

## 経営Q&A

回答者 吉崎国際法律事務所  
弁護士 吉崎 猛

### 「海外展開入門～海外展開の円滑な進め方～」

#### 第6回：「よくある失敗とその対応策」

#### Question

1. 当社も海外の販売拡大を図るべく、手始めにドイツのA社と販売店契約を締結しました。A社の提示する契約案で締結したのですが、英語だったこともあり、また、A社は当社製品を非常に評価してくれ、熱心に販売してくれそうだという期待もあり、さっと目を通すだけで契約案を十分に検討せずに販売店契約にサインしました。A社との契約から1年後、イタリアの販売店B社にも同じ製品を販売してもらっていたところ、A社から契約違反とのクレームが来ました。A社との契約をよく見ると、A社は独占販売店であり、販売テリトリーはヨーロッパ全土、契約期間は5年という内容になっていました。
  2. タイの製品ユーザーC社に当社製品を継続的に販売するため、日本国内の買主と締結する継続的販売契約をそのまま英訳して、C社と契約を締結しました。ところが、C社は製品代金3千万円を支払わないので、C社と代金支払の協議をしてきましたが、結局解決できませんでした。そのため、C社との契約で定める裁判管轄条項に従い、当社の本店所在地を管轄する地方裁判所に訴訟提起することにしました。
  3. 当社は台湾のD社と折半出資で台湾において合弁会社を設立し、製品販売事業を行ってきました。D社側は製品販売を急ぐあまり、品質に疑問のあるものを安く売始め、販売店も増やしたがりです。当社はブランドや信用もあるため品質を維持しつつ慎重に展開したいですし、当初予想する事業資金は十分出資したのですが、D社は当社の意見を聞かず、事業資金が要るので増資や銀行融資のことばかり言ってきます。合弁会社の取締役会はいつも紛糾して、ここ半年くらい何も決められない状態になり、販売事業はD社側が独断で進める状態になってしまいましたが、販売事業は全くうまくいきません。
- これらの失敗に陥らないように、どのような対策が必要だったのでしょうか。



## Answerの要点

1. 販売店展開は、単なる製品の売買ではなく特有の決め事をしないと行けませんので、販売店契約を締結せずに取引を開始したり、販売店から提示された契約を検討もせずに締結したりすると、後でトラブルになるおそれがありますので、内容を十分に確認したうえで、契約を締結しましょう。
2. 国内取引の契約書を海外取引でそのまま使うのは良くありません。特に、日本の裁判所の裁判管轄を規定しても、日本の裁判所の判決を外国で執行することは難しいため、仲裁合意の規定や他の定め方を検討する必要があります。
3. 現地パートナーは強い味方になることもありますが、利害関係が違ふと見るべきであり、出資比率を50対50にすると、意見が対立したときに何も決められなくなるおそれがあります。合併契約でデッドロック条項や解散条項などを詳細に客観的基準で行使できるようにしておく必要があります。

## Answer

### 1. 販売店展開でのトラブル（契約段階での検討不足）

海外取引の代表的な形態は現地の販売店と組んで自社製品を販売することです。自社が直接現地に進出せずに販売できるわけですが、通常は、販売店契約では、製品価格や支払方法などの製品の売買条件を定めるだけでなく、販売店としての特有の決め事を定めません。

仮に、自社製品へのニーズのあるマーケットが世界各地だとすれば、一つの販売店と全世界で販売展開していくことは少なく、いくつかの販売店と条件を決めて取引することになると思います。そのような状況で、製品の売買条件だけを決めたり、あるいは相手方から提示された契約案をしっかりと検討もせずに販売店契約を締結しては、トラブルを後に持ち越しているようなものです。

そういった状況にしないためには、まず自社で販売店契約のひな型を用意して、自社が主導権を握った状態で各販売店候補との協議に臨むべきです。

先方の販売店に契約書を提示させるのは後手に回って良くありません。それでも、先方が契約書を提示してきた場合は、自社に不利な内容になっていないかよく検討してから締結する必要があります。

ご質問のケースは独占販売店として許諾しているわけですが、独占販売店の場合、許諾した販売 territories では少なくとも他の販売店を指定できなくなるため、一販売店に広範囲の territories 指定を行うのは相当慎重になるべきです。 territories も、「ヨーロッパ」ではやや不明確ですので、「EU 加盟国」としたり、国を具体的に記載するべきです。また、契約期間を長くするのもよくありません。想定していたとおりに販売してくれない場合、



契約期間中は他の販売店を指定することができないからです。また、独占販売店に対しては、自社製品の最低購入数量（金額）義務を課して、最低購入数量（金額）を達成できなければ非独占販売店にしたり、契約を中途解除する権利が自社に付与されるようにする必要もあります。

## 2. 契約を締結するのは良いのですが・・・

海外取引の際に、取引形態が同じであるからといって、国内取引で使っている契約書をそのまま使うのは良くありません。

その一つとして問題になるのが、自社の本社を管轄する日本の地方裁判所を裁判管轄として規定している国内契約を海外契約でそのまま使う場合です。国内取引ではそれで良いのですが、海外取引の場合は逆に自社に不利になることすらあります。日本の裁判所を裁判管轄として規定しても、日本の裁判所の判決を外国で執行することが難しいからです（簡単に言うと、執行を許可する外国の裁判所が日本の裁判所の判決を承認してくれないためです。）。逆に、海外企業が裁判管轄として規定する日本の裁判所に提訴して勝訴判決をもらえば、日本企業の日本にある財産に問題なく執行することができます。

ご質問の場合、日本の裁判所で3千万円の勝訴判決を得たとして、外国企業が任意に支払ってくれば良いのですが、支払わない場合は現地の財産に強制執行をかける必要があります。しかし、現地に相手方の財産があると分かっているにもかかわらず、現地の執行裁判所が強制執行を承認してくれなければ意味がありません。

ですので、海外取引の場合は、仲裁機関で紛争を解決することを合意する規定（双方の合意がないと仲裁機関に申し立てることができません）を契約で定めることが多くなります。仲裁機関の仲裁判断は外国の仲裁機関のものであっても、執行裁判所はこれを承認する必要がある旨を定めた条約（外国仲裁判断の承認及び執行に関する条約、いわゆる「ニューヨーク条約」）があります。ニューヨーク条約には多くの国が加盟しており、執行裁判所が仲裁機関の仲裁判断をスムーズに承認し執行を決定してくれる可能性が高くなります。

ただし、仲裁手続は費用が高くなりがちであり、請求金額と仲裁にかかる諸費用が釣り合わないことが契約段階から予想される取引もあります。その場合は、他の定め方（例えば、相手方の国の裁判所がある程度公平で長い期間がかからないと見込まれることが前提ですが、本訴の被告の本店所在地を管轄する裁判所を裁判管轄とするなど）も検討する必要があります。

## 3. 現地合併パートナーとの合併会社の運営トラブル

現地の安い人件費を見込んで生産拠点としてのみ考えるのであれば、100パーセント出資で現地法人を設立しても問題は少ないでしょう。一方、現地での製品販売やサービス提供を見込んで現地法人を設立するのであれば、販売力や店舗展開力のある現地パートナ

ーと合併することが必要になることも多いでしょう。

その際に、現地パートナーは強い味方となることもありますが、日本側とは利害関係が違う部分も多いと見ておくべきです。例えば、日本側はブランドや信用も重視して、慎重に販売展開を考えていたところ、現地パートナーは早く安く大量に売りたいかったり、支店や店舗をどんどん展開しようとして資金ニーズが高まったり、製品やサービスの質が落ちたりする、といった感じです。

合併会社の出資比率で日本側が過半数を持っていれば日本側がイニシアティブを持って運営できます。50対50で合併会社を設立するケースもありますが、私がこれまで海外の合併案件を見てきて、経営がうまく進まなくなるケースが多く見受けられます。

合併会社の双方の出資比率を50対50にした場合、双方が合意しないと合併会社の意思決定ができないことが多くなるため、利害関係が対立したときに重要なことが何も決められなくなってしまいます。こういった状態を「デッドロック」と言うのですが、「デッドロック」状態になった場合の解決規定を合併契約で定める必要があります。

また、日本側としてもズルズルと合併会社の経営を続けていては赤字の垂れ流しであり、撤退を検討する場合（一方で現地パートナーはまだまだ運営可能と考えている）もあるでしょう。その際、自社の出資持分を相手方に譲渡したり、第三者に譲渡する方策も探って、それが可能になる条項を合併契約に定めておくべきですが、それができないときは、合併契約に合併会社の解散条項を入れて、合併会社の解散ができるようにしておく必要があります。そのときのポイントは、あとで解散事由の有無をめぐって紛争にならないよう客観的な指標を設けておくことです。例えば、「重大な」や「実質的に」といった文言は主観的判断が入り紛争になりやすいため、「三年連続して欠損となった」とか、「『デッドロック』（契約で「デッドロック」の定義をする必要があります）状態が6か月間継続した」などといった客観的指標を定めることです。

#### ＜執筆者紹介＞

吉崎 猛（よしざき たけし）

日本国弁護士/米国カリフォルニア州弁護士、吉崎国際法律事務所代表。

中小企業の海外取引や海外進出の法務面でのサポートを主な業務としている。

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委員。

メールアドレス： tyoshizaki@tksb.jp



日本政策金融公庫  
国民生活事業