には、1996年末までにシンガポール国籍を得ている必要があり、それ以降に国籍を取得した方は対象外です。

対象者には、2019年4月までに書面で政府からの通知が来ます。

2. 援助内容

最初の支援は商品券の形で届けられる、PAssion Silver Cardのトップアップです。すでに60歳に達している方には2019年6月以降に、今年60歳という方にはその誕生月に、PAssion Silver Cardの招待状が届けられ、一回きりですが、S\$100チャージされます。

このPAssion Silver Cardでは、公共交通機関の利用に加え、各種公共施設やいくつかの店舗で買い物など支払いができるため、S\$100でも利用する場面は多くなると見込まれます。

次に、医療機関の支払いに使えるMediSaveについて、毎年S\$200トップアップされる形で援助されます。

こちらは当面の運用ということで、2019年～2023年の期間に支払われることになっています。

特定の医療機関については「CHAS支援金」という名前で、総合病院や専門外来の医療費が25%安くなる制度も導入されることになっています。

障害医療保険であるMediShield LifeやCareShield Life(2021年から加入可能)についても援助があります。

前者は保険料を5%(76歳以上は10%)割引とすることで、後者は従前のインセンティブと合わせてS\$4,000キャッシュバックすることで、加入を促す動きがあります。

おおむね500,000人のシンガポール人が該当するというメルデカ世代、世界に先駆けた安心の暮らしを提供するため、政府の模索が続いています。

【シンガポールのAIタスクフォースについて】

先月2019年2月の予算審議の中で、シンガポールが推進すべきAI関連の国家事業について、以下のようにまとめられています。

1. 国民デジタル認証関連

個人識別(Identity)をデジタルに行うための技術革新としては、以下のようなプロジェクトが動いています。

・**SingPass Mobile** :すでに実用化されている政府機関のサービス利用時のログインサービスですが、公官庁のサービスだけでなく、一部金融など民営のサービスについても、同じパスワードで一括管理できるように統合していく動きが出てきています。

・**MyInfo** :個人のプロフィールを登録できるサービスとして開始されたMyInfoですが、上記SingPass Mobileへの統合、MyInfo Businessの開始により、145の公官庁サービスと155の民営サービスへのアクセスが可能になる予定です。

・**電子署名サービス** :ペーパーレス化の試みとして、オンラインで署名を行うシステムが来年2020年以降一般化されていく予定です。

・**国民デジタル認証** :指紋データの取り扱いなど、2022年には包括的に個人データが取り扱われるようになる予定で、広く個人の認証に用いられることになりそうです。

2. 電子決済関連

ホーカーセンターなどに設置されて行っている「Eペイメント」と呼ばれる各種電子決済の方法が、ますます拡充されていく予定です。

・**支払いサービス法案** :新規法令として、電子決済の規則が定められる予定です。

・**公共交通機関における銀行カード払い** :現在プリペイドカードによる決済が一般的なMRT、バスなどでも、タクシーと同様に銀行カードでの決済ができるように整備される予定です。

・**統合型POS端末の設置** :約50,000ものPOS端末が、様々な決済方法をひとまとめにした形で全国に取り付けられる予定です。

・**非銀行FASTアクセス** :銀行機関で一般的なFAST決済について、アクセス条件が変更になる予定です。

3. スマートシティー関連

セキュリティーのために設置される監視カメラにも、IoTの技術が着々と取り入れられて行っています。

・**街灯試験導入** :One-NorthとGeylangで、街灯の上に設置した監視カメラで、市民の行動からデータを採取する試験運用が始まります。

・**データ公開** :2022年には、収集されたデータが各産業の企業に一般公開される予定です。

4. スマートモビリティー関連

公共交通には、タクシーアプリ会社のGrabなどの協力の下、以下のような革新が図られています。

・**オンデマンド公共バス** :主に通勤に利用される場合を想定し、指定した場所から指定した場所への移動を希望していることをアプリで入力すれば、オンデマンドでピックアップして移動してくれるサービスが導入される予定です。

・**ハンドフリー決済** :乗り降りの際にミスすることの多いカード読み取り機器について、RFID(電磁波での認証技術)やBluetooth搭載のスマートフォンによる認証を行うことにより、読み取り不要の自動決済になる予定です。

5. ライフイベント関連

学校や病院とも協力した、行政サービスの簡略化が企図されています。

・**出生登録**：Moments of Life のアプリにより、私立の病院でも出産と同時に出生登録がされるようになる予定です。

・**保護者承諾**：学校行事への参加の可否を問う連絡が、アプリによって各児童の保護者に送られ、返信すれば承諾を伝えることができるシステムが導入される予定です。

・**老後の情報管理**：活動的に老後を過ごすための情報はもちろん、アプリを通して個人とそのケアを行う人間に、最期の時をどう迎えるべきかという、重要な情報も発信されるようになります。

6. その他

公官庁のシステムを機関間で共有し、サービスのクラウド化を行う試みが検討されています。

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

問合せ先： f-info@kuno-cpa.co.jp

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

前回まで、アジアに海外統括拠点を置く場合の重要な視点についてご説明してきました。

実際に、アジアに統括会社を置く場合にまず候補に上がるのは、香港、シンガポールですが、近年はタイ、マレーシアに統括会社を置くケースも見られます。

各国の特徴を簡単にまとめると、右表のとおりです。

税率や優遇制度の有無はもちろん重要ですが、地域統括会社にとっては「環境変化

に柔軟に対応できるか」が非常に重要な要素となりますので、地理的な条件やオペレーションコスト、政治的背景などの留意事項も加味して検討する必要があります。

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。

	香港	シンガポール	タイ	マレーシア
法人税率	16.5%	17%	20%	24%
所得税率	一律15% または最大17% (累進)	最大20% (累進)	最大35% (累進)	最大28% (累進)
統括会社優遇制度	-	RHQ(地域統括本部) IHQ(国際統括本部) など	IHQ(国際地域統括本部) ITC(国際貿易センター)	PH (プリシバル・ハブ)
優遇税率	-	5~15%	0~10%	0~10%
優遇期間	-	5~10年	15年	10年
最低資本金等	-	● RHQでは、1年以内に資本金\$20万 以上、3年以内に\$50万以上に すること。	● 10M THB (IHQ, ITC) ● 優遇税制を使用するためには、 最低経費条件 (年間15M THB以上) 等あり	● 2.5M MYR ● 年間事業支出3~10M MYR
就労許可 (就労ビザ) 取得要件	-	● 月額固定給与が3,600\$以上 (実 務上はこれ以上) ● 十分な学歴 (主に大学卒業以上) を保有	● 外国人労働者1名につき 2M THBの資本金が必要 ● 優遇制度を使用した場合には、 資本金規制をクリア	● 100%外資の場合、0.5~ 1M MYR ● 優遇制度を使用した場合には、 資本金規制をクリア
地理的 条件	● 中国とのアクセスの 良さ	● 他のアセアン各国とのアクセスがよい	● 日系製造業集積	● ハイテク産業の集積 ● シンガポールに隣接 ● イスラム圏とのリンク
留意事項	● オペレーションコスト 高い ● 政治的不安定性	● プラットフォームが倒れる ● 政府主導でスタートアップ企業育成 ● 優秀な人材が獲得しやすい ● オペレーションコスト高い	● 非製造業に対する外資規制 ● 厳しい外為規制	● フミトラ政策 ● 厳しい外為規制

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)

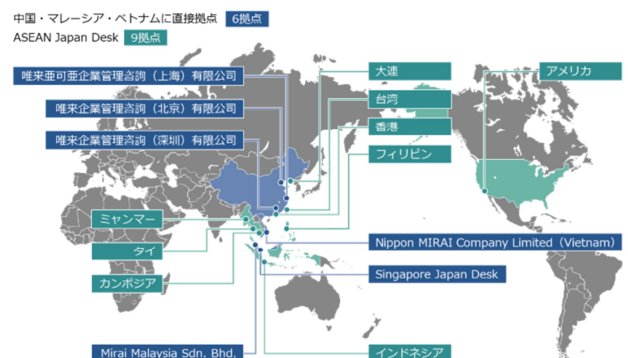
FAX：03-5255-9811

https://www.miraic.jp/

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。



AOTS 日本語研修のご紹介

一般財団法人海外産業人材育成協会〔AOTS〕

理事 市川 健史氏

社内に外国人社員や技能実習生、研修生などを雇用あるいは受け入れされている企業の方々に、「日本語力を伸ばしたい」というご要望があります。こうしたときにご活用いただける AOTS 日本語研修をご紹介します。

1. AOTS の日本語研修

AOTS はこれまで 170 カ国以上の海外からの研修生等に対し、業務に必要な基礎的な日本語会話ができるよう日本語研修を創立以来 60 年間に渡り行ってきています。企業内での研修現場や日常生活で必要とされる日本語力向上を目的とした、コミュニケーション重視・短期集中型の実践的な教育を強みとしています。現在は、看護介護や外国人社員などにも教育の場を広げています。AOTS の日本語研修は以下のような特徴があげられます。

1) 短期集中の学習

研修生が、企業での実地研修前の限られた期間に必要な日本語を習得するため、短期集中かつ効率的に学習を進めます。

2) 口頭練習を通じて話す・聞く能力を養成する教授法

徹底して口頭練習を行う教授法で「話す」「聞く」能力を習得します。

3) 産業人材に特化した日本語研修コンテンツ

一般の初級教科書では扱われることの少ない「品質」「仕様」「お客様」といった産業人材に共通して必要なことばや、「指示の確認」「業務の相談」等の場面を取り上げた学習活動を取り入れ、すぐに現場で役立つ日本語研修を実施しています。

4) 実践的なカリキュラム

実社会で使えるコミュニケーション力をつけるため、教科書学習だけでなく、地域住民

との会話練習やフィールドワークといった教室外の活動を取り入れています。

2. AOTS 日本語研修のメニュー

高度外国人材を対象にした日本語研修メニューは以下の通りです。

(1) 「外国人社員ビギナーズ日本語研修」(オープンコース)

主に初級レベルを対象とした 6 週間のオープンコースです。AOTS の研修センターで企画・実施を行い、参加者を公募しています。日本の企業に就職や転勤などされる外国人社員や海外現地社員を主な対象としています。「話す」「聞く」能力を優先して基礎的な日本語コミュニケーション力を高めていきます。また日本で働くために必要なビジネス文化や日本社会・生活知識を習得します。参加者は研修センターに宿泊することができます。

(2) 個別法人向け日本語研修

個別企業のご要望に応じ、研修内容をカスタマイズして実施します。受講者数、実施場所、研修内容、期間等についてお客様のご要望を伺い、最適なカリキュラムをご提案します。実施形態は「研修センター実施型」「講師訪問型」「オンライン型」の 3 つの種類があります。

(3) 「短期集中日本語プログラム」

ゴールデンウィークやお盆休暇、年末年始の休暇期間を活用して 3~6 日間の短期集中プログラムを AOTS の研修センターで実施しています。日本語力の更なる向上を目指します。研修センターに宿泊することができます。

(4) e-learning

自習用のインターネット教材です。仮名、基本漢字、基礎日本語、ビジネス日本語のラインナップがあります。

以上の4項目の他に、すでに本紙2018年12月号及び2019年1月号にて『『海外拠点の強化策』国庫補助事業の活用事例』で紹介された経済産業省の国庫補助事業における研修生受入事業の一般研修の中に日本語研修が含まれています。一般研修では、企業での実地研修で成果を挙げるため、日本語学習に加えて、生活習慣、日本事情、日本企業の特徴や規律、ビジネスマナー等も講義や見学を通して効果的に学べる内容となっています。

3. 利用者の声

AOTSの事業をご利用いただいた方からは、以下のような声が寄せられています。一部をご紹介します。

- ・「研修開始前は英語でしかやりとりできなかったのに、終了時には日本語でコミュニケーションとれるようになった」(輸送機器)
- ・「ここまで日本語力が向上したことに正直驚いた。あとは現場での経験を通して日本語力を向上させればよい」(化学製品)
- ・「社内の用語集や書式をAOTSが教材化し我が社独自の日本語研修となった。企業内研修の導入に役立っている。」(小売業)
- ・「就労中の外国人介護人材に対し、AOTSの日本語研修を受講してもらったところ、日常の口頭の申し送りの場面で、不足なく日本語で情報を伝えられるようになった。」(介護施設)
- ・「宗教的背景もあり、いきなり社察に入るのはなく、AOTSのような研修施設で日本の環境に慣れてもらうことが必要。」(建設業)
- ・「教室の外での活動が充実している。路線検索や電車の乗り方を熟知し日本での生活に自信がついたようだ。」(輸送機器)

4. 日本人向けの講座

日本語が十分でない外国人社員等とコミュニケーションを図るためにはどう対応したらよいのか。

こうした留意事項をテーマにご要望に応じて講義をすることもしています。例えば、簡単で短い文で話す。「うちは北千住です。駅から近いです。」とか。また「えーとね」とかいった意味のないコトバを入れないとか、日常の会話で留意していくと伝わりやすいコツを伝えるものです。さらに外国人社員等が日本語で話をしやすくしていくための留意点や、会話のときに注意したいことなどの内容も含めていくこともできます。

5. お問い合わせ先

外国人を対象にした日本語のことでしたら、どうぞお気軽にAOTS日本語教育センターまでお問合せください。

一般財団法人海外産業人材育成協会
AOTS 総合研究所 日本語教育センター
住所：東京都足立区千住東1-30-1
Tel：03-3888-8250
Email：thank.jltc-be@aots.jp
<https://nihongo.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。

理事 市川健史
AOTSに入職後、民間企業等の現地の人材育成に関わる事業の企画、実施等の担当や総務企画部等を経て、2017年7月から現職。