

# BTMU アジア月報

BTMU Asia Monthly

2013年5月号



(ミャンマー:ヤンゴン市街)

## —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。)

【カンボジア経済レポート】(カンボジア) アジア各国で賃金引き上げ、カンボジアの優位性は揺るがず.....	2
【税務・会計・法務レポート】(インドネシア) クアシリオーガナイゼーションが使えない状況下での減資と固定資産再評価.....	4
【ベトナム経済・通商レポート】(ベトナム) ベトナムの失業率について考える(2)業種別就業人口と失業者の考え方.....	7
【政治経済コラム】(フィリピン) 日本を訪れるフィリピン人観光客が増加、経済成長とペソ高で.....	9
【労務関係“人”苦勞あれこれ】(インドネシア) 団結力アップに社員旅行を.....	11
【組織人事マネジメント】(タイ) 活力ある組織づくりのこつ(6)昇給コミュニケーションに関するチェックポイント.....	13
【路地裏から見たベトナム経済】(ベトナム) 血縁社会ベトナムでは、親戚を味方に付けると大きな武器になる.....	16
【ニュース】 BTMU Asia Weekly先月の見出し一覧.....	18
【編集後記】 コーヒー.....	19

## 【カンボジア経済レポート】(カンボジア)

### アジア各国で賃金引き上げ、カンボジアの優位性は揺るがず

記事提供: [カンボジア総合研究所\(外部サイトへリンク\)](#)

#### 〈概要〉

アジア各国で賃金が引き上げられる中、カンボジアでも最低賃金の引き上げが決定しました。しかし、引き上げ率は周辺国よりも低く、カンボジアの人件費は今後も優位性を維持するでしょう。本稿では、引き上げの背景となった労働争議と人手不足の現状、それに対する日系企業の対応策などについて説明します。

アジア各国の賃金が2012年から2013年にかけて大幅に上昇しています。

中国は、最低賃金が場所によって異なりますが、広東省深セン市の最低賃金は月1,600元(約260ドル)となっています。さらに2015年まで中国は毎年、全ての地域の最低賃金を13%以上上昇させる計画です。インドネシアの主要都市でも、最低賃金が上昇しています。ジャカルタでは2013年1月、前年同月比44%増となる月220万ルピア(約230ドル)へ急上昇しました。工業団地が多い西ジャワ州では、ボゴール県で前年と比べて7割強上がった他、トヨタ自動車などが主力工場を置くカラワン県でも6割近く上昇しています。

タイではインラック政権が2012年4月、バンコクなど7都県の最低賃金を1日300バーツ(約10ドル)に改定しました。残りの約70県でも2013年から一律300バーツに引き上げられており、2012年3月末と比べると4~9割の上昇となります。

ベトナム政府も、日系企業が集積するハノイやホーチミンの一般労働者の最低賃金について、2013年1月から月235万ドン(約110ドル)へと17.5%上昇させました。

マレーシアでは最低賃金制度を2013年1月に初めて導入しました。マレー半島で月額900リンギ(約300ドル)となっています。

こうした中でカンボジア政府は、縫製業などに適用される最低賃金を、これまでの月61ドルから75ドルに引き上げる案を固めました。もともと政府案は73ドルでしたが、フン・セン首相の鶴の一声により2ドル積み増したと報道されています。

最低賃金は2010年10月1日に61ドルに改定され、次の改定は2014年の予定でしたが、2013年夏の選挙を視野に入れて早めに動いたものと思われます。適用は2013年5月からです。最低賃金だけを見ると、2年8カ月で23.0%の値上げで、1年当たり8.6%の上昇となるので、おおむね妥当な水準ではないでしょうか。なお、最低賃金に加えて健康手当(月5ドル)など法定手当の支給が必要となります。

上述の中国、インドネシア、タイ、ベトナムといった周辺国の大幅な賃上げに比べると今回のカンボジアの上昇率は低めで、東南アジア諸国連合(ASEAN)域内におけるカンボジアの低賃金という魅力は、当分揺るがないものとみられます。

今回の引き上げの背景には、カンボジアにおける労働争議の増加と、人手不足の顕在化という二つの事情があります。

カンボジアでは、労働法を守らずに操業している日系以外の外国企業があり、改善を求める労働者によるストライキが発生しています。2013年2月中旬には、ベトナムとの国境にあるスバイリエン州バベット地区の工業団地で2万人規模のストライキが発生し、一部が暴徒化しました。現地の日系企業の労働者はストライキには参加しませんでした。争議のあおりを受け、一時は工場の操業を停止せざるを得ない状況になりました。また、コンポンスプー州の製靴工場では、最低賃金の引き上げや労働環境の改善を求めるストライキが発生し、国道3号が約1時間にわたって不通となる事態を引き起こしました。

次に人手不足についてです。マクロ的に見ると、カンボジアでは若年人口が多く、毎年約 30 万人の若者が次々に労働市場に参入する一方、第 2 次産業の従事者数は約 50 万人のため、農村部に相当の労働力が滞留している状況のようです。そのため、ミクロ的には人手不足の状況が見られるようになり、進出企業にとって人手を確保することが重要な課題となりつつあります。

プノンペンなどの都市部では、建設業で労働者の不足が目立ってきています。建設業では、約 200 人の労働者を集めるのに 2 カ月かかるという声もあります。その要因の一つが、タイの建設業における賃金上昇です。タイの建設業労働者の日当は、カンボジアの 2 倍以上の 10 ドル程度(約 980 円)といわれています。このため、カンボジアからタイへ働きに行く人が増えています。非政府組織(NGO)の Community Legal Education Center によると、カンボジアからタイへ働きに行く労働者数は 50 万人以上とみられ、その半数程度が非正規に入国しているといわれます。

このため、カンボジアでも建設業労働者の日当を高くする必要に迫られています。日当の相場は、1 年前の 1 万 2000 リエル(約 3 ドル:約 294 円)から、現在は 50% 高い 1 万 8000 リエル(約 4.5 ドル:約 441 円)程度になっているようです。また、建設現場で寝泊まりできる飯場を設けるなどインセンティブに配慮する建設会社も出てきています。

日系企業も労働者の確保にさまざまな努力をしています。

プノンペン経済特区にあるミネベアの工場では、仕事の内容や海外への研修派遣に関する誤解があり、当初は採用にかなり苦労されたようです。しかし日系企業として、従業員の福利厚生には力を入れているようで、以前「日系企業のカンボジア進出の成功例」(2012 年 11 月 27 日付掲載)でもご紹介した通り、ミネベアでは住居の無償提供や食事、通勤バスなどの他、読み書き教室も行っています。住友電装でも同様に、食事や住居といった手厚い福利厚生を提供しています。

カンボジアは近年、賃金が上がったといえども、ASEAN 地域の中では依然、コスト面で優位性を保っており、カンボジアに進出する企業にとって低いコストで抑えられる人件費は大きな魅力となっているようです。しかし、人手不足という一面もあるため、企業は福利厚生面を手厚くするなどにより、人手を確保するためのさまざまな努力が必要なようです。

(2013 年 5 月 1 日作成)

<b>Profile</b>	
	<b>鈴木 博 Hiroshi Suzuki</b>
	カンボジア総合研究所 CEO/チーフエコノミスト
	東京大学経済学部卒。海外経済協力基金(OECF)、国際協力銀行(JBIC)等で途上国向け円借款業務を約30年務める。2007年からカンボジア経済財政省上席顧問エコノミスト。2010年カンボジア総合研究所設立。 日本企業とカンボジア発展のWin-Win関係を目指して、経済調査、情報提供を行っている。



## 【税務・会計・法務レポート】(インドネシア)

### クアシリオーガナイゼーションが使えない状況下での減資と固定資産再評価

記事提供: PT.JAPAN ASIA CONSULTANTS

#### <概要>

インドネシア会計原則 (PSAK) の変更によって、会社経営を過去の債務状況からリセットし再スタートする「クアシリオーガナイゼーション」という会計手法が使用できなくなりました。会社の状況によっては、減資や固定資産再評価をして貸借対照表を整備する必要が生じます。

「クアシリオーガナイゼーション (Quasi Reorganization)」とは、会社経営を過去の債務状況からリセットして開始させるという概念の制度であり、PSAK 第 51 号にて明記されている手法でした。会社が将来の経営計画において継続事業体として十分健全な収益が見込まれることを条件に、資産・負債の再評価を行い、資本を再構築するもの (実質減資) です。

実際の手続きとしては、固定資産など総資産を評価会社によって鑑定し、評価益分を欠損額と相殺 (累積損失額をゼロに) します。それでも埋まらない累積負債部分を資本に転化 (実質的に減資) し、再スタートを図る制度です。

しかしながら、PSAK は 2012 年に国際財務報告基準 (IFRS/International Financial Reporting Standards) 2009 年レベルとほぼ同等な状況に改訂されています。

クアシリオーガナイゼーションという手法は、米国会計基準 (US-GAAP/Generally Accepted Accounting Principles) には組み込まれているものの IFRS には規定されていないようです。そうした理由からクアシリオーガナイゼーションは 2011 年度末には使えなくなる予定でしたが、インドネシア経済界の要望により 1 年間延長され、2012 年末で使うことができなくなりました。

一方、PSAK における固定資産価格については、従来は固定資産再評価という概念がありませんでしたが、改訂 PSAK においては「時価主義」が基本となることから固定資産再評価方式も認められるようになりました。そのため「固定資産再評価」と「インドネシア会社法における減資」の両方を組み合わせれば、純資産 (資本の部) の合計金額はクアシリオーガナイゼーションを実行した結果と同じような結果となりますが、「累積損失表示」を消すことはできません。

従来のクアシリオーガナイゼーションによって得られた結果と「会計上の固定資産再評価および減資」によって得られる結果を比較すると以下の通りとなります。

#### <例題>

資本金額が 1 億ルピア (1 株 100 万ルピア × 100 株) の会社で、累積損失額が 6,000 万ルピアの状況。しかしながら固定資産再評価をしたら +3,000 万ルピア価値が上昇したケース。

## ケース 1. クアシリオーガナイゼーションを使用した場合

資本金額は、1 億ルピア+固定資産再評価 3,000 万ルピア-累積損失解消 6,000 万ルピア=「7,000 万ルピア」と表示する。

## ケース 2. 会計上の固定資産再評価およびインドネシア会社法上の減資を組み合わせた場合／結果を ケース 1 と同様にする

資本金額	: 4,000 万ルピア (1 株 40 万ルピアに減資 × 100 株)
資本剰余金	: 6,000 万ルピア
固定資産再評価	: 3,000 万ルピア
累積損失額	: -6,000 万ルピア
(合計純資産額)	(7,000 万ルピア)

インドネシアにおける「減資」は、インドネシア会社法(2007 年第 40 号)第 44 条～第 47 条に規定されています。同法第 44 条(1)に、減資は株式の回収(すなわち実質的な減資／資本金の減少／株主に返済実行する)もしくは額面価格の減額(名目上の減資／減額されたものは会計的には資本剰余金に移行される)によって実行されることと規定されています。

上記ケース 2 は、額面価格の減額を行うことにより減資を実行する例ですが、その減資分は資本剰余金に振り替えられていることから表示方法が変わるだけのことであり、あまり意味はないかもしれません。

結論としてはクアシリオーガナイゼーションでなければ累積損失を消せないこととなります。

さらに「固定資産再評価」は会計的(PSAK)手法であり原則的に毎年価値を見直すことが求められ、おおむね 3 年ごとに鑑定(Appraisal(アプライザル))会社による価格の見直しが求められることとなります。「会計的」とは税法にはのっとっていないということであり、税務的には従来の減価償却費計算をすることになり、会計と税務の差額は税効果会計(繰り延べ税金資産・繰り延べ税金負債)によって調整されることとなります。

一方「固定資産再評価」を税務的に実行することも可能です。

税務局長決定 No.PER-79/PJ.03/2008(2008 年 5 月 23 日付)にてその取り扱いが政令化されています(以前の 486/KMK.03/2002 は失効)。それらの内容は、以下の通りです。

- (1) ルピア会計を実施している会社のみ可能(米ドル会計の会社は固定資産再評価は不可能)。
- (2) 固定資産再評価においては鑑定士(Appraisal)による公式レポートが作成されること。鑑定士作成のレポートの有効期限は 1 年。また、税務局に届け出が必要。
- (3) 固定資産再評価を実施する会社は、税務的債務がないことを証明するために、担当税務局による証明書の発行が必要。
- (4) 固定資産再評価益には 10%の最終課税(Final Tax)が課される。ただし納付がキャッシュフロー的に厳しい場合には 12 カ月間の分割納付が可能。
- (5) 固定資産再評価後は、税法の分類後に再度減価償却費を計算することとなる。グループ 3、およびグループ 4 の資産については 10 年間転売が原則的に禁止される。転売したときは、譲渡益に対して 20%(理論としては法人所得税率 30%-10%)が課税される。
- (6) 過去に再評価された固定資産も可能。ただし 5 年間に 1 回のみ可能。

「固定資産再評価」は、以前は税務的手法でしたが、現在は税務的手法と会計的手法の両面があります。貸借対照表を整備する手法として「増資」「減資」と共に「会計的な固定資産評価」を行うのか、税務的手法として用いるのか、議論も必要です。

(2013年5月1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。

【ベトナム経済・通商レポート】(ベトナム)

ベトナムの失業率について考える(2) 業種別就業人口と失業者の考え方

記事提供: ジェトロ・ハノイ事務所

〈概要〉

ベトナムの失業率について考える第2回目。現在、ベトナムの全国の失業率は低く、2.2%といわれている。なぜそのような構造になっているのか。それには大きく二つの理由があるのではないかと考えられる。

〈農村が都市の失業者を吸収〉

ベトナムの失業率が低い背景として、一つ目は農村が都市の失業者を吸収していることが挙げられる。ベトナムの産業別就業人口を見てみよう(下表参照)。ベトナムにおける就業人口は15~55歳の男女といわれている。その特徴としては、農林水産業の就業人口が約半分となっている。例えば、2011年の総人口8,784万人のうち労働人口は5,035万人、そのうち農林水産業従事者は2,436万人で全体のほぼ半数(約48.4%)を占める。他方、製造業は697万人(約13.8%)、建設業は322万人(約6.4%)で、この二つを足しても農林水産業従事者の半数にも満たない。2007年から統計を見ると、農林水産業従事者は全体比で半分を下回ってきてはいるが、2009年は世界同時不況の影響から、逆に人口が増加している。表を見ても分かる通り、建設業などの割合は低く、都市部を中心に働き口がない労働者が農村に戻ってきているといえる。

このように、一次産業から二次産業、農村から工業地帯への人口移動がスムーズに行われていない。農林水産業から製造業に就業人口がスムーズに移動しない背景として、所得の低い農村においてもそれなりに食べていけるという実態がある。ジェトロの調査によると、北部のある米作農家は、年収1,000ドルだが、日常的な食用米や野菜は自給しているため「楽とはいえなくても一定レベルの生活ができる」という。さらに法律で定められた一定の安全基準を満たす野菜(安全野菜)を栽培する都市近郊農家の年収は、米作農家の10倍の1万ドルという。ベトナムの日系製造企業が労働者を採用するため農村を訪問すると「都会へ出ると物価が高く大変だが、ここには家族がおり、生活はできるので離れたくない」という答えが返ってくるという。今後さらなる経済成長、また工業化を図っていくためには、農林水産業の就業人口を製造業にスムーズに移行させるような仕組みづくりが必要といえる。しかし一方で、景気が悪くなれば、その失業者を農林水産業が吸収できるシステムも存在することが、逆に失業率低下に一役買っているといえる。

【産業別就業人口】

(単位:1,000人)

No	2007年			2008年			2009年			2010年			2011年		
	人口	全体比	人口	全体比	前年比	人口	全体比	前年比	人口	全体比	前年比	人口	全体比	前年比	
1 農林水産	24,251.1	53.6%	24,056.7	51.8%	-0.8%	25,764.7	54.0%	7.1%	24,279.0	49.5%	-5.8%	24,362.9	48.4%	0.3%	
2 製造業	5,741.2	12.7%	6,083.9	13.1%	6.0%	6,529.6	13.7%	7.3%	6,645.8	13.5%	1.8%	6,972.6	13.8%	4.9%	
3 建設	2,332.4	5.2%	2,503.5	5.4%	7.3%	2,626.5	5.5%	4.9%	3,108.0	6.3%	18.3%	3,221.2	6.4%	3.6%	
4 卸・小売、二輪・自動車修理	4,769.8	10.6%	5,172.8	11.1%	8.4%	4,689.9	9.8%	-9.3%	5,549.7	11.3%	18.3%	5,827.6	11.6%	5.0%	
5 輸送・倉庫	1,387.8	3.1%	1,453.7	3.1%	4.7%	1,343.0	2.8%	-7.6%	1,416.7	2.9%	5.5%	1,414.4	2.8%	-0.2%	
6 情報・通信	182.3	0.4%	207.7	0.4%	13.9%	230.8	0.5%	11.1%	257.4	0.5%	11.5%	269.0	0.5%	4.5%	
7 金融・保険	185.3	0.4%	207.2	0.4%	11.8%	233.1	0.5%	12.5%	254.5	0.5%	9.2%	301.1	0.6%	18.3%	
8 不動産	40.5	0.1%	52.2	0.1%	28.9%	66.0	0.1%	26.4%	101.3	0.2%	53.5%	119.0	0.2%	17.5%	
9 共産党、政治活動、兵役	1,232.6	2.7%	1,281.0	2.8%	3.9%	944.7	2.0%	-26.3%	1,542.2	3.1%	63.2%	1,542.2	3.1%	0.0%	
10 教育・訓練	1,450.7	3.2%	1,513.9	3.3%	4.4%	1,471.8	3.1%	-2.8%	1,673.4	3.4%	13.7%	1,731.8	3.4%	3.5%	
労働人口(その他含)	45,208.0	100.0%	46,460.8	100.0%	2.8%	47,743.6	100.0%	2.8%	49,048.5	100.0%	2.7%	50,352.0	100.0%	2.7%	
総人口	84,221.1		85,122.3		1.1%	86,025.0		1.1%	86,927.7		1.0%	87,840.0		1.0%	

出所:ベトナム統計年鑑



<会社員という形態ではなく何らかの仕事をしている>

二つ目は、失業の考え方にある。

例えば、日本での「完全失業者」は、以下のように定義されている。

- 1) 仕事がなく調査週間中に少しも仕事をしなかった(就業者ではない)。
- 2) 仕事があればすぐ就くことができる。
- 3) 調査期間中に、仕事を探す活動や事業を始める準備をしていた(過去の求職活動の結果を待っている場合を含む)。

ベトナムの定義もほぼ同様である。しかし、会社員でもなく会社の経営登記もしていないバイクタクシーの運転手や、路上でお茶やコーヒーを販売している人などは上記に該当するわけではない。シフト勤務で午前中、もしくは午後のみ働くという人もよく見掛ける。つまり、日本のように会社員という形態では仕事をしなくても、何らかの仕事ができていくわけだ。

他にも、外資製造業が地場企業の失業者を採用しているケースもある。現在も、地場銀行の企業への貸し出しは低調で、経済活動が活発ではないと報道されている。失業率は政権運営の指標でもあるため、今後どのように推移していくのか注視したい。

(2013年2月22日作成)

## Profile

佐藤 進 Susumu Sato

ジェットロ・ハノイ事務所 調査担当

## 【政治経済コラム】(フィリピン)

### 日本を訪れるフィリピン人観光客が増加、経済成長とペソ高で

記事提供: [日刊マニラ新聞社\(外部サイトへリンク\)](#)

#### <概要>

日本を訪れるフィリピン人観光客が増加している。6%を超えるフィリピンの経済成長とペソ高、円安が追い風となっているよう。人気なのは、新幹線を使って東京や京都を巡る「ゴールデンルート」と呼ばれるもの。旅行代理店や航空会社がフィリピンに注目し始めている。

海外観光旅行の訪問先に日本を選ぶフィリピン人が増えている。日本政府観光局(JNTO)によると、2012年のフィリピン人観光客数は、東京電力福島第1原子力発電所事故の前年に当たる2010年比12%増の4万8690人。人気なのは、新幹線を使って東京や京都を巡る「ゴールデンルート」と呼ばれるコースで、年率6%を超えるフィリピンの経済成長とペソ高、安倍政権発足以後の円安進行が追い風となっている。

フィリピンの「日本観光シーズン」は、学校の長期休暇や日本の桜の開花時期と重なる4~5月。マニラ首都圏マカティ市の日系旅行代理店では2013年3月下旬までに、6、7日間の日本ツアーに約300人の申し込みがあった。前年から倍増したという。首都圏パサイ市の日系旅行代理店でも、日本の花見シーズンと重なる2013年3月下旬だけで、団体客ら129人の申し込みがあった。両旅行代理店は、福島第1原発事故による放射能汚染の不安がほぼなくなったことと、フィリピンの好調な経済情勢が相まって、富裕層を中心に需要が増えたと見ている。

人気ツアーの代表格は「ゴールデンルート」。初めて訪日するフィリピン人観光客の大半は、東京、富士山、京都、大阪を新幹線で移動する同ルートを選ぶという。予算は、航空券とホテル代、陸路の移動費込みで1人当たり2,000ドルから2,500ドルが主流だ。東京では、東京スカイツリーや皇居を回った後、秋葉原で買い物し、そしてディズニーランドに丸一日を費やすという。3月下旬から4月上旬には、上野公園での「桜見散策ツアー」や「隅田川下り夜桜ツアー」も組み込まれる。その後は、新幹線で関西地方へ移動し、京都や奈良の寺社仏閣などを巡って、大阪で食べ歩きをするのが定番という。

フィリピン人団体客の増加を受けてデルタ航空は、北米への乗り継ぎ客が大半を占める名古屋線をてこ入れするため、4月から名古屋と岐阜、飛騨高山を回る北陸ツアーを売り出す。デルタ航空の担当者は「東京や京都だけでなく、中部地方の観光需要を掘り起こしたい」と話す。

外国人団体客を専門に扱う日本国内の旅行代理店も、フィリピンに熱いまなざしを向け始めた。ハナツアー・ジャパン(東京都港区)は、日本ツアーを扱うフィリピンの旅行代理店に営業攻勢をかけ、3月からは、華僑の多いマニラ市ビノンド地区の業者から団体客の受け入れを始めた。

ハナツアー・ジャパンの担当者は、営業攻勢をかけた理由として「ここ最近、中国人の団体客がきている。しかも、中国や韓国、台湾の観光客は、訪日は2回目以上という人が増えており、インターネットを使った個人旅行にシフトしている」と説明。また、フィリピンからの観光客について「東南アジアで比較的多いシンガポールやタイからの観光客は三ツ星ホテルに泊まる人が多いが、フィリピン人の富裕層は五ツ星ホテルに泊まる人もかなりいて可能性を感じる」と期待を込める。


日本観光庁が2013年3月上旬に発表した「訪日外国人消費動向調査」によると、フィリピン人観光客の旅行中の支出額は1人当たり平均12万3000円。調査対象の韓国、台湾、香港、中国、タイ、シンガポ-

## BTMU アジア月報

ル、マレーシア、インドネシアの中で、中国の同 16 万 1000 円に次ぐ金額となっている。フィリピン人の 1 人当たりの買い物額は平均 5 万 7000 円、うち約 3 万 2000 円を服やかばん、靴に費やすようだ。このため、ツアーで名古屋に立ち寄る際には、訪問先に高級中古品販売のコメ兵を組み入れることもあるという。

日本観光の追い風になっているのは、ペソ高と円安。ペソの対ドル相場は 2012 年 11 月下旬、4 年 8 カ月ぶりのペソ高水準となる 1 ドル=40.87 ペソを記録し、2013 年に入っても 40~41 ペソ台を推移している。さらに 2012 年 12 月の安倍政権発足後の円安進行も、訪日中の購買意欲を高める大きな要因となっている。

(2013 年 4 月 15 日作成)

 <p>日刊 The Daily MANILA SHIMBUN SINCE 1992</p>	<p style="text-align: right;"><b>Profile</b></p> <h3>日刊マニラ新聞社</h3> <p>1992年5月創刊。取材、発行拠点はフィリピンの首都マニラ。セブ、ダバオ両市に支局を開設。日本人記者5人と10人を超えるフィリピン人記者、通信員が取材活動に従事している。海外日系新聞放送協会賞など受賞。</p>
---	---

## 【労務関係“人”苦勞あれこれ】(インドネシア)

### 団結力アップに社員旅行を

記事提供: [PT Selnajaya Prima \(外部サイトへリンク\)](#)

#### 〈概要〉

お祭り好きの人が多くとされるインドネシア人。その気質から、社内コミュニケーションの向上や改善を図るためには社員旅行が効果的とされています。今回は社員旅行について解説します。

インドネシア人はとりわけお祭り好きの人が多くといえます。そんなインドネシア人の気質を生かし、従業員と経営陣との団結力を強める活動として適切なのが社員旅行であるといわれています。今回は、その社員旅行について解説します。

#### ◇日本での社員旅行の現状

一昔前の「会社は家族だ」といわれていた時代と異なり、現在の日本では会社の予算的な問題や、旅行中も会社での上下関係が続くことを好まない若手社員の参加率の低さも影響し、大手企業を中心に社員旅行は減少傾向にあるといわれています。現代の日本人は、若手社員を筆頭に個人主義が強くなったようで、会社から強制的に参加を求められない限り、参加しないという社員が多く、盛り上がりにも欠けることが多いようです。

#### ◇お祭り好きが多いインドネシア人

ジャカルタのような都心部では見ることが少ないものの、町中のカンブンと呼ばれる民衆が集う場所では至るところで何かしらのイベントや祭りが行われ、隣人同士や村同士の絆がそこで強く形成されているといえます。

またインドネシア人は宗教的な面から飲酒や肌の露出は厳禁とされることが多いため、お祭りが過激な騒動になることは少ないとされています。しかし、歌や踊り、友人とのおしゃべりをこよなく愛し、人生を楽しもうとする気質があるといえます。

#### ◇社員旅行を実施した日系企業の事例

とある日系商社では、2008年の会社設立以降、毎年のように売り上げが好調で、従業員数も現在は30人と増え続けてきました。しかし会社が成長するにつれ日本人の社長は「社内のコミュニケーション不足」を感じるようになりました。会社設立当初とは異なり、業務の多様化と従業員の増加により、経営陣と従業員とのコミュニケーションが希薄になりつつあったようです。そこで、社長は従業員に対して社員旅行を提案したところ「待ってました！」と言わんばかりに社内全体が盛り上がり過ぎてしまいました。社長は、提案してしまった手前引くわけにもいかず、その場の雰囲気によって社員旅行の実施が決まりました。

同社は、祝日連休を利用してバリ島へ2泊3日の社員旅行に出掛けることになりました。ホテルで行ったカラオケ大会では日ごろ仕事に没頭する日本人の「プライベートな一面」を垣間見れたと従業員からも好評で、また山登りでは互いに助け合うことの重要性を感じさせられ、あらためて従業員との絆の構築ができた大満足でした。



## ◇社員旅行の実施の留意点

インドネシアでは社員旅行を「アウトイング (Outing)」と英単語で言い表します。

社員旅行を実施する際は、まず、実行委員を従業員の中から選出させ、経営陣、または実行委員と共同で作成した予算を基に、基本的には計画や運営を実行委員に任せます。

そこで、経営陣側が注意しなければならないことがあります。

1. 業務の繁忙期などを避けるため、あらかじめ旅行日程(予定)を定めること
2. 従業員数が多い場合は、班に分け、旅行日程を別々とする
3. 従業員が一丸となって取り組めるゲームやイベントを取り入れるよう実行委員へ伝えること
4. 途中で予算の上方修正を実行委員から求められることがあるため、実際の8割程度の予算を実行委員へ伝えること
5. 旅行者などとの不正を予防するため、実行委員を2人以上とし、異性同士で組ませること
6. 途中報告の期日を決め、その都度、報告させること
7. 日本人社員も社員旅行に参加すること(一番大事なこともかもしれません)

かくいうわが社でも、毎年のように社員旅行を行っています。そこで驚かされるのは、計画を練る従業員の企画力の素晴らしさと集中力、そして旅行中の盛り上がりとチームワークの良さです。その力をぜひ仕事でも生かしてほしいと思いますが、社員旅行を機に日本人とインドネシア人社員の距離が縮まり、仕事を離れた場所でも国籍の垣根なく交流が深まったり、また、部署間でもコミュニケーションが円滑になっているようです。

## ◇予算や日程上、宿泊が難しい場合

上記に挙げたのはあくまで宿泊を伴った社員旅行ですが、従業員数が多い会社では予算的に負担が大きく、班を分けて日程を組むなど運営上難しい点があるかもしれません。そういった場合には「日帰り旅行」や従業員の家族を呼んでの「食事会」、その他レクリエーションとして運動会を催すなどさまざまな行事が考えられます。

「会社の業績が向上した暁に」といった約束をして従業員を奮起させる「お祭り」も、社内コミュニケーションをより良くし、団結力を強めるカンフル剤として時には必要なのではないのでしょうか。

(2013年4月22日作成)



### Profile

森 智和 Tomokazu Mori

Selnajaya Prima (FARO Group)

日系窓口担当

## 【組織人事マネジメント】(タイ)

### 活力ある組織づくりのこつ(6)昇給コミュニケーションに関するチェックポイント

記事提供: マーサー・タイランド株式会社

#### <概要>

年度末を迎えるに当たり昇給の対応に追われる企業も多いと思いますが、昇給を告知する際の従業員向けコミュニケーションの準備は十分でしょうか？今回は、効果的なメッセージを伝えるためのポイントについて解説します。

4月に昇給を行う企業では、3月ごろになるとすでに期末評価の整理を終え、個々人の昇給額の試算も終わっていることでしょう。自社の業績とさまざまな制約条件を踏まえながら、慎重に昇給率を決定されたことと思います。

ただ、その効果を最大限に発揮させるために忘れてはならないのは「どのようにその決定内容を従業員に伝えるか？」ということです。この点においては、企業ごとの巧拙が如実に現れます。本稿では、効果的な昇給コミュニケーションのポイントについて解説します。

#### 1. 賃金決定メカニズムから自社のポジショニングを知る

昇給について考える場合「賃金がどのようにして決まるのか？」を知った上で、外部環境を捉え、自社のポジショニングを決める必要があります。ここでは、賃金決定の3要素である「労働生産性」「生活費水準」「労働市場の需給バランス」という視点から考えてみます。

「労働生産性」による賃金決定: 個々人の生産性が高く、利益率が高い企業ほど、高い賃金を払う

賃金とは、経営者による従業員への投資といえます。高い賃金を支払っても、それによって事業が拡大し、利益が得られるのであれば、投資も惜しまないことでしょう。業界全体またはトップ企業の業績が好調で、こうした投資意欲が高い場合は、人材採用にも積極的であり、流出防止のために多くの昇給を行うケースもあります。そうした周辺企業の投資動向をチェックしておく必要があるでしょう。

「生活費水準」による賃金決定: 生活コストが高くなるほど、従業員からは賃金の引き上げが要求される  
タイでは、堅調な経済成長を反映し、恒常的なインフレが進んでいます。すでに多くの人が生活コストの上昇を体感するレベルであり、その分、賃金の引き上げに対する期待が年々高まっているようです。インフレ率や消費者物価指数(CPI)などに連動した昇給を行う企業もありますが、それ以上に従業員の期待が高まっているケースもあるようです。

「労働市場の需給バランス」による賃金決定: 人材獲得競争が過熱すると、賃金相場が引き上げられる  
失業率が低いタイでは、慢性的な人手不足となっています。職種によっては人材需要に対して、市場からの人材供給が圧倒的に不足しているため、恒常的に人材獲得競争が起きています。こうした状況により、賃金相場が高くなる傾向があります。  
タイという国レベルでは、上記のいずれの観点で捉えても、長期的に賃金が上昇する傾向にあります。しかし、産業や地域、企業レベルで見ると、かなり差があるようです。まずは周辺状況を把握した上で、自社の賃金水準および今回の昇給がどのように位置付けられているかを知る必要があります。

#### 2. 従業員に何を伝えるべきか？

次に、決定された昇給プランを、できる限り効果的に従業員に伝える必要があります。そのためには、コミュニケーションの中に最低でも下記の3要素を入れておく必要があるでしょう。

## ・ 事業環境と自社の状況

従業員の多くは業界の動向や自社の経営状況をはっきりとは知りません。年に 1 回の昇給は、こうしたことを従業員に伝え、一体感を醸成するよい機会であり、同時に昇給に関する透明性を高め、労務リスクを低減することにもつながります。主なポイントは下記の通りです。

- 現在の業界動向と今後の予測(例:顧客動向、競合他社の動きなど)
- 自社の強みと前年度の業績結果(例:どういった働きが認められ、業績を達成できたか?)
- 今年度に予測されるリスクとそれに伴う対応方針(例:人件費を含むコスト管理の重要性など)

## ・ 昇給の内容

昇給の方法は企業の人事制度によって大きく異なるため、一様な言い回しはありませんが、ぜひ盛り込みたいポイントとして、下記の点が挙げられます。

- 今回の昇給全体に対する考え方(例:事業環境と生活環境を踏まえた上での前年度の水準に対する増減方針)
- 全員一律に得ることのできるベースアップや定期昇給についての考え方(例:市場動向の調査結果に基づく)
- 個人業績の反映に対する考え方(例:標準業績者に対する基準設定と高/低業績者に対する対応方針)
- 今回の決定内容(※この点は各社の制度内容に準ずる)

## ・ 問い合わせ窓口

意外と忘れがちですが、疑問や不満を受け付ける問い合わせ先の用意が重要です。企業側は「不満があれば、上長に質問するだろう」と考えがちですが、直接の上司に尋ねづらい質問は、そのまま個人の不満として蓄積されてしまいます。疑問や不満は、第三者である人事部門などで受け付けることを明記することが望ましいでしょう。

## 3. コミュニケーションを実施する際の留意点

最後に、ある企業で見られた失敗事例から、コミュニケーションの進め方に関する三つのポイントをお伝えします。

### ・ 他社の状況をあらかじめ押さえているか？

ある企業では、業績が好調であったことから、前年度の水準に対し、大幅に上乘せした昇給プランを準備していました。しかし、社員コミュニケーションの際に胸を張ってその部分を強調したところ、従業員から「同じ工業団地の他社はもっと高い水準だ」と反論され、うまく説得することができなかつたようです。こうした問題の対応には、次の 2 点に留意する必要があります。

#### 1) 可能な限り周辺の状況を把握する

従業員がつながりを持ちやすい近隣企業などの情報は、あらかじめ得ておいた方がよいでしょう。

#### 2) 単純比較はできないことを説明する

人事制度や人件費管理の方針は各企業固有のものであり、断片的な情報だけは、必ずしも良しあしの判断はできません。むしろ、会社として明確な方針を持って行っていることをしっかりと伝え、共感を得るようにします。

### ・ メッセージはシンプルで明確か？

日本のある大手企業の子会社で、本社の文章をまねて告知文を作成し、掲示したケースがありました。ところが後になって、タイ人のマネジャーから「説明が長すぎて、分かりづらい」という意見がありました。

日系企業は、その労使交渉の歴史から、説明文章は網羅的であるものの、詳細に関しては含みや曖昧さを持たせたスタイルが多いように思われます。日本人従業員はそうした説明に慣れているかもしれませんが、外国人従業員とのコミュニケーションは、できるだけシンプルなものを心掛けた方がよいでしょう。むしろ、文章だけで済ませるのではなく、積極的に対話を行った方が、最終的にはメッセージが伝わるものと思われます。

## ・タイ人のマネジャーを味方に付けているか？

海外法人でのコミュニケーションの難しさは何といっても言葉と文化の壁です。いくら気持ちを伝えようとしても、相手にはその一部分しか伝わっていない、というケースも少なくありません。こうした場合に力になってくれるのが、タイ人のマネジャーです。昇給のような繊細な情報を発信する際は、経営側の意図を事前にマネジャーに伝え、彼らにまず納得してもらいます。その上で従業員のコミュニケーションを行うことにより、万が一、情報がうまく伝わらない場合にも、タイ人マネジャーによるフォローを期待することができます。

同時にマネジャー層には、告知後の従業員の反応をよく観察し、ストライキなどの労務リスクにつながるような動きがないかどうかを把握してもらうよう依頼しておくことも重要です。従業員の不満のレベルはさまざまですが、多くの場合、その不満に耳を傾け、心情を理解するよう努めた上で誠実に決定事項を伝えれば、大規模なストライキなどにつながる可能性は低いと思われます。労使関係の基本は信頼関係にあることを、あらためて留意する必要があります。

現在タイでは業績が好調な企業も多く、今回の昇給に関しても前年と同等またはそれ以上の水準を提示する企業も多いでしょう。しかしながら、従業員が昇給率のみを比較して良しあしを判断するようでは、せっかくの人材に対する投資の効果が半減してしまいます。コミュニケーションを丁寧に行い、従業員が金銭面以外でも企業の魅力を感じられるような効果的なメッセージを発信していきたいものです。

(2013年3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)

### 血縁社会ベトナムでは、親戚を味方に付けると大きな武器になる

記事提供:オリザベトナム株式会社

#### <概要>

ベトナムは「血縁の強い国」。ビジネスをする上でもベトナム人の「親戚ネットワーク」を味方に付ければ、それは心強い武器になります。そのためには、まずベトナムにおける「親戚」の範囲は日本人の想像を超えて広いことを認識すること。そして日本人であるわれわれがベトナム人の血縁社会に入っていく窓口として、冠婚葬祭を大切にすることが重要でしょう。

ベトナムは血縁の強い国だ。私はベトナムで事業をする上で、この「親戚関係」にかなり助けられている。

まずは会社を設立したとき。当時は、広告業で外資が出資できるのは 51%が上限だった。つまり 49%はベトナム資本の合弁相手が必要。そこでベトナム人の妻に頼んで、広告代理店業を営む会社を設立してもらった。その際、必要となる妻以外の出資者 2 人に関しては、1 人を妻の弟に、もう 1 人は妻のいとこに依頼した。義弟もいとも、出資者に名前を連ねても何も得することはないというのに、快く引き受けてくれた。もっともこの程度なら、日本の親戚関係でも応じてくれるだろう。ベトナムではこれにとどまらない。

人を募集するときも、私はまず社員に聞いてみる。

「あなたの親戚の中に、誰か、うちの会社で働いてくれそうな人はいませんか？」

そうすると「親戚に、今度大学を卒業する女性がいますから、面接してもらえませんか」というような回答が返ってくることもある。実際、今、集金担当をしている 2 人の社員は、いずれも社員の親戚だ。お金を扱う仕事だけに「身元のしっかりした人を」と、社員に声を掛けて紹介してもらった。親戚のつてで勤め先が決まるという事は珍しくなく、家族全員が同じ会社に勤めているという例も知っている。

日本にいたときは、私自身、あまり良い印象を持っていなかった「縁故採用」だが、ベトナムでは逆に頼りにしていると言っても過言ではない。能力面についての判断が正確かどうかはともかく、人柄の面では安心できるし「家族が同じ社内にいると、何か問題を起こしたら、自分だけの問題では済まないという抑止力が働くだろう」という安心感がある。

採用だけではない。オフィスの改装工事を社員の親戚の会社に格安で担当してもらったり、社員の親戚の中にいた有資格者に会社の経理を見てもらったり、いろいろな場面で「ベトナム人の親戚ネットワーク」が活躍している。普通ならなかなか引き受けてもらえないようなお願いが、親戚経由であれば二つ返事で引き受けてもらえることは決して少なくない。

私の場合、妻がベトナム人ということで、有利な面はある。しかし、そうでない人でも、社員の親戚に助けってもらったり、自分が住んでいるアパートの大家の家族に協力してもらったりなど、ベトナムでビジネスを成功させている人の中には「血縁社会」とうまく付き合っている人が多いように思う。

このように、ベトナムの「血縁社会」を味方に引き込むにはどうしたらいいか。いろいろな方法があるが、私が心掛けているのが「冠婚葬祭にはなるべく出席すること」である。「親戚」の範囲が日本に比べて広いベトナムでは、これが意外と大変なのだ。

一例を挙げよう。以前に、妻のいとこの夫の母親が亡くなったときのことである。妻は「親戚なのだから、お通夜に行かなくちゃ」と言う。場所を聞いてみると、ホーチミン市から 70 kmも離れた小さな町。ホーチミン市は公

## BTMU アジア月報

公共交通機関が発達していないので、その日は会社が終わった後、私のバイクに2人乗りし、片道2時間かけて通夜に訪れた。現地にいたのは焼香とあいさつをした15分だけ。その後、再び2時間かけて帰宅した。ベトナム人である妻にとって「いとこの夫の母親」は往復4時間をかけて焼香に訪れるくらい近い存在なのだ。

このように「親戚」の範囲が広いので、冠婚葬祭に集まる人も多い。結婚披露宴に300人程度の出席者がいるのは珍しくなく、私が経験した中では1,000人近い招待客がいる披露宴もあった。

その上「冠婚葬祭」の範囲に含まれる行事が、結婚式と葬式以外にも多々あるのだ。例えば子どもが1歳になると、こちらでは盛大なパーティーをする習慣がある。命日にも、親戚や友人が集まって供養をする。

そんなこんなで、社員が40人もいたらほとんど毎週のように社員の誰かの「冠婚葬祭+α」が行われているくらいだ。それら全てに出席することは不可能だが、私はなるべく出席するように心掛けている。ベトナム人社員の家族が亡くなったときは、マイクロバスなどをチャーターして、管理職の日本人も一緒になるべく社員全員で弔問に訪れる。出席できないときはお金を包む。結婚披露宴もしかりだ。

もちろん、血縁社会は良いことばかりとは限らない。例えば能力が不足している社員でも、同じ社内にいる縁故者から「もう少し長い目で見てやってくれないか」と頼まれると、簡単に首にはできない。社員が冠婚葬祭を理由に休みを取る頻度も、日本に比べると多い。ベトナムに来たばかりの日本人なら「また親戚が亡くなったって。うそじゃないか？」と疑心暗鬼になることもあるだろう。

とはいえ、ベトナムが血縁の強い国であることは変えようのない現実。冠婚葬祭などを通して、社員の後ろに控えている彼らの家族の顔を見ておくこと、そして自分たちの顔も見せておくことが、ベトナムで組織運営をする上ではとても大切なことだと私は感じている。何と言っても、ベトナムでは、会社も大きな家族なのだから。

(2013年5月2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「ヘリテイジ・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。

## 【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
タイ タイ／ミャンマー ベトナム フィリピン インド	<a href="#">アジア週報 Vol.68 (2013年4月3日号)</a> BOI 投資奨励制度変更、実施は来年初を目処に ダウエー開発推進の持株会社をタイ・ミャンマー両政府折半出資で設立へ 経済成長の伸び回復目指し1%の利下げ実施 証券取引委員会が外資規制の改正案を修正／インフラ整備に日本が540億円の円借款供与 ハリヤナ州政府、車両取得税引上げ／連立政権の一角が政権離脱も改革断行～財務相
フィリピン タイ インドネシア マレーシア ベトナム	<a href="#">アジア週報 Vol.69 (2013年4月12日号)</a> 2012年の外国直接投資認可額、過去最高を更新 パーツがアジア通貨危機直前の水準まで上昇 熱間圧延コイルの反ダンピング関税延長を承認／給油監視システムの登録開始へ 連邦下院解散、5月5日に総選挙実施 不良債権買取会社設立は4月末以降にずれ込む見通し／FDI事業の追加投資に税制優遇を検討
タイ ベトナム インド インドネシア フィリピン	<a href="#">アジア週報 Vol.70 (2013年4月17日号)</a> 高速鉄道入札、来年初にも実施へ／中銀、住宅ローン規制強化を検討 ダナン市と横浜市、環境インフラ整備支援の覚書を締結 携帯2Gサービス、3度目の入札へ／EUとのFTA、インドへの投資減少に繋がる可能性も 鉱石禁輸措置～反発強く一部緩和も／補助金対象の軽油不足で中部ジャワ陸運業者がスト計画 PPP方式の二ノイ・アキノ国際空港への高速道路2期工事が入札実施へ
タイ ベトナム インド フィリピン インドネシア パキスタン	<a href="#">アジア週報 Vol.71 (2013年4月26日号)</a> JICAの国営企業向け円建融資600億円を期限前返済へ ハイフォン市のラックフェン国際港開発事業着工式を開催／EUのGSP制度変更で輸出減少懸念 カルナタカ州、鉄鉱石採掘を一部解禁／道路輸送・高速道路省の事業認可権限を引上げ 中銀、外貨購入に関する規制を緩和 日本の特許庁、インドネシア知的財産権局と特許審査ハイウェイ試行開始で合意 ムシャラフ前大統領逮捕

## 【編集後記】

### コーヒー

三菱東京UFJ銀行 国際業務部

初夏を思わせる日が多くなり、アイスコーヒーが美味しい季節になってきました。コーヒーと言えば、生産高世界1位のブラジルを筆頭に中南米のイメージが強いのですが、第2位にベトナム、第3位にインドネシア、第5位にインドとアジア各国も上位に名を連ねています。

粗く挽いた独特の強いコクと苦味のある豆を、金属製の小さなフィルターを使って抽出するベトナム・コーヒーは、砂糖とミルクの代わりに、コンデンスミルクを「予め」カップ／グラスに入れておくのが特徴です。自分の好みの甘さに合わせ、全部を溶かさずに残しておくのが、正しい作法ですが、飲み進むうちにどうしても甘さが増してきます…。でも、そんな風にして苦くて甘いベトナム・コーヒーを何杯か飲んでいるうちに、普通のコーヒーでは物足りなくなってしまう現地駐在員も多いとか。



- ※ 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、投資などの勧誘やアドバイザーフィーの受入れ等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)