

# 対中事業展開の手引き（第3回）

富山県貿易・投資アドバイザー 梶田 幸雄

## Ⅲ．対中事業展開における留意点（総論）

### 1．計画経済から市場経済への移行期の留意点 ——制約と規制

中国は、社会主義計画経済から社会主義市場経済に移行しつつある。この移行期であるが故に発現する課題が存在する。

すなわち、制約と規制である。制約に関しては、例えば、体制の不備、とりわけ計画経済から市場経済への移行期、物流の問題がある。規制に関しては、例えば、市場アクセスに関する制限などがある。

### 2．体制移行期に存在する過去の遺産 （表1参照）

## Ⅳ．対中事業展開の各種形態と可能性（各論）

中国事業展開の意図、狙いを自らが明確にし、これに適した進出形態を選択する必要がある。（表2参照）

表2 各課題別の事業展開手段の適不適

事業展開方法	原材料調達	低コスト生産	新素材発掘	新製品開発	新販路開拓
生産委託			×	×	×
合併企業					
独資企業					

### 1．生産委託の可能性

#### (1) 生産委託の現状

中国における生産委託は、1978年の「対外加工組立業務を展開する試行弁法」により開始された。そして、1979年には前記の試行弁法に代わるものとして「委託加工及び中小型補償貿易を対外的に展開するための弁法」が公布、施行され、中国における生産委託が本格的に始まった。

#### (2) 生産委託の概要

生産委託は、主に外国側が原材料、部品、さらに場合によっては設備などを中国側に提供し、中国側工場が外国側の要求基準に基づき製品の加工、組立を行い、この製品を外国側の販売に供するために交付し、中国側はその加工賃を得るというも

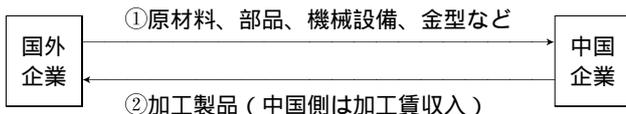
表1 トラブル発生の原因とその発現

トラブルの源流	トラブル発生の原因	発現または課題
1．社会主義経済体制 ①計画経済のなごり ②未成熟な市場経済	・生活の場としての職場 ・知的所有権は国の共有物 ・企業債務の付回し ・外資に対する警戒感 ・合併交渉の担当者は政府	・働かない労働者を叱責して、労使紛争に ・知的所有権侵害事件で裁判に ・債権回収難で運営資金繰りが困難に ・経営戦略意識の違い。顧客サービス意識の欠如 ・外資導入政策変更。国有企業を圧迫する外資参入は不可 ・突然に交渉担当者が変更。董事長や総経理の突然の変更
2．企業経営意識 ①政府主導型の経営 ②中国型企業経営 ③労働者主権	・経営責任の所在が不明 ・人治主義 ・性善説による労務管理 ・共産党委員会の存在 ・労働組合の存在	・経営に責任をとらないパートナー。経営責任は日本に転換。 ・トップのリーダーシップに頼り、育たない中間管理職 ・衡平な制度の公開、導入。性善説より罰則規定の充実を ・企業内二重権力構造。工場長と党書記の権力争い ・従業員間の矛盾。組合幹部と一般組合員の乖離
3．労働者の意識	・面子を重んじる ・人事考課 ・金儲け主義の台頭	・責任回避と自信過剰。増加する労働争議 ・明確な尺度の必要性。透明度を高めた規定の作成が不可欠 ・高まる転職率。労働契約制の導入で終身雇用制に変化
4．文化摩擦	・日中戦争の傷痕	・交渉の手練手管に使われる戦後処理

（出所）梶田幸雄「中国投資はなぜ、難しいか」『Ofai』（富士総合研究所、1997年4月）11頁

のである。外国側が設備を提供する場合は、中国側の加工賃をもって設備代金に充当する。この委託加工貿易には、いろいろな形式が考えられるが、一般的には輸入される原材料、部品などと輸出される製品を各々評価し、その価格を決定し、各々契約書を締結、中国側はその加工賃との差額を取得し、設備の輸入がされた場合には、その代金は加工賃をもって償還するというものである。

この取決め内容を簡単に図示すると、以下の通りである。



なお、生産委託には、上記の原材料・部品などを供給して加工するもののほかに、サンプルを提示し加工を委託するもの（この時の必要原材料などはすべて、中国側が国内で自ら調達する。）がある。

### ③ 生産委託のメリットおよびデメリット

日本が合併進出する場合、現行は日本へ輸出するため（100%）の企業が多い。これら企業はそれなりの成果をあげているが、現地販売は苦戦。



合併だけでなく、生産委託方式の可能性の追求



合併事業はさまざまな問題に直面しているようである。生産委託のほうがリスクは少ないと考えられる。

### 《メリット》

- ① 合併企業などの直接投資に比べて、投資金額も極めて少ない。そのために投資リスクが少ない。
- ② 相手企業とのコミュニケーションがうまく行かなかったり、契約関係上トラブルが生じた場合でも、直ちに関係を断ち切れる（合併企業の場合は、会社の清算・撤退という難しさがあ、契約を直ちに解消できない。）
- ③ 常に最善のパートナーを求めて生産委託先を変更していくことが可能。
- ④ パートナーも1社だけでなく、必要に応じて数社の生産委託先を持つことが可能。
- ⑤ 多品種、小ロットの発注も可能。
- ⑥ 広東省、上海市の家具製造メーカーの高い委託加工能力
  - a . ISO取得企業および取得準備中の企業の存在
  - b . 日本の家具メーカー、商社などによる生産委託を受注。中国のメーカーの技術水準も向

上している。

### 《デメリット》

- ① デメリットということではないが、生産委託の場合でも技術指導などは不可欠。
- ② 中国側企業の営業を支配することはできないので、中国側が独自で販売ルートを開拓することを妨げられない。
- ③ リスクが少ない分だけ事業拡大の可能性も減少。この場合、将来の合併を含みに生産委託をすることも考えられる。

### ④ 生産委託をする際の留意点

生産委託には、一般に以下のような点について留意することが必要である。

#### ① 外貨の資金繰りについて

委託加工貿易の場合の金融決済は、通常、次の2つの方法で行われているという。

1つは、原材料の輸出の無為替で行い、加工賃支払は製品引き取りの際に送金またはL/Cで決済する方式。この方式では、素材、原材料は中国へ持ち込まれるわけであるが、その資産保全は、一貫輸出保険からカバーされる程度で、現状は相手に対する信用に依存する方法であるという。

もう1つの決済方法は、原材料輸出、製品輸入とも相互にL/Cを開設する方法で、原材料に対して中国側が開くL/Cは一覧払いにして実質的に中国側のリスク負担を軽減してやる場合と、加工期間の金利負担を加工賃で考慮して、双方とも一覧払いL/Cを開設して、決済される場合もある。

#### ② 技術移転と製品の品質管理

委託加工貿易は、一見単純な加工であるように見えるかも知れないが、当然ながら粗雑な組立方式では合格品はできないし、原材料を例えば中国で調達する場合には、この原材料の品質がスペックに適合したものであり、その加工も精密であることが要求される。日本においては当たり前であるが、例えば、家具の木目が揃っているか、色調が一様であるか、塗装にムラがないかなど、中国においては必ずしも当然視されないという事情がある。その指導に日本の企業は、相当の歳月を費やしている。このような初歩的なことから技術指導が長い間行われなければならない。

#### ③ 製品の値決め

一般に、契約関係成立の初期にはその成約を急ぐ傾向にあり、当事者は経営契約をしておいて、4カ月ごと或いは6カ月ごとに製品の値決めをするということにし、その値決め基準については、そのときの国際市況によるということであっさり契約を流す場合がある。この場合、後になって国

際市況の概念などについて意識の違いが生じ、製品値決めがなかなか合意しないということがある。

#### ④その他の問題

その他の問題として、a．加工過程における損耗率の決定方法、b．製品の包装、c．販売市場及び割当（数量または金額）の問題、d．商標の使用に関するものなど。

## 2．合弁企業・独資企業設立の可能性

### (1) 国有企業との合弁可能性

#### ——メリットとデメリット

#### 《メリット》

- ①所轄官庁の支援 — 家具製造業でいえば、国有企業は林業部か軽工業総局の所轄である。合弁企業の原材料調達や販売、輸出入の手続きなど各方面で便宜供与を得られることがある。
- ②情報の収集 — 新しい法律や条例、通達の発布などにつき、その情報が比較的速く伝達される。
- ③形成されているネットワーク — 各関係取引先とのネットワークがあり、このルートを活用することができる。

#### 《デメリット》

- ①市場経済への不慣れ — 国有企業経営者は、従来は経営努力をすることなく全ての計画を国が整え、国の指令に従って生産活動をしていればよかった。激しい競争に生き残っていくための経営マインドがない企業が多い。経営マインドがないから、日本側とのコミュニケーションもうまく行かないケースが目立つ。
- ②短期的視野 — 国有企業のトップ・マネージャーは、しばしば役人であり、短期間企業にいただけですぐに転出する。従って、自らの経営期間の損益にだけ関心があり、中長期の経営視点がない。
- ③行政の干渉 — 行政からの干渉が多く、企業経営の自主性が得ようとしても得られない。
- ④社会主義計画経済体制下の非効率な企業経営と国に代っての社会保障負担 — 企業の歴史が長く、規模が大きければ大きいほど、退職労働者など多く抱え、企業年金の負担が大きく、この負担を合弁企業に肩代わりさせるようなことも起こっている。国有企業の3分の2は赤字企業である。

### (2) 非国有企業との合弁可能性

#### ——メリットとデメリット

#### 《メリット》

- ①市場経済への適応能力がある — 国有企業との

対比で考えると、国が国有企業に対するような支援や保護を与えないため、国への依存心がなく、自らの力で経営をしていかなければならないという経営マインドがある。

- ②コミュニケーションがしやすい — 上記故に経営方針などに関するコミュニケーションが取り易い。
- ③社会主義計画経済体制下の非効率な企業経営と国に代っての社会保障負担がない — 国有企業のように過剰な福利厚生施設を抱えることもなく、退職労働者を多く抱えるといったこともない。経営が身軽である。

#### 《デメリット》

- ①行政の支援がない — 所轄官庁などからの便宜供与がほとんど期待できない。全ては自らが切り開いていかなければならず、ネットワーク形成が立ち遅れている。
- ②情報の収集が困難 — 新しい法律や条例、通達の発布などにつき、その情報が入りにくい。
- ③不安定なパートナーシップ — パートナーは、ワンマン・オーナー経営者であり、このパートナーとの関係が悪くなれば、直ちにパートナーシップは解消されてしまう。
- ④難しい信用調査 — パートナーになろうとする相手の信用調査が難しい。

### (3) 独資企業の可能性

#### ——メリットとデメリット

#### 《メリット》

- ①企業の経営管理を完全に掌握できる — 企業の経営方針、人事・労務管理など全ての重要事項を自ら決定することができる。

#### 《デメリット》

- ①情報収集が困難 — 各関係行政機関などとのコンタクトを積極的にかつ頻繁にとっていないと各種法令の発布などの情報がなかなか入ってこない。
- ②行政の便宜供与を受け難い — 行政機関にとってのメリットのない企業には各種便宜供与が与えられない。
- ③ゼロからの出発を余儀なくされる — 輸出企業であれば良いであろうが、国内販売型であると販売ルートなどの確立が難しい。

今回は「V．対中事業展開（直接投資）におけるトラブルの未然防止法」を掲載します。