

「中国ビジネス トラブル対処法」

愛知大学現代中国学部教授 服部 健治



1. 中国経済の動向

(1) 2001年の重要行事

今年の4月初め、海南島沖でアメリカ軍の偵察機と中国の軍用機が衝突する事件と、日本政府が台湾の元総統・李統輝氏の来日を認めるということがありました。これまでの中国政府ならば、このような領空侵犯、主権の正当性にふれる重大な事件があれば大使召還といった形で厳重に抗議するはずですが、今回はそういった意思表示をしていません。中国は我慢をしたのです。逆にいうと今年忍従するに足る価値ある重要行事が控えていたのです。

それが今年の中国を見る1つのポイントです。今年は、中国経済にとって、先々世界で飛躍し、スタンスを高めていく契機となる重要な行事がいくつもあります。

まず、今年3月の全人代で、「第10次5ヵ年計画(2001年~2005年)が承認されました。これまでの5ヵ年計画は量的拡大に主眼が置かれていましたが、今回は質的な転換を図ろうとしています。

その第1は、「全面的な」経済市場化です。1980年代には「国営企業」と呼んでいたものを「国有企業」と呼び方を変え、所有権と経営権を分離させました。そして今、資産権と所有権の問題に突き当たっています。例えば株を発行するとすると、目の前にある土地・建物をどう資産評価するかという問題が起こってきます。一方で、今や中国の7割以上は私营・民営企業(非公有制企業)が担っています。貿易面でも、三資企業(外資系企業のこと:合弁・合作・独资)が半分を占めています。国有企業の力はどんどん弱まり、非公有制企業が経済をリードしています。近い将来に、一部私有制を容認しなければいけないのではないかと

いう、所有制構造の改革に迫られているわけです。

第2にWTO加盟で、これは「チャンスであり、チャレンジである」と言われます。今以上に中国が飛躍するチャンスですが、同時に、中国国内の弱小産業が外資に負けるかもしれない試練でもあり、挑戦であるということです。これによって経済のグローバル化を目指しています。

第3に、IT産業などにおいて付加価値の高い産業・製品を育成していく、経済構造の高度化を目指しています。このように、これまでとは全く違った「質的拡大」をねらった5ヵ年計画の第1年目であり、周りの国とあまりいさかいを起こしたくないのです。

また、2000年の開催地候補としては涙を飲んだ北京が、2008年のオリンピック開催地に決定しました。オリンピックによる経済発展はもちろん、愛国主義・ナショナリズムの高揚を中国は考えています。さらに、10月末に上海で中国初のAPEC総会が開かれます。

さらに、15年かかってやっとWTOに加盟することになりました。11月のカタル閣僚会議で決定する予定です。以上の点からしても、今年是中国にとって大きな転換期となる年であり、日米と問題を起こしたくないわけです。

(2) 歴史的エポックとしての2001年

歴史的に見ても今年、辛亥革命90周年、満州事変勃発70周年、太平洋戦争勃発60周年であり、とりわけ重要なのは中国共産党成立80周年です。これまでの歴史をしのび、かつ新たな飛躍をしていこうとしています。また、辛亥革命90周年は台湾統一をにらんだ1つの宣伝になるでしょう。

さらに、来年2002年に中国共産党第16回党大会が開かれます。そこで、江沢民は高齢のため引退

しますが、実際は院政というかたちで影響を与え続けると私は思います。その表れが、江沢民時代を特色づける新しい考え方、「3つの代表（中国共産党は先進的な生産力、先進的文化の前進、広範な人民の根本利益を代表しているとする思潮）です。20年の改革・開放の中で、中国の経済は発展し、階層分化も出てきています。そうした新しい状況のもとで共産党一党支配を維持していくためには、今、経済をリードしている非国有制企業のトップの人たちを共産党に取り込んでいかなければなりません。このことは共産党の性格を変え、階級政党から国民政党に変貌することで、そうでないと権力が維持できないという段階に来ているのです。党内からはさまざまな反発もありますが、江沢民はこの方針を推し進め、毛沢東、鄧小平がなしえなかった台湾統一、沿海地方に比べて遅れている西部の大開発、非国有制企業の促進を柱に、“江沢民節”を打ち出し、院政で権力を行使しようとしているわけです。

こうした人事問題のある重要な党大会の前年である今年アメリカ、日本と摩擦があっても我慢しているのです。まさに臥薪嘗胆の年です。

(3) WTO加盟後の中国市場

申請して15年、中国はやっと今年の11月にWTOに加盟する運びとなります。中国に進出している日本企業は、加盟によって自分たちの商品がよく売れるといった幻想はもっていません。むしろ中国国内での競争がさらに激化すると予想しています。現在でも中国では競争が厳しく、まず日本企業同士の競合があり、加えて欧米企業、さらには発展してきた中国企業との三つ巴の戦いを強いられています。そこへWTO加盟で市場の開放が進むと、今以上に厳しくなるのが実態です。

では、外資は何を期待しているかという点、1つは中国市場の開放です。その中味は関税引き下げにみられる貿易の自由化と規制の緩和です。WTO加盟後、関税が一番引き下げられ、規制が一番緩やかになってくる2005年～2006年が中国経済の最重要転換点となるでしょう。もう1つの期待は、国際的商習慣を中国に守らせることができるということです。現在はまだまだ国際的な理屈が通らない地方政府や末端企業にも、加盟によって強制力

を持って経営の透明度を上げさせ、知的所有権などを守らせることができます。

中国政府自身、自分たちの弱点をよく知っており、加盟交渉の過程で自ら発展途上国であると主張しました。そのため、加盟後5年間くらいは発展途上国条項が適用されます。

その間に、中国政府がやらなければならないことは、第1に産業構造改革です。人口の約7割を占める農村は、まだまだ生産性が低く、経済的合理性に合っていません。そこで、上海など大都市の周辺に中堅都市をつくり、そこへ農業労働力を集中させ、工業化させる試みを行っています。

次に業界の再編化で、国際的競争力の弱い分野、発展水準の低い分野（紡績、自動車関連業界、映画産業など）の発展に力を入れています。特に映画産業では、ハリウッド映画の進出に戦々恐々としており、現在ばらばらにある映画製作所を統合し、強力な映画産業（特にアニメ）を作ろうとしています。香港・台湾と組んで音楽・バラエティ産業も再編しようという動きもあります。

第3に、分割・民営化です。今まで国家なりに保護されてきた独占的経営分野である通信、保険、銀行、証券などを一部を残し民営化しています。例えば通信分野は分割し、これにより国際的競争力をつけさせようとしています。

さらに、もともと中国が強い分野である化学、機械、鉄鋼、家電（最近はかなり品質が上がった）、自転車、玩具、商品作物（日本でセーフガード暫定措置が発令されたネギ、生椎茸等も含む）の輸出を奨励しています。中国の農民も、すぐに換金できる商品として野菜や果物に力を入れて栽培しているので、安くていい野菜・果物が非常に豊富になっています。1980年代の輸出先は香港・台湾でしたが、1990年代後半以降は日本がターゲットになっています。

WTO加盟後に考えられる政策変更として、1つは人民元レートの変動相場制移行です。5年以内くらいでその可能性があります。中国経済の国際的飛躍を目指すには、どうしても人民元レートは変動制にせざるをえないでしょう。その場合、香港のドルペッグ制も変わる可能性があります。

また、外資にとって問題となってくるのは内国民待遇です。現在は外資系企業は税金面で優遇さ

れており、普通は30%のところを15%、ないしは24%となっていますが、いずれは中国の企業と同じ企業所得税にしていくことを考えています。経済開発区や特区などの優遇を受けてきた地域の見直しもいずれ始まると予想されます。外資系企業に対する優遇措置の撤廃、削減は近い将来起こってくるだろうと思われま

す。1998年に朱鎔基が総理になって以来、彼はWTOを外圧と考え、外圧を利用することにより改革を促進させようとしてきました。この間、中国は「WTO加盟は怖くない」とわかったのです。なぜなら、加盟により、国内の弱小産業が打撃を受けても対抗できる手段があると知ったのです。それがアンチダンピングの発動です。WTO加盟後、国内の産業保護の名目でアンチダンピングが発動される可能性が強くなると思われます。

関係する法規の改正も進んでおり、独禁法などの新しい法律も制定される可能性があります。一方で企業の民営化促進のいい面として出ているのは若手経営者群の輩出です。40代以下の経営者たちは非常によく市場経済の原理を理解し、自分たちの企業にそれを活かしています。WTOに入ることを発展の起爆剤に使うという若い経営陣がどんどん生まれてくるのが期待できます。この新しい方々と今後どう組んでいくかということが日本企業にとっての1つのポイントになると思います。

2. 対中投資の動向と課題

(1) 日本の対中投資

「日本の対中直接投資の推移」(表1、図1)を見ますと、1993~1995年にピークを迎えたあとは、件数、契約金額ともに急激に落ちていきます。このピークの理由は、1992年に鄧小平が「南巡講話」でそれまでクローズしていた第三次産業(サービス分野)を開放したからです。それにより日本企業は、委託加工を中心とする中国進出から、中国国内市場をねらう進出が増えてきました。しかし、実際に中国に出てみると難しい問題が露呈し、アジア通貨危機もあり対中投資は減っていきました。

(2) 昨年来の投資増加の要因

しかし、昨年対中投資が復活してきました。



その理由を私なりに分析すると、1つにはWTO加盟を期待した先行投資的要素が日本の企業にあります。「加盟してから中国へ進出したのでは遅い、その前に行って少し経験しておいた方がよい」という雰囲気です。

2つ目は、昨年6月にトヨタ自動車の天津における乗用車プロジェクトが初めて認められたことです。そのインパクトは相当大きく、関連する部品関係企業が続々と中国に出ています。また、トヨタは単に日本の企業というより国際的な企業なので、「トヨタが行くなら安心だろう」というムードを他の分野の企業に与えました。

3つ目は、1990年代後半からこれまでに不備だった税体制、投資環境が改善され、他方でIT産業などの振興もあって外資企業に対して新たな優遇措置が設けられました。これにより、「中国は難しい」と思っていた外資に中国を見直させました。

4つ目は、ユニクロ現象に見られる日本国内における新たな低コスト競争です。これに勝つためには中国の安くて優秀な労働力を使わざるをえず、中国市場の再認識ということがあります。

(3) 日系企業の実態

業種としては電機・電子、繊維アパレル、化学製品が御三家で、製造業が対中投資の8割くらいを占めています。流通、サービス、金融分野はまだまだ弱い状況です。投資地域も沿海地区に集中しており、中西部はまだ出てきている企業は限られています。

日系企業は1985年の「プラザ合意」以降の円高基調を受けて、海外に生産拠点を移すのが目的でした。それが、90年代中盤からは7割が中国内市場をねらって進出しています。問題はそれらの企業が儲かっているのかどうかです。

基本的に、中国へ進出した7割の企業が黒字です。ただし、この7割も高収益の企業と低位安定の企業に2分されます。ということは、日本企業の対中投資は非常にもうかっているところ、1~2%程度の利益かほとんどのところ、赤字のところの3分極化が進んでいます。

企業収益を見る場合、原料・部品の流れを中心に見て形態は4つに分かれます。

A：海外から原料を調達、中国内で加工、輸出する。

B：中国内で原料を調達・加工し、輸出する。

C：海外から原料を調達、国内で加工、国内市場で売る。

D：中国内で原料を調達・加工し、国内市場で売る。

この中で、一番業績がいいのはBパターンです。この形態は食品、機械部品の企業が多いです。Aパターンはもともとは委託加工なので悪くはありません。つまり、輸出型は、エンドユーザーが自分の本社などで安定しているというのが一般的です。一番苦しいのがCパターンで、輸入品には関税がかかり、中国市場の競争が厳しいのです。

Dパターンはもうかっているところと赤字のところとが極端に分かれます。例えば、TOTO、資生堂はいずれも「高級ブランド」として売り出して成功しています。中国の一般市民では「簡単には買えない」という値段をつけているのですが、そういう高い品を買う階層（民営企業のトップや外資系企業で働いている人）が生まれてきています。私はこれを「階層限定型経営戦略」と名前をつけていますが、この戦略でやっている企業はもうかっています。

(4) 直面する中国投資環境の課題

多くの日系企業の方々に聞くと、対中投資の解決すべき問題は「不透明・唐突・あいまい」に集約されるといいます。政策決定過程がはっきりしない、情報開示が少ない。突然の方針・措置の執行と変更、ひどいものでは1年前にさかのぼって税金を取るということもたくさんありました。また、中国は広いので、北京の中央政府が決めた通達でも、地方で実際に執行されるときには内容がばらばらです。中国の言葉に「上に政策あれば下に対策あり」というのがありますが、その間隙についてなんとかうまくやっている日系企業もある

という状況です。

さらに、中国の普通の現場で頑張っておられる日系企業の総経理の方々が日常的にぶつかる問題は、税務、関税、公安、衛星、工商行政管理、電気関係などの末端官僚の、誠意のない対応、不合理的な行為です。例えば、税務署の人間が年度調査に昼前に来て、昼食を出させてビールを飲んでそのまま帰る、窓口で必要な資料を請求しても「担当がいらない」と対応してくれないなど、地域、機関、人によって扱いが違うことが頻繁にあります。不合理な税金の支払い、賄賂を要求されるなど倫理性の欠如した面も多々あります。私はこれらを「4つの不（不合理・不公平・不誠実・不愉快）」として、中国語で「4」は「スー」、「不」は「ブ」というので「中華スープ」と呼んでいます。日系企業の方々は、「中華スープ」を毎日飲んで我慢しています。

(5) 共通する主なトラブル

日系企業が中国現地で直面するトラブル、困難において共通する問題は、外資政策、税務・税関、労務・労働、外為・金融、販売の分野に分けられると思います。中国国内では、商品を買った方がいいが売掛金がなかなか回収できないことが多く、日系企業の方々は相当苦しんでいます。

私は、中国社会を理解するための柱は3つあると考えています。これらは日本人にはわかりづらい概念です。

1つは、単位（ユニット）です。例えば、会社、行政機関など、1つの人間の集まりが単位と呼ばれ、一度そこに入れば死ぬまで面倒をみってくれる一種の生活共同体です。今、行われている国有企业改革はこの単位を壊そうとしているので、抵抗が大きいわけです。そういった無数にある単位は、縦の連携は強いのですが、横の連携はなかなかとれない社会です。

2つ目は、戸籍（中国で戸口といえます）です。中国の人々はまず農民籍と都市籍に分かれます。この籍は永遠に変わることはありません。籍を変えられないことによって、農民が都市に流入するのを阻止したのです。これには都市のスラム化を防いだといういい面がある一方で、優秀な人材の流用を阻害しています。この農民籍・都市籍をべ

ースに、さらに地方籍があります。例えば北京籍の人は上海で働いて給与をもらうことはできません。ある会社で上海から北京へ転勤するとなると、その人は上海籍を抜いて北京籍を取得するという手順が必要になります。今、北京籍を取るには20万円かかります。つまり、中国では出張や観光の移動の自由はあっても、居住の自由がなかなかできないのです。中国政府はこれを変えようとはしていますが、長い習慣をなかなか崩せずにいます。

3つ目は档案、日本流にいうと履歴書プラス内申書のようなものです。生まれてから学校、仕事場と引き継がれ、これまで何をしてきたか、両親・親族は何をしてきたかが全部書かれています。しかし、本人はそれを見ることはできません。档案の保管されている機関が、本人の所属する単位となるのです。

これが中国社会の基底を形づくる実態で、優秀な人材を日系企業が採用・異動する点でも支障があります。

3. 対中投資の経営戦略と心構え

(1) 基本的な心構え

日本では考えられないトラブルや困難が発生する中国市場ですが、それでは全て中国にだけ問題があるのかというとそうではなく、日本側にも問題はあります。むしろ日本の問題の方が深刻です。「そもそもなぜ中国に進出したのか」と企業に質問すると、「中国はこれから伸びるから」などと誰でもが知っているようなことを回答します。しかし、よくよく話を聞いてみると「実は会長が昔大連にいたことがあって」とか「社長が中国の歴史が好きだから」「中国の取引先から頼まれた」「同業他社がどんどん行くから」などという理由が多いのです。もちろん、全ての企業がそういう理由ではありませんが、日本人が行動を起こす際の潜在意識には、実はこうした「ムード・情実・切迫観念」が相当あるのです。しかし、中国で仕事をする際には、進出の必要性和目的を自分ではっきりさせなければいけません。これができないままに焦って出ていったり、慈善事業なのかビジネスなのかわからないということではいけません。

また、一般的に「対中投資はよきパートナーを

見つけることが成功のカギ」と言われますが、これには「どうやって見つけるか」「その前に、自分がよきパートナーであるかどうか」が抜けています。こちらが相手にとってどうであるかを抜きにして中国側にだけ要求をつきつけてはいけません。戦後50年日本が培ってきた日本的経営、日本的体質のあり方が問われています。日本的経営方式にはいい面がたくさんありますが、弱点もあるので、自分自身の点検が必要です。

もう1つは、中国社会は「発展途上国」と「共産党一党独裁」の両面を持っていると認識し、等身大で中国を見ることです。ビジネスの現場では「こんなことを言っただけで中国側に失礼で、友好関係を壊すのではないか」と思われるような場合もあると思います。しかし、やはりビジネスなので、自分が損をして友好はない、おかしいことはおかしいとはっきり言うという気概が必要です。一方で、やはり発展途上国ですから、市場を単に利用するだけではなく育成するという観念も必要です。

(2) 事前調査のポイント

事前調査は中国側に任せず自分できちんとすることです。その際には優秀な通訳が必要です。そして、進出の目的・戦略をはっきりさせることです。現場へ行ってみると現実は違ったということはありませんから、それに対処するためにも最初の戦略をきちんと持っておくことです。また、最大のキーとなるのは中国側パートナーの選択です。往々にして国営企業、それも行政から来た人がパートナーとなることが多く、特に50歳以上の人となると昔の計画経済の体質で固まっています。そのため、その人が企業家精神を持っているかどうかを見極めなくてはなりません。

私がよく成功例として取り上げるのは上海三菱エレベーターですが、成功の要因は3つあります。まず、「小さな会社を伸ばしていこう」という意欲のあるパートナーと組んだこと、2つ目は三菱側が最新の技術を持ち込んだことです。「一流の技術を持ち込んだらすぐに取られてしまう」といったブーメラン現象論もありますが、一流の技術をもって取り組まなければ、競争の激しい中国市場を席卷することはできません。3つ目の理由は、

社員の多くがエンジニアも兼ねながら営業に力を入れていることです。給与体系を地域にかかわらず全て上海本社と同じにし、営業にインセンティブを与えています。

(3) 契約交渉のポイント

「市場としての中国」に対する経営戦略の柱

まず、心配される問題を契約書に詳細に書くことが非常に重要です。また、日本企業が中国で直面している問題は現地化と現地法人の権限強化です。多くの日本人が中国へ行って仕事をするという時代ではありません。いかに現地で優秀な人材を育成するかが問われています。ましてや、WTO加盟後は中国は国内流通分野を今以上にオープンしていきます。そこで販路を拡大していくときには、習慣・文化をよく知っており、かつ自分の企業の戦略を把握し、日本の企業精神も理解して働く中国の人材をどう育成するかがポイントとなります。

資金調達の問題では、日本企業の大きな弱点の1つにメインバンク制があります。何も日本の銀行を使わずとも現地の銀行があるのです。そもそも人民元の調達には中国の銀行とつきあわなくてはいけないのですから、資金の現地調達も本格的に考えていいと思います。

また、中国の原料・部品はまだまだ品質の低いなものもありますが、コストダウンを考えるとやはり品質のいいものを探して現地調達していかざるをえないと思います。これからの市場のオープン化に対応するためにも、「ただ作って売ればいい」ではなく、市場の動向を綿密に調査して「どこにどう売るか」という戦略を立てる必要があると思います。

(4) 具体的な対処方策

1つは、地域を限定して売るやり方があります。例えば、シャープは上海浦東で冷蔵庫やクーラーなどのいわゆる「白物」を作っています。販売先はだいたい浙江省、上海、江蘇省です。この3省だけで人口は1億5000万人なので、何も遠い省までコストをかけて運んで売る必要はない、ということです。大きな省ならば一省の中だけでビジネスをしても儲かる場合があります。中国はまだま

だ人治社会の面があるので、行政の中心人物にどのようにコネを作るかということも大事なことです。また、TOTOや資生堂のようにリッチ階層に狙いを限定して販売する戦略もあります。

中国に進出した日本企業の方々が困っているのは、先程言った「中華スープ」もありますが、実は一番苦労するのはバックにある本社が現地法人の日本人責任者の立場等を理解していないという点です。これは戦後50年間で培われた日本の経営の弱点が出ている面で、それを点検していく必要があります。

また、派遣される日本人社員の意識の問題もあります。「同じアジアで漢字を使う国だからなんとかなる」ではなく、「日本と中国は根本的に違う」という発想を持ち、事前にしっかり中国を勉強しておくことです。「総経理」という呼び方にも問題があります。日本では「社長」という肩書きなのに、中国の現地へ行くと「総経理」となるので、現地法人のトップというより、財務経理の親方のような感覚で日本の本社に依存していく意識が残ります。

中小中堅企業の対中投資に対する私なりの見方は、うまくいくパターンとして、複数の異業種企業が集まって一緒に進出し、間接経費（管理部門、総務部門など）はアウトソーシングしてしまうやり方があります。直接経費部門は企業側で管理し、間接経費部門を合併の中国側企業にやってもらうわけです。優秀な通訳を1社で雇用するのは大変ですが、複数で使っていけばなんとかなります。そういった発想の転換が必要です。

これから中国は発展すると私も思います。しかし、日本を全般的に追い抜いて大きな脅威になることは多分ありえないと見ています。なぜなら、それを阻害する要因（人口が多すぎる、水資源がない、環境破壊など）が多いからです。市場経済における人材養成、特に経営トップに対する敬意がまだ弱いという点もあります。さらに、徴税制度を進めていく過程で、国民に権利意識が生まれ、国政参政への要望などの問題が出てくると思います。中国もこのような弱点を抱えているという点を見つめ、同時に、中国の発展は日本のプラスになるという考え方を持たないと、日本の将来はないと思われま