

## Q

合弁事業を検討するにあたっての留意点は何か？

## A

最近の海外進出は、製造原価の削減を目指してアジアに工場を設立するという製造サイドのものよりは、アジアの市場で自社製品の販売を増やしたいとする販売サイドを目的とした進出がメインになってきています。また、製造拠点の設立にしても、全てを日本側で用意して一からはじめるのでは時間的にもコスト的にも負担が大きいといったことも言われています。こういった状況から、かつては日本企業のアジア進出は日本側独資というのが定番でしたが、現在では合弁事業が検討されるケースも増えてきています。今回と次回の2回にわたって合弁事業の考え方を整理し、その留意点を解説いたします。

### 1、合弁事業を行う目的

日本側独資の進出の場合、経営は全て日本側が自由に決められ、何の束縛もありません。しかしながら合弁（J/V）事業では、日本側が過半数を出資する場合でもそうでない場合でも、経営については相手側との協議と合意が必要となります。自社では従来から当たり前のようにやってきた事でも、相手側にはそのメリットを示しつつ説明し、了解を得なければなりません。これら個別の了解や合意を日常的に取得する作業は日本側にとって結構大変な負担です。従って、この煩雑な負担を埋め合わせて余りあるメリットが必要です。資金や人材や生産設備などのコストを合弁相手側とシェアできることが合弁事業を行う大きなメリットであり目的となります。従って、当たりの事ですが、このメリットが本当に現実的に享受できるかを冷静に確認する必要があります。カネもヒトも日本側が頭を悩まさなければならないのに経営の自由度が無いといった状況では最悪で、合弁事業を行う意義を見出すことはできません。

### 2、合弁の具体的なメリット

合弁事業を検討するときは、具体的なメリットをリストアップする事が重要です。合弁パートナーに何を期待するのか、どこを分担してもらいたいのかを現実的に考えてみます。これはヒト・モノ・カネで整理して考えてみると判りやすいと思います。ヒトについては、相手側に求める人材は「経営」のための人材なのか、「営業」あるいは「技術」の専門家なのか、特に、現地法人の労務管理や当局への対応などは合弁パートナーにまかせたいところですが、現実にもそういった人材が合弁事業に入ってくれるのかどうか。モノについては、相手側の土地や工場設備などを有効活用する、あるいは日常の生産を管理してもらい、またよくあるのは相手側の販売ネットワークやチャネルなどを利用してもらう、と言ったような事になります。しかしこれ等が本当に期待できるのかどうかは問題です。合弁相手が既に保有している事業のライセンスなども合弁事業を行う事由になりますが、このライセンスが外資との合弁事業となった後も従来同様に継承されるのかもチェックしたいところです。最後のカネについては、投資の資金負担を分担するための資金力が相手側にあるかどうかという問題については、なかなかチェックが難しいところですが、資産があっても出資のための現金が調達できないという話はよくありますし、将来の増資も視野に入れて考える必要があります。また、合弁会社の銀行借入に際して必要とされる保証人に資金なる信用力がパートナーにあるかどうかを確認しておくことが重要です。資産はあっても現金が無く、



現金による出資や増資には結局応えられず、相手側からの出資は現物出資とならざるを得ないケースも散見されます。

### 3、合弁パートナーのメリット

一方で、合弁相手先のメリットは何があるのか、相手は何を期待しているのかという点もよく考えてみる必要があります。配当を得たいというのであればシンプルですが、合弁事業の利益の配当政策については考え方が違うことも多くあります。日本側が比較的長期的な回収を考えているのに対して、相手側は投資資金の短期回収を優先したい事は多くのケースで見られます。こういった場合は、合弁契約書にも何らかの合意内容を記載しておく必要があります。その他、技術を得たい、顧客層を広げたい、日本との合弁事業により市場での評価や信用を高めたい、といったことが合弁交渉の段階で合弁事業の目的として認識される事も多いです。しかし最終的にはもっと具体的な利益、例えば、将来の上場に際してのキャピタルゲイン、合弁事業への原材料の独占供給や、合弁会社製品の独占販売などが期待されている場合は、日本側のもくろみと相反する場合もあるので注意が必要です。しかしながら、合弁パートナーのメリットが具体的ではない合弁事業は長続きしませんし、仮にさらなる財務支援などが必要になった場合にギクシャクする事は確実です。

### 4、株主と経営は分けて考える

合弁パートナーといった場合はもちろん共同出資者（共同株主）となりますが、果たしてパートナー側に「株主」として参加してもらう必要が本当にあるかどうかは、突き詰めて考えたほうが良いと思います。資金力やオーナー経営者としての力を借りたい場合はもちろん株主でいてもらう必要がありますが、相手側の資金に依存するつもりが無いような場合は、日本側 100%出資の独資会社を設立し、現地の有力な人材を相応の処遇で社長や役員に迎えて彼らに日常の事業運営を任せることは十分可能です。この方式（日本側が単独株主となったうえでトップ経営者を現地人材とする）ではなぜ駄目なのか、よく検討することによって合弁事業のメリットが浮かび上がってくると思います。