

ICCLC NEWS

公益財団法人国際民商事法センター
第 89 号 2022 年 11 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、2022年9月16日（金）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「東南アジア進出成功の秘けつ ～魅力を知り、課題と向き合う～」を取り上げました。

本セミナーでは、法務省法務総合研究所国際協力部副部長須田大氏に「東南アジア諸国等に対する法制度整備支援」と題するご講演をいただき、続いて、当財団理事の酒井邦彦氏をモデレーターとして、アサヒ装設株式会社代表取締役会長の山本洋志氏、(株)CCイノベーション コンサルティング部 海外ビジネスグループ長笠間敦氏、TMI 総合法律事務所 パートナー弁護士・TMI バンコクオフィス代表の高祖大樹氏（オンライン参加）をパネリストとしたパネル討論「海外を目指そう！～現地サポートが不安を解消～」が行われました。

（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
来賓挨拶	金沢地方検察庁検事正 吉田 克久	2
講演	「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副部長 須田 大	4
パネル討論「海外を目指そう！～現地サポートが不安を解消～」	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： アサヒ装設株式会社代表取締役会長 山本 洋志 (株)CCイノベーション コンサルティング部 海外ビジネスグループ長 笠間 敦 TMI 総合法律事務所パートナー弁護士、 TMI バンコクオフィス代表 高祖 大樹	9
閉会挨拶	公益財団法人国際民商事法センター理事 酒井 邦彦	23
司会	法務省法務総合研究所国際協力部教官 茅根 航一	

【資料】（リンクをクリックすると資料を閲覧できます）

パネル討論：スムーズなタイ進出・新事業立上げのための法務戦略（高祖大樹氏）

(司会) 皆さま、本日はお忙しいところ国際民商事法金沢セミナーにお集まりいただき、誠にありがとうございます。本セミナーは1996年に始まり、石川国際民商事法センター、公益財団法人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共催の下、今年で25回目を迎えました。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教官の茅根航一と申します。どうぞよろしく申し上げます。

初めに開会のご挨拶を頂きます。まず、石川国際民商事法センター会長の宮村慎一郎様、よろしくお願ひいたします。

開会挨拶

宮村 慎一郎 (石川国際民商事法センター会長)

本日は、お忙しい中、国際民商事法金沢セミナーにお越しいただき誠にありがとうございます。主催者を代表して一言ご挨拶を申し上げます。

昨年に引き続き、新型コロナウイルス感染症の影響がある中ではございますが、今年も関係者の皆さまのご尽力により、セミナーを開催することができました。今年はコロナ収束後に海外進出を目指す企業を後押ししたいということで、テーマを「東南アジア進出成功の秘けつ～魅力を知り、課題と向き合う～」とさせていただきました。特にパネル討論では、実際にタイに進出しているアサヒ装設の山本会長をパネリストに迎え、現地で直面した課題やその対応策について生の声を頂く予定です。タイに駐在されている弁護士の方にオンラインで参加していただき、現地でのサポート体制についてもお話しいただく予定です。海外と取引のある企業や行政の方々に今後の参考にさせていただくことはもちろん、これから社会に出ていく学生の皆さまにも役立つ情報提供になれば幸いです。

私ども石川国際民商事法センターは、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のご提案、ご要望を受けて設立しております。東南アジア諸国などに対する法整備支援に取り組む国際民商事法センターの唯一の地方組織として、石川県内13の企業・団体が運営に当たっています。引き続き、ささやかではございますが、応援してまいりたいと思っておりますので、この場をお借りして関係者の皆さまの変わらぬご協力をお願いしたいと存じます。

最後になりますが、今回の金沢セミナー開催にご協力いただきました法務省法務総合研究所、公益財団法人国際民商事法センター、そして石川国際民商事法センター会員の皆さまに心より御礼を申し上げ、開会のご挨拶とさせていただきます。本日はどうぞよろしくお願ひいたします。

(司会) 続きまして、金沢地方検察庁検事正の吉田克久様よりご挨拶を頂きます。吉田検事正、よろしくお願ひいたします。

来賓挨拶

吉田 克久 (金沢地方検察庁検事正)

ただ今ご紹介にあずかりました、金沢地方検察庁検事正の吉田克久と申します。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させていただきます。私は1994年に検事に任官し、各地の地検、高

検で勤務した後、東京高等検察庁公安部長を経て、本年6月よりここ金沢で勤務しております。

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、わが国の法制度整備支援の取り組みを市民の皆さまにご紹介するイベントであり、今年で25回目を迎えるとお聞きしております。一昨年は新型コロナウイルス感染症の影響でセミナーの開催自体を見送ったとのことですが、今年は昨年に引き続い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。北國新聞社をはじめとする関係者の皆さまのご尽力のたまものであり、改めて敬意を表します。

さて、わが国には開発途上国に対する法制度整備支援を専門に扱う法務省法務総合研究所国際協力部という部署があり、本日は国際協力部副部長による講演も予定されています。法制度整備支援とは、開発途上国や市場経済への移行を進める国などに対し、それらの国々が進める法制度の整備を支援することであり、民法、商法や民事訴訟法等の基本法令の起草を支援するほか、既存の法令の運用の改善、法令を運用する法律家等の人材育成を基本的な柱としています。このような支援は、企業との関連で言えば、外国において経済活動に関するルールや紛争が生じた場合の解決に関するルールを整備するとともに、その安定的な運用を可能とすることを目標としていますので、外国における日本企業の経済活動を円滑にし、日本企業の海外進出に役立つという側面があります。

ところで、われわれ検察に目を転じて、海外との関係は日々重要性を増しています。最近では、グローバル化の進展やIT技術の進歩に伴って国境を越えた犯罪が増加しており、現場の検察官においても、国内における外国人の犯罪や、海外に逃亡した日本人被疑者の身柄の引き渡しを求める場合など、国際的な問題に接する場面は増えてきております。その際、外国と日本の法律や制度の違い、国民の法律遵守に対する意識の違い等に直面し、戸惑いを感じることも少なくありません。海外に進出する企業の方も、日本と外国の法制度・法意識の違い、その背景にある文化や国民性の違い等に接し、さまざまな困難を感じていらっしゃると思います。将来の海外進出を考えておられる企業の方も、そのような困難を前にして進出に二の足を踏んでいることがあるかもしれません。

本日は、海外で活躍されている県内企業の方、企業の海外進出をサポートするコンサルタントおよび弁護士の方々に、海外進出の魅力とその課題について議論していただきます。経験豊富なパネリストから、海外進出に際して遭遇し得る問題、これに対処する際の実務上の留意点や体験談を語っていただける貴重な機会になるものと思います。本セミナーが、将来の海外進出を検討されている方や、既に進出されている方に大いに参考になること、そして、今後企業や公的機関において海外と関わる仕事に就くことを考えておられる方にとって有益なものとなることを期待しています。

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) 続きまして、法務省法務総合研究所国際協力部の須田大副部長から、「東南アジア諸国等に対する法制度整備支援」と題して講演を頂きます。須田副部長、よろしくお願ひします。

講演

「東南アジア諸国等に対する法制度整備支援」

須田 大（法務省法務総合研究所国際協力部副部長）

ご紹介にあずかりました須田と申します。法務省法務総合研究所国際協力部から参りました。本日は、われわれが取り組んでいる東南アジア諸国等に対する法制度整備支援について、皆さまにご紹介できればと思っています。よろしくお願いいたします。

日本企業の皆さまが海外に進出するに当たり、現地の企業活動が円滑に実施されるためには、進出先の国々において法律や制度が整備されている必要があります。例えば売買、賃貸借、雇用といった契約関係を規律する法律が整備されていなかったり、公正な裁判が実施される見込みのない司法制度であったりした場合、企業としては、そのようなリスクが大きい国への進出は躊躇せざるを得なくなるため、法律や制度が整備されていることの重要性はご理解いただけると思います。われわれ法務省では、JICA、外務省、公益財団法人国際民商事法センター（ICCLC）などの関係機関と協力しながら、主にアジアの国々に対して、これまでおよそ四半世紀にわたり法制度整備支援事業を展開し、法制度の整備を進めてまいりました。本日はその概要、これまでの成果、現在の課題などについて皆さんにご説明したいと思います。

1. 自己紹介

最初に、簡単に自己紹介させていただきます。私は元々検事で、平成13年に検事任官した後、各地方検察庁での勤務を経て、平成25年4月から現在所属しております法務総合研究所国際協力部で教官として勤務した後、平成27年から約3年間、ラオス人民民主共和国にJICAの技術協力プロジェクトの長期専門家として派遣され、現地に駐在して法制度整備の事業に従事していました。帰国後は、約3年間、東京地方検察庁で検察官としての仕事を続けていましたが、令和3年4月からまた国際協力の専門部署である国際協力部に戻り、現在に至っています。

2. 国際協力部の紹介

次に、私が所属している国際協力部について紹介します。国際協力部のことをわれわれはICDと呼んでいます。これはInternational Cooperation Departmentの頭文字を取った略称です。法務省では、1994年からベトナムを皮切りに法制度整備支援事業を開始しており、その後、カンボジア、ラオス、インドネシアと、支援の要請が次々と寄せられて対象国が拡大する中、2001年に専門部署として法務総合研究所内にICDが設置されました。当初は大阪に居を構えていましたが、2007年10月からは東京都昭島市内にある国際法務総合センターに移転し、業務を行っています。当部は、部長1名、副部長1名のほか、教官と呼ばれるメンバー10名と、国際専門官と呼ばれるメンバー6名で事業を展開しており、このうち部長と副部長は検察官出身者で、教官は検察官に加え裁判官出身者や法務省民事局の行政官出身者がいます。このようなメンバーで、主に民商事分野の法制度の支援に対応可能な職員構成になっています。

3. ICDが関与する主な法制度整備支援

現在ICDが関与している法制度整備支援の対象国は、東南アジア、南アジア、中央アジア

アに広がっており、合計 11 カ国に及んでいます。JICA が行う技術協力に実施機関として ICD が協力しているものもありますし、法務省独自の ODA 予算で行っているものもあります。ベトナムなどでは JICA のプロジェクトが実施されていますが、プロジェクト以外にも、JICA のスキームで年間複数回の研修を日本で行っている国があり、ウズベキスタンやスリランカなどがその例です。最近では、法務省ないし法務総合研究所が相手国の司法省や研修機関と協力覚書を締結し、その覚書に基づいて協力活動を実施している国が増えてきています。カンボジア、ラオス、モンゴル、ウズベキスタンといった国々では、この覚書に基づく協力活動が活発に展開されています。

JICA は、法制度整備支援の分野で技術協力のプロジェクトを実施していますが、その中で、1 年以上の長期間、現地に駐在して支援活動を行う長期専門家を派遣しています。諸外国の支援機関も専門家の派遣を行っていますが、現役の検察官、裁判官、弁護士を複数人常駐させているのは JICA のプロジェクトの特色です。つまり、日本の法制度整備支援の特徴になると思います。現在、カンボジアには、検事、裁判官、弁護士の出身者がそれぞれ 1 名ずついますし、ラオスには検事出身者が 1 名と弁護士出身者が 2 名います。ベトナムには検事出身者 1 名、弁護士出身者が 1 名、法務省民事局の行政官出身者が 1 名います。インドネシアには、検事、裁判官の出身者がそれぞれ 1 名ずついます。私自身も自己紹介で述べたとおり、2015 年から 2018 年までの約 3 年間、ラオスに派遣されて現地に常駐し、法律の整備、司法手続の運用の改善、法律実務家育成の改善の支援を実施していました。

4. 法制度整備支援の政策的な位置付け

続いて、法制度整備支援の政策的な位置付けを紹介したいと思います。法務省が関与する法制度整備支援事業は、政府開発援助、つまり ODA によって実施されています。基本的な方針は政府の政策指針等により明らかにされています。そのうち「法制度整備支援に関する基本方針」の改訂版では、基本法および経済法の関連分野において積極的な法制度整備と運用の支援を展開することが明示されており、その目的として五つの項目が列挙されています。そのうち四つ目は、日本企業の海外展開に有効な貿易・投資環境整備や環境・安全規制の導入の支援、五つ目は、ガバナンス強化を通じたわが国が実施する経済協力の実効性の向上と国際開発目標達成への寄与がうたわれています。このように法制度整備支援は、企業の海外展開に資することも目的として実施すべしとされており、ICD が力を入れている事業もその目的を意識して展開しています。

5. 法制度整備支援を支える関係機関等

次に、法制度整備支援事業に関係している関係機関を紹介します。法制度整備支援には、当然に支援の相手方となる国が存在しており、相手国には支援の対象となる機関が存在しています。司法省、裁判所、検察院、弁護士会といったものが典型的なカウンターパート機関です。国内に目を向けますと、今回の主催者でもあります公益財団法人国際民商事法センター (ICCLC) のほか、外務省、JICA、最高裁、日弁連、大学などがメインの協力機関となっており、研究者、法曹実務家、行政官などに加え、現地語の通訳者なども法制度整備支援を支える重要なアクターとなっています。

6. 法制度整備支援の主な内容

続いて、1994年から続けてきた法制度整備支援事業の成果についてご紹介します。企業の進出先として関心の高いベトナムでは、多くの法律が日本の支援により成立しており、実務家の育成支援も長期にわたり続けられています。また、同じく進出先として有名なインドネシアでは、知的財産制度強化のための支援や、法律の整合性の確保に向けた支援が展開されており、投資環境整備に結び付く協力支援事業が実施されています。このような長きにわたる支援の成果や、支援の過程において得られた法情報などについては、ICDやICCLCのホームページ等でご覧いただくことができますし、JICAのウェブサイトにおいても公開されています。ぜひご覧いただきたいと思ひます。

7. 法制度整備支援の三本柱

日本の法制度整備支援事業は、民法、民事訴訟法などに代表される基本的な法令や関連法令の起草、法律を運用するための制度の整備、そして法を実践する実務家の人材育成の支援という三つの柱で実施されています。また、支援の成果である法律や制度が相手の国に根付くことを目的としており、日本の法制度を押し付けるのではなく、相手国の司法分野の関係者と対話をしながら、相手国の実情に合った法律や制度を共に考えるという手法を採用しています。これをわれわれは「寄り添い型の手法」と呼んでいますが、このような手法を実践していることが相手方の信頼を勝ち取ることに結び付いています。

先ほど紹介したとおり、法務省の行う法制度整備支援事業には、JICAの技術協力として行っているもののほか、法務省が独自で行っているものがあります。それらについて現在実施中のものを例に紹介したいと思います。

まずはJICAの技術協力プロジェクトに協力する形で実施しているものについてです。ベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマー、インドネシアではプロジェクトという形で技術協力が展開されていますが、このうちミャンマーに関しては、ご承知のとおり現在は政情不安定な状況であるため、実質的には停止しています。バングラデシュ、スリランカに対しては、プロジェクトという形ではありませんが、日本に招いての研修や、オンラインの研修を通じた支援が行われています。

次に法務省のODA予算を活用してICD主導で実施しているものについてです。対象国は、プロジェクトが実施されている国と重なるところもありますが、より得意分野と申しますか、われわれ法務総合研究所が知見を潤沢に有している分野において協力活動を実施しています。カンボジア、ラオスなどでは、先方国の法曹等育成機関と協力覚書を結び、それに基づく協力活動を行っています。それらが法務省独自の支援の典型的な例になると思ひます。

続いて、先ほど紹介した三本柱のそれぞれの例について紹介したいと思います。

まず法令起草の支援の例として、ベトナムの経験について紹介したいと思います。ベトナムは、法務省が関わって法制度整備支援が初めて実施された国です。ここがわれわれの支援活動のスタートになっています。ベトナムでは、社会主義国家としての計画的な管理経済から、ドイモイ政策の採用により市場経済化が進められました。それにより、各種法令の整備が喫緊の課題となる中、日本に対して支援要請が出されたという経過がございました。1994年から研修という形での支援をスタートし、1996年からは長期専門家を現地に派

遣する形でのプロジェクトが開始され、本格的な支援活動が展開されました。その形は現在まで続けられています。

ベトナムに対する最初の支援内容は、ベトナムの民法典の改正に対する支援でした。当初は、外国人である日本の学者や実務家に対し、法案の起草段階でそのドラフトを提供することについて、ベトナム側に躊躇が見られる状況もありましたが、常駐の長期専門家の現地での活動や、セミナー等での日本側の専門家との活動の中で、先ほど紹介した日本の支援の特徴である寄り添い型の支援が実践され、ベトナムのオーナーシップを尊重する支援活動が展開されました。そして、日越双方の関係者間に相互理解と信頼関係が育まれました。その後も日本の寄り添い型支援の実践は継続され、多数の法令の起草支援が実施されました。また、司法分野の実務の改善、法曹等の人材育成も積極的に実施され、両国の関係性はますます深まっています。その結果、支援の開始当初は司法省のみがカウンターパートでしたが、その後、最高人民裁判所、最高人民検察院、ベトナム弁護士連合会などが順次加わり、現在のプロジェクトのカウンターパートは首相府、共産党中央内政委員会を加えた合計6機関に及んでいます。

次に人材育成支援の例として、カンボジアの経験を紹介したいと思います。ご承知のとおり、カンボジアは、クメール・ルージュにより知的階級の虐殺などが行われ、それによって法司法分野の人材もほとんど全滅状態になってしまうという非常に悲惨な経験をした国です。1993年には現在のカンボジア王国が成立しましたが、内戦とポル・ポト政権時代の影響を受け、法制度も人材も壊滅状態となっていました。ちょうどその頃、ベトナムでは日本の支援が開始されており、その状況を知ったカンボジア政府からも、同様の支援を受けたいとの要請が日本政府に寄せられ、1996年から支援が開始されました。JICAの技術協力プロジェクトは1999年から開始され、民法、民訴法の起草支援がスタートしました。

一方、ポル・ポト時代の迫害や虐殺により法司法分野の人材が枯渇していたカンボジアでは、人材育成も喫緊の課題となっていたため、2005年からは裁判官・検察官養成校における民事分野の教育改善プロジェクトがスタートしました。人材育成に注力するプロジェクトが展開され、カリキュラムの改善、教材の作成、教官の能力向上に向けた活動が実施されました。日本からは検事出身者が長期専門家として派遣され、検事、裁判官出身のICDの教官が短期で現地に出張し支援活動を実施しました。このプロジェクトでは、裁判官・検察官養成校において講師を務める人材や、その卵である人材の能力向上に向けた支援を粘り強く実施しており、現在、このプロジェクトで力を付けた多くの人材が講師として後進の育成のために活躍しているほか、現役の裁判官、検察官、司法省の高官として活躍しています。2020年には、法務総合研究所と王立司法学院という公務員養成校との間で協力覚書を締結し、裁判官等の育成をより効果的に進めるための共同研究事業を実施しています。

続いて、ビジネス環境整備にフォーカスした取り組みとして、ベトナム、インドネシアの例を紹介します。先ほど触れた法制度整備支援の基本方針でも明言されており、ビジネス環境整備への貢献は法制度整備支援の大きな目的とされています。法令起草支援からスタートしたベトナムも、開発が非常に進んでおり、現在は、ベトナムの法規範文書制度の質とその効果的な執行が国際標準に照らして向上することを目的としたプロジェクトが実施されています。

また、同じように開発が進み経済発展が目覚ましいインドネシアでは、民法、民事訴訟法などといった基本法と呼ばれる分野ではなく、知的財産権の分野や、法令の整合性確保のための対応が支援分野となっています。現在のインドネシアのプロジェクトは、知的財産法制度に関して法的整合性を向上させる体制が整備されることや、知的財産権の保護の体制が強化されることを目指して、法令起草の担当者の能力向上や、知的財産権の法務に資する司法制度の強化に向けた活動が実施されています。

8. 公益財団法人国際民商事法センター（ICCLC）と法務総合研究所（ICD）の協力

次に、今回の主催者である ICCLC と法務総合研究所国際協力部との協力関係について紹介します。ICCLC からは当部の業務全般にわたる協力を受けています。その中の具体例として三つほど紹介したいのですが、その一つで、古くから続けている事業がこの金沢セミナーです。こちらでは石川国際民商事法センター、北國新聞社にもご協力いただき、アジア諸国の法制度等の紹介を長きにわたり続けてきました。この他、アジア・太平洋法制研究会と法整備支援連絡会を毎年実施しており、中でも法整備支援連絡会は、毎年 100 名を超える参加者を得て盛会に実施している法整備支援関係者の情報共有の場となっています。この法整備支援連絡会はオンラインでも参加することができますので、皆さまも興味がありましたらぜひご参加いただければと思います。

9. その他の ICD の活動等

次に、これまでお話した活動以外の ICD の活動について紹介します。われわれ ICD では、国際協力や法制度整備支援の分野で将来活躍する若手人材の育成も意識して行っています。その事業として具体的に三つのことを行っており、その一つが名古屋大学や慶應義塾大学と提携して行っている若手向けのイベントです。当部が中心となって行っているのが「法整備支援へのいざない」というイベントで、毎年度、第 1 四半期ごろに実施しています。この他、法務省の職員を対象とした国際協力人材育成研修という 2 週間程度の研修事業を行っており、最近では、インターンシップの受入れや司法修習生の研修の受入れなども積極的に行っています。

また、広報活動として「ICD NEWS」という定期刊行誌ものを年に 4 回発行しています。このうち英語版については年に 1 回発行しています。当部のホームページからオンラインでもご覧いただけますので、興味のある方はぜひ見ていただければと思います。

さらに、法務省の官房国際課が中心となっている国際知財シンポジウム（JSIP）を 2017 年から実施協力しており、こちらも毎年盛会に実施されています。

10. 法制度整備支援の今後の課題

最後に、われわれが中心となって進めている法制度整備支援事業の今後の課題についてお話ししたいと思います。

法務省では司法外交を推進していますが、法制度整備支援は、司法外交の大きな柱となっています。冒頭で述べたとおり、法務省では 1990 年代初頭から法制度整備支援事業を行って来ていますが、最近では、支援対象の法領域が拡大し、支援分野が専門化・広範化して来ています。この背景の一つに IT 化の影響があります。また、グローバル化の影響も強く受けており、国際化・情報化の進展に伴う新たな法的課題が出現して来ています。こう

いった最新動向への対応に追われており、これらに向けてわれわれは精力を注がなければいけない状況です。

また、国際的な課題のキャッチアップと、そこに向けた対応も求められています。皆さまご存じのとおり、SDGs が地球規模の課題として問題となっていますが、その中で目標16「平和と公正をすべての人に」というのが、法制度整備支援も貢献を強く求められている部分です。また、企業の方にとっては非常に身近な問題だと思いますが、「ビジネスと人権」に関する問題も生じています。ご承知のとおり、2020年10月には「ビジネスと人権」に関する行動計画が策定され、途上国における法制度整備支援もその一つの取り組みとして明記されました。われわれとしては、ODAを活用し、関係省庁とも協力しつつ、法の支配の下における人権の保障と自由な経済活動の基礎となる法令の起草・改正、法運用組織の機能強化と実務改善、法曹人材育成、そして司法アクセスの向上等に関する支援を積極的に実施していく必要があります。

以上、駆け足ではありましたが、日本政府が行ってきた法制度整備支援の経緯と具合例、現在の課題について発表させていただきました。ご静聴ありがとうございました。

(司会) ありがとうございました。それでは、ここで休憩に入らせていただきます。午後2時20分に再開しますので、時間までにお集まりいただくよう、お願いします。

—休憩—

(司会) 時間となりましたので、これからパネルディスカッションに入ります。本日は「海外を目指そう！～現地サポートが不安を解消～」をテーマとして、パネリストの皆さまに議論していただきます。そして、モデレーターを務めるのは、公益財団法人国際民商事法センターの酒井邦彦理事です。それでは酒井理事、お願いします。

パネル討論

「海外を目指そう！～現地サポートが不安を解消～」

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：

山本 洋志 (アサヒ装設株式会社代表取締役会長)

笠間 敦 (株CCイノベーション コンサルティング部海外ビジネスグループ長)

高祖 大樹 (TMI 総合法律事務所パートナー弁護士、TMI バンコクオフィス代表)

(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です。今日のセミナー自体のテーマは「東南アジア進出成功の秘けつ」ですが、このパネルディスカッションのテーマは「海外を目指そう！～現地サポートが不安を解消～」ということで、少し元気の出るパネルディスカッションになればと思っています。

日本は少子高齢化でどんどんマーケットがシュリンクしていくという経済的な問題がありますが、それ以上に、やはりこれからの社会は多様性の社会、ダイバーシティー&イン

クルージョンということで、外国に出て、そこでいろいろな多様性に巡り会う中でイノベーションが生まれてくるので、私はこれからの日本企業、日本人は、アジアに限りませんが、絶対に外に出ていかなければいけないと思っています。ただ、出ていくことは挑戦ですから、挑戦には必ずリスクがあります。そのリスクを最小化するためのサポートについても今日のパネルの中で紹介できればと思っています。

モデレーターを務めます私は、今は弁護士ですが、以前は長い間、検事をしていました。先ほど須田さんから法制度整備支援のプレゼンテーションがありましたが、私自身も1990年代から30年以上、ベトナム、カンボジア、ラオスに対して法制度整備支援をしてきました。また、外交の現場にいたこともありますし、国連の関係機関に勤務していたこともあります。ただ、バックグラウンドが検事ですから、捜査も大好きで、毎日出ている組織委員会の話などは血湧き肉躍る感じがしますが、検事を退官してからは大きな企業の役員をしています。それらの企業もアジア、アフリカ、アメリカ、中国にビジネス展開しており、やはりグローバルガバナンスの中でいろいろな苦勞を抱えています。今日はこういった苦勞をどう克服していくかという話もできるのではないかと思います。

パネリストは、そういったことをお話しいただくには最適な人たちにお越しいただいています。地元のアサヒ装設の代表取締役会長である山本洋志さん。ビジネスコンサルタントとして東南アジアにおける日系企業のビジネスサポート等をされている笠間敦さん。リーガルサポートということで、TMI 総合法律事務所パートナー弁護士としてバンコクに駐在している高祖大樹さんです。高祖さんは本日バンコクから中継でつながっています。それぞれの経歴等については、各パネリストのプレゼンテーションの中で自己紹介していただければと思います。

本日の進行ですが、全体で90分ということで、3時50分までの予定です。90分を二つに分けて、前半の45分は各パネリストからのプレゼンテーションということで、海外進出に伴ういろいろな経験談や面白い話が聞けるのではないかと思います。残りの45分では、海外進出に伴っていろいろなチャレンジをする中での課題やリスクを幾つか取り上げながら、パネリストの中で議論を戦わせていけたらと思っています。以上のような次第ですので、ご静聴よろしくお願ひします。

それでは、パネリストの方々から順番にプレゼンをお願いします。最初はアサヒ装設の山本さん、お願いします。

「何故、日本企業は海外へ進出するのか～タイの食品調理加工機械製造の生産・販売拠点から～」

(山本) ただ今ご紹介にあずかりましたアサヒ装設の会長の山本と申します。当社は小さい企業であると同時に、ほぼ石川県では製造以外の仕事をしていないので、ここにお集まりの多くの方々には当社を知らないと思います。また、当社は業務内容が少し特殊なので、これまで業務内容をオープンにする機会もほとんどありませんでした。ただ、今回は海外進出がテーマということなので、パネリストを引き受けた次第です。

多くの企業は、人件費の安さや、新しい市場への進出、または親企業が進出したからという理由で海外進出を行っていることが多いと思いますが、当社の場合は、これらとは違う理由でタイに進出しているので、その部分を今回は紹介したいと思っています。

まず最初に当社は、食品の調理加工機の開発・製造・販売を主たる業務としています。事業規模は年商 39 億円、従業員 124 名で、全員が正社員です。本社と製造工場が石川県白山市宮永町にあります。あとは研究所が白山市水島町にあるのと、営業所が東京、大阪、福岡の 3 カ所にあります。

さらに当社の特徴として、北海道、東北、静岡、千葉に代理店が 4 社あり、さらにメンテナンス会社というのを日本で 17 社持っています。これが、われわれが石川にいながら世界に打って出るためのベースとなっているシステムです。海外法人は今のところ韓国とタイにあります。タイには HI-COOK と Asahi Sosetsu の 2 社がありますが、日本においては HI-COOK というのはいわゆるブランド名です。ですから、日本の機械には全部 HI-COOK というブランド名が付いています。ただ、海外においては、アサヒというのアサヒビールと間違えられるので、HI-COOK をメインに展開しています。

われわれの業務内容をもう少し詳しく説明しますと、家庭で食事を作っている風景を想像すると分かりやすいと思います。家庭では、素材を買ってきて、洗って切って、鍋やフライパンやオーブンで焼いて食卓に出すと思いますが、これが食品工場になると、素材を切って加熱した後は冷却・包装して物流に乗せることになります。われわれがやっているのは、この中の加熱調理の部分の機械の開発・製造・販売です。ここだけを専門にしたニッチ企業です。基本的に 100℃以上の温度で調理するというのがわれわれのキーテクノロジーです。例えばナゲットのラインであれば、成形機、バター付け機、粉付け機、フライヤー、オーブンが連結した一連の機械を自社開発しています。最初の成形機に鶏肉を入れれば、ほぼ無人でナゲットが出来上がります。また、当社は調理ノウハウを製品化しています。調理方法は家庭によって違うように、企業によっても全部違うので、顧客企業に合わせて機械をつくり込んでいるという特徴があります。

なぜ当社は海外に行くのかということですが、

1 点目は、食の産業は人口に比例するからです。衣食住のうち衣と住は、景気が良ければ購入が活発になり、景気が悪ければ物が売れない状態になり景気の波の影響を直接受けません。しかし食は、例えばおいしいティラミスを一ヶ月食べて、あと一ヶ月食べないということは絶対にできませんので景気が安定した業界なのです。常に一定量を供給しなければいけないので、その量は人口に比例する。日本は今後人口が減るので、食の市場も基本的には小さくなっていきます。

2 点目は、新鮮な食材が安く手に入るからです。新鮮な鶏肉も現地で調理して冷凍した方が、冷凍した原材料を日本へ輸入して解凍して調理した食品より絶対においしいのです。

3 点目は、私が団塊の世代だからです。昭和 24 年生まれの 268 万人の世代です。学校給食をずっとやってきましたが、日本では今後人口が減っていき、常に私の世代の後には人がいないという経験をしていくことになるので、どうしても事業を維持するためには海外に行かなければいけないということで海外に行きました。

なぜタイに行ったかという話なのですが、今から 30 年以上前からシンガポールをはじめとして東南アジアをずっと歩いていったわけですが、その頃はあまり仕事がなかったです。ところが 2002 年にタイ政府が新しい政策を打ち出したのです。「世界の台所 (Kitchen of the World)」を目指して、世界へ向けてタイの農産物を輸出しようという政策です。これによって日本の大手食品企業がみんなタイに進出していったというのが大きな

トレンドです。ただ、先ほど言ったように機械を直さなければいけないので、われわれは納入した機械のメンテナンスをするためにタイに出ていきました。ですから、大手メーカーが我々の機械を海外に持っていったので、それに合わせてメンテナンス会社をつくって出ていったというのが実際のところですよ。

最後に、タイで今何が起きているかということをお話しします。今、タイに東西回廊と南北回廊というのができ始めています。これが完成すると、ミャンマー、ラオス、ベトナム、カンボジアを周辺国とした一大産業地域が出来上がるという構想です。これを受けて、われわれが付き合っている会社は、今まではバンコク周辺に工場をつくっていたのですが、新しい工場は全部国境沿いにつくっています。国境沿いに新しい工場をつくることによって、タイの内側を攻めながら、同時に国境の隣国にも入っていく形でアジア圏を制覇できるということになっています。そういう意味ではタイというのは、われわれにとっては面白い国だと思っています。

(酒井) 山本さん、ありがとうございます。それでは続いて笠間敦さん、よろしくお願ひします。

「株式会社 CC イノベーションのご紹介」

(笠間) 皆さん、初めまして。株式会社 CC イノベーションの笠間と申します。本日のテーマは「東南アジア進出成功の秘けつ」ということですが、本日は弊社が海外コンサルティングにおいて具体的にどんなサポートをしているかということをお話しし、皆さんに少しでもイメージをつかんでいただければと思います。

まず自己紹介ですが、私は 2004 年に北國銀行に入行し、幾つかの支店に配属された後、日系メガバンクの上海現地法人や同行のシンガポール支店に出向しました。その後、2016 年にオープンした北國銀行シンガポール支店の開設メンバーとして現地に 4 年間ほど駐在し、帰国後は海外コンサルティングの実行部隊で活動しています。

CC イノベーションは、北國フィナンシャルホールディングス傘下の子会社に当たります。昨年 10 月に北國銀行が持株会社体制に移行したので、北國フィナンシャルホールディングスの子会社という形で CC イノベーションが存在し、北國銀行とは兄弟会社のような位置付けになるかと思っています。他にも幾つか子会社があり、各会社が各機能を最大限に発揮して、「次世代版 地域総合会社」を目指すことを目標に、グループ全体で地域を盛り上げていく体制を築いています。

CC イノベーションという名前ですが、communication、collaboration の頭文字を取っています。弊社は北國銀行のコンサルティング部がコンサルティング会社として分社化した形なので、社員は全員、北國銀行の元行員になります。人員は 100 名ほどで、コンサルタントとして所属しています。われわれがコンサルティングを進めていく上で大事にしているのは、まずお客さまの事業内容をきちんと理解することです。そこを起点にして、お客さまの目指したい姿を共有し、その実現に向けてコンサルティングという形でのサポートをしていくというのがわれわれの特徴です。

コンサルティングメニューとしては、経営戦略コンサルティングを軸に、事業承継や ICT 活用、業務効率化、人事制度など、様々な個別の課題に対するソリューションを提供して

います。その中で、本日のテーマである海外ビジネスも一つのメニューとして提供しており、私はその部隊に所属しています。これまで1400件余りのコンサルティングの実績がありますし、北國フィナンシャルホールディングスとしてはDX認定事業者となっています。

弊社の海外コンサルティングには三つの特徴があります。一つ目は、ワンストップの対応です。一口に海外進出と言っても、まず進出の目的を明確化することから始まり、その後にはビジネスプランの作成、現地調査、設立申請の手続き、と様々なプロセスがあります。そういったプロセスについて、入り口のところからきちんとサポートします。二つ目は、伴走型のコンサルティングです。お客さまによっては、これから進出を検討してみたいというお客さまもいれば、既に進出しているけれどもいろいろな課題があるというお客さまもいると思います。従って、それぞれのお客さまの状況に応じた課題の解決という形でコンサルティングを実施しています。三つ目は、豊富な海外人材と現地ネットワークです。後ほど説明しますが、弊社は東南アジアを中心に幅広いネットワークを保有し、また国内のコンサルタントも、全員が海外駐在を経験しております。そういった人材とネットワークを活用した海外コンサルティングを実施しています。

弊社の海外ネットワークとしては、タイとベトナムに現地法人があります。シンガポールについては、現在の北國銀行シンガポール支店が、今年度にはCCイノベーションの現地法人に生まれ変わる予定です。また、北國銀行の上海駐在員事務所もあります。これらの海外拠点と国内が一体となり、お客さまをサポートできる体制を構築しているところで

最後に、海外コンサルティングメニューの事例を紹介して、少しイメージを持っていただければと思います。

一つ目は経営戦略です。海外事業についてどういう戦略を打っていくか、あるいはどういう計画をつくっていくか、あるいは作った計画に関してどのようにPDCAサイクルを回していくかということをサポートするような内容になります。

二つ目はマネジメントです。先ほど申し上げた拠点設立に加え、最近、レポートニングというメニューも追加しました。これは、お客さまの現地法人の実態を弊社が第三者の立場でヒアリングし、そこで明らかになった課題を日本の本社にフィードバックしながら、海外と国内全体の観点から、お客様の課題と一緒に解決していこうという内容です。特に最近ではコロナ禍の影響で簡単に渡航もできないという情勢がありましたが、その点、弊社は現地に人員を配置しているので、そのようなサポートが可能となります。

三つ目はマーケティングです。具体的には販路開拓サポートです。日本にいながら現地の成長するマーケットにどうやって販路を広げていこうかと考えているお客さまを、弊社の現地人員と協力してサポートします。これは先ほどネットワークの説明をしましたが、弊社の強みとして考えているメニューです。

四つ目はコスト削減です。既に海外から部品などを調達しているお客さまの中で、例えば中国一国から輸入している企業を想定してみてください。実際に、コロナ禍で現地工場が稼働しなくなり部品のサプライチェーンがストップしてしまうという事案も存在しました。そのような一国集中のリスクを回避するために、調達国の分散を図るようなコンサルティングの提案を行なっています。

五つ目は人材です。お客さまの現地駐在員や現地スタッフに向けて、リーダーシップ研

修などを行います。

弊社では、こういった形でお客さまに対し国内・海外両面でのソリューションを提供しています。

(酒井) 笠間さん、ありがとうございました。続いて、リーガルサービスをバンコクで提供されている高祖大樹さん、お願いします。

「スムーズなタイ進出・新事業立上げのための法務戦略」

(高祖) TMI バンコクの高祖と申します。TMI 総合事務所という法律事務所のバンコクオフィスの代表を務めています。バンコクの金融街にある Sathorn Square Office というビルの中にオフィスを構えています。日本のお客さまがタイに新たに進出したり、あるいは既に進出しているお客さまが法的な問題を抱えていることに対して相談に乗ったり、新しい契約を締結したいので書面を作ってほしいなど、さまざまな依頼があります。私は弁護士になってしばらく日本で業務を行っていましたが、2019 年に TMI バンコクオフィスを立ち上げるためにタイに行き、それ以来こちらで勤務しています。タイにいるお客さまは、皆さまそれぞれ法律のことを勉強しているのですが、それでもやはりタイに来てみて、思っていたことと違ったり、日本との違いに日々悩むことがあります。その点、われわれは法的な問題に対して経験値があり、一つ一つの問題に対する解決のアドバイスができるので、ご相談いただいた方々からは大変感謝されています。

タイで業務を展開するために、資本関係はどうすればいいのか、パートナーはどうしたらいいのかという相談を受けたり、労務関係の相談を受けたり、あるいはコンプライアンス関係で、海外でつくった会社を法律を守りながらきちんとコントロールするためにはどういう体制にすればいいのかという相談を受けたりしています。とにかく日本とタイの感覚の違いをどう埋めていくかということを丁寧に説明すると、皆さまのやりやすさが全然違うと思っているので、今後もいろいろな日本企業のタイ進出のお手伝いできればと思っています。

皆さまパネルディスカッションを楽しみにしていると思うので、私の紹介はこの程度にさせていただきます。

(酒井) 高祖さん、ありがとうございました。今、日本は沖縄の辺りから台風がどんどん来て結構大変なのですが、タイはどんな状況でしょうか。

(高祖) タイは雨期なのですごく雨が降っていて、時には、場所によっては冠水しています。

(酒井) 山本さんの工場は水没してしまうことはないのですか。大丈夫ですか。実は以前、日産の自動車工場が全部水没したことがあるのですけれども。

(山本) バンコク周辺の土地はほぼ平坦ですので、やはり弊社も水没の危険性があるので工場は地盤を 1m ぐらい高くしています。現在ではほとんどの企業はそうにして建

てて居るのではないのでしょうか。雨が降ると基本的に道は全部水で埋まりますし、近隣の田んぼも全部水で埋まって、それが2、3日流れないという状況です。

意見交換

(酒井) それではこれからパネルディスカッションに入りたいと思います。できるだけ具体的に皆さまの経験をお話しいただけたらと思いますが、まずケーススタディ的に、皆さんがこういうビジネスをやりたいと思ってから、どこにどのように相談して、何をして、現地でどうやって会社をつくっていったのかというプロセスを聞いていこうと思います。

最初に、先ほど山本さんが、もう日本ではものが売れないとおっしゃいました。人口も減ってきているので、東南アジアでものを売ろうと。例えば輪島の漆器は高く売れるだろうというようなことで、別に漆器に限りませんが、まず自分の商品・製品の販路を外国で少し拡大しようと思ったときに、どうすればいいのでしょうか。笠間さん、いかがでしょうか。

(笠間) まず海外に進出したいという場合ですが、必ずしも現地に拠点をつくるという選択肢だけではありません。弊社のネットワークを活用いただくことで、日本にしながら海外市場を開拓する事例はあります。例えば食品であれば、お客さまの食品がどこの国で人気があるか、どこの国で売れるのかという事前の調査から始めて、本格的に実際のニーズが確認できれば、現地のバイヤーを弊社が紹介し商談に入っていくという流れでサポートしています。そういう相談は非常に多いです。海外のバイヤーネットワークが400社ほどあるので、様々な商品に対応できるかと思っています。海外となると、拠点設立や貿易手続きが大変というイメージはあるかもしれませんが、販路開拓ということで言うと、現地のバイヤーと、取引のある国内の商社を、弊社が同時にご紹介できるので、お客さまからすれば最初から現地バイヤーと直接貿易を行うのではなく、国内商社を挟み、現地に展開していくという間接貿易による商流の構築も十分可能です。そういう形で個別に事情を聞きながらサポートしている事例はあります。

(酒井) 直接投資はちょっとハードルが高いというときは、まず現地に輸出したり、あるいは代理店・販売店を通じてサウンドしてみるというやり方もあるんですね。

(笠間) はい。

(酒井) 山本さんのところは、そういういろいろな調査をした結果、これは有力だということで現地に会社をつくることになったと思いますが、現地に出るに当たり、現地のパートナーを見つけることは結構大事ななことかと思っています。先ほどの発表を聞いていても、山本さんの工場のHI-COOKはパートナーと仲が良さそうですが、その辺はどうだったのですか。

(山本) 先ほど言ったように私は韓国と中国とタイに会社をつくりましたが、やはりパートナーがどんな考え方をしているかということが一番重要です。日本製の機械はどうし

でも高くて、ローカル製の機械は安いのですが、うちのパートナーは日本製しか売らない商社でした。売るのは日本の機械だけで、タイや他の国の機械は絶対に売らないという考え方で今もやっていますけれども、やはりそういうパートナーの考え方は一番大事だと思います。パートナーがいないとわれわれはここまで来られなかったと思っています。

(酒井) パートナーといってもそんな簡単に見つかるわけではないし、下手をすると変なパートナーをつかまされてしまうこともあるので、われわれも現地のパートナーと組むときはデューデリジェンスといって、パートナーの背後関係を徹底的に調べるのですけれども、笠間さんのところは、そういうマッチメイキングのようなサービスもあるのでしょうか。

(笠間) 合弁契約などのパートナーとのマッチングはまだ実績がないですが、部品などの調達先のマッチングは現地で行っています。

(酒井) 東南アジアで会社をつくる時に必ずぶつかる壁が外資規制です。外国資本に対する規制があります。これは東南アジア各国によってだいぶ違うのですが、その中でタイは比較的規制が厳しい方なのでしょうか。恐らく51%が内国資本でないと基本的に設立認められないのではないかと思います。そうすると、株主の過半数が外国に持っていたときに、どうやって日本本社の権限を行使できるのか。その辺は結構難しい法律問題があると思うのですが、高祖さん、外資規制と日本の経営権の確保等についてはどのようなソリューションがあるのでしょうか。

(高祖) まず、非常に端的に規制内容を説明すると、基本的に製造業だけのときは100%外資、100%子会社でも大丈夫です。ただ、メンテナンスや飲食などのサービス業も組み合わせ提供したいときは、原則として、過半数がタイの内資でなければいけません。他方で、進出するときには、自分たちのコーポレートカルチャーもそうですし、ガバナンスもそうですし、自分たちの意見をきちんと通せるようにしたいという思いを皆さんお持ちです。そのときに、もちろん国によって事情は違いますが、タイの場合は割とやりやすく、例えばパートナーと半々で株式を持ち合って同じような権限にする、お互いの合意の下で経営するというパターンで会社をつくったときに、出資サービスをやってくれるような会社があるのです。そういったところを使うと、現地パートナーが49%、日本の会社が49%、出資サービス会社が2%持ってくれます。従って、51%という外資規制はありながらも、割と柔軟にやりやすい部分はあると思います。そういうものを利用せずに、割り切って現地のパートナーに51%持たせる場合もありますが、そのときは事前にちゃんと腹を割って話し合った方がいいです。最初に会社をつくるときに、「自分たちはここについては意見を言いたい」「これとこれとこれはお互いに合意の上で決めよう」ということを話して、きちんと決めて文書にしておいて、それに基づいて経営していくということです。タイ進出は、会社をつくる時に現地パートナーと腹を割って話した方がうまくいきます。ごまかしながら会社をつくと、後々大変なことになってしまうことも多いです。

51%内資の規制はあるものの、出資サービスなどを使うと、ある程度柔軟に設計できる

というのがタイのやりやすいところかと思えます。このあたりは国によって事情が違います。

(酒井) 法的には出資サービスを使って49%、49%、2%で実質上の経営権を確保するやり方もあるけれども、最後はやはり人間同士の信頼関係だという話でしたが、山本さんは、ご自身のご経験上、現地のパートナーとの関係についてはいかがですか。

(山本) うちメンテナンスがメインの会社なので、パートナーとの株の割合は、タイ側が51%、日本側が49%で、51%ルールに縛られた会社経営をしています。先ほど言ったAsahi Sosetsuは製造会社なので厳密に言うと100%投資は可能ですのでBOI (Board of Investment)の絡みもあってつくった会社です。サービス業があると51%ルールになってしまうということで、われわれも今それをどうにかしようと言っているのですが、高祖さんがおっしゃったように、その辺はお互いに腹を割って話し合わないとは解決しない気がしています。

(酒井) 東南アジア各国でいろいろな外資規制があって、大抵はネガティブリストで内資がマジョリティでなければいけない業種が列挙されていたりします。マスメディアは外資がアウトのところが多いですが、そういうものを見ながら展開する業種を考えるということもあるのだと思います。

次に、海外進出するときに多くの企業が悩むのが知的財産の問題です。山本さんのところはHI-COOKというブランドをお持ちですが、何か知的財産を守ることに苦勞などはありましたか。

(山本) 実は私は石川県発明協会の会長もやっているのですが、恥ずかしい話、人には商標を「取りなさい、取りなさい」と言っているのですが、いざ自分が海外へ行ったときは、最初は小さいレベルから行くので、どうなるか分からないので、商標を取るのを忘れていたうちにだんだん大きくなっていて、あるとき、いかんと思ってタイで商標を登録しようと思ったらことごとく却下されてしまいました。最低限、ブランド商標ぐらいは海外へ出たときには必ず申請して取っておかないといけないと思っています。

(酒井) 商標だけでなく特許もそうですけれども、知的財産というリーガルイシューについて、高祖さんの方でクライアントにアドバイスしたりすることはありますか。

(高祖) いろいろな国で共通したプラットフォームがあるので、基本的には、自分たちのブランドを守るためには商標登録をちゃんとそれぞれの国でした方がいいです。ただ、実際には、先ほど山本さんがおっしゃったように、今のタイミングで登録申請しなくてもいいのではないかと悩むところも多くて、そのあたりはわれわれもお客さまとよく話しながら、「では、せめてこの部分だけでも登録しましょうか」という形にしています。ある程度ブランドが有名になってくると、タイでもLazadaというプラットフォームがあって、そこでいろいろな模倣品が売られていて、「模倣品が売られてしまったので、どうしたらいい

でしょう」という相談が結構あります。ただ、シンガポールが知財先進国を目指していて、タイもそれをまねしたいということで、プラットフォームに「模倣品があるから何とかしてくれ」と言うと結構速やかにテイクダウンしてくれたり、警察の知財担当の部署に相談に行くとレイド（差し押さえ）してくれたりする仕組みはある程度あります。何かあったときにはそういうところも使えます。ただ、基本的には、自分にとっての大事なブランドや特許は登録しておいた方がいいと思います。

（酒井） 海外に進出するに当たり、例えば HI-COOK は立派な社屋を建てていますし、工場をつくろうと思えばかなり広大な敷地が必要になるわけですが、山本さんのところは土地の所有はどうなっているのでしょうか。

（山本） うちの 51%ルールで縛られているので、一応タイ人が権限を持っています。その為ほぼ自由に土地を購入することは可能です。一般的には BOI（Board of Investment）を取得して工業団地の土地の購入になるのですが、タイは Kitchen of the World なので、食品関連企業はどこで仕事をしてもいいというお墨付きをもらっているのです。そこでバンコクの隣の県に土地を買って工場を作っております。

（酒井） 今山本さんが言われた BOI というのはタイ投資委員会です。各国ともそういう投資委員会があって、その基準に合った形で投資すると優遇が得られることがあるので、そのことを言われたのだと思います。

高祖さんは、現地におられて、何か不動産に伴うリーガルサービス、アドバイスをされたことはありますか。

（高祖） 「土地を買いたいのですけど」という相談は結構あります。原則論としては、日本企業の 100%子会社のような外資法人は土地を持てません。ただ、製造業はタイではかなり進出しやすくなっていて、工業団地の土地を買える場合があったり、BOI（Board of Investment）の投資奨励を用いて土地を買えたりする場合もあるので、土地を買えないと言われるのですが実は買える場合もあります。それは「こういうことをここでやりたいのだけど」とアドバイザーに相談すると、「それだったら買えます」とか「買うのは無理だから賃貸にしましょう」という話になると思います。

（酒井） 次に、事業を展開して利益が生まれてくると結構頭を悩ませるのが移転価格税制です。企業は、もうかれれば必ず税金を払わなければいけません。日本とタイで展開していると、それを日本で払うのかタイで払うのかという問題です。もちろん日本の税務当局は絶対に日本で取りたいと言いますし、タイもタイで取りたいと言います。例えば、山本さんのところで 1 億円の機械をタイの子会社に 1 億円で売ったら、日本では利益は生まれないので日本で税金を払わなくても済むわけですね。ただ、日本の税務当局はそんなことは許してくれないというわけで、山本さんの方で移転価格税制についてはどのような対策が取られているのでしょうか。

(山本) 移転価格税制については苦勞しております。先ほど言ったように当社はメンテナンスがメインなので、従業員もほとんどメンテナンス要員なのです。基本的にメンテナンスというのは、ない方がお客さまには良いわけです。しかし緊急事態があるためにメンテ社員が10人いるのですが稼働率は5割以下です。しかし常に待機をする為に残りの5割も常に雇わなければいけません。メンテナンスだけやればタイの会社は即赤字です。それを救済するというイメージでもないのですけれども、時々売れる機械の販売価格を安くしてタイの会社を黒字にするという対応が昔はありました。しかし、それはいけないということになり、今は基本的に通常の卸で卸しなさいと言われておりますので常に赤字です。

ただし、必要経費は全て認めると言われております。例えば展示会をする場合に、ローカル法人の出展料と外国法人の出展料は雲泥の差がありますので、基本的にわれわれはローカルの法人で展示会をしたいのです。その展示会費用を日本が支払うことは認められております。

われわれは移転価格税制を逃れたいわけではないのです。税金を逃れたいのではなくて、日本は黒字でタイは赤字というのはやめよう、両方もうかるようにしようということだったので。現在は、メンテナンスと同時に機械の製造と販売部門を強化して黒字化を模索している途中です。

(酒井) 次に、日本に本社があり、海外に子会社がある企業が絶対に避けて通れないことは、グローバル経営に伴ういろいろなコミュニケーションギャップや、ビジネスの考え方・文化の違いです。これがプラスに働くと多様性ということでイノベーションが生まれることがあります。逆に誤解が生まれて従業員のエンゲージメントが非常に下がってしまうこともあります。グローバル経営に当たっては、コミュニケーションの在り方や、日本本社からどうやって子会社をモニタリングするかということが非常に難しく、日本企業はあまりうまくいっていません。その点について、笠間さんはどのようなソリューションを提供していますか。

(笠間) いろいろなお客さまの話を聞いていて、本社と現地との間におけるマインドのギャップはあると感じています。例えば売上目標を示すだけでは現地の社員のやる気は上がらないと思います。従って、弊社は計画を策定するという言い方をしているのですが、まずはビジョンを考えて、社内で関係者が腹落ちするまで議論することが非常に大事だと思っています。どういう目的で現地法人が存在するのかということを徹底的に本社と現地サイドで話して、ビジョンを統一して見える化を図る。あとは収支計画やそれに向けたアクションプランをつくるという順番で進めていくことが非常に重要ではないかと思っています。

(酒井) ビジョンを見える化することで本社と現地法人をつなぐようなサービスも、笠間さんのところで提供しているのですね。

(笠間) そうですね、そしてこれは一度作成して終わりではなく、継続的に回していくことが重要です。コミュニケーションの仕組み、例えば現地法人・本社間のミーティング

の在り方を体系立てて作成する提案なども行なっています。

(酒井) 高祖さんは、クライアントに対してリーガルサービスを提供するだけでなく、ご自身で法律事務所を立ち上げたりもしていて、いろいろな経験があると思うのですが、文化と文化のぶつかり合いが起きるようなところでのコミュニケーションギャップの問題については、どのように対応しているのでしょうか。

(高祖) コミュニケーションギャップについては、自分自身の経験も含めて語りだすと止まりません。タイ人はフレンドリーな方が多いので、普通に楽しく会話して、友達になるような感覚で話したりするのは、自分の感覚としてはそれほど難しくないと思います。他方で、マネジメントをしていく中では、タイ人の方々と本当の意味での信頼関係を確立しつつ、タイ人の方々のビジョンや考え方を尊重し、かつ日本的な価値観もきちんと伝えるというところの難しさはすごくあります。私がいろいろな方から相談を受けた印象としては、一番良くないパターンは「日本の基準はこうなんだ。とにかく言うことを聞け」というパターンです。それでは、まずうまくいきません。逆に、タイのことはよく分からないので何でも言うことを聞いてしまうというパターンも、うまくいきません。ここが感覚的に難しいところで、相手側の事情、タイ固有の事情を尊重して、タイ人の方々の意見にきちんと耳を傾けながら、自分として筋を通さなければいけないところは通すということが必要です。うちの会社はこういうことは絶対にやらないとか、そういうメリハリをつけて、本当にリスクのある事柄は何なのだろうというところをきちんと見極めながらやっていくことが大事だと思います。

タイの場合は会計の不正が多いのですが、それは後者のパターンで、よく分からないからといって全部任せてしまうと、「任されているからちょっとだけお金を取っちゃおうかな」となります。これは多分日本でも同じで、完全に任されているとそういう気持ちになりやすいのですが、例えばサプライヤーの調達プロセスに結構リスクがあるとか、そういうことをきちんと見極めて、そこだけでもきちんと締めるといいますか、メリハリをつけるということは、常に意識しておいた方がいいかと思います。

(山本) 従業員との会話についてなのですけれども、タイの会社は、2カ月か3カ月に1回、必ず従業員全員と飲みニケーションをしなければいけないというのが何となく労使協定になっています。コロナ前だと本当に3カ月に1回、全員集まって飲んでいて、日本人は2時間ぐらいで帰るのですが、タイ人は5時間ぐらい飲んでいきます。

それともう一つ、私がよくやっているのは、まず私の意見はこうですよ。次に日本の会社はこういう意見なのですよ。それに対してうちのパートナーの会社はどうなのですか、うちのコンペティターはどうなのですか、タイの企業はどうなのですかというのを問い掛けています。タイの商習慣はわれわれと全く違うので、「日本だったらこうです。私の考えはこうです。でも、タイはどうなのですか」と聞いて、それを集めて、ではこうしましょうというディスカッションの仕方をしています。

(酒井) なかなかご苦労が多いですね。ちなみに、飲みニケーションのときのつまみは

HI-COOK で作った唐揚げですか。

(山本) そういうのはしていませんね(笑)。ただ、基本的に 300 バーツぐらいですから、昔の為替で 1 人 1000 円ぐらいの予算でやります。楽しみでもあるのです。

(酒井) あと、現地で企業活動をする場合に必ずぶち当たるのが労働問題だと思います。特に解雇できるか、できないかという問題です。例えば日本の労働基準法からすると解雇はそんなに簡単ではありません。アジアには、解雇が簡単な国とすごく難しい国があるわけですが、タイの日系企業が解雇という場面にどのように対応するのか、あるいは高祖さんはどのようなリーガルアドバイスをしているのか。いかがですか。

(高祖) 解雇の話はよくあるのですが、基本的に日本とタイは、解雇するときにはちゃんとした理由が必要という枠組みは変わらないです。シンガポールは比較的自由に解雇できますし、国によっては自由度が相当あります。逆にインドネシアなどは裁判所の許可が必要だったりして日本より厳しいですが、タイと日本はそれほど枠組みが変わらないです。ただ、タイの方がジョブ・ホッピングが盛んなので、従業員に辞めてもらいたいと思っていると勝手に辞めてくれて、解雇しなくて済んだということは結構あります。こちらが「あなたはうちで活躍するのは難しいかもしれない」という趣旨のことを伝えると、すぐ移ってくれたりします。ただ、そうならないこともあります。そのときには、もちろん懲戒解雇を選択することもあります。実務的には懲戒解雇ではなく、話し合いで合意して、一定のお金は払うので辞めてもらうという形が多いです。そうすることによって、裁判になってもめたりすることが起きにくくなるので、皆さん比較的、解雇するというよりは、「一定のお金は払うので辞めていただけますか」という形でやることが多いです。

(酒井) 山本さんは、実際に解雇したことはあるのですか。

(山本) タイは人材の流動性が結構高いです。当社も 1 年に 1 人か 2 人は必ず解雇というか、高祖さんがおっしゃったように、辞めてもらうということがあります。簡単ではないですが、日本と比べると意外と簡単にできるのが現状です。ただ、辞めてもらうための証拠を集める必要はあります。何の手持ちの証拠もなく「給料 2 カ月分をあげるので辞めてください」ということでは誰も納得しないと思います。なぜ辞めさせるかという証拠をきちんと書類にまとめて提示して、そこまでやることで皆さん素直に辞めていきます。ただ、辞めていくとほとんどが当社のライバル企業に再就職しますので、辞めやすいのかなという気がします。

(酒井) だんだん時間が迫ってきました。事前の打ち合わせにはなかったのですが、最後の締めとして、1 人 1~2 分ずつ、ぜひ会場の皆さんの東南アジア進出をエンカレッジするようなお言葉を頂けたらと思います。今度はオープニングと逆に高祖さんからお願いします。

(高祖) 私はタイに来て会社を立ち上げて4年目になるのですが、その中には少しつらいこともありました。それこそ信用していた従業員がライバルに移って泣きそうになったこともあったのですが、そういうときに、タイ人の従業員が「私はあなたを支えるから、頑張っていきましょう」と言ってくれて、人間の温かみを感じたこともありました。あと、私がタイのマーケットに来て、弁護士という業務の中でタイ人の弁護士や経営者と議論していて、すごく優秀だなと思うこともあります。日本人とタイ人というのは、日本にいた頃は違うように見えていたのですが、言語や文化が違って、優秀な人は優秀ですし、真面目な人は真面目ですし、優しい人は優しく、そういう自分が尊敬できるタイ人と出会う中で、どんどんタイが好きになっていきました。そういう意味で、自分自身の個人的な経験としても、会社としての業務を日本の国外に広めるという意味でも、すごくよかったです。皆さんにも同じような経験をしていただきたいという気持ちです。

(笠間) どの企業も海外との取引は避けられない時代だと思うので、まずは海外に興味を持ち、目を向けることが大事かと思います。その上で、海外事業について、全社一丸となって、一枚岩となって取り組むことが非常に重要だと思います。その為には、計画やビジョンをつくることや、海外事業に関し何か頭の中にあって言語化していないものがあれば、それを見える化して、皆さんと議論しながら、海外事業を全員で作りに上げていくことが重要であると思います。そうすることで海外進出の成功に一步も二歩も近づけると思います。単純なことですが、非常に重要なことかと考えています。

(山本) 日本もいいですし、海外もいいです。やはり海外には日本にない新しいものがたくさんあります。スピードも違いますし、楽しいこともたくさんあります。日本の会社というのは、書類がぐるぐる回って、機械ができるまで2カ月ぐらいかかります。しかしタイは、今日言うところ3日後にはできているという楽しい国だと思っています。

海外に行くときには、皆さんやはり言葉の壁があると思います。「タイ語が話せないから行けない」とか、「英語ができないから行けない」というのは、もう海外に行きたくない理由にはならないだろうと思っています。タイで日本人に会って「タイ語が話せるのですか」と聞いても「話せません」という人がほとんどです。変な話、それぐらいタイは日本語が通じる国ですし、その辺を足掛かりにして東南アジアを回って、気に入った場所で止まれば一番いいのではないかと考えています。

(酒井) ありがとうございました。時間になりましたので、パネルディスカッション「海外を目指そう！」を終わりたいと思います。素晴らしいパネリスト3名に皆さんから拍手を頂けたらと思います。どうもありがとうございました。

(司会) 最後に、閉会のご挨拶を酒井理事から頂きたいと思います。酒井理事、よろしくお願ひします。

閉会挨拶

酒井 邦彦（公益財団法人国際民商事法センター理事）

引き続き、閉会の挨拶をさせていただきます。今、なぜアジアなのかということについて若干の歴史をひもときながら、今ここにわれわれがアジアを目指すのだということについて、手短にお話ししたいと思います。グローバリゼーション、ブレグジット、中国、ウクライナといったキーワードがあります。

まずグローバリゼーションです。シカゴ学派のミルトン・フリードマンら学者が提唱した人・物・金を自由に動かすレッセフェールや、とにかく自由にやればいいのだというリバタリアニズムの考え方に通ずるグローバリゼーションを新自由主義者のサッチャーとレーガンが仕掛けて、これがあつという間に世界を覆いました。ところが、グローバリゼーションになって一番利益を得たのは中国でした。それはそうです。労働力が安いところでどんどん物が売れていくわけですから。そういったグローバル化の中で、おかしいではないかと考えだしたのがアングロサクソンの人たちで、グローバリゼーションファティグ（グローバル疲れ）が始まりました。グローバリゼーションファティグが少し続き、その出口としてブレグジットがありました。イギリスが EU から出て、さらに、ブレグジットの投票があった同じ年にアメリカファーストを唱えたトランプがアメリカ大統領選挙に勝ち、一挙に内向きになっていきました。

ところが、完全内向きの自給自足というのは地球上もうあり得ないことであり、完全にアメリカ一国だけで生きていくことはできないので、ブロック経済を強めようという方向に行きました。実はその矛先の一つがウクライナです。ウクライナは、ロシアも取り込みたかったし、欧米諸国も自分の陣営に取り込みたかったのです。そういう意味ではロシアのウクライナ侵攻は必然であり、欧米も、ウクライナを中立的な立場に置くという同意があったにもかかわらず、EU、NATO に取り込もうという動きがあります。ですから、グローバリゼーション、ファティグ、アメリカンファースト、ブレグジットという一連の歴史の流れの中でウクライナ問題が出てきたわけです。もちろんロシアのウクライナ侵攻は人道的にも到底正当化できませんが、歴史的な文脈としてはそういうことになっています。

そして今、世界が一番欲しがっているところが東南アジアです。人口が多く、インフラも整いつつあります。しかも人口が多いだけではなく、まだまだ人口ボーナスです。アフリカに比べると人口ボーナスはだいぶ落ちてきましたが、マーケットとしても製造拠点としてもまだまだ魅力があります。ですから今、東南アジアを自国のブロックにいかに取り込むかという話になっていて、TPP や RCEP、それからアメリカが主導した IPEF というのが最近できて、東南アジアを取り込もうという動きが起きています。

日本は自由主義陣営に属している国ですが、ASEAN は必ずしもみんなが自由主義に向いているわけではありません。カンボジア、ラオス等、中国の影響力が非常に強い国もありますが、その中において日本が果たすべき非常に大事なミッションは、自由主義陣営の一員として ASEAN の分断を防ぐことだと思います。しかも、日本は ASEAN の全ての国から非常な尊敬と信頼を受けている世界でもまれな国です。なぜ日本が ASEAN から信頼を受けてきたかということ、最初に法務省の須田副部長の講演にもありましたが、われわれが30年にわたって法制度整備支援を愚直に真面目に行ってきたからです。東南アジアの日本

に対する信頼は、こういった法制度整備支援の積み重ねによるところが大きいのだと思います。こういった日本の立ち位置を最大限に利用して、ASEAN を分断させずに、しかも自由主義陣営にとどめることがすごく大事です。

実は来年が日本 ASEAN 友好協力 50 周年の記念の年で、来年の後半には各国の首脳が集まりますが、その前の夏に各国の司法・法務大臣が集まって会合を開きます。そのときも必ず法制度整備支援が大きな話題になると思います。また、法制度整備支援は日本の ODA という国の予算で実施していますが、アジアに対して大きな影響力を持つのは ODA だけではなく、日本の企業活動なのだと思います。東南アジアで日本企業が活動することによって、富を与えることになり、工場建設によってインフラを整備することになり、技術移転によってその国の技術が向上することになるので、日本企業がアジアにおいて活動することは、ODA 以上に非常に意義のあることだと思います。今日のセミナーで法制度整備支援の話をした上で、パネルディスカッションで日本企業はアジアに出ようという話をしたのは、まさにそこで脈絡が一致するわけです。ただ単にお金をもうけるということを超えて、アジアの人たちと交わることによって自由をさらに謳歌し、あるいは法の支配という目標に向かって前進することが非常に大事だと思います。その意味で、今日のセミナーは非常に興味深いものだったと思います。

皆さん、お忙しい中、長い時間お付き合いいただき本当にありがとうございました。

(司会) これにて今年度の金沢セミナーを終了させていただきます。皆さま、長時間にわたりご参加いただき、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