中小企業の海外展開支援

大型機器契約の特徴と
中小企業の海外取引の基本

＜ものづくりを中心として＞

2014年8月22日

神戸商工会議所海外ビジネス展開支援特認専門員
（社）大阪府産業支援型NPO協議会海外専門部会（OSK）

部会長　米谷政勝

第１編
国際大型案件と中小企業の関わり

兵庫県には、プラント・大型機器を扱う企業がいくつもあり、中小企業はその取引の中で大型案件契約の枠組みの中に組み込まれることがある。

従って、国際大型案件についての一般的な事項を俯瞰し、この意味を考えてみる。

国際経済援助におけるローン

ハード・インフラ（水道、道路、発電等）におけるローン

・タイドローン

ローンを準備する国からのひも付き条件がついたもの

中国、韓国などはこのローンが多い。調達は、ローン供与国に限定するなどの条件で縛られている。

・アンタイドローン

ローンを準備する国からの条件は付かないもの

日本のODAの内、90%は、このローン。

調達は、世界中どこからでも可能。

経済援助の事例：
タイの水道プロジェクト

Seventh Bangkok Water Supply Improvement Project (II)

Constructing a balanced waterworks system in the Bangkok metropolitan area.

General untied
↓

(1) Project Data

Date of Approval	Amount (mil.yen)	Interest Rate	Repayment Period / Grace Period (years)	Procurement
2000-09-22	9,601	1.7	25 / 7	General untied

JICA資料より

経済援助の事例：
タイの橋梁プロジェクト

Second Mekong International Bridge Construction Project

Constructing an international bridge and related facilities to connect Lao PDR and Thailand

General untied
↓

(1) Project Data

Date of Approval	Amount (mil.yen)	Interest Rate	Repayment Period / Grace Period (years)	Procurement
2001-12-7	4,079	1.0	30/10	General untied

JICA資料より

プラント・大型機器契約の主な種類

機器+指導員派遣

配管・小型補機はスコープ外

商社がFOB以降担当の場合あり

ターンキー（セミ・ターンキー）

turn-key：据え付け、運転渡し

フルターンキー（EPC　コントラクト）

E:　ｴﾝｼﾞﾆｱﾘﾝｸﾞ　P:　調達　C:　建設

大型契約の特殊条件

納期ペナルティー、稼働率保証、性能保証

免税条件（Tax exemption）

Counter purchase

Local content

各種保証：納期ペナルティー

Liquidated Damages

Delays in Commissionin

Shortfalls in
Commissioned
Dependable Capacity

On-Going Dependable
Capacity Shortfalls

Dispatch Levels

F. LIQUIDATED DAMAGES FOR DELAY

Construction contracts invariably provide for the payment of liquidated damages by the contractor for failure to achieve completion by the agreed completion date, or sectional completion dates. Liquidated damages are commonly payable in a specific amount on a daily or weekly basis. They should include a profit element. On larger projects the total amount of liquidated damages for which a contractor can be liable is often capped. Contracts normally make it clear that payment of liquidated damages does not relieve the contractor from its obligation to complete or perform any of its other obligations.

Liquidated damages serve a number of purposes. Most notably they avoid any need for the employer to prove loss in the event of contractor delay. For contractors, liquidated damages provide certainty as to their exposure to delay damages – and, where the damages are capped (which is common on major projects), a limit of liability for delay. For both parties, liquidated damages can also operate as a goal or incentive for project completion.

In common law jurisdictions, liquidated damages must represent a genuine pre-estimate of loss, otherwise they may be subject to attack by the contractor on the grounds that they represent a penalty and are therefore unenforceable.[13] Occasionally, liquidated damages clauses are poorly drafted so that the drafting rather than the specified rate renders the liquidated damages penal. Contracts that provide for sectional completion are particularly prone to such errors, for example, if the contract only states a single figure for liquidated damages or where the effect of cumulative delays across sections has not been appropriately addressed.[14]

各種保証：納期ペナルティー

補機納入メーカーへの要求

10. DELAY IN DELIVERY

1) In the event that the delivery of the Goods is delayed beyond the delivery time specified in the Contract, and such delay is not excusable pursuant to Clause 22 hereof, the Buyer shall, without prejudice to its rights under Clause 19 hereof or otherwise, have the right to:

   a) Have the Seller send the Goods to the final destination pursuant to the instruction of the Buyer by air at the Seller's expense, if the Buyer so demands; and

   b) Recover liquidated damages from the Seller promptly, at the rate of one percent (1%) of the Contract price for each and every week or a part thereof from the date of delivery provided in the Contract until the date of completion of the delivery, but not exceeding ten percent (10%) in total.

稼働率保証

稼働率計算

7.1.3 Reliability and Availability

Plant redundancy: adequate redundancy should be built into the Plant to meet the reliability and availability requirements set out.

The Plant shall be designed and constructed to meet an annual average availability target of not less than 95 per cent, (including planned and unplanned outages) over the design life of the Plant.

$$\text{Annual availability \%} = \frac{[(8760) - (SOH + FOH)]}{8760} \times 100$$

Where:

SOH = schedule outage hours per annum

FOH = forced outage hours per annum.

Where equipment is specified as two 100 per cent (duplex), alternatives may be specified such as three 50 per cent, provided availability is maintained.

As a demonstration of the reliability of the station, the Contractor shall carry out a reliability run over a period of 30 days as specified

免税条件（Tax exemption）

通常、ハードインフラの様な社会的な基礎をなす設備は、免税で通関される。 しかし実務的には下記のつらさがある。

・プラント全体の通関価格があらかじめ提出されていること。

・個々の設備、部品、材料は、すべて個別の通関価格の付与が必要。

・当然のことながら、通関時には、通関価格の妥当性のチェックを受ける。

・short-shop,トラブルなどで、追加の持ち込みが出て来た場合には、免税の総額あるいは項目別合計額を超える為、関税の支払いが発生する。

Counter purchase

円借款に伴うプラント発注には、往々にして
かなりの金額の日本への販売：調達が義務づ
けられる。
しかし、金額が大きくて、これの対応に苦慮する。
また、直接に関連しない分野での技術移転の
要求も出てくるケースあり。

Local content

Indonesia since 2009 has required contractors of energy service projects to source a proportion of their components from local manufacturers as part of an initiative to support the growth of the domestic manufacturing industry. With the minimum requirement first set at 35% by BPMigas (now SKKMigas) and the Ministry of Industry, this policy has over the years been subject to revision and supplementary regulations that have typically raised the threshold and now place an even greater onus on companies to work with local providers of engineering services and component manufacture.

Allowing for flexibility between different project types is in keeping with an earlier regulation implemented by the Ministry of Industry on the use of domestic products in the construction of electric power infrastructure (No. 48/2010 and No.54/2012). In this case, distinctions in minimum local content are made on the basis of power plant capacity and type of energy used, with more leniency shown to companies undertaking projects of a larger scale.

Minimum Local Content Requirements for Electric Power Infrastructure Projects

Power Source	Capacity (MW)	Local Content % (Goods & Services)
Steam	<15	70.79
	15-25	49.09
	25-100	44.14
	100-600	40.00
	>600	38.21
Hydro	<15	70.76
	15-50	51.60
	50-150	49.00
	>150	47.60
Geothermal	<5	42.00
	5-10	40.45
	10-60	33.24
	60-110	29.21
	>110	28.95
Gas	< 100 per block	48.96
Combined Gas & Steam	< 50 per block	47.88
	50-100 per block	40.00
	100-300 per block	34.76
	>300 per block	30.22
Solar (Centralised/Communal)	-	43.85

単体機器納入契約の問題点

主契約者の契約に縛られるケース

プラントの補機等を受注する際に注意が必要

Back to back

元請けが受注した契約条件をそのまま受ける条件。

工事途上に解釈差が出てきても下請けには交渉権無し。

生産地指定

自国内、または自国外の生産地指定

コスト増に対する保証項目無し

第2編
陥りやすいトラブルと中小企業

トラブルのパターン

事前対応不能

天変地異、暴動、法制変更

事前対応可能

与信、パートナー選択、進出地域と投資、契約、顧客、各種法律調査、ファイナンス等

海外事業トラブルへの対応(1)

・事前対応不能

進出は控え、商品取引のみとする。
短期的な回収を原則とする。
生じた損失にはこだわらない。（損切り）

海外事業トラブルへの対応(2)

・事前対応可能　与信

日本の中小企業にとって与信は必要だが、調査会社を使えばコストがかかる。

↓

偶然知り合った当該国人、留学生のアドバイスに乗る。（失敗のもと）

↓

大使館、領事館の商務官の紹介と、自己ネットワークでの調査。

→　アメリカで簡単な現地組み立てを伴う代理店契約での詐欺行為

海外事業トラブルへの対応(3)

・事前対応可能　パートナー選択

＜個人的な見解＞

パートナーの選択は、難しい問題だが、出来る限り、日本との取引実績がある企業を選択する。進出経験がない企業は、独自進出は避け、台湾、香港、シンガポール企業との共同経営・運営を考える。販売代理店の候補についても同様。

当方が提示する事業規模、販売規模が小さくても遠慮をすることはない。中国の大手でも、1百万円程度の取引でも喜んで対応する。

海外事業トラブルへの対応(4)

・事前対応可能　進出地域と投資

　インフラを考えた場合、工業団地がよいが1区画が大きすぎる。（例：蘇州　300m＊300m）

↓

工場の一部レンタル（工場および労働者採用管理）

投資回収の面からもこれを薦める。

あまり田舎はすすめない。

（例：大連近くの神戸の企業の工場。賃金は安いが、情報が漏れ地元企業に仕事が取られる。）

海外事業トラブルへの対応(5)

･事前対応可能　契約

1．販売における代理店契約

契約の案の作成と総代理店契約

契約案の当方主導での作成

総代理店権利の制限

（地域、販売目標の設定と義務）

例：神戸の老舗化粧品メーカ

2．代理店契約における遵守問題

米国での大型機器販売トラブル

１年後に技術資料提供する項目あり。

→　守れず→裁判

利益確保機会を失ったとして損害賠償

海外事業トラブルへの対応(6)

・事前対応可能　顧客

相手国の人口が多いからといって、必ずしも日本企業にとって市場が大きいというわけではない。

↓

例：中国本土（Ｂ　to　Ｂ　のケース）

顧客と供給側が分かれている

中国メーカー（供給）　→　中国顧客（購買）

台湾メーカー（供給）　→　台湾系顧客（購買）

日本メーカー（供給）　→　日系顧客（購買）

日本の中小企業にとって、顧客がはっきりしていることが重要。

例：南あわじ市の樹脂成形メーカー中国工場

日本の大手100円ショップ企業との取引

中小企業の製品・商品であっても最先端のもの(検査機器など)は、顧客からの需要はある。

海外事業トラブルへの対応(8)

・事前対応可能　各種法律調査

進出にあたっては、特に労働関連が重要。

例：タイ、マレーシア、インドネシア等における現地人雇用義務、日本からの出張者の会議・打合せを含む実業務従事の禁止。

その他、税務他については、現地の公認会計士事務所に相談の必要あり。

食品・化学品関連については、相手国、日本両国の法律の調査が必要。

海外事業トラブルへの対応(9)

・事前対応可能　ファイナンス・キャッシュフロー

不思議なこと

↓

海外展開、進出をもくろむ中小企業の中、事業計画を立て、投資額、売り上げ・利益・キャッシュフローを検討している企業が少ない。

経営体質が弱くなってからは、海外展開は無理。

回収には時間がかかる。

トラブルの起こりやすい契約

主契約者がむすんでいる契約:
ランプサム契約に縛られるケース

・機器納入契約
（納期、性能保証）

・機器据え付け込み契約
（ターンキー契約）

・土建、建家込み契約
（フルターンキー契約：EPC契約）

主契約者の契約に縛られるケース

再確認

プラントの補機等を受注する際に注意が必要

Back to back

元請けが受注した契約条件をそのまま受ける条件。

工事途上に解釈差が出てきても下請けには交渉権無し。

生産地指定

自国内、または自国外の生産地指定

コスト増に対する保証項目無し

現地通貨

現地通貨は、不安定なためあるいは、世界で評価されていないため決済には使えない。多額の現地通貨は、Hard Currency(us$ 円　など)との交換はできない。

海外からの調達

技術・技能レベル

・20年前　インドネシアでの建家鉄骨
（穴ピッチ合わず苦労、ブラスト用の砂が悪く、塗装に苦労）

・最近の状況（中国の例）

大連の現地メーカーのSUS溶接

安徽省の現地メーカ製のフランジ（日本に輸出）

海外展開でいくつかの注意点

事業計画書は必ず作成し、知恵とリスクの前出しを。

投資した資金の回収開始には1年以上かかる。

入金条件は、出来るだけ早い時点を。（前金・工場出荷がベスト）

手紙・mail・打合せ覚えは、契約と同じ。

打合せは、必ず「打合せ覚え」を英文で作成し、署名し、交換。

契約書は、案をなるべく当方が作成。

契約書は、英文で。準拠法は、英国法で。

総代理店契約は注意をして。

所有権の移転タイミングとお金の流れは合わせる。

入金条件、納期、回答期限などはきっちり守る。求償されることあり。

利益は、累積益がある場合は、送金可能だが、外貨事情による。

適用工業規格には要注意

最近のシンガポールでの話

久しぶりの出張で、シンガポールで中国系シンガポール人の友人に再会した。

彼は、日本企業の大手の現地法人で要職についた後、退職し、現在、中規模のエンジニアリング会社を経営しているが、次ような発言があった。

「ご存じのように、シンガポールは、ミニUSAとも言うべき多人種、多宗教の国で、ここでは、いろんな人的関係から世界に向けたビジネスが展開できる。ビジネスのﾊﾟｰﾄﾅｰとしては、台湾、日本が信頼できる。是非、小さい仕事でも遠慮なく言ってほしい。

ASEANには、情報とファイナンスで多くの活動を行っている。どんな相談でもしてもらえれば、積極的に対応する。」

ご静聴ありがとうございました。