



## 新興国(BRICs、VISTA)でのビジネス展開に関わるリスク ～中国に焦点を当てて～

### はじめに

日系企業の BRICs、VISTA 諸国\*への進出がますます盛んになってきている。本格的に進出するに当たり、現地資本の企業と提携する形態も増えてきているが、一方で当該国の地理的特性や文化・制度・商慣習に関する認識不足、更には提携先企業の調査不足等に起因し、本格的に立ち上がって初めてプロジェクトに潜在していたリスクに気付かされ、立ち往生してしまうケースも散見される。本レポートでは「中国」に焦点を当て、ビジネス展開上のリスクについて考察する。

注：\* BRICs (ブリックス) とは、経済発展が著しいブラジル (Brazil)、ロシア (Russia)、インド (India)、中国 (China) の頭文字を合わせた 4 ヶ国の総称。VISTA (ヴィスタ) とは、ベトナム (Vietnam)、インドネシア (Indonesia)、南アフリカ (South Africa)、トルコ (Turkey)、アルゼンチン (Argentina) 5 つの有力新興国の総称。ポスト BRICs の最有力候補グループ。

### 1. BRICs、VISTA 各国の経済状況と日系企業の投資状況

下表にて、各国の人口、GDP、日本の直接投資額について一覧化した。GDP ベースでの実質成長率は日本を始めとする先進国のそれを上回っており、今後も人口増等を背景とした高成長が続いて継続するものと思われる。

また、日本からの直接投資については、特にベトナム・インド・ロシア・ブラジル 4 ヶ国の伸長が際立っているのが特徴である。ベトナムは近年、北部での港湾施設や道路、工業団地等のインフラ整備が進展しており、それを受けて日本企業の中では、電機メーカーを中心に工場立地が相次いでいる。インドやロシアでは現地富裕層の取り込みを企図した大手日系自動車メーカーの進出、更には自動車メーカーの進出に伴う日系部品メーカー等の進出の動きが連鎖的に発生しており、それが全体の投資額を増大させている。またブラジルに対してはエタノール等、新エネルギー分野での日系総合商社等の投資が目立ってきている。

一方、中国やインドネシアでは直接投資の伸び率が減少に転じている。中国については賃金や土地取得コストの上昇や為替レートの悪化等、投資環境が悪化したこと、または中国政府が第 11 次 5 年計画で「外資利用での質の向上」を打ち出し、量から質への転換を掲げていることが日系企業の現地投資に少なからず影響を与えているものと思われる。インドネシアでは 2005 年 10 月に燃料価格が大幅に引き上げられたことで、日系企業の主要取引分野である二輪車・自動車の販売が激減したことが一因として挙げられる。

【図表 1：BRICs、VISTA 各社の経済状況と日本の投資状況】

国名	人口 (万人)	GDP		日本の直接投資額		
		総額 (万米ドル)	実質 成長率 (%)	金額 (100 万 米ドル)	伸び率(%)	
BRICs	ブラジル (Brazil)	18,677	10,674	3.7	1,423	49.2
	ロシア (Russia)	14,275	9,787	6.7	160	68.5
	インド (India)	102,702	8,183	9.4	512	92.7
	中国 (China)	131,448	26,342	11.1	6,169	-6.2
VISTA	ベトナム (Vietnam)	8,312	601	8.2	467	204.4
	インドネシア (Indonesia)	22,219	3,695	5.5	744	-37.2
	南アフリカ (South Africa)	4,739	2,551	5.0	466	N.A
	トルコ (Turkey)	7,319	4,012	6.1	7	-90.9
	アルゼンチン (Argentina)	3,897	2,127	8.5	11	-62.3

出所：2007 年版 ジェトロ貿易投資白書に記載のデータを元に編集。多くは 2006 年時点でのデータ

## 2. BRICs、VISTA 各国のカントリーリスク

このように、リスクとリターンは表裏一体の関係にある。日本企業にとって生産拠点としても、消費地としても魅力的な BRICs、VISTA 各国には、日本では想像もつかないリスクが少なからず存在していることから、各国特有のリスクを考慮した進出・展開を考えることが不可欠となる。各国特有のこうしたリスクは「カントリーリスク」と称され、「海外投融資や貿易に関して、相手国の政策変更、政治・社会・経済環境の変化により債務の返済、投資の回収が不能になるような危険」と定義される。

### 【カントリーリスクの具体的な形態】

- 国際収支の悪化等から外貨不足に陥り、投融資した元本・配当・利息の国外送金が制限されるか、あるいは不可能となる。
- 革命等による政権交代で、新政権が債務の継承を拒否する。投融資先資産の国有化・収用・没収等、国家権力による乗っ取りの危険性が増大する。
- 内乱、暴動、外国の侵略、戦争等による現地事業の破壊
- 国際関係、国際情勢の変化に基づく投資環境の変化 等

格付投資情報センターが発行する「R&I カントリーリスク調査」では、銀行、商社、事業会社、研究機関等を対象にアンケートを毎年実施している。BRICs、VISTA 各国について、主だったリスク項目を整理し、先進工業国の平均値と比較するとその違いは明らかである。

【図表 2：BRICs、VISTA 各国のカントリーリスク】

国名	リスク項目*	為替制度の 妥当性	政策の継続性 が保たれない 可能性	内乱、暴動、 テロ、疾病等 の危険性	外資政策
BRICs	ブラジル (Brazil)	6.8	6.8	7.7	6.9
	ロシア (Russia)	6.5	5.7	6.3	4.5
	インド (India)	6.3	6.9	6.2	5.8
	中国 (China)	4.6	6.6	6.3	5.8
VISTA	ベトナム (Vietnam)	5.2	7.2	7.8	5.7
	インドネシア (Indonesia)	5.7	6.2	5.8	5.2

国名	リスク項目*	為替制度の 妥当性	政策の継続性 が保たれない 可能性	内乱、暴動、 テロ、疾病等 の危険性	外資政策
	南アフリカ(South Africa)	7.4	7.2	7.2	7.4
	トルコ(Turkey)	5.7	5.8	5.8	6.2
	アルゼンチン(Argentina)	4.8	6.3	7.4	4.0
参考: 先進工業国の平均		9.4	8.3	8.9	9.8

\* 評価点の定義

- 9.0 以上: 高く評価できる
- 8.9~7.0: それなりに評価できる
- 6.9~5.0: ほどほどである
- 4.9~3.0: 不十分である
- 2.9 以下: 極めて不十分である

出所: 格付投資情報センター「R&I カントリーリスク調査」より、主要項目のみ抜粋

「ほどほどである」「不十分である」と評価されているのは、グレーの色を付けた 36 セル中 28 セルに及ぶ。日系企業の進出が一巡し、逆にベトナム等近隣国等へ生産拠点の移転が始まっていると言われる中国でも、未だ為替制度は危険水域を出ていないのが、マクロの数字から読み取れる実態である。

### 3. 中国でのビジネス展開に関わるリスク

以降では中国を例に取り、新たに中国内でプロジェクトを組成しビジネス展開を企図する際に具体的にどのようなリスクが存在しうるのか、留意点とともにご紹介したい。

- (1) 現地企業の調査・情報管理についてのリスクと留意点
- (2) 法規制についてのリスクと留意点
- (3) 広報対応上のリスクと留意点

#### (1) 現地企業の調査・情報管理についてのリスクと留意点

##### ① 現地企業の調査に当たって

中国の現地企業はグループ企業内の資本関係が複雑であることが多く、日本や欧米系企業のように企業統治の体系が必ずしも明確でない場合がある。また、企業名が頻繁に変更される、または同一グループ内で複数の企業が頻繁に統廃合される場合も多いことから、信用調査機関が蓄積している過去の企業情報は既に陳腐化していることも多い。よって、そうした情報を鵜呑みにせず、新たに現地での調査を行う必要もある。

また、現地企業との提携を検討する場合にも注意が必要である。その意思を示し、提携先企業の資産や業務品質、人材を詳細評価すること（所謂デューデリジェンス）を申し入れる以前に、そもそもコンタクトすること自体にリスクがないのかを検討する必要がある。相手企業の経営者が自社や当該事業戦略に好意的であれば、守秘義務契約を遵守し、デューデリジェンス等の提携に向けた具体的なプロセスを円滑に推進することができるが、万が一提携先企業が自社や当該事業戦略に否定的であった場合には、提携の意思を示すこと自体がリスクとなり、相手企業が機密情報を故意に漏洩してしまったり、マスメディアを利用したネガティブキャンペーン等をもたらす火種になりかねない。調査機関からの信用調査情報に経営者周辺への聞き取り調査結果等を加味し、提携先企業に関する総合的な分析を実施する必要がある。

##### ② 現地企業との共通言語について

現地企業と交渉を行う、または現地の調査機関や弁護士事務所等に業務委託する場合等、中国の現地企業とコミュニケーションを行う際には、相手企業に合わせて中国語を共通言語とすることをお勧めしたい。日本の企業でも当てはまることであるが、新規に取引を開始する際には自社の実力を実力以上にアピールするものであり、多少不十分であっても「出来る」という回答をしてしまうことがある。間違った翻訳・通訳により事実が捻じ曲げられプロジェクトを混乱に陥れる可能性があること、または相手企業の翻訳・通訳力に疑念を感じてしまった後はベリファイのために無用な作業時間を生じていくことになることを認識しておきたい。

### ③ プロジェクト管理について

現地企業と連携するプロジェクトでは「阿吽の呼吸」が成立しないことから、事業目標、実現時期を考慮したプロジェクト計画表を早いタイミングで策定し、関係者間で目標や納期的な認識をしっかりと共有化することが特に重要である。また、リスク管理については現地で実施した様々な調査結果を入力した「リスク評価管理表」等を作成し、当該事業を引き続き推進する場合には実施すべき対策や注意事項について、当該事業を推進すべきでない場合にはその理由について絶えず考察を行っていくことが求められる。

【図表 3：リスク項目表のイメージ】

リスク分類								
大分類	中分類	No.	事例	事前調査	提携交渉	法規制対応	事業開始後	
賠償責任の発生	---への賠償責任の発生	49	LOI（関心表明書）締結後に---から破産（違約金）		○			
		50	---の交渉方法、情報公開、広報の失敗等に対する---からの賠償請求			○		
		51	---社による---に対する訴訟提起				○	
		52	生産の瑕疵による損害				○	
		53	---の環境汚染・火災・爆発による---への波及				○	
	第三者への賠償責任の発生	54	---の供給停止に伴うユーザーからの違約金				○	
		55	---社に起因するPL・製品瑕疵・リコール				○	
		提携関係	56	---からの拒否（による---の立場失墜）	○	○	○	
			57	---と競合他社（---、---等）との間に排他的契約の存在が発覚	○			
			58	---に---の想定以上に親密な提携（人・投資等）を求められ、将来の自由度が損なわれる可能性がある（---以外とのビジネスの広がりが見込めなくなる）		○	○	○
59	---が、より好条件を要求			○	○			
60	---のマーケットからの締め出し				○			
61	競合他社（---、---等）による---合併による技術流出および生産の中止					○		
62	---社による特許権の先願					○		
63	交渉相手の変更（人事異動・転職等）による交渉前の前提条件の変更・修正		○	○				
64	総経理・経営層の方針の急変			○	○	○		
提携相手選定・活動の発生	65		---との提携交渉に対する誹謗中傷			○		
	66	---企業との提携を懸念する---既存の優良顧客の出現			○	○		

## (2) 法規制についてのリスクと留意点

登記から用地取得、輸出、採用、特許・商標等、現地でのビジネス展開に必要な多くの業務には現地の法規制が絡む。また、定められた法規制の運用は各地域当局毎（更には担当者毎）に異なることも日常茶飯事であることから、退場を宣告されないよう当局の動きをしっかりと確認していく必要がある。以下に、採用・労務管理、輸出入、入札についてのリスクと留意点を例示することとする。

### ① 採用・労務管理について

中国の新労働契約法は2008年1月1日に施行された。新法では、労働者の権利を保護する観点から「長期雇用」を推奨する内容を明文化し、遅くとも雇用後1ヶ月以内に書面による労働契約の締結を定めるとともに、1年を過ぎても書面による契約がない場合は固定期間のない労働契約とみなされる等、日系企業にとっては弾力的な労働力確保が難しい状況をもたらしている。また、2007年10月頃から広東省の中小企業を中心に、企業と雇用者間で大量解雇等に関する労働争議が多発し、市政府を巻き込んだ騒動へと発展した。これは、新法施行後の雇用方式にコスト的な危機感を抱いた企業による措置が、労働者との軋轢を生じさせた。

② 輸出入について

中国は、過去に中古の医療機器、車輛等が輸入され品質不良による事故や環境汚染の問題が散見されたという事実を踏まえ、中古の機械・電気製品の輸入に関し厳格な管理を行っている。2002年1月よりHSコード\*により「輸入禁止」・「自動許可」の2分類に分け、その輸入を厳しく管理している。該当した場合は、輸入不可もしくは所定の手続を取らなければ中国での輸入が出来ないことになる。現在では、中国商務部、税関総署および環境保護総局が2007年4月5日第17号通知の中で、本公告の適用範囲を具体的に明らかにしている。

注：\* "Harmonized Commodity Description and Coding System"（商品の名称および分類についての統一システム）の略称。国際貿易商品の名称および分類を世界的に統一したシステム

③ 入札について（政府調達の場合）

中国政府は政府調達法第9条（政府調達は環境保護等国家の経済・社会発展政策目標実現の助けとならなければならない）\*に基づき、省エネ・節水製品と環境保護マーク製品の認証を受けたものを優先的に購入することとし、それらの対象製品を「省エネ・節水製品」「環境マーク製品」2種類のリストで公開している。「政府グリーン調達リスト」には社名を伴う製品項目が記載されており、該当する製品項目でリストに掲載されていない企業の製品は、政府調達を受託する可能性が極めて低くなると思われる。認証を受けないことには政府のグリーン調達対象とならないこと、また本認証の取得により他の市場においても優位性を発揮できるとの期待から、企業の認証申請件数は急増している。2005年から施行された省エネ・節水認証製品はこの2年間で指定品目が倍増し、今後も追加されることが見込まれている。

注：\* 2007年現在、リストは中国政府調達ネット（<http://www.ccgp.gov.cn/>）等で閲覧できる。省エネ・節水製品については、2007年1月1日よりすでに全ての中央政府および地方政府で全面施行、環境マーク製品については2007年1月1日より中央1級、省・計画単列市予算単位で導入された。

【図表4：政府グリーン調達リストの概要】

	省エネ・節水製品リスト	環境マーク製品リスト
所管部署	財政部、国家発展改革委員会	財政部、国家環境保護総局
指定品目および指定企業数	省エネ製品（19品目・221社、06年7月現在） ①エアコン、②冷蔵庫、③普通照明用2極蛍光灯、④同電球型蛍光灯、⑤高圧ナトリウム灯、⑥単極蛍光灯、⑦高圧ナトリウム灯電子安定器、⑧管型蛍光灯安定器、⑨テレビ、⑩電器ポット、⑪電力金具、⑫中小型三相非同期モーター、⑬コンピュータ、⑭プリンター、⑮ファクシミリ、⑯モニター、⑰複写機、⑱電源アダプター、⑲三相配電変圧器 節水製品（4品目・49社、06年7月現在） ①便器、②水道蛇口、③便器洗浄バルブ、④水洗タンク部品	環境マーク製品（14品目・81社、06年10月現在） ①小型自動車、②複写機、③プリンター・ファクシミリ・多機能一体機、④水性塗料、⑤人造木質板材、⑥木地板、⑦家具、⑧カラーテレビ、⑨軽量壁面ボード、⑩プラスチック戸窓、⑪白色ボンド、⑫建築用プラスチック管、⑬建築陶器、⑭衛生陶器
掲載場所	中国政府採購入網（ <a href="http://www.ccgp.gov.cn/">www.ccgp.gov.cn</a> ）、国家環境保護総局（ <a href="http://www.sepa.gov.cn/">www.sepa.gov.cn</a> ）、資源節約環境保護司（ <a href="http://hzs.ndrc.gov.cn/">hzs.ndrc.gov.cn</a> ）等で閲覧可能	
有効期限	認証証書の有効期限（3年間）と同じ（未更新の場合は自動失効） （備考）財政部、国家環境保護総局等の通達、資料にもとづき作成	

出所：信金中央金庫総合研究所 Asian Business Advisory Office Monthly Vol. 141

(3) 広報対応上のリスクと留意点

① 広報対応に関する基本スタンス

進出先の国が当該事業の販売先となる場合は勿論の事、当該事業が製造拠点（販売先は日本や第三国となる場合）に過ぎなくとも、影響を受ける現地企業が存在する場合は注意が必要である。現地企業が自社のビジネス進出の影響を受け失注、更には売上減少等の被害

を間接的にも被ってしまった場合には、最悪の場合は現地企業や現地マスメディアの扇動によるネガティブキャンペーンが実施され、また場合によっては不買運動や自社工場でのストライキに発展する可能性もある。よって新たに事業を展開するに当たっては、予め現地企業やマスメディアがどう受け取るのか、または一般市民はどう感じるのか等について、過去の類似事例も含めた調査・分析が必要である。具体的には、現地の PR 会社と提携する等し、現地マスメディアの特性や当該事業に関するマスメディア・一般市民の意思・心情等に関する調査を行う、またはプロジェクト進行中にネガティブキャンペーンが実施されてしまった場合は、直ちに現地メディアのモニタリングを開始し、必要な広報対応についての検討を行うことが求められる。

## ② マスメディアとの関係構築の重要性

各地の PR 会社は省や市が管轄する PR 協会等に所属し、業界活動を活発に行っていることが多い。そのため、日系企業が中国で PR 活動を行う際には、中国政府の国家戦略と中国における自社の事業戦略との関係性を意識し、PR 活動を行うことが求められる。また、日本のマスメディアとは異なり有償記事や転載記事が依然多く存在することから、情報が伝播する経路を十分に認識し効果的な PR 活動を行う必要もある。そうした特性を認識した上で、自社に起き得る様々な事象を誤解なく、効果的に、効率的にマスメディアの書き手側に伝えるためには、日頃から適切な PR 会社と連携し、または必要なメディアとは直接的な関係を構築することが求められる。

以上

(第 187 号 2008 年 6 月発行)

## 参考文献

◆ 2007 年版 ジェトロ貿易投資白書

### ◆ TALISMAN

- ロシアビジネスにおけるリスクマネジメント (2008 年 3 月)
- [http://www.tokiorisk.co.jp/cgi-bin/risk\\_info/page.cgi?no=626](http://www.tokiorisk.co.jp/cgi-bin/risk_info/page.cgi?no=626)
- インドビジネスにおけるリスクマネジメント (2007 年 9 月)
- [http://www.tokiorisk.co.jp/cgi-bin/risk\\_info/page.cgi?no=597](http://www.tokiorisk.co.jp/cgi-bin/risk_info/page.cgi?no=597)
- 中国ビジネスにおけるリスクマネジメント (2007 年 2 月)
- [http://www.tokiorisk.co.jp/cgi-bin/risk\\_info/page.cgi?no=563](http://www.tokiorisk.co.jp/cgi-bin/risk_info/page.cgi?no=563)

### ◆ TRC-EYE

- 青島健二「新規ビジネス開発上のリスクと対処方法について②新規ビジネステーマ検討の切り口」Vol.152 (2007 年 12 月) [http://www.tokiorisk.co.jp/risk\\_info/up\\_file/200712282.pdf](http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200712282.pdf)
- 大谷馨「変わる中国の労働契約」Vol.166 (2008 年 2 月)  
[http://www.tokiorisk.co.jp/risk\\_info/up\\_file/200802181.pdf](http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200802181.pdf)

## 関連コンサルティングメニュー

新興国 (BRICs、VISTA) におけるビジネス展開支援コンサルティング

[http://www.tokiorisk.co.jp/consulting/overseas/brics\\_vista.html](http://www.tokiorisk.co.jp/consulting/overseas/brics_vista.html)