

アジアパシフィック経営・マーケティング研究会

中国市場における
マーケティング戦略成功法則
～ 中国ビジネス成功法則の実践 ～

重松義章

2006年11月28(火) 16:00-17:00 (株)資生堂汐留FSビル8階会議室

略 歴

■ 2005～

- ・自動車部品製造会社（中国事業再編・体制強化）
- ・上海外高橋保税區・上海外連発商務諮詢(有) 日本相談窓口)
- ・エクセル インターナショナル顧問

■ 1970～2004 電子機器製造販売会社（約35年勤務）

- ・海外勤務18年、国内17年 ・主にインダストリー商品（生産財）
- ・中国ビジネス17年、アジア12年、北米4年、他2年

■ 海外勤務（18年）

・販売会社11年（中国）

天津 販社（'98-01） 設立、立上げ、基盤作り、会社経営

上海 販社（'96-97） 設立、立上げ、基盤作り

深圳 販社（'94-95） 設立、立上げ、基盤作り、会社経営

香港 販社（'94-95） 設立、深圳と一体運営

北京事務所（'85-89） 技術合作、中央政府折衝

・製造会社7年（マレーシア）

最初の部品輸出専門会社（'73-79） 創業、基盤作り、営業

■ 国内勤務（17年）

- ・中国関係6年 販売体制検討、販社設立検討、中国戦略策定、販売体制再編等々
（2004.12 インダストリーグループ中国統括販社設立 体制再編開始）
- ・北米関係、アジア関係、その他11年 営業、企画

～ 急速に発展する中国での成長戦略と実践 ～

- ❖ 重点経営課題となった中国成長戦略をどう解決していくのか
 - ・ 全世界の戦略の中で中国をどう位置づけるのか
 - ・ 全世界と中国の連携をどうしていくのか
 - ・ 全中国の戦略をどう考えるのか

- ❖ どういう生産体制、どういう販売体制がよいのか
 - ・ 全中国展開をどうすすめたらよいのか

- ❖ 多くの制約をどう改善していったらよいのか
 - ・ 不明確な制度、規定をどう解決していったらよいのか
 - ・ 法律と現実との関係はどうなっているのか
 - ・ どう折衝したらよいのか、何が出来て何ができないのか

1. 中国のマーケティングと基本的な項
2. 中国の現状と今後の方向
3. 生産・販売体制づくり
4. 企業形態と優遇税制
5. 事業再編
6. 地方政府との交渉
7. 事業再編
8. 業務推進上の諸問題
9. 人事関係
10. 中国ビジネスの成功法則と実践

中国のマーケティングと 基本的な項目

市場規模、顧客、競合相手

- どういう会社形態、体制をとれば
市場のニーズに対応できるのか、
中国で発展できるのか
- その前提条件を明確にすることが大事

マーケティング ~基本的考え方は共通、違いは市場

世界の工場、巨大な国内市場、急増する海外市

- | | |
|----------|---|
| 1. 市場の特徴 | 歴史、段階、方向 |
| 2. 市場規模 | 全世界のメーカーが生産拡大
生産体制と販売体制 |
| 3. 最終販売先 | 国内市場なのか輸出市場なのか
→連携の広さが異なる(国内/グローバル) |
| 4. 顧客の種類 | ローカル企業か、外資企業か
→国内だけを考えればよいのか
→Global連携プレイが必要なのか
→技術開発拠点は本国か中国か |
| 5. 競合相手 | 地場メーカーか海外メーカー(欧米,日,台,韓)
→競争力:品質・価格レベルが異なる |
| 6. 拠点体制 | 拠点の場所・配置、拠点数
→全国か、大都市だけか、沿岸だけ |
| 7. 主要通貨 | 外貨、人民元 |

中国の現状と今後の方向

<中国は一つの世界>

～他の国と異なった市場～

- ① 中国における事業展開の推移
- ② 全世界からの中国へのシフト
- ③ 世界の中の中国
- ④ 第11次5カ年計画 ～中国の今後の方向～
- ⑤ 優遇政策と税制改正
- ⑥ 外資優遇の縮小と税制改正

中国における事業展開の推移

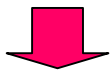
～この20年間の動き～
何もない時代から何でもある時代へ

中国における事業展開の推移

合作時代

1980年代
技術合作時代
 (世界の製造技術導入)

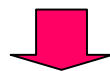
(95) 北京事務所
 (89) 最初の合弁会社
 89 天安門事件



点の時代

1990年代
合 弁 時 代

(94) 地域統括会社
 (94) 生産財南部販社
 (96) 中部販
 (98) 北部販
 99 法輪功全面禁止



面の時代

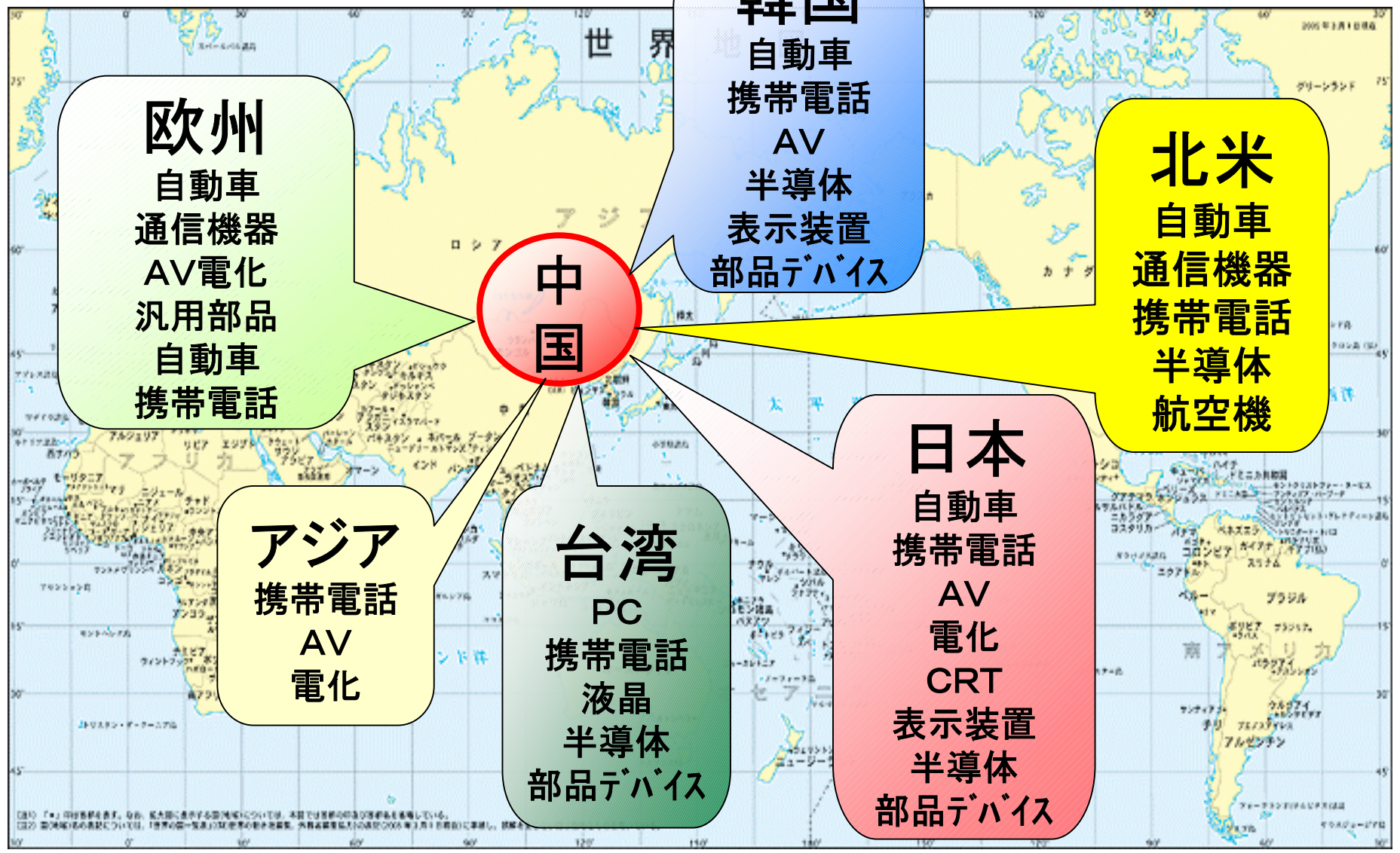
2000年代 独 資 時 代
 (01.12) WTO加盟
 (04.12) 加盟後3年緩和政策
 (05) 8号令 国内販売権
 (05) 9号令 商事行為
 (06) 新公司法施行

(04) 地区総部認可
 (04) 生産財統括販社
 (05) 反日愛国運動
 (05) 投資性公司
 (06) 地区総部

全世界から中国へのシフト

- ・中国は全世界の縮図
- ・中国市場の中に全世界がある
- ・世界の工場

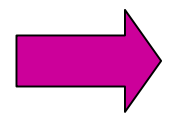
全世界から中国へシフト



全世界から中国へシフト

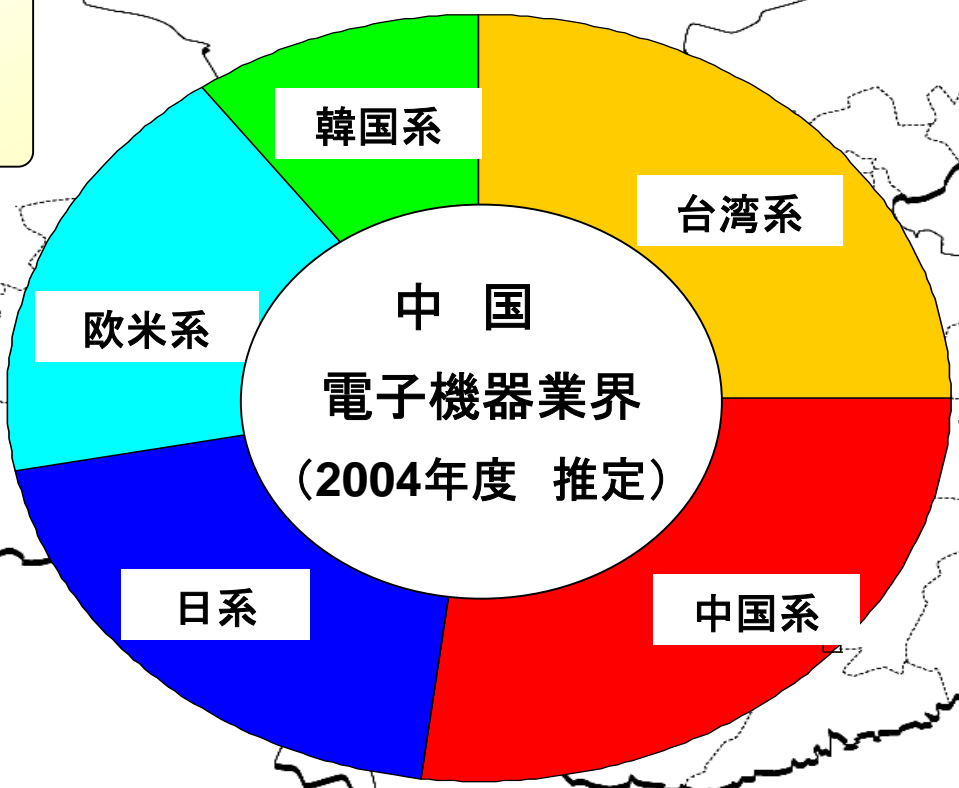
市場の状態を把握→どういう生産・販売体制が望ましいかを検討

中国は世界の縮図



全世界対応の販売体制が必要

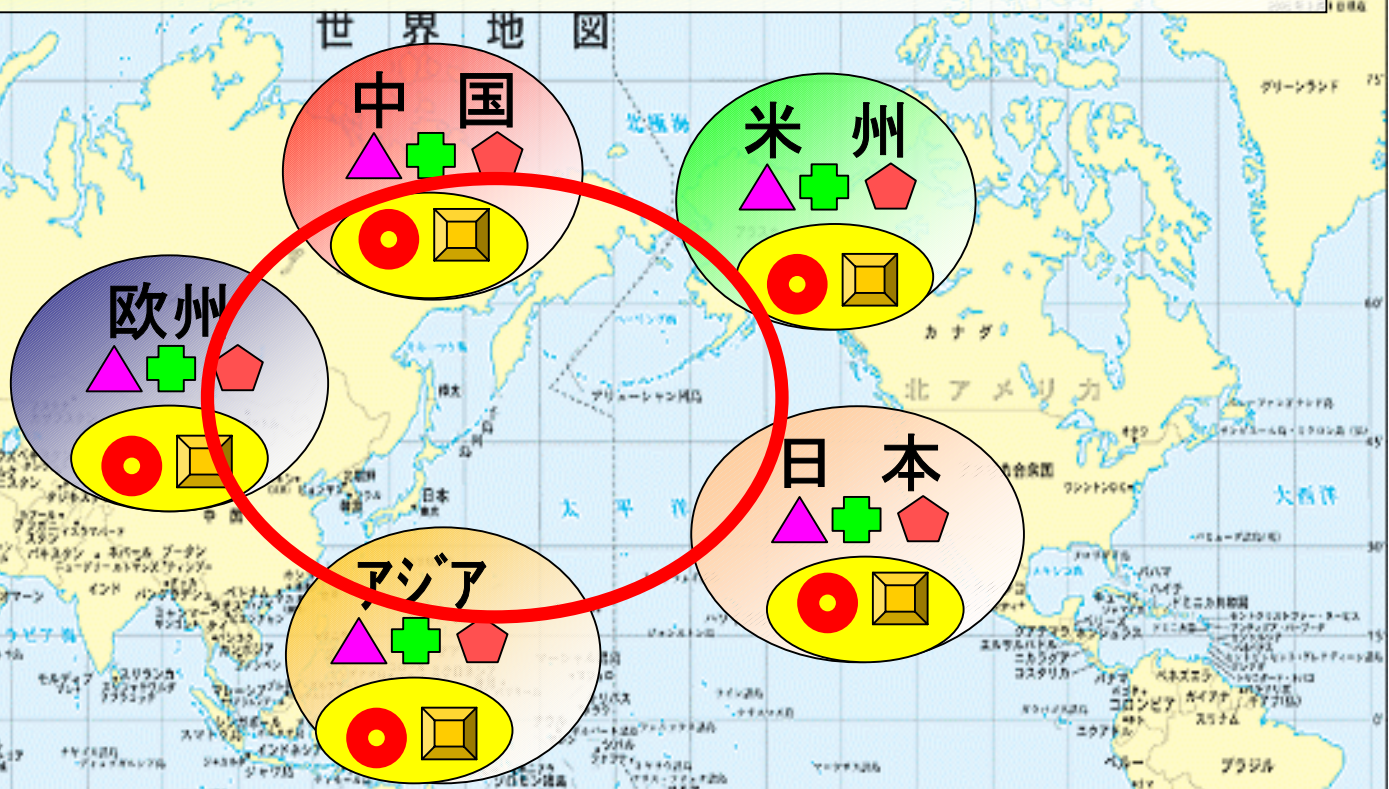
中国の中に
全世界がある



全世界対応の生産・販売網

全世界での技術承認から中国での納入までGlobal Support

全世界の顧客と販売ネットワーク
中国を繋ぐ



お客様のグローバル展開

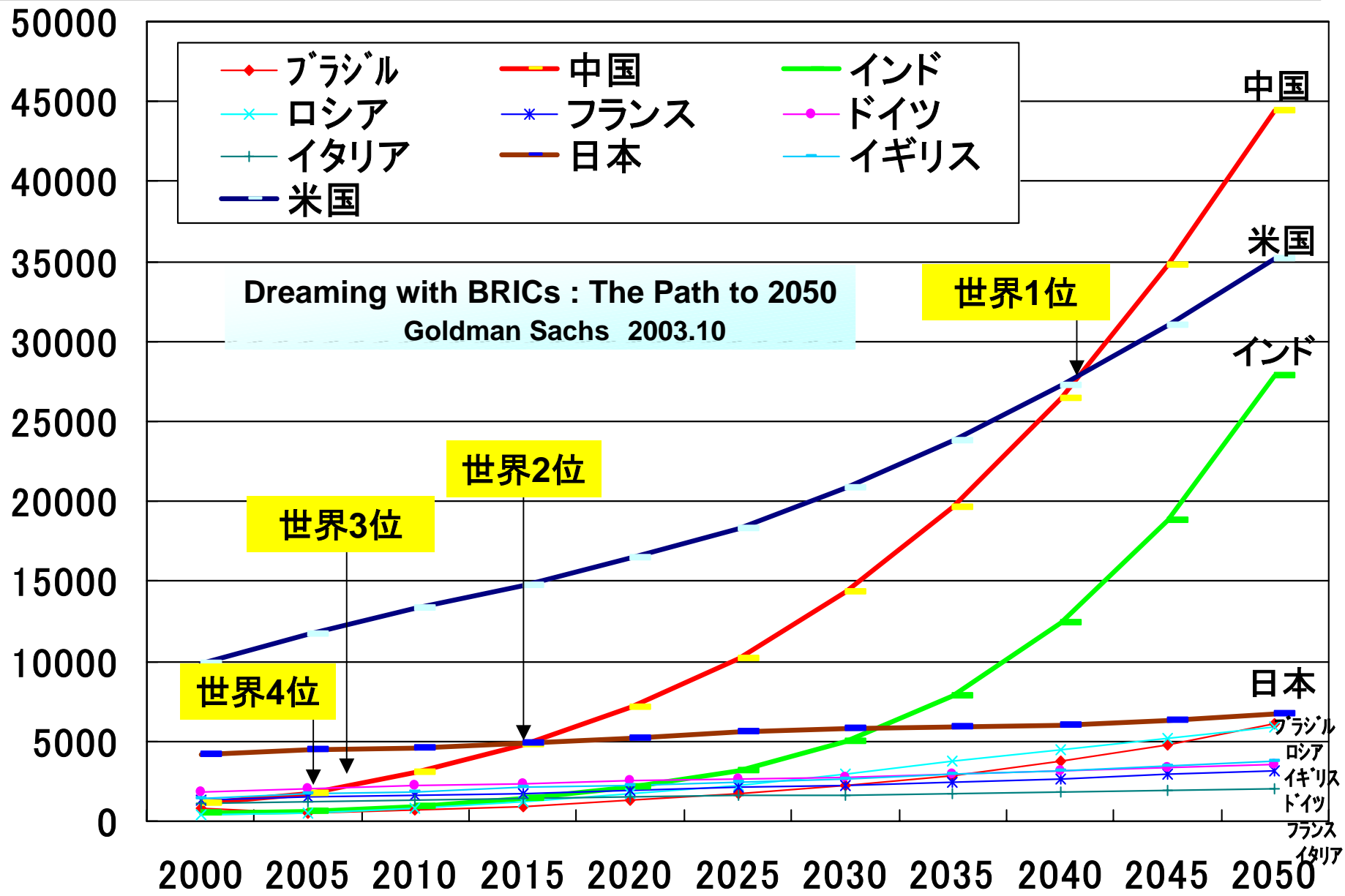
自社のグローバルネットワーク

	R&D・工場
	R&D
	工場

	自社開発対応拠点
	自社販売会社

世界の中の中国

世界のGDP予測 (Goldman Sachs) と中国の成長

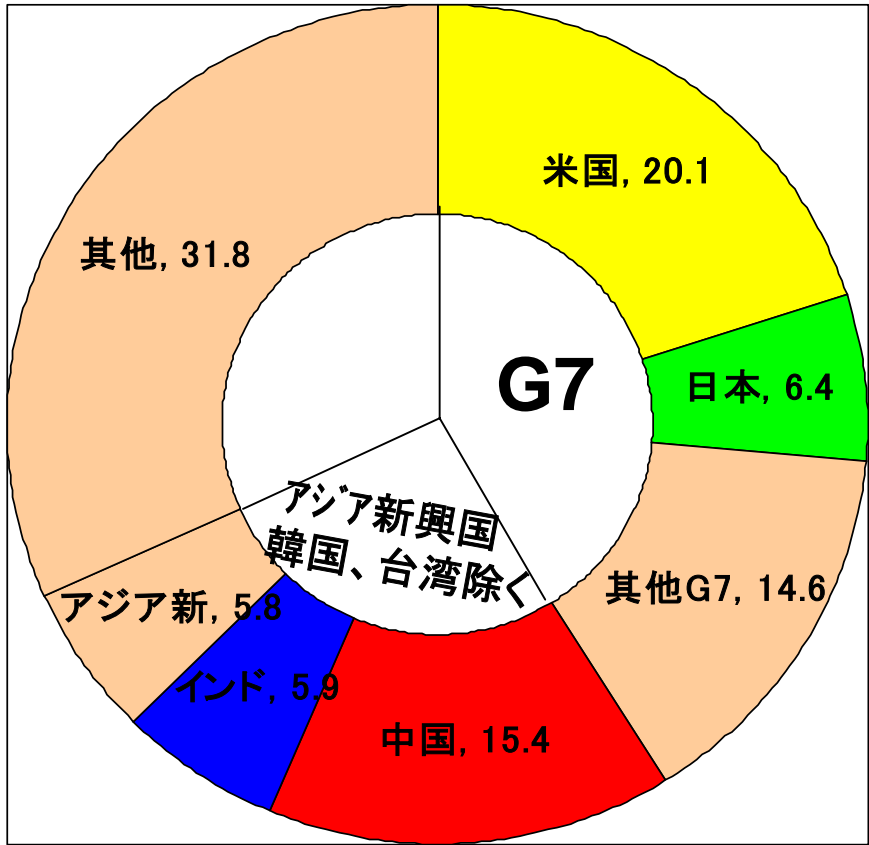
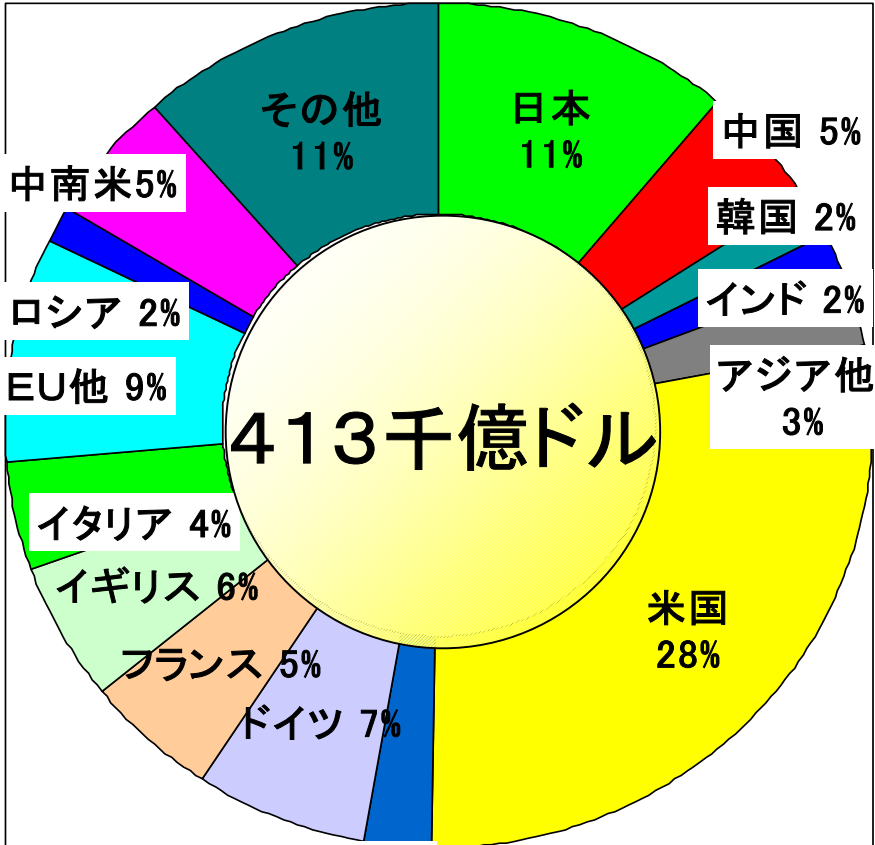


GDP と 購買力平価

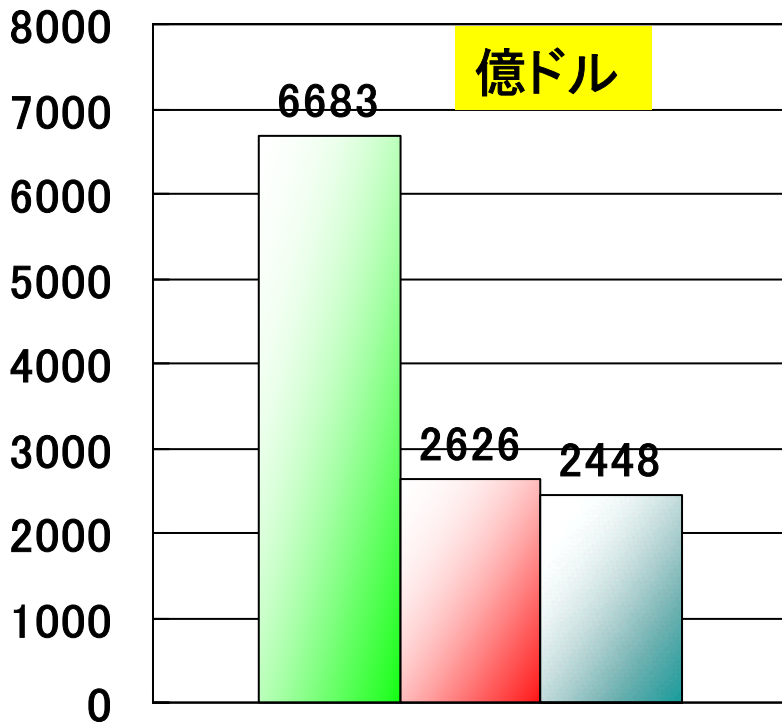
世界のGDP

購買力平価ベース

中国 5%→15.4%、インド2%→5.9%



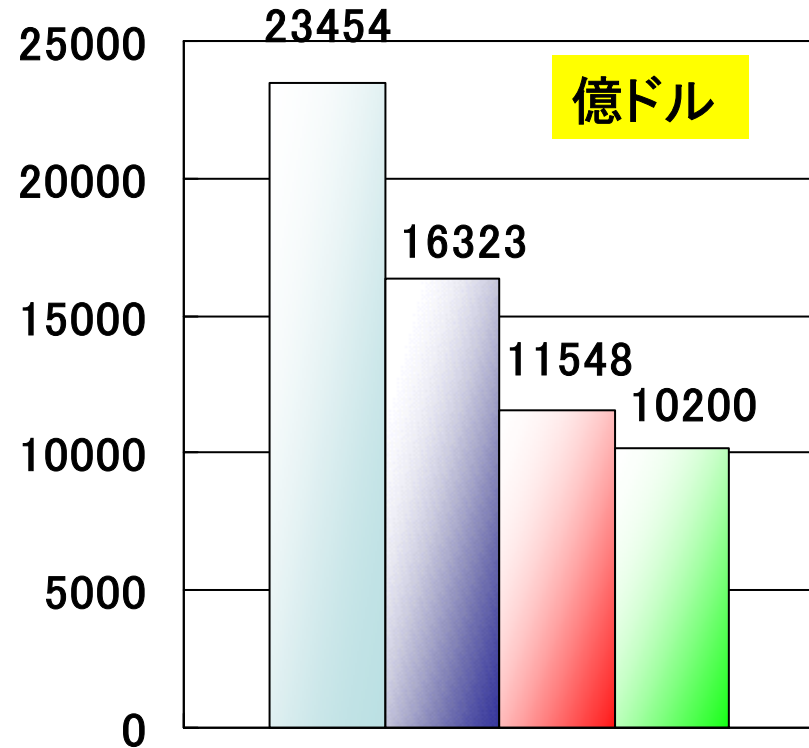
米国債保有高 2006.1米FRB



2006.1

■ 日本 ■ 中国 ■ 英国

輸出入額 2004年 WTO輸出+輸入



2004

■ 米国 ■ ドイツ ■ 中国 ■ 日本

出典: 日経新聞2006

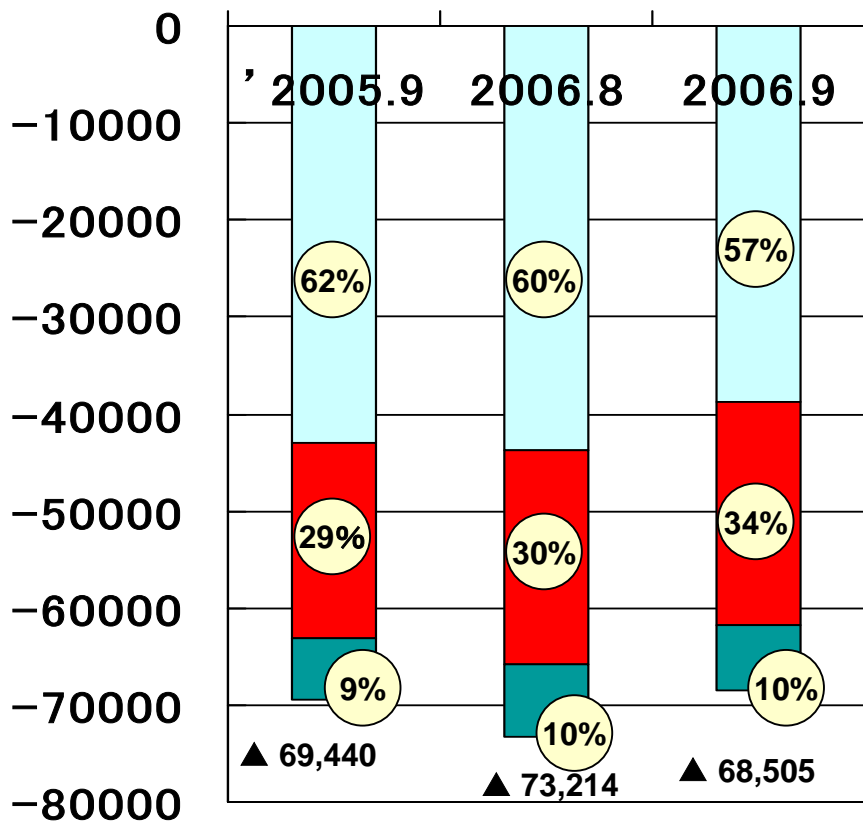
Y. Shigematsu

米国貿易収支と対中、対日収支

対中赤字は過去最

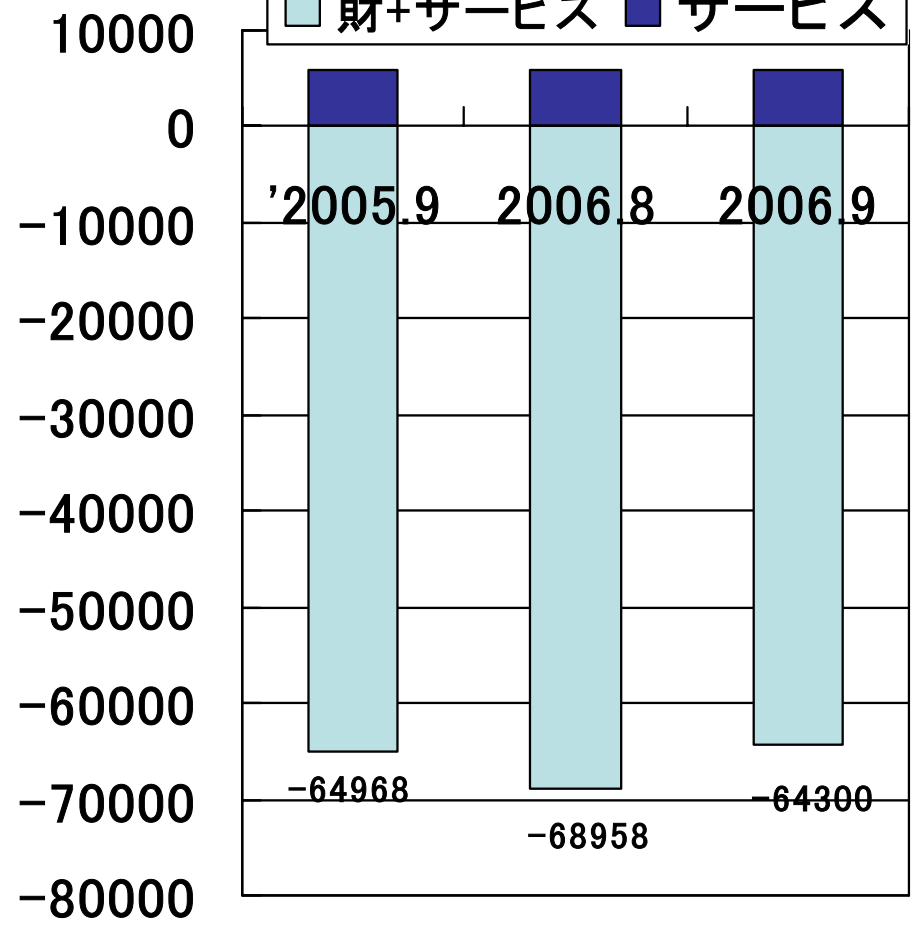
通関ベース

■ その他 ■ 中国 ■ 日本



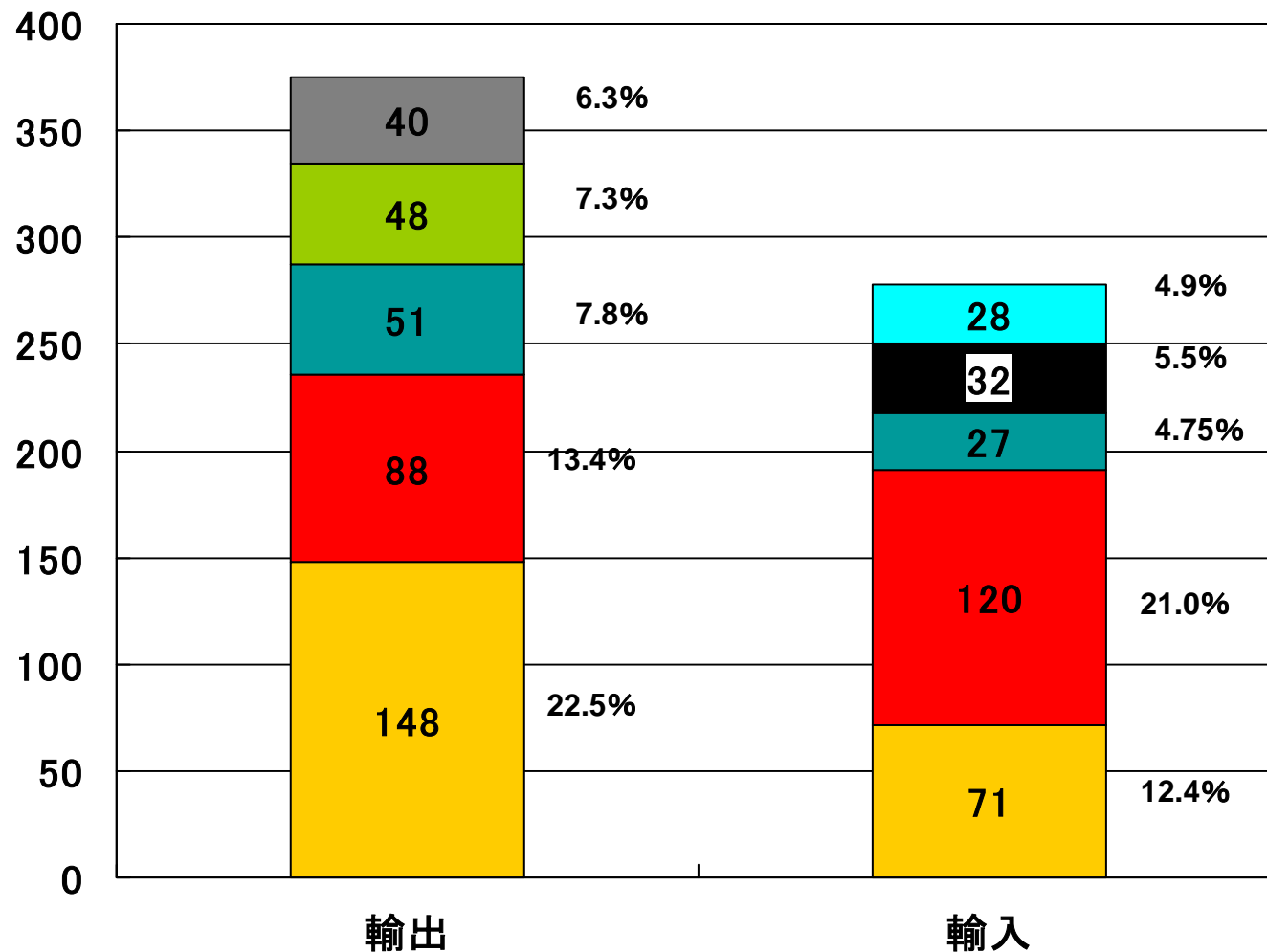
国際収支ベース

■ 財+サービス ■ サービス



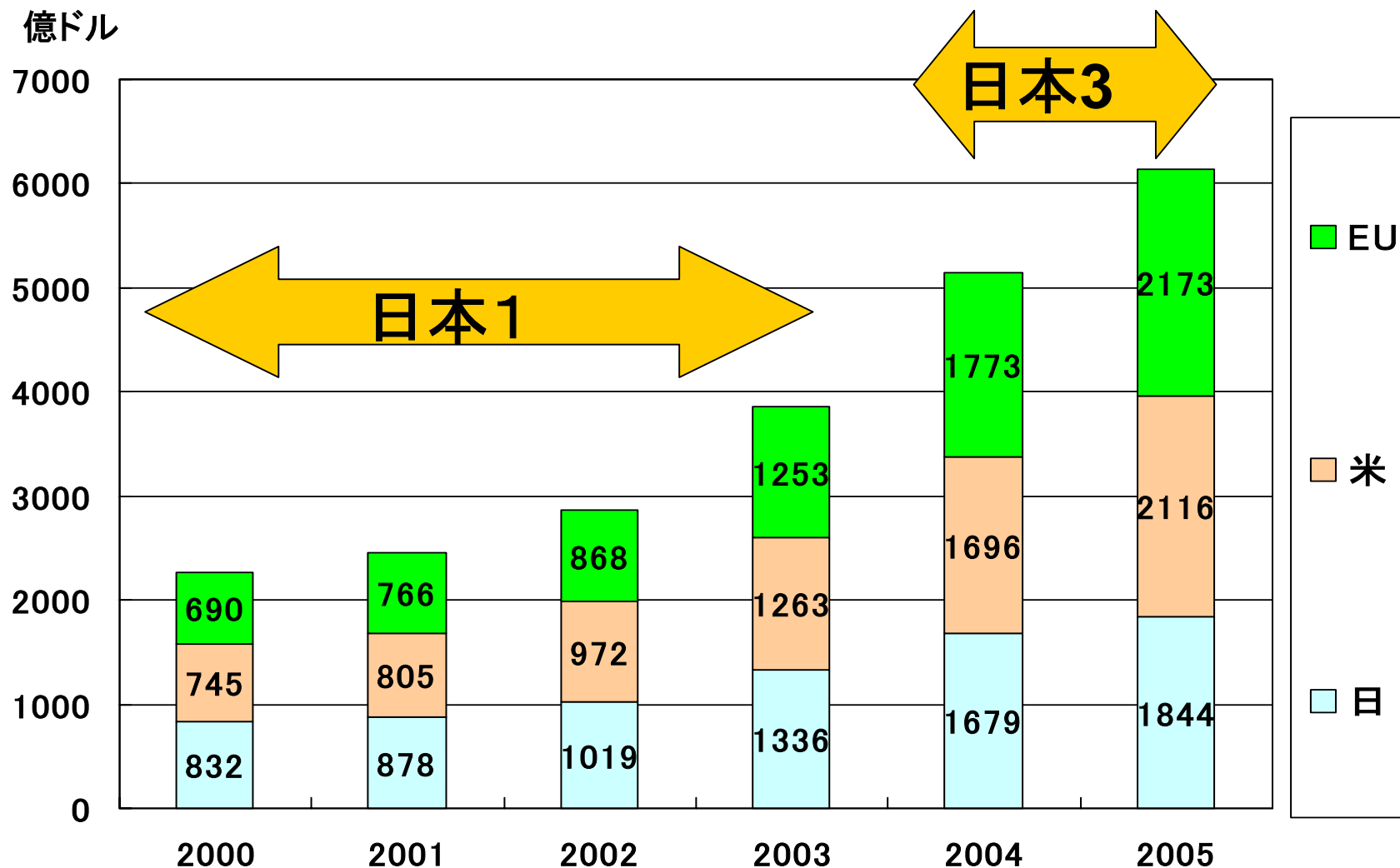
中国は輸入で1位、輸出で2

千億ドル



- アラブ首長国
- サウジアラビア
- 香港
- 台湾
- 韓国
- 中国
- 米国

日本は2003まで1位 → 2004から3位へ後



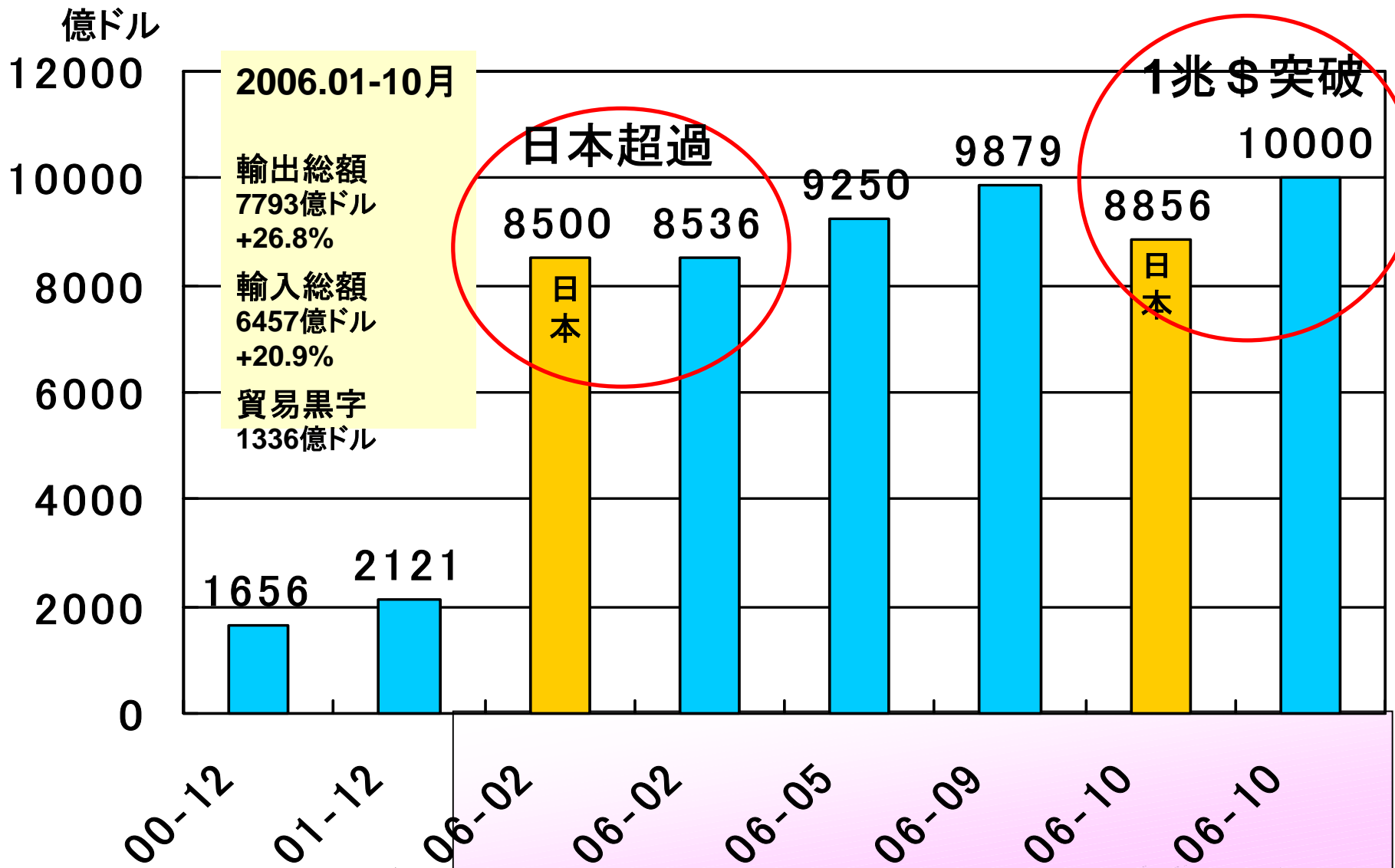
日本から中国への援助実績

- ・1980年よりODAを継続的に供与。
- ・オリンピック前までには新規供与を終了する。

2005年度末	有償資金協力(E/Nベース)	3兆1331億円
2005年度末	無償資金協力(E/Nベース)	1472億
2004年度末	技術協力(JICAベース)	1505億

中国の外貨準備高増加と現象・対応

外貨準備高世界一 10月末1兆米ドル突破



中国の海外進出(走出去)

❖ 中国の対外直接投資(商務部06年9月)

2005年度 : 122億6000万米ドル +123%

累積額 : 572億米ドル

投資先 : 163カ国 香港16.5%、米国10.3%、日本3.8%

投資企業別 : 国有企業35%→29%、有限責任会社28%→32%

投資緩和 : 今年7月から投資目的の外貨購入は金額制限撤廃

引進來(投資受入)に比べ、**走出去**(海外進出)はまだ小さいが、急膨張

❖ 急膨張の理由

1. 貿易摩擦の回避手段

貿易黒字の増加→アンチダンピング、人民元きり上げ圧力

2. 国内の過剰投資低減

3. 国際的ブランドイメージ向上、海外進出により企業の総合力向上

国内企業の再編統合、海外直接投資の拡大で多国籍企業化を図り、
技術、ブランド、販路を獲得。 中国企業の国際競争力強化

中国の直接投資 企業買収

■ 電子機器

TCL 仏 トムソン合併 世界最大のTVメーカー誕生 2004.7
 連想集団 米IBM PC事業買収 2004.12 12億5000万円
 尚徳 日本MSK買収(太陽電池メーカー) 2006.9 1.6~3億ド

■ 自動車

上海汽車集団 韓国双龍(サンヨン)自動車買収 2004.10
 南京汽車 英国MGローバー買収2005.7 50万ポンド(約97億円)

■ 機械

上海電気集団 アキヤマ印刷機製造 2002年
 日本工作機械メーカー 池貝買収 20億円 2004年

■ 製薬

三九企業集団 富山の東亜製薬 買収 2003
 カネボウ医薬品事業買収意向表明 2004.4

■ 失敗

中国海洋石油 米ユノカル買収
 海尔集団 米家電大手 メイタグ買収

中国家電海外生産を拡大 外貨準備を有効活用

2000年前後から 中国政府有力企業の海外進出後押し

家電の海尔、康佳、TCLが生産工場、R&Dを世界各国に設立

1. テレビ大手の中欧での生産拠点新設

反ダンピング関税国・地域への輸出拠点

康佳集団(広東省):ハンガリーにTV工場年内生産開始
海外5箇所目

長虹電器(四川省):3月チェコでTV工場稼動年100万台

2. エアコン大手の美的(広東省)

ベトナム初海外工場(炊飯器)

将来の貿易摩擦回避

3. エアコン最大手の珠海格力(広東省)

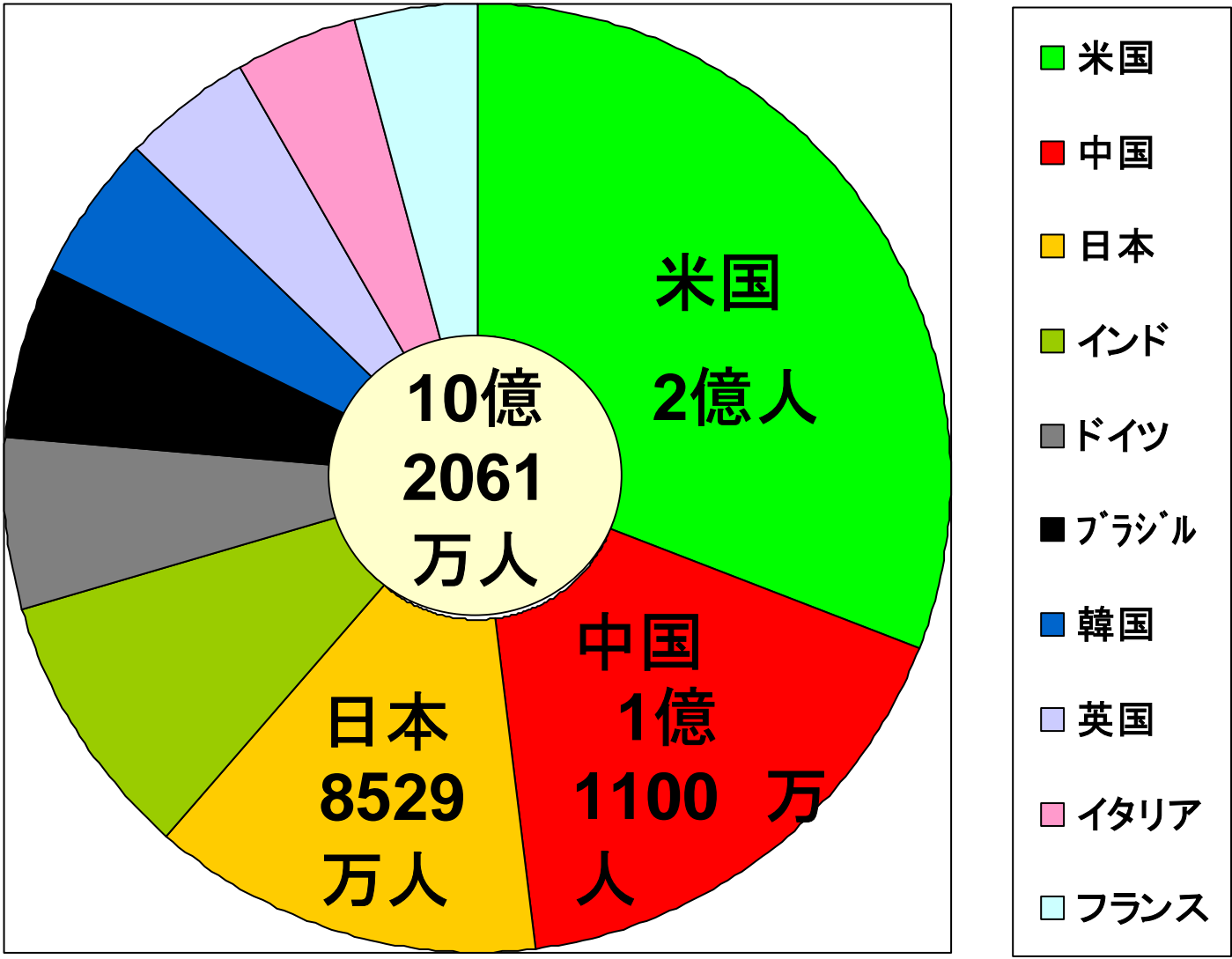
パキスタンでエアコン工場稼動

現地ニーズに合わせた製品開発、新興市場開拓

中国ネット人口 通信インフラの充実

- 中国のネット人口（全世界10.2億人 中国2位）
1億2,300万人（6月末） +19.4%
うちブロードバンド7,700万人（全体の約2/3）
利用者の1週間当たり接続時間16.5時間
約2億人の小中学のうち3,000万人利用
普及率15.4%
- 自由制限あるがビジネスには影響なし
政治関係、公序良俗に反する内容はアクセス禁止
- 衛星放送の受信状況
ホテル、外国人用アパートは受信可
中国人は政府幹部他一部は可、他は認可必

2005年 世界インターネット人口



中国携帯電話 普及・生産状況

■ 中国携帯電話普及状況 (全世界21.7億人 中国20%)

2001	3月	1億人
2004	5月	3億人
2006	1月末	3億9870万人
	2月	4億人突破
	6月末	4.26億人

普及率32.7%

1-6で3,294万人(500万人/月)

■ 中国携帯電話生産状況

2006年	生産	3億4000万台
	うち 輸出	2億5000万台
	国内新規加入者	4,800万人
	更新率	40-50%予想

ノキア販売(2005)

中国が世界最大市場
2005 34億ユーロ
(約4,800億円)

携帯電話端末
3,250万台(+72%)

中国シェア—30%
(1位)

中国は世界の11%
北米は世界の 8%

中国人海外旅行者 急増

自由に世界を見て回れる時代の到来

中国⇨海外 中国人旅行者人数

2005	3,102万人	(中国⇨香港1,254万人)
2006	第一四半期 852万人	(+16%) 124カ国
2020	1億人?	

海外⇨中国 外国からの訪中人数

2005	合計	1億2,000万人	
	韓国	354万人	+24.6% (在住40万人)
	日本	339万人	+1.7%

2004年度 中国企業経営形態

民間企業が200万社に国有は50%減(国家統計局)

第1回全国経済センサス(5年に1度)第2次・第3次産業の企業や事業単位を対象

企業経営形態	企業数 (万社)	全体比 %
国有企業	17.9	5.5
国有独資他	1.3	0.4
集団所有制企業	34.3	10.5
株式合作制企業	10.7	3.3
その他有限責任企業	34.5	10.6
株式有限企業	6.1	1.9
私営企業	198.2	61
その他国内資本企業	5.4	1.7
香港マカオ台湾系企業	7.4	2.3
外資企業	7.8	2.4
合計	325	100

(この他集団所有制連営企業などを含む)

企業形態別比率

1. 民間企業が2004年末時点で198万2,000社に達し、2001年に比べ**49.7%増加**。全体に占める比率は61%
2. 国有企業(国有独資、国有聯営の各企業を含む)は19万2,000社で**48.2%減り**、全体の6%以下に減少
3. 外資企業は7万8,000社で2.4%

■ 払込資本を見ると、国の資本が全体の48.1%を占め、個人は28%、外資は8.7%

急速な脱工業化 と 他地域からの流入増大

上海市	2005.末人口
実質人口	1,921万3,500人
戸籍保有者	1,340万人(69.8%)
	60歳以上 19.6% 高齢化急速進
他地域出身	581万人(+45万人)
	長期滞在者増加傾向
就業者	合計：863万人
第一次産業	61万200人(-6万2,700人)
第二次産業	322万3,300人(+6万3,600)
第三次産業	479万9,700人(+26万3,600人)
	急速に脱工業化進展
失業者	27万5,000人 4.4%
	2年連続低下

上海日本人学校
創立20周年11/4
昨年バンコックを抜
世界一の規模
現在：2,383人
北京は30周年
11/3日経

中国におけるR&D強化・増大

❖ モトローラ中国でのR&Dを大幅強化

人数： 06末までに3,000人(05末より50%増)

拠点数： 現在6都市に16箇所のR&D

開発費： 中国で研究開発費毎年1億米\$以上

財産権： 産業財産権3000件(うち10%は中国開発)

❖ 中国展開のお手本会社

1. 中国がしてほしい事を全部先取り→特権享受

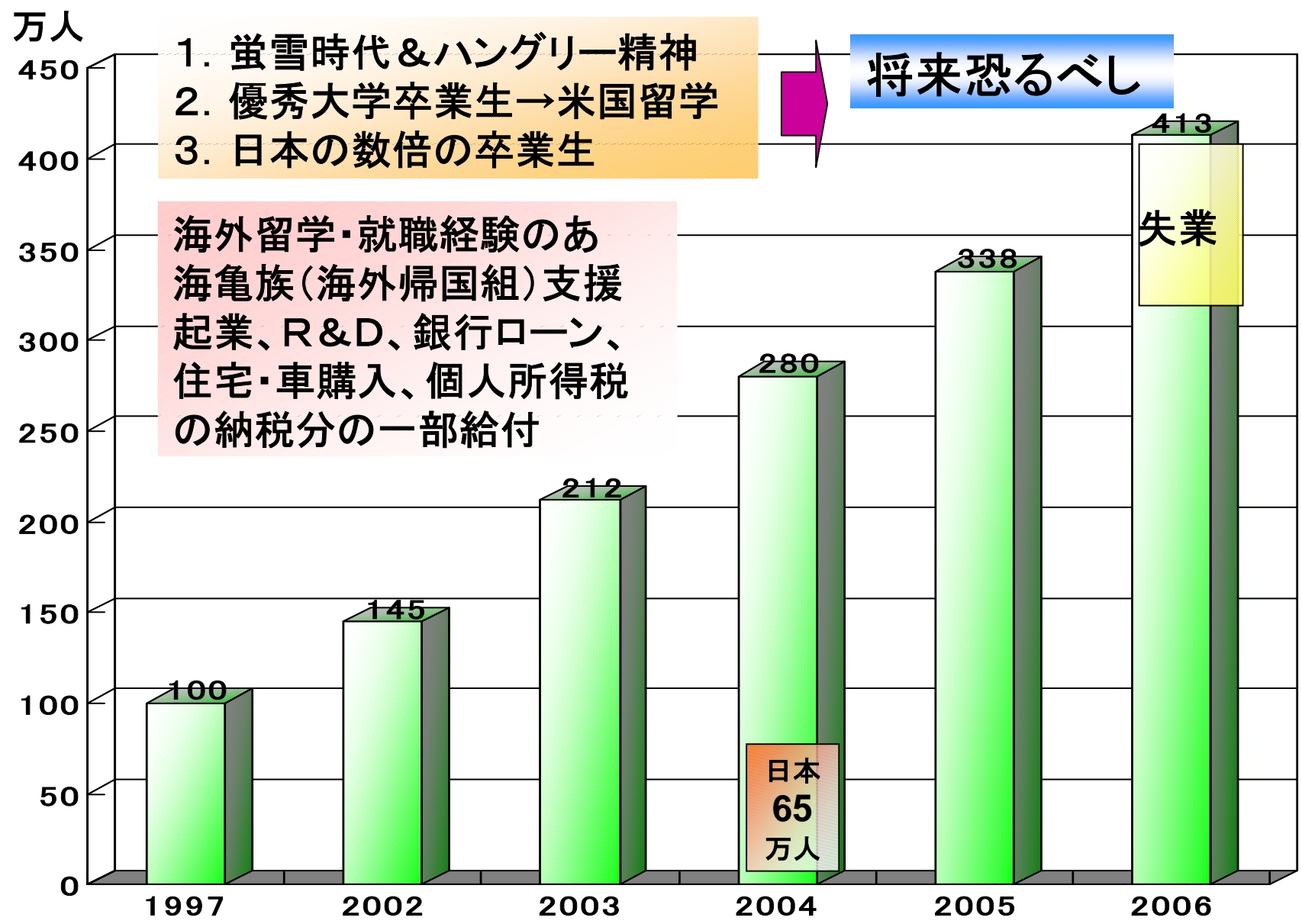
雇用機会創出、先進技術・製品、R&D

(米国標準品、シンガポール低価格品、北京高級品)

中国業界のインサイダー：業界指導、業界規格

3. 米国生産停止して中国集中 莫大な利益を本国送金

中国大学生急増 失業率Upと初任給Down



第11次五カ年計画

～中国の今後の方向～

第11次5カ年計画(2006~10年) 主な数値見通し

分野	指標	単位	2005	10年	年平均
			実績	目標	伸び率
経済成長	GDP	兆元	18.2	26.1	7.5%
	一人当たりGDP	元	13,985	19,270	6.6%
経済構造	サービス業/GDP	%	40.3	43.3	3
	サービス業/就業	%	31.3	35.3	4
	研究開発費/GDP	%	1.3	2.0	0.7
人口・資源 環境	エネルギー消費削減/単位GDP	%	—	—	20
	水消費量削減/単位工業生産額	%	—	—	30
	固体産業廃棄物の総合利用率	%	55.8	60	4.2
	主要汚染物質排出量の削減率	%	—	—	10
公共サービス 国民生活	5年間の都市での新規就業	万人	—	—	4,500
	5年間の農業から他産業への労働力移転	万人	—	—	4,500
	都市部登録失業率	%	4.2	5	—
	可処分所得/都市住民1人	元	10,493	13,390	5%
	現金収入/農村住民1人	元	3,255	4,150	5%

第10期全国人民代表大会 温家宝首相政治活動報告

■ 「一定の高成長」志向 06のGDP成長率目標を8%前後と発表した。▲1.9%
マクロコントロールや生産力過剰の削減、貿易摩擦絡みで輸出が鈍化する可能性などの影響を見込んで「今年の主な任務」の第1項目として「引き続き安定した、比較的速い経済発展を維持する」を掲げている。「8%」には、「一定の高成長は確保する」という中国政府の意思が表れたとみてまず間違いない。

温首相は重要プロジェクトの継続や国民の所得増、消費拡大などを推し進めると強調し、内需主導に移行を図りつつ成長路線を堅持する考え

■ 環境＝淘汰と再利用 省エネ・環境保護

今年の方針として、資源の無駄遣いや環境汚染を引き起こし、安全な操業条件を備えていない企業を法に基づき閉鎖・淘汰するとした。

一方で、省エネプロジェクトや省エネ製品・建築物を奨励。リサイクル経済の実験に一部で着手するほか、リサイクル優遇税制をさらに充実させるなど、環境に優しい社会を目指す施策を行う

■ 科学技術費20%増額

自主技術と国産自主ブランド育成を柱とする「自主創造革新」
今年度の国家予算で科学技術振興関連費として716億元(+19.2%)
科学技術の重点分野に集中して資金と資源を投入

■ 農業問題を重視

「社会主義新農村の建設」農業・農民・農村のいわゆる「三農」問題解決を最優先課題高度化推進による農業の発展と農民の増収、農村の環境・インフラ改善

産業高度化、中西部開発、省エネ、環境保護、サービス業開

■ 産業構造高度化

1. 農業関係（現代化農業技術と経営管理方式）
2. 電子情報、石油化学・化学工業（大型化）、自動車（R&D、ハイテク部品生産）
3. 伝統産業改造（機械、軽工業、紡績、原材料、建築、建材）
4. インフラ（道路、港湾、鉄道）、都市基礎インフラ（水、ガス、熱、汚水・ゴミ処理）
特に中西部、東北の都市基礎インフラ

■ 資源節約型、環境友好型

■ サービス業の対外開放

1. 銀行、保険、証券、電信
2. 商業領域
現在商業経営理念、販売方法、販売網、サービス方法）
商業卸売企業、大型チェーンストア、配送センター
3. 大型物流企業 国内物流施設建設と経営
4. 旅行業、運輸、建築、弁護士、会計、コンサル業務の対外開放

■ 中国企業の自主創新システム強化促進

大型グローバル企業の製造、サービス、訓練基地

規制緩和と規制強化

外資優遇縮小と税制改正

WTO加盟5年目の規制緩和と規制強化

❖ WTO加盟

1. 内国民待遇原則の享受
2. 外国製品に対する開放
 - ①工業製品に体する関税率の低下
 - ②非関税障壁(輸入許可制、輸入割当制)の段階的撤廃
3. サービス貿易の開放

❖ 現況

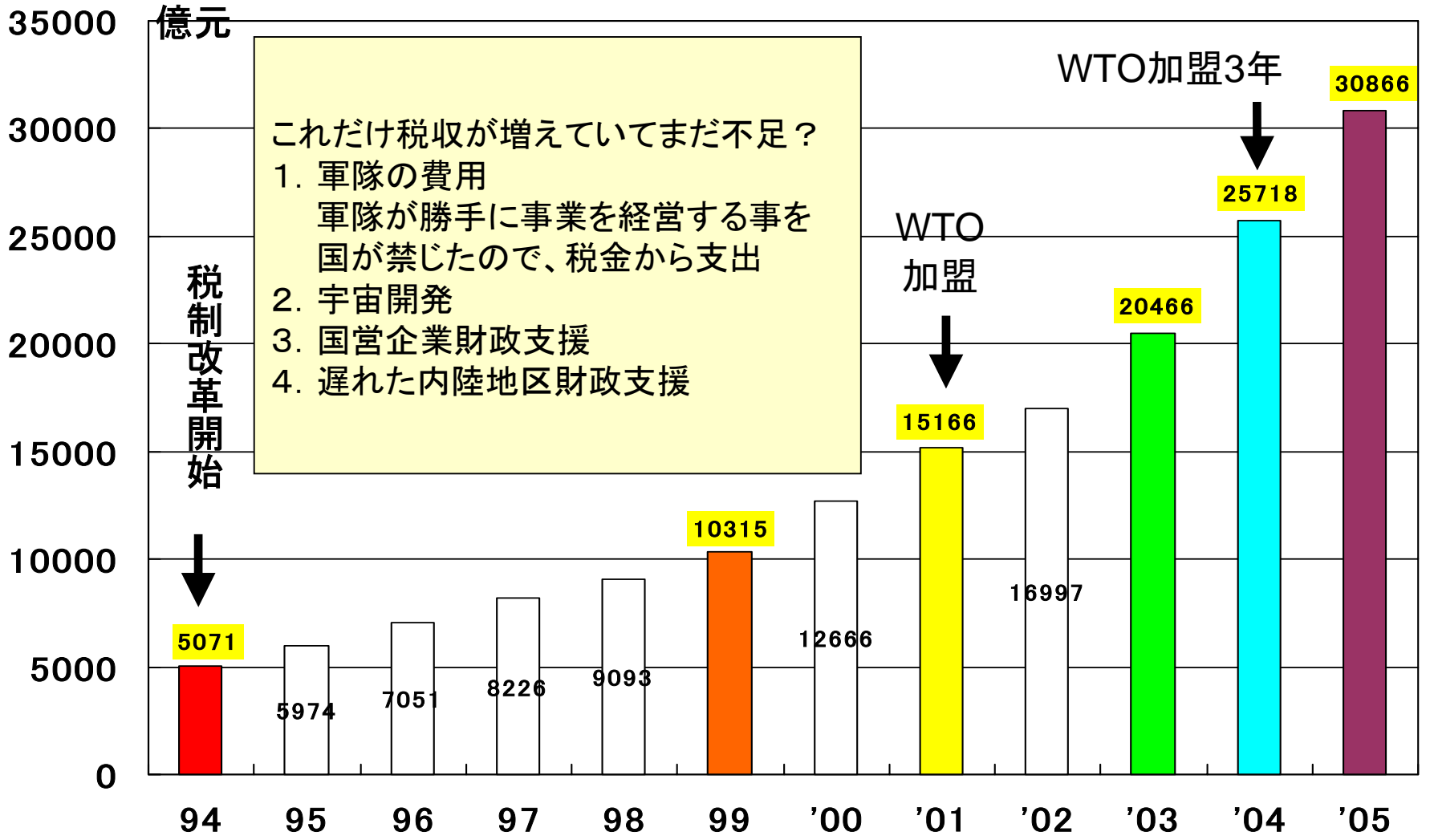
1. 内国民待遇原則の享受
 - ①内国民待遇原則のもたらす不利益
 - 2元管理の1元管理化に起因する混乱
 - 外国企業も中国企業が服するルールには服する必要がある
 1. 会社法
 2. 区外事務所問題
 3. 外資優遇政策の廃止・縮小の可能性
2. 外国製品に対する開放

❖ 経済急成長による歪の是正措置

1. 乱立開発区の土地乱開発を統制
2. 国家発展改革委員会による許可権の強化

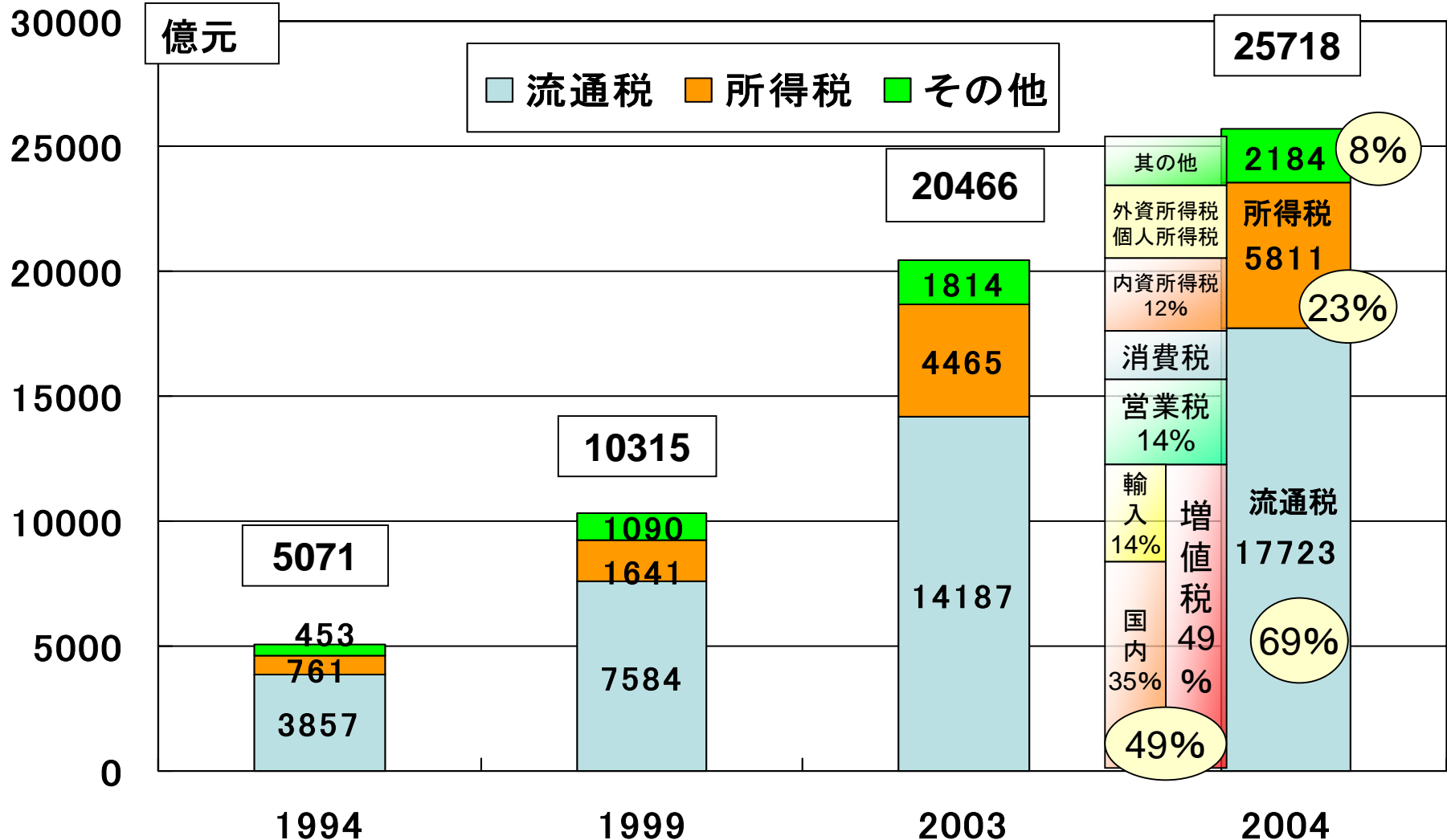
全中国税収額推移 (中国国家税務総局)

10年で5倍。この2年は毎年5000億元増。国税：地方税



中国税収構成

流通税が7割：特に増値税は5割、次が営業税14%



税収区分

税金 種類	税率	中央 政府	地方 政府		
			市	区	
法人税	33%-8%	60%	40%	40%	60%
増値税	17%	75%	25%	40%	60%
営業税	5%	0	100%	40%	60%
個人所得税	30%-45%	30%	70%	40%	60%

中央対地方の比率は年々見直しがなされており確認
 → 現在の個人所得税は30:70 Or 60:40か？

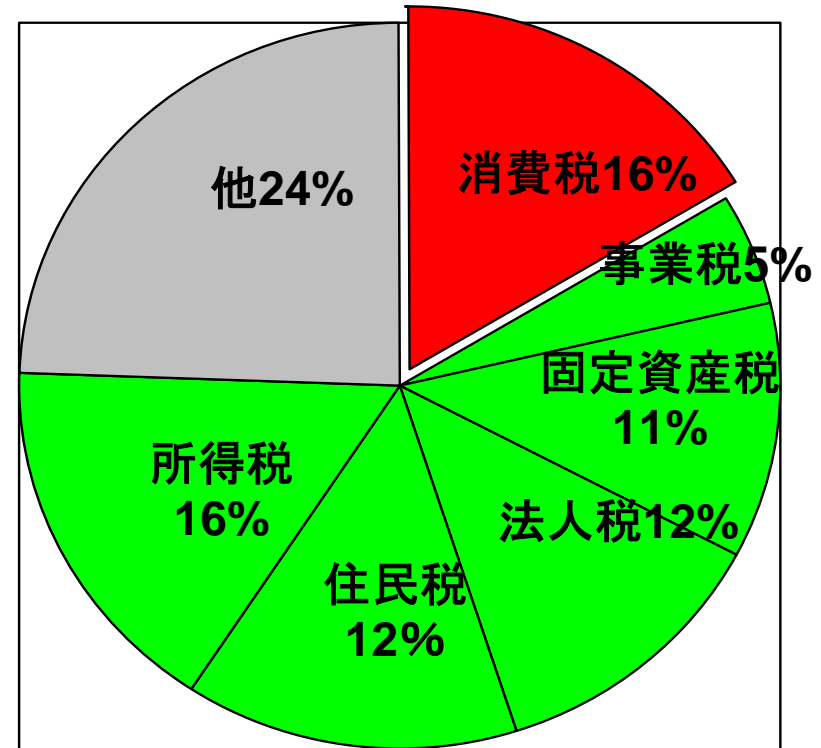
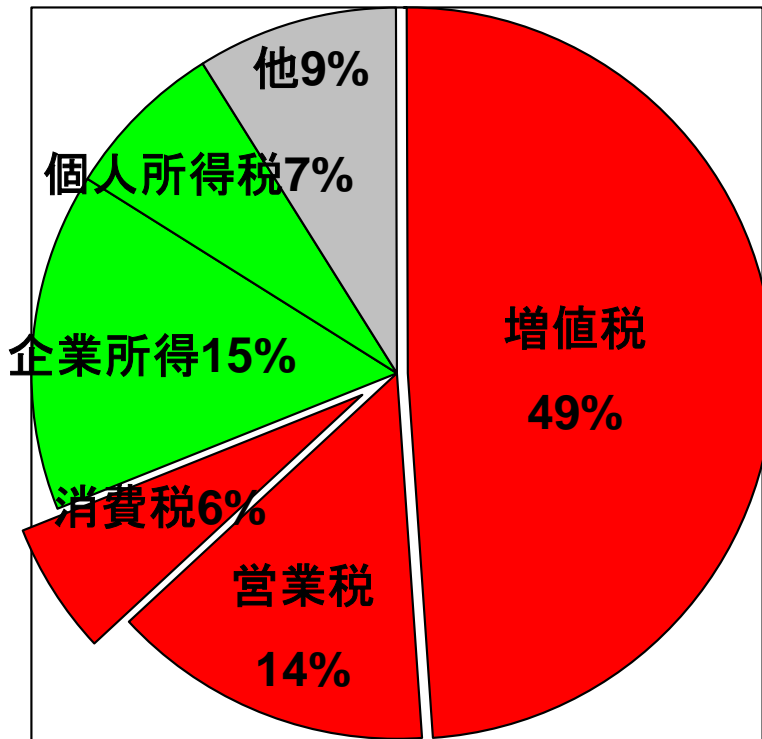
中国と日本の税収割合(2003) (E&Yデータから作成)

中国

日本

■ **間接税**: 中国69%、日本16%

■ **直接税**: 中国22%、日本56%



■ 増値税 ■ 営業税 ■ 消費税
■ 企業所得税 ■ 個人所得税 ■ その他

■ 消費税 ■ 事業税 ■ 固定資産税
■ 法人税 ■ 住民税 ■ 所得税
■ その他

今後予想される主要な税政改正

企業所得税の内資・外資統一

- ①税率変更
- ②内資・外資の統一税率とする予定(33%→24%前後)。
- ③早くても2008.3全人代での成立となる。(2007の採決なし)
- ④決議されても猶予期間が数年認められる可能性があり既に設立済の会社には影響な

外資優遇政策変更

- ①外資への優遇政策は廃止・縮小方向であり、新規品目導入時には個別に当局に新技術である事の説明・説得が必要
- ②奨励産業・品目のみ優遇の方向
- ③税前控除基準(損金算入基準)の整理統合

増値税と営業税

- ①生産型増値税を消費型増値税に移行
→ 固定資産の仕入増値税を仕入税額控除適用して設備購入負担を軽減
- ②営業税の課税範囲を増値税に移行

今後予想される主要な税政改正

個人所得税

- ①分離課税を総合課税に結合
- ②税前控除項目と基準の制定
- ③費用控除基準引き上げ(800→1,600元)は2005.10承認済み
預貯金利子の課税開始(国債利子は免税)
- ④所得水準と税率の見直し

優遇政策に対する今後の対応について

- ①全体的方向としては、外資に対する優遇政策が縮小していく方向にあるが、猶予期間があったり、新技術という説得ができれば承認を受けることができたり、税金の還付なくても地方政府の収入の中で一部を奨励金として還付してくれたりする事もあるの一通り要望をしていく事が必要と思われる。
- ②現在と区別に優遇を指定されている地域が全部同時に優遇を撤廃・縮小していくのか例外が数多く出てバラバラに進むのか注視していく必要がある。

外資優遇縮小と税制改正

商務

税制改正で優遇策をなくすと外資の導入に大きな影響及ぼすので、外資優遇をなるべく維持して外資を継導入したい。

対立

財政部・国家税務総

1.二度とない絶好の税制改正のチャンス

1994の税制改革以来今迄経済安定成長を重視し抜本的な税制改革はできなかったが、最近は、財政収入増加、外貨準備高増大、人民元切上圧力という背景がある。

2.外資導入に大きく影響しない(税制以外の要因がもっと大)

関税率既に大幅減で輸入品増大、中国消費構造変化、産業構造変化
外資企業は中国を中心とした経済活動

3.増税効果と減税効果のバランスと経過措置

①税制改正と優遇縮小 (増税効果)

外資は超国民待遇→公平な競争実現→内資企業の潜在力向上
→税制改正

②生産型増値税→消費型(仕入れ税を税額控除)(減税効果)

新しい産業へシフトする時の多額の設備投資費用削減

③経過措置

外資導入の影響軽減の為、数年の経過措置を取る

生産・販売体制づくり

- 企業形態と経営計画・優遇
- 投資性会社と地区総部
- 外商投資商業企業 (商務部2004年第8号令)
- 非商業企業の商業行為(商資函(2005)第9号)
- 保税区企業の経営範囲と
営業拠点の全国展開

企業形態と経営範囲

- どういう企業なら何ができる
- どういう違いがあるか

会社形態と経営範囲の比較

	地区総部	投資性	保税區(新)	保税區(旧)	商業会社	製造会社
保税販売	X	X	○	○	X	X
中継貿易	X	X	○	○	X	X
輸出入	○	○	○自主	△代理	○	○自社品
国内販売	○	○	○自主	交易△市場	○	○自社品
(外部仕入れ)	○	○	○	○	○	30%
調達機能	◎	◎	△国内品のみ	△国内品のみ		自社用のみ
税制恩典	15%~	30%~15%	15±α	15±α		○
	地域優遇税制	地域優遇税制	地域優遇税制	地域優遇税制		
役務提供	◎	○+α	○	○	?	X
資本金	1億\$	3000万\$	約20万米ドル	約20万米ドル	50万元	

本社・支社の役割・差

法人税のみ本社、他は原則として支店

	現 在			今 後（一社化）		
	独立 企業	独立 企業	連絡 事務所	本社	支社	連絡 事務所
法人税	○	○	—	○	—	—
財務諸表	○	○	—	○	○	—
増値税	○	○	—	○	○	—
個人所得税（中国人）	○	○	○	○	○	○
個人所得税（外国人）	○	○	—	○	(○)	—
Visa・居留証（外国人）	○	○	—	○	(○)	—
保険・年金・人事登記（中国人）	○	○	○	○	○	○

保税区の場合:1. 支店は国内販売可能だが、輸入通関は不可(10桁の通関コード取得不可)
2. 輸出入権取得すれば、全国で異地通関可

投資性会社と地区総部

投資性会社と地区総部（経営範囲一覽表）

項目	第 1 段階	第 2 段階	第 3 段階	
	傘 型（一般）	傘 型（3千万米\$投資済み）	傘 型（地区総部）	
条件	設立条件	登録資本金3千万\$	3千万\$投資済み	
	分支機構	登録資本金1億\$ 5千万\$, 資産30億元、利潤1億元 3千万\$投資完了、R&D設立済	商務部の審査認可で分支機構設立可	
販	国内販売	代理・協力(投資先企業製品)、Commission代理、卸売	取次販売(投資先製品)	
	試験販売		新製品開始前に親会社から輸入販売 他社に委託して生産/加工し、国内外販売	
売	委託加工貿易			委託加工貿易従事(委託品国内外販売&全量輸出)
	System販売	—	投資先System購入・販売 System購入品購入(50%)	企業の製品を購入し、 System化後国内外販売
輸入	輸入販売	代理・協力(投資先企業製品) 生産用材料部品 自社用設備	親会社製品の輸入販売(小売含まず)	多国籍企業・関連企業製品輸入販売 (小売含まず)
輸出	輸出	代理・協力 輸出税還付手続き可	投資先会社+其の他企業製品の 代理、取次販売、輸出買付機関設立 する方式での輸出。輸出還付税手続	生産委託品 (自社・親会社製品)
財	資金調達	資金調達、保証提供協力(投資先へ)		財務会社設立、財務Service 国内関連会社の外貨資金集中管理 国内外会社の外貨資金集中管理
	財務支援	財務上の支援(投資先へ)(認可要)		
関	外貨資金	外貨Balance(投資先企業間)		国内関連会社の外貨資金の集中管理 国内外関連会社の国外貸付外貨資金集中管理
	人民幣資本	合法的収益を投資性会社の登録資本金として出資	合法的収益での出資増資部分から投資可	
係	戦略投資	上場企業に対する戦略的投資	外資比率25%以上なら外資企業の待遇	国外投資従事
	借入限度	3,000万米\$以上で、登録資本金の4倍		1億\$以上なら6倍
技	Lease	—	Operating Lease Service(投資先へ) Operating Lease Service会社設立	Finance Lease会社設立、Service Operating Lease業務従事
	技術支援	技術支援(投資先へ)	技術訓練(投資先の取次店、代理店 及び投資性、親会社、関連会社の 技術譲渡取り決めの国内会社)	
	R&D設立	研究センター/部門設立、成果譲渡、技術Service		
其	After Service	投資先企業製品	輸入製品のAfter Service	投資先企業、多国籍企業製品維持・修理 要の材料・部品輸入
	物流	—	運輸・倉庫等の総合Service(投資先へ)	物流配送Service従事
其	人事管理	社員研修、人事管理Service		
	Consulting	投資者、関連会社に市場情報、投資情報等々		
	Out-Sourcing	海外企業のout-sourcing		国内外企業ServiceのOut-sourcing受託
	工事請負		中国企業の国外請負工事参画	国外工事請負業務

外商投資商業企業

外商投資商業分野管理弁法

「外商投資商業分野管理弁法」(「商業分野管理弁法」)
(2004年6月1日に施行)

商務部令[2004]第8号

- 外商投資商業企業の新規設立
- 外商投資非商業企業の経営範囲拡大による商業企業化
- 国内企業の買収による外商投資商業企業の設立
- 外商投資企業の再投資による商業企業の設立

2. 保稅区企業の商業企業化→05年8月に第一例認可

非商業企業の商業行為

～外部企業からの仕入れ販売～

- ・ 製造企業はどうか
- ・ 販売企業はどうか

外商投資非商業企業増加分銷經營範

外部企業からの仕入れ販売権の認可

商資函(2005)第9号(2005-4-2)

- 生産型企業を維持する場合
→ 総販売額の30%
- 販売型企業に変更する場合
→ 無制限
- 投資性公司/地区総部 → 無制限

保税区企業の経営範囲

営業拠点の全国展開



総経理 刑 慧芳
Lilian Xing

愛称: “けい”さん
又は“リリアン”さん
英語でコミュニケーション
最近は日本語も勉強



副総経理 寿 曉琪
Shou Xiaoqi

愛称: “ことぶき”さん
中国の複雑な制度も
日本語でわかりやすく
説明して下さるので、
とても理解が深まります。



総経理助理 郭 佳川
Jane Guo

愛称: “かく”さん
こちらから、複雑な事を
日本語でわかりにくく
説明しても、きちんとした
中国語に通訳して下さる
ので、正しく伝わります
ありがたいことです

最新の保稅区規制緩和

1. 経営範囲の拡大
2. 浦東新区財政支援
 - ① 運営センター
(販売統括本部)
 - ② C区新設、移転

上海外高橋保稅区 企業の經營範圍 (最新)

1. 輸入製品の国内販売

- ① 輸出入権がある為、自主通関(代理通関不要)と両替(外貨購入)可能
- ② 内販権がある為、増値税伝票の自主発行が可能(交易市場不要)

2. 国内調達製品の輸出販売

- ① 輸出入権がある為、自主通関及び増値税還付ができる
(外貿会社に代理通関依頼不要)
- ② 異地通関可能
- ③ 輸出入権のある国内企業が製品を物流園區に輸出し、物流園區分公司が自主輸出国内製品を物流園區に入れた時点で、すぐ増値税還付可能

3. 国内調達国内販売

- ① 内販権があるので、増値税伝票の自主発行が可能

4. 輸入製品及び国内工場で生産した製品の統括販売 (統括販売本部)

- ① 保稅区で貿易企業設立→商務部へ輸出入権と内販権を申請
- ② 上海市對外經濟委員會へ對外貿易經營者の資格を登録
→増値税伝票自主発行可能
- ③ 浦東新区財政補助(税制優遇政策の対象)となる
- ④ 外高橋保稅区における保稅在庫、保稅配送、分売等の優遇政策

5. 加工貿易の原材料と部品の供給及び転廠

- ① 海外企業→保稅区企業→国内工場A→物流園區分公司→国内工場B

保稅輸入	進料加工	保稅転売	保稅転売
	来料加工		

- ② 国内工場Aは貨物が物流園區に入ってから、輸出増値税還付対象になる
- ③ 国内工場Bは加工手帳により、物流園區から再輸入することが可能

上海外高橋保稅区 企業の經營範圍 (最新)

6. 保稅区内倉庫及び部品配送センター

- ① 国外→保稅区倉庫、部品配送センター→国内
輸入税・増値税の支払いをづらせる
保稅期限なし
集中通関申請が可能

- ② 商務部へ輸出入権、内販権を申請する→輸入品の国内販売・アフターサービス

7. 保稅加工及び製品販売 (保稅区内生産型企业)

- ① 設備の保稅輸入、銀行保証金台帳免除、生産計画申請免除、加工段階増値税免除、国産化率なし
- ② 商務部へ輸出入権、内販権申請→自社製品販売、輸入品・国内調達製品の販売、アフターサービス

8. 經營範圍を拡大し、輸出入権及び分売権を取得

- ① 卸売り権申請 外高橋管理委員会→上海市外国投資工作委員会→商務部
- ② 小売権申請 外高橋管理委員会→上海市經濟委員会→市外国投資委→商務

③ 經營範圍

国際貿易、中継貿易; 保稅区企業間貿易、貿易代理及び貿易コンサルティング;
保稅区内商業性简单加工及び倉庫業

+ 卸売り、輸出入業務、コミッション代理業務(競売除く)、及び其の他の関連業務

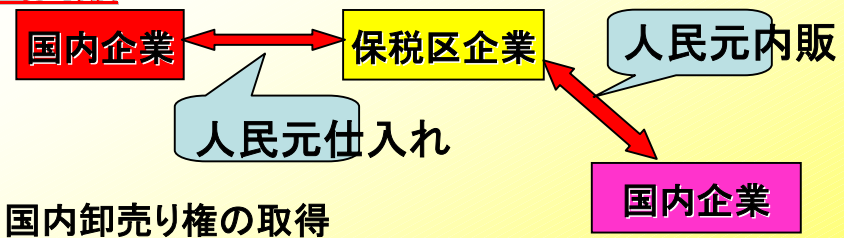
④ 比較

	輸出入権	内販権	保稅貿易権
保稅区外企業(輸出入権、内販権有り)	○	○	X
保稅区内企業(輸出入権、内販権有り)	○	○	○
保稅区内企業(輸出入権、内販権無し)	X	X	○

「商業領域管理弁法」が保税区企業に適用される意義

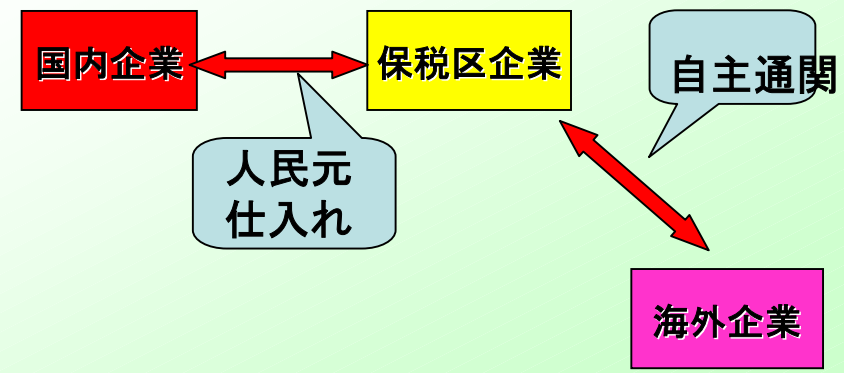
サプライチェーンの整備

国内販

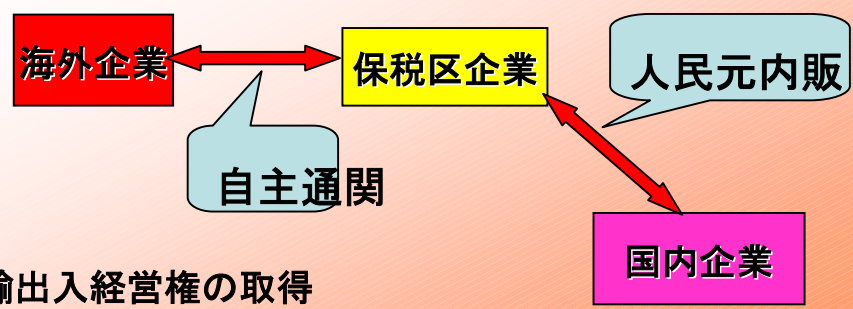


国内卸売り権の取得
 リスクの回避
 統括販売の実現

輸出販

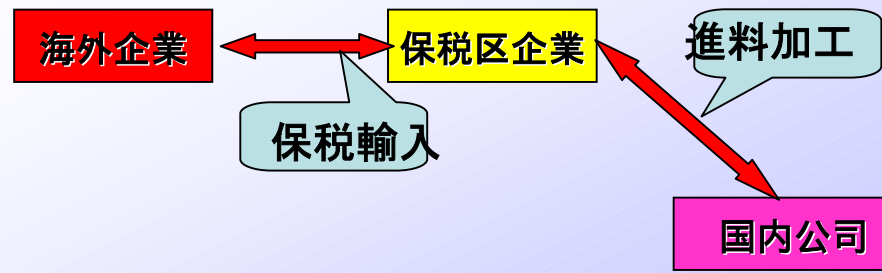


輸入販



輸出入経営権の取得
 自主通関可能手続の簡潔化
 及びコストの節約

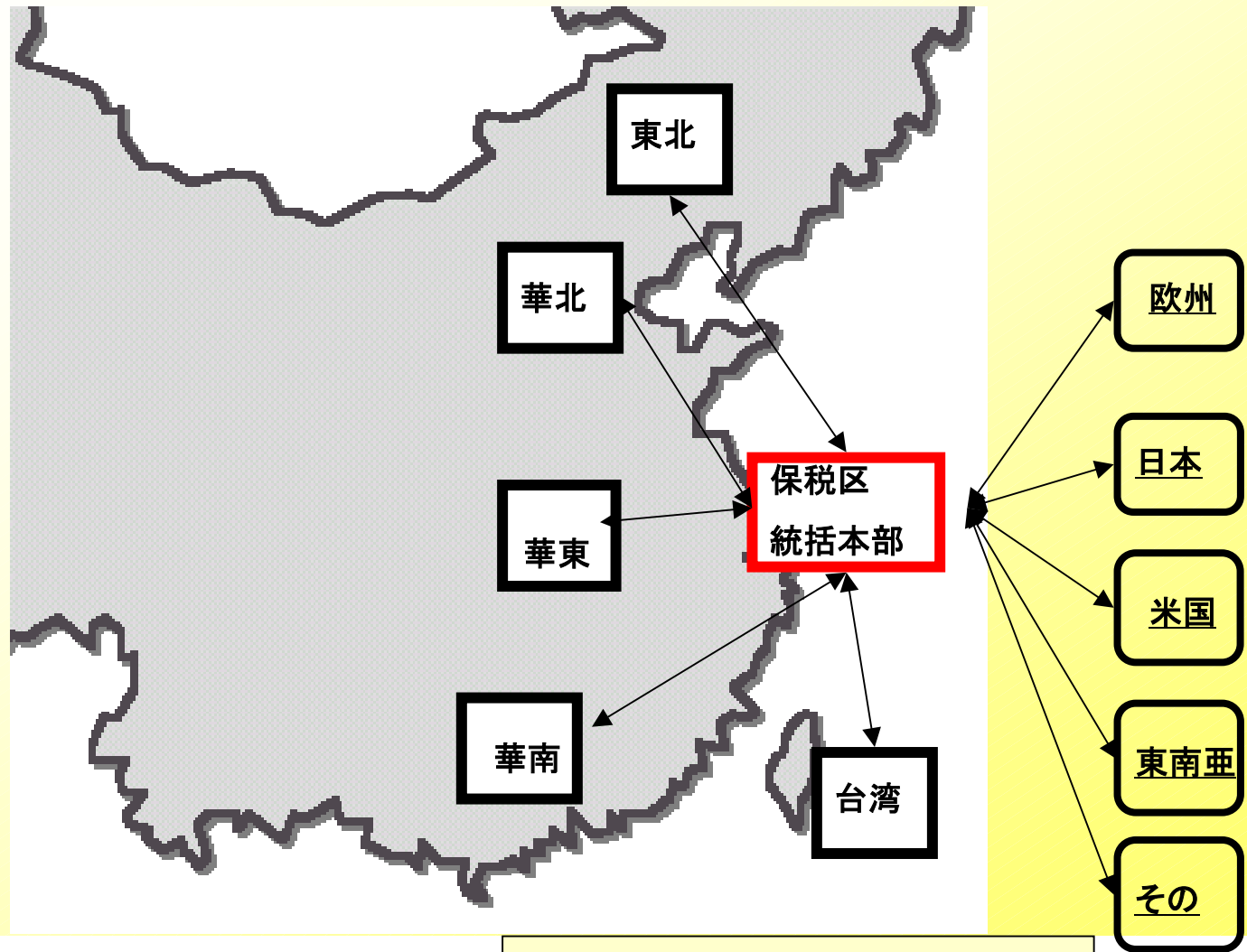
保税販



<上海外連発商務諮詢有限公司>

「商業領域管理弁法」が保税區企業に適用される意義

統括販売本部の実現



<上海外連発商務諮詢有限公司>

各種貿易企業の比較対照

経営範囲

「管理弁法」の権限を
取得した保税区企業

従来の保税区企業

新設した保税区外の
商業性企業

保税販売

保税販売

—

中継貿易

中継貿易

—

自主輸出入

代理輸出入

自主輸出入

自主国内販売

—

自主国内販売

各種サービス

各種サービス

各種サービス

コンサルティング

コンサルティング

コンサルティング

<上海外連発商務諮詢有限公司>

Y. Shigematsu

上海外高橋保稅区 運營センター発展の奨励 2006.5.19

1. 運營センターの定義

- ① 独立法人資格
- ② 登録資本金が100万米ドル又は800万RMB以上
- ③ 本社の資産総額が4億米ドル以上或いは32億RMB以上
- ④ 申請前1年または当年の營業収入が15億RMB以上、且つ工商稅收総額1000万RMB以上
- ⑤ 本社取締役会でこの營運センターが中国区域或いは中国区域を含みそれに限らず商品の販売及び関連業務を行う
- ⑥ 保稅区登録地で実際に經營し、保稅区内で100㎡以上の建物を購入または借りる事

2. 下記の經營、管理、サービス

- ① 商品の販売、輸出入及び関連業務
- ② 保稅倉庫業務、中継貿易
- ③ 營業・マーケティングサービス、製品修理、検査、展示、技術コンサルティング、技術訓練、アフターサービス及び商業性の簡単な加工等の関連業務
- ④ その他經營、管理及びサービス活動

3. 高級管理者の活用を奨励(総經理、部門責任者等10人以下)

- ① 申請前に1年以上の勤務実績必要

4. 管理委員会が運營センター発展の具体的奨励について実施・説明を行う

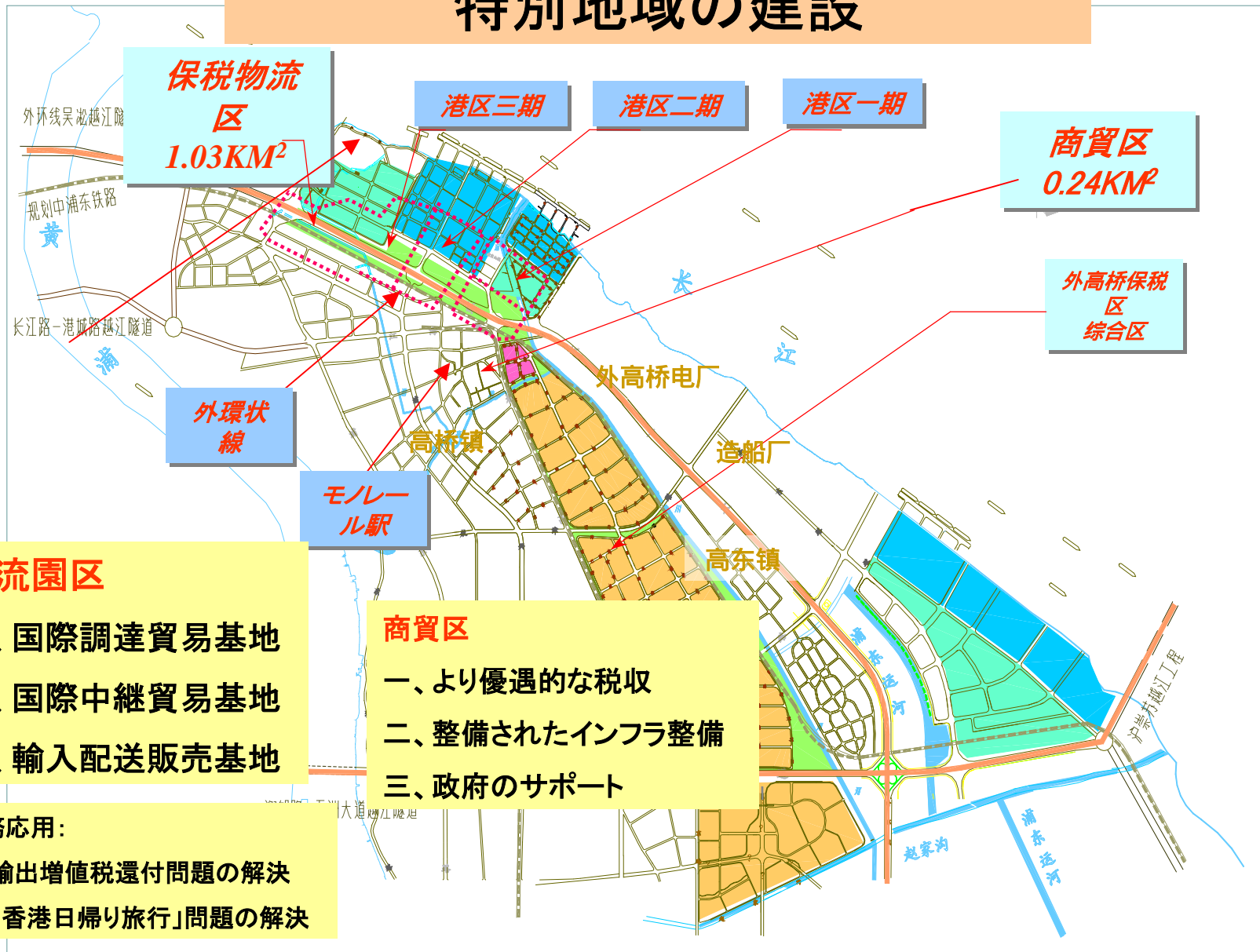
2007年12月31日以前にC区の300万元以上の部屋を
購入或いは1000m²以上の部屋の5年以上の賃貸期間

- ①新しく設立した企業は実現した増加値、
利潤総額の地方財力部分は
3年間100%補助、残った期間は50%補助
- ②登録した企業は実現した増加値、利潤総額
が形成する新区地方財力増量
部分の3年間100%補助、残った期間は50%補助

企業：貿易類、社会仲介、代理サービス、コンサルティング、
飲食業、旅館業等

保税区的対応

特別地域の建設



- ### 物流园区
- 一、国際調達貿易基地
 - 二、国際中継貿易基地
 - 三、輸入配送販売基地

- ### 商貿区
- 一、より優遇的な税収
 - 二、整備されたインフラ整備
 - 三、政府のサポート

- ### 実務応用:
- 1、輸出増値税還付問題の解決
 - 2、「香港日帰り旅行」問題の解決

上海洋山深水港



**外高橋
保稅区**

■ 世界最大の港を建設中

- ・総延長20キロメートル、コンテナバース約50ヶ所。全面供用時2,500万TEU(20フィート換算)
- ・水深15.5%のコンテナ岸壁。従来の港の水深は約7メートル。大型コンテナ船用は15-16メートル必要。
- ・世界トップの香港の22バースの倍以上の規模。日本5大港2004年取扱総量の倍以上
- ・2005年の1期工事で5バース。220万TEU。既存の市内港湾と合計で06年で2100万TEU。

04年2193万TEU	香港(世界トップ)
2130万TEU	シンガポール
1455万TEU	上海
335万TEU	東京
260万TEU	横浜

■ 香港のようなフリーポートを目標

- ・中国で初めての保税港。「三区合一」港湾区、保税區、輸出加工区を集約を基本方針。従来の保税區に自由貿易の機能を追加。

洋山深水港と周辺

洋山深水港

連絡事務所から分公司設立へ

外高橋保税區企業工商管理の若干の問題についての通知

06年4月14日上海市工商局は浦東新区総合改革を支援する四項目の措置を公布。

1. 浦東新区工商局の登記管轄権を拡大。
2. 外資企業登録登記の法的根拠には《公司法》と《公司登記条例》を適用する。
 - ① 外高橋保税區区外で親会社の経営範囲内の連絡業務を行う事務所に対し今後登記手続きを行わない。
 - ② 既に登記手続きを行った事務所に対して、その事務所が登録証の期限が到来した後は、その延長手続きを受け付けない。
 - ③ 企業のタイプにより関連の経營業務を行う分公司を設立することができる。
即ち保税區内の貿易、小分け配送類企業が、商務部8号令に基づき分銷権を得てから、区外に分銷業務を行う分公司を設立することができ、区内の生産、貨物運輸代理、研究開発、コンサルティング等のタイプの企業は区外で関係業務を行う分公司を設立することができる。
 - ④ 保税區内で分銷権の申請を行っていない貿易、小分け配送類企業は、親会社の経営範囲内の連絡、コンサルティング業務を行う分公司を設立することができる。

分公司の設立は必ず審査批准部門の批准を得てから、外高橋保税區工商分局で登記手続きを行わなければならない。 二〇〇六年五月十五日

企業形態と優遇税制

企業形態と優遇税制

項目	基本税率	還付	浦東新区		一般						
			地区 総部	保税区	地区 総部	投資性 公司	保税区	製造会社		R&D	
								出口 加工区	3千万\$		
								以上	以下		
企業所得税	30→8%	区収入分	15%	15-8%	30-15%	30%	15%	15%	15%	24%	24-15%
	2免3減半～			製造○			製造○	○5-5	○2-3	○2-3	○3-4
	高新技術減半							○	○		
増値税	17→13%	区収入分	○	○	○	○					
営業税	5→0%	区収入分	○	○	○	○					○
関税	国家奨励産業								○	○	○
輸入増値税	輸入設備免税								○	○	○
技術発展基金		区収入分	○								
地方所得税		区収入分							○	○	
区費用免除		区収入分							○	○	
個人所得税		区収入分	○						○	○	
土地・事務所	費用支援	区収入分	○						○	○	○

事業再編

～数多いバラバラの会社群を
整理統合、再配置～

- ・ 移転 法人登録住所移転
- ・ 分立 1社の各部門(支店)を独立会社化
- ・ 合併 1社が他社を合併
- ・ 買収 資産を全部または一部買収

1. 合併企業を統合・再編成
 - ①各企業の出資比率を51%以上にあげる
 - ②董事会全会一致を多数決に変える

2. 各合併企業(異なる中側パートナー)を統合して、
単独の出資比率としては最大にする

3. 合併企業にしないと規制がある場合
 - ①中国投資会社からの期間限定の投資を受け、期間後は買い戻す(合意価格で)

事業再編 方式比較表

形態	法人登録住所移転	新設分立 (解散分立)	派生分立 (存続分立)	新設合併 (解散合併)	吸収合併 (存続合併)	全部を買収	一部を買収
内容		解散し新会社設	存続＋分割	各企業は解散 共同新企業設立	1社存続し 他は解散で吸収	100%買収	100%以下買収
税務・税関清算	必要	必要	必要	必要	必要	不要	不要
業務継続	△	△	△	△	△	○	○
新出資	不要	・新出資不要		新会社→要、既存会社→不要		買収資金要	
減資			元企業減資要				元企業減資要
課税(土地建物)	無し	無し		無し		無し	有り
優遇税制	元の優遇税制を引継ぐ	分立前の優遇税制を引継ぐ		合併前の減免優遇時間不一致 部分的に分割計算及び継続		—	
公告の要否(注)	要90日3回	要90日3回		要90日3回		要90日3回	
所要期間	6ヶ月-2年(当局次第)	6ヶ月-2年(当局次第)		6ヶ月-2年(当局次第)		6ヶ月-2年(当局次第)	
総括	成功事例少 役所の特別許可必要			一度に手続き完了		資金・課税面で問題点 清算不要 買収資金、減資必要 営業譲渡の課税可能性 税金の事前還付交渉要	

(注) 公告は新会社法の適用になれば90日→45日

地方政府との交渉

規制緩和、経営範囲、優遇策、交渉の仕方

- 中国で市場・顧客の市場のニーズに対応する為には、必要な事が何でも出来るような会社にならなければならない
- 非常に不明確な制度、規定をどう理解しどうやったらそれを実現できるのか
- 多くの制約をどう折衝し、改善していったらよいのか
法律と現実との関係はどうなっているのか
何が出来て何ができないのか

地方政府との交渉

考え方のステップ

0. 基本的な考え方、進め方
1. 新しい会社としてやりたいことを図に描く
2. 経営目的、目標が実現できるような経営範囲、
3. 販売ルート、パターンの確認
4. 優遇策の有無
5. 最先端の経営範囲を獲得(将来の事例は他にない)
6. どこまで譲ってもらえそうかの判断
7. 不安定な中での決断
8. 交渉する相手と相互理解をはかる
9. 人脈作り

地方政府との交渉

0. 基本的な考え方、進め方 ~やればできる~

- ① ドアは叩かなければ開かない ② できると書いてなくても諦めない
- ③ 何もせずに最初から諦めていては何もスタートしない
- ④ 交渉が必要→理解してもらう事が必要
- ⑤ 不明なところは確認する(複数箇所を確認必要)
- ⑥ 粘り強く常に訴え続ければ一つずつ実現していく
- ⑦ 地方政府・業界・中国の為に貢献するという情熱

1. 新しい会社としてやりたいことを図に描く

~規制緩和・権利取得なくして効率的な経営・運営不可能~

常にあるべき姿を目標において規制緩和・権利取得を推進

- ① 生産、販売、経営の形態、ルート、方式
 - ・こうしたいという理想の姿を描き、それに対して不可能なところははっきりしないところは複数のところへ行って調査する
- ② 訪問先の確認内容の相違点は比較検討
 - 次回比較表を持って再確認する→これで認識が同じになる

地方政府との交渉

2. 経営目的・目標が実現できる経営範囲、会社の権利

- ① 必要な経営範囲・権利が与えられているか
- ② 何ができて、何ができないかを明確にする
- ③ 理想の姿の実現に必要な事はお願いをしてみる
 - ・いつまでも悩んでいないこと
 - ・最初からできるはずが無いと勝手に諦めないこと
 - ・ダメもとと考えると気楽にお願いをしてみる
 - ・少しでも不明なところは自ら行って確認すること
 - ・できないと書いてあれば 諦めるのか？
 - ・明記なければ できると思ってよいのか？

3. 販売ルート・パターンとその可能性の確認

- ① 中国のどこで生産し、どこで輸入し、どこへ販売するか
- ② 販売パターンを図にしてそれが実現できるか確認する
- ③ その為の必要な権利、経営範囲があるかどうか確認する

地方政府との交渉

4. 優遇策の有無

① 他と比べて遜色ないか

- ・他地域と比べてどうか
- ・他社と比べてどうか

5. 最先端の経営範囲を獲得→事例はない

① 公認会計士、弁護士、銀行での確認

- ・過去の事例の確認はできる
- ・今まではどうであったかという事例

② 世の中の水準の確認はできる

- ・最先端を走っているかどうかの確認
 - ・周りから、不可能、そんな事例はない、
できるはずがないと言われれば最先端レベル

③ 将来の規制緩和・権利取得は自らのAction

- ・将来の事は誰もわからない
- ・強い意志で自ら獲得するのが大事

地方政府との交渉

6. どこまで経営範囲・権利取得できるかの判断をする

- ① 理想の姿からスタートして、できる理由、できない
 - ・理由を一つずつはっきりさせていく
- ② 期限までに取得できなかった項目については、第二
 - ・ステップとして継続交渉を行う
- ③ 交渉前の調査・確認
 - ・その業界、その土地、その分野での規制緩和内容、経営範囲獲得状況を事前に確認
- ④ できないことは無理強いしない
 - ・政府部門の人は口約束しても紙に書いて署名はしてくれない
 - ・議事録をきちんととっておき、何か起こった時には証明できるようにしておく

地方政府との交渉

7. 不確かな条件・状況の中での全体決断

- ① 中国ビジネスは、非常に不安定で、刻々変化しており、誰も確定的な事が言えない、その中での決断を迫られる。
- ② 慣れてくると段々推測がついてくるようになる。

8. 交渉する相手と相互理解をはかる

- ① こちらの会社の事を充分理解してもらう(経営理念、方針、商品)
 - ② 地域、業界、中国に貢献しようという情熱、計画を理解してもらう
 - ③ 中国の中国人による中国の為の会社を目指す
中国の発展の為に仕事をしている、結果として自分の会社も発展する
- 事業の目的・使命
正しい人間観→使命→目的→経営理念→事業方針→事業戦略

地方政府との交渉

8. 交渉する相手と相互理解をはかる ～詳細～

中国

1. 積極的に交流(開発区各部門、市政府)

- ① 人間として相互理解の為の機会を見つけて交流する
懇親会、開業典礼、忘年会(新年会)、創業記念式典、春節
- ② 窓口部門、税務局、工商局、税関、経貿局、外貨管理局等々
- ③ 日本からのトップ、幹部の現地訪問交流(各種記念式典等)

日本

1. 日本招待 ⇒ 仕事の関係から友人への関係へ

- ① 必要と思われる部門のKey Personを日本招待
- ② 技術館、歴史館、ショールーム、本社、工場及び交流会
幹部との交流 日本文化の理解

2. 日本来訪時の受入れ

Visa手続、スケジュール調整、ホテル手配、工場見学、食事

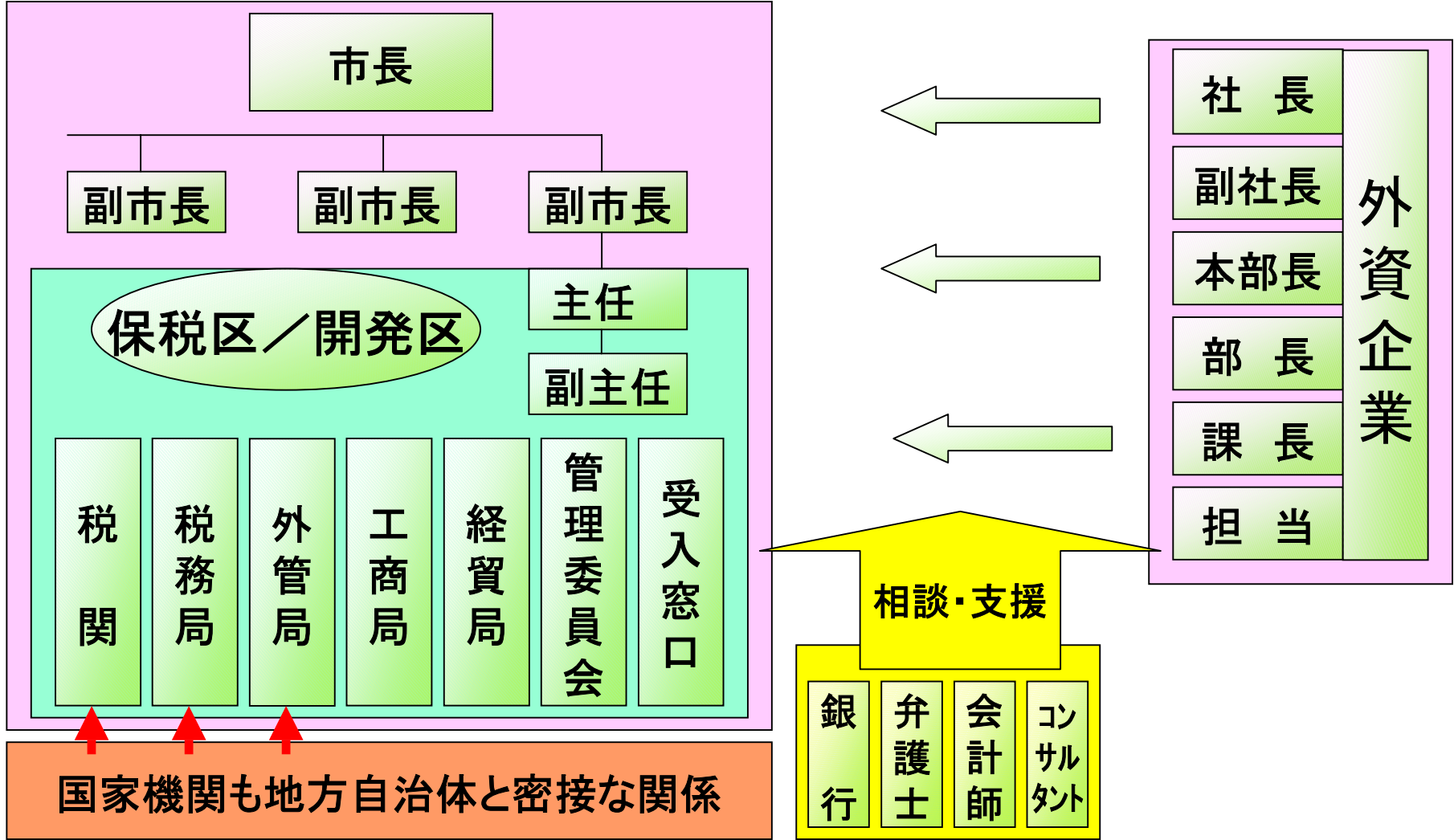
地方政府との交渉

9. 人脈作り

1. 対政府折衝は総経理の重要な仕事(総務人事担当者と一緒に)
2. 陣頭指揮(改善要望は外国人のトップが最適)
 - ・部下への放任は不可
3. 会社設立までの交渉で終わりではない
 - ・会社ができても交渉は続く
 - ・会社経営・運営に必要な各部門の担当・責任者と相互理解を図る
4. 全てを丸投げにしないこと
 - ・最初の道路作り、ルール引きは一旦終われば不必要に見えるが、実は貴重な資産。
 - ・一旦問題発生、困ったとき将来の再編時に必要なノーハウ

地方政府との交渉

面対応： 下(担当者)から上(幹部)まで全面对応 → 担当から社長まで活用
窓口部門→上部機関・各部門・局→副主任・主任→副市长・市長



業務推進上の諸問題

- ・海外への送金
- ・会社設立・増資・登記変更
- ・与信管理と債権回収

中国から海外への送金

- 配当の送金
- 貿易外取引の送金

海外送金 (配当)

① 処分可能利益

年度終了→年度検査→企業所得税確定申告

→董事会で利益処分案決定

→三項基金(積立金)を控除

(準備基金、企業発展基金、従業員奨励福利基金)

→処分可能利益

② 分配方法

合併企業→出資比率、 合作企業→契約条項

③ 銀行窓口確認のみで送金

(企業所得税完納証明、会計報告書、験資報告書、
 董事会配当決議書、外貨登記証)

④ 配当金の国外送金

企業所得税源泉徴収(10%)は外資系企業(25%以上出資)
 については免除

海外送金 (貿易外取引)

1. 現行法規に明確な規定が無い非貿易取引の外貨兌換送金の関係問題についての
国家外貨管理局の通知 国家外貨管理局
匯発(2003)35号 2003.3.6公布4.1施行

- ・US\$ 50千以下 銀行のみの審査で送金
- ・US\$ 50千超 地元の外貨管理局の事前許可
- ・US\$500千超 国家外貨管理総局の事前許可

(地方により、大口輸出入企業、保税区企業、
地域本部の金額制限撤廃)

海外送金 (貿易外取引)

2. 多国籍企業の貿易外外貨兌換支払い管理に関する

国家外貨管理局の通知(試行) 匯発(2003)87号 2003.7.30公布

- ・グループ企業内の分担管理費や特許使用料等
貿易外費用の外貨海外送金が可能
- ・北京、上海、深圳の多国籍企業が対象
- ・送金先: 日本など海外の本社、関連会社
- ・送金を認める項目
 - ①外国籍社員の給与、福利厚生費用
 - ②社会、医療、退職年金などの社会保障費
 - ③海外出張、海外での各種訓練費用
 - ④ノウハウ使用費用、特許権使用費用、技術導入費用
などの分担金
 - ⑤管理費などの分担金
- ・外貨指定銀行から手続き可能

会社設立・増資・登記変更

- ・新会社設立申請・変更
- ・会社法の規定と適用
- ・投資総額と登録資本金
- ・投資金額と批准レベル

新会社設立申請・変更

1. 新会社設立申請(経営範囲追加も同様)

(窓口部門:開発区管理委員会、対外経済合作局等々)

① 申請書(地方政府指定)

② 定款 機構、経営範囲

③ **F/S Feasibility Study** (可行性研究)

(基本的な事業計画であり全関連部門とリンク)

- ・総投資額と登録資本金(差が銀行借入可能額)
- ・経営範囲:事業内容、製造品目、活動内容
- ・販売・利益
- ・資金、投資回収
- ・人員計画

(生産部門、販売部門、財務部門、人事部門等々
全関連部門で討議確認済みの経営計画書)

新会社設立と新会社法の規定

❖ 従 来

公司法の規定に従う必要なく外資企業は
 董事会を最高権力機構として、その下に
 総経理が統括する経営管理機構を組織

❖ 新会社法

1. 株主会が会社の権力機構
2. 董事会は株主会に対して責任を負う
3. 董事会で任命された“経理”が
 董事会に対して責任を負う
4. 監事会

❖ 例外規定

1. 一人有限会社
 - ・ 株主会は置かない
2. 株主が少人数・小規模の(有)会社
 - ・ 一人の執行董事を置き、
 董事会を置かなくても良い。
 - ・ 執行董事は“経理”を兼任できる
 - ・ 監事を置き、監事会なしでもよい

❖ 2006-1-1 新会社法施行

❖ 2006-5-10 執行意見

外資独資(有)、外商投資(株)、外資合弁は
 公司法の規定に適合しなければならないと
 規定

❖ 2006-5-26執行意見実施に関する通知

外商合弁、外商独資は公司法に適合する
 よう組織機構を整備することを強調。
 但し、実施は2006.1.1以前設立の会社は
 強制しない

❖ 各地での解釈、実施内容はさまざま(7月)

- ・ 広州花都: 公司法は内資企業用
 → 後で適用すると通知あり
- ・ 上海市: 内部討議したが、現状維持
- ・ 無錫市: 公司法を適用する
 (例外規定、既存会社も含め)
 → 交渉後 発言修正

投資総額と登録資本金

1. 増資時、毎次的投資金額来判断或累积金額？

1. 増資時は増資分だけに適用か、それとも累計総額に適用か？

投資総額	登録資本(注册資本)	
≤300万米\$	投資総額×7/10以上	210万米\$以上
300万米\$ ~ ≤1000万米\$ 但、420万米\$以下	投資増額×1/2以上 最低210万米\$	210万米\$ ~ 500万米\$
1000万米\$ ~ ≤3000万米\$ 但、1250万米\$以下	投資増額×2/5以上 最低500万米\$	500万米\$ ~ 1200万米\$
3000万米\$以上 但、3600万米\$以下	投資増額×1/3以上 最低1200万\$	1200万米\$以上

投資総額と登録資本の差額が銀行借入可能額

投資(増資)金額と批准

国、省、市区分

区 分	金 額	市政府	省政府	中央政府
	3,000米\$以下	○		
増 資	3,000米\$以上		○	
(毎回)	10,000米\$以上			○
	3,000米\$以下			
投資累計	3,000米\$以上			
	10,000米\$以上			

投資総額と審査批准部門

投資総額と批准は下記のようになっている。

3,000万米\$以下は市批准

3,000万米\$以上は省批准

10,000万米\$以上は国(中央政府)批准

増資については毎回の増資額がこの基準で審査批准される。

毎回(一回の)投資総額(金額)であって、累計投資総額ではない。

今後増資をする時には10,000万米\$以下であれば省批准となる。

与信管理と債権回収

- 為替管理
- 与信管理
- 債権回収

■ 為替予約ができなかった国

■ 為替リスク回避策

仕入れから回収まで同じ通貨で決裁：

- ・円は円、ドルはドル、RMBはRMBで
- ・日本からの輸入は円(ドル)で輸入し、円(ドル)を銀行から借入、顧客から円(ドル)で回収

■ 円建て(ドル建て)RMB決裁

発注時に、仮に特定銀行の円(ドル)－RMBレートで決め
決裁時に特定銀行のレートを使用するという契約内容

与信管理

- 信用調査 標準的項目は調査可能
 詳細は個別に調査可能
 しかしながら限度あり
 銀行に調査依頼は可能性低い
- 与信限度 与信限度を適当に決めて管理
 (絶対的な尺度なし)
- 与信管理 理由なく1ヶ月不払いなら出荷停止
 (こちらの理由による回収遅れが生じないよう管理)

回収できない理由

先方の理由

1. 黒字ではあるが、利益を上げる為に支払いを遅らせる
2. 現金が不足していて支払いできない(優先順位をつけて支払い)
 - ①黒字であるが、収入も長期サイトの手形
 - ②赤字で資金が回っていない
 - ③支払わない為に
 - ・受け入れ検査を遅らせる
 - ・クレームを起こす
 - ・インボイスを紛失する

当方の理由

1. 先方の受入・支払い制度に合わせていない
2. 納期遅れ、数量不足、異種混入等の支払い遅れの理由を発生させている
3. 毎月納入・未払いの確認をして、差があれば即刻調査をする体制にない
月末に納入内容リストと明細を送付して毎月の内容を確認していない
4. 支払いがなくても黙認
5. 会社トップ、財務トップとの交流がない
6. 会社内部で債権管理の検討会がなされていない。(債権管理の関係者にトップが直接要望、激励をしていない)
7. 担当者別未回収残を公表していない
(朝会で発表する会社あり→効果的)
8. 回収の難しい顧客に財務責任者・経営トップと一緒に訪問していない

売掛債権保全

1. Local L/C

2. Open Account

3. 手形

・手形回収 4大銀行発行のものを原則として回収

・手形割引 遡及権なしでの銀行買取
銀行指定(4大銀行+ α)、顧客指定
手形割引が銀行借入より有利
割引レート<資金借入レートの差

人事関係他

- 採用
- 魅力ある会社
- 人材育成・部下育成
- 労務管理
- リスク管理

採用についての考え方

短期間 多人数 採用・訓練

1. 採用計画を明確にする： 地域別、職種別、資格要件、時期、人数
2. 採用試験方法の決定： 筆記試験（各職種別）、面接試験
3. 採用体制準備
各会社（工場）の人事責任者、担当者の採用と教育
事前研修：会社の方針、人事・採用方針、物作り現場
4. 採用方法
新聞、労働市場、人材派遣会社、人材紹介会社、
学校（大学、専門学校、高校、中学）
5. 中国労働市場の理解： 学校・教育制度、習慣、賃金相場・動向
6. 選別の仕方、面接の仕方
 - ① 経験のある優秀な人事責任者を採用して育成するのが急務
 - ② 応募書類の選別及び第一次面接は人事責任者が行い、
二次（最終）面接を総経理及び部門責任者、人事責任者で行う

採用の具体的方法

中国統括会社、各傘下会社、日本本社共同で対応

- 新聞**： 現地で最も人気のある新聞に、その地で最もよく見られる曜日を選んで広告をだす
- 労働市場**： 労働市場でコンピュータで選別する方法
労働市場でブースを出して応募者を募る方法
- 人材派遣会社**： その地で有力な会社に依頼
- 人材紹介会社**： その地域をカバーしている会社に依頼
- インターネット**： 中国で有力なインターネット人材紹介会社
- 学校**： その地及び全国の適切な大学を選んで依頼
大学のカリキュラムの一環として場を提供して
関係づくりを行う(テクセンター、工場生産技術、)
その地の適切な学校に依頼

大 学
専門学校
高校、中学

採用と面接

採用面接は貴重な情報源

適材かどうかは5～10分の面接で判断できると思われるが、残った時間を活用すれば、大変重要な情報源となる

- ①各業界・企業の状況、慣習、経営状況、法律遵守の状況
- ②国籍別（欧米系、日本系、台湾系、韓国系、ローカル系の）
給与水準（技能による水準の違いも）
- ③中国人から見た価値観、行動の基になる考え方
- ④中国人から見た魅力ある会社の条件についての考え方
- ⑤労働市場・需給の状況
- ⑥その他必要な事項についての世の中の実態

中国現地社員給与動向(日系企業)

各種情報から毎年Dataをアップデート



2006年3月発行
A4判 全128頁
価格:18,900円
(本体価格:18,000円)
ひと目でわかる
職位・職種別賃金
華北・華東・華南を網羅
日系企業237社の
詳細データ

◆ 調査の概要
◆ 回答企業のプロフィール
◆ 求人・求職事情
第1部 給与体系の現状について
年収、基本給(月間)、手当(月間)、賞与(年間)
・事務系一般
【一般事務】【会計】【出納】【セールス】【秘書】【運転手】
・事務系管理職
【課長(主管)】【部長(経理)】【副総経理】【総経理】
・技術系一般
【工員】【技術熟練工】【エンジニア】
・技術系管理職
【グループリーダ】
第2部 昇給について
■昇給制度の概要
■2006年度の昇給率
(全体・地域別)
■2006年度の昇給決定率
■昇給を決定する要因
■職位別の昇給率
(全体・地域別)
・事務系一般
【一般事務】【会計】【出納】【セールス】【秘書】【運転手】
・事務系管理職
【課長(主管)】【部長(経理)】【副総経理】【総経理】
・技術系一般
【工員】【技術熟練工】【エンジニア】
・技術系管理職
【グループリーダ】
第3部 定期賞与について
■2006年度の定期賞与支給率
(全体・地域別・業種別・従業員規模別・進出形態別)
■2006年度の定期賞与支給月

■諸手当
(地域別・業種別・従業員規模別・進出形態別)
【全体】
【出張手当の有無】
【残業手当の有無】
【慶弔手当の有無】
【食費手当の有無】
【通勤手当の有無】
【住宅手当の有無】
【資格・技術手当の有無】

この他、情報入手方法:

- ・各地の日本人会での情報入手
- ・各地の人事局・労働局の情報
- ・人材(派遣)会社の情報
(日系、中国系、欧米系等々)
- ・現地新聞情報(NNAで日本語版)

・アンケート内容

魅力ある職場・会社

魅力ある会社→定着→熟練→品質維持・向上

魅力ある会社・職場

1. 会社へ来て働くのが楽しく、生き甲斐が感じられる
2. 働けば知識・能力向上し、地位・給与も上がり、生活も豊かになる

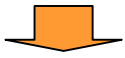
1. 正しい評価・反映 : 能力、努力の適切な評価とその反映
2. 適切な給与レベル : 市場のレベルと調整できるようなフレキシブルで幅のある給与体系
(対外、対内妥当性) 世間相場と同等(それ以上)の給与
3. 昇進・昇格のチャンス : 能力・努力によりチャンスが開けている
厳しさの中にやり甲斐がある
4. 会社が人材育成に熱心 : 仕事をするほど、能力、人間性が向上できる
5. 公正・平等 : 日本人、中国人が対等、平等
6. 職場の仕組み、人間関係 : ファミリーとしての配慮、暖かみ

中国の雇用制度と中国人社員の意識に対応する 魅力ある会社

制度 契約雇用（1～3年更新）



個人対応 社会（労働市場）で生き残れるキャリアをどうやって築いていくか



個人の意識と求める会社仕事

- ① 自己成長できるか
- ② 将来他社でも通用するキャリアとなるか（業務内容、チャンスが与えられるか 教育訓練の機会が与えられるか）
- ③ 評価と給与（自分の価値の発揮）
- ④ 生き甲斐の感じられる楽しい職場か



魅力ある会社

実現の条件

1. 経営理念、経営Vision
 - ① 会社の基本的な考え方、姿勢
 - ② 中国事業の目指す方向
2. 信頼関係づくり・コミュニケーション（日本人経営者・管理職と中国人一般社員）
3. 人事制度（人重視の考え方）
 - ① キャリアの発展が見える（昇格のステップ、給与）
 - ② 評価制度（信賞必罰）
 - ③ 人材育成制度（成長支援）社員大切の姿勢
 - ④ 福利厚生制度（法定以外）

心を通わせ効率を上げるのは言葉・コミュニケーション

1. 仕事が先ずあって、次に言葉だが、言葉なくしては効率は1/3に減少
 - ①通訳を介すると、倍の時間がかかり、効率は1/2
 - ②通訳を介しても、思いがなかなか伝わらないので更に効率減
2. カタコトであっても、言葉に心の奥の思い、微妙なニュアンスがこもるので相互理解と感動を生む
3. その国の母国語・文化を学習しようという態度はその国の人々に大変好感を持たれる
→その国の為に事業を行っているという強い使命感が感じられる
4. 言葉が通じると人と人との間の心のコミュニケーションができ、効率が上がるだけでなく、仕事・生活に潤いが生じ、喜びが生まれる。
5. 言葉は文化であり、人の考え方がわかり、奥深い人類の知恵の宝庫へ続く道である

人材育成(日本人、現地人)

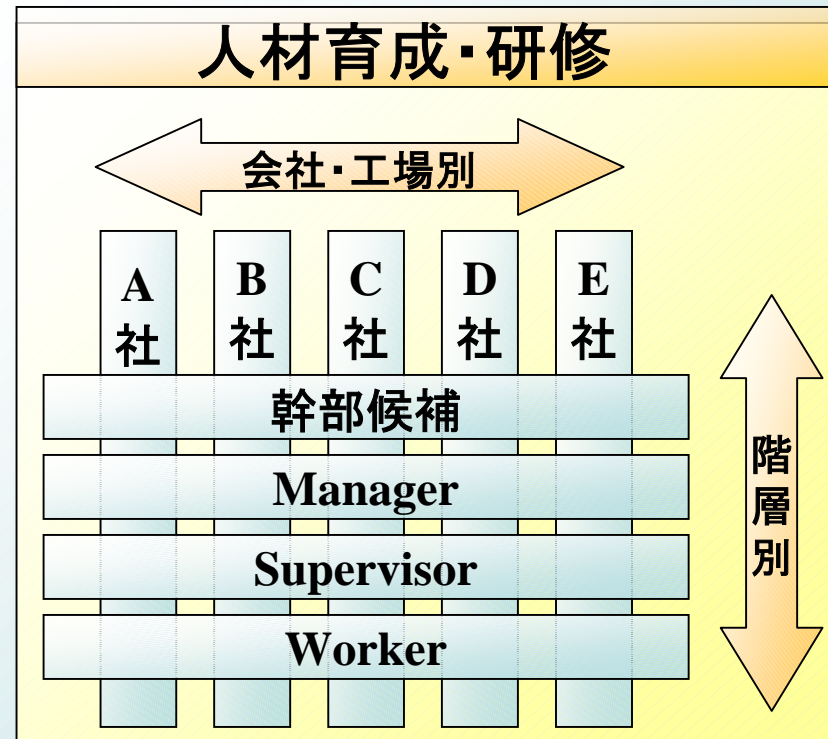
日本人管理職、現地人リーダーの育成が最重要

日本人管理者

1. 人間観
2. 経営理念
3. 経営方針・運営方針
4. 管理・リーダーシップ
 - ・人と組織の動かし方
5. 異文化交流
 - ・中国事情(文化・歴史・人)
 - ・正しい認識、尊敬、感謝
6. 中国語とコミュニケーション
 - ・通訳経由だと1/3に効率低減
 - ・カタコトでも直接話しかける効果大

- ・同じ人間として接する(同じ目線で)
- ・心から社員の事を思って強く要望する(厳しい指導、高い要望水準)

中国人



- ・工場別-階層別研修体系
- ・年間育成計画
- ・本社出前研修(経営理念、全社概況)
- ・現地独自研修

人材育成・研修の方法

人を育てる人を育てる

全社員はファミリー

1. 現地研修
 - ・導入教育 ・階層別教育 ・職種別教育
2. 日本研修
 - ・人事総務研修(経営理念、経営方針、人事方針、人材育成等々)
 - ・各職能研修
3. 出前研修
 - ・日本から各部門の専門家が現地に出向いて教育訓練を行う
 - ・経営理念、経営方針、会社概況
 - ・人事方針 ・業務 ・コンピュータ ・財務 ・法律
 - ・部下指導、リーダーシップ
4. 日本人管理者研修
会社経営、管理、部下指導、異文化コミュニケーション
5. e-learningのプログラムも作成し活用を図る

日本人社員の教育とマネージメント

各社共通の日本人管理職の現状

一般的状況

背景

急激な中国展開
(時間・人・ノウハウ無しで開始)
人の育成、準備時間無し
中国事業学習時間無し



管理職実状

1. 中国事業と無関係
2. 中国ビジネス無経験
3. 中国の基本知識なし
3. 若くて管理職の経験なし



教育必要事項

1. 社員個人の行動であっても、軽率な言動行動が企業イメージ・信用失墜のもと
2. 中国における日本、日本企業がどう受け止められているかの理解
3. 日中間の主な歴史的事件の理解と考え方・対応の仕方
4. 中国特有の商習慣や物事の考え方
5. 日本企業は外国企業。しかも特別視されている事の理解

研修内容

- | | |
|-----------|-----------------------------|
| 1. 赴任前研修 | 中国の歴史、中国ビジネス・商習慣、中国語 |
| 2. 赴任後研修 | 中国事情(領事館、JETRO、他社総経理)、異文化交流 |
| 3. 定期経営研修 | 経営理念、管理・リーダーシップ |

目標

1. 企業市民として、中国社会に受け入れられる存在
2. 中国人社員から尊敬され、全面的な賛同/支援を得た中国事業

中国ビジネスの成功法則と実践

何も出来ない国、何でもできる国

重松義章

--- 目 次 ---

1. 中国ビジネスがわかりにくい訳を知る
→仕組みが分かれば、その対策が生まれる
2. 政府部門のフルサポートを得る
→多くの支援があれば、何でも可能となる
3. 中国の商習慣をきちんと理解して対応する
→経営の失敗は中国の所為ではない
4. 中国人社員の力を活かす
→全員が一心となって努力すれば成功する
5. 広い中国で距離と時間を越える
→24時間365日の高効率経営が実現する
6. 海外事業の基本的考え方は中国も共通
→その国に貢献する事業は発展する
7. 企業グループの総合力を発揮する
→理解が得られれば、支援して貰える

中国ビジネスはどうしてこんなに分かりにくいのか

中国ビジネスの問題点

- 1. どうなっているのか分からない
 - ・不合理でとっつきにくい
 - ・どうしたらよいのかよくわからない
 - ・どこまでできるのかできないのか
 - ・聞いたら回答内容が皆違う

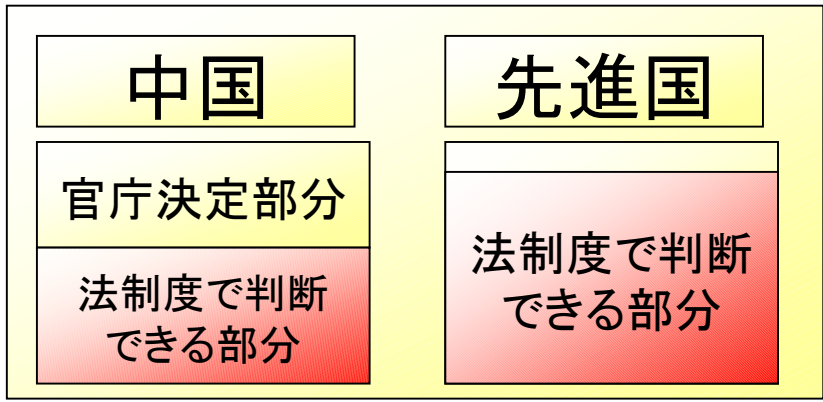
- 2. なぜ官庁と交流が必要なのか？
 - ・日本では対政府部門折衝など不要
 - ・やり方、対応の仕方がわからない

- 3. 変化が激し過ぎる(制度規定)
 - ・何がどうなっているのかわからない



理由・原因

- ・法・制度が不充分・不明確
- ・決まっていない部分が少なくない
 - ↓
 - ・法律・規定が不明確
 - ・人によって意見・解釈が異なる
 - ↓
 - ・当局が承認すれば推進可能



どうしたら政府部門のサポートが得られるか

政府部門の強力な支援なくして、1企業だけではやっていけない
全面的サポートをもらい、規制緩和・権利取得していく事が大事

1. 理解を得れば、サポートしてもらえる
 - ①いろいろな機会を作って説明し、交流をする
記念式典、説明会、懇親会、招待(現地・日本)、訪問
 - ②わからないことは行って相談
2. 中国に貢献するする企業とわかれば、放っておかれない
 - ①投資、就業機会、生産-販売、人材育成で貢献
 - ②中国の中国人による中国の為の会社を目指す
3. 企業が発展すれば、開発区・市・国も発展する
目標及び利害が同じであることを訴える
4. あるべき姿を目指して諦めることがなければ、前進する
企業のあるべき姿⇒中国の発展の為に必要⇒規制緩和が必要
5. Topが政府交渉に行けば、相応の人が対応してくれる
 - ①強く要望するには、外国人がよい
 - ②中国人はコミュニケーションはよいが、官庁に弱い

中国での商習慣・制度を知って運営する

経営・運営がうまくいかないのは“中国のせい”ではない

中国の特徴(不利な点)を優位性に変える

1. 中国式ビジネス方法を知って経営・運営

- ①競争激しい (価格、過剰生産)
- ②支払い条件悪い 回収難しい 毎日管理すると改善できる
- ③取引条件厳しい、制約多い
- ④国産化比率の要求 設計技術、開発技術供与を求められる
- ⑤中国ビジネスの内部へ踏み込むと別世界が開けてくる(非外資の世界)
- ⑥メンタリティー 東洋というより西洋に近い

2. リスク: 中国で起こる最悪の事を普段から考えて行動

- ①見せしめにされないよう、企業としての品格、行動に気をつける
- ②クレーム 契約と人間関係安全
- ③警察、監獄 盗難と強盗
- ④政治的安定性 独裁制で維持 中国の発展は政治的安定性にある
- ⑤抑圧から自由へ、沈黙から要求へ

中国人社員を活かす

優秀で、豊富な人材、高い外国語能力

1. 国・民族は異なっても人間の本質は変わらない

- 同じ目線で対する 見下せば見下される
 - 雇われている人は絶対服従をせざるをえず
 - 欧米人とは違って面と向かって言われなくても、同じように評価 されている
- 同じ人間として、その人の人生を大切に思いやり、その為になる仕事を与えれば、いくらでも働いてくれる
- キャリア・能力・人格を高める手伝いをする
- 能力、働きを正しく評価し処遇する、権限委譲をする
- 東洋人というより欧米人に近い感覚

2. 部下育成を評価項目に入れる

- 部下育成は敵を作るのではなくて自分の能力を更に高め会社を発展させ、評価も給与も上がると言うことを理解させ、実際そういう運用をする。

広い中国で距離と時間と言葉を越える

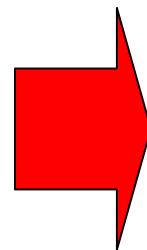
スピード経営で発展のパワーとなる

1. 言葉の壁を越える

- 多言語で(翻訳せず)処理
- 中国語の学習(日本人)
- 日本語、英語のできる人材

2. 国の広さを超える

- PC,携帯電話を携帯
何時でも何処でも誰と
でも



迅速な

決断と処理が

効率と効果を

高める

必要なインフラ・環境は既にある

- 優秀な人材、外国語能力、広大な土地、大きな市場
- インフラOK,奥深い国、日本人と違和感のない外見

海外事業共通の課題と対応策

その国に貢献する企業は成功する

1. その国への貢献と調和

- ① “他人の庭で仕事をさせてもらっている”事を認識して行動
- ② 「その国のその国の人によるその国の為の事業」
にならなければサポートを得られない

2. 海外でも事業は人なり

人を活かして、如何にして助けて貰うか

2. 外国人社員のやる気を高める

同じ人間としてその人の人生を大切に思いやり、
その人の為になる仕事は必死で対応。

3. 日本人管理者の経営管理・リーダーシップ教育

- ① 人を育てる人を育てる
- ② 駄目な上司、優秀な部下
- ③ トップ、上司の人格、扱い、会社の処遇、風土

企業グループの総合力(全面的サポート)が成功の基

強力なリーダーを送り、全面的にサポートする

1. リーダーで決まる経営効率

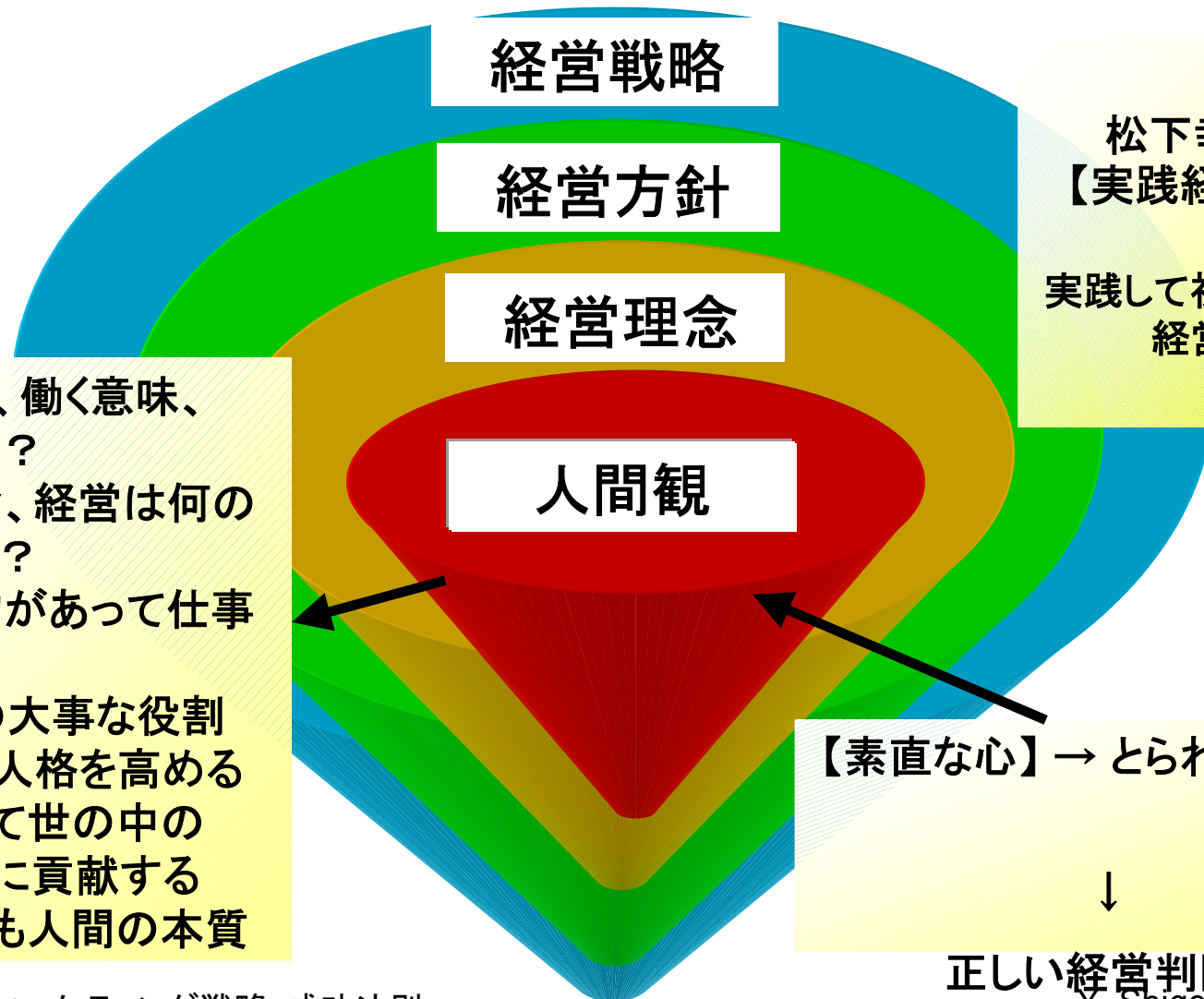
- ・ふさわしい人を選ぶ
(普段から人を育てておく仕組みづくり)
- ・総経理の運転次第
- ・日本人幹部の管理・指導能力次第

2. 地会社をグループを上げて全力で支援

- ・短期間での体制づくり
- ・日本の関連部門を巻き込む
 - ・子の力は親の力、グループの総合力
 - ・日本のKeyとなる人を呼んで実態を見て貰えれば、日本からど支援すればよいか分かる

Core(核心)を掴めば、あとは自ずから明確となる

人間観→経営理念→経営方針→実践



松下幸之助
【実践経営哲学】
↓
実践して初めて分かる
経営哲学

- ・生きる意味、働く意味、生甲斐とは？
 - ・事業の使命、経営は何の為、誰の為？
 - ・人生の目的があって仕事
- はその為の大事な役割
- ・自分を磨き人格を高める
 - ・仕事を通じて世の中の繁栄・幸福に貢献する
 - ・国は違っても人間の本質

【素直な心】→ とらわれぬ心
↓
正しい経営判断

日経新聞、NNA、インターネット各種記事等々から引用させて頂きました。
また、上海外高橋保税區上海外連發商務諮詢有限公司からも現況について
情報の提供を戴きました。厚く御礼申し上げます。

謝身信射

分かりにくい中国ビジネスでお困り、お悩みになっておられる方々に何らかの参考
になればと思い、この資料を準備致しました。少しでもお役に立てれば幸いです。

ご不明な点がございましたら、下記へご連絡お願い申し上げます直ぐお返事致します。
重松義章 shigematsu-y@ric.hi-ho.ne.jp