

款」に該当するので、新しい規律が適用される。問題は事業者への貸付取引等で利用されている約定書が「定型約款」に当たるかどうかである。交渉の余地がないとはいえないと解釈されれば、「定型約款」に該当しないことになり、約款に関する一般法理が適用される。このようにみると、改正法案での「定型約款」の規定がそのまま民法の条文になると、銀行実務にとっては2つの規律に従って「約款」を取り扱わなければならない、負担増につながる可能性が高い。これは銀行実務だけではなく、すべての事業者にとっても同じ問題である。

また、定型約款の組入要件が従来の約款理論より緩和され、定型約款を利用しやすくなるようにみえるかもしれないが、実際にそうではないように思われる。確かに改正法案によれば、事前に開示する義務がなく、相手方からの請求があれば提示するだけで済むことになる。しかし、個別の契約相手方から請求があったら遅滞なく表示できるように、定型約款を常に用意しておく必要があり、これは事前に合理的方法をもって開示しておけば、個別の契約相手方に提示する必要のない従来の開示理論に比べると、逆にコストがかかることもあろう。また、改正法案548条の3第2項によると、相手方が事前に請求したにもかかわらず、それを表示しなかった場合、その定型約款が契約の内容とならない可能性がある。開示に関しては緩和されたように見えるが、実務上の対応は逆にややこしくなるおそれがある。

さらに、定型約款の変更もしやすくなる。しかも、定型約款に変更条項が置かれると、「変更の合理性」が認められやすいため、実務上変更条項の内容をどのように策定するかが重要になろう。また、条文中相手方への解

除権付与が要求されていないが、「変更の合理性」が争われる場合、重要な考慮要素とされる可能性が高く、定型約款を変更する際に、相手方の選択余地を与える措置を用意したほうが無難であろう。

VI おわりに

「定型約款」の規定に対して、約款学の第一人者河上正二教授は「……到底賛同できるものではない。規定の抜本的見直しを期待したい」と指摘し¹⁴、立法参加者の山本敬三教授は「この定型約款の規律については、今回はやむを得ないとしても、それでよしとするのではなく、近い将来に見直すことを是非していただきたい」と述べ¹⁵、両教授とも今回の改正法案の規定に懸念が示されている。取引社会で約款の使用を避けられないのが事実であり、健全な市場の形成や公正な競争を促すために民法の中に約款に関する規律を置くことは重要な意義を有するが、しかし今回の改正法案に多くの問題が潜んでいることも事実である。このような改正法案がこのまま民法条文になることがはたして約款規制にとって望ましいかどうかは、もう一度立ち止まって考えてみる必要があるように思われる。

*本稿は、財団法人全国銀行学術研究振興財団による2010年度学術研究助成事業（研究助成）の成果の一部である。

王 冷然（おう れいぜん）
2008年東北大学大学院法学研究科博士後期課程修了、
博士（法学）。2011年より現職。著書『適合性原則と
私法秩序』（信山社、2010）。

¹⁴ 河上・前掲注8・106頁。

¹⁵ 法制審議会民法（債権関係）部会第99回会議事録11頁（<http://www.moj.go.jp/content/001146440.pdf>）。

撤退まで視野に入れた 新興国進出と現地マネジメント



赤坂国際法律会計事務所
弁護士 角田進二

新興国進出は、各企業の成長の鍵となっている。リスクを恐れて何もしないこと自体が大きなリスクになっている。本稿では、親会社の経営に大損害を与えないためのサンク・コスト（撤退等）の視点も交えつつ、新興国への進出その他の子会社の管理について述べる。

I 撤退から考える進出

1 概要

新興国の難しさ	進出のメリット
<ul style="list-style-type: none"> ・言語の違い ・文化の違い ・物理的な距離と時差 ・人事の硬直化 ・人員・予算の不足 ・内部通報を含むモニタリング機能の不全 ・汚職およびモラル意識の低さ ・人材育成の難しさ 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本では得ることができないメリットの享受（各自の会社によってそのメリットは異なる） ・新興国の経済の上昇に伴う収益の向上 ・優秀な若い人材の確保

新興国への進出のリスクには漠然とした不安がある。その不安を具体的にし、サンク・コストの観点で考えるとリスクがとりやすい。そこでまず撤退から入り、進出その他の子会社管理について述べることにする。

2 撤退の際の注意点

- (1) 現地の人間にとって撤退は裏切り
撤退した秘密遵守が必要である。

関係部署	親会社：社長，取締役，法務部 子会社：社長，その他信頼できる幹部
注意事項	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の財産を毀損しないように、最大限の配慮をする。 ・具体的な手順が決まるまで秘密を遵守する。 ・必要な情報を確保し適正な判断ができるようにする。 ・子会社と関係ない専門家を探す必要があることを想定する。

撤退手続を断行する際、適切かつ速やかに処理をする必要がある。紛糾が予想されるため、時間的余裕と財政的な余裕を持つておく必要がある。

- (2) 現地の専門家に注意

現地の専門家から撤退について漏えいされる可能性があるので注意する。子会社と懇意の関係になっている専門家に相談すると、子会社の幹部に伝わる可能性がある。消滅する

予定の子会社とそれを決定する親会社とは、撤退の場合利害が一致しないので、現地の専門家は難しい立場に立たされる。子会社から利益を受けていることから、撤退に向けての動きが緩慢になったりする。今後の付き合いを考えて、面識のある従業員に多くの補償金を支払うことも考えられる。

さらに、現地の責任者と地元の専門家が共同して、両者がみずからの利益を図る可能性もある。そこまで悪質な専門家がいるのかという疑問があるが、最悪の事態を想定して、安易に騙されないように手立てを打っておく必要がある。専門家から全部任せると言われた場合、裏があると考えておいたほうがよい。

撤退時に適切な専門家を見つけるのは難しいので、早期に子会社と関係のない専門家と懇意しておくことが必要である。

(3) 地方政府等の対応

各企業は雇用を生み出すこと、税金という形で貴重な収益源になっているということもあり、地方政府にとって大切な存在である。そこで、撤退についてあらゆる手を使って妨害する可能性がある。会社の持分等を地元で安く売るようにプレッシャーをかけることも考えうる。その場合、企業秘密の漏えいやブランドの乗っ取りの危険性がある。本社は、地方政府がどのような性格か認識し、あらかじめ対応策を用意しておく必要がある。

地方政府等の対応のリスクについて進出時に気付かない場合もあるが、子会社管理をする際には調査をしておく必要がある。撤退の障害になりうる手続について知らないまま経営が悪化してしまうと、本社側に不利な形で物事が決まる可能性が高い。

(4) 環境汚染等の配慮

現地法人が正しい加減な環境配慮をしている

と、環境汚染について撤退後も責任を取るよう要求される可能性がある。財産的な余裕がないと、放置せざるをえない事態になる。放置する場合、現地政府、マスメディアやNGOなど環境団体からのクレームが日本まで押し寄せる可能性もあろう。環境法は刑罰を伴う規制であることが多く、本社の幹部が現地に赴くこともできない状況になりうる。

(5) まとめ

以上のような困難な状況を避けるために、あらかじめ撤退を念頭に置いた進出および子会社管理を行う必要がある。経営状況が芳しくない子会社は、情報管理、人材、組織その他すべてが上手くいっていないことが多い。問題のある組織は、進出や子会社管理の段階で躓きがある。そうした躓きを減らすことが、子会社のリスク管理上必要となる。

3 進出の際の注意点

親会社および子会社の責任者の問題点は以下の通りである。

- ・ お金を使えばよいものではない
- ・ 汚職
- ・ パートナー選び
- ・ ブラックマーケット¹ (地元民の優位性)
- ・ 優秀な人材の確保
- ・ 親会社の無理解
- ・ 子会社の説明がわからない 等

以上をふまえると、親会社が現地責任者を決定する際の基準は以下の通りと考えられる²。

(1) 現地語の習得

現地言葉も使えない場合現地に溶け込むことはできない。現地に溶け込むことができないということは、貴重な情報源を持つことができない。リスク管理もできない。

(2) 経営者としての自覚

自分が責任をとる覚悟を持つ。誰かに任せただけから大丈夫という保証はまったくくない。誰かの責任にしている限り物事は進まない。業者やパートナーは現地の基準で仕事をするので、責任を共有することは難しい。失敗して現地に滞在できなくなるのは自分である現実を直視する。現地の自分の存在の小ささを考慮したときに、それ相応のパートナーや業者しかいない現実に気付くはずである。みずからの理想と現実のパートナー等のギャップは明らかに存在する。その理想にたどり着くには、みずからの努力によりパートナー等に協力してもらう他ないはずである。

(3) 社員教育

部下には、創意工夫をしてもらい、自分の頭で考えてもらう。経営者がいない状況でも組織が強くなるには、多くの失敗を糧にみずから学んでもらう他ない。意欲のある人にみずから学び取ってもらうことで育て上げることが規模を大きくするコツである。

(4) 採用基準の設定

採用については、自分の意見を言える人でなければ採用してはならない。意見が言えないということは自分に責任を持ってない人である。また、自分の意見を述べたものの自分の本意に反する結論が決まったとしても、その決断に従い誠実に履行できる人を選択すべきである。相手を尊重し、かつ、自分の意見を言える人間を採用しない限り、経営者側の狭い見地でしかビジネスを見ることができず、見方を誤る可能性がある。カルチャーがあわないとミスマッチの可能性があるので、

カルチャーにあわない人はたとえ優秀でも採用しない。

さらに、内部でトラブルが起きることはできるだけ避けるべきである。信頼できる人から信頼できる人を紹介してもらうべきである。信頼できる社員から紹介してもらった社員は、紹介した人間をよく知っている。何か問題が発生したらその紹介した人にも累が及ぶ現実も紹介された人は認識している。その認識がある限り、会社に損害を与える可能性は低い。

以上の手法をとるときには、現地の最初のメンバーが信頼できる人でなければならないことは言うまでもない。

(5) お金の管理

お金の管理は余程信頼できない限り任せない。仕事ができるようになり、信頼関係が構築され、かつ、会社の透明性が確保でき不正ができない環境にならない限り、任せべきではない。会社で内紛が起これば、自滅の可能性が高くなる。そうした危険性をできる限り防止すべきである。

(6) 幅広い視点をもつ

協力者をオールジャパンで固めない。自分が生き残るためには何が最善かを考える。それは中国企業でもドイツ企業でも日本企業でも構わないはずである。そのためには、現地で何が起きているのか常時把握し、コミュニティーに参加し、外国人のイベント等にも参加してやることである。

(7) 経済圏を意識する

日本のように海で囲まれている国は珍しい。

¹ 広辞苑によれば非合法な取引を行う市場とされているが、それだけにとどまらず税金を支払わない形での営利活動が幅広く行われている実態をこのように説明した。

² 基準は、Digital Grid Solutions株式会社取締役秋田智司氏の助けを得た。ここで謝意を示したい。なお、当然のことながら、いかなる間違えも当職の理解不足によるもので秋田氏に起因するものではないことを付記する。

事実上国境が存在しないエリアも存在する。よって、経済圏を意識するというのも、幅広い視点を持つために必要である。

(8) 協力者との共栄

新興国において1人ですべて事業をするのは不可能に近い。協力者をコントロールするという目線では難しい。協力者になるように巻き込み、自発的に働ける環境を作っていく必要がある。自分の一方的な目線では紛争が起こるだけである。「以心伝心」的な甘えはここでは通じない。Win-Winな環境を作るにはどうしたらよいか真摯に考えていく必要がある。語学の必要性については前述の通りだが、これを超えてどう信頼関係を築くかがビジネスでは問題である。相見積りをとって安いところに決めても信頼関係は築くことはできない。語学力が重要であるわけではなく、相手をどれだけ知り尽くし、どれだけ思いやっているのかが大切である。

II 海外子会社管理のあり方

1 親会社のあるべき視点

人間は物理的に距離があると不信感をいだくか、興味を失うものである。紛争が起きるのは、例外なく関心を失い不信感を持っている時である。実際には遠隔地における子会社の管理などできない。できるのは透明性を向上させ危機管理をすることである。

親会社が報告を求めるということはよくあるが、子会社としては何も現場を知らない人間が介入してきたと思うだけである。海外子会社と喧嘩しても、海外子会社にとって不利な情報を消去されるリスクが増すだけだ。

現場に近い人間は海外子会社の人間であり彼らのほうが現場を知っている。親会社は重要な情報は自動的にシェアできるようにした

うえで、サポートに徹する必要がある。サポートに徹することで情報を収集し、何か問題あったら、すぐに代表者を変えられるように準備しておくことが必要である。

2 信用という言葉を使うな

子会社が不祥事をおこした際、信用という言葉でごまかさないうえがよい。信用という言葉は甘えに過ぎない。犯罪者を作らないシステムを構築すべきである。

3 マニュアルは現地のために作れ

マニュアルやルールを作っても、現場に合致したものにならない可能性がある。現地の意見も取り入れたうえで、何度も試行錯誤すべきである。必要のない規制は従業員のやる気をそぐ場合もあることに留意すべきである。

4 みずから情報収集せよ

法律を現地の子会社の人間に聞くのは危険である。的はずれの回答が返ってくる場合がある。子会社としては、自分の都合のよいことしか言わない場合もある。みずから情報収集すべきだ。

それが難しい場合、日本にある現地の言葉を理解する会計事務所や法律事務所とコンタクトし、バックアップオフィスを完備しておく。

5 子会社の思惑による歪みの解消、子会社の負担軽減のサポートシステム構築例

(1) 裏切りを想定したスキーム作り

会社の代表者が、イエスマンを多く雇用することがある。専門家も自分好みの人になってしまうこともあるが、不正の温床になる可能性がある。最初は小さく不正を行い、徐々に大胆になる。新任の経営者が、最初は誠実に経営しても、周りに巻き込まれ不正を許容してしまう土壌を作ってしまう可能性があるのので注意を要する。

必要なのは裏切ることを前提にスキームをやることである。透明化を図り、いつでも他の人間が引継ぎをすることができるようにする。重要な文書は、親会社と共有すべきである。親会社も各国の法律の理解を深めておくべきである。現地の会計事務所は、親会社側も確保しておいたほうが望ましい。会計事務所が、不正を見つけるパターンが多い。緊急の場合を想定して、日本に通報してくれる事務所を選定しておくことよい。

頃合いを見てデューデリジェンスを行う。親会社の人間が数年に1回しか見回りに来ないレベルだと、代表者は情報を共有したいと思わない。何も知らない人間に情報を提供しても忘れるからである。デューデリジェンスを行い、必要な文書を確保し危機管理に備えることが必要である。

また、代表者に休みを取らせる。代表者の息のかかっていない人物に引継ぎをやらせる。定期的にチェックを受けている運用があれば、代表者も注意する。

(2) 現金についてはタッチさせない

銀行であれば、送金先等が明らかで不正なやり取りはできないが、現金にしてしまうとその流出先がわからなくなる。証拠がなければ警察にも行くことができない。

代表者の責任追及する際に、子会社の管理が杜撰だと救済も難しい。そこで、親会社側としては、「犯罪を作り上げてしまった親会社が悪い」という気持ちで日々管理するくらいが望ましい。

親会社に子会社の従業員から通報という選択肢はほとんどないと思っておいたほうがよい(ただし、国によっては大量に来る場合もある)。

(3) 研修のサポート

幹部だけ法律その他の遵守事項を理解する

だけでは、風通しはよくなる。研修は、悪事を働かせた人間に後ろめたさを持たせる土壌を作る。または、悪事を働いた人間を正当化せず、これ以上社員を巻き込まないシステムを作り上げることができる。

時代は変遷しモラルは変わってくる。研修により、モラルの変化に気付いてもらい、新しい風を吹かせる。新しい風をうけた人間が、監視して親会社に連絡をする形にすれば悪い芽を早期に発見することが可能になる。

その他の工夫もあるが、紙面の都合上割愛する。

III まとめ

撤退を予想して進出を考えることは少ない。しかし、戦略的なミス、内紛などさまざまな要因によって撤退を余儀なくされる場合がある。撤退の際、本社の人間と現地の社員とでは利益が一致しないことのほうが多い。その利益相反の状況を撤退間際に配慮するのではなく、現地に気付かれないようにあらかじめ布石を打っておく必要がある。

角田進二(すみだ しんじ)
1999年早稲田大学法学部卒業。2003年弁護士登録(東京弁護士会所属)。05年弁理士登録。06年南カリフォルニア大学法学修士。Barg, Coffin, Lewis and Trapp LLP法律事務所において法律実務研修。11年パリ弁護士会外国人弁護士実務修習課程履修。アフリカ関連の著作として「アフリカ商事法調和化機構(OHADA)における統一商事会社法の概要について(1)」国際商事法務616号他。