

# 中国ビジネス支援サービス

— 情報提供からフォローアップまで一貫支援 —

[グローバル化研究会](#) 浅子弘

[EMail: hiroshi.asako@themis.ocn.ne.jp](mailto:hiroshi.asako@themis.ocn.ne.jp)

こんにち世界経済がますますグローバル化していることは、周知のとおりである。当グループはグローバル化をはたそうとする企業の支援をおこなう。とくに注目されている中国に焦点をあて、なかでも日本ともっとも馴染み深く、日本語熟の盛んな大連に的を絞り、今後の高い成長がのぞめるソフトウェア部門や金型製造などハイテク分野に進出をはかろうとする企業にたいし、現地情報の提供から具体的実務、フォローアップまで一貫しておこなう。当グループは中国での経験者や大連の人脈をふくめた専門家チーム体制で、貴社の中国・大連ビジネスを支援する。

## 1. 中国ビジネス支援サービスの概要

### (1) 支援対象企業および支援対象分野

近年の中国経済の発展により日中経済関係は競合から共生の時代にある。しかしどのような共生・中国とのビジネス連携を考えるかは、図1に示す産業の発展レベルを基に考える必要がある。

日本企業から見た中国との分業・ビジネス機会は、当然中国で導入期、成長期にある製品を支える産業分野にある。それらは、大型・精密など技術レベルが高い金型とそのメンテナンス、プラスチック成型、プレス加工、機械加工、ソフトウェア・情報サービスなどの分野である。

当グループは現在、今後の成長が期待できるライフステージおよび幅広い製品での需要が見込める点から、機器への組込みソフトを含むソフトウェアとメンテナンスを含む金型分野を主要な支援対象とし、進出地域は当グループの中国側パートナーが所在する中国大連を拠点として取り組んでいる。

ソフトウェア・情報サービス部門は、人件費が安い点から中国へのソフトが急速に進展中で、最近3年間の年平均伸張率は40%を超えている。また金型は自動車の中国生産の急拡大に加え、カメラや複写機などの精密機械やデジタル家電など全ての製品の製造に不可欠であり同時にそのメンテナンス

主要産業の到達段階		中国		
		導入期	成長期	成熟期
日本	成長期	環境	精密機械	—
	成熟期	自動車	ITソフト	AV家電
	衰退期	—	パソコン	白物家電

図1 中国・日本の主要製品ライフステージ

需要も大きなものがあるので、これら2分野のニーズ・ビジネス機会は大きいと考えている。

## (2) 中国ビジネス支援サービスの具体的内容

現地進出ステップに沿った具体的支援内容はつぎの7項目である。支援は専門家チームでおこなう。

### ① セミナーなどで現地最新情報の紹介

中国経済はまさに急成長を続けている。それにともないインフラ等をふくめた経済情勢は、刻々と変化している。当グループは大連に関する機関・人脈を介して常に最新の情報を取り揃えている。一般的な経済情勢、個別業界の動向（特にソフトウェア部門、金型製造業）、法令制度の改廃、インフラ状況などにつきセミナーをとおして、大連進出を計画・検討されている企業にたいし、紹介と説明をおこなう。

### ② 個別相談会

セミナーにおいて大連進出について、強い関心をもたれた企業の方々に、より密度の高い個別相談に応じる。そのなかで今回はとくにソフトウェアおよび金型製造に関する、さらに詳しい情報の提供や個別の具体的な事項について、専門家をまじえて相談をうける。

### ③ 現地視察ツアー

むかしから「百聞は一見にしかず」といわれている。進出を計画・具体化する前には必ず現地を視察し、全般的状況を肌で感じ取られることが不可欠である。そのため当グループでは旅行エージェントとタイアップして、現地視察ツアーを企画実行する。

### ④ フィージビリティ・スタディ（F/S）作成支援

大連に進出するにあたっては、事業計画書（F/S）の提出が義務づけられている。市場調査から始まり、需要予測、生産販売計画、設備投資計画、利益計画、資金計画、キャッシュフロー表の作成や資材調達計画など一貫して支援する。

### ⑤ 関係行政機関の紹介

進出にあたり関係するとみられる中国側の行政機関は下記のとおりであるが、これら機関との橋渡たしをおこなう。

- ・大連市行政サービスセンター（投資申請のワンストップサービスセンター）
- ・大連市技術開発区管理委員会（金型工業団地を管理）
- ・大連ハイテク産業園区招商局日本部（ソフトウェアパークを管理）
- ・その他関係諸機関

### ⑥ 契約、届出、リクルート、資金調達等各種支援

合弁進出する場合のパートナーとの契約書の取り交わしや、各種届出書類の作成など支援する。また人材の採用、資金調達などの側面支援をおこなう。

### ⑦ フォローアップ、アフターケア

進出後も必要に応じてフォローアップ、アフターケアをおこなう。

## 2. 具体的な支援分野と支援内容

### (1) ソフトウェアで進出する企業を支援

#### ① ソフトウェア中国開発のニーズ

ハードの物作りは「海外製造委託→現地製造→現地販売」の段階を辿ってきた。ソフトの場合は人件費比率が高いため海外での開発の「コスト効果」は更に大きい。これはソフト開発における米国と印度の関係において見てとれるが、日本の場合は「言語と距離」の点から中国がパートナーになる。

日本の情報系大企業はすでに年間数十億円から百億円を超えるソフト開発を中国に委託しており、更に千人超規模のエンジニアを抱える中国拠点構築に動き始めた。先進的な中小ソフトハウスも「座して受注減」を待つのではなく中国での調達・開発拠点作りに着手している。

#### ② 中小ソフトハウスにおけるビジネス機会

低コストの開発拠点作り：独資または合弁で会社を設立し日本と開発を分担する。主体は日本向けであるが、それをベースに現地進出の日系大企業などと新たなビジネスを開く機会もある。

ソフト開発委託：現地進出の日系または現地のソフトハウスに開発を委託する。日本のソフトハウス勤務経験者が起こした現地企業は日本市場をターゲットにしている場合が多く、プロマネに「日本語検定1級」者を当てコミュニケーションに留意している。ただし「取引継続性」が重要である。

図2は大連のソフトウェア売上高の総額と輸出額（主体は日本向け）であり、いずれも急増している。

#### ③ 中国進出支援サービス

第1章で提示しているように、ソフトウェア分野における「情報提供」から始め、現地視察ツアー、フィージビリティスタディ、現地機関・ベンダ紹介、契約・届出、リクルートなどの支援を行う。

#### ④ 大連のソフトウェア投資環境

第3章で紹介するが大連市は「ソフト・情報サービス・日本語」をキーワードにした戦略を展開している。

大連のソフト拠点として、緑豊かな丘陵地帯に創成されたソフトウェアパークがあり、そこには大小ソフト・情報サービス企業を中心に、大学、居住区、店舗などで

常住人口1万人の国際色豊かなソフトウェアコミュニティが形成されている。このパークの売上高、輸出高、企業数、従業員数などは、図2、3の大連市全体の1/3～1/2を占める規模である。

また「大大連」の構想の中で、上記の約3倍の計画面積を持つ第二期ソフトウェアパーク建設にすでに着手しており、大連のソフトウェア投資環境は「量・質」共に今後更なる改善が期待できる。

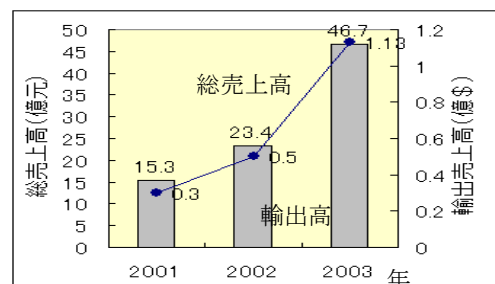


図2 大連のソフトウェア売上高

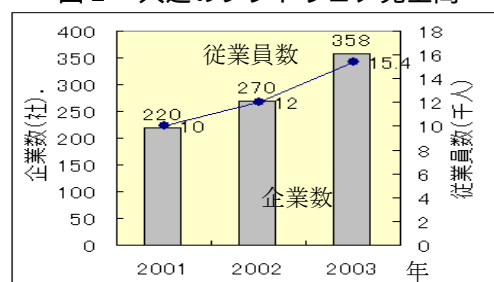


図3 大連ソフト関連企業・従業員数

## (2) 金型事業で進出する企業を支援

### ① 中国の金型製造のニーズ

中国の企業、中国に進出した外国企業における金型の使用機会は増えている。中国内で金型を作り中国で使い、また日本をはじめ中国外に輸出することが期待されている。金型の中には、プレス成形金型、鍛造金型、プラスチック射出成形金型、ダイカスト金型、ガラス成形金型、ゴム成形金型などいろいろある。金型で作る部品の大きさも、金型を取り付ける成形機械も大小いろいろである。金型で作られた部品が各種の産業で使用されるので、金型製造事業は基盤産業として期待されている。中でも、大連地域では「精密な金型」（ハイテク金型）メーカーの進出期待が大きいといえる。金型は重要で、期待は大きいけれど日本の金型メーカーとして本当に進出するのが良いかどうか個々の事業の置かれている状況を考え、外部の人の意見もよく聞いて、しっかり検討したフィージビリティスタディーを作成する必要がある。当グループは支援をおこなう。

### ② 大連金型工業団地について

「大大連」建設構想の一環として、大連経済技術開発区内に面積 1.8k m<sup>2</sup>の金型工業団地が 2004 年に完成し、2社進出した。誘致対象国は日本のほか、韓国、香港、台湾、東南アジア・欧米の各国があげられている。これまでに大連に進出した企業数が 8000 社余り、日系企業が 2000 社余りあり、今後の進出も含め「周辺企業からの金型受注も期待される」と宣伝されているが受注の可否は努力次第である。また、工場建物の貸与や各種税制の優遇策（別項目で説明）が用意されているが、無償貸与ではないので、事業計画を策定して見通しを立てる必要がある。

### ③ 大連地域の人的支援力について

教育制度が用意され、日本語が話せる人やCADが使えたり金型の基礎力を持っている人が比較的大勢輩出しているが、金型作りは奥が深いので、適正や実力を見て採用するとしても即戦力になると考えないで、自社内で再教育したり、OJTで型作りのノウハウを覚えこませることが必要と理解すべきである。金型の磨きなどは簡単に教えて人海戦術でコストセーブできるが、キー工程の作業や設計技術者は簡単には育たないので日本から連れてゆくことを考えざるをえない。

### ④ 需要見通しについて

進出にはいくつかのケースがあり、難易度もいろいろである。

- ・日本の金型メーカーが単独で進出を考える時、現地に進出している企業は既に調達ルートを持っており、新規に参入し受注するには努力を要す。事前に営業活動をして新規型にせよ保守仕事にしても、需要をつかんでおきたいものである。日本から中国や各国に供給していた金型を中国で作れるようになるには、時間を掛けて中国の技術者、技能者を育成する息の長い努力が必要である。

- ・製品事業の会社と協定して同時期に中国進出するのは展開しやすいだろう。

- ・中国企業が合併で金型メーカーを作りたいと希望する時はいろいろな角度からの検討が必要である。技術を教えて「技術料を受け取る」契約にするのは有利な方法といえる。

### 3. 中国および大連の紹介

#### (1) 中国経済社会の概要

・中国は現在改革開放政策のもと経済が目覚しく発展している。主に沿海部の珠江・長江の両デルタ地帯と北京をふくむ環渤海地区に集中し、世界の工場としての地位と巨大なマーケットを形成しつつある。現段階の産業構造は加工組み立て・労働集約型だが、国の方針として最先端ハイテク分野への資源のシフトを強めている。たとえば「ITやバイオ、高付加価値分野」などである。この方針に沿った進出が成功のキーとなる。ソフトウェアや金型はこれに該当する。

・つぎに对外投资に当たって一番大切なことは、その国の文化や社会を深く理解することといわれている。中国社会で特徴的なことは、非常に誇り高く個人の面子を重んじるということである。そしておおくの活動は共同体組織をとしておこなわれる。中国ビジネスは人脈で成否を決すといわれるゆえんである。

表1 中国の主要概況

項目	中国	日本	米国
国土面積(万km <sup>2</sup> )	960	37.8	963
総人口(億人)	12.8	1.27	2.9
民族構成	56民族	単一民族	多民族
GDP('03兆\$)	1.4	4.5	10
対ドルレート(元、円)	8.277元	110(04/9)	-

#### (2) 大連の投資環境

大連はかつてより「アカシアの大連」として、日本人の郷愁をさそう最も親しみ深い、人口590万人の大都市である。中国東北部に位置し日本の秋田・山形県と同緯度で、気候は穏やかで風光明媚な工業と観光の共存する美しい街並みである。

大連市は早い段階から経済技術開発区を設け、多くの外資を誘致してきた。その数8千社以上、日系企業は2千社を超えている。またかつての重工業から脱し産業のハイテク化・IT化を強力に推進している。とくにソフトウェア・情報サービス産業に力点を置き、ソフトウェアパーク（第一期完成、第二期整備中）の充実した環境の中で質の高度化と生産の拡大をはかっている。

同時に「大大連」構想のもと各種の機能、たとえば金融・貿易・物流・情報等を高度化した総合的な都市発展を計画推進している。これからの投資先として好条件がおおく用意されているといえる。さらに大連の投資環境できわだって有利な点は、親日的で日本語熱が盛んなことである。一般的な投資優遇条件は表2に示すように他の都市ともほぼ同一であるが、この日本語でコミュニケーションできることは、最大のメリットといえる。進出を計画するにあたってはぜひとも考慮すべき点と考える。



図4 大連市主要部地図

表2 大連の投資環境・優遇条件など

項目	大連開発区の条件等	内容説明
所得税税率	15%	通常 30%に対し半減
減免優遇措置	2免3減	利益計上後 2年免税、3年間半減 (7.5%)
減免措置後の税率	輸出・ハイテク優遇	輸出 70%以上企業は 10%、先端企業は 10%/3年間
地方税	3%	利益計上後 7年免税
自家用設備への関税	免税	増値税をふくめ免税
土地使用権	25~30 \$ / m <sup>2</sup>	50年の使用権
給与水準 (リカー)	600~800 元/月	
集積している産業	ソフトウェア、機械	上海:ハイテク・電子、広州:電子部品、北京:ソフトウェア、ハイテク

#### 4. 中国進出に当たって考慮すべきこと

##### (1) 中国ビジネス戦略の留意点

- ① 低コスト生産拠点を作るのか、急拡大する中国市場への足がかりか、進出目的を明確にする。
- ② 日本人駐在員数を最小限に抑える、現地人材の育成と登用を積極的に行う、原材料調達の現地化を図るなどの低コスト経営を徹底する。
  - ・人材の登用に関しては、経営トップの現地人化より、中堅幹部の現地人化を図ることが重要であり、進出時からそれを意識して人材の採用、教育、登用などを進めることが必要である。
  - ・原材料の調達、例えば日本製部品といえども日本の親会社経由でなく、現地調達ルートを確立することが必要で、最終的には全体コストの低減に繋がる。

##### (2) 企業経営管理上の留意点

- ① 中国の独自文化・習慣の違いを理解し、偏見視せずに敬意を払うことが必要である。
- ② 日系企業だからといって、日本的な価値観や企業文化を持ち込みすぎない。
- ③ 日中相互の良いところを取り入れ、日中ミックス型の経営を心がける。
- ④ 日常の人事管理は、現地人の人事担当や職場責任者に任せる体制をとることが望ましい。
- ⑤ 「言葉を知ることが文化を知る第1歩である」ことから、日本人は中国語を、中国人社員には日本語教育を促進すること、但し、日本語ができることで過度に信頼することは危険である。

以上、留意点を羅列したが、規模・業種・進出形態、など企業の成長とともに経営管理スタイルも変化・発展させていく必要がある。

#### 5. 結び

企業とりわけ中小企業が海外に進出することは、社運をかけた一大事であることは、論を待たないところである。隣の会社が出たからわが社もという考えではかならず大きな禍根を残すことになる。とくに中国は近代化・民主化が進展したとはいえ、いまだに多い法令の改変、制度のめまぐるしい変更はまだまだ沢山ある。このような状況下で企業活動を円滑運営していくには十分なサポート体制が不可欠である。中国へ進出を計画される場合は、ぜひ当グループとコンタクトして欲しい。