

中国私営企業経営者の育成と意識の変遷についての調査・研究

—中国私営企業経営者の取引慣行の視点から—

上原 征彦
大平 浩二
佐藤 成紀

1. はじめに—問題と概況—
2. 日系企業の直面する諸問題
3. 中国における取り引き慣行
4. むすび

1. はじめに—問題と概況—

中国の90年代以降は国全体の構造の転換期といつてよい。⁽¹⁾2001年の全人代で「第10次5か年計画（2001～2005年）」が承認されたが、この5か年計画の特徴は、これまでの量的拡大から、質的拡大への方向転換といつてよいだろう。⁽²⁾

その第一は、経済の市場化を全面的に推進することにある。例えば、1980年代には国営企業とよばれていたが、最近ではそれを国有企業と呼び方を変えている。ここには、所有権と経営権を分離しようとする考えを見て取ることができる。土地・建物の所有権は、簡単には変更できないものの、現実の経営においては民間活力とノウハウを導入しよう（せざるを得ない）という考えの現れである。その背景には、現実問題として、中国の経済や産業における主導権は私営企業が担っており、また貿易においてもいわゆる三資企業（外資企業との合弁ないし独資）が大きな比重を占めていることにある。こうした中で、国有企業の力はかなり弱まり、近い将来、所有構造の改革も迫られているからである。⁽³⁾

第二に、WTOへの加盟がある。これは現時点においては、中国企業にとっては大きな試練である。また、このWTOへの加盟が特に外資系企業に及ぼす影響としては、①競争の激化 ②ビジネスチャンスの拡大 ③外資に対する優遇処置の撤廃、といった点が指摘されよう。⁽⁴⁾

第三に、今後は情報IT産業を重視し、育成することによって、付加価値の高い製品を生産し、この分野の産業を育成することにある。

このように、WTOへの加盟を契機として、関税の引き下げによる貿易の自由化と規制の緩和

によって、加盟後直ちにはいかないうちであろうが、その効果がある程度ははっきりと現れる2005年から2006年頃が、中国企業にとって、そして中国で活動している外資系企業にとっても、大きなエポックとなるであろう。

第四に、それとともに中国政府がやらなければならない緊急の課題が、産業構造の改革である。人口の約7割を占める農村（農業）の生産性を上げることが焦眉の急となっている。さらに今まで独占的な経営であった通信、保険、銀行や証券などの分野を民営化し国際的な競争力をつけることが急務となっている。

第五に、とりわけ外資からみて重要であるのは、国際的な商習慣ないし取引慣行を中国企業がどれだけ取り入れることができるか、である。現在では、国際的な論理の通らない商習慣がまかり通っており、特に地方政府や中小企業に対してどこまで経営の透明性や遵法精神を浸透させられるかが大きな課題となっている。

そこで本稿では、社会主義市場経済を標榜している中国経済や企業が、欧米および日本の市場経済、とりわけ取引においてどのように異なっているのかを検討する。このことは中国でのビジネスの実際を知る上で重要な点の一つである。

2. 日系企業の直面する諸問題

中国進出の日系企業の業種をみると、電気、繊維そして化学といった、製造業が多く、対中投資の約80%を占めている。進出地域も多くはいわゆる沿海部であり、内陸ないし西部地域への進出は限られており、これからの課題である。

ただ当初の進出目的が、円高による生産拠点の移動とそこで生産した製品の日本への輸出が多かったのであるが、90年代半ばからは約70%が中国の国内市場をターゲットにしての進出に変わってきている。

このような中国国内の日系企業の進出の形をパターン化してみると、次のような分類が可能であろう。

- (1) 海外から原料を調達し中国国内で加工して輸出する。
- (2) 中国国内で原料を調達／加工して輸出する。
- (3) 中国国内で原料を調達し国内で加工し国内市場で売る。

今後の進出形態としては、(3)の国内市場を重視する比重が増えてくると思われる。

そうした進出企業の一方で、撤退企業も数多く見られる。中小企業総合事業団の調査では、中国からの撤退企業の理由の第一は「現地パートナーとのトラブル」「販売不振」、次が「原材料・⁽⁵⁾部品の調達困難」となっている。

さて、取引において信用関係が成立しない、ということは、売掛金の回収においてもっとも具体的な例として現れてくる。中国で取引をする外資企業にとってこの点がもっとも大きな問題といつてよい。短期的な取引の場合は、相対による取引が可能であるが、長期にわたる場合はどう

であろうか。

筆者らがインタビューした範囲でも、分割的な支払い方法がもっとも一般的であるようだ。例えば、契約時で $\frac{1}{3}$ 、工場出荷時で $\frac{1}{3}$ 、相手の手に渡って $\frac{1}{3}$ という具合である。機械などの場合はそれに保証期間（通例で1年間）で10%である。これも、相手が国営であるか民間であるかによっても異なってくる。⁽⁶⁾

また以前は、いわゆる「三角債」による焦げ付きが相当あった（もっとも現在でもないわけではない）。契約書の効力に限界がある以上、すなわち司法の権限がきわめて弱い中国においては、それに代わる予防策が不可欠である。⁽⁷⁾

そこで外資が中国においてビジネスを進める上での基本的な留意点を記してみよう。念頭においておくべき点について、以下のとおり箇条書きで整理してみた。これらはいずれも国家や社会制度の骨組みの違い、あるいは今までにたどってきた歴史経験や文化、また国民性の相違から来るものであり、日中民間企業の力だけでは容易にかつ直ちに解決できる課題ではない。以下の諸点を事前によく調査し、これらを踏まえた上で、経営戦略を組み立てることが必要である。⁽⁸⁾

(1) 契約の有効性

①中国契約法第2条では「自然人、法人、その他組織の民事協議」を対象とするとうたわれているが、同法第44条では「行政法規、規定により許可、登記の手続きを経なければならないと定められているときは、それに従う」と契約の有効性が条件付きとなっている。

②たとえば合弁企業法、合作基本法では中国人個人との契約が禁じられているため、中国人個人との合弁契約は無効である。同時に、法人との合弁契約であっても合法的許可と登記を経していないものは、正式に調印されていても法的に無効な契約ということになる。

(2) 土地の私有は認められず、期限がきたら返却しなければならない。

①中国の土地はすべて国有（人民所有）が集団所有であり、中国人であれ中国企業であれ土地は所有できない。中国で「不動産」と呼ばれているものは所有権ではなく、国から払い下げられた国有地の長期リース権ないし賃貸権である。

②工場建物、マンションなど地上の建設物、付属物については私有が認められている。

③個人所有のマンションを外国企業が借り受ける場合、正式契約の締結と不動産管理当局への登記が義務付けられている。（都市不動産管理法第53条）。

④国土の多くを占めている払い下げの認められない計画国有地、集団所有地に立地した場合、突然の収容に対しては無条件で立ち退かねばならない。また担保質入、譲渡、転貸も禁止されている。このような場合はリース権の取得前に「払い下げ国有地」に登記変更する必要がある。

⑤払い下げ土地使用权も期限が来たら建物・付属物も土地と一緒に無償で政府に返還しなければならない。（国有地使用权払い下げ暫定条例第40条）

(3) 外商投資企業には経営期限がある。

①無期限を申請することもできるが極めて稀である。

- ②通常は土地使用期間に合わせて決められる。工場短期賃貸契約の場合は一般的に20年程度の経営期間が認められる。
- ③経営期限が到来したとき、董事会の全員一致決議があり、管理当局の許可が得られれば経営期限の延長は可能とされている。
- (4) 企業の営業範囲は個別許可が必要。
 - ① 3千万米ドルを超える投資規模、または政府指定の制限業種に該当する場合はすべて北京の中央政府の許可が必要、それ以外は地方の各省、市政府の許可が必要とされる。
 - ② 上記に指定された場合は立地場所、会社形態だけでなく生産モデル・生産数量計画など全般にわたって審査を受け、個別許可を取得することが必要となる。
 - ③ 制限業種は中国政府が発表している「外商投資産業指導目録」に公表されている。製品の80%以上を輸出する制限業種は制限類からはずされ一般業種として取り扱われる特例もある（外商投資方向指導規定）。
 - ④ 政府により許可された経営範囲を逸脱した取引は法的に無効であるので、事前に相手方会社の経営範囲を営業許可証によって確認しておくことが必要である。
- (5) 中国人は戸籍を自由に移動できない。
 - ① 都市と農村で大きく戸籍（「戸口」）が分かれており、本人の意思で自由に移転はできない。都市戸籍には常住戸籍と寄住（臨時）戸籍の二種類がある。
 - ② 戸籍のほかに「档案（とうあん）」と呼ばれる身上書（家庭環境、職歴、思想暦、犯罪暦などを記録）もある。
 - ③ 所在する都市部以外の農村、他の都市から職員を正式雇用する場合は、戸籍移動の手続きが必要となる。
 - ④ もっとも最近では、この戸籍の縛りはかなり緩やかとなっている。
- (6) 外国企業は生産工場を持たなければ中国法人を設立できない。
 - ① 現状では、支店設置が認められるのは一部の地域で銀行のみである。
 - ② 事務所は営業不可で、売上金の入金もできない。
 - ③ 小売販売会社の設立には5千万元（約7億5千万円）以上の資本金が必要（1999.6外商投資企業試行弁法）である。
 - ④ 中国語で「生産性企業」と呼ばれ、一定の加工、組立などの生産活動を行わなければならない。中国ではペーパーカンパニーは許可されない。
- (7) 外商投資企業は自分で製造したものしか国内販売できない。
 - ① 自分の中国工場で製造したものは自社で国内販売、海外輸出ともに自由であるが、それ以外のもの自社ブランド品であっても自社での国内販売、輸出ともにいっさい不可（もちろん中国内の商社を経由すれば輸出入ともに可）である。
 - ② 投資性公司にはサンプル品に限り自己外貨資金による輸入販売が認められている。
 - ③ 条件を満たす一部の企業には、非自社製造品の輸出が認められている。

- ④外国と自由に貿易できる権利を貿易権といい、WTO加盟後規制緩和されつつある。
- (8) 輸入代金を支払うために外貨交換する場合でも、税関と銀行で貨物通関の事実を確認される。貨物の通関を伴わない対外決済は要事前許可事項となっている。
 - ①外資系企業でも保有できる外貨には限度（資本金200万米ドル以下の場合は30万米ドルが最高残高限度）が課せられる。
 - ②中国以外の海外で人民元は交換不能通貨（一部の銀行、両替所では応じているところもある）。
 - ③中国以外の海外（香港を含む、中国銀行香港支店でも）人民元口座は開設できない。
- (9) 「外—外」取引は関税も増値税も非課税。
 - ①保税扱いを受けるものは、事前の保税扱い許可届出が必要で、数量などの出入りが一致していなければならない。
 - ②廃材も含め、税関によって国内販売したとみなされた場合は関税と増値税が課せられる。
 - ③国内販売、流用される可能性がある場合は税関に保証金の差し入れを要求される。
- (10) 「不渡り制度」のような信用システムが存在しない。
 - ①香港も含め、中国には不渡り制度が存在せず、残高不足の場合は取立手数料を差し引かれて手形・小切手を戻されるだけである。
 - ②香港にはクローズド・チェックという銀行支払保証小切手制度があり、これは不渡りにならない。中国内でも最近類似した制度が生まれつつある。
 - ③日本にあるような、先日付小切手を担保として受け取っておくことは中国ではまったく意味をなさない。
- (11) 司法権が行政権から独立していない。
 - ①中国は共産党を単独執政党とし、行政・司法・立法ともに党の指導を受ける人民民主主義独裁体制の国家である。
 - ②法律体系も急速に整備されつつあるが、仲裁裁定、裁定確認判決、強制執行などを含めて司法判断への党の指導、地域保護主義の影響が避けられない。
- (12) 国民の遵法（契約遵守）意識が薄い。
 - ①「上に政策あれば下に対策あり」と言われるとおり、中国の法律や制度は守るものというよりも利用するものという感覚が強い。これは法律が国民の権利を守るものという発想ではなく、国民を取り締まって処罰するものという立法概念の伝統から生まれた国民性と思われる。
 - ②会計原則法についても、株主に財務状況を正確かつ適切に公開する目的ではなく、税務当局に正しく所得申告し納税させるための取り締まり目的で制定されている。
 - ③契約履行についても同様で、たとえば売掛金の回収難について「自分は支払を受けられなかった被害者だから、他人への支払を踏み倒しても罪にはならない」あるいは「財務担当としては言を左右にして出来る限り対外支払を引き伸ばすのが職責」と考える意識が強い。
 - ④問題が発生した場合、法にもとづく解決よりも権力者個人の弾力的な運用に頼って問題を解決しようとする傾向が強い。

⑤合意、承諾したことは当事者間で文書化し、その場で署名をとる、トラブル発生時は第三者にも立ち会ってもらい事実確認証明にサインしてもらうなど、ミクロの現場で確認と合意の証拠を積み重ねていく慎重さが極めて重要である。

⑥権力者個人の運用に依拠する問題解決は贈収賄の腐敗の温床となりやすく、中国政府もこのような傾向を根絶すべく摘発に力を入れている。各地の行政機関では権力者の交替、若年化が進んでおり、このような方法にいつまでも依拠していると将来的に解決不能に陥る危険性が高い。もっとも恐ろしいのは正しい問題解決のノウハウを学ぶ道を自分自身で閉ざしてしまっていることにある。

(13) 外国語が通じない。

①中国では中国語以外の外国語がなかなか通じない。中国語であっても広東語や上海語など、北京語（通常、マンダリンとも呼ばれる）以外の中国語は使用地域が限定されている。もっとも漢字による文章表現はこの限りではない。

②契約書類についても中国語と外国語が同等の効力を有すると定めたとしても、現実には外国語による契約は用をなさない。

③言葉が通じない日本人は、議決権・決定権を持っても経営や交渉において「つんぼさじき」に置かれてしまう危険性が高い

④交渉相手方に通訳を依頼するのは最悪のパターン。日本人と中国人の通訳をペアで起用すると誤解や聞き違いがなく、かつ理解しやすい。

(14) 中国に陸揚げしたあとの貨物の追跡が難しくなる。

①中国の国際空港、港湾に陸揚げして中国の物流会社に積み替えたのち、貨物が現在どこにあるのかという追跡が非常に難しくなる。

②夜間における貨物の安全保管、輸送中の盗難・漏水劣化や毀損、時間どおりの到着などが不確実となりやすい。

③高速道路の開通に伴い、港湾・空港から日中に貨物が到達できる範囲が飛躍的に拡大しており、問題の所在は通関と貨物検査手続きへと移行している。

(15) 幹部となり得る人材が少ない。

①1960年代から70年代にかけての「文化大革命」の後遺症がまだ多く残っている。

②当時、党組織はじめ行政機関、企業経営幹部、知識人、技術者などのホウイトカラー人材はことごとく迫害され、大学生たちは強制的に地方の農村に移住させられ肉体労働に従事させられた。

③対外開放政策が定着した1980年代半ば以降の教育を受けた現在30歳代以下の世代は激烈な競争を勝ち抜いてきた優秀な人材が多いが、40歳代なかば以上の世代には経営幹部、専門技術者たり得る人材がほとんどいないのが現実である

④このような環境の中国では、高給をもって優秀な幹部人材を他社から引き抜くことは難しく、むしろ自社内で時間をかけて若い人材を育成することに注力したほうがよい場合がある。

細かい点まで列挙すればきりが無いが、これらには当然地域差がある。例えば広東省では、人民元だけでなく香港ドルも現実には流通しており、「外貨バランス」という言葉はすでに死語となりつつある。

3. 中国における企業取引慣行

(1) 大変革時代に追いつけない企業・企業家の意識変革

前にも述べたように、中国は、国全体、社会全体が大変革期の真只中にある。鄧小平が打ち上げた改革開放政策が国全体、社会全体に深化・拡大しており、中国国民にあってその影響を受けない者はもはや存在しないといえる。中国は、今、国を挙げて社会主義的計画経済から市場経済へと大きく歩を進めつつある。あるいは、別の見方から見れば、全体として「人治」を基本とする社会から「法治」を根幹とする社会へと向かっていると言える。

このような中国の転換の渦中において、中国における企業の取引実態はどうなっているであろうか？その場合、中国における企業活動を律しているものは何であろうか？そして中国には、他の国とは異なった企業取引形態や取引慣行などというものが存在するのであるか？

中国における企業活動は、それらを取り巻く環境が変革の過渡期にあることにより、様々な面において、いまだ不安定・不確定・不透明な要素が多い。換言すれば、混乱や無秩序が普遍的に存在するのである。そして、中国で企業活動を展開中の多くの企業は、これら不安定・不確定・不透明な要素を少しでも自社にとって不利にならないような方策を模索中である。そうした不安定・不確定・不透明な要素が普遍的に存在する理由としては以下のような点が考えられる。繰り返しの部分もあるが、記してみよう。

- ①中国が目指していると言われる「社会主義的市場経済社会」について、国家、企業・企業家が必ずしも明確な像を描き切れていない。あるいは、様々に異なった像が描かれている。
- ②諸変化の速度が早すぎるために、錯綜した利害関係を調整するための枠組み・システム、即ち、法律、訴訟、慣行等の整備が変化に追いついていない。
- ③伝統的な「商人観」、即ち、商人は狡猾であり、常に不正行為を行っている。または、ビジネスであれば何をやっても良い、等の先入観から脱し切れていない。
- ④国営企業・国有企業時代の「親方日の丸」的な発想から脱し切れていない。
- ⑤企業の存在意義、企業と社会の関係等、の基本的認識について国民、企業家の間に共通理解が確立していない。
- ⑥多くの企業家において、「金儲け」以外の企業経営理念が確立していない。所謂ビジネスモラル＝「誠実信義」の意識が薄い。
- ⑦現在の中国の大変革は、人類史上でも特筆すべき規模と速度で進行しているのであるが、その変革への意識が希薄で、新しい時代を古い価値観で見ようとしている人が多い。例えば、「親族のコネ」のみに頼りビジネスを行おうとするとか、「リベート」を潤滑油として肯定す

る、等々。⁽⁹⁾

(2) 4つの「誠実信義に悖る行為」

中国人が中国人向けに書いた『誠信中国』という1冊の書籍がある。この書籍は、中国のビジネスモラルの実態を次のように描いている。

「市場経済は法制経済であり、それ以上に信用経済であり、信用はまさにその生命線である。しかしながら、我国の経済が変革期にあつて、非常に深刻な信用欠落という現象が起きている。中国は古代文明国であり、「信義を重んずる」という優れた伝統を有し、「無知の者でも騙さない」「信なければ立たず」といった経営理念により、多くの老舗がそのブランドを作り上げて来た。しかしながら、現在は、多くの企業において信用に対する意識が低いままである。⁽¹⁰⁾」

同書は、現在横行する「誠実信義に悖る行為」として次の4つを挙げている。

① ビジネスモラル、契約観念に係わるもの。

契約の履行率が低く、70%に満たない。ひどいところでは、20%にも満たない。未払い売掛金が全国で4000億元にも上っている。はなから商品代金を払うつもりのない者が多い。

② 商品に係わるもの

偽物、盗作、知的所有権の侵害、詐欺行為等。

③ 金融に係わるもの

不良債権、借金踏み倒し、貸し渋り等。

④ 経理・会計に係わるもの

経理不正操作、「裏帳簿」、インサイダー取引等。

(3) 「上に政策あれば、下に対策有り」

この言葉は、中国という国の公権力と民間企業のせめぎ合いを実にうまく表現している。けれども、「下に対策あれば、上に政策あり」で、政府も負けじと常に新しい措置を講じることになる。

1999年10月1日に施行された「中国契約法」も、政府が講じた対策の一つである。同法は、全ての契約内容に関わる基本法であり、刑法、民法等と同様中国の法律体系の重要な一角を形成している。同法は、契約行為を核とするビジネス行為を規範化することを狙いとしたものである。政府としても、ビジネス行為を当事者同士の裁量に任せ切りとすることの危険性を認識し、先手を打ったものと言える。契約書の雛型、参考フォームまで作り、同法の周知徹底を打ち出しているあたりに、政府の危機意識の深さが見て取れる。本来から言えば、縛りのきつい計画経済と言う枠組みから企業・企業家を開放し、政府の干渉を出来るだけ少なくして行くのが、市場経済化の自然な流れであるのに、それに反して、敢えて一定の枠組み作りを行おうとするということは、いかにこの問題が政府にとって深刻であるかの証左であろう。

果たして、この「契約法」はどこまで実効を挙げているであろうか？ 上述の如く、現状を見る

限り、それ程の効果を収めているとは言い難い。

(4) 日本企業、日系企業にとっての「中国流ビジネス」

よく中国人が「日本人は中国流ビジネスのやり方を知らないから、中国では失敗する」などと言っているのを耳にするが、果たしてそれを鵜呑みにして良いであろうか？

「中国流ビジネス」という言い方は極めて曖昧模糊とした表現だと思われる。なぜなら、あの広い中国全土に共通の統一的なビジネス流儀があるとは考えられないからである。より具体的に特徴を提示しないと「中国流ビジネス」という概念の現実説明力はないであろう。

とはいえ、中国の企業・企業家に全く共通項が無いという訳でもない。日本では余り見受けられない慣行やものの考え方があるのも事実である。但し、注意すべきことは、それらは全て中国固有の伝統的な慣行に基くものというわけではなく、現在の中国の過渡期における様々な制度面の未整備や未成熟な市場経済という制約要因によるものもあり、それらが渾然一体となっているということである。

以下、日本企業・企業家にとっては、どちらかというところ死に位置し、見逃され易い中国における企業取引の特殊性として次の4つを挙げ、それぞれについて説明を加えたい。

①営業許可証

中国における企業法人はすべからず営業許可証（中国語では「営業執照」）を取得し、なおかつその営業許可証に明記された営業範囲で企業活動を行うことを義務付けられている。換言すれば、営業範囲外の取引であった場合は、その取引自体が無効となる。

悪意を持って意図的にこの点に関する日本企業・日系企業の無知につけ込み、営業範囲外で取引契約を結び、商品のデリバリー後に商品代金の支払いを、取引そのものの無効性を根拠として拒否してくるなどというケースがある。これを防ぐためには、徹底的に営業許可書の内容を確認しておくことである。

②代理権

法人代表である董事長が契約締結に臨むケースはそれ程多くない。その際には、署名者が授權代理人であるかどうかをしっかりと確認しておく必要がある。

「契約法」第49条には、「行為者が代理権を有せず、代理権を超え、または代理権終了後に被代理人の名義で締結した契約については、相手方が行為者に代理権があると信じるに足る理由がある場合、当該代理行為は有効である。」

とうたわれてはいるが、中国では、表見代理は、原則無効であると考えて取引を遂行すべきである。なぜならば、「信じるに足る理由がある」という部分に関しては、裁判官による解釈に裁量にまかされているからである。

③「三角債」・「多角債」

「三角債」「多角債」とは、日本語に忠実に訳せば、「多くの企業が、顧客企業からの商品代金支払いが滞っているために商品支払い代金の手当てが出来ないという理由で買掛金の支払いをお

互いに拒否し、その関係が悪循環となっている状況」となろう。つまるところ、商品代金・債権回収不能の問題である。

このような状況が起きて来た背景には、勿論、景気の低迷、国有企業の不振、金融システムの未整備、担保物件の競売・転売難等があると言えるが、もっと社会全体の根幹に関わる厄介な原因として、契約当事者同士に、元々売買契約を契約通り実行しなければいけないという意識が希薄であることが見逃せない。つまり、ビジネス界全体に「誠実信義」の原則が通用しなくなっているのである。原則が通用しないのであるから、原則や原則遵守を訴えても埒があかない。ここにこの問題の根の深さがある。「この会社は、金が有り余っていても払う気が全く無い」のではないかと勘繰りたくなる程、債務者の意識が無い例も見受けられる。

この種の問題にぶつかった場合、最終的には法的措置を講ずることになるが、裁判所（人民法院）の強制執行も余り実効性を挙げていないと言わざるを得ず、根本的な解決にはまだまだ時間がかかりそうである。

④リベート

多くの中国人にとっては、リベートは必要悪というより、ビジネスの潤滑油的存在としてなくてはならないものであるし、個々人にとっては、役得や副業収入として、自分の財布に入れることに罪の意識を感じるものではない。この点に関する大方の中国人と日本人の考え方には相当大的な隔たりがある。

問題は、日本企業・日系企業と中国系企業が取引をする場合よりは、むしろ、日本企業・日系企業において社員がリベートをもらっているケースが発覚した場合の処理の仕方にあると言えよう。日本企業・日系企業は、そのようなことが起こらないことを前提に社員管理＝労務管理を行っているからである。

幸い「労働法」の第25条（三）に「私腹を肥やすこと（営私舞弊）は」解雇理由にあたるとの規定がある。日本企業・日系企業にとっては、これがリベート発覚における社員の処分のよりどころとなり得よう。しかしながら、事件が起きてから大騒ぎをするのは賢明なやり方ではない。先ず、会社トップのリベート問題に対する方針を明確に定め、それに基き、日頃から労働法を引き合いに出し警告を発しておくこと、事実関係が確認されたら書面より警告を行っておくこと等が肝要である。

4. むすび

以上より、中国における取引慣行をめぐる諸問題とそれの対応を具体的な点に要約して本稿の結びとしたい。

①現地パートナーの評価と役割分担。相手企業と人物評価が重要。これはできるだけ若くて柔軟な思考の持ち主とパートナーとなるべきで、旧制度の思考に凝り固まった年配者は避けること。②優秀な通訳を準備すること。③優秀な弁護士に相談すること④詳細な契約書を作成するこ

と（協議した内容はすべて文書にして、お互いの署名をしておくこと）⑤銀行保証やL/C開設能力の有無に十分調査すること。⑥進出目的の明確化…中国進出がブームだからといって進出すべきではない。⑦事前調査の重要性…土地建物、インフラ整備、原材料・部品の調達状況、運送費用・とインフラ、現地市場の調査、労働力調査、資金調達状況、制度の問題等々。⑧リスク・マネジメント

以上のような点を列挙するとことができよう。さらに今後の課題として、これらの諸点を含めた取引慣行の国際的な比較調査研究をさらに進める必要があることを付記して本稿の結びとした。

注：

- (1) この点については、上原征彦・大平浩二・田村剛「中国企業の改革—中国企業家の取引慣行—」『研究所年報』17号、2000年12月、同、「中国企業（沿海部ならびに内陸部の企業の調査を通して）—取引慣行のフレーム・ワークの構築を目指して—」『研究所年報』18号、2001年12月、および上原征彦・林周二「中国の変動期における企業家とその特性について」『研究所年報』14号、1997年12月を参照されたい。
- (2) 中国では、歴史の節目を大事にするが、その意味ではこの2001年は、辛亥革命90周年、満州事変勃発70周年、太平洋戦争勃発60周年でありとりわけ中国共産党成立80周年でもある。
- (3) 中国における外資系企業は登記上33万社であるが、実際に営業しているのは20万社程度と見られている。中国の企業約860万社のうち国有企業150万社、集団企業680万社、私営企業33万社となっている。環日本海専門情報 news2、池上隆介「21世紀—変動する中国の政治・経済」
- (4) さらに付け加えれば、こうした状況に対して外資系企業としては、①大胆なリストラ ②現地化 ③原材料の調達先の多様化 ④法務の強化 ⑤消費者対策等々が必要かつ急務であろう。
- (5) 赤染久「海外ビジネストラブル事例」環日本海専門情報 news1、平成13年2月
- (6) 注1の著者等の文献に記載された調査および本プロジェクトによる調査として開催した2003年3月の広東省での調査に基づく。
- (7) 中国における契約書や裁判に対する不信については、その例は無数にあるが、最近の大きなものとしてはいわゆる国際信託投資会社の破綻に関連して、信託投資会社を訴えること自体が裁判所から拒否されることがあった。もともと国際信託会社への保証は政府が言明したことでもあったのであるが。
- (8) 以下の点については、寛 武雄「中国ビジネスの基本ルール」環日本海専門情報、を参考にした。また、本プロジェクトによる調査として開催した2003年3月の広東省中山大学における研究会も有意義であった。
- (9) この点については、注1の文献のうち、「中国企業（沿海部ならびに内陸部の企業の調査を通して）—取引慣行のフレーム・ワークの構築を目指して—」の中の図-2を参照されたい。
- (10) 童一秋・紀康保著『誠信中国』、中国盲文出版社、2002年5月、p167ページ以下。