

経営Q&A

回答者
弁護士法人 大江橋法律事務所
弁護士 定金 史朗

「海外展開入門～海外展開の円滑な進め方～」

第4回：「専門家等の有効活用」

Question

【相談者：飲食料品製造・小売業、取締役社長】

当社は、食料品及び飲料品を製造販売している会社です。日本国内では知名度の高いブランドを複数有し、売上高は安定していますが、ここ数年、利益率は減少傾向となっています。

これまで海外進出はしてこなかったのですが、近年 ASEAN 地域の経済発展が目覚ましく、今後中間層が急激に増えて魅力的な消費市場になるというニュースを目にし、ASEAN 地域内に生産拠点を設けることを検討中です。

初の海外進出ということもあり、十分な事業可能性調査（Feasibility Study）を行い、海外進出に当たってのリスクに関する情報を収集したいと考えています。

そこで質問ですが、

- Q1 海外進出リスクについて、誰に、何を相談すればよいでしょうか？
Q2 どのようにして専門家を探せばよいでしょうか？

Answer

- ・ 海外進出における具体的なリスク対策は、知識及び経験の豊富なコンサルティング会社、弁護士、会計士（及び税理士）に相談しましょう。
- ・ 一般的なビジネス環境及び資金面等の情報収集は、ジェトロを始めとする公的機関や金融機関の相談窓口等を活用しましょう。
- ・ 専門家を見つけるには、ウェブサイトや口コミによる情報のみならず、日弁連等の紹介制度を活用しましょう。



1 「転ばぬ先の杖」として海外進出のプロを有効活用しよう！

昨今、販路の拡大や生産拠点の確保等を目的とした中小企業・小規模事業者の海外進出件数は増えており、今後も増加傾向が続くと予測されています。ところが、具体的に海外進出を検討する段階になって、ご相談者のように、海外進出に当たっての様々な不安を解消するために、誰に、何を相談してよいか分からないという方が、かなりいらっしゃるのではないのでしょうか。

少し古いデータですが、2014年10月に帝国データバンクが公表した調査では、海外に進出済みの企業のうち、約4割が撤退ないし撤退を検討したことがあるという結果が出ており、その理由として、①「資金回収が困難」(38.3%)、②「現地従業員の処遇」(31.8%)、③「法制度・会計制度・行政手続き」(29.5%)等が挙げられています(「特別企画：海外進出に関する企業の意識調査」、株式会社帝国データバンク、2014年10月15日付)。私の東南アジアにおける駐在経験からしても、約4割という数字は決して意外なものではありません。

夢と希望をもって臨んだはずの海外進出で何故すぐに後悔し、撤退を検討することになるのか、予期せぬ販売不振や自然災害、政情不安やテロといった十分な予測ができないリスクによることもあります。事前にリスクが予測でき、それに対する準備も可能であった(にもかかわらず準備をしなかった)場合もまま見られます。

社運を賭けた海外進出事業を苦い記憶にしないためにも、海外進出のプロ(専門家)を上手く活用して、リスクの洗い出し及びその対応を事前にしっかりと行うようにしましょう。

(1) 日本貿易振興機構(ジェトロ)：現地の一般的なビジネス環境

日本貿易振興機構(以下「ジェトロ」といいます)は、日系企業の海外進出をサポートするために、政治や経済状況といった各国の基本情報から、投資判断に当たって必要な各国の法制度をまとめ、一般に公開しています(<https://www.jetro.go.jp/>)。

電力、ガス、水道や道路、通信といったインフラの状況や物流の状況は、海外進出に際しての基本的なリスク要因ですので、まずはインフラ、物流の状況を含めた現地の一般的なビジネス環境を確認するために、ジェトロを訪問されることをお勧めします。

(2) コンサルティング会社：進出一般(IT、人材を含む)

一口にコンサルティング会社といっても業務の内容は多岐にわたり、海外進出の全般的な支援(事業可能性調査、会社設立の支援等)から、人材紹介・教育、IT環境の整備、提携先・取引先の信用調査等まで含まれます。

各コンサルティング会社の特性を見極めてお付き合いをする必要がありますが、海外進出リスクとの関係では、機密の漏えいを防ぐ情報セキュリティ対策、優秀な人材を確



保するために必要な現地従業員の処遇や教育の仕組み作り等について相談することが考えられます。

「海外進出サポート」を謳うコンサルティング会社の数は多いですが、間違いがないように、できる限り支援体制が盤石であり、進出国での実績・経験が豊富な会社を選ぶようにしましょう。

(3) 弁護士：法令調査、各種契約書作成・チェック、社内規則作成等

海外進出に当たっての一般的な懸念事項として、

- ① 進出国の外資規制との関係で、どのような進出形態が望ましいか
- ② 現地企業と合弁会社を設立するとして、どのような内容の合弁契約が望ましいか
- ③ 当該事業・取引を行うに当たり、進出国にどのような規制があるのか、またどのような許認可を取得する必要があるのか
- ④ 会社法、労働法、環境法、汚職防止法を始めとする、進出国の基本法令の内容を詳しく知りたい
- ⑤ 労使間のトラブルをできる限り回避できるように、雇用契約書、就業規則等の雇用ルールを整備したい
- ⑥ 従業員の贈収賄行為を防ぐために社内ルールを作成したい
- ⑦ 会社の知的財産権（商標、特許等）を、進出国で保護する手立てを取りたい

といった内容のご相談がよくあります。

合弁相手とのトラブル、取引先（顧客、代理店を含む）とのトラブル、労使間のトラブル、贈収賄その他法令違反行為で摘発されるリスクなどは、海外進出に当たって回避すべきリスクの代表的なものであり、こういった点については、進出国の法制度及び実務に詳しい弁護士に是非ご相談ください。進出国の法令の解釈は現地の法曹資格を有する弁護士に頼らざるをえませんが、信頼のおける現地弁護士を自ら探すのは大変ですし、コミュニケーションに難がある場合が多いため、まず国内の弁護士に相談をして、現地弁護士への指示、監督をお願いすることがスムーズに準備を進めるポイントです。

(4) 公認会計士、税理士：会計・税務処理、内部監査等

進出国の会計ルール、税務ルールに則った会計処理、税務処理を行わない場合には、追徴課税等のリスクを負うことになります。

追徴課税リスクは往々にして非常に深刻ですので、この点に適正に対処するために、進出に当たり、事前に公認会計士、税理士に相談することが必要になります。この場合も、国内の公認会計士、税理士を通じて準備を進めたほうが一般的にスムーズです（日本側の課税関係を確認する上でも、国内の税理士に相談するメリットがあります。）。

加えて、海外子会社の内部監査を行う際にも（国によって定期的な会計監査が義務付



けられている場合があります)、会計士ないし会計事務所に依頼をする必要があります。

(5) その他の機関（公的機関及び金融機関等）

中小企業庁及び中小企業基盤整備機構も、中小企業・小規模事業者の海外進出に当たり有用な情報提供、補助金の供与等の施策を行っています。

上記に加え、海外進出に際しての資金面のサポート、情報提供に関しては、

- ① 国際協力銀行（JBIC）による海外展開支援融資ファシリティ制度
- ② 国際協力機構（JICA）による政府開発援助を利用した中小企業海外展開支援事業
- ③ 日本政策金融公庫による海外展開支援制度
- ④ （一部の）地方銀行及び信用金庫等による海外展開支援制度

等を活用することが考えられます。

2 信頼できる専門家を見つけよう！

信頼できる専門家（コンサルティング会社、弁護士、会計士、税理士）を見つけることは、日本国内の相談でも決して容易ではありませんが、海外進出のプロとなるとさらにその難易度が上がります。専門家の絶対数が少なくなることで情報量が乏しいことがその主な理由です。

ウェブサイトは、専門家探しの一つのきっかけとして有用ですが、派手に宣伝していることと実績・経験は必ずしも結び付きません。実際に連絡を取り、色々と質問をする中で真偽を見極めるべきです。口コミも情報が偏っている可能性を否定できません。

弁護士については、日本弁護士連合会が、2012年より中小企業海外展開支援事業を開始しており、JETROや日本政策金融公庫等を通じて申し込みを行った中小企業・小規模事業者に対して海外進出の相談に対応可能な国内の弁護士を紹介するという制度が（試験的に）始まっています。現時点で弁護士を紹介できる地域は東京、大阪を含む11都道府県に限定されていますが、今後地方にも拡大していく見込みです。

また、公認会計士については、2016年6月に日本公認会計士協会が、中小企業・小規模事業者の海外進出を支援する公認会計士が所在する海外事務所名簿（現在アジア地区のみ）を公表しており（http://www.hp.jicpa.or.jp/ippan/jicpa_pr/news/201606sme.html）、相談先を選定する際の一助になることが期待されています。

加えて、一部の国については、JETROが、中小企業海外展開現地支援プラットフォーム事業として、複数のコーディネーター（専門家）を設置しています。

以上のように複数のチャンネルを使いながら、進出国に関する十分な知識・経験を持ち、かつ相談しやすい専門家を見つけることが、海外進出成功の一つの鍵となることは間違いありません。



