

ア ジ ア 室 通 信

2016年11月

65号



CONTENTS

【トピックス】

- ASEANからの撤退のポイント 1
山田ビジネスコンサルティング株式会社
シンガポール支店 General Manager 喜多 泰之

【みなと銀行からのお知らせ】

- タイ、中国からの留学生インターンを受入れました 6
- Mfair バンkok 2017 バンkokものづくり商談会出展者募集 7

【アジアビジネス情報】

- アジアビジネス・イベント情報 8
- アジアニュース・主要経済指標 9

みなと銀行国際業務部アジア室

1. 本資料記載の情報は、法律上、会計上、税務上の助言を含むものではありません。法律上、会計上、税務上の助言を必要とされる場合は、それぞれの専門家にご相談ください。 2. 著作権 本誌記載の情報の著作権は原則として弊行に帰属します。いかなる目的であれ、本誌の一部または全部について無断で、いかなる方法においても複写、複製、引用、転載、翻訳、貸与等を行うことを禁止します。 3. 免責 本誌記載の情報は、弊行が信頼できると考える各方面から取得しておりますが、その内容の正確性、信頼性、完全性を保証するものではありません。ここに記載された内容は事前の連絡無しに変更されることもあります。弊行は当該情報に起因して発生した損害については、その内容如何にかかわらず一切責任を負いません。また、本稿の中で、意見にわたる部分は、筆者の個人的意見であり、筆者の所属する組織の見解を代表するものではありません。

ASEANからの撤退のポイント

山田ビジネスコンサルティング株式会社
シンガポール支店 General Manager 喜多 泰之

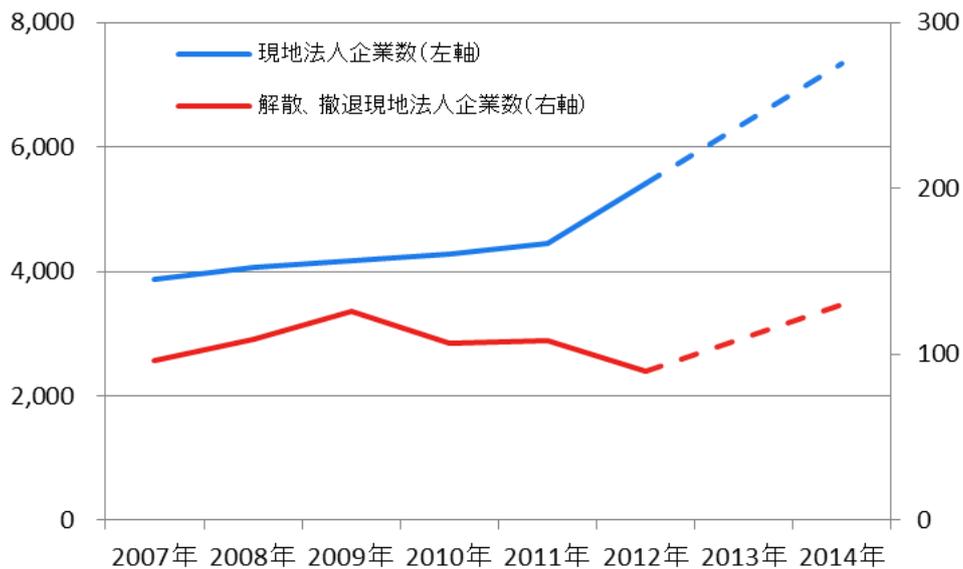
撤退は進出以上に時間・カネ・労力が掛ります。日本企業の東南アジアへの進出が増加しているものの、撤退法人数も将来的に増加する可能性が高いと考えられます。今回は東南アジアからの撤退のポイントについてご紹介します。

1. 日本企業の東南アジア進出・撤退の現状

アジア各国の経済成長や日本経済の不透明感などを背景に、従前に比べて多数の日本企業がアジア、特に東南アジア諸国へ進出しています。

図表1のとおり、2009年のリーマンショックによる全世界的経済危機はASEAN諸国にも影響を及ぼしたにも関わらず、日本企業のASEAN10※への進出法人数は一貫して増加しており、特に2012年以降は更なる増加トレンドを描いています。2011年半ばよりシンガポールに拠点を構える筆者の感覚としても、2012年から2013年は日本企業の東南アジア進出ブームのような状態だったと記憶しています。

図表1：日本企業のASEAN10進出・撤退法人数推移



※ASEAN10：インドネシア・シンガポール・マレーシア・タイ・カンボジア・ミャンマー・ベトナム・フィリピン・ブルネイ・ラオス

※出典：経済産業省 海外事業活動基本調査（2013年以降は筆者予測）

しかし、同時期の日本企業のASEAN10からの撤退法人数を見ると、一貫して毎年100法人程度あり、日本企業の東南アジア進出が増えたからといって、進出企業全てが好調というわけではないのが現状です。帝国データバンクの調査では進出企業の約4割は撤退の経験および撤退検討の経験があるとの結果が出ています。特に2012年以降の進出法人数の急激な増加は、大企業と比べて経営資源に乏しい中堅中小企業が牽引していたことから、今後優勝劣敗が顕在化するタイミングで、撤退法人数も増加していくと予想されます。

本稿では筆者の撤退支援の経験から、東南アジアからの撤退に関する論点・手法・事例に基づく注意点をご紹介します。

2. 撤退方法の比較

撤退をする際の方法としては、①自社清算（資産売却し、自社で会社清算する方法）、②M&A（第三者へ事業（もしくは現地法人株式）を売却する方法）の2つが考えられます。

撤退企業にとって、自社清算に比べ、M&Aの方があらゆる面でメリットがあると考えられます。

(1)資金回収

資産を個別に第三者に売却するよりも、事業として売却する方が全体の評価額が高くなるのが一般的です。また、(2)に記載する通り、必要とする時間が短縮されるため、事業及び資産の毀損リスクを最小限にとどめることができます。

(2)時間

自社清算の場合、会社法上の清算手続き・労働法上の解雇手続き・税法上の税務調査手続き等を行う必要がありますが、清算が完了するまでに多大な時間と労力を要することが一般的です。M&Aであれば（現地法人株式を第三者へ売却する場合）、会社法上の株主変更手続きは必要ですが、その他は当事者間の契約によることが多く、スムーズな撤退を実現できます。

(3)従業員対応

撤退時に潤沢な資金があるケースは稀であり、従業員への退職金及び解雇手当等の支払原資を確保できないことが多いです。十分な原資が確保出来ない場合、他の債権者よりも感情的な行動に出る可能性の高い従業員は撤退する際に最も気を遣う対象です。特にインドネシアなどの労働者保護が強い国に関しては、割増退職金等に関する交渉が難航しがちです。M&Aによって、従業員の引継ぎ先の確保ができるのであれば、撤退を困難にさせる問題の一つが解消されることとなります。

日本企業のみならず現地企業に対しても撤退企業に魅力を感じてくれる買収候補先はないかアプローチすることが好ましいと考えます。

3. 撤退時の3つの論点

東南アジアからの撤退に関する論点は大きく3つに分けることができます。撤退企業の置かれている状況を論点ごとに整理し、対策とスケジュールを検討する必要があります。

(1) 会社法上の論点

会社の置かれている状況によって、会社法上取り得る手法や手続きが異なります。スポンサー等の有無、撤退のデッドライン（資金繰り等の制約）、実態債務超過/資産超過、親会社債務のデッドカット・DES(Debt Equity Swap)、投資許可や許認可上の制約などを整理する必要があります。

(2) 労働法上の論点

従業員の解雇や事業売却先への従業員の引き継ぎについては、国によって必要とされる対応が極端に異なります。例えば、事前通知義務さえ果たせば、特段の理由無しに解雇できる国があれば、解雇前に職業訓練の機会を与えなければ解雇できない国もあります。解雇手当に関しても、解雇手当支給義務がない国があれば、法定の数倍支給しなければ解雇が認められない国もあります。また、会社の支配権が別法人に移った場合、労働者側に在任・退職の選択権が与えられる国もあり、キーパーソンの慰留に苦慮するケースも散見されます。

(3) 税法上の論点

会社の清算を完了する為には、現地税務当局より税務調査を受け、清算する許可を得なければなりません。概ね全ての東南アジア諸国で税務調査に掛る時間が長期化することが問題視されています。2~3年間を要する場合もあり、スムーズな撤退に支障が出る場合があります。加えて、現地税務当局としては、撤退法人から徴税する最後のチャンスであるため、通常の税務調査に比べて詳細に調べられると考えた方がよいです。意図しているかどうかに関わらず、申告漏れやグレーな取引の実態を把握し、リスクの有無と大きさを認識しておく必要があります。

4. 筆者が経験した事例から感じる撤退時の注意点

筆者が経験した事例から感じる撤退時の注意点を3点紹介したいと思います。

(1) 管財人選定とセカンドオピニオンの重要性

撤退法人が債務超過である場合、一般的には管財人が債権者集会決議により選任され、清算のあらゆる手続きが委ねられます。現地の銀行が最大債権者になっている場合等であれば、銀行が管財人を推薦することが多いですが、それ以外の場合は撤退企業（もしくは債権者として親会社など）が管財人を探して推薦する必要があります。

外国企業（特に日本企業）の撤退実務に慣れた管財人を選任しなかった場合、撤退プロセスが一向に進まなかったり、親会社の懸念事項に対する配慮の欠落があったり、進捗状況について報告が一切ない等の問題が発生します。また、法人の清算や破産に関する法整備や清算事例の蓄積が不十分である等の理由から管財人が誤った法解釈をする場合があります。実際に筆者が経験した事例では、清算開始時に債権者に説明した返済順序が法的に誤っており、返済直前に変更の説明をせざるを得なくなったため、債権者調整に多大な労力と時間を必要としました。経験豊富な管財人を選定できなければ、複数の弁護士等にオピニオンを求めることで、管財人をフォローすることが有効だと考えます。

(2) 債権者・従業員への取締役の対応

撤退企業の取締役の対応の仕方や態度によって、撤退実務の進行は大きく異なります。撤退時に潤沢な資金があるケースは稀であるため、取引先の債権や従業員への退職金を全額支払えない場合が多いです。ある取締役は、従業員に対して、誠意を持って正しい情報を正直に伝えながら話し合いを続けた事によって、割増退職金を最小化することができました。

一方、別の取締役の事例では、取引先や従業員に対して、会社の資産を売却することによって得た資金で退職金を全額支払うと伝えていました。実際には他の債権者が担保設定していたため、当該取引先や従業員は十分な支払退職金が得られませんでした。最終的には、裏切られたと感じた取締役と従業員は撤退企業と親会社に対して提訴する事態となり、撤退プロセス全体に多大な影響を及ぼす結果となりました。

取引先や従業員は撤退企業とその取締役にとっては、長年共に仕事をしてきた存在です。そのため、培った信頼関係を生かすためにも今まで以上の誠実な態度が求められます。

(3) 規制やルールの遵守

進出国の規制やルールに即したビジネスをしていなければ、撤退に支障をきたす場合があります。外資企業が小売業に参入できない国において、現地資本の提携企業を使って小売業に近いビジネスを行っていました。消費者から受取ったお金を前受処理し、あくまで現地資本小売企業に対するサービス業としてその売上金の回収他の事業としていました。しかし、事業が軌道に乗らないことにより、赤字決算が続き、撤退を検討する結果となりました。撤退を進めるために、現地の税務専門家に相談したところ、最終税務調査にて追徴課税を課される可能性が極めて高いことが分かりました。前受処理している金額を売上で見なされれば、売上に対して申告しなければならない GST（付加価値税）の追徴を指摘されるだろうとのことでした。結果的には、リスクを負いきれない金額であったため、進出国の時効期限まで撤退法人を塩漬けすることになりました。塩漬けとはいえ、法人を維持するためのコストは必要ですので、無駄な資金がさらに流出することになりました。

進出国の規制やルールの遵守をしていなければ、最後に大きなリスクとなってしまいます。特に外資規制が厳しい国では、その規制の網をかいくぐるために、グレーな取引やストラクチャを選択してしまう可能性があります。当然のことのようですが、できる限り透明性のある取引・ストラクチャを選択し、リスクを極小化することが好ましいです。

以上、東南アジアからの撤退のポイントを紹介しました。事業環境の変化に伴い、撤退や事業再編をお考えの企業様の参考になれば幸いです。

山田ビジネスコンサルティング株式会社

2000年に設立され、日本と中国、ASEANの経済の架け橋として実績を地道に積み重ね、一昨年には設立60周年を迎えた。

【執筆者プロフィール】

き た やすゆき
喜多 泰之

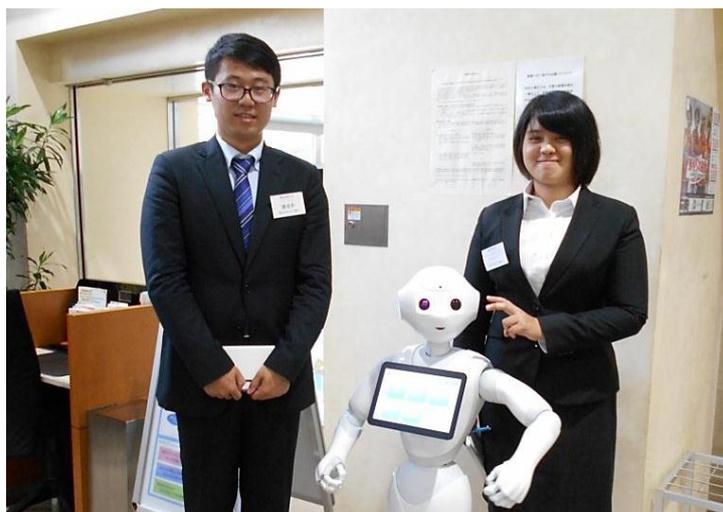
シンガポール支店 General Manager

大学卒業後、2007年山田ビジネスコンサルティング株式会社入社。大阪支店勤務を経て2011年7月シンガポール General Manager 就任。多数の日系企業のASEANへの投資アドバイザーに携わる。2016年4月Spire Research & Consulting Pte Ltdの事業統合と同時に当社 Director を兼務。



タイ、中国からの留学生インターンを受入れました

みなと銀行国際業務部は「平成 28 年ひょうご留学生インターンシップ」事業に参加し、タイと中国出身の留学生 2 名をインターン実習生として受入しました。二人は 5 日間に渡って CS マナー、国際業務、金融市場取引、事業承継、M&A などを選び、お取引先訪問やイベント支援等を体験されました。



【左:関西学院大学大学院経済研究科 1 年 潘 彦非(ハン・ゲンヒ)さん】
【右:関西学院大学商学部(ファイナンスコース)3 年 プラティッポーンクン ルアンリンさん】

この留学生インターンシップ事業は、兵庫県下の加盟校 41 校の連携組織、一般社団法人大学コンソーシアムひょうご神戸(※)が県内の大学に在籍する留学生を対象に日本企業・団体での就労体験の機会を提供するもので、本年度は当行を含む受入企業 26 社、留学生 56 名が参加しました。

みなと銀行は、平成 23 年よりこの事業に参加しており、今年で 6 回目となります。これまでにタイ人 3 名、ベトナム人 5 名、中国人 4 名、合計 12 名の留学生の企業体験受入れを実施してまいりました。

(※)一般社団法人大学コンソーシアムひょうご神戸

兵庫県下の大学間連携を図るため 2006 年 6 月に発足、その後、設立 10 年を節目として平成 28(2016)年 4 月 1 日に一般社団法人となり、兵庫県、神戸市の特性を生かしながら高等教育機関における国際交流・学生交流活動、教育・研究活動の向上、地域振興に向けて活動しています。

2016 年 4 月現在、兵庫県下 33 大学、7 短期大学(部)、1 高等専門学校が加盟。

HP: <http://www.consortium-hyogo.jp/index.html>

【出展企業募集中！】



第4回 Mfair バンコク 2017
ものづくり商談会



☆ASEAN 最大級の商談会

(2016年実績：出展191社、来場者7,000名)

☆事前マッチングにより効率の良い商談を実現

☆日系企業に限らず、ASEAN企業との商談も可能

(ローカル系商談会「Manufacturing Expo」と併催)

【出展対象】

<製造業>

タイでの部材調達、販路拡大を目的とする製造業企業

(金属製品、自動車・鉄道・船舶製品、鉄鋼業、非鉄金属、一般機械器具、電気機械器具、情報通信機械器具、電子部品・デバイス、精密機械器具、化学工業、プラスチック・ゴム製品など)

<ソリューション企業>

製造業企業にサービス、製品を提供する非製造業企業

(商社、IT(ソフト開発)、人材、物流など)

【開催概要】

開催日時：2017年6月21日(水)～23日(金)の3日間

場所：BITEC Hall 105 (タイ・バンコク市内)

主催：Factory Network Asia(Thailand) Co.,Ltd/
Reed Tradex Company Limited

出展費用：65,000THB (約195,000円)

※1THB=3円で試算。別途7%の税負担あり。

申込期限：2017年2月17日(金)

詳しくは、みなと銀行国際業務部アジア室(TEL：078-333-3283)または、お取引店の担当者まで、お申し出ください。

アジアビジネス・イベント情報

海外ビジネス支援ガイド

■「中小企業海外展開支援施策集 2016 関西版」

近畿経済産業局は、近畿地域の 32 の支援機関と 12 の金融機関と協力し、近畿地域の 156 の海外展開支援施策を 1 冊の施策集としてまとめました。本施策集は、中小企業庁の発行している「中小企業海外展開支援施策集 2016」の関西版となっており、全国向けの施策でカバーしていない近畿地域ならではの施策を中心に紹介しています。

◆詳細：冊子のダウンロードはこちら

http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/global_PT/sesakuguide/2016.pdf

◆お問い合わせ：近畿経済産業局 通商部 国際事業課

TEL：06-6966-6032 FAX：06-6966-6087

■中国知的財産戦略ガイドブック

「ブランドを活かす、守る 中国ビジネスガイドブック～中国商標法改正のポイント～」
近畿経済産業局は、中小企業の中国における円滑な海外展開に向けた知財戦略を支援するため、「ブランドを活かす、守る 中国ビジネスガイドブック～中国商標法改正のポイント～」を発行します。本冊子は、一昨年 5 月 1 日に施行された中国の改正商標法のうち、中小企業にとって影響の大きい観点（業務提携関係にある第三者の先取り防止規定等）を分析し、中小企業の円滑な中国への海外展開を知財面から支援する内容となっています。

◆詳細：冊子のダウンロードはこちら

http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/chizai-book2015/ChinaBusiness2015_web.pdf

※冊子配布もしております。

◆お問い合わせ：近畿経済産業局 通商部 国際事業課

TEL：06-6966-6032 FAX：06-6966-6087

セミナー

■中小企業等の海外展開セミナー『海外展示会の活用術を教えます』

「新輸出大国コンソーシアム近畿ブロック会議」では TPP を契機としてより多くの企業に海外展開の秘訣を知っていただき、新しいチャンスを掴んで頂くことを目的として、中小企業等の海外展開事例紹介セミナーを開催します。

◆日時：2016 年 12 月 13 日（水）13：30～17：00

◆申込締切：2016 年 12 月 9 日（金） ◆定員：100 名（先着順）

◆場所：第二吉本ビルディング貸会議室 8 階 ABC 会議室

（大阪市北区梅田 2-2-2 ヒルトンプラザウエスト・オフィスタワー）

◆詳細・お申し込み：<https://www.jetro.go.jp/events/osc/70256253ae48c9dc.html>

◆問合せ先：ジェトロ大阪本部ビジネス情報提供課（担当：古賀氏、上田氏）

Tel：06-4705-8604 Fax：06-4705-8650

E-mail：osc@jetro.go.jp E-mail：kob@jetro.go.jp

アジアニュース・主要経済指標

【中国】

中国鋼鉄工業協会は、政府が取り組む鉄鋼の過剰設備の削減目標について、1億4,000万トンで最終合意されたことを明らかにした。中国の粗鋼生産能力は11億～12億トンとみられ、今回の削減目標は全体の1割強に相当する。中国政府が政策を打ち出し、目標達成に向け5年間で実施される見通し。

【タイ】

タイ工業連盟発表の9月の同国自動車生産台数は、前年同月比1%増の17万3,069台で3カ月ぶりにプラスに転じ、国内向けが伸び、輸出向けの不振を補った。ただ、プミポン国王の死去による自粛ムードが広がっており、先行きは不透明。タイ工業連盟は2016年通年で生産台数目標を前年比5%増の約200万台としているが、これを改めて据え置くとしている。

【ベトナム】

同国首相は2017年のGDP成長率を+6.7%とする方針を明らかにし、目標達成に向け、中小企業支援法を策定し中小企業向けの銀行保証に関する規制を見直すなど、ビジネス環境の改善に注力していく計画であることを報告した。なお、2016年通年のGDP成長率は+6.3～6.5%の見通しで、当初計画の+6.7%を下回る水準。

【マレーシア】

同国首相兼財務相が議会で提出した2017年政府予算案では、歳出経費は補正後の前年予算比で3.4%増加。経済をけん引する内需の拡大に向け、住宅取得支援策などの拡充を図る。国内全世帯の下位40%を占める低所得層向けに低価格住宅を5,000戸整備し、購入費を補助する事業や、中所得層向け住宅供給事業の一環として、住宅ローンを利用しやすくするスキームを導入。さらにマレーシア中央銀行や従業員積立基金、民間銀行が連携し、住宅価格の90%以上を融資で賄えるようにする。

■通貨（対ドル為替相場、年末・月末時点相場）

	日本	中国	香港	韓国	台湾	シンガポール	タイ	マレーシア	ベトナム	インドネシア	フィリピン	インド
	JPY	CNY	HKD	KRW	TWD	SGD	THB	MYR	VND	IDR	PHP	INR
2010年12月	81.32	6.5897	7.7726	1,121.00	29.145	1.2823	29.980	3.0635	19,498	8,978	43.620	44.7100
2011年12月	77.36	6.3026	7.7678	1,161.48	30.318	1.2971	31.560	3.1733	21,049	9,068	43.810	53.1838
2012年12月	86.10	6.2316	7.7506	1,065.26	29.011	1.2214	30.578	3.0566	20,835	9,637	41.005	54.7850
2013年12月	104.99	6.0556	7.7539	1,052.43	29.823	1.2641	32.765	3.2785	21,105	12,173	44.390	61.8553
2014年12月	119.44	6.2052	7.7545	1,087.60	31.642	1.3217	32.880	3.4965	21,388	12,412	44.788	63.1253
2015年12月	120.38	6.4935	7.7509	1,176.01	32.828	1.4131	36.058	4.2935	22,475	13,850	46.870	66.1590
2016年1月	120.73	6.5754	7.7892	1,205.35	33.415	1.4228	35.707	4.1533	22,195	13,735	47.695	67.8775
2月	112.69	6.5540	7.7762	1,236.70	33.352	1.4066	35.640	4.2030	22,300	13,376	47.558	68.4200
3月	112.57	6.4492	7.7572	1,143.50	32.231	1.3484	35.185	3.8995	22,293	13,260	46.070	66.2475
4月	106.50	6.4765	7.7572	1,139.45	32.273	1.3442	34.920	3.9045	22,288	13,197	46.890	66.3300
5月	110.73	6.5822	7.7712	1,191.73	32.619	1.3777	37.705	4.1285	22,390	13,658	46.750	67.2600
6月	103.20	6.6415	7.7591	1,151.77	32.281	1.3472	35.138	4.0315	22,304	13,220	47.085	67.5250
7月	102.06	6.6382	7.7575	1,120.38	31.923	1.3397	34.830	4.0708	22,299	13,099	47.110	66.9955
8月	103.43	6.6778	7.7570	1,114.80	31.724	1.3624	34.620	4.0505	22,305	13,265	46.550	66.9637
9月	101.35	6.6638	7.7564	1,101.25	31.362	1.3631	34.673	4.1357	22,296	13,051	48.500	66.6150
10月	104.82	6.7662	7.7552	1,144.03	31.569	1.3911	35.001	4.1940	22,324	13,048	48.416	66.7787

※フィリピン、インドは10月31日が祝日の為、10月28日の値を記載

みなと銀行上海駐在員事務所

中国長江デルタ経済圏へ進出をされている、または、今後進出や投資をご検討されているお客さまのサポート

上海駐在員事務所では、このようなサービスをご提供しております。

- 中国の金融経済等各種情報の提供
- 中国企業及び日系・外資系企業の動向調査
- お客さまの中国進出に関する支援活動



中華人民共和国上海市銅仁路 195 号 中欣大廈 3312 号室
TEL. 86-21-6289-8080 FAX. 86-21-6289-8608

みなと銀行 上海駐在員事務所長 的場 稔

みなと銀行上海駐在員事務所は、2007年4月に開所し、日本からの派遣社員1名、ローカルスタッフ1名の計2名体制で業務にあたっています。

中国経済の成長減速などもささやかれています。経済規模、日本との経済面での関係を見れば、決して無視することのできない国であります。

中国を生産拠点との位置付けから消費市場との位置付けとし、更なる市場拡大を企図している企業も見られます。

当上海事務所は、中国に進出されているお客さまへの情報発信、現地ビジネスマッチング、商談会、セミナーの開催など海外ビジネス支援を行っております。

ご要望等ございましたら当上海駐在員事務所までお気軽にご相談下さい。



お問い合わせ

みなと銀行
国際業務部アジア室

〒651-0193 神戸市中央区三宮町2丁目1番1号
TEL.078-333-3283 FAX.078-331-7796