

「中国の日系合併企業の成功の研究」

93309 馮 磊

本論文は、4章にわたって中国の投資環境、投資手続及び日系合併企業の成功例とその原因について研究する。

まず、中国の投資環境について中国の対外開放政策と直接投資導入の推移について検討し、中国の現状を見る。中国は1979年に合弁法を制定し、その年から1992年にかけて、南から内陸へと全方位対外開放へと進んだ。更に進出業種の規制緩和も1983年から外資の参入も少しずつ拡大する様になった。また、百貨店・スーパーなど、大型小売業が上海、天津、北京、青島、大連、広州と5つの経済特区で認められるようになった。

投資誘因としての賃金コストと労働力から見ると、賃金はベトナムを除き最も安い。労働力は基本的に、一つの省内の調達は、ある程度自由にできるが、省を越えて雇用したい場合には、中国側パートナーの斡旋によって調達することになる。

このように中国の投資環境は投資側にとって、これまでの厳しさから緩やかではあるが少しずつ改善に向かっている。

このような状況下で、中国で成功するためには、日本企業側の姿勢、態様にかかるウエイトが大きくなっている。その中でも、合併企業設立にあたり適切なパートナーを選ぶことが最も重要なことである。これがうまくいかないと、その選んだパートナーによって今後の成功が左右されることも十分考えられる。

良きパートナーを選ぶには、1. 必ず中国へ行き、中方パートナー候補の工場等を実際に見学する。2. 中国側の国際取引の例や経験について調べる。3. 中国側の法人資格証明である、企業法人営業許可証の写しを取得するととどまらず、最近の財務諸表の提出を求める。4. 中国側パートナー候補の信用状況の調査をすることが必要である。

この様に、複数のパートナー候補を選び出した上で相互に比較して、最終的に決定すべきである。

このパートナー選びに並んで、特に注意すべきことは、中国側の交渉方法をよく知ることである。中国人は交渉上手で、また、交渉の目的は単純ではなく、いろいろとある。相手の意図を知ることによって、交渉を有利に運ぶことができる。

そして、成功のモデルケースとして、松下電器産業と伊勢丹を取り上げた。中国の2大都市、北京と上海に設立されたこの二つの企業から見て、中国側のペースにのらないこと、中国との交渉において勇気と力と知恵をもつことが要求される。特に、日本側の意思をはっきりと伝え、理解し合うことが重要なポイントである。

以上の検討、考察によって、合併企業の成功のポイントを以下のようにまとめることができる。

1. 中国の独特のルールを遵守する。
2. 現地派遣幹部に裁量権を与える。
3. 中国側にトラブルの解決を任せるべきではない。
4. 外資側の助っ人を見つけよ。
5. 労働力の確保の場より「市場」として考えよ。
6. 駆け引きは最後までやれ。
7. グループで進出せよ。
8. 中国人を相談相手に選べ。
9. 「人手」でなく「人材」を。
10. マスコミ対策を重視せよ、というような点である。

この1から10のポイントは、あくまでも参考であって絶対ではなく、もちろんほかにも沢山の注意すべきポイントはあるが、成功につながる一番の近道として特にこれらのポイントを指摘しておきたい。