



第59回 二水会

2019年11月13日

議事



- ① 大辻副会長 挨拶
 - ② 在ベンガロール総領事館からのご連絡
 - ③ 各委員会活動報告
 - ④ テーマ発表
一般財団法人海外産業人材育成協会 神田様
 - ⑤ 新規会員のご紹介
 - ⑥ その他報告事項
-



挨拶



大辻 賢典 副会長



在ベンガルール総領事館からのご連絡



在ベンガルール総領事館

総領事 北川 隆行 様



在ベンガルール総領事館 からのご連絡

委員会活動報告



インフラ委員会

長野 吉晃 委員長

税務労務委員会

飯田 亮也 委員長

建議書委員会

鈴木 隆史 委員長



10月22日インフラ税務労務委員会 活動報告

2019年11月13日

発表者：清水建設インド社
長野吉晃

インドにおける 最近の環境関連TOPICS

ちょっとニッチな視点からのビジネス

2019年10月22日

日本貿易振興機構(ジェトロ)
ムンバイ分室 海外投資アドバイザー
尾川哲男氏 発表

AGENDA

1. 自己紹介
2. 水事業
 - ① 水道管劣化予測ソフト
 - ② 水道管内特殊洗浄工法
 - ③ 下水漏水対策
 - ④ 洪水対策
3. 肥料事業
4. 石炭火力発電所向け環境改善事業
5. 石油精製事業
6. ジェトロのサービス(ご参考)

水事業

❖ 旧態依然のODA

- * LSTKによるEPC入札
- * 結果、EPCによるcost orientedな機器購入
- * この10年ほど？は日本製機器の実績なし

❖ 上・下水漏水対策

- * インドの上・下水設備は英国植民地時代に30年ライフで設計されているため老化は著しい
- * 自治体予算の限界と道路などのインフラによる工事困難

❖ 洪水対策

- * 何年経っても変わらぬモンスーンの度に起こる洪水

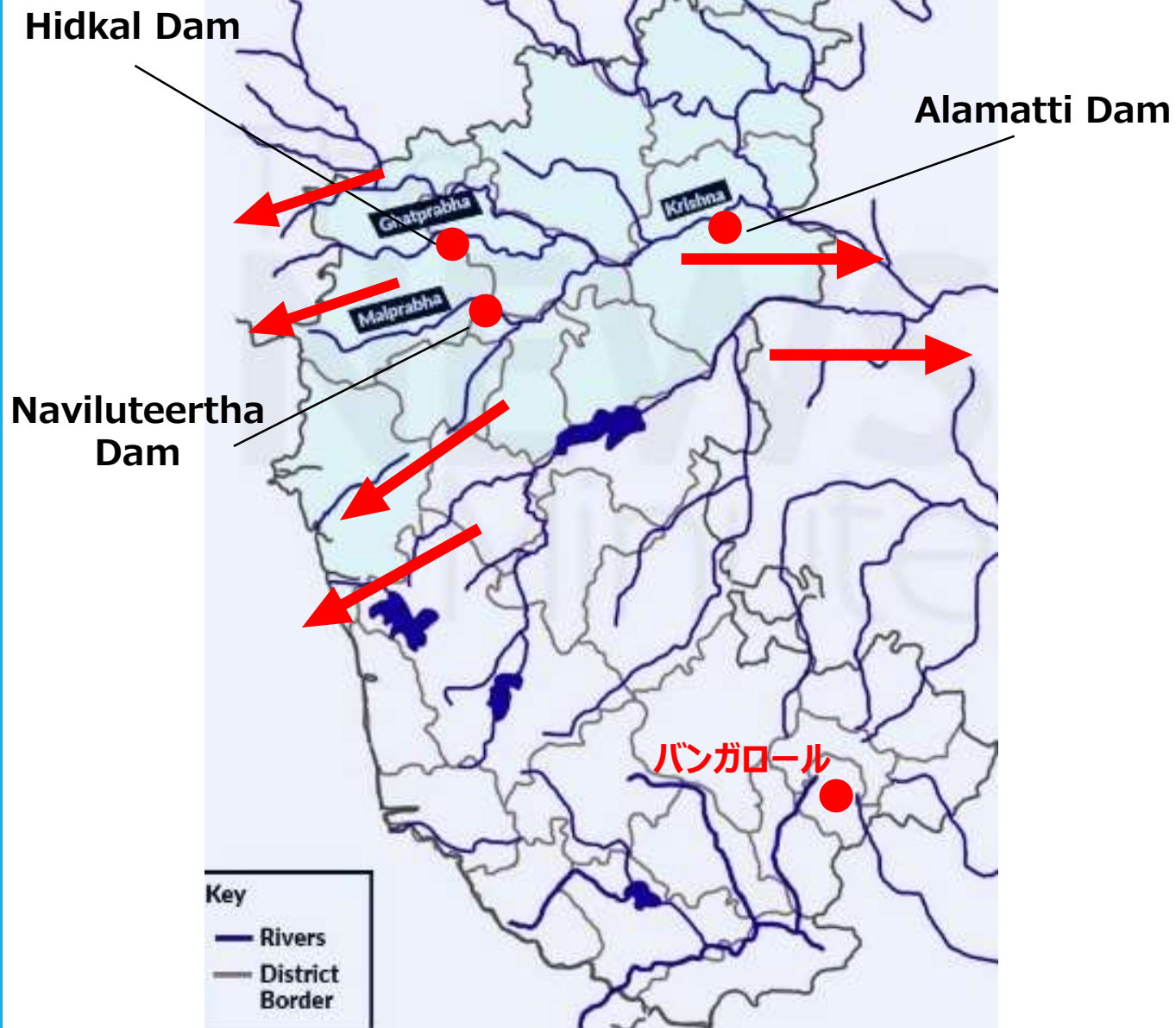
カルナタカ州北部の洪水被害

- ❖ 2019年8月第1週に豪雨による大規模な洪水発生
- ❖ 隣接するケララ州やマハラシュトラ州を含む犠牲者は200名以上
- ❖ 数千人が避難を強いられた
- ❖ Alamatti Dam、Hidkal Dam、Naviluteertha Dam, の適切なタイミングでの放流が行われず、深刻な被害が拡大したとされる。

ダム名	貯水量	河川
Alamatti	3,485 mil m ³	Krishna
Hidkal	1,448 mil m ³	Ghataprabha
Naviluteertha	1,067 mil m ³	Malaprabha



洪水の原因となった
3つのダム
と河川の位置



洪水被害拡大の原因となった各ダムでの経緯

● Hidkal Dam

7/31の時点で貯水量 64.82%

雨量が急に増し、8/5時点で貯水量は92.07% に

しかし、流入量が47,577 cusecsにもかかわらず、放流量は2,432 cusecsのまま

8/6に水門を開き、放流量は1,00,945 cusecsに跳ね上がる

8/8ダムの水位が662.03mに到達（最高水位は662.95 m）

● Naviluteertha Dam

7/31の時点で貯水量56.24%

豪雨が続き8/5までに貯水量は78.84%に。ただ、放流量は250 cusecs

8/6にダムの放水が決まり、流出量は一気に50,000 cusecsへ。

放水したにも関わらず、8/8のダム貯水量は92.48%だったため、放流量を1 lakh cusecsに上げると発表

● Alamatti Dam

7/26の時点で貯水量94.94%

2日後の貯水量は96.45%に達したため27,095 cusecs 放流された

7/31時点で、流入1,19,850 cusecsに対し1,76,297 cusecsの放流のため、貯水量は 90.44%に減少

8/4カルナタカ州知事が放水の制限を近隣週に発表し、翌日マハラシュトラ州知事が深刻な水不足のためさらなる放流水を要求

同日(8/5)、2,90,117 cusecを放流し貯水量を78%に減らすことをダム当局が発表するものの、止まない連日の大雨で放水できず

3日後に4.5 lakh cusecs を放流し、近隣エリアに洪水被害をもたらした

*Cusec = Cubic feet per second

インド3大ダム

ダム名	州	貯水量	河川
NagarjunaSagar Dam	テランガナ・ アンドラプラデシュ	11,560 mil m ³	Krishna
Sardar Sarovar Dam	グジャラート	9,500 mil m ³	Narmada
Bhakra Dam	ヒマーチャルプラデシュ	9,253 mil m ³	Sutlej

参考までに… Alamatti 3,485Mil m³

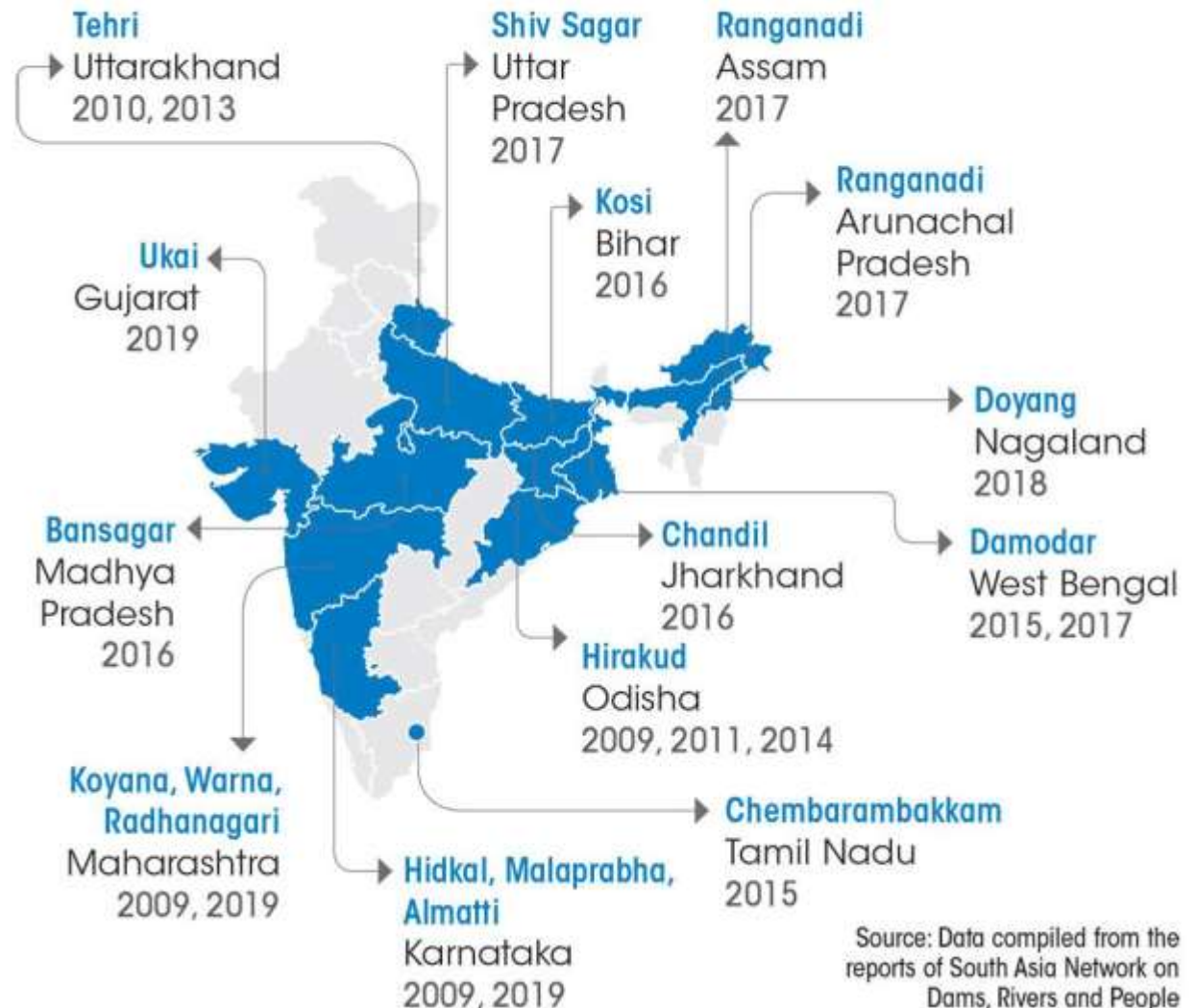
インド 4,636箇所 日本 3,036箇所

ダム名	位置	貯水量	河川
徳山ダム	岐阜県	660 mil m ³	木曽川水系揖斐川
Hoover Dam	アメリカ	35,703 mil m ³	Colorado
琵琶湖	滋賀県	27,500 mil m ³	-

その他ダムの放流量調整不足による洪水の例

Flood of mismanagement

Dams were the root cause of floods in the past decade



洪水対策

- ❖ BMC (Brihanmumbai Municipal Corporation)は大雨・洪水対策の一環として、東京を中心とした日本の首都圏で導入されている「首都圏外郭放水路」方式の採用をCivil Meetingに提案。
- ❖ ムンバイ郊外北部にあるビハール湖とトゥルシー湖に流れ込む大量の雨水を一時的に貯水する大規模地下施設（地下タンク）を両湖周辺に設けることを検討。

(参考リンク)「地下神殿 首都圏外郭放水路とは」

<http://www.ktr.mlit.go.jp/edogawa/gaikaku/>

出所：国土交通省関東地方整備局

<https://www.youtube.com/watch?v=y43bAsmw1II>

台風19号 一部首都圏はなぜ洪水とならなかったか

1. 首都圏外郭放水路

利根川流域の放水を地下神殿に迂回、水嵩に余裕のある江戸川へ放流

2. スーパー堤防（高規格堤防）

当該地区は守られた



3. 群馬のハツ場ダム（貯水量107Mil m³）

19年10月1日竣工、たまたま湛水試験を開始していた。

<http://www.ktr.mlit.go.jp/edogawa/edogawa00402.html>

いちおしスポット

首都圏外郭放水路

(春日部市)

第3立坑内



ご清聴ありがとうございました



法人税率引き下げの税制改正に関する注意点

Taxation Laws (Amendment) Ordinance, 2019

EY JBS India, 飯田 亮也



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



EY

Building a better
working world

税率引き下げ(Ordinance)の背景

世界の法人税率ランキング (OECD加盟国)

ランク	国	法人税率 (%)
1	フランス	32.02
2	メキシコ	30.00
2	ポルトガル	30.00
2	オーストラリア	30.00
5	ベルギー	29.00
6	ギリシャ	28.00
6	ニュージーランド	28.00
8	韓国	25.00
8	オーストリア	25.00
8	スペイン	25.00
8	オランダ	25.00
8	チリ	25.00
8	イタリア	24.00
14	日本	23.20
15	イスラエル	23.00
16	ノルウェー	22.00
16	トルコ	22.00
16	デンマーク	22.00

ランク	国	法人税率 (%)
19	スウェーデン	21.40
20	アメリカ	21.00
20	スロバキア	21.00
22	エストニア	20.00
22	アイスランド	20.00
22	ラトビア	20.00
22	フィンランド	20.00
26	チェコ	19.00
26	ポーランド	19.00
26	イギリス	19.00
26	スロベニア	19.00
30	ルクセンブルク	18.19
31	ドイツ	15.83
32	カナダ	15.00
32	リトアニア	15.00
34	アイルランド	12.50
35	ハンガリー	9.00
36	スイス	8.50

アジア諸国	税率
中国	25%
インドネシア	25%
マレーシア	25%
タイ	20%
台湾	20%
シンガポール	17%
香港	16.5%

☆世界的な法人税率の潮流は20%~25%

税制改正(Ordinance)の概要

- ▶ 内国法人の法人税率の引き下げ
 - ▶ 税率を25%及び30%から一律22%に引き下げ
 - ▶ サーチャージを7%, 12%から一律10%に変更
 - ▶ 法人税上の免税措置(exemption)や税務恩典(incentive)を受けないことが条件
 - ▶ MAT (Minimum Alternate Tax) は適用しない
 - ▶ 実効税率は25.17%に低下し、国際標準と遜色ない税率に
- ▶ MAT (Minimum Alternate Tax) の改正
 - ▶ 基本レート18.5%から15%に引き下げ
 - ▶ 新税率レジームを採用しない会社に適用
- ▶ 製造業の新会社に係る軽減税率
 - ▶ 新軽減税率15%を適用(実効税率17.16%)
 - ▶ 2019年10月1日以降の設立と2023年3月末までの営業開始を条件

税制改正(Ordinance)の適用上の注意点

- ▶ 22%の新税率レジームを採用すると、旧税率のレジームに戻れない
 - ▶ 御社に適用可能なインセンティブ等の恩典を網羅的に洗い出した上で新レジームが有利かどうか検討したかどうか
 - ▶ 将来の事業計画も考慮して、将来の税金費用合計で新レジームが有利と判断しかの
かどうかどうか
- ▶ 22%の新レジームではMATは適用対象外
 - ▶ 過年度のMAT前払残高の有無を確認したか？(損失処理の可能性あり)
 - ▶ MAT前払残高がある場合、将来のMAT Creditスケジュールを検討したか？
 - ▶ MAT Creditや税務インセンティブを使い切ってから新レジームに移行可能であることを承知しているか？
- ▶ その他注意点
 - ▶ 9月23日公表の車両に関する増加償却はここで言うインセンティブに該当しない
 - ▶ 新レジームを選択した場合には未吸収増加償却に係る繰越損失の相殺が利用できないことを明確化されたが、未吸収通常償却の相殺の適用は可能
 - ▶ 新レジーム採用の意思決定期限は2020年3月期に係る申告書の提出までであるが、実務上は4回目の予納(Advance Tax)の納付期限(3/15)までとなる可能性

Contact us

Ahmedabad

2nd floor, Shivalik Ishaan
Near C.N. Vidhyalaya
Ambawadi
Ahmedabad - 380 015
Tel: + 91 79 6608 3800

Bengaluru

6th, 12th & 13th floor
"UB City", Canberra Block
No.24 Vittal Mallya Road
Bengaluru - 560 001
Tel: + 91 80 4027 5000
+ 91 80 6727 5000
+ 91 80 2224 0696

Ground Floor, 'A' wing
Divyasree Chambers
11, O'Shaughnessy Road
Langford Gardens
Bengaluru - 560 025
Tel: + 91 80 6727 5000

Chandigarh

1st Floor, SCO: 166-167
Sector 9-C, Madhya Marg
Chandigarh - 160 009
Tel: + 91 172 331 7800

Chennai

Tidel Park, 6th & 7th Floor
A Block, No.4, Rajiv Gandhi Salai
Taramani, Chennai - 600 113
Tel: + 91 44 6654 8100

Delhi NCR

Golf View Corporate Tower B
Sector 42, Sector Road
Gurgaon - 122 002
Tel: + 91 124 443 4000

3rd & 6th Floor, Worldmark-1
IGI Airport Hospitality District
Aerocity, New Delhi - 110 037
Tel: + 91 11 4731 8000

4th & 5th Floor, Plot No 2B
Tower 2, Sector 126
NOIDA - 201 304
Gautam Budh Nagar, U.P.
Tel: + 91 120 671 7000

Hyderabad

Oval Office, 18, iLabs Centre
HITECH City, Madhapur
Hyderabad - 500 081
Tel: + 91 40 6736 2000

Jamshedpur

1st Floor, Shantiniketan Building
Holding No. 1, SB Shop Area
Bistupur, Jamshedpur - 831 001
Tel: + 91 657 663 1000

Kochi

9th Floor, ABAD Nucleus
NH-49, Maradu PO
Kochi - 682 304
Tel: + 91 484 304 4000

Kolkata

22 Camac Street
3rd Floor, Block 'C'
Kolkata - 700 016
Tel: + 91 33 6615 3400

Mumbai

14th Floor, The Ruby
29 Senapati Bapat Marg
Dadar (W), Mumbai - 400 028
Tel: + 91 22 6192 0000

5th Floor, Block B-2
Nirlon Knowledge Park
Off. Western Express Highway
Goregaon (E)
Mumbai - 400 063
Tel: + 91 22 6192 0000

Pune

C-401, 4th floor
Panchshil Tech Park
Yerwada
(Near Don Bosco School)
Pune - 411 006
Tel: + 91 20 4912 6000



インドにおける デューデリジェンスの留意点

講師の紹介

栗田 亮介



Associate Director

Japanese Service Group
Mobile: +91 809555142
Mail: rkurita@deloitte.com

■ 専門領域

- 事業戦略／M&A、業務改革（設計開発・SCM）

■ 経験業種

- 自動車・自動車部品・産業機械・物流・エネルギー・食品 等

■ 2017 年よりデロイトインドバンガロール事務所に駐在

クロスボーダーM&Aに係る経験

<M&A戦略>

- 国際物流事業会社のグローバルM&A戦略策定支援
- エンジンオイル事業のインド参入戦略とパートナー戦略策定

<買収ターゲット選定>

- 北米アセットファイナンス事業のM&Aターゲット選定

<デューデリジェンス（以下DD）>

- インド自動車部品メーカーのビジネスDD
- インド自動車部品メーカーのコマーシャルDD
- ノルウェー養殖漁業事業のコマーシャルDD
- ガラス材料メーカーの欧州買収におけるIT-DD

<M&A契約交渉>

- 物流事業者のグローバルM&A戦略策定支援

<買収後統合（以下PMI）>

- 金属圧延企業の欧州子会社PMI支援
- 製薬企業の欧州・アジア事業PMI支援 等

本日は「デューデリジェンス」(以下DD)の概要と、実施に際しての留意点についてお話しさせていただきます。

本日の目的・内容

目的

- DDの概要を理解し、インド／クロスボーダーでのM&AにおいてDDを実施する際の一助となること

内容

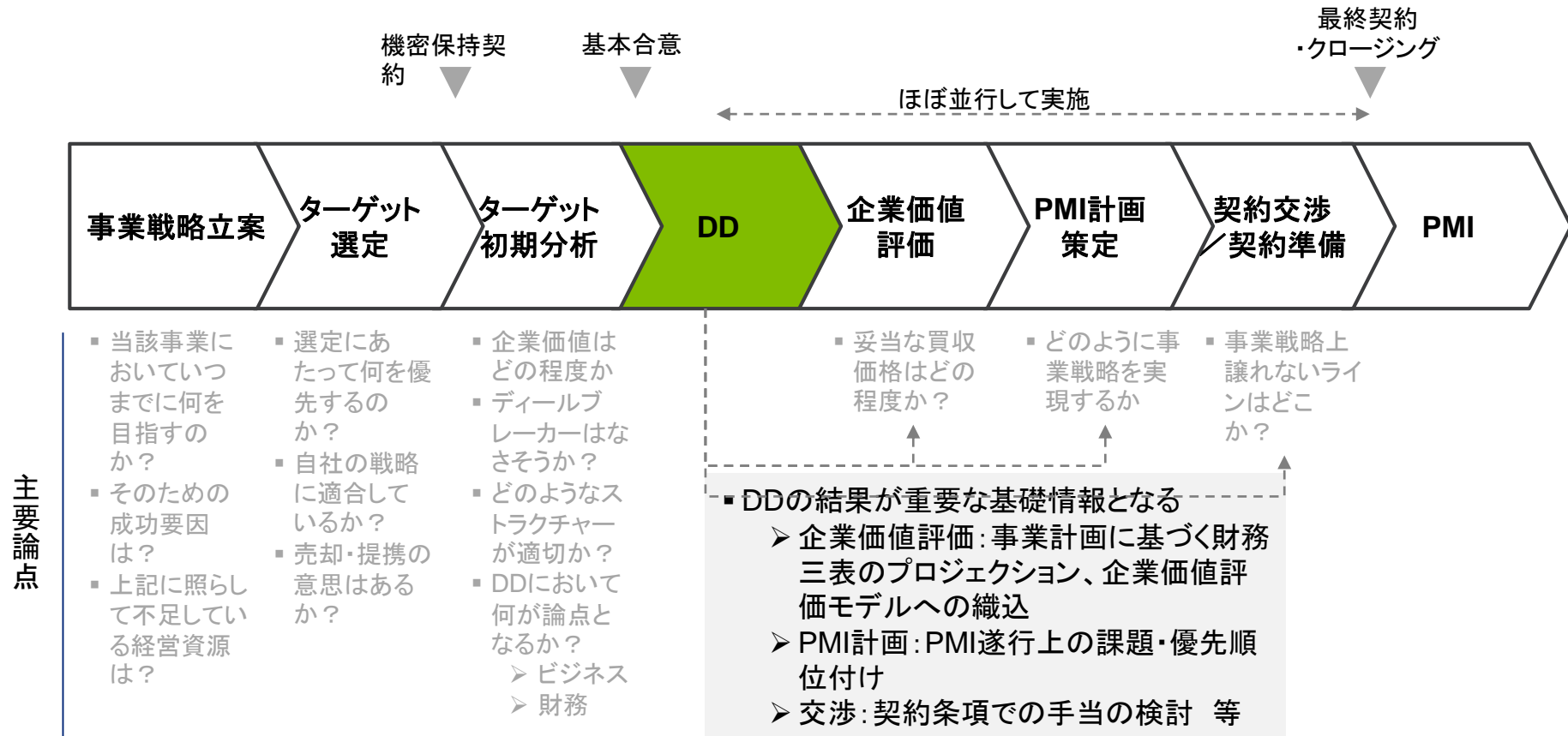
- DDとは何か
- DDを実施する際の留意点
- インドにおけるM&Aの留意点

※本日の内容は買い手側のDD(バイサイドDD)に限定

DDとは何か

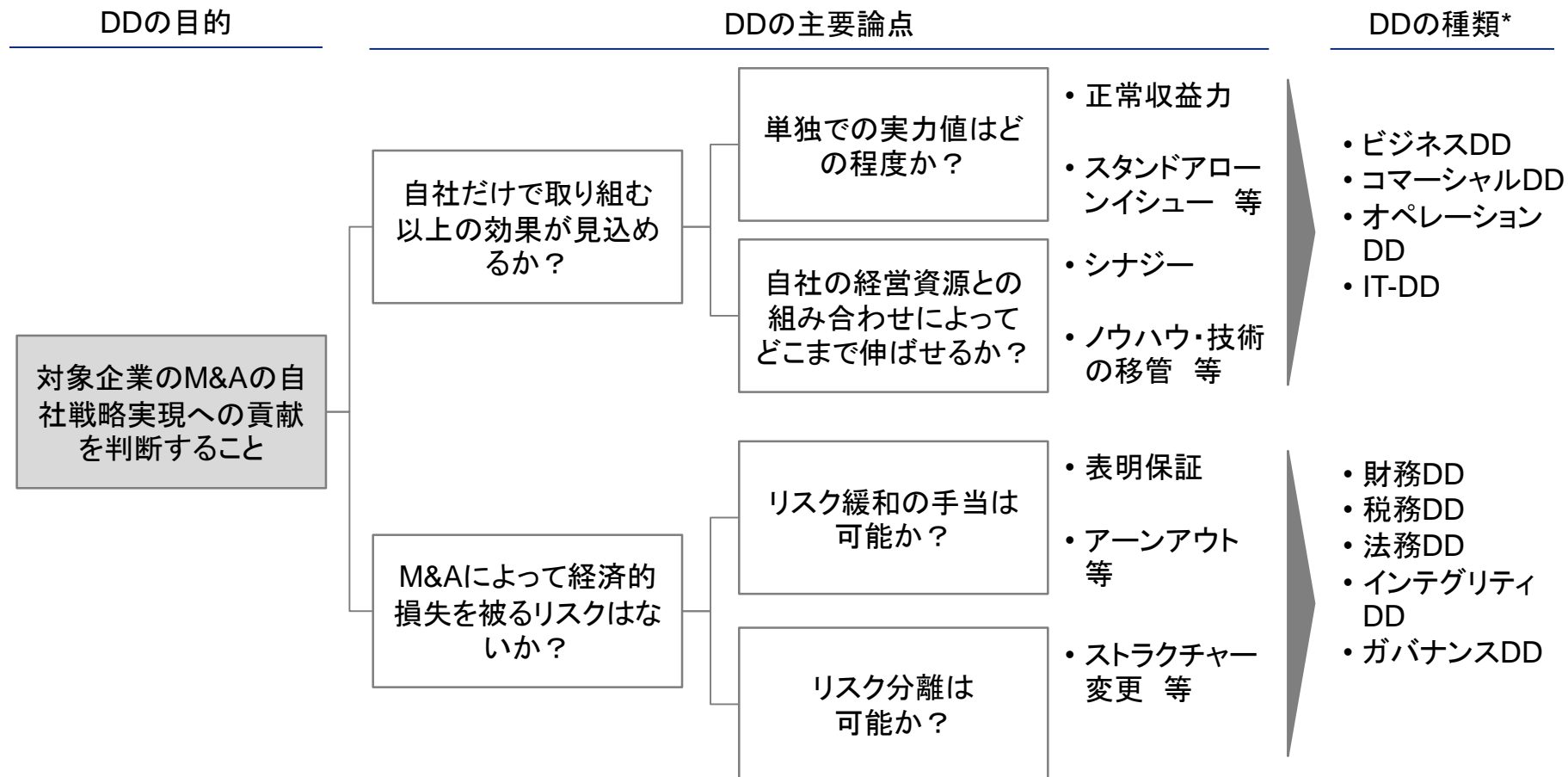
DDとは、広義のM&A(提携・JV含む。以下「M&A」)において企業価値評価・PMI計画・契約交渉に先立って投資阻害要因、企業価値評価に関する調査・分析を行うこと

DDとは何かー ディールプロセスの観点



M&Aの対象となる企業(事業)が自社の戦略実現に寄与するものであることを判断し適切なアクションに繋げることを目的に、対象企業(事業)を調査・分析すること

DDとは何かー DDの目的・種類



*その他に環境DD、人事DD、不動産DD等を論点・予算に応じて実施する

M&Aは戦略実現の一手段であって、万能ではないため、事業戦略・方針との適合性の検証は欠かせない

独資 vs M&A

事業形態のオプション

○: 主なメリット

		初期投資	事業展開速度	経営の自由度	不良資産リスク	撤退難易度	適合する事業方針(例)
独資		大	低	大	無	低	<ul style="list-style-type: none"> 経営のコントロールビリティ重視 生産品質重視
M&A	地場企業との資本提携	小	中～低	小	無	低	<ul style="list-style-type: none"> 低リスク・スモールスタート重視
	地場企業とのJV	中	中	中	有 (カーブアアウトの場合)	高	<ul style="list-style-type: none"> 現地営業力／販路・ブランド重視
	地場企業の買収	大	高	大	有	低	<ul style="list-style-type: none"> 早期の事業展開重視

往々にして自社内にも独資派が存在するため、M&Aの合目的性を示す理路が必要

ビジネスDD、IT-DD、オペレーションDDの概要

参考)各DDの目的・内容(1/3)

	目的	調査内容(抜粋)
ビジネスDD	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資阻害要因の調査 ■ 企業価値評価の前提となる財務プロジェクション ■ PMI課題の特定 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 市場環境:市場推移・市場変化のドライバー ■ 顧客動向:購買決定要因とその変化の可能性 ■ 競争環境:競争要因とその変化の可能性 ■ 内部環境:競争要因に照らした競争力
IT-DD	<ul style="list-style-type: none"> ■ スタンドアローン 이슈の識別 ■ PMI課題の特定 <ul style="list-style-type: none"> ➢ PMIのコスト・リードタイムにおけるインパクトの大きさから、近年重要性が高まっている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 対象会／事業の情報システムの構成(EA)、データの体系、データフロー、その運用体制等の調査・分析
オペレーションDD	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業価値に影響を与えるオペレーション上のリスクの把握 ■ PMI課題・シナジーの洗い出し 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 対象会社の商流およびバリューチェーン、オペレーションモデル、業務フローに照らし、経営資源の配置状況の適切性 ■ 事業の業績管理指標のKPIの適切性、およびKPIの定期的なモニタリングと迅速な経営改善状況の検討

財務DD、税務DD、法務DDの概要

参考)各DDの目的・内容(2/3)

	目的	調査内容(抜粋)
財務DD	<ul style="list-style-type: none">■ 株式譲渡契約書への反映<ul style="list-style-type: none">➢ 表明保証等のリスク緩和■ 買収後の課題洗い出し	<ul style="list-style-type: none">■ 対象企業によって提供される内部資料・関係者の聞き取りに基づいた詳細な財務状況の調査<ul style="list-style-type: none">➢ 運転資本・フリーキャッシュフローの経年推移の背景➢ 簿外債務・偶発債務の洗い出し<ul style="list-style-type: none">・ 訴訟・保証債務・長期契約等、貸借対照表に計上されていない潜在債務の把握、損失顕在化の可能性➢ 将来計画の把握 等
税務DD	<ul style="list-style-type: none">■ 株式取得後の経済的損失の回避<ul style="list-style-type: none">➢ 税務訴訟の結果による損失➢ 過去の税務処理の誤りによる損失 等	<ul style="list-style-type: none">■ 株式取得ならびに取得後に重要な影響を与える税務関連情報の調査<ul style="list-style-type: none">➢ 過去の税務訴訟・税務調査状況の把握➢ 税務申告書の閲覧と主要調整項目の把握➢ 関連当事者間取引の妥当性の分析➢ 過去の組織再編取引の課税関係の分析 等
法務DD	<ul style="list-style-type: none">■ 法務リスクに起因する株式取得後の経済的損失の回避<ul style="list-style-type: none">➢ 訴訟の結果による損失➢ 重要な法令違反による損失 等	<ul style="list-style-type: none">■ 株式関係、許認可関係、知財関係、紛争関係、契約関係、人事労務関係等■ (一般的に法務DDを担当する法律事務所がSPAのレビューも担当する)

インテグリティDD、ガバナンスDDの概要

参考)各DDの目的・内容(3/3)

	目的	調査内容(抜粋)
インテグリティ (誠実性) DD	■ 対象企業ならびに経営者の素性・素行における、今回の資本提携のリスク材料・懸念材料足り得る事象の有無の確認	■ 公開情報・広義の関係者(従業員・取引先・競合・業界関係者等)を通じた背景・素行調査 ➢ 経営陣・一族の評判・倫理観・特徴の把握 ➢ 行政への(手続き円滑化のための)少額の支払、贈答、交際費、寄付行為等の有無・内容の調査 ➢ 過去の違法行為・罰金の有無、汚職・資金洗浄・非競争行為等、違法行為の兆候調査
ガバナンスDD	■ M&A取引に影響を与えるガバナンス上の問題点(特にマネジメントオーバーライド等の不正リスク)	■ ガバナンス体制の整備・運用状況、不正リスク、コンプライアンス状況を評価 ➢ 業界、事業、取引先等における不正リスク ・ 不正:粉飾、横領、汚職、カルテル等含む広い概念 ➢ コンプライアンス体制、方針、手続き ➢ 個別コンプライアンスプログラム ➢ 過去不正事案とその対処(調査、処分) ➢ バックグラウンド調査(株主、経営陣、取引先等)

本章のまとめ

DD とは 何か	ディールプロセスの観点	<ul style="list-style-type: none">■ DDとは、広義のM&A(提携・JV含む。以下「M&A」)において企業価値評価・PMI計画・契約交渉に先立って投資阻害要因、企業価値評価に関する調査・分析を行うこと<ul style="list-style-type: none">➢ 企業価値評価: 事業計画に基づく財務三表のプロジェクション、企業価値評価モデルへの織込➢ PMI計画: PMI遂行上の課題・優先順位付け➢ 交渉: 契約条項での手当の検討 等
	目的・種類	<ul style="list-style-type: none">■ M&Aの対象となる企業(事業)が自社の戦略実現に寄与するものであることを判断し適切なアクションに繋げることを目的に、対象企業(事業)を調査・分析すること<ul style="list-style-type: none">➢ ビジネスDD➢ コマーシャルDD➢ オペレーションDD➢ IT-DD➢ 財務DD➢ 税務DD➢ 法務DD➢ インテグリティDD➢ ガバナンスDD 等

DD実施のポイント

非常に限られた時間で、かつ必ずしも利害が一致しない相手の一部メンバーから情報を引き出して判断を下さなければならない

DDの難しさに照らしたその要諦

DDの難しさ

時間の制約

- 情報漏洩・外部環境変化を避けるために、通常は2か月が限度
 - 通常は1か月程度

被買収企業／売り手との利害関係

- DDで必要とされる情報は機密性が高いため、ディールブレイクの可能性も見据えて情報は小出しにされることも多い
- 企業価値評価上不利になる情報は出し渋られることも多い

関与者の制約

- 売り手企業・被買収企業のキーパーソンのうち、限られたメンバーしかディールプロセスに関与しない

DDの要諦

- 効果的・効率的なDDのためには、その前段階での準備が重要



- 事業戦略・M&A戦略が明確になっていること

- 初期調査を通じてDDの論点・仮説を構築しておくことが

- 準備段階で論点・スコープを正しく設計し、対象企業と合意にこぎつけることが重要

■ DDに外部専門家を起用する際には、ディスカッションだけでも早い段階から巻き込んでおくことが望ましい

■ またDDのRFPでは単なる作業手順だけでなく、事業理解・論点仮説を問うことで筋の良し悪しを判断する

対象企業(事業)に対する洞察・仮説があって、初めて効果的・効率的なDD(特にビジネスDD)の実施が可能になる

DD実施前の仮説(例)

<自動車のメカニカル部品の購買決定要因の例>

↑ ここで勝負	差別化要件 (競合の中から選ばれるための要件)	技術の先進性	自動車本体の付加価値向上に直接貢献しない限り評価されない (具体的には燃費／環境性能、安全性／運転支援技術、電装化などへの貢献)
		コスト	納入価格、OEMのオペレーションコスト削減(組立工程の生産性改善など)
		重量	軽量化による燃費向上(実際にはアルミ・FRP等への素材変更以外は困難かつコスト高)
↑ できて当然	適格要件 (事業を営むため、顧客の選択肢に入るための最低限の要件)	品質	要求される耐久性の実現(対振動、耐摩擦、耐熱など) 調達部品も含めた安全性・品質確保
		標準化対応	OEMのプラットフォームへの適合性
		拠点立地	OEMの生産拠点への近さ(物流コスト低減・納期対応) 調達・開発部門への頻繁な訪問(メガサプライヤーは、主要OEMと週次で打ち合わせ) 意思決定者と時差のないコミュニケーション
		営業	OEMの母語でのコミュニケーション
		生産	グローバル供給体制(欧米系では特に重視されるが、インドは例外的に比重が軽い) 柔軟な生産能力(需要変動への柔軟な対応)
		実績	過去の採用実績

差別化要件の有無だけでなく、できて当然の適格要件を本当に満たしているかを検証

本章のまとめ

DDの難しさ

- 非常に限られた時間で、必ずしも利害が一致しない相手の一部メンバーから情報を引き出して判断を下さなければならないこと
 - 時間の制約
 - 1－2か月
 - 被買収企業／売り手との利害関係
 - 関与者の制約

DDの要諦

- 効果的・効率的なDDのためには、その前段階での準備が重要
 - 事業戦略・M&A戦略が明確になっていること
 - 初期調査を通じてDDの論点・仮説を構築しておくこと
 - DD準備段階で論点・スコープを正しく設計し、対象企業と合意にこぎつけること
- DDに外部専門家を起用する際には、ディスカッションだけでも早い段階から巻き込んでおくことが望ましい
- 外部専門家起用時のRFPでは作業手順だけでなく、事業理解・論点仮説を問うことで筋の良し悪しを判断する

インドにおけるM&Aの留意点

DDには外部専門家が必要。また、買収後の本社水準での管理コストも事業計画に織り込む

インド特有の留意点(1/8) 財務①

留意点

財務

- 全般
 - 監査済財務諸表がある場合でも簡易なローカルファームの監査手続きしか実施していない事が多くある
- 情報の入手性
 - デューデリジェンスの際に十分なデータが(そもそも管理しておらず)提供されないケースも散見される。また開示された資料がその後に訂正されることも多く見受けられる
 - 会計システム・予算等の管理体制が弱く、過年度の実績数値の検証、特に事業別/製品別損益や運転資本分析が想定以上に困難
- 決算体制・会計監査
 - 月次決算又は四半期決算を実施していない対象会社も多く、直近における財務情報の入手に時間がかかる場合がある
 - 決算確定が遅く、買い手における連結決算スケジュールに合わせる事が困難な場合には、決算期をずらして対象会社の財務諸表を連結決算に取り込むことも必要となる

対策

- 外部専門家によるDDの必要性
 - 非上場企業における監査は、監査手続きの水準が、日本における会社法監査や金商法監査とは大きく異なる事が想定される
 - 法定監査を受けているという事実だけで情報の信頼性があると考えない方が良い。財務・税務・法務DDは外部アドバイザーを入れて実施する
- 買収後の管理コスト
 - 買収後、本社が求める管理水準に引き上げるためには、資金や労力が必要となるケースがある。DD時に、買収後の統合プロセスを検討し始める事で、よりスムーズなPMIの実行を図る
 - 必要資金については、事業計画上織り込むことも必要

確証の得られない数字、取引に対しては、価値を認めない。場合によっては検討中止を辞さないという姿勢も必要

インド特有の留意点(2/8) 財務②

留意点

財務

■ オフバランスの売上取引

- オーナー系企業では、税務コスト削減のために、オフバランスで売上取引を行っているケースがある。その様な取引は、帳簿に記録がないだけでなく証憑や入金記録も残されていない。一方、交渉では、オフバランス取引についても価値を要求される事がある

■ 売掛金

- 売掛金に1年超の滞留債権や係争中の債権が含まれることは珍しくなく、その回収可能性が不確実な場合もある
- 管理体制が芳しくない対象会社の場合、入金の消込が不十分であるがゆえに滞留債権となっている場合も多く見受けられる
- 同様に対象会社側でも支払留保としている仕入債務などがある点にも留意が必要である

■ 在庫

- 在庫の計算にあたっては、間接費の配賦や評価性引当金の計上等見積もりを要する処理があるが、中小企業等においては見積の精度が低いケースが多い

対策

■ オフバランスの売上取引

- 原則、何の確証も得られない取引については、買収価格に織り込めないという姿勢で臨む
- その様な取引を行う経営スタイル自体、パートナーとしてふさわしい相手か否か再考する必要がある
- オフバランスの取引が税務当局に察知されると、追徴課税を受けるリスクもある。会社に紐づくリスクを遮断するために、株式譲渡ではなく、資産譲渡にする等、スキームについても検討する

■ 売掛金・在庫

- 長期滞留の売上債権・在庫についてBSに計上されていたとしても、回収や販売見込みがないものとして、事業計画上織り込むことを検討する。事業計画上の売掛金は、契約上の支払条件ではなく、実際の回収状況に基づいて予測する
- DDでは資料や時間の制約から、在庫評価の精度の確保が難しい場合がある。また、そもそもシステム上、精緻なデータが取れないこともある。会計システムの入替をPMIの対応事項としての考慮が必要

DDで発見したリスクはできる限り定量化し、買収価額に織り込むことが望ましい

インド特有の留意点(3/8) 財務③

留意点

財務

- デリバティブ取引
 - リスクヘッジの為に、デリバティブ取引等を行っているケースもあるが、必ずしも会計処理が正しく行われていないケースがある
- 引当金や偶発債務
 - 環境汚染に対応するコストや、訴訟、当局からの規制対応に関わるリスクや該当する対応コストがオフバランスになっている可能性がある
- 関連当事者取引
 - 取引の適切性(第三者間取引と同様の条件で行われているか否か)は検討が必要となる。土地建物などのインフラ使用に関する契約条件が適切でない場合(低価もしくは無償で貸与を受けている場合など)も見受けられる
- 会計システム
 - 中小企業においては、簡易的な会計システムしか導入しておらず、買収後連結決算や管理会計に必要な情報を収集するためにはIT投資が必要となるケースがある
 - DDの際に十分なデータが(そもそも管理しておらず)提供されないケースも散見される

対策

- 表明保証の取得
 - DDではオフバランス債務のリスク等の存在確認は実施に際し情報開示やアクセスが限定的な場合もあり、契約書上での担保も検討する
 - 株式譲渡契約書(以下SPA)において、月次決算書に依拠して買収価額を算定している場合等は、月次決算の精度が年次決算と同等であることについて、表明保証の取得を検討する
 - 固定資産の実査や在庫の棚卸等の手続までは、通常DD中に実施することは難しいため対象会社にて上記手続きが十分でない様子があれば、契約上特別保障を求める事も検討する
- 関連当事者取引
 - 取引の適切性(第三者間取引と同様の条件で行われているか否か)を検討し、必要に応じて事業計画上のコストを修正する。インフラを関連当事者に依存している場合は、買収後も使用できる契約を取り付ける
- 統合コストの勘案
 - 本社基準での管理レベルに引き上げるための、追加コストを事業計画に織り込んでおく

租税リスクは比較的多く発見されるため、表明保証を求めるとともに、リスクが高いと思われる場合には買収価額の減額を検討

インド特有の留意点(5/8) 税務

留意点

税務

- Tax benefit
 - 会社や事業に関連し、間接および非間接税に関するTax benefitを享受している事がある
 - Tax benefitの享受には一定の要件を満たす必要がある。例えば、Tax holidaysの中には事業の開始を条件にしているものや、株主の変更によりTax benefitを享受できなくなるもの等もある
- 係争中の税務事項
 - 税務当局と係争となっている税務事項がある場合がある。係争の結果を予測することは難しい。係争中・協議中の事案について、税務当局から見解や方向性が示されることは期待できない
- Tax litigation Procedure
 - 一度決めた税務上の取り扱いを税務当局が翌期以降に変更する事は、よほど強い根拠がない限り不可能。そのため、否認された取引・処理は、将来においても否認されるものとして税務コストを事業計画上算出する必要がある
 - 税務訴訟を起こすことも可能であるが、インドにおける税務訴訟の手続は、非常に煩雑でまた時間がかかる

対策

- 潜在的な租税リスクについては、SPA(譲渡契約書上)、表明保証を得る事が一般的である
- しかし、表明保証でのリスクヘッジは、違反があった場合、その損害額の算定をしたり、相手との交渉を要する等、かなりの労力を必要とする。レピュテーションリスクにも繋がる可能性があるとして、損害賠償請求に対して慎重な日系企業も多い。そのため、租税リスクが小さくない場合には、表明保証によるリスクヘッジではなく、買収価格をその分減額すると言う事も検討する
- 税務当局から指摘を受けない場合には、租税リスクは生じないが、申告方法を変更しない限り、買収後もそのリスクは継続する。そのため、買収後どのようにリスクをヘッジしていくかについても検討の必要がある

インドでは、日本企業が一般的に想定するM&Aの進め方・時間軸など異なる点を織り込んで臨むことが必要

インド特有の留意点(6/8) オーナー社長(プロモーター)との交渉上における留意点

留意点

対策

プロモーターとの交渉上における留意点

- インドでは、プロモーター企業の買収案件が多い。彼らには一定の傾向が見られる
 - 独自の哲学を持つ: M&Aに不慣れである事がタフネゴシエーターではある。DCFや倍率法という概念が通じない事もよくあり、必ずしもロジカルに議論を進めるわけでもない。一度合意した事項をひっくり返すことも
 - プライドが高く繊細: お金の話を面と向かって行う事は好まな
 - 時間の感覚が異なる: プロモーター自らが交渉の場にいるため、意思決定も迅速だが、日本側の意思決定が遅く、不利な展開を招くケースもある。逆に意思決定後の実行はインド側の方が遅いことも多々ある。
 - ヒエラルキー重視: 階級社会であり、こちらもそれなりの者が交渉に来ているというスタンスが必要
 - 英語重視である: 東南アジアと比べ、インド人は圧倒的に英語が堪能であり、エリートは英語が話せるというのが常識

- 意思決定者の巻き込み: 初期から自社の意思決定権者や関連する部署(法務、経理、経営企画等)を巻き込む。また、承認プロセス(役会開催タイミング等)を説明し、対応に時間を要することへの不信感を払拭
- 信頼関係を築く: プロモーターはM&A取引に不慣れ故に過度な警戒心を持ちやすい。M&A取引の常識を”educate”しつつ、日系企業と組むメリットを全面的に出し、信頼関係を深め交渉を進める。インド人から説明してもらう事で警戒心を軽減する事も有用
- キーマンを特定: プロモーターの相談役を早めから特定して、会話できるパイプを複数交渉初期段階から作っておく。プライドが高いインド人プロモーターに対しては、内容・状況に応じてaudienceを変えてコミュニケーションをとる事が必要
- 売り手FA: 売り手FAの存在意義は、案件を進めるという意味では大きい。売り手FAが不在の場合、つけるよう勧める事もあり。また、プロモーターは繊細な部分も多く、金額面等のデリケートな場面は、外部FA同士で行う方が上手く進む場合が多い
- 英語上級者: 英語上級者を交渉チームに入れる

2016年の改定に伴いM&Aの規制環境もグローバルスタンダード並みに近づいている

インド特有の留意点(7/8) インドにおけるM&Aストラクチャーの留意点

① 株式譲渡対価の分割払い(アーンアウトスキームやクロージング後の価格調整)

従来の規制

- RBIによる事前承認の取得が求められ、RBIの検討プロセスにおいては、担当者の裁量が入る余地も大きく、不確実性を伴った承認が得られたとしても、通常3~4ヶ月程度の期間が必要であった

改定後

- 株式譲渡対価の25%を上限として、また、株式譲渡契約の締結日から18か月以内であれば、RBIの事前承認が必要なく、対価の一部を後払いとすることが可能になった
- また、上記後払い目的で、エスクロー口座についても、株式譲渡対価の25%と上限として、株式譲渡契約の締結日から18か月以内であれば、RBIの事前承認が必要なく、利用可能になった

② Indemnityの支払いの実行性

従来の規制

- 上記同様、契約違反に係る補償(Indemnity)をインド国外に支払う際はRBIの事前承認が必要となり、担当者の裁量に左右され実行性が不確実であった

改定後

- 株式譲渡対価の全額が支払われている場合、対価の25%を上限、且つ、対価全額の支払い日から18か月以内であれば、RBIの事前承認が必要なく、補償(Indemnity)支払いを実行可能になった

③ バリュエーション価格の規制(変更なし)

- インド非居住者とインド居住者間の株式取引には、RBIの価格ガイドライン(Pricing Guideline)の規制(インド居住者に支払われる株式譲渡・新株発行対価基準価格*以下、逆の場合は基準価格以下)が課される
 - ・ 日本企業が株式を売却する際は、プットオプションで事前合意した価格が実現されないリスクがある

*上場株式: ①②のいずれかの高い方の価格。① 基準日から起算して過去6か月の株価の終値の週ごとの最高値および最安値の平均、② 基準日から起算して過去2週間の株価の終値の週ごとの最高値および最安値の平均
非上場株式: マーチャント・バンカー(Merchant Banker)または公認会計士(Chartered Accountant)が独立当事者間で用いられるのと同様の国際的に認められた価格算定方法を用いて決定した公正な価格

インドではJVを選ぶ日系企業も少なくないがJV自体は過渡的な形態であり撤退も見据えた出資条項を含める事が肝要

インド特有の留意点(8/8)JV設立及び撤退時の留意点

契約に含める条項(例)

先買件	■ 既存株主が先に株式を取得する権利
Tag Along	■ JV Partnerが株式を売却する際、自社の持ち分も一緒に売る権利
Drag Along	■ 自社の持ち分を第三者に売却する際、JV Partnerにも同様の価格で売却を要請する権利
Non Compete	■ JV Partnerが同業の事業を一定期間行わないことを取り決めるもの
Put/ Call Option	■ 一定の期間に、自社の持つ株をJV Partnerに売る権利、またJV Partnerの株式を買い取る権利(前ページのバリュエーション規制はあり)
Earn-out	■ 将来の利益に応じて、追加の取得価額を払う事を設定(当初のOver payを防止)

インド案件における留意点

- インドではNon-residentによる株式取得は、一定の規制対象となるため留意が必要
 - 基準価値以上で買い取る必要(前ページのバリュエーション規制を参照)
 - 日本からの貸付は、インド外国為替法上、ECB (External Commercial Borrowing)規制の対象(事業に必要となる運転資本の拠出額も予め握っておく事が重要)
 - 最低平均償還期間:原則3年
 - ✓ 製造業で5000万ドル以下の借入は1年
 - ✓ その他用途によって制限あり
 - 上限借入金額:7.5億ドル相当
 - 上限金利
 - ✓ 外貨建て:6M物LIBOR+4.5% / その他6M Interbank Rate+4.5%
 - ✓ INR建て:同期間のインド国債金利
 - Earn-out (支払い対価の後払い)は、規制の対象(譲渡価格の25%以内、また18カ月以内) 等
 - 株主間契約だけではなく、定款等でも承認事項や全会一致事項を取り決め、会社法上も権利が担保されるよう設定

■ 契約書で担保するだけで十分とは言えない

■ 将来事業計画や追加拠出等に対する認識を十分にすり合わせた上で文書に落とすことが重要

この章のまとめ

財務

- DDには外部専門家が必要。また、買収後の本社水準での管理コストも事業計画に織り込む
- 確証の得られない数字、取引に対しては、価値を認めない。場合によっては検討中止を辞さないという姿勢も必要
- DDで発見したリスクはできる限り定量化し、買収価額に織り込むことが望ましい

税務

- 租税リスクは比較的多く発見されるため、表明保証を求めるとともに、リスクが高いと思われる場合には買収価額の減額を検討
 - 表明保証でのリスクヘッジは、違反があった場合、その損害額の算定をしたり、相手との交渉を要する等、かなりの労力を必要とする

プロモーターとの交渉

- インドでは、日本企業が一般的に想定するM&Aの進め方・時間軸など異なる点を織り込んで臨むことが必要

M&Aストラクチャー

- 株式譲渡対価の分割払いの規制
- 契約違反に係る支払いの実行性
- バリュエーション価格の規制

JV設立及び撤退

- インドではJVを選ぶ日系企業も少なくないがJV自体は過渡的な形態であり撤退も見据えた出資条項を含める事が肝要
 - インドではNon-residentによる株式取得は、規制対象となるため留意が必要

まとめ

DDの実施にあたっては、DDが始まってからではなく、その準備段階、さらに前段階での戦略・DDの論点と仮説構築が重要。インドのM&Aでは財務・税務面でのリスクが高いため契約での手当・買収価格への織り込み・是正コストの事業計画の織り込みが必要

本日のまとめ



DDにおける留意点

フロントローディングで準備。DDの前段階が重要

■この段階で事業戦略・M&A戦略が明確にされていること

■DD/M&Aの外部専門家は早めに巻き込むこと

■初期調査を通じてDDの論点・仮説を構築しておくこと

■準備段階で論点・スコープを正しく設計し、対象企業と合意にこぎつけること

インドにおけるM&Aの留意点

リスクは契約での手当、買収価格・事後計画への織り込み

■ストラクチャーの規制

➢ 株式譲渡対価の分割払い

➢ 契約違反に係る支払いの実行

➢ バリュエーション価格の規制

■確証の得られない数字、取引に対しては、価値を認めない

■場合によっては検討中止を辞さないという姿勢も必要

■DDで発見したリスクはできる限り定量化し、買収価額に織り込

■租税リスクは比較的多く発見されるため、表明保証と供に、買収価額の減額を検討

■買収後の本社水準での管理コストも事業計画に織り込む

■インドでは、日本企業が一般的に想定するM&Aの進め方・時間軸などと異なる点を織り込んで臨むことが必要

■（PMIについてはまたいつか。。）



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

The information contained in this material is meant for internal purposes and use only among personnel of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte Network"). The recipient is strictly prohibited from further circulation of this material. Any breach of this requirement may invite disciplinary action (which may include dismissal) and/or prosecution. None of the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this material.

©2019 Deloitte Touche Tohmatsu India LLP. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

第59回二水会 建議書委員会報告



1. プロジェクトファシリティ委員会（P F C）（2019年9月12日）

- ・ 個別企業9社（6社継続／3社新規）が改善申し入れ、工業省コミッショナーと対応に関する協議を実施。

⇒成果：土地割当承認の迅速化

規則の明確化（雨水再利用義務の問題）

2. カルナタカ州新政権幹部との面談（総領事館との共同取組）

- ・ 9月17日 シェッタル工業大臣
- ・ 9月19日 ナラヤン副首相（I Tバイオ産業担当）
- ・ 11月8日 イェドゥラッパ首相との面談

※個別課題対応要請（既進出、投資関心企業）

ワンストップサービス、投資承認手続きの簡素化

日本工業団地への特別インセンティブ

3. その他

- ・ 10月1日 北川総領事との定例情報・意見交換



「人材育成事業制度のご紹介」

一般財団法人海外産業人材育成協会
神田様



人材育成事業制度のご紹介

令和元年11月



一般財団法人

海外産業人材育成協会

The Association for Overseas Technical Cooperation and Sustainable Partnerships

<本日のポイント>

1.新規採用関連人材育成/CSR関連 -JIM & JECプロジェクト

このような課題/問題は
ございませんか？

- ・人材採用で苦勞している
- ・新規採用者の能力向上を図りたい
- ・N E E Mスキームやアプレンティスシップの価値を高めたい
- ・政府の人材育成助成金を活用したい
- ・CSR予算の使い道を探している

2.既存社員向け人材育成

- APO拠出金事業による産業人材育成支援事業
- 国庫補助事業・日本研修（技術研修・管理研修）

このような課題/問題は
ございませんか？

- ・既存社員の能力向上を図りたい・中核社員のやる気を高めたい
- ・自社の生産性を高めたい
- ・自社が抱える問題に対して日本本社から技術指導を受けたい
- ・人材育成助成金・補助金を活用して社員教育を行いたい

団体概要

設立

1959年（昭和34年）8月10日（合併存続法人(旧AOTS)の設立日）

目的

産業国際化の推進、貿易の振興、投資活動の促進及び国際経済協力に関する事業を行い、もって我が国と海外諸国の相互の経済発展及び友好関係の増進に寄与する。

基本財産

7 億円

主要事業

研修、専門家派遣、インターンシップ、ビジネスプロモーション等

事業規模

約101億円（2018年度予算）

事業拠点

国内拠点（東銀座事務所、北千住事務所、東京研修センター、関西研修センター）
海外拠点（バンコク、ジャカルタ、ニューデリー、ヤンゴン）

職員人数

181人（2018年5月現在）

実績

海外産業人材の研修 39万人、日本の専門家派遣 9千人、
日本人海外インターンシップ 1千人



1959年創立以来、途上国産業界の技術者・管理者等の研修を国内外で実施〔170カ国地域・延べ36万人〕



1970年創立以来、日本の専門家を途上国産業界に派遣して技術指導を実施〔60カ国地域・延べ7,100人〕



2012年3月30日にAOTSとJODCが合併し、財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）が設立され、2013年4月1日に一般財団法人として認可された。



2017年7月1日に英文名称をAOTSに変更。日系現地法人を含めた途上国産業界の多様化する技術移転ニーズに迅速的且つ集中的に応えるため、日本政府の公的資金を活用して研修と専門家派遣事業を組み合わせた技術協力をグローバルに展開

共に生き、
共に成長する



AOTSニューデリー事務所：

Office Unit 12A, Rectangle One, D-4 Saket District Center, New Delhi-110017, Phone: +91-11-41054504 info@aots.org.in

1.新規採用関連人材育成/CSR関連

インド製造業の人材育成について -JIM&JECプロジェクト-

令和元年 10月

経済産業省

貿易経済協力局 技術・人材協力課

**JAPAN-INDIA MANUFACTURING SKILL
TRANSFER PROMOTION PROGRAM**

THE OPENING OF FOUR JIMs AND JEC

1. インドにおける製造業人材育成

日系企業の悩み

- インドに進出する日系企業の多くが、**質の高い現場人材を十分に確保できておらず、事業展開において課題**となっている。

Make in India, Skill India政策



- 2014年8月にモディ首相が提唱したモディノミクスの主な柱。
- 対内直接投資の受入を通じ、**インド製造業を振興**する。(Make in India)
- 職能育成事業により**若年層のスキル向上**を図る。(Skill India)

インド政府HPより画像引用

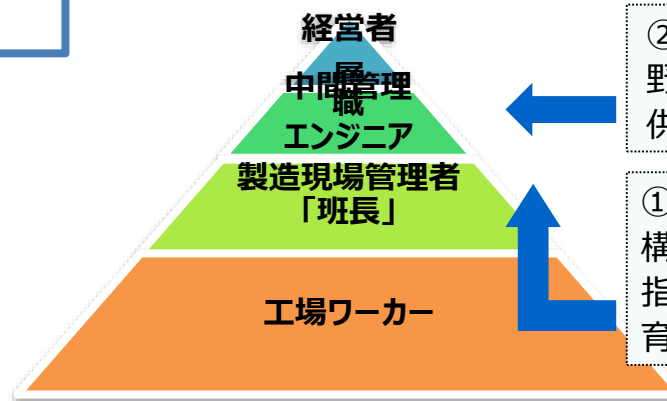
JIM・JECプロジェクト



- 2016年11月に**日印首脳立合の下**、世耕大臣・チノイ駐日大使が「**ものづくり技能移転推進プログラムに関する協力覚書**」に署名。同プログラムにおいて、下記2つの取組を通じ、**10年間で3万人のものづくり人材を育成**することで合意。

- ① 日本式ものづくり学校
(Japan-India Institute for Manufacturing : **JIM**)
- ② 寄附講座
(Japanese Endowed Courses : **JEC**)

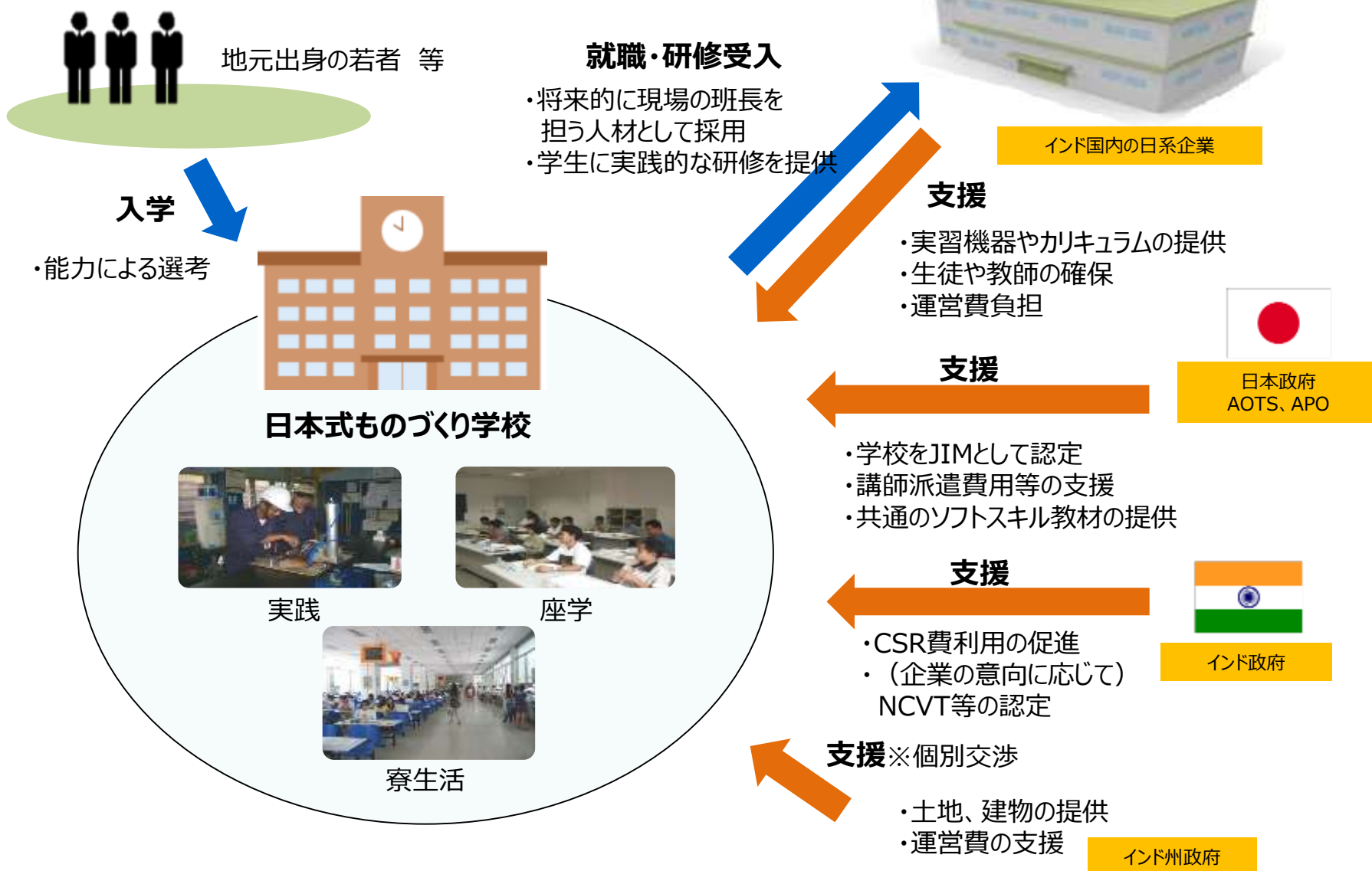
JIM・JECのターゲット



②インド国内の大学に製造分野の実践的な専門教育を提供する**JECを設置**

①製造現場に必要な規律・心構えや、実践的な技能を直接指導し、将来の現場リーダーを育成する**JIMを設立**

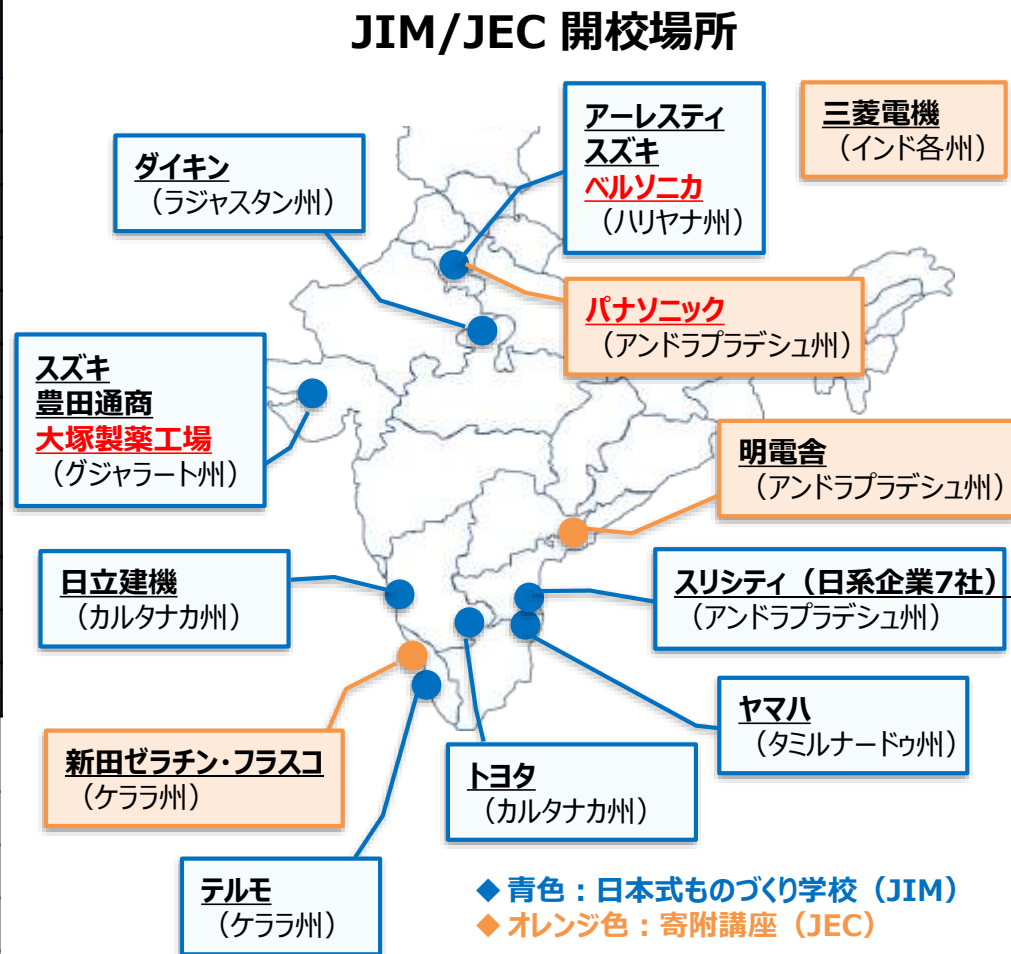
2. 日本式ものづくり学校（JIM）全体像



3. 日本式ものづくり学校（JIM）・寄附講座（JEC）の展開

- これまでに日本式ものづくり学校(JIM)は12校、寄附講座(JEC)は4講座が開校。
直近では、ベルソニカ・大塚製薬工場がJIMを、パナソニックがJECを開校/開設予定。

JIM 一覧		開校時期	人数/学年
1	スズキ（GI州）	2017/8	約420人
2	トヨタ	2017/8	約60人
3	ダイキン	2017/8	約30人
4	ヤマハ	2017/7	約40人
5	日立建機	2017/12	約50人
6	アーレスティ	2018/7	約40人
7	豊田通商	2018/9	約35人
8	テルモ	2018/12	約50人
9	スリシティ（日本企業7社）	2019/4	約20人
10	スズキ（HR州）	2019/9	約420人
11	ベルソニカ	2019/10	約45人
12	大塚製薬工場	2019/11	約20人
JEC 一覧		開校時期	人数/学年
1	明電舎	2017/9	約100人
2	三菱電機	2018/5	～約100人
3	新田ゼラチン・フラスコ	2019/3	約20人
4	パナソニック	2019/11	約40人



4. 日本式ものづくり学校（JIM）概要

1. JIM（Japan-India Institute for Manufacturing）とは

- インドに進出した日系企業が工場の既存施設などを用い、インドの若い人材に、日本式ものづくりのコンセプトや技能を取得させ、将来の製造現場のリーダーを育成するもの。
- モディ首相が提唱する「Make in India」「Skill India」にも合致。

2. カリキュラム

- 日本のものづくりの考え方・技能を、基礎から実践レベルまで教育。実技研修も必須。

＜主な内容＞

- ・ 規律：工場勤務の心構え
- ・ ものづくりの精神：カイゼン、5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）
- ・ 技能：実用的な技術
- ・ 考える力：問題点の分析と解決策の提案
- ・ 工場での実践研修：実践的な現場教育（工場での部品、組立など）

3. 教育期間

- 1年以上（多くの場合、1年～3年程度）

4. 卒業後の進路

- 主として自社・関連会社への就職であるが、最終的には学生の判断に委ねる。

5. その他

- 日系企業（日本企業が50%以上資本を出資する企業、又は日本企業が50%の資本を出資しており社長が日本人である企業）が運営に関わることが必須。
- 全ての要件を満たすことを確認した上で、日本国経済産業省が認定を行う。

5. 日本式ものづくり学校（JIM）のメリット

JIMスキームでは、企業の人材ニーズ（知識・技術レベル、人数）に応じた、柔軟な人材育成の仕組みを設計可能。

人事労務

- 中長期的な人材育成により、企業の考え方を深く理解し、企業へのロイヤリティが高い人材を確保可能。
- 優秀な学生を将来の現場管理者として早い段階から育成可能。
- 日本政府認定のJIMの修了証書が優秀な学生確保の呼び水となる。
- インド政府認可の教育制度（NEEM Scheme）と連携することで、学生をOJT（On the Job Training）で受入れ可能となり、学生にとっても稼ぎながら学べるという利点が生まれる。

*NEEM Scheme: 家庭の事情で教育を受けられない若者に実践的な教育を実施し雇用を促進するインド政府認可の教育システム

社会・地域貢献

- “Make in India”、“Skill India”に貢献する企業として、インド政府から高く評価。
- 工場近隣の若年層への職業教育・雇用機会の提供に繋がり、地域に貢献。
- JIM運営費用の一部は、現行の規程の範囲内においてCSR費用として計上可能（個別に審査あり）。



経済産業省による主な支援

- JIMとして認定、政府間でのプレイアアップ（→P2）
- JIM用共通ソフトスキル教材の提供（→P13）
- 講師派遣等に対する補助（→P18）

6. 日本式ものづくり学校（JIM）実施例の紹介

マルチ・スズキ・インドア（グジャラート州）



- グジャラート州メサーナのガンパト大学内にJIMを開校。
- 日本式ものづくり学校の中で最大の約420人の学生。
- インド政府の職業訓練修了認定（NCVT）も取得可能。



トヨタ・キルロスカ・モーター

TOYOTA TECHNICAL TRAINING INSTITUTE



- トヨタ工業技術学校は10年目を迎え、2017年8月にJIMの認定を受ける。
- 3年間の寮生活を含む教育プログラムの中で、自動車関連の知識、技能、心身を総合的に伸ばすことを重視。



ダイキン・エアコンディショニング



- ラジャスタン州ニムラナ工業団地内で開校。
- 製造業の女性活躍を推進するため、一期生は全員女性。
- 工場OJTを交え、空調基礎やエアコン組立の習得を目指す。

ヤマハ・インドア・モーター

- 約 40 名の学生がインド国内の職業教育機関 NTTF(Nettur Technical Training Foundation)と連携し、JIMを開校。
- 工場内でのOJTをローテーションすることで、バイク製造に係る知識、技術の習得を目指す。



6. 日本式ものづくり学校（JIM）実施例の紹介

タタ・日立・コンストラクション・マシナリー

- 2017年12月に、カルナタカ州ダールワールに設立。
- 現地職業訓練校MPTAとともに運営。
- 学校では、規律・マナーに加え、建設機械製造にかかわる基礎知識（安全・溶接・塗装・組立）を学ぶ。



アーレスティ・インドア



- 2018年7月にハリヤナ州バワルに設立。
- 教育期間は1年で、規律・マナー、自動車部品製造に係る基礎知識を学ぶ。
- 工場の技術者・班長を担う人材の育成を目指す。



テクノトレンド・オートパーク（豊田通商）

- 工業団地内およびその近隣に位置する複数の日系企業と連携し、2018年9月にグジャラート州マンガルに設立・開校。
- 働きながら学べるNEEMスキームの元、座学と現場OJT教育を通じて規律・マナーおよび製造技術を習得、現場で活躍するリーダーを育成。
- 終了時にはディプロマ（高等専門学校卒業資格に相当）が与えられる。



テルモ・ペンポール



- 2018年12月にケララ州トリバンダムに設立。
- 1学年50名の生徒が18か月にわたり、現地マラヤーラム語で授業を実施。規律・マナーに加え、医療機器製造に係る基礎知識を学ぶ。

6. 日本式ものづくり学校（JIM） 実施例の紹介

SriCity Japanese Companies JIM

- 2019年4月に、アンドラ・プラデシュ州スリシティに設立。
- 日系企業7社（以下）が合同で設立。
- 座学はAOTS同窓会が担当し、実技研修は各社が担当。
- 学校では、規律・マナーに加え、生産管理、品質管理、生産技術等を学ぶ。
 - Aisan Auto Parts India Pvt. Ltd.
 - India Metal One Steel Plate Processing Pvt. Ltd.
 - Isuzu Motors India Pvt. Ltd.
 - Kikuwa Inida Pvt. Ltd.
 - Kobelco Construction Equipment India Pvt. Ltd.
 - NS Instruments India Pvt. Ltd.
 - MCNS POLYURETHANES INDIA Pvt.Ltd



Bellsonica JIM

- 2019年6月にハリヤナ州グルグラムで始まった人材育成の取組を10月にJIM認定。
- 3年間のカリキュラムに沿い、規律やマナー、自動車部品に係る基礎知識（溶接・組立・機械操作・メンテナンス・生産管理）等を学ぶ。
- 将来的に工場の現場を仕切るエンジニア層を担う人材の育成を目指す。



※写真は同社HPより

マルチ・スズキ・インディア（ハリヤナ州）

- 2019年9月にハリヤナ州グルグラムに設立予定。
- 教育期間は1年ないし2年で、規律・マナー、自動車製造・整備・修理に係る基礎知識を学ぶ。
- インド政府の職業訓練修了認定（NCVT）も取得可能。
- 工場のワーカーや整備士、ディーラーなどを担う人材の育成を目指す。



Otsuka JIM

- 2019年11月にグジャラート州アーメダバードに設立予定。
- 将来的に工場の生産管理・品質管理等を取り仕切るリーダー人材となりうる層を1年間かけて育成する。
- プログラムの中では、規律やマナー、生産、品質、ものづくりに関する基本的事項について学ぶ。



7. 日本式ものづくり学校（JIM）のカリキュラム構築例

- カリキュラム内容は、各社の状況に応じて組むことが可能。

A社の場合

最初の
3か月

教育内容		時間（週）
座学	マナー、道徳	2時間
	製造理論 （数学、工学他）	11時間
	安全教育	2時間
	ソフトスキル	5時間
実技	製造技術 機械の使い方	20時間

4か月目
以降

教育内容		時間（週）
座学	製造理論 （数学、工学他）	4時間
実技	各製造工程にて OJT	43時間
	製造技術 機械の使い方	2.5時間

B社の場合

週42時間×
6か月コース or 1年コース or 2年コース

教育内容		時間
座学	安全、マナー、道徳 機器、機器部品の 機能・名称	全体学習時 間の約30%
実技	機器、機器部品の 分解・整備・組立	全体学習時 間の約70%

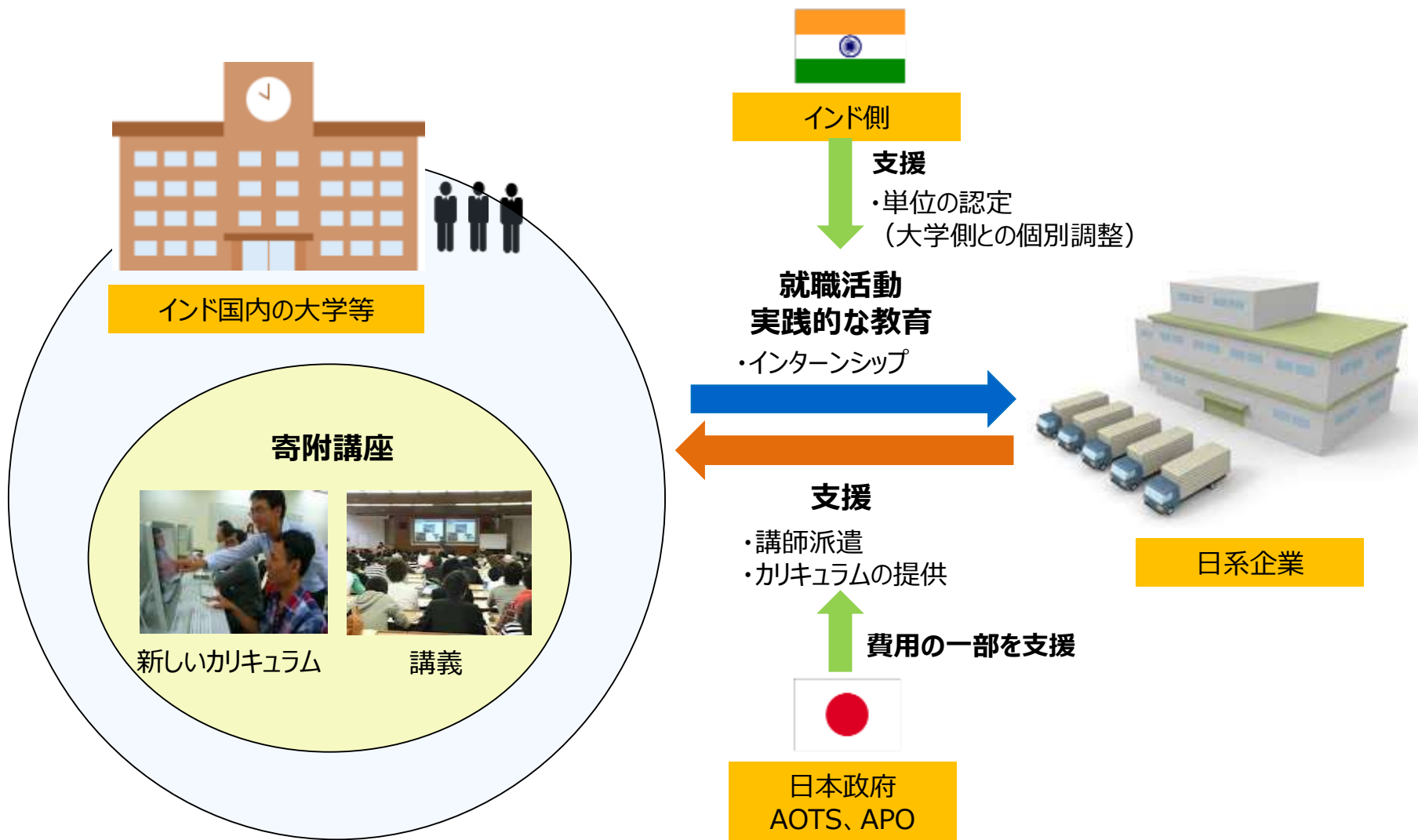


JIM・JEC参画企業には、
ソフトスキル教材（経産省作成）
の使用が可能。

<ソフトスキル教材内容>

- 第1章 生活・行動規範
- 第2章 英語コミュニケーション
- 第3章 製造業・生産現場理解
- 第4章 日本のものづくりの歴史

8. 寄附講座（JEC）全体像



9. 寄附講座（JEC）概要

1. JEC（Japanese Endowed Courses）とは

- 将来的に管理職・エンジニアの中核を担う可能性のある学生層に対し、日系企業の実践的な専門教育を提供することで、インドの産業人材を育成し、日系企業の将来的な採用に繋げる。
- ものづくりに限定せず、ITセクターの産業人材育成も行う。

2. カリキュラム

- 日系企業の保有する専門的技術を、講義および実践的指導を通じて教育。

＜主な内容＞

- 現場経験に基づいた講義内容
- 日系企業で実務に携わっているエンジニアによる実践的な指導

3. 教育期間

- 柔軟に対応可。（1年に1日のみ等のケースは対象外）

4. その他

- 日系企業（日本企業が50%以上資本を出資する企業、又は日本企業が50%の資本を出資しており社長が日本人である企業）が寄附講座に関わることが必須。

10. 寄附講座（JEC）実施例の紹介

明電舎・プライム明電舎による寄附講座



実施大学	N.B.K.R科学技術大学（工学系私立）
所在地	アンドラ・プラデシュ州ビドゥヤナガー
対象学生	電気学科 等
対象人数	約100人
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> ・発電・変電・配電や変圧器などの技術 ・日本基準のものづくり・安全・品質 ・日本文化 ・工場でのインターンシップ
実施時期	2017年9月から1年間（約50時間）
目標	受講生の中から優秀な学生を採用し、コア人材を育成

三菱電機インド社による寄附講座



実施大学	MOUを締結している25校 （うち3校は2018年から新規）
所在地	インド国内各地
対象学生	技術系の大学や職業訓練学校でオートメーション技術に関する講座を受講している学生
対象人数	数人～100人程度
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ファクトリーオートメーション機器に関する技術 ・オートメーション技術の最近の動向 等
実施時期	1日～3日程度
目標	インドのFA産業発展に貢献すると共に、インドの若い技術者に対する三菱電機の認知度・親しみやすさの向上を図る。

10. 寄附講座（JEC）実施例の紹介

新田ゼラチン・フラスコによる寄附講座



運営企業	新田ゼラチン、フラスコ （+ケララAOTS同窓会）
実施大学	Little Flower Engineering
所在地	ケララ州コチ
対象学生	最終学年学生
対象人数	約20人
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> ・日本のものづくりの基礎 ・製造管理の基礎 ・CAD/CAM/CNC技術 ・初級日本語
実施時期	2019年3月（約2週間）
目標	受講生の中から、中核人材・幹部候補生となる優秀な学生を採用

パナソニックによる寄附講座



実施大学	SRM University
所在地	ハリヤナ州ソーニーパット
対象学生	工学部2-4年生
対象人数	40人
実施内容	最新の日本の溶接プロセス・技術
実施時期	2019年11月（2日） ※他大学でも展開予定
目標	受講生の中から、パフォーマンスの良かった学生を採用/インターンシップ機会を提供

<参考> 経済産業省からの支援策

APO拠出金事業による産業人材育成支援事業
(JIM/JEC運営費用に対して助成を受けられます)



【申請者】 現地日系企業 または その日本本社

【助成対象経費】

1. 技術指導料(4万円/日を上限)
2. 教材作成費(専門家1名につき4万円)
3. 専門家の旅費(証憑が残る公共交通機関)
4. 専門家の宿泊費・日当(APO規定額を上限)
5. 通訳者費用(日本からの通訳者は対象外)
6. 技術指導に使用する資料の翻訳費及び印刷費
7. 技術指導を行なう会場の借上費
8. 指導効果を高めるために必要とする資機材の輸送費(保険料を含む)

1 1. JIM手続きの流れ

JIM/JECの開校スケジュール		JIM/JEC、APO助成金手続きスケジュール		
内容	詳細	METI/APO手続き	時期	提出内容等
設立準備	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本社／現法での合意 ・ 研修カリキュラム作成 ・ 参加者募集・選定 			
	トレーナーズトレーニング（任意）経産省支援	JIM/JEC申請	1カ月前	申請書1枚：研修カリキュラム、本社／現法の連絡先
		APO助成金申請（任意）	最低3週間前	申請書1枚：専門家リスト、研修カリキュラム等
	開校式（任意）	経済産業省での認定式（JIMのみ）	開校前後（関係者で日程調整）	（日本本社の執行役員以上の出席）
JIM/JEC開校（第一バッチ）	実施期間1年以上（座学、OJT等）	状況確認	不定期	（進捗確認、広報協力）
	（JIM終了後は進路を限定しない）			
JIM/JEC継続（次バッチ以降）	実施期間1年以上	APO助成金精算、報告①	対象期間終了後60日以内	計算書、証憑、業務日誌、報告書①
		APO助成金報告②	対象期間終了後6カ月後	報告書②

2.既存社員向け人材育成

APO拠出金事業による 産業人材育成支援事業



一般財団法人

海外産業人材育成協会

The Association for Overseas Technical Cooperation and Sustainable Partnerships

APO拠出金事業による産業人材育成支援事業

<事業内容>

(1) 専門家の受入：

支援対象企業の管理者、技術者等が専門家から技術指導を受ける際の経費を支援する。

(2) 研修生の派遣：

支援対象企業が、当該企業の従業員を当該国内、他の対象国又は日本へ派遣し、技術指導を受ける際の経費を支援する。

<人材育成対象者>

- ◆ 支援対象国に所在し、①または②の要件を満たす製造業に属する企業
または③の要件を満たす企業に所属する**管理者、技術者等**

① 日系中堅・中小企業

- ・日本国内の本社の資本金の額が10億円未満であること。

② 支援対象国に進出している日系企業のサプライヤー等及びそれとなりうる現地企業

- ・最終製品のみを製造している企業を除く。
- ・日本及び対象国に本社が所在する企業からの出資比率の和が50%以上であること。

③ 支援対象国の日系中堅・中小製造企業の生産性向上を達成するために、特に有意義な事業を行うと認められた企業

④ 支援対象国において日本企業が優れたインフラシステムを展開するにあたり、当該国に所在し、必要な機材・部品等を供給する企業及びそれとなりうる現地企業

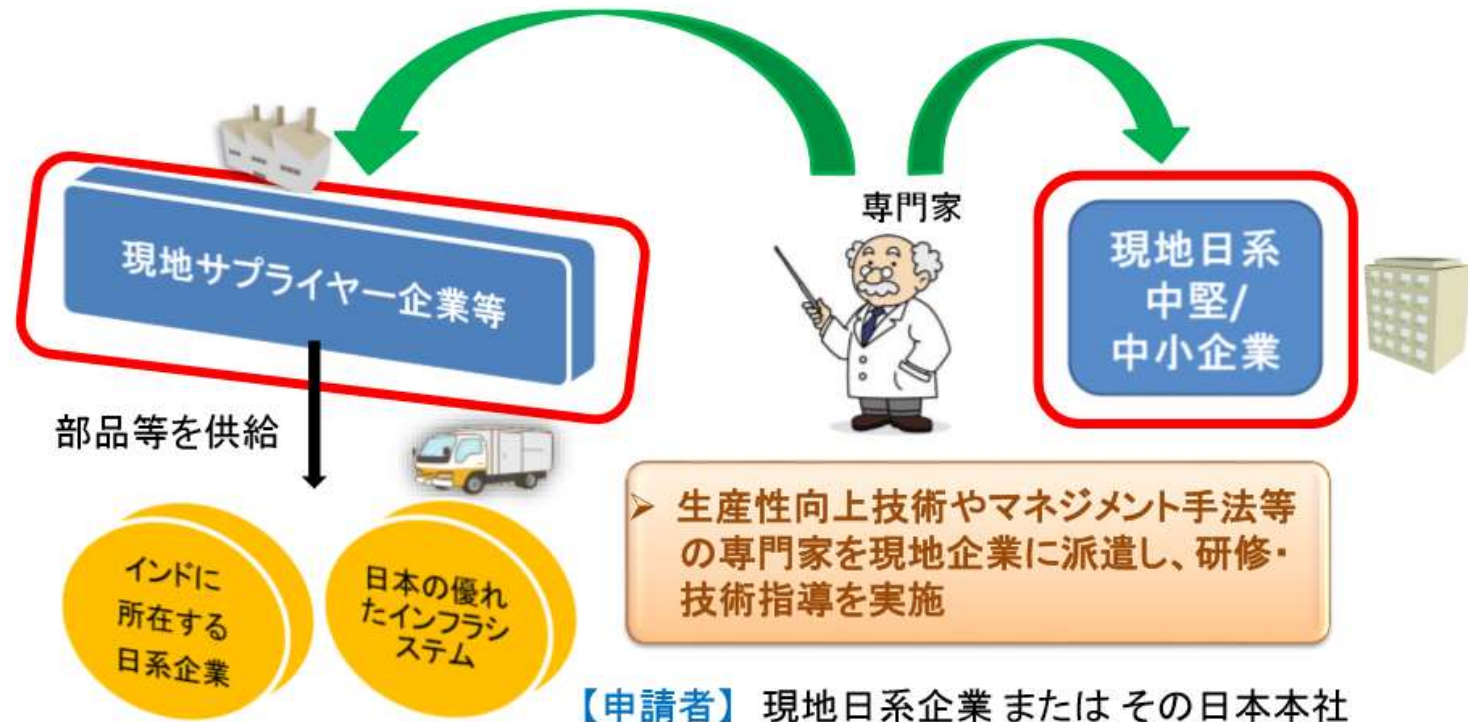
- ・最終製品のみを製造している企業を除く。
- ・日本及び対象国に本社が所在する企業からの出資比率の和が50%以上であること。

<支援対象国：15カ国>

バングラデシュ、カンボジア、フィジー、インド、インドネシア、イラン、ラオス、マレーシア、モンゴル、ネパール、パキスタン、フィリピン、スリランカ、タイ、ベトナム

APO拠出金事業による産業人材育成支援事業

(1) 専門家受入事業



例：対象国がインドの場合

= 支援対象企業

【申請者】 現地日系企業 または その日本本社

【助成対象経費】

1. 技術指導料(4万円/日を上限)
2. 専門家の旅費(証憑が残る公共交通機関に限る)
3. 専門家の宿泊費・日当(APO規定額を上限)
4. 通訳者費用(日本からの通訳者は対象外)
5. 技術指導に使用する資料の翻訳費及び印刷費

APO拠出金事業による産業人材育成支援事業

(2) 研修生派遣事業



【申請者】 現地日系企業 または その日本本社

【助成対象経費】

1. 技術指導料(4万円/日を上限)
2. 専門家・研修生の旅費(証憑が残る公共交通機関に限る)
3. 専門家・研修生の宿泊費・日当(APO規定額を上限)
4. 通訳者費用(日本からの通訳者は対象外)
5. 技術指導に使用する資料の翻訳費及び印刷費

➤ 研修生を研修施設等に派遣し、技術指導を実施

 = 支援対象企業

APO拠出金事業による産業人材育成支援事業

<助成対象経費>

(1) 専門家受入

- ・ 技術指導料（4 万円／日上限）
- ・ 専門家の旅費（証憑が残る公共交通機関）
- ・ 専門家の宿泊費・日当
- ・ 通訳者費用
- ・ 技術指導に使用する資料の翻訳費及び印刷費
資機材の輸送費（保険料を含む）

(2) 研修生派遣

- ・ 派遣先講師の技術指導料（4 万円／日上限）
- ・ 研修生の旅費（証憑が残る公共交通機関）
- ・ 研修生の宿泊費・日当
- ・ 通訳者費用
- ・ 技術指導に使用する資料の翻訳費及び印刷費
- ・ AOTS の導入研修を希望する場合の研修費用

※ 旅客機の座席区分はエコノミークラスとする。ただし、専門家が 6 時間以上の飛行時間を要する旅客機で移動する場合には、ビジネスクラスの使用を可能とする。

※ 専門家受入及び研修生派遣については、支援対象企業との資本関係が 50% 以上ある企業又は支援対象企業の日本本社若しくはその企業グループに属する企業に所属する講師から指導を受ける場合には、技術指導料は対象外。

※ 日本から通訳者を派遣することはできない。

※宿泊費・日当（円）

（7割は宿泊費（実費）、3割は日当（上限））

専門家

India	
New Delhi (Gurugram, Manesar, Faridabad)	17,600
Bangalore	15,700
Kolkata	23,700
Chennai (Madras)	14,600
Hyderabad	14,200
Mumbai (Bombay)	20,800
Elsewhere	13,600

研修生

Japan	
Tokyo	20,300
Kyoto	18,900
Nagoya	17,200
Osaka	17,000
Yokohama	19,300
Elsewhere	13,600

2.既存社員向け人材育成

国庫補助事業による日本研修 (技術研修・管理研修)



一般財団法人

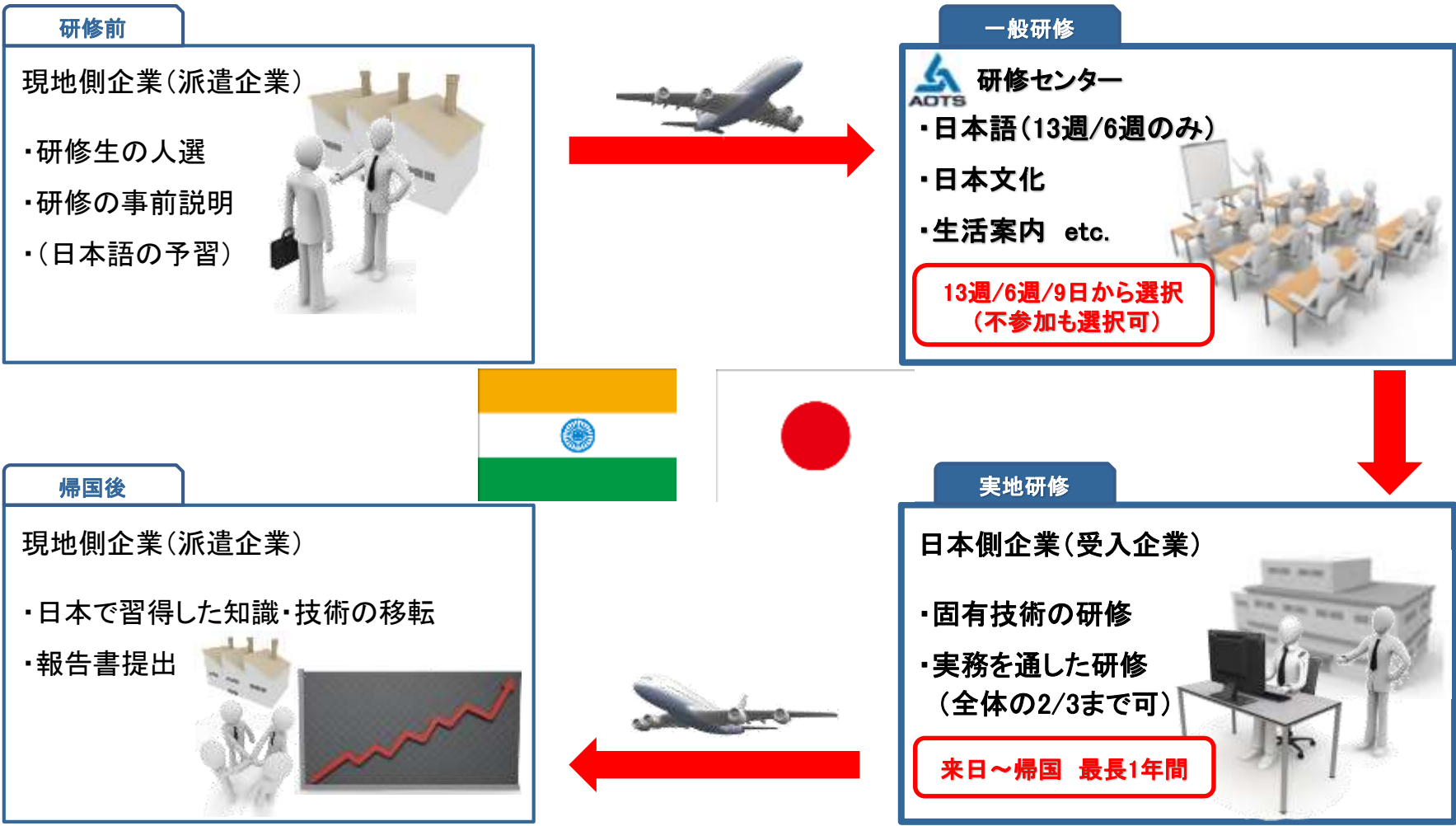
海外産業人材育成協会

The Association for Overseas Technical Cooperation and Sustainable Partnerships

①受入研修(技術研修) 【日本での人材育成】

◆ 日本での人材育成 ◇ 受入研修(技術研修)

海外子会社等の中核となる人材を日本へ受入れ、各企業の固有技術を習得します。



- ・技術協力活用型・新興国市場開拓事業（研修・専門家派遣事業）
- ・低炭素技術を輸出するための人材育成支援事業（低炭素技術輸出促進人材育成支援事業）

【国庫補助事業】

①受入研修（技術研修） 経費

◆ 国庫補助率・企業負担分及び負担者

	技術協力活用型・新興国事業開拓事業 （研修・専門家派遣事業）			低炭素技術を輸出するための人材育成支援事業 （低炭素技術輸出促進人材育成支援事業）		
企業規模	中堅・中小 企業 ※1	一般企業	重点案件	中堅・中小 企業 ※1	一般企業	重点案件
国庫補助率 ※2	2/3	1/3	1/2	2/3	1/3	1/2
企業負担分 ※2	1/3	2/3	1/2	1/3	2/3	1/2
企業負担分 負担者	原則、受入企業（日本側）が負担			原則、受入企業（日本側）が負担		

※2 国庫補助率・企業負担分は補助対象経費にのみ適用（＝研修実施にかかった実際の経費全てが補助対象になるわけではない）

◆ 重点案件（一般企業のみが対象、通常1/3の国庫補助率を1/2に引き上げられる）

◇ 技術協力活用型・新興国市場開拓事業（研修・専門家派遣事業）

・下記のいずれかに該当するもの

- ① 開発途上国・地域の産業発展に大きく寄与する技術移転と認められるもの（実施目的が、新法人や新工場の立ち上げや先進的な新製品・新サービスの立ち上げの対応等）
- ② 海外進出先の対象国・地域がアフリカであるもの

◇ 低炭素技術を輸出するための人材育成支援事業（低炭素技術輸出促進人材育成支援事業）

・お申込1 案件当たりのCO2 削減量が500t-CO2/年以上の場合

※AOTS団体運営にかかる経費のご協力を別途お願いしています。

- ・技術協力活用型・新興国市場開拓事業（研修・専門家派遣事業）

【国庫補助事業】
- ・低炭素技術を輸出するための人材育成支援事業（低炭素技術輸出促進人材育成支援事業）

①受入研修（技術研修） 経費 ※消費税8%の場合（消費税率引上げ後は金額変更予定）

◆ 補助対象経費

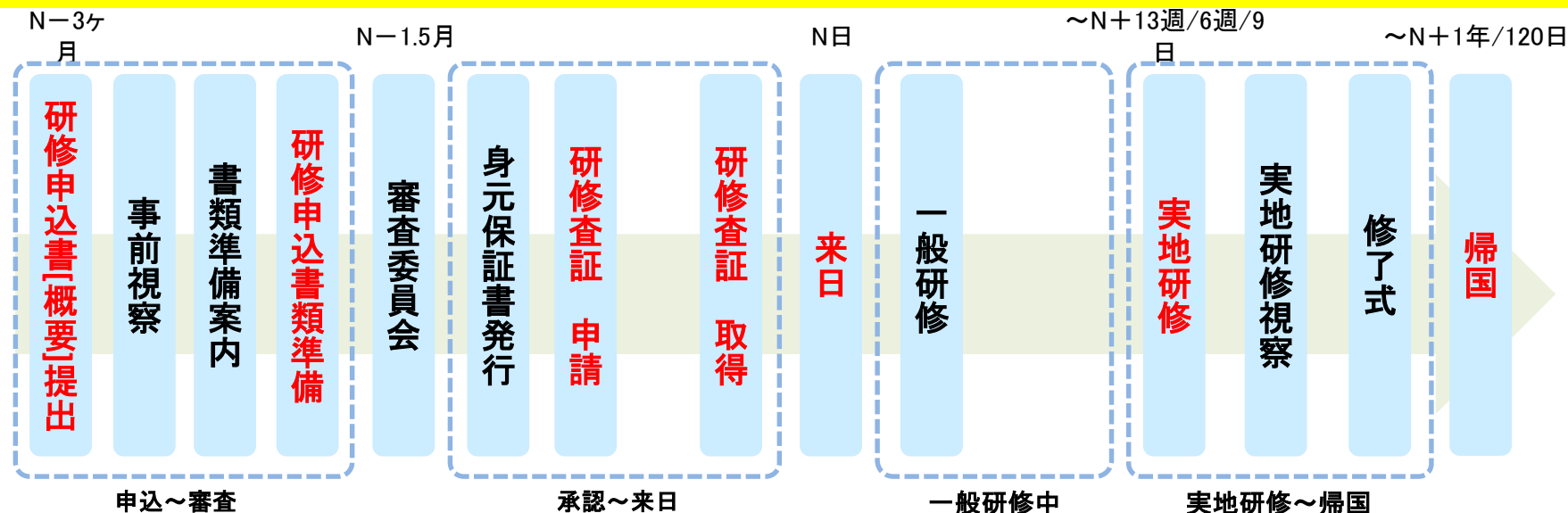
					技術協力活用型新興国市場開拓事業 （研修・専門家派遣事業）			低炭素技術を輸出するための 人材育成支援事業（低炭素技術 輸出促進人材育成支援事業）									
企業規模					中堅・中小 企業		一般企業				中堅・中小 企業		一般企業				
							重点案件						重点案件				
受入費 （基準額）	滞在費	宿舎費	一般研修中（AOTS）		6,280 円/泊（遠隔地工場見学の際は実費）						6,280 円/泊（遠隔地工場見学の際は実費）						
			実地 研修中	AOTS	6,280 円/泊						6,280 円/泊						
				会社施設	1,540 円/泊						1,540 円/泊						
				外部宿舎	実費（但し、上限 6,170 円/泊）						実費（但し、上限 6,170 円/泊）						
		食費	来日日		1,750 円/日						1,750 円/日						
			以降		2,570 円/日						2,570 円/日						
		雑費			1,020 円/日						1,020 円/日						
		実地研修費				5,100 円/日		3,300 円/日				5,100 円/日		3,300 円/日			
		渡航費				補助対象外						実費（AOTS基準による）					
		国内移動費（一部）				実費（AOTS基準による）						実費（AOTS基準による）					
	医療費・海外旅行保険料				実費（AOTSで加入）						実費（AOTSで加入）						
	研修実施 分担金	J13Wコース（日本語授業＋講義・見学）				586,000 円/名		778,000 円/名		691,000 円/名		587,000 円/名					
J6Wコース（日本語授業＋講義・見学）				332,000 円/名		439,000 円/名		390,000 円/名		348,000 円/名							
9Dコース、A9Dコース（講義・見学のみ）				151,000 円/名		184,000 円/名		164,000 円/名		161,000 円/名							
不参加				83,000 円/名						104,000 円/名							

・技術協力活用型・新興国市場開拓事業(研修・専門家派遣事業)

【国庫補助事業】

・低炭素技術を輸出するための人材育成支援事業(低炭素技術輸出促進人材育成支援事業)

受入研修(技術研修) ご利用の流れ・メリット



◇ 申込～審査までのメリット

・研修実施の背景や研修内容の確認、制度そのものの説明や書類作成等、準備段階から**AOTS担当者のサポート**が得られる。

◇ 承認～来日までのメリット

・日本側での**在留資格認定証明書の取得が不要**となる。

◇ 一般研修中のメリット

・**AOTS研修センター**の安全・安心な環境の下、**日本語・日本文化等の一般研修**が受けられる。(不参加も選択可)
 ・研修生の国内移動費・滞在費・一般研修コースへの参加費について国庫補助が受けられる。

◇ 実地研修～帰国までのメリット

・研修生の滞在費・実地研修実施に必要な経費(実地研修費)に対し**国庫補助**が受けられる。
 ・**海外旅行保険加入**により診療費の負担が不要となる。
 ・**修了証書を授与**することで研修生の帰国後のモチベーションを維持できる。

- ・技術協力活用型・新興国市場開拓事業（研修・専門家派遣事業）
- ・低炭素技術を輸出するための人材育成支援事業（低炭素技術輸出促進人材育成支援事業）

①受入研修（技術研修） 経費 試算例

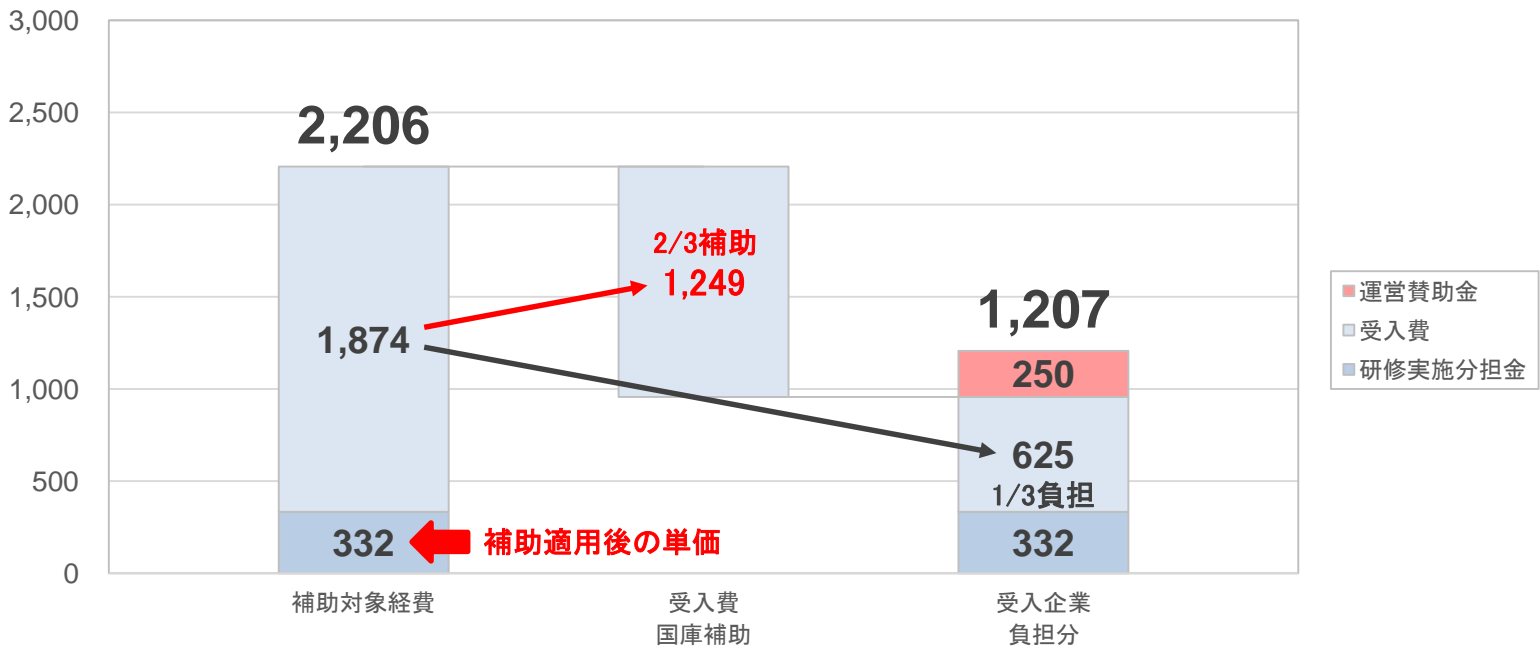
- ◆ 試算例
 - ◇ 企業規模 ⇒ 中小企業
 - ◇ 研修期間 ⇒ 6ヶ月（183日）
 - ◇ 研修生数 ⇒ 1名
 - ◇ 研修分野 ⇒ 技術協力活用型・新興国市場開拓事業（研修・専門家派遣事業）
 - ◇ 一般研修コース ⇒ J6Wコース
 - ◇ 実地研修中宿舎 ⇒ 会社施設

試算例

受入研修（技術研修）

①受入研修（技術研修） 経費 試算例

（単位：千円）



国庫補助事業による日本研修（管理研修）

AOTS研修センターで実施される、2週間程度の合宿セミナー型の研修です。

日本の経営管理手法や考え方について、講義・見学・演習等を通して学びます。経営管理、品質管理、イノベーション、生産管理など様々なテーマのコースを分野別、言語別および職位別に開設しています。

指導経験豊富なAOTS講師陣が直接、集中的に指導

品質管理や生産管理、マーケティングや企業経営全般など、研修コースのテーマに合わせて各分野で経験豊富な専門性を備えた講師陣が、講義やグループワーク、演習などを織り交ぜて指導します。

日本における企業の先進事例や優良事例の見学

AOTSのネットワークや講師陣からの紹介により、研修コースのテーマに合った日本企業の優良事例や先進事例を、企業訪問を通して見聞することができます。

ネットワークの構築や異業種交流

研修コースには様々な国の様々な企業からの研修生が参加します。国を超えたネットワークの構築や異業種交流が期待されます。

研修に要する経費の一部（補助対象経費）に国庫補助金が適用

研修生が日本に滞在するために必要な宿泊費、食費、雑費、また企業での研修に必要な経費の最大2/3に国庫補助金が適用されます。国庫補助率はお申込企業の規模により異なります。詳しくはお問合せください。

AOTS研修センターで健康・安全・安心な環境を提供

浴室、トイレを備えた宿泊用個室、ベジタリアンやハラールフードなどに対応した食堂、研修用教室、体育館やテニスコート、カラオケルームなどのレクリエーション施設（一部ない場合もございます）、24時間対応受付など、研修に最適な環境を提供いたします。

管理研修に引き続き企業での実地研修も可能

管理研修期間を含め120日以内であれば、管理研修後に企業独自の管理技術等を学ぶための実地研修を行うことも可能です。実地研修期間も国庫補助金の対象となります。

日本のAOTS研修センターで受入れて行う
管理者・経営者向け
短期集中研修



国庫補助事業による日本研修（管理研修）

持続可能な企業経営研修コース
-人と組織を輝かせる21世紀型経営-

品質管理研修コース

コース日程

※講義や演習はすべて英語(英語通訳付き)で行なわれます。

コース日程

※講義や演習はすべて英語で行なわれます。

	午 前	午 後
1月15日 (水)	オリエンテーション/ 開講式	【講義】SHIEN学概論 -社員の意識・関係性の変化から組織変革へ
16日 (木)	【講義・演習】SHIEN学ワークショップ	【講義】SHIEN学の背景と組織での展開 -経営改革・組織改革での実例
17日 (金)	【講義】日本の長寿企業の経営と組織の特徴～持続可能な企業経営の要諦～	
18日(土)	休 日	
19日(日)	休 日	
20日 (月)	【講義】幸福学と企業経営	【講義】成長企業から学んだ「生き生きとした会社づくり」
21日 (火)	【講義】経営者講話① -ロマンと算盤（理念の実現と事業の成長の両立）	【講義】経営者講話② -それぞれの天分を生かした働き方とは
22日 (水)	企業見学 (遠隔地)	【見学】小売業におけるパートナー第一主義
23日 (木)		【見学】長寿企業の経営戦略事例
24日 (金)		【見学】SHIEN学と対話を生かした組織活性化
25日(土)	休 日	
26日(日)	休 日	
27日 (月)	【講義】従業員を幸せにする企業経営 -「日本でいちばん大切にしたい会社」の共通点	【講義】人の心に焦点をあてたマーケティング -価値創造と顧客創造
28日 (火)	最終レポート発表	最終レポート発表／修了式

月/日	午 前	午 後
2月18日 (火)	(末日)	
19日 (水)	オリエンテーション 開講式	講義：TQMの基本 -品質、PDCAサイクル
20日 (木)	講義：方針管理と日常管理 -方針管理・日常管理の進め方	ケーススタディ：方針の策定と展開 -方針の策定と展開について根拠を用いたシミュレーション、GD
21日 (金)	講義：生産システムの確立	講義：生産システムの事例研究
22日 (土)	休日	
23日 (日)	休日	
24日 (月)	講義：QCサークルによる人材育成 -人材育成と継続的改善の重要性、 QCサークルの推進	ケーススタディ：QCサークルの活性化策の作成 -特性要因図・系統図作成
25日 (火)	講義：TQMの進め方とQC的ものの見方・考え方	ケーススタディ：QC的ものの見方・考え方 -改善活動事例についてのグループ討論（GD）
26日 (水)	企業見学 (遠隔地)	企業見学：QCサークル活動事例
27日 (木)		企業見学：日本の生産方式事例
28日 (金)	講義：工程の管理と改善	
29日 (土)	休日	
3月1日 (日)	休日	
2日 (月)	講義：品質保証の進め方	ケーススタディ：QC工程表の作成
3日 (火)	演習：問題解決と継続的改善の体験学習(球Cゲーム)	
4日 (水)	演習：問題解決と継続的改善の体験学習(球Cゲーム)	
5日 (木)	演習：問題解決と継続的改善の体験学習(球Cゲーム)	
6日 (金)	最終発表 （遠隔地）	最終発表 （遠隔地）

館岡康雄 先生一般社団法人SHIENアカデミー代表理事
「日産ウェイ」の確立と伝承、役員向けMOT研修を推進。
2008年静岡大学大学院工学研究科教授、SHIEN学の提唱を行う。

岩崎 日出男氏 近畿大学名誉教授
日本品質管理学会名誉会員、デミング賞本賞受賞(2013)、
元デミング賞委員会副委員長など品質管理界で活躍。

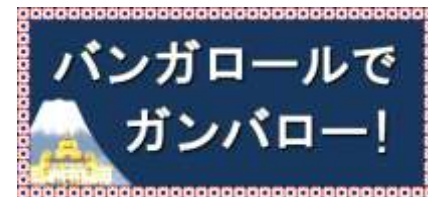
ご清聴ありがとうございました。



一般財団法人

海外産業人材育成協会

The Association for Overseas Technical Cooperation and Sustainable Partnerships



新規入会企業のご紹介

- ・JP モルガンチェース銀行 ニューデリー支店
津崎様
 - ・ブラザー工業株式会社
安心院様
 - ・ワドワローオフィス(アジアワイズグループ)
佐藤様 渡邊様
 - ・日本航空株式会社ベンガルール営業所
高野様
-



その他報告事項



- ▶ 次回二水会（第60回）は、
2020年1月8日（水）開催予定です。

E-mail: jcci.blr@gmail.com

Web: <http://www.jccib.com>
