

中国における事業展開とリスク

デロイトトウシュートマツ 上海事務所 パートナー 原 国太郎

中国は、もはや新興国ではないのではないか、と問う人もいる。

GDP（国内総生産）の総額では米国に次ぐ世界2位となり、上海や北京に来て繁華街やオフィス街を歩けば、発展の度合いが実感できる。（東京や香港ほど洗練されてはいないが）立派なビルが林立し、買えない物は無いと言って良いほどである。実際、上海市の域内総生産17,166億人民元に対して、常住人口は2,303万人で、1人当たりGDPは、中進国の目安と言われる1万米ドルを超える。

しかし一方で、特に内陸の農村部では、電気もガスも無いようなところで暮らしている人々がまだ何億人もいるのである。都会の中にも、一步路地を入れれば、裸電球しかないような部屋で雑魚寝をしている、「蟻族」と呼ばれる若者や出稼ぎの人たちがいる。

つまり、「中国の中には、まだまだ発展途上の部分が多くある」というのが実態である。中国の状況とリスクを考えるうえで、このような貧富の差を含んだ「多様性」を認識することは欠かせない。

なお、本文中の意見にわたる部分は私見であることをお断りしておく。

1. 中国における所得の分布と経済発展の格差

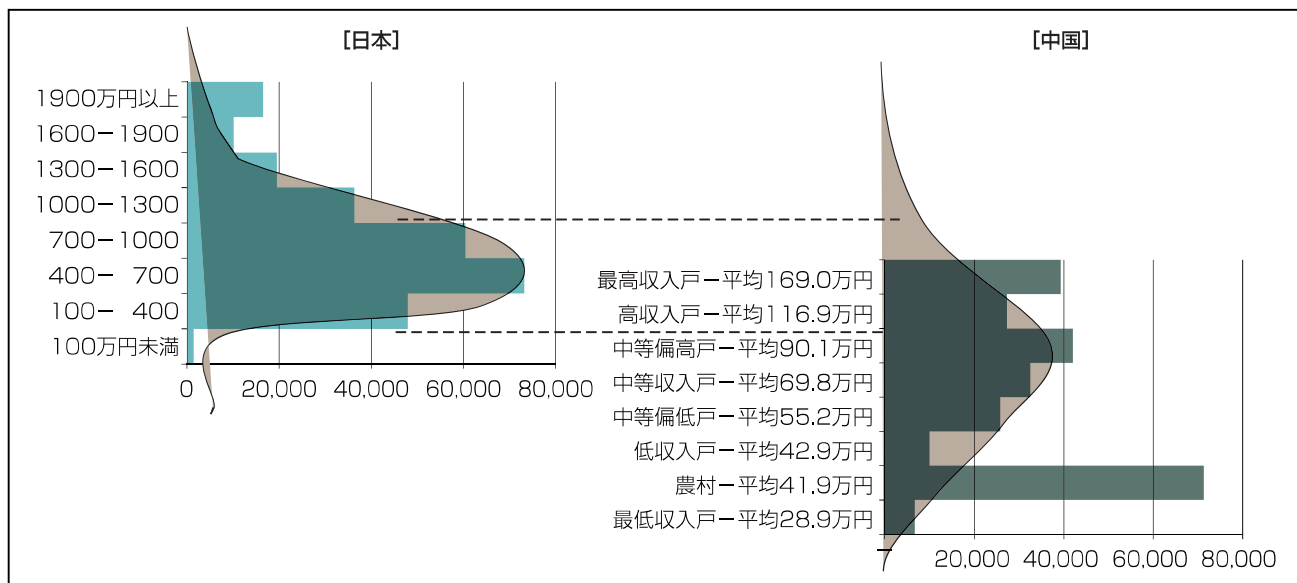
下の図は、日本と中国のそれぞれの世帯当たり所得金

額に世帯数を掛けたものである。つまり、面積による購買力の直接比較となっている。

日中のGDPがほぼ同じくらいなので当然である、

図1の山型（放物線）の面積はほぼ等しくなっている。

図1：日本と中国の所得分布（縦の格差）（単位：十億円）



出典：中国は中国統計年鑑2011年版（データは2010年）、日本は厚生労働省「平成22年国民生活基礎調査の概況」より作成。なお、棒グラフについて、日本のデータは各所得レンジの中央値を当該所得レンジ平均と見做し、100万円未満は50万円を、1900万円以上は2500万円を平均と見做して概算したもの。山型グラフは、棒グラフに基づいて、上限以上の高額所得者および一本にまとめられている中国の農村戸籍者の実際の所得分布をイメージしたもの。

しかし、中国の所得分布は日本に比して大きく分散している。

また、統計の取り方などの問題もあり、おそらく上図の所得分布にはきちんと表されていないと思われるのが、超高額所得者層の購買力である。一例だが、英国の高級車ロールスロイスの販売台数は、2011年に米国を超えて中国が世界一となったとのことである。

このような、マーケットとしての中国の在り方を理解せず、なんとなく日本と同じ規模のマーケットだと思いついで中国事業に取り組むのは、ひとつの大きなリスクであると言える。

しかし、貧富の差は、むしろ新興国には普遍的に見られる現象である。中国に固有と言えるのは、中国内の地域格差である。

図2は、中国の各省・直轄市を、元々の面積は全く無視して、2010年のGDPに比例した面積にして並べた

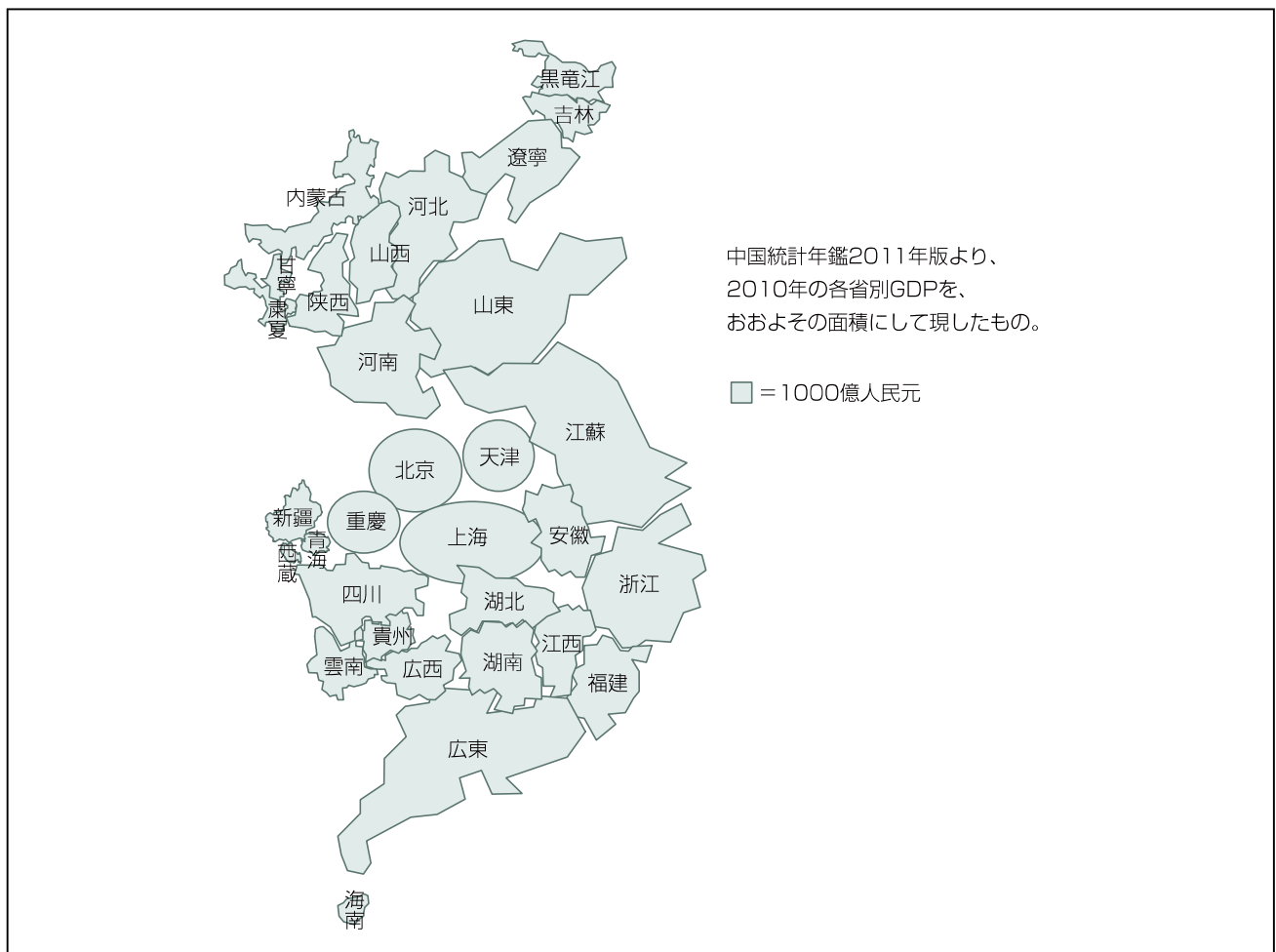
ものである。経済発展が、如何に沿海部によって支えられているか見て取ることができる。

注目していただきたいのは、新疆（ウイグル）、西藏（チベット）、内蒙古などが、沿岸部の諸省と比べると、とても小さな経済でしかないことである。中国国内の民族問題の本質のひとつは、地域間・民族間の経済格差なのである。

2. 新興国共通のリスクと中国固有のリスク

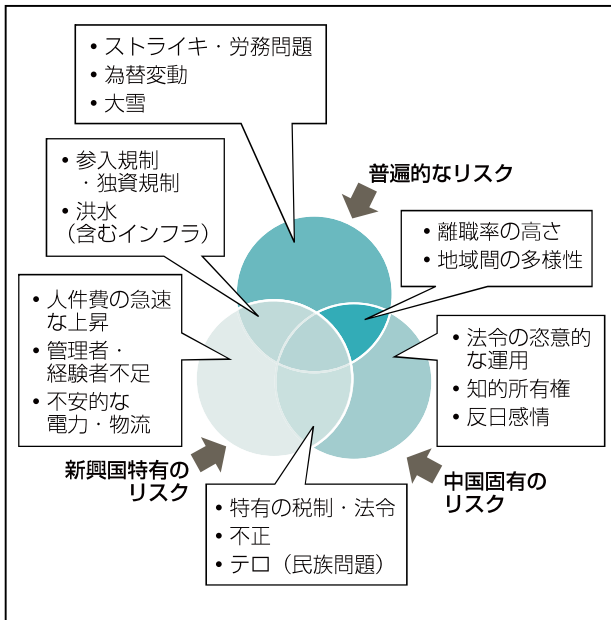
新興国におけるリスクには、①文化や地理的特性による、その国固有のリスク、②経済が未発展である、もしくは急速に発展中であることに伴う、新興国に特有（もしくは新興国に共通）のリスク、③普遍的なリスク、そして、これらの複数に属するものがあると言える。

図2：中国の地域別GDP（横の格差）



この概念に沿って、中国において良く取りざたされるリスクの一部を整理してみると、**図3**のようになる。

図3：中国におけるリスクの固有／共通度による分類



こうして見てみると、本当の意味で中国固有のリスク、つまり、中国の経済が十分に発展したとしても、固有のリスクとして残るとと思われるものは、それほど多くない。

このような観点で、「法令の恣意的な運用」は、共産主義を標榜していることもあり、法規制などで理想論を展開する傾向があるため、地域の多様性を含む現実とのギャップがあり、運用によって埋めざるを得ないことが今後もあることを想定したリスク項目である。

具体的な中国の税務や外貨管理は専門書に任せるとして、ここでは、知的所有権と技術に関わるリスクについて、分析してみたい。

3. 知的所有権に関わる中国の現状

「ニセモノ天国」中国、としてよくとりあげられる話だが、DVDやCDの海賊版は、非常に安価に路上などで販売されているほか、ビデオショップに置いてある物(日本語字幕があるバージョンなどは路上では売ってい

ない)も、綺麗にパッケージされており正規品に見えるが、まずほとんど全てコピー品である。インターネットでも中古品と称してコピー品が売られており、正規品を探すのがむしろ困難なほどである。

ソフトウェアについても、ありとあらゆる海賊版が手に入り、企業の事務処理ソフトウェアや、財務会計管理パッケージももちろん例外ではない。

また、インターネットからは、「流行っている」ありとあらゆる情報が手に入るといっても過言ではないほどである。合法的なところでは、いくつかある専門サイトでさまざまな映画やドラマを見ることができ、一緒に流れる広告収入によって権利を買っていることになっている。(中国語の字幕が入るが)日本のものもかなりアップされており、日本からでも、見逃したドラマなどは見る価値があるかもしれない。また、著作権の観点からはグレーだったりクロだったりするものと思われるが、さまざまな流行歌もダウンロードでき、こちらもかなり日本のものが入っている。

インターネットと言えば、中国は既に5億1300万人^{*1}のユーザーが居る、世界一のインターネット大国である。また、中国人はインターネットを好む国民性だと言われる。人とのコミュニケーションを大切にすることから、バーチャルに人とつながることも好きなのであろう。また、せっかちで要領よく物事を進めようとすることから、Eコマースも性に合っている。電子商取引の総額は6兆元、B to Cでも8千億元に達している^{*2}。

また、携帯電話のユーザーも9億8千万人^{*3}に達しており、これもインターネットへのアクセス端末を兼ねている。少し話は逸れるが、先に日中の所得分布を示したが、携帯電話、特にスマートフォンは、見栄っ張りの傾向が強い多くの中国人にとっては必須のアイテムであり、多少の無理をしても買おうとする商品の一つである。

ところで、中国における知的所有権に関して、誤解しないでいただきたいのは、仕組みなどの面は実は意外と先進国並みだということである。知的所有権に限らないが、中国を専門とする弁護士の方も、近年法律は整備さ

*1 国家統計局2011年国民経済と社会発展統計公報

*2 2011年度中国電子商務市場データ監測報告

*3 国家統計局2011年国民経済と社会発展統計公報

れてきているし、判例も合理的な内容になっていると言う。

例えば、「鹿児島」や「高島屋」という商標が、中国で既に登録されていたのに対する異議の申し立てで、既に公に広く認識された名称であるとして、登録が無効が認められた。

また、JVCケンウッドが、類似の商標登録（KENWEI）に対する係争で、130万元（約1600万円）の賠償金を受領したような例もある。しかし、2006年から提訴して、2012年の2月ようやく和解でこの結果ということであるから、（日本と同様に）法的な手段によって、現実的な期間で問題解決できる場合は少ないというのも確かである。

ところで、「iPad」の商標に関する進行中の係争は日本でも話題になっているであろうか。アップルが世界的にiPadを売り出す前に、唯冠台湾という会社が使用していたiPadの商標を買い取っていたのだが、中国大陆における権利は、実は兄弟会社の唯冠深センが保有しており、唯冠台湾が譲渡する権利を持っていなかった、という背景である。

イメージとして、中国企業が高額での買い取りを期待して登録したような印象があるが、そういうわけではない。（もちろん、中国大陆における権利関係を、もしかすると意図的にきちんと開示しなかった可能性はあるわけだが、どちらかという、そもそも法務部門が、商標登録の事実関係をきちんと確認すべきであったと言われている。）上海浦東地区の地方裁判所へのiPadの販売差し止め請求は、広東の高等裁判所で審議中であるという理由で、（現実的に）却下されており、広州での判決がどのように出るかが、注目を集めている。

しかし、法令や判例がどうであれ、中国において知的所有権が侵害されたり、技術やノウハウが流出したりしやすい現実のリスクは、非常に大きいと言える。

このような環境となっている原因にはいろいろあると思われるが、ひとつ挙げるとすれば、「上に政策あれば、下に対策あり」という表現に示される、ルールとその運用が許容するギリギリの範囲まで、自分に有利なように解釈し、利用（悪用）しようとする傾向があるかもしれない。

日本人のように周囲や世間の目を気にしたり、欧米人

のように神様が見ているといった、精神的な制約から最も自由なのが中国人だと筆者は思う。それで、良く言えば現実的で合理的であり、悪く言うと損得勘定（拝金主義）であり、逮捕されるようなことでなければ、というところに行き着きやすい場合がある。従って、先進国よりもよほど厳しいルールを、実効性のある罰則を伴って運用しなければ、中国における知的所有権の問題は解決されないのでは、と思われる。

4. 日本企業の取るべき対応

このような環境で運営する、日本企業の中国事業にとっても、模倣品が既に悩みの種となっていたり、リスクとして懸念されているものと思う。

例えば、退職した元従業員が、類似品の製造に携わっていた、といった事例がよくある。人材の流動性が高く、特に転職による技術・ノウハウの流出は防止が困難で、違法性を問うのも難しいのが頭の痛いところである。また、本格的な産業スパイ行為も有り得る。

ところで、模倣品にも3つくらいの類型があり、1) 明らかに模倣しているが、ブランド・会社名はコピーしていないグレーゾーン、2) ブランド・会社名も含めたコピー品、それから、3)（合併など何らかの事情で）正規の部品・材料を流用して非正規に製造されるが正規品と変わらない製品、がある。

技術・ノウハウの流出についてどのように考えるべきかは、業態とマーケットに大きく依存する。一般論として、利益率が高い製品は（当然ながらコピー品を出すことの旨味が大きいので）模倣されやすく、一方で、大きな額の投資や特殊な設備が必要な製品はハードルが高いと言える。

従って、高い利益率が見込まれる一方で、技術さえあれば比較的容易に製造できる製品は日本で製造するか、または製品の中でも、最先端の技術が必要な重要部品は日本で製造し、中国には持ち込まないといった配慮も必要である。なお、外国為替及び外国貿易法の第25条で、いわゆる戦略物資に係る技術を海外に提供することが規制されている。

中国現地法人で製造を行う場合にも、独資であれば比較的技術漏洩への対策を講じ易いと言える。例えば、以

下のような手段が考えられる。

- 相対的に重要な技術情報にはアクセスできる人員を限定し、その為にサーバーのセキュリティ等の設定をしっかり行うこと。
- アクセスできる人員は相対的に信頼でき離職しないことが期待できるメンバーとすること。
- コアな人材が離職しないよう、同業他社の同じようなポジションの人員の待遇との比較や、モチベーション維持に関して配慮すること。
- USBによる不適切なデータ持ち出しができないようにパソコンを設定(専用ソフトウェアを利用)すること。
- インターネットへの不適切なアップロードができないよう、外部ネットワークへのアクセスを必要な人員・サイトのみ限定すること。

一方で、現地企業への技術供与を伴う委託生産や、合併会社で生産を行うような場合には、技術はまず流出するだろう、という前提に立つ必要がある。とはいえ、技術供与を伴う委託生産については、信頼できると思われる日系企業や欧米企業の中国子会社を委託先として検討することもオプションになり得る。合併企業の実態も様々で、経営が完全に日方に任されている場合もあるし、生産・技術を日方が握っている場合には、相対的に安心できる。

しかし、逆にそもそも技術が焦点では無い場合や、競争が激しく利益率が低いことが見込まれる場合などには、合併や現地企業への生産委託によって、より早期に生産を立ち上げたり、低コストでの生産を行うことが合理的ということもある。

また、技術を移転しないことが必ずしも常に正解とは限らない。とある企業では、環境対応技術を、中国の大手競合企業に供与することによって、中国企業の過半数が環境規制に対応できる状況を作り、それによって政府当局が環境規制を導入しやすくすることで、技術的に後発の中国企業をマーケットから追い落とすという作戦を展開していた。ビジネスの駆け引きの奥の深さを感じる。

個別の企業の個別のビジネスとして、技術流出による直接的な被害を最小限に抑えることが重要なことは言うまでもないが、少し視野を広げてみると、長期的に、技術力で日本企業の優位に立つような中国企業がどれほど

出るかについては、さほど悲観的になる必要はないと筆者は考えている。

離職率が高いのも、知的財産権が尊重されていないのも共通の環境であり、流出によって得た技術はまた容易に流出するであろうし、何よりも、新たな技術を生み出すためには、それに先立つ多くの技術やノウハウの蓄積が必要だからである。

そもそも、中国には、額に汗してコツコツと努力をするようなまじめさよりも、(要領の良さを含む)頭の良さを美德とする伝統的な価値観が一部にある。「商人」には向いているが、「職人」にはあまり向いていない国民性を持つ。

東南アジア諸国で、華僑・華人が、特に経済界で大きな力を持っているのも、現地系の人々の労力や産物を上手く活用したから、またそのような商業資本家としてのアイデンティティを強く持っていたからだと思われる。しかしそれは、まじめに物づくりをする人が居なければ、生かされない能力でもある。

総じていえば、中国は、技術を保持・蓄積し、発展させるのに向いている環境ではないとも言える。

もちろん、中国企業の中にも、通信設備の中興通迅や華為科技、白物家電の海尔や、PCのレノボのように、世界シェアのトップクラスを争っている会社もあります。中興通迅は、2011年における国際特許出願数2,826件に達し、パナソニックを抑えて出願数世界首位の会社となったと報道されている。

建機業界でも、東日本大震災に際して世界最大級のポンプ車を提供し、ドイツの同業プツマイスターを買収した三一重工は、経営者の自社技術重視の方針で知られている。しかし、多くの中国の建機会社は、売上ではかなりの額になり、他の発展途上国への輸出までしていても、基幹部品は外資系に依存しており、利益はあまり出ていないと言われる。

また、アップルのiPadも、タッチパネルのガラスや半導体など、日本企業が提供する基幹部品無しには実現しなかったと言われている。

一方で、日本も、少子化や経済停滞など様々な問題を抱えており、独創性を重視・伸ばそうとしない教育環境から、応用技術には強いが基礎技術に弱いと言われ続け、素晴らしい環境とも言いかねる。

結局のところ、どこの国のどのような企業であっても、自社の内外の、いろいろな強みと弱みを抱えて戦っている、ということに尽きる。

5. リスクはチャンス、チャンスはリスク

最後にもう一点、中国固有のリスクを挙げたいと思う。

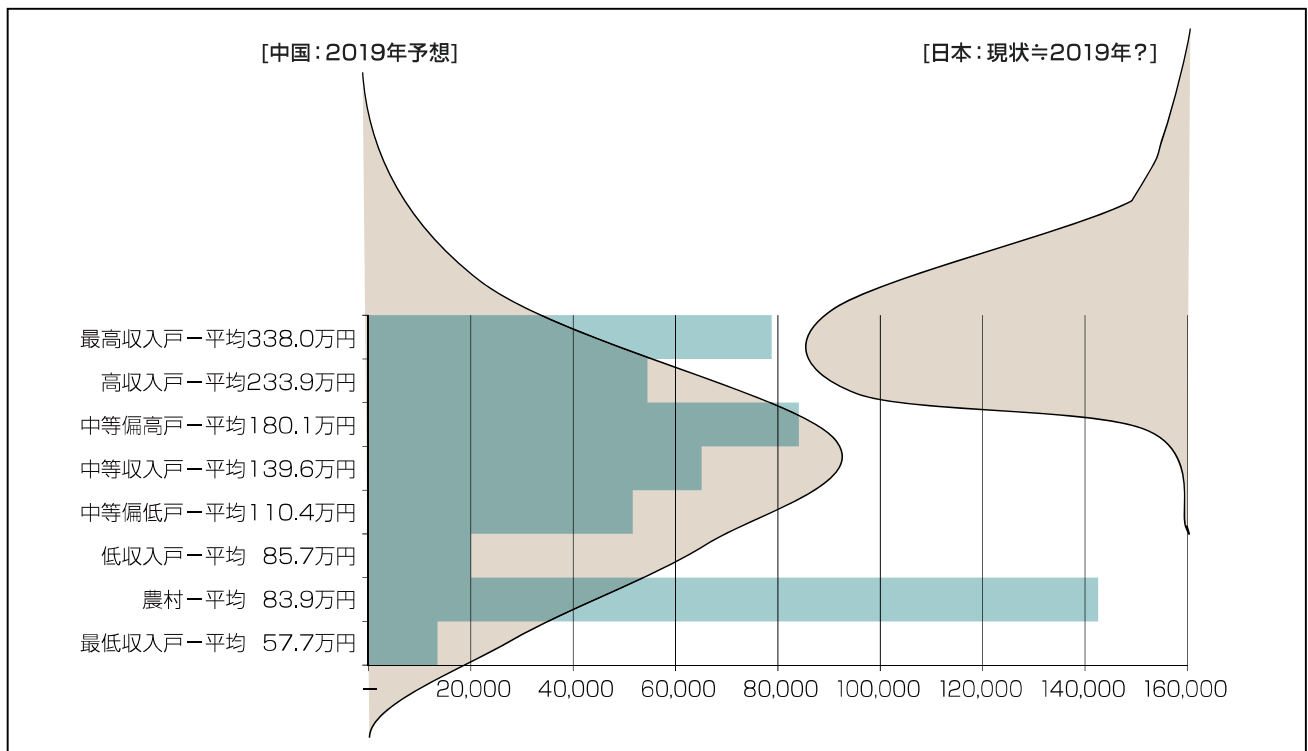
第十二次五ヵ年計画の規画綱要に、都市住民と農村住民の収入を合わせて毎年7%増加させる旨の計画が記載された。これが実現すれば、10年間で所得が倍増することになり、中国版の「所得倍増計画」が出された、

と話題になっている。日本の所得倍増計画も、やはり1961年から10年間で倍増させる計画であったからである。

日本の場合には、実際には毎年平均で約10%の収入上昇があり、7年間で達成された。中国においても、近年人件費の上昇を肌で知っている現地法人の経営者にとっては、むしろ景気が大きく落ち込みさえしなければ、確実に実現すると思える話である。

これが実現した場合の、中国の購買力は図4のようになる。

図4：所得倍増計画が実現した場合の中国の所得分布



中国は、図1のデータの全ての所得レンジを単純に倍にしたもの、日本は図1の山型グラフをそのまま反転させたもの。

この図に示されていることは、すなわち、多くの日本企業にとって、中国で事業を展開しないことが最大のリスクである、ということである。

国内と国外のマーケットとの関係において、企業の戦略は、ざっくり2つに集約されると言える。ひとつは、グローバルに展開することによって規模の経済を働かせること、もうひとつは、有効な国内市場における参入障壁を構築することである。

中国のマーケットに対しては中国企業の方が有利だ、などと思う必要は必ずしもない。東南アジアや南米などの新興国では、特に規制に守られていない産業は、韓国や欧米や日本の企業に圧倒されているのが現実である。中国においても、産業によっては同じことが起きるであろう。

中国の自動車業界などは、現状、強制的な合併によって保護されている。今後、こういった保護が減ることこ

そあれ、増えることは基本的に有り得ない。（とはいえ、石油、携帯キャリア、金融など規制に守られ国内産業色が強い業界も少なからず残ると思われる。）

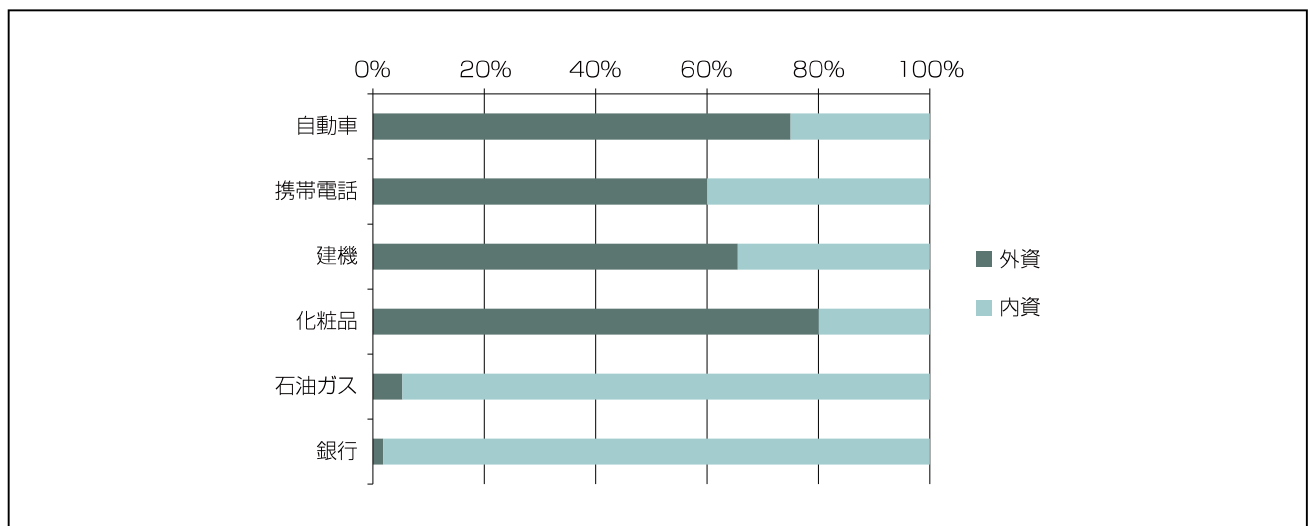
そのような開放された産業で、外資企業と対等に戦える中国企業が育つのは、長期的にはそれほど多くないのではと思われる。なんとなれば、本当の意味で外資企業に対抗するためには、中国企業も「走出去」（海外への進出・投資を推奨する中国政府の近年の政策）して、グローバル企業に脱皮しなければならないからである。

また、中国のさらなる経済発展と所得の増加に伴って、

マーケットも先進国のそれに近づいていくことは間違いないと言える。現状、主に低価格・低コストでローエンドからミドルマーケットまでをターゲットとしている中国企業が、人件費と所得の上昇に伴って、マーケットそのものを失う場合も少なくないであろう。

日本企業にしても、技術など既存の強みを生かせるうちに中国においてシェアを確保し、それをさらなる強みに変えなければ、中国市場で生き残る道は無いのではないだろうか。

図5：中国のマーケット別外資と内資の比率



出典：中国業界分析報告などをもとに作成。

