

【視察・懇談の記録】

A. 上海（11月9日～10日）

1. ブリーフィング①「中国における生産・販売戦略」

日時：2003年11月9日（土）16：00～18：00

会場：上海アメリカンクラブ

題目：「今後の中国における生産及び販売戦略について」

講師：エリス・コンサルティング有限公司 代表取締役 立花 聡 氏



○ エリス・コンサルティング立花氏

（ブリーフィング概要）

〈1〉中国ビジネスとは

- ・「上海を制するものは、中国を制す」ではなく、「人材と情報を制するものは、中国を制す」である。
- ・中国は内陸部と沿岸部の地域格差が想像以上に大きい。
- ・中国事業失敗の原因としては1）人材に恵まれなかった、2）正確な情報収集と運用ができなかったなどが多い。

〈2〉中国ビジネスの動機付け

- ・中国をビジネス展開上の一戦略拠点として、冷静に捉える必要がある。他社の中国進出に踊らされないことが大事。日本製の良い品質のものが、そのまま中国内に展開できるものではない。
- ・日本と、欧米や香港・台湾系企業との中国ビジネス観と進出アプローチの違いを認識する。日系企業は欧米企業ほど成功していない。日系企業は、失敗しても本社が面倒を見ることが多い。しかし、欧米系は背水の陣を敷き、中国人と価値観を共有できるABC（American Born Chinese）といわれる華僑をうまく使って経営する。日系企業も華僑の採用を考えるべきだ。

〈3〉中国ビジネスの形態

- ・駐在員事務所を設立することは容易だが以下の点から勧められない。
 - 1）発票（国内領収書）を購入できないため、営業が出来ない。
 - 2）経費に10%程の見做し税が課され、納税の義務がある。
 - 3）駐在員事務所閉鎖時の清算に時間とコストがかかる。税務清算を終えなければ閉められない。
- ・中国企業と合併する時にも以下の点で問題が生じる。
 - 1）経営方針、商習慣、企業文化に相違点があること。
 - 2）合併相手からの現物出資の評価と隠し債務の存在。
 - 3）ノウハウの流出の可能性があること。
- ・「本当に投資は必要なのか？」を考える必要がある

- ・委託加工や現地拠点での業務外注で低リスクの中国ビジネスもできる。

〈4〉投資地の選択

- ・各地方政府の外資誘致担当官にはノルマがある。
- ・投資地域の選択法

- 1) ビジネスの目的を明確に。輸出なのか内販なのか両方なのか？
 - 2) ターゲットマーケットの所在、調達先の所在地に近いかどうかにも注意。
 - 3) 物流事情（輸出入港や各種インフラ）はどうか？
 - 4) 地元政府の姿勢や税制、産廃処理などのシステム設備はどうか。
 - 5) 最終候補地の精査も必要、同業・異業他社の事業状況、トラブルなどの情報を検証すること。
- ・大連市や青島市は、100%輸出型の進出なら適している。それは同市が地域から独立しているからで、逆に国内販売を考えているのなら、消費地が拡大している上海が適していると思われる。

〈5〉人材の起用とパートナー選び

- ・日本語能力を重視せずに、有能な人材を選ぶこと。日本語力をあまり要求しすぎない方が良い。「優秀な人材」とは「選び抜かれた人」であり、日本語力を重視すると選択範囲を狭めることになる。
- ・チェック機能があつてこそ、信用と信頼が得られる。日本人スタッフは、一般的に中国人に甘い。
- ・「騙す」よりも「騙される方」が悪いという感覚が一般的である。だから台湾や香港の経営者は、騙されてもその話を他人に話さない。
- ・「日中友好」とビジネスは別のもの。「日中友好」に貢献したいなら、ビジネスで成功した後にお金で寄付すればよい。
- ・よくパートナー間でのトラブルとなるのは、1) スパイ行為、2) 顧客名簿の流出、3) 経費の流出、4) リベート・バックマージンなどである。
- ・日本の人事制度を持ち込んでも、リスク管理が現地化されていないため失敗するケースが多い。賞罰をはっきりした人事制度を確立し、インセンティブとペナルティーを上手く利用すべき。

〈6〉日系金属関連企業の中国ビジネスの近況

- ・現地企業は日系の仕事を受けたがらない。理由は、1) 鉄鋼相場の上昇、2) 多品種小ロット、3) 厳しい品質管理、4) 共存共栄（Win=Win）が困難などであるからだ。

〈7〉中国市場の特徴（13億人市場の不在と、1割市場の魅力）

- ・ジャスコは長距離ターミナルで、交通要所の上海駅前に進出したが成功しなかった。上海駅前には地方から来る人たちの集まる場所で、富裕層が集まらなかったからだ。逆に伊勢丹は富裕層をターゲットにすべく上海中心部に立地した。
- ・中国の人口は13億人であるが、その内訳は農村人口9億人、沿海部の人口4億人である。一般的に富裕層市場はその沿海部人口の1/3（1.33億人で、総人口の10%）と捉えると分かりやすい。1000ドル以上のGDPがある都市が市場となる。ちなみに2003年における1人あたりのGDPの1位は上海市で5067ドル、2位は北京市で3468ドルとなっている。

〈8〉消費者嗜好と特徴

- ・中国消費者の固有嗜好を尊重した「ローカル商品」が売れる。「日本の優良品」の押し付け販売は成功しない。
- ・現在の中国でのビジネスメリットは、無名企業でもビッグブランドを作れることだ。例えば、日本でさほど人気の高くないタレントでも、中国ではトップクラスのタレントになれる。
- ・飲食店で、故意にクレームをつける「当り屋」がいるが、そのような中国の実状に合わせたリスク管理対策が必要。

〈9〉国内販売

- ・内資企業は一般的に自由に国内販売ができる。
- ・日本企業が国内販売するには、1) 中国人の名義を借りて内資企業を作る、2) 外高橋保税区を使う方法がある。

〈10〉外資企業の貿易業務定義付け

- ・自社製品をメーカーとして国内販売することは可能だが、他社製品の転売はできない。
- ・外資100%の貿易会社（商社）は、保税区設置の交易所を経由して国内販売が可能である。

〈11〉代金回収リスク

- ・中国の代金回収は難しい。裁判に勝っても、以下のような状況から回収できないケースが多い。
 - 1) 中国の会計・財務体制が日本に比べ遅れていること。
 - 2) 文化的な経緯・人間の価値観（「貸したら、あげたつもりと思え」という考え方があること）。
 - 3) 社会構造（取引が法人対法人であっても、個人対個人で行われた取引とみなされるケースがあること）。
 - 4) 企業の資本関係（株主構成などを利用し、債務のみ残すような資産移転を行うケースがあること）。
 - 5) 地方保護主義（債務者と所在地の共同利益を優先すること）。
 - 6) 経営範囲の逸脱による契約無効…定款外の取引、保税区貿易会社の内販、企業間貸借などは、法律の保護が適用されず、契約無効となるので注意が必要である。
 - 7) 債権者自身の責任…商品競争力の欠如、販売戦略の欠如、社員教育の不徹底、代金回収インセンティブの不整備、信用調査・与信管理の不徹底、不良債権の長期間放置などがあてはまる。

〈12〉中国の信用調書について

- ・信用調書には、B/S、P/L、Cash Flowの数字が記載されている。中国企業は、上記の数字を、税務局・法務局・統計局の三ヶ所に提出する義務があるが、一致しないこともある。例として先日調査した企業では、それぞれの目的に基づき、異なった数字の決算書を作り提出していた。

〈13〉CEPA（2003年6月29日に中国と香港との間に締結された経済・貿易緊密化協定）

CEPAに該当する条件は色々ある。1) 香港企業が登記してから3年以上経つこと、2) 商品の製造地が香港企業による香港製品であること、などである。しかしまだ新しい法律なので、適応例が確定していない。

＜質疑応答＞

Q：中国ビジネスにおいて日本企業が台湾・香港企業を絡めるメリット、デメリットは？

A：日本企業が台湾・香港企業へアプローチしやすいメリットはあるが、「利益の分け前をどうするか」という問題もある。どちらと組むにせよ企業の見極めは重要。

Q：30代前半のセールスマネージャーの給与水準はどのくらいか？

A：大卒で英語と日本語が両方話せる者の場合、基本給は5～6千元、加えて2～3千元のコミッションフィーとなり、収入がいい人は1万元程度になるだろう。

Q：成功している企業はどのような人事・評価制度を用いているのか。

A：欧米企業は現地の総経理（華僑出身）を雇い、インセンティブ契約をしてある程度権限を任せ、成功している。

その後、講師を交え夕食をとりながら、上海の経済ならびに生活事情等について懇談を行った。

2. 上海市経済委員会表敬訪問

日時：2003年11月10日（日）9：30～10：30

会場：錦江飯店

上海側出席者：

上海市人民政府経済委員会	高級経済師（副局級）	劉栄明 氏
	外経処副処長	李云虎 氏
上海市人民政府外事弁公室	科長	曹海炯 氏
上海宝鋼国際経済貿易有限公司	総裁	賈硯林 氏
上海有色金属集团有限公司	副総経理	唐 宏 氏

（懇談概要）

〈1〉劉高級経済師（副局級）「歓迎の言葉」

- ・上海と大阪とは姉妹都市になってから今年で29年になる。来年は記念の30年となるのでより一層、友好関係を深めたい。また今回の工業博覧会見学などを通じ、団員各位の中国への理解が深まることを祈念している。

〈2〉李副処長 「上海市の投資環境の概況について」（説明）

- ・上海市では2000億元を毎年市の事業に投資している。その内訳は約40%がインフラの整備、33%が製造業への投資、残りの30%弱が民生などだ。今後も浦東空港の第2期、第3期投資もあり、インフラへの投資が増えるだろう。しかし製造業への投資は減る傾向にある。如何に少ない投資で成長率を上げるかが上海市の課題となっている。
- ・外資による投資は約3万社、110億ドルだ。投資額の多い国は：1) 台湾、2) 香港、3) 日本（4000社、全体の13.5%）、4) アメリカなどで、日本からの投資は増えているが、上海市内ではあまり大きな投資はなく、大きな投資は市外となっている。

- ・現在伸びている業種は、1) 自動車、2) IT関連、3) 石油化学、4) 鉄鋼、5) 造船、6) 機械設備である。
- ・今後の上海における都市計画は、1) 国際化、2) 近代化、3) 市場化、4) 法律化を推進することに最近の会議で決まった。その方針のもと、二桁のGDP成長率を今後も維持していきたい。
- ・上海における高層ビルの規制は今後厳しくなるだろう。上海の18階以上の高層ビルは4900カ所ある。人口密度を減らすために、原則として高層ビルの建築を抑制するが、最終的には7000カ所に達するであろう。その原因として、外資系サービス業の設立が増えているからで、依然、オフィスビルは足りていない状態だ。

〈3〉 賈総裁「中国の金属産業の概況」

(宝鋼グループの概略説明)

1978年に宝鋼鋼鉄が設立された。その時の生産量は1150万トン／年であった。

1998年に上海第一、第二製鉄所と合併し、現在の宝鋼グループとなった。これにより生産量2000万トン／年となった。2000年には中国の株式市場であるA株へ上場した。

日本企業からの多大な協力もあった。1990年半ばに三井物産・三菱商事・新日鉄などと貿易取引をし、貿易に関して勉強した。現在も自動車用鋼板の基地を日本の商社と建設するというプロジェクトが進んでいる。

寧波に中日合弁で宝新ステンレス有限公司も作った。ステンレス鋼板を60万トン規模で生産している。また日本の鉄鋼メーカーとは、自動車用鋼板を生産することで合意する予定だ。このことは日本の鉄鋼メーカーでは初めてのこととなる。

- ・2003年の中国の鋼材需要は2億3000万トン。2000年から毎年20%の増加となっている。
- ・2010年の国内需要予測は、3億トンと予想している。その内、宝鋼グループは、3000万～4000万トンを生産することとなろう。そのためには、合弁や能率アップが必要。
- ・輸入は、1500万トン～2500万トンの水準を保って来た。2002年は2450万トン、2003年は3000万トンを超す可能性がある。内訳は薄板が多い。2010年まで輸入は増えていくだろう。
- ・ステンレス関係について、現在の生産は100万トンであり、国内需要が200万トンなので自給率は50%である。しかしこの2～3年で、生産は大きくアップする。(上海第一製鉄所、山西、大原で生産能力をアップさせる予定になっている)。
- ・鉄鋼の原料調達だが、まず鉄鉱石はブラジル、インド、オーストラリアより輸入している。しかし、合弁で立ち上げた新会社では中国国内より現地調達することになった。また、石炭については99%を中国国内で調達、残り1%をオーストラリア・ニュージーランドより輸入している。

<質疑応答>

Q：今後の中国における鍛造品市場はどうなるのか。

A：3つの工場を持つが質はまだまだである、しかし特殊鋼・ステンレスは今後、需要が増えてくるので重点項目だ。原材料のコストも高いので、より一層の品質改良してコストダウンすることが大事だ。

Q：上海を見ていると、鉄筋作りの高層ビルが多い。日本では鉄骨作りが当然であるが、上海にも鉄骨作りのビルが増えるのか。

A：経済発展に伴って、これから鉄骨に移行するだろう。鉄筋は環境にやさしくない。農村は所得水準が未だに低いのでレンガ作りにとどまっている。その田畑への汚染も深刻である。また廃棄コンクリートの処理ごみが多く出てくることが予想される。政府もゴミ問題には真剣に取り組んでいる。これからはレンガ作りを制限して、鉄筋へ、そして鉄骨へという施策をとり、インフラの整備とともに環境保全に努めたい。中国の一人当たりの鉄鋼需要量は160kgで日本は600kg。まだまだ日本には及ばない。しかしこの問題は長期間かかって解決していかなければならない。そうしないと安いレンガを使い続け、環境に良くないことがおきるだろう。

3. 上海国際工業博覧会視察

日時：11月10日（月）13：00～15：30

会場：上海新国際博覧展示場

説明者：東浩集団上海外経貿商務展覽有限公司總經理 徐樺氏

中国上海国際展示会日本事務局代表 張康生氏

（概略説明）

- ・本博覧会は1999年から開催され、今回で5回目である。展示スペースは合計で200万㎡にも上る。本博覧会は、中央政府と上海市の共催で、海外17カ国からの出展を含め、1140社が出展している。5つのゾーンに分かれて、展示されている。

一号館 工業製品

（中国初の有人宇宙飛行船
「神舟5号」の展示あり）

二号館 電子工業製品

三号館 交通関連

四号館 医療機器

五号館 科学技術



○ 神舟5号

- ・団員は各自の関心分野を中心に視察を行った。日本に劣らぬ製品や機能に中国製造業の技術レベルを実感した。

また博覧会には一般市民も多く訪れており、市民の自国の工業製品に対する関心の高さがうかがえた。

4. 在上海日本人商工クラブとの夕食懇談会

日時：2003年11月10日（月） 18：00～20：00

会場：席家花園

上海側出席者：

神鋼凱斯工程機械有限公司総裁 町田真一 氏
上海住友商事有限公司 金属部部长 森口 茂 氏
日中経済協会上海事務所 所長代理 安武 宏 氏
日中経済協会上海事務所 事務局員 依田涼子 氏

- ・上記の方々を招き、上海の経済事情、ビジネスにおける問題点などについて団員が4グループに分かれ、それぞれのテーブルで懇談を行った。

- ・あるテーブルでは参加者から「現地での決裁手法」

などについて質問があり、上海側出席者からは「常務クラスが北京に常駐しており、ほとんどの決裁が現地で出来る。法務審査などの専門家もあり、与信の判断は現地でしている」と回答するなど、現地の事情についてざっくばらんなやりとりが行われた。



○ 乾杯する神鋼凱斯工程機械有限公司 町田総裁