

中国事業リスクの新たな動きと 日本企業の対応

緒方 卓



CONTENTS

- I 中国事業リスクが高まる背景
- II 事例に見るリスク動向と課題
- III 求められるリスクへの対応

要約

- 1 中国事業リスクの新しい動向への認識とその対応については、中国事業の重要性の高まりとともに重大な経営課題となってきた。中国事業リスクには、従来から存在するリスクに加えて、今後の影響が懸念される新しいリスクがある。
- 2 具体的には、①外資優遇の時代の終焉に伴い台頭している「外資選別」「ポスト外資導入時代」のリスク、②外資の単独出資企業が経営の現地化の遅れなどで競争力を喪失する「単独出資」のリスク、③中国市場の特殊性にビジネスモデルを対応させきれずに業績不振に陥る市場構造の「特殊性」のリスク——がある。
- 3 中国で成功している企業ほど、これらの新たなリスクについての関心度は高く、対応策の検討もしっかりなされているが、そうでない企業はリスクへの認識不足や対応の遅れから、今後深刻な経営問題に発展しかねない状況にある。実際に事業撤退に追い込まれている日本企業も出始めており、新たなリスクへの対応策の検討が早急に求められている。
- 4 これらの中国事業リスクへの対応は現地任せにはならない。個々の現地法人、それらを束ねる立場にある中国統括会社、日本本社のコーポレート部門の三位一体の体制によるリスク監視体制と意思決定プロセスの構築が必要となる。とりわけ中国統括会社の役割としては、リスクモニタリング機能をしっかりとつくり込むことが重要で、また、日本本社においても、経営層が出張などを通じて現地・現物で中国事業リスクを的確に理解することが求められる。

I 中国事業リスクが高まる背景

世界第2位の経済大国となった中国の市場は、日本企業においては今まで以上に重要となってきた。2000年代に入ってから日本企業は、単なる低コスト生産基地としての位置づけから巨大な内需市場の争奪という見方へと、中国戦略の目的を変化させている。単なる生産基地であれば、もしコストが高騰するなど所与の条件が変化すれば他国へ基地をシフトすることが可能だろう。一方、内需もねらうとなると、中国へのコミットメント（関与）は年を追うごとに深まり、そのねらいが成功すればするほど追加投資も迫られ、リスクにさらされる資産は必然的に巨大化していく。

すでに中国事業のウエイトが海外事業全体のなかでも国別では最大となっている企業も多く、中国事業に何らかの問題が起これば、それはその企業全体の業績に大きな影響を及ぼすことも珍しくなくなっている。

日本企業の中国への傾注傾向が強まる一方で、ここ数年の中国の事業環境は、このように日本企業にとってむしろ問題となる、つまり、リスクの側面が大きくなってきていると筆者らは考えている。

自国経済に自信を深めている中国政府は、これまでのような外資優遇という単純な図式から、業種によっては外資選択、あるいは一部では外資を追い出す傾向も見られるようになってきている。また、中国企業の台頭、とりわけ、「国進民退」（政策の後押しもあって国有企業の勢力が拡大する一方で、外資を含む民間企業が不振に陥っている）という現象が現れ、中国市場で苦戦する外資の単独出資企業

も多くなってきている。

さらに外資企業にとっては、中国市場構造の特殊性という問題も悩ましさを増している。2001年末のWTO（世界貿易機関）加盟の際には、世界の通商貿易ルールを受け入れて中国は世界の経済大国の一員になることを宣言したが、今はむしろ「中国ルール」の正当性を強調・堅持する傾向が顕著になっている。政策が唐突に変更されたり、市場への行政の介入で外資企業が不利益を被ったり、知的財産権をめぐる紛争の多発が収まらないなど、外資企業にとって、中国の特殊性に由来するこの種のリスクが長期化する傾向が見られる。

1 「ポスト外資導入時代」のリスク

30年間続いてきた中国の「改革開放」は外資導入の時代でもあった。外資導入は、中国経済の改革やテイクオフ、さらにその後の急成長の最重要施策であった。地方政府では、外資導入の実績をもとに政府幹部の評価が下されるともいわれており、外資企業を優遇する時期が長らく続いていた。

しかし、時代の変遷とともに中国は、「外資優遇」から「外資選択」へと外資政策を大きく方向転換し始めている。

これまでの外資導入には、次ページの図1のように外資が持つ資金の活用、外資による輸出の拡大、先進的な経営管理ノウハウの導入、先端的な技術の導入という4つの大きな要素が背景にあった。ところが、中国経済が強くなる過程でこれらの要素は必然性を失いつつある。すでに国内に資金は十分にあり、輸出競争力も十分につき、多くの経営管理ノウハウを外資合弁が持ち込んでいる。技術導

入については「現在進行形」ではあるものの、中国はかなりの技術まで取り込んでしまっている。

このため経済成長が遅れている内陸部を除けば、すでに外資導入の時代は終焉しており、これまでのような外資への優遇措置が今後も続くことは期待しないほうがよい。むしろ、外資にとって今までとは逆の事業環境は厳しさを増す（リスク）という覚悟を持ったほうがよい。

たとえば、今までは豊富で安価な労働力や、土地および工場の優先的な提供を受けられたとしても、あるいは、地方政府が競って

提案してきた優遇税制も、これからは期待できない。それどころか、労働者の権益を守ることを大義に労働コストは上昇し、そもそも若年労働力は不足し始めており、また、土地も商業用が優先されて工場用地は供給不足となっている（図2）。

さらには「外資選別」を乗り越えて「外資排除」ともいえる動きさえ出てきている。高速鉄道技術を自国開発と言い張るのがその一例であるが、世界第2位の経済大国となったことで、中国では経済的なナショナリズムが高揚してきている。特に2008年のリーマン・ショック以降、日米欧の先進国経済が沈滞

図1 「外資導入4要素」とその後の変化

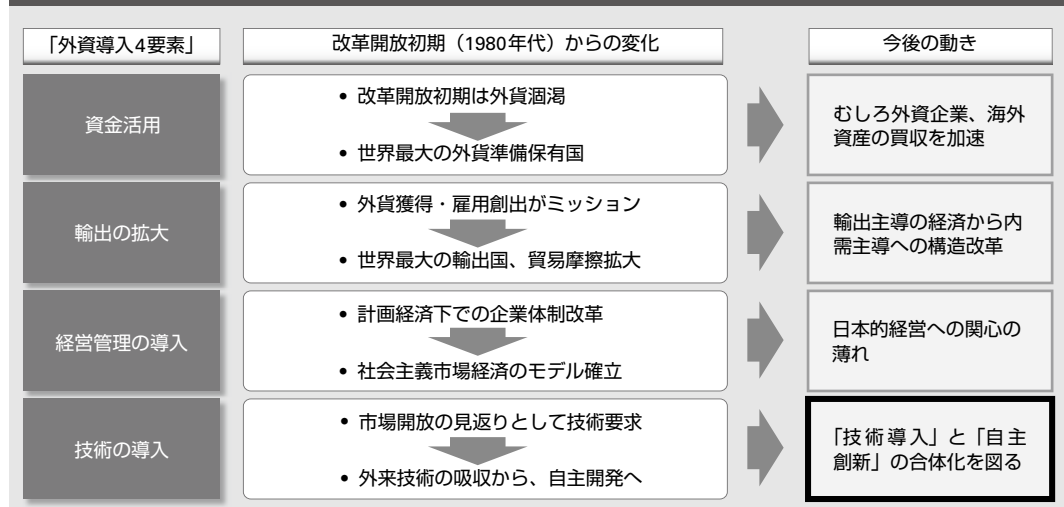


図2 「外資優遇3要素」とその後の変化

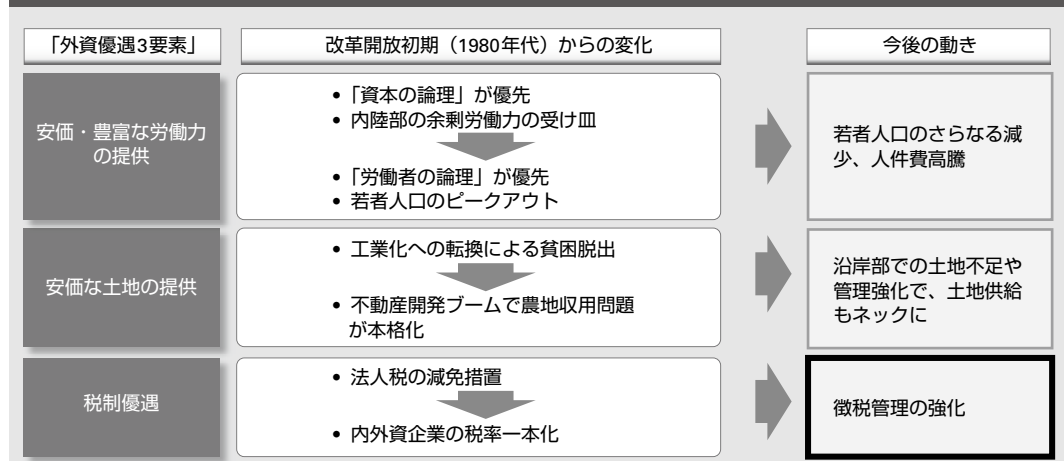
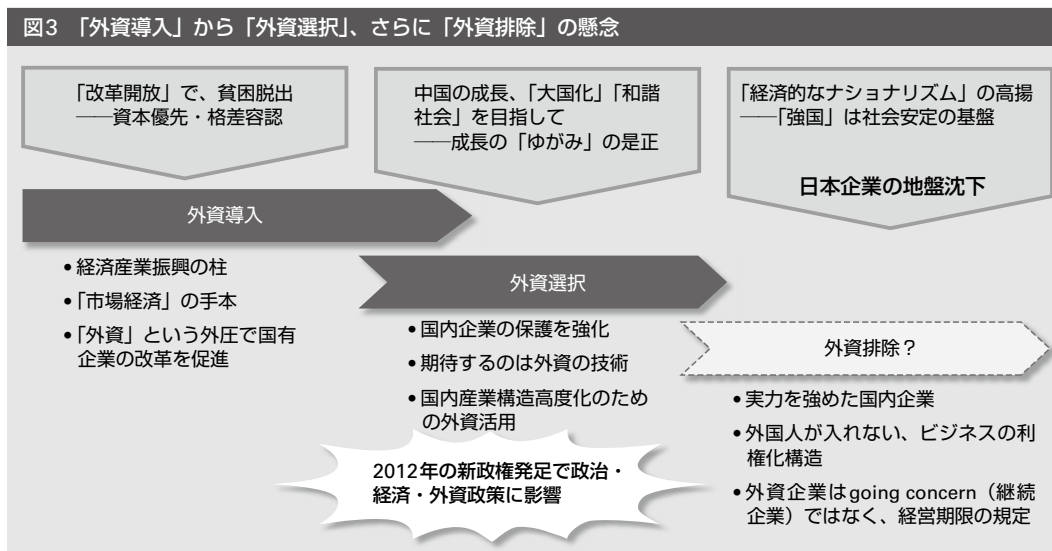


図3 「外資導入」から「外資選択」、さらに「外資排除」の懸念



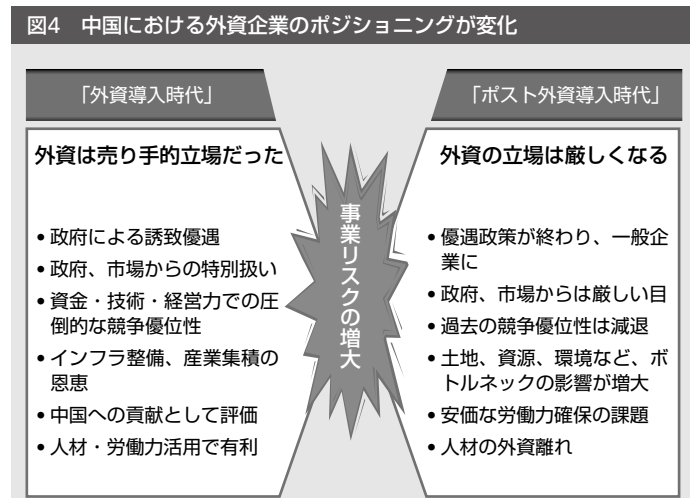
し、世界経済の落ち込みを中国が支えてきたという自信は強い。また、同時に国内企業の実力も高まってきており、もはや外資企業に依存せずとも中国は高度成長を続けられるとの思いが強まっている（図3）。

いずれにしても日本企業は、中国のこれまでの外資優遇時代はすでに終焉しており、これからは中国市場における外資のポジションは厳しさを増してくるということを十分に理解して中国戦略に臨む必要がある。地方政府による誘致は進出するには有利な条件となるが、それがその後も続く保証はない。現在「特別扱い」ともいえるような優遇措置を受けているとしてもそれが続く保証もない。むしろある日突然に優遇措置が打ち切れ、今の事業の前提となっている労働力や土地の供給が厳しくなることもある。

たとえば最近、都心部の再開発や公共インフラ建設に伴って強制的な用地収用を迫られ、工場の立ち退きを求められるケースが出ている。かつては輸出力や技術力のある外資工場の誘致が優先政策であり、工場用地を提

供することで地元政府も利権を獲得するという時代であった。ところが、地元企業による大規模な商業施設などの不動産開発のほうが利権はさらに大きく、格差是正で労働賃金の引き上げが政策として優先されるとなれば、立ち退きの動きが出てくることは中国では自然である。このような「空気」を事前に察知し、日ごろから立ち退き補償条件について情報を収集し、あるいは、中国以外を含めた事業体制の再構築までも日本本社と検討しておけば、いざとなってもあわてずに対策を検討できる（図4）。

図4 中国における外資企業のポジショニングが変化



このような投資環境の変化について、一般的に日本企業は疎い。政府やその背後にある中国共産党（以下、党）、あるいは業界団体や同業の国有企業、投資環境の「風」がどちらに吹こうとしているのか、「風向き」は変わろうとしているのか、政策の流れをきちんと読むことに疎ければ、リスクが一気に事業に襲いかかってくるかもしれない。

2 「単独出資」リスク

1990年までに中国への事業進出を果たした外資企業のなかで、家電・通信設備など多くの企業は、政府の進出認可の条件として国有企業を中心とする現地企業との合弁を余儀なくされた。このため、経営マインドが違う国有企業パートナーとの関係悪化、業績不振など、いわゆる「パートナーリスク」に悩まされた企業は少なくなかった。

その後、中国のWTO加盟に併せて外資進出への規制緩和が進んだ結果、今では外資単独出資による中国進出が増えている。ところが最近、日本の単独出資企業のなかには、市場は拡大しているにもかかわらず経営不振に

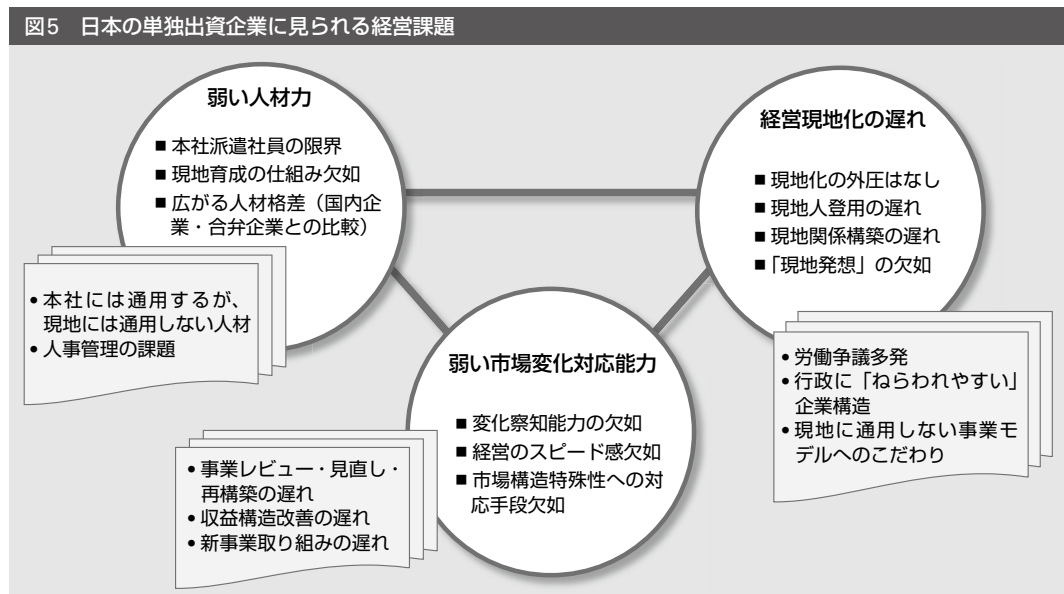
陥る企業が多く出現している。

単独出資であれば経営権はすべて自らが握っているため、パートナーとの意見対立、それに伴う意思決定の遅れなどのリスクは下げることができる。しかし、日本人だけで経営を続けているうちに市場や政策の急激な変化を読みきれずに、事業としての競争力を喪失してしまっているのである。

図5に示すように、単独出資の弊害として、人材強化の遅れ、経営現地化の遅れ、その結果として市場変化への対応力の弱さという問題があることを肝に銘じる必要がある。単独出資がすべて悪いということではない。単独出資にはこのようなリスクが内在していることを十分に理解して経営に臨む必要があるということである。

3 「市場構造特殊性」リスク

「社会主義市場経済」を目指す中国の市場構造は、日米欧とは異なる性格を持っている。たとえば、市場の競争は政策でコントロールされており、いわゆる行政指導が日常的に行われている。事業の収益性は政策のわずかな



変更で大きな影響を受けてしまう。日米欧の市場では戦う相手は企業であり、こちらも企業で対等な立場での競争であるが、中国では戦う相手は見かけ上は企業であってもその背後にはその企業を支援する政府が存在する。その企業は党や政府の意向の代弁者であって、あるときには競争よりもその思惑を読み取って妥協を図る判断が求められる。

高度な技術移転をしなければ新たな工場投資の認可をしないなどはあらゆる業種で起きていることであるし、労働組合の設置やそのための組合費の上納などの措置が唐突に打ち出されてくる。低コスト生産を目指してきた日本企業にとっては死活問題である。また、利益は政策（利権）を上手に利用して生み出し、他方で徹底的なコスト競争を仕掛けてくる中国企業もある。こちらは利権を持たないのだから初めから不利な状況で戦わざるをえない。

2012年は政権交代の年になる。既定路線であれば国家主席は胡錦濤氏から習近平氏に交代する。現在の党組織の特徴を考えれば、新政権となったからといって政策が突然大転換

する可能性はほとんどなく、変化は緩やかに起こるであろう。ただしその変化は、上述のような中国の特殊性を改めるといふ方向よりも、その特殊性を持続させるという方向に向かうのではないと思われる。すなわち、この「市場構造の特殊性」は、今後相当期間続くものと考えて対策を強化しなければならない（図6）。

II 事例に見るリスク動向と課題

本章では、前章で指摘したリスクについて具体事例を挙げて詳述していきたい。

1 日本企業が「ポスト外資優遇」で合弁から撤退せざるをえなかった事例

消費財メーカーの日本企業A社と現地国有企業B社は合弁企業C社を設立して、10年以上共同経営を続けてきた。出資比率は日本のA社が55%で現地B社が45%である。B社の事情で、B社の持ち分の45%およびB社に所有権のあった現地ブランドの商標権を地元政

図6 「市場構造特殊性」リスクが生まれる背景



府主導の入札で売却することになった。

A社は中国の同業大手企業と業務提携関係にあったため、45%のB社の持ち分はそのパートナーに売却されることを期待していたが、実際に落札したのはそのパートナーの最大ライバルの同業大手企業となった。

この結果、A社は自社と敵対関係にあるライバル企業と合併を組まざるをえない状況に陥ってしまった。それでもA社は55%の過半数の出資をしているので経営は続けたが、総経理は現地側企業から派遣されるというルールになっており、新しい合併企業は敵対する親会社から総経理が派遣され、さらに商標権も親会社が持つというなかでの経営となり、半年が経過して最終的にA社は、自分の持ち分の55%を手放すことになった。10年の苦労を重ねてきた合併会社を手放すことになったわけで、A社にとっては厳しい経営判断であったと考えられるが、入札そのものは地元政府も承知のうえでの結果であり、いかんともしがたかったのであろう。

かつての外資優遇の時代であれば地元政府もA社の思惑を重視し、A社と友好関係にあった大手企業に45%の持ち分が譲渡されたであろうが、今回はそうはならなかった。この事例からわれわれが学ぶべきことがあるとすれば、

- ①「ポスト外資導入時代」への変化をしっかりと認識し、政府やパートナーへの早めの対応が必要だったのではないか
- ②過半数の出資で10年以上の共同経営を経ても、使用する現地ブランドの商標権や総経理派遣の権利は中国側企業が持つという「資本と経営のねじれ」があり、この問題をもっと早く解決しておくべきだ

ったのではないか

- ③パートナーやその上位にある地元政府との日ごろからのコミュニケーション不足や信頼関係の構築の遅れがあるのではないか

——という点が指摘できるのではないかと考える。A社の事例を見るまでもなく、政策の風向きが変わったことに対応したリスクの総点検が必要である。

2 日本の単独出資企業での労働争議の事例

近年、単独出資企業を中心に、日本企業の労働争議が多発する傾向にある。その背景には、「単独出資」の構造的なリスクがあると筆者らは考えている。日本企業の単独出資の場合、ひとことでいえば経営の現地化が遅れていて（実質的に日本人経営者のみで経営が続けられている）、現地の政策の動きや企業内部の現地従業員の動きを理解できずに紛争が起きていると見受けられる（表1）。

中国では2006年の第16期六中全会（中国共産党第16期中央委員会第6回全体会議）で「和諧社会建設」が採択され、この政策は2007年の第17回党大会（中国共産党全国代表大会）で最重要方針として機関決定されている。和諧社会建設の項目の筆頭には、所得再分配の適正化と経済格差の是正が掲げられている。この決定がなされるすでに5年ほど前から、資本の論理優先から労働者の権益保護重視への流れはできており、筆者らもこの問題は当時の本誌でも指摘をしてきていた。

しかし、この問題を当時、真剣に理解して対策を講じた日本企業はどれだけあったのだろうか。結果的にはこのような流れへの認識が

遅れて、経営陣に現地幹部の登用が少ない単
独出資の日本企業では現場労働者の意識変化
への理解も遅れ、沿岸部の各所で労使紛争が
引き起こされてしまった。日本企業の当事者
にとってはあまりに唐突であったために、紛
争を解決するにも自社の経営陣では対応がで
きず、今でも労使紛争の火種が残ったままに
なっている企業も少なくない。

合併企業であれば、おそらく中国の政策の
変化についての情報が合併相手からもたらさ
れ、労使関係についても中国側が事前に対策
を打っていたか、あるいは事前の準備が不足
して周囲で紛争が起こっていたとしても、労
働者側との機動的な会話を通じて事態の深刻
化を抑止できたのではないと思われる。

労使紛争以外にも単独出資に伴うリスクは
さまざまにある。たとえば、中国では党の指
揮命令系統がまずあって、そこから行政側に
指示が発出される。上海市であれば、市の党
委員会が方針を決定すれば、それが区の党委
員会に伝達され、そこから各企業の内部の党
支部へ指示が回っていく。単独出資企業には
党の支部機構はないので、党ルート情報は
基本的には入ってこない。行政機関からの指
示は、党ルートよりも一歩遅れで発表される
ために、速やかな政策の察知が難しいという

問題がある。

党の特定の組織や幹部と深い関係を持つ必
要はないが、常日ごろ、党や行政のキーマン
と本音でコミュニケーションができる中国人
を幹部に登用し、経営メンバーに加えておく
ことでかなりのリスクヘッジは可能なはずで
ある。単独出資企業の場合はこのようなパイ
プ役を意識して育成しておく必要があるだろ
う。

3 市場構造の特殊性で一部 事業撤退を強いられた事例

米国で最も成功した家電量販大手の撤退事
例を紹介したい。同社は米国で成功したビジ
ネスモデルを持ち込み、質感の高い売場づく
り、教育された自社の販売員を多数配置し
て、売場でサービスの差別化を図ろうと直営
店を展開してきた。しかし、高コストによる
赤字が続き、最終的には店舗の一斉閉鎖に追
い込まれた。

この事例の背景には中国独特の商習慣への
適応の軽視という問題がある。中国では低コ
ストオペレーションを実現するために、販売
員は自社ではなくメーカーからの派遣とする
のが一般的で、通常、そのぶん、販売員には
魅力的なインセンティブ（歩合制）を提供し

表1 労働争議に見る「単独出資」の構造的なリスク

| 課題 | 構造上の問題 | |
|-------|------------|--|
| 社会・地元 | 政策変化の察知・対応 | <ul style="list-style-type: none"> ■調和社会の実現、労働者権益保護強化などは、中国共産党・政府から伝達され、実施のための世論づくりが先行される ➔単独出資企業には、政府に先行する党の政策を速やかに伝達する組織、仕組みが不足しているため、このような動きは先行して伝わりにくい |
| | 周辺企業の動向把握 | <ul style="list-style-type: none"> ■政府など、現地ステークホルダー（利害関係者）との関係づくりが弱い ➔周辺企業で起こった賃上げ要求など、現地情報を十分に収集できない |
| 企業内部 | 従業員要求の把握 | <ul style="list-style-type: none"> ■「労使関係」の前に「中日関係」が横たわっている ➔従業員の本音・不満を引き出すことが難しい |
| | 労働争議解決の力 | <ul style="list-style-type: none"> ■政府が介入するインセンティブも手段も限定されている ➔自力ではどうにも解決できない事態が起こりうる ➔単独出資の自動車部品企業の紛争解決は、合併完成車メーカーの中国側に依存せざるをえなかった |

で売場を活性化する。

また利益は、販売と仕入れのマージンだけではなく、むしろそのマージンを低く抑えて（節税効果につながる）、その分をメーカーからこの種の「役務の提供」を受けることで補い、生み出している。100の売値に対して80で仕入れるのではなく、90で仕入れて、差額の10は他の手段で利益貢献させるわけである。

さらに、中国の消費者は価格にきわめて敏感であり、商品はこの米国系量販店で比較し、実際の購入は1元でも安い最寄りの地場系量販店で買うということも多かった。

外資企業が参入する際には、当然ながら差別化を図るために海外での成功パターンを持ち込むことになるが、その際に、すべてを海外の仕組みとするのではなく、中国市場の特殊性に適応させるポイントを押さえる必要がある。特に前述の事例にあるように、中国での利益創出方法にはさまざまな手立てがある。脱法行為に及べば摘発されて経営へのダメージは大きい、そのぎりぎりの攻防のなかで数パーセントの利益をひねり出す知恵が求められる。

消費者の購買行動についても中国は、先進国、さらには日本企業になじみのある東南アジアのものとも大きく異なる。独り合点のビジネスモデルでは、激しい中国市場での競争には生き残れない。

このような事例は枚挙にいとまがない。最近でも建材の外資大手流通業が業績悪化で撤退した事例がある。新築住宅販売戸数が伸び悩み市場の競争が激化していることから、地場系のライバルはリフォームや内装事業に転身し、そこでの利益を販売事業につき込むことで、徹底した価格競争を挑んできた。しか

しこの外資企業は、ビジネスモデルをそのように柔軟で大胆に転換できるわけがなく、最終的には巨額の赤字により撤退を余儀なくされている。

ある外資の素材系企業が中国から撤退した理由も、競争の激化で投資回収のめどが立たなくなったためである。ライバルの中国企業は、川下で利益が出ないと見るや地元政府から資金を引き出し川上の原料分野へ投資し、原料価格をコントロールして、そこでの収益を確保する戦略に出た。このようなライバルと価格競争をしても勝ち目はない。

Ⅲ 求められるリスクへの対応

中国事業リスクは、中国の社会・政治・経済・産業の急速な変化とともに新しい動きが現れている。リスクの変化や多様化に有効に対応するためには、企業、市場、製品にとどまらず、中国事業にかかわるすべての分野の変化を認識・把握する必要がある。多様な変化を迅速に捉え、その動向や相互関係を分析したうえで、それぞれの対応策を講じることが求められる。

1 現地法人におけるリスク対応

現地法人は単独出資企業と合弁企業に分けられ、現地パートナーの有無、経営権の行使、政府その他現地ステークホルダー（利害関係者）とのかかわりなどにより、それぞれのリスクの側面や対応の重点が異なることがある。

(1) 単独出資企業

単独出資企業は現地パートナーがいないぶんだけ、そして日本人中心の経営体制が敷か

れているぶんだけ、現地の社会・経済などの動きや変化を察知する情報収集力と分析力が弱くなる。また、従業員や現場とのコミュニケーション不足による矛盾の発生が、さらに労使紛争に発展することも増えている。単独出資企業のこうしたリスク構造を改めるため、まずは経営の現地化（現地採用人材の経営への登用）、そのための現地人材の育成に注力すべきである。

通常、単独出資企業は政府との接触やパイプが少ないため、突発事件等に対する政府の指示などを迅速に入手できず、対応が遅れたり誤ったりすることもある。さらにこの誤りが原因で、コンプライアンス（法令遵守）上の問題が生じ、行政処罰やマスコミの批判の対象になる事態も増えている。このような「ねらわれやすさ」の要因を十分に認識して対策を強化すべきである。

(2) 合併企業

合併企業のリスクとして従来から認識されているのは、業績不振がパートナーとの関係を悪化させ、それがさらなる業績悪化を招くという悪循環である。このような「在来型」のパートナーリスクに対応するためには、事業の「選択と集中」、パートナー戦略の見直しなどを含む事業の再構築を絶えず意識しておく必要がある。

しかし、このような悪循環に陥っているにもかかわらず、必要な事業再構築の認識や対応が遅れる日本企業がある。迅速な対応ができないために問題が長期化し、関係のねじれがさらに深刻化し、最終的には手の打ちようがなくなるまで業績や関係が悪化してしまうケースもある。

また、経営が順調であっても、合併相手に突然追い出されてしまうという、前章で紹介した「新型」のパートナーリスクへの対応も課題となってきている。「ポスト外資導入時代」への移行を受けて、「新型」のパートナーリスクは今後増えることが予想される。このようなリスクに対しては以下のような対応が必要である。

①出資と経営のねじれ現象の防止

過半数の出資にもかかわらず、経営の主導権を握れないだけでなく、経営参加もせずにパートナー任せの結果、パートナーの「暴走」を誘発してしまうケースは少なくない。出資に見合う経営参加、経営に対するチェック機能の発揮は、相手の「暴走」リスクの抑止力となる。

②現地人材の育成と活用

「在来型」パートナーリスクとは違い「新型」の場合、パートナーには「有能な経営者」が多い。彼らから見れば、経営への参加や貢献も少ない相手はやがて不要となり、さらに外資の合併相手は、自分の経営努力に帰属すべき利益を希薄化させ、利害対立を増大させる厄介者に映ってしまう。そして政府・政策・世論・従業員・取引先などを総動員し、自分の利益最大化のための「運動」を仕掛け、最後には外資の追い出しに出てくる。

こうならないためには、まずパートナーと同等かそれ以上に経営に貢献し続けることが、このリスクを防ぐ最有力な方法となる。追い出されてしまった外資側の最大のウィークポイントは、パートナーにも認めてもらえるような外資側の優秀な人材の不在である。

出資に見合う経営人材の投入はもとより、現地人材の育成・活用がこうしたリスクの対応には欠かせない。

2 中国事業統括会社における リスク対応

中国における事業統括会社（以下、統括会社）は、その設立の変遷から見るといくつかの特徴がある。外資企業に対する販売規制があったころに設立された統括会社は、販売会社機能を目指すところが多かった。その後の規制緩和に合わせて進出した統括会社では、グループ企業の輸出入、物流、人事、法務、さらに資金管理などのコーポレート機能を担うタイプが増えている。ただし、日本企業の多くは、中国進出を事業別に展開してきた歴史があり、また、中国の地方政府間の縦割り行政の壁の存在により統括機能を思うように展開できていないのが実情である。

中国事業の効率化を図り競争力を高めるためには、統括機能を引き続き強化しなければならない。その一方で、中国事業リスクの多様化や複雑化を受けて、傘下の一現地法人で

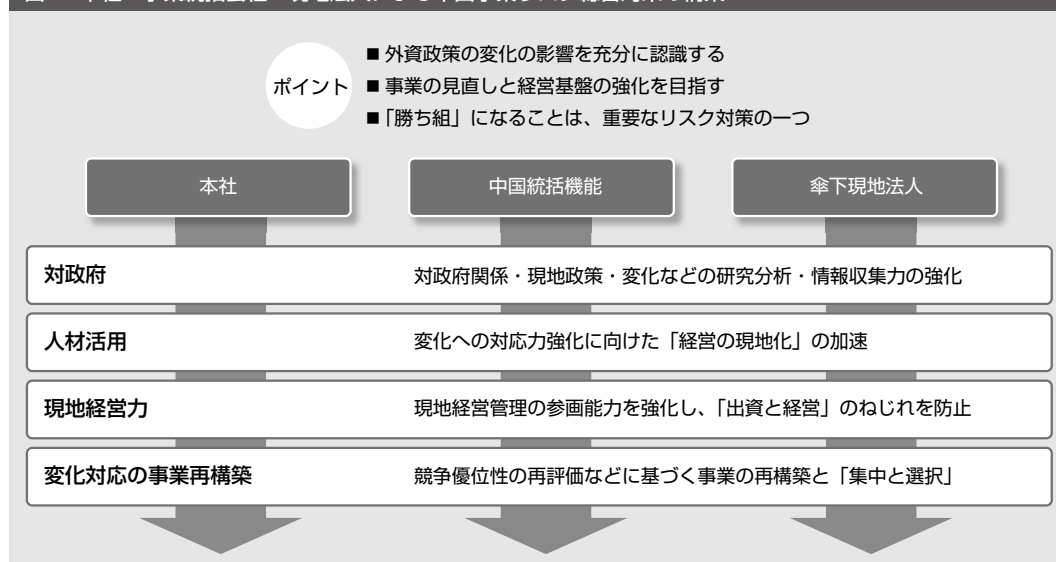
は有効に対応できなくなるリスクが増えている。そこで、これから統括機能の再構築を図ろうとする企業は、中国事業の総合リスク対策を一元的に行う機能を、統括会社の最も重要なミッションと位置づけて、以下の業務に取り組みせることが望ましい。

① 現地政府との関係を強化し変化を迅速に把握

日本企業のなかでも大半を占める単独出資企業は、政府および政府に近い関係者との接触が少ない。また、中国では政策の担い手として政府以上に重要な役割を有する党組織とのコンタクトポイントを持たない企業も多い。

こうした企業は、現地の社会・政治などの変化、いわば「空気」を読むことすらも「単独」でやらなければならないというハンディを持っているが、このようなGR（ガバメントリレーション：政府向け渉外活動）は統括会社で集中的に行うことが大事である。各地方政府のみならず、中央政府とのコミュニケーションチャンネルを確保し、リスク対応を一元管理のもとで効率的に行うことが望まし

図7 本社・事業統括会社・現地法人による中国事業リスク総合対策の構築



い。

②事業統括会社におけるリスク対応の一元的な指揮・命令体制の構築

何らかのリスクが発生し、そのリスクに対応する場合は、現場となる現地法人任せにすべきではない。そのリスクがグループ企業全体に影響を及ぼす可能性があるからで、このため、リスク対応には法律の専門家や識者を活用するとともに、政府関係部門の協力、取引先等その他ステークホルダーの力添えなど、多様な対応を迅速に行う必要がある。一現地法人での対応には限界があり、統括会社で体制を強化し、リスク対応について一元的に指揮を執ることが望ましい。

3 本社主導のリスク対応

中国事業による全社事業への影響度の高まりとともに、本社主導の中国事業リスク対応の必要性も増している。

まず、日本本社だからこそできるリスク対策があるという点を指摘したい。現地法人の多くは、生産・販売の日常業務に没頭するあまり、それ以外の変化にそれほど関心を払わないことが多い。さらに、経営の現地化の遅れなどの要因もあって、現地の「空気」を読めず、変化に疎い状況に陥りがちである。

また、現地法人は合弁相手や進出先政府・取引先などのステークホルダーと長い関係を持っており、事業環境の変化を受けて大胆な事業の再構築を実施しようにも、過去からのしがらみがそれを阻害することがある。パートナーの存在は、あるときはハンディキャップになる。このような現地法人の経営陣に改革の必要性を説いても反応は鈍い。

中国の「空気を読む」「流れをつかむ」努

力は、中国事業を客観的に観察できる日本本社でも行わなければならない。広い視野に立ち、多層的な情報収集や分析、企業内外の経験者・専門家の知恵を活用して、日本本社としてリスク管理体制を構築する必要がある。

また、日本本社でのこのようなりスク管理体制は、中国のみならず他の新興国にも展開されるべきで、本社のリスク管理のノウハウを新興国全体で共有することが有益であろう。

4 事業リスクの対応には本社・統括会社・現地法人の連携が必要不可欠

中国事業リスクは多様化の動きを見せている。従来からのリスクに加えて、中国が世界第2位の経済大国に躍り出たことに伴い、「大国化」「経済的なナショナリズム」の高揚などから生じる新たなリスクも発生している。新しい指導体制のもとでの政策動向なども注視する必要があり、こうした動きを見極めながら、事業環境変化に併せてリスク対策を強化することがさらに重要になる。

中国事業リスク対策は、政府およびその他のステークホルダーの動向把握や関係構築、市場における競争力の維持強化、事業パートナーとの関係の再構築、企業内労使関係の改善——など多岐にわたる。中国事業環境やリスクのこのような変化に対応するには、本社・中国事業統括機能・現地法人の三位一体での総合的な取り組みが必要である（図7）。

著者

緒方 卓（おがたたく）

消費財・サービス産業コンサルティング部上席コンサルタント

専門は中国投資、事業戦略全般