

海外展開成功のためのリスク事例集



生産コストの上昇
政情不安
現地パートナーとのトラブル
知的財産権の侵害
人材の確保



平成26年3月

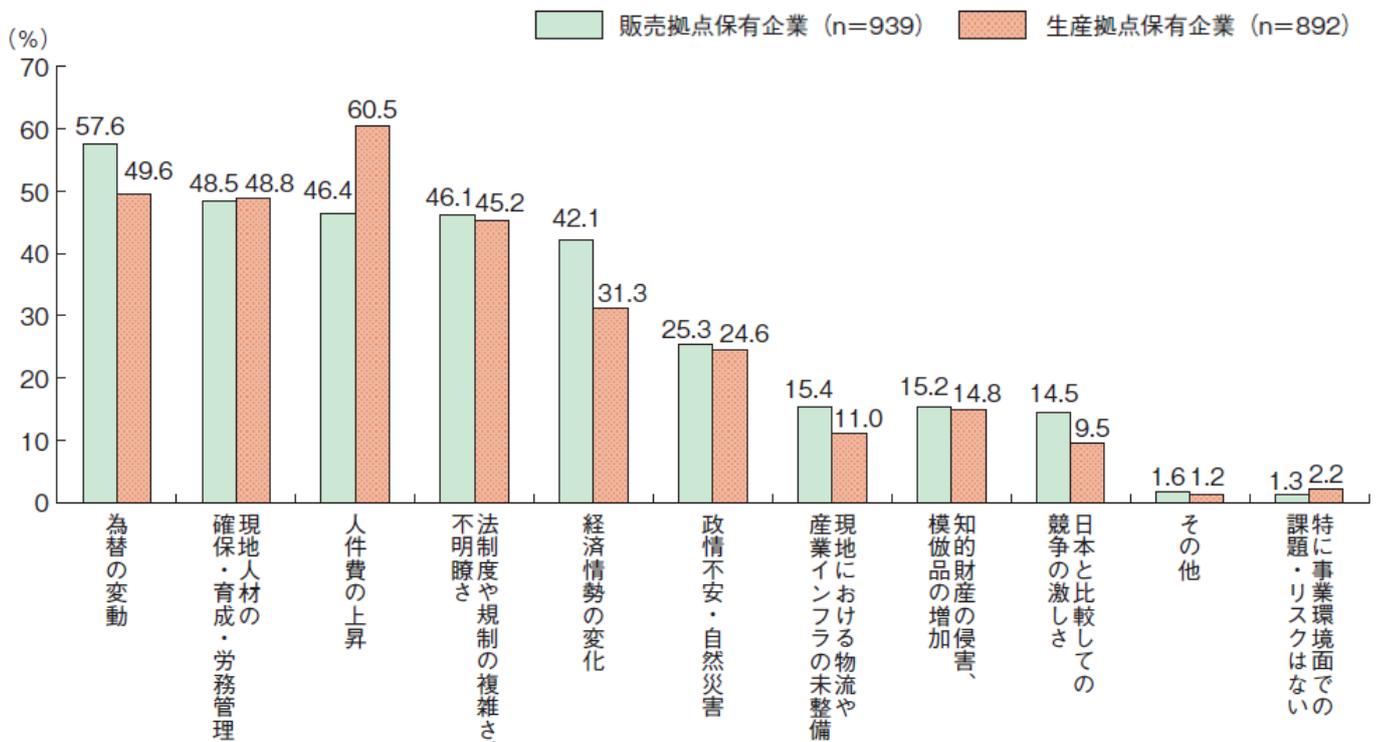
中小企業海外展開支援関係機関連絡会議

はじめに

人口減少や取引先の海外移転等による国内需要の減少に伴い、大企業だけでなく中小企業においても成長著しいアジア等の海外需要を取り込むため、海外展開が拡大傾向にあります。また、海外展開を行っている企業は、海外展開を行っていない企業より国内の従業員数を増加させる傾向にあり、海外市場で自社の強みを発揮することにより、国内事業を活性化している多くの事例があります。

他方、中小企業が海外展開する際には、国内とは異なる特有の課題・リスクに対応しなければなりません。中小企業庁の委託調査（「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））によると、現地法人が直面している事業環境面の課題・リスクとして、「人件費の上昇」、「為替の変動」、「現地人材の確保・育成・労務管理」、「法制度や規則の複雑さ、不明瞭さ」等が上位に挙げられています。

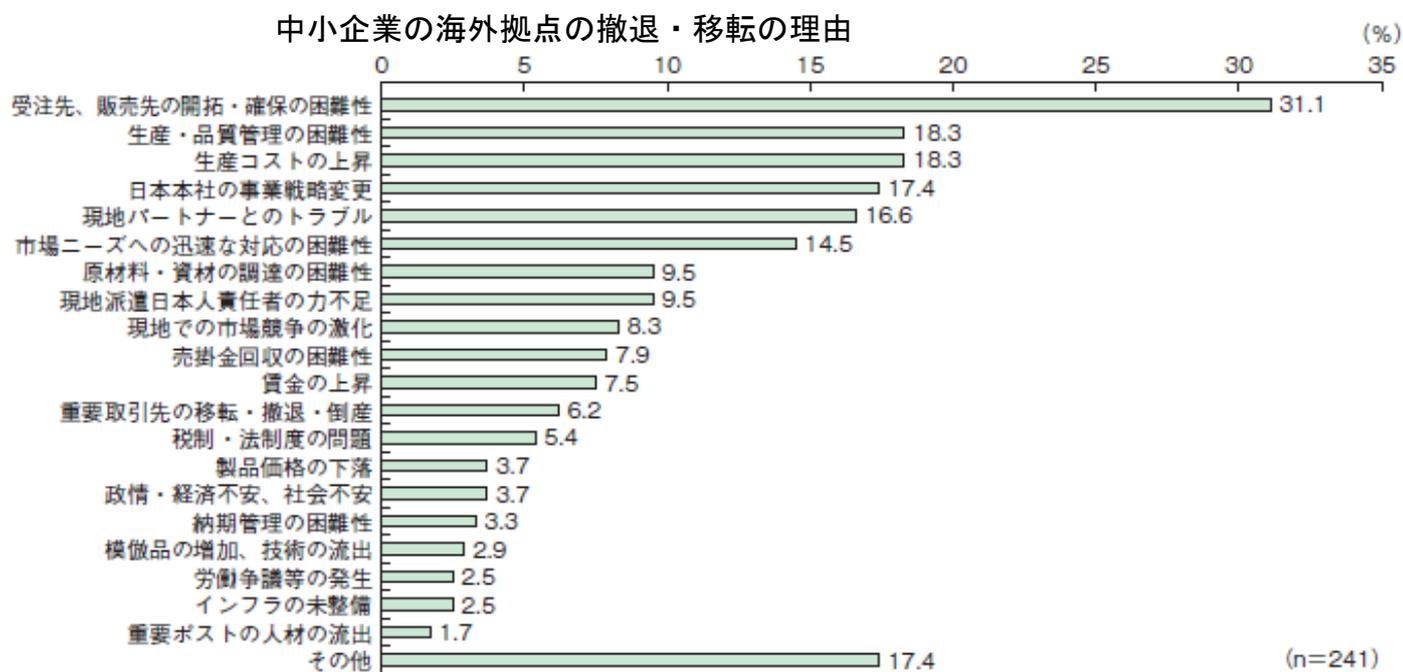
現地法人が直面している事業環境面の課題・リスク



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。

また、中小企業の海外現地法人が、各国・地域において、多様な課題・リスクに直面した結果、現地からの撤退を選択する事例も存在します。(独)中小企業基盤整備機構が実施した「平成20年度中小企業海外事業活動実態調査」によると、撤退・移転の理由として「現地の販路開拓の困難性」や「品質管理の困難性」、「生産コストの上昇」等が上位に挙げられています。



資料：(独)中小企業基盤整備機構「平成20年度中小企業海外事業活動実態調査」から中小企業庁作成

(注)「不明」は、表示していない。

このように、海外進出の際に、現地人材の確保、育成、労務管理や、品質管理、法制度への対応といった経営上対応すべき課題・リスクが多く指摘されており、これらについては、それぞれの企業の取組の中でしっかり対策を講じていくことが必要です。

また、為替を始めとする経済情勢の変化や、政情不安・自然災害のように、個社の取組では十分回避しにくい事象もあり、これらについては予めできるだけ情報を収集し、進出に当たって万が一の場合も想定して取組を進める必要があります。

本事例集の目的

本事例集は、海外展開に取り組んだ日本企業に実際に起こったトラブル・失敗の「概要」及びそれに対する「対応策とポイント※1」並びに「活用できる主な支援施策※2」をまとめたものです。

海外での事業は、日本とは法律、商慣習、言葉等が異なり、日本では考えられない様々なリスクが存在します。また、その対処方法を誤るとさらに大きな問題につながることもあります。一方で、そのような課題・リスクを克服し成功している企業も多くいます。本事例集は、これから輸出に取り組もうとする企業や現地に進出しようとする企業の方々が、海外展開に伴う様々なリスクの把握と対応策の検討を通して、課題とリスクを見極め海外展開に取り組んでいただくことを目的としています。

※1 対応策とポイントは一般的なものであり、当該日本企業が実際に行ったものとは限りません。

※2 活用できる主な支援施策については、「中小企業海外展開支援施策集」もご活用下さい。

URL : <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2012/KTJirei.htm>

本書の構成

海外展開を開始するにあたっては、まず、海外展開の目的を明確にし、自社の分析等を十分に行うことが重要です。また、海外展開の実施を決めた後も、個別の課題・リスクについて十分に把握する必要があります。

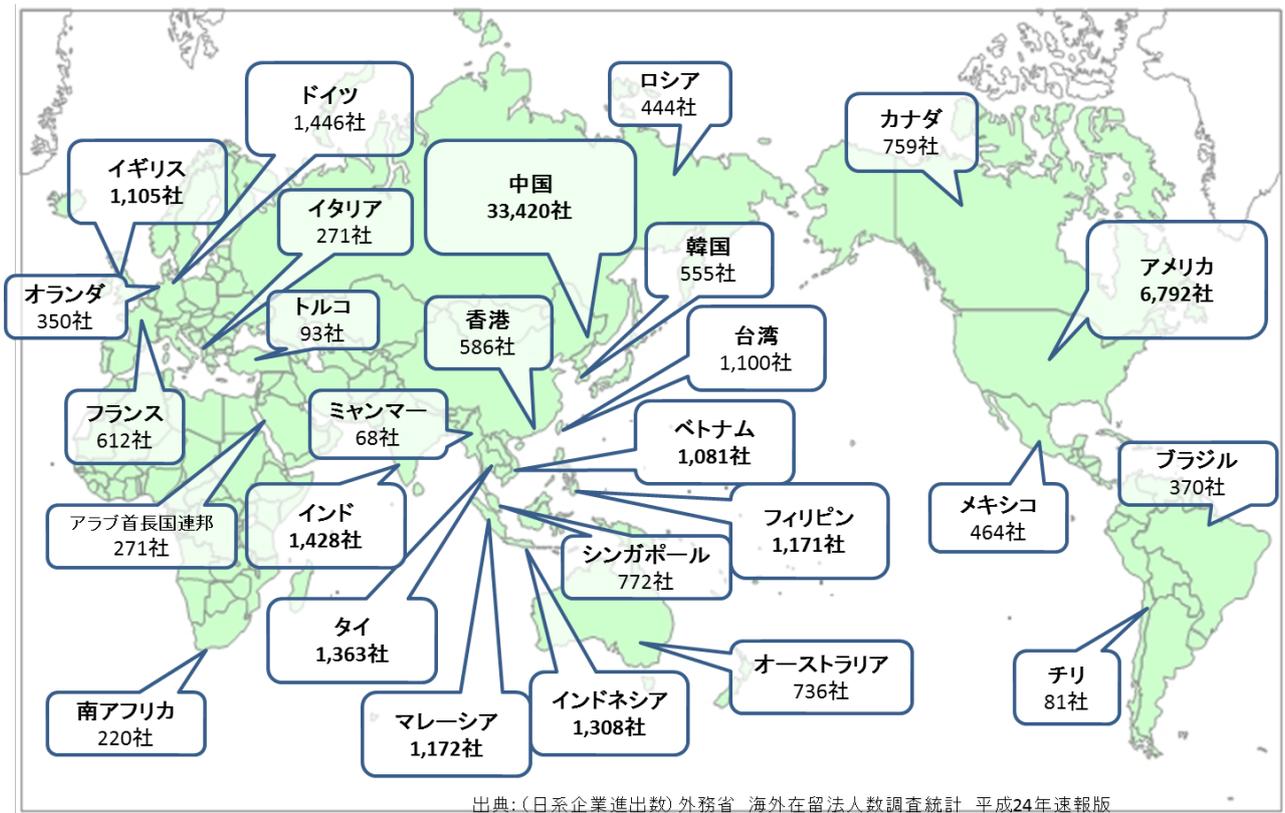
本事例集は、第Ⅰ章で海外展開に取り組もうとする際の留意事項を記載しています。また、第Ⅱ章では、個別の事例として、実際に海外展開に取り組んでいる企業が、課題やリスクとして挙げることの多い、①政治・経済・社会情勢、②法規制、③労務、社内管理、④ビジネスパートナー、⑤マーケティング、⑥人材、⑦資金、⑧知的財産に区分してまとめています。加えて、第Ⅲ章では、前述のようなリスクにより事業継続が難しくなり撤退する場合や、事業戦略の変更ために工場の移転等を行うにあたって、現地政府との関係や現地従業員との関係等で予定どおり撤退できなかった事例を紹介しています。

※(独) 中小企業基盤整備機構が提供している以下もご活用下さい。

「中小企業の海外展開セルフチェックリスト」<http://j-net21.smrj.go.jp/expand/overseas/selfcheck/>

「中小企業が海外事業を成功させるための方法」<http://j-net21.smrj.go.jp/expand/overseas/>

各事例において、輸出先または進出先の国名については、特定の国の問題ではないため、特別な場合を除きA国と統一していますが、各国への日系企業（大企業含む）の進出状況は以下のとおりです。



I 海外展開の考え方

(1) 目的の明確化

事例No	事例名	ページ
1	取引先からの誘いで進出	7

(2) 基礎体力

事例No	事例名	ページ
2	海外事業への注力不足	8

(3) 競争力

事例No	事例名	ページ
3	安易な現地法人開設	9

(4) プロセス認識

事例No	事例名	ページ
4	現地企業への過剰な信頼	10

(5) 決意

事例No	事例名	ページ
5	トップの判断だけで海外進出を決定	11

II 海外展開に伴うリスク

(1) 政治・経済・社会情勢

事例No	事例名	ページ
6	国家紛争の発生	12
7	現地政府による立ち退きの強要	12
8	環境規制の強化	13
9	人件費の高騰	13
10	幹線道路の未整備による製品の破損	13
11	為替に関する大損害	14
12	宗教に関するストライキ	14
13	現地の商習慣	14
14	海外現地の公務員への賄賂で逮捕	15
15	工場排煙に関する地域住民のデモ	15
16	出向者の生活に対する不安	15

(2) 法規制、税制

事例No	事例名	ページ
17	ロイヤルティ回収トラブル	17
18	輸出した食品が相手国の税関でストップ	17
19	海外での製造物責任 (P/L) 法対策	17
20	追徴課税の発生	18
21	現地政府との業種の認識相違	18
22	情報交換が違法カルテル容疑に発展	18

(3) 労務、社内管理

事例No	事例名	ページ
23	労働契約の不備	19
24	現地社員の反発	19
25	海外現地法人の管理手法の問題	19
26	技術者の転職問題	20
27	就業規則改定によるストライキ	20
28	現地の文化的習慣	21
29	現地の責任者の処遇	21
30	駐在員の女性問題	21

(4) ビジネスパートナー (合弁先、取引先、コンサルタント)

事例No	事例名	ページ
31	合弁先企業のチェック不足	22
32	合弁先企業との意見の相違	22
33	合弁契約書への解散要件の不備	23
34	コンサルへの過剰な信頼	23
35	安易な独占代理店契約の締結	23
36	元フランチャイジーによる競業行為	24
37	進出先での原料の調達困難	24
38	日本語と現地語の二言語で作成した契約書の内容相違	24
39	メールでの合意に頼った契約の不備	25
40	取引先の倒産	25
41	取引先と連絡不通	25
42	国際詐欺	26

(5) マーケティング (販促活動)

事例No	事例名	ページ
43	マーケティング戦略の欠如	27
44	安易な海外市場開拓	27
45	取引先の撤退と価格競争の激化	28
46	現地のメーカーとの競争	28

47	マーケティング能力の欠如	28
----	--------------	----

(6) 人材

事例No	事例名	ページ
48	英語ができる社員の不在	30
49	現地で必要な人材の採用困難	30
50	通訳の立場を利用した不正行為	31
51	通訳の能力不足	31
52	現地での日本人管理者の重要性	31

(7) 資金

事例No	事例名	ページ
53	銀行からの融資が受けられない	33
54	過剰投資による資金繰りの悪化	33
55	設立準備期間のキャッシュフローの減少	34
56	現地での資金調達の困難	34
57	現地企業からの代金回収の困難	34

(8) 知的財産

事例No	事例名	ページ
58	複数社からの模倣品被害	36
59	海外進出予定先での不正な商標登録	36
60	ブラックボックス化した製品の模倣品被害と退職者からの技術流出	37
61	合併先企業から技術流出	37
62	委託先の不正な商標出願	37
63	取引先からの模倣品被害	38
64	偽物の製造物に対する責任	38

Ⅲ 事業再編（移転・撤退）の困難事例

事例No	事例名	ページ
65	海外拠点の移転時の失敗	40
66	撤退に伴う多額の費用の発生	40
67	撤退に伴う免税輸入設備の免税額の返納要求	40
68	多額の譲渡代金のために撤退断念	41
69	撤退後の商標権の取り扱いをめぐる合併先企業と対立	41
70	撤退時の土地使用料の返還不能	41

I 海外展開の考え方

(1) 目的の明確化 ～海外展開の目的は明確ですか？～

海外展開を考えるにあたっては、まず国内でできること（新規取引先の開拓、新分野への進出や異業種連携等）を十分行ってきたか確認し、海外展開の目的を明確にする必要があります。海外展開事業が、自社（本社）の事業の中でどういう位置づけにあるのかを理解するためには、自社自身のことを理解しておかなければなりません。ところが、自社の経営環境を客観的に整理・分析する機会もなく、自社について分からない海外事業担当者もいます。自社のことを理解するにあたっては、以下の項目について整理を行いましょう。

- ・企業のビジョン、経営方針、経営課題、経営戦略、財務状況
- ・自社の業務の流れ（ビジネスモデルの明確化：商流、物流、金流、情報流）

経営課題が抽出された後、その解決策のオプションとして、海外事業展開があることを確認しましょう。海外展開の目的は様々ですが、主に以下の3つのケースがあります。

①コストの低減

競合他社との価格競争において、国内コストでは自社の価格優位性が保てない場合に、原材料や労働コスト等を低減するため。もしくは、現在、製品を輸出中だが相手国の関税障壁を回避するため。

②取引先の海外進出

自社としては海外進出の計画はなかったが、取引先から海外進出要請があり関係を継続するため。もしくは海外進出した取引先からの受注量が減少しているところ、海外進出要請はないものの、進出して受注量を回復させるため。

③海外市場への参入

国内市場が頭打ちであり、海外で何とか活路を見いだすため。または国内で目標シェアを維持確保しているが、国内マーケットが縮小していることから将来を考えて新たに海外マーケットに参入するため。もしくは海外マーケットからの引き合いが増加傾向にあり、本格的に参入するため。

これらの目的に加え、既に海外で行っている生産、販売活動について、製品の品質向上等のため、製造委託先と新たに提携を結ぶなど、海外展開を加速するための取り組みもあります。

目的が明確でない場合は、なぜ海外展開をするのかよく考えてみましょう。

事例のご紹介

事例 No.	1	取引先からの誘いで進出
概要	取引先から、A国で生産することを条件とした新たな事業の話があり、今後の取引先との関係も考え、A国に現地法人を設立することにした。しかし、現地法人設立直後に、取引先から、当該事業そのものが無くなりキャンセルとなったと言われた。	
対応策とポイント	取引先からの不確実な言葉を信用し、十分な調査をせずに海外に進出することは非常にリスクが高くなります。企業の事業戦略上における海外進出の目的、位置付けを明確化した上で、様々なリスクを検討し進出を決定すべきです。さらに、単一の取引先との関係だけで進出を決断する場合には、リスクを踏まえた投資とする等の慎重な計画が必要です。また、専門家から客観的な意見を聞くことも大切です。	

※上記以外の参考事例→「II（4）ビジネスパートナー」、「II（5）マーケティング」などをご覧ください。

(2) 基礎体力 ～海外展開の目的に照らして、国内の人材や売上げの規模は十分と考えていますか？～

海外展開の目的を明確にしたら、その目的を達成するための事業プランを構築することになりますが、その事業プランが、自社の経営資源（人材・資金等）や売上げ等の規模と比較して、適正かどうか検討する必要があります。海外展開には多大な労力が必要となりますが、大企業と比べ、経営資源の限られる中小・小規模企業の海外展開には、より大きなリスクが伴います。目的に照らして、自社の基礎体力、経営資源、海外展開に伴うリスク等を総合的に勘案し、場合によっては、当初想定していた事業規模を縮小することや、最初から現地に進出（直接投資）するのではなく輸出や生産委託から開始するという選択肢を持つことも重要です。

また、将来の海外展開に備え、海外留学生を受け入れ、育成するなど、長期的な視野で事業展開計画を立て、実現していくことも考えられます。

事例のご紹介

事例 No.	2	海外事業への注力不足
概要	自社開発ソフトウェアの海外販路開拓に取り組んでいたところ、海外の企業から引き合いがあったが、国内のプロジェクトが活発になり販売に要するエンジニアを海外に行かせることができなかった。数ヵ月後、当該企業に再三コンタクトをしたが、回答がなく、やっと連絡がとれても「別件で忙しい」というつれない回答しかなかった。	
対応策とポイント	海外展開には全社を挙げて取り組む必要があります。必要な資源（人材・資金等）を必要な時に投入できるように社内体制の構築を図り、無理のない計画を立てないと、せっかくのチャンスを逃してしまうばかりか、国内事業にも悪影響を及ぼすことがあるので注意しましょう。また、自社の経営面からみて重要度、緊急度の尺度で優先順位付けを検討する必要があります。	

※上記以外の参考事例→「Ⅱ（7）資金」などをご覧ください。

(3) 競争力 ～製品・技術・サービスに海外で競争力がありますか？～

海外展開を進めるにあたっては、自社の製品・技術・サービスの強みを客観的に把握し、アピールポイントを明確にする必要があります。たとえば、御社の製品等は海外からの引き合いの経験や、特許などの知的財産権、一定のマーケットシェアを有していますか？ 権威ある賞等の受賞歴や周囲からの評判も参考になります。強みのない製品や技術の海外展開は困難が伴います。また、海外でのライバル企業との厳しい競争下では、常に現地市場価格を把握し、自社製品の価格ポジションを理解しておく必要があります。現地企業と価格面で争わないのではなく、場合によって対抗できる価格弾力性は必要です。

また、海外での基準を満たさないと製造・販売できない商品やサービスがあります。海外展開する前に、市場調査など、準備すべきことがあることも留意しましょう。

自社の製品・技術・サービスの競争力を分析するには、「自社の強み」・「自社の弱み」と「外部環境にある自社にとってのチャンス」・「外部環境にある自社にとって不都合なこと」の4つの観点から情報を整理(SWOT分析)してみてください。自社が初めて海外進出する場合には、SWOT分析の中で、先行同業他社に対して自社は後発であることを認識して、先行している同業他社に対して、または市場の中でどのような差別化戦略を取り入れるかよく検討すべきです。自社が後発であることを考えると、先行している同業他社と同じようなことをやっても成果は見込めません。SWOT分析はこれを検討するためのひとつの有用な手段です。

事例のご紹介

事例 No.	3	安易な現地法人開設
概要	海外の取引先メーカーから、日本で製造している当社の製品を現地で調達したいので、現地法人を開設して現地で在庫を持ってほしいと要望があり、現地法人を開設した。しかし、不況になり受注量は激減し、取引先からは堂々と単価の値下げを要求された。	
対応策とポイント	進出前には、現地の商習慣、労働事情や課税制度を十分に調査する必要があります。今回のケースは、十分な検討をせず、いきなり現地法人で在庫を持ったことが、弱みとなった事例です。SWOT分析などの手段で進出前に自社の競争力について十分分析して、進出にあたっては他社に対抗できる独自の差別化戦略を打ち出すことが重要です。また、現地で代理店契約を締結し、在庫の供給継続を行う方法もあります。	

※上記以外の参考事例→「Ⅱ(4) ビジネスパートナー」、「Ⅱ(5) マーケティング」などをご覧ください。

(4) プロセス認識

～海外展開にあたって、検討すべきポイントや準備の流れ、スケジュールを十分認識し、または実行していますか？～

海外で現地子会社を設立するためには、全体の流れを大まかに理解した上で、スケジュール表や必要検討項目などを織り込んだ事業計画書を作成する必要があります。

＜海外展開の流れの例＞

第1フェーズ： 海外進出立案

- 1) 海外進出プロジェクトF/S（事業可能性調査）チーム発足
- 2) 海外進出計画案作成
- 3) 国内調査
- 4) 現地派遣
- 5) 知的財産権関係調査
- 6) 人材計画（採用・教育）
- 7) 社内意思決定

第2フェーズ： 拠点設立

- 1) 社内プロジェクトチーム発足
- 2) 海外進出計画作成
- 3) コンサルタント契約
- 4) 知的財産権保全手続（商標、商号、ドメイン、特許等）
- 5) 合弁契約交渉及び合弁契約書作成
- 6) 定款作成
- 7) 現地法人設立日程
- 8) 会社運営手続き、規程の作成

第3フェーズ： 開業準備

- 1) 土地取得（工業団地の場合は不要）
- 2) 工場建設
- 3) 設備購入
- 4) 人材計画（採用・教育）
- 5) 技術導入
- 6) 原材料手配

第4フェーズ： 営業準備

- 1) 販売戦略
- 2) 販売代理店、特約店開拓
- 3) 宣伝・広告戦略
- 4) アフターケア体制確立
- 5) 債権回収計画

事業計画書を作成する目的は、会社の存続と発展であり、会社内でのコンセンサスと経営者の意思決定を導くためでもあります。作成した事業計画書案は、現地調査などを行って検証し、精度を上げていきます。

事例のご紹介

事例 No.	4	現地企業への過剰な信頼
概要	A国を訪問すると、地方政府や現地企業から熱烈歓迎され、会社設立のサポートやビジネスパートナーの紹介を表明されるなど意気投合し、投資を決断した。しかし、その後、必要な材料が調達できなかつたり、会社設立の手続きを教えてくれず全て自社が対応することとなり、結果的に会社の立ち上げ段階で頓挫してしまった。	
対応策とポイント	企業誘致に対して積極的に対応されたとしても、相手の言葉をそのまま鵜呑みにするのは危険です。人が変われば立場が変わり、発言内容も変わるので、進出にあたって必要な調査はしっかり行い、自身の目と足で実態を確認することが重要です。「行けば何とかなる」は絶対にダメです。進出にあたっては綿密な調査と事業計画の策定が必要です。	

※上記以外の参考事例→「Ⅱ（2）法規制」、「Ⅱ（3）労務、社内管理」、「Ⅱ（4）ビジネスパートナー」などをご覧ください。

(5) 決意 ～国内事業以上に厳しい海外展開ですが、固い決意を持って、
全社を挙げて推進することができますか？～

海外展開にあたっては、個人的な興味や印象に惑わされることなく事実を重視し、自社の経営戦略の中での海外展開の位置づけを明確にして検討しましょう。社長自らが海外展開にコミットし、検討開始から立ち上げ、運営と、全社を挙げて体制を構築し、協力して目標に向かう必要があります。後日「なぜ海外展開したのか」との発言が出ないように、社長や一部の役員だけでなく、海外展開に関係する担当者の合意を得ておきましょう。

なお、海外展開には国内事業にも増して様々なリスクが伴い、臨機応変な対応が求められます。このため、事業が予定どおりに進まない事態も想定しておき、そうした状況に直面した際にどのような行動をとるかをあらかじめ検討しておくことが重要です。スケジュールの遅延、合併相手とのトラブル、業績の悪化、累積損失・債務超過等に加えて、カントリーリスク等自らコントロールできないリスクの顕在化などの事態が発生した場合には、撤退も含めた事業計画の迅速な見直しを行うことが必要です。(移転・撤退等、事業計画の見直しに関する事例については 39 ページ以降参照)

事例のご紹介

事例 No.	5	トップの判断だけで海外進出を決定
概要	経営トップ自らが現地を訪問し、トップの判断だけで進出を決定した。経営トップが早急に進出を決めてしまったため、その後は工場進出の立地選定・設立手続きなどに調査内容が集中してしまうとともに、客観性を欠いた事業計画となってしまう、税務対策や利益送金対策を怠ってしまった。	
対応策とポイント	トップのビジネス感覚だけに頼るのは危険です。日本の常識が通用しないのが海外です。全社を挙げて海外展開に取り組む体制を構築し、進出を決定する前にしっかりと調査や事業計画の作成等を行いましょ。	

※上記以外の参考事例→「Ⅱ (2) 法規制、(3) 労務、社内管理」などをご覧ください。

II 海外展開に伴うリスク

(1) 政治・経済・社会情勢 ~海外展開しようとしている国・地域の情報収集を行っていますか?~

カントリーリスク（紛争、政情不安、汚職）、政治・経済動向、経済概況（賃金コスト、工場用地の価格高騰）、インフラ整備状況（港湾・空港、道路、通信、電力事情等）、労働事情（頻繁なストライキ）、商習慣、近隣住民の反対運動、現地の安全性（従業員の住居、治安、医療体制）、自然災害

情報収集は海外展開の成否を握る重要なポイントです。現地事情の理解不足によって、海外展開が円滑に進まないケースは多々あります。

事例のご紹介

事例 No.	6	国家紛争の発生
概要	親和性の高い安らかな国民性に魅力を感じ進出を決定した。ところが、宗教を背景とした国家紛争が突然発生し、一時工事が中断した。その後、紛争は地域を拡大して断続的に発生し、終結の見通しがつかなくなった現地政府・地方自治体の方針も二転三転し、工場完成に至らず撤退した。	
対応策とポイント	海外においては、日本では想定できない事態が発生する可能性があります。特に、政情の不安定さや宗教対立がある場合、深刻な事態に至る可能性も低くありません。できる限り進出先国・地域の最新の政治、経済等の情勢を入手したうえで海外展開を検討すべきです。また、貿易保険の活用も検討しましょう。	
事例 No.	7	現地政府による立ち退きの強要
概要	A国の市街地周辺に工場用地を確保し工場を設立したが、数年後、市街地が拡大し、現地政府の都市計画が変更され、工場周辺は商業用地に変わり、工場を拡張したくても、出来なくなった。さらに、現地政府から立ち退きの圧力をかけられるようになった。	
対応策とポイント	海外においては、当該国の政策変更等により、立ち退きを迫られたり、土地が政府に収用されることがあります。その際、十分な補償金を受けられなかったり、補償金を得るための交渉に相当な時間を必要とする場合があります。専門家に相談するとともに、生産停止、休業期間中の業務を日本本社または他社に請け負わせることも検討しておきましょう。	

事例 No.	8 環境規制の強化
概要	<p>A国において、進出先の条例改定によって、メッキ加工後の工業排水を、決められた業者を通じて排水しなければならなくなり、年々汚水処理費が上昇したためコストが増加していった。さらには、当該処理業者の処理の不備などによってクレームを受けることがあることから、自社工場内に専用処理設備を導入することとなり、進出時には予定していなかった追加設備投資が必要となってしまった。</p>
対応策とポイント	<p>先進国だけでなく発展途上国でも、環境・省エネ規制の整備、運用を強化する方向にあり、突然の規制変更や、急激な取り締まりの強化も少なくありません。知らぬ間に、自社が環境・省エネ規制に違反する可能性もあることから、日頃から環境関連の規制やその適用状況に係る正確な情報収集を行うことが不可欠です。急な規制強化に備えた投資計画も想定しておくことも必要となります。</p>
事例 No.	9 人件費の高騰
概要	<p>労働デモが発生し、労働組合の要求を受け入れ、派遣社員の一部を正社員化したこと等で、年間で1億円のコスト増となった。当社は部品メーカーであり、客先である自動車、二輪車のセットメーカーはコスト増を価格転嫁することが可能だが、サプライヤーはなかなかそうもいかない。利益が吹っ飛び赤字転落の可能性もある。</p>
対応策とポイント	<p>新興国の経済発展に伴う人件費の高騰は進出企業にとって深刻な問題ですが、部品メーカー、サプライヤーは最終製品を作っていない弱みがあり、販売価格への転嫁が難しい面があります。廉価な労働力や原材料を求めて海外進出する場合、コストの増加を見込んだ事業計画を作成し、様々なケースを想定しておくべきです。また、今回のケースでは季節工の採用、臨時工の増員などで人件費の変動化も検討すべきです。</p>
事例 No.	10 幹線道路の未整備による製品の破損
概要	<p>日本から輸出した製品（機械）を港で陸揚げし、陸路で内陸の支店に運ぶこととなった。しかし、実際に支店に届いた製品には破損が見られ使い物にならなくなっていた。</p>
対応策とポイント	<p>発展途上国では、インフラの整備が遅れている場合も多く、道路については幹線道路にもかかわらず、未舗装ということも珍しくありません。輸送にかかる製品の破損リスクと時間的コスト等は事前に把握しておく必要があります。今回のケースでは、港で陸揚げした際に木枠等で固定し、それからトラックに積み込むようにするなどの方法や、この損害をカバーする陸送込みの海上保険を付保する等の方法により対処する必要があります。</p>

事例 No.	11 為替に関する大損害
概要	¥100/USD の時、輸出で5万ドルの成約が出来たが、3 ヶ月後いよいよ船積する段になって、為替レートが¥95/USD になり、5 円も円高になってしまった。この場合の為替差損は、▲¥250,000 となり、この取引で、利益どころか、損が出た。
対応策とポイント	為替差損は、輸出採算へのインパクトが非常に大きく、そのリスクを避けるためには、契約が成立したら直ちに為替の先物予約を実行し、その時点の採算レートで予想利益を確定することなどを検討すべきです。なお、為替の先物予約も銀行との新たな取引となり、前もって「先物外国為替取引約定書」の締結が必要になるので、銀行との関係を築いておくことも重要です。

事例 No.	12 宗教に関係するストライキ
概要	朝から工場の出入口前で大勢の従業員が座り込みのストライキをしていた。すぐに労働組合の幹部を呼び状況を確認したところ、宗教上の冒涇があったとのこと。詳しく聞くと、採用面接時に女性オペレーターが、面接官のマネージャーから、シルバブ（被面接者の女性が頭に巻くスカーフ状のもの）の着用を指摘され不採用になったことだった。このため、そのマネージャーを退職させない限り職場復帰はしないという説明であった。
対応策とポイント	宗教や政治の問題に関しては慎重に対応する必要があります。今回のケースでは、①マネージャーへ従業員の採用方針、宗教などに関する注意点を明確に伝えておく。②マネージャーの役割（組織運営、人事管理のあり方等）を継続的に指導する。③労働組合との定期会合開催により、意志疎通を図り、信頼性の向上を図る。④海外でのトラブル時の労使交渉は、日本の本社側からの一任を取り付け、従業員側に足元を見透かされないようにする。等の対策を行うことが大切です。海外進出する場合は、異文化への理解が必要であり、現地の総務担当者として現地の人材を起用する方法もあります。

事例 No.	13 現地の商習慣
概要	進出当初は前金100%で取引できたが、同業者の増加、価格競争の激化で、現在では、売掛金での取引に変化しつつある。A国では、代金の一部を年末にまとめて払ったり、代金の10%は保証に回し翌年に支払うなどの商習慣があり、売掛金の回収には手間がかかる。
対応策とポイント	海外では、日本と異なる商習慣があり、例えば、代金の支払い関係、在庫品の管理や不良品に関する責任、代理店契約などについて、それぞれの地域や商品分野によっても異なる商慣行がある場合があります。契約で明確化できる点、商習慣に準じていくことになる点などを意識しつつ、資金力のある代理店を確保・育成することや取引先を絞り込むことなど対策も講じていく必要があります。

事例 No.	14 海外現地の公務員への賄賂で逮捕
概要	ある部品製造会社のA国現地法人の役員Xは、A国税関当局から現地工場の違法操業を指摘された際、黙認してもらうなどの目的で、現地の公務員幹部に、日本円で数十万円の現金やバッグなど賄賂を贈ったとして、B県警から不正競争防止法違反（外国公務員への贈賄）※の疑いで逮捕された。
対応策とポイント	<p>国によっては、公務員への賄賂だけでなく、民間企業同士のリベートのやり取り等が「商業賄賂」として処罰されることもあります。汚職行為の定義、経営者の姿勢、汚職防止方針、懲戒基準等の整備によるコンプライアンス体制の構築と社員研修の実施等による不正を行わない企業風土の醸成に向け、全社で取り組み必要があります。</p> <p>※国際商取引において利益を得たり、維持するために、外国公務員に対して金銭等を渡したり申し出たりすると犯罪になります。（本人の刑事罰のほか、会社に3億円以下の罰金が科せられる可能性もあります。）</p>

事例 No.	15 工場排煙に関する地域住民のデモ
概要	地域住民（約 300 人）が工場正門に集まり、工場からの排煙に関する抗議行動（デモ）を行った。デモ隊の代表者の話を聞いてみると、環境問題はきっかけに過ぎず、「製品屑の取り扱いに対して地元業者へ優先権を付与すること」、「雇用について地元の住民を優先すること。」であることがわかった。
対応策とポイント	工場排煙・排水などの環境対策については万全を期し、基準値以下でも外部の目に触れると抗議活動のきっかけ（口実）となり得るので特に注意が必要です。また、地域住民との的確なコミュニケーション、動向の把握を行い、経営の立場に立って毅然とした態度で交渉できる人物（現地社員）を社内に確保することが必要です。

事例 No.	16 出向者の生活に対する不安
概要	A国に出向するに当たって、事前の出張で無数の人々が飢餓と貧困に苦しんでいることに気付かされ、そんな底辺の社会的弱者や貧困の格差やそれを救うセーフティネットのおぼつかなさを体験すると、派遣予定者の中には出向拒否を申し出る者もいた。
対応策とポイント	派遣予定者に家族と一緒に出張して、買い物、病院、子供の学校、住居等、既に現地にいる日本人の暮らしぶり、気候など、日本人が住めるところかを肌身で体験してもらうことが必要です。また出向後は、現地にある「日本人会」等に参加することで、現地での生活に馴染みやすくなります。

※活用できる主な支援施策

支援施策名	URL	支援機関
ジェトロ海外情報ファイル（J-FILE）	http://www.jetro.go.jp/world/	JETRO
世界のビジネスニュース	http://www.jetro.go.jp/biznews/subscription/	
「月刊誌ジェトロセンサー」	https://www.jetro.go.jp/publications/	
セミナー・講演会	http://www.jetro.go.jp/events/seminar/	
海外ブリーフィングサービス	http://www.jetro.go.jp/services/briefing/	

海外展開セミナー	http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/seminar2/index.html	中小機構
中小企業国際化支援ナビゲーター	http://www.jcci.or.jp/international/	日本商工会議所
海外関連セミナー	(東京) http://www.sbic.co.jp/main/fronts/seminar_list/theme/kaigai (名古屋) http://www.sbic-cj.co.jp/fund_semina_mtschedule.html (大阪) http://www.sbic-wj.co.jp/seminar/seminar.html	中小企業投資育成
海外展開一貫支援ファストパス制度	http://www.jetro.go.jp/jetro/activities/support/fastpass/	経済産業省 外務省
海外安全情報の提供	http://www.anzen.mofa.go.jp/	外務省
日本企業支援窓口	http://www.mofa.go.jp/mofaj/annai/page22_000526.html	
中堅・中小建設企業の海外進出支援事業	http://www.mlit.go.jp/totikensangyo/const/totikensangyo_const_fr1_000023.html	国土交通省
海外建設ホットライン	http://www.mlit.go.jp/report/press/sogo07_hh_000054.html	

(2) 法規制、税制

～進出しようとする国・地域の法規制について

十分に把握していますか？～

法規制、税制、環境保護・省エネ規制等

海外では、日本とは異なる規制、税制などがあり、進出する国について事前に調べる必要があります。事前調査を実施する場合、公的な支援機関や、金融機関、コンサルティング会社、法律事務所などの第三者機関を利用することで効率的に進めることができます。また、すでに進出している企業等から情報収集を行うことも効果的です。

事例のご紹介

事例 No.	17	ロイヤルティ回収トラブル
概要	当社は、A国向けの環境技術のライセンスビジネスを行っている。きちんと契約を締結した上で、技術移転を進めているが、ランニング・ロイヤルティを催促しても送金されてこない。	
対応策とポイント	ロイヤルティの回収は、各種条例、規則を熟知した上で、契約書を作成する必要があります。また、トラブル発生時の契約解除の条項を記載すべきです。 技術ライセンス契約は、一般貿易より複雑な条件が付随するので、相手国の法令を良く知った上で、現地の法令に詳しい弁護士を起用するなどし、契約交渉を行う必要があります。	
事例 No.	18	輸出した食品が相手国の税関でストップ
概要	日本国内で開催された食品見本市に出展したところ、A国の回転寿司レストランのバイヤーから大型の引き合いがあった。納期、決済条件、価格ともに問題のないと社内での合意が取れたため、早速商品（寿司ネタとなる半加工食品）を送ったところ、加工食品に含まれる着色料が、A国では許可されていない成分が含まれていたため、税関で止められてしまった。	
対応策とポイント	国によって、食品添加物の許認可基準は異なるので、事前に相手国の規制情報を調べることが重要です。	
事例 No.	19	海外での製造物責任（P/L）法対策
概要	高価なテスト装置を輸出しているが、使用上の注意を怠ると危険な要素があり、問題が起きたときの対処をどうすればよいか悩んでいる。	
対応策とポイント	海外に商品を輸出したいと企業が考えるとき、まず、必ず考慮しなければならない要素に製造物責任法（P/L）対策があります。国民の権利意識の高い国では日本より著しくこの種のトラブルが多いことを念頭において準備を進める必要があります。P/L 保険については、損保会社と事前によく話し合い、保険料率などを取り決めた上で、保険料を考慮に入れて販売価格を決定すべきです。また、取扱説明書、使用上の注意などを現地の事情に合わせて様々なケースを想定し注意深く作成し、問題発生を事前に防ぐ工夫も必要です。	

事例 No.	20	追徴課税の発生
概要	日本親会社向け輸出の利益率がA国内での販売における利益率に対して著しく低く、移転価格とみられて追徴される可能性が生じた。税務局に対し説明するも納得してもらえず、引き続き交渉中である。	
対応策とポイント	移転価格について決定的な対策はありません。納税額が減った場合に移転価格の嫌疑をかけられるケースが多く、税務局からの指摘を受けてから関連資料を作っても認められる可能性は低いので、あらかじめ税理士などの専門家に相談しグループ内外の商品の仕切価格の決定方法と、その根拠を明確化した資料を準備し、税務局に提示しておく等の工夫が必要です。親子間の移転価格税制は年々強化される動きにあります。親子間取引とはいっても価格設定は妥当な市場価格の範囲内とする必要があります。	
事例 No.	21	現地政府との業種の認識相違
概要	繊維製品製造産業が海外へ生産シフトしていく中、A国で日本および欧米向け生地検反・補修及び製品検品・補修・検針を請け負うために、A国へ独資で進出した。同社の検品は補修を加えることから、現地政府から製造加工とみなされ、A国の税制により17%の税負担が課された。その税負担は競争力を低下させることになった。	
対応策とポイント	海外には日本にないような税制度があります。また、国によっては、地域の税務局によって適用基準が異なる場合もあるので、地元詳しい税理士や会計専門家のアドバイスを受けることがポイントです。	
事例 No.	22	情報交換が違法カルテル容疑に発展
概要	ある部品メーカーの駐在員が、同業他社の駐在員と話をしているとき、両社がともに納入しているある取引先の納入予定価格を相手が漏らしたため、つい軽い気持ちで、お返しとして当方の価格情報を知らせてしまった。特にその後に価格のすり合せといったことにもならなかったのだが、後日、その競合他社が、別件のカルテル嫌疑で現地独禁当局に摘発され、社内資料を押収されたとき、納入予定価格をめぐる会話が記録に残されていたため、両社がいずれも違法カルテル容疑で捜査対象となり、現地での事業に困難をきたした。	
対応策とポイント	「機密情報の漏洩」や「癒着・カルテル」など、本人に不正の意識が低いことも多く、本社が気付かないうちに、大きな問題に発展することがあります。カルテルについては、国により様々な規制があり、違反した場合の制裁金も高額になる場合があります。どのような法規制が適用され、自社の業務にどのような影響を与えるのかを検討し、その対処方法を社内周知し順守させることが重要です。	

※活用できる主な支援施策

支援施策名	URL	支援機関
ビジネスライブラリー	http://www.jetro.go.jp/library/	JETRO
貿易実務オンライン講座	http://www.jetro.go.jp/elearning/	
貿易投資相談	http://www.jetro.go.jp/services/advice/	
農林水産物・食品輸出相談窓口	https://www.jetro.go.jp/services/advice/agri_food/s/	

契約実務等の研修	http://www.smrj.go.jp/jinzai/index.html	中小機構
中小企業海外PL保険	http://www.jcci.or.jp/hoken/toiawase.html	日本商工会議所
海外建設・不動産市場データベース	http://www.mlit.go.jp/totikensangyo/kokusai/kensetsu_database/index.html	国土交通省

(3) 労務、社内管理 ～海外展開にあたって適切な実務を行っていますか？～

労務（人材募集、就業規則、人事管理等）、社内管理等

現地法人設立時には、定款、就業規則、職務権限規定、人事管理マニュアル等の規定の制定が重要になります。現地法人設立前後は、その他の手続きや営業開始に係る準備に追われ、必要な手続きがおろそかになることがあり、それが原因で後々大きな問題になることがあるので注意しましょう。

事例のご紹介

事例 No. 23 労働契約の不備

概要

現地法人設立を計画し、本社長長の知人であるA国人Xに現地法人の代表者就任を前提に開設準備一切を任せましたが、社長はXを信用し、特に労働契約は締結しなかった。現地法人設立後もXと労働契約締結を行わなかった。しばらくしてXの経営手腕に疑問を持った本社長はXの解雇を通告したが、Xは会社設立準備期間から1年以上経過しており無期限労働契約が成立していることを理由に解雇を拒否した。本社長もXの言い分に従わざるを得なかった。

対応策とポイント

たとえ準備期間であっても、労働契約を締結しておく必要があります。まずは、弁護士等の専門家に相談しましょう。準備期間中に労働契約を直接締結することに抵抗を感じる場合は、人材派遣会社に相談する方法もあります。労働契約法のような、基本的な法律の知識は事前に入手しておく必要があります。

事例 No. 24 現地社員の反発

概要

日本的慣行を持ち込み、日本人幹部が完璧な労務管理を試みたが、現地社員の反発を招いた。現地人通訳を通して労働組合との対話を試みたが、ストライキをおこされてしまった。通訳は労働契約や訴訟の知識のない技術通訳だった。

対応策とポイント

進出先ごとに人々の考え方や生活慣習などは大きく異なります。海外では日本の常識が通用しないことを前提に取り組むことが求められます。労務コンサルタントや弁護士を雇うことを検討するべきでしょう。また、新興国等では転職が日常的に行われており、他社の賃金動向等にも目配りすることが必要です。

事例 No.	25 海外現地法人の管理手法の問題
概要	<p>量産品のコストダウンを目的としてA国に100%子会社を設立し、信頼するA国人責任者に経営を任せていた。しかし、数年が経過しても期待したコストダウン効果がまったく発揮できなかった。そのため、外部の会計事務所に依頼して、A国子会社の財務監査を実施したところ、会計管理のずさんさが判明した。また、A国人責任者に改善を指示してきたが、まったく実現しなかったため、撤退を決定した。</p>
対応策とポイント	<p>現地法人の管理体制について、現地に任せきりにするのではなく、月次報告等により日本本社でしっかり把握しておくことが必要です。また、報告を受けるだけでなく、年に数回は、日本側の責任者が現地へ赴き、報告結果に疑義がないかどうか確認しに行くことも大切です。</p>

事例 No.	26 技術者の転職問題
概要	<p>A国では、IT技術者の育成が市場の需要に追いついておらず、人材市場が売り手に傾倒しており、新規進出企業も多いことから、転職すれば給料があがるという構造になっている。このため、人材の採用と維持に時間とコストを費やさざるを得ない状況に陥っている。</p>
対応策とポイント	<p>人材の定着を図るためには、社員が納得する給与水準に加え、企業の中で技術や経営手法について学ぶ機会や能力の発揮できる場を与え、公平で透明性のある評価制度を作ることが大切です。また、実力があれば幹部に登用するという会社の姿勢や、会社の将来的な発展の可能性を示すことで、従業員のモチベーションを高めることも重要です。</p>

事例 No.	27 就業規則改定によるストライキ
概要	<p>社内体制の変更のため、人事担当を兼任していた総務課長から、人事担当兼任をはずし、あらたに他の者を人事課長に任命した。また、従業員待遇を他の子会社と統一するため、有給休暇日数、賃上げ条件などの就業規則の改定案を総務課長に提示したところ、総務課長が全社員にメールで通知し、自分と同一歩調をとるように要請しストライキ状態に突入した。</p>
対応策とポイント	<p>特定の従業員に権限を集中することは避けるべきで、社内の監視体制の構築と、組織として会社が機能するように「就業規則」「人事管理制度」などの社内規則をしっかりと制定しておくことが大切です。また、就業規則等の改定にあたっては、事前に従業員側と協議を行う機会を設けるとともに、無用なストライキを避けるためにも普段から労使で十分なコミュニケーションを取っておく必要があります。</p>

事例 No.	28	現地の文化的習慣
概要	A国の旧正月の期間中は従業員の帰省のためラインが1ヶ月止まり、さらには帰省した従業員が戻ってこないなど、製造スケジュールや就業安定化には課題がある。	
対応策とポイント	文化の違いは労務管理においても考慮する必要があります。同一国内でも地域的に文化が大きく異なる場合があるので、進出する国だけでなく進出する地域にどのような違いがあるのかを把握する必要があります。今回のケースでは、旧正月の期間中に売上が上らないことを年間生産計画におりこむとともに、事前F/Sで進出する地域の離職率を調査して、それを考慮した人員計画を組む必要があるでしょう。	
事例 No.	29	現地の責任者の処遇
概要	現地採用により責任者Xを雇い、会社の経営に関する重要事項のほとんどを委任していた。当初は業績好調であったが、Xの給料はほとんど上げなかった。ここ数年は会社の業績が下がり、調査した結果、Xの友人が同じような商品を扱う会社を設立し、Xは自社の業務をその友人の会社に紹介するようになっていたことが判明。	
対応策とポイント	ここまで状態が悪化する前に現地責任者と十分なコミュニケーションを図り、必要であれば待遇面の改善を行い、同時に本社からの会計財務部分のチェック機能を導入すべきです。また、一人に権限を集中させすぎることにも不正につながります。今回のケースでは、採用時の契約で、会社の利益に反する行動を禁止する条項を盛り込むことを考慮に入れるとともに、現地責任者が会社に魅力を感じ、誠実に勤め続けることができる仕組みやインセンティブが不可欠です。	
事例 No.	30	駐在員の女性問題
概要	駐在員Xは、単身での赴任ということもあり、仕事後は行きつけのカラオケ店で過ごすことが多かった。そうした中でカラオケ店従業員Yと特に親密な関係となった。しばらくして、Xは転勤で帰国することとなったが、Yとの別れ話がつれ、YはXに騙されていた、関係を強要されていたとして訴え出た。この話は現地法人内にも広がり、従業員はA国人蔑視の態度として反発する動きを見せた。最終的に、弁護士と相談し、多額の賠償金を支払うことで和解した。	
対応策とポイント	駐在員は日常の行動には十分気を付ける必要があります。対応方法を間違えると、国や地域によって反日感情に触れてしまうことにもなりかねません。	

※活用できる主な支援施策

支援施策名	URL	支援機関
海外進出企業の支援サービス	http://www.jetro.go.jp/services/advisor/	JETRO
海外展開現地支援プラットフォーム【中国・タイ・インドネシア・ベトナム・フィリピン・ミャンマー・インド・ブラジル】	http://www.jetro.go.jp/services/platform/	
海外展開事業管理者研修	http://www.smrj.go.jp/jinzai/index.html	中小機構

(4) ビジネスパートナー

～適切なパートナーの選定を行っていますか？～

ビジネスパートナー（合弁先、販売代理店、コンサルタント、取引先）

事前調査の結果を踏まえてパートナー候補を選定することになりますが、安易な判断はトラブルの元であり、パートナーの選定は慎重に行い、専門家の意見を聞くことも重要です。また、合弁事業を行うときには、自社のメリットだけでなく、相手側の合弁の狙いをよく確かめる必要があります。

事例のご紹介

事例 No.	31	合弁先企業のチェック不足
概要	現地で販路を確保するために、地方政府から紹介された現地企業と合弁会社を設立した。この会社の社長はプレゼンテーションが上手で、市場規模や競合との優位性などを鵜呑みにしてしまい、相手方の実力チェックを怠った。いざ事業を開始してみると、営業担当者の動きが悪く、受注が思うように伸びず、在庫管理も十分できないため返品が相次いだ。その結果、現地市場からの撤退を余儀なくされた。	
対応策とポイント	どの企業と手を組むかは海外事業の成否に大きく関わる事項であり、相手国側の企業に丸め込まれて信用しないことが重要です。パートナー候補選定の際には、事業の状況や経営方針等をできる限り調査しておく必要があります。また、自社の都合だけでなく、相手企業にとって自社がどういう存在として見られているのかに留意することも必要です。	
事例 No.	32	合弁先企業との意見の相違
概要	現地で自動車部品を製造するため、現地ローカル企業（X社）と合弁会社を設立した。品質向上のためのテスト機器導入を計画したものの、X社側からはNGが出た。X社側は現状維持でも需要は抱えきれないほどあるのでそれを満たす品質であれば満足という考えである。目先の利益優先で、余力のあるうちに品質を上げようとしない姿勢に不安を感じる。	
対応策とポイント	合弁先として適切な相手かどうか見極めるためには、相手企業の経営管理能力や資金力、マーケティング能力等の経営力だけでなく、合弁先企業の狙いが何なのか、自社のパートナーとして目標や経営理念が共有できるか、経営者と性格が合うか等についても確認を行うことが重要です。	

事例 No.	33 合併契約書への解散要件の不備
概要	<p>現地で販売代理店を折半出資（日本側企業X社50%、現地ローカル企業Y社50%）で設立したが、お互いにイニシアチブを取り合ってしまう。いずれマジョリティを取りたいが、Y社側の営業力なしにビジネスが成り立たず、対応できていない。合併会社設立は、Y社任せでコンサルを間に入れず、合併契約に明確な解散要件を盛り込んでいなかった。</p>
対応策とポイント	<p>合併会社を設立する時には、必ず合併契約に解散要件を明記しておきましょう。具体的な要件として、収支目標との乖離が生じた場合や一定の累積損失が発生した場合、合併相手との紛争解決でめどが立たない場合等に撤退できるように明記しておきます。また、撤退の手順（株式売却時の評価方法、会社清算時の損失負担等）についても明記しておく必要があります。</p>

事例 No.	34 コンサルへの過剰な信頼
概要	<p>A国ビジネスに関する知見がなかったことから、現地法人設立にあたり、A国で何十年の経験を有するという日本人が在籍するコンサルティング会社に設立に係る手続きを委託した。しかし、言われるがままに書類や資料を提出したところ、会社設立に長期間を要し、また辺鄙な場所に設立したばかりか、想定していた業務を行えない会社であることが分かった。その上、重要な資料が紛失されており、さらに、当初の見積もり価格の数十倍の請求がされた。</p>
対応策とポイント	<p>コンサルティング会社の選定を誤ると想定外の時間と費用のロスを要するケースがあります。単に海外経験の長さだけで判断し、手続きを丸投げするのではなく、コンサルティング会社の実績をできるだけ目に見える形で確認することが必要です。自身でも最低限の知識や制度を理解した上で、工程のチェックを怠らないようにすることが求められます。</p>

事例 No.	35 安易な独占代理店契約の締結
概要	<p>当社のホームページを見たA国の貿易商社から取引の申込みがあり、期待を持ってA国を訪問し交渉に臨んだ。先方は、当社の製品は非常に有望なので、総代理店契約を締結し全国で販売したいといわれ、代理店契約を締結することとした。間もなくテスト販売用の注文が入り晴れて輸出を行ったが、その後本格的な引き合いが入らず何度か催促したが埒が明かない。</p>
対応策とポイント	<p>信用調査も行わずに安易な代理店契約を締結することは避けるべきです。財務内容は良いか、販売力はあるか、この場合、調査すれば付き合う価値のない相手とわかったはずです。一社の総代理店契約のような独占契約は非常にリスクのある契約なので、非独占ベースの契約にするか、一定の地域に絞って一般代理店契約または販売店契約を締結し、実績を見ながら実力を見極める必要があります。</p>

事例 No.	36 元フランチャイジーによる競業行為
概要	ある小売業者が、A国の現地企業をフランチャイジーとして、その国で多数の店舗をチェーン展開したが、事業に対する意見が合わなくなり、フランチャイズ契約を解除して、自社の100%子会社による直接事業に切り替えようとした。しかし、契約終了時の条件が十分に決められていなかったことから、店舗のデザインやビジネスモデルの流用、賃借店舗の利用継続などを含めた契約終了後の競業行為を法的に止められず、店舗網をそのまま看板を掛け変えた競合店として展開される結果となり、その国から撤退することを余儀なくされた。
対応策とポイント	本件のようなフランチャイズにかかる契約書に限らず、技術ライセンスを伴う合弁契約等においても、競業避止義務を規定していないケースが散見されます。その場合は、撤退の際には進出国に競争相手を残すことになりかねません。契約書の作成にあたっては、いろいろなケースを想定して必要な事項について専門家に相談して確認しましょう。

事例 No.	37 進出先での原料の調達困難
概要	A国に進出したが国内で適切な原料を調達することができず、海外から輸入していたため価格を高めに設定せざるを得ず、売上が伸びずに苦戦した。
対応策とポイント	コストの低減を目的に海外進出を実施したとしても、日本では調達できた原材料が調達できずにコストが高くなる場合があります。また、初めて取引を行う企業では、不測の事態（納期が守られない、品質が不安定、代金が支払われない等）が発生する可能性もあり、それに備えた対策をとっておくことも重要です。現地でどのような事業を行い、それには何が必要なのか、進出前に十分に調査を行いましょう。

事例 No.	38 日本語と現地語の二言語で作成した契約書の内容相違
概要	A国の企業との輸出契約に当たり、相手側の交渉担当者が日本語が堪能だったため交渉は日本語で行われ、契約書も日本語で作成したが、輸入許可を取るために現地語を併記した契約書を役所に提出しなければならないとの相手方の要望により、現地語を併記した。相手方からは、現地語の文章は日本語の条文の翻訳文であって、意味は同じとの説明を受けていたが、当該言語の専門家に翻訳を依頼したところ、内容が日本語の条文とは大きく異なり、相手側に有利に書かれていることが判明した。
対応策とポイント	同じ意味で作成したとしても、二言語となると必ず言語間で齟齬が発生してくるため、契約書は一つの言語（日本語か英語）で作成すべきです。本件の場合、現地の輸入許可を取るために、現地語の契約書が必要と主張されるでしょうが、その場合は相手方のリスクで翻訳し、その翻訳文には日本側は一切関与しないこととすべきです。また、2つの契約書の内容、解釈に齟齬があった場合は日本語契約書の方を優先する、といったことを「契約言語」条項の中で規定しておくべきです。

事例 No.	39 メールでの合意に頼った契約の不備
概要	在庫品を現状有姿という条件で格安で売ったところ、後になってから品質不良だとして代金支払いを拒否され、督促したら、かえって顧客に迷惑をかけて補償させられたのでその分の損害賠償を請求すると脅された。現状有姿という条件はメールでやり取りされた議事録に書かれてあるが、サインがないので無効だと言われた。
対応策とポイント	外国との取引では、いつもの常識が通用せず、適用される法律も外国法になることがあり、思ってもみなかった要求を受け、損失を被ってしまうことがあります。これを避けるためには、まず、適切なひな形などを使って取引の基本的なポイントを列記した契約書を交わすこと、また、現状有姿など特別に合意した条件があればそれを契約書へ適切に追記しておくことが必要です。ひな形の選択や特約の追記などで分からないことがあれば専門家に相談しましょう。
事例 No.	40 取引先の倒産
概要	20年以上にわたり取引を継続していた海外取引先につき、マーケット拡大による売上増となったため、売掛取引額が増加した。ところが、取引先は別に経営する不動産事業の不振により資金繰りが急激に悪化し、倒産し、売掛金が貸し倒れとなった。
対応策とポイント	海外の取引先が業務の多角化を図っている企業等である場合は、直接の取引以外の業況がわかりにくく、不測の代金不払いに至ることもあります。長年の取引のある海外取引先であっても、他事業の状況など財務全般の把握が困難な場合には、倒産リスクについてのリスクヘッジが特に重要です。
事例 No.	41 取引先と連絡不通
概要	A国に高級建材用木材を輸出しているが、何度目かの取引で本船が現地に到着後も一向に代金数百万円の送金がないので困っている。毎日のようにこちらから連絡を入れているが、最近居留守を使っているのかまったく連絡がとれなくなった。また契約書は締結したことがなく、相手からの注文書に基づいて船積みしていた。
対応策とポイント	このような問題が発生した場合、解決の拠りどころとなる第一義的なものが契約書ですが、契約書がなければ裁判等で戦うこともできません。大体、何度か取引して誠意あるように見せかけ安心させるのが、悪事を働く輸入業者の常とう手段です。日本人は最初から「信頼」を基本にビジネスを開始しますが、これは国際的には非常識です。国際貿易では、相手は信頼できないという前提に立って騙されない様にビジネスを組み立てる必要があります。

事例 No. 42 国際詐欺

概要

健康機器の販売会社が国内の展示会に初めて出展したところ、A国の企業から日本語で総額 3,000 万円の引き合いが来た。支払条件として、50%契約締結時、残りの 50%は船積時にそれぞれ送金するというので、送られてきた契約書に署名して返送し、送金を待った。しかし、送金がないので事情を問い合わせたところ、契約書を正式なものにして政府に送金許可を申請しないと送金できないため、その弁護士費用の半額を負担して欲しいとの要求があり、弁護士からの請求書を添付した請求書が送付されてきた。

対応策とポイント

本件は、典型的な国際詐欺であり、十分注意する必要があります。サンプル代金等で数万円程度の前金は有り得るでしょうが、それ以上の前金は有り得ないとまず考えるべきです。相手からきた情報は全て疑い、裏が取れた場合のみ信用するなど、細心の注意を払うべきでしょう。

※活用できる主な支援施策

支援施策名	URL	支援機関
専門家による新興国進出個別支援サービス	http://www.jetro.go.jp/news/announcement/20130301699-news	JETRO
海外バイヤー招聘・個別商談会	http://www.jetro.go.jp/events/tradefair/	
海外ミッション派遣	http://www.jetro.go.jp/events/mission/	
ビジネスアポイントメント取得サービス	http://www.jetro.go.jp/services/appointment/	
国際化支援レポート	http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/	中小機構
中小企業CEOネットワーク事業	http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/	
海外展示会出展サポート	http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/news/065251.html	東京商工会議所
中小企業国際展開アドバイザー制度	http://www.sme-global.net/	
中小企業海外展開支援弁護士紹介制度	http://www.nichibenren.or.jp/activity/resolution/support.html	日本弁護士連合会

(5) マーケティング（販促活動） ～販売戦略をしっかり持って海外展開に臨んでいますか～

製品価値、価格設定、流通方法（販売ルート）、販売促進方法（営業方法、広告、コミュニケーション）

自社の製品・技術・サービスに強みがあっても、販売戦略を持たないと、その強みを発揮することはできません。自社の製品・技術・サービスがどこに（誰に）必要とされるのか、どのようにPRし、どのように販売していくのか（自社か代理店か、物流はどうするのか）を十分に検討し、実行することが求められます。

事例のご紹介

事例 No.	43	マーケティング戦略の欠如
概要	<p>市場調査目的で海外の展示会に出たところ期待以上の反響があった。ブースに来た顧客候補のフォローを現地企業にまかせる選択肢はあったが、顧客との直接アクセスを重視し、独自で行うことに決めた。しかし電話等では商談が進まず、結局コンサルタントを起用した。コンサルタントからはいくつかの候補先の紹介があり、ユーザー側のメリットを提供するよう促されたが、部品メーカーであった当社は国内同様相手企業任せとしソリューション提案は行わなかった。その結果、受注は得られず、コンサル契約も自動消滅した。</p>	
対応策とポイント	<p>海外では技術力だけでは受注につながりません。積極的な販売・広告・宣伝活動により、ユーザーに与えるベネフィットを訴求しましょう。展示会の事前の集客の仕掛けや、展示会後の脈のある先への具体的な提案、新製品の案内等が重要です。自前主義では限界があり、相手国代理店に任せることも検討すべきです。</p>	
事例 No.	44	安易な海外市場開拓
概要	<p>主要取引先のA国進出に伴う発注量の激減に対応するため、自らも海外市場の開拓を試みたが、会社名鑑や各種データベース等で探し出した買主候補にメールで引き合いを出し郵便でカタログを送付しても、思うような反応を得られなかった。</p>	
対応策とポイント	<p>信頼できるバイヤーは必然的に多忙であるため、①単に商品を買って欲しいと言うのではなく、自信のある商品に限定して自社の成功体験を述べ、相手に反応を迫る。②即座に反応があるとは限らないため、いつバイヤーから引き合いがあっても応じられるよう在庫確保等の態勢を整えておく。③英語のホームページを開設したり、信用照会先を知らせ信用してもらう等の対応が必要です。</p>	

事例 No.	45	取引先の撤退と価格競争の激化
概要	A国に販売店を設けていたが、取引先企業が、生産拠点をA国内から中米、南米、アジアにシフトした。さらに、B国から安い商品が流入し、コスト競争が厳しくなり、販売先の確保が困難となったため、撤退を決めた。	
対応策とポイント	グローバル競争が激化する中で、自社の製品に強みがないと取引先からの受注を維持することは容易ではありません。現地のニーズや市場の変化を他社よりも早く把握し積極的に製品開発に取り組むこと等により、競争力を維持することが大切です。そのためには、常に現地市場価格や取引先の動向を把握し、自社製品のポジションを把握しておく必要があります。	

事例 No.	46	現地のメーカーとの競争
概要	「競争力あり」との前提で、A国に輸出、販売拠点、サービス拠点を設立した。現地で熾烈な競争メーカーとの競争に陥り、輸送、納期、価格、仕様（安全基準）等への対応を迫られ、採算が合わず、撤退を余儀なくされた。ターゲットを日系企業とするなど、販売戦略を絞ったが、かえって、市場全体の動向を察知できなくなった。	
対応策とポイント	「競争力あり」「競合はいない」という思い込みは危険です。販売先については、ターゲットを絞った検討も必要ですが、海外進出においては、最初に進出先の市場と動向を把握するという基本的な調査を行い、SWOT分析などの手段で進出前に自社の競争力について十分分析して、進出にあたっては他社に対抗できる独自の差別化戦略を打ち出すことが重要です。	

事例 No.	47	マーケティング能力の欠如
概要	A国のエージェントを代理店として、現地エージェントに任せて、郊外のスーパーの一角のセレクトショップ内で販売を始めた。現地からは味は良いが、固い、価格が高いなど厳しい評価を受けた。現地での販売価格はエージェントが定めたが、日本の約2倍の価格で設定していたため、なかなか売れなかった。一定の販売量が無いと輸出の継続も難しく2年ほどで撤退することとなった。	
対応策とポイント	販売を代理店に任せる場合は、その代理店のマーケティング能力（得意分野、営業成績等）や信用情報について調べる必要があります。また、販売レポート等を提出してもらい、商品の改良や開発につながる情報の収集や、市場分析を行うことも大切です。代理店契約の場合は、価格の決定を相手任せにせず自社で決定する姿勢が大事です。また、独占的な契約は極力避けるべきです。	

※活用できる主な支援施策

支援施策名	URL	支援機関
海外コーディネーターによる輸出支援相談サービス	http://www.jetro.go.jp/services/coordinator/	JETRO
海外ミニ調査サービス	http://www.jetro.go.jp/services/quick_info/	
輸出有望案件支援サービス	http://www.jetro.go.jp/services/export/	
引き合い案件データベース（TTPP）	http://www.jetro.go.jp/ttppoas/detail/indexj.html	

見本市・展示会データベース (J-messe)	http://www.jetro.go.jp/j-messe/	
海外展示会出展支援	http://www.jetro.go.jp/services/tradefair/	
農林水産物、食品業界等海外 販路開拓支援事業	http://www.jetro.go.jp/services/agri/	
国際化支援アドバイス	http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/advice/index.html	中小機構
F/S (事業化可能性調査) 支援事業	http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/fs/boshu.html	
パッケージ型海外展開支援事 業	http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/information/085313.html	
I T活用販路開拓促進支援事 業	下記までお問い合わせください。 販路支援部 販路支援課 (海外展開支援担当) TEL 03-5470-1522	
国内展示会出展支援	http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/event/index.html	
共同海外現地進出支援事業	http://www.shokokai.or.jp/top/Html/shinko/shinko-499.htm	全国商工会 連合会
販売力強化支援モデル事業	http://www.shokokai.or.jp/top/Html/shinko/shinko-498.htm	
展示会等出展事業	http://www.chuokai.or.jp/	全国中央会
ODAを活用した中小企業等 の海外展開支援委託事業	http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/kanmin/chusho.html	外務省
中小企業ノンプロジェクト無 償資金協力	下記までお問い合わせください。 一般財団法人日本国際協カシステム (JICS) http://www.jics.or.jp/ クラウン・エイジェンツ (CA) http://www.crownagents.com/Japan.aspx	
プロモーションのための在外 公館施設利用	現地大使館・総領事館でご相談をお受け致します。	
農林水産物・食品輸出促進事 業	http://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/index.html	農林水産省
インフラ・システム獲得支援 事業、制度・事業環境整備	下記までお問い合わせください。 貿易経済局 技術協力課 Tel.03-3501-1937	経済産業省
中小企業連携促進基礎調査	http://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/fs/index.html	J I C A
開発途上国の社会・経済開発 のための民間技術普及促進事 業	http://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/kaihatsu/index.html	
案件化調査 ((中小企業製品・ 技術とODAのマッチング事 業)	http://www.jica.go.jp/sme_support/activities/itaku.html	
民間提案型普及・実証事業	http://www.jica.go.jp/sme_support/activities/teian.html	
開発途上国の社会・経済開発 のための民間技術普及促進事 業	http://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/kaihatsu/index.html	
JAPANブランド育成支援 事業	http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/chiiki/japan_brand/index.htm	中小企業庁

(6) 人材

～海外展開業務を任せられる人材はいますか？～

海外展開を進めるにあたっては、社長以外に、中核となる人材を育成・確保する必要があります。現地情報収集や現地指導、交渉に当たる海外での経営者人材は海外進出を成功に導くキーパーソンとなります。また、海外とのコミュニケーションや書類作成などのための人材や、直接貿易を行う場合には貿易実務を担当する人材も必要となってきます。社内に適当な人材がない場合、海外事業経験のある企業OBやコンサルタントなど、外部人材の活用を検討することも必要になります。留学生や外国人技能実習制度の元研修生、海外ボランティアの経験のある日本人を現地との「ブリッジ人材」として活用するケースや、海外展示会を活用しノウハウを蓄積する企業もあります。

事例のご紹介

事例 No.	48	英語ができる社員の不在
概要	中古バイクのA国への輸出にあたり、取引先とメールでのやりとりを行ったが、経営者は英語が苦手な上に、自分で全てやらないと気が収まらない性格であったため、取引先から受け取ったメールは担当者が全て外部の翻訳者に訳させた上で経営者に渡し、経営者が作成した返事を再度担当者が翻訳を外注するという形式をとった。結果的にメール対応が遅延することとなり、交渉が頓挫した。	
対応策とポイント	海外取引に当たっては、自社の主張を明確に述べることのできるだけの語学力をもった担当者が不可欠であり、海外展開を行う際には、参入する以前に社内の態勢を整えておくことが必要です。日本への留学生や研修生を採用して育成するなどにより、長期的な観点で現地人材を確保することも有効です。	
事例 No.	49	現地で必要な人材の採用困難
概要	コストダウンを図るべくA国に現地法人を設立した。進出地は、人口が多いわりに日系進出企業が無いことから、当初幅広い人材が獲得出来るものと期待していた。しかし、実際は有能な人材に乏しく、社内での人材育成についても取り組みが不十分で効果が出ず、数年後に撤退することとなった。	
対応策とポイント	人材獲得の方法としては、コンサルタント会社や人材紹介業者への依頼や、近隣で操業している企業からの情報収集という方法があります。また、従業員の採用を行う地域を広げる方法もあります。その他、将来、幹部候補となる従業員を、国の支援施策等を活用しながら、自社で育成していくことも有効です。	

事例 No.	50	通訳の立場を利用した不正行為
概要	A国現地企業との交渉、現地従業員との全てのやり取りを通訳経由で行っていた。しかしながら、通訳が都合の良いように言葉を解釈して伝えて重要な内容を漏らしたり、適当な通訳を行うなどして、結果的に、双方の意思疎通が上手く行えず、通訳が相手方企業と結託して、当社に不利な内容の契約書に署名・捺印させたり、会社の金の不正利用や機密事項の横流しなどを行っていた。	
対応策とポイント	通訳には、勝手な解釈をせず正確に相手の言葉を伝えることの大切さを理解させましょう。また、場合によっては通訳を複数用いたり、現地の言語の分かる社員を（分からないふりをさせて）会議等に参加させるなどチェックを行うことも必要です。	

事例 No.	51	通訳の能力不足
概要	通訳を派遣してもらいA国の会社と商談を行ったが、当社の求める金属加工等の技術を相手側に正確に伝えることが出来なかった。	
対応策とポイント	通訳のレベルは一樣ではないので、今回の場合には、専門知識を有する人材を要望する必要があります。また、通訳として日本への留学生や現地大学の日本語科卒業生を採用し、自社の製品や技術を熟知してもらうよう教育する方法もあります。	

事例 No.	52	現地での日本人管理者の重要性
概要	現地で長期間勤務し、現地スタッフや顧客双方から信頼されていた日本人の事務総括担当者が日本へ帰任。その後、現地の事情に無知な日本人管理者を派遣したことから様々な問題が噴出した。	
対応策とポイント	現地の文化、風習、社会事情等をよく理解している日本人管理者を派遣することが大切です。そうした人材がない場合には、赴任前にできるだけ時間をかけて公的機関やコンサルタントによる研修会などを活用して事前勉強させるべきです。一方で、経理事務に現地人材を充てる場合、複数の担当者の目を通す、日本人管理者が確認するなどにより、管理を行う事も重要です。	

※活用できる主な支援施策

支援施策名	URL	支援機関
国際即戦力育成インターンシップ事業	http://intern.hidajapan.or.jp/	H I D A ・ J E T R O
新国際協力事業	http://www.hidajapan.or.jp/jp/ngc/index.html	H I D A
新興市場開拓人材育成支援事業（受入研修・海外研修・専門家派遣）	http://www.hidajapan.or.jp/jp/ikusei/index.html	

中小サービス業等海外現地人材研修支援事業（受入研修・海外研修・専門家派遣）	http://www.hidajapan.or.jp/jp/smehosei/index.html	
中小企業・小規模事業者海外人材対策事業	お問い合わせ先までご連絡ください 全国中小企業団体中央会：Tel. 03-3523-4903 中小企業庁 経営支援部 新事業促進課： Tel. 03-3501-1767	全国中央会
グローバル人材の「採用」（ボランティア経験者への求人票の提供）	http://www.jica.go.jp/volunteer/relevant/company/recruit/recruit_info.html	J I C A
グローバル人材の「育成」（民間提携ボランティア制度）	http://www.jica.go.jp/volunteer/relevant/company/cooperation/	
幅広い国際協力人材への情報アクセス（PARTNER 人材情報閲覧機能）	http://partner.jica.go.jp/	
中小企業海外高度人材育成確保支援事業	下記までお問い合わせください。 貿易経済協力局 技術協力課 TEL 03-3501-1937	経済産業省
低炭素技術輸出促進人材育成支援事業	下記までお問い合わせください。 貿易経済協力局 技術協力課 TEL 03-3501-1937	経済産業省

(7) 資金 ～海外展開を行うにあたって、資金は国内の営業活動から十分確保できますか？～

海外展開、特に直接投資となると莫大な資金需要が生じるため、初期投資資金や運転資金等の余裕資金が必要です。国内での内部蓄積や安定的な経常利益があるかどうかポイントです。内部留保が薄く、金融機関からの借入れを考えるにしても、現時点で資金繰りに問題があれば追加の借入れは困難になります。海外生産での黒字化には約3年、販路開拓での黒字化には約5年程度かかると想定し、取引金融機関の理解と支援を得られるようにしておきましょう。

なお、海外現地法人の資金調達には、以下の方法等があると考えられますが、御社の取引金融機関等とご相談ください。

1. 親企業を通じた親子ローン
2. 親企業を通じて日本国内での各種の公的貸付制度を利用する方法
 - 1) 日本政策金融公庫の「海外展開資金」の貸付
 - 2) 商工組合中央金庫の貸付
 - 3) 各地の信用保証協会の保証
3. 親会社の取引銀行に開設するスタンバイ信用状を担保とした現地貸付
4. 現地金融機関による貸付（※進出済み企業）

事例のご紹介

事例 No.	53	銀行からの与信が得られない
概要	<p>当社の商品を輸出すべく、社名、ブランドの商標登録を進めつつ、商社OBを採用した。また、輸出先の市場調査や顧客の開拓にも注力したが、主力銀行での信用状取引の審査がおりず、諦めざるを得なくなった。これまでの苦労は徒労に終わり、費やした経費は無駄となってしまった。</p>	
対応策とポイント	<p>貿易実務の基本は①情報のやりとり、②商品のやりとり、③お金のやりとりです。中でも輸出においては代金回収が最も重要な要素です。代金の回収を確実に行うためには、前金での取引か信用状取引が基本となりますが、信用状取引には銀行の了解が必要です。貿易取引の開始は、銀行にとっては取引領域の拡大となるため新たに行内稟議と与信審査が必要となります。従って、まず銀行と交渉し、取引の同意等が得られるように調整を行いましょ。</p>	
事例 No.	54	過剰投資による資金繰りの悪化
概要	<p>現地側の熱烈歓迎の態度に情緒的に感動し、「義を見てなさざるは勇なきなり」（孔子、『論語』為政）と勝手に舞い上がり、身の丈以上の追加投資や急激な規模拡大に走ってしまった。現地の新聞やマスコミにたびたび取り上げられ、日本・現地合作のモデル企業とまでいわれた。資金繰りが続かず、政府は支援を申し出てくれたが、結局倒産に追い込まれ撤退した。</p>	
対応策とポイント	<p>海外展開する際には、初期投資だけでなくその後発生が見込まれる追加設備投資や必要運転資金について事前によく検証すべきです。成り行き任せではなく、中長期的な資金計画を策定し、取引金融機関にも相談したうえで、海外展開を進める必要があります。</p>	

事例 No.	55	設立準備期間のキャッシュフローの減少
概要	現地における許認可や労働者の採用、労務管理・財務管理など、はじめてのことで不明点が多く、特に許認可については揃うまでに時間がかかり、キャッシュフローの減少などへの対応も必要となった。	
対応策とポイント	現地進出におけるあらゆるリスクを想定した事業計画を定め、現地の許可が下りない等の万一の事態が発生した場合には、予め想定した代替案を投入するなどで、不要なキャッシュフローの減少を防ぐ必要があります。	

事例 No.	56	現地での資金調達の困難
概要	進出先のA国では、不況の影響に加え、外貨管理局の新外債登記規定の実施により資金繰りがますます厳しくなった。日系中小企業が現地の金融機関から借入を行うことは非常に困難。	
対応策とポイント	<p>日系の金融機関からの借入、親会社からの借入ともにA国では投注差（※）の範囲内に限るという規制があるため、資金繰りのためには本社（親会社）からの増資に頼らざるを得ません。進出先の規制を把握し、資金不足に陥らないようにする必要があります。</p> <p>※A国では外資企業の国外からの借入額は制限があり、借入額は当該企業の投資総額と登録資本金との差額までと定められている。</p>	

事例 No.	57	現地企業からの代金回収の困難
概要	日本でも海外でも商社を活用し販売を行っている。海外の日系商社の力が弱い地域ではローカル商社を活用しているが、ローカル商社からの代金回収が難しい。取引慣行として前金30%、製品発送後に残金70%を受け取る形が多いが、残金の支払いが滞る。（売れないから払えないといわれることも多い。）	
対応策とポイント	売掛金の確実な回収のためには、取引先への経営戦略等の聞き取りや、訪問による企業規模等の確認、HPの内容等から信用できる相手かどうか分析を行い、場合によっては、信用調査機関等を利用し、取引先の会社概要、資産状況、財務状況等を確認しておきましょう。また、キャッシュフローが滞らないように注意しましょう。	

※活用できる主な支援施策

支援施策名	URL	支援機関
ファンド出資事業	http://www.smrj.go.jp/fund_search/cgi-bin/search.cgi	中小機構
海外展開資金	http://www.jfc.go.jp/n/finance/search/kaigaitenkai.htm ↓	日本公庫・ 沖縄公庫
スタンドバイ・クレジット（債務保証）制度	http://www.jfc.go.jp/n/finance/search/pdf/chusho_kaiga_i.pdf	日本公庫
中小企業海外展開サポートデスク	http://www.shokochukin.co.jp/corporation/support.html	商工中金
海外展開支援（オーバーシーズ21）	http://www.shokochukin.co.jp/finance/case/overseas.htm ↓	

グローバルニッチトップ支援貸付制度	商工中金の各営業店でご相談をお受けします。	
中小企業輸出代金保険	http://nexi.go.jp/product/sme/	日本貿易 保険
海外投資関係保証	http://www.zensinhoren.or.jp/others/nearest.html	信用保証 協会
特定信用状関連保証	http://www.zensinhoren.or.jp/others/nearest.html	

(8) 知的財産

～海外展開しようとしている国・地域の情報収集を

行っていますか？～

海外展開にあたって、進出先国・地域での商号や商標登録、工業所有権、著作権、技術移転などの知的財産権制度について事前にしっかりと確認しておく必要があります。

そして、進出国における商標登録、特許登録などを行い自社の知的財産に関する法的権利を確保することが重要なことです。

また、違法な商標侵害、特許侵害に対しては弁護士に相談した上で法に従って厳しい姿勢を見せることが再発を防止する上で有効な手段となります。

事例のご紹介

事例 No.	58	複数社からの模倣品被害
概要	当社は世界各地に代理店を置いて輸出販売しているが、A国の代理店が「B国で生産された模倣品が大量に流入し半値以下で売られて、わが社の売上が激減している。」と言ってきた。調査すると、当社の商標と類似しているがアルファベットを一字変えただけで、梱包もそっくり真似て作っている模倣品が出回っていることが判明した。さらに、模倣品を製造している企業は複数いるようである。当社は輸出しているA国では商標登録しているが、対策を打てずにいる。	
対応策とポイント	本件は、商標登録ができていないA国で訴訟を起こして戦うことも考えられますが、やはり、製造元であるB国で訴訟を起こすなど、自社の厳しい姿勢を模倣業者に示すことによって、自社製品の模倣のリスクが高いことをアピールして行けば、他の業者への波及を防ぐことにもつながります。	
事例 No.	59	海外進出予定先での不正な商標登録
概要	X社は陶磁器の国内需要が減少しているため、国際見本市に出展してA国市場への販路開拓を開始した。見本市参加をきっかけに、A国での商標登録を目指し2件の出願を行ったところ、A国ですでに出願済みであることが発覚した。	
対応策とポイント	今回の冒認出願（※）を放置しておけば輸出の障害になるばかりか、X社が商標の不正使用に該当してしまうことから、国・県・市等の行政機関に相談の上、冒認出願の拒絶に向けての対応を協議して異議申立てを行うなどして、その阻止を図るべきです。 ※発明者又は考案者でない者であって、特許を受ける権利又は実用新案登録を受ける権利を承継しないものがした特許出願又は実用新案登録出願のこと。	

事例 No.	60 ブラックボックス化した製品の模倣品被害と退職者からの技術流出
概要	A国でのビジネス展開にあたり、A国現地法人に対する技術流出のリスクを考え、ブラックボックス化して製品を出したこともあるが、A国で全部分解され、1週間後には模倣品が出された。また、退職者を通じて技術が流出することもあり、防ぎきれない。
対応策とポイント	コア技術については日本の本社から出さないよう確保しておくとともに、社員の間でその共通認識を形成しておくことや、情報管理体制の構築、現地法人において技術者が長く働いてもらえる職場環境の整備、技術の先進性及び優位性を保持するなどして、模倣・技術流出のリスクに対応することが大切です。また、未然の防止策として技術者に対して厳格な守秘義務規定を含む契約書を交わすなどの方法も検討するべきです。

事例 No.	61 合併先企業から技術流出
概要	過去に海外企業と合併により工場を設立して、自社が持つ技術を提供し事業を行ってきたが、知的財産に対して無防備であった結果、ノウハウまで全て相手に吸い取られてしまい、手元に何も残らなくなってしまうといったトラブルが発生し、最終的に合併を解消することとなった。
対応策とポイント	公的支援機関による専門家派遣を活用するなど、特許の考え方や手続方法を学ぶことで、知的財産に対する意識を変えることが必要です。特にノウハウについては、特許のような登録がないので、どこまで相手に提供するか予め決めておく必要があります。

事例 No.	62 委託先の不正な商標出願
概要	A国現地メーカーにて委託生産をしており、完成品は全て日本国内販売用で、A国現地での販売はない。A国での偽物製造、世界への輸出被害を恐れ、A国へ商標出願をする最中、現地委託先企業が勝手に売れ筋商品のブランド名を商標出願していることが発覚した。
対応策とポイント	現地販売のない純粋な委託生産であってもまずは現地での商標権取得が必要です。そして、製造委託契約書では「委託者商標の出願禁止」「委託者製品の独自販売の禁止」の条項を念のために入れておくことが必要です。知的財産権を取得しておかないと、合併先が偽物を生産したり、合併先が不正に商標を取得して、逆に訴えられたりする場合があります。

事例 No. 63 取引先からの模倣品被害

概要	機械製造業をおこなっており、A国への官民合同ミッションにおいて、商談会が実施され、現地の企業であるX社から、是非とも当社の製品を導入したいとの話があり、現地政府の幹部の立会いの下、当該現地企業と覚書を交わした。X社からは詳細な仕様書等の資料を多く求められたが、現地政府が認めた企業でもあるので、大丈夫だろうと安心し、渡した。その後、X社から一方的に契約を断られ、後でよく調べたところ、自社の製品と同じものをX社は導入していた。
対応策とポイント	相手国政府から紹介された企業であっても安易に仕様書等を渡してはいけません。相手国政府・機関に提出が必要な資料・データであってもコピーできない用紙やデータを使用する、事象毎に事前の模倣に対する損害請求の覚書きを定めておく等、対策を行うことも大切です。

事例 No. 64 偽物の製造物に対する責任

概要	A国で自社の製品とそっくりな製品が半分程度の価格で市場に出回っていることが判明。自社の製品と勘違いした購入者から、不良品を理由に責任を追及される事態が発生し、大きな問題に発展した。
対応策とポイント	国によっては、製品の購入者の権利が大きく保護されています。製品に対する損害賠償が提起された場合、製造会社としてはそれが偽物である旨を証明しない限り責任を免れないこととなります。事前に商標権、特許権を取得し、偽物が出回った時の対応方針について社内で検討し、マニュアル化しておくことが重要です。

※活用できる主な支援施策

支援施策名	URL	支援機関
模倣品・海賊版被害相談窓口	http://www.jetro.go.jp/services/ip/	JETRO
中小企業商標先行登録調査・相談【中国・香港・タイ・米国・フランス・ドイツ】	http://www.jetro.go.jp/services/ip_trademark/	
海外知的財産プロデューサー	http://www.inpit.go.jp/katsuyo/gippd/index.html	INPIT
外国産業財産権侵害対策等支援事業	http://www.iprsupport-jpo.go.jp/	発明推進協会
新興国等知財情報データベース	http://www.globalipdb.jpo.go.jp/	特許庁
中小企業海外侵害対策支援事業	http://www.jetro.go.jp/services/ip_service/	
中小企業外国出願支援事業	http://www.jpo.go.jp/sesaku/shien_gaikokusyutugan.htm	

III 事業再編（移転・撤退）の困難事例

これまで見てきた事例で、現地経済政策の変更や人件費の上昇等の外部経営環境の変化により、進出国・地域での事業継続が難しくなり撤退を余儀なくされる事例や、販売戦略の変更等、新たな販路開拓を行うために戦略的に移転・撤退等の事業再編を行う事例が見られます。特に新興国は外部経営環境の変化が速く、その変化の幅も大きいため、海外進出後も継続的に事業計画を見直す必要があります。

一方で、事業再編（移転・撤退）すべきかどうかの判断ができず、意思決定が遅れることにより、チャンス逃したり、問題が大きくなることもあります。また、現地政府との関係や現地従業員との関係等で予定どおり撤退できなかつたり、進出時には予想できなかった問題が発生することもあります。

事業再編を円滑に進めるためには、海外進出前から移転・撤退も踏まえた事業計画を策定し、進出時・進出後には、必要な手続きを適切に実施するとともに、現地法人に任せきりにするのではなく、日本本社側が現地の管理状況を把握することが重要です。

進出前に決めておく～撤退に関する留意事項～

収支目標との乖離、累積損失などを対象に、あらかじめ定量的・定性的に事業縮小又は撤退などの基準を決めておくことにより、決断の遅れによる甚大な被害を未然に防ぐことができます。また、実際に撤退や事業縮小を行う際には、様々な制約により困難となる場合もあります。進出の検討に際しても、例えば合併事業の場合には、どんな場合に撤退するかや撤退手順などの条件を、合併契約書で決めておくといでしょう。撤退については、①株式の譲渡、②清算、③破産などの方法がありますが、国や地域の情勢に則って、現地専門家等のアドバイスを受けつつ、事務を進めます。

<留意点>

- 1) 諸手続・事務処理は、弁護士・会計士等を起用する。
- 2) 撤退に関しては、事前に情報が漏れると手続に支障をきたす恐れもあるので、秘匿性を可能な限り維持する。
- 3) 外国企業であることを念頭に置き、解雇する従業員その他の関係者の協力を得られるように気を配る。

以下のような関係法令に基づく手続きを想定しておく必要があります。

- ①商法・会社法：解散決議株主総会、解散告示及び解散登記清算人の選定・登記、現存事務の終結、債権者に対する催告等の債権管理、残余財産の分配、清算終結株主総会、終結登記
- ②労働法：雇用関係の終結、未払賃金・退職金の支払い、社会保険関係手続き
- ③税法：対税務署、自治体宛て法人税・付加価値税・事業税等の納税及び解散手続き
- ④外国投資法・外国為替法等：所管官庁及び銀行為替宛て登録抹消、外国送金手続き 等

事例 No.	65 海外拠点の移転時の失敗
概要	<p>A国での人件費上昇を背景に、より人件費の安価なB国への進出を決意。A国での工場設立成功の過信から、初年度から工場乗軌化を想定した計画を策定したが、B国での工場立ち上げにあたり、電力不足、設備手配遅延、責任者退職などの要因が重なり、工場操業開始が大幅に遅延。顧客への納期遅れも発生し、本社の手持在庫から原価割れで穴埋めせざるをえなくなり、収支・資金繰りに悪影響が生じた。</p>
対応策とポイント	<p>進出する国・地域により、社会情勢やインフラの整備状況等が異なるため、新規進出と同様、移転に際しても、慎重に検討を行うことが必要です。特に移転先によっては、中古設備は優遇税の対象外であったり、設備の評価額を高く見積もられ、想定以上の輸入税を課されることがあります。本社の経営戦略上の位置付けを明確にした上で、一時的な人件費のコストだけではなく、将来的な人件費・輸送コストの上昇等を、総合的に勘案して判断する必要があります。</p>
事例 No.	66 撤退に伴う多額の費用の発生
概要	<p>労働コストの上昇等のため、海外生産工場を閉鎖することにしたところ、従業員がストを起こした。現地の法律に基づく退職金の支払いを提案したところ、現地法人の社長（日本人駐在員）が、従業員に取り囲まれ、全く足りないと言われ、倍額の提案でも、まだ足りないと言われ、3倍額を提示された。また、税務署からも、残業代や税金の徹底的な調査を受けることとなり、過年度のすべての資料の提出を求められた。調査には1年以上を要し、計算違いなどを多数指摘され、延滞税を含め多額の税を納めることとなった。</p>
対応策とポイント	<p>平時においては、ほとんど認識されていない労務・税務の問題が、工場閉鎖や会社清算の際に顕在化し、問題が大きくなる場合があります。特に、撤退の際の従業員の解雇については、暴動に発展する可能性もあります。撤退を行う際は、早くから信頼できる専門家（弁護士・会計士等）に相談し、情報が外部（現地法人含む）に漏れないように注意するとともに、現地に駐在する日本人の安全を確保する必要があります。</p>
事例 No.	67 撤退に伴う免税輸入設備の免税額の返納要求
概要	<p>A国に製造子会社を設立したが、利益が出なくなったので清算することにし、清算手続きに入ったところ、免税で輸入した製造設備の一部がないことが税務当局による調査で発覚した。子会社に確認すると、親会社に連絡なくA国企業に無償で譲渡したとのことである。しかも、譲渡先企業は既に倒産していて、譲渡したという設備もどこに行ったかわからない状態であり、譲渡について契約書も締結されていなかった。税務当局から減価償却期間満了前の譲渡の可能性があると、免税額の返納を求められ、一定の額を支払うことになった。</p>
対応策とポイント	<p>清算による撤退の場合、相手国の制度や清算する時期によっては、優遇政策によって受けた補助金や免税で輸入した設備の免税額の返納等が必要になる場合があり、清算時期の再検討や清算以外の撤退方法の検討が必要になることがあります。また、免税で導入した設備に関しては、減価償却期間が終了するまでは保有を義務付けられているケースもあります。撤退を検討する際には、進出時に受けていた優遇措置を確認し、清算だけでなく譲渡等の方法も合わせて検討するとともに、早めに信頼できる専門家に相談することが重要です。</p>

事例 No.	68 多額の譲渡代金のために撤退断念
概要	A 国の 100%子会社の製品が国際競争力を失ってきたので、この会社の出資持分の全てを第三者に譲渡することにした。しかし、撤退を最初から決めていたわけではなく、業態の変更や新たな設備投資も考えて利益を内部留保してきていたため、多額の剰余金があり、譲渡価格がどうしても多額になってしまい、買い手側の資金調達ができず、結局、撤退を諦めた。
対応策とポイント	持分譲渡の価格は、対象会社の価値によって左右されます。内部留保が多額にあれば、それだけ譲渡価格も高額にならざるを得ません。しかし、途上国では、日本と違い、内部留保金をいつでも簡単に配当することができない場合もあります。撤退を考えている場合は、段階的にスリム化して準備を図る必要がある場合もあります。

事例 No.	69 撤退後の商標権の取り扱いをめぐり合併先企業と対立
概要	日本企業（A 社）が進出国企業（B 社）と合併会社を設立した。B 社が合併会社の持分の過半数を保有して事業運営を行っているが、事業運営ノウハウやブランドは A 社が提供していた。合併会社の運営開始後、B 社が事業拡大を急ぐあまり、サービス水準を満たさない店舗を開業したりして、A 社のブランドにも影響が出かねなくなったため、A 社の持分を B 社に譲渡し、合併を解消して、独自に事業運営することを計画した。しかし、進出国での商標は合併会社が取得していたため、当該商標の A 社への譲渡について、B 社と対立が生じた。
対応策とポイント	進出国に合併会社を設立して、知的財産をライセンスするケースは、よく見られます。しかし、合併契約締結時に、解散・撤退の際の処理を十分に考えないと、事例のようなケースが生じます。商標等は、合併会社所有ではなく、A 社からのライセンスとすべきであったと言えます。その他、ノウハウや特許等のライセンスについても、撤退（すなわち、契約終了時）の効果について事前に検討したうえで、合併契約締結に臨むべきでしょう。

事例 No.	70 撤退時の土地使用料の返還不能
概要	現地系の工業団地に用地を確保し工場を構えたが、人件費その他に思いのほかコストがかかり、4-5 年経営するも経営健全化の見通しは立たないと思われたので、撤退を決意した。土地の使用権について 50 年契約で設定料を当初一括で支払っていたので、残期間の使用料を返還してほしいと申し出たところ、それはできない約束になっているといわれた。確かに、契約書を確認したところ、そのように書かれていた。
対応策とポイント	海外進出に際しては、進出前に必要な費用をできるだけ正確に（人件費等値上がることも想定して）算出し、F/S（事業可能性調査）を行うことが必要です。また、国によっては土地の所有権が取得出来ず、使用権を取得する場合があります。使用権を取得するときに支払う金員は、賃料の一括払いではなく（別途、定額の使用料を支払うケースもあります）、使用権設定の対価と考えられ、売却も可能な場合があります。進出国の土地制度については、十分に理解したうえで進出すべきです。

出所一覧

機関名	資料名	事例番号
JETRO	中小企業の海外輸出に係わる失敗事例	2、43
	貿易実務上の落とし穴～輸出実務編～	3、11、17、19、 35、41、53、58
	中国進出時の留意点	4、34、50
	中国におけるリスクマネジメント	8、60
	中小部品サプライヤーのアジア展開～課題と対応策～	32、33、57
	貿易相談にみる輸出で失敗しないため30の事例とその教訓	38、42、44、48
中小機構	J・Net21 ビジネスQ&A	5、6、24、31、 54
	中小企業のための中国事業リスク管理ハンドブック～基礎編～	20、29、52、56、 62、64
	中小企業のための中国事業リスク管理ハンドブック～応用編～	23、27、30
全国中央会	中小製造業の海外展開の課題への取組に関する調査報告書	55
特許庁	知的財産権活用企業事例集 2011	59、61
海外職業訓練協会	インドの日系企業が直面した問題と対処事例	10、16
	インドネシアの日系企業が直面した問題と対処事例	12、15
	ベトナムの日系企業が直面した問題と対処事例	26

※ここに記載のないものは、中小企業海外展開支援関係機関連絡会議の参加機関からの事例提供及びヒアリング等を元に作成しています。

※（一財）海外職業訓練協会は、中小企業海外展開支援関係機関連絡会議の参加機関ではありませんが、事例提供にご協力いただきました。

本事例集は中小企業の海外展開支援に関する機関で構成する中小企業海外展開支援関係機関連絡会議において作成しました。

●中小企業海外展開支援関係機関連絡会議の参加機関（各団体は五十音順）

外務省

農林水産省

経済産業省

金融庁

一般財団法人 海外産業人材育成協会

一般社団法人 全国銀行協会

一般社団法人 全国信用金庫協会

一般社団法人 全国信用組合中央協会

一般社団法人 全国信用保証協会連合会

一般社団法人 全国地方銀行協会

一般社団法人 第二地方銀行協会

株式会社 商工組合中央金庫

株式会社 日本政策金融公庫

全国商工会連合会

全国中小企業団体中央会

東京中小企業投資育成株式会社

独立行政法人 工業所有権情報・研修館

独立行政法人 国際協力機構

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

独立行政法人 日本貿易振興機構

独立行政法人 日本貿易保険

日本商工会議所

日本弁護士連合会

本事例集に関する問い合わせ先
中小企業庁 新事業促進課
TEL：03-3501-1767

<免責>

本事例集の記載内容に関して生じた直接的、間接的損害については、一切の責任を負いません。

<転載>

本事例集の無断転載を禁じます。