ICCLC NEWS

公益財団法人国際民商事法センター
第 105 号 2025 年 5 月

HEADLINE

本号では、2025 年 3 月 19 日（13 時 30 分～16 時 30 分）に神戸商工会議所（３階会議室）にて開催されたアジア・ビジネスロー・カンファレンス in KOBE 「**企業ビジネス海外展開の ABC～神戸復興 30 年～**」を取り上げました。 本セミナーは、当財団学術参与の池田辰夫弁護士が代表を務めるアジア・ビジネスロー・ カンファレンス（ABC）が、当財団と共催のもと主催したものです。地域活性化セッショ ン版とし、歴史的にもアジアとの関係性が深い神戸において、神戸商工会議所、JETRO 神戸貿易情報センターと日本商事仲裁協会（JCAA）のご後援のもと、アジアでのビジネス展開の魅力と法的なリスク対応に関する情報共有の場を提供する目的で開催されました。

（目次）

開会挨拶 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
ABC 代表・弁護士・公益財団法人国際民商事法センター学術参与
池田 辰夫

第１部 講演

特別講演「商事紛争における仲裁及び調停の利用」 ・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
日本商事仲裁協会（JCAA）理事長 北川 慎介

基調講演「アジア・ビジネスの展開方法～契約から子会社設立まで～」 ・・・・・・ 11
堂島法律事務所弁護士 安田 健一
堂島法律事務所弁護士 王 宣麟

無断転用･公表等はご遠慮ください

第２部　パネルディスカッション　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 28
「リーガルサイドから見るアジア・ビジネスの勘所と悩みどころ
＜国際ビジネス展開でのあるある集＞」
パネリスト　日本貿易振興機構（JETRO）神戸所長　手島　恵美
株式会社ドンク執行役員・営業副本部長　下瀬　浩二
日本商事仲裁協会（JCAA）理事長　北川　慎介
堂島法律事務所弁護士　安田　健一
堂島法律事務所弁護士　王　宣麟
モデレーター　堂島法律事務所弁護士　飯島　奈絵

閉会挨拶　・・ 52
公益財団法人国際民商事法センター理事長・弁護士
大野　恒太郎

【資料】（リンクをクリックすると資料を閲覧できます）

第１部

・特別講演「商事紛争における仲裁及び調停の利用」（北川愼介氏）

・基調講演「アジア・ビジネスの展開方法～契約から子会社設立まで～」

（安田健一氏・王宣麟氏）

第２部　パネルディスカッション

・「JETRO」（手島恵美氏）

・「株式会社ドンク」（下瀬浩二氏）

（司会）　本日は年度末のお忙しい中お集まりいただきまして、ありがとうございました。私は司会を務めさせていただきます、弁護士の飯島と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

まず、開会のご挨拶を、アジア・ビジネスロー・カンファレンスの代表、池田辰夫先生にお願いいたします。池田先生は公益財団法人国際民商事法センター学術参与でもあられます。池田代表、お願いいたします。

開会挨拶

池田　辰夫（ABC 代表・弁護士・公益財団法人国際民商事法センター学術参与）

無断転用･公表等はご遠慮ください

皆さん、こんにちは。私はABC代表の池田でございます。「アジア・ビジネスロー・カンファレンス in KOBE」開会にあたりまして、ご挨拶を申し上げます。

このたびは「復興30年」と題しました。あの30年前の神戸の本当につらい姿、いまだにその街の姿は脳裏に焼き付いています。多くの人の命あるいは涙とともに、「復旧ではなく復興を」という心意気あるいは信念で、この30年間を格闘されてきましたこと、本当にすばらしく思います。本日、神戸商工会議所のご理解をいただきまして、本セミナーを開催させていただきます。誠にありがたく、厚く御礼申し上げたく思います。

本日主催します公益財団法人国際民商事法センター（ICCLC）は、30年前に設立された、アジア各国の法律を切り口とした、各国との相互交流を目指す公益法人です。本日は東京から後ほど締めの挨拶をいただきますICCLCの大野理事長のほかに、小杉理事、東事務局長、三橋事務局次長に出席いただいております。そして、私どもアジア・ビジネスロー・カンファレンス（ABC）は、このICCLCと歩調を共にしながら、関西圏におけるこうした活動の重要な拠点となるべく立ち上がりました。

「人は人なか、木は木なか」。植物たちも、それぞれにコミュニケーションをとっています。人もそうです。私は、裁判官としての第一歩をこの神戸でスタートすることになりました。ご縁を強く感じます。

今は弁護士として、裁判所を外から観察する立場にございます。自らの体験から、ある種､裁判という世界を誇らしく思っている一方で､課題もよく見えているように感じます。裁判は、裁判官以外に、両代理人の弁護士も関わります。この弁護士の力量や知性、事件や人への寄り添う姿勢など、その辺りの問題ですが、さまざまに感じます。裁判官プラス弁護士の、全体の司法における紛争解決に向けた仕組みの在り方、そうした現実の課題がございます。

本日のテーマの一つに、民間裁判ともいうべきADR（Alternative Dispute Resolution）＝裁判以外の紛争解決という選択肢がございます。私たちは、もっとそれを深く知る必要があります。本日は、日本を代表します常設仲裁機関JCAAの北川理事長に登壇いただきます。ADRは双方が合意した、より柔軟で納得感あるルールによる、その事案々々に適したテイラーメイドの進め方ができる点で､裁判よりも魅力ある選択肢となる可能性があります。

紛争解決のシステムは、社会インフラです。公共インフラの劣化には、日々のメンテナンスが必要です。現在の裁判制度だけと言うことではなく、もう一つの民間の裁判という信頼できるシステムが構築されれば、ビジネス経験、経営の現場経験のある人が仲裁人や調停人として活躍できる余地も出てまいります。また、それぞれに専門分野もあり、そこも当事者側が選択できるというようなところもございます。裁判を含めた官民での切磋琢

無断転用･公表等はご遠慮ください

磨したアイデアで、世の中のためになる本当に必要な、より良い紛争解決の仕組みを築きあげていく、そういうことが最も大切なことだろうと思います。これを、官と民が響き合うという意味合いで、共鳴論といいます。官と民の 2 つの紛争解決の手続というものが、互いに切磋琢磨し、響き合って高め合う。そのことによって、ユーザーの皆様にとりまして、「本当に良い制度だな」となりますよう、そしてこれを次の世代にバトンタッチしていけるということを願っています。

本日は、私ども ABC の志に深く共鳴いただきましたスペシャリストの皆様から貴重なお話をいただけることとなっています。飯島奈絵先生にモデレーターとしてもお世話になり、地元からドンク様がパネリストに加わっていただきました。楽しみにしております。この準備にあたってこられました多くの関係者の皆様にこの場を借りて改めて厚く御礼を申し上げます。私ども ABC が今後も信頼できるネットワークのプラットフォームとして皆様のお役に立てることを、この機会により広く知っていただければと思います。アジアあるいは世界のよりよい未来のために。アジア・世界との適切な交流なくして日本の成長なし。ABC は今後とも、皆様のための法律あるいは海外取引展開を軸とした交流のプラットフォームでありたく願います。ぜひ活用いただければと思います。世界につながる神戸復興のパワー。本日が神戸における ABC の始まりとなりますよう期待もしております。

主催者側を代表しまして、皆様に厚く御礼を申し上げ、開会の挨拶とさせていただきます。本日のご来場、誠にありがとうございます。

（司会）　ありがとうございました。それでは、特別講演「商事紛争における仲裁及び調停の利用」に移りたく存じます。北川慎介・日本商事仲裁協会理事長は、1981 年に通商産業省に入省され、経済産業省貿易経済協力局長、経済産業省中小企業庁長官などを務められました後、三井物産に移られまして、常務執行役員、専務執行役員、三井物産戦略研究所代表取締役社長などを務められました。2023 年 6 月から一般社団法人日本商事仲裁協会理事長をされておられます。では、北川理事長、どうぞよろしくお願いいたします。

第１部　講演

特別講演「商事紛争における仲裁及び調停の利用」

北川　慎介（日本商事仲裁協会（JCAA）理事長）

ご紹介いただきました北川です。よろしくお願いします。今の紹介の中で 1 つなかったのは、私は今、神戸製鋼所の取締役をやっておりまして、神戸にはたいへんお世話になっております。どうぞ神戸製鋼もよろしくお願いします。その前の三井物産の時には関西支

無断転用･公表等はご遠慮ください

社長で中之島に 4 年ほどおりましたので、大阪、そしてご当地神戸はなじみがなくはないということでご理解いただければと思います。

＜スライド 1＞　今日は仲裁・調停の話をするのですけれども、私は弁護士でもなければ法曹でもない、ある意味民間の企業人という立場で、いかに仲裁が便利というか、使ったほうがよいのではないかと企業人としても思うようになっていますので、そういう観点から皆さんにご紹介をさせていただきたいと思います。

＜スライド 2＞　「仲裁や調停とは何だろう？」ということなのですけれども、まずは、ビジネスをやっている方は皆さんご存じのとおり、必ず何か揉め事があるわけですよね。「なんかうまくいかない」、「なんかおかしい」、「話が違う」とかある。そうするとどうするかというと、まず話し合うわけですよね。それでまとまらないと、よくあるのは、力の強いほうが勝ってしまう。「うるさい、黙ってろ」といって引っ込む。さすがにこれはひどいだろうということで、裁判を申し立てる。裁判を申し立てたら裁判所に裁判や調停をやってもらうのですけれども、今日はその話ではなくて、仲裁や調停というのがありますよ、という話です。それ以外にもう一つ、あっせんというのがあるのですけれども、これは「テーブルに着きましょう」というだけなので、そこはある意味話合いと変わらないところがあるのですが、仲裁はもう少し強い力があるということでございます。残念ながら、何もうまくいかないと止めてしまう、お互いに無関係になる。それは避けたい、ビジネスは続けたいわけですから、仲裁あるいは調停を使ってビジネスを続けてくださいということです。

日本企業は、先ほどの池田先生の話ではないですけれども、「裁判ってすごいんだ。裁判はすばらしい」と思っているので、裁判裁判と言うのですけれども、仮に日本で裁判しても外国では執行できない。例えば、日本と東南アジアのある会社とが揉めて、「頭に来た。裁判をやろうぜ」と日本で裁判をやって勝っても、タイに行って「お金を払え」と言っても「いや、知りません」でおしまいということになってしまう。しかし、仲裁は執行ができる。「仲裁は海外で執行ができる」、今日言いたいのはこれだけです。あとは、海外で裁判をする、例えば東南アジアのある国で裁判をするとして、そこでやって勝てそうに思いますか。私はなかなか思えない。裁判システム自体が日本ほどがっちりしていないとかいうこともあるので、だいたい国際取引の場合では昔から仲裁がすごくよく使われています。ちなみに、一番なじんでいるのは海事ですよね。海の上の争いは海事の仲裁のシステムがあって、これは 1700 年代からあります。これはまさに、日本では神戸の海事所が日本で初

無断転用・公表等はご遠慮ください

めて、かなり前に始めています。それはワールドスタンダードで、海事は仲裁ということになっています。

＜スライド3＞　では、「仲裁とは何だろう？」というと、こうやって揉めていると、「いつまでも二人で揉めていてもしょうがないから、仲裁人を選びましょう」となるわけです。仲裁人は二人で決めます。決まらなければ、我々みたいな仲裁の事務局をやっている機関が「この方はどうですか」といって決めてもらうのですけれども、そういう人が、弁護士さんが中心なのですが、弁護士の中でも強い分野があるわけですから、強い分野の人にやってもらう。それで、1 人の場合もあれば、大型案件のときには 3 人という場合もあります。いずれにせよ一審制で、二審・三審・最高裁みたいなものはないので、そこで決まる。しかも、ビジネスも続くということです。

これの最大の理由は、ニューヨーク条約、正式には「外国仲裁判断の承認及び執行に関する条約」というのがあって、これに各国が入っていますから、仲裁の判断を貰うとどの国でも執行できる。ちなみに、JCAA が取り扱った事件で、海外で執行できなかった事案というのは最近ありません。

それから、裁判は公開なのですけれども、仲裁は当事者同士でやるので、「何社と何社が揉めている」と誰も知らないうちに話が進む。これはビジネスの上ではメリットかなと思います。

＜スライド4＞　「どうすれば仲裁になるのですか？」ということですが、契約書に「仲裁条項」というのを入れていただく必要があるわけです。だいたい日本だと、紛争処理条項だと「双方誠意を持って話し合いましょう」、「裁判は神戸地裁を第一審の場所にしましょう」とかいうふうになるわけですけれども、そうではない。いきなり、ここにあるように、「揉めたら商事仲裁規則でやります」とお互い書く。これは仲裁地を神戸にすることもできます。こういうふうに、初めのビジネス契約段階で書いてしまって、揉めたら仲裁に行く。書いていなくてもお互い合意すれば来るわけですが、書いたほうがよいわけですね。

＜スライド 5＞　仲裁が申し立てられると、我々は事務局なので、裁判所の事務方と一緒です。持ち込まれたら、「わかりました」といって手続をして、仲裁人を選んで、仲裁の場所を設えて、判断をしてもらい、それを世界で執行してもらう。

商事仲裁の事例もいろいろあります。ほとんどの契約があります。最近見ていると、知財、ロイヤリティですね、「こういうことでロイヤリティでやったのだけれども、勝手に別

無断転用・公表等はご遠慮ください

のことをやっているでしょ」とかいったものも結構あります。

＜スライド6＞　これは全くご参考で、チラッと見ていただければよいのですけれども、3つぐらい規則を持っています。1つ目は、商事仲裁規則といって、普通はこれでやりましょうというものです。2つ目は、インタラクティブ仲裁規則、要は、仲裁人がいろいろ話をして、争点を早いうちに明確にしてやりましょうと。それから、早くやる手続もあります。最後に、UNCITRAL仲裁規則というものがあって、これは国連の国際商取引法委員会の規則なのですが、別に我々仲裁機関なしでも、当事者と仲裁人だけでやってくださいという規則があります。どれでも結構です。

＜スライド7＞　JCAA仲裁の特徴は、仲裁人候補が500名ほど入っていただいていて、その中から選んでいただきます。ほかの人でも結構です。うち外国人が4分の3いらっしゃいます。使用言語は英語が半分ぐらい。日本語もあります。

次は「早いよ」という話なのですが、揉め事の金額が小さいと早くできますという話です。

それで、仲裁の特徴をもう一回整理して言うと、まず、仲裁判断は国を越えるということで、いろんな国で執行ができるということです。

それから、早く解決します。一審制なので第一審でもう終わりですし、我々仲裁機関のほうが進行管理をしていきます。結果的に、費用も割合少ないということですね。もちろん、後ろに付く弁護士さんの費用というのはあるのですけれども、それは裁判も一緒です。

それから、当事者の事情に応じた手続。民間でやるわけですから、仲裁人と当事者がずっと話をして、どういうふうにやるかというのを、判断は別にして、手続を弾力的にできるということですね。

それから、非公開でやるとか、裁判官に当たる仲裁人を当事者が選べるとか、それからもう一つは、仲裁条項を書いておくと、仲裁以前に「ちゃんと話をしようよ」、「一方的にワアワア言うなよ」、「いざとなったら仲裁だし」というような話もできるのではないかと思っているわけです。

いずれにしても、私の思う最大のメリットは、海外で執行ができるということにあると思います。先ほど申し上げたとおり、外国の裁判所で拒絶された例はありません。したがいまして、契約書にぜひ書いてほしいなというふうに思うわけですね。

ただ、そうはいっても、日本では仲裁が年間で20件しかありません。9割ぐらいは海外案件です。中国は4万件もあって、ほとんど国内案件です。韓国も500～600件あると思い

無断転用・公表等はご遠慮ください

ますが、ほとんど国内案件です。ただ、国際仲裁の世界でメインなのは、このアジアではシンガポール、かつては香港だったのですけれども、そういう所でやります。これは国際案件ですね。あと、もちろん、ロンドン、パリ、ニューヨークといった名だたる大きな街でやるということがあります。

なぜ日本で少ないのかということについては諸説あります。「JCAA はもっと広報しろ」ということはよく言われていて、我々も頑張っているのですが、「仲裁というのがあるよ」といろんな人に言わないと駄目だというのがある。

それから、やはり日本人は、まず「揉め事がないだろう」という前提から入ってしまうので、揉めたときにどうするということを考えないで、「揉めたら裁判すればいいや」ぐらいになってしまう。それだと、いざというときに困る。

あと、我々のような JCAA に対する誤解としては、「日本人が日本人のために日本語でやっている」といった、ある種のレッテル貼りがあるのですが、決してそんなことはないわけで、そのような誤解も解かなければいけない。

あと、お手元にお配りしている『JCA ジャーナル』という我々が出している月刊誌があるのですけれども、そこの冒頭に和氣礎先生という方が、「なぜ日本で少ないのか」というのを、私なんかではなくちゃんと専門家が書いています。それを読んでいただきたいと思うのですが、やはり、契約書を作るときに、ちゃんと紛争条項を入れないのですよね。「揉めないだろう」という前提で入るから、いざというときに仲裁に持っていくという条項を書いていない。これが一番まずい。これはなぜかと考えるのですけれども、もちろん、仲裁のメリットを知らないというのはあるのですが、やはり、契約を作るときというのは、最後はもうフラフラになって作るわけで、そのフラフラの最後が仲裁条項になる。そうすると、もう眠いし、早くクローズしたいので、「いいよ、シンガポールで結構」となってしまって、日本企業が日本で頑張らない。

もうちょっと遡ると、日本企業は売り手のケースが多いのですね。正直、売り手と買い手だったら、ビジネスをやっている人ならわかるとおり、買い手のほうが強いわけですよ。買い手のほうが向こうの国で、売り手が日本だったら、「うちの国でやりたい」、「いや、それはさすがに」、「じゃあシンガポールにしますか」となってしまって、それは困るねということです。

そういうことがあるのですが、我々もぜひ日本でやっていただけるようにしていきたいなと考えているわけです。

＜スライド 8＞　今までは国際取引の話をしましたが、今度は、国内取引が中心の中堅・中

無断転用・公表等はご遠慮ください

小企業、まさに商工会議所にたくさん入っておられる中小企業さんなどもメリットがあるのです。国内取引では、私も経産省で長い間見てきたのですが、やはり中小企業は大企業に対して取引上厳しい立場になってしまうわけですよね。この厳しいのも、「お前我慢しろ」ではよくないわけですよ。最近は公正取引委員会とか中小企業庁も頑張っているのですが、力関係で決めないでくださいと。揉めたら揉めたで、仲裁条項を書いておいて、いざとなったら仲裁に行きますということで、「力の強いあなたの言うことだけ聞くわけにはいかないのです」というのを書いたらどうかと思うわけです。実際に紛争が起こっても、仲裁で秘密裏にやれますから、取引も続くのではないかと。要は、同じ立場での紛争解決ということで、ちょっと口幅ったい言い方をすると、ある意味で社会正義の実現みたいな、皆同じ立場でやろうよと。そういうことで仲裁を活かしてもらいたいなと思っているわけです。

＜スライド 9＞　次に、調停というものもあります。調停は仲裁よりちょっと緩やかというか、和解なのですけれども、「話合い解決」です。我々もこういう手続を持っています。和解も、こういうふうに成功率もあります。

＜スライド 10＞　調停で心配になるのは、調停で和解したけれども、それを無視されてしまうと困るわけですね。無視されないために、国際的にはシンガポール条約というのができまして、事前の約束があれば調停でもちゃんと執行することになっているわけです。国内でも、改正 ADR 法でこういう手続ができています。

それから、調停と仲裁の組み合わせというのもあって、仲裁から始めて調停に行ってとか、あるいは、最後は仲裁に戻して執行力を持たせるとか、いろんなやり方が柔軟にあるので、そういう意味で活用してもらったらよいかなと思っています。

＜スライド 11＞　最後に補足しますと、今までのは企業同士の話だったのですが、今度は、皆さんが海外展開をしたときに、相手の国と揉めることがあるのですね。例えば、「投資するといいよ」と言われて出かけたけれども、行ってみたら話が違う。自分たち外国企業だけすごく差別されたとか、もともと「こういう契約で、これだけお金を払う」と言っていたのが払わないとか、土地を買ったら「その土地は国が取るから出ていけ」とか、いろんなパターンがあって、そうすると泣き寝入りせざるを得ないみたいなことがあります。

さすがにそれはひどいだろうということで、投資協定、例えば FTA とか、最近では CPTPP とか、いろんな協定があります。いろんな投資関連協定の中に投資の章があって、そこに「揉めたら仲裁します」というのがあるのですね。それを使っていただければ、一方的に

無断転用・公表等はご遠慮ください

向こうの国に無茶苦茶やられることはないだろうということです。最近は、日本でもこういうものを使うほうが増えていますし、使われるほうも増えています。特に新興国でいろいろこういうことがありますので、ぜひ知っておいていただければと思います。

＜スライド 12＞　最後に、国と国というのは揉める。そうすると、ご存じのとおり、WTO というのがあって、そこで処理するわけですけれども、今アメリカが「委員を選ばないよ」とずっと言っていて、いわゆるパネルというか裁判機能が動かない。それを今、有志国によるアレンジメントで仲裁を実施しています。こういうことで、昔から日本がすごく頼ってきた WTO というのがたいへん厳しい状況にあります。

ちょっと余談になりますが、日本は「自由貿易だ」ということでずっとやってきたのですけれども、最近少し厳しいなと。戦争の話もありましたが、3 つぐらいの要素がだんだん自由貿易ではないふうになってきている。

1 つ目は経済安全保障です。経済安全保障というのがあるから、何でもかんでも輸出しては駄目なんだよというところから始まっている。昔でいえばココム、今でいえばワッセナー・アレンジメントとか、いろんなものがあります。特に、原子力爆弾の材料になるようなものは駄目だとか、生物化学兵器の材料になるようなものは駄目だとか、そういうのがあるのですけれども、そういう経済安全保障的なものが一つです。

2 つ目は脱炭素です。脱炭素をちゃんとやっていないと貿易取引は厳しいよと。例えば、ヨーロッパでは CBAM（炭素国境調整措置）といって、「炭素がいっぱいあるものはお金を取るぞ」みたいなことになっているわけです。これは今後どうなるかわかりません。普通に考えれば WTO に何となく違反しているかもしれないなと思うわけですけれども、ヨーロッパ人は頭がよいので潜り抜けるかもしれません。

3 つ目が、まさにお話しした、最近のことなのですが、国内政治を反映して、貿易に障壁を設けようと。例えば、関税をかけてしまえと。なぜ関税をかけるのかというと、国内の雇用が危ないからだとか、あるいは、外交ツールとして関税をかければ相手の国がへこむだろうとか、そういう新しい、自由貿易的でないものができてきています。

これはなかなか難しい話で、WTO がうまくいかなくなったときに皆で考えたのは、FTA をやったらよいのではないかと。二国間で FTA をやろうとか、地域でやろうとか、そういう小さな枠組みで自由貿易を守ろうとしたのですけれども、それが厳しくなっている。例えば、メキシコ、アメリカ、カナダというのは昔から非常に有名なブロック協定だったのですが、それでもメキシコとかに「無茶苦茶関税をかけるぞ」みたいな話になってきて、FTA でもなかなか難しくなってきた。

無断転用・公表等はご遠慮ください

何となく自由貿易が厳しくなってくるのですけれども、我々日本企業としてはそんな中でどうやって頑張っていくのか。その中で紛争も起こるかもしれないので、そうしたら「仲裁というのがあるな」と思い出してもらったらよいかなと思っているわけです。

ちょっと駆け足になりましたけれども、冒頭の整理ということでお聞きいただきました。どうもありがとうございました。

（司会）　北川理事長、ありがとうございました。次は、安田弁護士と王弁護士による「アジア・ビジネスの展開方法～契約から子会社設立まで～」という基調講演を行います。どうぞよろしくお願いします。

基調講演「アジア・ビジネスの展開方法～契約から子会社設立まで～」

安田　健一（堂島法律事務所弁護士）

王　宣麟（堂島法律事務所弁護士）

（安田）＜スライド 1＞　本日は貴重な機会を頂きありがとうございます。ここからは基調講演ということで、我々2 人で「アジア・ビジネスの展開方法～契約から子会社設立まで～」というタイトルでお話をさせていただきます。

＜スライド 2＞　まず最初に、簡単に自己紹介をさせていただきます。堂島法律事務所の安田と申します。改めてよろしくお願いします。この講演と、第 2 部のパネルディスカッションにも我々は参加させていただくので、それも合わせて自己紹介ということでお話しさせていただければと思います。

私は奈良県出身でして、大学も関西で、仕事も今の堂島法律事務所の大阪オフィスでしておりました。その当時、家電量販店のエディオンさん、本社機能は大阪でして、そこに出向させていただいた後、しばらく海外にいました。海外生活は、ニューヨークに留学した後、北京の法律事務所で勤務させていただき、その後、タイはバンコクにあるタイ三井物産株式会社に出向させていただく機会を得ました。2019 年に日本業務に復帰して、それ以降は堂島法律事務所の東京オフィスのほうで勤務をしております。アジアを中心とした渉外法務などを日々させていただいております。

（王）＜スライド 3＞　私は、同じく堂島法律事務所の弁護士の王宣麟と申します。私自身も、関西、兵庫県神戸市出身でございまして、神戸にある中華同文学校という中華学校に通っていたこともあって、日本生まれ、日本育ちでも、中国語はネイティブレベルで話す

無断転用・公表等はご遠慮ください

ことができます。弁護士になってからは大阪で企業法務を中心に取り組んできましたが、2022 年から北京、上海、深圳の 3 つの都市に行って、それぞれの法律事務所で研修をしていました。主には現地にある日系企業のサポートをしていたので、中国本土で企業に関わることであれば全般的に何でもやっていたかなという感じです。それで、中国の研修をしながら同時並行で、学生という身分で中国人民大学のロースクールに通っていました。大学に行きながら仕事もするという、二足のわらじ生活をしていました。中国で研修している時に気がついたのが、やはり、日系企業がたくさん、特に製造業が撤退をし始めていると。それはおそらくコロナ前の時代からそうだったのですけれども、コロナ期間中、それがより加速しました。では、彼らが撤退した後にどこに行くのかという問題がありまして、まさに東南アジアムーブメント、脱サプライチェーンであったり、脱中国と表現されることもあるかと思うのですが、製造業の動きが、これまで世界の工場だった中国から東南アジアに移管していたということもあったので、私自身もこれからは東南アジアに行かなければならないと考えるようになりました。我々弁護士はお客さんがいないとどうしても仕事としては成り立たないというところもあるので、それでシンガポールへスライドする形になりました。今は、シンガポール法律事務所に出向中でありそのジャパンデスクで、現地の日系企業の法務回りのことをサポートしています。今回は、本当に昨日ですね、シンガポールからこのセミナーのために飛んできましたので、ぜひ皆様に生の情報をお届けできればと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

（安田）＜スライド 4＞　では、目次を見ながら今日の話を確認したいと思います。「契約から子会社設立まで」というタイトルで頂戴していますので、第 1 部と第 2 部で「契約」と「進出」ということで分けてみました。いずれも、私のほうから一般論・総論的な話をさせていただいた後、まさに最新の、そして深掘りする話ということで、中国を中心とした話を王弁護士のほうからさせていただきます。

第 1 部は、目次にあるように、「とにかく契約書を作りましょう」という強調。そして、時間が限られている中でどこの話をしようかということで、「準拠法」と「紛争解決」、というか仲裁、その話だけは聞いてください、ということで、さっそく始めたいと思います。

＜スライド 5＞　「契約相手としてのアジア・ビジネス」というタイトルにしました。

＜スライド 6＞　そして、「1　契約『書』の重要性」、つまり、「書類を作りましょう」という話をします。

無断転用・公表等はご遠慮ください

＜スライド7＞　まず、ここはやはり、文化、考え方という意味でも違うのだということを頭の中で考えておくべきということで書いております。

事前のやりとり、契約が締結される前のことについて「あの時口では言っていたじゃないか」とか、現に揉めた後に「お互い話せばわかるだろう」というのは到底通用しない。あまりこれまでアジアないし海外との取引が少ない企業様だったり、あるのだけれども幸いうまくいっていることばかりという所であればまだ肌感覚はないかもしれませんけれども、一度でも痛い目を見た企業様なら皆さんうなずいていただけるような項目を書かせていただいているかと思います。

一つ一つ細かく読み上げるのは時間の関係で避けますが、例えば具体的エピソードだと、3つ目の「撤退時等、弱みを見せると徹底的に攻めてくる」という話。これもあるあるかもしれませんけれども、日系企業の現地からの撤退というのは日本の本社サイドが決めて、何だったら取締役会とか含めて決めていて、現地サイド・現場サイドというのはそこに対して動かす余地はない、撤退を進めるしかない、何だったら本社がスケジュールまで切っているということが多いかと思います。となると、絶対にスケジュールを守って撤退しないといけない。そうなると、そのタイミングで取引を打ち切ろうとしていたりする取引先から、商品クレームなど何でもよいのですけれども、クレームが入ってくるとなかなか受けて立ちにくい。裁判を避けたいので比較的早く妥協したりするということが、ここまで含めてあるあるかと思っています。

問題は、しばしば、この辺りの話を全部、現地企業・ローカルも知っている。何だったら、ある種のノウハウのように、「日系企業をこれでいじめられる」というところまでわかった上でやってきている。一筋縄ではいかないのだというところが、肌感覚なり、伺っている話としてあるかなとは思っています。

あとは、やはり日本との感触が違うところとしては5つ目、6つ目辺りでしょうか。6つ目も、日本企業だと「ルールなんだから当然守る。その枠の中で頑張る」というところはあるかと思うのですけれども、メリット・デメリット、つまり、「破ったとしても実際の制裁はどうなのか」というところを考えた上で破る。この「破る」というのは、公のルールもそうだし、契約のルールもそういうところがあろうかと思います。

ということで、サインされた契約書、そして、身を守る内容となっている契約書こそが共通理解・共通言語ですし、絶対に必要な武器だというところを初めに申し上げました。

＜スライド8＞　「具体的・一義的に書きましょう」ということで、判断機関の観点からい

無断転用・公表等はご遠慮ください

いますと、日本の裁判所以外が判断をする場合だと、判断する人物の常識や商慣習の概念というのが日本人や日本の業界とは大きく異なる可能性がございます。例えば、「合理的な手段」、「遅滞なく」、「通常の品質」、そして、これをそのまま英語訳したような条文になっていると、「そこが実際どうなの？」という目線が相手とずれているから揉めるのですけれども、判断権者とも揉めているという可能性が大いにある。そうなると、実際どう解釈されるかが読めないので、もちろん可能な限度があると思うのですが、例えば、期限や品質などを定量的に書く、少なくとも詳細に書くといった形で解釈の余地を減らしたいということを申し上げております。

＜スライド 9＞　また、そもそもではありますが、多くの契約書ではさらっと、お互い特に揉めずにだいたい盛り込むものですが、完全合意条項とか、あと、事後の変更条項とか、「契約書に書かれていることが全てだよ」と契約書自体にも書かれているのが一般的かと思います。そうなると、いよいよ「あの時こう言っていた」とかいった話は通用しないということを念のため書いております。

＜スライド 10＞　では、契約書の中で何を入れましょうか、ということで、時間の限られている中で、「準拠法」と「紛争解決」に絞ってお話をしたいと思います。

＜スライド 11＞　例えばなのですけれども、「パワーバランス上こちら（日本企業）が優位な契約だったので、『本契約は日本法を準拠法とし、日本法に基づいて解釈されるものとする。本契約に関する一切の紛争は、日本国の東京地方裁判所の管轄とする。』という条項で合意できた。これでもう日本企業同士の取引と同じように考えられるから安心だね」と。本当にそうでしょうか。

＜スライド 12＞　もう一個、これは国内ビジネスでは大手の企業の管理部門のご担当者のご発言で、リアルにあった発言です。この発言を聞いたのは私ですが、「先生、うちは念のために、海外と契約する契約書の雛形では、裁判の管轄と仲裁を両方書いているんですよ」と言われて、「えっ」と言いました。これはまずいのですけれども、では、どこが問題かわかるでしょうか、という話を後でしたいと思います。

＜スライド 13＞　では、先に準拠法のほうで、言うまでもなく、どの国・地域の法律が契約に適用されるかを定める条項です。

無断転用・公表等はご遠慮ください

＜スライド 14＞　これがないと、自明の話ですが、どの国の法律が適用されるかがまずわからない。わからないということは、お互い自分の都合のよいことを言って揉めてしまう。揉めてしまうということは、少なくとも日本以外の弁護士というのはほぼタイムチャージですから、中身の話をする前の、ここで時間と費用がかかってしまうということですね。

＜スライド 15＞　ということで、準拠法は入れましょうと。一応注意すべきこととしては、絶対的強行法規、当事者がどうやろうと、その国の公益に関する法律とかは排除できないとかがありますよね。それと、2 番の「国際私法を意識」と 3 番の「ウィーン条約の排除」というのがあるのですが、2 番と 3 番は次のスライドを見ながらのほうがわかりやすいので、次に行きましょう。

＜スライド 16＞　赤字が 2 番と 3 番です。1 つ目は、「抵触法の原則に拘わらず」といったのが国際私法の話。要は、しっかりとした法律の条文がない国もありますが、どの国にも「国際的な紛争のときにどの国の法律を適用させましょうか」と裁判所が判断するための法律というのがあるわけです。これが抵触法の原則です。ここを書いていないと、少なくとも相手方からのうっとうしいクレームとして、「『日本法でやる』と書いているけれども、じゃあ、日本法の体系の中に『国際的に揉めたときにはどの国の法律を適用しましょうか』というルールがあるのだから、それを使うんですよね。そのルールに従った結果、最後にどの法律が適用されるか決めるんですよね」みたいなことを言われるのがまた面倒なので、そういったクレームを防ぐために、この「抵触法の原則に拘わらず」というのを入れておくというのが最近トレンドかなと思います。つまり、今言ったようなゴチャゴチャしたことを言わず、とにかくシンプルに「日本法がこの契約には適用されます」ということを、この 1 個目の赤字があったほうが言いやすい。

2 個目は、国際物品売買契約に関する条約、いわゆるウィーン条約ですけれども、これはまさに、条約の名前のとおり、国際的な売買に関する一定のルールを決めた条約ですが、実は適用される範囲が広くて、2 か国の会社同士があって、2 つの国とも締約国だったり、そもそも、合意を含めて、結果として締約国の法律が適用されるとなったらこれが自動的に適用されます。しかも、条約なのだから、こちらのほうが優先です。となると、書いていないと、日本ももちろん締約国・参加国なので適用されるのですね。そうなると、どちらが有利・不利というのは局面によりますけれども、少なくとも、「日本法でいけたぞ」と思っても、日本の法律とウィーン条約を両方見ないといけないですし、ウィーン条約は裁

無断転用・公表等はご遠慮ください

判例というのが各国でちょっとずつあるという感じだから、どれを取ればよいのかということで分析も難しいしということで、こんなふうにただし書きで外しておいたほうが無難というのがここの例です。

＜スライド 17＞　紛争解決条項も、「まず、そもそもないと揉めるよね」というのはお考えのとおりです。ここ自体で揉めてしまう。

＜スライド 18＞　ここから、「裁判なのか仲裁なのか」という話に行きます。仲裁はどんなものかというご説明は頂戴していたので、次に行きます。

＜スライド 19＞　現場の交渉でもどうだろうかということについては、北川理事長がちょうど繰り返していただいたところを我々も赤字にしていてよかったという話なのですが、強制執行の可能性とか、裁判官の質や公平性を考えると、やはり仲裁とするのが基本だろうと思っています。

＜スライド 20＞　ここからは実務的な話として、先ほど「合意が必要」というのを北川理事長のお話にも頂戴していました。有効な合意をちゃんとしていないと仲裁手続は開始できないので、疑義がなく有効な条項にしておくことが大事だと思います。となると、無難なやり方というのは、要は、「この国の仲裁にしよう」となると、基本的にはその国の代表的な仲裁機関を意識した仲裁条項にしているはずなので、そこから良い話として、その各国の代表的な仲裁機関というのは、だいたいウェブサイトで「うちを使いたかったらこういう条項を書いてね」というモデル条項を出してくれています。ですので、それをベースにして適宜修正するというのが無難かなと。すなわち、その仲裁機関自体が紹介している仲裁条項なのだから、これで受け入れてくれないということはないでしょう、というものの考え方で使うのがよいかなと思っています。

＜スライド 21＞　例えばの例で、これは JCAA の例です。JCAA のウェブサイトのリンクの先に紹介されている要素を使っているのですが、一番オーソドックスな形からはちょっといじっています。何がというと、4～5 行目の「一般社団法人日本商事仲裁協会に付託し」というところが、次の「JCAA の商事仲裁規則に従って」は 100%入っていると思うのですけれども、「仲裁機関として JCAA に付託し」というのを入れるというのでどうかなと思っています。というのは、中国の仲裁法が「手続を実施する仲裁機関の名前を書け。それが仲

無断転用・公表等はご遠慮ください

裁条項の必須の要素である」と言っているので、対中国で、局面としては、日本で JCAA で仲裁をして、仲裁を取り、仲裁を執行しようとする。そのときに、中国の裁判所が執行しようとするときに「いや、そもそもこの仲裁合意は駄目じゃないか」みたいな難癖をつけられないように、この中国の仲裁法もにらんだ仲裁条項にしておくのが無難なのではないかなという趣旨でこう書いています。

それでは、具体的な案のところを王弁護士からお話しさせていただきます。

（王）＜スライド 22＞　続きまして、私からは、具体的なケースとして、日系企業が中国企業と締結する際の契約を例として挙げたいと思います。

＜スライド 23＞　まず、今回想定されるケースは、日本企業が中国から輸入をするというパターンでございます。日本企業 A 社が、北京にある中国企業 B 社から化学繊維を購入しました。その後、日本企業から中国企業へ代金を支払って、商品が送付されてきたのですけれども、残念なことに、当該化学繊維の品質が自社が想定したものではなかったというパターンです。これはよくお話としても伺うケースです。

日本の A 社としては、まず返金を求めたい。「支払った代金を返せ」というのを言いたい。あるいは、「こちらがもともと要求していたクオリティの物をもう一回送ってくれ」という話をするのが通常かと思います。

しかし、これもよくあるのですが、結局、その中国会社の主張としては、「いや、うちはもう返金はできない。なぜなら、うちは言われたクオリティどおりの物を送ったから」というような話が出ます。

＜スライド 24＞　では、このときに日本の会社としてどういったアクションをとるべきかという話が、先ほど安田弁護士から出てきた「仲裁をすべきか、訴訟をすべきか」という話とつながります。

選択肢としては、大きく分けて 3 つあると考えています。1 つ目は、代理人（弁護士）をつけた私人間での交渉。2 つ目が、裁判所を利用した訴訟提起。裁判所は日本もしくは中国のどちらかが選択肢となります。あるいは、本日のテーマである国際仲裁の申立て。この 3 つが大まかに分けて考えられます。

＜スライド 25＞　では、どれを選択すべきかというお話の前に、今回の相手方の企業が日本企業だった場合のケースと比較して説明したほうがわかりやすいかと思うので、まずは

無断転用・公表等はご遠慮ください

日本での一般的な説明をします。

通常は、代理人（弁護士）を選んで私人間の交渉をして、交渉がうまくいかなければ訴訟提起をせざるを得ないので、日本国内で訴訟提起をする。それで勝訴判決を得たのであれば、強制執行、あるいは、任意で払ってもらって解決ということになります。

しかし、これが国をまたいだときに、今回の相手方が中国企業の場合、同じように日本国内で訴訟提起をしたとしても、北川理事長からもお話があったように、強制執行はできないという問題になります。そうなると、次の②と③、中国国内で訴訟提起をする、あるいは、仲裁条項に従って仲裁申立てをして強制執行する。この 2 つが現実的な解決策になってきます。

＜スライド 26＞　では、この②と③、中国内での訴訟と仲裁のどちらを選択すべきかというのが次の問題となります。

契約書がある場合、契約書に従ってアクションを起こすというのが基本です。先ほど安田弁護士からもあったとおり、仲裁条項が契約書の中に入っているのであれば裁判での解決が排除されることになるので、そうなると、書かれているとおりの仲裁機関で仲裁をするしかなくなってしまいます。ただ、これも結構あるのですけれども、契約書をそもそも作成していなかった、単にインボイスを発行して商品が送られてきたみたいなパターンの場合は、契約書がないので、国際仲裁の条項がない以上仲裁は選択できません。そうなると裁判による解決しか策がとれないということになります。その場合は、強制執行も見越して相手方の国で訴訟提起をすることになります。

＜スライド 27＞　それで、契約書の中に仲裁条項がある場合に、例えば「仲裁機関はシンガポールでやります」というときに、どれぐらいの期間がかかるのかというお話なのですが、公表されているデータによると、シンガポールの仲裁機関で仲裁申立てをした場合はだいたい 1 年ぐらいかかるといわれています。

もちろん、仲裁判断を取って終わりではなくて、現地で承認・執行しないといけない。これはまさに弊所が昨年ぐらいにやっていた案件で、中国の中で執行しないといけないというケースで、承認・執行を申し立てる裁判所が、いわゆる一級都市ではなくて中級レベルの都市で、そもそもこういった仲裁の承認・執行をやったことがないという裁判所でした。そうなると、「うちが承認・執行するためにはいろいろ提出してください」みたいに結構とやかく言われた経験があるので、意外とスムーズに進まないという点はご留意いただければと思います。

無断転用･公表等はご遠慮ください

もちろん、地域差もありますし、国によって慣れている・慣れていないとかもあるので、そこの執行の部分がどれぐらいかかるのかというのはちょっと言いにくい部分もあるのですけれども、最低 6 か月以上は必要なのかなというところは私の感覚として述べさせていただきます。

＜スライド 28＞　次に、契約書に仲裁条項がない場合です。この場合は、本件のケースでいうと中国の裁判所で訴訟提起をしなければなりません。この場合、都市部に関しては裁判官が最近たくさんケースを抱えているので、なかなか期日が入らなかったりするという現状があります。中国の裁判所の期日というのは、基本的に期日は 1 回で終わらせるという前提で準備をするので、その意味ではそれほど終結まで時間がかからないとはいわれています。ですので、訴訟提起をしてから判決が出るまで、最短であれば 3 か月で出ます。ただ、やはり都市部とかいう話になると、期日が先延ばしになったり、あるいは、複雑なケースだったら 2 回目、3 回目を入れましょうという話になるので、そうなると 1 年以上かかってくる。

そして、仲裁と違って、判決が出た後に控訴ができてしまう。中国も日本と同じく、上訴という形の異議申立ての制度があって、第 2 ラウンドに入るのですね。その第 2 ラウンドに入った場合、さらにそこから 3～6 か月かかってしまう。そして、最終的に判決が確定した後、強制執行、そして債権回収という形になります。

＜スライド 29＞　ちょっと余談になりますが、そもそも仲裁というのは、当該国における裁判所に公平な判断があまり期待できないからこそ、「では、国の権力からいったん離れて、私人間できちんと仲裁をしましょう」というところも一つのスタートの着眼点だったと思うのですね。

それで、過去 20～10 年間の間は、「中国の裁判所は、訴訟をやってもどうせ中国企業寄りで、日本企業は勝たせてくれないだろう」とか、あるいは、「裁判官がアンダーテーブルを求めて、金を積んだ者が勝ってしまうのでしょう」とか言われていたのですけれども、徐々に環境が変わってきており、都市部に関しては日系企業が勝訴するケースも増えています。中国裁判所に対する信頼というのは、過去と比較すると徐々に信頼できるようになってきているのかなという感覚は私の中であります。ただ、都市部以外になるとまだまだ癒着が強かったりして、結構そこはケースバイケースみたいな感じにはなるのですが、少なくとも日系企業がいるような都市部に関しては訴訟でも戦っていけるという感覚があります。

無断転用・公表等はご遠慮ください

ですので、「仲裁条項を 100%入れたほうがよい」という発想ではなくて、いろんな要素を加味しながら、「訴訟がいいのかな、仲裁がいいのかな」というのを考えていただく必要があるのかなと思います。

もちろん、シンガポールで仲裁をやるとなった場合、現地の弁護士を使うのであればコストも非常に高いです。そのため、仲裁条項を入れたものの、実際にそれを仲裁機関に申し立てるときに、コストの面がネックになって結局それができないというような話もあったりする。そうなると、やはり訴訟で、現地のローカル弁護士を使って安めにいけたのではないかというような話もあったりするので、そこはいろんな要素を加味する必要があると思います。

＜スライド 30＞　仲裁を必ず選択すべきパターンというのがあると思っています。契約書の中に仲裁条項を入れるべきパターンはこの 2 つです。

1 つ目は、訴訟を選択した際に公正な判断が期待できないとき。個人的な感覚でいうと、東南アジア諸国のうち、いくつかの国を除いてあまり公正な判断が期待できないと一般的に言われています。ここに書かれている理由が主なものですけれども、やはり裁判官の汚職というところがまだまだ残っているところも見受けられます。某国だと、全てではありませんが、裁判所書記官が「いくら積めますか」みたいなことを当事者に直接聞いてきたりして、結局金の多寡が結論を決めるみたいな話も一部あったりする。そうなると、それはちょっと裁判所には任せられないという発想になるので、「だったら、お金がかかってもいいからシンガポールにしましょう」、あるいは、「仲裁機関をちゃんと選びましょう」という話になります。

一個、ここには「台湾」と書かせていただいたのですけれども、台湾はニューヨーク条約には加盟していないのですが、台湾の仲裁法は「外国（台湾外）で出た仲裁判断に関しては執行可能」と書いているので、事実上はニューヨーク条約に加盟しているのと同じ形の処理になります。ですので、台湾が取引相手であっても、そこは同じ発想でよいのかなというところです。ただし、一点留意していただくとすれば、実は仲裁に限らず、台湾の裁判所で日本の判決は承認されます。ですので、日本の中で裁判をやって、その判決をそのまま台湾に持っていって執行することもできます。ただ、台湾の民事訴訟法の中に、外国で出た判決のプロセスの中で公示送達が行われている場合は、欠席判決すなわち、裁判の訴訟提起をしたけれども相手方から反論の機会を得ずに判決が出るというパターンがあるのですが、相手方が応訴、出頭しない裁判の中できちんとプロセスを踏んでいないのだったら、それは台湾企業にとって不利だという話なので、そこで承認が認められないとい

無断転用・公表等はご遠慮ください

うケースもあります。ですので、台湾も同じように、仲裁がよいのか判決がよいのかというのは、相手方がきちんと応訴できるかどうかというのも一つのポイントになってくるというのをお伝えしておきます。

＜スライド 31＞　結局、日本企業が世界と取引するというと、もう一概に「この国がどう」とかいうのはお話しすることができないので、こうした着眼点、要素に基づいていろいろ確認する必要があります。

あるいは、それこそ現地の信頼できる弁護士に話を聞いてしまう。現地のことは現地の人が一番わかっているので、「この場合、仲裁条項を入れたほうがいいの？」とか「裁判官はきちんと日系企業を勝たせてくれるの？」といった話は、契約書締結前に、カジュアルな感じでも構わないので事前にしておくとかなり参考になるのかなと思います。

あるいは、最後に書いている汚職度指数ですね。これはウェブ上で公開されているのですけれども、こういったランキングとかも目安にするとよいのかなと思っています。私からはいったん以上となります。

（安田）＜スライド 32＞　それでは、また私のほうで引き取らせてもらって、「進出」についての話をできればと思います。まず、安田からは 3 項目ほどお話しさせていただきます。

＜スライド 33＞　まず、「そもそも進出できるのか？」というのが論点になるという話ですね。要は、外資規制の話を簡単にご紹介したいと思います。

＜スライド 34＞　外資規制というのは、その名のとおり、外国資本が進出してくる際の規制です。外資が日本に進出してくる際だと、日本のものの考え方は、制限されるのは例外的で、安全等の観点から規制をしているということで、中心的になるのは外為法ですが、一部業種の投資だけが事前届出（審査）になっています。あとは、限られた個別の業種について業法で制限しているというようなもので、なかなか日本で外資規制のことを考えること、特に競争政策としての外資規制などというのを思うことは普段あまりないのではないかなという気がします。

＜スライド 35＞　一方、アジア新興国だと、まず、かつての中国とかはこういうところが強かったのではないかと思うのですけれども、国内資本との合弁設立を強制して、国内側が技術を手に入れられるようにしたいという発想だったり、国内事業者の競争力が低いの

無断転用・公表等はご遠慮ください

で、外資を排除したいという、これを正面から書いてしまう。例えば、タイだと外資規制を 3 カテゴリーに分けているはずですが、カテゴリー3 の名前は「タイ内国が競争力が低いのでやっています」というのを正面から法律で書いていて、項目名も「競争の準備ができていない業種」とかいったものを書いていたと思います。ということで、経済的観点からの外資規制もあるので、ちゃんと確認しないといけないということです。

＜スライド 36＞　まず、出ていこうと考えている国の外資規制、実務対応を考える。実務対応というのは、実際はどうしているのかということで、タイの場合は対象業種が広い。その対策として、正面から許可を取るプロセスもあるのですが、現地資本との合弁設立による外資規制回避が広く行われていると思います。

ただ、もちろん、それに伴うトラブルというのもあるわけです。大事なのは、ここの外資規制の内容や、実際どうしているのかというのをプロに聞きましょうという話です。よくあるタイプが、中小企業の初めての海外進出を、現地に友達がいるからその友達に教えてもらって、全部その人任せでやるみたいなものが最悪パターンでして、JETRO 様とか、現地店を持っている商社や銀行で付き合いのある所とか、そういうプロに聞いて考えていきましょうということかと思います。

＜スライド 37＞　やはり、しばしば合弁になりがちなので、合弁企業の話をトピックにしたいと思います。

＜スライド 38＞　外資規制上、そもそも合弁を作らざるを得ない場合であったり、現地パートナーのノウハウやネットワークの活用のため、合弁企業、ジョイントベンチャーの設立が広く行われていると思います。

＜スライド 39＞　そして、もちろんトラブルも山ほどあるということで、例えば、「とにかく進出をしたい。どうやら最近皆しているらしいが、現地のことはわからないので、現地で仲良くなったパートナーとか自称コンサルタントにお任せした」みたいなパターンです。それで、株主総会の過半数議決権だったり役員任命権をパートナーが持っている形になってしまって、ろくに書類を見ずにサインをしてしまって、実は現地の会社が思いどおりにされていると。それで、不正や類似行為（身内の採用、身内への業務委託、知財流出など）の被害に遭うというのが典型例だと思います。

無断転用・公表等はご遠慮ください

＜スライド 40＞　さらに、過半数は出資しているのだけれども、現地パートナーが合弁企業の運営を実質仕切っている。それで、現地採用の従業員も、同じ国の現地のパートナーの言うことしか事実上聞かない。そして、情報もまともに上がってこないといったことがよくあります。「なんで親会社なのに情報が上がってこないんだ」というのはよく聞きますね。そうなると、当然ここも同じように不正が起きてしまう。

＜スライド 41＞　留意点として何が考えられるかというと、やはり最初が肝心という話が一つあるかなと思います。

まず、契約のところをちゃんとやりましょうと。議決権だったり、役員任命とか配当、もちろん現地法の枠でできる限りということもあるのですけれども、しっかりと自分の身を守る。

また、「結婚の時に離婚の話をするのか」とかいうのがよくありますけれども、撤退についての条項を決めるならここしかないので、絶対に逃げずに話し合うべきだと思います。そもそも、こういう話し合いをまともに冷静にできるかどうか自体も、信用できるパートナーかどうかの分水嶺になると思います。ですので、プットオプション、コールオプションみたいな、一方が違反のときに株式を買い取る、もしくは押しつけるような条項であったり、違反ではなくて清算の方向で、デッドロックであったり赤字が連続だったときに清算するとか、そういった条項を入れたい。そして、当該国の制度上可能な限り、会社法的な手当、つまり定款にも定めたいというところが、基本中の基本ですが、あるかと思います。

＜スライド 42＞　もう一つは、日本からモニタリングできる仕組みがやはり大事だなとよく思います。日系の会計専門家を起用する等、日本から金の流れをいつでも見れる仕組み。そして、内部通報制度とか、海外の従業員が不正に関する情報を直接報告できる仕組みを作っておく。

＜スライド 43＞　そして、立ち上げのときも向こうに任せきりにしない。日本側と強いつながりを持つ現地幹部をぜひ持っておきたい。日本から人が来るというのもやる。

それで、1 つ前のスライドとこちらを合わせて、やはり、不正を発見できる仕組みがある、「ちゃんと見てるぞ」というのが、発見に役立つだけでなくて、「見つかるから止めておこう」という防止・牽制にもなるというのが考え方の基本になると思います。

無断転用・公表等はご遠慮ください

＜スライド 44＞　私からの最後は、従業員についての話もしたいです。

＜スライド 45＞　「違い」を尊重したうえで自社の仲間になってもらうというのがテーマだろうと思っています。

まず、「違い」のところですが、言うまでもなく、法律が違う。「同じ従業員なのだから一緒だろう」とかではなくて、よくよく考えると当たり前の話なのですけれども、特に労働法は労働者を保護するために契約の原則に手を突っ込むという法体系ですから、どうやって従業員を守るかは当然国次第で考え方が違うわけであって、法律が違う。

そして、文化も違う。ここにざっと書いたのを皆さん同意いただけると思いますが、ライフワークバランスの考え方とか、報連相の重要性、on time の感覚、叱責への耐性とか、気軽に退職とか、裁判してくるかとか、この辺りが違う。

＜スライド 46＞　あえて書くと、言語のところも違う。ミスコミュニケーションの危険性もあるし、不正とか、何だったら日本人駐在員の幹部が知らずに不正に巻き込まれてしまう可能性もある。特に、書き文字がアルファベットではなくて全然違ったりすると、「これにサインしてください」みたいな感じで、実は読めないというような書類を出される。それで、やらざるを得ないというときがあると非常にリスクが大きいと思います。

＜スライド 47＞　そういった「違い」をちゃんと尊重したうえで、でも、もちろん自社の仲間になってもらうという姿勢をこちらは絶対に見せるべきです。現地の従業員との断絶みたいなものを、こちらからそれでよしとするのはよくないと思います。

ということで、パーパスや社是、実現したい文化は伝えたい。備えてほしい日本的ビジネス慣習も必ずあるはずです。そこはやはり、日本の新入社員以上に伝わらない。そして、「伝わらないことはその人の落ち度ではないのだ。工夫と相互理解の問題なのだ」ということを意識して、丁寧な伝達・文書化・マニュアル化という辺りが必要なのではないかなと思います。

では、ここから王弁護士からの個別論に行きます。

（王）＜スライド 48＞　では、私から最後に、具体的な留意点、今安田弁護士から話があった不正に関して簡単にお話しできればと思います。

＜スライド 49＞　中国の子会社で発生する不正という前提での想定なのですけれども、特

無断転用・公表等はご遠慮ください

にコロナ禍の時代、2020 年から 2022 年の 12 月ぐらいまで、ビザがそもそも出ないとか入国規制があったりとかいう話があって、日本人の責任者が中国の子会社に行けなかったという時期が 3 年ぐらいありました。それで、コロナ政策が明けて、実際に日本人が出張で行ってみると、全て子会社に任せきりになっていたので、実は会社内のお金が不正に持ち出されていたりとか、あるいは、情報がほかの会社に流されていたりとかいった話がよくありました。ですので、私の研修中にあった不正調査の話とかも踏まえて、「こういうことがありました」というご紹介ができればと思います。

＜スライド 50＞　典型的な不正の例としては、まず、A) 不正な財務報告、B) 会社資産の横領、C)が汚職で、これは商業賄賂という、中国だと、賄賂は公務員に対するものだけではなく、一般的な会社同士でお金を支払うことに対して刑事罰を科せられ、あるいは民事的責任が課せられます。あとは、競争法でいうと談合であったり、その他の、営業秘密の漏洩であったりというのがあります。

＜スライド 51＞　不正の例 1 として、不正な資金の引き出しがあります。実際にあったケースなのですけれども、出金管理を行う経理が 1 名だけという状況でした。それで、親会社からのモニタリングもされていなくて、会社名義の口座から当該経理の自己名義の口座に送金が行われたというケースです。こういったケースの場合は、ほかに誰も管理していないので、それは当たり前といえば当たり前というか、日本だと性善説という前提でお話が進むかと思うのですが、海外になるとむしろ逆で、性悪説という形で管理するほうがリスクは避けられる。ですので、これは 1 名だけだったというのを、中国人でもよいから同じ経理のポジションの人をもう 1 名置いておいて、ハンコ等送金の権限は別の人に持たせるみたいなことをやっておけば、こういったケースは防げたのかもなというふうには思いました。

＜スライド 52＞　2 つ目は利益相反取引になります。現地法人の責任者が、コンサル会社を自分で設立して、仕入れの仲介としてこのコンサル会社を介在させてマージン分だけを抜き取る。これもよくあるケースではあります。利益相反取引は「営業担当者が、自分が支配する会社を取引先に選定して、合理的理由なく、高く仕入れたり、不当に安く販売することで会社の利益を害する行為」というふうに定義づけられているのですが、知らず知らずのうちに従業員が自分の会社を勝手に立ち上げて、ただ、自分の名前は出さずに、例えば両親とか自分の配偶者の名前をこちらでいう代表取締役のようなポジションの人に入

無断転用・公表等はご遠慮ください

れて、一見してわからないように取引を介在させるみたいなことをやっていたりする。特に中国の場合は夫婦別姓なので気づきにくいところがあるので、そこは気をつけなければいけないと感じました。

＜スライド 53＞　3 つ目はキックバックです。これは、自社製品を購入してくれた取引先に対して、手数料みたいなものを支払うために、コンサル契約を締結したというケースです。これは中国特有といってよいのか微妙なラインではあるのですけれども、キックバックというのは結構当たり前に中国の中で文化として根付いているところがあって、小遣いみたいな感覚ではあるかもしれませんが、それが普通に行われている文化なのだというのはまず知っておく必要があると思います。その上で、では、日系としてどういうふうに教育をしていくのか、あるいは内部規程を作っていくのかというのが、これを防ぐための問題点になるかなと考えています。

＜スライド 54＞　では、実際にこういった不正が起きたときに、日本の親会社の取締役はどういった責任があるのかというお話です。「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」という経産省が出しているものがあるのですけれども、これによれば、「法律上の明文の規定はないものの、親会社取締役には、親会社の資産としての子会社株式の価値を維持するため子会社を適切に管理する義務がある」と書かれています。つまり、海外であっても、海外の子会社をちゃんと管理しなければ、それは取締役の責任なのだというふうに追及される可能性もあるわけです。

ですので、最低限のことはやりましょうという話になるのですが、その場合、「子会社管理規程」や「グループ会社管理規程」などを設けて管理を行うケースが割と多いのかなと思います。

＜スライド 55＞　ただ、規程を作るは作るけれども、では実際にどれだけ運用されているのかというネクストステップの問題が別にあって、単純に「責任を果たした」というポーズをとるだけではもちろん意味がないので、きちんと現場の運用に合わせてこの規程を作らないといけないわけですよね。

ですので、通常の規程の作り方としては、この①～③の順序を踏まえて作るのが割とオーソドックスな方法かなと思います。主には、リスクの洗い出し、分析。それで、リスクの優劣をその中で決定した上で、管理体制を構築。そして、リスクが顕在化した場合にどういうふうに対応していくのかという部分をきちんと明文化しておく必要があるかと思い

無断転用・公表等はご遠慮ください

ます。

＜スライド 57＞　これは予防策のポイントで、先ほどご紹介した不正に関連してなのですけれども、不正な資金の引き出しであったら、お伝えしたように、複数の担当者を置く、あるいは、責任者による承認制度。この責任者は日本の親会社でもよいかもしれません。

また、利益相反取引であれば、取引先を選定するときに、会社情報を調査する。どこまでやるかというのはなかなか難しいところはあるのですが、何もしないよりはやったほうがよい。これは、内部に対する見せ方というのもポイントになってくると思います。「会社が何も調査せずに取引相手を選んでいるのであれば、うちのところがこっそり入ってもバレないんじゃないか」みたいな発想になってしまうので、少なくとも、「うちはこういったアンケートを出しています」とかいうのを対外的にやっていることを内部の人に見せることによって、内部に対する牽制球になったりするので、そこはやる意味があると思います。あるいは、相見積もりを取得して、不当な価格で仕入れあるいは販売が行われていないか、この辺りの合理性も検証できるかなと思います。

＜スライド 58＞　最後に、商業賄賂というところでいうと、繰り返しになるのですが、やはり、どういうふうに現地の文化を踏まえた上で教育していくか。ここがポイントになってくると思います。

ただ、ビジネスをする上で接待が非常に重要というところは皆さんご承知かと思うのですけれども、中国でも全く同じように、お酒をプレゼントするとかいったことが好印象につながるというのは皆普通にやっているのですよね。

では、それが全部商業賄賂に当たるかというとそういうわけではなくて、その線引きをどこで引いたらよいのか。私自身のアドバイスとして言うと、中国では公務員の内部規程がございまして、「200 人民元以上の贈答品を受け取ってはならない」という規定があります。200 人民元というのは、今の日本円で換算するとだいたい 4000 円ぐらいになるのですね。4000 円だったら中国の中だと割とたくさんご飯は食べられる。お酒であれば、白酒（バイチュウ）を入れると超えてしまうという話もあるので、相手に対して食事をご馳走するとかいうときはこの 200 元というのを一つの目安にするとよいのかなと思いますし、実際、いくつかの中国にいる日系企業の内部規程というのもこれを参照して、200 元を一定のラインにするみたいなことも行われたりしています。

いずれにせよ、今のは中国のお話ではあるのですけれども、東南アジアでも、私も ASEAN のいろんな国に行きましたが、同じような問題をはらんでいるので、その辺りは国ごとに

無断転用・公表等はご遠慮ください

よって具体的な対応を考慮されたほうがよいのかなと思います。ということで、私のお話を締めくくらせていただきます。

（安田）＜スライド 59＞　駆け足ではございましたが、一般的なところ、そして、それを踏まえた上での中国を中心とする実体験に基づいたお話などをさせていただきました。本日の話が少しでも皆様のお役に立てば、講師両名、たいへん幸いでございます。どうもありがとうございました。

第 2 部　パネルディスカッション

「リーガルサイドから見るアジア・ビジネスの勘所と悩みどころ＜国際ビジネス展開でのあるある集＞」

パネリスト　手島　恵美（JETRO 神戸所長）
下瀬　浩二（株式会社ドンク執行役員・営業副本部長）
北川　慎介（JCAA 理事長）
安田　健一（堂島法律事務所弁護士）
王　宣麟（堂島法律事務所弁護士）
モデレーター 飯島　奈絵（堂島法律事務所弁護士）

（飯島）　後半のパネルディスカッションを始めたいと思います。パネリストの皆様のご紹介をまずいたします。北川慎介理事長、安田健一弁護士、王弁護士、このお三名は前半で経歴のご紹介をいただいております。次に、手島様、自己紹介をお願いいたします。

（手島）　JETRO 神戸所長の手島と申します。どうぞよろしくお願いいたします。簡単に自己紹介をさせていただきますと、昨年（2024 年）、JETRO シドニー事務所から、神戸事務所に異動してまいりました。1996 年に JETRO に入りまして、約 30 年近く勤務しておりますけれども、一貫して日本の企業様の海外展開の支援の業務に携わってまいりました。海外の経験としましては、マレーシアにも駐在をしておりました。

JETRO のことをご存じない方もいらっしゃるかもしれませんので、簡単にご紹介させていただきますと、JETRO は経済産業省所管の、貿易と投資に関する政策実施機関として設立された独立行政法人でございます。

＜スライド 1＞　海外のネットワークは、海外に事務所が 75 か所ほどございまして、昨年 10 月にはウクライナのキーウにも事務所を開設いたしまして、対外サービスを開始してお

無断転用・公表等はご遠慮ください

ります。
＜スライド 2＞　また、国内事務所は、47 都道府県にございまして、それぞれの県におきまして地元企業の海外展開のお手伝いをしております。簡単ではございますが、以上です。

（飯島）　ありがとうございました。それでは、下瀬様、自己紹介をお願いします。

（下瀬）　皆さん、こんにちは。株式会社ドンクの下瀬と申します。普段は東京の営業本部という部署で勤務をさせていただいております。本日はよろしくお願いいたします。

私は 1984 年に株式会社ドンクに入社いたしまして、製造部門でずっとパンの技術者をしておりました。弊社の海外展開の中で、2009 年頃から台湾の店舗立ち上げであったり技術指導といったところを担った後に、2010 年に中国・上海の事業立上げに携わりまして、その後、2013 年に上海のエリアマネージャーとして正式に赴任をいたしました。その後、香港、シンガポールと、駐在員として事業振興業務を重ねながら海外事業全体を統括したということになります。昨年（2024 年）の 2 月に、11 年振りに日本に帰任しております。

それでは、引き続きまして、弊社の簡単な歴史のご紹介と、海外事業の遍歴といったところをご説明させていただきます。

＜スライド 1＞　弊社は 1905 年（明治 38 年）8 月 8 日に創業しております。今年（2025 年）でちょうど 120 年となります。藤井元治郎が「藤井パン」として創業いたしまして、ここ神戸の三菱造船所の傍らでパンを販売したのが始まりとなります。

＜スライド 2＞　1951 年に商号を「ドンク」に変更いたしまして、皆さんご存じのように、神戸の三ノ宮センター街角地に開業をいたしました。ちなみに、こちらは今年建て替えの工事をしておりまして、来年（2026 年）に新しいドンクのお店ができることになっております。

それから、1966 年に東京の青山店を開業いたしまして、この年、フランスパンが一大ブームになりまして、この青山店だけでも 1 日 5000 本のバゲットを販売したという実績もございます。

それから、1970 年の大阪万博。こちらはフランス館より出店要請を受けまして出店をしております。主にヨーロッパ各国の出店ブースとかレストランといった所にフランスパンを提供しておりました。

無断転用・公表等はご遠慮ください

＜スライド 3＞　詳しくは、100 周年の時に弊社で出版させていただいた『ドンクが語る美味しいパン　100 の誕生物語』という本がございますので、こちらを見ていただくとよりわかっていただけるかなと思います。

＜スライド 4＞　弊社の海外展開ですけれども、現在、各拠点の出店状況といたしまして、1985 年、これは 40 年前ですが、香港のそごう店が 1 号店になります。それ以来、7 拠点 41 店舗で展開をさせていただいております。

＜スライド 5＞　こちらが海外初出店の香港そごう店の開業当時の写真であります。この開業当時から、やはりフランスパンをメインとした品揃えといったところを揺るぎなく展開しております。

＜スライド 6＞　こちらが現在（2025 年）の香港そごう店の状況になります。日々、2000 名のお客様にご来店をいただいております。

＜スライド 7＞　こちらが海外事業の各拠点の人員配置となります。特徴的なのが、日本人のエリアマネージャーがそれぞれ 1 名、各拠点についております。日本人の出向者ですけれども、ご覧になってわかるように、中華圏に関してはエリアマネージャー以外はゼロになります。ただ、ASEAN に関しましては 2 名から 3 名を置いているのが特徴になります。それから、現地のバックオフィス。こちらは、進出をするごとに必ずバックオフィスを置きながら展開をしております。それから、現地人の店長。こちらもやはり特徴的で、中華圏に関しては全店舗、現地の店長を置いております。総数にして 800 名といった体制で取り組んでおります。

＜スライド 8＞　こちらが、2010 年に中国・上海へ進出した当時の、日清製粉様が刊行されております『NKC Radar』という情報誌で取り上げられた内容になります。上海は中国の中でも飛び抜けて発展した地域でありますし、外国の食文化等を取り入れている地域だということで、フランスパンが売れるだろうと思って最初進出したのですけれども、進出当時、焼いたフランスパンを試食すると、「こんな固いものを食べたことがない」と目の前で捨てられたりといった経験もしながら、この中国の上海展開をしてまいりました。

＜スライド 9＞　こちらを見て、皆さんちょっと違和感があると思います。上の写真は三

無断転用・公表等はご遠慮ください

井らららぽーと上海金橋店ですけれども、カタカナで「ドンク」と表記があります。下は、最近オープンいたしましたマレーシアのクアラルンプールの、こちらも三井らららぽーとのお店ですが、こちらは日本と同様、「DONQ」という社号で看板を出しております。

この内容ですけれども、中国で「DONQ」という社号が商標を取られてしまっておりまして、こちらは2005年、杭州の「ドングゥ」という会社が「DONQ Bakery」というお店を出して、上海にその当時2店舗ございました。こちらに我々気づきまして、2008年に異議申立てをしたのですけれども、中国で店舗や商品の実績がないといったことで受理されませんでした。最終的に北京の最高裁まで行ったのですが、敗訴ということで、この「DONQ」という社号は中国国内で使用できないという状況になっております。

現在は、この「DONQ Bakery」も、ちょっと名前を変えまして、「DONCO Bakery」というお店を続けております。紹興市と杭州のほうで14店舗展開しているというところです。

＜スライド10＞　ただ、こういうこともありながらも、私たちが海外で目指すのは日本国内と遜色のない品揃えとクオリティということで、フランスパンをはじめ、クロワッサンもそうですし、あとは、季節商品のガレット・デ・ロワであったりとかいったところも必ず店舗では展開する。それと、下にもありますけれども、パンダのパンであったりとか、これは四川の成都のお店ですが、あとは、月餅のパンをやってみたりとか、現地に根付いた展開をそれぞれの国でしております。

＜スライド11＞　それを続けるためには、やはり現地の方々の教育といったところが必要になってきますので、製パンの技術勉強会なども続けております。

＜スライド12～13＞　これは新入社員の導入教育の一例ですが、中国語版で、歴史から始まって、我々が展開すべき内容を新入社員の皆さんにきちんと伝えていくといったところで、教育のほうも進めております。

＜スライド14～15＞　こちらが各国の新店を立ち上げた時の集合写真です。こうした、日本と変わらない商品作り、そして接客サービスを目指しながら、現地の皆さんと一緒に取り組んでおります。以上になります。

（飯島）　ありがとうございました。商標ですが、最高裁まで行って負けたけれども、「DONQ Bakery」は「DONCO」になり、今はこちらが「DONQ」を使えるのですか。

無断転用・公表等はご遠慮ください

（下瀬）　そうではありません。この「DONCO Bakery」の会社が商標登録をして、これを維持していくために登録を更新し続けているものですから、なかなか我々もそこに踏み込めない。店舗の実績は出始めたのですが、まだまだ厳しいのかなというふうに見ております。

（飯島）　そうすると、「DONCO Bakery」は、今も「DONQ」の商標は持っている。けれども、こちらの「ドンク」というカタカナのほうが出てきたので「DONCO」という名前を使い始めたということなのですか。

（下瀬）　先方の意図はわかりませんが、そんな雰囲気が漂っています。

（飯島）　わかりました。ありがとうございました。

海外取引：輸出

（飯島）　まず「輸出」からお話を進めたいと思います。2024 年に日本で生まれた赤ちゃんは 70 万人。かつて年間 200 万人生まれていた頃もあるのが、3 分の 1 に減っている。日本人の人口はどんどん減っています。そのため、市場を海外に求めていかないと生き残りをかけられない世の中になってきました。特に、円安の今、自社製品を海外に売り出したいところです。しかし、海外に出るとトラブルも生まれる。

自社製品を海外に売るときに、いったいどのように顧客を見つけるのか。先ほど、初めドンクのフランスパンが固くてあまりに異物だったから捨てられたという話がありました。そういう日本の製品をわかってもらう、買ってもらう、顧客を見つけるということ。それから、海外企業はきちんと努力を払ってくれるのかといった不安もあります。

そこで、日本製品の海外輸出について、北川理事長、中小企業庁の支援についてご説明いただけますか。

（北川）　私は中小企業庁で長年海外展開支援をしてきたのですが、非常にざっくりと申し上げますと、まず、国内で準備する段階というのがあって、そこは中小企業基盤整備機構というのが機関としてはやっています。それから、実際に海外に出る段階まで来ると、ここにいらっしゃる JETRO さんがやる。だいたいこんな感じで、国内、国外含めてやっております。また、金融面でも、政府系金融機関が応援するということで、いわゆる日本政

無断転用・公表等はご遠慮ください

策金融公庫が応援することになっていますし、それから、リスク対応ということで、なかなか使いにくい面もあるかもしれませんが、公的保険である日本貿易保険というところも応援をしております。いずれにいたしましても、非常にたくさんの支援策を準備しておりますけれども、全て商工会議所さんの全面的な協力を得てやっていますので、まずは商工会議所さんに初めの一歩をご相談されるのもよいかなと思います。

ちなみにですけれども、いろんな支援策の中でテーマを持ってやっている一つは、クールジャパンというのも2000年代前半ぐらいから取り組んでおりまして、これはまさに中小企業性の高い、ファッションとかコンテンツとか、農産品、お酒、食料品、こういったものも応援してきているということでございます。特に最近、食料品につきましては、JETROをはじめ、「JFOODO」（日本食品海外プロモーションセンター）という名の下に、一体となって応援しているところでございます。以上の支援策の詳細につきましては、具体的には手島さんからご紹介があると思います。よろしくお願いします。

（飯島）　ありがとうございました。では、手島さん、お願いします。

（手島）＜スライド3＞　JETROでは、日々、貿易投資相談を受けております。海外と直接取引をされる企業様も増えてきておりますので、多くの方にご利用いただいております。相談はオンラインで24時間受け付けておりまして、3営業日以内にはメールで回答しております。最近ですと、第2次トランプ政権が発表しました関税措置によって、関税のお問い合わせも増えておりまして、米国関税措置に対応した窓口を設置して相談対応しているところでございます。貿易取引というのはリスクを伴いますので、トラブルを未然に防ぐという観点からも、このような貿易投資相談をご利用いただくことで、確認しながら先に進めていっていただくということをいつもお勧めしております。

＜スライド4＞　ジェトロでは、海外に行かなくてもオンラインで海外取引ができるようなプラットフォームを作りまして、コロナ以降、デジタル化を急速に進めております。「JAPAN STREET」というプラットフォームでは、JETROが招待した5500人ほどの海外バイヤーが登録されておりまして、日本企業様も1万社近く登録されております。こういったDXも進めながら、海外取引のハードルを下げて、皆様の輸出をお手伝いしております。

＜スライド5＞　次に、「JAPAN STREET」は輸出一方向ですが、こちらの「e-Venue」は輸入・輸出双方向を支援しております。こちらのサービスをご利用いただきますと、海外企

無断転用・公表等はご遠慮ください

業信用調査を優待料金で受けられる制度になっております。特に、オンラインで直接見えない相手ということもあり、企業信用調査も非常に大切かと思います。こういった付帯サービスもございますので、ぜひご利用いただければと思います。以上です。

（飯島）　ありがとうございました。私も、自分が社外役員を務める会社がアジアに進出する際に、日本国内の JETRO さん、それから現地の JETRO さんにたいへんお世話になっており、「まずは JETRO だ」と認識しております。

輸出について、安田弁護士、王弁護士、コメントがありましたらお願いできますか。

（安田）　では、まずは安田のほうから簡単にコメントさせていただきます。紛争のリスクとか、交渉にあたっての文化が違うというお話はさせていただきましたが、ここで追加でお話しさせていただくとすると、やはり債権回収のリスクです。間に商社に入ってもらっていない。しかも、貿易保険もかけていない。それで、後払いで商品を輸出している。その辺りが揃ってくると、どうしても債権回収リスク、払ってくれるのかという点が出てくるかと思います。海外相手だと、適切な弁護士も見つからないし、弁護士を使うとしてもコストがかかる。それで泣き寝入り、ということも聞きます。

文化みたいな話でいうと、日本と違って、期日に払うのが当たり前ではない。財務担当者の腕の見せ所というか、「何やかんや言って支払を遅らせるのが優れた財務担当者である」なんていう文化がある国や地域もあるみたいな話も聞いたことがございます。

また、少なくとも、倒産リスクで考えると、信用力のある相手と取引したいところですけれども、どうしても日本国内と比べて相手の経営状況とかの情報が入ってきにくいので、大手とか歴史ある企業と思って取引していたら、いきなり潰れた、廃業した、みたいなお話も聞くことがあります。

（王）　関連して、私から補足させていただくと、今、現在進行形で、日系企業がドバイにある会社に対して化粧品を輸出していたのですが、代金を払ってくれないといった案件がシンガポールの事務所でございまして、その債権回収をドバイの弁護士と一緒にやっているということがあります。先ほど安田弁護士からもあったように、海外だと、司法試験のレベルが結構簡単であったりすると、クオリティにかなり差があるというところがある。ですので、付け加えるとすれば、やはり、信頼できる現地の弁護士を知っている、我々のような国際的な経験のある弁護士とかを起用していただくというのが一つのポイントになってくるのかなと思います。

無断転用・公表等はご遠慮ください

もう一点は、米中対立の影響もあるのですが、2023 年の 8 月、私がちょうど北京にいた時に、原発処理水の問題に関連して海産物の輸入を中国側が全面的に禁止したということがあったり、あるいは、半導体の一部のものも中国側が急に輸入禁止にしたりとかしていて、中国側も対日本との関係で、材料を含めてですけれども、急に「これはもう輸入できないよ」みたいなことをやり始めたりするので、情報のアップデートは常に必要になってくるかなと思います。

（飯島）　払ってもらえないトラブルは多いので、本当は先に払ってもらいたいところです。けれども、相手方も確実に物をもらってから支払いたいわけで、なかなか先払いには応じてもらえませんね。

海外取引：契約書作成

（飯島）　「契約書の作成」に話を移したいと思います。取引先が見つかったら、契約書の作成が必要となります。海外企業と取り交わす契約書には、売買契約のほか、製造委託契約、ライセンス契約、代理店契約などあります。その企業と取引するか否かを検討するために、まず秘密保持契約を締結して、ある程度お互いの情報・秘密を見せあい、「ここだったら契約しようか」となってから、正式契約に進む場合もありますよね。英文契約書の作成について、安田弁護士、コメントはありますか。。

（安田）　まずは、第 1 部でも申し上げたとおり、弁護士的には紛争解決条項というか仲裁条項を入れるということに注意してほしいと思います。どうしても、取引の中身の条項ではなくて、全体の最後に「その他」部門の中に書いていたりして、第 1 部で北川理事長もおっしゃっていましたが、ぐったり交渉した後の最後のところみたいな感じで、軽視されてしまうかもしれません。ですが、ここがちゃんとしていなくて、紛争になっても何もできない、また、コストとかを考えると事実上何もできないという状況だと、当然向こうもそれがわかりますので、開き直られるとどうしようもないという状況は避けたいというのが、繰り返しになりますが、一点あるかと思います。

あとは、契約をまさにサインするときの注意点で、国内企業だとあまり聞かないですけれども、海外の企業だと、交渉してきて条件が煮詰まって、「じゃあサインだね」という土壇場になって、向こう側が本来の大きな会社ではなくて、グループ会社のほかの会社を当事者としてサインさせようとしてくるといった話を時々聞きます。言うまでもなく、契約の当事者、債権の回収の相手方というのは最後に契約にサインした会社になりますので、

無断転用・公表等はご遠慮ください

もちろん要注意です。

実際にあった話として、相手国の一代で大きく盛り上がった、いわば財閥のようなグループの総帥とずっと交渉をしていて、グループ中核企業と契約するつもりが、直前でその関連企業、小さい会社が当事者になってきた。「総帥と話をしていたし」と信用してそのままサインしてしまったら、結局その小さい会社は倒産。そのグループは全部相手国内にありますけれども、日本系の企業と違って、「ちゃんと助けないとみっともない」とかいったことは何もなくて、単にその小さい会社は破綻して、そもそも破産の処理もしていないし、本当にどうしようもない、みたいな話を現に聞いたことがあります。

なかなか悩ましいものではありますが、例えば今の感じだと、とっさに思いつく案としては、「当事者を変えたいというのであれば、せめて中核企業が保証してくださいよ」とか、いろいろ対応があるかと思いますが、こんなことも海外あるあるの実例として一つ要注意かなと思います。併せて、王弁護士からも何かあるでしょうか。

（王）　私が日本、中国、シンガポールという 3 つの国で法律実務に関わってきたというお話の延長でご説明するとすれば、この英文契約書のそもそもの発想が少し違うのかなと。というのも、法律というのは、ご存じかと思いますが、大きく分けて、いわゆる英米法系（コモンロー）と大陸法系（シヴィルロー）の 2 つの系統があるというふうに言われています。

それで、日本であったり、台湾や中国もそうなのですけれども、基本的に我々は、民法典あるいは民法という形で、きちんとした法律が成文化されている。こういったものがあるので、仮に契約書がなかったとしてもそれに戻れば大丈夫という、法律に基づいた形で請求を立てることができます。

ただ、コモンローの場合は、シンガポールもそうなのですけれども、民法典というまとまったものが存在しないので、個別法の解釈とかになってしまう。あるいは、裁判所の実例を踏まえた上で請求を立てていくということにベースがなる。そうなると、契約書に書かれているものが全てになってしまう。ですので、私がシンガポールに行ってから思ったのが、「英文契約書ってめっちゃ長いな」と。なぜ長いかといったら、こういう理由があって、全部を書き加えないと結局リスクヘッジができないからです。日本の契約書だったら、簡単な契約であればもう数ページで終わってしまうものが、シンガポールだと数 10 ページとかになったりして、全然違う。ここはもう発想としてかなり違うなと。中国はどちらかというと日本寄りではあるので、割とシンプルな契約書ででき上がっているところが多いのかなと思います。

無断転用・公表等はご遠慮ください

ですので、英文契約書を作るときもそうなのですけれども、やはり準拠法に着目して、適用される法律がどこなのかということに応じて何を書き加えるかというところの発想も必要になります。

あと、もう一つ付け加えるとすれば、私が日本語、英語、中国語の 3 つの言語を使って仕事をしている関係もあるのですが、英語は割とクリアな感じではあるのですけれども、中国語に関しては 1 つの漢字にいろんな意味が込められていて、争いになったときにそれが解釈に委ねられるというところがあると思います。解釈が広ければ広いほど、それは予測可能性が立たないということになってしまうので、例えば中国語の契約書であれば、どれだけ具体的に書くかというのがポイントになってきます。また、英文契約書の場合は、結構独特な、難しい古典英語のようなものが契約書の中でよく使われていたりするので、例えば会社の中で英文の契約書を見たときに、「AI にチェックさせればそれでいいや」みたいな感じで済ませてしまう企業さんもあると聞いてはいるのですが、そういった古典英語みたいなものにきちんと対応できているか、あるいは、AI 自体に見落としがあるのではないかというのも結構思うところがあったりします。ですので、やはり素養というか、言語的な部分の理解とかも踏まえた上で契約書を作ることが大事になってくると思います。

（飯島）　「JCAA のそのまま使えるモデル契約書シリーズ」について、北川理事長、ご紹介いただけますか。

（北川）　契約書に関しては、JCAA では「そのまま使えるモデル契約書シリーズ」というのを出しています。これは日本語・英語の対訳形式で、販売基本契約書、購入基本契約書、総代理店契約書、秘密保持契約書、共同開発契約書など、いろんなものを準備していますので、契約形態に応じたモデル契約を見て使っていただければと思います。CD-ROM も付いています。一部は中国語付きもございます。いずれにいたしましても、全て紛争処理条項は非常に大事ですので、くれぐれもよろしくお願いいたします。

今、王先生から「英米法の契約書は長い」という話があって、たいへん特徴的なのですけれども、私どもも、『JCA ジャーナル』というお配りしている冊子の中で、様々な先生に研究していただいて、「これはこういう意味でこう長い」とか、いろいろ書いてありますので、ぜひそこも読んでいただければと思います。

（飯島）　手島様、JETRO からご紹介いただけるものはありますか。

無断転用・公表等はご遠慮ください

（手島）＜スライド6＞　JETROでは「国・地域別情報　J-FILE」というサイトで、外資に関する規制、例えば税制措置、税制、就業規則、在留許可、現地人雇用の規制等の情報を掲載しています。海外ビジネスでは、こういった規制をきちんと把握しておくことが、非常に重要だと思いますので、こちらのサイトをご紹介させていただきます。

（飯島）　海外との契約について、下瀬さんはコメントはありますか。

（下瀬）　我々は小売業なのですけれども、我々の契約書といいますと、主に原材料取引業者との開始前の契約書、それから、我々の店舗が入居するデベロッパーとの賃貸契約がございます。原材料業者さんとは商品の保証に関する内容が主で、有事の場合の責任の所在を明確にすることを踏まえて、それをディスカッションしながら双方で内容を詰めていくことができるのですけれども、デベロッパーに関しては、MOA（基本合意書）締結と本契約がありますが、日本と比べて内容に大きな差を感じております。例えば、日本では通常、「問題発生時には、双方協議の上」という、ちょっと曖昧ではありますけれども、そういう文言があるのですが、海外では日系百貨店以外で見たことがございません。現地のデベロッパーとの間では、家主側の一方的な内容に終始して、契約の内容が全てで、交渉しても絶対に譲歩がないといった内容になります。ですので、内容の確認といったところが非常に大切です。

それから、ペナルティや反則金が発生する項目も多くて、海外では契約の途中で家賃を支払わずに消えてしまうローカルテナントも多いので、そちらも家主側のリスクヘッジのために契約時に高額なデポジット（前金）が発生するケースが多いです。

それから、契約書の内容といったところは、現地のスタッフとしっかり契約書の内容を読み込み、必ず日系の弁護士とコンサルティングの方々に法律上の問題の有無と和訳と解説を依頼して、内容の詳細を把握して理解してまいります。

また、ちょっと話は違うのですけれども、家賃とか経済条件に関しては、海外のデベロッパーについては飲むことができない高額なケースが多いので、少しでもこちらに有利な内容となるように、そちらのほうに関しては直接交渉を重ねて、成立しない場合は無理な出店はしないといったところで進めております。

（飯島）　外国の取引先から貰った英文契約がきれいだから、自社のモデル契約に使っている会社がありました。しかし、相手方提案の契約は相手方に有利で、こちらに不利に作ってある契約なので、それを嬉々として使ってしまうというのはとてももったいないこと

無断転用・公表等はご遠慮ください

です。契約条項は自社に有利なものとすることが基本です。よろしければ弁護士にご依頼いただければと思います。

あともう一点、私自身、米国留学中に、家賃を 1 か月払い忘れたら、督促が一回もなく裁判を起こされたとことがありました。日本であれば「払ってね」と一本電話を入れるのに、それさえせずに裁判を起こす。まず、提訴して、それから交渉する文化がある以上、契約には紛争解決条項をきっちり入れておかないと、訳のわからない手続にあっという間に巻き込まれることもぜひ意識していただければと思います。

海外進出の形態

（飯島）　海外ビジネスの次のステップとして「海外進出の形態」に移ります。安田弁護士と王弁護士から、形式、内容についてお話いただけますか。

（安田）　まずは安田のほうから大枠の話をしたいと思います。もちろん、細かいところやパターンは現地の会社法制によりますけれども、一般的に言えそうな大きなパターンとしては、まず、許される進出というか現地活動のパターンとして、簡単に作れる代わりに事業活動はできない、情報収集活動しかできないような駐在所を作るというもの。もう一つは、日本の法人と法人格としては同じものである、いわゆる日本法人の現地支店、また、逆向きで、海外法人の日本支店とかがあると思いますが、そういった形で支店を作るというもの。3 つ目は、現地国独自の法人の設立。これが一番わかりやすいかもしれませんけれども、そういったパターンがあるかと思います。

現地で法人・会社を作るという中での場合分けとして、日本の親会社が 100%株主となっている 100%子会社を作るのか、もしくは、現地パートナーと株や持分を持ち合うような合弁会社、いわゆるジョイントベンチャーを設立するのか。そんな分け方になるかと思います。それで、先ほど申し上げたように、ジョイントベンチャーを作るのは、ビジネス的な目的があって意図的に作るときもあれば、外資規制のために、「本当は嫌なんだけどなぁ」と思いながら株式をパートナーと持ち合うパターンがあるのかなと思います。王弁護士、補足があればお願いします。

（王）　大まかな説明としては今安田弁護士からあったとおりではあるのですけれども、ジョイントベンチャーというところで一点補足させていただくと、私が中国に行った時に、ある日系の会社が上海でゲームを販売していきたいというお話がありまして、中国の国内でゲームを販売するためには、版号（ばんごう）と呼ばれる、いわゆる一つのライセンス

無断転用・公表等はご遠慮ください

みたいなものを取らないといけない。ただ、このライセンス自体は、外資独資企業に対して発行されないのが実務上の取扱いなので、その場合、どういった形で中国企業と提携するのか、支配をするのかというところのスキーム作りを手伝っていました。ですので、どうしても外資規制あるいはライセンスのハードルがあるがゆえに、日本企業が 49%以下、要はマジョリティにならずに、相手に支配権を持たせてしまって、それが結果的に相手に好き勝手されてしまうというリスクがあるのはあるのですが、実は、それを切り抜けるスキームみたいなものが結構あったりするので、ほかのスキームを作ることができないかというのは、もしご心配であればご相談いただけると、その辺りのアドバイスとかも我々のほうでできるかなと思います。

典型例を挙げると、例えば、タイだと割と外資規制が厳しいというお話は安田弁護士からしたとおりではあるのですが、そこの 49%を日系企業がどういうふうにクリアするかといったら、現地にある日系の銀行さんに株を持ってもらう。要は、自分自体は 49%貰うけれども、タイには 30%を渡し、残りの 21%は日系の銀行さんに持ってもらう。ただ、そこには配当が発生しなかったりとか、あるいは、議決権を持たないという形で制限をかけていって、こちらが 49%であってもタイ企業よりは上だという形でスキームを組み立てたりすることもある。これに限らず、いろいろ契約書で支配権を明確にしたりとかいうこともあるので、結構面白い話にはなるのですが、ジョイントベンチャーの補足としてはこれでとどめておきたいと思います。

（飯島）　日系の銀行は、日系だけれども現地法人だから現地側としてカウントできるという話ですか。

（王）　そういう意味です。

（飯島）　手島様、現地進出に向けた JETRO のサポートについてお教えください。

（手島）＜スライド 7＞　海外進出の準備にあたっては進出前と進出後がありますが、進出前は、FS（フィジビリティ・スタディ）を行う際に、JETRO の海外事務所で、駐在員が 1 時間ほどのブリーフィングサービスを行っております。例えば、現地の経済情報の提供ですとか、商習慣についてのアドバイス、あと、必要に応じて現地の弁護士の先生や会計士の先生などにおつなぎするということもやっております。日本国内でやっている FS からは見えない、現地ならではの生の情報が得られると思いますので、ぜひご活用いただければ

無断転用・公表等はご遠慮ください

と思います。

進出後もぜひ JETRO とつながっていただきたいと思っております。ジェトロの海外事務所は日本人商工会議所等とも連携しておりますので、進出後に、同じライセンス形態をとっているような進出企業との情報交換においても、非常に役に立つと思います。進出後の現地でのつながりという意味でもぜひご活用いただければと思います。

＜スライド 8＞　あと、今日は法律関係のセミナーということで、少し関係ないジェトロサービスに見えてしまうかもしれないのですが、私は日頃から企業進出のお手伝いをしているときに、社内の人員体制の構築が非常に重要であると感じております。トラブルを解決するのも人ですし、戦略を立てるのも人です。その中で、海外進出が企業の成長にとって重要だとはいいつつも、社内では人がいなくてなかなか進まないというようなことがあります。このような中、JETRO では、高度外国人材を日本企業に取り入れていくお手伝いをしております。人材リソースとしては、日本国内の留学生、また、ジェトロの海外のネットワークを活かして、海外の優秀な大学の学生と、日本の企業様とおつなぎしています。

＜スライド 9＞　次のスライドも同じような内容です。

（飯島）　海外進出の形態について、北川理事長、コメントはありますか。

（北川）　ジョイントベンチャーの話になっているので少しだけ付け加えると、進出して、どうしてもビジネスをやりたい。そうすると、やはりジョイントでやるときに、自分も 51%取りたい、現地企業も 51%取りたい。双方が 51%を主張し合うとデッドロックに乗り上げて、延々と議論になりますよね。それで結局できないというのは馬鹿みたいな話なので、私の知っているある実例だと、そこはもうしょうがないと。「どちらも言い分があるのだから、この話をしていても決着はつかないだろう。だから 50：50 にしよう」ということになった。そこで皆さんがたちどころに心配したのは、「そんなのでものが決まるのか」とかあるのですけれども、それはものの決め方を工夫して、「何回これをやったらこうする」とか、あるいは取締役の決め方とか、いろいろ別のところで、どちらかが変に有利にならないようなものを作って、それで 50：50 でやりましょうというのをやっている例があります。それが本当にうまくいくかどうかは結果を見ないとわからないのですけれども、どちらも 51%欲しい場合とかはそこで話が終わってしまうので、そこはどうやって次へ進めるかというのも考えていく必要があるかなと思っておりました。

無断転用・公表等はご遠慮ください

（飯島）　海外進出の形態について、下瀬様、コメントはありますか。

（下瀬）　我々の海外事業ですけれども、基本的に現地法人、100%子会社を設立して進出しております。現地企業と組んでの展開はございません。しかし、タイに関しては、先ほどまさしく王先生がご説明いただいた内容で、株式に関しては、我々ドンクは 49%、それから、3 社に入っていただいて 51%持ってもらっているという状況です。その会社も、やはり日本国内でお世話になっている、現地に進出している日系企業様といったところで、その中の 1 社には銀行さんも入っていただいております。

各拠点とも、現地法人の立ち上げに関しては、現地の日系コンサルによるサポートを受けて進めております。直近では 2022 年にマレーシアに進出したのですが、そのときには事前調査で現地に赴きまして、JETRO のクアラルンプール事務所の皆様から、会社設立の指南であったり、それから、経理財務、人材のコンサルタントといったところもご紹介いただく等、非常に手厚いサポートをいただきました。40 年前の香港そごうの出店から続いて、台湾の新光三越等への出店といったところで、当初は日系の百貨店からのお声掛けで進出するケースが 10 年ほど前まで続いていたのですけれども、それ以降は、海外の店舗数が増えるとともに、実店舗がショールームの役割になってくれて、現地のデベロッパーから出店要請が増えているという状況で、日系以外の館へ新規出店するケースが増えてきております。特にコロナ禍以降、その流れが加速しております。

海外進出のリアル：事業展開

（飯島）　次に「海外進出のリアル」ということで、「事業展開」についてお話をお願いしたいと思います。事業展開をするとなると、まず現地法人を設立する。許認可が必要であれば得る。その上で、事務所や店舗、工場を用意する。また、現地の人を雇用する、研修をする。先ほど下瀬さんのお話からもありましたが、知的財産も、商標は気になるし、技術が盗まれないかも気になる。横領等の不正もありうる。こういった中で、まず下瀬さん、この海外進出についてコメントをいただけますか。

（下瀬）　我々は基本的に、日本と同じ商品・サービスを現地でそのまま展開することが、その地域に出店する意味があると考えております。出店した店舗の商圏内で、弊社の商品を長い間ご愛顧いただけるお客様のために、人づくりであったり商品・店舗づくりを実行しながら、現地に根ざした事業運営を進めるといったところを基本として、それが実現で

無断転用・公表等はご遠慮ください

きる要素のない地域では逆に進出・出店はしないというポリシーで展開をしております。

また、新規地域への進出といった部分に関しましては、出店を決める前に必ず現地に赴きまして、現地のコンサルタント、卸業者、同業他社、他業種などの様々な先駆者の方々と事前にしっかりとコミュニケーションを重ねまして、情報を整理しながら、事業全体、それから、店舗づくり、人づくり、商品構成などのイメージを整えて、最終的に収支バランスがとれる目論見によって進出の可否を決めます。この進め方は当たり前ではあるのですが、2010年、中国初進出の当初、先ほども説明しました商標権の件もありまして、実店舗を作らなければいけないという焦りもあって、契約を交わした現地の日本人コンサルに実は振り回されまして、労力と費用を浪費しながら、なかなか契約をそちらとも打ち切ることができなかったという経験から来るものでございます。人事、経理、総合、どのコンサルティングに関しても、選択する際にバックボーンと実績の下調べ、それから、担当者の人間性といったところも踏まえて、熟考と検討は重要かなというふうに考えております。

それから、事業展開のリスクといたしましては、10年前に我々が進出した中国に関しては、バックオフィスの人事、それから、経理担当者による横領などの不正が一般的に横行しておりました。弊社も、やはり例に漏れず被害に遭いながら、ケーススタディで、事故が起こらないシステムの整備と構築を進めてまいりました。その他の拠点で多いのが、労働紛争が発生する可能性が高いということで、たいていの国・地域で労働者に手厚い政府の制度変更が頻繁に行われています。特にシンガポールに関しては、自国民の労働環境を守るために、外資企業への要求が異常に高いです。労働法を盾にして労務局へ駆け込む従業員もやはり多くて、たいていは会社側が罰則を受けることが多いです。現地の人事コンサルとの契約はこういった点では不可欠で、変化のスピードが早い労働法の改定に合わせた社内規程であったり人事制度の変更といったところの更新が欠かせない状況となっております。

それからもう一点、人材の定着化が現地化とイコールになると考えております。海外事業は40年経過しておりますが、最近では各拠点で人材の定着化が進んでおります。現地の方々への管理職位と職務権限の付与も進んで、現地化が進んでまいりました。人材の定着化を目指した施策としましては、新しい人が入ったときの導入教育であったり、それから、日本から派遣した技術者による販売・製造の勉強会であったり、あとは、日本への褒償旅行などを実施して、弊社の国内店舗を視察して現場を見てもらうといったところまで進めております。特に中華圏では、10年～30年選手、永年勤続者が増えておりまして、バックオフィスと人材も育ってまいりました。こうなってくると、日本人出向者が入れ替わり立ち替わり出入りするよりも、現地の中間層が我々のブランドを愛してくれて、会社に対す

無断転用・公表等はご遠慮ください

る忠誠心を持って、新しい人材の育成を担っていただけるので、伝わり方が非常に早く浸透しやすく、人が育つ環境が整っております。ここ5年ほど、日本からの出向者も、入れ替わりはありますが減少しております。ちなみに、中国の出向者に関しては、私が赴任した2013年には8名おりましたが、1年後に2名体制、そして、現在は1名になっております。また、上海・香港間での業務研修であったり応援体制であったり、エリア間での交流を深めたり、日本で入社した中国人がマレーシアの店舗で店長を担ったり、中国・成都からシンガポールの店長として異動をしてもらったりと、拠点が増えるとともに海外人材のグローバルな活用が進んでおります。

（飯島）　ありがとうございました。では、海外進出のリアルについて、手島さん、JETROのサービスをまたご紹介いただけますでしょうか。

（手島）＜スライド13＞　JETROでは、毎年、海外進出日系企業実態調査を実施しています。これは、現地に進出されている日系企業様に、投資環境についてのアンケートをしています。フルレポートはホームページからダウンロードできますので、今日は一部だけご紹介します。進出する際には、コストなど、日本の国内でいろいろ情報収集をすると思うのですが、進出してのメリットとデメリットといった定性的なところもしっかり見るべきではと思っております。私がいましたマレーシアとオーストラリアをピックアップして、この機会にご紹介させていただきたいと思います。

＜スライド14＞　マレーシアの場合は、ASEANのメリット上位5項目として、「言語・コミュニケーション上の障害の少なさ」、「安定した政治・社会情勢」、「駐在員の生活環境が優れている」、「市場規模／成長性」、「人件費の安さ」が評価されております。たしかに、駐在した経験からもこういうことがメリットだと感じます。

この背景についてプラスで情報を申し上げますと、最初に「言語・コミュニケーション上の障害の少なさ」ですが、マレーシアはマレー語というイメージが強いと思うのですが、英語とマレー語が公用語になっておりまして、学校教育も英語とマレー語です。つまり、基本的にバイリンガルです。多民族国家で、人口の6割がマレー系、2割が中華系、1割がインド系、残りの1割が外国人なのですが、中華系の中華学校もありますし、インド系のインド学校もございます。そういった多民族ですので、2か国語プラス、自国の言葉が喋れるため、マレーシアの方々は、3か国語ぐらいでのコミュニケーションが可能です。

また、法律や官報も英語とマレー語でタイムラグなく同時に発表されます。ですので、

無断転用・公表等はご遠慮ください

情報収集する上で、すべて英語で制度情報も得られるという点で、マレーシアはメリットがあると思います。例えば、労働関係の法改正情報を早めにキャッチしていくことは、社内の労務管理で非常に重要ですが、議会のウェブサイトでは、審議中の法案が全て英語とマレー語でタイムリーに掲載されていますので、どういった方向性で法改正がされようとしているのかというのを事前にキャッチするために、議会のページに行きまして、法案を見て、「こういったことが審議されていますよ」ということを、皆さんにお伝えするようにしていました。

そして、政治情勢が安定していて、駐在員の環境も良く、女性の駐在員も安心して暮らせる国です。

＜スライド 15＞　一方で、進出する際に最初は良い情報ばかり入ってくると思うのですが、やはりリスクをきちんと見つめるというのが非常に重要かと思っております。1 番目の「人件費の高騰」というところは、私がいた時にはあまりなかったので、どういった背景なのかなと思いましたら、最低賃金が引き上げられてきているということと、あと、コロナの時に外国人労働者の受け入れを凍結したことで人不足が起きているというのが背景にあるそうです。

その次に「従業員の離職率の高さ」とありますが、これは現地の人材会社の方に聞いた話ですけれども、マレーシア人の場合は働いて 1 年も経たずに次の就職先のことを考えているそうです。日本のような終身雇用制度ではありませんので、例えば営業やマーケティングといった専門職種で転職していきますので、サクセッションプランを考えることが大切です。

あとは、「労働力の不足」とありますが、これは一番下の「現地政府の不透明な政策運営」とも関係しますが、マレーシアでは突然ルールが変わったり、外国人労働者もコロナ禍に受け入れを凍結したりして、ルールに振り回されることがあります。

あと、リスクやメリットといったカテゴリーに入れるのはふさわしくないと思うのですが、私がマレーシアで経験したこととして、イスラム教の国ですので、ハラルを尊重しなければならないということがございます。マレーシアのハラルは、国の宗教ということもあって厳格に管理されておりまして、首相府直轄でハラル認証を管理しております。こういったハラル表示への配慮ですとか、あとは、お祈り部屋とか、ラマダン期間中の勤務シフトですとか、そういった細かい宗教上の配慮が必要になるというのは、たいへん勉強になったところでございました。

無断転用・公表等はご遠慮ください

＜スライド 16＞　オーストラリアは先進国で、法も整備されておりますし、政治も安定し、本当に安心して暮らせる国でした。

私が特に魅力的と思うのは「市場規模」でして、日本の商品に関して非常にマーケットチャンスがあるのではないかと思いました。アジアではどうしても価格競争に巻き込まれてしまうのですけれども、オーストラリアの場合は所得も高いですので、日本の良い物を持っていきますと、日本の価格を受け入れてくれて、良い物を買ってくれるお客様が多くいらっしゃいます。そういう意味では、もう少しオーストラリア市場を PR して、日本の良い物を輸出していきたいという気持ちがございます。

＜スライド 17＞　リスクのほうですけれども、私も昨年まで生活していましたが、一番大変だったのは、プライベートでも仕事の上でもコスト上昇にどのように対応していくのかということでございました。進出している日系企業の方々の間でも、「(物価高騰で) 今後の家賃の交渉と契約更新が怖い」というような話をよくしておりました。急激な家賃上昇で、引っ越しするにもコストがかかるし、ここにいるにもコストがかかるし、という感じでした。

あと、「人件費の高騰」ですが、オーストラリアの場合、オフィススタッフ時給が約 40～50 ドルでございまして、CPI (消費者物価指数) 以上に賃金が上がっていくのが当たり前になっておりますので、どんどん人件費が上がっていきます。あと、最低賃金も毎年改定されますので、そういったことで自然と賃金が上がってきているというのがオーストラリアでした。

このレポートはほかにもいろいろ興味深い内容になっておりますので、ぜひ見ていただければと思います。

（飯島）　やはり、進出するときに、「現地で良い人が見つかったから」といって飛びつくのではなくて、プラスもマイナスも知らないといけない。JETRO さんのような所から情報を貰わないといけないことを改めて感じる次第です。海外進出・事業展開について、北川理事長、コメントをいただけますでしょうか。

（北川）　5 点ほど、法律ではないことも含めて申し上げたいと思います。

1 つ目は、海外進出にあたって一番大事なのは、やはり、現地での信頼できる、そして有力なパートナーと組む。これにある意味尽きるというふうに思います。いかにそれを探すかということですけれども、いろいろ聞いていますと、「出会い頭に知り合いになって、そ

無断転用・公表等はご遠慮ください

の人と組んでしまった」みたいな、「本当にそれでいいの？」というのがいっぱいあるのですよね。そうではなくて、例えば三井物産をはじめ大手商社はずっとそこに根を張って仕事をしていますし、あるいは JETRO さんもそうですし、あるいは日系銀行も出ていますし、そういう所に話をよく聞いて、「この国のこの人は信用できるのか」から始まってやっていくということだろうと思います。私も関西支社にいる時は、関西の企業さんと本店とつないで、アメリカに一緒にパートナーを探しに行ったりしたこともありますので、そういったことではないかなというのが 1 つ目です。

2 つ目は、現地のハードシップの問題というのがあって、行ってみたら暮らしが大変だというのもあるのですよね。東南アジアも大変だと思うのですけれども、私が長くやっていた中東というのは本当に大変で、赴任するとえらいことになってしまうのですよ。お酒も飲めないし、豚カツも食べられないし、下手に出歩くと捕まるし、そういう所でビジネスをやれというからには、送り出すほうもよく考えてサポートしてあげたらよいと思います。

3 つ目は、意外なのですけれども、現地での許認可が取れないというのがあるのですね。進出して工場なんかを建ててやろうと思ったら許認可に引っかかってできないとか、全然話が違うということになる。これもやはり、パートナーさんと事前によく調べて行かないと、例えば、極端な例ですけれども、ある国の現地にある化学工場を買って進出しようと思ったら、持主が変わったらもう一回許認可を取り直さなければいけなくて、そうしたら現地で反対運動が起きてできなくなってしまったとかいった話もあるわけです。

4 つ目は、釈迦に説法で皆さんご存じだと思いますが、海外に出てみると、日本企業の情報交換の場があります。商工会とか、現地の日本人会の一部とか、日本人学校の運営者会議とか、大使館とか JETRO とかが主催する会があります。そういった所に出て情報交換をする。もちろん、ビジネス上の競合相手かもしれませんけれども、生活情報とか「どこそこは危ない」とかいう話も含めて情報交換する場がありますので、そういう所を使っていくべきだと。特に一人事務所などでは、そういう所に行かないと日本人と話すこともなかったりするので、ぜひ活用したらよいと思います。

最後は、現地の常識というのがあって、当然それに合わせなければいけない。もちろん、汚職だとかいったことに合わせる必要は全くないのですけれども、ものの言い方とかはすごく揉めるのですよ。よく「パワハラだ」みたいな話になって、訴えられて「現地の店長を代えろ」みたいな話になってしまうのですが、これも相当注意しなければいけないと思います。何気ない一言がその国の国民性に対する侮辱だとかいうふうに当然なってくることもありますし、あるいは、例えば日本人の上司が日本人のスタッフに怒っていたら、そ

無断転用・公表等はご遠慮ください

の怒っているのを聞くだけで不愉快だと。「日本人同士ならワアワア言うのはよいけれども、俺たちにまで聞こえるのはハラスメントだ」みたいになることもあります。現地の常識というのが日本とは違う。皆さんおっしゃったとおり、そこは考えていってほしいなと思います。

海外進出のリアル：撤退

（飯島）　時間も押し迫ってまいりましたので、次は「撤退」に進みたいと思います。海外進出は成功ばかりでなく、撤退を余儀なくされる場合もあります。この点について、安田弁護士、王弁護士、コメントをいただけますか。

（安田）　撤退の際に、大きく分けるとすると、現地に会社がある体でいきますが、その現地法人を消滅させる場合と、株式や持分を、現地の内国資本か、外資もあり得るかもしれませんけれども、とにかくほかの人に譲るという場合の、2 パターンがあるかと思います。

株式や持分を誰かに譲るというのは、原則としては会社はそのままの状態で、リストラとかをする必要も本来はないので、ちょうど良い買い手がいる場合はスムーズかと思います。もう 1 円でもよいから買ってくれる所を探していて、買ってもらえた、引き取ってもらえたというパターンもよく聞きます。

他方、法人を消滅させる場合だと、もちろん従業員の人にも辞めてもらわないといけないのでリストラの問題とか、資産の整理、契約関係の整理、清算にあたって税務調査が入ってくる、あと、行政対応も必要になる。行政とか税務調査とかは逃げていこうとする日本資本をいじめることが多いですので、ひどい目に遭う。税務調査ですごく時間がかかって、何年も前の、その時は通っていた税務申告が、巻き戻しでそこをまた見られて追加で言われるみたいなこともよくあるかなと思います。

債務超過だと、日本だと当然ながら破産とかが選択肢に入るわけですが、日系だとレピュテーションの観点から現地子会社の破産はさせたくないという場合もあるでしょうし、国によってはそもそも自己破産なる制度がないというのもある。あるいは、法律上破産というのはあるけれども、外資には破産させてやらない。裁判所に書類を渡しているのに、なぜか裁判所が書類を受け取ったことにならないなどということになって、結局、いわゆる日本でいうところの通常清算、資産と負債をプラスマイナスゼロ以上の状態にした上で清算をさせないと許されないみたいなことがあります。今マイナスで、どうやってプラスにするのかというと、要は、日本本社がその会社を潰すためだけに追加出資するなり、追

無断転用・公表等はご遠慮ください

加で貸し付けて債権放棄するなり、追い銭を入れるということで、そういうつらい話があるというのもよく聞きます。

（王） 私からは、中国にいた時の撤退における従業員対応のお話をさせていただきます。かなりリアルな話をすると、中国の方は、全部が全部ではないのですけれども、結構過激派というか、自分の身に危機が迫っているとなると声を出すのですね。ですので、撤退を決めるときに従業員説明をどういうふうにやるかとか、あるいは、従業員説明の中でどういった形で経済補償をするかという、そこのスキーム作りを結構作り込まないといけない。場合によっては乱闘騒ぎになったりするケースもあるので、その場合は公安に助けを求めるというケースも実際にありました。

ですので、中国では様々な経験をさせてもらったなと思うのですが、経済補償金の説明をしておくと、中国の労働契約法には「従業員の責任によらずに解雇する、あるいは労働契約を終了する場合は、基本的に経済補償をしなければいけない」と書かれています。この経済補償というのは働いた期間に沿って計算がされるのですが、この法律上の金額を渡して「はい終わり」というケースはほとんどないです。なぜかといったら、今は中国全体で経済が傾いているので、皆さん少しでもお金が欲しい、あるいは、次の職場が見つからないので、やはりそこのお金にすごくこだわられているところが多いのですね。

ですので、こういった従業員説明会を日系企業さんでやるときに、基本的には、この経済補償金で算出される金額というのは N と表現されるのですが、この N＋2 とか 3 というふうにいうのですね。この N＋2 か月分とか 3 か月分の給料を払いましょうというのをあえて提示することで、合意で契約を終了させるというのが一番スマートなやり方なのですね。撤退の中で、例えばそこの合意がとれずにまとまらない。会社としては「N＋1 しか払えない。＋1 か月分の給料しか乗せられないよ」、従業員側は「いや、3 か月分、4 か月分、何なら 7 か月分欲しい」みたいなことを言ったら、全然そこは反り合わない。そのときに何が起きるかというと、中国で清算をするときには、税務登記の抹消をすることによってはじめて法人格が失われたという状況になるのです。つまり、清算を完了させるためには税務登記の抹消をしないといけない。そのためには、当該会社が負っている債務を全て清算しないといけないわけです。それで、労働契約でまだそこの経済補償金が払えていない、あるいはその金額が確定していないのであれば、債務がそもそも残った状態になっているので、そうなると税務登記の抹消ができない、なので清算が完了しないことになってしまうわけです。

ですので、そこの部分というのは、スケジュールもそうなのですけれども、中国で撤退

無断転用・公表等はご遠慮ください

をする、清算をするとなった場合に最低 1 年はかかるといわれているので、その部分をいかにして早く片づけるのかというのが今の日系企業さんの課題です。お金の部分をどういうふうに親会社から工面するかとかいった話とか、期間が延びれば延びるほど、毎月従業員に払う給料というのは法律上発生してしまうので、そこの部分をどこかのタイミングでエイヤッと決めてしまって、何なら最初の段階で割と高めのボールを投げて、ある程度の金額を与えてさっさと終わらせてしまうほうが、実はトータルで見たらコストが安かったりするときもありますので、総合的なバランスは、現地の弁護士も含めて、相談されることを私自身はお勧めしたいなと思いました。

（飯島）　お時間が来てしまっているのですけれども、やはり生のお話をうかがいたいので、下瀬様、この撤退についてご経験談をお願いします。

（下瀬）　本当にまさしく、安田先生や王先生のお話が身につまされる思いで今聞いておりました。我々は、一つは日系の百貨店様と出店するケースが多いというお話をさせていただきましたが、良い部分としては、条件交渉のしやすさ、それから、バックグラウンドに日本での関係性があって安心感があるといったところがあります。その反面、リスクといたしましては、日系百貨店さんも事業の撤退といったことをされますので、共に我々も閉店を余儀なくされるといったところです。一例として、伊勢丹様の百貨店の中国撤退に伴って、上海と成都の我々の 3 店舗も撤退いたしました。

それからもう一つ、中国では、店舗展開拡大のために、2010 年に食品工場を買収しまして、製造・出荷の工場を開設したのですけれども、その後出店計画がなかなか進まなかったものですから大きく負債が膨らんでいたという状況で、私が赴任した年から 2014 年にかけて閉鎖・清算を決定・実施いたしました。約 20 名の従業員の解雇に関しては、コンサルに手伝ってもらいながら、直接一人一人と和解金を含めた経済補償金の内容の交渉を進めてまいりましたが、やはり納得しない方がたいへん多く、長引きました。ここに一番時間と労力を使って、先ほどの王先生の話のように 1 年ぐらいかかりました。赴任した 2013 年には、上海市内で物販店を含めて 6 店舗ありましたが、その工場閉鎖とともに物販店であったり不採算店舗の撤退・清算といったところを重ねてまいりまして、日系百貨店 3 店舗を残して事業展開をリセットいたしました。現在は、上海 6 店舗、成都 2 店舗というのが中国事業の形になって、ようやく収支バランスが整ってきたという状況です。

余談ですが、中国の行政管轄区は、新たな事業の立ち上げには非常に協力的なのですが、撤退・清算時には、税収が減るといったところもあって、非常に非協力的でなかなか進ま

無断転用・公表等はご遠慮ください

なかったという経験がございます。

（飯島）　北川理事長のご経験談もお話しいただけますか。貴重なお話しなので。

（北川）　一つは、法的な話はおっしゃるとおりなのですけれども、私が見ていてすごく気になったのは、日本人をどうやって無事に帰してくるかというところなのですよね。私が昔赴任していたあるヨーロッパの国で、ある日本の自動車会社が撤退するということになった。地方にあって、労働組合もすごく強い国で、地方政府もその会社にいてほしいからワアワア言ってくるわけです。そこから工場を小さくして人に譲渡しつつ、日本人従業員をちゃんと帰してくるというのですごく気を使って、帰ってきたときはホッとしたというのが一つです。

それから、次の話はインドなのですけれども、私はたまたま三井物産でインドの担当もしていまして、担当している時にコロナになりました。三井物産はインドに 100 人ぐらい人がいるのです。50 人ぐらいが従業員さんで、その家族が 50 人ぐらいいて、100 人体制なのですね。コロナになって、そこで大変なことになって、病院が全然駄目なのですよ。それで、かかったら本当に命に関わるということで、枢要の幹部を 2～3 名残して、残りの 90 名以上を帰すことにしたのです。ただ、デリーとかムンバイのお店の人は月に 1 回ぐらい飛んでくる JAL とか ANA の飛行機で帰れるのですけれども、コルカタとかチェンナイとか、いろんな所に人がいるので、それをどうやって帰すかというのは大変で、夜中にトラックで走ったり、人から借りた飛行機に横から入ったり、いろんなことをして、結局全員帰ってきました。やはり、日本人の安全というのは、こちらから出している以上、一番気を使っているところです。お金で済むことはお金で済むのですが、人命が関わるとお金で済まないので、これは非常に気を使う。

最後に、覚えている方もいるかもしれませんが、昔、ペルーのリマという所で大使公邸占拠事件というのがありましたね。あの時、私は応援でずっとリマにいたのですけれども、日系企業は軒並み捕まってしまって、それはそれでいろいろ頑張ったのですが、その時に感じたのは、やはり日系企業の横のつながりがすごくある。日系企業は 20 社ぐらいいらっしゃって、支店長さんは皆捕まってしまったのですが、次席以外の人が皆残っていて、いろいろな人と話をしながら、ペルーの政府の情報なども皆それぞれ持ち寄ったりして対応をしていました。そういったところで日本人の横のつながりがあるので、そこに参加したらよいのではないかというのも、ちょっと念頭に置いていただければと思います。

無断転用・公表等はご遠慮ください

（飯島）　手島さん、スライド 10～12 をご説明いただけますか。

（手島）＜スライド 10＞　「海外における支援サービス」ということで、海外に進出された後にもサービスが受けられますというご紹介です。

＜スライド 11＞　知的財産に関しては、模倣品の流通経路の特定ですとか、そういった調査の補助も行っております。

＜スライド 12＞　海外における営業秘密漏えい対策の支援事業もございますので、もしよろしければお時間のある時にご覧いただければと思います。

（飯島）　本当にかゆい所に手が届くサービスだと思います。パネルディスカッションはここまでとしたいと思います。最後に、閉会のご挨拶を、国際民商事法センターの大野恒太郎理事長、お願いできますでしょうか。

閉会挨拶

大野恒太郎（公益財団法人国際民商事法センター理事長・弁護士）

国際民商事法センターの大野です。閉会にあたりまして一言ご挨拶を申し上げます。

冒頭池田先生のご挨拶の中でも触れられたとおり、今回のカンファレンスが、アジアとの交流の歴史がひときわ深い国際都市神戸の地におきまして、しかも、阪神淡路大震災から復興 30 周年を迎えるという節目の年に開催されたことはたいへん意義深いことだと思います。登壇されました諸先生方や、手弁当で準備に当たられた方々、開催にあたって絶大なご理解とご支援を賜った神戸商工会議所をはじめとする経済界の皆様、そして、来場の皆様方に心から御礼を申し上げます。

今日のカンファレンスに出席して、私の感想を少しだけ申し述べます。

第 1 部におきましては、国際的な商事紛争の解決手段である仲裁・調停の活用や、アジアにおけるビジネス展開に伴う法的なポイントにつきまして、たいへん明快な講演がございました。

その上で、「リーガルサイドから見るアジア・ビジネスの勘所と悩みどころ＜国際ビジネス展開でのあるある集＞」と銘打った第 2 部のパネルディスカッションが行われました。ここでは、第 1 部で講演された先生方に、JETRO や海外に進出された企業の方も加わって、実例に基づいて、海外進出の各段階において、後で揉めないようするため、そして、揉め

無断転用・公表等はご遠慮ください

た場合に対する備えについて、主に法的な観点から、非常に参考になるお話をうかがうことができました。

今日のやりとりは、極めて実践的なノウハウに満ちたもので、たいへん聴き応えがあり、時間が許せば更に詳しく聞きたかったと思いました。会場にお越しの皆様方も同じような感想をお持ちになられたのではないかと思います。

私がこのカンファレンスを通じて痛感したことが 2 点あります。1 点目ですが、日本の国内市場が飽和し、あるいは縮小していくと言われ、グローバル経済において日本経済の地盤が沈下しているなどと指摘される中で、今日お話をいただいたドンクをはじめとする日本企業の方々が果敢に海外に進出して、様々なご苦労や工夫を重ねながら活路を切り開いているということにたいへん感銘を受けました。

2 点目は、今回、アジアにおけるビジネス展開に伴う問題対応についていろいろなご説明をいただき、海外進出というのはなかなか難しい問題があると感じましたが、企業がこれに適切に対応するためには、やはり弁護士をはじめとする専門家の知識・経験を活用していくことが不可欠であるということです。

私どもの公益財団法人国際民商事法センターは、ほぼ 30 年前に、アジア諸国に対する法整備支援を当面の目的として設立された財団です。その後、アジア諸国の急速な経済発展に伴い、我が国とアジアとの経済関係もだいぶ変わってまいりました。これを受け、財団の活動も、いわゆる開発途上国に対する法整備支援にとどまらず、アジアのビジネス法についても実務的な観点から理解を深め、より良い法環境の実現を図ることに重点を置くようになってまいりました。

当財団といたしましては、政府、関係機関、そして、弁護士をはじめとする専門職の方々、アカデミアとも連携をいたしまして、アジアにおけるビジネス法環境の整備にも力を入れ、実務的な観点からの情報交換等を通じて、少しでも企業の皆様のお役に立ちたいと考えております。

皆様方には、今後とも当財団の活動についてぜひご理解を賜りたいと存じます。

最後に、ご来場の皆様方に重ねて御礼を申し上げまして、閉会の挨拶といたします。どうもありがとうございました。

（司会）　大野理事長、ありがとうございました。これをもちまして、「アジア・ビジネスロー・カンファレンス in KOBE」を終了します。本日はご多忙の中、お越しいただきまして誠にありがとうございました。

以上

無断転用・公表等はご遠慮ください

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 1-3-5 赤坂アビタシオンビル
TEL：(03)3505-0525 FAX：(03)3505-0833
E-mail：icclc-sa@js5.so-net.ne.jp
担当：東 義之

無断転用・公表等はご遠慮ください