平成 21 年度輸出失敗事例等調査事業報告書

貿易実務上の落とし穴

～ 輸 出 実 務 編 ～

2010 年 1 月

日本貿易振興機構(ジェトロ)
海外市場開拓部

本報告書に関する問い合わせ先：
日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外市場開拓課

〒107-6006　東京都港区赤坂 1-12-32
TEL：03-3582-5313
FAX：03-5572-7044

【免責条項】
ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

© JETRO 2010
本報告書の無断転載を禁ずる

アンケート返送先　FAX　03-5572-7044

日本貿易振興機構　海外市場開拓課究

● ジェトロアンケート ●
「輸出失敗事例調査　貿易実務上の落とし穴～輸出実務編～」

ジェトロでは、海外市場開拓に取組む中小企業の方々のために輸出失敗事例やその教訓ををとりまとめ、同じ様な失敗を避けるための参考にして頂くことを目的に本調査を実施いたしました。報告書をお読みいただいた後、是非アンケートにご協力をお願い致します。

質問１：今回、本報告書で提供させていただきました「輸出失敗事例調査　貿易実務上の落とし穴～輸出実務編～」について、どのように思われましたでしょうか？（○をひとつ）

４：役に立った　３：まあ役に立った　２：あまり役に立たなかった　１：役に立たなかった

■ 質問２：上記のように判断された理由、また、その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

■ 質問３：その他、ジェトロへの今後のご希望等がございましたら、ご記入願います。

貴社・団体名：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

部署名：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

★　ご記入いただいたお客様の情報は適切に管理し、本報告書の成果把握に利用いたします。
ご協力ありがとうございました。

貿易実務上の落とし穴

～ 輸 出 実 務 編 ～

浪花商社マンの

ほろにがぁい

おしごと失敗事例集

輸出取引の巻・・・・・

JETRO

はじめに

海外市場開拓に乗り出す中小企業にとって失敗やトラブルはつきものです。冷や汗や笑い話で終われば良いですが、場合によっては会社の存続にも影響を与えかねません。

この輸出失敗事例集は、輸出に取組む会社や新たに海外市場を目指す事業者の方々が失敗やトラブルをできるだけ回避するための参考資料として作成しました。

本輸出失敗事例集は、貿易に不慣れな方々が見逃しがちな落とし穴、大きな失敗につながる恐れのある不注意など輸出実務上の失敗事例を35例収録しています。読みやすさを図るため、事例と教訓という形にまとめました。

内容は、代理店関係、価格交渉、代金回収、不良販売先、クレーム対応、知的財産権保護など輸出実務を進める上で遭遇する諸問題について、各事例紹介を通じた問題の経緯や要点の説明、および同種失敗回避のための教訓・留意事項についての解説を行っています。

本輸出失敗事例集が海外市場開拓に取組もうとする中小事業者をはじめ貿易関係に携わる方々のお役に立てば幸いです。

2010年1月

日本貿易振興機構
海外市場開拓部

本輸出失敗事例集の作成にあたっては、元ジェトロ貿易アドバイザーの馬場正修氏、中村陽一氏に貿易相談や実務経験を踏まえた原稿執筆をお願いしました。各文末の(文責 B),(文責 N)は、それぞれ馬場正修氏、中村陽一氏の執筆であることを示します。

なお、ジェトロで一部語句、表現を修正しました。

JETRO

目　次

第1節　新たな対銀行約定締結の失敗……1
第2節　販売戦略を巡るメーカーとのトラブル……2
第3節　甘い代理店起用……3
第4節　独占販売権取引の落とし穴……5
第5節　国内代理店起用の可否……6
第6節　大量大口販売契約の幻惑……7
第7節　安易な現地法人開設……8
第8節　甘い価格交渉……9
第9節　“INCOTERMS”への無知……11
第10節　信用状の条件を無視して失敗……12
第11節　L/C 決済での輸入者の支払い拒絶……13
第12節　信用状条件のトリック……15
第13節　決済手段の変更と採算レート……16
第14節　先付け小切手による支払……17
第15節　為替差損の発生……18
第16節　船積遅れによる為替差損……19
第17節　船積前検査……20
第18節　テキスタイルの色違いクレーム……21
第19節　梱包間違いによるクレーム……22
第20節　船荷証券の分割発送の意味……23
第21節　SURRENDERED B/L の利便性とリスク……24
第22節　STALE B/L の発生……25
第23節　不良販売先－その1……26
第24節　不良販売先－その2……27
第25節　不良販売先－その3……28
第26節　不良販売先－その4……29
第27節　運動費のからくりと思わぬ経費増……30
第28節　代金回収問題……31
第29節　品質クレーム－稚拙な対応による失敗……33
第30節　「販売契約書」で救われた現場の失敗……36
第31節　知的財産権に関するトラブル－商標権の問題……37
第32節　知的財産権に関するトラブル－商標の冒用問題……39
第33節　技術輸出に伴うロイヤルティ回収トラブル……40
第34節　甘い海外 P/L 法対策……41
第35節　グローバル戦略の欠如と失敗……42

JETRO

第1節　新たな対銀行約定締結の失敗

事例の概要:

当社の商品を欧米に輸出すべく準備に入り、社名、ブランドの商標登録を進めつつ、ジェトロの助言に従って現場での貿易実務の習得のため商社 OB を採用した。この人材の英語力を駆使して市場の研究ばかりでなく、顧客開拓にも注力したが、主力銀行がどうしても貿易・海外取引を認めず、一年有余で諦めざるを得なくなった。これまでの努力は徒労に終わってしまい、費やした経費は無駄となってしまった。

教 訓:

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お金のやりとりであるが、中でも輸出においては代金回収が最も重要な要素である。代金の回収は銀行を経由して行わなければならない。普通銀行との取引に当たっては、「銀行取引約定書」を取り交わす。しかし、貿易(輸出)取引の開始に当たっては、新たに「外国向為替手形取引約定書」の締結が必要となる。これは、信用状による決済用船積書類(含、輸出荷為替手形)の買取り、即ち Bank Negotiation に関する基本契約である。銀行にとっては、取引領域の拡大となるため、新たに行内稟議が必要となり、与信審査が必要となるのである。

従って、少なくとも直近の会社登記簿謄本、過去 3 カ年の決算書類の提出、新たな個人保証、担保の差入れの可否などが問われる。輸出を始めるに当たっては、まず銀行と交渉し、取引の同意と約定の締結が必要となる。

尚、銀行の了解が得られない、すなわち、信用状取引ができない場合は、T/T 送金(Telegraphic Transfer Remittance、電信送金)ベースでの取引が可能である。しかし、日本人の初心者は脇が甘く、なぜか見知らぬ海の向うの人・会社ほど信用できると思っているらしく、往々にして「前金」条件での取引を強く主張できないため、全額あるいは部分的後払い条件での取引に応じてしまう。そして騙されて代金をとりはぐれることになる。代金決済は全額前払い条件(=Advanced Payment)で行う胆力のある交渉ができなければ、その取引は止めるべきである。

(文責 B)

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第2節　販売戦略を巡るメーカーとのトラブル

事例の概要:

当社は或る日本の製造企業のインド向け自動車部品の輸出を独占で行っていたが、最近当社に通告なくもう一社追加された。おまけにこのニュースは、インドの当社販売代理店からの連絡で新たに判明した。当社は早速苦情と追加商社の取り消しを製造企業に申し入れたが、拒否された。折角の当社ルートが台無しにされかねない。

このインドの代理店と当社の間では、代理店手数料率以外に特別の取り決めはないが、先代以来、他の商材でも長年の間取引があり、信頼関係は厚かった。

教　訓:

製造企業は生産設備のフル稼働を常に絶えず目論んでいるが、市場規模の割に、貴社からの受注量が不満足であれば、貴社への牽制を兼ねて、自ら代理店を増やして相互競争させるものです。

平素から貴社は製造企業と絶えず連絡を密にして、現地の同業他社動向や、数値など客観情勢、傾向と対策を報告しておき、製造企業から信頼を得ることが必要です。

貴社はそのため現在のインド代理店が不満足な受注量であれば、地域を分割することを提案し、インドに新たな代理店を確立させるべきです。そうでないと、主体性の強い製造業者ほど、インターネットなどをフル活用して、現地状況を解明し、結果的に貴社を振り回す物です。貴社と製造業者は常に同じ目標であり、争いは成約時の商品の売買価格決定時点のみであるという考え方にしましょう。国内の生存競争で生き残っているこの製造企業もまだまだ外国では、他国の同業他社と競争関係にあるのですから、貴社が旧来のやり方を継続しておられれば、不満も蓄積します。

インド側の代理店にも言い分が出てきます。彼らの言い分は、同社はもともと日本の製品の代理店業務だけに依存しておらず、日本品の為にのみ市場の隅々まで実情把握出来るはずがないというものです。かかる先方からの返答を事前に貴社は予想し、平素から貴社独自の市場へのコンタクトや、顧客の開拓を行い、代理店の足元を強化(または揺さぶりを)しておくことです。貴社のこのあたりの行動を、日本の製造企業は平素から観察しています。

今からでも結構ですから、最終顧客の開拓とマーケティングを行い販売への主導権を回復させておくことです。インドの情勢は都市部についてはインターネットで調査できるとしてもそれ以外はまだまだ未知数の箇所があります。貴社のように　製造業者とは資本関係が存しない場合の日本での代理店が、単に船積み代行店に成り下ってしまうと、かかる問題は絶えず発生します。商品的に更に好評が期待できそうであれば、いまこそ多少の経費を負担してでも、これを、投資と考えて、貴社の機能を強化することが必要になります。

（文責 N）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第3節　甘い代理店起用

事例の概要：
　当社のホームページを見た中国のある省の貿易商社から取引の申込みがあり、いよいよ国際ビジネスに乗り出せると期待を持って中国を訪問し交渉に臨んだ。先方は、当社の製品が非常に有望なので、やるからには総代理店（＝Sole Agent）契約を締結し全国で販売したいという。熱心に頼み込まれ、夜の宴会の席でも乾杯、乾杯で意気投合し、代理店契約を締結することにした。相手が作成した中文契約書では意味がわからないので、日本語に訳してもらい、たどたどしい日本語だったが何とか理解できたので、中文契約書にサインした。
　間も無く、テスト販売用の注文が入り、価格交渉の上、晴れて輸出、一回目の正式注文も入り無事船積した。しかし、その後本格的な引合が入らず、何度か催促したが埒が明かない。
　そうこうする内に、中国の他の地域から引合が入ったので、代理店につなぎフォロー指示したがうまく行かない。契約をキャンセルする訳にもいかないが、かなり離れた別の省からの引合いなので、恐らく分からないだろうから直接ビジネスを進めようと思うが、どうだろうか。

教　訓：
　この相談者は貿易の経験ないまま、手探りでビジネスを始めた。やっていることは間違いだらけである。

① 引合い時点で、この商社の信用調査[1]もせず、気持ちだけが舞い上がってビジネスを始めた。相手の内容も判らないのに調べもせずに、財務内容は良いか（金は持っているか）、販売力はあるか、実力を見極めず初めから総代理店契約を与えるのは愚かである。この場合、調査すれば付き合う価値のない相手と分かったであろう。
② この様な交渉は相手を日本に呼んで、日本で交渉すべきである。相手の地に出向いて相手のペースに乗せられ術中に嵌まってしまった。宴会での乾杯は乾杯、交渉は交渉、割切って交渉に臨むべし。この様なやり方は、中国の基本的な交渉スタイルで「調虎離山」という。「虎を騙して山からおびき出し、有利な地に誘導して打つ」のである。我々は逆にこの手を使わなければならない。
③ 中国のような広い国を一社の総代理店を設定して売り込もうなどと考えるのは安易である。全国に販売網を巡らす巨大卸業者であれば別だが、この場合は、こちらがよほどしっかりしていないと呑み込まれてしまう。中国は地縁・血縁の世界である。同じ地縁の域では販売力はあっても、一社で全国一律に販売力を期待するのは誤りである。異なる地縁間では信頼感はなく、ビジネス関係を構築することは中国企業間でも非常に難しいのである。まずは、一定の限定的な地域に絞って一般代理店契約を締結し、実績を見ながら実力を見極める必要がある。当然相手は、利権を一手に抑えたいがために「総代理店」を要求してくる。しかし、この段階で総代理を与えてしまうと利権に安住し、必死に売る努力をしなくなる。出来れば、他にも代理店を起用して競わせる手もあるが、同じ地縁内では却って障害となる故、旨く地域に分散分布させる作戦を立てる。
④ 契約書締結時の「書式の戦い（Battle of Forms）」を怠っている。売る側、強い立場にあるのであるから中国に実績のある渉外弁護士を起用してこちらに有利に契約交渉に当るべきである。

[1] 中国企業についても日本語の調書を入手することは可能である。

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

⑤　このケースは、商標登録はおろか、新技術の特許申請もしていなかった。知財に無防備でリスクの高い市場に乗り出してどうする。

この場合、離れた地域だから大丈夫だなどと安易にビジネスを行うとこの商社から代理店契約違反で訴えられる恐れがある。契約期限が切れるまで我慢するか、契約に規定した販売実績が実現できないことを理由に契約解除の交渉に入る。本件は渉外弁護士に相談しながら取組まなければならない。弁護士費用が勿体無いというなら、貿易などしない方が良い。

代理店（＝Agent）を起用すれば売れるなどと思うのは大間違い。所詮は他人の商品、売れなくても痛くも痒くもないので一生懸命になる訳ない。ものを売るときは自分で顧客を廻って必死になって売り込む。代理店は、その補助ぐらいに割切って使う。但し、代理店には、逆に期待しているとドンドン課題を与えてプレッシャーを与え、実績が上がらなければ、今申し入れが来ている別の業者に切り替えるぞと脅しつつ使うのである。

そして、売れて儲かる実績を作ってやり、「これは美味しいビジネスだ」と見せ付ければ、俄然、必死になって売り始めるものである。代理店はなだめ透かして脅して使うもの！

（文責 B）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第4節　独占販売権取引の落とし穴

事例の概要:

当社は、大手メーカーA 社の中近東地域向けの輸出販売を一手に手がけており、A 社は何くれとなく、側面支援をしてくれておりチームワークは抜群であった。

最近新商品を開発し、見本が完成したので、早速当社は、数量的に受注量が恵まれるドバイで販促活動を開始し、製造業者側もこの作戦と趣旨に賛同してくれた。

ドバイの代理店も製品の特性を直ぐに見抜いて、モノポリーつきであれば、自社がリスクを取ってでも販売促進すべきと判断し、先発注文と発注計画を提示し、初回分が船積された。

当初貨物はドバイ港に到着したものの、一部が別の商人の手でバーレーンに転送された。これをたまたま当社のクウェート代理店の社長が発見し、クウェートに帰国後、クウェート向け独占販売という事で引き合いを出した。当社は抵抗なく、これを受けて、数カ月後船積したところ、ドバイの代理店が、同社の販売範囲の中で、同品質の物が別ルートで販売されていると、強硬な苦情が当社と製造会社に飛び込んで大騒ぎとなった。

当社は ドバイとクウェートでは相当離れているため、それぞれ単独市場と理解していたが、金融業や地場市場向け取引と並行して、背後には広範囲にわたる再輸出、自由輸出網が確立されていることが徐々に判明してきた。アラビア半島の商人は国境線を越えて、また各国通貨を超えて商活動を営んでいることは認識していたが、これほど簡単に両代理店間で商権の争奪戦が発生しようとは全く考えていなかった。仕方なく、クウェートの代理店には、ドバイの代理店による新商材に対する試験期間ゆえ当社方針上当面はオファを中止したい。その代わり、負けず劣らずの新製品を紹介するから、ドバイの代理店同様に挑戦して欲しいと誇り高き社長に謝りつつもなだめて、事件は解決した。(一年後この商材のほうが劇的にヒットし、災い転じて福となった。)

教　訓:

現地の商人は、絶えず情報交換をしています。円卓テーブルを囲んで、または車座になって、コーヒーショップで、話さなくていいことまで会話を楽しんでいます。その折に、相場や同業者、他社の動向、商材の話、時には数時間前の「ここだけの話」が瞬時に得意満面に話題にされます。地図上の一仕向け港や仕向け国単位での独占販売権設定は管理上神経を使うでしょう。流通経路や輸送ルートなどを相手先から聴取して、領域や範囲を設定されたほうがかかる紛争は軽微に済みます。それでなくても、卸売商は方々の代理店にコンタクトして、振り回しますから、当面は一代理店で貨物の流れを調査する期間を設けるのも安全策です。教訓としては、一つの商材や品番を国単位で代理店ごとにモノポリー販売することには、管理上不可能なことが発生することです。代理店の得意とする流通経路を(そう簡単には解明できませんが)事前調査するプロセスを設定しておくことです。尚、かかる特有な背景をはらんでいますから、書面によるモノポリーの確認は、著名企業による著名商品以外は、いくら先方がサインをするといっても極力避けて、ジェントルマンアグリーメント(会社と代理店の約束事)に留めておくことです。

（文責 N）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第5節　国内代理店起用の可否

事例の概要：
日本で設立された中国系商社から、中国業界に強い人脈を持っているので、中国向けの独占代理権が欲しいとの申し入れがあった。当社としては、大きなマーケットにも拘らず、これまであまり販売が延びないので何とかしなければと思っていた矢先でもあり、日本国内で円建決済することができ便利だと思うが、これまで聞いたことない会社で心配だ。どうしたらよいだろうか。

教　訓：
自国内の政界、業界に強い人脈を持っているので、一手販売権をくれれば旨くやってやるという話は良くあるケースである。

この場合の注意点：
① まずは、信用調査を行う。資本金額、資本関係、代表者・役員の情報、設立の経緯・政治的背景、財務内容などを精査する。
② 彼等の得意とする顧客リストの入手と吟味を行う。
③ 同社を起用する場合の販売方法について、彼等がどの様な条件を出してくるかの確認を行う。現地の顧客への販売方法、輸出価格、決済方法などの明示（＝Disclose）をしない場合は、要警戒である。日本からの輸出価格について明らかにしない場合は、適正価格より高く設定・販売し、現地企業と合意の上利益を本邦に Reserve しようという意図が感じられる。特に外貨管理が厳しい国においては、この方法で外貨の持ち出しを図る動機が働く。不法行為に手を貸すようなものである。

国内販売でも同様のことであるが、価格決定の主導権を他者に譲り渡し、自社の製品が幾らで売られているか分からないなどという状態は極めて危険である。その市場における価格・納期・販売量・決済条件などの決定は、自社のリスクと責任において行わなければ、主導権を代理店に握られてしまい、自社独自の販売戦略を打つことができなくなる。「価格決定の主導権は自社が持つ」、これは、マーケティングの基本である。
全額円で、前金条件で、貨物は国内で受取るなどという美味しい話には、「安全保障貿易管理」上のリスクもあり得る故、警戒する必要がある。

（文責 B）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第6節　大量大口販売契約の幻惑

事例の概要：

当社の強力な仕入れ網のうわさを聞いて、某国から、国内で多数の店舗を展開している大型百貨店の仕入れ担当者が是非買い付け商談をしたいと当社の現地法人を通じて申し入れがあった。当社は商量拡大に向かって奮闘努力の途上ゆえ、勢い込んでいざ商談日を迎えることになった。結果、先方は当社の見本の充実振りに感心してくれて、数品種にわたり先発見本も含めて買い付けし即本ロットの生産を発注した。その後帰国後の売れ行きによっては追加発注予定と希望を抱かせてくれた。販売契約金額も一桁増えるほどであるが、この買い付け担当者は某大手商社も担当していると聞いたので、それほどであるならと信頼感があった。販売契約書も取り交わして、その後、社内でも、現地法人でも話題になった。

第一ロットや先発見本が代金後払い条件で先方宛空輸されて、もうそろそろ季節要因もあるので本番生産をと、来る日も来る日も首を長くして待機したが、1 カ月過ぎ 2 カ月過ぎ、そのうち先発見本代金すら支払おうとせず、不安と不吉な予感が脳裏をかすめ始める。現地店の現地人スタッフも当方に Wait wait!と言うだけで具体策なし。そのうち同業他社のうわさで、同社には大幅な人事異動があって、例の日本での買い付け担当者は他の部署に移動し別の担当者が業務を引き継ぐらしいという情報を入手した。これを海外法人に転送したものの確たる返事はなく「調査中」ばかり。これでは進展の可能性は極めて少ないと言う上司の言葉で戦線縮小。仕入れ契約済みの契約残高取り消し業務、製造中であった一部商品のポジション確保や転売先探しも含めて限りない後始末に負われて、毎日出社がつらい。

教　訓：

買い手の中には、傲慢な買い手、軽率な買い手、調子のよい買い手、超悲観的な買い手等色々なタイプがあります。今回は商談相手の楽観的な販売予定や、思惑や、話しぶりを聴くのに夢中になって、冷静さを失いかねない商談会であったのでしょう。仕入れ担当者は業務を終了して帰国後、何かの手順が狂い、先方にとって「儲からない買い付け業務」であったことが発覚し、人事異動でこれを幕引きさせて、雲隠れさせ、自社内でのみ反省したことにして、他方輸出者側には、何の相談もせぬまま、収束させて出張時の契約分をキャンセルさせます。

後任で着任した担当者がナントカ収束させるとその後連絡してはきますが、後任者は自分の使命を持っておりますから、前任者の後始末なんぞ眼中にありません。そこにナントカせよとねじ込んでも、謝る気持ちすらありません。この手順が先方のシナリオだったのです。

大量発注をにおわせる商談や引き合いには、前向きに対応すればよいではないかと言う社内意見が先行しがちですが、かような結末になる後ろ向きの業務と表裏一体なのです。

いずれにせよ楽観的な話には、話半分(または半分以下)で半身の構えが丁度でしょう。

（文責 N）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第7節　安易な現地法人開設

事例の概要：

当社の最終販売先は近隣国の某自動車メーカー。当社の自動車部品が軽量非鉄金属製であることから、車体軽量化や燃費向上に役立つので、首都に現地法人を開設して、日本本社の製造品の現地在庫を持って下請工場からの発注に従って納入して欲しいと最終販売先から要望が有った。販売先はこの部品に限らず他の当社製部品を検討して買い付けたいというので現地法人を開設したが、米国市場大不況の最中、受注量は激減。のみならず、直接納品する下請工場からは、堂々と単価値下げを要求されるし、現地法人維持のために固定経費は必要であるし、開設のタイミングが悪かった。本社でも国内取引量が激減しているので、現地法人の取引は数量面では不足分を補っているものの、この現地法人による進出は失敗とは行かないまでも反省点が多い。

教　訓：

海外進出の手順としては、当初は駐在員事務所でスタートとする。この間に現地の商習慣、労働事情や課税制度を研究する。いきなり現地法人で在庫を持つとこれが貴社の弱みに変化して、先方は待っていましたとばかりに、いいとこ取りで値段をたたき始める。近隣国の某自動車メーカーは便利かもしれないが、貴社は固定費が益々増え支払経費だけが先行して、弱小下請け工場からの商品代金の入金は 90 日後となってしまう。 海外企業は従業員を即解雇出来ず、直接＋間接経費増で、自動車モデルも変化して、在庫は増えこそすれ減りはせず、取り返しのつかない局面を迎えます。いくら販売先の要望といっても、販売先一社に依存して進出していることもリスクを拡大させている。

日本から近隣国間は近距離ゆえ、必要ならば定期フェリーや他の輸送手段を利用して対応出来るように、貴社生産工程やインターネット受注やハブ空港内倉庫保管など運営方法を調査構築して近距離得意先への販売手法を構築して欲しい。後講釈であるが、拡大志向で商権を確保させ、さらには市場占有率云々と論じることが出来るのは大資本、大企業であり、これは彼らに任せる。中堅中小企業の場合、現地法人設立案件はまずコンパクトに駐在員事務所開設で始めて、その市場特性や経過を良く見極めて、自社の製品に見合った供給体制や職制上の意思疎通、担当者同士の共通認識、手順、ノウハウ、手法を確立させて後現地法人を開設すべきであったという事になるでしょう。

（文責N）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第8節　甘い価格交渉

事例の概要：

中国から大型工作機械の引合があり、交渉を開始した。しかし、「技術交流」という機械の性能のすり合わせと価格交渉が延々と続き、3 カ月が過ぎても結論が出ない。先方は交渉当初から他社との交渉を匂わせ、駆引きをする。価格交渉が本格化すると激しく値下げを要求し、同時に、新たな担当者が登場し、当社の技術に対する辛口の評価まで飛び出し驚いた。要求を受けなければ、安い価格を提示している他社と契約すると脅す。本社からは、督促がくるし、全く嫌気が差した。

堪忍袋の緒が切れてしまい、最後の手段として、「腹を割って話をしよう」と切り出し、当社の原価をばらし、これ以上は引けないと開き直った。するとそこで交渉は頓挫してしまった。先方は当社を信用しないのである。一体どうしたらよいのか。

教　訓：

中国ビジネスにおける価格交渉の特色

① 兵法「以逸待勞（いいつたいろう）」戦術は基本スタイルである。

自らは鋭気を養いつつ、敵を焦らせ疲弊させてことに当る。冗長な交渉戦術で相手を疲弊させ有利な情況を作り出そうとするのは中国人のビジネススタイル第一の特色である。

初めからそれを覚悟で交渉に臨まなければならない。冗長な交渉には、兵法を使っていると認識し、耐えて冷静に付き合うこと。

② 中国人には、商人は「奸商」（人を騙してビジネスする）とする観念がある。

ビジネスにおける価格提示には、過度のマージン（これを「水分」と言う）が乗せられているものとの社会的な通念が生きているという（Tony FANG）[2]。中国に於ける価格交渉は、買う側がこの「水分」を納得の行くまでカットすることであり、売り側はそれに防戦することに他ならない。従い、日本側が価格を提示する場合は、激しい価格カットに直面すると想定して、しっかりとネゴ代を乗せておく必要がある。

③ 相手の信頼度の評価と関係深化の為のコミュニケーションとしての交渉である。

小室直樹氏によると「中国人の取引行為は、究極的には『経済的価値の交換』以上に、『情宜価値の交換』である」

プライスカットのための冗長な交渉に耐え抜かないと相手にも尊敬されない。短気を起こして、「冗長な交渉は面倒、腹を割って話しましょう！原価もマージンも全てオープンにするから解ってくれ！」等と折れると馬鹿にされる。手の内は絶対明かしてはならない！腹を割ったらそのときに負けと思え！プライスカットは、失礼な行為ではなく、相手に敬意を表する深い「関係」を構築のための儀式・行為である。情誼の交換、「関係」づくりを楽しむつもりでじっくり悠然と取組むべし。激しくとも理を尽くして議論すれば、「喧嘩して友になる」ということもあるのである。

④ 貶し始めたら本気と思え

値下げ交渉で埒が明かないと、次には品質・規格を貶（けな）し始める。中国側は必ず並行して競合他社とも交渉しており、兵法「無中生有（むちゅうしょうゆう）」、つまり、ありもしないのにあるように見せかけ、敵の判断を惑わしつつ、虚から実へ転換する策略を使って、他社の出している条件を嘘か本当か引き合いに出して、比較劣位を攻めて値段を下げろと揺さ振りを掛けて来る。この時、相手は兵法「釜底抽薪（ふていちゅうしん）」を使っている。煮えたぎり釜の熱湯も薪

[2] Tony　FANG” Chinese Business Negotiating Style”(International Business Series) 1998

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

を抜いてしまえば冷める。勢いある敵の弱点を衝いて士気を粗相させ自軍に優位な情勢を作る戦術である。この時、うろたえてはいけない。自信を持って堂々と自社の技術の優位性を説き、相手の策を跳ね返さなければならない

⑤ 交渉上の注意

中国側は兵法を使って多彩な交渉術でさまざまに揺さぶりを仕掛けて来る。そして、こちらの人品を値踏みしている。従い、冷静な毅然たる態度で臨まなければならない。

遠慮がちな交渉態度は不可。傲慢な交渉態度も不可。誠心誠意言うべきことは理路整然と主張し、粗暴な言動はしない。怒って机を叩かない。忍耐と礼節が大切である。相手が酷いことを言って来ても、気にしない、乗せられない、動じない。そして、手の内は絶対明かさない。腹を割ったら終わりである。

⑥ 莫談國事

交渉が難航してくると、相手側は「歴史認識」持ち出すケースがある。この様な時は、「莫談國事」、即ち、我々はビジネスマン（商人）故、政治向きの話はしないときっぱり断ること。交渉が難航する度に、過去の「歴史」を持ち出され、ずるずると妥協を重ねビジネスの主導権を握れない大手企業がある。この様な事を言って来る企業とのビジネスは避けるべきである。Win-Win の関係にならず、何時も損を強いられるからである。商人は、損をする商売はしてはならない。

⑦ 中国貿易の先輩達の格言

[あおいくま]の原則：

あせるな！　おこるな！　いばるな！　くさるな！　まけるな！

[五つの「あ」]の原則：

あせるな！　あわてるな！　あてにするな！　あなどるな！　あきらめるな！

⑧ 中国流交渉術に勝てるようになれば向かうところ敵なし！

（文責B）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第9節　“INCOTERMS”への無知

事例の概要：
　当社は、FOB 条件（本船渡し条件）で輸出ビジネスを行っている。今般、コンテナに詰め込んだ貨物をコンテナ船に積込み中に悪天候の影響で海中に落下させてしまうと言う事故が発生した。
　当社は、船会社の指定する CY ヤード（コンテナヤード）に 20FT コンテナを搬入し、責任は終了したと了解していた。海上保険は、買人・輸入者が掛けるもの故、輸入者が保険求償すれば良いと考えていたが、責任は当方にあると言う。当社が、損失を負担しなければならないのか。

教　訓：
　日本の多くの業者は、従来からの商習慣か、FOB や CIF（運賃・保険料込み条件）を漫然と使用し、その意味を知ろうともせず、コンテナ船で貨物を輸送している。インコタームズを十分に理解せず、取引実態にそぐわないまま FOB、CIF を使用していると思わぬトラブルに巻き込まれる。
　現在、交易条件、貨物の引渡し条件は、一般的には国際商業会議所（ICC）が取極めたインコタームズ 2000（＝INCOTERMS2000）が使われている。この規定では、在来船を
対象とした FOB や CIF とは別に、コンテナ輸送や航空輸送を想定した FCA（運送人渡し条件）、CPT（輸送費込条件）、CIP（輸送費保険料込条件）が定義されている。
　FOB や CIF では、危険負担の分岐点は船積港で貨物が「本船の欄干を横切った時点」となっている。一方、FCA、CPT、CIP などでは運送人に引渡された時点を危険負担の移転時期と定めている。コンテナ輸送や複合一貫輸送が一般化し、輸送形態が多様化している現在、貨物はどこで相手側に引渡され、危険負担の分岐点はどこかは重要なポイントである。
　このトラブルでは、コンテナ輸送であるにも拘らず、在来船に用いる FOB 条件を使用していたため、コンテナ船といえどもコンテナが本船欄干を本船側に横切るまでは、輸出者の危険負担となる。従い、CY ヤードに 20FT コンテナを持ち込んだ時点では、危険は輸入者に移転しない。即ち、CY ヤード到着から本船積みまでのリスクは、輸出者にある故、この間の保険は輸出者が付保しなければならない。このための保険を「内航輸出 FOB 保険」という。保管場所搬出時から輸出本船に積込まれるまで、または本船受取証（Mate’s Receipt = M/R））が発行されるまでの各種危険を引受ける。また、地震特約付を利用する。自社の場合は、どうなっているかこの際再確認すべきである。
　一方、FCA を使った場合は、第一運送人に受渡しされた時点で危険が輸入者に移る故、貨物の出荷予定、コンテナ本船の出港予定が決った時点で、遅滞なく輸入者に出荷日時、本船名、Voyage ナンバー、および出港日を輸入者に連絡し、海上保険を付保するよう促すのが基本である。但し、保険事故が発生した時の処理を考えるとコンテナ輸送、複合一貫輸送形態の輸出では、CIP の建値を使用するのが望ましい。また、インコタームズを建値に使用する場合は、契約書の裏面約款にその旨の条項を挿入し、その意味、危険負担の移転時期を相互に確認する様に心掛けるべきである。

（文責 B）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第10節　信用状の条件を無視して失敗

事例の概要：

信用状上に記載されている Partial Shipments Prohibited(分割船積禁止)を無視して、全量で10,000 個を船積すべきところ、引き合い時から輸入先が執拗に早期船積を希望していたので、とりあえず、早期仕上がり分 7,000 個を船積した時点で、荷為替手形を振り出して、銀行で買取依頼をしたが、その時、銀行は Cable Nego[3] (or L/G 念書)を当社に要求した。残量 3,000 個も信用状期間内に船積したが同様であった。

理由は信用状条件と提示されたインボイスの記述内容との不一致という事であった。銀行の指示に従って L/G を意味も理由も解からないままに差し入れて荷為替手形を買い取ってもらった。お客様に対しては喜んでもらえると考えたのだが…。

教　訓：

たとえ、保証金が積まれていても、又、相手が有力取引先であっても、商業送り状の記載内容と信用状上記載の条件の不一致が発見されれば、荷為替手形の買取銀行は、輸入地の銀行から支払拒絶という事態が発生した時にそなえて、輸出者(受益者)から、相違箇所は承諾した→支払は引き受ける旨の確約を、買取と同時に書面で取ります。これが念書・保証状の（Letter of Guarantee: L/G）です。理由は契約違反に他ならないからです。（英米法系）

L/G は買取銀行に損害が発生した時には損害を補償する＝買取依頼者による権利の放棄の念書ですので、今後は、最悪事態を回避防止するために、まずは船積時点や　船積前には、信用状記載内容（条件）と船積実物（状態）の相違箇所、また、信用状入手時にあっては、信用状記載内容（条件）と契約内容を充分チェック確認→修正の過程を経て、100％信用状条件に従って船積を行うべきです。

運悪く、船積直前に発生すれば、直ちに先方に信用状条件との相違点を報告しこれを受け入れさせ、承諾した旨を社内で文書化させる。これが前述の買取銀行に手渡す念書の根拠です。

信用状入手時であれば、上記の通り、直ちに先方の費用負担で信用状条件の相違箇所を原契約条件通りに訂正させておくことが必要です。（それでも、銀行は受益者に対して、条件変更通知手数料約 5～6 千円を請求してきます。）

銀行から見れば、輸出荷為替手形の買取業務は、商業手形割引と同様の与信業務ですから、手形の買取に応じてもらって、輸出後金融を受ける為にも、船積前の段階のときに信用状に条件変更（amendment）必要箇所があれば直ちに変更させておくべきです。

ケーブルネゴやL/G、更には、B/C（代金取立）扱い等の言葉が出始めると緊急事態です。

従って、信用状条件→数量 10,000 個の所、契約時に先方が急いでいるからという理由で 7,000 個をとりあえず早くてもよいであろうと独断で船積みする事は無謀です。

（文責N）

[3] ディスクレ（船積書類と信用状条件の不一致）の内容を電信(ケーブル)で信用状発行銀行に通知し、当該輸出書類を買い取っても良いかどうかを照会し、信用状発行銀行から当該輸出書類を買い取っても良いという回答を得てから買い取る方法

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第11節 L/C 決済での輸入者の支払い拒絶

事例の概要：

当社は中国向けで初めて取引する貿易公司から L/C（信用状）を取得し、船積期限が切迫しているので急ぎ船積手配に入った。L/C をチェックしていると"Buyer's inspection as final"（買主の商品検査を最終とする）という見慣れぬ文言があったが、特に気に留めず、期限内の船積み手配を急いだ。船積後船積書類と輸出荷為替手形を組んで買い取ってもらうために買取銀行に持ち込んだところ、銀行はこの文言を根拠に「輸入者の検査証明（＝Buyer's Inspection Certificate）」を添付しないと Clean Nego[4]できない、即ち一覧払（=L/C at sight）であるが、無条件には即日支払いはできないと言って来た。

本船の荷物は、既に東シナ海を航行中である。Buyer に至急に"Buyer's Inspection Certificate"を作成送付するように依頼したが、先方は、荷物が着いて実際に検査しなければ、その様なものは発行できないと突っぱねて来たので、やむなく"Cable Nego"を認めて買取銀行経由、船積書類を先方に送った。

しかし、一向に Accept して来ないので調べたところ、先方は Copy Documents を使って船会社に L/G を入れて既に貨物を引き取って、転売してしまっていることが判明した。

強硬に抗議（＝Complain）したところ「Inspection Certificate」は発行しない。契約後商品の相場が急落したので代金は払えない。値段を下げて船積書類を作り直して送ってくれれば買取りをしてやってもよい」と言い出したのには驚いた。"Contract is Contract"、契約通りの値段で引き取るのが国際契約の常識だ、貴方の言い分は非常識だと主張したが聞き入れない。

強硬な交渉にも拘わらず事態が打開しないので、やむなく値下げに同意し、代替の船積書類を送って代金を回収したが、数百万円の損を出した。

教 訓：

貿易取引、特に相場商品では、契約からその履行までの時間が短いのが一般的であるが、特に中国の Buyer は、わざと故意に L/C の開設を遅らせて、船積期限をギリギリに切って来ることがある。急いで積んでも船積期限内の本船に積めず、クリーン・ネゴ出来ないように仕組んでくるのである。L/C 条件に合致しないとして Unpaid を主張し、新たにこちらに不利な難題を持ちかけて、価格を値切るので始末が悪い。

従い、契約したら厳しく L/C の開設を督促（＝Push）し、期限内に船積みできないような L/C を受け取ったときは、直ちに S/D（SHIPPING DATE＝船積期限）および E/D （EXPIRY DATE＝有効期限）を延長するよう強力に申し入れる。

また、L/C が到着したら間髪をいれず L/C 文言を限なく精査すること、そして"Buyer's inspection as final"のような契約時の合意事項に反する文言が L/C 面に挿入されている場合は、躊躇なく直ちにこれを削除（＝Delete）するように申し入れる。

L/C をこちらの要求通り修正（＝Amend）しない場合は、相手側の契約上不履行を理由に船積を

---

[4] クリーン・ネゴ（＝Clean Negotiation）
信用状取引は、船積書類（含、輸出荷為替手形）の買取契約である。従い、買取銀行は、開設された L/C の文言と船積書類への記載事項に齟齬矛盾（ディスクレ＝Discrepancy）がないかを精査した後でなければ、この船積書類を買取りをしてくれない。ディスクレのない船積書類の銀行買取をクリーンネゴシエーションという。 近時、日本の銀行は、信用の低い顧客に対し一覧払い条件の L/C（L/C at sight）でクリーンな船積書類であっても一覧払いせず、先方、L/C 開設者に現地 Opening 銀行経由で、船積書類を提示し、入金してからでないと現金を払ってくれない傾向がある。「信用状統一規則」の精神を逸脱するケースがあるのは遺憾である。

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

拒否するべきである。
　また、結果として契約通りの履行が行われなかった場合は、裁判に持ち込むか、国際商事仲裁に持ち込んで、契約不履行に伴う損失を相手側に負担させるべきである。このためには、裏面約款付きの契約書で紛争解決についてあらかじめ取り決めておく必要がある。契約書を結ぶことは、有事には出るべきところで戦う意思を明示し、相手の不正をけん制する機能もあるのである。
　本件では、日本側が契約書を発行していたが、船積期限が切迫していたこともあり、相手側は、契約書にCounter-signをして送り返して来なかった。また、契約書には、“Maker’s inspection as final”との出荷前の工場検査を最終検査することを明記していたが、契約書にSignがないままではどうしようもない。

（文責B）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第12節 信用状条件のトリック

事例の概要:

最近散見されるのが、信用状条件(文面)で「L/G による買取の場合は USD25.-追加支払必要」という追加条件の文言。最近、企業の中には信用状を入手した時に信用状条件や追加条件を全文チェックせず、更に、船積み時にあっては、かかる L/G 条件を考えぬまま何ら問題にせず船積み書類を作成している場合がある。他方、現地銀行側は追加利益確保のためなのか、この条件を簡単に挿入している模様。そこで船積み書類の記載不備や 間違ったスペルを盾に、”USD25.-を支払うのか支払わないのかどうするのか? “ といった手法で、現地から買い取り銀行に向かって半ばこじつけて指摘し、無理やり受益者即ち輸出者に USD25.-を払わせようと勘ぐられる様な信用状が来ている。これに案外簡単に、買取銀行も指摘を受けて後、受益者に対し L/G を改めて要求して、受益者も深刻に考えぬままL/G の差し入れをしている。

教 訓:

受益者は如何なる信用状も、入手次第、直ちに販売条件に照らして詳細にチェックする習慣を基本動作として社内で組織的に確立させることです。不適当箇所が発見された場合、直ちに該当条項を開設者の勘定で削除させるべく、開設者に連絡し確認を取ること。

上記の場合は、多分、信用状開設依頼時に、依頼者の意図は入っていなかったと考えます。仮に、かかる条件を指摘して、削除させたとしても、信用状の条件変更(amendment)の受益者に対する通知ですら日本の通知銀行は受益者に対して条件変更通知手数料を請求する物です。これに対しても、かかる費用負担は開設者勘定であると指摘しておきます(費用は約 6,000 円)。開設銀行側の USD25.00 の意図が垣間見られます。

一方、船積み書類作成時にあっては、一切かかる意図的指摘にはまらないように、信用状の条件即ち、記載事項や表記方法を鏡にうつした姿の如く踏襲して、完璧な船積み書類の作成を行って、信用状付荷為替手形の買取を依頼することです。

可能であれば、商談開始に先立って、単価見積もり時にこの USD25.-をコスト参入すれば、腹立ちも収まるでしょう。

(文責 N)

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第13節 決済手段の変更と採算レート

事例の概要:

輸出引き合い時の先方依頼の決済条件が、全額従来通りの USD 通貨、T/T 送金(電信送金)前払い条件であったので、TTB レート(電信買相場)で CIF 価格を見積もって成約になった。 T/T 送金前払い条件だけ、その分値切られたような気がする。ところが、双方契約書を手交後、先方の突然の要求で信用状による決済に変更されていて、この唐突な変更が社内で営業部門担当者に伝わっていなかった。船積み完了後、その担当者が売上伝票を作成時に、入金伝票を見てこの異変が判ったのだが、船積み後に行う決済時のレートが信用状付一覧払輸出手形買相場を適用されて、メール期間の金利分、(手形取立て期間立替の金利)当初見積もり時の予想利益よりも損をした。おまけに銀行には買い取り時の手数料＋諸掛を課せられて、当初見込み利益が計画比ダウン！

教 訓:

決済条件の突然の変更は契約上の重要項目ですが、T/T 前払い条件から信用状による決済に変更されると、銀行買取経費発生で、大幅に銀行手数料や諸掛が増加しますので、これを避けるべく、売り単価の再交渉を伴います。さもないと成約時予想利益と、船積終了後の利益金額の間にも差が出るはずです。

今後は、営業部門担当者と受渡部門担当者間の連絡を密にさせるほか、かかる事を主張する顧客には、決済方法は前払い T/T 送金を主張して、他方売値単価の計算基準は信用状決済条件の建値で、オファしておき、このオファ値を基準にして成約に持ち込んで、かかる不意の決済方法変更時に備え自己防衛としよう。

一旦成約をして、先方からの入金確認後に輸出商品の生産を開始する場合を除いて、入金前に輸出用商品を生産し契約商品を確保してしまうと、今回のように、決済条件変更を後刻要請されても、受け入れざるを得ない羽目になり、これは不利です。

参考比較:

1)適用レート

(前払い)被仕向送金入金時の適用レート→電信買相場(T.T.Buying Rate)

信用状による決済の入金時の適用レート →信用状一覧払輸出手形買相場(A/S Buying Rate)

2)金融機関への手数料 諸掛

(前払い)被仕向送金入金時の適用レート→被仕向送金取扱手数料
リフティング チャージ 等

信用状による決済の入金時の適用レート →輸出信用状通知手数料
輸出手形買取手数料
郵便料
リフティング チャージ 等

(参考文献:外為ビジネスの実践手法 中西尚孝 著)

(文責 N)

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第14節 先付け小切手による支払

事例の概要:

当社のシンガポール支店は、現地取引強化方針にそって、自己リスクで日本本社から商品を調達して、現地在庫の後、卸商向けに販売を現金決済で行っていた。取引状況は極めて安定して居り、双方とも不満はなかった。ところが、その担当駐在員が交代し、新駐在員が担当して6カ月経過後、不況も重なってそれまでの決済条件を30日後の支払に変更して欲しい旨要望があり、当社は過去の取引実績も勘案して、この提案を受け入れた。当初 2～3 カ月間はその支払振りは問題がなかった。ところが、徐々に遅延し始め、6カ月後には未払い残高が500万円を超えて、本社は早期債権の回収と当面の新規取引の停止を指示してきた。

現地支店は幾度も交渉を試みた末、先付け小切手で各月 100 万円ずつ支払いたいという先方の要望を受けて5枚、5カ月間にわたる先付け小切手を受け取り、その代わり新規商売を継続して欲しいという先方の要望を受け入れて、商品を手渡してしまった。

一カ月後、一枚目の決済は実行されたので一安心。ところが、2 カ月後の 2 枚目の決済日の直前に、先方は資金不足を理由に決済できなくなり、支払い延期を伝えてきた。本社にその旨連絡をしたところ、本社側では、受け取った先付け小切手は、日本国内で言う約束手形と同じ機能、同じ意味を持つ物と理解をしていたといい、支店は本社に対し充分な説明を怠っていたと駐在員を糾弾し始めた。

駐在員は、発生するかもしれない先付け小切手の支払い予定日延長は日本の約束手形で言うところの不渡りではないことを連絡すべきところ、その当時連絡できなかったのは、それを連絡すると管理優先の審査部門のこと、多少の解決法があれば少額でもよいから回収しようとする支店側の現実策すら一刀両断に瞬時に根底から破壊される本社審査部門の体質を先読みしていたからである。

教 訓:

① 国によっては、自分の取引相手は相手会社の XX さんであって、同じ会社であっても、交代で赴任した新規駐在員ではないという考え方の商人もまだ存在するものです。いくら安定した商権であっても安心せずに、新駐在員は相手の出方を絶えず注視して、旧来からの取引条件の更改を求めてきたときには、安全性を重要視し、場合によっては旧駐在員の意見も聞くことです。これはまた父親が頑張っていた時は穏当な取引関係であったのに、他界されて、息子さんが当事者になるや否や急にギクシャクし始めるといった形になる場合すらあります。

② 海外での先付け小切手は、確かに約束どおり取立ては出来るが、これは相手も日本の取引相手の立場をよく理解されている優良顧客であるケース。
反面、この方式はすべて予定通り決済されなくても文句が言えないので、万全の解決策ではないことも考慮しておくべきであります。”Post dated check”(先付け小切手)による支払いは要注意！を意味します。

(文責 N)

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第15節 為替差損の発生

事例の概要:

当社は初めての輸出で、5 万ドルの成約が出来て、永年の夢が叶い喜んだ。しかし、3 カ月後いよいよ船積する段になって、為替レートは 5 円も円高になり採算を割ってしまい、このままでは大損する。これまでの努力は何だったのか、泣きたくなる。この場合、採算レートは¥100/USD 、これに対し現時点の対ドルレートは¥95/USD 。為替差損は、USD50,000.-×(¥95/USD －¥100/USD)＝▲¥250,000.-。250,000 円÷5,000,000×100＝5%、詰まり、為替ロスは 5%に達し利益が吹っ飛ぶどころか損が出てしまう。何とかならないか！

教 訓:

この場合、この企業は、3 カ月後には為替は¥105.-/USD 位になり、大いに儲かるだろうと予想しほくそ笑んでいたが、あにはからんや現実は円高となり大きな為替差損を蒙ることになった。為替差損は、輸出採算へのインパクトが非常に大きい。残念ながら損失は避けられない。貿易実務での為替投機は厳禁である。

貿易では、成約(契約成立)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しなければならない。先物予約とは、この場合であれば、3 カ月先の為替決済を前提に、5 万ドルをその時点で銀行が提示する先物為替レート(TTB Exchange Rate)で銀行に売る約定をすることである。これを為替先物予約という。

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」の締結が必要となる。銀行との関係が重要となる所以である。

一定量で継続的な取引がある場合、例えば、月々30 万ドルの船積が確実視され、値決めが、例えば 3 カ月毎の交渉でその時々の為替レートで決る場合、且つ、円高傾向が続くことが予想される場合、一般的にはドルの 6 カ月先物まで、あるいは銀行と交渉して 1 カ年先物までの為替レートを出して(＝Quote)もらい、その時点で先物まで一括して予約することが可能である。この場合、先々でこの時点より為替が円高であれば、予約レートとの差額を為替益として取り込むことができる。しかし、円高傾向の読みが外れ、円安へ変化した場合でも、このドル予約を使わなければならないので、例え同値で値決めできたとしても、為替差損が生じる。また、この不利となったレートの予約を取消すと手数料だけでなく、その時点の差損分の罰金(＝Penalty)を負担しなければならない。

為替は、予約しない(＝Open)のも、予約する(＝Fix)するのもリスクである。値決めが完了したらその時点で契約金額分の先物予約行うと言うのが、最も着実で安全な方法である。この場合、値決め交渉時の為替レートは、その時点のドル先物レートを参照しながら、予想レートを設定し交渉するのである。

(文責 B)

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第16節　船積遅れによる為替差損

事例の概要：

初めてのアメリカ向け輸出で、5 万ドルの成約が出来た。船積条件は「信用状（L/C）到着後 3 カ月以内（＝within three months after receipt of L/C）」とした。8 月 15 日までに契約書の締結が終了しL/C が到着するとして工場に生産計画を確認の上、少し余裕を見て 11 月 15 日までには船積みできると見込んで、11 月末までには船積書類の銀行持ち込みができるとして、買取銀行とドル先物を 11月（TTB）限月（受渡月）でレート¥95.50/US.Dollar で 5 万ドル予約した。

ところが、工場の生産ラインで事故があり生産が 2 週間停滞する事故が起き、船積は早くとも 12 月中旬にずれ込む見通しとなった。アメリカの顧客は船積遅れに対し、納期遅れによる損害をクレームすると通告してきたが、何とか事情を説明し L/C の船積期限を 12 月 20 日まで延長[5]して貰うことで決着した。但し、L/C の延長費用はこちら負担を受け入れた。

銀行には、11 月限月内の船積書類の持ち込みができない旨事情を説明したが、11 月中に予約が使えなければ取消料が発生するといわれた。現状（11月中旬）では、円はドルに対し、弱含みで¥98.50/US.Dollar である。12 月物は、¥98.80/US.Dollar 故、(¥98.80/US.Dollar －¥95.50/US.Dollar)×USD50,000.－＝¥165,000.-と巨額になり利益が吹っ飛んでしまう。何とかならないか？

教　訓：

この場合、予約キャンセル料（銀行手数料）と罰金（＝Penalty）の発生はやむを得ない。貿易取引では、予測できないさまざまな要因がある故、ある程度余裕を見た条件設定が必要である。この場合、11 月中旬船積の予定が立っても、用心して為替予約は、レートが悪くなっても 11 月～12 月の2カ月オプション（＝Potion）で取り決めておくのが賢明である。為替の先物予約には、1 カ月オプションと 2カ月オプションの二種類がある故、予約時に確認する必要がある。

尚、取消し（この場合11月末時点）で対ドル円相場が、¥95.50/US.Dollar より高くなっているときは、銀行手数料は取られるが、差損分の罰金（＝Penalty）は発生しない。銀行として為替上のロスが発生しないからである。

（文責 B）

---

[5] L/C の延長（＝Extension）
L/C 有効期限の延長に当たっては、船積期限（＝Latest Shipping Date, S/D）と有効期限（＝Expiry Date, E/D）の二つを延長して貰う必要がある。船積が終了した後、船積書類（含、荷為替手形）を整えて銀行に持ち込む時間的余裕を得るためである。普通 S/D の2週間後とすれば良いだろう。

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第17節 船積前検査

事例の概要：

当社はアフリカ大陸某国文房具会社と文房具完成品 10,000 個 FOB 条件で成約。直ぐに当方は販売契約書を相手先に送付して、先方も Duplicate（副本）にカウンターサインを行いそのまま返却された。信用状も到着したので不安も解消。その一週間後、突然に、「国際的検査機関による船積み前検査を行い、検査証明書を取得して船積み書類に添付して荷為替手形の買取をするよう」に条件変更（amendment）の信用状が到着した。おまけに当社は通知銀行に対して、条件変更通知手数料を 8,000 円も支払った。かかる検査費用の負担は当然輸入者の負担である旨通告し、すぐに検査費用として、USD500.00 と 先の条件変更通知手数料分と今回分合計 USD660.00 の、信用状金額を追加させるか、別途送金を行うように指示したが、輸入者は当社が発行した販売契約書にそのように書かれていない事を主張。信用状期限に従って船積みしてくれないと Import License の有効期限切れに直面してこれが無効になるので、別途送金するから直ぐに、船積みするように頼んできた。

当社は信用状条件の有効期限と最終船積み日の期限切れに直面し、契約期限内の船積み実行という安全策もあって、船積前検査を行い、とりあえず船積み実行をして、商品代金は銀行買い取り後入金したものの、USD580.00(検査料とアメンド料)は DEBIT NOTE を先方に送付して、売掛金として計上して月次決算を行った。ところが度重なる督促にもかかわらず、送金に関する返事すらしてこない。担当者は滞留売掛金 USD580.00 のために、この 6 カ月間売掛金事故会議で審査部長から厳しい叱責を受けた。

教 訓：

アフリカ地域との取引は、絶えず、国際的検査機関による船積み前検品や Import License の有効期限その更新手続、外貨送金時の現地銀行内の胡散臭い突発的事故等どこかで引っかかる物です。

今回は、本体の信用状分の銀行買取がクリーン・ネゴで終了した様ですが、もし船積み書類内容と信用状記載条件との間に小さな Discrepancy（不一致）でもあれば、Unpaid（支払拒否）も引き起こしかねません。こうなると、先方の思う壺にはまっていたでしょう。

国際的検査機関による船積前検品はインコタームズにあっても、買主負担と規定されていますが(Incoterms2000 序論 16)、輸出者が当然行うべきものであると言わんばかりに、かかる手法を意図的に取ってきます。販売契約書においては、事前に万一の事も考慮して、引合時からの要求の有無に拘わらず、印刷（裏面）条項に加えて、タイプ（表面）条項で「万一買主の指示による別途船積み前検品の場合の検品料の負担は買主の負担である」 旨を記載する事です。

アフリカ地域には昔から、欧州からの大量の処分品が処分価格で流入しております。これら処分品と日本製一流品とが価格面で結果的に無用な競争に巻き込まれています。そのため、貴社の利益率は低い筈ですから、理由や背景の判らない管理審査部門長が頭に来ている気持ちも理解できます。

取引自体のみならず周辺状況を研究しておく事です。値段のみが計算上合致したからといって、必ずしも輸出できる環境とは限りません。アフリカ諸国や、中南米、中東や一部のアジアの国との取引は特に配慮が必要です。

（文責 N）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第18節 テキスタイルの色違いクレーム

事例の概要:

当社に東南アジアのある国から学校の生徒用制服生地として、濃い空色の色見本が送られてきた。この色と同一色で、5,000 メートル必要という。この要領で4～5 回のリピートオーダーを受注後、何となく日本の染色工場に対する発注に慣れが出てきて、出荷後の船積見本の色と元指図の色との色あわせ・照合検査を怠ってしまった。

それを知っていたかのように現地から今回船積分は従来納入分よりもやや色の濃度が浅いというクレームが来た。後ろめたい気持ちで、恐る恐る船積見本を検査すると、やはりやや薄いが、だからと言って気になるほどでもない。それどころか許容範囲内であると判断し、「船積見本で検査したがクレームマターではない！」と否定した。先方は、「学校側はひどく立腹している。この学校のスクールカラーに異変が起きる」とすら主張してきたが、手持ちサイズの見本から判断して、「それはあまりにも大げさである。意図的なクレームではないのか？」と詰め寄ったところ、それから以降、何も言ってこなかった。

それでも、更に次の発注が得られたのを機会に、販売出張の途上、現地を訪問したところ、スクールカラー一色であるはずの制服が、運動場で集合している生徒の制服を見ていると、中に色調がやや淡い制服の生徒が多数居ることが気になりはじめて、このことを先生に言ったところ、「あの色は貴社が前回に納品された物なのです。」と言われて、初めて自分が主張したことの内容が不完全な基準で主張していることが解かった。まさに恥ずかしい思いをして、帰国した。明るく輝いた目で笑ってくれたあの生徒たちには真に申し訳ないことをしたと今でもクレームが来たあの当事の発言に後悔している。

教 訓:

船積後、出荷分の生地と原指図色の生地の色を自分が色照合をすべく、検査に使用した生地は通常の A4 ノート大のサイズで照合比較した。しかし、学校は生徒さんのユニホーム全体から判断して、実物大サイズで 「色がおかしい」と判断している。自分はこの生地を使用する側(制服サイズ)に立って照合していなかった。それでもこの学校は継続して当社に発注してくれた。

本来輸出販売業務で生地輸出の経験者であることを自認していたが、これは全く思い上がりであった。思い上がりほど怖い物はないという教訓であった。その後は、日本の制服納入会社同様、より一層スクールカラーにこだわって厳重な色照合を染色工場に御願いした。その後、長期間にわたり継続受注することが出来た。

（文責N）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第19節 <u>梱包間違いによるクレーム</u>

事例の概要：

当社の輸出案件としては、数量面でも、金額面でも、大口契約であった。商材は現地の輸入商経由で、最終納品先は現地に10店舗を構える比較的大型チェーンストアであった。

合計数量10,000個であり、10配色で各配色1,000個宛であった。早速輸入商から送付されてきた加工指図を兼ねる注文書に沿って、商品供給先に発注した。その時、いつもの慣れで、梱包方法の指図を、先方注文書上では、”equally assorted over 10 color ways”（各カートンには 10色が平均して色組みされて梱包する）と指示されているにも拘わらず、普段の事例で慣れてしまっている色別梱包（＝separate packing to each color）と勝手に思い込んでうっかりと各色別に1,000個宛を梱包するように、何も不思議にも思わずに機械的に出荷先に指示してしまった。

このチェーンストアは、日本から入荷次第各カートンをそのまま、一個ごとに、10店舗に配送すれば、効率的であるがゆえの指図であった。その後、商品が現地に到着して船積書類のアソートメントリスト（詰合せリスト）をチェックした輸入商が、怒り狂って当社にメールを打ってきたのは言うまでもない。

輸入商の配慮で、現地では直ちにアルバイトを別途雇用して、到着済みの貨物を開梱して、平均アソートに梱包内容を組み替えて、数日後チェーンストアに、さも何事もなかったように引き渡された由。問題はその後の改梱に伴う労賃、材料代、電気代等などの負担を当社に請求してきたことである。

元はと言えば、担当者の勝手な思い込みや不注意故、責任は当社にあるし、幸い、軽微な損失で済むので直ぐに支払ったが、担当者は、他の課員の前で上司に怒鳴られた挙句、別室に連れ込まれて長時間昼食も取らず大目玉を食らった。

教 訓：

入社して、数年経過して後、業務上の慣れが災いして発生する不注意事故である。本来、当人が対外的に発行する指示書に対しても、輸入商の発行分と仕入先への発行分の各指示事項を注意深く照合して、再確認の後に、供給先に手渡すべきところ、どうしたわけか、機械的に処理して、手渡してしまった。最終販売先はチェーンストアであるという事も書面上でその意味を理解しておれば、色別アソートと指示した時点で不審であると考えるはずであるにもかかわらず、それも意識になく、思い込みが優先して、全く手抜かりであった。上司には ”勘違いでした“と謝っては見たものの、”勘“で仕事をするとは何事ぞ！と再び怒鳴られるのは当然である。ここは、深く反省して、二度とかかることのなきように、先方から受け取った書面の意味を熟読して注意深く加工指図を行うべく気持ちを新たにした。

確認＋確認＋再確認である。「慣れ」は敵なり。

（文責 N）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第20節 船荷証券の分割発送の意味

事例の概要：

当社は数年前から、これまで商社に任せていた貿易業務を自社内で行うようになった。今般、新しい顧客向けに T/T ベースで大型機械を輸出した。船積書類を航空便で送ったが、どうした訳か、途中で紛失してしまった。船会社に、B/Lの再発行してもらい、再度船積書類（＝Shipping Documents）を整えて先方に送ろうとしたが、再発行はできないと断られた。仕向地では、輸入者・荷受人は貨物を急いでおり、通関できないのでカンカンに怒り出したが、平謝りに謝って何とか、船会社に保証金（＝Deposit Money）を積んで L/G を差入れて通関してもらったが、正式な船積書類を送らないと代金の決済はしないと言われ困っている。

教 訓：

この会社は、船荷証券（＝Ocean Bill of lading）何故三通あるのか分っていない。また、船積書類には、この B/L 三通をまとめて一回の航空便で送ってしまっており、貿易の常識を知らない。航空便、国際宅配便何れにせよ途中で、事故・トラブルによって便が失われる可能性があるため、常識的には、Original B/L、Duplicate B/L、Triplicate B/L と他の書類も分割して三便（書留郵便、1st Mail, 2nd Mail, 3rd Mail）に分けて日にちをずらして送付するように習慣づけしておかなければならない。これは、今回のように途中で紛失した場合のトラブルを回避するための知恵である。航空便を搭載した飛行機が墜落炎上しないという保証はどこにも無いからである。

L/C 決済、あるいは D/P（支払渡し）・D/A（引受渡し）決済の場合は、船積書類は銀行経由で送られることになる故、銀行が分割して発送するが、これを励行しているかどうか必ず確認しておくこと。

B/L は有価証券であるため、例え、盗難・紛失した B/L でも、第三者が提示した場合には、船会社は貨物引渡しの義務が生じる。従い、正式には裁判所で証券の除権判決制度により B/L の無効宣言を受ける必要があり、これには一年ぐらいの期間が必要となる。

荷主と銀行による連帯保証（＝Bank L/G）、あるいは、貨物の CIF 価格の 150％相当金額を保証金（＝Deposit Money）として支払い、荷主の保証（Single L/G）を差し入れて、B/L を再発行してもらうことができるが、第三者が元の B/L を提示したときのリスクはなくならないと思われる。

我流でなく、貿易実務の基本を踏まえた自社の貿易体制を整える必要がある。

（この節、旭運輸のサイト情報（http://www.auk.co.jp/）を参照し作成。）

（文責 B）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

JETRO

第21節 SURRENDERED B/L の利便性とリスク

事例の概要：

荷受人が貨物を急いで受取りたいので、Surrendered B/L(元地回収の B/L)を発行してくれと言ってきため、船会社に頼んで手配した。しかし、現地で荷物受渡し後、代金の T/T 送金をしてこないので、困っている。

教 訓：

船舶輸送の高速化によって本船到着時に現地に船積書類（含、B/L）が到着しておらず、通関ができないという事態に対するため生じた方法論。船会社は一旦発行された B/L を積地港で回収（元地回収）し、B/L 三通に SURRENDERED の印を押し、荷送人は裏書を行う。荷送人は、その Original のコピーを入手し、現地の荷受人にファックスで通知する。荷受人は、船会社に諸費用を払い、Delivery Order(D/O、荷渡指図書)を発行してもらって、貨物を受取る仕組み。

貨物代金の受け取りとは関係がないので、本件のように安易に Surrendered B/L 条件を受けてしまうと荷受人から代金が回収できないリスクがある。従い、少なくとも代金の T/T 送金の到着確認を条件とすべきである。この場合、相手が送金したとの連絡、あるいは送金伝票の写しなどを信じてはならない、自社で指定した本邦外為銀行からの入金通知（＝Statement of remittance(INWARD)）を確認した上で実行すること。

他に、海上貨物運送状（＝Sea Waybill）を発行してもらう方法もある。これは、B/L のような担保力のある有価証券ではなく、貨物の受取証、運送状の機能しかない。

Surrendered B/L も Sea Waybill も L/C 決済や、D/P・D/A 決済には馴染まない。また、海外子会社や合弁会社など、親密性の高い相手との取引に限定すべきである。

何れにせよ、船荷証券（B/L）の当初の機能や仕組みをかかる事件で再認識し、其の上でこれ等を活用する必要がある。

（文責 B）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第22節 STALE[6] B/L の発生

事例の概要:

ある企業で比較的大きなロットのオーストラリア向けの船積があった。12 月は年末ゆえ、出荷貨物が年末に集中してはとの配慮から、営業部門担当者は 12 月 20 日ごろ CFS(コンテナ・フレート・ステーション)に貨物を入れた。ところが、通関終了したところで、船積担当者が信用状記載の数量条件と入荷数量(＝船積数量)との間で隔たりが多少あり、念の為に信用状と照合しながら荷為替手形買い取り銀行に、問い合わせた所、やはり数量の隔たりに関して保証状(L/G)を差し入れて欲しいと依頼があったので、とりあえず業務上、営業部門経由、顧客に連絡して「L/G ネゴ了解」”の確認(＝L/G Confirmation)を取って欲しいとの要請を営業部門担当者は受けた。

たまたま、12 月 28 日夕刻の忘年会の為に全員で集合してレストランに向かうところであったので、自分だけが集合場所に遅れては同僚に迷惑がかかると思い、明日の朝一番にメールで知らせようと考えて発信の行動に移さなかった。それでも翌日 29 日早朝一番にデスクから発信したところ通常なれば直ぐに返事が取れるのに返事がない。 船積部門は L/G 積みは了解されたものと考えて船積終了。船荷証券が 12 月 31 日付けで上がってきた。銀行買取は当然当日に終了するべきところ、L/G 積了解の返事が返ってこないまま、1月4日の新年業務開始日に持ち越された。然るに、当日も返事がない。それでなくても心細い正月三が日であったのに、更に 15 日になっても返事がない。16 日になって船積担当者は、“信用状有効期限が 1 月 21 日、その上 B/L 発行後 21 日を過ぎて提出された書類の場合買い取り銀行は拒絶すると信用状統一規則(第 43 条 a 項)に記載されている。船積部門はこの STALE B/L(時期経過船荷証券)の責を負えない。”と即決を促してきた。

顧客の了解を取らずして、L/G を差し入れる権限は自分にはないので、再度メールを入れたところ、折り返し、“たびたびのメール感謝。本日只今出社。返事が遅れて誠に申し訳ない。L/G 内容は了解したからそのまま銀行買取を進めるように”との返事!“何しろ、28 日の深夜までは、会社デスクで勤務していたが、29 日以降クリスマス休暇にて家族と一緒にバリ島で遊んでおりました。まことに申し訳ない!”と謝りもした。

年末の 28 日の忘年会の全員集合時間を優先したが故に、正月休暇～成人の日まで、不安な日々を過ごしたが、あの日あの時に直ぐ処理しておればかかる事がなかったのにという後悔の気持ちを深く持ちながら船積数量の不一致に関する L/G 書類を大至急作成し、所属長の許可を経て、銀行買取は無事終了。

何はともあれ、船積担当部門を巻き込む事件にならずホット胸をなでおろした。年末積貨物の L/G 用書面に、怪訝な顔をしながら確認印を押印する所属長の顔の表情を今も忘れない。

教 訓:

今日出来る仕事を明日に伸ばすな。

今後、クリスマス休暇、イースター休暇、旧正月休暇、ラマダン休暇等は絶えず念頭において、相手方の行動パターンを把握して対応すること。

(文責 N)

[6] Stale=古臭い、気の抜けたの意味

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第23節 不良販売先ーその1

事例の概要:

買主輸入商の事務所に出向いて当社社長じきじきに輸出販売(促進)活動を行った。夕刻宿泊先に到着すると、現地で有名なレストランで先方社長の招待を受けて夕食。カンパイ、カンパイ！上機嫌でホテル宿泊。社長は先方社長の軽快なおもてなしに好印象を持った。翌朝、上機嫌！

先方が宿泊先まで来てくれてピックアップののち、 先方事務所で商談開始。商談時にあっては、先方は周囲に自分の秘書や担当者を同席させ情報を共有化しているようだった。

商談は単価で折り合いが着いたが、決済条件では先方は譲歩してこなかった。「ワタシを信じてください。決済は半額前払い、残額貨物到着後 90 日後払い」と幾度も主張を開始。接待をされてその人柄を信じて、今回は特別であると自分に言い聞かせて(太っ腹！）これを受け入れて、前払い分半額を受領後、即空輸した所、後払いの段になって、商品にクレームを意図的につけてきて、自分は今回大損をしたので 25%を差し引いて送金するという一方的通知。

あの接待費は結局自分が負担をしていたのかと目が覚めた。

同席していた先方社員達は、”わが社社長の顔を立てろ！“と自分に対する圧力であることを思わせるための小道具だったのかと考えると、接待は最も恐ろしいイベント！

教 訓:

「ワタシヲシンジテクダサイ！」 。信じてくれと言うけれど、宗教活動ではありません。商売上の信用というものは、金額や送金時期の正確さなど全額前払いの件数が幾度か積み重なった実績から発生する物で、10 回程度の受注と送金実績を見てから考えますと返事すべきであった。信用を供与するためには担保する物が必要です。今回は半額が裸与信です。日本国内市場でも思慮熟考して調査が必要なのに、国境を越えた外国市場でなぜ簡単に受けるのか？考えると恐ろしい行動です。

接待攻勢にして相手の気持ちを察してくれる日本人の心を舞い上がらせて、低コストで高利益が発生するのであれば、かかる手法も商活動の一環なのです。この手にのせられてはならない。接待のお返しは別途、他の手段で考えるとして、決済条件が合わなければ商談を決裂させるのも当社の姿勢である事を先方に教える機会であると理解することです。

商談時にあっては、周囲に自分の秘書や担当者を同席させ、これでも自分の面子をつぶす気か？といわんばかりに自分の決済条件を断れなくする雰囲気も作戦的に作ろうとしている。「おたくの社長の面子がつぶれるか、自らつぶすかは全て商品代金送金のプロセスである」と丁寧にいえば若い現代っ子の秘書や担当者もその意味を理解してくれる問題でもあるのです。「ワタシヲシンジテクダサイ」といい始めたら、ソラキタ！と反論の準備をしましょう。

尚、輸出者は現地商談前に接待を受ける必要はありません。相手側がどうしてもしたいという場合は、商談終了後にしようと提案することでその手にははまらない様にしましょう。“自分は、久し振りに機内食を食べ過ぎて目下満腹です“とやんわりお断りしましょう。

商談開始前から舞い上がってはならないこと、自己管理をしましょう。

（文責 N）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第24節 不良販売先ーその2

事例の概要:

当社に以下のようなEMAILがきた。

We remitted the required amount through our Bank already. Meantime please air our cargo immediately due our clients pushing so hard.（代金は当社取引銀行を通じて送金しました。顧客が強く要望するのですぐに貨物を空輸して下さい。）

海外の輸入販売先が矢のような催促をするから、商品代金は直ぐ当社指定銀行口座に入金するだろうと好意的に理解をしてとりあえず、万一契約条件上の納期違反の指摘を後刻受けると当社は不利になる、との思いから荷物だけは空輸完了。

ところが、銀行から送金到着の案内がなかなか来ない。改めて輸入先に督促をしてみると、先方は“checking！checking! ”（調査中、調査中）ばかりを繰り返す。そのうち荷物は現地運送会社から引き取られて最初の情報がでたらめであったことに気がつく。その後督促電話を入れても電話には出てこない。

教 訓:

輸出商側で販売契約書すら発行されていなかった場合は問題外ですが、引き合い時、商談交渉の過程であっても、「当方の銀行口座に全額入金完了の確認次第、契約貨物を空輸します。」と主張しないまま、更に、確認の書面である販売契約書の決済条件にこれを記入すべきところ、表記実行していなかったことが問題です。

そもそも、already remitted（すでに送金した） とか、already paid（すでに支払った）とか、sending soon （すぐ送る）や checking さらには negotiating to our Bank（銀行と交渉中） 等の先方からの返答は時間稼ぎの言葉です。このような言葉が先方の輸入商から出てくると、直ちに、契約実行への信頼性を疑ったほうがよい。直ちに出張されて現地で回収作業開始です。

海外のレストランで料理を注文後、なかなか料理が運ばれてこないので、ここで促してみると、Coming coming! という返答。されど実際は注文を受けた担当者が厨房に伝えていなかった！という場合があります。輸入商の送金に対する義務感は其の程度であったことが解かります。

下記の文言を貴社の販売契約書に決済条件として挿入することを提案します。これらは、引き合いの交渉過程においても取引条件として主張交信しているはずです。

送金条件:

① By T/T Remittance for the full contract amount in Japanese Yen (円決済の場合) to the Sellers Bank Account No. XXXXXXXX of ###### Bank, OOOOO Branch before the shipment.（契約金額全額を船積までに売り手の銀行口座である### 銀行 OOO 支店の No. XXXXXXXX に円で電信送金をすること） 更に安全を期して追加する。The shipment to be executed after Sellers confirmation of the receipt in Sellers’bank account.（売り手の銀行口座への入金確認後船積を行うものとする）

信用状条件:

② Shipment: Within 90days after receipt of L/C to be opened latest by December 31, 2010.
（船積:2010 年 12 月 31 日までに開設される L/C の受領後 90 日以内）

（文責N）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第25節　不良販売先ーその3

事例の概要:

先方による第一回目の発注で3,000個受注した。翌月2,000個受注した。翌々月2,000個受注した。商品代金の送金は三回とも船積み前に約束どおり入手した。ところが第四回目発注は、「新年正月前の販売多忙時期で、20,000個発注したい！されど、まだ　当初5000個分しか売り上げなく、当社は資金がない！半額送金するから、残額は60日後払いにして欲しい」という依頼有り。

当社は原材料の見込み発注をしてしまったので、やむなくこの申し込みを受けて、船積みをしたが、船積み完了後　3カ月も経過しているのに、残額分の支払が実行されず売掛金が滞留化。今や不良債権となり、これの支払督促に海外出張したところ、残額は50％値引きであれば30日後に支払うとけんもほろろの応対であった。

教　訓:

念願の輸出取引に向けて努力をしてきた会社が、第一回目の受注にこぎつけ、その市場の大きさや将来の希望が大きければ大きいほど、将来用にと、原材料の手配をしたり、新たに製造設備を手配して、買い付け準備をしがちです。

先方からの引き合い数量に惑わされて、原料まで先手を打って量を多く低価格で買い付ける手順は高度経済成長時代の遺物でもあります。

経済環境厳しき折、売り先でも、知恵の或る買い付け担当者は将来の買い付け計画をトウトウと述べて仕入れ価格の引き下げを目論んではきますが、この売り先とて人事異動で、初回発注者が異動するかも知れず、先方が将来を約束したからとしても、単なるリップサービスにすぎません。当方には何の保証もありません。大抵新担当者は、新コンセプトが合わないと、前任者の約束を反故にします。

数量の多い引き合いに惑わされてはならない。相手国の販売シーズンであろうとなかろうと、入金分に見合った数量を輸出する冷静な姿勢を保持することです。売上伝票を多数発行して売上高を増加させても、それにつれてその海外取引先との間では滞留売掛金が増加すれば、取り返しのつかないことになります。

さらに、商品代金の後払いを受けるという事は、売り与信が発生します。いつでも訪問可能な日本国内市場での販売先に対してですら、掛売りはリスクを伴います。それを国境を越えた海外取引で、身辺調査すらしたことのない相手に裸与信で行うことの無謀さに気づく必要があります。相手先はここを見抜いているのです。リスクへの挑戦の実態は無謀への挑戦だったのです。

（文責N）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第26節 不良販売先ーその4

事例の概要:

当社は、最初は少ない数量で注文を受けた。3 回受注したところで、その海外の輸入者は現地での売れ行き好調に気をよくして、今度は、来年度一年間の長期契約を申し出てきた。偶数月に10,000 個宛船積み合計 60,000 個の引き合いである。指値は採算上厳しかったが、当社の生産側は設備が計画に沿ってフル稼働してくれるので他の製品の経費率削減に役立つとして、成約に持ち込んだ。販売契約書は、2 月、4 月、6 月、8 月、10 月、12 月、各月末に 10,000 個の合計 60,000 個。決済通貨は USD。これにて双方合意。サインをして手順は完了。ところが初回 2 月分の 10,000 個は契約通り船積みされたが、4 月積み分には、もっともらしい理由をつけて、信用状開設が遅れ、しかも 5,000 個分のみ、残り 5,000 個は 6 月にして欲しいと。6月と8 月分は船積み SKIP の要請があり、10 月積に延期。其のうち為替レートは円安に更新し、12 月時で未船積み分 20,000 個に円安分の値下げ要求あり。とりあえず、気は心と 4%値下げしたが、残りの半分を船積みしたところで円高に逆転。今度は当方が価格を戻すよう要求したが輸入者はそれを拒否。一体何のために契約書を作成したのか?おかげで生産手順を狂わされて工場長は怒るし、値下げはされるし、それ以外に、倉庫料始め余分の経費が利益を圧迫して、この契約は何の為の取引であったのか頭にくる。

教 訓:

少量注文 3 回は良いとして、海外の輸入者がこれらで一定の利益を上げますと、次回からは、欲が働いて、更に利益を確保する為に、より低価格で仕入れようと考えて、数量を意図的に大量にして引き合いを出します。これをたたき台にして値下げを輸出者に迫り、輸出側がこれを受けると、今度は、急に態度を豹変させて、今までの引き合い数量を却下させ、他に別の理由をつけて、曰く「今回は、新しいブランドゆえ、市場では新顔。リスクも大きい」今度は改めて少量契約に持ち込もうとします。そういうものなのです。

今回は、合計数量を維持したままの推移でしたが、輸入者は当初から契約船積み月に沿って、信用状を開設させる気はさらさらありません。現地の販売市場の実態が引き合い当初の数量計画と同じであるはずもないし、もともと不規則であるべきです。昨今のこと、市場環境は何の前触れや前年度の実績に関係なく激変する状況です。更に、採算面でも、長期契約ですから、契約完了までに円高、円安に遭遇する筈ゆえ、いくら為替予約をするといっても現実の採算は、輸出価格を固定化するには限界があります。反面、社内管理上は手持ち売約残高を大きく確保をしたい気持ちも理解できます。従って、このような先方からの手法は、いわゆる輸入者によるブロックブッキング(一括予約)であることを引き合い時に見抜く事で、貴社の販売契約書をたとえ発行したとしても、それは実現可能な船積み分毎に限定して、その後の残量の単価は変動する物であるという態度を確保する事です。

別途文書で、60,000 個の成約合意にいたったが、販売契約書は、引き取り数量ごとに単価確定分を発行しますという文面を発送し確認を済ますことも出来るはずです。更に、今回 60,000 個成約を見計らって、更に要求が来て独占輸入権というモノポリー条件を要求して貴社の出方を伺う場合もあります。他者ルートを排除する別の魂胆など裏に何か理由はないのか? また、市場によっては、別の視点から問題意識をもたれて、一歩進んで貴社の商標が相手国内で登録されていないことを確認すべく、念のために調査開始をお勧めします。

(文責 N)

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第27節 運動費のからくりと思わぬ経費増

事例の概要:

東南アジアにある資源保有国に機械を売り込むプロジェクトであった。相手国の輸入者は「機械の輸入ライセンスを取るので(真偽の程不明)輸入ライセンス発給担当者に激励料がいる。とりあえず 10 台分 100 万円!送金」という。その代わりライセンスが取れたらこの分は売値に上乗せて回収するからご心配なく!というので、本当なのか嘘なのか解からぬままに、社長自ら決断して、受注への期待をこめて 100 万円を銀行から送金。しばらくして、10 台の機械を輸出成約。商品代金の入金もして船積み完了。危ない橋を渡りはしたが、今後この機械が引き金となってリピートオーダーの可能性が出てきた。ハイリスク、ハイリターン万歳!時は過ぎて、3 年後のある日、当社での税務監査で管轄税務署に上記銀行への外貨送金依頼書をファイルの中で発見されて説明を求められた。結局、この送金は接待交際費であるとみなされて、少額ではあるが交際費課税の対象になった。その分は先方に請求できなかった。担当者はボーナスから少額減額の上、春の桜見物慰安会も規模縮小。

教 訓:

海外との取引が増えれば増えたでこのような正体不明の支出を余儀なくさされそうな危なっかしい要請がきます。或る時は現地の本社出身駐在員までが、現地側にたって本社を説得にかかります。曰く、「現地ではこのような習慣は日常的であり、当地市場に深く参入したければ、会社としてこの習慣を受け入れてくれなければ困る。」

さて、価値観や貧富の格差の激しい海外諸国との取引上の付き合いは、本当にいろいろのケースに遭遇するでしょう。駐在員事務所のラマダン前の支出経費を調べたら、使途不明分が出てくるかもしれません。宗教上の祝祭日や休日前になれば、現地の警察やお巡りさんが意図的に緊急道路工事を装います。当社関連工場の貨物搬出ゲートの正面や公道への出口に、Under construction の看板をわざと並べて封鎖し、休日前に日本向けに出荷を完了させて船積みさせようと奮闘する工場からの搬出時に、突如ドアがノックされて、マネージャーに対して、I help you. You help me. ときます。現地の警察署長さんも必死なのです。この拡大版が上記事例なのです。

(文責 N)

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第28節 代金回収問題

事例の概要:

中国に高級建築用木材を輸出している。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を T/T 送金してこ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全く連絡が取れなくなった。どうしたらよいか。

商習慣として契約書は締結したことがない。相手からの PO（＝Purchase Order、注文書）に基づいて船積みしている。

教 訓:

この様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は契約書である。契約書がなければ、出るべきところに出て戦う土俵、即ち、裁判所あるいは国際商事仲裁所が設定されていないのでは戦いようがない。

大体、何度か取引して誠意あるように見せ掛け安心させるのが、悪事を働く輸入業者の常とう手段である。安心させておいて騙すのである。日本人は、外国の輸入業者はお金のある誠意のある会社・人などと勝手に思い込んでしまっている節があるが、とんでもない思い違いである。日本人は、最初から「信頼」を基本にビジネスを開始するが、これは国際的には非常識である。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る。相手に騙されないビジネスの組み立てを考え、その原則を堅持することで、相手の信頼度・不信頼度が見えてくるのである。

また、約束事を堅持することで相手の信頼も得ることができるのである。信頼感が出て来てもこの原則は覆してはならない。外国からの引き合いだからといって舞い上がることなく冷静に対処しなければならない。

相手の信用度の調査もせず、契約書も交わさず、しかも「後払い条件」でビジネスするなどというのは、愚の骨頂、自殺行為である。

国際貿易に「契約書」は交わさない商習慣など存在しない。その様なことという現地輸入業者との交渉は、そういわれた時点で直ちに中止すべきである。

また、この様な場合、直接現地に乗り込んで直談判するのも良いが、「言葉」の問題があり、この様な悪質な輸入業者との談判は命の心配もあり危なっかしい。

貿易の基本は、まず「契約書」それも「裏面約款」付きであること。言葉は日本語、中国、英語何でも有効であるが、契約書面でどの言語を用いるか、どちらがあるいはどちらも有効である旨謳っておく必要がある。「契約書」は、国際ビジネスに精通した渉外弁護士を起用してビジネスの組み立てを良く説明の上作成してもらう。この弁護士費用をケチる経営者に貿易を行う資格はない。

次に、(独) 日本貿易保険（NEXI）[7]が提供している「貿易保険」を附保（保険を掛けること）することである。「貿易保険」は種々条件があるが、成約から代金回収までカントリーリスクなどの非常リスクと相手先企業の信用リスクの二つの危険をカバーしてくれる。「貿易保険」は、「転ばぬ先の杖」である。

契約が整ったら直ちに契約書を交わし、NEXIが提供している様々な保険から最適なものを選択し、直ちに附保する。このためには、引き合いがあり、交渉を開始するに当たっては、まず、信用調査を実施すること。次に、信用調書を添付して貿易保険に対し事前に「商社登録」を行う。NEXIは申

[7] http://www.nexi.go.jp/

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

請のあった海外輸入業者の信用格付を行う。また、格付によって保険料率に差がある。格付ができないような財務内容の悪い先との交渉・ビジネスは取りやめる。最近では、大手損保でも貿易保険を取り扱っている。

この相談者の会社は結局代金が回収できず、遂に資金的に行き詰まり倒産した。国際ビジネスでは、だまされた側に責任がある。

（文責 B）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第29節　品質クレーム－稚拙な対応による失敗

事例の概要：

パソコン用の電子部品の取引で品質クレームが発生、顧客の工場が操業できなくなり最終製品が出荷できない重大な事態になったとの連絡が入った。当社としては、品質管理に万全を期しており当社の供給した部品による問題とはにわかに信じ難いが、前方が困っていることでもあり、まずは社長が出張して事態を把握することにした。

ところが、社長が出張しその旨説明すると先方の工場長は、自社の工場管理の問題だと言われたと早とちりし、怒りを露わにしてカンカンに怒り出し取り付く島がない。この事態に社長も仰天し、ご迷惑をお掛けし申し訳ないと謝罪、当社としても調査し責任を持って解決に当ると釈明した。先方は、その旨の「備忘録」を作成し、社長の署名を求めてきたので、それに応じた。

社長は、問題の製品見本を持ち帰ったので、早速、工場及び研究所で問題の究明を開始したところ、先方から巨額のクレーム請求書が送られて来たので驚いている。当社が供給した部品を既に装着した完成品の販売代金の補償、先方の製品納入先からのクレーム代金(販売機会ロスの補償)、操業停止による工場損失の補填、未使用のものの引取（Ship Back）と代金・輸入手数料の返済と億単位の金額である。全社が深刻な事態に打ちのめされている。そもそもそのような巨額の資金もない。どうしたものだろうか。

教　訓：

クレーム処理の基本には次のようなことが考えられる。

①　逃げないで正面から取組む迅速で誠意ある姿勢

②　現場でのクレーム対象の特定

可及的速やかに相手先工場（現場）に駆けつけ、船積書類、インボイスナンバー、パッキングリストの特定、対象品の生産ロット、トレース番号の確認、使用済み数量確認、残ったものの現状の把握。

③　対象となっている製品の入手、供給した部品の生産ロットの見本（使用済み、未使用夫々）確保、前後に供給し問題の対象となっていないロットの見本も入手し、速やかに原因調査に掛かる。

④　クレーム対象ロット生産時の工程データの調査、工程上に見逃した問題・ミスはないか、また原材料のロット、品質管理に問題はないかの調査。

⑤　顧客工場の生産の停頓を解決するための代替品の供給交渉と工場での生産手配迅速な事態の把握と顧客工場の操業の早期回復が最優先であり、顧客損失の補填交渉は次の段階の仕事である。

クレーム交渉に当っては、まずは、品質保証も含めどの様な契約書を交したのかが問題となる。裏面約款でチェックしなければならない事項は、品質保証条項、受入れ検査条項、仲裁条項（＝Arbitration）[8]などであろう。この会社は、巨額の対外取引であるにも拘らず、発注書（P/O）のみで取引を行っており、契約書は交していなかった。当初、大口の引合いで全社が色めき立って交渉にあたった。当然、契約書を交すべく交渉を行ったが、「仲裁条項」でもめて合意に至らず、契約交渉を打ち切ってビジネスを先行させてしまった。先方が出してきた契約書では、仲裁は相手国で行う旨記載されていたので、公正でないと噂される相手国での仲裁は怖いので我が国での仲裁を主張したが、

[8] 第三者による紛争解決には、他に調停、裁判などがあるが、最近では、仲裁による紛争解決が一般的である。仲裁は、非公開で一回の裁定で終結し、裁定に従わない場合は裁判に訴えることができる。

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

合意に至らなかったという。

そもそも、相手の契約書(案)を基に契約交渉すること自体が負け勝負である。力関係にもよろうが、まずは、契約書の作成権を取ることが交渉の第一歩である。英語が苦手だからといって契約書の作成を相手に任せることは、相手の都合の良いように作ってくれてよいと意思表示しているようなものである。トレードリスク軽減のためには、金をケチらず渉外弁護士を起用して契約書式に万全を期すべきである。

裏面約款では、両者間の利害が相反する内容が含まれることから、どちらの書式を採用するかの駆引きが生じる。これを「書式の戦い(＝Battle of Forms)」という。この戦いに負けるような弱腰では後が危ぶまれる。この場合、例えば香港などの第三国での商事仲裁を採用することで交渉を打開できることがある。香港は、現在も英国法(コモン・ロー)の地域であり、仲裁制度も整備されている。

また、本件での最大の問題点は、初めから社長がノコノコ先方に出掛けていったこと、そして相手のペースに乗せられて不覚にも謝罪文書に署名してしまったことである。我が社が不良品を出して大変ご迷惑をお掛けし、誠に申し訳ありませんと公式文書で確認してしまったのである。難しい事態で読みにくい不確定の要素が多い交渉の現場に最高意思決定者(＝Final Decision Maker)が出て行くものではない。面子も絡んで逃げように逃げられないではないか！ましてや、極めて日本的な初めに「謝罪」ありきなどは、国際ビジネスではあり得ない。社長は、交渉の緒戦で全面降伏してしまって、次の交渉のステップに臨めない情況を自ら生じさせて、どう会社に責任を取る気か。重い足枷を自らの会社にはめて、部下にその後の交渉にどう臨めというのか。相手は、此方の狼狽を見抜き、有利に交渉を運べると踏んで、巨額の金額の補償を求めてきた。社長は、自ら自社を窮地に陥れてしまった。この様な絶体絶命の危急の場でも交渉を有利に導く対等の立場を確保するための毅然たる姿勢が求められる。

この場合、社長訪問時に出てきたのは先方の工場長である。社長が出て来た訳ではない。この様な場合、緒戦の交渉では、クレームの内容に応じて営業担当あるいは営業課長が、工場長が取締役である場合でも此方は営業部長が、誠意ある姿勢をアピールしつつ迅速に現地に入り事態を掌握し、短期期間で帰国、把握した実態を分析した上で、余裕を持って社内で種々対策を講じて交渉の戦術を練り、何らかの交渉のツール・糧(何通りかを用意する)を持って次の交渉に臨む。何段階かのステップを想定し交渉に臨み、クレームによる自社の損失を最小限に持って行く粘り強い交渉態度が求められる。このケースは、実際に供給した商品に品質上の問題があった様であるが、例えその様な事態でも平然と交渉を進めその過程で相手の非を衝いて交渉を有利に展開する努力もしなければならない。

目標とするクレーム解決の落としどころは、代替品の提供、こちらの供給した商品の代金相当の補償および残る問題商品の自社の経費負担による返品(＝Ship Back)の受入れである。難しい交渉が続く場合は、此方も取締役が出る場面もあるだろう。また、社内では、どこが責任をとるか、損失を負担するか、生産サイドとの交渉も必要となる。従い、情況によっては生産サイドの然るべきポジションの人間を交渉に立ち会わせ、相手側とのコミュニケーションを多角的に進める。交渉には、前面の交渉と背後の交渉との二面性があるのである。また、考慮しなければならない面子の問題もある。

誠意のある迅速な対応は、クレーム代金をミニマイズする重要な要素である。誠意ある対応を示せば、今後の継続的な取引を考慮してあまり相手を困らせず問題を解決してやろうという相手の政策的態度も引き出せるものである。交渉が最終段階に入り、然るべき補償の支払いの腹が固まり友好的に(＝Amicably)に解決の目処が立ったら、この時こそ社長が相手先を訪問し社長に面談し、「謝罪」することがあっても良い。

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

逆に、相手の態度に誠意がなく、クレームをチャンスに金をむしり取ろうという姿勢が見えみえであれば、以後この客とは絶対ビジネスは行わないと決意して強い姿勢で臨むこともあり得る。交渉においては、金を払う側が基本的に強い立場に立てる。金を払わないといわれて困るのは、相手である。

国際取引でも商事仲裁にもつれ込むケースは少ない。交渉による解決が基本である。会社として「タフな交渉術」に磨きを掛けることが重要な所以である。普段の人材の鍛錬が必要なのである。

（文責 B）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第30節 「販売契約書」で救われた現場の失敗

事例の概要:

男子シャツ用先染め綿織物の大量契約が成立、当社は販売契約書をフランス、パリにある先方事務所に送付。買手輸入商のサインがなされて後、柄、配色の加工指図書と共に返却有り。信用状も遅滞なく到着。全量指定縫製地のモーリシャスに船積み完了。ところが船積み後致命的ではないが格子柄の染糸の本数不足があり、玄人は気がつくが素人は識別不可能なミスであったので、放置したまま、問題にならぬように神様に祈っていたにもかかわらず、先方が見破って当方にクレーム。輸出者はノラリクラリと対応を放置していた。先方輸入商は業を煮やし、本気で怒りだして、パリの商事仲裁機関に仲裁を申し出た。

フランスの輸入商からは商事仲裁機関に申し出た内容が面々と記載されている文書到着。更に、パリにある商工会議所からも当社に通知が到着。課長がこれを読んで激怒したことは当然です。

当方がこのロットの加工指図に顧客の指示通り実行しなかったのか、または製造先がミスしたのか、その過程が亡羊としたまま、当方の返事を引き延ばしたままだったのです。

何しろクレーム金額は織物単価X船積み数量Xクレーム%ではなく、それには、日本→モーリシャス間の海上運賃、現地輸送経費や現地縫製コスト、シャツ完成品のパリまでの航空輸送運賃　包装費、顧客の見込み利益逸失分等などとてつもない金額でした。当方はえらいことだと首を洗って観念したのですが、後になって、突然先方が仲裁を取り下げてしまったのです。なぜか？当方の販売契約書の裏面条項の仲裁条文では、日本の仲裁機関による仲裁と日本の法律適用が書かれており、この契約書に買手輸入商はサインをしていた。

他方、買手輸入商は自社の仕入れ契約書そのものを作成していなかった。ここをパリの商事仲裁機関は注目をして輸入商に指摘した模様です。

教　訓:

解決の基準は裏面条項ですから、個人商店に近い買手輸入商は日本まで仲裁のために要する時間や経費と手間、その期間の業務支障、仲裁料金等の負担を考えたのでしょう。トラブルになった生地の染糸使いにしても、致命的な販売上の打撃になるほどの大きな不一致でもなく、シャツ販売時の販売逸失利益を強調すればするほど、当社からの逆追及を日本仲裁機関で指摘されて、これを自分で避けられなくなると考えて、逆に、自分は微細な相違点を、売り手に対し誇大に主張していると気付いたのかもしれません。

会社ルールに従って販売契約書を、成約後直ちに相手方にサインさせていたこの基本行動が、無用のトラブルを回避したといえます。輸出者はホット胸をなでおろすと同時に、成約時直ちに販売契約書を発行することの重要性を再認識しました。

（文責 N）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

JETRO

第31節 知的財産権に関するトラブルー商標権の問題

事例の概要:

当社にある日、北京の専利(特許)事務所からファックスが入った。曰く、「貴社の商標○△□を当地で商標登録した中国企業があります。御社は、この商標権を取り返したくありませんか。わが社は、実績が豊富でこの問題を迅速に解決してあげますので、ご連絡をお待ちしております」。

ファックスに添付された登記資料を見ると、どうもわが社と永年の取引関係がある台湾企業の中国現地子会社が当社の了解も得ず、商標登録をしているようである。中国向けは、直接やるのは怖いので台湾の代理店経由中国向けの輸出をして来た。先々代からの信頼関係が崩れショックである。どうも 2 年前に先代が亡くなった頃に登録申請したらしい。何とか取り返す方策はないか。

教 訓:

先代が築いた台湾の代理店との信頼関係は、残念ながら先代が亡くなった時点で終わっている。それに気づかないこの会社が問題である。本件について、この代理店も中国の子会社も罪の意識はない。あるとすれば、「永年内が苦労して売って来てやったのだからこれぐらいのことは当然だろう」程度の認識である。我々とは、全くことなる文化常識がそこにはある。

一番の問題は、自社の商品が輸出される国・地域で過去に商標登録をしていなかったことである。商標登録も知的財産権の一つであるが、どうも古い会社、古い経営者ほど知的財産権についての認識が甘い、いや認識が欠落している。知的財産が、自社の重要な資産であり、権利であることを認識していない。ましてや魑魅魍魎の海外に自社製品を輸出する時は、この知的財産権の流失(流出ではなく流失)に関する備えをしなければ危うい という思いが至らない。中国は怖いと云いながら、怖い(リスク)に対する備えをしなければならないと思わない蒙昧な経営者が多い。中には、「わが社の商標を付けて偽物を売っているところがある。タダで内の宣伝をしてくれて大変ありがたい」と薄らとぼけたことという経営者も未だにいるのである。我が国は、知的財産に関しては今も後進国である。

中国に関しては、「模倣・冒用天国、他人の知的財産(特許・商標・実用新案・営業秘密など)を勝手に使って怪しからん」とか「中国は人治の国、法律なんてあってないようなものだ。中国で特許を取ったり商標登録しても無駄だ」という話がよく聞かれる。

しかし、中国にも知的財産法体系がきちっと整備されている。現地で知的財産権を主張するのであれば、この法体系に沿って権利化しておかなければ、知財防衛はできない。逆に「法リスク」が増大していると認識を改めて、法体系に沿った対策をしなければならない時代である。中国での自社の知的財産権を確立して初めて権利を主張できるのであり、文句も批判も言えるのである。その為の経費をケチる経営者には、危機意識も愛社精神もないと言わねばならない。

中国政府も欧米や日本からの批判に応えて本件には真剣に対応しており事態は徐々に好転している。中国の知的財産法体系を良く研究し、知的財産権の防衛策を講じることが広く日本企業(大企業も含めて)に求められる。

「わが社は、まだ中国には出て行く予定はないから知財対策は不要だ。」というのも誤りである。中国で店舗展開している日本のある著名商標は、中国企業が勝手に商標登録し、それを中国系企業にライセンスして展開している。この著名商標の持ち主は、中国に進出するのは未だ先だからと商標登録を怠っていたのである。今や中国に進出するのもリスク、進出しないものリスクなのである。

上述の企業は、ジェトロのアドバイスを受け台湾の代理店に対しこのままでは代理店契約を破棄すると脅し、現地子会社に圧力を掛けつつ、また、北京のファックスの主を信用することなく、中国に実績のある日系の弁護士・弁理士事務所を経由し、現地弁護士事務所を起用して、自社の商標を買

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

い取る交渉を行い、高額な金額提示を跳ねのけ何とか納得できる金額で交渉をまとめ、登録の変更登記手続きを完了させた。

（文責 B）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第32節 知的財産権に関するトラブルー商標の冒用問題

事例の概要:

当社は、世界各地に代理店を置いて輸出販売している。今回、ある国の代理店が、「他社ルートから中国で生産された模倣品が大量に流入し、我々の価格の半値以下で売られている。お陰で、我が社は売上が激減、昨年実績の半分にも行かなくなった。これは、あなた達の知的財産の管理がずさん故に起こったことだ。従い、我が社が失った利益を補償してくれ」と言って来た。調査すると、当社の商標と類似しているが、巧妙にアルファベットを一字変えただけで、後は梱包もそっくり真似て作っている。そして、どうも模倣品を生産・輸出している中国企業は一社ではなさそうで、複数の業者がいるようである。当社は、輸出している国については、各種のブランド、商品について商標登録しているが、対策が打てずにいる。本社のトップは、「模倣品を作る企業は、叩いても、もぐら叩きのように次々出てくるだろう。一々裁判していては膨大な経費が掛るだけだ」と言って、対策を打ってくれない。何か良い解決策はないだろうか。

教 訓:

有名商標と紛らわしい表示を使う模倣品を中国語では、「傍名牌」と言う。良くあるケースである。本件は、中国国内市場から拡散し、第三国での被害が拡大しているケースである。

本件は、商標登録ができている第三国で訴訟を起こして戦うことも考えられるが、やはり、問題は本から断たなければ解決しない。会社首脳は、訴訟費用をケチって対策に乗り出さないようであるが、大事な会社財産が危機に曝されているのを放置するのは、経営責任の放棄に等しい。

中国は「一罰百戒」の国、最も質の悪い業者を探し出して鉄槌を下す必要がある。貴社の厳しい姿勢を明確に示すことに寄って、貴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、他の業者も矛を納める。

この模倣調査には危険も伴う故、ジェトロなどの公的支援機関とも相談しながら、中国に精しく実績が豊富で日本語でのコミュニケーションが可能な優良な日系法律事務所、弁理士事務所を選定して、その事務所が持つ、提携先の現地法律事務所、特許事務所を選定する。調査専門の業者もこのルートの先にある有力なところを起用する。依頼する専門家の選定もこの有力な人脈・関係の延長線にあるところを選ぶのがより安全である。中国は人脈・関係が重要であると言われる。専門家の選定においてもこの人脈・関係を旨く使うか否かで費用も結果も違ってくる。

近時、中国における知財関連裁判も関係当局の努力によって公平・公正が向上しつつある。何もしないで放置するのではなく、積極的に対策に乗り出すべきである。

ジェトロは、北京・上海など現地主要事務所でも知財に関するトラブルへの支援体制を敷いている。また、知財リスクがあるのは、中国だけではない。韓国、台湾、ベトナム等広範囲に亘る知財防衛体制を組む必要がある。

（文責 B）

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第33節 技術輸出に伴うロイヤルティ回収トラブル

事例の概要:

当社は、中国向けの環境技術のライセンスビジネスを行っている。きちんと契約書を締結した上で、技術移転を進めているが、初回のイニシャル・ ロイヤルティは、送金されてきたが、その後のランニング・ ロイヤルティが催促すれども送金されてこない。現地には技術者も派遣しており、技術移転を途中で止める訳にも行かず、困っている。どうすればよいか。

教 訓:

この様な事例もよくあるケースである。初回は契約通り送金してくるが、二回目から履行してこない。先方が中国法令を知らない故か、作為的に送金してこないのか良く判らないが、どの様な契約書を締結したのか、それが、中国法令に合致しているかのチェックがまず必要である。

中国では、「技術輸出入管理条例」(2002 年 1 月 1 日施行)、「技術輸出入契約登録管理規則」(2009 年 3 月 3 日改正施行)、「輸入禁止輸入制限技術管理規則」(2009 年 3 月 3 日改正施行)及び「輸出禁止輸出制限技術管理規則」(2009 年 5 月 20 日改正施行)等を熟知した上で、技術ライセンス契約書を作成する必要がある。また、改訂「技術輸出入契約登記管理弁法」では、契約発効後 60 日以内に登記することを義務付けている。ライセンス料送金時、銀行は登記証憑の提出を要求し、これがないものは送金を拒否される。但し、ランニング・ロイヤリティについては金額確定後 60 日以内に登記が必要、以後確定の都度変更手続きが必要としている。従い、契約書面で中国側に登記を義務付け、少なくとも「契約登録証」の写しを契約締結後遅滞なく提供するよう明記して置く必要がある。また、契約内容のオンライン化が義務付けられ、「技術輸出入契約情報管理システム」で入力しなければならない。

このケースでは、契約書面に登記の義務付け条項はなく、また、トラブルが発生した時の契約解除の条項も無く、引くに引けない状態。先方は、「送金手続き中」一点張りであるが、上述の法令の存在を指摘し、交渉によって打開策を探るしかないであろう。

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故、相手国の法令を良く知った上で契約交渉を行う必要がある。現地法令に詳しく、経験を積んだ渉外弁護士を起用して交渉することを薦める。

(文責 B)

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第34節 甘い海外 P/L 法対策

事例の概要:

当社は中国にある高価なテスト装置を輸出している。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。良い知恵があったら教えて欲しい。

教 訓:

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で、殆どの企業が忘れている点が二つある。一つは、対象国での知的財産権対策である。その二つは、製造物責任(P/L)法対策である。後者については、国内市場では、P/L 保険でカバーしているが、海外での消費者クレームなどへのリスク感覚が欠落している。海外では、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る。P/L 保険は、海外市場を対象としてカバーすることも可能である。従い、損保会社と事前によく話し合い、年間の販売予想、保険料率などを取極める必要がある。

上記の場合は、損保がリスクが高いと判断したため、高率の保険料を提示し多額の保険料の支払いが必要と判明した。しかし、そのような高額の保険料は輸出採算に入れていなかったために、大きな赤字がでることが分かり、社長は、保険を掛けないと結論付けた。有事には、保険料などと比較できない多額の損失が予想されるにも拘らず、この会社は、丸裸でリスクを放置することを決めた訳である。人命にかかわるトラブルが生じた時には一体どうするのであろうか。

輸出商談の段階で事前に P/L 法対策を検討し、多額の保険料を輸出採算に含めておけばこの様なことにはならずに済んだ。

また、中文の取扱説明書、使用上の注意、警告文などを現地事情に合わせてさまざまなケースを想定して、注意深く作成し、問題発生を事前に防ぐ工夫も必要である。裁判沙汰にでもなれば、これらが有効に作用することも考えられる。

(文責:B)

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

第35節　グローバル戦略の欠如と失敗

事例の概要：

当社の長年の努力が実を結んで、自動車部品のビジネスが好調で、納入先から高い評価を得ている。技術開発には自信があり、今も新しい構想を温めている。日本の自動車メーカーの中国進出に伴い、現地日系自動社メーカーへの納入も始まり、輸出が増えだしたので、第一ステップとして上海に連絡事務所を設立、貿易を担当させていた入社 3 年目の中国人を事務所長に任命することにし、設立段階から彼に任せた。

設立後、顧客サービスも向上でき、ビジネスの拡大を期待したが、何故か、習慣付けしたはずの週報、月報による報告が上がらなくなり、現地情報が入らなくなった。また、期待に反して商量は急減し、半分にまで減ってしまった。そうこうする内に、ある日系自動車メーカーからある日連絡が入り、当社商品が工場稼働中に破損事故を起こし、ラインが停止するという大クレームが舞い込んだ。

何のための上海事務所か、重大事に頼りにならないので、自分で現地に飛んで平謝りに謝り、原因調査のため問題の破損商品を譲り受け急ぎ帰国した。

破損品は、見てくれはすごく良くできているが、少し違和感もあったので、工場データでトレース番号を照合してみると、その番号は、輸出したものではなく、国内に出荷したものであった。先方は、間違いなく上海事務所が納入したものだとのこと。輸出の実績データもない。一体どうなっているのか。再び、現地に飛び調査したところ、梱包、商標は当社のものと同じであったが、現品はやはり当社のものと少し違う。上海事務所長に厳しく問いただしたところ、上海の知り合いに、同じものを作らせ納入したことが判明した。彼に対する信頼感は一挙に失せ、このままではまずいので、首にすることにして事務所は閉めることにした。

教　訓：

日本国内しか知らない企業が、国際化のための総合的な戦略もなく、調子に乗って、ただの思いつきで出掛けて行って失敗しているのが分かる。

①　海外展開のための基本戦略の欠如

一般に輸出が増えてきたとかこれから海外事業を手掛けたいと言うと、直ぐに連絡事務所や現地法人を開設しなければならないと思う経営者が多いようであるが、これは必ずしも正しくない。有能な、貿易実務に長けた人材がいれば、出張ベースで十分である。また、現地で代理店を採用して経費を抑えながら商売を伸ばすことも考えられる。

経営者は、はやる気持ちを抑えて費用対効果も踏まえて冷静に熟慮すべきである。

②　立地戦略の欠如

そもそも何故、上海に事務所を出したのか。日本の自動車メーカーで華東地域の沿岸部に進出しているところは一社もない。事業拡大のための立地はどこが最適かは、冷静に長期的な視野に立って考えなければならない。

日本から近いからと言って、皆が上海に行くからと言って、また、採用した中国人の実家が上海だから経費が安くて済むからと言って、とにかく上海に立地すればよいということはない。

③　人材育成の長期戦略の欠如

大卒の留学生を採用し、他の日本人同様に OJT で大事に育てたとのことだが、人の質にもよるが、この3年間に彼が社長あるいは会社に忠誠心を持つ程に深い関係を構築できていない。異文化で育った中国人に単なる OJT だけでは、日本的経営文化を教え根付かせることはできない。

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.

この会社は、日本人社員の場合、入社 10 年しても地方の支店長に抜擢されることなどない。慎重なのである。入社たった 3 年、ろくに教育もできていない中国人を中国語がしゃべれるからと言って、それでなくとも難しい中国事務所のトップとして何故派遣できるのか、不思議である。逆に、彼はこの会社をもっと大事な自分と自分の仲間(地縁、血縁)のために利用する絶好の機会だと考えた。入社以来三年間、出張させてもらう度に会社の技術資料、顧客 情報を持出し、郷里の仲間と資金を出し合い、工場を造り、模造品を作る体制を整えて来たのである。

また、不祥事が起きたからと言って何故事務所を閉めるのか。直ちに、代わりに日本人の幹部クラスを出せば良いではないか。しかし、この会社には海外駐在に出せる人材はいない。そもそもそのような人材を育成する長期的な人事政策などないのである。人材がいないことを理由に、この事務所の閉鎖実務もクビにすると決めた彼に任せたのである。

④ 元々この会社は、輸出などした経験がなかった。留学生の大卒者を雇って、輸出を担当させたと言うが、輸出実務の経験がある日本人人材もなく、教育などできるはずがない。フォワーダーに丸投げにしてお座成りにしていたのか。貿易取引は、国内取引以上にさまざまなリスクを伴うので、そのリスクをカバーするためのいろいろな手段を講じる必要がある。それには、新たなコストも掛って来る。貿易は知的熟労働である。会社として、採算の採り方、対外交渉術も含め、貿易実務に熟知している人材を配置し、組織を整える必要がある。永年貿易に従事し貿易を熟知している社外の人材を起用して、人材の教育、組織化を計る周到な取り組みが必要である。この点を会社幹部はよく理解する必要がある。

⑤ 人事制度の国際化－雇用契約、就業規則などの見直しこの会社は、外国人を採用しても漫然と従来の社内規則を採用してきた。異文化の人を雇用するからには、これまでの様に阿吽の呼吸で分かり合える日本人を管理する様な訳には行かない。相応に社内規則を見直し、体制を整えなければならない。例えば、新たな「秘密保持契約」の締結である。技術を売り物にするのであれば、「技術の流失」を防ぐために雇用契約や就業規則も見直し、予防的措置を講じておく必要もある。

⑥ 知財の国際化戦略の欠如

この会社の技術は、あるものについては、日本で特許化できているが、企業秘密としているものも沢山ある。そして、「我が社の技術は社員皆のもの」として、社員であれば誰でも閲覧できるようにしている。

海外で特許登録ができていなければ、現地で盗用されても防衛できない。企業秘密は、営業秘密として権利主張するためには、少なくとも「秘密管理」されていなければ、要件を満たさない。社員皆が閲覧できる技術など営業秘密とは言えない。国外に持ち出されても防衛はできない。

この間、もし会社の商標を勝手に登録されてしまったら、中国には、輸出できなくなっているところであった。

特許、実用新案、意匠登録、商標登録、営業秘密(中国は商業秘密)などの知的財産については、どの様な権利化が有利か、日本のみならず、進出国の知財法体系を研究して、海外も含めた総合的な知財戦略を立案し、具体策を実行して行かなければならない。このためには、社内に権限をもった知財戦略部門を構築しなければならない。何もせず、相手国での法リスクを認識せず、丸腰で出掛ける企業が多すぎる。 日本では、他人の知財は犯さないという不文律が存在するが、海外ではそのようなものはない。

(文責 B)

以上

Copyright © 2010 JETRO. All rights reserved.