

# 上海を制するものが 世界を制する！

膨張する中国巨大市場を

いかに攻略するか

TMI総合法律事務所上海事務所首席代表

松尾栄蔵

経営戦略研究所所長

高畑省一郎

ジャーナリスト

吉田清

ダイヤモンド社

# 上海を 制するものが 世界を 制す!

膨張する中国巨大市場をいかに攻略するか

TMI総合法律事務所上海事務所首席代表

松尾栄蔵

経営戦略研究所長

高畑省一郎

ジャーナリスト

吉田清

ダイヤモンド社

---

## 著者紹介

---

### 松尾栄蔵 (まつお えいぞう)

T M I 総合法律事務所パートナー弁護士、上海事務所首席代表。経営戦略研究所法律顧問。  
1950年、佐賀県多久市生まれ。中央大学法学部、ニューヨーク大学ロースクール卒(LL.M.)。  
日本およびニューヨーク州弁護士。  
主な著書に『日中合弁事業の実務』(共著)がある。

### 高畑省一郎 (たかはた しょういちろう)

経営戦略研究所所長。公認会計士。1953年、兵庫県神戸市生まれ。関西大学商学部卒。  
主な著書に『会社存続の原理』『成長企業の経営戦略』がある。

### 吉田 清 (よしだ きよし)

ジャーナリスト。1952年、熊本県山鹿市生まれ。早稲田大学文学部中退。  
主な著書に『アリコ妥協なき改革』『イントラネットであなたが際立つ仕事術』がある。

---

# 上海を制するものが世界を制す！

膨張する中国巨大市場をいかに攻略するか

2001年10月12日 初版発行

著者／松尾栄蔵・高畑省一郎・吉田 清

装丁／重原 隆

製作・進行／ダイヤモンド・グラフィック社

印刷／慶昌堂印刷

製本／宮本製本所

発行所／ダイヤモンド社

〒150-8409 東京都渋谷区神宮前6-12-17

<http://www.diamond.co.jp/>

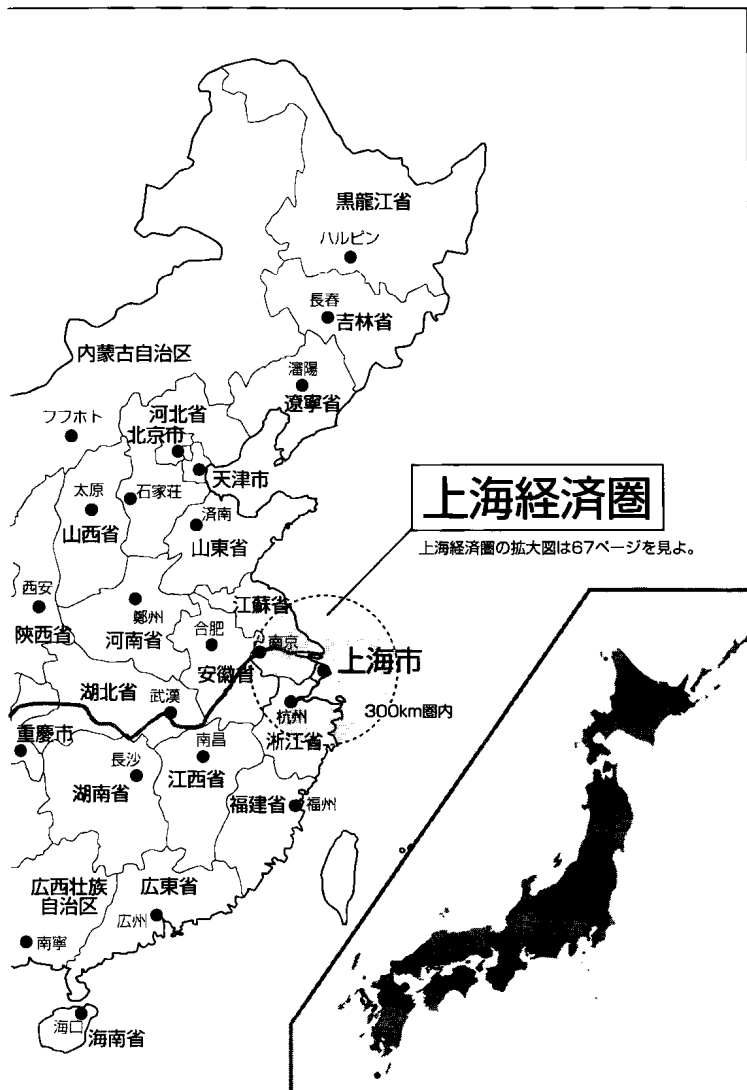
電話 03-5778-7233(編集) 0120-700-168(受注センター)

©2001 Eizo Matsuo, Shoichiro Takahata & Kiyoshi Yoshida

ISBN 4-478-23116-8

落丁・乱丁本はお取替えいたします

Printed in Japan



図表1 中国全図



注：(1)台湾省は除く  
(2)このほかに香港特別行政区、マカオ特別行政区がある

上海を制するものが世界を制す！ 目次

プロローグ——上海スピードに乗り遅れるな！ 1

第一章 もはや、日本のメーカーは太刀打ちできないか

中国WTO加盟で出現する未知の巨大市場 8

「安かろう、悪かろう」の時代は終わった 11

日本製品を駆逐する「メイド・イン・チャイナ」 12

一九九九年の大ブレークを直視せよ 15

日本の二五年間を二〇年でやり遂げた中国 19

一党支配のテイクオフ・パワー 22

世界経済における中国の生産力の現状 25

二〇〇五年、競争力はここまで伸びる 29

IT、ハイテク分野でも世界標準に迫る勢い 33

日本企業が受ける影響の深刻さ 36

危機感を強めるASEAN諸国、韓国、台湾 40

## 第2章 上海経済圏で何が起こっているか

43

浦東国際空港が示す未来図 44

浦東開発国家プロジェクト 45

上海経済をリードする浦東新区の現状 48

東方明珠テレビ塔から上海を一望する 50

成長に向かって猛進する“上海スピード” 54

購買力を裏付けるブランド・ビルの誕生 55

巨大消費都市が発散するエネルギー 57

日本の五十数年間の変化をわずか一〇年で体験 59

スーパーやコンビニがライフスタイルを変えた 60

一〇年連続二桁成長の秘密 62

長江デルタ上海経済圏のマーケット構造 65

上海を軸に浮上する六億五〇〇〇万人市場 68

世界史上初のメガマーケットにおける壮大な実験 71

上海は世界競争の最前線 73

### 第3章 中国進出、成否の命運を分けたものは何か

77

性急な駆け込み進出が招いた事前調査不足 78

日本企業はあまりにも中国のことを知らない 80

正面の扉は閉まっても裏口には行列ができる 81

経営トップ自らがマーケットを見きわめよ 83

中国人の人材を育成し任せる 85

「明快さ」が中国での成功の一番の秘訣 86

中国の若者たちに夢を与える経営 89

サントリービールがトップシェアを握るまで 90

上海で誰もやっていないことをやれ 94

上海での成功モデルを近隣都市へ広げていく戦略 96

トップブランドへの夢と可能性を与えてくれる魔力 98

### 第4章 中国の競争力をどう評価するか

101

現状と可能性を冷静に分析することが重要 102

歴史に見る産業構造、産業別GDP、就労人口の変遷

英国、米国、日本の時代を経て、中国の時代が始まる 108 104

金融の世界でも高まる中国の存在感 111

ランニングコスト、インシヤルコスト、物流コストの評価 113

中国の品質向上、品質管理はいかにして可能になったか 119

日本企業や日系企業のトップも認める中国の品質 121

世界の最先端技術をそのまま落とし込める強み 122

安価で質の高い労働力はこうして供給される 124

若くて優秀な頭脳労働者の上昇エネルギー 126

加速する海外留学生や研究者のUターン現象 128

国際市場で存在感を高める中国ブランド 131

グローバル・コンペティションへの備え 132

## 第5章 グローバル・コンペティションに勝ち残る戦略

135

日本の製造業が急速な業績悪化を招いた原因 136

利益を生むローテク分野が中国に喰われてしまった 139

有史以来繁栄を続けてきた事業とその本質 142

中国との価格競争の影響を受けにくい業種は何か 145

第一次産業と第二次産業が受ける影響 148

価格競争を受けにくい業種にも不可欠な構造改革 150

誰もグローバリゼーションと無縁ではいられない  
 日本という枠を取り払って、明確なビジョンをもつ  
 グローバル・コンペティションを制するキーワード  
 中国を迂回する戦略、日本の回復力を待つ戦略  
 中国の価格競争力と巨大マーケットを利用する戦略  
 「無名の王者」として高いシェアを握る  
 高付加価値と満足度で中国の先を行く戦略の可能性  
 コンペティションからコラボレーションへ

151  
 153  
 155  
 158  
 161  
 162  
 165  
 169

## 付章 中国進出における経営・法律上のポイント

173

- 1 弁護士・会計士から見た中国進出の留意点 174
- 2 中国進出に際し、自社の基礎体力をどう評価するか 179
- 3 現地社員を雇用する際の留意点 183
- 4 現地社員を解雇する際の留意点 188
- 5 中国における営業秘密の保護状況およびその対策 194

終わりに 209

主要参考文献 211

## ブローグ——上海スピードに乗り遅れるな！

上海が、元気だ。

猛烈なスピードで、動いている。

一カ月も留守にすれば、街はすっかり様変わり。地元の人々も戸惑うほどの速度で、経済都市・国際都市への道をひた走っている。

背中を丸め、トボトボと歩くような状態が続くニッポンにいと、気分が憂鬱になるばかりだ。ところが、成田を飛び立ち、二時間半。熱気渦巻く上海に降り立てば、日本では味わえない心地よい緊張感が全身を包み込む。

背筋が伸び、歩くスピードも速くなる。

「よし、経済成長を実感しながらイキイキと働いている人たちの話を聞こう！」

「世界中の外資と中国企業がせめぎ合う苛烈な国際競争の渦の中に飛び込んでやろう！」

そんなアグレッシブな気分が満ちてくるのである。

中国という国がいま、昇り龍のような勢いを得ていることは、誰の目にも明らかだろう。二〇〇一年秋のAPEC（アジア太平洋経済協力会議）開催、二〇〇一年末から二〇〇二年初頭にかけてのWTO（世界貿易機関）加盟、そして二〇〇八年の北京オリンピック開催と、国際社会への正式デビューイベントが目白押しの状態だ。

まず、この一〇月、八〇年前に毛沢東国家主席が中心になって第一回共産党大会を開催した上海の地で、APEC首脳会議が開催される。上海では、いままさにAPECに向けたインフラ整備が急ピッチで進められており、スクラップ&ビルドの高らかな槌音が響き渡っている。

二〇〇〇年末における上海市の常住人口は、約一六七四万人。東京都より、約四六〇万人も多い。その周囲に広がる江蘇省、浙江省、安徽省などいわゆる華東地区の人口は、約二億人。内陸部からの激しい人口流入を考えると、上海市を軸とした上海経済圏は日本のおよそ二倍の市場に成長する可能性が高い。

APECを控えた上海の活力と変貌ぶりを、東京オリンピック直前の日本になぞらえる人は多い。日本ではすでに過去の響きをもつ「高度経済成長」時代の活力が、そこにみなぎっているからである。上海APECが、中国の経済成長とその変貌ぶりを世界に強く印象付けることは間違いない。

そして、この上海APECは、中国のWTO正式加盟の露払い役をこの上もない絶好のタイミングで担うことになった。カタールの首都ドーハで一月に開かれるWTO閣僚会議での承認、そしてその後の批准手続きが順調に進めば、中国は遅くとも二〇〇二年の年初には自由貿易社会への仲間入りを果たす。

さらに、WTO加盟後六年目にして開催される北京夏季五輪は、中国がWTOルールに基づいた健全な経済活動を発展させていければという条件付きながら、その世界最速の経済成長と世界最大の潜在力を備えた市場の可能性を、世界中に高らかに示す場となろう。

この北京と上海はいずれ高速鉄道で結ばれ、二つの主要都市はますます近くなる。

つけ加えれば、上海ではすでに二〇一〇年の万国博覧会招致活動にも取り組んでいる。

こうした「昇龍・中国」の成長と発展を猛烈な勢いで引っ張っているのが、「龍頭・上海」である。上海は、広大な中国大陸のど真ん中を悠々と貫く長江（揚子江）の河口部に位置している。長江を巨大な龍の身体になぞらえると、上海はまさに龍の頭だ。

その上海を、香港をしのぐ国際的な経済都市に育て上げ、長江沿岸の経済圏をさらに発展させようというのが「長江沿岸地区産業発展計画」である。そして、上海を中心とする沿海部に集まった富を内陸部に循環させ、国内の経済格差を是正していくというのが中国の新たな経済政策「西部大開発」である。

そのいずれの計画においても、上海は「龍頭Ⅱエンジン」の役割を担う。

「龍頭・上海」は、中国全土の期待を担って高々と昇天し、この一〇年間で一人当たりのGDP（国内総生産）を三倍に増大させた。ちなみに、GDPの額は国内平均の約四倍。江蘇省、浙江省を含む上海経済圏の輸出額は、中国の総輸出額の約三割にも達する勢いだ。

香港貿易發展局は、過去一〇年と同様の速度で香港と上海が發展していけば、一五年後には上海の経済規模は香港に迫いつき、二〇年後には一人当たりの経済規模においても香港に迫いつくと予測している。

世界一の高さを誇る超高層インテリジェントビルの建設計画が進み、世界初の実用リニアモーターカーの軌道建設が始まったこの街には、日米欧の巨大資本がすさまじい勢いで流れ込んでい

る。

日本でも、中国のWTO加盟を前に、多くの企業が中国への生産移管や資本投下拡大、再進出などに着手し始めているが、上海ではすでに「WTO加盟以降」の中国の経済活動が縮図となつて走り始めているのである。

その変化のスピードは、動きの衰えたニューヨークや東京をはるかにしのぐ。

中国の人口約一三億人は、地球全人口の五分の一を占める。この未開の巨大市場を制するものが世界を制することは、自明の理であろう。すでに上海で一定の成果を収めた企業は、ここを足場に長江沿岸の内陸部へ、さらに中国全土への浸透を図ろうとしている。

「上海を、そして中国を制するものは世界を制す」というわれわれの仮説は、今後ますます多くの裏付けを得ることになるう。

世界中のヒト、モノ、カネ、技術、そして情報は、いまや中国に向かっていく。いつまでも日本という枠にしがみついていると、世界の動きからどんどん取り残されてしまう。

企業だけでなく、一人ひとりの個人にとつてもまた、自分自身をもっともよく活かせる市場を世界に求めるべき全球化（グローバルイゼーション）の時代がやってきた。終身雇用制や企業年金制度がガラガラと音を立てて崩れつつあるいま、もはや狭い日本にしがみついている理由はない。発想と行動のヒントは、現在の上海が体現している猛烈な変化のスピードと全球的大競争（グローバル・コンペティション）の渦の中にある。

中国、とりわけ龍頭・上海を見ずして、二一世紀のビジネスを語ることはできない。

\*

\*

\*

以上の観点から、本書は左記のような流れで書き進めた。

まず、第1章では「世界の生産工場」と呼ばれる中国製造業の急浮上の要因を、一九九九年を境にした「劇的な品質向上」に見出し、そこに起因する競争力が日本はもとより台湾、韓国、ASEAN諸国などを脅かしつつある実態に迫った。そして、いまや中国の追い上げは、日本が優位性を保っていると思われがちなITやハイテク分野でも急速に進んでいることに警鐘を鳴らした。

第2章では、中国の経済成長を象徴する経済都市である上海に焦点を当て、その目覚ましい変貌ぶりを上海未体験の読者にも仮想体験できるよう「街歩き」の手法で紹介した。そして、人々の消費生活や膨大な人口の流入、外資系企業の投資状況などを通じて、上海の背後に控える「上海経済圏」のマーケット構造の輪郭を明らかにした。ここで読者は、上海経済圏が真の意味での国際競争を具現していることを、さらには本書のタイトルにもなった「上海を制するものが世界を制す」という仮説の意味を改めて噛み締めることになるだろう。

第3章では、九〇年代の半ばに目立った中国への駆け込み進出を振り返り、撤退や休業が相次いだ日本企業の「誤解と誤算」を浮き彫りにした。そして、中国で成功する上での事前調査や文化理解、トップ自らによるマーケティングの重要性などを指摘し、「現地化」のあるべき姿を考察した。さらには、上海でトップブランドに躍り出たサントリービール、まったく無名ながら現

地に即したマネジメント手法を構築したICSなどの事例を、現地取材に基づいて紹介している。第4章では、中国のWTO加盟前後の過熱報道などに煽られることのないよう、世界の産業構造の変遷などに学びながら中国の競争力を多角的かつ多面的に評価・分析した。その内容は、産業別就労者の変遷、株式市場の動向、ランニングコスト・イニシャルコストの比較、品質向上・品質管理の評価、世界の最先端技術を落とし込める生産・消費環境、安価で質の高い労働力を生む背景、優秀な頭脳労働者の動向、ハイテク分野への国家的アプローチなど、実に多岐にわたっている。中国に進出するか否かにかかわらず、この章で読者は「現在の中国」を理解する上での多数のヒントを発見できるに違いない。

そして第5章では、日本の製造業の衰退の理由を「利益」の側面から明らかにし、中国の価格競争力と戦う戦略について多角的かつ多面的なアプローチを図った。価格競争の影響力を受けにくい業種分類など消極的な戦略についてもあえて言及し、読者それぞれの立場に立った戦略立案の可能性を探ることを心がけた。また、対中国戦略の主要論調となっている「中国の先をいく」戦略の困難さも直視し、競争を超えた国際分業、さらには国際協業へ向けた道筋も示している。さらに、付章には「弁護士・会計士から見た中国進出の留意点」や、「中国における営業秘密保持」に関する裁判記録など専門的情報も公開して、読者の多様な疑問に答える構成となっている。本文と併読すれば、読者の対中国ビジネス理解はさらに深まるものと確信する次第である。

# 第1章

もはや、日本のメーカーは太刀打ちできないか