

ICCLC NEWS

公益財団法人国際民商事法センター
第 113 号 2026 年 9 月

HEADLINE

本号では、2026 年 7 月 23 日（木）（11 時～14 時）に KKR ホテル博多にて開催されたアジア・ビジネスロー・カンファレンス in Hakata 「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、当財団との共催により開催したものです。歴史的にもアジアとの関係性が深い福岡において、JETRO 福岡貿易情報センターのご後援のもと、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・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 基調講演《ビジネス・ニューフロンティアの魅力とリスク》	
「海外進出に伴うリスクマネジメントのデザイン」	2
北浜法律事務所・外国法共同事業 弁護士 田島 圭貴	
「海外事業展開において実務面から押さえておきたいポイント」	7
住友電気工業株式会社 執行役員 加藤 富久	
第 2 部 パネルディスカッション	
「海外ビジネスに向き合うために必要なこと」	13
パネリスト	
住友電気工業株式会社 執行役員	加藤 富久
住友商事株式会社 法務部長	古賀 祐二郎
住友ゴム工業株式会社 執行役員法務部長	松林 明子
モデレーター	
北浜法律事務所・外国法共同事業 弁護士 田島 圭貴	
質疑応答	31

【資料】（リンクをクリックすると資料を閲覧できます）

- ・「海外進出に伴うリスクマネジメントのデザイン」（田島 圭貴氏）
- ・「海外事業展開において実務面から押さえておきたいポイント」（加藤 富久氏）

開会挨拶

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

皆さま、おはようございます。ご多用の中、たくさんお集まりいただき、誠にありがとうございます。

私たちは、「競争」ではなく、「共創」の世の中を願って、アジア・ビジネスロー・カンファレンスというグループを立ち上げました。そのような願いでこれまで続けてきて、今回、第5回という節目となります企画で、初めて九州で開催させていただきます。

また、私の大学時代の恩師である吉村徳重先生は国際民商事法センター創設当時の顧問として関わっておられます。アジアとも密接な交流や近い距離にあります福岡での初開催、大変うれしく感謝しているところです。

そして、皆さま方もご案内のように、世界経済は先を読むことが難しい要素が多くありますが、ぜひ官民学が連携した形でソフトパワーを持って、この世界経済に貢献したいと心より願っています。

それでは、カンファレンスの開会を宣言します。本日は誠にありがとうございます。

第1部 基調講演《ビジネス・ニューフロンティアの魅力とリスク》

「海外進出に伴うリスクマネジメントのデザイン」

田島 圭貴 弁護士（北浜法律事務所・外国法共同事業）

皆さん、本日はお忙しい中、ご参加いただきましてありがとうございます。本日、私からは「海外進出に伴うリスクマネジメントのデザイン」と題して、トップバッターということもありますので、この後の住友電工の加藤さんやパネルディスカッションのお話になるべく頭に入りやすいように、海外進出におけるポイントを法務の観点からご説明できればと思います。

（スライド2）

まず、海外進出にはどのようなものがあるかです。海外進出と一口に言っても、海外に法人をつくるものとつくらないものがあります。法人をつくらないものであれば、国際取引

契約＝単純に海外と契約するもの、これも国際進出の一部といわれています。

仮に、現地に法人をつくるとしても、それを新たに作るのか、それとも既存の法人を買ってくるのかでまた二つに分かれます。既存の法人を買ってくるのであれば、これは既にある会社をいわゆる M&A により買収するという方法になります。そうではなく、自分が好きなように会社をつくりたいという場合は、自ら単独でつくるのか、それともどこかと株式を持ち合うこと（合弁）によってつくるのかを考えます。

ですから、一口に海外進出と言っても、法人をつくるもの、つくらないもの。つくるとしても、自分で 100% 全て持つのか、そうではないのか。他から買ってくるのかというように、いろいろなバリエーションがあります。

（スライド 3）

それぞれの海外進出の方法を簡単に比較してみます。「国際取引契約」は、普通に海外と取引を行うというものですが、その中でも継続的に海外の販売店や代理店と契約するという形態もあります。このような継続的な契約を結ぶ場合、気を付けなければならないのは、国によって代理店や販売店を保護する非常に強い法律がある法域もあることです。そういった国においては、例えば、簡単に契約を切れなかったりするということが生じたりします。

「現地子会社の設立」、「現地企業との合弁」が、法人を設立するパターンです。現地子会社を 100% でつくるような場合、自分たちの好きにできることは最大のメリットの一つかと思います。ただ、例えば、外資規制により、タイに会社をつくる時にタイの資本が 51% 入っていないと、その産業においては会社を設立できないという規制がある場合があります。こういった場合、タイに 100% の子会社をつくることはできず、49% だけ持って、残り 51% はどこからかタイの会社を連れてこなければいけないことになります。「自分達の好きにできる」というのは、ビジネス上、好きにできるということもありますし、自らの意思で完全にコンプライアンスを達成することができるということも利点の一つかもしれません。

現地企業との合弁（ジョイントベンチャー、JV）は、今、申し上げた外資規制の回避にも有効に使うことができます。ただ、この場合は現地の持ち合いをする会社との間で、合弁契約を結んだり、その合弁会社に何かビジネスを頼むような場合は業務委託契約を結んだり、いろいろな契約を結ばなければいけないことになるので、手間は少しかかるかと思います。

ただ、このジョイントベンチャーはメリットとデメリットが非常に多くあります。メリットで最大のものとしては、タイの例で申し上げますとタイの人脈です。特に、途上国においては合弁パートナーが政府との間で強大なコネクションを持っていることがあります。また、特に国有企業や国営企業と JV を結ぶような場合、国との強いコネクションがあり、場合によっては、立法案のようなものが裏から事前に回ってくるというようなことも聞いたことがあります。そういった有形無形の利益を受けることができます。

ただ、デメリットとしては、ここと良好な関係を維持しなければなりません。特に強力なパートナーであればあるほど、関係がこじれたときにそこを敵に回すことになるので、

国営企業や国有企業の場合は味方であるうちは良いけれど、敵に回すとその国でのビジネスが難しくなることも場合によってはあり得るかと思います。

(スライド4)

国際取引契約も進出の一部なのですが、日本国内の取引とは少し異なるリスクがあります。やはり、多くの途上国においては、立法、行政、司法の諸制度が日本と比べて未整備で、予見可能性が低いです。法律に表れない商慣習や実務の取り扱いが日本とは全く異なるということも、ままあります。日本でも、よくお役所などへの不満を聞くことがありますが、途上国においては申請書を出しても数カ月放置されることがよくあるので、海外で仕事をする日本と日本の役所がいかに優秀かよく分かります。

また、取引の相手方の経済的な信用性がよく分からない。契約書をいくらしっかり作ったとしても、相手方がお金を持っていないければ、ない袖は振れないということで損害賠償等も請求できないので、そういった点も問題となりやすいところです。

アジア圏でよくある話としては、日本人も英語が母語ではない。例えば、タイやベトナムも英語が母語ではない。両方とも母語ではない言語で交渉や契約をしているので、誤解が生じやすいというところがあります。

さらに、問題が起きた後、日本人や日本企業は比較的長期的な利益を考えやすい傾向にあると思っています。この取引で多少損を被ったとしても、相手の会社との間では友好的な関係を維持した方がよいので、今回は少し譲歩して長期的な利益を取ろうというマインドに傾きがちなところがあるのですが、国によっては全くこういった発想ではなく、目の前の利益が最優先なのだと考えて、マイルドな解決策が難しいこともあります。

また、海外で訴訟や仲裁などを提起し、その結果を執行しようとする、日本と比べてかなりの手間がかかります。勝った場合でも、先ほど申し上げたように相手方がお金を持っていないければ、1億円の訴訟に勝ったとしても1億円が手元に入るわけではないので、損害の実質的な回収が困難というリスクも日本に比べて高いと思います。

(スライド5)

先ほど、JVにはメリット、デメリットがあると申し上げました。JVというのは、例えば日本側が50%、パートナーである相手方の国が50%、日本側が70%、相手方が30%というような形で株式を持ち合うような進出形態です。3者間で行うこともありますが、2者間が比較的多いと思います。

JVというのは、非常にメリットがあります。政治力や人脈、ノウハウを使うことができる、外資規制の回避、ビジネス上のリスクの軽減というところが大きなメリットだと思います。特に、途上国においては、やはり無形の利益が大きいと思います。相手方が強大であればあるほど、通常であれば取得できないような不動産が相手方の口利きによって回ってきたり、JVのパートナーが強力なので、通常半年かかる申請が1カ月程度で下りたりしたといった話はよくあります。

他方で、JVというのは実務上、紛争の宝庫と言わざるを得ないかと思います。例えば、お互い仲良くやっ払いこうとJVを設立したにもかかわらず、相手方が設立した会社と競

合するビジネスを自分たちで勝手に始めてしまった。JVに入れたわれわれのノウハウを勝手に吸収してしまって、彼らが独自のビジネスを始めてしまったというような場合があります。

あとは、JVを解消した後に、引き続き商標やノウハウといった知財をそのまま不正に使われてしまったり、「持分を他社に譲渡したい」「いや、譲渡は認めない」といったことを巡って紛争が生じたりします。また、こちら側としては、追加投資によりどんどんビジネスを拡大していきたいと思っているにもかかわらず、相手方はそうは思っていないということで意見が割れて、紛争につながることもよくあります。

共通して言えることは、最初からもめたときのことを考えるべきということです。もめた後に何を言っても、お互い感情的になってしまい、なかなかまとまらないのです。最初に、もめたときは最終的にどのように解決するのか決めておく。退路を確保するような感覚だと思いますが、うまくいかなかったときのことをあらかじめ考えておかないと、うまくいかなくなってから何かをしようとしても、すんなりといかないことが大半です。JVで失敗する例は、JVの設立時に合弁契約書をしっかり作らなかった、もめたときにどうなるか考えておかなかったことが原因のことが多いのです。

「これから両方で力を合わせて輝かしいビジネスをつくっていこう」という話をしているときに、「うまくいかなかったときにどうするのか」というネガティブな話をするのは、ビジネス上難しい面もあるのですが、そういったリスクがあるということをあらかじめご留意いただければと思います。

(スライド6)

合弁契約にどういったものを規定しておくべきか、一例をまとめました。コントロールは、どちらがどう持つのか。役員の指名権などの権利としてのコントロールの話もありますが、より重要なのは事実上のコントロールをどうするのかという点です。現金や会社印の管理はどうするのか。ベトナムなどのハンコの国では、ハンコをどちらがどう管理するのかという問題があります。ハンコを押してしまうと、法的な効果が生じてしまうのでしっかり管理したいのですが、例えば日本から派遣している代表取締役のみにハンコを管理させると、その方が出張で日本に帰っているときにどうやって契約を結ぶのかという問題も生じます。

ですから、各社いろいろ工夫されていて、暗証番号が付いた金庫に入れておき、その番号を知っているのは日本人の社長と現地に常にいる本当に信頼できる現地人副社長の二人のみとするといったように、どういう管理をするのかというところまでしっかり決めておいた方がよいと思います。抽象的な権利だけではなく、実際コントロールしていく上ではどうしたらよいのかというところを考える必要があります。

あとは、競業避止義務でもめやすいので、相手方が競業するビジネスをしないようにという点もしっかり決めておく。そして、知財の取り扱い、秘密情報の取り扱い、どうやってJVを解消するかというところも、あらかじめ握っておく必要があります。

(スライド7)

JV がうまくいかなかった場合に、どうやって解消していくかという、最終的には、持分を譲渡するか、会社を清算してしまうかのどちらかしありません。こちらの持分を相手方に譲渡する、相手方の持分をこちらがもらう、もしくは会社を全部清算してしまう。終局的には、この三つのどれかになると思います。

気を付けなければならないのは、こちらが譲渡を受けるのが良い場合もあると思いますが、その場合、相手方抜きで本当にビジネスをやっているのかどうか、あらかじめ考えておく必要があるということです。「うまくいかなかったら、うちが全部買い取ればいいや」と思って進めていって、土壇場になって「いや、これは彼らがいなくて人脈もないしコネもない。ビジネスは無理じゃないか」ということになり、その段階で「やっぱり全部買い取って」という話をすると、足元を見られて非常に不利な条件で結ばなければいけなくなります。ですので、本当にうまくいきそうなのかどうかというところは、あらかじめ考えておく必要があります。あとは、知財、ノウハウの帰趨、譲渡までにどのぐらいの時間が必要かといったところも考える必要があります。

(スライド8)

海外進出でもう一つ気を付けなければならないのが、コンプライアンスに関するリスクです。最近、報道を見ていると、企業の不祥事が報道されない日はないぐらい、会計不正や品質不正などいろいろな形で報道されています。お分かりだと思いますが、不正を行い、繰り返し自社名が報道されると、経済的な損失だけではなく信用に関する損失も莫大なものになります。特に、海外では汚職、競争法違反（カルテル、談合）、深刻な労務問題、安全保障貿易、会計不正、環境問題、情報セキュリティなどが問題になりやすい傾向にあります。

(スライド9)

取引上のリスクは特定の契約で損をしたといったものですが、それと比べてコンプライアンス上のリスクは、損害が重大なものになる傾向があるといわれています。環境問題などを例にとると分かりやすいのですが、日本企業が海外で違法に汚水を垂れ流したといった事案が出た場合、その国の国民からすると「外資企業が自分たちの国土を汚した」というトーンで報道されます。社名を添えてそのような報道をされると、例えば不買運動などの非常に大きな問題につながりやすい傾向があると思います。金銭的な損害だけではなく、信用に対しても重大な損害を被る可能性があります。

汚職に関しては、特に金融機関やインフラ関係の会社は比較的厳しいコンプライアンスの基準を有しているので、重大な汚職等が発生すると銀行等との取引にも支障が生じ得ます。仮に、海外の子会社や合弁会社で起きた問題であったとしても、多くの場合は自社の社名等も付いていますし「親会社は別の法人だから」という他人事には決してなりません。ですから、海外でビジネスをする上ではコンプライアンスをしっかり保っていくことが重要だと思います。

(スライド10)

あとは、細かい話になりますが、どうやってコンプライアンスを保っていくのか。一般的によくいわれることとしては、「決して完璧を目指すことはしない」ということです。どれだけ大きな企業でも、完全なコンプライアンス＝100点を目指す、「どこから手を付けていいか分からない」「コストがかかるから、とても自分たちではできない」ということになります。そうではなくて、どこに致命的なリスクがあるのかということを踏まえて、その高リスクなところから優先的に抑えていくことが正しいやり方かと思います。

できることとしては、例えばコンプライアンスマニュアルを整える。これも、日本のように字面で細かく書いてあるとなかなか現地の人は読みにくいので、各社はいろいろ工夫されていて、イラストを交えたり動画にしてみたり、Q&A形式にされている会社も多くあります。その方が頭に入ってきてやすいのです。単純に、「汚職をしてはならない」と書くのではなく、例えば「旧正月前に、旧正月のお祝いのため当局担当者が月餅＋お金を要求してきた場合、これを支払わないとこういったビジネス上の損害を被る。同じ工業団地にいる日本企業はみんな支払っている」といった設問で、「支払ってよいか。YES・NO」というような形で、具体的に事例を設定している会社もあります。

ここまでしないと、特に現地で必ずしも高い教育を受けていないような従業員の場合は、「賄賂をもらった方も喜び、われわれも大した額を支払わずに手続きがスムーズに進み、誰も損をしないのだから払っていいんじゃないか」ということになりやすいのです。このような具体的な事例を設定して、分かりやすいようにマニュアルを作ったり、外部講師による研修をされるところもよくあります。

(スライド11)

あとは日本側から定期的な監査を行って、しっかりコントロールしていく。内部通報制度をしっかりと構築・運用されているところもあります。また、継続的に取引を持つような相手との間においては、本当に信用できるかどうか、取引開始時にバックグラウンドのチェックをすることもよくあります。

あまり慎重にやり過ぎると、結局何もできなくなってしまうのですが、気を付けなければならないのは致命傷を防ぐことだと思います。どこに深刻なリスクがあるのかを見据えた上で、致命傷を防ぐことが海外でいわれる実効的なコンプライアンスになると思います。

非常に短い説明ですが、私からは以上です。

「海外事業展開において実務面から押さえておきたいポイント」

加藤 富久 氏（住友電気工業株式会社 執行役員）

皆さん、こんにちは。考えてみましたが、私は幼少期、幼稚園ぐらいのときに博多近辺に住んでいました。記憶をたどると近くに西南学院大学があって、小さいときにその学園祭にお邪魔したこともありました。つい、懐かしさに負けてしまって、昨日は真夜中に到着したのですが、近くのラーメン屋に行って早速食べてきました。非常に健康的な日々を送っています。

(スライド 2)

本日は、まず、弊社の状況やその中での法務・コンプライアンス部門の様子を申し上げて、それから具体的に本日のテーマに沿った私自身の経験に基づく内容を、活動サイクルに当てはめた形で申し上げたいと思っています。

(スライド 3)

住友電気工業という会社は、元々、電線、電力ケーブルを作っている会社で、そこからいろいろな事業が派生してきました。

(スライド 4)

弊社の経営の方針としては、マルチステークホルダーに対してのキャピタリズムということで、ステークホルダーの方々、五方に対して、それぞれが利益を得られるような形で経営していきたいということを表明しています。

(スライド 5)

事業のセグメントについては、電線、通信用のケーブル、それ以外の分野について仕事を展開しています。最近では、他の会社さんもそうですけども弊社にとってはデータセンタービジネスが非常に追い風になっており、積極的に事業を展開しています。

(スライド 6)

ここでお示ししている売上高は、あくまでも数字ということで申し上げておきます。というのも、実際に個別のプロジェクトを進めていくコアなメンバーの人数は、会社の規模とはあまり関係なく、そんなに多くない場合もありますので。

(スライド 7)

本日のテーマと少し関係しているという意味では、弊社は 40 カ国に事業展開していて、現地に拠点があります。現時点で連結対象が 400 社あります。

先ほど申し上げたような幾つかのセグメントがあって、そこが独自にそれぞれ事業展開していくという形が、良きにつけ悪きにつけ弊社においてはありますので、こういった形になっています。やはり、アジアが多く 182 社で、中国に 50 社ぐらい、それ以外の ASEAN 諸国にも展開しています。何かの調査によれば、恐らく世界で見ても中国のグループ会社の数は弊社が一番ではないかということです。

(スライド 8)

本日は、法務面を中心に申し上げるということで、法務・コンプライアンス部門の体制については、日本には 30 名強の部員がいて、中国圏は 10 名強、アジア圏は 10 名弱、ヨーロッパとアメリカにもそれぞれ 10 名強ぐらいという体制でやっています。事業規模に比べると、人数が豊富なのかというと、少ない方ではないかと思っています。

(スライド 9)

私自身については、昨晚ラーメンを食べるに至る前はこういったことをしていました。1992 年に会社に入り、基本的には法務関係の仕事をしていました。住友系の会社の中でも、住友電気工業は大阪に本店があります。私は大阪で会社に入って、途中でアメリカやイギリスに留学・赴任していたことがあります。

弊社においては、1990 年代、2000 年代に非常に多くの海外進出があり、毎月毎月新しい会社をつくっていました。私はその当時は大阪にいたのですが、東京に勤めている他の法務部員と確か北京の空港で会って「あ、来てたんだ」ということもありました。そのぐらい同時並行的に会社を多くつくっていた時期でした。

2010 年代は、田島先生のお話にもありましたが、コンプライアンスの問題が日本で発生しました。競争法問題への対応に多くの時間が割かれました。今時点では、国内の資本再編として、上場している会社との経営統合を進めるなど、それぞれの時期によって中心となる業務の内容も変わってきています。現在、私はコンプライアンスとリスク管理と法務を所管しているという状況です。

(スライド 10)

私が会社設立、M&A、再編等を行った国は、やはりアジアが多いです。ヨーロッパに赴任しているときは、それ相応にその地域での仕事も多かったのですが、やはり日本の会社なので地理的にはアジアが多いです。それは、事業進出・展開の目的にもよるので、後ほど弊社のようなメーカーにおいてはこういった観点で海外進出しているのか申し上げたいと思います。

(スライド 11)

「PDCA + F」。メーカーはこの言葉が大好きです。Plan→Do→Check→Act + Follow/Feedback しましょうということで、あくまでも無理矢理当てはめるとこのような形になります。ただ、これを考えながら実務をしている人はあまりいないのではないかと思います。事後的に、「PDCA をやっていました」というようなことを言うことはありますが、あくまでも理想論です。

本日は、まず目的が何なのかを確認することが大事だということで「目的の設定・確認」、どうやってそれを進めていくかということで「Plan」、その後、実行するということで「Do」の最初の三つのフェーズを中心に申し上げたいと思います。後の Check して、Action して、Follow/Feedback するというのは、実行まで行ってやっとその後どうするかということで、そこでまだどり着かなければ絵に描いた餅になってしまうからです。

(スライド 12)

まず目的の設定・確認についてです。どうして海外進出したいのか、すべきなのかということで、当たり前ですがここが最も大事です。なぜ大事かというと、そこを明確にしていくと、その後の Action が妥当なのか、適切なかが測れるからです。

弊社においては、あくまでも一例ですが、お客さまからの要請があり、お客さまが海外に行くので、その部品・部材をサプライ（供給）するために近くに来てほしいと言われることもあれば、お客さまからの要請がなくても、「事業展開上、有力な事業パートナーが現地にいる。チャンスだな」という場合は、田島先生の文脈に従うと、合弁会社（ジョイントベンチャー）ということになります、そういったこともあります。

また、あまり多くはないのですが、工業団地や、古賀さんが後でご登壇されますが商社からの誘致、あるいは「こういう案件がありますよ」と M&A を紹介してくれるような投資銀行、それ以外の伝手で「こういったプロジェクトありますけど、どうですか」というような外的なきっかけもあります。

社内的には、需要創出とその捕捉、地理的市場拡大、メーカーなので比較的安価な労働力の確保、原材料に地理的に近いところではコストが安くなりますので原材料等のコスト低減、サプライチェーン強化で「ここに一極集中していると危ない、A 国にはあるから次に B 国に拠点を備えましょう」ということもあります。それがリスク分散にもつながっているということで、皆さまのお立場によってさまざまかとは思いますが、自分自身でどういった目的があるのか設定するのが、まず出発点かと思います。

（スライド 13）

そういった目的があるとして、「では次にどうしようか？」と、計画・企画段階の Plan があります。実行に移る前にいろいろ考えることがあるので、チームを組成して最適な体制を整えます。走りながらでもいいです。事態がどのように進展するか分からないこともあるので、まずはコアメンバーを設定します。申し上げたとおり、弊社は形は数字上大きいのですが幾つかのセグメントがより合っているため、コアメンバーはそれほど多くはないのです。1 プロジェクトにつき、法務だと場合によっては担当者 1 名です。多くてもその上司、またその上司という形で 2~3 名で回しています。それほど多くないということで、まずコアメンバーをかつちり決めることが大事だと思います。

その上で、「どこに行ったらいいのか」「この国ではこういう法制がある」「こういうメリットがある」といったことを、今日も後援されているジェトロさんのホームページで調べてみたり、あるいは教科書のような「Doing Business in X 国」というような本を見たりして情報収集します。

事業計画がコアで、どうやって利益を上げていくかという青写真が描けないと何もできません。それぞれのチームの情報収集、事業計画が大事で入念に行っていく必要があります。情報ソースは幾つもあるので、力を入れて情報収集していきます。

（スライド 14）

田島先生の前ですが、どうやって最適な法律事務所を見つけるか。法制やどうやって考えたらいいのか、どうやって合弁契約を作ったらいいのかといった相談は、なかなか社内で完結しないことが多いので、外部の専門家の先生にお願いすることが私どもにとっても現実的かと思っています。

どのようにして探すかという、セミナー受講経験、今日のような場も一つのきっかけ

になりますし、既に知っている人からの紹介があったり、一つの事務所に相談に行って、そこからまた「こういう先生がいますよ」と紹介を受けたりということで探していきます。

極端な場合、弊社の中でも驚いたのですが、「ちょっと探してよ」と部下に頼んだら、ホームページでさーっと探して「いい先生がいますよ。アクセスしてみますか」ということでコンタクトして、まさに飛び込みのような例もあります。

(スライド15)

情報収集・調査というのは目的の次に来る話なのですが、これは何回かサイクルを回さなければいけないと思います。1回で全て完璧に情報が集まるということはありません。これも田島先生がおっしゃっていましたが、100%を目指すというのはなかなか現実的ではないので、広いところからディテールに入っていくとか、粗いところから細かいところに入っていく、一般的なところから具体的な話に入っていくというようなことで、情報収集の密度を上げていきます。

あくまでも、一般に出ているような情報を集めるのも大事ですが、その上でやはり海外に進出するというのであれば、何回か現地に行かないと完結しないのではないかと思います。これはメーカーだからそう思うのかもしれませんが、三現主義の一つに「現場」ということがあって、やはり現場に行くことは大事と考えています。

そして、収集⇒分析⇒判断していきますが、要素としては、プロジェクトにもよりますが、幾つもの側面があります。例えば、安全（日常、駐在員の生活環境）、カントリーリスク（政治、経済、社会）、インフラ整備状況、外資政策（規制分野、優遇措置／恩典、承認手続）、法的安定性（法制度、紛争解決手段）、税制（法人所得税、付加価値税、関税、移転価格税制）、労働事情（労働法制、労働契約、労働組合）、金融制度（貸付規制、外貨規制、保証制度）、諸コストなどです。目的とそれに対応するリスクの観点から、どこを一番中心的に調べなければいけないのか判断して、情報収集に当たっていきます。

(スライド16)

プロジェクトによって、焦点・個々の情報の重要度は違います。そもそも進出できるのか。規制があって外資が出資できなかったり、事業形態によって行けたり行けなかったりすることもあるって、そういったところは国によって事情が違うので、判断要素になり得ます。メーカーですので、私どもは市場・顧客へのアクセスや製造コストにインパクトがある項目は何かということを調べています。

(スライド17)

こういったことがあって、事業計画を予算化して、今度は数字の世界に入っていきます。利益を上げなければ何のために進出していくのか分からないので、種々の要素がある中できっちり詰めていきます。あくまで一般論として申し上げますが、ここをきちんとしないと失敗してしまいます。それが起こってしまうとなかなかリカバリーが難しいので、最初が肝心だと思っています。

(スライド18)

進出方法は、目的との兼ね合いで選択・決定します。現地法人、支店、駐在員事務所が
いいのか。あるいは、技術提携、売買、国際取引にとどまるのか。進出するとしても、独
資、合弁、それに満たないようなレベルでの少額での資本参加もあります。

(スライド19)

弊社においては、決め打ちということではないですが、まず独资でいけるかどうかを判
断します。独资が難しい場合であっても、段階を踏んでそこを目指していこうかというよ
うなアプローチが比較的にあります。マイノリティ出資で30%、40%出資している中で、
だんだん力が付いてきたなということになれば50%：50%にして、その段階を経るか経な
いかはいずれの場合もあるのですが、最終的には独资化を目指すというような大きな方針
はあります。

(スライド20)

次は実行段階のDoです。推進体制は幾つもパターンがあるので、社内と外部の専門家の
方々の組み合わせで設定していきます。合弁や資本・事業の買取りの場合は、独资進出や
自身での進出に加えて合弁契約や買収に伴うステップが入ってきます。

(スライド21)

元々弊社においては、日本側からコントロールしていることが多かったのですが、今、
幾つか海外拠点があるので、その活用・協働が課題になっています。

(スライド22)

一般論として推進に伴う困難例を申し上げますと、プロジェクトを進めること自体、元々
慣れていない状況なので大変です。そこでどうしようかということもありますし、スピー
ドが速くて実務が追い付かないという場合もあるので、社内のリソースと社外のリソース
のどちらにどれだけ仕事を割り振るのか、コストと時間の兼ね合いで判断していかなけれ
ばなりません。

想定外の事態の発生も何回かあります。スムーズにいくのではいかと思っていたステッ
プでつまづいてしまうことがあります。例としては、許認可がなかなか下りなくて停滞し
たということもあるので、それは真っ当に対応していくしかありません。

(スライド23)

そして立ち上げで、「会社をつくれて良かったね」ということで、大体「終わった、終わ
った」となるのですが、実はそこがスタートなのだそうです。一区切りで飲みに行く
のはいいのですが、そこはまた気分を切り替えて次に進んでいきます。

外部の専門家の先生にご相談すると、国ごとにやるべきことのチェックリストが、立ち
上げ前、立ち上げ後に幾つもあるので、それにのっとって進めていきます。

(スライド24、25)

実行段階の最後の方で、アジア固有の問題があるのかということですが、新興国は制度がどんどん変わっていきます。コンプライアンス上も、若干怪しげなところもあるということで、どこまで押さえていくべきかという点ですが、ステップ・バイ・ステップで対応していくのではないかと思います。やはり100%は難しいので、分かる範囲で進めていきます。まず、大事なところを押さえていく。外せないところを押さえたら、その後は発展形で進めていきます。振り返ってみると、弊社におけるプロジェクト推進はそのような形で進んでいることが多いです。

(スライド26～28)

これでほとんど実行段階までの説明が終わったので、あとは評価して、その後、対策・改善が必要であればやります。さらに、中長期的に振り返って改善を目指していきます。経験から一言申し上げると、途中で計画を変更するのはなかなか難しく苦渋の選択になることが多いのですが、引くなら引くという判断も必要になることがあると思います。一般論として言うと、損が拡大してしまうこともあり得ます。そこは経営レベルで判断しなければいけないことだと思っています。実務に基づく経験について申し上げました。

第2部 パネルディスカッション「海外ビジネスに向き合うために必要なこと」

<パネリスト>

加藤 富久 氏 (住友電気工業株式会社 執行役員)

古賀 祐二郎 氏 (住友商事株式会社 法務部長)

松林 明子 氏 (住友ゴム工業株式会社 執行役員法務部長)

<モデレーター>

田島 圭貴 弁護士 (北浜法律事務所・外国法共同事業)

(田島) それでは、第2部パネルディスカッションを始めていききたいと思います。

海外進出を検討するに当たっては、(1) 初期的な検討段階、(2) 進出時、(3) 進出後、大きくこの三つの段階に分けることができるかと思います。それぞれの段階において、実際に各会社においてどのように検討されているか、どのような悩みなどを抱えておられるかというところを本日パネルディスカッションでお話できればと思います。

(1) 海外進出の検討段階

(田島) では、第一段階として、進出の検討段階のフェーズについて話ができればと思います。具体的には、各社の事業内容を踏まえた海外進出に求められる役割ということで、例えば進出の目的(製造、販売、開発など)の設定、進出先となる国や地域の選択に関して、各社どのような基本的な考え方で進めておられるのか、非常に初期的な段階も含

むかと思うのですが、そういった段階で、社内では社内体制も含めてどのように検討を進めているのか。また、先ほど加藤さんのお話にもありましたが、外部アドバイザーの起用に関する点などについて、成功例や失敗例がもしあれば含めて簡単にご紹介いただければと思います。では、まず加藤さん、お願いできますか。

（加藤） 住友電気工業です。私どもは申し上げたとおりメーカーで、良いものをより安価にお客さまに供給・提供することが事業の内容なので、それぞれの側面において、例えば製造であれば安価な労働力、販売においては市場、お客さまへどうやって売っていくのか、売りやすいところはどこなのかというような目的を設定することが多いです。

良い技術を持っている会社があったら、そこを会社ごと買いましょうかということも時々あります。それによって時間を節約できることがあるので、ディベロップメントのところを M&A の目的にするということがあります。

それぞれの目的に応じて、どれだけ法制度が安定しているのかとか、コストがどうなのかとか、もちろん恐らく通常は日本から駐在するので、社会の安全性はどうかといったところも含めて検討しています。横を見るばかりでもいけないのですけれども、他の日系のメーカーがどれだけ出ているのかということも実務上は大きな要素になっています。それは、安心するというか、これだけ出ているということはそれなりのメリットを各社が考えておられるのだなということなので、一つの指標にはなろうかと思います。

推進体制としては、事業の主はやはり事業部門なので、そこが主導します。そこに法務部門だけではなくて人事や経理・財務、時々資材の部門などがバックアップに入って、弁護士の先生方も含めて外部のコンサルタントの方を適宜起用していくというような体制で進めています。これが弊社における典型的な目的、留意点、推進体制です。

（田島） 次は住友商事の古賀さん、お願いできますでしょうか。

（古賀） 住友商事の古賀です。本日はこのような機会を頂きまして誠にありがとうございます。私どもは総合商社なので、元々グローバルな展開をさせていただいています。海外は 102 拠点、62 カ国地域、連結子会社は 327 社、持分法適用は 192 社ということで、非常に多くの事業会社を抱えております。この数自体は恐らく総合商社の業界の中でも一番多いのではないかと思います。

当社グループの事業は、もちろん元々海外志向のところもありますけれども、戦略ありきで考えています。戦略というのは、それぞれの営業部門が持っているどの地域、あるいはどの事業に将来性があるのかといった観点もそうですが、全社的なポートフォリオの中でその事業なり目標とするところがどこに位置付けられるのかということ、そういったものを組み合わせながら考えているということです。個別の事業においては、もちろん経営理念、あるいはその事業がどこまでの将来的な広がりを持っているのか、これは当社で「企画の遠大性」と言っていますが、そのような観点、あるいはリスクコントロールを含めて、どこまで地に足を付けたようなものになるのかというところを踏まえて、慎重に審議をした上で実施しています。

企画の遠大性について少し補足すると、当社自身が利益を得るのはもちろんですが、その事業を海外で行うことによって、恐らく客先が所在する国・地域に対して製品を供給する機会を得ることができる。あるいは、地域社会の開発や生活の向上、経済に貢献することができる、さらにはその事業をその土地で実施することによって、その地域における雇用の創出にもつながる、こういった意義を見いだせない、なかなか社内では通らないことが実際ございます。

弊社は商社ですから、メーカーとは違って、物や技術を持たない会社なので、なかなか最初から独資で進出することはありません。独資で進出する事業は将来的には良いかもしれない、でもその時点では相当に既に経験値を積んだような事業でないと独資ではやらない、こういうことは言えると思います。そういう意味で国内外のメーカーと JV をさせていただくことが非常に多いです。開会挨拶で池田先生が共創とおっしゃいましたけれども、世界中で共につくる「共創プロジェクト」という名前と呼ばれているものが、実際に幾つかございます。そのように共創プロジェクトは弊社でもやっていますが、メーカーには、海外で自社単独で事業を展開される会社もいらっしゃいますので、そういった中で弊社の果たせる役割は何なのかというところに注目しています。グローバルネットワーク＝仕入先・販売先のネットワークといったものがないと、果たしてわれわれはベストオーナーなのか、われわれが株主足り得るのかというようなことが議論になります。さらに事業に関わる上では、ストラテジックの投資家として参画の意義をよく考えると、あるいはハンズオンでわれわれ自身も出向者がその会社に行き、そこで経営陣を担って 1 から 10 までしっかりその事業に携わっていくということをします。そういった経営参画が前提になるということです。

先ほどのご質問に関連して、地政学的な観点があるかと思います。どの国あるいは地域に進出するのかということですが、弊社グループであえて地域的なことについて何か表明しているとすればロシアだけです。ロシアについては、皆さまご存じのような事情があるので、ロシアにおける事業は拡大しない、こういったステートメントは出していますが、その他の意思表示は、逆にいろいろな関係国に対して不要な議論や誤解を生むことになるので、したことはありません。他方で内部的には、国ごとにエクスポージャーの管理をしていて、例えばアメリカが経済制裁を加えているような先など、注意を要する国に関しては、こういった取引なり事業をしているのか、あるいはしていないのかということを、定期的にレビューしています。それで、その国や地域での事業や取り組み方針を継続的に考えていくようにしています。

西側諸国、社会主義諸国、いろいろありますが、どちらに与するかということは、特に考えません。それよりもむしろ、もっと地に足を着けて、その国や地域に進出したときにどんなリスクがあるのか、政治情勢や経済、貿易環境を含めてどんな影響を受けるのか、こういった分析をした結果として、進出する、しないという判断があるということです。

(田島) では、住友ゴム工業の松林さん、お願いできますでしょうか。

(松林) 住友ゴム工業の松林です。弊社は主要製品がダンロップブランドのタイヤ等に

なっているメーカーです。アジア大洋州に 26 社、うち 10 社が製造会社といった形で海外進出しています。進出に関して他の皆さまと違った観点からお話しさせていただきますと、やはり進出の際はインセンティブはどのようなものがあるかというのは非常に気になるところで、進出先選定の重要な要素にもなる場所かと思っています。そういったインセンティブ、補助金や恩典などがどういう条件で頂けるのかというのは非常にポイントとなって確認しなければいけない場所かと思っています。特に田島先生からも撤退のときの難しさの話が出ていたかと思いますが、撤退するときに補助金を返さなければいけないといったことも条件に入っていることがあるかと思っています。やはり進出するときに撤退ラインを決められることが多いかと思いますが、補助金を返還しなければいけないとなると影響も大きいので、補助金の条件の詳細もしっかりと確認して意思決定をしていくということになります。

あとは、最近ご存じのとおり EU の外国補助金規制で、EU 外の国から補助金をもらうと、欧州で M&A をするときに補助金について届け出なければいけないという規制があります。こういったこともありますので、海外で進出して補助金を頂くようなときには、本社で一元的にどこからこういった補助金を頂いているのかということをしきりと情報として管理していくことも、別の観点からですが重要なポイントと思っております。

(田島) ありがとうございます。私は弁護士の立場で、さまざまな企業の進出について横からサポートしている身から申し上げますと、第 1 部の加藤さんのお話でもあったのですが、まず進出の目的、ビジョンを明確に固めておくというのは、進出が成功する上ではとても重要なプロセスと思っています。リーガルアドバイザーからすると、進出の究極的な目的が何にあるのかについて具体的に伺っておくと、それを達成するためにどういった進出の方法がいいのか、どの法人の形態がいいのかということまで突っ込んで助言がしやすいということになります。ここは恐らく法務面だけではなくて税務などさまざまなアドバイザーが協力して助言をすべき場所だと思うのですが、こういったところに大きく影響してくるかと思っています。

一つ気を付けていただきたいところとして、進出の初期段階にコンサルタントやエージェントを起用されることがよくあります。これも一般論として広く言えることではあります。進出段階におけるコンサルタントの起用に関して汚職で摘発される事例も多いという点は気を付けていただいた方がよいかと思っています。やはり進出段階で一番ネックになってくるのは許認可の取得で、取れるか取れないかという点もあるのですが、少しでも早く取らないとビジネス上、損失が出るということもあるので、それで「自分だったらスムーズに取れる」「自分だったら大臣とコネクションがあるからすぐ取れる」というようなことを言うエージェントがいたりします。あとは途上国では、進出のときの申請書を持っていくと、当局の担当者から「これは実務上の運用とは違う形で書かれているので書き直してこい。ただ、詳しくないだろうから、このコンサルは詳しいから、ここに頼むといいよ」というように、コンサルタントを紹介される場合があります。これは汚職のリスクが高いといわれており、そのコンサルタントに対して払った報酬の一部が当局の担当者に流れることになっている場合があります。こういったところは初期段階としては気を付けなけ

ればならないところだと思います。

私の方から各パネリストの方にお伺いしたいのですが、進出のタイミングについて、本日ご参加いただいている皆様の中には、現在、進出についてお考えの会社もあるかと思っています。進出するときにどう検討するかという点もあるのですが、そもそも、普段からいろいろな進出候補先が幾つも用意されていて、その進出候補先プールの中から選択するようなイメージなのか、それとも飛び込みで進出先の紹介を受けたりするのか、傾向のようなものはありますか。

(加藤) 弊社の場合においてどのタイミングで海外進出を考えるのかということなのですが、いいのか悪いのか、必要性に迫られてということが弊社の傾向としては多いです。それは、お客さまからのニーズや要請があった、リスク分散させなければいけないから A 国に加えて他の国の拠点を探す、労働単価がより安価な拠点を探すといったものです。

全世界の賃金はどの国を見ても上がっています。労働集約的な事業は、日本の企業において多いのか少ないのかは分かりませんが、弊社においてはまだまだ人手を必要とする事業はあります。例えば自動車用ワイヤーハーネスという、自動車の中に入っている電気やそれ以外の信号を送るような配線があって、それは弊社が恐らく世界でナンバーワンシェアなのですが、その生産はなかなか自動化ができなくて、どうやって自動化していくのかということが産業としての課題といわれているくらい、今時点では労働集約です。マンパワー＝人が何時間働けるからこの拠点はどれだけ生産能力があるというように、人数が生産能力の指標になっているぐらいの事業なので、そういった場合だと、この国においてだんだん労働単価が上がってきたということになると、これからより新興していく国に移っていこうかということで拠点を変えていくような場合もままあります。

ということで、あまり消極的に考えると事業が先細ってしまうのですが、弊社において現時点では何とかしなければいけない必要性があることが一つの契機になっているような場合が多いのかなというのが率直なところです。

(田島) 具体的にありがとうございます。松林さん、他に何かございますか。

(松林) 進出のときのリサーチについてですが、やはり海外でリサーチするのは難しいですよね。また、中国は渉外調査管理弁法という行政の規則があり、皆さんご存じの方も多いかと思いますが、外資企業が勝手に市場調査をしてはいけないといった規制があります。許可証を持った企業に依頼して市場調査をしていただく必要等もあるので、海外の規制を知らずにリサーチをしてしまうとまずいといったことも注意点かと思いました。

(古賀) 私から若干の補足です。弊社は商社なので何でもござれで、それこそ営業部隊が自分たちの生き残りや将来性を懸けて、世界中でいろいろなマーケットリサーチを行い、この商売をするにはどの国がいいかというような検討をして絞り込みをかけていく方法が一つあります。他方で、例えば日本企業からお声がけいただいて、一緒にここでやらないかというような契機で始まるようなこともあります。

このように、われわれとしては是々非々で一つずつ考えていくというようなアプローチですが、安全な国には総合商社は不要だといわれていて、今まで誰も入ったことのないような未開の地に先に行って切り拓いてほしいとされることも多いので、そういったときにはまさにわれわれの出番ということで、率先してまずマーケットリサーチなり現地での調査をさせていただいて、そこから始まります。

（田島） 先ほどのお話ではほとんどジョイントベンチャー（JV）で出ておられるというお話だったかと思うのですが、そこから JV につながっていくというイメージですか。

（古賀） はい、そうです。最初に切り拓いていくときに独資でというのはやはり難しいと思うのです。日本企業からお声がけいただいて、その現地での事業チャンスをとるときはもちろんその日本企業と一緒に JV でさせていただきます。あるいは、われわれ自身で探しに行ったケースでは、現地の企業と組ませていただくことが多くて、いずれにしても JV です。そうでないと、事業経験がないところで一から自分で立ち上げるというのは非常に危険なので、さすがにそれはできないということです。

（田島） JV パートナーを探すのは大変だというご相談を頂くことがあるのですが、パートナーはどのように探されているのですか。

（古賀） 最初はやはり現地パートナーとなるような会社の製品を取り扱いさせていただく、仕入販売をさせていただく、そこから関係がずっと続いてきて、何か新しい事業ができないかというような展開の仕方があります。あるいは、日本の良い技術を持っていき、その現地の会社の新しい事業展開につながるのではないかといったご提案をして、現地企業とのつながりを作っていくパターンもあります。

（２）進出時の段階（進出方法の選択、合弁契約）

（田島） 私自身としても大変参考になりました。では、進出の検討段階は以上として、次に進出時のフェーズに移っていきたいと思います。

進出方法の選択ということになるかと思います。進出形態は第１部で私がお説明したのですが、独資や合弁（JV）、他社を買収する M&A、資本参加で 10%や 15%だけ入るなど、いろいろな形があり得るかと思います。そういった様々ある海外進出の形態を合弁も含む形でどのように選択されているのか。特に JV に関して、私も第１部でご説明したのですが、お感じになられているメリットやデメリット、パートナーの選定方法、保有割合をどうしていくか、どう合弁契約を作り込んでいくかといったところについて、各社からお話をお伺いできますでしょうか。

（加藤） 先ほど弊社は独資が基本とちょっと偉そうなことを言ってしまったのですが、考え直してみると、住友商事さんにいろいろ助けてもらった件がたくさんあります。私が

担当した件でも、1990年代、2000年代は合併で住友商事さんに入っていて、私も入って、あと現地パートナーも入るというパターンが非常に多かったです。

総合商社に何をお願いしていたかというと、古賀さんからお話があったとおり、やはりネットワークがあるのです。現地パートナーとして良い相手がいますよということ自体もご紹介を受けていたり、あるいは現地での会社運営のノウハウであったり、問題対応のご相談に乗っていただいたり、より具体的には物流に入っていたりというあたりでサポートいただくことがあったので、独資でいけるときはいきたいのだけれども、お頼みするときはお頼みしようという整理がされていて、特に自動車関連分野では私も何回もお世話になっています。

いろいろな事情でJVになりましたといったときには、やはり婚前契約ではないですけども、問題が起こったときにどうやって処理していくのかという規定の定め方を相当工夫しないと立ち行かなくなる可能性もあります。契約でカバーできるところとできないところがあって、パートナー関係で問題になりうるのは、パートナーが不祥事を起こしてしまう、贈賄関係に手を染めてしまう、米国側のエンティティリストに載ってしまう、さて、どうしようという話です。

一般論として申し上げますと、JVパートナーが破綻してしまうこともあります。破綻してしまったら契約上は、出資持分を売り付けますよ、買い取りますよとか、プットやコールのオプションが書いてあるのですが、コールはともかくプットは意味がないというか、お金がないので買ってくれないのです。買ってくれないし、実務上嫌と言われたらどうやって押し付けるのか、わざわざ裁判をするのですか、みたいな話になって、破綻してしまうと相当困ることがあります。可能性としては、備忘価格というのでしょうか、日本でいうと1円でいいから株式や持分を売りますよと言うと、向こうは向こうでもしかしたら再生したいと思っているということで、双方の意向が合致すれば1円で、外国だから円ではなく現地の通貨で、売って後はお任せするということがあり得ます。合併会社を破産させるという手続きはもちろん採り得るのですが、それだとやはり時間とコストがかかってしまうし、どこまできれいに外資が手を引けるのかということがあるので、やはりうまくいかなかったときの手当ては相当気を付けて書いています。

見ていると、法務部の人が一生涯懸命知恵を絞って、このときはプットとコールで、デッドロックになったらこういう仕組みで解決しましょうというように書いているのですが、機能するものはあまりなくて、実務上は「契約にはこう書いてあるのだけれども話し合いで決着しますか」ということになります。もしかしたら伝家の宝刀というか、抜かないのだけれども背後に控えていますよということの牽制効果の意味の方が実務上大きいのかなと思います。もめたときはもめたときで仲裁に行きますとか泥沼化する可能性もあるのですけれども、何もないと本当に何も判断できなくなってしまうので、JVを開始するに当たってこうするべきだろうなど当時の知恵を絞った規定は一生懸命考えて置いておく。機能するかどうかはその問題発生時点での状況による。でも、やはりあった方がいいのではないかなというような結論になるのではないかなと思っています。

(古賀) デッドロック条項はあまり効かないというのは私も全く同感で、欧米企業との

間では有効に機能することが多いのですが、東南アジアでの JV となるとあまり意味がない。結局、友好協議の中で何とか道を見つけていくというパターンが多いというのが私の実感ですが、本来はデッドロック条項の発動場面にならないことが理想です。合弁を組むということは、パートナーを組む相手方との間でしっかり共創して新しい価値を生み出していく、これが究極的な目標のはずなので、やはり最初から事業でお互いに重視する点、あるいは事業期間や財政面といった基本的なことが合うなという確信の下で進める必要があると思います。特に利益重視なのか、それともコンプライアンスをしっかりしていきたいのか、その辺は日本企業と現地企業の間で結構分かれがちではないかと思いますので、最初に、まずその辺のマインドや精神がしっかり合うのかを確認するというのは、私は非常に大事だろうと思います。

あとは、例えば権限分配です。JV の経営陣の中でもどちらの株主から派遣されているのかということがありますから、お互いに足を引っ張り合わないようになければならず、適切な権限分配をしたり、相互牽制しなければいけない。これは一般論としていわれているとおりにかと思っています。

当社の場合は、一定の重要項目を決定するときには、東京本社や、新しい事業をするときに定められる担当事業部経由、JV の経営陣に対して、事前の打ち合わせや相談を求める、あるいは重大事象が起こったときには、コンプライアンス問題もこれに含みますが、即時に一報してもらうというお約束を最初にしていただくという仕組みになっています。これは投資実行時のルールとして決まっています。それが大前提になっていて、それを受け入れてくださるようなパートナーでないとよろしくないということです。

それから、当社がマイノリティで出資する場合については、事業決定への参画そのものが難しいケースもあります。あるいは、経営陣をせいぜい1人送り込めるかどうかというケースの場合は、意思決定への関与は難しいかもしれないけれども、どんな議論がされているのか、どんな経営状態なのかということを正しく把握することが大事なので、その事業会社の経営会議体のオブザーバーとして隣で見聞きできる権利をもらう、あるいは、先ほどお話しした重大事象が起こったときに即時に一報してもらうというようなお約束は最低限していただく。このような仕組みを整えています。

最後に、先ほどデッドロック条項の話も少ししましたが、合弁契約書を作るときに、これは弁護士の先生方へのお願いなのですが、会社として検討すべき事項はリストにさせていただきたいのですが、その中身を当事者に考えさせるということ、ぜひお願いしたいと思います。というのは、その事業をやるかどうか、資金をいくら出すかどうか、人をどのような立場で出すかどうか。あるいは、やめ時はどういう場合か。これはまさに会社自身で決めるべきことです。外部の先生方はそれにいろいろアドバイスはしていただきますけれども、最終的には決められない話でありますので、こういった問題や課題、検討すべきものはどんどん出していただく一方で、会社での検討を促すということをお願いしたいと思っています。

そういうことですので、当社では、最初の投資実行時の合弁契約の memorandum of understanding (MOU) は自分たちで作るということ、私は部下に指示しています。弁護士さんに作ってもらうなと。やはり自分自身の事業ではないか。だから、そのぐらいは自

分たちで作ろうよと。まず根本的にどういう事業にしていきたいのかという基本思想、仕組みは自分たちで作って交渉したうえで、最終的な合弁契約の詳しい契約条項を書いてもらうことは外の先生にお願いしてもいいと、このような話をすることはあります。

(田島) お伺いしていて私も非常に良い経験になりました。まず、先ほどから「デッドロック」という言葉が出ていたので一応補足すると、デッドロックというのはごく単純に言うと、例えば 50% : 50% の出資比率で日本企業と外国企業が JV を設立して、何かを決定する権限を過半数の賛成にすると、50 : 50 なのでどちらも単独で何も決められなくなるのです。何か意見の相違があると何も決められない状態が続いてしまって、JV 会社が立ち行かなくなる、これがデッドロックという状況になります。

今おっしゃった合弁契約のところはまさにおっしゃるとおりだと思っていて、私も業務上、例えば株式譲渡契約や出資関係の契約、合弁契約、売買契約などいろいろな契約を作るのですが、私が知る限り合弁契約は最も自由度が高い契約の一つだと思っています。株式譲渡契約のようなものであれば、ある程度の定型性がある、大体実務上はこのように書くというのがあるのですが、合弁契約はいかようにでも書けて、ご依頼いただいて「どうしてもそれで作ってください」と言われたら 2 ページで作ることもできるし、200 ページで作ることもできる。その内容も本当にさまざまなのです。だから、合弁契約のファーストドラフトを法律事務所に作成させると、恐らくそこに流される、それをベースに考えてしまうという傾向は結構出てくるのではないかと思います。慣れていないご依頼者の場合はもしかしたらそれで助かりますと思われるところもあるのかもしれないのですが、古賀さんがおっしゃったとおり会社の中であるべき合弁の姿のようなものを考える機会を邪魔しているのではないかという点は、それは気を付けないといけないと思うところもあります。MOU をまず自社で作るとするのは、私はすごく効果的な方法だと思います。肝心のビジネスの部分を会社でしっかり検討してもらって、それを達成するために、われわれ外部アドバイザーがテクニカルにどのように論理的に組んでいけば達成できるのかというように考えるのは、役割分担の在り方として非常に素晴らしいと思いました。

今お話のあった情報共有も合弁契約においては非常に重要なところで、各社いろいろなことをされています。取締役会の決議要件を過半数の賛成と定めている場合には過半数を有しなければ決議との関係では事実上ほとんど意味はないのですが、そうだとするとやはりこれを入れることによって情報を強制的に得ることができるのです。取締役が無理でも、先ほど古賀さんがおっしゃったようなオブザーバーを認めるというのは実務上よくあるところで、さらにそこを細かく気を付ける会社だと、念のためということで合弁会社の費用で通訳の同席を認めさせていたりもします。議事録も「何語で作って、それを必ず株主にも共有する」という形にしたり、その辺はかなりいろいろ工夫をされておられます。

デッドロック条項があまり意味がないというのは、実は弁護士間でもよく話されていて、直近私が出た国際会議でもまさにパネルディスカッションでその話がされていました。私もそう思っていて、50% : 50% で立ち行かなくなった場合は、いろいろなテクニックはある中で、出資持分を全部売り付けるか、全部買うか、会社をつぶしてしまうか、理論的には大体この三つに収められるのですが、そんなに極端な方法は実際にはあまり採らないの

です。むしろ私がご依頼者とお話をしているのは、そこに至るプロセスをどう規定していきましょうかということです。

例えば、先ほど古賀さんがおっしゃった話よりもう一つ後の段階になってしまうのかもしれないのですが、見解の相違が生じたときに、まず担当者レベルで30日間協議し、担当者レベルでまとまらなかったら、例えば部長レベルや取締役レベルなど代表権を持つ者のレベルで、さらに15日間話す。それでも無理だったら紛争解決条項に乗せて仲裁に持っていくというように、複数のステップを契約上規定しておく「エスカレーション」というテクニックを採ることはよくあります。

なぜこのエスカレーションが実務上使われるかというのと、現場レベルでまず協議をする人たちが、なるべく上司にまでその問題を拡大することなく話を穏便に収めようとする結果、極端なことを言わなくという効果が一定程度期待できるからです。

JV全般のところでいうと、第1部でも少しお話ししましたが、良い点と悪い点がそれぞれあります。先ほどJVパートナーが不正を行った場合は困ることがあるという話もあったのですが、汚職一つをとってみても、JVパートナー、例えば有力な国営企業が付いていることによって、他の外国企業に要求されている賄賂の要求が自分のところには来ないという形で働くこともあれば、パートナーが国営系であることによって汚職リスクにむしろ近づくという形に働くこともたまにあります。一概にどうとは言えないのですが、有力なパートナーが付いているといろいろなところで便宜が図られるということは一般的には言えるかとは思います。

あとは、外資規制の回避スキームですかね。外国企業が何パーセントまでしか株式等を持ってないという外資規制があるときに、JVスキームを使うことによってそれを回避して、本来進出が難しいようなところに進出できることがあります。これもさまざまで、例えば、タイなどでよく使われているノミニンスキームのようなものであれば、日本企業が49%しか持てないときに、残りの51%を日本のメガバンクなどが現地に持っているサービス会社が持ってくれて、日本のメガバンクのサービス会社はこちらの意向に従って議決権を行使してくれる。当然、経済的ないろいろなアレンジがなされてワークするようになっているのですが、そういった形で支配権を実質的に保ちながら外資規制を回避することができるというスキームもあったりします。

結局こういったものがワークするかどうかは、最終的にそのJVで何を達成したいのかというところ次第で、あとはその国でそれが使えるのかどうかです。今のような話も比較的安定的に機能している国もあれば、こういったスキームがあまりうまくいかない国もありますし、現地の法律事務所がこういった株式を持ってくれる国もありますし、まちまちなのです。だから、こういった方法であれば目的を達成できるかを個別に検討していくことになると思います。合弁会社は各社が非常に工夫をされていて、非常に興味深いところです。

(3) 進出後の段階（運営上の工夫・留意点）

(田島) 次に3番目のフェーズとして、進出後の留意点、進出が終わった後の留意点についてお話ができればと思います。進出後というのはいろいろあるかと思いますが、独資で

100%で出る場合であれば100%の会社の設立が終わった段階、合併であれば合併の形成が終わった後、買収の形で出るのであれば買収が完了した後です。それぞれの進出が完了した後の運営段階に至ったフェーズで、各社において、ビジネスの観点やコンプライアンスも含めた現地子会社の運営の観点などで、いろいろ工夫や苦労されている点があるかと思いますが、それぞれについてご説明いただけますでしょうか。

(加藤) 体制としては、合併会社あるいは現地の会社が立ち上がりましたといった場合には、現地の運営はそこが主導するわけですが、弊社の場合は近いところにアドミサービス、コーポレートの機能を含めたサービス会社があるので、そこと本社のコーポレートなり親事業部門なりが支援していくという形で、みんなで総力戦で立ち上げていきます。では、日本式の経営がうまくいくのかどうかというのもあるのですが、日本から駐在員を送るのもコストがかかりますし、そういったことができる人も限られているので、数的には限界があるということで、私どもは日本の会社なので、本社の意向プラス現地のナショナルスタッフのリソースをいかにベストミックスにするのかということが、大まかに言う課題になります。

事業面あるいはコンプライアンス面での問題把握・解決ということに関しては、先ほど来出てきていますが、情報共有、ここでの文脈だと現地から本社サイドへの報告や共有をきっちりしてほしい、風通しを良くするということがまず第一かと思っています。

例えば、設例的に申し上げますと、とある国で工場に安全衛生の検査が入ってきて、いろいろ不備が指摘されてしまいましたという現地からの連絡があったとします。口頭で行政罰というか罰金の金額を伝えられて、その担当官からは「領収書なしで受ければまけてあげるよ」と言われる。もし、そういう連絡が来たとしたら、相談に来てくれて良かったなと思います。やはり正式な手続きにのっとって対応するしかないので、決定書があるのだったら書面を出してもらって、お金を払うのだったら納付書を出してもらうようにというアドバイスをすることになります。現地に行く人は日々そういう戦いの前線にいますので、「ここは心配しないで断るときは断ってください」と。「コンプライアンス違反を犯してしまう方がリスクが高い、贈賄や収賄の共犯になってしまいますよ」というようなことを申し上げて、是正に動くことになります。ですから、風通しを良くするのが大事です。

ビジネス面でいうと、パートナーに商流に入ってもらうときがあるのです。うまくいくときちゃんと商売してくれて、回収してくれて、JV会社に売上が立つのですが、うまくいかなくて歯車が逆に回ると、パートナーからの入金がなくなってしまう可能性があります。そこで最悪破綻してしまうこともあります。そういったリスクはあるので、当たり前ですが、日本あるいはそれ以外の国々での日常経営においての資金回収は、やはり原点に立ち戻って、少しでも遅れる場合があるのだったら本社サイドも入って是正に動くと。パートナー間で合併契約にのっとって、これはそもそもパートナーの役割として定めてある義務を果たしていないではないかというように、エスカレーションした方が良いときもありますから、まずは抱え込まないというようなことで、日本サイドからはちゃんとバックアップしてあげる。うまく回っている場合はやっているねということでもいいと思うのですが、

やはりコーポレートの特性上、うまくいかなくなったときにどうするのかということをまず考えてしまうので、そういったところに腐心しているというのが現地進出での私どもの留意点かと考えています。

(田島) 続いて、古賀さん、お願いできますでしょうか。

(古賀) 進出後の運営フェーズでわれわれとして見ているポイントはいろいろあるのですが、特に二つ挙げると、一つは事業計画です。やはり事業進出なり新しい事業をするに当たっては、どのような期間でどのように資金をつぎ込んでいくのか、あるいはどうやって黒字転換させて良いビジネスにしていくのかということを、数字と定性面と両方で計画を立てていくことがすごく大事です。ただ、事業計画は大事は大事なのですが、一つ悩ましいのが、最近は事業がいろいろな経済情勢や環境面の影響を大きく受けるというトレンドです。経済情勢、地政学リスク、法規制の変更のリスクなど、いろいろな事業環境が変わっていくことが今のトレンドで、そうすると事業に資金がより多く必要になってきます。大体、海外現地のパートナー側が資金的な体力、財務耐性が小さいケースが多くて、必要な資金需要に付いてこられない。要するに、外部の金融機関から調達しようと思っても JV には差し出せる担保がなくて、親会社保証を担保に資金調達せざるを得ないのだが、出資比率応分で保証を出せる財政力がないパートナーがいるというパターンが一番悩ましいと思っています。そうしたときに、もうこの事業はやめるかという話になったりするわけです。

それで先ほど解説いただいたデッドロック条項が問題になったりします。私自身もデッドロック条項はなかなか難しいと思っているのですが、過去の経験でいくとデッドロック条項を何とか使えたとしても、どうやって経営改善していくか、あるいはもう事業をやめるかという議論には、2〜3年かかるのが普通だと思います。数カ月で終わるはずがないです。それぐらいお互い当事者にとっては非常に大きい判断ですので、気長にそういった問題には取り組んでいく必要があります。そうであればこそ、事業計画には表と裏の二つの計画があってもいいと思うのです。相手側に見せている計画と、自分たちでもう少しバッファを積んで持っている計画、これらが両方あってもいいと思うので、こちらとしては少し長い目で相手との関係を考えていく。そのためのバッファを少し自分たちに設けておくというのが一つあるのではないかと思います。

それから、契約上の工夫について1点だけ追加をさせていただくとすると、デッドロック条項をできるだけ早くトリガーさせて時計を早く回したいというのはあるのですが、業績悪化時のレビューをあえて前に挟むことがあって、業績はすぐさま撤退すべきところにはまだ至っていない黄色信号の状態なのだけれども、それをあえて契約書に書いておきます。黄色信号の状態では、当事者は経営改善のために何が必要か議論をする。その上でさらに2年間なり3年間やってみて、やはり駄目であったら、これはもう解散しようとか、どちらかが持分を買い取ることにしようとか、そのような2段階、3段階に分けて契約書を作っていくというのは、私は一つのアイデアとして持っています。以上が事業計画に関してのポイントになります。

もう一つのポイントとしては、現地パートナーと組む際に、やはり現地で既に実績を残された方と組む場合が多いので、大体5~10年後になると世代交代が起こります。その世代交代されるときに次の世代の方ともうまくやっていけるのかということをおあらかじめ考えておく必要があります。最初にパートナーを組む際に、その創業者や今現役でやっておられる方と相性が合うのかということはもちろんですが、その次の世代の方がどんな人物なのか、どこまで将来性があるのかということを見ておきたいと思います。サクセッションプランを考えるというのは、日本企業でもどの組織でも同じなので、そのぐらいの長い目と広い視野で取り組んでいく必要があります。さらには、相手方が仮に個人だとすると、法人との間での契約にしたいとか、テクニカルなところはいろいろあると思いますが、それは外部の先生方がアドバイスしてくださると思います。その上で、当事者としては、日常的なコミュニケーションを今のパートナーの実績のある方とだけではなく、次の世代とも取って、次の世代につなげていくということが運営上の工夫として一つあるのではないかなというのが、私のこの点でのコメントです。

(田島) 具体的にありがとうございます。では、松林さん、お願いできますでしょうか。

(松林) 非常に参考になります。ありがとうございます。先ほども合弁パートナーとのいろいろなコミュニケーションの難しさの話が出てきましたが、独資であってもやはり現地のナショナルスタッフの方との目線の合わせ方はすごく難しいものがあると思います。やはり文化の違い、国の違いで、独資であっても目線が合うかどうか、これは力を入れて取り組むべきところだと考えています。私も出張に行ったときなどはナショナルスタッフ向けに研修もしています。例えば住友事業精神のお話をすることが多いのですが、「なるほど、これは良いですね」という感想を持っていただくことが多いです。ある国の規制とある国の規制の板挟みになるのが今のグローバルな状況だと思いますので、非常にしっかりした判断軸が基礎になれば経営がぶれたり、どう判断していいか分からないということになろうかと思います。そのときに、弊社であれば住友事業精神ですし、今はフィロソフィーなどいろいろ作っていらっしゃる会社も多いと思いますが、一番基礎のところ立ち返るようなものがあると、すごく良いかなということでそういう研修もしています。

また、海外の拠点ですとやはり駐在員の方が要になってくるので、駐在員向けの研修も力を入れています。海外駐在にあたって知っておいていただきたいことは本当に多いのですが、例えば日本法と差分があるようなこと、例えば商業賄賂で、中国では民間企業にも物品や金品を渡してはいけませんといったことを中心にお話ししています。研修のゴールは、ある意味研修を受ける前よりも不安になっていただくことです。それぐらい感度、アンテナが立つようになると、海外に行ったときに、では法務に相談しようかなと思ってトラブルが未然に防げることもあるからです。安心していただきつつも、そういったアンテナが立つようにという研修もしています。

進出のときにすごく難しいのが給与水準です。給与水準の調査は、人事系のコンサル会社に頼んでスコープをしっかりと設定しても本当の実態をつかむのはなかなか難しいというのは実務上あると思います。最近特に日本でもそうですがインフレがすごいので、年初

に決めた給与水準が年の途中からどうかなということにならないだろうかというところもありますので、給与水準の決め方も非常に難しく課題になるかなと思います。安過ぎると人が集まらないですし、高過ぎると利益率がということなので、ここも非常に重要なポイントだと思います。

そして、本当に実務的なところなのですが、力量のある通訳者の確保です。英語ならまだコミュニケーションが取れても、それ以外の言語になると通訳者が非常に要になってくることが多いかと思います。そのあたりは例えば、区切ってきちんと訳していただいているかを確認するなど、力量を確認するいろいろな工夫の仕方もあると思いますが、そういった通訳者の確保もポイントになろうかと思います。

言語についての追加の事柄としては、例えばインドネシアなどは皆さまもご存じのとおり、言語法の関係でインドネシア語で契約書を作らなくてはなりません。そうすると、決裁権者が何の契約の決裁をしているのか理解できないということにならないように、併せて日本語版や英語版を作るといったような社内ルールもしっかり決めておくことが大事になろうかと思います。

また、立ち上げ段階のばたばたのときに、例えば現地の役職員が良かれと思って親族の会社との取引を始めたりしまわないように、ルールの大事なところは最初からしっかり決めておくこともポイントになると思います。やはり言語の問題は大きくて、例えば現地の会社を買収したときなどは、元々ある書類が全て現地語で、英語ですらないということで、書類をめくってもめくっても何かよく分からないということもあろうかと思いますので、立ち上げ段階で要点だけでも日本語や英語にするとか、いろいろなルールを決めて事態を把握していくような工夫が必要かと思います。

（田島） 各社様いろいろ工夫されていて大変参考になりました。海外の子会社なり、合併会社なり、買収した会社でもそうなのですが、その後に関心をする上で大きな起点となるものとして、先ほど加藤さんから話があったのですが、情報の吸い上げはかなり重要なのだろーと思っていました。コンプライアンス等の観点から何かに対応するにせよ、悪いことが行われていることを知ることができなければそもそも何も対応できないというところがあります。100%で立ち上げて最初から日本人がいるようなところであれば比較的情報が入ってきやすい面もあるのかもしれませんが、買収したような会社で必ずしも人を送っていないということであれば、情報の吸い上げが難しくなってくるのではないかと思います。そのあたりの情報の吸い上げで工夫されていることは各社さん、おありですか。

（松林） 弊社は「バッドニュースファースト」を徹底しています。国内も海外もそうなのですが、何かこれはまずいなということが起こったら、情報が粗粗でも全然構わないので情報を上げていただいています。もし情報が上がってきたら、「これは何だ」という反応は絶対にしません。最初に「バッドニュースファーストありがとうございます」から入って、しっかりその後のフォローまでしていくことを徹底します。もちろん粒度が揃わず、結構軽いものも上がってきたりするのですが、それも歓迎です。上がってこなければ何も始まりませんので、上がってきて「何だこれは」と決して言わないところも、トップから

示して対応しています。

(古賀) バッドニュースファーストを、弊社では「即一報」と言っていますが、この前カウントしたら年間 700 件近く来ていました。つまり、1 日 1 件ないし 2 件は必ず新しい件が来ているということです。やはりそれがないと、本社側、日本側としては本当の経営状態を知ったことにならないということかと思います。ただ、私はその報告だけで足りているとも思っていないくて、やはり現地に人を送り込んで、現場の雰囲気あるいは現場の人たちの声を直接拾ってもらおうというのも必要かと思っています。そういった両面での取り組みが真の事業状態の把握につながるかと思っています。

(加藤) 弊社においては、皆さんがおっしゃったとおりバッドニュースファーストをなるべく頂くようにしています。それ以前にコンプライアンスプログラムを入れるとこういう規程がありますよとか、あるいはこういった事象が発生したら報告してくださいという基準をまず設けて一応の目安にはしています。そのような枠組みを作りながら、弊社は比較的ハンズオンで経営していくことが多いので、どのグループ会社においても、JV、独資にかかわらず、月次で業績検討会のようなものをしているのです。だからそこで上がってくることもありますし、そこで報告のタイミングが遅いということになったら個別に報告いただくということもあります。事業部門経由で最終的に法務・コンプライアンス部門に来るときもありますし、直接法務・コンプライアンスに来ることもあります。その上で先ほど申し上げたような例のように、「こういうことがありました」「こういう対応をしましょうか」と対応策をみんなで練っていきます。松林さんの話にありましており、「そんなことはよくあるのだから適当にやっておけよ」みたいなことは絶対に言いません。現場で戦っている人たちにしてみたら、失敗するとまた本社からわーわー言われるし、黙っていれば黙っているでなぜ黙っていたのだと言われるということなので、報告に来てくれたら一緒に対応する、サイド・バイ・サイドで対応することを心がけています。

(田島) 弁護士の立場から申し上げますと、最近よく「コンプライアンスセミナーを会社内でやってください」というご依頼をいただくことがあるのですが、社内における情報共有も極めて重要です。情報が上がってこない、経営陣としては、何もできない、分からないからどうしようもないという部分があると思います。ただ、この情報が適切に上がってくるというバッドニュースファーストは、苦勞されている会社も多く、多くの情報が上がってきているのであれば、それは会社の雰囲気がいいからこそ上がってくるといわれるところもあります。コンプライアンスセミナーなどでもよくお話しするのですが、ハラスメントなどが横行している会社ではこういう情報は決して上がってこない。バッドニュースを上げると上から怒られるので上がってこないというところがあって、国内ですらそのようにいわれているのに、国をまたいで言語も違ったりすると、悪いニュースはなかなか上がってこないのです。ただ、海外子会社の不正調査なども担当している経験を踏まえますと、事案の初期段階で会社のバッドニュースを把握できるというのは、会社を運営していく上では非常に重要なポイントになると思っています。

また、松林さんがおっしゃったように、情報が上がってくることに加えて、現地に人が駐在するなり、出張ベースで訪問するなりという現実的な人の行き来は、その会社を把握する上で、適切に管理する上で法的にも重要なポイントであるということは、リーガルアドバイザーの観点からも同感です。ありがとうございました。

（４）海外進出の成功のポイント、失敗からの教訓

（田島） では、最後のトピックに入ります。進出のフェーズを三つに分けてお話ししていったのですが、進出全体として見たときに、パネリストの皆さん、海外進出という意味では先駆者というか先行されている会社なのですが、そのご経験を踏まえて、うまくいっているところとそのポイント、うまくいかなかったところとその理由・教訓のようなものを伺えたらと思います。また、昨今、社会が非常に大きく動いていると思っていて、国内だけを見てもコンプライアンスに関する意識は大きく変わってきました。今、顕在化しているいろいろな会計不正や品質不正のような問題は、恐らく今いきなり行われたものではなく昭和の時代からずっと同じことが行われていて、ただ、それが社会のマインドの変化と齟齬が生じて顕在化したものが多いのではないかと思います。社会のコンプライアンスリスクの増大、許容性の低下があり、それ以外の海外のリスクも、関税にせよ、戦争にせよ、いろいろなものが読めなくなっていますが、そういったところも踏まえた上で今後、海外進出なり海外子会社の管理で課題と思われるところをお伺いできればと思います。

（加藤） 難しいお題なのですが、企業は営利団体なので最終的に結果で測られます。想定どおり、事業計画どおり事が進むと、「これはいいプロジェクトだったね。事業部門が良かったですね」となり、進まなかったら、「どうしてこうなってしまっているのだろう。コーポレート部門は何をしているのだ」にもなりえて、ちょっと不合理なこともあるのですが、私自身の経験からすると、JVでも独資でも、風通しのいい組織だと悪い情報は早く把握できて対応できるということと、抱え込まないで知見を集約して対応できるという意味で成功する傾向が強いのではないかと思います。

失敗した事例、うまくいかなかった場合というのは事業計画どおり進まなかった場合なのですが、法務から見て「うまくいったね」というのはあまりいいことでもないのです。例えば、仮に競争法の事件があって調査を受けている途中の会社を買収する場合に、それを分かって買いに行っているのだからこそ表明保証条項には、もし問題が起こって、対応コストあるいは課徴金なり制裁金なりが発生した場合は売り主が責任を持つということを買収契約に書いています。それは契約交渉上は成功なのですが、問題が実際巨大化したときに、会社にとっていいことなのかというと、最終的には経済的にはニュートラルになるのですが、それに対応するためのコストも一時的には発生しますし、もしかしたら売り主が約束を守ってくれなくて、売り主との間で紛争になる可能性もあるので、「この契約はうまくできているね。良かった、良かった」というのはボトムラインなのかと思っています。

世の中のコンプライアンスの意識がだいぶ変わってきたということで、競争法や贈賄防

止についてきっちり対応しよう、それを日本国内だけでなくグループ会社にも敷衍して実践しましょうということになります。競争法に関しては比較的、世界共通ルールがあるので対応しやすく、悪いことは悪いと言いやすいのですが、贈賄に関しては公務員だけなのか、いわゆる民間企業同士の商業賄賂があるのかは国によっても違いますし、現地法制の中でも、社会の状況によって許容されていますという部分が必ずあるのです。それをどうやってグループ内で調整を加えながら実践していくのかというのは難しいところかなと思います。一応グローバルなポリシーを作って、プラスアルファでローカルのアジャストメントを入れる対応を取っているところが多いです。

また、従業員の利益相反＝親族が経営する会社や懇意な相手方を取引に介在させて会社で得られるべき利益を従業員が抜いてしまうというようなことがあります。それは社会的に見たら、事業コストともいえるのかもしれないのですが、それだとなかなか改善されていけないので、みんなが納得するような形で是正していく。公務員の収賄をなくすためには公務員に給料をたくさんあげるというシンガポールのような対応に似た形で、きっちり給料はあげるから悪いことはしては駄目だよというような対応を取ろうかなということ、実際やっています。個々の案件を一つ一つつぶしていくというような対応も多いのですが、方向性としては、きっちり処遇する、悪いことをしたきちんと対応するというようなことでやっていて、コンプライアンスの問題は事業そのものに加えて一大課題だというのが現状です。

（田島） 古賀さん、お願いできますでしょうか。

（古賀） 先ほどから少しお話をしている部分ですが、事業計画を私はあえて挙げたいと思います。お恥ずかしい話ですが、私自身がずいぶん昔に関わった案件で、東南アジアではないのですが、事業計画の作成に最初から失敗していて、自分がつくった会社を自分をつぶすという経験をしています。これは非常に寂しいです。しかも、それは北にある国だったのですが、なぜか JV をつくったときもつぶしたときも真冬の時期で、零下 35 度の中、弁護士事務所に行くという、心も体もすごく寒い思いをしました。その原因は原価計算のミスだったのです。現地で製造業をやろうという案件で、日本企業と現地の企業との 3 社合弁だったのですが、原材料の仕入価格の積算をどこかでミスしていたようで、途中で資金繰りが詰まったのです。これは事業をやる大前提が欠けているのもうやめるしかないということで、1 年で JV をつぶしました。当然現地パートナーが怒って、大変な騒動になって訴訟にもなって大変しんどい思いをしました。皆さんはそういうことをぜひ避けてください。

ただ、実際には、最初に合弁契約の交渉をしているときに、なぜか事業計画が蚊帳の外に置かれることが多いのです。なぜか契約書の交渉ばかりを皆さんがしがります。そうしたときに起こるのが、今申し上げたようなことだったりもするわけです。合弁契約のひな型や解説書を見ると、事業計画を添付する契約書をひな型として見ることもありますが、不思議なことに実務としてはあまり見かけません。だからこそ気を付けたい部分だと私は思っていて、それは経営陣に対して、最初の投資実行に関する経営判断の前提を正しく与

えるということにもつながりますし、さらには契約条項の出発点にもなるはずです。だから事業計画を慎重に練っていくことは、やはり大事なステップなのだろうと私は思っています。ただ、既に先生方もおっしゃるとおりですが、今は相当程度、事業環境が非常に良くないので、事業計画にバッファを乗せておくべき時期だろうと思います。

さらに、東南アジアについて言うと、製品を販売するときに与信管理も非常に大事だと思っています。日本は取引先に対する信用でビジネスをするところがあると思うのですが、海外だとそれがなかなか通用なくて、いざ貸し倒れると回収は事実上難しいと思います。現地の裁判所手続を介して回収しようとしても、大体、外資は負けることが多いので、債権回収は非常に難しい。だから、現金と製品を引き換えるキャッシュ・オン・デリバリーで、最初はビジネスを開始するというのが、基本かと思います。今は、そのように、より慎重にやっていかざるを得ない。

さらに加えると、日本企業はいろいろな判断に時間がかかるというのはよくいわれていることですが、事業を始めてからは判断を早くして、周りが早く判断するように仕向けていくことも必要なのだろうと思います。そういった慎重さ、バッファを乗せる、自分の判断を早くする、こういったことが今のわれわれの課題かと思っています。

(田島) 松林さん、お願いできますか。

(松林) 実は海外子会社の方が進んだ取り組みをしているようなことが結構あるのです。アジアではなくてブラジルなのですが、裁判のIT化が日本より10年以上進んでいる感じで、それに伴ってリーガルテックもいろいろ入っていて、法務部もシステムで案件を素晴らしく管理していて、私も見せてもらって「こんなにいいものがあるのですか」と感激して帰ってきたことがあります。海外拠点から学ぶべきこともたくさんあるので、一緒に高めていくことも大事かと思っています。

あとは、昔からよくいわれるOKYです。「O(おまえが) K(来て) Y(やってみろ)」と駐在員の方に言われないように、信頼関係を積み上げるような地道な対応もしています。例えば海外拠点から法務に相談があって、それが法務の所管の事項でない場合は「それは、法務ではないですから」では決して返さない。必ず「それだったら経理の〇〇さんが担当なのでおつなぎしますよ」という形で、相談して良かったな、連絡して良かったなというように感じるような対応を積み重ねるようにしています。

そして、最近本当に実感しているのが、経営トップのコミットメントとイニシアチブが非常に重要だということです。日本の公正取引委員会の令和7年の調査では、コンプライアンスについてトップの方がコメントすることは約9割の企業で実施されているが、独占禁止法の順守について具体的にトップの方がコメントしている企業は、プライム上場企業でも1割強しかないといった結果が出ています。具体的に言及すると取り組みもしっかりと実施される傾向があるという調査結果が報告されているので、そういうものを拝見しても、やはりトップコミットメントは大切だなと思います。これは恐らく会場の皆さまも組織人として実感されているところかと思いますが、弊社もその辺を非常に大切にしています。

それに関係して、公正取引委員会からは、役員向けの独禁法研修が少ないといったコメントも出されていたりするので、やはり役員からしっかりと教育するということで、弊社でも社長、会長にも研修に出てもらって、何と確認テストも受けていただいております。確認テストは落第点を設けておりまして追試もあるのですが、ちゃんと合格しており非常に良かったです。そんな感じで、やはりトップ、役員からしっかりと変えていくということも大事かと思っています。

(田島) 各社とも非常に実務的なお話を頂きましてありがとうございます。

全体を通して、海外進出に伴い各社で考えていることや、リスクについてお話しさせていただきました。弁護士の立場でいうと、どうしてもリスクは気になってしまうのですが、海外進出を考える際にリスクばかりを気にしていたら何もできなくなってしまうと思うのです。肝心なのは、やはり致命傷を避けることだと思います。何が許容できるリスクで何が回避すべきリスクなのかを適切に判断して事業を進めていくということは、リーガルの観点からとても重要だと思っています。

基本的な情報は今、ネットでも書籍でも AI を使ってもいろいろな方法で取得できるのですが、こういった生の実務経験というのは、活字化が難しい内容も含んでいると思いますし、こういった場でしか入手が難しいかと思います。本日得られた情報は、実際に、子会社や JV を運営していく上で非常に役立つこともあるかと思いますので、こういった機会を使って、生の使える情報をたくさん集めていただいて、実効的に海外進出を今後とも進めていっていただければと思います。では、第2部パネルディスカッションは以上です。

質疑応答

(質問者 1) 今日は貴重なお話をありがとうございます。最初の田島先生のご講演の中で、進出に当たって海外企業との契約を結ぶ際に、トラブルを未然に防止するためにいろいろ想定してあらかじめ盛り込んで、トラブルが起こったら、こうなったらこうすると決めておくというお話があったかと思うのですが、一方でその考え方は結構、日本式なのかという印象を受けました。海外の方からしたら「いや、そこまでしなくてもいいのではないか」というようなところもあるのではないかと思います。ひな型があってもどちらの国のひな型を採用するかみたいなことで結構もめたりするのではないかと思います。その辺の交渉は現場ではどのようにになっているのか、可能な範囲で教えていただきたいです。

(田島) 実務的にはどちらもあり得ると思っています、一般論でいうと契約書が短いのは日本の方ではないかと思っています。契約書は日本だと取引基本契約書のような2ページぐらいの契約であらゆる取引をやっているというようなものもあるぐらいです。むしろ海外の方が全部がちり決めておこうと言って、長い契約書になる場合も多いかと思っています。

ただ、海外でも、あまり契約関係に慣れていない家族経営の会社、創業者が1代で大きくしてきたような会社だと、契約というものをそもそもあまり重視していなくて、合弁契

約など大きい契約を交渉しようとする、「なぜそこまでしないといけないのか」という場面に接することはあります。そういったときにどうするかというのは、ケース・バイ・ケースで考えているのですが、例えば海外との取引でいうと、私が直接説明するという形を取らずに、われわれがその案件のために起用している海外の事務所の現地人弁護士から説明してもらうこともあります。

海外の弁護士から「これがグローバルスタンダードなのですよ」という形で説明すると、感情的に受け入れにくいことも多いと思うので、「そちらにとっても、後々もめるよりも今ここをはっきりしておいた方がいいですよ」というような形で説明するのですが、そうであっても、私がおの人に直接説明するのがいいのか、それとも間に入っているファインシャルアドバイザーなどをいったん経由するのがいいのかなど、かなりオーダーメードで考えています。また、その方針を考えると、現地事務所に現地の実務感覚を聞きながらやるようにしています。明確な回答がなくて申し訳ないのですが、ケース・バイ・ケースでどうやったらマイルドに着地するかというのを毎回考えて対応しています。

（質問者 1） もう 1 点続けてよろしいですか。もめるのではないかなと私の想像で思っている中の一つが、契約の変更です。入り口のところはもうそれでいいよということで結構簡単にまとまったとしても、国によってはすぐころころ変えてくるというか、都合が悪くなると自分の都合のいいように「条項をこのように見直してくれないか」と言ってくる現地の企業もあるという話を聞いたことがあります。そもそもそれが事実なのか、仮にそういう場合があったときはそこでトラブルになったりするものなのか、現場の実態を教えてくださいいただければと思います。

（田島） これは私以外でも企業の法務部さんもたくさん経験されているのかもしれませんが、何か契約と違う実態となったときに契約の変更を申請してくれるぐらいだったらまだ誠実な気がしていて、より悪質なものと、契約と実態が変わってきても、変わった実態の方で勝手にやってしまっていることもよくあります。これにどう対応するのかというのも難しいところで、きちんとした契約書があればルートは書いてあって、例えば日本でいう内容証明郵便に相当するようなもので、オフィシャルに通知を出して、「あなたのやっていることは契約に反していますのでこういうふうに直してください」と言うべきかを考えていかなければいけませんし、そのときは、コンプライアンスに関わるものなのかや、こちらがそれに対して適切にアクションを起こしたということを客観的な証拠として残しておいた方がよい性質のものなのかどうか等をまず考えます。

実際はどんな場合でも契約どおりやってほしいというニーズは変わらないのですが、やはり弁護士としては、特に、その問題がさらに拡大したときに、ご依頼者にまで波及することを避けたいという考えです。したがって、そういったときに、依頼者はきちんと対応したという客観的な証拠を残して改善のために真剣に動くことと、そういうものを送ると仲がさらにこじれる可能性があるということの両方を天秤にかけるともあります。

他に、契約と実態がずれてきたときに、会社の方で何か注意されていること、対応されていることはありますか。

(古賀) 契約書と実態が違ってきたときに、あえて契約書を変更しないという選択をすることもあります。というのは、こちらは誠実に実態に合わせて契約改定をしようとしたとしても、向こうはそれだと元々合意していた内容はその程度のものだったのかという受け止め方をして、相手も別の契約変更を求めてきたり、モラルハザードが起こることもあるからです。だからそういう意味では、契約改定を先方がなぜ求めてきているのかという、その真の理由を探るとというのが最初のステップかと思いました。それによって本当に契約改定がいいのかどうか、あるいは他の手段で対応するのが実は良いかもしれないとか、そのようなことを私は考えました。

(質問者 2) 今日は貴重なお話をありがとうございました。私が所属している会社はタイ・バンコクが本社の日系人材紹介会社で、実際にタイに進出してこられた企業の人材に関わるお話や進出に関するお話をよく耳にしているので、今日のお話は非常に勉強になりました。

先ほど進出後の段階の話で、住友事業精神を現地の従業員に向けてもレクチャーされているという話がすごく印象に残りまして、現地の文化に受け入れてもらえるような伝え方をどのように工夫されているのかもぜひお聞きしたいです。私自身はタイにいたので、きっとこうやってうまくいっているのかなというのは想像できるのですが、やはり国が違えばその文化も違うのかなと思うので、各社さんで工夫されていることなどをぜひお聞きできたらうれしいです。

(松林) 各社、住友事業精神について話すことがあるかと思いますが、ひとまず私から。「信用と確実」など、どこの国でも受け入れられやすいようなことをシンプルにお伝えするという形に工夫しています。

もう一つ工夫しているところは、加藤さんと田島先生からもお話があったことと通ずるところがあるのですが、日本の親会社の日本人からだけ話を聞くよりも、例えば法務部の中にいる外国籍のメンバーがそういう研修をすると、より受け入れられやすいこともあるかと思いますので、そういった工夫などもいろいろしているところです。

(加藤) 住友電工もタイ・バンコクにサービス会社があるので、御社に法務人材の確保をお願いしようかなと思っているのですが(笑)。住友事業精神については、とある統計によると、そういったコーポレートポリシーや社是を持っている会社の方が中長期的に生き延びているという統計結果もあって、そういったものを持っていることも大事なのだと考えています。具体的に言うと、「萬事入精(ばんじにつせい)」「信用確実(しんようかくじつ)」「不趨浮利(ふすうふり)」のような、何事も一生懸命やりましようとか、信用が大事ですよとか、安易な利益は求めないということは、松林さんがおっしゃったとおり、ユニバーサルな価値観なので、それは大体どこの国においてもそれはそうだよねというふうにはなります。ちょっとアメリカとは違うかもしれませんが。

それを現地の言葉で伝えるのも大事なのではないかということで、私どもが進出してい

る 40 カ国超プラス、その国々の中でもいろいろな言語を話される方がいるので、相当数の翻訳を用意してパンフレットを作ったり、それに基づくようなコード・オブ・コンダクト（行動規範）を同じぐらいの言語数で作っています。本社が押し付けるというよりは、現地の方々に寄り添って、こういうことを一緒に頑張っていきましょうというような形でメッセージを伝えると、「これはないだろう」みたいな反発はほとんどないのではないかとは見えています。ですから、同じ立場、同じ船に乗っているのですよという意識を醸成したいと考えています。

（質問者 2） もう 1 点だけいいですか。先ほどのバッドニュースの報告が上がってくるというのもすごいなと思いました。タイの現地スタッフだと、悪いことほど報告しない。言ったら自分の立場がということがあるので、言えないという話をよく聞くのですが、それでもそうやってバッドニュースが上がってくるのは、現地のスタッフのことも含めて何か工夫されていることがあればぜひ教えていただきたいです。

（加藤） そのコメントは欧米の方からすると非常に的を射ていて、「自分が失敗したことは言わないよ。」と言われることがまああるのですが、呼びかけてみて、それに応えてくれるのだったら、やらないよりましなのではないかというような割り切りはあるのかなと思っています。隠して最終的にそれが爆発してしまうようであれば、やはり本人にとっても不利益になってしまうので、失敗事例やヒヤリ事例、あるいは問題が起こってしまった後でもいいから早く情報をちょうだいねということでやっています。地下に潜って発覚が遅れてしまうケースがないことはないのですが、捕捉率は比較的高いのではないかと思います。

（松林） 本当にリアリティのあるご質問だと思います。初期の頃はそういうことがきつとあると思うのですが、やはり報告したら何か解決のサポートが得られるというのはすごく決定打になってくるのではないかと思います。また、バッドニュースファーストで上げたものの、実は問題はなかったですみたいなこともあるかと思います。そのときも誰も責めないのです。そういうところの積み重ねかなと思いますし、言っても支援が得られなかったというようなことに絶対ならないようにと心がけています。

（古賀） 私からは一つだけ。弊社の場合は 2000 年代前半ぐらいに当時の社長が社内の文化を変えたようなところがあって、何か問題が起こったそのこと自体は全然怒らないのです。一生懸命仕事をした結果そういうことが起こってしまったのは仕方がない。けれども、その報告が遅れたときに烈火のごとく怒るのです。なぜかという、会社として全力を尽くして対処するチャンスを失わせた、さらには業務改善をして再発防止をするチャンスを失わせた。その罪の重さを問えと、こういうことを言ったわけですね。なので、弊社の中ではそういった文化があると思うのです。あるいは再起のチャンスというのですかね。失敗をした人について失敗を責めるより、再度同じことをやらないようにと、このような考え方はあるのではないかと考えています。そういったところが社内の文化や組織の考え

方に根付いているから、即一報の報告もしっかりなされているのではないかと思います。

閉会挨拶

大野 恒太郎 弁護士（公益財団法人国際民商事法センター理事長）

閉会に当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にもございましたように、第5回のアジア・ビジネスロー・カンファレンスが、地理的にも歴史的にもアジアとひととき関係が深い、この地、福岡で開かれたことを大変意義深く思っております。登壇された諸先生方や池田先生はじめ本カンファレンスの準備に当たられた方々、そして、この酷暑の中ご来場いただきました皆さま方に心から感謝を申し上げます。

今回のカンファレンスは、アジアのみならず世界にビジネス展開をしている企業の法務責任者の方々、そして世界で活躍されている法律実務家の方から、アジア諸国への進出に伴って求められる法的な対応について、直接いろいろなご説明やご意見を頂くことができたことに大変な意義があったと思います。私にとりましても大変興味深いものでありまして、恐らく会場の皆さま方にとっても大変興味深いものだったのではないかと思います。

私は今回のパネルディスカッションを通じて、やはりどのような問題についてもコミュニケーションが重要だということを感じました。そのコミュニケーションと申しますのは、もちろん現地社員と日本人駐在員との間のものもあるでしょうし、事業部とコーポレート部門の関係もあると思います。あるいは現地と日本本社との関係、さらに会社の中と外とのコミュニケーションもあるでしょう。いずれにしても、そうしたコミュニケーションがなければなかなか円滑に展開が進まない、あるいは問題に対応できないということを痛感いたしました。

また、最近の海外進出にはさまざまな問題があり、自社の知識だけでは対応できないようなケースもあり得るので、そうした場合にはどうか弁護士をはじめとする、そうした方面の専門家の知恵を借りていただきたいと思います。専門家はさまざまな事例を承知しているので、そうしたもののの中から頼りになる、あるいは役に立つ情報が得られるのではないかと思います。

本日はコンプライアンスの話がよく出てきたので、この関係で特に2点申し上げたいと思います。

第1点は、コンプライアンスについて、特に途上国においてはかなりルーズな運用があり得るのですが、そうした中で譲れない部分、ここはきちんと守らなければならないという点についての会社としてのメッセージを明確に示す必要があるということです。会社は結局利益が上がればいいのだから、形の上では、口の上では合法的にやれと言っても、実際は目をつぶってくれるのだ、成果が上がればそこは問題にならないのだというような考えがまかり通ると大きな事故につながりかねません。私自身、実際にいろいろな事例を見聞きしており、会社が形の上だけで言うのではなく、本気で、不正な方法を使ってまで利益を上げてもらいたくないのだ、そんな利益など要らないのだというメッセージをきちんと示すことが、内にとっても外に対しても非常に重要なことだろうと思うのです。

第2点は、コンプライアンスの問題等が出てきたときに何を基準に行動するのかという

点であり、われわれが真に守るべきは会社の過去ではなく、会社の将来なのだという事です。会社の将来を守るという観点から何が適切なのかということを考えていかなければなりません。

最後に、公益財団法人国際民商事法センターについて一言だけ申し上げます。国際民商事法センターは、1996年に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。最近では政府や関係機関、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て、財団会員をはじめとする企業実務の観点から、アジアにおけるビジネス法環境整備、その理解・促進にも力を入れております。そして、本日のような実務的な観点からの情報交換等も通じて、少しでも日本を支える企業の皆さまのお役に立ちたいと考えております。

今年、当財団は創立30周年を迎えたので、来る12月14日には東京の経団連会館において、国際シンポジウムを含む記念行事を開催することとしております。皆さまには改めてご案内を差し上げたいと存じます。今後とも財団の活動につきまして、ぜひご理解を賜りたいとお願いする次第でございます。最後に、ご来場の皆さま方に重ねて御礼を申し上げます、閉会の挨拶といたします。

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