

「中国投資実体験記」 ~ その表と裏 ~

元交通企画(株) 常務取締役 平野 健正

21世紀最後の巨大市場と言われる中国への投資ブームが高まりを見せている中、この9月29日には、その中国と日本の国交正常化30周年を迎えた。この記念すべき節目の年を前に、交通安全施設の企画、設計、施工を主力とする交通企画株式会社（富山市 内藤眞介社長）は昨春、中国遼寧省瀋陽市の瀋陽経済技術開発区に投資、独資企業「遼寧富山交通産業有限公司（略称 遼富公司）を設立し、第一弾としてソーラ自発光式突起型道路鋲の生産を開始した。以下は、その独資企業設立に直接携った者としての生の体験記である。

何しろこちらも、中国現地の駐在員事務所首席代表（現・総経理）も、それまでは、ともにテレビ業界に身を置いていた者同士。企業設立にはまったくの素人であった。ただ10数年に亘る友好交流で培った信頼感だけを頼りに、トップの判断と専門家の助言を得ながら進めたわけだが、実務面で幾多の紆余曲折を経験した。

専門家の目から見れば、お笑いに写るだろうが、これから初めて中国投資を考える中小企業の方がいるとすれば、それらの方々の参考に多少なりとも役立てれば幸いである。

中国企業設立の動機と背景

中国で交通安全施設の生産企業を設立しようと考えた動機の一つは、交通企画(株)の創始者である先代社長 内藤眞作氏（1997年死去）の遺言にあり、いま一つは日本国内の公共事業の縮小傾向等による厳しい業界環境が背景にあると言ってよい。

交通企画(株)は1955年、交通安全施設業としては北陸で初めて創業した歴史を持つが、創始者の内藤氏は、一方で1969年開局した富山テレビ放送の設立にも深くかわり、1984年から11年間同テレビ局の代表取締役社長もつとめた。

この社長就任の年、富山県は中国遼寧省と友好県省を締結。これを受けて内藤社長は、民間レベルの友好交流こそ大切であり、その点、人類共有の財産である電波の果す役割りは大きいと考え、同年、遼寧省のテレビ局・遼寧電視台と友好業務交流協定を締結。代表団の相互訪問をはじめテレビ番組の交換、研修生の受け入れ、さらに両局共同による番組制作など、友好交流に情熱を注いだ。

特に三年間をかけ製作した共同製作番組「知られざる大河・中国遼河を行く」は国内外で好評を得、国連環境計画の要請により日本の民間放送としては初めて国連本部のホールで、各国大使やマスコミ関係者に上映された。遼寧省政府は、これまでの人的交流、番組交換等に加え、この遼河を舞台とした番組で世界に遼寧省を紹介したとして内藤社長の功績を高く評価、「荣誉公民証」を授けた。

1995年、内藤社長は社長を退任、交通企画(株)の事業に専念したわけだが、中国にもモーターゼーションの波が押し寄せることを予測、中国の交通安全施設を整備する貢献策を模索した。しかし、それが具体化に至らず、志半ばにして他界した。その死去に際し、子息の現社長内藤眞介氏に、「交通企画の事業を通じ、中国の交通安全施設整備に貢献されたい」と遺言を残し、生涯を閉じた。

一方、日本国内では、主力とする公共事業が伸び悩み、交通企画(株)としても事業の伸展は極めて困難な経済社会情勢の中にある。

今や中国への投資は国交正常化後第3次ブーム（85年～89年が第1次ブーム、91年～96年が第2次ブーム）に湧き立っている感があるが、交通企画(株)の中国進出はブームとは関係なく前述の2点を大きな理由として決断したものである。

中国投資への具体化

中国投資の形態としては、独資指向が強い日系企業に対し、欧米系企業は合弁が多い。これは戦略の違いによるもので、単なる組立て基地と見る日系企業に対し、欧米系企業は中国を研究開発、生産、販売市場として促している。

従って欧米系企業は現地の市場に詳しい中国企業との合弁を選択するわけである。交通企画(株)としては、中国の交通安全に貢献するのが主眼であるため、現地の市場に詳しい中国企業との合弁形態をとるべく、パートナー企業探しから始めた。この労を担って頂いたのは、現総経理の李志厚氏と遼寧省政府外事弁公室の諸先生であった。これら諸先生のご努力で数社のパートナー候補が挙がり、それぞれの責任者とも会って互いの構想を出し合い交渉した。なかには省内の或る市政府からは、市内の都市改造プロジェクトに市政府のスタ

ップと共同で取り組んで欲しいという大構想のものまであった。しかし交通企画(株)としては、あくまで交通安全施設に絞ってパートナー企業を探しているのであり、都市改造の大構想まで手を出さず考えがないことを説明、丁寧に引き下がった例もあった。

また異業種のパートナー候補もあったが、結局、規模的にも当方と同程度の同業者に的を絞り、2000年3月、合併会社設立に関する意向書の調印にこぎつけた。

早速、互いの出資割り合いも決め、諸手続きを進めることにしたわけだが、この中で出資について交通企画(株)は主に現金(米ドル)、パートナー企業は現物、つまり本社・工場の建造物が中心。

ところがパートナー企業は、交通企画(株)からの現金出資を督促するばかりで、自ら出資する建造物の権利書や正式の評価格証明書をいっこうに出してこない。こちらから何度も請求しても提出がなく、ただただ当方の現金出資を早くと要求するばかり。いささか疑問に思い、当方としては、或る権威筋を通し、パートナー企業の実態調査を行った。

ところが、幾つか疑問点が浮かんだが、なかでも出資対象に挙げていたパートナー企業の建造物は自社のものでなく、賃借しているものであることがわかった。これでは出資対象にならず、信頼出来るパートナーと言えない。結局、意向書に付記されていた「合併設立の中止項目」に従い、パートナー企業に合併事業は不可能との通知をし、合併は実らなかった。何度も会って長時間の話し合いを持ちながら、パートナー企業総経理の活発な活動ぶりに幻惑され、実態を見抜けなかった結果であった。

独資で投資を決断

パートナー企業探しの困難さから独資での投資を決断、生産する製品はまず第一弾としてソーラ自発光式突起型道路鋳(商品名:夜輝星)と決した。

これは、合併の話し合い途中に、パートナー企業からの要請もあって大連市と瀋陽市にソーラ式の縁石鋳を各100個づつ寄贈し、その設置をパートナー企業に任せた。ところが、この縁石鋳を交警支隊とも話し合っただけで道路中央のセンターラインのところに設置したことがわかった。縁石鋳は文字通り道路の端や分岐点など自動車が踏まないところに設置するもの。耐久力も弱く、自動車が踏めば破損してしまうばかりか、飛散して他の車に飛び散り、二次被害も及ぼしかねない。

この教訓から、まず中国の一般道では、縁石鋳よりセンター鋳が好まれると判断し、自動車が踏んでも破損しない強いソーラ式鋳の生産をするこ

とにしたわけである。

とは言っても、どの程度の需要が見込めるのか。合併であればパートナー企業がそのあたりの市場性に見当をつけようが、独資となると、その市場調査も自前でやらねばならぬ。いささか困惑していたところ、環日本海貿易交流センターのアドバイザー梶田幸雄先生から、開発途上国へ先進的な技術移転を支援する国連工業開発機構東京投資・技術移転促進事務所の紹介を受けた。

早速、同事務所を訪問し、中国でのソーラ式道路鋳製造プロジェクトの実行可能性についての評価を申し入れた。

中国の経済発展は著しいものがあるが、一方で環境汚染や交通事故多発などの社会問題が深刻化し、この問題の解決が急務となっている。そこで当社のプロジェクトは、中国の交通安全に貢献すると同時に環境汚染の軽減にもなり、経済の持続的発展に貢献する意義あるプロジェクトであると同事務所も関心を示し、投資前調査の実施事業に採択された。

調査は2000年10月22日から28日までの一週間に亘り、同事務所次長の松下正良氏を団長に4人の専門家で調査団を編成、中国中央政府の公安部と交通部、それに遼寧省政府と瀋陽市政府の公安、交通、建設部門関係者に会い、中国の交通事情、道路建設計画等を聞くとともに、ソーラ式道路鋳に対する意見も聴取、当社プロジェクトの実行可能性について調査した。

この調査で当社プロジェクトは十分に成立するとの心証を得たことから、この調査報告書の作成と併行して企業設立の諸手続きを始めた。(詳しくは資料「プロジェクト申請手順」を参照)

設立手続きは、遼寧省政府外事弁公室の多大な協力もあって順調にすすみ、2001年3月、総投資額60万米ドル、登録資本42万米ドルの企業を瀋陽経済技術開発区の標準工場(3、4階建ての棟が交互に10棟連らなっている)に設立、公司内諸規定の作成、従業員の採用を経て同年9月から試験操業を開始、本年に入って本格稼働しているのである。



ソーラ自発光式道路鋳の製造工程

調査で得た多くの教訓

投資前調査から操業に至る間、学ぶべき点多かった。例えば中央政府交通部の調査では、同部所属の公路科学研究所が交通に関する資器材の研究をしているが、ソーラ式道路鋸の国家基準は未だ定められておらず、これから基準づくりの作業に入る。そこで遼富公司以試作を早め、それを参考に国家基準に反映させたいとの意向表明があったこと。さらにまた、同研究所敷地内にETC（自動料金収受システム）実験場を建設中で間もなく完成する。遼富会社の試作品をそのETCの出入りに設置して欲しいとの申し出も受け、試作品150個を設置したのである。同研究所へは、中国全土の公安、交通関係者が研究結果の先進的な資器材を見聞するとあって、その宣伝効果は大きいのである。

企業名称に“遼寧”の二文字使用

企業設立の経緯から、企業の名称に遼寧省の「遼寧」と富山県の「富山」を入れることを考え「遼寧富山交通産業有限公司」として開発区工商管理局へ承認申請した。ところがここで遼寧省の規定により外資企業は投資額が500万米ドル以上でない、頭に「遼寧」の文字を使用できない。当方の投資額42万米ドルでは「瀋陽」とせねばならないと指摘を受けた。なるほど瀋陽にしても大連にしても、日系企業の頭には、その地の名称が付けられている。しかし当方としては瀋陽の地を選んだ経緯がある。ましてや遼寧省を貫流する遼河には、先代社長の遺骨が沈み、河底に先代の魂が眠っている。簡単にはあきらめられなかった。そこで省外事弁公室に無理を承知で相談。張汝明主任も、その点をよく理解して下さり張国光省長（当時）に「外国人で中国の地に撒骨するほど中国を愛した人がいるのでしょうか。中央政府外交部もその心に感動して遼河への撒骨を許した。今回の投資人はその子息が経営する企業である」と、これまでの経緯を詳しく記して上申して下さった。これを受けて省長もよく理解され、自ら「これまでの遼寧省への貢献により、格別の計らいを持って「遼



瀋陽経済技術開発区に設立した「遼寧富山交通産業有限公司」

寧」の文字使用に同意する」との直筆の一文をしたためて下さり、当方の願いが適ったのである。これを遼寧省工商行政管理局外資処に提出、批准された。これがまた、その後の各種申請手続きをスムーズに進めることにも多いに役立ったことは言うまでもない。

千軍は得やすく一将求めがたし

中国で古くから言い伝えられる諺である。つまり「人手は豊富で多いが、人材は極めて少ない」というのである。近年、外資系企業の進出等で技術水準も上がり、人材も増えてきているようだが、未だこの感が強い。

人材募集の方法としては、人脈を頼る方法もあるが、一般的にはメディアや省、市の人材市場を通じて公募する。瀋陽を含め中国東北部は国有の重工業地帯で、いま大規模なリストラが進められ失業者も多い。従って公募すると応募者も多い。総経理、副総経理、総工程師を除く一般従業員13人の採用に数倍の応募があり、これを履歴書により一次選考して30人程度に絞り、筆記試験（主に性格を判断するための内田クレペリン検査。通訳はこれに加えて和文、中文の翻訳）と面接試験を行ない13人に絞り込んだ。

いざ採用してみて人材確保の難しさを痛感させられた。まず履歴書や会計士・工程師等の資格証明書は、あまり当てにならないのである。中には履歴書に、中国の理系トップの大学・清華大学卒というものもあった。後に嘘いつわりであることが解った。また会計士や工程師などの資格証明書は偽造が容易で当てにならない。偽造の難しいのは戸籍ぐらいで、あとは何でもあり、と現地事情通の話。特に档案（トータン）を提出しない者は要注意。この档案には本人の経歴は勿論、近親者の経歴も詳しく記してあり、本人は開封出来ないことになっている。これを職場を変わる度に、それまで勤めていた企業から貰い受けて新しい就職先に提出せねばならない。これを提出しない者には必ず何か問題がある、と見てよい。犯罪歴があるか、前の職場でよくない行為があつて退職したか、あるいは国有企業に在籍のまま、長期休業中に応募して、在籍企業から档案を出してもらえないか、さらには戸籍が他の市にあって、いわゆる流動人口になっているか、色々である。結局は試用期間中にそれらの書類を提出出来るか、そして資格については実際の作業ぶり、実力がどの程度のものかを見るしかないように思える。

給与と補助・手当

省政府で決められている介護保険、失業保険、医療保険等の他に、各企業がそれぞれ独自で決める補助、手当がある。参考に某合弁企業の補助・

手当てを入取した。20項目に亘る。通勤費補助（実態は全額支給）や燃料費補助（寒冷地手当に相当）、昼食代補助（1日3～5元）、通信費補助（中国では携帯電話の受信にも料金がかかる）などは理解できるが、肉・副食費補助や野菜手当、入浴・理容費補助、食料手当、総合補助などなど、理解に苦しむものも少なくない。また女子健康手当というのもある。いわゆる衛生費である。定年間近かで衛生費の厄介にならないと思える高年齢者でも、女性全員が対象になるのである。

そこで給与規程を決める際には、これら補助・手当てを何に、いくら出すか決め、これに決められていない補助・手当ては給与に含まれていることをはっきりさせておく必要がある。遼富公司では交通費補助や昼食代など6項目に絞った。遼富公司の通勤には「班車（自家用通勤マイクロバス）」を走らせているが、定められた停留場へ来るのに、自転車を利用する者や一般の市内バスに乗ってくる者もあり、これらに補助を出している。また通信費補助は幹部と、その他必要と思われる者に限っている。

モーターゼーションの波

中国の乗用車市場の拡大が一気に加速したのは2000年に入ってからである。この年の中国自動車生産台数は初めて200万台を超えた。これを踏まえて2001年に全国人民代表大会で可決された「国民経済と社会発展第10次5カ年計画」の中に「乗用車を家庭に」と盛り込まれ、2006年までに年産350万台に引き上げるという目標が定められた。これによりマイカーの普及が中央政府のお墨付きとなったのである。しかし過熱する中国自動車市場とマイカーブームの陰には、道路建設の遅れや交通渋滞、貧富の格差拡大など、到来するモーターゼーションを制約する幾多の厳しい側面もあるようだ。有力紙のアンケート調査でも、マイカー時代の主力購買層とされる年収6万元（約90万円）以上のホワイトカラーの50%以上が、現状の交通渋滞や駐車場確保の困難さを理由にマイカー所有を敬遠している。

確かに中国の高速道路建設や、道路改良を含めた都市改造のピッチの早さには、目を見張るものがある。しかしそれでもなお自動車の増加に勝てず、渋滞がひどいのである。一段のハイピッチな道路建設、整備が必要と言える。

その他

遼富公司の屋上に日本、中国、会社の旗を高々と掲げようと、現地の要請で各30枚の旗を富山で購入、航空便で送った。ところが現地の税関で多額の関税を要求された。到着して1週間、交渉を幾度も重ねた結果、いわゆる「中国流解決法」

で円満に？ 解決、引き取ることが出来た。簡単なものは例え多少の重量オーバーになっても、出来るだけ持参した方がよいことを学んだ次第。

いずれにしる中国の歴史、現状、そして中国人をよく知り、学ぶこと。2、3回会って乾杯、乾杯をして理解したと思ったら大間違い。

交通企画(株)の経営戦略

交通企画(株)は経済社会の大変革期に対応して企業体質をこれまでの公共事業依存体質から自立体質に転換するとともに、経済のグローバル化に対応して遼富公司を核に、アジア経済圏を視野に営業エリアを拡大していく方針である。このため遼富公司では、すでに海外輸出向けの製品を含め第2弾、第3弾の製品として、ウェブデリリー、自動点滅自発光式安全ベストの開発をすすめ、近々、その生産に入る段階にある。

資料 プロジェクト申請手順

