

- 2 現地法人や支店等を設立して事業展開

建設業に関する制度や技術基準、商取引等の諸事情は、進出先の国や地域により様々である。現地法人や支店等の設立や運営においては、現地の実情を十分考慮して的確に行うことが必要である。このため、現地の事情に精通したコンサルタント、会計事務所、法律事務所や、進出企業の立場に立ったアドバイザー等を活用する。

1. 国内での事前調査・検討

(1) 調査・検討項目

国内での事前調査・検討では、現地を拠点として事業展開することから、特に政治・社会・経済的リスクに係る現地一般事情や、現地の建設市場の動向や建設業に係る制度・法令等事業関連事情について調査・検討する。

主な調査・検討項目として、次表の項目が挙げられる。

表 国内で調査・検討すべき主な項目

調査・検討項目		主な内容	チェック欄
現 地 一 般 事 情	政治事情	政治体制、政治的安定度、カントリーリスク	
	経済事情	経済概要(GDP、インフレ率、物価等)、外国企業誘致政策(誘致優遇、規制)	
		為替事情(為替レートの動向、為替管理政策)	
	社会事情	人種、民族、言語、文化、歴史	
生活事情	気候風土、社員等の住居、医療施設、日本食や生活必需品の入手方法、通信、治安		

(次頁に続く)

事業 関 連 事 情	建設市場	市場動向、建設業者数、主な発注者等	
	建設業に係る制度・法令	建設業許可制度、入札契約制度等	
	会社設立	会社の形態(現地法人、支店等)、設立規制、設立手続き等	
	パートナー企業候補	合併企業等のパートナー企業候補の概要、経営状況等	
	事務所	事務所開設の手続き等	
	現地スタッフの雇用	技術者・事務員等の質、募集方法、賃金水準、雇用契約形態、労働時間、社会保険、労使関係等	
	労務調達	労働者の質、調達方法、賃金水準、雇用形態、労働時間、労使関係等	
	資機材調達	現地調達可能資材と調達先、調達方法、海外からの搬入方法・規制・手続き等	
	滞在・就労許認可	外国人の滞在・就労許認可等の手続き	
	税務	法人税、付加価値税、個人所得税、関税等	
	保険	保険制度、保険の種類	

(2) 調査方法

調査・検討項目に関する情報収集においては、次のような参考資料や相談窓口¹³⁾を活用して、現地の一般事情や事業関連事情の情報収集を行う。

参考資料

- ・各国の一般情報：外務省、(独)日本貿易振興機構等
- ・渡航・生活関連情報：外務省、(独)国際協力機構等
- ・海外の建設関連情報：国土交通省、(財)国土技術研究センター等
- ・国際交渉関連情報：外務省、国土交通省等
- ・ODA 関連情報：外務省、(独)国際協力機構等
- ・海外の投資・貿易情報：(独)日本貿易振興機構、日本政策金融公庫(国際協力銀行)等
- ・現地法人の経営課題に関する情報：(財)海外貿易開発協会
- ・海外の労働・人材開発情報：(財)海外職業訓練協会、(独)労働政策研究・研修機構等
- ・外国人研修情報：(財)海外技術者研修協会、(財)国際研修協力機構等
- ・海外進出の支援制度に関する情報：中小企業庁、(独)中小企業基盤整備機構等

詳細は、「資料集3」を参照のこと。

¹³⁾ 情報参照先及び相談窓口については、「資料集3」を参照のこと。

海外進出関係の相談窓口

- ・ 建設業者の海外進出に関する相談窓口：国土交通省
- ・ 貿易投資に関する相談窓口：(独)日本貿易振興機構、(独)中小企業基盤整備機構等
- ・ リスク管理に関する相談窓口：(社)日本在外企業協会
- ・ 現地法人の経営課題に関する相談窓口：(財)海外職業訓練協会
- ・ 海外での相談窓口：(独)日本貿易振興機構、外務省
- ・ セミナー、研修：(独)中小企業基盤整備機構、(財)海外職業訓練協会等
- ・ 専門家、人材の紹介：特定非営利活動法人国際社会貢献センター、(社)中小企業診断協会等
- ・ 資金融資、信用保証：日本政策金融公庫(国際協力銀行等)等
- ・ 貿易保険：(独)日本貿易保険
- ・ 業界団体：(社)海外建設協会

詳細は、「資料集3」を参照のこと。

2. 現地調査・検討

海外では、現地に行ってみると、人から聞いた話や資料と状況が異なっている場合が少なくない。特に経済発展が著しい地域では、1年も経過しないうちに制度や周辺環境が大きく変わっている状況もみられる。このため、国内での事前調査・検討結果を踏まえ、現地でしか把握できない最新の情報を収集し、事業化について検討を行う必要がある。

(1) 調査・検討項目

現地では、国内での事前調査・検討結果を基に、現地の一般事情や事業関連事情、事業活動に係る項目について、広範かつ詳細に調査・検討を行う。

特に外国企業誘致政策や建設業に係る制度・法令に関して、また、現地に合弁会社を設立する場合には、パートナー候補企業の実情について調査・検討を行う必要がある。

また、海外事業における投資評価（利益計画、資金計画、原価計算等）を行い、海外進出計画の作成の重要な資料として活用する。

具体的な調査・検討項目として、次頁の表の項目が挙げられる。

(2) 調査方法

現地での調査・検討方法として、次の方法が考えられる。

現地事情に精通したコンサルタント、法律事務所、会計事務所等専門家の活用
現地事情に精通し、アドバイスできる海外工事経験者の社員としての雇用、信頼のおける通訳の活用

現地の関係機関（建設業許可や会社設立の許認可機関等）へのヒアリング

すでに進出している企業等へのヒアリング

資機材調達先等関連企業へのヒアリング

パートナー企業候補へのヒアリング（合弁企業等を設立する場合）

その他、「資料集3」の情報参照先や相談窓口、駐日外国公館等を活用して現地の一般事情や事業関連事情の情報収集を行う。

表 現地で調査・検討すべき主な項目

調査・検討項目		主な内容	チェック欄
現地一般事情	政策・制度	政府及び地域の外国企業誘致政策	
	インフラストラクチャー	電気、ガス、水、交通、通信 ビジネスインフラ(業界団体、コンサルタント、法律事務所、会計事務所等)	
	生活事情	住居、家賃、日本食や生活必需品の入手方法、医療機関、教育、コミュニティ、治安状況	
事業関連連事情	建設市場	建設市場の動向、現地建設業者、外国建設業者、主な発注者、業界団体等	
	建設業に係る制度・法令	建設業許可制度、入札契約制度、技術者・技能者の資格制度等 許認可・登録機関及び担当窓口等	
	会社設立	会社制度(会社法、会社設立形態、設立必要条件)、設立規制(民族資本化、出資比率規制等)、設立手順	
	パートナー企業候補	パートナー企業候補の概要と実績、資産、財政状態、資金調達力、営業力、技術力等 経営者の人柄、経営理念、経営能力、交渉力 共同事業に対する考え方、取組み姿勢	
	資本金調達	資本金構成(必要資本金、自己資本額等)、資本運用、資本金調達(国内、現地)	
	事務所	事務所開設の手続き等	
	組織	組織構成、日本人社員の位置づけと人数、技術者・作業員・事務員の雇用・待遇、給与水準、賃金体系、福利厚生、労働契約等	
	現地スタッフの雇用	技術者・事務員等の質、募集方法、賃金水準、雇用契約形態、労働時間、社会保険、労使関係等	
	滞在・就労許認可	外国人の滞在・就労許認可等の手続き、関係機関及び担当窓口等	
	税務	法人税、個人所得税、付加価値税等の税率、手続き等	
	会計・経理	会計・経理の制度、処理方法等	
	保険	建設工事関連の保険、その他	
事業活動	工事施工	施工体制(自社の技術者、協力会社等) 施工管理(管理基準、工程・品質・安全等の管理方法、提出書類等)	
	労務調達	労働人口、労働者の質、調達方法、賃金水準、雇用形態、労働時間、労使関係等	
	資機材調達	現地調達可能資材と調達先、調達方法、現地資機材の品質、納期認識、海外からの搬入方法・規制・手続き等	
	営業活動	営業戦略、受注計画、営業体制、売上金回収等	
	投資評価	投資評価(利益計画と資金計画、原価計算等)	

3. 海外進出計画の作成

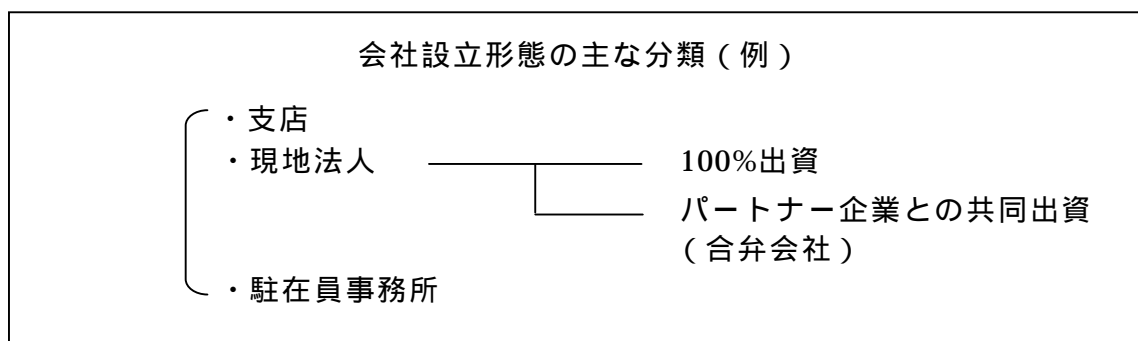
国内での事前調査・検討及び現地調査・検討の結果を基に、進出国における事業展開を考え、進出国における会社設立形態等の決定や海外進出計画の作成を行う。

3.1 会社設立形態等の決定

(1) 会社設立形態の決定

進出先における外国企業のビジネスライセンス（事業許可）取得に対する外資規制や、外国人に対する就労許可等により、会社設立形態や可能な事業内容が決まってくる。将来の事業内容を十分考慮して、会社設立形態を決定する。

会社の設立形態（現地法人、支店、事務所等）¹⁴⁾や可能な事業内容等は、国によって様々である。（下図参照）



なお、現地法人や支店等の設立方法として、新規に設立するほかに、現地企業との合併により法人を設立する方法や、現地企業を買収する方法が考えられる。

(2) パートナー企業の決定

現地に合弁会社等を設立する場合、下記の事項を十分考慮して、的確なパートナー企業を選定する。

企業の概要と実績、資産、財政状態、資金調達力、営業力、技術力等
経営者の人柄、経営理念、経営能力、交渉力
共同事業に対する考え方、取組み姿勢

¹⁴⁾ 「会社設立形態」については、「資料集2 国別情報」現地法人等の形態、建設業許可制度、就労許可制度を参照のこと。

3.2 海外進出計画の作成

海外事業には様々なリスクがあり、一度リスクが顕在化した場合、利益を確保できない等大きな影響を及ぼす場合もあり、事前にそれらを踏まえて海外事業計画を策定する必要がある。

手順として、海外事業開始前に実施すべき業務を遂行するための組織体制の構築や推進スケジュールの立案から始まる。社内のコンセンサスを得るために、フィージビリティ・スタディを重ねながら、海外進出計画の作成を行う。

海外進出計画の基本的な項目として、次のことが挙げられる。

海外事業の概要

事業目的、進出国、事業内容、事業規模等

海外事業の詳細

経営計画、資金計画、要員計画、受注計画、売上・利益計画等

4. 現地事業開始前準備

海外進出計画を作成した次のステップとして、海外進出のための事前準備に取り組む。この段階の業務は、国内業務、パートナー企業との契約、現地での会社設立、現地会社開始業務等多岐にわたる。

4.1 国内業務

国内では、現地法人や支店等の経営方針の策定、社員の海外派遣に関する業務、関係機関への説明、国内の許認可手続き等の業務を行う。

(1) 現地法人等の経営方針の策定

海外事業を継続的に展開していくためには、組織的に業務を遂行することが必要である。海外工事では、国内のように頻繁に現場に行き指示をすることが困難な場合もあるため、現地のスタッフに現地の経営をある程度任せざるを得ない。このため、権限委譲、命令系統、事前承認・報告ルール、現地経営の基本方針について全社的なコンセンサスを得ながら定める。

(2) 社員の海外派遣に関する業務

本業務は、自社の技術者等を派遣するための実務的な業務で、海外事業の担当部署又は担当者を中心に、関係部署とも協力しながら進める。

例えば、現地の責任者については、意思決定者と同じように、海外事業の重要性を十分に理解し熱意を持って業務を遂行できる人物を選定する。また、スタッフについては、専門的知識もさることながら、新たな環境に適応し冷静に対応できる性格を持つ人材が望ましい。

なお、現地でのコミュニケーションのために、英語等の語学力を有することはもちろんのこと、建設関係の技術・技能の資格保有者であることが望ましい。

派遣までに、海外建設事業や進出先の事情、語学等についての研修を行う。

【主な業務】

- ・国内担当部署の設置、担当者の決定
- ・派遣する社員の選定及び研修
- ・海外工事における品質等施工管理方法の調整
- ・海外給与体系や海外勤務の基本ルール等の整備
- ・社員の健康管理¹⁵⁾

¹⁵⁾ 健康管理として、健康診断や予防接種等がある。健康診断は、海外勤務が6ヶ月以上の場合赴任前及び帰国後の実施が事業者には義務付けられている（労働安全衛生規則第45条の2）。予防接種については、進出先の国によって義務付けられている場合があるので、大使館等に確認が必要である。

(3) 関係機関への説明

企業の事情により異なるが、必要に応じて株主や金融機関、系列企業等へ説明を行う。

(4) 資金調達

現地法人や支店等の設立や当面の運営等のために必要な資金については、銀行からの借入、日本政策金融公庫（国際協力銀行等）や商工組合中央金庫の融資制度の活用等が考えられる。

(5) 国内の許認可手続き等

a) 企業に関する許認可手続き

「対外直接投資に係る届出」¹⁶⁾等の手続きを行う必要があり、同届出については日本銀行国際局収支課総括グループに提出する。

必要な手続きは、会社設立形態や現地の事業内容等によって異なる場合があるので、関係官庁や専門家等に相談しながら行う。

b) 社員に関する手続き

旅券（パスポート）の申請・取得

住民票のある各都道府県の申請窓口（旅券課等）で手続きを行う。

（http://www.mofa.go.jp/MOFAJ/toko/passport/pass_6.html）

ビザ及び許認可の申請・取得

ビザ（査証）及び許認可（労働許可証（ワークパーミット）、滞在許可証（居留証）等）の種類、取得要件、申請場所（日本、現地）、申請時期（赴任前、赴任後）等は、進出先の国によって異なる¹⁷⁾。例えば、シンガポールの労働許可証（Sパス；中級レベルの熟練労働者に適用）では、最低基本月給が1,800S\$であること、高等専門学校に匹敵する学歴・技術資格の保有者であること、関連の実務経験があることが申請資格となっている。

詳細については、駐日大使館や領事館に確認する。

¹⁶⁾ 「対外直接投資に係る届出」は「外国為替及び外国貿易法」第23条又は第55条の3第1項第6号に基づくもので、建設業の場合は事後報告の対象業種となっており、対外直接投資の概要について日本銀行を經由して財務大臣に報告を行う必要がある。対外直接投資に係わる証券の取得に関する報告書、対外直接投資に係わる金銭の貸付契約に関する報告書、対外直接投資に係わる外国における支店等の設置又は拡張に係る資金の支払に関する報告書等のうちいずれかの書類を提出する。外為法の報告書様式及び提出要領等のダウンロード先はhttp://www.boj.or.jp/type/form/tame/t_redown.htm

¹⁷⁾ 例えば、インドでは、ビザ及び許認可が赴任前に日本国内で申請・取得できる。中国（Zビザ）では、ビザは赴任前に日本国内、許認可は赴任前に現地で申請・取得できる。ベトナム、フィリピンでは、ビザは赴任前に日本国内、許認可は赴任後に現地で申請・取得できる。マレーシアでは、赴任後に現地でビザ及び許認可を申請・取得できる。（情報参照先：（独）日本貿易振興機構、大使館等）

国外転出届の提出

海外に1年以上滞在する場合、現在住んでいる市区町村役所に国外転出届を提出する。

税の手続き

- ・海外勤務が1年以上の場合、出国までに国内勤務で得た給与は年末調整の対象となるため、出国前に年末調整の手続きを済ませておく。海外勤務が1年未満の場合、出国前の給与と出国後の給与を合わせたものが年末調整の対象となるので、年末に手続きを行う。
- ・住民税については、海外赴任後も前年の住民税について納税する必要があるため、給与からの天引きや一括払い等の方法により納税する。

詳細な手続きについては、所轄の税務署並びに市区町村の税務課に相談する。

年金の手続き

海外勤務になっても、国民年金や厚生年金、共済年金等は継続することができる¹⁸⁾。手続きや納付方法等の詳細については、管轄の年金事務所に確認する。

保険の手続き

健康保険は通常、勤め先企業の健康保険の被保険者であることが継続される。詳細は、加入している健康保険組合に確認する。

また、併せて渡航者には海外旅行傷害保険等の保険に加入させることが望ましい。

¹⁸⁾ 配偶者も国内と同じ扱いであるが、厚生年金の適用事業所（土木建築業や電気ガス事業等の事業を行い常時5人以上の従業員を使用する事業所（強制適用事業所）、又は年金事務所長等の認可を受けた事業所（任意適用事業所））でない現地法人等に勤める場合は加入者でなくなるため、国民年金に任意で加入することになる。

4.2 パートナー企業との契約

合弁会社等を設立する場合、海外進出計画の作成において決定したパートナー企業と契約を締結することになるが、契約内容については、両方で協議して定めることになる。

合弁契約書の項目（例）として、次のことが挙げられる。

・ 契約日	・ 合弁会社の概要と事業内容	・ 株式
・ 出資比率	・ 株式譲渡	・ 会社経営
・ 経営権（役員比率）	・ 拒否権	・ 損失金の責任分担
・ 契約解消時の資産処理方法	・ 会社設立に係わる業務の実施分担	
・ 本契約の実施と終了		

パートナー企業との契約は、円滑な事業運営において極めて重要である。契約内容については、日本の渉外弁護士や、国際取引契約に精通した欧米の法律事務所（Law Firm）の日本人又は日本語に習熟した外国人の弁護士に必ず確認してもらう。

4.3 現地での会社設立

(1) 会社設立等の手続き

海外進出計画において設立することを定めた会社（現地法人、支店等）について、基本定款等書類の作成・届出を行う。手続き及び提出書類は国によって異なるので担当官庁等に確認する。また、手続きには現地の法律事務所等を活用する。法律事務所等については、取引関係にある日本の銀行の現地支店や、（独）日本貿易振興機構の現地事務所等に紹介を依頼することも有益である。

a) 基本定款の作成と届出

現地法人の設立の場合、基本定款の項目（例）として、法人の名称、目的（事業内容）、資本金、株式区分等が挙げられる。

基本定款を作成し、その他必要書類とともに現地の担当官庁に提出する。担当官庁において要件が満たされていることが確認されれば、法人が成立する。

b) 税籍登録

設立した現地法人や支店等について、所轄の税務当局において税籍登録を行う。

(2) 建設業許可等の取得

現地で工事施工を行うため、建設業許可等の申請・取得や届出を行う。許可や届出の具体的な内容や手続き等は、進出先の国や会社設立形態によって異なる。このため、国内や現地での調査・検討の段階で確認するとともに、実際の手続きの際にはコンサルタントや法律事務所等を活用する。

近年、専門工事業者についても、建設業許可の取得が必要な国もある。

例えば、シンガポールでは、公共工事の受注のためには、専門工事業者はいずれの業種とも、建設業許可の取得が必要である。また、民間工事の受注においても、次表の6業種については、建設業許可の取得が必要となっている。建設業許可の取得には、概ね2～3ヶ月かかる。また、建設業許可の要件の一つである工事实績を積むために、JVの一員として施工することが考えられる。

表 シンガポールでの民間工事受注のために、建設業許可の取得が必要な専門工事業種

<ul style="list-style-type: none">・ Piling works (杭工事)・ Ground support and stabilizaiton works (土留工事)・ Site investigation works (現場調査)・ Structural steelwork (鉄骨建方工事)・ Pre-cast concrete work (プレキャスト・コンクリート工事)・ In-situ post-tensioning work (現位置ポストテンショニング工事)
--

公共工事の受注のためには、いずれの業種とも、建設業許可の取得が必要である。
(出典:「Licensing of Builders」 Building and Construction Authority, Singapore Government)

(3) 社員に関する手続き

a) ビザ及び許認可の申請・取得

現地においてビザ(査証)及び許認可(労働許可証(ワークパーミット)、滞在許可証(居留証)等)の申請や取得が必要としている国においては、現地の所轄の役所にて申請、取得する。(日本で申請、取得できる国もある。)

b) 税籍登録

基本的に現地で発生する所得については所轄の税務署に申告納税する義務がある。また、年間の滞在日数が一定以上の場合(日数は国によって異なる。)課税対象額を全世界所得(現地での所得と日本を含めた現地以外での所得の合計)としている国もある。この場合、日本人の給与水準が高いため、高い税率が適用され高額の所得税を納税することになる。このため、税金の一部を会社が負担しているところもみられる。

申告納税の要件や手続き等は国によって異なるため、現地の税務当局や会計事務所等の専門家に確認し、所得申告及び納税を行う。

c) 社会保険や健康保険の付保

社会保険や健康保険の付保が義務付けられている国もある。付保の要件や手続き等は国によって異なるため、現地の関係当局や専門家に確認して必要な手続きを行う。

4.4 現地会社開始業務

(1) 事務所の確保

海外事業の拠点として、事務所を賃借等により確保する。事務所の所在地は、関係官庁や銀行、発注者へのアクセス、交通アクセス等の利便性や家賃、レイアウト、治安等を考慮して選定する。

(2) 銀行口座の開設

銀行口座の開設については、事務所の所在地周辺での銀行取引の利便性、調達資金や工事代金の流れ、工事契約者としての保証行為、協力会社・資機材業者等との取引状況、銀行のネットワーク、借入の取扱い、輸入代金決済、送金・決済業務等の状況を考慮して、本社の主要取引銀行と取引可能な銀行を選定する。

(3) 当初運転資金の送金

現地法人や支店等における当初の運転資金を、日本の本社から送金する。

送金に伴い必要な手続きは、会社設立形態や現地の事業内容等によって異なる場合があるので、国内及び現地の関係官庁、専門家等に相談しながら行う。

(4) 現地スタッフの雇用・育成

a) 現地スタッフの雇用

現地法人や支店等の経営は日本から派遣した社員が行うとしても、日常業務や現場業務の処理においては、現地スタッフ（技術者、事務員等）を雇用することになる。日本人スタッフが進出国の文化や習慣を理解するため、それらに精通した人を雇用することが必要である。また、雇用に先立ち、社内規定として就業規則や雇用契約書等の関係書類を作成しておく。

募集は新聞広告等を活用し、面接の上、採用を決める。なお、採用にあたっては、関係法令や制度、現地スタッフの能力、雇用契約形態、賃金水準等を考慮する。また、スタッフの雇用には時間がかかることに留意して、募集手続きを行う。

b) 現地スタッフの育成

優秀な現地スタッフについては、将来の中心的人材とすべく OJT や Off-JT を通じ、自社の業務に対する考え方や、専門的な知識・技術等について教育を実施する。

c) 現地スタッフの解雇、辞職

海外では日本と比較して転職が一般的になっており、現地スタッフが自己都合で退職したり、また会社の業務都合でスタッフを解雇することがある。

このような辞職や解雇に伴い、トラブルが生じる場合が多い。これらを防ぐため、規定の退職金を支払う等、できるだけ円満退社となるような環境づくりに

- 2 現地法人や支店等を設立して事業展開

心がける。

(5) 日本からの社員受け入れ準備

日本から派遣される社員等の受け入れのため、例えば次の準備を行う。

- ・ 社宅や寮の確保
- ・ 社員の滞在許可、就業許可等の申請・取得
- ・ 医療施設・設備等の確認
- ・ 日本食等が購入できる商店等の確認

5. 現地事業運営

5.1 営業活動

工事施工や施工管理業務の請負の主な顧客として、進出先の国や周辺国に所在する日本のゼネコンの現地法人や支店、日本の民間企業の現地法人、現地や第三国のゼネコンや民間企業、公共機関等が挙げられる。

日本又は現地のゼネコンや民間企業に対する営業については、現地の建設に関するニーズを踏まえつつ、自社の保有技術・工法及び施工管理の優位性（施工品質、生産性、工期厳守等）日本及び現地等海外での施工実績を積極的にアピールする。

公共工事については、国によって入札資格や入札方法等の制度が異なるので、現地事情に精通したコンサルタント等を活用し対応する。

なお、現地で事業展開するためには、次の点に留意して営業活動を行う。

海外進出に対する経営方針、進出戦略を明確にする。

海外工事に伴う様々なリスクを踏まえた営業活動や経営管理を行う。

進出先の国や地域について、建設分野だけでなく広く理解に努める。

営業社員は、英語や現地語の習得に努める。

進出している日系のゼネコンや民間企業を積極的に支援する等、友好的な関係構築を努める。

日系団体への参加や関係者との交流により、人的ネットワークの拡大を図る。

5.2 工事施工

(1) 施工体制

施工体制として、自社の技術者や職長等の管理の下に、自社の現地スタッフが、現地作業員や現地協力会社に指示して作業を実施するのが一般的である。工事内容や条件等に応じて、適切な施工体制を構築する。

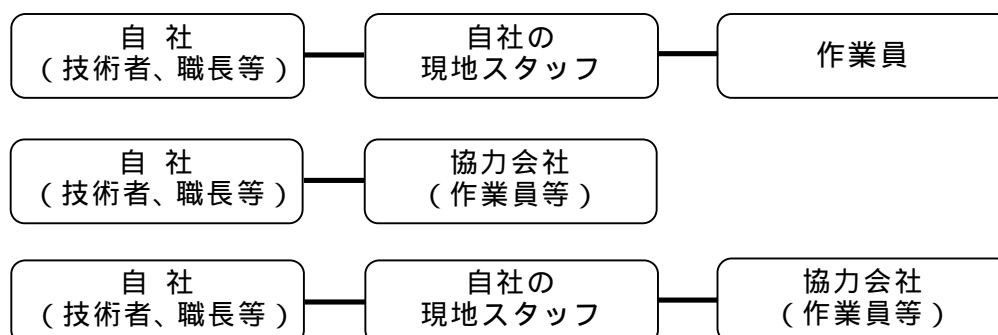


図 施工体制 (例)

例えば、進出当初は日本人のみの体制とするが、1サイクルの作業を終えた段階から徐々に現地の作業員に切替え、最後は管理者(スーパーバイザー)も現地スタッフを採用し、「現地化」を図ることを検討することも重要である。ただし、現地での技術のキャッチアップは非常に速いが、海外では“Made by JAPAN”の評価は高く、工程管理や品質管理の重要なポイントは自社で管理することが必要である。

(2) 労務調達

a) 調達方法や調達先等の事前確認

労務調達の方法として、現地の協力会社や作業員を活用するのが一般的である。

このため、工事施工時に迅速に調達できるよう、事前に労務調達の具体的な方法や調達先等について確認しておく。

主な調達方法として、次の形式が挙げられる。

- ・ 自社で作業員を直接雇用する「直備形式」
- ・ 地元企業や人材派遣会社と労務契約を結ぶ「半直備形式」

国や地域によって一般的な調達方法は異なるが、経済成長が高く建設投資が盛んな地域では有力な現地建設企業も多く、半直備形式も多く採用されている。

また、現地で測量等の有資格者を雇用する場合、それなりの賃金を支払わないと雇用できないことに留意が必要である。

b) 施工段階

施工段階において現地作業員を調達する際は、関係法令や制度、工種毎の作業員の能力レベル、賃金水準並びに調達先企業の経営状況等を踏まえ、工事内容や条件等に応じ適切な方法により調達する。

また現場乗込み前には、乗込み日や作業員の人数、作業内容・手順等について事前確認を行う。施工段階では、作業手順や進捗等について管理する。

(3) 資機材調達

a) 調達方法や調達先等の事前確認

資機材調達についても、工事施工時に迅速に調達できるよう、事前に調達の具体的な方法や調達先等について確認しておく。

資機材の調達方法は、大きくは現地調達（現地で購入又はレンタルする方法）と、日本等海外からの輸入の2つに分けられる。

アジア地域等の現地生産の資機材については、品質が悪く使用に耐えられないものがある、短期間に大量の生産ができない等の問題が指摘されている。このため、調達先、価格、調達可能数量、納期等について事前に十分調査しておく。

一方、現地で必要な資機材が入手できない場合は、日本等海外から輸入する。資機材の輸入のためには、輸入ライセンスの取得、輸入税の納付、通関手続き、内陸輸送等の手続きを行う。

b) 施工段階

施工段階においては、工事内容・条件等を踏まえ、調達先の状況を十分考慮して現地調達、又は海外からの輸入によりの確に調達を行う。資機材の輸入手続き等については、専門家に相談しながら進める。

資機材の担当者に現地スタッフを充てるにしても、信頼のおける人物を選任する。

現場搬入前には、工事の進捗状況等を踏まえ、搬入日や数量等について事前に確認する等の管理を行う。また、不正の温床になりやすいので、在庫管理や納品時の検査を徹底する。

(4) 施工管理

施工管理基準は、国や発注者、あるいは個々の工事等により異なる。また、工程や品質、安全等の管理に関する考え方や方法が、日本と大きく異なる場合もみられる。このため、施工管理では日本流の方法を押し付けるのではなく、現地の事情を踏まえ、現地スタッフや作業員を丁寧に指導しながら管理することが肝要である。

なお、アジア地域では現地の技術者等のスタッフには英語を話す者もいるが、作業員は英語は通じない場合がほとんどである。このため、当初は現地スタッフを介して指示するか、ゼスチャーやスケッチを書いて説明することになるが、現地の言葉を学習し、コミュニケーションを図るように努める。

以下に工程、品質、安全・衛生の管理における主な留意点を整理する。

a) 工程管理

工程管理の手法や提出書類等について、事前に発注者又はゼネコン等に確認する。

発注者による図面発給の遅延の場合、契約の規定上は工期延長やコスト補償が認められていても、実際には認められない場合もある。図面発給の遅延がないように、早期に要請しておく。

b) 品質管理

品質管理基準は、発注者により、進出先の国の基準のほか、国際基準¹⁹⁾や発注者が定めた基準等、適用される基準が様々である。このため、品質管理基準や管理方法、提出書類等について、事前に発注者又はゼネコン等に確認し、管理計画を策定し実施する。

c) 安全・衛生管理

安全・衛生管理の基準や管理方法、提出書類等についても、品質管理と同様、事前に元請又は発注者、コンサルタント、関係官庁に確認するとともに、管理計画を策定し実施する。

¹⁹⁾国際基準として、ASTM (American Society for Testing and Materials (米国試験・材料協会))、ISO (International Organization for Standardization (国際標準化機構))、BS (British Standards (英国規格))、JIS (Japanese Industrial Standards (日本工業規格)) 等がある。

(5) 契約管理

海外は契約社会であるため、海外工事では、従来の日本の国内工事で見られる元下関係のようなウェットな人間関係を頼りにした交渉は通じない。何らかの問題が発生した場合、契約が常に優先される。このため、口頭による約束は排して、すべて文書化することが必要である。契約内容を十分確認し、契約交渉を行った上で契約を締結する。ここでは、工事施工の請負における契約管理について説明する²⁰⁾。

a) 契約書に使用されている言語

工事契約書に使用される言葉は、一般的に元請又は発注者が日系企業の場合は日本語、現地の企業や官庁の場合は現地の言葉又は英語が多い。また、契約書には専門用語が多く使用されている。このため、契約内容について十分理解できない場合は、建設工事の契約に精通した専門家に協力を仰ぐ。

b) 契約形態

海外工事の契約形態は、工事費の支払方法から、大きくは、ランプサム契約²¹⁾、単価契約²²⁾、コストプラスフィー契約²³⁾に分けられる。

契約形態、並びに、工事費の支払方法・条件等の詳細について確認する。

c) 契約約款

契約は、工事毎に交渉がなされて調印されるが、契約条件書については契約条

²⁰⁾ 施工管理業務受託等他の事業における契約においても、業務内容は異なるが、留意事項は共通点が多い。

²¹⁾ ランプサム契約（Lump Sum Contract）は、契約金額として約定された金額で請負人が設計・仕様に従い仕事を完成する義務を負う契約である。発注者にとって、契約金額が当初から明確になるという利点があるが、この前提として工事の設計・仕様を入札時に明確にしておくことが必要である。一方、請負人にとっては、契約金額の中でコスト削減をして仕事を完成すれば利益を生み出せるという利点がある反面、入札時の設計・仕様の解釈に誤りがある、見積もっていない予想外の仕事が内蔵されていたり、材料等の調達に出費増を招くときには、赤字で仕事を完成させなければならないリスクがある。（「海外工事請負契約論」大隈一武、（社）商事法務研究会）

²²⁾ 単価契約は、仕事を工事項目部分ごとに単位分けして、発注者からその単位ごとの仕事の推定数量を示しておき、入札者はその単位ごとの金額を見積り決める方式で、実際の支払いは、現実に遂行した単位ごとの仕事量を測定して、その仕事量に単位あたり金額を乗じてなされる。発注者としては、入札にあたってランプサム契約ほどには詳細な設計・仕様を提示することは必要ないが、入札者が仕事の性格・程度等を評価して推定金額を算定しうる程度には資料を提示しなければならない。一方、入札者は、入札に際して、単価の設定にあたり、発注者から提示された単位あたりの推定数量が実際にはどのくらいの数量になりそうかを検討して全体の推定総額を計算する。（「海外工事請負契約論」大隈一武、（社）商事法務研究会）

²³⁾ コストプラスフィー契約（Cost Reimbursable Contract）は、仕事の遂行に通常必要なコストとプラス・アルファを発注者が支払うことを約する契約である。入札時に設計・仕様を設定する余裕がなく早急に発注したい場合や、単価契約ができるほど仕事の内容が明確にできない場合などに用いられる。このコストには、資材費、労務費、建設機械類の賃借料など仕事の適切な遂行に必要なコストが含まれる。（「海外工事請負契約論」大隈一武、（社）商事法務研究会）

件を標準化した契約約款が用いられる場合が多い²⁴⁾。契約約款は、工事の種類や契約形態等により条件が異なっており、また国内用と国際用のものがある。各国の公共工事については、公共工事約款等がある。

それらのなかで国際約款として広く利用されているのが、FIDIC 約款²⁵⁾である。FIDIC 約款の土木工事契約条件書における主な項目(一般条件)を以下に示す²⁶⁾。

<ul style="list-style-type: none"> ・定義と解釈 ・エンジニア及びエンジニアの代理人(エンジニアの義務、権限等) ・譲渡及び下請 ・契約書類 ・一般的義務(請負者の責任、履行保証、物理的障害又は条件、工程表の提出・修正、請負者の行う監督等) ・労務 ・資材、プラント及び施工技術 ・工事の中止 ・工事の開始と遅延(工事の開始、工事完成期限、工事の進捗度、遅延のための予定損害賠償等) ・欠陥保証責任 	<ul style="list-style-type: none"> ・変更、追加及び省略 ・クレームの手続き ・請負者の機器、仮設工事及び資材 ・測定 ・暫定金額 ・指定下請者 ・証明書及び支払い ・救済 ・特別リスク ・契約履行の免除 ・紛争の解決 ・通知 ・発注者の不履行 ・費用の増減と法制の変更 ・通貨及び為替交換比率
--	---

契約約款について十分理解するとともに、対象工事の契約条件について確認する。

d) 保留金制度

保留金制度とは、通常、施工段階において、工事出来高に応じて支払われる請負代金のなかから、所定の割合(5~10%程度)が控除され、発注者の手元に支払保留される制度をいう。これは、請負代金の一部を支払保留しておくことにより、履行保証とするもので、支払保留の割合や保留金の支払時期等の詳細について確認することが必要である。

保留金の一部は工事完成時に支払われるが、残りは瑕疵担保期間満了時に支払われる。

²⁴⁾ 工事の特殊性を契約条件に反映したい場合は、契約約款の一部を修正、追加、又は削除する旨を規定することができる。

²⁵⁾ FIDIC 約款は、国際コンサルティング・エンジニアリング連盟が、1957年に欧州建設業連盟と協同で、英国のICE約款を母体として作成したものである。世界銀行や各国政府等による発展途上国の国際プロジェクトに採用されるなど、世界で広く利用されている。FIDIC約款には、土木工事契約条件書(通称: Red Book)、建設工事の契約条件書(通称: New Red Book)、プラント及び設計施工の契約条件書(通称: New Yellow Book)、EPC/ターンキー工事の契約条件書(通称: Silver Book)、簡易工事の契約条件書(通称: Green Book)、MDB Harmonised Construction Contract(通称: Red Book MDB版)等がある。

²⁶⁾ (社)日本コンサルティング・エンジニア協会(AJCE)「FIDIC土木建設約款(和英対訳版)土木建設工事の契約条件書 第部 一般条件」(1987年版(第4版))。

e) 契約における留意点

日本のゼネコンの協力会社として契約する場合

日本のゼネコンの協力会社として契約する場合、基本的に日本の工事と同様に、工事内容や工事条件、工期、工事費支払期日等について確認する。

また、工期遅延や為替変動、資材価格高騰等のリスクの対応策について元請と調整する。例えば、ゼネコンの指示により、作業の急な変更や追加あるいは工期遅延が生じ、建設コストが増加する場合がある。このようなコスト負担割合について、事前に元請と交渉しておく。また、取引通貨（日本円、現地通貨等）の設定の仕方によって売上高や利益に大きく影響する場合があるため、リスク回避の方策を講じる。

元請として現地の発注者と契約する場合

契約条項の確認

海外工事、特に現地の民間工事における契約は、建設企業にとって不利な片務契約になっている場合もみられる。このため、発注者の理由による工期遅延や資材価格高騰等のリスクへの対応をはじめ、契約条項を十分確認して、不利な契約にならないように契約交渉を行う。

設計変更やクレームに対する理解

設計変更やクレームに対する理解は、国によってかなり異なり、規定はあっても承認手続きが煩雑である等のため、ほとんど認められないところもある。このため、進出先の国や発注者の状況を十分確認し対応する。

発注者からの契約と異なる要求に対しては、クレームの準備を進める。

工事費の支払い

一般的に工事費の支払期限については、契約書に記載している。しかし、アジア地域をはじめ海外では、支払いが支払期限を過ぎることが少なくない。このため、支払いの遅延損害金としての利息を契約書に記載する等の対応をとる。

また、工事費の取引通貨についても、前述したように、為替変動により売上や利益が大きく変動する場合があることから、契約までに調整する。

予定損害賠償金

契約において、工期遅延等の場合の予定損害賠償金²⁷⁾が規定される場合がある。実際の施工管理では、施工者側の理由により工程が遅延しないように工程管理を徹底する。また、発注者による設計変更等、施工者側以外の原因で工事遅延が発生した場合にも、予定損害賠償金が請求される場合があるので、注意する必要がある。

その他契約に関する事項

- ・ 契約に関して、日本の法律か相手国の法律かどちらが適用となるか（準拠法の問題）については、発注者と調整することになるが、できるだけ自社に有利なようにする。
- ・ 発注者と請負者の間で紛争が発生した場合の解決手段の一つとして、仲裁機関による解決が仲裁条項において規定される。仲裁機関として、第三者的に公正な国際的仲裁機関を盛込むようにする。

協力会社として現地建設企業と契約する場合

協力会社として現地建設企業と契約する場合は、工事内容や工事条件、仕様書、設計書、支払期日等について、日本の工事の場合以上に詳細な事項まで確認する。特に発注者や元請の理由による作業内容や施工数量の変更、工期遅延等が生じた場合や、資材価格高騰等のリスクへの対応（工事費支払い等）について十分確認する。

自社が協力会社と契約する場合

現地の協力会社のなかには、作業が終了し工事費を全額受け取った後は、補修等が必要になってもなかなか対応しない状況がみられる。このため、契約条項に瑕疵への迅速な対応を明記する、保留金制度を活用する等の対応をとる。

²⁷⁾ 予定損害賠償金とは、契約における請負人の損害賠償責任の軽減を目的として責任範囲や金額の可及的な制限（賠償範囲の制限、賠償限度額の設定、賠償額の予定）を図る一つの形である。契約では、工期遅延の場合、1日当たりの損害賠償として契約金額に対するパーセントや限度となるパーセント等が規定される。日本国内の工事の契約では、施工者側の理由により工期内に工事を完成することができない場合、履行遅滞の場合における損害金として、請負金額から出来形部分に相当する請負代金を控除した額につき、遅延日数に応じて予め定めた割合で計算した額を支払うと規定している場合が多い。

5.3 会計・経理

(1) 会計制度

会計制度は、国や会社の設立形態によって、適用される制度が異なる。実際の会計処理では、現地の諸制度を順守することが必要であり、具体的な内容について、信頼できる現地の会計事務所やコンサルタント等に照会する。

また、取引が複数の通貨にわたり行われるため、多通貨取引の処理について習熟しておく必要がある。

(2) 銀行取引

a) 口座開設、閉鎖

銀行口座の開設については、「 - 2 4.4(2) 銀行口座の開設」において説明したように、銀行取引の利便性、業務内容等を考慮して適切な銀行を選定する。また、口座の閉鎖については必要な書類が定められており、事前に確認する。

b) 借入

銀行により短期・長期の借入の取扱いが異なるので、銀行に直接確認する。

c) 輸入代金決済

海外から資機材を輸入する場合等には、L/C(信用状)決済²⁸⁾が一般的である。必要な手続きについて、事前に取引銀行に確認しておく。

d) 送金・決済業務

基本的に、国内での送金はその国の通貨で行われる。外貨建ても可能なところが多い。また、国によって銀行間取引の決済が未整備で、送金手続きに時間を要する場合もある。このため、送金の際には事前に手続きや所要日数等を確認する。

²⁸⁾ 信用状 (Letter of Credit、又は L/C) とは、貿易取引において、買い手側が取引銀行に依頼し、代金支払いの信用補強のために発行してもらうもので、信用状に記載された条件を満たせば、発行銀行がその売り手に対して代金の支払いを保証するものである。貿易取引における確実迅速な代金回収の手段として、広く用いられている。

5.4 税務

税制は国によって異なるが、一般的には法人に課せられる税、個人に課せられる税、その他の税に分けられる。

法人所得税については、日本にはない源泉徴収制度がシンガポール、タイ等では設けられている。例えば、シンガポールでは、発注者又はゼネコンから受領する工事費について源泉徴収税額（税率 17%）を納付しなければならない。後日還付請求ができるが、資金繰りを大きく狂わせる恐れがあるため注意が必要である。また、工事費の見積提出時には、源泉徴収制度について留意することが必要である。

現地で勤務する社員の所得については、基本的に申告納税する義務がある。

申告納税の要件や手続き等は国によって異なるため、現地の税務当局や会計事務所等の専門家に確認し、所得申告及び納税を行う。

また、二重課税防止条約²⁹⁾や移転価格税制³⁰⁾等、二国間にわたる事項について、専門家に確認し対応する。

5.5 保険

海外工事に関する主な保険として、下記のような保険が挙げられる。

表 海外工事に関する主な保険（例）

分類	主な保険（例）
工事の目的物（工事用資材を含む）に関する保険	工事保険、動産総合保険、貨物海上保険
第三者に関する保険	第三者賠償責任保険
従業員、工事関係者に関する保険	労災保険、使用者賠償責任保険、海外旅行傷害保険
自動車に関する保険	自動車保険
船舶に関する保険	船舶保険
契約の代金回収に関する保険	貿易保険

進出国によっては、従業員について社会保険や健康保険の付保が義務付けられており、現地の関係当局や専門家に確認し手続きを行うことが必要である。

これらの保険制度や保険の種類、手続き、保険料の支払方法等は国によって異なるので、コンサルタントや法律事務所等に確認した上で、適切な保険に加入する。

²⁹⁾ 二重課税防止条約制度とは、個人又は法人が外国においても所得をあげている場合、同一の課税対象に対し 2 カ国又はそれ以上の国によって課税権が行使されること（国際二重課税）を排除する制度である。

³⁰⁾ 移転価格税制とは、海外の関連企業との取引における移転価格が、資本・支配関係のない第三者との間の取引の場合に適用されたであろう価格（独立企業間価格）に比べて、差がある（仕入れが高すぎる、販売価額が安すぎる）場合、独立企業間価格で行われたものとみなして利益及び課税所得を計算し直し、実際の課税額との差額を納税させる制度である。

5.6 リスクマネジメント

建設工事には様々なリスクが伴うが、ここでは特に海外工事における主なリスクとして、取引リスク、契約リスク、為替変動リスク、労務リスク、法令順守リスクについて説明する。なお、契約リスクについては、「 - 2 5.2(5) 契約管理 e) 契約における留意点」として説明している。

これらのリスクマネジメントについては、現地事情に詳しいコンサルタントや法律事務所、会計事務所等に相談して対処するのが望ましい。

(1) 取引リスク

a) 取引相手

ビジネスでは、取引相手が信用できる企業であることが大前提となる。

従って、取引相手である発注者や元請企業について、企業信用調査資料や業界情報、周辺情報を入手し、信用度の判断を行う。これは、協力会社や資機材業者等についても当てはまることである。

b) 取引条件

取引建値（取引通貨）条件

取引建値（取引通貨）について、円建てと外貨建てがある。円建てにすれば為替変動リスクを軽減できる可能性があり、取引採算も国内取引と同じように一目瞭然である。ただ、現地企業との取引では現地通貨若しくは米ドルが一般的である。このため、(2)に示す為替変動リスクへの対応を検討する。

決済条件

国や業種、あるいは企業等によって様々な決済手段（現金、小切手、手形等）が採られている。相手側の主張や商習慣を考慮しつつ相手方と交渉する。

(2) 為替変動リスク

海外取引では、通貨の交換（為替）が必要となり、その際に生じる為替変動リスクがある。それを回避（ヘッジ）する手段として、先物為替予約、通貨オプション、通貨スワップ等が挙げられる。回避の手段や対象範囲等については、専門家の助言を受けながら検討する。

(3) 労務リスク

労務トラブルの発生を防ぐためには、基本的に良好な労使関係を維持するように努める。

現地スタッフに対して権力や地位を利用した執拗で無理な要求をすることや、女性に対して性的嫌がらせと受け取られるような言動をする等のハラスメントは、避ける。また、宗教により祭日や風習、食事の制約が異なることから、それらを考慮した出勤体制を組む等の配慮が必要である。

例えば、現地法人の日本人幹部が労務管理に日本的慣行を持ち込み、厳格に管理しようとしたことから、現地スタッフの反発を招いてしまい、事態の收拾に苦労した等の事例がある。

(4) 法令順守リスク

日本では法令や規則に関するガイドライン等の情報が豊富にあるが、進出先によっては、そのような情報が少なく、また現地の言葉で記載されていて理解しにくい等のため、法令順守の対応が難しい場合もある。

例えば、現地に駐在する社員の個人所得税は全世界所得（現地での所得と日本を含めた現地以外での所得の合計）が対象となっている場合、日本国内支給の給与を除いて所得申告すると、脱税行為として罰則が課される。また、現地スタッフが日本社員の就労ビザの更新を忘れ、失効していることが入国管理当局に発覚し、日本社員が国外退去処分となってしまった等の事例がみられる。

このような失敗を防ぐため、現地の事情に詳しい法律事務所やコンサルタント等を活用して対応する。

5.7 現地社会との協調・融和

進出企業が現地で継続的に事業展開していくためには、現地社会との協調・融和を図ることが必須である。従来指摘されているように、日系団体のみならず、現地の人々や団体とも交流を続けることにより、進出先の歴史や文化等への理解が深まるとともに、現地社会との人間関係を構築することができる。これらの取組みは、ひいては営業活動につながる場合もあるし、社員の安全確保にも有効である。

5.8 社員等のケア

初めて海外に派遣された社員にとって言葉が異なるため仕事や日常生活で十分なコミュニケーションができない、買い物ができない、食事が合わない、エンターテインメントが少ない等、戸惑うことが多い。また、企業側も不慣れなため十分なサポートができない場合もみられる。

このような状況を避けるため、他社事例や専門家のアドバイスを参考に、社員との定期的な連絡や一時帰国、社員の勤務期間の目処やローテーションを設定すること等、適切な対応策を講じる。

5.9 日常の安全対策

海外では日本と異なり、街中であっても思いもよらない事件や事故、災害に巻き込まれる危険性がある。このため、外務省の国別の安全対策に関する情報³¹⁾等を参考に、現地事情に応じた適切な安全対策を講じる。

例えば、日常の基本的な安全対策として、次のことが考えられる。

自社の事務所や工事現場、住居、またそれらへの移動中の安全確保のため、現地の状況に応じて十分な対応策を考えておく。

地震や水害等の自然災害への対策を講じておく。例えば、室内の家具の固定や非常用の持出し袋の用意、避難場所の確認等を行う。

政治的紛争に巻き込まれないように注意する。例えば、政治的な議論に加わらない、政治的集会に参加しないように注意する等。

³¹⁾ 外務省「海外安全ホームページ」<http://www.anzen.mofa.go.jp/>

6. 事業の撤退

6.1 事業撤退の手続き

現地法人や支店等を設立して展開してきた海外事業から撤退する場合、法人やスタッフに関わる手続きを行う。具体的には、法的手続き、税務手続き、資産売却、現地スタッフの解雇、機材の輸送手続き（日本等海外に輸送の場合）等が挙げられる。

また、合併企業等の場合、事業撤退についてパートナー企業の合意を得るとともに、持分譲渡等の手続きが必要となる。

これらの手続きを的確かつ効率的に行うため、現地の法律事務所、会計事務所、労務コンサルタント等の専門家を活用する。手続きの完了までに、1年程度の期間を要する場合もある。

また、撤退完了までの事務所の維持費（スタッフの人件費等を含む）を負担する必要もある。

6.2 撤退時の留意点

事業の撤退は、進出の何倍も困難が伴うと言われる。撤退の手続きを円滑に進めるための主な留意点として、次のことが挙げられる。

撤退までの手続きを円滑に進めるためには、専門家を活用することが望ましいが、すべてを専門家に任せるといった姿勢ではなく、当事者意識を持って対応する。

撤退する上で、現地従業員の解雇が難しい課題の一つと言われる。現地従業員に対して、撤退の背景や理由を明示した上、退職金の提示や転職斡旋等の誠意ある対応が求められる。また、労働組合との交渉が必要な場合もある。

本社と綿密な調整を行った上で、撤退の手続きを進める。