

特集

## 海外現地法人の 運営ポイント 足元をすくわれない！

- 現地法人社長の悩み
- 現地法人の事件簿
- 現地法人の「現地化」の成功事例とそのポイント
- 日本本社の国際人事・労務のポイント
- 日本本社の国際税務のポイント
- 現地法人管理のポイント
- 現地法人の「見直し」時に気をつけるべきこと



みらいコンサルティンググループは  
2017年4月に設立30周年を迎えました。

# グローバルビジネス成功のための 現地法人運営

世界経済の中心がアジアにシフトしてきているのにもない、中国・ASEAN諸国を中心に日本企業のグローバル化が加速しています。今や連日海外における日本企業の活躍が報道されていますが、一方で海外現地法人(以下、「現地法人」といいます)によるトラブルも相次いでいます。

日本企業が商習慣や歴史・文化、価値観の違う異国の地で会社経営することは、そもそも困難を極めるわけですが、特に中国・ASEAN諸国においては現地の国際化が一気に発展したものの、ビジネスの面では依然としてローカルルールも存在することから、一筋縄ではいかないのが現状です。

それではいかにして現地法人をマネジメントし、現地法人を健全化することができるのか。

その基本的な考え方は「郷に入れば郷に従え」にあります。現地法人運営で最も頭を悩ます人事・労務の問題についても、現地スタッフの考え方や価値観を最も理解できるのは現地スタッフです。更に現地のマーケットや需要・趣向を最も理解しているのも現地スタッフなのです。

このように現地スタッフを登用して現地法人運営にあたる、いわゆる「現地化」と言われて久しいのですが、この「現地化」のポイントは「経営の効率化」と「権限委譲」そして「人材」にあると言えます。

「現地化」は言わば日本の事業部制やカンパニー制に類似しています。事業部やカンパニーに権限を委譲して、経営や意思決定のスピード化、開発の効率化を図りますが、本社は統括的な役割を担います。

これと同様、本社は現地法人に権限を委譲すると同時に、内部統制やITなどの仕組みを構築し、いわゆる不正や暴走が生じない、または生じたとしてもすぐにアラームが鳴る状態にすることが必要となります。

日本人駐在員は、日本人が担当した方がより効率的な業務を担えばいいのです。必要なのは日本式管理手法を押し付けることなく、現地における営業・開発・生産・管理のサポート役として、日本企業や日本式経営のいい部分を伝えていくことだと感じます。

そして、この現地法人を経営する現地スタッフの確保が最も重要となるわけです。

これらが実現すれば自然と「現地化」は深化していくでしょう。

親会社の関与：グループ全体における海外現地法人の戦略的位置づけを常に検討・見直し

親会社の関与：徐々に低下  
現地の「実務」への関与の低下  
→経営効率化

現地法人の自主性：徐々に上昇  
現地化の推進・権限委譲・現地スタッフの確保

#### 進出

- グループの強みの認識
- 強みを伸ばす施策
- 適切な管理体制の構築

#### 運用(初期)

- 海外現法の実態を  
しっかり把握
- 資金需要
- 法令順守

#### 運用(中期)

- 現地主体の  
オペレーション
- 事業展開状況の評価
- 将来への課題の明確化

#### 見直し

- グループ貢献が  
低ければ「撤退」
- 持続的成長の  
ための「追加投資」
- 持分譲渡・M&A 検討

#### Seki Kazunori 関 一則

唯来亜可亜企業管理諮詢(上海)有限公司・唯来企業管理諮詢(北京)有限公司・唯来企業管理諮詢(深圳)有限公司/董事長兼總經理  
みらいコンサルティング(株)/取締役

現在中国に駐在中。中国企業と日本企業の架け橋として活躍中。特に企業再生、事業承継などの税務・会計に関するスペシャリスト。また、会社経営全般について、将来を見据えた広い視点からアドバイスする。





現地法人  
編

## 現地法人社長の悩み

中堅製造業に勤務するAさんは、20年ほど国内営業一筋でやってきましたが、この度の人事異動で、現地法人の社長(マネージングディレクター、以下「MD」といいます)を任されることになりました。営業に関しては自信があるものの、会社を運営するということや、海外の異文化の中に入って行くことは初めての経験で、不安でいっぱい…

企業の海外展開が拡大する昨今、Aさんのような人はますます増えています。海外駐在員が直面する悩みは、もちろん国によっても異なりますが、一般的には次のようなものが挙げられると思います。

### 業務負担の拡大

現地法人の規模は本社と比べて小さいとはいえ、現地法人社長は、複数の業務を兼任し、加えて現地スタッフの管理や日本本社とのやり取りなどが発生するため、一般的に負荷が重くなります。

Aさんが赴任した現地法人は、本社と同じ製造業で、上の図のような業務があります。赴任後、Aさんは、それぞれの業務において頭が痛い日々が続いています。

### 日本本社の現地法人に対する理解

一方、日本本社は、上記のような現地法人社長の悩みをなかなか理解してくれません。場合によっては、「本社から離れて悠々自適にやっているんだろう」とからかわれることさえあります。

最近では、「OKY(O=おまえが、K=きて、Y=やってみ

#### ▶ 営業面

- 日本の顧客からの要請での進出であったが、予想外に仕事がもらえず、新規客先の開拓を迫られる。
- 客先からのリベートの要求。

#### ▶ 財務面

- 月次財務諸表がタイムリーに上がってこない、間違いや不明点が多く、本社からの連結決算スケジュールにも応えられない。
- 急激な為替変動により、予想外の赤字転落。
- 税務調査で、多額の追徴税額を言い渡される。現地スタッフに聞くと、追徴理由が分からず、本社に報告できない。
- 還付を見込んでいた前払税金が還付不能になり、キャッシュフローに影響。



#### ▶ 総務・人事面

- 人材がなかなか定着しない。いい人材は短期間で辞めていき、問題のある人材は労働法により保護されているため、なかなか辞めさせられない。
- 毎年の法定最低賃金の上昇率が、会社の経営をひっ迫する。
- 労働組合やデモ・ストライキに思いのほか振り回される。
- 従業員が、雇用契約書に記載された職務以外のことは一切しない。
- 縁故採用や、工場が所在する住民の優先雇用を要求され、優秀な人材が集まらない。

#### ▶ 製造・購買面

- 輸入または現地仕入れの支払いサイトが入金サイトより極端に短く、日常的にキャッシュフローに苦労している。
- 通関時のトラブル(通関からモノが出てこない、裏金の要求など)
- 在庫がブラックボックス化、従業員による横流しや盗難などの疑いも。
- 購買担当が、仕入先からキックバックをもらっているとの情報。仕入先の変更を指示するも、担当者は応じない。

ろ)」という心の叫びは、駐在員の間ではすっかり馴染みになってしまいました。いくら現地の実情を訴えても、本社はなかなか理解してくれようとせず、時折、本社から社長や幹部が来ては、少々の外れなアドバイスをし、現場をますます混乱させてしまったりする…。現地法人社長にとっての最大のストレスは、実は現地での苦労より、「現地と本社との板挟み」になってしまうことである場合が多いのです。

本社の中に、一人でも状況を理解し、それを代弁してくれる人がいれば、現地法人社長のストレスは軽くなります。また、日本本社としては、必要な内部統制の整備を行ったうえで、ある程度現地法人社長に権限を委譲し、自主的な運営を尊重することも助けになるかと思います。

#### Matsuoka Yasuyuki 松岡 靖介

シンガポールジャパンディスク

25年以上シンガポールに在住し、中小企業の立ち上げから営業、経営サポートを経て、日系企業と現地企業の合併提案、現地役員として経営に参画、常に参画する企業の利益を考え、継続したサポートを実施。



#### Okubo Michiyo 大久保 美千代

Mirai Consulting Malaysia Sdn Bhd / Representative  
Director / 税理士

国税局(日本)、国連東ティモール事務所、インドネシアでの日系会計事務所の現地法人代表を経て、みらいコンサルティングマレーシア現地代表に就任。



# 現地法人の事件簿

実際に現地法人で起こった事件の一例を見ていきましょう。



事件簿 1  
アジア

## とまらない! 賃金アップ要求

製造拠点として現地法人工場を立ち上げました。数年間現地の幹部と従業員とともに頑張った結果、やっと会社を軌道にのせました。嬉しいと思う一方、従業員は毎年賃金アップを要求してきます。

労働力と人材確保のため、なるべく要求に応じたいと思いますが、年々上昇する人件費は悩ましいものです。加えて、今まで戦友だった信頼できる現地スタッフの幹部は従業員代表になり、今回は労使交渉に反対側に立ってしまいました…。

近年、中国をはじめアジア各国は経済急成長によって、人々の生活水準とコストが日々高まってきます。まずこの背景を十分に認識、理解しておく必要があります。

そのうえで、労使関係も「人間関係」の一種であり、「お金」が全てではないという原点に返り、普段から多面的な工夫をすることが必要です。

職場は日常の中で長く居られる場所です。従業員にとって給与や処遇はもちろん大切ですが、就業環境、帰属感、キャリアアップ等も重視しています。そのため、会社は普段から慰労会、食事会、家族を含む社員旅行、スポーツイベント、祝日や誕生日のギフト等の心遣いを忘れないことが重要です。

日本人の総経理(社長)もなるべく従業員との日常コミュニケーションをはかりましょう。従業員は現地語で名前が呼ばれることだけでも存在感を感じ、さらに家族の名前や出来事について雑談してくれると大喜びします。信頼関係と愛社精神は小さい積み重ねから生まれ、いざという時に良い効果を出してくれます。

また、労働組合や従業員代表等を、交渉の「敵」と位置づけると、うまくいきません。彼らを従業員の

間の調整役やイベント等の受け皿として位置づけ、上手に活用したほうが良いのです。現地スタッフの幹部は普段の戦友であるからこそ、会社の経営理念や状況を理解しており、人事や昇給方針に共感できれば、逆に従業員への説明や説得に役立ってくれます。

日本人に比べ、上述した手法はとても重要ですが、一方で外国人は非常にロジック的な一面が強いため、論理的な対策も欠かせません。社内の人事制度(等級制度、報酬制度、評価制度など)をきちんと整備したうえ、従業員への説明、目標設定・面談・フードバックのプロセスを果たせば、賃金交渉はやりやすくなります。

### Point

- ・従業員は、好き好んで無理難題を会社に突き付けているわけではありません。従業員の立場になり「背景」を共有することが重要です。
- ・お金だけではない、日々のコミュニケーションによる「人間関係」の構築が鍵です。



#### Baku Kenketsu 莫 健潔

みらいコンサルティング(株)/シニア コンサルタント  
上海の大手法律事務所にて外資企業の中国における財務、労務、組織再編、M&A、IPO支援などに従事。その後、みらいコンサルティングに入社。中国/香港/台湾への進出支援、日系企業の現地運営・人事労務・事業再編、内部監査、国際クロスボーダーなどの案件実績多数。



事件簿 2  
中国

## パートナーに「だまされた?」

海外でのビジネス展開において、いかに信頼できる事業パートナーに出会えるかは、「事半功倍(少しの努力で大きな結果を生む)」の肝心な要素です。

一方で、日本企業が本格的な海外進出を開始してからもはや20年近くたっているにもかかわらず、いまだに「騙された」「裏切られた」という話を聞くことがあります。

ビジネスの失敗を相手のせいにするのは、とても簡単ですが、それでは失敗だけで終わってしまいます。「騙された方が悪い」というくらいの覚悟で「異文化」に対する理解を深めていくことこそが、真のパートナーを見分けてWin-Winの関係を築いていくポイントです。

中国の場合、中国人の実利や、メンツ(面子)を重要視するという、特有の文化への理解が必要です。

たとえば、実利・メンツを重要視する中国人従業員に、日本人の上司が「頑張ったら現地法人の重役に昇級させる」と激励のつもりで言ったとします。しかし、それをすぐ実現しない場合には、従業員は未練なく辞めてしまいます。日本側は「よくしてあげたのに!」、中国側は「うそをつかれた(メンツが傷つけられた)!!」ということになります。

また、ビジネスパートナーとの会食にお偉いさんが出席して、「親友」、「親戚」だと仲の良さをアピールする場合があります。しかし、多くの場合、「お偉いさ

ん」はただビジネスパートナーの面子を立てるために接待に出席しただけであって、実際のビジネスには関わらない場合がほとんどです。そのため、過度に人脈を標榜する人には気をつけるべきです。

同じく「没問題」(問題ない、大丈夫)を本気に聞き入れることは、トラブルにつながります。「この前の打合せで問題ないと言ったのに」、「何故駄目になったんだ! 信用できない」と怒っている日本人をよく目にしますが、これも中国人のメンツを理解できていないことによるものです。

日本人の物事に関する考え方が「規則に準拠しているか」→「合理的か」→「気持ちを通じるか」であるなら、中国人のビジネスに対する認識は「気持ちを通じるか」→「合理的か」→「規則に準拠しているか」であることが多いことを理解することは、パートナーの見極めに役に立ちます。

## Point

- ・騙されることを「自分の責任」ととらえ、逆にこれをチャンスに現地に入り込んでいく姿勢が求められます。
- ・メンツを重要視する国では、最初に自分の持つ「人脈」を前面に打ち出してくることがありますが、実際ビジネスにはそういった人物はかかわらないケースが多いです。



## Kan Kouka 姜香花

唯来企業管理諮詢(深圳)有限公司/副總經理  
日本、中国専門の進出・撤退案件のエキスパート。現在はクロスボーダーM&Aも手がけている。日本人、中国人の気持ちを理解したコンサルティングに定評。中国事業再編・M&A サービス担当。





事件簿 3  
中国

# 「二重帳簿」によるリスク

現地法人が、いわゆる「節税」のために、二重帳簿を作成するケースがあります。すなわち、海外現地法人の「実際の経営状況をあらわした帳簿」と「税務申告するための帳簿」が作成されます。

これらは現地のローカル責任者や経理担当が主体となり、「良かれ」とおもって行われています。また、海外では二重帳簿の存在は「当然」ととらえられているケースも多く、特に中国では二重帳簿がごく普通に存在しています。

しかし、これは明らかな脱税行為であり、規則や法律に違反することとなります。リスクは、海外現地法人にとどまらず、日本本社にまで影響するケースがあるので注意が必要です。

脱税の事例としては、以下のような事例があります。

- 売上を計上しない：インボイス・發票(中国における請求書兼領収書)を発行せず、売上を隠します。
- 人件費水増し：架空従業員の口座をつくり、架空給与を支払います。
  - ➔ 支出先は、現地法人の社長やその親族等になるケースもあります。
- 販売先へのコミッション(販売手数料)：販売金額の一部を手数料として売上先に渡し、経費処理します。
  - ➔ コミッションを渡す先は、会社ではなく「従業員」となっている場合があります。この場合は、税務上は絶対に経費にできません。
- スクラップ収入の未計上：スクラップ販売の収入が、帳簿上計上されません。
  - ➔ 入金された資金は、「ウラガネ」として会社にプールされ、日本本社に説明できない支出に使われることがあります。
- 在庫の過少計上：在庫を実際より少なく計上することで、利益・税金は少なくなります。
  - ➔ 帳簿上の在庫は、倉庫に実際にある在庫よりも少なくなります。この差額は、在庫の横流しに繋がる可能性があります。

上記の事例からわかるとおり、脱税二重帳簿は単なる「粉飾」ではなく、「不正(会社の資産が不当に流出してしまう)」に繋がってしまうリスクもあります。

日本本社としては、現地法人の脱税処理を防止し、実態を正しくつかんで予想外の損失を回避することが必要です。

なお、中国では「五証合一(営業許可証、組織機構コード証、税務登記証、社会保険登記証、統計登記証の統合)」および「金税三期税収管理情報システム(関連当局間のネットワークによる情報共有が現実化、ビッグデータの分析により財務データが異常な企業を発見する、など)が推進されており、脱税が発見されやすい環境となっています。

参考までですが、中国では帳簿の違法な操作により脱税した場合、過少納付した税金の50%以上5倍以下の罰金が発生します。また、刑法上は、3年～7年の有期懲役となるおそれがあります。

## Point

- ・二重帳簿は、単なる「粉飾」ではなく、現地法人の資産流出につながる「不正」となり、刑事事件となる可能性を秘めています。
- ・なによりも、現地法人の「実態」が分からなくなることが、グループ全体のビジネスにとって悪影響を及ぼします。



### Ri Ka 李華

唯来企業管理諮詢(北京)有限公司 / 副總經理  
中国の会計税務に精通。長年間中国の日系会社への会計・税務のコンサルティングの担当。中国のタックスプランニングを中心に活躍。



事件簿 4  
ベトナム

## 「ウラガネ」要求への対応

ベトナムに進出する日系企業の数、年々増加しています。外資規制のない事業内容であれば、ライセンスの取得はそれほど苦労せずに進められます。ただし、設立後の会社運営段階に入ると、どんな会社(日系を含む外資企業)でも、現地の商習慣からくるトラブルを避けられません。

その代表的なものが、「ウラガネ」の要求です。

## 《ケース1》政府当局への対応

ベトナムでは許認可制度に従い、政府当局が各企業を管理しています。たとえば、事業内容に関連するライセンス取得、工場稼働のために必要な環境許可・消防許可の取得、税務関連の各手続き(税金還付・税務調査の対応等)があります。

その際、法律に従って手続きを行っても、一向に進まないケースがあります。こんなとき、当局筋に顔が利く人脈や「御礼」の存在がその後の進捗や結果を大きく左右します。

「御礼」には、法律上大きな問題になるケースと、現地習慣として受け入れざるを得ない水準の両面があるのが、現地法人が直面している現状です。日本本社からみて「コンプライアンスに違反」にならないため、上手く外部のコンサルタント等と相談して検討したほうがスムーズに進みます。

## 《ケース2》仕入担当の不当なコミッション要求

メーカー(主に委託加工企業)においては、仕入担当がかなり重要なポジションとなります。原材料を日本本社や顧客が支給し、副資材をベトナム国内で調達する場合がありますが、仕入担当者は、時に強い権限を持ち、仕入先から一定の「コミッション」を受領しているケースがあります。ベトナムでは、コミッションの文化が非常に浸透しているため、現地法人は常に仕入担当をチェックする必要があります。

必ず相見積りをとる、仕入責任者を現地法人社長が信頼できる人にする(ローカルパートナーの親族は特に危険)、会社の責任者が仕入れをチェックする等の対策が効果的です。また、日本本社からは仕入の管理データを定期的に入手し、購入相場を市場相場と比較することも有効です。

なお、最近では、現地法人に「内部通報制度」を導入している日系企業も多くなっています。どの国でも、不正を発見するには、「密告」が一番効果のある制度です。

## 《ケース3》販売先に支払う手数料

仕入コミッションと似ていますが、販売先からコミッションが要求される場合もあります。コミッションを拒否すると新規の取引先が開拓できないと悩んでいる外資企業も少なくありません。ここも、コンプライアンスとのバランスを考慮した、ケースバイケースの「実務上」の対応が求められるところです。

日本スタイルを固持しすぎると、現地法人の運営が上手くいかないケースがあります。現地の商習慣を理解した上で、その国に合う運営方法を決定するのが適切です。

重要なのは、こういった交渉を現場責任者(マネージャー)任せにせず、海外現地法人トップ自らが行うことです。トップ同士であれば、従業員より一段高い「ビジネス」の視点からこのような話題について話し合うことができ、現場レベルでの泥沼から抜け出すことも可能となります。

## Point

- ・日本本社は、頭ごなしにすべてを否定するのではなく、まずは現地法人がおかれている現状に耳を傾けて、打開策を一緒に検討する姿勢が求められます。
- ・交渉を現場に任せると、泥沼にはまります。現地法人トップ自らが責任を持ち、対応方針を打ち出す必要があります。
- ・現地法人のトップには、マネジメントに適切な人材を選出することが必須条件であります。

## NGUYEN GIANG THANH グエンギャンタン

みらいコンサルティング(株)/シニアコンサルタント  
大手日系企業で経理業務のサポート及び海外子会社の管理業務に従事。進出スキーム検討支援、ライセンス取得支援、内部管理指導、税務調査対応、紛争解決等の実績多数。



# 現地法人の「現地化」の 成功事例とそのポイント

「郷に入れば郷に従え」と言いますが、まさしく現地法人運営のポイントそのものを表現しています。

そんななか、日系企業の現地法人の現地化については、成功しているケースはまだまだ少ないように感じます。現地化推進で成功した事例と、その成功のポイントを見ていきましょう。

## ◆ 現地化の成功例

この会社（製造メーカー）は日本で高度な技術を有していますが、長年中国での販売が伸び悩んでいました。そこで「現地化」を推進した結果、現地法人の中国人開発スタッフによって中国国内向け新製品の開発に成功し、これが中国で一気に販売を拡大させ業績が回復しました。

この現地法人の責任者である総経理には、日本に留学経験のある中国人が抜擢され、現地開発スタッフの人事権も彼に一任しました。

現地法人は総経理を中心に、主要ポストは全て中国人とし、中国市場戦略、中国製品戦略を独自で構築していき、事業計画や年度予算も独自で立案しています。日本人の駐在員は、技術的なサポートと、日系企業向けの営業に専念することになりました。

現地法人の人事制度・給与制度も、現地中国人スタッフが納得できる制度を構築し、これにより優秀な社員は日本人スタッフより高額な報酬をとる人材も出てきています。

日本親会社は予算の承認権限は有しているものの、承認された予算の範囲内であれば現地法人の裁量で決定できる体制となりました。中国の業績はリアルタイムで日本本社からもアクセス可能で、最低限の内部監査機能は整備されています。

現在は第二フェーズとして、一部存在する性善説に基づいた業務手順にメスを入れるべく、内部統制制度の構築に励んでいます。

## ◆ 現地化成功のポイント

現地化を成功させるための重要ポイントは、以下のとおり

です。

### ① 権限委譲と説明責任

まず重要なポイントは、現地法人トップに日本本社の経営理念や経営方針を理解納得してもらった上で、現地に権限委譲することにあります。

権限委譲されたからには、現地法人には説明責任が生じますから、日本本社が管理・コントロールするというよりは、必要な情報をタイムリーに日本本社へ伝えることが求められるわけです。

権限を委譲して意思決定をスピードアップしてビジネスチャンスに活かす、これを海外で、かつ現地スタッフ人材で実行するのです。これが、現地マーケットにマッチした製品開発と販売につながります。

### ② ローカルの優秀な人材の確保

上記の点から考えると、現地化で最も頭を悩ますのは、「優秀な現地スタッフの確保」ということになります。

日本本社の考え方を理解し、かつ経営者としての資質を持つ人材の確保は、そう簡単ではありません。能力を優先し、日本人の給与とのバランスにこだわらないことが重要です。場合によっては、一定期間、日本本社の代表自らが陣頭指揮をとり、優秀な現地スタッフの採用・育成にあたることも有効です。

### ③ 海外現地に合った人事制度の構築

現地法人の従業員のモチベーションを向上するために、現地に合う人事制度の構築は必要不可欠です。日系企業の現地法人の人事制度がうまく機能しない理由のひとつとして、日本本社が現地法人の人事・労務管理を「日本的発想」で行おうとするところにあります。

人事制度の存在意義のひとつに従業員満足の追求がありますが、国が違えば、就業意識やキャリア意識が異なるので、人事制度が就業意識やキャリア意識とミスマッチしていれば従業員満足の向上にはつながりません。

また、人事制度は「組織の成熟度」と「従業員の教育体制の充実度」に合わせて変化します。日本本社の考え方を伝え



ながら、現地で働く従業員が何を求めているかをくみ取り、現地に合った人事制度を考えていくことが求められます。

#### ④日本本社の「戦略的」関与

現地化の促進は、現地法人を「ほったらかす」ことではありません。逆に、現地化が進めばすすむほど、日本本社は現地法人の「肝っ玉」をにぎって、コントロールすることが求められます。

日本本社が常に持つべきなのは、自社グループにおける「現地法人の位置づけ」です。現地法人は日々の運営を主体的に行うことができても、グループ全体における自分の位置づけを検討することは難しい立場にあります。

日本本社は、経営企画・戦略立案といった観点から海外現地法人の位置づけを常に考え、方向付けしていく立場となります。

戦略的関与をする際には、たとえば以下のような要素に目を向ける必要があります。

#### a 現地法人の「事業計画」の明確化

現地法人のミッションをひとことであらわすと、「グループ全体への貢献度を高めること」です。その方向付けと進捗状況の把握のために、事業計画は大きな意味をもちます。

事業計画では、主に以下のような点を明確化します。

- 海外でどのような事業をやりたいのか（どんな製品・サービスを売っていききたいか）？
- 目標をどこにセッティングするか（短期的な目標と中長期的な目標）？
- 上記目標を実現するために何が必要か（アクションプラン。顧客獲得のための価格設定や販促方法、海外現地法人の社内体制、人材採用と育成の方針など）

- 目標実現のためにどのぐらい資金（コスト）と人員が必要なのか？

毎年の年度予算だけではなく、事業計画を明確にして、現地法人に自分の「ミッション」を常に意識させることがポイントです。

#### b 海外での政策リスク

海外での予期しない法律や規制の変更、税制の変更、および急激な政策の変動等により、現地でのビジネス展開は大きな影響をうけます。最も深刻な場合、ビジネス自体が出来なくなることもあります。

日ごろから、自社の事業に関連する規制やその適用状況に関する正確な情報収集を行うことが不可欠です。

#### c 製品・サービスの市場環境リスク

顧客の需要動向により市場が極端に縮小した場合、現地法人の業績に大きな影響を与えます。その反面、市場が極端に拡大した場合でも、事前の準備が出来ていない（たとえば、運転資金がたりない）ことにより市場シェアを失うケースもあります。従って、常に顧客および市場全体の動向をリサーチする必要があります。

#### d 知的財産権侵害・技術流出リスク

模倣品などにより知的財産権を侵害されるケースは、海外では多発しています。海外での特許等の出願は重要な対策です。また、技術流出は日系企業のグループ全体に影響を与える大きな損失となります。このような点については日本本社から、体制および関連規定の整備を現地法人に働きかけなければいけません。

#### Seki Kazunori 関 一則

唯来亜可亜企業管理諮詢(上海)有限公司  
唯来企業管理諮詢(北京)有限公司  
唯来企業管理諮詢(深圳)有限公司／董事長兼總經理  
みらいコンサルティング(株)／取締役  
現在中国に駐在中。中国企業と日本企業の架け橋として活躍中。特に企業再生、事業承継などの税務・会計に関するスペシャリスト。また、会社経営全般について、将来を見据えた広い視点からアドバイスする。



#### Tei Ho 程 鵬

唯来亜可亜企業管理諮詢(上海)有限公司／副總經理  
大学卒業後、大手中国国営企業、日系大手電子部品製造業を経て2006年より現職、既に100社以上の中国進出支援実績を持ち、進出後の法務・労務・人事コンサルティングも得意としている。最近ではクロスボーダー M&A やビジネスマッチング業務にも従事。日本語堪能。



国内本社  
編

# 日本本社の国際人事・労務のポイント

海外現地法人の話を中心に進めてきましたが、  
ここからは日本本社が最低限整備すべき体制のポイントをご紹介します。

日本親会社が海外事業展開において留意すべき「人事・労務」上のポイントは、以下のような点です。

## 各国の人事・労務関連規制

多くの経営者の方が、進出前に検討する第一のポイントといえば、まずは進出国のマーケット・ボリューム、市場としての有用性ではないでしょうか。その一方で、現地の人事・労務関連の規制については、最終的に見落とされがちです。

たとえば、そもそも就労ビザの取得に際して、最低給与額・投資額規制、法令上の人選制限といったものが存在する国があります。これを無視すると、海外に人を送ることすらできず、その結果現地法人の設立・登記ができないという状況に陥る可能性があります。

また、日本とはくらべものにならない割増残業代の制度があり、人件費負担が過大となることを事前に想定すべきケースもあります。さらに、従業員を解雇する際に「法定退職金」が定められている場合には、最終的に「撤退」を決断しなければならないときに、さらなる資金負担が必要となり、日本本社の損失がよりふくらむこともあります。

進出国の人事・労務関連規制の最新情報を、日本本社が常に把握していることが重要です。

## 赴任者選定のポイント

赴任者を選ぶ時には、「海外で勤務経験がある」、または「英語ができる」といった要素が重視されがちです。しかし、このような社員が、「当社にとって」海外赴任に適しているとは限りません。

赴任者にとってより重要なのは、「自社の業務内容に精通していること」です。また、日本本社との距離がはなれるため、連絡・相談がしっかりとできる、信頼してまかせられる、といった要素がとても重要になります。

## 赴任者の給与や待遇はどうやって決める？

赴任者の人選がすみ、現地法人の設立が完了すると、実際の赴任者の送り込み段階となります。この段階で見落としがちなポイントは、赴任者の給与・待遇の決定方法で

### 赴任者選定のポイント

ひとがら	責任感(最も重要)、包容力、コミュニケーション能力、感謝のころがある、他者(外国人含め)を尊重する姿勢、リーダーシップ、など
業務精通度	自社の業務内容にくわしい、実務ができる、教えることがうまい、など
メンタル	積極性がある、他人との親密性が高い、柔軟性が高い、さびしさにある程度たえられる、すききらいが過剰でない、極度に潔癖性でない(食べ物や宿泊)、など

す。海外赴任をしたばかりに、給与や待遇面で不利な思いをしたという噂が広がると、海外赴任を希望する人材がいなくなります。これは、中小中堅企業の海外展開にとって一番大きなダメージとなります。

給与の決定方法には色々な種類がありますが、最近では「手取額を保障する」制度を採用する企業が増えています。また、日本に帰ってきたときにうまく「社会保険」を引き継げるような対策をとってあげることも、赴任者にとっては安心材料となります。

上記のような制度は、毎回その場限りの対応で決めるのではなく、「海外給与システム」や「海外赴任規程」、「海外出張旅費規程」などの決まりを整備し、会社として画一的な対応をしていくことが求められます。

## 「税務」面の対応をわすれない

一見無関係と思われがちですが、人事・労務面の検証時には「税務」の論点が大きく関わってきます。

たとえば、海外赴任者は、原則として現地で「所得税」を払うことになります。海外赴任者の多くは、日本国内法人と現地法人の両方から給与を受け取るようになりますが、所得税の対象となる金額には日本で支給された給与も含まれます。これを忘れて赴任が10年近くにおよぶと、未払いの所得税が数千万円発生している、といったケースに陥る可能性があります。

また、日本本社と現地法人の給与の負担関係があいまいである場合、税務調査が入ったときに、支払った給与が税務上は費用として認められないおそれがあります。現地法人との間で「法人間出向契約」を締結するなど、社会保障、

福利厚生を含めた費用負担関係を明確にしておくことも、忘れてはいけません。

### ◆ 人材活用のうえで気をつけるべきことは？

最後に、進出後の現地スタッフを含めた、人材活用のポイントに関して触れます。

現地スタッフのモチベーションの維持と定着が、もっとも重要なポイントといえます。多くのアジア諸国では、現地スタッフ雇用と年次報告が、海外現地法人に義務化されています。要件を満たせないと、最悪は現地法人のライセンス更新不能といった事態にいたりします。現地スタッフをいかに安定的に雇用するかが、カギとなります。

そのため、日本流を移入する前に、各国の人事・労務慣例、さらには「国民性」をしっかりと理解して、人事労務制度を調整していく姿勢が求められます。たとえば、副業が当たり前であったり、能力より肩書きでの処遇を重視すると、離

職・転職を誘発してしまう国も存在します。

また、今後の日本の労働力人口の低下を見越して、海外拠点の人材を日本で活用しようとする経営者も多いかと思えます。その際に落とし穴となるのが、日本の入管法です。日本側の法令にもとづく、設立時出資比率規制を満たしていないと、現地スタッフを日本に招くためのビザ(在留資格)が取得できず、人材交流ができないことになりかねません。

人事・労務面に関しては、事前の作り込みが最大のキーとなります。進出初期段階から注意して、整備・修正をされることをお勧めします。

#### Adachi Tsubasa 安達 翼

社会保険労務士法人みらいコンサルティング  
 社会保険労務士/シニアコンサルタント

製鉄会社にて国際材料請求、国際法務に従事。その後、社会保険労務士法人みらいコンサルティングにて、IPO・海外展開企業を中心とした国際人事・労務体制の整備業務に従事している。13カ国以上の現地労働法および各種進出規制に精通。英・米・仏・シンガポール赴任経験者、行政書士、AFP有資格者。



国内本社  
編

## 日本本社の国際税務のポイント

多くの企業が、国内市場の飽和状態を打破するために、海外にその活路を見出して果敢に進出するケースも多く存在します。その際気をつけなければならないのが、「税務リスク」です。

税務リスクの怖い点は、「あとからやってくる」ことです。日常の業務でまったく意識せず進めていたことが、税務調査によっていきなり指摘され、過去数年間にわたってさかのぼり税金が徴収されることがあります。また、本当は税金の一部を取り戻せていたのに、手続きを行わなかったせいで払い損になってしまうこともあります。

このような事態をなるべくさけるために、日本本社には想定されるリスクを事前に察知して、対策を練ることが求められます。

### ◆ 予想外の税金が発生するケース

日本と海外では、税務上の立場が異なります。そのため、取引時点で問題ないと認識していても、税金を確定する段階において、日本または海外から予想外の課税処分を受けってしまう事例があります。

たとえば、表1のようなケースです。

表1 予想外の税金が発生するケース

ケース	事例
「寄付金」とされる	海外子会社に出向した社員の給料を日本親会社で負担していましたが、その出向社員の労働はもっぱら海外子会社のためだとして、日本親会社における税務上の経費として認められませんでした…。
「PE」とされる	海外に駐在員を長期出張させていましたが、海外の税務当局より、その駐在員が現地で営業活動を行っており現地に営業拠点(恒久的施設。Permanent Establishment: PE)が存在すると通知され、現地で得た利益に対して税金を払えと突然迫られました…。
移転価格が問題に	日本本社から現地法人に対し通常より安めの価格で原材料等を輸出していましたが(おもに、現地法人の資金繰り援助の目的で)、日本の税務調査で海外子会社に対して利益を移転したと指摘され、日本本社に対して追徴課税されました…。
タックスヘイブン課税	法人税が非常に低い国に現地法人を設立して、そこを取引の主体としたところ、日本での法人税負担を減らすための行為だといわれ、現地法人の所得を日本の所得に合算して、日本で納税することになりました…。
「過少資本」として指摘される	なるべく初期投資を抑えようと、海外現地法人の資本金を低くして運転資金を日本本社からの貸付金で補充し続けたところ、海外の税務当局より「借入金に対して支払った利息は税務上の経費として認めない」と突然通告されました…。



いかがでしょうか。税務当局に指摘されたことはないものの、上記のような取引が行われていたりしないでしょうか。

指摘がなされたあとでは、税務当局からの主張に防戦一方になってしまうことがほとんどです。

### 税金の払い損となっているケース

表1のような事例以外にも、一つの取引に対して日本と海外の両方で税金を払っており(二重課税)、企業としては税金を「取り戻さなければいけない」のにそれを忘れてしまう可能性があります。たとえば、表2のような事例です。

このような二重課税に対して日本では外国税額控除という制度が設けられており、二重課税が回避が出来るケースがあります。

しかし、これを知らずに手続きをしないと、日本・海外の両方で税金を払ってしまい、ということになりかねません。

日本本社としては、まずは海外との取引についてリスクの洗い出しを行い、「それは気付かなかった…」という状態を回避して、対応の姿勢・方針を明らかにしておく必要があります。

表2 税金の払い損となっているケース

ケース	事例
全世界所得課税	海外に支店がありますが、日本では支店分を合算した所得に対して法人税が課税されました。一方で、海外においても、支店の所得に対して課税されました…。
現地国の源泉徴収	海外現地法人から日本本社にロイヤリティを払う際、現地国で源泉徴収され、税金を引かれた金額しか入金されませんでした。一方、日本でも受け取ったロイヤリティに対して課税されました…。

加えて、二重課税については、知っているか知らないかだけで会社に残るお金が大きく変わることになりかねません。会社としての体制をしっかりと構築することが求められます。

#### Muramatsu Tsuyoshi 村松 剛

税理士法人みらいコンサルティング/税理士/社員税理士  
 監査法人系の税理士法人にて法人税務を中心に従事。2012年より税理士法人みらいコンサルティングに入所。上場企業への決算支援業務、組織再編税制を含む法人税制に関するコンサルテーション、国際税務コンサルテーション、税務調査対応などに従事。



国内本社編

## 現地法人管理のポイント

海外でビジネスを展開する場合、最初に気になるのは「十分な売上があがるか?」「想定したコストで満足いく品質の製品が作れるか?」という点ではないでしょうか?もちろん、売上の獲得や想定どおり生産を行うことは大前提であり、これができなければ海外進出をする意味はありません。

しかし一方で見落としがちなのが「管理(マネジメント)」です。一般的には管理活動はお金を生まない活動と考えられており、多くの会社では真っ先にコスト削減の対象となります。

ビジネスをゼロから立ち上げることが多い海外においては、その傾向は特に顕著であり、海外に派遣するのも最初は営業や製造系の人員で、管理系の人員が最初から派遣されることはまずありません。

しかし、海外では成功が約束されていないからと言って営業や製造などにコストをかける一方で、管理面をおろそかにして良いということはありません。管理面をおろそかにすると、せっかく海外で稼いだ売上が余計なコストに消えてしまい、結果、会社に利益が残らないことにもつながります。

ここでは、海外現地法人の管理をおろそかにしたことで発

生した問題と、そこから教訓として得られる管理上のポイントをご紹介します。

事例 1

### 現地法人の管理を現地責任者に丸投げした結果…

現地法人の経営は、現地在住の責任者(日本人)に依頼していました。その責任者は、海外暮らしが長く業界にも精通していたため、その会社が海外に進出するに当たり、外部より招へいた人材です。日本本社は海外の制度や商習慣にも疎く、海外現地法人の管理は事実上その責任者に「丸投げ」の状態となっており、日本本社は現地法人の情報をその責任者からの説明でしか把握することができない状態でした。

その後、現地法人は事業が想定どおり進まず、経常的な赤字が続きましたが、現地責任者に問い合わせてもはぐらかした回答しか得られず、日本本社側では赤字の原因が掴めていない状態が続きます。

結果、外部の専門家に依頼して現地法人の調査を行っ

たところ、海外現地責任者の「不明朗な支出」が行われていることが判明しました。しかし、調査と前後してその責任者は現地法人を辞めてしまい、詳細は分からないままとなってしまいました。

確かに、現地法人は地理的に離れているため日本本社の監視が届きにくく、制度や商習慣も日本とは違うため、日本本社からは理解できないことも多くあります。しかし、だからと言って日本本社が現地法人に対する監視の目を緩めてしまうと、この事例にあるような不正のモチベーションと機会を与えてしまうことにもなりかねません。

一番有効な予防策は、日本本社の社長自らが現地に定期的に訪問することで、現地法人に「みられている」という緊張感を与えることです。また、これを実務的に裏付ける役割として、現場レベルの「内部監査」を継続的に行うことが望まれます。「現地のことは分からない」と考えることを放棄するのではなく、現地の制度や商習慣に関してしっかりと知識を得た対応をすることがポイントです。

**事例 2** 売上は順調に伸びていたのに、利益がまったくあがらない…

現地法人設立当初より、営業や製造に関しては日本本社より人員を派遣していました。しかし、管理に関しては日本本社からは人員を派遣せず、経理業務などは現地採用の担当者(ローカル)に任せていました。

その現地法人は、営業部門の努力もあり売上は順調に伸ばしていましたが、一方で利益は一向に伸びない状態が続いていました。日本本社がこの状況を問題視し原因調査を行ったところ、経理担当者は会計帳簿への記帳のみを行っており、事業部門や顧客・製品ごとの利益の把握といった「業績管理」の視点がまったくないことが判明しました。

冒頭に記載したように、海外事業スタート初期には何よりも売上の獲得が必要なため、営業や製造に優先的にコストをかけることは当然です。一方で、ある程度売上が安定的に確保されるようになったら、管理面にもコストをかけ、獲得した売上から利益をきちんと残すようにすることが必要となります。

日本本社からは、月次試算表の入手だけでなく、製品別・部門別といった業績(利益)管理数値を入手し、現地法人の収益体質を検討することが必要です。これにより、初めて日本本社と海外現地法人の建設的な対話が可能となります。

**事例 3** 利益だけを見ていたら、突然お金が回らなくなった…

事例2のとおり、現地法人の利益管理は非常に重要です。日本本社では、毎月の部門別月次試算表を入手して、現地法人の利益体質を管理していました。ここ数年は、毎月経常利益が黒字化できるようになっていました。

しかし突然、現地法人から「資金が足りないので、増資が必要だ」との連絡がはりました。現地の通帳を見ると、出金が続く一方で、入金はこの数年まったくなかったことが分かりました。

なぜ、利益が上がっていたのに、入金がなかったのか? 原因を調査したところ、売上のはぼすすべてが「架空」であることが判明しました。売上先は、ローカル社長の親族会社のペーパーカンパニーで、海外現地法人の業績を良く見せるために使われていました。もちろん、資金がある会社ではないので、売上は上がりますがその回収はまったくできない(つまり、売掛金がたまり続ける)状態となっていました。

月次管理は、利益だけでなく、キャッシュ・フロー(実際のお金のながれ)で行う必要があります。毎年現地法人の決算書でキャッシュ・フロー計算書をみているという会社もあると思いますが、1年間の結果だけをみても、問題の解決にはなりません。毎月のキャッシュ・フローの管理を強化することで、傷口が予定外にひろがる事態をふせぐことができます。

**Tamura Soichiro 田村 聡一郎**

みらいコンサルティング株式会社 / 公認会計士 / シニアコンサルタント

大手監査法人にて約8年間に渡り会計監査業務に従事した後、2011年にみらいコンサルティングに参画。みらいコンサルティングでは、国内企業及び海外現地法人の財務内容などに関する調査業務のほか、海外現地法人の管理体制構築、海外進出を伴う事業計画の策定などに関して支援実績あり。



国内本社  
編

# 現地法人の「見直し」時に 気をつけるべきこと

日本本社は、現地法人のグループ内での位置づけを常に監督し、貢献度が低いと判断された場合には、事業の見直し（撤退やM&A）が必要になるケースがあります。

海外事業の見直し時のポイントは、以下のとおりです。

## 「製品・サービス・機能×エリア」での 海外事業の見直し

現地法人を設立すると、どうしても現地法人が赤字か黒字かで事業の貢献度を判断しがちです。

しかし、ボーダレス（国家の枠がなくなる）化がすすむ現在、「A国にでたからA国で活動する」という考え方にとらわれる必要はありません。「A国で部品製造し、B国で組み立て、C国で製造する」ということは、十分に考えられます。

この状況下で考えると、見直しの視点は必ずしも「エリア」になるとは限りません。グループ全体からみると、より重要なのは、企業グループが取り扱っている「製品・サービス」であり、かつ各現地法人のはたす「機能」であったりします。

現地法人が赤字か黒字にとらわれ過ぎずに、グループ全体での位置づけから、現地法人を見直す必要があります。

## 見直しの選択肢

ここ数年は、中国の現地法人の業績低迷がつづき、清

算する日系企業が多く存在していました。しかし、最近では、保有持分を他者に「譲渡」することにより撤退するケースが増えています。

持分譲渡の場合、現在の従業員の雇用が守れるため、法定退職金が発生しない等の財務上のメリットがあります。また、現地法人があらたな出資者のもとで継続できれば、現地での製品販売等が続けられるため、納入先に迷惑をかけることが少ないというビジネス面からのメリットもあります。

なお、もちろんですが見直しの選択肢は会社清算・撤退だけでなく、増資をした上で日本本社からのサポートを強めて、現地法人を立て直すという方法もあります。

「赤字が続くので撤退」と短絡的に決め付けるのではなく、幅広い選択肢から検討することが重要です。

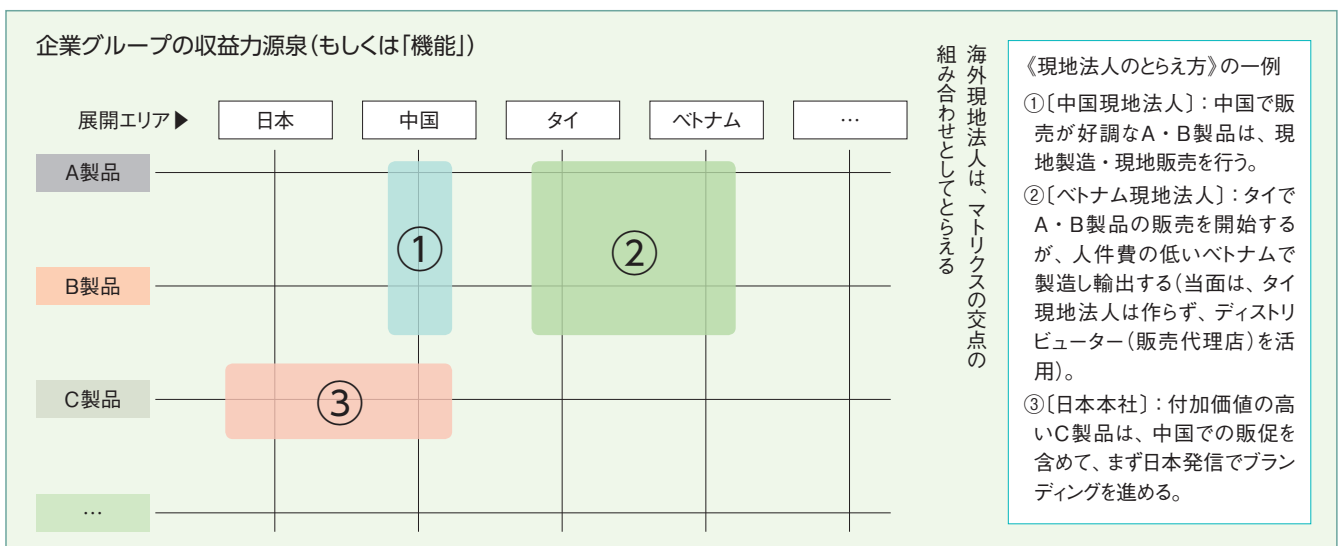
## 現地法人清算が 日本本社のビジネスに与える影響

やむなく現地法人を清算することになった場合、税務・財務および現地の労務上色々な課題が発生することは言うまでもないですが、意外と忘れられがちなのは日本本社のビジネス面に与える影響です。

たとえば、以下のような点が問題となります。

### 生産・販売終了を伝えるタイミング

→清算のためには、どこかで「受注」をとめなければなりま





	メリット	デメリット
持分譲渡	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外事業からの比較的スピーディーな撤退が可能となります。</li> <li>● 現地従業員の雇用が継続されます。</li> <li>● 譲渡損失が発生した場合、譲渡損失を税務上の経費とすることができます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 譲渡先の探索、譲渡価格の条件交渉等のプロセスが必要となります。</li> <li>● 譲渡先候補との間で条件が折り合わない場合、譲渡が成立しない可能性があります。</li> <li>● 現地法人は存続するため、日本本社の貸付金を税務上処理することは、ハードルがあがります。</li> </ul>
会社清算	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外事業からの確実な撤退が可能です(譲渡先の探索等が不要)。</li> <li>● 親会社側で税務上のメリット(海外現法株式および貸付金の損金算入)が得られます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 利害関係者(取引先、従業員、行政、税務当局等)との調整、交渉が必要となります。</li> <li>● 調整が難航した場合には清算終了までの期間が長期化する場合があります。</li> </ul>

せん。そのため、今後受注できないことを納入先に説明する必要がありますが、その理由を「会社を閉めるため」と明言すると、それが現地法人の従業員に伝わり、次々と退職が発生したりストライキ・暴動につながる可能性があります。

- 従業員が早めに退職してしまうと、いままで受注した製品の製造ができなくなるため、納入できない「違約金」が発生してさらに資金支出が拡大するおそれがあります。

#### レピュテーションリスク(評価・評判が落ちる)

- 上記のような対応を誤ると、「海外現地で得意先に迷惑を掛けた」という評判が広がり、日本国内での取引まで悪影響を及ぼすことがあります。

#### 「見えない価値」の消滅

- 現地法人が赤字続きであっても、現地で築き上げたブランド、顧客リスト、生産管理体制、許認可、人脈等の

「見えない価値(無形固定資産)」が残っている場合があります。清算する場合には、これらの価値は多くの場合消滅してしまいます。

現地法人の見直しは、グループ全体に大きな影響を与える判断となります。

日本本社が指揮をとり、グループ全体の総合的な視点から方針を決めていくことが重要です。

#### Matsumoto Taichi 松本 太一

みらいコンサルティング株式会社/公認会計士  
国際ビジネス部長

再生・成長ステージにある企業の事業計画の作成や、事業承継の推進などを支援。国内業務で得た経験を海外に展開し、海外子会社の財務実態・事業内容調査、グローバル視点からの事業計画の策定、管理体制の構築・運用等をサポートする。



## マレーシア ラブアン金融センター・ 経済特区を活用したビジネスの勧め



LABUAN IBFC : THE LEADING MIDSHORE BUSINESS AND FINANCIAL CENTRE IN ASIA PACIFIC

ラブアン経済特区は、アジア太平洋地域のタックスヘイブン(租税回避地)として、近年シンガポールや香港と並んで注目されています。本セミナーでは、「ミッドショア」として、アジアのビジネスや金融をけん引するラブアンの概要や、活用されているビジネススキームなどをご説明します。また、日本企業が活用するにあたっての税務上の留意点についてもご説明いたします。



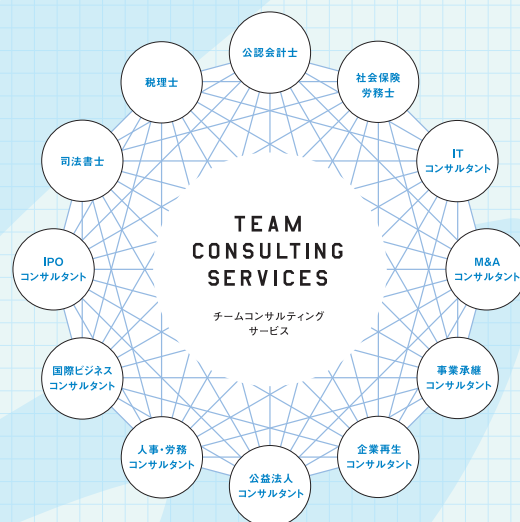
日 時 会 場	大 阪	2017年10月16日(月) TKP ガーデンシティ PREMIUM 大阪駅前(大阪市北区曽根崎新地 2-3-21 axビル) 4F)	
	名古屋	2017年10月18日(水) TKP ガーデンシティ PREMIUM 名古屋新幹線口(名古屋市中村区椿町 1-16 井門名古屋ビル)	
	東 京	2017年10月20日(金) TKP 東京駅八重洲カンファレンスセンター(東京都中央区京橋 1-7-1 戸田ビルディング)	
申 込	prt.nu/3/MIRAI 左記のアドレスにアクセスし、該当セミナーをご選択のうえフォームにご入力ください。		
受 付 開 催 時 間	いずれも 9:00 受付開始		
	9:25 ~ 13:00	主 催	マレーシア ラブアン国際商業金融センター (Labuan IBFC)
参加費	無料	共 催	みらいコンサルティング
		後 援	マレーシア投資開発庁 (MIDA)
お問い合わせ先	みらいコンサルティンググループセミナー事務局 seminar-tokyo@miraic.jp		

# みらいコンサルティンググループ

## SERVICE サービス

お客さま1社1社の課題発見・解決のために編成されたチーム (=チームコンサルティング)によりワンストップサービスを提供する、「実行支援型」コンサルティング会社です。

- 経営改善 ● 成長戦略 ● 企業再生 ● 人事労務
- M&A、グループ再編 ● 事業承継総合支援
- 会計・税務支援 ● IPO支援 ● 国際ビジネス支援



## GROUP PROFILE グループ企業概要

- 代表者 久保 光雄
- 設立 1987年4月6日
- 社員数 200名
- グループ企業
 

国内	みらいコンサルティング株式会社 税理士法人みらいコンサルティング 社会保険労務士法人みらいコンサルティング 株式会社みらいアウトソーシングSR MCA監査法人 Reanda MC 国際公認会計士共同事務所 みらいコンサルティング司法書士事務所 一般財団法人ASEAN・東アジアビジネス支援機構
海外	唯来亜可亜企業管理諮詢(上海)有限公司 唯来企業管理諮詢(北京)有限公司 唯来企業管理諮詢(深圳)有限公司 MIRAI CONSULTING MALAYSIA SDN.BHD.
- 本社所在地 〒100-6004  
東京都千代田区霞が関3-2-5 霞が関ビル4階
- ホームページ <http://www.miraic.jp/>

## OFFICE 拠点

- |     |              |    |              |
|-----|--------------|----|--------------|
| 東京  | 03-3519-3970 | 新潟 | 025-240-7390 |
| 大阪  | 06-6222-8330 | 仙台 | 022-713-9390 |
| 名古屋 | 052-253-5628 | 岡山 | 086-800-1346 |
| 札幌  | 011-251-2280 | 広島 | 082-535-5337 |
| 福岡  | 092-413-2220 |    |              |

### 海外Japan Desk

アメリカ(LA)／シンガポール／中国(大連)／台湾  
 香港／ミャンマー／フィリピン／ベトナム(HCMC・ハノイ)  
 インドネシア／カンボジア

