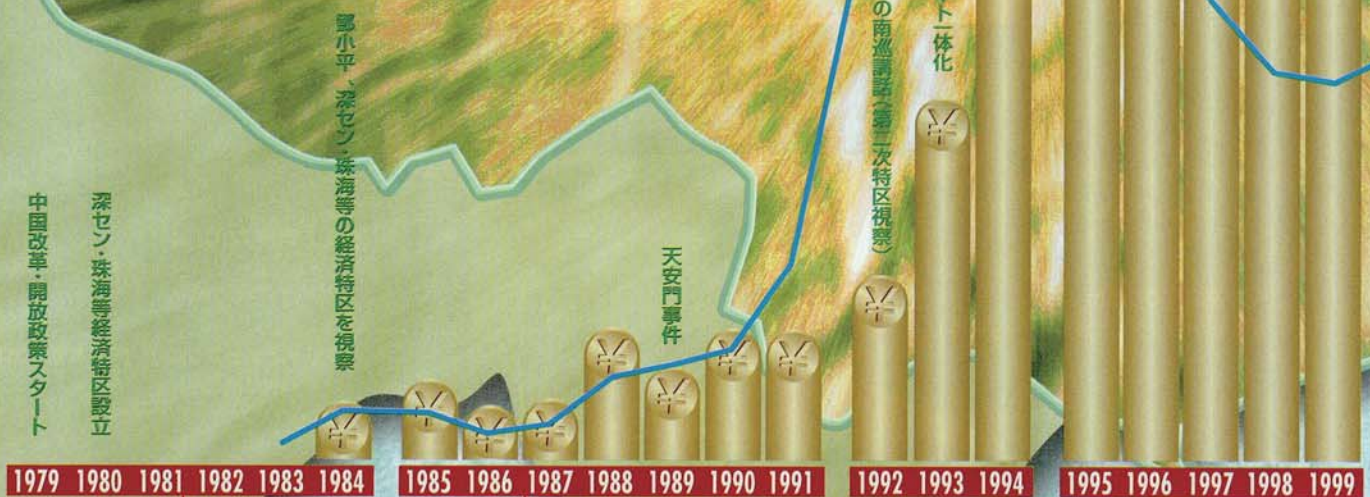


中国新時代 進出

世界の工場として、巨大マーケットとして、
ビジネスパートナーとして。
大きな転換期を迎えて未曾有の活況を呈す、
対中投資の今を探る。

■日本の対中投資の推移

(中国統計 実行ベース額・進出件数) ※2002年は、いずれも速報値



開放政策黎明期

- 外資導入は借款中心
- 直接投資は香港資本中心

沿海エリア開放拡大期

- 日本の進出は大連や珠江デルタ中心
- 天安門事件の影響による停滞

全方位開放急拡大期

- 直接投資の急増(93年1年でそれまでの全投資件数を上回る)
- 小売・流通・サービス業の外資導入緩和

経済調整・反動期

- 驚異的な急成長に対する外資政策の引き締め
- 中国国内の金融不安・インフレ

1

変貌する メイド・イン・チャイナ

中国の経済発展と過熱する対中投資の進展



WTO加盟・市場開放新時代

- 上海・江蘇への進出ラッシュ
- 中国国内マーケットを見越した投資の拡大

次世代を迎えた日中の関係

世界各国から中国に向けた投資の波が、とどまるところを知らず増え続けている。昨年(2002年)の中国への直接投資額は、実行ベースで500億ドルを超え過去最高を記録。社会主義国でありながら、世界でもトップクラスの資本投下先となっている。一方、日本における昨年の対中投資は、実行金額こそ前年比で若干減少したものの、進出件数は相変わらず急増傾向を継続。極めて高水準な状況を維持している。また、中国から日本への輸入額は、これまで最大の輸入先であったアメリカを超えトップに。輸出も前年比32%増と、昨今の不況下、アメリカ、ヨーロッパ、他のアジア諸国への輸出が伸び悩む中、唯一大幅な増加を示している。

日中国交正常化から30年を経て、

日本と中国との関係がますます深化していくのは確実である。

「WTO加盟直後の2001年の日本の対中投資は、大型プロジェクトが増え全体の投資額が急増しました。対して、去年は中小企業の進出が目立って多くなったため、進出件数の増加となっているようです。また、投資額の数値には現れてこない、香港を拠点とした委託加工による進出も目立ってきています。全体的に、現在の日本の対中投資は、産業の空洞化などと問題視されているわりに、1社当たりの投資は小規模なものが多い。本格的な企業進出は、むしろこれからと考えられるほどです。実際、今年にはトヨタ・日産等自動車産業や、ケミカル関係の大型投資が計画されていますし、サービス市場の開放に伴い、製造業からサービス分野へと進出は広がっています。今後、中国への投資はさらに勢いを増していくのは、まず間違いないことでしょう」。

こう語るのは、最近『中国投資マーケティング戦略マップ』(明日香出版)を編集し、中国事情を整理した(株)チャイナワークの遠藤誠氏である。さらに、近年の中国進出の活況ぶりについて、次のように続ける。

「中国全体での一人当たりのGDPは1,000ドル弱、発展著しい上海でも5,000ドル弱と、日本の一人当たり3万ドルのGDPとは比べるまでもありません。しかし、これはあくまで平均的な数値。注目すべきはその伸び率です。この数年は特に驚くべき上昇となっています。実際、現地の経済情勢から受ける感じは、とにかく“消費が旺盛”ということ。スーパーやレストランは連日混み合っており、豊かと言われながら閉塞感漂う日本とは、まさに正反対の状況です。この勢いに各国の投資サイドは魅了されているのですが、外資系企業にとっては、依然、参入障壁の高い市場であるという現実も、また忘れないで欲しいですね」。

中国沿岸部 各産業エリアの特徴

中心都市／北京 天津

- 人民政府に近く各種許認可取得に利便性が高い
- 知的人材の確保が容易で、北京には中国本社、総括企業、研究所等が集積
- 中国版シリコンバレー「中関村開発」では起業ブーム
- 天津にはトヨタ関連企業が集積
- 工業団地の地価・オフィス賃貸料ともに高値安定(北京)
- 北京の景観を一新する2006～07年の中央商务区(CBD)再開発
- 2008年に北京オリンピック開催

北京周辺
エリア

東北三省
エリア

山東半島
エリア

グレーター
上海
エリア

福建周辺
エリア

珠江デルタ
エリア

中心都市／大連 瀋陽

- 歴史的に日本と深い関係のあるエリア
- 90年代の初めに日系企業の大連進出ブーム
- 工業団地では、慢性的な工業用水不足
- 労働賃金は低いが、工業団地の地価は比較的高い(大連)

中心都市／青島

- 立地条件から韓国と深い関係のあるエリア
- 日本企業の進出は、他国と比較して低水準
- 日本向け輸出食品の産地

中心都市／上海 蘇州 無錫 南通

- 中国経済の中心、最大の消費地、豊富な知的人材
- 上海市の一人当たりGDPは5,000ドル/年と、自家用車購入の水準
- 金額・件数ともに、日本の対中投資の半分以上を占める
- 多国籍企業や中国内販を視野に入れた大型投資が多い
- 土地・人件費の高騰から、周辺都市へ産業エリアが拡大
- 蘇州・無錫はハイテク産業、南通は繊維・紡績関連
- 2010年に上海万博開催

中心都市／福州 廈門(アモイ)

- 立地条件から台湾と深い関係のあるエリア
- アモイは開放当初からの経済特区だが、日本からの投資はグレーター上海や珠江デルタに比べ低水準
- 食料品・飲料等の製造や豊富な鉱物資源に基づく金属製造、電気機器製造等

中心都市／香港 深セン 広州 珠海

- 3カ所の経済特区を擁する中国開放のパイオニア
- IT産業、部品加工業などが集積し「世界の工場」化
- 四川省、湖南省等、内陸部から集まる安価な出稼ぎ労働力
- 昨今の進出は、電気機器製造が突出
- 進出は委託加工や独資が多く、また国内消費エリアへはアクセスが悪く輸出製造中心
- 工業団地の地価は、沿岸エリアの中では比較的安全

進出はグレーター上海が中心

企業の業種・規模を問わず、経営戦略上、無視できないものとなっている中国進出。ただ、一口に「中国進出」といっても、広大な中国のこと、そのエリア別の特徴と進出傾向ははっきりと分けられる。上記の地図は、外資系企業の投資が盛んな中国沿岸部の産業エリアを一覧にしたもの。なかでも、現在、企業進出の主流となっているのは、中央政府に近く、知的人材の確保や情報収集が容易な北京周辺、類似稀な大量生産力と低コストを武器に「世界の工場」としての異名を誇る香港を中心とした珠江デルタ、そして今、中国進出に際して

最もホットなエリアと言えるのが、上海を核に江蘇省、浙江省に広がる長江デルタ、いわゆる“グレーター上海”である。

グレーター上海へ、世界各国から企業が進出しているのは、ずばり、中国の広大な市場獲得を目論んでいるから。世界中が不況にあえぐ昨今、毎年8%前後の経済成長率を維持し、近年10年間で3倍を超える経済の拡大を果たす中国。その牽引役となっているのがグレーター上海であり、しかも、その背景には、人口13億人を超える未曾有のマーケットが存在する。同地では、自家用車の所有は既に現実のものとなっており、持ち家を

購入できるだけの富裕層は、2,000万人とも3,000万人とも言われている。このクラスだけでも、市場として進出するに足る魅力的なマーケットであろう。

現在、活発化する中国進出の波は、「中国で生産し自国に輸出する」といった低コスト生産に特化した状況から、「巨大市場に先鞭を」「中国で作って中国で売る」との戦略が主流となってきている。そして、生産拠点を中国国内販売を狙うにしろ、最も購買力が高く、また、多くの外資系企業群が経済圏を形成するグレーター上海へ進出するというトレンドは、ここしばらくは終わりにないだろう。

2

日本企業の中国進出、その具体的事例

巨大マーケットを狙え

アンケートに見る成功の秘訣

下のグラフは、日本貿易振興会が昨年8月に実施した「日本企業の中国における国内販売活動に関するアンケート調査」をもとに、中国で市場シェアを獲得する「勝ち組」と、獲得できない「負け組」とを比較したものだ。この結果から、中国進出におけるキーポイントを見つけてみたい。

一般的に、中国で物を売る時の3大ウィークポイントとは、販路の確保と売掛金の回収、そして模倣品被害だと言われている。最後の模倣品に関しては、進出企業各社がそれぞれ対策を講じ、裁判等で勝訴するケースが出てきているものの、結局のところ「日本政府が国策として取り組まない限り“イタチゴッコ”」との声も多い。もちろんニセモノ対策は必要だが、逆に、そのニセモノを生み出す“ブランド力”が、シェア獲得の強みとなっているのが興味深いと言えるだろう。また、“マーケティング力”や“原材料調達力”で勝ち組・負け

組の差が大きく、品質が良い、価格が安いだけでは勝負できないマーケットが明らかにされている。

商品の販路に関しては、自社構築が一般的なようだが、シェア獲得のキーポイントは、中国地場企業のネットワークを活用するか否かにあるようだ。勝ち組では、日系地場企業と組むケースは極めて少なく、また、負け組が、日系企業との協力体制という安易な手法で失敗している様子が垣間見える。

中国に進出した企業が口をそろえる、最大のリスクが“売掛金の回収”。同データでも、“市場ニーズの把握”や“模倣品の氾濫”といった他項目を圧倒して、勝ち組、負け組とも、最大の問題点となっている。むしろ、支配的なシェアを獲得する企業であっても、6割以上の企業がこの問題に頭を悩ませていることを驚くべきだろうか。逆に、この課題をクリアにすることができれば、中国進出において最大のアドバンテージを確保することとなるだろう。

中国に進出する日系企業像

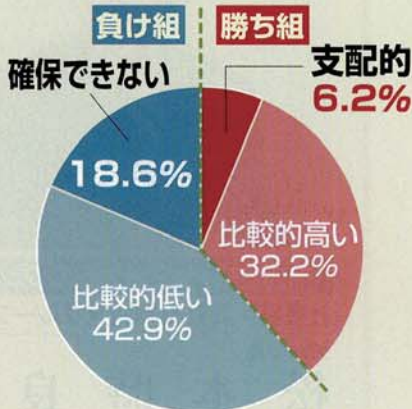
「勝ち組」「負け組」の分かれ目はどこに？

※日本企業の中国における国内販売活動に関するアンケート調査 2002年8月 日本貿易振興会経済情報部資料より

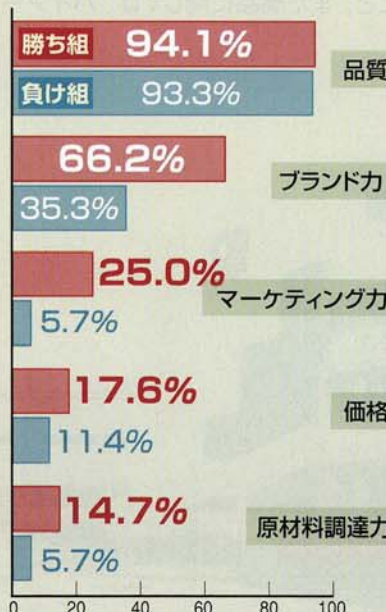
1. 製品の70%以上を中国国内で販売する

58.7%

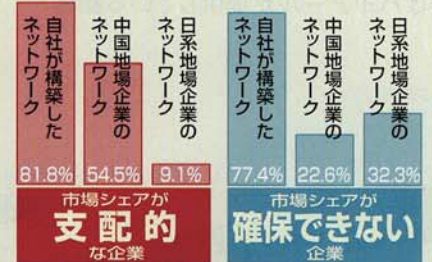
2. 自社製品の中国での市場シェアは？



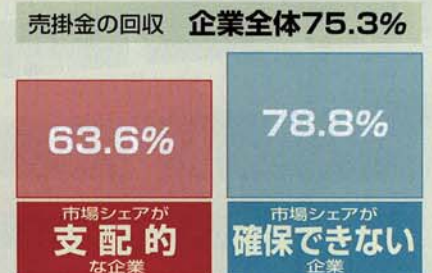
3. 自社製品の優位性は？



4. 中国国内販売のネットワークは？



5. 中国国内販売の最大の問題点は？



中国トップ企業との包括的提携

大手家電メーカー・三洋電機が中国進出を開始したのは1983年のこと。中国の改革・開放政策のスタートは1979年であり、その僅か4年後には、中国に独資会社を発足させ、中国生産を始めている。現在、中国全土に生産拠点・販社と45拠点を構える三洋電機だが、そんな同社であっても、中国での販売は参入障壁が極めて高いとの認識だという。理想的な販路はいったいどこにあるのか。そんななか、昨年1月に驚きとともに伝えられたのが、同社と中国トップの家電メーカー“ハイアール”との包括的提携である。

「現在、中国沿岸部には、韓国と同程度のGDP水準で、約7,000万人の購買層があると言われています。韓国の人口は約4,000万人ですから、これは大変魅力的なマーケットです。もちろん当社は、今までも中国での市場拡大を積極的に図ってきましたが、ハイアールとの包括的提携は、そのスピードをさらにアップさせるものなのです」(三洋電機 コーポレート広報チーム 平田勇人氏)。

中国での市場拡大を目論む三洋電機が、提携先としてハイアールを選んだのには三つの理由がある。一つはハイアールが提供している顧客

満足に対する質の高いサービス。もう一つは、沿岸部はもとより内陸部まで中国全土に広がる販売ネットワーク。そして、金型製造に代表される、製造工場の最先端ぶりである。

「一般に、金型は自動車会社が最もクオリティが高いと言われていますが、ハイアールはこれを十分にクリアする最先端の技術を持っており、また、それが常にフル稼働しています。多品種少量生産に対応する金型変更も、日本ではコスト的、時間的に非常に難しいのですが、なんと人件費は1/3、納期は半分できてしまう。当社の会長も、訪中の際にはショックを受けたと聞いています。また、当社とハイアールは、両社とも海外進出に前向きで、企業文化が似ているといった点も、提携がスムーズに進んだ理由でしょう」。

部品製造事業にもメリット

もう一つ、三洋電機は、この提携で部品供給先として巨大な顧客を獲得したことになる。中国における部品製造事業の安定化といった意味で、大きなメリットとなったこともポイントの一つだ。

三洋電機の戦略は、ハイアールにキーデバイスを中心とした部品を供給し、中国での部品事業を確立すること。また商品に関しては、ハイアール



ハイアールCEO張瑞敏氏(左)と
三洋電機会長井植敏氏(右)

ルの販路や顧客サービスを活用することで、自社製品の販売拡大を図ろうとするものである。

「これからの課題としては、中国の経済発展とともに生まれてくる高付加価値商品へのニーズに対応して、現地での生産や商品開発のシステムを構築しておくことでしょう。中国独自の商品開発やマーケティング戦略は、まだまだ十分とは言えませんし、また、両社の間で、工程分業を考える必要も出てくるでしょう。いずれにせよ、中国の発展スピードに負けないよう、これらの戦略を推進していこうと考えています」。

三洋電機の中国進出は、さらに次なるステップを踏み出さんとしているようだ。



高品質なコールセン



株式会社テレマーケティングジャパン
社長室 海外事業開発グループ
グループ長
松本時良氏

高級醤油で上海進出

中国トップメーカーと提携をした三洋電機に対し、進出に際し、台湾の食品メーカーとの合併という手法を選択したキッコーマン株式会社。昨年5月、上海郊外に新工場を建設。まずは1万4000klの生産能力からスタートし、中国国内における高級醤油の製造・販売を推し進める。

「現在、日本の醤油使用量は、年間約100万kl。私どもでは、中国全体の市場はその5倍の500万klあると見ており、ターゲットとなる高級醤油は、その1%、5万klと考えています。中国の成長は目覚ましいものがありますから、当社の持ち味である商品の良さ、品質の良さが受け入れられる土壌は、十分にありと思っています」(キッコーマン株式会社広報・IR部)。

事実、このキッコーマン醤油(濃

口)の中国での販売価格は、1本(500ml)12.6元。日本円にして190円と日本の希望小売価格とほぼ同じか、スーパーでの特売価格を考えれば、むしろ高いぐらいだ。しかも、小売店によっては、この定価より高い価格で販売されることもあるという。キッコーマンの中国進出には、一般の製造業にありがちな“低コスト生産”の考えはもちろんない。

「当社の海外進出は、アメリカから始まり、シンガポール、台湾、オランダに続いて、ここ中国が5カ国目。基本的に“日本と同一の品質のものをご提供する”というスタンスで進出を果たしてきました。頭打ちとなっている国内消費に対し、海外の伸びはのおかげさまで順調です。アメリカやヨーロッパでは、まず醤油を知ってもらうところから始めましたが、中国では、いかに高品質であるかをアピ

ールするために、試食販売やデモ、レシピ開発等を行っています」。

台湾企業との合併でリスク回避

キッコーマンの中国進出の強みは、1990年から台湾において同地の食品メーカー“統一”との合併会社をスタートさせており、この関係が非常にうまくいっていたことが挙げられる。統一は、10年以上前に中国進出を果たしており、独自の販路も確立していた。今回の進出に当たっては、キッコーマンと同社と共同で合併会社を設立し、販売を統一、製造をキッコーマンが担当する。日本企業が進出する際、大きな悩みの種となる「販路の確立」そして「売掛金の回収」という二つのリスクがこれで回避されることとなる。

「そもそも台湾においても、当社が製造、統一さんが販売という役割分担で共同作業を行っていたから、中国への進出に当たっても、非常にスムーズに話を進めることができました」。

中国進出における成功の秘訣として、良いパートナー選びが挙げられるが、まさにキッコーマンのケースは、進出に至る理想的な取組みであったと言えるだろう。



ター構築を武器に、業界初の中国進出を果たす

「驚異的な経済成長、そして、それに伴うテレマーケティングニーズの急拡大。まさに今の中国市場は、進出による先行者利潤をつかむ大きなチャンスだと考えています。当社がこれまで培ってきた、高品質なダイレクトマーケティングのノウハウを、中国でもそのままの品質基準で提供し、アドバンテージを築いていきたいですね」。

こう語るのは、昨年7月、業界初の中国進出を果たした株式会社テレマーケティングジャパン(TMJ)の海外事業開発責任者、松本時良氏である。今回同社は、上海でも周囲に大学や外資系企業の研究開発部門が集積する徐匯区宜山路に、ブース数250席、最大人員600名の大規模コールセンターを設立し、中国進出第一歩の布石を打った。

「今の中国は、実は、テレマーケティングが浸透する前のアメリカの状況に近いのです。国土は広大ですし、顧客からの問い合わせも多い。また、電話を掛ける・受けるということに抵抗が少ない国民性ですから、コールセンターの持つ可能性はむしろ日本よりあるかもしれません。中国市場では最先端と言われる上海でも、カスタマーサービスやテレマーケティングの両分野で、いまだ有効なサービス提供が行われていません。当社としては、ビジネスモデルの構築やコンサルティングの段階から参入できれば、よりビジネスチャンスは広がると考えています」。

今後の経済発展に伴い、顧客サービスの重要性は、ますます高まってい

くのは明らかだ。ダイレクトマーケティング業界にとって、極めて有望な市場であることに間違いはないだろう。

同社のコールセンターには、最新のITシステムが導入され、ビジネスの“器づくり”一つ取っても日本と変わらない品質基準を確保した。最大150席に対応する能力を持つプレディクティブ・ダイヤラーシステムの設置など、まさに、今までの中国では提供されなかった高品質なサービスだ。

「中国におけるコールセンター運営の拠所となるのは、日本以上に変革スピードが求められることでしょうか。市場の変化や規制緩和のスピードは、日本の比ではありません。これらに対局的確に定めていくことがダイレクトマーケティング事業を進める上で大きなポイントとなります。様々な面から対応力ある体制づくりを進めていこうと考えています」。



対中投資 トラブル解決の勘所

12月11日は中国の第2の誕生日

2002年12月11日に中国はWTO加盟1周年を迎えた。ご存知の方も多いと思われるが、中国はWTOへの加盟に際して、日本を含む加盟国に対して、段階的な法改正や規制緩和を行うことを具体的に約束している。従って、この「12月11日」は単なる記念日ではなく、各年度における約束の履行日であり、法律的には同日付の法令が多数公布されるということになると予想された。確かに2002年のこの日、新法の公布などがある程度なされた。しかし、全ての約束事項を満たすものではなかった。一部では予想通りとのむきもあるが、放置されてよい問題ではない。

確かに、中国はこの1年間、否、加盟に向けた準備期間を含め、ここ2、3年の間におびただしい量の法令の

アンダーソン・毛利法律事務所

北京事務所 常駐代表

弁護士

森 脇 章 氏

1992年慶応義塾大学(法学部)卒。同年司法試験合格。1995年弁護士登録(アンダーソン・毛利法律事務所入所)。1998年4月語言文化大学にて語学研修、同年9月中国政法大学法学部にて普通進修生として中国涉外経済法を研究。1999年5月より北京事務所の常勤代表。2000年3月よりニューヨークのWinthrop, Stimson, Putnam & Roberts法律事務所にて研修後、同年10月より北京事務所の常勤代表に復帰。2002年1月よりアンダーソン・毛利法律事務所のパートナー、同年6月より同北京事務所首席代表にそれぞれ就任、現在に至る。

改廃制定を行ってきたと言える。法的な環境としては随分良くなったと言えよう。しかし、その一方で上記のような約束違反なども見られる。このような、中国の「清」と「濁」を以下概観しよう。

新規の対中進出の新動向と問題

日本を含む外国企業の対中直接投資の形態には、主として「合資(=中国企業との合弁)」、「合作(=出資比率という概念にこだわらないややファジーな中国企業との合弁)」、「独资(=外資100%)」という三つがあるとされており、このコンセプト自体は昔も今も変わらない。しかし、中国のWTO加盟を契機として、大きな二つの変化があった。一つは、「合弁法」等上記の3形態による外資系企業(これを「外商投資企業」という)の設立根拠法の抜本的改正である。この改正により、ローカルコンテンツ要求(生産における一定比率以上の部品の現地調達義務)や輸出比率の遵守要求に関する条項が撤廃された。もう一つは、産業指導目録の大改定である。産業指導目録は、外資の対中直接投資の可否や方法の制限(例えば、一定の業界について中国企業との合弁による進出のみを認める、といった制限)を定める基本文書であるが、その大幅な改定により、進出できる分野が格段に広がった。特に、金融機関、旅行、運輸、広告、といったいわゆるサービス産業への進出の途が広がったことは特筆に値する。これは中国のWTO加盟の結果

と評することができよう。また、以上の2点に加え、手続きの簡易迅速化も特筆に値する。特に、最近増加している100%子会社の設立等の場合、(業界、地域差はあるものの)設立認可証書(対外経済貿易委員会など)と営業許可証(工商行政管理局)の申請窓口を一つにまとめ、申請後極めて短期間(即日または数日以内)に認可証書と営業許可証を発行するシステムを備えているところもある。

ただ、一方で、問題もある。誌面の都合上、二つだけ例を挙げておくが、一つは、各地方開発区等の競争熱の激化である。現在、中国国内の開発区はおびただしい数に及ぶ。その結果、各開発区とも外資の誘致に必死である。そこで、開発区自身が、中央の法令によっては認められないような過剰な優遇税制や、極端に安い土地使用権費をオファーしてくるといったことがしばしば生じるのである。場合によっては、裏契約の締結を開発区側から提案してくることもある。勿論、このような契約は無効である。紳士協定として一定の意味を持つかもしれないが、当該開発区の財政困難などを契機として、いざトラブルとなれば、極めて弱い立場におかれることになる。このような事例は、実は目新しいものではないが、最近中小企業などこれまで対中投資をしていなかった企業による投資が増えていることから、敢えて注意を喚起しておきたい。

もう一つは、優遇税制問題である。外商投資企業については、外資を誘



致するという観点から種々の優遇税制が伝統的に取られている。しかし、産業の発達に伴い、かかる優遇税制はその役割を終えようとしているとされる。いつ、どのような形で、といった具体的な素案は公表されていないが、そう遠くない将来においてかかる優遇政策が少なくとも今のようには手厚くはなくなるはずである。

技術ライセンス契約に関する規制緩和

技術ライセンス契約についても、WTO加盟による恩典が大きい。以前は、外国企業の中国企業（外商投資企業を含む）に対するライセンス契約は、ことごとく政府機関の認可が必要とされ、しかも、ライセンシーとなる中国企業に不利にならないように審査するようといった審査マニュアルまで用意されていた。ところが、WTO加盟を契機として、この点が全面的に改められ、このようなライセンス契約は、ごく限られた技術に関するものを除き、原則として登録制とし許認可を必要としないこととなったのである。この法改正は、外国企業に相当程度歓迎され、その後の対中投資を促進する重要な要素となるであろうと言われた。

しかし、現実には新法が意図する理想とは大きく異なるものであった。即ち、登録の審査官が、本来の登録のための形式的なチェックを行うだけでなく、ロイヤルティの率やライセンシーの保護規定の内容などについて、事実上修正を要求するということが、現在もなお日常的に行われ

ているのである。弁護士による説得やワーディングの工夫により克服できる点もあるが、頭の痛い問題であることは確かである。

人事・労務管理の現場

昨今の急激な経済成長により、事実上困難な問題に直面している企業も少なくない。即ち、このような経済成長は一部に巨額の富をもたらすこととなったが、農村からの出稼ぎで多くがまかなわれる工場労働者などの賃金はほとんど変わっておらず、大きな貧富の差が生じているのである。このような中で、管理が難しいのが、「外商投資企業」に必要なマネージャークラスの人材である。収入水準をどのあたりに設定するか、またその収入計算方法をどのようにするかなど、検討すべき点が多く、中国にいくつも合併会社を有する大企業においてさえ、しばしば問題となる。一般的には、外資系企業の中では（日本でもそうであるように）帰属意識を育てることが難しい場合も少なくない。また、優秀な人材については、安定志向型が比較的少ないとも言われている。その結果、極端に固定給を少なく設定し、能力のあるものにはそれに応じてかなり高額収入が入るように細かく基準を設定するなどの工夫が必要となる。無論、この方法が全ての場合において正しいというわけではないが、かなり日本とは異なった体系を構築することが求められる場合も少なくない。

中国の司法改革

司法手続、即ち裁判所における手続きは、極めて重要である。ところが、中国においては「地方保護主義」（地元の利益を保護する考え方、地元利益誘導型の不公正な行政や司法のありかたを指すことが多い）が現在も根強く残っているとされる。

しかし、改善の兆しもある。第一に、裁判官の資質の向上。昨年より、

裁判官、検察官、弁護士の統一試験が実施されることとなった。現在も退役軍人などの裁判官が相当程度存在する、今後は原則としてこの資格試験の合格者のみが裁判官となる。第二に、徹底したルール化。裁判制度の発達した国では、証拠法則や事実認定についてのルール（どのような証拠が真実を語る可能性が高いか、とか、どういった証言が信用できる可能性が高いか、といったルール）を明文化するのを嫌うことがどちらかと言うと多いが、中国では最高人民法院によってこのようなルールが急ピッチで制定されている。これと同時に手続きの細則的規定も制定されている。ボトムアップを狙ったものととれる、このような作業を通じて、裁判官の恣意を排除しようというわけである。これらの方法を通じて司法の透明性、公正性を確保しようと、日々の努力が続けられている。とはいえ、企業にとっては、目の前の紛争をとりあえずどのように処理すべきかという問題に直面することとなる。多少我田引水的水的であるが、(1) 現地において「力量」を発揮しうる弁護士を探し出すこと、(2) 緻密な議論の展開が必要な論点については、むしろかかる弁護士を積極的にリードできる体制を確立すること、が肝要である。

おわりに

以上、主として伝統的な問題にスポットを当てて概観した。この他、特許や意匠を巡る紛争の理論の深化、PL訴訟の高額化、アンチダンピング事件の急増、国有企業のM&A、外商投資企業の統合・再構築、など新しい問題も多く出てきている。最近、対中投資熱が急激に高まったためか、中国の問題を指摘する悲観論も目立つ。しかし、この問題は、本来「得か損か」といった単純なものではないはずである。どこが得でどこがリスクか、ということを細かく認識することこそが重要なのである。

4

日本・中国のデベロッパーに聞く上海開発事情

上海開発最前線



HSBCタワー

中国に特化し開発を展開

日本有数のオフィスデベロッパーである森ビルグループの海外事業会社として、94年4月に設立されたフォレストオーバーシーズ株式会社（森ビル100%出資日本法人）。同社では、設立に先駆けた93年頃より、中国をはじめとするアジア地域のマーケティングを行い、現在では中国に特化したデベロッップメント事業を展開している。

94年には大連に進出し、96年には24階建オフィスビル“森茂大厦”が竣工。そして、90年より国家プロジェクトとして大規模開発が開始され、5万2200haの広大な敷地を持つ上海市浦東新区に着目し、98年、その中心地である陸家嘴金融貿易区に竣工させたのが、46階建オフィスビル“HSBCタワー”（旧称“上海森茂国際

大厦”）である。

「今でこそ都市としての景観が整備されてきましたが、同ビルの建設に着手した95年以前は、労働者の住宅や工場、造船所などがごちゃごちゃと集積し、浦西の旧市街地とは一線を画した地域でした」。同社の専務取締役である吉村明郎氏は、当時の状況をこう振り返る。

同エリアに、まばらながらもビルが建ち始めたのは95年頃のこと。同時期、幅員100m、長さ4.2kmのメインストリート「世紀大道」の建設も着手され（2000年完成）、さらに97年7月の香港返還に向け、都市計画は劇的に進んだ。特に着目すべきは、それまで3,500世帯の住宅が密集していた10万㎡の区画を、わずか1年で立ち退かせ、広大な公園“陸家嘴中央緑地”が作られたことである。

「中国では土地の使用権があるだ

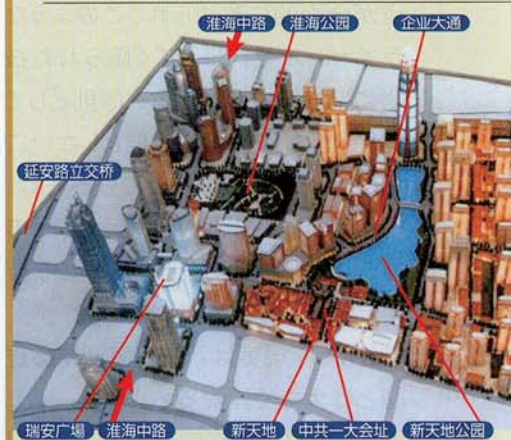
けで、所有権は認められていません。そのため、土地の収用に関しては、極めてやりやすい環境にある。こうした劇的な変化が起こりうるのが、中国での大規模開発の大きな特徴と言えるでしょう」。

最先端のスペックが成功の要因

同社が上海に進出した当時、日系をはじめとする外資系企業がテナントとして利用できるハイグレードなオフィスは、約20万㎡程しかなかった。だが、その後は加速度的に増加を続け、97年頃には不動産のだぶつきが指摘され始めることになる。マーケットは賃料収入が20%も下落するといった状況にあった。加えて、97年にはアジア通貨危機があり、人民元がいつ切り下げられるかという不安要因も囁かれていた。

「その意味で、98年に竣工した“HSBCタワー”は、きわめて悪い時期に当たっていたと言えます。ですが順調にテナントが集まり、竣工から3年目以降は、ほぼ100%の入居率を維持しています。オープンしてから4年が経過した今でも上海で高い評

沸騰する上海に出現した新たな人気スポット



価を受け続け、プライスリーダーの地位を誇ってられる最大の要因は「本物のオフィスビル」を作ったことにあるでしょう」。

事実この“HSBCタワー”は、当時、日本国内を含めたどのビルと比較しても、勝るとも劣らない最新の設備を装備していた。例えば、空調方式はオフィスビルには珍しい4管式を採用することで、ホテルと同様の温度管理を可能にした。さらに、天井高は2,700mmを確保し、効果的なオフィスレイアウトを実現するライン状照明を設置。また、光ファイバーによる大容量通信回線を導入した他、10cmのフリーアクセスフロアも標準装備された。さらに当時は日本でも少なかった温水洗浄便座の設置など、国内で展開される、全ての森ビルを超えるスペックが用意された。

「森ビルは、長いビジネスの歴史の中で経験した苦労や失敗をノウハウとして蓄積し、常に次のビルに生かしてきました。“HSBCタワー”も、中国だから、開発途上のエリアだからという考えでビルを作ることを選ばずでした。あくまでも、当社が開発



1990年の上海



現在の上海夜景



上海・陸家嘴金融貿易区

するビルの延長線上として、東京以上のビルを作ることに執着した結果なのです」。

日本式の導入でサービスを拡充

“HSBCタワー”をオープンするに当たって、同社が力を入れたもう一つのポイントがビルメンテナンスである。同ビルの管理と同時に、今後のビル建設事業展開の地固めのために、日本式の保守・管理を提供する管理会社を現地に作ったのである。

「93～94年当時、中国にはビル管理という概念がありませんでした。既存ビルの共用部分は真っ暗、掃除もいつしたのかわからないといった状況。通常管理でさえそうですから、計画的な営繕や保守など言わずもがなです。建設時の養生も十分ではなく、できた頃には古ぼけた中古ビルになってしまう。ビルの価値がどれだ

け保てるかは保守・営繕といった管理業務によるもの。当社が中国で行った業務は、テナントにサービスを提供し、価値を高めるといった概念を初めて植え付けた、まさに草分けと言えるものでしょう。今後、中国のオフィスマーケットが質・量ともにますます拡大していく中において、ビルのあり方の目指すべきモデルをつくってきたと自負しています」。

こうした質へのこだわりは、情報開示があまり進んでいない中国で、あえて独資によるデベロップメントを選んだ同社の理念によるものだ。

「大連や上海に進出した最大の目的は、中国に対する日系企業の投資環境作りでした。日本の森ビルに入居されている1,000社以上にものぼる内外テナントの多くが中国に進出する中、その受け皿となる優良なオフィスを整備するのが我々の使命な

“新天地”

浦東新区を核に、国際的な経済・貿易・金融の中心地にしようという国家プロジェクト「龍頭戦略」に基づいて、さまざまな開発が行われている上海。その活気溢れる上海に新風を吹き込んだのが、太平橋プロジェクトの先陣を切って登場した“上海新天地”である。

上海市盧湾区当局の要請によって始まったこの太平橋プロジェクトは、上海の中心地にある総面積52万㎡という広大な敷地に、オフィス、住宅、商業施設、ショッピングモール、ホテル等の設備を開発しようというもの。川向こうの浦東新区が“新上海”の創造を目標としているのに対し、同プロジェクトは、まさにダウンタウンに新たな価値を創出するものだ。そして、そのパイオニアとして姿を現した新天地の目指すコンセプトは“新旧の融合”である。商業的な繁栄はもちろんだが、加えて、上海特有の住宅建築様式である「石庫門」に代表される旧フランス租界時代の建物や、1921年に開催された中国共産党第一回全国代表大会の記念館など、歴史的に価値のある建造物の保存も目的としている。さらに施設の中心に公園や池を配することで、市民の憩いの場も提供している。

「年配の市民にとっては懐かしいもの。若者にはお洒落なもの。中国人にとっては外国的なもの。そして外国人にとってはより中国的なもの。これらの全てを感じさせることができるようにデザインした」。新天地を開発した香港の大手デベロッパー・瑞安(Shui On)グループの担当者である荒木利博氏は、その魅力をこう語る。

太平橋再開発プロジェクトの中で、現在完成している新天地の規模は約3万㎡、全体の約1/16に過ぎない。しかし、この新天地が、すでに1日平

- 新天地: www.xintianti.com
- 88新天地: www.88xintianti.com
- 瑞安グループ: www.shuion.com

均3万人を集客し、上海随一の賑わいを創出していることは、同開発全体が持つ大きな可能性を示唆していると言えるだろう。

「今、上海で一番ホットなエリアとして、さまざまなメディアの撮影や取材が頻繁に行われています。すでに、学歴・所得・ファッション性の高い人々が多く集まるハイグレードなエリアとして認知されているようです」。

新たに美しい街並として生まれ変わった新天地だが、開発時には多くの苦労があった。特に、フランス租界当時の古い建物や、独特の建築様式で建てられた建造物は老朽化が進んでおり、保存・管理状態が非常に悪かった。このため、レンガ壁を修復するのにドイツ製の専用の補強剤を使用するなど、特別な措置が必要な箇所が多かったという。

また、開発以前はガスや上下水道などのインフラがなく、その整備のために地面を9mも掘り下げなければならないなど、古い町の再開発ならではの問題が数多く見られた。

「開発では、新旧の調和を保ちながら、かつ、新しい機能を持った街並を創造することに細心の注意を払ってきました。今後、オフィスや住宅、ショッピングモールなども建設していきますが、もちろん、さらに付加価値の高いスポットにしていきたいと思っています」。



のです」。

合併なら、さまざまな情報が得やすく、開発が容易になるのはわかっていた。だが、最先端の仕様・設備・サービスを展開するには、パートナーの合意が得られにくい面もある。納得のいくビルを作るために、あえて苦勞を買って出たと言えるだろう。

こうした姿勢が評価されたことを、端的に物語っているのが香港上海銀行(HSBC)からの申し入れだ。実は同ビルは、当初、“上海国際森茂大廈”としてオープンし、全フロアを賃貸ビルとして運営していた。しかし、上海とは歴史的に深い関係を持つ香港上海銀行から、全フロア面積の7%相当部分の権利譲渡とネーミング権の要請があり、2000年11月、現在の“HSBCタワー”に改称されたのである。

「私どもとしては、上海のデベロップメントを進める上で、一部分といえども譲渡する気はなかったのですが、結果的に先方のめがねに合うビルがココしかなかったのでしょう。先方から何度も依頼があり、そのたびに交渉が続きました。世界に冠たる銀行であること、そして上海を代表する企業だったことから最終的には要求を受け入れたのです」。



将来の上海イメージ(浦東)

中国進出を成功に導く“次の一手”

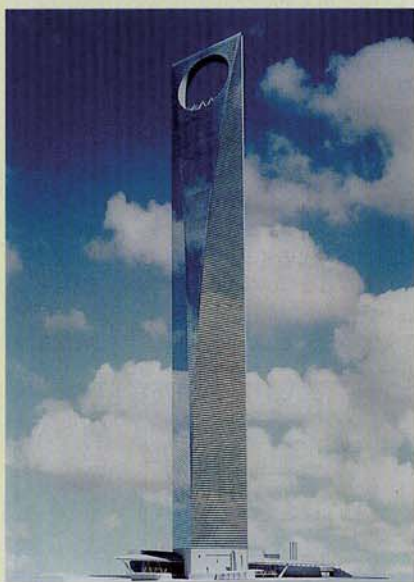
上海市と良好な関係を保ち、中国の不動産マーケットに確固たる地位を築こうとしている同社が、現在、開発を進めているのが、陸家嘴金融貿易区での“上海環球金融中心”である。上海における金融ビジネスの中核として、日本の多くの金融機関や機関投資家が参画するこの大規模プロジェクトは、上海市にとっても重要なものであり、上海を象徴するランドマークタワーとなり得るビル建設計画である。

本来ならば、同ビルも“HSBCタワー”同様、すでに竣工している予定だった。しかし、これまでの上海のオ

フィスマーケットは、発展著しいとは言え、まだ小さい。現在でも300万㎡程度のストックしか持たない市場規模において、当初の計画としての高さ460m、延床総面積30万㎡のビルの誕生は、健全な発展に水をさす可能性が高い。アジアの通貨危機もあり、98年に杭工事が終わった時点で、あえて一時中断していたのである。しかし、ここ1~2年でオフィスの空室率は急速に下がってきており、02年には12%程度、03年には一桁台になると予想されるほど、オフィス稼働率が安定してきている。こうした状況を受け、再スタートが切られることになったのだ。

「当初は“HSBCタワー”と同等の基準で設計していましたが、この数年のあいだにビルのグローバルスタンダードのスペックが変わってしまいました。そのため、07年の竣工に向けて、将来に対応できる設計に変更している最中です。進出当時はアゲインストでしたが、現在の上海にはフォローの風が吹いています。03年のリニアモーターカーの運行開始をはじめ、04年のF1開催、06年のユニバーサルスタジオ開業、10年の万博開催などイベントも目白押し。また、08年の北京オリンピック開催による関連景気も期待できるでしょう。今やらないと遅れをとってしまうという危機感があり、今年2月から本格的にプロジェクトを進めています」。

上海のランドマークタワーを目指す



“上海環球金融中心”

フォレストオーバーシーズが、07年開業に向けて急ピッチで建設工事を進めている“上海環球金融中心(上海ワールドファイナンスセンター)”。文字通り浦東新区の金融ビジネスの中心である陸家嘴金融貿易区に建設されるこのビルは、ランドマークタワーにふさわしい、高さ492m、地上101階、地下3階建、延床総面積約37万7000㎡の規模を有する。最先端のオフィス設備はもちろん、会員制クラブやホテルも内包しており、最上層部分は市民のための展望フロアとして開放される予定だ。

アメリカ人設計者の手による、四角柱の底辺と最頂部の対角線を緩やかな曲線で結ぶフォルムに、中国の伝統建築を模したムーン・ゲートを配した外観はシンプルかつシャープで、あたかも芸術彫刻のようだ。一度見たら忘れられないデザインになっている。

5

中国におけるオフィス賃貸借の市場習慣

中国オフィス事情
基礎知識

約可とする日本の方が、むしろローカルルールであろう。中国に限らず海外でのオフィス賃貸借は、一般に、日本における定期借家契約と同様であると認識しておくべきである。ただし中国の場合、サブリースに関しては「関連会社であれば認められる場合がある」という例外的な対応のため、「途中解約は不可だがサブリースは可」が一般的なアメリカやイギリス、フランスといった他の海外の都市と比較して、テナントにとってやや厳しい契約となる。その分、契約期間は2～3年と比較的短期であり、例えばニューヨークのように5～10年というケースは少ない。

実使用面積は契約の7割

その他、敷金や管理費、契約更新、原状回復等については、例えば、比較的低廉な敷金等、額や程度の差こそあれ、考え方は日本のそれと、さほど大きな違いはない。しかし若干の差や中国の都市間における慣習の違いが存在し、実際の契約に当たってはまごつくことがあるかもしれない。基本的な項目については下記の表に記しているが、例えば、賃料表示は上海周辺では1日当たり、北京周辺では1月当たりで表示されるのが一般的。どちらも平米当たりのドルで示されるが、実際の支払いは人民元によって支払われる。また、契約面積と有効面積の違い(グロス、ネ

ット)は、日本の感覚からするとかなり大きく、契約面積のうち実際に使用できる面積は、7割前後と捉えておいた方がよいだろう。

床仕上げはテナント負担

中国のオフィスが、実際、どのような状態で引き渡されるかという点だが、基本的には、オーナーやビルによってケースバイケースで、日本のように、すぐに入居できる状態ばかりとは考えない方がよい。ただ、最近のハイグレードビルにおいては、天井、空調、照明が敷設され、壁のペインティングが成された状態で引き渡されることが多くなってきている。しかし、その場合であっても、床仕上げに関しては行われておらず、タイルカーペット等はテナント負担となるのが一般的である。また、フリーアクセスフロアなど、OA対応が施されているビルは、現在のところ非常に数が少ない。配線に関しては、コンクリートの床を4～6cm程掘り、そこに埋めこむという、いささか乱暴な手法が取られているようだ。

オフィスの空調、防災工事に関しては、必ずオーナーの指定業者を使う必要があり、また、一般の内装工事も、指定業者のみとするケースも見受けられる。いずれにしても、内装計画や図面等は、工事を開始する以前に、消防局の事前承認を得ることとされている。

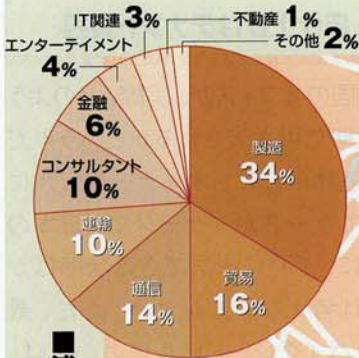
契約途中の解約は不可

日本と中国のオフィス賃貸借において、最も大きな違いは、中国では契約期間中のテナントの解約が基本的に不可ということである。この点は、「契約は締結時の取り決めどおりに履行されるもの」とするのがグローバルスタンダードであり、途中解

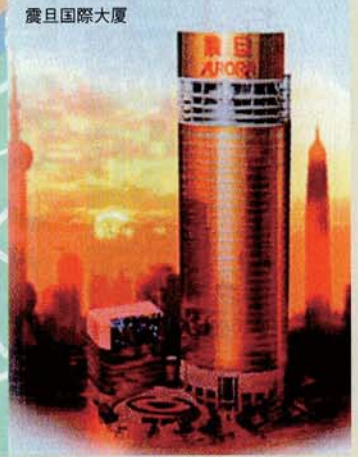
中国オフィス賃貸借の基本情報

| | |
|-------|--|
| 敷金 | 通常、賃料+管理費の3ヵ月分 |
| 賃貸期間 | 通常、2～3年 |
| 途中解約 | 基本的に契約期間内は解約不可、交渉により可となる場合がある |
| 賃料 | 1㎡当たりのUS\$にて表記(上海は1日当たり、北京は月当たりが一般的)、人民元(RMB)にて支払い |
| 管理費 | 1㎡当たりのUS\$にて表記(上海、北京ともUS\$/㎡/月)、人民元(RMB)にて支払い、US\$3.8～4.8が相場 |
| 契約更新 | 新賃料は、契約期間終了時のマーケット状況のもと両者協議 |
| 印紙税 | 契約期間の賃料総額の0.1% |
| 有効面積 | 専有面積は、契約面積の70%前後 |
| サブリース | 基本的に不可、関連会社であれば、サブリースが可能となるケースがある |
| 原状回復 | 一般的に、退去時に貸室の原状復帰が義務づけられる |

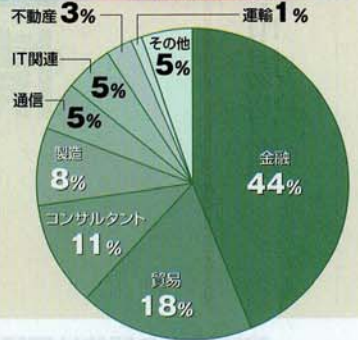
■上海のオフィス分布傾向



浦西 70% 浦東 30%



■浦東エリアのテナント業種割合



現在の上海オフィス市場動向

上海のオフィス市場は1980年代後半から、外資系企業の受入れに起因してスタートし、現在は、市内を流れる黄浦江を挟み、旧市街となる浦西と、新たに開発された浦東とによって形成されている。企業集積は浦西7に対して浦東3。両地区は業務集積も大きく異なり、旧市街である浦西は製造業に加え、中国中心部という“地の利”や、港を利用した海外物流の利便性、また旺盛な上海市民の購買力を反映してか貿易や運輸といった業種が高い割合を占めている。対して浦東側は、市が推進する一大フィナンシャルセンター設立の構想に基づき、集約企業群は、金融業が44%と全体の半数近くを占める。他は、浦西同様、製造や貿易、コンサルタント業が主な業種となっている。

上海オフィスの平均募集賃料は、浦西が月額US\$20.8/m²(約8,200円/坪)、浦東がUS\$16.2/m²(約6,400円/坪)といったところ。ただし、ハイグレードビルにあっては円



換算で1万円/坪を大きく超える物件もあり、ハイグレードビルと中小規模ビルとでは、賃料にかなりの開きがある。また、上海におけるハイグレードビルの市場は、2000年に入って以降、着実に回復傾向を見せているが、逆に、中小規模ビル群は、1995年の賃料ピーク以降2000年まで下落を続け、以降、安値継続といった状況である。

現在の上海の空室率は15%前後だが、ただし、これはあくまでマーケット全体を見た数字である。これから上海に進出しようとするような企業が入居するハイグレードビルに限ると、感覚的には5%を切っているような状況で、事実、数千m²単位の設備の整ったオフィスを確保することは、今の上海では、かなり難しくなっている。

| No. | 上海物件名 |
|-----|---|
| 1 | HSBC Tower 匯豐大廈 |
| 2 | Jin Mao Tower 上海金茂大廈 |
| 3 | Bank of China Tower 中銀大廈 |
| 4 | Aurora Plaza 震旦国際大廈 |
| 5 | Shanghai Stock Exchange Building 上海証券大廈 |
| 6 | China Insurance Building 中保大廈 |
| 7 | Development Mansion 浦發大樓 |
| 8 | Shanghai Kerry Centre 上海嘉里中心 |
| 9 | Plaza 66 恒隆広場 |
| 10 | Citic Square 中信泰富広場 |
| 11 | Westgate Tower 梅隴鎮広場 |
| 12 | Shanghai Central Plaza 中環広場 |
| 13 | Shui On Plaza 瑞安広場 |
| 14 | Lippo Plaza 力宝広場 |
| 15 | New World Tower 新世界大廈 |
| 16 | Shanghai Times Square 大上海時代広場 |
| 17 | Bund Centre 金光外灘中心 |
| 18 | Ocean Towers 海洋大廈 |
| 19 | Raffles City Shanghai 来福士広場 |

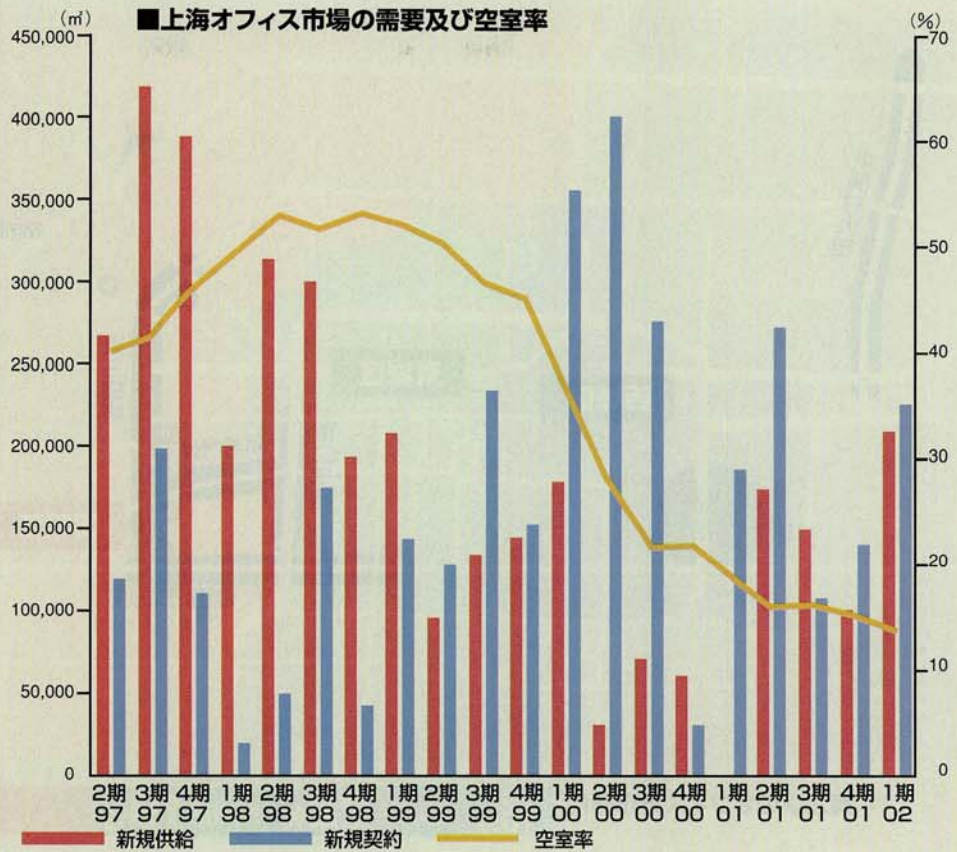
& 物件情報

■同ページに関するお問い合わせは……生駒シービー・リチャードエリス(株)
グローバルアカウント部 TEL.03-5470-8764まで

外資系企業の上海進出が相次ぎ、オフィス賃料がピークに達したのが95年。その水準は、活況を呈する今の市場と比較しても過去最高値である。この市況を背景に、多くのデベロッパーがビル建築を計画し、97年前後、計画物件が相次いで竣工することとなる。

しかし、時を同じくして上海を襲ったのがアジア通貨危機。不動産市場は大打撃を受け、同年から98年にかけて、空室率は50%超という壊滅的な水準を記録する。同時に98年は新規契約面積も最低値。賃料も95年から99年まで下降の一途をたどる。中国に進出した多くの企業は、市場の雲行きやビジネスの難しさを痛感し中国から撤退していった。

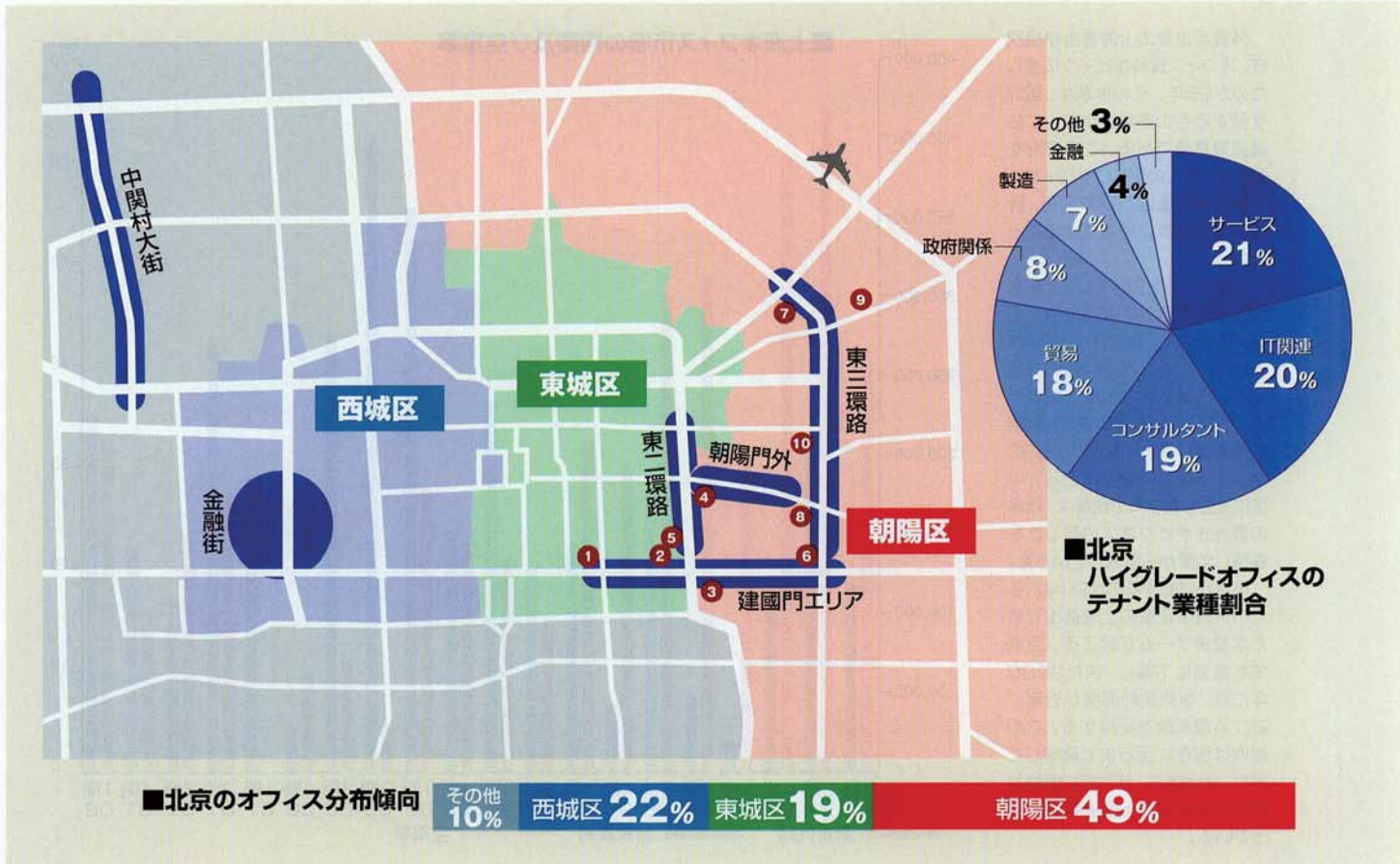
市場が好転するのは99年。多くの外資系企業の上海進出で新たな投資ブームが起こる。空室率も急激に下降し、また2000年には、新規契約面積が近年における最高値を記録する。この傾向は現在に至るまで継続しており、ほぼ毎年、新規契約面積が新規供給面積を上回る状況となっている。



| ロケーション | 規模&ワンフロア面積 | 竣工 | 賃料 (US\$/m²/日) | 円換算およびその賃料 (円/坪/月) | 管理費&空調費 (US\$/m²/月) | 天井高 | 主なテナント | 空室率 |
|--------------------------------|------------------------------|--------------|-------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|--------------------------------------|-----|
| 浦東新区小陸家嘴銀城東路、 地下鉄駅徒歩5分 | 地上46階建、 フロア約1,500m²(ネット) | 1998.4 | - | - | - | 2,700mm | 香港上海銀行(HSBC)、 ソニー、東芝、丸紅 | 2% |
| 浦東新区小陸家嘴世紀大道、 地下鉄駅徒歩5分 | 地上88階建、 フロア約2,500m² | 1999.1 | 0.8 | 9,900円/坪 | 4.5 | 2,700mm | イービーエヌ・アムロ銀行、ヤマハ | 15% |
| 浦東新区小陸家嘴銀城中路、 地下鉄駅リンク | 地上53階建、 フロア約930~2,200m² | 2000.5 | 1.50 (ネット) | 18,500円/坪 | 6.02 (ネット) | 2,600mm | 中国銀行、オムロン、ハナ銀行 | 30% |
| 浦東新区小陸家嘴富城路、 延安トンネルアクセス良好 | 地上38階建、 フロア約2,200m² | 2003.3 予定 | 1.1~1.6 | - | - | 2,700mm | | |
| 浦東新区小陸家嘴浦東南路、 地下鉄駅徒歩8分 | 地上27階建、 フロア約1,240~4,410m² | 1997.10 | 0.4 | 5,000円/坪 | 3.5 | 2,750mm | パリ上海国際銀行、 バンクオブアメリカ、カルフル | 10% |
| 浦東新区小陸家嘴陸家嘴路、 延安トンネルアクセス良好 | 地上39階建、 フロア約1,301~1,595m² | 1999.10 | 0.75 | 9,300円/坪 | 3.5 | 2,650mm 2,700mm | PICC、CMGグループ、 8848、Net | 15% |
| 浦東新区小陸家嘴浦東南路、 延安トンネルアクセス良好 | 地上34階建、 フロア約1,500m² | 2002 | 0.60~0.80 | 8,700円/坪 | 3 | 2,600mm | | 50% |
| 静安区南京西路、ヒルトンホテル至近、 地下鉄駅徒歩6分 | 地上30階建、 フロア約1,300m² | 1998.10 | 1 | 12,400円/坪 | 3.8 | 2,500mm | NEC、ゼロックス、 シービー・リチャードエリス | 5% |
| 静安区南京西路、上海商城至近、 地下鉄駅徒歩10分 | 地上66階建、 フロア約1,780m² | 2001.4 | 0.9 | 11,200円/坪 | 3.8 | 2,700mm | GE、BP、KPMG | 2% |
| 静安区南京西路、上海商城至近、 地下鉄駅徒歩6分 | 地上45階建、 フロア約1,564~1,966m² | 2000.5 | 0.92~1.00 | 11,900円/坪 | 3.8 | 2,746mm | ファルマシア&アップジョン、 エリクソン、モトローラ | 3% |
| 静安区南京西路、上海商城至近、 地下鉄駅徒歩5分 | 地上37階建、 フロア約1,383~1,500m² | 1998.2 | 0.4 | 5,000円/坪 | 3.5 | 2,400mm | コンピュータ・アソシエイツ、 三菱重工、O&Mエリクソン | 1% |
| Lu湾区淮海中路、淮海公園至近、 地下鉄駅リンク | 地上38階建、 フロア約1,350~1,510m² | 1999.3 | 0.85~1.00 | 11,500円/坪 | 3.61 | 2,650mm | ブライズウォーターハウス、 ウォルマート、キリンビール | 6% |
| Lu湾区淮海中路、淮海公園至近、 地下鉄駅徒歩2分 | 地上26階建、 フロア約2,500m² | 1997.3 | 0.85~1.00 | 11,500円/坪 | 3.5 | 2,500mm | デュボン、バイエル、IBM、 タウケミカル | 10% |
| Lu湾区淮海中路、淮海公園至近、 地下鉄駅徒歩2分 | 地上39階建、 フロア約982~1,240m² | 1999.7 | 0.70~0.80 | 9,300円/坪 | 3.4 | 2,600mm | BAA、シスコ、サントリー | 5% |
| Lu湾区淮海中路、淮海公園至近、 地下鉄駅徒歩2分 | 地上24階建、 フロア約1,490~1,670m² | 2002.12 | 0.50~0.90 | 8,700円/坪 | 3.8 | 2,400mm 2,950mm | 富士フィルム、東芝テレビ | 70% |
| Lu湾区淮海中路、 地下鉄駅徒歩8分 | 地上30階建、 フロア約622~1,251m² | 2000.2 | 0.7 | 8,700円/坪 | 3.5 | 2,500mm 2,600mm | AT&T、レイン・クロフォード・プレイス、 リーボック、ボラロイド | 6% |
| 黄浦区延安東路、 延安トンネルアクセス良好 | 地上50階建、 フロア約2,000m² | 2002.3 | 0.55~0.65 | 7,400円/坪 | 3.8 | 2,670mm | HP、マイクロソフト、ノキア | 25% |
| 黄浦区延安東路、 地下鉄人民広場駅至近 | 地上24階建、 フロア約2,000m² | 2001.12 | 0.45~0.65 | 6,800円/坪 | RMB25 | 2,700mm | PCCW、TOTAL | 0% |
| 黄浦区福州路 地下鉄1号線人民広場駅徒歩2分 | 地上45階建、 フロア約2,200m² | 2003.11 | - | - | - | 2,700mm | | |

7

北京オフィスマーケット



ビル不足から一転供給過剰へ

85年に国際大廈が完成するまで、北京にオフィスビルというものは存在しなかった。そのため、外資系企業は4/5星ホテルの客室をオフィス代わりに、また中国企業は、政府機関が入っている6階建の建物に入居するものがほとんどであった。

90年代に入りいくつかのオフィスビルが完成したが、北京に進出する外資系企業は飛躍的に増加し、オフィス不足は深刻な問題となる。特に90年代中盤のピーク時には、北京のプライスリーダーである国貿大廈の賃貸料は、最高でUS\$110/m²/月(使用面積当たり・管理費込み)にまで上昇する。これは世界的に見ても、かなりの高水準であった。また、この国貿大廈に同調し、他のビルの賃料も軒並み上昇。この頃、契約更新となったテナントは、前賃料に比べ近い数字を突き付けられても、他に適当なビルがないか、あるいは他ビルと交渉する時間がないため、泣く泣くその条件を受け入れていた。北京のオフィスデベロッパー

の大部分を占める香港/華僑系の企業は極めてビジネスライクで、売り手市場下、賃料交渉にほとんど応じなかった。

上海でのオフィス市場動向と同様に、北京においても需給バランスが軟化したのは96~97年にかけてである。大型のオフィスビルが相次いで完成し、新規供給が急増した。それに伴い96年末から賃料は明らかに下がり始め、その後も勢いを増しながら99年の後半まで断続的に下降を続ける。95年のピーク時と比べ、平均賃貸料は50%以上も落ち込み、地理的に不利な物件では、北京オフィス市場前代未聞のUS\$10.00/m²/月(建築面積当たり)以下のオファーを出すケースも見受けられた。

この頃は完全な買い手市場であり、各オフィスビルのオーナーは、賃料に限らずその他の賃貸条項でもテナントの希望を積極的に取り入れ、入居率のアップに努めた。

2000年から賃料再上昇

96年末から3年近く下降した賃料は99年の年末に転機を見た。当時はITブーム

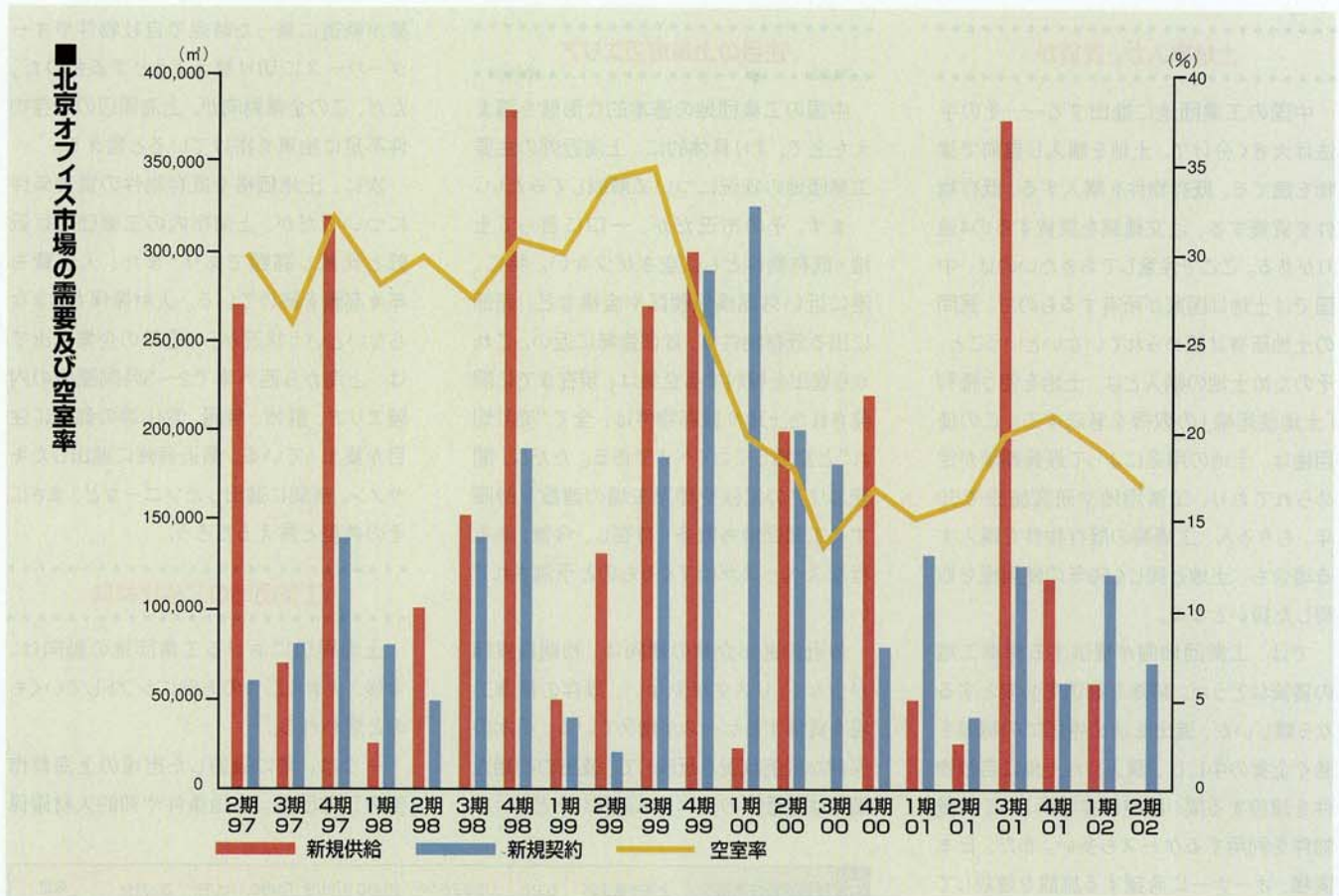
| No. | 北京物件名 |
|-----|---------------------------------------|
| ① | Oriental Plaza 東方広場 |
| ② | Bright China Chang An Building 光華長安大廈 |
| ③ | Chang Fu Gong Office Building 長富宮中心 |
| ④ | China Life Tower 中国人寿大廈 |
| ⑤ | China Resources Building 華潤大廈 |
| ⑥ | China World Center 国貿中心 |
| ⑦ | Beijing Fortune Building 發展大廈 |
| ⑧ | Kerry Center 嘉里中心 |
| ⑨ | Hines Millennium Tower 盛世大廈(元現代盛世大廈) |
| ⑩ | Pacific Century Place 盈科中心 |

の初期であり、多くの“ドットコム企業”(特に中国企業)が、ハイグレードビルで賃貸面積を拡大し、成長を続けていた。それと同時に多国籍企業群が、カスタマーセンターやR&D(開発・研究)のオフィスを急速に増大させたため、オフィススペースが不足する事態となる。

その後、実力のないIT関連企業が倒産

& 物件情報

■同ページに関するお問い合わせは……生駒シービー・リチャードエリス(株)
グローバルアカウント部 TEL.03-5470-8764まで



| ロケーション | 規模&ワンフロア面積 | 竣工 | 賃貸料 (US\$/m²/月) | 円換算およびその賃貸料 (円/坪/月) | 管理費&空調費 (US\$/m²/月) | 天井高 | 主なテナント | 空室率 |
|-----------------------------------|------------------------|--------------|-----------------|---------------------|---------------------|---------|-----------------|-----|
| 長安街面す(王府井・東単エリア)、 地下鉄王府井駅直結 | 地上21階建、 フロア約3,000m² | 2000.4 | 30 | 12,400円/坪 | 込み | 2,400mm | ソニー、松下電工、東芝 | 10% |
| 東長安街、国際飯店隣 | 地上19階建、 フロア約2,400m² | 1997 | 25 | 10,300円/坪 | 込み | 2,480mm | シティバンク、ナイキ | 8% |
| 建国門外大街 | フロア約1,200m² | 1989 | 44 (ネット) | 18,200円/坪 | 込み | 2,500mm | 邦銀複数行、保険会社数社 | 4% |
| Full Link Plazaの東、 地下鉄朝陽門駅徒歩6分 | 地上32階建、 フロア約3,000m² | 2001.7 | 40 (ネット) | 16,500円/坪 | 込み | 2,600mm | 第一製薬、花王 | 35% |
| 建国門北大街、東二環路 | 地上26階建、 フロア約1,800m² | 1999.3 | 35.8 | 14,800円/坪 | 込み | 2,600mm | アメリカンクラブ、ヤフー | 8% |
| 長安街面す(建国門外1号)、 地下鉄国贸駅直結 | 地上37階建、 フロア約2,000m² | 1990 2000 | 50~55 (ネット) | 21,700円/坪 | 込み | 2,600mm | オラクル、シェル、三井物産 | 10% |
| 東北三環路沿い、 ルフトハンザの西北側 | 地上21階建、 フロア約1,500m² | 1990 1997 | 35 (ネット) | 14,500円/坪 | 込み | 2,600mm | 東京三菱銀行、日立、全日空 | 5% |
| 国贸大厦北隣、地下鉄国贸駅徒歩5分 | フロア約2,900m² | 1998 | 38.5 | 15,900円/坪 | 込み | 2,700mm | キャノン、オリンパス、シチズン | 6% |
| ヒルトンホテルの北側 | 地上23階建、 フロア約2,500m² | 2000.10 | 26 | 10,700円/坪 | 込み | 2,670mm | 大韓航空、NTN | 30% |
| 東三環路、兆龍飯店西隣 | 地上25階建、 フロア約2,200m² | 1999.2 | 28 | 11,600円/坪 | 込み | 2,700mm | IBM、ノキア、三菱電機 | 26% |

し始め、オフィスを撤去するところも多く見られたが、もともと力のある外資系企業がビジネス拡大を続け、また、中国のWTO加盟を間近に控え、海外からの新規参入もあり、市場の拡大が続く。ここで特筆すべきは、WTO加盟に向け外資との熾烈な競争を念頭に置いた中国企業(特に金融、サービス、コンピューター関連)が、足場を

固めるために人員増大を図っていったことである。99年末からオフィス賃料は再び急上昇し、2000年度は前年比で33%以上もアップすることとなる。

2001年に入り世界的な経済不況の影響が現れ始め、外資によるオフィス拡大はその勢いを緩めた。また、同年春から夏にかけて4棟のオフィスビル(東方広場II期、京

匯大厦、人寿大厦等)が完成したことで供給量が急増し、賃貸料の上昇に歯止めをかけた。

2001年9月11日のテロ事件以降、北京においても、外資系企業のオフィス需要は明らかに減少していった。その後2002年春先より需要が多少回復したものの、現在、賃貸料はやや下がり気味の傾向となっている。

土地購入か、賃貸か

中国の工業団地に進出する——その手法は大きく分けて、土地を購入し自前で建物を建てる、既存物件を購入する、既存物件を賃貸する、注文建築を賃貸するの4通りがある。ここで注意しておきたいのは、中国では土地は国家が所有するもので、民間の土地所有は認められていないということ。そのため土地の購入とは、土地を使う権利「土地使用権」の取得を意味する。この使用権は、土地の用途によって最長期間が定められており、工業用地や研究施設で50年。もちろん、工場等の既存物件を購入する場合も、土地と同じく50年の使用権を取得した扱いとなる。

では、工業団地側が提供する標準工場の賃貸はどうか。特殊な製造を必要とするなら難しいが、進出を決め中国での稼働を急ぐ企業の中には、購入した土地に自社物件を建設する間、臨時操業場所として賃貸物件を利用するケースも多い。また、日本同様、オーナーに希望する施設を建設してもらい、それをリースする注文建築も可能。しかし、契約期間は長期になり、賃料も通常物件より高額になる。

注目の上海周辺エリア

中国の工業団地の基本的な形態を踏まえた上で、より具体的に、上海近郊の主要工業団地の状況について解説してみたい。

まず、その市況だが、一口に言って土地・既存物件ともに空きが少ない。特に、港に近い外高橋保税区や金橋など、売却に出る既存物件は、ほぼ皆無に近い。これから進出を検討する企業は、現在までに開発された土地や既存物件は、全て“売り切れ”と認識しておくべきである。ただし、開発エリアの拡張や標準工場の建設を計画する工業団地も数多く存在し、今後、ある程度スペースが出てくるものと予測されている。

最近の進出企業の傾向は、初期投資額が少なく、リスクが少ない、既存の標準工場を賃借するケースが増えている。日本の深刻な経済状況を反映して、進出の初期段階では最低限のスペース確保にとどめ、事

業が軌道に乗った時点で自社物件やオーダーリースに切り替えようとするものだ。ただ、この企業動向が、上海周辺の既存物件不足に拍車を掛けていると言える。

次に、土地価格や既存物件の賃貸条件についてだが、上海市内の工業団地は近郊と比較し高額であり、また、人件費も年々高騰を続けている。人材確保もままならないという状況から、近年の企業進出では、上海から西へ車で2~3時間圏内の内陸エリア、蘇州、無錫、昆山等の都市に注目が集まっている。最近蘇州に進出したキヤノン、無錫に進出したソニーなど、まさにその典型と言えるだろう。

工業団地の二極化傾向

上海周辺における工業団地の動向は、今後、大きく二つの方向にシフトしていくものと思われる。

一つは、常に逼迫した市場の上海都市部の工業団地。立地条件や知的人材確保

| | | | | | | | | |
|---|----------|--------|------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|------|-------------------------|
| 5 | 復華高新技术園區 | 上海市嘉定区 | 5.26 | US\$28/m ² | RMB0.6/m ² /日 | RMB0.1/m ² /日 | 3ヵ月分 | 未定 |
| 1994年スタート。上海中心部から約30kmほど北に位置する。開発面積は5.26平方キロだが、将来は25平方キロの規模へ拡大する計画。2003年度中に、平屋建7棟計3万m ² 、及び多層階物件計5,500m ² の事務所工場物件が完成する予定となっている。100以上の進出企業のうち、日本企業は15社。60%が外資系企業。 | | | | | | | | PENTAX、安川電機、NIFCO、太陽テック |

| | | | | | | | | |
|--|--------|--------|----|--------------------------|-------------------------|-------|------|-----------------------------|
| 6 | 青浦工業園区 | 上海市青浦区 | 38 | US\$20~25/m ² | RMB14/m ² /月 | 賃料に含む | 3ヵ月分 | ケース少 |
| 開発区の設立は1995年。38平方キロが開発済みだが、将来は52平方キロを開発する予定。進出企業は147社で、そのうち日本企業は30社。上海市内中心部から40kmほどの距離だが、近く高速道路が完成する予定となっている。現在、計117万m ² の標準工場を建設中。やや地盤が弱い面がある。 | | | | | | | | ONKYO、村田製作所、富士電機、昭和高分子、駿河精機 |



| | | | | | | | | |
|--|-------|--------|----|-----------------------|-------------------------|-------|----------------|--|
| 7 | 松江工業区 | 上海市松江区 | 20 | US\$25/m ² | US\$2/m ² /月 | 賃料の5% | なし、3ヵ月分毎の賃料支払い | 相談 |
| 1992年スタート。輸出加工区と科学技術園区から構成される。新規に6平方キロを開発中で、そのうち30%を販売済み（半数以上が日本企業）。ハイテク企業が多く、400社以上の進出企業のうち約40%が日本企業、50%が欧米系、その他が台湾・アジア系企業。中国の半導体受託製造企業であるSemiconductor Manufacturing International Corporation (SMIC) によるUS\$100億プロジェクトが計画されている。 | | | | | | | | SMIC、TOTO、日立、味の素、東レ、三井化学、松下電工、古河電工、中外製薬、ミノルタ |

| | | | | | | | | |
|---|-----------|--------|-----|---------|------------------------------|----|------|-------------------------------------|
| 8 | 閔行経済技術開発区 | 上海市閔行区 | 3.5 | 土地の賃貸のみ | RMB0.6~0.7/m ² /日 | 相談 | 3ヵ月分 | US\$130~150/m ² |
| 上海近郊で最も歴史のある工業団地(1983年スタート)。計画面積3.5平方キロの全てが開発済みである。進出企業158社のうち日本企業は20社。土地使用は賃貸のみで、使用料は年当たりRMB10/m ² (ハイテク産業はRMB4/m ²)、管理費RMB2.4/m ² /年、インフラ開発費US\$2.75~5.5/m ² /年。地下鉄1号線に直結しており、加えて、市内近くの工業区Xin庄からモノレールが開通する予定である。 | | | | | | | | 三菱エレベーター、YKK、富士ゼロックス、日立、ワールド、ナリス化粧品 |

凡例

| No. | 工業団地名 | 住所 | 設立年月 | 面積 (km ²) | 土地価格 | 標準工場賃料 | 標準工場管理費 | 標準工場敷金 | 標準工場購入価格 |
|-----|-------|----|------|-----------------------|------|--------|---------|--------|----------|
| | | | | | | | | | 入居テナント |

礎知識

■同ページに関するお問い合わせは……生駒シービー・リチャードエリス(株)
グローバルアカウント部 TEL.03-5470-8764まで



| | | | | | | | | |
|---|-------------|--------|----|------------|-----------|----------|------------------------------------|----------------------|
| 1 | 無錫新区 | 江蘇省無錫市 | 22 | US\$21.7/㎡ | RMB20/㎡/月 | RMB1/㎡/月 | 3ヵ月分 | RMB 1,200~1,500/㎡ |
| 1992年スタート。上海からの距離は約130km。今後2~3年以内に、開発面積を計70万平方キロへとする計画がある。また、今年5月までに、標準工場20棟、計6万㎡が完成予定。470社の進出企業のうち、日本企業は150社。九通一平のインフラが整備。現在、最も注目される工業団地の一つ。 | | | | | | | ソニー、シャープ、東芝、松下電工電器、アルプス電気、ニコン、ヤンマー | |

| | | | | | | | | |
|---|---------------|--------|----|----------|--------------------------|-------------|--|------|
| 2 | 蘇州工業園区 | 江蘇省蘇州市 | 70 | US\$18/㎡ | RMB10/㎡/月 US\$5~6/㎡/月 | US\$0.5/㎡/月 | 敷金3ヵ月分 保証金1ヵ月分 | ケース少 |
| 1994年スタート。中国とシンガポールの両国による共同開発工業団地。319社の進出企業のうち日本企業は59社。九通一平のインフラを整備し、シンガポールの制度に基づく区域性積立金制度を有している。中国国内に2ヵ所ある、物流通関作業改革試験地のうちのひとつ。また、同団地のみならず、隣接する中国側単独開発の工業団地にも50以上の日本企業が進出し、日系企業の集積度が高い。 | | | | | | | 富士通、アドバンテスト、エーザイ、クボタ、TDK、日立(半導体)、サムソン、日立金属 | |

| | | | | | | | | |
|---|-------------|--------|----|----------|------------------|-------|---|----------------|
| 3 | 蘇州新区 | 江蘇省蘇州市 | 52 | US\$15/㎡ | RMB 18~22/㎡/月 | 賃料に含む | 3ヵ月分 | RMB 1,800/㎡ |
| 1991年スタート。蘇州西部に位置する国家級工業区。計画面積は52万平方キロで、そのうち約半分が開発済み。また、今後258万平方キロまで開発される予定である。630社以上の進出企業のうち、欧米系企業36%、台湾企業31%、日本企業27%(約130社)、その他6%。市内近隣に位置する蘇州工業園区とは競合関係にある。 | | | | | | | キヤノン、INAX、日本ガイシ、セイコーエプソン、富士写真フイルム、松下電工、松下電器産業、日本メナード化粧品 | |

| | | | | | | | | |
|---|------------------|--------|----|----------|-----------|----|---------------------|------|
| 4 | 杭州経済技術開発区 | 浙江省杭州市 | 10 | US\$25/㎡ | RMB15/㎡/月 | 相談 | 3~6ヵ月分、 2ヵ月分の手付金 | ケース少 |
| 現在、第3期6.4万平方キロの開発が進行中。230社の進出企業のうち、台湾企業が約50%、日本企業が約20%、その他が欧米系。日本企業は、2002年度内に53社が進出している。上海市内へは高速道路で2時間圏内。また、近く杭州空港への高速道路が完成する予定である。 | | | | | | | 旭化成、横浜タイヤ、テルモ、コーセー | |

を重視しなければならない業態では、コスト増やスペース確保の困難さというデメリットを抱えながらも、港や市内中心部からアクセスの良い周辺部に進出を果たす必要がある。そのため、同エリアの工業団地では、ここしばらくは売り手市場が続くと思われる。他方、比較的大規模な工場を必要とする製造メーカーは、広大な敷地

と安い人件費を求めて、さらに内陸部へと進出エリアを拡大していく。もちろん、上海を起点にする考え自体に転機が訪れれば違った見方も出てくるが、中国最大の消費地であり、さらに、地理的にも中国の中心というメリット等、今後の発展性を勘案すると、上海を中心とした傾向に変化が訪れるとは考えにくいだろう。

激化する企業誘致合戦

売り手市場とは言え、工業団地間では、企業の誘致合戦とも言える競争が起こっている。国家級の工業団地どうしても互いに異なった独自の優遇政策を設けたり、進出後のアフターフォローを行う組織を作る工業団地もある。企業誘致サイドとしては、投資金額の多い企業や、発展の見込めるIT、電子部品等、奨励企業の進出を目論み、積極的にメリットを用意する。特に昨今のトレンドとしては、自動車部品関連企業の誘致が工業団地発展のキーポイントとされているため、同業種企業への誘致合戦の激化が予想できる。

進出のチェックポイント

中国の工業団地に進出する際のチェックポイントとしては、まず第一に、企業のビジネスプランに即した立地選定を行うことが挙げられる。また、インフラの整備状況や、こういった業種が集積しているのか等、工業団地の特徴についても注意が必要だ。工場の建設費用など主要な経費は考慮していたものの、「進出には予想外のコストがかさんだ」との声をそこかしこで耳にする。予想外の出費を抑えるためには、拠点設立以外にかかる費用についても、事前に徹底してチェックしておくべきだろう。その他、優遇政策の内容、進出後のアフターフォロー体制、拡張時のスペース確保等、数々のチェックポイントを、妥協せず一つずつ確認していくことが、実際の進出には必要不可欠とされる。

| | | | | | | | | |
|---|--------------|--------|------|-----------------|------------------|----------|--------------------------|------|
| 9 | 嘉定工業区 | 上海市嘉定区 | 24.8 | US\$ 20~25/㎡ | RMB 10~15/㎡/月 | RMB1/㎡/月 | なし、2ヵ月分毎の 賃料支払い | 販売なし |
| 高速道路で虹橋空港へ約25分、浦東空港へ約1時間。近く18万平方キロの開発用地が完成予定。また5月には、新規標準工場計7.5万㎡も完成する予定である。約300の進出企業のうち、日本企業・欧米企業・台湾企業が各3分の1。付近にVW社が進出しており自動車産業が盛ん。また、2005年オープンを目処に、F1開催も可能なサーキット建設が進んでおり、それまでにはモノレールも2本開通する。 | | | | | | | 富士通ゼネラル、ノリツ、ブラザー、安川電動機器、 | |

| | | | | | | | | |
|--|-------------------|---------|-----|------------------|------------|------------|---------------------------------------|-----------|
| 10 | 外高橋保税區(3U) | 上海市浦東新区 | 7.5 | US\$ 90~100/㎡ | US\$50/㎡/年 | RMB2.8/㎡/月 | 3ヵ月分 | US\$390/㎡ |
| 1990年に中国初の保税區として誕生。現在、国内14の保税區の中でも最大の規模を誇る。海運の利便性や上海市内への立地的優位性から、同保税區への進出企業は5,800社以上。そのうち日本企業は約700社で、全体の約12%を占める。計画面積は10万平方キロ。IT系企業や物流企業が主要産業グループ。3Uは外高橋保税區開発デベロッパーの一つである。 | | | | | | | 日本郵船、アルプス物流、日立物流、豊田通商、三菱重工、フジクラ電線、JVC | |

| | | | | | | | | |
|--|--------------------|---------|---|----------|-------------------|------------|-------------|-------------------|
| 11 | 外高橋保税區(新発展) | 上海市浦東新区 | 3 | US\$95/㎡ | US\$ 48~50/㎡/年 | RMB2.5/㎡/月 | 3ヵ月分 | US\$400~ 450/㎡ |
| 1993年に設立された外高橋保税區開発デベロッパーの一つ。現在、3万平方キロが開発済みだが、販売用地はほとんど空いていない。開発標準工場の空きも稀少。今年8月を目処に、4棟の標準工場の建設を計画(1棟2万㎡、2階建、計4棟8万㎡)。また今年から、新規に2.28万平方キロの拡張工事も着手する。 | | | | | | | 近鉄エクスプレス、日通 | |

| | | | | | | | | |
|--|------------------|---------|----|---|--------------------|----------|------------------------------------|-----------|
| 12 | 金橋ハイテクパーク | 上海市浦東新区 | 20 | US\$100/㎡ (North Side) US\$60/㎡ (South Side) | RMB 0.6~1.2/㎡/日 | RMB2/㎡/月 | 2ヵ月分 | US\$450/㎡ |
| 1990年スタート。上海都市部、浦東のほぼ中央に位置し、北区(North Side)と南区(South Side)により構成される開発区。South Sideは保税區が中心。進出している日本企業は56社。現況、土地の余裕はなく、標準工場の建築が計画中である(計約10万㎡)。自動車部品、IT、家電、化学・食品企業が集積する。 | | | | | | | GM、NEC、東芝、京セラ、HP、オムロン、リコー、シャープ、LG等 | |

| | | | | | | | | |
|---|------------------|---------|----|-----------|------------|----------------|--|-------------|
| 13 | 張江ハイテクパーク | 上海市浦東新区 | 25 | US\$150/㎡ | RMB1.5/㎡/日 | RMB 4~5/㎡/月 | 3ヵ月分 | US\$5,000/㎡ |
| 1992年スタート。ハイテク企業が集積し、R&Dセンター、セミコンダクター、バイオケミカル系の企業が多い。また、著名大学「復旦大学」をはじめ、多くのハイテク教育施設も存在。上海地下鉄2号線と直結し、市内へのアクセスも良好。2003年度中にホテルがオープンし、その後、年末にオフィス棟、R&D用施設等、計約6万㎡が完成予定。同開発区の隣に、市内から領事館を移設する計画もある。 | | | | | | | 三共、GE、ツムラ、KIRIN、ソニー、マイクロソフト、Roche、SMIC | |