

# 海外進出成功への

タイ・インドネシア・ベトナム 編

# 10のポイント



## は じ め に

中小企業を取り巻く経営環境が厳しいなか、企業が販路拡大を図るため海外展開を進めることは経営戦略の重要な取組みのひとつです。

東京商工会議所では、中小企業の海外展開を支援するため、中小企業相談センター内に平成22年より海外展開支援窓口を開設したほか、海外展開を進める際の留意点や貿易実務の基礎をまとめた冊子を作成するなど、様々な支援活動に取り組んでまいりました。

海外進出を成功させるには、企業が進出する国を決めた後、進出先での工業団地選定、工場建設、ロジスティックスの確保など個別具体的準備を、現地事情に精通した専門業者に委ねて適切な助言・支援を得ることが何より重要です。

しかし、実際はどの専門業者に相談・問合わせしたら良いかという情報が少ないため、各企業が苦慮しているのが現状です。

そこで本書は、進出先を選定し具体的な進出準備を始める企業を対象に、海外進出に伴う様々なリスクや障害を少しでも軽減できるよう、留意すべき事項および各種問合せ先などを紹介するよう作成いたしました。

各項目は、それぞれの分野で長年日本および海外において専門的に携わっている企業（機関など）が執筆していますが、ポイントを理解していただくことを主眼としていますので詳細は、各企業（機関など）にお問合せくださいますようお願いいたします。

本書が皆様の海外進出成功への一助になれば幸いです。

最後に本書作成にあたり、ご多忙中にもかかわらずご協力いただいた企業および機関に改めて御礼申し上げます。

東京商工会議所  
中小企業相談センター

# 海外進出成功への 10のポイント

～タイ・ベトナム・インドネシア編～

はじめに

|        |                                  |    |
|--------|----------------------------------|----|
| 第1章    | 工業団地選定のポイント【日鉄住金物産株式会社】          | 2  |
| 第2章    | 工場建設のポイント【清水建設株式会社】              | 4  |
| 第3章    | 工場設備導入のポイント（ホイスと&クレーン編）【株式会社キトー】 | 6  |
| 第4章    | セキュリティ対策のポイント【総合警備保障株式会社】        | 10 |
| 第5章    | ロジスティクス確保のポイント【鈴与株式会社】           | 12 |
| 第6章    | 予防法務のポイント【東京桜橋法律事務所】             | 16 |
| 第7章    | 知財保護のポイント【プロシード国際特許事務所】          | 18 |
| 第8章    | 税務対策のポイント【新日本有限責任監査法人】           | 20 |
| 第9章    | 銀行活用のポイント                        | 22 |
| 第1項    | ▶ 金融機関他相談窓口【朝日信用金庫】              | 22 |
| 第2項    | ▶ 海外子会社の銀行取引【東京都民銀行】             | 26 |
| 第3項    | ▶ 政府系金融機関の海外展開融資制度【日本政策金融公庫】     | 30 |
| 付 録    | ▶ タイ・インドネシア・ベトナムの位置付け【国際協力銀行】    | 34 |
| 第10章   | 現地スタッフの労務管理のポイント【東京商工会議所】        | 36 |
| 協力企業一覧 |                                  | 38 |

本書に記載の事項は、情報提供のみを目的とし、記載のデータ・意見などは東京商工会議所が審議に足り、且つ正確であると判断した情報に基づき作成されたものであります。また記載された条件などはあくまで仮定的なものであり、かかる取引に関するリスクを全て特定・示唆するものではありません。事業開始の最終判断は貴社自身で判断され、必要な場合には弁護士または会計士などにご相談いただきますようお願いいたします。

（平成26年1月31日）

# 第1章 工業団地選定のポイント



## 7 ▶ 初回視察時

### (1) 工業団地・特徴、経営

工業団地の歴史（設立年月）、入居企業の特徴（業態・業種、従業員規模、日系企業数の構成比率）、モノ作りに必要な各種インフラ（電力、給水・排水処理、蒸気、通信、物流、賃貸工場、団地警備など）と同時に、工業団地経営母体の財務内容の確認、工業団地メンテナンス窓口（日本人駐在有無確認を含め）把握はFS（事業化調査）の第一歩。団地入居後の安定的な操業継続には、工業団地の健全な財務バランスも必要不可欠となります。

### (2) 複数工業団地の視察

代表的な工業団地を複数視察することを通じて、土地価格および賃貸工場の調査が可能。立地による物流事情のみならず、通勤事情、人材確保面での難易度など地域性を概観する並行調査は効率的です。世界的な気候変動を受け、風水害、地震、津波、大気汚染など自然環境の確認は、複数工業団地視察を通じて土地勘を養うことになります。タイ投資委員会（BOI）の恩典付与と併せた団地選定総合評価のための第一歩となります。

### (3) 事業継続性の視点

工業団地の立地条件に伴う物流事情（非常時を含む）は、事業継続性（BCP、BCMS）、サプライ・チェーンの視点から特に重要です。2011年10月アユタヤ地域を中心とした大洪水発災以降、行政、工業団地の防水堤防高上げなどの対策みならず、日本国政府のタイ国に対する総合防災・減災に向けた取り組み（水位情報を含むハードとソフトの融合）支援状況など、防災・減災対策は相応の進展を遂げており、最新防災・減災事情の把握は必要不可欠です。

### (4) 自社工場建設か、賃貸工場か

土地取得後に工場を建設する選択肢以外に、賃貸工場でのFS検討も必要です。工場建築に際しては、地盤次第で杭形状および打設本数などが左右されるため現地事情に詳しい建設会社に工業団地指定の上、工場建築概算、工期などの聴取が有効です。建設会社は、得意とする業態・業種並びに、手がけている工場現場事情などによる情報に偏りも懸念されるため、出来れば信頼できる複数の日系ゼネコンの提案、意見を聴くことは貴重です。賃貸工場は、初期投資額を抑えた事業立ち上げスピード確保も魅力ですが、賃貸相場推移、事業拡大時の拡張性を担保出来るかの吟味も重要です。

### (5) インタビューの重要性と留意点

進出検討地域、工業団地の特性などの把握には、実際に入居している企業からの聴取が有効です。但し、入居

者の発言には常に一定の偏り（バイアス）があることも事実。駐在員の主観次第の側面もあるため、複数の関係者からのインタビューが必要です。同様に、人材紹介・派遣企業は人材確保の難度を強調する傾向があるため、複数の情報源より、自社が必要としている人材確保を検討する必要があります。

## （６）人材確保

工業団地の選定は日本人駐在員のみならず、優秀な現地経営幹部採用面でも重要ポイント。処遇（給与、キャリアパス）は、事業開始後運用面で柔軟性はありますが、勤務先の変更は事実上困難。人材確保（幹部、生産・管理要員）上、“Quality of Life”の視点は益々重要となります。朝夕の通勤ラッシュ時の状況も人材確保する上でも重要なので、視察時に実際に体験することも貴重な情報となります。人材確保は最も悩ましい調査項目の一つであり経営トップの最終判断に負うところが大きいので、海外での人材確保調査は、初回視察時から経営トップの参加が望ましいと考えられます。

## （７）カンントリー・リスク

タイ国のカンントリーリスクとしては、2011年の大洪水が記憶に新しい。また与野党による政争に、憲法裁判所の司法判断が加わり政治的な混迷が続いています。国王の健康問題も議論されている。永年に渡る日本からの投資を基軸に、アセアン諸国の中で相応の経済成長を実現し、海外からの投資家を保護する制度的な枠組みは担保されているとの総合評価は高い。中長期的には東西経済回廊としての成長セクターとの期待が大きいです。

# 2 ▶ 初回視察後の検討事項

移動日を含めても、約1週間程度あれば、工業団地の立地、特徴、土地価格水準、賃貸工場の賃料相場の定量的な把握は可能。工場建築費、機械設備の据付搬入、操業開始後の物流費も相応の精度で把握が可能。人材確保に関しては、工業団地立地、業態業種、従業員規模、男女構成、同業他社の存在など複雑な変数が加わるため、精度の高いコスト試算にこだわり過ぎず、おおよそこの賃金水準でいけそうだと、といった相場観を得ることが重要です。初回視察を通じて、B/S、P/L構造を概観できれば充分か。日本帰国後の作業を通じて、FS作業の継続、中止、保留など大きな方向性にメドをつけることが到達目標となります。

# 3 ▶ 視察に関する各種支援

グローバル化の進展により、日本の中堅・中小企業が国際的強みを持ち、積極的な世界市場展開を通じ世界の経済成長を取り込んでいくため、様々な中堅・中小企業の海外展開を公的機関が支援。関係機関、窓口への照会が海外視察の第一歩となります。

## お問合せ

| 金融機関名      | お問い合わせ先                                                                                                              |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 日鉄住金物産株式会社 | 産機・インフラ事業本部 インフラ事業推進部<br>東京都港区赤坂8丁目5番27号 電話 03-5412-5188<br>担当 尾羽根（オバネ）、児玉（コダマ）、太田（オオタ）<br>メール rojana@nssb.nssmc.com |

## 第2章 工場建設のポイント



### 1 ▶ 工場建設の流れ

工場の建設は、以下の段階に沿って進めます。

事業化調査段階

計画・設計段階

施工段階

運営段階

### 2 ▶ 事業化調査段階(フィージビリティ・スタディ)…ここが一番重要!!!

#### (1) 建設プロジェクトの全体像をつかむ

まず、設計・計画、施工、運営の各段階でのコスト、全体スケジュールを、おおよそ掴んでおく必要があります。それが建設プロジェクトの事業化調査＝フィージビリティ・スタディです。

概算で構わないので、工場建設に必要なコストを洗い出して総事業コストを算出し、プロジェクトの全体像を想定します。この段階で現地で活動する日系建設会社などの専門家に相談するのがよいでしょう。ここで総事業コストをしっかりと捉えておかないと、例えば、想定よりも土地代が高価だったために建設費を削減しなくてはならなくなったり、想定していた工場面積がとれないなどの不測の事態が発生しかねません。

自社のニーズに適した生産施設を建設し、運営していくためには、フィージビリティ・スタディを敷地の選定と並行して行うことがポイントです。

また、海外で生産活動を行うには、必ずしも自前で工場を建設する必要はなく、レンタル工場という選択肢もあります。その選択も、この事業化調査段階で行います。

### 3 ▶ 計画・設計段階

#### (1) 設計者・施工会社の選定

自ら工場を建設する場合の選択肢として、①日系の建設会社に設計施工で発注する ②現地の設計会社や建設会社に発注するの2通りがあり、それぞれの特徴は以下の通りです。

・日系の建設会社

日本国内と同様、建物の計画・設計から施工まで一つの窓口で対応できる「設計施工発注」が可能です。

日本にも営業・設計スタッフがいるので、現地に行かなくても打合せを進めることが出来ます。

・現地の設計会社や建設会社

現地の設計会社や建設会社は、現地の情報に詳しいことが多いです。ただし、日本的な設計施工の対応には慣れていません。プロジェクトを主導的に進めるために、現地での建設に関して専門的な内容を相談できる人材を、建築主側で別に用意しておく必要があります。

#### (2) 現地の法令や気候、習慣に配慮する

現地事情に詳しく信頼できる会社と一緒に、現地の法令や気候、習慣に則って、企画設計⇒基本設計⇒実施設計を進めていくことが重要です。例えば、インドネシアでは、従業員のためにイスラム教のお祈りをする場所を必ず設置する必要があります。

#### (3) レンタル工場の場合は

事業化調査段階で、レンタル工場を選択した場合は、各工業団地が提供している工場を賃借し、内装・実装工事を施します。初期投資を抑えることが出来ますが、レンタル工場は各国の一般的な仕様で建設されているので、階高、床荷重、吊り荷重、電力容量などが、自社のニーズに合っているかどうかをよく確認しましょう。

## 4 ▶ 施工段階

### (1) 各種申請手続き

外国でも日本の「建築確認申請」のような申請義務があり、建築主の名前で申請をすることになります。防火や使用電力量など、各国のルールに則って様々な申請を行い、許可を得た上で、実際の着工となります。

初めての国で独力で漏れなく行うことは困難ですので、実際には設計会社や建設会社に、発注者の代行として申請業務をサポートしてもらう必要があります。現地の業者を選ぶ場合は、申請業務を引き受けてくれるか、事前によく確認しましょう。

### (2) 施工中のポイント

建物が出来上がった後では、外装からしかその品質を確認することはできません。建物が契約通りの品質を満たしているか、スケジュール通りに施工が行われてるかなどを、定期的にチェックする必要があります。

普段日本にいる場合、何度も足を運ぶことは困難ですので、現地で実績のある建設会社を選択することが重要となります。その建設会社が実際に建設した工場などを事前に見学させてもらうとよいでしょう。

## 5 ▶ 運営段階

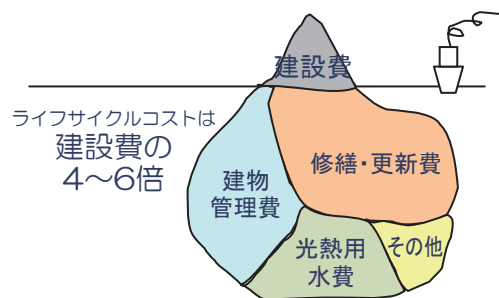
### (1) 運営段階（ランニングコスト、BCP）を考慮した設計を

工場にかかるコストは、建設費だけではありません。長い目で見ると、維持・管理に要する費用の方が大きくなります。建設費だけにとらわれず、設計段階から、このようなランニングコストを考慮したプランを、設計者に提案させることがポイントです。また、停電、天災などの不測の事態を見据えたBCP(事業継続計画)についても、設計段階から織込んでおくことが望まれます。

### (2) 設備のメンテナンスが生産施設の寿命を左右する

生産ラインを維持するためには、水回り（造排水処理設備）、電気設備（発電機など）、空調設備（チラー、コンプレッサーなど）の十分なメンテナンスが大切です。施設全体の寿命が、メンテナンス如何で大きく変わってきます。

建物使用開始時からメンテナンス担当者を配置し、計画的に実施しましょう。また、竣工時には必ず、建設会社から設備の取扱説明、運用マニュアルの提示などを受け、不具合発生時に原因究明、対策が実施できるように備えましょう。



## ※ ▶ 各国の特殊事情

### タイ

タイの工業団地は2011年の洪水に見舞われたように、海拔が低いところが多いので、敷地選定には十分な注意が必要です。また、床荷重によっては杭が必要となるケースが多く、設計段階での十分な計画が不可欠です。

### インドネシア

電力・水などのインフラが十分に整っておらず、停電、断水が発生するエリアがあります。大量な電気容量や水を使う場合には、敷地選定時にインフラの安定性をしっかり確認しましょう。

場所によっては、野焼きによって空気質が悪くなる時期がありますので、空気の汚染による生産への影響を考慮して、土地選定、建物設備の設計を行う必要があります。

### ベトナム

外気条件、特に湿度がアジアで最も高い地域の一つです。建築・生産関連設備の計画段階から、建物内部の結露対策など建物運用時に向けての考慮が必要です。

また、生産品目によって計画時点で環境申請が必要です。特に浄化槽を含めた排水や排気処理などの対策を正しく申請することが求められています。

お問い合わせは 清水建設株式会社国際支店 TEL: 03-3561-1111

# 第3章 工場設備導入のポイント

## ～ ホイスト&クレーン編 ～

### ▶▶▶ ポイント ◀◀◀

東南アジア地域での工場建設と設備導入、そして安定した操業を目指すには、何よりも「現地に精通した信頼のおける業者選び」が不可欠です。しかし、そういった業者を見極め、選定することは容易なことではありません。設備導入時の品質・耐久性はもちろん大事ですが東南アジアでの工場操業において最も重要なことは、「トラブル発生時の迅速かつ適切な対応」です。「現地業者に電話をしても現場に来るのは3日後、点検して修理に必要な部品交換をするのに更に1週間」などという話は“ありえない”ことではありません。

ここでは「ホイスト&クレーン編」と題し、設備を導入する場合のポイントをご紹介します。

## 1 ▶ 工場建設と設備導入を検討する上での事前ポイント

### Point 1 【“現地の生の声”を聞く】

どの国のどの地域で、どのような工場を建てるのか？日本国内にしながら海外進出先の事業環境を正確に理解するのは難しいものです。進出計画のあらゆる段階で最も有益な情報は、既に工場を設立し運営を行っている企業の“現場の声”です。

もし、進出前に現地視察を行うのであれば、そういった“現場の生の声”を聞くことが重要な目的の一つとなります。

### Point 2 【安心できる業者選び】

専門知識が必要な設備機器であればあるほど業者選びが大切です。現地の法規・運用事情に精通する業者を選ぶかどうかはその後の運営に大きく影響します。保守部品の在庫や安心してサービスが受けられるかなどをチェックするためにも、選定業者が関わった工場を予め確認しておくのもポイントです。

### Point 3 【安ければ高くなる】

東南アジアでの工場立ち上げで重要視すべきは「安心や生産性」と「コスト」のバランスです。安い初期投資で済んだと思って手抜き工事や十分なサービスが得られないことで、結局は大きなリスクとコストが後々かかってくるケースが頻繁にあります。

当たり前と思っている日本の製品やサービス品質は、現地では決してスタンダードではありません。

### Point 4 【文化とものさしの違いを理解する】

日本と地理的に近い東南アジアですが、各国の風土習慣、モノの考え方は大きく異なります。たとえば現地業者に期限の遅れや約束の不履行があったとしても、彼らにとってそれは「悪いこと」ではなく「仕方がないこと」です。こうした違いを理解して受入れる覚悟と共に、どうしても受け入れがたい部分では、日本品質のサービスを行う業者を選ぶことが必須です。

## 2 ▶ 操業場所の選定から安定操業まで

### (1) 操業場所と工場建設有無の選択

**新築／レンタル工場ともに、インフラだけでなく様々なリスクを考慮した場所を選定すべきです。**

操業場所の選択は、初期投資だけでなくランニングコストにも関わる重要なポイントです。初期投資を抑えたためにリスクを含んだ場所を選択した場合、後で大きな損失を被る場合も起こり得ます。また、工場を新築するか、レンタルとするかという選択も出てきますので、あわせてポイントをあげてみます。

#### ① 操業場所の選択／工場新築のポイント

- ・電気／水道／排水などのインフラ整備状況
- ・輸送や通勤する上での道路状況
- ・洪水などの自然災害リスク
- ・必要な労働力の確保のしやすさ
- ・用地や建設にかかるコスト

#### ② レンタル工場入居のポイント

- ・契約時／解約時の条件
- ・建屋や地盤の強度
- ・洪水などの自然災害リスク
- ・付帯設備の有無



建設場所によっては労働力の確保に苦労する場合があります。また、新築のレンタル工場だからといって地面の歪みや強度不足がないとは言えません。

### (2) 品質とコストのバランス

**メーカー任せにせず、手間がかかっても事前に品質確認をすることが大切です。**

東南アジアで日系メーカーの新車を購入する場合、どのくらいの価格かご存知でしょうか？車種にもよりますが、日本で購入するよりも確実に高い価格になるはず（目安として約1.5倍以上）。現地で生産しているとはいえ、日系メーカーの高品質の車を日本と同様の価格で購入することは出来ません。設備も同じく、生産性や耐久性、また安全性を追求すべきものは、ある程度のコストをかけても高品質のものを選定すべきです。

#### 〈クレーン導入で考えると…〉

重量物を搬送する機器ですので、何よりも安全性を考慮しなければいけません。東南アジアでは、クレーンの強度に関する設計規格がなく、各クレーンメーカー任せになっています。そのため、メーカーによっては作動時に激しく振動したり異音がするといったトラブルや、クレーン設置後に上部から部品や機材が落ちてくるといったトラブルが頻繁に発生しています。

また据付精度の問題で、工場完成後にトラブル発生となるケースもあるため、設置工事時に立会い確認を行うなど、自身の目で細かくチェックをすることが肝心です。



導入前に設備の重要ポイントを洗い出し、自身の目で品質チェックを行うことは重要です。

### (3) 納期の捉え方

**設備が本来の生産性を発揮するまでが本当の納期です。**

良い設備を安く購入出来たと思っていても、納期が間に合わず操業開始が遅れるという事態はよくあります。東南アジアでは設備が納入されたとしても設置工事や調整に時間を要し、想定通りにいかないリスクがあります。設備が本来の生産性を発揮するまでが本当の納期であり、リスクヘッジを考えておかなければいけません。

#### 〈クレーン導入で考えると…〉

設備の納入前日に業者へ確認訪問したら何も製作していなかった、というような“ありえない”事態は最近では少なくなりましたが、納入までのステップを都度確認する行為は、日本とは違ったレベル（回数）で行うべきです。また、進出先によっては繁忙期が続いており、危険な輸送や搬入、設置工事を行っている業者が増えてきています。



ヘルメット・安全帯・手袋の未着用、防火養生の配慮無し、等危険な作業を行う業者は、納期もルーズです。

### (4) メンテナンスとトラブル対応

**専門性や安全性が必要な設備は、メンテナンスへのこだわりも必要です。**

日本であれば電話一本で解決するようなトラブルでも、現地ではスムーズにいかない場合があります。トラブル発生時の対応がどれだけ迅速で適切であるか、設備メーカーや購入先へ導入前に確認をしておくべきです。専門のメンテナンス部隊を持っているか、休日や昼夜を問わず対応してくれるかなど、安定操業を望むのであればサービス対応へのこだわりも必要です。

#### 〈クレーン導入で考えると…〉

工作機械やコンプレッサーなどと比べ、クレーンのメンテナンスの必要性を感じていないのであれば、それは大きな間違いです。

クレーンが停止すれば、材料搬入から製品出荷までの動線が断たれ、たちまち大きなトラブルに繋がります。それだけで済めばまだよいですが、メンテナンス不足による事故が発生した場合、重い責任が発生するかもしれません。



トラブル時の対応能力が問われています

### (5) 法規対応

**操作資格講習は法規順守の意味だけでなく、安全啓蒙の観点からもニーズが高まっています。また、法規に沿った検査を行うことは、義務でありトラブル予防に直結します。**

設備を導入する際に必要な検査や監督官庁向けの書類作成、設備に付帯が義務付けられている安全装置などの現地法規を自身で熟知することは、非常に困難です。専門性に長けた設備メーカーを選定しなければ、法規順守どころか素人同然の対応となり、使用する側は大きなリスクを抱えることになります。言うまでもありませんが、法規違反の状態で事故が発生した場合のペナルティは、使用する側に課せられます。

### 〈クレーン導入で考えると…〉

東南アジアでは各国でホイスト・クレーン法規の違いがあります。法規はあっても実際は誰も順守していないなど、実態に則した内容を理解した上で、対応すべき場面もあります。荷重検査や操作資格取得が義務付けられている国もあり、そういった法規を確実に理解しているメーカーや購入先を選定すべきです。供給元へ法規の内容について確認を取ってみれば、そのレベルをはかることが出来ると言ってもよいでしょう。



クレーン操作資格講習の様子

## (6) 保証とコミュニケーション

**コミュニケーションの取りやすさは、安定操業を目指す上でかせません。**

設備の保証期間は一般的に1年間と言われます。保証期間が過ぎれば、修理やトラブル対応に費用が発生するのは当然です。

しかし、設備自体の問題や施工不良といったケースの対応は本来費用請求される対象ではなく、またその期間も限定されるものではありません。普段から円滑なコミュニケーションが取れていれば回避できる話が多いですが、海外という環境の中では簡単に行かないことが多いのも実状です。

### 〈クレーン導入で考えると…〉

基礎工事や工場上部のダクト・配管の仕上がり、走行レールの施工状態など、工場完成後にトラブルの火種になる箇所はたくさんあります。建築業者に一括発注すれば通常1年間の保証は付きますが、それ以降に発生する事態には全て自ら交渉をしなければいけません。コミュニケーションの取りやすさ、相談のしやすさというのは、かかる費用以上にインパクトがあると思って頂きたいです。



スタッフに設備を理解してもらう



海外での設備導入は、様々なリスクを事前予測し、柔軟に対応していく能力を試されます。海外進出してから5年後、10年後を想像してみてください。

“目先”も大事ですが、成功されている殆どの企業は長期の安定操業を見据えた設備を必ず選択しています。

# KITO

■東京本社

〒163-0809 東京都新宿区西新宿2-4-1 新宿NSビル9F  
TEL 03-5908-0155(代表)

■山梨工場

〒409-3853 山梨県中巨摩郡昭和町築地新居2000  
TEL 055-275-7521

東南アジアでのホイスト&クレーンに関するお問い合わせは

東南アジア事業部  
ホットライン

**03-5908-0181**

受付時間:9時から17時30分(土・日・祝日および弊社指定休業日をのぞく)

メールでのお問い合わせ



**kito-asia@kito.co.jp**

## 第4章 セキュリティ対策のポイント

### ▶▶▶ ポイント ◀◀◀

- ・海外拠点では、外部からの犯罪行為のみならず内部で発生する犯罪行為を防止する観点からセキュリティ対策を行う必要があります。
- ・監視カメラや出入管理装置などを、早めに導入することをお勧めします（問題発生後にカメラなどを取り付けると、現地従業員は疑われているとの不信感を抱くことがあります）。
- ・セキュリティに関する事項は現地職員任せにせず、日本人スタッフがしっかり把握しましょう。

### 1 ▶ 海外拠点における警備リスク

- ・従業員による備品、部品、廃材などの持ち出しがあります。
- ・従業員、搬入業者、警備員などが結託して窃盗を行う事案があります。
- ・警備会社の選定において、バックマーゲンの多い会社と契約し、癒着の温床となることがあります。
- ・教育や指導を十分に行わず常駐警備を提供する警備会社があります。
- ・その他、テロ、労働争議、設備災害などのリスクもあります。

### 2 ▶ 海外拠点で行われる主なセキュリティ対策（図1参照）

#### 常駐警備

#### アラームシステム

#### 監視カメラシステム

ゲートでの来客対応、従業員・搬入業者の出入管理、敷地内巡回などを行います。敷地外周や事務所に防犯センサーを設置して侵入を検知します。

出入口や重要箇所にカメラを設置し、犯罪を抑止します。万が一事件・事案が発生した際には録画した映像より事実関係を確認します。

#### 出入管理システム

#### 勤怠管理システム

指紋照合などによって入退出を制限し、入退出時間や人物を記録します。

指紋照合などによって従業員の勤務状況を管理します。

### 3 ▶ 邦人が被害に遭う主な犯罪事例

下記は、タイ、ベトナム、インドネシアにおいて、邦人が被害に遭う主な犯罪事例です。海外では、「自分の身は自分で守る（Self Defence）」という心構えが大切です。

#### 集団スリ（複数の人物がグルになり犯行に及ぶ）【タイ】

デパートや駅のエスカレーターで、前方の人物が物を落としたり、転んだふりをしたりして行き先を塞ぎ、慌てているところに後方から数人の仲間がぶつかってきて、ポケットや鞆内の財布などを盗み取る。



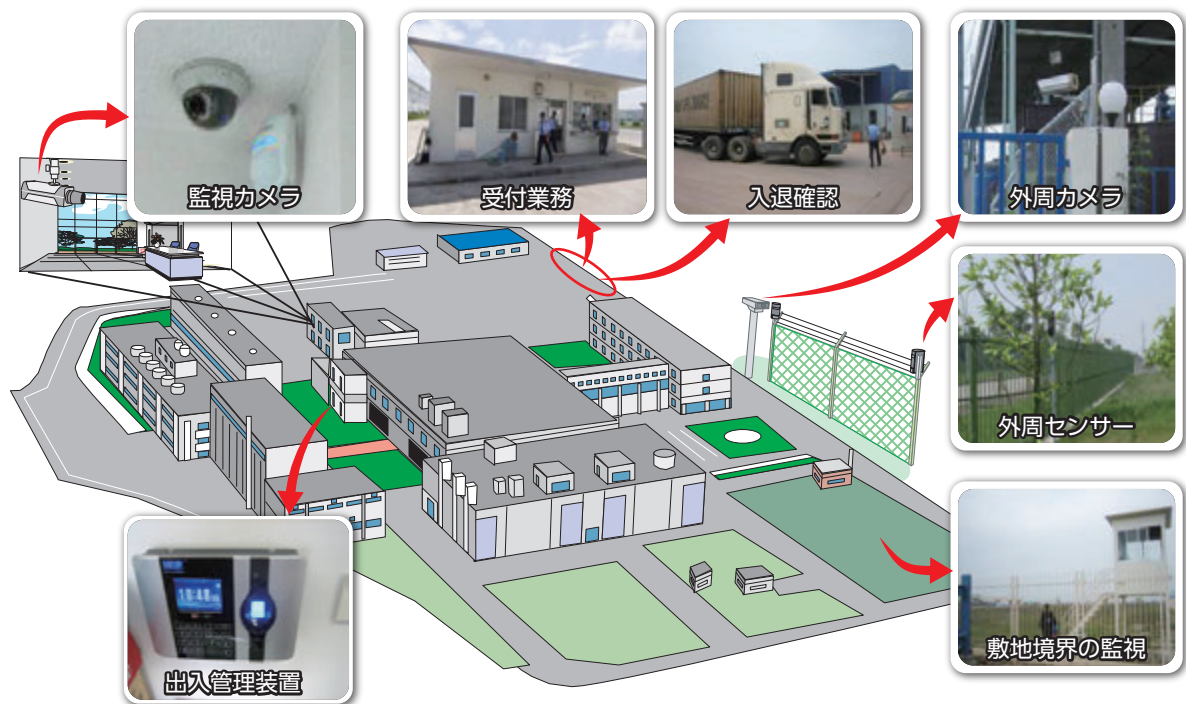


図1 海外拠点の警備対策イメージ

#### バイクによる引takuri【ベトナム】

歩道を歩いていると、後方から近づいてきた2人乗りのバイクに、追い越しざまに手提げカバンやショルダーバックをひたかれる。

#### 自動車強盗【インドネシア】

渋滞で停車中の車両の窓ガラスを斧で割り、金品を奪われる。



## 4 ▶ 本社、本部などの役割

海外で社員やその家族が事件・事故・自然災害などに遭遇した場合、会社の事業継続に大きな影響を与える恐れがあり、また会社として迅速かつ的確な対応が求められます。

会社は社員に対する安全配慮義務があり、海外拠点のセキュリティ対策と合わせて、平時より現地治安情勢の把握、緊急連絡網や緊急対応マニュアルの策定、駐在員の安全教育、健康管理などの対策を行い、海外リスクを回避できるよう対策を取ることが求められます。

|          | 事前の対策（安全対策）                                                                                                                         | 緊急時の対応策（危機管理）                                                                          |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 組織としての対策 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現地治安情報の収集</li> <li>・ 緊急時の危機管理体制の構築</li> <li>・ マニュアルの整備</li> <li>・ 社員への教育、健康管理など</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 緊急対策本部の立ち上げ</li> <li>・ 事実確認・情報収集など</li> </ul> |
| 個人としての対策 | 安全対策の知識と実行、健康管理など                                                                                                                   |                                                                                        |

海外のセキュリティに関するお問い合わせは、

**ALSOK 総合警備保障株式会社 海外事業部**

TEL：03-3470-5752

# 第5章 ロジスティクス確保のポイント



## 1 ▶ はじめに

初めての海外進出においては、現地法人の設立に向けた様々な準備と情報収集、各種確認事項の洗い出しなど、慣れない環境のもと慎重かつ迅速な対応が求められます。例えば、法人設立の準備（投資ライセンス取得、登記など）に必要な手続き、工場建設用地の選定および現地従業員の確保と教育など、多岐に渡ります。

一方、物流の構築については後手に回ることが多く、輸出入を開始する直前に物流会社へ手配しても、現地の規制などにより輸送のスケジュールが大幅に遅延したり輸入が出来なかったりと、予想外のことがたびたび発生します。その結果、時間的にも金銭的にも余計な労力と費用を費やすことになります。

物流を構築するにあたり、現地の物流事情・物流コスト・輸出入手続きを前もって把握し、余裕を持った輸送スケジュールで組み立てることが重要となります。

一番最初に発生する物流は、「設備関連」若しくは「サンプル品」を現地へ送り込むための輸出入実務になると思われますが、これらをスムーズに進めるにあたり、進出先ごとにいくつかの要点を押さえることも重要です。

進出先の政策により、日本では到底想定ができない法制度・規制の急な変更など、十分に起こり得る事象に対応していかなければなりません。

先ずは、現地の物流事情に精通した日系物流会社へ早期の段階で相談していくことをお勧めします。

## 2 ▶ 投資優遇と輸入開始前の留意点

進出先により事情は異なりますが、日本からの貨物を現地へ送り込む前に、現地側で輸入通関ができる状態であるかを確認する必要があります。また、投資優遇の形態により輸入手続きが異なりますので注意が必要です。

### （1）主な投資優遇

#### ① タイの場合

□BOI（Board of Investment：投資委員会）……BOIより定める対象7分野（※1）で認可を受けた場合

（※1）農業・農産品、鉱山・セラミックス・基本金属、軽工業、金属製品・機械・運輸機器  
電子・電気部品、化学・紙・プラスチック、サービス・公共施設

\*メリット：法人所得税・機械設備輸入税・輸出製品用原材料輸入税などが減免税される。

□フリーゾーン（Free Zone）……税関局、または工業団地公団（IEAT）により指定された特定地域や工業団地の場合

\*メリット：機械、設備、部品への輸入関税、付加価値税（VAT）などが免除される。

## ②ベトナムの場合

□EPE（Export Processing Enterprises：輸出加工企業）……輸出加工企業で登録した企業

\*メリット：固定資産（生産設備など）の輸入税、輸出製品用原材料輸入の関税、付加価値税（VAT）が免税される。

□投資奨励業種（共通投資法に基づく）……奨励業種（※2）に当てはまり、認可を受けた場合

（※2）新素材、新エネルギー、ハイテク製品、バイオテクノロジー、IT技術、製造機械

\*メリット：法人税の免税、減税、輸入関税免除、付加価値税（VAT）免除を受けられる。

## ③インドネシアの場合

□保税区内の優遇（新投資法に基づく）……保税区内に立地し認可を受けた場合

\*メリット：原材料や資本金などの輸入にかかる関税を免除、その他に輸入にかかる諸税も徴収されない。

□特定投資に対する法人税一次免除（タックスホリデー）……パイオニア産業（※3）に当てはまり、認可を受けた場合

（※3）基礎金属、石油ガス採掘、機械、再生エネルギー、通信機器

\*メリット：最短5年、最長10年にわたり法人税が免除される。

□特定業種への投資に対する所得税便宜（タックスアローワンス）……特定業種（※4）で認可を受けた場合

（※4）地熱発電、織物製造、医薬品原料製造、テレビ製造・組立、複写機製造など

\*メリット：課税所得の控除、減価償却期間の短縮、外国配当課税率の低減が受けられる。

## （2）輸入開始前の主な留意点

### ①タイの場合：（必須項目）必ず必要となるもの

税関システムへの企業登録……申請に会社登録証、付加価値税（VAT）登録証などが必要になる。

（特定項目）場合により必要となるもの

BOIへ設備の登録……BOIの恩典を受ける場合に必要になる。

輸入ライセンスの取得（化学品、食品加工品・添加物ほか）……該当品を輸入する場合に必要となる。

検査証明書の入手（BOI企業で指定される中古機械の場合）……専門機関の証明書が必要になる。

### ②ベトナムの場合

（必須項目）必ず必要となるもの

代表者サイン登録・社印・付加価値税（VAT）コードの取得

（特定項目）場合により必要となるもの

輸出入管理用の部品・部材登録、部品構成表登録（EPE企業の場合）

輸入ライセンスの取得（化学品、加工食品、化粧品ほか）……該当品を輸入する場合に必要となる。

### ③インドネシアの場合

（必須項目）必ず必要となるもの

輸入ライセンス（API-P：製造業者、API-U：販売業者）の取得

税関登録認可の取得

（特定項目）場合により必要となるもの

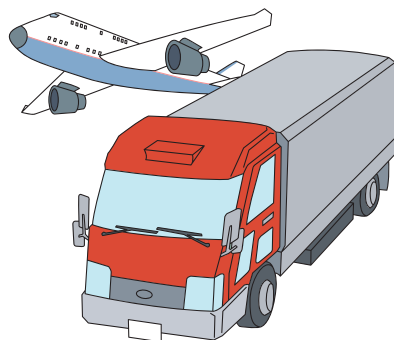
中古申請許可書・船積前検査済証の取得（中古品）……中古品で該当する場合に必要になる。

### 3▶ 現地スタッフの重要性

税関システムへの企業登録、輸入ライセンスの取得など現地スタッフによる現地語への翻訳から関係機関への申請、登録完了までを正確に対応できないと、それらに費やす日数に必ず影響してきます。現地スタッフが専門的な知識を持って、明確に回答ができる体制が必要となり、併せて、これらの支援ができる物流会社を選ぶことが望まれます。

### 4▶ 物流インフラと輸送手段の把握

進出先の主要港・空港の概要（航路、リードタイム）と進出先工業団地・取引先との位置関係を把握し、物流インフラを事前に調査すると共に、貨物輸送に関わるトラック車両・荷役機器・輸送機器などについても実態把握する必要があります。



### 5▶ 輸入税の種類と優遇制度

輸入税の種類と減免税となる優遇制度の適用要件を把握し、恩典を有効に活用することにより無駄なコストを抑えることが可能となります。

#### （１）輸入税の種類

|        |       |                   |                     |
|--------|-------|-------------------|---------------------|
| タイ     | ①輸入関税 | ②付加価値税（VAT：7%）    | ③物品税（品目による）         |
| ベトナム   | ①輸入関税 | ②付加価値税（VAT：0～10%） | ③特別付加価値税（品目による）     |
| インドネシア | ①輸入関税 | ②付加価値税（VAT：10%）   | ③前払い法人税（PPh22：2.5%） |

#### （２）優遇制度（日本から輸入の場合）

適用種類：タイの場合：日・タイ経済連携協定（JTEPA）

ベトナムの場合：日・ベトナム経済連携協定（JVEPA）

インドネシアの場合：日・インドネシア経済連携協定（JIEPA）

適用基準：各協定による原産地認定基準を満たすことが必要となります。

注）商工会議所により発行された原産地証明書のオリジナルが現地通関時に必要となります。

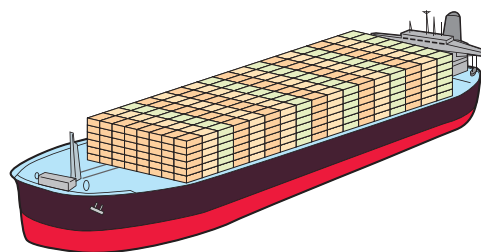
※但し、これらの国は「日・ASEAN経済連携協定（AJCEP）」の協定も有効であり、AJCEPと二国間EPAの優遇税制を比較し、より有利になる協定を適用する必要があります。

## 6▶ 輸入手続きに必要な書類

各国で輸入に必要となる書類は、共通する書類と要件により個別（進出先、貨物の品目、貨物の新旧）に必要な書類があります。各国で輸入手続きに必要な書類を列記いたします。なお、各国の法規制により、輸入できない貨物も当然ありますので、物流会社へ事前に問い合わせる必要があります。

### （１）共通する書類

- ①インボイス（ベトナム・インドネシアはオリジナルが必要／タイはコピー可だがサインは必要）
- ②パッキングリスト（ベトナム・インドネシアはオリジナルが必要／タイはコピー可だがサインは必要）
- ③B/L、SEA WAYBILL若しくはAIR WAYBILL
- ④カタログ、写真、商品説明
- ⑤委任状（オリジナルが必要）



### （２）要件により個別（進出先、貨物の品目、貨物の新旧）に必要な書類

#### 各国共通

海上保険証（コピー可）……現地で海上保険を付保した場合  
MSDS(Material Safety Data Sheet／コピー可）……化学品、危険品などの指定品目の場合  
輸入ライセンス（オリジナルが必要）……化学品、食品加工・添加物、飲料などの指定品目の場合  
原産地証明書（オリジナルが必要）……EPAなど優遇税制を適用する場合

#### タイの場合

検査機関の証明書（オリジナルが必要）……BOI企業で指定される中古機械の場合

#### ベトナムの場合

契約書若しくは発注書（コピー可）……当事者間のサイン入が必要  
部材・部品の輸入リスト（コピー可）  
投資ライセンス、税番登録証（コピー可）……初回のみ必要

#### インドネシアの場合

輸入ライセンス（API-P, API-U）（コピー可）……初回のみ必要  
税関登録認可、納税者番号（コピー可）……初回のみ必要  
中古申請許可書&船積前検査証（オリジナルが必要）……中古品で指定品目の場合

海外進出の物流に関するお問い合わせは、



鈴与株式会社  
国際・海貨営業推進室  
〒100-0005  
東京都千代田区丸の内2-3-2 郵船ビル4F

TEL：03-5220-2431 〈平日 09:00～17:00〉

鈴与

検索

クリック

## 第6章 予防法務のポイント



### 1▶ 進出形態の決定 ～「現地法人」の設立だけがベストな方法とは限りません～

#### (1) 進出形態の確認

進出先で製造拠点、営業・販売拠点、飲食店・小売店などを設立する場合、現地法人を設立することが多いですが、進出先でどのような法人形態（株式会社や有限会社など）が認められているのか確認する必要があります。また、現段階では現地で事業は行わず、事業環境の調査、情報収集、宣伝広告などだけを行うのであれば、「駐在員事務所」を設立する方法も考えられます。

#### (2) 現地法人設立以外の進出方法も検討する

さらに、現地での事業目的や事業内容に照らして、現地法人の設立が本当に必要なのかよく検討すべきです。現地法人を設立せずに、現地パートナーに製品の生産を委託したり、販売代理店になってもらったり、フランチャイズ展開をする、という方法が最適なこともあるでしょう。その場合、それぞれの取引形態に合った契約を現地パートナーと締結することが重要となります。

### 2▶ 進出先の外資規制法令の確認 ～事業計画の見直しが必要になることもあります～

#### (1) 外資規制法令の確認

進出先で現地法人を設立したり、現地企業へ出資・買収したりする場合、進出先に「投資」することになります。また、進出先にとって日本企業は「外国資本」になりますので、進出先の外国資本による投資規制に関する法令（「外資規制法令」）を確認する必要があります。業種によっては、外国資本による投資が禁止または制限されていて、事業計画の見直しが必要となることもあるため、早めに確認すべきです。一般的には、製造業は外資100パーセントで進出できることが多いですが、サービス業は規制が厳しいことが多く、どのような条件であれば進出が可能なのか注意が必要です。進出先の「外資規制法令」を自力で確認し、許可取得手続を進めていくのは大変ですので、専門家に調査を依頼し、手続を進めるのが良いでしょう。

##### (i) タイ

外資規制法令の主要な法律は「外国人事業法」です。製造業は原則として規制対象としておらず、100パーセント外資企業を設立できる場合が多いですが、サービス業に対する規制が比較的厳しいです。ただ、投資奨励委員会（BOI）からの投資奨励を受けるか、タイ国工業団地公団（IEAT）の営業許可を取得した場合、外国人事業法による制限業種であっても「外国人事業法」の適用を免除されます。また、「外国人事業法」以外にも、特定の事業分野に関する法令があるため注意が必要です。

## (ii) インドネシア

「外資規制法令」の主要な法律は「投資法」であり、外資の参入が禁止される事業分野が定められていますし、その他の法令により外資の参入が禁止または制限される事業分野が定められることもあります。また、外資の参入が禁止または制限される事業分野（ネガティブリスト）が、「大統領令」（直近では2010年大統領令第36号）で詳細に定められており、調査が必須です。

## (iii) ベトナム

「外資規制法令」の主要な法令は2006年7月1日施行の「共通投資法」とその施行細則（Decree No.108/2006/ND-CP）であり、禁止投資分野と条件付き投資分野が定められていますが、特定の事業分野に関する法令、通達、ガイドラインの調査も必須です。

# 3▶ 合併会社の設立 ～法人の設立手続を淡々と進めれば良い訳ではありません～

## (1) 合併契約と合併会社の定款に手間をかけましょう

「外資規制法令」により外資100パーセント現地法人を設立できなかったり、最初から現地パートナーと組んで事業を行う場合、現地パートナーと現地法人（合併会社）を設立することが考えられます。その際に、現地法人の設立手続を進めるのはもちろんですが、それ以外にも、現地パートナーと合併契約を締結したり、合併契約の内容を合併会社の定款にも反映させる必要があり、こちらにも手間をかける必要があります。

## (2) 会社の運営がうまくいかなかったときの想定を

合併契約や合併会社の定款は、会社名、出資比率、役員の派遣人数など定型的な内容だけ定めれば良い訳ではなく、増資する場合や出資持分を譲渡する場合の手続や対応方法、そして一番重要なのが、合併会社の解散に関する条項を充実させることです。一般に、進出先の会社法でどのような場合に会社を解散できるのか（解散事由）を詳細に定めていることは少なく、解散事由を合併契約や定款で「具体的に」定める必要があります。例えば、債務超過の状態が何年も続いていて、日本側は解散したいと考えていても、現地パートナーは資金調達すれば事業継続できると考えていて、事業運営がうまくいかなることが考えられます。そういった場合に、一定の事業年度にわたり債務超過が続いた場合は会社を解散できる旨を規定しておけば、合併会社を解散しやすくなります。合併会社を設立し、問題が発生した後で合併契約や定款に解散事由を追加するのは困難です。

（吉崎 猛 東京桜橋法律事務所 日本国およびカリフォルニア州弁護士）

### ■ 日本弁護士連合会中小企業海外展開支援弁護士紹介制度 ■

中小企業の海外への事業展開の経験豊富な担当弁護士が支援します。詳しくは、東京商工会議所が日本弁護士連合会国際課までお問い合わせください。

連絡先：日本弁護士連合会・国際課

TEL：03-3580-9741 FAX：03-3580-9840

東京商工会議所中小企業相談センター

TEL：03-3283-7700

# 第7章 知財保護のポイント

## ▶▶▶ ポイント ◀◀◀

タイ、インドネシア、ベトナムなど海外でビジネスを継続的に行うためには、知財についても考慮する必要があります。知的財産権は、国毎に取得が必要となり、当該国で取得した知的財産権がなければ、模倣品対策も困難になります。一方、他社の知的財産権を考慮しないと、自社が他社の知的財産権を侵害し、営業停止となるおそれがあります。知財の観点で海外進出を見たとき、以下の行動が必要になってきます。

### 1 ▶ タイ、ベトナム、インドネシア進出前に何をするか？

現地でのビジネスプランを立て、そのビジネスプランの障害になり得る権利が現地にはないか調査を行います。例えば、現地に自社や進出予定の商品と同じ名前の登録商標がある場合、自社が商標権侵害になってしまい、現地で会社名や商品名の変更を求められたり、営業停止を求められる可能性があります。また、このときの調査で冒認出願<sup>※1)</sup>をされていた場合には、気がつくことができます。

※1) 悪意を持って、勝手に自社が日本で保有している商標を登録されること

### 2 ▶ 展示会や商談会の前に何をするか？

展示会や商談会の前に、出願手続を開始します。

展示会で出展した商品の商標が出願されるケースや、商品のデザインや、商品の模倣品が作成されるケースが良くあります。

また、展示会後に出願した場合、新規性を失ったとして、権利を取得できなくなる場合があります。

### 3 ▶ どんな種類の権利があるのか、

知的財産権は、技術的なアイデアを保護する特許権、小発明を保護する実用新案権（タイ、インドネシアは、小特許制度）、デザインを保護する意匠権、会社名や商品名やサービス名を保護する商標制度があります。

各権利の存続期間

|            | タイ                  | インドネシア     | ベトナム                |
|------------|---------------------|------------|---------------------|
| 特許権        | 20年                 | 20年        | 20年                 |
| 実用新案権（小特許） | 6年（最長10年） 2年延長を2回可能 | 10年        | 10年                 |
| 意匠権        | 10年                 | 10年        | 5年（最長15年） 5年延長を2回可能 |
| 商標権        | 10年ごとに更新可能          | 10年ごとに更新可能 | 10年ごとに更新可能          |

## 4 ▶ どうやって権利を取得するのか

直接、タイやインドネシアやベトナムに出願する方法と、各国が加盟している条約を利用して出願する方法があります。

各国の加盟条約

|        | パリ条約 | WTO協定 | PCT | TLT | 協定<br>マドリッド<br>議定書 |
|--------|------|-------|-----|-----|--------------------|
| タイ     | ○    | ○     | ○   | ×   | ×                  |
| ベトナム   | ○    | ○     | ○   | ×   | ○                  |
| インドネシア | ○    | ○     | ○   | ○   | ×                  |

PCT(特許協力条約：Patent Cooperation Treaty)

TLT(商標法条約：Trademark Law Treaty)

## 5 ▶ 権利を持ったら、何ができるのか？

現地の特許権や商標権を持つと、侵害行為に対して、行政措置、司法措置（民事訴訟、刑事訴訟）、税関取締りなどによって対応できます。

タイでは、民事訴訟よりも刑事訴訟を選ぶケースが多いです。また、インドネシアでは、民事訴訟で差止請求が認められても、損害賠償が認められないケースが多いです。

なお、権利行使するためには、日本の権利ではなく、現地の権利が必要です。

また、現地の特許権や商標権をライセンスできます。タイなどでは、ライセンスは関係当局に登録が必要になり、特許権の場合には、公平に欠ける条件を定めたり、競争を制限するような制限を設けたり使用料を定めることはできないなどの制限があります。

### コラム 展示会出店前の権利取得について

ビジネスが始まる前に、知的財産権を取得することは、無駄な費用に見えますが、例えば、タイの展示会などに出展した場合、タイでビジネスを行う意志があるとわかるわけですから、事前に権利を取得されてしまう可能性があります。

海外進出し、ビジネスが順調に伸びた頃に、模倣品に悩まされることが多いです。その際に、権利行使しようにも、自社に知的財産権が無かったり、他社に権利が取られてしまっているというケースがよくあります。

そうになってしまうと、事前に権利を取得する場合と比べ、多額の費用がかかってしまいますし、費用をかけても解消できないことも多いです。

プロシード国際特許事務所 弁理士 鈴木 康介

連絡先

日本弁理士会関東支部

〒100-0013 東京都千代田区霞が関3-4-2

電話 03-3519-2751

URL <http://www.jpaa-kanto.jp/>



## 第8章 税務対策のポイント



### ▶▶▶ ポイント ◀◀◀

各国における主要税目には我が国の法人税、所得税、消費税に相当する税がそれぞれあります。このうち各国で採用されている付加価値税（VAT）は、消費税に相当する税ですが、日本との相違が多い税制ですのでこれを取りあげます。日本以外の諸外国では、インボイス方式が採用されています。正式なインボイスを入手しなければ仕入税額控除ができません。また、通常税額の還付請求をすると、税務調査が行われます。調査の結果いかんによっては還付自体が認められない、または還付まで長期間を要する場合があります。

本稿では各国のVATの重要な共通点と各国の特徴的な点を中心に記載しております。ベトナムでは外国契約者税の中にVATと法人税が含まれるなど、税法の詳細については各国で異なりますのでご注意ください。

### 1 ▶ 課税範囲と税率

国内における物品の販売またはサービスの提供および物品の輸入が課税範囲となります。

原則として、売上税から仕入税を控除する「控除法」で計算されます。

納税額 = 売上税額（アウトプットVAT）－控除可能仕入税額（インプットVAT）

各国の税率は次の通りです

**タイ** 歳入法では10%で、現在は勅令により7%に軽減されています。

**インドネシア** 標準税率は10%ですが、政府規則により5%～15%の範囲で増減できます。

**ベトナム** 標準税率は10%ですが、肥料、医薬品および医療機器、教材、農産物などの必需品には軽減税率の5%が適用されます。

### 2 ▶ 輸出0%税率

物品の輸出取引については課税取引とされますが、0%税率が適用されます。

0%税率により輸出については売上税額は0と計算されますので、輸出割合の多い企業は控除可能仕入税額が売上税額より大きくなるケースが生じ、この場合には、税額を還付請求することもできます。

サービスの輸出についても部分的に0%税率が適用されますが、各国より適用範囲が異なります。

### 3 ▶ インボイス方式

日本では「帳簿方式」が採用されていますが、これらの国を含む外国では「インボイス方式」が一般に採用されています。VATの課税対象となる納税者（「課税事業者」）は、税務当局への登録が義務付けられ、「納税者番号」が発行されます。インボイスを発行する際には、取引の相手方の「納税者番号」を明記する必要があり、またインボイスの形式についても国により指定がある場合があります。

## 4 ▶ 登録と免税点

免税点以下の納税者（以下「免税事業者」）については、VATの登録は任意とされ、免税事業者は申告・納税の義務はありませんが、原則として、自社で正式なVATインボイスを発行できないため、得意先から取引を断られたり、あるいは価格の調整を要求される可能性があります。状況によっては、VATの登録を行い課税事業者となった方が有利になります。

- タイ** 年間売上額が180万バーツを超える場合登録が必要になります。  
**インドネシア** 年間売上額が6億ルピアを超える場合登録が必要になります。  
**ベトナム** すべての事業者は会社設立後登録が必要で、免税点はありません。



## 5 ▶ 控除可能仕入税額

インボイス方式を採用している国では、正式なインボイスに記載された税額のみが控除の対象となります。インボイスがあっても、事業目的に用いられない物品およびサービスに対する仕入税額など、控除できない場合があります。

**ベトナム** 取引金額が2,000万ドン以上の場合、銀行送金の証明書が必要になります。

## 6 ▶ 還付の手続き

仕入税額が売上税額を超過する場合、超過額を翌月以降に繰越して控除するか、あるいは控除しきれない場合には、申請手続きを経て税額の還付ができます。しかし、税額還付に対し税務当局が非常に慎重な姿勢をとり、また、還付申請に伴い税務調査が行われることが一般的です。還付自体の実現およびその時期が予測できないケースを想定し、資金計画などにおいて十分に注意する必要があります。

- タイ** 当該課税月の申告期限の日から、3年以内に還付申請を行うことができます。還付請求すると、税務調査が入りますが、通常これが終わらないと還付は受けられません。
- インドネシア** 一定の納税者を除き還付請求は年度末に限られており、必ず税務調査が行われ、還付申請の決定は1年以内に発行されます。
- ベトナム** 以下の3つのケースにおいて、還付請求ができます。
- ① 連続する3カ月間において、相殺されない仕入税額がある。
  - ② 相殺されない仕入税額の残高が2億ドン以上ある。
  - ③ ライセンス機関に企業登録を済ませた新設企業で、VAT登録も済ませているが、正式稼働前で売上VATが発生していない、かつ、投資期間が1年以上ある。
- 還付請求をすると、税務調査が入ります。



お問い合わせ先

新日本有限責任監査法人 新興国コンサルティング室 事務局

Email : [Emerging@jp.ey.com](mailto:Emerging@jp.ey.com) TEL : 03-3503-1844

Web ; <http://www.shinnihon.or.jp/services/emerging-markets/index.html>

新興国コンサルティング室のご紹介

新興国コンサルティング室は、タイ、ベトナム、インドネシア、ミャンマー、ブラジルなど新興国に特化した多彩な専門家と国別デスクから構成されています。現地の最新動向を把握し新興国での事業展開をサポートします。

メールマガジンのご登録はこちら

<http://www.shinnihon.or.jp/shinnihon-library/mail-magazine/index.html>



# 第9章 銀行活用のポイント

## ▶▶▶ ポイント ◀◀◀

海外進出を検討するにあたり、金融関連以外にも、進出国の投資環境や税務・法務・労務など幅広い分野についての疑問などが出てくるものと思います。その際、取引されている金融機関を通じて、相談出来る関係機関を紹介してもらうことも可能です。本章の第1項では、金融機関の窓口で、海外進出を検討される多くの方が質問される事項を取り上げ、相談出来る関係機関の紹介を行っています。早期の段階からのご相談をお勧めします。

続く第2項では、海外子会社の資金調達を中心に取りまとめています。海外子会社の資金調達には、親子ローン、取引銀行または地場銀行からの貸付け、リースの活用などが考えられます。進出を予定されている国ごとに留意すべき事項もあります。自社に合った資金調達方法を検討することが重要です。また、民間金融機関を補完する政府系金融機関による融資制度の活用も可能です。第3項では、日本政策金融公庫、国際協力銀行および商工組合中央金庫における支援メニューを紹介しています。

なお、本書の対象国となっておりますタイ、インドネシア、ベトナムの海外進出先としての位置付けに関しましては、付録「タイ、インドネシア、ベトナムの位置づけ～海外直接投資アンケート調査結果（第25回）の概要～」として、株式会社国際協力銀行が毎年実施しているアンケート調査「わが国製造企業の海外事業展開の動向」の結果概要を掲載していますので、ご参照ください。

## 第1項 金融機関他相談窓口

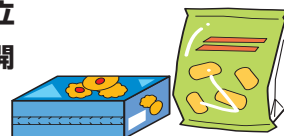
### 相談 ①

- これまで商社経由仕入の中国製皮革ハンドバックを 直接仕入したい？
- 現地で製造子会社を設立したい？
- 事業計画・資金計画どうしよう？



### 相談 ②

- 当社製造・販売のスナック菓子を海外でも売れないかな？
- 販売子会社を設立したい？店舗展開できるかな？



### 相談 ③

- 輸出品の製品規格について評価データを集めたいけど公的な第三者機関があるかな？



### 相談 ④

- 商品先出し・代金後受け(送金ベース)の輸出だけど代金回収のカバー方法はないかしら？



### 相談 ⑤

- 現地の事務所のITシステムはどうなるの？



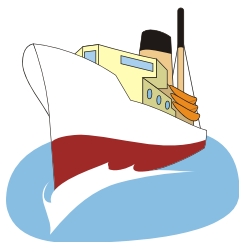
### 相談 ⑥

- これから取引する海外業者の信用照会したいけどどうしよう？



### 相談 ⑦

- 中国のメーカーに技術指導することになった。模倣品が心配だな！



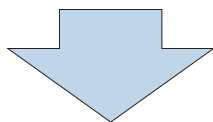
### 相談 ⑧

- 税関の提出書類はどうやって作ればいい？  
代行業者紹介できる？
- 関税納付について教えてくれる？

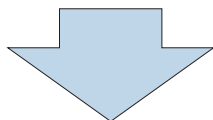
### 相談 ⑨

- 海外取引先から海上保険を付保してほしいと条件をつけてきた。保険会社紹介してくれないかな？

東京商工会議所・中小企業相談センター、  
銀行・信用金庫などの担当者に相談してみるか？



ご要望・疑問に答えます。専門機関に紹介します。  
継続したサポートを行います!!



相談番号をご確認後、次頁をご覧ください

## ◎海外取引・海外展開支援に関して銀行・信金などが連携している窓口一覧◎

(平成26年1月現在)

| 22、23ページ<br>相談対応番号 | 支援機関<br>お問い合わせ先                                                                                                     | 支援内容                                                   | 備 考                                                                 |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| ①、②<br>⑦           | ・ 中小企業基盤整備機構関東支部<br>TEL：03-5470-1522<br>URL：http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/advice/index.html                   | ・ 海外展開支援全般                                             | ・ アドバイザリー派遣制度あり<br>・ F/S支援制度あり                                      |
| ②、⑥<br>⑦           | ・ 日本貿易振興機構（JETRO）<br>TEL：03-3582-5651<br>URL：http://www.jetro.go.jp/indexj.html                                     | ・ 海外展開支援・現地情報提供全般                                      | ・ 海外拠点の活用                                                           |
| ③                  | ・ 東京都立産業技術研究センター輸出製品技術支援センター<br>TEL：03-5530-2126<br>URL：http://www.iri-tokyo.jp/mtep/index.html                     | ・ 国際規格や海外の製品規格に関する相談や情報提供、海外の製品規格に適合した評価試験などの技術的な支援    | ・ 1都9県公設試験研究機関での共同運営                                                |
| ④                  | ・ 日本貿易保険（NEXI）<br>TEL：03-3512-7712<br>URL：http://www.nexi.go.jp/                                                    | ・ 輸出債権未回収のリスクヘッジに係る支援<br>・ 海外バイヤー信用調査（中小企業向けの無料照会制度あり） | ・ 営業担当者の電話相談・個別訪問可                                                  |
| ⑦                  | ・ 工業所有権情報・研修館（INPIT）活用促進部 海外計画担当（海外知的財産プロデューサー事業）<br>TEL：03-3580-6949<br>URL：http://www.inpit.go.jp/katsuyo/gipdpd/ | ・ 海外進出の際の知的財産管理支援、知財リスクマネジメント支援                        | ・ 企業出身・海外駐在経験のある知財専門家による出張個別相談（無料）<br>・ 企業内での海外知財マネジメント研修への講師派遣（無料） |
| ①、②                | ・ 信金中央金庫<br>全国の信用金庫の中央金融機関<br>URL：http://www.shinkin-central-bank.jp/                                               | ・ 海外展開全般支援<br>（注）お取引されている信用金庫にご相談願います。                 | ・ 海外進出・貿易相談<br>・ 現地事務所、提携銀行による金融取引支援サポート                            |
| ⑧、⑨                | ・ 損害保険会社                                                                                                            | ・ 海上保険サービス全般                                           | ・ 営業担当者訪問あり<br>・ 通関業者紹介可                                            |
| ⑤                  | ・ ITシステム会社                                                                                                          | ・ システムソリューション支援全般                                      | ・ 現地合併会社による個別対応可                                                    |
| ⑦                  | ・ 東京都知的財産総合センター<br>TEL：03-3832-3655<br>URL：http://www.tokyo-kosha.or.jp/chizai/                                     | ・ 知的財産管理支援全般                                           |                                                                     |
| ①、②<br>⑥、⑧         | ・ 東京商工会議所<br>中小企業相談センター<br>TEL：03-3283-7700<br>URL：http://www.tokyo-cci.or.jp/kokusai/                              | ・ 海外展開支援全般                                             |                                                                     |

## \* 参考事例 \*

### 【事例1】 商社経由仕入を海外からの直接輸入に切り替え

#### ・ A社

##### 建設資材卸業

- ・ 仕入コスト削減、納入先からの卸価格引き下げ要求などの課題対応のため、従来、商社経由にて仕入れていたタイ製品について、メーカーからの直接仕入れを決定。
- ・ タイ側メーカーからは『L/C決済』の条件提示あるも、当社にL/C決済に係るノウハウなく、支店営業担当者に相談、支店ではすぐに本部担当部に相談内容を繋いだ。
- ・ 本部担当部では、当社営業部・経理部と、①L/C決済の仕組み、②モノ・カネ・書類の流れなどについて複数回にわたり勉強会を開催、併せて（連携機関からの）現地情報などを提供した。
- ・ 輸入商品の日本側でのスムーズな通関、納品を行うため、タイ側メーカー、通関業者などと事前打合せのもとで個別の対応を行い、円滑な輸入取引を継続している。

### 【事例2】 バングラデシュに革製バックの製造子会社設立

#### ・ B社

##### 皮革袋物製造業

- ・ 当社製品の品質・ブランド価値を維持したいという社長の強い思いがあるなかで、製造コスト削減は当社にとって重たい課題になっていた。
- ・ 様々な選択肢のなかで、現地袋物メーカーへの『委託製造』ではなく、高品質を確保しかつ経営コントロール可能な進出形態として、現地メーカーとの『合併製造子会社設立』を計画。
- ・ 工場建屋の決定、縫製職人の採用、ミシンなど製造設備、原材料調達ルートの決定などに関して、社長自ら現地に長期出張を繰り返し、対応した。  
（※日本での生産体制も当面は継続し、当社ブランドを維持したまま2カ国で生産を行う意向）
- ・ 支店営業担当者は、当社訪問時に海外展開に向けた情報入手、支店・本部支援セクション一体で契約書面の確認、バングラデシュ向けの経費送金、資本送金などの手続きについて支援を行った。併せて、JETROを紹介して、東京、ダッカ事務所（→社長出張時の面談を設定）両方からの情報提供を行い、子会社設立を実現した。

## 第2項 海外子会社の銀行取引

アジア各地には日本の銀行（邦銀）が現地法人や支店を構えていますが、アジアへ進出する多くの日本企業は、現地の銀行取引を邦銀だけでなく現地銀行を活用しています。

### 1 ▶ 現地銀行の活用とは？

では、現地銀行と取引する理由やメリットは何でしょうか？日本の中堅・中小企業が現地銀行を活用する理由として、主に次のことがあげられます。

#### （1）支店数の多さ

現地銀行は、海外現地に数百～数千の支店網を持ちます。

支店数が多いと、...

- ① 従業員の給与振込口座として活用  
……従業員の利便性を考慮すると、給与振込口座は支店数・ATM数が多い現地銀行で開設する企業が多いです。
- ② 企業の入出金口座として活用  
……邦銀のアジア拠点は都市中心部にあることが多いため、海外子会社が郊外を所在とする場合、入出金のためにわざわざ移動しなくてすむ近くにある地場銀行を入出金口座として活用する企業が多いです。

#### （2）現地銀行の日本企業向けサービス拡充

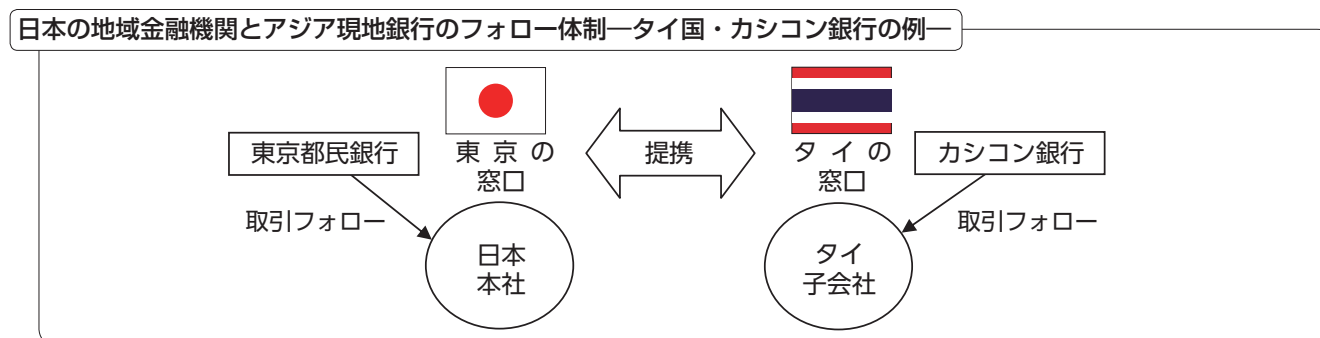
東京商工会議所が業務提携するタイ国・カシコン銀行をはじめ、アジアの現地銀行は日本企業向けのサービスを拡充しています。

タイ国・カシコン銀行を例にしますと、...

- ① ジャパンチームの開設  
……日本企業・日本人駐在員に対応するため、日本人と日本語可能なタイ人スタッフを揃えたジャパンチームを開設しています。
- ② 日本語ATMの設置、ジャパン・フレンドリー支店の開設  
……タイ現地に設置されているカシコン銀行ATMではタイ語と英語のみならず、日本語で操作が可能です。また日本人が多く住むスクンビット地区には日本語対応可能なスタッフが接客する支店（ジャパン・フレンドリー支店）もあります。
- ③ 日本語での情報提供やセミナー開催  
……毎月、日本語でタイ経済最新情報を提供している他、タイや日本でセミナーを開催しています。

日本の中堅・中小企業が現地銀行と取引する際の懸念は、日本人がいないことによるコミュニケーションの問題です。しかし、カシコン銀行のように現地に日本人や日本語可能なスタッフを揃えるアジア現地銀行が増加しています。

また日本の地域金融機関は、アジア現地銀行との提携を加速させており、日本とアジアそれぞれで取引をフォローする体制を整えています。東京では、東京都民銀行がタイ国・カシコン銀行と業務提携を締結し、人員をカシコン銀行へ派遣するなど緊密な連携体制を構築しています。

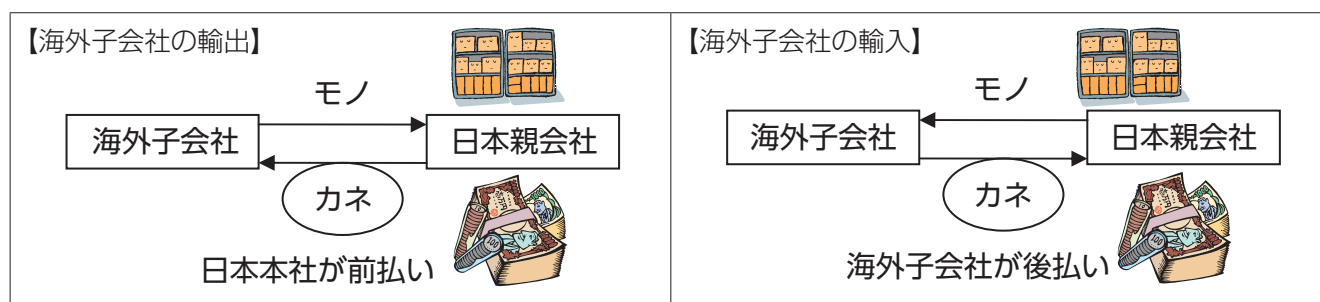


## 2▶ 海外子会社の資金調達

海外で子会社を立ち上げた後、海外子会社が資金調達を行なう場合、主に次の手法が考えられます。

### (1) 日本本社（親会社）との貿易金融

親会社と海外子会社間で貿易が発生する場合



親子間の資金決済を前払い、後払いするなど資金融通することで実質親会社が海外子会社の資金負担するケースがあります。ただし、期間が長期化・金額が過大となった場合、日本側で不良性と判断されたり、当地の貿易規制や外貨規制に該当するケースがありますので、十分な留意が必要です。

### (2) 親会社からの借入（親子ローン）

日本では金融機関から資金調達が可能な会社も、アジア現地で資金調達を行う中堅・中小企業は多くありません。

アジア現地で資金調達しない理由として、主に次のことがあげられます。

### ① 貸出金利が高い

……アジア各地は経済が成長し、物価も上昇しています。現地の経済環境から、日本並みの貸出金利は当面期待出来ません。

### ② 現地銀行が貸出してくれない

……現地銀行の視点では、日本から現地へ進出した企業の情報は乏しく、かつ日本の海外子会社は現地で十分な担保がないケースも多いため、貸出について積極的な姿勢を期待することが難しいケースが少なくありません。

そのため、多くの中堅・中小企業の海外子会社は親子ローンでの資金調達が主となります。

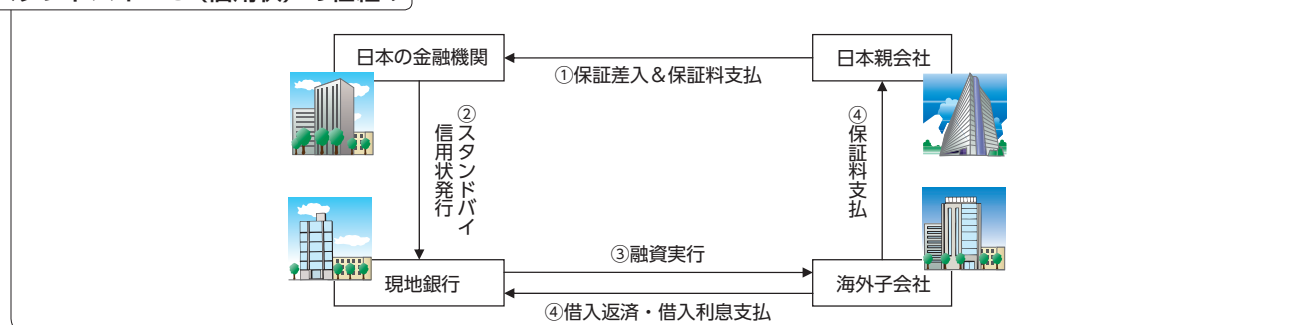
#### 〈親子ローンのメリット・デメリット〉

|       |                                                                                                                                     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| メリット  | <ul style="list-style-type: none"><li>・金利が親子間の合意で設定可能 〈※移転価格税制などに留意が必要です〉</li><li>・返済方法に融通が利く 〈※現地規制や返済長期化には留意が必要です〉</li></ul>      |
| デメリット | <ul style="list-style-type: none"><li>・親会社または子会社で為替リスクが発生するケースあり</li><li>・親会社と子会社のB/Sが切り離せない</li><li>・金額規制など一定の制限を設ける国がある</li></ul> |

## (3) 現地銀行からの資金調達

中堅・中小企業の海外子会社が現地銀行から資金調達しづらい点は前述しましたが、現地銀行から資金調達する手法として、スタンバイL/Cがあります。

#### スタンバイL/C (信用状) の仕組み



現地銀行は、日本の金融機関の保証を担保に、海外子会社へ融資を実行します。現地で資金調達できるメリットがある反面、借入利息の支払いだけでなく、保証料の支払いが発生します。

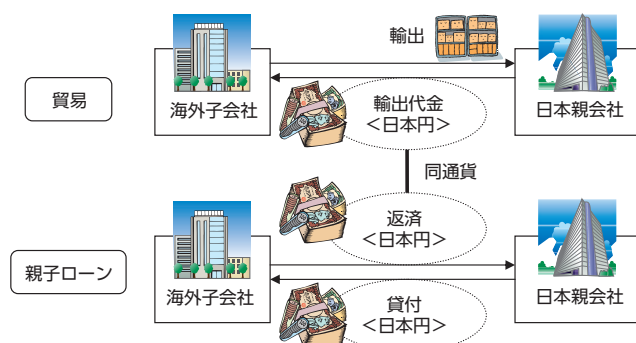
## (4) リースの活用

海外で設備投資を行う際、親会社や銀行からの借入以外に、リースを活用する手段があります。例えば、海外へ投資した設備を、現地に進出する日系リース会社でリースバックを行うことで、現地で資金調達を行なうことが可能です。

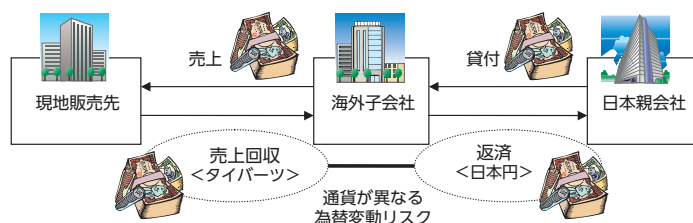
## コラム 通貨の選択

海外子会社が資金調達を行う場合、為替変動リスクを勘案の上、資金調達する通貨を選択することが重要です。

〈例1〉海外子会社が日本円で売上金を回収する場合（親会社への輸出が多い場合）、親子ローンの通貨を日本円にすることで、海外子会社の為替変動リスクを軽減できます。



〈例2〉タイ国内で販売を行い、タイ現地通貨（バーツ）で売上金を回収する場合、売上回収金と親会社への返済金の通貨が異なると、海外子会社に為替変動リスクが発生します。



以上から、海外子会社の売上金や経費支払などの使用通貨を勘案し、親子ローンや現地銀行から借入する場合の通貨を設定する必要があります。日本親会社から海外子会社へ貸付（親子ローン）を行なう場合、貸付する通貨を「日本親会社には外貨がないから、日本円で貸付しよう」という考えのもと、貸付を行なうと、海外子会社に為替変動リスクが発生しますので、留意が必要です。

〈例3〉日本親会社がタイ子会社へ一括で日本円300万円を貸付する際、貸付時の為替が1バーツ＝3円の場合、タイ子会社は100万バーツ（300万円相当のバーツ）を設備・運転資金などで利用できます。しかし、



と、貸出時と返済時の為替変動に伴い、親会社は300万円を受け取ることに変わりありませんが、子会社は返済準備資金の金額が大きく異なりますので、親子ローンを実行する場合、返済時の為替変動リスクを勘案する必要があります。

以上

### お問い合わせ窓口

| 金融機関名  | お問い合わせ先                                                                                                         |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 朝日信用金庫 | ・ 営業店窓口または営業担当者<br>・ 朝日信用金庫業務部「お客さまサポートセンター」<br>受付時間 9：00～17：00 ※祝日を除く月～金曜日 TEL：03-3862-0329                    |
| 東京都民銀行 | 海外展開のご相談については、最寄りの店舗または外為営業部アジア室までお問い合わせください。<br>東京都民銀行外為営業部アジア室 TEL：03-3582-8681<br>平日9：00～17：00（土日等の銀行休業日を除く） |

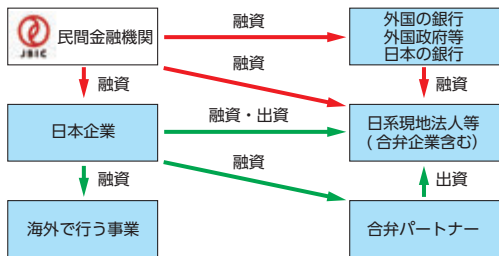
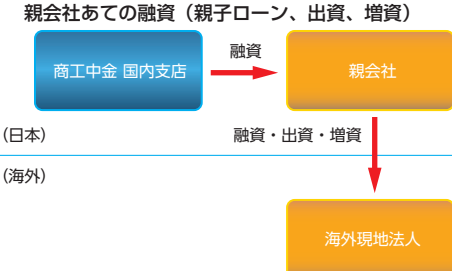
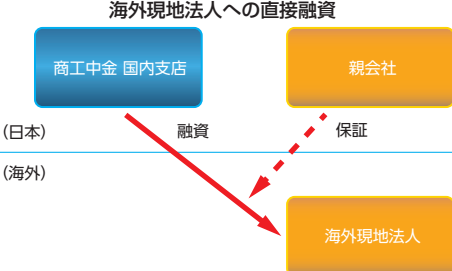
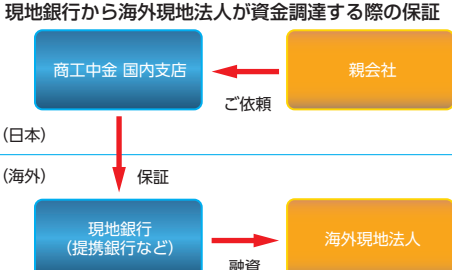
## 第3項 政府系金融機関の海外展開融資制度

### ▶▶▶ ポイント ◀◀◀

政府系金融機関では、アジアを中心とする海外展開に挑戦する中小企業の皆さまを積極的に応援しています。相互での連携に加え、日本貿易振興機構（JETRO）や中小企業基盤整備機構などとも連携することにより、「情報面」と「資金面」の両方をお客さまにご案内しております。海外展開を実施またはご検討されている皆さまのご相談を日本国内・海外の窓口でお待ちしています。

### ▶ 政府系金融機関における海外展開に関する融資制度など

| 機 関 名    | 制度名称          | 制 度 の 内 容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 日本政策金融公庫 | 海外展開資金        | <ol style="list-style-type: none"> <li>ご利用いただける方<br/>次の①～③の全てを満たす方<br/>①開始または拡大しようとする海外展開事業が、当該中小企業の日本国内における事業の延長と認められる程度の規模を有すること<br/>②日本国内において、事業活動拠点（本社）が存続すること<br/>③経営革新の一環として、海外市場での取引を進めようとする事</li> <li>ご融資限度額<br/>中小企業事業 7億2,000万円（うち運転資金2億5,000万円）<br/>国民生活事業 7,200万円（うち運転資金 4,800万円）</li> <li>ご返済期間<br/>設備資金15年以内（うち据置期間3年以内）<br/>運転資金 7年以内（うち据置期間2年以内）</li> <li>お使いみち<br/>海外への直接投資、海外企業への生産委託、海外への販売強化（輸出）</li> </ol> |
|          | スタンバイ・クレジット制度 | <ol style="list-style-type: none"> <li>ご利用いただける方<br/>「経営革新計画」、「新連携計画」、「農商工等連携事業計画」、「地域産業資源活用事業計画」のいずれかの承認または認定を受けた方</li> <li>補償限度額<br/>中小企業事業 4億5,000万円（1法人あたり）</li> <li>信用状有効期間<br/>1年以上6年以内（海外での融資期間：1年以上5年以内）</li> <li>提携先海外金融機関（平成25年6月7日時点。順次拡大予定）<br/>バンコック銀行（タイ）、メトロポリタン銀行（フィリピン）、國民銀行（大韓民国）、ユナイテッド・オーバーシーズ銀行（シンガポール）、バンクネガラインドネシア（インドネシア）、ベト・イン・バンク（ベトナム）、CIMB銀行（マレーシア）</li> </ol>                                      |

| 機 関 名            | 制度名称         | 制 度 の 内 容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 国際協力銀行<br>(JBIC) | (海外)<br>投資金融 | <p>①日本企業の海外投資事業（原則開発途上地域向け投資）に対する融資で、日本企業（親会社）に対するもの（中堅・中小企業の場合）、日系現地法人（合併企業を含む）またはこれに貸付等を行う外国の銀行・政府等に対するものがあります。円、米ドルに加え、タイバーツ、インドネシアルピアでの融資も検討可能です。</p>  <p>②なお、JBICの融資対象となるには主に下記が条件になります。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・融資期間が1年超の長期資金であり、設備投資資金が主たる対象であること。</li> <li>・本邦民間金融機関との協調融資であること（JBIC単独での融資は行いませんので、必ず民間金融機関と協調しての融資となります）。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 商工組合中央金庫         | —            | <p>○融資・保証業務</p> <div> <p><b>親会社あての融資（親子ローン、出資、増資）</b></p>  <p>対象国・地域：特に制限はありません<br/>※但し、現地規制等により、各種制限を受ける可能性が有ります。</p> </div> <div> <p><b>海外現地法人への直接融資</b></p>  <p>対象国・地域：香港、台湾、マレーシア、インドネシア、シンガポール、フィリピン<br/>※アメリカ、カナダ、メキシコ等北米地域の現地法人には、ニューヨーク支店からの直接融資が可能です。</p> </div> <div> <p><b>現地銀行から海外現地法人が資金調達する際の保証</b></p>  <p>主な提携金融機関<br/>・スタンダードチャータード銀行<br/>・HSBC（香港上海銀行）<br/>・バンコック銀行（タイ）<br/>・バンク・ネガラ・インドネシア（インドネシア）<br/>※上記の金融機関以外とも連携しております。</p> </div> <p>※ ご融資や保証等には事前に当金庫所定の審査が有ります。</p> |

## 2▶ 各政府系金融機関のお問い合わせ窓口

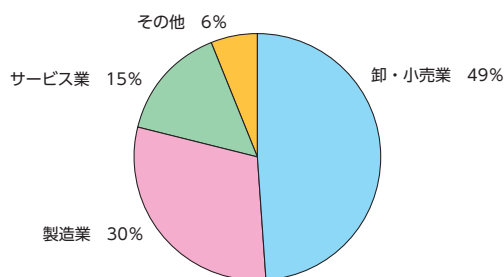
| 金融機関名    | お問い合わせ先                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 日本政策金融公庫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業資金相談ダイヤル（TEL0120-154-505）</li> <li>・ 各支店海外展開サポートデスク（国民生活事業）</li> <li>・ 各支店窓口</li> <li>・ 各駐在員事務所（バンコク・上海）</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| 国際協力銀行   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 京阪神以東（除く京阪神地域）の企業の皆様<br/>産業ファイナンス部門 中堅・中小企業担当特命審議役付<br/>TEL03-5218-3579</li> <li>・ 京阪神以西の企業の皆様<br/>産業ファイナンス部門 西日本オフィス総務ユニット<br/>TEL06-6311-2520</li> <li>・ 各駐在員事務所（バンコク、ハノイ、ジャカルタほか計16ヶ所）<br/>なお、国際協力銀行スタッフが、東京商工会議所中小企業相談センターにて毎月第2水曜日（13時～16時）に無料相談会を実施。こちらもあわせ、ご活用下さい。</li> </ul> |
| 商工組合中央金庫 | <p>最寄りの店舗または国際部の『中小企業海外展開サポートデスク』にお問合わせください。<br/>中小企業海外展開サポートデスク（国際部）TEL03-3246-9450</p> <p>※ タイ・ベトナム・インドネシアの3カ国については、バンコク駐在員事務所がサポートしております。</p>                                                                                                                                                                              |

### コラム ～小規模企業では、卸・小売業も海外展開！～

中小企業、とりわけ規模の小さい企業であっても、数多くの企業が海外展開を行っています。日本政策金融公庫（国民生活事業）によると、平成24年度の海外展開資金融資実績は462件。そのうち、49%が卸・小売業が占めています。

海外展開と言えば、製造業が海外現地に工場を建設したり、製造拠点を設けたりするイメージが先行します。しかしながら、自動車部品小売、産業用機械卸売といった工業分野に加え、日本茶小売、陶磁器小売などクールジャパンに位置付けられる生活関連企業も輸出を中心とした海外展開を積極的に行っています。

公庫資金についても、直接投資や生産委託のための資金だけでなく、展示会の出展や海外渡航費用、輸出のための商品仕入資金等、幅広い使いみちで融資が行われているということです。



日本政策金融公庫（国民生活事業）  
平成24年度海外展開資金  
融資先業種別内訳

## 日本政策金融公庫（国民生活事業）の融資制度を利用した企業の声

### 会社概要

|     |                                                                       |     |          |      |        |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|-----|----------|------|--------|
| 会社名 | 株式会社 ニューロンドン                                                          | 所在地 | 東京都台東区   | 業 種  | 婦人靴製造業 |
| 資本金 | 1,000万円                                                               | 設 立 | 1965年10月 | 従業者数 | 11人    |
| URL | <a href="http://www.newlondon.co.jp/">http://www.newlondon.co.jp/</a> |     |          |      |        |



米田 義人 社長

### ▶ どのような事業を行っていらっしゃるのでしょうか？

当社はキャリア女性をターゲットにした婦人靴を製造しています。オリジナルブランド「YOSHITO」を展開、全て国内で百貨店を中心に販売しています。

### ▶ 海外展開されたきっかけは何でしょうか？

当社のこだわりの靴は熟練の靴職人が支えています。新たに職人を希望する若者は少なく、職人の高齢化が進んでいたことがきっかけです。2000年頃から韓国人の職人を採用しましたが、2年後に韓国人の工場長が止む負えない事情で退職してしまい、他の韓国人職人も全員退職するという緊急事態が発生しました。韓国人職人が優秀だったので、今度は海外で人材を見つけて靴職人に育てようと決意しました。

### ▶ ベトナムに進出されたそうですね？

はい。縫製業や製靴業が盛んなベトナムへの進出を決め、2004年に現地の工場を賃借しました。設備投資は最小限に抑え、経営資源を採用やこだわりの靴が製造できる職人の育成に注力しました。

まず行ったのは、他社の雇用条件の調査です。夜遅くまで残業しないと一般的な生活レベルに届かないと言われるベトナムで、当社は残業しなくても満足に生活できるだけの賃金を提示しました。それと、マニュアルの作成にも取り組みました。職人目線ではなく、素人目線で、一つ一つの製造方法を丁寧にマニュアル化していきました。これが奏功し、1年は覚悟していた技術の習熟を半年程度で習熟させることに成功しました。

2007年には現地で新工場を建設。2012年に日本公庫から融資を受け（親子ローン）、現地法人が外注していた靴底加工作業を内製化するための設備投資を行い、ベトナム工場は型紙や見本を手掛けるまでに成長することができました。



2007年に取得したベトナム工場

### ▶ 海外展開を検討されている企業の方々にメッセージをお願いします。

当社は製造工程を海外に移したおかげで、国内部門は、製品の企画やデザイン、そして営業に特化できました。日本ならではの独創性や細やかさをもって製品を開発できている当社の製品は、Made in Japanだと考えています。大事ななのは「どこでつくるか」ではなく、「どのような姿勢でつくるか」だと思います。

# タイ・インドネシア・ベトナムの位置付け

～海外直接投資アンケート調査結果(第25回)の調査概要～

株式会社 国際協力銀行 業務企画室調査課

## 1 はじめに

株式会社国際協力銀行（JBIC）は、「わが国製造業企業の海外事業展開の動向」と題する製造業向けアンケート調査を毎年実施し、今回で25回目となります。（2013年7月実施、対象企業数992社、有効回答社数625社、有効回答率63.0%）。今回の調査では例年質問事項の「国内外事業の事業展開見通し」、「海外事業展開実績評価」、「有望事業展開先国・地域」に加え、昨今の近隣諸国との関係悪化の影響を分析するため「中国事業の中期的な懸念」についても質問しました。本編では「有望事業展開先国・地域」と「中国事業の中期的な懸念」について概説します。

## 2 有望事業展開先国・地域の回答結果

本設問では、回答企業に中期的（今後3年程度）な有望事業展開先国・地域について最大5カ国を選んでもらいました。（集計結果は図表1）。今回調査では1992年以来首位を維持していた中国が第4位となり、インドは第2位を確保したものの得票数が減少しました。一方、中国、インドの得票数の減少もあり、インドネシアは第1位、タイも第3位に浮上し、上位有望国4カ国の得票率が40%前後で拮抗する結果となりました。

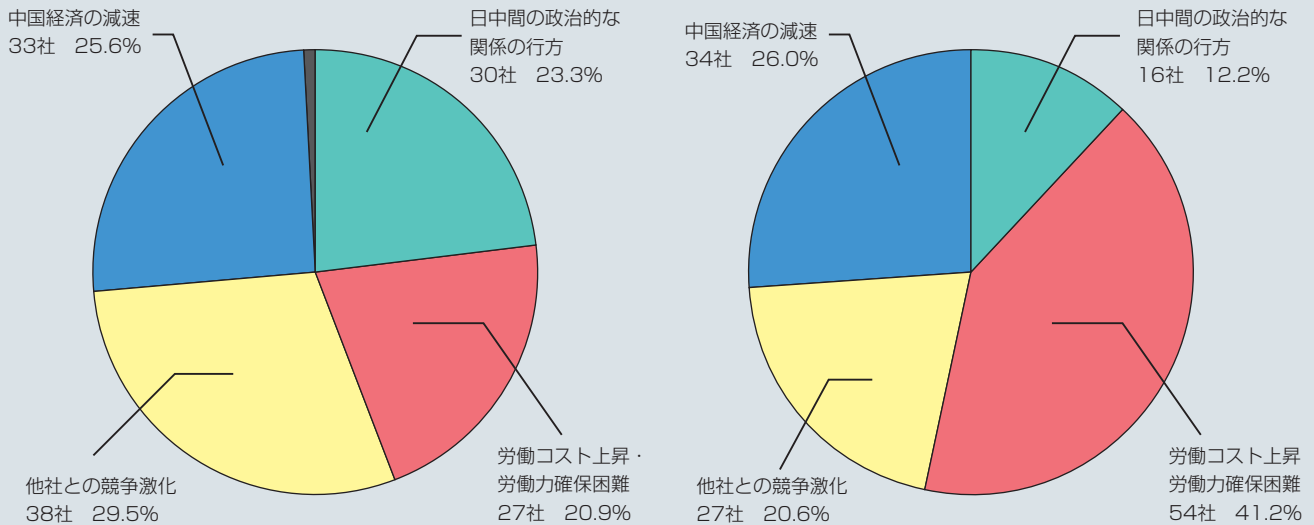
インドネシアの得票率は微増ですが、インドネシアを有望とする企業の8割強が「現地マーケットの今後の成長性」を有望理由にあげているように2.5億

図表1 中期的 有望事業展開先国・地域

| 順位   |   |      | 国・地域名<br>(計) | 回答社数(社)     |             | 得票率(%) |      |
|------|---|------|--------------|-------------|-------------|--------|------|
| 2013 | ← | 2012 |              | 2013<br>488 | 2012<br>514 | 2013   | 2012 |
| 1    | ↑ | 3    | インドネシア       | 219         | 215         | 44.9   | 41.8 |
| 2    | — | 2    | インド          | 213         | 290         | 43.6   | 56.4 |
| 3    | ↑ | 4    | タイ           | 188         | 165         | 38.5   | 32.1 |
| 4    | ↓ | 1    | 中国           | 183         | 319         | 37.5   | 62.1 |
| 5    | — | 5    | ベトナム         | 148         | 163         | 30.3   | 31.7 |
| 6    | — | 6    | ブラジル         | 114         | 132         | 23.4   | 25.7 |
| 7    | — | 7    | メキシコ         | 84          | 72          | 17.2   | 14.0 |
| 8    | ↑ | 10   | ミャンマー        | 64          | 51          | 13.1   | 9.9  |
| 9    | ↓ | 8    | ロシア          | 60          | 64          | 12.3   | 12.5 |
| 10   | ↓ | 9    | 米国           | 54          | 53          | 11.1   | 10.3 |
| 11   | ↑ | 15   | フィリピン        | 39          | 21          | 8      | 4.1  |
| 12   | ↓ | 11   | マレーシア        | 37          | 36          | 7.6    | 7.0  |
| 13   | ↓ | 12   | 韓国           | 28          | 23          | 5.7    | 4.5  |
| 14   | — | 14   | 台湾           | 23          | 22          | 4.7    | 4.3  |
| 14   | ↓ | 12   | トルコ          | 23          | 23          | 4.7    | 4.5  |
| 16   | — | 16   | シンガポール       | 19          | 16          | 3.9    | 3.1  |
| 17   | — | 17   | カンボジア        | 12          | 13          | 2.5    | 2.5  |
| 18   | ↑ | 20   | ドイツ          | 10          | 6           | 2      | 1.2  |
| 18   | ↑ | 23   | 南アフリカ        | 10          | 3           | 2      | 0.6  |
| 20   | ↑ | 23   | ラオス          | 9           | 3           | 1.8    | 0.6  |

図表2 中国事業の中期的な懸念

(左：Aグループ (139社)、右：Bグループ (141社))



人を擁する市場の大きさが魅力と認識されています。タイも同様に有望とする企業の6割が「現地マーケットの今後の成長性」を理由にあげています。

ミャンマーは安価な労働力を主因に更に得票数を伸ばし第8位に上昇。事業計画を有する割合も2割程度に拡大し、現地での事業を検討する企業は着実に増加しています。フィリピンは堅調に得票を集め第11位に躍進し、ラオスも第20位にランクインしました。上位20位中ASEAN諸国は9カ国ランクインし、ASEAN諸国の存在感が更に高まる結果となりました。

### 3 中国得票数の減少理由

前回調査で中国を有望と回答した企業 (319社) のうち今回調査に回答した企業は280社であり、そのうちほぼ半数の139社が引き続き中国を有望国として挙げた一方、残りの141社が中国を有望国から外す結果となりました。今回調査では中国に現地法人を有する企業に対し、中国事業の中期的な懸念を回答してもらいましたが、上記の中国を引き続き有望とする139社をAグループ、有望国としなかった141社をBグループとし、グループ毎にこの回答結果を分けると図表2となります。

Bグループでは「労働コスト・労働力確保困難」(41.2%) が、Aグループでは「他社との競争激

化」(29.5%) が最大の懸念となりました。また、「日中間の政治的な関係の行方」はA、Bどちらのグループでも最大の懸念とはなりませんでした。

これらの企業に中国における中期的な事業姿勢を「強化・拡大」、「現状程度を維持」、「縮小・撤退」から選んでもらいましたが、Aグループでは中国事業を強化・拡大する姿勢にある企業の割合は7割前後と前回調査から大きく変化しなかった一方、Bグループでは「現状程度を維持」するが過半(52.7%)に上がりました。なお中国を有望国とした企業の中国の有望理由は「現地マーケットの今後の成長性」と「現地マーケットの現状規模」であり、中国のマーケットの規模・成長性を評価していることが分かります。

今回調査で有望国順位が変動した背景には、わが国製造業の有望国評価の視点がコストから市場へ変わりつつあることがあげられます。

以上

#### お問い合わせ先

株式会社国際協力銀行  
産業ファイナンス部門  
中堅・中小企業担当 会田 (アイタ)  
電話 03-5218-9276

# 第10章 現地スタッフ労務管理のポイント

近年チャイナプラスワンの動きで企業の海外進出がさらに加速し、企業は労働者の確保が難しい状況となっています。タイでは史上最低の失業率が続き、賃金の上昇が続いています。また2013年には、最低賃金の大幅な引き上げが行われました。このような動きはタイ程ではないにしてもアセアン各国で同様な動きとなっています。特に低労賃目当ての労働集約型事業の進出に際しては事前の慎重な調査準備が求められます。また財務経理などの専門職と大卒／工業専門学校卒のエンジニア、マネージャークラスの有能な人材の不足が顕著になっています。このレベルの従業員の賃金は上昇が続く中国の北京上海などの大都市と変わらないレベルとなっています。

以下ではアセアンに進出する際の労務管理の面からの留意点をあげてみました。

## 1 ▶ 進出前に行うこと

現地経済情勢、賃金水準、労働法規の調査を行うばかりでなく、文化・宗教・生活習慣など現地の事情を出来る限り調べておきます。

## 2 ▶ 採用 自社で募集？ 人材派遣会社？

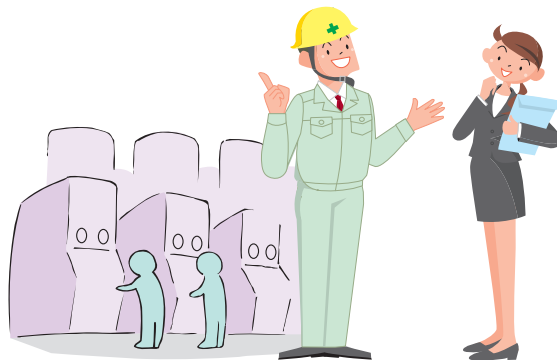
公的機関、日本人商工会や進出企業などから情報入手しながら募集方法を決めてください。ほとんどの地域では人材紹介会社が使え、現地の新聞に採用広告を出すのも費用が少なくて良い場合もあります。

## 3 ▶ 雇用契約・就業規則のポイント

現地労働法規に準拠し、生活習慣なども考慮したうえで、雇用契約書・就業規則を作成しましょう。

主なポイントを下記に列挙しました。具体的な内容については現地コンサルタントや弁護士に相談され整備されることをお勧めします。

- ・雇用契約（有期・無期？）／退職金／解雇と解雇時退職金／有給休暇
- ・賃金／給与体系／昇給率／年功序列？／ボーナス制度／勤務評価制度／年金・医療保険・失業保険の企業と個人負担比率／諸手当他
- ・労働組合の組成／教育研修制度など



## 4 ▶ 労務管理のポイント

以下では経営・財務・生産といった一般的な面からの労務管理の視点とは若干離れますが、アジアでの労務管理に役立つと思われるポイントをあげました。

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現地独特の風俗習慣 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・それぞれの国・地域で現地独特の慣習があり、礼拝、食事など、現地の習慣を尊重することが大切です。インドネシア、マレーシアなどイスラム圏の国では、ラマダンの尊重、従業員食堂ではハラールによる食材、調理方法の規定などの順守が必要です。</li> </ul>                                                                                                                                                                                           |
| 華僑        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・アセアン各国ではマネジメント層以上は華僑が多く、取引先、事業パートナーとしても華僑との付き合いは必須なので、アジアでのビジネスにおいては華僑の気質も理解しておくことが必要です。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                     |
| 作業の理解度    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・知識、経験が乏しく、さらに外国語によるコミュニケーションでは理解度が不十分なのは当然です。相手に対する理解と研修などでスタッフの実力向上をはかる措置が必要です。</li> <li>・指示は詳細かつ具体的に。“あうんの呼吸”は通用しません。よくわかっていなくてもわかったふりをしてしまうこともあるので、指示した内容を本当に理解しているか細かく確認が必要です。また指示した内容を説明させるのも良く、実行過程での時々フォローアップも大切です。</li> <li>・工場稼働当初の稼働率は、事前に十分な研修を施したとしても、日本の7掛け程度で考えてください。</li> </ul>                          |
| 転職と処遇     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の離職率が高い場合は待遇に対する不満が原因であることもあります。近隣や同業他社との給与水準のバランスに注意が必要です。また日頃からこれらの会社との情報交換も重要です。</li> <li>・給与体系は現地の物価水準、同業他社、国内水準を参考に現地事情に合った体系が必要です。</li> <li>・勤務評定・従業員との面談を実施しましょう。年功序列の考え方は無く、実力主義が基本です。</li> <li>・女性の活用 アセアン諸国においては女性の活躍が目立ちます。アジア女性のきめ細やかな感性は財務経理などの領域のみならず営業、債権回収、品質管理など幅広い分野において力を発揮する可能性があります。</li> </ul> |
| 日本語教育     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・英語・日本語を話せる人は極めて少数です。</li> <li>・通訳には過分の待遇をしないよう注意が必要です。通訳が上司の意向を正確に伝えない、自分が偉くなったつもりで社内で権力を行使するなどの事態が発生し得るので注意が必要です。</li> <li>・通訳だけに頼らず、従業員に日本語学習を啓蒙する。日本での研修は従業員が大きく成長するきっかけとなり、モチベーションアップにもつながります。日本語検定などの資格取得を奨励するのも1案です。</li> <li>・日本人だけでは現地事業のオペレーションは難しく、日本語ができる現地のコア人材を育成しておくことが重要です。</li> </ul>                   |
| チームワークの醸成 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の連帯感を醸成するのに、従業員の誕生日会、従業員旅行や運動会などが効果的です。</li> <li>・QCサークル活動も自社の考え方、方針を浸透させ、自発性を醸成するためにも効果があります。</li> <li>・プライドが高くメンツを大事にする人達ですので、人前でしかることはさけた方が無難です。</li> </ul>                                                                                                                                                       |
| 不正防止対策    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・リベート、収賄、購入品価格の虚偽申告や、会社の機密の持ち出しなど、従業員の不正に対しては、まず従業員が不正を行う気にならない確実なチェック体制を作ることが予防につながります。</li> <li>・不正を放置すると、他の従業員のモチベーション低下をまねき、社内の空気も腐敗してしまいます。</li> <li>・経理は一人にまかせず、日本人駐在者などがダブルチェックを行う体制とし、図面など技術資料は出図の管理、データベースなど電子情報の場合は閲覧、ダウンロードの記録が残るようにしておくことをお勧めします。</li> </ul>                                                 |
| 労働争議      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ストライキは日本より過激になる傾向があるので、常日頃からコミュニケーションをはかり、従業員の不満を吸い上げるなど、事前の対応が重要です。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         |
| 駐在員、出張者   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・まだまだ治安の悪い国、地域もあります。安全には十分配慮して下さい。</li> <li>・いずれの国も外国人の就業には制限があります。進出先国の関連規定を良く理解しておくことが重要です。</li> <li>・アフターファイブの楽しさは日本以上の所も多く、ついめり込んでしまいがちですが、そこそこに留めるよう留意ください。</li> </ul>                                                                                                                                              |

## 協力企業等一覧

| 企 業 名                                | お問い合わせ先                      | 章      |
|--------------------------------------|------------------------------|--------|
| 日鉄住金物産株式会社                           | 03-5412-5188                 | 第1章    |
| 清水建設株式会社                             | 03-3561-1111                 | 第2章    |
| 株式会社キトー                              | 03-5908-0181                 | 第3章    |
| 総合警備保障株式会社                           | 03-3470-5752                 | 第4章    |
| 鈴与株式会社                               | 03-5220-2431                 | 第5章    |
| 日本弁護士連合会 国際課                         | 03-3580-9741                 | 第6章    |
| 日本弁理士会 関東支部                          | 03-3519-2751                 | 第7章    |
| 新日本有限責任監査法人                          | 03-3503-1844                 | 第8章    |
| 朝日信用金庫                               | 03-3862-0329                 | 第9章第1項 |
| 株式会社東京都民銀行                           | 03-3582-8681                 | 第9章第2項 |
| 日本政策金融公庫                             | 0120-154-505                 | 第9章第3項 |
| 東京商工会議所 中小企業相談センター                   | 03-3283-7700                 | 第10章   |
| 株式会社国際協力銀行京阪神以東（除く京阪神地域）<br>// 京阪神以西 | 03-5218-3579<br>06-6311-2520 | 監修     |

## 海外進出成功への10のポイント

---

平成26年1月31日 初版発行

発行所：東京商工会議所 中小企業相談センター

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-2-2

電話：03-3283-7700

---

本書は信頼できるとされる各種情報に基づいて作成しておりますが、その正確性および完全性を保証するものではありません。また本書は、利用者の判断・責任においてご利用ください。万が一、本書に基づく事業展開で不利益などの問題が生じて、東京商工会議所および作成協力企業（機関）は、一切の責任を負いかねますのでご了承ください。

本書は、著作権法により保護されております。東京商工会議所の事前の承諾なく、本書全部もしくは一部を複製、転送などにより使用することを禁じます。

**[www.tokyo-cci.or.jp/](http://www.tokyo-cci.or.jp/)**