

付録1 進出企業へのアドバイス

日系企業の進出に際して、現地進出企業の目線から、より実務的な内容に踏み込んで解説します。

■余裕を持った進出スケジュールを

日本の本社でフィリピン進出を任命された担当者は、まずフィリピン進出の承認をもらうべく稟議書等を作成し、責任者に決裁を仰ぎます。そして、事業性、戦略に加え進出から事業開始までのスケジュールなどを説明し、決裁を受けます。その後、意気揚々とフィリピン進出の実務作業を開始したものの、定款の作成から始まる各種手続に想定以上に時間を取られ、気がつけば、当初の事業開始予定よりも大幅に遅れてしまい…、上司の大目玉をくらってしまう、そのようなケースが時折見られます。

通常は、進出手続をサポートしてもらう現地アドバイザーの助言に従ってタイムスケジュールを立てることが多いと思いますが、現地弁護士等のアドバイザーは、最善の時間軸を示してくることがよくあります。フィリピン進出では個別ケースごとに様々な遅延事由が生じるため、相当程度の余裕を見た進出スケジュールを立てることが得策です。具体的には、行政手続面では、1か月程度、工場の建設や生産設備の設置では、数か月（場合によっては半年など）の遅延が起きることはよく見られます。こういった遅延が起り得る可能性について、フィリピン進出の事前承認の段階で、決裁者に十分な説明を行い、また、遅延を織り込んだ無理のない計画を立てることが重要になります。

■駐在員の住居選びのコツ

フィリピン進出が決まり、駐在員が生活基盤の構築に際して一番気になるのが、住居選びではないでしょうか。フィリピンでの住居選びにはちょっとしたコツや注意点がありますが、総じて、日本に比べ、手間や労力がかかります。駐在員個人に全てを委ねるのではなく、会社としても適切なサポートを行うことが重要です。駐在員がいち早く仕事に専念できるような環境を整えることも、フィリピンでの円滑な事業立ち上げの一助になるものと考えます。

まず、日本では、インターネット上で、空き部屋の情報を簡単に調べることができますが、フィリピンではネットでの情報収集を十分にできる環境がありません。したがって、不動産屋を巡り、文字どおり足で情報を集める必要があります。また、日本の場合、同じマンションで同じ間取りで家賃が大きく違うことや、不動産屋ごとに家賃相場が違うということは余りないように思います。一方、フィリピンではこのような状況によく出くわします（2、3割家賃が違うというケースもあります）。そのため、意中の部屋が見つかった場合でも複数の不動産業者に家賃を確認することや、同じマンション内の別の部屋の家賃を確認することをお勧めします。

このほか、日本の賃貸物件は通常、家具なしが多いですが、フィリピンの賃貸物件は、家具付きが一般的です。同じマンションでも部屋ごとに備え付けられている家具や電化製品が違えば、部屋の雰囲気や機能性は全く変わってきます。そのため、この点も実際に現地に行って確かめてみることをお勧めします。また、家賃の値下げ交渉をする際に、直接家賃の引下をお願いするより、家具や電化製品を追加してもらうことや、新品と交換をお願いする方が聞き入れてもらえるケースが多いです。家賃交渉をしたい場合は、この点を考慮すると良いかもしれません。

最後に、家賃の支払いに関する慣行も日本とは異なります。日本では、毎月家賃を支払うのが通常ですが、フィリピンでは、1年契約を結んだ上で、1年分を全て前払するというのが慣行です。駐在員が1年分の前払を個人で行うのは大変なため、会社による立替え払いや家賃手当等でのサポートを用意することが一般的です。駐在員になる方は、こういった制度等について、本社の人事部と確認することをお勧めします。また、1年契約で全額前払を前提とすると、中途解約の取扱が問題となります。この点、賃貸契約中に帰任が決まるような場合に備えて、後任の駐在員に同じ条件で契約を引継ぐ条項を賃貸契約に織り込んでおくことで対応することが一般的となっています（中途解約に対応して、未消化分の家賃の返還を求めることも考えられますが、フィリピンでは難色を示されて、うまくいかないケースが散見されます）。

■移動手段の確保について

フィリピンで事業を行う上で、駐在員の移動手段を確保することは、進出当初の重要な準備の一つです。日本の、特に都市部で仕事をしている場合、電車やバス、タクシー等の公共交通機関を利用すれば事足ります。そのため、移動手段をそこまで意識することがないかもしれません。もちろんフィリピンにも公共交通網はあり、現地スタッフはみなこれらを利用しています。一方、日本人駐在員がフィリピンで公共交通機関を利用することは、安全面等を考慮し、一般的に推奨されていません。そのため、駐在員の移動手段となる自動車を準備することが必要になります。また、自動車を駐在員本人が運転することも推奨されていません。フィリピンの交通マナーはお世辞にも良いとはいえ、日本人が運転するには危険だからです。したがって、会社が移動手段となる自動車と運転手を手配することが一般的となっています。なお、最近現地ではビジネスにおいても UBER や Grab を利用している傾向が出てきていますが、日本人ビジネスパーソンにとっての移動手段は依然として社用車が多い現状にあります。

自動車と運転手はリース会社に依頼して手配することもできますし、自社で購入し、雇用することも可能です。自動車を選ぶ際はまず、コストが気になるでしょう。コストを気にするならば、小ぶりのセダンが候補に挙がります。他方、フィリピンではマニラ首都圏を含め大雨や洪水による冠水がしばしば発生するという事実を無視することができません。会社・工場・得意先などへの経路に冠水しやすいエリアが含まれている場合、コストはかかりますが、SUV などの車種を検討することをお勧めします。

■運転手には要注意

前述のとおり、フィリピン進出後、現地法人にて駐在員の移動手段に関連し運転手を置くケースが一般的です。

まず、駐在員の移動は、基本的に全て社用車によるため、運転手は、駐在員の日常行動の大部分を把握しているといっても過言ではありません。どこの客先にいつ訪問したか、誰を車に同乗させたかなど、運転手は驚くほど詳細に理解しています。また、車内で同僚同士、携帯電話で会話を行うこともあるかと思いますが、これらについても、運転手は内容を聞いています。英語で話した場合に会話の内容が伝わるのはもちろんのこと、日本語での会話であっても、内容の一部が運転手に伝わっているケースがあります。これは、カタカナ語など日本語の会話の中にもところどころ、英語で理解できる言葉が混じること、また話者の表情によっても内容がある程度類推できるからです。例えば、事業遂行上、実際に以下のようなトラブルが報告されています。

- ・車内で運転手の悪口を日本語で言い、分からないだろうと思っていたところ、運転手に伝わっており恨まれてトラブルになった。
- ・車内での電話で、フィリピン人取締役の悪口を言い、現地マネジメントとの関係が悪化し事業運営上支障が出た。
- ・男性駐在員が、複数の現地女性を同乗させたところ、社内に噂が広まり事業遂行上支障が出た。

このような無用なトラブルを回避するため、運転手には、どこにいつ訪問したかという運行記録について秘密保持義務があることの理解を明示的に求め、また、車内での会話に細心の注意を払うことが重要です。現在、フィリピンでは配車サービスアプリである「Grab」が広く普及されているため、上記のようなトラブルを回避するだけでなく、空港や街中のタクシー手配も容易になっています。

■守衛にも要注意

フィリピンへの日系企業進出で最も典型的な、工業団地等へ入居して事業を行う場合、自社拠点の出入り口にゲートを設けて、守衛を置くことが一般的です。守衛は、主に自社の敷地に入出入りする人を記録し、約束の部署へつなぐことを業務とします。このような守衛の業務の性質上、会社に物理的に接触する全ての情報が網羅されることとなります。そのため、運転手と同様に、情報管理に気を配る必要があります。

また、守衛は、敷地内への不審者の侵入を防ぐ、セキュリティの要となります（日系企業の入居が一般的な PEZA 工業団地についても、周辺治安は余り良いとは言えない地域もあり、会社にとって好ましくない者が敷地内に入り込むケースも複数報告されています）。この点、フィリピンでは、製品、原材料、スクラップや作業くずなどの盗難等の発生が散見されますが、守衛が結託して不正を行う事例も存在します。例えば、不審者の侵入を守衛自身が黙認する、もしくは盗難品の持出しに守衛が協力するといった事例です。

これらのリスクに対し守衛が関与する不適切な状況を予防するため、日系企業では実際に以下のような対策がとられています。

- ・ 人事部や総務部等の信頼できる現地管理職による面接の実施
- ・ 勤怠を含む勤務態度のモニタリング
- ・ 信頼できる警備会社を選定し業務を委託
- ・ 警備会社や担当者の定期的な変更（現場での癒着を防ぐ）

工場での生産ラインや在庫管理、また経営の計数管理に比べ目が向きにくい点ですが、駐在員自身が入退社の際にゲートを通るため、守衛がどういった働きぶりを行っているか、ある程度観察することは可能です。守衛の勤務態度やモラルが、工場が荒れていることを示す兆候となることもあり、駐在員自身も気を配ることが重要と考えられます。

■本社から駐在員へ支給される手当等に関する個人所得税に注意

フィリピンの給与水準は、年々先進国に近づきつつあると言われているものの、依然として、日本人駐在員と現地スタッフとの間には少なからず給与格差が存在します。そのため、駐在員に対してフィリピン法人からは現地水準の給与を支給し、格差を補填するために日本の本社から現地法人を介さずに駐在員へ直接手当等を支給するケースがよく見られます。

フィリピンの税法に従うと、本社から支給されている手当等もフィリピンでの個人所得税の課税対象となります。この点、日本での実務と同様に、フィリピンでも毎月の給与の支給時に、個人へは税金が差し引かれた給与が支給され、会社を通じて個人所得税を払うかたちになります（いわゆる源泉徴収が行われる）。しかし、日本の本社から直接駐在員に支給される手当等は、現地法人を通していないため、フィリピン側で個人所得税を源泉徴収することができません。したがって、年度末に確定申告を行い、日本払いの手当等も含めた納税額となるように手続を行う必要がある点に留意が必要です。

■現地企業の買収は簡単ではない

近年、フィリピンでの M&A は活発化しています。日系企業も数年前に比べ、積極的に M&A を通じた事業展開を検討することが多くなってきました。しかしながら、M&A の成立まで至らず、取引中止を決断する結果に終わることもしばしばです。

フィリピンでの M&A に多く関与するアドバイザーからは、「10 件の案件があれば、1～2 件の成立か」との声も聞かれます。以下に日本企業による買収が頓挫する主な理由を挙げます。

- ・ 高い買収価額

フィリピンは依然として成長市場であり、買収対象となる現地企業を所有するオーナーは、今後の成長について強気な見立てを持っていることがよくあります。

そのため、現地オーナー側の期待する取引価額と買収側の想定する価額と目線が折り合わないということがよく起こります。

- ・不十分な管理体制

買収に先立ち公認会計士等の専門家に財務調査を依頼することが一般的ですが、その際に、経営管理体制が脆弱で必要な情報が得られないケースが起こります。

- ・複雑で不明瞭な取引

買収対象会社のサプライチェーン上、オーナー一族が所有する複数のグループ会社と取引が複雑に絡んでおり、また、買収対象事業と競業となる事業をオーナー一族が別の会社を営んでいることもあり、買収によって対象事業を切り出すことが困難なケースが見られます。

これらを含め、フィリピンでは、完全にリスクを排除した状況で、買収を行うことはできないと考えることが重要です。買収に際して発見された事象について、リスクを許容できるか慎重に判断することが重要と考えられます。

■自然災害には十分な対策を

フィリピンは、台風、火山噴火、地震と、日本に劣らず自然災害を受けやすい国です。台風やゲリラ豪雨による水害や、20以上の活火山による噴火が発生するなど、様々な被害が生じます。実際に被害にあった日系企業のケースをご紹介します。

- ・台風による被害

台風時は激しい雨や風により、窓が割れドアを閉めることもできなくなります。工場や事務所だけでなく、駐在員の自宅でも同様の被害が起こります。さらに、緊急時には本社や商工会議所、外務省と連絡を取ることにになりますが、電柱が容易に倒れてしまうことから、ネットが途切れてしまったというケースもありました。ある日系企業では、台風の被害を受けた後、衛星電話を手配し緊急時に備えたそうです。進出時は、自然災害が発生し連絡手段が途絶えた場合などを見据えた事前の準備が必要です。

- ・火山による被害

フィリピンは活火山を利用した地熱発電による再生エネルギー事業も盛んですが、噴火時の火山灰による被害が生じることを留意しなければなりません。火山灰の粒子は細かく、気管支や肺にまで入り込むことができるサイズです。そのため、工場に降りかかると屋根の中に残り、錆などの腐食によって穴が開いてしまう被害もありました。ある日系企業では、数日の清掃作業で火山灰を取り除き、操業を再開することができましたが、日常生活だけでなく工場の建物にも影響してしまうことを留意する必要があります。

以上のように、日本でもあまり経験しないような自然災害が発生する中で、インフラが十分に整っていない環境では様々なトラブルが起こり得ます。フィリピン国内でも地域によって環境が異なるため、進出地域の災害被害や近隣企業の対応策を事前収集することが必要であると考えられます。