

## 高度外国人材の活用

ジェットロ山口は、2018年6月27日～8月1日にかけて、日本政策金融公庫下関支店が開催した公庫友の会（計5回）にて「中堅・中小企業の海外展開ケーススタディー、高度外国人材の活用」と題する講演を行いました。今回は、その講演のうち、「高度外国人材の活用」に関する部分の要旨を中心にご紹介します。

### ■国際人材の不足■

アジアの新興国市場の拡大、アジアを中心とした日本製品・サービスへの高い評価、また国内市場の縮小などを背景として、山口県内で海外展開に関心を持つ中堅・中小企業の数が増加傾向にあります。

一方で、国際業務を担当できる人材の確保は簡単ではありません。山口県内では、大手企業でも今春の採用数が定員に満たなかったと聞くほか、中小企業では公共職業安定所を通じて従業員募集を行っているものの応募が集まらない事例が多いなど、労働人口の減少を受けて採用環境は厳しさを増しています。特に国際人材は、海外経験、海外での人脈、語学力、異文化コミュニケーション能力などを期待されることから、ターゲットとなる人材の母数が限られます。

企業が海外展開するに当たり、国際業務に対応可能な人材の確保が、海外展開で成功するための一つの鍵です。国際人材の活用に係る発想の転換が必要となっています。

### ■外国人留学生の活用■

現在、中堅・中小企業の中で注目されつつあるのが、日本に留学している外国人留学生の海外展開への活用です。日本に留学している外国人留学生のうち、6割が日本で働きたいと考えているものの、実際日本企業に就職できる人数は3割に留まるというミスマッチがあります。これは、外国人留学生に日本企業の採用情報が十分に伝わっていないことに加え、日本企業で

外国人留学生を積極的に採用する動きがまだ一部に留まるということが主な理由です。ただし、県内でも海外展開のため高度外国人材として留学生を積極的に活用する中堅・中小企業が出てきています。

### ■高度外国人材の活用事例■

高度外国人材の活用事例として、山口県萩市の株式会社井上商店があります。同社は、海外市場開拓を進めるに当たり、中国人留学生の採用を行い、中国、香港、台湾、東南アジアなどの市場開拓に活用しています。

同社は、ジェットロが派遣した専門家のアドバイスをを受けつつ、外国人留学生の採用準備段階から入社までの期間中、社内の受入体制の整備の一環としてメンター制（お世話系の制度）の導入を行いました。

メンター制導入の結果、高度外国人材の職場での文化・商習慣の違いに係る不安の解消に留まらず、社内全体での教え合うという文化の定着化につながっていると聞きます。

また、同社は、高度外国人材の採用に合わせ、社員の目標や期待を明確化するため、業績・能力評価制度を導入に向けて社内で準備中です。これは、高度外国人材を含め社員に中長期的にしっかりと働いてもらうため、業績や能力発揮の目標を定める必要があるとの考えに基づきます。高度外国人材の定着を考えた環境づくりが、企業組織のさらなる成熟につながった、と同社は捉えています。

### ■高度外国人材活用のための4ステップ■

高度外国人材の活用には、絞り込み、アプローチ、在留資格、定着・育成の4段階のステップがあります（図1）。

①絞り込みは、どのような能力・経験を持つ人材を、どのような部署・役割で採用するのか、またどのような手法で採用するのかを決める、採用対象・手法の絞り込みの段階です。

②アプローチは、教育機関別の留学生の在籍状況、また出身地域・語学力など求める人材像に基づいて採用対象となる学生を特定し、ターゲットとなる学生にどういった場を通じて面接できるかを決め、直接対話をするプロセスです。

留学生にアプローチするに当たり、ウェブサイトを通じた留学生向けの採用情報の発信に加え、日本人学生の採用とは異なる方法も検討します。

③在留資格は、留学生の採用を決めて以降、入社までの間に「留学」から「技術・人文知識・国際業務」等の就労可能な在留資格に変更する手続きを意味します。原則として本人が行いますが、採用する企業のサポートが必要です。

④定着・育成では、社内の受け入れ体制の整備を進めるほか、社内での異文化コミュニケーションへの取組み、業績・能力に応じたキャリアプランづくりのサポートを行います。

### ■高度外国人材の活用支援サービス■

2016年2月に地方自治体、地域の金融機関、商工会議所、政府系機関等の支援機関が連携して設立した「新輸出大国コンソーシアム」を通じ、2016年度よりジェトロは専門家派遣による中堅・中小企業の海外展開を支援しています。その支援メニューに高度外国人材活用の支援も含まれます。

高度外国人材活用の支援について、今年度7月末までに2社の利用実績がありますが、8月以降の利用申込み・問合せが増えています。外

国人留学生を採用したいがどのような手順で準備を進めればいいのかといった採用準備段階の質問から、外国人留学生の採用を決めたので採用前にどのような準備が必要かといった採用決定後の問合せまで、相談内容はさまざまです。また、相談企業は製造業、サービス業など、業種も多様です。

高度外国人材の活用について関心のある県内企業の方は、ジェトロ山口（電話：083-231-5022）までお気軽にお問合せください。新輸出大国コンソーシアム事業「高度外国人材活用資料集」<sup>1</sup>にも各種情報が掲載されています。

（まとめ：ジェトロ山口 藤原雅樹）

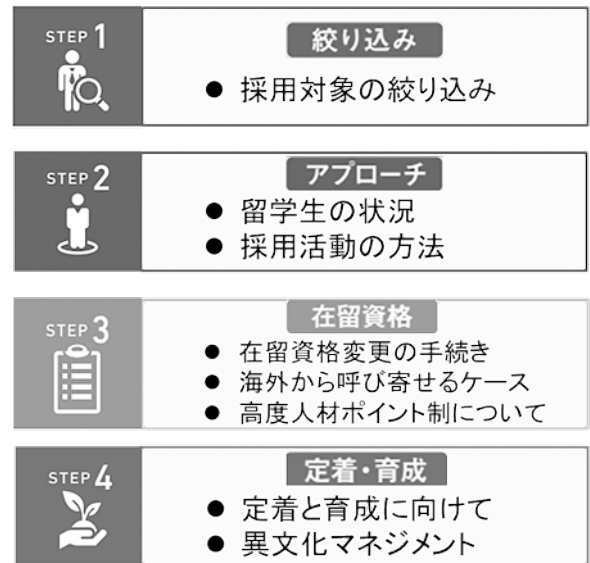


図1：高度外国人材活用のための4ステップ

1 出所：https://www.jetro.go.jp/ext\_images/theme/hr/data/data.pdf

## 第56回貿易記念日講演会開催報告 「海外販路開拓での落とし穴～失敗しないためのポイント～」

ジェトロ山口では、毎年7月25日（ジェトロ創立記念日）を貿易記念日として、講演会を実施しています。今年度は、「海外販路開拓での落とし穴～失敗しないためのポイント～」と題し、ジェトロ北九州貿易情報センターよりアドバイザー歴20年の川野義盛アドバイザーを講師に迎え開催しました。

中小企業からの相談に長年対応してきた講師だからこそアドバイスできる、販路拡大で失敗しないためのポイントについて解説した講演の内容を報告します。

### ■輸出はむずかしいのか？■

海外に自社商品を売り込む際に、みなさんが最初に気にされる点は何でしょうか。「自社でも輸出ができるのでしょうか」、「海外企業から引き合いがきているけれど、どのような手続きが必要なのか分かりません」といったお問い合わせは、ジェトロ山口の貿易相談でもよくお受けします。そんな時に、第一歩として注意しなければならないポイントを学んでおくと、自社の海外展開リスクをぐっと減らし、成功への可能性が広がります。

#### 「落とし穴1」 ノーリスクはありえない

企業様と話していると「リスクが少しでもあるのであればやりたくない」というご意見の方もいらっしゃいます。しかし、海外の場合は、100%安心な取引は存在しません。だからと言って、日本企業が海外企業と取引を躊躇しているかと言えば、多くの企業はそのリスクを予知し、リスクを最小限に抑える努力をしています。以下は、初めて海外取引を行う際に、まず気をつけて頂きたい6カ条です。

- ①一つの相手先だけの交渉は避ける。  
貴社だけとは言わない。
- ②相手が政府要人・国営企業・知人・友人・日本人だからと安心しない。
- ③相手の主張を鵜呑みにしない。
- ④商談条件が合わなければ席を立ててみるこ

も。

- ⑤必要な場合、弁護士・通訳は自社で手配。
- ⑥書面による契約が基本。

特に、強気な交渉が苦手な日本企業は、1社だけを交渉相手とし、海外企業のペースのまま相手が提示してきた条件が絶対だと感じてしまうことが多いようです。しかし、国内取引の際には複数社から見積書を取得するように、海外でも交渉を1社としかしてはいけないというルールはありません。自社に不利な条件で無理やり契約を求められるような場合は、一度交渉の席を離れたり、他社とも話が進んでいることを匂わせることも交渉テクニックとなります。また、予め交渉する前に、自社でここまでは譲れるというボーダーラインを検討し、社内で合意しておくことも重要です。

更に、最近増えているのが、海外在住の日本人からの詐欺被害です。同じ日本人と安心していたら騙されてしまったというご相談もあります。特に、中華圏や情報の入手が困難な中東、ドバイなどでも日本人が日本人に騙される詐欺被害が頻発しています。取引する際は、客観的な視点を持ち、信用調査を行うなど、リスク回避に掛かる費用は必要な経費と理解しましょう。

### ■契約書は何のため？■

日本国内取引では、相手との信頼関係が既に構

築されているため、形式的であいまいな内容の契約書を交わす場合や、そもそも契約書を作成しない場合も多くあります。しかし、本来の契約書は「トラブル発生を未然に防ぎ、問題を解決するための唯一のよりどころ」となる非常に重要なものです。

### 落とし穴2 契約書の役割の理解不足

貿易トラブルによる事例の多くは、契約書を取り交わしていない、または、相手から送られた契約書をよく確認せず署名しただけといった、日本企業側のリスク管理の甘さが原因です。「海外企業に契約書の取り交わしを提案したが断られた」、「既に取り引関係があるから大丈夫だと思った」といった理由から契約書を交わさなかったことが、のちのトラブルで問題解決を困難にします。なお、契約書は先方から提示されるよりも、自社の条件を盛り込んだものを作成し、相手に提示した方が断然有利です。そして、想定しうるトラブルとその対応については、できる限り明記すべきです。契約書を交わしたがない相手とは取引をしないという方針を立てるのも、自社のリスク管理の一つです。

### ■自社でやるか、専門業者を利用するか■

上記で説明したような契約書の作成に加え、実際に輸出する際の貨物輸送、通関書類の作成、規制の確認など、いわゆる「貿易実務」が分からないというお問い合わせもよくいただきます。

### 落とし穴3 全てを自社でやるのは不可能

多くの中小企業様にとって、少ない人員で雑多な事務手続きや英文での書類作成を行わなければならないと思い込んでいる点が、輸出のハードルをとて高くしているように思います。しかし、これらを全て自社で行うことができるのは、貿易部などの専門の部署を持っている大手企業がほとんどです。では、他の企業はどうしているのでしょうか。多くの中小企業様は専

門業者を上手く活用して海外取引を行っています。

貿易実務のセミナーでは、インボイスやパッキングリストの作成方法に関する講座がよくあります。何がどのような条件で取引されるか、貿易の内容を把握する上でこれらの基礎知識を理解しておく意義は十分にあります。しかし、多くの乙仲業者では、これらの必要書類について、作成の見本の提供や作成の代行などのサービスを提供しており、自社で行う労力を最小限にする提案をしてくれるはずで

す。契約書も同様で、一から弁護士に作成を依頼すると、翻訳も含めた費用が高額になります。昨今では、インターネット上で、海外取引の契約書雛形が多く掲載されています。まずは雛型を用いて、自社の条件を組み込んだ日本語の契約書を作成し、必要に応じて弁護士のリーガルチェックを受け、翻訳してもらうという方法もあります。商談の前に英文契約書を準備することは、取引条件を双方が理解できる状況を作り出し、交渉をよりスムーズに進めることができます。

これらの貿易実務や契約関連は、餅は餅屋の諺通り、その道の専門家を上手く活用することで、自社の労力を軽減し、リスク回避を行うことができる有効な手段です。

### ■困ったときはジェットロへご相談を■

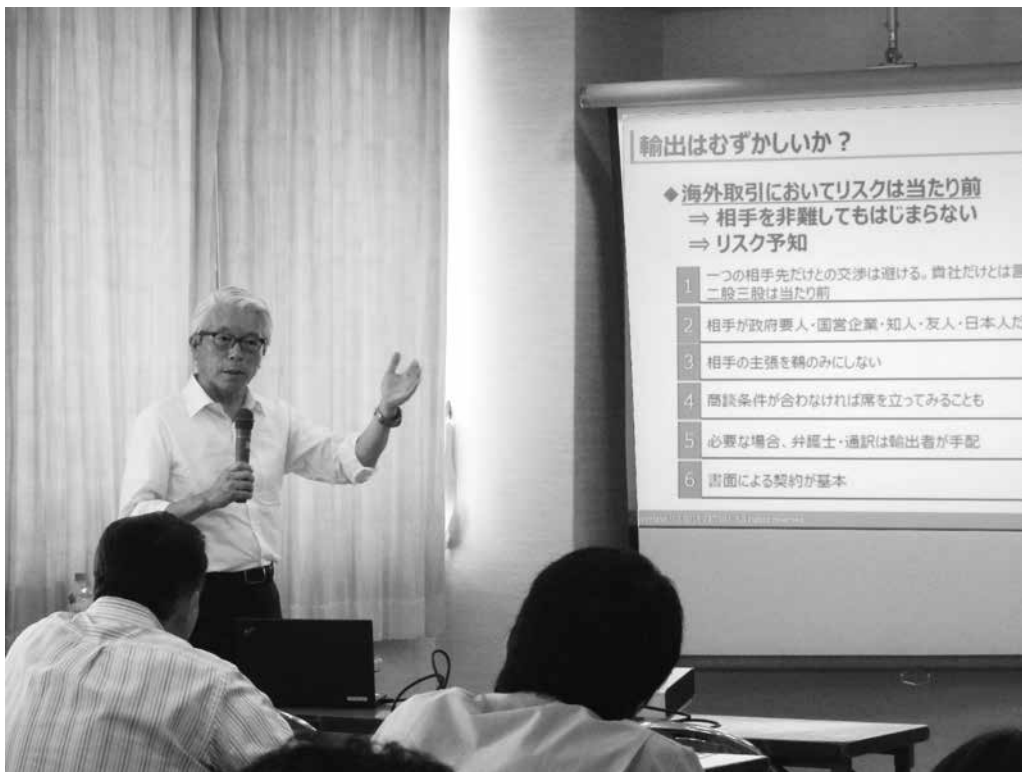
このように、初めて海外販路の開拓を行う際には、そもそもどのように対応すればよいのか、また、関連する専門業者とどのようにコンタクトをとるのかなど不明な点が多く出てくるかと思えます。

上記以外にも、見積書の作成方法、決済条件の検討、代金の受け取り方など、初めて取り組むにあたり疑問に思われる事項は多くあると思えます。

ジェットロでは、そのような海外展開に初めて取り組む企業様向けに、各種貿易投資相談や関連事業者の紹介、専門家の派遣など無料でご利用いただけるサービスを数多くご用意しています。海外展開を行いたいのが何から始めてよいのか分

からない、海外展開に関してどのようなリスクがあるのか検討したいなどの疑問やお悩みがありましたら、まずはジェットロ山口（電話：083-231-5022）までお気軽にご相談ください。

（まとめ：ジェットロ山口 若林靖子）



川野アドバイザーによる講演風景