

【講演名】これからの中国ビジネスを考える

# 工業型経済から 知識基盤型経済へ

一般財団法人アジアビジネス再生支援機構 代表理事

## 川村忠隆氏



1975年同志社大学卒業。大手銀行勤務を経て、80年経営コンサルタントとなり、中堅・中小企業再生をサポート。企業再生のパイオニアとなる。2008年勲アジアビジネス再生支援機構を設立。09年上海連合産権交易所特別会員資格を日本で初めて取得。

### 日本企業の中国からの 撤退が急増している

私は1980年に大手銀行を退職して経営コンサルタントとなり、バブル経済崩壊後は企業再生の支援にずっと力を入れてきた。その私が2008年に一般財団法人アジアビジネス再生支援機構を設立したのは、日本企業の中国からの撤退が増え始め、そのサポートをする必要性を強く感じたからだ。メディアはいまだに日本企業の中国進出ばかりを取り上げるが、実は撤退する企業も相当数に上る。中国人の賃金や法人税は以前の倍となり、進出後2年間の免税と3

年間の減税措置は撤廃された。そのうえ一部の地域で10%の都市税などが課されるようになり、10年前、15年前に進出した工場は、採算が合わなくなってきた。

ところが撤退しようにも、事は簡単には運ばない。その原因の一つは、多くの企業が設立当時の書類作成を弁護士ではなく個人に任せていること。日本で受け入れていた中国人の研修生、紹介された知人に書類作成などを任せて中国に設立された会社も少なくなく、そういう場合は撤退時の手続きが特に厄介だ。設立や会計に関する書類に不備があると、設立時まで遡って再調査をする必要があり、

膨大な手間がかかることになる。

税務署など官公庁の役人は自分の都合でしか動かないこともあり、きちんとしたかたちで設立されて書類も整っている企業でも、撤退までに1年はかかるのが普通だ。設立時の事業計画で経営期間を10年として申請し、実際には8年で撤退するような場合には、解雇する従業員の賃金の問題なども複雑化する。

こうした問題が頻出するだろうと予測して3年前に設立したのが、アジアビジネス再生支援機構である。中国の資本市場の一種である産権交易所の特別会員資格を日本で初めて取得したので、他ではな

### 中国の成長戦略は 日本のそれと酷似

日本企業の撤退が目立ってきたとはいえ、中国にはまだまだ多くのビジネスチャンスがある。そのことを理解するためには、10年に発表された第12次5カ年計画の3つのポイントをしっかり把握しておく必要があるだろう。

第1のポイントは、経済の成長方式の転換。計画性に欠ける過剰投資を抑制するとともに、輸入を重視して輸出偏重を改めることが明記された。

## 川村忠隆氏

第2は、産業構造の改革。新しい成長産業を生み出すべく、省エネ・環境保護、新世代情報技術、バイオ、最先端の製造業、新エネルギー、新素材、新エネルギー自動車などが戦略的新興産業7業種として指定された。これは非常に重要なことで、その実現のためには、大量生産でやってきたこれまでの経済体制が、知的経済体制に移行されなければならない。胡錦濤の後継者と目される習近平は、おそらくここに大きな力を注ぐことになるだろう。

第3が、都市化の推進による地域振興。格差是正の観点から「調和の取れた発展」を引き続き提起しつつ、大都市と中小都市から構成される都市圏を各地に複数構築する構想が打ち出されている。

私たちが注目すべきは、中国は各国の経済政策を熱心に研究した結果、日本方式の政策やマネジメントが最良と判断したという事実。そのため、中国の経済発展のプロセスは、日本がかつて辿った経済発展のそれに重ね合わせるとイメージしやすい。第12次5カ年計画からは、そのことが如実に取れる。

最も分かりやすいのは、輸出偏重から輸入重視への政策転換だ。

日本経済も輸出によって成長を遂げたが、それが限度を迎えてからは内需拡大に転換した。戦略的新興産業7業種は、いずれも日本のお家芸である。公害の問題に悩む中国は本格的な省エネ・環境対策に乗り出そうとしているが、これも日本が高度経済成長期に多くの公害や環境汚染問題を引き起こし、その対策に迫られたのと同じ構造である。

日本の高度経済成長期がバブル崩壊まで続いたと思っっている人が多いがそれは誤りで、実は高度成長は第1次オイルショックのころに終わっている。当時の日本は重厚長大産業が構造不況に陥り、経済成長がマイナスに転落することこそなかったが、人件費の高騰、原材料高で輸出力を失った。これも今の中国の姿そのものだ。最近の中国企業はブラジルなどに進出して製品をつくるようになったが、中国でも産業の空洞化が始まるようになっている。

中国が地方都市への投資を重視しようとしている姿勢は、「日本列島改造論」と重ね合わせられる。このように第12次5カ年計画が示すビジョンは、何から何まで高度経済成長期の日本とそっくりだと見える。

今後の中国経済は  
知識基盤型に移行する

日本経済の成長の原動力は、労働生産性の向上やエネルギー生産性の向上に加え、商品の付加価値をも向上させたことにあった。メンテナンスなどのアフターサービスも充実した顧客本位のビジネスを展開できるようになるがどうかは、中国にとっても今後の発展のための重要な課題となる。

そのためには、これまでの工業型経済から脱却し、知識を基盤とするソフト主体の経済に移行しなければならぬ。製品の設計開発、マーケティング、顧客との信頼構築。そうした部分での成長が必要なのであり、今の日本はと言えばまさにそこを足がかりにして再成長を遂げようとしている。最近、富士通がパソコンを国内生産に切り替えたり、ヒューレット・パッドカードが日本で生産したりするようになった。日本の人件費が下がっていることもあるだろうが、製造業にとつては、中国で生産すれば15日を要するところ、日本なら5日しかかからない部分が魅力なのである。

そうしたリノベーションをもたらすには、多くの層が職務に関す

る専門知識を身につけるとともに、職能の社会的な価値を高める必要がある。例えば日本において理容師や美容師は国家資格でありながら、非常に多くの人が取得している。そしてその技術は標準化され、北海道から沖縄までどこでも理髪店や美容室でも一定の水準のサービスを受けることができる。日本の知識経済の主役は誰かと言えば、そのような圧倒的多数の技能者だ。一部の高学歴の人たちではなく、しっかりと技術を持ったポリウムゾーンの人々がこの国を支えているのである。

最近の中国では、北京大学などの難関大学に入学したり、欧米に留学したりすることがもてはやされているが、そうしたことより、職務に関する専門教育を施すという意味での高等教育が普及するかどうか、今後の経済成長の鍵を握ることになるだろう。そしてそこにこそ、日本の中堅・中小企業にとつてのビジネスチャンスもあるのではないかと考えている。

これもまたメディアによる弊害だが、日本にとって大きな商機となる富裕層など中国には存在しない。確かに国家を設立した人々の2世や3世はさまざまな利権を持つ富裕層と呼べるが、そのような

# 中国の経済政策転換がもたらす投資チャンス

人はごく一握りに過ぎない。メディアが富裕層として取り上げるのはちよつと不動産で儲けたという程度の人たちのことで、それを富裕層と勘違いするとんでもない誤りを犯すことになる。

## 中国の第3次産業に無数の商機あり

エステ会社が中国に進出するときに、日本人が現地へ赴いてサービスを施すのではなく、ノウハウを教えた中国人スタッフに任せていくことが重要である。顧客は店ではなく、人につくものだ。中国ではエステティックサロンが増えているが、人材が育たずサービスは均一化が図れないと悩んでいるところが多い。中国には、美容全般に関する教育ノウハウがまったく存在しないのだ。我々は美容などの教育カリキュラムを提供する仕組みづくりを画策しているが、これからの中国が第3次産業を促進して知識経済へ移行するのは明らかだから、日本の教育を中国と共有する事業にはかなりの将来性があると思う。

介護ビジネスも然りだ。中国社会の高齢化は急激に進んでいて、老人ホームの入居は5年待ちといった状態が続いている。しかも低

所得者向けのホームが主流で、食事を出す程度のサービスしか行わないだろう。中国には、日本の介護福祉士に当たる資格制度も整備されていない。今後ますます需要が高まる中国の介護サービスにも大きな可能性があるだろう。また、日本の介護ビジネスは介護自体よりも介護人材を売ることで儲かっているが、おそらく中国も同じ状況になると思われる。

中国進出というと多くの人は北京や上海ばかりイメージしがちだが、これからの商売の矛先は地方都市にも向けられるべきだ。地方には、まだコンビニが1軒もないところも少なくない。そうした地域こそが、これからの中国経済のポリウムゾーンとなっていく。

中国の薬局は最近日用雑貨も置くようになってきているが、やがては日本型のドラッグストアが台頭することだろう。そこに日本の商材が入り込むチャンスがある。

中小企業が単独で進出するのは難しくても、複数の企業が組めば突破口も見つかるのではないか。中国はもう終わった、これからはベトナムだ、マレーシアだと言う人が多いが、中国でのビジネス展開の余地はこれから開けるといふことを認識すべきだ。

## 堅実な事業の計画性と現地の経営管理が重要

最近の中国進出における成功例を見ると、教育や管理は日本人が行い、経営そのものは中国人に任せているというタイプが多い。大手自動車の販売会社として初めて中国に進出し、浙江省の奥の地方でのビジネスながら大きな利益を上げていく。25%しか株式を持たない合弁企業だがリターンはきつちり取るというやり方で、会計面の管理を徹底しているのが成功の理由だ。

この会社では毎月弁護士と会計士が現地会社をモニタリングし、その結果報告を日本の本社に説明をしている。現地の経営者は不満を抱くだろうが、管理はシビアに行うべきだ。大手通販化粧品会社が中国に展開して成功したのも、リアル店舗の展開と総経理を中国人女性に任せながら、日本人が徹底的な管理体制を敷いていることによる。

進出に際して念頭に置くべきは、「投資」は良いが「投機」は駄目ということだ。バブル期の日本企業によるアメリカへの投機的進出は、ことごとく失敗している。また、必ずしも現地法人を設立しな

ければならないわけではなく、日本にいながら商売をする道も模索すべきだ。そして、当初から撤退を意識した進出計画を立てておくことも重要である。冒頭で述べたように、中国からの撤退には大変な手間と時間がかかる。

我々の財団では、中国の優良企業を日本に招致することにも取り組んでいる。向こうにはかなり税金を払うのは癪ではないか。中国では間もなく、バブル経済崩壊を避けるために海外投資促進法が施行される。これまでは外貨の扱いが国家によって厳しく管理されてきたため、中国から外国への送金は容易ではなかったが、そうした体制が大きく緩和されようとしている。言わばガス抜きのようなもので、同じことはかつて日本でも行われた。

我々は上海の法律学校で海外投資促進セミナーを開き、いかに日本に投資してもらうかを中国の企業人に説明したりしているが、日本に進出した中国企業に法人税を払ってもらうことは、日本のためになる。もちろん観光客に日本で消費してもらうことも重要。中国に出るだけではなく、こうした取り組みを推進することも立派な海外戦略の一環だと言えるだろう。