

14,000事務所が購読する会計事務所業界 最大メディア

月刊 会計事務所

Magazine for Accounting Office

特集

顧問先に海外進出を 相談されたら



7

JULY
2019

Vol.9

顧問先に 海外進出を 相談されたら

近年では、大手企業のみならず、中小企業も海外進出に積極的です。その背景には、日本国内の市場が縮小していることが挙げられます。海外進出のトレンドに変化が見られる現在、

顧問先に海外進出を相談された会計事務所は、どう対応すべきでしょうか？
今号では、海外進出のプロフェッショナルである

株式会社グローバル・ジャパン・コンサルティングの熊本浩明氏、
GLASSIAOUSコンサルティングの長峰伸之氏、
そして、東京コンサルティンググループの久野康成氏にお話を伺いました。

月刊 会計事務所

Magazine for Accounting Office



Vol.9

特集

顧問先に海外進出を相談されたら

- 10 提案型会計事務所への道
東京都 川代会計事務所
- 12 会計事務所パワーパートナー大全2020
- 14 編集後記
- 15 次号予告

本号は株式会社ブルータス・マネジメントアドバイザー様より協賛をいただいております。
広告掲載にご興味ございましたら月刊会計事務所事務局までご連絡ください。

熊本浩明さん

株式会社 グローバル・ジャパン・
コンサルティング代表取締役

くまもと・ひろあき●株式会社グローバル・
ジャパン・コンサルティング 代表取締役社
長。公認会計士。1968年生まれ。北海道出
身。東京大学卒。住友銀行（現、三井住友銀
行）、プライスウォーターハウスクーパース
での勤務を経て、2011年にグローバル・ジ
ャパン・コンサルティングを設立。Hayabu
sa Internationalという日系会計事務
所の国際ネットワークを構築している。

日

本では少子高齢化に伴い、市
場が縮小していく傾向にあり
ます。そこで、多くの企業が
注目するのが海外のマーケットです。近
年では、大企業のみならず、海外に活路
を見出す中小企業も珍しくありません。
そこで、海外進出に関する3名のプロ
に、会計事務所がいかに関先先の海外進
出に対応すべきかお話を伺います。

——まずは自己紹介をお願いします。

熊本 私は独立する以前、公認会計士とし
てプライスウォーターハウスクーパース
で働いていて、香港に駐在していたん
です。当時は中国が急速に成長するタイミ
ングで、日本企業の中国進出のサポート
を200社ほど担当しました。その経験
から、中小企業の海外事業展開のお役に
も立ちたいと考えるようになったんです。
そして、2011年に独立して、現在
は中小企業を中心にサポートしています。

——拠点はどちらにあるのでしょうか？

熊本 弊社としては日本・香港・インド・
スリランカに事務所を展開しています。

また、公認会計士の同期のメンバーを
中心にHAYABUSAインターナショ
ナルというネットワークを作っているの
ですが、そのネットワークではタイ・ベ
トナム・インドネシア・シンガポールに
拠点を持っています。このグループと合
わせてアジア進出をサポートしているん
です。

——長峰先生お願いします。

長峰 BDO税理士法人の長峰です。私は
会計事務所の所長としての活動だけでは
なく、「GLASIAOUSコンソーシ
アム」というネットワークで、運営委員
長も努めています。

——どのようなネットワークですか？

長峰 「GLASIAOUS」という会計
ソフトを提供する、会計事務所とIT企
業が参加しているネットワークですね。

この「GLASIAOUS」は、多言
語・多通貨に対応したクラウド型の会計
ソフトです。具体的には、日本語・英語
・中国語・インドネシア語・タイ語・ベ
トナム語に対応しています。例えば、タ
イの現地の会計事務所においてタイ語で
入力すると、日本側の本部では日本語で
チェックすることが可能です。

また「GLASIAOUS」は会計事
務所だけでなく、海外に進出する企業
にとっても非常に便利なソフトです。

——なぜ便利なのでしょうか？

「インドには
13億人いるから」では
ダメなんです

——熊本

長峰 単なるクラウド会計ソフトではなく、アウトソーシングしていただける体制も提供しているんです。

あまり大きくない規模で海外に進出した場合は会計業務をアウトソーシングしたいというニーズがありますよね。その場合、海外部門の記帳代行を私たちにアウトソーシングすることができるんです。

その他にBDO税理士法人としても、グローバルで5番目の報酬高を誇るグループとして、160ヶ国におよぶネットワークを持っています。

——久野先生お願いします。

久野 東京コンサルティンググループは、1998年に開業した久野康成公認会計士事務所が母体です。前職ではブライスウォーターハウスクーパーズに勤めていたのですが、開業時は、お金もコネもお客様もゼロからのスタートでした。

——顧問先の海外進出を支援するだけではなく、自社でも複数の海外拠点をお持ちですね。きっかけを教えてください。久野 2005年にニューヨークへ行く機会があったんです。当時、アメリカでは

記帳がインドへアウトソーシングされるなど、サービス業の空洞化が既に始まっていたいました。私はこの流れがいずれも日本も来ると直感しました。

そこで、何か新しいことをやらなければと決心し、以前から興味を持っていた国際業務に乗り出したんです。

——どの地域に進出されたのですか？

久野 香港と上海に拠点を開きました。

ただ、上海には既に300名もの規模の会計事務所があったんです。その先生に成長の秘訣を伺うと、「最初にこの地に來たからだ」と言うのです。勝ち目がないので3ヶ月くらいで撤退しましたね。

その後、その言葉に従って、まだ誰も進出していないインドのデリーに事務所をつくりました。2006年のことです。

——誰も進出していないインドでどのようにに展開していったのでしょうか？

久野 インドに進出するといっても、私たちも現地の税法や会計についての知識がありません。そこで、情報をまとめて「インドの投資・M&A・会社法・会計・税務・労務」という本を出版したんです。

本をこのような長い名前にしたのは、

SEO対策の意図があります。実際に私たちの存在は知らなくても、書籍を目にするのをきっかけに契約してくれる方が少しずつ増えました。そして、その後インドでは4拠点を展開しています。

また、2011年頃は「チャイナプラズワン」という言葉とともに、ベトナムやインドネシア、タイが注目されていた。そこで、これら国に加えて、初め

長峰伸之さん

GLASIAOUS コンソーシアム運営委員会委員長

ながみね・のぶゆき ● GLASIAOUS コンソーシアム運営委員会委員長。BDO税理士法人 統括代表社員。公認会計士。税理士。米国公認会計士。1955年生まれ。東京都出身。横浜市立大学大学院 MBA。1982年、ビートマーウィック（現、KPMG）のニューヨーク事務所に入所。2001年、三優税理士法人（現、BDO税理士法人）の設立に参画。

海外進出する顧問先は報酬も大きいので大切なんですよ

——長峰



久野康成さん

東京コンサルティンググループ代表

くの・やすなり ●東京コンサルティングファーム代表取締役会長兼CEO、東京税理士法人統括代表社員、久野康成公認会計士事務所所長。公認会計士。税理士。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学卒。1990年、青山監査法人（現、プライスウォーターハウスクーパース）に入所。1998年、久野康成公認会計士事務所を開業して独立。



てになれる国を面々で攻めると決めました。数年で二十数カ国に進出する戦略を打ち立てて、インド進出の際に出版した書籍をシリーズ化をしたんです。この書籍は、自分たちのマニュアルであり、SEOの対策にもなり、ブランディングにもつながる3つの意味を持った戦略でした。

——現在ほどのくらいの規模ですか？

久野 日本国内が200名くらいで、海外が230名くらいです。売上高は海外が少し多いくらいですね。

「安い労働力」から「マーケット」へ

——市場の動向について教えてください。

熊本 2000年代初頭くらいから、中小企業の海外進出が伸び始めていますね。最近では中小企業も1拠点だけではなく、アジアの中で複数拠点に進出する傾向があります。例えばタイからインド、香港からインドネシアと複数拠点で重層的に広がっていくケースが多いですね。

長峰 大企業の系列子会社が、アジアに進出することは昔からありました。それは製造系がメインでしたよね。

最近では、ITや飲食を含めたサービス業の進出が目立ちます。マーケットとして海外を視野に入れて進出する企業がとて多いんです。

久野 やはり5、6年前から海外進出の傾

移転価格税制は 監査法人にとっても ドル箱なんですよ

——久野

向に変化を感じています。それまでは製造業が中心でした。安い労働力を求めて海外進出するのが基本だったわけですね。

しかし、現在はどの国でも賃金がどんどん上昇しています。ですから、今はやはりマーケットを求めているんです。海外進出する理由が、製造拠点からマーケットに変わったわけですね。この場合、工場ではなく身軽な販売会社を作るので、複数箇所に拠点を置いて面で攻めることが可能です。そのため、海外進出する産業も変化しているのでしょう。

また、以前はある程度の規模の企業がマーケットを求めて海外に進出していました。ただ、現在はスタートアップ企業でも海外マーケットを視野に入れて、進出している点が特徴だと思います。

「ドル箱を掴みに行く」か
「コンシエルジュ」を目指すか

——海外進出する中小企業に会計事務所はどのように対応すべきでしょうか？

熊本 まずは、「フィージビリティスタディ」と呼ばれる調査ですね。海外の情報収集をして、事業計画の策定支援の役割を果たせれば完璧だと思います。

そのためには海外進出する企業の今後の成長戦略を踏まえ、今後どのように事業展開するのか、その展開にはどのマーケットがよいのかと選ぶことが必要です。——マーケットありきで相談されることはありますか？

熊本 もちろん「インドには13億人いるから」「中国が近いから」という理由で相談されることもあるのですが、どのように海外事業展開をしていきたいかという戦略がまず大切だと考えています。

その上で「これくらい所得層のマーケットだから、この手を打とう」と決めていくわけですね。この全体の方向性がなければ、各国のマーケットへの落とし込みは難しいんです。私たちはまずこのようなディスカッションをしていますね。

——海外進出を考える企業は、相談する前に自分で勉強しているのでしょうか？
熊本 そうですね。情報を収集して勉強されているケースが多いです。

——自分たちよりも情報を持っている顧問先の事業計画を作るのは、かなりハードルが高い印象です。

熊本 そこまではできなかったとしても、どのように情報を集めて、どのように意思決定して形を作るのかをナビゲートすることがとても重要なんです。

例えば、情報収集にも様々な手段がありますよね。最も強力なのは現地を視察することでしょう。そのような情報収集を意思決定までをきちんとつなげるナビゲートをすればいいんです。

実は調査だけしてたものの、その結果が共有されずに意思決定が中途半端に終わることは珍しくありません。ですから、会計事務所は意思決定の支援ができれば大きな意味があると思いますよ。

長峰 今は企業も会計事務所も大変な時代だと思います。「海外進出は専門ではないので任せます」と顧問先に伝えれば、解約される可能性は十分にありますよね。

ただ、海外に進出する企業は成長拡大してきます。ですから、報酬のことを考えても会計事務所にとっては大切にしてほしいです。それでも、顧問先の海外進出を事業計画に落とし込むのはかなりハードルが高いと思います。

でも、何か気付きを与える役割は担えるのではないのでしょうか。会計事務所のみならずそれぞれ得意にしている領域があることでしょう。それは海外での現

地視察であったり、セミナーの主催であったり、資金調達だったりするかもしれない。そのような知見を提供して気付きを与えたり、常に顧問先のそばで話を聞いて、専門家を紹介したりすることはできるのではないのでしょうか。

——なるほど、コンシエルジュ的な役割だということですね。
長峰 「餅は餅屋」ですから、専門家をその都度紹介できるだけでも意義は大きいと思いますよ。

その経験を重ねると、海外進出全般において必要なことが理解できるようになるでしょう。すると、知見がたまり、顧問先とさらに話せるようになります。それこそが所長の役割ではないでしょうか。

久野 実務的な観点では、まず顧問先が海外の会社と取引すると外国税額控除が申告書に出てきますよね。私自身も独立してから税理士として初めて取り組んだ国際業務は、外国税額控除でした。

そして、もうひとつ勉強しなければいけないのが移転価格税制です。日本の場合は、ある程度の規模がないと移転価格

税制の対象にはなりませんよね。ただ、特に東南アジアでは、利益が出ていなくても税務調査で税金が取れるので、最近はかなり調査が入るようになっていきます。これらの領域は海外進出する顧問先を支えるために必須でしょう。

しかし、もちろんこれらを自分で勉強するか、アウトソーシングするかは所長の意思決定次第ですね。

——久野先生はなぜ自分で取り組むことに決めたのでしょうか？

久野 私は前職では監査法人に勤務していましたが。実は監査法人の税務部門にあって、移転価格税制はドル箱なんです。

それぞれの国の移転価格税制について勉強しなければいけないので敷居はものすごく低くありません。ただ、特殊な領域ですから値崩れしにくいですし、とても高い利益が上がるわけですね。ですから、自分たちで取り組もうと決めたのです。

熊本 移転価格の領域に関する調査は、私たちのお客様にも入るようになり、ご相談も増えてきています。大手に対する調査は一巡し、中小企業レベルまで調査対象が広がっていると感じます。

会計事務所が注目すべき5つの観点

——規模が5名程度の平均的な会計事務所では、コンシエルジュを目指すのですらハードルが高いと感じるかもしれません。第一歩として、どのように情報収集

上場企業でさえありえない数の在庫が報告されるんです

——熊本

すればいいのでしょうか？

熊本 最近では行政機関でも頻繁に無料相談会を開催しています。まずはそれらを利用するのがいいかもしれませんね。情報を取れるだけではなく、JETROのようにビジネスマッチングまで提供してくれる機関もありますよ。

まず始めの段階では、そのような無料で取得できる情報でも十分に活用できます。その後、より専門性が必要であれば、私たちのような有料のプロフェッショナルのネットワークを利用してみればいいと思います。

——どのような観点で情報を収集すればいいのでしょうか？

長峰 税務会計以外の領域であればどのくらいの市場規模あるのか、販売店はどのような状況かなど「マーケット」は抑えなければいけませんよね。それから現地でもどのように採用するのかなど「人の問題」もあります。また、いかに資金調達など「お金」に関する情報も必要ですね。つまり、フィジビリティスタディに必要な項目を抑えるという考え方がまずありますね。

最後に実務的な税務会計の問題も合わせて勉強していけばいいでしょう。海外進出している税理士の先生の話はとても参考になりますね。

熊本 その他には、法律に関する情報を集

海外進出とは赤字で新規事業を始めることなんです

——久野

めることも忘れてはいけません。

認可や登録がなければ販売できないケースがあるわけですよ。ですから、自身は現地の精通した弁護士さんとやりとりする機会も多いですよ。

それでも全ての情報を勉強することは不可能に近いので、最新の情報を抑えている専門家にいかにつながれるのかは重要なポイントです。

——まとめると「マーケット」「人」「お金」「法令」「税務会計」の5つ観点が必要なわけですね。

久野 その前提として何よりも重要なのは、ポジショニングかもしれません。そもそも、顧問先があなたの会計事務所在海外のマーケットについて聞きたいと思うかどうか問題なのです。

必要なのは「税務の相談相手」ではなく「経営の相談相手」

であることです。そのポジショニングを間違えていけば、相談に来

てもらえません。

こんな社長では海外進出に失敗する

——よくされる質問を紹介ください。

長峰 「どこの国が一番いいですか？」と聞かれることはよくありますね。もちろんその企業の事業によりますが、政情や税率などのカントリリスクを踏まえて、比較的安定している国をアドバイスすることが多いかもしれません。

久野 そこで難しいのは、安定している国では競争が強くなっていることですよね。ですから、弱い企業が進出する場合は、マーケットが存在している国よりも、競合がいない国を勧めることがあります。

熊本 既に海外へ進出している企業から、現地の財務内容が全く把握できないと相

談されることはよくありますね。決算書は送られてくるのですが、利益があまりにも少なかったり、在庫がありえないほど過剰だったりするんです。

上場企業でも中小企業でも見られるケースなのですが、現地のモニタリングが十分に機能していないんです。そこで、大きな問題が発生する前に、早い段階で精査できるようアドバイスをしています。

久野 拠点長をどうやって採用すればいいかという相談がよく寄せられますね。

また、資金についての相談も多くあります。日本の銀行は国内で融資する先がなくなっているので、地銀でも海外現地法人や親会社に貸付するんです。

熊本 そうですね。地銀もかなり前向きです。そのため、海外法人の財務諸表を本社側でちゃんと理解して説明することがとても重要になってきます。

——海外進出に失敗する企業に特徴があれば教えてください。

久野 拠点を海外に広げるといことは、赤字からスタートするということです。ですから、国内で事業が上手くいっていないのに「海外でなんとかしよう」というパターンでは絶対に失敗します。本体の余剰利益を使った海外進出でなければいけないと思いますね。

熊本 海外に拠点だけ作り、本社がサポートしない企業がたまにあるのですが、そ

顧問先の海外進出はチャンスです



進出支援対応国一覧表

東京税理士法人 (東京コンサルティンググループ)

日本	マレーシア
インド	中国
バングラデシュ	香港
スリランカ	ロシア
トルコ	モンゴル
UAE	ブラジル
タイ	メキシコ
ベトナム	ペルー
ミャンマー	コロンビア
カンボジア	南アフリカ
ラオス	モロッコ
インドネシア	ナイジェリア
フィリピン	ケニア
シンガポール	

グローバル・ジャパン コンサルティング (HAYABUSA International)

日本	インドネシア
インド	ベトナム
香港	シンガポール
タイ	

GLASIAOUSコンソーシアム

日本	インドネシア
中国	インド
ベトナム	韓国
ミャンマー	イギリス
香港	トルコ
タイ	ロシア
バングラデシュ	ドイツ
シンガポール	アメリカ
フィリピン	メキシコ
カンボジア	ブラジル
台湾	オセアニア
マレーシア	アフリカ
モンゴル	

顧問先の海外進出は 会計事務所のチャンスである

——自分たちの手に負えないと考えた会計事務所はどのようにすればいいのでしょうか？ 例えば「マーケティング」「人」「お金」「法令」「税務会計」の5点は、みなさん対応可能ですか？

れでは上手くいきませんね。
久野 海外に進出は、新規事業を起こすのと同じなんです。ですから、トップが自ら現地で頑張るくらいの意思決定がなければ、なかなか上手くいかないですね。
熊本 社長のコミットメントは、成功のための重要なファクターだと私も思います。久野 人を使うとしても、最高の人材を活用しなければいけないんです。
長峰 「年に1回現地に行きます」というスタンスでは上手くいきませんよ。最低でも毎月現地を見れないようであれば、辞めた方がいいと私は思います。

全員そうですね。
——ただ、顧問を乗り換えられることを懸念する所長もいると思うんです。

久野 会計事務所からの紹介の場合、お客様と契約を結んでいただいで、私たちを外注先として使っていただくことができます。また、お客様と私たちが直接契約を結んで、会計事務所に手数料をキックバックするパターンもありますよ。
長峰 会計事務所の方と海外進出する企業の方には「私たちは国際業務に限って担当します。国内には手を付けません」と最初に宣言しますね。紹介してくれる会計事務所との信頼関係が大切ですから、この点はきちんと明確にしています。
熊本 私たちも同じですね。国際業務だけ

経営の
相談相手に
なりましょう

国際業務が
事務所運営に
貢献します

を担当し、国内はその事務所にそのまま見てもらいます。国内に関連するようなことはフィードバックもしますから、ひとつのチームのようなイメージですね。
——読者へメッセージをお願いします。

熊本 顧問先が海外進出を考えているとすれば、それは会計事務所にとってもチャンスなんです。ご相談に対して真剣に取り組めば、自身の知見や海外とのつながりが大きく広がる機会となります。顧問先が進出したいという国について、経済

状況、会計制度、税制等の情報収集したり、ツテをたどって現地の日系の会計事務所とコンタクトを取ったり、自分自身のスキルをブラッシュアップする最高の実践の場となります。

中小企業の海外進出の傾向はより一層高まっていくと思うので、顧問先とともに成長する素晴らしい機会ととらえて、取り組んでいただきたいと思っています。
長峰 私は国際業務に積極的になることが、事務所経営に貢献すると考えています。それは海外進出する企業は、国内においても業績を残し大きく成長することが多いからです。つまり、国内業務でも報酬が期待できるわけですね。

そのお客様を大切にするために、何も自分で業務をこなさなければいけないというわけではありません。自分たちでは難しければ、協力できるパートナーを探してください。

久野 手前味噌な話で恐縮ですが、私たちが出版している三十数冊のシリーズは、現地に進出している企業ほとんどが読んでいます。それは、私たち自身のマニュアルでもあるため、知見を惜しみなく提供しているからだと思います。

さらに現在では書籍だけではなく、データベースとして常に最新の情報も提供しているんです。是非、どこかの国について勉強したいと思った際には、ご活用いただければと思います。

——本日はありがとうございました。◎