

# 「トラブル事例、対処法と予防策」

モデレーター 服部 健治 (愛知大学現代中国学部 教授)  
パネリスト 前田 誠 (株式会社旭工業 代表取締役社長)  
木下間四郎 (株式会社木下食品 代表取締役社長)  
松田 章 (株式会社日平トヤマ 資材本部長)  
大崎 和紀 (富士メリヤス株式会社 代表取締役社長)

## 1. パネリスト紹介

中国との関わり、中国経済を見る

**(服部)** まず、自己紹介を含めて、御社の中国との関わりや「中国経済をこう見ている」というお話をお聞かせください。

**(前田)** 当社は、1995年から浙江省の紹興市でベアリングの製作加工を始めました。この6年間に大きなトラブルがなかった最大の要因は、当社の本社が福光町にあり、その福光町と紹興市が姉妹都市であるという関係を最大限に利用させていただいたことです。中国はまだ人治国家なので、特に人民政府などといい友好関係を結んでいくことは、企業発展の最大のメリットになるのではないのでしょうか。

**(木下)** 当社は1990年に調査を始めましたが、もともとは20年前から香港で合弁会社をもっていたので、そこから北上して大連の経済開発区に落ち着きました。来月18日には、中国の東北部では一番大きなゴルフ場の横に第2工場をオープンさせる予定です。

**(松田)** 当社は大連市で、主に自動車部品の加工機械の製造販売を行っています。1995年から話が

ありましたが、96年の進出企業の優遇税制措置に合わせるかたちで合弁会社を設立しました。私も今年の3月まで向こうで勤務していましたが、やはり日本では考えられないトラブルをいろいろ経験しました。結局、増資を行って1999年に経営権を取っています。

一般的に中国では「一家庭の年収が10万元を超えるとモータリゼーションが起きる」と言われていますが、そろそろ沿海地区の家庭では年収が10万元となりそうなので、自動車が売れ始めるのではないかと期待しています。

**(大崎)** 中国に開放区ができてしばらくの1985年、秦皇島市が富山市と姉妹都市となった関係で、当社は秦皇島市に進出しました。日本の繊維では初めての中国進出でしたので、合弁契約書など全てのものがほとんどありませんでした。私も、やはり服部先生が言われたように「顔は似ているけれど考え方が根本的に違う」と感じたので、日本では書かないような細かいところまで契約書に全部書いてサインしてもらいました。そのおかげで、以降さまざまなトラブルは起きましたが、契約書を盾にほとんどの問題が解決できました。

私は最初から同化政策で、現地の総経理は全て現地の人間に任せてきており、私は董事長として全体を見ていますが、いい人を選べたことがよか

ったと思います。おかげで、秦皇島市で生き残っている三資企業の最古参になりました。

## 2. 税務・税関について

**(服部)** 中国に進出する場合、中国当局者との関係が非常に大事です。特に税務・税関でどのような問題が発生し、どのように処理されたでしょうか。

**(大崎)** これは全世界共通だと思いますが、やはり規則に合わないことをお願いしようとする袖の下が必要になります。しかし、当社は「中国の規則・約束は必ず守る」という姿勢ですとやってきましたので、税関や市当局に信頼され、現在は通関はフリーパスです。中には、「面倒な説明を繰り返すより、お金で簡単に済ませられるなら」という考えの人間もおり、その人が担当したときは少し乱れましたが、「余分なお金は一切払わない」という元の方針に戻したとたん、向こうもわかってくれました。

ですから、中国へ出る際には、悪いことはしないから一切払わないか、少しは利用することがあってもいいのか、最初に決めておいた方がいいと思います。

**(木下)** 中国の場合、余分なお金を払わされることは当然あると思います。ひどい例では、去年7月31日に26日執行で「大連の水不足のため使用量を40%カット。越えた場合は200%の罰金」という通達がありました。私はすぐに当局に抗議し、やっと特別枠をもらいました。

一方、日本の税関とトラブルになることもあります。

**(松田)** 中国には、中古機械については輸入禁止のものと輸入してよいものを定めた法令があります。当社は機械を導入する際はその都度輸入前に税関へ行って「この目的でこういう設備機械を入

れたい」と説明してOKをもらうのですが、いざ輸入すると別の係官が来て「これは輸入禁止品目であるから持ち帰りなさい」というトラブルが2回ありました。法令は1つでも、その解釈が地域や係官によって全然違うのです。この問題に関しては、お金で解決せざるをえませんでした。

**(前田)** 中国では原則として、総投資額の2倍まで輸入設備や部品については関税がかかりません。ただし、消耗工具にはかかるので、そこをうまくやるといいでしょう。いろいろ優位になる法があるので、それを使う手もあります。企業所得税は2年まで免除、3年目から半減（浙江省の税率は26.4%）です。70%以上輸出していると輸出奨励企業として半減になりますし、先進技術企業として認められると3年間は半減です。

この先進技術企業については、はっきりした規定がありません。当社が扱っているベアリングに関しては、外資のっていない中国企業の設備技術と当社とでは30年分くらいの差があり、彼らには作れないものも当社では作っているの、それを利用して申請しています。

**(服部)** 先程、大崎さんは「断固として余計な金は払わない」という姿勢を貫いておられるということでしたが、わけのわからないお金を取られることで困っておられる日本企業は多くあります。ほかの皆さんはどうでしょうか。

**(前田)** 例えば、公安から毎年12月になると「金庫を買ってくれ」といってきます。ただ、日本円にすると5万円程度と大した金額ではありません。これで友好関係を結んでおくのならいいと考えるかどうかは、各企業の判断でしょう。

**(松田)** 日本から現地に駐在される方の個人所得税は、日本との合算所得になるのでとんでもない税率で徴収されます。おそらく総所得の30%くらいを中国政府に納めることになります。ただし、

日本では免税になります。駐在員が増えればそういうコストがかさんで、現地採用の方を何人が雇えるくらい1人分で徴収されますので、中国へ進出するときは心得ておく必要があります。

**(大崎)** その件について、日本と中国には租税条約があるようでないので、(日本の税法では年に183日以上海外に駐在すると課税対象とならない収入がありますから、法律に基き、駐在する社員の給与体系を変えて、日本の税法で認められている諸手当等の額を増額し、日本で払っている基本給を下げたうえで中国で課税対象となる額のみを申告することが必要でしょう。

**(服部)** その手があるのも事実ですが、一方で中国もだんだん近代社会になってきて、租税条約に則って日本の国税庁と交流しています。ある個人の所得を全部中国側に提示している例も増えてきました。ですから、「法律に則って」が原則ですが、あとは運用で考えられる面があるでしょう。

ものの面では、今後、移転価格税制という難しい税が中国で施行されてきます。中国国内でのコストと日本国内で売るときのコスト、値段の差額に対して中国が税をかけるというものです。

**(大崎)** これから中国へ出られる企業は合併でスタートされる場合があると思いますが、問題になっているのは税制よりも会計制度です。中国の会計制度はまだ古く、国に有利になっているので、合併の相手が国営企業の場合は気をつけなければいけません。例えば、相手の持ち分を買うときに資産評価を会計士が行いますが、日本から持ち込んだ15年前の機械を、売ったときよりも高く評価し、資産が実態以上の法外な金額になります。こういうことが起こるので、合併の際には一番最初に会計制度と税法と実際の評価をきちんと区別して、日本の会計士も入れた国際会計でスタートさせるべきです。



**(服部)** 合併をする場合、中国側は土地や建物の現物出資が多いので、その評価の問題は当然出てきます。また、大崎さんがおっしゃられたように償却という概念が非常に弱く、時価評価と違ってくるので、この点も注意されるべき問題だと思います。

### 3. 人事・労務について

**(服部)** 次に、中国の方を採用するという人事・労務問題でのご経験をご紹介いただけますか。

**(前田)** 中国へ出て最初の年に、ボーナス時にストを3日間打たれました。中で、日本へ研修に来たことのある従業員が私に向けて、「ストをするのは本意ではない」とFAXを入れたところ、通信は北京で傍受されているので、「ストは中国の国是に反する」とすぐに紹興市の公安に連絡が入り、ストの首謀者が5人ほど連れて行かれたということがありました。

人の採用については、専門学校(高等学校の工業科)の4年目に1年間、企業で実習をするという制度があるのですが、当社は毎年この実習生を受け入れて優秀な人を残しています。給与は40%を成果主義に当てており、例えば稼働率90%以上だったら賞与、未満だったら罰金、不良率0.3%以上だったら罰金などと細かく決めています。ここでみんなで頑張ったら給料が高くなるという意識が3年目くらいから従業員に浸透し、成績が非常



によくなりました。

**(木下)** 外資企業の給与はどこも国内企業よりだいたい20%ほど高く、彼らもそれをよく理解しているので不満は出ません。

**(松田)** 当然、条件を上げるといい人材が集まり、悪いと定着率も下がります。最近、「住宅は企業は負担しなくてもよい」と中国の法律が変わったのですが、実態はやはり住宅はある程度こちらで用意しないといい人材は集まりません。

また、当社ではのべ150人くらいに日本で研修を受けさせるのですが、中国に戻ったあとの定着率が非常に悪い。ライバルの国営企業が、破格の賃金・住宅条件で引き抜くのです。これは、対策を打っておかないと止められません。

**(服部)** ソフトウェアの技術者は本当に取り合いです。また、日本の企業で頑張った人を韓国企業が引き抜くという傾向も山東半島であるようです。

**(大崎)** 給与体系では、出来高制を一部採用してから、頑張る人は他の2倍くらいの給与になっていると思います。当社でも日本での研修を始めて12年になりますが、研修時のお小遣い等を中国へ持って帰るとかなりのお金になり、戻ると効率が落ちる社員がたくさんいました。そこで、罰金制度を設け、「もし他の企業へ行ったら、本人もしくは採用した企業に対して、かかった研修費を全

額請求する」ことを本人にサインさせています。

**(服部)** 中国は1994年に労働法を作り、そこで初めて労使関係と労働力市場という概念を入れました。また、基本給のある割合（北京では49%、上海では68%ぐらい）が別にとられます。福利費、養老年金、医療保険、教育費、住宅基金などです。これらはもちろん会社と個人が両方で払っていくのですが、会社負担が40~60%です。

**(大崎)** 当社は必ず根拠法令を見せてもらうのですが、この福利費などの徴収に関してははっきりした根拠法令がなく秦皇島市の条例になっています。条例しかない場合は、当社では以前の契約どおり払っています。

**(松田)** 大連では、基本給以外に払うのは61.3%ですね。

**(前田)** 紹興市では30%少しです。

**(服部)** 養老保険ですが、20%のうち19%は社会保険庁へ、1%は合弁の相手方に支払いますし、福利費はほとんど中国側へ払います。中方勘定口座という問題がありますが、これは中国側が握っていてお金がどう使われているのかわからない。合弁でこういった問題はありませんでしたか。

**(大崎)** 当社は合弁から独資にしましたが、15年前に出てきているので、国営企業の定年退職者も働いています。すると、今度はもらう側になるのです。年金は、個人に直接ではなく企業を通じて支払われるのです。

当社は徴収しながら政府から戻してもらってネットして払うことになるので、「今度からこのシステムをはっきりさせないと払わない」といったら相手の方は困っていますね。こうしたはっきりしないお金に関しては、中国側に払わずに社内で積立していました。

## 4 . 金融・外為について

**(服部)** 外貨と人民元の取り扱い、銀行との関係など、金融に関して問題はありますか。外貨で送金ができないといったことはなかったでしょうか。

**(木下)** 当社は扱っているものが食品で、先方が払えないときには現物でもらえばすぐに売ることができます。そういう点では苦労はありません。

**(松田)** 外為で困ったことはありませんでした。ただ、国内送金（人民元）は異常に時間がかかります。

**(大崎)** 私は、送金状況をケーブルで全部追いかけて、「なぜ、ここで止めているの」と中国銀行に文句を言ったら、次からまちがいなく入るようになりました。今は全世界、国際間では翌日送金は確実に約束しなければならぬわけで、ただ中国の銀行はお金を握ってから払わないだけで、着いていることはまちがいありません。

## 5 . 売掛金回収について

**(服部)** 多くの企業が、中国国内で商品を買った売掛金が回収できないという問題に相当悩んでおられます。このような場合にはどのようなことをされていますか。

**(松田)** 契約時30%、工場出荷時30%、お客様の工場に機械を据え付けて検収が完了した時点で30%、1年の保証期間（デポジット）が10%が通例の取引です。しかし、当社のスタート時点でのお客様は国営企業が多く、最初は中国独特の「三角債」がよくわからず、事情はわかってきたものの結局「その企業に売るかぎりは回収できないのは防ぎようがない」というところまでいきました。回収不能を防ぐ方法としては、こちらで三角債を発行



し買掛で金を払わないという手段があります。「入ってこないから払わない」という論理は中国では通りますが、日本では倒産です。

また、契約金にそういうリスクを織り込み高く売れば一番いいのですが、競争メーカーがあるので簡単ではありません。当社の場合は、最近、日本からの合弁企業への売上比率を伸ばし、国営企業はできるだけ取らない方向で防いでいます。

**(服部)** この問題は中国の制度に関わってきます。日本では2回不渡りを出すと全ての銀行で取引停止ですが、中国では罰金で済むのです。中国の金融信用制度はまだ底が浅いのです。

それと、商道德・習慣もありますし、中国の司法の権限が非常に弱く、強制執行権も弱ければ、二審制の裁判で2回勝っても代金が回収できないことがあります。最終的に人民政府がサインしなければ効力がないからです。このあたりは中国側にもっと考えてもらいたいと思います。

## 6 . カウンターパートとの関係について

**(服部)** では、カウンターパートとの関係で、人間関係、お金の問題、経営方針の食い違いなどが出てきた場合、どのように対処されていますか。

**(大崎)** 独資に変えた大きな理由の1つがこの点でした。国営企業を全廃しようということで私企業に移るとき、交渉している相手側の総経理が個

人のものとしてその会社を買う可能性が非常に強くなったのです。(もちろん代金は官よりの借入金で、数年間で返済をするわけですが)今後、その人がずっとパートナーとなると、とても話のできる人ではなかったので、独資に変えたわけです。

**(松田)** 当社も、最初は中国側に中国式の経営で任せていましたが、やはり実態がよく見えないということで経営権を取りました。そのとき、トップどうして「日本式経営でやる」と同意をとったので、トラブルは少なかったです。

ただ、運用面では、例えば経営方針を出したら節目節目でこちらがチェックを入れていかないと、全く進んでいないか、想像もつかない方向に行っていたりします。とにかく、やらせてみて、チェックして指導することの繰り返しだと思います。ただし、特に50代以上の、国営企業のやり方で頭が固まってしまっている人は、データに基づく経営をいくら説明しても理解できません。やはり、若くて優秀な人材をいかに集め、いかにこちらのやり方を理解してもらうかだと思います。

## 7. 質疑応答

**(服部)** では、せっかくの機会ですので、会場の方から質問をどうぞ。

**(質問)** 個人所得税の話ですが、中国での所得と日本での所得を合算せずに、それぞれで支払うことはできますか。

**(大崎)** 租税協定で、非居住者、ならびに1年の中国での滞在期間が183日を超えると中国側に所得税を払うと決まっています。ただ、日本側で支払っている給与は一部でも、それを中国へ持って行くと高額所得になってしまい税率が跳ね上がるので、それを個人が負担するのは苦しいということです(合併当初は中国に高額所得者は存在していなかったので問題とはならなかったが、90年代中

ごろに日本と同じ累進課税方式となっている)。結果的に日本の会社側が負担することになるケースが多いので、駐在員を置かれる場合はそれも必要コストとして見込んでおかれた方がいいと思います。日本側でも、派遣社員の所得税が2重課税されないように、183日を超える長期滞在を命ずる場合には所轄税務署にその旨を通知しておくことが大切。

また、向こうに住んだ場合、こちらの翌年の市町村税がかかりません。このことを忘れられている企業が多いのですが、ちゃんと非課税となるよう通知をして、きちんとした調整をなさるべきだと思います。

**(服部)** パネラーの方から何かご意見などありませんか。

**(大崎)** 15年前に中国に出たときにはいろいろなリスクがあって大変でしたが、今は出てよかったと思っています。いいパートナーを見つける、いい人材を育てるといったことは日本でも同じだと思います。ただ、中国へ出る場合には、いい通訳をつけること、お互いの習慣の違いを認め合っただけでなく、こちらもいいパートナーとなること、そういう基本を守っていけば今の中国は大丈夫です。これからは中国の方が法治国家になって、日本の方がややこしいところがいっぱいあると思いますね。

**(服部)** 中国は確かに、まだまだ矛盾はありますが、市場経済が進むことはまちがいありません。今日出たお話を参考にし、中国は日本とは全く質の違う社会であることをしっかり認識して、中国との連携の中で個別企業の発展も模索していただきたいと思います。