

# ICCLC NEWS

公益財団法人国際民商事法センター  
第 83 号 2022 年 3 月

## HEADLINE

本号では、当財団が、石川国際民商事法センター、北國新聞社、法務省法務総合研究所国際協力部と共催して、2021年11月27日（土）に北國新聞20階ホールを会場として開催した国際民商事法金沢セミナー「東南アジア進出～パンデミックを乗り越えて～」を取り上げました。

本セミナーでは、講演1として当財団評議員の青山善充氏及び小島国際法律事務所弁護士の高橋直樹氏に「海外進出企業のための国際仲裁」、講演2として法務省法務総合研究所国際協力部長内藤晋太郎氏に「東南アジア諸国等に対する法制度整備支援」と題するご講演いただきました。続いて、当財団理事の酒井邦彦氏をモデレーターして、北國銀行コンサルティング部長兼法人ソリューション部長、前シンガポール支店長の中村和輝氏、石川県商工労働部産業政策課長の水上定洋氏、長島・大野・常松法律事務所シンガポール・オフィス弁護士の坂下大氏（オンライン参加）をパネリストとしたパネル討論「海外進出で知っておくべきリスクとその対処法」が披露されました。

（目次）

### 開会挨拶

石川国際民商事法センター会長 宮村 慎一郎	2
公益財団法人国際民商事法センター理事長 大野 恒太郎	3

### 来賓挨拶

金沢地方家庭裁判所長（当時、現さいたま地方裁判所長） 吉村 真幸	3
金沢地方検察庁検事正 小沢 正明	4

### 講演1「海外進出企業のための国際仲裁」

公益財団法人国際民商事法センター評議員 青山 善充  
小島国際法律事務所弁護士 高橋 直樹

### 講演2「東南アジア諸国等に対する法制度整備支援」

法務省法務総合研究所国際協力部長 内藤 晋太郎

### パネル討論「海外進出で知っておくべきリスクとその対処法」

モデレーター：公益財団法人国際民商事法センター理事 酒井 邦彦  
パネリスト： 北國銀行コンサルティング部長兼法人ソリューション部長  
前シンガポール支店長 中村 和輝  
石川県商工労働部産業政策課長 水上 定洋  
長島・大野・常松法律事務所パートナー弁護士、  
シンガポール・オフィス勤務 坂下 大

## 閉会挨拶

法務省法務総合研究所国際協力部長 内藤 晋太郎 …………… 32  
公益財団法人国際民商事法センター監事 本江 威憲 …………… 33

司会 法務省法務総合研究所国際協力部教官 河野 龍三

【資料】（リンクをクリックすると資料を閲覧できます）

- ・ 講演 1：①海外進出企業のための国際仲裁  
②「法の支配」第201号 日本の国際仲裁の活性化をいかに実現するか  
③国際仲裁の基礎と手順の概要
- ・ 講演 2：東南アジア諸国等に対する法制度整備支援
- ・ パネル討論：北國フィナンシャルホールディングス 海外ネットワークのご紹介

（司会） 定刻となりました。ただ今より、国際民商事法金沢セミナーを開催いたします。私は本日の司会を務めさせていただきます、法務省法務総合研究所国際協力部の河野龍三と申します。どうぞよろしく申し上げます。

初めに主催者側を代表しまして、石川国際民商事法センター会長の宮村慎一郎よりご挨拶させていただきます。

## 開会挨拶

宮村 慎一郎（石川国際民商事法センター会長）

会長を務めさせていただいております、宮村です。本日は大変お忙しい中、ご出席いただきまして、ありがとうございます。昨年は新型コロナウイルス感染症のまん延で残念ながら開催できず、2年ぶりのセミナー開催となりました。関係者の皆さまには大変ご尽力いただきまして、誠にありがとうございます。

今年のセミナーは、コロナ禍からの反転攻勢の機会にしたいという願いもあり、「東南アジア進出～パンデミックを乗り越えて～」としました。特にパネル討論では、地元の企業が直面した課題やその対応策についてお話しいただけるものと思っています。

この機会に、私ども石川国際民商事法センターについてお話をさせていただくと、今から25年前の平成8年12月に東京の国際民商事法センター、法務省、金沢地方検察庁からご提案を受けて設立しました。当時は金沢地検の検事正であられた、現在は国際民商事法センター監事の本江威憲様には大変ご尽力を頂いた次第です。ありがとうございます。東京の国際民商事法センターの唯一の地方組織として、わずか2カ月でこの石川国際民商事

法センターができました。現在、県内の13の企業・団体の方々からお力添えを頂いて運営している状況です。この場をお借りして、改めて感謝を申し上げたいと思います。

本日も東京から本江様をはじめ、多数の方にご来場いただきました。本当にありがとうございます。今回のセミナーにご尽力いただきました皆さまに感謝を申し上げて、開会の挨拶とさせていただきます。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

(司会) 宮村会長、ありがとうございました。続いて、国際民商事法センター理事長の大野恒太郎よりご挨拶させていただきます。

## 開会挨拶

**大野 恒太郎 (公益財団法人国際民商事法センター理事長)**

ただ今ご紹介いただいた、大野です。私は2017年から理事長をしていますが、この伝統ある金沢セミナーに参加するのは今回が初めてです。石川国際民商事法センター設立以来25年、その間、国際民商事法センターにさまざまなご支援を頂き、大変感謝しています。また、北國新聞社には今回このような会場を設営いただきまして、厚く御礼を申し上げます。

この金沢セミナーですが、私ども国際民商事法センターとしては、このセミナーを通じて法整備支援やアジア法をめぐる現在の状況を皆さまにご説明し、石川県の企業等がアジアでビジネス展開を図る際の参考にしていただきたいと思います。また、それと同時に、皆さまからアジア進出等に際しての問題点やご意見等を承る、いわば双方向の貴重な機会になればありがたいと思っています。

本日は「東南アジア進出～パンデミックを乗り越えて～」という大きなくくりの中で、国際仲裁や企業が当面するさまざまなリスクについて、いろいろな角度からご説明・ご議論を頂くことになっています。今回は我が国における仲裁法の最高権威の青山先生をはじめとして、この方面において多くの知識とご経験のある方々のお話を承ることになっています。会場の皆さまにとって興味のある話題ではないかと思っていますし、私自身も楽しみにしているところです。

最後になりましたが、この会場には地元の司法機関を代表して吉村金沢地家裁所長と小沢金沢地検検事正にもお越しいただいています。厚く御礼を申し上げたいと思います。それでは、どうかよろしくお願いいたします。

(司会) 大野理事長、ありがとうございました。続いて、来賓としてお越しの金沢地方家庭裁判所長の吉村真幸様よりご挨拶を頂きます。

## 来賓挨拶

**吉村 真幸 (金沢地方家庭裁判所長 (当時, 現さいたま地方裁判所長))**

(吉村) 本日はお招きいただきまして、ありがとうございます。ただ今ご紹介いただきました、金沢地方裁判所・金沢家庭裁判所の所長の吉村真幸と申します。本日は2021年度国際民商事法金沢セミナーが開催されるということで、誠におめでとうございます。一言ご挨拶を申し上げます。

石川県内においては、国際的な取引が増えてきています。石川の産業と文化が非常に強いものであるために、今後も国際的な取引は拡大してくるのだろうと思っておりますが、国際的な取引をするに当たっては、気を付けなければいけない点の一つがあります。代金が支払われない、物が届かない、あるいは届いたものに瑕疵があるといった場合の事後的な紛争解決手段をあらかじめ考えておかなければいけないのです。

事後的な紛争解決手段には裁判があるわけですが、実は国際取引に関して裁判ではあまり迅速な解決ができません。それは裁判所の所長としては自ら言いにくいことではあるのですが、国と国の間に国家主権という障壁があるからです。日本の裁判所の裁判権の行使は日本国の主権の行使です。ですから、外国にいる人に訴状を送ること一つ取っても、非常に複雑な手続が必要です。外国の主権を侵さないようにしないとけません。

その上に、さらに裁判地が向こうだったら、通訳や翻訳といった手続は当然必要ですし、裁判地の訴訟制度がどのようなものかを事前に十分に検討しなければならず、これもまた大変に面倒です。さらに向こうの国には企業秘密や営業秘密をぼんと公開してしまうような裁判制度しかなかったならば、大事な企業秘密が外国で流れていくという悲惨なことにもなりかねません。そして最後にせっかく勝ち取った判決も、いざ執行しようとする、例えば、裁判地が日本であっても日本の判決が世界に通用するかというと、実はそうではないのです。その判決を承認してくれる制度がなければ、外国での強制執行はできません。

このようないろいろなトラブルを解消してくれる、夢のような制度が国際仲裁です。その詳しいことについてはこの後、青山先生と高橋先生から講義があると思いますので、楽しみにしててください。

今後の石川県の産業等のますますの発展、この場にいる皆様のご健勝、それから国際民商事法センターのますますの拡大を祈念して、私の挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

(司会) 吉村様、ありがとうございました。最後に、同じく来賓としてお越しの金沢地方検察庁検事正の小沢正明様よりご挨拶を頂きます。

## 来賓挨拶

### 小沢 正明 (金沢地方検察庁検事正)

ただいま紹介に預かりました、金沢地方検察庁検事正の小沢正明と申します。国際民商事法金沢セミナーの開催に当たり、一言、ご挨拶申し上げます。

まず、簡単に自己紹介をさせていただきます。私は、1992年に検事に任官し、各地の地検・高検で勤務したほか、本セミナーを共催させていただいている法務総合研究所の研修第二部で教官をしていたこともございました。徳島地方検察庁検事正を経て、本年7月よりここ、金沢へ参りました。

次に、本セミナーについて、若干のコメントを申し上げたいと思います。本セミナーは、東南アジア諸国等への進出を目指す企業を後押しするとともに、我が国の法整備支援への取組を市民の皆さまにご紹介するイベントであり、今年で24回目を迎えるとお聞きしております。

本日は、青山先生ほか、著名な講演者に加え、海外でご活躍されている県内企業の方、そ

れをサポートする県庁の方にご登壇いただきます。本セミナーでは、初の試みとして、オンライン配信も行っており、パネリストのお一人はシンガポールから参加されるとも伺っています。このように、本セミナーは、伝統があるだけでなく、金沢から発信するグローバルなイベントになっているといえるのではないかと思います。昨年は、コロナの影響でセミナーの開催を見送ったとのことですが、今年は、こうして無事に開催することができ、会場にも多くの方々にお集まりいただきました。本セミナーのサブタイトルのとおり、まさにパンデミックを乗り越えたわけですが、その陰には、北國新聞社をはじめとする関係者の皆さまの大変なご努力があったことと思ひ、あらためて、感謝申し上げます。

さて、法務省には、開発途上国に対する法整備支援を専門に扱う、法務総合研究所国際協力部という部署があり、本日は国際協力部長による講演も予定されています。我々、検察の現場においても、海外との関係は重要性を増しています。国境を越える犯罪について、犯人の身柄引渡しや証拠の収集など各国政府と協力する必要があることはもちろんのこと、海外における日本人による犯罪、国内における外国人の犯罪など、文化の違いが背景にあると思われる事件に対処する必要が生じています。

このような課題に対処する上で重要なのは、やはり、お互いの違いを知り、その違いを受け入れ、相手を尊重し、そして、トラブルを未然に防ぐための対策を講じるということに尽きるのではないのでしょうか。

本セミナーのパネルディスカッションのテーマは、「海外進出で知っておくべきリスクとその対処法」ということですが、経験豊富なパネリストから、実務上の留意点や体験談をお聞きになることができると思います。これから海外進出を検討されている企業の方、すでに進出されて課題を抱えている方にとって有益な情報が得られるものと期待しています。

最後になりましたが、本セミナーが実りあるものになることと、本日もご参集の皆さま全員のご健康を祈念して、私の挨拶とさせていただきます。  
ありがとうございました。

(司会) 小沢様、ありがとうございました。

それでは、本題に入りたいと思います。講演の第1部では、国際民商事法センター評議員の青山善充先生と弁護士の高橋直樹先生より、「海外進出企業のための国際仲裁」と題してご講演を頂きます。青山先生は東京大学名誉教授、弁護士でいらっしゃる他、日本国際紛争解決センター(JIDRC)の理事長も務められています。高橋先生は小島国際法律事務所にも所属されており、経済産業省での勤務のご経験もおありです。両先生の詳しいご経歴は配付資料のプロフィールをご覧ください。

それでは青山先生、高橋先生、よろしくお願ひします。

## 講演 1

### 「海外進出企業のための国際仲裁」

青山 善充 (公益財団法人国際民商事法センター評議員)

私は長く東京大学法学部等で教職にあり、民事訴訟法の講義をしていましたが、今は弁護士の傍ら、さまざまな公的団体のお手伝いをしています。国際民商事法センターの評議員もその一つです。

私はこの国際民商事法金沢セミナーには過去数回参加させていただきましたが、このようにお話をさせていただくのは今回が初めてです。今年は1年間のブランクがあった他、25周年という記念すべき年だということもあり、特別な深い感慨を持ってこの金沢の土地を踏ませていただきました。

今日は吉村地家裁所長にも宣伝していただきましたとおり、国際仲裁を日本でもっと活性化しようというお話をしたいと思います。ご用意したレジュメの他に、私は「法の支配」の2021年5月号で「日本の国際仲裁の活性化をいかに実現するか」という、少し素人向きの論文を書かせていただいたので、こちらをご参照いただければと思います。加えて、私が理事長を務める日本国際紛争解決センターの施設案内のパンフレット、「日本における国際仲裁」という国際仲裁に関するさまざまな初歩的な情報が載っている小冊子もご用意しました。これらに基づいて今日のお話をしたいと思っています。

### 1. 企業の海外取引・海外進出に伴う紛争の発生とその対応

石川県をはじめとする北陸3県には、国内取引だけではなく海外取引をする企業がたくさん存在します。石川県当局も海外進出・海外取引をする企業にさまざまな支援をされているのを、県のホームページなどで拝見しています。企業が海外取引・海外進出をする、その初めから最後までさまざまな法律問題に遭遇しますが、いずれの取引・契約においても、そこから紛争が生ずることがあります。当事者間に生じた紛争を一体どうするかという問題は避けて通れません。相手が日本企業であれば、いざとなれば裁判で解決することができますが、相手が海外企業である場合には、なかなか簡単ではありません。

大学の法学部で勉強された方も多いと思いますが、民事訴訟法の最初のところで「社会あるところに法あり、社会あるところに紛争あり」という法諺が出てきます。その紛争に対応するパターンとしては、和解、調停、仲裁、裁判の四つがあります。これは皆さんも聞いた記憶があるのではないかと思います。和解とは相手方との話し合いによる解決、調停とは裁判所（民事・家事調停）あるいはADR機関といった第三者が間に入った話し合いによる解決、仲裁とは仲裁機関または個別的（ad hoc）な仲裁人が間に入って裁定することによる解決、裁判とは言うまでもなく裁判所における裁判（民事訴訟）による解決です。

もちろん、この四つのパターンのいずれにもよれない場合もあります。その場合には相手の言いなりにならざるを得ないということ（泣き寝入り）になります。相手の言いなりになるというのも一つの選択肢であると私は思っています。裁判にせよ、仲裁にせよ、時間も費用もかかるわけですから、ここはひとつ相手の言い分を聞いて我慢して、別の取引で取り返すという選択肢も十分あると思います。ただ、常にそういう選択肢が使えるわけではないので、この四つのパターンのどれかを取らざるを得ないということになります。

国際取引をする場合には、契約の中に紛争解決条項というものを入れると思います。典型的なものが裁判管轄条項あるいは仲裁条項です。相手方と紛争があった場合にどこの国の裁判所を管轄裁判所とするかを合意しておくのが裁判管轄条項。この契約から発生する、あるいはこの契約に関連して生ずる紛争について、どこの仲裁機関の仲裁に服するかを合意しておくのが仲裁条項です。この二つのうちのどちらかを入れるのが一般的です。今日ご参加の企業の皆さまの中には、国際契約においてこの紛争解決条項をどうするかということ頭を悩ませた方もいらっしゃるのではないかと思います。

## 2. 国際取引紛争の解決としての裁判と仲裁の比較

裁判と仲裁を比較したときに、今日お配りした論文でも国際紛争解決において仲裁が裁判に優位する理由を幾つか挙げていますが、その違いとしては、まず裁判官が判定するか、民間人たる仲裁人が判定するかということがあります。また、手続が公開になるか、秘密裏に手続を進めることができるか、さらにその手続が民事訴訟法という法律によって定められているのか、それとも当事者双方の合意により定めることができるかという違いがあります。

時間と費用の点でも、裁判と仲裁は異なります。裁判は三審制を取っている国が多いので、概して裁判の方が決着までに時間がかかると思います。費用は一概には言えませんが、裁判の方がやはり高いと言う人もいます。

そして、大きく違うのは執行の点です。裁判の場合には判決、仲裁の場合には仲裁判断という形で結論が出て、それを裁判がなされた国ではなくて他国で強制執行しようとした場合に、裁判に関してはそれぞれの国の外国判決の承認・執行という手続を経なければいけません。先ほど吉村地家裁所長がおっしゃったとおり、それは国によって非常に違います。ところが、仲裁の方はニューヨーク条約というものがあって、どの国でも同じ手続で執行できます。それ故に仲裁判断の執行は非常に容易です。

さらに当事者間にその紛争が生じた取引の他にも取引がある場合、紛争の他への波及という点で言うと、裁判はやはり全面戦争のようなことになりますから、部局間の争いが全社的な争いになる可能性があります。仲裁の場合には秘密裏にやるということもあって、その取引だけをとにかく決着させて、他の取引は平和裏に継続していける可能性があります。裁判はいったん報道されてしまうと株価にも影響しますし、どの会社とどの会社が裁判をしているかということが世の中にぱっと分かるのに対し、仲裁はどことどこがどういう争いをしているのかを伏せて、秘密裏に手続を進められるという大きなメリットがあります。

昔は、国際取引における紛争の解決においても裁判の占める割合が非常に大きかったです。ところが、第2次世界大戦後に国際取引が徐々に拡大してきて、特に20世紀の第4四半期以降、開発途上国・新興国を相手とした国際取引が活発になるにつれて、仲裁の占める割合が非常に拡大してきました。なぜかという、そういう国では必ずしも法制度・裁判制度が完備されていないからです。そうすると裁判に対する信頼がなく、場合によっては裁判官の汚職があったりする国もないわけではありません。それでやはり裁判より仲裁の方が良いということで、ずっと仲裁に流れてきているというのが今日の状況です。もちろん、今日では開発途上国・新興国も裁判制度が随分完備されつつあります。それは日本が法整備支援を一生懸命やっているということもありますが、今日の国際取引の常識としては、やはり国際取引における紛争解決は仲裁が主流というのが世界の潮流と言っていると思います。これは前述した事情の他に、執行が容易であるとか、手続を秘密裏に進められるといった仲裁のメリットも相まって、そうなっているわけです。

## 3. 日本政府の仲裁振興への方針転換と現状

国際紛争の解決は仲裁であるというのが今日の世界の常識なのですが、それでは国際仲

裁の受け皿になるような立派な仲裁機関が日本にあるのかということ、日本には古くから日本商事仲裁協会（JCAA）という第2次世界大戦後すぐにできたものがありますし、大正10年には日本海運集会所という海事関係の仲裁を専門に扱う機関が神戸で始まりました。ただ、その年間取扱件数はどちらも数件から十数件でずっと推移しており、100件にはとても行かない状況です。

それでは、日本企業はどこかの国の仲裁機関で自社の抱えている紛争を解決してもらうかということ、日本商事仲裁協会でもやることができますが、多くはロンドン国際仲裁裁判所、パリに本部がある国際商業会議所（ICC）、ニューヨークのアメリカ仲裁協会（AAA）といった先進国の仲裁機関を利用します。また、アジアでは戦後、シンガポール国際仲裁センター（SIAC）をはじめ、香港、クアラルンプール、北京、上海などの仲裁機関がどんどん伸びてきています。今日はシンガポールからオンラインで参加される方もいらっしゃると思いますが、シンガポール国際仲裁センターが発足したのはたった30年前にもかかわらず、今やその年間取扱件数は1000件を超えています。香港も一昨年までは同じくらい伸びていたのですが、昨年は政情不安のために取扱件数が大きく下がり、その分をシンガポールや北京、上海が取っています。香港があのような状況になったから、日本にもっと仲裁件数が来ないかと思っていたのですが、なかなか日本には来ていない状況です。

日本商事仲裁協会の年間取扱件数は十数件で推移していると言いましたが、アジアの仲裁機関の年間取扱件数は国内仲裁も含めるとその10倍、あるいは100倍近くです。なぜ日本の仲裁取扱件数がそんなに少なく、こうしたアジアの都市の仲裁取扱件数が日本の10倍どころか100倍近くあるのかということ、仲裁とは見えない輸出であると昔からいわれており、ある都市が仲裁事件を処理するとなると、そこに人が集まり、お金が落ちて、観光産業が栄え、その機会に商売も栄えることから、各国の政府は競って自国に仲裁を招致しているのです。それに対して、日本はそういう努力を一切してきませんでした。仲裁は民間がやるものだけということ、日本政府は全く手を出さなかったのです。民間の仲裁機関も、下手に政府から援助をもらおうと、よそから色眼鏡で見られるかもしれないという危惧もあり、独立でやる努力をずっと続けてきましたが、なかなか成果は上がってきません。それだけでなく、日本ではやはり裁判所に対する信頼が極めて高いわけです。裁判所では公正な裁判が受けられ、裁判官が汚職をすることはないという認識の下、裁判に対する信頼が非常に厚いのです。これは日本として誇るべきことだと思っていますが、その反面、仲裁は不振のまま推移してきました。

それによって日本企業はどういう影響を受けるかということ、紛争解決条項として仲裁条項を入れても、いざ紛争になると、よその国に出掛けて行って仲裁を受けざるを得ず、日本ではできないという状況がずっと続いてきました。日本にもICCの支部はありますが、それにしてもそんなに多いわけではありません。原則として、シンガポールやクアラルンプール、ロンドンやスイスといった海外に出掛けて行って、仲裁を受けてきたわけです。大企業はそれでも耐えられます。しかし、中小企業は外国まで行かなければいけないとなると、泣き寝入りとは言わなくても、ここは我慢しようかということ、相手方の言い分をそのまま受け入れていました。

しかし、それでは困るのではないかということ、数年前に日本政府は方針を転換しました。2017年の骨太の方針の中に日本の仲裁をもっと活性化しようという一文が入り、日



本でも仲裁をもっと振興させようということになりました。そうしてできたのが、東京虎ノ門の日本国際紛争解決センター（JIDRC）です。さらにこの支部が大阪府立国際会議場（グランキューブ大阪）の中にあり、そこで今、仲裁を一生懸命受けています。ただし、JIDRCは仲裁機関ではありません。仲裁、ヒアリングをする場所を提供するとともに、仲裁人や仲裁代理人といった仲裁人材の育成、仲裁の啓発活動に一生懸命取り組んでいます。そのようなことから、遅ればせながら日本でも、これからは国際紛争解決手段としての仲裁をどんどんやることになるだろうと思っています。官民を挙げて仲裁の活性化に取り組んでいるところです。

JIDRCはコロナ禍で一時は仲裁を受けられなかったのですが、ようやくこの11月ごろから多くの申し込みを受けられるようになっていきます。この夏に開催された東京オリンピックではスポーツ仲裁・アンチドーピング仲裁が20件近く申し立てられましたが、それは全てJIDRCが会場を提供して、その仲裁を行いました。仲裁人はスイスをはじめ世界各国から20名ぐらいの方が来て、会場に詰めっきりで仲裁案件を処理していましたが、大変ご好評いただき、快適な夏を過ごすことができたという感謝状を頂きました。

また、このコロナ禍でJIDRCはオンライン設備を完備しました。世界の仲裁機関の中で最も水準が高い設備ではないかと思っています。これからの仲裁はオンライン化が相当進むと思います。裁判のオンライン化は今、法制審議会で議論中ですが、仲裁の方はもう一歩先に進んでおり、申立人がA国、相手方がB国、証人がC国にいるという3国を結ぶ仲裁をどんどん進めています。北陸地方、特に金沢市・石川県の企業の皆さまも、これまで以上に国際紛争の解決手段としての仲裁にご注目いただければ幸いです。

（司会） 青山先生、ありがとうございます。今、青山先生にお話しいただいた内容の詳細は「法の支配」の201号（2021年5月号）の2ページ以下の巻頭論文に掲載されています。

それでは高橋先生、よろしく申し上げます。

## 「国際仲裁の基礎と手続の概要」

### 高橋 直樹（小島国際法律事務所弁護士）

私は弁護士で、普段、外国企業との契約やそのトラブルに関して日本企業の方にアドバイスをしており、国際仲裁を含む紛争案件も扱っております。本日は企業が知っておくべき国際仲裁の基礎と手続の概要をお話しします。

#### 1. 国際仲裁手続の全体像と利用される理由

初めに、国際仲裁手続の全体像をお示しした3頁目のスライドをご覧ください。企業にお勤めの方は、外国企業と取引をされる際に仲裁で紛争を解決するという条項を契約で定め締結された経験がある方もいると思いますが、仲裁申立て以降の段階に進んだ方は少ないと思います。仲裁合意以降の段階では、まず片方が仲裁申立てをして、相手方が反論の答弁書を出します。そして、それぞれが仲裁人を選任して、仲裁人と当事者と代理人が集まり、スケジュール等を定める手続準備会が開催されます。手続準備会では今後どのように仲裁を進めていくかを決めます。そして文書開示、それぞれの主張書面・証拠の提出を経て、証人尋問等を行う審問期日が開催されます。審問期日は短い場合で数日間、長い場

合は2週間程度続きます。その後、仲裁人間で合議が行われ、仲裁判断が出ます。そして、仲裁判断に従って任意に相手方がお金を払ってくれない場合、仲裁判断の執行に進みます。

続いて、なぜ国際仲裁が特に外国企業との間の取引に関する紛争で使われるのかという点について説明します。まず調停と仲裁の区別ですが、仲裁では判断者が決めたことに当事者は従わなければなりません。一方で調停は、あくまで当事者の合意によって紛争を解決する手続です。最近では調停が見直されて来ているものの、なかなか当事者の合意により解決しないことも多く、やはり強制力を持った判断が下される仲裁が使われることが多いです。

訴訟については、国によっては国内裁判所で汚職があったり、国内企業が優先されたり、本当に何十年も訴訟が動かないということもあり、所在する国が異なる企業間では一方の国の国内裁判は回避しようということになりやすいです。また、裁判手続は公開ですから、秘密を保つことができることを理由に、訴訟を避けて仲裁が使われることもあります。さらに仲裁に関しては、締約国に外国仲裁判断の執行を義務付けるニューヨーク条約があり、執行が比較的容易です。これらの事情があり、所属する国が異なる企業間との紛争では訴訟ではなく仲裁が使われることが多いです。契約交渉の際、日本の裁判所で紛争を解決するという条項を定めてくれと言っても、なかなか通りません。お互いの企業が自分の国の裁判所での紛争解決を主張し合っているとはまとまらないので、仲裁で紛争解決するという条項でまとまることが多いと思います。

## 2. 国際仲裁に関する基礎知識

仲裁合意の定義はスライド5頁のとおりです。仲裁合意があれば、仲裁合意をした当事者の一方が裁判所に提訴しても、相手方が妨訴抗弁をして仲裁合意の存在を主張すれば、「仲裁による紛争解決を約束しているので、その紛争は裁判所では取り扱いません」と裁判は却下されます。また逆に、仲裁合意がなければ、紛争を仲裁で解決できません。紛争が起こってから仲裁合意をすることも理論上は可能ですが、既にもめている当事者間で事後的に仲裁合意をすることは困難であり、契約の中の紛争解決条項で仲裁により紛争を解決する旨を定めることが多いです。なお、仲裁合意の有効性でもめるケースが結構多いので、仲裁条項をどのようにドラフティングするかは重要です。

また、少し細かいところですが、仲裁地と審問（ヒアリング）を開催する地は理論的には異なり得ます。仲裁地は法的な概念であり、どこの仲裁法が適用されるかを定めるためのものです。ただ、実務上は仲裁地を日本にしたなら日本で審問が開催されることが多いですし、逆に海外を仲裁地としたときにはその海外の仲裁地で審問が開催されることが多いです。

仲裁地を選択するときの考慮要素として重要な点は、ニューヨーク条約に加盟している国・地域かどうかです。仲裁地がニューヨーク条約加盟国でなければ、仲裁判断が執行できない事態になりかねません。また、前述のとおり、仲裁地で審問期日が開催されることが多いです。海外に渡航して時差もある中で審問期日のための準備をするのは結構大変ですので、できるだけ日本を仲裁地にして、日本で審問期日を行えるようにすることがよいと思います。

仲裁には機関仲裁とアドホック仲裁があります。仲裁機関の助力を得る仲裁が機関仲裁、

助力を得ない仲裁がアドホック仲裁です。よほど仲裁に慣れている企業の方以外は、機関仲裁を選択することをお勧めします。仲裁機関は仲裁人の選任・忌避、仲裁人の報酬の決定等に関する事務を行ってくれます。各仲裁機関は仲裁規則を持っており、その規則に従って仲裁手続が進んでいきます。ルールが明確であれば、手続がかなりスムーズなので、アドホック仲裁ではなくて機関仲裁を選択し、かつ、スライド7頁で列挙したような実績がある有名な仲裁機関を選択することをお勧めします。

次に後でもめないための仲裁条項のドラフティングです。この点に関しては意見が分かれるかもしれませんが、個人的には、利用する仲裁機関が用意するモデル条項を基にできるだけシンプルな内容とすることがよいと考えます。仲裁条項に関しては、付け足せば付け足すほど、もめ事が増えるというのが個人的な印象です。紛争を解決するための条項である仲裁条項でもめるというのは時間とお金の無駄ですので利用する仲裁機関以外は仲裁地・仲裁手続の言語・仲裁人の人数を定めれば基本的には十分だと思います。日本企業が当事者となる国際仲裁の手続で使用される言語はほとんどが英語であると思います。それ以上のことを決める場合には法律家に相談した方がよいと思います。

続いて、もめる仲裁条項の例を取り上げます。9頁目のスライドではJCAAのモデル仲裁条項を引用しております。このモデル条項と同じ仲裁合意であれば、JCAAで仲裁をする上では全く問題ありません。しかし、モデル条項に従わない仲裁条項も多くあり、問題を引き起こします。例えば“shall”を“may”にすると「できる」という意味になるので、裁判にも行けるのか、仲裁にも行けるのかという点でもめる場合があります。また、単純に仲裁機関の名称を誤った場合、仲裁機関が特定できなくなります。さらに“arising out of or in connection with”の“in connection with”がなかったら、契約から生じていない不法行為に関する請求は含まれないのか等、ややこしい問題が出てきます。その他にあった事例としては、「仲裁に行くまでに〇〇日間、誠実に交渉したことを条件にする」との記載があったのですが、誠実に交渉したかという点は解釈が難しいです。そのような仲裁合意の解釈について争っていると、弁護士の報酬だけがどんどん増えていくという悲劇が起こるので、仲裁条項のドラフティングは単純かつシンプルにすることがよいと思います。そして、特別な合意をする場合には、法律家からアドバイスを受けることをお勧めします。

### 3. 国際仲裁の各手続に関する説明

スライドの11頁からは国際仲裁手続の各段階についてコメントします。まず仲裁申立についてですが、仲裁申立書に記載することは基本的には仲裁機関のルールに従えば問題ないので、あまり心配しないでよいと思います。仲裁申立てと答弁書の提出の段階に関する企業の方々へのアドバイスとしては、国際仲裁の場合は言語が英語になることが通常であり、英訳作業などが必要になること、資料の整理や検討の時間はかなり長くなる傾向にあることから、日本の裁判以上に準備に時間がかかる点に留意が必要であることです。特に答弁書は受領から2週間、30日以内等の提出期限があり、延長は可能なのですが、かなり短いです。この間に代理人を選んで、答弁書を準備し、仲裁人を誰にするのか決める必要があるのです。かなり慌ただしいです。従って、紛争になりそうだなと感じ、そして関連する契約の中に仲裁条項が含まれているときには、後々生じ得る仲裁のための準備について、弁護士に相談しつつ法務部で検討を始めることがよいと思います。

仲裁人の選任に関し、仲裁人は1名と3名のいずれがよいかという点ですが、1名だと早くて安く済むことが多いです。ただ、あまりないとは思いますが、その1人の仲裁人が特異な考えを持っていると、不合理な判断が出てしまうという懸念もあります。大企業が当事者である場合、仲裁人が1人であれば安いだろうが慎重な判断のためには3人にすべきではないか等の意見が出て、結局は仲裁人を3人とすることが多いです。仲裁人を3人にした場合にどのように仲裁人を選ぶかという点、各当事者が1人ずつ仲裁人を選び、その選ばれた仲裁人が話し合いで長を決めたり、あるいは仲裁機関が3人目を決めたりします。ですから、少なくとも1人の仲裁人は自分達の意向で選ぶことができることとなります。仲裁人は当事者の代理人ではないので、自分を選任した企業のために議論をしてくれるわけではないのですが、管轄が違えばそもそも日本法の概念すら理解してもらえないこともあるので、日本企業としては日本法と英米法の違いなどを他の仲裁人に説明してくれるような仲裁人を選ぶことが多いと思います。なお、相手方当事者が仲裁人を選任しない場合、多くの仲裁規則において、仲裁機関が代わりに選ぶことになっています。

仲裁手続のスケジュール等を決める手続準備会は、かつては電話会議の形式で開催されることが多かったのですが、最近ではZoom等を使ったWeb会議の形式で開催されることも多くなっています。仲裁手続の初期段階の手続準備会において、いつまでに主張書面や証拠を提出するか等、審問期日までのスケジュールを全て決めてしまうこととなります。

仲裁の場合、裁判よりも主張書面の回数がかかなり少なく、裁判と比較して早く終わると思います。私が今、国内でやっている裁判では、主張書面が第10準備書面、第11準備書面などになってきているのですが、仲裁の場合、主張書面の交換は1往復半から3往復程度で、その後に審問期日が開催され、審問期日からしばらくして仲裁判断が出されます。

また、アメリカ等の国ではディスカバリー（証拠開示手続）といって、原則として紛争に関係ある資料は全て当事者同士が開示しなければならないという制度があり、英米法系の考えを持っている仲裁人だと、まずディスカバリーを実施しようということになりがちでした。近年は日本法も含めた大陸法系のバックグラウンドを有する仲裁人も増え、広範なディスカバリーをしなくともいいのではないかと考える人達も増え、事件に関連があり重大なものだけを開示するという基準を定めるその折衷案のような国際法曹協会(IBA)のルールに従って仲裁手続が行われることが多いです。相当広範なディスカバリーが行われることはディスカバリーに馴染みがない日本企業等にはかなりの手間と負担だったのですが、近年は変わりつつあります。

審問期日につき、日本の国内裁判手続の証人尋問では、証人を呼んだ方が先に尋問を行い、その後に反対尋問が行われることが多いのですが、国際仲裁の場合は事前に提出されている陳述書の内容について修正等がないかを確認した後、すぐに反対尋問が始まります。日本の国内裁判手続とは異なるので、初めて仲裁手続を経験したときは少し驚きました。また、青山先生からご紹介があったJIDRCのような仲裁の審問を行うための専門施設を使うとロジは楽なのですが、私が担当した専門施設を利用しなかった国際仲裁案件では通訳やホテルの手配まで一番下の弁護士であった私が行ったので、かなり負担が大きかったです。やはり専門施設を使った方が手間はかからず、費用も安く済むことが多いと思います。審問期日は短い場合でも数日間、本当に長い場合は2~3週間ということもあります。スライドの15頁には私が経験した審問期

日における参加者の配置の例を示していますが、COVID-19 の感染拡大後はオンライン手続も増えており、仲裁人がオンライン参加でスクリーンに映っているケースもあつたりします。

仲裁判断については、当事者の納得感を重視した判断がされることもあるという印象です。やはり最終的に紛争を一時的に解決するという観点もあるからか、ベテランの仲裁人であれば、理屈よりも両当事者が「これぐらいだったら」と思える内容の仲裁判断を書くこともあるという印象を持っています。また、私が経験した国際仲裁の案件では、まず事実認定に関する仲裁廷の理解を示したドラフトを作成し、そのドラフトに関して当事者にコメントをさせて、認定事実を固めてから判断するという進め方をした仲裁人もいました。意見が分かれる点であると思いますが、個人的には、事実関係の誤認がない中で判断がされるので、事実関係に関する争いが少ない事案では、有効な方法であると思いました。仲裁人はやはり仲裁判断の取消しが怖いので、しっかり理由を書いたり、当事者の主張を聞いていることを示したりするために、仲裁判断がどんどん長くなるという傾向があります。長い仲裁判断は英語で数百ページに及ぶこともあります。

仲裁判断の執行についてはニューヨーク条約という条約があり、仲裁判断をその仲裁地とは異なる国で執行することを容易にしています。締約国はスライドの 17 頁に記載した 7 つの事由のいずれかがない限り、仲裁判断の承認・執行を拒絶できません。ニューヨーク条約があることを理由に仲裁判断は執行が容易だといわれています。ただ、現実としては、処理能力がない国の裁判所ではニューヨーク条約上の義務を認識していない裁判官もいて苦勞することもあるようです。なお、仲裁の場合、お互いが仲裁手続により紛争を解決することを合意しているので、任意で仲裁判断に従うことが多いという傾向はあり、裁判所で仲裁判断に基づく強制執行がなされる事例は少ないと思います。

仲裁判断に関して、その判断の取消の申立てが仲裁法上認められています。ただ、これは裁判の上訴とは異なり、原則として判断内容を理由として取消を求めることはできず、防御の機会がなかった、手続に違反があった等といった場合に取消を求めることができます。例外的に判断内容を理由に仲裁判断の取消を求めることができるのは、仲裁判断の内容がその国の公序に反する場合です。仲裁人は仲裁判断が取り消されないように細心の注意を払うことから、実際のところ、仲裁判断の取消が認められることはほとんどありません。仲裁判断の取消の申立てをしたいときは、スケジュールが非常にタイトだということを認識しておく必要があります。具体的には、仲裁判断の写しの送付を受けてから 3 か月以内に申し立てをしなければなりません。しかも、日本の裁判所で仲裁判断の取消を申し立てる場合、仲裁判断を全て日本語に訳さなければなりません。数百ページぐらいの仲裁判断を日本語に訳することは本当に大変です。この点に関しては、現在議論されている仲裁法改正により若干緩和される予定であり、当事者の意見を聞いた上で裁判所が日本語訳を不要と判断することができるようになりそうです。

国際仲裁は裁判よりも早く終わることが多いので、一般論としては費用が安いと言えると思います。ただ、やはり国際的なビジネスに関する紛争となると金額も大きく、かつ、複雑なことが多いので、ある程度の費用はかかるというのが現実的なところだと思います。私が関与した事案を例とすると、約 20 億円の請求を申し立てられ、外国の法律事務所と日本の法律事務所が協働して対応し、最終的には弁護士報酬が 2000 万から 3000 万になりました。こ

の報酬の金額は大きいと思いますが、同じ請求が相手方の国の裁判所で提訴されていたらもっと金額は大きくなったと思います。国際仲裁の方が安いというのは間違っていないさそうというのが個人的な感覚です。かかる費用は事案ごとに違うのですが、仲裁の良いところとして、初めの手続準備会で始まりから審問期日、そして仲裁判断までのスケジュールが全て示され、概ね定められたスケジュールに従って進んでいくという予測可能性の高さはあると思います。

#### 4. 最後に

本日は国際仲裁について色々と説明しましたが、紛争事案に関わる弁護士だからこそ思うのは、やはり企業の立場からすれば、国際仲裁を利用しないといけないような紛争が生じないことが一番だということです。日本企業同士だと阿吽の呼吸で理解し合えることでも、海外企業だと文化もバックボーンも全く違うので、理解し得ないことが多いです。従って、海外企業とビジネスをするときには合意したことを契約書でしっかりと固めた上でビジネスを始めることが大事だと思います。そして、ビジネスに関して問題が発生したときにはその問題を先送りすることなく、重要な局面では法律専門家や法務部門にきちんと相談することが大変重要であると感じます。最後に、よりよく国際仲裁を理解するには、スライドの 21 頁に記載した JIDRC の e ラーニング動画、商事法務の『よくわかる国際仲裁』や中央経済社の『法務担当者のための国際商事仲裁の基礎知識』といった文献も参考にしてください。

(司会) 高橋先生、ありがとうございました。

本日は、国際民商事法センター理事の小杉丈夫様が参加されています。小杉様は弁護士でいらっしゃる的同时に、上海国際仲裁センターの仲裁人・調停人に選任されています。シンガポールをはじめとするアジアでの仲裁実務に通じていらっしゃるのので、ここで一言コメントを頂ければと思います。

#### コメント

##### 小杉丈夫 (公益財団法人国際民商事法センター理事)

本日は石川国際民商事法センターの金沢セミナーに参加させていただき、大変光栄に思っています。私自身、国際民商事法センターの設立時から理事をしていますが、この金沢セミナーは初めてで、大変うれしく思います。

本日は国際仲裁について、青山先生、高橋先生から大変丁寧かつ詳しいご説明を頂きました。最初に仲裁と裁判と調停の違いについて青山先生からご説明がありましたが、なかなか理解が難しいところがあります。それは一般に考えられている仲裁と法律的な仲裁の概念にはギャップがあるからです。先ほどけんかの仲裁という話も出ましたが、けんかに第三者が入って「まあまあ、ここは私に任せてくれ。こういう形で収めたらどうだ」というのは法律的には「調停」であり、「仲裁」ではありません。先ほどからご説明があるように、仲裁の場合は、仲裁人は判定者なのです。相撲であれば、どのような難しい取組であっても、行司はどちらかに軍配を上げます。これが仲裁人の役割です。けんか仲裁として、一般の人がイメージするものとギャップがあります。一般だけではなくて、弁護士会でも

仲裁委員会を設置して仲裁、仲裁と言っているのですが、実際にやっていることは調停なのです。両方の言い分を聞いて、両方の合意で片付けるということをしているものですが、法律的な意味での仲裁が一般の人や法律家も含めてきちんと理解されておらず、これが混乱を招いている一つの大きな理由だと思っています。

私自身は裁判官も経験しましたし、仲裁人もしていますが、日本の裁判官だったら、裁判をしている途中で和解を勧めて、それが駄目だったら裁判に戻ります。国家の司法をバックにしたときに、これは全く自然なことです。公正なことをやりさえすればいいと思ってやるわけですが、仲裁人だとなかなかそれができません。仲裁の場合は、双方当事者からの信頼だけが仲裁人のよりどころなのです。そうすると、半端なことで「ここで和解したらどうだ」とはなかなか言いにくいわけです。また、欧米では仲裁と調停を同じ人間がやるのはフェアではないという考えがあります。そういう考えが国際的にあるものですから、裁判と比べて、むしろ仲裁の方が始まってしまうと最後の仲裁判断まで行く可能性がかなり高いのです。そういうことも頭に置いておいていただきたいと思います。

今、国際仲裁の現場でどういうことが起こっているかというお話をしたいと思います。高橋先生もお話をされたように、IT化と国際調停と国際仲裁を組み合わせる一種のハイブリッド的な動きが進んでいます。それはコロナ禍において、紛争がますます長くなってしまいう中で、企業としては早く片付けたい、費用もかけたくない、そこで、国際調停と国際仲裁をうまく組み合わせて、それにIT化をうまく利用できないか、ということになったわけです。私も日本の企業と東南アジアの企業の紛争で、シンガポールでの仲裁の案件の一つやりました。ロックダウンでシンガポールに入れないので、Zoom でつないで、仲裁人と代理人はシンガポールや日本から、日本企業の証人はフィリピンから参加しました。私は日本の自分の事務所から参加したのですが、英語と日本語の通訳はシンガポールにいて、代理人がシンガポールからフィリピンの証人を尋問しました。その審問は1日で終了して、2カ月後には仲裁判断が出て片付いたのですが、こういうことが日常行われるようになりました。

高橋先生からもお話があったように、国際仲裁をきちんとやろうとすると時間がかかります。そうであれば、仲裁が始まる前に調停を入れたり、あるいは仲裁である程度まで行ったところで調停の方に移したり、2つをうまく組み合わせる試みが大に行われるようになりました。また、仲裁はニューヨーク条約があって執行がやりやすいのに対し、調停はまだまだ執行が非常に不安定です。そこで、調停で話できたものをいったん仲裁にして、仲裁判断として執行をやりやすくするというも行われるようになるわけです。そういうことで、ウイズコロナ・アフターコロナの時代には、かなり国際調停・国際仲裁の実務が変わるだろうと思われまます。便宜性もありますし、非常に高い弁護士費用がかなり節約になるわけで、日本の企業にとってもメリットがある話だと思います。

紛争が一度始まってしまえば、なかなか合意はできないので、やはり最初の契約交渉の段階で紛争解決条項を入れておくことが非常に大事です。

青山先生や高橋先生をはじめとして、何とか日本での仲裁・調停をもっと増やして日本を国際紛争解決の中心地にしようという努力がなされています。そういうことも併せて今日の講演から理解していただければありがたいと思います。

(司会) 小杉様、ありがとうございました。

続いて、講演の第2部です。法務省法務総合研究所国際協力部の内藤晋太郎部長より、「東南アジア諸国等に対する法制度整備支援」と題して講義をしていただきます。

## 講演2

### 「東南アジア諸国等に対する法制度整備支援」

内藤 晋太郎 (法務省法務総合研究所国際協力部長)

まずは開催の労を取っていただきました石川国際民商事法センター、北國新聞社、そして国際民商事法センターの関係者の皆さまに対し、厚く御礼を申し上げます。本日は当部における法制度整備支援について紹介させていただければと思います。

#### 1. 国際協力部 (ICD) と法制度整備支援の概要

国際協力部は法務省法務総合研究所の下、2001年に民商事に関する国際協力を行う専門の部署として設置されました。

われわれが関与する主な法制度整備支援の対象国は、現在は東南アジアを中心として10カ国余りとなります。この中には国際協力機構 (JICA) によるプロジェクトに協力して行うものもあれば、法務省が主体となって行うものもあります。

法制度整備支援は1990年代に始まりました。平成25年に策定された「法制度整備支援に関する基本方針」の中には「開発途上国への法の支配の定着」等が基本的な目的として掲げられているところ、昨今は特に「日本企業の海外展開に有効な貿易・投資環境整備や環境・安全規制の導入支援」等の投資環境の整備に関する支援という目標が掲げられ、われわれにとってはこの部分に対応していくことが新たな課題になっています。

相手国の法制度整備を支援するためには、相手国、日本国内外の多くの関係者と協力して初めてなし得ることであり、ICCLCの皆さまからも多大なご協力を得ています。その他、外務省等の官公庁、JICA、JICA長期専門家、法務省の関係各部、最高裁、日弁連、大学または個々の研究者、行政官、通訳人等の方々からも支援を受けており、まさにオールジャパンの取り組みであると考えています。

法制度整備支援はJICAによるプロジェクトがメインですが、JICAのプロジェクトを開始する前に国際協力部が主体となって行う調査や、JICAによるプロジェクトを側面から支える活動もあります。

法制度整備支援については、これまで三つの柱を基本としてきました。一つ目が民法、民事訴訟法等の基本法令の起草の支援です。ベトナムやカンボジア、ラオス、ネパールなどには日本から基本法令の支援が行われ、非常に大きな成果が上げられています。

二つ目として、基本的な法令の成立後はその下位の法令の運用も極めて重要な課題であり、基本法令の起草支援にとどまらず、その後の運用面も含めた支援が、わが国の法制度整備支援の特徴です。

三つ目は、検察官や裁判官等の人材育成支援です。

国際協力部で行っているJICA主導のプロジェクトへの協力としては、主にベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマー、インドネシア、バングラデシュ、スリランカ等での活動が挙げられます。例えば調停に関しては、バングラデシュ等で元裁判官の方の協力等を得



て支援が行われています。また、最近の支援としてはインドネシアなどにおいて、法的整合性を確保するため、法案作成に関する技術的な支援も行っています。

国際協力部が主体的に行っている活動としては、カンボジア、ラオス、モンゴル、ウズベキスタンなど、相手国の法曹等の人材育成機関との間で MOC（協力覚書）を締結し、それに基づいて人材育成に関する知見を共有する取り組みを始めています。

## 2. 法令起草支援の経験

ベトナムはわが国が法制度整備支援を行った最初の国です。1986年にドイモイ政策が採択され、市場経済化というものが国としての大きな課題になり、日本に対して法制度整備支援の要請がありました。1994年から法務省は本邦研修を開始し、1996年から JICA の方でプロジェクト化されて、以後現在に至るまで継続して支援を行っています。

ベトナムに対する最初の支援は、民法典・民事訴訟法典の改正等がその主な内容ですが、当初は、ベトナム側では、法案の作成という国家の重要な情報を他国に提供することに非常に強い抵抗があったと聞いています。当時の先輩方はベトナムのオーナーシップを尊重して、議論を重ね、納得を得て実績を積み上げていくという形を取り、日越関係者間の相互理解の醸成に非常に役立ったと聞いています。

カンボジアは様々な歴史的な経緯もあり、裁判あるいは司法に携わる人材が非常に枯渇していました。そのような状況の中で、1994年から日本が法制度整備支援の要請を受けて、1999年からベトナムに続く相手国として法制度整備支援が始められました。カンボジアにおける重要な経験として法曹人材の育成支援が挙げられます。カンボジア政府の方でも王立裁判官検察官養成校などを設立し、法曹人材の養成に注力したのですが、カリキュラムの不備、教材の不足、教官の不足等の問題があったことから、例えばわが国の司法研修所で使われているような研修リソースを提供するなどしました。

## 3. 最近の取り組み

一言で東南アジアと言っても、国によって歴史、文化、制度、そして経済的な発展度合いは様々であり、各国に適した支援を提供していく必要があります。例えば、ベトナムでは現在進行中のプロジェクトとして、「法整備・執行の質及び効率性向上プロジェクト」が行われ、インドネシアでは「ビジネス環境改善のためのドラフターの能力向上及び紛争解決機能強化プロジェクト」が行われています。

ICCLC には、業務全般にわたってご協力いただいています。本日の金沢セミナーもその一つですが、アジア・太平洋法制研究会では、主として京阪神地域の実務家・学者の方々とアジア太平洋地域における民商事分野における法制比較研究を共催しています。

その他の国際協力部の活動として、「ICD NEWS」というものを発行しており、当部の活動に関し情報提供をしており、ホームページでもご覧いただけます。また、ASEAN 地域を含むアジア全体の知的財産関係紛争処理能力の向上を図るべく、わが国では最高裁、知財高裁、法務省、特許庁、日弁連、弁護士知財ネットの共催で行われている国際知財シンポジウムにも協力しています。

#### 4. 法制度整備支援の今後の課題

法務省全体の課題ですが、司法外交の推進ということが昨今いわれており、2021年3月に開催された京都 kongress の成果の展開、国際仲裁の活性化に必要な基盤の整備、戦略的な法制度整備支援のさらなる推進、国際法務人材の育成等が課題として掲げられています。

昨今、国際的な課題として、SDGs やビジネスと人権が注目されており、全ての人々に司法へのアクセスの提供を図ることがテーマとされています。国際協力部が行っている途上国に対する支援も、途上国における司法への信頼の向上を目指すものです。

法制度整備支援はオールジャパンの取り組みとして行っているものです。ぜひとも皆さまのご協力・ご理解をお願いします。

(司会) 内藤部長、ありがとうございました。

ここで休憩に入りたいと思います。15時20分からパネルディスカッションを始めますので、よろしくお願いします。

—休憩—

(司会) 時間になりましたので、パネル討論を始めたいと思います。パネル討論のテーマは、「海外進出で知っておくべきリスクとその対処法」です。モデレーターは国際民商事法センター理事の酒井邦彦様をお願いします。よろしくお願いします。

#### パネル討論

「海外進出で知っておくべきリスクとその対処法」

モデレーター：

酒井 邦彦 (公益財団法人国際民商事法センター理事)

パネリスト：

中村 和輝 (北國銀行コンサルティング部長兼法人ソリューション部長、  
前シンガポール支店長)

水上 定洋 (石川県商工労働部産業政策課長)

坂下 大 (長島・大野・常松法律事務所パートナー弁護士、  
シンガポール・オフィス勤務)

(酒井) 皆さん、こんにちは。モデレーターを務めさせていただきます、酒井と申します。このパネルディスカッションは「海外進出で知っておくべきリスクとその対処法」がテーマですが、単なるノウハウにとどまっては面白くないので、グローバルな視野で、しかもウィズコロナを踏まえて、世界のビジネスでどういうことが起きているのかということが垣間見られるような時間にしたいと思っています。具体的には、なぜ海外に出るべきなのか、出て行ったときにどのようなリスクがあるのか、コロナ禍で顕在化している人事・労務リスク、サプライチェーンの問題、贈収賄規制、そして最近急にクローズアップされているビジネスと人権について、議論していきたいと思います。本日はそれにふさわしい

パネリストをシンガポールからもお迎えしており、非常に東南アジアからの風が吹いているのではないかと思います。

早速、なぜ企業は海外に進出すべきなのかという最初のテーマについて議論したいと思います。日本国内は少子高齢化で市場がどんどんシュリンクしていく中で、今、拡大し続けているアジアに出て行くというのは、企業はやはり儲けなければいけませんから、儲けようと思ったら大きな市場で勝負するのが当たり前の話ですよ。

また、ダイバーシティという話がありますが、日本企業も外に出て行くことによっていろいろな化学融合が起きて、イノベーションが起きてきます。今、世界で活躍している日本企業はかなり若い段階で外に出て行って、そこでイノベーションを生み出している面があるので、そういう意味でもやはり出て行くべきだということになります。

それから、日本の持っている優れた技術や美的センスを世界に共有し、世界をハッピーにしていくことは、日本のような成熟国家の義務ではないかと思っています。例えば日本の寿司も、それがあつたために世界の食生活がどれだけ豊かになつたかを考えていただけたらと思います。特に石川県には東京では失われつつある日本の本来の文化の香りを持っている企業があるので、ぜひこの石川県からアジア、さらに世界に進出していただけたらと思います。

それではパネリストからのプレゼンテーションを、まずは水上さんからお願いします。

(水上) 石川県庁産業政策課長の水上です。石川県内の特に中小企業から、国内市場の縮小を背景として、海外、特に場所的な近さもあつて東南アジア、東アジアを中心に輸出や進出をしたいという声が寄せられているので、そこに県としてどのような支援をさせているかを中心にご説明したいと思います。

まず、国際ビジネスサポートデスクを産業政策課内に設置しており、こちらで国際ビジネスに関する個別の課題について相談対応をしています。相談内容に応じて、国際法務に精通した法律事務所の方や大手商社・メーカーで長年の海外勤務をされてきた経験者などの専門家、あるいは日本貿易振興機構(JETRO)などの支援機関と連携しながら、個別企業のお悩みに対応しています。費用は初回無料、あるいは最初の30分が無料という形で県が負担しています。新型コロナウイルス感染症の感染拡大前は、特に海外販売代理店との契約に関する相談が比較的多く寄せられていましたが、コロナ禍以降は特に国際取引における債権回収に関する相談が多く寄せられているところです。

また、中国、東南アジアに進出したいという企業の声が多かつたので、県としてシンガポールと上海に駐在員事務所を設置し、県庁の職員が1名ずつ駐在しています。ここで現地の県内企業の販路開拓支援や投資環境の情報収集なども含めて、各種支援活動を行っています。最近も、シンガポールでは現地企業と連携しながらSNSで県産品などのライブコマースを実施したり、レストラン関係者からの要請に基づいて県内の酒造メーカーを紹介したり、幅広く販路拡大を支援しています。

さらに石川県では北國銀行をはじめとする地域の金融機関の協力を得て、中小企業チャレンジ支援ファンドというものを設置しており、この運用益を活用して県内の中小企業の新商品開発、販路開拓、海外企業との連携支援等を行っているところです。いろいろなメニューがありますが、基本的にはいずれも海外販路拡大に活用できるものになっています。

ものづくり特別枠は規模の比較的大きな機械・繊維等のものづくり企業による新製品の開発、事前調査、販路開拓を支援するもので、助成額は1000万円が上限となっています。産業化資源活用枠というものが基本的に中小企業向けの商品開発のメニューで、限度額は大きいもので300万円です。特に食品や伝統工芸、観光分野の事業者に活用いただいています。企業連携枠は、異業種連携のような商品開発案件について500万円まで支援しているものです。海外枠は令和2年度に新設したもので、特に海外販路拡大支援ということで、現地のニーズを踏まえた商品開発や現地バイヤーと連携した取り組みなどに500万円を限度額として補助しています。

それから、海外オンラインビジネス商談会というものを開催しています。石川県の輸出では機械や繊維に次いで大きいのが食品と伝統工芸品ですが、この分野は特に中小企業が多く、独自に海外展開に取り組むのが難しいということで、県としても支援を行っています。特にシンガポールと香港をまずはターゲットとして、北國銀行とも連携しながらビジネス商談会を開催しており、新型コロナウイルス感染症の拡大前は現地に直接赴いて、ホテルのスペースを借り上げ、現地の卸・小売店やレストラン関係者などが一堂に会して大々的に実施していましたが、現在は往来が困難なのでオンラインに切り替えています。

海外アンテナショップにおける県産品の販売もしています。令和元年度から現地の消費者に県産品の魅力を直接情報発信するという目的で、シンガポールと香港の百貨店にアンテナショップを開設しました。コロナ禍以降は、現地最大手のオンラインショッピングサイトにも通年でショップを開設しています。こちらでは食品や伝統工芸品をメインに県内の事業者から募集して、実際に販売しています。実際に販売したものの中には現地のバイヤーの目に留まって常設販売につながったものもあり、実績は増えてきています。

参考までにご紹介すると、国によるサポートもあります。特に補助金はJAPANブランド育成支援事業補助金という、中小企業が海外展開を目指す際に活用できるものが毎年あります。また、伝統工芸品産業を支援する補助金もあります。その他の支援としては、大使館にも日本企業支援窓口が設けられており、個別企業からの相談に応じていますし、中小企業庁が海外展開のための支援施策集・リスク事例集を作っており、これを通じて中小企業の海外展開のための情報提供を行っています。

その他、公的機関によるサポートとしてはJETROが海外展示会や商談会、情報提供などをされていますし、それ以外にもいろいろな支援機関があります。石川県にもそれらの支部があるので、県庁はそうしたところと定期的に情報交換などもしながら連携して、企業の海外展開をサポートしています。

(酒井) 水上さん、ありがとうございました。こんなにいろいろなメニューがあるのだからということが分かりました。取りあえずオンラインから入っていくというビジネスのやり方もあると思いますし、当地の漆は世界トップなのですが、法整備支援などで東南アジアへ行くとベトナムなどにも漆があるので、富裕層向けの世界のトップブランドとしてセールスするなど、いろいろなやり方があるのではないかと思います。

今のお話は県庁からのサポートについてでしたが、当地の金融機関も海外進出についていろいろなサポートをされているので、中村さんからご紹介をよろしくお願いします。

(中村) 北國銀行のコンサルティング部の中村和輝と申します。お客さまの海外進出マター全般を担当しています。私は4月までシンガポール支店で4年ほど支店長職を務め、コロナ前とコロナ中を経験した後、現在はこちらに帰ってきて、皆さんのサポートをさせていただいています。われわれの海外進出体制とお客さまに提供できるサービス、そして現在の趨勢についてお話ししたいと思います。

われわれ北國銀行は今、北國フィナンシャルホールディングスという持株体制になっておりまして、バンキング機能は北國銀行が担い、最近ニーズが非常に高まっているコンサルティング機能についてはCCイノベーションという会社を立ち上げています。既に80名ほどが北國銀行内にいて、さらに10月にタイ、そして11月にはベトナムに現地法人を立ち上げています。なぜこのような銀行とコンサルティングの体制を敷いてきたかというところ、ネット化の進展や東南アジアを中心とした新興国の台頭が相まって、われわれのビジネスの生息圏が変化し、ここ北陸・金沢でじっとしていても勝手に向こうから入ってくるし、こちらからも自由に出て行くことができるような環境が、ここ20年ほどで急速に進展しました。そのような中で、お客さまからは融資の目線だけでなく、現地に出たときの法的な対応面も含めた組織対応をどのようにしていくべきかというご相談が最近是非常に増えており、このようなニーズを受けてこういう体制を構築してきて、いったんの出来上がりが現在の姿だと思っています。

情報がボーダレスに出入りするということになってくると、お客さまとしては外に出るという意識もあると思いますし、逆に外にあるものを中に取り込むことも実際はかなり容易になっているのではないかと思います。ただ、このような環境の中では各種リスクが想定外に増大してきます。商取引においても、従来は対面で話して信用力のある程度確かめることが多かったのですが、パンデミック以降、ここ1~2年はリモート面談オンリーになってきています。リモート面談で相手を見極めながら契約行為に進まなければならない、また、現地感のある社員の育成もここ1~2年は止まっている中で、われわれは現地駐在員が4拠点で25~30名いるのですが、現地にわれわれの社員、それから現地事情に詳しい現地社員を配置して、北陸地域のお客さまの海外展開に資する有用な体制を構築し、コロナ禍で難しい状況でも面談がなるべく密にできるようにしています。法人登記から経営計画、マネジメントまで、組織力強化や生産性向上、販路調達先の開拓の支援などを包括的に、銀行で2拠点とCCイノベーションで2拠点という形で東南アジアを面的にカバーしています。

現在、北陸地域からは既に250社が東南アジアに進出しています。実際に行っている数がそのくらいで、進出はしていないけれども商売はしているという企業もかなりの数になっており、建設機械のコマツのような大企業に連なって立派な工場を稼働しているところもあれば、ベトナムは稲作の国ですから藁が出るので、ベトナムでしめ縄を作って日本に輸出するとか、あるいは雨合羽のメーカーで、中国は政策の予見性が下がっているということもあり、調達先を東南アジアに変えたいとか、さまざまなニーズがあります。実際に進出まではしてなくても、相当な数のお客さまが既に東南アジアの企業と商取引を行い、多様なリスクに対峙していると感じています。

それに伴い、われわれも従来は食品と物品の販路開拓が多かったのですが、最近はチャイナリスクというか、尖閣のときも少し盛り上がりましたが、最近の動静から中国

の先行きを見通すのは若干難しいという思いが強い方も多いようで、東南アジアに物を売るといふよりも、ここから物を調達したい、ここに新しくサプライチェーンを築きたいというニーズが高まってきて、そういうご相談を受けるケースが多くなっています。そのような中で、われわれはリスク対応もしくは組織力向上のために何ができるのかという観点から、体制を整備してきています。

(酒井) どうもありがとうございました。まさにチャイナ・プラスワンではないですが、リスクの分散という意味でも、中国以外の東南アジアの重みが増してきているように思います。実は、私は外交官もしていたのですが、どこの世界へ行っても外交官以上に情報を持っているのは商社と銀行で、特に金融は別にコンサルとしてお金を取るわけではなくに大変な情報を持っていますから、融資を受けて、そこでいろいろなコンサルも受けるというのはすごくお得のような気がしています。

(中村) 今、コンサルティングは有料になっているのですが、金利の方はいろいろ勉強もさせていただいて、総合的に今のお言葉を受けていただきたいと思います。

(酒井) それでは次のテーマとして、海外に出て行ったときにどういうリスクがあるかという話をしていきたいと思います。もちろん日本とは法律も違えば文化も違うので、そこから生まれるリスクがないわけではないのですが、坂下さんのような現地の弁護士や金融の人たちが海外に展開していますから、そういう意味でのハイリスクは避けられるということで、ローリスク・ハイリターンを期待できる環境が整いつつあるような気がします。日本の企業を見ていると、どうも元気がなくて、リスクテイクをしない会社がすごく多くなってきているような気がします。それはノーリスク・ノーリターンということですから、そこはもう少し考えていく話であるように思います。

進出に当たってどのようなリスクがあるのか、ベーシックなことからお話を頂きたいと思います。坂下さんはスーツを着ておられるので季節感がないのですが、シンガポールから参加されていて、実はつい先ほどまでは短パン・半袖だったそうです。坂下さん、よろしくお願ひします。

(坂下) 坂下です。よろしくお願ひします。今日は皆さんスーツを着ていらっしゃるということで、先ほど急いで着替えて今ここに座っております。私は2007年に弁護士登録をして現在15年目に入ったところでして、2015年からかれこれ6年ほどシンガポールで東南アジア関連の法務に携わっています。日系企業が東南アジアに進出する際、あるいは進出後に直面する種々の法律問題を中心に扱っているのですが、私のいるシンガポールは日系企業における法務機能という面でも東南アジアのハブ的な役割を果たしていることが多いこともあり、シンガポールに限らず、ASEAN各国における法律問題に対応しています。

まず、当然ではあるのですが、アジアあるいは東南アジアと一口に言っても、やはり国によってあらゆるものが異なります。例えば人口で言うと現在インドネシアが2.7億人、フィリピンが1億人強です。ちなみにフィリピンは若い世代が多く人口ピラミッドが文字どおりピラミッドの形をしていて、今後数十年は人口ボーナス期が続くとされています。

ベトナムも1億人に達しそうなステージに来ており、タイが7000万人ほど、マレーシアが3000万人強、シンガポールが600万人弱と、結構ばらつきがあります。このほか、宗教、民族構成、歴史も違えば、経済発展のステージも国によって様々です。当然、法制度も国によって様々で、東南アジアにおける種々の法務問題に接していると、やはり国ごとの個別性が強く出ると日頃から感じているところです。

前置きが長くなりましたが、まず日系企業が東南アジア各国に進出する際に検討することになる項目としては、外資規制と進出形態の二つが例として挙げられると思います。外資規制はそもそもその国において進出、事業ができるのかという話、進出形態はどういった法形式や組織形態で進出できるか、あるいはすべきかという話です。外資規制については、国防や安全保障の要請、また国内の産業や雇用の保護の要請と、外資誘致による経済発展のバランスを考慮した政治的な判断のもとに策定されるものですので、やはり国によって規制の厳格度合いや内容がかなり違います。例えばシンガポールは外資に友好的な法制になっている一方で、フィリピンはまだ比較的広範に外資規制が残っているというのが雑駁な印象です。

総論だけではイメージがつかみにくいかもしいので、フィリピンを例にもう少しご説明しますと、業種によって外資による出資そのものあるいは出資比率に制限が設けられているものがあります。公共サービスなどがその一例で、あとは土地の保有は外資40%までという制限もあります。日系企業を含む外資が土地を保有する形での不動産開発事業を行おうとする場合には、そのような事業を行う現地企業に40%までしか出資できないということになります。また、広告業や小売業なども現在は厳しく外資の進出が規制されています。コンサルティングなどは100%外資（自前）で進出が可能です。

進出形態については、まずそもそも子会社、支店、駐在員事務所等のいずれの法形式による進出があり得るのかということ各国の制度を踏まえて検討すべきことに加えて、例えば一般的な進出形態である現地子会社を設立する場合ですと、株主として何人必要なのか、どのような種類の役員をそれぞれ何人置く必要があるのか、役員が国民や居住者である必要があるか等の各国の規制を踏まえて、あるべき組織形態や必要なリソースを検討する必要があります。例えばシンガポールでは、株主は1人でもいいのですが、取締役の1人は居住者である必要がありますので、シンガポールに進出する際には少なくとも1人は現地に駐在してもらう、あるいは現地で信頼できる人を探して取締役になってもらう必要があります。

また、外資規制や事業上の考慮により、最初から100%自前で進出するのではなくて、現地の事業パートナーと合弁を組成する方法により進出する場合、例えば51対49や30対70で現地の会社の株式を持ち合うときに、株主総会や取締役会で決議すべき事項の範囲はどうなっているか、またその決議の要件、普通決議・特別決議に必要なパーセンテージはどうなっているかは国によって違いますので、各国の制度を踏まえて何をどこまでコントロールできることになるのかを考えることも重要です。各国の制度を念頭に置いて、例えば法律の規定にそのまま従うとこちらは一定の重要事項についてコントロールが及ばないことになるので、合弁契約を締結して、その中で「これは双方合意でやるようにしましょうね」「こちらの同意なく勝手にやらないでくださいね」といったことを取り決めていくことも必要になってきます。

(酒井) 坂下さん、ありがとうございます。フィリピンのことを中心にご説明いただきましたが、フィリピンは坂下さんも言われたように非常に魅力があって、国民の平均年齢は24歳ぐらいなのです。日本はそのダブルスコアの47歳ぐらいですから、フィリピンは人口ボーナスがすごいですし、英語も通用します。さらに民主主義がほぼ定着していますし、南沙諸島を巡って中国と対立しているという面もあって、日本にとってポテンシャルがかなりある国だと思います。フィリピン以外の国についても、東南アジアはどこを取っても非常に魅力があると思います。

それでは中村さんから、海外進出をしたときのご苦労などをご紹介しますか。

(中村) 坂下先生からもお話がありましたが、やはり会社設立一つ取っても、外資ということで非常に苦労するケースが多いです。われわれはベトナムとタイに2社、自身で会社を設立したわけですが、タイのように現地資本が51%以上を要件としている国に関して言えば、これは私どものお客さまにも共通することですけれども、パートナーについては、それを商売としているところも多いので、簡単に見つかるのです。ただ、パートナーになったはいけれども、その後のビジネスの変化とともに、利益が出てきたときの配当の問題など、要は儲けの取り合いの問題などがだんだん出てきます。

私たちがお客さまとの対話の中で感じはじめているのは、やはり現地パートナーから出資を受けることはビジネスの開始には必須ですが、初めから出口をある程度考えておかなければいけないということです。何年後はどうするか、どの辺までパートナーとして仕事をしていくべきなのか、最初は全体の資本金を小さくして少額で出資してもらったとして、その後で増資するときにはどのような戦略を打っていくのかなど、そういうところも現地専門家やわれわれにご相談いただくのがいいのではないかと思います。

また、われわれはどちらかというとビジネスをしている側なので、法律を運用しているというよりは乗っかっている方になるわけですが、私もシンガポールで4年間仕事をしていて非常に感じたのは、やはり政府の力が日本よりも相当強いということです。例えばこのコロナ禍において、日本では行政から皆さんへの要請がたくさんありましたが、シンガポールで「リコメンデーション」という言葉で出てくるノーティスやガイドラインを要請や推奨という感覚で捉えてはいけなくて、それは実質的には強制力を伴っているということが多々ありました。こういうことは大企業の皆さんなら先輩から受け継いでいて、当然のこととしてご存じなのですが、中小企業で、100人ほどで進出していて、現地のマネージングディレクターが5年周期ぐらいで替わっていくような日本企業では、そういうところの継承がなかなか難しいのです。何も起こらないこともあるからです。日本では政府と国民の対話が重視されているような風潮がありますが、外国においては、進んでいるシンガポールのような国であっても、このようなコロナ禍になってくると、私たちの感覚ではかなりショートノーティスで物事をばんばん出してきて、すぐに適用するように言われます。言葉はきれいで丁寧なので、英語ができる人なら読めますが、強制力を伴っているかどうかの判断に迷うケースが非常に多かったと思います。ここで誤ってしまうと、やはり事業継続が一気に困難になるような失点を犯してしまう可能性もあったと思いますし、これは大きなリスクだと感じています。



ですから、私どもは現地の法律事務所、法曹関係者の力も借りながら、さらに legal and compliance department を支店の中に実装し、社内弁護士にも相談するという形を取っていますが、マネージングディレクターや支店長、副支店長が日本本社と相談して決めるのではなくて、現地の当局や専門家との対話が進出時において物事を意思決定していく上では非常に必要ではないかと感じています。また、進出時点からある程度の組織の現地化に向けたプランを持っていただきたいと思います。それがビジネスの拡大・成功への鍵になると感じています。

(酒井) ありがとうございます。合弁だとパートナーを見つけるのも結構大事だと思うのですが、その辺のマッチメイキングのようなこともされるのですか。

(中村) 私どものネットワークの中でパートナーの紹介をさせていただくこともあるのですが、やはり3年後、5年後というところも、今、会社をつくるためだけにお金を出してほしいというのは危ないと感じています。現地では日系と言ったらおかしいですが、出資を専門にした、日本常識にある程度のとった業者の方もたくさんおられるので、その辺もわれわれはご紹介できます。

(酒井) 一つの面白い事例としては、日本に招いて、日本で技能を身に付けさせてから外国に帰して、その人に現地でパートナーになってもらうというやり方もあるようです。それは小さな会社かもしれませんが。

(中村) なるほど。勉強になります。

(酒井) ありがとうございます。

次に人事・労務における留意点について、コロナ禍でさらに人事面でのご苦労が増えていくわけですが、この人事・労務というのは各国で法制がだいぶ違って、特に解雇については東南アジアでは比較的厳しいのですけれども、ミャンマーでは比較的楽にできるわけです。この人事・労務を間違えると、急に反日的になったり、ストが起きたりすることもあるので、かなりリスクの高い分野だと思いますが、その人事・労務の関係で坂下さんからお話を伺えますか。

(坂下) 東南アジアでもコロナ禍特有の法律問題のご相談は多く頂くようになっているのですが、やはり人事・労務関係のものは多い印象です。

東南アジアでは、国によって程度や時期に差はありますが、ロックダウンや、オフィス、工場の閉鎖等の措置が各国でとられたことに伴い、人事・労務関係でも様々な問題が生じています。例えば従業員に自宅からリモートで働いてもらうときの雇用管理や出退勤管理をどうすべきなのか、オフィス、工場の閉鎖期間中は休業扱いにしてその期間中の給与をカットすることができるのか、さらには解雇が可能かといった問題です。基本的には各国の雇用法制を前提に検討することになるのですが、コロナ禍特有の状況を踏まえた立法的手当てがなされていない国や時期もあり、難しさを感じながら対応を検討していたところ

かと思えます。解雇に関して言えば、やはり東南アジアでは、解雇に一定の理由や手続を踏むことが求められる等、労働者保護を重視した法制になっている国が多いと思えます。

また、少し別の文脈になりますがシンガポールの状況もご紹介したいと思えます。シンガポールは、雇用法制自体は比較的使用者側に有利な法制になっていて、誤解を恐れずに言えば、例えば通常解雇については、正当な理由を積極的に示さなくても、基本的には事前通知の手続で行い得る制度になっています。しかし、実際のところ、コロナ禍におけるロックダウンや操業停止に伴って解雇その他雇用調整を本当にフリーハンドでできるのかという、やはりそうではありません。コロナ禍においては政府が国民の雇用維持のための様々な補助制度、ガイドライン、指針を策定しており、政府として国民の雇用維持を極めて重要な政策課題に挙げて対応していることが窺えます。例えば従業員給与の一定部分を数カ月間雇用主に助成したり、一定規模以上の解雇を行った場合には雇用当局である労働省への通知を求めたりするといったことです。さらに、コロナ禍において雇用者として取るべき対応についてもガイドラインや指針が複数策定されており、いずれにおいても、ジョブローテーションや一時帰休の制度、政府の補助金制度の活用といった雇用調整手段を示唆したうえで、解雇は本当に最後の最後のやむを得ない手段であるべきというメッセージが強く窺える内容になっています。理屈上は、これらのガイドラインや指針に法的強制力はないのですが、まさに先ほど中村さんがおっしゃったとおり、当局との関係を踏まえると事実上遵守すべきものとして皆さん対応されているところかと思えます。

また、シンガポールでは年々外国人の雇用が難しくなっており、その傾向はコロナ禍でも顕著です。数年ごとにローテーションする前提でシンガポールに駐在員を配置している日系企業は多いと思えますが、現任者の帰任が決まったのだけれども、後任者の雇用パスが発行されなくて困っているという声を特に最近多く聞くようになりました。雇用パスの基準給与は年々上がっており、駐在員が多く取得するエンプロイメントパスであれば、現時点の制度上の最低基準額が4500ドルです。これは制度上の最低基準額で、実際にはもっと高い給与でないと審査は通らず、例えば40歳の大卒の人だと、感覚的には8000ドル（約65万円）以上の月給がないと雇用パスは発行されないという印象です。それ以外にも外国人雇用に際してはいろいろな手続きが求められるので、駐在員の派遣には皆さん苦労されているところかと思えます。

それから、これも先ほど中村さんがおっしゃった現地化というポイントとも関連するのですが、このようなシンガポールにおける雇用パスの厳格化や駐在員を置くためのコストの増加の傾向、またコロナ禍でリモートワークが多くなり、ASEAN周辺国に地理的に近いというシンガポールのメリットが生かしくなくなっている状況に鑑み、シンガポールに関しては日本からの駐在員を減らして現地への権限移譲を進めることを検討されている会社も増えていると思えます。他方で現地とのコミュニケーションが適切にとれていないとガバナンスやコンプライアンスの実効性に支障が生じるので、そこのバランスを見ながらコロナ禍及びその後のあるべき組織体制について各社ご検討されているところかと思えます。

(酒井) ありがとうございます。中村さんも現地へ行って、人事・労務関係でご苦労された経験があると思えますが、いかがでしょうか。

(中村) 今、坂下先生がおっしゃったところは皆さんも大概経験されていると思います。やはりパンデミックやテロなど、いろいろな危機があると思いますけれども、皆さんBCP(事業継続計画)を策定されておられると思います。実はわれわれもパンデミックシナリオは持っていて、そのとおり運用を始めようとしたのですが、このように1年、2年もグローバルな形で影響が長期化するという前提でのシナリオではありませんでした。また、反省点の一つとして、BCP計画というのは1カ月、2カ月で終わるものではなくて、最悪の場合は国の法制度やガイドラインが変わってしまう可能性があるということも念頭に置いておくべきでしたし、もしくは相談体制を日本の本社、それから海外においても自らの海外現地法人とその先の法律事務所、法律業務に強いコンサルティング会社と構築しておくことが非常に有用であったのではないかと思います。

日本人村で話をしている、経験値とうわさの域を超えずに時間を空費してしまうケースが多かったと思っており、予見可能性が非常に高いシンガポールでもこのような動きをするということは、今回の非常に大きな経験だったと思っています。以前からあったものの延長だと国は説明しますが、やはり国の質的な変化というものも念頭に置いておいた方がいいのではないかと感じました。

一方、リスクの話ばかりしていますが、良かった点もあります。駐在員や現地の労使の関係など、このあたりでかなり本気のコミュニケーションが活発化したのも事実です。海外に進出して、さまざまな難局を含め、良いときも悪いときも共にしながらやっていくことは、必ずや本社の組織体制の強化や知見の深まりにつながってくると思います。それをサポートする銀行や法律的な当局、ファームはたくさんありますから、そういうところも併せて、自分たちの海外現地法人の生息圏を広げていけばいいのではないかとというのが私の意見です。

(酒井) ありがとうございます。中村さんからパンデミックシナリオのお話が出ましたが、今回のタイトルで、「パンデミックを乗り越えて」と書いてあるのですけれども、恐らく乗り越えるというよりも、ウィズコロナ、パンデミックと共にという考えの方が良いのだらうと思います。ニューノーマルといわれていますが、ノーノーマルということで、もうノーマルはないわけで、そこであらゆるBCPを考えざるを得ないのです。その中で経営的に大事なものは、やはりスピード感です。経営と執行と監督の分離が今度の新しいコーポレートガバナンス・コードでも強化されていますが、やはり経営のスピード感が一つ大事になるのではないかと思います。

続いて、サプライチェーンマネジメントについてお話を伺いたいです。今回のコロナ禍で最大の影響を受けたものの一つが、サプライチェーンでした。例えば自動車会社では半導体が入らなくて、お客さんは買いたいし、会社も売りたいのだけれども、工場が2割、3割の減産という事態が世界中で起きています。物だけではなくて物流もずたずたになっていて、今、アメリカのロサンゼルス港では113隻のコンテナ船が滞留しています。これはどういうことかという、労働者がいないのです。先ほどアジアの労働環境について話しましたが、アメリカは真逆で、アメリカではどんどん解雇できるのです。その代わり失業保険がものすごく手厚いのですが、その結果、失業保険の方が給料より高いものですから、一度失業したら戻ってこないのです。それでアメリカに進出した日本企業の工場

が止まってしまっているというケースもあるぐらいです。それでは、大きな影響を受けたサプライチェーンについて、水上さんからご紹介いただけますか。

(水上) 元々、サプライチェーンマネジメントの必要性についてはいわれており、東日本大震災でも自動車業界において福島工場が止まったことが全体の生産量に響くなど、そういったリスクが認識されて、それ以降、供給元の分散などがいろいろ議論はされてきたものの、どこまで真剣にやられてきたのかは疑問でした。今回のコロナ禍で、サプライチェーンのマネジメントの重要性が改めて全世界的な課題として認識されたのではないかと考えています。

今回のコロナ禍で顕在化したのが、サプライチェーンの構成要素である生産、物流、人の移動の寸断のリスクです。ロックダウン等の影響により、生産拠点そのものが操業できなかったり、物流においても特にアメリカでの停滞に起因して、1年間で輸送費が10倍ぐらいになって高止まりしたりしているような状況です。当然、人の移動にも制限が掛かっており、サプライチェーン全体に大きな影響が出ています。特に東南アジアの文脈で言うと、自動車部品や電子部品がロックダウンの影響によって日本に入らないために各社で減産となり、日本経済にも大きな影響を与えているところです。また、製造業を中心として、外国人の新規入国の制限により技能実習生が来られないということも、経済に大きな影響を与えているかと思えます。

今回のコロナ禍で起きたサプライチェーンの寸断は世界規模であることに加え、マスク等の医療物資や半導体等、安全保障に関わる戦略物資の物流が滞り、さらにこの影響がいまだに続いている、かつ、今後も起こり得るということで、サプライチェーンに対する認識が非常に高まっています。ただ、日本企業のサプライチェーンの見直しの現状としては、調達先の多様化などは一部対応されているのですが、それに伴う国内回帰や他拠点への集約化といった動きをしている企業は比較的少ないというか、そこまでの大きな流れには至っていません。

2000年代以降、日本企業の中国への進出は増えてきましたが、中国の件費の高騰や米中貿易紛争に伴い、実際に足元でも米国による中国のファーウェイに対する半導体の輸出規制が現在でも続いていますから、中国を迂回して東南アジアから米国に関連物資を輸出するという動きが起こっており、チャイナ・プラスワンということで日本企業の東南アジアへの関心が昨今は高まっているかと思えます。

サプライチェーンを検討する上で、従来からの課題は生産拠点の集中回避、自然災害や需要ショックに備えた分散化等でしたが、それに加えて今回のコロナ禍で顕在化してきた課題として、一つは経済安全保障の側面での課題があります。特に米中対立に伴うデカップリングで、ブロック経済ではないですが、そうした二極対立になっていくのではないかとありますが、実際にファーウェイを中心として、半導体関連ではサプライチェーンの変更が既に足元で起きつつあります。

もう一つが、環境・気候変動分野への関心の高まりです。こちらは足元で中小企業にどこまで影響が出ているかという点、多分、出ていないところが多いと思いますが、間違いなく世界としては進んでいる状況です。特に欧州を中心に2030年に向けてLCA(ライフ・サイクル・アセスメント)の規制を議論していくということで、日本のものづくり企業は

その電力構成で火力発電が7~8割を占めるところは非常に不利になるといわれています。そうした電力やエネルギーから材料調達、廃棄まで、ライフサイクル全てにおいてどれだけCO<sub>2</sub>を排出しているか等、そうした規制がこれから掛かってきます。

最後の課題が人権配慮です。これもいろいろとニュースで話題になっていますが、中国のウイグル綿の問題もありますし、私は資源エネルギー庁の鉱物資源課で仕事をしていた経験があるのですが、電池等の材料に使われるもので、アフリカのコンゴ民主共和国などに偏在している紛争鉱物資源といわれるものがあります。そのような紛争地で採掘される鉱物は武装勢力の資金源になっているため、使ってはいけないという法律がアメリカでは既に施行されており、これによってアメリカに上場している企業はサプライチェーンを全て開示しなければいけなかったり、それこそ大企業だと数万ある調達先を全て管理しないとけなかったり、そうした状況が既に生じています。

そうした動きを踏まえて、サプライチェーン全体の把握・可視化が必要となります。ここは足元でどこまでできているかと言われると、難しいところがあると思うのですが、デジタル技術やデータの利活用が今後は求められてくるのではないかと思います。これは特に大企業を中心として、系列のサプライチェーン等から始まっていくのだろうと思いますが、デジタルを活用しながら、自社だけでなくサプライヤーの調達先も含めて、これからは管理が必要になってくる時代に突入していきます。

(酒井) ありがとうございます。引用いただいた経済産業省の「通商白書 2021」の図は、なかなか良い図ですね。まさにサプライチェーンは単層的なものではなくて複層的なものになってきていますし、チェーンと言ったときに Tier 1 や直前だけではなくて、今は川上も川下も全部さかのぼらないと批判されるという状況にあります。

それでは、次のテーマに移らせていただきます。もう一つの海外進出の上での大きなリスクとして、贈収賄規制があります。アジアの地域のほとんどの国で汚職があり、一番汚職から離れていなければいけない司法ですら、完全に汚職が起きています。私はずっと国連で汚職防止の仕事もしていたのですが、よく話を聞いてみると、もう汚職が国民経済にビルトインされているのです。例えば子どもが3人いると、公務員の給料では生活できません。汚職があって初めて生活が成り立つわけです。ですから、アジアで汚職がない国というと、日本は少ないですが、シンガポールや香港など、1人当たりのGDPが高い国なのです。

ところが、他の先進国は汚職を絶対に許してくれません。ビジネスを展開する上で、例えば中国ではどんどん汚職をすると、どんどんビジネスが入ってきて円滑にできるのに対して、欧米ではそういうものが気にされているので、手足が縛られてなかなかビジネスが展開しにくいわけです。それはプレイングフェアではないではないから、レベル・プレイング・フィールドといって同じ公正なフィールドでプレイしましょうということで、OECDが条約を作り、さらにアメリカでも海外腐敗行為防止法 (FCPA) ができて、特に先進国は非常に厳しい目を向けていますし、これにいったん引っ掛かると、大変な罰金を支払うこととなります。そんなに昔の話ではないですが、ナイジェリアで日揮というプラント会社が250億円ほどの罰金を取られていますし、丸紅も60億ほど取られています。やはり汚職はリスクとして非常に注意しなければいけないところですが、坂下さんからこの件について

てお話しいただけますか。

(坂下) まさに今お話しいただいたとおりで、東南アジアにおいて汚職、贈収賄のリスクは常に問題になり、多くの日系企業が気を遣われているところではないかと思います。国によって規制の内容や当局の執行の厳格度には違いがあるのですが、東南アジアにおける最近の大きな流れとして、汚職や贈収賄というものが、現地の従業員など個人の問題にとどまらず、会社自身のリスクとして捉えるべき状況になってきたということが挙げられると思います。この数年、各国で関連する法制度の改正があり、会社としてきちんとコンプライアンス体制、汚職、贈収賄防止体制を構築できているかというところが、東南アジア各国でも問われる時代になってきたと感じているところです。

シンガポールは、よく指標として参照される Transparency International が出している腐敗認識指数で 180 カ国中 3 位であり、東南アジアの中では珍しく汚職が非常に少ない国と認識されています。汚職調査局 (CPIB) という当局がかなり厳格に法執行を行っています。なお、日本ではなじみがないのですが、シンガポールでは対公務員だけではなく民間の腐敗行為も処罰対象です。例えばメーカーの担当者がサプライヤーの選定に際して不当なコミッションを得たというような民間同士の行為も処罰の対象で、CPIB の摘発案件のほとんどは民間の腐敗行為です。こういった法制度の違いも日本側でよく理解しておく必要があるかと思います。マレーシアでは、直近の汚職撲滅委員会法の改正により、会社の関係者が会社の便宜を図るために汚職行為をした場合に会社も責任を負い得る旨の規定が入っています。ガイドラインの定める一定の措置を講じている場合には会社としての責任を免れ得ることにもなっているので、こういった制度を踏まえた汚職防止のための組織作りが重要になっていると思います。インドネシアでも、数年前に日系企業が関連する事案で裁判官に賄賂を送ったケースが摘発される等、汚職の問題は深刻であったところですが、やはり最近の法改正により個人の処罰だけでなく法人に対する処罰も理論上可能になって、実際に贈収賄規制違反を理由に法人が処罰された事例も出てきています。フィリピンでも 2 年ほど前に会社法の大改正があり、その際に、会社が従業員の汚職等の防止に関して一定の措置を講じていない場合には、会社も汚職等に関する責任を負い得る旨の規定が入っています。

このように、アジア各国における贈収賄リスクは、もはや「従業員個人がやったことで、会社は関係ない」といえる次元のものではなく、会社自身の責任リスクとなっているので、現地に進出している会社やこれから進出する会社は、現地法を踏まえた贈収賄防止体制を構築することが重要であると思います。

(酒井) ありがとうございます。インドネシアで裁判官に賄賂を贈ったというお話が出ましたが、実はどこでもそういうことが起きていて、クライアントから賄賂を預かって裁判官に渡すことが弁護人の大きな仕事だといわれているぐらい、まだ各国で司法の汚職があります。だからこそ、現地で裁判をやることは日本企業には決してお勧めできないので、冒頭にお話があったように、仲裁の方がいいということになるのかもしれませんが。

最後のテーマはビジネスと人権ですが、これが最近是非常に大きくクローズアップされてきています。今日の北國新聞を読んでいたら、ASEM の首脳会議で岸田総理が中国に対

して香港とウイグルの人権状況について懸念を表明したということが出ていましたし、最近では日本では人権担当の首相補佐官に中谷さんが任命されて、彼は人権侵害制裁法の立法を検討したいと言っています。人権については今、ビジネスにとっても非常にテーマとしてクローズアップされてきていますが、これについて中村さんから何かコメント等がありましたら、お願いします。

(中村) 今、ESG や SDGs などの取り組みがすごく盛んになっているのはご存じのとおりだと思いますが、ガソリン車の削減や工場からの排ガスの削減など、どうしても脱炭素的な切り口のイメージが強いと思うのです。これも立派な SDGs 的な取り組みだとは思いますが、東南アジアなどでビジネスを展開していて感じるのは、やはり日本的なビジネス環境での SDGs 的な取り組みと、東南アジアに限らず違う世界にいる状況での取り組みは違うということで、そちらを意識してビジネスをしていくことも大事なのではないかと思います。

東南アジアに限って言うと、やはり SDGs の最大の目的である脱貧困が切実な問題になっています。人権はもちろんですが、低賃金労働や強制労働、搾取の構造などについて、マレーシアの手袋会社などがしょっちゅうやり玉に挙がっていますけれども、現地金融機関はこれをクレジットポリシーにおいて貸出に反する要件という形で織り込みはじめています。ですから、現地で資金融通を受けながらビジネスを続けていくということであれば、現地とフォーカスの合った取り組みの一つとしての SDGs の追求も視点として加えていく必要があるのではないかと感じています。

(酒井) ありがとうございます。強制労働等については ILO の諸条約があって、これをしっかりと守っていないと、いつ何を言われるか分からないような状況です。ただ、現実問題としては、例えば残業は 36 時間と言っても、「もっとやらせてくれ」と言う労働者もいるので、非常に難しいところです。

それから人権については、日本は無縁だと思っていたら大間違いで、今は日本の技能実習制度が人権侵害だということで世界から非常に批判されています。特にベトナムですが、日本に来る前に 200 万円の準備金を取られて、その上で日本に来るということで、これは本当に強制労働ではないかとアメリカの国務省からも言われています。ここは本当に注意していないと、技能実習生を使って作った製品の不買運動も起こりかねないので、日本でも全く無縁ではないということは心に留めておいていただけたらと思います。

駆け足でしたが、われわれが議論したいテーマについては一通りお話をしたので、残りの約 10 分は質疑に充てたいと思います。会場のどなたでも結構ですから、パネリストのこの方にこういう質問がしたいということがあれば、挙手していただけたらと思います。

質問がないのも寂しいので、一つだけ私から中村さんに質問です。新しいコーポレートガバナンス・コードでは人権問題や環境問題などがかなり盛り込まれてきているのですが、中村さんのところでは新しいガバナンス・コードをかなり真剣に受け止めて、それなりの体制を構築されているのでしょうか。

(中村) 当社は銀行を中心とするホールディング会社ですが、財務ではなくて社会的な

活動やSDGs的なものについてはどのようなゴールを目指して、その結果としてどういう定量的な結果を出しているのかという質問が、ステークホルダーの皆さんから非常に増えていると経営の方から聞いています。ですから、社内的なメッセージとしても、働き改革などもそうだと思いますが、こういう観点から事業のゴールも変えていきますし、お客さまへのサービスにおいても、追求するものを利益一辺倒にせず、コーポレートガバナンス・コードや社会的な責任、世の中に対する透明性の担保などをわれわれ自ら高めているところです。これはもちろん上場企業だけの話ではなく、国によってはもっと厳しく問われていくと思っているので、われわれグループとしてもお客さまと対話を深めながら、この観点については非常に感度の高い地域を目指して取り組みをしているところです。

(酒井) ありがとうございます。ここでパネルディスカッションを終わりたいと思います。長時間にわたってお付き合いいただき、ありがとうございます。

(司会) パネリストの皆さま、モデレーターの酒井様、どうもありがとうございました。シンガポールの坂下先生も、どうもありがとうございました。

(司会) ただ今より、閉会式を行います。法務省法務総合研究所国際協力部長の内藤晋太郎より、ご挨拶させていただきます。

## 閉会挨拶

### 内藤 晋太郎 (法務省法務総合研究所国際協力部長)

本日、国際民商事法金沢セミナーに会場に参加された皆さま、オンラインで参加された皆さま、本セミナーの閉会に当たり、一言ご挨拶を申し上げたいと思います。

講演1では青山先生と高橋先生から、国際仲裁の基礎知識やそれを利用する際の留意点などを分かりやすくご説明いただきました。ご講演にもありましたように、国際仲裁の促進はわが国にとって極めて重要な課題となっています。本日のご講演では、国際仲裁の現状やわが国が直面している課題などを共有する、非常に有益な機会になったものと思います。青山先生、高橋先生、どうもありがとうございました。

講演2では、わが国の法制度整備支援の取り組みについて私から簡単にご紹介しました。法制度整備支援は、法務省、JICA、裁判所、弁護士会、大学、そしてICCLCの皆さまなど民間組織の協力による、オールジャパンの取り組みです。参加者の皆さまのご理解に資するところがございましたら、望外の喜びでございます。

パネルディスカッションでは、ここ金沢から海外進出を果たされた企業の代表として中村様、そしてそれを支援する立場として石川県庁の水上市様にご登壇いただき、貴重な経験談や知識をご提供いただきました。また、シンガポールからは弁護士の坂下先生より、海外進出に伴うリスクへの対処について貴重なアドバイスを頂戴しました。取り上げられたテーマは多岐にわたりましたが、パネリストの皆様とモデレーターの酒井様にも感謝を申し上げます。

本セミナーは、昨年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響で中止を余儀なくされましたが、今年度は多くの方々会場に足を運んでいただき、また、オンラインでも



参加していただくことができました。本セミナーの開催にご尽力いただいた石川国際民商事法センターの皆さま、北國新聞社の皆さま、ICCLCの皆さま、そして全ての関係者の皆さまに改めて厚く御礼を申し上げたいと思います。

この金沢セミナーは、この後で挨拶をされる本江様が金沢地方検察庁検事正だった時代に始まり、金沢の皆さまにとって有益なイベントになっているものと承知しています。

最後になりましたが、金沢セミナーのますますのご発展と本日もご参集の皆さま全員のご健康を祈念して、私の挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。

(司会) ありがとうございました。最後に、国際民商事法センター監事の本江威憲から閉会の挨拶をさせていただきます。

### 閉会挨拶

#### 本江 威憲 (公益財団法人国際民商事法センター監事)

閉会の辞はただ今終えられましたので、私からは特に申し上げることはございませんが、本日、恒例のこのセミナーを開催しましたところ、このように大勢の方にご参加いただき、心から御礼申し上げます。先ほどからお話が出ているように、このシンポジウムは25年目になります。この長い間、石川国際民商事法センターとこのシンポジウムを支えてくださった石川県の皆さま、会員企業の皆さま、そしてご参集の皆さまに心から御礼を申し上げて、私の挨拶に代えさせていただきます。どうもありがとうございました。

(司会) ありがとうございました。

これもちまして、本日の国際民商事法金沢セミナーを閉会します。休日にもかかわらず、ご来場いただきまして、誠に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