

Future

コンシェルジュ・デスク

～法務・会計・税務・スキーム無料相談承ります～

- 成長のため企業が取るべき選択肢は日々増えつつあります。
- 「選択と集中」、「組織再編」、「経営統合」、「買収」などには法務・会計・税務あるいはスキーム構築などの専門知識が必要です。
- 当社にはこれら専門知識と実務経験を兼ね備えたプロフェッショナル集団がおります。
- 貴社の戦略立案から実行までの支援をいたします。何なりとご相談ください。
プロフェッショナル集団が無料でご相談に応じます。
(支援が長期にわたる場合など実費をいただくケースがございます)

当社の支援体制

コンシェルジュ・デスク・ヘッド 企業戦略部 部長 白井 智

TEL. 03-5220-5456 usui@nihon-ma.co.jp

弁護士 横井 伸 公認会計士 羽田 寛芳 税理士 雙木 達也

株式会社日本 M&A センター

- 東京本社
〒100-0005 千代田区丸の内 1-8-3 丸の内トラストタワー本館 19 階 TEL 03-5220-5454(代)
- 大阪支社
〒530-0017 大阪市北区角田町 8-1 梅田阪急ビルオフィスタワー 23 階 TEL 06-7669-9600(代)
- 名古屋支社
〒450-0002 名古屋市中村区名駅 4-6-17 名古屋ビルディング 6 階 TEL 052-533-3380(代)
- 札幌営業所
〒060-0061 札幌市中央区南一条西 5-14-1 札幌証券取引所 1 階 TEL 011-522-6173(代)

日本M&Aセンター

Future Vol.2

2013.9.30

発行所/株式会社日本M&Aセンター
発行人/三宅 卓 編集人/平山 康

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-8-3 丸の内トラストタワー本館 19 階 TEL. 03-5220-5454(代) FAX. 03-5220-5455

Future

フューチャー

Vol.2

—アジア戦略—

'Future'は話題となったM&A案件を、
各分野のプロフェッショナルの視点で分析・解説する専門誌です

日本M&Aセンター

『アジアは一つ』の時代



株式会社日本M&Aセンター
代表取締役社長 三宅 卓

当社は、2013年4月に「海外支援室」を設置いたしました。日本は人口減少・少子高齢化が止まりません。今年も、生産年齢人口（15～64歳）がいよいよ8000万人を割り込みました。総人口も1億2600万と4年連続で減少です!!生産年齢人口が減少しているという事は、GDPや消費マーケットがそれと準じて落ちて行くことを意味しています。

一方で、中国をはじめとして、タイ・フィリピン・ベトナム・ミャンマー・シンガポールなど、アジア各国の成長が著しいという実態があります。アジアは世界の中でも経済的に非常に大きな位置づけになってくることは明らかです。

ヨーロッパはフランス・ドイツ・イタリアなど素晴らしい国々が通貨の壁を取り払って一体経済を構築しています。アメリカもアメリカ大陸という大きな経済圏が

ありますし、旧共産圏も経済的・人的な結びつきが今でも強くあります。

そうした中で、日本だけが孤立して単独で競争に打ち勝って経済発展をして行ける環境では絶対にはないと思います。日本は技術や知財の面で強い競争力を持つとともに、アジアに多くの親日国が存在します。これからは、『アジアは一つ』という気持ちで、日本の持つ技術力、人材、知財などを活用してアジア全体で戦略を考えて行かなければなりません。

海外に行くと、「これからの時代で最も可能性が高いアジアの中心的存在である日本は、世界的に見て極めて有利だ」とよく言われます。この優位性を活かして、これからの企業戦略を考えなければならない時代だと思います。今回取り上げたユニ・チャームのケーススタディで、アジア展開のヒントを得て頂けたら幸いです。

経済発展レベルとM&A



株式会社矢野経済研究所
代表取締役 水越 孝

2013年3月21日、ユニ・チャームはタイの子会社 Uni-Charm(Thailand)Co.,Ltdを通じて、ミャンマーの大手衛生用品製造販売会社 Myanmar Care Products Limited(本社ヤンゴン。以下、マイケア社という)のほぼ全株式を取得した。

ご承知のとおりミャンマーは民主化の進展に伴い所得水準を急速に向上させつつある。マイケア社はそのミャンマーにおける女性用生理用品市場でトップシェア、幼児用おむつ市場ではユニ・チャームに次ぐ第2位のシェアを有する企業であり、今回の買収によりユニ・チャーム・グループは黎明期におけるミャンマー市場において圧倒的な競争優位を確立することとなる。

今、内需の成長力が鈍化した日本企業にとって、

“アジアを取り込む”ことは成長戦略と同義である。しかし、多くの日本企業が採用してきた富裕層向け戦略は、高級品市場で欧米ラグジュアリーブランドの後塵を拝し、また、中間層を含む新興市場全体においてはユニリーバやP&Gといったグローバル企業に大きく水をあけられてきたのが実態だ。

こうした状況にあって、中国市場で苦戦を続けてきた花王はこの1月から安徽省工場で生産した幼児用紙おむつを中間層向けに投入、アジア事業を前年比3割増へ押し上げるなど、ここへきてようやく日本企業も中間層に対する取り組みに本腰を入れてきたと言える。

これに対してユニ・チャームはアジアで大きく先行する。同社は90年代後半からアジアを重点市場

と位置づけ、インドネシア・マレーシア・中国・フィリピン・ベトナム・インドなどへ進出してきた。中国では沿岸部から中間層の需要拡大が見込める内陸部への展開を加速させつつあり、2013年12月までに1000都市へと商圏を拡大させる。また、中国国内第5工場の建設に着手するとともに、ハノイ(ベトナム)からの供給体制の構築も視野に入れる。図表はいずれも同社「投資家情報」からの抜粋であるが、同社の海外事業の成果を端的に表している。

ただ、ユニ・チャームの成長戦略を理解するうえで見落としてはならないことは、同社の主力商品群のそれぞれが“国家の経済発展のレベル”に呼応しているという点である。一般に一人当たりGDPが1千ドルを越えると女性用生理用品、3千ドルで幼児用紙おむつ、1万ドルを越えると大人用紙おむつ市場やペット市場が拡大するという(同社IR資料より)。因みにミャンマーは835ドル(2012年)、中国6,076ドル(同)、日本46,736ドル(同)である。

すなわち、同社製品群の各国における経済発展のレベルによって異なることから、新興国・先進国

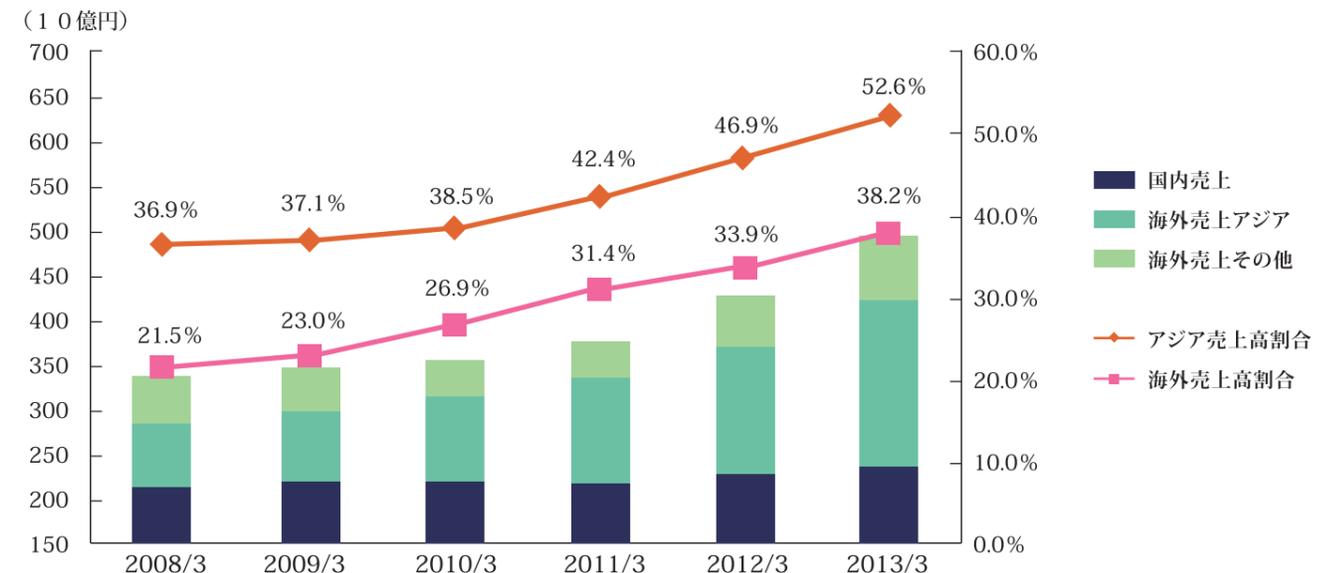
のいずれにおいても主力商品が成長機会を見出し得る。

そして、特定国において世代を超えた競争優位を実現するためには流通業者と消費者との長期的な信頼関係の醸成が必須であり、この意味においてM&Aを活用した市場黎明期における寡占化戦略は極めて効率的な投資であると言える。

ユニ・チャームは主要参入各国でトップシェアを獲得

	ベビーケア	フェミニンケア	ヘルスケア
日本	No. 1	No. 1	No. 1
中国	No. 2	No. 3	No. 3
インドネシア	No. 1	No. 1	No. 4
タイ	No. 1	No. 1	No. 2
台湾	No. 2	No. 1	No. 1

ユニ・チャームの国内・海外売上高推移



※図表はユニ・チャーム資料より作成

会社紹介

株式会社矢野経済研究所

http://www.yano.co.jp TEL.03-5371-6901(カスタマーセンター)

事業所：東京、名古屋、大阪、上海、ソウル、台北

産業別に編成されたプロフェッショナル・チームが顧客のマーケティング活動をサポート。日本、中国、韓国に加えてアセアン、インドにおける調査ネットワークを構築、アジア全域において市場調査活動を展開するとともに販路開拓や業務提携支援等のビジネス・ソリューションを提供。

十社十色のアジア戦略

株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ
代表取締役 島田 直樹



成長市場としてのミャンマー

親日かつ東南アジアで最後の巨大市場・フロンティアなど言われているミャンマー。携帯電話もクレジットカードも使えなかった2～3年前に比べ、ミャンマー市場は急速に発展・成長している。ミンガラドン始め、ヤンゴン市内の工業団地は完売状態。街では袈裟姿の敬虔な仏教徒を多く目にし、日本から輸入した中古の路線バスが道の右側を走る。ドアの位置が反対なので、バスの乗降は道の真ん中だ。日本の家電製品・化粧品会社の看板も多く、シメサバをつまみに日本酒や焼酎が飲める日本食料理屋もある。日系企業の多くがオフィスを構える中心部のサクラタワーは2003年に一平米11ドルだったが、2013年からは70ドルに賃料改定された。中国企業および韓国企業のミャンマー進出・投資・M&A実績は日本企業以上である。たとえば、1989年度から2011年度までの中国企業による累積投資認可額は日本企業累計の62倍に上っている。

ユニ・チャームのアジアは一日にして成らず

今回のユニ・チャームによるMYCAREのM&Aには4つの特徴がある。1つ目は日本企業がミャンマーの消費者を市場としてとらえ、M&Aという手段で同国に入ったこと。安価な生産を可能にするために工場を手に入れるのではなく、消費地として販売・流通網を手にしたのだ。

2つ目は、そのM&Aが東南アジアを股にかける形で

あったこと。今回の買収は、ユニ・チャームのタイ法人が、MYCAREの親会社であるシンガポール法人を買ったもので、ユニ・チャームのそれまでのアジア拠点が十分に活かしたM&Aであった。

3つ目の特徴は一人当たりGDPを指標にしたプロダクト・ライフサイクルに基づく、マーケティング戦略に長けた意思決定であったこと。競合のP&Gも東南アジアにおいて、同様の背景で積極的な動きを取っている。関連商品の原料である不織布を提供する化学会社も多く東南アジアに進出している。図①に東南アジア各国の一人当たり名目GDPの推移とユニ・チャームの進出年をまとめた。

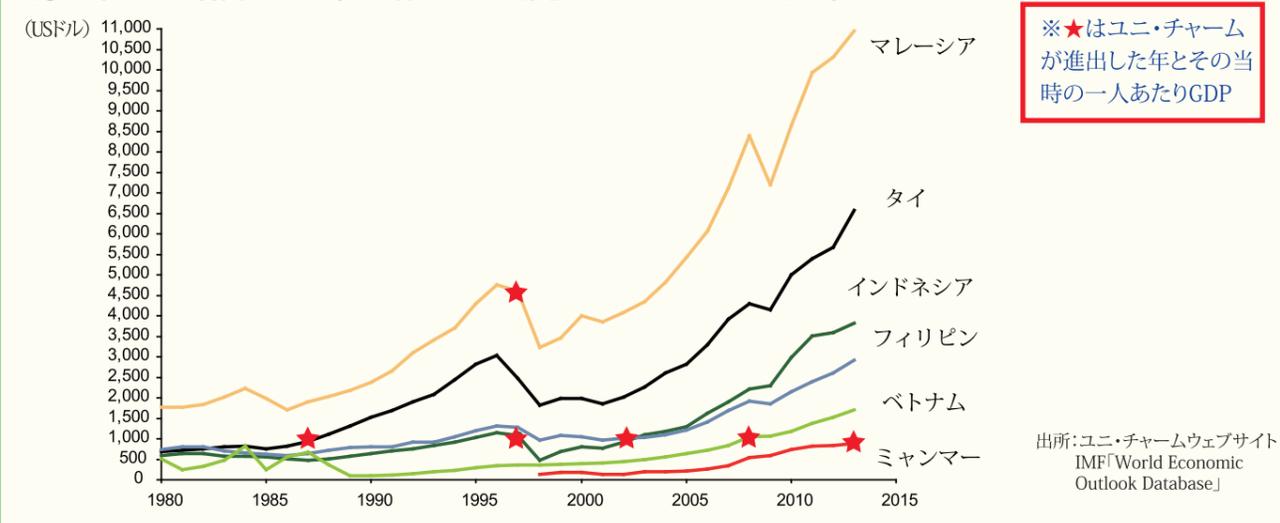
4つ目の特徴はアジア戦略に長けた人材がM&A戦略を実行したこと。前述のように、ユニ・チャームは今回が初めての東南アジア進出ではなく、インドネシア・タイ・インドなどに工場・物流網への設備投資を断続的に行ってきた。消費者への広告投資も重ねてきた。今回の先端的・高度な形でのミャンマー市場への参入には、アジアに最初の現地法人を作ってから(台湾・1984年)約30年かかっている。

商品・サービスの海外展開難易度を把握

今回のケースは、他の日本企業の参考になるのだろうか？

大手日系企業でも、すべての事業ラインが既にアジアで展開しているという会社は多くない。上場企業でいえば、

図①: 東南アジア各国の一人当たり名目GDPの推移とユニ・チャームの進出年



アジアで1～2か所の拠点設立にとどまっている企業が全体の半数程度かと思われる。アジアへの事業進出・展開に数多くの企業とともに取り組んでいる弊社の経験からいうと、B2C企業は日本の商品・サービスをどの程度ローカル化させる必要があるかにより、アジア進出の難易度は大きく異なる。他方、B2B企業は現地でのサービス提供に際し、事業運営ノウハウ・トレードシークレットの移管にどれだけ人が介在するかが、アジア進出の難易度を分ける。

業界別にアジア進出の難易度をプロットしたものが図②になる。弊社の体感値であり、一考察であることをご了承いただきたい。同じ「二輪車」や「ブランド品」でも、新品を販売するのと、中古品を買取・販売するのでは難易度が大きく異なる。ITサービスでも、データセンターのようなハコモノを作り、現地で客を開拓する場合と、企業のシステムニーズを現地でくみ上げ、システムインテグレーション事業を提供するのでは、難易度は違う。化学品原料・化粧品・健康食品・OTC薬など、類似商品でも参入難易度は大きく違う。

「魅力的でない業界であったとしても、それを理解し、差別化したポジションを取れている企業の収益は高い」というマイケル・ポーターの「競争の戦略」のコンセプト同様、参入難易度が高い業界であることを自覚し、精緻に戦略を立て、時間と労力をかけて着実にアジア展開をする会社の成功確度は高い。「スピード勝負」「出てみなければ成否は

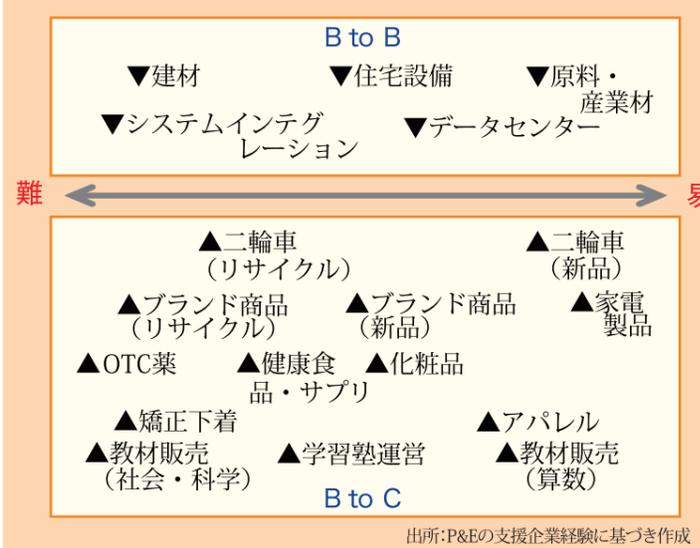
分からない」という勢いだけで戦略なくアジア進出し、成功した例は少ない。

アジアで輝くための共通項

参入の難易度が横軸だとすると、成功確度の高低は縦軸で考えられる。アジアでの事業の成否を分けたいと考えられるポイントを図③にまとめた。具体的には、日本での既成概念・思い込みを捨て、ファクトだけに注目して、正しい眼鏡でアジア市場をみること。過去と現在ではなく、今後どうなるか、それをもたらす要因に注目することが重要である。どのセグメントに、何を売るかというWhereとWhatのターゲット論に加え、どうやって売るか、儲けるかというHowを考えることも大事である。

たとえばマンダムがインドネシアなどで、男性用整髪料を小分けにして単価を下げて販売し、成功した話は有名である。日本語を巧みに扱う現地人や日系のプロフェッショナル・サービス会社に依存するのは楽だが、要注意である。トップ自らが足を運んで市場の肌感覚を持ち、トップダウンで物事を決めるか、そうでなければ、現地の人材に権限を大胆に委譲するかのどちらかが良い。日本を意識させている、現地で成功できない。図③の成功要件に今回のケースを当てはめてみると、ユニ・チャームが長年アジア市場で成長している理由は説明しやすくなる。

図②: 財・サービスの普及にかかる難易度



図③: アジア展開の成否を分けるポイント

- 当該市場の徹底的な実態把握と予測
 - 消費者、規制、競合プレイヤーなど
 - 現状&今後: 変化の主要な要因把握
- 戦略変数としての「売り方・儲け方」軸
 - ターゲット市場×提供商品・サービスに加えて重要
- 現地での知見
 - 現地での信頼できるパートナー・人材
 - 現地での最新情報を得られる情報源
- “多面的な”コミットメント
 - 人・モノ(カスタマイズ)・金・時間
 - 現地スタッフへの経営委託・信頼
- 柔らかさ、しなやかさ
 - 日本と違うことへの理解
 - (特に立上げ時の)朝礼朝改の是認

会社紹介

株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ (<http://www.ped.co.jp>). 本社: 東京虎ノ門. 社員数30名
お客様の戦略策定(Planning)と実行支援(Execution)を行う経営コンサルティング・事業支援会社。
新規事業の立ち上げ、海外市場への進出、アライアンス・M&Aの推進、新商品・新サービスの上市、新販路の拡大など、成長戦略の企画から実行までを多段階にわたり支援。中国(北京)、シンガポール、タイ(バンコク)、マレーシア(クアラルンプール)に拠点およびスタッフを設置。2001年創業以来、大企業、中堅・中小の上場企業、プライベート・エクイティファンドなど中心に数多くの支援実績。代表の島田は株式会社日本M&Aセンターの社外取締役を兼務。

税務・会計面での留意点

株式会社AGSコンサルティング
公認会計士 中野 陽介



はじめに

自動車や家電など資本財メーカーに加え、消費財メーカーやサービス業の日本企業によるアジア、特にASEAN 5（インドネシア、タイ、フィリピン、ベトナム、マレーシア）への M&A による進出が盛んだ。近年ではさらに、メコン経済圏（ミャンマー・カンボジア・ラオス）も注目を集めている。

数はまだ少ないが、メコン経済圏への日本企業の直接投資も始まっている。ユニチャームは、2013 年 3 月、ミャンマーの紙おむつ最大手の発行済株式の 98% を取得することを発表した。また、SBI グループがカンボジア最大手財閥と提携して証券事業に進出済みだ。それではこのように新興国へ進出する際の、ビジネス上の考慮事項以外に、税務と会計の側面からその留意すべき事項を検討していきたい。

税務面

アジア諸国への海外進出を後押しする税制上のメリットに、低税率及び優遇税制が挙げられる。

アジア諸国の法人税実効税率は図①に示した通りであり、高税率の日本に比べ、アジア諸国は多くの国が 20% 台となっている。また、優遇税制については、アジア諸国は基本的に税制上の優遇措置により外資

図① アジア諸国の法人税実効税率（単位：％）

国名	2008年	2013年
日本	40.69	38.01
韓国	27.5	24.2
中国	25	25
シンガポール	18	17
香港	16.5	16.5
台湾	25	17
タイ	30	20
ベトナム	28	25
インドネシア	30	25
フィリピン	35	30
マレーシア	26	25
カンボジア	20	20
ラオス	35	24
ミャンマー	30	25

誘致を進めてきた経緯があり、近年は縮小傾向にあるものの、依然として多くの国が優遇税制を有している。主に特定の産業・業種に対する優遇税制と特定の地域に対する優遇税制に分けられ、適用税率の減免や加速度減価償却など、その内容は多岐に渡っている。これらの低税率や優遇税制を利用することで連結実効税率を引き下げる効果をもたらしている。

さらに、日本国の税制においても、2009 年に外国子会社配当益金不算入制度の導入、2010 年にタックス・ヘイブン対策税制の見直し（トリガー税率 25% から 20% への引き下げ、統括会社への適用除外要件の緩和等）が行われ、これらも海外進出を後押ししている。

一方、海外進出にかかる税制上のリスクについても十分に認識しておく必要がある。まず、優遇税制の適用により租税負担割合が低下することで、日本のタックス・ヘイブン対策税制への抵触可能性があるため、適用除外要件を充足する必要がある。さらに適用除外要件を充足したとしても、一定の所得については合算課税の可能性がある。また、近年アジア諸国では、税務当局による移転価格税制の課税が強化傾向にあり、多額の課税という重大な税務リスクに直面する可能性もある。税務調査に関連して、税法の規定が曖昧な場合もあるため、調査官の裁量の余地が大きく、課税根拠が薄いまま強引に課税処分が行われるケースも見られる。

以上のように、アジア諸国への海外進出においては、税制上のメリットのみならず、種々のリスクや現地税制、租税条約の適用についても十分に認識・検討する必要がある。

会計面

税制とは異なり、会計や財務の側面が直接的な動機になることは稀であろう。ただ、会計も税制と同様に、新興国ならではのリスクには留意が必要となる。

たしかに、アジア諸国の多くにおいては、国際会計基準（IFRS）の適用が上場企業に義務付けられる予定であり、また非上場企業を含む全企業に会計監査を要求している国もあるなど、制度面の整備は進行していると言える。しかしながら、買収時デュー・ディリジェンスや買収後において、その会計の質が問題となることが多い。これは、一般的には以下のような特性があ

るためと考えられる。

- 国民性の相違
（不正か否かの判断基準が日本人と異なる）
- 格差の大きさ
（不正による個人利益を正当化する背景）
- 公務員の腐敗
（賄賂やリベートが日常的で、腐敗認識指数が高い）
- 内部統制やコンプライアンスへの意識の未発達
- 裏帳簿が当たり前の意識
（決算用、税務用、銀行用等々）
- 上場企業は IFRS（に準ずる）基準を適用するが、非上場企業は自国基準を適用
- 会計監査の質の低さ

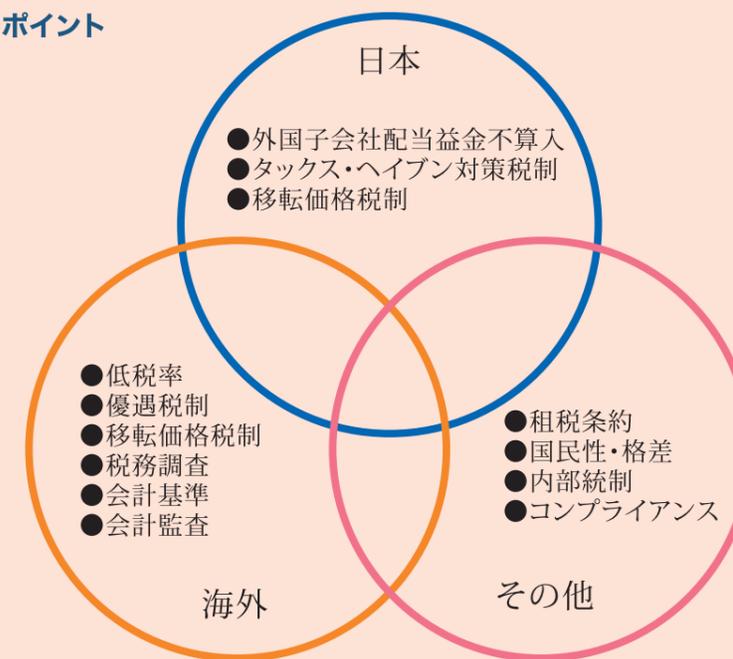
これらは一般的な特性であり、必ずしもすべてのケースで該当するとは限らない。しかし、このような意識・背景のもとで作成された財務諸表や事業計画をもとにデュー・ディリジェンスやバリュエーションを行

わざるを得ないリスクを予め理解したうえで、海外投資を検討すべきである。また、買収後においても、ローカルスタッフとの言語の相違によるコミュニケーション不足や管理不足に乗じて不正が発生し、急遽管理を強化するため日本人社員が派遣される、といった事例も見られる。買収失敗のリスクを軽減するためには、買収対価の支払方法を工夫するのも一策である。例えば、支払を分割にすることや条件付き支払条件とすること（アーンアウト）もリスク管理の一助となる。

まとめ

以上、アジア諸国に進出する際の税務・会計の側面から留意点をまとめてきた。少子高齢化が進行する日本から、成長著しいアジア諸国へ成長をシフトさせることは事業戦略上不可欠となっており、かつ税制にも魅力があるものの、税制や会計で足をすくわれるケースがあるのも事実であり、進出時には十分に注意を払われたい。

図② 海外進出のポイント



会社紹介

株式会社 AGS コンサルティング・AGS 税理士法人

事業内容：MS(マネジメント・サービス)事業、IPO 支援事業、M&A 事業、TA(企業再生支援)事業、

IS 事業(国際業務)、J-SOX 関連サービス、会計及び税務顧問 他

スタッフ数：157 名(含公認会計士 40 名・税理士 54 名)

クライアント数：法人 750 社・個人 450 件

東京本社所在地：〒103-0022 東京都中央区日本橋室町 1-7-1 スルガビル 7F

法務面での留意点

はじめに

日本企業がアジア諸国に進出するにあたっては、進出(会社設立・M&Aを含む)のみならず、その後の事業展開や撤退を含む、事業のあらゆる場面に関する現地法務の検討が必要となる。多岐にわたり事案によって異なるが、紙面の都合上、検討点の概要のみを述べる。

進出の方法と考慮すべき規制

企業が海外に進出する方法は、事業内容、進出目的、進出先での会社法による規制¹や外国投資規制²等を勘案し、100%子会社(独資)や合弁会社等の方法から選択される。

※1 例えば、ミャンマーでは、合併その他の組織再編に関する法規定が存在せず、M&Aの手法としては、株式譲渡、株式割当、事業譲渡に限定されている。

※2 外国投資家が投資を行う際に遵守すべきルールや得られる優遇策等を定めたもの。例えば、ミャンマーでも、2012年11月に新外国投資法が、2013年1月にその施行細則が、それぞれ制定されている。

外資による出資や外資への株式譲渡には、行政当局の承認が要件とされることもある³。

※3 例えば、ミャンマーでも、外国投資法に基づくミャンマー投資委員会の許可を取得している外資会社の株式を外国人に譲渡するには、同委員会の許可を要する。

このような手続面や、税務上の観点、あるいは、後述する撤退の場面等を考え、現地法人の株式を保有するSPCの株式を取得する手法によってアジア諸国への進出を行うことも考えられる。

この他、進出に際しては現地の競争法(独占禁止法)や証券市場に関する規制の検討を要する事案もある。アジア諸国への進出にあたっては、各国に特有の規制等にも配慮を要する⁴。

※4 例えば、ミャンマーへの進出では各国の経済制裁の影響の検討が必要になることもある。

三宅坂総合法律事務所
弁護士 篠田 憲明



事業展開・撤退で留意すべき規制

日本企業は、アジア諸国への進出の際、現地での事業運営のノウハウ・事業展開や外国投資規制等の関係から、現地のパートナーや現地での事業運営経験のある日系企業との合弁会社を形成することが多い。合弁会社の運営は、基本的には、現地の会社法規の定めに従い、各機関がその決議事項について決議要件に従った議決をして進めることになる。ただし、会社法規の定めは、構成員が真に希望するところを必ずしも反映しきれていない。そのため、合弁会社の形成にあたっては、機関設計、運営(決議事項や決議要件)、財務の管理、追加出資や貸付の条件等、日常的に生じ得る事項について、構成員間でお互いの意思をよく確認し、合弁契約書等の合意書面を作成し、その内容を実行することが望ましい。

合弁会社については、形成段階において、事業の撤退(解散・清算)についても、一定の合意をしておくことが望ましいと思われる。合弁会社の構成員の意思が対立して運営に支障を来す場合(デッド・ロック)等、合弁会社による事業遂行が困難になる事例も実際に珍しくない。

- どのような場合を「デッド・ロック」とするか
- そのような事態が生じた場合にどのような解決をするか(協議手続の流れや、株式の買取りや解散の条件)
- 清算手続をどのようにするか

このような取り決めが構成員間でなされていることによって、かえって深刻な対立を避けることにつながったり、デッド・ロックが生じた場合にスムーズな解決がなされたりすることで、結果的に事業への影響を少なくすることも可能になる。また、このような撤退の場面を想定し、清算等に関する現地の法制を踏まえた上で、より撤退が容易な方法での進出を検討することも考えられる。

上記の点以外に、海外に拠点をもつ企業が現地法人に関して抱えることが多い課題とその対応の要点を別表に挙げた。

< 別表 >

(海外現地法人に多い課題と対応の要点)

1. 人事

- (1) 就労上のルール
(日本語版の雛形、現地労働法規の理解、ルールの修正)
- (2) 現地カルチャーの理解
- (3) 信頼できるHR責任者(外部委託も考えられる)
- (4) 労働契約の締結(書面)
- (5) 勤怠管理・警告
- (6) 人事管理システムの確立
(本社への労務関係情報の伝達)

2. 経理

- (1) 取引関係の把握
- (2) 相手方(又は現地法人)の経理・仕訳方法の理解
- (3) 契約・取引管理(新規、継続、終了)
- (4) 予算の策定(年間・長期、期中の見直し、本社への報告)
- (5) 原価モニタリング
- (6) 現地会計事務所の採用(本社への経理関係情報の伝達)

3. トラブル・紛争

- (1) 定期的に現地視察
(様子把握、人の異動、インタビュー：従業員・責任者、その他定点監査、取引先確認)
- (2) リモート・チェック体制(問題事案の伝達)
- (3) 対応指針の周知・実行(取引先又は現地法人との協議)
- (4) 結果報告・責任問題

4. その他重要事項

- (1) 運営・管理
(合弁契約、役員との委任契約、チェックリストの作成)
- (2) 撤退(合弁契約、経営方針)

このうち、労働に関する事項は、法務の観点からも特に重要な検討点である⁵。

※5 例えば、ミャンマーでは、労働法規が多数存在し、規制が業種毎に異なる法律でなされている点もある。

適切な労務管理を行うには、現地の文化・習慣への理解は勿論のこと、労働法制の正確な理解が求められる。また、現地法人に関する紛争については、現地での執行が可能な手段を採用して実効的な解決を図る必要がある。現地の司法・行政の状況も踏まえ、最終的な執行の場面を想定した検討が求められる。

なお、例えば、工場を運営する場合であれば不動産関連の法規を、知的財産に関する事業を行ったり商標をはじめとする知的財産を使用するのであれば知的財産関連の法規を、といったように、それぞれの事業に関連する主要な法規制の調査・検討も必須である。

現地法規制の確認方法

アジア諸国においては前述のような法制度の整備が進行中であることも少なくなく、最新の情報の確認・検討を適時に行う必要があることにも留意が必要である。また、規制に関する法律には明記されていない実務上の解釈・運用も存在する。具体的な情報については、現地の法律事務所に確認をすることが確実だと思われる。しかし、アジア諸国の法律事務所にはコネクションを有しない企業も多い。また費用面での懸念から、現地の法律事務所への照会を躊躇することもある。そのような場合には、日本の法律事務所を通じ、必要に応じて現地の法規制を予算内で確認することも検討に値する。

結び

アジア諸国をはじめとする海外では、文化や価値観が日本とは大きく異なることが少なくない。アジア諸国には、海外の企業も既に多く進出しており、社会が大きく変容していく中で、協議・交渉・合意のプロセスの重要性は更に高まっている。それぞれにとって大切なものを尊重しつつも、事業に必要な事項については率直に協議を行い、望ましくない想定についても相互の認識を確認しておく必要性も、また高まっているものと思われる。

会社紹介

三宅坂総合法律事務所

弁護士 篠田 憲明

2001年弁護士登録(日本)。2008年弁護士登録(ニューヨーク州・カリフォルニア州)。三宅坂総合法律事務所パートナー。長期の海外生活とM&A・事業再生・企業間取引・紛争解決・交渉業務の豊富な経験を生かし、クロスボーダー案件を多数取り扱う。

【事務所概要】

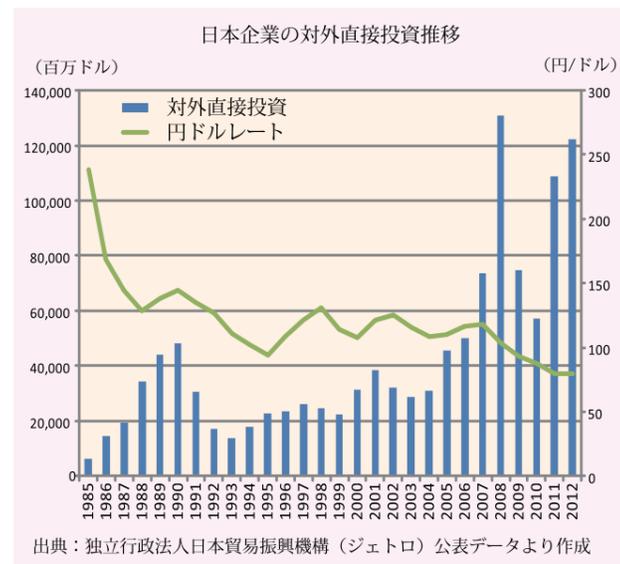
上場会社、金融機関、その他各種企業、ファンド等のクライアントを中心に、国内外の紛争解決、トランザクション、事業再生・倒産処理、コンプライアンス・リスク管理等のコンサルティング、国際取引・国際紛争等の企業法務全般を幅広く取り扱い、各分野において高度な専門性を有する各弁護士の知識とノウハウを活用してクライアントの利益に合致するリーガルサービスを提供している。

MSO型とLCO型、またその先にあるもの

プラザ合意後 30 年

1985 年の「プラザ合意」によってドル安誘導が容認され、以降一貫して対ドル円レートは上昇。それに伴い日本企業の対外直接投資は増加した（下グラフ参照）。プラザ合意は日本企業の本格的海外展開への起点であった。

この 30 年間の対外直接投資を概観すると、次の 2 つの型に大別されよう。すなわち、主に財・サービスを携えてマーケットシェアを取りに行く、**Market Share Oriented 型 (MSO 型)**と、製造のコスト削減を目的とする **Low Cost Oriented 型 (LCO 型)**だ。無論両者の中間型も存在するが、紙幅の関係上、対極にある上記 2 型にフォーカスして論を進める。



MSO (Market Share Oriented) 型の躍進

近年 MSO 型の躍進が著しい。今回取りあげたユニチャームのケースはこの代表例である。直近では ANA がミャンマーの中堅航空会社アジア・ウィングス・エアウェイズに出資した。高品質・安全・快適な日本製消費財・サービスを、可処分所得が増加傾向にある投資先国民は、多少高額であってもこれを受け入れる。日本バージョンをそのまま持ち込むのではなく、現地好みにアレンジすることも成功のカギであろう。いわば MSO 型は、投資先国「世論」の支持を得てシェアを増大していくことになり、足元の堅固な海外展開が可能となる。

課題の多い LCO (Low Cost Oriented) 型

一方、課題が多いのが LCO 型だ。メーカーは熾烈なコスト競争を強いられてきた。結果、その海外投資の主目的は安い労働力の確保であった。台湾、韓国を皮切りに、中国、ベトナム、インドネシア、またはインドと、安い労働力を求めて地球を西回りに進んだ。

LCO 型の問題は、投資先国の労働賃金上昇、貧富の差拡大、労使紛争、または公害などを引き起こし、時に投資先国「世論」と対立することだ。内戦、反日行動などのリスクにさらされやすいことも問題である。これらのリスクが現実のものとなった時、比較的多額の投資となる LCO 型においては、投資元企業に与える損害もまた多額にならざるを得ない。

これからの 30 年～知財ビジネス

プラザ合意から 30 年たった今、これまでのアジア戦略を振り返り、これから 30 年の戦略がどうあるべきかを考える絶好のタイミングと言える。

MSO 型は、前述のごとく日本の厳しい消費者に鍛えられた高品質・安全・快適な製品・サービスを携えて、さらに多くの企業が続々と海外、特にアジア市場に乗り出して行くことだろう。良い製品を持っていながら海外展開が不得手な企業は、それに長けた企業にマーケティングを委ねる、あるいは経営全般を託すことが必要である。

LCO 型は今後、それを得意とするインド企業、中国企業などに製造を委託し、あるいは事業自体を売却し徐々にその比率を下げていくべきだと考える。一方で国内において、スーパーハイエンド製品の開発・製造に特化することが必要となろう。その過程で、日本企業が今後さらに強化すべき戦略が「知財ビジネス化」だ。国内の膨大な R&D 資産をベースに知財四権を「金看板」として、ライセンス・ロイヤリティビジネスを拡大することである。アジアにおいて「知財権法」に基づく権利と義務を明確にし、それを厳格に適用することが大前提であることは言うまでもない。

「知財権の確立」をベースとしたライセンス・ロイヤリティビジネス化によって、日本企業が更なるローリスク・ハイリターン・モデルを構築しうるなら、「Japan Passing」は過去の話となり、日本の知財権使用許諾を求めるアジア企業の「日本詣で～Japan Rushing」時代が到来すると予見する。これからの 30 年が楽しみである。

アジア戦略に思うこと

1990 年から 4 年間、証券マンとして香港に駐在した。担当としてアサインされた国がフィリピンであった。香港からマニラまで空路 2 時間の近さであり、月に 1 週間ほどの滞出張を常とした。

当時のフィリピンは、1986 年に勃発した二月革命（マルコス大統領失脚）の余韻が色濃く残り、軍部の暗躍、政官の不正・汚職が頻発、コラソン・アキノ大統領の求心力が著しく低下した時期であった。フィリピン・ペソの下落を主因とする高インフレ率（最高 17% 超）とブラック・アウト（計画停電）により経済は完全に停滞、1991 年のピナツボ大噴火の影響もあり、世情には文字通り暗雲が垂れこめていた。

セザール・ヴィラタ氏との出会い

そのような混迷の中、フィリピンビジネスに不案内なものとして、同国内でのビジネス・アドバイザーをセザール・ヴィラタ氏（元財務省官僚、財務大臣、首相などを歴任）にお願いし、ご指南いただいた。

氏は米国コロンビア大学で政治・経済を学んだ知米派であり、日本酒をこよなく愛する親日家であった。故・宮沢喜一氏、故・垂水公正氏（元アジア開発銀行総裁）をはじめ日本の政官界との交流も広く、「statesman」と「politician」を明確に規定、自らに「statesman」たることを課し続けた廉潔の政治家でもあった。

ヴィラタ氏の教え～「信義」と「秩序」

ヴィラタ氏には多くのことを学んだが、その中で氏の「日本人観」が今もって脳裏を去らない。氏は、日本人が公私を問わず最も尊重することは「信義と秩序“faith and order”」であるという。すなわち、事にあたって相互信頼を前提とし、理路整然と行う国民であり、それが日本人の美点であるとした。

一方で、日本人は自らの「信義」と「秩序」を海外においても求め過ぎる傾向が強い、と指摘する。他国においては、それぞれの「理念」と「価値観」が存在する以上、日本人は「信義」と「秩序」を胸中深く蔵し、相手方の「理念」と「価値観」を尊重し、中庸を得ていくことが肝要だ、というのである。そのうえで仮に信義と秩序が踏みじられた場合、「only leave it proudly

and silently「泰然として去りゆくのみ」とし、そのためにもグローバル展開においては、その構想段階から撤退の条件、方法をつぶさに検証し、損害の想定をしておくべきだということである。

これから本格的に「アジア戦略」時代を迎える日本企業にとって、氏の警句は至言といえる。

国民の信頼を得た statesman

東京への転勤辞令を受け、帰国を間近に控えた一タ、ヴィラタ氏から観劇のお誘いを受けた。氏の奥様はフィリピンで人気の舞台女優であり、その舞台劇を見に行こうというのであった。

大型映画館ほどの広さの客席は、観客で埋め尽くされていた。入口近くの観客がヴィラタ氏に気付くとざわめきが起き、それは波のように場内全体に広がった。やがて、観衆全員がスタンディング・オベーションで氏を迎え入れたのである。マルコス大統領の圧政下、二月革命で下野するまで、常に国家と国民を思い、首相として政務を執り続けた「statesman」を、8 年たっても国民は忘れ得ず、最大級の賛辞で迎えたのであった。

拍手が鳴りやむのを待って莞爾として席に着かれた氏の横顔は、「精悍」「練達」そのものであり、それにもまして、苦勞をかけた国民に対する深い「慈愛」に満ちあふれたものであった。

結び

あれから 20 年、フィリピンは今や「ASEAN の病人」から「ASEAN の優等生」へと変貌を遂げつつある。1983 年、不幸にも凶弾に倒れた故ベニグノ・アキノ・ジュニア氏と故コラソン・アキノ元大統領の子息ベニグノ・アキノ 3 世が、両親の「志」を継承、大統領として不正撲滅と経済再建において陣頭指揮をとってきた成果であろう。

いつとき、その最悪期にフィリピンでのビジネスに関わった者として、今日の同国の隆盛はわが事のように喜ばしく、今後の更なる発展と安寧を祈念してやまない。

株式会社日本 M&A センター
執行役員 企業戦略部長 平山 巖