

「海外建設実務マニュアル」

2019年3月

国土交通省

－マニュアル使用に際して－

- ・本マニュアルは中堅・中小建設企業（資本金約 10 億円以下または従業員数 300 人以下の建設企業を想定）の海外進出入門編として作成された。
- ・建設企業が海外へ進出するには、日本本社の直接の管理下、日本法人の工事事務所として単体のプロジェクトを契約ごとに施工する場合と、日本本社が出資して現地法人を設立し、進出国法人として継続的に事業運営を行っていく場合の 2 つの姿がある。本マニュアルでは、前者を「プロジェクトベースでの進出」、後者を「現地法人による進出」と区分して記載している。
- ・本マニュアルが想定する進出対象国はベトナム、インドネシア、タイ、ミャンマー、フィリピンである。他国、他地域への進出を考える企業は、本マニュアルの記載内容とは異なる部分もあるため、十分な配慮と専門家への聴取を含めた現地調査が必要である。
- ・本マニュアルの記載内容に関しては、公的機関の公開情報、国内のインターネット情報、専門書籍等の情報を基に、できる限り直近の情報により作成しているが、進出国のビジネス環境や関連法令の変更等諸事情の変化は激しいことから、実際に海外進出を検討する際には、進出国情報に熟知した専門家、現地進出企業へのインタビュー、最終的には現地調査が不可欠である。

本冊子の掲載内容は 2019 年 3 月 1 日時点で調査した情報、数値である。

【免責事項】

本マニュアルは 2019 年 3 月 1 日現在の情報に基づくものであり、その後の法改正によって変わる場合があります。また掲載した内容・情報は筆者の判断によるものですが、一般的な解釈・情報がこのとおりであることを保証するものではありません。

発行者、筆者は、本マニュアルの記載内容によって生じたトラブルに関し、一切の責任を負いません。

目次

第 I 編. 中堅・中小建設企業の海外進出に係る取り組みの基礎	
第 1 章 東南アジアへの日系建設企業の進出状況	8
(1) 東南アジアへの進出状況	
(2) 中堅・中小建設企業の進出可能分野	
(3) 日本政府ODA事業の各国への取り組み状況	
(4) 東南アジアにおけるシンガポールの位置づけ	
第 2 章 海外工事案件への取り組み	12
1. プロジェクトベース工事案件への取り組み	
(1) プロジェクトベースでの進出	
(2) プロジェクトベースでの主な海外工事	
(3) ODAの事業の仕組み	
(4) プロジェクトベースで対応する現地公共事業の発注機関	
(5) プロジェクトベースによる進出の条件	
2. 現地法人を設置しての継続的な建築工事案件への取り組み	
(1) 現地法人を設置しての取り組み	
(2) 現地法人での主な海外工事	
(3) 現地法人による進出の条件	
3. プロジェクトベースと現地法人運営の事業関連図	
(1) プロジェクトベースの事業関連図	
(2) 現地法人運営 (例: ベトナム合弁事業で出資率 51%) の事業関連図	
第 3 章 自社保有技術 (工事請負業以外の方法) による海外展開	21
1. 技術ライセンス契約と知財財産権	
(1) 技術ライセンス契約による海外展開の在り方	
(2) 技術ライセンス契約の標準サンプル	
(3) 建設業の知的財産権	
2. スーパーバイザー (SV) 派遣契約	
(1) スーパーバイザー (SV) 派遣契約による海外展開	
(2) スーパーバイザー (SV) 派遣契約の標準サンプル	
3. 販売代理店契約	
(1) 販売代理店契約による海外展開	
(2) 販売代理店契約の標準サンプルと契約の際の留意点	
4. 国際売買契約と輸出取引	
(1) 国際売買契約による海外展開	
(2) 売買契約の標準サンプル	
(3) 輸出取引の流れ	
(4) 輸出取引における留意点	
第 II 編. 中堅・中小建設企業の海外進出への準備	
第 1 章 現地拠点開設時の業務と事前準備	34
1. プロジェクトベースでの進出における工事事務所開設時の業務	
(1) 工事事務所開設時の業務	
(2) 施工体制の整備	
(3) 現地スタッフの採用、確保	
(4) 工事事務所、現場宿舍の賃貸契約	
2. 現地法人設立の流れと事前準備	
(1) ベトナムにおける現地法人設立の流れ (法的手続き)	
(2) 法人設立と並行して実施される事前準備	

3. 合弁契約	
(1) パートナーの選定	
(2) パートナー選定の意義	
(3) 外国人社員（元留学生・元外国人技能実習生）とのパートナーシップ	
(4) 合弁契約書の標準サンプル	
(5) 合弁契約における留意点	
4. 海外進出準備期間のチェックリスト	
第2章 市場可能性（F S）調査と「事業検討書」の作成	45
1. 海外進出を検討する際の事前調査の重要性	
2. 事前調査の手法	
(1) F S 調査	
(2) 「建設企業海外進出事業検討書」	
3. F S 調査における優先的検討事項	
(1) F S 調査を実施する社内体制の検討	
(2) 「海外事業関連図」作成による、想定する事業イメージの明確化	
(3) 法規制、外資規制等のネガティブリストの確認	
(4) 事前調査資金、設立準備資金、先行投資資金の目安と資金調達の見とおし	
(5) 想定する事業における知的財産権の存在確認	
(6) 撤退方針	
4. 海外事業を開始するまでの基本的な流れ	
5. 現地調査の訪問先と情報収集のポイント	
(1) 訪問先でのプレゼンテーション	
(2) 現地訪問予定先での情報収集ポイント	
6. 「建設企業海外進出事業検討書」の標準書式	
第1部 F S 調査	
I：当社が想定する海外進出のイメージ（F S 調査への事前準備）	
II：F S（事業化）調査（日本国内及び現地訪問時における調査内容）	
III：F S 調査の総括	
第2部 「ベトナム国海外進出事業検討書」	
I：事業内容	
II：売上計画	
III：人員計画	
IV：資金計画	
V：今後の推進スケジュール	
VI：「事業検討書」総合所見	
第Ⅲ編. 海外建設工事の一般知識	
第1章 海外工事とは	60
1. 海外工事における注意点	
2. 海外工事の契約	
(1) 国際契約	
(2) 海外工事契約	
(3) 契約管理技術者	
3. 契約と法	
第2章 海外建設工事のリスク	62
1. リスクの分類	
2. リスク対策	

第3章 海外建設工事の営業手法	63
1. 情報収集	
2. 入札・見積り	
第IV編. 海外建設工事の施工管理	
第1章 海外工事の施工計画	65
第2章 工事施工と現場管理	65
第3章 海外工事関連保険	66
1. 工事関連保険	
2. 従業員、工事関係者に係る保険	
3. 工事関連保険の付保の流れ	
第4章 工事竣工時の処理	68
1. 留保金の解除	
2. 現地撤収時の業務と留意点	
第V編. 海外事業における事務管理の基礎	
第1章 プロジェクトベース案件の事務処理概要	69
1. 海外工事の経理業務	
(1) 海外工事経理の特色	
(2) 外貨建取引等会計処理基準	
(3) 現場事務所開設時の経理処理	
(4) 工事施工中の経理処理	
(5) 本社決算期末の処理	
(6) 工事現場経理のその他の重要な管理	
(7) 工事事務所閉鎖時の処理	
(8) 海外経理管理規則	
2. 海外工事の労務管理	
(1) 建設現場における現地採用の留意点	
(2) 日本人社員の出向に関する留意点	
(3) 労働関係制度（インドネシアを例に）	
(4) 建設人材賃金調査	
(5) 各国固有の労働慣習	
3. 税務上の留意点	
(1) ODA工事の税務	
(2) ベトナム等の税制度	
(3) 社内取引上の留意点	
4. 出入国管理事務	
5. 派遣社員への社内対応（安全・健康・生活情報等）	
(1) 安全管理	
(2) 健康管理	
(3) 娯楽・レクリエーションと一時帰国への配慮	
6. 工事完了時の事務	
第2章 現地法人（独資事業・合弁事業等）の事務処理概要	87
1. 経理業務	
(1) 現地法人（独資・合弁等）経理の特殊性	
(2) 外貨建取引等会計処理基準	
(3) 現地法人を連結する場合の換算方法（連結財務諸表）	
(4) 現地法人開設時の経理業務	
(5) 現地法人期中の経理業務	
(6) 現地法人の決算期末の処理	

- (7) 管轄工事現場経理の重要な管理
- (8) 管轄工事事務所閉鎖時の処理
- 2. 労務管理
 - (1) 建設現場における現地採用の留意点
 - (2) 日本人社員の出向に関する留意点
 - (3) 労働関係制度、各国固有の労働慣習
- 3. 税務上の留意点
 - (1) 二国間取引の留意点
 - (2) 移転価格税制
 - (3) 二国間租税条約
 - (4) 派遣社員の個人所得税の問題
- 4. 出入国管理事務
- 5. 派遣社員（家族）への社内対応（安全・健康・情報等）
- 6. 税務申告の流れから配当金送金処理まで

第 I 編. 中堅・中小建設企業の海外進出に係る取り組みの基礎

第 1 章 東南アジアへの日系建設企業の進出状況

(1) 東南アジアへの進出状況

下記 5 か国への日系建設企業進出の特徴は次のとおりである。

- ① ベトナム…土木系、建築系、設備系含め全体的に多くの企業が進出している。これまで、日本政府のODA事業が多かったが、近年公的債務管理の厳格化に伴い、今後は減少する見込み。プロジェクトベースでの進出、現地法人を設立しての進出共にハードルは相対的に低く、日系建設企業にとって積極的な進出市場になっている。
- ② インドネシア…ベトナム同様、土木系、建築系、設備系含め全体的に多くの企業が進出しているが、近年は外資規制で進出のハードルが高くなっており、建設業としての現地法人での新規参入は伸びていないと推察される。ただし、諸条件はあるものの外国建設駐在員事務所としてプロジェクト参入する道は開かれている。将来に向けて天然ガス等の資源を原資に膨大なインフラ市場を有することから、日系建設企業にとって魅力ある市場である。
- ③ タイ…既に建設市場成熟国で、自国内の建設業者でほとんどの構造物が施工可能である。日系建設企業は建築系、設備系を中心に進出、土木系の進出は少ない。ただし、他国との建設市場成熟度の違いから、日系企業が有する特殊工法、特殊建材等については進出の可能性は高いと思われる。
- ④ ミャンマー…現在の市場は、土木系は日本政府ODA事業、建築系、設備系は工業団地（ティラワ、ダウエー等）の工場倉庫群、経済開発地域（ヨマ・セントラルプロジェクト）への参入等が考えられる。市場規模に比べ、進出企業が多いのは将来市場に向けた調査、準備のためと思われる。設計会社の設計受託事業、自社資金での不動産開発事業等多岐にわたる進出が見受けられる。ただし、国内のインフラ整備が不完全で停電等によるトラブルも多い。
- ⑤ フィリピン…将来市場として注目されている。土木系、建築系ともに進出しているが、他の 4 か国に比べ進出企業は少ない。フィリピンに関しての治安状況、建設業界の仕組みや実態に知見がないと進出には困難が伴うが、今後は建設需要の高まりから、進出先として一層注目を浴びるとと思われる。

注) 2018 年 12 月 8 日現在の状況であるが、データ入手の時間的誤差から実情と異なる場合がある。

東南アジアへの日系建設企業の進出状況を参考として下述のサイトで閲覧できるが、実際の進出企業の一部に過ぎない。特に中堅・中小建設企業は、日本人会等への登録がなされていない、進出調査段階にあり現地でのプレゼンスが築かれていない等の理由で進出実態が不明である。

一般社団法人海外建設協会 <https://www.ocaji.or.jp/members/situation.php>

(2) 中堅・中小建設企業の進出可能分野

中堅・中小建設企業の各国への進出可能分野について説明する。あくまで進出している企業の現状、現在進出を検討している企業の傾向を参考にしたもので、例外は十分にあり得る。

① ベトナム

土木系…日本政府ODA事業の元請、ゼネコンの下請（下請施工契約・スーパーバイザー派遣契約等）、現地公共事業の受注

建築系、設備系…日系工業団地他、日系民間企業の工事元請、ゼネコンの下請及び現地民間工事の工事元請、下請、住宅開発事業への参入等

専門工事業…自社保有技術（特殊推進工法・軟弱地盤工法等）によるODA事業、現地公共事業等への下請参加

建築設計会社…設計受託業務、コンサルティング事業等

その他、自社保有技術による技術供与契約（ロイヤリティー事業）、特殊建材等資機材販売契約、外国人技能員派遣関連事業等による参入等

② インドネシア

土木系…日本政府ODA事業のゼネコンの下請（下請施工契約・スーパーバイザー派遣契約等）

建築系、設備系…日系工業団地他、日系民間企業の工事元請、ゼネコンの下請及び現地民間工事の工事元請、下請、住宅開発事業への参入等（現地法人設立が前提）

専門工事業…自社保有技術（特殊推進工法・軟弱地盤工法等）によるODA事業、現地公共事業等への下請参加

その他、自社保有技術による技術供与契約（ロイヤリティー事業）、特殊建材等資機材販売契約、外国人技能員派遣関連事業等による参入等

③ タイ

土木系…現地資金源等による公共事業の元請、ゼネコンの下請（下請施工契約・スーパーバイザー派遣契約等）

建築系、設備系…日系工業団地他、日系民間企業の工事元請、ゼネコンの下請及び現地民間工事の工事元請、下請、住宅開発事業への参入等

専門工事業…自社保有技術（特殊推進工法・軟弱地盤工法等）による現地公共事業等への下請参加

その他、自社保有技術による技術供与契約（ロイヤリティー事業）、特殊建材等資機材販売契約等による参入等

④ ミャンマー

土木系…日本政府ODA事業の元請、ゼネコンの下請（下請施工契約・スーパーバイザー派遣契約等）

建築系、設備系…日系工業団地他、日系民間企業の工事元請、ゼネコンの下請及び現地民間工事の工事元請、下請、住宅開発事業への参入等

専門工事業…自社保有技術（特殊推進工法・軟弱地盤工法等）によるODA事業、現地公共事業等への下請参加

建築設計会社…設計受託業務、コンサルティング事業等

その他、自社保有技術による技術供与契約（ロイヤリティー事業）、特殊建材等資機材販売契約、外国人技能員派遣関連事業等による参入等

⑤ フィリピン

土木系…日本政府ODA事業の元請、ゼネコンの下請（下請施工契約・スーパーバイザー派遣契約等）

建築系・設備系…日系工業団地他、日系民間企業の工事元請、ゼネコンの下請及び現地民間工事の工事元請、下請、住宅開発事業への参入等

専門工事業…自社保有技術（特殊推進工法・軟弱地盤工法等）によるODA事業、現地公共事業等への下請参加

その他、自社保有技術による技術供与契約（ロイヤリティー事業）、特殊建材等資機材販売契約等による参入等

(3) 日本政府ODA事業の各国への取り組み状況

ODA (Official Development Assistance:政府開発援助) は、主に無償資金協力、有償資金協力、技術協力からなり、工事通称では一般的に無償資金工事 (グラント工事)、円借款工事と呼ばれている。建設業(特に土木系)の海外工事受注目標では真っ先にあげられるものである。ほとんどの案件は、海外工事の実績や構造物の種類、規模からくる高度な技術が要請され、社内に十分な施工体制、管理能力、立替資金力を有するゼネコンが落札するケースが多い。中堅・中小建設企業にとってはハードルが高く、元請としての入札参加は厳しいが、ゼネコンとの下請施工契約、スーパーバイザー派遣契約、資機材供給契約等の方法で参加が可能となる。

下表「ODAの国別援助形態別内訳 (2016年)」によると、東南アジアへの供与が全体の26.0%を占め、なかでもベトナムへの資金援助額(1583.47百万ドル(11.8%))は第2位である。インドネシア(399.92百万ドル(3.0%))、ミャンマー(506.82百万ドル(3.8%))への援助額も高い。暫くはこの傾向が続くと思われるが、今後東南アジア諸国の発展に伴い、ODAの援助は徐々にその他の地域へ移っていくと思われる。因みに2016年度の供与額1位はインドで1800百万ドルである。

(単位:百万ドル)

形態 国・地域名	政府開発援助							合計 (支出純額)	合計 (支出総額)
	贈与			計	政府貸付等				
	無償資金協力		技術協力		貸付実行額 (A)	回収額 (B)	計 (A)-(B)		
		うち国際機関 を通じた贈与							
東南アジア	374.03	51.21	425.11	799.14	2,696.89	2,989.92	-293.03	506.11	3,496.03
ベトナム	9.28	2.76	95.47	104.75	1,478.72	417.41	1,061.32	1,166.06	1,583.47
インドネシア	7.67		59.79	67.46	332.46	1,606.26	-1,273.80	-1,206.34	399.92
タイ	11.10	0.02	24.77	35.87	378.18	302.39	75.79	111.66	414.05
ミャンマー	209.58	37.90	97.96	307.54	199.28		199.28	506.82	506.82
フィリピン	20.64	0.05	61.70	82.34	219.17	512.11	-292.95	-210.60	301.51
二国間政府 開発援助計	2,812.31	1,600.30	2,777.57	5,589.88	7,860.87	6,438.74	1,422.13	7,012.01	13,450.75
	(2,796.99)	(1,600.30)	(2,777.57)	(5,574.56)	(7,860.87)	(6,438.74)	(1,422.13)	(6,996.69)	(13,435.43)

注)・無償資金協力には国際機関経由の援助のうち、国別に分類できる援助を含む。
 ・マイナスは貸付等の回収額が供与額を上回ったことを示す。
 ・()内の値は債務救済を含まない金額。

出典 外務省 2017年版 開発協力白書 日本の国際協力

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo.html>

2018年度のベトナム、インドネシア、タイ、ミャンマー、フィリピンのODA事業は下表のとおりである。

国名	形態	案件名	供与限度額 (億円)
ベトナム	無償：一般	人材育成奨学計画	7.45
	無償：一般	農業・水産食品の安全確保のための検査・農産食品品質コンサルティングセンター能力強化計画	12.04
	無償：一般	ホーチミン市非開削下水道管路更生計画	18.82
	無償：NGO	北部・中部2省における少数民族の幼稚園・小学校教育改善事業（第3年次）	-
インドネシア	有償	ジャカルタ都市高速鉄道計画（フェーズ2）（第一期）	700.21
	無償：一般	離島における水産セクター開発計画	25.00
	緊急援助	インドネシアにおける地震及び津波被害に対する緊急援助	-
タイ	無償：NGO	チェンライ県の山岳地帯の貧困層を中心とした対象地域における森林保全・再生と生計向上プロジェクト（第3年次）	-
ミャンマー	無償：一般	金融市場インフラ整備計画	55.49
	無償：一般	経済社会開発計画	8.00
	無償：一般	人材育成奨学計画	6.20
	無償：一般	日本ミャンマー・アウンサン職業訓練学校整備計画（詳細設計）	1.65
	無償：一般	ヤンゴン南部水供給計画	41.76
	無償：草の根	カヤー州ディモソー地区ドーカミー村小学校建設計画	-
	無償：NGO	エーヤワディ地域における防災支援、及び住民の保健衛生意識向上のためのモデル事業（第2年次）	-
	無償：NGO	カレン州チャインセチ地区およびラインプエ地区における地域に根差したリハビリテーション推進事業（第2年次）	-
	無償：NGO	シャン州・チン州の山岳少数民族地域における循環型農業普及と農業環境整備による生活改善事業（第1年次）	-
	無償：NGO	南東部の村落部における飲料水供給事業（第1年次）	-
	無償：NGO	ミャンマー農村地域の母子保健サービス改善事業（第2年次）	-
	緊急援助	ミャンマーにおける洪水被害に対する緊急援助	-
フィリピン	有償	首都圏鉄道三号线改修計画	381.01
	有償	新ボホール空港建設及び持続可能型環境保全計画（第二期）	43.76
	有償	南北通勤鉄道延伸計画（第一期）	1,671.99
	有償	パッシング・マリキナ川河川改修計画（フェーズIV）	379.05
	無償：一般	カガヤン・デ・オロ川流域洪水予警報システム改善計画	12.78
	無償：一般	人材育成奨学計画	3.25
	無償：一般	人材育成奨学計画（三年型）	2.38
	無償：NGO	ビクトリアス市救急車両と災害救助用機材の寄贈及び研修事業	-

出典 外務省 別地域別政策・情報 ODA案件検索
<https://www3.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/search.php>
 (参考) 2013年～2018年円借款データベース
https://www2.jica.go.jp/ja/yen_loan/index.php

(4) 東南アジアにおけるシンガポールの位置づけ

東南アジアでは、建設企業として進出する場合の対象国として、本マニュアルで紹介するベトナム、インドネシア、タイ、ミャンマー、フィリピンのほか、近年注目されている国はカンボジア、ラオス等である。今後想定されるインフラ等国土整備への期待感や将来に向けて発展していく民間経済の拡大可能性に建設市場としての魅力を感じるからであると思われる。シンガポールについては、既に国自体が発展済みであること、国土規模の問題、事業運営にハードルとなっているコスト（人件費、家賃等）の高さ等を理由に建設企業として進出する対象国にあがらないことが多い。

しかし、シンガポールには東南アジア全域を見据えて拠点を構える企業も多い。次にその理由を説明する。

- ・ASEAN 統合の実質的拠点であり、将来共に東南アジアの情報、物流、販売、金融の中心として機能していく。
- ・「地域統合本部」として、政府が多くの税務恩典等インセンティブを準備し、規制も少なく自由な機能（持株会社、マーケティング機能、資金管理機能等）を設定できる。

- ・インフラが発達し、物流ハブとしての拠点機能他周辺諸国との取引において障害となるものが少ない。
- ・法人税率（17%）が低く、シンガポールを日本本社とする現地法人から東南アジア全体を見据えた事業で税務メリットを享受できる。
- ・居住者、非居住者を問わず、その所得が国内で生じたと認められる場合（国内源泉所得）に課税される。ただし、国外で生じたと認められる場合（国外源泉所得）でも、それが国内に送金された場合に限っては課税がなされる。国外配当所得や国外事業所得については、たとえ国内に送金されても一定の要件を満たせば免税となる。
- ・2018年12月5日時点、シンガポールは、日本を含む世界85ヶ国・地域と包括的な租税条約を締結している。
- ・治安や生活環境が良く、家族帯同もし易く、長期的視野での海外進出が可能である。

シンガポールにアジア統括会社を置いた企業への日本貿易振興機構2012年アンケートの結果、シンガポールの利点として次の点があげられている。

- ・立地の良さ（81.8%）…東南アジアや南アジア等、アジア諸国への移動が便利なこと
- ・充実したインフラ（55.8%）
- ・政情の安定（54.5%）…政情が安定していなければ、外資企業へ規制がかかる場合や、移動や輸送が封鎖される可能性も出てくる。
- ・法人税の率の低さや外国企業の優遇政策（48.1%）

第2章 海外工事案件への取り組み

中堅・中小建設企業が建設工事請負業として進出するには、プロジェクトベースで個別案件ごとに進出し、竣工と共に現場を撤収し、帰国または他のプロジェクトへ移転する方法（主にODA事業等の土木工事案件が典型例）と建設業として地場に進出し、現地法人として拠点を築き、継続的、永続的な事業展開を図っていく方法（主に建築工事、設備工事で日系工業団地への対応が典型例）がある。本章では、それぞれの方法で海外進出を実施していく際の取り組みについて説明する。

1. プロジェクトベース工事案件への取り組み

（1）プロジェクトベースでの進出

主に土木系のインフラ事業で、現地法人を設立することなく、単発のプロジェクトを対象に工事請負契約を結び竣工後は現地にとどまらず現場を撤収し帰国（もしくは他のプロジェクトへ移転）する方法である。中堅・中小建設企業の場合、ODA事業や現地公共事業の入札に参加する力（施工管理能力、技術力、資金力、海外工事实績、海外工事への諸対応力等）が不足する 경우가多く、プロジェクトベースでの参入の端緒として、工事入札した元請業者（ゼネコン等）から下請工事業者として、またはスーパーバイザー派遣契約を締結し技術者を派遣する方法が起点となっているケースが多い。

（2）プロジェクトベースでの主な海外工事

- ・日本政府ODA土木工事（無償案件・円借款案件）
（橋梁・トンネル・ダム・道路・都市インフラ・空港・発電所・港湾等）
- ・日本政府ODA建築工事（無償案件・円借款案件）
（病院・学校・官公署建造物等）
- ・現地資金による国際入札工事（現地国資金・他国資金・アジア銀行）
（道路・都市インフラ等）

（3）ODA事業の仕組み

a) ODA事業の意義

ODAとは、Official Development Assistance（政府開発援助）の頭文字を取ったものである。政府または政府の実施機関によって開発途上国または国際機関に供与されるもので、開発途上国の経済、社会の発展や福祉の向上に役立つために行う資金・技術提供による公的資金を用いた協力のことである。

- ・ ODAは、わが国の最も重要な外交手段の一つ。
- ・ ODAを積極的に活用し、開発途上国を含む国際社会と協力して、世界が抱える課題の解決に取り組んでいくことは、日本の国益の確保にとって不可欠。
- ・ 開発協力大綱の下、持続可能な開発目標（SDGs）及び我が国としてのその実施指針、未来投資戦略を始めとする政府の関連の方針を踏まえ、「質の高いインフラ」の展開を一層推進する等、開発途上国と共に「質の高い成長」を目指す。

b) ODAの各種形態（無償資金協力・有償資金協力（円借款）・技術協力）

ODAには、開発途上国を直接支援する二国間援助と、国際機関を通じて支援する多国間援助がある。二国間援助は、無償資金協力、有償資金協力、技術協力に分けられる。無償資金協力及び技術協力は、開発途上国に対して基本的に無償で提供される。有償資金協力は、将来、開発途上国が返済することを前提としている。

c) 現地ODAタスクフォースとは

日本大使館、JICAの現地事務所等をメンバーとして構成され、我が国の被援助国に対する援助政策の立案や相手国政府との政策協議、さらには、現地で活躍する日本企業・NGOとの連携を強化する目的でつくられ、原則全てのODA対象国に設置されている。被援助国のニーズを踏まえた「現場主義」を強化し、質の高いODAを実施していく上で、現地のODAタスクフォースの役割は重要である。

d) 交換公文（E/N=Exchange of Note）について

日本国と被援助国の合意文書のことであり、交換公文（E/N）が締結された時点で、正式に事業が始まり、数年後に施工が開始される。交換公文から案件情報を検討し、自社のノウハウ・技術や地域にあったプロジェクトについて、営業提案をしていくことが可能となる。

（参考）

- ・ 外務省ホームページの国際協力、国別約束等から、交換公文の一覧が公表されている。
- ・ JICA図書館では、プロジェクトおよび対象地域に関する報告書等の情報を収集できる。
JICA図書館上ブサイト <https://libportal.jica.go.jp/library/public/Index.html>

e) ODA事業への進出計画の立て方

工事施工会社の場合、ODA事業への進出は、現地法人等を開設して進出する場合とプロジェクトベースで進出する場合が考えられる。プロジェクトベースでの進出のほうが、比較的风险が低いと思われる。

進出計画策定の上で重要なことは、「現地における施工能力」を調査することである。対象案件について、営業から、見積り作成、現地事務所開設、施工から完成までの全体の流れをまとめ、可能な限り工程・施工管理における課題とリスクを洗い出し、解決策を丹念に見出していくことが重要である。

（４）プロジェクトベースで対応する現地公共事業の発注機関

以下はベトナムにおける主な公共事業の発注機関である。このような機関は発注者としての機能に加え、建設業登録等許認可関連の管轄機関でもあることが多い。

- ・ 建設省
- ・ 交通運輸省

- ・農業農村開発省
- ・ハノイ市人民委員会
- ・ホーチミン市人民委員会
- ・ベトナム電力公社

(5) プロジェクトベースによる進出の条件

(1) で述べたように、プロジェクトベースによる進出は、日本政府ODA事業や現地政府の公共事業への参入が中心となる。ここでは、事業主体としてプロジェクトベースで参入する条件を定めているベトナム、インドネシアについて紹介する。

a) ベトナムにおけるプロジェクトライセンスの取得

ベトナムにおいて工事施工を行う場合、建設業許可を取得する必要がある。その形態として現時点では3つの方法がある。

- ① 現地法人を設立する方法 (⇒第I編第2章2参照)
- ② プロジェクト毎にライセンスを取得する方法
- ③ 支店を設立する方法

ここでは、②プロジェクト毎にライセンスを取得する方法について説明する。

②は、外国建設企業がベトナムにおいて施工を行う一般的な方法である。日系の建設企業者の多くはこの方式によりライセンスを取得した上で、ベトナムで工事施工を行っている。元請として参入する場合ばかりでなく、下請として参入する場合にもライセンス取得する必要がある。土木業者、建築業者並びに設備業者にとっても現時点においてこの方法が一般的な手法となっている。全てのプロジェクトは工事金額が4000万米ドルを境にAグループとBグループに分けられ、Aグループはハノイにある建設省で、また、Bグループは建設施工場所の所轄人民委員会でライセンス申請を行う。申請に必要な書類は以下のとおりである。

- ・申請書
- ・発注内示書
- ・発注者投資ライセンス
- ・会社定款及び会社登記簿謄本
- ・工事経歴書と財務諸表
- ・ローカルコントラクターとの下請契約に関する覚書
- ・事務所登録
- ・委任状
- ・施工物レイアウトプラン

申請から許可発行までは15日営業日以内と定められているが、書類不備である場合はその限りではない。また、ライセンスを取得後直ちにプロジェクトとしての所轄税務署へ税務登録を行い納税番号を取得しなければならない。

b) インドネシアにおける外国建設駐在員事務所による工事施工

現在インドネシアでは建設業の外国資本会社設立には多額の資本条件が付され、中堅・中小建設企業の現地法人の設立は困難な状況にある。ただし、自社保有技術を展開したい企業や自社が国内で建設関連素材の販売展開している会社が、建設向け(防災資材・軟弱地盤材料・安全用器具等)素材製造事業を検討する場合は、比較的資本規制が緩やかな製造業へ事業転換して参入する方法等も可能である。いずれにしても現地への参入は、事業計画を持参して現地関連各署(管轄官公署、投資調整庁(BKPM)等)への事前の相談が不可欠である。

インドネシアにおいては、工事施工を行う場合、その形態として現時点では2つの方法がある。

- ① 現地法人を設立する方法
- ② 外国建設駐在員事務所による工事施工を行う方法

ここでは、②外国建設駐在員事務所による工事施工を行う方法について説明する。

i) 外国建設駐在員事務所

外国の建設企業がインドネシアで駐在員事務所を開設するには、引き続き公共事業・国民住宅省から許可を取得する必要がある。外国建設駐在員事務所は、インドネシアにおける建設サービスの準備作業を目的に、プロジェクトの事前審査や国内建設企業との契約、入札等を主な業務とする。許可期限は3年で60日前までの申請で更新可能である。また、2014年9月22日付公共事業大臣規程2014年第10号において、外国駐在員の規程が変更された。政令2018年第24号により、事業許可をインターネット上で一元的に行うサービス「オンライン・シングル・サブミッション」(OSS)が運用され、建設サービス等の事業許可はOSSでの申請に移った。

出典：One Single Submission <https://www.oss.go.id/>

出典：JETRO 「許認可手続きをオンラインシステムで運用開始 (インドネシア)」
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2018/07/ad882a2208e134e4.html>

出典：投資調整庁 (BKPM) ジャパンデスク「OSS - 投資手続き」
https://www.bkpm-jpn.com/ja/%E6%8A%95%E8%B3%87%E6%89%8B%E7%B6%9A%E3%81%8D_oss/

ii) 外国建設駐在員事務所の事業許可

- ・2011年3月28日付公共事業・国民住宅大臣規程2011年第5号

許可申請には以下の書類の提出が求められる：

- ①本国の本社の公正認証された設立証書 (写)
- ②本国の本社の会社概要等
- ③本国の本社が登録された事業体であり、優良な会社であることを表明した在インドネシアの本社所在国大使館の推薦状
- ④本国の本社の建設サービス事業許可 (写)
- ⑤全国規模の協会 (建設業協会等) による本国の本社の事業能力証明
- ⑥本国の本社からの駐在員事務所長の任命書
- ⑦本国の本社の直近の財務報告
- ⑧駐在員事務所長のパスポートあるいはK T Pの写し、履歴書
- ⑨駐在員事務所の所在地証明

- ・2014年9月22日付公共事業大臣規程2014年第10号

外国駐在員事務所の規程が変更された。

- ①ライセンス許可延長の要件として、「3年以内に建設サービス作業の実績が少なくとも1件あること」が付け加えられた。
- ②J O (ジョイント・オペレーション) 組成条件が緩和された。依然として、国内パートナーの格付けが大規模事業者に分類されている等の条件がある。
- ③該当J Oが行うことができる事業は、1000億ルピア以上の建設工事、または100億ルピア以上の建設設計・監督業務となった。
- ④J Oにおけるローカルへの最低按分率が設定された。
 - ・建設工事 : 総事業費の50%以上を国内で実施。30%以上を国内パートナーが実施。
 - ・建設コンサル : すべての作業を国内で実施。総費用の50%以上を国内パートナーが請負う。
- ⑤技術移転義務が明記され、インドネシア人に対して能力訓練を行うことが義務付けられる。

出典：JETRO「インドネシア外国企業の会社設立手続き・必要書類」2019年2月15日

https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/country/idn/invest_09/pdfs/idn12A010_kaisyasetsuritsu.pdf

iii) 政府の物資/サービス調達の実施に関する大統領令2015年第04号

(大統領令2010年第54号の第4回の改定)

第104条

- ①外国企業が参加できる政府調達案件は以下のとおり。

- ・ 1000 億ルピア以上の建設工事調達
- ・ 200 億ルピア以上の物品/サービス調達
- ・ 100 億ルピア以上のコンサルティングサービス調達

②①の案件に参加する外国企業はパートナーシップ、サブコン、その他の形式での国内建設企業との協力が義務づけられる。

iv) 公共事業大臣規程 2011 年第 05 号

①外国建設駐在員事務所の活動許可

- ・ 公共事業・国民住宅省 (PU) が発行する。
- ・ 外国建設企業に分類されている。
- ・ 外国建設企業は全国建設サービス発展機関 (LPJKN) が発行した外国事業体証明書を持たなければならない。
- ・ インドネシア全土で建設事業の活動を行うことができる。
- ・ 許可有効期限は 3 年間で、延長することが可能である。

出典：全国建設サービス発展機関 (LPJKN)

v) 外国建設駐在員事務所の入札案件

工事入札が可能 (JO による応札)。駐在員事務所自体には本来の営業活動ができない。

(入札可能案件)

- ・ 1000 億ルピア超の建設・・・50%以上は国内で実施され、30%以上は国内パートナーとの JO を組み入札となる。
- ・ 100 億ルピア超の設計・・・すべて国内で実施されること。50%以上は国内パートナーとの JO を組み入札となる。

(JO の要件)

外国建設駐在員事務所 100% PT (株式会社) と JO を組成する。PU (公共事業・国民住宅省) の管轄にある。資本金は不要である。収益活動は不可で法人格はない。有効期間は 3 年。BKPM 主管のその他 2 種 (外国駐在員事務所・外国商事) は、日本での契約対応は可能。

出典：2015 年 6 月国交省訪問団、BKPM Japan Desk より

2. 現地法人を設置しての継続的な建築工事案件への取り組み

(1) 現地法人を設置しての取り組み

主に建築、設備工事系では、現地法人を設立し、進出国において、継続的、永続的に事業を展開する。建設業として日本と同様の事業形態で、外国建設企業として進出国でのステータスを高め、本格的に進出していく手法である。土木系も現地公共事業への対応を中心に進出例は多いが、相対的に建築系が多い。

(2) 現地法人での主な海外工事

現地法人を設立しての建設関連事業は主に以下が想定される。

- ・ 工業団地等における日系工場の建築、設備工事
(工場・事務所・物流倉庫・サービス施設等)
- ・ 工業団地等における外国企業工場の建築、設備工事
(工場・事務所・物流倉庫・サービス施設等)
- ・ 政府系、民間資金による都市開発、住宅開発等への建築、設備工事
- ・ 自社資金によるサービス住宅等の建設、不動産事業
- ・ 日本向け設計受託業としての参入
- ・ 建設建材の海外展開一拠点としての参入

- ・土木工事施工業者としての現地公共事業への参入
(上下水道等都市インフラ、道路等)
- ・専門工事業業者としての工事施工、自社保有技術の展開事業としての参入

(3) 現地法人による進出の条件

a) 現地法人の設立は、日本国籍を離れ進出国国籍の会社を設立することである。一般的に外国投資法に従い、設立される。その後は進出国の諸法（建設業法、会社法、労働関係諸法等）に則り事業運営を行うことになる。市場は原則進出国の同業者と同一の（一部外国資本業者としての制限はあるが）追及が可能となる。現地法人は一般的に次の2つに分類される。

- ・独資事業（外国資本100%）の現地法人
- ・合弁事業（外国資本と現地パートナー資本で構成される）の現地法人
国によっては、独資事業や外国資本が過半数を占める出資比率合弁事業の設立が認められていない国もある。下表は各国の一般的な出資比率規制である。

国名	出資比率
ベトナム	一部事業の物流分野や通信分野、娯楽サービス、鉄道サービス、運搬サービス、ゲーム事業サービス等の条件付経営投資分野事業については、外国投資家による100%外国資本による会社設立は許可されておらず、外国投資家による投資が制限されている。
タイ	外資比率が50%を超える企業は、外国人事業法により3種類43業種に分類された規制業種への参入が禁止・規制される。ただし、一部例外もある。
ミャンマー	ミャンマー国民またはミャンマー国民が有する事業体との間の合弁でのみ外国投資が認められる。投資活動におけるミャンマー国民投資家の最低直接持株比率は、関連する規定において明記されていない限り、20%と定められている（投資法施行細則22条）。よって、外国投資家の直接持株比率は最大80%である。
インドネシア	農業、林業、海洋・漁業、エネルギー・鉱物資源、工業、国防・警備、公共事業、商業、観光・創造経済、運輸、情報通信技術、金融等特定の条件付きで開放されている事業分野についてはネガティブリスト（大統領規程2016年第44号添付書類リスト）で外国投資家による投資が規制されている。
フィリピン	第11次外国投資ネガティブリストでは外資出資比率が100%禁止、25%・30%・40%以下に制限されている業種がそれぞれ記載されている。このネガティブリストの出資規制業種に該当しなければ外国資本の出資比率の上限規制はない（100%外資可能）。ただし建設業等、免許の取得が別途必要な業種・業界の場合、外資制限が課されるケースもあるため、別途事前確認が必要である。

出典：JETRO「外資に関する規制」<https://www.jetro.go.jp/world/>

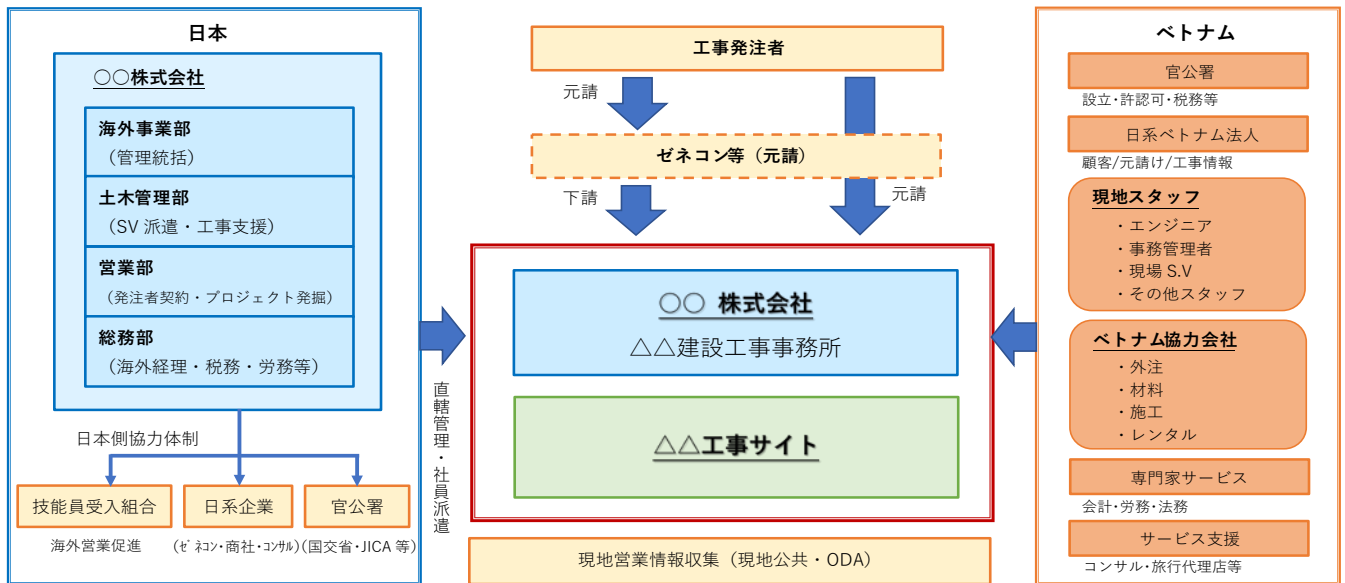
b) 独資事業と合弁事業の優劣について

一概に独資事業と合弁事業の優劣はつけられないが、事業支配権を中心に考える場合は独資事業、一方、現地ネットワーク、営業力、資金力、人材確保、施工技術等をパートナーに期待する要素が大きい場合は合弁事業が望ましい。ただし、合弁組成の留意点として、過半数の出資比率により、経営上のイニシアティブを確保し、さらに経理、主要資材の調達権限を確保するのが望ましい。合弁パートナー選定の場合は、「紹介された」「昔からよく知っている」「〇〇技術マッチングで知り合った」等の動機もさることながら、お互いに事業能力の不足を補完できる相手であるかを十分かつ慎重に検討することが重要である。一度合弁を組むと解消に困難が生じる場合がある。

3. プロジェクトベースと現地法人運営の事業関連図

本章では、プロジェクトベースと現地法人（例：合弁事業で出資率 51%）運営の典型的な事業関連図を紹介する。

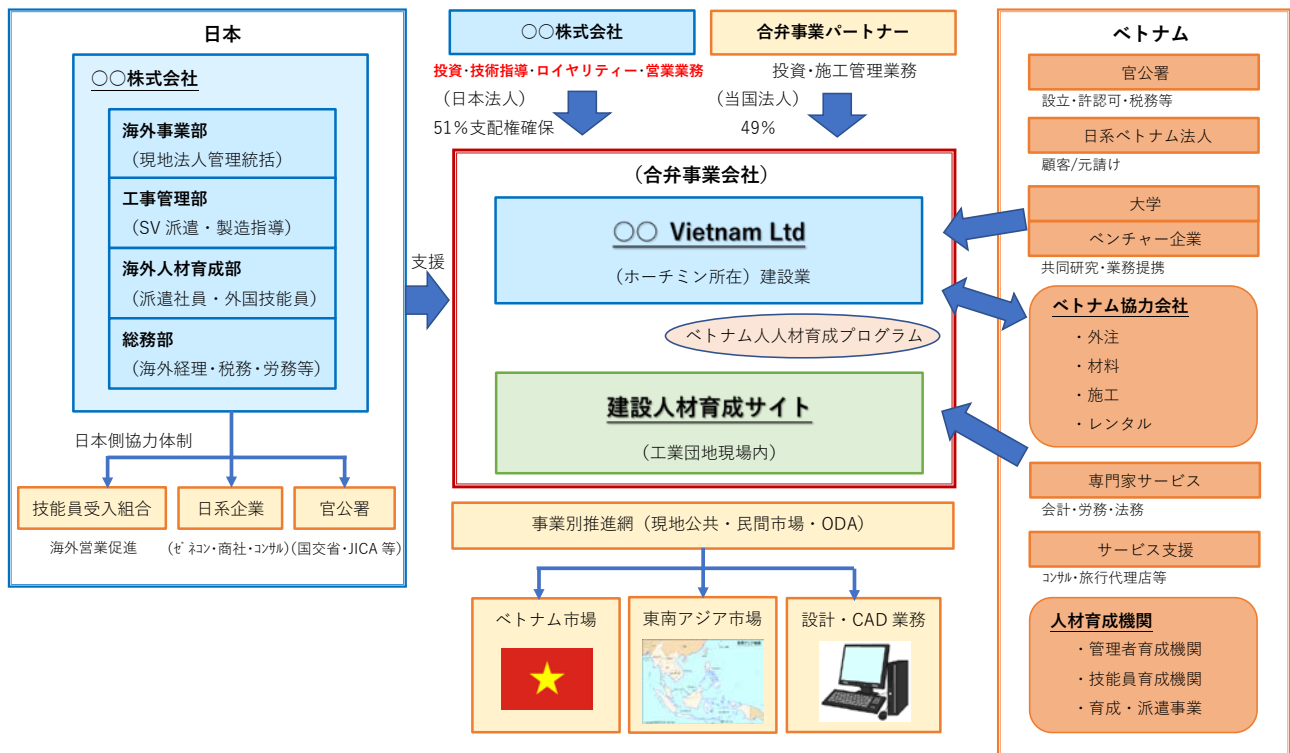
(1) プロジェクトベースの事業関連図



【事業関係者の役割】

- ① OO株式会社 … OO社△△ 建設工事事務所が施工する工事の直轄管理、社員派遣
- ② OO社△△ 建設工事事務所… OO株式会社（本社）の直轄工事事務所、本社が入手した海外工事施工のための現地拠点。本社からの社員が派遣され、技術・管理支援を受けながら工事を完成する。
- ③ 工事発注者（ゼネコン等元請）…工事を発注する事業者。当社が下請となる場合は、ゼネコン等元請を発注者、元請への発注者を原発注者、オーナー、事業者等と称す。
- ④ ベトナム官公署 … 建設業の管轄公的政府機関・団体等（設立・許認可・製品規格等）
- ⑤ 現地大学・研究機関 … 保有技術普及等がある場合の共同研究、エンジニア採用の相談等
- ⑥ 事業推進のための協業体制
 - ・ 現地協力会社、施工会社
 - ・ 材料業者 … 現地調達材料の供給、現地建材関連商社
- ⑦ ベトナム専門家 … 当国会計納税処理、法律専門家、運営コンサル、事務代行等
- ⑧ 日系商社等 … 当国における建設案件の営業情報の収集

(2) 現地法人運営（例：ベトナム合弁事業で出資率 51%）の事業関連図



【事業関係者の役割】

- ① OO株式会社 … OO Vietnam Ltd へ 51%以上出資。建設事業の営業支援、設計等技術支援、技術社員の派遣による工事現場支援、技術供与の知財保全、ロイヤリティー収入事業
- ② 合弁事業パートナー … OO Vietnam Ltd へ 49%以下出資（経営参画）、営業支援
- ③ OO Vietnam Ltd … 51%以上子会社。ベトナムにおける工事請負業の現地法人。営業・市場調査、東南アジアへの事業普及拠点。
- ④ ベトナム官公署 … 建設業の管轄公的政府機関・団体等（設立・許認可・製品規格等）
- ⑤ 現地大学・研究機関 … 保有技術普及の共同研究、業務提携
- ⑥ 事業推進のための協業体制
 - ・現地協力会社、施工会社
 - ・材料業者 … 現地調達材料の供給、現地建材関連商社
- ⑦ ベトナム専門家 … 当国会計納税処理、法律専門家、運営コンサル、事務代行等
- ⑧ 日系商社等 … 当国における建設案件の営業情報の収集
- ⑨ 人材育成関連 … ベトナム人材送り出し機関、受入団体、ベトナム大学、日本留学生等

第3章 自社保有技術（工事請負業以外の方法）による海外展開

1. 技術ライセンス契約と知財財産権

（1）技術ライセンス契約による海外展開の在り方

中堅・中小建設企業が自社独自の保有技術で海外展開を計画する場合に、出資リスクを極力排除するために、取引先国パートナーと技術ライセンス契約を結び、ロイヤリティーを得る手法がある。（メリット）

- ・投資リスクその他海外進出に伴う種々のリスクを回避することができる。ただし、自社保有技術の本格的普及を目指す場合には、現地法人等拠点を設立する必要があるケースもある。
- ・国内で、様々な理由（JIS規制、公共工事への規格基準の問題等）により展開が不可能であった、または市場が開かなかった技術が海外において適用される可能性もある。
- ・契約を円建てにすることで、為替リスクを排除できる。
- ・本章2. のスーパーバイザー派遣契約と併用して相乗効果を上げることができる。
- ・契約による取引の経験を通して、海外進出のために解決すべき課題や事業リスクが顕在化し、その解決に向けた検討を重ねることで、海外市場への事業イメージが浮かび上がり、参入可能性が現実的になってくる。

（2）技術ライセンス契約の標準サンプル

技術ライセンス契約は、基本的に知的財産権等（代表的なものとして特許権）の使用を許諾する契約で、知的財産権の保護が規定されているが、中には保護規定がないものもある。基本的にはライセンス（実施許諾者）の保有する技術をライセンシー（実施権者）に利用許諾するための契約である。次頁で条項を列記した標準サンプルを紹介する。

（3）建設業の知的財産権

自社の保有技術で海外展開を実施する場合、知的財産権の保護は非常に重要な問題である。特に進出国においては、基本的にその国をカバーする特許を出願（属地主義）し、不当な模倣や承諾のない使用から保有技術を保護しなければならない。特許出願に関して、必ず当国事情に詳しい国際弁理士等へ相談し、事業展開のための的確で適切な出願内容とする必要がある。

本件に関しては、国土交通省が建設業向け「知的財産を活用した海外展開のためのハンドブック」を公開している。中堅・中小建設企業の事例もあるので参照のこと。

同上ハンドブックの構成内容は次のとおり。

1. 中堅・中小建設企業の知的財産を活用した海外展開に向けて
 - ・海外における知的財産権の取得
 - ・知的財産を活用したビジネスモデルの検討
 - ・対象国において確認すべき知的財産に関する事項
 - ・想定される知的財産リスクとその対応策等
2. 建設業の知的財産活用例
3. 中堅中小建設企業の知的財産を活用した海外展開への支援事業
 - ・海外展開に関する支援
 - ・知的財産の海外展開に関する支援等

URL http://www.mlit.go.jp/report/press/totikensangyo13_hh_000426.html

TECHNOLOGY LICENSE AGREEMENT

This Technology License Agreement (hereinafter called the “Agreement”) made and entered into this ____ day of . 20__ (the “Effective Date”)

Between: [会社名], a corporation duly organized and existing under the laws of [国名], having its head office at [住所] (hereinafter called the “Licensor”)

and

[会社名], a corporation duly organized and existing under the laws of [国名], having its head office at [住所] (hereinafter called the “Licensee”)

WHEREAS, Licensor is ... (省略)

NOW, THEREFORE, the Parties hereto, intending to be legally bound, hereby agree as follows:

Article 1. Definitions(定義)

As used in this Agreement, including the Annex, the following terms have the meanings indicated:

- 1.1 “Work”
- 1.2 “Products”
- 1.3 “Royalty”
- 1.4 “Territory”
- 1.5 “Invention”

Article 2. Licensed Technology (ライセンスされる技術)

- 2.1 Licensed Product (ライセンス対象製品)
- 2.2 Origin of Licensed Technology (技術の起源)
- 2.3 Chart of technical process (if any) (技術製法)
- 2.4 Specification of Licensed Technology (技術の仕様)
- 2.5 Conditions of production etc. (if any) (製造条件)
- 2.6 Result of implementation (技術の効果)
- 2.7 List of Patents and Patent Applications (if any) (特許権リスト)
- 2.8 Licensed Territories (ライセンス対象地域)

Article 3. License Grant (ライセンスの許諾)

Article 4. Attribution of Invention (発明の帰属)

Article 5. Terms of Use (使用条件)

Article 6. Improvement (技術改良)

Article 7. Manufacture Licensed Products (ライセンスされた技術により製造させる製品)

Article 8. Protection of invention (発明の保護)

Article 9. Patent acquisition of invention (発明の特許取得)

Article 10. Royalties (支払)

Article 11. Indemnification / Indemnity (補償)

Article 12. Term and Termination (有効期間および解除)

Article 13. Notices (通知)

Article 14. Confidential Information (秘密保持)

Article 15. Force Majeure (不可抗力)

Article 16. Representation and Warranty (表明および保証)

Article 17. Disclaimer (免責)

Article 18. Miscellaneous (雑則)

- 18.1 Counterparts (副本)
- 18.2 Entire Agreement (完全合意)

- 18.3 Amendment (修正)
- 18.4 Severability (可分性)
- 18.5 Language (言語)
- 18.6 Relationship of Parties (両当事者の関係)
- 18.7 Waiver (権利放棄) / No waiver (放棄の否定)
- 18.8 Headings For Reference Only (見出しは参考)
- 18.9 No Assignment (譲渡禁止)
- 18.10 No Third Party Beneficiary (第三者への利益の務提供)
- 18.11 Survive (存続)
- 18.12 Confidentiality (守秘義務)
- 18.13 limitation of Liability (責任制限)
- 18.14 Anti-Bribery (反賄賂)
- 18.15 Singular to Include Plural (単数は複数を含む)
- 18.16 Non-Competition (協業禁止)

Article 19. Governing Law (準拠法)

Article 20. Dispute Resolution (紛争処理)

Article 21. Conferral with Counsel (弁護士への相談)

(その他の条項の例)

Licensee's Record-Keeping Obligations (ライセンシーの記録保持義務)

Rights to Audit (監査権)

Government Approvals (政府の承認)

Intellectual Property-Related Liability (知的財産関連)

Export Regulations (輸出規制)

Ownership of Derivative Technology (派生技術の所有権)

Intellectual Property Rights (知的財産権)

Each Party hereby confirms that it has conferred with qualified legal counsel regarding the legal effects of each provision of this Agreement.

IN WITNESS WHEREOF, the Parties have caused their duly authorized representatives to execute this Agreement on the dates set forth under their signatures.

LICENSOR

LICENSEE

By: _____

By: _____

Name:

Name:

Title:

Title:

Date:

Date:

2. スーパーバイザー（SV）派遣契約

（1）スーパーバイザー（SV）派遣契約による海外展開

スーパーバイザー（SV）とは、ここでは施工現場への建設技術者、技能専門指導員、現場監督者、または自社保有技術の指導員等で海外へ派遣される者をいう。

スーパーバイザー（SV）派遣契約とは、受託者側社員の海外派遣を前提に委託者と受託者で交わされる業務委託契約である。

一般的には、海外でゼネコン等が受注した案件を施工する際に、現場における自社能力を補完するために専門工事業者等の技術者派遣を要請する契約である。

（例1）

A社（ゼネコン）はミャンマーにおいてODAの病院建設を受注した。当国には当建設の施工を円滑に実施できるだけの外注施工業者が見当たらなかったため、A社における専門工事の監督を補完するために、関連下請会社のB社に給排水等の設備業務、C社に電気工事、D社に型枠大工工事の指導員派遣を要請した。

（例2）

E社（建設業）はタイにおいて工業団地における工場の建設を受注した。工場建設にはオーナーとの協議の結果、工場内冷房の経済効果を向上させるためF社が自社開発し、タイで特許を有する特殊冷房システムの採用を決定した。初期投資資金で工事費は増額となるが、数年の冷房費節減効果で回収できるため、オーナーは導入を合意した。E社はF社へ建設時の設備工事、施工指導、その後の定期的な点検、メンテナンスへの派遣を依頼した。

（メリット）

- ・独力で海外進出が不可能な建設企業が海外における自社事業の可能性を検討する端緒となる。
- ・国内にける遊休要員を有効活用でき、基本的に契約構造上赤字が発生しない。
- ・本契約を円建てにすることで、為替リスクを排除できる。
- ・海外派遣に伴う諸手続きは委託側が行うため、不要な間接業務が発生しない。
- ・SV派遣と共に資機材の供給等で相乗効果を上げることができる。
- ・自社保有技術の海外展開に際し、委託側が当国で有する様々なノウハウや情報を活用でき、連携も可能となる。

（2）スーパーバイザー（SV）派遣契約の標準サンプル

スーパーバイザー（SV）派遣契約書の標準サンプルを次頁で紹介する。

スーパーバイザー派遣契約書

_____ (以下、「甲」という。) と _____ (以下、「乙」という。) とは、甲が別途契約した工事 (以下、「本工事」という。) に係わる現場現業員 (スーパーバイザー) の派遣に関し、次のとおり契約を締結する。

(業務委託範囲)

第1条 甲は、乙に対し、本工事に関わる次の業務 (以下、委託業務という。) を委託し、乙は、これを受託する。

- ・〇〇業務における施工計画の検討および施工内容のチェック
- ・〇〇業務における施工図の作成に関する業務
- ・〇〇業務における工事に従事する者の監督・指導に関する業務
- ・その他甲が乙に委託する当該工事関連業務

委託業務の内容に関しては、その詳細を別途甲乙にて「覚書」を締結する。

第2条 (乙の義務、及び使用者責任)

1. 乙は、委託業務の遂行にあたり、乙の雇用する〇〇を専従させ、派遣現業員の経歴等、予め甲に書面をもって報告するものとする。
2. 乙は、本工事の特性、現地事情を考慮し、技術的にも適切な現業員を派遣しなければならない。
3. 乙は、派遣現業員に対し、日本国法律に基づく、使用者責任を負うものとする。

第3条 (赴任期間、工事名、及び場所)

本工事の名称及び所在地、派遣現業員の赴任期間は以下のとおりとする。ただし、甲は、委託業務の都合により、乙との合意の上、事前通知により派遣現業員の出発日変更、期間の短縮、延長を行うことができる。

1. 工事名、場所

- (1) 工事名 _____
- (2) 場 所 _____

2. 派遣現業員の職種、氏名、赴任期間

職 種	氏 名	赴 任 期 間	業務委託料	時間外単価 (注)	その他の 派遣条件	備 考
		自 年 月 日	円貨部分 円/月 (円貨による契約額) 現地貨部分 /月 (現地での支給額)	円/月	円	

(注) 派遣現業員の所定勤務時間と時間外報酬・深夜時間外報酬

- ・所定勤務時間： ～ 時間/日
- ・時間外報酬・深夜時間外報酬： (時間外報酬に関する取り決めに記載)

第4条 (現業員の交替、解約)

1. 派遣現業員が以下のいずれかに該当する場合は、甲はその時点をもって、乙に対し現業員の交替、もしくは、本契約の解約を指示することができる。この場合、乙は、甲の指示により、乙の費用をもって、速やかに当該派遣現業員を帰国させ、交替を必要とする場合は、遅滞なく交替派遣現業員を赴任させるものとする。
 - (1) 業務の円滑な遂行が困難であると認められたとき。
 - (2) 日本を含む関係国の法律により、処罰されたとき。
 - (3) その他前各号に準ずる行為又は甲・乙の合意する理由があるとき。
2. (前項の指示を乙が果たさなかった場合の甲の契約解除)
3. (前項において甲に損害が生じた場合の乙の賠償責任)
4. (乙の自己都合による派遣現業員の交替について事前通知、費用負担と協議)

第5条（業務委託料）

甲は、乙に対し、業務委託料として、月額 円を支払うものとする。
（以下業務委託料（月額派遣料での設定もある）の内訳記載）

第6条（業務委託料の支払い方法）

毎月の業務委託料については、乙は翌月〇日までに請求書を甲に提出し、甲は、請求書受領月の月末日に乙指定の銀行口座に振り込むものとする。
（以下業務委託料の支払方法についての詳細を記載）

第7条（渡航手続・渡航費用）

甲は、乙に代わり、甲の費用をもって派遣現業員の渡航手続を行うものとする。渡航手続に必要なものは以下のとおりとする。ただし、乙は費用を立て替え、請求書で明細を施した上で甲に提出する。

- ・ パスポート、写真5枚
- ・ 無犯罪証明書（国による）
- ・ 予防接種証明書（国により接種内容異なる）
- ・ 健康診断書（甲の指定又は承認する病院）
- ・ 個人履歴書
- ・ 卒業証明書
- ・ その他甲の指示する各種書類

第8条（海外労災保険・海外旅行保険）

乙は、派遣現業員を被保険者として、厚生労働省が定める海外労災保険（海外勤務者の特別加入制度）及び民間の海外旅行保険に、乙の負担にて加入し、甲にその証書の写しを提出しなければならない。
（以下海外労災保険・海外旅行保険に関する詳細を記載）

第9条（貸与品）

委託業務の遂行の必要に応じ、甲は、派遣現業員に対して、下記の内容につき無償支給または貸与する。
（以下無償支給、貸与品に関する詳細を記載）

第10条（休日・休暇）

現地での休日は原則として以下のとおりとする。ただし、委託業務の都合により、甲は乙に対しこれを変更、又は振り替えるよう指示することができる。
（以下休日・休暇に関する詳細を記載）

第11条（現地税・現地保険）

現業員の当事国内での、租税公課及び法定の各種現地保険の費用は、甲の負担とする。ただし、現業員の個人用品に対する関税、間接税、業務外の手数料や各種料金は、乙及び現業員の負担とする。

第12条（不可抗力）

（以下不可抗力に関する詳細を記載）

第13条（解除権）

甲は、本工事施工の都合により、書面をもって乙に通知の上、本契約の全部、又は一部を解除することができる。（以下解除権に関する詳細を記載）

第14条（機密の保持）

乙は、本契約の遂行に際して知り得た工事関連情報その他の機密事項を、第三者に漏洩してはならない。

第15条（協議事項）

本契約に関して、定めなき事項が生じた場合には、その都度誠意をもって、甲・乙協議の上、解決する。

以上、契約の証として、本書2通を作成し、甲・乙が、署名・捺印の上、各自1通を保有する。

年 月 日 甲 乙

3. 販売代理店契約

(1) 販売代理店契約による海外展開

販売代理店契約とは、製品の製造メーカー（ベンダー）が、ある特定の国、地域の市場に向かって製品を販売する際に、販売代理店が継続的に販売活動を行い、販売実績に対してコミッション（販売手数料）を得る契約である。販売代理店は、販売在庫を持たずに、製品の受け渡しや代金決済は売主と買主間で直接なされる。

日本の中堅・中小建設企業は、自社が開発（保有）した建設関連製品（環境関連資機材、特殊建築内装材、省エネ建材、軟弱地盤対策用資材、推進工法関連機器、防災関連商品、安全用品、測量関連用具等々）、また製造メーカーと連携した建設用販売素材等、海外市場を対象とした多くの商材を有している。現地代理店との販売代理店契約を結ぶことで、各種リスクを回避しつつ縮小する日本市場から脱却し海外市場を広げることができる。

(メリット)

- ・ 現地代理店が自ら販売展開を図るため、営業努力の負担を減少できる。
- ・ 売主買主間の直接取引となるため、基本的に輸出手続きだけで完結する。
- ・ 現地代理店への対価はコミッションであるため、販売努力を期待できる。
- ・ 販売代理店は在庫を抱えないため、未収金回収リスクは比較的小さい。

(2) 販売代理店契約の標準サンプルと契約の際の留意点

次に、標準的な販売代理店契約を紹介する。

販売代理店契約において重要な留意点として、独占的契約と非独占的契約どちらにすべきか慎重に検討すべき点があげられる。

独占的契約…販売代理店へ特定地域での販売権を独占的に与える契約

非独占的契約…販売代理店へ特定地域での販売権を独占的に与えない契約

独占的契約では、販売代理店の特定地域内で他の販売代理店を指名する権利を失うので、販売代理店の実力ややる気如何では、その特定地域内での販売拡大は望めなくなる。よって、同契約内において最低購入保証量の設定と組みにして締結されるべきである。

ここでは条項を列記した標準サンプルを紹介する。

SALES AGENCY AGREEMENT

This Sale Agency Agreement (this “Agreement”) made and entered into this ____ day of _____, 20__ (the “Effective Date”)

Between: [会社名], a corporation duly organized and existing under the laws of [国名], having its head office at [住所] (hereinafter called the “Vendor”)

and

[会社名], a corporation duly organized and existing under the laws of [国名], having its head office at [住所] (hereinafter called the “Agent”)

(hereinafter called collectively the “Parties” or individually a “Party”),

WHEREAS, (省略)

Article 1. Definitions. (定義)

As used in this Agreement, including the Annex, the following terms have the meanings indicated:

- 1.1 “Customer” (顧客)
- 1.2 “Products” (製品)
- 1.3 “Territory” (地域)
- 1.4 “Price List” (料金表)
- 1.5 “After-Sales Service” (アフターサービス)

Article 2. Appointment of Agent (代理任命)

- 2.1 Exclusivity (独占権)
- 2.2 Territory (地域)
- 2.3 Sub-agent (復代理)

Article 3. Responsibilities of Agent (代理店の義務)

- 3.1 Trademark License (商標ライセンス)
- 3.2 Confidentiality (守秘義務)
- 3.3 After-Sales Service (アフターサービス)
- 3.4 Agent Reports (製造元への情報)
- 3.5 Stock (在庫)

Article 4. Sales Conditions (販売条件)

Article 5. Promotion and Marketing (販売促進とマーケティング)

- 5.1 Best Efforts to Market (市場への最善の努力)
- 5.2 Operations and Expenses (予算)
- 5.3 Approval (承諾)
- 5.4 Agent's Translation Rights and Use of Vendor Information (代理店による翻訳権と製造元情報の使用)

Article 6. Responsibilities of Vendor (製造元の義務)

- 6.1 Support Service to Agent (代理店への情報)
- 6.2 Vendor's Marketing Support (製造元のマーケティング補助)
- 6.3 Pricing Schedule (価格表)
- 6.4 Sales and Service Assistance (販売およびサービス支援)
- 6.5 Technical Support (テクニカルサポート)
- 6.6 Sales and Technical Information (販売および技術情報)
- 6.7 Demonstrations and Briefings (デモンストレーションと説明会)
- 6.8 Technical Assistance (技術支援)
- 6.9 Order Information (注文情報)
- 6.10 Quality of Products and Services (製品およびサービスの品質)
- 6.11 Product Warranty (品質保証)
- 6.12 Order Fulfillment (受注処理)

- Article 7. Commissions and Payment (手数料と支払)
- Article 8. Miscellaneous (雑則) 一般条項
 - 8.1 Relationship of the Parties (両当事者の関係)
 - 8.2 Principle of good faith and fair dealing (信義則)
 - 8.3 Non-Competition (協業避止)
 - 8.4 Confidential Information (秘密保持)
 - 8.5 No Assignment (譲渡禁止)
 - 8.6 Counterparts (副本)
 - 8.7 Entire Agreement (完全合意)
 - 8.8 Amendment (修正)
 - 8.9 Severability (可分性)
 - 8.10 Language (言語)
 - 8.11 Waiver (権利放棄) / No waiver (放棄の否定)
 - 8.12 Headings For Reference Only (見出しは参考)
 - 8.13 No Third Party Beneficiary (第三者への利益の無提供)
 - 8.14 Survive (存続)
 - 8.15 Limitation of Liability (責任制限)
 - 8.16 Anti-Bribery (反賄賂)
 - 8.17 Singular to Include Plural (単数は複数を含む)
 - 8.18 Force Majeure (不可抗力)
 - 8.19 Representation and Warranty (表明および保証)
 - 8.20 Disclaimer (免責)
- Article 9. Notices (通知)
- Article 10. Term and Termination (有効期間および解除)
 - 10.1 Breach (契約不履行)
 - 10.2 Termination (契約の解約)
- Article 11. Governing Law (準拠法)
- Article 12. Dispute Resolution (紛争処理)

Each Party hereby

VENDOR

AGENT

By: _____
 Name:
 Title:
 Date:

By: _____
 Name:
 Title:
 Date:

4. 国際売買契約と輸出取引

(1) 国際売買契約による海外展開

国際売買契約は輸出取引である。3. 販売代理店契約と同様に、日本の中堅・中小建設企業にとって、自社の開発（保有）した建設関連製品（環境関連資機材、特殊建築内装材、省エネ建材、軟弱地盤対策用資材、推進工法関連機器、防災関連商品、安全用品、測量関連用具等々）や製造メーカーと連携した多くの建設用販売素材が輸出向け製品として考えられる。また、建設関連素材の輸出では、販売だけでは完結できずに、技術指導や現場での施工指導等が併せて要請されるケースが多い。

(メリット)

- ・製品販売のみならず、並行して施工や技術指導契約等との相乗効果が期待できる。
- ・売主買主間の直接取引となるため、基本的に輸出手続きだけで完結する。
- ・信用取引により、未収金回収リスクは小さい。

(2) 売買契約の標準サンプル

ここでは条項を列記した標準サンプルを紹介する。

PRODUCT SALE AGREEMENT

This Product Sale Agreement (hereinafter called the “Agreement”) made and entered into this ____ day of .20_(the “Effective Date”)

Between: [会社名], a corporation duly organized and existing under the laws of [国名], having its head office at [住所] (hereinafter called the “Seller”) and [会社名], a corporation duly organized and existing under the laws of [国名], having its head office at [住所] (hereinafter called the “Buyer”)

WHEREAS, (省略)

Article 1. Definitions (定義)

As used in this Agreement, including the Annex, the following terms have the meanings indicated:

1.1 “Delivery Date”

1.2 “Product”

1.3 “Purchase Price”

Article 2. Quality Assurancet (品質)

Article 3. Price (価格)

Article 4. Term of Delivery (納期と日付)

Article 5. Packing and Marking (資材とマーキング)

Article 6. Method of Shipment (船積み方法)

Article 7. Delivery Acceptance of the Product (商品の引渡し)

Article 8. Payment (支払)

Article 9. Sanction (措置)

Article 10. Force Majeure (不可抗力)

Article 11. Other Terms (その他の条件)

- 11.1 Relationship of the Parties (両当事者の関係)
- 11.2 Principle of good faith and fair dealing (信義則)
- 11.3 Non-Competition (協業禁止)
- 11.4 Confidentiality and Use of Information (秘密保持と情報の使用)
- 11.5 No Assignment (譲渡禁止)
- 11.6 Counterparts (副本)
- 11.7 Entire Agreement (完全合意)
- 11.8 Amendment (修正)
- 11.9 Severability (可分性)
- 11.10 Language (言語)
- 11.11 Waiver (権利放棄) / No waiver (放棄の否定)
- 11.12 Headings For Reference Only (見出しは参考)
- 11.13 No Third Party Beneficiary (第三者への利益の無提供)
- 11.14 Survive (存続)
- 11.15 Limitation of Liability (責任制限)
- 11.16 Anti-Bribery (反賄賂)
- 11.17 Singular to Include Plural (単数は複数を含む)
- 11.18 Termination (解約)
- 11.19 Representation and Warranty (表明および保証)
- 11.20 Disclaimer (免責)
- 11.21 Warranty (補償)
- 11.22 Intellectual Property Infringement (知的財産権の侵害)
- 11.23 Governing Law and Dispute Resolution (準拠法および紛争処理)
- Article 12. Title and Risk of Loss (所有権および損失のリスク)
- Article 13. Inspection and Testing (検査および試験)
- Article 14. Delays and Liquidated Damages (延滞と損害賠償)
- Article 15. Government Regulation (政府の規制)
- Article 16. Insurance and Indemnification (保険と補償)
- Article 17. Legal Addresses and Requisites of the Parties (法的所在地と明細)

Each Party hereby confirms that it has conferred with qualified legal counsel regarding the legal effects of each provision of this Agreement.

IN WITNESS WHEREOF, the Parties have caused their duly authorized representatives to execute this Agreement on the dates set forth under their signatures.

SELLER

BUYER

By: _____

By: _____

Name:

Name:

Title:

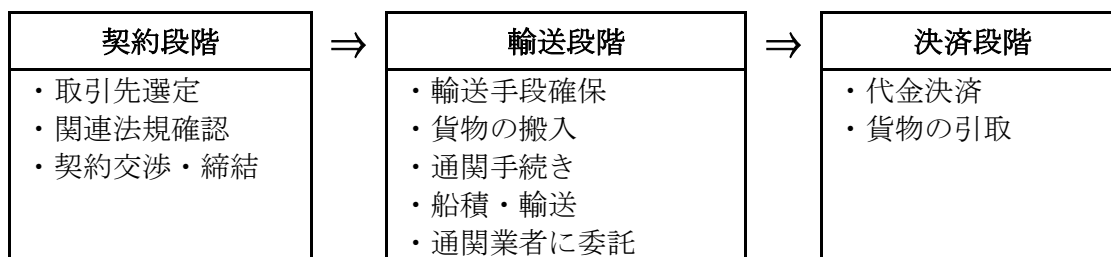
Title:

Date:

Date:

(3) 輸出取引の流れ

ここでは、輸出入取引の基本的な流れを紹介する。



契約段階	STEP 1 ↓	商品・取引先（市場と取引企業）の選定 輸入：どの様なモノを購入する必要があるか、国内の消費動向や自社の生産計画を基に購入商品を決定する。購入した商品が決定了ら、候補となる調達先を探す。また、輸入する商品が国内の各種法令の対象となるか、関税がいくら係るか等もチェックが必要である。 輸出：自社取扱商品の中で、海外市場でも通用する強みのある商品は何か、取り扱い商品を決め海外向けにPRし、売り込み先を探す。また、自社の商品を購入したいとの引き合いに対して、取引を行うか検討する。同時に相手国側で許可・申請の対象品目か、あるいは法定検査が必要か等も確認する。また、輸出・輸入に関わらず取引先の選定には、相手の信用をどう判断するかも重要な要素となる（信用調査）。
	STEP 2 ↓	契約交渉・契約締結 取引交渉：商品価格、決済通貨、決済方法・時期、品質・数量、輸送方法と引渡時期、梱包条件、検査方法・時期、アフターサービス、PLの扱い、トラブル時の対応等、売上の諸条件を取り決める。国内取引と違い長い距離の輸送が必要なため、輸送途中に商品が失われたりトラブルがあった際の責任分担、つまり商品の引渡し場所や保険付保等、いわゆる貿易取引条件についても取り決める必要がある。 契約締結：上記の交渉内容で合意が成立したら、契約書を作成する。国際契約においては英文契約書が一般的である。
輸送段階	STEP 3 ↓	輸送手段の確保・保税地域への搬入（海貨・通関業者） 海貨（通関）業者を通じて、船腹予約等輸送手段を確保する。また、輸送中の事故等に備えた保険付与を行う。準備が整ったら通関のための保税地域へ貨物を搬入する。
	STEP 4 ↓	通関手続き・商品の積込・輸送（海貨・通関業者） 契約条件によって異なる場合もあるが、通常は輸出者側で輸出通関、積込の手続きを行う。国境輸送の後、輸入通関手続きを輸入者側で行う。通関に関わる申請はオンライン化が進んでいる。
決済段階	STEP 5	代金決済・商品の引き取り 輸入者は代金を支払い、貨物を引き取る。ただし、決済のタイミングは契約条件によって異なる（前払い、L/C決済、後払い等）

出典：JETRO「貿易の流れ」：<https://www.jetro.go.jp/theme/export/basic/trading.html>

(4) 輸出取引における留意点

① 契約に至るまでのリスク

国際売買契約においては、商習慣の違いや言語の問題から契約に至るまでに十分な相互理解ができないままに契約に至るケースが多く、トラブルの元になる。契約書は慎重に精査して作成、締結されなければならない。また、特に建設関連商材は開発途上国との取引が多くなり、取引国のカントリーリスク、特に政治体制の変更やテロ規制等による輸出入規制や送金規制に配慮する契約条項や貿易保険の適用を考える必要がある。

② 輸物品の損傷リスク

特に建設商材の場合、開発途上国への長期間輸送、到着地における僻地への長距離内陸輸送の問題もあり、輸物品の損傷は工期や建設コストに大きな影響を与え、重大な問題である。現地の陸送道路や橋梁は事前に確認しておく必要がある。同時に貨物海上保険の付保が必要となる。

③ 代金回収リスクと為替リスク

輸出取引では、国内のように物品引き渡しと代金決済が同時進行しないため、輸出側は一時的に代金を立て替えることになる。銀行が代金支払いを保証する信用状（L/C: Letter of Credit）の発行により、回収リスクを保全する必要がある。

また、外国通貨での決済の場合、円転に際して為替リスクが発生する。円建てでの契約が困難であれば、為替予約等によるリスク回避策が必要である。

④輸入側（取引先）の信用リスク

輸出取引では、取引先の実態（経営者・経営実態・財務状況等）が見えず信用に自信が持てないケースが多い。特に初めての取引先には、調査機関を介しての信用調査が重要である。また取引先の不履行等に対する債権保全の手段や貿易保険の付保を講じ、取引先の情報を随時取得するための現地弁護士との不断の連携も有効である。

第 II 編. 中堅・中小建設企業の海外進出への準備

第 1 章 現地拠点開設時の業務と事前準備

1. プロジェクトベースでの進出における工事事務所開設時の業務

プロジェクトベースでの進出に際しては事前に、本編第 2 章（市場可能性（F S）調査と「事業検討書」の作成）において紹介した事前調査と準備を実施した上で、事務所開設の手続きへ入っていくこと。ここでは、工事事務所開設時の業務、中でも重要な施工体制の整備、現地スタッフの採用・確保、工事事務所、現場宿舍の賃貸契約について説明する。

（1）工事事務所開設時の業務

① 工事事務所開設にあたっての工事担当者の業務

- ・測量、掘削準備等工事着手準備
- ・外注業者との契約、資機材調達業者の選定、工事管理者・現場要員の採用
- ・工程管理・品質管理・安全衛生管理への体制作り、手法整備

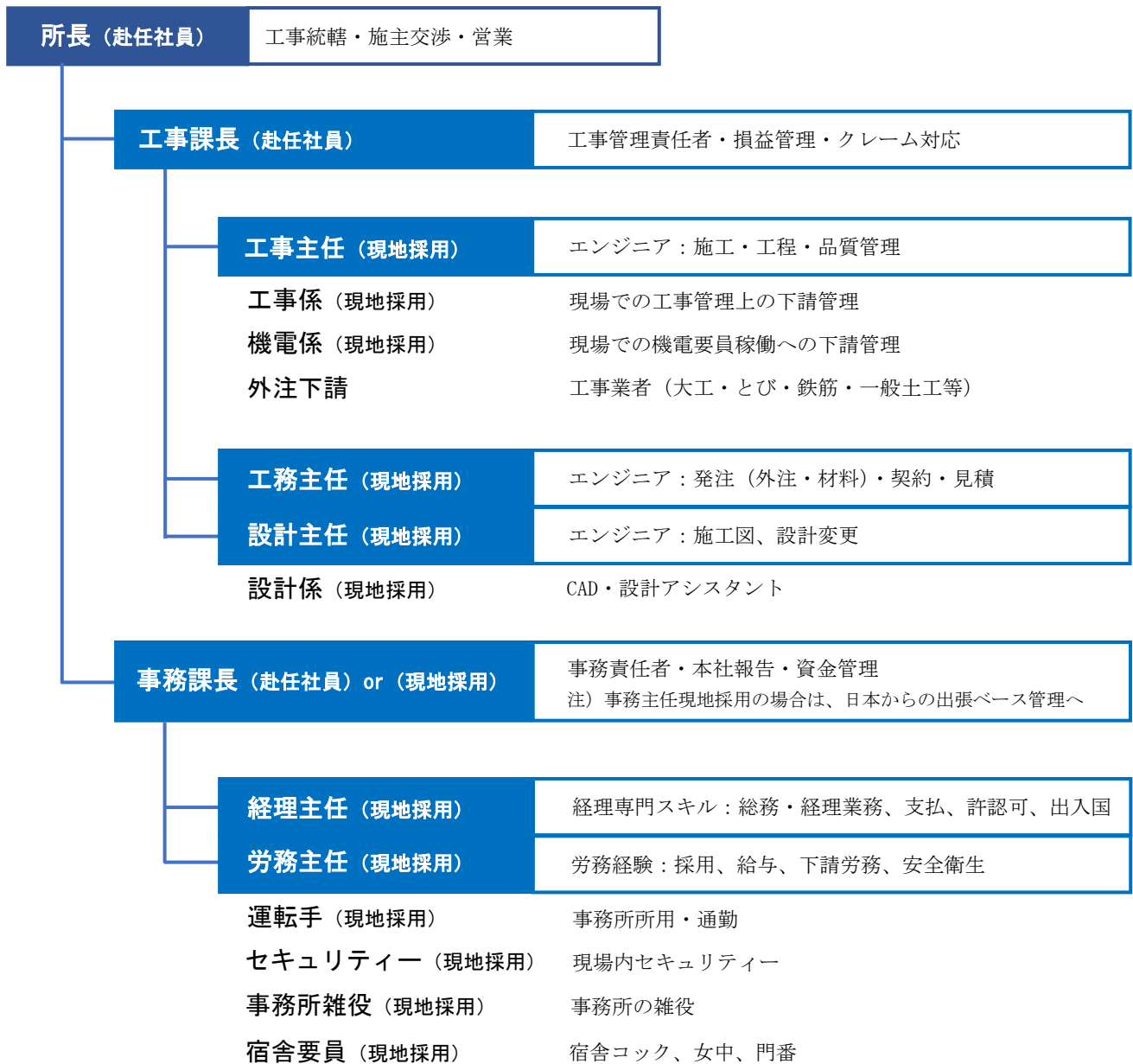
② 工事事務所開設にあたっての事務担当者の業務

- ・工事事務所開設時諸手続き（事務所設置届・税籍登録・外国人居住登録等）
- ・工事事務所の設営（発注者現場敷地内）、事務所探索・契約（発注者敷地外）、事務所備品の調達、事務管理者（労務・経理等）・事務所要員の採用
- ・社員宿舍探索・契約、宿舍備品の調達、宿舍使用人の雇用、日本食の確保、病院の確認
- ・日本からの工事用輸入品の通関手続き
- ・銀行口座の開設
- ・発注者（施主）との工事開始に伴う諸手続きの確認（報告業務、入場許可証、工事代金請求・保証差し入れに関する事項等）

（2）施工体制の整備

工事事務所開設にあたっては、施工中（最盛期）の工事体制を想定した上で、円滑な事務所・現場の運営と施工体制の効率化を図っていかなければならない。

工事構造物の種類、工事内容や規模、下請との契約関係等により施工体制の姿は様々な形をとるが、ここでは 10 億円規模の土木工事の施工体制（日本から派遣する社員 3 名、現地採用スタッフ 10 名程度）の典型例を紹介する。



（3）現地スタッフの採用、確保

工事現場における現地スタッフ採用の一番の特徴は、有期事業への契約社員としての雇用にある。各国が社員の有期雇用契約を労働法上どのように定めているかを検討の上、採用しなければならない。本章1.（2）の体制モデルであげた各人材は、その有期事業の特徴から、また地域雇用への配慮から現場所在地での採用を基本とする。

ただし、エンジニア等現場での管理力や技能経験を有する立場については、現場所在地での採用は現実的でなく、日本企業での実績を有する人材を採用した方が良い。ただし、僻地や、自分と異なる民族・宗教の地域への赴任には、部下への指示が困難である、家族帯同できない等の理由で逡巡する場合も多い。

新聞広告や人材派遣会社をとおしての採用等の一般的な方法は、有期事業の建設現場にはなじまない場合が多い。

現地スタッフの採用に関する留意点、現場労務管理⇒第V編第2章2. 労務管理

(4) 工事事務所、現場宿舍の賃貸契約

工事事務所開設時の工事事務所、現場宿舍の整備は、本格的な工事の開始に伴う日本からの赴任者や現地スタッフを迎え入れ、即座に業務に入れるように万全の準備が必要となる。そのためには、早めに物件を探索し、賃貸契約を済ませて、備品等を整備しなければならない。

工事事務所と現場宿舍に特有の契約書式はなく、一般的な「不動産賃貸契約」を結ぶが、賃貸契約の商慣習は進出国特有の事情が色濃く表れている。

(5) 工事事務所・宿舍探索の方法（発注者敷地内での設営を除く）

①都市部、都市周辺部での探索

不動産賃貸市場が発達している都市部では、現地賃貸事情に詳しく、できれば日系企業(特に建設会社)との付き合いがある不動産業者に委託するのが無難である。

東南アジア都市部の不動産賃料は近年高騰し、中には1年更新で新賃料の設定条件について賃借人が交渉不能な条件等もある。日系企業の要請に対応できる評判の良い業者を知己の日系企業等に尋ね、紹介を受けるのが良い。

②小都市、郊外、村落等での探索

プロジェクトベースの工事は僻地も多く、都市部からの通勤も困難な立地が多い。このような僻地での物件には限界があり、現地ブローカーが外国人の仕事や生活を配慮した適切な施設を紹介できずにトラブルになるケースも多い。特に電気の容量がない、お湯を沸かせない、冷房設備がない、治安設備がない等の設備が不十分で、求めている条件を完璧に満たすことはほとんどない。よって、自社で設備工事を行うが、その条件交渉も含めた探索となる。このような場所では、商業ベースの不動産屋ではなく、現地有力者の紹介(または有力者自身の物件)、発注者の紹介による探索が無難である。

2. 現地法人設立の流れと事前準備

(1) ベトナムにおける現地法人設立の流れ(法的手続き)

本項では、現地法人設立のための流れについてベトナムを例に概説する。各国の設立の流れは異なり、また刻々法改正や制度変更がなされるため実際の手続きに際しては、現地の法律事務所等専門家のアドバイスを得ながら進めること。

ベトナムにおいては、現地法人の設立は、投資証明書の取得後登記完了時点で終了する。ただし、実際の営業開始までには、各社が実施する事業へ必要な準備を完了しなければならない。事務所賃貸契約の締結、日本人出向経営者・社員の迎え入れ(滞在許可関連・宿舍等)、従業員の確保・教育、各管理部門の処理能力(事務什器・会計ソフト)の確保等である。現地法人の設立手続きと並行、前後して行われるこのような準備作業は多岐にわたるため、事前に準備した準備計画に沿い、現地の専門家、関連サービス業等をフルに活用しながら効率よく実施する。

概ね、投資証明書申請から会社登記終了までに約3か月、営業開始までに準備が順調に整った場合で4か月程度を要するケースが多い。

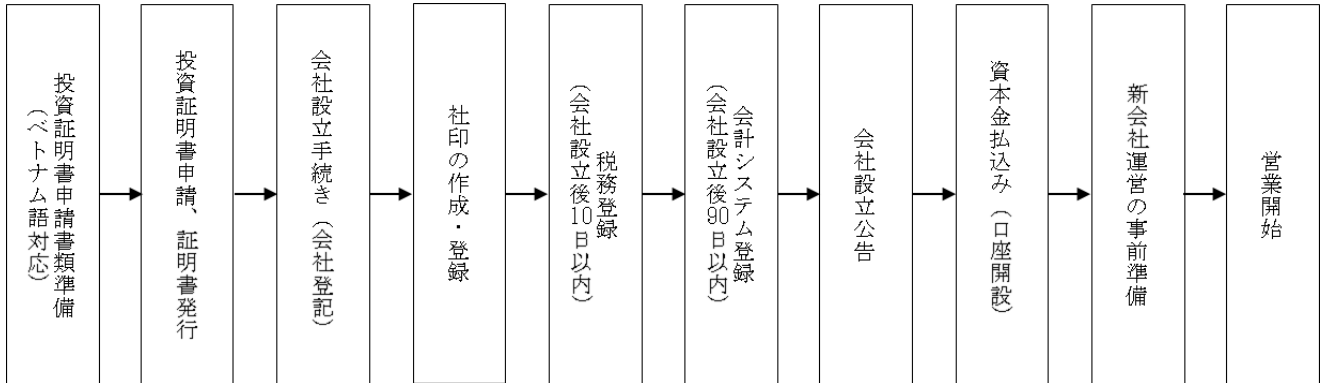
「投資証明書」取得に必要な書面

(投資事業内容や投資規模により異なるため、必要書面は各社で確認を要す)

- ・投資許可申請書…申請者の会社情報、事業内容に関する詳細な記載
- ・独資による外資企業または合弁会社の定款
- ・合弁契約書…該当する場合のみ
- ・F S レポート…投資内容の経済的、技術的効果に関するレポート
- ・申請者の法人格、財務内容を証明する書類…会社登記簿謄本、直近2年の財務内容、それらが適正である旨証する代表者のレター

- ・環境影響報告書…必要に応じ
- ・技術移転契約に係る情報…必要に応じ
- ・その他当初役員任命書、役員パスポートコピー、会社設立を決議した取締役会議事録等

下表はベトナムにおける一般的な現地法人設立の流れである。



(2) 法人設立と並行して実施される事前準備

ここでは第 II 編第 2 章「市場可能性 (F S) 調査と「事業検討書」の作成」における事業検討後、(1)における法的手続きと並行して実施される主な事前準備作業について紹介する。

法務手続きの流れに関しては、現地法律事務所へ委託し、会計、税務に関連する手続きは会計事務所へ委託するのが一般的である。設立の流れ全般においては、内容に応じ専門家の指導を受けながら進めていくことが肝要である。

a) 法務手続き

- ・会社登記…投資証明書の発行をもって登記手続きを行う。会社定款は日系の現地法律事務所等へ委託する。絶対的・相対的記載事項に関しては統一企業法 22 条に定められている。
- ・会社印の作成、登録…投資証明書が発行されればすぐに作成し、登録する。
- ・税籍登録…会社設立から 10 日以内に提出する。
- ・会社設立の広告…経営登記機関 WEB サイトまたは新聞媒体へ設立の広告を行う。

b) 経営、事務所運営組織の構築

- ・現地法人役員構成 (社長、監査役等) …当国会社法に沿った役員構成を決定。
 - ・管理部門担当者の採用 (営業、経理、労務管理者等) …当社日本人社員の出向派遣か現地採用かの判断が重要である。
 - ・技術者の採用 (工務見積担当、現場管理者、設計技師等) …当社日本人社員の出向派遣か現地採用かの判断が重要である。
- ベトナムの場合、以上の内容を労働管轄部署へ提出する。

c) 賃貸契約の締結

- ・事務所の探索、賃貸借契約の締結
- ・日本人出向社員及び家族の宿舍の手配、賃貸借契約の締結

d) 経理上の事前準備

- ・会計システムの構築・登録…原則としてベトナム会計法に沿った会計システムを構築し、会社設立から 90 日以内に提出、登録する。ベトナムの会計制度を採用しない場合は外国会計制度の採用許可の取得が必要。

3. 合弁契約

現地法人設立における独資会社と合弁会社の特徴については前述した。ここでは、合弁契約におけるパートナーの選定、合弁契約書について記載する。

(1) パートナーの選定

様々な経緯を経て合弁会社のパートナーは決定されていくが、あくまで合弁企業の相手は事業と一緒に遂行していくパートナーであることを念頭に置き、事業の実現性や将来に向けた構想において真に的確な相手であるのか見極める必要がある。そのためには次の点に留意すべきである。

- ・お互いに事業モデルを共感、共有できるまで、徹底的な議論を重ねること。
- ・事業モデルを実現していくための役割分担を明確にし、そこに公平感を持たせ Win Win の関係を構築すること。
- ・以上の内容をまとめた「事業計画書」を双方で共有すること。
- ・パートナー選定の判断材料としては、過去の付き合いから来る信頼性、留学経験、日本語対応能力、日本企業文化への理解、現地における有力なネットワーク等多くの要素があるが、根本的には、事業遂行上の双方の存在意義を対等な立場で認め合える相手であるかどうか客観的な判断が重要である。

(2) パートナー選定の意義

①パートナーの存在意義

- ・独資を禁じる規制、単独出資の外国企業制限禁止項目（ネガティブリスト）への対応
- ・現地商習慣、労働慣行等現地事情への対応
- ・製品・サービスの販売チャネルの利用、現地売れ筋動向の把握
- ・事業開始への効率的スタート
- ・リーガルバリアー的役割、知財の確保、訴訟対応

②パートナーと知り合う方法

- ・見本市、ビジネスマッチングツアー、マッチングサイトの活用等で知り合う方法
…見つけやすいが、信用性で不安がある。
- ・公的機関、顧客、注文先等からの紹介
…信用性の面ではある程度安心であるが、しがらみが強く断りにくいというケースもある。

③パートナー選定の留意点

- ・時間をかけた付き合いと信用調査を経た上で、連携、合弁化へ向かうこと。
- ・特に中小企業が相手にするパートナーはオーナー経営者が全ての実権を握っているケースが多いので、交渉相手（担当者）の意向を即オーナーの意向と思いきまないこと。
- ・自社にないものをパートナーが補えるかが基本だが、何もせずに「いただく」という感覚のパートナーも多い。

(3) 外国人社員（元留学生・元外国人技能実習生）とのパートナーシップ

①利点

- ・自社（日本的経営）の特徴を知り、製品・サービスを習熟している。
- ・名門校を卒業していることが多く、地元にも有力なネットワークを持つ。
- ・日本語が話せる人が多いため、プレゼンテーション、自社紹介資料、製品パンフレット等の外国語対応の際、大きな力となる。
- ・会社側も数年にわたり研修する過程において、本人の性格や嗜好を把握できる。

②欠点

- ・現地運営のイニシアティブを取られる。（発注・会計等の権限をすぐには与えない）

- ・人事は親せき筋を中心に固めるケースがあり、不要な人材まで採用することがある。
- ・「お金」のことは、日本人が思っている以上にドライな場合が多い。

(4) 合弁契約書の標準サンプル

合弁契約とは、会社を共同で出資し設立する契約。標準的な合弁契約書の標準サンプルを次頁で紹介する。

(5) 合弁契約における留意点

合弁契約の際に留意すべき点を次に記載する。

- ・役員構成（役員、監査役）また経営管理者の人事配置はお互いに合意済みか。
- ・日本からの出向者の報酬や現地における滞在、帰国条件等はお互い合意済みか。
- ・事業の目的は具体的に明記されているか。
- ・設立のための要件や手続きについて双方の役割認識はできているか。
- ・双方の出資額、株式の種類（通常議決権のある普通株式等）、その他出資の条件は合意済みか。
- ・双方の合弁会社への協力、支援内容（技術支援、材料支援、販売促進、機械や設備の供給、融資・担保に関する協力等）は明確に定められ、互いに納得済みであるか。
- ・損失分担の取り決めはなされているか。
- ・その他、株式譲渡制限、保証、競業避止義務違反等に関する事項は定められているか。

JOINT VENTURE AGREEMENT

This Joint Venture Agreement (hereinafter called the “Agreement”) made and entered into this ____ day of ____ . 20__ (the “Effective Date”)

Between: [会社名], a corporation duly organized and existing under the laws of [国名], having its head office at [住所] (hereinafter called the “Party1”) and [会社名], a corporation duly organized and existing under the laws of [国名], having its head office at [住所] (hereinafter called the “Party2”)

WHEREAS, Party1 is [Business Description];

WHEREAS, Party2 is [Business Description]; and

WHEREAS, Party1 and Party2 mutually desire to form a joint venture company in Japan to engage in [Joint Venture Description];

NOW, THEREFORE, the Parties mutually agree to enter into this Agreement in accordance with the terms and conditions stated herein.

- Article 1. Definitions and Interpretation (定義と解釈)
- Article 2. Formation of Company and Share Capital (会社の形式と株式資本)
 - Limitation of Liability (責任制限)
 - Name and Registered Office of the Company (会社名と登記)
 - Purpose of Joint Venture (合弁会社の目的)
 - Establishment of JV Company (合弁会社設立)
 - Capitalization and Percentage Shares (時価総額および割合株式)

The Parties' initial capital contributions to the JV Company and ownership percentage shares in the JV Company (the “Percentage Shares”) shall be as follows:

Party	Initial Capital Contributions	Percentage Shares	No. of Shares
-------	-------------------------------	-------------------	---------------

- Article 3. Memorandum and Articles of Association (覚書と定款)
- Article 4. Future Funding into the Company (会社への将来の資金)
- Article 5. Transfer and Assignment of Shares (株式の譲渡および分割)
 - Right of First Offer/ Refusal and Tag Along Rights (優先交渉権/売却参加権)
 - Transfer of Important Businesses or Important Assets (営業譲渡、重要資産の譲渡)
 - Restrictions on Transfer of Shares (株式の譲渡制限)
 - Dead Lock (デッドロック)
- Article 6. Management (経営)
 - Operation of JV Company (Shareholders, Directors, Statutory Auditors) (合弁会社の運営 (株主、取締役、監査役))
 - Operation of JV Company (Business Management) (合弁会社の経営)
 - Managing Director (取締役社長)
 - Election of Board of Directors (取締役の選任)
- Article 7. Meetings of Shareholders (General Meetings) (株主総会—普通決議)
- Article 8. Reserved Matters (事前同意事項)
- Article 9. Matters Subject to Prior Notification (事前通知の対象事項)
- Article 10. Roles of Parties (関係者の役割)
- Article 11. Accounting (決算)

- Article 12. Review of Business (事業の見直し)
- Article 13. Conditions Precedent (前提条件)
- Article 14. Observation of this Agreement (本契約の遵守)
- Article 15. Dispute Resolution (紛争処理)
- Article 16. Confidentiality (守秘義務)
- Article 17. Severability (可分性)
- Article 18. Term and Termination (有効期間および解約)
 - Duration of Agreement (契約期間)
 - Consequences of Termination (契約終了の結果)
- Article 19. Waiver (権利放棄)
- Article 20. Governing Law (準拠法)
- Article 21. Notices (通知)
- Article 22. Force Majeure (不可抗力)
- Article 23. Entire Agreement (完全合意)
- Article 24. Modification of Agreement
- Article 25. Miscellaneous (雑則)
- Article 26. Conferral with Counsel (弁護士への相談)

Each Party hereby confirms that it has conferred with qualified legal counsel regarding the legal effects of each provision of this Agreement.

IN WITNESS WHEREOF, the Parties hereto have caused their duly authorized representatives to execute this Agreement on the dates set forth under their signatures.

Party1 By: _____ Name: Title: Date:	Party2 By: _____ Name: Title: Date:
---	---

4. 海外進出準備期間のチェックリスト

海外進出の準備をするにあたっては、下記のチェックリストを活用して十分な準備をすることにより、トラブルを未然に防ぐことが望ましい。

*)PJ…プロジェクトベースによる進出

	No.	実施内容		記載箇所	*)PJ	現地法人
拠点開設調査時	1	社内発信	海外調査を開始する旨の社内向けの発信は行いましたか	第II編 第2章4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			調査人員の選定は終了しましたか		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2	F S 調査（優先的調査事項）	F S 調査のための社内実施体制、調査のための支援体制は整いましたか	第II編 第2章3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			「海外事業関連図」を作成し、想定する事業のイメージを明確にしましたか		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			調査国の外資規制（ネガティブリスト）の確認はしましたか		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			事前調査資金、設立準備資金、先行投資資金の資金調達の目論見は整いましたか		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			想定する事業に関連する知的財産権の確認はしましたか		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			撤退方針は決めましたか		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3	F S 調査（国内情報の収集）	国内で取得可能な情報を検討し、その収集は終わりましたか	第II編 第2章4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			調査に伴い適用可能な公的支援策の検討は行いましたか		X	<input type="checkbox"/>
	4	F S 調査（国内調査内容整理）	国内で収集した調査内容を整理しましたか	第II編 第2章4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			現地調査に向けた調査課題は明確になりましたか		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5	F S 調査（現地調査）	現地調査プログラム（調査先・調査方法・調査項目・日程等）は策定しましたか	第II編 第2章5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			調査訪問先のアポ取得、質問表の作成は終了しましたか		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			調査訪問先へのプレゼンテーションツールは完備しましたか		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
現地調査報告書は作成しましたか			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
6	F S 調査（「事業検討書」の作成）	国内調査・現地調査の結果を「F S 調査」としてまとめましたか	第II編 第2章6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		今後の推進方針を総括し、残された課題を明確にしましたか		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	「事業計画」の策定	「事業検討書」における「事業計画」は作成しましたか	第II編 第2章6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	「行動計画」の策定	「事業検討書」における「行動計画」は作成しましたか	第II編 第2章6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	社内体制整備	拠点開設のための社内体制を整備し、社内外関連各所へ周知しましたか	第II編 第2章6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	10	現地拠点の設立	拠点設立のための事務手続きは開始しましたか		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
拠点開設(現地法人)準備期間	1	法務手続き	会社の登記は行いましたか	第II編 第1章 2 (2)	X	<input type="checkbox"/>
			会社印を作成して登録は済みましたか(ベトナム・インドネシア)		X	<input type="checkbox"/>
			税籍登録は済みましたか		X	<input type="checkbox"/>
			管轄役所への建設業許認可・外資登録・外国人登録等の書類提出は終了しましたか		X	<input type="checkbox"/>
	2	経営・事務所運営組織の構築	現地法人の役員構成は決まりましたか	X	<input type="checkbox"/>	
			管理部門担当者の構成は決まり、現地採用は終了しましたか	X	<input type="checkbox"/>	
			見積担当・現場管理者等の技術者構成は決まり、現地採用は終了しましたか	X	<input type="checkbox"/>	
			労働管轄部署へ必要な書面の提出は終了しましたか	X	<input type="checkbox"/>	
	3	賃貸契約の締結	事業拠点となる事務所等は探しましたか	X	<input type="checkbox"/>	
			社員・家族の宿舎は手配しましたか	X	<input type="checkbox"/>	
			以上の賃貸借契約は締結しましたか	X	<input type="checkbox"/>	
	4	経理処理の事前準備	会計士、税理士の手配は終了しましたか	X	<input type="checkbox"/>	
			進出国会計法・税法の留意点(2国間取引)を理解しましたか	X	<input type="checkbox"/>	
			進出国会計法に沿った会計システムを構築しましたか	X	<input type="checkbox"/>	
			銀行口座は開設しましたか	X	<input type="checkbox"/>	
			資本金は払い込みましたか	X	<input type="checkbox"/>	
			配当金処理に関する送金ルールを理解しましたか	X	<input type="checkbox"/>	
	5	合弁会社設立	合弁パートナーの選定条件を明確にしましたか	第II編 第1章 3	X	<input type="checkbox"/>
			合弁パートナーとの出資条件協議は完了しましたか		X	<input type="checkbox"/>
			合弁契約書は締結しましたか		X	<input type="checkbox"/>

拠点開設(プロジェクトベース)準備期間	1	工事着手前準備	測量・掘削のための現場準備は完了しましたか	第II編 第1章 1.(1) ～(4)	<input type="checkbox"/>	X
	2	外注業者との契約	掘削(初期)工事の外注業者の選定、契約は終了しましたか		<input type="checkbox"/>	X
	3	資機材業者との契約	掘削(初期)工事の資機材業者の選定、契約は終了しましたか		<input type="checkbox"/>	X
	4	工事管理の体制整備	工程管理・品質管理の体制は整備しましたか		<input type="checkbox"/>	X
			安全衛生管理の体制、緊急連絡網の整備は完了しましたか		<input type="checkbox"/>	X
	5	現地事務所開設時事務手続き	事務所設置届・税籍登録等事務手続きは完了しましたか		<input type="checkbox"/>	X
	6	事務所の設営	現場敷地内に工事事務所は設営しましたか		<input type="checkbox"/>	X
			現場敷地内外に事務所は設置しましたか		<input type="checkbox"/>	X
			事務所に必要な備品は調達しましたか		<input type="checkbox"/>	X
			事務管理者・事務所要員は採用しましたか		<input type="checkbox"/>	X
	7	社員宿舎の確保	社員宿舎の契約は完了しましたか		<input type="checkbox"/>	X
			宿舎の備品は調達しましたか		<input type="checkbox"/>	X
			宿舎の使用人は雇用しましたか		<input type="checkbox"/>	X
			飲食店・病院等の確認はしましたか		<input type="checkbox"/>	X
	8	通関手続き	工事に必要な輸入品の通関手続きは完了しましたか		<input type="checkbox"/>	X
	9	工事開始に伴う手続き	発注者・施主への工事開始に伴う報告業務・入場許可証手続き等を行いましたか		<input type="checkbox"/>	X
	10	施工体制の整備	工事の施工体制人員計画を策定し、必要な管理者採用の目途は立ちましたか		<input type="checkbox"/>	X
	11	スタッフの確保	現地事務所開設時、現地スタッフは採用しましたか		<input type="checkbox"/>	X
	12	経理・工務関係処理	経理帳票の準備、工事会計財務諸表の準備は完了しましたか		<input type="checkbox"/>	X
			手元小口資金(日本円)は準備しましたか		<input type="checkbox"/>	X
銀行口座の開設は完了しましたか			<input type="checkbox"/>	X		
工事代金の入金・出金について資金計画表は作成しましたか			<input type="checkbox"/>	X		
工事見積から工事予算書は作成しましたか			<input type="checkbox"/>	X		
工事開始時の銀行保証状は差し入れましたか			<input type="checkbox"/>	X		
現地スタッフの現地の賃金体系に沿った給与計算方法は理解しましたか			<input type="checkbox"/>	X		
工事事務所で発生する法人税等の納税処理の理解はしましたか			<input type="checkbox"/>	X		
工事関係者への支払い・発注者への請求手続きは確認しましたか			<input type="checkbox"/>	X		

第2章 市場可能性（F S）調査と「事業検討書」の作成

1. 海外進出を検討する際の事前調査の重要性

建設業が海外に進出する姿は第I編第1章でも述べたように多岐にわたる。その中で、自らがどの国で、どのような事業分野で、どのような市場を目指すかを明確にしていかなければならない。そのためには具体的な進出手続きを開始する前に、想定される事業をイメージしリスクを予想し、その解決策をたてておくことが極めて重要である。特に建設業の海外進出の特色は、一度工場を建設すれば事業の継続性に一貫性、持続性を持つ製造業と異なり、建設現場（特に土木工事の場合）が国、場所を変えて変化していくところにあるので、その都度、綿密なリスク回避の検討が必要になる。

建設企業の前記調査の主な目的は次のとおりである。

- ・自社が工事請負業として進出する場合の対象国の選定。
- ・自社が工事請負業として進出する場合の進出態様（主に現地法人による進出、個別のプロジェクトベースによる進出の2態様）の決定。
- ・対象国における市場可能性の調査。
- ・進出を目指す事業内容を想定したリスクの抽出と解決に向けた検討。
- ・進出を目指す事業内容を想定した現実的な実施可能性（基礎資材調達・外注状況・現地雇用状況、各種コスト等）の調査。
- ・特に初めての海外進出の場合は社内外への説明資料を作成しておく必要がある。

2. 事前調査の手法

（1）F S 調査

F S（Feasibility Study:フィージビリティスタディー）調査とは、企業が投資を行って長期的に収益をあげられるか否かの判断を行うための客観的な材料を取りまとめ、総合的に評価する作業で事業化可能性調査とも呼ぶ。日本とは異なる商習慣、人種、文化、言語、法制度がある中で、海外進出のリスクの存在を見極め、進出する際の経営判断の根拠とするとともに成功確率を上げるためのものである。（独立行政法人中小企業基盤整備機構「海外展開のF/Sハンドブック」より）

（2）「建設企業海外進出事業検討書」（以下「事業検討書」という）

「事業検討書」は（1）F S 調査の調査内容、実施結果を受けて、想定する事業の可能性を検討するツールである。ここでは、建設業向けの標準構成と記載法について紹介する。実際の使用に際しては自社の想定事業を基に、内容を適正に変更して使用すること。

3. F S 調査における優先的検討事項

建設企業の海外進出検討時には特に重要と思われる検討事項がある。この検討を事前に怠っては、もともと進出不可能な国へ可能性を求めてF S 調査を継続したり、調査が大きく迂回して非効率的な方法で調査を実施し時間を無駄にしてしまう等の弊害が生じる。そのような優先的に調査すべきと思われる事項を次に紹介する。ただし、ここに述べる項目以外にも目標とする事業特有の重要な事前調査事項があることも考えられるため、各国事情に詳しい専門家等の意見を聴取した上で、調査項目の優先性を決定すべきである。

（1）F S 調査を実施する社内体制の検討

経営者（社長）統括の下、実際にF S 調査を実施し「事業検討書」をまとめていくリーダー的な役

割を果たす人材と、その手元で「事業検討書」を作成していく人材を確保すること。F S 調査は現地調査も含め、一般的に半年から2年を要するため、リーダーは海外渡航も可能な企画調査能力を持った専属的な人材が望ましい。英語、現地語を含む語学力があれば望ましいが、通訳等の利用により不可欠な要素ではない。

(2) 「海外事業関連図」作成による、想定する事業イメージの明確化

自社が想定する海外進出イメージを「海外事業関連図」(第I編第2章3.参照)という形で図式化してみることで、F S 調査にあたって次の調査内容の設定が明確となり、調査に一貫した整合性を保つことができる。

- ・事業パートナー、官公署、共同研究パートナー、元請、外注先、材料調達先等事業に関連する諸団体の存在と役割
- ・各事業関連先との個別の契約、取引関係
- ・各事業関連先との個別の契約、取引関係から生じるリスク設定

(3) 法規制、外資規制等のネガティブリストの確認

自社が進出したい事業が、そもそも進出を想定する国の外資規制に抵触する可能性がある。そのような場合には、当初から門は閉ざされ、F S 調査の他の項目を実施しても意味がないケースもある。事前に調査が必要な重要な項目である。外資規制におけるネガティブリストを事前に確認しておくことが不可欠である。

ネガティブリストとは、本来制限がない中で、例外的に禁止されている対象を列記し、それ以外は許可するという方法で作成された一覧表、輸入制限品目表である。

ここでは、インドネシアの一部を例に紹介するが、他国に関しては独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)ホームページより確認すること。

(インドネシアの場合)

No.	事業分野	条件
1	高度な技術を利用した(及び/或いは)高リスク(及び/或いは)工事金額500億ルピア超の建設サービス	外資最高67%
2	25Ha超の面積の基本食用作物の育苗/種事業(稲、トウモロコシ、大豆、ピーナツ等)	外資最高49%
3	建設・土木機器レンタル	内資100%
4	食品・飲料小売	内資100%
5	飲料水事業	外資最高95%
6	データ通信システムサービス	外資最高67%
7	倉庫	外資最高67%
8	破壊/非破壊検査、数量検査、品質検査サービス	内資100%
9	旅行会社	外資最高67%
10	海外でのインドネシア人の労働者職業あっせんサービス	内資100%

出典 J E T R O 外資に関する規制「大統領規程2016年第44号添付書類リスト(2016年ネガティブリスト)」
https://www.jetro.go.jp/world/asia/idn/invest_02.html

東南アジア各国の外資に関する規制、規制業種・禁止業種等は、以下の独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO) の情報から確認できる。

インドネシア	https://www.jetro.go.jp/world/asia/idn/
カンボジア	https://www.jetro.go.jp/world/asia/kh/
シンガポール	https://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/
タイ	https://www.jetro.go.jp/world/asia/th/
フィリピン	https://www.jetro.go.jp/world/asia/ph/
ベトナム	https://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/
マレーシア	https://www.jetro.go.jp/world/asia/my/
ミャンマー	https://www.jetro.go.jp/world/asia/mm/
ラオス	https://www.jetro.go.jp/world/asia/la/

(4) 事前調査資金、設立準備資金、先行投資資金の目安と資金調達の見とおし

海外進出の初期段階においては、種々の費用が発生し、その資金調達的手段を検討しておくことが重要である。資金が枯渇しては事業パートナーとの信頼性の喪失等に繋がり、折角の進出機会が中断する、最悪の場合には失ってしまうこともある。

資金計画の検討⇒ 第II編 第2章6. 参照

(5) 想定する事業における知的財産権の存在確認

想定する事業において、知的財産権（特許権・実用新案権・意匠権等）が存在していないか事前確認が必要である。海外においてもほとんどの国が「先願主義」であり、知的財産権の保護、特許権の出願は非常に重要な経営上の課題となっている。特に次の点を確認し、保護対策に関しては国際弁理士等専門家と相談すること。

- ・海外で特許権を取得する必要があるのか、それはどの国か。
- ・申請内容には自社のノウハウの記載は慎重であるべきだが、どのような内容の特許権を取得するのか。

なお、国土交通省では2016年4月「中堅中小建設企業における知的財産を活用した海外展開のためのハンドブック」を公開している。

<http://www.mlit.go.jp/common/001129587.pdf>

http://www.mlit.go.jp/report/press/totikensangyo13_hh_000416.html

(6) 撤退方針

海外進出は中堅・中小建設企業にとっては大きな経営判断である。検討を重ねた上での決断であっても、実際の事業に向き合えば予期せぬ事態に遭遇する可能性もある。それに備えて、明確な撤退方針を事前に設定しておき、その撤退作業がつつがなく実行できるような柔軟な運営体制と具体的な逃げ道をFS調査の段階で設定しておく必要がある。次は撤退方針の一例である。

また撤退方針を示すことは、自社にとって大きな経営判断となる海外進出に対して不安を持つ株主、社員、金融機関等へ安心を与える根拠ともなる。

①カントリーリスクに関連する撤退方針

- ・進出国事情により大きなカントリーリスクが発生し、社員の安全または事業の継続性に大きな影響が出た場合。
- ・国際情勢や為替の影響を大きく受けた進出国の経済情勢の変化により、事業の継続性に大きな影響が出た場合。

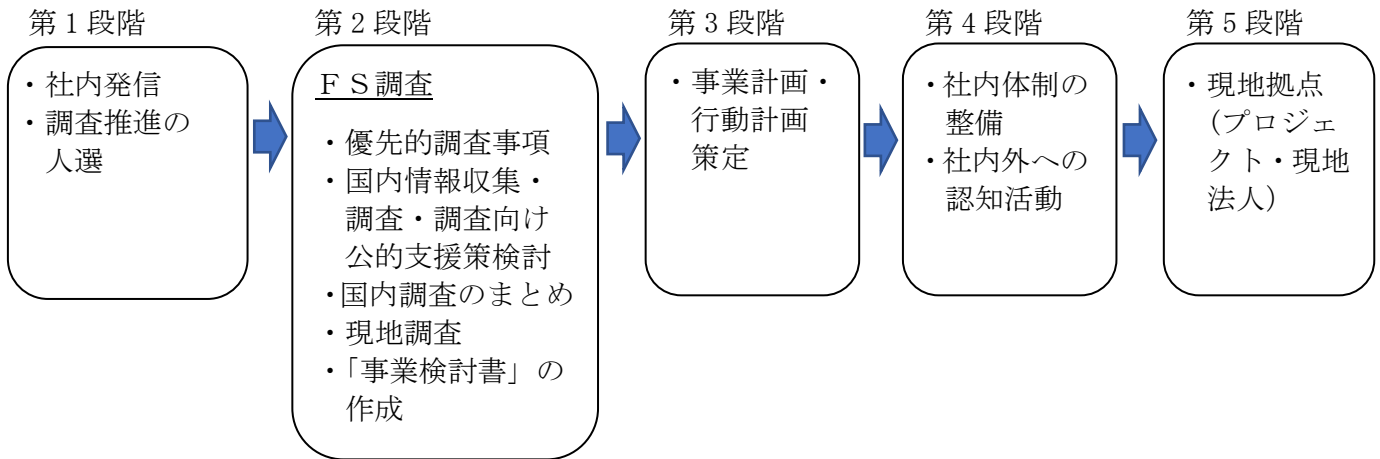
②経営状況に関する撤退方針

- ・全体的に撤退の計数基準を設けておく（例：累積赤字 5000万円等）。
- ・事業計画を大幅に悪化させる売上、固定費計画に改善の見込みのない事象が生じた場合。

- ・事業計画目標である事業5年度に累積損失の解消を達成できなかった場合。

4. 海外事業を開始するまでの基本的な流れ

ここでは海外事業を開始（拠点の設立）までの基本的な流れを解説する。



第1段階 社内における海外調査開始の発信、調査人員（統括指揮者・推進者・作業要員等）の人選、任命

第2段階 FS調査

①優先的検討事項の拾い出し、調査。⇒第II編第2章3. 参照

②国内情報の収集・調査、調査向け公的支援の検討

海外進出における調査の多くが（特に東南アジア諸国に関しては）日本国内での情報収集が可能であり、できる限りの調査を国内で終え、現地調査の時間を節約した方が良い。調査向けの公的支援策で利用できる施策がないか、この段階で検討し有益な施策をできるだけ利用するようにする。

③国内調査内容のまとめと海外調査内容の整理

国内調査内容をまとめ、現地調査に向けた調査課題を明確にする。

④現地調査

現地調査の時間は限られるので、国内情報で調査できなかった項目や現地市場動向、法令、コスト情報等現地で直近の情報が必要な項目や現地商習慣に由来する現地でなければ得られない労働条件等の情報に絞り有効な調査プログラムを設定する。必要な場合には納得いくまで数度の渡航も実施すべきである。

⑤「事業検討書」の作成、調査の総括

国内調査、現地調査を終了し、事業可能性と方向性を総括、提案化し、残された最終課題を「事業検討書」にまとめる。

第3段階 「事業計画書」「行動計画書」の策定

「事業検討書」を基に具体的な「事業計画書」「行動計画書」を策定する。

第4段階 社内体制の整備、社内外への認知活動

海外進出を円滑に開始、実施するための社内体制（実施部門・支援体制）を整備し、行動計画に沿った各種施策を開始するとともに、社内外への認知活動を行う。

第5段階 現地拠点の設立

プロジェクトベースでの工事拠点、現地法人拠点設立までの事務手続きを開始する。

5. 現地調査の訪問先と情報収集のポイント

現地調査はF S調査に不可欠な調査で、次の目的を有している。

- ・国内で調査した内容の正誤を確認し、最新情報に修正する機会となること。
- ・国内では調査しきれない生の情報、例えば現地市場動向、法令、コスト等現地で直近の情報が必要な内容や現地商習慣に由来する労働条件等の情報等を聴取できる機会となること。
- ・人的ネットワークの創出や企業、研究連携パートナーを探す機会となること。

次に、現地調査で実施する訪問先でのプレゼンテーションや情報収集のポイントについて、インドネシアを例に解説する。

(1) 訪問先でのプレゼンテーション

- ・自社を売り込むためのプレゼンテーションツールは常に携行し、機会がある毎に訪問先で紹介する。
- ・1回の紹介は長くて15分位を目安に簡潔で解り易く行う。初回は商品の持つ魅力や技術の独自性の説明を中心に行い、詳細な技術説明や理論については次の機会に持ち越す。名刺交換は忘れない。
- ・一見関係のない業種でも、海外では興味を感じたものにはビジネスチャンスと捉える気性がある。
- ・最も関心を持つのは価格。解りやすい価格表、比較表を作成しておく。
- ・プレゼンテーションツールは英語版（できればインドネシア語版）を準備しておく。
- ・準備するプレゼンテーションツール
 - ①商品や会社概要を簡単にまとめたパワーポイントデータ、紙資料
 - ②会社パンフレット
 - ③施工実績表・技術説明書(N E T I S 関連)・特許関連資料
 - ④商品カタログ・サンプル
 - ⑤受賞歴がある場合は関連資料
 - ⑥インドネシアで展開したい事業の説明書・写真・図面・事業関連図
 - ⑦名刺(英文)
 - ⑧販促用ツール(カレンダー・ボールペン等)※①はパソコン・タブレット内にも設定しておく。

(2) 現地訪問予定先での情報収集ポイント

a) インドネシア投資調整庁(B K P M)

- ・自社進出計画の、外国資本投資規制への抵触の有無
- ・現地法人設立の出資要件その他の規制内容
- ・事業ライセンス取得の要否、管轄部署、取得の要件
- ・労働ビザ等出入国規制に関するルール
- ・同業者の日本他外国からの投資状況
- ・相談方法としては、日本の出先機関があるが通常は現地の相談窓口(又はジャパンデスク)でアドバイスを受ける。

出典：投資調整庁(日本語サイト) <http://www.bkpm-jpn.com/ja/>

b) 大学・研究機関

- ・共同研究や学生交流の可能性
- ・自社技術への興味、ビジネスモデル化の可能性
- ・インドネシア市場における事業可能性
- ・独立行政法人国際協力機構(JICA)中小企業向けODAにおけるパートナーシップ

c) インドネシア公共事業・国民住宅省（PU）

- ・インドネシアの今後のインフラ整備、建設投資状況
- ・日系建設企業のインドネシア市場における可能性
- ・日本の専門工事業（設備関連含め）の公共事業への参入の可能性
- ・日本の専門工事業が保有する将来に向けた技術（環境・省エネ・水処理等）の事業可能性と手法

d) 建設団体

- ・日系建設企業のインドネシア市場における可能性
- ・日系建設企業の過去のインドネシアにおける仕事への評価
- ・日本の専門工事業（設備関連含め）の公共事業への参入の可能性
- ・日本の専門工事業が保有する将来に向けた技術（環境・省エネ・水処理等）の事業可能性と手法
- ・日本の建設会社・建材会社がインドネシアで事業を推進するために重要なこと
- ・中国、韓国、欧米系建設企業の状況

e) コンサルタント

- ・日系建設企業のインドネシア市場における可能性
- ・日系建設企業の過去のインドネシアにおける仕事への評価
- ・日本の専門工事業が保有する将来に向けた技術（環境・省エネ・水処理等）の事業可能性と手法
- ・日本の建設会社・建材会社がインドネシアで事業を推進するために重要なこと
- ・中国、韓国、欧米系建設企業の状況

f) 日系ゼネコン・日系進出企業・現地建設企業

- ・日系建設企業のインドネシア進出の実態
 - 大手建設企業・設備工事業の最近の進出の実態、新規プロジェクト動向
 - 中小建設企業・専門工事業の進出の実態や業種の傾向
- ・日系建設企業のインドネシア進出の「形態」（プロジェクトベース、現地法人等）
 - 法人設立、建設業ライセンス取得、その他建設事業参入の許認可の手続き
 - 建設業が新規に参入する場合の「形態」のあり方、参入障壁の有無
- ・日系建設企業のインドネシア市場における可能性
 - 現地マーケットからの工事入手は可能か、可能と思える業種と条件
 - 現地における営業方法
 - 日本の専門工事業（設備関連含め）の参入の可能性について
 - 日本の専門工事業が保有する将来に向けた技術（環境・省エネ・水処理等）の販路開拓の可能性と手法
- ・現地法人の維持
 - ローカルスタッフの採用、役割、給与水準等
 - 資機材調達で苦勞する点
 - 現場管理で苦勞する点
 - 経営（事務）管理・労務管理で苦勞する点
 - 外注委託先・コンサルタントの存在

6. 「建設企業海外進出事業検討書」の標準書式

ここでは、F S 調査の結果を受けて作成する「事業検討書」の標準構成と各項目の記載法について紹介する。実際の使用に際しては自社が想定する事業を基に内容を適正に変更しての使用となる。

平成 30 年〇月〇日
ベトナム国進出の F S 調査及び事業検討
調査期間：平成 30 年 7 月～平成 30 年 12 月
調査統括責任者：取締役 〇〇 〇〇
調査担当者： 〇〇部 〇〇 〇〇

第 1 部 F S 調査

I：当社が想定する海外進出のイメージ（F S 調査への事前準備）

I-1 現段階における海外事業への考え方

調査実施前における海外事業について社内の共通認識、事業の前提について記載。「中長期事業計画」における海外事業の位置付け等について記載する。

（記載例）

「当社は平成 31 年度中長期事業計画において、将来の国内市場縮小により売上高の減少が懸念されることから、海外事業の可能性調査を本年度中に実施することを決定した。対象国としては、インフラ投資の規模が今後とも期待できる東南アジア、特に今回の調査においては、過去の施工実績を有し、具体的な引合い案件（〇〇工事）が存在し、かつ市場規模が特に大きく競合他社も多く進出しているベトナムを調査国とすることを決定した。

本年度中に F S 調査を実施し、その可能性結果を待って「事業検討書」を作成の上、次年度中に「事業計画書」「行動計画書」を作成し、海外進出のための動きを促進する。

また建設請負企業としての進出のみならず、当社が自社開発した〇〇工法も海外事業の基幹事業の 1 つとして、事業化のための可能性調査を調査する。併せて、現地の優秀な人材を国内採用して育成し、将来の現地事業の人材の核として事業の可能性を具体化したい。」

I-2 現段階でのベトナムにおける事業イメージ

ベトナムにおける現段階での事業イメージを記載する。

- ・どのような仕事（技術）で、どのような市場を想定しての進出を企図しているのか。

- ・進出する方法について、思いつく方法を羅列する。
- ・取引の内容（工事請負・スーパーバイザー派遣・設計受託・販売委託・ロイヤリティー収入等）

I-3 ○○工法による事業展開の概要

当社が工事請負と同時並行して検討する自社開発技術○○工法の概要
 展開する技術・サービス等の内容（写真等で解りやすく）
 同技術の特許等知的財産権の所在

I-4 想定する事業関係者の関連図

事業関係者の関連図を作成し、その役割分担と契約関係を明確にした上で、調査項目や想定されるリスクを抽出する。関連図モデル⇒第I編第2章3.参照

I-5 想定する市場

想定する事業の対象となる顧客、市場、また何故そう考えるかを記載する。

I-6 想定する進出の形態

進出の「形態」、現地法人であれば独資か合弁か、またはプロジェクトベースでの進出か、想定される事業形態を選択しその理由を記載する。

I-7 現地雇用に関する想定

管理者（技術・事務）、現場要員の採用に関して記載する。

I-8 現段階で想定される調査課題

現段階で、ベトナム進出に関して特に調査が必要であると社内で認識されている課題について、箇条書きで記載する。

II：FS（事業化）調査（日本国内及び現地訪問時における調査内容）

II-1 ベトナム建設事情・建設投資の動向についての情報

独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)・独立行政法人国際協力機構(JICA)・国土交通省・一般社団法人海外建設協会(OCAJI)・ゼネコン・同業他社等の公開情報からベトナムの建設事情を収集し、現地調査（日系進出企業・ベトナム建設業団体・外国投資庁等）で補完する。

II-2 ベトナムにおける○○工法の市場可能性

一般的な建設市場だけではなく、当社の自社保有技術の市場可能性についても調査する。特に市場の有無、知的財産権の確保に関する調査は重要となる。

II-3 建設業に係る制度・法令、進出時の設立形態に関する情報

独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)・国土交通省・一般社団法人海外建設協会(OCAJI)・国際弁護士事務所、会計事務所等の公開情報からベトナムの建設関連制度、法令の情報を収集し、現地調査（日系進出企業・ベトナム建設業団体・外国投資庁等）で補完する。

	主な調査項目例
事業形態（現地法人設立等）	現地法人は独資での設立は可能か、合弁のみか 合弁の出資比率規制 現地法人における外国人（日本人）の支配力設定 プロジェクトベースでの単独進出は可能か（その条件と市場）
建設業許可制度（登録）	建設業許可(登録)制度の概要 建設業許可の申請法

	建設業管轄官公署
入札制度	現地公共事業への入札条件、入札制度 元請での入札可能性と条件
その他建設関連法	その他の建設関連法を列記
外国人（日本人） 労働・滞在ビザ	滞在ビザ・労働許可・APEC等に関する記載 想定事業に係る出入国対策 技術者資格等に関する情報
外国投資優遇策・制限リスト	当国での事業カテゴリー、外資優遇策、制限の有無

II-4 現地調達市場等事業可能性の調査

独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)・独立行政法人国際協力機構(JICA)・国土交通省・一般社団法人海外建設協会(OCAJI)・ゼネコン・同業他社等の公開情報からベトナムの調達情報を収集し、現地調査(日系進出企業・ベトナム建設業団体・外国投資庁等)で補完する。想定する事業の実施のために必要な調達内容を調査項目として設定する。また並行してコストを調査する。

	現地調達可能性	コスト情報
外注業者(下請)	現地での調達可能性 専門工事業の存在 現地業者の技術水準、施工力	
材料(サプライヤー)	基礎材料の現地での調達可能性 調達不能材料の海外調達先また日本からの輸入検討 サプライヤーの信頼性	
リース・レンタル	現地での機械・重機の調達可能性 日系レンタル業の存在	
建設労働者・技能員	一般労働者、技能員の質 日系ゼネコン現場での評判 安全意識	
技術管理者・エンジニア	建設管理者の日系ゼネコン等への雇用状況 建設管理者の質 日本からの管理者、スーパーバイザー派遣の必要性	
管理職・事務職	事務職(労務・経理)の水準 日本からの管理者派遣の可否	
その他(専門家)等	良質な現地専門家の存在(弁護士・会計士)	

II-5 事業協力者(パートナーシップ)との連携可能性

II-2、II-3における調査結果で独資の可能性がなくなる場合の連携について、具来的な連携候補者、連携の方法に関して記載する。

II-6 現地労務関連情報・出入国管理情報

独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)・独立行政法人国際協力機構(JICA)・国土交通省・一般社団法人海外建設協会(OCAJI)・ゼネコン・同業他社等の公開情報からベトナムの調達情報を収集し、現地調査(日系進出企業・ベトナム建設業団体・外国投資庁等)で補完する。

(1) 現地雇用、労働法規、労務慣行等の情報

(調査項目例)

現地特有の労務事情(労働慣習、文化、宗教との関連、組合制度等)

必要な現地要員とその雇用状況、給与水準

(今後の調査課題)

1. ××××
2. ××××

当社にとっては初の本格的な海外展開であり、現地法人の設立はあくまで慎重に、更に詳細な調査を経た上で推進すべきと思われる。その為に、現段階では現在計画中の主要顧客○社○○工場の建設にスーパーバイザーとして当社技術者2名を派遣し、その間に当国における本格進出を前提とした一層の市場調査を推進すべきである。反面、当国における日系製造業の進出スピードに遅れるべきでなく、動きが遅ければ事業機会も失う恐れもあり、更なる市場調査と具体的な案件引き合いの可能性も判断の上、進出のタイミングを図る必要がある。

そのために、今後3か月間(2019年○月～○月)を市場再調査に充て、進出形態を含めた進出のための方策を具体化し、行動計画を策定する。

今後、本F S調査を補完しながら、ベトナム進出を前提に詳細な「事業検討書」を作成し、その内容(売上・人員・資金計画、スケジュール、社内事業体制)に沿い、上記F S調査における積み残し課題を解決しつつ、当国における事業を速やかに推進していく。」

第2部「ベトナム国海外進出事業検討書」(以下「ベトナム事業検討書」と略す)

第1部F S調査で調査した内容を基に「ベトナム事業検討書」を作成する。

I：事業内容

I-1 事業の内容について

F S調査で調査した内容を基に、事前に想定した事業を再検討し、どのような仕事(技術)で、どのような市場を狙うか記載する。

I-2 事業構造図(役割分担と契約関係)

F S調査で調査した内容を基に、事前に想定した「事業関連図」(第I編. 第2章3参照)を再度図式化して、事業における関係者の各社各人の役割、利害関係、契約に関する内容を記載し、事業構造を明確にする。

II：売上計画

II-1 売上を計上する事業内容

F S調査で調査した内容を基に、事業の可能性が現実化して売上の計上が可能となる事業の内容について記載する。

II-2 各事業内容の営業戦略

F S調査で調査した内容を基に、事業の可能性が現実化して売上の計上が可能となる事業内容の営業戦略を事業個別に記載する。

II-3 5か年売上計画(事業開始年度から)

F S調査で調査した内容を基に、事業可能性が現実化して売上の計上が可能となる事業内容の個々の売上目標額を記載する。

(2020年〇月末現在、単位：百万円)

	事業名	種類	2019年 現法設立	2020年	2021年	2022年	2023年	計
1	〇〇工業団地〇〇 工場補修関連工事	工事	30	50	100	80	80	340
2	〇〇開発事業〇〇 ビル建築工事(下 請)	工事	30	100	20	0	0	150
3	〇〇工法設計業 務・ロイヤルティ収入	技術	0	30	80	150	180	440
	年度合計		60	180	200	230	260	930

Ⅲ：人員計画

Ⅲ-1 海外事業の社内体制

F S 調査で調査した内容を基に、海外事業の社内担当者・組織図を作成する。担当者の職名だけでなく、その役割を明確に、専任（兼任）等海外事業に関与できる度合い等も記載する。

(記載例)

ベトナム事業推進社内実施体制

〇〇建設（株）	<ul style="list-style-type: none"> ・全体方針 ・営業推進 ・関係者調整 	代表： 取締役 技術顧問 事業推進担当役員
〇〇建設（株）海外事業部	<ul style="list-style-type: none"> ・推進責任者 ・事業担当者 ・事務・経理担当者 	(兼務) (兼務)

バックアップ・連絡調整・報告



〇〇〇〇JAPAN Corp (現地法人：独資) or 〇〇〇〇—〇〇 Corp (現地法人：合弁)	President、Director Vice President、Director Director General Manager Manager Accountant Engineering Staff	()非常勤 ()非常勤 ()常勤 現地採用1名 現地採用1名 現地採用2名
--	---	---

ベトナム進出を推進するための実務体制（プロジェクトチーム）は次のとおりとする。

事業執行統括責任者（役職：氏名）…（各人の役割を簡単に記載する）

営業推進者（役職：氏名）

現地法人設置推進担当（役職：氏名）
 設計・技術担当（役職：氏名）
 現場管理者（役職：氏名）
 海外事務担当（役職：氏名）

Ⅲ-2 外国人採用に関する社内検討

外国人の採用、教育、登用に関する社内計画を記載する。

- ・外国人エンジニア（社内転勤・留学生採用・現地大学卒業生等）
- ・外国人技能員研修制度の利用

Ⅲ-3 海外要員育成プログラム

社員に不足する実務技量の課題研修、語学研修、海外管理手法教育の育成プログラムについて記載する。

IV：資金計画

IV-1 先行投資資金の試算

現地法人設立までの調査予算、設立時諸費用の試算、事業開始までの予算を試算する。下表はベトナム進出を想定した一例である。単価については変動するので、その都度確認が必要である。

(単位：千円)

	内容	金額
調査関連費用 2018年度	ベトナム現地市場調査費（300千円*延10回）	3,000
	専門家費用（法務検討等）	1,000
	現地アテンド・通訳等	1,000
	計	5,000
法人開設費 2019年度	現地法人設立代行・許可申請費用	500
	登記等関連公課諸費	200
	事務所・工場借上げ敷金・手数料3ヶ月分(1,000㎡程度を想定)	1,500
	事務所内装・備品・通信設定費用	500
	専門家費用（会計・労務検討等）	1,000
	計	3,700
運営経費 (1年分)	社員人件費 スーパーバイザー派遣費 1年	10,000
	現地社員人件費 エンジニア1名、技能員3名	8,000
	現地社員人件費 事務兼秘書	1,200
	レンタル工場賃料（1,000㎡程度を想定）その他工場維持（固定）費	10,000
	社員一時帰国費用、旅費、宿泊費	2,500
	交通費・通信費・営業経費他	1,800
	運営維持費	2,000
	計	35,500
概算総計		44,200

IV-2 公的補助策の利用検討

調査から現地進出に至るまでのF S調査費用等利用可能な公的補助策の検討を行い、記載する。

IV-3 先行投資資金の調達原資に関する社内方針

先行投資資金の原資に関する考え方を記載する。

IV-4 3か年資金計画（ベトナム現地法人資金計画）

売上計画・先行資金計画等を基に3か年資金計画を策定し、現地法人の資金回収目標を明確にする。

(記載例)

「ベトナム現地法人3か年資金計画表」

20〇〇年 月末現在

(単位：千円)

			初年度 上期	初年度 下期	2年度上 期	2年度下 期	3年度上 期	3年度下 期
I	営業収支	A+B-C						
A	収益-原価							
②	工事売上 工事原価							
B	収益-原価	③-④						
③	役務売上							
④	役務原価							
C	販管費	現地法人						
II	国内移管費計	⑤+⑥						
⑤	本社仕向け経費等							
⑥	本社移管経費等							
III	資金収支							
⑦	資金収入	本社送金 銀行借入等						
⑧	資金支出	本社返金 銀行返済等						
IV	当期初 残高							
V	当期資金収支	I-II+III						
VI	当期末 残高	IV+V						

(資金計画所見) 上の資金計画表を基に、今後の資金計画について資金調達原資の考え方を中心に簡略記載する。

V：今後の推進スケジュール

V-1 未調査項目と補完調査スケジュール

最後に残った未調査部分を整理する。

V-2 現地法人等現地拠点開設までのスケジュール

次頁に進出に至るまでのスケジュール案を記載する。

〇〇建設株式会社 〇〇〇国事業 実施スケジュール（案）		推進 担当者	2019年（H31年）第1年度							
			H31 /1	H31 /2	H31 /3	…	H31 /10	H31 /11	H31 /12	
1	海外事業推進の社内発信									
①	社内方針の明確化	A社長								
2	基本的調査事項									
①	基本的調査事項5項目の検討	B常務								
3	国内情報収集・公的支援検討									
①	候補国内情報の収集・事業 検討書への盛り込み	Pチーム								
②	公的支援策の検討	Pチーム								
4	F S（事業可能性）調査									
①	国内情報の整理・検証により 事業可能性の仮説	Pチーム								
5	現地調査（数次）									
①	現地調査によるF S調査の補 完・完成	Pチーム								
6	事業計画・戦略策定									
①	事業計画の作成完成と戦略の 策定	Pチーム								
7	社内認知・体制整備									
①	社内（株主）説明、国内・海 外体制の整備	A社長								
8	現地拠点設立									
①	現地拠点設立に向けた活動	B常務								

VI：「事業検討書」総合所見

検討した進出計画に対して、事業性を説明する。また、事業の成功・失敗を決めるポイントとなる事項、今後の設立までのスケジュールや実施体制等に関して記載する。

第Ⅲ編 海外建設工事の一般知識

第1章 海外工事とは

1. 海外工事における注意点

- ①外国資本規制法（以下「外資規制」）で外国人の営利活動制限される国がある。
- ②建設事業は、外国人（外国企業）制限の典型的な対象業種（建設工事は外国人の要らない地場産業）となっていることが多い。
- ③上記①②にかかわらず、外国人（外国企業）の活動を一定の条件・状況の下で認める国々が多く存在することも事実である。建設工事に関連するものとして、
 - ・外国政府のODA工事（例えば、日本政府の有償、無償案件）への特例措置もある。
 - ・世界銀行、アジア開発銀行等国際金融機関融資で国際入札が条件付けられている案件への特例措置もある。
 - ・当該国の特別法で臨時、暫定的に認可された案件（PPP等）への特例措置もある。
- ④海外工事は、案件単位で関係者間での契約関係の自己完結が原則
 - ・案件所在国のローカルルールに左右されない国際的に確立された契約約款と解釈・運用
 - ・国際標準建設工事約款（以下、国際約款）の理解が不可欠
- ⑤国が異なる、法制度が異なる、労務事情が異なる、文化が異なる、価値観が異なる。
- ⑥資機材、材料調達と現地協力業者確保がリスクポイントとなる。
- ⑦海外現地拠点形態の選択
 - ・現地事務所の検討（現地法人、プロジェクトオフィス等進出形態を検討する必要がある）

2. 海外工事の契約

(1) 国際契約

- ①国際契約は、異なる法域の当事者間で締結される取決めであるといえる。
- ②国際契約に共通の準拠法はないと考えられる。
- ③国際契約の当事者は別々の国家主権に属し、異なる法体系に服している。
- ④国際契約にはコモンロー（慣習法、不文法）の法文化を持つ英米法を背景とする契約事例が多い。
- ⑤国際契約の解釈で国際法に依拠できない契約は、それぞれの国際私法／抵触規範 - 日本の通則法等 による。

(2) 海外工事契約

- ①国内工事では、民間工事において建築工事と土木工事を歴然と区別したそれぞれの約款を適用し、国内公共工事では、それらを区別せず統一約款を共通して適用している国が多い。
 - ・具体例：日本の民間連合約款／国交省の公共工事標準請負工事約款、米国のAIA約款／AGC約款とG.S.A.約款、英国のRIBA約款／ICE約款等がある。
- ②海外工事は、建築土木の区別なく、工事所在国のローカル法規に支配されることのない国際標準約款で実施される。
- ③上記②にもかかわらず、工事所在国の法や慣習が優先されてしまうこともある。
- ④海外工事は自己完結できる契約形態を前提として行われる。（一種の立法作業が必要となる - 膨大な契約図書を作成）
- ⑤上記④に定める約款として国際コンサルティング・エンジニア連盟FIDIC約款が国際標準として広く採用されている。
 - ・FIDIC契約約款は、建設工事／プラント及び設計施工／EPC工事をベースに各種のバリエーションに適用可能である。

- ・国内工事であっても、国際調達等が絡む大型案件の場合、FIDIC 約款をベースにした Bespoke 約款を自家約款として使用されている場合がある。
 - ・元請契約条件援用の国際工事における下請契約として、FIDIC 約款では下請約款も整えている。
- ⑥海外工事では元請者の契約条件（約款）が下請契約条件（約款）に援用されるのが一般的であることに留意する。

（3）契約管理技術者（コントラクト・エンジニア：Contract Engineer）

- ①海外工事は、一方の法体系に偏ることなく、案件単位で自己完結を運命づけられた一見取引である。従って、
- ・一種の立法作業を思わせるような膨大な量の契約図書（入札図書含む）が案件単位で作成が必要となる。
 - ・契約図書は入札者、請負者等に正確で公平な情報や規則等が開示、規定されることが必須となる。
 - ・「工事施工」と「契約管理」とを同時並行できる態勢（人員配置、権限等）が組まれる。
- ②契約管理者には以下の素養、能力が求められる。
- ・広範囲の工事経験（海外工事の経験含む）。
 - ・契約条件で事例を処する論理展開能力。
 - ・幅広いビジネスの基本知識（法務／税務／経理／業界常識等）。
 - ・クレームを表現、説得する語学力（英語）（読み／書き／話す）。

3. 契約と法（契約当事者間の権利と義務の関係）

- ①国際競争入札工事は、異なる法域の当事者間のプロジェクト単位で契約された有期事業。従って、
- ・プロジェクト要件に合わせて契約書が個別に作成される（一種の立法作業）。
 - ・契約条件は一方当事者の国内法規に支配されない中立性が必要とされる。
 - ・中立性を担保する規範（モデル）として共通の国際約款が用いられている。
- ②国際工事契約も当事者間の合意で成立、基本的には（国際）私法に帰属する取決めである。従って契約をどの国の法規で解釈するか、という準拠法の問題が常について回る。
- ③国際私法に帰属するとはいえ、国際法のルールも多く取り入れられている。例えば、
- ・国際私法 - 国際商業会議所等国際私法の範囲内の条項（工事保証等）
 - ・国際法 - 仲裁、外国公務員贈賄防止、国際物品売買等の条約等。
- ④国際工事標準約款では準拠法を一方の国に偏ることはできないので、その決定（選択）を発注者側に委ねる形式（約款の条項として）を採っていることが多い。準拠法について留意すべきポイントとして、
- ・準拠法系の法系（英米法系、大陸法系、イスラム法系、ラテンアメリカ諸国のカルボ条項等）
 - ・準拠法系の抵触法等の法制度
- ⑤国際工事契約約款アプローチのポイント
- ・契約法の相違点の検討（英米法系と大陸法系等）
 - ・国際法の援用（言及）条項とその執行可否（強制力）の検討
 - ・準拠法系のローカル建設関連法規の検討（特に、自国と法系の異なる国）
 - ・海外工事において信頼できるものが契約書類
- ⑥ 契約書の有用性
- 工事を進めて行く上で、請負者と発注者及び請負者とエンジニア（技師）を結び付けるものは、契約書である。各当事者の権利と義務を規定し、あらゆる事態の発生を想起して条項を定め、問題が生じた場合にも契約書の規定に従って解決される。契約書は法的に強制の効力があり、これを遵守しながら工事を進めて行くことによって正当なる請求を行い、正当なる命令を下し、正当なる支払いを行う基準となる。

契約図書 (Contract Documents)

一般的な契約標準図書は以下のとおり。

契約図書名称	記載の内容
契約合意書 Contract Agreements	狭義の契約書をいう。契約当事者名、日付、工事名、契約金額、工期を明記し、他の契約図書に従って工事を行うことをお互いに合意しあう。
契約条件書 Conditions of Contracts ・一般条件書 (General Conditions of Contracts) ・特別条件書(Special Conditions of Contracts)	一般条件書は契約の基礎的一般条項で、標準契約条件として利用されるのが普通。特別条件書は一般条件をある特定の工事用に追加削除変更したもの。重要な請負条件がここで具体的に記述される。
工事仕様書 Specifications ・共通仕様書(General Specifications) ・特記仕様書(Technical Specifications)	共通仕様書は工事全般について共通する規定を記載。材料仕様書 (Material Specification) と施工仕様書 (Performance Specification) から構成されているか、又は、2つをまとめて技術仕様書(Technical Specification) とされている。
設計図書 Drawings	設計図面、設計計算書を含む。
数量明細書 Bill of Quantities	各工種職種に応じて数量が明記され、それに対応する単価及び金額が記入される。
その他 Others	入札指示書 (Instruction to Tenderers)、料率単価表 (Schedule of Rates and Prices)、入札書(Tender)、訂正追補 (Addenda)、入札後の議事録 (Minutes of Meetings) 等。

第2章 海外建設工事のリスク

1. リスクの分類

海外事業における対外リスクは、①事業リスク (Commercial risk) と②カントリーリスク (Country risk) に大別でき、さらに、①は信用リスク (Credit risk) と内部経営要因リスク (Project risk) に、②は直接リスク (非常危険) と間接リスク (その他政策リスク) に分類できる。

建設事業は典型的な地場産業であるため、海外工事においても、①労務や資機材は現地で、②技術とノウハウは本国から、が事業態勢の基本である。従って、③企業の持てる人的資源の質と量で海外事業が決定、左右されることになる。上記 ③から海外工事に特有のリスク、すなわち、(i) カントリーリスク、(ii) 契約リスク、(iii) 施工リスク、(iv) 為替リスクの内、(ii) (iii) (iv) は全て①事業リスクの中の内部経営要因リスク、すなわち、企業経営判断に帰属するリスク、(i) のみが外部要因リスクに分類できる。

海外工事特有のリスク（分類方法は様々だが、主なリスクを記載する）

1. カントリーリスク
戦争、暴動、政情不安、制度変更、治安等
2. 契約リスク
条件変更、契約解除、支払不履行等
3. 施工リスク
資機材調達、労働力確保、労働者レベル、協力会社倒産等
4. 為替リスク
為替差損、現地建て通貨払、インフレ、通貨危機等
5. 自然災害リスク
地震、洪水、大雨、極端な寒暑等

2. リスク対策

日本建設企業の海外工事の失敗は、企業経営判断に帰属するリスク対策の貧困さ、未熟さに起因する事例が多々見られる。リスクには外部からサービスを買うことにより回避又は軽減できるものもある。例えば、

- ・工事保険（契約条件上の施工ミス等施工リスクのヘッジ）
- ・銀行取引（先物予約、通貨オプション、外貨建て債権債務の均衡化による為替変動へのヘッジ）
- ・下請契約（信頼できる業者との契約による元請負の限定的軽減）

プロジェクト所在国のカントリーリスクには直接リスク - 政治リスク（革命、戦争、内乱、国有化）、国際収支リスク（送金不能/禁止）、間接リスク（平価の変更、保護政策の中止等）の内、政治リスクは契約書で請負責任から除外されるのが一般的であるが、他の事象は当事者間の合意でヘッジできるものではない。これをヘッジするものとして政府管掌の輸出保険制度の活用も考えられる。

第3章 海外建設工事の営業手法

1. 情報収集

工事受注のための営業活動（情報収集）の基本は、国内工事と海外工事には共通点が多い。企業の事業方針と施策に基づいて営業活動が行われる。しかしながら、海外工事に回せる人的資源（質と量）および現地事業の組成・形態の方針（法的資格等）が営業活動、情報収集活動を決定する重要なポイントになることが国内工事と異なる。

海外工事は、発注者、資金源から①公共工事、②民間工事（現地企業と日系企業）、③日本政府 ODA（有償と無償）、④国際金融機関、⑤PPP 等の現地国の特例法に基づく案件等に分類できる。これらの案件への営業・情報収集活動には、発注（入札、指名・特命）と受注（元請、下請）、現地国の外国建設企業規制、自己の経営資源（人的能力と量、資金力）、受注後の組織形態等の方針や施策が事前に十分検討されていなければならない。具体的には、

- ・現地国での法的な事業資格（受注後の組織形態を考慮した営業活動、現地法人設立や支店開設等法的規制）
- ・現地国での施工体制（受注前の情報収集支援、受注後の施工協力会社、外部コンサルタント等との連携）が営業活動の前提としてクリアされていなければならない。これらが十分に検討・確定されて初めて、得意先への営業活動が可能且つ、得意先にとって信頼に足るオファーとなる。上記①②⑤は現地に事業拠点がなければ情報の入手が困難となる場合もあり、③は国内で JICA の発表やゼネコン（下請の場合）やコンサルタントから情報収集、④は当該金融機関が発する案件情報を入手する、という活動になる。

2. 入札・見積り

発注方式（入札／ネゴ）、技師（エンジニア）の存在や契約形態（定額、数量精算等）により入札、見積りの手続きや要件に違いが生じる。入札図書（Tender 入札の場合）や見積依頼書（Request for Proposal 指名・ネゴの場合）により内容・条件等が明記される。

海外工事では、外貨建て契約が一般的で、複数の通貨が支払通貨に指定される事例も多々見られる。工事費についても通貨別に積み上げて、これに対応することになる。（為替リスク回避）

第 IV 編. 海外建設工事の施工管理

第 1 章 海外工事の施工計画

海外工事も日本国内工事も綿密な施工計画のもとで行われるのは全く同じである。一定の条件の基で、工期（より早く）、品質（より良く）、原価（より安く）の各要素が最適化されたものであること。ただ、海外工事の施工で留意すべき点は、施工条件や環境が日本国内工事のそれらとは異なる点が多々あることである。海外工事は「国が異なる」、「法制度が異なる」、「労務事情が異なる」、「文化が異なる」、「価値観が異なる」等を前提に現地国の事情に対応した最適の計画が不可欠であり、資格審査～入札～受注～施工～完成・引き渡しの一連のフローを成功裏に終えるためには、事前の周到な準備が必要である。プロジェクト公告時点での現場調査に加えて、普段からの歩掛り、外注業者、材料・労務等の情報の入手、更新等であるが、現地に事務所等ない場合の対応として、現地プロフェッショナルや施工・供給業者との連携が有効となる。

プロジェクト自体は一見取引（契約）ベースであっても、プロジェクト獲得までの事前準備は十分な検討が必要であり、事前準備に裏打ちされていない施工計画では成功に結びつけることは困難である。

施工計画のポイント：

施工計画の主要項目	留意ポイント	メモ
工事計画と手順	提出の工事計画と手順	変更の手続き（契約条件）
見積条件	入札図書で明示されている内容で見積るが、仕様書等に明示されていない部分にも注意する。	変更工事クレームへの備え
労務調達	単価、歩掛り、労働組合（ユニオン）、外国人就労規制	有能な労務者、スタッフの確保
工事機械／材料調達	輸出入（貿易取引）の条件、輸出梱包と輸送（海上/航空）物品売買契約、製造物責任、現地標準市場単価	現地調達の難易度（品質／製品指定） 信頼できる現地情報
外注（下請発注）	請負責任の耐力（下請者に施工を委ねることができるか）	協力会社との連携（事前準備）
工程計画	海外工事の工程計画は経済工程が基本。海外工事では無理な工程を強いられるケースは少ない	契約工程と進捗の乖離 遅延の対応（工程修正条件）
仮設計画	現場事務所、動力用水、過度の仮設になってないか	直接仮設、共通仮設
経費と利益	現場経費、本支店経費（変更工事のコスト調整やクレームを立証するため、入札や契約時の数値の明確化）	日本国内発生経費の扱い （海外工事では本支店経費高む）

第 2 章 工事施工と現場管理

請負者は工事契約締結から工事契約履行満了までの間、次の 3 つの義務・責任を負っている。

①施工責任（Execution of the Works）、②管理責任（Care of the Works）、③メンテナンス責任（Maintenance of the Works）、これらの義務・責任は、約定工期内の或る特定の期間に限定されず、全約定工期にわたって連続して負っている。上記の義務・責任の履行は、以下の方法を用いて遂行されている。これは海外工事にもそのまま適用できる方法である。

- i) 工事コスト（工事費）を管理する原価管理、予算管理、工事経費管理
- ii) 人と労働力を管理する組織の運営と労務管理
- iii) 時間と手順を管理する工程管理
- iv) 各工事構成要素の質の管理をする品質管理
- v) 安全と衛生管理
- vi) 材料、機械部品等の在庫管理、

しかし、海外工事は、国を跨ぐ事業であるため、海外工事に特有の与件、事情を考慮する必要がある。

る。具体的には、

- ・現場作業と技術面あるいは工事原価の管理業務の分離（General Superintendent-Workers Managerの採用等）
- ・施工計画、施工中の安定計算、工程計画の立案、下請契約、原価統制等の分担責任態勢（現地人スタッフの権限と責任）
- ・現地国以外の国からの労働者の調達
- ・下請契約書の基本原則の理解（契約条項の具体的明確性、元請負契約との同一性等日本国内工事との違いを認識）
- ・機材の調達及び輸出入（無為替輸出と有為替輸出）
- ・保険（工事保険、建設機械保険、第三者賠償責任保険、労災保険等）
- ・現地向会計と国内向会計（二様処理、二重構造）（現地会計基準・税制度）
- ・為替 - 「換算為替差損益」と「実現為替差損益」（原価管理と関連する会計処理）

工事クレームに関わる項目は工事中、常に意識しておかなければならない。工事クレームに備えた日々の工事管理が肝要である。工事クレームチェックの具体項目の一例を以下に示す。

工事請負契約履行に伴うクレームチェックリスト

（項目別事例）

- ① 工事変更に関する項目
- ② 契約図書類の内容と現状の相違に関する項目
- ③ 工事中断に関する項目
- ④ 発注者側の債務不履行に関する項目
- ⑤ 工事延伸に関する項目
- ⑥ 除外危険、不可抗力に関する項目
- ⑦ 検査と引渡しに関する項目
- ⑧ 工事完成前の占有と一部使用に関する項目
- ⑨ 労賃及び建設物価の上昇に関する項目
- ⑩ 通貨交換レートに関する項目
- ⑪ 工事促進に関する項目
- ⑫ その他の理由

第3章 海外工事関連保険

海外工事に関連する保険を紹介する。なお、現地固有の強制保険等の紹介はここでは割愛する。

1. 工事関連保険

- ① 工事保険…工事の構造物（工事用資材含む）に関する保険

国によっては建設工事向けの現地保険制度がある。ここではベトナムの例を紹介するが付保の可否、保険内容の詳細については現地にて個々に調査すること。

また、自国保険主義（その国の保険会社への付保を義務付ける）をとる国もあり注意を要す。また、工事中の保険の付保義務が誰（一般的には元請）にあるのか確認が必要である。

(工事保険の内容)

a) 工事保険の種類

組立保険…鋼構造物（橋梁・プラント・機械設備）の組立工事が対象

建設工事保険…各種ビル、工場建屋等の建築工事が対象

土木工事保険…道路・トンネル・ダム等の土木工事が対象

b) 保険の内容：工事構造物への物理的損害と第3者賠償責任の2階建

保険金額：工事完成価格（契約金額＋支給資材＋関税）

保険期間：現場での資機材の荷下から工事完了、メンテナンス期間までカバー

カバー：オールリスク（一部免責損害あり）

自己負担額：（足切条項）あり

マニファクチャーズリスク契約：設計、材質、製作の欠陥から生じる損害をカバー

メンテナンス期間の特約：完成引き渡し後のメンテナンス期間の損害をカバー

(ベトナムの建設工事保険例)

Construction/Erection All Risks(CAR/EAR)

Contractors Plant & Machinery(CPM)

Machinery Breakdown

Boilers and Pressure Vessels

- ② 貨物海上保険…建設用資機材が、輸送中（海上・陸上・空輸）に偶発的な事故で被った損害をカバーする。
- ③ 貿易保険…契約上の代金回収等をカバーする。
- ④ 第3者賠償責任保険…工事施工中に現場内あるいは周辺地域で第3者に傷害を与えたり、物品を壊した場合の賠償責任をカバーする。
- ⑤ 自動車保険…道路を走る車を対象に対人、対物、車両、搭乗者傷害等をカバーする。
- ⑥ 動産総合保険…建設用機械の損傷をカバーする。

2. 従業員、工事関係者に係る保険

- ① 労災保険特別加入制度…一般的に労災保険は進出国の政府管掌強制保険に加入するが、日本からの赴任社員は、日本国内労災保険の第3種特別加入に加入し、現地労災保険の適用除外を認めてもらうケースが多い。
- ② 海外旅行保険…海外は医療費が高額である。医療費用の補償に加え、派遣先で十分な治療を受けられない場合は緊急搬送費用が発生する。緊急時搬送手段の確保のためにも、日本での海外旅行傷害保険を手配する。
- ③ 使用者賠償責任保険…労災保険による賠償額を超えた賠償責任をカバーする。海外工事契約では付保を義務付けられるケースが多い。

3. 工事関連保険の付保の流れ

進出準備段階から現地での業務を開始するまで、どの段階でどのような保険付保が必要になるかを次に記載する。

- ・進出検討段階…出張者を対象とする海外旅行傷害保険
- ・現地で社員を雇用した場合…労災総合保険、傷害保険、医療保険
- ・日本から社員を派遣する場合…海外旅行傷害保険、労災保険第3種特別加入
- ・現場事務所開設時…工事保険、賠償責任保険、貨物・運送保険、火災保険、従業員に対する保険（労災・傷害・医療）
- ・機械を搬入・設置する場合…組立保険、貨物・運送保険

第4章 工事竣工時の処理

1. 留保金の解除

工事開始時に求められる銀行保証状には、次のものがある。

- ・「前渡金返還保証」(Refund Bond)
- ・「工事履行保証」(Performance Bond) ⇒第V編第1章1.(3)(f) 参照

留保金の解除手続きは工事竣工後撤収時における重要な問題である。実際の留保金の入金には、工事竣工証明書発効後も数か月を要する場合があります、その目的だけで現地駐在を伸長する訳にもいかず、日本からの出張、通信ベースでの対応となり、酷い場合には、完成工事未収金のまま不良債権化する例も稀ではない。

留保金解除のためには、工事竣工証明書を取得し、請求手続きと同時に留保金解除保証(Retention Bond)の差し入れが必要であるケースが多い。

「留保金解除保証」(Retention Bond)とは、長期にわたる大型工事では、出来高に応じて支払金額が留保される。その留保金解除のために必要となるボンドである。施工業者が留保金の解除を受けたことで、発注者が留保金の解除後に施工業者の債務不履行が発生した際に、留保金返還義務を履行しない肩代わりとして、保証銀行が損害を補填するものである。一般的に銀行保証状で実行される。

また、工事竣工後の瑕疵担保期間に発生した瑕疵に対して、施工業者が補修しないことで発注者が被る損害を補填するもので、工事引き渡し時に発行する「瑕疵担保保証」(Maintenance Bond)がある。

2. 現地撤収時の業務と留意点

撤収時の業務は次のようなものがある。

- ・発注者や元請への業務完了(事務所閉鎖)報告、社員帰国までの業務打合せ(残工事、メンテナンス工事、未収金回収、今後の連絡体制等)
- ・工事現場や仮設ヤードの整理整頓、仮設部材の撤収、貸与品の返納、廃材の処理
- ・各種出入国管理に関連する許可(労働許可等)、外国人登録等の抹消
- ・事務所、宿舍賃貸契約の解約、事務所備品の処分
- ・日本へ再輸出する資機材や物品の海上輸送手配、関税処理
- ・未納税金の精算、税籍登録の抹消、個人所得税の納税証明書取得
- ・現場採用者の解雇

現場撤収時の経理処理に関する項目⇒第V編第1章1.(7) 参照

- ・残務処理に残った社員は、多数の事務処理を進める中、社員も少なくなり不安になっていることが多い。
- ・セキュリティ対策を万全にした上で粛々と業務を進めていかなければならない。

また、撤収時には次のトラブルが起こりがちなので十分注意して対応する。

- ・解雇に関するトラブル(解雇順番への不満、退職金や残業代への未精算クレーム、年休買取へのクレーム、次期就職先への推薦状強要、失業への補償、次期就職先あっせん依頼等)
- ・未収金回収トラブル(保留金解除への見解の相違、責めのない瑕疵への対応要求等)
- ・税務上の見解の相違から来る精算未了
- ・事務所、宿舍敷金未返還トラブル

第V編 海外事業における事務管理の基礎

第1章 プロジェクトベース案件の事務処理概要

1. 海外工事の経理業務

本項は、一般的な海外工事の経理処理の概要を紹介したものである。海外経理は各社の経理処理規則に則り顧問会計士、税理士と相談しながら外貨処理のルールを定めて処理される。また、決算期末における工事成績の本社への移管法や本社現場間で移管される費用等の仕向け処理もルール化されなければならない。いずれにしても会計法、税法に沿った的確な処理を行うためマニュアル化することが望ましい。

※企業が関連企業との取引価格(移転価格)を相互に移転することが可能(本マニュアルでは「仕向」という)。

(1) 海外工事経理の特色

海外工事経理には、国内経理処理にはない次の特色があげられる。

- ・最も大きな特色は外貨の換算処理である。外貨で取得した工事代金等の収入、外注費、材料費、経費等外貨で支払った諸費用、外貨で購入した機械等の資産、外貨で借入れた負債等工事の損益計算書、資産負債表の多くの科目で外貨取引が絡んでくる。
- ・外貨取引を日本円で評価する際に為替差損益が発生すること。
- ・外貨取引は、多通貨に及ぶケースが多いこと。
- ・工事単独での事業成績(損益計算書)、資産負債状況(資産負債表)を把握するため、通貨毎の、また多通貨を円貨へ換算し合算した合算計算書の存在が不可欠であること。
- ・本社と工事間における種々の内部取引を仕向け処理すること。
(例) 本社設計料、本社社員の営業費・出張費他工事が負担すべき費用で、本社で発生したもの。

(2) 「外貨建取引等会計処理基準」

海外経理においては、外貨処理の社内ルールを明確にすることが不可欠である。「外貨建取引等会計処理基準」に則り、顧問会計士等に相談の上、社内の「外貨建財務諸表の換算処理要領」を整備する。

「外貨建取引等会計処理基準」とは、企業会計審議会が公表した外貨建取引に関する基準である。外貨で取引される項目を円換算して財務諸表を作成にあたりその円換算方法についての基準が示されている。

a) 外貨取引の為替レート

外貨取引の為替レートは3区分され、財務諸表の項目ごとに定められたレートを用いて円換算する。なお、決算時の為替レートについては、時価資産や現預金金銭債権等の資産負債項目等に用いられる。

- ・決算時為替レート (CR : Current Rate) : 決算期末における為替レート
- ・期中平均レート (AR : Average Rate) : 決算期中の為替レートの平均値
- ・取引発生時為替レート (HR : Historical Rate) : 外貨取引日のレート

b) 個別財務諸表の換算方法

費用及び収益は、取引発生時の為替レート (HR) にて換算するが、期中平均レート (AR) による換算も可能である。資産負債項目のうち、時価資産や現預金、金銭債権等に係る項目については、決算時の為替レート (CR) で評価する。

換算によって生じた評価差額は、当期の為替差損益として収益、費用計上をする。

換算方法	項目
決算時の為替レート（CR）	<ul style="list-style-type: none"> ・現金、預金 ・金銭債権（完成工事未収金等） ・有価証券（子会社・関連会社株式を除く） ・時価を有する棚卸資産
取引発生時の為替レート（HR）	<ul style="list-style-type: none"> ・費用及び収益（期中平均レート（AR）でも可） ・子会社・関連会社株式（現地法人投資評価） ・「前払費用」「前受金」等の費用性資産（時価を有する棚卸資産を除く） ・収益性負債

c) 在外子会社（現地法人）との連結財務諸表の換算方法

日本本体と合算対象となる在外子会社（現地法人）の財務諸表が外貨で表示される場合連結に際して、円換算が必要となる。なお、円換算によって生じた評価差額は、為替換算調整勘定（純資産）に計上される。

換算方法	項目
期中平均レート（AR）	・費用、収益項目
決算時為替レート（CR）	・資産、負債項目
取引発生時為替レート（HR）	・純資産（繰越利益剰余金は期中平均レート（AR））

(3) 現場事務所開設時の経理処理

a) 経理帳票類の準備

工事経理担当者は主に次の書類を準備し、持参する（会計ソフト内に集積）。

- ・帳簿類、会計伝票、仕向け伝票
- ・工事会計財務諸表（資産負債表、損益計算書、工事原価計算書等）
- ・賃金支払明細書、旅費精算書、資金計画表

現地においては、進出国固有の経理帳票、税務申告上指定されている法定帳簿等があるので、現地会計士の指示に従うこと。

b) 現場事務所開設にあたっての手元資金の準備

現地事務所・宿泊施設の手付金、社員の現地生活費、通信費、交通費等小口の手元資金が必要となる。一般的に日本円を持参し現地通貨へ両替する。銀行口座を開設し本社からの資金が振り込まれるまで予想以上に時間がかかるため、事前に必要額を計算し、現地持込通貨の規制に注意しつつ適度な金額を持参すること。また、盗難の恐れにも配慮しつつ保管場所に留意すること。

(仕訳例) 手元資金 10 万円を持参し、2 万円をベトナムドン(VND)へ両替した。

(円伝票)

手元資金	小口現金	100,000	本社	100,000
両替時	VND	20,000	小口資金	20,000

(VND伝票)

両替時	小口資金	4,200,000	円	4,200,000
-----	------	-----------	---	-----------

c) 銀行口座の開設

現地銀行の口座開設手続きを事前に調べておく。口座名義は工事所長、出納責任者の連名が望ましい。邦銀の支店がなく現地銀行となる場合は、邦銀とコルレス契約*を持つ銀行への開設が望ましい。また発注者が工事代金の振込等の都合上現地銀行を指定してくるケースもある。

*コルレス契約とは、銀行間で資金の仕向・被仕向の為替取引を行う場合に、予め諸条件を取り決める「銀行相互間の為替取引契約」のこと。銀行間において、送金の支払委託や手形の取立依頼、信用状の授受、決済勘定等について予め取り決めたものをいう。

d) 外貨資金計画表と為替対策

経理担当者は所長、工事担当と協力して着工から竣工までの通貨別の工事代金の入金と工事支出額の予測に基づき資金計画表を作成することが重要である。その目的は工事資金のキャッシュフローを管理すると同時に、月々の必要な外貨を把握し、しかるべき時期に為替変動による損害が発生しないように対策を立てておくためである。

通貨別の為替対策の例を以下に記載する。

① 円貨建工事契約の場合

- ・工事のために必要な外貨支出の時期と金額を予定し、契約時レート以下で先物予約を行う。
- ・為替先物にプレミアムがある場合には、契約時レート以下で債券等を購入し、売却して換金し外貨預金で保有する。

② 外貨建工事契約の場合

- ・外貨入金予定日を前提に契約時レート以上で先物予約を行う。
- ・前渡金等を国内で取り込む場合には、今後の必要外貨を円転したレート以下で先物予約を行う。

e) 工事予算書作成と原価管理システムの構築

工事見積を前提に、通貨別の契約金額、支出額を計算し、更に円貨に合算した工事予算書を作成する。また、各月、工事の損益状況を把握していくための通貨別の原価管理書及び合算原価管理書を整備する。原価管理は、月々の工事代金の入金額と支出全項目（原価科目）及び着工からの累積額を表示し、今後の入金支出見込を合算の上、工事予算書からの予算額と照らし合わせて最終的な損益状況を予測するシステムである。詳細⇒第V編1.（4）（c）参照

f) 銀行保証状の差し入れ

海外の工事開始時には、元請の場合、次の2点の銀行保証状差し入れを要求される工事が多い。

- ① 前渡金返還保証状（Refund Bond）…工事契約時に前渡金を受領する場合に施主は債権担保の手段として当保証状の差し入れを要求する。銀行へ発行依頼をするが、銀行は保証状発行に応じると同時に本社へ支払保証を要求する。
- ② 工事履行保証状（Performance Bond）…工事業者が工事期間中における施工義務を果たさないことから施主を担保する保証である。銀行への発行依頼と支払保証については①と同様である。

g) 現地採用者の賃金計算処理

特に現地採用者が多数に及ぶ場合は、現地の一般的な賃金体系に沿ったソフトウェアを準備し、給与計算の基本的な考え方、制度について理解しておくこと。

（残業計算方法、各手当・インセンティブの設定、現地有給制度や特有の休暇ボーナス、社会保険・労働保険等の控除項目、所得税源泉法等）

h) 現地税法上の処理確認

通常工事事務所は、進出国からすると営業拠点とみなされ、各種税金の対象事業として法人税、個人所得税、売上高税、取引高税等の納税義務が発生する可能性がある。現地税理士と相談の上、当国の税制に沿った会計処理を実施し、税務上の問題が発生しないように留意する。特に円貨を外貨に付け替える次のものは支出として認められない場合も多い。

- ・日本人赴任社員の給与、下請社員の派遣費

- ・日本からの社員の出張経費、営業費
- ・設計費、機械損料
- ・本社一般管理費の現場負担分 等

i) 発注者の支払い条件、代金受領手続き

発注者の工事代金の支払い条件、請求手続きを事前に確認する。工事資金の計画、為替対策等に不可欠で、実際の請求時においては保証の発行等時間を要する手続きもある。

(4) 工事施工中の経理処理

a) 帳簿の作成

海外工事現場で整備する会計伝票等帳簿は、基本的には国内現場と同様である。ただし、多通貨の会計処理に対応することから、通貨毎の帳簿と円貨への合算作業、それに伴う為替差損益処理が発生するため、国内処理に比べ作業の手間は複雑になる。また国内処理にはない仕訳処理もある。経理担当はその習熟のための学習、社内教育、熟練者の指導等が必要になる。

各取引の仕訳（会計伝票）を経て、元帳（通貨別）転記、資産負債表（通貨別・合算）、損益計算書（通貨別・合算）作成の手順となる。

b) 外貨仕訳処理事例

ここでは、国内にはない仕訳処理の実例を紹介する。

- ・工事事務所設立時、手元資金の現地持込と現地貨への両替
- ・外貨建工事代金入金処理

(例) ○○工事施工代金をUSD500,000-入金した
(USD伝票)

工事代金入金	当座預金	500,000	未成工事受入金	500,000
--------	------	---------	---------	---------

- ・領収書のない(途上国では領収書が発行されない費用支出も多い)費用処理を社内領収書で対応する
場合が多い。ただし、現地国、日本における税務上の費用認定が保証されるわけではない。

(例) ハノイ投資局への訪問のためタクシーを使用したが発行されなかった。(社内領収書で対応した)

(VND伝票)

タクシー代	交通費	60,000	小口現金	60,000 [VAT自動計算]
-------	-----	--------	------	---------------------

- ・外国送金（仕向・被仕向送金）

(例) シンガポールの旅行会社へ工事関係者旅行代金をUSD口座からSGD2,500-支払った。

(SGD伝票)

旅行代金	旅費	2,500	USD	2,500 [送金手数料等含む]
------	----	-------	-----	---------------------

(USD伝票)

両替	SGD	1,700	当座預金	1,700
----	-----	-------	------	-------

- ・現地社員（直備労働者）給与、社会保険処理

- ・本社との社内取引処理（仕向・被仕向送金）
内部取引は「本社」勘定で本社と連結する。

(例) 本社から工事資金として 5,000 万円を入金した。

(円伝票)

工事資金	当座預金	50,000,000	本社	50,000,000
------	------	------------	----	------------

・工事保証に関する仕訳

(例) 邦銀へ履行保証料 25 万円を本社にて支払い工事に仕向けられた

(円伝票)

保証料	保証料	250,000	本社	250,000
-----	-----	---------	----	---------

・現地国納税処理 (VAT、各種源泉税等)

(例) インドネシアで現地営業用の乗用車を購入した際自動車取得税 R P (ルピア) 15,000,000-を支払った。

(R P 伝票)

自動車税	租税公課	15,000,000	現金	15,000,000
------	------	------------	----	------------

c) 工事原価管理の月次処理

工事施工中には、工事成績を随時把握して、適正な損益管理を実施し、工事予算書の利益を確保する対策を工事期間中、できるだけ早いタイミングで実施していく必要がある。工事原価管理書作成は工事担当と経理担当の連携作業である。経理担当は普段の会計処理の実績の中から月次の工事売上と工事原価実績を損益計算書で明確にし、工事担当は竣工までの発注残等から支出予想を試算して、実績と試算を合算し工事予算と照合した最終損益見込を確定していく。その作業は通貨別に行われ円換算後合算される。

下表は、「工事原価管理書」(円合算)の標準サンプルである。

工事原価計算書 (円合算)						
		着工日	竣工予定日		契約金額	
				年 月 日現在	工事名	
原価科目	当月収支	累計	工事予算	予算残	今後見込	備考
材料費						
・・・						
外注費						
・・・						
経費						
工事経費						
・・・						
一般経費						
・・・						
・・・						
工事支出金計						
工事代金入金計						
工事総利益						

d) 通貨別計算表の作成

工事原価管理書の作成と前後して、次の2点の工事の通貨別計算表を作成する。

- ① 資産負債表-Balance Sheet- (通貨別・円合算)
- ② 損益計算書-Construction Cost Sheet- (通貨別・円合算)

①は工事の工事期間における資産負債の内容と残高の実績であり、②は作成時点での工事の売上高と支出実績を示すものである。②は工事原価管理書の基になる。

それぞれが、通貨別に作成され、円換算後合算される。

下表は、「資産負債表」「損益計算書」の標準サンプルである。 JPY combined…多通貨円換算合算

Balance Sheet (JPY combined)							
Date				Project:			
Debit			Account		Credit		
up to previous	This Month	Balance	Code	Title	Balance	This Month	up to previous
				Cash			
				Current a/c			
				Expenditure of Work			
				Amount Received of Work			
				Advance Payment			
						
				USD			
				Head Office			

Construction Cost Sheet (JPY combined)						
Date				Project:		
Code Title	This Month	Total	Budget	Balance	Estimated cost	Remarks
Material Cost						
.....						
Subcontract Cost						
.....						
Expenses						
Site Expenses						
.....						
Office Expenses						
.....						
.....						
Amt of Expenses						
Amt of received						
Site Profit						

e) 総勘定元帳と補助元帳

科目毎に総勘定元帳、補助元帳を整備する。特に、本社との内部取引（仕向け処理）に使用される「本社」勘定は本社との連携勘定であり、毎月本社における処理（本社では「工事名」で仕訳）と整合性を保っておくことが重要である。

(5) 本社決算期末の処理

a) 未成工事、完成工事共通の期末処理（工事完成基準）

- ・資産・負債科目の管理

本社では全社的な資産、負債状況を把握する必要があるため、工事事務所においても小まめな会計処理が必要である。特に完成工事の工事未払金管理は厳格に行う必要がある。

- ・銀行預金残高証明書の本社への送付

公認会計士監査や税務監査に備え、期末には本社への送付が必要となる。

b) 完成工事の期末処理（工事完成基準）

- ・完成工事高と工事原価の確定
- ・工事未払金の計上

決算に際し確定している業者への未払金と支出予定額（引当未払金）を決算日にて工事原価へ算入し、工事未払金を計上する。

(6) 工事現場経理のその他の重要な管理

a) 契約金額の変更、入金管理

工事契約金額は、原契約への設計変更、工事数量の増減、追加工事代金等で刻々変化していく。経理担当者は発注者の代金支払い内容と自社の請求内容の整合性を保ち、契約金額の増減を常に把握しておかねばならない。契約内容に変更が生じた場合には、工事予算に修正を加える必要がある。また工事代金の入金に遅れが生じた場合には、契約条件を確認の上、発注者と折衝し、早期入金に向けた動きをしなければならない。

b) 現金の取り扱い

工事現場は人の出入りも激しく、治安が悪い場所での施工も稀ではない。現場における現金の取り扱いには十分に留意し、小まめに必要分だけを現金化し盗難機会の排除に努める。また銀行から現金を引き出す際には、護衛を付ける、複数人で窓口へ行く等できる限りのセキュリティー対策を講じること。また、出納担当との現金出納帳と現金残高の照合を習慣化すること。

c) 外貨資金計画表の変更

工事期間中に多くの想定が変化していくため、資金計画表の日常的な見直しを習慣化することが重要である。特に海外では通貨毎の資金需要を小まめに管理していく必要があり、不足に気付いた時に即座に資金手配をするのは困難である。

(7) 工事事務所閉鎖時の処理

工事が完成すれば、残務処理を終了した後事務所を閉鎖して当国から引き上げる場合が多い。引き上げ前に経理担当が行う処理は多く、技術者帰国後も工事所長共に最後まで残っているケースが多い。事務所閉鎖時の主な仕事は次のとおりである。

a) 発注者との工事代金の精算

- ・竣工証明書の取得
- ・前渡金返還保証状、履行保証状の回収

- ・工事未収金の回収、留保金がある場合の留保金解除の手続き
- ・借用している施設、機械等、支給材の精算
- ・手直し残工事への誓約、念書発行

b) 工事関連公共機関との精算

電話料金、電気水道料金等の精算

c) 取引業者との精算

現地業者との未払金の最終清算

d) 納税(法人税、個人所得税)

- ①法人税…工事完成時には会計士と相談し税務申告を行い、納税用の資金を確保する。引当金等は否認される可能性があるので要注意。また二国間租税条約がある国では、法人税納付額が日本で控除を受けるので、本社と相談し、対策が必要である。
- ②個人所得税…帰国社員の個人所得税の納付について、帰任前に税理士と打合せ、帰任に支障がないよう事前に手配しておく。

e) 会計帳簿の取り扱い

帳簿にある経過勘定(立替金・預り金・保証金・仮受金等)の残高は閉鎖前に極力整理しておく。会計帳簿は日本での税務監査に備え、できるだけ持ち帰らねばならない。現地の税務監査に備える必要があり持ち帰れない場合は、会計士に委託し監査終了後日本へ送り返してもらう。

f) 銀行口座の閉鎖

上述の全ての精算が完了した場合には、銀行口座を閉鎖する。

(8) 海外経理管理規則

以下は主な海外経理の管理規則である。社内事情に応じて、できるだけ整備する。

- ・海外経理規程、海外経理マニュアル
- ・外貨建換算処理要領
- ・海外勤務者取扱規程、給与取扱規程
- ・海外調達規程
- ・海外工事予算取扱要領
- ・海外出張規程

2. 海外工事の労務管理

建設業がプロジェクトベースで海外進出する場合、その規模や構造物にもよるが一般的に現場所長、工事管理者、事務管理者を派遣するケースが多い。事業規模によっては、事務管理者は派遣せずに現地で採用し、日本から出張ベースで指導を行う場合もある。また、一般的に現場作業員は、外注ベースで下請契約するので直接雇用するケースは少ないが、状況によっては建設職人(型枠工・鉄筋・とび・左官等)、測量工、一般土工、警備員、掃除夫、雑役工等を直接雇用する場合もある。また事務員(労務・経理等)は現地採用が一般的である。その中で、現地採用者には、日本とは異なる現地の労働関連法、労務慣行に沿った雇用条件、賃金を提示し、適切な労務管理を行わなければならない。

(1) 建設現場における現地採用の留意点

プロジェクトベースで海外進出する場合の現地採用の特色は、採用期間を工事期間に限定した有期採用にある。そのため現地法人で長期永続的に採用する前提とは大きく異なる次の労務管理上の

留意点がある。

- ・採用時に有期契約である旨合意して、採用期間を雇用契約に盛り込んでおく。
- ・特に現場管理者、事務管理者等はできる限り日系企業で働いた経歴を持つ者、特に自社の前工事の担当者、他社の直近の現場経験者を受け継ぐ形での採用が望ましい。
- ・入場管理が厳しい現場（空港・港湾・軍施設・特定の公共施設等）の建設やプラント工事においては現場入場には施主の許可（入場証）が必要となるため、入場条件を満たさない場合には採用されない旨の承諾。また入場証の就労後の速やかな返還を約束しておく。
- ・採用が短期間であっても、自社の安全管理を遵守し、安全教育を受けない場合には解雇する旨の承諾を取り付けておく。
- ・採用時の会社からの貸与支給品の業務完了後の速やかな返還を約束しておく。
- ・工事完了時現場内での業務が完了した後の、解雇の順番等にクレームをつけない旨の承諾を取り付けておく。
- ・期間完了後の就職斡旋依頼の禁止を約束しておく。

（２） 日本人社員の出向に関する留意点

日本人社員の現地への派遣は、日本居住者として立場を保ちながらの派遣となる。海外現場への派遣は、有期（通常 1～3 年）で、土木系構造物等は未開発地域での仕事となるため、治安の問題もあり単身赴任が一般的である。そのような状況の中、会社においては派遣社員に対する多くのサポートが必要になる。その主なものを列記する。

- ・海外赴任に伴うインセンティブの説明
- ・帰任後のポジションや配置に関する協議
- ・社員が現地で費消する生活費の手配（仮払制度等）
- ・労災保険特別加入の手配
- ・海外赴任時に怠りがちな健康診断への配慮（現地健診機関との契約）、特に国別に入国時に必要とされる予防接種等の手配
- ・現地で危急な事態が生じた場合の安全対策の確保

（３） 労働関係制度（インドネシアを例に）

本項では、インドネシアを例に賃金・給与制度、最低賃金制度、労働条件等を紹介する。当国の制度にイスラム教の慣習が反映されているように、労働関連法は当国の宗教や文化が色濃く影響している。実際の進出国の労働関連制度を、次頁の例を参考にチェックされたい。

また労働関連法規は刻々当国の政治情勢等で変化するため、現地弁護士等のアドバイスを得ながら、採用から労務管理、解雇に至るまで業務を実施すること。

※詳細は第 V 編第 1 章 2. 参照

以下の内容は、労働関連法令や規則等が常に変化しているため、現地労務事情に詳しい専門家へ必ず直近の情報を確認すること。

① 賃金・賞与

- ・賃金構成…一般的には基本給、役職手当、能力手当、住宅手当、家族手当、職業手当、食事手当、交通費、医療費、残業代等から構成される。
- ・原則、現金支給である。現物支給も一部可能。
- ・原則、男女同一労働・同一賃金である。
- ・ボーナスが一般化している。実際には支給されていないケースも多い。ボーナスとは別に、最低賃金の 1 か月分の THR（宗教大祭ラマダン手当）が法律で義務づけられている。

② 最低賃金制度

労働大臣は毎年各地方政府、各州の最低賃金を公表している。最低賃金は基本給に諸手当を加えたものである。インドネシアの州別最低賃金は、2019 年度 8.03% 上昇した。

③ 労働条件

労働法（2003年13号）に規定されている労働条件の主なものは次のとおり。

労働時間	<ul style="list-style-type: none"> ・原則1日7時間以下、1週40時間以下、1週6日以下。 ・週休2日の場合、1日8時間以下も可能。 																				
休憩時間	連続4時間の労働に対して最低30分の休憩。																				
時間外労働	残業は1日3時間まで、1週14時間まで。																				
解雇条件	<ul style="list-style-type: none"> ・労使双方の合意が必要（自主退職、定年、契約期間終了を除く）。 ・1月に10人以上の解雇の場合（大量解雇の場合）、中央労働委員会の許可が必要。 ・個人の解雇に際しては、地方労働局の許可が必要。 																				
解雇手当・退職報奨金	<p>退職に際しては、解雇手当・退職報奨金を支払う。 自己都合、自己都合外退職、定年、懲戒解雇等退職理由別に、勤続年数に応じて以下の表の0-2倍を支払う。最低額は以下のとおり。</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">解雇手当</th> <th colspan="2">退職報奨金</th> </tr> <tr> <th>勤続年数</th> <th>金額</th> <th>勤続年数</th> <th>金額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1年未満</td> <td>賃金1ヶ月分</td> <td>3年以上6年未満</td> <td>賃金2ヶ月分</td> </tr> <tr> <td>1年以上2年未満</td> <td>2ヶ月分</td> <td>6年以上9年未満</td> <td>3ヶ月分</td> </tr> <tr> <td>2年以上3年未満</td> <td>3ヶ月分</td> <td>9年以上12年未満</td> <td>4ヶ月分</td> </tr> </tbody> </table>	解雇手当		退職報奨金		勤続年数	金額	勤続年数	金額	1年未満	賃金1ヶ月分	3年以上6年未満	賃金2ヶ月分	1年以上2年未満	2ヶ月分	6年以上9年未満	3ヶ月分	2年以上3年未満	3ヶ月分	9年以上12年未満	4ヶ月分
解雇手当		退職報奨金																			
勤続年数	金額	勤続年数	金額																		
1年未満	賃金1ヶ月分	3年以上6年未満	賃金2ヶ月分																		
1年以上2年未満	2ヶ月分	6年以上9年未満	3ヶ月分																		
2年以上3年未満	3ヶ月分	9年以上12年未満	4ヶ月分																		
補償金	<p>以下の補償金が規定されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 年次休暇の未取得分補償 b) 本人とその家族の帰省費用 c) 雇用契約、会社規則、労働協約中に定められたその他の補償内容 																				
就業規則	10人以上の従業員を使用する場合、作成、提出が義務づけられる。																				
契約社員（プロジェクトベース案件の有期社員雇用等）	<ul style="list-style-type: none"> ・契約社員は、次の業務においてのみ可能である。 i) 1回で終了するか、一時的な業務であること。 ii) 業務完了までの期間が短期間で、3年程度以下であること。 iii) 季節的な業務従事者であること。 iv) 新製品や新規事業への活動、または研究開発段階の製品への従事者であること。 ・ 固定的業務への従事者であってはならない。 ・ 契約期間は最長2年間まで。その後は1回のみ1年間延長可能で、雇用契約が終了する7日前までに通知する。 ・ 雇用契約書を7日以内に労働局へ提出しなければならない。 																				

(4) 建設人材賃金調査

アジア各国の建設業一般土工、職人、重機・機械オペレーター、測量士、現場フォアマン、建設エンジニア、事務管理者（中級マネージャー）等の賃金水準は刻々上昇している。自社FS調査に際して必要とされる人材の賃金を個別具体的に調査する必要がある。

(5) 各国固有の労働慣習について

a) ベトナム固有の労働慣習

① 人材の募集

ベトナム人社員の募集は次の方法が一般的である。

新聞広告、日系企業等からの紹介、人材紹介会社からの派遣、卒業校からの斡旋、従業員による紹介、なかでも新聞広告は一般的である。人材紹介会社は応募者からのアクセスも多く人材確保手段として確実だが、報酬2か月分程度の紹介料がかかる。

② 一般的な「転職」の発想

ベトナムでは転職は一般的な習慣で、その理由としては次の点があげられる。

- ・より良い給料・条件やキャリアアップを求める傾向にある。
- ・同じ会社に長く勤務することは実力がない証拠と思われ、転職しにくくなると考えるケースがある。
- ・転職に対する罪悪感は少なく、失業することへの恐怖感も少ない。

転職を防ぐ対策として、例えば次の方法が考えられる。

- ・他社よりも良い給料・条件を提示する。
- ・通勤の負荷が少ない近隣から採用する。
- ・信頼性の高い、労務管理に長けたベトナム人の上司を上につける。
- ・親密な家族的な雰囲気、関係を作る。

また、転職は普通との観点から、普段から新人で対応できる事務や現場処理の簡素化や標準化を進めておく。多能工の育成や兼任可能な職場づくりで備えておく。

③ 労務管理のチェックポイント

以下に労務管理に関する留意点をあげる。

- ・社内言語は英語か日本語を状況に応じて用いるが、ベトナム人は外国人に対しては英語が多くなり、日本から現地への派遣社員は必然的に英語を使用することになる。日本からの現地出向社員とのやり取りが可能な日本語レベルを有するベトナム人を採用することが望ましいが、採用後に日本語を学習させる方法や日本人社員に英語を学ばせる方法も考えられる。
- ・現地の労務事情を把握し、実務に慣れている専門家や知人の密接なサポートを受ける。

b) その他の国の労務慣習

① インドネシア

- ・プロジェクトベースの工事サイトは地方、辺境にある場合が多い。インドネシアは外国企業が地元に進出してきた場合の雇用への期待感は極めて高い。地元での採用を優先し、地域村落を公平に遇することが肝要である。この状況に配慮することなく偏った採用をした場合の反発は厳しいものがある。逆に発注者や周辺村落の村長、キーパーソンを含めた協議をし、普段の交流を深めていけば、工事竣工に至るまで協力的な関係になることが多い。また、イスラム教の習慣を尊重した次の配慮は不可欠である。

- ・イスラム教の習慣に沿った冠婚葬祭
- ・イスラム歴の休暇採用、断食(ラマダン時期)への労働配置やお布施等の配慮
- ・「お祈り」ができるスペースの確保やの設置と就労中のお祈りの時間への配慮
- ・ハラールとアルコール類等の強要等禁忌事項への配慮

- ・東南アジア全般に言えるが、人前で叱責されるのを嫌う。特にジャワ人は日頃は温厚であるが、侮辱と捉えた場合の反発は大きい。
- ・転職が多く、一企業に勤める平均期間は2~3年と言われている。転職への抵抗は少ない。現場監督やエンジニアの定着率は高いが、作業員クラスは5%~10%が工事期間内に辞めていく。事務所従業員の定着は3~5年である。
- ・当国特有の給与体系における賃金の特徴がある。次にいくつか列記する。

- ・宗教祝日手当 (THR) …イスラム教信者に限らず試用期間(3か月)を終了した従業員全てイスラム教大祭祝日の2週間前までに支給。
- ・減給に関する法律がないため会社規則等で規定
- 最低賃金は入社2年目からは加算しなければならない。

- ・外国人は総務・人事・経理を直接担当することができない場合が多い。

- ・外国人：インドネシア人雇用比率は商事駐在員事務所の場合 1：3 と義務づけられているが、工事現場の雇用比率に関しては、個別に公共事業・国民住宅省やBKPM（投資調整庁）に相談することが望ましい。
- ・最低賃金は州ごとに定められている。
- ・期間を定めた雇用契約（契約社員）については次のとおりである。
関係法規は「2004年大臣決定第100号」。下記3種類がある。
 - ・1回、あるいは、期限が最長3年で終了する一時的な雇用契約
 - ・季節的業務に対する期間を定めた雇用契約
 - ・新製品との関係業務に対する期間を定めた雇用契約
 この形態の場合は、試用期間は設けてはならない。また、3か月以内の契約の場合は、労災保障と死亡保障、3か月以上の契約の場合は、老齢保障と健康維持保障に加入しなければならない。
なお、期間を定めた雇用契約の場合は、署名の日から遅くとも7稼働日以内に、最寄りの地方労働事務所に届ける義務がある。
また、これらの規定を満たさない場合は、正社員扱いとなるので注意を要する。

② タイ

- ・外国企業が10人以上を雇用する場合は就業規則をタイ語で作成し、労働省に提出する。20人以上の場合には雇用条件に関する協約を締結しなければならない。
- ・建設業者は建設作業に係る労働安全衛生の運営及び管理基準を定める省令を遵守しなければならない。
- ・外国人1人のビザ延長資格として、最低4人のタイ人の雇用が義務付けられている。
- ・エンジニアや主要な人材は、日本企業に努める場合英語が不可欠である。
- ・基本的に建設労働者はミャンマーやカンボジアからの第3国人であり、タイ人は管理職である。
- ・タイでは雇用契約は無期契約と有期契約があるが、製造業では有期契約は基本的に認められない。
- ・タイは慢性的な労働力不足が続き、労務者の賃金水準は高くなっている。

③ ミャンマー

- ・ヤンゴンの賃金は2010年以降大幅に上昇している。2015年9月に最低賃金(3,600チャット)が導入され、2018年5月には引き上げ(4,800チャット)が行われた。
- ・ミャンマーは廉価な労働力を魅力に縫製業を中心に近年日系企業の進出も目覚ましいが、国民の70%以上が農業従事者で、日系建設業で期待される建設技能工、現場管理者、エンジニア等の層は決して厚くなく、優秀な人材獲得は競争が激しい。
- ・ミャンマー人は一般的に温和で日本にも友好的な気持ちを持っているが、将来、外資の参入が一層進展した場合に、雇用条件の改善を求めた動きは活発化してくると思われる。

3. 税務上の留意点

(1) ODA工事の税務

プロジェクトベースでの進出の中で、日本政府ODA事業において、有償資金協力及び無償資金協力において税の取扱いが異なる。無償資金協力では、開発途上国政府と直接契約に関して課せられる法人税、所得税、付加価値税（VAT）等は原則としてすべて免税となっている。しかしながら、過去の例では、進出した企業に本来なら課せられないはずの法人税や付加価値税（VAT）を課された事例もあった。特に付加価値税（VAT）の免税に関して、還付される国においては、支払時には一旦支出し、還付手続きを経て免税措置が取られるため還付に時間がかかる。また、現地通貨での還付となり為替リスクが生じる等の問題となることがある。特に、現地調達が多い仕事では為替の影響や適切な還付手続きは工事損益に大きなダメージを与える。

以下各国の税制や管理上の留意点を解説するが、日本政府ODA事業の場合は該当しない税金もある。ただし、前述のように進出国の解釈、対応、運営如何では、予期せぬ負担も生じるので、事前に調査をして、ODA工事に関しては発注者とも相談しつつ解決していくことが求められる。

(2) ベトナム等の税制度

本項ではプロジェクトベースで進出するケースが多いベトナムの税制について概略を紹介する。経理処理や税務申告に関しては、ベトナム人を雇用し教育する以上にコスト的には高くなるものの、現地の会計事務所に委託し、正確な処理を得る方法もある。ベトナムの税務に関する法律は整備されているが、法律や制度の改定が頻繁な中で、実務上に正しいやり方で処理されているか不安なことが多い。そのため、当国税務署からの指摘に対しては的確な対応がとれず、不要な税金を支払ったり、支払うべき税金を支払わずにペナルティーを科されるケースもある。

ベトナム特有の制度としてインボイス制度がある。税務申告に計上できる収入・費用の証票は税務署の発行または認められたインボイスのみが利用され、これが会計起票の基礎になる。

ベトナムにおける主な税金は次のとおりである。そのほとんどがプロジェクトベースで進出する際に関連する税金であるため、各項目について現地税理士と相談しながら適正な会計処理による納税義務を果たしていかなければならない。

a) 個人所得税、法人税、付加価値税（VAT）

税金の種類	課税対象	税率
個人所得税	居住者：課税対象所得は、所得の獲得場所にかかわらず、ベトナム国内外において発生した全世界所得	所得の5～35%（累進課税）
	非居住者：所得の獲得場所にかかわらず、ベトナム国内において発生した所得	20%
法人税	法人の獲得した収入から費用を控除した課税対象所得 （非課税所得や繰越欠損金は控除対象）	原則20%
付加価値税（VAT）	ベトナム国内で製造（流通・輸入）のために調達されるVAT課税対象とされる物品やサービス（非課税対象物品やサービスを除く）	原則10% （非課税、0%、5%取引あり）

注：http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/invest_04/ 参照

b) 外国契約者税（FCIT）

外国契約者税とは、外国企業や個人が、ベトナム国内の企業や個人等との取引においてベトナム国内でサービスを提供する際に発生した付加価値及び所得に対して賦課される税金である。

・みなし法による課税算出方法

付加価値税（VAT）＝ 課税対象売上（税込）×みなし税率

法人所得税（CIT）＝（「取引の対価」－「付加価値税額」）×みなし税率

・納税義務者

みなし法を採用した場合の源泉徴収納税義務者はベトナム企業であり、次の外国契約者税率が適用される。

<外国契約者税率>

業種	みなしVAT税率	みなしCIT税率
サービスが付随する物品販売	—	1%
サービス一般	5%	5%
建設・据付（資材・機械設備の供給を伴わない）	5%	2%
建設・据付（資材・機械設備の供給を伴う）	3%	2%
運輸サービス	3%	2%
製造	3%	2%

出所：日本貿易振興機構（JETRO） https://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/invest_04.html#block3

c) その他の主な関連税制

- ・ 関税
- ・ 資本譲渡利益税
- ・ 天然資源開発税
- ・ 不動産税

d) 各国の税制

以下は、各国（ベトナムを除く）の主要な税金を一覧にしたものである。プロジェクトベースによる進出に際しては、それぞれが納税義務に該当するものであるか、現地税理士と相談しながら適正な会計処理による納税義務を果たしていかなければならない。

国名	税金種類	国名	税金種類
タイ	個人所得税 法人税 付加価値税（VAT） 特定業務税（SBT） 物品税 印紙税 関税 等	ミャンマー	個人所得税 法人税 商業税（付加価値税） 関税 等
インドネシア	個人所得税 法人税 源泉徴収税 付加価値税（VAT） 奢侈（しゃし）品販売税 土地建物税 不動産取得税 印紙税 関税 等	カンボジア	個人所得税 源泉徴収税（給与・報酬） 法人税 付加価値税 配当税 サービス税 資産譲渡税 遊休土地税 登録税 不動産税 関税 等

(3) 社内取引上の留意点

プロジェクトベースの工事事務所と本社間に生じる社内取引に関しては、第V編. 第1章1.(3)で述べた。社内取引の会計上の処理、税務上の取り扱いは非常に重要な管理項目で、本社発生費用も進出国では費用として認められないケースも多く、当国税務局との間で議論となり、交渉のプロセスに入ることがある。また、日本の税務当局においても受益者負担の観点から、進出国プロジェクトの費用を日本で認定することはなく、的確な経理処理、納税申告をしていないと否認される。この点は、日本と進出国間に2国間の二重課税を回避するための租税条約の存在の有無が大きな影響を及ぼす。

プロジェクトベースの社内取引には主に次のものがあげられる。

- ・ 日本人社員・下請社員の給与
- ・ 社員の出張経費、営業費
- ・ 設計費、機械損料
- ・ 本社一般管理費の現場負担分 等

個々の社内取引を付け替える際には、負担先の問題だけではなく、その金額にも留意しなければならない。⇒第V編. 第2章3.(2) 移転価格税制参照

4. 出入国管理事務

プロジェクトベースの工事では、短期間に多くの人材がそれぞれの役割を果たすため進出国への出入国を繰り返す。外国人の出入国に関する出入国管理法や関連規則の内容は、その国固有の事情により様々で、刻々変化することが多い。また工事への赴任者のみならず、工事出件前の調査、営業、施工中の管理支援、技術支援、竣工後の閉鎖業務等への出張者に対する出入国のルールも常に考えなければならない。例えばベトナムの183日ルール等は、滞在期間によっては出張者でも居住者とみなされ、多額の個人所得税が課せられることがある。また日本人だけでなく、第3国からの外国人労働者を受け入れる場合も同様の配慮が必要となる。現場事務管理者にとって出入国管理は遺漏を許されない重要な業務で、「出入国管理表」等を使って管理していく必要がある。

(各国の主な出入国管理項目一覧表)

下表は、ベトナム、インドネシア、タイ、ミャンマーの出入国に伴う許可関連の一覧表であるが、出入国の法制、規則は刻々変化するので、常日頃から現地法律事務所や進出支援コンサルタント等から情報を収集しておくこと。

	ベトナム	インドネシア	タイ	ミャンマー
無査証滞在可能期間	15日以内 (観光あるいは商用)	最長30日 (観光、セミナーや国際展示会の参加等)	最長30日	最長30日間 (観光のみ) ※2018年10月から1年間の予定
滞在許可	・シングルビザ ・最長5年のマルチ(複数回入国)ビザ	・到着ビザ ・シングルビザ ・マルチビザ ・暫定居住ビザ	長期滞在や仕事の場 合、入国前に非移民ビザを取得する。 ・非移民ビザ ・公用ビザ ・外交ビザ ・移民ビザ	70日間有効のビジネスビザを取得する。
労働許可	以下3種類での申請となる。有効期間は最大2年間 ・管理職/CEO ・専門家 ・技術者 雇用者(請負業者は除外)は外国人労働者の採用予定日から30日前までに報告する。	外国人雇用計画書(RPTKA)の承認取得が必要。 滞在目的により最長1年あるいは2年の居住許可が与えられる。	滞在許可期間内に労働省にて労働許可申請が必要。 肉体労働等39業種について、外国人就業禁止。 通常外国人1人の労働許可を取得するには、原則的に、その会社の資本金の払込額が最低200万バーツ必要。	入国後に在留許可(Stay Permit)を取得する(延長可能)。
外国人登録(外事警察)	ベトナム国内で、以下の手続を行う際等、「警察証明書」の提出を求められる。 ・会社設立 ・労働許可 ・滞在許可 ・養子縁組	暫定居住ビザを取得して入国した外国人は、入国後、入国管理局事務所にて外国人登録(POA)を行い、暫定居住許可(ITAS)を取得する。発行から30日以内に国家警察本部に届出後、居住区管轄の警察へ届出(STM)を行う。	—	3か月以上滞在する外国人は、外国人登録を入国管理局で行い、外国人登録証(FRC)を入手する必要がある。
その他外国人出入国における固有のルール	—	国家警察本部への届出後14日以内に、住民局に到着を届け出て、居住地証明(SKTT)を取得する。	—	—

出典：JETRO ベトナム 外国人就業規制・在留許可、現地人の雇用
https://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/invest_05.html

在ベトナム日本国大使館 証明書申請に関するご案内
https://www.vn.emb-japan.go.jp/itpr_ja/20160921_JP_Ryouji_ShoumeishoShinsei.html
 J E T R O インドネシア 外国人就業規制・在留許可、現地人の雇用
https://www.jetro.go.jp/world/asia/idn/invest_05.html
 J E T R O タイ 外国人就業規制・在留許可、現地人の雇用
https://www.jetro.go.jp/world/asia/th/invest_05.html
 J E T R O ミャンマー 外国人就業規制・在留許可、現地人の雇用
https://www.jetro.go.jp/world/asia/mm/invest_05.html

下表「出入国管理表」の例を紹介するので、自社用に変更を加え利用すること。

出入国管理表						
〇〇国〇〇工事事務所						
氏名	役職			パスポートNo. 期限		
	自	至	赴任	出張	滞在ステータス	目的
滞在期間	①			○	非居住者	準備出張（見積）
	②			○	非居住者	準備出張（契約折衝）
	③		○		居住者	赴任切換え、着工
滞在期間計						
	有効期限	手配開始	必要準備書面		備考	
滞在許可 (更新)	①					
	②					
労働許可 (更新)						
	②					
外国人登録						

5. 派遣社員への社内対応（安全・健康・生活情報等）

プロジェクトベースの工事への社員の派遣には会社として配慮すべき多くの項目がある。

特にODA事業の土木工事等開発途上国や辺境な地域での海外生活には、ストレスも多く、単身赴任であれば日本に残した家族等気懸りもある中、自己の安全や体調維持、またメンタルな部分にも注意を払っていかねばならない。海外業務に自分が適応できるかどうか、その国に順応できるか、閉ざされた現場環境内で仕事を円滑にこなしながら現地の人や他の社員との人間関係やコミュニケーションを良好に保てるかは、行って見て、現実に生活をしてみなければ分からないところもある。

本社は、赴任社員に気遣い、現場所長や事務担当者との連携を密にして社員個々の就業状況を随時把握し、生活の環境を整えていかねばならない。

(1) 安全管理

進出国と現場周辺地域の安全に関する次の情報を常に入手し、社員のための危機管理を徹底する。
 (テロ情報、災害危険情報、紛争情報、反日感情の動向、労働運動情報、地域犯罪情報等)
 外務省の海外安全ホームページでは、出張者の他国への渡航に参考となる危険地域情報等が随時

発信されている。安全緊急時情報提供を受けられる「たびレジ」への登録も望ましい。海外安全ホームページ「危険情報」では、安全対策の目安になるように海外地域の危険レベルを以下の4段階に分け、注意喚起している。

レベル1：十分注意してください。

レベル2：不要不急の渡航は止めてください。

レベル3：渡航は止めてください。(渡航中止勧告)

レベル4：退避してください。渡航は止めてください。(退避勧告)

出典 海外安全ホームページ URL <https://www.anzen.mofa.go.jp/>

「たびレジ」URL <https://www.ezairyu.mofa.go.jp/tabireg/index.html>

また、社内では危機管理のため、海外危機管理対策室を設置し、緊急時マニュアル、緊急連絡網を整備しておく必要がある。

外務省「中堅・中小企業向け海外安全対策マニュアル」では、赴任者個人の日頃の安全への心がけを次のように紹介している。

安全のための三原則

海外渡航・赴任に当たっては「自分と家族の安全は自分たちで守る」、「予防が最良の危機管理である」という心構えを持ち、行動に当たっては「安全のための三原則」を守ることが、危険を避けることに役立ちます。

「安全のための三原則」とは、①目立たない、②行動を予知されない、③用心を怠らない、を指します。

当たり前のことのように感じますが、この三原則を慣れない海外生活の中で守り続けることは容易ではありません。常に自分の行動が「安全のための三原則」に適っているかについて、意識して確認する必要があります。

(2) 健康管理

プロジェクトベースの工場の現場は、開発途上国や辺境な地域が一般的である。現地法人と異なり、近隣に都会の診療所のような良好な診療設備を持つ医療機関は少ない。特に初めての赴任の場合は、進出国環境への免疫がなく、工事開始の着任時等は、忙しさに追われそのストレスが原因で思わぬ感染症や風土病に罹ってしまうこともある。気候、気温、時差、食習慣の変化等一度に訪れる生活の変化が体調のバランスを崩してしまうこともある。本社支援部門は、現場所長、事務担当者と連携し社員の健康維持に努め、万が一健康を害した場合の対策を事前に検討し、マニュアル化していなければならない。また、工事現場においては予期せぬ事故も起こりうる。日本における緊急時対応に比べ、言葉の問題等もあり搬送や病院での対応がスムーズにいかないこともある。この点も安全管理と同様に事前の検討、対策が必須である。

a) プロジェクトベース工事現場における留意点

- ・医薬品、個人常備薬、担架・毛布等緊急時備品の設置
- ・飲料用ミネラルウォーターの常備（現地水道水、生水は煮沸しても危険）
- ・現場付近での地域民向け食堂の利用禁止（場合による）
- ・販売している氷の購入禁止、ビン類飲み物の飲み口消毒等

b) 健康診断

- ・入国前の感染症、風土病の情報取得と予防接種(国によっては接種義務を指定している国もある)
- ・健康診断を実施できる医療機関の調査と契約、また受診への業務上の配慮

医療機関に関する情報は、日本人向け医療機関（技術、衛生面、言葉の問題及び保険処理の便宜性等から）について赴任済企業や日本人会生活情報、日本商工会議所等の現地情報から取得できる。いずれにしても日本人に慣れ、現地赴任者に評判の良い診療機関との契約を結んでおくのが良い。歯科医も同様である。

(例)

「JAKARTA ミニガイド(生活編)」(ジャカルタジャパンクラブ)では、ジャカルタ市内だけで、約20の医療機関や日本語で対応できる専門医師約20名、多くの薬局等を紹介している。

「ヤンゴン生活手帳」(ヤンゴン日本人会)では、ミャンマー全土にわたる医療機関や現地での受診の方法について紹介されている。

c) 疾病、傷害時の緊急搬送

工事現場や宿舎における緊急傷病に備え、搬送のシミュレーションをしておくこと。特にプロジェクトベースの現場からの緊急搬送は時間もかかり、物理的な制限もあって市街地と同じようにはいかない。病院までのルート、救急車の稼働状況の確認、ヘリコプターその他手段による搬送の可能性等検討しておく。また、本社との連絡、労災保険の適用性、海外保険の適用等も傷病のケースを想定し個々事前に検討しておく。

(3) 娯楽・レクリエーションと一時帰国への配慮

プロジェクトベースによる開発途上国や辺境の現場への赴任者は閉ざされた環境の中で、仕事とプライベートの時間の区別がなくなり、生活リズムがマンネリ化し、ストレスを感じたりで業務能率が低下するケースが多い。特に山中のダム、発電所、橋梁、トンネル等の土木現場には仕事の後に出かける場所もない。このような赴任者の気分転換を図るために次の方策が有効である。

- ・仕事とプライベート時間を明確に区切る。宿舎を現場から意識的に離し、朝夕は送迎バスで移動。
 - ・宿舎内、事務所休憩室に娯楽・レクリエーション施設を作る。
 - ・日本語の新聞、週刊誌やビデオ等の設置 (Wi-Fi 環境への配慮)
 - ・数か月に一度の近隣諸国への個人旅行の補助
 - ・日本食の完備 (日本人の場合日本食がないと生産能率が悪化するケースが多い。)
- 特に重要なのは、赴任前に一時帰国の条件を明確にし、モチベーションを維持することである。

6. 工事完了時の事務

本項に関しては、第IV編第4章、経理処理については第V編第1章1を参照。

ここでは、工事撤収時のよくある資金上のトラブル事例を2件紹介する。

事例①支払い遅延の問題

一番大きな問題は、施主(発注者)からの支払いが遅延するケースである。これが工事の遅延、事業運営に大きな影響を及ぼしている。日本企業の場合は親会社(本社)が一時的な資金繰り支援(貸付等)をして工事を完遂するようにしているところが多いが、金利の負担も大きい。その他外国建設企業の中には本社が支援をしないというところもあり、資金繰りが詰まって工事が中断したり、工期が遅延するようなケースも見られる。

事例②立ち退き問題と工期の延伸

工期延伸の原因になるケースとして、道路や鉄道案件では工事区間の住民の立ち退きや地下埋設物および架空線の撤去等が多数発生するケースがある。こうした場合、施主(発注者)が住民の土地収用や地下埋設物や架空線の撤去を行う責任がある。大都市の案件では土地収用や各種撤去が発生する場合、これが長期化することが予想される。これまでの大都市の案件ではこうした土地収用や各種撤去が長期化し、工期が大幅に遅れているケースがある。

第2章 現地法人（独資事業・合併事業）の事務処理概要

1. 経理業務

本項では、現地法人の一般的な経理処理の概要を紹介する。実際の処理に際しては、顧問会計士、税理士と相談しながら、各国における会計基準、規則に則り処理しなければならない。また、現地法人の取引は、進出国を中心に日本本社や周辺国を含めた多岐にわたる内容、通貨建てになり、その複雑な処理を適切、効率的におこなうため、社内の外貨処理ルールを定めた上で、処理される。また、各工事の業績を常に現地法人本社会計に反映させるための原価管理のシステムが不可欠である。更に、日本本社や、合併の場合の出資パートナーとの間で取引される内容の仕向け、被仕向処理等もルール化されなければならない。いずれにしても、当該国会計法、税法に沿った的確な処理を行うためマニュアル化することが望ましい。

(1) 現地法人（独資・合併等）経理の特殊性

現地法人の経理処理の特殊性として次の点があげられる。

- ・日本本社の会計処理ルールを一から見直し、進出国会計法、税法に沿った処理を行うこと。
- ・外貨の換算処理が必須である。一般的には現地法人の会計処理は進出国通貨（以下「現地通貨」という）でなされ、経理帳簿類や管理資料は現地通貨で表示される。しかし、現地法人の取引は日本を含めた周辺諸国に及ぶため、実際に経理処理上処理される通貨は、現地通貨、日本円、東南アジア各国で一般的に取引通貨として使用されるUSD（米ドル）、SGD（シンガポールドル）、周辺諸国の取引通貨等多数の通貨に及ぶ。内容的には、工事代金等の収入、外注費、材料費、経費等外貨で支払った諸費用、外貨で購入した機械等の資産、外貨で借入れた負債等経営内容全般（損益計算書、資産負債表の多くの科目）の項目にわたる。よって、現地法人社内に「外貨建取引等会計処理基準」の整備が必要である。
- ・外貨取引に関して、各勘定科目を現地通貨で換算評価する際に為替差損益が発生するが、その処理法に関しては顧問会計士、税理士に相談すること。
- ・工事単独での損益（見込み）を把握、管理するための原価管理システム（本編第1章1.（4）（c）で解説）及び常時現地法人会計を本社会計に反映させるための連結システムが不可欠であること。
- ・現地法人と日本本社、（合併の場合）出資パートナー間における種々の内部取引の仕向、被仕向処理をルール化すること。

※企業が関連企業との取引価格（移転価格）を相互に移転することが可能（本マニュアルでは「仕向」という）。

（例）日本本社からの設計料、技術者派遣費、出張経費、出資パートナーの営業協力費等現地法人が負担すべき費用で日本本社、出資パートナーで発生した費用

- ・現地法人の日本本社への決算連結処理、配当に伴う送金処理

(2) 「外貨建取引等会計処理基準」

現地法人の経理処理においては、外貨処理の社内ルールを明確にすることが不可欠である。「外貨建取引等会計処理基準」に則り、進出国顧問会計士等に相談の上、社内の「外貨建財務諸表の換算処理要領」を整備しておく。

「外貨建取引等会計処理基準」⇒本編第1章1.（2）参照。

注）参照の際には、「円換算」は「現地通貨換算」と読み替えること。

(3) 現地法人を連結する場合の換算方法（連結財務諸表）

以下は、日本本社が現地法人を連結する場合の換算方法の一例である。連結財務諸表上合算対象となる子会社財務諸表が外国通貨で表示される場合、連結決算作業において円換算が必要となる。なお、換算によって生じた換算差額は、為替換算調整勘定（純資産）に計上する。

換算方法	項目
期中平均レート（AR）	・費用・収益項目
決算時為替レート（CR）	・資産・負債項目
取引発生時為替レート（HR）	・純資産（繰越利益剰余金は期中平均レート（AR）

（４）現地法人開設時の経理業務

現地法人開設時における経理業務について、ここでは、現地法人に特有の開設時業務を記載する。プロジェクトベースの現場事務所処理と共通の項目⇒本編第1章1.（3）参照

- ・第V編. 第1章1.（3）（a）経理帳票類の準備
- ・第V編. 第1章1.（3）（b）現場事務所開設時の手元資金の準備
- ・第V編. 第1章1.（3）（c）銀行口座の開設
- ・第V編. 第1章1.（3）（d）外貨資金計画表と為替対策
- ・第V編. 第1章1.（3）（e）工事予算書作成と原価管理システムの構築、本文中「円貨」を「現地通貨」へ読み替える
- ・第V編. 第1章1.（3）（g）現地採用者の賃金計算処理
- ・第V編. 第1章1.（3）（h）現地税法上の処理確認

a) 現地法人出資金の処理

例えばベトナムの場合、資本金額は自由に設定できるが、一部投資規制業種には業種毎に法定資本金が定められている。建設業の場合河川、港湾、空港の建設、運営の事業は規制対象となっているため、最新の情報について事前に専門機関等への法定資本金の確認が必要である。

銀行口座は、資本金受入のための「資本金口座」（外貨建）と通常の支払い、決済のための「経常口座」（外貨建、VND建双方可）を使い分ける。「資本金口座」（外貨建）は、外資の場合開設義務があり資本金受入の他、次の取引に使用される。

- ・海外（日本）への配当金の支払い
- ・海外（日本）からの中長期借入金（1年超）受入れ
- ・海外からの中長期借入金（1年超）元金・利息の支払い

（出資側）

- ・親会社（日本本社）から現地法人（合弁）設立時に資本金持分¥5,000,000-を送金した。

（円伝票）

出資金送金	出資金（子会社）	5,000,000	普通預金	5,000,000
-------	----------	-----------	------	-----------

（現地法人側）

- ・親会社（日本A社）から資本金持分¥5,000,000-を受入れた。

（円伝票）

資本金入金	普通預金（資本金口座）	5,000,000	資本金（A社）	5,000,000
-------	-------------	-----------	---------	-----------

- ・A工事の前渡金としてUSD500,000-の入金があった。

（USD伝票）

入渡金入金	当座預金（経常口座）	500,000	前受金	500,000
-------	------------	---------	-----	---------

- ・資本金の一部¥1,000,000を運営経費に充てるためVNDへ両替し経常口座へ振替えた。
(円伝票)

両替	両替 (VND)	1,000,000	普通預金 (資本金口座)	1,000,000
----	----------	-----------	--------------	-----------

(VND伝票)

両替	普通預金 (経常口座)	214,890,000	両替 (円)	214,890,000
----	-------------	-------------	--------	-------------

[1円 = 214.89 VNDで計算 (2019/1/4現在のレート)]

b) 資金調達

現地法人は一旦本社からの出資金を受けた後は、基本的には事業パートナーと共に独力で資金調達手段を考えていかなければならない。建設事業の場合は、製造業のような設備投資等に大きな資金需要は発生せず、工事の入出金管理から出るキャッシュフローを基に本社全体で資金運営がなされていくが、現地法人開設時の工事で大きな立替金が発生する等、資金調達は重要な検討課題となっている。主な調達方法は次のとおりである。

- ・本社及び合弁パートナー会社からの親会社借入
- ・邦銀、日本政策銀行からの借入 (間接的に親会社を經由)
- ・現地邦銀支店、現地銀行からの借入
- ・公的補助を利用した間接的資金調達

例えば、ベトナムの場合、親会社からの資金調達は可能であるが、ベトナム国家銀行 (SBV) の許可が必要になる。日本においても海外送金には外為法 (「外国為替及び外国貿易法」) の規制がある。建設業は外国送金規制の「指定業種」ではないが、1億円以上の送金の場合は「指定業種」として事前届け出が必要となる。

ベトナム国内銀行からの借入に規制はないが、資金量の少なさや担保・保証条件をクリアする等条件が厳しく現実には困難である。

c) 経理業務におけるその他の留意点

外資企業には、経理業務における各国固有の留意点がある。第V編第2章1(4)c)ではベトナムを例に紹介する。

- ・「チーフアカウント (会計主任)」の任命
現地法人設立第2年度からは義務化されている。
- ・連結財務諸表作成時の会計方針と勘定科目の設定
ベトナムの会計基準の採用が原則であるが、一部他の会計基準を採用する場合は財務省の認可を得る。
- ・帳簿等会計書類の事前認可制度
採用する会計原則や使用する会計書類について、事前に財務省の認可を得る。

(5) 現地法人期中の経理業務

現地法人の運営期中の経理業務について、ここでは、現地法人に特有の期中業務を記載する。

プロジェクトベースの現場事務所処理と共通の項目⇒本編第1章1.(4)参照

- ・第V編. 第1章1.(4)(a) 帳簿の作成
- ・第V編. 第1章1.(4)(b) 外貨仕訳処理実例、プロジェクトベースの処理内容の記載であるので、ここでは参考にとどめ、各国会計法に従い顧問会計士のアドバイスを得ながら処理する。

a) 工事原価管理の月次処理

現地法人においても、管轄工事の施工中から各工事成績を随時把握して適正な損益管理を実施し、工事予算書の利益を確保する対策を早めに講じていく必要がある。工事原価管理書は工事担当と経理担当が連携して作成し、現地法人会計へ結びつける的確な会計処理を実施していく。

本編 第1章1.(4)(c)の「工事原価管理書」の標準サンプルを現地法人の実態に即して加工、使用すること。

b) 通貨別計算表の作成

現地法人は、会社の経営状態を正確、迅速に把握し、円滑な決算処理に繋げていくため、現地会計法、税法に沿った的確な処理を行い、月次の「資産負債表」「損益計算書」その他の経理書面を随時整備していかなければならない。

本編の第1章1.(4)(d)の「資産負債表」(通貨別・円合算)の標準サンプル、「損益計算書」(通貨別・円合算)標準サンプルを、「円換算」表記を「現地通貨換算」に置き換え、現地法人の実態に即して加工、使用すること。

(6) 現地法人の決算期末の処理

現地法人は進出国の会計法、決算基準、会計監査制度に沿った内容と手順で決算処理を行わなければならない。

工事会計処理⇒本編第1章1.(5)(a)未成工事、完成工事共通の期末処理参照

a) 本社との連結作業

現地法人は本社の決算時に子会社連結作業に協力しなければならない。現地法人と本社の間には種々の社内取引が発生するため、決算会計の連結に際しては、連結取引に関する内容、金額を本社と相互確認し、適切な連結消去作業を行う。

(内部取引の連結消去取引例)

日本本社からの設計料、技術者派遣費、出張経費、出資パートナーの営業協力費等現地法人が負担すべき費用で日本本社、出資パートナーで発生した費用

また、決算時には監査済財務諸表等を元に出資金の再評価を行う。そのために本社決算スケジュールに合わせた迅速な決算作業と監査が必要となる。

(7) 管轄工事現場経理の重要な管理

現地法人が管轄する工事現場における経理業務の留意点について、本編第1章1.プロジェクトベースの工事現場経理のその他の重要な管理における次の項目は、現地法人の管轄現場に読み替えて参照すること。

- ・第V編 第1章1.(6)(a) 契約金額の変更、入金管理
- ・第V編 第1章1.(6)(b) 現金の取り扱い
- ・第V編 第1章1.(6)(c) 外貨資金計画表の変更

(8) 管轄工事事務所閉鎖時の処理

現地法人が管轄する工事現場の閉鎖時の処理については、本編第1章1.プロジェクトベースの工事事務所閉鎖時の処理における次の項目は、現地法人の管轄現場に読み替えて参照すること。

- ・第V編 第1章1.(7)(a) 発注者との工事代金の精算
- ・第V編 第1章1.(7)(b) 工事関連公共機関との精算
- ・第V編 第1章1.(7)(c) 取引業者との精算

2. 労務管理

現地法人の労務管理は、基本的には日本からの派遣社員が経営、管理を行い、現地での採用者が事務所や工事現場において実務を処理する意味で、プロジェクトベースの工事現場の人事組成とさほど相違がない。

労務管理に関する記載⇒本編 第1章2. 参照。

現地法人の労務管理上の考慮すべきプロジェクトベースとの主な相違点は次の点にある。
(相違点)

- ・現地法人の経営に関する人事には、各国の会社法、外資規制上の組成制限等がある。
- ・日本からの赴任は長期に及ぶケースがあり、現地採用者の雇用は基本的に無期雇用である。

(1) 建設現場における現地採用の留意点

現地採用の留意点⇒本編. 第1章2.(1) 参照。

- ・現地法人では、基本的に下請契約を結び外注ベースの発注となるため、現場作業員等と有期契約を結ぶ直備は少ない。見積工務エンジニア、現場管理者、設計者、測量士、機電系監督者等は現地法人での社員として無期採用になるケースが多い。
- ・現地採用者の長期的な教育や定着に向けた諸施策の整備が重要となる。

(2) 日本人社員の出向に関する留意点

日本人出向に関する留意点⇒本編. 第1章2.(2) 参照。

- ・現地法人への日本人の赴任期間は、プロジェクトベースの建設現場派遣に比して相対的に長い。長年築いた現地ネットワーク（営業力）が新赴任者により弱体化する可能性、現地事情を習熟するのに時間を要す、新赴任者に適材な人材や希望者がいない等々の理由で赴任期間が長くなる傾向にある。特に次の点には一層の日本本社のサポートが必要となる。
- ・帰任後のポジションや配置に関して協議する。
- ・帰任の条件や本人、家族の赴任期間の意思を確認する。

(3) 労働関係制度、各国固有の労働慣習

本項に関しては、現地法人も内容は同一であり、本編. 第1章2.(3)(4)(5) 参照のこと。

3. 税務上の留意点

プロジェクトベースで進出する際の税務上の留意点⇒本編第1章3. 参照

現地法人に関する税務上の留意点⇒本編第2章3. 参照

(1) 2国間取引の留意点

現地法人は進出国の居住会社であり、日本本社との取引は2国間取引となる。プロジェクトベースの工事事務所と本社間に生じる社内取引と同様に、社内取引の会計上の処理、税務上の取り扱いには非常に重要な管理項目で、本社発生費用も進出国では費用として認められないケースも多い。また、日本の税務当局においても、進出国プロジェクトの費用を日本で認定することはなく、この点的確な経理処理、納税申告をしていないと否認される。この点は、日本と進出国間に2国間の二重課税を回避するための租税条約の存在の有無が大きな影響を及ぼす。

現地法人の日本本社との取引には主に次のものがあげられる。

- ・日本人出向社員の給料
- ・日本人出向社員の出張経費、営業費
- ・日本本社で現地法人のために行ったサービス費、設計費、機械損料等

個々の社内取引を付け替える際には負担先の問題だけではなく、その金額にも留意しなければならない。(2) 移転価格税制を参照。

(2) 移転価格税制

移転価格税制とは、国内外の関連会社間で所得の海外移転を防止するために課税する制度。企業が関連企業との取引価格(移転価格)を他方に移転することが可能(本マニュアルでは「仕向」という)。

一般的に法人税率の高い国へ、通常より高い価格で物品を販売して(建設であれば設計料等)利益率を抑え、関連会社全体での税額を抑えることが可能となる。

そこで、移転価格税制は、通常の第三者間取引の相場(独立企業間相場)に比べ、高価または低価で取引された場合に法人所得の減少に対して、独立企業間価格で差額を損金不算入とみなし、所得を再計算して税額を調整する。

(3) 二国間租税条約

二国間租税条約とは、二重課税防止、脱税防止、投資の促進を目指して二国間での共通ルールを定めた条約である。プロジェクトベースで進出する工事が「恒久的施設」を当国で有する租税条約に該当する事業であるか、日本が納税国になる事業でそもそも二重課税の心配がない事業であるかの見極めは事前に調査すべきである。租税条約は一般的には消費税や相続税(米国除く)は対象とならない。東南アジアにおける租税条約締結国は次のとおりである。(2018年12月現在)

ベトナム、インドネシア、シンガポール、タイ、フィリピン、マレーシア、ブルネイ

(4) 派遣社員の個人所得税の問題

日本からの派遣社員の個人所得税は非常にデリケートな問題で、ミャンマー等租税条約がない国で納税義務が発生した場合には進出国と日本双方で個人所得税が発生する。派遣社員にとっては日本居住者として日本で納税している場合、赴任に基づいて発生した所得税等費用は、基本的に会社が負担することになるケースが多い。納税義務者は、居住者また非居住者であっても国によっては納税者となる条件が設定されている。租税条約締結国においても、個人所得税が課される条件は様々で、その全てが免税となるとは限らない。

ここでは、ベトナムにおける個人所得税(PIT)について概説する。

- ・納税義務者は所得のある居住者、または国内に源泉所得を有する非居住者
- ・居住者は全世界所得、非居住者はベトナム国内源泉所得に課税される。
- ・居住者とは「連続する12か月間で183日以上滞在するもの」及び「ベトナムに居所を有するもの」(登記された住所、90日以上 of 居所(ホテル・事務所を含む))

「短期滞在者免除」(日越租税条約第15条)

租税条約では、次の要件を満たせば非課税となる旨明記している。手続き上は一旦納付した後の免税手続きとなる。

①183日ルール

報酬所得者(日本人派遣・出張社員)が暦年を通じて合計183日を超えない期間ベトナム国内に滞在すること。

②報酬支払者

報酬がベトナム居住者でない雇用者またはこれに代わるもの(日本の親会社)から支払われること。

③恒久的施設等の負担の有無

報酬がベトナム国内の恒久的施設(PE:現地法人等)により負担されるものでないこと。

4. 出入国管理事務

現地法人では一般的に短期間で人の出入りが頻繁に往来するプロジェクトベースの工事に比し、出入国管理の頻度は少ない。ただし、外国人の滞在許可や労働許可の取得には厳しい条件を課される場合も多い。特に赴任者は、高度な技術管理職を有するエンジニア等には査証は発給されるが、事務管理者には発給されないため、査証発給が比較的容易な経営者のステータスで申請するケースが多い。各国で「日本人でなくても可能である」と見なされる立場、職種の人材には滞在資格は厳しくなっている。外国人の出入国に関する出入国管理法や規則の内容は政治情勢等により、刻々変化することが多い。

ベトナムの183日ルール等は、滞在期間によっては出張者でも居住者とみなされ、多額の個人所得税が課せられることがある。出張者に対しても、現地法人においても、本編 第1章4. で紹介した「出入国管理表」を使って小まめな出入国管理を行っている必要がある。

各国の入出国に関する情報⇒本編 第1章4. 参照。

5. 派遣社員（家族）への社内対応（安全・健康・情報等）

現地法人における①安全管理②健康管理③娯楽・レクリエーションと一時帰国への配慮については、第V編 第1章5. (1) (2) (3) を参照のこと。

6. 税務申告の流れから配当金送金処理まで

ベトナム現地法人から親会社への配当は可能で、配当送金時における源泉税もかからない。

配当の条件として、主に次の要件があるが、詳細は現地会計士等へ相談すること。

- ・当期の決算が黒字であること
- ・「利益剰余金」がプラスであること
- ・配当の上限は、確定申告完了後の「利益剰余金」
- ・配当の時期は法令上の規定はないが、通常は税金の確定申告後となる
- ・納税義務を満了し、将来の支払いに対しても保証すること
- ・配当支払い通知を配当後15日以内に株主へ送付すること

ベトナムにおける外資系現地法人（12月31日決算日例）の決算の流れは下表のとおりである。

決算日程	処理内容
12月	決算期末日（12月31日）、期末付会計処理の整理
1月	月内決算処理作業、随時親会社（合弁パートナー含む）へ決算報告
2月	法人所得税（BIT）、付加価値税（VAT）等の計算 会計監査への対応、決算最終値の親会社報告・連結処理（現法仕向）
3月	定時株主総会での決算決議、法人所得税（BIT）の申告、監査済財務諸表の提出（3月31日期限）

会計監査制度については外資企業は会計監査の対象になり、年次財務諸表が監査対象となる。決算期末から3か月以内に監査済財務諸表を投資証明書発行機関、財務省、市統計局へ提出しなければならない。

【免責事項】

本マニュアルは2019年3月1日現在の情報に基づくものであり、その後の法改正によって変わる場合があります。また掲載した内容・情報は筆者の判断によるものですが、一般的な解釈・情報がこのとおりであることを保証するものではありません。

発行者、筆者は、本マニュアルの記載内容によって生じたトラブルに関し、一切の責任を負いません。

海外建設実務マニュアル

作成者：一般社団法人 海外建設協会

住 所：東京都中央区八丁堀 2-24-2 八丁堀第一生命ビル 7F

作成日：平成 31 年 3 月