

巻頭言：中国産業界への寄与に向けて

グローバルな視点にたつ日中ビジネス情報誌
J+C ECONOMIC JOURNAL

平成 28 年 11 月 25 日発行 / 毎月 1 回 25 日発行
12 月号 (No.275)

DECEMBER
2016
No.275 **12**

日中経協ジャーナル

<http://www.jc-web.or.jp>



SPECIAL REPORT

**中国の大衆創業・万衆創新
と日中ビジネス協力の
可能性**

FOCUS：中国の知財戦略は急速に発展

**TOPICS：中国でバリュー・エンジニアリング(VE)を導入すべき時代が到来
中国ビジネス Q&A：中国における事業者結合申告懈怠の処罰**



表紙写真：中关村創業大街。北京市海淀区のかつての書店街が、政府の旗振りで「創業一条街」に生まれ変わっている。長さ200メートルの通りにはネットカフェが並び、若手起業家がラップトップを片手に熱い議論を交わす。大学実験室、起業家向けワンストップサービス窓口のほか、創業投資運用企業が並ぶ。こうしてイノベーションを支援し、知財・インキュベーションの意識を高めることで、国家戦略を推進している。(撮影・説明：北京事務所・澤津直也 2016年12月)

1 巻頭言

中国産業界への寄与に向けて

■菅井賢三 日中経済協会 常任理事、富士電機株式会社 代表取締役副社長

2 FOCUS

中国の知財戦略は急速に発展

■荒井寿光 知財評論家(元特許庁長官)

SPECIAL REPORT

中国の大衆創業・万衆創新と日中ビジネス協力の可能性

6 中国の新たなイノベーション戦略を支える「大衆創業・万衆創新」政策の展開

■金 堅敏 富士通総研 経済研究所 主席研究員

10 日本の地方創世と日中ベンチャー・ビジネス連携の展望—大阪からの報告

■藤田法子 大阪商工会議所 国際部 課長、大阪外国企業誘致センター 事務局 次長

14 グローバル化の波と中国民営企業

■呉 鵬 中国企業家倶楽部研究院 研究総監

■張 凱文 中国企業家倶楽部研究院 項目經理

18 中国企業家の経験からみる日中ビジネス協力の可能性

■雪平 円 シンフォニー株式会社 代表取締役社長

22 中欧国際工商学院卒業生の在日起業成功談

■肖 嘉陵 創新工匠株式会社 代表取締役会長

26 TOPICS

中国でバリュー・エンジニアリング(VE)を導入すべき時代が到来

■赤城弘一 三菱日立パワーシステムズ株式会社 高砂生産設計部 部長

■何 曉磊 日本バリュー・エンジニアリング協会 事務局長補佐

■賈 慧豊 日本バリュー・エンジニアリング協会 上海事務所

30 中国ビジネス Q&A

中国における事業者結合申告懈怠の処罰

■劉 新宇 金杜法律事務所 中国弁護士、中国政法大学 大学院 特任教授

32 情報クリップ

2016年度「日中経済交流検討会議」第3回会議を開催 ほか

JCNDA NEWS

2016年10月の日中東北開発協会の活動から

中国産業界への 寄与に向けて



一般財団法人日中経済協会常任理事
富士電機株式会社代表取締役副社長

菅井 賢三

中国へは毎年、お客さまを訪問させていただいており、そのたびに、中国の社会・経済環境の変化のダイナミズムには大変驚かされます。当社の販売拠点の巡回も定期的に行っていますが、半年行かないと現状を語れないという話を聞いたことがあるように、世界で最も変化している市場の一つと言えるでしょう。

当社と中国との付き合いが始まった契機は、1960年代にさかのぼります。当時、中国は混乱期でありましたが、中国政府の水利電力部の幹部が電力需給の改善のため、当社川崎工場を訪問され、水力発電設備製造工程をご覧いただいたことです。これをきっかけとして、北京、四川省に揚水発電設備を納めることができました。

それから半世紀を経た現在、現地法人富士電機（中国）社を中心に中国全域に製品の販売網を確立し、また、北は大連、南は深圳、珠海にまで全部で10の工場を有し、中国の約5000人の仲間と共に、製品の生産・販売を手掛けています。

そのモットーは、エネルギー・環境事業で「世界の富士電機」を目指し、エネルギーの有効活用を実現するパワー半導体、パワーエレクトロニクス機器とそれらを組み合わせた産業向けシステム、さらに環境に優しい発電プラント、食の安全・安心を提供する食品流通、これらの事業を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していくことです。

中国において、発電分野では、チベット、ラサ市郊外にある中国唯一の地熱発電所にタービン設備を提供し、

中国の新エネルギー利用に貢献させていただいています。社会・産業インフラとして、鉄鋼、セメント、アルミ、ガラス製造、また火力発電所等の環境・エネルギー負荷の大きな工場に対しては、高圧インバータ、計測機器、電気集塵機等を納め、省エネ効率の向上、環境負荷低減に役立てていただいております。

当社の電源安定化システムは、上海の証券所のコンピュータールームの空調電源の安定に貢献し高い評価を得ています。

さらに、自動車やロボットに搭載され省エネなどに貢献するパワー半導体や、自動車産業をはじめとした組立工場の生産設備向けにサーボ・モータ等を提供し、製造業の一層の発展に寄与させていただいています。

自動販売機事業につきましては、大連市に合弁の製造工場、販売会社をおき、今後ますますニーズの高まる消費者需要にお応えするとともに、食品流通分野における食の安全、安心と安定供給のために物流施設、コールド・チェーン等の技術を提供してまいりたく考えています。

今日、地球は人口増加や工業化の急速な進展により、エネルギー・環境問題に直面しています。中国、日本は、隣国でもあり、かつ、名目GDPの規模から見ても世界経済への影響は大きく、エネルギー・環境技術の革新により、環境との調和を図り、安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献することが必要不可欠です。日本産業界の技術が、中国産業界へ寄与する機会が益々増えることを祈っております。

FOCUS

中国の知財戦略は急速に発展

荒井寿光 知財評論家(元特許庁長官)

中国は外国からの技術導入によって工業化に成功した。今や自主技術の開発と特許化により国際競争力を高めている。中国は手ごわい知財強国に変わりつつある。中国をいつまでも知財後進国として見ているのではなく、米国に次ぐ知財先進国として交流する段階に移っている。

知財戦略は国家発展計画の柱

イノベーションのための知財戦略

中国は鄧小平氏の改革開放路線により日米欧から資本と技術を導入して、世界一の工業国家に成長した。そして外国技術依存を改め、自主技術の開発と特許化に力を入れている。

今や中国では、特許、実用新案、意匠、商標、著作権などの知的財産がきわめて重要になっている。第13次五カ年計画(2016~20年)では、イノベーションを国家発展の第1の動力であると位置付けているが、中でも科学技術のイノベーションが中核であり、「大衆創業、万衆創新(万人のイノベーション)」を目標にしている。イノベーションを進めるため、知財制度の整備に力を入れており、世界トップクラスの「知財強国」を国家目標にしている。

製造業の分野では、「中国製造(Made in China)」を進めている。中国製品は今までは安い価格を武器に輸出しているが、これからは商標の活用によりブランド力を高めようとしている。

国を挙げて知財戦略を推進

知財戦略の全体の指揮は日本の内閣官房にあたる國務院が行っている。國務委員が責任者となり、全書庁、司法、軍、地方政府、業界団体を総動員している。政府全体の31部門が参加する連絡会議を設置しているが、その事務局は國務院直属の知識産権局である。

国全体の知財意識を向上させるため、知財が党や政府の幹部の人事考課の対象となっているのは、ビックリする。日本では大学や技術プロジェクトに知財評価を導入したが、特許出願件数を中心にした評価にとどまっているが、中国では国のプロジェクト、国有企業、大学などの評価にも知財を使

地方競争と予算の確保

中国では、鄧小平氏の改革開放路線に基づき経済特区以来、特区が盛んであるが、知財戦略においても、各地域に激しい競争をさせている。例えば、特許の出願についても省や市による補助金や税制優遇措置による奨励競争により、各地の出願が急速に増加して、世界一の特許大国になった。今や「知財強国」に対応した「知財強省」、「知財強市」を目指したプロジェクトが各地域で競争的に始まっている。

政府は、知財戦略の実現のため、予算や税制、公的資金を大量に投入している。科学技術に多額の予算を入れているが、その成果の特許化やその実用化・産業化にも財政資金を使っている。研究開発費用の優遇税制、知財担保融資のリスクを補償する基金、知財運営のための基金も整備されている。

地方政府が大きな役割を果たした

り、補助金や税制を大量に使った知財の奨励策は、日米欧には見られない進んだ制度だ。

知財戦略の発展

中国の知財戦略は30年の歴史しかないが、3期に分けられ、物凄いスピードで発展している。

第1期 スタート期

中国が改革開放路線に踏み切ったあとの、1985年に特許法(中国では専利法という)が制定された。日本の明治期と同じく、外国から技術を導入するためには、特許法の整備が必要であり、日本から100年遅れたった。

第2期 WTO対応時代

01年のWTO(世界貿易機関)加盟が、中国の知財制度を国際水準に引き上げた。WTOは知財の保護を加盟国に義務付けており、知財関係法を改正し、行政も司法も二セモノ対策に力を入れて、欧米からの批判に応えた。

第3期 国家戦略時代

日本では、02年に知財基本法が制定され、03年に総理を本部長とする知財本部が設置され、以後、毎年、知財推進計画が制定されている。これは世界で最初の総合的な知財推進体制で、世界から注目され評価された。

中国では、08年に「国家知的財産権

戦略綱要」を制定し、知財を国家戦略として位置付けた。

11年には第12次五カ年計画に対応する「国家知的財産権事業発展『12・5』計画」が策定され、五カ年計画に寄与する知財戦略との位置付けを明確にした。

15年には中期行動計画（14～20年）を策定し、数値目標も制定し、16年には、年度計画として「2016年推進計画」を制定した。

現在、国家第13次五カ年計画に対応する「国家知的財産権事業発展『13・5』計画」の策定が進められている模様だ。これらの動きはいかにも中国らしく、PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを強力に回し、成果を上げている。

幅広い数値目標

日本の知財推進計画では、特許審査期間を14カ月短縮することが主な数値目標である。これに比べ、中国の数値目標は幅広い。国家第13次五カ年計画では、「1万人当たりの特許所有数」を15年に6・3件だったものを、20年に12件と倍増する目標を掲げている。特許所有数とは、特許として新規登録されたものから、有効期間が来て無効になるものを差し引いたストックベースの数値であり、中国全体で86万件を165万件に増やすことを意味している。現在の日本の特許所有数は

162万件なので、20年にストックベースでも肩を並べ、その後は新規登録件数の差により、中国が日本を抜いて行く見込みだ。

中期行動計画では、外国への特許出願を増やす、国内特許の維持年数を伸ばす、特許の審査期間を短くする、著作権の登録数を増やす、技術の取引や特許輸出を増やす、知財担保融資を増やす、知財サービス業の収入を増やすといった数値目標を掲げている。

大学と産業の役割

大学の3つの機能

中国では、大学が知財戦略において3つの機能を果たしている。日本より実務的であろう。

第1は、知財教育。日本では知財は社会に出てから現場で学ぶことが多いが、中国では大学や大学院に知財の専門課程を作り、学生時代から知財教育を行っている。海外留学の際には、知財を学び、海外の資格を取得することを奨励して、国際知財人を養成している。

第2は、知財の創出。大学の研究成果は、単に論文として発表するだけでなく、発明と位置付けられ特許出願することが求められている。大学発の特許件数も多い。

第3は、知財の実用化。大学も特

許を取って終わりと行うことではなく、実用化に力を入れている。このため大学発ベンチャーが日本より多い。また、特許を産業界で実用化するため、日本では山口大学や徳島大学が特許を無償で民間に開放しているが、中国でも大学が取得した特許を広く無償開放しようとしている。

産業としての知財に期待

知財を経済的に価値あるものとして、担保にした融資や知財の取引所も進められている。

また、弁理士、知財弁護士、知財の仲介業、評価業などの知財サービス業が成長分野として期待されており、弁理士や弁護士分野の規制緩和や、知財情報サービス、仲介業務の振興に力を入れている。

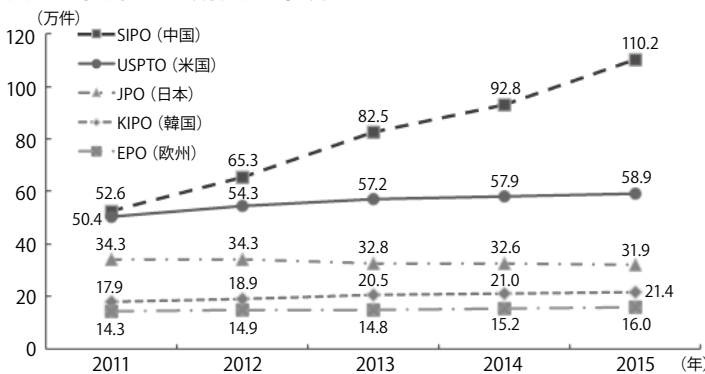
知財活動がマクロ経済としても重要になっているとして、GDPなどの国民経済計算にも取り入れ、知財指標を国民経済と社会発展計画に取り入れようとしている。

中国はすでに世界一の知財大国

中国の知財出願件数は日本の10倍

中国は発明と特許出願を奨励してきたため、年間の出願件数は11年以降世界一である。特許は110万件に達し、米国の60万件、日本の30万件を抜いている（15年、図1）。このほか

図1 特許の出願件数は世界一



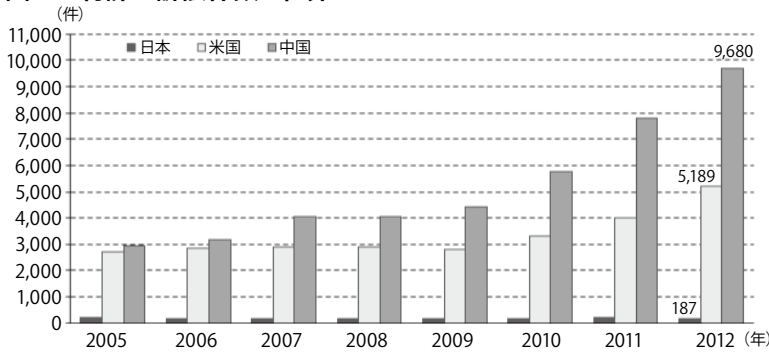
(出所) 特許庁「特許行政年次報告書 2016 年度版」(平成 28 年 6 月)

実用新案 90 万件、意匠 85 万件、商標 230 万件で、これらの合計は約 515 万件に達した。日本は実用新案 1 万件、意匠 3 万件、商標 15 万件で、特許を含め合計約 50 万件なので、中国の合計は日本の 10 倍にもなる。

中国の特許に関し、件数は多いが質が低いのではないかと意見が聞かれる。中国政府もそれを認識しており特許の質の向上に力を入れている。

世界企業の PCT 出願（特許協力条約に基づく国際出願）件数を見ると、1位ファウエイ（中国）、2位クアルコム（米国）、3位 ZTE（中国）、

図2 特許の訴訟件数も世界一



(出所) 平成 25 年度特許庁産業財産権制度問題検査研究「侵害訴訟等における特許の安定性に資する特許制度・運用に関する調査研究報告書」(平成 26 年 2 月)

4位パナソニック、5位三菱電機の順であり、中国の先端企業はもはや国際的なレベルだ(14年)。
特許出願が多い要因と効果
 中国では、中央と地方政府の手厚い出願奨励策がある。出願や登録の取得奨励金を交付し、国際出願には実費が助成される。また特許を取得すると、ハイテク企業に認定され企業所得税が25%から15%に軽減される。

地方政府は奨励策を競争している。例えば、優秀な特許を取った企業に対して、北京市では300万元(4500

万円)、上海市では800万元(1億2000万円)、江蘇省無錫市では500万元(7500万円)までの助成金を出している。

また、中国では科学技術予算が大きく、大学や研究機関に発明と特許出願を奨励しており、大学発の特許が多い。これらの政策が大量出願の要因だ。

日本の特許出願は大企業によるものが大部分を占めるが、中国では中小企業や個人によるものが多い。知財が大事だという意識が広く国民の間に浸透してきたし、出願手続きを実際に行うことにより、特許出願に対するアレルギーが減っている。また、大学発や個人の特許が多いため、ベンチャーの発展につながっている。

汚名返上に懸命

知財保護に本気

中国がニセモノ退治をすることは、01年のWTO加盟の条件であり、ニセモノ退治に本気で取り組んでおり、ニセモノを焼却する映像を世界に流して宣伝している。しかし、相変わらずニセモノは作られており、日本企業の被害も大きく、もぐら叩きのようだと嘆く声も多い。

一方、中国の中でもニセモノの被害が生じてきており、海外からの批判に応えるだけでなく、知財保護が中国の

発展にとって必要な段階に入っている。そのため、ニセモノ大国の汚名から決別する決意を表明し、司法、行政の壁を越え、法律を改正し、あらゆる手段を動員している。知財犯罪の取り締まりを強化しており、インターポールなどの国際組織との司法協力を強化している。ニセモノの常習犯はその企業や個人の信用記録に書き込むなど、中国ならではの手も打っている。

技術を盗まれないために

中国に技術を盗まれたと言う苦情は多い。しかし、技術盗用は昔から世界中で行われており、マスコミによれば今も世界中で行われている。さらに、サイバーセキュリティの関連で、新たなスパイの時代が到来している。

中国でも技術や営業秘密を守る法律があり、次第に強化されている。日本企業は技術防衛に甘いと言われるので、技術を盗まれないように自ら管理を強化することが必要だ。

米国型の知財訴訟大国

訴訟件数が世界一

中国の特許訴訟件数は年間1万件であり、あの訴訟大国の米国の5000件より多くなった。日本はわずかに200件である(図2)。さらに著作権や商標を含めた訴訟件数は、日本が年間500件であるのに対し、中国

はなんと11万件と日本の220倍だ。特許を取ってしっかり権利を主張する中国と、「北二喧嘩や訴訟ガアレバ、ツマラナイカラヤメロトイフ」日本の違いが出ている(宮沢賢治「雨ニモ負ケズ」)。日本も国際化の時代には権利をしっかりと主張する習慣を付けなければ国際競争に負けてしまう。

日本より高い賠償額?

特許権侵害の損害賠償判決についてみると、中国で一番高い判決は、シユナイター事件の3億3500万元(当時の為替レートで53億円)。米国で一番高いのは、セントコア対アボットのバイオ事件では1338億円。日本で一番高いのは、スポーツ用品の特許侵害で18億円。中国の損害賠償額は米国には及ばないが、日本より高くなってきている。

損害賠償額は、受けた被害額をもとに証拠に基づいて計算される。知財の場合には、一般の侵害事件と異なり、被害額の計算や証明は極めて難しい。そのため、裁判所が全体の状況を総合的に判断して賠償額を決める法定賠償方式を導入したり、故意に侵害した場合には、さらに3倍の賠償額を命ずる懲罰賠償方式を導入している米国のような国もある。

中国では法定賠償方式が導入され、97%の判決に使われている。法定賠償額は、現在は上限が100万元(約



知財専門裁判所の設置—北京知識産権法院 (小野寺良文弁護士提供)

1500万円)だが、特許法の改正案では3000万円(約4500万円)に引き上げられる予定だ。さらに米国と同じく懲罰賠償制度を導入する方針だ。

日本では物的財産時代の法律のまま、法定賠償も懲罰賠償制度も日本にはなじまないとして、検討すらされていない。

知財専門裁判所(知識産権法院)の設立

裁判が中国寄りとか、地方寄りとかの批判をよく聞く。中国自身もこれを認識しており、「依法治国(法に基づく国家統治)」活動により、公正な司法を保証し、司法の信頼性を引き上げることが目指している。

日本では裁判所の独立が言われるが、中国では司法改革も知財改革の中で一体的に、しかも迅速に進められている。知財は法律問題だけでなく技術問題が重要なため、14年に北京、上海、広州に1審レベルの知財専門裁判所(知識産権法院)を作り、2審レベルも設立が検討されている(写真)。

米国や日本では高裁レベルの知財専門裁判所しかないので、1審、2審レベルの両方ができると、米国や日本より知財の裁判制度が整備される。

裁判官の恣意的な判断を防ぐため、司法制度改革の一環として人民陪審員制度の導入が検討されており、米国の陪審員制度に近くなる見込みだ。

弁護士の数を見ると、中国は30万人で、米国の110万人には及ばないが、日本の3万人の10倍だ。しかも毎年3万人と急速に増えていると云う。

このように全体として、米国型の知財訴訟体系に近づいている。

知財分野でも国際攻勢

世界の知財社会で、中国の存在感は増し、行く行くは知財の世界制覇を目指しているものと思われ、次の戦略を進めている。それが「知財強国」の核心であろう。

第1は、企業の海外進出を知財面で支援すること。

①国際標準制定に対する働きかけを行う、②重点産業の海外展開を援護する、③企業や大学の海外特許戦略を促進する、④国ごとの知財の実施許諾や譲渡のガイドラインを作る、⑤企業の海外知財買収を奨励する、⑥大使館の知財要員を増員する、⑦海外の知財に強い人材を育成するため、留学生に海外の弁護士や弁理士の資格取得を奨励する、などを進めている。

第2は、国際機関への影響力を増やすこと。

世界的所有権機構(WIPO)、世界貿易機関(WTO)などとの交流を深め、中国に知財の仲裁や調停センターを誘致する、国際機関へ職員を派遣し高いポストを確保する。すでに国際標準機関では、国際標準化機関(ISO)会長、国際電気標準会議(IEC)副会長、国際電気通信連合(ITU)事務総局長に中国人を送り込んでいる。

第3は、二国間協力を進めること。米国、欧州との知財対話を進め、途上国援助を強化している。

知財強国中国との付き合い方

このように中国は米国に次ぐ「知財強国」になっている。

かつて日本が世界一を誇った鉄鋼や造船が、今や中国が世界一となり、半

導体や家電製品でも世界一になりつつある。同じようにかつて日本が世界一の特許出願大国だったが、今や中国が世界一だ。知財の損害賠償制度も日本を抜いている。

中国を知財後進国として見るのではなく、知財を本格的に創造・活用・保護・管理する知財先進国として評価して対応することが必要だ。

第1に、企業は、自社の知財を把握し、特許、営業秘密などですっかり管理することだ。中国との投資契約でも技術契約でも、知財の取り扱いが十分に検討されていないため、後から技術流出などの問題が生ずるケースが多い。

第2に、日本のベンチャーは中国の大学やベンチャーに負けない知財戦略を持つこと。特許は早い者勝ちだから、早く国際特許を取らないとベンチャーとしての成功は難しいだろう。

第3に、中国は米国や欧州と定期的な中米知財対話・中欧知財対話を行っているが、日本も中国と官民合同で知財対話を行うこと。米国と中国の首脳が会えば、知財やサイバーセキュリティ問題が取り上げられる。日本も中国との各レベルでの交流に際し、知財問題を討議対象にすることが必要だ。

これらは知財を通じた日中の相互利益促進への道となるだろう。

SPECIAL REPORT

成長率鈍化を余儀なくされている中国は、中所得国のレベルで停滞し、先進国（高所得国）入りが中々できない「中所得国のワナ」を乗り越えるため、イノベーション活動を奨励、促進し、成長の原動力を技術革新などのイノベーションに求める「創新駆動発展戦略」を展開している。近年、特に注目されているのは、これまでの政府主導・国有企業主導の「拳国体制」イノベーション政策一辺倒から「大衆創業、万衆創新」という「草の根」の創業・イノベーションも重視する政策を打ち出していることである。在来産業では設備過剰等で国有企業を中心とする多くの企業が経営不振にあえいでいるが、電子商取引（EC）を代表とするネット市場や医療、教育などのサービス市場では消費が拡大し続けており、これら新興市場で創業ブームが生じている。BAT（Alibaba、Tencent、Baidu）だけでなく、未上場で市場評価額が10億ドルを超える新興企業、いわゆるユニコーンを数多く輩出している。産業の構造転換が進み、経済成長を支える新たな芽が出始めている。

●中国におけるイノベーション活動の変化と課題

これまで、能力のある大企業がな

い段階で全国の資源を総動員して二つのイノベーションを引き起こすという中国得意の拳国体制は、トータルな技術基盤が必要でスケールの大きいイノベーション分野で一定の成果を収めた。例えば、世界最高速度のスパコンや世界一超高压送電技術のほか、世界最長運営距離を誇る高速鉄道技術、第三世代原子力発電所（AP1000）等が挙げられる。これらのイノベーション創出において、要素技術は必ずしも中国のオリジナル開発でなくても市場形成の中で応用技術の開発を積み重ねていく統合型イノベーションが行われたのである。しかし、中国の政府主導・国有企業主導

の「拳国体制」イノベーションは、「重厚長大」の分野に傾いており、民生分野は取り残されている。

他方、近年、中国のイノベーション分野で、非効率な国有企業よりも、規制をくぐって市場競争環境の中で台頭して巨大化した私有企業あるいは民営企業（国が一部所有）が市場経済のイノベーション創出主体の一角を担うようになってきている。建機分野の「三一重工」、通信機器分野の「華為」・「ZTE」、ネット分野のBATは、革新的な新興企業として世界的に名を広げてきている。これらの有力企業のイノベーション活動は、多様性に富み、迅速性が求められる「軽薄短小」分野やサービス分野などの市場ニーズに見合い、一定の成果を上げている。

しかし、デジタル時代で生まれ育った中国の消費の主力は、ロコモ文化の

●中国の大衆創業・万衆創新と日中ビジネス協力の可能性 中国の新たなイノベーション戦略を支える 「大衆創業・万衆創新」政策の展開

金 堅敏 富士通総研 経済研究所 主席研究員

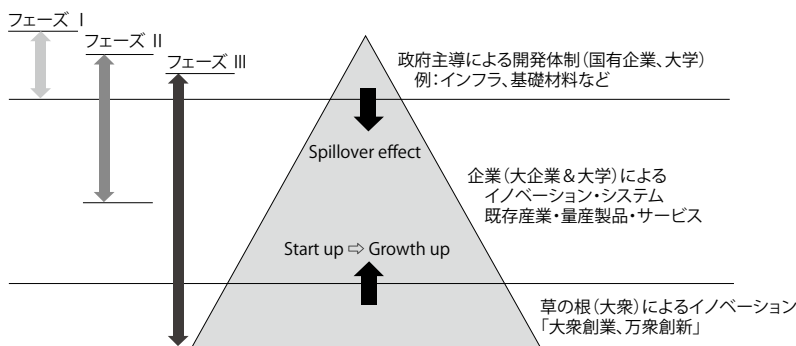
中に生きており、全世界の情報を収集し、比へて、世界のどこにでも行ける環境の中で消費生活を満喫している。供給サイド(生産者)とのバーゲニング・パワーが格段に向上してきている。中国人による海外製品の「爆買い」は、そのような背景がある。つまり、古風な設計やデザイン、安全や環境への配慮に欠けている大量生産品から中国の消費者は感動が得られなくなつてしまつている。中国の産業界、特に前述した民間企業はこの動きに無頓着になつてはいないが、消費者の変化のスピードには追い付いていないのである。賢くなつた消費者をも巻き込んだ企業セクターの技術力やイノベーション能力の向上が緊喫の課題となつている。

●「大衆創業、万衆創新」政策の推進で創業ブーム

そこで、中国では2014年末ごろから、先行された消費の高度化に応える新産業・新技術を生み出す新たなイノベーション環境を形成し、経済成長の新たな原動力を求めため、「大衆創業、万衆創新」という政策(15年6月11日に公表された「大衆創業万衆創新の推進に関する國務院の若干政策措置の意見」)には96条の政策措置が含まれている。16年5月12日に「大衆

創業万衆創新モデル基地建设に関する実施意見」を公布)を打ち出して、草の根レベルの創業やイノベーションを奨励し、政策支援を中央政府から地方政府まで推し進めている。もちろん、「大衆創業、万衆創新」政策の目的には、経済成長の新たな原動力形成に止まらず、創業活動による雇用効果も挙げられるが、究極的には中国社会におけるイノベーションの理念・精神や起業文化の形成にある。中国政府は、「大衆創業、万衆創新」によつて次の

図1 中国のイノベーションシステムの変遷(概念)



(出所) 筆者作成

「華為」、BATの出現を願っているにちがいない。

実際、「大衆創業、万衆創新」政策の提起は、国内外の環境変化のタイムリミットに合致していると考えられる。イノベーションの手法がクロスからオープンになつてきたこと、イノベーションの理念が主に技術志向から市場志向(消費者志向)になつたこと、ネット技術の普及やハード・ソフトのオープンソース化等でイノベーション活動の大衆化が可能になつたこと、イノベーション活動を支えるサービス基盤(エコシステム)が政府ではなく民間の力で形成できること、イノベーション活動を行う人的リソースが中国国内で蓄積されてきたこと(毎年700万人の大学卒業生、海外留学帰国組、大企業で経験した経営者・マネジャー、国立大学・国立研究所の技術者などで、中国では創業の「新西軍」という、などが挙げられる。「大衆創業、万衆創新」政策の提起により、これらの流れの変化とあいまってまたたく間に全国で創業ブームが生じたのである。

このように、中国における新たなイノベーションシステムは、図1のようにまとめられる。これはピラミッド型イノベーションシステムと言えようが、主にインフラや基盤産業を対象とする

政府主導の開発セクターはピラミッドの頂点に位置するが、量産分野・サービスなどの既存産業のイノベーションは民間大企業で担う。ピラミッドの底辺部分は、大量の草の根(大衆)によつて行われるイノベーションである。

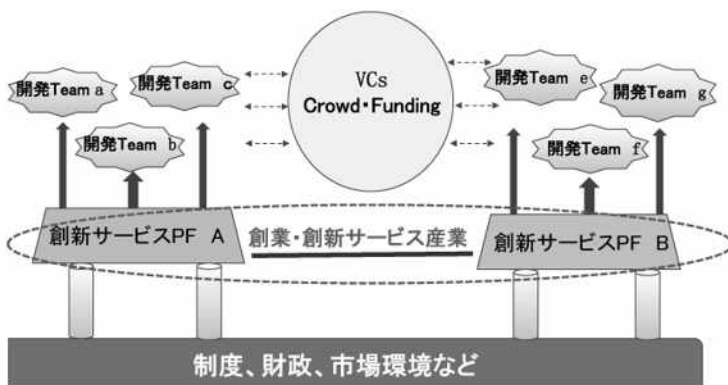
中国政府の統計によると、13年の新規企業登録数は月ベースで20万8600社であったが、14年に30万4000社、15年に36万1600社、16年1~9月には44万5600社まで加速してきた。統計データから計算すると、中国の開業率(年間新規設立企業/前年末の企業総数)は13年18.3%から14年と15年の23.9%、16年の約25.0%へと高まつた。もちろん、中国で新規設立された企業には生存のためのものも多く、イノベーションの要素が薄いものも多いが、日本の開業率5%前後は言うまでもなく、米国の開業率10%前後をはるかに超えているのは、活発な創業活動を物語っている。また、新たに設立されたスタートアップ企業の80%以上は、ネット・ICT、文化・娯楽・スポーツ、教育・社会サービスなどの新興サービス産業である。特に、毎年700万人に上る大学新卒は、創業者の大半を占めているという。

● 創業創新を支えるサービス・プラットフォームとなる「衆創空間」も設立ブームへ

前述した「大衆創業、万衆創新」のムーブメントを引き起こすためには様々な課題を克服していかなければならない。新規創業企業の数年後の生存率が非常に低いことが問題の一つである。例えば、中国のある調査によると、大学生による創業企業の5年後の生存率は30%しかなく、全社会の創業企業の約50%よりはるかに低いことが判明している。したがって、これら新規創業企業の生存率、あるいは起業効率を高めるためのイノベーションサポート基盤整備が重要である。米国で数多くのベンチャー企業が成功しているのは、活発なVC活動や数多くのイノベーションであるいはアクセラレーターなどのイノベーションシステムが存在しているからである。

1980年代以降、中国でも政府主導で大企業、大学、研究所などのプロの技術創業者向け（一部のエリアに限っての活動）の「イノベーション」（約3000カ所あり、実際は家賃を優遇した場所を提供するだけのものが多いという）は数多く設置され、政府主導のベンチャー投資ファンドも

図2 「衆創空間」= 創新サービスプラットフォームの概念図



(出所) 筆者ヒアリング

数多く組み立てられているが、大きな成果は上がっていない。これまで設立された「イノベーション」は、ベンチャー企業成長の中期・後期にフォーカスしたもので、「草の根」の大衆創業・創新の初期段階に向けた新型イノベーション・システム（創業指導、シードやエンジェル資金提供、市場マーケティングサポートなどの機能を備えた創業初期段階のイノベーション）が欠如している。

このため、中国政府は、「大衆創業、万衆創新」政策の一環として「草の根」

創業・創新をサポートするイノベーション政策（15年3月2日に「衆創空間」の発展による大衆創新創業を推進する国务院办公室の指導意見」、16年2月18日に「衆創空間」の発展加速による实体经济のリストラ・高度化への寄与に関する指導意見）をそれぞれ公布も併せて講じている。「衆創空間」とは、「広範な創新創業者に良好なオフィス環境、ネット環境、社交環境とリソースのシェアリング環境を備え、低コスト、便利化、全要素開放された空間であり、

ム在完成が期待されている。このような「衆創空間」は、在来イノベーションのように政府（特に地方政府）が直接設立するのではなく、民間資本が設立した「衆創空間」を政府が認定して税制優遇や財政支援を行う仕組みになっている。つまり、中国は、図2が示すように「衆創空間」をイノベーションサービス産業として育成していくことになる。

創新と創業、オンラインとオフライン、孵化と投資の両立を実現する総合サービス・プラットフォームである」（法的に登録した企業法人でもある）とされている。このような定義からすれば、中国で言う「衆創空間」は、海外でいうCo-Working SpaceからMakerspace、Hackspace、そしてStartup Acceleratorまで含むと考えられる。これまでは中国は、大衆向けの初期段階あるいはスタートアップ段階のイノベーションシステムはあまり構築されてこなかったため、「衆創空間」の整備によって、「衆創空間」（早期）、「孵化器」（中期）（中国的イノベーション）、産業パーク（後期）からなる新規産業イノベーション・システムの完成が期待されている。

また、政策では、①大企業や大学・研究所による「衆創空間」を設立してオープンイノベーションを行うことを奨励し、②ネット関連の「衆創空間」が多いことを鑑み、電子情報、バイオ、農業、ハイエンド設備、新エネルギー、材料、省エネ環境、医療・衛生、文化・クリエイティブ産業と現代サービス業などの重点分野で「衆創空間」の設立を推進し、③「衆創空間」の国際協力と国際化を進めることも今後の政策重点として挙げられている。

ちなみに、これまで中央政府が3回にわたって認定した「衆創空間」は、1337カ所に上り、地方政府が認定したものと非認定のものを合わせると、2300カ所以上存在するとい

う。ただし、産業として育成する以上、図2が示すように「衆創空間」の間で競争が繰り広げられ、経営が行き詰



杭州市政府系機関がシリコンバレーで設立した技術インキュベーター (Westlake Ventures)

また倒産するものも出てきており、中国メディアでバブルはいつ崩壊するかと警鐘を鳴らすほど「衆創空間」の設立もブームになっている。

確かに、補助金目当てあるいは不動産投機に化けてしまう動きも見かけられるが、「衆創空間」の差別化経営やサービス能力向上あるいは競争力向上が求められている。実際、一部の「衆創空間」は、米国のシリコンバレー、ボストン、ニューヨーク、ロサンゼルス、韓国のソウル等のイノベーション都市に進出し、在外中国人創業者を中心とする海外のイノベーションリソースを取り入れようとするほかに、海外の進んだイノベーションスキムやベ

ンチャー投資の手法を学ぼうとしている。報道によると、シリコンバレーには40以上の中国系VCが進出し、20以上の技術インキュベーターが設立されている。写真(Westlake Ventures)は、筆者が訪問した杭州市政府系機関がシリコンバレーで設立した技術インキュベーター(VCを含む)である。

●「大衆創業、万衆創新」を活用しはじめた大企業

前述したように、中国における創業ブームの背景には、ネットの普及、技術のオープンソース化、伝統産業のビジネスモデル再構築におけるネット探し、既存ベンチャー企業の成功事例の輩出、政策の推進などがあると考えられるが、成功したベンチャー企業が、新たな創業支援を積極的に行っているのも大きな特徴として挙げられる。これらの成功企業は、自社内の技術やサービスないしビジネスモデルの開発・応用にとどまらず、サプライヤーや顧客をはじめ、一般社会にイノベーションの基盤インフラ、あるいはプラットフォームを提供し、イノベーション・コミュニティを形成している。

例えば、「華為」は、ICT開発者の環境に関する「Development Enabler Plan」を発表し、「Open

Innovation)を行うプラットフォームの構築や、3年で1万人のクラウド技術者の育成、第三者の開発者の育成を含む支援に10億ドル規模の投資を行うと宣言している。

アリババでは自社ビジネスの必要で開発されたオンライン決済ツール、信用評価システム、ビッグデータ・クラウド技術などを第三者に開放し、第三者の開発インフラとして提供している。

Tencentも、11年6月の技術のオープン化宣言(無料SDK、API提供)に続き、15年4月に不特定多数の創業者のイノベーションをサポートする「衆創空間」(Tencent group innovation spaces)計画を展開して、ベンチャー企業の活力を生かしている。また、レノボ集団と中国科学院が共同で「聯想之星」という「衆創空間」を設立して、オープンな形で創業訓練、エンジェル投資を行っている。すでに不特定多数の1万人以上が創業訓練を受け、28の革新技術が産業化されたという。さらに、ハイアール集団は、社内の創業創新をサポートするプラットフォームを立ち上げ、自発的な社内創業チームに「エンジェル投資」を行い、ブランド、材料供給、製造、物流などの機能をシェア可能にし、かつ創業チームに創業会社の株式を持たせ

ている。

一部のグローバル企業も中国の「大衆創業、万衆創新」のムーブメントにジョイントしている。マイクロソフトやノキアは、自社設立の「衆創空間」を活かして中国大衆のイノベーション活力を見出そうとしているが、インターネットは単独ではなく地場の12の「衆創空間」と共同で取り組んでいる。

筆者は、中国におけるいくつかの「衆創空間」や海外にある中国系インキュベーターを訪問したが、ミニプロジェクターや卓上ロボット、小型スマートフォン、ドローン、VR(バーチャルリアリティ)とAR(拡張現実)などの開発が目白押しで、イノベーション活動の大衆化が進んでいることを実感することができた。全体としては、中国の新たなイノベーション活動はまだ試行錯誤の段階にあるが、人材の豊富さやシリコンバレーに負けないほどのハングリー精神が溢れ出てきている環境の中で、次の成長の源泉が生まれつつある。これらの草の根のイノベーション活動では失敗例も多いだろうが、現地調査を通じて次の「華為」やアリババが生まれる可能性が潜んでいることを実感しており、目が離せない。



SPECIAL REPORT

中国企業による対日投資が活発化している。大阪では自治体・経済団体が設置した大阪外国企業誘致センターでサポートした外資系企業のうち約7割がアジア企業、国別で最も多いのが中国である。中国からの進出は過去15年間で「官から民」へ移り、最近では実力を蓄えた民間企業も増えつつある。訪日観光の増加や越境ECの活発化、両国で進む高齢化等を背景に、幅広い業種で日中のビジネス連携が進んでいる。

立地を促進するために大阪府内の特定地域にライフサイエンス、新エネルギーに関する事業を実施した場合には地方税を軽減するほか、本社またはアジア拠点を大阪に新たに立地する外資系企業等に対する補助制度や法人登記・在留資格取得にかかる手数料の一部負担軽減、設立準備のため

●大阪における外国企業誘致の取り組み
大阪では外国企業誘致により経済の活性化を図るため、2001年に大阪府、大阪市、大阪商工会議所の三者で「大阪外国企業誘致センター」(Osaka Business & Investment Center、略称O-BIC)を設立し、全国に先駆けて取り組みを始めている(事務局・大阪商工会議所国際部、図1参照)。

の短期の事務所スペースを無料で提供するという優遇制度を用意している(一部施策は国内企業も対象)。
具体的な活動としては、国内外の展示会への参加や、セミナー開催を通じて大阪の投資環境をPRするとともに、司法書士、行政書士などの専門家等と連携して、会社設立や在留資格取得、マーケット情報を具体的に提供し、大阪への進出を支援している。

中国においては、大阪府、大阪市の上海事務所や、上海市工商業連合会等の地元のエconomic団体等と連携して大阪のプロモーションセミナーを開催しているほか、中国各地で開催される展示会に参加している。

図1 大阪外国企業誘致センター(O-BIC)



事務局：大阪商工会議所国際部 URL <http://o-bic.net/>

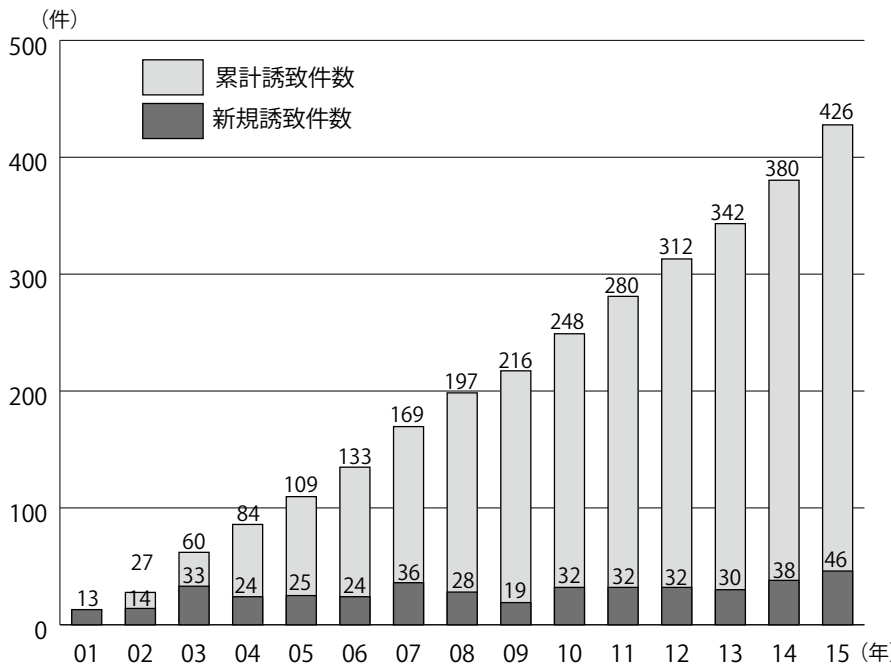
●中国の大衆創業・万衆創新と日中ビジネス協力の可能性 日本の地方創生と日中ベンチャー・ビジネス 連携の展開——大阪からの報告

藤田法子 大阪商工会議所 国際部 課長、大阪外国企業誘致センター 事務局 次長

●アジアからの進出が7割

O-BIC設立以来、15年度までに誘致した外国企業は426件で、これを国別にみると、中国が最も多く148件、次いで韓国71件、米国42件(図2参照)。地理的な近さや貿易・投資関係の緊密さを反映して、アジア

図2 O-BIC 企業誘致件数(累計)



地方府県や積前検査を行うCCCIC JAPAN株式会社の出先が多かったが、近年は中国の対外投資に関する規制緩和を受けて、実業が競争力向上やリスク分散の観点から大阪へ進出するケースが増えている。以下では最近の進出事例を紹介したい。

からの投資が全体の70%を占める。このためO-BICのサポートは、英語はもちろん、中国語、韓国語で対応できる体制を整え、会社設立に関する情報等も日英中韓の4言語でホームページを通じて提供している。

どアジアからの案件が40件と全体の9割近くを占めた。大阪へ進出する中国企業の事業内容は多岐にわたるが、貿易業が全体の6割を占め、日本市場をターゲットにした輸入販売(14件)、高品質な日本製品の輸出(13件)などが多い。

15年度だけみると誘致件数は46件と、2年連続で過去最高となった。第1位は中国(31件)、2位韓国(5件)、3位米国(2件)で、中国、韓国な

O-BICが設立された2000年代前半は、中国から大阪への進出は、日本企業の誘致を目的とした

15年度だけみると誘致件数は46件と、2年連続で過去最高となった。第1位は中国(31件)、2位韓国(5件)、3位米国(2件)で、中国、韓国な

O-BICが設立された2000年代前半は、中国から大阪への進出は、日本企業の誘致を目的とした

●日本企業向け営業強化の環境で大阪進出

日本での営業強化、新規顧客開拓を目的に進出したのが「日本盾安国際株式会社」である。親会社は深圳証券取引所に上場する「盾安人工環境有限股份公司」で、中国500強企業の一つ「盾安集団」に属している。主な事業は空調冷凍機能部品の製造・販売であり、従来は日本の大手空調メーカーを中心に中国から直接製品を供給してきたが、日本に拠点を作ることによって、従来の顧客とコミュニケーションをスムーズにし、アフターサービスを充実させるほか、顧客の新規開拓を目指している。大阪には多くの空調メーカーがあることから、進出先として選ばれた。進出後の運営も順調であり、大阪に続いて、多くの取引先が立地する静岡にも事務所を設置しており、今後は新製品の開発にも力を入れていく予定である。

●訪日観光(インバウンド)の活発化と越境EC

15年にはおよそ500万人の中国人観光客が来日したが、こうした中国の訪日観光ブームを背景に、近年、吉祥航空や格安航空会社(LCC)の春

秋航空、四川航空や天津航空といった地方拠点の航空会社が関西空港に就航したほか、予約殺到によりパンク状態の宿泊施設や観光バス等にビジネスチャンスを見出した中国企業が、自ら事業に乗り出す観光関連の投資も相次いだ。また、旺盛な消費行動から「爆買い」という流行語が生まれるなど、中国の消費力の高さに改めて注目が集まったが、日本製品への人気を背景に中国国内のネット通販で販売する日本製品の買い付け拠点や海外向け物流代行サービスなど「越境EC」関連の進出が目立った。

日本製品に対する需要は、これまで日本企業が積み重ねてきた、生活をより豊かで便利にしたい、あるいは消費者に安心、安全なものを届けたいという努力が付加価値として中国の消費者に評価されたものだ。こうした中国の「安心、安全」に対するニーズに応えていくことが、日本企業にとってビジネスチャンスになる。中国企業はその仲介をビジネスチャンスととらえ、日本製品の調達・購買拠点となる商社を大阪に設立している。日本に拠点があれば、取引先を安心させ、商品を調達しやすくなるメリットがある。こうした流れの中で、これまで単独では国際貿易に参画することが難しかった中

小企業にも海外展開の道が開けていくと期待される。

●新しい進出目的—製造と研究開発

次に、日本製品に対する需要を狙って、15年に大阪に製造業として進出した「慎興ブラシ株式会社」を紹介したい。

慎興ブラシ株式会社の親会社「上海慎興製刷有限公司」は上海市に本社を置く1998年創業のブラシ専門メーカーである。従来は日本、ドイツ、フランス、米国向けにOEMにより年



上海市で開催した大阪・京都投資セミナー（2016年3月）

間8000万本のブラシを生産してきたが、より付加価値の高い自社ブランドの確立に向けて動き出した。その第一歩が大阪進出である。大阪は歴史的にブラシの産地であり、現在でも都道府県別生産高は第1位である。中国における人件費等の高騰により日本との生産コストの差が小さくなっており、既存工場のレベルアップと世界市場に日本製品として売り込むために、大阪に生産拠点を設けた。日本人のデザイナーに商品デザインを依頼し、大阪の企業に生産を委託した。「日本製造」のものづくりを行うことによって、日中両国でブランドを築きたいというビジネスモデルである。当面は社内で行う工程は、パッケージのみだが、ゆくゆくは自社で生産したい意向である。

バリューチェーンのなかで、川上開発・部品製造）や川下（メンテナンス・アフターサービス）と比較すると中間の組み立て・製造は収益性が低いとされるが、独力で海外展開する条件のない中小企業にとっては、中国企業のパートナーとなり、拡大する中国市場へ商品を提供する方策もありうる。

一方、白物家電最大手の一つである「格蘭仕集団」は、生産量世界一を占める電子レンジをはじめ、自社ブラン

ドの技術力と存在感を高めるために、研究開発拠点として大阪に「ギャラント・ジャパン株式会社」を設立した。格蘭仕集団は78年に広東省佛山市に設立され、電子レンジのOEM生産からスタートし、現在は自社ブランドの空調機、冷蔵庫、洗濯機などの総合白物家電メーカーへと成長した。大阪には家電メーカーの集積があることから、優秀な技術者を採用することによって、自社の開発力を高めたい考えである。

●シルバー産業における日中連携

最近、大阪商工会議所では高齢化先進国として日本が積み重ねてきた日本の製品・サービスを、中国をはじめとするアジアへ展開することで、日本企業にとって新たなビジネスチャンスを創出すべく取り組みを進めているが、この分野でも進出事例が出始めている。

これまで中国におけるシルバー産業のプロジェクトは、高齢者を対象にしたケア付きマンションの開発・販売が中心だったが、中国政府は高齢者の90%は在宅介護で対応する方向性にある。それを表現するためには住宅のバリアフリー化が必要になるが、この

バリアフリー改修をビジネスとしているのが、北京に本社を置く「北京安馨養老産業投資有限公司」である。リフォームに必要な建築材料が日本には充実している。このため、必要な建築材料等の買い付け拠点としての商社を大阪に設立した。16年12月、大阪で日本企業とのマッチング交流会を開催することになっている。

●事業承継のためのM&A

SNKプレイモアは01年に大阪で設立されたマルチエンターテインメント企業である。オンラインゲームのIPが中国で人気があり、中国大手ゲーム会社と業務提携を模索していたが、日本側に後継者問題があったことなどから、15年7月、同社81%の株式が約80億円で中国企業2社に譲渡された。譲渡後も日本の経営体制は従来どおりで、現在、中国大陸を中心に香港、台湾、韓国でゲームソフトの開発・販売、自社コンテンツを活用したライセンス事業を積極的に展開しており、中国における売り上げも増加しているとのことである。M&Aに対する慎重な見方の多い日本において、友好的な買収が実現したことは、双方の信頼関係の重要性が示唆される。

●東京一極集中の是正に向けて

政府は「日本再興戦略」(13年6月閣議決定)のなかで、海外の優れた人材や技術を日本に呼び込み、雇用やイノベーションの創出を図るため、20年における対内直接投資残高を35兆円へ倍増(12年時点17兆8000億円)するという目標を掲げ、「INVEST JAPAN」の活動を強化している。しかし、現実には対日投資の8割が首都圏に集中する「INVEST TOKYO」と言わざるを得ない状態にあり、地方創生を進める中で経済産業省ならびに具体的な誘致活動を行う日本貿易振興機構(JETRO)は、首都圏以外への外資誘致や国内立地外資系企業の二次投資実現に向けて地方との連携を強化している。

こうした流れの中で、大阪もジェトロとの連携を深めており、今年、ソウルでジェトロ、大韓商工会議所と共催で「インベスト大阪セミナー」を開催したほか、ジェトロが海外で開催する対日投資セミナーに設置する自治体PRブースに積極的に参加しており、広州、深圳、台北、台南、高雄、ハノイ、ソウルでプロモーションを行っている。

●大阪との「縁」の結び方

大阪に進出する理由で多いのは「取引先があるから」。そのほか親戚や知人がいる、留学や勤務の経験がある、あるいは旅行で訪れたことがあるなど、進出先にあたっては何らかの「縁」がある。

こうした大阪に「縁」のある中国の若者による創業も増えつつある。「繁星株式会社」の劉洋CEOは、中国での勤務を経て11年に日本へ留学、13年に大阪で創業した。越境ECを含む貿易を中心に順調に事業を拡大させており、最近では不動産仲介や観光事業も始めている。このほかにも中国の30代前半の若者が、日本旅行をきっかけ



山東省濰坊市で開催された中日韓産業博覧会で大阪をPR(2016年9月)

けに中国での不動産や株の売買益を元手に新天地を求めて大阪で起業するケースが数件あった。

欧州の外食企業は大阪への出店理由を「店を訪れる日本人が口をそろえて『日本の食の都は大阪だ』と言った」と語っていたが、こうした「縁」のうえに、経済規模、産業・人材の集積、東京と比較した場合の投資コストの低さなどの大阪のポテンシャルを広く発信すれば、大阪への投資は今後、さらに増やすことができるだろう。

『ジェトロ対日投資報告2015』によると、03～14年度にジェトロが誘致に成功した1245社のうち、アジアは382社(31%)、うち中国は127件(10%)、となっており、アジア企業の進出が7割を占める大阪と傾向の違いがうかがえる。関西国際空港には現在、中国との間で週に501便が往来し、中国からの訪日観光を支えている。貿易・投資や観光面のつながりによってアジアでは大阪の認知度が高いが、欧米においては、大阪のプロモーションの射程が届いていないのかも知れない。今後の課題である。

●日中の相互補完関係の構築に向けて

最近、誘致活動を行うなかで物流

を効率化する電子ペーパータグ、教育用ロボット組み立てキットなど、ユニークな商品を持つ中国企業と接していると、新しい発想やものづくりの力など、多様な産業が集積することによる「磁場」のようなものを感じる。日中関係が悪化し、往来が途絶えがちだったこの数年間にも中国企業や市場は変化している。日本を訪れた中国人観光客が、これまで知らなかった日本を「発見」しているように、折りにふれて中国を訪れ、自らの目で虚心坦懐に中国を見つめる必要があると感じている。

現在、日本に進出し、日本企業との連携を模索する中国企業は、技術力やブランド力を高め、中国市場でシェアをとることに主眼を置くケースが多い。中国企業が日本へ進出すれば、日本企業は日本という自らの土俵で中国企業とビジネスをすることが可能となり、新たな連携の可能性が生まれる。

日中の観光交流拡大、両国企業の相互進出とビジネス拡大。日中間の企業連携はますます重層的になっていく。多様な産業や人のつながりを活用して、引き続き中国をはじめとする海外との経済交流をはかり、大阪・関西の経済活性化につなげていきたい。

SPECIAL REPORT

過去十数年、新興経済体はグローバル経済の版図を塗り替えた。2001年に中国はWTOに加盟し、この15年間、中国企業はより深くグローバル市場に組み込まれ、海外資源を利用し、国外の技術を導入し、国際M&Aと国際資本運用を展開している。中国企業家倶楽部(CEC)の中の理事企業はこうした企業国際化の先行者であり指導者である。

アリババ(Alibaba)、新東方(NewOriental)、新浪(SINA)、亜信(AsiaInfo)、携程(Ctrip)などは、海外での上場や資金調達を通じて、全世界的な知名度を獲得すると同時に、グローバルな資本のサポートも獲得した。新希望(NewHope)、東軟(Neusoft)、楽視(Letv)、海底撈(HaiDiLao)は、その業務を全世界に拡大し、国内市場の天井を打ち破った。TCL、聯想集団(Lenovo)は、国際M&Aを通じて自らの分野での全世界のトップになった。復星集団(Fosun)、聯想ホールディングス等の総合的投資会社は、財務投資と株式保有を通じて、国際企業の中国での発展を支えている。

●中国の大衆創業・万衆創新と日中ビジネス協力の可能性 グローバル化の波と中国民営企業

呉 鵬
張凱文

中国企業家倶楽部研究院 研究総監
中国企業家倶楽部研究院 項目經理

●融資のグローバル化

海外において上場し、資金を調達し、グローバルな資本展開を行うことは、中国企業のグローバル化の主要な指標となる。亜信と新浪はニューヨーク証券取引所で最も早く上場した中国企業である。当時の中国のインターネットインフラの建設者として、亜信集団は2000年に20ドルの売り出し額で取引を開始し、上場初日に100ドルの大口を突破した。亜信の上場は、その中国におけるインターネット関連の情報技術サービスとソフトウェアでのリーダー的地位を確固たるものにした。

また、中国のインターネットポータルサイトのリーダーとして、新浪は、00年4月にナスダック(NASDAQ)市場に上場した。14

年後、このプラットフォームの上で孵化した新メディアプラットフォームの微博(Weibo)もナスダック市場上場を果たし、4億3700万ドルの資金を調達した。微博の商業化モデルの刷新とショートムービーサービスの発展で、16年の株価は2月の安値から5.3倍に上昇した。

もう一社の中国企業家倶楽部の理事企業である新東方も米国上場の受益者である。新東方は1993年に設立され、13年後の06年にニューヨーク市場に上場し、1億1250万ドルの資金を調達した。また、ここ1年の会計年度の間に新東方は機構改革を推し進め、株価は15年10月の安値から3.5倍に上昇した。

これらの企業の中で、海外上場での資金調達額が最も大きいのはアリババである。14年9月19日にアリババ

はニューヨーク市場に上場し、市価総額2314億ドルの中国最大のインターネット企業となり、243億ドルを調達した。これは全世界的な反響を引き起こし、有史以来最大規模のIPOとなった。16年3月、アリババは商品取引総額(GMV)が3兆元を超えたと発表し、また、2017会計年度第2四半期報告の中で、アリババは金融、物流、クラウド等の事業が新たな発展の原動力になると発表した。

●事業のグローバル化

海外での上場や資金調達とは別に、中国企業家倶楽部の一部の理事企業、例えば新希望、東軟、楽視は事業のグローバル化の代表的企業である。

新希望集団は99年に最初の海外工場を建設し、その後十数年の間に海外20カ国・地域に約40社の工場を展開した。グローバルなサプライチェーンの構築により、新希望集団は世界市場における支配権を次第に形成するに至った。16年10月6日には新希望集団のオーストラリア・ニュージーランド地区総本部が設立され、これも一層のグローバル化進展の重要な成果である。東軟集団の医療製品は10年前から米国、イタリア、ロシア、パキスタ

ン、ブラジル、アルゼンチン等全世界60カ国・地域で販売され、ドイツ、米国、日本等にはR&Dセンターを設けている。現在、500人以上の外国籍の従業員がいて、グループとしては6000人近くが国際プロジェクトに参加している。

他の企業と多少異なるのは、企業発展の偶然性と独自性に基つき、東軟はまず国際市場を開拓し、その後国内市場に回帰するという逆方向の国際化の道をたどった。早くも94年に、東軟は日本のアルパイン電子との協力を開始した。99年から08年の間、東軟は国際市場の開拓に注力し、大規模なアウトソーシング業務を開始した。その後、日本電気、東芝ソリューション、A&T等が東軟とクラウドサービス、情報システム、医療システム等の協力を開始した。こうした国際協力の中で次第に主導権を獲得し、その国際市場の経験で国内市場に活用し、東軟は国内市場でも一定の地位を獲得した。現在、東軟は国内市場を基礎として、再度国際市場でさらに大きな発展のチャンスを求めるべく取り組んでいる。東軟の国際市場での事業収入は総収入の35%に達するが、将来はこれを60%に引き上げたいとしている。民間企業の高速グローバル化の代

表企業の一つが楽視(Letv)ホルディングスである。14年末に楽視は米国で「SEE計画」を打ち出し、自動車分野に参入した。現在、楽視のSEE計画はすでにシリコンバレー、ロサンゼルス、北京のグローバルなR&D網を形成し、15年の全世界での自動車関連の特許申請は400件近くに上り、業界での記録を打ち建てた。

16年の楽視の主要戦略はすなわち、グローバル化である。10月20日、サンフランシスコでのプレスで、楽視は世界最初の「プラットフォーム+コンテンツ+ハード+ソフトウェア+アプリケーション」のエコシステムを米国で構築すると発表した。楽視は「エコ製品を全世界の主要市場に供給するのみならず、楽視の提唱する「エコ」モデルを世界の各地域・国で実現し、現地ユーザーにより良い体験とより高い価値を届けている。

●M&Aのグローバル化

事業のグローバル化の他、「国際M&A」も中国企業家倶楽部の理事企業の海外進出のキーワードである。李東生は「企業の間際M&Aの先駆者の一人」である。04年初め、TCLは

国内最大のカラーテレビ企業となった後、李東生はフランス最大の国有企業トムソンのM&Aを企てた。途中で様々な経緯はあるものの、TCL集団の国際化戦略の成功は間違いない。現在、TCL集団は世界80カ国・地域の販売拠点を持ち、事業は全世界160カ国・地域以上に及んでいる。15年のTCL集団の総収入は1046億元、その内、海外収入が47%を占め、欧州、北米、南米、東南アジアは一貫して順調である。

04年にすでに3年連続で国内PC分野における30%の売上シェアを占めていた聯想も国際化を求め始めていた。楊元慶は当時「聯想は海外市場に歩み出し、発展すべきだ」と考えていた。柳傳志は海外買収がハイリスクであることを認識していたが、聯想の営業収入が100億元に満たない中、最終的に12億5000万ドルによるIBM社PC部門の買収を強く支持した。

聯想のIBM社PC部門のM&Aが成功の転換点と言われる所以は、営業収入の10倍以上の増加達成にとどまらず、海外拠点に誰一人中国人をリーダーとして派遣せずとも、聯想集団として戦略と文化を完全に一致させて、真の国際化企業と化したことだ

と、十年後の柳傳志は評している。

IBM社PC部門のM&Aの後、聯想集団はグローバルPC市場の事業の整合を図り続けている。11年に聯想集団は日本最大のPCメーカーNECと合弁会社を設立し、NECの高い市場ブランド、製品開発能力、評価の高いユーザーサービスおよび日本のユーザーニーズの把握と、聯想の技術力、グローバル事業成長の勢いおよびグローバルサプライチェーンを結び付け、日本市場最大のPCグループを共同で設立した。16年7月にNECはPC合弁会社の株式51%を聯想に売却した。また、聯想集団は日本の有名エレクトロニクス企業である富士通PC事業とのM&A交渉も終息を迎え、聯想集団が過半出資を行い、企業主導権を握るという条件で、10月に新たな合弁会社を設立するとに両社が合意した。

最近の例として、16年7月に樂視ホールディングスが、米国のテレビメーカーVizioを現金20億ドルで買収した。Vizioの持つ市場を通じて、樂視は北米市場でサムスンに次ぐ液晶テレビメーカーとなるだろう。賈躍亭は樂視のプラットフォーム、システム、ソフトウェア、ハードウェア、コンテンツの五つを一体化したモデル

を、米国市場にもたらしたいと表明した。樂視は10月に米国市場で根を下ろした後、米国市場でのトップを目指して、サムスンに挑戦しようとしている。

●思考のグローバル化

中国企業家倶楽部の理事企業は「国際M&A」において出色の活躍を見せるだけでなく、国際化された考え方やモデルにおいても、重大なブレイクスルーを迎えた。復星集団は「中国の原動力をグローバル資源へつなげる」という革新的な新モデルを提起した。その戦略的目標は、ヘルス、アミューズメント、ファッション業界において国内外の消費市場に大きな差異のあるリーディングカンパニーを探し出し、それら企業の筆頭株主または第二株主となり、彼らの中国での展開をサポートし、中国での急速成長の成果をシェアすることである。復星集団は「グローバル化は海外進出にとどまらず、中国の発展への道と合致するものであり、導入すれば中国の中産階級の生活水準を高めるライフスタイルを実現できる」と考えている。

こうした戦略的思考の下、復星集団は10年からギリシャのファッションブランド「Folli Follie」、美容レーザー

における世界的リーディングブランド「Alma Laser」、イタリアのハイクラスオーダーメイド紳士服ブランド「Caruso」、米国のハイクラス婦人

服ブランド「St. John」、トップクラスのリゾートホテル「三亜アトランティス」、ハリウッド映画制作会社「Studio 8」、英国のサッカークラブ「ウルバー



中国企業家倶楽部が主催する中国緑公司年会は2016年で9年目を迎え、毎年十数カ国の代表団が参加している。また、専門に中国・海外ビジネスフォーラムを開催しており、中国や海外の企業家にとって重要な対話交流プラットフォームへと成長した。写真は2016年年会時に開催された中日ビジネスフォーラムの様子。

ハンプトン等に投資を行った。14年に日本のイデラキャピタルマネジメントを買収し、15年末には北海道の星野リゾートトマムを184億円で買収した。郭広昌はさらに日本のシルバー市場に進出する意向を示した。

16年6月末までに、復星のウェルス・ヘルス・アミューズメントの三大事業の総資産規模は3499億6000万円に上り、15年末から14.5%の成長を見せ、グループ総資産での比率は15年末の75%から80%へと上昇した。

復星は16年に「グローバル化戦略の徹底」を提起した。復星は本戦略が人材とプラットフォームの現地化および業界の高度専門化に懸っていると考えている。そのため、復星は英国、米国、ブラジル、ポルトガル、日本、インド、ドイツ、香港等地域にグローバル投資プラットフォーム会社を買収または設立した。現在、復星は全世界に240人の高級管理職を有し、その内の116人が海外に駐在し、101人が現地化している。

復星の海外買収に類似したもう一つの例として、聯想ホールディングス傘下の弘毅投資は9億ポンド(約95億5000万円)で英国の飲食業ブランドPizza Express全株の買収を発表し、ヨーロッパ飲食業界の過去五

年において最大のM&A案件となった。Pizza Expressは全世界に504店舗を有する。交渉成立後は英国と中国市場の同時開拓を行い、アジア地域での拡張を企業の将来の成長戦略の「核心部分」としてとらえている。

16年4月に聯想ホールディングスはオーストラリアの海産物業において有名なKaialisファミリーと戦略的協力合意に署名し、KB Foodグループを合併設立した。聯想ホールディングスが90%の株を保有し、残りの10%をKaialisファミリーが保有する。これは

聯想ホールディングスの農業と食品分野におけるグローバル展開に向けた重要な一歩である。聯想ホールディングスが現代農業と食品分野の海産物を戦略として選択した原因は二つあり、一つは、海産物が農業と食品分野における数少ない全世界での流通とサプライチェーンの整合性が取れたカテゴリであり、グローバル展開に適していることで、もう一つは、高品質な食品は今後の中国の消費においてグレードアップする代表的な製品であることだと、聯想ホールディングスが考えているからだ。

中国企業家倶楽部の理事企業の中で、アリババの国際化の動きも注目を集めている。アリババは中国の消費者

を基礎とした海外展開を進め、電子商取引、物流や金融等のいくつかの分野でのグローバル化を進めている。

電子商取引分野では、アリババは中小企業向けの支払いと物流配送システムである全球速売通(Ali Express)を提供し、彼らのグローバル事業展開が円滑になるようサポートしている。馬雲は消費者20億人と企業数千万社へのサービスを提供する「グローバル購買、グローバル販売」のビジネスエコプラットフォームの構築を提示した。

物流分野では、アリババは中国国内とグローバル化された物流サービスネットワークの構築を決定した。シンガポール郵便の株10.35%を2億4900万ドルで買収した後、アリババ傘下の菜鳥ネットワーク(Cainiao)は米国郵便、ブラジル郵便、オーストラリア郵便、スペイン郵便、カザフスタン郵便等と協力し、各国郵政機関と輸出時の情報直結を試みている。

金融分野では、アリババ傘下の螞蟻金服(Ant Financial)が、中国の海外旅行者と海外華僑をヨーロッパおよびアジアでの支付宝(Alipay)のショッピングサービスに引き寄せると共に、投資銀行、保険会社や金融機構等と積

極的に協力関係を結び、事業を展開している。

馬雲はかつて「創業者が中国人であっても、全世界に属するグローバルな会社を作りたい」と言っていた。16年上半期に馬雲は、全世界の中小企業向けに自由、公平、開放的貿易のプラットフォームを提供するため、30余りの国や地域とeWTP(電子世界貿易プラットフォーム)について話し合った。このプラットフォームにより、世界各国の中小企業の発展のため、24時間通関サービス、税収優遇サービス等を通じたサポートが可能となる。

中国企業家倶楽部の理事企業の国際化の過程を整理すれば、中国企業家倶楽部の理事企業が中国経済グローバル化の不断の推進力であることが見て取れる。彼らは企業成長の新たな道を共に切り開き、グローバルな巨大企業を創り出すにとどまらず、世界経済の版図を塗り替えるに至り、市場の力も利用して中国経済およびグローバル経済の発展を推し進めている。



(本稿は、著者から提供された中国語の原稿を日中経協ジャーナル編集部で日本語に翻訳したものです)

●中国の大衆創業・万衆創新と日中ビジネス協力の可能性 中国企業家の経験からみる日中ビジネス協力の可能性

雪平 円 シンフォニー株式会社代表取締役社長

●日本とのかかわり

——日本とかわることになったきっかけについて、紹介していただけますか。

雪平

社長 日本との接点としては、1980年代

当時、中国で中国国際旅行社に勤務していた関係で、通訳として日本の政府関係者や映画（敦煌）などのロケに随行させていただいたのが初めての出会いとなります。

80年代の中国は、まだ、国交正常化、文革終結から間もない時期で、日本人と接点をもつことは大変珍しいことでした。旅行社の社員（通訳）として、訪中された日本政府代表団を担当した際、外務省の方からも日本語を勉強するためにはやはり日本に

行って勉強したほうがよいとアドバイスしていただきました。その外務省の方こそ、現在の在国日本国大使でいらっしゃる横井裕様です。9月の日中経済協会合同訪中代表団に参加し、代表団が張高麗國務院副総理との会見を終えて人民大会堂から出た際、偶然にも

横井大使と約30年ぶりに再会して挨拶を交わすことができました。今回の訪中代表団参加の縁に感謝しています。

私自身も日本に興味を持っていたため、日本

に行ってみようという強い気持ちが生まりました。当初は英語の通訳も担当していましたが、米国人に比べた場合の日本人の礼儀正しさや気遣いに感動して日本人に好意を持つようになり、英語の勉強はやめて日本語の勉強に専念することにしました。



横井大使と約30年ぶりの再会（人民大会堂玄関前にて）

SPECIAL REPORT

2000年の日本での起業以来、日中ビジネス協力の発展に奮闘してきたシンフォニー株式会社の雪平社長に、日本とのかかわりから、中国企業家としての経験や考え方、今後の展望について話を聞いた。



2016年度日中経済協会合同訪中代表団・張高麗國務院副総理会見に参加(人民大会堂にて)

このように私には日本とかかわることになった良いきっかけがありましたので、公平な立場で中国と日本の良いところを伝えていくことができ、日中間の使者のような役割を果たしていきたいと思っています。私自身も日本に来てから、例えば賃貸住宅の契約時などで不公平と思われる扱いを受けたことはありますが、日本の文化や習慣を理解することによりその理由が分かり、どちらかが悪いということではないと分かってきたのです。日中双方の様々な状況を理解したうえで、好ましくない状況を

少しでも改善していこうとの前向きな気持ちで日本とかかわってきました。

●日本での起業の経緯

——2000年にシンフォニー社を設立されましたが、どのようなきっかけと経緯があったのでしょうか。

雪平

社長 来日当初は銀行のシステム会社に勤務しました。日本の規律正しい生活や習慣に順応するために苦労しながら仕事をしていました。

90年代後半になると日本企業はコストダウンに取り組み始め、ソフトウェアのオフショア開発というビジネスが注目を浴び始めました。銀行のシステム会社に勤めていた関係もあり、日本の大手メーカーの方々と接する機会が多く、ソフトウェアの開発で日本企業・中国企業が苦勞している姿を見ていました。その苦勞は、日中間に横たわる文化の違いということができます。

その時に、もしこの文化の違いを埋めることができれば、それは大きなビジネスチャンスになると思います。大手メーカーの勧めもあり、ブリッジSE(後述)によるオフショア開発会社を

立ち上げようと考えました。

——会社設立時にはどのような方針や考え方で経営されたのでしょうか。

雪平

社長 会社の設立時には、「日本の企業の困っていることは何か?」ということを、2つの視点で考えました。

①オフショア開発においては、仕様がなかなか中国現地側に伝わらないということでした。例えば、日本企業側は仕様書に記載されていない事項でも常識的に当然やるべきだと言いつつ、中国現地側は仕様書に記載されていないのだからやる必要はないと言いつつ、日本企業側はそれでは手抜き工事だと言います。つまり日本人の行間を中国人が読むことができないということで、これはまさに文化の違いということがわかります。日本人の常識が必ずしも中国人の常識ではないのです。

②中国市場への進出を考えている企業においては、中国国内におけるビジネスへの不安があることです。中国での人脈の形成などをどうすればよいか分かりません。

これらの解決がビジネスチャンスだと考えたわけです。当時の中国と

《シンフォニー株式会社 雪平社長経歴》

- 2000年5月 シンフォニー株式会社を設立
- 2000年8月 江蘇省に100%出資の子会社、南通信和科技有限公司を設立
- 2004年12月 杭州市に100%出資の子会社、杭州幸福妮信息技术有限公司を設立
- 2005～06年 中国太平洋経済合作全国委員会(PECC)国際交流センター主任
- 2010～13年 中部日本新華僑華人会(現中部日本華僑華人連合会)会長
- 2011～15年 全日本華僑華人連合会 副会長
- 2014年6月 日本華僑華人婦女連合会 会長に就任
- 2016年11月 中国西藏(チベット)文化保護と発展協会理事に就任



例えば、国内の情報はほとんど国外に伝わらないという状況でした。このような状況では、慎重な日本企業は不安で一步も足を踏み出すことができないような状況になってしまうわけです。ただ、安価な労働力に対するビジネス的な興味はともあつたのだと思います。

文化の違いを理解し、その溝を埋め、日本企業が困っていることを解決することが、私の会社の役割であると考えたわけです。ブリッジSEとは、ITスキルだけでなく言語や文化など日中間のビジネス習慣を熟知し、その間に立つて円滑に業務を進めることができるSEのことです。そして、私の持つ人脈が強みにできるのではないかと考えました。

●会社の発展状況

——会社設立後の発展状況は。

雪平

社長 会社設立後、さ

らに、オフショア側(中国側)の受け皿を持つことが重要と考え、当時二つの会社を中国国内で立ち上げました。仮に、オフショア側で何か問題が起きたときには日本側でカバーできるというリスクヘッジの体制にもなります。

オフショアバブルと言われる時期もありました。大手メーカーから大量の仕事を受注し、もう仕事はこれ以上要らないです、というほどで、社員が約80人、さらに応援の技術者が200人近くにも膨らみました。

その後、中国は急速に経済成長をすることに、物価上昇や賃金の高騰などが生じたため、当初の安価なオフショア開発という魅力は低下してきました。

また、オフショア開発だけでなく、

大手メーカーの中国進出をお手伝いするコンサルティング業務も行っています。具体的に言うと、以前と違い、現在は中国側の特に経営層が、日本企業に対して常識的に分かるだろうということの説明不足になる傾向が



中国の若手企業家たち(北京市海淀区中关村創業大街)

●在日企業家としての考え方

——経営者としての考え方や目標を教えてください。

雪平

社長 私の会社は私自

身のカバーできる範囲で経営しています。増資などの話もありましたが、会社を大きくすることが目標ではありません。私の会社の唯一の目標は日本の「百年企業」です。百年続く企業になることが夢です。中国人としては珍しいかも知れませんが、職人のように一つの仕事を長く続けることにとても憧れています。与えられたこの仕事をとにかく徹底して研究して立派にやっていきたいと思っています。

中国人は中国の長い歴史の中で、元々日本人以上の商人道徳、儒教精神を持っているのです。命に代えても人に迷惑をかけず名譽を守るという考え方です。実は07年に私の会社が倒産の危機に陥ったことがあります。このような危機のときに、信用と名譽を守るために倒産だけはしないと心に決めて、私自身の生活を極限まで切り詰めて、必要資金を必死に集め、そして経営を継続することができました。今まで取引先に迷惑をか

あり、この点で日本企業が苦勞しています。

現在はオフショアバブルの時期のような大勢の社員はいませんが、かつて薄利多売の商売ではなくなり、むしろ収益が上がっているのです。

けたことはありません。自身の身を削ることになっても、経済変動に依じて安易に値上げや値下げは行いません。それで取引先の信用も得ることができたと思います。

また、日本企業の発展のために頑張っているという自負もあります。日本企業には中国ビジネスで失敗してほしくありません。日中相互で両国の市場を活用してほしいと思います。

●日中ビジネス協力の将来性と可能性

— 今後の新たな日中間のビジネスチャンスの可能性についてはいかがでしょうか。

雪平

社長 中国には巨大な市場があるので、この可能性を日本企業には逃してほしくありません。そのために中国への投資と撤退のためのビジネス環境整備を中国側に要望するのは当然だと思えます。実際、日系現地法人の撤退のためのコンサルティング業務をしたこともあります。

日系現地法人に日本人経営管理者として派遣経験のある方の講演を聴講する機会がありますが、その内



北京大学光华管理学院日本校友会成立大会（日中経済協会岡本麗理事長）

容に疑問を持つことがあります。現地に疑問を持つことがありますが、中国法人の限られた範囲の中で、中国人従業員とも接することなく、中国人従業員がなぜ指示に従わないか、なぜ規程に違反するのかまったく理解できず、理解しようともせず、中国人の悪口しか言わない方もいます。やはり中国側との信頼関係をつくることが大事ですが、私の会社は今後もこのような溝を埋め、解決する役割を担っていききたいと思います。

日中関係が良くないときはむしろ企業にとってはチャンスであり、その

時に先行投資すれば関係が良くなるときに一歩リードすることができそうです。私の会社の日中間における人脈とこれまで何十年の経験を活かしてほしいと思っています。

今の中国の特にIT関連技術の発展はすばらしく、海外留学からの帰国組の若い企業家が安くて質がいいものを開発しています。9月の日中経済協会合同訪中代表団に参加したときに、ジェトロのニセモノ展示館も參觀しましたが、中国も以前とはだいぶ状況が変わってきていることを理解する必要があると感じました。

巨大な中国市場への進出や技術力の向上による量から質への転換など、新たなビジネスチャンスは大きな可能性を持っていると思っています。10月28日に北京大学光华管理学院日本校友会も立ち上がり、MBA、EMBAコースも日本で開講されています。今の若い企業家などは日本の企業に大変興味を持っていますので、日本側企業と協力してビジネスチャンスを作りたいと思っています。彼らは日本の企業を買収するのではなく投資したいと考えているのです。

さらに、日本での留学、生活の経験者は、日本の文化、社会をよく理解し

ていますので、中国へ帰国後も日本の文化、社会のいい宣伝マンになっています。彼らの存在も日本企業の中国ビジネスにとつては一つの財産となるのではないのでしょうか。一時期の中国人の爆買いツアーでは日本の文化、社会にはほとんど触れる機会が無かったようですね。中国人に日本の生活に接してもらい、日本の社会を理解してもらうために、もっと自由な旅行をさせて、日本の日常の生活、農村の生活、さらにおもてなしや奥ゆかしさなど、表面的ではないものを体験させてあげたいと思っています。現在、中国人に日本の本当の姿を体験してもらおうというビジネスの需要が確実にあります。

日中経済協会は日中間をつなげるすばらしいプラットフォームの一つであると思っています。このプラットフォームのもとで、日中双方の需要と供給をウィンウィンの関係で結びたいと思います。

日中間で良い仕事をして、人と人、心と心をつなぎたいと思います。



（本稿は16年10月21日に行ったインタビューを日中経協ジャーナル編集部がまとめたものです。インタビュアー：編集担当…石井勝之）

SPECIAL
REPORT

卒業式当日の CEIBS キャンパス（「終点即起点」のモットーが見える）

創新工匠株式会社 (www.inhoway.com) は、中欧国際工商学院（以下、CEIBS）EMBA の同期生4人が2015年8月に設立した会社です。日中企業間において高度技術交流の推進に貢献することを目指し、設立後の一年間で、中国の上場企業の日本の高度技術企業への投資など、幾つかの成功実績を作り上げることができました。この間、中国の企業・団体代表の訪日ビジネス視察という事業企画を7回実施し、経営層を含めて合計200人以上の中国のビジネスマンが創新工匠経由で来日しました。

CEIBSは、1994年に中国政府と欧州委員会が合同で設立した世界トップレベルの国際ビジネススクールです。上海に拠点を置き、グローバルな視点を持つ中国の企業家を育成することを目標としています。これまでの卒業生数は、8000社からの企業経営層と政府の経済官僚を含めて、2万人以上にも及んでいます。の中には、重慶市長の黄奇帆、京東商城の劉強東などの成功者も多く含まれています。中国では、代表的なビジネススクールとしてはアリババの創業者馬雲が卒業した長江商学院なども挙げることがありますが、CEIBSの経営層向けのEMBAコースは14年以來アジアナンバーワンと称され、

● 中欧国際工商学院
(CEIBS)とは

肖嘉陵

創新工匠株式会社 代表取締役会長

● 中国の大衆創業・万衆創新と日中ビジネス協力の可能性

中欧国際工商学院卒業生の在日起業成功談



日本企業は中国へ農業視察

優秀な人材が集まっています。

CEIBS 卒業生が発起した「中欧同窓会」は世界中の各種業界で活躍している優秀な人材を集めて、経営層ネットワークを作り上げました。卒業生は「中国に深く根を下ろし、視野を広くグローバルに」との理念で、各地域のビジネスの発展に貢献しています。中国の「松下政経塾」とも言われています。

●事業背景とチャンスについて

① 中国経済発展の波に乗れなかった日本の中小企業

中国の改革開放から30数年、海外の先進技術を用いて中国は巨大な生産能力を持つようになると同時に、巨大な消費市場を生み出しました。中国経済の高度成長を機に、日本の大手企業と商社も中国で大きな発展を果たしました。しかし、市場には向き合わずに研究開発（R&D）に注力した日本の中小企業と研究機関は中国経済発展の波には乗れませんでした。

② 中小企業が依存してきた大企業の不振

21世紀になり、イノベーション、構造改革における力不足とグローバル市場戦略の失敗は日本の大企業の深刻な問題となり、この影響で日本企業のグローバル市場の陣地は、Apple、Amazon、Google、アリババなど海外の新型企業に奪われましました。日本は技術製品輸出大国から一つの部品輸出国になってしまい、従来の大手企業サプライチェーンに依存してきた中小企業は困窮した局面に陥りました。

③ 長年蓄積してきた日本の中小企業の実力を中国で輝かせる

一方で近年、高度成長期を経て中国経済は「新常态」に変化しつつ、企業と国民の高水準のイノベーション

が求められています。中国の民営企業のR&Dには未熟な部分があり、高度技術を用いた商品開発にはまだ時間がかかりました。日本の中小企業の成熟技術はまさに中国の民営企業が渴望するものであると実感しています。

JUST THE RIGHT THING!

JUST THE RIGHT TIME! 日中企業間における高度技術交流の推進への貢献を目指す創新工匠はこのような背景で自然に生まれました。

●日中企業間における技術交流の現状と将来

前述のように、中国の国有企業と日本の大手企業は政府主導です。すでに大きな実績を上げてきましたが、日中間の政治関係は不安定な状況があり、その影響を受けて常に明るい状況とは言えませんでした。

一方、中国の民営企業は急成長し、グローバル市場展開に積極的に取り組んでいます。同時に、民営企業は自らの技術力不足を肌で痛感しています。「ファウエイ」のような

《筆者紹介》



中国の大学を卒業後は中石化集团(SINOPEC)で数年間IT事業に従事、その後来日し20年近くになる。来日当時、日本の大手IT企業に勤務したが、2000～04年には一念発起して自ら起業、独立した。その後、欧米IT企業の日本支社役員を経て、12年に中国IT上場企業の日本事業を担当し、副社長に就任した。日中ビジネスは新たな時代に入り、新たに挑戦したいとの強い思いで14年にCEIBSに入学した。中国企業の実態調査などを含めて日中ビジネスの現状を研究し、年間20回前後も日中間を行き来する日々を送る。15年、日中企業間の高度技術交流の推進に対する熱い思いで共感した4人の同期生で創新工匠を設立した。

R&Dの実力を持つ一部の民営企業も存在しますが、R&D体制が整っておらず、技術力が不十分な民営企業が多数存在します。日本の中小企業、地方企業の技術力と商品化能力と、中国の民営企業の資金力と中国での市場拡大の可能性を掛け合わせると、成功率の高いビジネスモデルになります。

15年、日本国外から日本への直接投資額は2000億ドルでした。中



「中欧同窓会」同期生の中国企業は日本の展示会へ積極的に出展

国からの投資額はその中のわずか1%に過ぎません(約18億ドル)。そして、15年末までの金融以外の中国企業の対日直接投資累計額は27億ドルでした。このような状況に対して、日中間の貿易額と日本企業の対中投資額の観点から見ると、中国企業の対日投資には大きな潜在的発展の可能性があるとされています。

● 創新工匠の優位性とは

我々は日本での長年のビジネス経験とCEIBS時代の蓄積を生かして、中国企業のニーズは言うまでもなく、日本の文化や環境の中で成長してきた日本企業の商慣習も

理解することができません。日中企業の双方にとって信頼できる、効率よくマッチングできるビジネスモデルを模索してきました。

① 推薦する中国のビジネスパートナーはすべて社会信用度の高い中国企業

「中欧同窓会」、「長江同窓会」の中から抽出した優秀な民营企业家を推薦のターゲットとし、社会信用度の高い中国企業しか推薦しません。彼らはビジネスパートナーとして、商談において責任感が強く、かつ速やかな決断力の持ち主です。マッチングのための良好なベース条件をそろえました。

② 中国のトップビジネススクールのネットワークパワーを借り、商

談でポトル ネットが生じた場合でも不可能を可能に逆転させる 商談において条件がそろわないことは多々あります。「中欧同窓

会」は多種多様な業界の有識者が集まっているため、第三者の力を借りることが可能です。同窓会のネットワークは事業推進における潤滑油の役割も果たすことができます。

③ 創新工匠の息の長いサポート

単なる仲介事業ではなく、創新工匠は日本に根差して、契約後も事業の成功が実現するまでサポートします。必要な場合、創新工匠も出資する形でマッチング企業間の信頼関係を底上げします。

● 模索と成功事例について

創新工匠は設立から、信頼度の高いマッチング方式を模索し、試行錯誤を重ねました。初期段階の汎用的な技術プラットフォームの構築から、特定の技術領域に専念するようになりしました。現在、我々は中国で直面している社会問題を解決するための、最も必要とされている技術に注力しています。食品加工、環境問題改善、新型生活家電、新エネルギーなどは重要度の高い領域と言



BoCo社の技術開発授賞式(左から筆者、謝社長)

うことができます。日本の成熟した、すぐ商品化できる、または商品化直前の技術は需要度が最も高く、スムーズな商談につながるかと考えています。

事例① 最先端技術の商品化事例

BoCo株式会社(代表取締役社長・謝瑞明)は世界をリードする骨伝導技術を有し、米国CES賞を受賞しました。日本でも創新工匠の推薦で技術イノベーション賞を受賞しました。難聴者を中心に一般消費



江西特種電機有限公司社長がオーク社技術顧問を訪問

者に向けて、革新的な商品を開発しています。初期資金がボトルネックになり、最初の段階で量産化が大きな問題となりました。中国の上場企業「和晶」グループが、創新工匠の協力でBoCo社と組み、速やかな出資決定を下したことにより、技術開発と量産技術開発が加速し、17年1月には次世代製品を発表する予定です。

事例② 日本の成熟技術の中国市場への展開事例

以下、日本の技術企業であるオーク株式会社代表取締役社長である保坂典氏からの紹介です。

リチウムイオン二次電池パックの設計、製造、販売業を行っています。私は伊藤忠のエネルギー部門出身で、当時は経営戦略、法務審査を担当していました。07年、33歳の時に起業して、現在43歳です。起業の端緒は、環境問題を引き起こす石油に代わるクリーンな新エネルギーの追求です。この度、創新工匠株式会社ファイナンスアドバイザーを得て、江西特種電機有限公司(深圳市場上場)と資本業務提携をしました。

ます。「技術力」、「労働人口増加率」、「賃金競争力」、「物流環境」、そのすべてがこのアジアに凝縮しています。その象徴は、まさに日本と中国の経済的親密性です。当社と江西特種電機有限公司は、双方が新しい経済概念「メイドインアジア」の先駆けとなります。

●おわりに

創新工匠は創業して一年余り、日本の中小企業の分析と中国の民営企業のニーズを深く掘り下げ、新しいビジネスモデルを模索し、新たなマッチング方式の構築に成功したと思います。このビジネスモデルは日本の技術企業と、資金力およびマーケットイング力を有する中国の民営企業を結び、従来の技術マッチングで発生した問題に対して一つの解決案を提示して、お互いに信頼感を持った日中企業の長期提携を可能にしました。

将来的に、新しい「技術アウトソーシング」の可能性を開くという、価値のあるチャレンジです。創新工匠が模索してきた成功の経験と



CEIBS 卒業式 (手前が筆者)

ビジネスモデルで、日本の企業・団体の力も借りることにより、さらなる発展を目指して奮闘したいと思えます。

人をつなぎ、心をつなぎ、最も信頼される日中企業をつなぐプラットフォームを目指します。



SPECIAL REPORT

中国の企業そして日本の企業も従来のビジネスモデルからのモデルチェンジが必要な時期に直面している。このモデルチェンジを行うための有効な手段として、「製品やプロセスを、それらに求められる機能を把握し、チームの創造力をもちいて解決する」バリュー・エンジニアリング(Value Engineering、以下VEと呼ぶ)という技法がある。本稿では、この必要性と活用方法、そしてその中国での実施事例を紹介する。

中国でバリュー・エンジニアリング(VE)を導入すべき時代が到来

赤城弘一 三菱日立パワーシステムズ株式会社 高砂生産設計部 部長
何 曉 日本バリュー・エンジニアリング協会 事務局長補佐
賈 慧豊 日本バリュー・エンジニアリング協会 上海事務所

TOPICS
中国と日本、続くパートナー関係

2015年から中国経済が高度成長から安定成長に入ったといわれる一方、16年の上半期の中国経済のGDPは6・7%増、この内、第2次産業は6・1%増、第3次産業は7・5%増であった。中国の経済は想像ほど悪くはなっていない。図1に示しているように15年に中国のGDPはすでに日本のGDPの2・65倍で、10億9000万ドルである。また日本の協力体制も「Made in China」のための中国での製造から「Sales in China」のための中国での製造というように、日中でのグローバル協力体制へシフトしつつある。

さらに、16年は中国の第13次五年計画(16~20年)の一年目である。この第13次五年計画で中国政府は「三去二降一補」(生産能力削減、在庫削減、デレバレッジ、コスト削減、弱点補強)の五大任務に全力で取り組むことを示した。今回の「三去二降一補」では中国の根本的な課題が把握されており、この五大任務の取り組みは、中国経済、特に中国製造業の振興につながり、日中間の製造分野での協力体制も継続、発展することが期待される。

また、日本の対アジア直接投資から見て、中国は相変わらず日本のアジア最大の投資先国になっている(表1)。15年に日本から中国への直接投資(日本側統計・国際収支ベース)は1兆170億円であり、前年比で46・8%増加している。同年、タイへの直接投資の前年比はマイナス20・8%、インドネシアへの前年比はマイナス9・8%である。マレーシアとフィリピンへの直接投資の前年比は大幅に増加しているが、両国への投資額はまだ中国の34・4%と17・2%を占めるにすぎない。

以上の現状からみると、しばらくの間、中国は日本にとってアジアでの最大のパートナーであることは間違いないであろう。

TOPICS
日本の製造業の成長と「真」のグローバル化

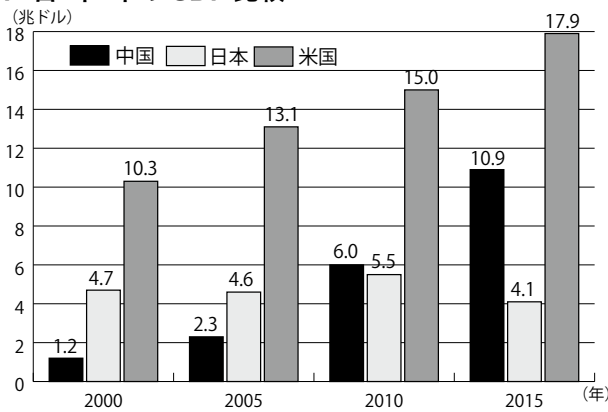
日本の人口データから見ると、日本の人口減少は確実に進行し、日本の国内市場が拡大することは期待できない。したがって、日本の製造業が成長を維持するためには、グローバル市場へ展開する以外にはない。しかしグローバル化といふことは、「非日本化」を意味しており、島国の日本で成功してきた日本の製造業にとって「日本の

価値観」自体が本質的弱みになっている。日本の製造業の本質的弱みとは、おおむね次の3つである。

- 1 日本の考え、性能・機能至上主義
- 2 技術者・作業者の暗黙知の重視
- 3 事業全体の最適化の不足

まずは、日本人基準での性能、機能にこだわり過ぎる考え方である。日本は「仕様の高度化優先」文化があり、これが顧客ニーズを軽視し、技術スベック重視の新商品投入を引き起す。その結果として、成熟製品の市場で低利益の製品を製造してしまい、新興市場で高品質、高価格、競争力のない商品を投入することになってし

図1 日・中・米のGDP比較



(出所) 日中経済協会「中国経済データハンドブック 2016年版」65ページ (The World Bank「World Development Indicators」より作成)

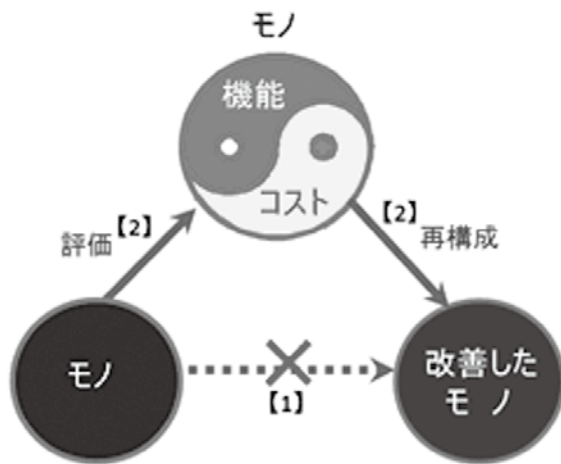
表1 日本の対アジア直接投資(国際収支ベース)

(億円)

年	アジア								
	中国	韓国	タイ	インドネシア	マレーシア	フィリピン	ベトナム	インド	
2013	39,775	8,870	3,220	10,132	3,821	1,233	1,202	3,177	2,102
2014	36,801	6,927	3,438	5,351	4,693	968	543	1,418	1,924
2015	37,695	10,170	1,936	4,237	4,233	3,500	1,754	1,646	△2,083

(出所) 日中経済協会「中国経済データハンドブック2016年版」143ページ
(日本銀行「国際収支統計」対外・対内直接投資(国別・業種別)より作成)

図2 VEのロジック



の許容、標準化の軽視を招き、それにより現在急速に進行しているIT化、データベース化

への移行遅れを生じさせる。結果としてバリューチェーン全体での生産性が低くなり、低利益をもたらすことになってしまふ。
最後に、島国文化であるため日本は部分最適を重視しすぎる。顧客満足度と事業収益より部門最適を優先してしまふ。結果として、ムダな摺り合わせによる低利益、長いリードタイムと高価格製品の生産につながってしまふ。これは顧客起点でバリューチェーンを統合・最適化する上で最大の障害になっている。
以上の3つの日本の製造業の本質的弱みはおそらくグローバル展開、特にアジア最大のパートナーである中国との協力において避けて通れない問題で

ある。この問題を解決するために、筆者らはVEという手法の活用を提案するのである。
VEは1947年に米国のGE社で生まれた手法で、52年に国防総省の船舶局がGE社に視察団を派遣、54年に船舶局にVEを導入した。55年、日本生産性本部のコストコントロール視察団が訪米し、VEを日本に紹介した。その後、産業能率大学が母体となり、「日本バリュー・エンジニアリング協会(日本VE協会)」が東京にて設立された。11年に公益社団法人に移行し、VEの普及促進を続けている。
図2に示すように、VEは、まず最初にモノ(やサービス)を機能とコストに抽象化し、抽象化された機能とコストから改めてモノ(やサービス)を構築するプロセスである。従来の改善とはおおむね「1」のルートであり、従来のモノの延長線上での新しいモノへの改善である。これには実は一つの大きな問題がある。従来のモノは機能を満足させる一つの方法に過ぎない。この方法にこだわって改善を続けても、従来の延長線上の発想の改善

TOPICS
VE—求められる機能にもどり解決する手法—

にとどまり、新しい発想で改善することはできない。したがって、モデルチェンジなどのような大きな改善成果は期待できない。前述したとおりVEの方法は「2」のルートである。まず、モノを機能とコストに抽象化し、次に抽象化された機能とコストから新たなモノを構築していく。今までの延長線の固定概念を「打破」ことができ、モデルチェンジのような革新的な改善が可能になる。
VEの定義：
VEとは、最小のライフサイクルコストで必要な機能を確実に達成するために、製品やサービスの機能的研究に注ぐ組織的努力である。
VEはTFP式という組織の壁を越えた横ぐし型のチームで創造力を発揮させ、必要な機能(F)を生産者側のコストと使用者側のコストを含むライフサイクルコスト(C)を最小化させて達成する活動である。その指標として価値(V=F/C)を用いる。
VEの適用対象はもともと販売対象となる製品や原材料などの「モノ」であったが、次第にそれだけではなく、形を伴わない「製造プロセス」や「サービス」も対象となった。さらに最近では「業務プロセスや管理プロセス」のような経営改善もVE適用対象と

なってきた。「モノ」から「プロセス」に対象を拡張したことによってVE適用対象はわれわれ人間がコントロールするすべてのシステムとその構成要素に拡大された。

TOPICS VEは、今の中国にどのように活用できるか

設計VE

マーケティングの世界では、顧客は誰か、顧客は何を解決したいのか（顧客の価値は何か）を探求し、ターゲット先に見合うモノ（サービス）を提供することが重要であるとされている。顧客がほしいのはモノ（サービス）ではなく、モノ（サービス）のもっている機能であり、設計段階でこれを最も低いコストで達成することを実現することが重要である。これは、営業、企画と設計のチームにてVE活動を実施することで実現できる。チーム活動で顧客のニーズを確実に把握するという機能研究を実施し、必要機能とコストのトレードオフをするのである。

設計者が、中国のような市場の大きい新興国のニーズを把握せずに、日本人の顧客と競争相手に対して技術的な完成度を高めたことによる成功体験に基づいた仕様を頑なに適用し続けていると競争力を失ってしまう。

ある2社のプリンタ会社が中国に進出した。A社は日本本国設計、中国現地生産、現地販売の形で、B社は中国現地設計、現地生産、現地販売の形をとった。数年間の競争の結果、B社の中国でのシェアはA社より遙かに上回っていた。理由は簡単である。B社は中国のニーズ（中国人の欲しい機能）に合わせた設計をしたからである。

設計者が技術的に完成度の高い設計をするのではなく、「使用していた対象の顧客が欲しくなる機能」を把握して、設計に盛り込むことが重要である。

そのためには、いち早く中国人の設計者にVEの教育をする必要がある。中国市場で求められている機能は、そこで生活しており使用者でもある中国人の設計者自身が一番詳しいはずだからである。

調達VE（共同VE）

製品コストの70%は、調達品だといわれている。したがって市場競争に打ち勝つためには、調達コストを継続して低減する活動をしなければならぬ。

米国にてVEが開発される前の調達活動とは、設計の仕様書を複数のメーカーに提示してもっとも安い価格

のメーカーを選定する方法であった。その次の段階として、メーカーの製造コストを推定して価格を査定し、それをメーカーに提示する方法が適用された。今で言う原価企画的な活動の適用である。しかし、価格は、メーカーの経営的判断によって左右するし、メーカー自体が正しくコスト構成の把握ができない場合が多かった。

VEを開発したマイルズ氏は、競争中に設計の仕様書にしたがった部品が不足したために調達ができなくなつた。このときにマイルズ氏は、設計の仕様書の指定した部品を探すのではなく、その仕様書にて設計が求めている「機能」を明確にして、その「機能」を達成する他のものはないか？の視点で部品を探した。その結果、必要な部品を要求量通り調達することもできたのである。同時に従来購入していた部品のコストには、求める機能以外の無駄なコストが含まれていることを発見した。これが、機能購買の始まりである。「モノを買うのではなく、機能を買う」というVE的思考に基づいて調達である。

このVE思考が日本に伝えられ、調達を中心にVE活動が展開され、1970年代に円高に対する対策として大きな成果を出すことができた。

VEは、日本の高度成長を支える管理技術としての企業でも盛んに活用され、「VE提案」は、メーカーが発注側の機能を推定し、より安い価格でその機能を満足することができる提案をするための代名詞となった。

しかし、近年、製品の技術が高度化すると、メーカーが発注する企業側の求める本質的な機能を理解することが難しくなり、アイデアを提案する力を失つていった。また発注側も製造技術の高度化および多様化についていけず、また設計期間の短縮要求も重なつて従来の製造方法の延長に相当した仕様書（図面）を作成し、発注するようになった。

この発注側の企業と製造するメーカーの間のギャップを埋めるために、2社が一定期間合同のチームを編成し、求める機能を明確にして、最新の製造技術でコスト改善案を出す「共同VE」が実施されている。一部の製造業は、この共同VEの手法を取り入れることにより、大幅なコストダウンを図ることができている。

この「機能購買」および「共同VE」という手法は、発注側の機能が明確になるために、購入価格のみならず、品質向上へも大きく貢献する。したがって、中国の企業でも購入価格

の低いものは「機能購買」の仕組みを適用し、購入価格の高いものは「共同VE」の仕組みを適用する部門を設けるべきとあり、この部門を競合他社より早期に立ち上げ、活発に働かせた企業は大きな競争力を有するようになることが期待される。

経営VE

企業が成長して大きくなると組織が複雑になり、本来の企業の目的である機能が見失われて、従来ある業務のルールを円滑に動かすことが目的になる。世の中が変化する一方、組織を円滑に動かすことを重視するために従来あるルールを守ることが優先されて、その結果本来の企業の目的である機能を達成すること以外の無駄な業務に経営資源（費用、人、時間）を費やすようになる。さらに、この無駄な業務が存在することにより、限られた経営資源を有効に使えず、成長するビジネスに手をつけることができなくなり逸失損失が発生するようになってしまふ。そうになると、企業の売り上げが下がりがり利益もなくなり、従業員のモチベーションも低下してしまふ。

VEは、必要な機能を明確にして、それを最小の費用で実現する方法を生み出すのである。この経営的課題の解決にも非常に適している方法で

ある。急成長してきた中国の企業にとつて、今後の方針を明確にするためにVEを用いることは欠かせないことであらう。VEを開発した米国のGE社は、90年代のウエルチ社長の時代に経営VE（GE社では「Work out」という名称で呼ばれた）を実施し、多くの経営方針を生み出している。

TOPICS

中国でのVEの事例の紹介（海外進出工場のメンバーと日本企業との共同VE）

広州市にある工場にて実施した共同VEの事例を紹介する。改善対象は、大型のガスタービン発電設備の補修工事のプロセスの改善である。ガスタービン発電設備は、天然ガスを燃焼させて高温高圧のガスをつくり、それによって羽車を回転させて発電機を回して電気を発生させる仕組みである。1500度という高温のガスであるのでその構成部品は、2年ごとに点検、補修する必要がある。この補修プロセスは、工程数で32工程、交換部品数は、16部品であった。活動の目標は、海外工場に合わせた補修プロセスを生み出すことで補修工程および補修交換部品の半減を達成することであった。

改善対象に関わる専門家として海



中国の工場での共同VEの活動風景

外工場から製造、技術、サービスの関係者14人、三菱日立パワーシステムズから設計、製造、サービス、調達の人5人をメンバーとしたチームを組織した。スケジュールとしては、日本で事前準備を実施し、その後3日間中国の広州市の工場に日本人と中国人のメンバー全員が集まってチーム活動を実施し、提案を作成した。そのあと中国の工場のメンバーだけで提案の検証を実施した。

今回の活動の結果、補修工程数は、32工程から17工程へ、交換部品数は16品から3品へ低減し、目標の半減を達成することができた。これは、日本人の顧客や競争相手に対して完成されたやり方を、一度本来の機能に戻し

て考え、中国の顧客や競争相手に対して競争力があるように構築しなおしたことで、性能や品質の低下をまねくことなく、不要なプロセスを排除できたことによる。

TOPICS

まとめ

現在の中国企業のおかれている立場と日本企業のおかれている立場を整理して、その両方の解決策としての、「求められている機能を明確に把握し、最小限の費用でその対策を実現する」VEの技法の考え方と適用方法を紹介した。中国と日本は古くから親交のあった国であり、その基本的な思想は非常に近い。したがって、日本の企業で半世紀以上有効であったVEの技法は、中国の企業でも有効なはずである。中国の企業にてVEの技法が普及し、それにより中国企業と日本企業がVEの技法を活用してチームとして共に成長する夢が実現することを期待したい。



（注）日本の製造業の成長と「真」のグローバル化の章は、三菱重工株式会社特別顧問青木素直氏による「第49回VE全国大会」基調講演「低収益から脱するモノづくりイノベーション」の講演内容に基づき作成している。

罰

金杜法律事務所 中国弁護士

中国政法大学 大学院 特任教授 劉 新宇

表 商務部公式サイトで公表された 8 件の処罰事例

事件名	処罰対象者	課徴金額	勸案された要素
紫光集団によるウェスタン・デジタル全持分の買収	紫光集団	30 万元	競争を排除・制限する影響の欠如
福建電子情報による中諾通説持分 35%の買収	福建電子情報	15 万元	①競争を排除・制限する影響の欠如 ②関連取引に関する申告の実行
上海復星医薬産業発展による二葉製薬持分 35%の買収	上海復星医薬産業発展	20 万元	同上
南京南車浦鎮車両及びボンバルディアによる合併会社設立	南京南車浦鎮車両、ボンバルディア	各社 15 万元	①競争を排除・制限する影響の欠如 ②事業者による補充申告、商務部による調査への積極的な協力
マイクロソフト及び百視通による合併会社設立	マイクロソフト、百視通	各社 20 万元	同上
大得控股による吉林四長製薬持分 50%の買収	大得控股	15 万元	同上
新譽集団及びボンバルディアによる合併会社設立	新譽集団、ボンバルディア	新譽集団 30 万元、ボンバルディア 40 万元	①競争を排除・制限する影響の欠如 ②各社の明確な故意 ③ 15 年 9 月に申告懈怠で行政罰を受けたボンバルディアの累犯
北京北車及び日立による合併会社設立	北京北車、日立	各社 15 万元	①競争を排除・制限する影響の欠如 ②事業者による補充申告、商務部による調査への積極的な協力

商登記を完了したことをもって結合取引の実行と認定されました。さらに、8 件いずれも中国企業が関与しており、取引当事者すべてが外国企業の事件はありませんでした。

(2) 調査の端緒

これら 8 件の調査が行われた端緒は、第三者による告発が 2 件、事業者による自首が 3 件、別件の申告にかかる審査の過程で未申告の実行済み関連取引が発覚した事例が 1 件で、残り 2 件の経緯は不明です。なお、商務部は、各種の公開情報から、常に申告懈怠が疑われる事実を探っているようです。

(3) 制裁の内容

これら 8 件の課徴金額、その決定にあたり勸案された要素をまとめてみますと、上表のようになります。

なお、これら 8 件は、いずれも課徴金のみにとどまり、結合取引前の状態への回復措置等は命じられていません。その主な理由として、関連市場における競争を排除・制限する結合取引ではないと認定されたことが考えられます。

5. 申告懈怠の調査と企業の対応

この調査に関し、「調査処理弁法」によりますと、商務部は、一定の証拠により申告懈怠が疑われる取引については調査を開始しなければならず、調査対象となった企業は、商務部からの受理通知を受領した日から 30 日以内に、調査対象の取引が事業者結合に該当するか否か、申告基準を満たすか否か、未申告のまま実行したか否かなどに関する文書・資料を商務部に提出することが求められます。商務部による審査の結果、申告懈怠が明らかとなったときは、商務部は調査を継続し（調査期間は最長 180 日）、企業においては未完了の結合取引を停止するとともに、調査継続通知書の受領日から 30 日以内に、通常の申告と同様の申告文書を提出しなければなりません。

この調査を受けた企業においては、個別の事情に応じ、まず、調査対象の取引が事業者結合に該当しないこと、申告基

準に満たないことを主張することが重要となりますが、いずれにしましても、調査に積極的に協力しなければなりません。また、前出の処罰事例からもわかるように、申告懈怠を行った企業は、処罰軽減のためにも、商務部の調査を受ける前に自ら補充申告を行うことが推奨されます。

6. 今後の動向

14 年 12 月以降、事業者結合申告懈怠処罰事件が次々と公表された事実、商務部の取締り強化の

姿勢を示すもので、今後も同種事件の処罰事例が増加し、その上限たる 50 万元の課徴金が課されるケースも現れることが予想されます。また、結合取引の停止、取引の原状回復が命じられるケースが出現するか否か、この点も今後の関心の的となります。

申告懈怠の処罰を受けたことが社会一般に公表された企業は、その社会的評価に傷がつき、それがその後の中国事業に与える影響が懸念されますので、中国における申告と関わりうる結合取引の計画については、コンプライアンスの観点から、必要に応じ弁護士などの専門家に意見を求め申告の要否などを正しく判断したうえで、事業者結合申告その他必要な手続を確実に行うことが望まれます。

注 1：商務部独占禁止局ウェブサイト (<http://fldj.mofcom.gov.cn/article/ztxx/>) をご覧ください。

注 2：「事業者結合の申告基準に関する國務院の規定」（08 年 8 月 3 日公布・施行）3 条は、次の基準のいずれかを満たす場合には、商務部に対し事業者結合の申告をしなければならないものと定めています。

① 結合に参加する全事業者の前会計年度における全世界の売上高の合計が 100 億元を超え、かつ、そのうち少なくとも 2 つの事業者の前会計年度における中国国内の売上高がそれぞれ 4 億元を超えるとき。

② 結合に参加する全事業者の前会計年度における中国国内の売上高の合計が 20 億元を超え、かつ、そのうち少なくとも 2 つの事業者の前会計年度における中国国内の売上高がそれぞれ 4 億元を超えるとき。

注 3：簡易事案制度の詳細については、拙稿「中国における事業者結合申告の簡易事案制度の導入」本誌 15 年 2 月号 30～31 頁をご参照ください。

注 4：「事業者結合申告に関する商務部独占禁止局の指導意見」（14 年 6 月 6 日改正・施行）3 条。

注 5：事業者結合取引が合併である場合は合併する各事業者が、それ以外の場合は支配権を獲得する事業者が申告義務者となります。



中国における事業者結合申告懈怠の処

Q 中国独禁法とその関連法令は、一定の基準を満たす企業が合併、持分譲渡をはじめとする事業者結合を行うときは、たとえそれが中国国外で実行されるものであっても、あらかじめ中国の中央官庁たる商務部に申告し、その審査を受けなければならないものと定め、この申告を怠ったまま当該結合を実行する行為は、商務部による行政罰の対象とされています。2016年10月現在、商務部はその公式サイトにおいて計8件の処罰例を公表していますが^{註1}、中には日系企業が対象となったケースも含まれており、日本企業にとって無視しえない問題領域となっています。

では、事業者結合申告は、どのような企業が負う義務なのでしょうか。その違反には、どのような制裁があるのでしょうか。また、過去の処罰例から企業はどのような点に注意すべきであり、商務部の調査時にはどのように対応するのが望ましいのでしょうか。



1. 事業者結合申告義務の要件

中国独禁法 20 条は、「事業者結合」として、①事業者の合併、②持分・資産の取得を手段とする他の事業者に対する支配権の取得、③契約等を手段とする他の事業者に対する支配権の取得又は決定的影響力の保持という3類型を定めています。この事業者結合取引に参加する事業者は、その売上高が申告基準^{註2}に達する場合には、申告免除の事由がない限り商務部への申告をしなければなりません。これを行わないまま結合取引を実行すると、申告懈怠として罰せられます。

2. 事業者結合申告の要否をめぐる議論

事業者結合申告の要件、特に「支配権」概念の不明確さゆえ、申告の要否に悩む企業は少なくありません。しかし、その必要性を完全に否定しえない限り、申告を行うことが望まれます。

(1) 中国市場への影響

例えば、日本のA社と米国のB社による東南アジアにおける合併会社の設立は、外国で行われる外国企業間の取引であって中国市場への影響はないため、事業者結合申告をしなくとも実行可能とする見解があります。しかし、中国の現行申告基準は売上高に基づくものであり、この基準に達する事業者結合はすべて申告が義務づけられ、その取引の中国市場への影響は、申告の要否とは無関係と考えられます。もっとも、申告の便宜性から、中国で営業を行わない合併会社の設立については、手続きが簡略な簡易事案制度^{註3}が設けられています。

(2) 支配権の取得

出資比率50%以上の出資者であって初めて「支配権」を「取得」したということができ、したがって、50%未満の出資の場合は支配権の取得がなく、事業者結合取引には該当しないとする見解があります。この「支配権」の意義については、関連法令に定めがないため各事案ごと個別に判断する以外になく、その際には、出資比率のみならず、株主会・取締役会の構成と議決の方法、高級管理職の任免権限、取引の目的と今後の計画、重大な事業関係の有無といった諸要素を総合的に勘案する必要があります^{註4}、たとえば出資比率30%の出資者でも、合併会社の株主会や取締役会における一定の拒否権等を与えられることにより、支配権ありとの判断となることもあります。

(3) 経営範囲の変更・拡大

A製品製造の目的で設立された合併会社がB製品の製造へ

と転換する場合、当該合併会社はすでに事業者結合申告を経て設立されていることから、再度の申告は不要との見解があります。経営範囲の変更・拡大が事業者結合に該当するか否か、この点に関する明確な法規定はなく、商務部の統一の見解も見受けられませんが、この点をめぐっては、①申告後に実質的な変化が生じていることから、改めて申告を行う必要があるとする説、②申告後に重大な変化が生じたにすぎず、商務部に通知書を提出すれば足りるとする説、③法に明確な定めがない以上、申告は不要であるとする説が主張されています。特に、市場占有率の低い製品の生産について申告を行った後に市場占有率の高い製品への転換を行う場合は、法規制の免脱と評価されるおそれがあります。

3. 申告懈怠に対する制裁

申告懈怠行為について、独禁法 48 条、「事業者結合の違法な不申告に対する調査処理に関する暫定弁法」(11年12月30日公布、12年2月1日施行。以下、「調査処理弁法」という) 13条は、商務部において50万元以下の過料に処しうることに加え、取引の停止、一定期間内における株式・資産の処分や営業譲渡その他必要な措置をとることによって取引前の状態へと回復させることを命じうることを定めています。また、これらの処罰の対象者は申告義務者^{註5}であると明確化されています。

なお、「調査処理弁法」15条は、最終的に処罰の決定が下りたとき、商務部においてその公示を行いうることを定めています。これを受け、商務部は、14年5月1日以降に受理した申告懈怠事件にかかる行政処罰決定をその公式サイトに掲げるものとし、これまでの8件は、1件が14年12月、4件が15年9月、3件が16年5月に公表されました。

4. 独禁法による申告懈怠制裁の特徴

ここで、これら8件の処罰事例を通じ、中国国内の申告懈怠に対する近時の独禁法執行の特徴をまとめてみますと、次のことが言えるかと思えます。

(1) 処罰の対象と結合取引の内容

これら8件の処罰対象には、中国国有企業、民営企業のほか、マイクロソフトのような外国企業も含まれ、企業の性質を問わずその全般を一律に規制する姿勢が見受けられます。また、これら8件で行われた結合取引は、持分買収4件、合併会社設立4件で、8件中6件において商務部の認可が下りないまま工

情報クリップ

2016年10月

■ 10/3 2016年度「日中経済交流検討会議」第3回会議を開催

当会では、直近の中国経済と日中経済の動向および中国のビジネス環境の課題等につき情報交流・意見交換するための「日中経済交流検討会議」の活動を15年度から実施している。16年度第3回会議は、文部科学省・中川健朗サイバーセキュリティ・政策評価審議官から「大変革時代における科学技術イノベーション～Society 5.0の実現に向けて～」と題した講演と質疑応答、続いて16年度日中経済協会合同訪中代表団報告などを実施し、意見交換を行った。



■ 10/20 山東省視察団一行がケア施設を視察

山東省商務庁・張型成副巡視員を団長、済南市商務局ならびに同省各地の企業関係者からなる一行12人が、日本の高齢化社会対応状況を視察する目的で来日。地域密着型で、きめ細かいサービスを行う「なごやかケアリング株式会社」デイサービスセンターなごやか荒川を当会のアレンジで視察。また、へき地の在宅高齢者を見守り、遠隔診療支援を行う生体センサーシステムを開発した「ゾンデックス株式会社」を訪問し、ICTネットワークを通じた「医・養結合」コンセプトの紹介を受けると共に、システムのデモンストレーションも見学した。



■ 10/20 北京市投資促進局が「2016日本企業投資プロジェクト商談会」を開催

北京市投資促進局・于燕副局長を団長とする一行が来日し、「2016日本企業投資プロジェクト商談会」を東京で開催。商談会では、①京津冀協同発展戦略下の投資環境、②最先端プロジェクト誘致のための産業方向と分野、③外資企業の登録管理政策等について紹介。当会杉田専務理事が共催団体を代表して開会挨拶を行った。



■ 10/26 日中省エネルギー・環境ビジネス推進協議会 (JC-BASE) 連絡会を開催

経済産業省北東アジア課、資源エネルギー庁はじめ関係課、関係機関・団体の出席により、当会会議室で日中省エネルギー・環境ビジネス推進協議会 (JC-BASE) 連絡会を開催し、第10回日中省エネルギー・環境総合フォーラム開催の企画・準備のための意見交換を行った。



■ 10/28～11/1 湖北省行政学院代表团が来日

日本の関係学術機関との交流を目的として来日した湖北省行政学院・陶良虎常務副院長を団長とする一行5人の企業訪問を当会が支援。湖北省行政学院は省内外の公務員の研修を行う学校。10月28日、「イオンモール株式会社」幕張新都心店を視察。同社の低炭素社会へ向けた取り組みの紹介を受け、実際の自主取り組み現場を見学した。

JCNDA NEWS

2016年10月の日中東北開発協会の活動から

■ 10/7 2016年日中経済協力会議—於富山の実行委員会第2回ワーキンググループ会議を開催

富山県庁で掲題会議が開催され、会議関係者、当会今村特命担当部長、後藤事務局長ほか参加。11月に富山県で開催される日中経済協力会議に関して、会議の準備状況等について検討、意見交換を行った。

■ 10/17 中国国際貿易促進委員会吉林省委員会訪日団が来会

中国国際貿易促進委員会吉林省委員会・陳鴻翌副会長を団長とする訪日団一行が来会し、当会杉田理事長ほかが対応。17年9月に长春市で開催予定の北東アジア博覧会への協力等について双方で意見交換を行った。

J+C ECONOMIC JOURNAL

2017年1月号は・・・

■ SPECIAL REPORT

一帯一路と中国企業の 対外・対日投資

編集後記

本号特集の企画は、中国の大衆創業・万衆創新というキーワードを軸に日中ビジネス協力の可能性を探るという野心的な(?)テーマだったが、在日の中国企業家へのインタビューや取材を通じて、彼らの日中間のビジネスについての前向きで冷静な分析と共に、この仕事を通じて日中の人と人、心と心をつなげたいという熱い思いに心を動かされた。今年一年のご購読ありがとうございました。(石井)

※購読のお申し込み先

政府刊行物東京サービスステーション

東京官書普及株式会社 通信販売課

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町1-2

TEL. 03-3292-3701 FAX. 03-3292-1670

下記ホームページからもお申込みになります。

URL: <http://www.tokyo-kansho.co.jp>

日中経協ジャーナル

2016年12月号(通巻第275号)平成28年11月25日発行

発行人 高見澤学 今村健二

発行所 一般財団法人日中経済協会

JAPAN-CHINA ECONOMIC ASSOCIATION

東京 〒102-0071 東京都千代田区富士見1-1-8 千代田富士見ビル2階

TEL. 03-5226-7351 FAX. 03-5226-7221

大阪 〒540-0029 大阪市中央区本町橋2-8 大阪商工会議所ビル2階

TEL. 06-4792-1776 FAX. 06-4792-1778

URL: <http://www.jc-web.or.jp>

禁無断転載 © JAPAN-CHINA ECONOMIC ASSOCIATION 2016

デザイン・印刷 株式会社リプロ TEL. 03-5625-5700

*当財団会員の誌購読料は会費に含まれております。

定価 本体800円+税(送料共) ISBN: 978-4-88880-240-6 C2033

DATA ROOM

中国・日中の主要経済指標

本表は、中国国家统计局発表を中心に、2016年第3四半期までの主要経済指標(速報値)をとりまとめたものです。データが更新された場合は、当会ウェブサイト (<http://www.jc-web.or.jp/>) に反映します。

項目	単位	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年 1～3月	2016年 1～6月	2016年 1～9月
国内総生産(GDP)名目額	億元	540,367	595,244	643,974	685,506	160,710	340,637	529,971
〃 実質成長率(前年比)	%	7.9	7.8	7.3	6.9	6.7	6.7	6.7
四半期 GDP 実質成長率(前期比) (注1)	%					6.7	6.7	6.7
1人当たりGDP	元	39,544	43,320	46,629	49,351			
〃 実質成長率(前年比)	%	7.2	7.2	6.7	6.3			
食糧生産量	億トン	5.8958	6.0194	6.0703	6.2143			
工業生産額(付加価値ベース)	億元	204,540	217,264	228,123	228,974			
〃 前年比	%	7.9	7.6	6.9	5.9			
うち一定規模以上の工業企業(前年比) (注2)	%	10.0	9.7	8.3	6.1	5.8	6.0	6.0
固定資産投資額 (注3)	億元	374,695	446,294	512,761	551,590	85,843	258,360	426,906
〃 前年比(名目)	%	20.3	19.1	15.3	10.0	10.7	9.0	8.2
不動産開発投資額	億元	71,804	86,013	95,036	95,979	17,677	46,631	74,598
〃 前年比(名目)	%	16.2	19.8	10.5	1.0	6.2	6.1	5.8
社会消費財小売総額 (注4)	億元	210,307	237,810	262,394	300,931	78,024	156,138	238,482
〃 前年比(名目)	%	14.3	13.1	12.0	10.7	10.3	10.3	10.4
消費者物価指数(CPI)	%	2.6	2.6	2.0	1.4	2.1	2.1	2.0
工業品出荷価格指数(PPI)	%	-1.7	-1.9	-1.9	-5.2	-4.8	-3.9	-2.9
都市部1人当たり可処分所得	元	24,565	26,955	28,844	31,195	9,255	16,957	25,337
〃 実質伸び率	%	9.6	7.0	6.8	6.6	5.8	5.8	5.7
農村部1人当たり可処分所得 (注5)	元	7,917	8,896	9,892	11,422	3,578	6,050	8,998
〃 実質伸び率	%	10.7	9.3	9.2	7.5	7.0	6.7	6.5
都市部新規雇用者数	万人	1,266	1,310	1,322	1,312	318	717	1,067
都市部登録失業率	%	4.1	4.05	4.09	4.05	4.04	4.05	4.04
中国の貿易総額(中国海関統計)	億ドル	38,667.6	41,603.1	43,030.4	39,569.0	8,021.4	17,113.7	26,773.1
〃 前年比	%	6.2	7.6	3.4	-8.0	-11.3	-8.8	-7.8
中国の輸出額	億ドル	20,489.3	22,100.2	23,427.5	22,749.5	4,639.3	9,842.3	15,368.7
〃 前年比	%	7.9	7.9	6.1	-2.9	-9.6	-7.8	-7.5
中国の輸入額	億ドル	18,178.3	19,502.9	19,602.9	16,819.5	3,382.1	7,271.4	11,404.4
〃 前年比	%	4.3	7.3	0.4	-14.2	-13.5	-10.2	-8.2
中国の輸出入収支	億ドル	2,311.1	2,597.3	3,824.6	5,930.0	1,257.3	2,570.9	3,964.3
中国の対日貿易総額(中国海関統計)	億ドル	3,294.5	3,125.5	3,124.4	2,786.6	614.1	1,284.1	1,999.5
〃 前年比	%	-3.9	-5.1	0.0	-10.8	-6.9	-5.1	-3.3
中国の対日輸出額	億ドル	1,516.4	1,502.8	1,494.4	1,356.7	309.3	616.7	949.7
〃 前年比	%	2.3	-0.9	-0.5	-9.2	-5.5	-6.1	-5.5
中国の対日輸入額	億ドル	1,778.1	1,622.8	1,630.0	1,429.9	304.8	667.5	1,049.8
〃 前年比	%	-8.6	-8.7	0.4	-12.2	-8.2	-4.2	-1.2
中国の対日輸出入収支	億ドル	-261.7	-120.0	-135.5	-73.2	4.6	-50.8	-100.1
世界の対中直接投資契約件数(中国商務部統計) (注6)	件	24,925	22,773	23,778	26,575	5,956	13,402	21,292
〃 前年比	%	-10.1	-8.6	4.4	11.8	1.6	12.5	12.2
世界の対中直接投資実行額 (〃)	億ドル	1,117.2	1,175.9	1,195.6	1,262.7	354.2	694.2	950.9
〃 前年比	%	-3.7	5.3	1.7	5.6	1.5	1.5	0.2
日本の対中直接投資契約件数(中国商務部統計)	件	1,579	943	653	643			
〃 前年比	%	-15.1	-40.3	-30.8	-1.5			
日本の対中直接投資実行額 (〃)	億ドル	73.5	70.6	43.3	32.1	10.1	17.2	22.7
〃 前年比	%	16.2	-4.0	-38.7	-25.2	-5.1	-14.4	-10.6
経常収支	億ドル	2,154	1,482	2,197	3,306	393	1,035	1,747
マネーサプライ(M ₂) (注7)	億元	974,149	1,106,525	1,228,375	1,392,278	1,446,198	1,490,492	1,516,361
〃 前年比	%	13.8	13.6	12.2	13.3	13.4	11.8	11.5
外貨準備	億ドル	33,115.9	38,213.2	38,430.2	33,303.6	32,125.8	32,051.6	31,663.8
対外債務残高 (注8)	億ドル	7,369.9	8,631.7	8,954.6	14,162.0	13,645.0	13,893.0	
対ドルレート	元/US\$	6.3125	6.1932	6.1428	6.2284	6.4612	6.6312	6.6778
日本の対中貿易総額 (財務省貿易統計・ジェトロ換算)	億ドル	3,337.0	3,120.4	3,091.8	2,699.4	632.4	1,271.4	1,966.6
〃 前年比	%	-3.3	-6.5	-0.9	-12.7	-5.3	-4.1	-2.3
日本の対中輸出額	億ドル	1,446.9	1,298.5	1,271.1	1,093.2	250.4	522.8	814.0
〃 前年比	%	-10.4	-10.3	-2.1	-14.0	-4.7	-3.0	0.2
日本の対中輸入額	億ドル	1,890.2	1,821.9	1,820.7	1,606.2	382.0	748.6	1,152.6
〃 前年比	%	3.0	-3.6	-0.1	-11.8	-5.7	-4.9	-3.9
日本の対中輸出入収支	億ドル	-443.3	-523.4	-549.7	-513.1	-131.6	-225.7	-338.6
日本の対中直接投資総額 (財務省国際収支状況・ジェトロ換算)	億ドル	134.8	91.0	103.9	88.7	19.3	41.1	63.3
〃 前年比	%	6.6	-32.5	14.1	-14.6	-13.8	-13.9	-3.2

(注1) 四半期 GDP 実質成長率は、1～6月では第2四半期、1～9月では第3四半期についての前年同期比を示す。

(注2) 2011年からは年間売上2000万元以上の工業企業を指す。

(注3) 2011年からは不動産投資・農村個人投資を除き、固定資産投資の対象を50万元以上から500万元以上に引き上げた。

(注4) 個人の住宅購入を含まない。

(注5) 2014年までは「農村部1人当たり純収入(四半期は農村1人当たり現金収入)」、15年からは「農村部1人当たり可処分所得」。

(注6) 対中直接投資は金融分野(銀行・証券・保険)を含まない。

(注7) マネーサプライ、外貨準備、対外債務残高は期末数。対ドルレートは年間平均数、四半期は期末数。

(注8) 2015年からは人民元建ての対外債務残高を含む。

(出所) 中国国家统计局、中国海関総署、商務部、人力資源・社会保障部、中国人民銀行、国家外務管理局、ジェトロ発表等から日中経済協会が作成。

世界の企業よ、TEDAへ。

すでに日系企業439社が、TEDAに進出しています。
これからの中国市場ビジネスを
北京隣接のTEDA(天津経済技術開発区)で。

天津は世界有数の国際貿易港です。



世界拠点。

中国、そして世界へのスタートは、ここから始まる。

天津経済技術開発区 日本事務所 〒102-0083 東京都千代田区麹町4-4-7 アトム麹町タワー 4階 Tel. 03-3221-8298 E-mail: hanyr@tedajp.com / doyamasi@tedajp.com

<http://jp.teda.gov.cn/>

一般財団法人 日中経済協会
JAPAN-CHINA ECONOMIC ASSOCIATION