

## テピアの視点 「日中企業連携の交渉留意点」

昨年9月の尖閣問題以来、日本企業の中国撤退可能性についてのメディア報道をよく目にする。しかし、中国と関係を持つ日本企業のトップや現地責任者の方などとの情報交換や緊急アンケートの結果などを勘案すると、業容問わず最終的な撤退を判断した日系企業の姿はあまり見えてこない。

現在中国の民営企業数は1億社を超えており、人口は13億人、ネット人口は5億人、1人当たりGDPでは日本との開きが10倍以上とどの数字を取り出しても、また、その市場プレイヤー数や国際化の状況を見ても、今なお世界一競争が激しく高いポテンシャルを残した市場と言っても過言ではない。その中で、現状の中国企業の思考は、「いかに国内市場で勝ち残るか」という一点に向いているといってもよく、短期間で競争に勝ち残る環境を整えるために、業績が堅調な企業は維持拡大のため、業績が不調の企業は起死回生をかけて、海外企業とアライアンスを組む傾向が強くなっている。実際、2012年度の中国の対外投資額は前年比で約3割増加している。同時に、日本企業もそのスピードについていくために地場企業との提携を大きな経営戦略として位置づける必要性を感じている。

ただ一方で、昨年9月以前の推移である2012年度第1四半期と同年第2四半期を比較しても日本の対中投資件数は約4分の1と減少しており、上記の日中企業を取り巻く経済状況に比してこれからの日中企業提携が「期待よりも盛り上がっていない」とも言える。筆者としては、数多くの日中M&Aを支援してきた経験から、その提携交渉過程において以下に述べる留意点があると考えている。

### 1. 中国企業の価値観が理解できない

日中提携において最初の障害となるのは、日中での価値観の違いである。提携交渉において日本企業から頻繁に耳にするのは、「自分たちが望む水準のデータを迅速に出してこない」「本格的交渉に入っていけば入っていくほど、入り口部分で見せた意欲が減退していくように見える」など、中国側の意識の低さを指摘する発言である。この背景には、日本企業と中国企業の第三者に対する“初期的信頼度”の違いが考えられる。中国は歴史的経緯もあり、国内外を問わず初期段階から他企業を信頼する発想は比較的少なく、相手が自分のアクションに対するリアクション及びその速さを慎重に観察しながら、交渉を進めていく。つまり、中国側のアクションは、中国側から見た日本企業に対する信頼度数を表現していると捉え、一度立ち止まってそのリアクションを考える必要がある。

## 2. 中国企業との提携イメージが明確になっていない

中国側の後出しの情報や新たな条件提示に戸惑い、交渉成立後に期待していたシナジーがうまく発揮されない、ということが往々にしてある。こういったケースでは、日本企業側の提携目的、中国側に求める役割、シナジーイメージなどが交渉段階において明確でないことが多々ある。結果として、提携候補のイメージがはっきりとせず、M&A仲介会社や金融機関などから強く紹介された中国企業と安易に交渉を進めてしまうことになる。さらに、交渉における軸が定まっていないことから、不利な立場に持っていかれる可能性も高くなり、交渉破綻、提携解消につながる。「薄く広くアンテナを張りたい」という姿勢も理解できるが、その前提として、自企業のスタンスを明確にしておかなければ、情報に振り回されて立場を堅持するための工夫が希薄になっていく。

## 3. 相手の利益を考え、明確に伝えていない

上記①の心構えを持ち、②の整理を行った上で、中国企業を真剣な交渉の場に引っ張り込むには、相手にどのようなメリットがあるのかを整理し、明確に提示することが重要である。日本企業同士では、メリットを明確に伝えずとも“あうん”の呼吸で伝わることがあるが、日中交渉でこの部分をおろそかにすると、「日本側は真剣に提携する気があるのか？」と、疑心暗鬼な状態をつくりだすことになる。言い換えれば、中国では、相手を理解することよりも自分を理解してもらおう姿勢がまず大事になる。実際、日本企業の中国企業に対するパートナー意識の欠如を指摘する声を中国国内でよく耳にする。中国企業に対してどういうWINが与えられるのかを考え、共に市場を開拓していくパートナーとしての意識と言動をコントロールしていくことが重要になる。また交渉を有利に働かせる上でも、相手に対するメリットを整理し、それを交渉材料としてコントロールしながら伝えていくという意識は重要である。

## 4. 提携交渉中と交渉後のコミュニケーション方法を確立できていない

提携交渉後に満足のいく結果を得られる企業は多くはない。しかし、十分なシナジーを得ることができている企業は、共通してその成功要因をコミュニケーションの継続性に見る傾向がある。特に変化の激しい中国マーケットでは、提携後のプラン修正を迅速に行えるかがキーポイントとなる。その時々において蓄積された状況を踏まえて、スピーディーかつ臨機応変に日中意見のすり合わせを行える体制を整えるためには、

- ①経営の重要事項の決定に関わるメンバーが長期間変わらないこと
- ②日中の日常的なコミュニケーションが高い頻度で行われていること
- ③提携の体制強化、リスク管理、実行管理など提携に関するプランニングと実行を絶えずウォッチできるチーム及びメンバーがいること

などのポイントが重要である。提携前の交渉段階で、中国側との意思疎通とすり合わせを継続してできているか、根本的な経営の価値観が同じ方向を向いているかなどを直接中国側と何度も会うことで、納得いくまで直に検証することが大切である。コミュニケーションが同じ歩幅でとれることは、提携後の様々な問題を共に解決する土台となる。

昨年9月の尖閣問題より、中国の投資家や企業関係者は、「ここから日本企業が中国企業や市場をどう巻き込んで事業展開を図るのか？」と、高い関心を持って日本企業を見ている。日中企業双方が連携を図り、“共に市場を創造・開拓していく”という発想の下に交渉に臨む姿勢を見せることこそが、今後の中国市場攻略の鍵となると考える。

(江本真聡)

## 目次

【上海だより】 空気清浄機のニーズが拡大.....	5
【中国】 【リサイクル】 リサイクル電器電子商品流通管理規則施行へ.....	6
【中国】 【電気自動車】 EV レンタルサービスが上海で試行.....	6
【中国】 【水利】 中国の水力発電所は4万6000カ所.....	6
【中国】 【風力発電】 2012年の風力発電シェアが2%に.....	7
【インド】 【石油】 インド、2030年までに石油の国内自給を達成へ.....	7
【ネパール】 【再生可能エネルギー】 ネパール政府、かまどの環境対策に本腰.....	7
【アジア】 【エネルギー貿易】 南シナ海はエネルギーの戦略的輸送ルート.....	8

### 【上海だより】空気清浄機のニーズが拡大

スモッグが、中国の2013年の環境キーワードの1つになることは間違いなさそうだ。中国では大気汚染によるスモッグに覆われる日は毎年100日以上に達しており、中には200日を超える都市もある。上海市もスモッグの影響を受けており、青空を見るのは夢となってしまった。

スモッグの主成分は、最近話題になっているPM2.5だ。PM2.5は、自動車の排気ガスなどに含まれる直径2.5マイクロメートル以下の微粒子の総称で、人間がPM2.5を吸い込むと気管や肺胞で吸収され、気管支炎やぜんそく、肺がんを引き起こす可能性があると言われている。このため、マスクや空気清浄機などの販売量が大幅に拡大した。

上海市内にある電器製品ショップ「永楽家電」の集計によると、同店の今年1月の空気清浄機の販売量は約600台に達し、前月より70%以上伸びたという。このうち、単価が3000元（約4万5000円）前後の製品が最も売れている。単価が2000元～5000元の空気清浄機は空気をろ過し、大気中の有害ガスを吸着することにより、空気を浄化する。これ以外にも、単価が1000元以下の湿度調整器の販売量も拡大する傾向にある。

中国環境保護部（省）が健康被害を及ぼすことが懸念されているPM2.5の削減を、大都市圏での業績評価基準の一つとする方針を明らかにしたのに伴い、今後、PM2.5対策関連技術と設備のニーズがさらに拡大することは確実だ。

（曹 雪飛）



## 中 国

### 【中国】【リサイクル】リサイクル電器電子商品流通管理規則施行へ

商務部は3月21日、「旧電器電子商品流通管理規則」（「旧電器電子産品流通管理弁法」）を公布した。同規則は、リサイクル電化製品の買取り、販売を行う業者に対し、最低3ヵ月の無料修理サービスを実施するよう規定した。また、電化製品の買取り、販売を行う業者は、リサイクル電化製品を買い取る際、買取り商品の品名、商標、型番、販売者、購入証明書等の情報を登録するよう定めた。さらに、リサイクル電化製品を流通させる過程で入手した機関、企業、個人の情報を電化製品の流通と無関係なものに使用することを禁じた。これらの規定に違反した場合、県級以上の商務機関から改善を命じられる。改善期間を超えても改善されなかった場合、2000元以上1万元未満の罰金が課される。同規則は5月1日から施行される。

### 【中国】【電気自動車】EV レンタルサービスが上海で試行

中国の自動車レンタル企業である一嗨租車と上海高瞻新エネルギー汽車有限公司はこのほど、戦略協力協定を締結し、上海で電気自動車（EV）のレンタル事業を試行することで合意した。それによると、一嗨租車は今年4月から嘉定で3軒のEV レンタル店舗を立ち上げ、最初に上海汽車ブランドの荣威 E50 を投入する。一嗨租車の購入計画では、今年末まで200台のEVを購入する予定で、荣威のほか、奇瑞、衆泰、力帆などの国産車種も購入リストに入っている。3月28日付『新華網』が伝えた。

両社が事前に実施したマーケティング調査によると、多くの消費者は直接購入よりも、レンタルを利用してEVを体験使用することを希望していることが分かった。技術の不成熟やインフラ施設の不足、使用コストの高さなどを理由に、EVの購入に踏み切れない実態が明らかになった。両社は、大都市の旺盛な体験使用ニーズを見越して、EVのレンタル事業に着手した。

### 【中国】【水利】中国の水力発電所は4万6000カ所

中国の水利部と国家統計局は3月26日、「第1次全国水利普查公報」を公表した。同公報は2011年12月31日現在の情報を基に作成され、全国の河川、湖、地下水等の状況が含まれている。

それによると、中国では流域面積が50km<sup>2</sup>以上の河川は4万5230、常時面積が1km<sup>2</sup>以上の湖は2865、その他ダムは9万8002、水力発電所は4万6758（設備容量は3億3300万kW）、地下水を活用する井戸9749万、地下水の水源地1847に達することが明らかにされた。

**【中国】【風力発電】2012年の風力発電シェアが2%に**

国家エネルギー局は4月9日、国家風力発電情報管理センター（国家風電信息管理センター）の集計をもとに、昨年末時点で送電網に接続された風力発電所の設備容量が6266万kWに達したことを明らかにした。前年に比べて31%、1482万kWの増加。また、2012年の風力発電電力量は、前年に比べて41%増加し1008億kWhとなった。これにより、総発電電力量に占める風力発電の割合は2%に達した。

2012年の風力発電電力量は、標準炭換算で3286万トンの石炭と1億6700万トンの水を節約するとともに、二酸化炭素の排出量を8434万トン、二酸化硫黄の排出量を22万8000トン抑制した計算になる。

## アジア

**【インド】【石油】インド、2030年までに石油の国内自給を達成へ**

インドのビーラパ・モイリー石油・天然ガス大臣は3月24日、石油の自給目標を公表した。それによると、段階的に石油輸入を削減し、2030年には石油の自給自足を達成する。インドは、恒常的な貿易収支赤字が経済問題の一つとなっており、2011年度には輸入額4893億1,900万ドルのうち、約1/4に相当する約1400億ドルを原油輸入が占めた。モイリー大臣によると、2012年度の国内石油生産量は4231万トンに達し、前年度より11.1%増加すると見込まれている。

石油・天然ガス省はこのほど、国内におけるガス・石油増産及び石油の自給自足に向けた輸入量削減達成に向けての具体的な指針作成にあたり、外部有識者等による委員会を立ち上げた。モイリー大臣によると、シェールガス政策の策定も行われており、近いうちに完成の予定。

**【ネパール】【再生可能エネルギー】ネパール政府、かまどの環境対策に本腰**

3月14日に首相を辞任したネパールのバブラム・バッタライ氏は、首相在任当時、伝統的なバイオ燃料を他のエネルギーで代替し、2017年までに煙のない家庭を構築する方針を明らかにした。3月4日付『RTCC』が伝えた。

発展途上国では、伝統的なかまどが二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）の主な排出源だが、輸送部門や発電所等に比べるとあまり注目されていない。汚れたかまどから排出される煤（すす）は強力な温室効果ガスの1つであり、温暖化の原因の16～18%を占めている。伝統的なかまどによる室内の空気汚染も大きな問題で、女性や子供が気管支炎や肺疾患にかかっており、これが原因で、毎年約150万人が死亡していると推定されている。

現在、ネパールの総人口の 85%が伝統的なかまどを利用しており、2017 年までに目標を達成するのは難しいとみられている。こうしたなかで科学技術環境省は、補助金や各種制度を設立し、農村世帯をはじめとして、ミニ・マイクロ水力発電と改良水車、太陽光発電・太陽熱を含む太陽エネルギー、風力エネルギー、バイオガス、バイオマスエネルギー（特に金属製の改良かまど）等の伝統的でない再生可能エネルギーの利用を拡大する目標を掲げている。

#### 【アジア】【エネルギー貿易】南シナ海はエネルギーの戦略的輸送ルート

シンガポールとマラッカ海峡から台湾海峡までのびる南シナ海は、世界でも最も重要なエネルギー輸送ルートだ。世界の原油の 3 分の 1 と液化天然ガス (LNG) の半分以上が南シナ海を通過して運ばれている。米エネルギー省 (DOE) 傘下のエネルギー情報局 (EIA) は 4 月 4 日、南シナ海の戦略的重要性を指摘した。

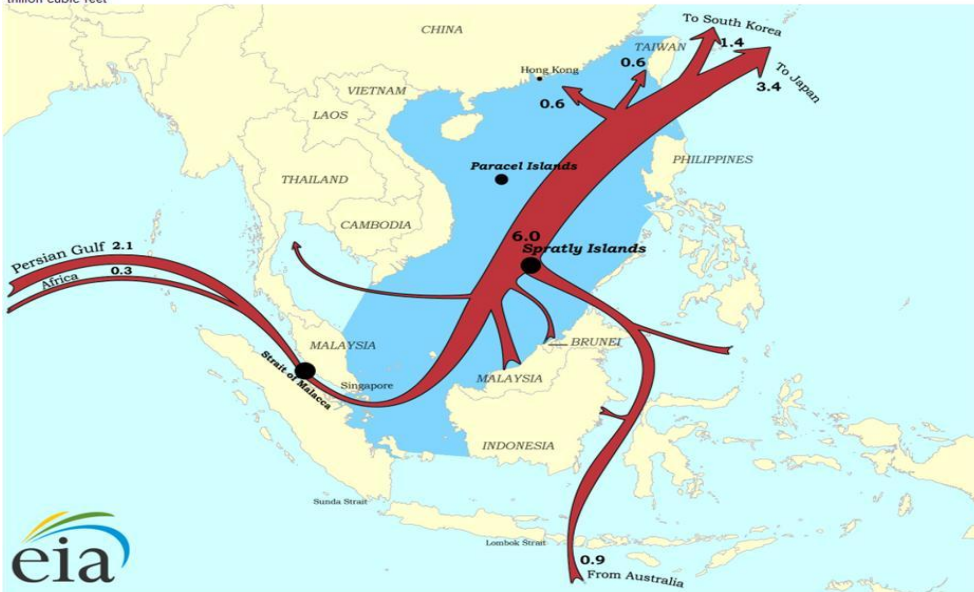
マラッカ海峡はアフリカやペルシア湾岸諸国の供給国とアジアの消費国を結ぶ最短のルートで、この 20 年間にその重要性はますます高まってきた。1993 年には日量約 700 万バレルの石油・石油製品がマラッカ海峡を通過してアジアの消費国に運ばれた。この量は、世界の海上輸送量の 20%に相当した。EIA は、2011 年末時点ではマラッカ海峡を通過する量は日量 1500 万バレルに達し、世界全体の石油の海上輸送量の 3 分の 1 に達したと推定している。

南シナ海は世界の LNG 輸送量の半分以上を占めており、2011 年には約 6 兆立方フィートの天然ガスが南シナ海を通過して運ばれた。このうちの半分は日本、残りが韓国、中国、台湾等に輸送された。東アジア地域での天然ガス需要の増加にともない、世界の LNG 輸送量に占める南シナ海の割合は上昇するとみられている。



LNGの輸送ルート(2011年、兆立法フィート)

Major LNG trade flows in the South China Sea (2011)  
trillion cubic feet



原油の輸送ルート(2011年、100万バレル/日)

Major crude oil trade flows in the South China Sea (2011)  
million barrels per day

