



中国ビジネスの成功事例と失敗事例から学ぶ チャイナビジネスの要点

上海良図商務諮詢有限公司

二〇〇九年十二月十七日

趙静曄 弁護士

財団法人海外職業訓練協会 国際アドバイザー



成功している日本の回転寿司

1. 進出形態:日本の回転寿司100%出資
2. 開業:2008年12月
3. 業種:回転寿司
4. 従業員:約20名
5. 一日平均来店客数:約280-300名
5. 開業一年目で黒字化。
6. 来年度計画:2号店、3号店
7. 目標:3年以内5支店



ポイント

1. 日本本社主導で日本同様の価格で食材(刺身)を調達できた。
2. 日本人の職人を投入することにより、味のコントロールができた。
3. 不正防止のため会計をアウトソーシングし、本社もチェックできる体制を取っている。
4. 回転盤にある鮮度が落ちた寿司は処分し、品質コントロールをしている。



問題に直面している日本の宅配物流会社

1. 業態: 中国に強い宅配物流会社
2. 設立: 中国の上海と広州に配送会社があり、出資は社長個人。
3. 営業範囲: ネットショッピング後日本の商品を宅配、集金。
4. 業績: 中国人のネットショッピング急増により、同社の日本から中国への宅配貨物も急増している。
5. 問題点 (1)中国で商品代金、通関費用を集金するも、親会社への送金ができないため、中国に現金が貯まる一方。
(2)日本の税理士が国際商取引に詳しくない為、日本の利益と中国の利益を合算してしまった為、余分な税金を支払っていた。
(3)集金代行で、代金を個人口座にプールしている為、不正行為が発生



ポイント

1. 中国に進出に際する煩雑な中国の外貨管理制度の認識不足・勉強不足。
2. 会社の営業形態に対するいろいろな規制の理解不足。
3. 第三者によるチェック及び公正な相談相手がいないため、内部管理が行き届かなかった。
4. 現在、弊社は日本のPWCアドバイザリー(株)と共同でビジネスモデルを再構築中。



不動産に関する問題に直面している合併会社

1. 進出形態: 合併会社(日本側95%、中国の政府関連企業5%)
2. 進出時期: 1994年
3. 業態: 製造メーカー
4. 従業員数: 80人

問題点 (1)中国側は土地の現物で出資しているが、土地の名義が合併会社になっていない。
(2)工場用の建物を購入し、代金を払ったが、所有権の名義は相手のまま。
(3)現在会社の清算を検討中だが、建物と土地の処分が終わらないと、会社の閉鎖もできない。



ポイント

1. 会社設立の際、中国のコンサルタント会社に依頼せず、日本の公認会計士が分かっているつもりで、対応してきた結果。
2. 従業員に法律に明るい人物がおらず、権利関係をはっきりさせないまま、放置してきた。
3. 今土地と建物の購入者を求めているが、まだ最終的な問題解決に至っていない。



日本人採用の失敗事例

1. 進出形態: 独資
2. 業種: 製造メーカー
3. 進出時期: 2002年
4. 従業員数: 150名
5. 問題点 (1) 中国で中国語ができる日本人を採用した。(実質現地採用)
(2) 実はその日本人は不正行為があったため、前職を解雇されていた。
(3) この会社で再び 会計に絡んだ不正行為を行った。且つ、個人所得税は自分で支払うといいながら払わず、解雇されてから税務調査で発覚。会社は罰金を科された。



ポイント

1. 日本人だからと信じ込んでしまった。最近中国では日本人が日本人を騙すケースが発生している。
2. 前職についても調査が必要。
3. 以前一度弊社が本社の指示で、業務監査に行った時その日本人はかなり怒った、やはり背景があった。



45百万元(約6億円)の横領事件

1. 進出形態: 独資
2. 進出時期: 1995年
3. 業態: 自動車部品メーカー
4. 従業員数: 12000人
5. 問題点 (1) 中国人のスタッフは財務のマネージャーの地位を利用し、日本人の財務部長の信頼を得た上で、数年間にわたり、会社のお金を横領した。
(2) 手口は董事会議事録を偽造し、会社から借金の返済を行ったり、架空の仕入れ先に仕入れ代金を振り込む等々。
(3) 結局、3年間調べた結果、横領代金45百万元(6億円相当)が発覚。



ポイント

1. 長年、財務担当者を交代しなかった(今のチャイナソックス法にも財務要員の定期的な交代制度が定められている。)
2. 中国人を信用しすぎ、第三者(中国人)によるチェックを行わなかった。
3. 社内の会計ルールもなく、一人で何でもやれるので、牽制の機能も働かなかった。



契約の失敗事例

1. 進出形態: 独資
2. 進出時期: 2001年
3. 業態: 自動車部品メーカー
4. 従業員数: 200人
5. 問題点 (1) 当初の契約内容が買い側にかなり有利になっていたため、毎年値下げ要求に応じざるを得なかった。
(2) もし中途解約すると、かなりのペナルティを請求されるため、赤字でも商売を続けるしか方法がない。
(3) 契約書に相手の関連会社がこの部品メーカーの技術を使っていいという条項を挿入されていたため、技術を勝手に使われても抗議できない。



ポイント

1. 中国は日本よりも契約主義となっているため、契約書に書いているものは履行の義務があるため、契約前の内容の確認が非常に大切。
2. 自分に不利な条項があれば、お互い納得できるまで相手と交渉する。
3. 中国語と日本語の契約書があっても、翻訳の間違いもよくある為、必ず中国語の契約書で内容を確認する。



代理店に商標を先に登録された

1. 進出形態：中国に進出していない。
2. 業態：機械部品メーカー
3. 従業員数：120人
4. 問題点 (1) 同社の商品を中国の代理店経由で、販売を行っている。
(2) 弊社の勧めで商標登録を申請したが、拒絶された。
(3) 詳しく調べたところ、同社の代理店が勝手に同社の商標を登録していたことが判明。
(4) 同代理店と交渉を行い、最後は名義譲渡をして貰った。



ポイント

1. 中国で商売を行いたいならば、商標登録が第一ステップ。
2. もし、自社商標を他人に登録されると、中国で商売を行ったとき、商標無断使用による損害賠償を請求されるリスクがある。
3. 日本でもマスコミ報道されている通り、多くの日系企業は商標を登録されたことで問題に直面している。



会計の二重帳簿

1. 進出形態: 独資
2. 業態: 機械部品メーカー
3. 進出時期: 2003年
3. 従業員数: 10人
4. 問題点 (1) 同社は会計担当の中国人女性を採用し、会計を行っている。
(2) 総経理は会計のことをよくわからないが、どうも可笑しいことに気づいた。
(3) 弊社に依頼し、会計業務監査を行ったところ、すぐに会計担当者から辞表を提出された。
(4) 会計内容を見たところ、総経理に出した帳簿と本当の帳簿が別々なもので、使途不明金があることが判明。



ポイント

1. 中国人の会計担当者を信頼しすぎた。
2. 総経理は中国の会計がわからない場合は、必ず外部の専門家に毎月見てもらうべき。
3. 中国人の会計担当は中国の税務しか理解しておらず、やはり日本と中国の双方の税務を理解している外部に委託すべき。