



合弁企業篇

合弁企業の撤退地雷 ⚠

『出資者が2人いる会社』は、終わらせ方も2倍むずかしい。

Joint Venture



日本側出資者

経営・技術・品質



中国側出資者

市場・資源・人脈



設立時

目的は同じ、方向はひとつ。



時間の経過と環境変化で、
利害・優先順位がズレていく。

撤退時

方向は分かれ、
対立が顕在化する。



合弁会社は、作る時よりも
終わらせる時に本当の難しさが出る。

なぜ合併企業の 撤退は難しいのか

合併は『自分だけで決められない会社』です。

独資企業なら、本社方針で比較的動きやすい。

しかし合併企業は、出資者・董事会・総経理・法定代理人・
印章・財務・従業員・資産が絡む。

撤退したくても、相手が同じ温度で動くとは限らない。

独資企業



意思決定がシンプルで、
スピーディーに進められる。

合併企業



関係者が多く、意思調整に時間がかかる。
全員の同意が必要になることも。



撤退方針が決まっても、
相手が動かなければ前に進まない。

合弁撤退の 代表パターン

合弁企業の終わらせ方は、1つではありません。

1. 持分譲渡



自社の持分を相手方または第三者に譲渡する方法。

2. 合弁解消



合意により合弁関係を解消し、会社を終了する方法。

3. 一方出資者への譲渡



自社の持分を相手方（他方出資者）に譲渡する方法。

4. 第三者への売却



外部の第三者に会社または事業を売却する方法。

5. 清算



会社の資産・債務を整理し、法人格を消滅させる方法。

6. 休眠・ゾンビ化



事業を停止し、形式的に存続させたままにする方法。



どれが正解かは、会社の状態・相手の意思・資産価値・債務・従業員・土地建物・税務状況で変わる。



入口で型を間違えると、出口で詰まる。

最初の地雷： 相手は同じゴールを見ていない

日本側の『撤退したい』と、
中国側の『終わらせたい』は違う。

日本側が重視すること



赤字解消



本社方針



事業再編

VS

中国側が重視すること



雇用



土地建物



設備



ブランド



取引先



補償



最後に残るお金

同じ『合併解消』でも、
見ている景色が違う。



相手の目的を読まずに進めると、
交渉は止まる。



董事会・株主会の地雷

決議できなければ、撤退は紙の上で止まる。

撤退には、董事会決議、株主会決議、持分譲渡契約、清算委員会設置などが必要になる。
しかし、相手がサインしない、会議を開かない、議事録に異議を入れると手続きが止まる。



ありがちな問題



議事録にサインしない



清算委員の人選で揉める



最後の分配金で揉める



法定代理人変更で止まる



印章管理で主導権を握られる



合併撤退は、法律論だけでなく
『サインを取る実務』です。



印章・営業許可証・ 財務資料の地雷 ⚠

会社を動かす鍵を、
誰が持っているか。

中国法人では、印章・営業許可証・銀行U盾・
財務帳簿・發票・契約書が実務上の生命線。

これらを誰が管理しているかで、
撤退の主導権は大きく変わる。



＜ 確認すべきもの ＞



☐ 公章



☐ 財務章



☐ 法人章



☐ 營業許可証



☐ 銀行U盾



☐ 發票・稅務盤



☐ 契約書原本



☐ 固定資產台帳



☐ 會計帳簿



印章を押せない会社は、
撤退手続きも進められない。





資産の地雷

設備・在庫・金型・土地建物

合併会社の資産は、最後に『誰のものか』で揉める。

設備、在庫、金型、治具、土地建物、内装、車両、備品。

帳簿上は会社資産でも、出資者間では
『自分たちの貢献分』と見られることがある。

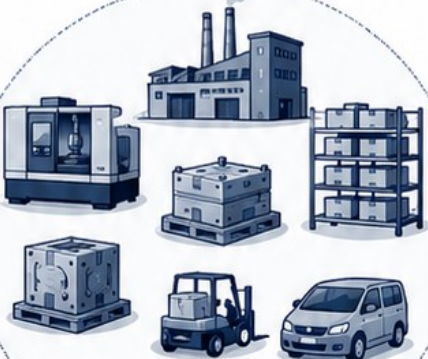
特に揉めやすいもの

出資者A

これは
こちらの
貢献分だ

出資者B

いや、
こちらの
貢献だ



1 金型・治具



2 未償却設備



3 滞留在庫



4 仕掛品



5 輸入設備



6 土地使用権



7 建物・内装



8 顧客支給品



9 廃棄予定品



資産処分は、売る・捨てる・移すだけでは
終わらない。証拠が必要です。



労務の地雷

誰が従業員に説明するのか

合併撤退では、労務説明の順番を間違えると火がつく。

従業員にとっては、日本側・中国側の事情は関係ない。

関心は、補償金、退職時期、社会保険、未払い賃金、再就職、会社の責任。

合併相手が従業員側に立つ場合もあれば、逆に日本側に責任を寄せる場合もある。

従業員が気にすること



補償金



退職時期



社会保険



未払い賃金



再就職



会社の責任

労務説明の推奨フロー



方針整理



役員調整



管理職共有



従業員説明

撤退方針と労務方針を
社内で整理する。



日中両側の役員間で
認識を一致させる。



管理職に丁寧に共有し、
説明内容・Q&Aを統一。



従業員へ誠実に説明し、
質疑に丁寧に対応する。



順番を間違えると、噂が先行し、
不信感が広がり、トラブルに火がつきます。



労務問題は、補償金だけでなく
『誰が責任者に見えるか』が重要です。



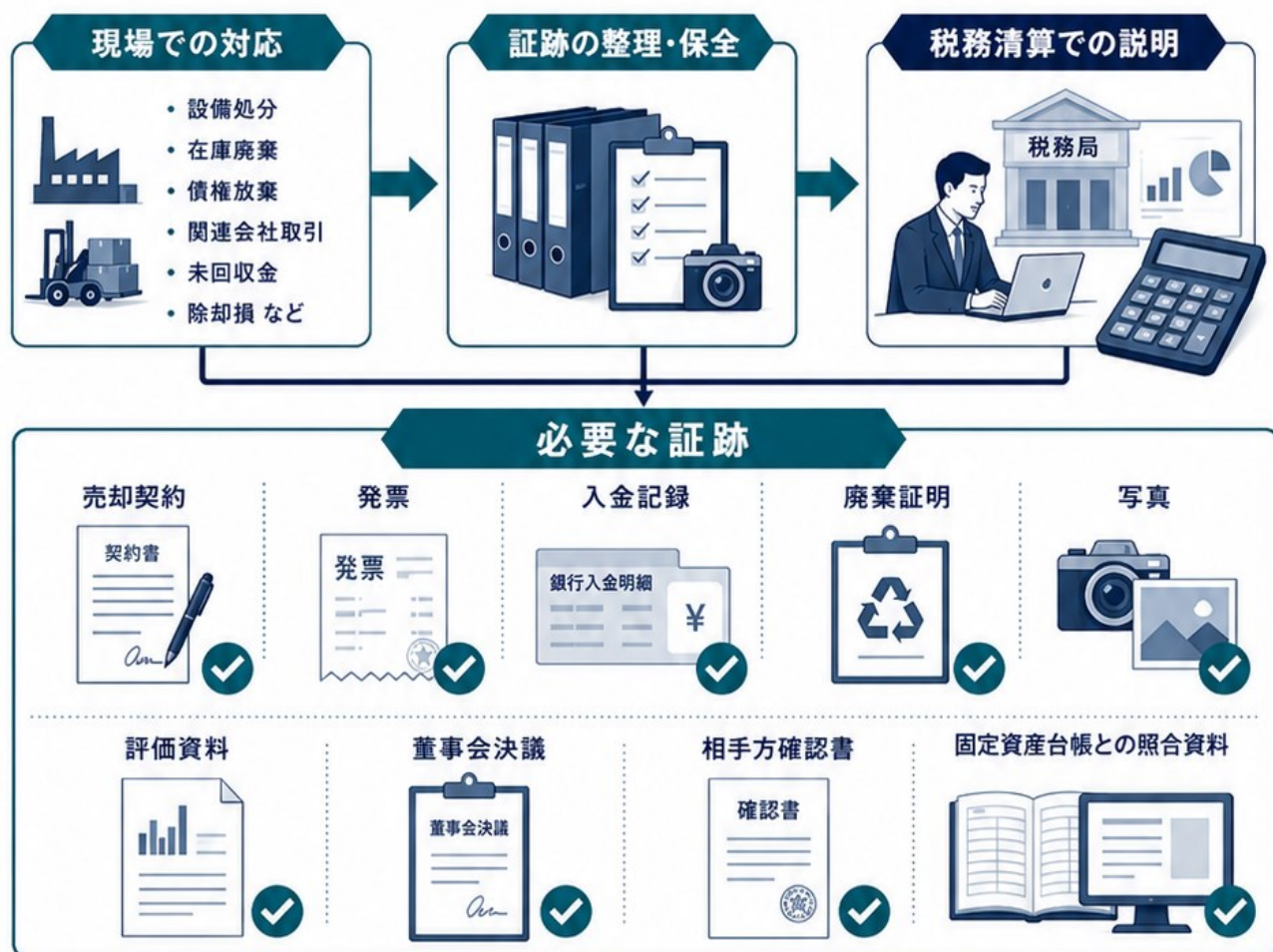
税務清算の地雷

最後は数字で説明を求められる

合併の揉め事も、最後は税務清算に跳ね返る。

設備処分、在庫廃棄、債権放棄、関連会社取引、未回収金、除却損。

現場で曖昧に処理したものは、税務清算で説明できなくなる。



現場の『まあいいか』は、
税務清算では通用しない。



合弁相手との交渉地雷

相手は最後に何を求めてくるのか。

合弁相手は、撤退そのものに反対しない場合でも、最後に条件を出してくることがある。

よくある要求



01 最後に残る
資金の配分



05 債務処理の
押し付け



02 土地建物の
利用権



06 顧客・商流の
引継ぎ



03 設備の
無償譲渡



07 過去の損失への
責任追及



04 従業員補償の
日本側負担



08 未処理事項を
理由にサイン保留

日本側の希望

- ✓ 円滑な撤退
- ✓ 公平な清算
- ✓ 早期決着

VS

合弁相手の要求

- ✗ 条件の積み増し
- ✗ 有利な条件設定
- ✗ サインの先延ばし



相手の要求は、撤退終盤に出てくるほど重くなる。

早めに確認すべき チェックリスト

合併撤退は、方針決定前から準備できます。



☐ 1. 合併契約書は手元にあるか



☐ 2. 定款の撤退・譲渡条項を確認したか



☐ 3. 董事会構成と議決条件を把握しているか



☐ 4. 印章・営業許可証の保管者を確認したか



☐ 5. 固定資産台帳と現物は一致しているか



☐ 6. 在庫・仕掛品・金型の所在は明確か



☐ 7. 土地建物・賃貸契約の終了条件を確認したか



☐ 8. 従業員補償の概算を出したか



☐ 9. 税務清算に必要な証跡を整理したか



☐ 10. 合併相手の本音を把握しているか



撤退は、決めてから準備するのでは遅い。

まとめ

合弁企業の撤退は、 相手・人・モノ・金・紙を 同時に終わらせる仕事です。

合弁企業の撤退は、弁護士の契約書だけでも、
会計士の税務清算だけでも、現場の片付けだけでも完了しません。

相手との合意、董事会決議、従業員対応、設備・在庫処分、
税務清算資料、印章・証照管理。
これらがつながって初めて、会社は終わります。



『合弁だから安心』ではなく、
『合弁だからこそ、**出口設計が必要**』です。



合弁撤退の現場整理、証跡整備、関係者調整について、
早い段階でご相談ください。