

# ICCLC NEWS

公益財団法人国際民商事法センター  
第 67 号 2020 年 2 月

## HEADLINE

本号では、2019年12月6日に大阪市中之島フェスティバルタワー東棟26階にて開催された「第1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』」を取り上げました。アジア・ビジネスロー・カンファレンス(ABC)は、アジアとの関係性がとりわけ深い関西・西日本地区において、アジアとのビジネス交流の重要性が一層増すなか、法的なリスク対応を含めた情報共有の場を立ち上げ、ネットワークの構築を企図するプラットフォーム機能を担うべく設立されたものであります。その第1回企画の趣旨に賛同し、当財団として共催開催したもので、約100名を超える参加がありました。

### (目次)

|                 |                                |                       |        |
|-----------------|--------------------------------|-----------------------|--------|
| 開会挨拶            | 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                 | 2      |
| 第1部 基調講演        | 「ベトナムその他アジア進出におけるリスクマネジメントの実務」 |                       |        |
|                 | 北浜法律事務所弁護士                     | 田島 圭貴                 | 3      |
| 第2部 パネルディスカッション |                                |                       |        |
|                 | 「アジア・ビジネス進出と成功への方程式 ～ 傾向と対策」   |                       | 12     |
|                 | パネリスト                          | 株式会社三菱 UFJ 銀行 国際業務部部长 | 吉村 泰三  |
|                 |                                | ダイキン工業株式会社 法務部長       | 任 草琴   |
|                 |                                | 株式会社クボタ 法務部法務第2グループ長  | 足立 修一郎 |
|                 |                                | なにわ共同法律事務所弁護士         | 濱田 雄久  |
|                 |                                | 本間国際綜合法律事務所弁護士        | 本間 拓洋  |
|                 |                                | 北浜法律事務所弁護士            | 田島 圭貴  |
|                 | モデレーター                         | 北浜法律事務所弁護士            | 児玉 実史  |
| 閉会挨拶            | 公益財団法人国際民商事法センター理事長            | 大野 恒太郎                | 34     |
| 総合司会            | 小島法律事務所弁護士                     | 小島 幸保                 |        |
|                 | 北浜法律事務所弁護士                     | 角川 博美                 |        |

【資料】リンクをクリックすると資料を閲覧できます。

- ① 第1部 基調講演「ベトナムその他アジア進出におけるリスクマネジメントの実務」
- ② 第2部 パネルスライド
- ③ 第2部 モデレーター「紛争解決手段と紛争解決他」

(司会) ただ今より、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主催、「アジア・ビジネスロー・カンファレンス(第1回)『日本企業のアジアにおけるビジネス展開～協調と課題』」を開会します。

本会は、アジア・ビジネスロー・カンファレンス、通称ABCの設立を記念しての1回目の開催となります。総合司会は、私、弁護士・小島幸保と、同じく弁護士・角川博美が務めさせていただきます。何分不慣れではありますが、どうぞよろしくお願ひします。

それでは、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、よろしくお願ひします。

#### 開会挨拶

池田 辰夫 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、弁護士

皆さま大変お忙しい中、本日は多数ご参集を賜り、誠にありがとうございます。アジアのビジネスは、大変活況を呈しています。アジアとの交流を大切にしながら私どものビジネスを発展させ、日本の成長もさらに盛り上げてまいりたいと思っています。

今日は、手前みそですが、大変充実した内容で、私の後、基調講演、パネルディスカッションをご用意させていただいています。「1分に1回はくすつとなるような話を盛り込め」というむちゃな注文も大阪らしいノリでしていますが、多少滑るところは皆さんの優しいお心に期待して、早速これから始めたいと思います。どうぞ今日は一日、存分にお楽しみいただき、「なるほどな」「これはいいな」「これは使えるな」というところが一つでも多く皆さま方に情報として届けば大変うれしく思います。本日は本当にありがとうございます。

(司会) 池田弁護士、ありがとうございました。

それでは早速、第1部基調講演に進みます。第1部は北浜法律事務所・外国法共同事業 田島圭貴弁護士より、「ベトナムその他アジア諸国への進出におけるリスクマネジメントの実務」とのテーマでご講演を頂きます。田島弁護士は米国留学後、インド最大手の法律事務所への約1年間の出向、また日系大手法律事務所のホーチミンオフィスでの約3年間の駐在のご経験をお持ちです。帰国後は北浜法律事務所・外国法共同事業において、ニューヨーク州弁護士の資格を保有しながら国内外の案件を幅広く取り扱っておられます。それでは田島弁護士、よろしくお願ひします。

## 第1部 基調講演 「ベトナムその他アジア進出におけるリスクマネジメントの実務」

田島 圭貴（北浜法律事務所弁護士）

本日はお忙しい中、多数の皆さまにお越しいただきありがとうございます。私はインドの Amarchand Mangaldas というインド最大手の法律事務所で約1年間勤務していました。また、その当時勤務していた日本の法律事務所がベトナムにホーチミンオフィスを設立し、設立後はそこに3年間勤務していました。従って、アジアの国には合計4年間、駐在していたことになります。新聞等では「海外進出するとこんなふう成功するのだ」というような成功例がよく報道されていると思いますが、実はそういった成功例の陰には多数の失敗例があります。われわれのところには多数の「こういうことで困った」「こういうことで失敗している」というようなご相談を頂きます。もちろん守秘義務があるのでそれらを全てご紹介することはできませんが、失敗例を抽象化してお伝えすることで、進出の際のご参考になるかと思しますので、本日はそういったところから、海外進出の概要と実務的な点について説明していきたいと思えます。

まず海外進出の方法・形態です。方法としてはいろいろあります。例えば完全子会社の設立、現地企業の買収、現地企業・日本企業とのジョイントベンチャー、あとは少し進出のイメージとは異なるかもしれませんが、フランチャイズ契約や販売・代理店契約やライセンス契約を現地企業と締結することによって、自分たちがそこに法人を持つわけではないけれど、現地で自分たちの商品売るという、よく間接進出と呼んだりしますが、そういったことも進出の一形態として考えられています。それぞれにメリット・デメリットがあります。

完全子会社の良いところは、自社が完全な支配権を有するクリーンな現地子会社を取得することができることです。既存のものを買ってくると、多数の問題を抱えている会社をそのまま買ってくることになります。自分たちで一からつくれば完全に真っ白なものをつくることのできるというのが一つのメリットです。

これに対して現地企業の買収は、よく分からない会社を買ってくることになるので、デューデリジェンス、その会社に対する調査や売り主との間での株式譲渡契約等の交渉が必要になります。その会社そのものを買ってくることになるので、有形無形の資産、従業員を一括で取得することがメリットになります。これらを一からそろえていこうとすると非常に時間がかかります。しかし、その反面、紛争なども全てそのまま承継してしまいます。また、全く風土の違う会社を買うことになるので、自らの会社、親会社との統合がうまくいかない場合も現実的には多いです。

ジョイントベンチャーは、日系同士でジョイントベンチャーを組む場合と、現地企業との間で組む場合がありますが、契約に時間がかかります。メリットとしては、外資規制の回避があります。例えばその国の外資規制によって外国、日本企業は50%までしか株式を取得できないというときは、完全子会社の設立という方法は取ることができません。こういったときに現地企業との間でジョイントベンチャーを組むことによって、海外に進出することができます。ただ、他の会社と一緒にやっていくことになるので、その会社とうまくいかないと紛争が生じやすいといえます。

フランチャイズ契約等の間接進出は、外資規制は基本的に適用されませんが、現地の法律によっては現地の販売店や代理店を非常に手厚く保護するような法制が敷かれている場合もあるので、注意が必要です。

いずれにせよ、適切な方法をしっかり選ぶことが、進出の第一歩として重要になってきます。

そして、日本で法人を展開する場合と比べて特に重要なのは、プロジェクトマネジメントです。海外進出をする場合は、外資規制や外為規制、国際租税問題など非常に多くのことを検討して進めていく必要があります。これらを見逃して行き当たりばったりで進めていくと非常に時間がかかり、コストもかかります。もちろん、現地の法律をしっかりと調べる必要があるため、現地の法律事務所との協働が必須になります。私もよく「どうやって現地の優秀な弁護士を探せばいいのか」というご相談やご質問を頂きます。これは完全な回答はなくて難しいところではあるのですが、有名な事務所や有名な弁護士ということであれば国際的なランキングのようなものも出ていたりします。また、事務所の規模を見ると大体分かるところもあるので比較的簡単なのですが、例えば有名な事務所に頼めば誰に頼んでもうまくやってくれるかというところでもありません。特に海外、アジア圏においては、私も事務所に出向していたのでよく感じたのですが、一つの事務所の中でも弁護士の能力のばらつきは非常に大きいです。特に重視すべきは弁護士の専門性です。ある案件である海外の弁護士に頼んで非常に良かった、では次の案件も同じ弁護士に頼んで成功するかというと、必ずしもそうではありません。M&A で優れている弁護士が、不動産取引や訴訟でも優れているとは全く言えません。従って、今回の案件にフィットしている弁護士かどうかを常に考えておくことが重要な点になります。

われわれは法律事務所なので、内部で優秀な弁護士が誰か、海外の弁護士で優秀な弁護士は誰かという情報を蓄積していたりしますが、それ以外の方法で一つ有益な方法としては、過去に使ったことがある弁護士で非常に優秀だった弁護士に聞くということです。例えばインドの M&A のときに頼んだインドの弁護士が非常に優秀だった、次にパキスタンに進出することになった、パキスタンの弁護士など全く分からないというときに、そのインドの弁護士に「優秀なパキスタンの弁護士を知らないか」と聞くのです。自分たちで考えるより、こちらの方がはるかに情報量は多いことが大半です。あとは、日本の法律事務所も含めて、そういったものに詳しいアドバイザーに聞くのが有益な方法になると思います。

海外の法律事務所をうまく使うというのは、本当に難しいです。日本の法律事務所と違って、なかなか納期を守らなかったり、品質にばらつきがあるということもよくあるので、しっかり案件全体を管理する人間が必要です。社内にいるのであれば社内で結構ですし、社内がいなければ例えば日系の法律事務所からこの分野において知識・経験が豊富な弁護士を間に入れてプロジェクト全体を管理させることが必要になってきます。

進出の方法の一つとしてクロスボーダーM&A がありますが、こちらで申し上げたいのは、予想どおりには何も進まないということです。クロスボーダーM&A においては、相手方との交渉も外国語なので時間がかかります。特にアジアでは、英語は両当事者、日本にとってもネイティブの言語ではないし、アジアにとってもネイティブの言語ではないので、何をやるにも時間がかかります。原本を送らなければならないときは国内よりももちろん配達に時間がかかりますし、いろいろな書類を取得する必要がある場合もあります。また、政府から何か証明書を取るような場合でも、日本の政府は非常に優秀ですから頼めばすぐ出てきます。住民票なども行ったらすぐ出てくるかと思いますが、そういう迅速な対応は海外では期待できません。政府がやることだから土壇場になったら、例えば、「申請書を受け取ってから 5 日以内に可否を決する」と法令に書かれていたら 5 日以内にしっかりとってくれるだろうと思うのは、少なくともアジアの進出においては間違いということになります。法令である期間が定められていても、それどおりに出てこないことは非常に多くあります。現地政府は合理的に対応してくれるという期待は禁物です。スケジ

ュールは常に余裕を持って進めていく必要があります。

では、具体的に買収を行う場合にどのような取引スキームで行うのか。細かい話は避けますが、単純に株式を買ってくる場合以外にも事業譲渡を組み合わせるような方法もあります。例えば既存の会社があり、そこが非常に魅力的な会社だとすると、その会社の株式を 100%買ってくる。これが普通の場合ですが、こういった場合だと、その会社が本当に買って大丈夫な会社なのかというのが確認できない、もしかしたら潜在的な債務があるかもしれないといったことを防ぐために、例えば新たに自分のところで 100%子会社を現地につくり、そこに、買収したいと思っている会社の事業を全て譲渡させて、株式譲渡と同じような結果を生じさせるという方法もよく行われます。この方法だと、基本的に自らが認識していない潜在債務が自分の子会社に移ってくることを防ぐことができます。

海外の会社を買収するに当たり、特に重要な点の一つとしてデューディリジェンスが挙げられます。デューディリジェンスというのは M&A の初期の段階で行うもので、その会社を買っていいかどうかを法務の観点、会計の観点、税務の観点、ビジネスの観点、場合によっては環境の観点など、いろいろな観点から調査する、そして、買収していいとしても、その価格で買っていいかどうかを調査するプロセスです。会社の買収は中古車売買に似ていると私は思っています。会社を買うといっても、その会社が完全にクリーンなものかどうか分かりません。本当にその人が所有者かどうか分からないし、過去における株式譲渡に何か問題があって、今自称株主とされている人間が本当に株式を持っているとも限りません。また、何か大きな問題を抱えていて、その会社を 10 億円で買ったのに、買った直後にその会社が 100 億円の訴訟に負けて、実質上 10 億円の価値もなかったというようにリスクもあり得ます。そういったさまざまな観点からのリスクを買収する前に調査するのがこのデューディリジェンスという手続きです。

一般的には、「スコープの決定（1～2 週間程度）」「キックオフミーティング」「資料請求リストの作成・送付（1 週間程度）」「資料開示・インタビュー、中間報告、最終報告（追加 DD）（4～7 週間程度）」というスケジュールで進むことになります。ただ、国内でもそうですが、クロスボーダー M&A は非常に長期化しやすいです。買ってくる会社がまだまだ従業員の数が不足していたり、秘密裏に買収を進めることになるので、知っているのが社長だけということになると機動的に動けるのが社長だけになってしまい、細かい契約書やいろいろな資料を出してもらうのが難しかったりするからです。

国内案件との違いは、対象会社における情報統制が困難であることです。日本人は真面目な人が多いので「これはしゃべるな。重要な機密のプロジェクトだから」と言えばあまり外には漏れませんが、海外だと完全に統制するのが難しく、途中で「買収されかかっているらしい」ということが従業員の間で広まってしまい、無用な不安を招くこともあります。また、資料の開示に長期間を要します。そもそもデューディリジェンスというプロセスに慣れていない場合は、「なぜ自社の秘密の書類を出さなければならないのだ」と思われ、非常に強い抵抗感を示されることもあります。また、開示された資料相互間に矛盾がある場合や、資料と実態が一致しないことが多いです。書類に信用性がないというのは、デューディリジェンスにおいてかなり重大な問題になります。日本におけるデューディリジェンスにおいても、法律事務所が作成したデューディリジェンスレポートの冒頭の 2、3 ページ目にはその注意事項として、「法律事務所においては、この開示された書類の信用性については別途の検証は行っていないということを前提としています」というようなことが書かれていたりします。書類が正しいかどうかというのは、書類を見るだけ

ではとても確認できません。ですから、この書類が、財務書類であればそこに書かれている数字が正しいというのが全てのデューディリジェンスの前提となるのです。

デューディリジェンスをすることになると、最初にどこまで調べるか（デューディリジェンスの範囲の決定）が重要なポイントになります。ここは企業の方にとっては非常に関心の高いところだと思いますが、法律事務所に払う費用に非常に大きく影響します。範囲は自動的に決まるものではありません。私もデューディリジェンスを開始するときは、事前にご依頼の方と時間をかけて打ち合わせをしますが、いろいろな事項を考えて範囲を決定する必要があります。まずは、そもそもなぜこの取引をするのか。例えばブランドが必要なのであれば、そのブランドにまつわる契約書をしっかり見る必要があるし、知財が重要なのであればその知財を本当に持っているのかどうかに重点を置いたデューディリジェンスをする必要があります。または特定の従業員が必要なのであれば、雇用契約をその従業員が辞めないような形にする、契約を結ぶときもその従業員が辞めないようにするという前提で法的な対応をすることになります。ですから、目的、ビジネス上何をするためにこの取引をするのかということが非常に重要になります。

また、過去に自社で行った M&A において生じた問題も事前にも共有いただくとよいと思います。われわれ法律事務所は、一般的な観点から「こういうところが問題となりやすい」ということはお伝えすることはできますが、例えば「自社の社外監査役はいつもこういう点にこだわる」「自社では過去に買収してきた会社が環境問題を抱えていて、それが重大な問題になった。だから新しくディールをやって決裁を取るときには必ず環境問題について取締役から質問が出されるから、ここはしっかり押さえておく必要がある」といったところはご依頼者の社内の事情になってしまい、事前に伝えられない限りは法律事務所では知ることができない事情なので、事前にしっかりお伝えいただいた方がより充実した、メリハリをつけたデューディリジェンスができます。

また、本件取引実行後にどういうことを予定しているのかも事前にお伝えいただいた方がよいです。例えば拠点の統廃合などを想定している場合は、拠点の統廃合が簡単にできるのかという前提でデューディリジェンスをすることになります。拠点を賃貸借契約で借りているような場合は、その賃貸借契約を簡単に解除することができるかどうか、解除するとき多額の費用が必要ではないかどうかといった観点から見る必要があります。注文がない場合は、その拠点を維持することができるかどうかという観点から一般的には見るので、全く違う視点から資料を見ることになってしまいます。

既に認識している対象会社の問題点については、法律事務所がその案件に入るより前に、一般的には会社同士で買収の可能性などについて事業上の観点から話し合いがなされている場合が大半かと思います。そういったときに、既に会社の問題点について気付かれているということもあるかと思います。こういった点や、当該事業において一般的に問題となりやすい事項、例えば、パソコンメーカーがパソコンメーカーを買収する場合、パソコンメーカーが抱えやすい問題、パソコンメーカーがどういう訴訟を抱えるか、どういうことで政府から指摘を受けやすいかということは、もちろんわれわれ法律事務所も同種の案件で十分経験は積んでいるのですが、そのビジネスを長くやってきた会社の方が圧倒的に詳しいのが通常です。こういった業種ではこういったことが問題となりやすいというのは、国を問わず共通していることも多いので、そういった情報はお伝えいただいた方がより効率的に進めることができるかと思います。

現在想定している本件取引のスケジュールやストラクチャー、また、対象会社の DD 対応能力、本件取引を知っている者の範囲も、デューディリジェンスの範囲の決定に際して考慮すべき

事項です。対象会社が1人で対応するのか10名で対応するのかでは、こちらとしても要求する資料がどれぐらいであれば現実的に回答してくれるのかということが全く異なってきます。こちらとしても対応できないものを要求すると最初から非常に雰囲気が悪くなるので、そういったところも事前にお伝えいただくと、現実的に対応できる範囲に絞って資料の開示を請求することができます。

そして、本件取引実行後に対象会社に関して何らかの問題が発覚した場合における、補償請求による損害回収の可能性・実効性の程度も考慮すべきです。買収した後に重大な問題が発覚し、契約違反だから損害賠償を株主、株式の売り主に対して請求するというときに、契約上しっかりサポートされていて法的に請求できるという場合であれば、それはそれでよいのですが、法的に請求できるということと実際に回収できるということは全く別の問題です。実際に回収できる可能性があるかどうかは、そのときに初めて意識する問題ではなく、契約書を作るときから、デューディリジェンスをやるときからしっかり考える必要があります。後でお金で回収しようと思っても、とてもできそうにない、例えば「お金もろくに持っていないさそうだ」という事情があるような場合は、デューディリジェンスの段階でしっかり見ておいて、買収金額を下げるなり、やはりリスクは取れないということで買収しないというような判断をする必要があります。そういった緻密な判断をするためには、このあたりの事情は実際上非常に重要になってくるので、事前に十分に弁護士等と情報共有をしておいた方がよいということになります。

デューディリジェンスに関して実際にどういった作業内容をするのかということも、費用に大きく関わってくるので、考えておく必要があります。どの方法で情報収集するのか。例えば本当に簡単に仕上げるのであれば、もう書類は一切見ずにインタビューのみでデューディリジェンスレポートをまとめるという方法もあるし、資料を見る範囲を限定することも可能です。デューディリジェンスに要する費用は、簡単にまとめると、見る資料の量と、どれだけのアウトプットをするのか、どれぐらいのレポートを求めるのかという2点で決まります。ですから、この二つでどれぐらいのものを想定するのかという目線をしっかり合わせておくことが大事です。

アウトプットの形としては、レポートを作るときに情報提供の部分も含めるのか、問題点のみを指摘する形か、どちらがよいのかを考えておく必要があります。単純に買収してよいかどうかを調べるだけであれば、実質的な問題点のみを書くのでよいのですが、PMI (post merger integration) について必ずしもうまくいっていない場合が多いという問題があります。PMI とは、買収完了後に実施される、組織・制度、取引関係、ITシステム、人事・労務制度、会計制度の統合、顧客の共同開拓、共同研究開発、コスト削減、その他各種シナジーの実現等の経営統合作業です。買収完了後には、皆さまの会社と買収してきた会社を統合する必要があります。組織や規則類も統合する必要があるし、ITシステムや人事労務制度を統合していく必要があります。こういったものを統合するためには、どういったITシステムでやっているのか、どういった人事労務制度を敷いているのかということ早期に把握しておくことが非常に有用になります。以前から取引があって、その会社のことをよく分かっている場合はいいのですが、よく分かっていないような場合は、デューディリジェンスの段階から、アウトプットの形として、法的問題点だけでなく、対象会社に関する情報提供も含めて提供することを要求しておくのは、有用な方法だと思います。

海外との取引となると、基本的には海外の法律事務所がデューディリジェンスレポートを作成ことになるので、日本語版が必要かどうかは、コストと手間にも大きく関わってくると思います。

ただ日本語版といっても、弁護士によっていろいろアプローチの仕方があります。特にアジアの法律事務所の作るデューディリジェンスレポートは、いまいち要点がまとまっていなくてただ長いだけのものが出てくることもよくあります。私はそれを単純に翻訳したものではなく、日本の一般的な水準にまで高めて構成し直すという形でよく出しています。そういったものがそもそも取締役会や決議をする上であった方が有用かという観点で、日本語版が必要かどうかを考えておく必要があります。

そういったレポートを踏まえて、リスク分析をしていくことになります。このリスク分析がクロスボーダーM&Aでは非常に重要になってきます。後々問題を起こさないためによく考えておく必要があるのが、会社の中でリスク分析を行うために必要な情報が十分に提供されているかどうかということです。まず、レポートが事実認定の確実性の程度が意識された記載になっているかどうかには注意する必要があります。法的なリスクの分析は、まず出てきた書類から、「こういった事実がうかがえる」というところの事実認定があって、それに現地の法律や実務を当てはめて行われます。そもそもその事実認定の部分がしっかり濃淡をつけた形でできているのかどうかを、レポートを見るたびにしっかり検証をしていただきたいと思います。特に現地の弁護士などだと、ここの事実認定が確実な事実認定に基づいているのか、例えば、先ほど書類が信用できないというお話をしたので言いにくいのですが、書類と口頭による説明では圧倒的に書類の方が信用できます。ですから、レポートを見るときも、書類に基づいてそういった事実を認定しているのか、それとも、単にインタビューをした現地の従業員がそう言っているだけなのかによって証拠としての価値は全く変わってくるので、ここら辺が濃淡を分けた報告書にきちんとなっているのかどうかは厳しい目でしっかり見た方がよいかと思います。

また、その後のリスク分析のところでも、法理論上のリスクと現実に問題が顕在化するリスクは全く別の話です。日本においても、例えば、1m程度の横断歩道を私が赤信号で渡った場合、法的には100%違法です。しかし、これが問題となって私に罰金等が科せられる現実的リスクは、ほとんどゼロに近いはずで、このような法理論上のリスクと実際上のリスクを、特にクロスボーダーの海外進出の場合は明確に分けて考える必要があります。海外においても、法律はしっかり整っている国はままあります。そういった国では、法律を守っているだけではビジネスは何もできないことになります。弁護士の立場からはなかなか言いにくいのですが、クロスボーダーM&Aや海外進出において重要なのは、完全に真っ白な状態で海外に行くことではなく、それが真っ白なのかグレーなのか黒なのか、グレーだとして、どれほど黒に近いグレーなのか、どれほど白に近いグレーなのかということの分析です。致命傷となる地雷を踏まないことが大事です。海外進出において、横断歩道を右向いて、左向いて、右向いて、渡るというのでは全くうまくいきません。この事実上のリスク分析と法律上のリスク分析をしっかり分けて考えられているのかどうかです。違法なのは分かった、では、それが現地でどういった罰則が科せられるのか、その罰則が実際に科せられるリスクは現地の実務を踏まえてどの程度なのか、ここの分析がしっかりなされているのかどうかをしっかりと考えなくてははいけません。そして、その解決策が具体的にしっかり提示されているのかどうかを厳しく見ていただく必要があります。

クロスボーダーM&A特有の注意点としては、紛争がいったん発生してしまうと、なかなか損害を回復するのが困難ということがあります。日系企業同士だと、「あまりもめずに、うまくやっていこう」という話になったりしますが、元々関係の薄いような海外の企業同士だと、「丸く収めよう」という意識に乏しい場合もあります。また、紛争を訴訟や仲裁で解決する場合にはかな



りの費用がかかります。例えば100万円でもめているのに、1000万かけて仲裁を起こすかという問題も生じたりします。従って、海外進出やクロスボーダーM&Aにおいてはそもそも紛争を生じさせないようにするためには、デューディリジェンスの段階からしっかりリスクを分析しておく必要性が高いということになります。

法律事務所や会計事務所が行うデューディリジェンスは相手方も非常に緊張します。そこで出てくる回答はいわゆるよそ行きの回答です。「賄賂をやっていますか」という質問に対して、「実は賄賂をやっています」という回答はなされません。これに対して、会社同士で会食などをしていて、「ビジネスの調子はどうですか」と聞いて、「いや、ビジネスは順調です」「でもこの事業において競合他社もいて、価格はなかなかやっていくのが難しいのではないですか」「いやいや、競合他社同士で価格は握っているので大丈夫です」という話が出てくることはあります。法律事務所が真っ向から聞く質問では出てこないものでも、会社同士で全く別な文脈で話しているときには問題が出てくることもあるので、直接お話をするときには、そういうところも意識してお話を頂くとよいかと思います。

少しコンプライアンスに関するリスクのお話をしましたが、海外では、例えば特にアジアにおいては汚職の問題が非常に大きいです。年1回、国際NGO団体のTransparency Internationalというところが、腐敗認識指数というものを出版しており、世界の主要国を腐敗認識指数に合わせてランキングしています。日本は確か、クリーンな方から数えて18位で、下の方には北朝鮮やソマリアといった国があったと思います。年1回出しているもので、進出されるときにはそちらをご覧ください。今進出しようとしている国や、取引をしようとしている国が一体どれぐらい汚職のリスクがある国なのかということを見ていただくと参考になるかと思います。

競争法違反も国によってリスクは異なります。特に競争法の執行に積極的なのはシンガポールやマレーシア、インドネシア、インドなので、注意が必要です。

労務問題や、最近是人権侵害もあります。その会社自体が人権侵害を行っていなかったとしても、その会社の下請け会社が非常に過酷な状況で未成年を使っていたというようなことになると、波及して買った側にも道義的な責任等が取られかねないので、注意する必要があります。定型的な事項ばかりをデューディリジェンスで聞くというのではなかなか足りなくて、こういった部分も必要に応じてカバーしておく必要があります。

環境問題もありますし、GDPRなどの関係で特に最近個人情報保護も非常に注目されています。

国ごとにリスクは全く異なります。先ほど競争法の摘発に活発な国というお話をしましたが、ベトナムなどはそれほど競争法の摘発は活発ではなかったりするので、国ごとにリスクの程度に応じてどれぐらい突っ込んで聞くのかをしっかりと考えていく必要があります。

コンプライアンスのリスクは、取引上のリスクと比べてリスクが非常に過大なものになりやすく、「しょせん現地の子会社の話だから」ということにはなりません。ジョイントベンチャーなどだと自社の社名の一部が入っていたりするので、報道などがされると非常に大きな評判上のリスクになります。最近、アメリカをはじめとして欧米諸国が汚職の問題などを重く見ている関係で、A4・1枚物で「汚職に従事していない」「自社の取引先や子会社も一切汚職に従事していない」というような確認書を提出させられることもあるかと思います。契約書の中に反汚職条項が入っていることもよくあります。また、契約にそういった条項が入っていない場合でも、コンプライアンスの基準を非常に重視するような会社であれば、自分の会社の子会社や自社が汚職に関与していたということになると、取引を切られる原因にもなりかねません。そういったことを防

ぐためにも、このコンプライアンスに関する問題はしっかり考えていく必要があります。

コンプライアンスの問題は、過去に起きた問題がどれぐらいインパクトのある問題かということだけではなく、過去に問題が起きたのであればそれを踏まえてでは今はどういう対策を取ったのかということがはるかに大事です。こちらの方がその会社のコンプライアンスに対する考え方が明確に出るので、きちんと対策をしているかどうかをしっかりと調べる必要があります。

続いて、ジョイントベンチャーのお話です。ジョイントベンチャーは、外資規制の回避やジョイントベンチャーのパートナーの持つ人脈を活用する上では非常に有用です。私がベトナムにいたときも、政府系の会社とジョイントベンチャーを組んでいるような会社だと、いろいろなベネフィットを受けることができていました。特に汚職のまん延している国だと、ジョイントベンチャーパートナーが国営であることによって、汚職につながることもなくはないのですが、汚職を避けるサメよけになるというような効果もあったりします。このジョイントベンチャーのパートナーの力というのは、実際には非常に大きいです。

ただ、他方で、ジョイントベンチャーは紛争の宝庫でもあります。ジョイントベンチャーでもめるご相談は、本当に多く頂きます。では、どうすればよいかですが、ジョイントベンチャーにおいては契約書を作った後の段階で考えても遅いです。交渉の段階から、どうやってジョイントベンチャーを構築するのかをしっかりと考える必要があります。典型的には、役員の指名権をどちらが持つのか、取締役会や株主総会でどちらが最終的な決定権を持つのか。また、細かいところで無視できないのは、現金やはんこをどちらが管理するのか、現地で管理させるのか、現地で管理させるとして幾らまで管理させるのかということです。契約レベルだと、報告しなければならないという義務はよく課されていたり、会議体に出ることができるという権利は規定されていたりするのですが、その会議体が例えばベトナム語やタイ語で行われたりすると、権利として認められていても実際には参加できず、参加しても何を言っているか分からないということになってしまいます。従って、そこでの使用言語は例えば英語にするなどと事前にしっかり契約で握っておく必要があります。肝心なのは、抽象的な権利を得ることではなく、実効的な権利がそこで保障されているのかどうかをしっかりと事前に確認しておくことです。

また、ジョイントベンチャーをうまくいかなくなると解消した後に、自らのノウハウが全部盗まれてしまって、現地でのビジネスを全部乗っ取られたというような場合もあるので、競業禁止義務をしっかりと規定することです。

さらに、ジョイントベンチャーを組成するときには、両当事者は景気のいい話だけ、前向きな話だけをして、あまり後ろ向きな話をしにくいところもあるのですが、そうだと実際解消するときにいざ考えても、こちらに有利な条件が取れないということがあります。ジョイントベンチャーの解消方法は大きく分けると三つしかありません。持ち分を全部相手方に渡すか、外資規制が許せば持ち分を全部こちら側が取るか、会社を畳むかです。いろいろな細かい方法はあるのですが、最終的にはこの三つしかありません。外資規制上も無理だし、自社の能力上、日系企業が100%自分たちでやっていくのは無理だという場合が大半です。そうなっていくと、もう会社を畳むか、相手方に100%譲るかしかないということになります。もめてからこれを考えると足元を見られて非常に不利な条件で契約を結ばされることになります。従って、言い出しにくいところもあるのですが、組成する段階からどうやって足を抜けるのか、しっかり退路を確保しておくことが、海外進出のときに最も大事です。変な話ですが、海外進出において最も大事なものは退路の確保だと思います。

コンプライアンスのお話を少しします。コンプライアンスは非常に大事です。親会社、日本にある会社のレピュテーションにも影響するので、本当に重視していただきたいと思います。最も駄目なのは、最初から完璧を目指すことです。最初から 100 点満点を目指して何もしないというのが、コンプライアンスの観点からは一番悪いアプローチです。コンプライアンスの文脈ではよくいわれるのですが、リスクベース・アプローチが大事です。どういうことかということ、例えば国別、事業別、分野別でリスクを分析して、リスクの高いところから取りあえずやっていくという姿勢が大事です。

コンプライアンス体制の整備でよくあるのは、コンプライアンスマニュアルを作ることです。これで大事なのは、日本の規則の制定のように非常に読みにくいものではなく、あまり高い教育を受けていない現地の従業員でも分かるように簡単に書くということです。私もよくこういったサポートをしていましたが、場合によってはイラストなどを交えて描かれているような会社もあります。飛行機に乗るときに、最近、前に出てくる映像も各航空会社で趣向を凝らしてちょっとポップなものが増えてきたかと思いますが、あれも見てくれないと意味がないという前提であるような形にしているのだと思うのです。これも同じで、見てくれないと意味がない、理解されないと意味がないので、イラストを交えたり、具体例を挙げたりします。「賄賂を受け取っては駄目です。賄賂を受け取ると法律上こういう罰則がかかります」という規則ではなく、例えば「旧正月の直前に役人が来て、『旧正月のお祝いにお金をくれ』と言った場合、幾ら渡していいですか?」というような具体的事例を設定し、YES・NO で答えるというような分かりやすい例を作らなければ、アジアの国ではなかなかうまくワークしません。

また、人事上の罰則も一緒にセットして、「これを破ると、あなた自身にも損害がある」ということを明確にしておくことが大事です。会社にとってどれだけ損害があるかということの説明してもなかなか動いてくれないので、「あなた自身にとって損害がある」ということを明確にすることは大事です。

特に賄賂や競争法違反で大事なのは、トップから「それをするな」と言うことです。賄賂や競争法違反で問題になったときに、その従業員にインタビューをすると、「会社の利益のためにやった」という言い訳が必ず出てきます。実際にそう思っている場合も多いです。そういったことをなくすためには、直属の上司レベルから言わせるのではなくて、例えば現地子会社の社長から直接「これは会社の利益に明確に反するから、やるな」ということを言ってもらう方がはるかに効果的です。

定期的な内部監査の実施も有用ですし、内部通報制度の構築も重要です。最近ではデューディリジェンスというのは M&A の場面だけでなく、新たに販売店・代理店を使うようなときも重要だといわれています。やはり世界的に、特に汚職に関してはコンプライアンス意識が非常に高まっており、「他社のことだから」ということだけでは済まなくなっているのです。こういったところでのデューディリジェンスは大事になってきます。

最後に、グローバル内部通報制度です。コンプライアンスの一環として、最近これを導入するところが増えてきました。ただ、導入したのはいいけれど、全く利用されていないという会社が非常に多いです。実際に問題が起きていないのであればいいのですが、そうではなく、問題が起きているのだけれどただ使われていないだけということがよくあります。これはどういうところに問題があるのかということ、まずは使いやすさです。現地にはワーカーもたくさんいます。そういった人に対して、例えば日本の本社の電話番号が書かれていても絶対に使えないので、そうい

った場合に備えて、通報時に使用する言語や通報の方法を決めておかななくてはなりません。また、匿名性が確保されなければ通報することも難しいので、どう匿名性を確保して通報させるかということも考えます。アジアではあまり問題になりませんが、時差の問題もあります。なるべく使いやすくする必要があります。

通報者の教育の問題もあります。これは先ほどの教育、社内セミナーなどを行った方がよいというところにも関係しますが、「何を通報してよいか分からない」という場合がよくあります。例えば「パワハラ・セクハラ」と言ったところで、何がパワハラ・セクハラに該当するか分からないから通報できない。「汚職が駄目だ」と言ったところで、ベトナムなどは旧正月の前に付き合いのある会社に、月餅などの贈り物をするのが一般的なのですが、「では月餅を贈っていいのかどうか」というレベルまで落とし込まないと現地従業員には分からないです。「みんなやっているから、そんなのいいに決まっているだろう」という発想になっているので、先ほどの規則のところと関連しますが、あくまで具体的に定めを置いて、何がよくて、何が駄目なのか、「こういうことを通報してほしい」ということを明確にしてあげなければ、内部通報制度は浸透していきません。

国ごとに内部通報制度の在り方は変わってきます。国によっては非常にセンシティブな情報を含む内容で、日本の本社が直接に吸い上げるものが現地法に違反している、個人情報保護等の観点から違反しているということもあります。従って、一つのルールを全ての国に当てはめるのではなく、国ごとにしっかり考えて、かつ、危ない国からやっていくことが大事です。

コンプライアンスのところは特に重要ということでお話をしましたが、100点満点を目指すのではなく、やれるところからやっていく、危ないところからやっていくことがコンプライアンスの観点からは重要です。

限られた時間で概要をご説明するのでざっとしたお話になりましたが、海外進出においてリスクマネジメントを考える上で重要な点をお話ししました。パネルディスカッションでもう少し詳しい話が出るかと思うので、その導入ということで簡単に概略をご説明しました。ご清聴いただきありがとうございました。

(司会) 田島弁護士、ありがとうございました。

## 第2部 パネルディスカッション

### 「アジア・ビジネス進出と成功への方程式 ― 傾向と対策」

パネリスト : 吉村 泰三 (株式会社三菱UFJ銀行国際業務部部長)  
任 草琴 (ダイキン工業株式会社法務部長)  
足立修一郎 (株式会社クボタ法務部法務第2グループ長)  
濱田 雄久 (なにわ共同法律事務所弁護士)  
本間 拓洋 (本間国際総合法律事務所弁護士)  
田島 圭貴 (北浜法律事務所弁護士)  
モデレーター : 児玉 実史 (北浜法律事務所弁護士)

(司会) 大変お待たせしました。これより第2部パネルディスカッションに移ります。テーマは「アジア・ビジネス進出と成功への方程式 ― 傾向と対策」です。

まず、パネリスト、モデレーターの方々をご紹介します。本日、パネリストは6名いらっしゃいます。向かって右手から順に、なにわ共同法律事務所、濱田雄久弁護士。ダイキン工業法務部長、任草琴様。三菱UFJ銀行国際業務部部長、吉村泰三様。本間国際綜合法律事務所、本間拓洋弁護士。ご講演を頂いた北浜法律事務所・外国法共同事業、田島圭貴弁護士。クボタ法務部法務第2グループ長、足立修一郎様。以上の方々にパネリストを務めていただきます。そしてモデレーターは、北浜法律事務所・外国法共同事業、児玉実史弁護士に務めていただきます。

なお、パネルディスカッションは前半と後半に分かれます。その際に休憩を挟みます。前半では、「進出、撤退、紛争に絡む諸問題」を扱います。後半は、「進出後、運営にかかわる諸問題」とさせていただきます。前半の終了時には質問票を回収します。

それでは皆さま、パネルディスカッション「アジア・ビジネス進出と成功への方程式 ― 傾向と対策」を始めたいと思います。よろしくお願いいたします。

(児玉) ただ今から、第2部のパネルディスカッションに入らせていただきます。2時間弱という非常に長い尺を頂き、「ABCとは何？」ということをお話してもらう前に、「取りあえず2時間何かやれ」と言われ考えた結果、大阪らしく盛りだくさんに「最初から最後まで全部やってやろうか」ということで、やや野望的な試みですが、進出から紛争、撤退、進出後の諸問題、その辺を総ざらいしてしまおうかと考えています。ただ、これだけのことを全部やっていると何日あっても足りないと思うので、全てを深くまで触れることはできないかもしれません。しかし、本日は非常に多士済々のパネリストにお越しいただきました。第1部の基調講演では実体験も交えながら概要のお話がありましたが、第2部ではさらに実務の最前線にいる皆さまから、生々しい話はちょっとオブラートに包むところもあるかと思いますが、お話しいただくことを考えています。どうぞよろしくお願いいたします。

最初は自己紹介・イントロということで、パネリストの皆さまから自社でどういうことをされているか、あるいはご自身がどういうご経験をされてきたかをお話しいただきたいと思っています。トップバッターは三菱UFJ銀行の吉村さんをお願いします。自己紹介と、あとはちょっと柔らかくめに、最近のASEANはどういう動向になっているかというご紹介も含めて頂きたいと思っています。

(吉村) 三菱UFJ銀行の吉村です。本日はどうもありがとうございます。平素からわが社をご利用いただいております。厚く御礼申し上げます。

私は今日は東京から来ていて、国際業務部という部署に今はいます。そこでわれわれは今、日系のお客さまの海外の進出支援、海外の進出のみならず、日々の海外業務に関するお手伝いをさせていただいています。今日はテーマに沿って、アジアの中でもASEANについてのイントロダクションを私の方から申し上げたいと思っています。経済概況を中心に、まずはちょっと柔らかいところからお話しさせていただきます。

私の経歴ですが、1990年代にマレーシアに4年間赴任しています。2000年代にタイに3年間赴任しています。2010年代はオーストラリアに4年弱赴任していました。今年の3月に帰ってきました。

戦後、日本の経済の復興、やり直しのところでは、アジアへの進出は、資源を確保するという大切なミッションも同時にありましたが、製造業の生産拠点の設立というオーソドックスな目的があ

っての進出で、ASEAN への進出は、製造拠点、安い労働力を頼りとした進出が多かったと考えています。アジア・ASEAN への進出の流れは、1980年代までは、セットメーカーを中心に電気、電子、部品メーカーを含めたところでの進出が多かったと理解しています。バブル期を経て、ASEAN 地域ではアジアの通貨危機が1997年にあり、ここで日系企業はすごく手痛い、赤字や撤退という経験を経て、その後、再度進出をします。中国がWTOに加盟したところから、どちらかというとなり日系企業の製造のための進出は中国に重きを置く流れが2000年以降はあります。2000年以降である程度目的がなくなったわけですが、中国の発展に伴い、必ずしも安い労働力を頼りとする場所ではなくなりました。しかし、製造業のサイクルがしっかりと立ち上がってきた中国が成熟した後も、そこに引き続き大切な生産拠点があつたものの、やや一極集中に対するリスクが意識されはじめたのが2000年代の後半です。そこでそれ以外の国に目が向いてきて、またASEANへの進出が出てきました。例えば自動車の産業でいえば2008年ぐらいからChina+1という言葉が出てきて、タイを中心とした国に投資が向いてくるという流れがありました。そこからさらに10年たち、今はどうなっているかというのが、今日お話しさせていただくポイントになります。

お手元にある資料は、全部お話しせず、ちょっと柔らかく、ポイントだけお話ししたいと思っています。

まず、ASEANは、製造業を中心に日本の企業が進出してきた地域です。成長率という観点ではいまだに明らかに先進国よりは成長を続けている高い国々です。成熟した先進国であるシンガポールを除いたASEANは、おおよそ5%近辺から5%以上の成長率を足元でも達成しています。かろうじて正の数字を保っている日本の成長率や、2%台までいくと「高成長かな」と言われるのが現状の先進国の成長率と比較すると、引き続き5%前後の平均的な成長率を期待できるのがASEANということです。

発展の度合いは、一人当たりのGDPを見ると、シンガポールは既に日本を抜いて先進国入りしていますが、そこから下は、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムの順で、それぞれの経済が発展してきています。これがASEANの経済力の高さを示しています。

ASEAN主要国の日系企業の現地法人数の推移を見ると、一番上にあるのがタイで、2018年で約2500社です。先ほど私はChina+1ということで自動車産業の話をしました。ASEANにおける日系企業の進出はタイがやはり一番多いです。これは東洋経済のデータベースを基に作成しています。東洋経済をわれわれはよく使うのですが、外務省の数字を取りにいくと、もう少し多く、プラス1000ぐらいです。順位などは変わりません。タイが日系企業の進出の数としては一番多く、その次がインドネシアです。インドネシアは人口大国であり、レイバーのコストはタイよりもまだ安く、今後の成長期待もあって、これからも伸びていく国と考えられます。

勢いでいうと、2009年のところで例えばマレーシアとインドネシアが一緒ぐらいで、ここからインドネシアが抜けて上がっていくわけですが、下から追い上げてきて、2014年あたりにマレーシアを抜いている国がベトナムです。昨今、われわれが日系のお客さまの海外の進出でご相談を受ける件数ベースで一番多いのがベトナムですので、われわれの肌感覚とこういったデータベースがそのまま一致するのですが、ベトナムに対する日系企業の進出の熱は著しく高いということです。

このように、ASEANは成長が引き続き高いレベルで続いていて、日系企業の進出を引き付けてやみません。その中でも濃淡を申し上げると、2000年代にChina+1でいったんぐっと上がったタイ。その後、じわじわと注目され勢いのあるインドネシア。2010年代になって勢いがついて日系企業の興味をたきつけているベトナムといったところが概況です。

では、足元での日系企業の進出の伸びの背景となるものに少し触れたいと思います。輸出超で、貿易収支額が黒字の国は、マレーシア、インドネシアです。どちらかという国内にあるリソースを海外に輸出することで経済がプラスで回転しています。輸入をしながらか経済をつくっている国は、シンガポール、タイ、ベトナム、フィリピンです。また、経済構造が外需依存の国はマレーシア、シンガポール、タイ、ベトナム、内需主導の国はインドネシア、フィリピンです。内需主導というのは、内需が大きい構造です。先進国は当然内需が強いわけですが、今は中国も経済成長に伴って内需主導の国になっています。そのような中で人口の多さが頼りです。

内需主導のインドネシアとフィリピンは、輸入・輸出のベースが少し違うものの、人口の多さ、成長力、今後の期待も含めて内需主導に発展していく経済ということです。日系企業は当初は資源の確保という形で海外進出を始め、その後、製造の安価な労働力を頼って海外進出しましたが、その後、海外における内需、海外における商売を日系企業が取りにいつている、そこに今は差し掛かってきているということです。つまり、狙うのは内需がしっかりした国および成長力のある国になるので、人口が多くて伸びている国ということで、インドネシア、フィリピンおよびベトナムが注目されてくるということです。

これを少し数字的な観点で考えます。13 ページの右側のグラフは、「所得階層別にみた ASEAN 主要国の人口推移」です。人口の多さもとても大切なポイントなのですが、その人口の中身も当然大切です。物を買ってくれる、買える方々が増えているかどうかという観点です。これを所得の階層では中間層と定義しています。先進国でも発展途上国でも富裕層が多く買い物をしてくれるのは当たり前期待なのですが、よりパイが大きいのは中間層です。この中間層が育ってくるかどうか、われわれが消費活動に期待するときのポイントです。そう考えたときに、この中間層の人口の推移を見ると、随分、ASEAN の各国の数字が膨れ上がってきています。2010 年代になってきて、日系企業の進出の形態の中で、従来の投資も引き続き不変ですが、新しいタイプの投資傾向として進出国の内需に期待した投資が起こってくる背景、根拠にあるのが中間層です。中間層は、年間可処分所得が所属世帯ベースで 5000~3 万 5000 ドルの人口という定義で計算しています。これは日本の経産省の中間層の定義と一緒です。今まで日系企業では、製造業が海外に出ていく、もしくは商社が資源を取りにいくといった海外進出のパターンをわれわれはよく見てきましたが、昨今はデパートやドラッグストア、服飾など、現地の消費を頼りとしたサービス業への投資、海外進出等が盛んになってきています。それが足元のわれわれの仕事をしている上での実感です。

ASEAN の話題で、米中通商摩擦のことに一言だけ触れておきたいと思います。新聞報道では毎日のように通商問題が出ていて、2 大経済大国のアメリカと中国において経済にマイナスの影響があるので、恐らく日本にとっても良くないだろうというイメージを持っていると思います。ただ、実感ベースで、われわれの足元の景気実感や働いている上での景況感がすごく悪くなってきたというところまでは至っていません。これが今の偽らざる現実ではないかと思っています。それを ASEAN で見た場合どう考えるかを、銀行的に考えてみました。

14 ページの左側のグラフは、「米中貿易摩擦の中国以外のアジア諸国への影響」です。0 を起点に下の黒い部分をマイナスインパクト、上の白い部分をプラスインパクトとして考えて整理しています。マイナスインパクトというのは、要は、そういった通商摩擦から来る経済の減速等を含めた貿易活動の不活発化から出てくるマイナスのインパクトのようなものです。ASEAN のポジティブな部分が本ケースにおいては一つあります。輸出の代替となる選ばれし国々が ASEAN だろうという見立てです。すなわち、中国からアメリカに物が行かなくなる、動きが悪くなる、ボリュームが減って

くるときに、同じボリュームのものが他で代替されるはずであるという前提に立つのであれば、同じレベルもしくはそれより安いような製造国から輸出されるはずである。そうすると、それを担うのはASEANの国々であろう、そういうプラスインパクトがあるということが一義的にあるので、これをネットするとASEANにおいてはプラスであるだろうという整理です。ただ、そこにはいろいろ前提もあり、世界経済が米中の通商摩擦の拡大によって、2008年にあったような大きなグローバルベースでの変調に至ってしまい、世の中の物の動きが悪くなると物量が減ってしまうので、代替しにいてもネットでマイナスになるという想定もあり得ると思うので、少し注意が必要だと思っています。

物量の話以外でいえば、もう一つ大きな問題としては、中国にサプライチェーンがあるから、若干高くてもずっと中国で物を作って他に供給する動きが続いてきたわけですが、コストがそもそも合わなくなってきた中で、こういったことが起こると、「いよいよ生産拠点を変えてしまおうか」「中国に設けていたけれどもベトナムもしくはインドネシアに製造のベースとなる拠点をがらっと移してしまおうか」といったことが動くかもしれません。われわれもお客さまのお話を注意深く聞いています。今、大きな動きは来ていませんが、少しそういった動きが出はじめているぐらいが現状かと整理しています。

(児玉) ASEAN 情勢を深めにご説明いただき、大変ありがとうございました。では、次はクボタの足立さん、お願いします。

(足立) 株式会社クボタの足立と申します。今日はよろしく申し上げます。

弊社は大きく分けて二つビジネスセクターがあります。一つはいわゆる農業機械です。これは比較的皆さんもご存じかもしれませんが、トラクター、田植え機、コンバイン、ハーベスタ、建機といったところです。もう一つは水環境のビジネスセクターです。これは鉄管やパイプ系、ポンプ、バルブ、あるいは液中膜という水をろ過するような装置といったところです。水環境に関しては中国を中心にビジネス展開していて、農業機械に関しては中国、インド、ASEAN も含めて、アジアに製造拠点もあり販売拠点もあり、非常に広く展開しています。

私は特にアジアに限ったわけではなく、広く海外案件に携わっているのですが、やはりここ数年、アジアの拠点にまつわるいろいろな課題、問題が多いので、その案件を中心に扱うことが多くなっています。今日は、こういったところでお話をさせていただく機会をいただいたことを非常にありがたく思っております。また、皆さまとお話を共有させていただければと思っています。よろしく申し上げます。

(児玉) ありがとうございました。では、ダイキンの任部長、お願いします。

(任) 皆さん、こんにちは。ダイキン工業の法務グループの任と申します。

弊社の事業は主に空調事業です。空調に関しては、ルームエアコンから業務用エアコンまで全て取り扱っています。それ以外にも冷凍機器、コンテナ用の冷凍機器、冷媒などの化学製品、フィルターなどの事業を行っています。なお弊社は空調メーカーの中では唯一冷媒も取り扱っている企業です。

弊社はグローバルの展開スピードが非常に速く、M&A 活動を積極的に行って規模を拡大していく



という特徴があります。特に、2007年と2012年の、新聞でも報道があった大型の買収案件を皮切りに、現在は本社が買収活動を行うだけでなく、各地域にある子会社がさらに子を買うという M&A 活動を行っています。

その結果どうなっているかというと、グローバル全体で海外の売上げが76%以上、グループ全体の従業員数のうち約83%は外国人従業員ということで、非常にグローバルでの展開が目立っている企業であると思います。そういった意味では、グローバルで如何にガバナンスを効かせるのが非常に重要で、その辺を今、会社を挙げて一生懸命考えているところです。

法務部門ですが、法務・コンプライアンス・知財センターというものがあり、法務グループはその中の一つの組織です。今は20名ほど人員がいます。元々は国内法務グループと海外法務グループとに分かれていたのですが、グローバルの展開が非常に速いので、もはや国内専任の法務人員は要らないということで、2016年12月に統合して、今は法務グループ一つとして案件に対応しています。現在主に対応している案件は、契約の作成・審査以外にも、M&A 案件や訴訟・紛争が多く、たまには不祥事の処理もあつたりします。中国あたりは撤退案件も事例としてはあります。

最近の悩みは、グローバル全体でいかに法務機能を統括していくかということです。

(児玉) ありがとうございます。では次は弁護士の方に行きたいと思いますが、田島弁護士は先ほど自己紹介していただいたので、濱田さん、お願いできますか。

(濱田) 弁護士の濱田と申します。弁護士経験は24年ぐらいになります。私は2005～2006年の間、シンガポールの最大の事務所の一つである Rajah & Tann という事務所で働いていました。そのときは必ずしも「これからがアジアの時代だ」というような高い問題意識を持ってシンガポールに行ったわけではなく、「何となく」ということでシンガポールに行ったということが大きいのです。そこでは、日本の弁護士というだけで非常に珍しがられたものでした。しかし、その後、どんどん日本の法律事務所が進出しますし、ローカルのシンガポールの事務所も日本人弁護士を雇い出しますし、シンガポールにおいて、また ASEAN において、日本の弁護士というものも、純粹に数だけということでもってそうですが、どんどん膨らんできていて、振り返ったら「はしりであったのかな？」という感想を持っています。

その後も私はアジアのビジネスに関与してきましたが、今申し上げたように、行っていたこと自体は14年ぐらい前になるので、新鮮な最近の体験という意味では、帰ってきたばかりの人と比べると、少し譲るところがあるのかなと思っています。ただ、私は昨年、大阪弁護士会の副会長を務めていたので、こういったアジアまたは国際ビジネスとローということについて、弁護士会としてこれからどのような取り組みをしていこうと考えているか、どう考えているかということについての観点も含めてお話しできたらいいなと考えています。

(児玉) では続いて、本間さん、お願いします。

(本間) 弁護士の本間と申します。よろしく申し上げます。私は今19年目の弁護士です。アメリカの大学に留学した後、私も濱田先生の1年後にシンガポールの法律事務所に勤務することになりました。「何となく」と先ほど濱田さんはおっしゃっていましたが、私自身は当初、アメリカの法律事務所に就職先を求めていたのですが、他の世界に目を向けて、シンガポールの法律事務所にレジ

ユメを送ったところ、採用されたのです。そういう経緯でアジアのビジネスに関わることが始まりました。

シンガポールに2006年に赴任したところ、2007年にベトナムがWTOに加盟するというので、日本の企業の目がこぞってベトナムに向いていました。その事務所もベトナムに支店があったので、ベトナムの法律の実務に関わらせていただきました。その後、日本に戻ってくるときに、弁護士実務に戻らずに、外務省の国際法局経済条約課で任期付き公務員を務めました。担当としては、主として投資協定と税関相互支援協定でした。その後、大阪に戻ってきた後、独立して事務所をやっています。独立後10年になります。

私自身は弁護士一人で事務所をやっていて、大きな企業もあるのですが、中小企業の海外進出の方も結構積極的に手掛けさせていただいています。今日はそのあたりの事例を抽象化して、お話をできればいいと思っています。どうぞよろしくお願いします。

(児玉) ありがとうございます。まさに多士済々で、どういうお話が聞けるか、大変楽しみです。今、失敗という話がありましたが、実はこのパネルのタイトルは「成功への方程式」です。「成功って、そんなうまくいくのか。失敗の方が多いぞ」という話をみんなですしていたのですが、「失敗は成功のもと」といいます。失敗を踏まえることが成功につながるということも含めて、いろいろシェアできればと考えています。

では早速、進出時は何が起こるのかという話に入っていきたいと思います。まずは、基調講演でもちょっとありましたが、進出形態はいろいろある中でどういう基準でどういうパターンを取っているのかという経験をお話していただきたいと思います。これは足立さんからご紹介いただけますか。

(足立) 弊社の方は、先ほど田島先生の方からもお話があったのですが、理想としては、「100%子会社で出たい」というのが本音です。弊社はメーカーなので当然技術流出のリスクもあるので、やはり弊社でコントロールしたいというところがあります。しかし、それが難しい。つまり、自前ではできない、足りないということです。いわゆるコスト競争力を考えると、どうしても組んだ方がいい。あるいは、当然現地の対応、行政当局との対応、あるいは別の観点からいうと、弊社にない製品ミックス、この製品を市場に投入したいけれども弊社のノウハウにはないから、他社のノウハウを使いたい、欲しいといったときに、100%子会社でない形態、現地の子会社との合弁といった形での進出、必要に応じてM&Aという形態になるのかなと思います。

(児玉) 100%子会社で出る場合、仕組みは割と単純とはいえ、結構いろいろなペーパーワーク等々があります。この辺が初めてで全然分からない、誰に聞いたらいいのだ、という企業さんに進出のアドバイスをされている三菱UFJの吉村さんから、御社や他社も含めてご紹介いただければ幸いです。

(吉村) 大企業なのか、そうではないのかで変わります。「100%独資で出たい」という気持ちは変わらないとしても、ノウハウ、人材、費用、パートナーが探せるかどうか、いろいろな観点でやりたいことができるかどうか分からない部分が出てくるのが進出のポイントだと思います。

例えば、100%独資で出る場合のポイントとして簡単に申し上げておくと、会社の経験によると思いますが、ゼロから立ち上げるために、冒頭の田島先生のお話にもあったように、全て自社でやら

なければいけないために、自由は広いものの、ノウハウがなかったり、人がそろっていなかったりする状況から始めていくので、材料の調達、販路の確保など、いろいろな面で一気に全部やらなければいけないという、とても領域の広い苦勞があります。かつ、ASEAN の国で英語が普通に使える国は、シンガポールを除くと、マレーシアとフィリピンぐらいかと思います。そもそも表記自体がアルファベットでなかったり、使われている言葉が英語ではなかったりするため、何を話しているのか分からないことがあります。そうすると、お役所に最初に出すような紙、もしくは会計の紙などは、数字はいいのですが、分からない言語で公式にやりとりされることになるので、とても自社ではできないということになって、コンサルティングという立場の会社をお願いして仕事をしていただくしかないということになってくると思います。

独資の場合、最初から全部自分でやる場合、一体どこからどこまでをお願いするのか。その自分のニーズに合った身の丈、受験の話ではないですが、身の丈がどの辺にあるのか。要はフルサービスで素晴らしいものをお願いしたいのか、それとも適当なものできれば取りあえずはいいのかといったことまで踏まえて、どこからどこまでをどういった方をお願いするのがとても大切です。専門家を選ぶ部分がとても大切です。

(児玉) 足立さんは、出られるときにどこにお話を聞いてみようと思われたり、どこで情報を収集しようとされたりしますか。

(足立) 私の経験でいうと、JETRO さんの情報はすごく有用です。いわゆる母国語が英語でない国の会社法の日本語訳が手に入ります。これはものすごく貴重なことなので、そういったところをまずホームページで探します。あとは、銀行や会計事務所など、いろいろなお付き合いのある、既に現地の情報を豊富に持っておられるところから情報を頂くことはあります。

(児玉) ありがとうございます。次に本間さん、失敗談というところで、幾つか苦勞話をご披露いただけるとのことですが、よろしいでしょうか。

(本間) 今、コンサルタントをしっかりと頼って現地の情報を収集しながら進出することが大切だというお話と、英語ではなく現地語で書類を用意しなければならないところがアジア進出においてはポイントだというお話がありました。その中で、会社を設立する書類というのは、ほとんど現地語なので、われわれが見ても全く分からない言葉です。コンサルタントに全て任せてしまうと、例えばジョイントベンチャーをつくって会社を設立するというとき、ベトナムの場合、ジョイントベンチャー企業と 100%独資企業は企業の形態が違います。ジョイントベンチャー契約は役所に提出しなければなりません。それは現地の言葉で作ります。その際、英語に訳さず要旨のみの説明を受けて提出してしまい、実際に合弁を解消しなければいけないという段になって、「ではその契約書を英語に直してみよう」ということで英語に直したとの事例がありました。その際のことなのですが「競業禁止義務」という条文が必ずジョイントベンチャー契約には入っています。ジョイントベンチャー契約の有効期間中もしくは解消後一定期間「こういう事業ができません」ということが書かれます。それが、そのジョイントベンチャー契約では、極めて広範な競業禁止義務が付されてしまっていました。このリスクを負ってまでジョイントベンチャーを解消しなければいけないのかどうか、という検討が始まってしまったという事例がありました。

ここは費用を惜しまず、現地語から少なくとも英語の翻訳にしてみることで。直接日本語にするとだいぶクオリティが下がったり、お金も高くなったりするので、もし社内に英語を読める方がいるのであれば、そういう実際の紛争を避けるには、ぜひ英語翻訳を全ページ、惜しまずやっていただきたいと思います。

(児玉) 任せきりは非常に怖いということですね。最低限のチェックとしてこのようなことはどうかという経験談を頂いたかと思います。

続いて、JV(ジョイントベンチャー)、合弁の話に入っていきたいと思います。相手をどう選ぶか。これは足立さんに先ほどお話しいただきましたが、何か補足があれば。

(足立) 最初のきっかけはいろいろな形態があります。当然証券会社が持ってくるお話があったり、金融機関、商社が持ってくるお話もあります。最近では弊社も多少慣れてきたこともあって、ある程度自前で会社を選んでというケースもあります。ただ、一方に熱があっても、一方が冷めていると結局合弁は成立しませんので、お互いのビジネスの目的がうまく一致しないとなかなか話として成立しないということはやはりあります。

(児玉) JV、合弁は、先ほど田島さんからもお話があったように、紛争の宝庫でもあります。従って、われわれも、「独資で出られるのであれば別に弁護士を使わなくてもいいけれど、JV だったらせめて JV 契約と定款ぐらいは弁護士にチェックさせてください」と、いつもお願いをしています。

JV の相手と一緒に会社を運営していく段階になると、いろいろと配慮することも出てきます。このあたりはご経験を伺っていききたいと思います。吉村さん、お願いします。

(吉村) 観点として二つの話があります。一つは、どなたかと組むというときに、ポイントとして、マジョリティかマイノリティかという大きな入り口の違いがあります。当然、どういった必要があってその相手と組むかによるわけですが、マジョリティであれば、ある程度自社の思いを実現していくために、組み方としてはおよそ自分の方針に基づいて、自分の事業の意図が経営に活かされるような枠組みをつくっていくことが大切になります。マジョリティを取りながらも一定の配慮が必要であることは明白なので、相手がノミナルに名前だけではない関係であるのであれば、今後、投資を行っていく際の決定に際して、どういった意思をマイノリティから取っていくのかについての仕組みがとても大切なポイントです。

また、事業の行動ではなくて結果の方でいくと、配当の考え方についてどういう取り決めをしておくかということがあります。例えば再投資を行っていきたい意図が会社の中である場合、パートナーがその配当を求めるような形であれば、お金の使い道ということでまた意見の相違が出てきます。ですから、執行および果実の配当もしくは再投資など、お金の使い道の考え方のところをしっかりとっておくことが大切であると思います。

もう一つは、マイノリティである場合とマジョリティである場合にかかわらずで申し上げると、当該国のルールがあるため 100%独資なりマジョリティが取れないケース、マジョリティではなくマイノリティでなければできないとか、100%がどうしてもできない理由があって組む場合があるのも事実だと思います。あと、もう少しポジティブに考えると、調達サイドの自社で行える範囲が届かないために、もっと良い条件で良いものを調達したいからパートナーが欲しい、もしくはポジテ

イブに販路を確保する、拡大していくときに自社では一定の限界があるので、より大きな果実を得るためにパートナーを探しにいくという、従来の、ルールがあって仕方なく組んでいたパートナーへの期待から、今はポジティブな方向に変わってきている側面もあります。

われわれ銀行の商売の中でいくと、海外の進出というのは支店をつくって今まで日系の企業のお客さまのサポート・ご支援をしたり、海外の企業、マルチナショナルな企業のご支援をしたり、現地企業のご支援をしたりしていたのですが、皆さまのご期待に添えなくなってきたので、わが社は経営の方向感を少し変えて、現地の銀行を買収するような形で、ご提供できるサービスのレベルを上げようと思って今は経営しています。従来はアメリカに子会社があっただけだったのですが、2013年にタイの銀行を子会社にして買収しました。インドネシアの銀行も、買収して子会社化したのは今年です。その他、フィリピンとベトナムにそれぞれ約20%出資をしている関係会社を持つに至っています。何ができるかという、パートナー探しのお手伝いです。日系のお客さまが必要に応じてパートナーを探すときに、今までであればわれわれは上場企業・大企業しかご案内できなかったところから、中堅企業のレベル、中小企業、場合によっては小さいレベルの企業もご紹介できるようになってきました。これはひとえに日系企業の皆さまの期待レベルおよび必要レベルが変わってきたことの証左かなと考えています。

(児玉) では、JVは最初は熱くスイートな関係から始まるとして、だんだん悪くなってきてビターになってきたときのお話を伺っていきたいと思います。任さんから、そのあたりのご経験を頂けますか。

(任) 弊社はM&Aを通じてグループ会社を増やしていくという実績が多いために、合弁会社はそれほど多くはないのです。ただ、中国や東南アジア等に進出するときに、初期は合弁会社を組んだ事例もあります。特に最近もめているのが、中国での合弁会社です。先ほどマジョリティ・マイノリティの話があったのですが、この件はマイノリティを持っている相手が非協力的というような話です。マイノリティといっても数パーセントしか持っていないのです。

なぜこういう合弁の組み方をしたかという、われわれもいろいろ社内で分析はしたのですが、原料のサプライヤーと組みたかったというのが一つ大きい理由かなと思います。原料の市況が非常に不安定で、原料を調達するのが難しい事業だということで、原料の安定・安価な供給を目指して合弁を組んだ背景があるのです。しかし、その後市況が急激に変動し、思うとおりにいかず、業績も非常に悪くなりました。業績が悪かったのが、当然、キャッシュフローもショートしそうになったため、増資をしようという話になりました。増資をしないと企業自体が存続できなくなるということで、増資を持ちかけたところ、先方に反対されました。先方から見ると、増資をすると持ち分が希釈されるということですから「反対」と言っていました。われわれは、増資をして違う事業の方に方向性を持っていくと将来このように業績が上がるという事業計画を説明しながら説得したのですが、その過程で先方に「増資に同意すれば補償金を少しあげてもよい、具体的な金額については別途検討しよう」という提案をし、まさにその場しのぎの対応で増資の話を決着させたようです。ところが、増資した後も経営はうまくいきませんでした。

設立時の背景もあり、経営の様々な場面においてもずっと意見が合わなくて非常に困ったのですが、その困った理由の最大のポイントは、持ち分が数パーセントしかないこの中方に董事長のポジションを渡したということです。中外合弁において董事長は法定代表者ということで、非常に重要

なポジションです。董事会を開こうとしてもこの人の同意がないと開催が難しくなります。会議も招集してくれないし、法定代表者が署名をすべき書類は日常経営において山ほどあります。関係が良かったときは、董事長から総経理の方に権限を委譲してもらって総経理が署名権限を持っていたため、日常経営にあまり影響がなかったのですが、例の補償金を払うと言いながら払わなかったという理由で、彼は職権委任状を途中で撤回してしまったのです。そうすると総経理は何もできないため、今も本件対応でいろいろもめている状況です。

しかし、この問題には抜本的な対策がありません。というのも、定款を変更しないと董事長のポジションを辞めさせられないからです。一方、定款の変更は重要事項であり、董事会の全員一致の決議がなければいけません。董事長はこの議案だとその会議に必ず来ると思うので、彼が拒否し続けると定款の変更もできません。ですから、過去に約束した補償を実現しないと経営はずっと難しく、このまま続けると、最終的には解散ということにならざるを得ないという非常に困った状況になっています。

この件の最大の失敗は、中方に董事長のポジションを渡したことと、もう一つはデッドロックが発生したときに、それを解消する条項を定款にも合弁契約にも決めておかなかったことです。この2点が、最大の反省事項です。

(児玉) デッドロックの話が出ましたが、弁護士の本間さんから、デッドロック条項に関して何かコメントはありますか。

(本間) 今、任さんから「デッドロック条項を合弁契約書と定款に定めておかなかったのが問題でした」というコメントがありました。ただ、すごく悩ましいのは、仮に合弁契約書や定款に定めていたところで、それが執行できるのかということです。アジアの場合はこの観点を特に考えなければならぬので悩ましいところです。

日本のように強制売却権を付けたり、売却参加権など、いろいろな権利を付けて書くこと自体は可能なのです。しかし、実際にそれを裁判所に持って行って認めてもらうことができるのかどうか、認めてもらうまでに何年かかるのだろうかということを考えると、そういう複雑な方法でデッドロックに陥った場合の解消方法を準備するのはあまり現実的ではありません。

これはなかなか解がないので難しいのですが、私自身がどういうところに気を付けて合弁契約をご提案させていただいているかというところと、まず「解散しましょう」「清算しましょう」という条文はあまり置かないようにしています。私自身の苦い経験からいうと、解散・清算はすごく難しいからです。お金もかかるし時間もかかるので極力避けたいです。そこで、一番よく提案するのが、先ほど田島先生の話にもあったように、どちらかに株を持ってもらうことです。こちらが全部持つ、いわゆるコール・オプションを付けたり、持ってもらうプット・オプションというものを付けたりするものです。かつ、そのオプションが付いたところでやはり執行力の問題が出てくるので、契約書にコール・オプションやプット・オプションを行使する場合の書式も付けてしまって、「これが発生した場合には、この書式でやるのだよ」というところまで合意をしてしまうこともあります。それでも、最後は、「やらないといたらやらない」ことではあるのですが、そこまでいくと交渉が相当短くなるというメリットが取れるのかなということです。そういった実際の執行の場面の現状を鑑みて、最大限できることをやっていかざるを得ないのではないかと思います。それと契約書だけでは弱いので、任さんにご指摘いただいたように、「定款にもやはり同じ条文を必ず入れましょう」と

いうアドバイスはさせていただいています。

(児玉) ありがとうございます。弁護士の立場から他に濱田さん、田島さん、補足はありますか。

(田島) デッドロック条項を執行するのは難しいというのは、私も全く同意見です。そのまま執行するというのはかなりハードルが高いと思います。この点は実務家同士でもよく話題になるところで、実際にデッドロック条項が何ページにもわたることもあるのですが、必ずそのデッドロック条項に定めたルールどおりに解決しているかというところというわけでもありません。弁護士同士では、あそこには書いてあることは一つの威嚇効果として考えるという割り切りもよくやっています。なお、「清算」と書くのは良くありません。威嚇効果としても万が一そのルートに乗ってしまうと、お互いが望まない清算の方に突き進んでいってしまうからです。

基本的には、それなりのインパクトのある帰結は規定しつつも、そこに至るプロセスの方をより厚く規定しています。

例えば一定期間内に議決しないような場合は両当事者の取締役レベルに限る人が最低 30 日間誠実に交渉するといったことを定めることがあります、大体、両当事者は、大きな会社であればあるほど「取締役にこの話を持っていきたくない」というのが現場担当者の頭の中にありますので、なるべく取締役に持っていかない段階で交渉をまとめたというプレッシャーがかかることとなります。仮に、取締役の交渉に行ってしまったとしても、取締役は、通常、もう少し広い観点から、頭を冷やして交渉することもできます。そうやっているうちに「この JV 契約にはこう書いてあるけれど、このような大変なことになるのなら、時間もかかるし、こういうところで収めましょう」となるケースも多いです。どういう帰結になるのかというのはもちろん真剣に考える必要がありますが、そこは仕切りの問題として一つ最悪のケース、威嚇の話として考えておいて、そこに至るプロセスをどうするのかをより深く考えると、いざもめたときも解決に導かれやすいところはあるかと思えます。

(児玉) 任さん、補足いただけますか。

(任) うまくいった例が弊社の中にあります。実は合弁を組んでいるのですが、持ち分がほぼ同額という会社があります。競合会社間に設立した合弁で、お互いにかなりけん制をしていたため、董事会の全員一致による決議事項を法定事項以外にもたくさん設けてしまいました。そうすると全員が 100%同意しないと物事が進まなくなるにもかかわらず、妥協の結果としてそのような形になってしまいました。従って、デッドロックが必ず発生することが予想できたので、合弁契約にも定款にもデッドロック条項を用意しました。ポイントは、デッドロックが発生したときに、中方と弊社側で協議担当者をすぐ指名し、シームレスに協議を開始することです。また、協議期間をなるべく短く設定するのも重要です。協議を重ねても最悪の場合には解散になりますが、解散の一手手前で一方当事者が相手に対して株式の買い取りを要請する権利を設けております。つまり、協議が上手く進まなかった場合、いったん解散という話になるけれども、その前にお互いにそういう権利を持って相手に対して要請をすることができます。このデッドロック条項を入れているおかげなのか、今のところはこの合弁会社はお互いの意見を尊重しながらうまくいっており今のところ揉め事は何っておりません。

(児玉) 足立さんから、JV 契約を結ぶときにデッドロック条項をを交渉されたご経験などをご披露いただけますか。

(足立) デッドロックやイグジットのときどうするかという議論は非常に有用なのですが、合弁を設立しようというときに、みんなもうけ話で盛り上がってしまい、その勢いの方が圧倒的に強いので、急に例えばわれわれが「これは大事ですよ」と言ったとしても「何を言うのだ」という反発があります。それでも何とかこれらの条項を入れていっていると、「入れておいてよかったな」ということが起きてきます。一種の保険みたいなもので、まさかのときのためのイグジットでありデッドロック条項なので、そこはいろいろな方を巻き込んで話をして、「何とかこれは入れてください。こういったときにどうするかはやはり考えてください」と言って説明をします。

(児玉) ありがとうございます。なかなか興味の尽きないところではありますが、時間の問題もあるので次に行かせていただきます。

今度は M&A で出る場合というお話です。これについては吉村さんから少しスライドを用意していただいています。そもそも相手と組むときに、「相手はどのような考え方をするのだろう」ということにギャップが生じることがある、その点についてカルチャーギャップの資料を用意していただいたので、これに基づいて簡単にお話を頂けますか。

(吉村) カルチャーギャップという言葉自体がまずもって「それは何だろう？」ということになるかと思えます。日系企業の海外の進出の中で M&A という手法は以前からあるわけですが、昨今、M&A の中でも市場型の売買、すなわち資本市場で株式を買って出ていくようなケースが増えているのが実態です。以前であれば、商売上のつながりがあるからオーナー同士が意気投合して買収が進むといった、同意をもって買収するというケースが多かったのですが、昨今は市場型の買収が増えているのも、一つ実態ではあります。

カルチャーギャップとは、買収のターゲット先の所在国に起因した広義のカルチャーギャップ(国・宗教・言語・生活習慣等)から、会社・組織単位のコーポレートカルチャー、経営者や組織の各個人のパーソナリティの複数層で構成されます。日系企業の M&A という行為の主体者から考えたときに、自分と相手が違うという当たり前の前提の部分についてここでは着目しています。カルチャーギャップをきちんと理解した上で買収にどう取り組んでいくか、もしくは PMI の部分にどうやって入っていくかを考えていく。そういう意味においては、まずこの理解がとても大切であろうと最近はわれわれは感じています。

コミュニケーションの場面で、海外企業とわれわれ日系企業が何が違うかを十分認識した上で、丁寧にそのことについてコミュニケーションを深めていき統合を進めていくことが大切であるという考え方です。われわれ日本人は、コミュニケーションの仕方として、「高文脈文化」、つまり、「空気を読む」「言わずとも伝わる」、すなわち、あうんの呼吸をしています。「こういうときにはこういうふうな考え方があるから、このようなものだろう」というような、企業の中、家庭の中、学校の中などいろいろな場面でわれわれに刷り込まれた価値観・ものの考え方があります。それは当たり前前に、われわれは正しいと思っている考え方なのですが、これは別に海外から見たときに当たり前ではないので、いったんその特殊性をわれわれがきちんと認識しておく必要があります。

例えば、ネガティブフィードバックです。われわれは相手が嫌だと感じるだろうなということを



伝えるときに、日本人独特の文化で、遠回しに、できるだけその人が傷つかないように配慮しながら言います。曖昧に言ったり、伝わらないかもしれないけれどオブラートに包んで言ったりします。相手の立場に立って何か物事を考えることは私自身とてもいい文化だと思っているのですが、伝える期待があって伝わるからいいのです。伝わらないと元も子もないことになります。

また、会社の中でいえば、上司・部下・同僚との関係です。極めて古い昭和的な、しかも男の文化のような部分もあるかもしれませんが、飲みに行つてそこで本音を話します。それはなかなか9～17時の会社の中では出てこなかったりもします。もしくは、会社の中のある人に仕えた経験があり、ある人の覚えがめでたいとそれが浮かばれるといった、「何とか闊」というのもあると思います。地域、学校、部署など、所属先での人脈が会社の中での意思決定についての意味を持つてしまうことが日本の中では出てくることがあると思います。

あとは、見解の相違・対立です。これも日本の中での一般的な風潮として考えた場合に、対立する場面が日常会社の中で分かりやすく出てくることはあまりありません。トップダウンで「こうだ」「ああだ」という話があって、仕方なく従うという部分はあるのかもしれませんが、「いやいや、これはそういうものではないと思います」と、どの立場でもフェアに「AではなくてBだ」「いやBではなくてCではないのか」という議論がそれほど活発に行われる文化でもありません。こういったことに対してわれわれが自覚的であるかどうかを一つ大切に思っておいた方がいいのではないのでしょうか。まず、日本企業の特異性をわれわれが理解することだと思えます。

「それはそうかもしれないけれど、他国との関係はどうだ」ということで、今日はアジアの話をするわけですが、アメリカの所見があるのでアメリカの所見を使わせてもらっています。13ページにあるのは、著名な本から取ってきたものです。先ほど私が申し上げたような対話、ネガティブフィードバック、説得方法、リーダーシップ。いろいろな言い方があります。これは日本とアメリカの例で対照的なので比較上使っていますが、要は違うのです。真逆なものが結構多かったりもするのです。似ているものもあります。当然、国によっても違ってくるので、このアメリカと日本の違いをもって全てが語れるものではないのですが、どういうふうに物事を伝えていくか、逆に、われわれが組み先、パートナーに対して、どういうふうに伝えないと伝わらないかという文化の違いについての認識を持った上で、違うのだからどうやってアプローチしていくかを考えるのが大切です。それは恐らくM&Aを考える際に、取り組み時、および取り組み時に考えるPMIについて思いを巡らすときに、とても大切な考え方であるということで、お話をお客さまによくしています。

「実際の声を拾わないとリアリティはない」ということで、いろいろな声を実は拾って資料に記載しています。時間の関係でその話はしませんが、日系企業の経営者側から聞いたコメントや、雇われた側のローカルの方のコメントなどをいろいろな形で記載しているので、ご興味がある方は読んでいただければいいなと思っています。

実は、われわれも自分の会社の中で同じことをやってみました。われわれの会社も、海外に広く子会社や支店があり、半分以上が海外の人になっているので、そういった方々に日本の会社に対してどう思っているかという声をいろいろなところで聞いて、そういったものを記載しています。興味があるようであれば読んでいただければと思います。ご参考までに。

(児玉) 大変ありがとうございます。昔から、「相手を知り己を知れば」ということわざもあるように、大変貴重なお土産を頂いたかと思えます。後でお読みいただくときっと読みごたえがあるのではないかと思います。

では、私の不手際もあり結構押しているのですが、M&A に関してはこのあたりでいったん終わらせていただき、3時55分まで休憩とさせていただきます。その後、紛争以下を再開して進めていきたいと思えます。

—休憩—

(児玉) では、再開させていただきます。後半は紛争解決から入っていききたいと思えます。まず簡単に、どういうことが問題となるかという概要を私から説明させていただきます。

裁判か仲裁かといった話については契約書でも最後の方に出てきて、皆さんもこの辺になると疲れ切って「適当にやっておけ」ということで終わってしまうこともあるのですが、「それは結構やばいよ」というお話です。

一番困るのは、海外で裁判が起こされてしまう場合です。基本的に書類も全て現地語に翻訳をしなければいけない。やりとりも現地語で、何が起きているか分からない。あるいは、現地弁護士が自分たちの言うことをなかなか理解してくれない。先ほどのカルチャーギャップの逆のような話です。「日本人だからこうなのだよ」ということは、なかなかその現地弁護士に分かってもらえない。それから、国によりますが、「どうも、この裁判官は相手に肩入れしているのではないか」「賄賂を渡しているのではないか」ということがあったりします。その他、とにかく費用がかかる。海外で訴訟を起こされたら結局泣く泣く不利な条件で和解するしかない、「がっかりした」ということはよくあります。

では日本で裁判をしたらいいではないかとお考えになる方はたくさんいます。確かに安いし、近いし、日本の裁判官は立派だし、日本語が通じます。ただ、ここでの最大の問題は、海外企業がそれに「うん」と言ってくれるかということです。日本側の企業の力関係が圧倒的に強ければそれで通るかもしれませんが、なかなかそうはなりません。日本の裁判制度への理解が不足している場合もあるし、相手にとっては完全なアウェイの戦いになるので、「どうして日本に裁判なんか行かなければいけないのか」「日本語なんか嫌だよ」ということでもめることが多いです。

それから、日本側当事者にとっても日本の裁判は万能とはなかなか言いにくいところがあります。例えばビジネスは英文でやりとりしているけれど、裁判になったら全部日本語に直さなければいけない。あるいは、海外に訴状を送達する。これは結構時間がかかるのです。あるいは、「いいところまで来た」と思ったら裁判官が大体2~3年で転勤するので、後任の新しい裁判官が来ると、がらっと風向きが変わったり、前の裁判官に一生懸命説明して「ようやく分かってくれた」と思ったら、新しい裁判官に「一から説明してください」と言われがっかりすることもあります。また、時々、国内の法律には非常に詳しいけれど、国際ビジネスではこれが当たり前だということを理解いただくのに大変苦労することもあります。

そういったことから、今、国際ビジネスでは紛争解決手段として仲裁が主流になっています。主なメリットは、まず、国際的な執行が容易だということです。裁判は主権の行使なので、よその国で簡単に執行を認めてくれません。条約や特別な法律がないと大変難しいのですが、仲裁についてはニューヨーク条約という条約があります。これは世界の160カ国が入っていて、この条約に入っている国の間では、原則として外国で下された仲裁判断について内容の当否を審査しないで執行を認めるという条約です。そのため、裁判の判決に比べると執行が一般にはしやすいということです。

2番目は、先ほどあったような一方へのえこひいきや、袖の下を渡しているのではないかという

ことが基本的にないということです。独立公正性といわれますが、仲裁人はそれでご飯を食べている人たちで、評判に傷が付くと二度と選んでもらえなくなるので、職業上、独立公正性に非常に気を使っています。また、裁判は公開が原則ですが、仲裁は原則非公開なので、秘密を守りやすいです。このあたりが一番大きなメリットといわれています。

ただ、問題点として、こねくり回されて、大型案件では非常にお金と時間のかかるものも増えてきました。これに対しては、さまざまな仲裁の効率化も提言され、実行されています。小規模な案件については、簡易手続きや迅速手続きといわれるような手続きを各仲裁機関が用意していて、さほど大きな額ではない案件であれば「3~6カ月で終わらせてしまおう」ということが、どんどん取り入れられて広まっているのが現状です。

5~6 ページで、仲裁と裁判の簡単な比較を表にしています。ご覧いただいて、もし質問があれば後で頂ければと思っています。

さて、この国際仲裁をどこでやるかです。地元で仲裁するのは企業にとって非常に大きなメリットだと思っています。当事者となる企業にとってはホーム戦なので地の利があって安心ですし、移動も楽、準備も楽です。私もやっていて、仲裁のその場で「あれはどうなっていたか会社に確認したいな」ということがどうしても出てきます。ニューヨークやロンドンでの仲裁だと日本と時差があるので、疑問点を審理中に確認したいと思っても、会社が営業時間外でできないことがあります。日本でやっていると、審問会場から本社にメールをばぱっと打って、本社からもすぐにメールで回答をもらい、審理の当日中に、現場で相手の間違いを指摘することもできます。外国でやられるとしんどいから譲歩せざるを得ないと思われる方が多いかと思いますが、日本でやるとそういった不利な面がなくて、安心して堂々とやれるところがメリットかと思います。

あとはマクロに、地元経済にとっても国際会議を招致するのと同じような効果があります。交通機関は潤うし、宿泊施設も潤う、当然、飲み食いがあるので飲食も潤う。それから、戦いが済んだら、「せっかく大阪に来たのだから京都でも寄っていこう」「神戸に寄っていこう」ということで観光地も潤う。それから、「土産を買って帰ろう」ということで土産物屋も潤う。従って、われわれは一生懸命、国際仲裁を地元を持ってくるようにしています。大阪の弁護士にとっても仕事が増える可能性もあるかと思います。

では、その仲裁合意をどう結ぶかです。もめてから合意するのはなかなか難しいので、最初の契約を結ぶときに仲裁条項を盛り込んでおくことになると思います。どう書くかについては、いろいろな仲裁機関がウェブサイトに推奨条項をアップしているので、まずこれを出発点にさせていただいて、疑問があれば専門家に聞いていただければと思います。

いいのは分かったけれど、どうやったら日本や大阪に仲裁を持ってこられるのか。相手が「嫌だ」と言ったらどうするか。これについては、一つはやはり力関係です。自分が強いときには相手を押しつけて自分に有利な条項を入れることを心掛けます。せっかく力があるのなら、仲裁合意まで日本に持ってこるところまで頑張って交渉していただきたいということです。

次は、しれっと提案してしまうと、相手が特に異論なく乗ってくれることもあります。大企業だとなかなか難しいのですが、中小企業だと意外と「大阪で仲裁」などと出すと何も文句がなく「OK」と返ってきたりすることもあります。

また、他の条件をある程度犠牲にしても、地元で仲裁をすることは非常に心強い、大きな保険になると思いますので、お考えいただきたいと思います。具体的なことは時間の関係で省略します。

大阪での仲裁を後押しするために、去年、日本国際紛争解決センター（JIDRC）ができました。こ

れは大阪中之島合同庁舎に場所をお借りしています。ここでは基本的に仲裁の審理の場所を提供するというので、案件の管理まではしていません。ここは元々、法務省の法務総合研究所が主に使っていたところなのですが、非常に設備が整っていて、各席にモニターとマイクが付いていたり、同時通訳ブースが付いていたり、周りも非常に最近特に開発が進み、ホテルもあれば飲食もあるし、便利です。政府の施設を使わせていただいているために、ご利用いただく際の事務手数料も非常に低くなっています。詳細はホームページをご覧くださいだと思います。来年の3月には東京にも新施設を一つつくる予定です。

続いて国際調停です。国際調停も非常に注目を集めています。日本の裁判所の調停を頭に置いている方は、「話がまとまらなければそれでおしまいだ」ということでちょっとネガティブな評価をされる方もいるかもしれませんが、最近の国際調停は、トレーニングを受けたプロが調停技法として、評価型、つまり「判決になったらこうなる」ということを元にして行う場合もあれば、お互いの対話を促進するために広い利害関係を俎上（そじょう）に載せてwin winを目指して話をする場合もあります。最近、人気は急上昇しています。

調停のメリットをまとめると、国際調停では1~3日ぐらいで話ができるならまとめてしまうということでスピーディーです。早く済む分、費用も安い。それから、当事者間の関係が回復できる。合意ができれば任意の履行の可能性も高まるということです。

日本で調停をというのを後押しするために、昨年、京都に国際調停センターをオープンしました。場所は同志社大学です。時間がないので詳細は省略します。ホームページをご覧くださいと思います。

では、調停の合意は先にしておくべきなのかという問題があります。確かに紛争解決条項の中で「まず交渉しましょう」「駄目だったら調停しましょう」「最後に仲裁しましょう」という手順で規定する方法もあります。この調停条項については、先ほどのセンターのホームページにも模範が載っていると思います。ただ、時には、先に調停をやるといってもホットになっていて、「今は話し合える雰囲気ではない。いったん仲裁でお互いの主張や証拠を吟味したうえで、話ができるならやった方がいいのではないか」というケースもあります。そんなときにまず調停をする義務があると、もしかしたら無駄な時間を過ごすことがあるかもしれません。もしそうお考えになるのであれば、調停という手段があるということのを頭に置いておいて、条項には入れない、しかし折々に調停を切り出すタイミングを計っていただいたらと考えています。

ごく簡単ですが、以上が紛争解決に関するご説明です。あとは濱田さんから、弁護士会の立場として何かコメントを頂ければと思います。

（濱田） 今のように日本での国際仲裁・国際調停というのは非常に日本側からしたらメリットがあるわけですが、日本で国際仲裁をやるということを海外の企業、相手の企業にも了解してもらうためには、向こうの会社から見て日本の国際仲裁というのが使いよいものでなければいけないわけです。この点に関して、向こうは海外の企業なので、海外の企業が日本の国際仲裁をやると当たって、日本の弁護士しか使えないのか、海外の今まで自分たちが使っている弁護士を代理人として使えるのかというのは、割と大きなことです。今この点に関して外弁法の改正が進んでいます。

今までも国際仲裁に関していうと、外国法事務弁護士等が一定の範囲で日本の手続きなのに代理人として活動するということができただけですが、その範囲を少し広げる方向で動いています。衆議院だけ通りました。国際調停についても同じように外国法事務弁護士または外国弁護士が代理人

となれるという方向で改正が進んでいます。

この点に関していうと、日本の弁護士からすると、先ほど児玉さんは大阪の弁護士の仕事にもなると申しあげましたが、われわれがやる仕事を外国の弁護士ができるようにしてしまうという方向なので、権益を失う方向の話です。一昔前であれば、弁護士会を挙げて大反対になった可能性もあったわけですが、ここはこのあたりの弁護士会または日弁連の変質と呼ばれるときもありますが、プロビジネスというか、プロインターナショナルビジネスという少し姿勢の変化みたいなものがあり、今回の改正については基本的に賛成するという方向で対応し、その方向で改正されたということです。今回、その他にも外国法事務弁護士と日本の弁護士の共同での弁護士法人の設立を認めることなど、地味に結構重要な改正が進んでいます。

(児玉) 時間の関係で、紛争対応はこの程度にさせていただいて、次は田島さんが「退路の確保は必須だ」と言っていた撤退のお話に行ってみたいと思います。減資は時間の関係で省略させていただきます。いろいろな撤退事例について実例をご紹介いただければと思います。主な問題点としては、労働問題、地元の政府からの圧力、税務クリアランス、親会社の損失処理といったことがいろいろテーマになるかと思います。この辺を念頭に事例の紹介を頂ければと思います。まずは任さんからお話しさせていただいてよろしいでしょうか。

(任) 幾つかの資料を使って説明をしたいと思います。撤退方法ですが、弊社は特に中国に関連会社が結構あるので、選択と集中の過程で事業再編という形式を取って、場合によっては解散を選択しております。二つの会社を吸収合併してそのうちの一つの会社を解散する、あるいは会社自体を閉じてしまうという考え方があります。皆さんもご存じのように、撤退する方法には解散・清算だけではなく、株式譲渡して法人格をそのまま渡すという方法もあります。また、解散・清算といっても、経営期間が満了し、満了に伴う解散・清算もあれば、繰り上げ解散ということで、例えば株主が他にあればその株主と合意して繰り上げ解散をする方法もあります。また、破産という方法ももちろんあります。ただ、中国に限って言えば、破産による清算は非常に事例としては少ないと思います。というのも、破産すると一番の問題は従業員の処理であり、従業員の処理をうまくしないと、場合によってはデモが起こったりするため、社会の安定に影響を及ぼす可能性があるからです。外資企業としては破産を選択するのが難しいこともあって、弊社の場合は、基本的に解散・清算という方法を取ります。

清算開始前に準備すべき作業は、大きくいうと四つほどあります。社内では「清算前のデューデュー」と言っているのですが、まず一つは、破産しないということを前提に考えたときに、清算にどれぐらい資金がかかるのかを見ておかなければいけません。キャッシュフロー全体を見ながら、資金が足りないのであれば前もって増資をする。清算手続きの中では増資ができないので、前もって増資をするということです。2番目は、どういった取引契約があるのかを事前に棚卸しすることです。取引契約の中に供給義務の取り決めがある場合があるので、どれぐらい供給義務を持っているのかを事前に確認する必要があります。もう一つは、どれぐらいの売掛債権があるのかをこの過程で確認することです。場合によっては契約がないまま債権だけ持っている取引もあるので、清算開始の前に当該債権に対して相手側と確認書を取り交わしておくのも重要である。三番目は、先ほどの取引状況を確認するという話ともつながるのですが、供給義務があるならば、清算が始まる前に場合によってはラインをフル稼働して在庫をかなりためておかないといけません。つまり、生産計画を

しっかり練っておく必要があるということです。

4番目が一番大事で、従業員をどうするかという話です。清算するので、当然、最終的に従業員には辞めてもらうのですが、清算の手続きに従業員が必要な場合もあるので、誰を留守従業員にするのかをまず考えなければいけません。また、従業員といってもさまざまな性質の従業員がいます。よく特殊従業員というのですが、産休・育休中の従業員や労災期間中の従業員などは特別な取り扱いになっているので、そういう従業員がいるのかを確認していきます。それから、今まで従業員に対して残業代をしっかり払っているのか、社会保険料は計算基数に問題なかったのかなどもしっかり確認しておくことです。最後に、これらの従業員をどう処理するのかという話です。中国では、会社の都合で退職してもらうときに、経済補償金を払わなければいけません。解散になった場合もそうです。しかし、外資系企業の場合、従業員は法定の経済補償金だけでは納得しません。そのため、外資系企業の場合、慰問金とか慰労金とか、プラスアルファの何かを積んでいたケースが多いです。それをどこまで積むのか。また、慰問金を一律に支払うのか、勤続年数に従って決めるのか、さまざまな考え方があり、どういった方針でやるのかをあらかじめ決めておかなければいけません。

最後にもう一つ触れておきたいことは、税金関連です。税金の納付に漏れがなかったのかを確認する必要があります。外資系企業の場合、地方から優遇税制をもらった場合があります。経営期間満了前に会社を解散・清算する場合には優遇を受けたものを還付しなければいけない場合もあるので、しっかりと確認しなければいけません。

このような準備をした上で、増資手続きから始まって、清算の手続きに入ります。皆さんにイメージを持っていただくために、スライドをお見せします。一番左上に、灰色で示しているのが増資の手続きです。その右側に黄色く示しているのが、政府当局から解散・清算の批准を受けるための手続きです。真ん中に青字で書いているのが、清算手続きそのものですが、清算委員会の立ち上げや債権者への通知、会社資産の処分及び、税務の抹消手続き等の流れです。最後のオレンジ色の部分は、清算の最終段階を示しています。つまり、清算手続きがほぼ終わり、資産も処理でき、最終報告書を取りまとめて政府当局に確認してもらう段階です。それから、清算所得を海外に送金し、最後に、日本の法務局に相当する工商局で登録抹消をするという流れです。先ほどの準備作業まで含むと清算には2年以上かかります。

(児玉) 時間の関係もあるので、このあたりで。この資料は、ダイキンさんの秘密資料ということで、映写のみ、配布なしとさせていただきます。

では続きまして足立さんから、一つだけでも撤退事例のご経験をご披露いただけますか。

(足立) 弊社の場合、特に合弁に関していうと、売り渡して終わるというケースが多いです。もうけ話が盛り上がっているときはいいのですが、基本的にそういう話もうかっている、赤字が続くという状況に起こりますし、当事者の間でも温度差があったりします。「もう少し続けたい」ところと「もう勘弁して」というところがあり、その辺の話し合いです。どうしても当初描いていた市場環境ががらっと変わったとか、コスト競争力を持たせるために合弁をつくったのだけれど、実際につくってみると想定していたようなコスト競争力が出ないといったことがあります。弊社はメーカーなので、いろいろやってみるけれど、なかなか品質が思うようにならないこともあります。そういったところで「結局、無理だ」ということで、最終的にはそういう難しい段階になると、変な話ですが「1円でもいいから、もう置いてきて逃げたい」となるのが実情です。

(児玉) ありがとうございます。任さんから「なかなか破産は使いづらい」というお話もあったのですが、特に大企業はレピュテーションも含めてなかなか難しいのはそうだと思います。ただ、破産制度の法律があるだけではなくて運用までしっかりしている国においては、経験上だんだん使われるようになってきているかと思います。例えば中国のお話がありましたが、法律ができた当初は裁判所が破産を嫌がっていたのですが、最近では中国内で破産の国際会議をすると300人の裁判官が聞きに来るといような大盛況で、破産の運用への関心と理解が深まっています。私どもも合弁でもめて、相手方がもう完全に横になってしまっただろうというケースで破産を申し立てたところ、裁判官と管財人が「ではこの辺で手を打ちなさい」というふうに両当事者の間を取り持ってくれて、破産は取り下げになりましたが、円満に解散できたという事例もありました。最後まで破産で貫かずとも、こういう形で破産を使うという手もあるのかなと思います。

では、残りあまり時間がないのですが、進出中あるいは運営上起こってくるいろいろな問題についてのお話に入っていきたいと思います。これについては、最近の傾向をまず吉村さんから簡単にご紹介いただけますか。

(吉村) コンプライアンス・リスク等の部分でいうと、やはりこれも田島先生が冒頭におっしゃっていましたが、競争法の観点から指摘を受けるケースが増えています。割と日本であったら言われなくても指摘されるケースが大いにあります。例えば、同じ業界の人が勉強会のような名目で双方に情報共有のためにクローズドスペースでミーティングをしたとします。そして、別その後飲み会もなく帰った場合であっても、ケースによっては「結託したのではないか」というような嫌疑を指摘されて、もめごとになってしまいます。それで、リスクが認められた場合は積極的に自分から開示して逃れるというケースもあるにはあるでしょうが、そのように、日本だったら正々堂々と説明して潔白であれば問題がないようなケースでも、嫌疑があつて、弁明しても聞き入れてもらえないようなケースも出てきているのが実態だと思います。

それと、コンプライアンスの世界でいうと、これも田島先生からありましたが、社内もしくは弁護士の方に報告をする、密告することを推奨しているようなケースがどんどん増えているために、別に悪いことが起こっているのであればそれを表明して明らかにしていくことはおかしくないというか、あるべき姿なのかもしれませんが、これが推奨されている世の中でもあるということです。ですから、わが社の場合もそうなのですが、真っすぐダイレクトにコンタクトラインを確保して、それを「実効性を持たせて運用しなさい」という指示も強くなっています。逆にいえば、企業の中で通報が少ないケースだと、「御社の場合は通報が少ないことがリスクだ」とまで言われるような世の中になってきているという点においても目配せが必要かなと思っています。

また、コンプライアンスの日本の観点でいえば、セクハラみたいなものが日本でも大いに報道されているので意識は高まっているとは思いますが、セクハラの基準も随分違ってきていて、海外のケースであれば「今日は眼鏡をかけているね」と男性が女性に言ったところでアウトになったり、出勤しなかった女性の机を開けたらアウトになったとか。そういったケースもいろいろあるので、その国のセンシティブティに応じて、どこがアウトでどこがセーフかみたいところは違ってきますので、大いに注意が必要かなと思っています。

(児玉) ありがとうございます。具体例がいろいろあるところですが、汚職についてはみんな何となく思いはあるけれども、なかなか大っぴらには言えないようなところがあります。ちょっと先

ほどご質問も頂いたので、田島弁護士、一言お願いできますか。

(田島) 汚職の話はなかなか難しいところですが、国ごとにも全然違ってきます。国ごとにどれくらい汚職が進んでいるのかというのは、講演でご紹介した Transparency International の腐敗認識指数を一つの目安としていただければお分かりになるかと思いますが。例えば、私が3年ちょっといたベトナムは、汚職はランキングでもかなり下の方になりますが、現地企業の方からはいろいろな話を日常的に聞いていて、非常に各社苦勞はされています。国内企業は誰も守っていないような法律、例えば「店で食品を売るときは、そこに必ず透明のカバーをかけなければならない」という規制も、ベトナムの現地のマーケットでは誰も守っていないにも関わらず、日系の大手小売店には遵守を要求するというようなこともあったりして、なかなか難しいです。法律自体もすごく裁量の大きい形で作られていて、汚職の温床となるような話になっています。

「では賄賂なしでビジネスはできるのか」というご質問を頂いたのですが、ここは非常に難しいところですが。私も駐在中に JETRO や日本の商工会議所などと協力して、ベトナム政府へ毎年、提言などを行うサポートに関与していたのですが、ベトナム政府もだんだん考え方が変わってきています。5年以上前は「汚職などは、わが国には存在しない」という立場だったのですが、最近は「残念ながら汚職は存在するようだ」と変わってきています。

政府高官の方とお話をしていると、ベトナムとしては日本からの投資をとにかく招きたいようです。他の国、韓国とか中国とか、いろいろな国がベトナムに投資しているのですが、やはり日本企業は非常に評判がいいのです。進出した後も現地の法律をよく守ってくれる、税金もしっかり払ってくれる、その日本企業が進出するときに、どうも汚職の問題が結構大きなネックになっているらしいと認識しはじめていますので、政府としても何とか汚職を撲滅する方向で考えています。また、ベトナム国内だけではなく、ベトナムで払った賄賂が例えば FCPA (海外腐敗行為防止法) などアメリカの法律の関係で問題となったり、イギリスで問題となったりということもあり得ます。それらを考えると、これまでのように「周りがやっているからやればいい」とは全く言えない時代にはなってきたのだと思います。

(児玉) ありがとうございます。残念ながら時間がだいぶなくなってきたので、次に進みます。

そういったコンプライアンス・リスクがさまざまある中で、ガバナンス体制をどうしっかり持っていくかという点について少し触れておきたいと思います。これについては任さんから、ダイキンさんでは一体どのような取り組みをされているかということをご紹介いただければと思います。

(任) 時間もないので短くいきます。本社と子会社、関連会社間の権限配分という話がメインになると思いますが、いかに権限配分をしてグローバル本社としてグリップしていくのが非常に重要になってきています。その権限配分については、弊社の場合は「グローバル管理規定」という規定を設けて、グループ全体で守ろうという話になっています。

権限配分の考え方は、いろいろな切り口があると思います。子会社・関連会社の規模・機能によっても、物事の性質によっても違うと思います。例えば、地域に地域統括会社がある場合には、その地域のかなりの権限を統括会社に渡すという考え方があるでしょう。物事の性質としては、例えば M&A、新規投資、JV の設立などの重要な事項、ならびに重要な訴訟・紛争及びコンプライアンス事件に関しては全部本社が承認権限を持つという考え方もあるかと思いますが。



私の方で特に触れておきたいのは、法務・コンプライアンス関連で、本社がグリップしなければいけないものにはどういうものがあるかという話です。多くの場合、M&A等の重要事項や重要訴訟・紛争、重大なコンプライアンス違反事件などは「全部本社に事前に報告して承認をもらう」ということで、これらの事項に対しては本社がしっかりグリップを効かせるべきだと思います。そのため、法務の視点から見ると、この規定はグローバル法務の統括機能を実現する上で非常に重要な拠り所になっています。

(児玉) 大変短くまとめていただき恐縮です。では、同じ事業会社さんということで、クボタさんはどういうところに気を付けているか、大づかみな質問で申し訳ありませんが、お話しいただけますか。

(足立) ほぼ共通しています。やはりガバナンスを考える上で監査の機能と、内部通報の仕組みをどう整備していくかというところ、この2点は大きいかと思います。あとは、現地に行くことです。本社の人間が何度か定期的に行って「本社が見ているぞ」という形をつくると、一つのけん制になるので、そこは大きいかと思います。弊社も研修の機会をとらまえて、できるだけ現場に行って話を聞くようにしています。

(児玉) 本当はもう少し突っ込みたいところがあったのですが、もう時間がほぼ切れてしまっています。労務問題と模倣品、債権回収といったあたりを本当はお話ししたかったのですが、案の定というか、残念ながらというか、今日はちょっと積み残しにならざるを得ません。ただ、もしパネリストの皆さまで、「最後にこれだけは言わないと帰れない」ということがあれば、おっしゃっていただけますか。よろしければ、一人1分程度で、何か最後のコメントを頂ければと思います。足立さんから順番にお願いできますか。

(足立) メーカーなので、模倣品について、やはりいちごこのところがあります。一つだけ申し上げると、最近ネットオークションなどで明らかに弊社でない製品を弊社の名前を使って売っているという事例が出てきています。その対応の体制をどうしようかなというところが課題としてあります。

(田島) 弁護士の立場からは、海外進出においては、完全に100%安全に進むというよりは、しっかり現実を踏まえた上で現実にやれることをやっていくといった姿勢が大事なのだと私は考えています。

(本間) 私も弁護士の立場としてですが、アジアに進出する以上、必ず避けられないリスクはあると思うので、どこまでのリスクであれば引き受けるのかという覚悟も必要なのかなと思います。

(吉村) では銀行の立場で。先ほどのガバナンスの部分ですが、クボタさんとダイキンさんがおっしゃったように、ルールの明文化および監査が大切だと思います。もう一つお金の軸で申し上げると、権限移譲と先ほど任さんがおっしゃったところですが、お金を支払うところのルールをしっかりと分担しておく必要があります。一人で決裁しない、申請した人が執行までできないような仕組みが必要です。今どきは全て、お金の決済もeバンキングでやってしまうことになっているはず

なので、ここでの権限の移譲をしっかりする仕組みを銀行に相談しながらつくっていただければと思います。

(任) 先ほどグローバル法務の統括機能という話をさせていただきましたが、このような統括機能を果たしていくためには先ほど申し上げた規定が大事で、それを周知徹底することが非常に重要な仕事です。また、地域拠点を中心として事業活動をしている前提があれば、地域拠点にも必ず法務担当者を置いて、本社と地域拠点が協働しながらグローバル法務体制を強化していくことが必要だと思います。

(濱田) 元々私がしゃべる部分がどんどん時間の都合で飛ばされて、少し残念だったのですが(笑)、それはそれとして、改めて弁護士会の立場で申し上げますと、今日はコンプライアンスのところが出てきましたが、セクハラを中心とした人権や環境、児童労働などもそうですが、どんどんビジネスの考え方と人権の考え方が融合し、両方考えなければいけないようになってきているという印象を持っています。弁護士会はどちらかというと、そういった人権の分野は非常に長く取り組んできたところがあります。他方、先ほど申し上げたプロビジネス、プロインターナショナルビジネスという傾向も出ているので、このあたりを融合して、できる限り企業にとって、また人権という観点からも優れたアイデア、アドバイス、法的サービスを提供していきたいと考えています。

(児玉) すみません、大幅にカットさせていただきました。今回、「第1回アジア・ビジネスロー・カンファレンス」と書いてあり、「第2回はあるのか？」というの大きな疑問ではあるのですが、もしご要望が多ければ第2回もあるかもしれません。

いろいろ残った問題については、終了後に名刺交換の時間を設けているので、名刺交換をしていただいて、今日は時間が足りないかもしれませんので、後日にでも、個人的にパネリストの方に聞いていただくということで、ご容赦いただければ幸いです。

それでは大変時間が過ぎて申し訳ありません。パネルディスカッションはこれにて終了させていただきます。

(司会) パネリスト、モデレーターの皆さま、本日は大変貴重なお話をお聞かせいただき、ありがとうございます。皆さま、いま一度大きな拍手をお願いします。

では、最後に公益財団法人国際民商事法センター理事長大野恒太郎弁護士より、閉会のご挨拶を頂きます。大野理事長、お願いします。

## 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)

本日はお忙しい中、第1回のカンファレンスに多数お越しいただき、本当にありがとうございます。

私どもの財団法人は、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当面の目的として設立されました。その後、2001年に、政府において法整備支援の役割を担

う、法務省の法務総合研究所国際協力部が設立されますと、これと密接に協働してきました。そして、この国際協力部が関西に置かれていたことから、国としても関西を拠点に法整備支援やアジア法連携を進めてきましたが、2017年、一昨年秋に国際協力部は東京都昭島市の国際法務総合センターに移転しました。

ところで、この間、アジア諸国の急速な経済的な発展に伴い、わが国とアジアとの経済関係は飛躍的に増大しており、ビジネスを巡る各国の法制度を正確に理解し、これに適切に対応していく重要性が高まっています。

これを受けて、私ども財団の活動も、開発途上国に対する法整備支援にとどまらず、国際経済取引を巡るアジアのビジネス法について実務的な観点から研究を行い、より良い法環境の実現を図ることの比重が増すようになりました。そして、こうした動きは、当財団の会員である企業、法律事務所をはじめ、アジア・ビジネスを展開する多くの企業関係者の側の問題意識を反映したものであると考えています。

一方、この関西、西日本地域は、元々日本の他の地域に比べてもアジア諸国に対してより近い関係にある上、これまで培われてきた法整備支援やアジア法連携に関わる豊かな経験や人的基盤を有しています。国際協力部がその拠点を東京に移したからといって、関西のネットワークや国際関係機関の連携が弱体化するようなことがあってはならず、当財団としては常々そのことを強く意識してきました。

そうした中、池田弁護士、小原弁護士をはじめとする関西の財団関係者から、このアジア・ビジネスロー・カンファレンス（ABC）の構想をお伺いし、当財団としてもまさしく年来の問題意識に合致することから、これに全面的に賛同することにして、今回の第1回会合に至ったものです。

今回のカンファレンスは、アジア・ビジネスに関して、企業の側、弁護士の側から、その法務実務を巡る事例や具体的ノウハウに満ちたもので、大変充実した内容であると感銘を受けました。そして、時間があれば聞きたいと思いました。会場にお越しの皆さま方も恐らく同じような感想をお持ちになったことと思います。これは、アジア法実務における関西の実力を遺憾なく発揮したもので、登壇された諸先生方や手弁当で準備に当たられた方々に心から謝意を表します。

この企画が、今後、関西の企業をはじめとする関係者のニーズや問題意識を踏まえ、アジアのビジネスロー実務の発展に役立ち、ひいては日本企業のアジアにおける発展に寄与することを期待しています。当財団としてもそうした目的を達するために、アジア・ビジネスロー・カンファレンスのメンバーとも緊密に連携をしていきたいと思えます。

本日ご来場の皆さま方には、今後ともこのアジア・ビジネスロー・カンファレンス、そして、当財団の活動についてぜひご理解を賜りたいと存じます。本日はどうもありがとうございました。

（司会） これをもちまして、「第1回アジア・ビジネスロー・カンファレンス」を閉会します。本日は、ありがとうございました。

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 : 青木