設立した。その約半年後、 港に100%出資子会社を

ノッキ事業を内製するた

日本の経営陣の理解

いた会社との折半

中国から見た日本の

こうした課題の解決に

が、M&Aの実績はほとん

産シフトに合わせ、

02 年 香

業との合弁に頼らせ、技術事業計画の甘さが台湾系企

面の事前調査も不十分だっ

成功する日中M&Aに必要な機能・戦略

情報が少ないことだ。言葉

るために両国の文化、商習のニーズをマッチングさせる人材の設置、さらに互い

の理由は日本企業に関する

の壁から投資手続きがよく

ネジメントがどうなるの

要である。

日本の大手商社が 30余年になる

<u>\\</u>

し、買収後のマ

慣などに精通した、

方に精通し

した手助け

徳地 氏

際・引き受け部門を担当 (物理) 大和証券で20年国

太田氏

証券(CT

の投資

し、9年前から中国の中信

グ会社……と、異なること

コンサルティン

にある。そのため提供する

揮している。中国企業銀行部門でM&Aなどを指

機能が縦割り・分断化さ

業の進出、

現地で支援

福田氏

コンサルティング・融資を する中、M&Aへの助言・

とどまる。その原因は、

高いのに、

成約件数は低く

いきたい

プレーヤーが公的機関、金業進出の各段階で支援する

和に資本提携

杉田氏

るのも一案だ。

企業のアプロー

企業連携への潜在ニーズは

一者機関必要

梅

氏

ジメント人材だ。優秀な中

M&Aの成否の鍵はマネ

国人留学生を採用し、M&

けに観光関連への買収ニー &A担当を置くが、九州だ ソリューション営業部にM

日本の地方中堅

太田

日中間でM&Aや

A先の経営陣として育成す

きる第三者機関の仲介が必

カー。顧客企業の中

にある精密金型・部品メ

反省点としては、当初の

投資はまだ鈍い。その最大意欲は高いものの、実際の中国企業の日本への投資

れぞれの経験を基に語って を成功に導く鍵は何か、

から「資本輸出国」

期待したメッキ技術がな

は研究開発力、

ナューニング技術などであ

た利益配分への要求の厳し

結局は99年に

日中間のM&A

今後10年以内に中

業績は好調に推移

のづくり力ときめ細かなけ

企業と

合弁から学習

倉田 氏

し、全国展開している。 水処理企業に30%資本参加

ズが高まっている。当行は

商習慣や法制度を踏まえた

ファンドからM&Aのニー

最近は中国企業や中国系

安徽国禎環保という総合下

倉田

当社は長野県須坂

日経産業新聞

野村綜研(上海)咨詢有限公司

北京支店 総経理

産業革新コンサルティング部長

出席者

中信証券股份有限公司 マネージング・ディレクター

福岡銀行

取締役常務執行役員

福田

知

氏氏氏氏

清華大学・

野村総研中国研究センター

常務副センター長

松野

豊

氏

倉田氏

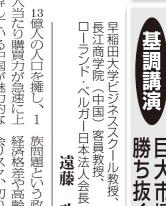
リスクを見極め

中国の法制度や最新事情などについ 早稲田大学ビジネススクー やアライアンス(提携) 立つためのMSA戦略」(後援・経済 となる経営戦略だ。 る。現地企業とのM&A(合併·買収) 急伸する中国市場の開拓が重要であり日本企業の更なる成長のためには 各分野の専門家が解説した。 日中経済協会、特別協力· -ラム「中国市場で優位に そこで日経産業 はその中核

本企業は多く

り、所得格差

の駐在員を中



勝ち抜くための経営戦略巨大市場『中国』で

セッション・ロ

市場であることは間違いな たとき、中国は しかし、市場としてみ 族問題という政治リスク 遠藤

区、4つの直轄市に分か れ、それぞれに地域性があ い。22の省と5つの自治 過剰が起きている。 今のと 済リスクである。 の問題やバブルといった経 高まっている人民元レ 経済格差や高齢化などの 切り上げ圧力が

アライアンス核 消費者の好みや市場の特性 ウハウを持つ現 は、そういう、 に合わせるに

もある。2つ目はスピ とが最適な場合 地企業と組むる

は意思決定の独立性。この たらチャンスがない。アラ ノンスで時間を買ったほ 市場が成熟してしまっ い事業もある。最後

法制度の最新事情中国におけるM&A

セッション(2)

市場の多様性を理解するこ

給過剰が一気に顕在化する

相変わらず北京や上海に集

で事業を展開しているが、

ころ2桁成長が続いている

から何とか吸収できている

成長が止まったら、

クを抱える国でもある。社

取るべき中国戦略は、ター

に展開することである。

経営は資源配分

こういう中で日本企業が

また、中国は様々なリス

考える必要がある。 中国との関係を

いことだ。もし中

で、M&A方式の案件はま多くは会社の新規設立など

中国に対する投資案件の

玉

0)

商品に、どの地域

核に据えることが不可欠だ。 には3つの視点が必要だ られる。こと中国戦略に関 バランスを取ることが求め で中国をどう位置づけるか しては、アライアンスを中 アライアンスを考える際 チャンスとリス 公的セクタ 中国といかに向き合うか

ーと関係構築

る方法もあり、



長年日中ビジネスに携わ はない。日本企業は重要性が高まってい 人的な交流を深めつつ、 グカンパニー し、各分野のリ

費用と位置づけられる。

必要がある。

ャンスとリスクを冷静に分 ってきたが、今日ほどその

も築けないことを肝に銘が 員であることを再認識する ア市場の勢いを取り込まな 日本がアジアの

増えていくと思われる。 はじめているので、 にM&Aの重要性を認識 しかし、中国企業は既

富な弁護士に依頼し、審査

規定」などがある。

住者企業の出資持分譲渡所が戸惑っているのが「非居 その中で、最近外国企業

に施行された独禁法だ。

独禁審査に注意 %を占めるにとどまってい だ少ない。昨年の統計を見 ても、外貨導入額のうち3

べきなのは2 会社法と証券法、独立

の強化に関する通知」だ。

M&Aに関する一般法 担当の考えを探りながら関

氏

(中国法)/TM-律師事務所上海代表処TM-総合法律事務所 外国法事務弁護士

指導目録」「外国投資者に に関する特別法には、 6る国内企業買収に関する 外商投資産業

理書類や 資料を 用意するほ 外国投資者によるM&A

る海外企業の買収金額が、 きっかけに、中国企業によ &Aをみると、金融危機を 中国のクロスボー 業の国際化、バリューチェ金額を大きく上回った。企 メントシステムの獲得など ーンの強化、優れたマネジ

護士同士による協議に委り 法を練ることだ。日中の 士を登用し、経営戦略・ 好な関係を構築すること、 府など公的セクターとの はリスク対策のための投資 その際の留意点として 国政府や各地方 弁護士費用 査を申請すべきかどうか、 釈される恐れがある点だ 業者結合の概念が、拡大解 査を受けなければならな ありそうなら事前相談をお 悩む企業が増えている。 可能となること」という事 決定的影響を与えることが する支配権の取得、または &Aでも中国の独禁法の審 与えない案件であれば、 三部署は別なので、 相談なしに申請したほう このため最近は、独禁審 中国市場に影響を ただし審査の担 もし問題が (結論から 事 実

てる必要がある。

れているため、欧米企業か ぎて様々な産業がカバ

合し中国市場と向き合うべ すれば、外国企業同士のM国が定めた申告基準に該当

渡益について、

された。審査対象は、軍事収の安全審査制度」が確立 のM&Aだ。対象が曖昧す
ラ、重要運用サービスなど ラ、重要運用サービスなど重要農産品、重要インフ 国投資者による国内企業買 や国の安全に関わるもの、 今年に入って「外 上で買収した。 た企業とのM&Aに関して た、環境問題で罰金を受け ことで問題は解決し、買収

発を受けているが、08年以がある。外国企業からは反 編に伴う持分変更の際の譲 降のものが対象になるので ければ中国で申告する必要 例えば、日本国内の組織再 合理性がな

と組み海外マーケットを獲

こで税務局と相談 い。1つは脱税があった中よるM&A案件を紹介した ろ、脱税額の一部を支払う 力的だが、問題はある。そ 国企業の買収だ。事業は魅 私が担当した日本企業に したとこ る。 必要な資料を提出しない傾

で、これからの運用状況を

則を制定している段階なのがは具体的に定めるよう要 どんな案件でもリスクは

られる。最後にデューデリ ジェンスに関する注意点を 解消する手だてがあるかど イプを強くする努力が求め もっと中国政府との 中国企業は、それに の投資となっているのが大 得していくステップとして

ければ、何も出てこない。 向があり、歯磨き粉のチュ で、成長戦略に転じようと 視され 外の市場を拡大していく戦 では、 る。このパ 寧電器集団と提携すること 略である。ラオックスは中 国の家電販売店トップの蘇 ープの戦略的資本提携があ している。同じくレナウン 日中間の企業の事例で 両社の技術の コスト競争力の強 提携を通じて国内 の融合が重

のマーケットをさらに拡大 携。日本、中国および海外 山東如意科技集団と提

中国企業の買収について 法律リスク、

中国政府も積極的に買 ク、マーケット していく計画だ。

通し、 えて企業のトップ同士が腹 る。そういう意味で、最適 と考える。 る精神も把握して を割って話をするために 親密な関係を維持しなが て重要だ。そして、国を越 政府や監督機関とも の選択が極め リスクがあ

エグゼクティブディレクター投資銀行中信証券股份有限公司 中国MWAの動向 セッション ®

中国発の買収活発に アレン・チャイ 氏

収をサポー

している。

る。

業の買収は、金融危機以

方、外資による中国企

外資による中国企業の買収 が、中国企業の狙いであ さらに一歩進み、中国企業 場のみをターゲットにしたきた。以前は巨大な中国市 昨年からまた上昇に転じて 投資が主だったが、最近は 降、若干減少したものの、

今後はM&Aにも注目し 大半が合弁か独資だ。た いうえに利用効率も低い。 中国は元来水資源に乏し 太田氏 徳地氏 ートが重要 経営し、 今後の急速な都市化によ

杉田氏

松野氏(司会)

報提供のほか、専門家とも慣、法・会計制度などの情設。現地の市場動向や商習 展開して ジア各国との事業を活発に 連携して取引先を支援して この3都市では年数回、 大連に駐在員事務所を開 986年香港、95年上海開している。当行は

探すことが重要だ。オペレ ションからマネジメン 中国市場の開拓には中国

M&Aソリューションを提

していきたい。

ではサテライトショップを商談会を開いている。大連 運営し、日本の中小企業に

新しいビジネスチャンスとり、上水供給や下水処理が を手掛けているが、中国で 境保護を最重要課題に掲げ して浮上する。中国政府も 当社は世界各国で水事業 したインフラ整備や環 め、多くの取引先企業がア地理的にアジアに近いた

が急増している。

中国企業側の需要は日本

具体的には、

る存在が求められている。

そこで一気通貫で支援す

かで、日本についての相談

0社と日々取引するな

ながらなくなっている。

企業の戦略がうまくつ

最大のポイントになる。 に食い込んでいくことが、 日本企業が成長するための これらを活用して中国市場 企業の技術、マネジメント、 人材などだ。裏を返せば、

商社、現地の金融機関がコ 生の情報に基づき、相手サ したサポー >サルティング会社、総合宗体的には、 地方銀行やコ シアムを組み、 「体制を構築す

も欠かせない いえば「お節介焼

TMI 総合法律事務所

外取締役紹介といった手伝

野村総合研究所