

## Q

合弁会社事業を具体化するにあたっての留意点は何か？

## A

前回は合弁事業の検討段階で留意する点を説明しましたが、今回は具体的に合弁パートナー候補と交渉を行ううえでの留意点を説明します。合弁パートナー候補との交渉は、今後事業を一緒に進めて行く相手との利益調整ですからなかなか言いにくい場面も多く、日本の企業にとってはあまり得意分野ではないように思われます。従って、なおさら決めるべき点を事前に整理して日本側の考え方を社内で固めておく事が重要です。

### 1、合弁会社の設立方法

一口に合弁会社事業を立ち上げると言っても、具体的な方法はどのようにするのかによって、交渉のポイントやタイムスケジュールなども大きく変わってきます。従ってパートナーとの交渉では、具体的な設立方法を早い段階で合意しておく事が重要です。合弁会社設立の方法は、新規に会社を設立する方法と、パートナーの既存会社へ出資する方法の2通りがあります。さらに後者の、パートナーの既存の会社に出資する場合には、第三者割当増資とパートナーの持分を直接買取る方法の2通りがあります。

#### 【合弁会社の新規設立】

新たに新規の会社を設立登記して、そこに日本側とパートナー側が、あらかじめ合意した資本金額と出資比率に基づいてそれぞれ出資するものです。この場合の利点は、まったくの新会社なので既存の設備や財務内容などのチェック（いわゆるデューデリジェンス）は原則として不要で、また株価を交渉して決める必要も無いので考え方は非常にシンプルです。一方で、新規の会社設立の手続きが必要で、もし合弁事業の業種内容が許認可やライセンスを必要とするような場合は新たに取得しなければなりません。また、新会社の設備や従業員を新しく揃える必要があります。

#### 【パートナー会社への出資】

パートナー会社へ出資する場合は、相手の会社内容を精査する必要があります。財務内容はもちろんですが、実際に不良資産や簿外債務などが無いかどうか、税務当局や取引先と紛争中の問題は無いのか、などの実態調査に加えて、既存の会社組織がどういったものか、他の株主や取締役はどんな顔ぶれか、などの組織情報もチェックする必要があります。従って、企業の実態調査（デューデリジェンス）の実施を検討する必要がありますが、これはコストと時間がかかるので、投資規模、出資割合なども踏まえて必要なものに重点を置いて実施することが重要です。この方法は、既存会社の工場や生産設備とその販売チャネル、操業のための従業員や経営のための役員会などがそのままなので、合弁事業の立上げにはコスト的にも時間的にも大きなメリットとなります。ただ、既存会社の組織

を大きく変えなければならないような場合は、むしろ新規設立以上に体力を要する場合があります。

## 2、日本側の出資方法

上記1で述べた「パートナー会社への出資」の場合には、出資の方法として、第三者割当増資と直接買取りの2通りがあります。第三者割当増資の方式では、日本側が出資する資金は直接パートナー側の合弁会社に入金されるので、財務支援としての効果が出ます。但し、パートナー側の出資額は不変なので、日本側の出資比率のアップは後述の直接買取りと比較すると少なくなります。直接買取りの方式では、日本側の資金は売り手の株主に入金されるので合弁会社の資金とはなりません。既存株主の持分が減るので、日本側の出資比率は第三者割当の場合と比べると結果的には高くなります。いずれにしても、相手国の会社法やパートナーの会社の定款に即した増資手続きや株式譲渡手続きを行う必要があるため、専門家によるチェックやアドバイスもポイントです。

## 3、合弁契約を締結する場合の留意点は何か


合弁事業における相手側との交渉は最終的には合弁契約書（株主間契約書）として完成する事となります。詳細な条項や法的な解釈も重要ですが、基本的な条項について本格交渉に入る前に自社のスタンスを固めておかなければなりません。基本条項の主なものは以下の通りです。

### 【経営権】

JV会社の経営権（支配権）を取得するのか、しないのか、これによって合弁契約書の作成方針がまったく違ってきます。マジョリティと言っても、過半数確保なのか、あるいは相手側に拒否権も与えない絶対マジョリティ確保を主張するのかなど、考え方を固めておく必要があります。また、日常の経営にどこまで関与するのか、これも重要です。これ等が明確であれば、出資比率、役員比率、株主総会や役員会の定足数と決議方法などについても、日本側がすべき主張は決まってきます。また、日本側がマイノリティの場合は、拒否権を発動できる「重要事項」が重要となります。これは、役員会などで相手側がマジョリティの力で通そうとしても、マイノリティの日本側が同意しない場合は決議できないようにするものです。例えば、配当の決定、取引銀行や監査人の選出、一定規模以上の資産の処分、一定レベル以上の人事権、関係会社との取引条件、年間の業務計画や経費予算策定などがあります。逆に、日本側がマジョリティを取っても、拒否権を発動できる「重要事項」が多いと実質的な経営権が確保されたとは言えません。

### 【その他の項目】

製造業の場合は、実施する予定の技術支援の内容や範囲とその報酬（ローヤリティ）について考えを固めておく必要があります。パートナー側は、株主としての支援は当然のこととして無償を要請してくることもありますし、日本側に報酬を払うなら、現地側の経営や販売協力についても対価を求められる事が考えられます。次に、JV事業が双方の親会社（株主）の事業と競合する場合の取決めです。JV企業の製品の販売地域を特定しておくことや、地域内で親会社製品の販売を行いたいとき（あるいは既に行っているとき）に、どう取扱うかについても日本側の考え方を固めておく必要があります。



## 【関連する契約】

合弁会社に技術援助を行う、合弁相手側から土地や工場などを借りる、また人材などを派遣してもらう、販売協力などをしてもらう、などの条件については、出来る限り契約書にしておくのが鉄則ですが、これ等の条件交渉も合弁契約の交渉と同時に進める必要があります。合弁契約書の調印が終わってから技術指導料やローヤリティ、あるいは土地や工場のレンタル料や賃貸期間の交渉を開始するのでは日本側の立場が弱くなります。尚、合弁会社の「定款」の内容には注意が必要です。合弁契約書の内容と定款の内容に齟齬があった場合は、定款の条項を修正する必要があります。合弁契約交渉に精力を使い果たして定款はノーチェックとならないように注意が必要です。

## 【契約書の作成と交渉の体制】

契約書のドラフトは日本側で作成したほうが良いと思います。日本側で英文の契約書を一から作成するのは大変に感じますが、相手側が作成したものをチェックするほうが、時間とコストは大きくなる事が一般的です。交渉チームには出来る限り意思決定者（担当役員など）と弁護士が入り、直接の交渉と決定ができることが理想的な体制です。担当業務のラインが交渉にあたり、重要事項は全て持ち帰って役員に報告し顧問弁護士に意見を聴取したうえで相手側に反論すると言う形では、交渉に時間がかかり、日本側が体力的にも不利になります。