

特集《中国》

中国進出の日系企業訪問記

—中国で入手した本音の知財情報，経営情報—

会員 渡辺 秀治



要 約

日本のマスコミなどは、中国の各種リスク、たとえば、一党独裁、ワーカーの離職、電力事情、反日感情などを宣伝するが、実際に中国へ進出している日系企業のトップは、それらのリスクは、ほとんど感じていないことが分かった。各社共通するリスクは、優秀な管理者の転職（退職）であった。また、発明体制に関しては、開発の一部を中国へ移行させようとする企業と、開発は、あくまで日本で行うとする企業とに、半々に分かれた。ノウハウ保護の必要性を示唆した会社は、7社中2社であった。日本の弁理士は、企業の実態、方向性を十分確認し、中国でのフォロー体制を築く必要があると思われる。

目次

1. はじめに
2. 日系企業の考え方のまとめ
3. 個別企業の状況について
4. その他注目すべき点
5. おわりに

1. はじめに

2008年は、北京でオリンピックが開催された年として記憶されるだろう。中国は、世界からいろんな批判を受けながら着実に実力を伸ばしている。このような中国へは、私どものクライアントの多くが進出している。

私どもの従業員の一人（中国人）が上海で知財関係の会社を設立してから7年が経過する。1年に1～2回、その者や従業員（写真1参照）が来日する一方、当社から毎年1～3回ほど中国上海他へ従業員が出張し、情報交換している。この結果、1999年から現在までに、事務所メンバーが計16回中国へ行き、私個人としては計8回も出張したこととなった。

このような中で、事務所として、弁理士として、中国進出の日系企業の知財フォローを今後どうしていくべきかを見定めるべく、2007年6月に1ヶ月近くわたる長期の中国出張をした。上海を拠点として、主に日系企業を訪問し、トップの方々の正直な考えを聞いた。以下は、そのまとめであり、日系企業7社（中小企業～大企業）と現地企業1社（大企業）を訪問し

たまとめである。



写真1 上海提携会社のメンバーと私（右前2人目）

2. 日系企業の考え方のまとめ

2.1 経営リスクについて

(1) 共通点

経営リスクの内容は、各社各様であった。しかし、ある程度共通するのは、①日本で考えられているようなリスク、たとえば、一党独裁、ワーカーの離職、電力事情、反日感情などが、ほとんどリスクとして挙げられることがなかったことと、②優秀な管理者の転職（退職）をほとんどの企業がリスクとして考えられていることの2つであった。各社は、優秀な管理者の転職の防止策を打っていた。対策の主なものは、優秀者

に対する高額の報酬と将来の希望付与であった。

(2) ワーカーの転職（退社）

ワーカーの転職は織り込み済みで、経営リスクとして挙げる会社は1社のみであった。各社のワーカーの状況は、月3～10%の退職率であった。悪い所は、1年で全員が入れ替わり、良い所でも3分の1が入れ替わることとなる。

(3) 電力事情

電力事情を経営リスクとして挙げる企業もなかった。日系企業に関しては、停電はほとんどなくなっているようであった。しかし、訪問した中国企業では、訪問時に停電が発生した。その中国企業に聞いたところでは、時々、停電はあるようである。

(4) 改正労働契約法

2008年1月から施行された改正労働契約法について、2007年の6月時点で不安を述べた企業があった。しかし、訪問から1年半が経過した今、雇用関係の法律を過去から遵守してきた日系企業には大きな影響が出ていない模様である。

2.2 発明体制について

(1) 開発の中国移行について

開発の一部を中国へ移行させようとする企業（3社）と、開発はあくまで日本で行うとする企業（4社）に分かれた。また、開発の一部を中国へ移行させようとする企業中で、最も意欲が高かったのは、総経理などのトップクラスが台湾人で構成されていた会社であった。この会社は、現地の特許事務所と特許出願に関し、既に提携をしていた。次に意欲が高かったのは、中国への進出が古い中小企業であった。

(2) 日本の弁理士の協力

我々弁理士も、中国へ進出し、日本の企業を支援しなければならぬと思う。中国での知財フォローは、開発を中国で行う企業（主として中国進出が古い企業）やノウハウ保護を考えている企業に対してしっかり行う必要がある。

2009年10月1日からは、渉外事務所制度が無くなり、中国内のすべての特許事務所が海外案件を扱えるようになる。日本の特許事務所も中国の事務所と提携し、日系企業のフォローを本格的に考える時代が来たと思われる。

2.3 ノウハウ保護について

ノウハウ保護の必要性を示唆した会社は、7社中2社であった。見学者に対して、ノウハウ部分を隠す工夫をしていると述べていた。

2.4 管理方法について

各社とも、グラフなどを多用し、見える管理を徹底していた。この見える管理は、日本でも行われているが、多くの工夫が日本に逆輸入され、日本の工場も、中国の工場と同じように管理される日が来ると思われる。

日本の管理と大きく違うのは、人の能力も視覚化している企業が少なからずあったことである。人の能力が皆に開示される環境は、日本の現状ではすぐわないが、いつの日かは、日本でも普通に行われることであろう。

3. 個別企業の状況について

掲載に当たり各社には、掲載することと、内容について了解受け済。

3.1 半導体関連機械の製造・販売会社（以下、A社という。）への訪問

日本での従業員は、100人弱。2003年に上海に進出。現地規模は、30名程度で日本人は1名。訪問日時は、2007年7月3日の午前10時～11時50分。訪問相手は、総経理、董事・副総経理。

(1) 確認した事項

1) 経営のリスクは、特になし。しいて言えば、メールが時々送受信できなくなることであるとのこと。

2) 知財状況

イ. ようやく現地開発の1号機出荷。今後、現地開発が増えれば特許出願もありえるが、当面はなさそう。

ロ. 台湾、韓国の模倣対策としては、ブラックボックス化の推進。

3) 現在までの苦勞

イ. 1階が工場として使える場所（＝現工場）を見つけないのに1年かかったとのこと。

ロ. 日本からの技術移転に時間と労力がかかる。

ハ. 精度の高い部品の調達ルートを探すこと。現在、70%～80%が現地調達。

ニ. 納期リスク…加工屋さんの確保。

4) その他

イ. エンジニアとの特別な契約はなし。一般の人と同じ。

ロ. 退職する人の問題があり（数が多い）。

(2) 感想

- 1) 設備関係企業でA社規模の会社の中国進出は珍しい。
- 2) 中国での開発が本格化するの、3～5年後と予想される。
- 3) 副総経理以外の信頼できる人物をいかに育てるかがポイントか？

3.2 パソコン関連機器の製造・販売会社（以下、B社という。）への訪問

国内では、海外半導体製品の輸入及び販売がメインであり、海外で製品生産。2002年に上海の加工区に進出。現地規模は、900名弱で日本人は数名。訪問日時は、2007年7月3日の午後4時～5時15分。訪問相手は、総経理。

(1) 確認した事項

- 1) 経営のリスクは、品質トラブルとのこと。
- 2) 知財関係は、全く関係なし。ポイントとなる部品は日本で生産し、B社ではパソコン用の組み立てのみのため。
- 3) その他
 - イ. この加工区での生産物は外国での生産扱い。そのため、現地企業へは直接売れないとのこと。
 - ロ. ワーカーの退職者は月に5～10%。
 - ハ. 組立オンリーのため、B社でのノウハウはなし。
 - ニ. 派遣会社からワーカーを採用している。ワーカーの中で良い人材を社内試験でスタッフ化させている。
 - ホ. スタッフの人材はワーカーからと、直接募集の2通り。
 - ヘ. 賃金は上海市街より安い。この地区は上海市街から1時間程度だが、給与は落ちる。
 - ト. この地区へ電力調整(3～4日)の要請が最近あった由。現在、加工区中のK社が代表して交渉中。

(2) 感想

- 1) B社は、人手による組み立てオンリーであり、発明創成は考えられない状況であった。
- 2) ポイントとなる部品は日本からすべて輸入。一旦組み付けると、他での使用ができなくなり、ライン投入は慎重。
- 3) ワーカーへの管理は非常にしっかりしている。



写真2 B社総経理（右から2人目）と。

3.3 電子部品の製造・販売会社（以下、C社という。）への訪問

日本の親会社は東証1部。従業員3万名弱。進出先は、上海の隣の江蘇省の蘇州市。2002年に中国蘇州市に進出。現地規模は、500名程度で日本人は数名。訪問日時は、2007年7月5日の午前～午後にかけて。訪問相手は、副理（中国人）。英語で情報交換。

(1) 確認した事項

- 1) 経営リスクは、台湾からの生産移行に伴う人員増加への対応。
- 2) 知財関係は、昨年2件の発明有り。中国の代理人とのコミュニケーションに難あり。現在は蘇州の現地特許事務所と連携。2007年以後も年2件以上は発明が出てくる。現地の代理人とのコミュニケーション問題を抱えている企業は、他にも多いのではとの指摘あり。
- 3) その他
 - イ. ラインには高度のハンダ付け、組み立て装置などがあり、かなりの自動化ライン。
 - ロ. 電力は問題ないとのこと。しかし、2年前は時々停電ありとのこと。
 - ハ. ワーカーの退職は、月に5%前後。

(2) 感想

- 1) 台湾系の人を実質管理をしていた。管理の考えは、台湾と、中国と、米国と、日本とのミックスの感。
- 2) 設計の独自性が進んでいる。現地開発が進んでいる。

3.4 電気機器部品・製品の製造・販売会社（以下、D社という。）への訪問

日本の親会社の従業員は約 500 名。進出先は、上海の隣の江蘇省の蘇州市。2002 年に中国蘇州市に進出。現地規模は、500 名程度で日本人は 8 名。訪問日時は、2007 年 7 月 5 日の午後 3 時～6 時。訪問相手は、董事・総経理。

(1) 確認した事項

1) 経営のリスク

- イ. 管理職クラスの転職（退職）とのこと。対策は、3 ヶ月毎の目標管理と対話、適宜の夕食会、注意深い観察。
- ロ. 来年から税の優遇がなくなるため、現在、ハイテク優遇申請中。OK かどうか未定（2007 年 10 月決定）。税の優遇は、最初の 2 年が 0（無税）、その後 3 年間の税率額は 16.5%，ハイテク企業は 12%（この優遇制度は、2008 年の企業所得税法改正により内容が変更されている）。

2) 知財関連問題は、設計業務をどう育てるか、とのこと。

- イ. 現在、この工場では、中国人の電気設計者数名、メカ設計者数名。
- ロ. 日本側の技術者は、設計移行に乗り気薄。理由はノウハウ流出。
- ハ. 設備ノウハウについては、現在は、日本で作った設備を中国に入れており、ノウハウの流出の恐れはなし。
- ニ. 知財への関心は薄い。日本から設計業務を移管した場合は、関心が出てくると予想されるとのこと。

3) その他

- イ. 「D 社勤務経験者優遇」のちらしで、ライバル会社による募集が 2 度あり。強く抗議した由。
- ロ. 2002 年当時は時々電力が止まることがあったため、自家発電設備設置。現在はほとんど発生しない。
- ハ. ワーカーの退職は、月 3% 程度。
- ニ. 給与：ワーカーの最低賃金は、蘇州地域で一律に確定している 970 元 / 月。
- ホ. 研究設備設置予定。すなわち、ラインと同様な研修ラインを造り、そこで 3 ヶ月間研修させ、優秀な者を採用。合わないものは不採用。また、正式ライン中でミスの多い者をこの研修ライン

で再研修させる。

(2) 感想

- 1) 設計移転が今後の重要課題。
- 2) 設備のノウハウ保護をいかにするか？

3.5 中国企業である印刷会社（以下、E社という。）への訪問

この企業は、日系ではなく、現地企業である。中国の知人の紹介で訪問したが、訪問相手は、企業トップではなく、部長クラス。訪問日時は、2007 年 7 月 6 日午前 10 時半～11 時 40 分。場所は、上海閘北区で、訪問相手は、知人の友人。



写真 3 訪問相手の藩氏（右）と共に。

(1) 確認した事項

- 1) 創立は 1980 年代。
- 2) 日本の M 化学の設計で 2001 年に新工場。
- 3) 1 ロットで、15,000m 以上の印刷物を扱う。
- 4) 日本の C 社、N 社などのパッケージを生産。
- 5) 工場はとても大きい。約 99,000m² で、300m 四方程度の大きさ。
- 6) 午前 11 時 20 分頃に停電あり。その日は、急遽、昼間勤務は無しとなる。夜に稼働させる由。日系企業の 4 社に確認した段階では電力問題は現在ないとのことであったが、中国企業（現地企業）は電力が止められることが多そう。
- 7) 日本、イタリア、ドイツなどの極めて大型製造機械を導入していて、大量生産型会社。

(2) 感想

印刷品質は、日本にかなり近づいている。日本の地方の印刷会社に比べれば、圧倒的に大きな規模。価格は、

日本に比べ大幅に安い訳ではないが、受注は増加継続。また、日本の企業からの受注をかなり希望していた。

3.6 精密部品・製品の製造・販売会社（以下、F社という。）への訪問

日本の親会社は、東証1部で、日本の従業員は約1万名。進出先は、大連市。1993年に中国に進出。現地規模は、3千名程度で日本人は4名。訪問日時は、2007年7月12日の午後1時半～午後3時半。訪問相手は、董事総経理、製造部総播部長。

(1) 確認した事項

- 1) 経営リスクは、ワーカーの確保と管理者の定着。管理者には年1回以上の海外出張を与え、給与は、市内でトップテン維持。部長以上は社用車支給。ワーカーへは、給与、アパート、厚生施設、長期休暇の前後対策実施。
- 2) 知財関係では、
 - イ. 製造設備の改良でアイデアが出る可能性があるが、ほとんどない。一方、製品のキーパーツの発明は全て日本。
 - ロ. 設備のノウハウ部分は、布で見学者から隠している。
- 3) 経営目標
 - イ. 輸入免税枠の拡大のため、資本増強が必要とのこと。なお、設備は「資本金×2.5」が免税となる由。
 - ロ. モラル向上のため、食堂設備を新しくし、また派遣から正規社員へ登用。
 - ハ. ワーカーの安定確保と、その教育研修。
- 4) その他
 - イ. 自社（F社）のインドネシア工場との競争あり（インドネシアの給与の方が35%安い）。世界では、自社の数か国の工場と競争。
 - ロ. 工場内に卓球、ビリヤード等の施設有り。また、専属の医師配置。
 - ハ. 「品質第1」がコストダウンに自然につながるとのこと。
 - ニ. 身体障害者の方を一定%以上採用すべきとする法律を遵守。

(2) 感想

- 1) F社は、市内の一角にあり、現地にとけ込んでいる感がした。
- 2) 中国人スタッフが自発的に活動していた。

- 3) F社の非常に古い製品を中国で生産していた。利益率は高いとのこと、競争が激しくない古いタイプを中国で生産するのも一策かと思われた。

3.7 回路部品製造機械の製造・販売会社（以下、G社という。）への訪問

日本の親会社の従業員は100名程度。進出先は、上海市。2002年に中国に進出。現地規模は、20名程度で日本人は4名（内1名は現地採用）。訪問日時は、2007年7月17日の午前10時半～午後1時。訪問相手は、総経理、日本からの出向者、現地採用の日本人。

(1) 確認した事項

- 1) 経営リスクは、市場の変化による売り上げ増減。最初の3年間は赤字で、最近の3年は黒字。
- 2) 知財関係としては、中国での発明創成はなく、ノウハウもほとんどないとのこと。
- 3) その他
 - イ. G社のいる建物には計4社が入っている。皆、台湾の企業の関係企業。
 - ロ. コストメリットは20%程度、部品の現地率は80%程度。
 - ハ. 現地の部品の精度を早く見極め、対策を採ることが重要。
 - ニ. G社の従業員を、日本の親企業が忙しいときに日本に応援に出し、日本の生産変動に対応。

(2) 感想

- 1) G社は、将来の展開に備え、早めの中国進出を図る。台湾企業がらみで進出する場合、進出のリスク低減が可能と感じられた。
- 2) G社製品の高級機に使用する消耗品のビジネスが今後うまくいくか否かがポイントと思われた。

3.8 電子部品・製品の製造・販売会社（以下、H社という。）への訪問

日本の親会社は、東証1部で、従業員は約5千名弱。進出先は、上海市。1990年代に中国に進出。現地規模は、千名程度で日本人は11名。訪問日時は、2007年7月17日の午後2時半～午後4時半。訪問相手は、董事長・総経理。

(1) 確認した事項

- 1) 経営リスクは、スタッフの移動と、人件費の高騰。
- 2) 知財関係については、「中国では開発は行わない」とのこと。これは、技術流出を防ぐためである由。

3) その他

- イ. この工場は、日本のN地方にある工場の人材、設備が元となっている。
- ロ. H社を5年前に訪問したときは、組み立てが中心で日本の30年以上前の様子であったが、工場は様変わりしていて近代化されていた。ただし、特定の製品のラインは相変わらず人海戦術であった。
- ハ. 2008年1月から施行予定の労働契約法が現地で問題とされている。
- ニ. H社の進出地区には500社程度の日系企業あり。
- ホ. 電力事情の関係で、2006年の12月～2007年の3月は土日出勤で、月、火が休み。
- ヘ. 中国の大学4年生が実習にくる。そのとき実力他を確認。
- ト. 日本へ派遣する研修生には、帰国後の縛りを必ずかける。

(2) 感想

- 1) H社は、5年前に比べ、急速な近代化を果たしていた。
- 2) 中国への進出が古く、経営者も自信ありげに見えた。

4. その他注目すべき点

(1) 上海 IPG の例会への参加

上海 IPG (知的財産権問題研究グループ) とは、ジェットロ様が後ろ盾となり、運営している会である。私どもの関連会社である上海 IAT は、上海 IPG のメンバーとなり、価値ある情報をジェットロ様や参加メンバーの企業から頂いている。今回の例会は、2007年7月19日の午後3時～午後8時に、上海龍之夢麗晶大酒店で開催された。

ジェットロ様は、アジア各国の知財や模倣問題関係のきわめて優秀な書籍を作られており、私は、非常に重宝している。なお、ジェットロの上海代表処の宮原貴洋氏 (知識産権部長) は日本の弁理士であり、弁理士の私としては仲間意識を感じた。このような若い人材が中国で活躍されていることに頼もしさを感じた。

(2) 中国の給与

今回の訪問先の企業の情報からすると、中国の上海など都市部の給与は以下のとおりと推定される。なお、1元は約14円。

- イ. ワーカー——970元～2,000元/月
- ロ. スタッフ——2,000元～3,000元/月

ハ. 管理クラス——3,500元～

(3) 今後の中国長期出張に必要なこと

- イ. メールの送受信
メールでの送受信に不都合を来す場合が多いので注意すること。私の場合、BCCとして、発信IDを指定したら送信できなくなった。BCCから自分宛は削除すること。また、メールでの受信時に、サーバーの設定を、受信メールをサーバーに残す、とすると、途中で受信できなくなった。
- ロ. 無線 LAN
無線 LAN ができる宿泊場所は少なく、事前に確認しておいた方がよい。
- ハ. テレビ
日本語放送の受信ができるテレビを備える場所に宿泊するか、その設備を事前に準備すること。

(4) 今回の新発見

- イ. 散髪代が30元。上手であった。髪洗いと散髪のみ。同じ店内でも、やる人によって10元～100元前後に分かれるとのこと。能力と指名制が散髪屋さんにも徹底されており、びっくりした。
- ロ. 上海は、連日、35度を超え、湿度も高く、クーラーが無いと生活できない。
- ハ. 今回の上海での宿泊場所は、日本で言うウイークリーマンションで、ダブルベッドの寝室、十五畳ほどの部屋、キッチン、シャワー室があり、日本の3倍程度の広さ。25日間ほどで7,000元だから、1日280元 (=約4千円)。安くはないが、ホテルに比べるとだいぶ安い。なお、毎日、掃除をしてくれる。



写真4 ウイークリーマンションの内部。

- ニ. 休日を利用して、西安の西の砂漠地帯にある敦煌へ旅行したが、敦煌の平均給与は月 600 ～ 700 円で、上海の 4 分の 1 程度。
- ホ. ある文房具メーカーの方とお話しをする機会があったが、その方は、「文房具のように完成品までの作業を人手に頼るものは中国には向かない。中国の人は、完成度 80% で満足してしまう。他のある文房具メーカーは、中国を撤退し、ベトナムやインドネシアなどへ移転した。」とおっしゃっていた。
- ヘ. 上海では、軽自動車を見かけることがなく、中国は普通車オンリーかと思っていたが、地方都市では、軽自動車を見かけ、上海が特殊であることが分かった。上海では、車のナンバープレートの取得に日本円で 50 万円以上かかり、軽自動車では、割に合わないらしい。

5. おわりに

中国へは 8 回目の出張であった。この間、中国は都市部近郊の開発が進み、各国の企業が進出してきた。その開発の勢いは目を見張るものである。国民の多く、

特に沿岸部や都市部の住民は、毎年その所得を増やしている。日本の高度成長期の状況と良く似ている。

2008 年 11 月、中国もサブプライム問題の影響を受け、成長率が 10 数% から 8% 前後に低下した。この落ち込みは大きいですが、それでも成長率は 8% 前後である。中国は、今後 50 年の間には、日本を凌駕することは間違いがない。中国、日本、韓国の 3 カ国が協力し、アジアの時代を構築できる日が近づいている。

最近の弁理士の方の中には海外で活躍する人が増えてきた。中国へ進出している方の噂もたびたび聞くようになった。「世界に挑む日本企業を支援していく」や「中国・日本・米国を自由に動き回る」をモットーにした弁理士が今以上に増加することを期待したい。

謝辞

本稿掲載に当たり、3 章掲載の現地企業には内容の公表とその掲載に寛容な処置をいただいた。ここで感謝の意を表したい。

以上

(原稿受領 2009. 3. 31)

読者の声

投稿のお願い

本誌における情報、言論の流れはとかく一方通行に終わりがちであり、編集に携わるパテント編集委員会としては本誌が読者に如何に読まれているか一寸気になります。

「読者の声」欄に、筆者への反論、編集者への注文などを Eメールにてお寄せ下さい。

●宛 先：日本弁理士会 広報・支援・評価室「読者の声」係

TEL：03-3519-2361 FAX：03-3519-2706

投稿原稿はこちら…patent-bosyuu@jpaa.or.jp

※500字程度で、氏名・年齢・職業・連絡先を明記のうえ、投稿ください。

※掲載の都合上一部を手直しすることがありますので予めご了承ください。