

日本企業の中国進出ラッシュの中での経営現地化の最新状況

— インタビュー調査 —

古 田 秋太郎
胡 桂 蘭

まえがき

- 1 古林 恒雄氏（上海華鐘コンサルタントサービス有限公司総経理）
- 2 諏訪 宣善氏（日中経済協会上海事務所所長代理）
太田 徹氏（同）
- 3 国分 健兒氏（日中貿易振興会上海代表経済情報部副部長）
- 4 中国人・A氏（Aコンサルタントサービス（上海）有限公司董事・総経理、元日系企業経営幹部）
- 5 中国人・S氏（S投資コンサルタントサービス代表取締役、元日系企業経営幹部）

まえがき

西暦2000年に入ってから以降、日本企業の対中国進出ラッシュは猛烈をきわめる。今日では、中国でのコピー被害の深刻化や「日本製」の世界ブランド力強化が生じるなかで、中国進出方針に一定の変化が生じ始めているが、依然として中小企業を中心に中国進出の量的拡大は続いている。

日本企業に限らず世界中の企業がその巨大市場をめざして中国に集結し、経営オリンピックを展開しているが、そこではすでに過剰生産が生じており販売競争も熾烈をきわめることになっている。日本の国内不況から追い出されるようにして中国に活路を求めようとする多くの日本の中小企業にとって、中国の現状は販売順調にして利益がすぐ出るほど甘いものではない。彼らが受ける日本国内での原価低減の圧力は、中国へ進出しても、実力向上が著しい中国現地企業のライバルを目前にして一層厳しく受ける。並みの技術を中国に持ち込んでも、中国現地企業の低価格製品に打ち負けて撤退することになりかねない。高級品分野と言えども、欧米企業の製品群との激闘が待ち構えている。中国市場で依然として吹き続ける中国3千年の商人文化の強風にも翻弄される。

さらに、これまで日本企業が中国に持ち込んできた「人事植民地主義」とも言われる日本的経営スタイルは、中国人には益々人気がなくなり、その時代遅れ（と彼らに感じさせる）の管理制度に反感さえ生じさせることになっている。これでは、中国内販拡大のための優秀な人材確保は難しい。

そこで、日本企業の中国進出ラッシュが続く中で経営現地化・ヒトの現地化の最新状況を探るべく、筆者らは中国事業のベテラン・古林恒雄氏、在中日系企業を側面から応援しながら観察している企業外郭機関の日本人駐在員、元日系企業の経営幹部を務め現在独立して事業経営する中国人にインタビューし、話を聞くことにした。大変な多忙中にもかかわらず、インタビューに応じて話しをお聞かせくださった上の諸氏に紙面を借りて深甚の謝意を表したい。

古林 恒雄氏（上海華鐘コンサルタントサービス有限公司総経理）

日時：2003年3月22日

場所：上海華鐘コンサルタントサービス(有) 会議室

問 最近の中国の変化、日系企業の経営上の変化について、お話を伺いに参りました。

古林 先日、ダイキンさん主催で中国事業関係の講演をするため、東京、名古屋、大阪に行ってお参りました。各会場で多数の出席者がありました。弊社では、中国に希望小学校を作ろうと募金活動をしていましたが、このたび実現の運びとなりました。

問 希望小学校はいつ始まりますか。

古林 今年建設に入り、秋に開設します。内モンゴルに1校、雲南省に2校です。1人年間収入800元という地域ですね。1校あたり300~500人の生徒数です。1,300万円の募金が集まり、1校あたり400万円くらいの予算となります。毎年2校ずつ建設していきたいと思っています。奨学金制度も必要となりますね。上海市に希望小学校弁行室があり、そことタイアップした運営となります。弊社副総経理が建設地に行きましたが、なかなか大変なところのようです。温家宝新首相も格差是正を打ち出していますが、朱鎔基元首相時代とは違った課題がありますね。中国では指導者選びが正常に機能しながら、新しい課題解決に立ち向かえるわけです。

問 沿海州と中西部の格差是正のための基本は何でしょうか。

古林 まず発展、そして格差の修正という順番ですね。上海等沿海地域の発展にはブレーキが効きません。かなり力がついているので国の施策がなくてもやっていけます。貿易総額をみても昨年は5,000億ドルから6,200億ドルへと1年間に1,200億ドル増大しています。今年に入って、さらにその増大は顕著です。今後は、中西部への支援と地方政府の活躍にあり、そこへの企業進出も増えるでしょう。

問 最近の中国への外資進出の特徴はいかがでしょうか。

古林 昨年は、外資全体的大幅な伸びの中で、日本企業の進出は件数では増加していますが、金額では減っています。小さなプロジェクトの進出が多いということですね。実効額でも40億ドルで前年比マイナスです。これは、アメリカ企業なら1社で出す額です。自動車関連で、100億円を超える投資があるにはありますが、それでも1億ドルそこそこですね。これは、日本の力が弱ったこと、とくに銀行の苦境を反映していると思います。自ら生き残るのに必死で、機能が停滞しています。

問 中国の銀行はいかがですか。

古林 中国の銀行にも不良債権はありますが、経済が伸びていますので、あまり問題にはならな

と思います。昨年から、減損会計導入により、私どもの会社グループも1,500万元償却しました。

問 日本では資産デフレが効いていますが、中国ではいかなる状況でしょうか。

古林 会計事務所が相当強行姿勢です。2002年から新会計制度が導入されましたが、会計監査の基準がかなり厳しく決められていて、これを強行的に適用しようとしています。死んでしまった在庫や未集金を資産から除いたり、使っていない資材等を償却からはずことも認めません。

問 中国政府の財政赤字問題も時々議論を呼んでいます。

古林 日本に比べれば、GDP比3%くらいですから、しれてますね。中国では、税収不足となれば、マルサを組織して全国一斉に企業調査に乗り出します。どこの企業も「節税」していますので、叩けばほこりが出てきます。中国では年間3,500億ドルが委託加工による加工貿易ですが、歩留まりを1%ごまかせば35億ドル相当が国内に流れています。例えば材料100を用いて97できても96できたと申請すれば、1%密輸品として国内に流れることになります。その額が20~30億ドルです。昨年、携帯電話やコンピューター等の部品関税をゼロにしました。関税は加重平均で半分になったということですから、第1クォーターの関税収入が激減しました。そこで、昨年第2クォーター以降、国税局と税関が一斉に検査チームを組織して、企業から税金をつかみ取りしたわけです。結果、目標どおりの税収確保となりました。

問 日系企業における利益の本社持ち帰りに関して、規制はありますか。

古林 規制は無いです。しかし、日本の税金が高いので、中国で再投資するか、とりあえず香港にプールするということですね。配当課税が無いからです。この前、蘇州で100億円規模の日系工場の立ち上げに関わりましたが、オランダ経由の投資でした。企業の立場からすれば、利益を日本に持って帰ろうという発想が弱くなるわけですね。この前も、ある顧客にビルを1億円で買ったと薦め、実際買いましたが、賃貸に対して7、8年で元をとりますからね。

問 産業規制の状況はいかがですか。

古林 ほとんどの産業に対する規制が無くなりつつあります。好きにやって弱いものは消えなさいということですね。

問 最近、日本では、政府の汚職等中国の影の部分暴露する本がブームとなっています。

古林 日本人はそういう本が好きなんですね。中国の属国になりはしないかという心配があって、中国のマイナス面を書けば皆喜ぶということでしょう。まあ、目くそ鼻くそを笑うの類だと思います。どこの国にも影の部分があります。中国では、汚職に対しては厳しいですよ。投書制度（内部告発ないし密告制度）がリーガルとしてあり、政府の窓口があります。これがあると、検察、公安が動きますからね。

問 それは、日本よりむしろ進んでいますね。

古林 日本では親分・子分の関係が強いですからね。中国でも親分・子分関係がありますが、

皆がおかしいと思えば投書すればよいわけですから。日本人の総経理もおかしいのがいまして、従業員がうちに文書で送ってくる場合があります。この場合、本社に連絡しますが、対応は様々ですね。中国ではいわれるほど無茶苦茶ではなく、皆が監視しているのです。

問 日系企業における中国人総経理に関して変化はありますか。

古林 ここでは、総経理は絶対です。日本ではサラリーマンが運よく上がっただけという場合も見られますが、ここでは、真の実力者が総経理になります。

問 たとえばモトローラのようなアメリカ企業にみられる中国人総経理の増加は、日系企業になかなか実現しないようですが。

古林 だから、日系企業はだめなんですね。会社の幹部が全部日本人という会社もありますが、発展するわけがありません。日本人の発想ではこの国はやっていけません。中国で商売しようと思えば、日本人は10戦10敗となり、皆だまされて終わりとなります。どだい無理なのです。ただ、これまで日系企業は半分以上は日本の市場を見ながら日本人総経理がやっていたのですが、日本が今沈んでいるので日本の市場を見ている限りその会社もどんどん沈んでいきます。そこで今、中国市場に立ち向かおうとしています。中国市場は並大抵ではなくて、日本人では歯が立ちません。第一、作るものが全然違ってきます。繊維製品や家電、軽工業品は、日本向け仕様ではここでは売れません。

問 そのポイントは何かですか。

古林 値段半分で作らないと、戦えません。日本の会社には、値段半分で作る技術も経験もノウハウもありません。自動車は一挙にグローバルに国際レベルで戦っていますが、それ以外の分野で中国市場での戦いに合う商品を日本人では感覚的に作れないのです。例えば中国で値段半分の材料をみつけても、こんなもので何が作れるのかと思ってしまいます。珍しい成功事例は、サントリーですね。1ビンたった2円で売るビールを作っていますから。

問 阪社社長に中国人を登用していますね。

古林 現地人でないと出来ない発想の勝利でしょうね。しかし、一般的に日本人は総経理ポストを離したがりません。

問 総経理としての居心地が良いのではありませんか。

古林 総経理でなくともこちらは居心地が良いのですが、本社が総経理ポストを離したがりません。弊社グループでも本社に中国人総経理を進言しますが、本社は日本人総経理が正しいと信じていますから、なかなか変わりません。5年や10年では変わりません。弊社グループでは、日本人総経理の存在は日本向けに売っているといろいろな理由がありますが、しかし、世界的企業として中国市場を取っていくことが一番重要なことになりつつある時、ここを変えていかねばなりません。しかし、この切り替えはものすごく難しいです。

問 市場の拡大は猛烈ですが、それではこれに対応できないですね。

古林 携帯電話はすぐ日本の3倍になります。鉄鋼、合繊、コンピューター等、世界の主戦場はここになりつつあります。

問 話は変わりますが、ハイアールのような毎年成績の悪い10%の社員をクビにするという定期定量淘汰制度は、リーガルにできるのですか。

古林 中国では当然の考え方です。弊社でも下の5%はクビにします。彼らにとっても他所の方が良いということですね。その際、期間雇用契約制で、契約更新しないだけの話です。他方、会社幹部連中は、創業以来のメンバーです。

問 今の中国での転職ブームをどうお考えですか。

古林 伸びる会社にはヒトが自然に集まる。だめな会社からはヒトがスーッといなくなる。全体として、各人の能力に応じて自然に自分に合う会社に入って仕事ができる仕組みといえますね。弊社でも2~3割は常に入れ替わっています。弁護士事務所開設とか自発的に止めるヒトも若干いますが。どこでもそうですが、伸びている企業では即戦力者が欲しいです。広告で募集して面接して合えば即採用となります。春休み、夏休みにインターンシップで大学生を採用予定とすることもあります。彼らは、大学で日本語やコンピューターを学んでいます。フィリッパス等大手外資では、毎週広告を出しています。企業の競争力はヒトの獲得力ですからね。最近、日本からもヒトが仕事を求めてここに来ています。

本日は、ご多忙中、貴重なお話をお聞かせくださりまして、誠にありがとうございました。

(コメント)

古林恒雄氏には2002年3月にインタビューしたが、今回2度目のインタビューであった。前回でも感じたことであるが、今回のインタビューでも話の内容はたいへん歯切れが良いものであった。「中国で商売しようと思えば、日本人では10戦10敗となり、皆だまされて終わりとなります。どだいむりなのです。…中国市場は並大抵ではなく、日本人では歯がたちません。」という箇所は、その典型例である。中国事業で30年の経験を持つ古林氏だからこそ言える言葉であり、それだけに真迫性がある。このたびのインタビューで古林氏の話聞くにつれ、「中国人総経理を増やすべし」という筆者の思いに確信が持てた気がする。

諏訪 宣善氏（日中経済協会上海事務所所長代理）

太田 徹氏（日中経済協会上海事務所所長代理）

日時：2003年3月26日

場所：日中経済協会上海事務所会議室

問 上海周辺の日系企業の業績状況は、いかがでしょうか。

諏訪 ジェトロさん等の調査資料では結構儲かっているというイメージですが、そもそもアンケートへの回答企業（調査回答母集団）は、そこそこ良いところですね。実態としては、そこまで行っていないのではないのでしょうか。多くの企業が利益を出しているとは思えません。ここでは、どちらかといえば中小企業を見ていますが、実際に順調に利益が上がっている会社は全体の1割程度ではないのでしょうか。

太田 こちらへ出てきてまだ若い企業が多いですから、減価償却を入れたら赤字が多いですね。稼働後2～3年のところが多いですからね。前回のブームの95、96年時に出てきた企業は大体償却を終え、なんとかやれてる企業が今残っていますね。それ以外は撤退しています。

問 日本人駐在員コストを本社持ちにして、表面上黒字維持という会社が多くないですか。

諏訪 日本サイドで持っていることが割合に多いのではないのでしょうか。ここでは個人所得税納付の問題も生じていますし、また、日本国税局からそれは寄付行為に当たるとされ、困っている話も聞きます。大企業で、立ち上げ時に50人以上日本人が来ている場合は多くの場合本社持ちとなるでしょうし、大分時間を経た企業でも何割か本社で負担していると思われます。

問 よく目にするデータでは、日系企業全体の1/3が売上高営業利益率5%以上、1/3が0～5%、1/3が赤字というものですが、黒字企業においてさえ駐在員コスト（4人で年間7、8千万円）を入れたら赤字転落企業がずいぶん出てくるのでしょうかね。

諏訪 そうなると思います。中堅企業でも、せいぜい年商10億円ぐらいですから、そこに駐在員コストをその1割ほど計上したら、たちまち苦しくなりますね。

問 そこで、比率は小さくとも順調に利益を出している会社とそうでない会社では、どこからその違いが生じていると思いますか。

太田 ただ、今、赤字の会社であっても失敗しているとは一概に言えないですね。まだ進出間もない会社が多いのですが、その場合には、売り上げ利益が簡単には出ないです。

問 5年以上たった会社で、業績に違いがあるとしたら、その場合経営上の問題とかでお気づきの点はないのでしょうか。

諏訪 企業の進出形態によるでしょうが。

問 輸出型から内販型への進出がブームとなっていますが。

諏訪 近年、内販型でも規制緩和を睨んで独資で出てきています。しかし、エンドユーザー向けで健闘している企業は、まだ少ないです。サントリーさんやダイキンさんはその代表例ですね。

問 御協会には、何社加盟していますか。

太田 当協会は、商工クラブの事務局です。商工クラブへは日系企業930社加盟しています。その中で、200社は電器・電子と一番多いです。100社はアパレル関係です。日中経済協会の仕事としては、上海以外のところで日本企業向け経営相談会をやっています。対中国投資の前段階の糸口の仕事です。その中には、専門分野別各種コンサルタントの紹介等も含まれます。

問 現地部品材料メーカーの情報提供等は、ありますか。

諏訪 時にありますが、なかなか実際には結びつかないですね。ロットが合わない、品質が合わないとかで折り合いがうまくつきません。

太田 そもそも現地企業情報が少なく、なかなか対応は難しいです。

諏訪 現地企業情報収集には、膨大な作業を伴うと思います。

問 お二人が日系企業を見ていて、成功するために注意すべき点はどこであるとお思いでしょうか。販売代金回収や現地化の問題はいかがでしょうか。

諏訪 内販で成功するためには、やはり販売代金回収の問題が大きいと思います。現金取引がベストですが、それが無理とするなら、前金あるいは保証金を積ませるかする必要があります。そのためには、どうしても前金を積みねば買えないほどの魅力的商品を作る必要があります。そういう商品を作らなければ、ここへ来てもジリ貧になるだけです。口で言うのは簡単だけでも、実際には難しいことでしょうが。

問 今ここでは世界中の企業が結集し、中国企業も実力向上して経営オリンピックを展開しているおり、現金販売だけで内販拡大はなかなか難しいのも現実ですね。

諏訪 しかし、掛売りとなると、ここでの企業慣習として盆暮れ決済よりもっとタチが悪いですから、リスクは大きいです。また、現地化の問題ですが、中国の人に仕事を任せろといった時に、めぐり合わせの問題があって、総経理を任せて信頼できる人にめぐり合えるかどうかですね。うまくはまっている会社もあり、成功している例を見っていますが、皆さん、そううまくめぐり合えるかどうか。次に、日本側に任せようという意志があるかどうかという中で、権限委譲するにはちょっと足りないと判断してしまうのでしょうか。

問 中国進出のブームであった94、95年ごろこちらに来てもうかなり時間がたち、人材育成もかなり進んでいると思われますが、それでも中国人総経理は依然として少ないですね。

諏訪 確かにまだ一部の日系企業にしか中国人総経理は見られません。日系企業では中国人に仕事を任せてもかなり細かいところまでチェックしますね。日本の慣習を押し付けているわけですが、そうすると、中国人は辞めてしまうことになります。

太田 中国人総経理の日系企業では、日本本社のチェックが厳しくうるさいですから、萎縮してしまっているケースがあるようです。

問 そういう場合は、本当の意味での権限委譲がなされていないですね。形だけですね。

諏訪 そうです。社長というより、工場長になっていますね。ただ単なる工場管理者ですね。

問 欧米企業では、そのあたりの現地化は大胆に行われているようですが。その違いはどこから生じているのでしょうか。

太田 内販といっても、日系企業への販売の場合には、日本人総経理でないと信用しないということがあるようです。そもそも中国人総経理とは会ってくれないということがあります。

諏訪 中国人総経理ですと、日本人が望むようなサービスについて舌足らずとなり、もめてしまうようです。ところが、中国企業に売り込むとなったら、中国人同士でなければいけないとなります。そのあたりの機微が難しいと思います。

問 部品メーカーならまだしも、エンドユーザー向けの場合には、従来の日本人管理主義ではないでしょうね。

諏訪 昨年、有料のセミナーをやって、集中したのはその話題でした。人事労務管理問題ですね。皆さん一番関心あるわけです。結局、何とかして現地化をやりたいと思うが、日本からの指示もあって動きづらいということも確かにあるようです。日本の会社自体にある企業風土のようなものが壁としてありますね。直言すれば左遷されるというようなことですね。

問 しかし、最近、現地化に関するアンケート調査を日本企業本社と子会社に実施しましたが、とくに本社サイドでは現地化は進めたいと考えているようですが。

諏訪 やり方や決断という点で、まだ問題があるのでしょうか。また、中国人の心を捕らえて、任せることができる日本企業が少ないのでしょうか。

問 中国人の心を捉えるコツは何でしょうか。

諏訪 給与の面がまず重要ですね。こちらは出先と考えるため、仮に現地人を総経理に登用して、たとえ利益をあげようが本社より高い給料をとることに抵抗感があり、それを許さない風土が日本にあります。そうしている間に、欧米企業に引き抜かれてしまうか、あるいは、自ら独立する道を選びますね。安い給料で酷使されている感覚が強いと思います。それと、彼らのチャレンジ精神を満たす仕組み作りが必要だと思います。

問 セミナーでは、日系企業経営者の間でそのあたりの改革の発言は見られますか。

諏訪 うちのところはまだ早いという発言が多い中で、不言実行でやっているところはあると思います。ともかく、現在の日本企業のここへの進出は少し急激すぎる感じがします。資本金を食いつぶしながら、結果も出ないとなると、しばらく先にはまた以前のように日本へ帰る企業が増えるかもしれません。進出件数自体はそろそろ息切れするのではないのでしょうか。ほとんどの大企業はすでに出てきてますし、中小企業ではファイナンスの力がないですね。中小企業

でも有力なところはすでに出てますから、今なけなしの金をはたいてこちらへ出てきて裸になって帰るということがないと思いますが。大変、心配です。一発で何億の投資をする中小企業もありますが、配当によるその回収は非常に難しいと思います。日本で今まだ体力がある企業では、今のうちにこちらを閉めたほうがよいのではと思えるところもありますね。

問 切羽詰ってこちらに来る場合が、多くなっているのですね。

太田 それは本当に止めたほうが良いですね。こちらへの投資は、捨て金ぐらいの余裕が本当は要るわけです。

諏訪 中国では、現在、供給過剰の状態にあり、こちらに出てきて特色の無いものを作ってもここではもう簡単に売れません。日本市場で販路をしっかりと確保していて、そのための生産拠点としてならまだしもですが。こちらに出ている日本の大企業向け下請け的生产拠点ですと、中国現地企業も力を付けてきているわけですから、将来的に日本で生き残るより難しいかもしれません。当面仕事があるとは言っていますが、それがいつまで続くのか。5年後が心配です。なにしろこの物あまりの中でもどんどん進出してきているのですから。

問 話は変わりますが、上海地域での工会の組織率はどれほどでしょうか。

太田 半分というところでしょうか。

問 工会をめぐるトラブルはありますか。

太田 あまり聞きません。

問 労使協調の雰囲気ととらえてよいですか。

太田 そうですね。従業員親睦会とか、社員旅行とか活動しています。

問 広東省での日系企業であったような、春節のボーナスを止めてストライキ発生ということは、ここでは起きていませんか。

諏訪 ないですね。そもそも、上海でボーナスカットなどしようものなら、すぐ人が流れますね。

問 そういう意味では、労使間の関係は比較的安定しているわけですね。

諏訪 そうだと思います。

問 人材の定着状況はいかがでしょう。

太田 開発関係の業務分野等では動きがあるようですが、他のところではそんなに目立った動きはないと思います。

問 せっかく育った人材が引き抜かれてしまったというような話は、お聞きになりませんか。

諏訪 蘇州で、そのような話がありました。大きな工場を建てて、周りの同じ日系企業から沢山の中国人をごっそり引き抜いたという話がありました。日系企業同士では紳士協定があるのですが、後から入ってきたその企業は行儀が悪いということですね。

問 通訳の確保が難しいのではないですか。

諏訪 確かに立ち上げ時にはそのニーズが高く、倍の給料で引き抜くということがあるようです。

でもこれは特殊な例でしょう。

問 日系企業経営者の悩みで大きなものは何でしょうか。

諏訪 法令運用変更への対応ですね。ただ、ここで何年も仕事をしている人はもう慣れていていますね。

問 その対応策として行政当局への「関係主義」利用行動はみられますか。

諏訪 上海では、今はむしろ物を受け取らない雰囲気がありますね。

太田 昔は、賄賂で片付くところが今はそうは行かず、選択肢がなくなって対応が難しくなっているとも言えますね。

問 それは最近の変化ですか。

諏訪 上海は法律準拠の都市というイメージ作りを、行政当局が追求しているものと思われます。ただし、上海から少し離れた工場立地によっては、行政局等から予期せぬ寄付金等要求はあるようで、その支払いが当局との関係作りに価値があるということはあるでしょうね。また、輸入設備検査料と称しての、金の要求などもその類かもしれません。その意味では、まだ悪習慣は残っているといえるでしょうね。日本でも、ゼロとは言い切れませんね。

本日は、お忙しいところを大変貴重なお話をお聞かせくださいまして、誠にありがとうございました。

（コメント）

中国事業での黒字収益に関して、諏訪氏と太田氏は、一般に目に付くデータに対して厳しく評価されている。純粹黒字企業は全体の1割という見方である。理由として、減価償却コストや派遣社員コスト等の負担が依然として大きいからである。確かに、実際には、その見方は正しいと思われる。両氏はまた、今日の中小企業の対中国進出ラッシュに対して、それがあまりに急激なゆえに大変心配されている。「なけなしの金をはたいてこちらへ出てきて、裸になって帰るということがないと良いのですが。」と、傍から見ていてひやひやされている。両氏の心配が当たらないことを祈りたい。

国分 健児氏（日中貿易振興会上海代表経済情報部副部長）

日時：2003年 3 月22日

場所：日本貿易振興会上海代表所会議室

問 外資による上海地域への投資は依然として伸びていますか。

国分 ごらの資料に見られるごとく、2002年度の華東地域への投資は、対前年比44.5%伸びています。本年度も、その勢いは続いています。

問 産業部門は全域に及んでいますか。

国分 そうです。高度な産業部門にも及び、華南地域から北上してこの地域に工場をつくるケースも見られます。

問 日本企業の投資はどうですか。

国分 増勢は同じ傾向ですが、とくに中小企業の進出が目立ちます。ここに進出相談に来る日本企業に一日 5 件くらい会っていますが、中小企業が断然多いですね。投資額の比重も 6 ～ 7 割が中小企業です。

問 こちらでモノをつくってこちらで売るという目的の企業が増えていますか。

国分 そのとおりですね。

問 その場合、販売網はどう作るのでしょうか。

国分 なお規制も残り、独自に流通網を作るのは難しいので、商社さん等と手を組んで取り組むということになりますね。

問 中国でモノを売るときには、商品力にプラスアルファが要りますね。

国分 中国市場に合わせることですね。その開発・R&Dをこちらで取り組むところが、ぼちぼち出てきています。

問 掛売に対する代金回収問題は、いかがでしょうか。

国分 ジェトロのアンケートでも、それが経営問題の上位にきていますね。汎用部品等は地元企業との競争もあり、苦勞している企業が多いようです。最初は日系企業同士の取引で始めますが、だんだん儲けるために現地市場に入っていこうとして回収問題にあたるわけです。

問 その場合、どのような対策をとっているのでしょうか。

国分 裁判所に訴える場合もありますが、三角債の問題もあり、粘り強く支払いを請求していくしかないですね。払ってもらうまで半年ぐらにかかる場合もあるようです。

問 現金決済できる強い会社はどこでしょうか。

国分 サントリーですね。ここは、特別のクレジットカードをつくり、商品引き渡し時にカード

で決済する。口座に資金が入っていなければ、商品を出さないという方式ですね。麒麟ビバレッジも生茶や午後の紅茶がヒットし、同様の取引のようです。このような取引は、日系企業でも数えるほどですね。

問 過剰品質問題はいかがでしょうか。

国分 競争の激しい分野では、下手に中国向けですと品質を下げれば消費者は敏感に反応しますね。どの階層をターゲットにするかですが、少なくとも金持ち層は、ヨーロッパで買ってもアメリカで買っても品質は同じですよというのが、アピールしますね。

問 ボリュームゾーンで戦うとする松下の電子レンジがありますね。

国分 松下のブランド料として100元高くても売れますね。

問 ホンダアコードは440万円でも売り切っていますね。

国分 あえて、生産ラインを年間数万台規模に抑えていますね。

問 自動車部品関連企業の進出は多いですか。

国分 多いです。

問 将来的には、日系自動車メーカーによるこの地域での自動車組み立てもありうるでしょうね。

国分 表立ってはみられませんが、いろんな方が入ってきています。

問 自動車市場としてはいかがでしょうか。

国分 ここでは、ビュイックのような小～中型車がよく売れています。ナンバープレートの発給制限があり、セリでおとすのに3万元もかかります。それでも上海ナンバーで乗りたいというニーズが強いです。

問 マンションブームで建築関係の仕事も多いようですが。

国分 香港系や台湾系の業者の進出が目立ちますね。

問 内装等で日系企業の食い込む余地はいかがでしょう。

国分 内装関係の進出は多いですね。ただ、どれほど仕事が取れているかはわかりませんが。

問 仕事をとる場合、台湾人や香港人なら中国語を話せるからよいですが、日本人がやるとすると通訳が要りますね。通訳の採用状況はいかがですか。

国分 中国の大学で日本語学科卒業生を採用するか、日本で留学生を採用するかということになりますね。

問 日本で留学生を採用する際、給料は本社待遇で中国に派遣されると、現地中国人との給与格差で問題は生じませんか。

国分 彼らには、職務の高いポジションと厳しいノルマがあてがわれるので、現地中国人との軋轢は心配ないと思います。弊社でも日本への留学生でPHD取得者を採用し、日本人と同等の仕事任せながら給料も日本人並みに出しています。

問 彼らの採用は、経営現地化に役立ちますか。

国分 日本で中国人留学生を採用してこちらに派遣しながら、彼らが育ってくればトップは彼らに任せる方向でローカル化を進める企業が少しずつ増えてきています。

問 アメリカ企業の場合は3～4年が現地化のめどですが、そろそろ中国進出10年もたった日系企業が増えてきていますが、中国人総経理の状況はいかがでしょうか。

国分 日本企業の場合は、確かにアメリカ企業より現地化に長く時間がかかりますが、繊維関係では、ローカル化が進んできています。とにかく日本からの総経理派遣には多大のコストがかかり、まずは若い人間に切り替え、つぎにこちらのヒトに任せるということにならざるをえなくなりますね。

問 国分さんの見方では、日系企業での中国人総経理はさらに今後増えていくとお考えですか。

国分 現地法人は現地人に任せないと成功しないと思いますね。日本人が居ても良いですがサポート役としてであり、トップに立たなくて良いと思います。それになんといっても、派遣社員コストが重過ぎます。今でも、これを本社持ちにしているところが多いです。

問 これまで中国でとくに現地化が遅れた理由は何でしょうか。

国分 日本から距離的に近くて、中国子会社は日本の一つの分工場として見ているところからくるかもしれませんね。

本日は、お忙しいところを、大変貴重なお話をお聞かせくださりまして、誠にありがとうございました。

(コメント)

国分氏は、上海JETROに福島県商工労働部から派遣されてきて日系企業の活動に関して情報収集の任にあたられている。比較的短期間の駐在の中で、精力的にお仕事をされ猛勉強されている様子が伺えた。氏からは、上海地域への特に中小企業の進出が激増していること、現地化のためにまずは若い世代に任せ、ついで中国人に任せる企業が出てきていること、中国人留学生を活用する企業が少しずつ増えている現状を説明された。現地化の必要性に関する氏の確信は、「現地法人は現地人に任せないと成功しないと思います」と明言されるほど強いものである。この確信は、中国現地における企業観察者に共通するものと言えよう。

中国人・A氏（Aコンサルタントサービス(上海)有限公司董事・総経理、元日系企業経営幹部）

日時：2003年3月23日

場所：Aコンサルタントサービス（上海）有限公司会議室

問 Aさんは、つい最近まで、大手日系企業管理本部の業務部長、人事部長を務めておられましたが、この会社は中国人総経理で頑張っていますね。

A 一昨年から、中国人総経理、日本人董事長（非常勤）の体制で、実績が急上昇しました。中国市場にうまく入り込むことができ、売り上げ倍増となっています。

問 本社から独立した意思決定が、うまくできていますか。

A やっています。生産計画等全部こちらでやっています。前総経理で今は会長になられた日本人は、日本人は徐々に減らしていくという方針をしっかりと打ち出しました。しかし、他の日本人駐在員の間にこの点の認識が少し薄かったようです。本社サイドでも、中国人トップより先に日本人駐在員に相談してしまうことが時にあります。そこからトラブルが生じることがあります。つい最近、本社からもう一人日本人を派遣することを、中国人総経理に知らせず日本人駐在員とだけ相談して決めました。新人の来る手配は全部できていましたが、中国人総経理はこのヒトは要らないと拒否しました。董事長も新人のことは事前に知っていましたが、すこし油断していたようです。いずれにせよ、こちらにいる日本人の実務担当者の中に中国人総経理に対する認識が弱いという問題がありますね。

問 その場合、仮に情報が日本人駐在員に先に入ったとしても、中国人総経理に絶対相談すべきと思われますが、彼らの間には普段からのコミュニケーションが足りないのですか。

A 日本人駐在員が中国人総経理に報告や相談に行くことが少し足りないようです。しかし、あの会社はまだ良いほうです。日系企業がなぜ中国で現地化できないか、なぜ合併事業で失敗例が多いのかというと、日本の本社組織に問題があります。一番の問題は、定期ローテーションの駐在員派遣システムです。中国について何も知らない日本人がここに来て、5年間頑張っようやく中国について分かりかけてきた頃、次の新しい日本人と交代してしまいます。この繰り返しですと、前任者の勉強成果は後任者に受け継がれ難いです。前任者の築いた人脈は、彼の帰国とともに消えてしまいます。これは大損害です。そうして前任者が日本に帰っても、たいした仕事につけない例が多いようです。

問 話題は変わりますが、中国のコピー文化の被害にあっている日系企業が多いようですが、状況はいかがでしょうか。

A たしかに中国ではコピーされることが多いです。先日ある日系企業で、日本から来た開発部

長にコピー品を見せても見分けが付きませんでした。そこでその会社は、これまでコピーを抑えるという「むなしくエネルギーを費やす」方針から、OEM調達して自社名付け販売に切り替えました。それは販売量拡大につながりますが、生産量拡大にはならないので日本本社サイドでは問題と感ずるでしょうが。以前私の勤めていた日系企業の製品でも、重要機能に日本から輸入した高価な部品が使っており、これを中国製の部品をつけて形そっくりさんで価格1/3のコピー商品も出回っています。代理店ではニセモノと分かっているのに、それが売れるからとり扱い出しました。客がニセモノを欲しいならそれを取り扱うのが商売ですから。結局、この会社でもOEM調達して自社ブランド販売を決めました。中国で意匠登録してコピー商品を抑えるには、何しろ多大なエネルギーと費用がかかります。もちろん、とくに大手日系企業の間では訴訟活動も増えてきていて、YKKでも96年に160万本のコピー商品を押さえましたが、こちらを押さえてもすぐあちらで出てきます。

問 Aさんは、以前の会社を辞めて、今コンサルタント会社を始めましたが、業務内容は何ですか。

A 事務所代行の仕事が多いです。普通、中国進出の中小企業向けは、中国に事務所をおいて2年間くらいFSをやります。その場合、私のところで事務所機能を発揮しようということなんです。例えばこういう製品が欲しいあるいは作りたいという時、中国で探して3件ほどサンプルを見せながら、相談します。あるいは、中国で売りたいものの市場調査もします。製造・販売の合弁相手の信用調査もします。上海地区にはこれまで大手日系企業の進出が多かったですが、今は中小企業の進出が非常に目立ちます。私のところに相談に来るのも中小企業がほとんどです。

問 とくに上海地区では競争が激化して日系企業の事業活動は厳しくなっていると思われますが。

A 私は、日系企業の人々の面々に心配があります。一般的に言って、これまで現地駐在員の頑張りには比し本社トップの中国認識が甘かったのですが、今は、中国事業の意義と危機感で本社トップの目が変わってきています。これに対して、長く中国で苦勞して頑張ってきた駐在員が新しい人と入れ替わっているのに、今この厳しい状況の下でギャップが生じています。3年間中国にいても中国語は出来ない。社用車で通勤して夜はカラオケして帰る。したがって中国のことを何も知らないままの日本人駐在員によく会います。

問 本社サイドでは、コストの点からも現地化を速やかに進めたいと考えているようですが、実際にはなかなか進まないですね。

A 現地サイドでは、中国人を部長に登用すると自分の立場がなくなると考えがちです。人材を育てようとせず、自分で仕事を抱え込んで自分の判断力を生かそうとしがちです。以前勤めていた日系企業では、中国人総経理はいつも日本人駐在員に、あなた方は仕事を直接やるためではなく人材を育てるために中国に来ているのだと、よく言っていました。営業に行く時には

必ず中国人を連れて勉強させなさい、としていました。しかし、人材を育てるには能力が要りますが、ここにも問題があります。

問 中国社会で事業をする時の注意点は何かですか。

A 中国では、会社の評判はそのトップの人間をまず見ます。誰が経営しているか、その良し悪しで会社の評価が決まります。人間が良いとなれば、応援しよう、助けてあげようとなります。中国で事業失敗して悪口を言う日本人がいますが、それは自分の人格が中国人に認められなかったということです。今、日系企業は、中国企業から部材の調達を図る場合、相手の立場を理解せずに、コストダウンのために安くしろ安くしろの一点張りですが、そこでトラブルが始まります。ニセモノやコピー商品が入ったりします。もし、相手の立場も考えてお互いに助け合うことで具体的に提案しあれば、中国人は必ず協力しようとしますね。日系企業の駐在員が高いホテルに泊まって、夜カラオケへ言って女の子にチップ払ったりしているのを中国人は見ています。会社のお金を使っていると思うと、協力する気になかなかたえません。もし、日本人が安いホテルに泊まって、皆で一緒に食事して頑張っているなら、あなたの面子をつぶさないように協力しましょうとなります。日本の営業マンはそこまで全然認識していません。

問 日本では一般的に買うほうが強気ですね。

A 私の経験でもそうです。先日、ある日本の商社が私のところにパイプベッドを仕入れて輸入したいと言って来ました。その際、厳しい価格引き下げ要求、厳しい品質要求、短納期要求と、話が延々と長くなかなか決まりませんでした。欧米企業の方がよほど話を決めるのが早くて楽です。5,000個注文の運びとなりましたが、最終的に商売になりませんでした。サンプルを1回作ってダメとなり、さらに半年間に4回まで作ってキャンセルされたそうです。

問 それはここでの日系企業の買い行動にも共通しますか。

A 材料仕入れのところだけでコストダウンしようとし、自分のところのコストダウンはあまりしていません。例えば出張費用は減らさないとかですね。

問 日系企業の生産技術の点で、安い現地の材料に切り替えて、すぐに対応できますか。

A 業界にもよるでしょうが、機械を調整したりとかかなり改善が必要なことは確かでしょうが、技術的には可能でしょうね。問題なのは、管理部門です。いくら原材料のコストダウンを実現しても、管理部門で無駄が多ければ、効果は半減です。日系企業はここに問題を抱えています。

問 管理部門に無駄があるのみならず、優秀な人材確保という点でも苦労が多いようですが。

A 全世界の企業が集まっている上海で、日系企業は優秀な人材採用・確保が下手です。上海での人件費はものすごく上がっています。欧米企業は市場価格で優秀な人材を採用します。このヒトが採りたいとなったら、要求額を出します。そして、仕事を任せて結果がでなければクビにします。上海人の間ではそれが常識となっています。日系企業はこのような人事政策が採れません。

問 さらに、給与の問題以外でも経営トップにまで中国人登用が進まない問題がありますが、この問題はどこから生じているとお考えですか。

A それは、日本の文化に関わる問題だと思います。日本は、「うちの会社」という会社ファミリー文化があります。「自分達の会社」のトップとしてよその国のヒトに権限を与えるのはおそろくないですね。口に出さなくとも無意識のうちにそうになっています。これはなかなか変えることは難しいですね。

問 Aさんは、コンサルタント業務に携わっていて、最近の日本の中小企業の進出に対してアドバイスはありますか。

A 日本の中小企業が大変厳しい状況にあることを理解しています。そこで、日本で多数の中小企業が纏まって一つの会社として中国に進出したらよいと思います。日本には各業界に組合とか協会があるわけですから、そこのところが頑張って窓口となり、中国に進出する方法があると思います。

本日は、ご多忙中、大変貴重なお話をお聞かせくださりまして、誠にありがとうございました。

(コメント)

中国人・A氏の元勤めていた日系メーカーでは、日本側資本所有100%にも拘らず中国人が総経理である。本社の現地化方針は相当強いものがある。それにも拘らず、方針徹底が守られないことが時にみられたと、A氏は述べている。本社トップの方針が現場に至って徹底貫徹するまでには、やはり少し時間がかかるということであろう。それにしても、この日系企業の現地化は立派なほうと判断される。日系企業のヒトの現地化の遅れの背景には、「日本人の会社はよその国の人間」に任せられないという「日本人の会社ファミリー文化」があると、A氏は見ている。残念ながら、A氏の見方は正しいと思わざるを得ない。一般的に文化・価値観の変化には時間が掛かるが、中国市場で成功しなければ生きられないとなったら、時間短縮もありうる。「生き残るために」は、価値観の変化を推進する究極の強制力となるからである。A氏によって、日系企業の駐在員の中国での生活に対する厳しい意見が表明されているが、中国で成功を願うならこれを謙虚に受け止め、改善する必要があるであろう。

中国人・S氏（S投資コンサルタントサービス代表取締役、元日系企業経営幹部）

日時：2003年3月24日

場所：上海ウェスチンホテル会議室

問 最近の日系企業の経営現地化問題で、お気づきの点はありますか。

S ある日系企業で、社長を中国人に任せて大成功している会社があります。私は今この会社にコンサルタントサービスしているのですが、この会社は、信用できる中国人に社長を任せ、彼の能力を十分に生かしています。この会社は和服用の帯を作る京都の会社ですが、日本人社長はイタリア駐在6年間の経験があります。彼は国際的感覚が豊かです。彼は、生き残りを図って6年前中国に進出したわけです。中国に日本人を派遣しても最初は何も分かりませんね。彼に優秀な中国人を付けるのも選択枝ですが、しかし、この場合には中国人は受身でしか働きません。そこで、この社長は、日本で中国人と知り合い信頼関係を結んで、最初から中国子会社トップの総経理権限を与え派遣しました。日本から輸入した機械で和服の帯を作って日本に輸出する他、刺繍技術を応用して中国人向け製品を開発し中国市場でも売っています。中国の良い商品を日本にも販売する中日貿易の仕事も始めています。

問 現地化の典型的成功事例ですね。

S 反面の例があります。今上海は投資ブームです。急発展の地域に集中します。そして、年収1,000万円以上の部長クラスの人を中国に派遣しますね。中国語を喋れませんので、まず助手・通訳を探します。その時、通常大学卒業の日本語のできる女性を求めますが、彼女達は中国のビジネスのことをあまり知っていません。日本人総経理も中国人助手も勉強するのに3～5年間とかかり、スピードが遅すぎます。

問 一般的に優秀な通訳の人材難と言われていますが。

S 難しいという面と本当に探していない面の両方あります。社内に、中国人社員で能力があっても認められない場合が多い。日本人ボスより良い考えを持っているのに、認められないケースがよくあります。上の人より下の人の方が頭が良いという、中国国営企業と似ています。人材はいくらでもあります。信用はお互いの努力の中で形成されます。

問 日系企業向けアンケート結果を見ても、人の現地化は進めたいという回答が多いですが、実際に進むのが遅いようですが。

S 中国改革開放初期と似ています。社会主義計画経済はもうだめだと多くの人が言い、市場経済と外資導入をやろうと多くの人が言い出しました。しかし、資本主義の生活が入って困るからいけないと言う人もいました。一つの制度改革をやるとき、既得利益集団の抵抗があります。

中国でも市場経済を知らない人が特権を持っていました。頭が悪くても権力がある。開放すると自分の欠点が明るみに出る。このことは、経営現地化でも同じで、本当に現地化すると、実績のない経営陣はポストをはずされますね。

問 中国市場販売拡大は、現地化でなければやれないですね。

S 日系企業に見られる広報課の課長レベルにまで日本人を付けているのは、私には理解できません。上海サントリーでは、販売は社長以下全部中国人で、どんな村にまで販売を拡大しています。村の店主とは契約書など交わさずにビールを売っています。このような商売は日本人の発想を超えています。

問 日系企業では、中国人に任せて安心な制度上の不備があると思われますが。

S 欧米企業から学ぶべきことは、中国人に総経理を任せて、なおかつ利益重視の財務管理報告システムを確立していることです。そして、中国人総経理が何か悪いことをやったら、断固告訴すればよい。中国では横領したら懲役何年という法律があります。欧米企業がやっているのに、日系企業は中国人に任せてどうして心配しなければならないのかと思います。肝心なことは、制度でコントロールすることです。日系企業は、今中国で企業管理の新しい手法を開発しなければなりません。

問 今、日系企業は賃金改革に取り組んでいますが、成果主義導入に対しても大きな格差をつけるのを躊躇しがちですが。

S 今、中国人は、給与の格差は当たり前と思っています。10年前はそうはいきませんでした。能力主義の残酷さは、40才以上の失業者増大です。できるヒトとできないヒトとの格差は拡大しています。しかし、儲かった人はもっと儲けようという反面、遅れた人はもっと頑張ろうという雰囲気も出てきています。それは、新しい仕事として家政婦や掃除人夫、足裏マッサージのような各種サービス業に人々が働き出したことで分かります。今、中国では社会財産、社会ポストの再配分が起こっています。社会的規模での適材適所が進行しています。

問 話は少し広がりますが、日本では今、中国の影の部分の根拠とする中国崩壊論が流行っていますが、Sさんはどう思いますか。

S 日本人の一部にある中国に対する不信感と脅威感から、その類の本が売れるのでしょう。中国でも60～70年代に、日本の経済発展に対して、資源不足や対米追従といった影の部分ばかり強調する日本崩壊論がありました。しかし、日本はマイナスの面を自分の努力によって克服してきました。中国も同じです。マイナス面がありますが、努力によって克服できると思います。

問 そのような中国崩壊論で言われている、マイナスイメージの強い中国の「関係主義」的側面ですが、例えば、日系企業において、税務署や行政局との関係維持のために、贈答行為はあるのでしょうか。

S これは推測ですが、日系企業に限らず企業ならどこでも、それらの公的機関と仲良くすべく

プレゼント行為はあるはずです。それでも直接の現金授受はまずいので各種方法がみられますね。「ビジネス視察」等の内外観光旅行招待もそのひとつです。お正月に商品券（水券）を送るというのもあります。黒龍江省のある市の副市長が入院して、その見舞金が180万元に上ったという話もあります。政治家の息子の結婚のお祝い金とかいうのもあります。しかし、こういう影の部分は、ある程度はいずれの国にもあるのでしょうか。中国には政治家等の汚職を告発する「投書箱」制度がありますが、うまく機能すれば不正防止に役立ちます。

お忙しいところを、大変貴重なお話をお聞かせくださりまして誠にありがとうございました。

（コメント）

中国人・S氏も前のA氏と同じく、元日系企業経営幹部を務め現在コンサルタント会社を営んでいる。両氏とも、日系企業の経営に関する理解は深い。S氏は、筆者の質問に対して、中国発展史との類似点をあげながら言及されることが多かった。日本人総経理の日系企業において、下にいる優秀な人材が活用されないままの中国国営企業に似ている点、ヒトの現地化の必要性を理解しながらも実際に進まないのは、本当に実行すれば実力のない経営陣がポストをはずされる中国改革開放初期に似ている点等、興味ある指摘が聞かれた。ヒトの現地化について、S氏は「欧米企業がやっているのにどうして日系企業は中国人に任せて心配なのか」と不思議がり、「財務管理報告システム」等の構築を通じて「制度でコントロールする」必要を唱えている。この点は、中国人総経理実現に向けての最重要課題といえよう。