

中国カネボウグループの成長

— 古林恒雄氏にみるカネボウ中国本社機能 —

古 田 秋太郎

まえがき

- 1 古林恒雄氏の中国事業経緯
- 2 中国市場販売政策
- 3 中国での労務管理の要
- 4 「関係主義」文化の国・中国
- 5 本社から自立した現地経営
- 6 古林恒雄氏による、中国事業上の2つの留意点
- 7 中国カネボウグループの課題

キーワード：経営現地化、合併事業、関係主義、販売代金回収

まえがき

カネボウには、綿とウールを扱うカネボウ繊維と、ポリエステル、アクリルおよび合繊新素材を扱うカネボウ合繊の2社がある。近年のカネボウの中国進出はすさまじい。図表-1に見るごとく、1988年の上海華鐘ストッキングが先頭を切り、今日、カネボウの中国事業所は22箇所に上る。その多くは、90年代半ばの超円高をきっかけとする中国進出であった。今また、カネボウ繊維鈴鹿工場がその95%を中国中山県に完全移転されようとしている。国内縮小、中国生産移管の流れはまだ続いている。現在なお国内売上は500億円（カネボウ繊維のみ）あるが、すでに中国での売上は図表-1にあるごとく、196.5億円に達する。中国市場の拡大を睨んで、さらにカネボウの中国進出と中国市場販売は拡大に向かう。

このようなカネボウの中国事業の順調な拡大にとって、欠かすことのできない一人の人物がいた。それは古林恒雄氏である。古林恒雄氏の中国事業活動は通算すれば30年に近い。中国人以上に中国を知っている古林氏は、カネボウの中国本社機能を果たしている。このような人物の存在によって、カネボウの中国事業では、現地経営の自立化が進んでいる。古林恒雄氏は、現在、上海華鐘コンサルタントサービス有限会社の総経理をされているが、カネボウ株式会社の企画担当

補佐（中国所管）、国際副本部長も務められ、中国首席駐在員の立場にある。

中国での事業成功は、中国子会社経営の本社からの自立化と経営現地化に大いに関連する。筆者は、上海地区を中心に30社ほどの日系企業を訪問しインタビュー調査してきているが、一部例外を除いて好業績をあげている会社ほど本社からの経営の自立化と経営現地化が進んでいることが確認されている。そのような好業績企業の中にはまた、日本人ではあっても長年現地に住み着いて半ば現地人化してリーダーとなっている「名物総経理」の活躍がある。彼らの現地での経営手法を分析してみると、中国での事業成功の要諦がよく理解される。本稿では、古林氏の中国経営手法を、販売政策、人事政策、合併政策、現地化政策の観点から、氏へのインタビュー（2002年春）や氏による著述にもとづいて考えてみたい。

図表－1 中国カネボウグループ企業一覧

2001年4月1日現在

(1)

会社名称	上海華鐘ストッキング	青島華鐘製薬	上海華鐘ソフトウェア開発	上海華鐘紡績
設立年月	1987年8月	1988年10月	1990年4月	1992年2月
資本金	6.5億円	10億円	0.6億円	6億円
出資比率	50%	50%	50%	50%
経営範囲	パンティストッキング他製造・販売	漢方薬の製造・販売	コンピューター用ソフト開発・販売	綿アクリル混紡績糸の製造・販売
総経理	栗林 公	翠川敏文	荻野秀嗣	浅野 斉
従業員数	423人	133人	78人	310人
2000年度売上	2,061百万円	915百万円	289百万円	987百万円

(2)

会社名称	上海華鐘三山染色	上海華鐘ナイロン	上海華鐘絹紡績	上海華鐘コンサルタントサービス
設立年月	1992年2月	1993年9月	1993年10月	1994年4月
資本金	4.2億円	3.7億円	6.5億円	0.22億円
出資比率	28.57%	50%	50%	60%
経営範囲	各種染色糸の製造業・販売	仮撚糸、カバリ ング糸の製造・販売	絹紡糸、絹紡製品 の製造業・販売	中国投資関連 コンサルタント サービス業務
総経理	木村今次	山田一登	小山直孝	古林恒雄
従業員数	174人	90人	300人	30人
2000年度売上	486百万円	762百万円	72万円	1,804百万円

(3)

会社名称	紹興華鐘合織	上海華鐘レナウンニット	上海華鐘紡織	上海華鐘グランデイスソックス
設立年月	1994年4月	1994年7月	1994年7月	1994年8月
資本金	16億円	14億円	14億円	2.255億円
出資比率	50%	25%	50%	13.3%
経営範囲	合織長繊維（ポリエステル、ナイロン）の製造・販売	綿100%のニット製品の製造・販売。紡績から法制の一貫加工	綿100%紡績糸、空糸および織布の製造・販売	紳士用ソックス、スポーツ用ソックスの製造・販売
総経理	印藤 嶠	長田敏明	堀江勝也	木村今次
従業員数	290人	670人	450人	180人
2000年度売上	1,804百万円	1,887百万円	1,814百万円	573百万円

(4)

会社名称	上海華鐘蚕毛染色	上海華鐘瑞和タオル	上海華鐘毛紡織	揚州華鐘毛紡織
設立年月	1994年5月	1994年10月	1995年7月	1995年10月
資本金	1.5億円	1.8億円	5.0億円	5.0億円
出資比率	10%	33%	55%	30%
経営範囲	各種繊維の染色加工	タオルの製造・販売	紡毛糸、梳毛糸の製造・販売	アパレル用梳毛糸の製造・販売
総経理	富部啓人	中川惣次郎	荻野正憲	伊藤 章
従業員数	39人	132人	168人	500人

(5)

会社名称	上海泰竜食品	上海カネボウ化粧品	蘇州華鐘ニット	興洋浙東（寧波）毛毯
設立年月	1995年6月	1995年8月	1997年10月	1996年5月
資本金	2.5億円	3.6億円	1.0億円	1,330万米ドル
出資比率	4.8%	90%	50%	60%
経営範囲	アイスクリームの製造・販売。レインボーハットのチェーン展開	化粧品の製造・販売	ニットアパレル、靴下、タオル、刺繍製品および服飾製品の製造・販売	アクリルマイヤー毛布の製造・販売
総経理	劉任順	李一群	栗林 公	岩間孝夫
従業員数	130人	360人	50人	435人
2000年度売上	287百万円	437百万円	56百万円	3,448百万円

(6)

会社名称	寧波工興羊毛毯	寧波維鐘印染
設立年月	1993年 9 月	1999年10月
資 本 金	680万米ドル	8.6億円
出資比率	32.75%	26.3%
経営範囲	綿毛布の製造・販売	高級・中級・一般のアパレルとカジュアルウェア用合繊生地製品の製造・販売
総 経 理	金波	蔡麗珍
従業員数	251人	160人
2000年度売上		123百万円

資料：中国カネボウグループ・上海事務所作成

1 古林恒雄氏の中国事業経緯

古林氏の中国事業への関わりは、カネボウの技術プレゼンテーションで北京に来た1975年に始まる。当時、中国は文革の最中で毛沢東も周恩来も健在であった。文革が終って鄧小平が復活した78年に、氏は技術交流で上海に来た。中国政府によるポリエステル技術導入政策の中でカネボウが選ばれたのであった。古林氏は契約の当事者としてまた技術開発者として、プロジェクト責任者の地位で84年までそこで滞在し、活躍した。

85年に、氏は中国での製品製造・販売をやってみたいと思った。しかし、カネボウ本社が興味を示さないため、個人商店のような形で女性用ストッキングの生産に乗り出した。氏は、これで儲けようとするより、社会的貢献のボランティア精神で事業を開始したのであった。本社は資金は出さず、古い機械だけを現物支給した。古林氏は、必要な資金を現地で借り入れて開業した。こうして始めたストッキング事業であったが、これが大いに当たった。3年間もの間、会社の門前には現金をかばんに詰め込んだバイヤーが列を作った。生産が追いつかない状態であった。原料は全部輸入であったため、外貨バランスから輸出もしなければならず、高品質を維持したことが中国の女性の人気を呼んだ。この古林氏の個人的に始めたストッキング事業が、図表-1にある今日20億円もの売上を誇る上海華鐘ストッキング有限公司の前身である。今日、日本企業が、中国市場での販売重視に政策転換を図りつつあるのを見るにつけ、古林氏の「中国でつくって中国で売る」という**真の中国ビジネス**の先駆的活動に感心しないわけにはゆかないであろう。

古林氏は、当初より最終製品志向であった。本社はソックスを作っておらず大反対であったが、

これを押し切ってストッキング生産を始めたのも、繊維は最終製品に結実しないと意味がないという氏の強い思いからであった。古林氏がリードした、95年上海華鐘レナウンユニットや96年揚州華鐘毛紡織の立ち上げでも、紡績、紡織、縫製の一貫工場とした。ソックスの中国本格生産のために、92年には紡績会社を作った。糸の染色のために92年染色会社も立ち上げた。そうこうするうちに、94年超円高が日本を襲い、本社の危機感からほとんどの事業部が中国に進出することになる。このようなカネボウ全事業部の中国進出過程で、古林氏は現地資金を借り入れながら会社作りを主導した。こうして自然に、カネボウの中国事業と資金問題は、古林氏によって統括されるようになったのである。

2 中国市場販売政策

カネボウ中国グループには、全部現地売りの会社もあれば100%輸出の会社もある。グループ内取引に関しては、価格を基準に是々非々で行われている。値段が合わなければ、グループ外に発注される。売るほうも値段が安ければ内部に売らないでよそに売る。このように、グループ内部の取引には厳しい緊張感がある。このような取引慣行も、古林氏の中国事業の経験から編み出された方針によるところが大きい。日本では、とくにグループ内に馴れ合いが横行し緊張感がなくなっている。馴れ合いの中で、信用といえば格好は良いが自分は責任はとらず皆で責任をたらいまわしにしている。これが古林氏には、日本をだめにしていると映った。中国では売った相手が金を払わなかったら、売り手の責任問題となる。日本では金を払わない相手が悪いとするが、中国ではなぜあんなところに売ったかと売ったほうが責任を追及されるのである。「ものを作る」ことだけに神経を集中していれば良い日本のやり方は、中国で「物売る」ときに通用しない。「作ったものをいかに売って利益を確保するか」——グループ内各会社のこのことの追求なくして、中国国内市場販売での成功はありえない。古林氏の信念と実践は、今日多くの日系企業が中国市場販売拡大を目指している時、大いに参考になるであろう。

中国市場には、日本よりはるかに難易度の高い与信管理と販売代金回収問題が厳存する。これに立ち向かうべく、古林氏はうえのような「緊張感」の必要性を力説するわけである。しかし、悪い相手に売れば永久に金は払ってもらえないからと、安全のために現金決済に限ったらどうなるか。その場合には、そもそも売り上げが伸びないことになる。現金決済条件では、よほどの力のある商品でない限り売れない。中国市場で現金決済で胸を張れるのはソニーとホンダぐらいである。大衆消費財の場合には、掛売りするしか売り上げを伸ばせない。カルフル、ローソン、蓮華といった中国流通大手でも3～4ヶ月間も金を払わないことがある。したがって、たとえばある製品販売に際して、3割を頭金として現金で受け取り、残り7割を2ヶ月以内に必ず払ってもらうとする。これを守らねば次回取引停止するという、与信管理を徹底する必要がある。中小

企業金融公庫調査部による在中日系企業663社へのアンケート調査（1999年8月、328社回答）では、在中日系企業の販売代金回収期間は平均2.2ヵ月であった。^①

3 中国での労務管理の要

古林氏は長年にわたる中国ビジネスの実践の中から、中国事業成功の秘訣としてつぎの点をあげている。「中国で事業を進める場合に何より重要なことは、日本以上に「対話」と「相互理解」が不可欠ということである。日本人と中国人は、物事に対する考え方や生活習慣がまったく異なっていると言ってよく、同じことでも捕らえ方が正反対である場合も多いが、しかし時間をかけて説明し、お互いに理解し合おうと努力することで必ず相互理解は成立する。」^② 「中国進出で成功するためのハウツーは多々あるが、根本的には現地の人たちと良好なコミュニケーションを保ち、仲良く仕事をすることができるかどうかにかかっているといえよう。」^③ ここに、「対話」と「相互理解」、「良好なコミュニケーション」と「仲良く」が、キーワードとして唱えられている。このキーワードの結実するところに日中双方の「信頼関係」が成立する。「信頼関係」こそ、中国事業活動の成否を決する基本要因である。古林氏はこのように言っていると理解できる。

中国での労務管理も、このことが基本となる。中国人は、会社をひとたび信用すれば、会社に対する忠誠心は極めて強くなる。中国人の思考パターンは、「敵か味方か」である。その判断を誤ると命取りになるため、人を見る目は厳しくなり、いったん信用したら徹底的に信用する。必然的に、家族や身内、友達同士のつながりが強くなる。会社でも同様である。ただ、最近の若い人の場合には、会社は自分のために何をしてくれるのかを常に強く考える。自分のためにならなければすぐに会社を辞める傾向が強くなっている。自分のためというのは、給料よりむしろキャリア・アップである。そして、会社の命運を左右する管理者層になると、会社の成長性を重視する。会社が発展しているかどうか、その雰囲気をよく見ている。グループ企業の立ち上げに際して、給料はそんなに高くなくとも会社の成長性と評判によって、管理職20人の募集に対して中国全土から3,000人応募という経験もした。

中国国内市場での営業活動は、中国流通での独特の商慣行を前にして日本人には手強過ぎる。日本人は後方支援に徹して、直接の営業は信頼の置ける中国人に任せるしかない。「販売は中国人に任せなさい、日本人は口を出すな」は、古林氏の口癖となっている。この場合、営業員の知恵と活力を引き出す制度と手当てが重要となる。たとえば傘型企業（持ち株会社）として別の販社をつくり、この販社社長に中国人を登用する方法がある。全ての中国人営業員を彼のコントロール下に置き、業績給を徹底して給料・ボーナスに大きな格差をつける。上海サントリーはこの方法で成功した。^④ カネボウの関連している上場国営貿易会社では利益の2割が従業員の取り分になっており、トップセールスマンのボーナスは25万元に達する。それは、総経理の月給4千元をは

るかに上回るものである。また、日系の1部上場販売会社の中国人トップマネジャーのなかには月給5万元もらっている場合もある。中国市場での販売拡大を目指すときに、これほどの制度と手当てを作ることが必要となる。そのような制度も作らないままに中国人に「任せる」と、「信頼関係欠如」として彼らから裏切られる危険性が生じる。時に耳にする、中国人社員の集金持ち逃げ事件は、このような場合が該当する。

古林氏が今、直接経営している上海華鐘コンサルタントサービスでも、個人の能力差が結果として出るため、グロスで8千元、5千元、3千元と給料を決めている。格別な業績に対してはボーナス増額で応じている。年一度の給与改定で優秀者は2割アップ、良くない人は10%カットとなる。華鐘レナウンユニットの場合、各職責の標準給与基準とアロウアンスを決めた。これによって、職階毎の給与が透明になり、優秀者の昇進の機会も増え、したがって社員の仕事への意欲も増した。上海では管理者層トップの副総経理、部長級の給与は、ボーナスを除けて1万元である。しかし、国営との合併が多いカネボウグループ会社では、それほど出せないでいる。

4 「関係主義」文化の国・中国

古林氏が、長年の中国経験でつかんだ中国事業上の最重要事項として、中国における「関係主義」文化への配慮がある。古林氏は、「関係主義はパワーである」として、中国事業展開でこれを極めて重視している。「関係主義」については、これを「ヨコ社会の人間関係」として「澱んだ企業文化」を生み出すものであり、日系企業にとっての「障害」と評価する調査研究も見られる。^⑤しかし、筆者の中国人へのアンケート調査では、回答者の20%が「関係主義」文化は中国でなお残っているとし、回答者の10%強が「障害」とは反対に「良い文化」としていることも事実である。^⑥

中国はよく「法治の国」でなく「人治の国」と言われるが、それも「関係主義」文化を言い換えたものである。分かりやすく言えば、「規則より人脈でことが運ぶ」という意味でもある。地方へ行けば行くほどこの文化は強い。「人脈でことが運ぶ」というと、規則無視に通じ非近代的ともいえる。法治の先進国的価値観からすると、「関係主義」は中国の遅れた部分ともいえる。とくに政府との関係がそうである。日本でも政官財癒着構造が思い浮かぶ。そして、一企業内部でこれを考えてみると、とくに人事関係で「規則より人脈」が横行した時、組織停滞のデメリット効果は目に見えている。これは、厳しく排除される必要があろう。BMCC（北京・松下顕像管有限公司）では経営理念にわざわざ「ルールを守る」を入れたほどである（松下幸之助の経営理念に加えて中国側合弁先の提案による）。^⑦

しかしである。社会主義中国では、目下の市場主義経済建設にとって政府の役割と力は極めて大きく、政府との信頼関係樹立なくして企業活動について「ことは運ばない」ことも現実である。

政府との「関係主義」というと、日本と同様に贈収賄にまつわるイメージが強いが、最近の中国では世間の目から厳しい監視を受けつつある。したがって、政府との間では、最も基本的には、中国社会発展への貢献という価値観共有を図る努力を通じて、互惠の信頼関係を結ぶことが重要である。そうしてはじめて、中国事業展開が有利に展開されうる。すなわち、古来の「関係主義」文化と現代の市場経済建設推進の結合下に貫くこの強力な真理は、中国がWTOに加盟して急速に法律整備を進めても、現在の政治体制のもとでは貫徹し続けるであろう。ここのところをおさえての古林氏の発言である。「私自身は上海市政府の顧問もしていますし、上海市政府のトップもよく知っています。22年もいると朱鎔貴もよく知っていますし、国有企業改革の先頭を切っている朱鎔貴の妹の息子もよく知っています」^⑧ と、氏は中国政府との信頼関係の深さを述べている。

ここで、「関係主義」について、つぎのようなアメリカ人研究者の解説は、なかなか正鵠をついたものである。「関係主義とは、「恩典の継続的交換のための友好関係」と定義される。したがって、関係主義は、ただの友情関係とも違う。相互援助要求に応えあう責務・義理の関係である。関係主義は、個人レベルでも会社レベルでも存在する。確かにこの関係はなにも中国にだけ特有ではないが、中国では決定過程を望ましい方向に動かす潤滑油のような働きをするという点でことのほか重要な役割を演ずる。最近まで中国では、諸資源が国家によって厳しく管理されトップダウンで配分されてきたのであり、権威者にせがんでこれを回してもらうことを常套手段にしていたということが、この文化の背景にある。関係主義を拡大していくことは、中国事業展開では根本的に重要事項である。関係主義に入るには時間がかかる。したがって、中国に早くから進出した企業は、新参者より有利である。彼らは、合併事業で中国側パートナーと共同して関係主義網構築済みの場合が多い。例えば、政府官僚や共産党員と友好関係を築いている。それによって、事業許可をスムーズに得たり、諸規制適用の猶予を得たりする。関係主義は、法制度が未整備で緩慢な中国で、事業上の諸困難を効果的に克服する保証として位置づけられる。」^⑨ ここに、アメリカ人研究者によって、「関係主義」とは、「相互援助の要求に応えあう責務・義理の関係」と定義され、中国社会の全域に貫く文化であると説明されている。そして、「関係主義」を構築することが、中国での事業展開では根本的に重要であるとされている。これは、まさに古林氏の考えに一致する。

再度強調すべきは、中国の「関係主義」文化が、他国に比し「相互便宜誘導の友好・信頼関係」のとくに強い文化とするなら、中国では政府との間のみならず、企業、社員との間、そして市場でもこの文化は存在するということである。先の研究者の調査に見られるように「関係主義」を日系企業にとって「障害」とするより、これに積極的に接近することが必要となる。「関係主義」を「障害」とみなす日本人では、少なくとも、中国国内市場販売拡大に立ち向かうことは難しい。「関係主義」文化の根底には、中国人が生きるために「敵と見方」を峻別し、「味方」となればとことん付き合うという価値観があり、政府との関係に限定されず、市場ビジネスのあらゆる場面

でもこれは貫いているのである。例えば、中国で難問とされる、販売代金回収問題も、つまるところ「関係主義」文化の具代的表れと言える。「味方」であるとの信用が薄いうちは、代金を払ってもらえないのである。中国ビジネス経験者たちが中国事情を語る中で、国営企業は代金を「仲のいい順に支払う」とあり、また、自分と関係ない人には「有っても」無いと言い、関係者には無くても何とかするという「内外有別」による「メイヨーの法則」は、まさにこのことを意味する。^⑩「義理・人情」に強いはずの日本人でも、中国のこの文化の厚みに歯が立たない。ソニー、ホンダほどの強力なブランド力をもつ商品なら、「関係主義」の壁を撃破して戦えようが。

上海サントリー成功の秘密のひとつは、上にのべたごとく、中国人に販社社長を任せたところにある。各社製品が皆似たような薄口味という中国ビール市場でサントリーだけが大幅（上海地区で中位ビール市場の40%シェア）している背景には、この中国人社長の活躍がある。中国人社長の販路拡大の手法は、まさしく日本人では絶対思いもつかない、「関係主義」文化への接近・展開にあったといえる。^⑪ まさしく、古林氏の言う「関係主義はパワーである」は、中国事業成功の要諦として念頭に置かねばならない。

5 本社から自立した現地経営

上の上海サントリーの事例では、本社トップ（先代鳥井社長）が足しげく中国に来て、中国をよく理解し、そのうえで優秀な人材を中国に派遣して現地経営を彼に任せたことが成功要因であったことが理解される。まことに、会社は経営者の考え次第である。本社トップの考え方・姿勢は、海外子会社の現地化に反映される。一般的に、中国で、日系企業が米系企業に比し人気が低いのは、日系企業は、「けち、仕事がきつい、厳しい、管理的イメージが強い」等の他、社員に自由に仕事をさせて力を発揮させることが不得意という事情がある。企業間競争激化の中でこの状態は是非とも改善されねばならず、そのためには「ヒトの現地化」を進めねばならない。「しかし、全般的には日系企業はずいぶん遅れるでしょうね。」というのが、古林氏の見方である。

中国カネボウグループの場合には、現地企業に関する裁量権は100%現地にある。そもそも、その生い立ちからして、本社に「何々して下さい、金貸して下さい」と頼ることなく、古林氏のリードに導かれて独立独歩でやってきた。そのため、現地企業の独立心も生まれ、中国人経営幹部教育でも経営指標の共有を通じて、利益目標を強く意識した経営ができる。そこから会社が一丸となれる。

総経理事務、資金借り入れ・返済といった重要案件も、古林氏を中心にして現地董事会で完全決定されている。本社の社長・副社長ともあまり相談することなく、基本的報告書を出すぐらいである。ただし、その基本報告書では、中国での事業計画・方針が十分に説明され、かつ財務経理の詳細な報告書を毎月出して中国カネボウグループの財務状況がよく分かる仕組みが講じられ

ている。一番大切な問題は、資金の調達と使途である。中国カネボウグループが現地で稼ぎ出した年間キャッシュフローは、23億元にのぼる。10億元を借金返済に回し、4～5億元配当し、6～7億元かけて設備投資する。このような資金使途計画を現地董事会ですべて決定する。本社から役員が来るが、口出しは一切できない。このように、中国カネボウの現地経営の自立は徹底したものであるが、それもカネボウ中国事業を長年にわたって推進してきた古林氏が存在があればこそである。

6 古林恒雄氏による、中国事業上の2つの留意点

上のごとく、古林恒雄氏によるカネボウ中国グループの本社機能遂行の様子を見てきた。氏はまた、長年の中国ビジネスの経験から、中国での事業運営上のきわめて重要と思われる諸問題を、各誌紙上で発表している。そこで最後に、以下2つの点について、氏の問題提起とこれについての経験的総括を見てみよう。古林氏の見解は、今、中国事業に力を入れようとしている日本の経営者にとって、大きな参考になるものであろう。

第一は、合併と独資の問題である。中国事業に乗り出すとき、最初のFSのテーマは、合併か独資かの問題であろう。これについては、それぞれの利点、難点があり、また、業種や中国での規制もあり、一概にどちらが良いとは言えないであろう。しかし、古林氏は、数多くの経験と実際の事例から、合併事業形態による中国での経営の進化・発展を説き、他方、独資事業形態の陥りやすい問題点を指摘し、この問題についてつぎのごとく理論化を図っている。

「これらの合併会社の設立と運営に関しては、まず何よりも設立交渉に際しての双方の根本的な考え方の確認、共通基盤の共有が大変重要である。私たちはまず徹底的に日本側の考え方と管理方法で事業運営すること、出資比率にかかわらず経営責任者を日本側から出すこと、合併会社に中国側旧体制の考え方を持ち込まないこと、その為には合併契約は日本側提示案に従うこと、などに固執した。これは中国が外資との合併を奨励する本来の目的からして、合併会社において外資が主導する経営管理方式の採用は当然との考え方に基づく。これらについて、当時中国側も全面的に理解、同意して会社を発足できたことが、現在に至るまで大きな意見の不一致もなく順調に経営できている大きな理由である。合併会社は相互理解とお互いの立場の尊重、時に譲り合いの精神が必須であるが、順調に進展すれば政府所管部門の指導と有形無形の各種サポートを受けて、投資額は少なくても独資にはない数々の内国民優遇を享受することが可能という面で大きなメリットがある。／一方、独資で進出する場合は、外資系企業専用の開発された工業団地に土地使用権を購入して自ら新しく工場建設を行い、従業員も自由に公募方式で試験優秀者を採用し、あるいは地方からコストの徹底的に安い臨時工を採用するなど、いろいろな面で外資側の意志を100%貫いて思いのままに事業の計

画と運営ができるメリットがあって、その意味で近年急速に独資企業が増加している状況がある。しかし、労働争議が独資企業に集中的に発生しているように、独資の場合は一般的に中国側経営者が不在の故に、往々にして中国人感覚での事業経営に対する意見がまったく反

図表－２ 合併会社と独資会社の特徴比較

	合 併 会 社	独 資 会 社
会社の立地	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中国側パートナーの工場をそのまま利用する場合が多い。 ・ 都市部が多く、土地としての価値がある場合が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新規開発の工業団地に立地するケースが多い。 ・ 都市部の国有企業を買い取るケースもまれにある。
出資方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中国側は現金出資の能力がない場合が多く、土地使用権付工場建物、利用できる現有設備を現物出資する。 ・ 外資側も現物出資するケースが比較的多い。 ・ 双方とも現金での出資額が比較的小さい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現金出資での土地使用権を購入し、専門会社に委託して工場を設計、建設、設備を購入する。 ・ 外資側の現物出資が認められる可能性が少ない。 ・ 全額現金出資が多く、投下資本額が比較的多い。
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資金借り入れについて、中国国営銀行系も協力的である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外国側親会社が保証、もしくは直接貸し付けで調達する。
批准条件	<ul style="list-style-type: none"> ・ 批准条件としての制限が少なく、批准される範囲が広い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外貨獲得の企業であること。 ・ 投資業種と分野に制限がある。
董事会の運営	<ul style="list-style-type: none"> ・ 出資比率によらず重要事項は中国側の拒否権があり、基本的には相互協調と全員一致が必要。 ・ 中国側親会社が経営介入せず、代わりに一定の利益還元を約束する場合もある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営方針決定が自由にできる。 ・ 董事会が出資者の随意に支配され、機能しない場合もある。
従業員募集	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中国側親会社の従業員から優秀な従業員を選抜採用する場合が多い。 ・ ほとんど自宅通勤者で構成される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ほとんどが公開公募で、定着率に問題あるケースもある。 ・ 寮建設、通勤バス送迎が多い。
労働組合	<ul style="list-style-type: none"> ・ ほとんど必ず存在して、従業員の労務管理と教育を担当する。 ・ 労働争議の例は少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在でも設置していないケースが多い。 ・ 労働争議がおきやすい。
福利厚生	<ul style="list-style-type: none"> ・ 福利厚生施設は中国側親会社のものを改造して利用する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 福利厚生施設は独資会社が新規に建設する。
経営全般	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外資側派遣者数が少なく、実務は中国側管理者主体が多い。 ・ 実質内国企業待遇の可能性もある。 ・ 中国側管理者の意見によって国の政策には敏感に対応せざるを得ない場合と、逆に無視する場合もある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 出資者の派遣者が多く、中国側管理者の養成が急務となる。 ・ あくまで外国企業待遇。 ・ 基本的に所管部門から行われる行政指導には対応せざるを得ない。

資料：上海華鐘コンサルタントサービス『華鐘通信』NO.87 2002.4

映されないことから、結果的に現地に定着して血の通った中国企業になりきれず、中国企業としてバランス感覚に欠ける経営判断をしてしまう危険が常に存在していることに注意する必要がある。昨年3月の全人代で通過した「合弁法」の改正で、すべての外資系企業に労働組合（中国語で「工会」）の設立が義務づけられたが、労働組合のない独資会社に労働争議が多いことと思うのは、合弁でなく独資を選択する動機が、中国側出資者の干渉を排除したい、中国側管理者の言うことは聞きたくない、中国の習慣を会社から排除したい、ただただ安価な労働力を徹底的に使いたい、というだけの理由であるならば、それはやはり中国において中国人が働く中国法人としての事業を経営していくための基本的素質に欠けるとも言えるのではないかと思う。」^⑩

ここに、合弁か独資かの問題については、日本企業の中国事業に立ち向かう基本的姿勢に大きく関わるのが、古林氏によって説き明かされている。上の古林氏の主張は図表-2のごとくまとめられている。とくに、合弁会社の特徴の中に、董事会の運営が「出資比率に関わらず重要事項は中国側の拒否権があり、基本的には相互協調と全員一致が必要」とあるのが印象的である。これは、上の説明の中で、「お互いの立場の尊重、譲り合いの精神が必須」という部分に重なるものである。このように、合弁事業においては、中国側との相互協調・相互協力なくして成功はありえないこと、ここから、日本企業の経営の進化が生まれる可能性が、古林氏によって説き明かされている。これに対して、独資の場合には、自らの経営方式を独りよがり中国人社員に押し付けがちとなり、「血の通った中国企業になりきれ」ない危険性があること、ここから労働争議が生じやすいことが指摘されている。今日、図表-3にみられるごとく、独資形態の中国進出が増大している折、日本の経営者はこの古林氏の指摘を肝に銘じておく必要があろう。

図表-3 直接投資認可の内訳

(億米ドル)

	合資企業	合作企業	独資企業	投資認可額合計
1985年	20.3 (34.2%)	35.0 (59.0%)	3.6 (6.1%)	59.3 (100%)
1990年	27.0 (40.8%)	12.5 (18.9%)	24.4 (37.0%)	66.0 (100%)
1995年	397.4 (43.5%)	178.3 (19.5%)	336.6 (36.9%)	912.8 (100%)
2000年	196.5 (31.5%)	81.2 (13.0%)	343.1 (55.0%)	623.8 (100%)

資料：中国対外貿易経済合作部（その他投資形態もあるため3形態合計100%にならない）

出所：『日中経協ジャーナル』2002年7月 No.102

第二に、古林氏の各方面に関する主張展開のなかで、非常に参考になるのが、日中両国の思考形態の違いによる意思疎通の難しさに関する言及である。合弁交渉がしばしば行き詰まるのは、この違いを認識していないからだと言及すると古林氏はつぎのように説き明かす。

「さて、考え方の違い、思考パターンギャップの代表的なものはどのようなものか、それら

は具代的にはどのようなケースで意思疎通の障害となるであろうか、思い浮かぶ主なものをざっと列挙してみると以下の如くである。1. 中国では社会や制度、法律は変化することが当たり前であるが、日本では変化しないことが当たり前、という感覚が強い。一般的に日本人は社会や考え方が変化することに対する対応力、追従力が弱く、大きな変化には理由を問わず拒否反応を起こす。交渉時などは相手の言うことが変わりすぎる、と癇癪を起こす。2. 中国では基本的には個人責任が主体、日本では会社責任が主体である。中国では発生したことに對して徹底的に個人責任を追及するが、日本では本来は個人責任に帰すことも会社が責任を取ることを前提として考えられている。3. 中国では物を売った相手が金を払うかどうかは、買った側が決める問題。相手がお金を払わないと「お金を払わない相手に売ったあなたが悪い」で、場合によっては給料カットもある。買った側もそれが有用であれば支払い、無用であれば払わずに済ませる方法を考える。営業マンの成績はあくまで代金回収ベースで評価され、代金回収しない売り上げは最初からカウントしない。日本では「ものを買ってお金を払わないのは相手側が全面的に悪い」で、お金を払わない相手に売った損失責任は会社が負う。4. 中国では個人主義感覚が極めて強く、逆に会社との一体感はそれほどでもない。ので、社員が会社を代表して発言するという感覚は最初から無い。会社を代表して発言し、判断するのは会社トップに限られる。結果的に中国では5分で決まることが、日本では常に「持ち帰って十分に検討」するので3ヶ月かけても決まらない。5. 公式的発言や政治的発言が繰り返される場合には、本音を言いたくない事情があり、個人的見解や本来の意見とは関係がないことが多い。表面的な公式発言が繰り返されるのは「あなたとまだ友達ではないから」というサインであることもある。6. 中国では、相手側を信用することでの自己リスクは日本よりも比較にならないくらい大きいので、個人的にも会社間でも信用できる相手と信用しない相手の識別は大変厳しい。逆に信用する仲間内、家族などの結束と信頼関係は想像を超えて強い。／以上のような中国の状況は、日本では「中国における信用システムの欠如」という一言で片付けられる場合が多いが、実はこれらの思考パターンの相違こそが、ここ10年、日本では「失われた90年代」と言われてまったく足踏み状態であったのに対して、中国では「改革・開放」を旗印にして全ての面での変化を追い求めた結果としての「黄金の90年代」（と誰も言わないが私が勝手に命名）で、GDP成長率が平均で10%を超え、貿易総額においても約4.5倍以上になった原動力ではないかと思い始めている。中国では何事も自己責任が強調されて「水に落ちた犬はたたく」社会で、弱肉強食、その分競争が激烈でかつ人々の冒険心や起業心が極めて旺盛である。／特に変化することが当たり前、変化しないこと自体が進歩・発展の障害で本来の姿ではない、という中国の人々の思考パターンと社会環境、一方において基本的に変化を拒否し、変化しないことで昨日の延長上に安住しようとする日本型の思考パターンと社会環境、この違いは今後とも双方の国の経済発展にますますの格差を

生むようで恐ろしい。変化を継続することは確かに大きなエネルギーを必要とするが、あえてそれにチャレンジすることで、両国とも常に新しい発展段階を実現してほしいと願っている。」^⑩

ここに、日中両国の思考パターンの違いを代表して、個人主義と集団＝会社主義の違い、および変化に対応する姿勢の違いが説得的に説明されている。中国での事業展開は、古林氏の説明するこのような違いを念頭において取り組まねば成功は望めないであろう。

7 中国カネボウグループの課題

さて、このように古林氏は、長年中国に暮らし、中国の現実社会に即応してカネボウグループの経営をリードすることにより、グループを成功に導いている。まことに、カネボウの中国事業にとって古林氏の存在は大きい。しかし、心配は、中国カネボウグループの本社からの経営の自立性が、古林氏の存在に過度に依存してはいないかという問題である。まえがきにも述べたごとく、在中日系企業の好業績が、しばしば「名物総経理」の存在によってもたらされていることがある。「関係主義」の国・中国であるが故に、とくにこの現象を強く生み出す。一番の問題は、「名物総経理」のもとで、どれほど経営現地化が進められているかという点である。古林氏の存在によるカネボウ本社からの経営の自主性・自立性は経営現地化の基礎条件であり、「ヒトの現地化」という次のステップが待っている。この「第二のステップ」をどれほど進めているかが、古林氏への依存縮小でもカネボウの中国事業成功持続を保証する条件となる。この点で、中国カネボウグループに一抹の不安はありはしまいか。

「ヒトの現地化」のシンボルは、現地経営上の意思決定の本社からの自立を前提にした上で、中国人総経理の存在である。図表－1をもう一度見ると、中国カネボウグループ22社のうち、中国人総経理は、上海カネボウ化粧品と上海泰竜食品2社のみである。前者は中国内販比率が高いこと、後者はカネボウの出資比率の少なさが、中国人総経理の存在の理由であろう。うえの6で古林氏の説明されるごとく、合併契約時に経営責任者は日本側から出すと決める10年来の方法は、合併会社設立当初の技術移転時には合理性があろうが、その後の会社成長過程でその意義は変わる。とくに、今日の中国での企業環境激変の中で、中国人総経理の意義とニーズは高まっている。

確かに、グループ各社は90年代半ばの進出が多く、未だ総経理を任せるに足る中国人が育っていないという事情もあろう。また、合併先に中国国営企業が多く、人材育成に時間がかかるという事情もあろう。しかし、古林氏の目指す最終製品の中國内販拡大のためには、「第二のステップ」をもう一段高いところに進める必要があるのではないであろうか。このことによってのみ、中国での企業間競争が激化した今日の新しい状況下で、中国カネボウグループが「名物総経理」への依存から離れても、さらなる発展を保証されるであろう。

注

- ① 中小企業金融公庫調査部『中国国内市場開拓を目指す日系中小企業の戦略と課題』2000年3月
- ② 日外協『グローバル経営』2000年12月
- ③ 『Business Research』2001.9
- ④ 古田 秋太郎「ヒトの現地化と販売力の強化－在中日系企業の緊急課題」
（中京大学『中小企業研究』第23号 2001年12月）
- ⑤ 朱良瑞「在中日系企業の経営に関する調査と分析」（大阪市立大学 1999年11月）
- ⑥ 古田 秋太郎、胡 桂蘭「在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価」
（『中京経営研究』第11巻 第2号 2002年2月）
- ⑦ 古田 秋太郎、胡 桂蘭「松下電器の中国における人材育成」
（『中京経営研究』第10巻 第2号 2001年2月）
- ⑧ インタビュー録は、近刊の予定
- ⑨ Rajib N sanyal;Turgut Guvenli, “American firms in China:Issues in managing operations”, Multinational Business Review; Fall 2001
- ⑩ 信太 謙三、杉野 光男編『日本の常識は中国の非常識』時事通信社 2002年
- ⑪ ④の前掲書および、古田 秋太郎、胡 桂蘭「中国における好業績外資系企業インタビュー調査」
（『中京経営研究』第11巻 第2号 2002年2月）
- ⑫ 上海華鐘コンサルタントサービス『華鐘通信』No.87 2002年4月
- ⑬ 上海華鐘コンサルタントサービス『華鐘通信』No.89 2002年6月