

特別対談 第3回(全5回)

中国でのM&Aの注意点とポイント

川崎 貴聖氏(コーポレートディレクション(CDI)中国 総経理)

×

中川 裕茂氏(アンダーソン・毛利・友常法律事務所パートナー、北京事務所首席代表)

川崎 貴聖氏 われわれも過去のM&A案件で中国企業の態度が急に威圧的に変わったり、事前に話していたスケジュールを無視されたり、ということは何度も経験しております。日系企業側に揺さぶりをかけ、無理難題をふっかけ、そこからできるだけ有利な条件を引き出すという中国式交渉術ですね。初めて目の当たりにする日系企業様は大変驚いておられました。



川崎 貴聖(かわさき たかまさ)氏
コーポレートディレクション(CDI)
中国 総経理

公認会計士。東京大学農学部卒。あずさ監査法人国際部を経て、05年にコーポレートディレクション東京オフィスに入社。08年、中国オフィス設立とともに総経理として現職に着任、現在に至る。

売却価格に吊り上げてきたり、売却しないとの脅しをかけてきたりします。担当者が手ぶらで帰れないと睨んでの仕掛けですね。また、無理なものはきちんと伝え、曖昧にしないことです。曖昧な返事をしてしまうとそこを突いてきたり、反論してこないのをいいことにさらに強気な条件を提示してきたり、ということもあります。そのほかにも他の交渉先を必ず検討しておく、交渉破談も想定しておくなど、オプションを多めに持っておくことが重要です。

基本的な対処としては、まず交渉期間に余裕を持たせることです。日本本社からタイトな期間での交渉を求められて焦り、中国側にその焦りが伝わり、交渉期限ぎりぎりでもない

ところで前回、中国企業のデューデリジェンス(事前調査)の話が出ましたが、中国のM&A案件特有の問題にはどのようなものがありますか?

中川 裕茂氏 法務的な観点からのデューデリジェンスを行う際、弁護士サイドで発見する典型的な問題点がいくつかあります。まず1つ目が関連会社間取引の問題です。これは経済的な意味や理由もなく、商流に関連会社が介在しているということがよくあるという問題です。例えば、原材料や部品の仕入れ取引、製品の販売取引において、直接販売する相手が実際の取引先や需要者ではなく、まずその中国企業の関連会社、これは中国企業の株主の支配する会社であるとか、董事長や総経理などの役員個人が関係する会社を一旦経由するということがよくあります。そして、これらの会社が当事者としての売買差益を取得したり、コミッショ

ンを取得していたりすることがよくあります。そのような状況で何の変革もせずに日本の企業が出資をすると、出資をした後の株主に対する利益配当に対してもマイナスの影響がありますし、最終的な商品やサービスの価格にも影響が出てきて競争力を失うことになります。

もう1つが販売員による不正行為です。例えば、政府に対する贈賄というのはもちろん分かりやすい問題ですけれども、それ以外にでも取引の慣行や常識に合致しないような行為が販売員によって行われているということがありますね。例えば、メーカーでいえば購買部の従業員による不正行為は典型的です。また業種でいえば医薬品や医療機器などでの病院や医師個人に対する不正な利益供与があります。日本では民間人に対する贈賄については、刑法上犯罪を構成することはありませんが、中国では民間企業同士の取引であっても、取引に絡んで簿外で利益を供与すれば贈賄罪が成立し、また利益を受受すれば収賄罪が成立し、刑事罰が科されることがあります。法務デューデリジェンスの中では、対象会社の販売員の行為において、こういった不正行為の有無を確認することになります。

川崎氏 法務デューデリジェンスでこうした不正行為を正確に洗い出せるのでしょうか?

中川氏 実際のところ、これらは基本的にヒヤリングでもって確認するしかないために、残念ながらデューデリジェンスの中での正確な確認は困難です。結局買収した後に、蓋を開けてみてそういった不正行為が行われているということが発見されることもあります。

このほか、販売先が国家プロジェクトに関わる場合や国有企業に対する納品のケースでは、入札が行われていることがありますが、買収によって、これらの入札案件への参加が難しくなるのではないかと懸念が生じる場合があります。つまり買収前の状態であれば、完全に

内資の会社であって容易に入札へ参加し、落札できていたところが、外国資本が入ることによって、一転して難しくなるということがあります。法制度上、外国の資本が入っているからといって

差別的に扱うことは認められていないですが、実際のところ入札においてその審査基準で定めていたり、またこの資本が入っているのかということ審査で考慮したりする場合があります。また、日本企業にとっては入札談合で公正取引委員会から痛目にあわされた企業もたくさんあり、談合に対して非常にセンシティブです。しかし、中国企業ではそうした意識が希薄であることが多く、例えば官庁や国有企業自身が調整を行っていたり、外部の会社が調整役となって入札案件を取り仕切っていたり、社内に競合他社の相談担当がいたりすることがあります。この問題は、事業の死活問題ですので、一旦M&Aによって資本関係を構成した後に、そういったいい加減なやり方は許さないとするのか、目をつむるのかなど悩ましい問題が生じる場合があります。(次号に続く)



中川 裕茂(なかがわ ひろしげ)氏
アンダーソン・毛利・友常法律事務所
パートナー、北京事務所首席代表

98年、日本弁護士登録。03年、米国ニューヨーク州弁護士登録。京都大学法学部卒。04年より同事務所入所、07年パートナー弁護士に就任。日本企業の対中国および台湾地区M&A、合併プロジェクト、通商問題等を取り扱う。

中国市場における「経営機能」の確立・変革のパートナー
Corporate Directions, Inc.

事業戦略構築 実行支援 M&A 支援 PMI 支援 戦略的 マーケティング 支援 戦略的 撤退支援

www.cdi-c.com/china/jp/

日本本社

東京都港区虎ノ門 1-2-8
虎ノ門平塔タワー 20 階
TEL 03-5510-5300

上海オフィス

上海市静安区愚园路 166 号 環球世界大廈 2109 室
TEL 021-8248-5201
E-mail info@cdi-china.com