

## 経営Q&A

回答者 光和総合法律事務所  
弁護士 池内 稚利

### 「海外展開入門 ～円滑な海外展開の進め方～」

#### 第3回：「海外展開の準備の進め方と事業計画の策定」

#### Question

J社は、機械製造設備の機器を製造している日本の企業です。これまでも、商社や大手メーカーの海外進出に協力して海外との取引をしており、業界ではそれなりに知られた会社です。しかし、昨今の日本国内の設備投資需要の低迷や今後の日本経済の成長への期待が高くないことから、積極的に、海外のメーカーに対して機器を直接売り込もうと考えて、X国の展示会に出店したところ、X国の機械設備商社から引き合いを受けました。その商社は、X国の機械設備製造会社F社の子会社F'社です。本件を真剣に検討しようと思いますが、どのように進めればよいでしょうか。

#### Answerの要点

日本でそれなりにビジネスを続けてこられたJ社は、日本国内の市場においては、取引を順調に進められてこられたことでしょう。しかし、海外においては、日本国内での取引と同じようなわけにはいきません。ビジネスの新たな戦場に乗り出すという気持ちで、細心の注意と最大限の努力を惜しまずに、対応していただきたいと思います。そのためには、戦場（海外市場）であることをよく理解し、相手方（取引相手）の意図を探り、戦術（事業計画）を立てる必要があります。

#### Answer

##### 1 何故、海外取引は戦場なのか

安倍政権が、2013年に日本再興戦略を発表してから、日本政府は一貫して、中小企業・小規模事業者を主たる対象に、企業の海外進出を支援しています。海外企業とのマッチング・イベント等は、ネットで少し調べれば、いくらでも見つけることができます。しかし、我々、海外取引を得意とする弁護士から見れば、海外市場は決して黄金郷エルドラ



ドではなく、むしろ危険が一杯の戦場なのです。

その理由は、我々が、これまでに無数の海外市場（戦場）での失敗例を見てきているからです。大企業や中小企業・小規模事業者を問わず、海外市場から撤退した企業は無数にあります。しかし、政府の支援等を受けて新たに海外展開をしようとする企業の中には、そういった意識を持っていない方も数多く見受けられます。何故でしょうか？

それは、自社のことばかり考えて、相手のことを考えないからです。両者の思いの違いを理解していないのです。

### (1) 自社（J社）の考え方

これは言うまでもなく、利益を上げることです。J社の機器1台の販売に関するデータを以下のように仮定します（簡略化するために、為替変動はここでは考慮していません）。

i	F'社への販売価格	1000円 (a)
ii	J社の日本での直接・間接製造費用	800円 (b)
iii	J社の日本での利益	<u>200円 (c)</u>
iv	X国での販売価格	1200円 (d)
v	F'社の販売経費	150円 (e)
vi	F'社の利益	<u>50円 (d - e - a = f)</u>

以上の前提からすれば、製品を売れば売るほど、J社、F社ともに利益がでます。まさに、ウィンウィンの関係にあります。従って、F社も積極的に協力してくれるはずですよ。しかも、F'社は、J社の同業者の子会社ですから、商品知識も商流も十分にあり、直ちに成果が出るのが期待できます。ビジネスが順調に発展したら、現地生産も考えています。

### (2) 相手方（F社）の現状

仮に、X国でこの製品と同等の製品が作れるとして、その機器1台の販売データを以下のように仮定します。

i	X国での直接・間接製造費用	600円 (g)
	(X国での経費削減効果)	<u>200円 (h)</u>
ii	X国での販売価格	1200円 (d)
iii	X国の販売経費	150円 (e)
vi	X国での製造販売の利益	<u>450円 (d - e - g = i)</u>

F'社としては、J社の製品を商社（代理店）として販売するだけであれば、その利益は50円 (f) しかないのに、これをF社で製造して販売すれば、F社グループとしては、代理店として得られる額の9倍もの450円 (i) の利益が得られます。



### (3) 両者の考え方の違いの基本的な考え方

中国を始めとする発展途上国は、競って市場を開放し始め、外国の製品輸入及び外国投資を受け入れています。しかし、これは、決して自国の利益を海外に開放しているわけではありません。先進国の製品・技術を自国に取り入れることで、自国製品の技術水準を世界レベルに引き上げ、世界マーケットで海外の製品と競争することができるようになるために開放していると言っても過言ではありません。

上記の例をとれば、X国内では、製造した製品から生み出されるX国内の付加価値の争奪戦となるのです。つまり、450円(i)－50円(f)の400円の付加価値の争奪戦です。この400円は、日本での製造による付加価値200円(c)と、X国での製造による経費削減により新たに生み出された利益200円(h)から構成されます。

これらは、X国で製造して販売することによって新たに生み出される付加価値ですから、問題はこの付加価値をJ社とF社のどちらが獲得するのかということです。J社が現地法人J'社を設立して製造を始めれば、この付加価値は、最終的にはJ'社からの利益配当という形でJ社に帰属します。一方、F社が何らかの形でこの製品の製造技術を手に入れば、この利益はF社に帰属します。もちろん、X国の市場開放の目的は、後者にあります。

また、ここでは、これ以上論じませんが、仮にF社が本製品の製造に成功した場合は、それが日本に逆輸入され、J社が当然の前提として考えている日本国内の付加価値でさえも、F社に奪われることになりかねません。こういった例は、数多くあります。

## 2 相手方（取引相手）の意図を探り、戦術（事業計画）を立てる

### (1) 海外展開は同床異夢の可能性のあることを理解する。

上述の通り、海外展開は始まりから、同床異夢の可能性がります。このズレが、やがては、日本企業と進出先海外企業との意識の違いによる紛争としてハレーションを起こし、日本企業のビジネスに悪影響を及ぼす可能性があるのです。

もちろん、全ての海外の取引先が上述のような目的を持っているとは言いませんが、実はこういう意図でビジネスを始めていたというケースも少なくなく、そういった意識のズレによって生じた紛争（ハレーション）が我々弁護士の下に相談として持ち込まれることが少なくありません。

そのためには、相手方の意図がどこにあるのかを探ることが必要です。本件で言えば、F'社がX国における同業者F社の子会社であることが一つの手がかりとなったはずですが、しかし、J社はそれを、自社製品の販売に役立つ情報として肯定的にしか評価しておりません。もし、将来、J社がX国で自社製品を製造販売する予定又は希望がある可



能性に思いを及ぼせば、その段階で J 社が競争者となることが容易に想定できたでしょう。また、そこまで思いが及ぶのであれば、F' 社を J 社の商社として指名し、J 社の製品に関する様々な情報を提供することが、やがて J 社のビジネスの存立基盤を脅かすことになりかねないことも理解できたはずで

## (2) 事業計画は、リスク回避のための非常に有効なツールである。

こういった相手方に内在するリスクを回避するためには、具体的にビジネスをどのように進めるかをシミュレーションして、それに基づいて、こういったリスクが潜んでいるかをあぶりだす作業が有効です。

例えば、J 社がやがて X 国に投資をして、自社製品を販売する計画があるのであれば、そういったシミュレーションを通じて、F' 社とのビジネス・ストラクチャーを交渉するのです。具体的には、将来的な現地生産を考えているのであれば、J 社のコーポレート・アイデンティティの確保が必要であり、それに関する様々な交渉が必要です（商標や社名の表示の可否及びその方法）。同様に、秘密情報の開示についても、極力制限的にする必要もあるでしょう。また、現地生産をする場合には、F 社が競業他社となり、F' 社との販売契約又は代理店契約も解消しなければならなくなる可能性があります。従って、こういった手当てについても交渉する必要があります。これらの交渉を通じて、F' 社または F 社の意図が明らかになる場合もあります。

そして言うまでもなく、最終的には、これらの条件やリスク回避手段は、極力、F' 社との契約書の中に落とし込む必要があります。

これら全ての作業の基本に事業契約があることを理解し、具体的な長期の事業計画を立ててください。なお、短期の事業計画は弁護士ではなく、コンサルタントの支援が適していると思いますので、ここでは、紙幅の関係からも、踏み込まないことをご了解下さい。

### ＜執筆者紹介＞

弁護士 池内稚利

光和総合法律事務所パートナー、 中国人民大学法学院客員研究員、  
平成23年日本弁護士連合会常務理事及び第一東京弁護士会副会長、  
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副座長、  
国際交流委員会副委員長、  
中小企業政策審議会「ちいさな企業未来部会」審議委員（平成24年度）、  
中小企業庁経営革新等支援機関認定第1号



日本政策金融公庫  
国民生活事業