

1.3 海外進出決定後の手続き

1.3.1 現地の許認可申請

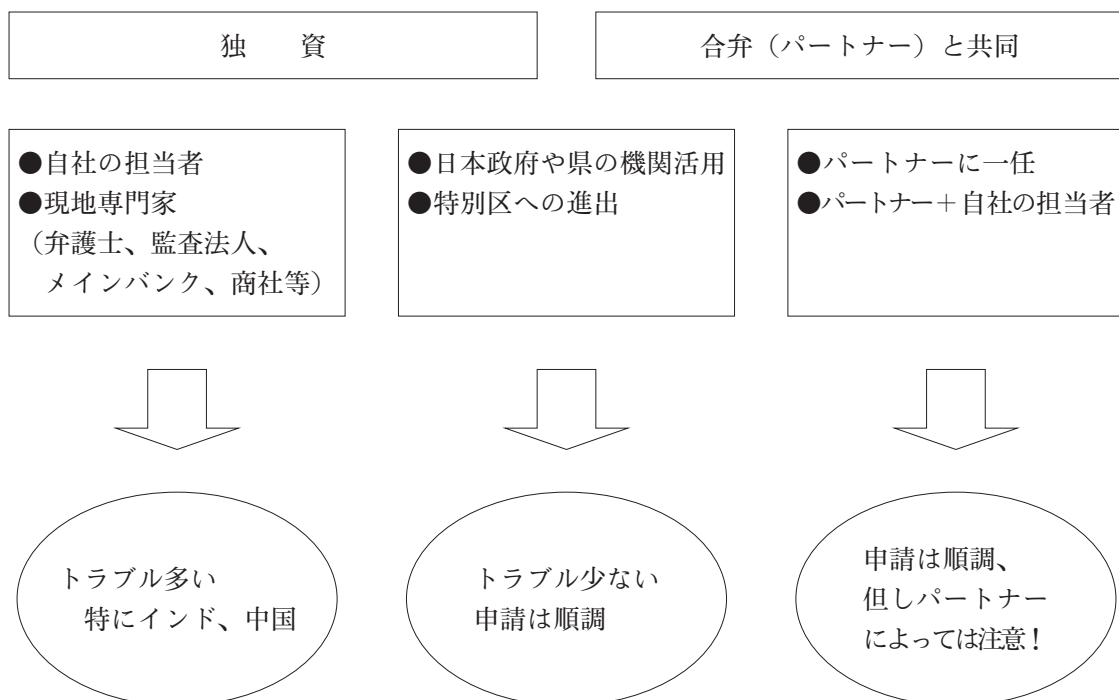
3-1：現地許認可申請で困ったことはありませんか……？

海外進出決定後に許認可申請の手続きが必要である。独資の場合は、自社が中心となって手続きを踏まなければならない。不慣れな海外での各種申請もトラブルがつきものである。パートナーがいれば、パートナーに一任することができるが、国によって法令や手続きが複雑になっており、現地を熟知しているはずのパートナーでさえ、ミスがあって創業が遅れた事例もある。

フェーズ2で用いたポートフォリオ分析に基づいて、分析・記述してみた。その結果は図表1.3.2のように分類することができる。困った事をあげてみると、中国では電力の許認可を受けるまでにかなりの時間を要している。インドでは規制が曖昧なため、手続きが煩雑で、しかも審査官によって左右されてしまい、苦勞しているようだ。ベトナムでは会社登記のガイドラインがないためミスってしまい、手間がかかってしまっている。

これをまとめると図表1.3.1のようになり、中小企業であれば日本政府や進出国の優遇政策を活用するか、現地専門家やパートナーと相談しながら、申請すればトラブルは少なくなるであろう。

図表1.3.1：海外進出の手続き方法



図表 1. 3. 2 : 現地許認可申請で困ったこと

トップダウン型	困った事	① 投資調整局から原材料確保の保証取り付けを要求された。海外のサブライヤーの資料では断られた。 ② 通関で機械設備が1ヶ月止められた
	良かった事	① 保税區への独資進出なので大きな困難はなかった。 ② 政府からの指名で誘いがあったため、問題はなかった。
用意周到型	困った事	① 中国でパートナーが借地権移管の手続きを正しく行っていなかった。 ② タイでは輸入ライセンスの申請書類に時間がかかった。 ③ インドでは規制に曖昧な点が多くあり、申請審査官で左右されてしまう。 ④ ベトナムでは会社登記の手続きガイドラインがなく、煩雑で手間がかかった。 ⑤ ベトナムでは部品の輸入量規制で生産ラインが停止したことがあった。 ⑥ 中国で国と地方の権限範囲が不明確なため、土地使用許可に時間を費やした。
	良かった事	① パートナーがすべて行い、許可までの期間も短かった。
対外環境順応型	困った事	① インドでは各種登録手続きが煩雑で書類の紛失が日常茶飯事的に発生した。 ② 中国で電力の認可に時間がかかった。
	良かった事	① 合併パートナーに手続きをすべて依頼して、自社は生産に注力できた。
対外環境即決型	困った事	① 中国では電力の認可に時間がかかった。 ② 中国で1社1品目（生産品目）を制限された。 ③ タイでは金型補修業務のライセンス取得に時間がかかった
	良かった事	特になし

1.3.2 会社設立申請の手続き

3-2：会社設立申請手続き処理で該当するものに○を付けてください。

1：自社の担当者ですべてを行った

2：自社で現地の専門家（弁護士、監査法人、メインバンク、商社等）に任せた

3：パートナーに依頼して手続をしてもらった

4：その他

会社設立申請手続きは図表1.3.3でも分かるように、現地専門家（弁護士、監査法人、メインバンク、商社等）に依頼するのが38%と多い。次はパートナーに依頼する方法で35%である。両方合わせると、73%を占める。会社設立は法律や専門知識が必要であるため、スムーズに手続を完了させるには専門家またはパートナーを活用するほうが手取り早い。

フェーズ2でも用いたポートフォリオで分析すると、次のような事がいえる（図表1.3.4）。

1：海外進出トップダウン型

パートナーとの合併では、パートナーに依頼する企業が多い。パートナーがいない企業は自社で申請している。これは海外進出に積極的なため、自社のスタッフが育っているのであろう。

2：用意周到型

このタイプは慎重派のためか、現地専門家やパートナーに依頼する企業が多い。自社に担当スタッフがいても専門家をうまく活用しているようだ。

3：対外環境変化順応型

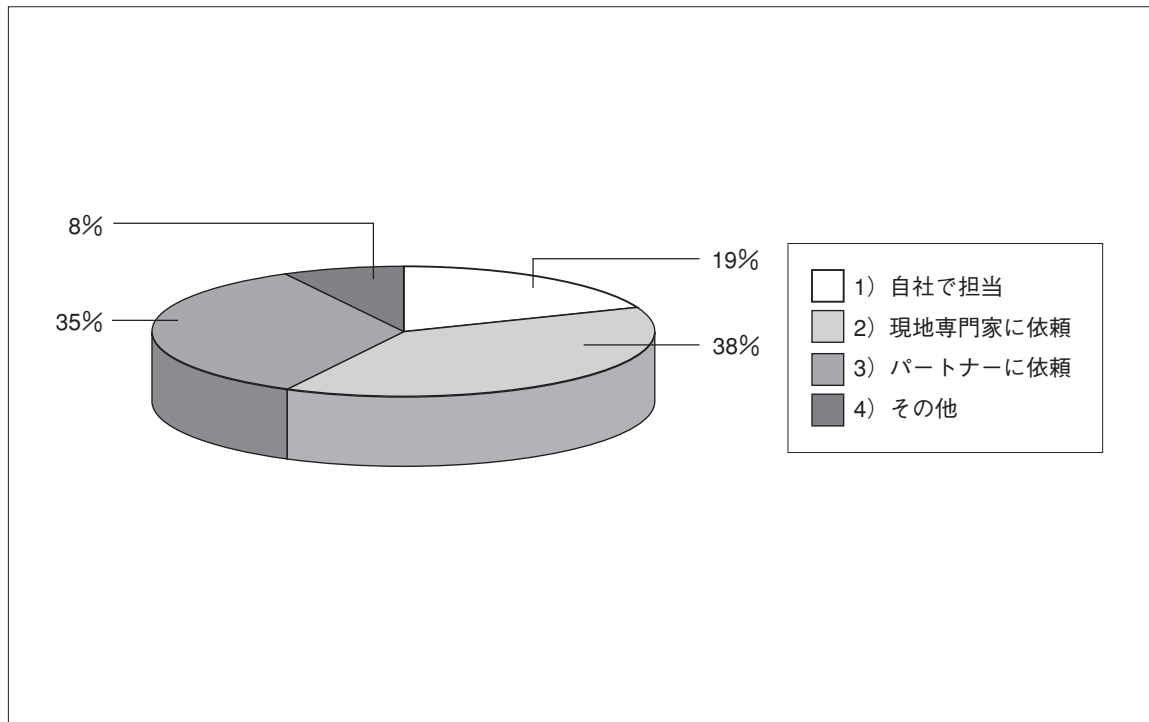
パートナーとの共同進出が多いため、申請はパートナーに依存している傾向がある。自社で申請する企業もあった。

4：対外環境変化即決型

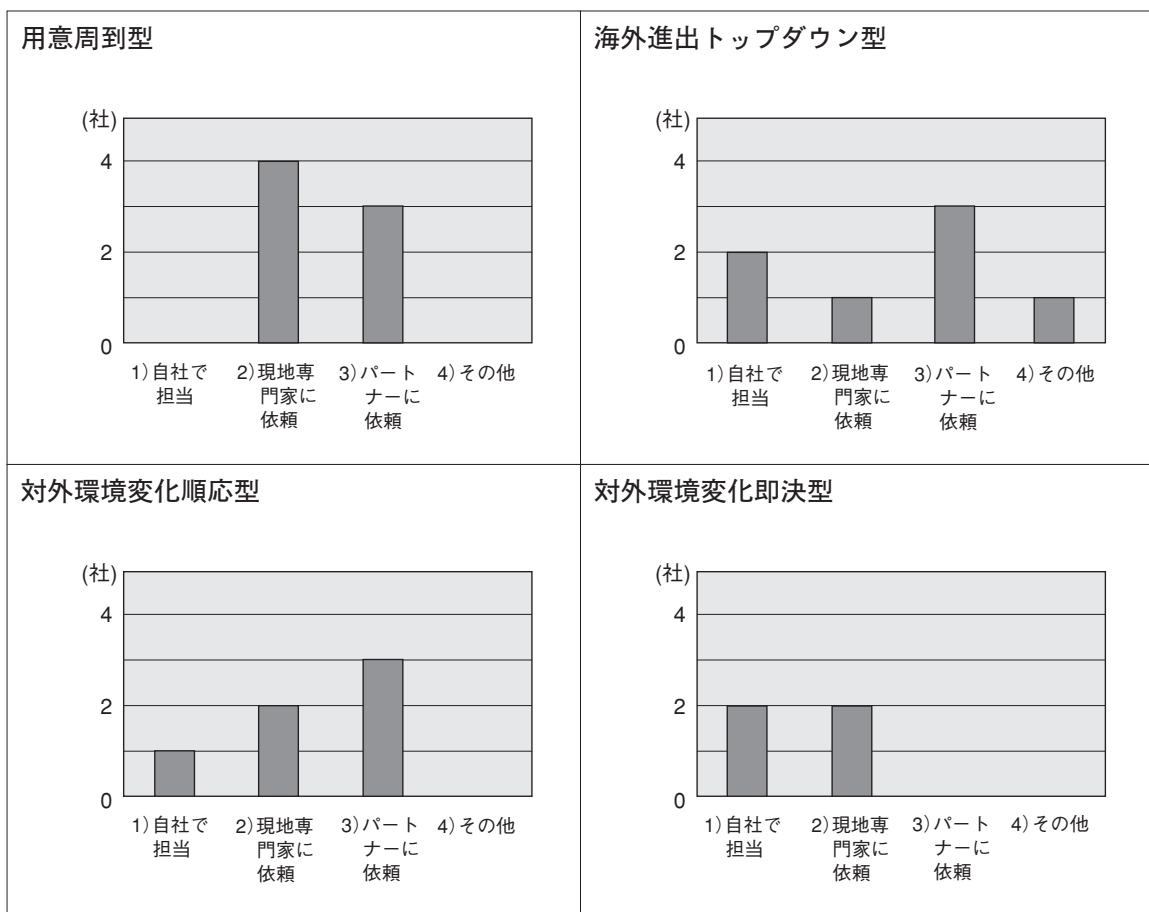
パートナーよりも、自社のスタッフまたは専門家を活用している。トップダウン型と同じように担当者が育っているのであろう。

中小企業が海外進出のために会社設立の手続は、現地専門家またはパートナーを活用するほうがベターである。しかし設立の時間的な余裕がない場合は、パートナーに、全て一任するのではなく、現地専門家をかませて確認させながら申請手続きをするとミスが少ない。また日本の国や県で海外進出を斡旋している場合は、うまくこの制度を活用したほうが得策である。

図表 1. 3. 3 : 会社設立申請



図表 1. 3. 4 : 海外進出企業のポートフォリオ（会社設立申請）



1.3.3 契約書の作成で困ったことは……？

下記の10項目について、尋ねた。

- 1] 合併契約書
- 2] 定款
- 3] 委託加工契約
- 4] 賃貸契約
- 5] 土地使用契約
- 6] 労働契約
- 7] 就業規則
- 8] 技術譲渡契約またはコンサルティング
- 9] 知的財産契約
- 10] その他契約

各項目の回答数は図表1.3.5のとおりであった。この図をみると、最も苦勞しているのは「労働契約書」の作成である。やはり、民族や生活習慣が異なるため、契約上トラブルが生じやすいと思われる。第2位と第3位は同数で、「定款」および「就業規則」である。定款は生産品目や輸出品目、または出資比率でのトラブルが多い。また就業規則は国別の特異性や国民性から相違が生じていると思われる。

以下、詳細に述べていく。

1.3.3 (1) 合併契約書

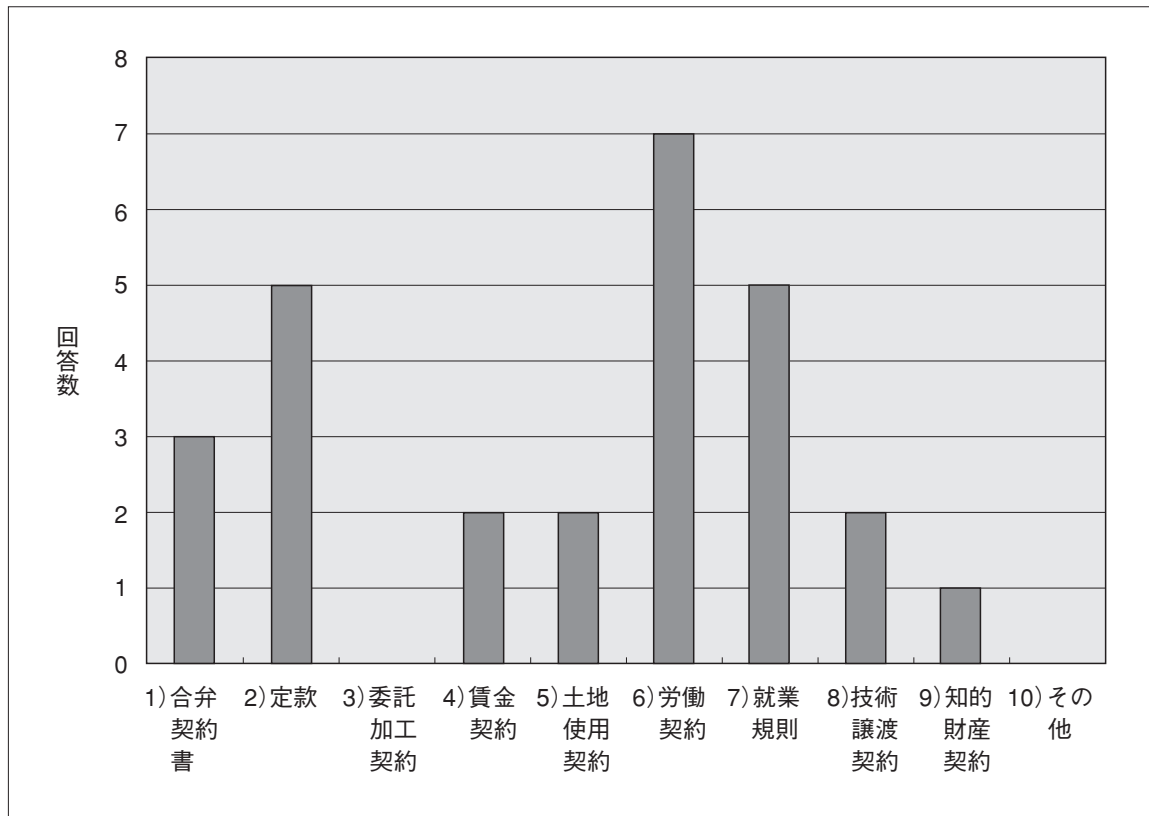
図表1.3.6の事例に示すように、初めて海外進出をする場合、パートナーとの合併までに時間を要す。また自力での合併契約書も作成可能だが、どうしても締結までに時間が掛かってしまう。

このため、自力で作成する場合や、パートナーに依頼しても、現地の専門家（弁護士、監査法人、メインバンク、商社等）を一枚噛ませると良い。次のポイントは合併契約書を日本語に翻訳し、中身をきちんと確認して契約することが大切である。

また出資比率でも、もめる場合が多い。出資比率を制限している国もあるので注意しなければならない。

進出直後は出資の比率に関係なく生産立ち上げ時に大きなエネルギーを必要とする。このため、生産が軌道に乗るまでは、日本から多大なスタッフの支援が必要だということを念頭におくべきである。

図 1.3.5：契約書作成で困った事



図表 1.3.6：合併契約書

トラブル内容	進出国
1) 合併の締結までに1年もかかってしまった。	中国
2) 出資比率と派遣する日本人の比率がアンマッチであった。	東南アジア
3) 国内で苦勞してまとめた。中小企業事業団に相談、英訳化にも時間をかけて作った。	マレーシア

1.3.3 (2) 定款

図表1.3.7（定款）にみられるように、国によって定型書式を用いなければならない。また生産品目や輸出品目の制限がある国が多いため、F/Sで事前に進出国の制限項目を調査しておくことがポイントである。しかも法律は時代の変化に伴って変わるので、最新の情報を入手すべきである。定款を作成する国別のポイントを下表に記載した。

国 名	定款を作成する上での特筆事項
中 国	定款に記載されていない生産品目を輸出入できない。企業設立後、真っ先に税関への企業登録をしなければならない。また、定款上に「保有外貨が不足する場合には、外貨を購入して配当送金を行う」旨の記載が無い場合、外貨の購入・送金が出来ない場合もあるので注意が必要である。
インドネシア	公証人の準備した定款を法務省へ登記する。理論的には、法務省から最終的な認可を受けるまでは、正式に会社が設立されたことにならないが、時間のかかることが多いため、実際には並行して他の手続きや、投資活動を開始する例が多い。法務省登記の所要時間も、手続き担当の公証人などによって大差が見られる。
タ イ	会社名（商号）を決定し、その予約申請をするという手続きが必要で、類似商号がなく、予約許可ができればその商号を用いて会社登記が出来る。予約の効力は30日であり、30日以内に基本定款の登記をしなければ消滅してしまう。
マレーシア	基本定款と付属定款がある。内容はいずれも定型化されており、市販されている印刷済の定款に加える程度で通用する。会社の対外関係を記載した基本定款と会社運営に関する規定を記載した付属定款が必要となる。
インド	基本定款には会社名、住所、目的、資本金、設立文言、発起人の署名が記載される。また、付属定款（Articles of Association）には取締役会の規定、株式譲渡などの会社運営上の事項を記載する。特に、合併会社の場合は、株式譲渡などで会社設立後に問題となることもあり、慎重な対応が必要となる。

1.3.3 (3) 賃貸契約

賃貸契約では、記載漏れがあったとき、日本ならば、状況によって多少温情が考えられるが、海外ではきちんと契約どおりに実行されてしまう。契約書に少しでも不備があれば、相手の思う壺である（図表1.3.8）。契約書の記載内容を吟味して、記載洩れが無いように注意しなければならない。

しかし、海外工場の生産立ち上げ時は業務が忙しく、契約内容を深く確認せずに、締結する場合があります、その結果ひどい目に合うことがある。回避策としては、自社で最低限の確認ポイントを決めておくことも大切であろう。またスタッフが少ない場合は現地の弁護士などの専門家に確認してもらう方法もある。

図表 1. 3. 7 : 定款

ト ラ ブ ル 内 容	進出国
1) 定款は会社法に基づくドラフトがあり、ただ会社名・地名・日付・人名を入れ替えるだけだった。公証人役場の金額がそこそこ高く、また定款を法務局に登録するのに、エクスプレスチャージを払った。	インドネシア
2) 現地での定型書式があり、それに準じていないと認可されず、また公証人による作成が必要であった。	インドネシア
3) 経営範囲の明確化などの事情で、完成後に修正を余儀なくされた。	東南アジア
4) 生産及び輸出の品目制限を広げる定款作りとその許可。	中 国
5) マレーシアの市販を利用した為、ひどい目にあった。ここに大きな落とし穴があったことがスタートしてからわかった。	マレーシア

図表 1. 3. 8 : 賃貸契約

ト ラ ブ ル 内 容	進出国
1) 合弁先が賃貸契約に難色をしめした為、契約を結べず苦勞した。	中 国
2) 解約時の保証金返還条項不備で、このため回収不可となった。	東南アジア

1.3.3 (4) 土地使用契約

図表1.3.9の土地使用契約では、中国だと個人や企業が所有できなく、「期限付きの土地使用権」となってしまう、使用権の手続が必要である。この「土地使用権」の考え方は中国特有ではなく、イギリスや香港やシンガポールに見られる土地制度である。

また他の国でも、土地購入は外国人購入の場合、許認可が必要なため、手続の期日を考えた工場建設計画にすべきである。

東南アジアでの工事は雨期を避けた方が無難である。前述の認可がとれなかったため、建設が雨期にずれ込んだケースが多いので、注意を要す。

1.3.3 (5) 労働契約

図表1.3.10の労働契約はトラブル事例が多い。生活習慣や民族の違いからであろう。これらの理由や言葉の関係で、パートナーや現地責任者に任せてしまうと、都合の良いように書き換えられてしまう可能性がある。このため、習慣や民族を理解することが、第1のポイントである。特に日本は無宗教で通用するが、海外だと宗教は生活と密着している。日常生活から宗教を切り離して、考えることはできないのである。

第2のポイントは現地の日系企業の労働契約を参考にすると良い。できれば、同じ地域が望ましい。中国のように、国土が広いと習慣が異なるからである。日本人は企業に対して忠誠心が高いが、他国では民族の違いからか、転職の禁止は到底無理である。しかも、日本での工場研修や実習直後に辞める人間がいるほどである。スキルを少しでも持てば、それを売り物にして賃金の高い企業にいとも簡単に転職してしまう。

海外の進出先で新しい企業文化を創ることができるのであろうか。日本側は日本的な経営を移植しようと試みる。一方相手側は自国での習慣を守ろうとしてしまう。日本のDNAをそのまま移すのではなく、進出国と価値観を共有するような新しい試みが必要だと思われる。

1.3.3 (6) 就業規則

就業規則も労働契約と、ほぼ同じで図表1.3.11に示すように、苦勞していることが伺える。お祈りを「就業時間外」にすることなど、現地の人にすれば、とんでもないことなのである。また懲罰規定があっても、完全履行ができないなど、日本では考えられないことが多い。日本の就業規則をそのまま押しつけるのではなく、ある程度、現地の生活や習慣に応じた就業規則をつくるのがベストであろう。

これも、パートナーの就業規則や現地日系企業の就業規則を参考にすれば、トラブルが少ないと言える。社会制度の相違からくるトラブルのリスク管理も規則に盛り込んだほうがよい。例えば中国社会では「リベート」をもらうのは当然といった意識がある。リベートは人間関係で必要な潤滑剤という人がいるくらいである。また現地人への権限委譲の範囲も入念に検討しておく必要がある。経営のリスク管理はどこの国に進出しても考えておかなければならない。就業規則で重要なのは、人事制度、服務規定、表彰制度、日本研修

後の恣意的な退職、企業秘密漏洩、懲戒制度等である。

図表 1. 3. 9 : 土地使用契約

ト ラ ブ ル 内 容	進出国
1) 土地購入の際、許認可当局の確認や手続に時間がかかった。	各 国
2) 合弁先が土地を提供し、借地権50年有効と思っていたが、正規の手続きが未完であった。	中国上海

図表 1. 3. 10 : 労働契約

ト ラ ブ ル 内 容	進出国
1) 労働組合のあるところは、労働協約を作る必要がある。労働法令に従って作成されるも、2年毎の更新が義務付けられており、インセンティブ・金額などの交渉を、その都度行わなくてはならない。	インドネシア
2) 日本式の契約内容がどの程度受け入れ可能かよく分からないままのスタートであった。	中 国
3) 地方労働局指定の契約書を使用するよう指示があった。	中 国
4) インドネシアでは労働協約の作成に多くの時間を費やした。	インドネシア
5) 労働法が判り難く（表現が曖昧）他社の契約書を参考とした。	インドネシア

図表 1. 3. 11 : 就業規則

ト ラ ブ ル 内 容	進出国
1) 参考にするサンプルが少なく、また進出企業（日系）も少なく、本社の就業規則を参考にした。	東南アジア
2) 懲罰規程はあるが、完全に履行するのが難しい。	中 国
3) 労働法と同じく法令が判り難く他社を参考として作成した。	インドネシア
4) 現地パートナーとの関係で独自なものが導入しがたい（中国）	中 国
5) 労働協約と同じだが、お祈りを就業時間以外にして貰うのに苦労した。	インドネシア

1.3.3 (7) 技術譲渡契約またはコンサルティング

図表1.3.12のトラブルに見られるように技術譲渡契約は重要である。2000年度の特許庁模倣被害実態調査によれば、模倣被害は30数パーセントも中国製が占めているのである。中国の法律の場合、技術供与した技術の正当性を述べても、中国側は漏洩の事実を通知するだけでそれ以上の法的な義務は負わない。また技術の改良を少しでも実施すれば、中国側の技術になってしまうのである。このため、技術譲渡契約は充分注意しなければ日本側の不利になってしまう。例えば、中国の「技術輸出入管理条例」をみると、技術契約時、以下のような制限は設けてはならないとある。

- 1：中国側による技術改良を制限、または改良技術の使用を制限する事
- 2：中国側が第3者から類似技術の受入、あるいは競合他社の技術受入を制限する事
- 3：中国側が当該技術導入のため、必要以上の付帯条件を付ける事
- 4：中国側に対して、原材料、製品、部品や設備の購買先を不合理に制限する事
- 5：中国側の生産数量、品種、販売金額を不合理に制限する事

1.3.3 (8) 知的財産権

今回のアンケートで知的財産権のトラブルはまだ少ない（図表1.3.13）。しかしながら、知的財産権で中国や東南アジアではもめた事例を耳にすることが多い。このため、重要な特許などは早めに外国特許を取得すべきである。日本で特許権を取得すると、どこの国でも真似ができないと思っている人が多い。これは間違いで、発明に関して外国で独占権を得たいのであれば「外国出願」しなければならない。

外国出願は日本国内で既に発明出願（基礎出願）がある場合には1年以内に出願する必要がある。この優先期間内に出願すれば、基礎出願の出願日に出願したのと同様な効果が得られる。但し優先期間を過ぎてしまった場合は、基礎出願が公開される前に出願しなければならない。国内出願であれば、個人的に日本特許庁へ出願できる。しかし外国出願は、現地代理人の選定も必要なため、外国出願の実績のある国内の特許事務所に依頼するほうが正確でミスがない。国内からの出願の場合、国内代理人費用＋現地代理人＋出願手数料が必要となる。現地代理人＋出願手数料は1ヶ国あたり60万～120万くらいで、さらに翻訳費用がプラスされてしまう。この翻訳料が高いので注意を要する。これらを合計すると1カ国で100万円以上もかかるので、本当に重要と思われる「特許」に絞った方が得策である。外国出願で注意しなければならないのは、出願に要する期間である。英語圏以外だと翻訳は50日程度かかってしまう。

また、別に複数国へ同時に出願する方法として、PCTルートがある。これは、ジュネーブの国際事務局（WIPO）に、特許取得したい国を指定して、国際出願し、基礎出願日から指定国に30ヶ月以内に翻訳を提出すれば、自国の出願として認められる。但し、出願国が1～2ヶ国であれば、前述の直接法を薦める。

図表 1. 3. 12：技術譲渡契約またはコンサルティング

ト ラ ブ ル 内 容	進出国
法律上で規制が多く、輸出の問題等の事業内容にまで踏み込まれる（中国）	中 国
日本商社及びメーカーより雛型を貰った。	インド
現地からの技術支援料等の送金について、規制に準じて契約に工夫が必要となった。	中 国

図表 1. 3. 13：知的財産契約

ト ラ ブ ル 内 容	進出国
現地法人と日本の親会社との間是对等であることを原則とするように求められた。	東南アジア