

国際化対応力診断の体系と着眼点（改訂版・その一）

～中小企業が進める「経営資源の国際化」を支援する診断士のために～

（一社）東京都中小企業診断士協会城西支部
国際化コンサルティング研究会創業者
著者 田口研介

はじめに

近年、中国、タイ、インド、ブラジル等の新興国が世界経済の構図を塗り替える存在感を示している。日本企業も新興国をコスト抑制のための生産拠点と捉えていたが、近年、自社の持続的成長の拠点と捉える一方、少子・高齢化の進展による国内市場の縮小が予想されることから、アジア新興国市場の旺盛な需要を確保することが重要課題になってきている。特に経営資源や事業活動の国際化が遅れている中小企業を支援する国際派診断士によるコンサルティング能力の飛躍的向上が求められている。そのため診断ツールとして「中小企業の国際化対応診断着眼点」の考察に取り組み、平成17年8月度の国際化コンサルティング研究会において発表を行い、さらに診断協会発行の「企業診断ニュース」に掲載された。その後、13年が経過し中小企業の事業環境がグローバル化していることもあり、全面的に見直し2～3編に分けて改訂版を発表することにした。

◇改訂版の構成

行政機関による中小企業の国際化対応に関する出版物では、製造業・販売業・サービス業の業種別、先進国・新興国・途上国の市場別、北米圏・欧州圏、アジア圏の経済圏別に記述した報告が多くみられる。本論はアジア新興国に進出する中小企業を想定し、進出前・進出時・進出後の段階別を採用しているが、Ⅳ．進出後の診断は業種、業態の異なる実存企業の管理部門別診断が対象となり膨大な範囲になるため、割愛させて頂くことにした。Ⅴ．の本社の現地法人に対するマネジメント・システム診断の要点については、国際部のサイトに掲載しているので、そちらを参照して頂きたい。

- Ⅰ．《進出前》経営資源の国際化対応力診断
- Ⅱ．《進出前》事業活動の国際化対応力診断
- Ⅲ．《進出時》工場建設の進捗状況診断
- Ⅳ．《進出後》現地法人の経営基本・各部門活動診断
- Ⅴ．《進出後》本社の現地法人に対するマネジメント・システム診断

Ⅰ．《進出前》経営資源の国際化対応力診断

今回のシリーズでは、中小企業が海外進出の前に取り組むべき、イ．経営資源の人材、製品・サービス、財務活動等の国際化への対応力診断、ロ．中小企業が海外進出まで段階的に取り組む事業活動の国際化

への対応力診断に分けてポイント解説を行うことにしている。従って、今回の小論では、イの経営資源の人材、製品・サービス、財務活動等の国際化への対応力診断を取り上げ、トップ、派遣責任者、派遣社員に分けて国際化対応力診断の要点を述べるとともに、自社の製品・サービス、財務活動の国際化への対応力診断の要点を概説する。

1. 人材の国際化対応力診断

経営資源の乏しい中小企業が事業活動の国際化を進めるには、その進展状況に対応可能な人材の国際要員化が不可欠の課題となる。本項では現地法人を設立して生産拠点を確保することを前提として、本社トップの責務、派遣責任者として必要な資質と責務、派遣駐在員として必要な資質と役割、同伴夫人のサポートにつき筆者の駐在経験を踏まえ指摘しておきたい。

(1) トップの責務と課題

1) 新たな経営ビジョンと経営方針の構築

事業活動の国際化を推進するには、トップが新たな経営ビジョンと経営方針を全社員に示して目標達成に向けた意識改革を促す一方、取引先やステークホルダーに国際化への不退転の決意を示す必要がある。

2) プロジェクトチームの編成と案件の推進

海外進出案件の推進に際しては、トップ自らリーダー役を担い派遣責任者をサブ・リーダーとするプロジェクトチームを編成して案件を推進する必要があるが、トップにその意欲があるかが問われる。

3) 国際要員化のための教育訓練システムの導入

国際要員化は長期的な視点に立ち全社員を対象とする包括的かつ段階的な教育・訓練システムの導入と粘り強い実践により達成される。独自で達成できないときは、他社から実務経験の豊富な人材を採用して推進することもやむを得ない。

(2) 派遣責任者の任務

現地法人経営の成否は派遣責任者のリーダーシップに係っている。そのため、エース級の人材派遣を惜しむことはない。エース級の人材を派遣して本社の組織体制に重大な支障が生じる虞があるときは、他社の海外業務経験の豊富な高度人材の任用か、現地人の高度人材の任用を採択せざるを得ない。

1) 就任直前

新工場の本格的な操業に向け、工場建設の進捗状況の把握・促進、機械の搬入と設備の稼働・点検、インフラ関係の点検・整備、工場設立等の許可申請・折衝・許可書の取得、新工場完成式典の諸準備・執行が待ち構えている。一方、現地人幹部の任用・現地人従業員の採用と教育・訓練システムの立案、就業規則・諸規程の作成、作業マニュアルの整備等も必要になる。

2) 就任直後

現地の労働慣習や労働法規を踏まえたきめ細かい人事・労務管理体制の整備に注力する一方、関係当局

との折衝や重要取引先へ表敬訪問、その後、良好な関係の構築と維持が重要な課題となる。一方、本格的操業の目途が付き次第、本社への月次決算や重要案件の報告システムや部門長との意見調整システムの整備等の課題も浮上してくる。

(3) 派遣責任者としての資質

1) 順応性

異なる文化・宗教・風習・生活様式・労働慣行・取引慣行に順応して職務を果たすことができるか。多様な人材や異なる事業環境下において責任者としての激務を果たす気力と体力を備えているか。連夜の得意先との接待漬に耐えられるか。熱帯夜でも熟睡ができ、鬱病に罹らぬタフな神経の持主か。一方、休暇を家族旅行で過ごす余裕のある人材か。

2) 国際性

幅広い教養、儀礼、国際感覚、テーブル・マナー、リテラシー（現地語の習得、現地人との交流、交流媒体の読解・表現・記述力など）を習得しているか。

(4) 派遣責任者としての職務遂行力

1) リーダーシップ

派遣責任者は本社トップの経営理念・経営方針・経営戦略に照らして現地法人の経営目標、経営計画、実行計画を立案し派遣駐在員及び現地の高度外国人材に周知徹底させ、先頭に立ってリーダーシップを発揮し目標達成に取り組まねばならない。そのためには、連日、山積する案件の中から重要案件を抽出し臨機応変的に駐在員を指揮・監督して目標を達成させる力量が必要になる。筆者の実務体験に照らし派遣責任者の業務遂行能力とは、日常の様々な事案の中から重要案件を抽出し、部門責任者に明確に指示を行い、その結果を報告させ、更に適格な指示を出す「臨機応変的な業務処理能力」が備わっているか、否かに係っている。

2) ダイバーシティ・マネジメント

性別、国籍、文化、信条、宗教、価値観の異なる現地人社員の多様性（diversity）を現地法人の成長戦略に反映させる必要がある。現地法人のトップとしてダイバーシティ・マネジメント必須の課題である。因みに、米国企業は社員の多様性を製品改良や新製品開発に生かす人材マネジメントを進め、現地法人の新しい企業風土づくりを目指している。

3) ビジネス・リスク対応

ビジネス・リスクは戦争等の対応不能リスクでなく、事前に対応可能な事業遂行上のリスクで、例えば為替相場の急激な変動による差損リスク回避、増税リスクの軽減策等が該当する。

4) コンティンジェンシー・プラン(Contingency Plan)

コンティンジェンシー・プランとは予期せぬ事態に備え予め定める緊急時の対応計画を意味する。

この計画を保持することにより、進出企業は想定外の事態で中断される業務の範囲を最小限にとどめ、迅速かつ効率的に業務の復旧が可能になる。緊急事態の発生時における責任者の冷静な対応力と果敢な実行力が不可欠である。例えば、工場火災の発生、外国人材の集団退職、極度の売上不振、大口取

引の代金回収難等の深刻な経営事態が想定されるが、それらの事態を軽減、回避させるには常日頃から関連情報の収集と分析、リスク管理を怠ってはならない。

5) 臨機応変的な事務処理能力

日常的に発生する様々な事案の中から重要案件を抽出して部門責任者に対し明確な指示を行い、その結果を逐次、報告させ、確認する等、臨機応変的な処理能力が備わった人物かどうか見定めることが診断のポイントになる。

(5) 赴任直後に取り組む課題

1) 新工場の本格的操業に向けて、建設工事全体の状況を把握し遅滞と促進策を講じる一方、機械設備・インフラ関係の搬入・点検、工場設置等の許可申請・折衝・許可の取得、加えて、工場完成式典の諸準備と執行が待ち構えている。

2) 現地人幹部の任用、現地人従業員の採用、教育・訓練システムの立案と推進、就業規則や諸規定の作成・公示、就業マニュアルの整備等が必要になる。

3) 現地の生活慣習・労働法規関連を習熟、きめ細かな人事・労務管理体制の構築も重要な任務となる。

4) 行政当局や重要取引先への定期的な表敬訪問や良好な関係の構築と維持も重要課題になる。

5) 工場操業直後ではトップへの月次決算等の報告システム、並びに関連部門長との協議や意見調整の方法等に関する打合せが控えている。

(6) 同伴者の協力度

近隣の現地人と挨拶を交わしているか。仏事、礼拝、寄進に心掛けているか。日本人会が主催するゴルフ会や趣味の会、駐在員の夫人達や子供同士の交流会に参加しているか。コック・メイド・ドライバーと現地語で日常会話を交わし頼み事ができるか。日曜市場に出向き原産の食材や小物の値切り交渉ができるか。個人タクシーで帰宅できるか。原産の食材で家庭料理をつくり本社の出張者や現地人社社員を招き、ホーム・パーティを取り仕切ることができるか。日本大使館、日本人学校、生活インフラ、救急病院等の所在地を熟知しており子供の急病でも一人で病院に連れて行けるかが問われる。

(7) 派遣駐在員として必要な資質と能力

1) 英語力はどの程度か。現地語を話す意欲があるか。

日常の英会話や定型的な英文コレスポンス力は必須の課題なる。赴任早々、現地語で挨拶を交わすと現地社員や取引先が親近感を抱いてくれる。さらに家庭教師に正しい現地語のレッスンを受け、現地社員に指示する程度まで現地語を習得する必要がある。

2) 健康に自信があるか。頑丈な胃袋の持主か。

途上国では気象や住居環境の変化に早く馴れることが大切である。また衛生状態が悪く、医療機関も少ないので、健康管理に心掛ける必要がある。得意先を宴席に招待したり、返礼を受ける機会も多く

なるので、頑丈な胃袋の持主でないと身が持たない。

3) ストレスを溜めない柔軟な資質の持主か。

言葉や人相が違い、気心の知れない現地人と終日接しているとストレスが溜まることもある。厭なことは一晩寝れば忘れる大らかさや、トラブルに柔軟に対応できる資質が求められる。

4) 持ち場でリーダーシップを発揮できるか。

自分の権限と責任で必達目標を掲げ、部下の現地社員に明確に指示を行い、彼等の仕事の成り行きを見定め、その成果に信賞必罰で臨む等、担当部門でリーダーシップを発揮する能力があるかどうかを派遣駐在員の選定基準となる。

(参考) 厄介な駐在員像とは

- ①物事を直線的に見過ぎて柔軟性に欠け、妥協しない。
- ②周囲の意見を聴かず、独走して協調性に欠ける。
- ③徹夜麻雀に明け暮れ、金銭感覚が麻痺している。
- ④高級ナイトクラブに通いつめ、深酒に溺れている。
- ⑤協働意識がなく、高級品漁りに走る夫人の同伴者。

(8) 社員の国際化対応育成策

事業活動の国際化に対応できる人材の育成にあたっては、OJT と Off・JT を並行的に粘り強く続ける必要がある。以下では一般社員、貿易担当社員、幹部社員を対象とする材育成策を検討する。

1) 一般社員の育成策

一般社員には書籍等の自習、外部講師の講話、社内研修会、海外ビジネスに関する共同研究会への参加、さらには、海外旅行の体験、海外研修の参加等を通して、英語の会話力、語学力、発表力、交渉術、国際感覚を習得させる必要がある。

- ①外部講師による英会話学習や海外ビジネスの社内研修に参加させ、英語で質疑応答をさせているか。
- ②海外旅行、海外研修、短期的な海外出張や海外派遣により、海外ビジネス経験を積ませているか。
- ③中級程度の英語と初級程度の現地語を話せ、理解できるようにさせているか。

英語の会話力や国際感覚を習得させたり、海外研修や海外派遣を通して自己の弱点を気付かせ、自己啓発させ、向上心を抱かせる育成策が重要である。

- ④派遣決定者を対象に英語による討論形式や自己表現訓練の研修会に参加させているか。

派遣先で事業展開させるには、英語によるコミュニケーション力の習得、特定の課題について関係者が積極的に討論に参加するディベートや、自己の意見を述べるアサーション・トレーニング（自己表現訓練）の研修を受講させることが効果的である。

- ⑤一般社員を対象とする英語力の向上策として国際ビジネス・コミュニケーション協会が主催する英語力テスト（Test of English for International Communication）に参加させ、テストの成績優秀者を昇進させる、昇格させるシステムを採用することも効果的である。
- ⑥非英語圏に派遣する社員や家族には家庭教師による現地語の学習機会を設定しているか。

派遣社員には現地人社員との業務打合せ、家族には使用人との日常会話や近隣住民との交流を深めるため、初級レベルの現地語の学習は必須の課題になる。因みに、筆者は知人の紹介で地元郵便局に勤務する局員を家庭教師とする契約を結び、早朝の出勤前に来宅してもらい、英文翻訳付のテキストを使って現地語を学習した。

2) 貿易担当者の育成策

経営資源が不足している中小企業にとって事業の国際化、グローバル化は段階的に進める必要がある。そのため、初期段階では商社や輸出代理店を経由する自社製品の間接輸出から着手するのが無難である。その後、輸出実績が定着し増加が見込める段階では間接輸出から自社単独の直接輸出に切り替えるといい。輸出取引は多額の固定投資が不要であり、かつ輸入者の取引銀行が信用状を発行して輸入者の支払債務を保証してくれるから、輸出代金の回収リスクがなく、資金負担も発生しない。ただし、現地市場で自社製品の価格や品質が他社製品と比べて優位性が低下すると、継続的な輸出成約は期待できなくなる。いずれにせよ、中小企業が継続的に事業活動の国際化を進めるには、海外事業の進展に対応できるよう、高度な人材の国際要員化が前提となる。

貿易実務には、マーケティング、受注・契約交渉、船舶・航空機輸送の手配、保険付保、通関、決済、金融、クレーム対応などが伴う。これらは長年に亘り発展してきた国際基準や商習慣に基づいており、以下の主流により成り立っている。

《モノ》売主たる輸出者から買主たる輸入者に商品が輸送される流れ

《カネ》商品代金他の貿易に伴い発生するコストを支払う流れ

《カミ》契約から輸入者が貨物を引取るまでの必要書類の作成、送付、提示の流れ

貿易には許認可が必要でないが、貿易を継続的に行っていくには、取扱商品に関する知識は勿論、貿易実務に精通している人材が必要になるが、それらの人材が確保できていない場合、社内で育成するか、経験者を採用するか、外部の専門家を活用することになる。貿易実務の育成は、各企業の貿易取引の現場におけるOJTの他、ジェトロや商工会議所、各種業界団体などが実施している講座の受講や、書籍での学習により実施することができる。貿易実務のスキルを測る検定試験があるので、自分の業務知識やスキルを試すとよい。

企業が海外進出後、必要とされる高度な人材が不在の場合、または、言語、文化、労働慣行の相違から発生する労務管理上の紛争や取引慣行の相違に起因する販売活動上の不慣れを補完するには、現地人幹部の任用が必要になる。あるいは、日本語や日本の企業文化を勉強中の外国人留学生で優秀な人材を採用し生活支援や社内研修を行い、本社と現地法人間のブリッジ要員として育成することも効果的な国際要員化になる。なお、彼等の任用や採用に当たっては、資格要件や職務遂行能力の明確化、人事考課及び処遇面の制度化が前提とされる。

(9) 公的機関の育成策

日本人幹部社員の国際要員化を促進させるため、中小企業に対し公的機関による人材育成策を積極的に活用するよう進言する必要がある。

1) 財) 海外職業訓練協会 (Overseas Vocational Training Association、OVTA)

国際化対応人材の養成に取り組む中小企業を支援するため、次の支援策を実施している。

①グローバル人材育成プログラム (厚生労働省委託)

②派遣される一般社員や管理職及び国際業務に従事する人材に必要な実践的知識や技能を習得させるための研修プログラムの提供、公開セミナーの開催、英語・中国語の研修、海外派遣の個別相談、派遣前研修、スキルアップ・セミナー、個別相談を行っている。

③オーダーメイド研修と称する外国人対象の日本語研修/実務研修、日本の生け花づくり、心の技を教えている。

④日本語研修/実務研修

⑤海外情報・出版物・各国地域情報の提供

2) 国際化アドバイザー制度

中小企業基盤整備機構が実施している国際化アドバイザー制度では中小企業の派遣者と面談を行い、海外における業務遂行に必要な一般的な職務・能力、海外赴任に対する不安の払拭や課題の遂行に対し具体的な助言を行っている。現地法人化後においても、アドバイザーが現地に赴き、人事・労務・能力開発の分野における実践指導や能力開発を支援している。さらに新興国に進出している日系企業を中心に、日本人管理者が直面している運営上、管理上の問題点や技術指導に関する助言を行っている。

3) 一般財団法人海外産業人材育成協会 (The Association for Overseas Technical Cooperation and Sustainable Partnerships (AOTS) による制度

開発途上国の産業人材を対象とする研修、技術協力を推進する人材の育成機関であり、技術協力を推進する研修専門機関でもある。途上国の合弁・全額出資先、技術提携先、取引先、代理店、取引を検討中の現地企業に勤務中の管理者や技術者を招聘して実施する受入研修事業と現地の従業員や日本人管理者を対象に現地で実施する派遣研修事業がある。

4) 日本貿易振興機構 (The Japan External Trade Organization、JETRO) が実施している貿易実務オンライン講座では、イ. 基礎から貿易の全体像が把握できる基礎編、ロ. 実践的な知識・ノウハウを習得させる応用編、ハ. 英文契約書の基礎知識を習得させる英文契約編で構成されており、階層別に受講できるシステムになっている。

2. 製品・サービスの国際競争力診断の要点

(1) 価格競争力診断

原材料費・人件費・製造費・単位当たりの生産コストと労働生産性を中心に、調査、分析、診断する。なお、労働生産性については機械設備の優秀性、労働者の熟練度の側面を含めて調査する必要がある。

(2) 非価格競争力診断

品質・性能・デザイン・ブランド・販売システム・サービス充足度の側面から診断を実施する。

(3) 新製品・新技術開発力診断

市場ニーズの把握、製品コンセプトの決定、開発基本計画の策定、開発組織の編成、開発作業（技術開発・設計・試作・実験）の実施、の手順に従って、診断を実施する。

近年、新興国の経済成長が目覚ましく、高度な技術や多額の資金を必要としない労働集約型の産業分野を中心に現地企業が地力をつけているので、彼等を遥かに凌ぐ国際競争力を備えていないと進出国市場で勝ち残れない。当該企業が保有する製品・サービスの国際競争力が著しく低いと診断したときは、海外進出を延期、または断念するよう助言する必要がある。

◇製品・サービスの国際化対応診断着眼点

- ①当社の製品・サービスに国際競争力が認められる。海外市場における販売競争に勝てるか。
- ②当社の製品・サービスに価格競争力、非価格競争力、新製品・新技術開発力が認められるか。

3. 財務活動の国際化対応力診断

現地法人に対する出資金や貸付金の国内調達はもとより、現地法人の流動資金の現地調達に際しても、本社は地元の金融機関との交渉に立ち会い、補足説明を行う必要がある。一方、多額の資金調達に伴い発生する過剰債務や隠れた保証債務が本社財務の安全性に重大な影響を及ぼすことがないか、診断士が入念な財務分析を行い、その結果をトップに直言する必要がある。さらに派遣責任者と財務担当者に対しては国際金融システムの仕組みや為替相場変動リスク。ヘッジ策に関する説明や講義を行い、機会があれば実務経験を積ませることも必要になる。本項の国際化対応診断では、事業資金調達力、公的機関の支援策の活用度、本社財務の安定度診断に絞って解説してみたい。

(1) 事業資金の調達力

中小企業が現地法人を設立する場合、自己資金の充当または私募債の発行による資金調達なら問題ないが、実現性に欠けるため、主力の取引銀行か公的金融機関の制度融資に依存せざるを得ない。通常、現地法人の資本金や工場建設資金は、本社の出資金か長期貸付金（現地法人の資本金と長期借入金）の合わせ技で資金調達を行い、原材料や諸経費に充てる流動資金は、本社保証に基づき現地法人が地場の銀行から短期借入金または当座貸越契約の締結による短期資金を調達する事例が多い。従って進出プロジェクトの検討段階では国内の取引銀行と進出予定地の銀行と事前協議を行い、資金調達の目途を付けないと、進出プロジェクトは画餅に終わるリスクがある。

取引銀行や公的金融機関から融資を実現させるには、進出プロジェクトが自社の経営戦略上、不可欠の事案である旨の説得力のある説明を行う一方、プロジェクトの妥当性と採算性を検証したフィージビリティ・スタディを銀行に提出して説得すれば、格段に説得力を増すので、この局面においては診断士の助言、支援が求められる。

(2) 公的機関の支援策の活用度

1) 国際協力銀行 (Japan Bank for International Cooperation、JBIC) による支援

JBICは、平成23年5月2日に設立された特殊会社であり、日本の輸出信用機関であり、前身は日本輸出入銀行である。多様化する中堅・中小企業のニーズに応えるため、資金調達面の支援に加え、開発途上国の政府及び地場の金融機関との連携により、海外投資環境に関する情報提供等、多面的な支援を行っている。融資は原則的に一般の金融機関と協調融資で行われ、金利条件の優遇措置を講じている。

《輸出金融》日本から機械や設備を輸入する資金や技術を導入する資金を輸入業者及び金融機関に直接融資を行っている。融資金額は輸出契約・技術供与契約の金額の範囲内とし、融資期間は仕向国、設備内容、契約金額により異なり、分割返済を認めている。

《輸入金融》主に石油、天然ガス、鉄鉱石等の重要物資の輸入に必要な資金を融資している。

《投資金融》日本企業の海外における生産拠点の設立や増設等、事業展開に必要な長期資金の融資を行い、日本企業の国際競争力の強化や海外市場の確保を支援している。

《中小企業支援》貿易取引や海外投資の手順や手続、長期資金の調達方法、公的資金の活用方法に関する説明や海外の投資環境情報の提供を行っている。融資の利用に当たっては、取引銀行を経由して受付を行い、金利面の優遇措置を講じている。

2) 商工組合中央金庫 (The Shoko Chukin Bank, Ltd. による支援)

1936年に商工組合中央金庫法に基づき設立された特殊会社で、中小企業等協同組合や中小規模の事業者を構成員とする団体及びその構成員に対する金融の円滑化を図るため、融資業務を営業目的としている。中小企業の海外展開に際しては、現地の投資環境情報の提供、海外展開に必要な資金の融資、現地銀行に対する融資保証、進出後の貿易取引への支援等を行っている。また海外展開に必要な融資として海外投資支援貸付「オーバーシーズ21」がある。海外進出に伴い必要となる設備資金・運転資金(海外現地法人への貸付金、出資金)、海外現地法人の必要とする設備資金・運転資金を融資している。

3) 日本政策金融公庫 (Japan Finance Corporation、JFC) による支援

2008年に設立された財務省所管の特殊会社で前身は国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫である。担当業務は国民生活、中小企業、農林水産事業、国際交流事業を展開している。金融機関の金融を補完するため、国民一般、中小企業者、農林水産業者の資金調達を支援する一方、金融秩序の混乱や大規模災害、テロリストや感染症等の被害に対処する金融や、特定業種に属する中小企業の海外展開に必要な設備資金の融資を行い、中小企業経営革新等支援貸付「海外展開資金」がある。

4) 日本アジア投資 (Japan Asia Investment Co. Ltd. JAIC) による支援

日本最大の独立系ベンチャーキャピタルで、1981年、経済同友会を母体に設立されて以来、アジア諸

国への直接投資の拡大に貢献してきた他、ベンチャー企業や中堅・中小企業の発掘・育成・支援に注力している。アジア諸国の経済成長により、資金・情報・人材は日本からアジア諸国への一方的な流れではなく、アジア諸国から日本への流れも急速に拡大してきている。飛躍的な成長力を見越してアジア諸国へ事業展開する日本企業や、競争力を強化するため、日本企業と提携するアジア企業が増えている。

(3) 本社財務の安定度診断

過重な進出プロジェクトの資金調達が原因で本社の財務基盤が崩れては元も子もない。従って、プロジェクトの投資計画立案の段階で診断士が本社の財務諸表と現地法人の予想財務諸表を連結させて総合的に本社財務の安全性分析を行い、その結果に基づき、トップに直言する必要がある。

(4) 国際財務の習熟度診断

本社の財務担当者及び派遣財務責任者は外国為替に関する一般知識はもとより、国際金融に関する専門的知識を習得する必要がある。さらに進出国の金融法、外国為替法、会計法、税法等の法規や制度に精通しておく必要がある。なかでも二重課税防止の税務処理については両者間で十分協議しておく必要がある。日本の税法では海外支店の所得と日本本社の所得を合算の上、法人税等を納付するが、海外支店は現地の税法に従って納税申告を行い、法人税等を納付するため、その儘では二重課税の状態になる。そのため、日本の税法では「外国税額の控除制度」を設けており、日本の海外支店が納付した税額は日本で控除されることになっている。

◇財務活動の国際化対応診断着眼点

- ① 本社の現地法人への出資金や長期貸付金及び現地法人の流動資金の資金調達に余裕があるか。
- ② 上記資金調達により、本社の財務の安定度を損なうことはないか。
- ③ 本社の財務部責任者の国際金融、外国為替、関連法規に関する専門知識と実務経験はどうか。
- ④ 公的金融機関による制度融資またはベンチャーキャピタル等を活用するように進言したか。

◆経営資源の国際化対応力診断着眼点（総括）

- ① 企業が進めている経営資源の国際化はトップの経営理念、経営方針、経営戦略に合致したものか。
- ② 国際化推進のためのプロジェクトチームを編成しトップ自らリーダーシップを発揮しているか。
- ③ 各層の社員を対象とする包括的かつ段階的な教育・訓練システムを導入し粘り強く実践しているか。単独で前項が達成できないとき、実務経験の豊富な人材を採用して推進しているか。
- ④ 派遣責任者の資質と業務遂行力に問題はないか。現地法人で果たす役割と責務を自覚しているか。現地で必要とされるマネジメント力強化のための OFF・JT を徹底的に実施しているか。
- ⑤ 派遣社員の資質と担当職務の遂行能力に問題ないか。実務習得のため OJT、OFF・JT に注力したか。
- ⑥ 診断企業の製品・サービス等の生産力・価格競争力・新製品開発力・非価格競争力はどうか。

- ⑦本社の資金調達力と財務構造の安定度はどうか。国際金融の知識と実務の習熟度はどの程度か。
- ⑧国際物流全体のシステムに関する知識と実務の習熟度はどの程度か。
- ⑨公的機関による中小企業向け経営資源の国際化対応力強化のための諸施策を活用しているか。