



Global
Partners
Consulting

4の事例で解説 “人財”を活かす現法マネジメント

2019年9月11日

Global Partners Consulting

本日のアジェンダ

GPCのご紹介

東南アジアマーケット概観

東南アジア子会社管理の難しさ

国際展開のポイント

ヒトに関する4つの事例

本セミナーでは、以下をお伝えすることを目的としています。
“本社”から見て国際展開を“効率的”かつ“効果的”に行うポイント

GPCのご紹介

	Page
GPCのご紹介	[3]
東南アジアマーケット概観	[8]
東南アジア子会社管理の難しさ	[12]
国際展開のポイント	[17]
ヒトに関する4つの事例	[23]

GPC グループのご紹介

株式会社グローバル・パートナーズ・コンサルティング（東京都千代田区）を中心としたGPCグループは
2008年のシンガポール進出支援業務を皮切りに、日本・ASEAN地域にて多角的なサービスを提供しております。



日本 (本社)



国内&アジア市場へのIPO
支援業務から会計・税務
支援、IFRS導入、M&A、
各種DD支援業務まで幅広く
展開。

日系コンサル企業として
は初のシンガポールIFRS
評価会社と業務提携
(2010年3月)

東京都千代田区六番町
2-8番町ビル3F

03-5275-1060

香港



サテライト拠点

複数の現地パートナーと
共に、会計、事業進出コ
ンサルティング実務、
ファイナンス、法人設立&
運営実施。

Room501 East Ocean
Centre, 98 Granville
Road, Tsim Sha Tsui,
Hong Kong

タイ



サテライト拠点

複数の現地パートナーと
共に、会計、事業進出コ
ンサルティング実務、
ファイナンス、法人設立
&運営実施。

159/16 Semi-Mit Tower
10th Floor. Room103-5,
Sukhumvit 21(Asoke)
Rd, Klongtoev Nua,
Wattana, Bangkok
10110 Thailand

シンガポール (ASEAN 本社)



現地M&Aアドバイザー、資金
調達IPOコンサルティング実
務、ASEANエリアへの事業進
出支援を実施。

ファイナンス、法人設立&運
営、ビザ申請代行、IFRSレ
ポーティング対応等を実施。

会計及び記帳代行業務提供。

146 Robinson Road #12-01
Singapore 068909
+65 6221 5109

カンボジア



GPCのリサーチ・パート
ナー。シンガポールを主た
る拠点に海外市場調査を実
行。

No15, Street 207,
Songkat Tum Nup Teuk,
Khan Cham Kar Morn,
Phnom Penh,
Cambodia

ベトナム



サテライト拠点

複数の現地パートナーと共に、
会計、事業進出コンサルティ
ング実務、ファイナンス、法
人設立&運営実施。

Floor 12, Viettel Building ,
Block A, 285 Cach Mang
Thang 8, Ward 12, District
10, Ho Chi Minh City
(+84) 937 980 369

 GPC ウェブサイト(シンガポール): <http://www.gpc-gr.com>

 GPC ウェブサイト(日本): <http://www.g-pc.co.jp>

GPC シンガポール事業

概要

市場調査・マーケティング

- カスタマイズ市場調査
- レポートオンライン販売
- デジタルマーケティング支援
- ASEAN最新情報 定期配信
- 越境EC/ 海外セミナー運営支援

クロスボーダー M & A

- 独自ルートで入手したASEAN「売」企業情報
- 「買」ニーズに合ったターゲット企業の選定、価格/契約交渉サポート
- PMI (M&A後の統合プロセス) サポート
- ASEAN 財務& 税務 デューデリジェンス

事業成長

- ASEAN進出サポート体制構築
- 進出戦略立案・実行サポート
 - 取引先信用調査
 - 販売代理店/パートナー発掘・交渉
 - ビジネス翻訳サービス
 - 多国籍/多文化/多言語 チーム
 - 事業リストラクチャリング支援

会計・税務申告

- 現地法人運営支援
(設立、記帳、税務、監査、給与計算、銀行支払支援)
- 国際税務スキーム立案・実行支援
- 労働ビザ取得支援



自己紹介

Global Partners Consulting Pte. Ltd. (シンガポール)

Manager/公認会計士 山下 英男



～国際監査業務経験を活かして、アジア進出を支援する、
香川県生まれの日米会計士～

【略歴】

- ✓ 中央大学在学中に日本公認会計士の資格を取得し、卒業後、KPMGあずさ監査法人国際金融部へ入所
- ✓ 在職中に米国公認会計士試験に合格
- ✓ 米国NYSE上場企業（USGAAP- SEC登録企業）の監査インチャージを担当し、米国大手保険会社、オランダ資産運用会社、インドネシア マイクロファイナンス銀行など複数の海外買収に携わる。
- ✓ その他、金融機関係のIFRSアドバイザー業務やM&Aのデューデリジェンス業務を経験したのち、GPCシンガポールに入社
- ✓ GPCシンガポールに入社後は、Webビジネス、HRコンサルティング事業、AIコンサルティング事業、医療クリニック、教育事業をはじめとした50社以上の現地企業の会計税務業務に従事。
- ✓ 2018年3月より、同社ビジネスソリューション部として、海外進出スキームの考案と実行支援、若手経営者と投資家をつなぐビジネスインキュベーション、会計の専門的見地を活かしたクロスボーダーM&Aの財務・税務デューデリジェンス業務、海外現地法人の内部統制構築支援業務を行っている。
- ✓ 2018年5月より、「正しい知識を持って海外でビジネスを楽しむ」をモットーに日本・シンガポールでセミナーを行っている。
- ✓ 愛読書は「不撓不屈（高杉良著）」

会社模様

オフィス



会員登録・表彰実績

- シンガポール商工会議所会員 (SBF)
- シンガポール日本商工会議所会員 (JCCI)
- シンガポールTOP500中小企業 (2017年)
- シンガポール雇用主協会会員 (SNEF)



セミナー実績 (2018-2019年)

開催時期	セミナーテーマ	場所	共催先
2018年4月	雇用・労働ビザ	シンガポール	あしたのチーム
2018年7月	雇用・労働ビザ	シンガポール	あしたのチーム
2018年9月	海外M&A	東京	IIJグローバル、東京海上
2018年11月	海外M&A	東京	デジマ
2019年1月	海外M&A	シンガポール	あしたのチーム
2019年2月	SG助成金	シンガポール	TSUBASAアライアンス、東京海上
2019年3月	東南アジア進出	東京	あしたのチーム
2019年5月	雇用・労働ビザ	シンガポール	千葉銀、武蔵野銀
2019年5月	雇用・労働ビザ	シンガポール	PASONA
2019年7月	現法内部統制	シンガポール	BINAL

社員旅行



2018年11月タイ・プーケットにて

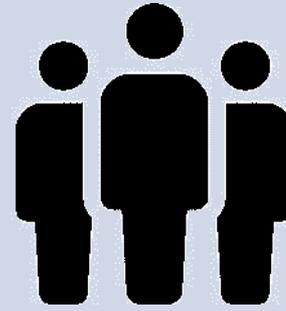
東南アジアマーケット概観

	Page
GPCのご紹介	[3]
東南アジアマーケット概観	[8]
東南アジア子会社管理の難しさ	[12]
国際展開のポイント	[17]
ヒトに関する4つの事例	[23]

ASEANマーケット 4つのファクト



面積は
EUよりも広大な
4.46百万km²



域内人口は
日本の5倍
アメリカの2倍の
6億5,000万人



GDPは
ブラジル
インド
ロシアを超える
2.9兆USD

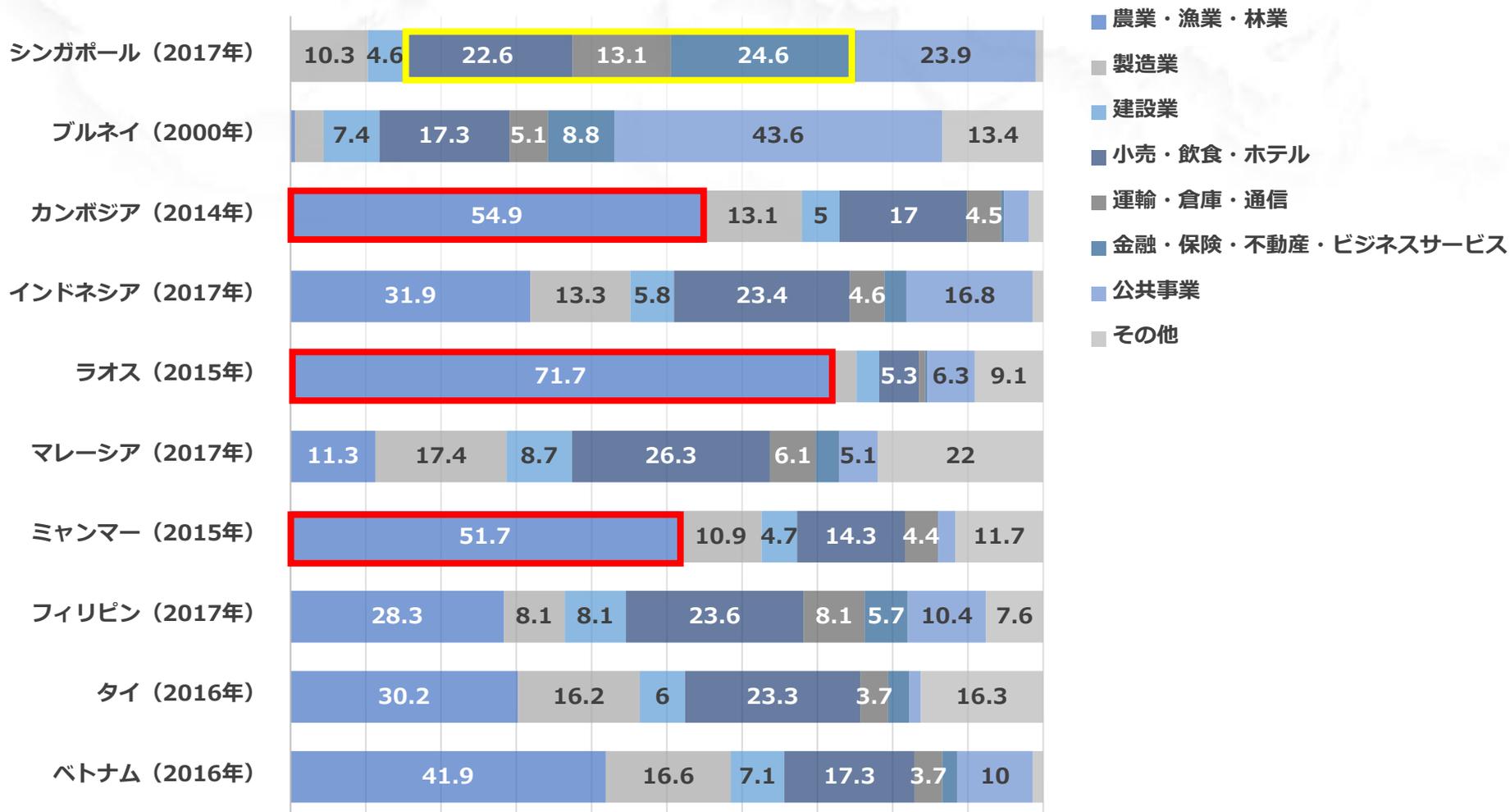


潜在的経済成長率は
インド、中国に次ぐ
世界3位

ASEAN マーケットの多様性

ASEAN各国国民の従事職業

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



出典 : ASEAN Member States (AMSS) data submission, official website of national statistical offices, statistical yearbooks

ASEANマーケットの成長性

	2018年: IMF (実質GDP成長率)		2023年:IMF (実質GDP成長率)		2018年:人口 (百万人)
	成長率	順位	成長率	順位	
カンボジア	6.9%	10位	6.0%	22位	16.01
ラオス	6.8%	11位	6.8%	12位	6.68
ベトナム	6.6%	14位	6.5%	15位	93.64
ミャンマー	6.4%	18位	7.2%	9位	52.65
フィリピン	6.5%	15位	6.9%	11位	105.31
マレーシア	4.7%	48位	4.8%	56位	32.05
インドネシア	5.1%	42位	5.4%	33位	261.99
タイ	4.6%	54位	3.6%	95位	69.10
シンガポール	2.9%	125位	2.6%	147位	5.61
ブルネイ	2.3%	156位	3.9%	89位	0.43
日本	1.4%	204位	0.5%	222位	126.75

**ASEANの多くの国が高度経済成長期を迎えており
今後5年間は継続の見込み**

東南アジア子会社管理の難しさ

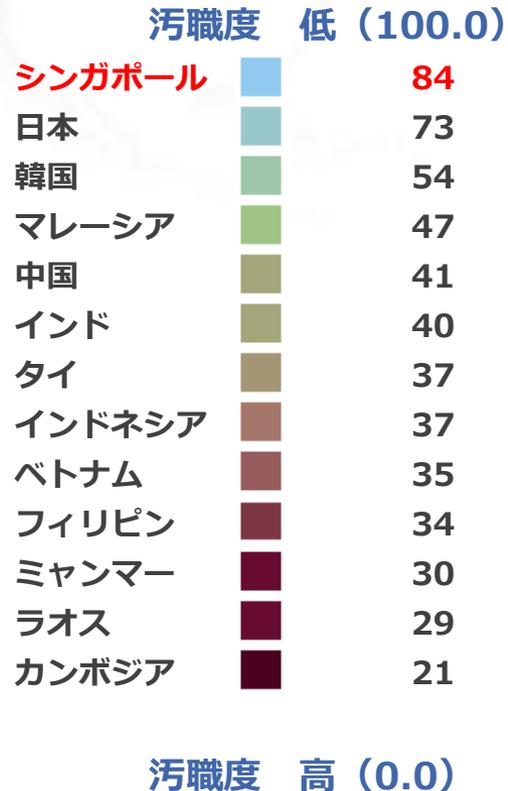
	Page
GPCのご紹介	[3]
東南アジアマーケット概観	[8]
東南アジア子会社管理の難しさ	[12]
国際展開のポイント	[17]
ヒトに関する4つの事例	[23]

東南アジア子会社管理の難しさ

	日本	ヨーロッパ	東南アジア
人種	単一民族	様々な人種の集合体	様々な人種（少数民族）の集合体
気候	四季あり	四季あり	熱帯気候
宗教	仏教/無宗教が多数派	キリスト教徒が多数派	仏教・イスラム教・ヒンズー教・キリスト教徒が混在
言語	日本語	現地語+英語	現地語+英語
商習慣	欧米式を手本にしながら 独自の空気を読む&長時間労働	効率重視 ワークライフバランス	軍事政権・一党独裁制に影響を受けて 未だ賄賂や汚職が多い
証券マーケット サイズ (2019/5)	578兆円 (東証)	1,236兆円 (ロンドン, ドイツ, ユーロネクスト)	75兆円 (SGX)
成長性	低い	低い	高い

一括りにされがちな東南アジア市場だが、世界でも珍しい多様性を持った商圈
成長市場、政治的背景など様々な要因を受けて管理面では最難関

各国別の汚職度の分析



汚職の典型例として、リベート、利益相反取引、贈収賄など

- 取引先担当者から発注を条件としてキックバックの要求
- 経営陣の職権乱用による会社との利益相反先との取引
- 官公庁から発注を得るための贈賄※

日本のようなクリーンなビジネス環境があるとは限らない

日本国内と同じ当てはめ方ではなく
ビジネス環境の理解が必要

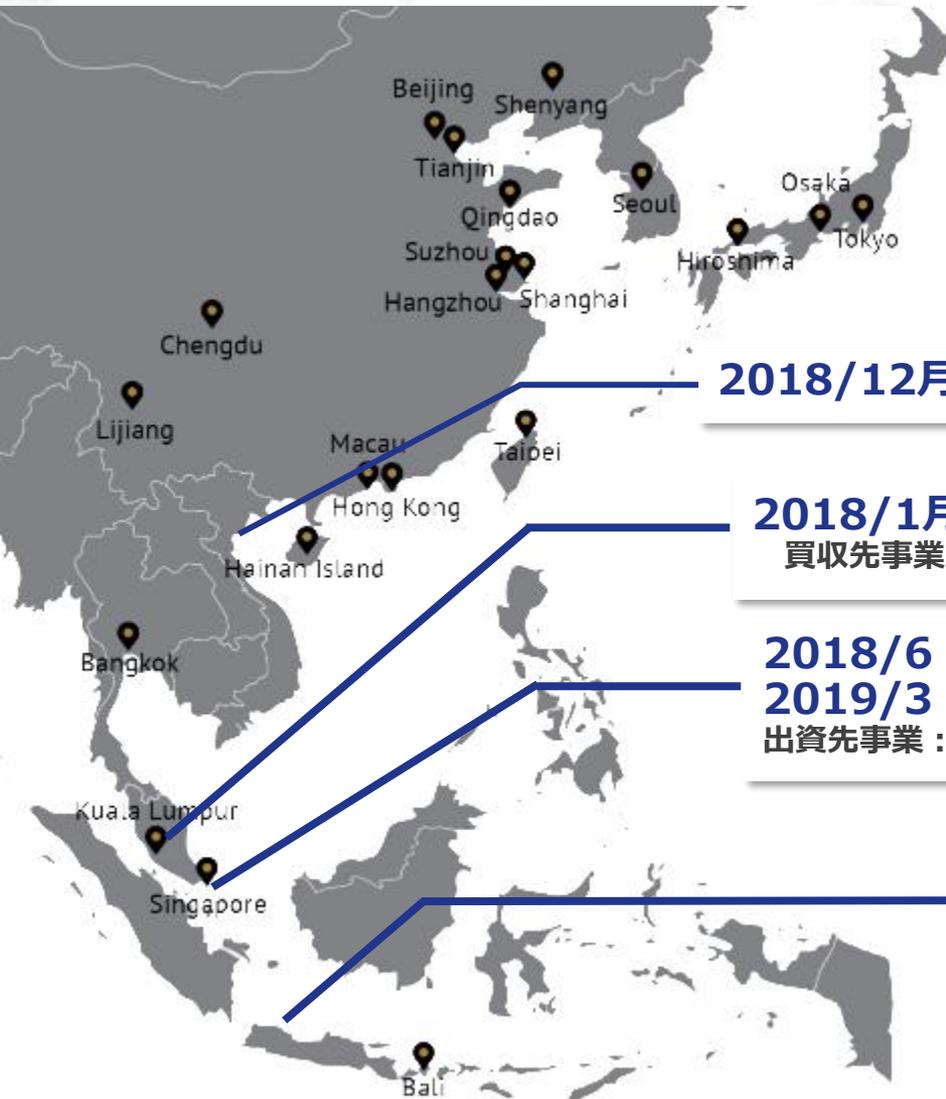
日本企業による東南アジアM&A件数 (2016年-2019年)

国名	2016年 (通年)		2017年 (通年)		2018年 (通年)		2019年 (7月末)	
	件数	小規模案件	件数	小規模案件	件数	小規模案件	件数	小規模案件
シンガポール	85	64	95	63	93	55	42	26
マレーシア	37	21	26	18	43	22	19	14
インドネシア	28	15	32	16	45	29	28	14
タイ	50	38	57	39	65	47	26	17
ベトナム	35	17	34	19	63	31	32	15
合計	235	155	244	155	309	184	147	83

急速な市場成長を受けて、日本企業による東南アジアM&Aは増加傾向
50%-60%は50億円未満の小規模ディール

小規模案件: ディールサイズが50億円未満のM&A案件

日本企業による東南アジアメガディール (2018年&2019年)



2018/12月 ニソン製油所プロジェクトへ出資 (出光興産)

2018/1月&11月 IHHヘルスケアを買収 (三井物産)
買収先事業：民間病院グループ

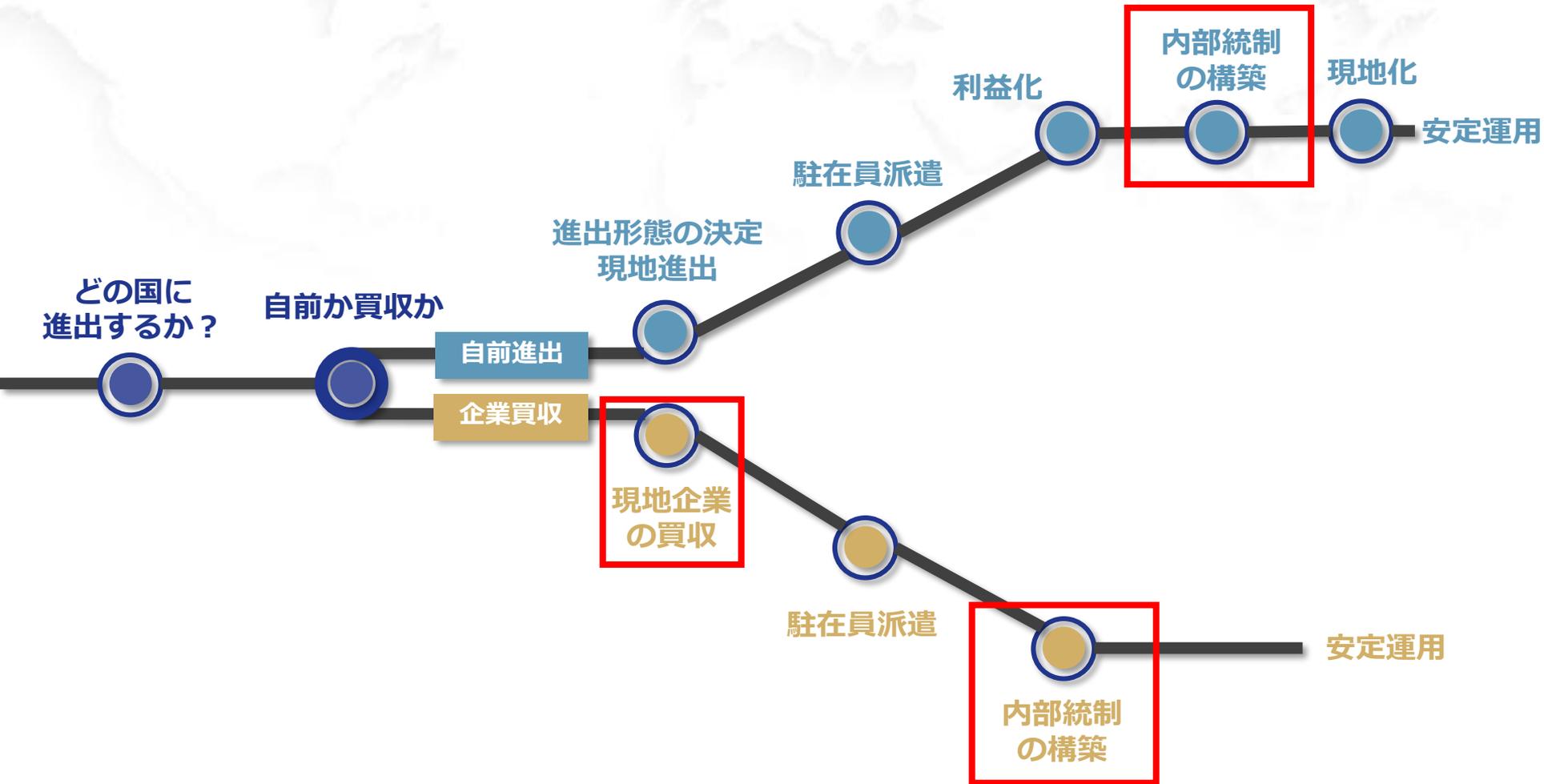
2018/6 GRABへ出資 (トヨタ)
2019/3 GRABへ出資 (ソフトバンク)
出資先事業：配車サービス

2019/2&7 GOJEKへ出資 (三菱商事)
2019/7 GOJEKへ出資 (三菱自動車)
出資先事業：配車サービス

国際展開のポイント

	Page
GPCのご紹介	[3]
東南アジアマーケット概観	[8]
東南アジア子会社管理の難しさ	[12]
国際展開のポイント	[17]
ヒトに関する4つの事例	[22]

国際展開の流れ

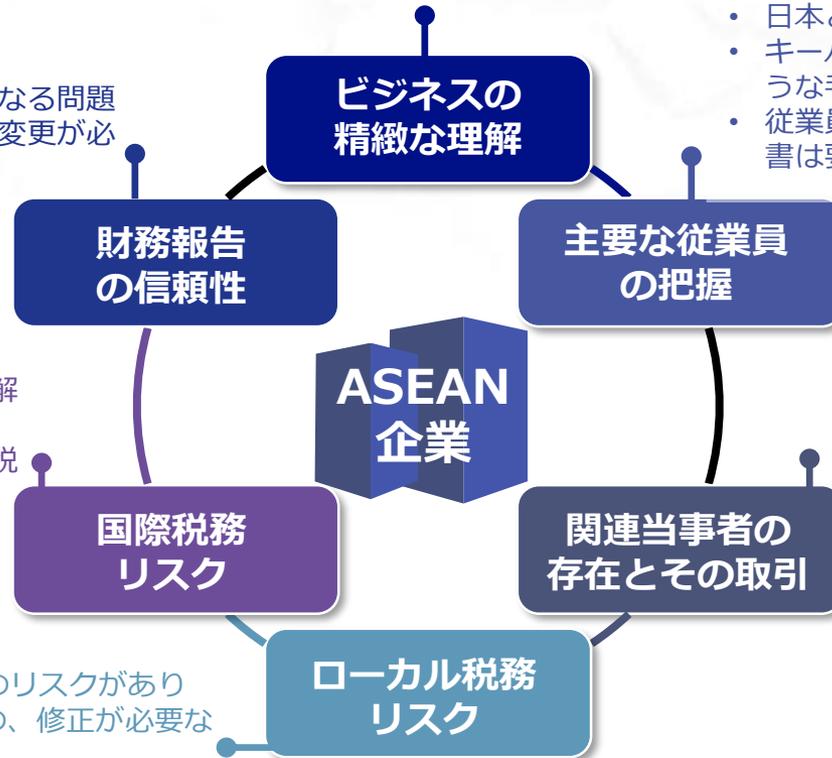


東南アジアM&Aの留意点 (50億円未満の小規模ディールの場合)

- 日本と異なる経済環境・事業環境におけるビジネスモデルとキャッシュフローの違い

- 国際基準の適用と会計の練度は異なる問題
- 買収後に財務報告スケジュールの変更が必要なケースあり
- 現地監査法人の評価は必須

- 日本と異なり、転職文化
- キーパーソンの把握と、買収後も残留するような手当が必要
- 従業員の退職で顧客も引き抜く可能性（契約書は要確認）



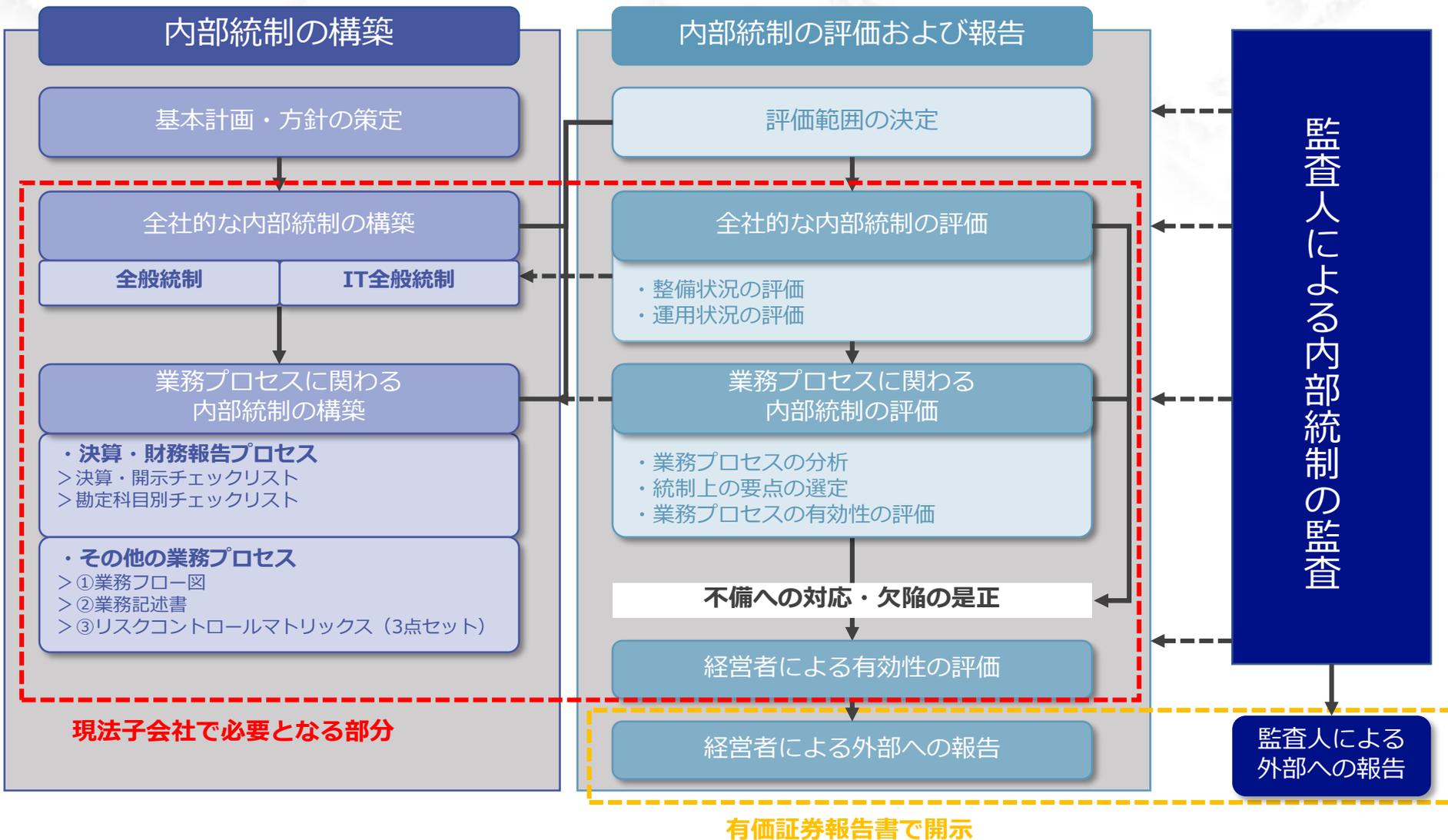
- 国をまたぐため、両国の税制の理解が必要
- タックスヘイブン税制、移転価格税制、海外源泉所得税など

- グループ間取引による利益操作や過度な節税リスク
- タックスヘイブンの利用度は日本よりも高い
- 小規模企業が多く、会社と個人の財産の混同は注視
- 外資規制により資本関係では見えない関連当事者

- 国別に異なる税制度のため、固有のリスクがあり
- 許容するもの、SPAで手当するもの、修正が必要なものの見極めが重要
- 例えばキャピタルゲイン税制（SG）、取引源泉税（IDN）、営業税（TWN）

市場の成長を取り込む旨み×対象となる国＋対象企業固有のリスク
を踏まえた上で意思決定が必要

J-SOX制度の概要 (法令面での必要性)



海外拠点での内部統制構築の必要性 (日系子会社の場合：実質面での必要性)

リスク	リスクの内容	東南アジアにおけるリスク	
商慣習に基づく横領	会社資産の横領、取引先との癒着により、会社が損害や風評被害を被るリスク	高	特に成長国においては高い
経営資源の欠如	人材の欠如により、1人の従業員が長年同じ業務を行い、チェック体制が構築できず、業務が属人化するリスク	高	全ての海外子会社に起こり得る高リスク
ミスコミュニケーション	社内資料の作成言語、会議で使用する言語が異なることで、伝達漏れが発生し非効率や損害を引き起こすリスク	高	多種多様な言語を話すため発生しやすい
上司の監督不足	部下の業務への甘い監督により、伝達漏れが発生し部下が未承認のアクションを起こすリスク	高	海外現地社長は多忙によりこの状態に陥りやすい
トップマネジメントの不正	膨大な権限を持つトップマネジメントが不正を働くリスク	低	日本人駐在員が社長である場合、一般的に低い
現地人マインドの理解不足	何を目的として働くのかを取り違えることにより、パフォーマンス低下や人材離れを引き起こすリスク	高	多様な文化の国では特にリスクが高くなる

**実質面での内部統制の役割：
不正防止と業務効率化がメイン**

内部統制構築のための選択肢 クラウド型国際会計サービス GLASIAOUS(グラシアス)

職務分掌

- 専門家への会計アウトソーシング
- アクセスコントロール
- 承認プロセスの組込

	Manager	Staff
Enter data	×	○
Approve	○	×
Issue invoice	○	×

現地の制度対応

- 現地で日本語のコンサルティング
- 複数基準
- ローカル制度対応



BCP

- セキュアなクラウド環境(Microsoft Azure)
- 業務の属人化を防止
- 災害・盗難によるデータロスの防止



経営判断

- 複数拠点の一元管理
- 財務データの分析
- キャッシュフローの“見える化”



東南アジア子会社管理 “ヒト”に関する4つの事例

	Page
GPCのご紹介	[3]
東南アジアマーケット概観	[8]
東南アジア子会社管理の難しさ	[12]
国際展開のポイント	[17]
ヒトに関する4つの事例	[23]

“ヒト”に関する事例- その1 日本人のみの組織運営

進出検討

進出時

進出後

産業・市場 の理解

- 進出目的の明確化
- 市場規模の把握
- プレーヤーリスト化
・ 競合, 提携先, 顧客
- 進出戦略決定
- M&A戦略立案
- アドバイザー選定
- スケジュール設定
- 進出課題・解決策の
洗い出し
- 予算策定
- 進出方法決定

市場調査

自前での 進出

- 候補先アポ入れ
- 商品説明準備
- ライセンス取得
- 広告・マーケティング
- ワークショップ
- 試供品販売
- 契約交渉・締結
- 取引開始

現地 企業買収

- ターゲットコンタクト
- NDA締結
- プリVAL実施
- LOI締結
- DDの実施
- 企業価値評価

海外拠点 設置

- 税務スキーム立案
- 社内決裁
- 現地法人設立
- 法人銀行口座開設
- 駐在員ビザ取得

1. 日本人のみの組織運営

- 社内決裁
- 最終契約書締結
- 対外公表IR対応
- 株式譲渡・代金決済
- 駐在員決定/ビザ取
得

海外拠点運営 (ベーシック)

- 営業開始
- 採用・解雇
- 現地法人会計・税務
- 給与計算
- 銀行支払
- 決算/監査/税務申告
- 本社報告

- 駐在開始
- PMI緊急課題対応
(Day100対応)
- 決算/監査/税務申告
- 本社報告

海外拠点運営 (アドバンス)

- 内部統制/CG構築
- 組織再編成
- 戦略練り直し
- 駐在員切替
- 人事制度構築
- ITシステム統合
- 現地化
- 撤退

- PPA実施
- 内部統制/CG構築
- 現地運營業務
- 組織再編成
- 人事制度構築
- ITシステム統合
- 経営陣交代

“ヒト”に関する事例- その1

日本人のみの組織運営



プラスの面

透明性のある現地法人運営

全員が日本人であるため、本社との連携度は高く、かつ、本社通達も現地法人メンバーに浸透するため、日本本社の一部として、透明性のある運営が可能

日系顧客への高品質なサービス提供

現地の日系顧客に対しては、日本と同レベルの品質のサービスが提供可能なため、顧客満足度は高く、継続率も高い

人材離職率が低い

現地の転職文化とレイオフ文化の影響を受けないため、人材離職率は低く、結果として、人材の入れ替わり時の引継ぎ漏れのリスクも少ない



マイナスの面

運営コストの高騰

全員が日本人であるため、駐在員手当や家族帯同コストをカバーする必要があり、人件費が高騰する
コスト削減のために、マーケティングやシステム投資を縮小することで売上が伸びず、赤字体質が継続

対象マーケットが小さい

各国に数万人しかいない日本人を対象にビジネスを展開するため、商圏の規模が小さく、売上が伸びづらい

属人的・ガラパゴス経営

ハイコンテクストの日本人だけで構成されるため、現地に根付いた規定類の整備がされず、属人的な経営に陥りやすい
現地の法令アップデートや交渉のやり方から乖離するため、中は居心地がよく、逆に外からは入りづらい雰囲気となる

“ヒト”に関する事例- その1

日本人のみの組織運営



日本人のみの組織運営の場合、新たな駐在員の就労ビザの却下により、事業運営が困難になる可能性がある

事例の概要

- 現地で30年以上の営業実績がある日系企業
- 従業員数は70名のうち9割が日本人従業員
- 社長の任期満了に基づく入れ替えにより、新たに就任する駐在員の就労ビザを申請したところ、政府からビザ申請が却下されたとの連絡があり
- 政府の担当者との面談で、日系企業が現地人雇用に係るブラックリスト（Watch List）に登録されたとの通告を受ける
- ブラックリストから外れるためには、現地人を雇用するための努力を示した文書を提出し、政府による承認を受ける必要あり
- ブラックリスト入りしている限り、新たな駐在員の就労ビザの許可はしない

背景

- シンガポールでは2014年から現地人の雇用を守るために、外国人の割合が極めて多い企業をブラックリスト化し、登録された企業は、現地人の今後の雇用計画を提出し、政府から承認を受ける必要がある

事例のてん末

ブラックリストから外れるために現地人にも配慮した採用計画、採用方針、プロセスと共に、将来の現地人採用計画を提出

2度の文書提出と面談後、ブラックリストから除外された

対応期間：6ヶ月

“ヒト”に関する事例- その2

日本人社長の長期駐在

進出検討

進出時

進出後

産業・市場の理解

- 進出目的の明確化
- 市場規模の把握
- プレーヤーリスト化・競合, 提携先, 顧客
- 進出戦略決定
- M&A戦略立案
- アドバイザー選定
- スケジュール設定
- 進出課題・解決策の洗い出し
- 予算策定
- 進出方法決定

市場調査

自前での進出

- 候補先アポ入れ
- 商品説明準備
- ライセンス取得
- 広告・マーケティング
- ワークショップ
- 試供品販売
- 契約交渉・締結
- 取引開始

現地企業買収

- ターゲットコンタクト
- NDA締結
- プリVAL実施
- LOI締結
- DDの実施
- 企業価値評価

海外拠点設置

- 税務スキーム立案
- 社内決裁
- 現地法人設立
- 法人銀行口座開設
- 駐在員ビザ取得

2. 日本人社長の長期駐在

- 社内決裁
- 最終契約書締結
- 対外公表IR対応
- 株式譲渡・代金決済
- 駐在員決定/ビザ取得

海外拠点運営(ベーシック)

- 営業開始
- 採用・解雇
- 現地法人会計・税務
- 給与計算
- 銀行支払
- 決算/監査/税務申告
- 本社報告

- 駐在開始
- PMI緊急課題対応 (Day100対応)
- 決算/監査/税務申告
- 本社報告

海外拠点運営(アドバンス)

- 内部統制/CG構築
- 組織再編成
- 戦略練り直し
- 駐在員切替
- 人事制度構築
- ITシステム統合
- 現地化
- 撤退

- PPA実施
- 内部統制/CG構築
- 現地運營業務
- 組織再編成
- 人事制度構築
- ITシステム統合
- 経営陣交代

“ヒト”に関する事例- その2

日本人社長の長期駐在



プラスの面

安定した現地法人運営

現地のトップが日本人かつローカル市場にも精通しているため、現地に根ざしながらも、日本の文化を踏襲し、本社と協力した事業運営が出来る

ローカルとの円滑なコミュニケーション

数年で入れ替わる駐在員とは異なり、長きに渡り現地ビジネスと運営を熟知した駐在員がいることは、ローカル従業員から見ても仲間意識を生みやすく、感情的なミスコミュニケーションを避けやすい

効率的なローカル向け戦略

現地のネットワークを活かした戦略を立てることが可能であり、日本人という理由で優遇するのではなく、成果主義による透明性ある人員配置を行う



マイナスの面

成長性の鈍化

現法社長は自分こそが自社製品と海外市場に熟知した人材だと思い込む傾向にあるため、ドラスティックな変化が起こしづらい。本社側や現地従業員からの提言も「現地では…」という理由で拒否されることがある

ガラスの天井

ローカル従業員から見た場合に、一定のポジション以上は日本人しかできないという意識が芽生え、個々の従業員、ひいては組織全体の成長を止めてしまう可能性がある

見た目と実態の乖離

本社のモニタリング不足を利用して、現法社長が現地従業員との非公式な約束や本社の方針と異なる事業運営を行い、見た目は良く見えるが、実態はブラックボックス化している可能性がある

“ヒト”に関する事例- その2

日本人社長の長期駐在



日本人社長の長期就任により、最新の情報（特にマーケティング）のアップデート漏れによる成長鈍化のリスクあり

事例の概要

- 日本食レストランを現地で5年以上行う日系企業（客単価は5,000円程度）
- 在留邦人界隈ではコスパが良いと評判で知らない人はいない有名店
- 顧客の7割超が日本人であり、ローカルからは入りづらい、若しくは、知らないという情報あり
- 広告手段は日系のフリーペーパー、Google AdとFacebookの日本人会への投稿
- 現地人からローカルマーケティング手法を試す提案もあったが、日本人社長から、あまり効果がないと言われ却下
- 事業損益は、ここ数年、分岐点上に位置
- スタッフの遅刻も目立つが、注意するヒトがいない状況
- 日本人社長に提案を拒否された経緯で現地人による改革意識低

背景

- ローカル人材は
- 就業時間に来ることが当たり前でない文化
- 注意されないとやらない（注意し過ぎると辞める）
- SNSとアプリでもらえる割引クーポンが大好き

事例のてん末

日本人社長はGMへ降格

日系フリーペーパーは打ち切り
Facebook広告はターゲット・予算を見直し、広告効果を毎月測定

決済手段にGrab Payなどを導入すると共に、予約サービスアプリによるキャンペーン導入

人事規程を整備し、無遅刻・無欠勤者には報奨金を出す制度を導入

“ヒト”に関する事例- その3 現地人社長による会社運営

進出検討

進出時

進出後

産業・市場 の理解

- 進出目的の明確化
- 市場規模の把握
- プレーヤーリスト化
・ 競合, 提携先, 顧客
- 進出戦略決定
- M&A戦略立案
- アドバイザー選定
- スケジュール設定
- 進出課題・解決策の
洗い出し
- 予算策定
- 進出方法決定

市場調査

自前での 進出

- 候補先アポ入れ
- 商品説明準備
- ライセンス取得
- 広告・マーケティング
- ワークショップ
- 試供品販売
- 契約交渉・締結
- 取引開始

現地 企業買収

- ターゲットコンタクト
- NDA締結
- プリVAL実施
- LOI締結
- DDの実施
- 企業価値評価

海外拠点 設置

- 税務スキーム立案
- 社内決裁
- 現地法人設立
- 法人銀行口座開設
- 駐在員ビザ取得

- 社内決裁
- 最終契約書締結
- 対外公表IR対応
- 株式譲渡・代金決済
- 駐在員決定/ビザ取
得

海外拠点運営 (ベーシック)

- 営業開始
- 採用・解雇
- 現地法人会計・税務
- 給与計算
- 銀行支払
- 決算/監査/税務申告
- 本社報告

- 駐在開始
- PMI緊急課題対応
(Day100対応)
- 決算/監査/税務申告
- 本社報告

海外拠点運営 (アドバンス)

- 内部統制/CG構築
- 組織再編成
- 戦略練り直し
- 駐在員切替
- 人事制度構築
- ITシステム統合
- 現地化
- 撤退

- PPA実施
- 内部統制/CG構築
- 現地運營業務
- 組織再編成
- 人事制度構築
- ITシステム統合
- 経営陣交代

3. 現地人社長による会社運営

“ヒト”に関する事例- その3 現地人社長による会社運営



プラスの面

ローカル向け戦略の最大化

現地のトップがローカル人材になるため、現地での利益最大化に貢献する戦略の立案が可能となる。また立案した戦略は現地従業員にも浸透するため、戦略と組織が一体となって活動できる

ローカル経営陣の育成

ローカル従業員も成果次第で現地のマネジメントポジションにつけると期待があるため、モチベーションが高まる。また、現法社長もローカル人材を育成しようとするため、マネジャーポジションの育成には最適

日本人駐在員のスキル向上

現地の組織の中で、日本人としての役割は何かを考えながら業務を行う。また、空気を読む文化ではなく、発言により表現する文化を学ぶことが出来るため、海外ビジネスに対する成長速度は速い



マイナスの面

非公式なコミュニケーション

現法社長が現地従業員との非公式な約束や本社の方針と異なる事業運営を行う可能性がある。特にマネジメントポジションを持つものは、自身に従う部下のみを優遇し、気に入らない者を排除する度合が相対的に日本人よりも高い

本社とのコミュニケーションの希薄化

ポジションを守るために、自分自身しか分からないブラックボックスな部分をつくる。本社に良い顔をしておけば指摘はないという意識が芽生えるため、二枚舌経営になる傾向がある

従業員のモラル低下

必ずしもクリーンなビジネス環境があるとは限らないため、コンプライアンス度合がローカル企業と同等になり、結果として、賄賂や正しい時間に出社しないなど、従業員のモラルが低下する可能性がある。

“ヒト”に関する事例- その3 現地人社長による会社運営



現地ビジネスノウハウ・人脈を持ったローカル社長は、権限移譲の範囲を慎重に。取引がブラックボックス化し、日本側が入り込めなくなるリスクあり。

事例の概要

- シンガポールで医療研究を行う日系企業。
- シンガポールでの広い人脈と影響力、知名度、ビジネスの実績を評価し、代表取締役社長にはローカル人材を据える。ローカル社長に事業、採用等のコントロールを一任。
- ローカル社長からの日本側への報告が滞る。ローカル社長の人脈をベースに業務が広がっていたため、日本側は介入できず。
- クレームが日本のクライアントから相次いだことで杜撰な業務管理の現状が発覚。
- 日本側がテコ入れを試みたタイミングでは事業はほぼ全て頓挫し、ローカル社長の役員報酬が引き出されるのみとなっていた口座には、残金はほぼ無し。

背景

- 日本側には英語ができる人材や東南アジアを知る人材がおらず、日本語の話せるローカル社長からの説明を鵜呑みにした。
- ローカル社長の人脈を上手く活用するつもりだったものの、一任したことでブラックボックス化し、入り込めなくなった。
- ローカル社長との業務契約内容が甘く、責任範囲が不明確だった。

事例のてん末

運転資金のなくなった当該会社は
清算

頓挫事業に関するクライアントへの
説明、謝罪等の対応は全て日本
側に

清算にあたってローカル社長と日
本側の関係値が悪化。コミュニ
ケーションが錯綜し、事実関係の
説明はできないまま清算に至った

“ヒト”に関する事例- その4 ローカル企業買収の場合

進出検討		進出時			進出後
産業・市場の理解	市場調査	海外拠点設置	海外拠点運営 (ベーシック)	海外拠点運営 (アドバンス)	
<ul style="list-style-type: none"> 進出目的の明確化 市場規模の把握 プレーヤーリスト化・競合, 提携先, 顧客 進出戦略決定 M&A戦略立案 アドバイザー選定 スケジュール設定 進出課題・解決策の洗い出し 予算策定 進出方法決定 	自前での進出	<ul style="list-style-type: none"> 候補先アポ入れ 商品説明準備 ライセンス取得 広告・マーケティング ワークショップ 試供品販売 契約交渉・締結 取引開始 	<ul style="list-style-type: none"> 税務スキーム立案 社内決裁 現地法人設立 法人銀行口座開設 駐在員ビザ取得 	<ul style="list-style-type: none"> 営業開始 採用・解雇 現地法人会計・税務 給与計算 銀行支払 決算/監査/税務申告 本社報告 	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制/CG構築 組織再編成 戦略練り直し 駐在員切替 人事制度構築 ITシステム統合 現地化 撤退
	現地企業買収	<ul style="list-style-type: none"> ターゲットコンタクト NDA締結 プリVAL実施 LOI締結 DDの実施 企業価値評価 	<ul style="list-style-type: none"> 社内決裁 最終契約書締結 対外公表IR対応 株式譲渡・代金決済 駐在員決定/ビザ取得 	<ul style="list-style-type: none"> 駐在開始 PMI緊急課題対応 (Day100対応) 決算/監査/税務申告 本社報告 	<ul style="list-style-type: none"> PPA実施 内部統制/CG構築 現地運營業務 組織再編成 人事制度構築 ITシステム統合 経営陣交代

4. ローカル企業の買収

現地運營業務
組織再編成

“ヒト”に関する事例- その4 ローカル企業買収の場合



プラスの面

グローバルシェア・顧客基盤の拡大

自社の製品・サービスを既に海外で販売している場合、製品・サービスを浸透させるための時間を節約でき、シェアの拡大に貢献する。また、新規市場への進出の場合、既に顧客基盤を持つ会社を買収することで、その基盤を引き継ぐことができる

国内の課題解決

自社の事業と親和性が高い場合、国内の製造拠点の移転によるコスト削減効果や、海外からの人材送り出しによる労働力不足の解決につながる

海外展開ノウハウの早期獲得

既に海外で利益が出ている会社を買収することで、買収後、即時にその利益の取り込みが可能となる。また、海外での成功ノウハウを自社の運営に活かすことで、既存事業の国際化にも貢献する



マイナスの面

買収後の人材離れリスク

株式の売却理由がオーナー社長の引退である場合、通常2-3年残留した後、退任することが一般的である。その場合には、社長がいなくなることによる顧客離れや、株主が変わることによる従業員の退職が起こる可能性がある

低いコンプライアンス遵守度

ローカル企業の場合、コンプライアンスの遵守意識が日本よりも低い場合がある。例えば、日本の上場企業よりも緩やかな財務報告スケジュールを持っている、個人情報保護意識の欠落、コンプライアンスマニュアルの欠如など

運営コストの高騰

日本の親会社によるガバナンスを利かせるため、日本人駐在員を重要なポストに送り込むことで、結果として人件費の高騰につながる可能性がある

“ヒト”に関する事例- その4

ローカル企業買収の場合



小規模ディールは増加傾向。ただしこのくらいは常識だろうという思い込みは禁物
資金を出す際は、しっかりと対象会社の中身を調べてから投資
(最低限、決算書類、監査指摘事項、銀行口座、税務申告内容は見る)

事例の概要

- 日本企業がミャンマー企業へ資金援助（貸付）
- NATテスト実施の権利保有をする会社への投資
- 日本の語学学校と提携し、ミャンマーから日本への送客を図ることで事業のシナジーを生み出すことを計画
- ローカル経営陣の個人口座での事業資金運用
- 経営陣が過去に東京でミャンマー人向けスーパーをやっていたため、別途日本法人あり（ミャンマーからの仕入と日本円での売上）。実質為替交換業として営業
- この日本法人に受講生から受け取った資金の一部が流れている
- 現地社内税理士が退職、その他スタッフの離職率高い

背景

- 経営陣は個人口座で法人事業を行うことがおかしいという意識が無かった
- 日本企業から見て、小規模投資であったため、アドバイザー等専門家を使わず投資

事例のてん末

決算及び納税対応
→ 経理体制の強化により、資金の流れの「見える化」

単月CF黒字化
→ 資金使途透明化

人事&組織の改革
→ スタッフの離職率低下

経営権獲得
→ 現オーナーとのDES契約締結

本日のまとめ- 人財を活かす現法マネジメント



4つのファクト

面積 (4.46百万km²)
人口 (6億5,000万人)
GDP (2.9兆USD)
潜在成長率世界3位



多様性と成長性

第1次産業中心の国
サービス・金融中心の国
今後も成長見込



事業環境

ASEAN管理面の難しさ
多文化、多言語、多通貨
小規模ビジネスが中心
特殊なビジネス文化



現地拠点の内部統制構築

日系企業としての必要性 (法令面)
不正防止 & 業務効率化の必要性 (実質面)



東南アジアM&Aの留意点

ビジネスの精緻な理解
主要な従業員の把握
関連当事者の存在とその取引
ローカル/国際税務リスク
財務報告の信頼性

事例1

日本人のみの組織運営

ローカル雇用が
事業運営に影響を
及ぼす可能性あり

事例2

日本人社長の長期駐在

日本側から見て
安心感がある一方で
現地の成長鈍化の
リスクあり

事例3

現地人社長の会社運営

ブラックボックス化に
より、日本側が管理不
可能になるリスクあり

事例4

ローカル企業買収

買収前に見えなかった
リスクが買収後に顕在
化する可能性あり

こんなお悩みはありませんか？

現地法人の内部統制を構築したい

海外企業の買収における交渉役
財務調査・税務調査をしたい

現地法人の再編
スキームの見直しをしたい

現地法人の売上向上のための
事業計画を練り直したい

お気軽にGPCへお問い合わせください。

 **初回無料- 先着10社**

Global Partners Consulting Pte. Ltd.

146 Robinson Road #12-01 Singapore 068909

担当者：山下 英男 Yamashita Hideo (Mr.)

Email: hideo.yamashita@g-pc.co.jp

Tel : +65 6221 5109

東南アジアの生の情報を GPCニュースレターでお届けしています↓

GPC ウェブサイト(シンガポール)からメルマガ登録: <http://www.gpc-gr.com>

M&A「売案件」情報

2018.12.04	M&A	【アドバイザー成約事例(2018年)】
2018.11.02	M&A	【M&A ベトナム売案件 No.35】 食品

お得なセミナー情報

**日本人だけが知らない
お金の新常識**

10.25 (水) ★ 日本人だけが知らないお金の新常識 ★
10.26 (木) ★ 日本人だけが知らないお金の新常識 ★
10.27 (金) ★ 日本人だけが知らないお金の新常識 ★

講師: 日島 隆夫 (ゲスト), 土村 隆士 (ゲスト)

会場: GPC Office 612 Robinson Road #12-01 060909 (高層) (Singapore, Singapore)

**ヒューマンアカデミー
ロボット教室体験会
シンガポール初上陸!**

3月17日(土)
9:30am - 10:30am | 11:00am - 12:00pm
(セグメント1) (セグメント2)

場所: シンガポール日本人会

無料
お申し込み
お申し込み

GPCメールマガジン
第3回 / 2018年9月

GLOBAL PARTNERS CONSULTING
GPCからの最新ニュースを
お届けします!

メールマガジン内容
シンガポールのEコマース 2018
シンガポールのEコマースの次の段階
シンガポールのEコマースの次の段階

今月のGPCコンテンツはこちら...

市場調査

市場調査の質が海外進出の勝敗を決める

70%の企業が海外進出を検討し、多くが海外売上を立てています。グローバル化は中小企業にとっても自然に受け入れられるべき時代になりました。とは言え、海外展開は簡単なものではありません。

東南アジアの 気になるニュース

最新海外市場調査レポート

シンガポールのEコマース 2018
ヘデジタル化している生活・シンガポールにおけるEコマースの次の段階

シンガポール ホテル業界の動向と未来 2018
衰退か、復興か?

シンガポールのEコマース 2018
シンガポールのEコマースの次の段階

M&Aをご検討中ですか？ GPCのM&Aサービスをご利用ください

SELL-SIDE

M&Aアドバイザー

M&A売り案件を探している企業様



弊社独占M&A売り案件



日本語コミュニケーション



PMI サポート

BUY-SIDE

デューデリジェンス/株式評価業務

DD・VALの委託先を探している企業様



ASEANに特化したBIG4出身専門家



日本品質



柔軟に対応可能

財務・税務調査報告書

Global Partners Consulting
2019年X月XX日

エグゼクティブサマリー (1/0)

調査の概要

貴社の想定するストラクチャー

対象会社のビジネスフロー

by the buyer

株主	100%
株主	30%

現地拠点の運営にお困りではありませんか？ GPCの内部統制構築支援サービスをご利用ください



4つの特徴

1. 日本品質- BIG4出身の専門家在籍
2. 専門性- 東南アジアに特化した専門部隊
3. コミュニケーション- 日本&海外拠点で連携可
4. 価格- サービスに応じて柔軟に対応

III. 改善提案と優先順位付け
1) 今後の改革の方向性分析

本件調査において実施した“今後取り組むべき課題”の分析・分類結果

	従業員への負の影響度	
	低	高
改革の優先度	カテゴリ-1: 最優先で取り組むべき課題	
	人事責任者の設置	権限表の作成
	組織図の作成	定例会議の開催
	職務記述書の作成	業務改善の実施
改革の優先度	カテゴリ-2: 組織へのムチ	
	人事評価制度の導入	個人目標の設定
	雇用契約書の見直し	NDAの再締結
	事業計画の作成	役員会議の開催
改革の優先度	カテゴリ-3: 組織へのアメ	
	タレントシートの作成	チームビルディングイベント
	スタッフトレーニング	社内表彰制度
	キャリアアッププラン	内部昇進制度
改革の優先度	カテゴリ-4: 非優先課題	
	人材採用計画の策定	採用判断基準の作成
		会計業務のエクスポート機能

注: 8 田ではない (スタッフは常に不平等を抱きながら働いており、彼、Dorisに不満を漏らす。状況は向上しないと見られている) / 田ではない (スタッフは常に不平等を抱きながら働いており、彼、Dorisに不満を漏らす。状況は向上しないと見られている)

シンガポールにおける企業信用調査は GPCクイック企業信用調査をご利用ください

会社信用調査

Company Name Pte. Ltd.

総合評価



会社基本情報

企業番号	0	
社名	0	
設立日	1900年1月0日	
ステータス	0	
主たる事業内容		
1	0	
2	0	
登記住所	0	
株式資本	資本金(シンガポール円)	株式総数
	0	0
監査法人	0	
ホームページ	0	

取締役情報

氏名	役職	任命日	ACRA登録数
0	0	1900年1月0日	0
0	0	1900年1月0日	0
0	0	1900年1月0日	0
0	0	1900年1月0日	0
0	0	1900年1月0日	0
0	0	1900年1月0日	0
0	0	1900年1月0日	0

株主情報

氏名	割合	株式の種類	金額	%
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0

財務情報

	FYE	FYE	FYE
売上	0	0	0
税引後利益	0	0	0
売上純利益	0	0	0
EBIT	0	0	0
総資産	0	0	0
負債総計	0	0	0
内部留保	0	0	0
監査意見	0	0	0

財務特記事項

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum. Lorem ipsum

評判・健全性

当該会社は...	
一般的な公開情報の範囲では、当該会社に紐づくネガティブな情報・記事等は発見されない	○ / ×
吸収購、汚職、詐欺、その他の非倫理的行為に起因していない	○ / ×
違反行為、マネーロンダリング、脱税、贈収贈、労働法違反等による当局からの取り調べ対象になっていない	○ / ×
大規模な会社倒産・紛争の当事者になっていない	○ / ×
ブラックリスト、制裁リストへの記載がない	○ / ×
自社の利益のために、政府との強力なコネクションを作ったり利用したりした形跡がない	○ / ×

評判・健全性特記事項

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation

評価

カテゴリ	評価
信用性	0
健全性	0
実在性	0

実在性

--	--

5つの特徴

- ① **スピード**
最短3営業日で納品
- ② **価格**
SGD500
- ③ **分かりやすさ**
A3 1枚
- ④ **専門性**
シンガポール専任コンサルタント
監修
- ⑤ **実績**
100社以上の進出支援実績