

日中合弁企業設立のしおり

- 中小企業のための中国進出初期検討段階用ノート -

Chapter 1

初期検討段階における基本的確認事項

合弁会社 (joint venture)

複数企業の共同出資によって設立された会社のこと。国内企業同士の合弁よりも、外国企業と国内企業の合弁のほうが問題となるケースが多い。海外で事業を展開する場合、現地法人を設立して株式を100%所有し、経営を完全に支配する形(独資)をとらず、あえて合弁にするのは次の理由からである。

合弁の意義

- 進出先の法律による強制
- 現地の感情に対する配慮
- 現地資本の育成と強化
- 設立に伴う費用の節約
- 危険負担の分散・軽減
- 優遇税制の利用による節税

企業経営における現地化政策

日本企業の海外直接投資、特に生産拠点の海外展開が漸増しているが、アジア・中国への進出はほとんどの場合現地化を意味し、企業経営のうえからも現地化は必要と見られている。

現地化の内容

- 資本の現地化
- 原材料・部品の現地調達
- 人材の現地化

このうち特に重要なのが人材面での対応である。日本企業におけるスタッフの不足を補う意味でも、現地で有能なパートナーを選任することが経営効率を高める。しかし、労務管理、技術管理には特別な努力と工夫が必要である。社会的構造や文化的・歴史的背景の異なる現地への進出は、同時に困難な問題を抱え込むことでもあり、成功は簡単なことではない。

中国（現地）との出会いはどのようなきっかけによるものか

ビジネス開始前に明確にすべき三つのポイント

どんな出会い・きっかけから始まったとしても、ビジネスは趣味ではできない。したがってまず最初に、少なくとも次にあげる項目については、事業開始前に明確にしておくべきである。

目的

合併事業の目的はなにか？

[e x]

お金もうけのため

子孫に会社を残すため

自分の持っている技術・ノウハウを生かすため

現在の日本人従業員のポストを増やし、首切りをしないため

現地人 を独立させてあげたいため

日本で生産しているものを現地向けに販売するため

条件

目的を実現するために不可欠な条件はなにか？

[e x]

管理者 1 人と賃金水準の高くない労働者 3 0 人

原料 ときれいな水

3 0 m²の店舗と倉庫

現地国内市場

熟練工数人

工作機械 × × を持つ工場

空港に近い工業用地

ベテラン営業マン

形態

ビジネスの形態は？

貿易（日本の輸出、日本の輸入、日本の輸出入、三国貿易等）

現地国内市場向け（現地の輸入、現地国内生産等）

独資（自分の資本が 1 0 0 %）

合弁（現地のパートナーと組む）

そのために現在用意できるものは？

人

もの

予算

中国進出・合併事業のコンセプトは？

現地にとってのトク、あるいは双方のトクを考えることができるか？

現地の求めているものはなにか？ それに対してなにを提供できるか？

中国進出・合併事業成功の秘訣

「現地で信頼できる人を見つけ、その人間をパートナーとして育てていくこと」「人材育成」「モノ作りの情熱をおしえることで人を育てること」「現地の人をどこまで理解できるか」……これが中国に進出経験を持つ経営者やビジネスマン、関係者の共通した意見である。

進出の基本的発想（現地経営者の育成を進める場合）

事前調査と基本戦略を確実に

対中投資成功のための第一歩は「必ず成功する」という信念を持つことに他ならない。そして、その信念の裏付けとなるのが、現地の法律関係や投資環境に対するしっかりとした事前調査である。

事前調査とは、おのこの目的に合った調査項目について実際に自分の目で現地を見、すでに進出している現地企業責任者に会い、現地進出理由や苦勞を聞くことによって実現することであり、また政府など責任ある人の立場や方針をしっかりと把握することである。

中国への進出はとかく安いコストを目的に展開されがちであるが、同時に現地の豊かな国づくり、国民の収入の増加のための産業基盤の構築への貢献という側面を持つべきである。いずれ人件費が上がり、コスト高になっても、彼らの収入が増えることで、購買力がつき、新たな市場が広がる。当事国にとって外資の導入は、同時に技術と経営ノウハウの導入を意味する。

ただ中国に進出するだけなら簡単である。いくらかの資金があれば、形的には整ってしまう。問題は成功させることができるかどうかである。最初のきっかけは人的コストの削減であってもかまわない。けれども、初期検討段階から先を見据え、現地の市場購買力及び経済的メリットを基本的構想・戦略としてとらえようという柔軟かつグローバルな視点に立つことができるかどうか。それが中国という国で本当に成功できるか否かの分かれ目になる。

第一ステップ……生産体制あるいは事業体制の確立

第二ステップ……国内販売への進出

第三ステップ……現地におけるトップ企業としての成功をねらう

中国への進出は、このように常に先を見通した計画と戦略をもって展開されなければならず、それは経営者の意識の持ちようによって大きく発展・拡大する可能性がある。

中国進出によって実現する企業戦略は、中小企業にとっては国内では非常に難しい企業の「グローバル化」であり、そのためには地に根を生やして生き残り、5年先、10年先、20年先といった長期的視点に立って見つめていく姿勢が大切である。

市場競争

「日本の技術、日本のセンス、日本の経験が最高だ」というような妄想を抱いて進出することは、非常に危険である。中国進出には多くの成功事例があるものの、その何倍もの失敗事例が存在する。日本の材料、日本の技術、日本流の管理方法だけを信じるのではなく、現地の事情、現地の材料、現地の頭脳の活用によって、確実かつ将来的な競争力をつけることである。

人材と人件費の関係

中国へ進出する企業の多くが、人件費の安さを第一目的としている。しかし、質の良くない労働者に対しては、その管理にかかる経費も増大する。多少人件費が安くても、管理費の増大によって価格競争力は相殺されてしまう。しかし、優秀な人材はお金で買えるものではない。「企業は人だ」という経営哲学は万国共通である。

進出地域の選択におけるインフラの整備状況の把握

中国を含めアジアへの進出という発想は、人件費も含めた総合的なコストダウンの経営戦略からきている。しかし、「安さ」だけを追求することは危険である。途上国の先進国に対する相対的な格差はもちろんのこと、こうした国々では、都市と地方の格差が著しい。だからこそ、新たな貧困層を生むことにもなる。

中国の地方のインフラ（都市の基盤となる道路・鉄道・上下水道・電気・通信などの施設）の未整備は目を覆うものがある。そして、このインフラに加えて注意しておかなければならないのが、物流環境である。生産品を輸出する、機械を日本から持ってくる、現地で原材料を調達するといったすべての場合において、物流をどうするかを十分に考慮して進出の拠点を決定することが必要である。

進出の成否は現地人が決める

複数の日中合弁事業において、日本人をまったく使わずに成功を収めているある日本

の中小企業の経営者は言う。「中国のことは中国の人が最もよく知っている。だから任せている」と。しかし、多くの日本の経営者は言う。「中国人は信用できない」と。その多くは、中国人に裏切られた・騙されたといった経験や、その又聞きによる。しかし、日本にも詐欺や犯罪者はいる。信用できるかできないかではなく、信用できる人を探す、そしてより信用できるように育てるのだと、先の経営者は言い切る。

人材は育てるもの

中国の労働意欲の低さを言う経営者たちがいる。日本の最先端の機械を現地に持ち込み、さあ動かさなさい、と言ってもそう簡単にいかないのは当然である。多くの労働者は見たことも触ったこともないものを操作し、当然のことながら、見たことのないものを生産しようとし、見たことのないレベルのものを創り出そうとしているのである。その表面的な部分だけで比較して、「労働意欲がない」と評するのはどうか。

中国の労働生産性が必ずしも日本に劣るとは決まっていない。しかし、そのためには労働者・従業員の教育に対するたゆまぬ努力や、やる気を引き出す工夫が必要である。

中国との関係は金銭的なものだけではないはずだ。労働者の質や労働意欲は、まさに経営者の姿勢によるのである。彼らの責任感はこちらが信用するところからはじまる。働くことの目的を理解させ、働き甲斐のある仕事を与えることからその彼らの責任感は生まれてくる。

合併事業における最大の課題は、技術を伝えものをつくる以前に「ものづくりの情熱」をおしえることで「人を創り育てていく」ことにある。

人脈は万能ではない

確かに中国では、「人」「コネ」「人脈」といった要素が非常に強い。しかし、コネさえあればなんでもできるという考えは危険である。

コネは法律をねじ曲げることのできる力ではない。事業を進める際に法律は無視できない。しかし、どんな法律にも抜け道はある。それを徹底的に研究し、法律に触れない「知恵」を出してくる。そのために「コネ」が必要なのだ。

また、どんなに力を持った人でも、すべてに通じているわけではない。場合によっては、動いてもらったことでかえってマイナス効果を生むこともある。したがって、特定の個人にすべてを頼る、特定の個人がいるからなんでもできるというやり方は非常に危険であり、避けなければならないことである。

発想の逆転

中国進出企業にあっては、様々な労使紛争が見られる。その多くは環境の違いや相互の理解不足、そして、単純に日本の経営を最高のものとして、日本の管理方法を一方的に押し付けていることから起こる。

「中国は遅れている」とは、正しい表現か？ 日本も少し前まではこうだったはずである。そして、日本が最高で中国をはじめとしたアジアの国々に勝っているとは、なにをもってそう言えるのか？

「日本ならこうだ」ではなく、「この国ではどうすればうまくいくか」から思考をはじめべきである。発想の逆転である。現地で現地人を相手に仕事をする。中国への投資は、最も単純なこの事実を忘れてはならない。

現地経営者の育成

中国に進出する企業の目的は、多くが現地で生産拠点をつくることである。しかし、これからの現地進出は「現地で企業を創る」ことでありたい。中小企業が日本ではなかなかできないことを、中国では果たすという夢を持ってもよいのではないか。この気持ちが進出を成功させる基本となる。

合併を立ち上げる、目先の成功をめざす、というだけなら大企業の出向社員にとってはなんでもないことかもしれない。しかし、彼らは経営者ではない。現地に企業を創り、現地に根ざすという将来にわたる経営者の発想を持つことはできない。

長期にわたって「現地の企業」を創っていくという経営者の発想は、同時にそこで働く現地の人々に働きがいをつくることでもある。彼らの意欲、彼らの努力は経営者だけではなく、なによりも彼ら自身のものとなって返ってくる。当初は日本的システムに馴染めなくても、その過程において企業への忠誠心や労働意欲が生まれてくる。

彼らのリーダーとなり得る現地人経営者の育成ができれば、その企業は事業の拡大が可能となり、永遠に発展することができる。

合併相手選定の失敗事例

現地関係者の一方的情報に頼る

現地の人々の目的は、日本企業の現地投資による利益である。そのため、合併内容や企業の目的を考えずに、条件の合わない企業を合併相手として押し付けたり、デマ情報を流すこともある。合併相手の選定・合併内容・企業目的の決定・設立手続の際には、進

出企業の目的を把握し客観的に判断できる専門家のサポートもときには有効である。

政府高官の熱烈な歓迎を受け、投資決定をする

日本人は、中国の熱烈な歓迎を自分だけに対するものと勘違いしてしまいがちだが、それは社交辞令であることも多い。そして、本音を吐かない。彼らの狙いをよく知るべきである。彼らから見れば、日本人はまさに「金のなる木」なのである。現地の人がそうした日本人の心理を利用し、言葉・習慣・法律といった一連の事情を理解していないのをいいことに、自分たちに有利になるようことを運び、気がついたときにはときすでに遅し、といったトラブルは日常茶飯事である。

これを避けるには、相手側の目的をしっかりと把握し、相手の裏を読み、それが日本側の目的・意図と矛盾しないかどうかを冷静に判断する以外にはない。

「なんでもできる」「大丈夫」という言葉を信じ、現地側の実力を過大評価する

「なんでもできる」「大丈夫」は、なににもできないに通じる場合が多い。海外投資を渴望している彼らは、たとえ障害があるとわかっていても、大丈夫だと返事をする人が多い。途上国では、そう簡単にはものごとは運ばない。未整備であるだけに、単純にはいかない。様々な人脈や事例、そして事前調査によって、ひとつひとつの問題点を点検・確認し、「障害」の大きさを把握・判断することが必要である。これを見て見ぬ不利をしてはいけない。

政府の実力者との関係の深さを説明され信用した

中国をはじめとしてアジア諸国の歴史は、分裂・略奪・支配との戦いの歴史である。辛酸を嘗め尽くしている。また、経済的に貧しい。それを理解したうえで現地の人に対応すべきである。人を信じてはいけない、ということではない。しかし、人を信じるには、その人に対する十分な調査やつきあいを背景としなければならない。日本人は同じ東洋人・同じ肌の色ということで、安心してしまいがちである。が、日本人と中国との距離は、ある意味で欧米以上にあるとの認識を持つべきである。

相手側の合併目的を確認しなかった

海外企業と合併を進める現地の企業には、その企業としての目的を持っている。技術の向上、生産性のアップ、管理方法や経営ノウハウの取得など様々である。

出資企業が合併を決める要因と相手側のそれとに食い違いがあれば、破綻するのは当然である。合併は「結婚」に似ている。育った環境も生活習慣も違う双方が、お互いの歩み寄りによって新しい企業を創り出すのである。合併はお互いの目的を十分に理解したうえで、お互いの目的を達成する方法を見つけ出したときに初めて本当の意味で成立し、発展する。

現地の法律を勉強せず、相手の言葉を信じた

合併事業を行う際、現地のことを最もよく知っている現地の人間に任せるということは成功のポイントではあるが、それは現地の人間の言うことをただ鵜呑みにして任せきりにするという事ではない。重要事項、法律に定められた事項は、やはり出資する日本サイドが責任を持って確実に行うべきである。

中国における「企業」は、ごく最近になって誕生したものである。企業に関する法律は必ず定められている。が、多くの人々は法律的知識を持っていない。その国の法律がわからないのでは、先に進みようがない。ひとつひとつが不確かで無駄な作業となってしまう。定められた法律は少なくとも熟知する必要がある。そのことを通してはじめて、相手に支配されずこちらが主導権を握りながら、相手の利益をも達成するという企業経営が実現される。

相手側の経営形態に対する考えを確認しなかった

合併という形での現地企業との協力は、様々な形態をもって行われる。土地や建物、一人や資材といった現物出資の場合もある。しかし、登記上はこれらはすべて資本金に組み込まれる。日本側が持ち込む機械や技術も評価される。

しかし、こうしたことに対して、日本側が相手側の意向を十分に確認し、理解しなかったためにトラブルになることがよくある。約束した資本金を払ってくれない、それでイニシャル・コストを賄うつもりであったが、支払われないので操業できない、といったことである。

企業設立に到る過程で、相手側を十分に理解するとともに日本側の目的を遂行する、誠実で信頼できる機関や専門家を設定することで、こうしたトラブルを未然に防ぐことも可能になる。

進出における戦略立案項目

現地進出に際して、最低でも次の項目について十分な調査と検討を加え、しっかりと

した方針と計画を立てることができれば、成功の確率は高まる。

進出目的.....低コストを求めてなのか / 市場を求めてなのか / 現地での将来の布石か

事前調査・F S.....人脈を利用するのか / 合併相手に依存するのか / 専門家や専門機関などのコンサルタントを活用するのか

人材.....日本人の出向か / 現地人の採用か / 留学生の利用か

合併の意義.....合併のプラスはなにか / マイナスはなにか

出資比率.....経営権を持つのか / 運営方法はどうするのか

パートナーの選定.....人脈を頼るのか / 紹介に頼るのか / 意向に合った企業を独自に探すのか

戦略立案.....短期投資なのか / 長期投資（長期的視野）なのか

基本姿勢.....現地市場を視野に入れる / 現地市場を視野に入れない

人材育成.....日本での研修 / 現地での研修

戦略的確認事項

それぞれの物流は確保されているか？ その時間とコストは？

現地側経営資源の何に期待し、何を要求し、その提供がどう保証されているのか？

投資利益はどこにあり、その回収はどう確保されているのか？

必要なインフラは確保・確認されているか？

外貨バランス問題はどうか解決されるのか？

コントロールするのか、されるのか、派遣人材に一任するのか、現地に任せるのか？

フィジビリティ・スタディの結果が、具体的に合併契約のどこにどう反映されているか？

最悪の場合、日本側の被る損害・被害額はいくらか？ それは負担可能か？

日本からの機械・部材支給価格、現地製品の引取価格について合意済みか？

現地の販路は確実か？

合併事業における企業経営の代表的な問題点と対策

1)工場建設などで資金不足をきたした 状況の正確な把握とF S(可行性研究報告) の実施。特にF Sにおける費用項目を現実に即したものにすること。さらに物価上昇を見込んでおくこと

2) 現地通貨の借入ができない.....合弁設立時の理解不足などによって相手側の現金出資がないといった状況 早急な外貨の借入の検討、相手側への現金出資の要求

3) 原材料の調達ができない 進出時点での政府の供給保証による安心感から、投資企業が別の対策を立てていなかったという状況 国営企業・日系企業などと独自に提携を結ぶか輸入に頼ることになる

4) 現地通貨を外貨に交換できない 最低限必要な外貨は自分で稼ぐという姿勢が必要。輸出を軽視することは許されない

5) 優秀な人材の確保ができない.....現地では外資企業は最も人気のある職場である。しかし、外資企業急激な増加は人材市場の売手市場を招く 認可機関や労働機関との強力なコネ作りが必要である

6) 採用した人材が定着しない 現地企業・国営企業よりも外資企業のほうが賃金が良いという実績をつくる。能率給や奨励金の導入、権限の委譲や昇進の配慮など

7) パートナーとうまくいかない.....事前調査の不足や契約交渉の不備による相互理解の欠如・相互利益の不一致、現地の商道徳の未熟さ、日本側の現地に対する理解不足・偏見 出資比率の変更による経営権の掌握、日本側による経営への形式の切り換え、日本からの優秀な人材の派遣、最悪解散や経営方式の抜本的な見直し

合弁企業経営成功のために（現地経営者を育成する場合）

1) 進出に対する明確なビジョンとトップの熱意

2) 市場経済・民営化や現地・地域の将来性への着目と、政府とのビジョンの共有

3) 共通のビジョンを軸とした両者の早期操業に向けての努力

4) 創業目標期限の設定と、その達成のための法律・実務手続の確実な遂行

5) トップ自らによる戦略立案と陣頭指揮

6) 現地人の能力への信頼と準備・経営の委任

7) 6) に対する現地スタッフの誠実・確実な応答

8) ビジョン共有政府との密なコミュニケーションによる、各機関の協力の獲得

9) 回りの情報に偏ることのない一貫した前向きな姿勢

10) トップと現地責任者との人間関係の確立

合併企業経営成功のために（日本人が経営者となる場合）

1）日本人スタッフは最低2名必要

派遣日本人スタッフは少なくとも2名以上は必要である。ひとりですべてを切り回すのは不可能に等しい。

2）通訳に盲目的に頼らない

通訳を選ぶときは人物本位で選ぶべきである。つまり、向上心や前向きな態度、誠実さは語学力よりも重要である。語学力はあるに越したことはないが、とびきり優秀である必要はない。優秀な通訳とは、言葉そのものの能力よりもむしろ、テーマや状況、相手の心理を把握することで柔軟に対応できる感性のあることである。また、通訳は通訳としての仕事に徹することが肝要である。主観性・意見が入ってはならない。そして当然のことながら、こちらに対して忠実であることが最も大切である。

通訳は双方の情報源にもなるので、情報が通訳を通して相手に筒抜けにならないように警戒する必要がある。こちらが給料を払いながら、相手方の情報源としてこちらの通訳を利用されては元も子もない。通訳はスパイになり得る。したがって慎重に選ぶ必要がある。

3）トップ間の意思疎通が合併事業成功の鍵

相手方の決定権限を持つ人物との直接コンタクトを最優先し、そのラインとの人脈を早期に確立すべきである。トップ間の意思疎通が合併事業成功のための最重要項目のひとつである。

4）合併は現地企業組織と日本企業組織との衝突、戦い

日本から現地に出かけて出資するのであるから、出資比率が50対50であっても、地の利を得たとは言いがたい。たとえ社長を日本から派遣したとしても、彼らは日本側社長と現地副社長は対等であると考え。職務や職位で相手との差をつけた、バランスをとったと考えるのは早計である。決して安心はできない。

5）相手側の出資親会社に支配・管理されない

社長は企業内では絶対的権力を持つが、上級管理部門、合併の出資親会社に対しては雇われ経営者という立場にすぎない。合併会社は相手側の出資親会社のグループ子会社として位置づけられ、管理される恐れが強い。支配されるところまでいかなくとも、そのような考えが彼らの言動に如実に表れる。合併企業の自主的・主体的な経営は、心しつかからないと実現は困難であり、常に相手側から錯乱・介入される恐れがある。

6) 強烈な個人主義に翻弄されない

一見忠実に見える中国人社員の忠誠心は、実は会社に対するものでも経営者個人に対するものでもない。どちらにどころんでも自分が損をしないように、常に計算し準備しているのである。彼らの本質は、自分の損得ですべてを判断する強烈な個人主義者である。これに日本人は翻弄されやすい。

7) 他人を誹らない

中国では、その場にいない第三者を中傷したり、いたずらに人の噂をしたり、はたまたそれによる足の引っ張り合いも日常茶飯事である。しかし、決してこれを相手にしてはならない。他人を誹れば結局は自分が誹られるという道理を諭す必要がある。

8) 政府幹部・親会社指導者に譲歩して決定権を放棄しない

いわゆる有力者に幻想を抱いてはならない。たとえ中国の組織では絶対的権限を持っていても、それを不必要に恐れたり、また譲歩してはならない。最も怖いのは、彼を「偉大な人物」と日本側が勝手に思い込むことによって、自らの問題を解決することを遠慮したり、あるいは放棄してしまうことである。

9) 良い人材はそこにあるのではなく、育てるもの

政府・幹部が推薦する人材に期待しない。この人物でだめならば、交替させればもっと良い人材が来るかもしれない、もっと探せば有能な人材はいるはずだ、というのは幻想であることが多い。良い人材は採るのではなく、育てるものと考えべきである。こちらの意思が通じる優秀な片腕を育てることが先決である。

10) 意思表示は直接に

政府・幹部に意思表示するときは、直接本人に面会して、感情をこめて申し入れなければならない。人づての伝言や手紙では、必ず事実が歪められて伝えられる。中国では、自分の目を見たもの、自分の言葉で伝えたものだけが真実なのである。

11) 合弁企業の主導権とは財務と人事の実権の掌握

合弁事業において主導権を握ることは難しい。現地側副社長が日本側社長を出し抜いて、この2部門を実質に掌握してしまうことも可能である。

12) 主導権は守り抜き、相手側に事業乗っ取りを謀る隙を与えない

日本側社長が日本的な感覚で部下に権限をおおらかに委譲していると、中国側副社長が社員を籠絡して実権を握ろうとするのは常識である。副社長をトップにした一族、あ

るいは個人的姻戚関係者社内に跋扈しはじめるといって、したがって、いったん握った主導権は、権威と箔をつけて、なにがなんでも守り抜く。合併事業において、相手側が「自分たちだけでもできる」と思いはじめたときから、事業の乗っ取りを企てられるリスクが生じる。決して相手に隙を与えてはならない、甘い顔を見せてはならない。

13) 専門外には手を出さない

必要な場合は専門家に依頼する。そういった意味で、あらゆる場面で専門外のことに手を出すべきではない。

14) 用意は周到に、調査は十二分に

事前調査・F S・法律面での徹底した調査が重要なのはいうまでもない。

15) 合併経営者たるもの、相手の言葉の真意と背景を読む

中国人ははっきりと自己主張する民族でありながら、一方で上司に対してははっきりものを言わない傾向がある。ときとして妙にもって回った言動を示すことがあるが、そんなときは要注意である。彼らは自分が被害を受けないように、あるいは本音を悟られないように遠回しに言うのだが、その真意や背景を読めなければ合併経営者は務まらない。

16) 駆け引きに勝つ

中国人はこちらが弱いと見たら攻めてくる。逆に強く出るとおとなしくなる。強弁は彼らの常套手段であり、こちらが無知だと知るや否や、狡賢いやり口で徹底的に攻めてくる。このことを決して忘れてはならない。そして、彼らは自分が不利だと見れば、掌を返すように恫喝、懐柔、濡れ衣、噂などの手段で攻めてくる。こちらが善良であればあるほど、こちらを悪にすることで自分たちを正当化する。つまり、陥れる。彼らはあらゆる場面で、自己の利益・不利益の判断と対応ができるように訓練されている。しかし、こういう駆け引きに免疫のない日本人は、これに翻弄されてしまう。

なにが真実なのか、なにを信じればよいのかわからなくなってしまい、精神的に追いつめられてしまう。それを避けるにはなにが本当なのか、なにが正しい道なのかを常に冷静に客観的に分析し判断できるかどうかだが、それは強い精神力と忍耐力があってはじめてある程度可能になる。逆に言えば、この駆け引きに勝った者こそが合併企業経営を征すると言っても過言ではない。

17) 交渉に勝つ

中国においては、交渉の場で相手にこちらの弱点を突かれたり、誤解を受けた場合に

は、その場で即座に、かつ強烈に回答しなければ負けてしまう。曖昧さや通訳のもたつきから、反論や弁明のタイミングを失ってはならない。その場その場でくどいほど相手がこちらの意思を理解したことを確認し、さらにその証明としてサインをとっておくぐらいの必要がある。

そして、交渉に臨むときは、あらかじめ相手の欠点・弱点をチェックしておくとともに、それを小出しに活用し、調査結果は「切り札」としてとっておくぐらいの心がまえが必要である。そうしなければ、日本人はいとも簡単に負けてしまう。

18) 正攻法という王道を行く

現地政府役人・幹部が日常茶飯事にやっている超法規的な措置や行動が、結局最後には彼ら自身の墓穴を掘ることになる。日本側の態度としては、法律を守り、公正明大に対処するという、あくまで正攻法で攻めることを基本とすべきである。法律をねじ曲げるのではない。法律を徹底的に研究し、知恵をしぼることによって、その抜け道を探すのである。

Chapter 2 合併企業設立における基本的実務手続

合併設立フローチャート

A [検討段階]

進出に対する基本事項の検討・確認
事例研究と現地事情についての予備知識の収集
基礎計画書の作成
調査項目・期間・予算の検討
基本的法律調査

B [予備調査段階]

事前調査

法律調査・設立手続調査・許認可手続調査

進出の検討、地域の検討、合併先の検討、基本事業計画の立案

C [調査・選定段階]

地域選定調査と決定

合併先選定調査と決定

第一次可行性研究 (プレF S)

法律調査・設立手続調査・現地許認可手続調査

D [事前交渉段階]

事前協議

意向書の締結

プロジェクト提案書及びプレF S報告書の作成

法律に定められた投資者に関する調査資料及びプロジェクト提案書 (第一次F S報告による事業計画と初歩的市場予測データ) の認可機関への提出

プロジェクトへの基本同意 = 現地との本格的交渉の前提

E [本調査・本交渉段階]

本交渉

第二次可行性研究 (F S)

法律に定められた投資者の調査書類、プロジェクトの可行性研究報告 (第二次 F S 報告) の認可機関への提出

F S 認可 = 合弁契約書・定款認可の前提

F [契約交渉・設立段階]

契約交渉

合弁契約の締結

合弁契約書作成 * F S と同時提出も可

企業定款作成 * F S と同時提出も可

設立許可申請書類作成

認可機関に申請

認可証交付

登記申請書作成

登記手続

営業許可証交付

銀行口座開設、税務登記他

* 各調査は主に現地調査であり、それぞれが数次にわたって十分に行われるのが通常である。

* 事前調査とは、現地進出・企業経営に必要な個別的具体的情報を収集し、基本的問題点を把握すること。日本国内での情報収集の他に、現地における現地政府機関、現地企

業、日本駐在事務所などへの広範囲なヒアリングと視察、現地企業、既進出日系企業訪問という形などをもって行われる。

* 合弁先選定調査は、直接相手企業に経営資料の提出を求め、それを分析することを含める。

* フィジビリティ・スタディ（F S）とは、計画実施前に、その実現の可能性をあらかじめ調査すること。企業化調査・採算可能性調査・実行可能性調査・可行性調査。

* 第一次F Sと第二次F Sは同じように見えるが、D段階のF Sがより詳しく正確なものとなる

各種調査項目例

事前調査

[一般事情] 外資誘致の現況と政府奨励政策度、市場、地域（特別経済区、保税地区）
問題点と可能性

[ヒト] 労働力、労働事情

[モノ] 原材料の調達

[カネ] 諸費用、資金調達、外貨事情

[ハード] インフラ・ユーティリティー整備状況

[ソフト] 関係法規（外国投資企業の条件、合弁手続、）ビジネス慣行、基本的国民性・文化・価値観

地域選定調査

[重要条件] インフラ設備、外資企業に対する優遇措置、必要な土地確保、良好な雇用条件、資材調達、現地政府の対応

合弁先選定調査

[経営状況] 財務、現況、市場経済化、資金・資材調達能力、製品販売・営業能力

[人事] 人事組織、人間関係と力関係

[経営者] トップの能力・意欲の高さ、経営目的、合弁に対する考え方・意欲、日本側の事業構想に対する理解度

可行性研究報告（フィジビリティ・スタディ＝F S）

投資者調査表、設立企業の資本金、投資形式、投資範囲、土地の広さ、労働力、財務、税務、金融、外貨、交通、消防、原材料、水道、電気、ガス、通信等の供給、輸送・物流の確保と時間及びコスト、市場及び工場建設期間、生産規模、公共建築、経営範囲、コスト試算、設備機器投資内容の検討、現物出資の評価方法、販売先・提携先見込み、市場分析（需要見通し）、代金回収と外貨への交換、外貨バランスの達成度（必要とする外貨は企業自ら獲得する）、環境保護、安全対策、社会経済効果分析、経済効果分析（財務分析と予測）、実現可能性、採算性

F S 調査（企業化可能性調査）報告書記載事項

プロジェクト提案書（プレF S 報告）

1）投資者の概要

企業名、住所、代表者名、登録資本、企業概要（事業内容、生産・経営項目、売上、特徴（優位性）等）

2）企業設立の目的

3）投資形態・経営期間

4）生産・経営範囲

立地先・土地使用面積、生産・経営項目、生産・経営規模（3年目程度まで）

5）総投資額・登録資本・出資比率

6）主要技術・設備（概要）

7）インフラ・ユーティリティー・資材等の所要量

水・電気・ボイラー等の所要量、貨物輸送、所要通信回線、所要資材の品目・数量及び調達先等（各3年目程度まで）

8）企業の機構・従業員等

主要設置部門、従業員総数及び内訳（3年目程度）、採用方式、研修計画等

9）市場分析（需要見通し）

10）外貨バランス

生産総額、輸出比率、外貨収入（各3年目程度まで）

11）環境保護・労働保護

廃水・排気・廃棄物・騒音等の状況と処理方法、従業員の安全対策等

12）社会経済効果の初歩的分析

企業の収益見通し、投資回収時期、現地にとってのメリット等、企業の収益性と社会の有益性

13) 企業設立までの予定

各認可申請、土地使用申請、認可・登記、建設準備、生産・経営開始等の目標・予定時期

14) 添付資料(例)

申請書

法人登記証明書(投資者)

資本信用証明書(取引銀行)

損益計算書(P/L)(投資者)

主要設備リスト

製造工程図

日本の廃水等検査報告書(投資者)

FS 報告書

1) 基本概況

全体説明

投資者の概要

企業名、住所、代表者名、登録資本、企業概要(事業内容、生産・経営項目、売上、特徴(優位性)等)

2) プロジェクトの基本的状況

概要

企業名(現地公用語名、英文名)、立地、設立目的、投資形態、生産・経営範囲、事業規模(生産数量、従業員数等)

投資の内容

総投資額(内訳)、登録資本、投資の方式・比率・期限等

経営期限及び投資者との関係

経営期限、企業設立後の投資者との関係(技術協力、製品販売等)

3) 市場分析

市場分析及び予測

製品(サービス)の需要、市場規模等

製品販売(サービス売上)予測

販売(売上)計画、販売(売上)価格、販売収益予測、輸出(外貨建売上)比率等

4) 製品(サービス)及び技術

製品(サービス)

製品(サービス)の品質、製品の仕様・製造工程等

技術・設備

導入技術・設備の内容

5) 資材調達及びインフラ・ユーティリティー手配

資材調達

所要品目・数量、調達方法、価格等

水・電気・ガスの手配

使用量、手配方法、費用等

交通・通信の手配

輸送量、所要回線及び各手配方法、費用等

6) 資金調達

自己資本(初期投資、資金回転予測等)

借入資金(借入額、借入先、借入条件、返済計画等)

7) 生産コスト

総コスト

各種原価・費用予測

単価当たりコスト

稼働率とコストのとの関係等

8) 外貨バランス

各項目別の収支予測、外貨バランスの方法等

9) 建設投資計画

工場・建屋建設費用、機械設備購入・据え付け費用、工業所有権・土地所有権等の内訳、建設時・稼働後の投資計画等

10) 建設工事

建設面積、計画内容(設計、所要材料、建設費用、建設方法等)

11) 従業員・下部機構

従業員雇用

従業員数及び内訳、採用方式、研修計画等

下部機構

主要設置部門及び内訳等

12) 環境保護及び労働保護

環境保護のための措置

廃水・排気・廃棄物・騒音等の状況と処理方法等

労働保護のための措置

労働保護用品の支給、保健・衛生施設の設置等

13) 経済効果分析と結論

財務予測

資金繰り予測、純損益予測、資産・負債予測等

財務諸表計算

長期負債比率、流動比率、純利益等

財務分析

経営期間内の売上高、コスト、納税額、利益、外貨獲得額、収益率、投資回収期間等

14) 添付資料(例)

プロジェクト提案書認可証書

設備リスト・仕様書

製品仕様書

資材調達計画書

資金調達計画書

製造工程図

工場建設時の環境影響予測表

日本の廃水等建設報告書

建設日程表

各収支予測表

この資料は、私自身の北京での駐在経験をもとに、中国で真に成功するための合弁企業設立及びビジネスを通じた真の日中交流（「日中ビジネス友好」）をコンセプトとし、以下の書籍・情報を参考に作成いたしました。

ここでは中国における合弁企業設立をテーマにしていますが、アジアをはじめとしたあらゆる海外投資に対する基本的共通概念として通じる部分もあるかと思えます。

貴社の対中投資をよりよきものにするための「はじめの一步」として、この資料が少しでもお役に立ちましたら幸いです。

[参考文献]

- ・「中国で七つの会社を成功させる」
- ・「中国ビジネス戦記」
- ・「日中合弁企業奮闘記」
- ・「海外ビジネス事情・中国」
- ・「イミダス」
- ・ニューズウィーク日本版 2000年6月14日号 P 14 ビジネス最前線「ダメ起業家はすぐわかる」
- ・JETRO（日本貿易振興会）投資交流部海外投資課課長 豊田昇氏講演