第21章 投資環境の優位性と留意点

1.　中国投資の優位性

日本から中国への投資ブームは、第 1 次（1986-1988 年：外資規制緩和）、第 2 次（1995-1997 年：南方講話、外商投資誘致）、第 3 次（2003-2005 年：WTO 加盟）と 3 回の投資ブームがあった。従来は、安価で優秀な労働力や外資優遇税制等を背景に、中国は世界の工場として機能していた時代もあった。しかし人件費が徐々に上昇し、2008 年から優遇税制の多くも解消されている。最近では多くの企業は生産拠点としてだけではなく中国をマーケットと捉え、業績の拡大と進出を図っている。

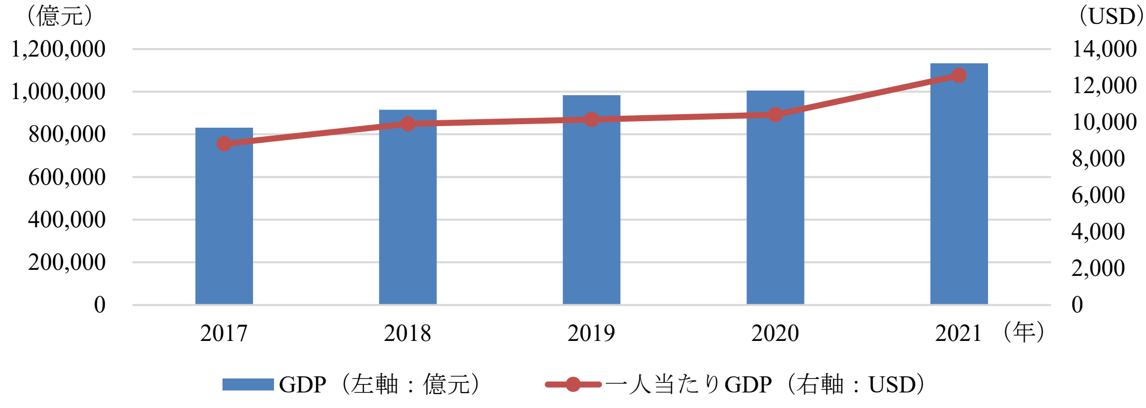
「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告－2023 年度 海外直接投資アンケート結果（第 35 回）」（株式会社国際協力銀行）によれば、中期的（今後 3 年程度）な有望事業展開先国・地域については、2022 年度はインドに次いで中国が第 2 位となっていたが、2023 年度はインド、ベトナムに次いで第 3 位となっている。中国はマーケット規模への評価は引き続き高いものの、経済の減速や米中対立、国内規制強化を背景に、過去最低のアンケート結果となった。

また、2023 年 2 月に日本貿易振興機構（ジェトロ）が発行した「2022 年度 ジェトロビジネス調査 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」によると、事業拡大先として中国を選択する理由として、「市場規模・成長性」、「顧客（納入先）企業の集積」をあげる日本企業が多い。

(1) 市場規模・成長性

中国における過去 5 年の国内総生産（GDP）と一人あたり GDP の推移を見ると、2020 年はコロナウイルス感染影響で成長に一時的な鈍化がみられるものの、右肩上がりで推移していることが分かる。中国へ進出する企業にとって、巨大な消費マーケットの存在は依然として大きな魅力となっている。

図表 21-1 GDP 及び一人当たり GDP の推移



（出所）中国国家統計局より作成

過去 5 年間（2017～2021 年）における中国人の平均消費支出額を見ると、年平均成長率で 7%を超えており、安定的な増加傾向を保っている。2021 年の内訳では、食品の消費が最も多く、次いで、住居、交通・通信となっている。この 5 年間での変化を見ると、特に医療や住居への支出が増加している。

図表 21-2 平均消費支出

支出項目	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
食品	5,374	5,631	6,084	6,397	7,178
住居	4,107	4,647	5,055	5,215	5,641
交通・通信	2,499	2,675	2,862	2,762	3,156
教育・娯楽	2,086	2,226	2,513	2,032	2,599
医療	1,451	1,685	1,902	1,843	2,115
生活用品	1,121	1,223	1,281	1,260	1,423
衣料	1,238	1,289	1,338	1,238	1,418
その他	447	478	524	462	569
合計	18,322	19,853	21,559	21,210	24,100

（出所）中国国家統計局より作成

(2) 本邦企業の集積

外務省の海外進出日系企業拠点数調査によると、海外への進出日系企業の拠点数は 2022 年時点で中国が 3 万拠点を超えてトップとなっており、次いで米国、タイとなっている。他国を圧倒して日系企業の進出拠点数が多い中国であるが、過去 5 年間の推移を見ると、拠点数は減少しており、近年はタイやベトナムといった東南アジアへの進出が増加傾向にあるといえる。依然として、日系企業の拠点数は多い状況であるため、他国と比較して大きなポイントとなってくる。

図表 21-3 主な国・地域における企業拠点数

No.	国・地域	企業拠点数	
		2022 年	2017 年
1	中国	31,324	32,349
2	米国	8,673	8,606
3	タイ	5,856	3,925
4	インド	4,901	4,805
5	ベトナム	2,373	1,816

（出所）外務省海外進出日系企業拠点数調査より作成

また、第 14 期全国人民代表大会（全人代、国会に相当）第 1 回会議（2023 年 3 月に開催）の政府活動報告でも、2023 年に取り組むべき重点活動任務の 1 つに、「外資の誘致・利用に力を一層入れること」を掲げられ[12]、今後も引き続き、外国誘致政策を進めることが予定されている。

2.　中国投資の留意点

中国投資にあたって留意すべき点について、コスト上昇、進出地域、現地キーパーソンとの人脈形成、技術移転・知的財産権の保護、中国文化への理解と人事政策をあげておきたい。

(1) コスト上昇

日本貿易振興機構（ジェトロ）から 2023 年 2 月に公表された「2022 年度 海外進出日系企業実態調査（中国編）」によれば、日系企業が抱える「経営上の問題点」としては以下の第 10 位までがあげられている（図表 21-1 参照)。前回までのアンケート結果と比較してみると、第 1 位の「従業員の賃金上昇」は依然として大きな経営上の問題点としてあげられており、次いで、「為替変動」、「調達コストの上昇」となっている。世界経済を取り巻く状況を鑑みると、コントロールが難しい為替や調達コストの変化に対応していくことは、経営上も大きな課題となっている。

図表 21-4 経営上の問題点

順位	回答項目	回答割合（%）	
		2022 年度	2021 年度
第 1 位	従業員の賃金上昇	67.6	70.9
第 2 位	為替変動	64.1	66.9
第 3 位	調達コストの上昇	64.0	69.0
第 4 位	競合相手の台頭（コスト・価格面で競合）	59.2	51.7
第 5 位	新規顧客の開拓が進まない	47.0	44.0
第 6 位	通関手続きが煩雑	45.1	50.3
第 7 位	取引先からの値下げ要請	44.5	36.7
第 8 位	従業員の質	41.4	39.8
第 9 位	人材（一般スタッフ・事務員・一般ワーカー）の採用難	40.1	-
第 10 位	限界に近づきつつあるコスト削減	38.9	-

（出所)「海外進出日系企業実態調査（中国編)」（ジェトロ）より作成

(2) 進出地域の選定

進出地域を選定する際、特に合弁事業の場合、中国のパートナー企業の所在地が進出地域決定に大きく影響を及ぼすケースが多く見受けられる。

[12] https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2023/65d7dd336d9615a6.html

候補地の選定は、多面的な要素を総合的に考慮すべきである。ローカル市場の状況、土地関係、販路、物流、取引先、資源、現地政府の対応、税制、財政補助、労働力の調達等の様々な要素を考慮することが重要である。特に、現地の政府や開発区委員会を訪問するだけでなく、現地に既に進出している日系企業からヒアリングを行うこともその地域の事業環境を理解する上で重要な鍵となる。

現在、中国政府は非常に速い速度でインフラの拡大を進めており、高速道路や鉄道路線、航空路線が整備されることで、沿岸部と遜色ない物流の機能を果たせる地域が出てきている。また、中国現地の優秀な技術者を活用できる地域や、特定の産業が集中している地域といった労働・業界等に関する条件も重要な検討要素となる。

なお、中国の新一線都市研究所は、「商業施設の充実度」や「都市のターミナル性」「市民の活性度」「生活様式の多様性」「将来の可能性」を指標として、毎年、都市の商業的魅力ランキングを発表しており、2023 年は上海が第 1 位で、次いで、北京市、広州市、深圳市となっている。

図表 21-5 都市の商業的魅力ランキング

No.	都市	指数
1	上海市	142.57
2	北京市	138.42
3	広州市	108.03
4	深圳市	105.23
5	成都市	100.00
6	重慶市	86.55
7	杭州市	81.90
8	武漢市	70.70
9	蘇州市	66.98
10	西安市	66.91
11	南京市	59.48
12	長沙市	58.40
13	天津市	56.02
14	鄭州市	54.42
15	東莞市	51.49
16	青島市	46.40
17	昆明市	45.42
18	寧波市	45.38
19	合肥市	44.28

（出所）新一線都市研究所の発表より作成

(3) 現地キーパーソンとの人脈形成

中国進出において特筆すべき点の 1 つは、中国事業進出において適切な現地キーパーソンとの人脈形成が成功に欠かせないという点である。特に、事業紹介の経緯、中国パートナーの背景調査、キーパーソンの特定、パートナー企業の内情の把握等、現地の関係者との接触は進出にあたって欠かせないプロセスであり、これが成否を左右するといっても過言ではない。特に、進出予定地の市（県）政府の対外貿易委員会や、開発区の管理委員会等を訪問し、現地と直接交流を深めることが、中国進出のプロセスとして有効である。

(4) 技術移転・知的財産権の保護

技術移転及び知的財産権の保護は、どの日系企業にとっても重要な要素であり、中国政府もこれらに関して、他の先進国と同等のレベルの法令や規制の整備が進められている。一方で、中国政府は産業振興の一環として、外国資本や先端技術・設備を導入することを産業政策で提唱していることからも分かるように、外資導入は中国の近代化を推し進めるための重要な政策課題としている。従って、日系企業は、中国にとって先進的とみなされる技術を提供できるという点を、中国当局や中国側パートナーと交渉する際にセールスポイントとしてアピールすることが重要である。一方で、知的財産権の保護に関しては、中国の最新の法令や規制等を理解した上で中国進出を行うべきである。

(5) 中国文化への理解と人事政策

多くの日系企業が中国に進出する際には、日本と中国のカルチャーギャップに直面することが多く、それにより中国における事業の成功が左右されることもある。実際、言語や文化、商習慣、国家制度、歴史等について適切な認識がないと中国人や中国文化を理解できず、これが事業の成果に悪影響を与えてしまっているという事例もある。

日本本社において、対中取引の経験やノウハウが蓄積されているか否かを十分にチェックし、蓄積されていない場合は、適切な現地の専門家を起用したり、類似事例を参照・分析したりする等して、積極的に中国を理解するように努めるべきである。また、日本人の中国勤務経験者を適切に配置したり、日本に留学したことがある中国人を起用したりする等、中国進出にあたっては人事方針の見直しも検討することが望ましい。

さらに、中国人幹部や中国人従業員の処遇についても十分に配慮することが重要である。中国で事業を成功させるためには、日本本社の企業理念を現地に浸透・融合させ、現地の従業員の求心力を高めることが必要となる。そのためにも、中国人幹部や中国人従業員をうまく処遇し、彼らの求心力を考慮した人事政策が有効であることを、日本本社の経営陣は認識する必要がある。

3.　子会社運営管理上の留意点

子会社運営で留意すべき点として原価管理、不正対応が特に重要となる。

(1) 原価管理

実際に進出している企業にヒアリングすると、原価計算ができないために、製品別やサービス別の損益が分からず、いわゆる「どんぶり勘定」になってしまい、悩んでいる企業も少なくない。税務基準であるいわゆる「発票基準」が適切な原価計算制度構築の障害になっているケースがある。

例えば、発票基準で会計処理した場合、原材料が仕入先から入庫しても、支払が未了の段階では仕入先から発票が発行されないために原料の仕入れ計上が行われない。また、完成した製品が得意先に届き検収されても、得意先から代金の入金が未了の場合は、発票を発行しないために売上も計上されない。このように、発票基準では原価計算の前提である発生ベースでの数量の把握が行われないため原価計算が適切に行われないことになる。このため、原価計算を正確に行うにはまず毎月の「発票基準」から発生ベースでの処理に変えてゆく必要がある。

(2) 不正対応

過去の会計不正の事例には、ファミリー（親族）企業等を利用した売上の循環取引、在庫の架空計上、減価償却の一部停止、資金の横領等がある。企業グループにおいては、成長が難しい環境にある非中核部門が、日本本社からの利益目標達成に関する過度なプレッシャーが不正発生の誘因となったケースもある。

防止策としては、まず日本本社がグローバル・ベースで不正防止ポリシーを策定する必要がある。これには職務分掌、担当者のローテーション、IT セキュリティ、定期的なチェック体制、信頼できる外部の専門家の選定方法等を織り込み、現地に即した社内規程と運用マニュアルに反映させて運用させるようにすべきである。

また、贈収賄は、従業員による当局や会社役員への告発で発覚することが多い。従業員が収賄するリベート、金券、カード、海外旅行等はアンダーテーブルで会計帳簿には記載されない。贈賄について、会計帳簿に値引きや割引、コミッション等の適切な記載がなされないまま、現金やその他の方法で割戻金を払うことは贈賄とみなされる可能性がある。

特に贈賄に関しては方針、発注、受注、入札、申請、贈答・交際費の範囲、経理処理等を定めたグローバル・ポリシーを日本本社が策定し、現地子会社の社内規程や運用マニュアルに反映することが重要である。取引先との契約書に反贈収賄条項を規定することも一考である。内部通報制度、購買管理規程の制定、購買先選定過程におけるモニタリングの実施、購買先と購買担当者の定期的な見直し等も規定し運用することが有効である。