



KPMG Newsletter

KPMG Insight

 Sector Update

「彼を知り己を知れば、百戦殆うからず」から読み解く
中国の日系製造子会社の課題



Vol. **61**

July 2023



Sector Update

「彼を知り己を知れば、 百戦殆うからず」 から読み解く中国の日系 製造子会社の課題

KPMGジャパン
製造セクター

平澤 尚子 / マネージングディレクター

日 系企業の多くは隣国の中国と取引や投資をしていたり、合併会社を運営していたり、中国人従業員を雇っていたりと、あらゆる形で中国と関連しています。その中国は、近年すさまじいスピードで成長していることから、日系企業はそんな彼らを再度知り、自分を振り返り、今後の付き合い方を再検討する時期にきています。オポチュニティー・チャレンジ・リスクが併存しているからこそ面白く、新鮮で刺激も多いのではないかと考えます。

本稿は孫子の謀攻篇の「彼を知り己を知れば、百戦殆うからず」を引用して、日系製造子会社の変遷をたどりながら、中国との付き合い方を読み解きます。そして、日系製造子会社が置かれているビジネス環境、競争相手の動き、自社が直面しているであろう論点を取り上げ、各社のパーパスに立ち返り、勝利に導くための5つの判断基準を軸に、今後の日系製造子会社における中国ビジネスの方向性を考えます。

なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



平澤 尚子
Naoko Hirasawa

POINT 1

「彼を知り」、
今の中国を知っていますか？

中国進出している日系製造企業および現地子会社は、膨大な情報量のなかから有益な情報を識別する力、客観的に今の中国をみて、そこにあるオポチュニティー・チャレンジ・リスクを見極め、バイアスのない判断力が問われている。

POINT 2

「己を知れば」、
自社を知っていますか？

スピードが速い、変動が激しい、不確実性が大きい中国での自社のポジショニングがどうなっているか。中国に適した形に自社を変革させるには、まず自社の現状を見極め、自社に影響を与え得るファクターを特定し、コントロール可能か、回避・改善が可能か、その意思決定力が問われている。

POINT 3

「百戦殆うからず」、
勝利に導くための5つの判断基準

- 戦うべき時と戦うべきでない時を判断できれば勝てる。
- 多人数と少人数のそれぞれの使い方を知っていれば勝てる。
- 上の者と下の者が、目的を同じにしていれば勝てる。
- 自分は十分な準備をしており、相手は準備ができていない状況ならば勝てる。
- 将軍が有能で、君主が干渉しなければ勝てる。

I 世界の工場だった中国の今

1. 中国製造業の概況

中国では1970年代後半から改革開放政策が始まり、市場経済に移行する手段として外資誘致が図られました。多くの政府助成金や税制上の優遇政策が外資企業に与えられ、経済を活性化させるために経済開発区・工業園区も作られました。直近の10年は製造業の総合実力をより強く、より大きく、より優れたものにすることに注力し、中国の製造業は「中国製造」から「中国創造」へと変貌しています。中国の成長は、図表1に示した同国のさまざまなデータによって示されています。

1949年10月1日の中華人民共和国建国から70年以上が過ぎ、日中国交正常化も2022年で50周年を迎えた今、日本はこの変化を受け入れるべきであると同時に、どうともに前進したらよいのでしょうか。今後の付き合い方を再検討する時期にさしかかっています。

2. 中国が目指す方向、「中国製造2025」

2015年5月、国務院より「中国製造2025」（国发[2015]28号、以下「本通知」という）が発表されました。本通知には、中国の国際競争力・中国品質の向上・イノベーションを促進するとともに、人件費の高騰や高齢化などの社会問題を解決すべく、製造強国となるための国家戦略の基本政策が含まれています。具体的には、以下の10の重点産業に特に力を入れて技術革新を実施すること、そして、3段階に分けて2050年あたりまでに世界製造強国に到達することを戦略目標としています。

● 10の重点産業

- ① 次世代情報技術
- ② CNC工作機械・ロボット
- ③ 航空・宇宙装備
- ④ 海洋エンジニアリング・ハイテク船舶
- ⑤ 先進軌道交通整備
- ⑥ 省エネ・新エネ自動車
- ⑦ 電力設備
- ⑧ 農業設備

⑨ 新素材

⑩ バイオ医薬・高性能医療機器

● 第1段階

2020年までに、工業化の実現、工業デジタルテクノロジーのレベルの大幅向上、重点産業のコア技術の保有および優位領域の競争力強化、製品品質の大幅改善。

2025年までに、製造業全体の生産効率の底上げ、工業と情報テクノロジーの融合を強化。

● 第2段階

2035年までに、製造業全体が世界製造強国の平均レベルに到達。重点産業の発展が飛躍し、世界的競争力の増強および全面的に工業化を実現。

● 第3段階

建国100年（2049年）までに、製造大国の地位を確立し、総合実力が世界製造強国の上位に到達。主要領域における革新力と競争優位をもって世界をリードする技術体系と産業体制を構築。

図表1 China Fact Data



出典: 中国国家统计局資料を基にKPMG分析

中国が重点的に技術革新を進める産業を確定し、優先的に投資することを決めたことで、中国がこれから向かう方向を明確にみることができると言えます。同時に、強化分野に対する国策、法規・法令や優遇措置なども今後打ち出されるかもしれません。中国の国営・民営・外資企業など中国でビジネスをするすべての企業はこの動向を読み取り、これらに沿った形のビジネスモデルを構築し、ヒト・モノ・カネ・情報を適切に配置することを検討しています。

つまり、日系製造子会社の自社の戦略が現在の中国政策の方向性に合っているかを判断するためには、中国の動向をタイムリーにキャッチすることが大前提となるということです。まさに「彼を知り己を知れば、百戦殆うからず」の「彼を知る」の部分のアクションが必要です。

II 中国の日系製造子会社の今

1. 「世界の工場」としての中国

安い労働力と広大な土地を求め、日系製造業は1990年代終わりから中国に進出し始めました。特に、この十数年は大手企業のみならず、多くの日系企業が本格的に

中国に進出しています。また、完成品の製造のみならず、現地の工場に原材料を提供するサプライヤー、製品を販売する販売会社や物流会社も追随して増えました。多くの設備投資が行われ、多くの雇用機会が創出されたと言えるでしょう。

日系企業の中国進出が加速した要因の1つに税務上の優遇措置があります。2008年以前、中国の内資企業と外資企業は異なる税法が適用されており、企業所得税率も内資企業は33%、外資企業は30%および3%の地方所得税率でした。税率は大差ないですが、外資製造企業には外資を誘致するための税制優遇である「二免三減半」や「三免三減半」などがあり、多くの日系製造子会社がこの税制優遇を享受しました。「二免三減半」は企業の利益獲得年度を1年度目とし、それから2年間の企業所得税の免除と3年間の企業所得税の半減という優遇税制です。黒字に転じてからの5年間は税制優遇があるため、外資企業にとっては税務コストが抑えられるというメリットがあります。また、着実にビジネスを運用し、人材を育て、ゆっくりと地域に還元してくれればよいと寛大なメッセージをもらっていたとも言えます。しかも、中国の企業所得税率は日本の法人税率よりも低く、土地や人件費も安価で

す。日系企業にとっては、地理的にも近い中国で工場を設立するメリットが多々あったと言えます。

2008年に中国内資企業と外資企業の企業所得税法が統一され、企業所得税率も25%に統一されました。同時に、外資企業への税制上の優遇も減りました。このころから中国は、「製造」から「創造」を意識し始めます。中国が外資に求めるものも、「教えてほしい」から「習得できた」に変わり、内資企業も外資企業もフェアかつ対等にビジネスをするようになりました。

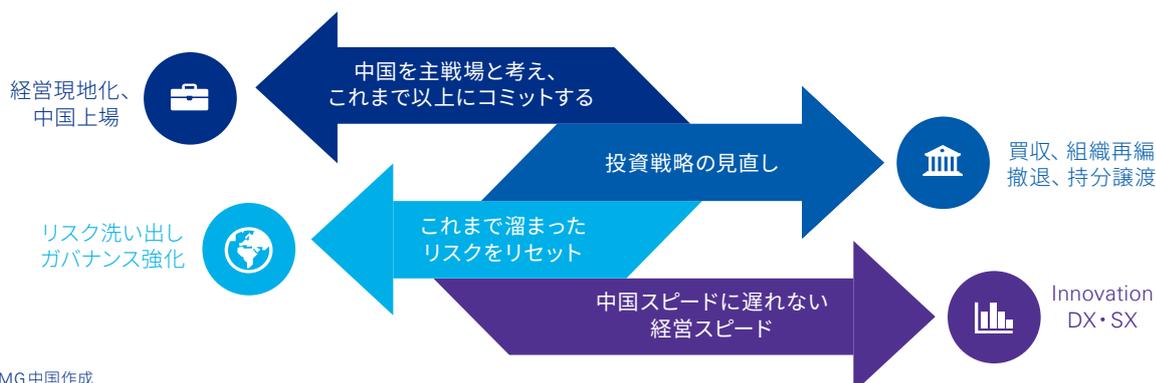
日系製造子会社に多かったビジネスモデルは、原料を本社から支給あるいは仕入れ、現地で加工のみを行い、すべての製品を本社に売り戻すという形の来料加工や進料加工です。来料加工は中国子会社には加工賃のみが残り、進料加工は売上と原材料は計上されるが、実際のところは加工賃のみが現地に残ります。また、日本品質を保つために本社から技術支援や技術供与され、その対価としてロイヤルティを本社へ支払っていました。

いずれのモデルも完成品を全部輸出することで原材料を輸入するときの関税が免税となるため、税務上のメリットがありました。このビジネスモデルは、中国の広大な土地と安価な労働力を狙い、中国

図表2 再点検する際のアングル



難易度は高いが、グローバル企業・成長志向企業には、中国事業は不可欠
各社のパーパスに立ち返り、中国ビジネスモデルを再点検する必要がある



出所: KPMG 中国作成

を「工場」として位置付け、中国以外の市場で製品を売ることを前提としたものであり、「市場」としての中国を狙うモデルではありません。結果、中国で製造された製品であるにもかかわらず、中国の市場では買うことができませんでした。世界中どこにもある「Made in China」が中国では手に入らないのは、このモデルに起因しています。

2. 日系以外の製造業による 中国スピードの創出

中国の市場が欲しているのは、完璧な品質ではなくても、中国市場のニーズにあった費用対効果の高い製品であり、直接かつスピーディに手に届くことです。たとえば、電気自動車（EV）と電池の双方を手掛ける中国資本の自動車メーカーは、研究開発、生産、販売、アフターサービスまで自社で一貫した体制を構築、その垂直統合モデルで製品を迅速に中国国内の顧客に届けることで、市場のニーズに呼応しています。

また、米資の自動車メーカーは2018年に中国初の独資外資系自動車メーカーを設立し、中国国内で地産地消することで見事に米中貿易戦（原産国の問題）をかわしましたし、パンデミックによるサプライチェーンの混乱も免れました。初の独資の外資系自動車メーカーとして、短時間で

工場を稼働することと大量の輸出を条件に、中国の地域政府より多くの優遇も享受しました。これにより、中国では新エネルギー車（NEV）のマーケットシェアが急上昇し、中国スピードはさらに加速されました。

一方、日系製造子会社は商流やサプライチェーンが複雑で、1つのビジネスに関する当事者が複雑に入り混じっています。そのため、中国のゼロコロナ政策でサプライチェーンの1コマが止まると、すべてのサプライチェーンが狂ってしまいました。今までのビジネスモデルでは遅れを取っていることにうすうす気づいていたことが、パンデミックによって浮き彫りになったとも言えます。「彼を知り己を知れば、百戦殆うからず」の「己を知る」の部分に対してもアクションが必要なのです。今まさに、日系企業は図表2のようなアングルから中国のビジネスモデルを再点検する時期にさしかかっています。

III

変貌した「世界の工場」と付き合う

1. 日系製造子会社が直面している論点

● 外部要因

中国の外部環境としては、2022年1月から地域的な包括的経済連携（RCEP）協定

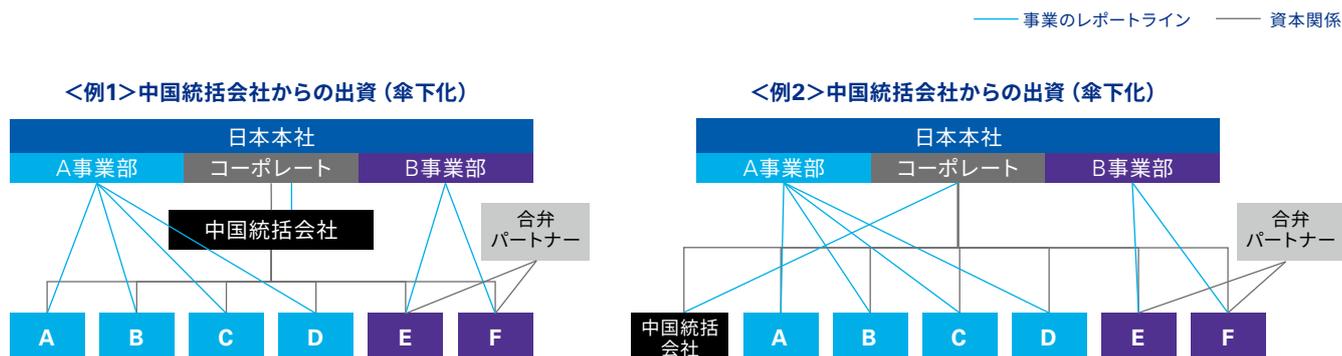
が発効し、中国とASEAN市場はますます一体化され、中国企業にもより多くの自由とチャンスが到来しました。また、2020年ころから双循環政策を掲げ、引き続き外資の誘致をするとともに、国内の優位性を十分に発揮することによって、国内外の双循環が互いに促進する経済の新発展モデルを目指すとしています。日系企業にとっては、いずれも新たなビジネスチャンスが増えることであり、その観点では朗報と言えます。反面、中国における競争がますます激しくなることも示唆しています。

一方、米中貿易戦をはじめ、米中デカップリング、地政学リスクや台湾有事などビジネスにネガティブな影響を与えうるファクターも多く併存します。今、日系企業は多くの情報をいかにタイムリーに集め、自社にとっての有益の情報だけを選別し、読み解き、迅速に意思決定するか、その意思決定力が問われています。

● 内部要因

中国の日系製造子会社自身の経営モデルにも着目すべきです。多くの日系製造会社は中国に統括会社を持っており、そのストラクチャーは中国統括会社を通じて各子会社を保有するパターン（図表3の例1参照）と、中国統括会社は兄弟会社の位置付けで、その他各子会社と並列に並んでいるパターンがあります（図表3の例2参照）。いずれのパターンにおいても、各現

図表3 日系製造会社における中国統括会社の位置付け



出所: KPMG 中国作成

地子会社の業績は本社事業部に紐づいてることが多く、レポートラインと資本関係が異なり、意思決定のスピードに影響し、遅くなる場合があります。

たとえば、本社事業部の意見と中国統括会社の意見が異なるときにどちらを優先すべきか悩むだろうし、各子会社あるいは個人間の利害関係が絡んでいるが故に客観性が劣る場合もあります。こういった事象が現地マネジメントの経営へのコミットメントを弱くします。このように社内調整に時間を費やすのは、日系企業の特徴であるように感じます。中国でビジネスをしている限り、中国に適したストラクチャーを構築し、オポチュニティとチャレンジに立ち向かうべきではないかと考えさせられます。

2.客観的に「欲しいもの」を見極める

多くの情報が飛び交い、懸念要因も多々あるなか、企業はなぜ中国とビジネスをしているのか、中国から何を欲しているか、今一度原点に戻って考えてみるべきです。日中国交正常化から50年経ったという事は、長い時間をともに歩んできたということです。会社レベルでは、相互が少しずつ構築してきた信頼関係やスタイルが成形されていると思われれます。これに固執することも重要ですが、変化に合わせて軌道修正する勇気も必要です。膨大な情報量から有益な情報のみを選別することに苦戦したら、原点に戻り、「欲しいもの」を思い出し、見極めましょう。そうすることで、複雑なことをシンプルにすることができるかもしれません。

3.中国に合った形に再構築する実務上の方法

日系製造子会社は、スピードが速い、変動が激しい、不確実性が多い中国に適した形の組織リストラクチャリング、サプライチェーンの再構築、意思決定ルートの変更、オペレーション運用の改革にすでに

着手しています。1つの例として、デカップリングを念頭に置いた地産地消や商流の変更が挙げられます。その過程で、現地化を浸透させる日系製造子会社もあります。ここで言う現地化とは、現地により多くの権限を与え、自由度を高めることで中国に溶け込んだ形で運営することであり、かつ引き続き日本のブランド力を維持・向上することです。けっして完全に手放すことではありません。

中国に合った形に変革するために実務上の方法としては、必要なものだけを残すための組織や事業の再編、グループ内吸収合併、清算や撤退など多様な選択肢があります。最近では、以前に比較して難易度が下がったデッドエクイティスワップ(DES)や減資を活用して、ブロックされた資金をリリースする方法も活用されています。さらには、現地のコミットメントの強化を即し、部分的なカーブアウトを容易にするために、中国や香港市場への上場を目指す日系企業も増えました。日系製造子会社が多くの選択肢のなかから自社に合った形の中国ビジネス戦略を採択するには、中国を知り、自社を知ることが重要な突破口となります。

IV さいごに

日系製造子会社に今一度立ち止まってもらうために、孫子の謀攻篇の「彼を知り己を知れば、百戦殆うからず」を引用して、中国ビジネスの再点検を提唱してきました。さらに、日系製造子会社が自社の中国ビジネスを再点検するためのアクションを、謀攻篇にある勝利に導く5つの判断基準を軸にまとめました。

●知可以战与不可以战者胜：戦うべき時と戦うべきでない時を判断できれば勝てる。

中国ビジネスにおいて、進退の判断を迫られるとき、中国を知り、自社を知ること

の強み弱みを熟知し、自社の強みと相手の弱みが競争するようであれば「進」、逆であれば「退」となります。

●以虞待不虞者胜：多人数と少人数のそれぞれの使い方を知っていれば勝てる。

いろいろな場面で引用できると思いますが、たとえば、市場の角度では競争相手が多い場合と少ない場合では市場の取り方が異なり、異なったアプローチ方法を使います。人的資源では、自社のリソースの規模や属人的な技術力の有無が競争相手とどのように違うのかを把握することで、競争優位を有している部分を見出せます。

●上下同欲者胜：上の者と下の者が、目的を同じにしていれば勝てる。

人口約14億人もいる大国、中国の日系製造子会社に働く方々は、日本と比較して育った環境や教育レベルが多様です。たとえば、農村で育った方と都会で育った方とでは、見てきたもの感じたものが大きく異なるため、同じ勉強をしても吸収される度合いや応用できる度合いがまったく違います。さらに、言葉の壁や文化の壁が加わると、コミュニケーションギャップがどこで生じているかすら判断できない場面も多々あります。

このような状況で同じ目的を浸透させるのは至難の業で、私たちの言葉を中国語に訳しただけでは通じません。同じ目的を共有するには、到達したいゴール(目的)だけを明確にし、到達するためのプロセスは個々に自由を与えながら任せ、考えさせます。そうして、自然に共通目的に到達するのがよいかもしれません。

●识众寡之用者胜：自分は十分な準備をしており、相手は準備ができていない状況ならば勝てる。

日系企業は中国ビジネスにおいて準備周到です。進出も撤退も全面的に検討し、あらゆる角度から分析のうえ、多くの当事

者が意思決定プロセスに関与しています。準備周到であることはよいことですが、1つのプランにおける準備に多くの時間と労力をかけすぎる傾向があります。中国が舞台であることを念頭に、スピードも重視しながらプランBを併せて準備しておくことが、中国ビジネスにおける準備周到になると考えます。

● 将能而君不御者胜：将軍が有能で、君主が干渉しなければ勝てる。

日系企業が日本型経営で多くの成功を勝ち取ったことは事実です。しかし、中国のビジネス環境が変わった今、「現地の有能な将軍」に任せてみるのも一案です。同じ目的や理念を持っていることが前提になるよう、育成、コーチング、モニタリングにより時間と労力をかけてみてはどうでしょうか。中国の言葉「抓大放小」(大をつかみ小を放つ)にあるように、日系企業のトップマネジメントも大をつかみ小を放せば、中国ビジネスの戦略の大枠の構築に注力できる時間が増えるかもしれません。

激変する中国で、日系製造会社とその中国子会社がビジネスをしていくには、中国製造業を取り巻くマクロ環境を理解し、タイムリーにその変遷をフォローしながら、その激動のなかにいる自社を客観的にみて、常に軌道修正する必要があります。今後も中国と共栄な関係を築くため、今、私たちはアクションを起こすべきタイミングに来ているのです。

¹ 国务院关于印发《中国制造2025》的通知 国发〔2015〕28号

関連情報

ウェブサイトでは、製造関連の情報を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/industries/industrial-manufacturing.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGジャパン
製造セクター
平澤 尚子 / マネージングディレクター
✉ naoko.hirasawa@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2023 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

コピーライト©IFRS®Foundation すべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人は IFRS 財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS 財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、www.ifrs.org でご確認ください。

免責事項：適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会と IFRS 財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません(過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない)。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。

この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「IFRS®」、「IAS®」および「IASB®」は IFRS 財団の登録商標であり、有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この登録商標が使用中および(または)登録されている国の詳細については IFRS 財団にお問い合わせください。