

対中事業展開の手引き（第4回）

富山県貿易・投資アドバイザー 梶田 幸雄

V．対中事業展開（直接投資）におけるトラブルの未然防止法

1．経営環境評価のポイント

外国企業が対中直接投資をおこなう際に考慮することは、カントリー・リスクということであり、それが無いにこしたことはないが、そのような国はありえない。したがって、あってもなるべく少ないところ、原材料やエネルギーなどが長期かつ安定的に確保されるところ、政治、経済が安定しているところ、企業の採算がとれるところなど、何を重視するかはあるものの総合評価で進出の意思決定をおこなうのが一般的である。

2．マーケティングとF/S調査のポイント

「マーケティングとは、個人または組織の目標を達成する取引を実現するために、アイデア、商品、サービスなどのコンセプト、価格、プロモーション、流通などを計画・実行するプロセス」である⁽¹⁾。対中事業展開において、最も重要なのがマーケティングである。

フィージビリティ・スタディ（以下、「F/S」という。）を行う目的は、合併事業を実施していく上で、経済的、財務的、技術的に可能かどうか、また、投資環境及びその周辺の経営に関する環境がどうかを判断し、合併契約書を始めたとする関連契約に記載すべき事項を明確にすることにある。中国は、国連工業開発機構（UNIDO）の「工業F/Sマニュアル」⁽²⁾を参考にF/Sを作成している⁽³⁾（主なF/S項目は、表1を参照）。

3．インフォーマルな関係の分析

カントリー・リスクを分析する場合、通常であればマクロ経済の動向を分析し、発展予測を立てれば基本的因子分析としては満足できるものがある。これに実証的なマーケティングを行えば、比較的信頼度の高い分析ができる。

しかし、中国の場合に留意しなければならないのは、国の大きさであり、経済活動の奥深さが予測できない点にある。やみ経済（地下経済）も急激な発展ぶりを示している。

従って、中国への投資を考える場合には、マクロの基本的因子を分析しただけでは、およそ物足りない。ミクロの特定地区、特定分野の分析を重視しなければならないし、さらにインフォーマルな関係（政治的人脈なども含めて）の分析が不可欠である。

次回は「VI．合併企業設立と合併契約」を掲載します。

(1)中村常次郎・高柳暁編『経営学Ⅰ第3版』有斐閣双書
 (2)W.Behrens, P.M.Hawranek Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies UNIDO, 1991. このマニュアルに基づき、F/S報告書を作成し、財務分析を行うことが求められる。財務分析を行うソフトをUNIDOは開発している。この財務分析ソフトは、COMFARといわれるものであるが、日本でこのソフトを所持し、活用している民間調査研究機関は、(株)日本経営システム研究所（梶田）のみである。
 (3)鄭柏樹編著『いかに中外合資経営企業を設立するか』中国対外経済貿易出版社、1988年12月。UNIDOは発展途上国向け開発支援プロジェクトのF/Sおよび財務分析ソフト(COMFAR)を開発している。日本では、筆者のみが当該ソフトを導入し、活用している。

表1 F/S報告書・項目一覧

第1章 総説明 1. 可能性研究チーム（または調査委託先） 2. プロジェクトの背景及び関係資料 3. 可能性研究の概説、結論（または建議）	第6章 プロジェクトの設計 1. 技術計画 2. 設備計画 3. 環境汚染の対策案 4. 土木建設施工案
第2章 合併各当事者の現状 1. 中国側合併当事者 2. 外国側合併当事者 3. 中外合併当事者の合併の目標	第7章 管理機構及び従業員 1. 管理機構 2. 従業員及び養成 3. 管理費用見積
第3章 市場予測及び生産計画 1. 市場予測 2. 販売計画 3. 生産計画	第8章 プロジェクトの実施計画 1. プロジェクトの実施進度予測 2. プロジェクトの実施措置 3. プロジェクトの実施費用見積
第4章 物資供給計画 1. 物資明細表及び特徴 2. 物資供給計画 3. 物資供給費用	第9章 投資総額及び資本の調達 1. 総投資費用の見積 2. 資本の調達
第5章 工場地の選択 1. 工場地の選択の条件 2. 工場地の平面図 3. 工場費用見積	第10章 財務分析及 1. 財務予測 2. 財務分析 3. 国民経済分析ほか