

14. 合併先との関係

事例14-1 合併パートナーの破産にかかる問題

関連情報

1. 企業の種類	自動車組立販売業
2. 問題のあった時期	1997年～現在進行中
3. 場所（省又は都市名）	ホーチミン市
4. 体験の際の職種・職務	財務経理
5. 資本形態	合併
6. 従業員数	ベトナム 101人～300人
	日本本社 100人以下

A. 困難事例の概要

1. 決定の出ない破産裁判

1996年国営企業のパートナーが破産裁判に入ったが、破産法自体の不備や破産裁判制度の不明瞭さから遅々として破産手続きが進まず、現在（2007年）になっても依然として裁判が続いている。破産の原因は債務不履行、特に貿易業でLC債務の返済ができなかったことが一番大きい。ホーチミン市当局傘下の国営企業であるから、その管轄局であるホーチミン市産業局がその破産手続きを主導すべきなのだが、産業局は「裁判所がやっている」、裁判所は「産業局に聞いてくれ」とお互いにたらい回しでこちらの質問にまともに答えてくれない。当の国営企業の社長は「まだ破産していない、新規事業計画も沢山ある云々」と破産状態にあることさえ認めない。企業の実態（会社の所在地、従業員、事業活動）は存在するのかしないのか誰も分からない状況で、このような国営企業が放置されていることに対し、全く行政と司法が機能していない状況が続いた。一方、パートナーから合併企業に派遣されている役員は、パートナー破産問題にはあえて触れないよう沈黙の構えで、こちらに必要な情報がほとんど入らない。合併パートナー代

表かつ副社長をしているのにもかかわらず、第三者として事の成行きを見ている。よって、派遣元社長と派遣された役員の関係が悪くなり、断絶状態になってしまった。

2. パートナーの出資した土地使用権の行方

通常ベトナム合弁パートナーの出資方法は、現金ではなく現物である。しかも土地使用権という権利を数値に直して資本金としている。すなわち、 $A \text{ m}^2$ 、 m 単価 B ドルで C 年間無償リースとして、出資金額 $= A \times B \times C$ となる。実際にはその計算方法の根拠は全く不明である。合弁会社に出資した土地使用権だけをもって株主としている。しかもその土地使用権は、通常出資した時点でその名義を合弁会社に変更し、原本を合弁会社に提出しなければならないのだが、いまだになされていないばかりか、パートナー国営会社が自社の資金繰りのため、その土地使用権を銀行担保にしてしまった。そのため、現在まで銀行が土地使用権原本を保持し、合弁会社には公式の土地使用権という証明書がない。この問題を合弁相手や裁判所につけてもまともな返事はなく、「設立当時（1991年）は土地使用権（図参照）という制度自体がなかったから仕方がない」というのが彼らの主張である。当時はそれで事業に支障はなかったが、土地法が次第に整備されていくことにより現在では土地使用権を持たなければ、あらゆる場面で事業に支障をきたすことになる。例えば、建築許可を取得するためには当局に土地使用権を出し、その権利者が申請しなければならない。土地使用権がない合弁会社は申請許可を得ることさえ不可能である。また、合弁会社の再編、分割、合併に際しては法的な資産証明書類である土地使用権が必要となる。しかし、合弁パートナーに要求しても全く積極的な協力はなく、破産状態にあるため、事実上不可能であった。

3. 会社整理のため資本引き上げ要求

2007年、破産裁判所の執行機関である会社清算委員会が結成され、国営企業の債務整理のため合弁企業に出資した資本金を引き上げると通達してきた。簡単に言えば、「出資した土地を処分したいから返せ」ということであった。あまりにぶしつけに、しかも合弁事業を全く無視した一方的な要求をしてくる当局には完

全に絶望した。合弁企業は外国投資法に則り正式にライセンスを受けて事業をしているのに、それをパートナーの破綻から一方的に事業を停止せよというのは、法的にも異常であるばかりか、明らかに外国企業より国内企業に加担した偏向処置であること故、弁護士とも相談し断固として拒否した。こちらが反論すると、彼らは静かになった。外国人が黙っていると、彼らは常にベトナム側の擁護だけに動き、また外資優遇と謳っている当局でさえ、外国側を無視する傾向にある。

B. 対処概要

引き続き、不当な要求には弁護士を交えて対抗しているところである。

C. 教訓、知っておくべき情報・知識など

15年前の合弁企業設立から今日までを分析して、最大のミスはベトナム政府当局との接点を初めからベトナム人、具体的には合弁パートナーの代表に任せてきたことにある。「ベトナムのことは一番よく分かっているベトナム人に任せる」というのが、当時の当社社長（日本人）の口癖だった。確かに言語の問題、社会体制の違い、文化習慣の違いから外国人にはこの手の問題はとても厄介であり、どうしてもパートナーに頼らざるを得ない。しかし、その前提はパートナーが真剣に合弁企業の利益を第一に考え、外国人と共同で経営するという本心があるかどうかにかかっており、そういう目に見えないものをただ信じていたことがミスの第一段階であった。

設立当時の信頼関係は良好であっただろうが、時とともに利害関係も変化する中、人心はもろいものだと悟らざるを得ない。もし、政府役人との直接コンタクトを外国人が主体となって行っていれば、パートナー破産の問題も、土地使用権の問題も、即座に対応できただろうし、解決は易しかっただろうと想像できる。政府や当局との交渉においては多くの書類がやり取りされる。議事録、レター、

メモランダム、すべてベトナム語で書かれたものであるが、これに外国人が目を通さないと意外な所で落とし穴にはまってしまう。そして、多くの重要な書類が秘密裏に保管され、何が起きているのか外国人は知らないこととなる。これが後にあらゆる不利な状況を生む原因となる。

したがって、初めから「外国人が直接ベトナム語の書類も管理し、当局との交渉を行うべき」である。もし、外国人が前面に出ず、いつもベトナム人が窓口となって政府役人や当局に向向いていれば、彼らは自己保身のため、勝手に自分の意見、外国人の批判を述べるだろう。それによって、政府側の合弁会社へのイメージが造り上げられているのを知ったのは、ある時友人（外国人）が当局に向向いた時、その役人が「〇×会社（当社）はヒドイ会社だね」と漏らしていたことを聞いてからである。



図 土地使用權表紙

事例 14-2 合併会社との関係

関連情報

1. 企業の種類	製造業（肥料）
2. 問題のあった時期	2002年～2003年頃
3. 場所（省又は都市名）	ホーチミン市
4. 体験の際の職種・職務	代表取締役社長
5. 資本形態	合併
6. 従業員数	ベトナム 101人～300人
	日本本社 101人～300人

A. 困難事例の概要

日本側マジョリティー（日本側70%、ベトナム側30%）で合併会社を設立し、事業会社を立ち上げたが、会社の執行機関としての社内権限（社長、第一副社長）がベトナム側の拒否に遭うと執行できず、また、最高決議機関であるBOM会議（Meeting of Board of Management、BOM meeting）でも、外国投資法に則り会社定款上ベトナム側に拒否権（ほとんどの重要決議事項が全会一致ルール）があるため、経営の意思決定がスムーズかつ迅速に行われず、また、表面上は合意（又はマジョリティー側が決定）しても実働部隊は両方の主張が異なる場合、重要な意思決定に関してはベトナム側副社長に気兼ねして、さまざまな理由をつけて行動を起こさないというジレンマがあった。¹³

B. 対処概要

まずは、社内融和、ベトナム側パートナーとの徹底した意思の疎通を図るが、それでも解決しない重要経営事項については信念を持って単独でも実施させると

いう強い意志を貫いた。

業績の向上（＝顧客満足度の向上）と従業員待遇の向上を両輪と捉え、常に社内の風通しを良くすることに尽力し、経営の意図を十分に理解できる幹部社員を一人でも多く育てることを心がけた。（社内発言力を持つベトナム人の味方を沢山作るということ）

C. 教訓、知っておくべき情報・知識など

ベトナムでの事業（合弁、独資を問わず）を行うに当たり、WTO加盟で急速に法整備が進んだ諸外国に追いついてきた現在とはいえ、まだまだ諸外国との間で不平等感、運用に際する不都合が生じるケースも見受けられる。（AFTAに関連する輸入税問題、国内税制、金融、国内企業保護と原則自由の板ばさみになっている分野における許認可など）

基本的には、現地諸法規に精通する努力（又は精通したコンサルタントの活用）を行うとともに、法律のみに頼ることなく、窓口となる関係省庁、地方の投資局との連絡を密に取り、国外で事業を行うという謙虚さや投資企業として現地従業員、社会への貢献を自社の発展との両輪と捉える姿勢が大切である。

違法労働争議も多発しているが、基本的には発展段階での諸労働条件向上のための社会要請を反映した必要悪程度に捉えるぐらいの懐も必要かと愚考する。

また、残存する南北間の商習慣の違い、世代間の価値観の変化変遷、歴史、文化といった海外進出に伴う民族、社会基盤への理解も欠かせない。

¹³外国投資法に代わって2006年7月1日に施行された共通投資法及び統一企業法により、現地との合弁事業の場合の現地企業30%以上の資本条件が廃止された。さらに、資本比率にかかわらずの全会一致の株主総会規定も撤廃され、「株式総会の決議による採択事項」として現地企業との合弁事業でも特別重要決議は75%以上の賛成多数で議決されることとなった。したがって、現地企業との合弁の場合でも、合弁相手側の不合理な抵抗・反対を避けるために、少なくとも75%以上の株式保有が強く求められる。

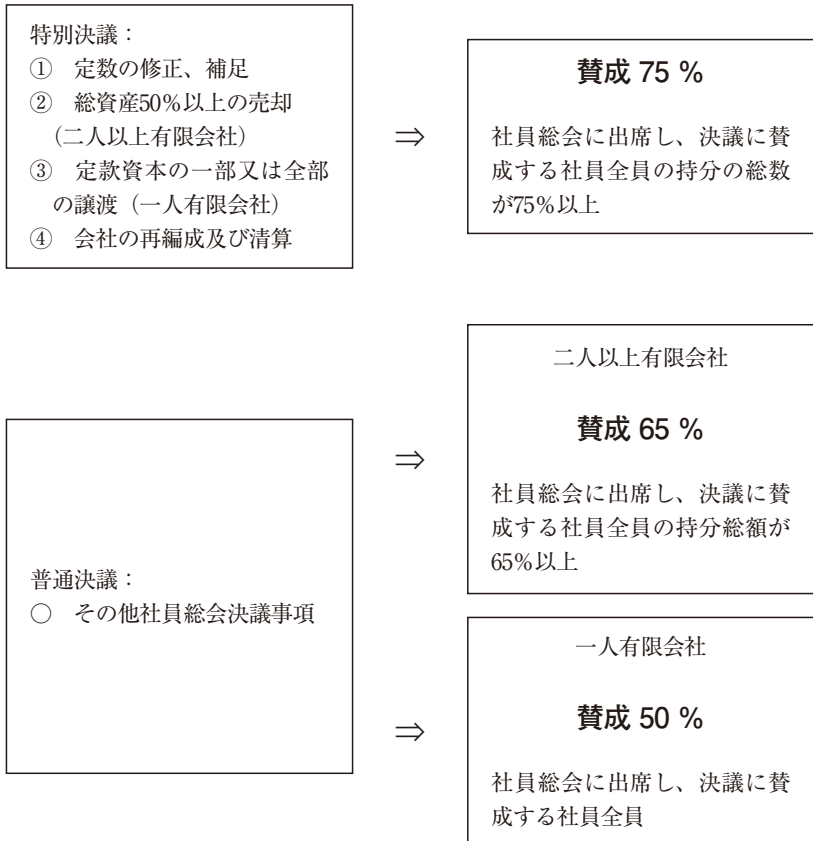


図 社員総会の決議採択

事例 14-3 合併相手との関係

関連情報

1. 企業の種類	植林・木材チップ生産業
2. 問題のあった時期	1996年3月～2004年3月頃
3. 場所（省又は都市名）	ダナン市
4. 体験の際の職種・職務	社長
5. 資本形態	合併
6. 従業員数	ベトナム 101人～300人
	日本本社 301人以上

A. 困難事例の概要

合併相手は、日本側1社に対して、ベトナム側は5社。出資比率は、日本側60%に対し、ベトナム側はそれぞれ17.2、8.6、5.6、4.3、4.3%である。会社の基本方針及び重要事項は本来役員会で決定すべきであるが、役員会メンバーは、ベトナム側は上位出資3社のみである。下位出資者2社との公平を期すため、役員会とは別にパートナーズミーティングを持つことになった。このパートナーズミーティングでの合意を得なければ、役員会もスムーズにいかない。主なミーティングの内容は、年の前半と後半2回行われる植林木購入量、価格・製品輸出力、価格の決定、ロイヤルティーの改定、配当などに加え、予算・決算ひいては海外研修旅行に至るまで多岐に及んだ。

製品を安く買いたい日本側と高く売りたいベトナム側、反対に原料の植林木を高く売りたいベトナム側と安く買いたい日本側と、常に対立する構図であり、午前8時に始まり、午後6時になっても合意に達しなかったことが何度もあった。

B. 対処概要

日本人は私一人に対し、パートナー5社は社長と副社長又は経理主任の最低二人。当社の副社長2名と会計主任も出席するが、3名とも出身母体はパートナーのいずれかの会社であり、発言を控える。したがって、1対10の対立となるのが通常であった。特に最初のころは、何でも疑いの目で見える様子があり、少しでもパートナーに不利に思われることは頑として譲歩しない。5社の代表がそれぞれ延々と同じ内容の反対意見を述べるので益々時間がかかる。代表として出席しているので、たとえ意見は同じでも右へ倣えでは何もしなかったと批判されるのである。そのあたりの事情はよく理解できたので、元来気短な私も黙って御意見を拝聴することに徹した。また、ベトナム側に限らず、日本側も無理難題を押し付けてくるが多々あった。

したがって、合弁会社の社長の立場として、ベトナム側の意見を多く取り入れ、日本側の意見に偏ってもいけない、何が合弁会社の経営にとって大事なのかを最優先、つまり社長はニュートラルな立場であることに徹することにしたのである。意見の合意に達するには時間がかかったが、パートナーとの話し合いがスムーズになったのは確かであった。

C. 教訓、知っておくべき情報・知識など

概して、ベトナム人は利害に関係ないときは世話好きで、人が良く好人物が多い。しかし、一度利害が絡むと、理屈が通らなくなることがある。自分の意見ではなく、背後の何者かの意見を反映させている場合が多々あるように思われる。このような背景も考慮に入れると同時に、理屈に合わないことは高圧的にならずに毅然とした態度で臨むことが大事である。

事例 14-4 合弁企業におけるベトナム側副社長との意見対立

関連情報

1. 企業の種類	製造業
2. 問題のあった時期	1998年1月～2003年12月頃
3. 場所（省又は都市名）	ハノイ市
4. 体験の際の職種・職務	社長
5. 資本形態	合弁
6. 従業員数	ベトナム 100人以下
	日本本社 301人以上

A. 困難事例の概要

当社は、歴史のある国営企業との合弁会社として1995年ハノイ市に設立した。

当時の外国投資法¹⁴及び会社定款に従って、第1副社長はベトナム側パートナーから派遣された。副社長は日本式経営を理解しようと努力し、協力的で日本人をはじめ全社員から慕われていたが、定年のため2代目にバトンタッチした。

2代目副社長は業務能力に欠け、リーダーシップも弱く、社長の方針に100%従うだけでベトナム側の利益代表としては失格と判断され1年で更迭された。そして、3代目副社長として、国営企業で長年営業を担当してきた役員が選任された。

彼は、ベトナム人トップとしての存在感を必要以上に誇示しようと努め、経験のない製造分野に口出ししたり、社長や技術関係の日本人管理者に無断で、設計や現場のベトナム人従業員に指示を出したりした。指揮命令系統は崩れ、現場が混乱することが多くなった。

私は、彼にベトナム人の人事管理とベトナム企業への営業活動に注力するよう依頼したが、彼は社長の下す最終決定を尊重すると言いつつ、ベトナム人トップとして、会社のすべての活動に参画する権利と義務があるとして基本的な考えを

変えなかった。

ある時、F/Sに記載された計画の実現性について議論になった。私はF/Sはあくまで計画であって実現に向けて努力するが、経営環境の変化などを考慮して柔軟に変えていくべきものであると主張し、弁護士にも確認した。しかし、彼は議論になった項目がベトナム側の利害に影響したため、あくまでもF/Sどおりに実施すべきであると主張して譲らなかった。そこで、公式に弁護士に依頼し、この件に関する見解を文書にするよう依頼した。後で分かったことであるが、副社長はひそかに弁護士を訪ね、彼の主張に沿った見解を提出するよう圧力をかけていた。弁護士はこの申し出を拒否し、私の納得できる見解を提出してくれた。

当社の得意先はほとんどが日系企業で、仕事量が増加するとともに副社長が口を挟む余地は徐々に小さくなってきたが、基本的な姿勢は2004年に退職するまで変わらなかった。

B. 対処概要

合併企業における社長とベトナム側副社長には、業務執行上のさまざまな権利と義務が与えられており、両者がよく相談して決定を下すことが原則である。両者の間で会社運営上に意見の不一致がある場合は、最終的に社長が決定権を有すると法的にも規定されている（副社長は自己の意見を保留して取締役会に申し立てる権利を有する。）¹⁵。

私はこのルールを事あるごとに副社長に確認させ、役員会で決まったことを遵守させるとともに、指揮命令系統から外れた指示を出さないよう強く依頼した。また、従業員にも原則として直接の上司以外の指示には安易に従わないよう指導した。（これはあまり効果がなかったと思われる。（一般的に役職者や年長者には逆らわない））

毎週行っていた役員会については、議事録を作成し出席者全員が署名することとした。また、社長不在時の副社長への代表者委任も文書を作成して行い、後日

不在中の状況を報告する義務も明記した。

一時、私と副社長の仲が悪く会社運営にも影響が出かねないとの情報が両親会社にも伝わり、日本から担当役員が出張してきた際、私も副社長も懇談したり、指導を受けたりした。また、ベトナム側親会社の社長とも懇談したりして融和を図った。

C. 教訓、知っておくべき情報・知識など

概して、合弁企業においては出資比率がどうであっても（日本側が圧倒的なマジョリティーを持っていても）ベトナム側は日本側と対等と思っている。そして、合弁企業に求めるものはまず利益計上であり、技術移転などは口には出しても真剣に技術習得に努力するパートナーは少ない。（最近は少し変わってきていると期待したい）

パートナーが国営企業の場合には、派遣される副社長などは共産党員である可能性が高い。彼らの最大の関心は、党内での地位が上がることであり、これは派遣された会社の利益が上がることや子飼いの共産党員を増やし育成すること、さらに自分が偉く見られることなどで達成されるため、色々と活動する。

ベトナムに限らないが、情報を沢山持っている者が偉く見られることがあるため、上記の副社長のように専門外の分野にも首を突っ込み情報を取ろうとする。そして、知った情報を部下に誇示することで自己満足するので、機密がなかなか守られない。人事権は最強の権限であり、合弁企業では最終的に社長に決定権があるが、当時の副社長はいろいろと口を挟み、自分の成果として従業員に独断で事前通告してしまうこともしばしばあった。

2006年7月より施行された統一企業法では取締役会の決議は全て多数決で決せられることになったので、本ケースのように問題のある副社長がいつまでものさばるといような事態は避けやすくなった。

なお、合弁企業（に限らないが）の運営においては、パートナーとの関係、ベ

トナム人従業員（副社長含む）とのさまざまな問題で法律の正確な解釈が不可欠となる。信頼できるコンサルタントや弁護士と契約することが望ましい。

¹⁴外国投資法では、社長が外国人の場合、副社長はベトナム人でなければならなかったが、外国投資法に代わって2006年7月1日より施行された統一企業法では、国籍条項は撤廃された。ただし、会長もしくは社長など、法的代表者はベトナム居住者（常勤）が条件。

¹⁵外国投資法の施行細則を規定する政府の議定第20条第2項に規定されていた。外国投資法は、2006年7月1日より共通投資法及び統一企業法に代わった。

事例14-5 合併相手との問題

関連情報

1. 企業の種類	製造業
2. 問題のあった時期	2007年1月～
3. 場所（省又は都市名）	ホーチミン市
4. 体験の際の職種・職務	
5. 資本形態	合併
6. 従業員数	ベトナム 100人以下
	日本本社 100人以下

A. 困難事例の概要

A社は、同業種の日系企業とベトナム企業が合併で設立した会社で、ベトナム人当事者が代表者となった。その後、ベトナム人当事者から増資の依頼があり、異常を感じた日系企業側が検証したところ、市場価格を大きく上回る原材料の購入や売り先からの現金回収の遅滞などが見つかった。ベトナム人当事者がサプライヤーからマージンを取り、売上金を横領していたと判明した。

B. 対処概要

会計監査事務所と弁護士事務所のアドバイスに基づき、監査及び当局の立ち入り検査を実施し、横領の証拠に基づきベトナム人当事者と折衝し、問題を解決した。

C. 教訓、知っておくべき情報・知識など

A社については、日本企業側のリスク管理の甘さが問題だと考える。日本側の代表者は常駐せず、会社経営をベトナム人当事者一人に任せていた。誰か一人に会社の決済の権限を与えることは回避すべきである。実際には不正をしない人も沢山いるが、不正がしやすい環境を与えてしまうことは、経営者として避けるべきである。

市場が緩和され一部特定の業種を除いては独資での進出が認められているにもかかわらず、ベトナム人当事者との合併会社を希望する会社が増えているようである。

ベトナムに進出した企業で、ベトナム人当事者と合併を設立し成功している企業は沢山ある。しかし、一方で社内の決議や内部統制の整備で頭を抱えている企業も非常に多いのが実態である。ベトナム人当事者との合併会社を設立する前に、まず100%独資の方法で設立できないかを検討し、その上で財政面や経営戦略面など、合併を設立することのメリットとデメリットを十分検討してほしい。

また、いくら信用のおける人物に会ったとしても、その人物に会社の経営権のすべてを一任するような組織作りは避けるべきであろう。

この会社については、会計監査事務所と弁護士事務所のサポートを受けて問題を解決することができた。ベトナムに進出する企業は、既に進出した企業や本社と取引のある事務所などからいざという時に相談できる機関などの情報を得ておくともよいかもかもしれない。