

はしがき

本書は、グローバル企業法の入門書である。グローバル企業に関する法律問題について体系的に解説した専門書は、私の知る限り、国内では筆者を除いて皆無であり、海外においては英国で数名の研究者が散見されるにすぎない。

従って、とりわけ、初学者にとっては、入門書を欠かすことはできない。

本書『グローバル企業法入門』は、12の章から構成されている。

第1章は「企業の海外進出」である。海外進出の形態および海外進出に伴う法律問題に関して問題を提起する。

第2章は「国際事業提携・国際ジョイントベンチャーの目的と構造」である。国際事業提携の目的、事業提携の形態および事業提携の原型としてのコーポレート型ジョイントベンチャー関係を解説する。

第3章は「国際事業提携の運営と管理」である。事業提携の運営、提携関係における運営管理機構の構築および提携関係の解消について検討する。

第4章は「国際買収の目的と構造」である。買収の形態、事業戦略としての国際買収、買収のプロセス、買収契約および買収後の統合について詳細に考察する。

第5章は「グローバル企業グループの形成と構造」である。グローバル企業グループの形成およびグローバル企業の構造について、図を交えて、説明する。

第6章は「グローバル企業の海外における事業活動と法的責任」である。具体的な3つの事例を挙げて、解説する。

第7章は「親会社のコントロールと法的責任」である。親会社の子会社に対するコントロール、リスク配分とコントロールする会社の責任および子会社の不法行為に対する親会社責任について、法理論を交えながら考察する。

第8章は「グローバル企業に対する法的規制」である。グローバル企業に対する国内的アプローチと国際的アプローチに分けて検討する。

第9章は「グローバル企業のガバナンス (1)」である。アメリカ型コーポレートガバナンス、日本型コーポレートガバナンス、社外取締役、コーポレートガバナンス形態の強化、企業情報の開示規制およびグローバル企業の統治形態について、詳述する。

第10章は「グローバル企業のガバナンス(2)」である。企業情報の開示要求、情報開示によるコーポレートガバナンス、開示されるべき企業情報、マネジメントの説明責任およびグローバル企業のコーポレートガバナンスにおける情報開示と説明責任について考察する。

第11章は「グローバル企業のガバナンス(3)」である。コンプライアンス・システムによる規制およびグローバル企業の社会的責任について検討する。

第12章は「グローバル企業の社会的責任」である。最近話題になっている地政学リスクと経済安全保障および経済安全保障推進法について、いくつかの具体例を交えて、問題を提起しつつ、今後の課題とする。

本書『グローバル企業法入門』が、グローバル企業の活動について関心をもつ、企業の法務部門・企画部門・事業部門・海外営業部門等、ビジネススクールや大学の法学部・経営学部・商学部等の学生や研究者、さらには企業のマネジメントにとって、グローバル企業法における基礎的な法律問題を理解する上でお役に立つことを願っている。

最後に本書の刊行について、大学教育出版の佐藤守社長には本書の意義を理解していただき、大変お世話になった。心から感謝申し上げたい。

2026年3月

井原 宏

グローバル企業法入門

目 次

はしがき	i
------------	---

第1章 企業の海外進出	1
-------------------	---

- | | |
|-------------------------|----|
| 1 海外進出の形態 | 1 |
| (1) 海外への事業活動展開に伴う進出形態 | 1 |
| (2) 海外における事業拠点構築に伴う進出形態 | 11 |
| 2 海外進出に伴う法律問題 | 16 |
| (1) 海外マーケティング活動に伴う法律問題 | 16 |
| (2) 海外生産活動に伴う法律問題 | 23 |
| (3) 海外事業拠点の管理運営に伴う法律問題 | 26 |

第2章 国際事業提携・国際ジョイントベンチャーの目的と構造	30
-------------------------------------	----

- | | |
|----------------------------------|----|
| 1 国際事業提携の目的 | 30 |
| 2 事業提携の形態 | 37 |
| (1) 事業提携の段階における提携の形態 | 37 |
| (2) 事業提携の法的関係における形態 | 40 |
| 3 事業提携の原型としてのコーポレート型ジョイントベンチャー関係 | 49 |
| (1) ジョイントベンチャーの目的 | 49 |
| (2) 新会社の設立 | 49 |
| (3) 株式譲渡制限 | 50 |
| (4) 経営管理機構 | 52 |
| (5) 経理ポリシー | 54 |
| (6) 雇用ポリシー | 54 |
| (7) 共同事業者の援助義務 | 55 |

第3章 国際事業提携の運営と管理	62
------------------------	----

- | | |
|----------------------------|----|
| 1 提携事業の運営 | 62 |
| (1) 提携事業運営の基本的なポリシー | 62 |
| (2) コーポレート型提携における事業運営のポリシー | 66 |
| 2 提携関係における経営管理機構の構築 | 68 |

(1) 契約型提携の経営管理機構	68
(2) コーポレート型提携の経営管理機構	69
3 提携関係の解消	74
(1) 提携関係の解消	74
(2) 解消事由の発生	75
(3) 解消の具体的原因	78
(4) 解消から再生へ	80
第4章 国際買収の目的と構造	83
1 買収の形態	83
2 事業戦略としての国際買収	85
3 国際買収の形態	93
(1) 交渉による買収と敵対的買収	93
(2) 合併	94
(3) 株式買収	96
(4) 資産買収	97
(5) 株式買収と資産買収の差異	99
4 買収のプロセス	99
(1) 交渉による買収と敵対的買収	99
(2) 買収の一般的プロセス	100
(3) 投資銀行	101
5 買収契約	103
(1) 買収契約の基本的構造	103
(2) 買収におけるデューデューリジェンスの重要性	112
6 買収後の統合	117
(1) 統合の基本的プロセス	117
(2) 機能統合プロセス	117
第5章 グローバル企業グループの形成と構造	119
1 グローバル企業グループの形成	119

(1) 多国籍企業概念	119
(2) 多国籍企業の変遷	120
(3) グローバル企業グループにおける企業間関係	121
2 グローバル企業の構造	126
(1) グローバル企業グループの構造	127
(2) 現代におけるグローバル企業	130
第6章 グローバル企業の海外における事業活動と法的責任	132
1 グローバル企業の海外における事業活動	132
(1) 製品品質の安全責任—後発医薬品事件	132
(2) 作業環境の安全責任—海外子会社火災事件	133
(3) 競争法違反に伴う責任—DRAM 国際カルテル事件	134
第7章 親会社のコントロールと法的責任	136
1 親会社の子会社に対するコントロール	136
(1) コントロールとは	136
(2) コントロールのメカニズムと程度	137
(3) 親会社の経営ポリシーと子会社に対するコントロール	139
2 リスク配分とコントロールする会社の責任	141
(1) 有限責任とリスク配分	141
3 子会社の不法行為に対する親会社の責任	144
(1) コントロールする会社の不法行為責任を拡大する法理論	144
(2) 子会社のコントロールと親会社の責任	151
第8章 グローバル企業に対する法的規制	152
1 グローバル企業に対する国内的アプローチによる規制	152
(1) エンタープライズ法による責任拡大	152
(2) 環境法における責任	156
(3) 雇用関係法における責任	157
(4) 国際カルテルに対する国際的な規制環境	158

(5) 外国公務員贈賄防止法による規制	159
2 グローバル企業に対する国際的アプローチによる規制	161
(1) OECD 多国籍企業ガイドライン	162
(2) 国際環境法による規制の影響	172
第9章 グローバル企業ガバナンス (1)	174
1 アメリカ型コーポレートガバナンス	174
2 イギリス型コーポレートガバナンス	178
3 日本型コーポレートガバナンス	183
4 社外取締役	185
5 コーポレートガバナンス形態の強化	188
(1) 社外取締役の活用	188
(2) 取締役会会長と CEO の分離	189
(3) 内部監査・検査部門の機能	189
6 企業情報の開示規制	190
7 グローバル企業の統治形態	192
(1) グローバル企業のガバナンス・システム	192
(2) コーポレートガバナンス形態の強化	194
第10章 グローバル企業ガバナンス (2)	195
1 企業情報の開示要求	195
(1) 海外への事業活動展開に伴う進出形態	195
(2) 内部統制システムの整備	198
2 情報開示によるコーポレートガバナンス	199
(1) 情報開示のインセンティブと抑制要因	199
(2) 情報開示の機能	201
3 開示されるべき企業情報	204
(1) 会計基準のグローバル化と情報開示の拡大	204
(2) 基本的情報の開示	205
(3) 非財務情報の開示	206

4	マネジメントの説明責任	214
5	グローバル企業のコーポレートガバナンスにおける情報開示と説明責任	216
	(1) 戦略的情報開示	216
	(2) グローバルな説明責任	218
第11章	グローバル企業のガバナンス (3)	220
1	コンプライアンス・システムによる規制	220
	(1) コンプライアンス経営	220
	(2) コンプライアンス・プログラム	221
	(3) コンプライアンス・システムの整備・強化	228
第12章	グローバル企業の社会的責任	233
	(1) 地政学リスクと経済安全保障	233
	(2) 経済安全保障推進法	239
	法令等索引	242
	事項索引	243

第 1 章

企業の海外進出

1 海外進出の形態

(1) 海外への事業活動展開に伴う進出形態

(a) 製品輸出か技術移転か

現代の技術革新の時代においては、製品サイクルは短縮化されており、その都度関連するすべての製品・技術についてあたらしいものを開発することはできない。企業は、研究・技術開発により取得した知的財産の活用を図ることが必要である。

知的財産・技術の動向の調査により得られた自社の知的財産・技術の強み・弱みや製品市場のニーズを考慮しながら、どの知的財産をもとに製品化し、どの知的財産をライセンスの対象とするのか、さらに地域ごとにいずれを事業戦略とするのかを決定しなければならない。

前者は、特許権の場合、特許権が本来的に有する独占的排他権を行使することにより、他社が市場に参入することを排除することができ、マーケットシェアを独占し、マーケットによる経済的利益を追求する戦略である。後者は、ライセンスにより、特許権を他社に開放して、ロイヤルティを取得する戦略であるが、競争相手にも積極的にライセンスを許諾することにより、当該技術分野においてリーダーシップをとることを目指すものである。いずれの企業もどちらかに極端に偏したポリシーをとることは一般的にはありえず、マーケットや技術分野の状況に応じて柔軟にポリシーを策定することが必要である。

とりわけ製品販売からライセンスへの移行のタイミングまたはライセンス活動

の展開が重要となる場合がある。製品の販売によりマーケットが大きくなり始めると、他社がマーケット参入の意欲をもち始める。この場合、他社は、ライセンスの取得と自社による代替技術の開発を並行して検討するのが通常である。ライセンスの目的は、ライセンスを許諾することにより自社技術の基盤上に他社の製品を乗せることにあり、これによって他社の代替技術開発の動機を妨げることができる。ライセンス活動への転換が遅れ、他社の代替技術が完成する場合には、熾烈な価格競争が生じることになる。このようにライセンス活動は、市場の状況や他社の技術開発の動向を考慮して決定する戦略的な判断である。

(b) 技術移転のための活動

かつて知的財産は、収入を生み出す実際の潜在能力を有しない二次的な重要性の資産にすぎないと考えられた時代があった。しかし、今や知的財産およびそのライセンスは、巨大な収入源となっており、企業経営の成功の可能性を測定する重要な基準となっている。

企業が自らの研究開発の成果を実施するには、特許権などの知的財産権を取得して、まず、第1に自ら事業化することであり、さらに前述したように他企業へ技術移転することが考えられる。事業化して製品を生産・販売するか、ライセンスによって対価を得るか、あるいは製品の販売とライセンスの両者を並列させるかはそれぞれの企業の経営戦略によることとなる。

技術移転は、知的財産権の特性から、対象とする許諾技術の範囲を製造、使用、販売に区分し、実施期間や実施地域などを制限することが可能である。この特性を活用して、製品販売により事業収益を上げる市場における優位性を損なわないように、許諾技術の範囲を限定した技術移転によって、製品販売による事業収益と技術移転によるライセンス収益の双方による利益の最大化も可能である。また、製品のマーケティングの観点からは、当該製品の世界市場をすべて自己のマーケティング力のみでカバーすることは通常困難であり、ライセンスを活用する必要が生じてくる。他社へ活発にライセンスすることによって、当該技術市場においてリーダーシップを確立する道が開け、さらに製品の販売活動に好影響を及ぼすことができる。

ライセンスとは、技術等の知的財産権の所有者であるライセンサーが、その知的財産権の利用を欲するライセンシーに対し、対価と引き換えにその実施を許諾

するものであるが、ライセンサーからみれば技術移転であり、ライセンシーからみれば技術導入となる。国際ライセンスとは、国を越えたライセンサー・ライセンシー間の技術移転・技術導入であり、技術革新のグローバルな展開に従いライセンスも必然的に国際性を帯びてくることになり、純粹の国内企業間のライセンスに比してより複雑かつ精緻な契約関係となるが、それだけに企業の事業戦略としてその有用性が高く評価されている。

ライセンサーにとっての国際技術移転は、以下のような事業戦略に関わっている。

① 研究開発費の回収と再投資

投資した研究開発費は、商業化に成功した製品の販売によって回収するという間接的な方法よりも技術移転という直接的な方法によって回収することが可能である。技術移転の成功は、いわばその技術の商品としての価値を技術市場において証明したことになる。ロイヤルティという実施料の収入は、技術料としてあらたな研究開発に充当できる原資となる。

② 海外市場進出への足がかり

製品販売により海外市場へ進出しようとしても、国によっては高い関税障壁や非関税障壁があり、いまだ販売・流通経路を開拓していないなどマーケティング力を欠いている場合には、ライセンスによって橋頭堡を築くことが考えられる。外資規制の多い発展途上国においても技術導入には基本的に熱心であり、円滑な技術移転を図ることができる。

③ 海外製品市場の拡大

海外市場において製品の販売ネットワークの確立に時間がかかり、その製品の浸透が容易でない場合、当該製品に関わる技術のライセンスによって製品市場の拡大を図ることができる。ライセンシーが許諾製品を生産・販売するが、ライセンシーの数が増えればそれだけライセンサーにとっても製品市場の拡大につながる。

④ 海外合弁事業のための基盤

伝統的な海外合弁事業は、外資が現地のパートナーと合弁会社を設立し、合弁会社にライセンスを許諾するという方式である。合弁事業形態は、外資規制により外資が直接完全子会社を設立することができない場合にしばしばとられるもの

であり、また、ライセンサーが単にライセンスを許諾するだけでは海外市場における事業戦略として不十分な場合に選択される有用な事業形態である。

⑤ 海外子会社への技術移転

メーカーであるライセンサーは、グローバルな事業展開の一環として海外に生産拠点をもつことを望む。もっとも生産コストの安い生産拠点の確保は、国際競争力の観点から要請される。ライセンサーは事業戦略として、海外に現地法人を設立し、技術を移転して、その国の市場はもちろんのこと、グローバル市場に向けて製品の供給基地を構築する。

⑥ グローバルな技術戦略の手段

ライセンサーは、技術移転のためのライセンスをベースとして、改良技術の交換を通じた共同開発関係、改良技術のグラントバックとサブライセンスによるライセンスネットワーク関係およびクロスライセンス関係のような拡大したライセンス関係を構築することが可能である。このような技術戦略としてのライセンスは、グローバルな技術戦略の有効な手段として機能することが期待されている。

⑦ 国際標準化のための手段

多くの製品や技術にとって、標準化は商業的な成功のために重要であり、国際技術移転は国際標準形成のための重要な手段である。ライセンサーは、標準を形成する技術移転から様々な方法で利益を得ることができる。製品または技術の標準化に成功すれば、市場は大いに拡大することになり、技術開発企業は、たとえ競争相手が存在する場合でも事業経営において利益を上げ、そしてロイヤルティによる利益を得ることもできる。

⑧ グローバルな知的財産権の活用

ライセンスは、対象とする特許権などの知的財産権を能力もしくは数量、製品もしくは用途または地域などに細分して許諾することができる。ライセンサーが、各国または地域における市場のニーズあるいは自己のマーケティング・ポリシーに応じてこのような知的財産の特性を活用するならば、知的財産権に基づく技術の価値を最大限に引き出すことになる。ライセンス活動がグローバルな展開になればなるほど、その特性が生きて考えられる。

(c) 製品輸出・販売のための活動

メーカーである企業が海外市場に製品輸出を始める段階において市場開拓のた

めに通常採用する手段は、代理店としてのエイジェントまたは販売店としてのディストリビューターの起用である。将来、メーカーが現地法人を設立して直接営業活動を展開する時期もいずれ想定されるが、すくなくとも当初は第三者である現地の商人の営業網を利用せざるをえない。さらにメーカーの現地法人による営業活動開始後においても、これらのエイジェントやディストリビューターを活用する必要がある。

問題は、当該メーカーがどのようなマーケティングのポリシーに基づいてエイジェントやディストリビューターの起用を考えるかであり、以下のような選択肢があり得る。

①将来メーカー自身が現地へ進出する計画はなく、あくまでも現地のエイジェントやディストリビューターによる営業網にすべて依存する。②メーカーの現地販売法人の設立が営業戦略として予定されており、現地法人が営業活動を開始した後も、並行的に現地のエイジェントやディストリビューターを総合的な営業網の一環として活用する。③販売会社としての現地法人の基盤を強固にするため、すべてのエイジェントやディストリビューターを現地法人の支配下に置いて統一したマーケティング活動を展開する。現地法人のマーケティング機能が拡大するに従い、とりわけ既存のディストリビューターが果たしてきた機能に置き換わっていくことになる。④現地販売法人とディストリビューターの双方のマーケティング力を統合してその相乗効果を狙う観点から、ディストリビューターをパートナーとしてジョイントベンチャー（合弁会社）を設立する。合弁会社と既存のディストリビューターとの棲み分けをどのようにするかが将来の課題となる。⑤当該メーカーとしては、現地販売会社を発展させることが第一の戦略であり、いずれ現地販売会社にディストリビューターを買収させ、既存のエイジェントは買収後の現地販売会社の傘下に組み入れる戦略の下にマーケティング活動を展開する。

これらのマーケティングのポリシーのいずれをとるかは進出する国ないし地域によって、また対象とする製品によって決まってくるが、メーカー自身の事業戦略に沿ったものでなければならない。とかく製品輸出を立ち上げた段階においてのみエイジェントやディストリビューターの役割を評価しがちであるが、長期的な観点からこれらの活用の仕方を検討すべきである。グローバル化を目指す企業

は、上記③から⑤の道を選択することになるが、いずれを選ぶかによって長期的にはエイジェントやディストリビューターに対する関係が異なってくる、つまり短期的には利害が一致していても長期的には相反する利害関係になりうることに留意する必要がある。

エイジェントとは、本人から販売等の商取引に関する代理権を与えられている者であり、売買契約は本人とユーザーとの間で成立する。ディストリビューターは、このような代理人ではなく、本人から通常の売買契約により自己の計算とリスクにおいて製品を買い取ってユーザーに販売する者である。エイジェントとディストリビューターをどのように用いるかは、本人である企業のマーケティング戦略いかんによっている。

メーカーがディストリビューターを起用した場合、次のような利点が挙げられる。①メーカーはその販売チャネルを簡略にすることができる。②ディストリビューターは、現地在庫をもつために、エンドユーザーへの販売よりも早い時期にメーカーから製品を購入する。これによって当該メーカーは自らの製品在庫の期間を短縮し、在庫量も減らすことが可能であり、コストダウンを図ることができる。③ディストリビューターは現地において修繕や組み立ての設備を有することがあり、この場合メーカーは流通コストをさらに軽減できる。④ディストリビューターとして起用された現地企業は、エイジェントと比較して独自の利益を確保できる。すなわち、エイジェントのコミッションはエンドユーザーの購入価格のある一定のパーセンテージにすぎないが、ディストリビューターの購入価格とエンドユーザーの購入価格の差額がディストリビューターの収入となり、それよりもはるかに大きいのが通常である。さらにディストリビューターは、エンドユーザーへの販売価格を自ら決定するなどそれ自身の販売戦略を立てることができる。

しかしながら、このようなディストリビューターにとっての利点は、メーカーにとってはその裏返しの不利な点になると考えられる。①メーカーはもはやエンドユーザーに直接販売しないので、その製品価格に対するコントロールを失う。②エンドユーザーとの関係を発展させる機会も失うことになり、メーカーは製品の販売についてもっぱらディストリビューターに依存せざるをえない。③さらにメーカーは、エンドユーザーを通じた市場との直接の接触を失うことにより、市

場におけるローカルな動向に敏感に反応することが困難となる。④メーカーは、エンドユーザーのためのアフターサービスなどを含む販売活動について、市場におけるディストリビューターの評判を直接感じとることができない。従って、メーカーとしては、これらの不利な点をできるだけ軽減しつつ、そのマーケティング戦略に沿ってどのような枠組みでディストリビューターとの関係を構築するかという問題に取り組む必要が生じてくる。

(d) 現地生産・販売のための活動

企業の海外進出は、海外販売、海外生産、さらに海外研究開発へと発展していくが、前述した海外販売が一定規模に達すれば、海外での生産が具体的な事業戦略となる。海外での生産活動に着手するためには、海外で100%出資の現地法人を設立し、親会社から必要な技術を移転する場合、海外で現地企業または第三国の企業と合弁会社を設立し、技術を移転する場合、あるいは現地企業を買収する場合という3つの選択肢があり得る。前2者は実際の生産活動までに長期間を要するが、後者は現地生産を一気に可能とする戦略である。後者の場合に、現地企業の全体を買収するのではなく、その一部の事業を買収することも考えられる。

現地生産が親会社のための工場という位置づけにとどまり、その製品のすべてを親会社または共同事業者が引き取るという場合もあるが、現地法人がその製品を現地市場に販売し、さらには海外へ販売活動を広げるという過程を経るのが通常である。

100%出資の子会社または合弁会社の場合、設立当初は販売チャンネルをいまだもっていないのが通常であり、なんらかの形で親会社や共同出資会社のマーケティング力に頼らざるを得ない。現地子会社・合弁会社が当初から販売部門を設け自ら市場を開拓していく例も多いが、これには長期間を要するので、親会社・共同出資会社が子会社・合弁会社育成の一環としてその販売活動を援助する必要性が高い。援助の形としては、子会社・合弁会社が親会社・共同出資会社に販売し、親会社・共同出資会社が自らの販売チャンネルで販売活動を行う場合、あるいは子会社・合弁会社が親会社・出資会社から販売代理権を得てその販売促進援助のもとに実質的に親会社・共同出資会社の販売チャンネルを利用する場合がある。

(e) 研究開発のための活動

前述したように上流の事業分野における海外進出として、海外の現地市場に適合する製品開発、国内技術者・研究者の不足と人件費高騰による海外技術者・研究者の獲得、海外における技術情報の収集、海外生産・販売拠点からの要請などによって、海外に研究開発拠点を設ける必要が生じている。

さらにこの分野における海外の企業との提携は、契約による研究開発の委託や共同研究開発、ライセンスによる技術移転と共同開発、ジョイントベンチャーによる共同研究開発などの多彩な形態で展開される。

(f) 原材料調達のための活動

原材料をどこからどのように調達するかは、親会社の本国における生産にとって重要な問題であるのみならず、現地生産に必要な原材料調達の問題であり、いずれの場合も製品の価格競争力に関わってくる。

原材料、部品や中間製品をグローバル市場のあらゆるところから安価にかつ安定的に調達し得るかどうかは、企業が海外の市場において競争に勝ち抜くために不可欠の事業活動となってきた。この目的のためには、親会社からのみならず、海外の子会社や関連会社を通じて、それぞれのローカル市場、さらにはグローバル市場から調達する必要がある、この意味において海外に調達拠点を設けることが考えられる。

(g) 事業提携・資本提携のための活動

情報技術とバイオテクノロジーなどの先端技術分野を中心とする技術革新の環境下において、今日の企業は、自らの経営資源の限界を他の企業との提携によって補完しつつ、選択と集中によって競争力を強化しなければ生き残ることができない。しかも、企業間の競争はあらゆる分野でグローバルな規模で行われており、企業の事業活動は特定の事業分野では提携しつつも、他方で絶えざる競争に晒されている。激しい技術革新とグローバル化の時代の競争に勝ち残るために、革新的な技術開発や国際標準化を目指して企業は、ある時には競争者や多数の企業と提携する。その事業提携関係はますます複雑化し、その数はとどまるところを知らないようにみえる。このような事業提携は、共同研究開発、少数資本参加、ライセンスと技術開発、生産委託、ジョイントベンチャーなど、ビジネスの実際においては実に多様な形態によって展開されている。

事業提携におけるリーガルプランニングとして、一般的に言えば、当面の事業目的に対応する単一の事業提携関係のみではなく、将来の事業環境の変化に対応する事業提携関係の変化や発展に備えたフレームワークをあらかじめ設計して、当初の事業提携契約に織り込んでおくことが考えられる。

たとえば、①共同研究・技術開発や OEM 生産などの技術・生産提携契約関係と資本関係を結びつける、②単純なライセンス関係ではなくライセンスによるジョイントベンチャー関係の構築を図る、③ジョイントベンチャー関係の解消から買収に至る、というプロセスを設ける、④事業提携関係からグローバルな企業グループの形成へ発展させる方策を講じる。

国際事業提携の典型である国際ジョイントベンチャーの例を取り上げると、ジョイントベンチャーによる海外進出は、以下のような事業戦略に関わってくる。

国際ジョイントベンチャーは、国籍を異にする共同事業者が国境を越えて共同事業を計画し、共同事業体を運営するものであり、ここではこの事業体が海外に立地する本来の国際ジョイントベンチャーを前提として考察する。このように国際ジョイントベンチャーを純粋な形でとらえた場合、それは共同事業者にとって事業戦略上どのような機能を果たすものであろうか。

① 海外市場への進出と事業拠点の構築

企業が海外市場へ進出する方法は、企業の発展段階とその事業戦略に応じて様々な形があるが、現地資本とのジョイントベンチャーは、現地に対する永続的な投資により現地市場への進出を可能にする確かな橋頭堡とされてきた。たとえば、現地市場が高い関税障壁によって守られている、あるいはアンチダンピングなどの通商問題が生じている場合、製品輸出に代えてジョイントベンチャーによる現地生産および販売の事業戦略を選ぶのである。このようなジョイントベンチャーは、当該市場における事業拠点となり、さらに事業活動を発展させる可能性を生み出す。

② 現地企業への技術移転の促進

技術移転の方法として、ライセンサーに直接技術移転する場合とライセンサーとのジョイントベンチャーに技術移転する場合がある。ジョイントベンチャーを利用する場合は、直接移転に比べ、はるかに制約がすくない包括的な技術が移転される可能性が生じる。ライセンサーである共同事業者は、子会社であるジョイ

ントベンチャーを育成する義務を負っており、合弁事業を成功に導くためにもできるだけジョイントベンチャーを技術的に支援する必要がある。ジョイントベンチャーは、事業体としてライセンスから独立した存在であり、ライセンサーは共同事業者としてジョイントベンチャーに影響を及ぼすことができるから、現地企業に積極的に技術を移転する可能性が高い。

③ 現地企業による現地資源の有効活用

海外における外資の進出は、常に期待と反感の両面の感情をもって迎えられてきた。とりわけ外資100%子会社による進出は、発展途上国にとってはその国民感情においてしばしば警戒されることもすくなくない。これに比べ現地資本とのジョイントベンチャーは、現地企業としての性格を有する企業が天然資源や低廉かつ豊富な労働力等の現地資源を有効に利用するものであるとみなされて、その国民感情からは受け入れやすい存在である。従って、外資である海外のパートナーは、政治的な力に左右されることなくジョイントベンチャーの円滑な事業運営を推進することが可能である。

④ 外資導入インセンティブの享受と現地経済への貢献

外資を導入するため現地政府は、様々な形のインセンティブ（たとえば、法人税、関税等の免除、補助金または融資等）を用意しているが、一方で外資を規制することもしばしばである。現地資本とのジョイントベンチャーは、これらの外資規制にも柔軟に対応しつつ多くのインセンティブを享受できる立場を有している。かかるジョイントベンチャーは、インセンティブを利用するだけでなく、現地における事業活動を通じてその成果を還元し、資本を再投資することにより大いに現地経済に貢献することができる。

⑤ グローバルなリスク分散と共同経営による事業化

大型の新規事業や次世代の研究開発を例にとると、多額の資金と長い時間を要し、単独の企業のみでリスクを負担するには重すぎることが多い。海外のパートナーである共同事業者とのジョイントベンチャーは、このようなリスクの分散を可能にするとともに、共同事業者のそれぞれが得意とする経営資源を合弁事業に結集できる。共同事業者は、ジョイントベンチャーを育成する子育て義務を負っており、共同で事業経営に当たることによりそれぞれの経営資源の総和を超えた相乗効果を生じることが期待される。

⑥ グローバル化の手段とグローバル企業経営

国際ジョイントベンチャーは、特定の海外市場に進出するために有用な手段であるばかりでなく、さらに海外の事業活動をグローバルにするためにその機能を発揮しうる事業体である。1つの国際ジョイントベンチャーの誕生は、共同事業者間の幅広いビジネス関係が創設されることであり、これを契機としてさらにあらたなジョイントベンチャー関係が生まれる可能性が生じる。海外における事業活動に応じて増えてきたジョイントベンチャーが相互に取引関係を結んでさらなる発展につながることもある。このようにして企業は、海外のパートナーとの合弁事業経営を通じてその事業経営をグローバル化し、グローバル企業経営への道を開くことが可能である。

(2) 海外における事業拠点構築に伴う進出形態

(a) 現地事務所と支店

企業が海外に進出しようとするスタートの段階では、海外市場における情報を収集し、取引先との連絡窓口を設けるために現地事務所を設置するのが通常である。現地事務所は、次の本格的な事業活動の可能性を探る、あるいはその準備をするという暫定的な機能をもつにすぎない小規模なものであるが、ある程度の営業活動の展開を目的としてあるいはその目処がついたところで支店を設置する場合がある。もっとも、進出国によっては外資や業種に対する法的規制により現地事務所の形態にとどまらざるを得ない場合もある。支店を設置した場合、独立の法人ではなく、親会社と法人格は同一であるとされ、支店の行為は親会社の行為とみなされるのが通常である。また進出国の租税法上、支店の利益のみならず、現地で行われた取引により生じたすべての利益が課税対象となる場合があり得る。

(b) 現地法人の設立か企業買収か

本格的な海外進出として現地に事業拠点を設けるためには、100%の子会社を設立して、草の根から事業活動を始める場合と、現地市場に一気に参入することを目的として現地企業の全体またはその一部の事業を買収する場合がある。前者は、一定規模の事業活動に達するまでに長期間を要するが、企業が本格的な海外進出のために必要な事業拠点として位置づけられる。一方後者は、短期間で現地企業の経営資源を取り込み、現地市場の需要に迅速に対応しようとする戦略であ

る。いずれをとるか、あるいは両者を並行させるかは、親会社の当該海外市場に対する事業戦略を含む、グローバルな事業戦略によっているが、買収戦略の重要性が一段と増してきている。

近年における情報通信の発展という技術的および社会的・経済的環境の激変を背景として、企業活動のグローバル化はとどまるところがない。すでに幾多の国境をかるがると越え、企業の事業経営は、世界を1つの市場としてとらえ、このグローバルな市場を対象に多様な活動を展開している。かつて企業がこのようなグローバルな事業活動のビジネスチャンスを一般的に享受できた時代はなかった。一部の多国籍業のみが活躍することが可能であったにすぎない。今日では、あらゆる企業に、規模の大小、業種や国籍のいかんを問わず、グローバルな事業展開の機会が与えられている。

このようなグローバル市場における企業活動の特徴的な現れが国際的な買収である。

国際的な買収は、国境を越えて海外の企業またはその事業を買収するのであるから、企業の事業戦略そのものであり、企業は多くの経営戦略の選択肢の1つとして、いやそのもっとも有力な事業戦略として国際事業買収を計画し実行する。その本質は、事業経営において非常に効率的に「時間を買う」ことであるといえる。研究開発力、技術、人材、製造設備あるいはマーケティング網など、どの経営資源が買収の狙いであるとしても、企業が自前でそれらに時間、すなわちエネルギーと資金を投入して育成することなく、一挙に手に入れることが可能である。このような国際買収は、どのような目的ないし動機により事業戦略として用いられるのであろうか。

①企業が海外に進出し、海外市場における生産販売体制を確立するために現地企業ないしその事業を買収する。企業の現地法人が成長するには長期間を要するからである。②企業はその有する技術などの経営資源に限界を感じるのがしばしばであり、買収は、その限界を超えて新規事業への進出または新技術を獲得するための有力な手段である。③買収は、既存事業の再構築による競争力強化のために速効性のある戦略である。④企業は買収によりその事業規模をグローバルに拡大してスケールメリットを追求することが可能である。⑤核となる事業（core business）を一段と強化するために、買収が利用され、競争力のある企業はさ

らに競争力を強化することができる。⑥激しい技術革新に伴う事業再編による業容の多角化は、事業買収という迅速な事業戦略によってはじめて対応することが可能である。⑦特定の国あるいはブロック地域のマーケットシェアを一挙に拡大するために、当該市場における有力な企業の買収が企図される。⑧企業がグローバル市場におけるリーダーシップを確立するために、もっとも効果的な事業戦略として買収を活用する。⑨川上あるいは川下市場へ円滑に参入するための手段として、関連する企業の買収が行われる。⑩技術革新の激しい分野においては技術者や専門家が不足するが、このような分野で急成長する企業は、買収によって優秀な人材をグローバル市場から調達することが可能となる。

買収の形態には、合併か株式・資産買収か、交渉による買収か現金公開買付か、全部買収か一部買収かなど様々であり、またそれぞれの組み合わせも多様である。買主である買収企業の事業戦略と売主である被買収（買収対象）企業との関係により、当該買収における買収形態が決まってくる。アメリカ租税法のもとでは、買収企業が買収対象企業（target company）の株式または資産を買収するに際し、売主である対象企業とその株主に租税負担のかからないような取引形態を利用することが一般的に可能である。もっとも、このためには買収企業が売主である対象企業またはその株主に対して株式を発行することが要求される。

買収対象企業の経営陣が当該買収に対して友好的であるかどうかにより、買収形態は友好的買収と敵対的買収に分けることができる。売主と買主間における交渉による買収は、基本的に友好的買収であり、売主の経営陣の協力を得ることができる。

株式買収（合併を含む）と資産買収のビジネス上の重要な差異は、租税負担の問題は別にして、結局のところ、対象企業の資産・責任に関わる法的属性が前者の場合には継続するが、後者の場合は原則として継続しないということである。対象企業の株式が買収されたとき、買収以前に対象企業がもっていた契約上の権利や既存の責任は一般的にそのまま買収企業に承継される。もっとも、契約上の権利については、対象企業における所有と支配の変化により相手方当事者の解除権が発動されることがある。資産買収においては、買収企業は対象企業の責任承継を避けることが可能である。合併の場合は、前述した三角または逆三角合併を利用することによって、買収企業は対象企業の責任を買収企業の子会社にとどめ

ておくことができる。対象企業の契約上の権利については、継続することも可能であるが、所有と支配の変化による解除権の発動に従うこともある。

買収企業は、買収直後から買収した事業の経営責任を担う。一見成功したかのようにみえる買収が、買収後の経営に失敗する例はきわめて多い。当該事業買収の成否は、この買収後の経営の成果によって決まるのであり、買収企業は、買収の戦略・戦術とともに、買収後の経営計画をたてる必要がある。買収企業の経営陣の真価が問われるのは、むしろ買収後の経営にあるといえる。

買収企業が海外において買収した企業ないし事業を子会社として運営する場合、この子会社の経営は独立した経営とするのが基本である。買収企業は、異なる企業文化や経営ポリシーの下に活動していた事業と従業員を承継したのであり、その独立性を尊重する必要がある。一方で買収企業である親会社は、当該子会社を完全にまたは実質的に支配しており、その支配により買収の成果を上げなければならない。

子会社の経営陣に対する親会社の経営ポリシーは大きく2つに分かれる。1つは、子会社の社長を始め経営陣には原則として現地人を登用し、親会社からの派遣は最小限にとどめるもの（間接統治）であり、もう1つは、親会社から子会社の社長以下の経営陣に相当数の人材を送り込み直接にコントロールする体制を築くもの（直接統治）である。親会社は、買収後当面の間、親子間の事業の調整、子会社の事業の見直しなど厳しい合理化を断行する必要がある場合には、前者に比べて後者の方がそれを実行しやすい。しかし、現地法人の経営は、現地人による経営陣が経営責任をもって独立した経営を行うことが現地法人の事業経営を成功に導き、親会社の利益につながる。従って、長期的な観点からは、前者によるまたは後者から前者への移行による間接統治が子会社経営の基本であると考えられる。

(c) 資本参加か合併会社設立か

進出企業にとって、現地法人の設立か買収かという戦略ではなく、事業拠点を築く手段として、現地企業に出資する、あるいは現地法人と合併会社を設立することが考えられる。現地法人への出資比率が50%超となる場合には、現地法人を買収する場合に近い形態となる。50%未満の出資の場合には、出資企業の事業戦略に応じて事業提携の関係を構築することを目的としており、出資先との提

携関係において開発、生産やマーケティングといった個別の事業活動を柔軟に展開することが可能である。少数資本参加者としての利益・権利を確保しつつ、出資先企業の経営資源をどのように活用して提携関係の成果を上げるかが戦略的課題となる。

進出企業が現地企業とのジョイントベンチャーとして合弁会社を設立する目的は、前述したような多彩な事業戦略の基づいており、50%超の出資比率による支配権・経営権を確保して確たる事業拠点を築くことができる。もっとも、支配株主として経営権に対応した責任を負うことになるが、共同事業である以上、パートナーである少数株主との利害調整やその利益保護を図ることが求められる。

(d) 地域統括会社・国際統括会社

海外に多くの子会社や関連会社等の事業拠点が構築されてくると、一定の地域に地域統括会社を設ける必要性が生じる場合があり得る。親会社からすべての海外事業拠点を直接に統括して、それぞれの海外市場の需要に的確に対応することは次第に困難になってくる。親会社は、当該地域に関する事業活動に関して地域統括会社に権限を委譲し、経営責任をもたせることが考えられる。当該海外市場についての情報収集、特有のニーズの評価、柔軟な事業戦略の立案と迅速な意思決定は、とりわけ新興経済諸国の成長に合わせていくためには不可欠となっている。このような段階では、特定の事業に関する統括機能を本国の親会社にとどめておく必要性はなくなる場合があり、グローバルな事業戦略に対応して特定の事業については国際統括会社を海外に立地させる、つまり事業統括機能を親会社の本社から分離して、海外へ移転させる場合があり得る。

さらには、海外での事業活動の展開が本来の意味でグローバルになってくる、あるいはそのような目的を目指して、親会社の本社自体を海外へ移転させることも考えられる。