

ICCLC NEWS

公益財団法人国際民商事法センター
第 111 号 2026 年 3 月

HEADLINE

本号では、2026 年 1 月 26 日（13：30～16：30）に開催された第 4 回アジア・ビジネスロー・カンファレンス～アジアにおけるビジネス展開～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大阪・関西におきまして、公益社団法人関西経済連合会と独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）大阪本部のご後援のもと、アジアでのビジネス展開の魅力と法的なリスク対応を含めた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・公益財団法人国際民商事法センター 学術参与・弁護士 池田 辰夫	
来賓挨拶	3
公益社団法人関西経済連合会 専務理事 関 総一郎	
第 1 部 基調講演	
《ビジネス・ニューフロンティア》「海外ビジネス展開の魅力とリスクヘッジ」	
「海外進出におけるリスクマネジメントの実務」	5
北浜法律事務所・外国法共同事業 弁護士 田島 圭貴	
「海外展開に伴う実務上の諸課題」	11
住友電気工業株式会社 執行役員法務部長 加藤 富久	
第 2 部 パネルディスカッション	
「アジア・ビジネスの成功への方程式－傾向と対策」	21

パネリスト：

住友電気工業株式会社 執行役員法務部長	加藤 富久
住友商事株式会社 法務部長	中森 武宏
株式会社クボタ 法務部長	砂長谷 卓也
住友ゴム工業株式会社 執行役員法務部長	松林 明子
北浜法律事務所・外国法共同事業 弁護士	田島 圭貴
モデレーター：	
北浜法律事務所・外国法共同事業 弁護士	河浪 潤

会場質疑応答 50

閉会挨拶 55

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

司会： 北浜法律事務所・外国法共同事業 弁護士 河浪 潤

【資料】(リンクをクリックすると資料を閲覧できます)

- ・「海外進出におけるリスクマネジメントの実務」(田島氏)
- ・「海外展開に伴う実務上の諸課題」(加藤氏)

(司会) 本日は、お忙しい中多数ご来場いただき、誠にありがとうございます。ただいまより、ABC(アジア・ビジネスロー・カンファレンス)および公益財団法人国際民商事法センターの主催による、第4回アジア・ビジネスロー・カンファレンス～日本企業のアジアにおけるビジネス展開 協調と課題～を開催いたします。本日の総合司会および第2部のモデレーターを務めさせていただきます、北浜法律事務所の河浪でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

それではまず、開会のご挨拶を、アジア・ビジネスロー・カンファレンス代表・公益財団法人国際民商事法センター学術参与 池田辰夫弁護士から頂きます。池田弁護士、どうぞよろしくお願いいたします。

開会挨拶

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

皆様、こんにちは。ABC 代表の池田と申します。本日はご多用の中お集まりいただきまして、心より厚く御礼を申し上げます。私どもは、昨年（2025 年）は復興 30 年にちなみ神戸でセミナーを行いました。そして、今年は何といても、大阪・関西万博で様々な世界とのつながりができ、ビジネスセッションも本当に数多くございました良い流れを受けて、ぜひ商都大阪でこのカンファレンスをやりたいということで、皆様方に快く賛同していただきました。本日の登壇者、そしてまた、ご来場の皆様と共に、良い形でこの大阪・関西から様々な発信ができればと願っています。

私には、ささやかですが、夢がございます。それは、今まさに世界が様々な形で変化しようとしている中、ビジネスを通じて、世界をより豊かに、より安定した形で人々が暮らしていけるような場を作っていきたいという思いがございます。

本日はまことに限られた時間ではありますし、事業の規模に応じて話の内容がなかなかうまく伝わりにくい面もひょっとしてあるかもしれませんが、ぜひ一つでも二つでも、私どもの今日のセッションの中で参考となる情報があればと願っています。ある意味、私たちはいろいろ足りないところがたくさんあるのだらうと思います。しかし、足りないところというのは逆に強みにもなると思うのですね。それは、「他人が言っていることを一遍聞いてみよう」という素直な気持ちになり、情報や知見を受け入れやすくなる面が多々あるのではないかと思います。本日が皆様にとりまして有益な場となりますよう心より願っております。

以上、「カンファレンスをこれから始めます」という宣言ということで、私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した。

（司会） 池田弁護士、ありがとうございました。次に、本日のご来賓の挨拶を、関西経済連合会専務理事の関総一郎様から頂きます。関様、どうぞよろしく願いいたします。

来賓挨拶

関 総一郎（公益社団法人関西経済連合会 専務理事）

皆様、こんにちは。ご紹介いただきました関西経済連合会の専務理事の関と申します。アジア・ビジネスロー・カンファレンス、そして、公益財団法人国際民商事法センターの皆様には日頃よりたいへんお世話になっておりまして、厚く御礼を申し上げます。

何はおきまして、今池田代表からもお話がありましたが、去年は万博が開かれました。

本日私をお招きいただいたのも、まず私の口からちゃんと皆様にお礼を言いなさいということだと思います。本当に皆様のご支援、ご協力のおかげで大成功に終わりました。事前にはいろいろ心配されたところもあったのですが、やはりリアルの交流が持つ力というのは非常に圧倒的で、そういうものが万博の成功にも結びついたのであろうというふうに思いますし、そうした成果をぜひこれからつなげていかないといけないなとも思っているところでございます。

「万博が成功してどうだったのか」ということがよくいわれておりますけれども、私からは2つご紹介させていただきたいと思います。

一つは、大阪の都市格が上がったということでございます。世界で万博を2回以上開いた国は、大阪以外には6つしかございません。万博のさきがけとなったロンドン、それから、パリ、バルセロナ、ミラノ、ブリュッセル、シカゴ、それに加えて、大阪が今回2回目を開いて、7つ目の都市ということになったわけです。

もう一つは、関西の認知度が上がったということでございまして、これまで外国の方は、「関西というと空港の周辺のことをいうのではないか」というふうに思っている方が今でも多いと聞きますが、関西観光本部という所が実施しましたアンケート調査によりますと、2019年に関西の認知度は外国の方で49%でしたが、直近では71%まで上がっているということでした。今回の万博は「大阪・関西万博」というふうに名付けられたわけですが、こうした大阪の都市格とか関西の認知度が、これからますます大阪が注目される都市になることにつながると期待しております。

私ども関経連もアジアとの交流をたいへん重視しておりまして、つい先週もアセアン経営研修というものを開いておりました。これはもう40年来開いている毎年のイベントでして、アジアのビジネス界からヤングリーダー約20人をお招きするというものでございます。

そして、私どもの松本（正義）会長が2017年に就任したときのスローガンの一つが「ルック・ウエスト」というものでございました。以前、マレーシアのマハティールさんが「ルック・イースト」ということを掲げておられましたが、それをもじって、関経連としてはアジアを重視しようということで「ルック・ウエスト」というテーマを掲げております。今後、万博をスプリングボードとして、アジアとの交流もますます増えてまいりますし、2030年にはIRも開業すると、観光やビジネスの場として大阪、関西がますます注目されるようになるかと存じます。それにつれて、国際ビジネスに伴う法律、契約面のケースも増えてくることが予想されます。今回のイベントもそういう意味でたいへん有意義かなというふうに期待が持たれているところでございます。

最後に、今回のご成功と皆様のご健勝を祈念いたしまして、ご挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。

(司会) 関様、誠にありがとうございました。

それでは、第1部 基調講演に進みます。本日はお二方よりご講演をいただきます。はじめに、「海外進出におけるリスクマネジメントの実務」と題しまして、北浜法律事務所の田島弁護士よりご講演をいただきます。それでは田島弁護士、よろしくお願いいたします。

第1部 基調講演

《ビジネス・ニューフロンティア》「海外ビジネス展開の魅力とリスクヘッジ」

「海外進出におけるリスクマネジメントの実務」

田島 圭貴 (北浜法律事務所・外国法共同事業 弁護士)

<スライド1>

本日は皆様、お越しをいただきまして誠にありがとうございます。北浜法律事務所の田島と申します。私からは「海外進出におけるリスクマネジメントの実務」ということでお話をさせていただければと思います。

簡単に自己紹介ですが、私は2006年から弁護士をしております、2012年から2013年の間はインドのニューデリーの法律事務所に出向していて、2013年から2016年までの3年間はベトナムのホーチミン市の法律事務所で駐在をしておりました。ですので、アジアでの駐在経験というのは4年程度あるわけなのですが、そういった経験を生かして、普段は東南アジアを含む海外のM&A・コーポレートの仕事を中心に行っております。本日はそういった経験も踏まえましてお話ができればと思っております。

<スライド2>

では、具体的な中身に入っていきたいと思っております。

一口に「海外進出」といっても、いろいろな形があります。典型的には、現地子会社の設立だとか合弁会社を作ったりだとか、そういったイメージを持たれることが多いのですが、広い意味でいうと、法人を作らなくても、一番左側に書いてあるように、国際取引を行うようなものも海外進出の一形態というふうにいわれております。あとは、新たに作る場合だけではなくて、既存の現地企業を買収するような場合も海外進出の一例といえ

るかと思えます。

<スライド3>

ここは若干細かいところなので、ざっとですが、それぞれ海外進出の方法を比較しますとこういう形になります。

それぞれにおいて特徴はあるのですが、やはり大きなところでいいますと、現地に法人を作る場合は、まず考えなければならないのは外資規制です。国ごとに、例えば「この産業については外資（我々でいうと日本企業）は50%以上は持つてはならない」だとか「60%以上は持つてはならない」だとか、その国において重要な産業においては上限が設けられていたりします。そういう場合は100%の子会社は作れませんので、合弁会社を作ることになります。例えばベトナムであれば、我々日本側が60%、ベトナム側が40%を持ったり、法律によってはベトナム側が60%を持たなければならなくて、我々は40%しか持てないというような場合もあります。ですので、法人を作るときは、常にこの外資規制、自らがやろうと思っているビジネスについて外資規制が適用されるかどうか、ここが重要なポイントになります。

また、合弁会社の場合は、現地のパートナー企業と契約を締結してやっていく必要があります。合弁会社は結婚にたとえられることがよくありますが、合弁パートナーとの関係がスタートする時は良好であっても、長く、10年、20年とビジネスをやっていくと関係が悪化することがままあります。関係が悪化したときにどういうふうに問題を解決するのかというところが合弁会社においては非常に重要になってきます。

合弁会社の特徴の一つとしては、やはり、現地のパートナー企業の人脈だとか既存のビジネスネットワークを使えるということが大きなポイントになります。マイナスのポイントとしては、パートナー企業との関係によってビジネスがうまくいくかどうか左右されうるということかと思えます。

<スライド4>

間接進出としての国際取引ですが、純粋な国内の取引と比べて紛争が生じやすいというふうにいわれています。

さらに大きな特徴としては、いったん紛争が生じてしまうと、その紛争の解決が難しいというところがあります。日本企業同士ですと「これからも長く関係が続いていくので、ここは円満にやっていきましょう」という形で収まることも多いのですが、国際取引ですと徹底的に揉めたり、「ここで負けたら今後もずっと負けていく」というような発想で、円

満な解決を図ることが難しくなることもあります。

あとは、国内取引と比べて訴訟とか紛争解決にも大きなコストがかかる場合があるため、紛争がひとたび発生してしまうと実質的な損害の回収が難しくなっていくというような特徴があります。

<スライド5>

それで、冒頭でお話をした外資規制がある場合はジョイントベンチャー（合弁会社、JV）を作ったりするのですが、非常に多くの利点があります。第2部のパネルディスカッションでここはまた深掘りをしていければと思いますが、例えば、パートナーの政治力だとか人脈、あとは、先ほど申し上げた外資規制の回避だとか、投資額のリスク回避にもなります。

ただ、実務上、弁護士として見てみますと、やはり、ジョイントベンチャーは紛争の宝庫といわざるをえません。例えば、相手方の競業避止義務違反。パートナーと一緒にこのビジネスをやっているとしたにもかかわらず、それと競合するようなビジネスを相手方が勝手に始めたとか、知財の不正利用だとか、あとは、出資割合を上げたい・下げたいと思っているときにその足並みがそろわないだとか、こちら側はビジネスをどんどん拡大していきたいので追加投資を行っていききたいが、相手方はビジネスをどんどん縮小していきたいというような場合に足並みがそろわない、こういったこともよく見られます。

これら多くの紛争においては、最初に契約でしっかり決めておかなかったことが原因であることが多いです。最初から「どのように解決すべきか」ということを握っておけば紛争化しなかったのですが、そこを決めておかなかった。要は、結婚するときに盛り上がりすぎていて、悪いことというのは何も考えていないのですね。関係が悪くなったときのことを考えず、うまくいく前提で契約を作っていたので、いざ関係が悪くなったときはどう解決してよいかわからない、契約に何も書いていない。そして、悪くなったときに話合いをしてもなかなかまとまらないということになってしまいます。関係が悪くなったときの話というのは関係が良いときに詰めておく必要があるのですが、それを怠ったがゆえに紛争化するということがあります。

<スライド6>

ですから、最初に、関係が良いとき＝合弁を始めるときにどういったことを合意しておくべきかという、役員指名権だとか、どういうふうな会議体で判断するか。あと、抜けがちなのが、もっとより事実的な、現地で管理している現金だとか、ハンコの国におい

てはハンコだとかをどのように管理するか、誰が管理するか。また、いろんな書類の閲覧権ですね。あとは、取締役会とかが現地語で開催されているとこちら側は何も管理できないので、そういったものを何語で開催するか。そういったところを事前にしっかり握っておく必要があります。

さらに、パートナーに競業避止義務や秘密保持義務を課したり、あと、ジョイントベンチャーの解消方法ですね、どう合弁会社を解消するのかというところをしっかりと握っておく必要があります。

<スライド7>

では、ジョイントベンチャーをどうやって解消するかというと、いろんな方法・テクニックはあるのですが、広くいうと、①こちらが持っている持分を相手方に売るか、②相手方の持分を全部こちらが買うか、③会社自体をなくしてしまうか、この3つにだいたい収斂されます。この3つのうちのどれを選択するかですが、仮に相手方の持分を買う場合であっても、こちら単独でそのビジネスを行うことができるのかだとか、それは法的にもそうですし、事実上、能力的にそんなことができるのかだとか、こちら側が提供したノウハウがどうなるのかだとか、譲渡を実行するまでどれぐらいの時間が必要かだとか、そういったことを複数考えて解消する方法というのを考える必要があります。

あとは、想定していた利益目標が達成できないときに解散するだとか、そういった足抜けができる制度をしっかりと事前に整えておくということが重要になります。

<スライド8>

少し毛色を変えまして、コンプライアンスが海外進出においてはよく問題になります。国内でも問題となることはあるのですが、特に海外ですと、典型的に問題となるのは、汚職・贈収賄だとか、競争法違反、独占禁止法ですね。あと、労務問題。安全保障貿易だとか、会計不正、環境問題、情報セキュリティ、この辺りも海外進出においてはよく問題となりやすいです。どうしても子会社ですと管理が行き届かないというところで、こちら辺りのコンプライアンスが不十分になりがちということになります。

それはやはり地域的なものもありまして、日本国内ではそれほどでもないかもしれませんが、海外、特にアジア地域においては、汚職が蔓延している国もございます。従業員の教育水準だとか遵法意識が不十分ということもありますし、特にまた気をつけなければならないのは、国ごとに、どれほどそれが積極的に摘発されているのかという点にも濃淡がございます。ですから、その辺りをメリハリをつけてしっかりと対応していくということ

が、海外進出においては法務の観点から重要になっております。

<スライド9>

コンプライアンスに関するリスクの特徴としては、やはり損害が重大なものになる傾向があるということが挙げられるかと思えます。特に海外においては、外資企業というのは感情的に敵対されることがあります。典型的にいうと、例えば大きな環境問題が起きたような場合は、「外資（日本企業）が自分たちの国を汚した」というような文脈で報道されたりしますと、国民感情と結びついて大きな問題となったりすることがあります。

あとは、罰金ですね。もちろん、コンプライアンス・法令違反をすると罰金も科せられるのですが、それだけではなく、完全子会社の場合はもちろんですが、合弁会社であっても日本企業の名前が付いていたりしますので、そこが汚職だとか現地のカルテルとかで摘発されたということになりますと、会社の信用に対して非常に大きな損害を被る可能性があります。

あとは、金融機関だとかインフラ関係の企業とか、コンプライアンスに関して厳しい会社からは取引終了等の対応を受けることもございます。10年ぐらい前から増えてきたかと思いますが、「いっさい汚職をしていない」だとか「競争法違反をしていない」というようなA4一枚ぐらいの確認書に署名をさせられるというようなことも企業では出てきたかと思いますが、そういったものを根拠に取引を切られるというようなリスクもございます。

それで、一番下の丸ですが、それらに対して適切な内部統制システムを構築して、適切にしっかり対応していたということは、将来、万が一それが顕在化してしまったときも、罰則の適用の際、その量刑を決める際に考慮されますので、ここはしっかりと事前に対応しておく必要があるということになります。

<スライド10>

では、具体的にどういったことができるのかというところですが、海外進出におけるコンプライアンスを考えると、ぜひ今日の第2部のパネルディスカッションもそのような観点でお聞きいただければと思いますが、100点を狙いにいかないというのが非常に重要なポイントになります。一番悪いのは、100点を狙いにいって何もしないということであり、コンプライアンスの文脈では最も避けたほうがよいことです。できることからやっていくということが、海外での、特にコンプライアンスを考える上では重要な視点となります。

コンプライアンスにおけるリスクの所在というのは、国ごと、事業ごと、分野ごと、そ

れらによって全く異なります。業種によっても全く異なりますし、進出している国によっても異なる。同じ業種、同じ国であっても、企業規模等に応じてリスクの所在というのは全く異なりますので、自らのリスクの所在、程度に応じて、自分たちが最も気にしなければならないところはどこか、優先すべきところから、できる範囲でやっていくという認識が、コンプライアンスを考える上ではとても重要になってまいります。

その中でどんなことができるのかというところを 1～6 に簡単にまとめているのですが、1 のマニュアルを整備するというところはよく最優先でいわれるところですが、これは第 2 部でもそれを意識してお聞きいただければと思いますが、日本のような「理解してくれるだろう」という発想は危険です。日本の社内規程とかを見ると、文字だけでたくさん書いてあるものが多いですが、そういったものを現地の従業員に全部読めといても、なかなか理解もできないし、読む気も起きないということになってしまうので、重要なのは「ちゃんと浸透すること」ということになります。

ですから、マニュアルを作る際も、現地従業員でも理解しやすいように、抽象的な話ではなくて、具体的な事例を交えて、「こういう事例だったらどうですか?」、「こういう場合はお金は受け取ってよいですか?」というように、自社に直接関係するような事例を踏まえて作成するような工夫をされている企業も多くございます。あと、企業によっては、イラストを入れたりだとか、動画仕立てにしているような会社さんもおありになります。日本のようなきちとしたものというよりは、その国の実情だとか従業員のレベルを踏まえてわかりやすい内容に、というのがコンプライアンスを考える上ではとても重要になります。

あと、2 点目も重要ですが、違反者に対しては罰則を科すこと、これをしっかり考える必要があります。良いことはしっかり褒め、悪いことが行われた場合は必ず罰する。「何か悪いことをすると自分に対して不利益が及ぶ」ということを明確にしないと、なかなかコンプライアンスというのは徹底されていかないので、ここも重要になります。

あとは、ここも第 2 部で触れるかと思いますが、何か起きた際だとか、平時もそうですが、レポーティングライン、「どういうふうに判断を仰ぐか」というところを平時からしっかりと詰めておくことが大事になります。

最後のところは、過度な負担にならないように、ですね。立派なレポートを毎回出せといっても、なかなか時間もないし、そんなことはやってられないということで、誰もしなくなってしまうということが生じやすいので、そうではなくて、何かレポートをさせる際も、なるべく負担にならないように、チェックボックスで済むようなところはチェックボックスにするだとか、いろんな工夫をされている企業があります。

つまり、抽象的な規定を整えていくというよりは、具体的に自社のことを考えて、「どうやったら皆が守ってくれるか」ということを考えてコンプライアンスを考えていくと定着しやすいというふうにいえるかと思います。

2は、定期的な研修を行っている企業も多くおありになります。

<スライド 11>

3は、内部監査ですね。

4は、企業規模が一定程度にならないとなかなか難しいかと思いますが、グローバル内部通報制度を入れて、なるべく情報の吸い上げに努めるということもよくあります。

5は、これは全てはできないのですけれども、M&Aの際が典型的ですが、継続的な付き合いが出る販売店や代理店のような所と新たに付き合いを開始するときは、デューディリジェンスを行うこともよく行われています。

<スライド 12>

ざっと私のほうで、本日第2部のパネルディスカッションでお話しするところのベースとなるような、海外進出の基礎的なところをご説明いたしました。だいたい海外進出で気をつけなければならないところというのはこういった点ですので、ぜひ第2部のパネルディスカッションはこういったベースでお考えになってお聞きいただければと思います。

(司会) 田島弁護士、ありがとうございました。契約段階からの出口戦略や、100点を狙いにいかず、リスクベース・アプローチで対応するというような現実的なコンプライアンスの重要性について、法的な観点から示唆を頂きました。

続きまして、「海外展開に伴う実務上の諸課題」と題しまして、住友電気工業株式会社 執行役員法務部長 加藤様よりご講演をいただきます。

「海外展開に伴う実務上の諸課題」

加藤 富久 (住友電気工業株式会社 執行役員法務部長)

<スライド 1>

皆様、こんにちは。住友電気工業法務部の加藤と申します。本日は、特にテーマが「アジアにおけるビジネス展開」ということですので、私からは自分自身の経験に基づいた実務上の諸課題について、ごくごく粗いものではございますが、共有させていただきたいと

思います。本内容が皆様の今後のご検討において何らかお役に立つことがあれば幸いです。

<スライド2>

これが本日のアジェンダですが、ごくごく簡単に弊社の業容・業態につきましてご説明を申し上げます、その後本題に移りたいと思います。

<スライド3>

住友電気工業という会社は、このテクノロジーツリーでお示したとおり、源流は銅の電線・ケーブルでございます。そこから、自動車分野、エレクトロニクス分野、もちろん、基にあった電力分野、それに加えて、情報通信分野、産業素材分野等に事業を発展させて本日に至るというところでございます。

<スライド4>

現時点での事業セグメントとしては、大きく分けて5つございます。電線ケーブル。情報通信分野。そして、自動車用の組電線、即ち、自動車の中に入っている電線、世の中一般的にはワイヤーハーネスと呼ばれる製品。それプラス、それ以外の自動車用機器。そして、4つ目といたしましてはエレクトロニクス分野の諸製品がございます。最後に、産業用素材と呼んでいますが、切削工具であったり部品であったり、あるいは、弊社は銅の会社でございますので、その中ではちょっと材質の違うスチール線を作っていたり、というようなセグメントに分かれています。

<スライド5>

これも単なる数字でございますが、売上規模としては、2024年度で4.7兆円ぐらい、2025年度もあと数か月ですがどのようになるかというところです。セグメント別の売上は右に書かせていただいているとおりで、それぞれの推移がございます。

<スライド6>

そして、「弊社のご紹介」というところで、本日のテーマに関わる場所ですが、海外展開がどのように進んでいるのかということでございます。いくつかの地域に分けて考えますと、日本が103社、アジアがそれを上回る数の192社、あとは、EMEA、アメリカということで、合計で、連結・グループ会社を含めて421社。そして、進出している国が40

か国ぐらいあるということでございます。

<スライド7>

それを支える部門として、私は法務の所属でございますので、法務とその仲間であるコンプライアンスのメンバーがどれぐらいいるのかということをご紹介させていただきます。日本は本社ですので、日本の事案も行いますし、グローバルな案件、そして、指揮命令という機能を担っていて、一番多くて30名強います。それ以外ですと、EMEAが10名強、中国が10名強、米国が10名強ということで、粗々でいうとそれぐらいの規模です。アジア(A-PAC)が私どもの課題なのですが、今後どんどん強化していかないといけない。会社の数に比してかなり少なめですので、そこは課題としてございます。

<スライド8>

私の自己紹介でございます。1992年に会社に入って、基本的には法務の仕事をしてきたということで、大阪と東京で働いてきているわけですが、途中、米国のロースクールであったり、仕事で英国ロンドンに駐在したりということで、一応、企業法務といわれる仕事については一通り経験してきております。

私自身の捉え方としては、90年代とか2000年代、弊社においては海外進出が非常に活発で、かつ、国内での事業再編も行ってきたということで、入社タイミングがそういった時代でしたので、その種の仕事にも多く携わってきました。2010年代になるとコンプライアンス違反事件への対応があって、これは残念ながら事件が発覚してしまいましたので、それへの対応にも携わってきて、この時期はグループ全体としてコンプライアンスの意識が非常に高まって、結果としては良い方向に進んでいるのではないかなというふうには思います。直近の2020年代は、国内での資本の再編等も引き続き行っているというところでございます。

<スライド9>

それで、本日のテーマと関わる海外進出というところで、私自身が携わってきたのは、特にアジアでいうと、こういう国々になります。最初の海外出張が93年か94年で、タイでした。先ほど申し上げました自動車用のワイヤーハーネスの製造・販売会社を設立するというときに、今の関経連の会長である松本と一緒に出張に行ったというのが初めてでございます。

<スライド 10>

ここから本論に入っていくわけですが、メーカーが好きな考え方ということで、PDCA、最近では+F というサイクルがあるというふうにいわれているものです。実務はこれほどきれいに段階が分かれているわけではなくて、行ったり来たりだったりとか渾然として進んでいったりとかするわけですが、とりあえずの整理といったところです。

読み上げはしませんが、Plan（計画・企画段階）、Do（実行段階）、Check 段階で評価をして、Act/Action 段階で対策・改善をする。おそらく、私自身の考えというか受け止めとしては、Plan と Do が一番大事で、あとは、それらをチェックしていくということですので、中長期的に見た Follow とか Feedback という活動もその中に付いてくるのかなというところがございます。ということで、一番上の Plan と Do のところを中心に申し上げます。

<スライド 11>

計画・企画段階ということで、これは一番大事です。そもそもどうして海外進出するのか・したいのかということで、ここが出発点であって、かつ最終到達点ということで、これは明確化しないと始まらないということがございます。ここを明確化しておく、実際の Action における判断基準にもなり得ますので、非常に大事なポイントかなと思います。

それで、あくまでも例でございますが、外形的なきっかけというのは、お客様から要請があったりとか、「現地パートナーに良い相手がありますよ」といったことだとか、あと、政府系であったり工業団地のほうから誘致があったり、あと、ファイナンシャルアドバイザーから「こういう案件がありますよ」ということで持込みがあるというのも、外形的なきっかけとしては挙げられます。

では、実質的には何があるのかということを見ると、需要を創出してそれを捕捉したいとか、単純に地理的な市場拡大をしたいとか、あるいは、メーカーに関していうと、どうやって安く良いものを作るのかというのが常に課題としてありますので、比較的安価な労働力であったり、それ以外のコストの低減を目指しているとか。あとは、最近では地政学上のリスクもありますが、それ以外にも、お客様の近くで商売しようとかいうことで、サプライチェーンの強化、物流改善をしようとか。あと、一国において私どもも相当数の会社を作って製造・販売しているわけですが、一極集中というのはリスクがあるのではないということもありますので、それ以外の国にも拠点を移そうというようないリスク分散の観点も実際ございます。

<スライド 12>

では、どうやって実行するのかということですが、それを計画・企画段階でも考えなければいけないということで、弊社の場合はチームの組成をしましょうということなのですが、必ずしもカチッと決まっているわけではなくて、会社自体がいくつかの事業の寄り合いのようなどころがありますので、あまり組織の規模等に関わらず、最善・最適な体制を探っていくという考え方で、もう致し方ないのではないかなということもあります。事態の進展に伴いながら、走りながらでもよいので、どこが主管部門・推進部隊なのか、どこがサポート部隊に回るのかというようなことを整理しながら進めていくということかなと思います。これは弊社に限らず、他社さんの様子もうかがっていますと、そういった考え方をしている所も多そうな感じを受けています。

では、具体的に何をやるのかということですが、まず情報収集しないと始まりませんので、こういったシンポジウムであったりセミナーも一つのツールだと思うのですけれども、情報収集をします。そして、並行して事業計画を立てていく。ここは非常に大事なポイントですので、念には念を入れて進めていくということでございます。

ソースとしてはここに挙げたようなものがありますが、本日も講演いただいた、有力な法律事務所である北浜さんのような大きなところから情報を得ていくというような形でももちろんよろしいのかなというふうには思います。

<スライド 13>

どういう形で、どうやって最適な法律事務所を見つけるのかということですが、非常に実務的なところから申し上げますと、まず、当たり前ですが、伝手によるというようなやり方があります。知っている人とか会社から紹介を受けたりとか。あと、法律事務所さん同士の付き合い・ネットワークというのがございますので、Aという法律事務所さんに「こういった案件を進めたいのだけれど、どうですか？」とお尋ねして、Bという法律事務所を紹介していただくというようなこともあります。あと、同じ事務所の中でも、「この先生は国内のお仕事を専門にされているが、海外でこういうことをしたいときはこういう先生がおられます」と紹介してもらうこともあるということです。

あとは、自力でやる。世間での評判や今日のようなセミナーに参加して、「北浜法律事務所さんは立派だな」ということで知己を得ておくとか。あと、ウェブサイトや書籍を見てとか、飛び込みというのもございます。

私が90年代の前半に中国で会社を作りましょうといったときに、外国の法律事務所はまだそれほど中国に進出しておらず、現地にもあまり法律事務所がないといったときにご相

談したのは、端的に言うと、ホテルの一室で個人的な経営をしているような法律事務所さんでした。そこは、その時点では非常に親身に対応していただきまして、今でも感謝しているのですが、要は、その時代時代、あるいは国の状況に応じて最善な法律事務所を探すという、当たり前のところに帰結してしまうのかなと思います。必ずしもどこの国でもきちんと法律事務所が整備されているわけではないので、その状況において一番良い所を選んでいくということかなと思います。

<スライド 14>

計画・企画段階が続いていくわけなのですが、これは当たり前のことを書いています。情報はだんだん精度を高めていくということで、範囲が広いところからだんだん狭く、あるいは、粗いところから密度を高く、あと、一般的な情報から具体的な情報に至るということです。ただ、大事なのは、どこかでやはり現地に行って、そこで情報収集をしたりお話をしたりということをしないと、なかなか確信を持って次に進めないのではないかなと思います。私どものようなメーカーの立場からいうと、そこでモノを作っていきますということですので、現地での調査なくして調査は完結しないのではないかというふうには思います。

下の半分は、教科書的に、こういうことは調べるのではないかということで、あくまでも例として挙げています。

<スライド 15>

これも当たり前のことを言っています。プロジェクトによって焦点や個々の情報の重要度は違いますよということですので、皆様の業態であるとかプロジェクトの目的・目標にのっとって、何が大事なのかなというのを考えていく。

先ほど田島先生のご説明にもありましたとおり、そもそもこういった形で進出できるのか。外資の比率の制限があったりとか、それは産業分野であったり技術分野等によるところはありますし、あと、ちょっと似ていて異なるのは、業務形態・事業形態による制限というのがあって、特に新興国というか、新しく今後産業を発達させていこうという国に多いのですが、製造業だったらよいけれども流通業にはなかなか参入できないというところもございます。あとは、競争法関係で、企業結合規制であるとか集中規制は考慮しておかなければいけないところです。

2つ目の黒丸は事業面からの考慮をしていくということで、私どもはメーカーですので、製造コストにインパクトがある項目というのは重要調査項目になっています。これは皆様

の業態によるところなので、あくまでも一例です。

<スライド 16>

事業計画の立案、言葉を換えますと、お金に置き換える予算化というのは、事業面からは最も大事です。これは、法務面とは別に、プロジェクトがうまくいくかという成否に関わってくるところですので、当然会社としては一生懸命やっているところです。

想定される失敗要因にはこういうことがありますよということなのですが、これは一般論としてこういったことがありますよということです。政情不安があって接收されてしまったとか、売上が思ったより伸びない。あるいは、想定以上にコストがかかってしまうとか。あと、特に買収した場合に多いように思われるのですけれども、作れると思ったモノがうまく作れない。それはコストであったりスピードであったり、いろいろあるのですが、そういったこともあります。それで、現地パートナーはもちろん良い相手を探していくわけですが、時がたつにつれてうまくいなくなってしまうということ、もちろん簡単に言うべき話ではないのですが、そういったリスクの低減に努めるというのはございます。

<スライド 17>

進出方法です。これも田島先生のところにありましたが、現地法人にするのか、法人格は本体と一緒にして、あるいは駐在員事務所にするのか、そこに至らない契約的な共同事業体・ジョイントベンチャーでいくのか、契約的な手当で進めていくのか、いろいろあります。

それで、法人化するような場合でも、ここに「独資」と書いていますが単独進出か、あるいは合弁にするのか。合弁にまで至らないが、少しでも資本参加／出資するのかなというパターンがございます。弊社においては、状況に応じて、段階を踏んで変化させていくというようなこともあります。

<スライド 18>

一例ですが、まずはマイノリティで少額出資をして、そこでの事業の運営というのを学んでいって、しばらくすると、50:50の折半出資、あるいは、弊社がマジョリティになる。ただ、現地パートナーはまだいるというような段階を経て、最終的には独資化する。これはいくつか例がございまして、そこは別にけんか別れたということでもなくて、お互いの役割の分担が変わってきたということで、それに応じた変化がありましたということ

ございます。

<スライド 19>

実行段階です。これはやっと計画段階が終わって実行段階に行くのですが、あとは方向を定めたらもう一生懸命やるということでございます。これも、先ほど申し上げた体制としては、リードすることとサポートすることについて、法律事務所さん、あるいは、それ以外のコンサルタントさん、アドバイザーさんと一緒に進めていくということです。これも、これが絶対あるべき姿だということではなくて、状況に応じて対応していくということで、何を重視するかということによっても変わります。何が何でも会社を作りたい、進出したいとか。あるいは、多少時間がかかってもよいかからコストセーブで進みたいとか。あるいは、社内の知見を蓄えて進めたいので、外部の専門家だけに頼らずに、弊社のスタッフも一緒に併走していきましょうとか、いろいろな状況がございます。

あとは、各論的には、合弁パートナーがいる場合には、当然、相手方との交渉であったり、その合意内容を文書・契約化するといったステップもありますし、買収ですと、もう一つ、DD（デューディリジェンス）もしなくてはいけないということで、場合によっていろいろな項目が出てくるということです。

<スライド 20>

推進体制について、これは弊社においては課題でございます。主に日本が中心になって進めていくというのがほとんどでした。ただ、先ほど申し上げたように、法務の拠点が海外にもありますので、どういった形で海外法務拠点との協働を進めていくかというのは、弊社自身としての課題がございます。ただ、これまでは意思決定が日本だよねとか、あと、言語的ハードルがあって、もちろん現地に接する人たちは現地語を使わないといけないのですが、日本の大部分、日本の部隊は日本語でやりたいというニーズがあったりとか。

あと、外部の専門家さんに関しては、日本に拠点がある事務所、進出先に拠点がある事務所、いずれもあり得るのかなと思うのですが、これはもうその時々で「ここはいいな」というような所を選んでいくしかないかなというところです。

<スライド 21>

困難例です。これは弊社のというよりは一般論です。

慣れない状況でどうやって進めていくのかというのは常に課題としてあります。あるいは、単純にスピードが早くて、それについていこうと思ったらどういう形で進めたらよい

のかは悩ましいところがあったりとか、あと、申し上げたように、社内と社外のリソースのバランスをとることが難しいとか、想定外の事態が発生してしまったりというケースです。最後の点は、いくつも想定外の事象が発生するということはあるのですが、あくまでも一例としては、通常、形式的な手続かなと考えていたのに、競争法上の届出・認可に関して理由がわからないまま数か月止まってしまったというようなことがあって、そこをクリアするのに相当苦勞したというような事象もありえます。

<スライド 22>

あとは、立上。これは戒めとして書いています。会社の器が出来たら、特にコーポレート部門は「ああ、よかったよかった。じゃあ飲みに行こうか」みたいな感じで、一段落したような感覚があるのですが、あくまでも、事業展開からすると、そこはやっとスタートラインに立てましたよということですので、ここからインプルメンテーション（実行）が始まっていくということでございます。

枠が出来たら、いろいろやることリストというのは、幸いにしてこれまでの知見が外部あるいは社内にございますので、それに応じて進めていくということです。

<スライド 23>

今日のテーマと少し関係しているところで、「アジア固有の問題はあるのでしょうか」ということですが、もちろん、国によって制度や実務の標準や定型が異なると、そこを意識しなければいけませんし、法令の条文と解釈／運用／執行状況が異なる。加えて、変化のスピードが速いことでしょうか。

この3つに関していうと、アジアは幅が相当あるなと思います。いわゆる先進国といわれている所との比較論ですが、幅が大きいなところと、あと、よく「この国の法律についての情報というのは賞味期間が数か月ですよ」ということがいわれることがあって、そこは相当なスピードで変わっていくので、それを認識しながら進めていくということかなと思います。

他方で、勘所を押さえておけば、むしろ柔軟なのでやりやすいという評価もあり得るかもしれません。そういったことについて外部の専門家に頼っていくというやり方もあろうと思います。ただ、先ほど田島先生のご説明にもありましたが、弊社においてはコンプライアンスは絶対維持、どういった国においても曲げられないという方針でやっています。

<スライド 24>

あとは、これも実務的な感覚ですが、必要に応じて深掘をしなければならない。ただ、最初から全部深掘はできませんので、一定程度選別をして、最重要なこととそれ以外のことを分けて対応していくしかないのかなと思います。リソースには限りがありますので、それで対応していくしかないのかなと思います。

<スライド 25>

評価段階です。これは振り返りということで、適宜確認をしながら、比較的頻度高く、現地、日本、あるいは現地と日本でチェックするポイントや時系列的にポイントを設けて、進捗確認、問題点／課題の確認、そして、短期／中長期のアクションプラン策定、そして実行するということを、おそらくどこの会社さんでもやられているのかなと思います。

<スライド 26>

対策・改善段階はこれを進めていって、チェックして、「ああ、そういう問題があるんだ」ということで、それに対して改善あるいは対策を実行していくということです。

「早期の打ち上げと吸い上げ、現地⇄日本の連絡は風通し良く」というのは、弊社においてはかなりうるさいぐらいやっていて、もう勘弁してくれというぐらいやっています。

<スライド 27>

それで、F（振り返り）。ここはちょっと私の勉強不足で今一つわからないのですが、何がわからないかというところ、PDCAのActと、このFollowだとかFeedbackの違いが、もしかしたら距離的な、中長期的な観点が入ってくるという意味での違いなのかなとかいうふうに思うのですが、ここで大事なことは、必要であれば方針や計画の変更・修正もしますよということです。あくまでも一般論として申し上げますと、そこでズルズル行ってしまうということはままあります。もう変わらない、図体が大きくなって変わらないということがあるのですが、ここは相当気をつけないと傷を広げてしまう可能性があるのです。弊社としては、過去の経験からして、改むるに躊躇しない、というようなことを経営レベルでは考えているというところがございます。

<スライド 28>

ということで、非常に雑駁ではございましたが、あくまでも実務的な観点から、こういったことが課題として挙げられるのではないかと申し上げます。私のご説明は以上でございます。

(司会) 加藤様、貴重なご講演をありがとうございました。PDCA サイクルに沿った実務の進め方、そして、なぜ進出するのかという目的の明確化が重要であるというお話はたいへん勉強になりました。また、現場ならではのリアルなご苦労も垣間見えたところです。

田島弁護士からは法的なリスクの管理、加藤様からは企業実務の現場と、両輪の視点を頂きました。続く第2部では、これらをクロスさせて、さらに議論を深めてまいります。

第2部 パネルディスカッション

「アジア・ビジネスの成功への方程式—傾向と対策」

パネリスト：

加藤 富久 (住友電気工業株式会社 執行役員法務部長)

中森 武宏 (住友商事株式会社 法務部長)

砂長谷 卓也 (株式会社クボタ 法務部長)

松林 明子 (住友ゴム工業株式会社 執行役員法務部長)

田島 圭貴 (北浜法律事務所・外国法共同事業 弁護士)

モデレーター：

河浪 潤 (北浜法律事務所・外国法共同事業 弁護士)

(司会) これより、第2部のパネルディスカッションに移ります。テーマは「アジア・ビジネスの成功への方程式—傾向と対策」です。

それでは、本日ご登壇いただきますパネリストをご紹介します。まず、先ほど基調講演をいただきました、住友電気工業株式会社 執行役員法務部長の加藤様です。続きまして、住友商事株式会社 法務部長の中森様です。続きまして、株式会社クボタ 法務部長の砂長谷様です。続きまして、住友ゴム工業株式会社 執行役員法務部長の松林様です。そして、第1部で講演いたしました北浜法律事務所の田島弁護士です。そして、モデレーターは私、河浪が務めさせていただきます。

本日のパネルディスカッションでは、企業が海外進出を検討する段階から、進出時、そして、進出後の運営・ガバナンスに至るまで、時系列に沿って、各社のリアルなご経験や課題感をうかがっていきたいと思います。約95分という長丁場になりますが、皆様、どうぞよろしく願いいたします。

(1) 進出検討段階

① 各社の事業内容を踏まえた、海外進出に求められる役割

(司会) 最初のテーマは「進出検討段階」です。皆さんの会社がどのような目的を持って進出を決定し、社内でどう検討されているのかについておうかがいしたいと思います。また、この段階での社内検討体制等についても簡潔におうかがいできればと考えています。それでは、まず加藤さんにおうかがいしてもよろしいでしょうか。

(加藤) 進出検討段階ということですが、繰り返し申し上げるところでは、弊社はメーカーですので、まず製造面、安価な労働力はどこにあるのかというようなことであつたりとか、そこに市場はあるのかというようなところを中心に考えていくということでございます。プロジェクトによってどちらに重点があるのかというのは異なり得るのですが、その時々でどこが一番優先順位が高いのかということを考えています。

その上で、法制度であつたり、繰り返しになりますが、コスト、安全性。あと、ほかの日本の会社さんがどの程度進出しているのか。それは「皆で渡れば」ということでもなくて、それも一つの指標になるのかなというふうに考えていますので、そういった要素を勘案しながらプロジェクトを立案していくということを進めていきます。

体制というのは、先ほど申し上げたとおり、弊社では、やはりビジネスの持主＝事業部門、あるいは、もしかしたら営業部門だったりするわけですが、そこが中心となつて、あと、コーポレート方面に限らず、経理、もしかしたら生産技術を横串で見ている部隊であるとか、あるいは知財部門であつたりとか情報・IT部門、そういったコーポレート部門がバックアップするという体制で進めています。

それが、大雑把に申し上げますと、弊社においては進出検討段階の要素と体制になります。

(司会) 続きまして中森さんにおうかがいしたいのですが、商社という立場から、現在の世界情勢や地政学的な検討をどのようにされているのかについてお話しいただけますでしょうか。

(中森) 住友電工さんの海外への進出レベルはすごい数だなと先ほど聞いていて思ったのですが、我々もなかなかすごい数で、よく見きれていないなというのが正直な感想です。進出している国といたしましては、63か国および地域、拠点数としては、国内21か所、海外は104か所＝計125か所の拠点があります。連結子会社には313社あつて、国内92社、海外221社。持分法(適用会社)は195社あつて、国内48社、海外147社。よくこんな数

を見きれているなど自分でも本当に不思議に思うのですが、たぶん全ては見きれていないのでしょう。

何が言いたいかと申しますと、当社の場合、やはり進出としましては、メーカーさんと一緒に海外に出て行って、その海外のメーカーさんのサプライソースになる、お手伝いをさせていただくというのが、やはりこれが旧来以前の商社のかなり大きなファンクションでございました。したがって、進出にあたっては、否が応もなくというよりは、むしろメーカー様のご意向に沿う形で、どういった貢献が我々にはできるのかというのがやはり従来検討されてきたことなのかなと思っています。

一方で、商社単独でということだけで考えていくと、最近は鉱山開発であったり、ないしは、メーカー様と一緒に組む場合もあるのですが、コンソーシアムという形で海外の工事案件を請け負ったりというようなことで、2つ目の重要なファンクションかなというふうに考えております。

そういう意味では、最近の地政学リスクという観点で考えますと、サプライソースの中に日本企業のみならず海外企業、当社でいえばたとえば中国企業を起用するとかの場合もございます。年明けにもまさか米国がベネズエラに侵攻するとは思ってもよらないことでした。幸い当社の場合はベネズエラにさほどの事業はなかったのですが、例えばロシアであったり中国であったり、そういった地政学リスクというのが最近の進出および事業継続の観点からもなかなか無視できないという状況が続いております。

(司会) 続きまして砂長谷さんにおうかがいしたいのですが、先ほど中森さんから、63か国にわたって企業展開されているというお話もありました。クボタ様におかれましては非常にいろいろと展開されているところかと思いますが、特に開発・製造拠点の選定等についてどのようにお考えなのか、どのような体制をとられているのかについてお話しただければと思います。

(砂長谷) 私はクボタに入ってからそれほど長くないので、転職までの経験を踏まえたコメントということでご理解をいただきたいと思います。

クボタは今、海外売上比率が80%をギリギリ超えないぐらい、79.7~8%かそのぐらいだったのですが、かなり海外が増えてきています。進出国もたしか40か国前後あるというような、かなりグローバルな会社に数字上はなったのですが、「数字上は」というのは、この2010年以降、弊社は水環境系の水道管の事業と機械系のトラクターですとか建設機械という機械事業の、2つ大きくセグメントがあります。水道管のほうは2000年ぐらいからほぼ

ステータブルで、20年間、3000億円ぐらいの売上で変わらない。そうしますと、残りの機械事業は2010年以降かなり急激に伸びて、今3兆円ぐらいまでいっているというようなことです。

そうすると、進出といっても、まだ日本での製造割合が7割近いということで、日本からの輸出が結構多いので、まず、マーケットとして海外に進出する場合は、海外は販売会社の前にまずディストリビューターですとかサブパーティーの販路を作る。その後、ここは良い市場だということになったら販売会社を設立していく。さらに、関税ですとかコストの観点から、ローカル子会社になったほうがよいということになれば製造会社を作っていく。それがさらに進むと、ローカルのリクワイアメントにしっかり合致した商品を作るべきだということで、開発も現地でやっていく。これがスタンダードなのかなとは思っています。もちろん、一時期の中国のように、輸出型の製造および流通ということで、もう製造だけというケースもあるとは思いますが、基本的な流れはこのように考えています。

弊社は今、開発拠点としては、北米や欧州に少しずつ開発拠点ができてきていますので、ここでグローバルな開発体制を敷いていく。そうしますと、これは進出後の話になっていくと思いますので後ほど述べますが、またそこにも絡んで、ヒトとモノと金と情報が行き来しますから、それをどうマネージしていくかということも出てくるかなと思っています。

(司会) 次に松林さんにおうかがいしたいのですが、可能な範囲で、補助金や撤退時のハードルも見据えたご検討についてお話しできるところがございましたらお願いいたします。

(松林) やはり、進出のときのインセンティブが皆さん気になっていらっしゃると思います。特に、補助金だったり、あるいは恩典だったりとか、非常に気になっていらっしゃると思います。これらの条件はもちろんなかなか一私企業が交渉できるようなことではないのですが、一つ大切な視点としては、おそらく会場の皆さんも苦勞されている撤退する場合の話で、撤退するときに補助金というのはどうなるのだろうか、返還義務とかが課せられていることもあろうかと思えます。おそらく進出されるときに撤退ラインを決められたりすると思うのですが、そういった検討要素の一つとして、補助金の条件などについてはよく確認して織り込んでおく必要があるかと思えます。

あともう一つ、いかにも現在のグローバル的な視点ではあるのですが、この数年前ぐらいからEUのほうで外国補助金規制というものができました。これは皆さんご存じだと思います。

ますが、EU で M&A をするときにはいろんな要件があるのですが、EU 外の国から補助金等ももらっていると、それを事前に届け出なければいけないといった規制があります。ということもありますので、やはり補助金等を頂く場合というのは、本社で一元的・網羅的に情報として管理しておく必要があるといった視点でも、進出のときに気をつけて、あるいは管理していくことになるかなというふうに思っております。

(司会) 具体的なお話をありがとうございます。では、田島さんに、何かこの段階における外部アドバイザーの起用であったりとか汚職リスクへの注意点等についてコメントをうかがいたいと思います。

(田島) この段階は主に社内での協議段階だと思うので、あまり外部の法務アドバイザーへの依頼というのが必須の段階というわけではないと思います。ただ、實際上、私がやっているものの中でも、例えば、一般的でないスキームで海外進出を検討している場合や、厳しい外資規制があって、普通に進出できないのではないかとと思われるような場合については、社内の協議段階で外部アドバイザーとして助言を求められることはよくあります。

冒頭でお話があったのですが、こういった場合に、海外進出の目的＝「なぜ海外進出するのか」というところが固まっていると、そこは会社として絶対譲れないという前提で、我々としても、「そうであれば、こういった形で外資規制は回避できますよ」だとか、「御社のビジネスの目的を達成する手段としては、もともと想定していたものとは少し違うかもしれませんが、こういったものがありますよ」という形でご提案することが可能となります。ですので、表面的に見て、外資規制が例えば 60%で、自社としては 80%入れたいというときであっても、すぐに諦める必要はないということをご留意頂ければと思います。

あとは、この段階で関与するアドバイザーとしては、リーガルアドバイザーというよりは、むしろ許認可だとか進出系のコンサルに頼むことがよくあるかと思うのですが、どうしても進出系のコンサルというところは汚職リスクの温床となりやすいので、選定の際とかにも注意が必要というのはいつも申し上げているところでございます。

(2) 進出時

① 進出方法の選択

(司会) 続きまして、実際に進出する際の方法の選択についておうかがいしたいと思います。具体的には、独資にするのか、合弁（ジョイントベンチャー、以下 JV）にするのか、あるいは M&A にするのか。この辺りの選択と実務上のポイントについてうかがっていき

と思います。特に JV について、パートナーの選定方法とか保有割合、権限・役割等について、可能な範囲でおうかがいできればと思いますが、まずは加藤さんから、住友電工さんのスタンスについておうかがいできますでしょうか。

(加藤) 弊社の場合は、私の受け止めとしては、まず、できるのであれば単独進出・独資が基本なのだろうなというふうには見えています。それで、いろいろな事情で、独資でいくのは難しいねと。それは、逆に言うと、合弁パートナーの役割というところに関わってくるのですが、非常に強力な販売網を持っているとか、極端な話だと、お客様の一部門と合弁を組むとか、そういった場合もありますし、あと、許認可あるいは政府との折衝が難しいような国であれば、そういったノウハウを持っているとか。それは、先ほど来出ている汚職等のリスクマネジメントの裏腹なのですが、適法・適正な形でそういったサポートをしてくれるパートナーがいるのかというような辺りを勘案して、合弁でいくなら合弁でいこうと決めます。

弊社においてちょっと特徴的なのは、研究開発拠点が日本に集中する傾向がありますので、そこを期待して合弁パートナーを探すというようなことはそれほど多くないということでございます。その上で、合弁から独資にステップアップするとかいうような、事態あるいは時期による変遷というのはございます。

あと、進め方としては、ある国で一つの拠点ができた場合には、そこを橋頭堡的にして、ほかの事業分野でも同じ国で会社を作っていくというような横展開をする場合もございません。

(司会) 続きまして中森さんにおうかがいしたいのですが、住友商事さんでは数多くの JV を手がけていらっしゃると思うのですが、パートナーを選定する際や合弁契約上の留意点等について何かポイントとなるようなことがあれば具体的にお話しいただければと思います。

(中森) 基本的には 100%我々でやりたいと思うときもあるのですが、先ほど来出ておりますように、外資規制がある国というのは残念ながらございます。例えば、弊社はフィリピンで工業団地をやっていたりするのですが、その土地の保有に関して、アンチ・ダミー法というものがあまして、外国人の保有は 40%までという法律があります。弊社としては、有力な現地の財閥等のパートナーと組むことによって、そのアンチ・ダミー法をクリアするとともに、事業を伸展させていくにふさわしい、ファイナンス能力のあるパートナ

一と組むというのがやはり大事かなと思っています。

残念ながら、かなり優秀なパートナーを得ても、ずっとうまくいくとは限らないというのがジョイントベンチャーの難しさでもございまして、つきましては、どういう事項には当社としても拒否権を有するのか、もしくは、「事業計画などの大事な分野については両者共に 100%合意すること」などと決めたりもするのですが、「では、合意に至らなかった場合、デッドロックということはどうなるのか」といった規定を設けるというのも、やはりジョイントベンチャーならではの難しさというのがあるのかなというふうに思っております。

(司会) 続きまして砂長谷さんに、M&A や JV について可能な範囲でお話をうかがえればと思います。

(砂長谷) 弊社は大きく 2 パターンの買収があると思っています。一つは、(1 月で組織が変わったのですが)、イノベーションセンターという組織がございまして、これは、社内の事業系の技術部門ではおそらく対応が難しいだろうと思われる、少し違った技術を外から買ってくるパターン。スタートアップとかがかなり多いわけですが、そういうパターンと、あとは、事業部門が特定の地域の事業を進めるにあたってローカルのパートナーと組みたい・買いたいというパターンがあります。

その上で、後者のパターンで最近一番大きかったのはインドの買収でして、エスコーツ社というトラクターや建機のローカル第 4 位の会社を買収したということです。当時、私がその買収のメンバーや意思決定に入っていたわけではないのですが、いろいろ資料とかを読み解くところでは、やはり、インドというのは非常に大きい市場であると。それで、先ほど申したように、今までは日本からの輸出で、商売は販売会社を作ってやっていたわけですが、シェアとしてはあまり伸びない。そうすると、やはりインドの市場のお客さんが欲しいものとミスマッチがあるでしょうねと。それで、それを作っているローカルの会社を買うのが一番早い、販路も持っている、ということで買ったという理解をしています。業界 1 位の会社を買えればもちろんよいのですが、業界 1 位ですから自分でできている、2 位と 3 位は既に外資の手が少し入っていた、ということで 4 位を買ったというのが進出の検討というふうに理解をしています。

(司会) 田島さん、何か法的な観点から補足はありますかでしょうか。例えば、JV における外資規制回避の注意点とかメリットの辺りはいかがでしょうか。

(田島) JV というのは、最初の基調講演でお話ししたとおり、難しい問題が生じやすいところでもあるのですが、メリットも多くあって、私がおうかがいしているところというところ、例えば途上国などですと、未公表の法案が JV 経由で回ってきて、意見を言う機会が与えられる＝自らのビジネスにとって有利になるように意見を言うことができるだとか、あとは、法令遵守なのですが、特に途上国ですと、外国企業とローカルの企業に対して求められる法令遵守のレベルが違うということがよくあるのです。ローカル企業は誰も守っていないような法令を外資企業に対しては厳しく要求するということがあるのですが、これは、有力な合弁パートナーがいるとローカルに対して課している緩い基準を適用してくれるということがあるというのもよく聞きます。

ほかには、ライセンス関連の手続きが早いとかというのもよく聞きます。

あとは、賄賂の関係でいうと、パートナーの存在が弾避けになって要求されにくくなるというお話を聞く場合もあります。ただ、JV パートナーのほうがかかっているからだといわれることもあって、ここは一概にはいえないという状況かなと思っています。

なお、外資規制の回避スキームというのはいろいろあります。例えばタイなどでよく使われていますが、日系企業が現地にコンサル会社の子会社を持っていて、それはローカル扱いなので、そこに株を持ってもらうことで、事実上その日系コンサル会社はこちらの言うとおりに議決権を行使してくれるので、実質的には支配しながら保有割合は下げるといようなスキームだとか。あとは、議決権のない株式を発行することによって、実質的には支配しているような形にする方法だとか、いろんなテクニックはあります。

ただ、それぞれの回避スキームが現地でどれほど広く安定して使われているかというのは、法域ごとに様々です。争われたら確実に負けるといわれているような法域もありますし、争われたら怪しいが、多くの企業がそれを使っているから、国全体のビジネスを踏まえて、いまさらそこを摘発してくることはないであろうというレベルで安定している法域もあるので、そこは実務をしっかりと踏まえて検討をしていく必要があります。

あとは、合弁との関係でいうと、外資規制は不変ではありません。将来厳格化されたり緩和されたりすることがありますので、元々は 40% でしか入れなかったが、緩和されたら 80% まで買い増しすることができる権利を持ったりだとか、逆に、厳格化されたときに売りつけることができる権利だとかを事前に確保しておく、いざ法律が変わったときに足下を見られずに済むということはいえるかなとは思っています。

② 法人形態毎の注意点

(司会) まだ時間に余裕がございますので、実際に進出する際の方法の選択のところ、

駐在員事務所や支店に関しても、加藤さんと砂長谷さんに何かポイントとなるようなことをおうかがいできればと思うのですが、何か御社において注意されている点があればお話しいただけますでしょうか。

(加藤) 砂長谷さんからお話があると思いますが、それぞれの法人形態＝駐在員事務所であったり支店であったり現地法人であったりしますが、法制度によって何ができるのか・できないのかというところは大きなスタートラインかなとは思いますが。

それに加えて、営利団体ですので、税務面でどういう取扱になるのか。もちろん課税主体となるのか、具体的な税金の制度、所得税であったり、あるいは付加価値税であったり関税であったり、そういった辺りを要素として整理をして、どれが一番得なのかというようにところをまず初期段階に確認しておくことが弊社の検討のポイントかなというふうに考えています。

(司会) 税務面のポイントを簡潔にお話しいただきました。砂長谷さんにおかれましても、何か駐在員事務所や支店の注意点としてポイントとなるようなところがあればお願いいたします。

(砂長谷) やはり、進出の初期段階に、日本企業はフィージビリティスタディが大好きなのでよくやるのですが、出張ベースでやることもあれば、「駐在員事務所を作れるらしい。そうすると滞在できる」とかいう話を聞いてきて、では作ろうかということもあるのですが、それ自体は別に違法ではないし、やってもよいのですが、やはり駐在員事務所は要注意かなと。支店もそうですが、できることが決まっています。でも、長く現地にいるとなんかやりたくなるのですよね。「話が進んできたから」とやりたくなって、やってしまうと、それは許認可を受けた範囲を超えたことということでコンプライアンスの話になります。

さらに、そのコンプライアンスの問題が、法人格は本社ですから、日本の本社の役員なりが責任を取らされるということになって、より大事（おおごと）になるということからすると、駐在員事務所や支店を作ったときには、その後の活動について要注意なのかなと思います。

国によっては支店に販売許可も与えられるという国もおそらくあって、その場合はさらにグローバル連結で、その支店に置いている経理担当者がグローバル連結ができるようなレベルの方をちゃんと置いていないと、そこがこけると全体がこけるみたいな話もあり得るかなと思いました。

(3) 進出後

① 進出後の留意点

(司会) 続きまして皆様に、進出後の運営フェーズに関して、皆様の会社が特に工夫されている点であったり苦勞されている点について具体的におうかがいしていきたいと考えています。まず松林さんにおうかがいします。

(松林) 弊社が一つ力を入れているのは研修になります。やはり、駐在員の方は要(かなめ)となつていただく方ですので、駐在員研修というのを非常に力を入れてやっております。

例えば、日本と差分があるような事柄ですね。中国における商業賄賂では「民間企業との金品のやりとりというのは注意しましょう」であるとか、特に日本と差分がある事柄についてはそういった研修でしっかりと触れておくようにいたします。

とはいえ、本当に事柄が広くて、網羅するのは大変だと思います。ですので、研修の目的としては、「研修を受ける前よりも研修を受けた後のほうが不安になった」というほうが、ある意味リスク感度が上がったということで研修は成功したのかなという感じで、リスク感度だとかアンテナがしっかり立つようにという、そんな研修を心がけております。

あと、私は海外の拠点に出張した折に、ナショナルメンバー向けの研修もしております。その中では、その時々トピックスも取り上げるのですが、もっと根本的なところで、弊社の場合は「住友事業精神ってこういうものなんですよ」というのをご紹介すると、実は非常に反応がよかったりするのです。やはり、今のインテグリティ経営とすごく通じるところがあると思うのですが、意外とそういうところが、理想論で遠回りのようであり、実は、実務的で、価値観が共有できて効果的であったりするのです。反応を実際に見ながらやってみると、そういう研修も非常に有効なのだということふうに感じているところです。

あと、進出後にいろいろ気になるところは、現地の給与水準の把握というのが結構難しいなと感じております。もちろん、人事系のコンサルの方に頼んで、いろんなスコップを設定して聞いてはいるのですが、なかなかそれでも難しかったりする。加えて、最近はインフレが非常に進んでいる国がありますので、非常に難しさがあるところだなと思います。低く設定したら人が集まらないですし、高く設定したら利益率が下がるということで、非常に大事なのですがなかなか情報が取りにくいところがあって、ここは非常に気をつけているところです。

あとは、使用言語ですね。英語ならまだ何とかなっても、英語以外の言語の所への進出

というのはなかなかハードルが高いと思います。例えばインドネシアとかですと、言語法があって、インドネシア語で契約を作らなければいけないのです。決裁するときなど内容を理解できていないといけませんので、もうルールを決めるしかないと思います。「日本語の文書も作っておきましょう」とか、そういうルールを決めて管理をしていくというのが大切かなと思っております。

あとは、現地企業を買収した場合は、自分たちが入ってくる前に作られている書面は全部現地語であったりして、後から監査したり、内容を確認しようとしたときに非常に苦労しているという会社様も多いのではないかと思います。これも、ちょっと工数はかかりますが、まずは要旨だけでも把握できるようにするとか、そういった工夫が必要かなというふうに考えておるところです。

あとは、それとも少し関係しますが、やはり力量のある通訳者の方の確保ですね。力量があるかどうかの見極めもすごく大切になるかなと思います。実際に訳していただくと、「自分が言ったことに比して通訳が短いな」とか、皆さんも何となく感じられることがあるかもしれないですが、やはり通訳の方から、よくわからないことをしっかり聞き返してくださるとか、そういった力量のある方に通訳していただくというのが大切かなと思います。

あとは、現地の役職員の親族の方との取引がいつの間にか始まっていたみたいなきょうがないように、しっかり最初からルールを決めておく、そういったルールの研修もするとか、しっかり決めておくことが不祥事の防止にもつながるかなと考えられます。

(司会) 具体的にお話しただいて、非常に勉強になりました。一点、力量のある通訳の確保というお話がありましたが、具体的に御社では、どういうふうにそういう力のある人を見つける、もしくは選定するということがされているのか。何かポイントがあればお話しいただければと思います。

(松林) ホテルで働いていた方とかは非常にうまかったりするなというふうな経験則はあるかなと思います。これもやはり、現地語がある程度わかる方の推薦を頂くのがよいかもしれないかなと思います。いろんな経緯で、すごく良い方が見つかったという話を聞いたことがあります、そのルートは様々です。

(司会) 続きまして加藤さんにおうかがいしたいのですが、住友電工さんにおいて、本社から、または現地においてどういう支援をされているのかについておうかがいしたいの

ですが、先ほどの第1部のプレゼンの中でお話ししそびれたところもあれば、そちらの補足も踏まえて具体的にお話しいただければと思います。

(加藤) 現地進出後の運営体制であるとか支援体制ということですが、弊社においては、当然ながら、会社運営していくのは現地ですから、そこが中心になります。それで、現地で会社運営していくのは、通常であれば事業部門が運営していきます。駐在員を置いたり置かなかったりしているわけですが、そこが中心で行います。

理想として考えているのは、現地にコーポレート部門も出ていて、横から支援していくということ。それプラス、日本の親事業部門と日本のコーポレート部門。ですから、4拠点体制で事業運営を支えていくということですが、状況によっては、現地にコーポレート会社、サービス会社はありませんので、そういった場合には、現地のパートナーに頼ったり、あるいは、現地のコンサルで信頼できる所を探して、いざというときにはご相談できるようにするか、そういったことで現地の事業部門、運営する者を支えていくというような体制を目指しています。まあ、目指しているというか、おのずとそういう体制になっていることが多いですね。

あと、申し上げたとおり、本社から駐在員を派遣するということをよくやるのですが、やはりコストがかさんでしまうということもありますし、あと、そういった人材がどれだけいるのかということもありますので、おのずと数には制約が出てきてしまうということと、それ以外の、リモートでの支援をどれだけ効率よく形を整えていくのかというのが大事かなというふうには思っております。

(司会) 中森さんに、事業計画の意見の違いであったりとか、何か現地パートナーの問題等についてご知見があればおうかがいしたいのですが、よろしいでしょうか。

(中森) 弊社の場合、ジョイントベンチャーという形で現地パートナーと組ませていただくことが多いと先ほど申し上げました。それで、「事業計画の意見の違い」というと聞こえは良いのですが、要は、「どこで稼ぐか」というポイントと「稼いだ金をどう使うか」という2つのポイントで、双方の意見が異なる場合があります。

1つ目としましては、現地パートナーは既存のビジネス等で稼いでいるところに、途中から我々がパートナーとして入っていくという形になりますと、必ずしも「どこで稼ぐか」というのは一致しない。conflict of interests (利益相反)がある場合があります。我々としては「原料を安く買って、製品を高く売りたいんだよね」というように、このジョイ

ントベンチャーをプロフィットセンターとして見る発想は、パートナーに原料の調達を任せているケースがあったりしますと、当然ながらパートナー側としては「原料はできるだけ高く売って利益をあげ、ジョイントベンチャーとしての利益は関心がない」という態度を示す場合もありえます。このように、「どこで稼ぐか」という双方の思惑がずれていたということも、残念ながら中にはあります。

さらには、「どう稼ぐか」に加えて、「稼いだ金をどう使うか」なのですが、我々としては「もっとビジネスを拡大していきたいので、ついては、内部留保を厚くしたい」という発想があるかと思えば、やはりパートナー側としては「いやいや、できるだけ配当は大きくして」という形で、配当政策について意見が異なるということもよくあります。当然ながら逆のパターンもあって、我々としては「配当をできるだけ大きくしてほしい」ということに対して、先方側は「配当をできるだけ小さくして内部留保に充てたい」ということでもあります。

それに加えて、当初は一世代前のお父さん・お母さんの代からやっていたのだけれども、いつの間にか世代が息子さん・娘さんに替わってしまったということで、ジョイントベンチャーのビジネスに対する発想も、当初とは違うというケースも中にはあったりします。

例えばマレーシアですと、昔はブミプトラということで、マレー人の方を優遇する政策がございました。その中で、「ブミの方を何人か取締役だったり株主にしたりしなければいけない」という規制があったわけですが、当初のお父様とその後の息子さんとでビジネスパーソンとしての考え方や資質が変わってしまっているというようなケースも、可能性としてはそういうことがございます。タイでも同様のところがありまして、タイ人の方をパートナーにして事業を行ってきたのだが、世代が替わって、ざっくりばらんな交渉ができないというケースもあったりするかもしれません。

法律の改正等をモニターすることも重要ですが、それに並んで、そういった株主を含めた事業の背景事情の変化等がないかというのを、丁寧に、例えば年に1回は事業パートナーと一緒に会食するとか、そういったことも含めて対応が必要なのかなと思っています。

(司会) 先ほど、現地パートナーとの間で意見の食い違い、つまり、「どう稼ぐか」とか「どう使うか」について違いが生じるのは実務上避けられない、よくあるというお話でしたが、そういう相違があるときに、どうそれに向き合うのがよいのか、どういうふうに意見をすり合わせていくのか、どう解決していくのかについて、何かポイントとなる点があればお話をうかがえますでしょうか。

(中森) これは必ずしも法的なものではないと思うのですが、例えばゴルフとか、ボーリングでもよいかもかもしれませんが、そういったような日頃からのコミュニケーションしかないのかなと逆に思ったりします。どういった方を駐在員として派遣するか、それは、やはり人格であったり人間性というのが、パートナーもよく見ておられますので、寄与するのではないかなと思っております。

(司会) 非常に現場に即したご意見をありがとうございます。続きまして砂長谷さんにおうかがいします。駐在員と現地スタッフの意見が対立するようなことは、クボタさんにおいても、もしくは前職のご経験からもございますでしょうか。そういった場合の対応方法についてもおうかがいできればと思います。

(砂長谷) これはおそらく日本企業あるあるだと思います。規模が小さかったり、かつ、単なる販売会社という場合はそれほど大きい問題ではないのかなと。要は、日本人の経営者が現地において、全権限を持って責任を持ってやるということであればそれほど問題ないのかもしれませんが、製造をやったり、さらに、もともと独立の事業をやっていた会社、創業者もいてカルチャーもあるような現地企業を買って、それを吸収していく。それは100%買収であっても、もともといた人たちがいるわけですから、そういう人たちと、落下傘のように落ちてきた日本の、仮に社長というタイトルで現地に入ったとしても、日本人出向者のレポートラインとローカル社員のレポートラインはおそらく分かれます。そのところをしっかりと拾わないと、日本から見たら、現地の社長に言って「よし、できる」ということになってもなかなかうまくできない、「なんでだ？」というところは、結局動くのはローカルの社員の皆さんになりますので、ここがしっかり意思が通っているのか。意思が通っていないような場合、おそらく何らかの実務的な課題があって、その実務的な課題がしっかり日本の経営幹部なりレポートラインに伝わっていないとなかなかうまくいかないということだと思いますので、解決策は、しっかりローカルと話をさせていただくことに尽きます。

日本本社にいる我々ということで行くと、例えば法務部門であれば、現地に法務のカウンターパートがいる会社であれば、ローカルの社員と我々が基本的にコミュニケーションをして、企画とか社長は日本人のことが多いのですが、彼らに「ローカルはこう言っていたよ」ということをしっかり伝えていくということで、ローカルのほうも「ああ、日本本社と話をすれば現地の日本人のマネージメントにも話が通る、仕事が進む」というふうに思ってもらえれば良いのかなと個人的には思っています。

(司会) やはり、現地のパートナーやスタッフと密にコミュニケーションを取るというところは皆さん共通の対応策だなと感じております。田島さんに、ここまでのところについて、何か法的な観点もしくは実務上の留意点というところでコメントいただければと思います。

(田島) ここら辺は本当に各社いろいろな工夫をされているところで、我々外部のリーガルアドバイザーとして把握しているところだけでも、各社全く違ういろんな取組をされているなというふうにいつもかかっています。例えば、先ほど中森さんがおっしゃられていた事業計画の意見の違いだとか現地パートナーの世代交代、こういったところは実務上はよく JV の紛争のきっかけとなるところです。特に世代交代のところは、JV によっては相手方パートナーが法人ではなくて個人のような場合もあります。そうすると、持っている株式がそのまま相続されてしまうようなこともあって、こちらが想定していなかったにもかかわらず、お子さんが相続する、または、お子さんが分割して相続するようなことが生じて、もともと信頼関係があった人ではない人が JV に入ってくるとか、そういったこともよくあります。

それをどうやって防ぐかというのは、やはり契約にちゃんと書いておくことが一つあるかなと思います。人であればいつか必ず相続は起きるので、相続が起きたらどうなるかということと、あとは、交渉において一番こちらにとって不利なのは、話合いにすら応じてくれないというのが一番困るのですね。どうしようもなくなってしまったので、そういうときにどうしておくべきかという、双方向の意見が割れたときには最終的にどうするか、要は、デッドロックが生じたときにどういうふうに解決するのかというところを決めておけば、向こうもそれを避けるために、最低限の話合いに応じてもらいやすくなるので、やはり最悪の場合を想定して、「こういった場合はどうなるか」というのをあらかじめ握っておくというところを各社さんいろいろ工夫されているかなとは思っています。

あとは、砂長谷さんの「意見が分かれがち」というところもいろいろな会社さんからご相談を受けていて、私がベトナムにいたときですと、日本ではもうない所も増えています、社員旅行等のイベントを通じてコミュニケーションを確保されていた企業も多かったです。

あと、松林さんの研修のところなのですが、ここも工夫が必要で、参加したときに必ず「研修に参加して理解しました」という署名を取るということも各社さんよくされています。これは何に影響するかというと、例えば汚職だとかについて社内勉強会をやっている場合ですと、将来問題が発覚したときに、当局に対して「いや、当社では毎年『汚職は駄

目だ』というセミナーを外部講師を招いてしっかりやっていました。これが参加者全員の署名です」という形で出すことができ、「会社としてはやるべきことは全てやっていました」と言うことができる。加えて、職員に懲戒処分を科すときに、「あなたはちゃんと研修に出て、『汚職は駄目だ』ということを理解していましたよね」ということが言えるのですね。こういったところを確保するために、ちょっと手間になるのですが、参加証を取るということはよくされている会社さんはいらっしゃいます。

給与水準の適切な把握も現地の企業様とお話ししているとよく出ます。日本ではあまり考えられないのですが、現地のワーカーとかですと、工業団地の隣の企業で働いているワーカーとの間で昼ご飯とかを食べているときに、「今いくらもらってる？」という生々しい話をするのですね。それで、ちょっとでも高かったりすると、「だったらそっちに移っちゃえばいいじゃないか」と。現地法人の社長さんなどに聞いていると、「社員食堂がうちの会社はまずいという理由だけで辞められてしまった」とか言うのですが、現地の従業員からすると、「ちょっとでも良い条件の会社が隣にあるので移ればいいじゃないか」という発想なのですね。ですので、そういった意味でも正確な把握というのは必要になってきますし、ここの工夫というのは皆さんされていて、旧正月を採用している企業ですと、ベトナムもそうですが、その直前にボーナスを支給したりするのですが、一度に支給してしまうと、ボーナスを支給して旧正月で実家に帰るともう戻ってこないということがあるのですね。それを避けるために、年2回だとか3回に分けてボーナスを支給する企業もあります。

こういったことは法律にどこにも書いていないことです。独資で入ると、こういった情報、ノウハウとかコツは自社になかなか入ってこないというところがあったりするので、現地の商工会のイベントに参加したりだとか、いろんな飲み会に参加したりだとか、生きた情報の収集というところはかなり重きを置かれている会社さんは多いかなというふうには考えております。

② ガバナンス

(司会) では、進出後の運営フェーズの中で、運営と切っても切り離せないガバナンスについて具体的にお話をうかがいたいと思います。皆さんの会社では本社からどのようにコントロールをきかせているのでしょうかという点を、まず中森さんにおうかがいしたいと思います。住友商事さんにおいてはシンガポール等の地域統括拠点もお持ちかと思えますので、そういったところも含めておうかがいできればと思います。

(中森) 冒頭に「海外のいろんな国に拠点とか会社がある」と申し上げましたが、「はて

さて、ガバナンスはちゃんと機能しているのですか？」というお題で、これは実は結構難しく、いわゆるハンズオン型とハンズオフ型というのがあるとすると、弊社はハンズオン型を指向しています。つまり、そこにちゃんと人を出して、その人を通じてちゃんと現地でもガバナンス体制を作り上げるというのがやはり理想ですし、そうありたい、そうあるべきだというふうに考えております。

そんな偉そうなことを言っているのですが、私自身は2012年から2015年までシンガポールに駐在しておりました。シンガポールの拠点はどこを見ているのかというと、シンガポールだけではなくて、東はフィリピンから西はパキスタンまで、南はオーストラリア、ニュージーランドまでということで、シンガポールからだけでは当然見きれないものですから、各国ごとに、それぞれ現地の独立法人、ないしは、駐在員事務所であったり支店を設けております。そこを通じて、そこに現地採用の人がいらっしやったり、もしくは、私のように日本からの派遣員という形でコーポレートないしは営業の責任者をそれぞれ派遣しているというものです。

それだけでなく、当社の場合は「海外5拠点体制」と申しまして、①米州、これはニューヨークが拠点になっています。次に、②ヨーロッパ、これはロンドンが拠点になっております。そして、③中東とアフリカについてはドバイ。④中国は上海といった形で、シンガポール以外にも4つ、計5つの拠点があります。そこに対してどういうコントロールをしているかということなのですが、「IMM」と呼んでいるのですが、Important Management Matter＝経営上の重要事項ということで、「これらの事項については現地で判断してよいのだが、東京への事後の報告を忘れないでね」というパターンと、もう一つは、現地に決裁権限がなくて、「これらの事項は東京にちゃんと打合せして、東京の事前の了解を得てくださいね」というような、2つのレイヤー（階層）に分けています。当然ながら、東京の承認が必要だというほうがより重たい決裁事項になってくるわけですが、実際に人を出すハンズオンに加えて、そういった実際の決裁権限に一定の制限なり上限を付するという、2つのアプローチで実施しているというものです。

（司会） ちょっと質問したいのですが、御社においては地域統括拠点における役割というところはもう明確化されていて、「本社ではこれをやる、地域統括拠点ではこれをやる」というような役割分担がはっきりされていると思うのですが、中森さんのご経験を踏まえて、地域統括拠点ならではのご苦労とか、地域統括拠点に対して本社から指示する場合にはこういったところをアドバイスしたらよいのではないとか、そういうお考えがありましたら頂ければと思います。

(中森) 「全く問題はありません」と言いたいところなのですが、やはり人間ですので判断に迷うときというのはあります。あるいは、全てが決裁事項としてカバーされているのかというと、必ずしも想定していないような事態というのがあります。そういった場合に、また同じことを繰り返して申し訳ないのですが、やはり本社とのコミュニケーションです。「これはもう現地に任されているのだから、現地で勝手に決めてよいのだ」という発想にもなるかなと思うのですが、やはりそこは、「こういった場合には誰かに相談したらいいんだよ」という相談できるようなルートを持つておくというのが、現地側としてはいろいろな悩みを解決する最良の方法なのかなと思っております。

加えて、やはり現地間でのコミュニケーションも重要かなと思っております。つまり、今申し上げましたように、シンガポールだけで全てが決まるわけではなく、地域内の、いわゆる海外独立法人もあれば、いわゆる事業会社ということで実際にビジネスをやっている所もありますので、「どういう所にどんな人がいて、その人に相談すればこういう良いアドバイスをしてくれるよ」という形で、社内でのネットワークを作っておくことも大事かなと思いますし、先ほど来話にあがってございましたような現地のコンサルタントや弁護士を含めて、各種のアドバイザーの方々とも密なネットワークを作っておく。それがやはり大事なのかなと思っております。

(司会) やはり、情報収集であったり密なコミュニケーションというところは共通しているなと改めて感じます。続きまして加藤さんにおうかがいしたいのですが、現地の決裁権限であったりとか本社への報告・承認ルールの設定に関しておうかがいできればと思います。

(加藤) 私どもも、中森さんがおっしゃったようなハンズオンの経営を目指しているということで、体制としては、住友商事さんのような地域統括会社までいってなくて、一つの方向性として、アドミ会社＝アドミの機能を供給・提供できるような会社というのは地域ごとにいくつかあるということです。今時点では、かつちり「ここが地域の統括会社ですよ」というふうにはなっていないで、そういった混合形態になっています。ということで、先ほど申し上げたような、事業会社あるいは現地のサポート会社、そして、日本側の親事業部門とコーポレート部門の4拠点で対応しているのですが、ここでのテーマである決裁報告基準に関しては、事業面、リスク面に関してはそのルールを設定して、現地会社にそれを遵守してもらおうというようなやり方をしています。それに加えて、法務・コン

プラであったり、経理・財務、あるいは IT 等のコーポレート面での実務上の支援を行っているという形になっています。

そういった決裁報告基準プラス支援の中には、先ほど来出てきているような Code of Conduct（行動規範）であったり、あるいは、競争法、反贈賄・贈賄防止のようなルールもパッケージとして整備してくださいと言っているということです。もちろん、そういった形が今時点では何となくできているのですが、そこに至る前は「もう何をやってよいのかわからない」ということがあったので、各地域での外部専門家に「どういったルールがあるとよいのでしょうか？」というような、定款から始まって、「こういう従業員の就業規則がありますよ」とかいうところを一つずつ潰していった時代もあったということで、パッケージがないような状況であれば、もうそうせざるを得ないのかなと思います。それを、しばらくして見直ししながら整えていくというようなステップを踏むことになるのではないかなと私どもは整理しています。

（司会） 地域統括拠点ではなくてアドミの拠点を設けられているということなのですが、走りながら考えていらっしゃるようなものなのか、もしくは計画的にやっていらっしゃるものなのか、その辺りはいかがでしょうか。

（加藤） 社内の体制として、事業あつてのコーポレートということですので、事業部門が独自に運営したいという意向が強いです。「統括拠点というアイデアがあるよね」ということはしばしば言われるのですが、現状では実際上のサービスのニーズを満たすようなアドミの提供会社を置いているということになっています。

（司会） なるほど。社内の対話も非常に大事にされていらっしゃるということがよくわかりました。続きまして砂長谷さんにおうかがいしたいのですが、クボタさんにおいて、もしくは前職の経験を踏まえて、ガバナンスやコンプライアンスに関して会場の皆様に何か有益なお話しをおうかがいできればと思います。

（砂長谷） ガバナンスということは、たぶん非常に広い意味で、いろんな切り口があると思っています。一つは、事業上の決裁とかを含めた、「何億円までは現地で決めてよい」といった決裁規定のお話で、これはおそらく頑張ればできると思うのです。できるのですが、これが現地の社員に伝わっているかはまた別の話でして、日本人の出向者がこういった、「日本は少なくとも決裁権限についてはもうグリップしていくのだ」ということであれ

ばおそらく当面大丈夫なのですが、どこかのタイミングで現地の社長に渡すということが起きるのでしょうか。そうしたときに、日本の決裁規程はおそらくうまく引き継がれませんが、そこはしっかりローカル言語版や英語版とかを作って、しっかり渡していくということが必要なのではないかなと思います。これはなかなかできているようでできていないのかなと思っています。

あともう一つは、コンプライアンスのガバナンスということになりますが、ここは私は2つに分けたほうがよいのかなと思っています。

一つは、事業規模が小さい、もしくは、これから進出するという会社さんの場合はこちら中心でよいのではないかなと思います。「当面何の事業をするのだ。そこについてどんなリスクがあるのか？ 想定されるのか？」というふうな視点で、「これはやっぱり危なそうだな。やっておこう」というふうな認識を事業部門の方、特に現地の経営者の方に持ってもらうとやるというのが、目の前にあるものをやっつけるということにはなりますが、これもそんなに簡単ではない話ですが、やるべきなのかなと思います。特に、何か起きたときに、インシデント（不測の事態）のレポートの体制、「誰が、いつ、何日以内に連絡する」というようなものがパッとあるのかとか、定めたとおりのレポートがちゃんとできているのかということから入るほうがよいのかなと。

もう一つは、会社が育ってきたときに、グローバルのコンプライアンス体制というのがあるのだからかといって考え始めると、非常に抽象的に考え始めて、スタンダードを作って、それを見ると、できていないところがいっぱいある。そうするとちょっと難しくなっていくのかなと思います。我々も今悩みながらやっているのですが、やはり、グローバルといったところで、グローバルという一つのものがあるのではないと私は今感じていて、やはりアジアも違うし、アジアの中でもインドも違うし、中東も違う。アフリカももちろん違うし、欧米もやっぱり違いますね。今は政治とかでもだいぶ違う感じだと思うのですが、現地でやっている事業で、現地のカルチャーや法制度に即して必要なことをやっていく。それを全部やった後に「何か抜けているところはないか？」という観点でやっていくほうがよいのではないかなというのは、先ほど田島先生から「完璧を求めない」みたいなお話もあって、まさにそのとおりだなと思っておりました。

（司会） 続きまして松林さんに、ガバナンスに関連して、不祥事対応であったりとか、もしくは親会社・管理部門との連携について、何かポイントとなるようなことがあればお聞きしたいと思います。

(松林) 不祥事対応ということで、皆様も平時からいろんな危機管理の規定などを設けていらっしゃるかと思うのですが、最近アジア各国で個人情報の保護法制が非常に整備されてきたというところで、いざ事前にいろんな体制を組む中で、では不祥事対処・調査をするときに、データですとか情報を国をまたいで動かす。例えば、日本とアジアの国、あるいは、商流などで関係しているそのほかの国が関係してくるときに、各国の個人情報保護法制上でそういう情報を国外移転してよいか目配りする必要があるというのは気をつけるところかなと思います。その意味でも、各国で相談先の法律事務所様との連携をうまくとっておくことがポイントになるかなと思います。

あとは、親会社管理部門とのつながりというのも非常に大事で、決裁権限規程はある、レポートラインはある、全て整備されているはずだからうまくいくはずなのですが、やはり顔と名前がわかるような関係でないと、なかなか粒度がそろったレポートが上がってこないとか良いタイミングで上がってこないというようなこともあろうかなと思います。ですので、ゴルフだったりという話も出てきましたが、やはり顔の見える関係づくりが大切だなというふうに思います。逆に、こちらのほうも、各国の拠点とかに行ったときに、現地の職員に人気のお店、行きつけのお店で食事をしたりして、「ああ、知ってますよ、あの人事の担当のメンバーの何々さん。一緒にあそこのお店に行きました。おいしかったですね」みたいなことを積極的に話して、「日本の本社管理部門というのは海外子会社のことをちゃんと把握している。だから話を聞いてもらえそうだ、わかってもらえそうだ」ということはアピールしていくような形にしたいかなと思っております。

あと、親会社管理部門の役割として、内部監査なども各社でやっていらっしゃるかと思うのですが、そのときに、何か形骸化したルールを見つけたらそれを変えていくとか、あるいは、「この運用はそろそろ変えてもいいでしょうか？」というような相談を受けたときに、積極的にそういう相談に乗るという点です。よく見ると、その運用を変えることは定款違反になってしまいますね、みたいなことも海外子会社でよくあることだと思いますので、そこはもうタイムリーに見ていくことが重要なかなと思います。

あと、もう少し付け加えますと、これは進出のときの法人形態の選び方とかにも関係してくるかと思うのですが、決裁権限規程上は取締役会でこれを決めるということになっているのだが、現地の法制上では別に取締役会を設置しなくても構わないような法人形態もいろいろあるかなと思います。それはもう最初の段階で組織とか機関とかの作り込みをして、現地が運用しやすいようなものにそもそもしておくこと、それが何か変化点があったら、運用とかいろんなことを変化させていくということでサポートしていくことがすごく大切かなと思っております。

(司会) もう一点おうかがいしたいのですが、ガバナンス上のルールをどう定期的に更新していくかというところを悩んでいらっしゃる方も多いと思うのですが、その辺り、世の中の動きであったりとか法制度の変更であったりとかいったことを踏まえて、どういうふうに定期的に見直していくのがよいと考えていますか。

(松林) やはり、現地の法改正みたいなものはすごく注意して見なければいけないと思っております。その意味で、各海外拠点では、そういった情報を海外の法律事務所様などから定期的に得ているかといったことで、チェックを親会社のほうではしております。何かそこで変化点が出てきたら、アラートが上がって、「運用を変えましょうか?」というふうな相談や報告が来るようにしております。

(司会) 田島さんから、これまでのガバナンスの議論に関して、何か補足であったりとか法的な観点からのコメント等がありますでしょうか。

(田島) 日本国内でも最近コンプライアンスについて大きく報道されるというところもあって、ここ数年、多くの企業の方から、「海外の子会社等のコンプライアンスをどう確保していくのか」というご相談はよく頂きます。この問題の背景というのは、結局、いろんな規模の会社があると思うのですが、日本人駐在員を出すときに必ずしも法務担当者ではないというところにあるのかなと思っています。やはり、ビジネスをやっていく上では、営業担当者だとか、製造業であれば技術担当者、こういった方が現地法人の社長になるようなことが多くて、現地法人の社長に任命されたら生まれて初めて契約審査というものを行った、というようなこともよくあって、どこを見たらよいのかよくわからないというようなこともあります。そうなってくると、言語の問題もあって、どうしても現地スタッフ任せになっていく。そうなっていくと、現地法人の内部の監査だとか、日本から監査が来ても、なかなか不正の兆候というのは見つかりにくくなるというような背景があるということはいえるのかなとは思っております。

先ほど中森さんのお話にもありましたが、やはり、誰かに相談できるというのがコンプライアンスの上では非常に重要でして、誰にも相談できないから自分で抱え込んでしまうというところはありますので、そういったところを様々な方法で吸い上げてしていくところは総論としては重要になっていくと思います。

より具体的なお話でいうと、コンプライアンス、例えば「マニュアルを作りたいのだけ

れども」というご依頼もよく頂きます。例えば贈収賄を例にした場合、砂長谷さんのお話にもあったのですが、リスクの所在を正確に把握するというのは非常に重要です。各会社によって、例えば贈賄一つを取ってみても、いつ賄賂を要求されるかというのは全然違うのです。輸入を伴うような会社であれば、通関で賄賂を要求されるというのはよくあるパターンです。荷物を止められて、手数料を払わないと荷物がリリースされない。特に、食品を扱うような会社だと、食品が腐ってしまうので、それを避けるために払ってしまうとかいう話があります。あとは、税務調査のときに、税務調査の担当官から「払え」と言われるとか、いろんな場面があるのですが、ここを正確に押さえずに、何となく「賄賂は駄目ですよ」というような規則を作ったとしても、いまいち浸透しないですね。

丁寧になれる会社ですと、事前に簡単なアンケートを社内を取って、「どういう場合に賄賂を要求されたことがありますか？」とか、「どういうときに競争法違反、カルテルみたいなことがありますか？」と聞いてみる。これは匿名でもよいです。罰するためにやるアンケートではなくて、あくまで社内のリスクの所在というのを正確に把握するためにそういったアンケートを取って、リスクの所在を正確に把握した上で、そこにピンポイントに絞った事例を設定する規則を作っていく。

さらに重要なのは、そういった規則は、法務部門だけで決めるのではなくて、営業部門にもちゃんと見てもらうということです。というのも、例えば、公務員から、公務員のお父さんが亡くなったので、そのお葬式代としてお金を要求された場合があって、国によっては「こんなものは払わないと全然ビジネスが回らないですよ」というようなコメントが営業部から付くことがあるのです。それに対して「じゃあ、それはもう全部払っちゃってください」というのがよいというわけではないのですが、ただ、実際の実務から完全に離れた、上澄みだけの状態で規則を作ったとしてもあまり意味がないので、要は、事業が回るかどうかという意見を得ておいて、必ずそこに対してすり合わせを行い実効的な規則を作っていくということだと思えます。

法務部門が密室で作っているというよりは、あくまで実効的なコンプライアンスを確保していくというところに重きが置かれていますので、冒頭お話ししたリスクベース・アプローチというところが重要になっていくのかなと思っております。

③ 中小企業へのアドバイス

(司会) ここで、予定はしていなかったのですが、本日お越しいただいた会場の皆さんの中で、皆さんのような大企業の方ばかりではなくて中小企業の方々にもお越しいただいているところです。もしかしたら、中小企業の立場から見ると、「なかなかガバナンスとし

て皆さんのような大企業のような取組はできないよ」と思われるかもしれませんが、そういう中小企業の方々への何かポイントとなるような点についても一人ずつコメントを頂ければと思うのですが、いかがでしょうか。まず加藤さん、いかがでしょうか。

(加藤) 先ほど申し上げましたとおり、弊社も、今となっては何となく形ができていますようにも見えますのですが、しばらく前までは、どこかの国へ進出しますといったときに、どういった社内ルールが必要なのかとか、どういった文書を整えなければいけないのかとか、本当に五里霧中の状況でした。ですから、そこは、他力本願ではないですが、なるべく努力はするのだけれども、足りない部分は現地のコンサルだとか、あるいは、既に進出している企業からの情報を得たりということで、足りない部分を補って、「ああ、そういう形があるのか」ということで、とりあえず情報を得て実行に移していく、整えていく。それで、しばらくして「やっぱり当社の運営にそぐわないな」ということがあるのであれば、そこからより良い形に、許される範囲で改善していくというようなところで、完全を目指すわけではなくて、できるところからやっていくという態度でもよいのではないかなと思っています。

(司会) 中森さん、いかがでしょうか。

(中森) 私も、シンガポールへの派遣という意味では、法務部からの初めての派遣者だったのですが、当時は住友商事からブルネイへの進出がまだだったのですね。ブルネイでどういった橋頭堡を作っていくかというプロジェクトがありまして、非常に力を入れました。そこでは、日本政府も含めて、ジェットロにも協力を仰ぎました。日本の弁護士事務所もまだ当時進出されていませんでしたが、やはりマレーシア系の法律事務所やコンサルタントはブルネイに近いこともあってよく知見を持っておられる。それで、いろんな人の力を頼って、情報を下さったり、非常に助けられた思いがあります。

(司会) 非常に具体的なご苦勞も交えた、足を動かしてのご経験については大変勉強になりました。砂長谷さん、いかがでしょうか。

(砂長谷) 先ほども申したことに被りますが、やはり、「どんなビジネスを、ここでどんなふうにするのですか？」ということで、そこで出てくるであろうリスクに対して向き合うということを地道にやればよいのではないかなと私は思います。そこでどんなリスクが

あるかわからないということであれば、そこで現地のコンサルタントですとかいったところを活用していく。

中森さんからもありましたが、私は新興国のジェトロを結構使いました。中小の日本企業さんや、大企業というか、私が以前勤めていた会社でも有益な情報はありましたし、文化とかそういうものも、だいたいその国の一通りのことをまとめた冊子みたいなものを持っていらっしやいまして、日本企業がよく相談しているコンサルタントとか法律事務所みたいなリストも頂けますので、ジェトロさんは、全ての国・地域ではないかもしれませんが、活用するのがよいのかなと思います。

最後に、やはり、現地に法務担当者はなかなか置けないし、それは我々もそうなのですが、そうすると日本の本社がサポートする。そのときに、日本のサポートは2パターンあって、法務みたいな専門職と、あとは、普通に上司に当たるレポートラインの日本の事業部門。それで、特に後者のほうは、「現地からややこしい話が来た」と思って、そういう報告をあまり受けたくないとか、そういう態度ではなくて、そこをしっかりと受けるということは結構効いてくるかなと思います。そうしないと、結果的に現地で違った決断というのをやりがちなのではないでしょうか。

(司会) ジェトロさんは実際に世界のほとんどの国に展開されていて、私も中小企業から相談を受けたときによくご紹介している所ではあります。松林さん、いかがでしょうか。

(松林) 中小企業様の海外進出を間近で見せていただくこともあるのですが、印象としては、意思決定が早くて、一気通貫で、うまく進出されていらっしやるなという印象を実は持っております。やはり、意思決定の早さというのは強みだなと思います。特に、撤退、進出、両方の決定が早いというところで、すごく強みを生かされている印象があります。

あとは、先ほど皆様がおっしゃったように、企業の規模に限らず、情報のリソースというのは結構同じなのですね。北浜法律事務所さんであったりとかジェトロさんであったりとか、意外と一緒に、あとは、法務部長同士が仲が良くて情報を集めたり、こういった場で仲良くなった方と情報共有したりとかもしているもので、そういう意味で、情報源は一緒なので、強みだけ生かしていかれたら大丈夫ではないかなと感じました。

(司会) 田島さんも何かコメントはありますか。

(田島) やはり情報共有というのは有益な手段だと思っていて、ジェトロさんと、あと、

活動がどれぐらい活発かというのは法域によって様々なのですが、日本人商工会ですね。活発な地域もあればそれほどでもない地域もあるのですが、活発な所ですと、定期的に本日のようなセミナーみたいなものを行っていたりして、パネルディスカッション自体も非常に有益な情報が出てきます。そういったところの関係を密にして、翌日から使えるような生の情報を積極的に入手していくというのは、あまりコストもかからないですし、非常に有益な情報が得られるということはいえるかと思います。

日本国内にいても、ジェトロさんとかを通じて海外の情報というのは一定程度入ってきますので、そういったところを有効に活用して、優先度を付けて対応していくと、それほど大企業でなくても効率的にしっかり対応していけるということはいえるかと思います。

(4) その他

(司会) 最後に、進出を全体として見たときの成功や失敗の事例、それらから得られた教訓、また、今後の課題等についてお一人ずつお話ししたいかと思います。

(加藤) 申し上げられる範囲で申し上げると、成功事例は、当たり前なのですが、もくろんだ計画どおりに事が進んでいく。弊社のように、良いものをより安く提供していくというような商売をしている会社にとっては、商売が手堅く進んでいく、売りたいと思った所に売れていくということで、そういった場合には法務とかの出番はほとんどない状況です。

逆に言うと、そこがうまくいかないと、いろいろハードルが立ち現れてくる。いろいろな理由で売れない、コロナ禍で商売が活発化しなくなってしまったとか、世の中全般でいうとEVですね、電気自動車への移行が想定されていたよりもゆっくりになってしまったとか、揺り戻しみたいなこともあって、想定していた需要が立ち上がらない、捕捉できないというようなこともありえます。先ほど申し上げたように、作れるなと思った買収先での製造がうまく作れなかったとかいうようなことも、一般論として聞いております。

パートナーについては、これも先ほど来出ていますが、「良いパートナーだな。こういうことをやってもらいたい」とか「こういう機能を期待したいな」というのは、販路を持っていたり、お客さんそのものだったり、あるいは、現地での経営ノウハウをよく持っているとか、いろいろパターンはあると思うのですが、例えば、そのパートナー自体の経営が立ちゆかなくなってしまうと、その商流が、彼らに売って、そこから市場に出ていくというような場合には、債権回収がうまくいかなくなってしまうとか。あるいは、経営が立ちゆかなくなってしまうということをもって、経営に関しての方向性に齟齬が出

てきてしまう。「早く配当をよこせ」とか「いや、内部留保したいんだ」とかというような意見の相違も出てくるということですので、障害要素としてはそういった事態がありえます。

ということで、定点観測ではないですが、日々というか定期的に「ちゃんと計画どおりうまくいってるのかな？」と。それで、「変化点にはよく気をつけろ」と。それは本件のような進出とは関係ない文脈でもよくある債権回収・与信管理のイロハとちょっと通づるところがあると思うのですが、相手方あるいは市場の状況をよく見ておいて、何か怪しいところがないかどうかを確認して、それが出てきそうだったら早め早めに手を打つ。これは理想論で、なかなか先手管理というのはできなくて後手に回ることが多いのですが、少なくとも傷口が広がる前に対応しようというように考えています。

(司会) 続きまして中森さん、いかがでしょうか。

(中森) 私自身、成功例、失敗例、いっぱいあるのですが、一番怖かったことは、私は2012年からシンガポールに駐在していたと申し上げましたが、その前に「アラブの春」というのがありまして、その前後、かなりオイル業界が吹きまくったわけですね。アラブ向けというか中東向けのビジネスというのも結構シンガポールからも追いかけていまして、ビジネスが伸張していた中で、取引先の与信管理であるとか、そういったものがかなり緩やかになっていたというのは否めない状況でした。

そんな中で、当社は中東アフリカの某国に駐在員事務所があったのですが、その現地スタッフが商品の横流しをしていて、我々の全くあずかり知らない現地の第三者に転売していたという不正が明らかになりましたので、一路現地に飛んだわけです。それで、現地で何があったかという、その横流し先というのはいわゆる代理店であるということを中心としておりましたので、契約を切りに行かなければいけないということで営業の人間と二人で行ったら、ディズニーランドのホーンテッドマンションみたいな所で、秋だったので暖炉がついていて、やたらと暑い所で交渉しまして、一瞬「このまま拉致監禁されるのかな」というような恐怖感もありました。

何が言いたいかというと、そういう交渉の場に不用意に出かけていくべきではないですし、もっと言うと、ちゃんと警護等のプランを用意した上でしっかり交渉すべきだった。さらに言うと、やはり安全第一だということですね。そこで私がもし負傷するなり、場合によっては監禁されるなどした場合、会社としては困った事態でしょうし、従業員の安全を第一に考えて海外展開・進出というのを考えていかなければいけないなという点です。先ほど一番最初に申し上げました地政学リスクというのもそれに当てはまってくるのかもしれ

ません。やはり、従業員一人一人の生命・身体という言い方は変かもしれませんが、そういったものを意識した上での進出、これが大事かなというふうに改めて思いました。

(司会) 非常に生々しいお話も交えて、ありがとうございます。では、続きまして砂長谷さんのほうはいかがでしょう。

(砂長谷) 私はインドの駐在経験が長かったのですが、その駐在経験を通じて思いましたのは、仕事としてやらなければいけないこと、これは世界共通だと思います。技術、これも世界共通ですね。ですので、これらはもう、日本でやってきたことをそのままというか、経験のある人はそれをしっかりやっつけていけばよいと思います。

一方で、それをどうやっていくか。スケジュール感覚ですかコミュニケーションのやり方。「No Problem」と日本人はあまり言わないですよ。でも、海外だとだいたい言ってきますよね。「OK、OK」と言ってくるのですが、これは別に特定の国だけではなくて、おそらく日本がちょっと特殊なのだと思うのです。我々のコミュニケーションというのはすごくコンサバティブですよ。できると思っても「たぶん8割ぐらいできる」という感じで回答するのが日本人。それで、おそらく国にもよると思うのですが、「たぶん50%ぐらいできる、もしくは40%ぐらいできる」ぐらいの感覚で「No Problem」と言う国も多いと思います。

ここで、日本人なり日本企業は非常に真面目なので、「なんでできないんだ!」、「できると言ったじゃないか!」と怒るのですよね。ここは横から見ても非常にフラストレーションが溜まる話で、私も初めはフラストレーションが溜まったのですが、でも、これは仕事のやり方なのだ、カルチャーなのだ。ここは、海外と仕事をするのだったら割り切らないといけないところです。

もう一つ皆さんに考えていただきたいのは、「日本人はそんなに偉いんですか?」ということなのです。日本人はそういうふうに言っているだけで、トータルで1年、2年見たときに、どちらのほうが仕事が早いかというと、おそらく海外のほうが早いです。日本のほうが遅いということも多いと思うので、そういった両者の良いところをしっかりと見て、仕事のやり方とコミュニケーションというのはもう違うのだということもしっかり認識をした上で、持っている技術と、仕事で何をすべきか、そういったセンスというのは共通なので、そこは自信を持ってやれば、私ほうまくいくなのではないかと考えています。

(司会) カルチャーの違いというのは非常に重要なご示唆だと思います。松林さんはい

かがでしょうか。

(松林) 先ほどの砂長谷さんのお話にもつながるのですが、やはり、子会社のほうがいろいろ整っていたりする面もあるので、子会社から学ぶというのは非常に大事だなというふうに感じています。

あと、どんなに綿密に計画を立てても、コロナ禍であったりとか外部要因でうまくいかないことというのはよくあると思います。そのときに、つい「報告をしろ」とか、同じような報告を何回もさせられるということで駐在員が疲弊したりというのはあるあるだと思いますので、親会社から求めるものについても効率化できるような体制にするというのが大事だと思います。

あと、最後に一点、バッドニュースファーストは、これを取り入れていらっしゃる会社さんは今多いと思うのですが、とにかくバッドニュースがあつたら粗々でもよいからまずは報告をしていただく。それで、報告してもらったら、「何だこれは」というふうに言うのではなくて、「報告ありがとうございます」ということで、一緒に解決策を考えていく、一緒に解決していく。このバッドニュースファーストというものを当社では徹底しているところです。これは本当に重要なところかなというふうに考えております。

(司会) バッドニュースが来たときに一緒に考えていこうという協力的な姿勢を持つこと、私自身も非常に勉強になります。最後に田島さんのほうから何かありますでしょうか。

(田島) 今皆さんがおっしゃられたことはそのとおりだなと思って横でおうかがいしていたのですが、法務の観点からいうと、やはり、今日いろいろ「リスクはこういうものがよくある」というお話をしていたのですが、リスクを過度に警戒するのはよくないかなと思っていて、日本と同じリスク管理でやっている、やりたいことが何もできないということになってしまうのだと思います。

重要なのは、リスクを正確に分析・把握した上で、自社として取れるリスクと取れないリスクというのを明確に認識するということだと思います。一発アウトとなるようなリスクというのはいろいろあって、大がかりな汚職だとかカルテルだとか、そういうところは日本の大手の企業は普通は取れないリスクだと思いますので、そういったところを防ぐ。それで、どういったところをメリハリをつけていくのかということをしっかり考えて戦略的に臨んでいくというのが、海外進出で成功されている企業に共通していえるところかなと、いつも見て思っております。

(司会) パネリストの皆さん、たいへん貴重なお話をありがとうございました。議論は尽きないところではございますが、お時間となりましたので、パネルディスカッションは以上とさせていただきます。

会場質疑応答

(司会) それでは、ここからは会場の皆様からの質疑応答の時間とさせていただきます。パネリストの皆さんや基調講演の内容についてご質問のある方は挙手をお願いいたします。

(質問者①) たいへん有意義なお話で、勉強になりました。私は以前香港の現地法人に勤務した経験があって、そのコンプライアンス部門というか、金融機関の現地法人でカンパニーセクレタリー(会社秘書役、法人秘書)をやっていたのですが、当然、今ガバナンスで、決裁権限が本社にあるというのはガバナンス上非常に有利というか説得力があって、監督当局とかは「それだったら大丈夫だ、安心だ」ということでよいのですが、逆に税務当局から見たら、本社が監督・コントロールしているのだったら、例えば香港、シンガポールもそうですが、税率が低いですね。そうすると、「税金逃れをしているのではないか」ということで、実は税務当局への説明は非常に矛盾した言い方をしたのですが、結局それは通用しなくて、今言ったように決裁権限が本社にあるのだったら日本の税制に基づいて合算課税をするということ、いわゆる税金のメリットはなかったということがありました。そういう問題はあまり生じていないのでしょうか。

(砂長谷) おそらく、今言われたのは事業上の決裁のことですよね。何か不祥事があったときの決定を日本で出すとか、そういう話ではなくて、何か投資をしたりするときの決裁を日本ですておくと、そういう話が出るという意味でしょうか。

(質問者①) 全ての案件の決裁ですね。

(砂長谷) 全ての案件ということになると、そうなのかなという気もいたしますが、要は、その事業規模ですとか、いろいろあると思いますので一概には言えないですが、最終決裁というのか合議権というのかはあると思うのですが、一定の基準をもって「これ以上は日本で決裁する。それ以外は現地です」ということにしていること自体はおそらくよくあるのではないかと私は理解します。税法のことは理解していませんが、今まで私として

は直面したことはあまりないかなと思います。

(中森) ちょっと言いにくいのですが、我々も昔、とあるビジネスでその問題が顕在化したことはあります。香港の現地法人からシンガポールに当該ビジネスを移したという事例が実際にありました。

これは税法とはちょっと違うのですが、法的な問題だと、例えば法人格の否認とか、そういう問題もありますので、本社にお伺いを立てるといっても、実際の承認とは違って、例えば approval という言葉は使わないで、同意とか consent とか、そういった多少の工夫を施しているケースも中にはあります。それが税当局によって認められるかということ、必ずしも一緒のこととは思いませんが、我々も本社への決裁事項としてはかなり厳選したものになっていますので、いわゆる day to day の、日々のオペレーションに対して本社が介入するような形には必ずしもなっていないのかなとは思っております。

(質問者②) 本日は本当に有益なお話をありがとうございました。先ほど河浪弁護士から少しお尋ねがあった、中小企業の観点から見た海外進出の対処の仕方という観点でいかがいしたいと思います。

まず、進出段階での情報収集の手段としていろんなものがあるということはお話いただいたのですが、意外と、中小企業の場合に、現地のオペレーションが始まった段階で、大きなレベルでの判断ではなくて、現地での会計あるいは財務・経理の不正というものがあり、それを見てみると、やはりメーカーさんの場合は、現地に本社から出ておられる人事の問題からすると、製造関係の方であったり、先ほど田島先生からもご紹介があったように、営業の方で、日々の経理のことについてはあまり目が届いていないということで、そういうトラブルに巻き込まれてしまうことがあります。

今日は、パネリストの先生方は全てハンズオンの対応をするということで既にご説明いただいたのですが、中小企業に対するアドバイスとして、例えば、外部の専門家、法律事務所とか会計事務所の起用とか、それとの連携とか、あるいは、田島先生のお話にあったレポートラインの工夫というようなことをご発言いただいたのですが、私がお相談にあずかっていると、現地の会計事務所自体が信頼できないというようなことがあったりするわけですね。こういった、中小企業で人事の問題として非常にリソースが限られているような場合に、今私が申しましたような経理・会計上のリスクを回避するためにこういう工夫があるよ、ということがもしございましたらご教示いただければと思います。

(加藤) リソースに限りがございますので、優先順位を付けざるを得ないというふうに思います。おっしゃられたとおり、経理・財務のところは非常に重要なので、そういった人員は、日本からの駐在員であったり、現地のそういったことができる人を早期に起用する。法務とかコンプラとかは、ちょっと語弊はあるのですが、まあ後でいいかなと思います。必要な場合には日本からの支援もできますし、その会社が何をやるのかによりますが、商社さんだったら営業をちゃんとできる人、製造会社だったら製造を見られる人が社長さんだったり副社長さんだったりということ。プラス、やはり優先順位としては、次は、それをバックアップできる人。次に、おそらく人事・HRの方。それ以外の、ITであったり、先ほど申し上げたような法務であったり物流であったりという人たちは、正直言って後回しだと。そういった形で優先順位を付けざるを得ないのかなというふうに私自身は思います。

(砂長谷) 社長と財務責任者の二人も出せないということもあるかもしれないと思いましたので、一つのアイデアとしては、そうであれば、経理部門は日本にあるでしょうから、そこの方が初めの立ち上げ時期にしばらくいて、その方がよいと思うローカルの税務コンサルタントとか IT コンサルタントをアポイント（起用）して、「バックアップしてくれ」と依頼する。そこも信頼できないかもしれないという話もあると思うのですが、そこは、アポイントしたのは日本人だということはわかりますから、雇ってくれた人を信頼するのですよね。その人が例えば半期に一回でも行ってチェックして、悪いことをしていたら代えられると思いますから、そういうふうにやってみるのも一つかなと思いました。

(松林) やはり、現地に出張ベースでも行って、書面をめぐりに行くというのが効果的かなと思います。どんな所とメンテナンスの例えば契約をしているのかとか、接待伺をめぐりに行くと何か見えてくるものもあるかなと思います。やはり、対面で会ったときの情報量の多さというのは感じるものがありますので、出張ベースでも行くというのが抑止力になるのかなという実感を持っております。

(質問者③) これは私の話ではないのですが、私の知り合いで、ブローラーを中国から輸入していて、それは 20 数年前の話なのですが、「非常に賄賂が要る」といってこぼしていたのですね。ある時、県知事クラスの人が邪魔しに入ったと。そのときに、中国の代理人の人が「あれ殺しましょうか？」と言ったというのですね。実際にそれは中国の話ですからあるとは思いますが、現状はどうなのでしょう。

(田島) 殺人教唆の話はともかく、私が聞いている限りでは、中国は、日本では賄賂とかもすごく横行していて、コンプライアンス的には非常に後進国だというふうにいわれがちなのですが、中国の法律事務所と話していても、中国という一つの国で捉えるのはたぶん間違いで、上海だとか北京とそれ以外というのは別の国だ、雲泥の差があるということを行っています。汚職の度合いも、上海とか北京ではそんなに聞かないというふうにいわれています。私が中国関連の業務を行っている範囲では、東南アジアでひどい国と比べてそこまで汚職がひどいだとか、ましてや「ちょっと殺すか」とか、そういったことというのは私はあまり聞かないですね。

(加藤) 弊社も中国に相当数の会社があるのですが、そこまでひどい例は聞いたことがありません。ただ、田島先生がおっしゃられたとおり、一定程度の不正はやはりありえて、人事部長だったり購買部長だったり工場長、あるいは総務の上の人というのはそういった賄賂を受けるほうだったり渡すほうだったりするのですが、それも一つの仕組みとして機能しているということで、そこを掘り返そうと思うとなかなか大変だよということは一般論としてありえます。

もし万一そういった話を聞いたということであれば、おそらく弊社においては、「もうそういったビジネスに手を出すな」とか「そういった所に近づくな」ということで、国自体を一企業が変えるというのはなかなか難しいので、君子でも何でもありませんが、危うきに近寄らずということで、少なくとも累が及ぶのを防ぎましょうというようなアドバイスをするのではないかなと思います。

(質問者④) 本日は貴重なお話をありがとうございました。弊社は製造業で、海外にも複数拠点を設けているのですが、いよいよグループガバナンスに本腰を入れていこうというところで、2点ほどおうかがいできればと思います。

1点目が、DDとかそういったところで確実に見るということが必要だと思いますし、文化があまりにも異なる会社というものは買収すべきではないという前提はありつつも、M&Aで買っている会社について、どこまでグループの統制というものを強制力を持って言っているのかとか、グループガバナンスの観点でおうかがいしたいと思います。

2点目は、またガバナンスのことになるのですが、海外の関係会社の取締役に対して何か教育のようなこと等が行われていることがあれば教えていただければと思います。

(加藤) M&A をした場合に既存の会社にどれだけ統制等をきかせていくのかということ、弊社においては様々です。既にある会社で、歴史もあって、利益を上げていたという会社であれば、弊社と違う仕組みで動いていたのだらうなというのは想像できますので、それは DD のときに確認はするのですが、それが完了した後、「M&A が完了したから即弊社の日本発のルールを入れなさい」というふうにはしていません。もちろん、様子を見ながら、入れられるのであれば入れる。いきなり企業文化を変えてもうまくいかなくなるぞということであれば、ステップ・バイ・ステップでアプローチしていくというふうにはしています。それは、欧米の法務部員からすると生ぬるいとか、「なんですぐ入れないんだ」というような意見が出てくることはあるのですが、基本的には無理しない、入れられるものを入れていく、というふうにはしています。

あと、関係会社の取締役については、松林さんのほうからもありましたが、日本から出国する前に、または現地で弊社のグループに入ってくるにあたって、現地側で法務・コンプライアンス部隊であるとか経理・財務部門からインテグレーション（統合）のトレーニングをしていたり、そのトレーニングをするというのは非常に大事なのではないかというのはここ数年いわれています。企業文化になじむという先ほどの問題もありますが、「弊社としてはこういうことを問題として考えているんだよ」ということを知ってもらって運営に当たっていただくということは、トレーニングは投資効果からすると相当有意義で、問題が起こってからでは遅いので、そこは初期投入としてかなり力を入れてやろうとしています。一部やっていますが、これから強化していくところかなと思っています。

(中森) よく似ているといえればよく似ておまして、我々は「100 日プラン」というのを買収後に立てることになっております。その中で、先ほどお話に出ましたように、どうしても優先順位をもって対応することが多いと思うのですね。一つには、これはもう買収前に DD でわかった範囲、例えば IT であるとか経理システムであるとか、そういったものの統合というのは既に着手している場合もあるかと思うのですが、やはり、100 日プランの中でどういうふうにインテグレーションを図っていくかというのは、これは社内で申請して、しかるべき人に決裁で出すという形で、それを実際の各コーポレートを含めてお互いが実践していくという形になっています。

加えてなのですが、研修でどういう方法をとっているかということ、先ほどちょっと申し上げましたが、日本以外に地域拠点が入っています。ニューヨークであったりロンドンであったり法務のスタッフもおりますので、それは必ずしも東京から出ている人間とは限らなくて、現地採用の人が責任者になっている拠点のほうが多いのですが、そういった人

たちが中心となって、もしくは外部事務所を使って、そういった研修やセミナーなどを実施したりしております。

(砂長谷) M&A で、文化は違うところですが、DD で見ているとはいえ、買収後に一回行って、どんなふうに誰がやっていて、制度はあるのだけれどもちゃんと運用しているのかとか、そこはちょっと違うけれどもワークしているのだと思えば、プライオリティとしては少なくとも下げてよいのかなと思います。行って見て、ちょっとワークしていない、危なさそうだと、まだスタートアップみたいな会社で、そんなに事業規模が大きくなければ、本当に微々たるところだけでよいとは思いますが、穴が空いていそうであれば言うべきかなと思いました。

それで、取締役の教育については、弊社の場合は、現地法人の社長と財務責任者は日本人が行っていますので、この財務責任者は年に一回日本に帰ってきて、トータルの研修をする機会もありますので、コンプライアンスだけではないですが、そういったところで教育しています。

(松林) 少し補足ですが、やはり、私どもは製造業なので、一番強制力を持つてするのは安全面です。同じような安全面の確保ができるような体制を作るようにしております。そこがすごく大事なところかなと思っております。あと、猶予期間は設けておりますが、規程類の整備ですね、グループ会社で設けるべき規程類の整備についてはさせていただくようにしております。

(司会) ご質問ありがとうございました。お時間も迫ってまいりましたので、質疑応答はこれで終了とさせていただきます。

最後に、閉会のご挨拶を、公益財団法人国際民商事法センター理事長 大野弁護士より頂きます。

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)

ご紹介をいただきました大野です。

冒頭池田先生のご挨拶の中でも触れられた通り、第4回目のアジア・ビジネスロー・カンファレンスが、歴史的にアジアとの関係がひときわ深いこの地大阪において開催された

ことは誠に意義深いものと存じます。

登壇された諸先生方や、池田先生をはじめ手弁当で準備に当られた方々、そしてご来場の皆様方に心から謝意を表します。

今回のカンファレンスの特徴は、何と云っても、関西に拠点を置く名だたる大企業の法務責任者の方々から、アジアにおけるビジネス展開に伴って求められる法的な対応について、直接ご発言をいただくことができた点にあります。まず、海外進出における法的なリスクマネジメントにつきまして、田島先生からは法律家の視点から、住友電工加藤様からは企業の視点からそれぞれその全体像を見渡す基調講演をしていただきました。その上で、これに続くパネルディスカッションの中で、進出の各段階に応じ、各社の経験や直面する問題点について具体的なお話を伺うことができことは、非常に大きな成果であり、会場の皆様にとっても大変興味深いものであったと思います。

私自身いくつかの企業の社外役員等として海外進出に伴う諸問題を見聞してきました。そして、こうした問題への対処は、進出先国、業務分野、進出形態等によって様々であるだけでなく、何よりも各社のビジネス戦略の如何によって大きく異なるということを痛感しています。

したがって、企業法務担当者としては、それぞれの局面において、自社の戦略、つまり海外進出の目的に照らして何が最も適切なのかについて、その時に置かれた法的な枠組みやこれまでの対応例等をにらみながら見極めていく必要があります。そして、その際には、コミュニケーション、現地社員と日本人駐在員、事業部とコーポレート部門、現地と日本本社、会社の中と外のコミュニケーションが極めて重要であることを今日のお話から改めて認識しました。しかし、そうは言っても、法の急速な変化や複雑な当局規制等に対応するためには、こうした方面に豊富な経験や知識を有する弁護士等専門家を活用すべきことは、言うまでもありません。

ここで、今回のカンファレンスの共催者である公益財団法人国際民商事法センターについて一言ご紹介をさせていただきたいと思います。公益財団法人国際民商事法センターは、1996年、当初はアジア各国に対する法整備支援を民間の立場で支えていくことを目的に設立された財団です。近年は政府や関係機関、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し、財団会員をはじめとする企業実務の観点からのアジアにおけるビジネス法環境の整備にも力を入れています。そして、本カンファレンスのような機会を通じて、実務的観点からの情報交換を行うこと等により少しでも日本を支える企業の皆様のお役に立ちたいと考えています。

財団は、今年創立30周年を迎えましたので、2026年12月14日に東京の経団連会館に

において国際シンポジウムを含む記念行事を開催することを計画しています。皆様には改めてご案内をさしあげることとしております。皆様方には、今後とも当財団の活動について是非ご理解を賜るようお願いいたします。

最後に、ご来場の皆様方に重ねてお礼を申し上げ、閉会の挨拶といたします。

(司会) これをもちまして、第4回アジア・ビジネスロー・カンファレンスを閉会といたします。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

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