

# 「China+1」時代の中小企業のグローバル化支援

—直接投資の実態と海外での法務リスクを中心とする考察—

(抄録) (下)

藤 野 洋  
(一般財団法人商工総合研究所)  
主任 研究員

本稿は、当研究所の平成25年度調査研究事業として筆者が実施した「『China+1』時代の中小企業のグローバル化支援—直接投資の実態と海外での法務リスクを中心とする考察—」の抄録であり、先月号と今月号の2回に分けて掲載している。

なお、本調査研究の全容は当研究所のホームページに掲載している。

## 目 次

緒言—本稿の問題意識と構成・特色	第Ⅱ部 「China+1」時代の中小企業の海外展開支援の高度化
第Ⅰ部 中小企業のグローバル化の必要性と「China+1」の直接投資の実態	1. 中小企業の海外展開の論点
1. 中小企業の海外展開の必要性	1.1 国際化促進の重要事項
1.1 国民所得への貢献	1.2 海外展開のリスクに関する中小企業白書の指摘
1.2 人材の確保	1.3 本稿での視点—法務リスクへの注目
1.3 為替リスクへの対応	2. 海外での法務リスク
1.4 納入先企業の国際的サプライチェーンの構築	2.1 中小企業の法務リスクに対する認識
1.5 市場の開拓	2.2 海外での法務リスク
2. 海外直接投資の実態	3. 外国法の実務家へのインタビュー
2.1 進出国	3.1 中国進出企業の法務についての概況
2.2 現地法人の経営実態	3.2 中国以外のアジア新興国での法務についての概況
2.3 海外展開企業の国内本社の経営実態	3.3 中小企業の注意を喚起すべき事項
2.4 海外展開についての戦略	3.4 中小企業の海外事業活動の支援について
3. 海外からの撤退の状況	4. 海外展開一貫支援ファストパス制度
3.1 撤退企業数	4.1 これまでの支援策
3.2 解散、撤退の要因	4.2 海外展開一貫支援ファストパス制度の概要と意義
(以上、先月号に掲載)	5. 中小企業に対する支援策の高度化
	5.1 ファストパス制度での法務リスクの支援体制整備
	5.2 ファストパス制度での法務リスクの支援体制の評価と提言

結語

## 第Ⅱ部 「China+1」時代の中小企業の海外展開支援の高度化

第Ⅱ部では、定量的なデータが中心である第Ⅰ部の議論を踏まえて、「China +1」の進展が見込まれるこれからの時代の中で、中小企業の直接投資形態での海外展開をサポートする際にどのように支援策を高度化する必要があるかについて論じる。

### 1. 中小企業の海外展開の論点

#### 1.1 国際化促進の重要事項

中小機構の調査で、直接投資だけでなく、輸出入等も含む海外との取引の有無の別に、国際化促進の重要事項をみると（図表Ⅱ-1）、「市場情報・マーケティングに関する事」が海外取引の有無に拘わらず第1位になっている。これは、企業がビジネスによって売上を上げ、利益を獲得することを目的としている以上、当

然と言える。

本稿の議論の対象は直接投資を実施している中小企業であり、中小企業の直接投資に対する視点は後述するが、「法令・制度に関する事」が第2位である点が重要である。加えて、「人事・労務に関する事」、「模倣品対策に関する事」といった法律にも関連する事項が一定の比率で重要と考えられている点にも留意すべきである。

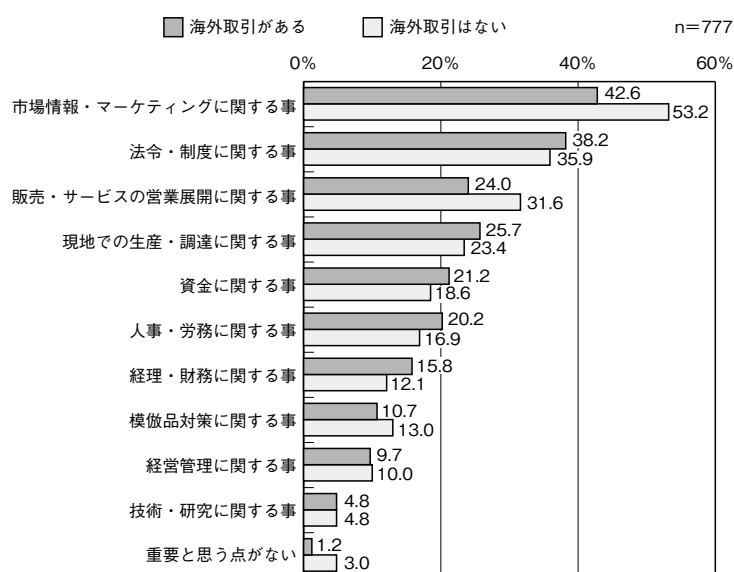
### 1.2 海外展開のリスクに関する中小企業白書の指摘

次に、直接投資に関するリスクに対する中小企業の意識について概観する。

#### 1.2.1 直接投資を開始するために必要な条件

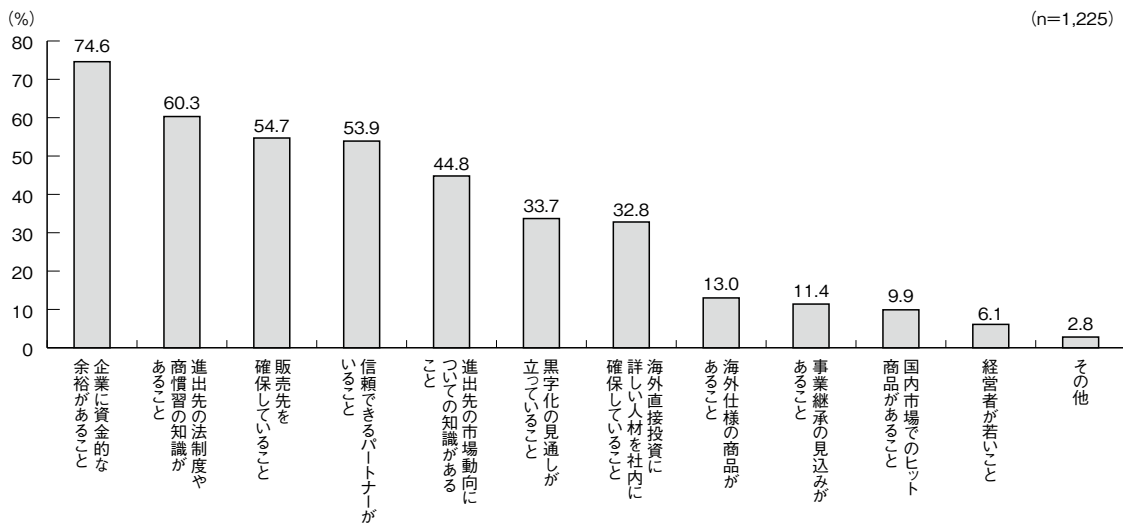
2012年版中小企業白書では、海外に販売拠点または生産拠点を保有する中小企業を対象として、直接投資を開始するために必要な条件を尋ねている（図表Ⅱ-2）。これは、回答企業

図表Ⅱ-1 国際化促進の重要事項



(資料) 中小企業基盤整備機構「平成22年度中小企業海外事業活動実態調査」

図表Ⅱ-2 直接投資を開始するために必要な条件（複数回答）



(資料) 中小企業庁委託「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」(2011年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))  
 (注) 海外に販売拠点又は生産拠点を保有する中小企業を集計している。  
 (出所) 中小企業庁「2012年版中小企業白書」

はすでに海外に進出しているが、「進出前」に何に留意すべきかを問う設問である。

ここでは、第1位は「企業に資金的な余裕があること」となっているが、第2位には「進出国の法制度や商慣習の知識があること」が挙げられている。この調査でも、法制度についての知識が重要であると認識されていることがわかる（商慣習は、いわば「明文化、あるいは国家等の権威による執行力の有無を問わない契約上のローカル・ルール」という「ソフトロー」であり、広義には契約法に関するイシューである）。

つまり、先の中小機構の調査と同様に法務関連事項が上位に位置していることがわかる。

### 1.2.2 現地法人が直面している課題・リスク

次に、直接投資実施企業の現地法人が直面している課題・リスクについてみてみよう。

これは、「進出後」の問題点を問う設問である。

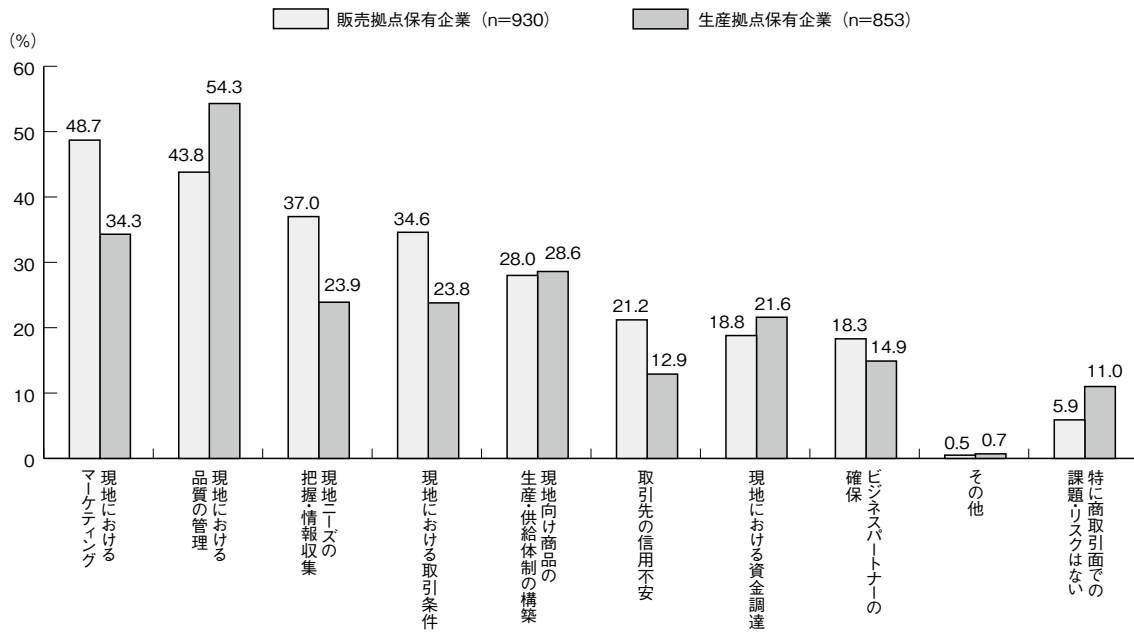
商取引面の課題・リスクをみると(図表Ⅱ-3)、

販売拠点保有企業では「現地におけるマーケティング」が第1位、「現地における品質の管理」が第2位になっている。一方、生産拠点保有企業では上記2項目の順位が逆転している。

一方、事業環境面の課題・リスクをみると(図表Ⅱ-4)、販売拠点保有企業では「為替の変動」が第1位、「現地人材の確保・育成・労務管理」が第2位、「人件費の上昇」が第3位になっている。一方、生産拠点保有企業では「人件費の上昇」が第1位、「為替の変動」が第2位、「現地人材の確保・育成・労務管理」が第3位になっている。

販売拠点保有企業も生産拠点保有企業もともに「法制度や規制の複雑さ、不明瞭さ」が第4位になっている。また、ともに、「知的財産の侵害、模倣品の増加」が15%前後に達している。現地人材の労務管理も加えると、やはり法務関連事項が進出後も課題・リスクであることが分かる。

図表Ⅱ-3 現地法人が直面している商取引面の課題・リスク（複数回答）



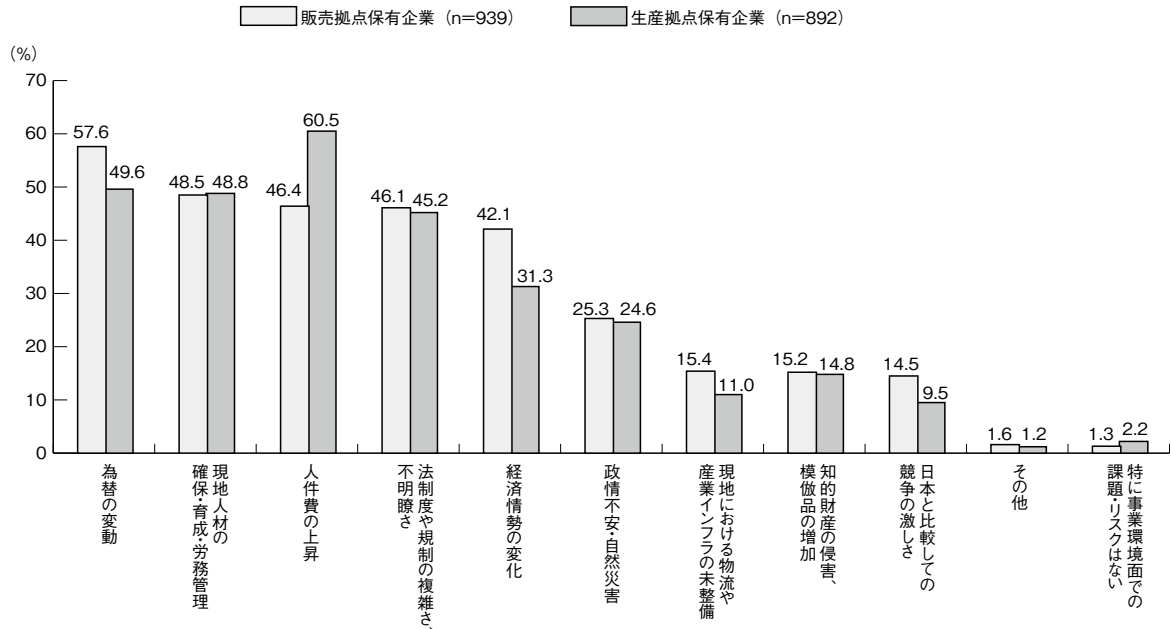
(資料) 中小企業庁委託「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」(2011年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

(注) 1. 海外に販売拠点を保有する中小企業、海外に生産拠点を保有する中小企業、それぞれについて集計している。

2. 現在最も重視している直接投資(販売拠点設立)先、直接投資(生産拠点設立)先、それぞれについての回答。

(出所) 中小企業庁「2012年版中小企業白書」

図表Ⅱ-4 現地法人が直面している事業環境面の課題・リスク（複数回答）



(資料) 中小企業庁委託「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」(2011年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

(注) 1. 海外に販売拠点を保有する中小企業、海外に生産拠点を保有する中小企業、それぞれについて集計している。

2. 現在最も重視している直接投資(販売拠点設立)先、直接投資(生産拠点設立)先、それぞれについての回答。

(出所) 中小企業庁「2012年版中小企業白書」

### 1.3 本稿での視点—法務リスクへの注目

以上のように各種の調査からみて、中小企業の海外進出、直接投資の開始前、開始後ともに、①販路、生産・販売活動の質の維持、②従業員の確保・育成・労務管理が重要な課題となっている様子が分かる。この2つに関しては、中小企業を対象とした先行研究や実務書が多数公表されている。

しかし、それらに準じる課題・リスクとして、法制度・商慣行一般に対する懸念が中小企業から表明されていることについての先行研究等での注目の度合いはそれほど高くない<sup>12</sup>（上記②の内、労務管理も法律面の問題として、トラブルが表面化するケースが多い）。加えて、中小企業においても、知的財産権管理・保護といった法的問題も一定の比率で課題となっているが、やはり注目度は低いように見受けられる。

思うに、海外進出には「リスク」が不可避であるため、先行研究では、暗黙の裡にリスクを前提条件、または外生変数として扱っているものと思われる。また、実務書においては、各種のリスクの存在は認識されてはいるものの、専門家のサポートによって当然にヘッジされるべきとみなされている嫌いがある。

しかし、第I部でみたように、直接投資を実施した経験のある中小企業に占める撤退経験のある企業の比率は3～4割、さらに、撤退後直接投資を実施していない企業は1割超と試算されており、撤退理由からみても、法的リスクが顕在化したことによるとと思われるものが少な

くない。さらに、にわかにはその行動原理を理解し難いが、後述する海外法務の第一人者へのインタビュー（第II部第3章）によると、専門家のサポートを適切に受けずに海外に進出する企業も存在し、苦境に陥るケースがある。これらを踏まえて、「China+1」の中小企業での加速の可能性に鑑みると、異なる国での多様な法務リスクへの対応が必要となるはずである。

そこで本稿では、主に、海外での法務リスクと、中小企業の海外進出、特に、直接投資に対する総合的な支援策とその中での海外法務の支援体制の高度化の必要性を論じる。その際、副次的に総合的な支援策の一環として、販路開拓等、その他に関する支援策について論じる場合があることを付言しておく<sup>13</sup>。

## 2. 海外での法務リスク

### 2.1 中小企業の法務リスクに対する認識

#### 2.1.1 国内での法令順守の体制

まず、中小企業の法務リスクに対する認識をみるために、国内での法令順守の取り組みについて概観する（**図表II-5**）。

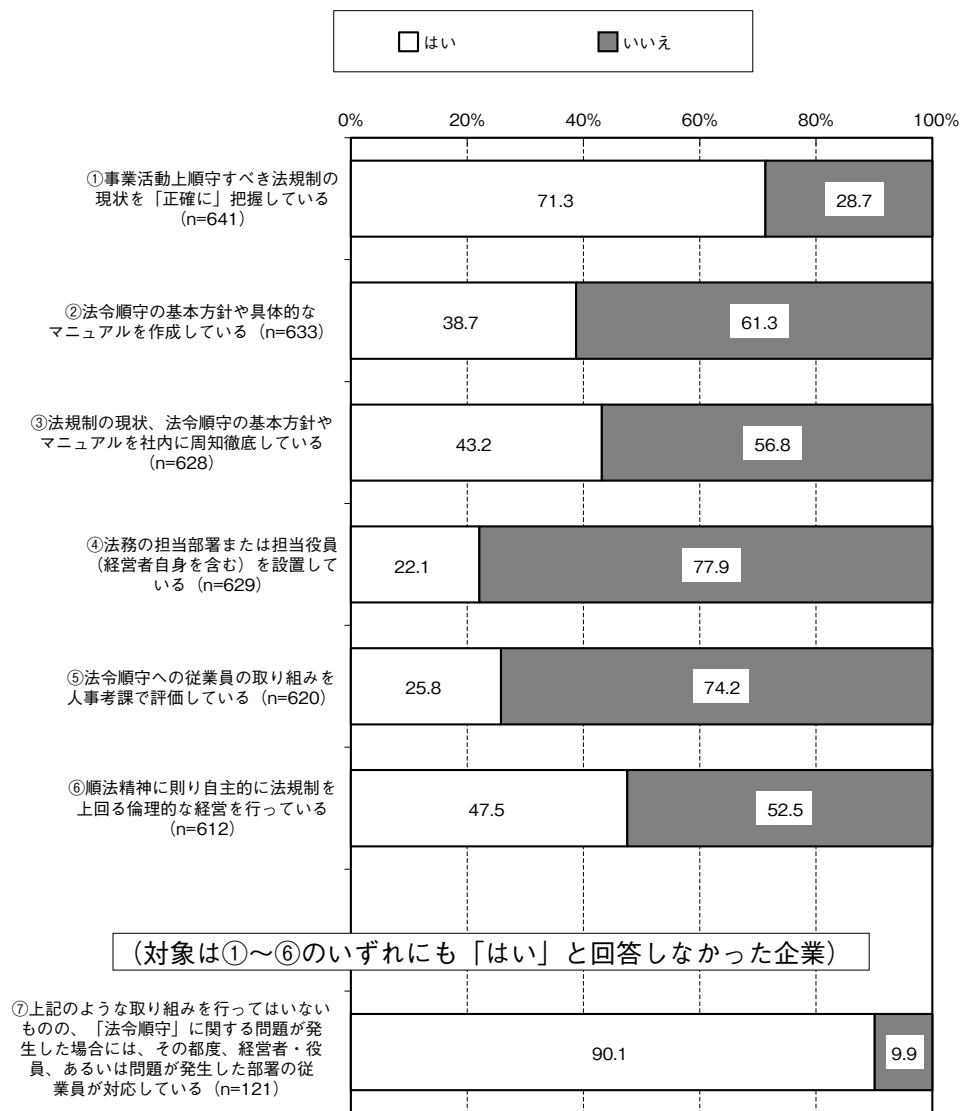
「①事業活動上順守すべき法規制の現状を『正確に』把握している」中小企業は、約7割である。裏を返すと、国内においてさえも、法規制の現状を正確に把握していない企業が約3割存在するということである。

また、法令順守に対するシステマティックな

<sup>12</sup> 例外は中小企業白書であり、2006年版と2012年版ではリスクについて詳細に分析している。

<sup>13</sup> 本稿の目的は「China+1」諸国・地域の法務リスクを網羅することではない。それぞれの国に、多様な法的リスクが存在していることを意識したうえで、海外進出を検討する必要があることと、そのためには、法務リスクの専門家の知識が必要であること、及びその支援策の高度化の必要性の指摘を主眼としている。中小企業の「China+1」への海外進出に関する実務書では法的リスクへの対応を指摘するものもある（例：日経トッリーダー「なぜ中小企業の中国・アジア進出はうまくいかないのか？「後悔しない」成功マニュアル」日経BP社（2011）、近藤昇『だから中小企業のアジアビジネスは失敗する』カナリア書房（2013））。しかし、中小企業にとっての法務リスクを網羅したものではなく、結局専門家の支援が必要になると思われる。

図表Ⅱ-5 中小企業の法令順守の取り組み



(出所) 拙稿「中小企業の社会的責任 (CSR) に関する調査」商工金融 (2012年8月号)

取り組み (②基本方針やマニュアルの作成、③その社内での周知徹底、④法務担当部署・役員の設置、等) を行っている企業は5割に満たない。⑦からは、9割の企業が、問題発生時に経営者・役員、問題発生部署がアドホックに対応していることが分かる。

つまり、国内の法令順守の体制は必ずしも十分といえないと判断せざるを得ない。こうした状況を踏まえた時、海外進出企業の法令順守体制が国内よりも優れていると考えるべき特段

の理由があるだろうか?素直に考えれば、法治国家として法律の執行に対する予見可能性の高い日本国内よりも、法治国家としての成熟度がはるかに低い海外新興国での事業展開においては、法的リスクの予防等の体制構築には特別の考慮が必要であろう。しかし、第I部でみたように、撤退企業数の多くを大企業が占めていることや、その理由(「戦略的撤退」は額面通りには受け取りにくい)からみて、大企業にとっても海外での法務リスクのコントロールは

困難が伴うものと思われる。

すると、中小企業にとっても海外での法務リスクを軽減する体制の整備には大企業以上に困難が伴うと考えることが妥当であるように思われる。

中小企業自身、特に、海外に埋没費用となる設備投資を実施する直接投資の実施企業は海外での法務リスクについてどのように考えているのだろうか？次に、この点について試みる。

## 2.1.2 海外展開企業の法務リスクに関する懸念

海外展開の形態別に国際化促進の重要事項をみると（**図表Ⅱ-6**）、直接投資を実施するために重要なこととしては、「法令・制度に関する事」（48.4%）が5割弱で首位になっている。さらに「人事・労務に関する事」（36.5%）が第2位、「市場情報・マーケティングに関する事」（35.2%）は第3位になっている。海外取引のある企業では、「市場情報・マーケティングに関する事」（42.6%）が第1位、「法令・制度に関する事」（38.2%）が第2位、「人事・労務に関する事」（20.2%）は第6位であることと比べると（前掲**図表Ⅱ-1**）、直接投資は他の形態の海外展開に比べて法務リスクが高いと中小企業も認識していることが分かる。

## 2.2 海外での法務リスク

本節では、「China+1」諸国での直接投資を念頭に置いて、中小企業が直面する可能性のある海外での法務リスクについて、その概要を

論じる。まず、法制の整備が比較的進んでいる中国を対象に主要な法制の概要とリスクヘッジのための留意点を概観し（**2.2.1**）、その次に、その他の国を含めたアジア、すなわち「China+1」の対象候補国での非関税障壁が法務リスクとなっていることを論じる（**2.2.2**）。然る後に、第I部でみたように、21世紀入り後、非製造業の日本企業の海外展開が本格化しつつあることに鑑み、小売業を対象に非製造業の海外進出時の法的障害について論じる（**2.2.3**）。

なお、本節の記載事項のほとんどは、依拠している文献、あるいは、Web siteの刊行、公表開始時点の情報であるため、最新の情報については官公庁や専門機関等に確認されたい。

### 2.2.1 中国にみる海外での法務リスク

ここでは、比較的法制の整備が進んでいる中国を対象として、法律と法制の特徴を概観した後に、進出、操業、撤退の各段階での主要な法制の概要とリスクヘッジのための留意点について論じる。

この目的のために、主として以下の2つの文献に依拠する。

- (a) 射手矢好雄『そこが知りたい中国法務』時事通信社（2009）<sup>14</sup>
- (b) 森・濱田松本法律事務所=射手矢好雄=石本茂彦『中国ビジネス法必携2012（第4版）』ジェトロ（日本貿易振興機構）（2012）<sup>15</sup>

なお、両文献の著者、編著者である射手矢好雄氏は、日本の代表的な法律事務所の一つ

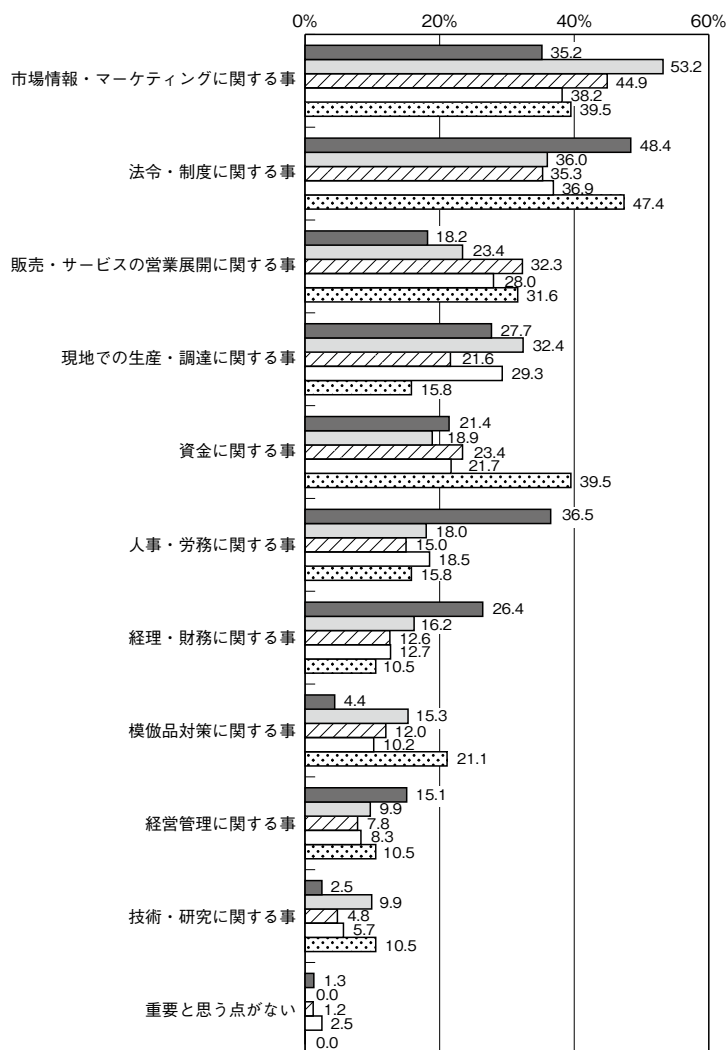
14 以下では、射手矢（2009）と略す。

15 以下では、射手矢他（2012）と略す場合がある。



図表Ⅱ-6 国際化促進の重要事項（海外展開の形態別）

■ 直接投資    □ 業務・技術提携    ▨ 直接貿易（輸出）    □ 直接貿易（輸入）    ▩ その他の事業活動のタイプ



（出所）中小企業基盤整備機構「平成22年度中小企業海外事業活動実態調査」

である森・濱田松本法律事務所の弁護士であり、日本における海外法務の第一人者である（射手矢弁護士に対して、中国を中心とする海外法務に関する最新情勢や中小企業に対する海外での法務リスクへの注意事項について、インタビューを実施し、その内容を次章において紹介している）。

①中国の法制度の特徴

(i) 概況

射手矢（2009）は、中国の法制度の特徴を以下のように論じている。

「中国では1990年代から急速に法律が整備され、今では日本にある法律のほとんどが中国にもあります。…しかしながら、法律の内容そのものあいまいなことがあります。しかも、『上に政策あれば下に対策あり』といわれるように、法律の運用にまだまだ不透明な部分があります。…中国はまだまだ法治とは言えません。『人治から法治への過渡期』と言うべき…」である。



「その一方で、法律は管理の手段ですから、法律違反に対して厳しい処分が待っていることがあります。…『中国法は地雷のごとし、リスク管理は慎重に』<sup>16</sup>と提唱している。

「中国の法律はわからないとか、どうせいい加減だからとか思っていると、新しい中国ビジネスから取り残されます。…これからは中国ビジネスでも、最新の法律を駆使した戦略法務が必要になってきます」<sup>17</sup>と警鐘を鳴らしている。

(ii) 中国法の仕組み

例えば、中国法の仕組みについて射手矢(2009)は以下のように論じる。

「中国では、行政法規を含めると、短期間に多数の法令が制定されています。しかも暫定的な規定が多く、内容が頻繁に改正されます。これを理解するポイントは、法令の制定や改正

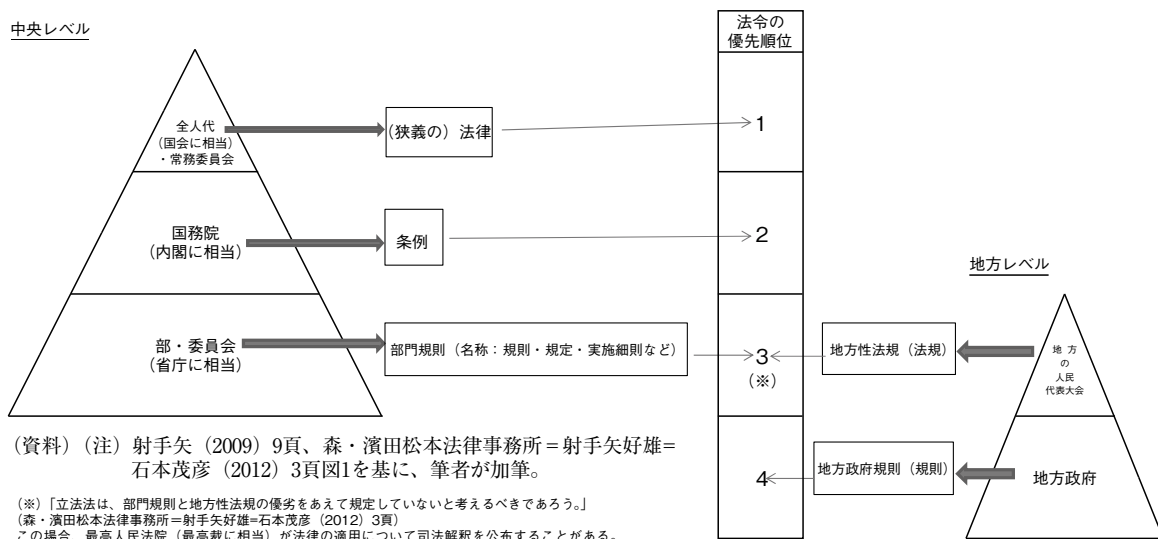
を見落とさないことと、法令の優劣関係を知ることです」<sup>18</sup>。

しかし、前者については、「一般の方にとって容易ではありません。…最も便利な方法は専門家からの情報をタイムリーに取得すること」が、後者については、「多くの法令を…体系的に理解することが大切です。そのためには、法令のレベルとその優劣関係を把握することです。どのレベルの国家機関が制定した法令かにより、法令の優先順位が分かります」<sup>19</sup>。

このため、法令の優先順位に関する中国法の仕組みを、射手矢他(2012)を基にみてる(図表Ⅱ-7)。

「…中国の場合は、個々の判例は重要な意味を占めておらず、むしろ最高人民法院<sup>20</sup>がどういふふう法律を解釈して、どういう通達を出すかが重要である。最高人民法院の解釈は下級の人民法院を拘束する。実際、司法解釈は

図表Ⅱ-7 中国法の仕組み



16 射手矢・前掲注14、「はじめに」 i ~ ii 頁。  
 17 射手矢・前掲注14、「はじめに」 ii 頁。「戦略法務」の意味については、次章を参照。  
 18 射手矢・前掲注14、8頁。  
 19 射手矢・前掲注14、9頁。  
 20 日本で最高裁判所に該当する最上級の司法機関。

法令同様の機能を果たしており、実務的には非常に重要な位置を占めている。」<sup>21</sup>

日本では、最高裁は個別の事件とは別に法律の解釈を示すことはないが、中国では最高人民法院が司法解釈を判例とは別に行う点が特徴的である。

また、法律制定に関する法律である「立法法は、部門規則と地方性法規の優劣をあえて規定していないと考えるべきであろう」<sup>22</sup>とされている。

「…法規間に不一致や矛盾がある場合の処理として、立法法は、問題となっている種類に応じて、全人代常務委員会、国務院等が『裁定』する制度を規定している（立法法86条）」。

具体的には、

「…国務院公布の『法規規則届出条例』（2002年改正）と実務の運用が参考になる。

制定された地方性法規や部門規則は国務院に報告（中国語では『備案』）される（法規規則登録規定4条、6条）。報告された地方性法規については、国務院法制弁公室（日本の内閣法制局に相当）が中央の法規（部門規則を含む）と抵触しないかの観点から審査を行う（同6条）。地方性法規と部門規則との間で抵触があった場合は、国務院が処理意見を付し、全人代常務委員会がこれを処理する（同12条）。

実務的には、当該地方に対して修正意見を提示して自発的な修正を求めるのが一般的である。登録された法規をチェックすることは、

地方保護主義や部門保護主義を防ぎ、法規の統一性を図るためのものであり、国務院法制弁公室の重要な任務である」<sup>23</sup>。

ここで、地方保護主義について、射手矢他（2012）は大要を以下のように論じている<sup>24</sup>。

「中国の訴訟では、訴訟当事者の一方がその地方の企業であったり、あるいはその地方において有力なコネをもっていたりする場合に、その当事者に有利に訴訟が進行したり、あるいはこれに有利な判断が出されたりするという現象が少なからず見られる」<sup>25</sup>。この現象が「地方保護主義」であり、「北京や上海等の大都市圏以外の地方で顕著に見られるといわれている」。

この地方保護主義に対する「有効な解決策を見いだすには至っていないようである」が、「裁判官に対する賄賂は、…受賄側も贈賄側も厳重に処罰されることになる」ので、「コネがないならカネ」といった短絡的な思考に陥って、賄賂を用いることは厳禁である。

対策としては、少なくとも「情勢を見極め、訴訟提起前における弁護士（弁護士）の選定や証拠収集の段階から、最後の判決・執行に至るまで、十分な準備と検討をもってことに挑むという姿勢が必要だと思われる」。

上記について、「十分な準備と検討」を行うということは、少なくとも係争の予兆が発生した段階から法務リスクに備える必要があることを意味しているが、中小企業（の現地法人）ではなかなか難しいように思われ、中小企業の

21 射手矢他・前掲注15、4頁。

22 射手矢他・前掲注15、3頁。

23 射手矢他・前掲注15、4頁。

24 射手矢他・前掲注15、281頁。

25 同様の現象は、米国の州裁判所でも見られることがあるが、「中国における地方保護主義は非常に深刻であり、司法制度そのものに対する不信の一つの大きな理由になっている」（281頁）。この背景には、①地方の裁判所では、裁判官を地方の人民代表常務委員が任免し、設備・給与等も地方政府に依頼していること、②裁判官は地方ごとに採用されるのが通常であり、ほかの地方に移動することは基本的にはないこと、などがある。

海外展開とその後の円滑な事業運営のために、こうしたことへの準備に対する支援策の高度化が必要であることを示唆しているように思われる。

(iii) 憲法にみる中国での法律の機能

次に、射手矢（2009）に依拠して、中国の憲法の根本的な特色をみる。

(a) 国家機関<sup>26</sup>

- ・全国人民代表大会（全人代）が最高の国家権力機関（57条）
- ・全人代は立法機関でもある（58条）
- ・行政機関である国務院（85条）は、全人代に対して責任を負う（92条）。
- ・裁判機関である人民法院（133条）も、全人代に対して責任を負う（128条）。
- ・中国は三権分立の仕組みを取らない。

(b) 人権とその制限<sup>27</sup>

- ・平等、選挙、言論・出版・集会・結社・デモ、信仰、人身・人格・住居・通信、文化などが基本的権利として規定されている（33～50条）。
- ・「ただし、これらの権利行使は、国・社会の利益を損なってはならないことになっています（51条）。要するに、権利は与えられているが、公共の利益による制限を広く受けるということです。中国では天賦人権論（人は生まれながらに基本的人権を持っているとする考え）は取られておらず、人権は国家・法律により与えられるものと

考えられています」。

- ・「なお、憲法には思想の自由、報道の自由、居住・移転の自由、ストライキの自由、職業選択の自由は規定されていません。」

このように、中国では共産党政権による社会主義一党独裁での国家・国民の管理の手段として憲法が位置づけられ、国家（≒共産党）が付与した範囲内でのみ、人権を認めているのである。

- ・ただし、社会主義市場経済による経済発展を目指していることもあり、2004年の一部改正によって中国憲法では、「合法的私有財産が保護され（13条）、私有経済などの非公有経済が奨励されるようになりました（11条）」<sup>28</sup>。

② 進出時の主要法令

上記のような基本認識の下、中国への直接投資を開始する際にどのような法令と、その法令に基づいた手続きが存在するのであろうか？

以下では、現地法人の設立形態と中国政府が外資の導入を優遇している分野、及び土地制度について、主に、射手矢（2009）と射手矢他（2012）に依拠して概観する。

(i) 現地法人の設立形態

中国での外資による拠点設立の方法をみると（**図表Ⅱ-8**）、第一に、外国法人のままで駐在員事務所や支店を設ける方法がある。しかし、駐在員事務所は、営業活動を行うことができず、支店の設立主体は銀行である。このため、

26 射手矢・前掲注14、21～22頁。

27 射手矢・前掲注14、22～23頁。

28 射手矢・前掲注14、21頁。

図表Ⅱ－8 外資による拠点設立の方法

拠点設立の方法・形態	特徴・投資形態	出資当事者の責任	組織機構	
			最高意思決定機関	他の会社機関等
外国法人のまま				
駐在員事務所	営業活動不可			
支店	銀行のみ設立可			
外商投资企业 (現地法人を設立)				
投資性会社 (傘型会社) を設立できる	合弁会社	中国企業との ジョイントベンチャー	有限責任	董事会 ・総経理 ・副総経理
	合作会社			
	法人格あり	契約で利益配当率を定める	有限責任	董事会 ・監事会または監事 ・総経理 ・第三者への経営管理の委託が可能
	法人格なし		無限責任	連合管理委員会
	独資会社	100% 外国資本	有限責任	・株主会 ・董事会または執行董事 ・監事会または監事 ・総経理（置くことができる）
外商投資 株式会社	株式会社形態をとる	有限責任	株主総会 ・董事会（日本の取締役会に相当：執行機関） ・監事会（監査役に類似。株主代表と従業員代表で構成される） ・経理（マネジャー：日常的経営事項を担当）	

(資料)(注)・森・濱田松本法律事務所=射手矢好雄=石本茂彦 (2012) 10頁の図2.41頁の表6を基に加筆し作成

中小企業が情報収集を超えて、生産販売・活動を行うのには適さない。

そこで、第二の方法として、外商投资企业、すなわち現地法人を設立する方法がある（外商投資は、「外国からの対中直接投資」のこと）。

外商投资企业は、合弁会社、合作会社、独資会社、外商投資株式会社の4類型に大別され、その特徴は、表の通りである。

この他に、合弁会社では、「定款の修正、会社の解散、増減資、合併と分割については、董事会の全員一致決議事項」となっており、合作会社でも「基本的に合弁会社と同様」である<sup>29</sup>。このため、定款の修正を始めとする会社にとっての重要事項の変更を、日本側出資者（本稿の文脈では、日本の中小企業）が行いたくても、中国側は拒否権を持つのである。これ

は、何らかの理由で中国側パートナーとの信頼関係が失われた場合、日本側中小企業にとって経営の自由度を大きく制約しかねない重大なリスク要因である（日中双方で主張が対立すると、事態が「デッドロック」に陥る（dead lock:「壊れた鍵」のこと、これが転じて「膠着状態」の意））。

したがって、進出当初の事業に関するさまざまなリスク（例えば、販路の確保の可否）をヘッジするために、合弁会社、あるいは合作会社の形態を選択したいとの意向を持つ場合でも、重要事項の変更時のリスクもあらかじめ考慮したうえで判断すべきである。

一方、独資企業では、「董事会の全員一致決議事項がないため、複数の外国投資家が出資する場合でも、定款に規定すれば、筆頭株主

29 射手矢・前掲注15、41頁表6。

がすべての重要事項に関する決定権を確保することができる」<sup>30</sup>。

次章で、射手矢（2009）と射手矢他（2012）の著者・編著者である射手矢好雄弁護士は近年、独資会社の設立が従来よりも容易になっているため、中国側パートナーとの交渉における安易な妥協を戒めていることを予告しておく。

なお、外商投資企業は、投資性会社（傘型会社）を設立することができる。その定義は、「外国投資家が中国において独資または中国の投資家との合弁の形式で設立した直接投資に従事する会社」である。「つまり、外資が独資または中国国内の投資家と合弁で設立する持株会社に類似しており、その事業運営を統括、あるいはサポートする機能も認められているのである。これは…設立要件・出資における『ハードル』を充足することが必要であり、比較的規模の大きい会社でなければ投資性会社の設立は難しい」<sup>31 32</sup>。

このため、一般の中小企業が設立することは考えにくいであろうが、一部の相対的に規模の大きな中堅企業では中国に地域統括本社を設ける手段として検討の余地があるものと思われる。

これらの形態での現地法人に加えて、「外商

投資パートナーシップ企業が2010年3月以降、外国投資者による中国における新たな投資形態として認められた」<sup>33</sup>。

外商投資パートナーシップ企業は、出資者（パートナー）間の契約によって組織形態・統治形態を上記の4つの類型の外商投資企業よりも柔軟に定めることができる企業形態であり、日本版LLPである投資事業有限責任組合に類似したものである。

外商投資の産業政策への合致等が設立要件となっている。しかし、「その他の形態の外商投資企業の設立には何ヵ月もかかるのに対し、外商投資パートナーシップ企業の設立、変更及び抹消にかかる時間は大幅に短縮されている」<sup>34</sup>点が第一の特徴である。

第二に、「…外商投資パートナーシップ企業の場合は、基本的にパートナーシップ契約においてその組織機構の一切を自主的に定めることができる」<sup>35</sup>。

第三に、「…外商投資パートナーシップ企業の場合は、投資者がパートナーシップ契約に利益分配を定めることができる（すべての利益を一部のパートナーに与える旨を定めることは認められない）（パートナーシップ企業法33条）。よって、中国側パートナーと共に事業を行う場

30 射手矢他・前掲注15、41頁表6。独資企業は、外国投資者が100%投資する現地法人であり、ある外国の会社1社だけが投資する現地法人ではないことに留意されたい。

31 射手矢他・前掲注15、48,49頁。

32 投資性会社の設立要件等は以下のようなものである（射手矢他・前掲注15、49頁）。

(a) 資産・信用・経済力等に関する抽象的な良好性の要求

(b) ①資産総額が4億ドル以上であり、かつ外商投資企業を設立し1,000万ドル超相当の登録資本金の出資払込の実績があること  
または、

②10以上の外商投資企業を設立し3,000万ドル超相当の登録資本金の出資払込の実績があること。また、中国企業との合弁の場合は、中国側投資家にも資産1億元以上等の要件が課されている。

(c) 最低登録資本金も3,000万ドルとされている。

(d) 出資した資金の用途：3,000万ドルは、新規の投資（新設外商投資企業への出資、未払出資持分を取得した上での出資額払込、増資、研究開発センターへの投資、中国国内のほかの会社の株式・持分の買取）に用いなければならない。

33 射手矢他・前掲注15、45頁。

34 射手矢他・前掲注15、46頁。

35 射手矢他・前掲注15、47頁。

合、合弁企業の形態より、外商投資パートナーシップ企業の方が利益分配の面での制約が少ない」<sup>36</sup>

加えて、第四に、「…外商投資パートナーシップ企業は、その利益について所得税の課税を受けず、パートナーの所得としてパートナーに対して課税される（パススルー課税）」<sup>37</sup>。

ただし、このような自由度の高いガバナンス機構を認める代わりに、「外商投資パートナーシップ企業及びその支店は、企業登記機関の要求に従い、毎年3月1日から6月30日までに、年度検査報告書等の文書を提出し、年度検査を受けなければならない、年度検査の終了後、登記機関は、外商投資パートナーシップ企業の年度検査情報を商務主管部門に知らせなければならない」<sup>38</sup>。

つまり、中国政府の意図は、自国の産業政策に合致した産業に対する外資の迅速な導入であるが、自由な統治形態を認める代わりに、政府部門が毎年外商投資パートナーシップ企業に対する検査を行うということである。

ここで、留意すべきは、中国政府は受け入れる対外直接投資について、自国の産業政策に合致するものを優遇するということである。これは、外商投資パートナーシップ企業に限ったことではないが、政策が変われば、優遇される産業も変わることに目配りする必要がある。

## (ii) 外商投資ガイドライン

それでは、優遇される産業はどのように決められているのだろうか？

中国には、外資の受け入れを優遇する産業を定めている指針がある。

具体的には、一般的指針としての外商投資ガイドライン（正式名称は「外商投資の方向を指導する規定」と業種ごとのリスト（正式名称は「外商投資産業指導目録」）である。

前者は、「プロジェクト」を『奨励類』『許可類』『制限類』及び『禁止類』の四つに分類している。後者は「『奨励類』『制限類』及び『禁止類』のプロジェクトを業種ごとに具体的に列挙している。列挙されないプロジェクトは『許可類』のプロジェクトとなる」<sup>39</sup>。

これらの種類の違いにより、外資の出資比率の制限、設立の審査認可機関等、税制上の優遇措置も異なるため、そのガイドラインあるいはリストの改正には注意が必要である。

例えば、リスト（「外商投資産業指導目録」）は1995年に初めて公布された後、2002年、2004年、2007年、2011年と4回にわたって改正されている。

2011年改正について、ジェトロの『「外商投資産業指導目録（2011年改訂版）」の概要と特徴』（2012年3月）によると、①製造業分野の高度化の促進<sup>40</sup>、②戦略性新興産業の育成<sup>41</sup>、③サービス業分野の発展の促進<sup>42</sup>、等が重視さ

36 射手矢他・前掲注15、47頁。

37 射手矢他・前掲注15、47頁。パススルー課税が認められるのは、外商投資パートナーシップ企業には法人格がなく、法人税が課税されないためである。ただし、日本政府が平成21年度税制改正で導入した「外国子会社配当益金不算入制度」が適用されなくなることの利害得失を比較衡量することが必要になる。

38 射手矢他・前掲注15、47頁。

39 射手矢他・前掲注15、11頁。

40 (1) 新しい製品、新しい技術等の導入、(2) 非効率、高消費産業分野の縮小を重視。

41 (1) 省エネ・環境保護産業、(2) 次世代情報技術産業、(3) バイオ産業、(4) 高度先端装備の製造産業、(5) 新エネルギー産業、(6) 新素材産業、(7) 新エネルギー産業

42 奨励類項目に、ベンチャーキャピタル企業、知的財産権サービス、家事サービス業、職業技能訓練等を追加

れている。これらの内、製造業分野の高度化の促進の内容として、「非効率、高消費産業分野の縮小」が打ち出され、供給過剰が問題視されている分野の中で、大型石炭化学工業の生産が奨励項目から削除され、多結晶シリコンの生産に関する記載が奨励類から削除された。

### (iii) 土地制度

#### (a) 概要

射手矢(2009)によると、「土地の私有は認められません。これは中国が社会主義国家であり、生産手段(土地)の公有が社会主義の原則だから」<sup>43</sup>である。

しかし、2007年施行の物権法で、「社会主義公有制や国有土地原則を維持しながら、中国は物権法を制定しました。個人の物権が保護されることが明記されました(4条)。ただし、土地の私有は認められておらず、土地を私有する権利は用益物権として規定」<sup>44</sup>された。

土地の種類には国有と農民の集団所有があり、「都市の中心区域の土地は国が所有し、農村の土地と都市の郊外区域の土地は農民が集団で所有」<sup>45</sup>する。土地の利用方法は、「土地使用権の設定を受ける(物権的利用)か、土地を賃貸借するか(債権的利用)のどちらか」<sup>46</sup>になる。

国有土地の使用権には、(α)有償土地使用権と(β)無償土地使用権がある。

(α)有償土地使用権の特徴は以下のようなものである<sup>47</sup>。

- ・国家が土地使用権を有償で払い下げ(中国語は出讓)、期間を定めて土地の使用を認める制度。
- ・外資系企業は自ら払い下げを受けることができる(都市不動産管理法7条など)。
- ・合弁企業の場合には、中国側が現物出資することにより、合弁企業として使用権を取得することもできる。
- ・讓渡・賃貸・抵当権の設定ができる。ただし、讓渡する場合には払い下げ代金を全額納付済みであること、土地の上の建物建設が25%以上完成していることが条件となる(同法38条)。
- ・使用期間内であっても、公共の利益のために回収されることがあるが、補償を受けることができる(同法19条)。

一方、(β)無償土地使用権の特徴は以下のようなものである<sup>48</sup>。

- ・県レベル以上の人民政府が土地使用者に国有地を割り当て、無償で土地の使用を認める制度。
- ・使用できる期間の定めはない(同法22条など)。
- ・讓渡、処分はできない。
- ・対象土地を讓渡するためには、いったん有償で払い下げ手続きを行わなければならない(同法39条1項)。

この両者の特徴から、射手矢(2009)は、「合弁企業設立の際に、中国側当事者が無償土地使用権を現物出資したいと申し出ることがあり

43 射手矢・前掲注14、28頁。

44 射手矢・前掲注14、26頁。

45 射手矢・前掲注14、29頁。

46 射手矢・前掲注14、29頁。

47 射手矢・前掲注14、30頁。

48 射手矢・前掲注14、30,31頁。



ますが、避けるべきです。人民政府が特別認可をすれば、無償土地所有権の現物出資も法的には可能ですが（同条2項）、認可を取ることが難しいだけでなく、仮に認可を取ったとしても無償土地所有権はいつでも無償で回収されるため（同法47条）、企業の経営が不安定に」<sup>49</sup> となると主張している。

なお、「外資系企業は、国有土地（筆者注：所有権）の払い下げを受けた者から、土地所有権を地上の建物と共に賃借することもできます…。工業団地のリースがその例」<sup>50</sup> であるとも指摘されている。ここから、有償で土地所有権の払い下げを受けなくても、安定的な業務を行うことができることが分かる。

次に、農民を中心に形成された集団経営組織である郷鎮企業等が所有する集団所有土地の特徴は以下のようなものである<sup>51</sup>。

- ・農民が農業用地として使う場合が多いが、郷鎮企業が工場の建設用地として使う場合や、農民が住宅の建設用地として使う場合もある（土地管理法43条）。
- ・払い下げ・譲渡・賃貸ができない（同法63条）。

射手矢（2009）は、「…外国企業が郷鎮企業と合弁企業を設立する際に、郷鎮企業が集団所有土地を現物出資したいと申し出ることがあります。集団所有土地のままでは現物出資はできません。集団所有土地から国有土地への転換を行う必要があります（同条）」<sup>52</sup> と注意を促している。

49 射手矢・前掲注14、31頁。

50 射手矢・前掲注14、31頁。

51 射手矢・前掲注14、31頁。

52 射手矢・前掲注14、31頁。

53 射手矢・前掲注14、33頁。

54 射手矢・前掲注14、33～35頁。

## (b) 土地所有権に関するトラブル

以上のような概要を踏まえて、以下では射手矢（2009）に依拠して土地所有権に関するトラブルを防止するために留意すべき点を見てみる。

### (a) 取得<sup>53</sup>

- ・「土地所有権を払い下げる権限があるのは土地管理部門だけです。中国各地にある開発区の管理委員会が企業誘致を行っていますが、土地払い下げの権限はありません。開発区管理委員会が締結した払い下げ契約は無効です。最高人民法院が司法解釈を出しています…。」
- ・「無償土地所有権…を人民政府の認可を得ずに譲渡したり現物出資することは無効です…。」

### (β) 回収<sup>54</sup>

- ・更新については、土地所有権の「期限が到来し、『社会公共の利益』のために土地を回収しなければならないと土地管理部門が判断すれば、土地所有権者は期限を更新できません。更新する場合には改めて払い下げ契約を結んで払い下げ金を納付しなければなりません…」。
- ・次に、期限前の回収については、「『社会公共の利益』の必要があれば、期限内であっても土地が回収されることがあります（憲法10条、都市不動産管理法19条、日中投資保護協定5条2項）。所有権の残存期間や土地の利用状況に基づき補償が行

われますが、満足のできる金額にならない場合があります」。

- ・なお、遊休土地の回収については、『遊休土地処理規則』では、土地権利取得後1年以内に建設工事に着工しなければ払い下げ金の20%を土地遊休費として徴収され、2年以上未着工であれば土地権利を没収すると規定しています。没収の実例もあります」。

「…一部分を未使用だった場合にも遊休土地と認定されることがあります」。

土地の回収問題の背景には、「広大そうに見える中国の土地も実は限りがあり、都市計画や農業用耕地の確保のために土地を有効利用しなければならないということが」ある。このため、土地私有を認めていないこともあり、「公共の利益」の確保の名目の下に、土地の期限前の回収（≒接収）が強制的に行われるのである。

#### （γ）譲渡<sup>55</sup>

- ・土地権利の譲渡の条件としては、「…有償土地権利は譲渡が可能ですが、開発投資総額の25%以上の建物建設工事が完成していなければ」ならない。
- ・なお、「…土地権利と建物を別々に処分することはできません。譲渡する場合も抵当権を設定する場合も、土地権利と建物を同時に対象としなければなりません（物権法146条、147条、都市不動産管理法31条）。土地が収用される場合には建物も同時に収容されます。建物に対する補償も行われます（物権法148条）」。

ここまで見てきたように、共産主義国家であるがゆえに、中国の土地制度は日本とは大幅に異なり、例えば、合弁の場合に中国側パートナーの申し出を無検討に受諾すると、後日、政府の回収にかかるリスクが高まるなどの問題が生じる場合がある。したがって、特に、新規に現地法人を設立し、拠点の用地として土地を確保する必要がある場合には、法務の専門家のサポートを受けて候補地の法的特性と自社にとっての利害得失を十分に検討する必要性が高いものと思われる。

#### ③労働関係法にみる操業中の法務リスク

当然のことながら、現地法人は操業にあたって進出国の多岐にわたる法令を順守しなければならない。多くの法律の中で、これまでの議論や他機関の調査の結果などからは、労務管理と知的財産権管理が法的リスクとして認識されている様子が窺われた。

これらの他にも、独占禁止法や円滑な債権回収のための契約関連法、あるいは現地法人から国内本社への利益の送金など、近年、あるいは従来からトラブルを惹起することがよくある法務がある。

さらに、順守すべき法令は多数あり、そのすべてについて網羅的に論じることは本稿の目的の範囲を超える。

このため、ここでは、日常的に行わなければならない業務である労務管理に関連する主要法令を代表として概観することによって、操業中の法的リスクとその管理について論じる。

55 射手矢・前掲注14、35頁。

### (i) 労働法の体系

中国の労働法の体系をみると、最も基本的な法律は、「労働法」(1995年施行)であり、「労働契約、労働時間、賃金、安全などの労働条件だけでなく、社会保険や、男女雇用均等なども定めており、労働問題全般に関する総合的な法律」<sup>56</sup>である。

「労働契約については、『労働契約法』(中国語では労働合同法)…が2008年1月から施行されて」<sup>57</sup>いる。「労働契約法の方が後から制定されていますので、労働法と労働契約法の内容が一致しない場合には、労働契約法が優先的に適用」<sup>58</sup>される。

「労働組合(中国語では工会)については、『労働組合法』(中国語では工会法)…が制定されて」<sup>59</sup>いる。1992年に制定され、2001年10月から改正法が施行されている。

これらの他に、規則(集団契約規定、最低賃金規定、労働時間規定等)や多数の法令・規則・通知がある。さらに、地方レベルの法令もあり、中央の法令に反することはできないが、中央の法令が定めていない点について補充することはできるので、注意を払う必要がある<sup>60</sup>。

### (ii) 採用<sup>61</sup>

中国人の採用については、中国の戸籍制度に注意しなければならない。都市戸籍と農村戸籍を分けて、都市戸籍の取得を厳格に管理している。このため、外来人員(就職する都市の

戸籍を持たない地方出身者)が都市で就職することについて多くの制限がある。

上海市の場合、外来労働者は雇用企業の協力を得て、『上海市臨時居住証』(有効期間6ヵ月)または、「上海市居住証」(同1年)を取得しなければならない。外来労働者は、社会保険や住宅積立金に参加できないことや、子女が就学できないなどの問題がある。

雇用企業は外来労働者のために「外来人員総合保険」(病気や入院の費用、上海から離れる際の一時金をカバー)に加入する必要がある。

外来人員は大学卒業以上の学歴を有する優秀な人員<sup>62</sup>と、通常の労働力としての一般的な人材に分かれ、前者の場合は制限が緩和されている。上海市の場合、2002年から「上海市居住証」制度を実施しており、社会保険や住宅積立金、子女の就学などにおいて上海市民と同等の待遇を受けられる。

日本人やその他の外国人が合弁会社や独資会社で就業する場合には、企業が「外国人就労許可証」を取得し、本人は就業ビザを取得して入国し、「外国人就業証」を入手することなどが必要になる。

### (iii) 労働組合<sup>63</sup>

労働組合法では、外商投資企業には労働組合を設立する法的義務はない。しかし、従業員から労働組合設立の申し入れがあった場合には、会社はその設立を認めなければならない。

56 射手矢・前掲注14、193頁。

57 射手矢・前掲注14、194頁。

58 射手矢・前掲注14、194頁。

59 射手矢・前掲注14、194頁。

60 射手矢・前掲注14、194,195頁。

61 射手矢・前掲注14、201～203頁。

62 大学卒業以上の学歴を有することか、高級な技術や特殊な才能を有することなどが条件(射手矢・前掲注14、202頁)。

63 射手矢・前掲注14、204～211頁。

中国政府は設立を奨励しているため、現在では、多くの外商投資企業に労働組合が設立されている。

労働組合の活動経費の大部分は企業が負担する。すなわち、労働組合経費として全従業員の賃金総額の2%を労働組合に交付しなければならない。また、活動場所も提供しなければならない。労働組合の委員長や副委員長を、企業が配置転換したり解雇したりすることは制限されている。

中国の労働組合には、労働者の権利の保護と企業発展への協力という二つの役割がある。

後者の役割については、例えば、企業にストライキやサボタージュが発生した場合には、労働組合は企業が生産秩序を回復することに協力することになっている。

したがって、「企業は労働組合を恐れることなく、労働組合に経営側の考えをよく説明して理解を求めることが必要」<sup>64</sup>となる。

#### (iv) 賃金・保険・福利厚生<sup>65</sup>

中国では、基本給（固定給と変動給）、ボーナス（中国語では獎金）、手当（中国語では津貼）<sup>66</sup>、補助手当（中国語では補貼）<sup>67</sup>という賃金体系が定められている。

最低賃金規定によって最低賃金も定められているが、近年上昇している。

また、同一労働同一賃金の原則があるため、日本人と中国人の賃金体系は同一化される方向にある。

賃金以外の労働コストとして、保険と福利厚生費用があり、賃金の約50%が必要になる。

保険は、養老保険（退職年金保険）、医療保険、労働災害保険（中国語では工傷保険）、失業保険、生育保険（出産保険）の5種類に分けられる。

福利厚生費としては、住宅積立金、労働組合費用、従業員福利奨励基金がある。

#### (v) 解雇<sup>68</sup>

中国では、実際には解雇は容易ではなく、解雇の有効性を争われる事案が多くある。従業員への解雇手当にも注意が必要である。

解雇については、即時解雇できる場合と事前通知をした上で解雇できる場合があるが、解雇できない場合もある。

即時解雇できる場合としては、(a) 試用期間内の採用条件不適合、(b) 労働規律や就業規則に対する著しい違反、(c) 重大な職務怠慢または不正利得により使用者に重大な損害をもたらした場合、(d) 従業員が刑事責任を追及された場合等がある。この内、(b) については違反の程度が重大ではないとして解雇が無効とされることもあるため、会社は違反の程度を慎重に判断することが重要である。実務的には、書面での警告後も違反が続く場合に解雇することや、労働規律の明確化のための就業規則の作成が考えられる。

次に、事前通知による解雇については、(a) 病気や負傷により、療養期間を過ぎても職場復

64 射手矢・前掲注14、211頁。

65 射手矢・前掲注14、212～219頁。

66 資格手当、技術手当、外国語手当、出張手当など

67 食事補助手当、衛生手当など

68 射手矢・前掲注14、220～223頁。

帰できない場合、(b) 訓練や配置転換をしても業務に堪えない場合、(c) 客観的状況の変化により労働契約を履行できない場合は本人に30日前に書面で通知するか、または1か月分の賃金を支払うことによって解雇できる。企業としては、業務に堪えないと判断した理由等についての客観的証拠を残しておくことが重要になる。

(d) 整理解雇については、事業に重大な困難が生じ、一定規模以上の人員削減が必要不可欠なときは、30日前までに労働組合または全従業員に対する状況説明と意見聴取を行い、かつ労働局への報告後に可能である。

一方、職業病への罹患、労働災害による負傷、妊娠期や授乳期の女子従業員、勤続15年以上で定年退職まで5年未満の場合には事前通知による解雇はできない。

中国では、即時解雇の場合を除いて、解雇する際に経済的補償（解雇手当）を支払う必要がある。職務不適合を理由とする解雇、整理解雇の場合には、原則として、月額賃金に勤続年数を掛けた金額の補償が必要になる。

会社が解散や破産により消滅する場合には労働契約も自動的に消滅するが、補償が必要である。また、労働契約が期間満了により終了した場合も経済的補償金を支払わなければならない。

#### (vi) 労働紛争処理<sup>69</sup>

「労働紛争が発生した場合には、当事者の協議、企業内調解<sup>70</sup>、労働争議仲裁、訴訟の順序で紛争処理が行われるのが一般的である。ただし、協議と仲裁は任意なのでこれらを省略して、いきなり仲裁が申し立てられることもある。仲裁を経なければ、訴訟を提起することはできない」<sup>71</sup>。

「労働争議仲裁の機関は労働争議仲裁委員会で、一般的に、各地方の市、県、区レベルで設置されて」<sup>72</sup>おり、政労使三者の代表から構成される。

「一定の事件（最低賃金の12ヵ月分を超えない労働報酬等の紛争）については仲裁が最終判断になる」<sup>73</sup>。

「これら以外の事件については、使用者は、仲裁判断書を受領してから15日以内に人民法院（裁判所）に訴訟を提起することができる…。従業員はどのような事件でも、仲裁判断書を受領してから15日以内に人民法院（裁判所）に訴訟を提起することができる…。仲裁判断が取り消されれば、使用者は15日以内に人民法院に訴訟を提起できる」<sup>74</sup>。

なお、「使用者が保管する証拠は使用者が提出しなければならず、提出しなければ不利な結果を負う」<sup>75</sup>ことと「使用者が行った懲戒免職、解雇、報酬の減額、勤続年数の決定により生じた紛争については、使用者が挙証責任を負

69 射手矢・前掲注14、228～235頁、射手矢他・前掲注15、159～160頁。

70 「第三者が関与して当事者のために和解のための話し合いを行わせること」（射手矢・前掲注14、228～233頁）。

71 射手矢他・前掲注15、159頁。なお、「通常の民事紛争では仲裁合意がなければ仲裁を提起できないが、労働争議仲裁の場合、仲裁合意は不要である」（160頁）。

72 射手矢他・前掲注15、160頁。

73 射手矢他・前掲注15、160頁。ただし、「仲裁判断に法律適用の明らかな誤りがある場合、仲裁手続きが違法だった場合、あるいは仲裁人がわいろを受け取っていたような場合などは、使用者は30日以内に仲裁判断の取り消しを中級人民法院に申し立てることができる」（射手矢・前掲注14、230頁）。

74 射手矢他・前掲注15、160頁。

75 労働調解仲裁法6条。

う」<sup>76</sup>と規定されている。

以上のように、労働関係法の概況を見ただけでも、日本とは異なる慣行が法務リスクとして随所に存在している。事業活動全般をとってみると、より広範な法的リスクが存在していることが容易に想像されるだろう。これらのリスクに対して、進出した中小企業自身あるいは、販路拡大等の一般的な支援を主に手掛ける支援機関が適切に対応することは難しい。こうしたリスクは中国だけのものではなく、「China + 1」の各国にも当然存在するだろう。これを認識する中小企業は海外直接投資に対してリスク回避的な感覚を強く持つ可能性がある。

#### ④撤退時の法務の留意点

先行研究でも、中小企業の現地法人の撤退に関して分析したものは散見されているが、法的な観点を中心としたものは筆者の調べた限りでは見られなかった。

例えば、加藤秀雄『日本産業と中小企業 海外生産と国内生産の行方』(2011) 新評論「第3章中小企業の海外展開と進出後の継続・撤退状況」(126～184頁)では、「基本調査」や中小機構の調査等を用いて、中小企業の海外か

らの撤退とその理由について論じているが、法的リスクの重要性についての明示的な指摘は見受けられない。

また、米倉穰『21世紀型中小企業の国際化戦略』税務経理協会(2001)「第Ⅱ部海外進出中小企業の戦略的撤退」(第5章「撤退の定義と分析のフレームワーク」、第6章「撤退のケース・スタディ」)(53～76頁)では、進出国の人件費の上昇や労働争議の増加、生産コストの上昇等から、生産拠点を別の国に戦略的に移動させる事例が分析されている。

もとより、進出国で法的リスクが顕在化して、業績の著しい悪化に追い込まれてから撤退するよりも、戦略的にいち早く撤退することが、中小企業にも望まれるが、撤退自体にもコストと時間がかかりがちなので、実際にはなかなか難しい。それは、撤退時には法的実務が不可避であることが大きな要因である。

中国を例にとって撤退の法的手段をみると(図表Ⅱ-9)、持分譲渡では譲受を希望する者がいる場合には投下資本の回収が可能であり、要件を満たせば時間はかからない。また、外商投資企業として法人格を維持でき、関税・所得税の追納や従業員への所得補償も不要であ

図表Ⅱ-9 撤退手段の比較

	持分譲渡	解散・清算	破産
投下資本の回収可能性	譲り受けを希望する者がいる場合には、回収可能	資産を換金できずに残余財産の分配が少なくなることが多い	回収不能な場合が多い
要件	中国側当事者の同意、董事会の全員一致決議、審査認可機関の認可	董事会の全員一致決議、審査認可機関の認可	債務超過、董事会の全員一致決議
時間	要件を満たせば早い	一般的に1年以上	
効果	法人格は存続。外商投資企業である限り、関税や所得税の追納は不要。従業員の所得補償は不要	法人格が消滅。関税や所得税の追納は必要。従業員の所得補償が必要	

(資料・出所) 森・濱田松本法律事務所=射手矢好雄=石本茂彦(2012) 76頁表7  
(注) 共著者の一人である射手矢好雄弁護士の指示に基づき一部を修正。

76「労働争議事件の審理における法律適用に関する解釈」(最高人民法院。2001年4月30日施行) 13条。

り、比較的メリットが大きい。ただ、合弁の場合、中国側当事者の同意などの利害の調整に時間がかかる可能性がある。

さらに、解散・清算と破産の場合には、投下資本の回収に難点を抱えていることに加えて、持分譲渡と異なり、租税公課の追納や従業員の所得補償といった撤退のための費用がかかることや一般的に1年以上かかるといったこともクリアしなければならない。

また、全ての手段において、董事会の全員一致が要件となっているため、合弁会社などでは合弁相手との利害調整が撤退を妨げるリスクとなりかねない。中小企業の海外進出方法に関する実務書では、海外事業のリスクを軽減

するために現地に信頼できるパートナーを見つけるべきである、あるいは合弁の出資比率で少数株主になっても、進出を急ぐことの方が重要であると論じるものさえある<sup>77</sup>。合弁では、事業が円滑に進んでいる場合には問題が発生する可能性が低い。撤退の検討のような合弁の相手方と利害が対立する可能性がある問題が発生した時には、議決権で少数派であると、撤退すらできなくなる法的リスクが高いことには、十分留意しなければならない<sup>78</sup>。

## 2.2.2 法務リスクとしての新興国の非関税障壁

2013年版通商白書では、主要な新興国の非

図表Ⅱ-10 主要な新興国の非関税障壁

海外展開バリューチェーン		主要な非関税障壁 概要		主な該当国				
参入/出店	外資参入規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 主要サービス業（安全保障、通信、メディア、金融、エネルギーを除く）の中で、独資での参入ができない分類がある</li> <li>■ 外資企業の土地取得/使用に制限がある</li> <li>・外資企業が事業を行う場合土地取得権を取得する必要あり</li> <li>■ フランチャイズ展開に規制がある</li> </ul>	中	印	泰	越		
	内国企業同様の課題		中	印	泰	越		
店舗/事業運営	雇用/労務管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 外国人雇用に制限（業種規制、人数規制）がある</li> <li>・例：[泰] サービス業において現地人4：外国人1の割合遵守要求</li> <li>・例：[越] 幹部(Manager, Executive等)の20%は現地人の必要</li> <li>■ 外資系企業の最低賃金が内国企業より高い法制あり</li> </ul>			星	泰	越	
	内国企業同様の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 就労ビザ取得が煩雑で対応に時間がかかる</li> <li>■ 労働者に有利な労働法/労働契約法</li> <li>■ 現地雇用者を教育のため日本に招聘する際に労働ビザ受給が困難</li> </ul>	中	印	泰	越		
	日本国内の課題		中	印	星	泰	越	
その他	外資への差別的待遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 外資優遇対策が縮小/撤廃され、条件悪化の例がある</li> <li>■ 税制/規制が未整備であり、行政判断が不透明</li> <li>■ 地域によって条例等が異なり一貫した店舗経営が困難</li> </ul>	中	印	泰	越		
	内国企業同様の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ インフラが未整備でありオペレーション柔軟性に欠ける</li> <li>・道路/港湾等のハード面、与信管理等のソフト面</li> <li>■ 家賃高騰リスクが極めて高い</li> </ul>	中	印	泰	越		
	外資への差別的待遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 外資企業に対する外資建での借入枠規制がある</li> <li>■ 外国（日本等）への送金上限額が設定されている</li> <li>■ 会社清算が困難</li> <li>・法的には清算/撤退が可能でも当局の許可が下りないケースあり</li> </ul>	中	印	泰	越		
日本本社によるマネジメント	内国企業同様の課題		中	印	泰	越		
	外資への差別的待遇		中	印	泰	越		

業界別にこれら非関税障壁の解決の優先度を分析

資料：経済産業省「平成22年度サービス産業活動環境整備調査事業」から転載。

(出所) 経済産業省「通商白書」2013年版

(注) 国名の漢字略称は、中(中国)、印(インド)、星(シンガポール)、泰(タイ)、越(ベトナム)。

77 さらに、日本国内の市場が人口減少によって縮小が見込まれることを理由として、「海外に進出しないこと自体がリスクである」と論じる図書も複数ある。78 パートナーとの関係については、次章で論じる。



関税障壁について論じている（図表Ⅱ－10）。この障壁は法的規制として、現地法人の事業上のリスクとなっている可能性がある。

これらの障壁の内、参入／出店段階の外資の参入規制は、そもそも日本の（中小）企業に現地での法的リスクを惹起するものではない。

問題は、現地での操業中の外資への差別的待遇である。例えば、外国人雇用に対する制限がある国がある（例：シンガポール、タイ、ベトナム）。また、外資優遇政策が縮小・撤廃され、操業条件が悪化することもある（例：中国、インド、タイ、ベトナム）。そもそも、税制や規制が未整備であり、行政判断が不透明な国もある（例：中国、インド、タイ、ベトナム）。つまり、法治が浸透しておらず、法律の予見可

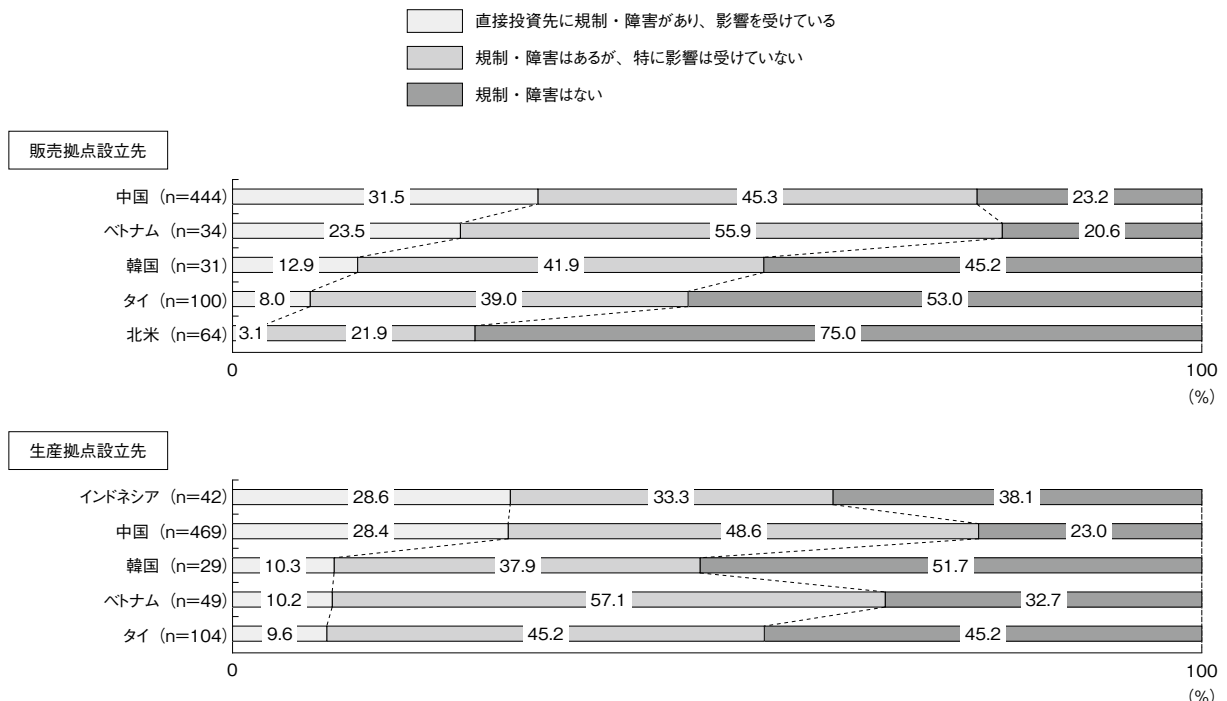
能性が低いのである。

日本の国内本社によるマネジメントを阻害するものとして、外資企業に対する外貨建ての借入枠規制が存在する、あるいは日本への送金に上限額が設定されている国もある（例：中国、インド、タイ、ベトナム）。

ここで、同種の法律行為に対する国によるリスクの違いを、国内への資金還流を例にとって見てみる（図表Ⅱ－11）。

2012年版中小企業白書によると、販売拠点設立先については、「直接投資先に規制・障害があり、影響を受けている」企業が北米では31%にすぎないのに対して、中国で31.5%、ベトナムでも23.5%に達している。これは、先進国と比べると、新興国では資本の自由化が進ん

図表Ⅱ－11 国内への資金還流に係る規制・障害の有無



(資料) 中小企業庁委託「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」(2011年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))  
 (注) 1. 直接投資先として最も重視されている割合が高い上位5か国・地域に、販売拠点を保有する中小企業、生産拠点を保有する中小企業、それぞれについて集計している。  
 2. 現在最も重視している直接投資(販売拠点設立)先、直接投資(生産拠点設立)先、それぞれについての回答。  
 3. 回答割合が高い上位3項目を、百分率で表示している。  
 4. 中国には香港を含む。  
 (出所) 中小企業庁「2012年版中小企業白書」

でならず、国内本社への利益の還流においてリスクが高いことを示している。生産拠点設立先についてみると、インドネシア（28.6%）と中国（28.4%）で「直接投資先に規制・障害があり、影響を受けている」企業が3割弱に達しているのが目立つ<sup>79</sup>。特に、ロイヤルティによる利益の還流に関して問題となるケースが、以下のように、直接投資企業<sup>80</sup>からの意見として散見されている。

#### ●中国

- ・国内本社へのロイヤルティ支払に関して、行政側と交渉しているがなかなか認められない。
- ・行政指導によるロイヤルティ送金規制がある。
- ・行政側からロイヤルティ料率を引き下げようように要求された。
- ・地域や担当者によって対応が異なり、ロイヤルティ等の送金が認められない場合があると聞く。

#### ●インドネシア

- ・ロイヤルティの承認をめぐって、行政側と係争中である。
- ・行政側からロイヤルティ料率を下げるように指導された。
- ・昨年まで配当、ロイヤルティを受け取っていたが、ロイヤルティについては合理性がないとして行政側から指摘を受けたため、今年から配当金のみ受領することにした。

#### ●ベトナム

- ・ロイヤルティの承認手続きが長期化することがある（窓口の担当者によって対応が異なる。）<sup>81</sup>（109頁）。

以上から、どの国にも特有の法的リスクがある、あるいは、同じ種類の法律行為に対するリスクが国によって異なるということが分かる。ここで論じた障壁・リスクについては、政府間、あるいは多国間の交渉で改善されることが望まれるが、交渉には時間がかかるため、交渉成立により改善が実現するまでは、各企業が法的リスクに備えることが重要である。「China+1」といっても進出前にその時点での法規制等を十分に調査することは当然として、進出中も、事業展開上不利になるような法制の変更・新設がないかどうか、そのリスクを継続的に把握する必要があることは、「2.2.1①」で中国について述べたのと同様であることが分かる<sup>82</sup>。

### 2.2.3 小売業にみる非製造業の進出時の法的障害

第I部でみたように、21世紀に入って以降、非製造業の海外進出が活発化している。しかし、小売業を典型として非製造業は一般に内需型の産業が多く、新興国は自国産業の保護・育成と国内で産出された付加価値の国外への流出抑制を目的として、外資の進出に対して規制を課し、自国産業が成長するにつれて、規制を緩和することが多い。したがって、こうした

79 インドネシアについては、サンプル数が42と少ないことに留意すべきである。

80 中小企業庁委託「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」（2011年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））に回答した、中国、インドネシア、ベトナムのいずれかに販売拠点又は生産拠点を保有する中小企業。

81 これに対して、中小企業白書は、「現地当局の制度運用が、問題となっている可能性が考えられる。今後、国内へ適正な利益還流を行うために、恣意的な制度運用については改善されることが望まれる。」（108頁）との見解を表明している。改善のためには、後掲注82に記載したのと同様に、日本政府と相手国政府の交渉、あるいは、WTOあるいはTPPを通じた多国間交渉などが必要であろう。

82 日本政府は業界別に非関税障壁の解決の優先度を分析しており（前掲図表Ⅱ-10）、今後相手国との交渉で海外進出後のリスクが軽減されることが望まれる。

規制、すなわち法律は、状況に応じて変化するため、現地に進出する企業にとってビジネスの前提となる環境に影響を及ぼす可能性のあるリスク要因となりうる(悪影響(ダウンサイド・リスク)だけでなく、好影響(アップサイド・リスク)にもなり得る。また、変化のスピード

に対する進出企業の予見可能性の高低もリスク要因となる)。

このため、次に、非製造業の海外進出の法的リスク・障害について、小売業を例に国別・分野別にみでみる(図表Ⅱ-12)。

図表Ⅱ-12 新興国における小売業の国別・分野別規制と課題

	出店規制	外資規制	品目規制	その他課題
中国	○FC展開の際には、2店舗以上の直営店と1年以上の経営実績が必要	○2004年以降、卸・小売業の独資での参入が可能に	○外資は卸・小売とも煙草の販売不可	○物流インフラ・コールドチェーンが未発達 ○通関等、現地の役人の裁量によるところがある
ベトナム	○2店目以降の出店はENT(Economic Needs Test)の認可が必要	○2009年1月より100%外資による企業設立が可能に	○酒、煙草、家電類等主要商品が規制対象	○物流インフラ・コールドチェーンが未発達 ○不動産コスト(地代等)が高い ○労務問題 ○申請手続きが煩雑
インドネシア	○店舗の立地規制あり(出店可能な場所が限定)	○百貨店、ショッピングセンター、スーパーマーケットは面積基準を満たせば独資での参入が可能 ○ただしコンビニエンスストアは不可	○米、パン等の食料品、衣料、靴、文房具等の日用品、自動車等、多岐にわたる販売規制あり	○労務問題(解雇不可、撤退時には従業員への補償が必要、賃金が一度決まると変更不可) ○物流インフラ・コールドチェーンが未発達 ○コミッション社会 ○高い税負担 ○フランチャイズ業態での事業展開に制限あり
インド		○2012年9月、マルチブランド小売業に対する外資参入を容認(但し、出店地域の制約やバックエンド・インフラへの投資義務等が付され、依然として出店が困難な状況)		○物流インフラ・コールドチェーンが未発達 ○商品情報の整備及び管理が課題 ○税制が複雑
タイ	○店舗の立地規制あり(出店可能な場所が限定)	○条件を満たせば外資100%での小売業設立は可能。ただし食品・飲料の販売はタイ企業にしか認められておらず、現地企業との合弁形態をとるケースが多い	○煙草や酒の販売は許可制	○物流インフラ・コールドチェーンが未発達 ○税制が複雑
フィリピン		○資本金や親会社の規模が一定以上であれば外資100%での小売業設立は可能		○物流インフラ・コールドチェーンが未発達 ○高い税負担
マレーシア		○コンビニ業界の外資参入は不可 ○各業態の最低資本条件を満たす必要あり	○プミトラ製品を一定割合買う必要あり	○店舗の床面積について、業態ごとに規制あり
ミャンマー		○外資100%可。合弁企業の場合は外資比率35%以上が条件		○政情が不安定
カンボジア		○原則規制なし		○物流インフラ・コールドチェーンが未発達 ○現地での商品調達が困難 ○土地所有形態に制限あり
トルコ		○原則規制なし		○外国人・外国企業による不動産購入に制限あり

(資料) 経済産業省「産業構造審議会流通部会(第6回)参考資料」より転載。  
(出所) 経済産業省「通商白書」2013年版

例えば、中国では、品目規制で外資による煙草の販売ができないほか、現地の役人の裁量的な通関事務が行われるといった障害がある。

他のアジア新興国でも、出店規制、外資規制、品目規制が外資にとって障害・リスクになっている可能性が高く、その他にも裁量的、あるいは複雑な行政上の手続きや不動産所有の制限といった法的な障害・リスクが見受けられている。

このような法的なものが多い障害・リスクについても、「2.2.2」と同様に、各企業が備えることが、当面必要になるだろう。

ここまで見てきたように、中小企業の「China + 1」地域での海外直接投資においてビジネスを円滑に転嫁するための前提として、法的リスクを認識することの重要性が窺われ、これは、近年活発化している非製造業（小売業以外を当然に含む）においても同様である。

次章では、海外法務に関する専門家で日本の第一人者に対してインタビューを行い、これまでの議論を敷衍・検証する。

### 3. 外国法の実務家へのインタビュー

ここでは、アジアを中心とする海外での法務に精通している実務家にインタビューを実施することによって、これまでの議論を敷衍・検証する。

具体的には、射手矢（2009）の著者、森・

濱田松本法律事務所=射手矢=石本（2012）の共著者で、日本での外国法務の第一人者である森・濱田松本法律事務所の射手矢好雄弁護士に対してインタビューを実施した<sup>83 84</sup>。同氏は、1983年に弁護士（第二東京弁護士会所属）、1989年にニューヨーク州弁護士（アメリカ合衆国及びニューヨーク州弁護士会所属）にそれぞれ登録している。

#### 3.1 中国進出企業の法務についての概況

##### 3.1.1 最近の状況と今後の展望

新興アジア諸国と比べて市場としての広がり、厚みが段違いであるため、中国に再度脚光が当たる可能性が十分にある。

中国は「外商投資産業指導目録」によって、外資の受け入れを優遇する産業を明らかにしており、2012年1月施行バージョンでは環境保護、省エネ、ハイテク関連を優遇しており、日本企業にとっても商機がある。さらに、上海自由貿易試験区では、外資が参入可能な分野が拡大される予定である。

企業の進出に関しては、製造業については落ち着いた動きが予想される一方、サービス業（インターネット関連、教育、出版、文化、金融、不動産）に関してはこれからである<sup>85</sup>。

進出件数に比べると大企業の撤退は少ない印象を持っている（中国に関しては、再編・設立済みの経営期間満了に伴う再編はある）。

83 射手矢弁護士は、一橋大学大学院国際企業戦略研究科経営法務専攻講師、同大学法科大学院特任教授を兼務している。

この他の公職等については、日中投資促進機構（理事）（2004年～）、中国国際経済貿易仲裁委員会（CIETAC）仲裁人（2005年～）、中華人民共和国社会科学院法学研究所アジア法研究センター（理事）（2006年～）、経済産業省通商政策部会不正貿易政策・措置調査小委員会（委員）（2006年～）、日中経済協会（監事）（2007年～）を始めとして多数歴任している。なお、日本経済新聞「企業が選ぶ弁護士ランキング」の外国法部門で、2012、2013年と2年連続で第1位を受賞している。

84 本インタビューは2014年2月27日午後、東京で実施した。

85 前述したように、非製造業に関しては内需型産業であるため、各国とも自国産業を保護する規制を設け、段階的に外資に開放するためである。

### 3.1.2 法の支配の度合い

近年、政治的には日中関係は緊張気味で推移しているが、実際の民間レベルのビジネスの感覚では堅調に推移している。例えば、企業の設立や独禁法の審査についての中国当局の対応が滞るなどの現象はあったが、現状では政治的に明らかな影響はみられない。これは、政治は基本的にはビジネスに関与しないとの方針を採っていることによる。

しかし、潜在的な政治リスクがあることは否定できない。これは、中国の国家体制が共産党一党独裁であり、政治が、経済・法律制度を動かしているからである。特に、法律は、政府が社会をコントロールするための「道具」と考えられているため、法律の執行に政治の影響が及ぶケースもある。

主要な法律の制定は概ね完了し、現在は改正作業が進んでいる。民事訴訟法、刑事訴訟法、商標法が改正<sup>86</sup>され、特許法も改正予定。これらは、基本的にはグローバル・スタンダードへの準拠が意識されているが、部分的には、中国的な特色もある。例えば、特許法には、日本にはない懲罰的賠償が導入されている。また、環境規制も法改正で強化されている。

人治主義的な法律の執行の改善には難しいところがある。中国はなお、人治から法治への過渡期である。ポイントは先に述べたように、そもそも法律は政府が社会を管理するための手段、民衆を治めるための「道具」であり、政治的色彩のある案件では、政府の「認可」や裁判等にも影響が及ぶ。

贈収賄は従来からホットな 이슈であった

が、最近では取り締まりが厳しくなっている。外資系企業にとってだけでなく、中国の企業や官庁にとっても同様である。これは、現政権が綱紀粛正に力を入れているからである。公務員の宴会も禁止されているため、公務員との会食もできなくなり、高級飲食店の経営が厳しくなっている。加えて、中国では、民間企業に対する贈賄（商業賄賂）も違法であるため、例えば小売業者に対してメーカーや卸売業者が支払うリベートも、当局の裁量で摘発されることがある点に注意すべきである。実際、英国のグラクソスミス（製薬）、フランスのダノン、米国のバドワイザー、ペプシコーラ（食品製造）が摘発されている。

中国では、製品品質法、権利侵害法など、消費者保護法制が整備されたこともあり、企業が消費者から訴えられることも多い。消費者権益保護法が改正（2014年3月15日施行）され、懲罰的賠償の範囲が代金の3倍、あるいは損害の2倍に拡大された。食品安全法では、実際の損害の賠償に加えて、代金の10倍の賠償金が加算される。昨年、日本では「倍返し」が流行語となったが、中国では「数倍返し」の賠償が珍しくない。

また、民事訴訟法の改正（2013年1月1日改正）により、環境汚染や消費者の権益侵害について、公益訴訟という概念が導入された。外国企業への訴訟文書は電子メールやファクシミリで送達できるようになった。このため、送達文書に気付かないでいると、欠席裁判で原告主張が認められることになりかねない。

86 商標法の施行は2014年5月1日。

### 3.1.3 重要法制の最近の状況

#### ①独占禁止法

2013年は、価格カルテルや再販売価格維持が本格的に取り締まれるようになった。いわば、中国の独禁法取締り元年だった。液晶パネル（台湾企業）や中国の蒸留酒の案件で巨額の制裁金が課される事件もあった。粉ミルクの事件では、複数の外資系メーカーに制裁金が課されたが、明治乳業などはリニエンシー制度（違反行為の自首に伴う罰則の減免）により処罰を免除された。

中央レベル及び省レベルで大幅に担当官が増員されており、今後も摘発の厳格化が予想される。

中国では、売上に対して最大10%の制裁金が課されるので、企業の経営に大きな打撃を与える<sup>87</sup>。リニエンシー制度も導入されているが、日本の独禁法とは異なり、制裁金の減免及びその率は当局の裁量によって決まる。

#### ②知的財産権関連法（知的財産権保護）

知的財産権侵害については、「攻守とところを変えつつある」との印象を持っている。具体的には、これまでは外資系企業が中国企業を知的財産権侵害で訴えるというのが通例であったが、近年、中国企業が外資系企業を現地で訴えるケースがみられるようになってきている。実例としては、特許侵害によってシュナイダー（フランスの電気機械部品メーカー）、富士化水工業（現、クボタ化水）が巨額の賠償命令を受けた（各3.3億元、5千万元）<sup>88</sup>。

商標法では懲罰的賠償の概念が導入され、損害額の3倍までが賠償額になり得る。また、改正特許法でも懲罰的賠償の規定が導入される予定である。

中国における年間特許出願件数（約70万件）は、米国（約50万件）を超え世界一となっており、外国企業が知財訴訟を受けるリスクが高まっているため、知財保護のための法務体制を整備する必要性が高い。

当職は、従来から、海外法務には4つの段階があると提唱している<sup>89</sup>。①臨床法務（トラブルが起こった場合の対応策。訴訟・行政による摘発等に対応する）、②予防法務（トラブルが起こらないような準備。知財の権利化（特許・商標登録等）と知財保護の決意のための予算確保）、③戦略法務（法律を武器として活用すること。積極的なライセンスや中国での研究開発等）、④ハイブリッド法務（法律だけでなく政治・経済・文化も考慮した解決策。外国政府からの圧力、知財侵害の継続的摘発による経済合理性の引き下げ、広告・啓蒙による消費者の「本物」に対する需要の喚起等を行う）の4段階である。

知財保護の体制については、まずは予防法務の一環として特許登録等による「権利化」が重要である。これには、戦略法務の前提としての意味合いもある。そして、侵害された場合には、臨床法務として、裁判所への提訴、あるいは、行政管理局への申し立て等を行い、権利の侵害を許さないという強い意志を示すことも重要である。

87 筆者注：これだけ日本企業（特に、中小企業）の進出が増えると、日本国内と同様に現地で、日本の中小企業が参加するカルテル行為等が行われ、その摘発によって巨額の賠償金が課されないとも限らない。コンプライアンスの重要性を中小企業も理解する必要性が高いと思われる。

88 2014年1月の円レート（中心レートの月中平均）1元=17.17円で換算すると、各56億円、8億6千万円。

89 海外法務の4段階については、射手矢（2009）166~186頁を参照。

### ③労働関係法（労務管理）

労働関係法規が徐々に変化しており、雇用形態も終身雇用に近づきつつある。例えば、1年契約は2回までしかできず、その後は期間の定めのない雇用契約を結ばなければならない。また、退職金は月給に勤務年数を乗じた金額を支給しなければならない。

こうした動きは、元々、共産主義国家である中国で労働者の権利擁護が強まっているためと考えられる。これは、外資企業を狙い撃ちにすることを目的にはしておらず、地場企業にも適用される。

労働争議を回避するためには、このような動きを理解して労務管理をする必要がある。

### ④販売先からの債権回収（契約法）

一昔前には、中国企業への売掛債権の回収に苦労するという事例が耳目を集めたが、中国でも様々な法令が制定され、徐々に法治が浸透しつつあるため、当職の知る限りでは、近年は債権回収で紛争になるケースは少なくなっている。

### ⑤利益の送金、本社・現地法人間取引

また、やはり一昔前には、現地法人で上げた利益の配当を日本の本社に送金することが難しいと考えられていたが、現在は、配当については、利益を計上していることを決算書等で当局に疎明するなどの必要な手続きを取れば、利益配当の日本への送金には困難はない。

一方、利益を上げていないのに、恣意的にロイヤリティや日本からの部品輸出の代金として日本に送金することには問題がある。例えば、

日本の親会社から子会社である現地法人に輸出する部品等の価格（移転価格）を操作すると、移転価格税制で、日本、あるいは中国で税務当局から問題視される可能性があることに留意すべきである。

なお、移転価格税制については、OECDガイドラインの変更によって、本社が移転価格の妥当性について、取引時に文書を作成し保管することを義務付ける規定を導入する予定であり、この点からも従来以上に恣意的な取引価格の設定ができなくなる可能性が高いことを認識すべきである。

### ⑥撤退（破産法等）

不幸にして海外での事業活動が不調に終わった場合、撤退を検討しなければならないが、撤退には様々な手続きが必要であり、債権債務の清算に2年程度の時間がかかることがある。加えて、関税や所得税の追納、従業員の所得補償等で、数千万円のコストがかかることもある。韓国系企業では経営者が本国に「夜逃げ」するケースが散見されているが、違法行為である。民事訴訟法に基づき債務者は出国を禁止されることがある。夜逃げするとブラックリストに登録され、再入国ができなくなり、ビジネスチャンスがあっても中国で事業を再度起こすことができなくなる。また、日系企業一般に対する信頼感を損なうため、厳に慎むべきである。

### ⑦土地制度（土地管理法、物権法）

物権法の制定により、土地管理法で規定される「土地使用权」の上位概念である「建設



用地使用权」が法定化された。ただ、土地国有制に基づいて使用权を取得する必要があることには変わりはなく、実務上の変更点はない。

### 3.1.4 現地パートナー候補との交渉・契約

現地パートナーが支配株主（議決権50%超）、日本側が少数株主（同50%未満）の場合、パートナーとのトラブルの予防策としては、当初の契約で詳細に各種の条件を定めることによって、支配株主の暴走を抑制し、トラブルを予防することができる。

しかし、契約を急ぐあまり、議決権で少数になるか多数になるかについて、入り口の段階での交渉で譲歩しすぎないことが重要である。リスクヘッジのためにパートナーと合弁で事業活動をしたいとの考えは理解できるが、以前と異なり、現在では100%独資での進出も容易になっているため、強気の姿勢を見せた方がパートナーとの交渉も上手くいく場合が多いので、最初から譲り過ぎない方が良い。

パートナーとの契約だけでなく、一般的に日系の中小企業がトラブルに陥っているケースでは、後述するように、契約内容に問題があることが多い。これは契約締結前の交渉において、相手方との人間関係を過度に重視し、戦略的に対応できていないことに起因しているように思われる。当職の経験では、海外の企業、特に、中国企業との交渉にあたっては、交渉術の基本を理解しておく必要があり、その概要は以下のようなものである<sup>90</sup>。

具体的には、交渉に当たっては、双方の「利

益 (Interests)」に焦点を合わせていくつかの「選択肢 (Options)」を用意した上で、「根拠 (Standards)」を示して条件を詰めていくことが重要である。中国での交渉の特色として、相互理解に基づく「人間関係 (Relationship)」を構築するために宴会が繰り返されることがあるが、交渉の場では過度に「人間関係」を重視すべきではなく、基本である「利益」に論点を絞る必要がある。また、交渉の場では、双方に誤解が生じないように、「明確な意思表示 (Communication)」を自ら行い、相手方にも求め、議事録等を作成し双方が確認の署名をして、あいまいな部分を残さないことが大切である。そして、交渉が詰まってきて相手方と合意するかどうかを決定するためには、「合意が成立しない場合の代替案 (BATNA: Best Alternatives to a Negotiated Agreement)」をあらかじめ用意しておき、双方が合意可能な選択肢が、代替案 (BATNA) よりも自らにとって良いかどうか熟慮する必要がある（当然、良い場合だけ合意する）。この「考えた末の合意 (Commitment)」が後日の紛争やトラブルを防ぐために重要である。

中国企業の交渉テクニックの特色を例示すると、上述した宴会等で友好的な雰囲気を作成して、中国側は、日本側の情報・意図を聞き出そうするので、情報管理を厳格化しないと交渉上不利になる。また、中国は自社の利益だけでなく、相手方の交渉担当者の「面子」などを持ち出して、交渉を有利に進めようとする。宴会などで担当者との「人間関係」が深まるほど、

90 これは、射手矢弁護士がハーバード・ロースクールで学んだ「ハーバード流交渉術」(「利益 (Interests)」、「選択肢 (Options)」、「根拠 (Standards)」を中心に要素とし、「代替案 (Alternatives)」、「人間関係 (Relationship)」、「意思表示 (Communication)」、「合意 (Commitment)」を含む7つの要素で構成される)を基本として、中国ビジネスの経験を活かしてアレンジしたものである。「交渉術の基本」、「中国との交渉術」の詳細は、射手矢 (2009)、284-303頁参照。

相手の面子を立てなければならぬように錯覚しがちであるが、後日のトラブルのもとになるので自社が不利な合意をすべきではない。また、突如として、合意するかどうかの回答期限（例：「今日中」、あるいは、「今この場で」）を切ることがあり、こうしたことに備えるためには日本側は帰国予定を相手方に知らせないこと、あるいは日程を変更可能なものにしておくことが有効である。相手方が用いるこれらのテクニックに対処するためにも、代替案（BATNA）を用意しておけば、交渉が決裂しても困らないとの強気の覚悟を相手方に示すことができる。

なお、パートナー候補とのマッチングに関しては、日本の日中経済協会などが行っているので、利用することが検討に値する。

### 3.2 中国以外のアジア新興国での法務についての概況

「China+1」の動きが2013年に進んだため、当職もベトナム、ミャンマー、インドネシア等の案件を扱った。個人的な印象としては、ASEANの内、物流・情報・金融の拠点であるシンガポール、自動車産業の戦略的拠点となっているタイ、繊維産業の進出が顕著なインドネシアで日本の企業の進出が活発であり、ASEANでは後発のベトナム、ミャンマーへの進出も目立っている。

各国とも一応各種の法制が整備されつつあり、大枠で見ると、先に述べた中国と同様の法制上のポイントを認識することが進出の検討段階と進出後の事業活動の実施時に必要である（実際、ベトナムの法制は中国に似ている）。ただ、国ごとに法制の特徴があるため、その違い

を理解しておく必要がある。例えば、労働者保護法制が未整備であることや、逆に労働関係法が労働者保護を重視していることを原因として、労使紛争が頻発し、従業員がすぐにストライキを打つ国もある。

加えて、特に、ベトナムやミャンマーに進出する際には、現地の法制の整備がなお不十分なため、すべてのリスクを事前に把握し、コントロールすることは不可能である。このため、自己の経営判断で交渉と取引の継続を決定しなければならないことが少なくないことを認識しておくべきである。いわば、取引を進めることの法的リスクが「やってみないと分からない」場合があるということである。ベトナムやミャンマーでは、新規に現地法人を設立するよりも、簡便・迅速に事業活動を開始するために地場資本の企業を買収することがある。当然、M&Aの際には資産査定（デューデリジェンス）を実施するが、現地の会計関連法制の整備が不十分なこともあり、資産内容が売り手の会計書類や主張に比べて非常に劣化していることがある。しかし、その会社の顧客層・商圏・暖簾等を必要とする場合には、M&Aをそのまま進めるかどうか決断する必要がある。

法律や会計の専門家のサポートを受けずに、このような難しい経営判断を適切に下すことは、難しいと思う。

さらに西方のインドへの進出も大企業では進んでいるが、今のところ中小企業には目立った動きはないように見える。インド人との交渉は非常に難しい。交渉時には一方的に自分の主張を延々と展開し（英語ではあるが、日本人には聞き取りにくい）、時間がかかる。のみならず、

口頭での合意後、契約の締結直前に突然前言を翻すことがある。こうしたことを、交渉を有利に進めるために戦術的・意図的に行っているのか、単に国民性に起因するものなのかは一概には言えないが、日本企業の交渉担当者は非常に苦勞する。マンパワーに乏しい中小企業の場合には経営者が直接交渉するケースが多いため、時間がかかる交渉には困難を感じられる。ただ、インドで日本の大手製造業の生産活動が本格化する際には、日本の中小規模のサプライヤーに対しても進出の要請が増える可能性があるものと思われる。そうした場合、ASEAN諸国への進出時と同様に、インドの法制の特徴に精通し、インド人との交渉についても実績のある法律専門家のサポートを受けることが後日の紛争を予防するために重要である。

### 3.3 中小企業の注意を喚起すべき事項

#### 3.3.1 リーガル・リスクを十分に考慮せずに海外進出することの危険性

中小企業の海外展開の場合は、弁護士に依頼することもあるが、そうでないことの方が多いように思う。統計はないが、トラブルになった事例では、契約内容を吟味せず、ほとんどノーチェックで相手が提示した条件の契約（実際には不利な内容が盛り込まれている）にサインしている場合が多い。極端な場合には、契約書を締結していないことすらある。

#### 3.3.2 外国法に精通した国際弁護士の意義・役割

中小企業が海外に進出する場合、銀行などの金融機関に相談していることもあるが、法的

な検討がなされることは少ない。中小企業は現地法人設立にあたりコンサルタントに依頼することが多く、そのコンサルタントが法的なサービスをある程度提供していることもある。ただし、金融機関やコンサルタントの法務に関する専門性と提供するサービスの質・内容は不明である。

したがって、以下のような観点でリスクを把握し削減するために、外国法に精通した国際弁護士のサポートが重要と考える。

#### ①紛争の予防

海外展開には法的リスクが多いため、契約内容を吟味しなければならない。例えば、外資規制があったり、現地の法律が日本と異なったりすることも多い。これらを日本の弁護士が日本語での確に指摘する必要がある。現地の法律家のアドバイスを得る場合でも、日本の弁護士が中に入った方が正確かつ効率的である。

#### ②紛争の解決

訴訟案件や仲裁案件は、専門性が高い。現地の紛争案件では、現地弁護士が関与するが、その選定や案件の遂行に日本の弁護士が入ると成功することが多い。

#### ③専門家による海外法務の支援の必要性

これまでに述べたことから、中小企業が海外展開する場合の法的リスクを削減するためには、知的財産権保護に限らず海外法務の4段階（臨床・予防・戦略・ハイブリッド）に対処できる体制を整備する意義が高いと思われる。なぜならば、アジアにおいては、各国とも国民性

が多様であり、契約社会・訴訟社会としての性格の濃い国も少なくないからである<sup>91</sup>。これらの国では、交渉相手はシビアに自らの利益を主張するため、取引の安定と後日の紛争の予防のために、リーガル・リスクをきちんと把握することが必要である。

このような観点からは、中小企業と言えども、必要なリーガル・フィーを予算化し、法律の専門家の支援を受けて、予防・臨床・戦略・ハイブリッド法務の必要性・重要性に対する認識を高め、有効な体制を整備することが必要である。

### 3.4 中小企業の海外事業活動の支援について

#### 3.4.1 主要な法律事務所での海外進出企業の支援体制

現在、当職の事務所では、中国では北京と上海に現地事務所を設置しており、東南アジア

の主要都市にも拠点を設けている。

また、海外の弁護士や法律事務所との連携も重要と考えている。中国に関しては、専門知識を自ら修得することに務めているが、現地弁護士（律師）とのネットワークも構築しており、他の国や地域においては、提携先や懇意にしている弁護士や法律事務所と共同で業務を行っている。

他の主要な法律事務所も東南アジアの主要都市への拠点の設置、あるいは現地の法律事務所との提携によって、日本企業を支援する体制を構築している（図表Ⅱ－13）。

大企業に比べると予算制約の厳しい中小企業からの依頼に応えるため、フィーを一定金額に設定することや、低い金額に設定することもある（このため、フィーの回収、案件数の増加など、弁護士にとっての採算性向上も課題であ

図表Ⅱ－13 主要法律事務所の中国・台湾・東南アジアでの拠点の設置状況

（○：拠点あり）

国	都市	森・濱田松本法律事務所	西村あさひ法律事務所	長島・大野・常松法律事務所	アンダーソン・毛利・友常法律事務所	TMI総合法律事務所
中国	北京	○	○	○	○	○
	上海	○	○	○	○	○
シンガポール		○	○	○	○	○
タイ	バンコク	○	-	○	-	-
インドネシア	ジャカルタ	○	-	○	○	-
ベトナム	ハノイ	○	○	○	○	○
	ホーチミン	○	○	○	○	○
ミャンマー	ヤンゴン	2014年4月開設予定	○	-	○	○

- ・拠点は事務所・デスク・出向者等の駐在のいずれか。
- ・2013年5月24日ジュリナビWeb「2013年弁護士事務所ランキング100」（<http://www.jurinavi.com/gyoukai/ranking/130510.php>）より、弁護士数が200名以上の事務所を抽出し、各事務所のWebの閲覧により調査（2014年3月1日）。
- ・拠点の設置状況「-」は、不明の場合と、国内に専従チームを設けている場合がある。

91 筆者注：日本企業間の交渉・取引では、当事者間でWin-Win、「持ちつ持たれつ」の関係構築を不文律として意識し、長期的に安定的取引の継続を重視し場合によっては「損して得とれ」のように、相互に一時的に相手に譲歩することも珍しくなく、紛争の解決手段として法的手段に訴えることが日常的ではないように思われる。アジアを始めとする海外に進出すると言うことは、日本国内のような同質的感覚の人間で構成される社会とは異なる形の取引や交渉が必要になる。すると必然的に、海外での事業に適応的な意識の醸成と体制の整備が必要になるということであろう。

る<sup>92</sup>)。しかし、中小企業からの依頼については、知人や金融機関や団体からの紹介がほとんどであり、飛び込みの依頼はほとんどない。

その理由は、コストが高いとの意識やコンタクトできる弁護士を知らないことなどである。しかし、すでに述べたように、費用対効果を考えると、日本の弁護士の支援を受けることが結局適切なソリューションを得るためには有効である。海外の弁護士に直接依頼することも考えられるが、提供するリーガル・サービスの内容と質には、ばらつきがある。このため、たとえ海外の弁護士に依頼するとしても、日本の弁護士も関与させる、あるいは日本の弁護士から紹介を受けるようにする方が効率的である。

加えて、様々なネットワークを通じて、上記のようなことに対する中小企業の認知度を向上する必要がある。

### 3.4.2 民間レベルでのネットワーク

日本国内の弁護士が組織として活動し、中小企業を支援する団体との提携を深める必要がある。

また、弁護士同士のネットワーク（例えば、中小企業と接触のある弁護士が、中小企業の海外展開については、それを専門とする他の弁護士に案件を紹介する）も必要である。

さらに、現地の弁護士との提携も重要である。具体的には、適切なフィーで適切な内容を迅速にアドバイスできる弁護士や法律事務所を開拓

しなければならない。これは、現地での組織的な取り組みがあることが望ましい。

### 3.4.3 公的機関と民間機関の連携の状況

日本弁護士連合会（日弁連）では、主に中小企業の海外進出を支援するために「中小企業の海外展開支援事業」を行っている。これは、日弁連が、日本貿易振興機構（JETRO）、東京商工会議所及び日本政策金融公庫と連携し、中小企業が、海外展開において、相手国側の企業・団体との契約書のチェック等で法的知見を必要とされたり、トラブルに陥ったりした場合に、連携先経由での連絡を基にアドバイスをする弁護士を紹介するサービスである。

さらに、2014年2月25日に政府が開始した「海外展開一貫支援ファストパス制度」にも、日弁連は支援機関として参加している<sup>93</sup>。

### 3.4.4 日本政府によるアジア新興国の法制化支援

現在、日本政府はアジア各国の法整備を支援している。これは、全面的にはないにせよ、日本法の継受を促進する効果があり、日本企業にとっても、日本企業の海外法務を支援する日本の法律専門家にとっても有利になるため、引き続き積極的に進める必要がある。

92 筆者注：この点については、以下のように考えることができる。

英語では中小企業をSMEs (Small and Medium-Sized Enterprises) という。Enterpriseには「企業」と言う意味のほかに「冒険的な(=リスク的な事業)」と言う意味もある。その語源は「間」、「中へ」を意味する接頭語「enter (=inter)」と「取る、つかむ(英語ではtake)」を意味するラテン語「prehendere」であり、「未開の地に分け入って、成果をつかみ取る」というイメージである。その意味で、企業の本来の機能である「リスクを取る」ことに合致しているが、中小企業(中小閉鎖会社)は一般に目に見える便益を産まないリスク回避のための費用の負担を忌避する傾向がある。

93 筆者注：日弁連の「ファストパス制度」への参加により、中小企業の海外法務への支援についての課題の一つである弁護士サイドの採算性向上のために必要な案件数の増加に寄与する可能性があると思われる。同制度については後述する。

#### 4. 海外展開一貫支援ファストパス制度

本章では、中堅・中小企業の海外展開を支援するために、2014年2月に開始された「海外展開一貫支援ファストパス制度」（以下では、「ファストパス制度」と略す場合がある）について論じる。これは、海外展開の支援機関が従来、「個別的」に行っていた支援策の実効性を格段に高める可能性がある「総合的」な支援策の枠組みである。

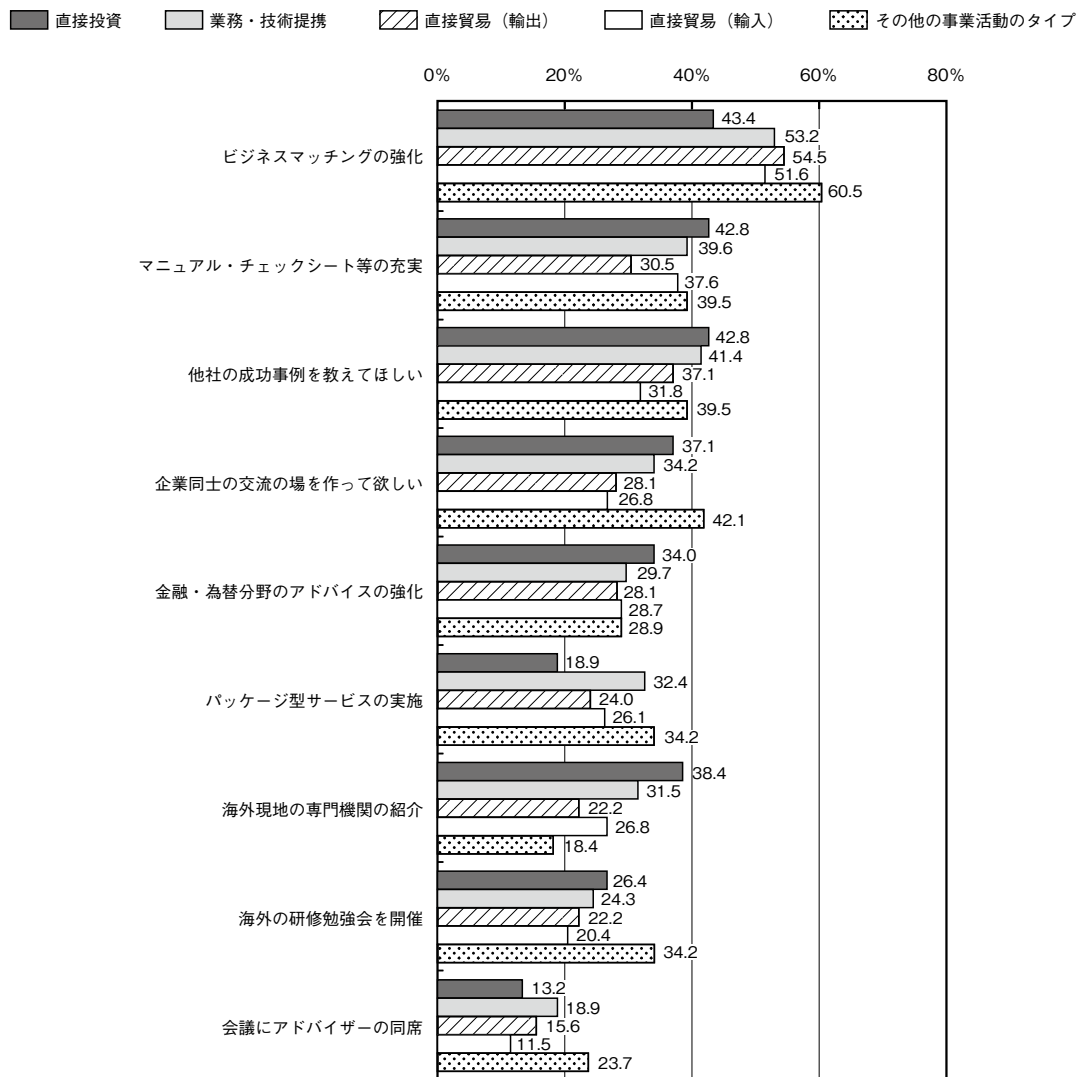
本章では、主要な支援機関のこれまでの支援策の概要についてレビューした後に、ファストパス制度について論じる。

#### 4.1 これまでの支援策

中小機構の国際化支援メニューの利用意向を海外展開の形態別にみると（図表Ⅱ-14）、「ビジネスマッチングの強化」については、「直接投資」（43.4%）、「業務・技術提携」（53.2%）、「直接貿易（輸出）」（54.5%）、「直接貿易（輸入）」（51.6%）、「その他の事業活動のタイプ」（60.5%）

図表Ⅱ-14 中小機構の国際化支援メニューの利用意向

n=777



（資料）中小企業基盤整備機構「平成22年度中小企業海外事業活動実態調査」

%)、「その他の事業活動のタイプ」(60.5%)の各形態において、首位になっている。これは、全ての形態において販売活動がビジネスの目的になっていることから見て当然のことであると思われる。ただ、「直接投資」だけは比率が50%を下回っている。これは、他の形態との比較において、相対的に重要性が高い他の支援メニューに対する期待が利用意向に反映されていることを示唆しているように思われる。

一方、「海外現地の専門機関の紹介」は、「直接投資」(38.4%)では第4位であるが、直接投資以外の形態での海外展開(「業務・技術提携」(31.5%:第7位)、「直接貿易(輸出)」(22.2%:第7位)、「直接貿易(輸入)」(26.8%:第5位)、「その他の事業活動のタイプ」(18.4%:第7位)では、順位と比率が全て直接投資よりも低い。直接投資実施企業にとっての『専門機関』には、JETRO等の現地での販売活動等を含むビジネス全般をサポートする機関が主にイメージされるものと思われるが、日本の法律事務所の現地事務所等も含まれる可能性がある。JETRO自体も現地での法律やリスクに関する情報を提供しているため、法務等のリスクに関する情報の収集や、トラブル発生時の支援に対する期待も部分的に反映しているものと思われる。これは、他の形態の海外展開とは異

なり、現地に埋没費用となることが多い初期投資を実施している直接投資の実施企業にとっては、その投資が円滑に収益を上げるためのリスク管理も重要であることを反映していると思われる。

そこで、海外展開の形態別に、「ビジネスマッチングの強化」と「海外現地の専門機関の紹介」のそれぞれの比率の差をみると、「直接投資」(5.0 = 43.4 - 38.4)、「業務・技術提携」(21.7 = 53.2 - 31.5)、「直接貿易(輸出)」(32.3 = 54.5 - 22.2)、「直接貿易(輸入)」(24.8 = 51.6 - 26.8)、「その他の事業活動のタイプ」(42.1 = 60.5 - 18.4)となっており、直接投資だけが、一桁となっている。直接投資実施企業が現地専門機関との関係構築を相対的に重視しているのである。

以上から、直接投資を実施した中小企業では、リスク関連を含む事業全般に関する現地の情報収集や現地でのサポートに対する期待・ニーズが高いことが推察される。

次に、中小機構の国際化支援メニューの認知度をみると(図表Ⅱ-15)、「国際化セミナー」、「海外展示会出展サポート」、「国際化支援レポート」、「海外調査報告書」、「国際化FAQ」の全てにおいて、「知らない」が6割超となっており、認知度が低い様子が窺われる。

図表Ⅱ-15 中小機構の国際化支援メニューの認知度

支援メニュー	知っている	知らない	n数
国際化セミナー	37.2%	62.8%	704
海外展示会出展サポート	27.9%	72.1%	717
国際化支援レポート	19.8%	80.2%	716
海外調査報告書	13.7%	86.3%	715
国際化FAQ	12.5%	87.5%	719

(資料) 中小企業基盤整備機構「平成22年度中小企業海外事業活動実態調査」



2012年度に当研究所が商工中金と共同で実施した「第8回中小機械・金属工業実態調査」の事例調査では、複数の企業が販売促進のために海外での展示会を活用していると述べている。すると、そのサポートを中小機構が行ってくれるということは、経営資源の乏しい中小企業にとっては非常に有用であるものと思われるが、「海外展示会出展サポート」では、「知らない」が7割超となっている。

これらから、中小機構の支援策の認知度を従来以上に引き上げる方策の必要性が示唆されている。

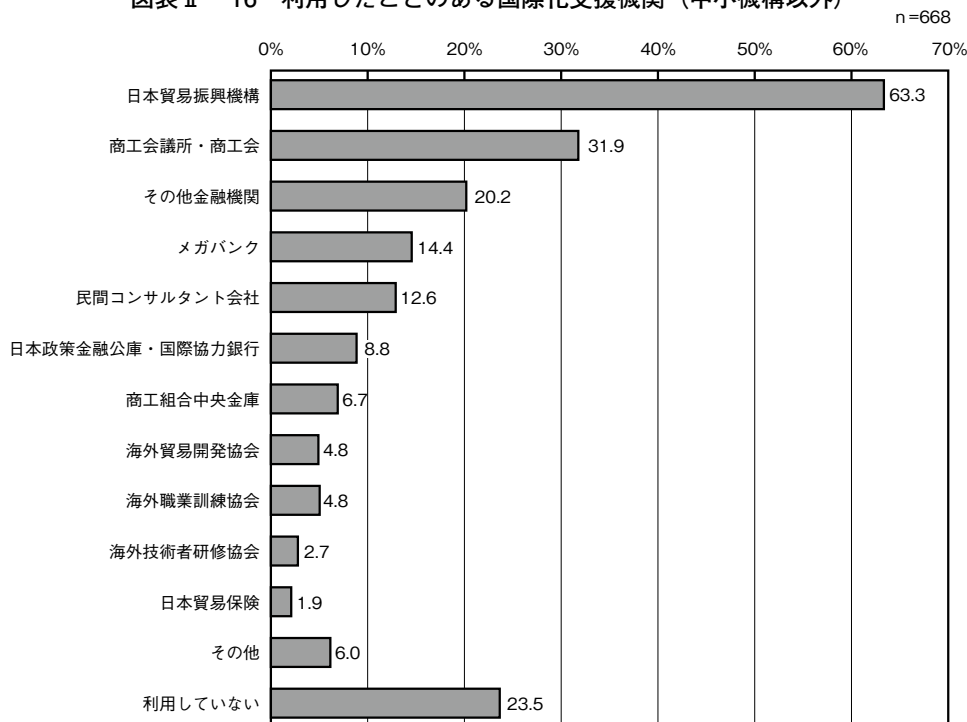
中小機構以外の国際化支援機関の利用経験をみると（図表Ⅱ-16）、「日本貿易振興機構（JETRO）」（63.3%）が唯一過半数となっている。これに、「商工会議所・商工会」（31.9%）、「そ

の他金融機関」（20.2%）等が続いている。なお、金融機関（上位から、「その他金融機関」（20.2%）、メガバンク（14.4%）、「日本政策金融公庫・国際協力銀行」（8.8%）、「商工組合中央金庫」（6.7%））を合計すると、50.1%となり、金融機関全体で見ると相当程度の利用経験があるものと思われる<sup>94</sup>。

以上から、海外展開をする際にサポートを受ける機関としては、中小機構、JETRO、金融機関、商工会議所・商工会が、中小企業にとって「比較的」利用経験の多い機関であると思われる。これは、前2機関は専門性、後2機関については、日常的なアクセスの容易さが原因と思われる。

それでは、中小企業は、中小機構以外の機関のどのような支援メニューを利用しているの

図表Ⅱ-16 利用したことのある国際化支援機関（中小機構以外）



（資料）中小企業基盤整備機構「平成22年度中小企業海外事業活動実態調査」

94 複数回答であるため、実際には、「金融機関」に対する利用経験の比率は50.1%よりも低い可能性が高い。

だろうか？

主要な支援機関の支援メニューの利用経験をみると（図表Ⅱ-17）、専門性と海外展開支援の実績に対する知名度が原因と推測されるが、JETROで「海外ニュース等の情報提供」（67.0%）、「相談・コンサルティング」（58.7%）、「セミナー・講演会」（49.7%）が概ね5割、あるいは6割前後と高い比率となっている。

商工会議所についても、順位に異同はあるものの、上位3項目はJETROと同じであるが比率はいずれも2割強にとどまっている。

商工中金と日本政策金融公庫・国際協力銀行では、上位3項目は総じてみると情報提供に関連するものであるが、いずれも1割に満たない。

以上から、中小企業は専門性の高いJETROを筆頭として、情報提供という支援メニューを利用していることが分かる。

なお、JETROの各種支援メニューの認知度をみると（図表Ⅱ-18）、「展示会等出展支援」（59.3%）が過半数に達しているほか、他のメニューも総じて40%弱から50%弱に達しており、中小機構のメニューに比べると、認知度が高いものと思われる。

ここで、中小企業が国際化支援機関を利用した理由をみると（図表Ⅱ-19）、「無料で支援してくれたから」（50.3%）が唯一過半数に達している。

これは、経営資源の乏しい中小企業にとっては、支援策の利用にあたって、コストが最も重視される要因であることを窺わせている。

それでは、中小企業にとって有料でも利用したい国際化支援とはどのようなものであろうか？海外展開の形態別にみると（図表Ⅱ-20）、総じて、各形態とも「ビジネスマッチングの強化」の比率が高い（「直接投資」（6.3%）、「業務・

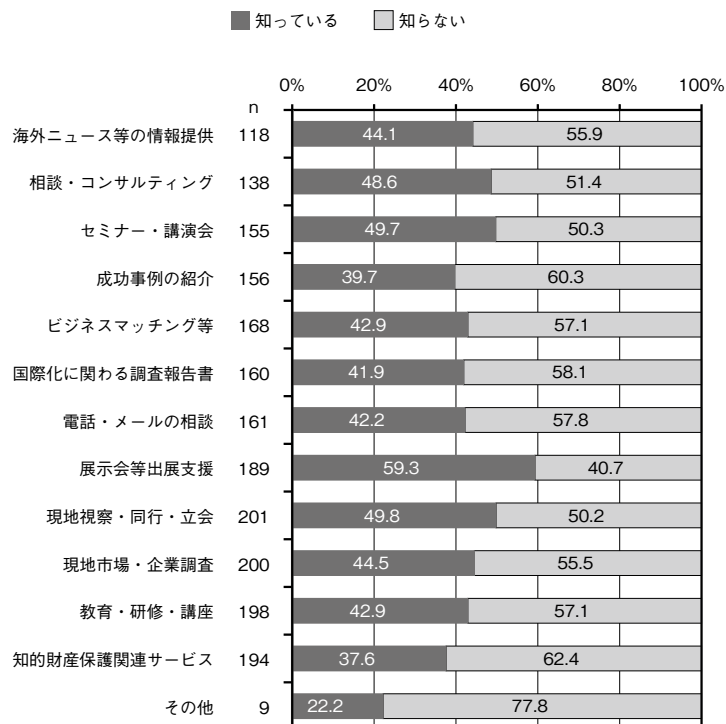
図表Ⅱ-17 主要支援機関で利用したことがある支援メニューの割合一覧（中小機構以外）

支援メニュー	日本貿易振興機構	商工会議所	商工中金	日本政策金融公庫・国際協力銀行
海外ニュース等の情報提供	①67.0%	②23.4%	①9.3%	①8.8%
相談・コンサルティング	②58.7%	③21.9%	②7.3%	4.5%
セミナー・講演会	③49.7%	①24.1%	6.2%	③8.2%
成功事例の紹介	49.4%	19.5%	6.8%	7.6%
国際化に関わる調査報告書	47.5%	18.3%	②7.3%	②8.7%
電話・メールの相談	42.3%	12.5%	5.0%	3.9%
展示会等出展支援	36.1%	13.2%	4.5%	4.2%
現地視察・同行・立会	30.0%	12.3%	3.8%	4.2%
現地市場・企業調査	29.3%	—	4.7%	4.7%
教育・研修・講座	26.1%	12.2%	—	—
知的財産保護関連サービス	21.8%	—	3.9%	3.5%
ビジネスマッチング等	—	18.0%	6.1%	6.3%
融資・金融支援	—	—	5.4%	6.9%
パッケージサービス	—	—	3.4%	—
その他	57.1%	33.3%	6.3%	8.1%

※①②③は各支援機関における支援メニュー利用上位3つの順位を表わす。

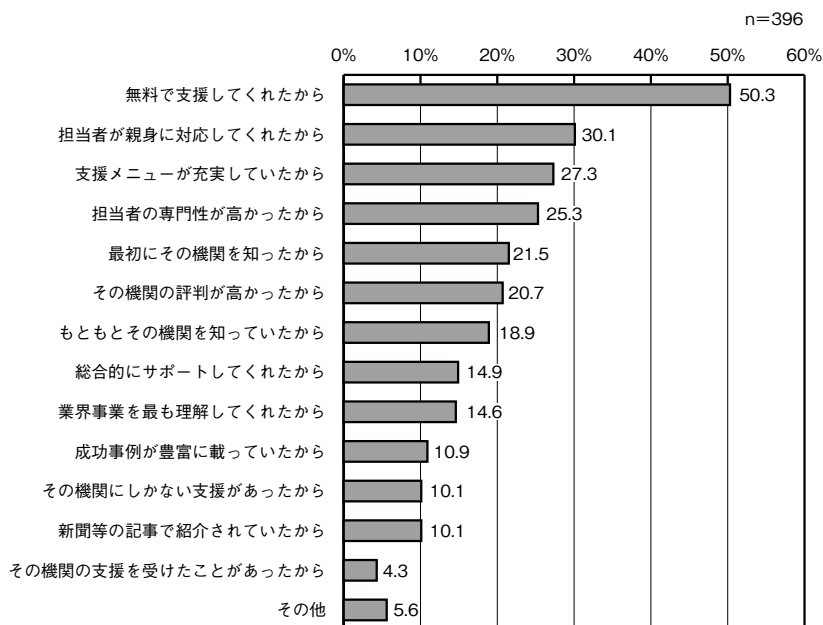
（資料）中小企業基盤整備機構「平成22年度中小企業海外事業活動実態調査」

図表Ⅱ-18 日本貿易振興機構の支援メニューの認知度



(資料) 中小企業基盤整備機構「平成22年度中小企業海外事業活動実態調査」

図表Ⅱ-19 国際化支援機関の利用理由



(資料) 中小企業基盤整備機構「平成22年度中小企業海外事業活動実態調査」

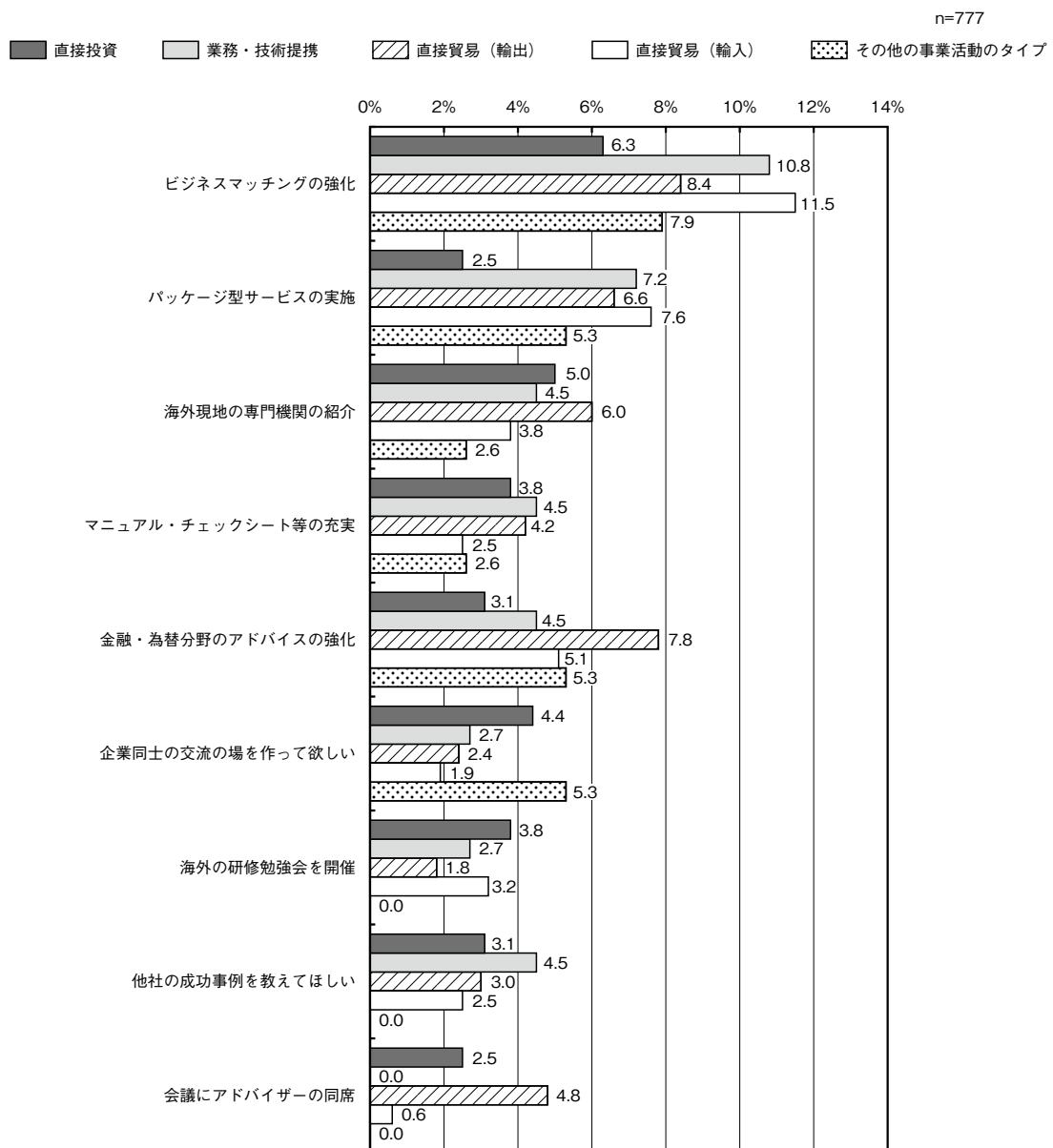
技術提携」(10.8%)、「直接貿易(輸出)」(8.4%)、「直接貿易(輸入)」(11.5%)、「その他の事業活動のタイプ」(7.9%)。しかし、各形態の中で最も比率の高い「直接貿易(輸入)」でも1割強に過ぎない。残りの9割弱は「有料」であることには難色を示しているものと思われる。

本来的には、失敗時のリスクが高い「直接投資」で、リスク軽減のために有料の支援に

対しても「利用したい」との意向が、他の形態の海外展開に比べて、比率が高めにでも不思議ではないように思われるが、各種の支援に対する「直接投資」の比率は総じて低い。その理由を想像すると、「他の形態よりも投資金額が高むので、余計なことに費用を支払いたくない」というものではないだろうか。

しかし、これは、費用(リスク)と便益(リ

図表Ⅱ-20 有料でも利用したい国際化支援



(資料) 中小企業基盤整備機構「平成22年度中小企業海外事業活動実態調査」

ターン) のバランスに対する適切な評価ではないように思われる。そこで、次に、便益としての国際化支援策の効果についてみる。

例としてJETROの支援メニューの効果についてみると(図表Ⅱ-21)、「効果があった」の比率は「展示会等出展支援」(40.2%)、「現地視察・同行・立会」(40.7%)、で比較的高く、他の選択肢(「やや効果があった」、「あまり効果がなかった」、「効果がなかった」)を上回っている。

しかし、その他の全てのメニューで、「効果があった」の比率は「やや効果があった」を下回っている。ここから、回答企業の相当な部分が、支援活動を行う主体であるJETROのメニューに対して否定的な評価を下すことを躊躇している可能性があるように見える。つまり、「やや効果があった」は中立的な評価とみておく方

が無難であるように思われる。また、「あまり効果がなかった」と「効果がなかった」は合算して、『効果がなかった計』としてみる方が実情に合っている可能性がある。

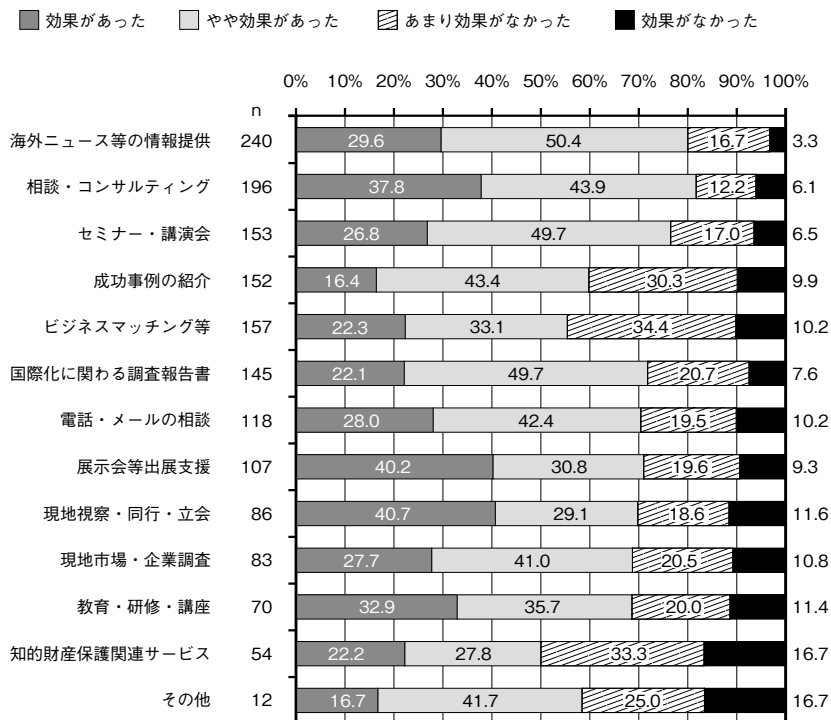
これに基づき、「効果があった」から『効果がなかった計』を控除することによってDI(ディフュージョン・インデックス)を作成すると以下ようになる(図表Ⅱ-22)。

DIがプラスの場合は「効果あり」、マイナスの場合は「効果なし」、0の場合は「どちらともいえない」を示す。

ここからは、DIが二桁のプラスになっているのは、「相談・コンサルティング」と「展示会等出展支援」、「現地視察・同行・立会」の3項目であり、「海外ニュース等の情報提供」(9.6)がこれらに続いていることが分かる。

支援効果DIをみると、小幅なプラス、ある

図表Ⅱ-21 日本貿易振興機構の支援効果



(資料) 中小企業基盤整備機構「平成22年度中小企業海外事業活動実態調査」

図表Ⅱ－22 日本貿易振興機構の支援効果DI

回答	DI
海外ニュース等の情報提供	9.6
相談・コンサルティング	19.5
セミナー・講演会	3.3
成功事例の紹介	-23.8
ビジネスマッチング等	-22.3
国際化に関わる調査報告書	-6.2
電話・メールの相談	-1.7
展示会等出展支援	11.3
現地視察・同行・立会	10.5
現地市場・企業調査	-3.6
教育・研修・講座	1.5
知的財産保護サービス	-27.8
その他	-25.0

(資料) 中小企業基盤整備機構「平成22年度中小企業海外事業活動実態調査」

(注) DI (%) = 「効果があった」 - 「効果がなかった計」

「効果がなかった」 = 「あまり効果がなかった」 + 「効果がなかった」

(プラス：効果あり、マイナス：効果なし、0：どちらともいえない)。

いはマイナスのものが少なくない。これでは、前掲の図表Ⅱ－20でほとんどのメニューで有料でも利用したいとの回答がせいぜい1割強にとどまるのも無理はない。

また、地方自治体の海外展開支援に関する施策についても、主要な自治体のWebで閲覧したところ、中小企業にとっての使い勝手を考慮して、主要な支援機関の施策に対して上乘せ、あるいは横出しする施策を展開しているとみられる自治体もある。しかし、アクセス性が低い、あるいは、他機関との連動や重複回避が十分になされているかどうか中小企業にとっては理解しがたいため、ワンストップでのサービス提供が円滑にできにくいように思われる。

以上からみて、中小企業はより実効性の高い海外展開支援を求めているというメッセージが発せられていると言えよう。そのための支援策の高度化が次に述べる「海外展開一貫支援ファストパス制度」である。

## 4.2 海外展開一貫支援ファストパス制度の概要と意義

ここでは、「海外展開一貫支援ファストパス制度」について論じる。これは、昨年、政府が公表した「日本再興戦略」の一環として、経済産業省と外務省の共管で策定された中堅・中小企業のための海外展開支援の総合的な制度であり、2014年2月に開始された。

この制度は、多様な支援機関が連携することにより、中堅・中小企業にとって適切な支援に関する情報がワンストップで流れることを目指しているものと思われる。

以下では、その概要を紹介し、支援の実効性を確保するための考え方について論じることとする。

### 4.2.1 ファストパス制度の概要

経済産業省は「海外展開一貫支援ファストパス制度」の概要について以下のように説明している。

新興国を中心に世界の市場は急速に拡大し

ており、この成長市場の獲得に向けて、世界各国が激しい競争を繰り広げています。我が国企業が持つ技術力を始めとした強みを活かし、積極的に世界市場に展開を図っていくことで、世界の経済成長を取り込んでいくことが重要です。このような観点から、経済産業省及び外務省は、日本再興戦略の国際展開支援事業として定められている『海外展開一貫支援ファストパス制度』により、世界市場で十分に勝負できる『潜在力』を持つ中堅・中小企業等を支援いたします。

この制度は、地域金融機関や商工会議所など国内各地域の企業支援機関が、自らの顧客企業に対して海外展開の支援を行う際に、外務省（在外公館を含む）、ジェトロ等海外展開支援に知見がある機関の協力も得ながら、有望企業への海外展開支援を円滑に進めるものです。支援機関間における連絡窓口を特定することによって、自らの機関では解決が困難な課題について、海外展開に知見のある支援機

関への協力依頼を円滑に行うことができ、また、海外展開に知見のある支援機関は、他の支援機関から顧客企業の抱える課題を共有されることで、より具体的なサービスを速やかに提供できるようになります。また、企業は、複数の支援機関から一貫的なサポートを受けることで、海外展開に必要な体制を万全にすることができます。」<sup>95</sup>

なお、ファストパス制度の事務局については、JETROが担っている（JETROWebより）。

企業が相談する際のスキームは次のようなものである（図表Ⅱ－23）。

より詳細に業務フローをみると（図表Ⅱ－24）、紹介元支援機関が、中堅・中小企業に対する制度の利用の検討、是非の判断を行い、「是」の場合に制度を紹介することが出発点である。

企業が同意した場合、紹介元支援機関経由で「支援サービス一覧」を基に、適切な紹介先支援機関に支援を依頼する（支援サービス

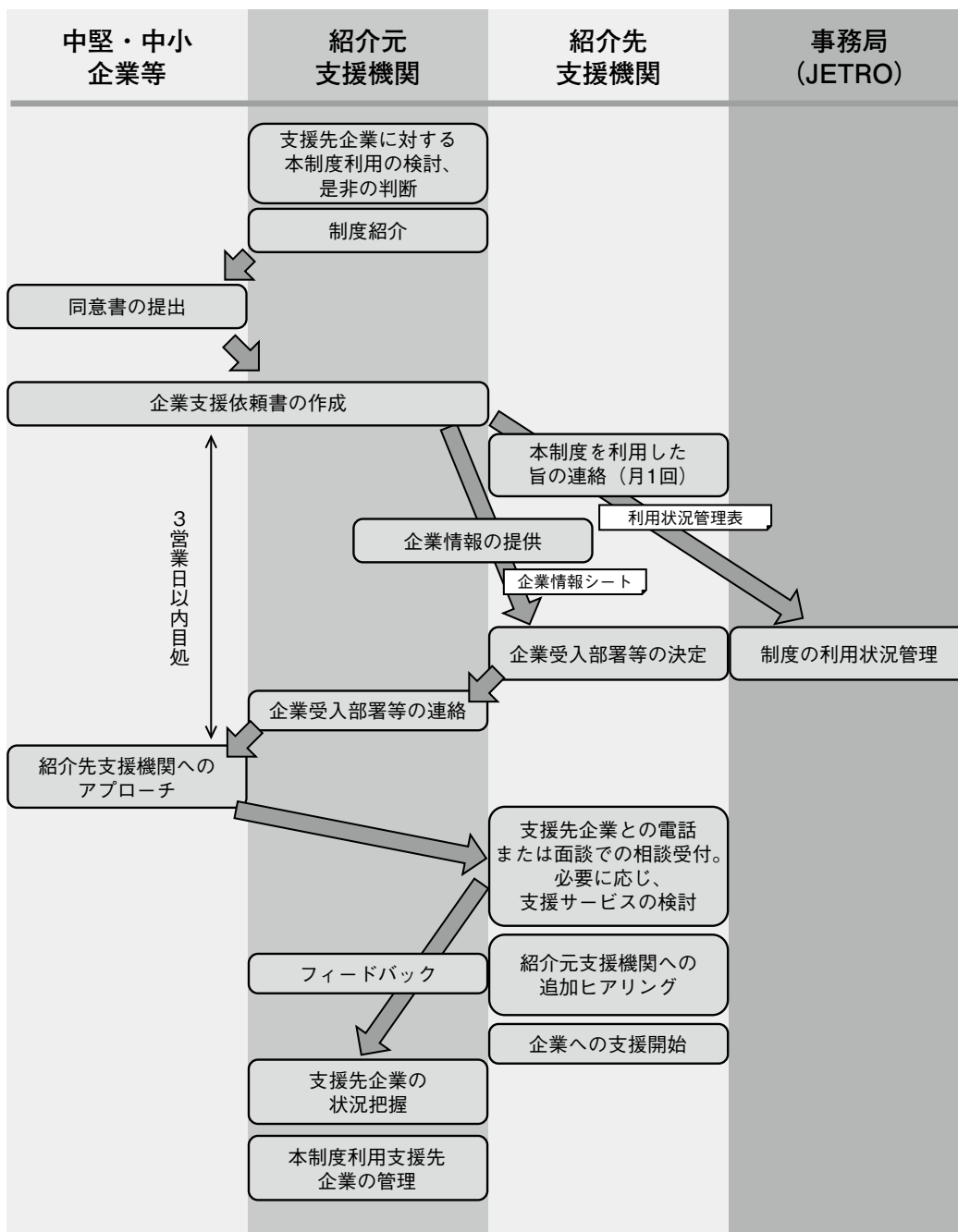
図表Ⅱ－23 海外展開一貫支援ファストパス制度の相談スキーム



(出所) JETRO Web

95 [http://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/trade/fastpass/index.html](http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/trade/fastpass/index.html)

図表Ⅱ-24 海外展開一貫支援ファストパス制度の業務フロー



(出所) 経済産業省=外務省『海外展開一貫支援ファストパス制度』(2014年2月)  
<http://www.jetro.go.jp/jetro/activities/support/fastpass/20140219brochure.pdf>

の例は図表Ⅱ-25参照)。

紹介先支援機関は紹介元支援機関経由で当該支援サービスの担当部署及び担当者名を企業に連絡する。企業は、有効期間内に紹介先支援機関に相談する。

相談を受けた紹介先支援機関は必要に応じ

て支援サービスを検討する。その際、紹介元支援機関への追加ヒアリングを必要に応じて行い、支援を開始する。

紹介先支援機関は紹介元支援機関に情報をフィードバックする。紹介元支援機関は状況を把握し記録に残し、5年間保存する。



なお、事務局であるJETROは紹介先支援機関から企業名、紹介元支援機関名、企業からの連絡の有無の報告を受ける。

重要なのは、紹介元支援機関が、①企業の潜在的な海外展開ニーズを発掘する感度と、②実際の支援開始を仲介する際のスピード感

図表Ⅱ－25 支援サービスの例

<b>01.市場情報</b>	・日本貿易振興機構(JETRO)(2-1-3) 北海道(2-2-1) 神奈川県(2-2-6) 北海道国際ビジネスセンター(2-3-1) 山形県国際経済振興機構(2-3-2) 静岡県国際経済振興会(2-3-7) 京都商工会議所(2-4-2) 佐賀銀行(2-5-23) 十八銀行(2-5-24) 大分銀行(2-5-25) 宮崎銀行(2-5-26) 八十二銀行(2-5-5) 浜松信用金庫(2-6-1) 豊田信用金庫(2-6-3) 鹿児島相互信用金庫(2-6-4) NOBリサーチ&コンサルティング(2-7-8)
<b>02.制度・手続き等に関する情報</b>	・外務省(在外公館)(2-1-1) 日本貿易振興機構(JETRO)(2-1-3) 川崎市(2-2-7) 神戸市(2-2-9) 北海道国際ビジネスセンター(2-3-1) 横浜企業経営支援財団(2-3-3) 富山県新世紀産業機構(2-3-5) 静岡県国際経済振興会(2-3-7) 大阪国際経済振興センター(2-3-10) 中国銀行(2-5-14) 八十二銀行(2-5-5) 滋賀銀行(2-5-8) 京都銀行(2-5-9) 浜松信用金庫(2-6-1) 豊田信用金庫(2-6-3) 損害保険ジャパン(2-7-3) 日本興亜損害保険(2-7-6) NOBリサーチ&コンサルティング(2-7-8) 貿易アドバイザー協会(AIBA)(2-8-4) 海外産業人材育成協会(HIDA)(2-8-5)
<b>03.現地情勢の情報(政治・経済・治安等)</b>	・外務省(在外公館)(2-1-1) 日本貿易振興機構(JETRO)(2-1-3) 横浜インドセンター(2-3-4) 富山県新世紀産業機構(2-3-5) 静岡県国際経済振興会(2-3-7) 東京都民銀行(2-5-3) 八十二銀行(2-5-5) 中国銀行(2-5-14) 西京銀行(2-5-18) 伊予銀行(2-5-21) 浜松信用金庫(2-6-1) 豊田信用金庫(2-6-3) 損害保険ジャパン(2-7-3) 東京海上日動火災保険(2-7-4) 日本興亜損害保険(2-7-6) NOBリサーチ&コンサルティング(2-7-8)
<b>04.事業化調査</b>	・外務省(在外公館)(2-1-1) 国際協力機構(JICA)(2-1-2) 東京都民銀行(2-5-3) 浜松信用金庫(2-6-1) 豊田信用金庫(2-6-3) NOBリサーチ&コンサルティング(2-7-8)
<b>05.海外進出・拠点設立</b>	・外務省(在外公館)(2-1-1) 日本貿易振興機構(JETRO)(2-1-3) 神奈川県(2-2-5) 川崎市(2-2-7) 神戸市(2-2-9) 山形県国際経済振興機構(2-3-2) 横浜インドセンター(2-3-4) 富山県新世紀産業機構(2-3-5) やまなし産業支援機構(2-3-6) 静岡県国際経済振興会(2-3-7) 京都商工会議所(2-4-2) 群馬銀行(2-5-2) 東京都民銀行(2-5-3) 百五銀行(2-5-7) 滋賀銀行(2-5-8) 京都銀行(2-5-9) 南都銀行(2-5-12) 中国銀行(2-5-14) 広島銀行(2-5-16) 百十四銀行(2-5-20) 伊予銀行(2-5-21) 北九州銀行(2-5-26) 宮崎銀行(2-5-26) 浜松信用金庫(2-6-1) 豊田信用金庫(2-6-3) 鹿児島相互信用金庫(2-6-4) 損害保険ジャパン(2-7-3) 日本興亜損害保険(2-7-6) NOBリサーチ&コンサルティング(2-7-8) 貿易アドバイザー協会(AIBA)(2-8-4)
<b>06.ファイナンス</b>	・国際協力銀行(2-1-5) 商工組合中央金庫(2-1-6) 日本政策金融公庫(2-1-7) 日本政策投資銀行(2-1-8) 横浜市(2-2-6) 筑波銀行(2-5-1) 東日本銀行(2-5-4) 八十二銀行(2-5-5) 静岡銀行(2-5-6) 百五銀行(2-5-7) 滋賀銀行(2-5-8) 紀陽銀行(2-5-10) 池田泉州銀行(2-5-11) 南都銀行(2-5-12) トマト銀行(2-5-13) 中国銀行(2-5-14) もみじ銀行(2-5-15) 広島銀行(2-5-16) 山口銀行(2-5-17) 西京銀行(2-5-18) 阿波銀行(2-5-19) 群馬銀行(2-5-2) 百十四銀行(2-5-20) 伊予銀行(2-5-21) 宮崎銀行(2-5-26) 浜松信用金庫(2-6-1) 豊田信用金庫(2-6-3) 鹿児島相互信用金庫(2-6-4) 新生銀行(2-7-2) 東京海上日動火災保険(2-7-4) 東京センチュリーリース(2-7-5) NOBリサーチ&コンサルティング(2-7-8)
<b>07.現地パートナー探し</b>	・日本貿易振興機構(JETRO)(2-1-3) 青森県(2-2-2) さいたま市(2-2-3) 神奈川県(2-2-5) 川崎市(2-2-7) 大阪市(2-2-8) 山形県国際経済振興機構(2-3-2) 横浜インドセンター(2-3-4) 富山県新世紀産業機構(2-3-5) 静岡県国際経済振興会(2-3-7) 都市型産業振興センター(2-3-9) 中国銀行(2-5-14) 宮崎銀行(2-5-26) 東京都民銀行(2-5-3) 百五銀行(2-5-7) 滋賀銀行(2-5-8) 浜松信用金庫(2-6-1) 豊田信用金庫(2-6-3) 鹿児島相互信用金庫(2-6-4) 新生銀行(2-7-2) NOBリサーチ&コンサルティング(2-7-8) 貿易アドバイザー協会(AIBA)(2-8-4)
<b>08.知財・模倣品対策</b>	・日本貿易振興機構(JETRO)(2-1-3) 京都商工会議所(2-4-2) 豊田信用金庫(2-6-3) 鹿児島相互信用金庫(2-6-4) NOBリサーチ&コンサルティング(2-7-8)
<b>09.企業の活動や製品の広報</b>	・山形県国際経済振興機構(2-3-2) 静岡県国際経済振興会(2-3-7) 京都商工会議所(2-4-2) 伊予銀行(2-5-21) 豊田信用金庫(2-6-3) 鹿児島相互信用金庫(2-6-4) NOBリサーチ&コンサルティング(2-7-8)
<b>10.現地政府への申し入れ</b>	・外務省(在外公館)(2-1-1) 千葉市(2-2-4) 豊田信用金庫(2-6-3)
<b>11.人材育成</b>	・国際協力機構(JICA)(2-1-2) 静岡県国際経済振興会(2-3-7) 滋賀県産業支援プラザ(2-3-8) 豊田信用金庫(2-6-3) NOBリサーチ&コンサルティング(2-7-8) 国際研修協力機構(2-8-2) 日本生産性本部(2-8-3) 海外産業人材育成協会(HIDA)(2-8-5)
<b>12.貿易保険</b>	・日本貿易保険(NEXI)(2-1-4) 八十二銀行(2-5-5) 豊田信用金庫(2-6-3) 東京海上日動火災保険(2-7-4) NOBリサーチ&コンサルティング(2-7-8)
<b>13.その他</b>	・国際協力機構(JICA)(2-1-2) 日本貿易振興機構(JETRO)(2-1-3) 青森県(2-2-2) 横浜市(2-2-6) 神戸市(2-2-9) やまなし産業支援機構(2-3-6) 静岡県国際経済振興会(2-3-7) 滋賀県産業支援プラザ(2-3-8) 横浜商工会議所(2-4-1) 京都商工会議所(2-4-2) 広島銀行(2-5-16) 群馬銀行(2-5-2) 東京都民銀行(2-5-3) 八十二銀行(2-5-5) 滋賀銀行(2-5-8) 京都銀行(2-5-9) 琉球銀行(2-5-27) AIU損害保険(2-7-1) 損害保険ジャパン(2-7-3) 日本興亜損害保険(2-7-6) 三井住友海上火災保険(2-7-7) 日本弁護士連合会(2-8-1) 日本生産性本部(2-8-3)

(出所) 経済産業省=外務省『海外展開一貫支援ファストパス制度』(2014年2月)  
<http://www.jetro.go.jp/jetro/activities/support/fastpass/20140219brochure.pdf>

(注) 各機関の後ろの数字は、出所の資料の中での頁番号。

であろう。

①については、海外展開すれば、競争力を発揮できる可能性の高い多くの中堅・中小企業が「臥龍企業」、すなわち、「非グローバル企業の中でも、平均的なグローバル企業よりも生産性が高い企業」として国内に雌伏していると指摘されている<sup>96</sup>。

戸堂（2011）は臥龍企業が国内に留まっている理由として、情報不足と企業経営者のリスク感覚（リスク回避的：risk averse）をあげている。このため、不足している情報を紹介元支援機関が企業に提供することが期待される<sup>97</sup>（「リスク感覚」については、理論上は、「リスク中立的：risk neutral」な意思決定がなされるべきである。しかし、情報不足、正確には、「情報の非対称性（information assymetry）」を原因として、リスクとリターンのプロファイルが歪んでいることがリスク感覚に影響を及ぼしている可能性があるものと思われ、その是正には政策的な手段が必要と思われる。この点については、後述する）。

紹介元金融機関には、企業が自らも正確には認識していない潜在的な海外展開支援ニーズを付度する鋭い感度が求められていると言えよう。

次に、②については、紹介元支援機関は企業から正式な支援依頼を受けた場合、「3営業日以内を目処に」当該企業に紹介先支援機関の担当者等を連絡することになっている。

企業に迅速に紹介先支援機関を紹介することが、「本気で」海外展開を検討するかどうか

に影響する可能性があると思われるため、紹介元支援機関のスピード感が重要である。

ファストパス制度に参加する機関の類型は、「1. 政府・政府関係機関」、「2. 自治体」、「3. 地域支援機関」、「4. 商工会議所・商工会」、「5. 地方銀行」、「6. 信用金庫」、「7. その他金融機関」、「8. その他」に分類され、制度の開始時には321機関が参加した<sup>98</sup>（図表Ⅱ－26）。

参加機関は、「紹介元支援機関」、「紹介先支援機関」、「両方」のいずれかとして、参加するが、「4. 商工会議所・商工会」、「5. 地方銀行」、「6. 信用金庫」は一部を除き、ほとんどが、「紹介元支援機関」である。「7. その他金融機関」の中の信用組合も全てが「紹介元支援機関」である。

これらの紹介元は上述したような感度とスピード感を組織内に醸成する必要がある。しかし、規模が大きい、あるいはグローバル化した大企業の城下町的な都市に所在しているといった特殊な環境になれば、実際には難しい可能性もあろう。すると、こうした紹介元の職員の感度やスピード感といったスキルを向上するために、JETRO等の公的機関が研修を施すことが期待されるのではないだろうか？

また、上記の「4. 商工会議所・商工会」、「5. 地方銀行」、「6. 信用金庫」の参加機関数は、ファストパス制度開始時点ではそれほど多くない。海外展開支援の実効性向上のためには、それぞれの機関の上部団体がより積極的に関与して、参加を勧奨することも必要と考えられる。

96 戸堂康之『日本経済の底力』中央公論社（2011）、54頁。

97 戸堂・前掲注96、55,56頁。

98 中小機構は参加していない。同機構のこれまでの支援実績を考慮すると、参加が望まれる。

図表Ⅱ－26 海外展開一貫支援ファストパス制度参加機関の類型と主要機関

No.	区分	機関名
1	政府・政府関係機関	独立行政法人 国際協力機構 (JICA) 独立行政法人 日本貿易振興機構 (JETRO) 独立行政法人 日本貿易保険 (NEXI) 株式会社 国際協力銀行 株式会社 商工組合中央金庫 株式会社 日本政策金融公庫 株式会社 日本政策投資銀行
2	自治体	(略)
3	地域支援機関	各地の産業振興センター等
4	商工会議所・商工会	(略)
5	地方銀行	(略)
6	信用金庫	(略)
7	その他金融機関	都市銀行、信用組合、損害保険会社
8	その他	日本弁護士連合会 公益財団法人 国際研修協力機構 公益財団法人 日本生産性本部、等

(資料) JETRO Web『海外展開一貫支援ファストパス制度 参加機関 【都道府県別】』から一部を抜粋して作成。  
(注) 本表の資料には、明確には記載されていないが、前掲図表Ⅱ－24、25の出所である『海外展開一貫支援ファストパス制度』には、「外務省（在外公館）における海外展開支援策」の概要が掲載されている。

なお、図表Ⅱ－26には明確には記載されていないが、前掲図表Ⅱ－24、25の出所であるパンフレット『海外展開一貫支援ファストパス制度』には、「外務省（在外公館）における海外展開支援策」の概要が掲載されており、「外務省はすべての在外公館に『日本企業支援窓口』を設置し、現地の日本企業担当官が本省との連携のもと、個別企業からの相談・支援依頼などに積極的に対応」しており、具体的には、「現地情勢の情報を提供（海外の政治、経済、治安、法制度等に関する情報を提供）」、「現地政府への申し入れ（進出国の法制度や許認可等に関するトラブルに政府レベルで対応）」、「企業の広報活動を支援（大使館を活用して日本製品を展示するなど、日本企業のPR活動を支援）」、「その他、現地での人脈形成支援など様々な支援を実施」していることが紹介されている。

このような政府レベルの支援はこれから海外展開を新規にすることを検討中の中堅・中小企業にとっては、非常に心強いものであろうが、

ファストパス制度で多様な支援機関が相互に補完することも重要であると思われる。

#### 4.2.2 意義と実効性確保のための方策

既に述べたように、「海外展開一貫支援ファストパス制度」は中堅・中小企業に対する海外展開支援のワンストップ化に大きく寄与するものと思われる。

実効性を確保するためには、紹介元支援機関の感度とスピード感が肝要である。特に、商工会議所・商工会と金融機関が、海外展開をする際にサポートを受ける機関として中小企業がアクセスしやすいことに鑑みると（前掲図表Ⅱ－16）、商工会議所・商工会、地方銀行、信用金庫、信用組合の担う役割には大きな期待が寄せられる。これらの中には、すでに相当の経験を有し高度な支援体制を構築している機関もあるが、今後一層のスキル向上が必要と思量される機関もあるだろう。スキル向上のためには、例えばジェットロ等の公的機関が、個々の

紹介元支援機関の必要に応じて人材育成に協力するといった施策が有効性を持つ可能性もあろう。

また、制度開始時点では、これらの種類の紹介元支援機関の参加機関数がそれほど多くなく、今後、一層の拡充も期待される。その理由は、各種支援機関、大手銀行と地方銀行（一部の地域金融機関も）がほぼ網羅的に参加すれば、企業内の潜在的な海外展開とその支援に対するニーズに関する情報の流れが改善することが期待されるためである。

なお、海外業務に強く、海外での工業団地の分譲・賃貸<sup>99</sup>を行っている総合商社や中小企業の海外展開支援ビジネスを行っている民間企業の参加も検討に値するようと思われる。これらの企業のサービスの質を保証するために、民間企業については、「海外支援」のための認証制度を設けてはどうかと思われる<sup>100</sup>（認証によって、中小企業の海外展開支援についての熱意と体制を有している機関を同定しやすくなる可能性があるということである）。

なお、①弁護士（会）、②（当局の監督が部分的にせよ機能すると考えられる）一定規模以上の金融機関は認証不要としても良いように思われる。

## 5. 中小企業に対する支援策の高度化

### 5.1 ファストパス制度での法務リスクの支援

#### 体制整備

本稿での関心からすると、第Ⅰ部での撤退の状況や、第Ⅱ部でのこれまでの議論から、法務リスクが中小企業の海外直接投資にとってのリスクとして、かなり高い地位を占めていると考えられるため、ファストパス制度の紹介先支援機関として日弁連が参加していることが重要である（前掲図表Ⅱ-26）。

なぜならば、第Ⅱ部第3章での海外法務の専門家からは、既存の他の支援機関のリーガル・サービスの質が不明であると指摘されており、この点をカバーできる、最も高い専門性（expertise）を有しているのは、結局弁護士だからである。

また、日弁連の「ファストパス制度」への参加により、中小企業の海外法務への支援についての課題の一つである弁護士サイドの採算性向上のために必要な案件数の増加に寄与する可能性があると思われる。

### 5.2 ファストパス制度での法務リスクの支援

#### 体制の評価と提言

日弁連のファストパス制度への参加は、前章の「4.2.1」で述べた戸堂（2011）が、臥龍企業が国内に留まっている理由である「情報不足」と「企業経営者のリスク感覚（リスク回避的：

99 特に、中堅・中小企業の製造業・流通業にとっては、海外進出の初期投資（と不幸にして撤退が必要になった際の撤退費用）を軽減するために、工業団地の不動産を賃借することが有効であるとみられる。海外での工業団地等の不動産の賃貸に関して、日本の総合商社は経験と実績を有している（当然、長期的なコストは賃借よりも購入の方が安価であり、いずれかの時点で、賃借の継続か、購入かの選択を迫られることになる。その際には、海外では購入した不動産の売却が困難な場合が少なくないことも考慮しなければならない）。

100 支援を依頼する企業にとって、その依頼先が信頼できるか否かを見極めることは容易ではない（情報の非対称性に起因する「レモンの問題」である）。この問題を緩和するためには、ゲーム理論の文脈での「シグナリング」の仕組みが有効であり、完璧ではないものの「認証」は外形的基準の充足と言う情報をシグナルとして発する。

risk averse)」を軽減することにも寄与する可能性があろう。

しかし、中小企業（中小閉鎖会社）は一般に目に見える便益を産まないリスク回避のための費用（コスト）の負担を忌避する傾向がある。例えば、決算書類の公告を行っている企業は、全体の中では極めて少ないことを挙げることができる。これは、便益とリスク・費用に関する評価がしばしばバランスを欠く、すなわちミスマッチが生じているためであるように思われる。

このようなミスマッチは一種の「市場の失敗」とみることができる。中小企業のコスト感覚とリスク感覚はやや歪んでいるように思われることも考え併せると、ファストパス制度への日弁連の参加だけでは、経営者のリスク感覚を「回避」から「中立」に誘導できるかどうかについて、不透明であらう。

海外法務一般についても便益とリスク・費用の評価に関して、このようなミスマッチが生じている可能性があると考えられる。このため、対策として、中小企業が現地で集団化して、保険的な発想で、リーガル・フィーを共同で拠出し、現地に進出した日系の弁護士事務所に相談できるような体制を構築し、「市場の失敗」を是正するために、費用の「一部」を公的機関が補助金等で支援することが考えられる<sup>101</sup>。補助を「一部」とする理由は、公的機関による支援が過大であると、モラルハザードを惹起し「政府の失敗」につながるからである。このような制度をファストパス制度に何らかの形で組み込むことが検討に値すると思量される。

中小企業の海外進出について「勝利の方程

式」、「魔法の杖」のような普遍的な対策は存在しない。個々の企業が現地で置かれている環境に個別に適応していくしかない。これは、国内でも同様であるが、日本国内とは異質な国民性や慣習とそれらを反映した法律（日本より、予見可能性が格段に低い国が多い）について、自社にどのようなリスク・影響をもたらす可能性があるかを継続的に把握・評価し、対応しなければならぬ。これらのプロセスに必要な資源を自社内だけで調達することは、現実的には不可能であらう。すると、社外の法律専門家の支援が必要かつ有効と考えられる。支援機関はそのための仲介を行い、最も適性の高い専門家とのマッチングを行うべきである。

一方、中小企業の側もある程度のコスト負担を引き受けるべきである。国内に比べて海外では法務リスクのボラティリティが非常に高いため、平時には無駄に見える法務のための費用も、トラブル発生時には、その有効性と便益が認識されるはずだからである。また、現地で取引の相手方に法務の体制が整備されていることを周知すれば、それがシグナリング効果を発し、相手方は理不尽な要求を申し出ることによる非誘因（ディスインセンティブ）を持ち、トラブルを回避でき（てい）る可能性があることを認識すべきである。

なお、ファストパス制度とは直接的には関係していない政策に関して付言すると、日本政府による各国の非関税障壁の撤廃の交渉と、第II部第3章で海外法務の専門家が述べていたアジア新興国の法制化支援については、引き続き積極的に進める必要がある<sup>102</sup>。

101 ただし、現在交渉中のTPPのISD条項に抵触しないかどうか、その可能性を別途検討する必要があるかもしれない。

## 結語

中小企業の海外進出に対する支援体制のあり方について、本稿では、先行研究等ではあまり注目されていない海外での法務リスクに焦点を合わせて論じた。これは、第I部でみた撤退の状況、非製造業の海外進出が今世紀に入って活発化していることや、「China + 1」の動きが大企業だけでなく中小企業にも広がる可能性があること等から、海外法務リスクが質量ともに増加すると思われるからである。

その意味で、「ファストパス制度」によって、法務リスクのみならず、その他のリスクについても、中堅・中小企業に対する海外展開支援がワンストップ化されることの意義は高いと思われる。

本稿を通じて、中小企業の海外展開の関係者の間に多少とも海外法務リスクとそのリスク管理の体制整備の必要性についての理解が深まれば、幸いに思う。

最後に、中堅・中小企業のグローバル化一般に関する今後の研究課題を挙げると、本稿が、海外直接投資というアウトバウンド（外向き）のグローバル化に関する研究であるのに対して、インバウンド（内向き）のグローバル化の研究も中小企業の発展のために重要と思量される。具体的には、全ての中小企業が海外に進出できるわけでないことは自明であるが、日本国内の人口減少は当面不可避的に進むため、国内、特に地域と中小企業の活性化と発展のためには、何らかの形で海外からの需要を国内に取り込む必要性が高い。これは、特に、内需型産業が多い非製造業の生産性向上にも寄与することが期待される。このようなインバウンドのグローバル化を推進するためにどのようなことが必要かも研究課題として検討に値すると思量する。これについては他日を期すこととして筆を置く。

以上

102 ファストパス制度と直接関係していない政策の関連で、もうひとつ付言する。

深尾京司は、「失われた20年」と日本経済』日本経済新聞社（2012）で、中小製造業の生産性が1995年以降2000年代を通じて停滞した原因として、第一に「1990年代以降急速に展開した対外直接投資や、アジアとの分業に中小企業が乗り遅れた可能性」を、第二に「主に製造業において大企業とサプライヤーである中小企業との取引関係が希薄になった」ため「大企業から中小企業への技術のスピルオーバーが減速した可能性」を指摘している（182頁）。

一方、藤本隆宏は、主に、大企業製造業を退職した技術者を「ものづくりインストラクター」として活用することによって、日本の中小製造業の生産性は国内においても飛躍的に向上させる余地があると論じている（藤本隆宏『ものづくりからの復活』日本経済新聞社（2012）、藤本隆宏＝柴田孝『ものづくり成長戦略「産・金・官・学」が日本を変える』日本経済新聞社（2013））。

これらを踏まえると、個々の企業の実情を踏まえて中小製造業の生産性向上を実現するためには、海外展開を促進する支援策と国内での生産性向上を支援する政策のバランスが重要になるものと思われる。例えば、深尾は、大企業製造業の国内回帰を課題として挙げている（経済産業研究所2013年6月14日BBLセミナー議事録<http://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/13061401.html>）。おそらく、これには政策的な誘導が必要と思われ、副次的に国内の中小企業への技術面でのスピルオーバーを回復させるかもしれない。

なお、機械・金属製造業での大企業と中小企業の取引関係（「代表取締役の受入」、「その他の役員、管理職の受入」、「資本の受入」、「資金面での支援」、「技術面での指導」）の希薄化については、拙稿「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査（抄録）（上）」商工金融63巻8号（2013）58～60頁、同「企業間取引の適正化の研究－優越的地位の濫用の「法と経済学（law & economics）」の視点からの考察－」商工金融64巻1号（2014）28～35頁を参照されたい。藤野（2013）と藤野（2014）では、「技術面の指導」を主力納入先（主に、大企業）から受けている中小機械・金属製造業者の比率が2000年の38.4%から、2006年（33.5%）、2012年（27.5%）と低下していることを指摘しており、深尾（2012）の上記の第二の可能性と符合している。