

## コラム②

### 外国企業との協業連携の解消事例から見た留意点

- 外国企業との協業連携の解消に至った事例について公表情報に基づき検証を行ったところ、経済環境の変化、想定していた効果が得られなかった、親会社間の戦略の不一致等を理由に解消したケースが見られた。一方で、事業ポートフォリオ・投資戦略の見直しや、事業が成功し100%子会社とすることで発展的な解消に至ったケース等も存在
- 資本参加（協業開始）から株式売却（解消）までの期間は、1年程度から10年以上までと多岐にわたる
- 解消事例における、主な解消事由（例）及び契約上・ガバナンスに関する留意点は、以下のとおり

#### 解消事由（例）

##### 経済環境の変化

- ・ 景気の悪化、株価の下落などに伴い、一方の当事者がJVから撤退

##### 事業運営の困難性

- ・ 信頼関係を構築できないまま、短期的な目的の達成を目指して、協業を開始・遂行したため、誤解やミスコミュニケーションが生じ、事業が軌道に乗らなかった（売上も想定未滿だった）
- ・ 合併会社に出資する一方の当事者が、合併事業と競業する事業等への事業拡大を目指し、自ら合併事業を変更する裁量を確保しなかった

##### 日本市場の特殊性

- ・ 外国の新製品やソリューションを持ち込むことを目的とした協業において、協業開始前に日本市場の特殊性（必ずしもグローバルスタンダードに適應していない等）に対する対応方針について両者で意識合わせが不十分

##### 親会社間の戦略の不一致

- ・ コミュニケーション不足により協業目的やシナジー効果を明確に共有できておらず、両者で「成果」や「出口戦略」に対する認識が異なっていた
- ・ 親会社間・JV会社間において、コミュニケーションを密に行える、特別な会議体の仕組み等が存在しなかった
- ・ それぞれの会社の状況や方針の変更（トップの交代等）に対応できず、協業連携（JV）の存続が困難になった
- ・ 親会社からJVの幹部（代表取締役等）として派遣される際、合併会社の事業の利益最大化より親会社の利益「代理」機能を重要視（両親会社の利益のぶつかり合いの場となりかねない）

## コラム②（続き）

### 外国企業との協業連携の解消事例から見た留意点

#### 留意点

##### 契約面

- 外国企業との協業連携においてはデューデリジェンスのプロセスが重要であるため、取引交渉前から自社の書面管理や経営分析を徹底する
- 海外で一般的な詳細な契約規定（表明保証、出口戦略（最終的に一方の当事者による買収も含む）や補償条項等）や交渉スタイル・考え方を理解する
- 協業相手と紛争や解消等に発展する可能性やリスクを踏まえて、契約規定（デッドロック、競業禁止、準拠法、紛争解決や解消に関する規定等）に合意する。「誠実な協議」条項に基づく解決では外国企業は納得しないことを認識しておく
- 合併事業や資本提携は未来永劫続くものではなく将来的な調整を要するものと認識し、契約条項に意図を反映する

##### ガバナンス面

- お互いの権限、権利及び役割について、書面化し、相互理解を醸成の上、定期的に経営及び事業に関する報告会等を実施する
- 協業相手のコンプライアンスを理解し、日本の法規制に照らし合わせた形でコンプライアンス・プログラム等を導入する
- 協業相手から要請される透明性やESGの観点等を踏まえた取締役会の運営を行う

##### ビジネス面

- 契約面やガバナンス面の留意点は協業連携を円滑に進めるための方法論であることを認識した上で、なぜ外国企業と協業連携を行うのかについて、本質的かつ説得的な理屈づけをする
- ビジョンや目標（ゴール）を入念に、明確に、継続的に協業相手と共有する
- 上記2点を社内の全レベルに浸透させ、組織的に合意を形成する