

海外進出の場合に合併方式と100%出資の得失

Q. 海外進出の場合の合併方式と外資100%出資（独資）の得失は？

要旨 事業目的、及び自社と合併相手それぞれの機能を明確にし、それらを照らし合わせて合併方式と独資方式について評価します。また、合併相手と事業に対する価値観が合っているかどうかも重要です。事業目的の一致度合、経営上大切にしている考え方、長期視点か短期視点か、トップ同士の信頼度、などです。

解説

1. 合併と独資の比較

項目	合併	独資
経営意思決定	重要事項は合意必要	自社で完結
初期投資	原則、出資比率で案分	すべて自社
損益負担	原則、出資比率で案分	すべて自社
自社機能不足部分	合併相手がカバー	自社内や外部提携で補強
内部対立	時間経過により合併事業への期待が変容し、対立の種となる	自社内で解決

2. 自社機能不足項目例と独資での対応例

自社機能不足項目	独資での対応例
初期投資	投資規模の抑制、金融機関からの借入、国内の共同出資者探索
現地政府許認可取得	外部専門家と提携、優秀現地社員雇用
人事労務管理	現地で管理者を雇用、外部専門家と提携
販売先開拓	現地でセールスマネージャーを雇用、自社エース社員を投入
言語	通訳雇用、外部と提携、自社出向者の言語習得

3. 合併相手との価値観一致のチェックポイント

価値観項目	チェックポイント例
事業目的	実現したい将来の具体像
考え方	対顧客、対品質、対従業員。売上・利益・キャッシュフローの優先度
時間軸	日本は長期視点、日本以外は短期視点が多い
トップ同士	信頼度、尊敬度合、知り合ってから期間、会う頻度

海外進出する場合、100%出資か現地企業との合併か、進出形態をどう考えたらよいか？

<ご提案のポイント>

- ・海外現地法令を調べます。当該事業は100%出資（独資）が可能か否か等。
- ・海外現地で実現したい姿を描き、自社で不足している部分を明らかにします。
- ・現地企業との合併の必要性を検討し、合併時の出資比率や経営支配度を検討します。

1. 海外現地法令の調査

国ごとに外資規制の内容が異なります。事業分野によって外資が一切認められない場合、出資比率を外資50%未満のみ認める場合、外資100%でさえなければ認める場合、設立法人トップを現地人に限る場合、外資100%可能な場合、設立法人トップが出張ベース勤務でもよい場合、などです。世界的傾向は外資規制緩和の方向にあり、外資100%出資（独資）が認められる範囲が拡大していると言えます。JETRO（日本貿易振興機構）や中小機構その他の公的機関HPや相談窓口で具体的情報を得ることができます。

2. 海外現地で実現したい姿を描き、自社で不足している部分を明らかにする

海外で実現したい姿は、基本的に国内ビジネスと同じ方法で描きます。つまり、「誰に」「何を（価値）」「どのように」を明確にすることです。実現したい姿に近づくため、自社に欠けている部分を補強することが課題となります。現地政府からの許認可取得、資金調達、人事労務管理、販売チャネルの開拓、商品や製品の開発、生産技術確保、言語対応、経理業務、などです。

3. 現地企業との合併の必要性の検討

上記課題の解決方法を検討します。例えば、国内の外部企業との提携、金融機関から資金応援、現地で外部コンサルと提携、現地で優秀な人材を雇用する、現地企業のパートナーシップを得るために合併形態にする、などです。合併形態のメリットとデメリットを評価します。合併方式以外のやり方で課題解決できるのであれば、独資をお勧めします。

4. 合併時の出資比率や経営支配程度の検討

合併方式にする場合、相手と事業目的をよく擦り合わせた上で、条件交渉に入ります。合併会社の経営支配構造が重要テーマで、中でも出資比率と経営層人事が焦点になります。事前に現地の法令規則を確認します。出資比率と意思決定可能項目、取締役全員一致が必要な意思決定項目の有無、などです。経営権を握りたいのか、相手側に経営権を渡す方がよいのかがまず分岐点となります。また、主要な仕入先と販売先を合併相手に握られると、合併会社の損益が左右されてしまいますので、ビジネス構造は要注意です。