

# 中国における日系投資性会社、 管理性会社、および地域本部

奥村 憲 一

## 第I節 はじめに

### 1 伊藤忠(中国)集団(有)、中国商務部より「地域本部」の認定を取得という 記事

本稿<sup>1)</sup>を書いている今日より3日ほど前の「日本経済新聞」(2005年9月8日)に、伊藤忠(中国)集団(有)(略称ICN)が中国商務部より「地域本部」つまり総合商社としての認可を取得したという記事が掲載されている。伊藤忠商事は中国政府から国内販売と輸出入、国内外への投資活動が自由にできる総合商社としての認可を取得したのである。日本の商社では初めてである。従来は外資規制に沿って中国に統括会社を置き、その傘下に営業活動をする現地法人を保税區に設立してきた。今後は統括会社一社で投資、営業活動を一貫して手掛けられるようになり、中国での事業効率化や収益拡大につなげる。

さらに記事は続いており、この認可は伊藤忠商事全額出資の中国統括会社、伊藤忠(中国)集団が取得した。昨年12月の外資規制緩和で認められた「地域本部」と呼ぶ認可で、取扱品目に制限はなく、卸・小売りまでの国内販売、輸出入が可能になる。中国国外への投資活動も認められ、中国企業と共同で海外事業を進めやすくなる。地域本部として認可されるには、資本金1億ドルであり3千万ドル以上の投資残高があることが条件である。日本の総合商社では双

日が8月に「商業企業」と呼ぶ認可を取得し、国内販売、輸出入を自由にできる新会社を上海に設立するが、この認可は投資活動に関しては上限が純資産の2分の1までで、中国国外への投資はできない。伊藤忠の場合は、本体の総合商社機能をそのまま中国で展開できる。伊藤忠の2005年3月期の中国での売上高は約5千億円、税引き後利益は48億円で、08年3月期までに利益を倍増させる計画である<sup>2)</sup>。

〔研究課題〕この記事を読むと、総合商社、地域本部、保税区の現地法人、統括会社、商業企業という多くの会社形態が提示されている。時にこれらの一部は、投資性会社とか傘型会社とも呼ばれている。われわれは、これらの会社形態を明確に定義づけ、概念上の相違を明らかにしたい。とくに、投資性会社と地域本部を取り上げた場合、投資性会社はどのような条件の下で地域本部として認定されるのであろうか。また、投資性会社と地域本部とでは経営範囲がどのように異なるのであろうか。伊藤忠（中国）集団がこの地域本部の認定を受けたことによって、日本の伊藤忠商事の事業展開が大幅に増えるのであるが、それは、どのような経営上の根拠とビジョンによるものであろうか。また、伊藤忠（中国）集団がこの認可を得たのは日本の商社では初めてであるが、メーカーの認可と比べると少々遅れを取っており、その状況と理由はどのようなものであろうか。

## 2 われわれの研究の経緯

上記記事に伴う研究課題は、以上のようにいくつか見られる。われわれは、これらの研究課題について、一部であるが回答を持っている。それというのも、われわれはこれまで中国における日系統括会社を中心として、若干の研究を続け次のように発表してきたからである。

その研究の最初は、立正大学産業経営研究所研究費によって執筆した「中国における日系合弁企業のビジネス拠点と地域統括会社—ビジネス拠点の場とし

中国における日系投資性会社，管理性会社，および地域本部

ての青島と地区統括会社一」(『立正大学産業経営研究所年報』平成12年度，第19号，2001年11月)<sup>3)</sup>である。われわれはここで，中国における日系地域統括会社を取り上げたが，その内容は，日本企業の中国への進出とその拠点，商社と製造業におけるビジネス拠点の形成，日系合弁企業の地域統括会社と地域別経営成果，ビジネス拠点の場としての青島と地区統括会社，そして伊藤忠(青島)有の事例研究といったものである。

次に，日本学術振興会から「中国における日系地域統括会社のペアレンティング・モデル」というテーマの下に科学研究費補助金を交付され，これにより「グローバル・グループ環境マネジメントの現状と課題」(『立正経営論集』第37巻第1号，2004年12月)<sup>4)</sup>を執筆した。ここでは，地域・国ごとの環境マネジメントの強化策として，地域統括会社を活用する実態について説明した。

さらに，「中国における日系地域統括会社の意義，機能，および組織」(『立正経営論集』第37巻第2号，2005年3月)<sup>5)</sup>においては，欧州の地域統括会社について論じた後，中国における日系投資性(傘型)会社の実態について説明し，投資性会社と統括会社の概念を区別することにより，後者の統括会社について統括機能の分析を行った。この統括機能を派生させる日本本社の上部組織，統括機能を行使している統括会社の内部組織，そして統括機能を強化するための統括会社組織の変革と形成について論じた。

### 3 投資性会社，管理性会社，および地域本部についての記述

#### (1) 本稿のテーマ

上記の諸論文に引き続いて，本稿で取り上げたいことは，中国において，投資性会社，管理性会社，および地域本部という会社形態・会社資格が新たな活動を始めている状況についてである。これらは，中国商務部の「外国投資家が投資により投資性会社を設立・運営することに関する規定」(2004年3月14日改正・施行)と上海市の「上海市の外国多国籍会社の地域本部設立を奨励する

暫定規定」(2002年6月上海市政府常務会通過, 2002年7月公布執行)<sup>6)</sup>で定められている会社形態に他ならない。本稿では、これらの規定を踏まえながら規定の趣旨を理解するとともに、この規定に基づいてこれら会社形態の認定を受けたいくつかの日系企業の経営活動の実態を跡づけることにしたい。

## (2) 投資性会社の規定

ここで、投資性会社についていえば、1995年から投資性会社として暫定規定によって認定を受け始めている。すなわち、上記中国商務部規定の前身である、対外貿易経済合作部「外国投資家が投資により投資性会社を設立・運営することに関する暫定規定」は1995年4月4日に制定、公布、施行され、投資性会社の認可と実施可能業務(経営範囲)について規定を行っている。

投資性会社は、1995年の暫定規定によると「外国投資家が中国において独資または中国の投資家との合弁の形式で設立した直接投資に従事する会社をいう」が、それは「外国投資家が中国で投資を行うことを促進し、外国の先進技術および管理の経験を導入するために」投資性会社の設立を認めるのである(2004年3月の新規定も同じ)。

## (3) 投資性会社規定の歴史的背景

ここで投資性会社設立の認定を実施しようとする時代的背景を、簡単に見ることにしよう。中国では、1978年共産党中央委員会において、経済改革(主に国有部門)と対外開放を両輪とする新しい政策を打ち出し、とくに外資政策としては、79年初の外資誘致関連法として中華人民共和国「中外合資経営企業法」を公布し、外国資本を中国に誘致するのに大いに貢献した。

それ以降の20数年の境目となる1991年は、92年の鄧小兵顧問委主任の南巡講話に先立つ年であり、第2次投資ブームの引き金となっている。前半の80年代は、中国政府は、外資導入を開始し、慎重に環境を整備し、実験ともいえるような諸施策を実施した。そして、規模は小さいが外資の誘導は順調に進展し、時折調整の時期を経ながらも、第1次(84・85年)および第2次(88・89年)

中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

の投資ブームを引き起こすなど、ある程度の成果を得てきた。

80年代の主要国の対中直接投資は、中国政府の政策に敏感に反応して、伸縮を経ながらも順調に成長してきた。この成長は、その後のブームや拡大に備えた準備段階であった。

90年代の主要国の対中直接投資は、80年代と比べると飛躍的な進展を見せた。90年代は、92年から94年をピークとして（第3次投資ブーム）、絶対投資額で80年代をはるかに凌駕していたが、ただピーク時以降は、直接投資の件数も金額も減少し続けていた。91年には合弁期間の撤廃、ハイテク産業開発区と保税区の創設、92年には社会主義市場経済化が図られている<sup>7)</sup>。

#### (4) 実体としての投資性会社の設立—1993年—

93年には第三次産業導入方針と開発区熱の沈静化策が行われたが、同時に注目すべきは、投資性会社の設立認可が実体として（95年の暫定規定によるのではなく）行われたことである。

大型の多国籍企業に対して、投資性会社の設立を認める方針が公表された。それは、多国籍企業の進出を促進するためであり、投資企業間で外貨調整を行うことが可能とされ、国内販売が行いやすくなる。投資性会社の暫定規定が設定されたのが1995年4月であるが、それ以前に実体として次の日系各社が認可を得ている。1993年に伊藤忠（中国）集団(有)が、そして1994年に松下電器（中国）(有)、日立（中国）投資(有)、アル派（アルパイン）電子（中国）(有)が設立されている。それ以降の設立分については、別稿<sup>8)</sup>で取り上げたとおりである。

引き続いて、94年には税制改革を含む政策の変更、特定地域から特定産業への傾斜政策、対中直接投資の減少、95年には中西部投資の減少、一定しない法解釈など外資企業の戸惑い、外資誘致政策の調整方針、96年には外資受け入れの減少傾向、独資会社シェアの増大、97年外資導入の低迷、WTO加盟審査に伴う進展、98年には改善が望まれる投資関連政策などと、多くの事象が見られる。ここには、外資導入の減少と低迷が見られる中、中国政府による外資導入

の調整と WTO 加盟審査に伴う準備が行われている。

このように投資性会社規定の歴史的背景をみると、1993～95年は大型の多国籍企業に対する資本導入施策が着実に試みられ展開されており、持株会社の形での多国籍企業の進出を促進し、投資企業間で外貨調整を行うことを可能とし、国内販売を容易にする効果を持っていた。それも、中国政府が投資性会社によって「外国投資家が中国で投資を行うことを促進し、外国の先進技術および管理の経験を導入するために」という目的を設定していたからである。

#### 4 本稿の趣旨と内容の展開

ここで、本稿の進め方について、言及することにした。次節、第Ⅱ節「投資性会社に関する規定と問題点」では、①暫定規定（1995年）での投資性会社の定義、実施可能業務、注意すべき条項を扱った。また、②暫定規定のその後の「暫定規定の関連問題についての解釈」（1996年2月）と「暫定規定の補充規定（一）（二）」（1999年8月、2001年6月）の公布・施行とその注意点について説明した。そして、③投資性会社の設立・運営に関する暫定規定（1995年4月）等に関わる運用上・実践上の問題点—投資性会社設立申請の立場から—を探った。最後に、④投資性会社の設立・運営に関する新规定（2004年3月）における基本的経営範囲と拡大経営範囲について取り扱った。

第Ⅲ節「地域本部および管理性会社に関する規定とその経緯」では、まず、①地域本部規定制定の経緯について述べた。次いで、②上海市「外国多国籍企業地域本部設立奨励暫定規定」（2002年7月）を説明し、とくにその中で規定されている投資性会社と③管理性会社を取り上げた。そして最後に、④商務部「多国籍企業地域本部の認定」に関わる条項第21条（2004年3月）について説明した。

以上の節では、日系投資性会社、管理性会社、および地域本部についての法的展開を行うが、第Ⅳ節「日系投資性会社の実際」以降は、日系投資性会社、

中国における日系投資性会社，管理性会社，および地域本部

管理性会社，および地域本部についての実態的展開を行うことにしている。その展開の順序と展開する節は，次のとおりである。

- ① 中国において設立された日系投資性会社の実際—第IV節—
- ② 上海市において投資性会社の形態により設立された日系地域本部の実際—第V節—
- ③ 上海市において管理性会社の形態により設立された日系地域本部の実際—第VI節—
- ④ 中国において投資性会社として設立された日系地域本部の実際—第VII節—

## 第II節 投資性会社に関する規定とその問題点

### 1 暫定規定での投資性会社の定義，実施可能業務，注意すべき条項

#### (1) 暫定規定での投資性会社の定義とその設立認可の目的

本節「投資性会社に関する規定と問題点」では，投資性会社に関する規定を歴史的に遡り，対外貿易経済合作部「外国投資家が投資により投資性会社を設立・運営することに関する暫定規定」（1995年4月4日制定，公布，施行）によって，暫定規定上の投資性会社の輪郭を明らかにしていきたい。この暫定規定は，上記中国商務部の「外国投資家が投資により投資性会社を設立・運営することに関する規定」（2003年7月10日施行，2004年3月14日改正・施行）の前身の法規である<sup>9)</sup>。

この暫定規定によると，投資性会社とは「外国投資家が中国において独資または中国の投資家との合弁の形式で設立した直接投資に従事する会社」をいう。会社の形式は有限責任会社とする（第1条）とされている。また，投資性会社の設立を認める目的は「外国投資家が中国で投資を行うことを促進し，外国の先進技術および管理の経験を導入するため」（まえがき）とされている。このことは，上述したとおりである。

## (2) 暫定規定（1995年）の実施可能業務

先にも触れたように、投資性会社の設立によって、多国籍企業の進出を促進したり、投資企業間で外貨調整を行うことを可能とし、国内販売を行いやすくすることができるようになったが、そのことは、暫定規定（1995年）の実施可能業務の条文（第5条）に規定してある。すなわち、

A. 国家が外資による投資を奨励、許可している工業、農業、基礎施設、エネルギー源等の領域において投資を行うこと。

B. 投資性会社は、投資先企業の書面による委任（董事会の全員一致の決議を経たもの）を受け、投資先企業に対して下記の役務を提供することができる。

① 投資先企業に協力し、またはこれを代理して、国内外から当該企業が自ら使用する機器・設備、事務設備および生産に必要とされる原材料、機具、部品を購入すること、ならびに、投資先企業が生産した製品を、国内外において、販売し、アフターサービスを提供すること。

② 外貨管理部門の同意と監督の下で、投資先企業の間における外貨バランスをとること。

③ 投資先企業に協力して人員を募集、招聘し、技術養成訓練を提供し、市場開発およびコンサルティングを行うこと。

④ 投資先企業に協力して同企業への融資元を探すことおよび担保を提供すること。

C. 投資性会社は、その投資家のためにコンサルティング・サービスを提供することができる。

これを見ると、投資性会社の実施可能業務は、A国家が外資による投資を奨励、許可している領域での投資、B投資先企業に対する役務の提供（①投資先企業が使用する機器・設備、事務設備、および生産に必要とされる原材料、機具、部品の購入、ならびに投資先企業が生産した製品の国内外における販売とアフターサービスの提供、②投資先企業間における外貨バランス、③投資先企



中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

業の人員募集・招聘・技術養成訓練の提供と市場開発・コンサルティングの執行、④投資先企業への融資元の探索・担保の提供)、およびCその投資家へのコンサルティング・サービスの提供と順次列挙されているが、現在から見ると比較的簡潔な枠組みである。

### (3) 暫定規定(1995年)における投資性会社設立の条件

このような業務を運営できる投資性会社を設立するためには、以下の条件に適合しなければならない(第2条)とされている。

A. ①外国投資家の資産および信用状態が良好であり、投資性会社を設立するのに必要な経済的実力を備えており、申請に先立つ1年以内における当該投資家の資産総額が4億米ドルを下回ってはならないものとし、かつ、当該投資家が中国国内において外商投資企業をすでに設立しており、外国投資家が実際に払い込んだ登録資本についての出資額が1千万米ドルを越えており、かつ、予定する投資プロジェクトについての3つ以上のプロジェクト建議書がすでに認可を受けていること、または、②外国投資家の資産および信用状態が良好であり、投資性会社を設立するのに必要な経済的実力を備えており、当該投資家が中国国内において生産または基礎施設建設に従事する10以上の外商投資企業をすでに設立しており、外国投資家が実際に払い込んだ登録資本についての出資額が3千万米ドルを超えていること。

B. 合弁の形式で投資性会社を設立する場合には、中国の投資家は、資産および信用状態が良好であり、投資性会社を設立するのに必要な経済的実力を備えており、その資産総額が1億人民元を下回ってはならないものとする。

C. 投資性会社の登録資本は3千万米ドルを下回ってはならないものとする。

このように投資性会社を設立するためには、親会社の経済的実力が十分であり、合弁企業の場合は合弁の中国投資家が経済的実力を備えているとともに、投資性会社の登録資本が3千万米ドルを下回ってはならないものとするとしている。

#### (4) 暫定規定（1995年）における注意すべき条項

1995年4月の「外国投資家が投資により投資性会社を設立・運営することに関する暫定規定」において、以上の点以外で、われわれとして注意すべき点は、次のとおりである。

① 第6条に関連して、投資性会社は自らが投資して設立した上記の企業に対して第5条第2号（上記B）で規定されている役務を提供することのみができるとして、役務を限定していることである。さらに、投資性会社は、中国において自己の投資家に代わって貿易仲介役務に従事することはできないとして、貿易仲介役務を禁止していることである。

② 第10条では、投資性会社が行った、外貨による投資の割合が、投資して設立した企業の登録資本の25パーセントを下回らない場合には、その企業は外商投資企業としての待遇を享受するものとしており、投資の集中投資を奨励していることである。

③ 第12条では、投資性会社の設立を申請する投資家は、その設立する投資性会社が中国国内で投資を行う際の登録資本の出資および技術移転を保証しなければならないとしており、「外国投資家が中国で投資を行うことを促進し、外国の先進技術および管理の経験を導入するため」という、本暫定規定の趣旨を強調していることである。この規定は、後述する「暫定規定の関連問題についての解釈」（1996年2月）においても、9号において確認されている。

④ 第16条では、投資性会社とその投資して設立した企業は、相互に独立した法人ないし実体であり、その業務交流については独立した企業間の業務交流関係に照らして処理するものとするとしており、企業間関係を独立したものと見ており、本支店間の扱いにしないことを示唆していることである。

⑤ 第19条では、本規定の解釈は、外経貿部が行うとして、その解釈に幅のあることを暗示していることである。なお、後述する「暫定規定の補充規定（一）」と「暫定規定の補充規定（二）」では、「『外国投資家が投資により投資

中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

性会社を設立・運営することに関する暫定規定』の関連問題についての解釈」の規定が一致しない場合には、それぞれ本規定に従うとされている。

以上の暫定規定（1995年）における注意点にまとめたように、暫定規定は、提供できる役務を限定的に規定するなど、甘い期待を持って望む企業には、当然ながら厳しい規定となっている。

## 2 暫定規定（1995年）のその後の「暫定規定の関連問題についての解釈」（1996年2月）と「暫定規定の補充規定（一）（二）」（1999年8月、2001年6月）の公布・施行とその注意点

上記投資性会社の設立・運営に関する暫定規定（対外貿易経済合作部、1995年4月4日公布・施行）に引き続き、対外貿易経済合作部は、1996年2月16日に「暫定規定の関連問題についての解釈」を公布・施行し、また1999年8月24日に「暫定規定の補充規定（一）」を、そして2001年6月31日に「暫定規定の補充規定（二）」を公布・施行している。これらの規定について、以下注意点を探ることにしよう。

①「暫定規定の関連問題についての解釈」（1996年2月）では、5号において「投資性会社の経営範囲は、…直接に生産経営活動に従事してはならない。…その投資先企業が生産した製品を国内外で販売する際、委託代理の方式によらなければならない」とし、生産経営活動をしてはならないという経営活動の限定、そして投資先企業の製品販売は委託代理の方式によるべきことという販売方法の限定を行っている。

② 同じく6号では「投資性会社が投資し企業を設立するに際は、…その出資額が、…設立する企業の登録資本の10パーセントを下回ってはならない」と制限を設けている。これは、投資性企業の投資先の資本的安定性を図るための集中投資を指示するものであり、分散投資を不可能にしている。

③ 同じく6号では、投資性会社が支店を設立するには、以下に定める条件

に合致しなければならないとして、支店設立を限定している。「(1)…または投資性会社が、10以上の外国投資企業を投資し設立したか、もしくは所有すること。(2)支店を設立しようとする地区が、投資性会社の投資が集中している地区または製品販売が集中している地区であること」。この規定は、集中地区にのみ支店を設立することを認める規定であり、支店を設立して、社内取引の自由を得たい会社にとっては、1つの制約となる規定である。

④ 次の「暫定規定の補充規定(一)」(1999年8月)では、2号において投資性会社の研究開発機能を奨励している。すなわち、「投資性会社が中国国内において科学研究開発センターまたは部門を設立し、新製品および高度な新技術の研究開発に従事し、その研究開発成果を譲渡しならびに相応の技術サービスを提供することを奨励する」と。この規定は、投資を促進し、国外の先進技術および管理経験を導入するという対外貿易経済合作部の暫定規定の趣旨をさらに展開するものであり、商務省の現規定に引き継がれている(第10条3項)。

⑤ 同規定、3号においては「投資性会社は、国内外市場において代理または買取販売の形式によって、その投資先企業が製造した製品を販売することができる」とし、投資性会社は、投資先企業が製造した製品を代理または買取販売の形式によって販売できるとしている。委託代理に加え、買取販売の形を許容するものであるが、まだ自由な販売を許していない。この事項は、商務省の新規定、第14条(拡大経営範囲)第1項1号に取れ入れられ、規定されている。このように、販売形態を制限し徐々に緩和していく姿が、この規定の経緯の中に一貫して見られる。

⑥ 同規定、4号においては「投資性会社は、その投資先企業のために、運輸、貯蔵等の総合サービスを提供することができる」と、投資性会社の新しい実施可能業務を加えているが、これは、商務省の新規定、第14条(拡大経営範囲)第1項2号に引き継がれている。

⑦ 新たな「暫定規定の補充規定(二)」(2001年5月)では、1号において

技術養成訓練の提供を許可している。すなわち、「投資性会社はその投資先企業の製品の国内の販売者、代理販売者、投資性会社またはその親会社と技術導入契約を締結した国内の会社および企業のために、関連の技術養成訓練を提供することを許可する」と。この規定は、商務省の新規定、第14条（拡大経営範囲）第4項にとりいれられ、規定されている。

⑧ そして、「暫定規定の補充規定（二）」では、2号において「投資性会社が発起人として外商投資株式会社を発起設立することまたは外商投資株式会社の上場流通していない法人株を所有することを許可する」として、投資性会社が、外商投資株式会社を発起設立すること等を許可するとしている。

⑨ さらに、「暫定規定の補充規定（二）」では、3号および4号において、投資性会社がシステム組立の構成製品を仕入れること、そして一定の製品を少量輸入して国内で試験販売することを条件付きで許可しているが、これらの事項は、商務省の新規定、第14条（拡大経営範囲）第3項および第5項に引き継がれている。これは、ITなど新しい時代の製品にとって、また組み立て製品を行う企業に、有利な規定である。

以上、対外貿易経済合作部は、時代に合わせて「暫定規定の関連問題についての解釈」、「暫定規定の補充規定（一）」、および「暫定規定の補充規定（二）」を順次公布・施行している。これらは主として経営範囲に関わるものであり、総てが商務部新規定の基本的経営範囲と拡大経営範囲に引き継がれている。新規定を解釈するのに、これら公布・施行の経緯を一見することは重要である。

### 3 投資性会社の設立・運営に関する暫定規定（1995年4月）等に関わる運用上・実践上の問題点

以上、「暫定規定の関連問題についての解釈」と「暫定規定の補充規定（一）（二）」を見てきたが、これらは主として経営範囲に関する暫定規定の解釈にかかわるものであり、暫定規定の条項を明確にしようとする試みでもある。この

ことは、逆に言えば、この暫定規定にいろいろと解釈の余地があることを意味している。したがって、この「経営範囲の許可を期待して投資性会社の設立を申請する会社側の立場」からすれば、会社によっては暫定規定に運用上・実践上何らかの問題点が見られるということにもなる。

この暫定規定の運用上・実践上の問題点をいくつか整理してみると、次のとおりである。すなわち、a 実施可能業務（経営範囲・事業領域）、b 保税区内貿易会社の経営範囲、c 支店としての許可、d 投資性会社の経営範囲が許可されない場合、e 投資性会社の投資価値の有無、f 日本ビジネスと中国ビジネスの相互理解の必要性といったものである。

(1) 実施可能業務（経営範囲・事業領域）

① 代理又は買取販売の形式による販売権

「暫定規定の補充規定（一）」3号においては「投資性会社は、国内外市場において代理または買取販売の形式によって、その投資先企業が製造した製品を販売することができる」と規定し、委託代理に加え、買取販売の形を許容するものであるが、まだ自由な販売を許していない。この事項は、商務省の新規定、第14条（拡大経営範囲）第1項1号に「…買取販売の形式によって、投資先企業が製造した製品を販売すること」と取り入れられ、規定され、この点では明確になっている。

この場合、投資先企業が製造した製品以外の一般的な商品・製品について、国内販売をするのには、どのような方法があるのであろうか。輸入する権利があっても、国内販売の権利がない場合、通関以降は中国の貿易会社に販売を依頼しないとイケない。

この販売方式の規定さらには地域本部の販売の規定は、商社には、プラスに働いていない。すなわち、メーカーは、これらの認可のもと、自分の手で関係省庁と相談しながら手続きをするほうが、コストが安いし、便利だし、手続き書類上安全であるといわれる。もっとも、2005年9月の伊藤忠に対する地域本

部の認定によって、この時点以降は商社の地位と役割が回復され、向上することになった。

## ② 外貨バランス

上記暫定規定には、「外貨管理部門の同意と監督の下で、投資先企業の間における外貨バランスをとること」と、役務を提供することができるとしている。外貨バランスをとることは、以前は外貨が足りず人民元があまっていたので、事業会社間で融通しあって外貨バランスをとることが必要とされていた。しかし、外貨が十分にある現在必要なのは、投資性会社が金融機能を持って、投資先企業間で資金を貸し借りすることが自由にできるということである。しかし、現在はそれらの企業は、支店と認められない限り独立企業とみなされているので、資金のやりくりをする金融機能は許されていない<sup>10)</sup>。

## ③ その他の経営範囲

その他の経営範囲については、いろいろと各項目について検討を要するが、財務支援、コンサル業、不動産業など、投資性会社にプラスに働く業務を探り当てる必要があるであろう。投資性会社で認められている経営範囲であっても、準備の不足や手続の困難などから使い切ることができず、単に定款に記載するに留めたりして、活用されないでいるものもあろう。

### (2) 保税区内貿易会社の経営範囲

商社はいくつかの地域の保税区内に貿易会社を設立したが、その経営範囲は、第三国間の仲介貿易、保税区内の外国投資企業のために生産用原材料・部品を代理で輸入する業務、および製品を代理で輸出する業務である。ここで注目すべきは、さらに保税区分外仕入れ商品の輸出販売に加え、その販売（純国内販売）が経営範囲の1項目に挙げられており、ビジネスの範囲が拡大するということである<sup>11)</sup>。ただ、この項目が関係官庁によって、有効に認められるのかが問題であろう。

### (3) 支店としての許可

前述の貿易会社が当該会社の支店として認められるのかどうか問題となっている。これが支店として認められた場合のメリットの1つは、金融の融通ができるということである。支店として認められないと、関連する会社の他の貿易会社に資金が余っていても、当該貿易会社は地元の銀行と交渉して、お金を借りたり預けたりしなければならない。今後は、WTOとの関連でこれが開放され、支店としての許可がなされるものと期待される。

### (4) 投資性会社の経営範囲が許可されない場合

投資性会社の暫定規定において問題であることは、規定に適合していると考えて経営範囲の許可を申請しても、許可が下りない場合である。日本においても、行政指導が頻繁に見られた時代には、法規定と窓口許可の関係が一貫していないことは往々にしてあったといわれている。中国の場合、規定では許されていても実際に許可されないことは、どのような理由によって生じるのであろうか。以下、いくつかのケースについて、この点を論じることにしたい。

#### ① 担当官庁が二つ以上に亘る場合—関係官庁部門との関係で—

投資性会社制度の創設時代は、中国国内取引を行った日系会社は、人民元をドル換えできず、外貨が足りなくなっていた。投資性会社を使えば、外資バランスをとることが可能となるとされていた。規則では、「②外貨管理部門の同意と監督の下で、投資先企業の間における外貨バランスをとること」ができると記されており、ただし外貨管理部門の同意と監督の下でとなっている。この同意は、対外貿易経済合作部とは異なる行政部門である人民銀行を統括している役所が行うのであり、この同意を取るのが容易ではないといわれていた。

#### ② 中国の法制度・法施行における考え方

次に、中国の法制度・法施行における考え方について知っておくことが必要である。中国の法律では、まず条件を満たさないものは許可しないとされており、このことは理解できることである。しかし、「条件が整っていれば、許可



しなければならないとは考えられていない」という。条件が整っていても、許可しなくても差し支えないケースがあり、そこには運用の裁量が垣間見られる。

### ③ 暫定法の性格

中国には、テスト法としての暫定法が制定・公布されることがままあるといわれる。今回取り上げている「投資性会社の設立・運営に関する暫定規定（対外貿易経済合作部、1995年4月）」も、その1つの例といえよう。これは、法律を試行するというテスト法の意味があり、確定的でない部分が含まれている。試行の結果の良し悪しについては、行政サイドから例えば社会性の有無からメリットを判断されるのであろう。

### ④ 複数の規定の制定

中国では、地方によって規定が若干違っている。それは、国が大きく、地方によって事情や状況が異なっているためであろう。規定について今回の地域本部の規定は、商務省だけでなく、北京、上海、天津でも制定されており、しかも、許可基準が同一でない。また、「上に政策があれば下に対策あり」といわれ、1つの法律で、日本の何倍もある国を治めるうえでは、地域によって規定が異なることはありうる。

### ⑤ 関連する、縦割りの法律体系

中国で商活動を行うには、関連する法律の認可を総て得る必要がある（そうでないと完結しない）といわれている。それは、法律を主管する官庁が縦割りになっているためであろう。例えば、全人代で決められる法律、商務部（以前、対外貿易経済合作部）の省令、外為管理局の法律などである。申請する会社は、希望する会社業務に合わせて、関連する各法律の認可を総て得ることになるというのである。

### ⑥ 法律の運用の差異

中国は日本のように微に入り細に入りといった細則がないので、運用の場面では合法なのかどうか、承認されるのかどうか、はっきりしないことが少なく

ないといわれる。従って、認可の判断の実際が地域によって異なる（あるところに認可し他に認可しない、あるところが認可しあるところが認可しない）可能性がある。それは、イエスかノーかというより、グレーゾーンが多いということになる。地方政府の認可の場合は、地方にとってメリットがあるかどうかということも、1つの指標になる。

#### ⑦ 地方政府の認可権限の意味

法規定は地方政府の承認を取らないと動いていかない。その際、投資性会社に関連して、日本側が高い出資比率であり地元が低い比率であっても、地元の発言力が強い影響力を持っていることがある。背後に、地方の利益を考える役所の力が働くためといわれている。このことから、投資性会社が行動を支持し促しても、出資先の会社が動けない場合はありうる。

#### (5) 投資性会社の投資価値の有無

##### ① 投資性会社への申請と日本企業の横並び意識—投資効果の有無—

投資性会社の経営領域のそれぞれが思い通り必ずしも認可されていない現状を見て、その会社の成果を危ぶむ見解もある。投資性会社設立のために3,000万米ドルを積むことの効果は、金利の成果以上にあるのかどうかという計算もされる。

##### ② 投資性会社のメリットの判断—メーカーと商社—

投資性会社のメリットの判断は、メーカーと商社とでは、異なると思われる。メーカーについては、技術移転や先進技術・管理経験の導入に直接適合するため、その経営領域の申請が認可され易いと考えられる。というのも、暫定規定の目的では「外国投資家が中国で投資を行うことを促進し、外国の先進技術および管理の経験を導入するため」としており、また暫定規定第12条では「投資性会社の設立を申請する投資家は、…その設立する投資性会社が中国国内で投資を行う際の登録資本の出資および技術移転を保証しなければならない」としている。

また、メーカーでは、中国投資を日本本社から直接でなく、投資性会社が間接的に高い比率の投資をして現地法人をコントロールすることが効率的であるという見方が一般的である。

他方、商社については、現地法人に参加し投資する比率は必ずしも高くはない。そして、メーカーがいろいろな機能を認可されるので、商社が手助けする余地が少なくなっていることも事実である。もっとも、商活動が増え、そのプレゼンスが増加し、ステイタスシンボルも上がっており、インビジブルなメリットが商社にあることは事実であろう。

「日本経済新聞」によると、中国政府は昨年、世界貿易機関（WTO）加盟に伴う規制緩和の一環として、外資系企業に貿易や国内販売を原則的に全面開放したが、保税區での扱いについては、明確な方針がなかった。しかし、中国の商務省と税関総署が署名の通知（七十六号文件）を公表した。保税地域の外資系企業は当局に申請すれば、昨年施行の対外貿易法や外商投資商業領域管理規定などにに基づき、貿易権や販売権（中国語で分銷権）が認められる。販売権の開放は当面、卸売りのみが対象となるもようと伝えられている。商務省は国家外為管理局など関連部局と実施細則を詰めており、2005年8月末にも申請方法などを発表する見通しであるという<sup>12)</sup>。商務省と税関総署が署名のこの通知によって、これからは商社のメリットが確保されるものと思われる。

#### (6) 日本ビジネスと中国ビジネスの相互理解の必要性

日本流の考え方では、認可の結果が一律ではないことは、担当者のコンプライアンスの問題にもなりかねないが、これは商取引上ありうることである。実施してみたら結果オーライという中国流のやり方もビジネスの1つである。中国人は極めて欧米的な考え方をするので、日本人は中国流のビジネスを理解し、利益獲得のチャンスを失わないことである。とくに、中国は長期的に見るとバランスを考える政府であることを期待したい。それというのも、本稿の最初に引例したように、2005年9月に伊藤忠商事は中国政府から国内販売と輸出入、

国内外への投資活動が自由にできる総合商社としての認可を、日本の商社では初めて取得した（しかも地域本部として）。従来は外資規制に沿って中国に統括会社を置き、その傘下に営業活動をする現地法人を保税區に設立してきた。今後は統括会社1社で投資、営業活動を一貫して手掛けられるようになり、中国での事業効率化や収益拡大につなげられる<sup>13)</sup>。これによって、メーカーと商社とのバランスが取れることになるものと考えられる。もっとも、発表時点では伊藤忠だけという認可の状況は見られるが。

ところが、伊藤忠の認可から10日ほど経ったときに、三井物産が中国政府から輸出入や国内販売が自由にできる商社3社の設立認可を同時に取得した。設立認可を受けたのは「三井物産（中国）貿易」（資本金3,000万ドル）、「三井物産（広東）貿易」（同240万ドル）、「三井繊維物資貿易（中国）」（同3,600万元、一元＝約13.5円）の3社である。いずれも「商業企業」として認可されたのである<sup>14)</sup>が、資本金から見て地域本部の認定はされていないと考えられる。

なお、三菱商事と丸紅は、すでに上海市から地域本部の認定を得て、輸入権と国内販売権を得ている。今後は、商社活躍の時代が来るものと期待されるが、認可の形態がまちまちであることが、気掛かりである。

#### 4 投資性会社の設立・運営に関する新規定（2003年7月施行）での基本的経営範囲と拡大経営範囲

##### (1) 新規定設定の目的、投資性会社の定義、投資性会社設立申請の条件

さて、中国商務部の新規定「外国投資家が投資により投資性会社を設立・運営することに関する規定」が公布され、次いで改正された。すなわち、新規定が2003年6月10日に公布、2003年7月10日に施行、2004年2月12日に改正、2004年2月13日に公布、2004年3月14日に施行された。この新規定が形成されるまでの経緯については、すでに取り上げてきたところであるが、本項においてはその内容について、概観することにした。

新規定においても、規定設定の目的と投資性会社の定義は、暫定規定と同じである。すなわち、その目的は「外国投資家が中国で投資を行うことを促進し、外国の先進技術および管理の経験を導入するため」であり（第1条、目的）、また投資性会社とは「外国投資家が中国において独資または中国の投資家との合弁の形式で設立した直接投資に従事する会社」をいう（第2条、投資性会社の定義）。

次に、投資性会社設立申請の条件も、暫定規定と同じと考えられる。すなわち、A. 外国投資家の資産信用状態が良好であり、投資性会社を設立するのに必要な経済的実力を備えていること。B. 合弁の形式で投資性会社を設立する場合には、中国の投資家は、資産信用状態が良好であり、投資性会社を設立するのに必要な経済的実力を備えていること。そして、C. 投資性会社の登録資本が3,000万米ドルを下回らないこと（第3条、条件）となっている。

## (2) 登録資本の用途

ここで注目すべきことは、登録資本3,000万米ドルの用途が以下のように制限されていることである（第8条、登録資本の用途）。すなわち、投資性会社の登録資本のうち少なくとも3,000万米ドルは、

- ① 当該会社が投資して新たに設立する外商投資企業に対する出資とするか、
- ② 親会社もしくは関連会社が投資して設立した外商投資企業に対する未払いの出資額にかかる出資もしくは増資部分にかかる出資とするか、
- ③ 研究開発センター等の機構を設立する投資に用いるか、または
- ④ 中国国内にある会社の株主の持分の買取りに用いなければならない。

投資性会社は、直接投資に従事することがその特質であるから、新設外商投資企業への出資、既設外商投資企業への追加出資、研究開発センター等の機構設立投資、および中国国内会社の株主持分の買取りに用途が限定されているのである。

### (3) 基本的経営範囲

次に、このようにして設立した投資性会社の経営範囲（実施可能業務、事業領域）には、どのようなものがあるのでしょうか。この経営範囲には、基本的範囲と拡大基本範囲がある。まず、基本的経営範囲について取り上げると、投資性会社は、商務部の認可を受けて設立した後、中国における経営活動の実際の需要に応じて、次の各号の業務を営むことができる（第10条、基本的な経営範囲）。

- A. 国が外国投資家による投資を許可している領域において法により投資を行うこと。
- B. 投資先企業の書面による委託を受け、投資先企業に対して下記の役務を提供すること。
  - ① 国内外から投資先企業が自ら使用する機器・設備、事務設備、生産に必要なとされる原材料、部材、および部品を購入すること、ならびに、国内外において投資先企業が製造した製品を販売し、アフターサービスを提供すること。
  - ② 投資先企業の間における外貨バランスをとること。
  - ③ 投資先企業のために技術援助、従業員育成訓練、企業内部人事管理等の役務を提供すること。
  - ④ 投資先企業に協力して同企業への融資元を探すことおよび担保を提供すること。
- C. 中国国内で科学研究開発センター・部門を設立し、新製品およびハイテク技術の研究開発に従事し、その研究開発成果を譲渡し、また相応の技術サービスを提供すること。
- D. その投資家や関連会社のためにその投資に関連する市場情報、投資政策等のコンサルティング・サービスを提供すること。
- E. 親会社および関連会社のアウトソーシング・サービス請負業務（原文「服

中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

務外包業務」)に従事すること。

F. 自らが投資設立した企業に対して財務上の援助を与えることができる（第12条、財務サポート）。

とくに重視されるのは、投資先企業に対する役務提供の中で、①の製造製品の販売という項目であり、販売の重要性に照らして、販売がどの程度実際に約束され、実現するかということである。この点については、すぐに後で記述することにしたい（5 代理販売、買取販売、および日本親会社製品の輸入）。

#### (4) 拡大経営範囲

投資性会社は、さらに一定の条件を満たすと、中国における経営活動の実際の需要に応じて、さらに拡大した経営範囲の業務を営むことができる。それは、どのようなときかという点、投資性会社の設立後、法に基づく経営が行われており、法律違反の記録がなく、登録資本が定款の規定に基づいて期日どおりに払い込まれており、実際に払い込まれた登録資本額が3,000万米ドルを下回っておらず、かつすでに本規定第8条（先に引用）に定める用途に用いられている場合において、投資性会社が所在地の省、自治区、直轄市、または計画単列市の商務主管部門の審査、同意を経て、商務部に申請を提出し、かつその認可を得たときである。このような優等生とされる投資性会社が、所在地の省等の審査・同意を経て、商務部の認可を得たときに、次の拡大経営範囲の業務を営むことができる（第14条、拡大経営範囲）。

A. 投資先企業の書面による委託を受けて、下記の業務を行うこと。

① 国内外市場で買取販売の形式により投資先企業が製造した製品を販売すること。

② 投資先企業のために、運輸、貯蔵等の総合サービスを提供すること。

B. 代理、買取販売または輸出調達機構（内部機構を含む）の設立の方式によって国内商品を輸出し、かつ関連規定に従い輸出の税金還付手続をとること。

C. 投資先企業の製造した製品を購入してシステム組立を行った後に国内外に

て販売し、その投資先製品がシステム組立の必要性を完全には満たすことができない場合に、国内外でシステム組立の構成製品を一定範囲内で仕入れること。

- D. 投資先企業の製品の国内の買取販売者、代理販売者、ならびに投資性会社などと技術移転契約を締結した国内の会社または企業のために、関連の技術養成訓練を提供すること。
- E. 投資先企業が製品の製造を開始する前に、製品の市場開発を行うため、投資性会社が親会社から投資先企業の製品に関連する親会社の製品を輸入して国内で試験販売すること。
- F. 投資先企業のために機器および事務設備の経営性リースサービスを提供すること。または、法に従い経営性リース会社を設立すること。
- G. 親会社が製造した製品のためにアフターサービスを提供すること。
- H. 国外請負工事経営権を有する中国企業による国外工事の請負に参加すること。

以上のように、優等生とされる投資性会社が所在地の省等の審査・同意を経て、商務部の認可を得たときには、拡大経営範囲の業務を営むことができる。これらの項目は、対外貿易経済合作部の「暫定規定の補充規定（一）」（1999年8月24日）と「暫定規定の補充規定（二）」（2001年6月31日）に既に盛り込まれていたものを引き継いでいる。

なお、新規定の第27条では、投資性会社は、生産活動に直接従事してはならないと、生産活動の禁止について規定されている（「暫定規定の関連問題についての解釈」（1996年2月）の5号で規定したところである）。

## 5 代理販売、買取販売、および日本親会社製品の輸入

### (1) 代理販売と買取販売の規定

2003年7月施行の新規定の基本的経営範囲と拡大経営範囲の総てについて、



それらの内容をフォローすることは容易ではない。ここでは、代理販売と買取販売について、この内容を確認することにしたい。新規定の基本的経営範囲は、上記B. ①に「国内外において投資先企業が製造した製品を販売し、アフターサービスを提供する」ことができるとしているが、先の「暫定規定の補充規定(一)」(1999年8月)では、3号において「投資性会社は、国内外市場において代理または買取販売の形式によって、その投資先企業が製造した製品を販売することができる」と規定している。また、新規定の拡大経営範囲は、これを一部引き継いでおり、A. において「①国内外市場で買取販売の形式により投資先企業が製造した製品を販売すること」ができるとしているが、この場合代理販売は既に実施可能ということが前提にされているようである(基本的経営範囲のB.「製品を販売し」は、代理販売と読むべきであろう)。また、拡大経営範囲B. には代理、買取販売という言葉が出ており、さらにD. には、投資先企業の製品の国内の買取販売者、代理販売者という概念が示されている。

## (2) 代理販売と買取販売の内容

ここでいう代理販売と買取販売は、どのような内容のものであろうか。まず代理販売は、規定では当初から実施することが前提にされているようである。投資性会社は、この代理販売の規定により、現地法人の生産会社で生産された製品を、その販売を代行しているということでコミッションを貰う形の代理販売ができるのである。代理販売は、生社(生産会社)と投資性会社との間で、拡販活動や営業活動の仕事を委託の形で実施し、それに対するコミッションを得るというものである。顧客に対する契約者はこの場合、投資性会社でなく生産会社である。商売は実態として、生産会社が顧客に販売するのであるが、代理販売の投資性会社には、売上に対する一定額のコミッションが入るのである。

他方、先の優等生の資格が得られた場合、すなわち投資性会社の設立後法に基づく経営が行われており、法律違反の記録がなく、登録資本が定款の規定に基づいて期日どおりに払い込まれている、また払い込まれた資本金を使い切っ

ているなどの場合には、拡大経営範囲としての買取販売を営むことができる。認可が得られれば、買取販売方式の権利として、投資性会社が商流において顧客と生産会社の中に実質的に入り、代理とか委託でなく、生産者から買取りを実施し、買取りを済ませているので、投資性会社が直接顧客と販売契約することになる。それだけ、投資性会社にとっては一歩進んだ取引形態である。

(3) 親会社製品の輸入権（日本国内本社から製品の輸入をする権利）の取得  
このように、投資性会社は中国の生産会社が生産した製品を買取り販売することができる。それでは、中国外の日本、アメリカ、ヨーロッパ、シンガポール、タイ、インドネシアにある関連会社の製品を中国に輸入し、販売することはできるのであろうか。これは、国際ロジスティクスないし国際価値連鎖の戦略を可能にする条件でもある。この国際戦略の条件は、次節で取り上げる地域本部の設立に関わる事項であり、この点において中国政府の外資政策のポイントが明確になってくる。

地域本部の資格を取得すると、確かに輸入の間口は広がるのであり、この点については次節において述べるとおりである。しかし、地域本部の資格を取得しなくても、認可さえ取れば日本の親会社（本社）の製品に限っては輸入ができる状態になる。それは、拡大経営範囲で「E. 投資性会社が親会社から投資先企業の製品に関連する親会社の製品を輸入して国内で試験販売すること」と規定している。ただし、親会社の製品以外の関連会社の製品、例えばアメリカ、ヨーロッパ、シンガポール、タイ、インドネシアなどに持っている拠点から買いたいということになると、それは地域本部の資格を取得しなければならない。Eの規定のように、投資性会社は、幅のある業務が許容されるのであり、その規定は細目に亘るものであるが、逆に規制の厳しさを感じ取るものである。

また、「外商投資商業管理弁法」（2004年4月公布、12月より独資会社、統括会社に適用）という法律も注目すべきである。これは、外商企業の経営範囲として、外商投資商業企業は、他人にフランチャイズ方式により店舗を開設させ

中国における日系投資性会社，管理性会社，および地域本部

ることも可能となっている。ただし，会社の経営範囲に明記しなければならない。これは，WTOに加盟して商業行為も開放していくという趣旨で制定されたが，これに基づけば，フランチャイズ方式でさらに幅広い販売形態を採用できるものと考えられる。

### 第Ⅲ節 地域本部および管理性会社に関する規定とその内容

#### 1 上海市「外国多国籍会社の地域本部設立を奨励する暫定規定」（2002年7月公布・施行）

##### (1) 上海市の外国多国籍企業地域本部暫定規定制定の経緯

前節で述べたように，各国の拠点の製品，すなわち親会社以外の拠点の製品の輸入権・国内販売権については，地域本部の規定によらなければ，その権利を取得することができない。そこで本節では，この地域本部の規定について，説明することにした。

上海市は2002年7月に「上海市の外国多国籍企業地域本部設立奨励暫定規定」（2002年6月上海市政府常務会通過，上海市人民政府制定，2002年7月20日公布，同日施行）を公布施行し，地域本部（地区总部）と称する投資性公司（地域統括会社）の設立を奨励している。これは，中央政府が認めている投資性公司と較べて，外国投資者の要件，登録資本金の規模，投資先会社の要件等が大幅に緩和されており，また各種の優遇措置も適用されている。なお，この暫定規定は，第1条から第17条に至るものであるが，この暫定規定とは別に5項目からなる実施細則，すなわち「上海市の外国多国籍企業地域本部設立奨励暫定規定実施細則」（上海市對外經濟貿易委員会合弁公室制定，2003年3月1日公布，同日施行）が設けられている。

##### (2) 暫定規定制定の目的と外国多国籍企業の地域本部の定義

上海市の外国多国籍企業地域本部設立奨励暫定規定によると，その規定制定

の目的として「対外開放をさらに拡大し、外国の多国籍企業が上海市に地域本部を設立することを奨励し、経済の発展を促進するため」と記し、対外開放の拡大と地域本部設立奨励とこれによる経済発展促進を掲げている（同暫定規定第1条）。また、外国多国籍企業の地域本部の定義は、「外国多国籍企業が上海市に設立し、投資または授権の方式により、1つの国以上の区域内の企業に対して管理およびサービスの職能を果たす唯一の本部機構」を指すとしている（同暫定規定第2条）。ここには、上海市での設立、投資・授権方式、複数国に亘る企業に対する管理・サービス職能の遂行、唯一の本部機構といった資質を持つものと定められている。

しかも、企業組織形態は、「外資独資の投資性会社または管理性会社等の企業組織形態」による（同暫定規定第2条）と規定され、ここで管理性会社という新しい組織形態について言及されている。投資性会社を設立していない場合は、管理性会社の形態で登録資本金が200万米ドルを下回らない地域本部の設立を申請することができる（同暫定規定第5条）のである。なお、この管理性会社については後述し、事例をも提示したいと考えている。そして、地域本部の設立認定および審査認可は上海市対外経済貿易委員会が行い、また地域本部に対する行政管理は、工商、財政・税務、外事、公安等の部門がそれぞれ担当する（同暫定規定第4条）。

### (3) 上海市地域本部設立の条件

上海市に地域本部を設立する場合には、下記の条件に合致しなければならない（同暫定規定第5条）。①独立の法人資格を有すること。②親会社の資産総額が4億米ドルを下回らないこと。③親会社の既に中国で投資した累計総額が3,000万米ドルを下回らないこと。④中国国内外において投資または授権管理する企業が3社を下回らず、かつ当該企業に対して管理およびサービスの職能を担っていることである。

ここで注目する条件としては、③の「親会社の既に中国で投資した累計総額

が3,000万米ドルを下回らないこと」という条件である。つまり、後述する商務部の1億ドルの資本金という条件と比べると、比較的緩い条件である。とくに、投資性会社を設立していない場合は、「管理会社の形態で登録資本金が200万米ドルを下回らない地域本部の設立を申請することができる」としているのは、大層緩い条件で地域本部を設立させ、「対外開放をさらに拡大し、経済の発展を促進する」ことを図っていることが分かる。

#### (4) 認められる経営範囲と優遇政策

認められる経営範囲であるが、上海市に地域本部が設立された場合は、法律、法規、規則に従い、下記の経営、管理、ならびにサービス活動に従事することができる（同暫定規定第6条）。①投資経営戦略の決定、②市場販売サービス、③資金運用と財務管理、④技術支援と研究開発、⑤情報サービス、⑥従業員の研修と管理、そして⑦法律、法規、規則に定めるその他の経営、管理、ならびにサービス活動、といったものである。

ここで重要なものは、②の「市場販売サービス」であるが、貿易権（輸入権と国内販売権）ともいわれている。商務部投資性会社の規定においては、販売面での経営範囲にかんする実際上の認可の可否が今ひとつ明確でないため、この「市場販売サービス」という販売認可の条項が外国企業にとっては魅力的である。また、もう1つの重要な輸出入経営権については、第12条に関連して後述するところである。

なお、こういった経営範囲の規定は、上記の経営、管理、ならびにサービス活動に従事することを許容することを意味するものであり、優遇政策とは別の事柄のように見られるが、地域本部は高度先進技術企業等の優遇政策を受けることもできる。すなわち、上海市に設立された研究開発機能を有する地域本部は、「規定に従い高度先進技術企業の優遇政策を受けることができる。すなわち、浦東新区において登記された地域本部は、規定に従い浦東新区の優遇政策を受けることができる」（同暫定規定第11条〈優遇政策〉）のである。その内

容であるが、地域本部がその従業員に重要技能の研修サービスを提供する場合、関連の規定に従い資金援助を受けることができる（同暫定規定第11条）のであり、同じ趣旨の優遇政策のことは、暫定規定実施細則3にも規定されている。

#### (5) 輸出入経営権の取得・税金還付、資金管理、出入国手続き

同暫定規定第12条、第13条、第14条では、経営範囲に関わる各種の便宜を図っているのので、これを説明しよう。すなわち、地域本部が上海市において国際調達センターおよび物流センターを設立することを奨励・支援する。国際調達センターおよび物流センターは、国の関連規定に従い、認可を受けて輸出入経営権を取得することができ、輸出貨物について税金還付政策を受けることができる（同暫定規定第12条）。この輸出入経営権の取得は重要な条項であり、これは国際調達センターおよび物流センターの設立が条件になっている。

また、投資管理を行う地域本部は、統一の内部資金管理体制を確立し、自己資金に対する統一管理を実施することができる。外貨資金の運用に関わる時は、関連の外貨管理規定に従わなければならない（同暫定規定第13条）。また、暫定規定実施細則4では、資金管理に関連して、上海市の商業銀行が積極的に多国籍企業の地域本部のために必要な決済、為替業務等の金融サービスを提供することを奨励すること、積極的に地域本部資金管理要求に適合する中間業務を探求して、当該業務に対する管理および制御を強化することなどを定めている。

さらに、業務上の必要により香港・マカオ・台湾地区または国外に出張する地域本部の中国籍の人員については、出国の便宜を与えるとしている。数次の一時的入国を必要とする地域本部の外国籍の人員は、1年から5年間の数次入国につき有効な毎回の滞在期間が1年末満の訪問ビザの手続を申請することができるなどと規定し（同暫定規定第14条）、便宜を図ろうとしている。このことは、暫定規定実施細則5においても、同様に出入国について、便宜を図る規定を定めている。

## 2 管理性会社の概念と形態

### (1) 投資性会社と管理性会社

ここで、投資性会社と管理性会社とくに管理性会社の概念規定をしておきたい。通常、投資性会社と管理会社というところを、それぞれに「性」を付しているのは、特定の法律で規定されていることを示すためである。通常、投資会社は、相当の資金を持っており、この資金を対象となる会社の株式等の証券に投資して配当や支配権を得る会社、さらには建物や土地の不動産に投資してそれから成果を得る会社をいう。他方管理会社は、この投資会社の投資資金の具体的な形態である証券や不動産を期間的に維持することを司る会社であると考えられている。

投資性会社と管理性会社は、これらの通常概念とは異なり、上記商務部の「外国投資家が投資により投資性会社を設立・運営することに関する規定」や上海市の「外国多国籍企業地域本部設立奨励暫定規定」に規定されている概念である。とくに、管理性会社は、後者の上海市の暫定規定に規定されているものであり、投資性会社と同じく地域本部設立の際の基盤となる会社形態を指している。

すなわち上記のとおり、地域本部は、「外国多国籍企業が上海市に設立し、投資または授権の方式により、1つの国以上の区域内の企業に対して管理およびサービスの職能を果たす唯一の本部機構」である。しかも、外国多国籍企業の地域本部を設立する場合、投資性会社を設立していない場合は、管理性会社の形態で登録資本金が200万米ドルを下回らない地域本部の設立を申請することができるのである（同暫定規定第5条）。

### (2) 管理性会社の形態により設立される地域本部

外国多国籍企業が管理会社の形態により上海に地域本部を設立する場合、どのような条件に合致しなければならないのであろうか。「上海市の外国多国籍企業地区本部設立奨励暫定規定」実施細則（上海市對外經濟貿易委員会弁公室

制定，2003年3月1日公布，同日施行）にその説明がある。この実施細則は，「上海市の外国多国籍企業地域本部設立奨励暫定規定」を円滑に実施するためのものであり，上記の優遇政策，資金管理，および出入国に関するもの以外は，投資性会社の形態により設立される地域本部と管理性会社の形態により設立される地域本部に関わる事項を規定している。

この実施細則の説明によると，1 認定および審査認可(2)「管理性会社の形態により設立される地域本部」では，「暫定規定」第5条に定めるすべての条件に合致または基本的に合致することのほか，市の対外経済貿易委員会に以下の資料を申告しなければならないとされている。「暫定規定」第5条の内容は，(2)「上海市に地域本部を設立するさいの条件」で述べたとおりである。そして，投資性会社を設立していない場合は，管理性会社の形態で登録資本金が200万米ドルを下回らない地域本部の設立を申請することができるのである。なお，市の対外経済貿易委員会に申告しなければならない資料は，外国投資家が署名した管理性会社設立に関する申請報告書，フイージビリティ・スタディ報告書および定款，外国投資家が署名した設立する地域本部の基本職能についての授權文書などを指している（実施細則1(2)）。

この暫定規定第5条によって認可された管理性会社形態の日系地域本部（リージョナルヘッドクォーター）の例は，マツダ（上海）企業管理諮詢(有)であり，マツダ(株)が中国で設立する初めての100%出資子会社である（第VI節「上海市認可の管理性会社形態による日系地域本部の実際」参照）。

### 3 商務部「多国籍企業地域本部の認定」に関わる条項（2004年3月施行）

#### (1) 改正規定第21条「多国籍企業地域本部の認定」

上海市の暫定規定の施行から2年後の2004年3月に，中国の商務部では「外国投資家が投資により投資性会社を設立・運営することに関する規定」（2003年6月10日公布，7月10日施行）の改正（2004年2月12日改正，2月13日公布，



3月14日施行)があり、この改正では、第21条で地域本部(地区总部)に関する条項が新たに追加された。これによると、条件に合致する投資性会社は、多国籍企業地域本部としての認定を申請し、かつ法に従い変更手続をとることができる。

(2) 地域本部としての認定を申請する投資性会社の条件

それでは、地域本部としての認定を申請する投資性会社は、どのような条件に合致しなければならないかという点、それは次のものである。

① 払込済登録資本が1億米ドルを下回らないこと、または払込済登録資本が5,000万米ドルを下回らず、申請前1年間の投資先企業の資産総額が30億人民元を下回らず、かつ利益総額が1億人民元を下回らないこと。

② 本規定第8条の規定に合致すること。ここで、第8条の規定とは、先に取り上げた登録資本の用途の規定である。すなわち、登録資本のうち少なくとも3,000万米ドルは、当該会社が投資して新たに設立する外商投資企業に対する出資とするか、親会社もしくは関連会社が投資して設立した外商投資企業に対する未払いの出資額にかかる出資もしくは増資部分にかかる出資とするか、研究開発センター等の機構を設立する投資に用いるか、または中国国内にある会社の株主の持分の買取りに用いなければならないという規定である。

③ 関連規定に基づき、すでに2つ以上の研究開発機構を設立していること(そのうち少なくとも1つが法人であること)。

このように3つの条件があり、1つは払込済登録資本の下限、2つは登録資本の用途、そして3つは研究開発機構の設立に関わる条件である。これらの条件が重要であり、例えば2つ以上の研究開発機構を設立でき次第、他の条件が整っているので、地域本部を申請したいという日本企業もある。

(3) 地域本部に認定された投資性会社が営むことのできる業務

このような条件に合致し地域本部に認定された投資性会社は、中国における経営活動の実際の需要に応じ、次の業務を営むことができるとされている。

① 本規定第10条、第14条に定める業務。ここで、第10条の業務とは基本的経営範囲に、そして第14条の業務とは拡大経営範囲に関わる業務である。

② 多国籍企業の製品を輸入し、かつ国内で販売すること。

③ 投資先企業、多国籍企業の製品のメンテナンスサービスを提供するために必要な原材料および補助材料ならびに部品、構成部品を輸入すること。

④ 国内外の企業のアウトソーシング・サービス請負業務を引き受けること。

⑤ 関連規定に基づき、物流配送サービスに従事すること。

⑥ 中国銀行業監督管理委員会の認可を経て、ファイナンスカンパニーを設立し、投資性会社および投資先企業のために関連財務サービスを提供させること。

⑦ 商務部の認可を経て、国外工事請負業務および国外投資に従事し、ファイナンスリース会社を設立し、かつ関連サービスを提供すること。

⑧ 認可を経たその他の業務。

ここでは、2号の「多国籍企業の製品を輸入し、かつ国内で販売すること」がとくに重要である。これらは、製品輸入権および国内販売権といわれるものである。前者については、多国籍企業の母国の親会社の製品だけでなく、親会社の各国の拠点の製品を輸入できると解釈されている。そして、後者の国内販売権の重要性は、指摘するまでもないが、前節の最後で述べたように、代理販売と買取販売をこえた自由な販売が可能になるものと考えられる。

さらに、3号では投資先企業と多国籍企業の製品のメンテナンスサービスを提供するために必要な原材料および補助材料ならびに部品、構成部品を輸入することができることとされ、販売のアフターサービスに要する材料と部品が輸入できるのである。

## 第IV節 対外貿易経済合作部・商務部認可の日系投資性会社の実際

### 1 日系投資性会社、管理性会社、および地域本部についての実態的展開

これまでの法的展開に対応して、これから以降、日系投資性会社、管理性会社、および地域本部についての実態について議論を進めていきたい。その議論を展開する順序と展開する節の番号は、次のとおりである。

- ① 対外貿易経済合作部・商務部認可の日系投資性会社の実際—第IV節—
- ② 上海市認可の投資性会社の形態により設立された日系地域本部の実際—第V節—
- ③ 上海市認可の管理性会社の形態により設立された日系地域本部の実際—第VI節—
- ④ 商務部認可の投資性会社として設立された日系地域本部の実際—第VII節—

### 2 日系地域統括会社（統括機能）と投資性会社（投資機能）

- (1) 地域統括会社の統括機能（狭義の地域統括会社）と投資機能（投資性会社）

本節で扱う最初のテーマは、中国対外貿易経済合作部および商務部によって認可された日系投資性会社の実際についてである。このテーマの内容は、前出の拙稿「中国における日系地域統括会社の意義、機能、および組織」で、一部既に展開したところである。

この論稿では、実態に即して、商社関係の統括（投資性）会社9社と製造業他の場合の日系統括会社37社について、その機能を取り上げた。この際、統括会社における統括機能（ガバナンス機能）と投資機能（インベストメント機能）とを分離して、問題を設定することが必要であることを指摘した。統括機能は、統括者は単一であるべきであるということで、北京ないし上海の統括者以外に

は存在していない。ただ、居場所としての投資性会社（投資機能）ないし貿易会社・事務所は複数存在してかまわないということであり、そのために統括者の北京から上海への移管が可能になるのである。

## (2) 地域統括会社の統括機能（ガバナンス機能，狭義の地域統括会社）

地域統括会社の統括機能については、その上部組織、その内部組織、そしてその機能強化の組織形成という3段階で分析できる。「地域統括会社の統括機能の分析(1) —その上部組織—」については、日本本社での中国国・地域統括機能の管掌権限について、次のような3つのタイプを示すことができる。①第一のタイプは、国・地域統括機能の管掌権限が、本社部門を含む職能部門の管掌役員によって保持されている。②第二のタイプは、国・地域統括機能の管掌権限が、本社部門を含む職能部門とは別個に、製品・ドメインの企業グループと同じ範疇の権限として、位置づけられる。そして、③第三のタイプは、国・地域統括機能の管掌権限が、トップマネジメントの組織上明確な位置づけはないが、中国事業の戦略機能を社長直属の戦略部門として位置づけるものである。

「地域統括会社の統括機能の分析(2) —その内部組織—」では、中国統括会社の統括の意味を、中国事業に関わる経営目的を達成するように基本方針を決定する権限、そしてこの基本方針を執行する執行責任者を選任・監督・評価する権限と理解した。これは、ガバナンスの定義である。もう少し具体的にいうと、統括機能は、日本国内の「中国担当役員」あるいは「中国事業本部」において企画・運営している中国事業の一部を新統括会社に移管した業務で裁量権のあるものをいう。これに対して、投資機能は、中国商務部あるいは上海市が外国企業に認可する経営範囲に関わる自社の業務をいう（第VI節「上海市認可の管理性会社形態による日系地域本部の実際」、5 「統括会社としてのマツダ（上海）企業管理諮詢(有)」、6 「管理性会社の地域本部としてのマツダ（上海）企業管理諮詢(有)を参照）。

中国事業統括権限の内容に関連して、中国戦略をスムーズに展開するために

中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

は、中国総代表の統括権限を強化することによって可能であると考えられるが、その方法として、①中国総代表の統括権限を日本本社で明確にし、また組織上レベルアップすること、②この統括権限を地域専門権限コンセプトとして定式化すること、③この権限を統括権限として明確化し、また具体的実態的な力関係として弾力的に扱うこと、そして④この権限をドメイン権限と地域権限による二重チェック体制として確立すること、といった事項を提示できる。

日本企業本社が、中国事業の戦略を策定・実施し、また人事権を握っている中で、中国組織をマトリックス構造にする場合、現地の担当者は、本社・事業本部系列の長と投資性会社の長との両者の指示に従わないといけない。両者を比較すれば、出身事業本部の指示のほうが大きいので、どちらかという、事業本部の指示に従うことになる。ある国の場合、マトリックスは7対3の割合で事業本部の指示が大きかったという。例えば、アメリカでは、統括会社内での法務組織が確りしていて現地法人の力が大きい、中国では、他の国に比べ法務・法律組織よりもトップ（事業本部）の役割が大きいという意見がある。

そして、「地域統括会社の統括機能の分析(3) —その機能強化の組織形成—」については、中国における地域別統括権限（横のライン）を強化する各社の改革を取り上げた。まず、国・地域別統括権限を明確にし、これを強化する伊藤忠商事の改革は、地域主導マトリックス型とも呼ぶべきものである。中国総代表の組織については、株式保有でなく、権限の明確化・規定化によって、中国という地域の立場でマトリックス組織を強化しようとしている。

次は、地域販売統括機能・投資機能個別組織型とも呼ぶべき富士通事業構造の再構築は、従来の統括機構の個別的行動では動きに無駄があることから、全体的に製造をサポートできる営業にするために、また顧客に対して対外的に絞られた一本の窓口にするために、統合が行われた。いわば、縦のラインに横串を刺したのであり、①北京、②西安、③南京、④福建の富士通信設備等を統合して、富士通（中国）情報システムを設置したのである。他方、投資機能をもつ富

士通（中国）（所在地：上海）は併せてこれを存続させている。

そして、持株会社としての地域統括会社を特色としている松下電器のマトリックス経営は、各地域の地域統括会社が持株会社となり、当該地域内のグループ会社へ直接出資し、その回収管理を徹底する責任を負うことが特徴的である。また、改革後は、地域によってはドメインの業務内容が分散的であったものを一箇所に統合する動きが見られ、これらはマトリックス経営のひとつの展開・強化と見ることができる。

さらに、松下電工の統括会社の改革は、地域統括会社と本社の6つの社内分社との間に出資と配当の流れができ、また統括会社の中には4つの事業が事業集団を新設して、開発と販売の機能などを一本化する。この新しい体制の効果は、中国事業の統括子会社に社内会社が出資し、中国での「収益状況への分社の責任」を明確にする仕組みを導入したことである。この場合、中国事業の立場を中国市場と理解すれば、①事業集団が中国で開発と販売の機能などを一本化するという中国完結型である点で、また②分社といっても異業種に近い異なる市場をもつ分社がそれぞれ市場に対応した市場を見極めようとする点で、中国という地域の立場と視点を確保している。

### (3) 地域統括会社の投資機能（インベストメント機能、投資性会社）

他方、地域統括会社の投資機能を見ると、これは投資性会社の業務内容や経営範囲といわれるものである。21世紀中国総研編『中国進出企業一覧 2003～2004年版』（蒼蒼社、2003年）によって、これら投資性会社の業務内容を見ると次のようになっている。中国国内での新規投資支援、産業への投資促進、既存事業の管理・有望新事業の発掘、現地会社の製造販売、サービスなどの支援、各投資先に相互に関連する事業の調整、人材育成など多様である<sup>15)</sup>。これらは、すでに述べたように、中国商務部の「外国投資家が投資により投資性会社を設立・運営することに関する規定」に盛り込まれている、営むことのできる業務（経営範囲）に相当している。

中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

また時代にあわせた事業内容の変更も見られる。例えば富士通（中国）(有)は、前年の事業内容は、現地子会社への投資業務となっていたが、今年度は「電子、通信領域の投資、投資先企業への業務支援、研究開発センターの設置、投資のコンサルティングサービス」である（2000年に新規記載が見られる）。

また、上記一覧の2003年版で新しくなっているが、かつての松下電器（中国）(有)の「現地法人の事業活動支援とグループ企業の新規投資の後押し」から、「製造事業場への支援活動、および中国科学技術向上支援」となり、中国科学技術向上支援が目立っている。また日立（中国）(有)では、「投資、傘下合併会社の製造・販売・マーケティング・サービスに対する支援業務」と、マーケティングやサービス活動が強調されている。この点は、豊田汽車（中国）投資(有)についても同様であり、「出資先製造会社に対する、宣伝・販促・広報などのマーケティング支援」が目立つところであり、さらに「販売拠点・サービス拠点の従業員に対する教育訓練」と、教育訓練に力点が置かれている。

次いで、三得利（中国）投資(有)（サントリー）では、前の版に見られていた外貨バランスが除かれており、その重要性がなくなっていることを示している。そして、威可楷（中国）投資(有)（YKK）では、最近の物流業務、ブランド管理などが強調されていることが、興味深い。すなわち、「各事業の統括や持株機能に加え、資金調達、物流業務、ブランド管理、間接業務などを一元管理し、業務効率化を目指す。既存現地法人の株式譲渡を受ける予定」とされている<sup>16)</sup>。

### 3 投資性会社による各種販売形態の展開

#### (1) デンソーの統括会社と現地法人

これらの業務内容ないし経営範囲の中で注目されるのは、なんといっても販売関係業務である。この販売関係業務は、それぞれの申請会社の中国への進捗の段階（度合い）によって中国政府によって段階的に許容されるものである。

そのため、申請会社は当該会社の進捗度に応じて、どのような販売許可を中国政府から許可されるかについて、綿密に計画を練っておくことが必要となっている。このような販売業務の許可申請をそれぞれの段階に応じて計画している会社のひとつに(株)デンソーがある。

デンソーは、同社全額出資による①中国事業統括会社（投資性会社）「電装（中国）投資有」（従業員数76人、資本金3,000万ドル、住所：北京市朝陽区）を2003年北京に設立したことを発表した。新会社は中国事業を一元的に管理する統括会社として、営業機能を集約・強化し、拡販を実現する体制を確立する。3年後には経理・情報システム・物流等管理機能も集約し、効率的な事業運営を構築していく計画である。日系および欧米系自動車メーカーが中国で事業拡大を行って行く中で、同社も現地での販売・供給体制を強化することで対応していく<sup>17)</sup>。資本金は、現在1億2,000万米ドルになっているが、現状ではまだ地域本部を申請していない。

統括会社の設立後は、在中の現地法人、カーエアコンや電装品等を生産する中国拠点を8社持っていた。すなわち、②二輪車用部品の製造・販売を行う重慶電装有（——，——，重慶市経済技術開発区）、③自動車用小型モーターの製造・販売をする天津阿斯莫汽車微電機有（従業員数654（日本からの派遣者数2）人、6,884万元、天津市北辰区）がある。後者の自動車用小型モーターというのは、ワイパー・ウォッシュシステム、A/C用プリントモーター、電動ファンモーター、パワーウインドモーターを意味し、これらを年産約50万台製造・販売している。

また、④スタータ、オルタネータの製造・販売をする天津電装汽車電機有（515（3）人、1億3,800万元、天津市東麗経済技術開発区）、⑤カーエアコンの製造・販売をする天津電装空調有（160（6）人、1,508.8万ドル、天津市西青区）、⑥自動車用電子部品（主にカーエアコン用電子部品）の製造・販売をしている天津電装電子有（44（4）人、21.9億円、天津市経済技術開発区）、



中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

⑦ディーゼル車用燃料噴射ポンプの製造をする上海電装燃油噴射(有) (970人, 1,360万ドル, 上海市浦東新区), ⑧カーエアコンの製造・販売をする煙台首鋼電装(有) (206 (8) 人, 40.5億円, 山東省煙台市), ⑨カーエアコン, バスクーラ, ラジエーター製造をしている広州電装(有) (150人, ——, 広東省広州市) がある<sup>18)</sup>。さらに, 中国でのデンソーの拠点がどんどん増加しており, 現在は統括会社を含めて19社を数えることができる。これらの会社に対するデンソーの出資按分は, 2003年度内を目処に順次統括会社へ移していくことになっている。

## (2) 投資性会社による各種販売形態の展開

デンソーは, 先に第Ⅱ節「投資性会社に関する規定とその問題点」の5「代理販売, 買取販売, および日本親会社製品の輸入」において触れたように, 投資性会社の認可を得たことにより, 当初, 代理販売を許容されていた。

そして, デンソーでは, 3,000万ドルの登録資本が定款の規定に基づいて期日どおりに払い込まれ, またこれを使い切るなど先に言及した優等生とされる資格が得られたので, 申請をして拡大経営範囲としての買取販売を営むことができるようになった。生産者から買取りを行うことができるので, 投資性会社が顧客と直接販売契約することができる。

次の段階として, デンソーは, 親会社製品の輸入権 (日本国内本社から製品の輸入をする権利) の取得を試みる。地域本部の資格を取得しなくても, 認可さえ取れば, 現在の規程では日本の親会社 (本社) の製品は輸入ができる状態になる。ただし, 親会社の製品以外の関連会社の製品, 例えばアメリカ, ヨーロッパ, シンガポール, タイ, インドネシアに持っている拠点から買いたいということになると, それは地域本部の資格を取得しないと不可能である。

## 4 投資性会社における地域本部の資格取得に向けて

親会社の製品以外の関連会社の製品を親会社以外の各国の拠点から, 購入し

また輸入するとなると、それは地域本部の資格を取得しないと不可能である。これは、国際ロジスティクスないし国際価値連鎖の戦略を可能にする条件でもあるので、日系各社は、この国際戦略の条件を得るために地域本部の設立に向けて努力するのである。

投資性会社の場合資本金が3,000万米ドルを超える日系統括会社が少なくなき、登録資本の額が1億米ドル以上である「地域本部」として認定される準備を進めているケースがありうる。2003年10月の段階で、3,000万米ドルを超えている会社が少なくなき、その名前と資本金額を次に掲げてみよう。それは、富士膠片（中国）投資(有)ーフジ写真フィルムー1億2,170万ドル、日電（中国）(有)8,328万ドル、愛普生（中国）公司ーセイコーエプソンー6,580万ドル、日立（中国）(有)6,540万ドル、東陶機器（中国）(有)5,385万ドル、佳能（中国）(有)ーキャノンー5,355万ドル、雅馬哈楽器音響（中国）投資(有)ーヤマハー4,759万ドル（3億8,072万元）、富士施楽（中国）(有)ー富士ゼロックスー3,900万ドル、アル派電子（中国）(有)ーアルパインー3,800万ドル、素尼（中国）(有)ーソニーー3,700万ドル、松下電工（中国）(有)3,509万ドル、五十鈴（中国）投資(有)3,500万ドル、小松（中国）投資(有)3,457万ドル、富士通（中国）(有)3,317万ドル、理光（中国）投資(有)3,270万ドル、阿爾卑斯（中国）(有)ーアルプス電気ー3,060万ドルである。

資本金3,000万ドル以上の会社が、2003年10月現在このように16社あるが、順次資本金を蓄積して投資資金に余裕を持たせているだけの意味ではないであろう。それは、上海市および商務部で地域本部の規定により認定されることにより、親会社製品の中国への輸入および国内での販売、親会社および投資先企業製品のアフターサービスに要する補修部品の輸入ができるようになるための準備をしていると考えられる（その後、地域本部の資格を実際に得た会社については、次に述べるとおりである）。

## 第V節 上海市認可の投資性会社形態による日系地域本部の実際

### 1 上海市認可の投資性会社形態による日系地域本部の実際

上海市は2002年7月に「上海市の外国多国籍会社の地域本部設立を奨励する暫定規定」(2002年6月上海市政府常務会通過)を公布執行し、地域本部と称する投資性会社の設立を奨励している。これは、2年後に中央政府が認可する投資性会社の形態の地域本部と較べて、外国投資者の要件、登録資本金の規模、投資先会社の要件等が大幅に緩く、また各種の優遇措置も適用されている。

上海市對外經濟貿易委員会(外国投資工作委員会)のホームページには、上海市外国公司地域本部(地区总部)決定53社の名簿(2003年12月24日)が掲載されている。その中で、日系地区本部投資性会社は、次のように14社が見られる。①三得利(中国)投資(有) (サントリー)、②三菱商事(中国)投資(有)、③富士膠片(中国)投資(有) (フジ写真フィルム)、④丸紅(中国)投資(有)、⑤東麗(中国)投資(有) (東レ)、⑥先鋒電子(中国)投資(有) (パイオニア)、⑦小松(中国)投資(有) (小松製作所)、⑧理光(中国)投資(有) (リコー)、⑨威可楷(中国)投資(有) (YKK)、⑩重機(中国)投資(有) (JUKI)、⑪迪愛生投資(有) (大日本インキ化学工業)、⑫日清食品(中国)投資(有)、⑬日清奧利友(中国)投資(有) (日清オイリオ)、⑭伊奈(中国)投資(有) (INAX)である<sup>19)</sup>。その後、資生堂(中国)投資(有)も資格を得たことを確認している。

既述したように、上海市に地域本部を設立する場合には、一定の条件に合致しなければならない(同暫定規定第5条)が、他方上海市に地域本部が設立された場合は、下記の経営、管理、ならびにサービス活動に従事することができる(同暫定規定第6条)。①投資経営戦略の決定、②市場販売サービス、③資金運用と財務管理、④技術支援と研究開発、⑤情報サービス、⑥従業員の研修と管理、そして⑦法律、法規、規則に定めるその他の経営、管理、ならびにサー

ビス活動、といったものである。

本節では、これらの上海市認可の投資性会社形態による日系地域本部の一部についてその業務内容などの実際を取り上げることになっているが、その前にこれら上海市の日系地域本部の全体像について、簡単に触れることにしたい。

## 2 日系地域本部の全体像

上海市認可の投資性会社形態による日系地域本部の全体像は、次の書物に良く描かれている。それは、蒼蒼社編集部編『上海経済圏情報』（財横浜産業振興公社編集協力、蒼蒼社、2003年11月）<sup>20)</sup>という本である。その第IV部「上海経済圏の日系外資企業」の第2章「上海に地域統括本部を置くグローバル企業」の中に、中国地域本部の全体像が描かれている。

すなわち、中国では外資企業の持株会社（投資性会社）は、近年製品の系統的集約化販売、試供品の輸入販売などもできるなど、さらに経営範囲を広げようとしている。広大な中国マーケットに複数企業を配置して、生産・販売・研究開発・金融投資など複合的ビジネスを展開する大企業にとっては必須の中国本部（本社）である。中国では2002年末までにグローバル企業224社が投資性会社を設立しているが、その大半は北京にある。そこで、北京に対抗して上海市は2002年7月に「外国グローバル企業の地域本部設立を奨励する暫定規定」を公布し、投資性会社を上海に呼び込む優遇策をとり始めた<sup>21)</sup>。

同書によると、上海市は、外国投資者の要件、登録資本金の規模、投資先会社の要件等を大幅に緩和して、①貿易権、②国際調達センターおよび物流センターの設立、③傘下企業間での資金融通、④従業員訓練への財政支援などの優遇政策を適用している。上海に地域本部を置く企業は、製品や原材料の貿易権が与えられるばかりか、アジア太平洋地域の統括本部を上海に設けたり、中国本部だったものをアジア太平洋地域の統括本部に昇格させたりすることもできる。暫定規定を打ち出して以後1年で上海市が公式に地域本部として「認定」

中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

した企業は総計41社である。上海市政府はこれらの企業に対して4次にわたって、「駐上海グローバル公司地区総部証書」を授与する儀式を開催しており、「認定」企業は上海の超エリート企業だといっている。41社の構成は、米国内企業12社、日本10社、台湾4社、フランス3社、スイス2社、ドイツ2社、その他は1社ずつといったところであると記されている<sup>22)</sup>。

さらに同書によると、日本企業では、上海に投資性公司を設置している企業は2003年9月現在87社あり、これら以外の会社もおいおいグローバル公司地区総部の仲間入りをするものと予想される。そして、上海の欧米グローバル企業のトレンドとして、顕著な2つのトレンドは、第1は上海の優秀・豊富な人材によるR&D（研究開発）機構の設置であり、第2は現地買付け拠点の設置であるという<sup>23)</sup>。

### 3 富士写真フィルム（中国）投資(有)

#### (1) 富士写真フィルムの中国現地法人

上海市認可の投資性会社形態による日系地域本部の全体像は、以上のとおりである。ここで、その実態を、富士写真フィルム（中国）投資(有)と威可楷（中国）投資(有)（YKK）の事例に従って説明していきたい。

まず前者であるが、富士写真フィルムの中国現地法人は、次の5社である。まず、統括会社の①富士写真フィルム（膠片）（中国）投資(有)（従業員——、資本金1億2,170万ドル、住所：上海市浦東新区）がある。これは、持株会社であり、中国内子会社への投資、中国におけるビジネスの統括、投資先企業製造製品の販売などを行う。ついで、②インスタントカメラ・インスタントフィルム・APSカメラなどの開発・製造・販売・アフターサービスを行う蘇州富士写真フィルム映像機器(有)（——、5,400万ドル、江蘇省蘇州市）、③デジタルカメラ・電子部品の開発・製造・販売・アフターサービスを行う蘇州富士写真フィルム映像機器部品(有)（——、3,300万ドル、江蘇省蘇州市）、④オフセット

印刷用 PS 版と処理薬品の開発・製造・販売・アフターサービスを行う富士星光衛（――，2,500万ドル，河北省三河市），⑤デジタルカメラその他イメージング機器の開発・製造・販売・アフターサービスを行う蘇州富士数碼図像設備製造衛（――，300万ドル，江蘇省蘇州市）である<sup>24)</sup>。

## (2) 富士写真フィルム（中国）投資衛の地域本部としての認定

この中の統括会社，富士写真フィルム（中国）投資衛は，上海市より「中国地域本部」の認定を受けたと，平成14年10月，親会社の富士写真フィルム(株)より発表があった。この発表によると，この「中国地域本部」は，「上海市における多国籍企業の地域本部設立奨励暫定施行規定」に基づくもので，9月30日の認定証書授与式で同社を含む8社（日系3社，欧米系5社）が，初認定企業として上海市の陳良宇市長から直接認定証書を授与された。

認定の主な条件は，上記のとおりであるが，地域本部に対しては，①貿易権，②国際調達センターおよび物流センターの設立，③傘下企業間での資金融通，④従業員訓練への財政支援などの優遇政策が適用される見通しであるとしている<sup>25)</sup>。

ここで，同社の資本金は，1億2,170万米ドルであったものが，現在1億8,139.7万米ドルになっている。また，①の貿易権の内容であるが，これは，日本国あるいは海外で作られたものを中国へ輸入し，これを販売する権利であり，輸入権と販売権の両方を意味している（電話で確認済み）。

この地域本部の認定を受けた理由を，富士写真フィルムは次のように述べている。まず富士写真フィルムは，発展を続ける中国市場において新規事業への投資を更に積極的に推進し，生産・販売・研究開発の現地化を進め，最新技術を活かした高品質製品を中国のユーザーに提供していくために，2001年4月に富士写真フィルム（中国）投資衛を設立した。そして，富士フィルムと富士写真フィルム（中国）投資衛は，今回の地域本部認定を機に中国において更なる事業展開を進めていく<sup>26)</sup>，というものである。

### (3) 同社地域本部の取得の理由と市場環境

富士写真フィルム（中国）投資有が地域本部の認定を受けるようになったのは、それを必要とする中国市場環境があるからである。富士フィルムの中期経営計画 VISION75によると、成長が見込まれる中国市場での中国ビジネスの拡大は、①デジタルカメラ、②複写機／プリンター、③医療画像、④印刷システム／光学電子部品等、デジタルイメージング分野でのトータルソリューションの提供により、「FUJIFILM」のトップブランド化を図ることである。そして、販売体制はもちろん、生産拠点の整備・拡大で、中国における事業展開をさらに加速していくとしている<sup>27)</sup>。そのために、富士写真フィルム（中国）投資有が地域本部の認定を受ける必要があったといえる。

それというのも、蒼蒼社編集部編『上海経済圏情報』によると、富士写真フィルムを取り巻くフィルムの中国市場が、次のように厳しいものである。

① 富士写真フィルムとコダックのフィルム市場のシェアは、中国市場ではコダックが圧倒的で60%のシェアを占めている（中国中央テレビ）。これは、コダックが廈門のフィルムメーカーを買収し、DPE店を急拡大させ中国全土に7,000余店の販売網を築いた結果である。

② 富士写真フィルムの中国での主要生産拠点は、江蘇省蘇州新区に集中している。インスタント写真フィルムの製造、インスタントカメラなどの生産、デジタルカメラ・イメージング機器の製造等が行われており、製品のFinePixメガ・ピクセル・デジタルカメラなどは中国の代理3商社によって全土に販売されている。

③ これらの生産拠点を統括しているのが上海の富士写真フィルム（中国）投資有である。統括拠点は、新規事業へ投資し、生産・販売・研究開発の現地化を推し進め、高品質製品を中国のユーザーに提供する態勢を整えている。

④ 富士写真フィルムにとって、コダックから中国市場で失地回復する足がかりのひとつは、デジタルカメラの普及ではないであろうか。第1には、コダッ

クは AP カメラもデジタルも技術的蓄積はなく、上海のメーカーと組んだり、オリンパス光学に技術援助を仰いだりしている。第 2 には、デジタルカメラによってフィルム市場の縮小は不可避であり、塩銀写真技術とデジタル技術の融合巧みな富士が巻き返しを図るチャンスが早晚訪れるに違いない<sup>28)</sup>。

この『上海経済圏情報』によると、富士写真フィルムを取り巻くフィルムの中国市場は、厳しいがチャンスも与えている。上記のように、富士写真フィルム（中国）投資(有)により、富士写真フィルムが、中国市場において新規事業への投資を更に積極的に推進し、生産・販売・研究開発の現地化を進め、最新技術を活かした高品質製品を中国のユーザーに提供していくことが可能になる。そして、富士フィルムと富士写真フィルム（中国）投資(有)は、今回の地域本部認定を機に中国において更なる事業展開を進めていく体制を整えたといっている。

#### 4 威可楷（中国）投資(有)（YKK）

##### (1) YKK(株)の在中現地法人

次に、威可楷（中国）投資(有)（YKK）についてであるが、YKK(株)の在中現地法人には、13社がある。まず、①統括会社の威可楷（中国）投資(有)（従業員10人、資本金3,000万ドル、住所：上海市浦東新区）である。これは、各事業の統括や持株機能に加え、資金調達・物流業務・ブランド管理・間接業務などを一元管理し、業務効率化を図る。既に、既存の現地法人の株式譲渡を各50%受けている。

他の12社を分類すると、ファスニング事業、建材事業、および工作事業に分けられる。

ファスニング事業では、②低価格品を量産するファスナー製造事業の大連吉田精密拉鍵(有)（――、4,000万ドル、遼寧省大連市）、③ファスナーなどの製造・販売をする大連吉田服装輔料(有)（120（3）人、2,000万ドル、遼寧省大連市）、④ファスナーなどの製造・販売をする大連吉田拉鍵(有)（323（7）人、2,000万



中国における日系投資性会社，管理性会社，および地域本部

ドル，遼寧省大連市)，⑤スナップ・ボタンの生産・加工をする上海鈕美仕鈕扣(有) (—，30万ドル，上海市閔行区)，⑥ファスナーなどの製造・販売をする上海吉田拉鍵(有) (515 (11) 人，4,200万ドル，上海市浦東新区)，⑦国際貿易業務全般 (ファスナー，ファスナー部品) を担当する上海 YKK 国際貿易(有) (45 (3) 人，100万ドル，上海市浦東新区)，⑧ファスナーなどの製造・販売をする吉田拉鍵 (深圳) (有) (520 (17) 人，5,000万ドル，広東省深圳市)，⑨ジッパーの製造販売・樹脂ノーションの販売・面ファスナーの販売・テープウェビングの販売・貸しビルの YKK 香港(有) (—，—，Kowloon，HONGKONG) がある。

次いで建材事業では，⑩YKK アーキプロダクツと住宅向け樹脂サッシの製造・販売を行う大連吉田建材(有) (480人，2,500万ドル，遼寧省大連市)，⑪中国国内外への部品供給基地・アルミ建材と樹脂サッシの中国国内への供給を行う吉田建材 (蘇州) (有) (10人，8,000万ドル，江蘇省蘇州市)，⑫アルミ建材製造の吉田建材 (深圳) (有) (—人，2,900万ドル，Shenzhen，Guangdong) がある。

そして，最後の工作機械事業では，⑬ファスニング事業と建材事業の製造機械・金型等の製造・製造ラインの総合エンジニアリングを行う蘇州吉田精密模具機械(有) (70人，400万ドル，江蘇省蘇州市) がある<sup>29)</sup>。

## (2) YKK(株)の在中現地法人についての説明

YKK(株)の中国事業については，蒼蒼社編集部編『上海経済圏情報』による次のような説明があるので，これを引用することにしたい。

① 吉田工業の主力のファスナー事業は，世界全域59ヵ国に展開しており，72関連会社，68工場，海外の従業員は1万5,000人にのぼり，その海外生産の比率は75%に達している。

② 中国進出の理由として，原材料や賃金の安さのほかに，新興メーカー対策という特殊理由がある。中国市場では高付加価値製品の需要は小さいが，低

品質・安価な製品を牽制してニセモノ対策をする必要性に迫られた（財務省研究会、2002年1月30日第3回報告）。

③ YKKの第二の柱建材事業は、中国では大連、蘇州、広州に3拠点を構えている。最大の大連工場は、ファスニング3工場と並んで大連経済技術開発区内に立地しており、樹脂サッシばかりか、窓枠、滑車、ガラス、鍵、ゴムなどを自前で製造している（2000年設立）。樹脂サッシは断熱性・気密性に優れた高性能・高品質の建材で、中国の需要は日本の20倍と見込まれている。

④ 以上の中国における11社、出資額3億ドル以上（認可ベース）の事業を統括しているのが上海のYKK（中国）投資有である。同社は統括事業に加え、資金調達、物流業務、ブランド管理、間接業務などの一元管理、業務効率化の任務を負っている<sup>30)</sup>。

この『上海経済圏情報』による説明は、われわれが掲げたYKK現地法人の動きをを良く説明している。とくに、統括会社のYKK（中国）投資有は意欲的であり、現地法人の統括の仕組みを徐々に整えている。

(3) YKK（威可楷）（中国）投資有の事業統括会社と地域本部—事業統括機能と地域本部機能の識別—

YKK（威可楷）（中国）投資有は、事業統括会社として2002年12月設立され、次いで2003年12月に上海市地域本部の資格を付与された。YKKグループのニュースリリース（2003年1月8日）では、YKKが、まず中国上海市に2002年事業統括会社を設立した旨を発表している。これは、中国の既存の現地法人10社（当時）を統括する本社全額出資の会社である。各事業の統括や持株機能に加え、資金調達、物流業務、ブランド管理、間接業務などを一元管理し業務効率化を目指していく。この統括会社の設立による中国グループ会社の連携強化により、2005年度には連結売上高（香港含む）5億米ドルを目指すのである。

さらに、今後中国において、グループ会社間の相乗効果を発揮させて、更なる経営強化を図っていくためには、現地法人を統括し、資金調達や間接業務等

中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

を一元管理するとともに、中国での投資判断など戦略立案機能を集約させることによって、意思決定を迅速にする必要があると判断し、事業統括会社を設立することにしたと述べている。なお新会社は今後、既存の現地法人10社の株式譲渡を受ける予定である（既に50%を譲渡された）<sup>31)</sup>。

ここで注目すべきことは、統括会社設立の理由として掲げた「中国での投資判断など戦略立案機能を集約させることによって、意思決定を迅速にする必要があると判断し、…」という戦略立案機能の集約という統括業務についてである。この戦略立案機能の集約という統括業務は、本社からの独立性・自立性を意味し、一步進んだ統括形態であると理解している。これは、各現地法人の株式の50%を保有し、さらに100%までも保有するという状況さらには本社副会長が統括会社の董事長を兼任するという力の入れ方に支えられている。しかも、この業務は、統括会社設立に伴う統括業務であり、これから取り上げる地域本部機能の確立に先立って制度化されているということが重要である。

#### (4) YKK（中国）投資(有)の地域本部

投資性会社としてのYKK（中国）投資(有)は、2003年12月に上海市地域本部の資格を付与された。これにより、輸入権と国内販売権を取得することができた。とくに、YKKの在中現地法人、とくに建材の会社については、大連吉田建材(有)、吉田建材（蘇州）、吉田建材（深圳）(有)が製造する製品の組み合わせの販売が必要とされ、この認可が求められていた。

もう1つ、方向として重要なことは、販売許可は中央の投資性会社が取得すれば十分なのか、あるいは各現地法人が製造機能に加えて販売機能を備えて自己完結型にするためにそれぞれの法人が販売権を取得すべきなのであろうか。YKKは、後者の方向を目指して、各現地法人の強化を図っていくものと考えられる。

## 第VI節 上海市認可の管理性会社形態による日系地域本部の実際

### 1 上海市認可の管理性会社形態による日系地域本部の実際

第III節「地域本部および管理性会社に関する規定とその内容」の2「管理性会社の概念、形態」において述べたように、管理性会社は、上海市の暫定規定に定められているものであり、投資性会社と同じく地域本部設立の際の基盤となる会社形態を指している。すなわち、外国多国籍企業の地域本部を設立する場合、投資性会社を設立していない場合は、管理性会社の形態で登録資本金が200万米ドルを下回らない地域本部の設立を申請することができるのである（同暫定規定第5条）。

同じく、「管理性会社の形態により設立される地域本部」は、「暫定規定」第5条に定めるすべての条件に合致しなければならないし、また「暫定規定」第6条に規定されているように、上海市に地域本部が設立された場合は、下記の経営、管理、ならびにサービス活動に従事することができる。①投資経営戦略の決定、②市場販売サービス、③資金運用と財務管理、④技術支援と研究開発、⑤情報サービス、⑥従業員の研修と管理、そして⑦法律、法規、規則に定めるその他の経営、管理、ならびにサービス活動である。

### 2 管理性会社形態の日系地域本部の例—マツダ（上海）企業管理諮詢(有)—

この暫定規定第5条によって認可された、管理性会社形態の日系地域本部は、マツダ（上海）企業管理諮詢(有)である。これは、マツダ(株)が中国で設立する初めての100%出資子会社である。同社の資本金は750万米ドルであるが、2005年夏技術支援センターを上海市内に設立する時点で増資を予定している。上海、北京、天津などでは、多国籍企業の「地域本部」を誘致する政策を進めており、この管理性会社はその会社形態として上海市が認めるもののひとつである。

ここで注意したいことは、マツダ（上海）企業管理諮詢(有)の場合、統括会社の設立と管理性会社形態による地域本部の許可が同時に行われていることである。同時であるために、両者の事項が混じってとりあげられるので、統括会社の事項と地域本部の事項を識別して読み取る必要がある。この二つのことが同時に行われた事実は、「NEWS FROM MAZDA」（第1809号，2005年3月7日）に明解に記されている<sup>32)</sup>。

(1) 中国におけるマツダの委託生産から合弁生産への転換

マツダ関連の中国における生産会社は、次のとおりである。①バン型商用車両の組立を行っている海南馬自達汽車(有)（従業員780人，資本金2,900万ドル〔マツダ17.5%出資〕，住所：海南省海口市），②タクシー（200台）と貨物用トラックを生産している四川（中日）出租汽車(有)（432人，300万元〔マツダ20%出資〕，四川省成都市）である。また，委託加工の会社は，一汽轎車股份(有)（吉林省長春市）と一汽海南汽車(有)（海南省海口市）である<sup>33)</sup>。この委託生産は，日本のマツダが部品を輸出して，これらの会社に組立を依頼する形である。

これを見るとわかるように，マツダは，従来リスク低減策として直接出資を伴わない現地企業への委託生産・販売が中心だった。しかし，この委託事業では，現地での価格競争が激化する中，限界があると判断している<sup>34)</sup>。

(2) マツダによる販売統括会社（一汽マツダ汽車販売）の設立—マツダ(株)の経営環境と中期計画—

マツダ(株)の発表によると，同社は，2001年5月から本格的に中国市場に進出し，これまで，生産，販売ともに大きく成長してきた。2003年の中国での販売は前年比248%増となる80,075台，2004年は乗用車市場の競争が激化するなか前年比21%増となる97,132台であり，乗用車の全需を3年連続で大きく上回る成長を遂げた。

同じく同社の発表によると，マツダは中国でのビジネス拡大を目指し，2010年に30万台を生産・販売する体制の構築を中期目標として設定している。この

目標達成のため、生産体制の拡充策として長安フォードが南京に建設する車両工場への参画を表明（2005年1月7日）し、販売体制強化のため第一汽車集団との合併による販売統括会社（一汽マツダ自動車販売）の設立計画を発表（2005年1月17日）した。また、向こう2～3年で8車種を投入して商品のラインアップを強化する<sup>35)</sup>。

ここにも、注意して読む必要のある事項がある。第一汽車集団との合併による販売統括会社（一汽マツダ自動車販売）の設立は、マツダ（上海）企業管理諮詢(有)の設立とは、別の組織でありまた別の事柄である。ただ、両社の設立計画は、ほぼ同時に発表され実施されているのであり、また前者が後者の下部組織であるという意味で繋がりがあがる。つまり、統括会社のマツダ（上海）企業管理諮詢(有)は、販売統括会社の一汽マツダ自動車販売をその下の組織（傘下）として位置づけているのである。

### (3) 統括会社マツダ（上海）企業管理諮詢(有)の経営環境—マツダ(株)の中国戦略の中で—

ここで、統括会社としてのマツダ（上海）企業管理諮詢(有)の役割について述べると、この役割はマツダの中国戦略と中国戦略の中のその位置づけにかかわっている。すなわち、「日本経済新聞」によると、マツダ(株)が上海に統括会社を設立し、ブランド戦略や販路開拓を中国全土で展開する内容は、次のとおりである。

① マツダは中国・上海に中国事業の統括会社を設立し、業務基盤を強化する。すでに展開を進めている生産・販売の合併事業を統括し、中国全土でのブランド浸透や販路の拡大を進めるテコにする。高水準の成長を続ける中国自動車市場を「世界的な戦略拠点」と位置づけるのであり、2010年には国内と同等の30万台の販売をめざし、現地シェアも日本メーカーの上位を狙う。

② マツダの中国事業は現在、中型セダン「アテンザ」など3車種を販売している。04年の販売台数は2年前の4倍の約9万7千台と好調で、日本勢では

中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

ホンダやトヨタ自動車などに次ぐ規模となっている。

③ 新会社は生産・販売の両面を統括、2010年までに新車8車種を投入し30万台の販売を目指す。実現すれば昨年国内販売台数（約28万台）に並ぶ規模となる。

④ 中国市場を巡っては、トヨタやホンダなど大半の日本メーカーが今後の成長性を見込んで、直接出資による現地進出を果たしている。マツダは現地企業との合併事業では日本勢ではほぼ最後発であり、統括会社設立により巻き返しを急ぐ。

⑤ これまで国内の「中国事業本部」で企画・運営していた中国事業の一部を新会社に移管し、事業運営のスピードと効率を高める。現地社員の登用により、中国での顧客ニーズを迅速につかみ生産車両に反映させるほか、マツダ車のブランド浸透も図る。将来は中国専用車の開発も念頭に置く<sup>36)</sup>。

これらの統括会社に関わる戦略ないし計画は、マツダが、統括会社に期待する本社の姿である。ここでマツダは、これまで国内の「中国事業本部」で企画・運営していた中国事業の一部を新会社に移管し、事業運営のスピードと効率を高め、そして業務基盤を強化しようとしている。

#### (4) 統括会社と地域本部としてのマツダ（上海）企業管理諮詢(有)

マツダ（上海）企業管理諮詢(有)は、日本本社のマツダの「中国担当役員」あるいは「中国事業本部」で企画・運営していた中国事業の一部を移管されるものである。しかも、事業運営のスピードと効率を高め、また業務基盤を強化することが期待されている。

このような日本本社の期待の中で、統括会社のマツダ（上海）企業管理諮詢(有)は、設立と同時に地域本部の認可を得た。上海市が、管理性会社の地域本部として認可する経営範囲は、①投資経営戦略の決定、②市場販売サービス、③資金運用と財務管理、④技術支援と研究開発、⑤情報サービス、⑥従業員の研修と管理、そして⑦法律、法規、規則に定めるその他の経営、管理、ならびに

サービス活動，といったものである。

その中で，マツダ（上海）企業管理諮詢(有)は，各領域で進展するビジネスを，中国でのヘッドクォーターとして統括する役割を担う。その業務内容は，マツダ(株)の委託による中国関連会社に対する各種サービスの提供である。この内容を展開させると次のとおりである。①中国における販売統括会社および複数の生産拠点に対する支援活動，②市場クレームの分析を通じた商品対策の迅速な実施，およびマーケットリサーチを通じた顧客ニーズの将来商品への適切な反映，③マツダブランドの価値向上のための諸活動，④パートナーであるフォード／長安フォードおよび第一汽車集団ほか関係各社との連絡・調整である<sup>37)</sup>。

これらの業務内容は，新会社が置かれている状況によって設定されたものであるが，同社の役割をよく説明している。これ以外にも，業務内容の説明では，マツダの尾崎清取締役専務執行役員の次の言葉がある。「マツダは成長する中国市場での中期目標を達成するため，今後生産体制の拡充と販売体制強化を加速させていく。新会社はこれらの施策に対しマツダから全面的なサポートを行うために設立した。上海に会社を設立することで，南京，長春，海南などの現場に近いところで迅速な意思決定を行い，各領域の施策を効率的に進めて最大の成果につなげていく」<sup>38)</sup>と。ここには，マツダの施策と新会社のサポート体制，迅速な意思決定，効率性と最大成果といった役割が明確である。また，新会社のサポートとサービスの内容も記されている。すなわち，中国所在のマツダ(株)が出資する企業へ，経営戦略指導，情報提供，従業員教育・管理，技術サポート他の各種サービスが提供できるというのである<sup>39)</sup>。

最初の経営戦略指導は真新しいが，一つ一つ本社に伺いを立てるのでなく，迅速な意思決定ができることを意味するものと思われる。マツダ（上海）企業管理諮詢(有)は，輸入権と国内販売権の取得によって，販売統括会社および複数の生産拠点に対する支援活動を活発化させるものと考えられる。これまでは，マツダが部品を輸出して，中国の現地で組み立ててもらっていたものが，二年



中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

後には、合弁工場が完成する。現地メーカーとの合弁による生産工場で製品を生産し、その製品を中国で販売しなければならない。委託生産でなく、合弁生産となると、輸入権と国内販売権が効果を発揮するものと思われる。マツダ(株)がマツダ(上海)企業管理諮詢(有)に期待するところは、大きいといえる。

この新会社は、2005年1月にマツダの全額出資で現地に設立し、4月をメドに本格的に稼働させるが、従業員数は年内には70~80名程度(約100人というニュースもある)になる見込みであり、マツダ社員と現地採用がほぼ同数となるという<sup>40)</sup>。

## 第VII節 商務部認可の日系地域本部の実際

### 1 商務部地域本部認可の日系企業の実際<sup>41)</sup>

2004年3月に中国商務部では「外商投資の投資性公司設立に関する規定」(2003年6月10日公布, 7月10日施行)の改正(2004年2月12日改正, 2月13日公布, 3月14日施行)を行った。この改正では、第21条で地域本部に関する規定が新たに追加された。この第21条では、地域本部としての認定を申請する投資性会社は、払込済登録資本が1億米ドルを下回らないこと、関連規定に基づきすでに2つ以上の研究開発機構を設立していること等の、上海市の暫定規定よりも厳しい条件が課せられている。

この条件をクリアして地域本部に認定されれば、投資性会社は、中国における経営活動の実際の需要に応じ、次の業務を営むことができる。①基本的経営範囲および拡大経営範囲に関わる業務、②多国籍企業の製品を輸入し、かつ国内で販売すること、③投資先企業、多国籍企業の製品のメンテナンスサービスを提供するために必要な原材料および補助材料ならびに部品、構成部品を輸入すること等である。

この商務部規定第21条地域本部に関する規定によって、商務部より地域本部

の認定・資格を取得した日系の投資性会社は、日立（中国）（有）、愛普生（中国）（有）—セイコーエプソン—、欧姆龍（中国）（有）—オムロン—、伊藤忠（中国）集団（有）である。これらの会社は、早い時期に中国政府から投資性会社として認可され、高い評価を得ている会社である。以下、これらの会社の投資性会社としての経営範囲、現地法人との関係、日本本社の中国戦略、地域本部としての資格の認可と経営範囲といったことについて記述していきたい。それらの実態を、事例研究として把握することがわれわれの狙いである。

## 2 日立（中国）（有）の地域本部資格取得と業務内容

### (1) 日立製作所の在中現地法人

日立グループの中国進出は著しい。日立製作所20社、日立電線(株)11社、(株)日立ハイテクノロジーズ（旧日製産業）9社、日立金属(株)7社、日立化成工業(株)7社、日立工機(株)6社など、グループ会社27社から合計114社が中国に進出している<sup>42)</sup>。

また、日立製作所は、20の在中国企業を持っており、これらの企業は、独資と合弁、そして日立製作所の直接投資と中国地域統括会社の日立（中国）（有）による間接出資とが見られる。日立製作所の主要な拠点は、次のとおりである。

①統括会社の日立（中国）（有）（従業員数112（日本からの派遣社員28）人、資本金6,540万ドル、住所：北京市朝陽区）、②ルームエアコン製造の日立家用电器（蕪湖）（有）（781（6）人、2,100万ドル、安徽省蕪湖市）、③原子力機器・石化高圧容器重電関係の大連日立宝原機械設備（有）（378（7）人、2,900万ドル、遼寧省大連市）、④プロジェクション・テレビ他デジタルメディア製品の設計・製造・販売を行う日立（福建）数字媒体（有）（490（5）人、1億元、福建省福州市）、⑤エレベーター製造・販売・据付・保守の広州日立電梯（有）（1,572（9）人、6,488万ドル、広東省深圳市鶴崗区）、⑥エレベータ・エスカレータの上海永大機電工業（有）（641（0）人、1,500万ドル、上海市松江区）、⑦フラットパ

中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

ネル・ディスプレイの日立顕示器件（蘇州）(有)（1,212（17）人，3,100万ドル，江蘇省蘇州市），⑧半導体の日立半導体（蘇州）(有)（369（13）人，1,500万ドル，江蘇省蘇州市），⑨自動車用電装部品の長沙日立汽車電器(有)（183（3），625万ドル，湖南省長沙市），⑩カラー TV 用ブラウン管の深圳賽格日立彩色顕示器件(有)（2,969（1）人，8,400万ドル，広東省深圳市福田区），⑪カラーテレビ製造・販売の福建日立電視機(有)（1,503（2）人，7,260万ドル，福建省福州市）<sup>43)</sup>である。これらの中にあって，日立（中国）(有)は，投資性会社として，これらの主要な現地法人を支援し・統括するのである。

## (2) 日立（中国）(有)の地域本部資格取得と日立の経営戦略

ここで，日立製作所の日本本社の中 国戦略について，概観することにしたい。この戦略とその時間的経緯の中で，日立（中国）(有)の統括会社としての役割，地域本部取得による事業期待といったものに触れていくことになる。注記しているように，これらの記述は，「日本経済新聞」とNIKKEI NET によってい

る。

① 「日本経済新聞」（2004年9月22日）によると，日立製作所は中国の事業統括会社を拡充する。2004年内に3,300万ドルの増資に踏み切るとともに，香港にある現地法人の営業機能を移管して一本化する。来春までに製品の輸入販売権も取得する計画である。中国国内での市場開拓を急ぎ，年間6,000億円の売上高を目指している。

② 北京市に本社をおく統括会社，日立（中国）投資(有)をてこ入れする。同社の資本金は約6,700万ドルである。日立本体が全額を引き受けて，1億ドル規模に増資するとともに，社名を日立（中国）(有)に変更する。

③ 日立（中国）は中国で14社に出資している。増資で得た資金を活用し，新たに20社前後に出資する計画である。資本関係がある企業については製品の販売や資材の調達，労務管理，研究開発などを支援する。香港にある販売会社の約300人の営業要員と中国大陸にある5カ所の営業所も日立（中国）の傘下

に置き、営業機能を統合する。

④ 日立製作所は中国のエアコン用圧縮機（コンプレッサー）事業を再編する。現地の中堅メーカー上海森林電器に新たに出資したうえで、すでに出資している最大手の上海日立電器と年内に合併させる。合併新会社の生産規模を年1,000万台に引き上げ、最大手の地位を固める。供給過剰が予想される圧縮機市場でコスト競争力を強化する。

⑤ 上記日立（福建）数字媒体(有)では、中期経営計画を発表し、北京オリンピックやデジタル放送開始を見据えて、07年薄型デジタルテレビ売上高を04年の4.7倍67億元にする。また、液晶プロジェクターの生産能力を増強し、プラズマテレビの生産能力を05年9月に月1万台に引き上げる。

⑥ 日立グループは中国に114の企業を持ち、2003年度の売上高は4,800億円である。114社の大半は日本の本社が直接投資し管理してきた。しかし、中国での事業効率化・統括を拡充することで、グループ企業の運営をするとともに、現地の状況に合わせて新規投資の可否を素早く判断できるようにする。背景にあるのは中国市場での出遅れ感である。日立の中国での売上高は、連結売上高8兆6,000億円の約5%に過ぎず、同じ総合電機会社の東芝9%（約5,190億円）に比べ低いためである。

⑦ 中国では今後2008年の北京五輪に向けて、鉄道や電力、通信網など日立が得意とするインフラの整備が急ピッチで進む。2004年10月には庄山悦彦社長をはじめ、グループ首脳陣が中国を訪れて北京や上海で展示会を開き、日立の製品とブランドをアピールする予定である。中国での事業拡大に拍車をかける考えである。

⑧ さらに、中国当局に1億米ドル以上の資本金で「地域本部」の認定を申請する。認定されると、輸入権の取得により、親会社が海外で生産している製品を無制限に輸入販売できるようになる。中国で生産している製品と輸入品を組み合わせるなど、品ぞろえを大幅に増やすことが可能になる<sup>44)</sup>。

このように、日立グループでは中国での事業再編と統括会社・地域本部の展開が進んでいる。

### (3) 日立（中国）(有)の地域本部資格取得と業務内容

日立（中国）(有)は、投資性会社暫定規定ができる1995年以前の1994年に北京市に設立されている。また、地域本部が認可される前の2003年には、28名の派遣者を含む112名の従業員を擁し、6,540万米ドルの資本金で「投資、傘下合弁会社の製造・販売・マーケティング・サービスに対する支援業務」を行っていた。

同社は、その後香港の営業機能を移管し、また輸入販売権を取得することを企画し、2004年9月22日に中国当局に地域本部の認定を申請した。この認定が下りた（資本金1億米ドル）ことにより、業務内容は、「製品の販売や資材の調達、労務管理、研究開発などを支援する。営業機能を統合し、製品を無制限に輸入販売し、品ぞろえを大幅に増やす。グループ企業運営の効率化を図り、現地の状況に合わせて新規投資の可否を素早く判断する」<sup>45)</sup>ことが可能となっている。

## 3 愛普生（中国）(有)―セイコーエプソン―の地域本部資格取得（第1号）と業務内容

### (1) セイコーエプソン(株)在中国現地法人リスト

セイコーエプソン(株)は、中国に16の現地法人を持っており、製品の中国生産が進んでいる。プリンターの工場も中国に移管され、日本でその生産現場を見ることができないほどである。

ここで、中国における同社の主要現地法人を掲げると次のとおりである。①持株会社の現地統括会社であり、中国内投資の統括管理・製品販売・アフターサービス支援を行う愛普生（中国）公司（従業員100（6）人、資本金6,580万ドル、住所：北京市朝陽区）、②水晶デバイス液晶表示体を製造・販売する蘇

州愛普生(有) (5,000 (21) 人, 7,400万ドル, 江蘇省蘇州市), ③プリンターの一貫生産(プリンター組立, プラスチック成形, 電子基盤, ヘッド組み立て, メタルプレス)を行う愛普生技術(深圳)(有) (4,500人, 1億2,960万HKドル, 広東省深圳市), ④プリンター用インクリボンの業全電子(深圳)(有) (375 (2) 人, 2,960万HKドル, 広東省深圳市, E&G香港の間接出資・独資), ⑤精密機器・電子機器製造の愛普生精工(香港)(有) (5,650 (44) 人, 5億HKドル, 香港新界, 関連会社エプソン精密工業の間接出資・独資), ⑥プリンターなど情報画像製品・LSI・LCD・水晶振動子・ミニプリンター・プラスチックパーツなど各種電子部品の販売およびアフターサービスを行う愛普生香港(有) (200人, ——, 香港湾仔港), ⑦プリンター・ミニプリンター用インクカートリッジの製造・販売を行うE&G Electronic (Shenzhen) Ltd (375 (1) 人, 2億9,600万HKドル, 広東省深圳市)である<sup>46)</sup>。これらの中で, ③~⑦は, 深圳と香港の企業であり, 資本金もHKドルで計上されているところから, こういった華南の会社を, 北京の統括会社がどのように統括していくかが, 問われてくる。

これらに加えて, ⑧プリンターヘッドの天津愛普生(有) (天津市南開区), ⑨各種トランスの上海愛普生磁性器件(有) (上海市浦東新区), ⑩インクジェットプリンター製造・販売の福建愛普生実達電子(有) (福建省福州市)の各合弁会社, また⑪コンピュータのソフトウェアの開発および販売の北京愛普生電子(有) (北京市海澱区)と⑫コンピュータ周辺機器など完成品販売事業の愛普生(上海)情報産品(有) (上海市浦東新区)というコンピュータ会社, さらに⑬半導体設計・開発の上海愛普生電子(有) (上海市徐匯区)などがある<sup>47)</sup>。

## (2) 中国地域統括会社愛普生(中国)(有)の歴史的経緯

セイコーエプソン(株)のトピックス・ニュースリリース(1998年7月)によると, それまでのセイコーエプソンの中国における活動は, 1974年に香港に製造会社を設立, また中国本土には1985年に北京代表事務所の開設と広東州深市

中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

(広東省深圳市)に製造会社を設立して以来、これまでに上海、天津、蘇州、広州等に活動拠点を広げ、現在では17事業所に総計13,000名の従業員を擁するまでに拡大している。

ここにこれら事業を統括する会社が必要となり、統括会社の愛普生(中国)有を中核にして、中国全土でプリンターをはじめとする情報画像関連、省技術の電子デバイスなどエプソン製品の高い品質・技術・信頼性を通じて、中国の目指す情報化および高度技術化に貢献するとともに、顧客が満足できる商品の提供を行うと述べている<sup>48)</sup>。

このニュースリリースには、愛普生(中国)有の歴史的経緯が書かれている。すなわち、セイコーエプソンが中国北京に設立した愛普生(中国)有は、中国における持株会社として、中国におけるセイコーエプソンの投資を束ね、新たな投資や再投資を統括管理する役割を担い、中国での事業活動および貢献活動の中心に位置づけられる。現在中国で活動している現地法人を統合・調整すると同時に、中国市場におけるエプソン製品の販売支援、アフターサービス業務支援全般を執り行うとしている<sup>49)</sup>。

1998年7月の愛普生(中国)有の概要は、次のとおりである。資本金：3,000万米ドル(セイコーエプソン(株)100%出資)、事業内容：①中国における現地法人の統括管理、コンサルティング業務、②中国におけるエプソン製品の販売支援、アフターサービス業務支援、③中国における投資業務等。社員数：80名(98年7月スタート時)、内日本人赴任者6名、設立年月日：1998年4月15日、業務開始：1998年7月1日<sup>50)</sup>。

そしてこの愛普生(中国)有は、地域本部が認可される直前の2003年には、6名の派遣者を含む100名の従業員を擁し、6,580万米ドルの資本金で、「持株会社、国内投資の統括管理、製品販売・アフターサービス支援」を行っていた<sup>51)</sup>。

(3) 愛普生（中国）(有)中国商務部より「地域本部」の資格を取得

セイコーエプソン(株)の中国地域統括会社である愛普生（中国）(有)（略称：ECC）は中国商務部より、2004年5月8日「地域本部」の資格を外国資本企業として取得した。これは資格取得の第1号である。

その発表によると、「地域本部」とは、中国商務部の定める「外国企業の投資による投資性会社の設立に関する規定」に2004年2月に新たに追加規定された外国資本企業の資格である。

ECCは今回の「地域本部」資格の取得により、「輸入権および中国国内販売権」、「アフターサービスパーツの輸入を含めてのアフターサービスの提供」、「国内外企業のアウトソーシング・サービス業務の受託」、「物流配送サービス業務」、「傘下企業に関する財務サービス業務の提供」などの業務開始が可能になる。もっとも、ここに書かれている業務は、商務部の規定が定めているものであり、中国では、WTO加盟により2004年12月以降、輸入権や販売権の規制緩和が予定されている。ECCでは今回の「地域本部」資格取得により、地域本社機能の強化、販売網の拡充等を推進していくというものである。

ECC会社の概要は次のとおりである。資本金 1億2,450万米ドル（セイコーエプソン(株)100%出資）、社員数：456人（うち、日本人派遣者28人）、事業内容：①中国における現地法人の統括管理、コンサルティング業務、②中国におけるエプソン製品の販売支援、アフターサービス業務支援、③中国における投資業務<sup>52)</sup>。これらの業務は、商務部が定めている業務をECC向けに整備したものである。

(4) 地域本部設置の目的と役割—国内販売権、実質的販売、および資金管理—

ECCでは、今回の「地域本部」資格取得により、地域本社機能の強化、販売網の拡充等を推進していくという。地域本部設置の目的は、輸出入権の獲得ということではない。それというのも、日本での国内生産比率は低く、外国生産比率が高いので、日本から中国に輸出するものはないためである。日本国内



中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

には、デバイス（コア技術—人工水晶—）などが残っているが、同社生産量の67%が外国で生産されている。ここで、地域本部設置の目的を探ってみよう。

① 地域本部設置目的の第一は、中国国内販売が目的である（内部販売目的）。これまで、中国では、生産した製品を、アメリカ・ヨーロッパ・日本などへ輸出していた。国内販売ができなかったためである。これからは、中国での国内販売が可能となった。

② 第二は、今まで営業所をサポート（支援）することであったものが、これからは、実質的に投資性会社が distribution 機能をもてるようになった。

③ 第三は、資金管理機能である。中国内の生産会社など投資性会社の傘下にある会社については、利益が出れば再投資をしていた。これまでは、深圳・蘇州とばらばらであったが、これからは全体として、資金の統合すなわち資金管理ができる。つまり、地域本部に資金を集め、これらの配分について采配を振るうことができるのである。

#### 4 オムロン（中国）(有)—オムロン—の地域本部認定取得と業務内容

##### (1) オムロン(株)の在中現地法人リストと新しい中国統括形態

オムロン(株)の在中国現地法人リストみると、中国で活躍している同社の現地法人は17社ある。その中から、主なものを掲げると、次のとおりである。①統括会社の欧姆龍（中国）(有)（従業員数153（8）人、資本金1,070万ドル、住所：北京市西長安街）があり、これは中国国内の現地法人の収益管理、顧客サービス、人材育成などを統括する。また、②台湾の事業拠点を総括する地域統括会社の欧姆龍（中国）集団(有)（3（1）人、——、香港九龍）、③香港・中国エリアの管理会社の欧姆龍電子部品（香港）(有)（——、1億6,300万HKドル、香港九龍）がある。オムロンには、このように中国、台湾、および香港を事業拠点とする現地法人の総括を行う統括会社が3社あることを特記できる。また、国際貿易と物流に特化した現地法人が次のように3社、さらには物流会社が2

社あることも注目すべきである。④国際貿易の欧姆龍貿易（天津）有（24（1）人，50万元，天津市天津港保税区），⑤国際貿易の欧姆龍工貿（大連）有（14人，200万ドル，遼寧省大連市），⑥中国地域での国際貿易・保税区企業間貿易・貿易コンサルティングの欧姆龍貿易（上海）有（78（4）人，449万ドル，上海市浦東新区），⑦貿易物流会社の欧姆龍貿易（深圳）有（22人，317.5万元，広東省深圳市），⑧物流支援事業の南京欧亜物流情報系統（——，60万ドル，江蘇省南京市）である。

次いで，現地生産・現地販売の会社を列挙すると，次のとおりである。⑨光電スイッチ・近接スイッチ・フォトマイクロセンサー・タイマーなどの電子部品製造をする欧姆龍（上海）有（501（6）人，980万ドル，上海市浦東新区），⑩制御機器など電子部品製造・販売を行う欧姆龍電子部品（深圳）有（1,352（22）人，1,000万ドル，広東省深圳市），⑪電子式金銭登録機（ECR）の製造・販売をする北京高騰商業電脳系統有（92（1）人，500万ドル，北京市朝陽区），⑫電話交換機用リレー製造・販売の上海欧姆龍制御電器有（365（4）人，1,231万ドル，上海市浦東新区），⑬プログラマブル・コントローラー製造・販売をする上海欧姆龍自動化系統有（149（3）人，655万ドル，上海市浦東新区），⑭ソフトウェア，システムの開発・研究をする上海交大欧姆龍軟件股份有（330（0）人，——，上海市徐匯区），⑮電子血圧計・電子体温計・イメージスキャナ・カードリードを製造する欧姆龍（大連）有（1,516（5）人，10億円，遼寧省大連市）である。この電子血圧計の事業領域は，日本では分社のオムロンヘルスケアが担当しているが，この大連の会社にはオムロン本社が直接出資している<sup>53)</sup>。

このような現地法人の配置に対して，最近のオムロン(株)のホームページによると，中国の現地法人には，変化が見られる。1つは，中国地域本部として上海が力をもってきたことであり，これは，商流の活発な流れに基づくものであろう。上海中国本部のもとには，北京店のほか，深圳支店があるが，これらの

中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

会社が新しい統治形態のものとして展開されていると考えられる。もっとも、北京では、投資機能を持つ北京店（投資性会社）が、販売促進・マーケティング機能を持つ会社として活動している。

もう1つは、これらの現地法人が、日本本社の各カンパニーに従って、分類できるということである。たとえば、Aインダストリアルオートメーションビジネスカンパニーのもとには、①の販売機能を持つ欧姆龍（中国）(有)、⑥の欧姆龍貿易（上海）(有)、⑨の欧姆龍（上海）(有)、⑬の上海欧姆龍自動化系統(有)などが、Bエレクトロニクスコンポーネンツビジネスカンパニーのもとには、⑩の欧姆龍電子部品（深圳）(有)、⑫の上海欧姆龍制御電器(有)などが、Cソーシャルシステムズ・ソリューションズ&サービス・ビジネスカンパニーのもとには、①の欧姆龍（中国）(有)北京支店ソーシャルシステムビジネス部門が、そしてD分社としてのオムロンヘルスケア(株)のもとに、①の欧姆龍（中国）(有)上海支店、⑤の欧姆龍工貿（大連）(有)、⑮の欧姆龍（大連）(有)が帰属している（このほかに、カンパニーとしてはEオートモティブエレクトロニクスコンポーネンツカンパニーがある)<sup>54)</sup>。

## (2) オムロン（中国）(有)の地域本部認定取得とオムロンの中国事業政策

OMRON ニュースリリース（2004年6月30日）によると、オムロン(株)の中国地域本社であるオムロン（中国）(有)（略称：OCE、北京市）は、2004年6月21日、中国商務部より“地域本部”の認定を取得した。地域本部とは、本年2月、中国商務部が定める「外資系企業の投資による持株会社（投資性公司）の設立経営に関する規定」に新たに追加された資格である。持株会社の中でも条件をクリアし、地域本部の認定を受けた企業のみが、中国での輸入・販売・サービス・物流・財務面での規制が緩和される。特に、これまで中国国内では、中国で生産した商品しか販売が認められていなかったが、地域本部の認定取得により、海外から自社製品を輸入し販売することをダイレクトに行うことが可能となる。

ここで、日本の本社オムロン(株)が、中国事業についてどのようなビジョンを描いているかについて、言及する必要がある。それは、中国についてのオムロン(株)およびオムロン(中国)(有)の統括機能を見るうえで重要である。現在、オムロン(株)は中国での本格成長を重点施策の1つとして最も注力しており、2007年度の売上高1,500億円(03年度実績値の約4倍)を計画している。今回の地域本部の認定取得によって、中国国内での営業活動を強力に推進し、売上目標達成を目指している。

また、当目標の実現に向け、同じく2007年度までに300億円の積極投資を行う予定である。このため、2005年4月末には、投資性会社であるOCEに対して1億米ドル(約110億円)の増資を行い、事業強化のための情報システム・購買システム等のインフラ投資、生産増強のための設備投資、M&A等を推進していく<sup>55)</sup>。このように、オムロン(株)は、その中国戦略について述べている。

### (3) 欧姆龍(中国)(有)―オムロン―の地域本部認定取得と業務内容

欧姆龍(中国)(有)は、早くも1994年に投資性会社を北京市に設立している。暫定規定が設定される前であるためか、資本金が1,070万米ドルという少ない金額で済んでいる。地域本部が認可される前の2003年には、日本からの8名の派遣者を含む153名の従業員を抱え、「統括会社、中国国内の現地法人の収益管理、顧客サービス、人材育成などを統括」という内容の業務を遂行していた。

そして、2004年6月21日に商務部より、地域本部の認定を取得したが、それ以降、資本金は1億50万米ドル、従業員数は、22名の派遣者を含む206名と増加している。オムロン(中国)(有)の概要は、次のとおりである。会社名：欧姆龍(中国)(有)、OMRON(CHINA)CO.,LTD.(通称、オムロン(中国)(有))。資本金：1億60万米ドル、設立年月日：1994年5月20日、所在地：北京市西城区、従業員数：206人(うち日本人22名)、株主：オムロン(株)(96%)、OMRON ELECTRONICS ASIA LTD.(4%)<sup>56)</sup>。

地域本部の認定取得で示されている規定上の業務は、①輸入権および中国国

中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

内販売権、②親会社製品のアフターサービス、およびアフターサービスに要する補修部品の輸入、③地域本部の傘下企業に関する財務支援業務の提供、④物流配送業務、⑤国内外企業のアウトソーシング業務の受託等である。この商務部地域本部の認定取得により許可される主な業務のもとで、同社は、「中国国内地域本社としての統括管理業務を行うが、それは次のような事業内容となっている。FA（ファクトリーオートメーション）システム、制御機器、電子部品、金融システム、公共システム、健康機器等、オムロン製品の販売促進および技術コンサルティング」<sup>57)</sup>である。これらの業務は、一見分かりにくいだが、日本本社の次の各ビジネスカンパニーの体系を見ると、理解できる。すなわち、A インダストリアルオートメーション、B エレクトロニクスコンポーネンツ、C ソーシャルシステムズ・ソリューションズ&サービス、そしてD分社としてのオムロンヘルスケア(株)である。

## 5 伊藤忠（中国）集団(有)の地域本部としての認定取得

### (1) 本格的総合商社としての「伊藤忠（中国）集団(有)」

本稿の「はじめに」では、伊藤忠（中国）集団(有)（略称 ICN）が中国商務部より「地域本部」つまり総合商社としての認可を取得したという記事を紹介した。伊藤忠商事は中国政府から国内販売と輸出入、国内外への投資活動が自由にできる総合商社としての認可を、日本の商社では初めて取得した。従来は外資規制に沿って中国に統括会社を置き、その傘下に営業活動をする現地法人を保税區に設立してきた。今後は統括会社一社で投資、営業活動を一貫して手掛けられるようになり、中国での事業効率化や収益拡大につなげるというものである。

伊藤忠商事の在中現地法人は200社を超え、極めて多数である。これらをまとめる「伊藤忠（中国）集団(有)」の統括活動は「投資、貿易コンサルタント、統括会社」（従業員数40（17）人、資本金3,600万米ドル、北京市）とされており

り、注目すべきである。ただその活動については別項<sup>58)</sup>において扱っているので、本稿ではこれ以上取り扱わない。以下、伊藤忠（中国）集団(有)の今後の活動の展望を扱うことで、本稿本文の締めくくりとしたい。

## (2) 伊藤忠（中国）集団(有)の今後の展望

ITOCHU News（2005年9月8日）によると、伊藤忠（中国）集団(有)が中国商務部より「地域本部」の認定を取得（2005年9月8日）し、本格的総合商社へ進展したことが書いてある。そして、次のような説明が見られる。伊藤忠商事は、中国における100%の現地法人伊藤忠（中国）集団(有)（略称 ICN）の資本金を1億ドルに増資し、中国商務部より「地域本部」としての認定を取得した。ICN は今回、従来より推進してきた投資活動等を加速し一元管理化するために「地域本部」の認定を受け、同時に特殊許認可を要する一部の商品を除いた全商品の国内販売・輸出入・コミッション代理等の許認可も取得したと<sup>59)</sup>。

このように、ICN は商品の国内販売・輸出入・コミッション代理等の許認可を取得した。その結果の経営活動の展開はどのようになるのであろうか。同 ITOCHU News によると、①ICN 1社によって、投資活動、貿易活動、中国国内地場ビジネスの展開をすることが可能になった。②更に、「地域本部」として、新たに物流配送業務等の業務に従事できることに加え、③認可を得た上で、中国に進出しているグループ企業のファイナンスサービスを行う財務会社の設立、中国国外への投資、ファイナンス・リース会社の設立も可能となったというのである<sup>60)</sup>。

伊藤忠は今後 ICN を通じて、中国における更なる機能の強化と連結経営に向けた組織体制の見直しを図り、米国と並ぶ最重点市場の中国での収益の拡大を図っていく方針であるという。さらに、ITOCHU News は「地域本部」の認定を取得した ICN の経緯を説明し、商社では初めてのケースであることを指摘した上で<sup>61)</sup>、中国政府の動向と伊藤忠の覚悟といったものを表明している。

中国における日系投資性会社，管理性会社，および地域本部

すなわち，中国政府は中国に進出する外資に対して，投資性会社を活用したビジネスの拡大を奨励してきており，これまでも自社・グループ企業が生産する商品の国内販売権・輸出入権など投資性会社に優先し許認可を付与してきた。中国商務部は今後も引き続き投資性会社，とりわけ地域本部を優遇していく方針であると説明している。伊藤忠は「地域本部」を活用し，“東北振興”，“西部大開発”等における優良投資案件の推進も手がけていくとしている<sup>62)</sup>。

今後の展望，ビジョンとして，伊藤忠はICNを通じて，中国における更なる機能の強化と連結経営に向けた組織体制の見直しを図り，米国と並ぶ最重点市場の中国での収益の拡大を図っていく方針であり，さらに「地域本部」を活用し，“東北振興”，“西部大開発”等における優良投資案件の推進も手がけていくということを表明している。この伊藤忠商事のビジョンのもとで，地域本部の資格をもつ投資性会社としての伊藤忠（中国）集団(有)の役割は，極めて重要であるといわなければならない。

## 第八節 む す び

### 1 本稿の趣旨

本稿では、「中国における日系投資性会社，管理性会社，および地域本部」と題して，中国における外国多国籍企業の会社形態を究明してきた。そもそも，私がなぜこのような会社形態を究明しようとしたかという点，天津市対外経済貿易委員会でのインタビューの最中に「地域本部」という文字を初めて目にし，この「地域本部」という会社資格を理解しないとこれからの投資性会社の展開を理解することができないなと感じたからである。

中国政府は，これまでも外資企業の本国親会社（本社）の製品に限っては輸入ができる権利を投資性会社に優先して許可を付与してきたが，他国の，本国親会社の製品以外の関連会社の製品については許可せず，地域本部の資格が必

要であるとした。販売の形態を含めて、各種の経営活動（経営範囲）の許可が段階的にしか得られないので、中国進出の外資企業は、投資性会社となるだけでなく、地域本部の資格の認可を得たいと考える。そのために、規定に適合するように経営姿勢を保ち、優良企業としての評価を得るべく、努力するのである。中国政府としては、外資企業の誘致のために、このような段階的な認可方法を採用することによって、良い成果を挙げている。中国側から見れば、誘致した企業が、資格を取りながらどんどん優良企業として成長するのを目にし、政府の外資企業誘致の所定の目的を達成できるのである。

この点から見て、中国政府の、外資導入の計画は、いろいろ問題はあるものの、方法としては見事なものである。投資性会社、管理性会社、そして地域本部という会社形態と会社資格は、中国における外国企業を誘致するための精緻な用具であるということができ、まさに中国政府は、中国に進出する外資企業に、投資性会社を活用したビジネスの拡大を奨励しているのである。

本稿では、前半の第Ⅱ節から第Ⅲ節までにおいて「中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部についての法的展開」を行った。すなわち、次の①と②の形で、関連法規の解説と問題点の摘出を行った。

① 投資性会社に関する規定とその問題点—第Ⅱ節—。1995年4月の対外貿易経済合作部「外国投資家が投資により投資性会社を設立・運営することに関する暫定規定」を中心に解説し、これに関わる適用上の問題点を摘出した。また、商務部「投資性会社の設立・運営に関する新規定」（2004年3月）の内容を検討した。

② 地域本部および管理性会社に関する規定とその内容—第Ⅲ節—。ここでは、「上海市の外国多国籍企業地域本部設立奨励暫定規定」（2002年7月20日公布、同日施行）について解説し、とくに管理性会社の性格と内容を紹介した。また、商務部「外商投資の投資性公司設立に関する規定」の改正（2004年施行）において、第21条で地域本部に関する規定が新たに追加されたので、これを紹



介し、解説した。

次いで、本稿後半の第IV節から第VII節においては「日系投資性会社、管理性会社、および地域本部についての実態的展開」を次の③～⑥の形で行った。

③ 対外貿易経済合作部・商務部認可の日系投資性会社の実際—第IV節—。ここでは、日系地域統括会社（統括機能）と投資性会社（投資機能）とを区別しながら、焦点ともいうべき投資性会社による各種販売形態の展開の模様を紹介した。この際、投資性会社による地域本部の資格取得に向けての事例として、電装（中国）投資(有)を扱った。

④ 上海市認可の投資性会社形態による日系地域本部の実際—第V節—。この節では、上海市認可の日系地域本部の全体像を描いた後、上海市より地域本部の認定を受けた富士写真フィルム（中国）投資(有)と威可楷（YKK）（中国）投資(有)の事例を取り扱った。

⑤ 上海市認可の管理性会社形態による日系地域本部の実際—第VI節—。ここでは、管理性会社形態の日系地域本部の例として、マツダ（上海）企業管理諮詢(有)を扱い、その地域本部と業務展開について説明した。

⑥ 商務部認可の日系地域本部の実際—第VII節—。最後に、商務部地域本部認可の日系地域本部とその機能の実態を取り上げた。その事例として、日立（中国）(有)の地域本部、愛普生（中国）(有)—セイコーエプソン—の地域本部、欧姆龍（中国）(有)—オムロン—の地域本部、そして伊藤忠（中国）集团(有)の地域本部について、紹介し解説した。

## 2 今後展開を図るべきいくつかのテーマ

本稿では、このように各種法規・規定を解説し、現実の問題点を指摘し、あわせて法規・規定の適用によって認可された投資性会社、管理性会社、および地域本部の事例を解説することに力を注いだ。そのために、体系的に何らかの仮説を立ててこれを立証する方法を採るというものではなかった。法規の条文

を含めて、事実関係の追求と究明に焦点を当てたのである。そこで以下、将来体系的に何らかの仮説を立ててこれを立証するための手がかりにするために、いくつかのテーマを掲げて問題点の指摘を行いたい。それは、事例を解説する中で順序だてて列挙した統括会社の経営事象、問題点を分析する上で重要な視点、気付いた相互に関連する事項、関心を持ったいくつかの意見・見解といったものから選んだテーマである。これらのいくつかのテーマを掲げて、本稿の「むすび」としたい。

#### (1) 適用する法規の多重性

中国では、1つのことを規定するのに2つの法規があるケースが見られる。地域本部についての規定がそれである。地域本部については、商務部の規則第21条で認可されるし、また上海市の奨励暫定規定でも許可されるようになっている。この場合、前者の規定は厳しい条件があり、後者の規定では緩い条件で済むのである。ただ、国と上海市のレベルの違いによって、将来、両者の扱いで公平の立場から困ることが出てこないのであろうか。上海市のものは全国何れの他都市でも通用するのであるか。厳しく許可されたものと、緩やかな基準で許可されたものでは、ねじれ現象が生じないであろうか。

また、上海市の暫定規定の中の地域本部は、投資性会社によるのも良いし、管理性会社の形態によるものも宜しいことになっている。これらの資本金の違いによる2つの形態のいずれを採ることもできるが、条件の違う両社を将来も公平に取り扱うことができるのであろうか。

さらに、伊藤忠商事は中国政府から国内販売と輸出入、国内外への投資活動が自由にできる総合商社としての認可を取得した（しかも地域本部として）。この認可は、双日を取得した、国内販売、輸出入を自由にできる「商業企業」の認可とは異なる。後者の「商業企業」の認可は、投資活動に関しては上限が純資産の2分の1までであり、また中国国外への投資はできない。

ところが、伊藤忠の認可から10日ほど経ったときに、三井物産が中国政府か

中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

ら輸出入や国内販売が自由にできる商社3社の設立認可を同時に取得した。それは、「三井物産（中国）貿易」、「三井物産（広東）貿易」、「三井繊維物資貿易（中国）」の3社であり、いずれも「商業企業」として認可されたのである。そして、三菱商事と丸紅は、すでに上海市から地域本部の認定を得て、輸入権と国内販売権を得ている。こういう多様な認可の方式を見ていると、今後は中国で確かに商社活躍の時代が来ると考えられるものの、戸惑いを覚える。

## (2) 許可される業務活動（経営範囲）の多重性

商務部の地域本部に認定された投資性会社が営むことのできる業務には、多重の階層がある。すなわち、地域本部に認定された投資性会社は、第1号として第10条の業務（基本的経営範囲）と第14条の業務（拡大経営範囲に関わる業務）を、さらに第2号から第8号にいたる業務を営むことができるとされている。中国政府は、これらの階層を付することによって、巧みに外資企業の関与と成長を誘導しており、体系としては整備されたものになっている。

他方、上海市の暫定規定によって地域本部が設立された場合、従事することができる経営、管理、ならびにサービス活動が列挙されているが、商務部の経営範囲と整合性があるのであろうか。例えば、上海市の投資経営戦略の決定は、商務部の投資を行う業務に相当するのであろうか。

また、上海市の規定では、許可される経営範囲と同じく優遇政策のことが規定してある。すなわち、上海市に設立された研究開発機能を有する地域本部は、高度先進技術企業の優遇政策を受けられることができるとされている。商務部で認可される地域本部の会社から見て、このような優遇措置は不公平感を抱かせないであろうか。

さらに、今後WTOの勧告に伴う中国の自由化を進めるために、いくつかの関連法規が規定されていくし事実規定されているが（例えば、保税区の貿易会社の規定、外商投資商業管理法）、これまで規定されてきた経営範囲とこれから規定される経営範囲との間で整合性を保てるのであろうか。

いずれにせよ、中央政府および上海政府のガバナンスの緩和によって、経営範囲の認可と優遇政策の拡大が、外資企業に成長（売上高の増大）と利益獲得を増加させるという経済要因（インベストメント機能）にプラスの影響を与えることは間違いないが、短期的にせよ不公平感を与えないことが大切である。

(3) 認可された地域本部の業務内容—会社によるインベストメント機能の違い—

規定では、地域本部の許容される業務内容は、もちろん同一の条文に基づいて許可されている。ただ、実際の地域本部の業務内容は、会社ごとに独自性があり、会社によって異なっている。例えば、富士写真フイルム（中国）投資(有)は、地域本部について、①貿易権、②国際調達センターおよび物流センターの設立、③傘下企業間での資金融通、④従業員訓練への財政支援などの規定上の優遇政策が適用される見通しであるとして、会社独自の視点を提示していない。

これに対して、マツダ（上海）企業管理諮詢(有)では、その地域本部の業務内容が、①中国における販売統括会社および複数の生産拠点に対する支援活動、②市場クレームの分析を通じた商品対策の迅速な実施、およびマーケットリサーチを通じた顧客ニーズの将来商品への適切な反映、③マツダブランドの価値向上のための諸活動、④パートナーであるフォード／長安フォードおよび第一汽車集団ほか関係各社との連絡・調整となっている。

さらに、愛普生（中国）(有)事業本部の事業内容は、①中国における現地法人の統括管理、コンサルティング業務、②中国におけるエプソン製品の販売支援、アフターサービス業務支援、③中国における投資業務となっている。

これらの地域本部の業務内容の違いは、基本的には、その統括会社ないし地域本部が日本本社や現地法人を含む全社から割り当てられた業務を、地域本部規定に盛り込まれている経営範囲を眺めながら、アレンジしたものと考えられる。例えば、マツダ（上海）企業管理諮詢(有)の業務内容は、日本本社マツダの「中国担当役員」あるいは「中国事業本部」で企画・運営していた中国事業の一部

中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

を当該会社に移管したものであり、しかも、事業運営のスピードと効率を高め、また業務基盤を強化することが期待されている。要するに、統括会社・地域本部の位置づけは何かというという、全社から見た注意深い分析視点が必要とされる。すなわち、認可された地域本部の業務内容の違いが、会社によるインベストメント機能の違いとして、単に利益獲得につなげるだけでは不十分であるといえる。投資性会社・地域本部が、統括会社としてガバナンス（統治）に関わっているためである。

#### (4) 投資性会社・地域本部と中国現地法人との関係—投資性会社・地域本部の権限・ガバナンスの強弱(1)—

本稿第Ⅲ節では、統括会社については統括機能（ガバナンス機能）と投資機能（インベストメント機能）とを分離して、問題を設定することが必要であることを指摘した。そして、中国統括会社の統括の意味を、中国事業に関わる経営目的を達成するように基本方針を決定する権限、そしてこの基本方針を執行する執行責任者を選任・監督・評価する権限と理解した。これは、ガバナンスの定義である。もう少し具体的にいうと、統括機能は、日本国内の「中国担当役員」あるいは「中国事業本部」において企画・運営していた中国事業の一部を新統括会社に移管した業務で裁量権のあるものをいう。これに対して、投資機能は、中国商務部あるいは上海市が外国企業に認可する経営範囲に関わる会社の業務をいうと規定した。

中国政府・上海市政府が投資性会社・地域本部に認可する経営範囲は、投資機能として、日系企業に利益をもたらすことは確かである。しかし、利益をもたらす枠組みが与えられただけであって、実際に利益をもたらすのは、日系企業における投資性会社・地域本部の経営活動を統括する権限であり、ガバナンスである。経営活動をさせる力なくして、利益は上がってこない。

ここで、投資性会社・地域本部と中国現地法人との権限関係、そして投資性会社・地域本部と日本本社との権限関係を明確にし、体系化する中で、投資性

会社・地域本部の役割を論じなければならない。

例えば、マツダ（上海）企業管理諮詢(有)は、輸入権と国内販売権の取得によって、販売統括会社および複数の生産拠点に対する支援活動を活発化させる役割を持っており、その役割が、業務内容として提示されている。これまでは、マツダ本社から部品を輸入して、現地で組み立てるという委託生産をしていたが、近く現地のメーカーと合併で製品を生産・国内販売する体制に転換しつつある。委託生産でなく合併生産となると、輸入権と国内販売権が効果を発揮するのであり、現地法人との関係で、マツダ（上海）企業管理諮詢(有)の役割の枠組みが裏づけされるのである。

投資性会社・地域本部の権限の内容と強弱は、現地法人（最終的には、日本本社の事業本部）との権限関係で条件づけられるので、この関係を注視しなければならない。この現地法人関係は、第一に過去の経緯によって規定される。例えば、投資性会社が、暫定規定が成立した1995年当時に設立されている場合と、最近設立する場合とでは、役割の比重が異なっている。さらに後者の場合、既に1980年頃から販売会社が頑張っここまで事業を引っ張ってきているとすると、最近設立する投資性会社や地域本部の役割は、既存の現地法人には力が及ばず、重要でないとは言わないがブランド戦略支援など、今日的なものに限定されることになる（資生堂の場合）。

この現地法人関係を規定する第二の要因は、将来の志向方向に関わっている。この統括会社が、販売機能の統括をする任務があるとすると、生産各社から販売機能を統括会社に移転することになる。逆に、各現地法人が販売機能を持って独立性（自己完結性）の高いものになるとすると、投資性会社は現地法人の販売には関与せず、各現地法人が販売権を取得して自律性を持つことになり、これに応じる評価システムを必要とする（YKKの場合、可能性として）。このように、統括会社の役割は、現地法人関係のいかんによって規定されてくる。

(5) 投資性会社・地域本部と日本本社・事業本部との関係—投資性会社・地域本部の権限・ガバナンスの強弱(2)—

企業が，競争的経済社会のさまざまな状況・立場で活動しているように，中国投資性会社・地域本部は，日本本社・各事業本部のもとにある環境の落し子である。そのため，この投資性会社・地域本部は，次のような本社・事業本部関係の要因によって，条件付けられる。その条件というのは，日本本社や各事業本部の中国進出の歴史・経緯，各事業本部の権限の強弱，日本本社のビジョンと中国戦略における投資性会社・地域本部の位置づけ，日本本社経営者トップの中国統括会社への関与の強弱（日本本社社長の中国統括会社董事長への就任など）といったものである。

日本本社の各事業本部・カンパニーは，利益獲得母体であるだけに，海外進出については強い権限を持っている。他方資生堂の場合のように，国際事業部が，強い権限で各事業本部の海外進出をチェックする場合がある。前者の自由な進出の場合は，中国統括会社は，会社全体の立場から進出した現地法人を調整・統括する権限が生きてくる。他方，海外進出が本社でチェックされる後者の場合は，中国統括会社は，既存現地法人の統括というよりは上述のようにブランドの統一といった重要ではあるが限定された権限を持つことになる。

ここでは，投資性会社・地域本部と日本本社・事業本部との関係において権限関係・ガバナンス関係の探求と体系化が必要となる。

(6) 投資性会社・地域本部の均衡の取れたガバナンスでの自律性—グループ・グローバル・マネジメントにおける投資性会社・地域本部の権限強化の方向—

中国投資性会社・地域本部の業務内容が，日本本社・各事業本部および中国現地法人との関係によって条件付けられているにしても，最近はこの関係において統括会社・地域本部の位置づけをレベルアップする傾向がみられる。ここで，統括会社の自律性・独自性の拡大について，そのモデルを形成する必要が

ある。

例えば、富士フィルムは富士写真フィルム（中国）投資有を設立したが、その目的は、富士写真フィルムが、発展を続ける中国市場において新規事業への投資を更に積極的に推進し、生産・販売・研究開発の現地化を進め、最新技術を活かした高品質製品を中国のユーザーに提供していくためである。さらに、今回の地域本部認定を機に、中国において更なる事業展開を進めていくためとしている。

また、日立グループは中国に114の企業を持ち、その大半は日本の本社が直接投資し管理してきたが、中国での事業統括を拡充することで、グループ企業の運営を効率化するとともに、現地の状況に合わせて新規投資の可否を素早く判断できるようにする。さらに、地域本部の認定によって、輸入権を取得し、親会社が海外で生産している製品を無制限に輸入販売できるようにし、また中国で生産している製品と輸入品を組み合わせるなど、品ぞろえを大幅に増やすことが可能になるとしている。

このような投資性会社・地域本部の権限強化に伴い、われわれは、グローバル・グループ経営において均衡の取れたガバナンスが何であるかを追求し・体系化しながら、投資性会社・地域本部の自律性・独自性を示す経営モデルを作成しなければならない。それは、意思決定の迅速性、本社機能の移管といったもの以上に、中国市場での完結性を目指した、販売増・利益増をもたらすような経営モデルである。それは、グループ・グローバル・マネジメントにおける投資性会社・地域本部の権限強化のいくつかの要因を体系化することによって、モデル化が可能となると考えられる。

（本稿は、日本学術振興会科学研究費補助金「中国における日系地域統括会社のペアレンティング・モデル」の交付に基づいて、執筆したものである。）



## 引用文献

- 1) 本稿を執筆するに当たっては、各社での次のインタビュー、各社へのEメールや電話による質問、訪問の際に頂いた資料、そして各社の有価証券報告書総覧、CD-ROM日経会社情報、ホームページ(アニュアル・レポート、関連施設・事業所、投資家関連情報など)等の関連資料を参考にさせて頂いた。各社においてはインタビューや質問に応じて下さり、親切にご教授頂いたことに深く感謝申し上げます。①伊藤忠(中国)集団(有)―2004年9月のインタビュー。②天津日本人会―2004年9月のインタビュー。③セイコーエプソン(株)―2005年3月のインタビュー。④(株)デンソー本社―2005年7月のインタビュー。⑤立正大学経営学部―2004年2月の科学研究費研究会。⑥オムロン(株)広報部―2005年4月の電話による質問。⑦マツダ(株)広報―2005年6月の電話による質問。⑧富士写真フィルム広報部―2005年7月の電話による質問。なお、過去に行ったインタビューからも有益な示唆を頂いているが、これまでに発表した論文にその都度社名を記載させて頂いている。
- 2) 「日本経済新聞」2005年9月8日。
- 3) 奥村恵一他「中国における日系合弁企業のビジネス拠点と地域統括会社―ビジネス拠点の場としての青島と地区統括会社―」『立正大学産業経営研究所年報』平成12年度、第19号、2001年11月25日。奥村恵一編『日系合弁企業の組織体制と管理システム―中国・青島を中心として―』第6章、立正大学産業経営研究所、2003年3月、多賀出版、2003年5月。
- 4) 奥村恵一「グローバル・グループ環境マネジメントの現状と課題」『立正経営論集』第37巻第1号、2004年12月。
- 5) 奥村恵一「中国における日系地域統括会社の意義、機能、および組織」『立正経営論集』第37巻第2号、2005年3月。
- 6) 本稿では、いくつかの法令を引用しているが、それは次の法令集によっている。射手矢好雄、張和伏編『中国経済六法 2003年版』日本国際貿易促進協会、2002年11月、『中国経済六法 2005年版』日本国際貿易促進協会、2005年1月。
- 7) 奥村恵一「中国における合弁企業発展の経緯と現状―青島地区における日系合弁企業の分析―」『立正経営論集』第32巻第2号、2000年3月、pp.16~30。
- 8) 奥村恵一、前掲稿「中国における日系地域統括会社の意義、機能、および組織」、pp.160, 164~7。
- 9) 法令の引用は、注6のとおり次によっている。射手矢好雄、張和伏編『中国経済六法 2003年版』日本国際貿易促進協会、2002年11月、『中国経済六法 2005年版』日

本国際貿易促進協会，2005年1月。

- 10) なお，中国銀行業監督管理委員会（銀監会）は外資に財務子会社の設立を認めることを決めた。外国企業は「中国に設けた持ち株会社が財務会社を設立しグループ企業に財務サービスを提供できる」とした。中国に複数の工場や販社を持つメーカーなどは財務会社を窓口でグループ間で資金を融通し合ったり，資金を一括調達・管理できるのである。また，銀監会は外国の銀行に対して「中国国内での支店開設の申請は一年おきに1ヵ所だけ」という規制を撤廃することも決めた。「日本経済新聞」2004年8月5日。
- 11) 保税区の貿易会社については，次を参照。近藤義雄『中国進出企業 Q&A 設立・運営・税務・会計』蒼蒼社，2004，pp.64～5。
- 12) 「日本経済新聞」によると，貿易権と国内販売権の付与により，輸入品や中国で仕入れた部品・製品を同国内向けに販売できるようになる。保税地域に進出する約3万の外資系企業の業務範囲が拡大し，効率的な流通網の構築が可能になる。中国には現在，上海や天津などに15の保税区がある。区内の外資系企業は，輸入部品を保税扱いで加工し輸出できるほか，保税区内の企業と自由に取引することも可能だが，保税区外の中国の企業とは直接取引ができず，交易市場経由の間接取引に限定されてきた。「日本経済新聞」2005年7月30日。
- 13) 「日本経済新聞」2005年9月8日。
- 14) 「日本経済新聞」2005年9月18日。
- 15) 16) 本稿中国日系合弁企業の個々の会社の記述は，次の書物を基礎資料として，分析している。21世紀中国総研編『中国進出企業一覽 2003～2004年版』蒼蒼社，2003年，pp.1～1364。また，比較のためには次の資料を用いた。三菱総合研究所編『中国進出企業一覽 2001～2002年版』蒼蒼社，2000年。三菱総合研究所編『中国進出企業一覽 1999年版』蒼蒼社，1999年。なお，本稿全体を通して，個別の日系合弁企業について，その名称，出資者，出資比率，事業内容，従業員数，資本金，認可時期，住所などを引用しているが，それは上記の書物によっている。
- 17) 東洋証券「デンソー：統括会社を北京に設立，6拠点を集約」中国株情報，2003年3月25日。
- 18) 21世紀中国総研編，前掲書『中国進出企業一覽 2003～2004年版』p.1039および各中国現地法人の内容を示す関連ページ。
- 19) 上海市対外経済貿易委員会の外国投資工作委員会「上海53家外国公司地域本部決定的公司名單」2003年12月24日。
- 20) 蒼蒼社編集部編『上海経済圏情報』（財横浜産業振興公社編集協力，蒼蒼社，2003年11月，pp.400～29。
- 21) 22) 23) 上掲書，pp.403, 406～7。

中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

- 24) 21世紀中国総研編, 前掲書『中国進出企業一覧 2003～2004年版』p.906および各中国現地法人の内容を示す関連ページ。
- 25) 26) 富士写真フイルムニュースリリース「富士写真フイルム(中国)投資(有) 上海市より「中国地域本部」の認定を受ける」2002年10月。
- 27) 富士写真フイルム(株)「アニュアルレポート2004」2004年7月, p.7。
- 28) 蒼蒼社編集部編, 前掲書『上海経済圏情報』p.416。
- 29) 21世紀中国総研編, 前掲書『中国進出企業一覧 2003～2004年版』p.1123および各中国現地法人の内容を示す関連ページ。
- 30) 蒼蒼社編集部編, 前掲書『上海経済圏情報』p.418。
- 31) YKKグループニュースリリース「YKKが中国に事業統括会社を設立」2003年1月8日。
- 32) マツダ(株)NEWS FROM MAZDA「マツダ, 中国に統括会社を設立」第1809号, 2005年3月7日。日経ネット(日本経済新聞社)「マツダ, 急速に拡大するビジネスに対応するため中国に統括会社を設立」クルマ, ニュース発表資料, 2005年3月7日。
- 33) 21世紀中国総研編, 前掲書『中国進出企業一覧 2003～2004年版』p.1091および各中国現地法人の内容を示す関連ページ。
- 34) 「日本経済新聞」2005年3月5日。
- 35) マツダ(株), 前掲稿「NEWS FROM MAZDA」。
- 36) 「日本経済新聞」2005年3月5日。
- 37) マツダ(株), 前掲稿「NEWS FROM MAZDA」。
- 38) 39) 上掲稿「NEWS FROM MAZDA」。
- 40) 上掲稿「NEWS FROM MAZDA」。
- 41) 本節での記述, とくに投資性会社4社の業務内容, 設立年月日, 従業員数等は, 次の書物を基礎資料として, 日系投資性(傘型)会社を分析した結果によっている。21世紀中国総研編, 前掲書『中国進出企業一覧 2003～2004年版』pp.1～1364。また, 比較のためには次の資料を用いた。三菱総合研究所編, 前掲書『中国進出企業一覧 2001～2002年版』。三菱総合研究所編, 前掲書『中国進出企業一覧 1999年版』。
- 42) 21世紀中国総研編, 前掲書『中国進出企業一覧 2003～2004年版』。注44参照。
- 43) 21世紀中国総研編, 前掲書『中国進出企業一覧 2003～2004年版』pp.1054～5および各中国現地法人の内容を示す関連ページ。
- 44) ①～③, ⑥～⑧は次による。「日本経済新聞」2004年9月22日。NIKKEI NET「日立, 中国の統括会社を拡充」2004年9月22日。④は, 次による。NIKKEI NET, 2005年3月20日。⑤は, 次による。「日本経済新聞」2005年3月5日, 2005年6月2日。
- 45) 「日本経済新聞」2004年9月22日。
- 46) 47) 21世紀中国総研編, 前掲書『中国進出企業一覧 2003～2004年版』pp.1032～

- 3 および各中国現地法人の内容を示す関連ページ。
- 48) セイコーエプソン(株)ニュースリリース「セイコーエプソン、中国北京に持ち株会社」、1998年7月。
- 49) 50) 上掲稿。
- 51) 21世紀中国総研編、前掲書『中国進出企業一覧 2003～2004年版』pp.22～3。
- 52) セイコーエプソン(株)「愛普生(中国)(有)が中国商務部より、「地域本部」の資格を外国資本企業として初めて取得」ニュースリリース、2004年5月14日。
- 53) 21世紀中国総研編、前掲書『中国進出企業一覧 2003～2004年版』pp.1014～5 および各中国現地法人の内容を示す関連ページ。
- 54) OMRON ホームページ, Global Network, Head Office, China,, 2005年8月10日。
- 55) OMRON ニュースリリース「オムロン(中国)(有)が、中国商務部より“地域本部”の認定を取得」2004年6月30日。
- 56) 57) OMRON ニュースリリース、上掲稿「オムロン(中国)(有)が、中国商務部より“地域本部”の認定を取得」。
- 58) 奥村憲一他、前掲稿「中国における日系合弁企業のビジネス拠点と地域統括会社—ビジネス拠点の場としての青島と地区統括会社—」。奥村憲一編、前掲書『日系合弁企業の組織体制と管理システム—中国・青島を中心として—』第6章。奥村憲一、前掲稿「中国における日系地域統括会社の意義、機能、および組織」。
- 59) 60) ITOCHU News「中国商務部より「地域本部」の認定を取得(2005年9月8日)—「伊藤忠(中国)集団(有)」が本格的総合商社へ—」2005年9月8日。
- 61) 「地域本部」の認定を取得したICN経緯の説明は次のとおりである。すなわち、今回、「地域本部」の認定を取得したICNは“投資性公司”と呼ばれる会社で、中国で積極的に投資活動を展開する世界の主要企業が、北京或いは上海に設立している。伊藤忠は1993年9月に日本企業として最初に投資性公司を設立した。商務部が認定する「地域本部」は、投資性公司の中でも、資本金1億ドルかつ3千万ドル以上の投資実績等の条件をクリアーする会社にだけ設立の批准がなされるものである。現在、日本のメーカー数社を含む10数社の外国企業が既に商務部より「地域本部」の認定を受けているが、商社では初めてのケースである。ITOCHU News、上掲稿「中国商務部より「地域本部」の認定を取得(2005年9月8日)」。
- 62) ITOCHU News、上掲稿「中国商務部より「地域本部」の認定を取得(2005年9月8日)」。