

# ICCLC NEWS

公益財団法人国際民商事法センター

第28号 2013年6月

## HEADLINE

本号では当財団が石川国際民商事法センター、北國新聞社、法務省法務総合研究所国際協力部と共催、中部国際拠点化支援会議が後援した平成25年3月1日（金）に北國新聞交流ホールで開催された「国際民商事法金沢セミナー」“中小企業の東南アジア進出をサポート”を取り上げました。

本セミナーでは、先ずインドネシアの法律事務所で現地に進出予定の日系企業及び在インドネシア日系企業をサポートされている専門家を講師に招き、契約交渉や法的調査、行政折衝、法律相談など日系企業がインドネシアでビジネスを展開するに際して留意すべき法律上のポイントを解説いただき、そのあとで外務省国際協力局や中部経済産業局などから、中小企業の海外展開を支援する諸制度を説明いただきました。

### (目次)

- 1、 開会挨拶  
石川国際民商事法センター会長 高澤 基…………… 2ページ  
公益財団法人国際民商事法センター監事 本江威憲…………… 4ページ
- 2、 第1部 「途上国での法務リスクに備える」～インドネシアにおける事業展開の法的ポイント～  
Jakarta International Law Office 外国法アドバイザー弁護士 平石 努…………… 6ページ
- 3、 第2部 「ODA を利用した中小企業等の海外展開支援」  
外務省国際協力局 開発協力総括課 企画官 品田光彦……………19ページ
- 4、 第3部 「中部国際拠点化支援会議における中小企業の海外支援について」  
経済産業省中部経済産業局 電力・ガス事業北陸支局 産業課課長補佐 中 恒夫……………24ページ  
日本貿易振興機構 金沢貿易情報センター所長 久保 敦……………27ページ  
独立行政法人 中小企業基盤整備機構 北陸支部 シニアアドバイザー 園田 孝……………29ページ

### (添付資料)

- 品田光彦氏 講演資料 ODA を利用した中小企業等の海外展開支援
- 中 恒夫氏 講演資料 中小企業の海外展開支援について
- 久保 敦氏 講演資料 海外市場開拓支援におけるジェトロ事業の活用の仕方
- 園田 孝氏 講演資料 中小機構の国際化支援事業

(司会) ただ今より、石川国際民商事法センター、ならびに法務省法務総合研究所、財団法人国際民商事法センター、北國新聞社主催の平成 24 年度国際民商事法金沢セミナーを始めさせていただきます。

はじめに、石川国際民商事法センター会長で北國新聞社社長の高澤基よりごあいさつをさせていただきます。

## 開会挨拶

### 高澤 基 (石川国際民商事法センター 会長)

本日はたくさんの方にご出席いただき、心より御礼申し上げます。

今から 16 年前の 1996 (平成 8) 年に、アジア各国との経済活動をより活発なものにするためにはアジア各国の民事、商事分野の法整備が必要であるという観点から、東京に財団法人国際民商事法センターが設立されました。その後、法務省法務総合研究所からの要請もあり、私たちは石川県の民間レベルでも、微力ながらその活動を支えていこうということで、同じ年の 12 月に、全国で初めて唯一の地方組織として、石川国際民商事法センターを設立しました。事務局を北國新聞社でお預かりしており、現在まで活動を続けてまいりました。

そのセンターができたころに比べますと、石川県内でも格段に企業の海外進出が増えています。昨年のジェトロ金沢の調査によりますと、海外に事務所を持つ県内企業は 112 社にのぼっており、23 の国と地域に 221 カ所の拠点を構えています。かつては低コストの労働力が欲しいと、製造業が工場を進出させるケースが多かったのですが、近年は販売面やサービス業などが進出する事例も増えてきているそうです。

この海外への進出も、国別に見ますと圧倒的に中国が多くて拠点が 105 カ所という数字になっています。全体のおよそ半分が中国ということになるわけです。しかし、ここ数年の日中関係は皆さんご存じのとおり、尖閣の問題もありますし、あるいは中国の経済成長に伴って労働コストが上昇するといった問題も起きています。そこで日本の企業の中には、アジアだけではなくて、他の国にも進出しようということで、「中国プラス 1」を模索する企業や、中国からは撤退という企業も増えています。

このような中で、日本の企業の新たな投資先として、「21 世紀の成長センター」とも言われている東南アジア諸国が注目を集めています。今年 1 月に、安倍首相は初めての外遊先にベトナム、タイ、インドネシアの 3 カ国を選び、各国の首脳と会談し、緊密な外交を進めていきたいという姿勢をアピールしたのは皆さんご存じのとおりです。それから、ASEAN の 10 カ国に日本、中国、韓国の 3 カ国を加えた ASEAN+3 や、この 13 カ国にインド、オーストラリア、ニュージーランドを加えた ASEAN+6、さらにもっと広範囲を対象としたアジア広域自由貿易協定など、新たなアジア貿易圏を模索する動きも出ています。

また、先月 22 日に安倍首相とオバマ大統領が日米首脳会談を行い、安部首相が環太平洋戦略的経済連携協定 (TPP) という交渉の参加を近く表明するとみられています。この TPP には、アジアからシンガポール、ブルネイ、マレーシア、ベトナムといった国が参加し、いろいろな形で貿易のルール作りが行われているという段階です。こうした動きの半面で、アジア各国の民事、商事の分野の法整備はまだまだ未成熟な部分が多いことも事実です。知的財産権の取り扱いなどが、日系企業の事業展開の妨げとなるケースも少なくないと聞いています。

今回のセミナーでは、インドネシアの法律事務所外国法アドバイザーとして活躍されておられる、弁護士平石努先生をお招きしました。世界第4位の約2億4000万人の人口を抱えるインドネシアは、アジア通貨危機に伴う停滞を経て、2003年以降、毎年4～6%の高い経済成長を維持しています。2007年には外資誘致を促進する新投資法も制定され、政情不安などの弱点も比較的少なく、日系企業にとっては労働力の供給地、さらには有望な消費地としての期待が高まっています。

少し余談になりますが、イギリスにBBCという公営放送の放送局があります。この放送局が、毎年、世界の主要国のメディアと共同して「世界に良い影響を与えている国、悪い影響を与えている国」というテーマで、世界の22カ国の国民からアンケート調査をしています。2012年の最新の調査において、世界の主要国の中で、世界に良い影響を与えているという評価を受けた国の一番が日本です。調査対象者の実に58%が、日本は世界に良い影響を与えていると回答し、日本は世界に悪い影響を与えているというマイナスの答えをした人は全体の21%でした。ちなみに、ベスト3は2位がドイツ、3位がカナダという結果になっています。

では、今回、お話を聞きするインドネシアの国民が、日本についてどういう回答をしたかということをご紹介しますと、58%という平均を大きく上回る77%の人が、日本は世界に良い影響を与えているという回答を寄せました。日本は世界に悪い影響を与えていると答えたインドネシアの人はたったの5%でした。

かつて、インドネシアはオランダの植民地支配を受けていました。第二次世界大戦後の1947年、新生インドネシア共和国とオランダとの間で独立戦争が起きました。このとき、大勢の旧日本軍の将兵たちがインドネシア側に加勢して、かなりの戦死者を出したという歴史があります。こうした過去の出来事について、現在のインドネシアの皆さんがどう思っているのかよくは分かりません。もちろん反対に旧日本軍が全面的に良かったと言うつもりもありません。しかし、この調査結果を見ている限り、今のインドネシアの皆さんは、日本に対して極めて良い印象を持っているということだけは確かなようです。

今日は平石先生には契約の交渉、法的な調査、行政の折衝、法律相談という各面にわたって、日系企業がインドネシアで活動する上で必要な法律上の留意点をお話ししていただきます。さらに今回のセミナーには、外務省国際協力局から品田光彦企画官、ならびに中部国際拠点化支援会議からも講師をお招きしています。政府による海外進出支援の重要な施策等を説明していただく予定です。日本とアジア各国の経済交流がさらに深まり、それが国と国との平和、信頼につながっていけばいいなと考えています。

最後になりましたが、今回のセミナー開催にご協力を賜りました法務省法務総合研究所の皆さん、財団法人国際民商事法センターの皆さん、また、本日大変お忙しい中をご出席いただいた石川国際民商事法センター会員の皆さんに心から御礼申し上げて、開会のごあいさつとさせていただきます。本日は誠にありがとうございました。

(司会) ありがとうございました。

続きまして、石川国際民商事法センターの生みの親ともいえ、センターの顧問でもある本江威憲、財団法人国際民商事法センター監事よりごあいさつさせていただきます。

## 本江 威憲（財団法人国際民商事法センター監事）

財団法人国際民商事法センターの監事を務め、石川国際民商事法センターの顧問をしております本江でございます。本日は、国際民商事法金沢セミナーを開催しましたところ、お忙しい中をこのように大勢の方に御参集いただきまして、本当にありがとうございます。

今、高澤社長から御紹介がありましたので、多くは申しませんが、この国際民商事法センターを、全国のトップクラスの企業にお集まりいただいてつくったのは、平成 8 年のことです。その創立大会を東京で終えてすぐに、私はこの金沢に金沢地方検察庁検事正として赴任してまいりました。この金沢の街を拝見して、本当に緑の多い、落ち着いたたたずまいの、そして歴史と伝統に満ちたこの街が大変好きになりまして、外国から法律家をお招きしたときに、この金沢をこそ見てもらうべき街だと思いました。日本はなにも東京、大阪、京都、奈良だけではない、金沢がある。こういうことを見てもらうために、この金沢の地に国際的な法整備支援の拠点を作ろうと思い立ちました。

当時、高澤社長はまだ専務取締役であられましたが、高澤専務と当時の飛田社長にお願いして、この石川国際民商事法センターを、金沢の優良企業を集めてつくっていただいたのが始まりです。その後、毎年このようにしてセミナーを開催しておりますが、このセンターを今日まで維持できているのは、北國新聞社の絶大なる御支援があるからでありまして、本席をかりまして北國新聞社に心から御礼を申し上げる次第です。

法務省が中心になって法整備支援というものを、このように組織的に行うのは初めてで、平成 8 年当時、法務省にベトナムはじめ発展途上国のアジアの諸国から「民法の作り方を教えてほしい。民事訴訟法、商法の作り方を教えてほしい。日本が教えてくれないと困る。」という要請があり、私ども法務省でいろいろ検討したところ、それは是非やるべきだと決断して始めたわけです。なぜなら、私たちは百数十年前、明治のころに、日本がまだ近代的な法律を持っていないときに、諸外国に一人前の国として扱ってもらえなかったことをよく知っているからです。条約を結ぶにしても不平等条約でしたし、第一、民法もないような国に投資などとてもできないということで、二流国、三流国扱いをされて苦しんだ歴史があり、法律を作らなければならないという各国の苦しみはよく分かっているからです。

また当時、日本はボアソナードというフランス・パリ大学の法律家を招聘し、刑法、民法、刑事訴訟法、民事訴訟法など基本法から教えてもらいました。そのおかげで、日本は近代的な法律を持つことができ、近代国家として発展を遂げることができたのです。それ故に、どの大学の法学部でも、ボアソナードの名前が授業の中に出ないことはありません。以来百数十年たっても、いまだにボアソナードに対して、あるいはフランスやドイツなど当時法律を教えてくれた先進国に対して、大変な感謝の気持ちを忘れないのです。そういうことで、私たちが今度はアジアの発展途上国に、近代的な法律を継承していく役割を果たさなければならないと感じたわけです。

ただ、この法整備支援というのは大変困難な仕事です。以来 16 年やっておりますが、今ではベトナムだけではなく、ラオス、カンボジア、ネパール、東チモール、インドネシアはもちろん、ウズベキスタン、タジキスタンなどの中央アジア諸国等、アジアの諸国が、毎年立法を担当している法律家を送り込んできて、次々に東

京と大阪で日本の法律を学んで帰ります。また、中国、韓国にも法技術の支援を行っております。その中でチャンスを見付けては、それらの法律家たちを金沢にお連れして、金沢の街を見てもらっています。

数年前から、日本の経済活動も大いに変わってまいりました。日本の企業も、あえて外国に出ていきたい気持ちはなくても、経営上、出ていかざるを得ないような状況が生じ、高澤社長からお話があったように、日本の企業がたくさんアジア諸国に出ていっています。そういう中において、幸いなことに、今日おいでになっている、ジャカルタでインドネシアを中心に活躍しておられる平石先生はもちろんですが、その他シンガポールなどいろいろなところに日本の優秀な弁護士さんが出ていって、各国の法律を調査し、情報を得て、日本の企業がそういう国々に出ていくときにサポートし、コンサルタントとして助言を与えるという状況が出てきました。そういった活動は、今では非常に活発になっていると聞いております。

そういう状況ですので、アジアでいろいろ情報を集め、法律事情を集積しておられる弁護士さんに来ていただいて、金沢の企業の皆さん方に情報をお伝えするのは非常に有意義なことと考え、2、3年前からこのセミナーでそれを行っております。今回は、平石先生に、わざわざこのためにジャカルタからおいでいただきました。そして外務省や中部経済産業局からもおいでいただきました。貴重なお話が聞けるのではないかと思いますので、ぜひ御清聴いただきたいと思っております。

また来年も同じようにこのような機会を設けて、金沢の皆さん方のお役に立ちたいと考えておりますので、皆様方には、今後ともひとつよろしく願いいたします。お願いを申し上げまして、私のごあいさつに代えたいと思っております。どうもありがとうございました。

(司会) ありがとうございました。また、本日はご来賓として、金沢地方検察庁の金山陽一次席検事にお越しいただいております。

それでは、講演に移りたいと思っております。第1部の講師は、Jakarta International Law Office 外国法アドバイザー・弁護士の平石努先生です。

#### (平石努弁護士の紹介)

1988年	東京大学法学部卒業
1988年－1996年	東京銀行法務室、資本市場部等
1998年－2000年	最高裁司法研修所
2000年－2012年	東京青山・青木・狛法律事務所ベーカー&マッケンジー（パートナー弁護士）
2003年－2004年	JICA インドネシア事務所企画調査員（司法改革関連）
2012年1月－	Jakarta International Law Office（外国法アドバイザー） ／Gadjah Mada 大学法学部講師

## 第1部

### 「途上国での法務リスクに備える」 ～インドネシアにおける事業展開の法的ポイント～

平石 努 (Jakarta International Law Office 外国法アドバイザー・弁護士)

本日は金沢の地までお招きいただき、こちらの皆さまにインドネシアの法務についてお話しする貴重な機会をいただき、ありがとうございました。まずは、北國新聞社の皆さま、金沢国際民商事法センターの皆さま、法務省法務総合研究所の皆さまにお礼申し上げたいと思います。また、こちらの方に足をお運びいただきました皆さまにも、感謝の気持ちを申し上げたいと思います。

#### 1. 自己紹介

私は基本的には日本の弁護士ですが、今はジャカルタに本拠を移し、ジャカルタで仕事をしています。もともとは、2003年から2004年にかけて、インドネシアに JICA の法整備支援の仕事で行っていたときにインドネシアの地が気に入ったというのもあるのですが、2004年に日本に戻ってから、そのご縁でインドネシアへの進出企業や、インドネシアに限らずベトナム等の ASEAN 諸国への日本企業の進出を支援する仕事をしてきました。

2004年からは日本で仕事をしていたのですが、このところのアジア進出ブームとでもいべき状況の中で、日系企業の海外進出に係わる仕事が増えてきたこと、また、日本からサポートしていたのではできないような現地で生の情報に触れながら、直接、現地で日本企業の事業展開をお手伝いしたいという気持ちもあり、昨年よりインドネシアに移り、そちらの事務所で仕事をしています。

仕事の内容は大きく分けて二つあります。一つは、日系企業の新規の進出のお手伝いの仕事です。その仕事の内容としては、外資規制の問題、会社設立のお手伝い、土地の購入、工場の建設、その他、現地企業との契約周り等、日系企業の新規進出の仕事が一つの大きな分野となります。それ以外に、インドネシアには既に1000社以上の日系企業が進出しています。自動車のメーカー、その下請け、その他もろもろのメーカーなど、既に10年、20年とインドネシアでやっていらっしゃる企業の皆さまの日常的な法務周りの仕事のお手伝いもさせていただいています。

本日は、そのような現地で私がやっている仕事に基づき、できるだけ生の情報を皆さまにお伝えできればと思っていますので、どうぞよろしく願いいたします。

#### 2. 日系企業による東南アジア進出

インドネシアは、2007年から6%台の成長を続けており、経済的に好調な高度成長を遂げています。ただ、社会的なひずみも出てきています。今、急速な高度成長に基づく社会的なひずみが現れているところで、途上国特有の法務リスクも、その社会的なひずみの一つかと思われます。

単純な比較はできませんが、例えば日本の昭和30年代の高度成長期のことを考えていただきますと、最近「ALWAYS 三丁目の夕日」という映画がはやっていましたが、高度成長期も必ずしもいいことばかりがあ

った時代ではなくて、やはりその時代に事業をされていたところでは、政・財・官の癒着や闇社会の問題、外資の参入障壁など、さまざまな問題があったかと思います。それと同じように、インドネシアも好調な経済的成長を続けていますが、その社会的なひずみが表面化していて、その中でいかに法務リスクをマネージしながら事業を展開していくかというのが、インドネシアにおける現在の日系企業の課題と考えます。

インドネシアで生活して仕事をしていますと、インドネシアに非常に象徴的な出来事だと思うことが二つあります。ジャカルタにいらっしゃった皆さまはもうご存じかと思いますが、インドネシアにはジャカルタの中心地に日本の戦後賠償で建てたモナスという独立記念塔があります。エレベーターで頂上まで昇れるのですが、土日や祝日に行くと、1時間、2時間の列に並んで待たなければいけません。そして、そこで日本人が並んでいると、エレベーターの係の人が声を掛けてきて「1000円ぐらい払ってくれば、自分が違う入口から案内してエレベーターに先に乗せてあげるよ」と声を掛けられることがあります。これは非常にインドネシアに象徴的だと思うのですが、インドネシアの方は賃金が低いので、とにかく自分の職業に絡めて、何か付随的な収入を得ようとする傾向があります。これは官も民も上から下までそういう傾向が見られるので、そういうところに注意しながら、事業をしていかなければいけないというのが一つです。

もう一つ象徴的だと思う出来事は、現在、私は向こうで就労ビザを取って生活、仕事をしています。ビザの関係や仕事の関係で諸官庁からもらったカードが6~7枚あります。警察署や入管、地方政府、税務署からもらったものなど、どれがどのカードか分からないぐらい、カードがあるのです。これも現代のインドネシアに象徴的だと思うのが、いろいろな役所がいろいろな権限を持っていて、細かく権限を分けて、みんなその細かい権限に従わなければいけません。事業をやっているにもかかわらずそういうことに多々直面します。

それらは卑近な例ですが、そういう法務リスクに対応しながら、どのように仕事をしていくかということについて、お話しさせていただきたいと思います。

### 3. 本日の議題

具体的には、最初にインドネシアの国情ということで、ざっとインドネシアはどういう国かということをおさらいし、次にジェトロの在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査を見て、インドネシアにおいて日系企業がどのような活動をされているかを確認したいと思います。

その次に、本題の「途上国での法務リスク対応」ということで、1番目が「意外と重要な契約書」、2番目が「あいまいな法制度」、3番目が「コンプライアンスの重要性」、4番目が「汚職の問題」、5番目が「各国特有の法制度」、6番目が「労働問題」です。これら六つの点について、私が現地で経験したことを交えながら、どのように法務リスクに係る対応をしていくかということをお話しさせていただきたいと思います。

### 4. インドネシアの国情

インドネシアは、スマトラ島、ボルネオ島（カリマンタン島）、ジャワ島、スラウェシ島、イリアンジャヤ島（パプア・ニューギニア島）という五つの大きな島で構成されています。観光で皆さまがよく訪れるバリ島は、こちら（ジャワ島の東側）にある島です。

東西の幅は、大体ロンドンからイランのテヘランまでの幅で、北アメリカ大陸がすっぽり入るぐらいの幅にわたって国土が存在しています。国土面積は、先ほどの大きな島があつて、日本の約5倍、人口は約2億4000万人の世界第4位となっています。ここまでは、そんなものかなと皆さん思われるかもしれませんが、次に特徴的なところは、大体北海道の1.5倍の面積のジャワ島に約1億2000万人と、人口の半分ぐらいの人が住んでいます。北海道より少し大きなところに東京も大阪も名古屋も金沢も全て入っていることを想像すれば、いかにジャワ島の人口密度が高く、活力のあるところかということをご想像いただけるかと思います。

インドネシアは、宗教的にはイスラム教が86%、キリスト教が9%ぐらい、ヒンドゥー教が3%となっています。ジャワ島とほとんどの部分はイスラム教ですが、スラウェシ島の一部がキリスト教、バリ島がヒンドゥー教という分布になっています。

国民性としては非常に親日的で、それは私どもが暮しても日々感じるところです。

歴史的には、17世紀からオランダの植民地でした。第二次世界大戦後にオランダ統治から独立し、その後、独立時から1965年まではデヴィ夫人のご主人であつたスカルノの時代、1965年以降、1998年のアジア通貨危機までがスハルト時代、その後アジア通貨危機でスハルト政権が倒れ、民主化の時代が始まっています。

民主化後は憲法を4回改正したり、大統領がハビビ、ワヒド、メガワティと、頻りに代わってかなり混乱していましたが、2004年からはユドヨノ大統領がトップに立ち、それ以降は治安も回復してきて、現在の経済発展につながっています。ユドヨノ大統領の2期目が2014年に終わりますので、来年には総選挙と大統領選挙を迎え、ここでまた政治がどうなるかが一つの焦点になっています。ただ、今は好調な経済成長が続いていますので、インドネシアの分析をされている方からいろいろお伺いすると、誰が大統領になっても、今の好調な経済を国民が見捨てることはなくて、政治的な安定は続くのではないかとわれています。

インドネシアには複雑な勢力関係があります。大きなイスラム団体があつたり、まだまだ国軍が力を持っていたり、経済が華僑財閥に握られていたり、人口の半分ぐらいが住んでいるジャワ島とまだまだ貧しい地方の問題など、あれだけ大きな国ですので複雑な勢力関係があり、事業をされる上ではこれらの問題についても、やはり理解しておかれる必要があるだろうと思います。と言いますのは、同じ工場の中で中華系やイスラム系の方が働かれていると思うのですが、その方々の関係にも気を使っていけないと、なかなか従業員の方の実情がつかみにくい、情報が入りにくいということもあります。

## 5. インドネシアにおける日系企業による事業活動

次に、最近行われたジェトロの在アジア・オセアニア日系企業活動実態の結果を見ながら、インドネシアの日系企業の状況についてお話ししたいと思います。

インドネシアの日系企業のアンケート結果によると、2012年度の営業利益見込みは、インドネシアの宣伝をするわけではありませんが、74.4%が黒字、11.7%が均衡、残念ながら赤字が13.9%ということで、日系企業でインドネシアに進出されていて、このジェトロのアンケートに答えられた方の中で、85%の企業が黒字か均衡という状況です。ベトナムや中国と比べてもかなりいい状況になっていますので、ここはインドネシアの好調な経済を反映して、日系企業も経済的に成功しているということかと思っています。



それでは、どのように推移しているかという点、2012～2013年は営業利益が改善したという企業が60.6%、横ばいが28.6%で、約90%の企業が横ばい、もしくは改善しているという状況です。

次にどのような企業が特に調子がいいかです。輸出比率50%以上、つまり製造して製品を50%以上輸出している企業のうちの69.8%が黒字、逆にインドネシアで製造した製品の輸出比率が50%未満、つまり50%以上をインドネシア国内で販売している企業の数字で、黒字は75.5%です。こちらの数字を見ますと、インドネシアはよく内需中心型の経済だと言われますが、インドネシアの中で内需を中心に業務を行われている企業の方が黒字が大きく、より成功しているという状況を示しているかと存じます。

今後1～2年の事業展開についてどのように考えられているかという数字は、インドネシアの場合は、これから拡大していこうという企業が77.3%、現状維持が21%となっていて、この二つを合わせると、ほぼ99%の日系企業が事業展開について、これからもインドネシアの経済は好調で、自社の事業も維持か拡大していこうという見通しを示していることとなります。この数字はベトナムや中国と比べてもかなりいい数字になっていて、インドネシアのここ1～2年の先行きについても、日系企業が明るい見通しを持っていることを示しています。

次に人件費・材料費の比率は、インドネシアについては人件費が12.6%です。これはベトナムや中国に比べても、まだまだ人件費が安く抑えられていることを示しています。

ただ、何も問題がないわけではもちろんありません。「インドネシアにおける経営上の問題点としてどのようなものがありますか」というアンケートの回答としては、「従業員の賃金上昇」が82.2%と、これが一番、現地の日系企業の問題意識として高いところです。インドネシアでも労働運動が激化の一途をたどっていることを背景として、従業員の賃金が上がっていることが数字に表れています。

## 6. 途上国での法務リスク対応

### 6-1. 重要な契約書

日系企業は好調ですが、もちろんいろいろな社会的ひずみに基づく法務リスクも存在します。今日は7点の法務リスクについてお話しさせていただきます。

まず、最初に意外と重要な契約書についてお話ししたいと思います。インドネシアでは法令があいまいで、法令と実務が乖離しているという実態があります。また、当局による法令の運用も恣意的なところがあり、どうしてそうなるのか、何も根拠はないのではないかなというようなことでも、当局による指導等で法令が運用されているところがあります。また、何か問題が起きたときに、裁判所に持っていっても、なかなかまともな判決がもらえない、警察に行っても警察が動いてくれないなど、泣き寝入りによる決着が残念ながら見られます。

法令もあいまいで、お役所もあまり頼りにならず、泣き寝入りの決着が多いとなると、あまり一所懸命に詳細な契約を作っても意味がないのではないかと、契約は大ざっぱでいいのではないかとという書面軽視の傾向が現れがちですが、実はそうではなくて、やはり途上国で事業をやっていく上では、意外と契約書は重要だということを強調しておきたいと思います。

まず一つは、海外で事業を行うということで、お互いに文化も何も違うところですので、「このように話を

したではないか、口頭で合意したはずではないか」というのは、全く通用しないと思っておく必要があります。

一つの事例として、最近に私が受けた相談では、ある会社が工業団地の土地を買い、その工業団地の土地に工場を建てて、ある設備を入れて操業しようとしていました。そして、土地を買う際に、工業団地から同施設の使用について口頭で了解を得ていました。

しかし、土地を買って、代金も支払って、土地の受け渡しをして、いざ設備を入れようと思ったところ、工業団地の方から、「工業団地の規則により、その設備は工場では使えません」と言われてしまいました。工業団地の方では、「口頭でどういう話があったにせよ、それはわれわれの正式な意思表示ではない。工業団地でこういう規則がある以上、その設備は入れられない」ということになり、その設備を使って操業しようとしていた企業は、困ったことになったという事例があります。

インドネシアは、現地弁護士がもちろんいて、裁判費用が安いということもあり、アメリカのように、意外と訴訟社会です。弁護士は、成功報酬に基づいて、外資系の企業はお金があるだろうということで、日本では考えにくいいいがかりのような形で、外資系企業を訴えてくることがあります。そういう訴訟になったときに、最後に頼りになるのは書面ですので、そのような訴訟にそもそも巻き込まれないためにも、最初に書面できちんと合意しておく必要があります。

現地の方が書面を軽視しているかということ、現地の方も実は書面は結構重視しています。口頭では愛想よく「いいよ、いいよ」と言うのですが、では書面にしましょうということ、なかなか書面にしてくれなかったりするもので、現地社会でも、書面は意外と重要視されています。ここで契約書の重要性を再び強調しておきたいと思います。

一つの例として、合弁契約書や株主間契約を皆さん作られることがあるかと思います。インドネシアやその他の国で事業を始めるときに、外資比率規制というものがよくあります。「この事業は外資を60%までしか入れられません、40%以上は内資、現地企業と合弁でやってください」とか、「外資は過半数を取れないので、49%までしか入れられません」という外資規制があります。またあとは、単独で進出するのではなくて、現地パートナーのノウハウや販売ネットワークを使いたいからということで、合弁の形をとる場合もあります。その場合、基本的な流れとしては、基本合意書を作り、合弁契約を締結して定款を作り、合弁会社設立というのが一般的な流れになります。

日系企業の皆さまが現地に行かれると、コンサルタントや現地パートナーの方が汎用的な合弁契約のひな形を出してきて、それで安易に契約してしまうという例がよく見られます。ただ、合弁契約の中では、「設立手続き」、「株式の持ち分比率を何パーセントにして、最初の出資金を幾らにする」、「取締役を何名ずつ出しましょう、どういう事項は取締役会で決めて、どういう事項は株主総会で決めて、なおかつ重要事項については全員一致で決めましょう」、「合弁事業をやっていくに当たって、どちらが技術を提供して、どちらが販売ネットワークを提供する」という役割分担などを定め、今後数年間の事業計画を立てたりします。また、どうしても合弁企業間で合意ができなかった場合、デッドロックになれば「会社を清算しましょう、どのように解決しましょう、営業赤字が何年以上続けば会社を清算しましょう」といった、もろもろの重要な事項を定めるのが合弁契約書ですので、安易に汎用のひな形を使用するのではなくて、きちんとカスタマイズした、契約書

を作成する必要があります。

最初、事業を始めるときに、「いけいけ、どんどん」で契約書を軽視する傾向が見られがちなところもあり、弁護士等を使わずに汎用的なものでやってしまっ、後悔するという例が見られます。まず第一歩の合弁契約書についても、契約書の重要性をきちんと認識して、弁護士等をお使いいただいて、適切な契約書を作成することを心掛けていただければと思います。最初に手間暇はかかっても、そうすることによって、将来の問題を回避することができます。

次に、現地で起きている訴訟の例です。契約上の手続きの不備により、訴訟に巻き込まれてしまったのではないかと思われる事例では、ある日系企業が継続的な何年間かにわたる契約を締結して、現地企業に継続的契約で発注していたのですが、その中に「本契約の有効期限は何年何月何日までとするが、必要に応じて延長される」という文言が入っていました。有効期限が来たところで、その日系企業は、既存の契約を解除して別の企業と契約を締結しようと考えました。それで、有効期限が切れるのに合わせて、新規企業との契約手続きを進めていたのですが、同手続きが間に合わなくて、その手続きの期間、前の契約終了後数ヶ月、前の企業と事実上の取引を継続しました。数ヶ月、事実上の取引を継続した後に、新しい企業と契約したのですが、新企業と契約後に、旧契約企業から契約違反として、巨額の損害賠償を請求する訴訟を提起されました。

## 6-2. あいまいな法制度／法令と実務の乖離

次に、二つ目の法務ポイントとしてのあいまいな法制度は、インドネシアに限らず、途上国ではよく見られるところだと思います。特にインドネシアでは、現在、植民地法と近代法が混在している状況です。インドネシアは1945年の独立までは、オランダの植民地で、その時代のオランダ語の民法、民事訴訟法、商法という基本的な法律が現在でも有効なものとして生きています。このような植民地時代の法律とともに、最近の会社法、競争法、知財関連法という、特に経済法の分野で近代的な法律が存在しています。日本と同じように憲法、民法、会社法、競争法、労働法、知財関連法、民訴法、刑法など一通り主要な法律はそろっているのですが、先ほどの植民地時代の基本的法律と、近代的な法律が混在していることから、現在は砂上の楼閣といった状況になっています。

例えば知財の契約をする、会社設立の合弁契約をするなどの場合において、会社法や知財法に基づいている部分はいいののですが、そもそも契約締結の代理権があったのか、錯誤無効、詐欺取消などの問題は、全て民法に基づくこととなりますので、その辺がまだオランダ語の前近代的な法律に基づいていると、どうしても土台がぐらぐらしているということになります。

また、民法、民事訴訟法などの基本法はオランダ語なのですが、今では独立から数十年たっていますので、現代の弁護士、裁判官等の法律家は、もちろんオランダ語はしゃべれず、民法、民訴法などはインドネシア語または英語の翻訳に頼って実務を行っている状況です。ただ、法律というのは、文理解釈が重要ですので、翻訳による法令解釈ではかなり限界があり、厳密な法律の解釈適用が難しい状況です。また、未だにまだまだ判例の蓄積、公開、学説の発達が不十分な状況で、明文の法律だけに基づいてやろうとすると、恣意的な法的解釈が横行し、法的予見可能性が低いということになってしまいます。

次に、立法機能の成熟度の問題です。日本では現在、年間 100 件以上の法律が成立しているかと思いますが、インドネシアでは年によって違いますけれども、大体 20 件しか法律が成立しない年もあります。なかなか時機に応じて法律が制定できないということになりますと、法律より下位の政省令で規制をしたり、またそれが頻繁に改正されたり、不明確な法文があったり、法令間の矛盾があっても改正されず、なかなかうまくいきません。

そのようなあいまいな法令やその運用があるという状況ですが、だからと言って、そこでビジネスをやらないわけにはもちろんいきませんので、ケース・バイ・ケースで、リスクを最小化するためにどうするかということに、皆さまも法律事務所の弁護士も知恵を絞っているところです。それには、契約書の文言で工夫する、監督当局との折衝でできるだけ解釈の幅を小さくする、当局がどのような運用をしているかという情報収集をする、法律事務所を活用してその見解を確認する。などといった方法が考えられます。これらの方法で、あいまいな法令や運用が横行している中で、どうリスクを最小化して、事業を行っていくかという工夫をしています。

また、法律事務所の活用ですが、われわれが弁護士をやっていると考えなければいけないのは、「どうすればできるのか」ということです。依頼者からご相談いただいたときに、「こういう法律があって、こういう解釈の可能性があるので、できません」と言うのは簡単なのですが、それでは、ビジネスを進めることができません。法律事務所を活用していただくときには、法律の解釈をただ聞くのではなくて、「私たちはこういう事業をやりたいが、どうすればできるのか」という問い掛け、依頼の方法で、法律事務所をぜひ活用していただければと思います。

これはインドネシアにおける一つの例ですが、インドネシアには「国旗、言語、国章及び国家に関する法律」というものがあります。この中では「インドネシアの企業、個人等が関係する契約は、インドネシア語で作成しなければならない」と書かれています。ただ、日系企業の方々もインドネシア語を勉強されていますが、なかなかインドネシア語の契約を作っただけでは、その内容を確認できないというのが現実です。インドネシア語と英語の対訳版を作ればいいのですが、対訳版を作るのは費用も掛かりますし、なかなかカチッとした契約書を両方の言語で全く同じ意味で作るのは難しいところもありますので、重要な契約については、現地の相手方にもよりますが英語だけで作成したいというのが本音です。

ただ、先ほどの言語法があるので、英語だけで作成したくても、ではどうするかというところで、一つ工夫が必要となります。現在、インドネシアでの実務としては、英語だけで契約書を作成する場合には、以下のような条項を契約書に追加しています。先ほどの言語法には、2 年以内に政省令を發布して、より詳細に定めると書いてあるのですが、政省令がまだ發布されていないところから、実際に本当にインドネシア語で契約書を作らなければいけないのかというのは、まだあいまいなところがあります。英語だけで契約書を作る場合には、「言語法に基づく、政省令が發布されるなどによってインドネシア語の契約書が必要となれば、そのときに作成する。インドネシア語の契約書が作成されても、英語版の内容が優先する。また、契約相手方の現地企業は、言語法違反に基づいて英語だけで書いた契約書は無効との主張はしない」という文言を契約書の中に入れて、現在対応しています。このような対応方法は一つの例ですが、あいまいな法令の中で、できるだけ自社のやり

たいような形で事業を進めるときには、一つの参考となるのではないかと思います。

また、会社設立時の払込資本金の問題として、法令と実務が異なっていたり、書面化されていない運用が行われています。インドネシアで会社を設立する手順としては、投資調整庁での投資登録をして、定款を作成し、定款の法務人権省での承認を受けて、銀行口座を開設して、資本金の払い込みが行われます。この法人としての成立と資本金の払い込みの部分は、当然、資本金が払い込まれて資本充実が行われてから、会社は法人となるというのが日本の一般的な感覚ですが、ここがインドネシアの現在の実務では逆転しています。

インドネシアの会社法でも、やはり資本金の払い込みが先に行われていることが前提となっていますが、実際のところは逆になっています。その結果として、資本金が払い込まれていなくても、会社が法人として成立して、活動が可能になります。これは自らが会社を設立する場合には、資本金の払い込みを後ろにずらせますので有利なのですが、自らが設立する会社ではなくて、自分が設立直後の会社と取引する場合には、その会社が本当に資本金が払い込まれているのかということを、確認しなければいけないことになります。

また、会社設立時の最低払込資本金は、会社法では約 50 万円とそれほど大きな金額ではないのですが、実際のところでは、何も明文の法令等はないのですが、現在は投資調整庁の指導で、外資による会社設立時の最低払込資本金は、約 3000 万円と指導されています。この辺も法令と実務が異なっていたり、書面化されていない法令の運用がある点として、日系企業としては気を付けなければいけないところです。

インドネシアには、あいまいな法令がいろいろとあります。もう一つの例は「外資 15 年ルール」です。インドネシアでは 2007 年に新投資法が成立しています。新投資法の施行後に設立された 100%外資会社は、特に設立後、何年すれば、株式の何パーセントを現地企業に譲渡しなければいけないという義務はないのですが、新投資法の施行前に設立された 100%外資会社は、設立から 15 年後に株式の一部を現地企業に譲渡しなければいけないという義務があるとされています。

どうして新投資法の前後で、そのようなダイベストメント (divestment) 義務があつたりなかったりするののかという区別の合理性については、よく分からないところで、現時点では、新投資法成立前に設立された会社に対してもダイベストメント義務違反の罰則は適用されていないという状況です。ただ、新投資法の施行前に設立された会社が、15 年たった後もダイベストメント義務を行っておらず、その後、増資等の許認可を得ようとすると、ダイベストメント義務を果たしていないということで、許認可が得られないということがあります。

本当にダイベストメント義務があるのかないのかというのは、まだ罰則の適用もなくあいまいなところで、日系企業にしてみればせっかく 100%株式を持っていたのに、そのうちの一部を、現地の方もしくは現地企業に譲渡しなければいけないというのは、かなり大きな決断になります。しかし、本当にあるのかないのかは、はっきりしないものなので、現在は投資調整庁に適用猶予の申請をするという実務で対応しています。

### 6-3. コンプライアンスの重要性

次に、コンプライアンスの重要性についてお話ししたいと思います。日本でもオリンパスの事件がありましたが、企業不祥事が相次いで、世界的にコンプライアンス強化の傾向があります。また、日系企業による海外進出が続いて、それらの企業の海外における事業比率もどんどん高まっていく傾向にありますので、そのよう

な中で海外の現法でのコンプライアンス強化の必要性が認識されてきています。

というのは、まだまだ海外では人材不足もあり、そもそもコンプライアンス担当者がいない、報告体制が不十分、現地社員の意識が低い、汚職の風土があるというバックグラウンドがありますが、そのような中でコンプライアンスの強化の必要性をご認識いただければと思います。

また、途上国の中でも、少しずつではありますがコンプライアンスの環境が変わっています。以前は途上国では、なあなあで済ましていたり、アンダー・テーブル・マネーで済ましていたところがありましたが、インドネシアをはじめ、だんだんコンプライアンス意識が高まってきており、取締りも強化されて遵法意識が高まってきているので、インドネシア等で長く事業をしている日系企業も意識変革が必要になります。

現地の日系企業の方とお話していると、長くインドネシアで仕事をされているの方が、より危ないと感じることがあります。というのは、長らくあまりコンプライアンスを意識せずに業務をされてきて、それで事業がうまくいったので、今、コンプライアンスや遵法意識を日本企業としても高めていかなければいけないというお話をしても、「そんなことをやっていたら、ここじゃ仕事はできない。ここで稼いでいくためには、そんなに厳格なことを言っていたんじゃ何もできない」と言われることがあります。長くやっていた方ほどそういう意識があるようですが、現地の途上国自体も変わってきていますので、日系企業としても意識変革をしていかなければいけません。

次に、細かい規制の問題があります。インドネシアは地方分権が進んで、中央政府と地方政府と両方の規制がもちろんありますし、法律より下位の大臣令、規則等の細かい規則があります。現地の官僚が自分たちの権限を増やそうとしていることもあるのだらうと思うのですが、そのような細かい規則がたくさんあって、それに違反すると事業に干渉されます。そのような干渉を受けないためには、本当に合理的なのかなどいろいろ疑問はありますが、そこで事業をやっていく以上は、そのような細かい規制にもできるだけ対応して、遵守していく必要があります。そのような意味でも、コンプライアンスが重要となっています。

コンプライアンスの一つの例として、日本では一時話題になっていましたが、ソフトウェアの違法コピーがあります。ワードやエクセル、パワーポイントなどのソフトウェアを違法にコピーして社内で共有するというのが、日本でも数年前に話題になりました。日本国内では、こういう違法コピーはもう見られないと思います。ただ現地、インドネシア等では、そもそも知財に関する意識が低い、もしくは海賊版のDVDがたくさん回っているような世界だということもあり、なかなか現地の方、もしくは日本の経営層でも意識が追いつかず、残念ながらまだまだソフトウェアの違法コピーが見られるのではないかと思います。

また、これはコンプライアンスの問題を超えていますが、社内の不正行為も残念ながら頻発しています。現地社員の方の不正行為とともに、日本人の社員の方が長く現地で働かれていますと、現地の慣行に染まって、残念ながら不正行為の落とし穴にはまってしまうことも見られます。そのような会社についてお話を伺っていると、基本的には現地に任せすぎなのではないかというところがあります。日本人社員を派遣していても、完全に現地任せにするのではなくて、本社の方から、コンプライアンスをきちんと浸透させていく努力が必要だろうと思います。

コンプライアンスと切っても切れないのが汚職の問題ですが、これは次の項目でお話ししたいと思います。

#### 6-4. 汚職の問題

Transparency International という NGO が、汚職認識インデックスを毎年発表しています。順位が高い方の汚職がなく、順位が低い方の汚職がひどいのですが、インドネシアは 118 位で、80 位の中国、94 位のインドと比べても汚職の程度が悪いという状況になっています。

同じく Transparency International が発行している贈賄側インデックスは、経済規模の大きい 28 カ国中、どういう国が世界各国で贈賄をしているかという認識度を示したものです。1 位のスイス、オランダ等は海外で贈賄をすることはないという順番で、逆に下に行くにしたがって海外で贈賄していると認識されているものです。日本は 4 位で、日本は海外においても贈賄をしていないと認識されています。贈賄をしない 4 位の日本が、汚職認識度で 118 位のインドネシアで仕事をするということなので、日本の企業が汚職に手を染めずに事業をやっていく難しさがありません。

インドネシアについては、汚職は先ほどのインデックスでも示したとおり、「汚職は文化」と言われるほどにはびこっているのが、残念ながら現状です。スハルト時代は、ピラミッド式に権威主義的な体制でしたので、汚職も上の方に話をとおしておけば、下の方で問題になることはないということだったようですが、民主化が進んで、今は上から下まで汚職が蔓延しているといわれています。スハルト時代であれば、トップを押さえておけば、下の方から事業にいろいろ干渉を受けることはなかったという状況だったのではないかと思います。今では残念ながら上のレベルから下のレベルまでお金を要求される場所が見られます。ただ、汚職は刑法、汚職撲滅法、汚職撲滅改正法で明らかに犯罪とされていますので、そのような中でも汚職を行ってはいけないのは当然です。

汚職は日本の不正競争防止法にも抵触するので、日本企業の日本人が、海外で外国の公務員に贈賄を行っても、日本の不正競争防止法で摘発の対象となります。

インドネシアでは汚職問題に対する取り組みも進められていて、日々、汚職の摘発が新聞をにぎわしている状況で、汚職撲滅委員会が強力な捜査、起訴の権限を持って取締りを強化しています。残念ながら去年、汚職撲滅委員会によって日系企業の社長さんが逮捕されていて、一審では禁固 3 年の実刑判決を受けています。

裁判所関連でも、さまざまな落とし穴があります。判決の前日に書記官から連絡がある、裁判期日以外の日には裁判官から呼び出しを受ける、判決書の交付を受けるのに高額の手数料を要求される、不必要な訴訟手続きを要求されるなど、汚職を強く疑わせるような働き掛けが裁判所からあります。

もちろん、私が依頼を受けている日系企業も、私としても、汚職に応じることはもちろんできませんし、海外で事業を行われている皆さまについても、毅然とした対応をして頂きたいと思います。もしかすると汚職を拒絶したから裁判に負けたのかと思われるときもあるかもしれませんが、そういうときも控訴して、高裁、最高裁で正しい判断を求めていくという道もありますので、汚職の働き掛けには毅然とした対応を取ることが必要です。

#### 6-5. 各国特有の法制度

次に、ビジネス法務の気を付けるべき点として、当たり前ではありますが、各国特有の法制度については、きちんとした認識をした上で事業を進める必要があります。もちろん、インドネシアにも会社法があります。会社法はベトナムやタイなど当然いろいろな国にあるのですが、私がベトナムやインドネシアのものを見て感じるのは、会社法というのは似て非なるものだということです。株式会社なのでよく似ているのですが、やはり違う点が多々ありますので、日本の会社法で進めると、いろいろと後で問題が起きる可能性があります。

例えばインドネシアの会社の機関としては、株主総会、取締役会、コミサリス会というものがあります。日本でも株主総会、取締役会、監査役会があるので、それに似ている気がします。ただ、確かに似ているところもあるのですが、インドネシアの場合、コミサリス会の権限と責任は、日本の会社法の監査役会とは異なっており、監査役会よりも、もっとより事業に強く関与していく機関です。

コミサリス会の権限は、「会社および会社の事業に関して、経営方針および一般的な経営を監視し、取締役会に助言を与える」ことであり、また「取締役会の行為に対する承認権」もあり、多額の借入や資産の売却は、この承認権の対象になっていることも多いです。そういう意味で、日本の監査役と同じと考えていると、会社を運営していく上で当初の想定と違うことになります。例えば現地の合弁パートナーにコミサリス会の人選を任せることについては、要注意です。また、インドネシアの会社法では、取締役の全員が会社の代表権を有することになっていて、会社法上は、日本の会社法のように代表取締役という概念はありません。ですので、現地パートナーと一緒に合弁事業をするときに、現地パートナーが2人取締役を出して、日本側の企業が3人取締役を出す場合に、日本企業の出す1人の取締役だけが会社の代表権を有することにしたければ、その旨を定款に記載する必要があります。この辺も日本の会社法とは違うところですので、注意を要します。

また、法人格否認というものがあります。日本の会社法では当然、原則としては株主有限責任で、子会社の責任が親会社にかかってくることは、資本の限度を超えてはありません。ただ、株主有限責任はあっても、判例法上、法人格否認というものがあり、判例の要件が当てはまると、子会社の責任を親会社が負わなければならないことになっています。

インドネシアでは、法人格否認が会社法第3条に明文で定められていて、そこで定められている、法人要件の不充足、株主が個人的利益の追求のために悪意で会社を利用したこと、株主による会社の違法行為への関与、株主が違法に会社資産を利用した結果としての会社の債務超過という、これらの要件のどれかが当てはまった場合には、法人格は否認されて、親会社が子会社の責任を負わなければならないと会社法上、定められています。このような点も日本の会社法とは異なりますので、ご注意ください。

次に、現地特有の法律として、土地基本法があります。インドネシアでは「全ての土地は国民の財産であり、国家が管理する」と定められています。中国やベトナムといった共産主義諸国では、土地の私有が認められないのは当然の感覚として分かるのですが、インドネシアにおいても社会主義的なこのような条項があり、基本的には土地の所有権はインドネシア人の個人にしか認められていません。

インドネシアの土地法では、土地に対する各種の権利として、所有権、事業権、建設権、使用权、賃借権などが定められています。所有権というのは、インドネシア国籍の個人のみ認められるものです。日系企業等



の外資系企業は、通常、建設権を取得して事業を実施している状況です。建設権というのは存続期間は30年で、20年の延長可能なものと定められており、譲渡が可能です。外国企業または外国人による保有は不可ということで、外国企業が直接、建設権を取得することはできず、外国企業がインドネシアに現地法人を設立して、その現地法人が建設権を取得して、そこに工場等を建てて事業を行っているというのが、インドネシアの実務です。存続期間も長く、譲渡も可能なので、かなり所有権に近いものではありませんが、ただ、日本で言うような永続的な所有権とは違いますので、この点は注意が必要です。

建設権の延長および更新の条件は、なかなかはっきりしない条件なのですが、現時点では、通常であれば延長・更新されるという運用がされています。

土地の登記に関する政令として、インドネシアには所有権、建設権、担保権等の権利の存在、譲渡などを登記するシステムがあります。ただ、日本とは違って、建物に関する登記はありません。日本のような登記簿があって、誰でも登記簿を見て、土地や建設権の所有者を確認できるかという点、そういうものではなくて、建設権であれば、建設権証書の番号が分からなければ、土地の登記局に行っても、原簿の位置が分からないなど、まだまだ未発達な状況で、登記があるといっても、日本のように登記簿謄本を信用して取引を行ったり、差し押さえたりすることは難しい状況です。

土地購入手続きも日本とはかなり違っていますので、注意を要します。流れとしては、最初に簡単な箇条書きの使用条件を決めた基本合意書を締結して、詳細な条件を定めた契約書（PPJB）を締結し、最後に公証人も入れて土地売買証書を作成して登記をします。これらの手続きを踏んで、インドネシアでは土地売買をしています。土地の売買は金額の大きな取引になりますので、こういう現地特有の取引制度についてご理解いただく必要があるかと思えます。

担保権の設定についても、土地およびその定着物に対する抵当権の設定が可能となっています。また、譲渡担保に関する法律では譲渡担保も設定が可能となっています。

## 6-6. 法的紛争解決制度

裁判所における裁判手続きについては、残念ながらまだまだ信頼性が低いという状況です。というのは、一つには、オランダ統治時代の民法、民訴法に基づいて、まだ裁判をしているからです。判例公開も十分ではないし、裁判官の汚職も残念ながらなかなかありません。あと、インドネシアの裁判は非常に時間がかかります。控訴率や上訴率が高いので、一審がやっと終わったと思っても、すぐに控訴して上訴、それが最高裁までいってしまうところがありますので、裁判手続きで最終的な解決が得られるまでには非常に時間がかかります。

法律があいまいだったり、判例公開が不十分で、裁判官の恣意的な判断が許される余地がありますので、一審で負けても二審では勝てるのではないかという期待を抱かせるような素地があり、控訴率が高いのではないかと思います。

そのように時間がかかるものなので、基本的に日系企業が原告となって現地企業を訴えることは、あまりありません。逆に、残念ながら現地企業から日系企業が訴えられることはあります。そのようなことを避けるた

めにも、実務として一般的に行われているのは、契約書を作る際に、仲裁条項というものを追加しています。これはインドネシアに限らず、ベトナムやタイでも、どの国でも使えるものですが、契約書の中に、この契約書に基づいて、何らかの紛争が生じた場合には、裁判所ではなくて全て仲裁で解決するという条項を追加しています。仲裁手続きとしては、シンガポールでのシンガポール国際仲裁センター、ジャカルタでの BANI（インドネシア仲裁協会）を利用するという旨が定められます。

仲裁条項を入れる意味は、一つはこれを入れておくと、契約の不履行や契約に関して紛争が生じた場合に、裁判所には提起できなくなります。法的な予見可能性が低く、日系企業としては、なるべくインドネシアの裁判所で裁判はやりたくないの、この仲裁条項を入れておけば、相手方が裁判所に紛争を持ち込んでも、裁判所はその訴訟を却下します。日本企業が問題を解決したい場合には、シンガポールやジャカルタでの仲裁機関に申し立てをして、仲裁手続きを利用します。仲裁手続きは、裁判よりもかなり柔軟な手続きで行われますし、時間的にも迅速に解決するので好まれています。

では、シンガポールでもらった仲裁判断をジャカルタで執行できるのかについては、NY 条約（外国仲裁判断の承認および執行に関する条約）やインドネシア仲裁法がありますので、シンガポールの仲裁で有利な判断を得られれば、同判断に基づいてジャカルタの裁判所でその執行を申し立てれば、特段の事情のある場合を除き執行を承認してくれるシステムになっています。インドネシア仲裁法の執行の要件には、相互主義などいろいろありますが、その中に仲裁判断が妥当であることというものはありませんので、仲裁で一度、判断を得れば、その中身について、ジャカルタの裁判所があらためて審理するということは基本的にありません。

## 6-7. 労働問題

インドネシアでは、地域ごとに最低賃金が毎年定められています。2011 年には前年比 15%、2012 年は前年比 18%、2013 年の年始には何と前年比 43%アップの最低賃金の上昇となっています。ユドヨノ大統領の発言にもありましたが、インドネシアは低賃金の時代は終わったという流れとなっています。インドネシアは経済発展が続いているのですが、工場労働者の生活の実感として、その発展を享受できていないというので、大規模なデモやストライキが発生しており、そのような労働運動を背景として最低賃金の急激な上昇が起こっています。

最近の事例としては、デモ隊が日系企業の工場を封鎖して、場合によってはデモ隊が日系工場の中に乱入して、日本人社員を軟禁するという事件が昨年の後半から頻発しています。日系企業でも十数社が被害に遭っていると思います。なおかつ、日本人社員を軟禁した上で、労働組合との合意書に署名を強制する、この合意書に署名しなければ、外にいるデモ隊員を工場の中に乱入させるという脅迫のようなことを受け、労働組合との合意書に強制的に署名させられるという事件も頻発しています。

労働問題については、特効薬はありません。日ごろからできるだけ労働者との良好な関係を保つ、個別の問題には粛々と対応する、警察への保護の要請、労働監督局との関係維持、法律事務所の起用等でご対応いただいているところだと思います。

従業員の不正行為も、残念ながら見られます。これについても、まずは証拠を収集した上で、解雇の道を取

るのか、合意退職の道を取るのか、それぞれ長所と短所がありますので、場合に応じてどちらかで対処します。場合によっては民事訴訟や刑事告発も考えます。

従業員の解雇についても、説明すると長くなるのですが、インドネシアでは労働法がかなり労働者に有利に作られていると言われていて、解雇はなかなか難しいという現状があります。

最後の方は駆け足になってしまいましたが、私の方で準備させていただいた話は以上のとおりです。ご清聴ありがとうございました。

(司会) ありがとうございました。

第2部の講師は、外務省国際協力局の品田光彦企画官です。本日は「ODAを活用した中小企業支援」をテーマにご講演いただきます。

## 第2部

### 「ODAを活用した中小企業等の海外展開支援」

品田 光彦 (外務省 国際協力局 開発協力総括課 企画官)

#### 1. なぜ ODA で中小企業支援か

ODAは、Official Development Assistance (政府開発援助) というものですが、本来的には日本を含む先進国が、途上国の貧困削減や開発のためにお金を投じて行う事業です。これがなぜ中小企業支援と結び付くかが、本日お話しするポイントの一つです。

まず、ODAには幾つか種類があり、一つは無償資金協力です。これは提供したお金を返してもらう必要のないものです。それから、技術協力があります。典型的なものは、日本のいろいろな分野の専門家を途上国に派遣して、そこで技術や知識を教える。逆に、途上国から公務員や政府機関の関係者に、日本に研修に来てもらって、技術を教えるというものです。もう一つは有償資金協力です。典型的なものは円借款ですが、長期期間の非常に低い利率でお金を貸して、それを途上国の開発に役立てる。ODAは大きく分けると大体この三つに分かれます。

なぜ中小企業支援かという、私は現在、国際協力局にいますが、10年ほど前にも国際協力局におり、当時は経済協力局という名前で、基本的に外務省の中でODAを扱っているところなのですが、そのときも何回か講演レクチャーをしたことがあります。そのときに一番多かったテーマは、ODAを平和構築にどう役立てるかというものでした。日本もまだ余裕があったのです。最近、この分野は私が担当していることもあって、中小企業支援や地域振興にODAをどう扱っていくかということで講演をさせていただく機会が多いのです。

ご説明するまでもなく、依然として日本経済は非常に厳しい状況にあります。中小企業を含む日本の企業の生き残りには、新興国、途上国、特に日本から見ると、アジア諸国になるかと思いますが、他にもアフリカや中南米の成長や膨大な需要を取り込んでいくことが必要です。ODAの本来の目的、途上国の開発と中小企業をはじめとする日本企業の優れた技術や製品をうまくマッチングさせて、途上国の開発と日本経済の活性化を両

立させていきたいというのが、この中小企業支援の眼目の一つです。

日本の中小企業の中には、世界に誇れる非常に優れた技術、製品を作っておられるところがたくさんあります。日本の企業の99%以上は中小企業ですが、私ども外務省も日本経済の活性化という意味では、中小企業にどんどん海外に出ていただいて、活動の幅を広げていただくことが非常に大事ということで取り組み始めた次第です。

もう一つは、新政権の重要施策の一つとして、地方の重視・地域の再生を通じた経済成長、中小企業対策による地域活性化と、このODAを使った中小企業の海外展開支援は合致するのではないかと思います。

## 2. 経済産業省・ジェトロ等との連携

中小企業支援というと、言うまでもなく外務省ではなく、経済産業省や中小企業基盤整備機構、ジェトロなどがもともと中心となって一生懸命やっておられた分野です。そこになぜ外務省が入ってくるのかは今ご説明しましたが、「中小企業支援になぜ外務省がしゃしゃり出てくるのか。こちらの縄張りを荒らすな」とは全然言われず、「日本の経済も大変なので、お互いに連絡調整しながら一緒に仲良くやっていきましょう」ということでやっています。

経済産業省には「地域中小企業海外展開支援会議」があって、その中に中小機構、ジェトロもあります。これからお話する事業の多くの部分は、JICA（国際協力機構）が実務をしていますが、外務省とJICAが中小企業の海外展開を支援するというので、連絡、情報交換、意見交換をしながら、何とか中小企業の海外展開に結び付けていこうとしています。

## 3. 中小企業を対象とする予算事業

### 3-1. 無償資金協力の活用

無償資金協力には大きく分けて二つ、プロジェクト型とノンプロジェクト型があります。

プロジェクト型は、よくODAというとすぐに思い浮かぶように、途上国における学校や病院の建設や、食料の足りないところへの援助といったもので、典型的な無償支援です。

ノンプロジェクト型は、いろいろな分野に必要な製品のリストを作り、それを途上国に提示して、おたくの国で何が必要かと要望を出してもらって、それを調達する資金を途上国に流すというものです。プロジェクト型は、橋や道路を造るという非常に大きな事業もありますが、この分野でも中小企業の技術を活用して、例えば再生可能エネルギー分野、環境・気候変動分野で使っていくということを始めています。

一例として「小水力利用による地方電化計画」があります。これは東北の小規模企業が行っている事業があって、水の落差がほんの2~3mの、小川に毛が生えたような小さい川に、水車のようなものを取り付けて発電するものです。途上国の電気が通っていない小さい村落で、大きな水力発電所と火力発電所を造るのは、もちろん資金的にも大変であり、それほどの需要もないところなので、一つの村落単位で電気を供給するようなプロジェクトに、そういう技術を応用していきます。これは例えばラオスなどで、今、準備調査を進めていると

ころです。

ノンプロジェクト型も、本格的に 24 年度予算からお金を付けて、まだ閣議は通っていないのですが、3 月までに十数件、全国の中小企業の製品をリストにして、アジアを中心とする途上国への無償提供を考えています。

製品分野としては、環境・エネルギー、廃棄物、水の浄化、職業訓練等、幅広い分野で、中小企業にも ODA を活用して事業を行っていただく余地はたくさんあります。

### 3-2. ODA を活用した中小企業等の海外展開支援に係る委託事業

中小企業の海外展開支援のために本格的に ODA 予算が付いたのは、今年、24 年度からです。20 億円ですが、大きく分けて、ニーズ調査、案件化調査、普及事業の三つがあります。

まず、案件化と普及事業からご説明すると、公募の対象は中小企業とコンサルタント等による共同提案が基本です。案件化は中小企業からの提案に基づいて、その中小企業が持つ技術や機材、製品を使って、一定の ODA 事業ができるかどうかを調査します。調査のための人件費や現地に行く旅費等をお手伝いするというので、上限 3000 万円というものです。

普及事業は、案件化事業とそれほど変わらないのですが、違いは上限が 5000 万円になっていることで、これは実際に機材を現地に持っていく場合なので、上限金額が多くなっています。人件費や旅費の他に、機材や製品の運搬費や、それを現地に据え付けて試用・実証等する場合の経費も面倒を見るというものです。

ニーズ調査は、公募の対象は中小企業そのものというよりも、むしろ開発コンサルタントや商社になります。これは特定の会社の技術や製品というより、もう少し広い、ある分野での中小企業の製品や技術が、一定の国や地域で ODA 事業として成立するかを調査するものです。これも人件費や旅費の面倒を見るもので、上限が 5000 万円です。

これは 24 年度から新しく始まって、われわれも手探り状態でやってきましたが、ニーズ調査は 24 件の応募があつて 8 件を採用し、案件化は 117 件中 32 件、普及事業は 28 件の応募のうち、10 件を採用しました。

北陸地方からも、案件化と普及事業を合わせて 42 件の応募があり、そのうち石川、富山、福井の北陸 3 県から 4 件、採用した案件があります。案件化が 3 件と、普及事業が 1 件です。そのうちの 2 件は金沢市にある企業です。後ほど詳しく説明しますが、一つは金沢市の玉田工業で、ガソリンスタンド関連の、ベトナムでのプロジェクトを採用させていただきました。これは環境や防災に関連する分野です。

もう一つは、日本ピュアウォーターです。これは水処理の分野で、対象国がチュニジアです。都市の下水を、浸透膜処理システムを使って浄化して、それを農業用水として利用し、それによって、今まで農地として使用できなかった土地が農地となるという、優れた技術を持った会社です。

対象は中小企業ですが、この 42 件のうち、資本金が 3000 万円以下の企業が大体半分で、今まで海外に拠点を持っていないところが 8 割です。中小企業の場合は海外展開しようと思っても、人材やノウハウの不足で、そもそも海外拠点がないところが非常に多いので、こういう制度を活用していただくと、将来、途上国でのビジネス展開に非常に役立つのではないかと考えています。

### 3-3. ニーズ調査

われわれが見ていても非常に面白いプロジェクトの提案がありました。ニーズ調査で採用した一例ですが、太平洋の中の小島嶼地域、例えばソロモン諸島、モルディブ、セーシェルといった国では、大きな発電所がなかなか造れません。観光でもっているところが多いので、火力発電所などを造ると環境問題も発生するため、電力問題は大体どこの国でも深刻です。

これは、実はわれわれもあまり知らなかったのですが、やはり島から成っている沖縄で、そういう問題を解消するのにいい技術があって、蓄電池を使わないでできる技術です。比較的簡単なシステムで、メンテナンスも楽な太陽光発電システムの技術があります。

提案者からの企画書で、ODA 事業の効果として、技術協力をすることによって、太陽光発電のシステム構築のための制度・基準の導入や、それを ODA の無償資金協力と組み合わせて、従来より低いコストで島国に発電施設を導入することが提案されていました。

ビジネス展開ですが、ODA を使ったこういうプロジェクトを利用して培った知識や経験を利用して、今度は ODA ではなくビジネスとして海外に展開していく。ここのところは非常に重要で、外務省の ODA 事業としてお手伝いできるのはここまでです。海外拠点を持たない中小企業にとって、JICA と組んでこういうことをやることで、実際のプロジェクトは数ヶ月かかりますが、そこに社員の方が実際に行って土地勘を養い、市場について調べてもらい、自社の製品の需要があるかないかを身をもって体験していただくことで、ODA のこのプロジェクトをいわば踏み台にして、将来ビジネスとして展開していくことが非常に大事だと思います。

### 3-4. 案件化調査

案件化調査では、先ほどの金沢市の玉田工業のプロジェクトがあります。対象国はベトナムです。こちらのガソリンスタンドでは、どうも貯蔵タンクが非常に危ないものが多いらしいのです。発がん性物質などを含むものが使われたり、ガソリンが漏れたりして危険でもあり、環境にも良くないという問題があります。そういう問題を解決できる技術を持っているのが玉田工業で、ODA としては、技術協力の分野を使ってベトナムで展開していき、将来はベトナムその他の途上国で事業を拡大していくというビジネス戦略が提案されています。これは採用案件の一つになりました。

もう一つ面白いプロジェクトがあり、対象はケニアです。アフリカでは安全な水がないことが、どこの国でも問題なのですが、ケニアでも水道にアクセスできる人口は2割に満たず、みんな汚い水を飲んで病気になってしまいます。さらには水の浄化に必要な電力がないという問題がありました。この会社は、小規模の太陽光発電と分離膜を組み合わせ、電気が通っていない地域でも、水の浄化が可能になる技術を持っています。これを無償資金協力と技術協力のスキームを使って、現地の水道公社に導入してもらって事態を改善してもらう。さらには、このような経験を踏まえて現地パートナーを確保して、生産の一部現地化を図り、将来、アフリカにおけるビジネスとしても展開できるようにしていくという提案でした。

また、途上国政府への普及事業としては、横浜市の企業による浄化槽汚泥の脱水装置の普及事業があります。

### 3-5. 技術協力・青年海外協力隊の活用

これはもともとから行っていた典型的な技術協力ですが、大企業や国の研究機関だけではなく、中小企業も参加しています。

研修員受け入れは、途上国から人を招き、中小企業等が参加する本邦での技術研修を実施します。それから、逆に日本の専門家が、この場合には中小企業の専門家の人材ですが、途上国に行っていただいて、若い人たちに技術を教えるというやり方です。

また、もともと JICA が行っている青年海外協力隊やシニア海外ボランティアに、新しく中小企業の人材投入を始めました。これは中小企業が海外に進出しようとするときにやはり人材不足や経験不足があつて、他方、自分の資金を使って社員を留学や研修に行かせるのは難しく、いろいろな意味でリスクを伴うため、こういう制度に乗ってもらって、3ヶ月から2年程度、途上国に実際に行つて経験を積んでもらうという試みです。

これはもともと原則2年以上だったのですが、中小企業のグローバル人材の育成ということで、2年も自分の有望な社員がいなくなるのは大変なので、3ヶ月から行けるようにしました。それから、派遣先やどういう分野で活動したいという要望を出していただいて、それになるべく沿うように行き先と分野を決定します。社員が行っている間の人件費や社会保障関係の費用などの8割まで、ご要望に応じてその中小企業に補填することもできます。

中小企業のグローバル人材育成の目的で要望があつた場合には、一般の協力隊やシニア海外ボランティアの選考よりも、平たく言うと下駄を履かせてハードルを低くして、選考の基準もフレキシブルにやるようにしています。これは今、海外拠点を持たずに将来海外に進出しようと考えている中小企業にとっては、非常に役に立つ制度ではないかと思ひます。

## 4. 来年度の事業の見通し

来年度25年度予算がどうなつているかと言うと、中小企業海外展開支援で、24年度予算は40億円でした。数日前に24年度の補正予算が通り、25年度予算は、まだ国会を通過していないのですが、その前提でお話すると、ノンプロジェクト無償資金協力は、24年度は20億円でしたが、25年度は25億円で、5億円増えました。ニーズ調査、案件化調査、普及事業の部分は20億円で、24年度も20億円なので金額は変わっていません。

グローバル人材の育成は、24年度は5000万円でしたが、2億円です。

25年度の肝は、「中小企業の製品・技術を活用した民間提案型普及・実証事業」と「中小企業の国際展開支援」で共に20億円ですが、まず中小企業の国際展開支援は24年度補正予算ですが、実施は25年になるので一応25年に入れましたが、これと、中小企業の製品・技術を活用した民間提案型普及・実証事業は、実際は同じものです。

これはどういうものかと言うと、ニーズ調査、案件化調査、普及事業は、いずれも調査事業です。ある技術や製品が ODA 事業として使えるかを、調査する事業です。それにお金を付けます。調査だけで終わってしまうと、実際の ODA 事業にならないので、それをフォローアップするために、新しく考えた制度がこの二つです。調査で「これはいける」となつた場合に、実際に技術協力型の ODA 事業として展開します。そのときの人件費

や旅費、必要な場合には機材購入費も、原価になると思いますが、出します。途上国まで持っていくときの輸送費や、現地での据付費も出ます。公示が4月以降になって、1件1億円が目安だと思いますが、そのような制度です。

例えば、先ほどご説明した小規模な太陽光発電で、必要な機材を実際に買って、途上国に輸送して、学校や病院などに据え付けて、そこで現地の関係者を集めてセミナーや技術指導を行うことにも、それなりのお金が掛かるので、そういう費用を丸抱えしようというシステムです。ですから、この20億円の部分と、補正の20億円の部分は、24年でまだ行っていなかった、新しい、つまり調査の出口を確保する試みです。

ODAを活用した中小企業の海外展開支援は、私ども外務省にとっても新しい分野で、実はまだ手探り状態ですが、ODA予算が伸び悩んでいる中で、日本経済の再活性化のために、ODAも役立っていることを、外務省としてもぜひ示して、皆さんにも知っていただきたいという思いで取り組んでいる次第です。

本日、中小企業の関係者がいらっしゃるかもしれませんが、その他の分野でも何かご質問があれば、外務省やJICAの窓口に遠慮なくご相談いただければと思います。

以上、外務省の営業活動の一環でした。どうもありがとうございました。

(司会) 品田先生、ありがとうございました。

続きまして、第3部に移ります。テーマは「中部国際拠点化支援会議における中小企業の海外展開支援について」です。中部経済産業局、ジェトロ金沢、中小企業基盤整備機構の3名の方により順にご講演願います。

まず初めは、中部経済産業局電力・ガス事業北陸支局産業課、課長補佐の中恒夫先生です。中先生、よろしくお願いたします。

### 第3部

#### 「中部国際拠点化支援会議における中小企業の海外展開支援について」

##### 講演1

中 恒夫（経済産業省 中部経済産業局 電力・ガス事業北陸支局 産業課 課長補佐）

#### 1. 中小企業の海外展開支援に関する取り組み

平素、経産省の行政にご協力いただきましてお礼申し上げます。

さて、経済産業省では中小企業の海外展開支援に対するニーズの高まりを受け、平成22年10月に経済産業大臣を議長とする「中小企業海外展開支援会議」を設置しております。また、中部経済産業局においても、中小企業の皆様と関わりのある産・学・官・金融等の管内関係機関を構成メンバーとした中部国際拠点化支援会議（中部海外展開支援・国内投資促進会議）を設置、中小企業の皆様の支援するための取り組みを行っております。

本日、ご参集いただいた方々に、大学生、主婦の方々も参加されていると聞きましたので、中小企業者の状況について少しお話をさせていただきます。



中小企業者、特に小規模事業者をとりまく環境は複雑さが増しております。①人口減少・少子高齢化などによる国内需要の減少、②新興国の市場が拡大に伴う新興国との競争激化、及び③日本の大企業の海外進出の進展に伴う国内取引構造の変質が顕在化しております。（金融機関に調査資料によると）中小企業者の皆さまが経営基盤の強化に向けて注力が必要と求める分野は、「営業力・販売力の強化」、「人材の確保・育成」、「コストダウン」及び「財政体質や技術力の強化」などがある。（「中小企業白書」によると、）その複雑化・高度化した経営課題について、商品・サービス開発分野では家族・社内の人間や、同業者の方々に相談する方が多く、市場販路分野では同業者の方を中心に家族・社内の人間に相談する傾向がある。金融、財務、融資については、専門性や手続きの必要性などから民間の専門家の方々に話を聞くことが圧倒的に多く、次いで家族・社内の人間や公的機関（商工会や商工会議所を含む。）の専門家に聞かれている状況がある。したがって、先に示した複雑化・高度化する経営課題や相談ニーズにはきめ細かに対応できる経営支援体制構築が以前にも増して重要性が高まっているといえる。

中小企業者が事業判断するために行っている専門家等への経営相談実施実態からも、小規模事業者より従業員規模などが大きな中小企業者の方のほうが、税理士・会計士をはじめメインバンクや経営コンサルタントなど、相談相手が多様となり、かつ、定期的に経営相談をしている。

つまり、70～80%の小規模事業者を営む方々の相談スタイルは、定期的ではなく、専ら、事あるごとに税理士、会計士などの専門家の方々にお聞きになるケースが多くなっていることがうかがえる。

このような状況において、中小企業対策として、中小企業者・小規模事業者の活力を引き出す切れ目のない対策など徹底的な支援が求められ、今般、大型経済対策が施行されることとなった。加えて、小規模事業者への施策拡大とともに、ものづくりや海外展開への新たな挑戦に対しての支援も行うこととなっています。

ここで、本日お持ちした資料は、そうした中小企業者、小規模事業者の方が海外展開されることへの支援の取り組み状況を、実体的に、名古屋市にある中部経済産業局地域経済部国際課がまとめたものでも求められています。

はじめにも触れたとおり、海外展開の取り組みについては、平成22年10月に大臣を議長として中小企業海外展開支援会議を設置しております。その会議で、支援体制の構築等を中小企業海外展開支援大綱として取りまとめています。

日本経済が少子高齢化などの構造的な課題があるという認識、加えてアジア新興国の高い経済成長力、今後も拡大が見られる市場があるという背景に、大綱が取りまとめられています。主要支援機関の行動計画、地域支援機関の行動計画、各省庁が連携して取り組むことにより、重要課題とする「5つの柱」の具体的な取組・支援を行うこととなっています。大綱の中身等は資料の2頁をお読みいただければと思います。

重要課題としては、情報収集・提供、マーケティング、人材の育成・確保、資金調達、貿易投資環境の改善があり、今後、中小企業の要請や国内外の変化に的確に答えるため、適切に見直ししていくこととなっています。

また、タイにおける洪水発生などにより、その対策が重要であるとの観点から昨年3月に大綱の改訂が行われました。その改訂では「オールジャパンでの支援体制の強化」として、ワンストップ相談の支援の強化、JICA

の各地域会議への参加等、支援体制の強化を図っています。

## 2. 全国・中部地域の海外展開支援・国内投資促進体制の構築

中部局の海外展開支援等の体制の中身ですが、全国の中小企業海外展開支援会議を受け、中部においては、中部国際拠点化支援会議を設置、またグレーター・ナゴヤ・イニシアティブ(GNI)や、北陸地域の北陸 AJEC（北陸環日本海経済交流促進協議会）にも一緒に入っていて、広域的取り組みとビジネスニーズを直結した中部地域からの提言が行える体制を構築しています。

## 3. 中部地域における中小企業等に対する海外展開支援の取り組み

資料の 5 頁に飛びますが、以上の支援体制により、「中部国際拠点化支援会議における行動計画」の 1～5 の行動計画を掲げ、1 番の「情報収集」では専門分野の相談体制の強化を行って、相談窓口の連携によりサポート体制を強化。2 番は、ブランド化等の支援として、各分野における輸出支援、バイヤーの招聘・商談会等の実施という中身です。特に、5 番については、先般、日本弁護士会連合会による海外展開業務の法的支援も始まっているところです。

具体的な実績としては、8 頁にあるとおり、23 年度の取り組みで、1 番に「中小機構とジェトロの連携による支援事例」、2 番に「ジェトロ岐阜による支援事例」、3 番は「金沢商工会議所による支援事例」を挙げました。以上が、私ども中部地域での海外展開拠点会議における内容ですが、詳しくは、資料の内容をお読みいただければと思います。

## 4. サポートツール

海外展開にあたって、中小企業の皆様から、施策内容や支援機関が分かりづらいという話もあり、また、多くの方々に施策等を知ってもらう必要から、支援機関の方々の協力を得て、中小企業庁が昨年 11 月に取りまとめ、ホームページに掲載した「中小企業海外展開支援施策集」のご案内を資料として持ってきました。支援施策集全体はかなりのページになっていますので、ホームページでご参照いただければと思います。今日来られた方々で海外展開支援施策を知りたいという方をご存じであれば、施策集をお使いいただくようお勧めをお願いします。

また、補正予算に係る施策について、FS、人材、研修、支援事業についてのお話もあります。さらに、海外での市場獲得のためのアンテナショップ等についての支援施策のこともあります。ぜひ支援施策集をご活用、及び、私どもへのご相談を通じ、施策を活用を図っていただければと思います。

こちらのパンフレット「中堅・中小企業事業主の皆さんへ！」の裏に私ども北陸支局のアドレス（連絡先）があります。また、経済局等は全国に 10 カ所あり、私は中部経産局北陸支局産業課におりますので、こちらにお電話いただくなり、また、国際課へのご相談をお待ちします。他の中小企業施策の担当者に関するお話し申についても、関係機関にご紹介するなり、できるだけワンストップでのご対応をさせていただき、ご支援させ

ていただきます。

次は、中小機構、ジェトロからの支援施策の具体的な事業内容をご紹介される予定です。よろしくお願ひします。本日はどうもありがとうございました。

(司会) 中先生、ありがとうございました。

続きまして、日本貿易振興機構金沢貿易情報センター所長、久保敦先生にご講演いただきます。

## 講演 2

久保 敦 (日本貿易振興機構 金沢貿易情報センター 所長)

私のご説明で使用するの、「海外市場開拓支援におけるジェトロ事業の活用の仕方」という冊子、それと 2 枚の紙「ジェトロ・シンポジウム」、さらに「ジェトロ貿易実務講座」と書いてあるもの、この 3 種類を使わせていただきます。

「海外市場開拓支援におけるジェトロ事業の活用の仕方」のページを使って、できるだけ分かりやすくお話ししたいと思います。

### 1. ジェトロ金沢の事業概要

ジェトロの事業は、海外展開支援、海外との取り組みという話を中心になってくるので、海外との接点のない企業の方には、非常に分かりづらい部分もあるかもしれませんが、ジェトロ金沢で行っている事業について、から説明を申し上げたいと思います。

柱は二つあります。一つは「県内企業への貿易投資関連情報提供の強化」で、貿易もしくは投資の情報提供です。それから「海外販路開拓の支援強化」は商談機会の提供販路開拓ということで、事業の柱はこの二つになっています。

#### 1-1. 県内企業への貿易投資関連情報提供の強化

最初に情報の提供については、三つの柱があります。県内の中小企業の方々は、海外との取り組みで貿易の経験のない方が非常に多いと思います。その意味でも貿易実務について、われわれが講座を開設し、その講座内で身に付けていただきます。基礎から実践、さらには英文ビジネスメールやリスク管理、英文契約といった、ビジネスの最初に、まず海外企業と会って話をし、物を売っていくに当たって、それぞれの展開で必要になる項目を整理して、それに基づいて講座を開講しています。

年間で 11 講座行っている中で、ちょっと宣伝をさせていただければ、3 月 12 日に本年度の最終講座が開催されることになっております。まだ若干名、参加いただけると思いますので、試しにお申し込みいただく形でも構わないと思います。残念ながら、これは有料のサービスになっており、ジェトロ会員でない皆さまの場合には有料となりますので、一応ご確認をお願いします。

情報提供の二つ目に、各分野別のセミナーや新興市場の紹介、さらには特定分野での市場紹介のセミナーも行ってあります。ここでは、重点分野になっている農林水産関係、機械、繊維といった部分の産業についてのセミナーを開催しています。新興市場として最近大変関心の高い ASEAN アジア諸国の市場の動向、直近の政治経済の動きについてもセミナーの題材として取り上げています。

三つ目に、日々の貿易投資相談です。相談の内容等については、配付資料内で、細かくどのような内容を対応しているかが分かるような形にしてあるので後ほどご確認いただき、ここではとりあえず、ジェトロ金沢ではこの貿易投資相談を行っている、ということをご理解いただければ、と思います。

## 1-2. 県内中小企業等の海外販路開拓の支援強化

ジェトロの東京本部が中心に行っている海外展示会への参加支援は、地元企業の皆さまに、いろいろな海外展示会でジェトロがブースを押さえているので、その中に参加なさいませんかという問い掛けをして参加勧誘をしています。本部を中心に動いている事業ですが、北陸でも 18 展示会で、県内企業 27 社・団体にご活用いただいているのが本年度の実態です。

さらに、これはジェトロ金沢が主体ですが、海外からバイヤーを招聘して、地元北陸の企業とマッチングをして、商談会を開くことも行っています。2012 年度については 5 月の MEX 金沢で行ったバイヤー招聘、さらにはついこの前、2 月 26 日に食品の商談会を開催しました。海外からのバイヤーにこの地に来ていただいて、地元企業との商談をアレンジすることに加え、国内の他の地域、例えば、東京や大阪で開催される海外のバイヤーと商談会においても、商談ができるように地元企業を誘致していく活動も行っています。

また、輸出有望案件発掘支援事業というツールがあり、これも県内の企業では合計で 6 社が採用され、活用いただいています。

## 2. ジェトロの基本的提供サービス

これら金沢の活動を含め、ジェトロの基本的な提供サービスをどういう段階で、どのように組み合わせて活用いただけたらいいかというのが図 3 です。ターゲットの地域と市場の絞り込みから、最終的にジェトロの海外見本市出展に至るまでの流れの中で、それぞれのサービスを、こんな時期にこういう形で活用すればいいのではないかと示してあります。特にジェトロの活用のポイントとしては、海外市場を狙うときに、スタートラインに立つ段階でまずは周到に準備をして、リスクを減らした形で第一歩を踏み出せるよう、各種のツールを整えているとお考え下さい。

事業の内容について具体的に見てみると、例えば私どもの海外の事務所で、皆さまが海外に渡航された際に活用いただけるであろうブリーフィングサービス、さらに地域は限られてしまうのですが、ビジネス・サポートセンターは、特に海外進出をする際に、現地で貸事務所として活用いただける部屋を提供するサービスがあります。

さらに、輸出有望案件発掘支援事業があります。産業領域については特定の領域に限られますが、それぞれ機械、環境・エネルギー、機械・部品、農林水産・食品、デザイン製品・伝統産品、日用品、さらにはファッション、アパレル・テキスタイルといった分野で専門家が付いて、中小企業とマンツーマンになって、2 年間

という期間が限られていますが、この事業に採択された企業については、商談の最初の準備から、最終的には代金回収のところまでフォローしながら、企業と一緒に専門家が動くサービスになっています。

また海外の私どもの事務所でリテインしているコーディネーターも活用いただけます。コーディネーターの活動内容については、例えばEメールでの相談に対応するサービスや現地ブリーフィングサービスを承ることもあるので、内容については配布資料をお読みいただくようお願い致します。

### 3. 参考

最後に、ジェトロのホームページで皆さまが簡単に取る事のできる情報について「参考」にまとめています。

J-FILEで、ある程度、国の制度、政策、統計といった情報を得ることが可能です。さらには、ジェトロの資料は大体字が多くて硬いものが多いのですが、非常に柔らかい、ビジュアル的に写真などを見ながら、何となく海外の市場がどんな雰囲気になっているのかが分かるような資料もあります。「アジアや中南米の文化や生活の様子を見てみたいときは」ということで、ホームページをクリックしていけば、配付資料の情報が得られます（スライド6～8）。

このページで、「サービス」をクリックし、さらに「世界のライフスタイル」をクリックして例えば香港を選択していくと、「香港スタイル」の内容になります。現地でのインタビューや商業施設、さらには香港の家庭の1ヶ月の収支例が出ています。ですから、このようなビジュアル情報で、何となくイメージをつかんでいただくことも可能です。

### 4. ジェトロ・シンポジウム

最後に「～ジェトロ・シンポジウム～地場産業の海外市場売込みについて」は、3月22日に行うわれわれのシンポジウムです。ここに出ている企業の方に参加いただいて、企業の方々が、どんなきっかけで海外に進出し、現状でどんな段階に来ているのか、いわゆる定型のサクセスストーリーを語っていただくのではなく、先行している企業の実験の体験でどんな状況だったのか、可能な範囲での実態をお話いただきながら、海外市場進出について理解していただけるようなシンポジウムを開催する予定です。これはホームページからお申し込みいただけるので、ぜひご関心のある方はお申し込みをいただくようお願いいたします。

(司会) 久保先生、ありがとうございました。

続きまして、独立行政法人中小企業基盤整備機構北陸本部シニアアドバイザーの園田孝先生にご講演いただきます。

#### 講演3

園田 孝 (独立行政法人 中小企業基盤整備機構 北陸本部 シニアアドバイザー)

既に経済産業局、ジェトロから非常に詳細にわたるご説明をいただきました。

また、今日の資料として、「海外展開支援ハンドブック」、「中小機構の国際支援事業」のパンフレット2種類、そして今回のパワーポイントのコピーの3種類を用意させていただきました。今日、私のほうからは、それらのメニューの概要と中小機構としての取り組み方についてお話させていただきたいと思います。中小機構の支援策の具体的な内容につきましては、これらの資料の中に書かれていますので追ってご覧戴きたいと存じます。

まず「海外展開支援ハンドブック」ですが、この中には、中小企業の海外支援策として中小機構が、今提供している支援策の個別の内容、メニューのご説明に加え、経済産業局、ジェトロ、県等の他の公的機関から実施されている支援策についても幅広く紹介されています。従い、この「ハンドブック」をご覧いただくと、中には各支援機関の類似のメニューが重なっている分野がある事を含め、中小企業のために、どういう個別の問題に、どこで、どういう支援体制が用意されているかについての、各支援機関からの支援体制の全体像がお分かりいただけるかと思えます。

2番目の、「中小機構の国際支援事業」のパンフレットには、中小機構が独自に行っている個別の支援策の内容が書かれています。今日はそれら中小機構の支援策の概要について簡単に紹介させていただくとともに、先に述べましたように、各支援機関からの多彩な支援メニューがある中で、中小機構としての特徴や力点はどこにあるかというご質問をよく受けますので、それについてご説明させていただきたいと思います。また個別の取り組み事例として、平成24年度から取り組んできましたFSの助成事業の、この2点に特にフォーカスしてお話ししたいと思います。

それ以外の支援策の詳細につきましては、すべて資料に詳細にわたり書かれていますので、説明を省略させていただきます。

## 1. 中小機構の国際化支援事業

まず中小機構の国際化支援事業の全体図ですが、支援事業は大きく、三つに分けられます。

まず1番目は情報提供サービスです。

これは、海外の投資先の情報や現地の情報、投資環境等の情報に関しセミナーを開催したり、個別の相談に応じて電話で情報提供を行ったり、もしくは中小機構の事務所においていただき、企業からの個別の照会があった内容について、各々の専門家が答えている情報サービスを実施しています。また、ポータルサイト「J-net21」でも中小企業の海外進出事例等を報告しています。

支援事業の2番目はマーケティングに関連するものです。

マーケティング支援の最初のメニューは、海外バイヤーが参加する国際展示会への出展企業に対する支援、助成です。

先ほどジェトロの久保所長からお話がありましたジェトロが支援している海外での展示会のうち、中小機構が

連携支援する特定の展示会に関し、そこに出席する中小企業に対し、中小機構からも支援、助成を行うものです。具体的には、日本語パンフレットの英語への翻訳費用の負担、また展示会場での商談のアシストやアテンドといったサービスを中小機構が上積みで提供する形のメニューとなっています。

国内開催の海外バイヤーが参加する特定の展示会につきましても、中小機構で独自のブースを確保して、中小企業に提供するメニューを持っています。

加えて、これらの展示会への事前準備、事後フォローのために企業を訪問のうえ、木目細やかなコンサルティングにも努めています。

また、マーケティングに関連して、平成24年度からフィージビリティ・スタディー（FS）のメニューが加わりました。これは、海外で販売や製造拠点として実際に海外に進出してみようかと検討中の中小企業に対して、その海外進出の経営判断に役立つような具体的なサポートを行うものです。先ほど、外務省から JICA FS のご説明がありましたが、JICA FS が政府対政府（G to G）をベースにしている事に対し、この中小機構の FS は、民から民（B to B）のベースで、規模や金額面でも JICA FS に比較し一けた小さい、コンパクトで実務的な色彩が強いものになっています。中小機構のこの FS の具体的な進め方につきましては後ほど、改めて触れさせていただきます。

あと、マーケティング関連の支援として、海外の支援機関、例えば外国政府系の投資委員会とのマッチング等のサービスも中小企業総合展などの場で実施しています。

3番目の支援メニューは人材育成に関連するものです。英文 Eメールの書き方、貿易の基本知識といった講座も、中小企業大学校という組織を通じて中小機構でも実施しています。

以上、ご説明しましたように中小機構でも様々な支援メニューを持っている訳ですが、これらの中小機構独自の助成策の実施に当たりましては、「海外展開支援ハンドブック」に記載されているように、ジェトロ、JICA、中部経済産業局等の支援策とも連携しながら、企業の多様な課題の解決に役立つような取り組みを心がけています。

## 2. 中小機構の支援策の特徴

次に、このような中小機構の支援策は、どういうところに力点を置いて、どのようなユニークさを出そうとしているのかについて申し上げたいと思います。

中小機構の情報提供のところで申し上げましたように、中小企業の現場で困っておられる問題につき、最初に中小機構の窓口相談として、よろず相談のような形で受けています。これは電話であれ、実際に事務所までご足労戴く場合であれ、情報提供というよりは、できるだけ経営支援の立場から、その個別の中小企業の実情をお聞きした上で、海外へ出ていく必要があると考えられる、もしくは考えにくい事情等について相談、アドバ

イスを行っています。その相談内容を分類すると国別や、相談項目別、たとえば貿易の知識や各国情報など、いろいろに分けられるのですが、さきに述べましたように、ここで中小機構として心掛けているのは、単なる情報提供に留まるのではなく常に経営支援の立場に立っての助言を目指しているという事です。

一例を申し上げますと、中小企業の場合は、2次、3次のサプライヤー、即ちTier2、Tier3の立場での仕事が多い訳ですが、元請から一緒に来ないかと言われていたが、どう対応すべきか困っているというご相談があります。元請が外国に出ていく中で、一緒に出て行ったところで、仕事の量や価格が保証されているわけでもないが、出て行かねば、競合サプライヤーと同一のスタートラインにも立つことが出来ないといった相談などです。このような場合、個別の中小企業の元請との関係、例えばTier2の中小企業がサプライしている商品やサービスがTier1の企業にとってかけがえの無いものか等の差別性はどうか？またTier1の企業の意向確認をどのように進めるのか？といった企業とのやり取りなどを通じて、経営支援の立場からの海外進出構想に対する適切な助言となる事を一番のスタンスに置いています。

もう一つの例は、人の関係が進出のきっかけとなる事が結構多いということです。

例えば石川県のどこどこで立地していた会社のお隣さんがタイに出ていったので、これを機会に我が社も出ていこうかと思っていますと、漠然とした形でご相談においでになる。もしくは、ベトナムからの実習生を、3年間預かっていたのだが、彼らが祖国に帰った後でどうも仕事がないらしい。それで現地へ行ってみたら、この実習生、彼らにせっかく教えた技術を使って結構、ベトナムで事業がやっつけけるのではないかと、ある意味、経済見通し判断とか、客観的情勢でロジカルな積み上げというよりは、漠然としたところで海外進出の構想が沸いてくる事例が多いものだと、相談窓口の現場として感じています。

今申しあげました、元請からの要請とか、人の関係とかといった要素を含め、個別の企業事情をできるだけ丁寧にかがいがい、それらを縦横に組み合わせて整理する形でオリエンテーションを行う事。そのうえで、商売としてやっつけけるだろうか？会社の体力がついてくるだろうか？と、点についてあくまでも経営支援の立場から、そして、中小機構で対応できる、対応すべき対策については中小機構で対応し、ジェットロにお願いすべき分にはジェットロに、また県のISICOにお願いすべき分についてはISICOにと、お互い連携をとりながら進めていくことに努めています。

以上が、現場のかなりふわふわとした段階から、ひざ詰めの相談を通じて、いわば中小企業の海外進出のコンシェルジュとして、経営支援の立場から取り組んでいるスタンスです。

### 3. 海外進出事業性調査 (FS) 支援

次が2点目のフィージビリティ・スタディーです。先ほども述べさせていただいたように、中小機構のFSは経済計算の細かい積み上げに至るような大きなスタディーではなく、窓口相談で、お隣さんが出ていくのだけれども、これからベトナムに出ていかなければいけないのか、ちょっと迷っているのですというような、かなりふわふわとしたご相談。もしくは、行くことだけは心を決めたのだけれども、行き方が分からないで困っている。そういった企業のニーズを満たす為に、昨年度から始まった制度です。



具体的には、実施事例をご覧いただきたいと思います。これは中小機構のFS支援のほとんど一番バッテリーとなった、富山県の機械メーカーです。これについても、実習生を預かって、この人たちにせっかく教えた技術を活かせないものか、お隣さんの工場が出ていって健闘しているらしい、もしくはお客さんの方からも来ないかと、大体こういう事情の中でベトナムで工場を造りたい、出ることだけはもう殆ど決めているのだけれども、出方が分からない、どこに出ていったらいいか分からないという状態でした。

そのFSの手順について説明させていただきますと、最初にその企業との事前の詳細打ち合わせ、進出構想のヒアリングの中で、企業から指摘のあった問題に関し意識のすりあわせを「進出動機をもう少し明確にしてみると?」「ここの進め方は若干の手直しが必要では?」といった形での数回行います。時には時間がかかってこのすりあわせに2ヶ月かかる事もありますが、大体は1ヶ月ぐらいで詰めたうえで現地へ出掛けていきます。その後、現地調査を実施のうえ、事後のトレースに1~2ヶ月かけて、FSの総括を行っています。

現地調査の実例として、スライドをご覧ください。この写真はタイ・バンコックでの投資委員会との打ち合わせの様です。タイの場合は、タイの投資委員会で、日本の進出企業についての詳細な事例を聴取の上判断されるため、このような事前の打診が重要になる事例です。

このスライドは工業団地分譲地の現地視察の様です。

進出工業団地の候補を企業と中小機構の双方でリストアップのうえ、事前に企業の要求条件や希望を聞きながら数箇所の工業団地を選び、現地の造成状況（スライド）や完成済みのレンタル工場（スライド）の見学、分譲条件、既に入居している企業の体験談などをヒアリングする事としています。

話が少し飛ぶようですが、先ほど平石先生からお話がありましたが、私どものアドバイスでも、大事なことは、必ず弁護士さんにご相談するようにと薦めています。例えば、日系のディベロッパーが開発し、日系進出企業への販売実績が既にあるような工業団地の土地貸借契約や、一般的な事業ライセンスの取得などについては、一般の日系コンサル会社への委託でもよい（流せるところは流す）が、外国、もしくは現地のディベロッパーとの土地貸借契約などの場合、必ず最終的には単なる日系のコンサルタント会社ではなく、日本の弁護士と提携しているしっかりした弁護士事務所を確認するようにとアドバイスしています。このベトナムのミッションのときも、日本人の弁護士がおられる現地の法律事務所にお連れして、重要事項については相談するようにと薦めた次第です。

このスライドは、現地市場調査の一例で、米国での中古ディーゼルエンジンの流通状況のヒアリングの様です。この時は、米国での中古ディーゼルエンジンの再生作業・販売事業のためのFSでしたが、日本国内での事前調査では米国の中古ディーゼルマーケットの事情が全くわからない状態でした。このような特殊な情報を持っているのは自動車業界専門誌だろうという事までをかぎつけた上で、専門誌の編集、取材部門とのアポイントをとり、現地で半日間かけて状況をヒアリングしている場面です。

今スライドで御覧いただいたような形でFSを実施してきたわけですが、企業の方からは、FSの範囲、規模がハンディで、今まで海外進出を考えてきた中で、調べたかったことを、これで確認ができたということ等、評判がよいと伺っています。もっとも、このFSの結果として、実際の進出がどれくらい実現しそうかというところと別の話になり、結果としては、FSの後で進出を決定した企業は半分ぐらいと言ったところですが、課題がよく分かった、次の進出についてどう考えていったらいいかがよく分かったとの評価は戴いており、企業の経営判断には寄与しているものと考えています。

平成24年度のFS現地調査の形態（スコープ）としては、期間は大体1週間、参加者は企業から最大2名、機構からは専門家と職員を含めて2名、あとは必要な場合、現地の通訳や現地のアドバイザーを手当てするという形になっています。企業側の費用負担は旅費宿泊費用と通訳費用の3分の1、他は中小機構が負担する形で運営されました。

今年度の補正予算以降については近々発表される予定ですが、同様の制度で、今後も平成24年度の補正および25年度予算にても同じような制度が実施される予定であると聞いております。

以上、中小企業の海外進出構想へコンシエルジェとしての経営支援の立場からの取り組みと、もうひとつ、具体的なトピックとして、昨年からはじめたフィージビリティ・スタディーを、今年度も私どもの海外展開支援事業の核として、行っていきたいということをご報告させていただきました。

（司会） 園田先生、ありがとうございました。

せっかくの機会ですので、中先生、久保先生、園田先生へのご質問のある方がおられましたら、挙手にてお願いいたします。

それでは、本日の講演を終了させていただきます。先生方、長時間にわたり、どうもありがとうございました。会場の皆さま、いま一度大きな拍手をお願いします。また、ご参加いただきました皆さま、長時間にわたりありがとうございました。以上をもちまして、平成24年度国際民商事法金沢セミナーを閉会させていただきます。

以上

本文中で参照された資料については多部にわたるので、掲載していないものもありますが、ご関心のある方は、以下にご連絡いただければ、後日送付させていただきます。

公益財団法人国際民商事法センター

〒107-0052 東京都港区赤坂 1-6-7 第九興和ビル別館

TEL : (03)3505-0525 FAX : (03)3505-0833

E-mail : icclc-sa@js5.so-net.ne.jp

担当 : 北野