

2013年11月7日

## 第二回 中国通信 現地法人設立、親会社社長奮闘す

山田ビジネスコンサルティング(株)  
中国事業部 部長  
宮田 顯

### 1. 「中国進出やむなし」の決断

日系企業が中国に進出する動機のひとつに、製品納入先の生産移管につれられてというものがあります。中国に市場を求めた大手企業が現地生産を始めるにあたり、基幹部品を購入している下請企業に注文と引き換えに中国進出を要求するというのが、ありがちなパターンです。今回は、そのケースで、いくつかの困難を乗り越えながら、ようやく進出を果たし、経営を軌道にのせた会社の事例をご紹介します。

A 社社長は製品納入先の大手メーカーB社の中国進出に伴い、同じ地域での現地法人設立を要望されました。部品は現地調達をするというのが B 社の方針でしたので、ここで断れば大口の取引を逃すことになりかねません。ただ、幸いなことに、地方政府の誘致担当部門からも積極的なアプローチがあり、昔から懇意の同業他社が既に同地に進出しており支援を約束してくれましたので、工場進出にはあまり大きな障害はないように見えました。設立の手続きが滞りなく済めば、操業開始は 1 年もあればできるという見込みもたてることができましたのです。

### 2. 順調に思えた進出に潜む落とし穴

ところが、建設予定地に行った時に、思わぬ出来事が待ち受けていました。その予定地は日本中小企業園区という日系企業向けの工業団地で、地元政府関連の企業誘致組織 C 社や日本の政府系の団体も盛んに宣伝活動をしている場所でした。自社工場立地にうってつけの場所であるように思えたのですが、実際に行ってみると、団地を貫く幹線道路予定地の地主が買い取りに応ぜず、そもそも団地が造成できる状況になかったのです。A 社としては、「話が違う！何とかしてくれ！」と旗振り役の諸組織に文句を言いたいところでしたが、進出支援のための契約をしたわけでもないものでどうにもなりません。一方で、進出には自社の命運がかかっていることでもあり、後には引けません。途方にくれかかった時、たまたま、懇意の同業者が、自社工場の一部を賃貸してもよいという申し出をしてくれたのです。「地獄に仏」とばかりに、A 社は当該工場へと工場の候補地を変えました。これなら、スケジュールに間に合うはずでした。しかし、中国では、工場の一部を他社に賃貸するには、当該会社の経営範囲の中に賃貸業が含まれてなければなりません。同業者は法律につ

いての認識が実は十分ではなく、「借りたくとも、借りられない状況にある」ことを知らされたのです。A社は、やむを得ず、C社に代替案を要求しました。何としても誘致をしたいC社は、今度は、まだ青写真も完成していない空き地を紹介してきました。地方政府のプランでは、大至急、整地をし、インフラを完成させれば予定通りの操業ができるとのふれこみでした。半信半疑で視察に行った現場は道路が一本通ってはいましたが・・・。

### 3. 頼りになるのは自分だけ

何も無い荒地を前にして、A社社長は周囲にある既存の工業団地を自ら探すことを決心しました。C社の支援、日本の進出支援団体や発注元の取引先企業の支援をあてにしていたのでは埒があかないと悟ったからです。地元政府の別の部署から、いくつかの工業団地を紹介してもらったA社は自分で工業団地を回り、工場の視察を行いました。何回も交渉を重ね、どうにか条件にあった賃貸工場を見つけることができましたが、それは、地元の大手企業が所有地を開発した賃貸用の工場団地で、その団地内の数十社のうち、日系企業は2、3社という正に現地に密着した場所でした。中国語の賃貸契約書を解読し、リスクを判断した上で、後一步で契約調印へとこぎつけた矢先のことでした。退去予定の店子が、事情により、賃貸契約の延長を申し出てきたために、契約が不成立となってしまったのです。

### 4. 会社設立までには難題が山積み

本格的な生産開始までにまだ間があるといえ、会社を設立しないことにはB社からの受注を失ってしまいます。A社はとりあえず、会社を設立し、日本本社からの部品を輸入してB社に供給することで、当面をしのぐ対策をとることにしました。しかし、会社はもともと製造業です。本社の部品とはいえ、他社の製品を輸入して、中国内の企業に販売するには輸入と卸売りの許可を得なければなりません。そして、製品輸入にあたっては、正しい関税率で税金を払わないと、後で追徴をされ経営に影響が出てしまいます。A社は立地対策だけでなく、設立許認可と税関との交渉という新たな課題の同時解決に迫られました。この場面でも、A社は奮起して困難を克服したのです。自らも、税関の関係部門に行き、製品の細かい仕様を文書化して説明を繰り返しました。通常なら、通関業者に依頼してすませしてしまう関税率の査定を自力で乗り越えたのです。輸出入と卸売りの認可を取得し、関税率も確定させた上で、ようやくA社は工場なしのオフィスだけという変則形態で製造及び輸入卸業の現地法人を設立することができました。ただ、そのオフィスは机と椅子と電話しかなく、実際に営業活動ができる設備が整っておらず、ここで、またA社はデッドロックに乗り上げてしまうのです。実は、中国では、実質的に営業できる状態でないと、企業は認可を受けて、「発票」という請求書兼領収書の機能も持つ帳票を税務局から購入し、使用することができないのです。そして、税務上はこの「発票」がないと売上を計上できないし、購入者は仕入れを計上できないのです。

## 5. 粘り強さが勝機を招く

B社に売ることができない、抜き差しならない状態に追い込まれたA社でしたが、偶然にも、B社も景況に左右された関係で発注スケジュールが先に伸びました。さらには、先の工場団地の別の場所の店子が退出するので、空きがでたとの連絡も入りました。賃貸交渉にあたって、粘り強く議論を重ねた相手方の担当者がA社のことを最優先に配慮してくれた結果でした。日本語の全くわからない相手側の担当者でしたが、A社が苦勞して書いた中国語のメールのやりとりが効を奏したようです。その後、A社はさしたるトラブルもなく、会社の住所変更をして、操業にこぎつけたのです。税務や社会保障を除けば、警察、消防も含め当局との交渉もほとんどを工場団地が代行してくれました。もともと、採用した従業員の解雇問題では、間に入った弁護士がかえって邪魔になったということもありましたが、A社としては、これは中国進出にはつきもの問題として納得しています。

最近では発注者もB社だけではなく、日本以外の外国企業にも広がりを見せています。ただ、気がかりなのは、このごろ、A社の入居している工場団地の人気があがり、今までどおりの条件で入居し続けられるかということのようです。現地にいる時は、工場団地に面した道路端の大衆食堂で従業員と昼食をとっている、すっかり中国現地に馴染んだA社社長ですが、「いつまでたっても、中国進出には気苦勞が絶えない」そうです。

今回のケースのように、多くの企業は中国進出にあたり、準備万端で現地法人の開設を進めるわけではありません。ほとんどの会社が、「突然で」「想定外」の事態に遭遇します。このような時に、自らの力で態勢をたてなおし、外部情報をうのみにせず、よく考えて進出作業を敢行する企業のみが成功への扉に近づくことができるのです。そのような時、中国でよくいわれる、キャッチ・フレーズ「5つの“あ”」を最後にご紹介します。

中国ではどんな時でも、「あせらず、あきれず、あきらめず、あてにもせず、あなどらず」が肝要です。

以上