

# CHUGIN GLOBAL NEWS

ちゅうぎん海外ニュース

2020 JUN (Vol.38)

## CONTENTS

新型コロナウイルスの人財戦略への影響（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38回 バングラデシュ・メキシコ最新ビジネス情報.....	5
株式会社東京コンサルティングファーム.....	5



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。

## 新型コロナウイルスの人財戦略への影響（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

前回のレポートでは、新型コロナウイルスの感染拡大により、多くの企業のみなさんが長い方ですと数か月に渡り在宅勤務を経験されたかと思えます。これまでのような、上司と部下が一日中一緒のオフィスにいて顔を突き合わせている（ともするとランチも一緒、夜の飲み会まで一緒）職場環境から、自宅で業務作業を進めることになったため、ともすると業務時間中にも関わらず何をしても上司には分からない、期限に間に合うように最終日に大慌てでアウトプットだけ作成するといったことも十分あり得るでしょう。こうした在宅勤務がこのコロナ感染により一定程度認知されたことから、アフターコロナでもある程度普通となるとすれば、これまでとは違って業務過程より一層業務結果をもって人事評価を行う仕組みを整備していくことが必要になります。しかし、営業職や開発職など業務結果が具体的な達成度や数値で客観的に表れる業種と異なり、製造部門や、経理、人事、システムなど事務部門など業務結果が数字で表しにくい部署の人財の評価はどのように考えたら良いのでしょうか。

雇用形態としては、ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の大きく2通りがあります。ジョブ型雇用とは、従業員のジョブ（職務）をベースに雇用する形態で、メンバーシップ型雇用は会社の中でジョブローテーションを繰り返し、会社に最適化されたゼネラリストを育成していく雇用形態です。ジョブ型雇用ではあらかじめ会社と従業員との間で職務内容を約束（契約）しておく必要があり、入社時にジョブ・ディスクリプション（job description）を作成します。

ジョブ・ディスクリプションとは、従業員ごとに職務内容を詳しく記述した文書のことです。職務記述書と訳されます。日本企業では雇用契約時に職務内容をあまり明確に定義せず、総合職という名のもとに総合的に何でも指示されたことはこなすという仕事のスタイルが定着しています。こうした日本企業に多く見られる雇用契約のことをメンバーシップ型雇用と呼びます。年功序列や終身雇用を前提に職務や勤務地を限定せず、新卒一括採用で大量に人材を獲得し、OJTや社内研修で囲い込み教育を行い、社内に必要な知識と経験を積ませるというものです。職務や勤務地の範囲を限定しない雇用契約の格好を取っているため、基本的には会社都合で自由に職務内容や勤務地の転換を行えます。辞令一枚で転勤を命じられるということもこうしたメンバーシップ型雇用形態ではよくあることとなります。

ジョブ・ディスクリプションには、職務名、責任範囲、具体的な職務内容を項目ごとに、必要なスキル・技能・資格などが明記されますが、特に職務内容と範囲については、どのような業務をどのように、どの範囲まで行うかといった詳細な記述がされます。また、結果としてall or nothingつまり達成したか未達成かの二択になる職務項目であれば達成評価は0か100かで明確ですが、達成度を数段階あるいは無段階で評価していかなければならないような職務項目の場合は、どこまで（何パーセント）達成しなければいけないかといった達成度目標も予め決定しておくことが重要です。以前、私が中国に駐在していた際に日本人駐在員から聞いた話です。ある日系企業で中国人の総務スタッフのジョブ・ディスクリプションの中で、「訪問客があった際にはお茶を入れること」という項目の記載があったそうです。ところがある日、その総務スタッフは訪問客が来たにもかかわらずお茶を入れなかったそうです。後で理由を問いただすと、茶葉がなくなっていたとのことで、

当然日本人駐在員は茶葉がなければ事前に買って来ておいて下さい、と言ったのですが、その総務スタッフは、私のジョブ・ディスクリプションにはお茶を入れるとは書いてありますが、茶葉がなくなったら補充するという事は書いてありません、と言ったそうです。屁理屈のような笑えない笑い話ですが、実話です。

ジョブ・ディスクリプションを作成するという事は、従業員との雇用契約書を一から作成検討するという事なのです。その従業員が社内の人間だと思わずに、社外の外注先だと思って下さい。そうすると、こうなった場合はどうしてもらわないと困る、あんな場合はこうして欲しいとあらゆるケースを想定しながら外注契約のつもりで作成されるはずで、それとジョブ・ディスクリプションの意味合いは同じだということです。とかく日本企業の日本人は「社内の人間」「社外の人間」と会社組織を一つの仲良しコミュニティと勘違いするところがありますが、外国人の発想はそうではなく、日本人の考え方の方がグローバルスタンダードから考えるとかなり異端であることが分かります。

ジョブ型雇用は、専門性の高い優秀な労働者を確保することには向いています。また、労働者は職務記述書に記載された職務項目以外のことを行う義務は発生しないので、決められた職務を自身の力でこなしていける優秀な人材には適していますし、職務過程を問われることがないため、ワークライフバランスが取りやすくなります。職務や勤務地が明確に定められているため、基本的に異動や転籍はありません。逆に、企業の業績悪化や担当する職務が必要なくなった場合は、企業として配置転換を行う必要がありません。労働者にとっては明確に職務と勤務場所が定められていることから、労働者は景気の動向によっては解雇されるリスクがあります。また、求職者があらかじめ

有する能力に基づいて雇用契約を行うため、企業が従業員を社内教育する義務はありません。企業の求める職務能力を有するか否かで採用が判断されるため、ジョブ型雇用で採用された従業員は、自己研鑽を積みながらステップアップを自分でしていくために積極的にジョブホッピングを行うこととなります。

それでは、すべての職種の従業員を一律にジョブ型雇用に移行して職務記述書の達成状況に応じた結果評価をしていく方がいいのでしょうか。そもそもこうした評価への移行は一律全職種で可能でしょうか。答えは否です。まず、職種ごとにその性格に応じて評価基準に連動した給与体系の仕組みを整理することが必要です。たとえば以下のようなものですが、ちなみに製造職や事務職など一見業績に業務が連動性の高くないと思われる職種であっても、会社業績連動給など自身の業務が会社業績向上に間接的な貢献をしているという意識付けをすることは大変重要です。

**管理職：業績年俸制**

**営業職、開発職：職務給 + 個人業績連動給**

**製造職、事務職：職務給（+ 時間外給）+ 会社業績連動給**

さらに、以下のように職種の特性を鑑みて成果業績の重視度とプロセスの重視度を明確に整理しておく必要があります。なんでもかんでもこれまでの人事体系からジョブ型雇用へ転換していくことが望ましいわけではありません。そういう意味では、アフターコロナの社会における在宅勤務の捉え方も全従業員一律に考えていいのではなく、職務内容をよく吟味しながら個別に最も効率的な勤務形態を柔軟に採用できるアメーバ型の人事制度を考えていく必要があると言えるでしょう。

職種	評価対象			賃金格差
	役割	成果業績	プロセス	
管理職				大
営業職			○	大
開発職				小
製造職		○		小
事務職				小

出典：新経営サービス山口氏論文

### 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】 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、フランス、アイルランド、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38回 バングラデシュ・メキシコ最新ビジネス情報

株式会社東京コンサルティングファーム

今回はバングラデシュとメキシコの最新情報をお届けいたします。

ぜひご一読ください。

### バングラデシュ

#### 「株式発行に関する規制強化について」

会社を経営していると様々な場面で資金調達が必要になりますが、バングラデシュにおいても、設備投資や運転資金、業務拡大に伴う準備資金等で資金調達を検討しなければならない場面が多くあります。

こうした場合、多くの会社が資金を調達するために融資や出資を受けることとなります。融資については、親会社からの親子ローンを受け入れることが多いですが、中央銀行からの事前許可取得、元本及び利息の送金時の手続きの煩雑さ等、時間を要します。

従って、長期投資になると、多くの会社は出資を検討しますが、資本準備金(Share Money Deposit)として受入れ、運転資金に充当している場合が多く見られます。

この資本準備金とは、将来的に株式が発行される(増資が行われる)資金となります。従来までは、この資本準備金について株式を発行する期間等の指定はありませんでしたが、2020年2月に入り、資本準備金に対する規制が整備されました。

これは、株式の発行が行われなければ、株式保有割合が変動せず、出資割合に応じた権利を適切

に付与できないという株主の保護の観点より整備されたものとなります。

この資本準備金に関する通達は、以下の通り2つの機関から発行されています。

#### ・中央銀行の通達内容(2020年2月5日)

資本準備金として受入れた投資金について、360日以内に株式を発行(増資)しなくてはなりません。本通知が発行された時点で資本準備金として株式発行されずにいた資金については、本通達が発行されてから360日以内に株式を発行しなければなりません。360日以内に発行されない場合、資本準備金は、株主資本(資本金)には考慮されません。

会社が融資を受ける際は、負債比率(Debt Equity Ratio)によって会社の健全性、安全性を判断しますが、資本準備金が株主資本に考慮されないことで、会社の負債比率が高まり、融資がスムーズに行えない場合があります。

#### ・財務報告法(Financial Reporting Act 2015)に基づくFinancial Reporting Council(財務報告評議会)からの通達内容(2020年2月11日)

一度資本準備金として資金を受入れた場合、本国への送金及び受取名目の変更はできません。資本準備金については6ヵ月以内に株式を発行(増資)する必要があります。遵守できない場合は、財務報告法48条の罰則規定に基づき、処罰を受けることとなります。

48条によると、5年以下の懲役もしくは50万BDTの罰金となります。

通達は、別の機関より発行されており、内容も異なりますが、保守的にみて、資本準備金受入れの場合は6ヵ月以内に増資を行うのが良いと言えます。

## メキシコ

### 「メキシコにおける株主総会について」

#### はじめに

メキシコにおける株主総会は、大きく分けて通常年次株主総会と特別株主総会があります。

株主総会の種類やその目的等により、公証手続やRPPCでの手続（いわゆる、商業登記）が、必要かどうか異なります。そのため、手続開始から完了するまでの期間も異なります。

自社で開催予定の株主総会がどのような手続をとり、どのくらいの期間を要するか把握するためにも株主総会について知る必要があります。

#### 株主総会の種類

メキシコでの株主総会は、大きく分けると通常年次株主総会と特別株主総会があります。

通常年次株主総会（Asamblea ordinaria de accionistas annual）は事業年度終了後4ヵ月以内（メキシコは12月決算のため4月末まで）で行われますが、特別株主総会（Asamblea ordinaria de accionistas）は必要な際に任意で開催されます。

特別株主総会は、発行された株式の種類（ ）によって普通株主総会と特別普通株主総会の二種類に分かれ、また、株主総会で議題となる内容によって、さらに二種類に分かれることとなります。

（ ）株式は、普通株式と種類株式の二種類があります。普通株式は、一般的な株式であり、株主に与えられる権利は一切限定されていないものとなります。一方で、種類株式の場合、商社一般法及び外国投資法に定められた範囲内で企業の定款に記載することで権限や保有条件などに条件を与えることが出来ます。種類株式は主にメキシコ国内で株式公開をしている企業が発行しています。

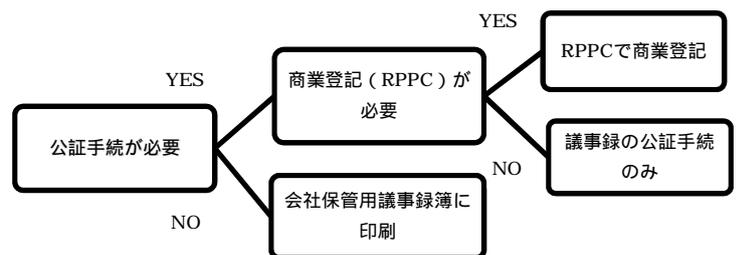
議題内容による違いとは、一言で言ってしまえば、その決議内容が定款内容の変更に該当するかどうかということになります。例えば、可変資本公司における増資決議は定款内容の変更には該当しないため、普通株主総会（Ordinaria de accionistas）となり、取締役員や法定代理人の変更は定款内容の変更にあたるため、臨時株主総会（Extraordinaria de accionistas）となります。

まとめると特別株主総会は、合計で下記の四種類となります。

		株主総会での決議事項	
		定款内容の変更あり 例) 増資	定款内容の変更なし 例) 取締役員、法定代理人の変更
株式の種類	普通株式	Asamblea ordinaria de accionistas (普通株主総会)	Asamblea extraordinaria de accionistas (臨時株主総会)
	種類株式	Asamblea especial ordinaria de accionistas (特別普通株主総会)	Asamblea especial extraordinaria de accionistas (特別臨時株主総会)

#### 株主総会の公証手続の流れ

株主総会を開催した際には株主総会議事録を作成しますが、決議内容によってはこの議事録を公証役場で公証手続等を実施する必要があります。



上記は株主総会開催後の手続の流れであり、作成した株主総会議事録をどのように扱うかをまとめています。

株主総会は、その決議事項により公証手続が必要な場合とそうでない場合に分かれ、さらに、公証手続が必要な場合は、公証手続完了後にRPPC(商

業登記)が必要な場合とそうでない場合があります。

例えば、通常年次株主総会では決算承認や取締役の変更の有無等を決議しなければなりません、その際に役員の変更がなければ、株主総会の決議事項を株主総会議事録簿 (Registro de actas de asamblea) に議事録として残すのみであり公証手続は不要です。

一方で、増資決議を株主総会で実施する場合は、商業登記 (RPPC) は必要ありませんが、公証役場で株主総会議事録の公証手続を実施しなければなりません(この場合の公証手続は一般的に2~3週間ほどになります。)この場合、First Testimonio と呼ばれる株主総会議事録簿のみ発行されます。

また、取締役役員の変更など、定款内容の変更を決議する際には、RPPC (商業登記) が必要となります。この場合、公証役場で通常の公証手続に加え、商業登記所でRPPCの手続も行う場合、完了までには一般的に2~3ヶ月ほどかかるとされています。この場合、First Testimonio と Second Testimonio が発行されます。

#### (参考)

公証役場で株主総会議事録の公証手続を行うと、Testimonio と呼ばれる公証済の議事録が発行され、これにはFirst Testimonio と Second Testimonio が存在します。

例えばRPPCが不必要な場合、公証役場での公証手続のみとなり、手続完了後に発行されるのは、First Testimonio のみとなります。

一方、公証役場での手続後、RPPCが必要な場合は、まず公証手続後にSecond Testimonio が発行されその後、RPPCの手続を経てFirst Testimonio が発行されることとなります。

First Testimonio と Second Testimonio は、基

本的な内容は同じですが、効力が異なり、銀行での署名権限者の変更など場合によっては First Testimonio のみ有効とされることがあります。

#### おわりに

株主総会は、決議事項によりそれぞれ手続の進め方と完了までの期間が異なります。また、メキシコ国内の上場企業などで複数の株主が関与する場合は、決議内容に関わらずRPPCが必要となったり、増資の際にはSAT (メキシコ国税庁) やRNIE (経済省外資局) での手続が必要になることもあるため注意が必要です。

そのため、株主総会を開催する際には事前に専門家に相談し、完了までの手続や期間を確認しておいた方がよいでしょう。

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@tokyoconsultinggroup.com](mailto:f-info@tokyoconsultinggroup.com)