

## 経営Q&A

回答者 ベーカー&マッケンジー法律事務所  
弁護士 武藤 佳昭

### 「海外展開入門 ～円滑な海外展開の進め方～」

#### 第1回：「海外展開への取り組みの基本」

#### Question

【相談者：製造業 A 社 代表取締役 B 氏】

弊社は、長年にわたり独自の技術を磨いて、日本国内に広く取引先を開拓し、最近は外国からも引き合いを受けるようになりました。そこで、自社製品を輸出するという形での海外展開を検討していますが、まず、全体としてどのような点に注意したらよいのか、基本的なことを教えていただけないでしょうか。

#### Answer

まずは海外展開の種類（貿易型、進出型、中間型）を理解したうえで、対象国の市場・状況の確認、売上予測・費用予測・資金計画・販売計画・生産計画等を含めた全体的な事業計画の作成、取引先の開拓と選定など、海外事業立ち上げの手順を取ることが第一です。

しかし、同時に、国内取引では見られない海外展開独特の法的リスクへの注意と対応が必要であり、特に、外国の取引相手と必要事項についての確に合意し、それを書面化しておくこと（契約書の作成）、また、その国の相手とそうしたビジネスをすることに法的支障がないかの事前チェックなどが必須となります。

そのためには、事業の立ち上げをサポートするビジネスアドバイザーに加えて、法務専門家のサポートを受けることが望まれます。

#### 1 はじめに

中小企業・小規模事業者の皆さんが、海外展開を考えると、どのようなビジネスが頭に浮かぶでしょうか。海外に販路を開拓して、そこに自社の商品を輸出販売する、あるいは海



外に良い調達先を見出し、そこから商品や部材等を購買する、もしくは技術供与指導をしてライセンス料を稼ぐ、さらには海外に直接投資をして、子会社、支店等の拠点や現地パートナーとの合弁会社を設けるなど、いくつかのパターンが思い当たるだろうと思います。

最近の調査では、中小企業・小規模事業者による事業展開の意欲が、国内のみならず海外についても拡大傾向にあり、特に海外展開をめざす中小企業・小規模事業者の6割以上が国内事業も拡大する意向を持っていることが注目されています。海外展開をめざす中小企業・小規模事業者の想いは依然として熱く、それが国内の本拠地にも成長の恩恵をもたらすことが期待されています。

## 2 まずは新規事業立ち上げの手順を

海外展開については、技術と商品力が異国の地で評価されることによる収益性の高さや、新たな販路確保と将来に向けた成長余力の潜在性、あるいは安価で良質の海外資材や労働コストを取り入れることによる価格競争力の強化など、経済的な魅力があることが出発点となります。

そのため、海外展開を考えるとときは、まず、どの国や地域を輸出先や、直接進出先、現地生産先とするか（展開先の選定、市場や状況の調査）、どのように信頼できる取引先を探すか（販路や調達先・委託先の開拓、取引先の選定）、どのように採算のとれる事業にしていけるか（売上や費用の予測、資金調達の計画、具体的な販売や生産の計画などの、総合的な事業計画）を考え、一つ一つ実行していくことが必要になります。これは、海外展開に初めて取り組む方にとっては未知の領域ですので、JETRO（日本貿易振興機構）、中小企業基盤整備機構、地方自治体、取引先金融機関などの支援組織から情報を集め、具体的に進める段階ではこれらの支援機関のアドバイザーや民間のビジネスコンサルタントからサポートを受けながら、進めることになります。

## 3 法的リスクへの注意も必要

しかし、そこだけに目を向けていると、トラブルで足元をすくわれることがあります。外国の文化・慣習・法令や市場環境には、日本と大きな違いがあり、十分話し合っただけで分かったかと思っても、誤解や思い違いが避けられません。特に、中小企業・小規模事業者の海外展開の主戦場であるアジア諸国では、法律や司法制度が発展途上であり、法律があっても施行令が出来ていなかったり、裁判制度が汚職や政治的圧力にゆがめられていたり、現地弁護士の信頼性にばらつきがあるなど、多くのハードルが潜んでいます。こうした国で、い



ったんトラブルになってしまうと、日本のように話し合いで歩み寄ったり、裁判や調停の場で解決を図ることが容易ではなく、泣き寝入りを余儀なくされかねません。

だからといって、法的リスクを過度に恐れ、事業性が見込めるにもかかわらず海外展開をあきらめたり、踏み出せずにいるというのは、あまりにも勿体なさすぎます。リスクを手当てして、然るべく用心すれば、恐れるには足りないのです。

これが海外ではなく日本国内であれば、新たな販路を開拓したり、新たな資材を調達したり、あるいは新たな事業パートナーと組むというときは、皆さんがこれまで培った経験と知識を生かし、自らの力または人脈を生かしてリスクを洗い出し、不安材料をつぶして、相互信頼を確保することで、特に弁護士など法律専門家のサポートを受けることもなく、場合によっては契約書を作ることもなく、十分やってこられた、ということが多いかもかもしれません。しかし、このやり方が通用するのは、同じ日本という国の中で、お互いに共通の文化、言語、商慣習、考え方を持っている者同士だからこそできることであり、これを海外の相手方との間でも押し通すのは、非常に危険です。

一例を挙げましょう。ある地方都市の小さな機械部品会社の経営者が、今後の先行きに不安を感じ、英語もある程度できるので初めて国際見本市に出品したところ、さっそく海外の商社から引き合いを受けました。見本品と仕様のやり取りや、価格・取引条件などの商談も順調に進み、企業調査会社のレポートによると相手の信用性も高く、しかも銀行L/Cの開設をするので支払いも安心できるということで、いよいよ実際の注文を受ける、という段階になりました。ところが急に、相手から数ページの英文契約書が送られ、取引開始の条件としてこれにサインしてほしいと言われたのです。読んでみたところ、表紙には確かに合意されたとおりの価格や取引条件が明記されており、2ページ目以降には専門的な内容が詳しく書かれていましたが、よくわからないし時間もない。信頼できる相手方なのでそのままサインしようかと思っていたところ、日ごろ付き合いのある金融機関から、「契約書の内容を分からないままサインするのはよくない。弁護士会に相談制度があるから見てもらったほうがよいのではないか」と助言され、弁護士に相談しました。すると、肝心の見本品のことには一言も触れられておらず、検品にパスするかどうかは買主側の一方的な判断で決まり、異常がみつければ直ちに代品の要求、または代金の免除、あるいは既に発注済み他ロットへの支払充当のいずれか好きなものを行使し得る、といった極めて一方的な規定になっていることが判明しました。

決して悪意ではなく、単に先方会社に有利な雛形をそのまま送ってきたようでしたが、このままではあまりに不合理ですので、双方確認した見本品の仕様や機能等を検品基準とする

こと、異常があるときは現物写真や現品などの証拠を売主が調べて納得し、初めて瑕疵または仕様不適合と認められること、その場合の解決策は原則として代品提供であり、双方合意があるときに限り代金免除や他ロットへの弁済充当が認められることなどの対案を送ったところ、相手方から全て了解され、その旨の修正をした契約書にサインをして、無事に取引を始めることができました。

また、前述と似た部品輸出のケースでは、全ての手順を済ませ、契約書もきちんと作り、あとは出荷に向けて生産を進めるだけ、となった段階で、念のため契約書のチェックを弁護士に頼んだところ、その製品が一般に輸入規制に引っかかりやすいタイプのものだったので、相手国のウェブサイト調べ、それをもとに輸出先と再確認したところ、実際に輸入規制法に抵触することが分かった、ということもありました。そのまま出荷していたら、相手国の港に着いても輸入が許されず、保税倉庫に置き去りとなり、相手が引き取りせず代金も支払わない、保管費用がかさむ、その負担を誰がするのか、そもそも品物や代金をどうするのか、といった重大な問題になりかねないところでした。このケースでは、輸入規制に該当しない別のタイプの製品を代わりに輸出することで双方了解し、無事にビジネスを始めることができました。

さらに、ある経営者の方が、長年付き合いのある海外の得意先からそろそろ販売代理店と名乗ってよいかと聞かれ、その旨を表示したパンフレットや販促資料が送られてきたので、熱心にやってくれて売り上げが伸びるならよいだろうと、そのまま同意しようとしていたケースがありました。こうした場合、後になって“独占的販売権を授与された”と主張され、別ルート of 販路開拓や自社子会社の直販を阻まれたり、売り上げが伸び悩んだときに解除しようとしても、販売代理店保護法により補償金を積まないと言われ解除できないなどと言われるおそれがあります。ただの口約束にとどめず、きちんと書面の販売代理店契約を作り、そこで独占なのか非独占なのか、どういうときに解除できるのかを定めておかなければなりません。そうすれば、取引相手との誤解を避け、トラブルのおそれを減らすことができます。

#### 4 早い段階から法律専門家のサポートを

以上のように、海外展開に取り組むときは、対象国の市場性、事業の収益性、相手の信用性といったビジネス面のリスクチェックだけではなく、取引や契約の条件内容を相手と誤解なく理解しあえているか（契約書の作成、内容の確認）、そもそも相手や品物等取引の内容について法的に問題がないかどうか（相手国の輸出入規制、販売規制、知財保護など）を確かめるなど、法的リスクチェックをすることが必要不可欠です。国内であれば、実践に基づく知識と経験のほか、情報入手も容易であり、自分自身で何とかすることができるかもしれま





せんが、海外の相手方には残念ながら徒手空拳では通用しないので、専門家の知恵を借りることが必須となります。しかし、国際的な契約や海外進出について相談できる弁護士が思い当たらない、そもそも訴訟でもない限り弁護士に相談することは無い、という方も多いことと思います。

そうしたアクセス困難に対処するため、日本弁護士連合会では、日本政策金融公庫を始めとする中小企業・小規模事業者支援に取り組む諸団体と連携して、「中小企業海外展開支援弁護士紹介制度」を立ち上げ、札幌、仙台、新潟、東京、神奈川、愛知、大阪、京都、広島、香川及び福岡の各弁護士会において、これらの都道府県に限らず海外展開に取り組む中小企業・小規模事業者を広く対象として、外国貿易や海外進出の実務に詳しい弁護士を紹介しています。初回相談は無料、それ以降は一定時間ごとの定額料金という分かりやすい制度になっています。次回以降は、この支援制度に参画している弁護士が、海外展開に取り組む中小企業・小規模事業者の皆様を知っていただきたいことを、さらに具体的にポイントを挙げて解説いたしますので、ご期待ください。

#### ＜執筆者紹介＞

武藤佳昭 弁護士・米国ニューヨーク州弁護士 バーカー&マッケンジー法律事務所（外国法共同事業）パートナー 日本弁護士連合会の中小企業海外展開業務法的支援ワーキンググループ座長、国際業務推進センター副センター長、外国弁護士・国際法律業務委員会委員および国際戦略会議委員。

ホームページ：<http://www.nichibenren.or.jp/activity/resolution/support.html>（日本弁護士連合会）、<http://www.bakermckenzie.co.jp/>（所属事務所）、



**日本政策金融公庫**  
国民生活事業