

# BTMU アジア月報

BTMU Asia Monthly

2012年12月号



(インドネシア: 緑溢れるジャカルタ市内)

## —目次—

(※ タイトル・リンクをクリックすると、該当記事にジャンプできます。)

<b>【税務・会計・法務レポート】(インドネシア)</b> 2013 年最低賃金と派遣・請負業務.....	2
<b>【法務ケーススタディ】(フィリピン)</b> 親会社による子会社の債務保証.....	6
<b>【マレーシア法律事情】(マレーシア)</b> マレーシアの割賦販売法について(1)定義、適用対象、要件、黙示の条件・保証.....	7
<b>【組織人事マネジメント】(タイ)</b> 活力ある組織づくりのこつ(1)「動く組織」を設計する.....	10
<b>【路地裏から見たベトナム経済】(ベトナム)</b> ベトナムで事業をする際の最大の敵・賄賂といかに闘うか.....	13
<b>【ニュース】</b> BTMU Asia Weekly先月の見出し一覧.....	15
<b>【豆知識】</b> お正月も居座るサンタ&トナカイ.....	16

## 【税務・会計・法務レポート】(インドネシア)

### 2013 年最低賃金と派遣・請負業務

記事提供: PT.JAPAN ASIA CONSULTANTS

#### <概要>

2012 年度の最低賃金問題は大きな問題となりましたが、2013 年度は日系企業にとってさらに大きな経営上の問題となりそうです。派遣・請負労働力の問題も合わせて労働者団体側の勢いはますます大きくなり、これらによる労働コストの上昇は最大の問題となりつつあります。

2013 年ジャカルタの最低賃金額は前年比 143.9%の月額 220 万ルピアとなり、派遣労働(アウトソーシング)問題も原則 5 分野においてのみ派遣労働が可能と決着し、両問題共にほぼ労働者団体側の要求通りの結果になったと思われます。全ては 2011 年 11 月の 2012 年度ブカシ最低賃金引き上げ問題から始まったと考えます。以下その経緯をまとめました。

#### 1.労働者団体側の主張

1-1.最低賃金額は、下記のインドネシア労働法第 88 条に基づき、KHL(Kebutuhan Hidup Layak)という適切な生活水準を維持するための食料品・衣服・家賃など 46 品目(最低賃金算定基準品目)の合計額が基準となっているものの、実際の生活水準はそれ以上であるとして大幅な賃金上昇を主張。

<労働法 第 10 章 第 2 部 賃金 第 88 条(1)(2)(4)>

- (1)全ての労働者は、人間として適正な生活需要を満たす収入を得る権利を有する
- (2)上記収入を実現するため、政府は労働者保護の賃金政策を実行する
- (4)政府は生産性・経済発展に留意し、適正な生活水準に基づき最低賃金を定める

1-2.派遣・請負労働は、同労働法第 65 条(2)には以下のように規定されているものの、雇用が不安定であり多くの主要生産活動にも派遣業務が実行されていると主張。

<労働法 第 65 条(2)>

- a.主要な活動とは分けて行われるものであること
- b.業務委託会社から直接的／間接的指示によって実行される
- c.全体的に会社を補佐する活動であること
- d.直接的に生産工程を妨げないものであること

#### 2.第 1 ステージ: インドネシア金属労連 SPMI を中心とする労働者団体側の先制攻撃

2-1.2012 年ブカシ最低賃金引き上げ問題の発生(2011 年 11 月)

同問題によって 2012 年のブカシ最低賃金は大きく上昇した。(最低賃金を協議する)賃金委員会において経営者団体側は、労働者団体側の態度に我慢できず委員会を退席した。

その後、最低賃金がいったん決まっていたタンゲランもブカシの状況を見ながら修正を求められた。

#### 【2012 年ブカシ最低賃金】(単位:ルピア、%)

	2011 年	2012 年最低賃金		2012 年最終調整決着額	
	金額(RP)	金額(RP)	2011 年比	金額(RP)	2011 年比
ブカシ(県)	1,286,421	<b>1,491,866</b>	<b>116.0</b>	<b>1,491,000</b>	<b>115.9</b>
ブカシグループⅠ <sup>※1</sup>	1,414,163	<b>1,849,914</b>	<b>130.8</b>	<b>1,849,000</b>	<b>130.7</b>
ブカシグループⅡ <sup>※2</sup>	1,376,470	<b>1,715,646</b>	<b>124.6</b>	<b>1,715,000</b>	<b>124.6</b>

※1 輸送機器、化学、ゴム、製紙、飲料などの業種 ※2 繊維、プラスチック、ガラス、飲食品などの業種

# BTMU アジア月報

【2012年タンゲラン最低賃金】（単位：ルピア、%）

	2011年	2012年最低賃金		2012年最終調整決着額	
	金額(RP)	金額(RP)	2011年比	金額(RP)	2011年比
タンゲラン県	1,285,000	<b>1,379,000</b>	<b>107.3</b>	<b>1,527,150</b>	<b>118.8</b>
タンゲラン市	1,290,000	<b>1,381,000</b>	<b>107.0</b>	<b>1,529,150</b>	<b>118.5</b>
南タンゲラン市	1,290,000	<b>1,381,000</b>	<b>107.0</b>	<b>1,529,150</b>	<b>118.5</b>

2-2.政府に対する石油燃料値上げ反対デモ(2012年3月)、および派遣労働反対デモ(2012年中旬以降)の実行

労働移住大臣も労働者団体の勢いから、派遣労働は「警備」「清掃」「運輸」「ケータリング」「鉱山採掘」の5分野に規定する方向性を示唆した(2012年10月29日)。

労働者団体はさらにKHLを84~86品目へ増加要求。

ジャカルタでは最低賃金220万~280万を要求、プカシ最低賃金の倍額を要求。

### 3.第2ステージ:経営者団体側の反撃

#### 3-1.経営者協会(APINDO)の反撃

経営者協会は、現在の労働問題を危惧し、「撤退」「ロックアウト(閉鎖など)」を示唆した。

#### 3-2.派遣労働の法令化に関する労働移住大臣の発言が一転(2012年11月8日)

派遣労働の法令化は経営者団体の意見も聞き「関係者が合意するまでは法令化しない」と労働移住大臣の発言が一転した。

### 4.第3ステージ:現段階での決着

#### 4-1.ジャカルタの最低賃金が決定(2012年11月20日)

KHLは60品目に増加となるが、最低賃金について賃金委員会はジャカルタのKHL金額197万8789ルピアに対して112%の221万6243ルピアに決定した(2012年11月15日)。政府側はKHL金額の110%を提案し、経営者側はKHL金額以下を主張したものの労働者団体側の態度に我慢できずに委員会を退席した。ジャカルタの最低賃金は、最終的にはジャカルタ州知事により220万ルピアに決定した。

プカシ県はKHL金額の122%の200万2000ルピアで決定した(2012年11月15日)。

【主な地域の最低賃金状況:セクター別は除く。一部未確定】（単位：ルピア、%）

	2011年	2012年		2013年	
	金額(RP)	金額(RP)	2011年比	金額(RP)	2012年比
ジャカルタ特別区	1,290,000	1,529,000	118.5	2,200,000	143.9
プカシ(県)	1,286,421	1,491,000	115.9	2,002,000	134.3
プカシ(市内)	1,275,000	1,470,000	115.3	2,100,000	142.9
カラワン(県)	1,159,000	1,269,227	109.5	2,000,000	157.6
ボゴール(県)	1,172,060	1,269,320	108.3	2,002,000	157.7
ボゴール(市内)	1,079,100	1,174,200	108.8	2,002,000	170.5
ブルワカルタ(県)	961,200	1,047,500	109.0	1,693,167	161.6
バンドン(県)	1,123,800	1,223,800	109.0	1,388,333	113.4
バンドン(市内)	1,188,435	1,271,625	107.0	1,538,703	121.0
スカブミ(県)	850,000	885,000	104.1	1,201,020	135.7
スカブミ(市内)	860,000	890,000	103.5	1,050,000	118.0

# BTMU アジア月報

4-2. 派遣労働に関する規定の発布・施行派遣労働は 5 分野においてのみ可能と決定した(2012 年 11 月 4 日発布、同年 11 月 19 日施行)。ただし「(5 分野)以外の補完業務は派遣ではなく業務請負」としてあいまいな結論になった。

## 5.まとめ

上述のような大幅な最低賃金額の増加が経済や企業活動、企業の収益悪化に与える影響は、決して小さくないものと思われます。インフレ率に与える影響もあるでしょうし、また、雇用や失業率に与える影響もあるでしょう。就業者の 70%といわれるインフォーマルセクターの賃金額と 30%の日系企業を含めたフォーマルセクターの賃金額の格差(政府発表の失業率は下がっているが週 35 時間以上勤務の仕事に就けない就業者は依然 35%以上)、最低賃金の上昇に比例する一般工の賃金額とインフレ率に比例すると思われる高賃金キャリア組の賃金額との格差など、さまざまな問題も考えられ、実際にその影響は未知数です。

下表は、ジャカルタ最低賃金額を年収額(米ドル換算)とし、インドネシアの 1 人当たり国内総生産(GDP)額と比較したものです(下記比較が必ずしも的確ではないかもしれませんが)、2009~2011 年度は、最低賃金額年間金額対 GDP 比率は 50%以下と企業側などの余裕があったものの、2013 年度は再び労務費率が上昇し企業収益などに影響するものと思われます。

【最低賃金額のインドネシア GDP との比較】(単位:米ドル、%)

年度	ジャカルタ最低賃金 月額×月数	年額 (米ドル)	1人当たり GDP (米ドル)	GDP 還元率
	(米ドル換算)	(A)	(B)	(A)÷(B)
2000	40.28×12=	488	807	60%
2001	44.42×12=	533	773	69%
2002	56.85×12=	682	928	73%
2003	70.64×12=	848	1,116	76%
2004	79.33×12=	952	1,121	85%
2005	76.62×12=	919	1,321	70%
2006	83.33×12=	1,000	1,663	60%
2007	99.84×12=	1,198	1,942	62%
2008	103.26×12=	1,239	2,271	55%
2009	97.70×12=	1,172	2,590	45%
2010	118.94×12=	1,427	3,005	47%
2011	143.48×12=	1,722	3,543	49%
2012	168.63×12=	2,024	<予想>3,650	55%
2013	227.98×12=	2,736	<予想>3,900	70%

# BTMU アジア月報

下表のようにインドネシアは、人口ボーナス(15～64歳の生産年齢人口の増加)的観点からは、他の東南アジア諸国連合(ASEAN)ライバル国よりも有利な状況にあるといわれています。失業率の観点からも急激に労働力が逼迫(ひっばく)するとは思えません。しかしながらアジア他国でも最近の賃金上昇や高齢化が話題になるにつれ、インドネシアにおいても賃金上昇の圧力は今後も経営における脅威となりましょう。政府側の対応も、2014年の総選挙を控え労働者団体の主張に寛容である状況は続きそうで、賃金や社会保険制度など労働コストの上昇に対抗すべき経営力向上および生産性向上などが課題となりそうです。

## 【各国の人口ボーナス期】

### <ASEAN などインドネシアのライバル国>

インドネシア	1970～2035年	65年間
タイ	1965～2015年	50年間
マレーシア	1965～2030年	65年間
ベトナム	1970～2025年	55年間
フィリピン	1965～2040年	75年間
シンガポール	1965～2015年	50年間
インド	1970～2045年	75年間

### <中華圏・漢字圏>

中国	1965～2015年	50年間
台湾	1965～2015年	50年間
韓国	1965～2015年	50年間
日本	1930～1990年	60年間

(2012年11月26日作成)

## Profile

### 吉田 隆 TAKASHI YOSHIDA

PT. JAPAN ASIA CONSULTANTS  
取締役社長

会計・税務の専門家。YKK株式会社及びYKKインドネシア社(YKKインドネシアグループ4社 統括管理部長)での勤務を経て、1996年、PT. JAPAN ASIA CONSULTANTS 社設立。  
13年を超えるインドネシアでの会社経営経験を通し、インドネシア事情を冷静な観察力と深い愛情をもって解説することで定評がある。

## 【法務ケーススタディ】(フィリピン)

### 親会社による子会社の債務保証

記事提供: [SyCip Salazar Hernandez & Gatmaitan](#) (外部サイトへリンク)

#### <概要>

フィリピンにおいて親会社は、子会社の債務保証を求められることがある。その際、企業法第 42 条に関連し、債務保証することに対して、株主の承認が必要かどうかという問題が生じる場合がある。本稿では、この問題について、最高裁の判例を見ながら解説する。

フィリピンにおいて親会社は、子会社に資金を融資した貸し手から、子会社の債務保証を求められる場合がある。親会社の定款において、子会社の債務保証が認められていれば、債務保証を行うことに関して問題は生じない。しかし親会社の定款においてこの点に触れていない場合、親会社が子会社の債務保証を行う際に取締役会の承認に加え、株主による承認が必要になるかどうかという問題が生じる。

フィリピンの企業法第 42 条は「会社を設立した主な目的以外の目的に資金を投資する」場合は、発行済み株式資本のうち 3 分の 2 を保有する株主の承認が必要になると定めている。親会社が保証に基づいて子会社の債務を肩代わりした場合、会社を設立した主な目的ではない他の目的に資金を配分、投資することになるため、同条が関連することとなる。しかし同条はさらに「その投資が定款に記されている主な目的を達成するために必要であり妥当であると考えられる場合は、必ずしも株主による承認を必要としない」とも定めている。

2009 年、こうした問題について A 社と B 銀行が争った訴訟について紹介する。この訴訟において最高裁は、親会社が子会社の貸し手に資産を担保として差し入れ、子会社の債務を保証できるという判断を下した。このケースでは、A 社が B 銀行に不動産を担保として差し入れ、子会社の債務を保証していた。A 社の子会社が債務不履行となった際、B 銀行が担保を差し押さえようとしたところ、A 社は「親会社である自社には、第三者(子会社の貸し手)の債務を保証するために不動産を担保として差し入れる権限はなく、債務保証契約は越権行為のため無効である」と主張した。しかしその訴えは、最高裁によって却下された。

最高裁によると、基本的に会社の資産は、第三者としての債権者ではなく、その会社の債権者から委託されて保有している資産と見なされる。従って会社は、(i)担保差し入れがその会社の利益につながり、通常の事業活動の一環である場合、(ii)子会社の債務保証を目的とする場合、には抵当権を設定することができる。最高裁は、子会社への支援提供は、子会社が属するグループ全体の利益を拡大することにつながると指摘した。しかも最高裁は、子会社の債務保証が越権行為であるという主張は、それが正義を押し進めるのではなく、善意に基づいて行動した他者(子会社の貸し手)に法的な損害をもたらす場合には認められない、との判断を下した。

この最高裁の判断を上記のケースに当てはめれば、親会社が債務保証の範囲を子会社に拡大するのは、その会社の主な目的を達成するために必要なことであり、合法的な行為だと解釈できる。従って取締役会は、親会社の株主による承認を得なくても、子会社の債務保証を承認することができる。

(2012 年 11 月 19 日作成)

## 【マレーシア法律事情】(マレーシア)

### マレーシアの割賦販売法について(1)定義、適用対象、要件、黙示の条件・保証

記事提供: アンダーソン・毛利・友常法律事務所

#### 〈概要〉

自動車やオートバイの購入時に使われ、一般にもなじみのある割賦販売契約について、法的にどのような性質を有するか 2 回に分けて説明する。本稿では、定義、適用対象、要件、黙示の条件・保証など同契約の概要についてまとめた。

マレーシアにおいて、個人が自動車やオートバイを購入する際には割賦販売契約(Hire Purchase Agreement)を利用することが多い。例えば、車のディーラーは各購入者に対して信用販売を避け、自らが購入者との売買契約の当事者となるのではなく、金融機関が契約の対象となる自動車やオートバイを一度ディーラーから購入し、その後、売買代金を分割払いで受ける形にて各購入者に対し売却する。今回より 2 回にわたり、一般消費者に関係のあるマレーシアにおける割賦販売について解説する。

マレーシアにおける割賦販売を規制する法律は、契約一般に適用される 1950 年契約法(Contracts Act 1950)および特別法である 1967 年割賦販売法(Hire Purchase Act 1967: 以下「割賦販売法」)である。割賦販売法が制定された趣旨は、もともと弱い立場にある消費者を保護することである。以下、割賦販売法の具体的内容について言及する。

#### 定義

一般コモン・ローの世界において、割賦販売取引とは、売り主が購入者に対して物を貸し出し、その対価を分割払いとして、期間満了時に購入者が物を返還して契約を終了させる、または物を購入するといういずれかを選択することに對し合意する契約をいう。

割賦販売法上の割賦販売の定義は「物を購入するオプションや分割払い(契約において賃料、割賦またはその他の名称で言及されているかを問わない)で物を購入する合意を伴う貸し出しを含む。ただし、以下の合意は除く。

- (a) 物の所有権が、契約締結時または物の引き渡し時、引き渡し前に移転する契約
- (b) 物を割賦で購入する者が、契約の対象となる物と同じ性質の物の取引や売買に従事している者である場合の契約

上記の割賦販売法における定義のポイントは、以下の 2 点である。

- ・ 契約終了時の物の購入オプションが付されていることが割賦販売取引において一般的な形態であり、このオプションの有無が、割賦販売か単なる分割払い契約かを分かつ基準となる。
- ・ 単純な物の売買と異なり、期間が満了するまで所有権の移動は生じず、売り主が所有権を有する。上記定義にて除かれている(a)に関連して、仮に物の所有権が契約時に移転される契約は信用販売であり、割賦販売法ではなく契約法の範囲となる。

# BTMU アジア月報

## 適用対象

割賦販売法が適用されるためには、その契約の対象物が、同法に付随した別紙 1 において列挙されているものでなくてはならない。具体的には、全ての消費財、自動車、オートバイ、バスなどである。消費財とは、個人、家庭の使用目的で購入される商品とされており、この定義により、業務用に購入される商品(自動車以外)については消費財といえない。例えば会社において使用する物を売買の対象としても、それは同法でいう消費財とはいえないこととなる。

## 要件

割賦販売契約を締結するには、その内容や契約に付随する行為が割賦販売法で定められた要件に従っていることが必要となる。

- (1) 割賦販売契約を締結しようとする売り主は、事前に、書面により購入者に対して一定の情報提供を行う必要がある。この書面提供の趣旨は、日本の金融商品取引法に基づく契約締結前書面のようにより、消費者である売り主を保護することにある。ただし、この書面を受け取ったからといって、購入者側に割賦販売契約を締結する義務はない。

ここで提供しなくてはならない事項は、同法に付随した別紙 2・パート 1 に記載されている。具体的には、契約の主要な事項である物の内容や金額、頭金の金額、利息金額、分割払いの条件、対象が自動車である場合には登録や保険に必要な金額などである。売り主は、この書面を直接購入者に手渡し、その内容を理解してもらった上で、所定の場所に署名を受けなくてはならない。

なお、本書面を交付しなかったり、その内容が法律の要件に沿っていない場合には、後に締結された割賦販売契約は無効となり、刑事責任を問われることとなる。

- (2) 割賦販売契約は、英語かマレー語の書面でなされなくてはならず、当事者の署名が必要となる。この点、白紙委任のような完成されていない割賦販売契約書に署名を要求することは禁止されている。また、非常に細かい点ではあるが、フォントサイズが 10 以上でなければならない。
- (3) 割賦販売契約において定めなくてはならない事項についても、割賦販売契約法で定められている。対象物が複数存在する場合には、その商品ごとに契約書を作成する必要がある。その内容は、取引が開始される日、分割払いの回数や時期、各回の金額、対象となる物の内容やその所在場所であり、その他にも、契約時において計算された物の金額、種々の費用の金額、利息、保険や(自動車であれば)登録費用などを記入し、それらを全て反映させ、実際に支払うことになる金額の合計、利率などを表形式でまとめなくてはならない。割賦販売契約書は、作成されてから 21 日以内に、売り主から購入者に対して送付されなくてはならない。

## 割賦販売契約の黙示の条件・保証

以下の事項については、契約で明確に定めなくとも、法律上、当然に割賦販売契約に付随する条件や保証内容となり、原則として当事者の合意で排除することができないとされている。その内容は、売り主の物の引き渡し義務、契約締結時の状態で物を引き渡すこと、売り主の代金受領義務などが挙げられる。他方で原則として、物の引き渡し後の売り主に修復義務はない。

物に関しては、当該物が譲渡可能な優良な状態で維持されていることも当然に契約の内容となる(ただし、購入者が物の状態を確認し、その確認によって明らかになるべき瑕疵(かし)があった場合、ならびに物が中古品であって、中古品である旨およびその状態が明らかに良くなく、かつ購入者がそれらの事項についての認識を書面で表明した旨を、売り主が証明した場合を除く)。購入者が特別な目的を持って物を購入する場合で、当該目的を売り主が知っている場合には、その目的に合致する状態が維持されていることも当然に契約内容となる。

## BTMU アジア月報

上記のような条件に反した場合、購入者は売り主に対して割賦販売契約の無効の主張や損害賠償請求をすることができる。当該購入者の権利を否定する条項は無効となる。

今回は、購入者側の権利義務など、その他の法律の規定について解説する。

(2012年9月28日作成)



### Profile

**安西 明毅 AKITAKA ANZAI**

アンダーソン・毛利・友常法律事務所  
弁護士

2004年弁護士登録(第一東京弁護士会所属)。2010年ペンシルバニア大学ロースクール(LL.M.)卒業後、クアラルンプールの法律事務所 Zaid Ibrahim & Co.にて、日本国内では国際金融・証券取引を中心に企業法務全般、マレーシアでは日系企業案件全般およびイスラム金融を扱う。

## 【組織人事マネジメント】(タイ)

### 活力ある組織づくりのこつ(1)「動く組織」を設計する

記事提供: 記事提供: マーサー・タイランド株式会社

#### <概要>

本稿のテーマは「組織設計」です。さらなる成長を目指して組織開発を進める際、組織変更はよく使われるアプローチの一つですが、一方で「むしろ生産性が下がった」という声も少なくありません。成否を分けるポイントはどこにあるのでしょうか。

#### 「形」から入っても「人」から入っても失敗する組織設計

組織管理における重要なテーマの一つに組織設計があります。日々変化する事業環境や経営課題に向き合う中、組織の再設計(組織変更)を行うことで、経営の方向付けを行い、従業員の意識向上を図る企業も少なくありません。

ところが、いろいろなケースを見てみると、思ったより組織変更の効果が表れないケースが多いようです。

最も多いパターンは「形から入って」失敗するケースです。本社の組織や自らの経験を元に「形(=組織構造)」を決め、全体をバランスよく描こうとし過ぎてしまうことに起因します。「ある部門で階層を3階層に分けると、他の部門も3階層に分けなければならない」といった意識が働き、無駄なポジションの増設や細か過ぎる機能分化を引き起こします。

別のパターンとして、いわゆる「人(=現職者)」に依存し過ぎて失敗するケースがあります。人材層が十分でない場合、ついスタープレイヤーに依存した組織を描いてしまいます。その結果、その人がカバーできる範囲が組織としてくられてしまい、全体としてのバランスが失われます。やがて役割の隙間が生まれ、組織全体としての運営効率が下がっていきます。

どちらのケースにおいても、(組織変更)に十分な検討がなされていると、組織変更を行った直後は問題になりません。それなりに説明がつくからです。ただ、時間がたつにつれ、ネガティブな側面が現れ「あの組織変更は失敗だったのでは?」という声がささやかれるようになります。やがて「以前の組織の方が良かった」という意識が広がり「動かない組織」が生まれてしまいます。

#### 組織設計のポイント

では、そうしたエラーを防ぐためには、どのような点に留意して設計を行うべきなのでしょうか?

##### 1. 自社のコアプロセスを定義する

そもそも組織構造とは、全体としての活動を支えるための、分業と協業のデザインだといえます。従業員全員が同じことをするよりも、役割を切り分け、それぞれの専門化を進めた上で効率的な連携を図る方が、全体としての生産性が高まるという考え方に立っています。従って、組織設計を行う際には「個々の組織の機能強化」と「組織間連携」という二つの視点を持って臨む必要があります。

その際、起点となるのが、自社の競争力を支える最も重要なプロセス、いわゆる「コアプロセス」を定義し、そこを最も強化するといった視点から検討を始めることです。

コアプロセスは企業によって異なります。例えば、複数製品を抱える製造業において、製品ごとに生産プロセスが大きく異なり、受注頻度も異なる場合は、製品別の生産管理機能と製造機能の密な連携が求

## BTMU アジア月報

められます。その場合は、製品単位で組織をくくった方が合理的です。一方、同じ製造業であっても全社的な改善活動によるコスト改善効果が収益性を支えている場合、複数製品を束ねる形で製造部門を設計した方が合理的です。

このように、まず自社の事業上の強みを明らかにした上で、それらを支えるビジネスプロセスを特定し、そこを最もうまく運営できる構造を定義しなければなりません。その構造を基本骨格とした上で、詳細の設計に入ります。

### 2. 役割から人へ、という設計順序が重要

実際の組織設計においても、人という要素は欠かせません。きれいな組織図を描いたところで、その職務を担える人がいなければ組織は動かないからです。ただし、忘れてはならないのが、あくまでも「まず役割から決める」という点です。

「組織図はその企業の戦略を表す」といわれます。逆の言い方をすれば、組織図を見れば、自社がやろうとしていること、つまり事業戦略が分かるというのが本来の姿です。地域ごとにくられた販売組織は、地域戦略を重視していることが見て取れますし、顧客別にくられた組織は、顧客固有のニーズに対応しようとしていることが分かります。

ところが、実際の組織設計では、特に中規模以下の組織の上位層においては、現職者の専門性が十分でないといった理由から、一部分が切り分けられた組織図が描かれていたり、逆に下位層の人材不足を理由に、中間管理組織が全く抜けた組織図が描かれていたりします。これでは、従業員が組織図を眺めてみても、戦略意図を理解できるはずがありません。

時々、人材不足を露呈したくないがために、兼務ポジションを組織図に表すことをためらう企業がありますが、役割と人を切り分けて捉える上では、兼務ポジションはむしろ明らかにすべきでしょう。全てのポジションには役割があり、それらがつながることで組織が構成されていることを意識する必要があります。

### 3. 個人の能力不足をどう補うか？

そして、最後に検討すべきポイントは、個人の能力の過不足です。役割を中心に描き始めた組織図がうまく最終化できない要因はこの点にあります。例えば、全体としては、営業・生産・管理でそれぞれゼネラルマネジャー(GM)ポジションを置きたいのに、管理部門においては、総務・人事・経理それぞれの領域のマネジャーしかおらず、GMポジションを担える人材がいない、といったケースです。

この点については、やや長期的に捉え「候補者が将来 GM ポジションを担えるだけの人材に育つかどうか」を見極める必要があります。どの組織・職務においても、過去の経験領域により、現職者の得意不得意があるのは普通です。ただ GM ポジションともなれば、必要最低限の知識は後からでも習得可能であり、何より部下となるマネジャーをうまく使いこなすことで職務を果たすことが可能となります。要は、候補者がそうした人材であるかどうかポイントです。その可能性が見られるならば、思い切って GM ポジションを設置してよいでしょう。

ただ、その際に必要なのが、暫定的なサポート役を付けておくことです。一般的なアプローチは「並列的にアドバイザーを置く」「Deputy GM といった補佐ポジションを置く」「上司であるマネージングディレクター(MD)が直接サポートする」というものです。人が成長するには時間がかかります。それを無視して過大な役割を与えても「できないものはできない」と放置されるか、または当人の退職といった事態にもなりかねません。あくまで、本人に GM としての主体的な役割があることを自覚させながらも、補佐役を置くことで成長を促すといったアプローチが必要になります。

また、その場合のサポート役については「暫定的であり、将来はなくなる役割であること」「暫定的であっ

ても、その役割は GM との間で細かく定義しておくこと」が必要になることは言うまでもありません。

## 経営層の見極め力が組織変更の成否を決める

以上のように、組織設計というのは、ビジネスプロセスから見た「役割設計」という面と、長期的な視点も踏まえた上での「人材配置」をうまくつなぐ作業といえます。そのどちらに偏っていても、やがて運営上の難しさが生まれ、組織は動かなくなってしまう。そうした意味では、設計時点における「役割と人の絶妙なバランスの見極め」が非常に重要といえるでしょう。

さらに、その「見極め力」は組織変更後も必要になります。一般的に、組織変更を行うと、慣れない業務プロセスへの戸惑いや新たなコンフリクト(衝突)の発生などから、一時的に組織全体の生産性は下がります。また、組織変更によるマイナス面も必ず発生します。

本来、それを乗り越えれば、全体的な効率性は向上するはず。短期的には「個々のマネジャーの管理スパンが適正化され、人材育成の取り組みが広がった」「業務プロセスが簡素化され、意思決定のスピードが上がった」といった成果が見られるでしょうし、長期的には「人材が成長した」「新たなナレッジが生まれた」という形で効果が現れることでしょう。

ところが、こうしたプラス面の成果というのは、案外見逃されがちで、生産性低下といったネガティブな面が強調されやすいものです。利害関係者が多い場合には、そのことで社内に対立が起き、組織変革が妨げられることもあります。この「成果の見極め」というのが意外に難しいのです。

そうした状況を避けるには、組織変更時に予想されるリスクと得られるメリットをあらかじめ明確化し、関係者間で共有しておく必要があります。そして、新組織への移行後も状況をモニタリングし、その効果を判断していきます。従業員アンケートなどで可視化する方法も一つですが、やはり最後は「将来の改善を信じ、現在のマイナス要因にどこまで耐えられるか」が判断のポイントになります。ここは経営層としての「見極め力」が問われるところでしょう。

組織は本来、図に描かれた静的な存在ではなく、構成する人員の意識・スキルとともに成長し変化する動的な存在です。組織設計は、そうした動きに進むべき方向を与える効果的なアプローチの一つです。自社の組織の特性を見極めながら、組織変更をうまく活用し、ぜひ「動く組織づくり」に取り組んでほしいと思います。

(2012年10月5日作成)

### Profile

## MERCER (Thailand) Ltd. (マーサー・タイランド株式会社)

# MERCER

世界40カ国以上、約180都市において、コンサルティング、アウトソーシング、インベストメント分野でクライアントにサービスを提供するグローバル・コンサルティング・ファーム。世界各地に在籍する18,000名以上のスタッフがクライアントの多様な課題に取り組み、最適なソリューションを提供。

アジア・アセアン地域においては、中国(上海)とタイ(バンコク)に日本人コンサルタントを在し、日本企業のグローバル人事を現地で直接支援している。

## 【路地裏から見たベトナム経済】(ベトナム)

### ベトナムで事業をする際の最大の敵・賄賂といかに闘うか

記事提供: [オリザベトナム株式会社\(外部サイトへリンク\)](#)

#### <概要>

賄賂なしで事業がスムーズに進められるなら、それに越したことはありません。しかし企業の 67%が「賄賂は必要」と言うベトナムでは、これを避けて通ることはできません。明らかに怪しいお金からチップと区別がつかないお金まで、さまざまな形の「不透明なお金」が飛び交うビジネスの現場からリアルな体験談を紹介します。

ベトナムでビジネスをする上での最大の敵は、もしかしたらライバル会社ではなく「賄賂」かもしれない。明らかに怪しいお金からチップと区別がつかないお金まで、さまざまな形の「不透明なお金」が、ここでは飛び交っている。

ストレートに賄賂を要求されることもあるが、カムフラージュされた形で賄賂を求められることも少なくない。

例えば、会社のルールとして「仕事を外注する際は、支払い額の 10%を外注先から現金で戻してもらうこと」と決めている会社があった。それを知らずに仕事を受注して、いざ支払いの段階になり、担当者から「ところで、いつキックバックを払ってもらえるんですか？」という電話をいただいて驚いた。わが社ではキックバックは払わない方針であること、もし 10%のお金が必要なら、支払い額からその分を減額して支払ってほしい旨を伝えた。ところがそれでは困るという。担当者とは仲が良かったので、詳しく話を聞いてみると「うちは給料が安い。だから、外注業者から 10%を戻してもらい、それを社員でシェアして給料の足しにしています。これは秘密でも何でもなく、会社のルールなんです」と言う。

その会社の幹部とも長い付き合いだったので、話を聞いてみると「その通り」という回答が返ってきた。そう聞かれると払わないわけにはいかない。ただ 10%の返金分に関して領収書は出せないとのこと。それではこちらが経理処理上困るので、何とか頼み込んで領収書を発行してもらった。

社外だけではなく、社内の営業スタッフから「キックバックを払うのを許可してほしい」という要望が上がってきたこともある。

「あのホテルの広報担当者から、広告費の一部をキックバックとして私にしてくれるのなら、すぐにでも広告契約書にサインをすと言われている」という話である。キックバックを断ると「他の雑誌はみんなキックバックをくれるのに、どうしてあなたの会社は出さないのか。あなたの雑誌に出稿を考えているのに、キックバックをけちって、うちの広告をライバル誌に取られてもいいのか」と責められたそう。

「キックバックを断ったために広告がもらえず、それで売り上げが落ちてもいいんですか？」などと営業スタッフから懇願されたが、このときは意地でも払わなかった。

このように、いろいろな方法で「不透明なお金」の要求は来るのだが、私は「賄賂は禁止」を原則にしている。ただ「黒」と言い切れない場合も多い。私としては、(1)個人には渡さない、(2)現金は渡さないが金券は許容、(3)現金を支払う場合は正式な領収書をもらう、というガイドラインを設けている。例えば強硬に「賄賂」の要求を受けた際には、わが社の媒体に広告を掲載していただいている高級レストランの食事券を購入して渡したこともあった。

## BTMU アジア月報

喜んで賄賂を払っている人などおらず「自分の会社を守るために」「業務上の必要性から」やむを得ず払っているという場合がほとんどだろう。それに、賄賂を払うと仕事がスムーズになるのは事実だろうと思う。私のように、業績を落とす危険を冒してまでも「賄賂を払わない」という方針を固持し続けるのは、経営者としてはあるまじきことかもしれない。私だって「賄賂を払わないと会社がつぶれる」という深刻な事態に直面したら「払う」という判断をするだろう。

しかし、それでもやはり賄賂は払いたくない。

「賄賂はベトナムの習慣」という意見を聞くことは多い。統計データを見ても、2012年4月にベトナム商工会議所が発表した調査によると、企業の67%が「政府機関との仕事では賄賂が必要」と回答しているようだ。また同年11月末の新聞記事によると、ベトナム政府査察団と世界銀行が実施した「市民、企業、公務員の観点から見た汚職」と題する調査では、調査対象者約5,500人の3人に1人以上が「汚職はベトナムで最も深刻な問題」と回答している。

ベトナム政府も、決して賄賂を黙認しているわけではない。「汚職撲滅は大きな課題である」と認識しており、2012年5月には汚職防止のためのウェブサイトまで開設した。また国民の間でも若い世代を中心に、賄賂を「悪」と考える人が増えている。

私の知人のベトナム人からこんな話を聞いたことがある。彼の会社が、ある外資系企業から仕事を受注することになった。ところが納期が厳しい。その話をすると、先方の担当者から「要するに賄賂が欲しいんだろう。幾ら払えばいい？」という言葉が返ってきた。そんなつもりは全くなかった彼は「自分の国は、賄賂という習慣のせいで、このように低く見られているのだ」と非常に悲しくなったようだ。

私はこういう人たちと、賄賂の無い、新しいベトナムをつかっていきたい。だからこれからも「賄賂禁止」の方針を固持していきたいと考えている。

(2012年11月13日作成)

### Profile



#### オリザベトナム株式会社 (Oryza Vietnam Corporation)

ベトナム初の日本語フリーペーパーである「ベトナムスケッチ」、ベトナム航空の機内誌の日本語版「ヘリテージ・ジャパン」、在住日本人のためのコミュニティペーパー「アット・サイゴン」などを制作・発行している日系総合出版社。  
日本で発行されるベトナム関連の書籍や雑誌の制作も行っている。

# BTMU アジア月報

## 【ニュース】

### BTMU Asia Weekly 先月の見出し一覧

三菱東京UFJ銀行 国際業務部

※ 号数をクリックすると、該当号が開きます。

国・地域	発行日・見出し
フィリピン ミャンマー インドネシア シンガポール ベトナム インド タイ	<a href="#">アジア週報 Vol.50 (2012年11月2日号)</a> ムーディーズがフィリピン長期国債格付引上げ、投資適格まであと1段階 アジア開銀、5億ドルの低利融資実施へ／仏教徒対ロヒンギャ族の衝突再び激化 各地で拡がる賃金大幅引上げ要求 財務省、外国人の労働許可証取得基準強化へ 大幅減税となる個人所得税法改正案を提出／来年5月の公務員の最低賃金引上げ延期へ SEZ企業の外貨受取り、サービスの対価も可能に／土地収用法改正案、再検討へ バンコクで大規模反政府集会
ミャンマー マレーシア ラオス インドネシア ベトナム インド	<a href="#">アジア週報 Vol.51 (2012年11月9日号)</a> 改正外国投資法が漸く成立も、不透明感残る／米、旧軍政と親密実業家らの制裁緩和を検討 最低賃金、政府決定通り来年初からの施行を労組が主張 野田首相、ラオスに55億円の円借款供与を表明 小売業の規制発布、直営店150店に制限 中銀、銀行業界の不良債権処理進展をアピール／来年1月から道路利用税徴収 シン政権、内閣改造実施
インドネシア タイ フィリピン ベトナム インド ミャンマー	<a href="#">アジア週報 Vol.52 (2012年11月16日号)</a> 頻発する労働デモに改めて経営側が懸念表明／未加工鉱物の輸出規制見直しへ ミャンマー政府とダウエー開発で合同委員会開催 首都圏の最低賃金、予定通り2回目の引上げ実施／外国資本の出資規制を一部強化 国会、政府に適切な金融政策と財政引締めを要請 日本政府、インドの鉄道整備支援に円借款1,000億円供与 コメ輸出、年間150万tに大幅増の見込み
ミャンマー インドネシア タイ ベトナム フィリピン インド マレーシア	<a href="#">アジア週報 Vol.53 (2012年11月22日号)</a> 米オバマ大統領、現職米大統領として初めてミャンマーを訪問 最低賃金大幅引上げ＝ジャカルタ、西ジャワ州ブカシ県・ブカシ市 24日に大規模反政府集会開催へ 2013年度公共投資25%削減、新規案件も精査強化へ 9月輸出、前年同月比+22.8%＝20カ月ぶりの高い伸び 携帯電話2Gサービス周波数帯再入札、価格合わず不調 11件のETPプロジェクトを追加発表
タイ インドネシア ベトナム フィリピン インド	<a href="#">アジア週報 Vol.54 (2012年11月30日号)</a> 反政府集会、動員目標を大幅に割込む／タイ工業連盟、最低賃金引上げへの対応を巡り会長を解任 インドネシア国債格付＝投資適格級維持～フィッチ／パキスタンとの特惠貿易協定批准 信任投票制度導入を国会で決議 イスラム自治区へマレーシアからの投資を誘致 日印首相、高速鉄道計画等について会談／三菱東京UFJ銀行、バンガロール支店開設認可を取得

## 【豆知識】

### お正月も居座るサンタ&トナカイ

三菱東京UFJ銀行 国際業務部

先月号では、東南アジアのクリスマスに触れましたが、正月も日本とちょっと雰囲気の違いがあります。と言うのも、お正月になってもクリスマス気分が抜けない(?)と言いますか、サンタやトナカイ等の飾りつけがそのまま居座っているのをよく見かけるからです。

そもそも、東南アジア各国の人々にとって、本当の意味での「お正月」は別途それぞれの旧暦の新年(タイのソンクラン等)なので、カレンダー上の1月1日はそれほど重視していないという側面もありますが、昔から「六日の菖蒲」を嫌い、12月24日のイブが終わると、翌25日にはケーキの安売り以外は「クリスマス色」が一掃され、更に元旦には完全にお正月の装いに...と区切りをキッチリつける日本人の目には、年が改まっているのにデパートの店内にクリスマス・ソングが流れているのを耳にすると、「この店大丈夫?」と何だか心配にすらなってしまいます。



ただ、あるとき現地スタッフに「なぜクリスマスが終わっても飾付けを直ぐに片付けないの?」と尋ねてみたところ、返ってきた答えは...

「歌が『We wish you a Merry Christmas(×3) and a Happy New Year♪~』となっているぐらいだから、ひとまとめで良いんじゃないの?」

... 何だか妙に納得してしまいました。

- ※ 本資料は情報提供を唯一の目的としたものであり、金融商品の売買や投資などの勧誘を目的としたものではありません。本資料の中に銀行取引や同取引に関連する記載がある場合、弊行がそれらの取引を応諾したこと、またそれらの取引の実行を推奨することを意味するものではなく、それらの取引の妥当性や、適法性等について保証するものでもありません。
- ※ 本資料の記述は弊行内で作成したものを含め弊行の統一された考えを表明したものではありません。
- ※ 本資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、その正確性、信頼性、完全性を保証するものではありません。最終判断はご自身で行っていただきますようお願いいたします。
- ※ 本資料に基づく投資決定、経営上の判断、その他全ての行為によって如何なる損害を受けた場合にも、弊行ならびに原資料提供者は一切の責任を負いません。実際の適用につきましては、別途、公認会計士、税理士、弁護士にご確認いただきますようお願いいたします。
- ※ 本資料の知的財産権は全て本サービスへの原資料提供者または株式会社三菱東京UFJ銀行に帰属します。本資料の本文の一部または全部について、第三者への開示および、複製、販売、その他如何なる方法においても、第三者への提供を禁じます。
- ※ 本資料の内容は予告なく変更される場合があります。

(編集・発行) 株式会社 三菱東京UFJ銀行  
国際業務部 教育・情報室 橋本 隆城

Tel : 03-6259-6311

Mail : [takaki\\_hashimoto@mufg.jp](mailto:takaki_hashimoto@mufg.jp)