



マンスリー・ハイライト 拝啓社長殿

マネジメントのための経営財務情報

第645号 この資料は全部お読みいただいて2分です。

今回のテーマ： 中国における合弁企業の合弁期限到来に伴う戦略

新型コロナウイルスは2020年以降、世界的に大きな影響を与え、特にビジネス環境に多くの変化をもたらしました。中国に進出する日系企業は、合弁相手である中国企業との関係性を再評価する必要性に迫られています。特に、合弁期限が近づく今、日系企業にとって戦略の見直しが重要です。

中国における合弁企業の合弁期限到来に伴う戦略

2000年代に設立された日中合弁企業は、20年の営業ライセンス期限到来を迎え、市場の変化に応じて、合弁相手との関係見直しが求められています。

1. 彼を知り己を知れば百戦危うからず

「彼を知り己を知れば百戦危うからず」という孫子の教えは、相手と自分を深く理解すれば勝利できるという意味です。筆者は10年以上の中国関連案件のコンサルティング経験を持ち、「彼を知り」に関して、中国の国有企業、上場企業、民営企業に、それぞれ特徴があると認識しています。

企業種類	合弁会社に対する姿勢	合弁会社の価値評価	意思決定プロセス
中国国有企業	赤字企業を排斥する	保守的な評価	重要な意思決定は政府の方針や目的に基づく
中国上場企業	高い収益性を求める	評価は市場水準	経営陣のリーダーシップ
民営企業	長期的な視点、一定の瑕疵は許容	評価は市場水準	市場のニーズやトレンドに対応する意思決定

2. 合弁期限の到来に伴う三つの選択肢

経営陣は、合弁解消、中国市場撤退、条件変更を含む三つの選択肢からどれを選ぶか、合弁相手との関係、中国事業の展望、技術力維持、米中関係、台湾有事への対応方針など、多岐にわたる要素を考慮する必要があります。

1) 合弁解消

合弁解消の最大の課題は、合弁相手との関係解消です。契約終了だけでなく、市場アクセスや現地のビジネスネットワーク、ブランド認知度など多くのビジネスリソースの喪失を意味し、それらを独自に再構築する必要があります。

2) 中国市場撤退

中国市場から完全撤退、事業展望が不透明な場合や他市場へのシフトを図る戦略的判断として考えられます。しかし、中国市場は巨大であり、撤退は大きな市場機会の喪失を伴います。既存の顧客関係や投資の回収、さらにはブランドイメージへの影響も慎重に検討する必要があります。

3) 合弁関係の維持

条件の変更を伴う合弁関係の維持は、既存の関係を保ちながら、より有利な条件を模索する選択肢です。これには、利益分配の再交渉、経営権の変更、技術移転の条件見直しなどが含まれます。この方法は、現地でのビジネス基盤を維持しつつ、より良い経営成果を追求するものです。

お見逃しなく！

合弁の見直しにおいては、戦略や条件交渉に一律の答えはありません異なる文化やビジネス環境を深く理解し、有利な状況を見極めることが重要です。柔軟な対応や状況判断力が大きな価値を持ちます。互いの立場を尊重し、ニーズを理解し合う姿勢が、交渉成功の鍵となることを忘れてはなりません。