

新興国に進出する中小企業のためのマネジメント・リスク対応策（その三）

（一社）東京都中小企業診断士協会城西支部顧問
支部国際化コンサルティング研究会アドバイザー

著 者 田 口 研 介

I. 人材確保リスクの対応策

想定事例：現地法人の中堅社員が続々と退職を申し出ているのに、人材の補充が捗らず、業務の運営に支障が生じている。近隣に大規模な生産拠点を有する企業が増産等に対応するため、好条件で中堅社員を募集していることが分かった。

新興国では総じて失業率が低く、人件費が上昇しており、人材の確保が困難な状況にあるため、いかに適材を確保して経営の円滑化を図っていくかは重要な経営課題になってきている。

1. 雇用情勢に関する事前調査

（1）雇用市場の動向調査

労働人口・有効求人倍率・離職率等、進出国の雇用市場の概要を調査する。なお、雇用市場を把握する際は、幹部・管理職と従業員に分けて調査することが重要である。進出先によっては幹部管理職候補の人材は都心部での勤務を希望する傾向が強い。

（2）賃金動向に関する調査

海外では自分の給与や人事評価を仲間同士で開示し合い、有利な労働条件を提示する企業に応募が集中する傾向がある。進出国または進出地域における平均月収、ベースアップ率、同業他社の給与額等を把握しておく必要がある。

（3）国民性や就労意識の調査

進出国の国民性や就労意識が我が国と異なることを理解する必要がある。例えば、突発的な残業を指示した場合、従業員に対応を断られる場合がある。

2. 人材採用計画の策定

タイやマレーシア等の新興国では慢性的な労働力不足が発生している。採用する従業員には担当する仕事に必要な知識や技能を明示し、現地の人材紹介会社を通して採用の難易度につき把握したうえで、人材採用計画を策定する。人材採用計画の策定や情報収集ができる有能な人事責任者を採用し育成することも重要なポイントになる。

3. 新興国における人材育成策

(1) 人材定着化のための諸課題の実施

新興国では有利な労働条件を求めて転職するジョブ・ホッピングの現象がみられ、従業員の定着し難い傾向にある。そのため、賃金体系を柔軟に見直し、適切な人事考課とフィードバックを実施する等、従業員に納得感のある人事制度を整備・運用する必要がある。能力給や勤続給を導入して、中長期的に労働意欲を高める制度を導入し、定着率の維持・向上を目指すことが重要である。

従業員を定着させるには、賃金水準と福利厚生やキャリア支援を充実させる必要がある。従業員の連帯感を醸成するスポーツ大会や日本本社におけるスキルアップ研修等、従業員の要望に応える福利厚生やキャリア支援策を充実させ、定着率の維持や向上を目指していく仕組が不可欠である。

他方、賃金や福利厚生の充実にも限界があり、自社の条件を上回る条件を提示され転職されるリスクがある。愛社精神を育み、労使間で強い絆を構築すること、経営理念を共有し一緒に仕事に取り組むという連帯感を醸成させることが重要である。日本本社と現地法人とで共通の課題に取り組んだり、日本人幹部と現地従業員が社員食堂で同席することで一体感を醸成している例がある。

(2) 現地従業員に配慮した施策の導入

進出先における伝統・文化・宗教に配慮し、現地従業員に納得される諸施策の導入が大切である。例えば、イスラム教徒の従業員には礼拝の時間を設けたり、中華圏出身の従業員には春節の際に臨時手当を支給して帰省させる等の配慮も必要になる。

(3) ノウハウの共有化と自動化の推進

有能な人材不足による業務の推進に悪影響が生じないために、予め業務手順書を作成する等によりノウハウの共有化が求められる。新興国では人件費の上昇傾向が続くため、有能な労働力の確保難が考えられる。そのため、業務の効率化や自動化を推進するとともに、限られた労働力で生産性を向上させるための業務改善を継続的に取り組む努力が求められる。

II. 商慣習・風俗・宗教に関するリスク対応策

想定事例：営業用の商品パンフレットを作成するため、日本国内のパンフレットのデザインをその儘に現地語に翻訳したが、掲載した写真が宗教の戒律上、不適切であると指摘され、現地法人の役

員が現地の警察に身柄を拘束された。

海外では日本と異なる商慣習、風俗、宗教のため、予想外のトラブルに発展することがあるので、それら諸事情について十分理解するとともに、対応策を講じておく必要がある。

1. 商慣習上のリスク対応策

(1) 進出先の商慣習に関する情報収集

新興国では商慣習が相違するため、約定品の納入や代金の支払時にトラブルが発生することがある。かかるトラブルを防止するため、進出先の国民性や商慣習等について、進出している日系企業やジェトロ等から事前に情報収集しておくことが大切である。

(2) 主要販売先に関する信用調査の励行

新興国では「販売先がどんな企業なのか」、「特に財務状況は健全なのか」等に関する信用情報の調査、収集、分析、評価を定期的実施することが重要である。特に主要販売先については、別途、信用調査機関に依頼して「信用調査報告書」を取得の上、独自で財務分析を行い、経営判断すべきである。

(3) 主要販売先との売買契約書の作成

新興国では特に売買契約の締結時に契約書を締結しておくことが重要である。後日、代金回収を巡ってリスクが発生した際、は重要な証拠書類となるからである。なお、契約書を作成時には、双方とも記載内容を確認して、夫々署名しておく必要がある。

(4) 現地の専門家との顧問契約の締結

現地において契約不履行等の重大事案が発生したとき、直ちに相談や対応ができるように、現地の事情や法律に精通した専門家（弁護士、コンサルタント等）と顧問契約を締結して、ネットワークを形成する必要がある。

2. 風俗や宗教上のリスク対応策

(1) 風俗や宗教上の忌避行為

現地の取引先や自社の従業員から進出先の風俗や宗教に関する様々な情報を収集して、対応できるように準備しておく必要がある。

日本では問題にならない事柄でも、海外では宗教上の戒律によりタブーとされる行為等が数多く存在する。また、日本では法令に抵触しないのに、日常的に行っている行為が現地の法令では抵触することがある。予想外の紛争に巻き込まれないよう、留意点を把握しておくといよい。

<例：風俗・宗教に関する留意点>他人の子供の頭をなでる行為は、頭は神聖な箇所であり、他人が触れてはならないとされ、失礼な行為とされる可能性がある。取引先の担当者の信仰を確かめずにクリスマスカードを送ることは止めたほうがよい。宗教上の習慣である勤務時間中の祈祷等には十分配慮する。飲酒が禁忌とされる宗教があるため、交流の一環として飲酒を伴う接待への誘いは控える。また、従業員を人の前で叱る等、面子を潰すような対応はしない。

(2) 失敗談の共有化

上記留意点を記載したマニュアルの配布や赴任前における研修会の開催により派遣社員に周知徹底させる。さらに、トラブルに発展した失敗談とか現地の日本人会や自社内の駐在員経験者等の社内外ネットワークを通して定期的に情報交換や注意喚起することも有効である。

III. 顧客とのトラブル対応策

想定事例：現地の企業と取引を開始したが、約定品の品質基準に関する事項を売買契約書に明記していなかったため、商品納品後に品質について難癖を付けられ、代金の支払を拒否された。長期間の交渉の結果、代金の半額を支払う条件で決着する羽目となり、多額の損失を余儀なくされた。現地企業との取引では日本企業と比べて、商慣習の違いや契約履行に対する基本的な考え方に違いがあり、売掛金や代金回収リスクが発生することが多い。

1、対応策

(1) 信用調査の実施

債権回収トラブルを回避するため、主要な販売先との取引に際しては、事前に第三者による信用調査に関する報告書を取得しておく必要がある。さらに、同業者や取引先等からの聞き取り調査を実施する必要がある。信用調査の結果、代金回収リスクが想定される場合にはリスクの小さい支払方法を選択する一方、少額の取引から始める必要がある。

(2) 売買契約書の作成

「これまで契約書が無くても何等、問題が無かった」というだけで、売買契約書を取交せずに、メールやメモまたは御用聞きだけで受注し商品を発送したところ、商品の受取りや支払を拒否された場合、法的手続を踏んで当方の主張を立証することは極めて難しい。文化・商慣習・社会通念等の違いがあり、取引に関する基本的な認識のズレを伴う海外取引においては、尚更である。誤解による紛争を未然に回避するためにも、主要取引においては売買契約書の作成と相互確認が極めて重要である。売買契約書の作成や契約の締結に当たっては、国際取引の契約に精通している弁護士の指導を受けて進める必要がある。

◇売買契約書の重要項目

- ①商品、規格、数量、単価、金額、納期、支払条件の不一致や契約不履行が発生した場合、双方が誠意を以て解決をはかる。
 - ②保証条件：商品の瑕疵や不具合や重要項目に記載の諸事項に不一致があった場合、誠意を以て双方で協議し解決をはかる。
 - ③知的財産権：知的財産権の帰属について、相手国の法律も踏まえて定めておく。
 - ④紛争解決手段：紛争に発展した場合の解決手段（裁判・仲裁等）、適用される法律、紛争解決地と関係機関を定めておく。⑤
- 契約解除：相手の契約不履行や倒産等による契約解除に関する事項。

(3) リスクの小さい支払方法の選択

- ①後進国では期日支払に非常に緩慢な事例が多い。契約書で支払条件を定める際には代金前払いを含め、可能な限り債権回収リスクの小さい方法を選択する。
- ②多額の債権回収リスクが残る場合、対策として代金完済まで販売商品の所有権を留保する旨を契約上に規定したり、買主の財産に抵当権・質権等の担保権を設定する。

(4) 与信管理規程の策定

進出先での与信管理は日本と異なるので、日本本社の与信管理規程を準用するのではなく、進出先の与信管理のあり方について専門家から聴取して、別途、管理規程を整備する必要がある。

(5) 専門家の確保

問題が発生したら、直ちに相談できる体制を構築するため、現地の事情に精通した弁護士とのネットワークを構築しておく必要がある。

(6) 保険の付保

販売先の倒産等による代金が回収不能等の信用リスクへの対応策として、日本貿易保険が販売する貿易保険や民間の保険会社が販売する取引信用保険があるので、必要に応じて保険の手配を検討する。