

# 【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際には、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
上海宝钢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総経理 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」

○ 乾杯する神鋼凱斯工程機械有限公司 町田総裁

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おり、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りとやりとりが行われた。

## B. 寧波（11月11日）

### <市域の概要>

- ・面積は9365h、人口は543万人、GDP1312.7億元、一人あたりGDPは24113元、工業総生産額は1629.7億元、外国からの直接投資は契約ベースで19.6億ドル、総合競争力では、中国で第10位。
- ・寧波は、大連・青島・廈門・深圳と同じく、早く（1984年）から開放政策がとられたため、産業基盤が整っている。現在、民営企業が全体企業の80%を占めており、活発な企業活動を行っている。
- ・現在は高速道路で上海まで3時間半かかるが、2006年の完成を目指して全長36kmの杭州湾大橋の工事が進んでいる。橋が完成すれば上海まで1時間半、蘇州まで2時間の距離となりメリットは計り知れない。
- ・2002年の経済成長率は12%、貿易の伸びは30%となっている。2003年の1～10月の統計では、輸出は45%の増加、輸入は75%の増加となっている。
- ・寧波はイグサの産地でもあり、中国産イグサの70%は寧波で生産されている。

### 1. 寧波保税区投資合作局訪問

日時：2003年11月11日（火）10：40～11：30

会場：寧波保税区管理委員会ビル

寧波側出席者：投資合作局局长 余斌氏、副部长 張航飛氏、尹明贊氏 他

（概要説明）

- ・寧波保税区は1992年11月に中央政府の批准により設立された国家級保税区であり、「免証、免税、保税」の特別政策をもつ自由貿易区である。
- ・今まで寧波に進出した日本企業は576社であり、実際の投資総額は5.5億ドル。
- ・寧波保税区の中に進出した日本企業は10社あり、その中にはアラコ、三菱製鋼などがある。
- ・所得税率は15%である。ただし二免三減（2年間は所得税免税、その後3年間は所得税を半分免除）の優遇制度がある。
- ・土地所有権は50年間、地代は20ドル/m<sup>2</sup>程度である。
- ・電力供給において、保税区では電気を止めないようにしている。参考に今夏、保税区は「停電無」だった。
- ・上海の外高橋保税区と同様に、商社の設立も可能である。
- ・製品の国内販売も可能だが、その場合は、関税・増値税を支払う必要がある。
- ・最低投資額は10万ドルとなっている。これは上海の外高橋保税区が最低20万ドルとなっていることに比較して進出しやすい条件となっている。
- ・寧波には13の大学（在學生は8万人）があり、人材は豊富である。

## 2. 寧波徳業精密模具製造有限公司 見学

日時：2003年11月11日（火）13：30～14：30

説明：同社集団総裁 張和君氏

（概要説明）

- ・ 寧波徳業精密模具製造有限公司は香港系資本の徳業科技グループの一つで、精密金型の製造会社である。
- ・ 1万㎡の工場に、10台以上のマシニングセンターを配し、プラスチック射出成型用金型の生産をメインにしている。グループの総投資額は5000万ドル。固定資産は2.6億元。年間売上は8億元。
- ・ 1989年11月に創業し、家電・自動車向けの金型、板金、小家電を作り始めた。その後、コンピューター・電子機器向けの部品に拡大した。最近では、我々は1台の車を完成させるために300部品の金型を作っている。アメリカ、東南アジアにも製品を輸出している。富士通、日立とも取引があった。

参加者からは「CAD/CAM、三次元測定器など、設備面では充実していた」「日本に比べたら工場での工員の数が多く、人海戦術に頼っているところもあるのでは？」との感想があった。

## 3. 寧波宝新ステンレス有限公司 見学

日時：2003年11月11日（火）15：00～16：00

説明：副総経理 上田治生氏、副総工程師 西本忠博氏

（概要説明）

- ・ 中国にステンレスを作っている企業が少ないため、5年前に中日合弁で設立した。
- ・ 資本構成は中国方66%（宝鋼グループが54%）、日本方34%（日新製鋼、阪和興業、三井物産）である。
- ・ 設立5年が経ち、ビジネスは好調である。3年目に累損を一掃し、現在では配当を達成した。
- ・ 現在3基体制であるが、2年後には更に圧延機を追加し4基体制で年間60万トンの生産体制にする予定。単独工場では、世界一の生産量を誇っている。
- ・ 従業員は約600人で平均年齢は28歳である。2年後には1000名程になる予定。なお日本人従業員は現在5名である。生産量は17000トン/月である。
- ・ 鋼種別では、SUS304系が80%、SUS316系が5%、SUS400系が15%という状況である。
- ・ 米国向けに、600～700トン/月程度を輸出している。
- ・ 販売先の当社に対する支払いは10～20%の前金を含む現金商売である。残金が入金され次第、トラックで残りの商品を運ぶという条件である。
- ・ 今後の課題は市場の確保、原料（ニッケル）の手当て、安いマージンなどがある。

説明を受けた後、同工場の生産ラインを見学した。

#### <質疑応答>

Q：品質は日本と変わらないのか。

A：要望いただければ、きちんと対応できる。

Q：日本には輸出しないのか？

A：ベースを中国国内に向けているため、行っていない。



○ 寧波宝新ステンレス有限公司  
上田副總經理（左）西本副総工程師（右）

#### 4. 北侖港見学

日時：2003年11月11日（火）16：30～17：30

北侖港は中国第二の港で、2002年の貨物取扱量は1.53億トン、コンテナの年間取扱量は185万TEU（Twenty-Foot Equivalent Units）に達している。水深20m以上であり30万トン級の船舶まで接岸できる。現在拡張工事が行われており、貨物取扱量5億トン、コンテナ取扱量800万TEUを目指している。

#### 5. 寧波市政府表敬訪問

日時：2003年11月11日（火）18：30～19：00

会場：南苑飯店

寧波側出席者：副市長 鄔和民氏、投資合作局局長 余斌氏、主任 彭朱剛氏、副部長 張航飛氏、尹明贊氏 他

（鄔和民副市長挨拶概要）

- ・ 上海経済圏で注目されている3つの都市（寧波、杭州、蘇州）の中で、寧波の規模が最も大きい。さらに寧波市は港湾設備を持つことが追い風となり、最近の5年間で5%の経済成長を遂げている。
- ・ 2006年に完成予定の上海との連絡橋が完成すれば、より便利になり、製造業にとって好条件が整う。寧波は早くから開放されていたこともあり、産業基盤も整っている。石油化学、鉄鋼、機械加工といった分野で企業を誘致し、寧波を国際的に通用する加工基地にしたい。
- ・ 環境問題にも力を入れており、我々は寧波を製造業の町だけでなく、住みやすい町にすることを目指している。
- ・ 地方政府の役目は1）経済をどのように発展させるか、2）WTO加盟後の国際ルールにどうつなぐか、3）経済発展のチャンスはどうつかむか、4）市民の生活レベルをいかに上げていくか、であり、そのためには積極的に外資誘致、教育、投資環境の改善を図る必要がある。
- ・ 寧波は大学も多く、学生数は8万人を誇っている。社会ですぐに役立つ実用力のある人を養成している。
- ・ 5年後には1人当たりGDPを現在の3300ドルから6600ドルにすることを考えている。お互い交流して、ますます発展していきたい。我々はできる限りの支援をさせていただく。

訪問後、市政府主催の夕食懇談会が開かれ、副市長はじめとした市幹部と寧波市の詳しい概要や、投資環境、市政府の優遇策などについて懇談を行った。

## C. 杭州（11月12日）

### <市域の概要>

- ・面積は16596km<sup>2</sup>、人口は629万人、GDPは1568億元（一人あたり25074元）、工業総生産額は1919.5億元、外国からの直接投資は契約ベースで10.3億ドル。
- ・杭州は隋のころから杭州と呼ばれた浙江省の省都であり、歴史は古い。五代、呉、越、南宋の都として栄えた。西に西湖、南に銭塘江があり、山や川に恵まれた風光明媚な都市である。有名な銭塘江の逆流現象は、9月の満月の時期に起こり、大逆流は5mの高さに達すると言う。
- ・上海からは、高速で2時間の距離にある。

### 1. 杭州国家高新技术産業開発区訪問

日時：2003年11月12日（水） 14：00～15：00

会場：杭州国家高新技术産業開発区ビル

説明：筆頭副区長 陳春雷氏、商貿旅遊局副局長 陳建祥氏、招商センター副主任 劉莹氏他

#### （概要説明）

- ・開発区は杭州市内から銭塘江を渡った南側に位置する。銭塘江を渡る4番目の橋を建築中で、橋ができると、市内から開発区まで直線の距離となる。また杭州空港まで車で15分と至近である。
- ・開発区は1990年に創設。1991年には国務院の認可を受け、国家レベルのハイテク産業開発区となる。
- ・開発区面積は85.64km<sup>2</sup>。海外から400社が投資している。
- ・開発区の特徴として、ハイテク分野が集積していること（通信設備…70%、ソフトウェア関係…15%）が挙げられる。
- ・環境と治安はととてもよい。開発区内に人材センター、コンサルティングサービス、政府関係のサポートサービスを設置している。
- ・今、杭州市内に3つの大学区を設けられているが、その大学区の1つは産業開発区の中にある。
- ・産業開発区内の大学区では7つの大学で3万人の学生が在学している。
- ・大学は日本の専門学校に似ているが、電気・漢方薬・港湾警察などの分野を専門に学んでいる。
- ・今、杭州には33の大学があり、その80%は杭州市内に集中している。その中には浙江大学など有名な大学もあり、ハイテク分野で多くの人材が育てている。
- ・優遇策として、所得税は15%、二免三減の措置もある。



○杭州国家高新技术産業開発区幹部と記念写真

- ・ 杭州も不動産ブームに沸いており、開発区の近くでは、マンションの建築が盛んである。33階建てのマンションが、300㎡の大きさと、価格20000元／㎡で完売したとのこと。通常のマンションでも、2～3年前は、2000元／㎡だったものが、現在では4500元／㎡と倍増している。四番目の橋が完成すると更に値が上がることだろう。

## 2. 杭州大和熱磁電子有限公司見学

日時：2003年11月12日（水） 15：30～16：00

（工場概要）

- ・ 東京のフェローテック社が親会社。市内にも工場を持つが、開発区内にあるこの工場の売上は約45億円にのぼる。
- ・ 事業所の経営は全てが中国人に任せられ、現地経営が行われている。
- ・ 真空設備用の部品 (Vacuum Accessories、Carbide Saw Blade、Computer Seal)などを製造している。
- ・ 設備として旋盤25台、マシンニングセンター 9 台を所有している。
- ・ 1993年に9人よりスタートしたが、現在の従業員は1000人をこえる。特殊なニッチビジネスで、かなり付加価値を高めた製品の提供で成功している。

説明を受けた後、同工場の生産ラインを見学した。

## 3. 東方通信社

日時：2003年11月12日（水） 16：30～17：00

- ・ 同社は市場競争が激しい中国の携帯電話分野でトップ集団の一角を占める企業グループ。
- ・ 敷地内には5つの工場（A～E）と端末製品の試験を行う研究センターが長さ800mに渉って立地していた。
- ・ またB工場は提携しているモトローラ社が生産していた。



○ 杭州大和熱磁電子有限公司の製品を熱心に見学する団員

## D. 湖州市長興県（11月13日）

（県の概要）

- ・長興県は湖州から西北、太湖の西側に位置し、上海へは141km、華東の他の主要都市（南京、杭州、紹興など）へも150km以内の距離である。杭州や寧波への高速道路はあるが上海への高速道路は現在建設中である（2005年完成予定）。2002年のGDPは92億元。成長率は13%。

### 1. 湖州市長興県人民政府表敬訪問

日時：2003年11月13日（木）10：30～12：00

会場：長興香溢大酒店

長興県側出席者：県長 劉国富氏、副書記 葉白雲氏、副県長 金樹雲氏、外貿局長 葛偉氏、副局長（日本駐在員） 俞雷達氏、高級経済顧問（浙江長興荒本総合物流有限公司 董事長） 荒本修一氏 他。

葉副書記より開発区の詳細説明を受けた。

（開発区概要）

- ・開発区の大きさは全体で30km<sup>2</sup>の規模を予定している。現在までに第一期として8km<sup>2</sup>が完了した。第二期を工事中で、今年末までに20km<sup>2</sup>の開発を終える。
- ・道路は60m幅と広い。緑地率は40%と緑も多い。十分な電力・上水道を提供でき、汚水処理も可能だ。
- ・現在までに102社の外資企業が進出している。
- ・人件費：工員レベルで400～600元／月、技術工では600～700元／月、管理職になると800元／月程度である。
- ・交通は至便だ。主な主要都市へは150km以内で到達する。さらに鉄道、国道、300トンの船の往来が可能な水路も持つ。上海の副物流センターとしてアピールしていきたい。
- ・人民政府は日本と韓国からの投資優遇策を策定し、日系企業工業団地と韓国企業工業団地という2つの優遇区を作った。
- ・長興県の主要産業として以下のようなものがある。
  - 1) 紡績業…106億元の売上を誇る。
  - 2) セメント…1200万トン／年を生産している。
  - 3) コンデンサーなどの機械電子関係が強い。特にバッテリーは中国国内で75%シェアを持っている。
  - 4) 農産加工業（青梅、花卉）も盛んであり、農産物は上海に供給されている。



○ 松本団長から葉副書記に大阪城の額を贈呈

その後、長興県の高級経済顧問である荒本修一氏から同県進出への経緯説明があった。

- ・長興県は地元産品が多く、物流が必要とされている都市と確信した。土地は豊富にあるので進出を決めた。
- ・長興県への主な出資企業は 1) 台湾系キーボードメーカー、2) 国内向けエアコンメーカー、3) ドイツ系合弁運搬器具会社などである。
- ・最近では韓国系企業の進出が多い。1) ステンレスコイル用合紙製造、2) 自動車部品製造、3) 木製品、竹カーペット製造等の企業が既に進出を決めている。

説明後、昼食を取りながら、同県の詳しい概要や投資環境、県政府の優遇策などについて懇談した。

## 2. NOBLIFT社工場見学

日時：2003年11月13日（木）13：30～14：30

（概要）

同社はドイツ資本のリフト部品製造企業、工場ではドイツの生産システムに基づき、中国人の手で生産から検品までを一括で行っていた。同社のラインを見学後、団員からは、中国人の技術レベル向上のための教育方法などについて質問があった。



○ NOBLIFT社の製造現場を見学する団員

## E. 上海（11月14日～15日）

### 1. 上海現代模具技術トレーニングセンター視察訪問・懇談（11月14日）

日時：2003年11月14日（金） 9：30～10：30

会場：上海現代模具技術トレーニングセンター

説明：科長 趙武俊氏

（概要説明）

- ・中国の科学技術委員会と日本政府のODAプロジェクトによる金型技術育成施設で1991年に設立された。日本政府からはCNCマシニングセンター、CNC放電加工機、ワイヤーカットなどが提供された。
- ・1991年から1995年までの4年間、20名の教官を日本に派遣し、研修を受けた。また、日本からも指導に技術者が来た。
- ・1998年、JICAに申し込んで、追加プロジェクトが実現し、2台の機械が提供された。
- ・1995年から1998年は変革の年であった。国有企業からの派遣技術者への研修が減り、学生の技術訓練が中心となった。
- ・教官の仕事はトレーニングがメインだが、マーケティングも勉強して、経費不足を補うため、金型の生産販売をおこなっている。教官達も10年間でやっと機械を使いこなせるようになり、現在では中レベルの金型なら作れるようになった。

説明を受けた後、同センターの設備ならびに作業を見学した。



○ センター内で実習を見学する団員

## 2. ブリーフィング②「販売代金の回収問題」

日時：2003年11月14日（金）11：00～12：00

会場：浦東海鷗坊

題目：「販売代金の回収問題について」

講師：キャストコンサルティング上海有限公司 法律顧問（弁護士）高師坤氏

（ブリーフィング概要）

### 〈1〉取引前の事前調査手法

#### 1) 取引相手の確認

- ・信用状況の確認（国有企業の立派なパンフレットだけを見て判断を誤らないこと）
- ・年次検査として、企業はB/S、P/L、Cash Flowを公証局に提出せねばならない。またこれら資料は弁護士を通じて入手できる（ただし広東省など一部の地方では入手が難しい）。

#### 2) 他社との取引トラブルの調査

- ・訴訟の場所は原則被告会社の所在地となる。被告地では訴えられている金額などが揭示公開され、取引トラブルの有無がわかる。

#### 3) 取引銀行への問い合わせ

- ・中国の地場銀行（4大銀行〈中国銀行、中国工商銀行、中国建設銀行、交通銀行〉）と取引ある場合、銀行に問い合わせで事前調査が可能。

#### 4) 目で確かめる

- ・経営者、営業マン、技術者を実際に訪問して自分の目で確かめる。

#### 5) 国有企業

- ・国有企業の目的は、社会の安定と雇用の創出であったため、純粋な利潤の追求を行ってこなかったし、場合によっては土地を所有していない企業もある。

### 〈2〉取引上の注意

#### 1) 対外輸出入経営権の有無を調べる

- ・製品の輸出には、販売先が対外輸出入経営権を持っていないと直接輸出できないのが実状だ。実際は中国で輸出入経営権を持つ企業に手数料を払っている。よって現在、国外輸出を考えているならば、その取引先が対外輸出入経営権を持っているかどうか確認すること。対外輸出入経営権の有無を調べるには、取引先から認定書を送ってもらうのが良い。

#### 2) 検収条件の明確化

- ・製品を納入したのに、品質を理由に支払ってくれない場合がある。それを防ぐには、「荷物入手後、問題あれば7日以内に連絡すること。連絡の無い場合は、製品に問題があったとは認めない」などと、契約書に明記することが必要である。また、支払われるまでの所有権が留保されることも記述しておくこと。

#### 3) 時効の認識

- ・時効は、債権の支払期日の翌日から2年間であり、その間に債権の主張をしなければ時効となる。

- ・電話での督促は、時効内に請求したことを証明することが難しい。必ず書面で請求すること。
- ・普通の債務残高確認書は、請求とは認められない。必ず、請求している旨の文言を記入すること。
- ・中国には地方保護主義があり、被告側に有利に解釈される場合が多い。



○キャストコンサルティング  
上海有限公司 高師坤氏

### 〈3〉裁判に持ち込む前に

いきなり裁判に持ち込まず、事実確認をおこなうことが必要。

#### 1) 支払い遅延理由の調査

- ・まず、遅延理由を調べる。
- ・次に中国には「支払いを遅らすことのできる財務担当者は評価される」という意識があるので、本当にその遅延理由が正しいのかの裏づけを調べることも重要。

#### 2) 債務弁済協議書の作成

- ・返済計画に合意した場合、公証認証をかけた「強制執行権付き債務弁済協議書」を作成する。その際、「期日通りに支払われぬ場合は、強制執行できる」旨の文言を入れること。このような書類の作成を取引先に求めた場合、取引を停止すると脅かしてくる場合があるが、これを機に取引を停止した方が良いケースも多い。
- ・中国では、「内容証明」郵便がなく、「書留」便で書類を送ること。公証人役場の人と一緒に郵便局に行って送ると、公証人から証明書が発行される。中国の在日領事館に頼んでも、証明してくれる。

### 〈4〉訴訟

- ・裁判は原則として被告会社の所在地で行われる。地方の裁判所には地方保護主義が色濃く残っているところもあるので注意が必要。なお日本での裁判結果を中国で執行することはできない。
- ・地方で裁判を行わないようにするためには、事前に契約書に明記しておくことが良策である。その文言を変えることで契約地や契約の履行地などで裁判を行うことが出来る。
- ・中国は基本的には二審制である、一審判決がでるまでで約6ヶ月、二審判決までは一審判決後約3ヶ月程度かかり、結審までには約1年かかる。なお訴訟額に応じて、管轄裁判所が異なることがある。

#### 1) 相手の財産の調査

- ・まず財産があることを確認する。裁判中に故意に財産を移す場合を想定して、移行先まで調査しておく。

#### 2) 債務先への事前の財産保全

- ・通常、裁判所は訴前保全を認めない。しかし労働争議の場合は認められることがある。
- ・訴中保全の保全期間は6ヶ月である。裁判が長びく場合、保全期間の延長を申請する必要がある。

債権者は担保金を積まされるが、担保金の代わりに銀行が発行する預金保証書でも良い。

### 3) 法廷は一回のみ

- ・中国の裁判官は年間1000件ほど扱うので大変混みあっている。法廷が開かれるのは一度のみと思った方が良い。証拠を書面で後日提出する方法もあるが、これはあまり勧められない。一回目の法廷で全てを主張すること。なお2002年の証拠規則改正で、法廷開催日以降に発生した新たな証拠以外の証拠の後出しは認められないこととなった。

### 〈5〉強制執行

- ・事前に財産保全を行っておいた場合は、問題なく強制執行できる。しかし土地を保全しておいたとしても、被告が国有企業で保全した土地が無償割当の場合は、ある一定の売却価格まではまず国に支払われ、その残分だけしか回収できない。また、国有企業は国内で何件という年間の破産枠があり、その枠内でしか破産は認められない。金がなくて、しかも破産できずという場合の回収は困難であるので注意が必要。

### 〈6〉仲裁

- ・外国人仲裁委員を指名した場合1回につき、約6000ドルかかる。中国も国際条約に加盟し、仲裁裁決を認めることになったため、中国の裁判所に強制執行を依頼することは可能になった。

### 〈7〉その他

- ・取引先との基本契約書をしっかり作ることが第一である。

## <質疑応答>

Q：代金を回収できない理由としては、①お金がない②モノがない③回収できない、が考えられるが、どれが最も多いのか。

A：①が多い。もともと国有が強かったのだが、競争が激しくなってお金がなくなってきた国有企業もある。民間も例外ではない。その企業が今元気だから今後も大丈夫というわけではない。いろいろなルートで情報を集めておくことが重要。また現地法人の場合、調査についてチームで動くのが鍵である。1人だけでは情報が偏りがちである。さらに人事評価の中に代金回収の項目を入れておくことで社員に代金回収の意識を高めることも必要、そして代金回収に対し正当に評価をする人事システムにしておくこと。

Q：判決で勝てる見込みはどの程度か？

A：判決で勝っても回収できないこともある。裁判に入る前に回収しないといけない。後は、日本で損金処理するために「回収不能である」という証明を出させることも重要である。

その後、講師を交え昼食をとりながら、中国の法律システムや日中間のトラブル事例などについて懇談を行った。

### 3. ホームセンター〔好美家 陸家嘴店〕見学

日時：2003年11月14日（金）14：00～15：30

会場：好美家陸家嘴店

面談者：店長 呉健氏

（懇談概要）

- ・好美家は1998年8月設立の内装や建築関係のホームセンターであり、内装関係では中国でNo.1の売上げを誇っている。
- ・本店は上海、主要都市（北京、広州、武漢、成都）に店を持ち、2003年末までに、合計20店舗に拡張する予定だ。
- ・現在の総売上高は年間15億元に上る。2005年には50店舗と60億元の売上を目指している。
- ・好美家は上場株としてA、B株に上場しており、株主に利益を還元するように頑張っている。
- ・上海（陸家嘴店）は、床面積7000㎡と小さいが、売上では2億元以上で全店トップとなっている。
- ・品物のほとんどは国産品である。この中にはTOTOなどが中国において合弁会社を設立し、生産されたものも含む。例外はドイツのハイネツ社（好美家が中国の総代理店となっており純輸入品）の製品だが、よく売れている。ガーデニング用品はカナダ製が多い。
- ・ホームセンターの発祥は米国で、Home Depo社はDIY（Do It Yourself）で世界に展開した。中国では、個人で取り付けまでは行わず、BIY（Buy It Yourself）である。その後、設置を業者に頼む場合が殆どである。

#### <質疑応答>

Q：日本製品への評価はどうか

A：多少値段が高くとも、品質がよければ客は買っている。

Q：納入条件と一般的な支払方法は？

A：仕入先は、「法人格を有していること」「税務証明があること」「代理許可証（税関）を持っていること」「各業界で出している認証規格を守っていること」「支払方法」「仕入方法」「PR費用の負担」など12の基準・条件がある。また一般的な支払方法は30日、45日、60日。人民元でもドル建てでも支払は可能だ。

Q：購買スタイルは「本部による集中購買」か「店舗単位での購買」か？

A：商品群を「全国共通の商品」「都市共通の商品」「地域共通の商品」の三カテゴリーに分類している。基本的に店長が仕入れの権限を持っているので、その三群から店長が選定して購買している。

Q：客の対象として一般消費者向けなのかプロ向けなのか。

A：本来は一般消費者向けであるが、現実として消費者となるべきDIY層は発生していない。今後、中国のトレンドはDIYの方向へ向かうことは確実なので、まだまだ広がっていくだろう。

Q：カー用品は取り扱っているのか

A：一部はあるが飾り物レベルだ。陸家嘴店にはニーズは高いが、売場が狭いので限られた商品だけ置いている。



○好美家陸家嘴店の店内