

中小企業のための海外進出支援セミナー

法務は万が一のことが起こってからと考える あなたのための海外進出、海外事業展開の心得

環日本海経済交流センター 貿易投資アドバイザー 宮本 敏和

1. 英米法、大陸法、ハイブリッド法

世界にはさまざまな法体系が存在する。その中で、英米法と大陸法は世界2大法律体系といわれている。

英国で発祥した英米法は米国でも採用されており、時々の政治経済の状況に応じて導き出される答えが異なるため、極めて有機性が高く、柔軟である。5～6年前には黒だったことが、今では白ということもある。

一方、大陸法はドイツで発してフランスに渡り、日本でも採用されている。答えが論法に従って導き出され、どの時代でも同じ結果が安定して出するため、予見性が高い。逆に言うと、時代環境に即した柔軟な法解釈が苦手である。

これら2大法体系のいいところ取りをしたのが、私がネーミングしたハイブリッド法である。2002年のWTO加盟以降、法律システムの刷新が進められている中国や、昨今にぎわいを見せているミャンマーなど、新興国で採用されている。制度としては理想だが、実際にはまだ法の枠組みと執行が乖離しているため、その開きを各国でなくしていかなければ、実を伴ったものにならない。

2. 戦略的国際法務システムの重要要素

これまでの日本的なビジネスシーンで弁護士が担ってきた役割は、何か問題が起きてからという駆け込み寺的なものだった。しかし、これから弁護士には、従来の受動的な対応から脱し、プロアクティブであることが求められる。プロアクティブというのは最近よくビジネスシーンで使われる

造語で、事前に法律や規制をよく理解し、常にアップデートして、その特性と市場のリスクに対処しておく姿勢を示す。つまり、ビジネスの成長可能性と表裏一体で共存するリスクの芽を事前に摘み取ることである。

特に国際法務を専門とする弁護士には、海外進出時の転ばぬ先の杖として、進出検討時、進出実行時、進出後の潜在的リスクを継続的に抽出し、解決していく姿勢が求められており、それは契約書の作成や折衝以上に大事な業務だと感じている。

3. これからの事前国際法務の形

これからの事前国際法務の形といえる戦略的国際法務システムには、事前法務、予防法務、戦略法務の三つのフェーズが存在する。

まず、事前法務フェーズでは、業界の特殊性や慣行により生じる事業機会の発掘や、地域の傾向をつかんで「業界ニッチ」の洗い出しを行う。ガイドラインに従えば答えが導かれる大陸法と異なり、ASEANなどの新興国では法的ガイドラインが存在しても、それは当局の一存でぶれてしまうことがあるため、業界ニッチの有効活用を図るためである。加えて、海外進出の具体化に向けて事業性の調査等を行う。

続く予防法務フェーズでは、法律問題・紛争を避けるために事前に法的な策を講ずる。国際舞台で競争していく上で、残念ながらまだまだ弱い日本の防御を国際競争レベルに持っていかねばならない。こうしたことを継続的に積み重ねることで、実際に海外に進出したときに、迅速に事業

を進めることが可能となる。

進出後の戦略法務フェーズでは、契約書の作成や交渉、法令等に関する知識を経営戦略等に積極的に生かすなど、従前から弁護士に求められてきた役割を果たしていくことになる。

4. 活路としての海外展開

私が日本企業にとって海外進出が活路となるとする理由の一つに、国内需要の減少がある。日本国内の人口減少に加え、米国オハイオ州へのホンダ本体の進出に代表されるような、サプライヤー（下請け）に有無を言わず移転を促すような取引先の海外移転がある。

二つ目は、海外展開による国内事業の活性化である。私が全国を講演で飛び回的过程中で実感するのは、日本は東京一極集中が進む中でも、素晴らしい産業が各地に数多く埋もれていることだ。そうした企業は、かつてはどれも海外進出の前にまず東京進出を考えていたが、30～40代の社長の中には、東京を飛び越えて一気に世界へ行こうという思考の人たちが増えてきている。『自社で培ったノウハウが海外での競争で切磋琢磨することでさらに強化され、再び国内へ逆輸入されることで国内事業に好影響を与える。』

三つ目の理由としては、ASEANの可能性を挙げる。これまでASEANは政治的な協調を目指してきたが、今後は地域経済区域として、さらに物流や経済のハブとなるべく足並みをそろえていこうという変化が起きている。ただし、ASEAN各国は多様性を有しており、法律システムがいまだ未成熟である。法律の存在と実効性を高めることが、今後のASEANの成長可能性の分岐点になっていく。

5. 海外進出の際の注意事項

海外進出を決断したら、まず目的に応じた進出形態を選択する必要がある。生産委託や販売代理店として間接的に進出するのか、あるいは合併や

独資、駐在員事務所や支店を持つなど直接的な進出をするのか。それにより、現地における規制や税務面の取り扱いが異なる。

また、現地企業への過剰な信頼は禁物である。現地にパートナーがいなければ販路開拓が難しいかもしれないが、ビジネスパートナーの選定に当たっては日本流の美しい人間関係を重んじた考えを捨て去る必要がある。相手への一定の疑念を持ち、必ず契約書を交わし、安易に独占契約を締結せず、慎重に検討しなければいけない。

準拠法条項、管轄条項については、郷に入っては郷に従えで、現地でビジネスを展開するのだから現地の法律に従うのが当然と考える必要は全くないし、現地の仲裁条項の選択も必須ではない。進出地が米国であればフランスのものを使用するなど、中立性強化の観点からも第三国のものを選択することは一つ有効な策である。

6. 契約締結時の留意点

進出先との契約を交わす際には、まず、法人設立はゴールではなくスタートという意識を持つことが重要である。法人設立はリスク発生の始まりであって、定款、就業規則、職務権限、人事管理を4本柱に据えて制定しなければならない。定款は、法人を一つの国と見た場合の法律といえるものなので、必要な部分は現地の慣習に従いながらも、自社の中核的な概念は譲らないというバランスが大切である。就業規則、職務権限は、自社商品の保護などを目的とし、従業員の法人に対する忠誠心を養い、労働紛争を防ぐために作る。日本とは異なり、自然に忠誠心が培われることはない。

また、契約言語条項といって、仲裁員が使う言語も契約書に使う言語も、英語を主言語とするのが国際ビジネスの主流である。

さらに、コンサルティング契約やエージェント契約をする際には、日本人にも一定の疑念を持って接することが必要である。コンサルティングフィー、エージェントフィーなどとして、現地の

日本人に数千万円を持ち逃げされたケースもある。

7. 異なる語学、文化への対応力

海外に進出する際には、日本の常識で推測するのは禁物である。予測不可能な事態を想定範囲内として臨まなければ、海外での競争という激流を乗り越えていけない。自社の主張を明確にするとともに、情報収集によってリスクを洗い出すことは、海外進出後も継続的に行われる必要がある。具体的には、カンントリーリスク、インフラ整備、労働環境、商習慣と文化的習慣の相違、為替による損害などに留意すべきである。カンントリーリスクについて一例を挙げると、タイではクーデターが7～8年周期で起こっているが、日本でいえば人事異動のようなものである。必要以上に反応することなく、それを織り込んだ上でビジネスの年間計画を立てなければならない。

8. 「ビジネスチャンス」と「機会喪失」

ビジネスチャンスをつかむには、慎重性、迅速性、競争性のバランスが要求される。

海外進出を検討している企業では、トップの強力なリーダーシップの下、全社一丸となって必要なプロセスを踏んでいくが、リーダーシップを超えて独断性が高くなってしまうとリスクを生む要素になる。そのため、トップの情熱や牽引力について周りのスタッフによる客観的なチェックが入れられるよう、私は外部から細心の注意を払ってサポートしている。

日本企業の「石橋をたたく」姿勢は、これまでの日本の繁栄を築き上げた源ではあるが、国際ビジネスの波が劇的に速くなる中で、あまり効率性を重視し過ぎると機会喪失につながりかねない。海外へ行くと、日本人はビジネスの意志決定に時間がかかるとよく言われる。海外ではタイムイズマネーであり、特に中国では輪をかけた速さで、問題が起こっても走りながら考える。

一方、日本はいったんトップのお墨付きをもら

うと、多少問題が起こっても引き返そうとしない。日本流の石橋をたたく慎重さも重要だが、中華系の迅速さも学び、それを有機的に自社に取り込む努力が必要だと思う。競争力については、熾烈な環境の中でディスカウントがあつて当たり前の区域もあることを念頭に置いて、価格弾力性を伴ったビジネスプランを立てることが必要とされる。

9. 進出後の継続的リスク

海外進出後の継続的リスクとしてはまず、海外では法改正が常に行われていて、法制度の複雑さや不明瞭さがあるという事実を知ることが重要だ。

事業環境面では、ASEANにおいては製造やITに関わる優秀な人材の人件費が上昇しており、人材の調達が困難になっている。タイの一般的な労働者の月給は現在400ドルで、シンガポールを除くとASEAN第1位である。加えて、タイの優秀な学生や業務経験者は、IT分野であればシンガポールへ、建設業関連であればタイの2～3倍は稼げるドバイへ行く。リスクという点では、現地での人材調達がそれほど容易ではないということ考えた上で進出を検討することが重要だ。

リスクの中でも顕著なのは、腐敗行為である。米国FCPA（不正競争防止法）の昨年から今年にかけての事例をご紹介したい。米国FCPAは英国のBribery Actと共通点が多く、日本の不正競争防止法は基本的に米国FCPAのコピーである。

昨年、日本がインドネシアでビジネスをするに当たり、インドネシア政府高官への金銭授受をうかがわせる日本企業からの接触が、実際に金銭のやりとりが行われる前に明るみになったことがあった。交信は、米国で管理されているフリーメールを使用して行われていた。米国にはロング・アーム法という規則があり、米国国外であっても、米国が直接的・間接的に不法行為に活用された場合は米国の法律が適用される。この交信は法の適用範囲にあると判断され、日本対インドネシアのビジネスであったが米国が介入することになった。

米国ではどれだけ案件を立件するかで役人としての価値が決まる面があって、この件は立件に至った。米国FCPAの罰金は巨額で、受け渡し金額が1、2億円でも懲罰的に罰金が50億～100億円にも上ることがあるので、進出先の国だけでなく、多国籍な側面から行為を検討する必要がある。

10. 撤退というオプションの確保

ASEANを含む発展途上国は、海外からの進出企業が撤退するのがなかなか難しい法体系になっている。そのため、私を含む国際案件を専門とした弁護士に最も求められるのは撤退というオプションを事前にどう契約書に組み込むかで、クライアントは私のことを法律家ではなくロビイストと見ている。つまり、政府との折衝で自社に有利な例外条項を勝ち取ることが期待されているのである。

11. 海外進出に際して検討すべき法的項目

。海外進出に際して検討すべき法的項目としては、投資形態の可否、外資投資規制、企業撤退規制、知的財産規制、労働法制、知的財産法制、紛争解決制度、条約・政府・国家機関協定、さらには「見えない法的壁」の確認が挙げられ、これらがロビイストとしての弁護士の業務となる。

私が実際に関わったケースでは、外資が進出してはならない、あるいは進出が制限される業種がリスト化されたものをネガティブリストといい、本来は順守しなければならないが、ミャンマーでは交渉により例外を認めさせることができた。

また、ラオスはその歴史的背景から、現在も政治・経済面ともにフランスに大きく依存しているため、大きなプロジェクトはほぼフランスが独占していた。そこで、大手日本企業はフランスに子会社を作り、その名前で水力発電所の国際入札に参加し、プロジェクトを勝ち取った。

12. 法務トラブルへの対応方法

現地訴訟や紛争などが起きた場合、とりわけ英米法の法体系の国では刑事事件の法廷弁護士に掛かる費用が非常に高く、法律がうまく機能しているかどうかよりも、どう白を黒に変えるかが優秀な弁護士の判断基準とされているため、判決が世間の常識と乖離していることがある。

そのため、できれば裁判は回避したいところであるし、たとえ裁判になってもそれが不透明なものであったり、長期化したりすることは避けたい。そこで有用なのが国際仲裁機関を活用することなのだが、さまざまな国際仲裁機関がある中でどの仲裁機関を選ぶかが大事なので、協議の上、事前に契約書に仲裁機関名を記載するケースもある。有利な裁決が出ててもそれが執行されない場合もあるので、その辺りも事前に調べた上で選択することが大事である。

以上、本日は新興国への進出を主眼に、包括的にお話させていただいた。

(2015年9月17日「中小企業のための海外進出支援セミナー」における講演より)