

中国の外資導入と日本企業の対中進出

講師 川井伸一
愛知大学助教授

司会者：

第3回目の公開講座を始めたいと思います。今日は本学の経営学部の助教授であります川井伸一さんから「中国の外資導入と日本企業の対中進出」というテーマでお話をいただくことにいたします。

先回すでに嶋倉さんから沿海発展に関わる若干の示唆的な講演をいただいたと思いますけれども、先回出ていただいた方には今回の川井さんのお話はよりいっそうそれを具体的なレベルで展開したお話を聞くことが出来ると思います。とりわけて、現代中国に進出中の日本企業の方々でおいでになっておられる方は、川井さんのある意味ではミクロな、さらには一部マクロ的な観点を入れた議論というものをいただけると存じます。

川井さんについて若干ご紹介しますと、1951年に東京でお生まれになりました。私より7歳年下であります。東京大学の教養学科の国際関係論の大学院、博士課程を課程修了いたしました。その後外務省の外郭の日本国際問題研究所の研究員をされて、その間に1990年から92年にかけて外務省の専門調査員として、北京の日本大使館に勤務されております。本学には一昨年の4月から赴任されておりました。ちょうど2年半ぐらいになります。著作もずいぶんたくさん出されております。必ずしも本当は経営だけを専門とされる先生ではありませんで、政治やあるいは非常に広い社会

的な問題等にも視野が届いている方です。従って今日のお話も経営の問題にももちろん直接的に関わるわけですが、同時にその背後にあります社会的な関係、あるいは文化的な要素といったような問題もお話いただければと思います。

私の紹介はそのくらいにしまして、川井先生をご紹介します。どうぞ。

川井：

今日は「中国の外資導入と日本企業の対中進出」というテーマでいくつかご紹介しながら考えてみたいと思います。

このテーマは近年日本におきましても、大きな関心を集めているテーマであると思います。新聞その他マスコミの報道を見ましても、このところこれに関する報道がたくさん耳目に入りますし、それから、やはり出版社の方もこれに関するテーマをどんどん企画出版しているということで、みなさんの中にも、こういう方面にご関心のある方はもう既にかかなりの知識を持っていらっしゃると思います。

従いまして、今日のお話はそういう知識をあらかじめお持ちでない方も含めまして、まず一般的な問題状況を紹介し、その後でいくつかより具体的に細かい話も含めてお話したいと思っています。

1 中国における外国資本の史的展開

ちょっと前置きになりますけれども、中国への外資の進出について少しばかり歴史的な経緯をご紹介します。来年は1995年ですが、1995年というのは日中関係の歴史におきまして、いくつかの節目にあたります。つまり、95年というのは日清戦争が終了して100周年、1945年に日中戦争が終了して50年、100周年と50周年がちょうど来年に当たるということです。日中間の経済関係という文脈で見ましても、この二つの歴史的な出来事は大き

な影響を及ぼしていると思います。

まず、1895年日清戦争の講和条約である下関講和条約、この講和条約については、台湾、澎湖諸島、遼東半島の日本への割譲、日本への多額の賠償金支払い等々がすぐ頭に浮かぶかと思いますが、その講和条約の第6条、第2項、第4という項目がありまして、その中に中国の開港場における外国企業の設置権を中国が認めるという規定が入っています。これは、国際法上の規定において中国が初めて外国に対して認めた条文であります。つまり、実際のところはもうすでに、アヘン戦争以降一部の開港場において、いわゆる、租界という領域において、欧米列強の企業が事実上進出していたのですが、国際法の上で、中国が外国に対して企業設置権を認めたのは、これが最初です。この条約の中には同時にこの権限を外国の列強に対しても均等に分け与えるという最恵国待遇の均霑条項というのが日本の要求に基づいて入りまして、この結果欧米列強も同様の権利を自動的に獲得する、そういう状況が生まれました。これを契機にして1890年代以降、列強の中国への企業進出が始まっていったということになるわけです。

日本は当初まだ産業がそれ程発達していなかったということもありまして、中国への企業進出はほとんど進みませんでした。逆に欧米列強の企業がどんどん中国の方に入っていく。こういう状況が20世紀に入りまして、さらに本格化していく。大づかみに言いますと、1920、30年代の中国においては、こういう日本資本を含む外国資本がかなり進出していったという歴史的な事実があります。

中国側の統計によりますと、1920年代において中国の近代的な産業資本の中で、外国資本の占めるウェイトが70%ぐらいを占めていた。1936年の統計では、それが78%に増えたという。このようにして、第二次世界大戦前の中国においては外国列強、日本を含めた列強の企業が、たくさん中国に進出しました。日中関係に即して言えば、その後、37年から45年の日中戦争の過程では、日本の企業が中国のこの近代的なセクターをほぼ独占に近い形で占めることになります。

しかしながら、その後1945年日本が敗戦を迎えますと、中国にありました日本の企業資産はほとんど完全に中華民国政府に接収されるという事態を招いています。日本はこのようにして、一挙に、中国にあった企業資産を失うことになりました。その後、日本は去ったけれども、欧米の企業は中国にまだかなり残ったわけです。特にアメリカ資本の進出が目立ったと言われます。1949年中華人民共和国が建国された時に中国に外資企業がどれくらいあったかを調べてみますと、1192社あったということです。そこで働いている従業員があわせて約12万人あまりいたと言われます。これは、主に、アメリカ、イギリス等の欧米資本でありました。しかしながら、その後中国はご承知の通り50年代に社会主義化を進めて、こういう外国資本を接収して国有化していく。いわゆる社会主義改造という名の下で接収していきます。1953年には外資系の企業の数が560ぐらいに減っています。50年代の末にはほぼ外資系企業は旧ソ連や東ヨーロッパの一部の外資系企業を除いて、西側の外資系企業はもうほとんど零になるといった状況になります。

その後、60年代、70年代と中国はいわゆる自力更生路線をとり、経済的には特に西側との交流を最小限に制限する、いわば鎖國的な状況を作り出します。外国からの借入とか、外国の直接投資受け入れとか、そういうものは社会主義の自力更生路線から受け入れられない。この場合によく引き合いに出されたのは過去の植民地、半植民地的な経験でありまして、そういうことを引き受ければ中国がかつての道をまた歩むことになるという、そういう説明がなされました。ご承知の通り70年代に入りましても、この傾向はあまり変わりませんで、外国の借入や直接投資を受け入れること、特に外国の先進的技術を導入するために中国の資源を外国に輸出するということに対しては強い批判がいつも出されました。

一例を上げますと洋奴哲学と呼ばれる言葉があります。外国の奴隷になることを洋奴といったのです。1976年、中国の権威ある中共中央の雑誌である「紅旗」という雑誌がありますが、そこにこの洋奴哲学批判というの

が出たのです。そこでは、外国から先進的な技術を導入し、そのために中国の製品をいっぱい海外に積極的に輸出しなければならないというプランに対する批判が強調されたわけです。実はこのプランを推進した本人は鄧小平であって、つまりこれは鄧小平に対する批判でもあったということなのです。この76年というのは大きな転換期でもあります。その後数年を経まして中国の経済政策が大きく転換をするということになるわけです。

このようにして、中国はかつてこの外国列強の資本にかなり支配されていた状況があって、また社会主義という建前上からも西側の資本や技術の受け入れについて極めて消極的でした。その結果、中国の経済力自身は、大幅な立ち遅れを見せてしまったということがあるのです。中国は、技術や経済の立ち遅れ、またそれを克服するための資金も乏しいという状況に陥っていた故に对外开放を必然的に選択していったと私は見ております。

2 对外开放と外資導入

以下、80年代以降の中国の对外开放政策の展開については、いろいろなことで紹介されておりますが、ここではごく簡単に紹介すると止めます。

まず、中国の外資導入政策の最初は1979年の合弁企業法の制定から始まります。その後中国の一部の土地を对外开放して、そこに外国の資本技術を導入するという地域的な对外开放政策を始めるわけです。最初に取りられた措置が80年の、いわゆる経済特別区の設置であります。これは4つ、すなわち広東省で深圳、珠海、汕頭、福建省で廈門を対外的に開放し、外資に対して優遇政策を取っていくと、こういうことが始まります。それから、84年には沿海地域の14の港湾都市を对外开放をします。

その14の港湾都市のごく一部をまた区切って経済技術開発区というものを設置する。それから翌年にはさらに長江の下流三角地帯、広東省の珠江のデルタ地帯、それから福建省南部の三角地域、この3つの地域を開放区に入れて、このようにして沿岸地方を中心に北から南にベルト状に地域

的な対外開放を進めていきます。さらに88年には遼東半島や山東半島の大部分をこの沿海開放区に決めていく。それで、88年にはさらに海南島、広東省に属しておりました海南島を省レベルに格上げして、その省全体を経済特区にするということも始めました。このようにして地域的な対外開放が進んでいきます。

同時に中国の政策としても外資導入を奨励する政策、特に1986年には外資投資奨励規定が制定され、この中で製品を海外に輸出する企業及び先進的技術を持ってくる企業に対しては特に優遇措置を与えるという政策を決定します。

ほぼ同じ年になりますが、100%の外資系企業、これを中国では独資と言いますが、要するに100%外国資本所有の企業について外資企業法が制定されています。それから、さらに87年からは産業政策上の配慮も出てきて、すなわちどういう分野を奨励しどういう分野に制限を加えるか、また、どういう分野を禁止するかという、業種別の選別が徐々に始まっていきます。このようにして、外資政策が次第に整備されていくわけです。

このような中で88年に外資導入政策を理論的に総括したものとも言えますが、沿海地区経済発展戦略というものが提出され、沿海地域を他の地域と切り離して沿海地域を国際市場に直接にリンクして外国から資源、原材料を輸入し、沿海地域で加工組立てを行ない、製品をまた国際市場に輸出する、そういう輸出加工型の発展戦略が提起されて話題となりました。この88年の時期は、中国の外資がかなり中国に入った時でもあります。翌年89年にご存じの天安門事件がありまして、外資導入に対していろいろな影響を与えるわけです。特に、外資導入の大きな部分というのは外国の政府ないしは国際金融機関からの借款であります。この借款に対して供与国からいろいろクレームや条件が付きまして、中国への借款の導入が一時凍結になるということがありました。

しかしながら、直接投資に関しては多少の影響がありながらも、その後も引き続いて発展していく。特に90年には、合弁法が改正されまして、第

1に外国資本の国有化はしない、万一取用した場合には相当の費用を支払うと。第2は合弁企業の董事会のポストですね、董事長、理事長、それは以前は中国側だけであるという限定があったわけですが、外国側が就任してもよろしいと変化した。第3番目には合弁期間につき、特殊業種は期間の設定を要請されますけれども、これ以外の業種においては別に期間を定めても定めなくてもどちらでもよいと、このような緩和措置がなされました。そして、同年4月には一大国家開発プロジェクトである上海浦東開発区計画が国务院により承認されたということです。

このようにして、従来、特に沿海の南部、特に広東省、福建省に重点が置かれていた政策が、特にこの上海を中心とした沿海中部にも拠点が付け加わると、こういう状況が生まれたわけです。92年、鄧小平が中国の南方に視察に行きまして、講話を行なう。いわゆる「南巡講話」を契機にしまして、この対外開放についての従来の規制がかなり緩和されていくこととなります。これが、92年の大きな政策上の変化と言ってよろしいかと思えます。

いくつか具体的に紹介しますと、第1に誘致業種の規制緩和で、従来規制されていた貿易とか商業小売とか倉庫業、航空、そのような業種が条件付きながら解禁されたということです。また従来規制が強かった業種である不動産とか金融、保険などがより緩和されていった。第2番目の緩和は国内市場をより開放するということです。これは、従来外資系企業、特に合弁企業に関してはその製品の大部分を輸出に向けるようにという、一種の輸出義務が政府から課せられていたわけでありましたが、この輸出義務の条件、輸出比率も次第に緩和されていきまして、一定の条件付きながら輸出比率を引き下げて、つまり中国の国内市場への販売をより拡大してよろしいと、こういう緩和措置も取られます。

それから、第三に今まで未開放であった地域が開放されていく。この中で特に特筆されるのは沿海だけではなくて揚子江流域の地域の諸都市を開放する。それから、国境地域の都市をも開放する。これを称して「三沿開

放戦略」, この三沿というのは要するに沿海, 沿江, これは揚子江に沿った地域をいうのですが, それから沿辺と言いまして, 要するに国境に沿った地域という意味ですが, この三沿開放という戦略が92年に公式に提起される。以上が規制緩和の主な内容です。そして, 94年, 今年に入りますと, 中国はいろいろ産業政策を体系的に出して来まして, その中でこれからの90年代, 21世紀を視野に入れた90年代の産業発展政策をデザインします。その中で特にリーディング・セクター, 支柱産業となる5部門を規定しているのですね。すなわちそれは, 機械, 電子, 石油化学, 建設及び自動車です。この5部門をこれから中国の支柱産業として育成していく, こういう産業政策を今年の初めに提起しました。

この産業政策に基づいた形で外資の導入に対してもいろいろ業種的な選別, 優遇を与えていくということなわけです。特にこの優遇業種として具体的に規定されているのは, インフラ部門, エネルギー, 交通や重要原材料等の基盤工業及び先ほど申したリーディング・セクターの5部門, こういう部門を最優先業種として優先的に外資を導入するということですね。逆に言えばそれ以外の業種に関しては選別に対応するということであります。

70年代までの中国の工業化というのは私から見れば一種の輸入代替型の工業化, 内向きの工業化, それは自力更生という言葉に典型的に現われているかと思いますが, それが, 80年代以降現在にいたるまでは明らかに輸出指向型の工業化を柱にしてきているわけですね。以上, 外資導入政策の概要であります。

3 外資導入の実績

次に今度はもう少し具体的に外資導入の実績を表を見ながら確認していきたいと思います。中国の80年代以降の外資導入の過程を見ますと, 全体的に増えていることは言うまでもありません。お手元の資料の表1をご覧

下さい、表1の特にいちばん右側の合計の部分ですね。これが、昨年の末までの中国の外資導入件数と金額、これは契約金額でいちばん右側にその実行金額が示されています。特に注目に値するのは今まで中国に3つの導入のブームがあったことです。84年、85年が第1番目。2番目は89年と89年の天安門事件の前まで。これは沿海、先ほど申し上げた沿海発展戦略との関連でブームになりました。

やはり特筆すべきなのは、92年以降様子ががらっと変わっているということです。数字を追ってみますと、91年から92年に掛けて年間の投資件数が1万2000、3000台から4万8000台へと一挙に4倍になっているということです。それから、93年にも前年に比べて、ほぼ倍増に近く伸びているのです。つまり、中国が外資を導入し始めた79年から91年までの外資の導入件数、総額を92年は1年で上回っているわけですね。それから、93年はまた92年までの件数、累計額をまた上回っているという具合にですね、これはまるでロケットが、上空に急角度で急上昇したようなものであります。

今年の動向はどうかと言いますと、ここに資料はありませんが、少し紹介をいたしますと、1番最新のデータはこの9月までのものであります。この1月から9月までに件数が3万4600件、契約額が570億ドル、実行額が227億ドルという具合になっております。今までの動向と比較いたしますと、実は件数、契約金額ともかなり減っています。件数でいうと対前年比で大体40%ぐらい減っていますね。契約金額でいうと25%前後減っているということになります。そういう意味では、去年がいかにも異常であったかと言ってもよろしいかと思えます。この9月末現在の中国の外資導入の件数は累計でいうとすでに21万9000を突破しております。契約額は2671億ドルという規模に達しています。去年の8万3000という数字は例外的な現象だと思えます。私の予想では今年度は大体4万5000前後に落ち着くのではないかと思えます。5万を突破するのは難しい。というのは、この1月から6月までに段々とペースがダウンしているのです。その傾

向が恐らくこれから大きく変わるということはちょっと考えにくい。今の推移からみると、今年は恐らく多くて5万に近付く、大体4万5000前後に落ち着くのではないかと思います。去年から見れば大幅なダウンです。ただし、注目すべきなのは実行額で見ると実は去年よりも大幅に伸びていることです。去年よりは大体50%前後くらい伸びているのですね。

つまり、これはどういうことかという、契約してお金実際に振込まれる、その比較、すなわち投資の実行比率が去年に比べるとかなり改善されていると言ってよろしいかと思います。

投資形態別に見ますと、昨年末までの累計件数で見ても、合弁が64%、合作が15%、それから100%外資が20%の比率を占めている。最近の特徴を勘案して言えば、100%外資の比率が88年以降から急速に伸びているという特徴が目立ちます。今までは100%外資というのはほとんどなかったのですけれども、最近では、大幅に伸びて合作の数を上回る規模になっております。この理由に関連して一言申し上げますと、この独資のメリットというのは何か、合弁に比べて独資のメリットというのはやはり外資が経営権を完全に握れるということが最大のメリットであります。合弁の場合にはパートナーがいますから、パートナーとの調整が必要不可欠になりますね。独資はそれがいない。他方、独資の最大のデメリットというのは中国側との接触の度合いが一番限られるという点です。これはパートナーがまずいない、それから、パートナーを通したいろいろな取引先ないしは行政府との関係ですね、それがやはり一番難しいだろう。そういう点で、デメリットも大きいと言ってよろしいかと思います。

それから、経営者と労働者との関係をいかに対処するかという点では最近特に独資企業において、労使紛争が比較的起きているという状況があります。

次に国別に見てみるとどういう状況があるか、表2をご覧ください。表2は中国における外資系企業の投資国別に見た場合、これが表の左側のところ。これを見ますと明らかなように香港企業とマカオ企業が圧倒的に

大きなウェートを占めている。件数でいうと、全体の76%、金額でもほぼ同じ比率でありますから、中国と外資との関わりという点ではもうその4分の3はこの華僑資本であると言って過言ではないわけです。ですから、中国の対外開放の特徴の一つは、やはりこの結び着きが非常に大きいことだと言ってよろしいかと思います。これは、例えばロシアとか東ヨーロッパ諸国の外資導入状況と比べるとその違いが明瞭であると思います。台湾企業については、88年以降急速に台頭して現在一躍第2位の座を占めてきております。これも一つの大きな特徴だと思えます。

今度は表右側、これが地域別、つまり外資が中国のどういう地域に進出しているかということです。この国別と地域別というのは全然関係ありませんから、切り離して見ていただきたい。地域別に見ますと、広東省、江蘇省、山東省、福建省、浙江省、上海など、沿海諸省に集中していることがわかります。開放の最前線である広東省の外資導入額が最大であるということは従前通りです。

1992年度の実行額で見ますと、第1位が広東省、第2位が江蘇省、第3位が福建省、第4位が山東省そして上海市と、こういう順番になります。大体順番はそれほど変わりません。要するに第1の特徴は沿海諸省にやはりまだ圧倒的な比重が置かれている。92年までの実行累計額で見ますと、12の沿海の省都市、自治区での外資導入額のウェートは全体の92%です。これは圧倒的なものですね。広東省だけで、なんと41%も占めている。しかしながら、こういう特徴は段々と薄らぎ始めているのです。というのは、都市からその近郊農村、さらには地方の小都市への進出が、この数年間次第に始まっているからです。

そして、第2に最近内陸地域の伸び率が急速に高まっているということです。その伸び率たるや、沿海地域への投資の伸び率を最近は上回り始めている。この結果、外資導入の占める内陸のウェート、これもかなり増えていると思えます。

次に、今度は業種別で見たのが表4であります。表4は、90から92年ま

での業種別の投資受け入れの動向です。特徴点を上げますと、工業が圧倒的なウェートを占めているということですが、同時に、工業のウェートが92年に入ってかなり下がり始めたということなんですね。特に、契約ベースで見ますと、工業部門への契約額のウェートは90年の84%から92年には一気に56%に大幅に減っている。反面で、特筆すべきなのは不動産、公共サービス部門に対する投資が逆に大幅に増えているのです。この表からも類推できるかと思いますが、契約額の比重で言いますと不動産、公共サービス部門のウェートは、90年には約7%であったのが92年には31%、そしてさらに、去年の93年には38%にまで増えたということなんですね。

つまり、工業が減った部分はどこが埋めたかという点、不動産、サービス部門が埋めた、そういう結果だと思います。これは、92年、93年の中国における不動産開発ブーム、いわゆる開発熱ということを物語っているわけですね。これは、特に香港・華僑資本が中心となって進めた状況なわけですね。このように不動産を始めとして92年以降は小売業や金融、物流等を含めて第3次産業が全体として大幅に伸びております。これが、最近の業種別から見た一つの特徴と言ってよろしいかと思います。以上、外資の構成をいくつかの側面から見たわけですが、外資系企業は中国の経済にとってはもう切り離すことのできないウェートを占めるようになっております。それを数字からいくつか見ていきたいと思います。

まず、固定資産投資額における外資、その場合はいわゆる三資企業、すなわち合作、合弁、100%外資、この3つを合わせて通称「三資企業」と称しておりますが、その三資企業が中国全体に占める固定資産投資額のウェートは92年で8%であったものが93年で13%、5ポイント増えている。それから、生産、特にこれは工業生産額であります。92年が7.5%であったものが、93年は11%に増えている。そして、第3に輸出入貿易におけるウェートは、92年が26%であったものが、93年には34%に増えています。つまり、全体の3分の1が外資企業による輸出入である。輸出と輸入はちょっとギャップがありまして、輸出のウェートは全体の27%

ちょっとです。一方輸入の方はもっと高く40%も占めています。

つまり、外資系企業が輸入をするというのは、生産に必要な原材料、部品を海外から輸入しているということが中心だと思います。このようにして大きなウエートを占めているのです。

それから、雇用面の比重ですが、外資系企業で働いている従業員の数は、92年末現在で1046万人です。そのうち外国人の従業員が約30万、ですから中国人の従業員は大体1016万、1017万ぐらいいるということになります。中国の都市部の全従業員の数（農民は別）は大体1億5000万人ぐらいいるのです。従ってその約7%を占めていると言ってよろしいかと思います。国営企業の従業員だけでも1億人ちょっといるわけですね。それから、都市の個人経営者、いわゆる个体戸と呼ばれている、都市の個人経営者の数及びその従業員の数は大体840万人ぐらい。ですから、それよりは外資系企業の従業員の数が多いという状況になっております。しかも彼らは他のセクターに比べると高い給料を貰っているのです。中国の階層の中では一番の高所得を得ている階層だと言ってよろしいかと思います。従ってそういう意味では所得上昇のうえで一定の役割を果たしている。以上が大体の成果です。

4 中国側からみた外資の問題点

次に、問題点、この場合には中国側から見た問題点をちょっとご紹介したいと思います。私は昨年夏北京に行った折に外資系企業を管轄している対外貿易経済合作部というお役所があって、この外資局の責任者の1人に直接会いましていろいろ話を聞く機会がありました。また最近中国にいろいろな政府関係の雑誌がありますが、その中の論文で指摘している問題点、そういうものを、少しまとめてみますと、以下のような点が指摘されています。つまりこれは93年の時点において中国側がどういう点を問題点として見ているのかという点で、それを知る上でも意味があるかと思います。

まず、第一に資産評価問題というのを上げております。これは固定資産、それから無形資産それぞれに対して、要するに外国側が自らの資産を過大に評価しているのではないかという、こういう問題点の指摘です。それで、中国側の報道も最近、こういう点の実例を度々報道しております、例えば中国の商品検査局が立入って資産評価をしたら、外国側の資産はかなり水増ししていたというような記事がかなり出ております。実はこの問題は以前、現在でもそうですが、外資側の方からも同じような問題点が指摘されています。現物出資の場合もそうですが、特にソフト関係の出資に対する評価が中国側の方は高すぎるではないかという指摘が外資側からなされるということがありました。従って、この問題はお互い様でどちらからも出ているということになります。

第二の問題点は移転価格の問題です。いわゆる移転価格という問題は中国側からいうと輸入品、海外からの輸入品の価格は高く設定され、輸出品の価格が低く押えられるということなんです。それで、高く輸入して製品を低く出すと、これは中国側にとって、合弁企業にとってはコストアップで利潤のメリットは制約されるわけです。他方、外資企業サイド(親会社)から見れば中国に原材料を高く売り渡してですね、言いかえれば親会社が市場取引価格に基づかずその現地法人に対して原材料を高く渡し、逆に商品を安く輸入すると、こういう形で価値が移転する、現地法人から日本の親会社の方にまあ日本とは限りませんが、外資側の親会社の方に移転していくのではないかと、こういう問題がここのところ特に中国側から指摘されております。この移転価格の問題は何も中国に限った話ではなくて、国際貿易、国際経営学の面でも重要な一つのテーマになっておりまして、かなり普遍的な問題だと思えます。

それから、第三に偽合弁という問題です。実はこの偽合弁という言葉の意味が必ずしもはっきりしていないわけではありますが、要するに外資側が名目的にパートナーに名前を連ねているけれど、実際は経営にも関与していないし実態がないという、そういう合弁企業のことですね。これについ

て対外貿易経済部の当局者は私がどれぐらい偽合弁があるのかと聞いたところ、にやにやししながら、大体10%ぐらいあるんじゃないかということを書いておりました。従って、先ほど紹介した表1の数字は、そのまま信用するわけには必ずしもいかなくなるという問題が出て来ます。偽合弁は華僑資本に特にひどいというふうに言われております。

第四に、二重レートの問題は要するに国内的、対外的二つのレベルの問題があります。この10年来中国の人民元のレートはもう対外的にはどんどん下がる一方で、かつて80年代前半は1元が100円以上していた段階が現在ではもう1元が12円程度に下がって来てしまっている。元安は中国の輸出指向にとっては一つの刺激になるかと思いますが、海外から製品を輸入する場合には一つの悪条件となります。

それから、もう一つは国内的に中国は二重為替制度といいますが、二重為替レートを去年まで取っていて、その両者の間の乖離ですね、つまり中国銀行の公定レートと外貨調節センターレートの間特に昨年はかなり大幅なギャップが見られたということです。そして、ドルに対する需要が急激に増えましてドルが無くなってしまおうという問題ですね。こういう2つの問題がありまして、中国に進出している外資系企業にとって昨年はかなり厳しかったということを聞いております。この二重レートは今年から廃止になりました。

5 日本企業の対中直接投資

さて、以上が中国の外資導入の中国側からみた主な問題状況ということとすれば、以下は日本企業を中心にその動向と問題点を紹介していきたいと思えます。表5がこの80年代から現在に至る日本の対中投資件数と契約金額の動向を概観したものです。ちなみにアメリカの場合との比較もできるようにしております。先ほど見ました世界の対中投資の動向とはほぼパラレルに動いていると言ってよろしいかと思えます。日本企業の場合も92

年以降の伸びは顕著なものがあります。

以下、最近のいくつかの特徴を少し指摘してみたいと思います。

第1に、かつては輸出のための中国進出、輸出のための生産拠点として中国に進出というのが大部分であった。つまり原材料を日本その他から調達して中国で加工組立その製品をまた国際市場に輸出する。そういう形式の進出が大部分であったと言って過言ではないかと思えます。もちろんその傾向は現在も続いていますけれども、同時に中国の国内市場向けの投資が段々と増えているということですね。これが1つあるかと思えます。この国内市場向けの中にはもちろん中国人消費者を当てにするという部分を中心かと思えますが、もう1つはすでに中国に入っている外資系企業に販売する、そういうすでに進出した企業ユーザー向けの進出というのがまたかなり増えています。

この点と関連して第2の特徴であります。つまり従来はまず最初に組立メーカーが出ていく。次にそれに追随して、それに後追的に関連の素材部品メーカーが出ていっている、そういう状況もかなり進んでいるようです。今日の朝日新聞にもちょっと出ておりましたけれども、いわゆる下請、大手企業の下請関連企業が、大手が出ていってその強い要請を受けて現地に出ていくという、そういう形式ですね、いわゆるサポーティング・インダストリーという形で出ていっています。

それから第3番目の特徴としては、従来1社1事業というのがもうほとんどであったわけですが、最近はこの1社で複数の事業を現地でやるという、そういう多様化の傾向が見られるということです。これは比較的大手の場合が多いですが、典型的なものが家電では三洋、松下、日立、また繊維では鐘紡ですね、そういう状況が見られるということです。

それから第4番目には、これも大手企業に特に見られますが、労働集約的な加工組立企業が今までの主体であったわけですね、特に繊維とか電子部品等の部門において顕著です。これからは、中国側の政策的要請もありましようけれども、技術集約的な若しくはハイテク型の企業もどんどん

入って来ているということですね。

自動車に関しては日本の場合にはまだ進出は一部でありますけれども、これからかなり動きが出て来るのではないかと思います。あと AV 機器とか VTR とかかなり技術集約的な企業も出ていっている。

それから最後に第 5 番目には、製造業以外のいわゆる第 3 次産業分野への進出が見られ始めている。これは 92 年の先ほどみました規制緩和、特に小売業、流通業、輸送業の規制緩和とかなり直接関連があります。その緩和を受けて出ていっている。その代表例が八百半デパート、伊勢丹デパートです。八百半はもう北京に出ていますし、来年のオープンをめざし上海にも大型店、東洋一と呼ばれる百貨店を作っています。それから伊勢丹もすでに上海及び天津に出ています。大型の小売業、デパートやスーパーマーケットも規制はまだかなりありながらも出始めているという状況です。

以上がこの 1, 2 年の特徴と言ってよろしいかと思います。それで、次に考えてみたいのは、対中投資という場合の経営資源の移転という問題です。合弁企業もそれぞれのパートナーが資源を移転結合することに経済合理性があるから成り立つわけであります。まず表 8 は日本企業 121 社に対する出資内容を示したものです。つまり、どういう形で出資しているのか、それに対してパートナーの中国側がどういう形で出資しているのかを調査したものです。この調査は北京にある日中投資促進機構という政府系の機関が行ったもので、1992 年度末の現状を示したものです。サンプル数は限られておりますけれども、日本側は現金出資が大部分を占めています。それに対して中国側はかなり設備とか現物等のウェイトが比較的多い。

これに関しては、やはり出資比率をどうするかが一つの大きな問題かと思えます。というのは、やはり合弁企業の場合には要するにマジョリティーを取るか取らないかというのはその企業のやはり戦略に関わりますから。この経営権をできるだけ有利な形で取りたいということであれば当然マジョリティー、資本の大部分を取ることになるわけですね。その点で今日は現状分析、日本の各企業がどうだったかというのを細かく検討し

ておりませんので、ちょっと具体的なことは言えませんが、やはり、最近の動向としては、マイノリティーではなくて、50%を超えるマジョリティーを取る企業が多くなっているのではないかという印象を受けます。

それから次に技術移転の問題。表9が技術移転の状況とその問題点を示したものです。技術移転のレベルについてはこの表の左側の上から下に行くに連れて、より初歩的なものからハイレベルな技術移転になっています。最初の初歩的な技術、すなわち機械操作というレベルですね。それから、さらには技術改良とか、新技術の導入というのは中間レベルの技術かと思えます。一番最終段階のハイレベルの技術というのは、独自に製品を開発できるなどのハイレベルの技術です。この辺の状況について、いずれも日系企業であります。広東省にある企業、NIESにある企業、アセアンにある企業をそれぞれ比較したのがこの表9です。

これから見ますと、中国の広東省は、他のNIESやアセアンの日系企業に比べて、技術移転のレベルがやはり明らかに低いわけですね、まだ初歩的な部分が比較的に多いと言えます。逆に言えばハイレベルの技術移転はほとんどない。これはまた中国の不満の一つなんです。日本の企業は技術移転の問題でちょっとけちっているというような意見も中国側から聞いたことがあります。ただ、移転中という途中経過の状況も見られますので、これはやはり時間の関数なので、もう少し時間を見る必要があります。

それから人材の問題です。この経営人材の問題は、大体現地に行っている日本企業、大企業の場合は別かもしれませんが、一般の中小企業の場合は日本側から現地に派遣している社員は大体1人か2人、せいぜい数人というところです。それで、その1人か2人の極めて少ない日本人指導者が、中間管理職、現地の中間管理職をいかに教育養成するかという問題は極めて重要です。私がいろいろな企業現場を見た感じでも、皆さんが大変なご苦労をされているということを知っています。一人ではどうにもならないよというのが実感でしょう。もっとも10人、20人といればまた別の対応が開けて来ると思います。しかし、やはりこの人材の養成、特に

現地人の人材養成、中間管理職、管理者、経営者の養成というのは長期的に見た場合に、大きな課題であります。現地人経営者に任せるといような対応はまだまだ今の段階では中国では生まれておりません。

次に、この移転した資源をどういうふうにもネージメントするかという経営資源の組織化の問題を見てみたいと思います。これを見たのが表11番でありまして、パートナーのお互いが出した経営資源を、どのように管理し責任を分担しているかという状況を示しています。実は100%出資外資企業の場合にはこの点は別に問題ではないんです。経営権は全て外資側が握りますから。合弁の場合はどうかということですが、一般的な傾向はこう言えるのではないかと思います。つまり、一つの傾向としては、技術集約的ないしはハイテク技術、または有名なブランド名を持った、そういう日本企業が中国に行って、出資のマジョリティーを取った場合には、日本側が全面的な経営権を掌握できる、こういう傾向がかなり見られると思います。例えば北京の資生堂ですね、資生堂は半々に近い合弁でありますけれども、経営権は日本側が完全に握っている。これはやはり有名ブランドが効いているわけです。それが一方の極にあるとすれば、もう一方の極には現地の安い労働力に頼るといふ労働集約的な中小企業で、かつ出資比率がマイノリティーである企業、この場合は大体中国側に経営権が握られるとあってよろしいかと思います。以上は2つの両極端の場合を示したわけですが、大半の場合は、その間のどこかにあるという中間的な状況かと思えます。

そういう場合大体どういう傾向を示すかを見たのが、この表11なのです。それを見ますと、やはり資源のノウハウとか技術の高さ、経営ノウハウの高さというのが反映していると思います。日本側が比較的に優位を占めているのは、やはり対外貿易（輸出入）です。それから生産管理、この生産管理の部分については比率的には中国側より低くなりますが、私の判断では生産管理に関しては日本人のエンジニアが実際リードしているというのが多いのではないかと思います。

それに対して中国側が優勢を占める場合が多いのは、やはり国内販売です。中国の内販、これはやはりコネクションが外国には少ないという問題がありましょう。それから、人事、労務及び財務です。人事の問題については、制度上の問題の他に人間関係が極めて複雑、文化も違うということで、難しいから中国側をお願いしているという合弁企業もかなりあります。財務も同様ですね。この表のサンプル数も、先ほど見ました日中投資促進機構の企業調査に基づくものですが、こういう傾向が見てとれるとってよろしいかと思えます。

6 東海地域の対中直接投資

ここでちょっと時間をいただきまして、この場のために、東海4県の対中投資動向を少し紹介したいと思います。東海4県というのは静岡、愛知、岐阜、三重、この4県であります。1994年10月初頭の段階で中国への現地法人、つまり対中直接投資進出件数は合せて237件です。うち独自企業100%出資が23件です。他はほとんど合弁とってよろしいかと思えます。合作が数件あります。これを先ほどの日本の企業全体と比較するとどうなるのか。表6をご覧ください。これは日本全体の大蔵省統計であります。東海4県では237件しかないわけですが、大蔵省統計では全部で295件ということであります。

ここでは、どういう業種が出ているのかを、ちょっと紹介したいと思います。表6の大蔵省統計によりますと、やはり繊維業が1番で比率は27%。次にサービス業が12%、この2つがある意味で桁違いに大きい。東海4県の場合、第1の特徴は、やはり繊維産業が圧倒的に多いということですね。237件の内のほぼ50%が実は繊維産業です。その繊維産業でも最終加工段階、要するに服を作るというアパレル、その部分にはほぼ集中しています。

次に第2番目に多いのが機械、これが大体16%ぐらいの比重を占めています。これは全国に比べると東海のかなり目立った点で、全国統計では5%

ぐらいのウェートなのが東海では16%のウェートです。反面、東海ではサービス業が全国と比べてみると小さく、4%に過ぎない（全国統計では12%）。さらに、うなぎ養殖などの漁業養殖業が東海は全国より2倍ぐらい多いです。全国が2%なのに東海は4%です。以上のような特徴が見られます。恐らくこれは東海4県の地域的な産業構造を反映しているのだと思います。

7 日系企業の経営問題

次に最近の経営問題につきまして、ちょっと角度を変えて見たいと思います。表10は、経営における問題点を示したものです。この表も先ほど紹介した日中投資促進機構が行った、1992年末頃のアンケート調査に基づくものです。サンプル数は少ないですが、大体①番、②番、③番、④番というところが経営者にとって頭の痛い問題だという状況が伺えるかと思います。92年から93年にかけては、中国の物価の値上がりがあり、やはりだれにとっても基本的な問題であったようです。企業にとって諸費用、諸物価が昂騰する。特にメーカーの場合の資材調達、サービス業の場合も5番目に入っておりますが、この原材料、部品の価格が急激に上がっているのが大きな問題です。

インフレ率はもちろん品物によってさまざまですが、20～30%ぐらいは大体上がっている。なかには2倍ぐらいに一気に上がってしまったというようなものも見受けられます。そういう価格問題が第一です。それから、資材調達に関しては納期、物流の問題です。この納期が守られないという問題は多く聞きます。また品質の問題ですね。中国ではインフラ、物流がかなり立遅れておまして、また商品の扱いが極めて雑であるということで、私が直接聞いた話では、例えば、テレビのブラウン管が輸送される場合にとり扱いが荒くて、ブラウン管の入った箱を貨車から地面に投げ下ろすというようなことをやっている。ボンボンボンと破裂する音が聞こえ

るというのですね。そういう話を聞いたことがあります。この辺は一つの問題だと思えます。3番目は労務，人事関係の問題です。これはちょっと最後の問題とも絡めてちょっと後回しさせていただきます。

4番目は給与関係の問題です。この2,3年，特に昨年から今年にかけて、どこもかしこもみんな大幅な賃上げをしている点が大体共通しています。これはいろいろな要因があります。中国側の国営企業も国営企業改革の一貫としてかなり賃上げを始めているのです。今までであった外資系企業の賃金とのギャップ，格差が相対的に少なくなったと言われます。一般に外資系企業の給与水準は国営の同業種の平均の大体1.2倍から1.5倍というふうに政府から規定されていたわけですが。しかしながらその上限が最近なくなりました。従って，外資系企業は賃金をもっと出してもいいわけであり、この背景には，国営企業の方の賃上げがかなり進んだということがあるかと思えます。

私が聞いた範囲では，大体，今年93年に入って賃金を20～30%上げたというのが一番多かったようです。ある日系の合弁ホテルでは，これは極端な例でしょうけれども，92年に基本給を一気に2.5倍に上げたというのです。従業員の要求により従前よりも2.5倍に引上げざるを得なかったようです。そういうコストアップ要因は資材にしても，人件費にしても，またインフラの費用にしても急速に上がっているというのが現状だと思います。特にひどいのは上海で，特に市街地ですね。市街地のオフィスの賃貸料は一日1平米3ドルということ最近日中経済協会の上海事務所の人から聞きました。つまり，1カ月でその30倍にすればいいわけですから，90ドルですね。1カ月で1平米90ドル，それで100平米の事務所だとして9000ドル，現在のレートですと，大体90万円ぐらいになりますね。これは香港と並んで世界のトップ水準にあるという話でした。住宅にしても，例えば170平米ぐらいの広さの1戸建ての外国人用住宅が1カ月間で90万円もするという話を聞いております。これは上海の事例ですが，北京その他大都市の事例も大体似ています。需要が急増しているせいもあり，

どこに行ってもかなり値段が上がっている、こういう問題が日本側の経営者にとってはかなり悩みの種であるということですね。

それから5番目の問題としては雇用問題です。これは一つは他地域からの採用にまだ制限があるということ。これは中国の戸籍問題という独特な問題がありまして、つまり都市では農村地域からの農民をまだ自由に採用するわけにはいかないという問題があります。ただ、事実上は一部暫住戸籍という形で、農民出身の人が都市に居住することが認められるようになっております。そういう人たちを日系大手メーカーもかなり雇い始めております。都市でどんどん賃金が上がっていき、コストがかなりかさんでくる。そうすると、やはり都市では労働力の調達、人材の調達が難しくなる。従って企業は止むなく農村に出ていく。こういう形の進出は、かなり進んでおります。

労使紛争に関して先ほどちょっと紹介しましたけれども、92年以降、外資系の企業における紛争が比較的出てきています。日系企業においても、南の深圳の地域で最初始まりましたけれども、86年から93年までの間で外資系企業の労使紛争件数は640件ぐらいになっているのですね。それは、中国全体、中国内部の企業も含めて全体の46%のウエートを占めている。言い換えれば中国全体の労使紛争の件数は86年から93年までに大体1400件ぐらいあると、中国の統計で出されております。その内の実に半分近くが外資系企業であり、その内で特に一番多いのが独資企業であるというのですね。ちょっと皮肉っぽい言い方をすれば、合弁企業より独資企業の方がいろいろストライキをやりやすいと、中国側は思っているかもしれない。実際そういう状況があると考えられます。なぜならば、合弁の場合には中国側パートナーがいてその裏には中国側の親会社があって、またその上には中国の行政機関がついているわけです。しかしながら独資の場合、そのパイプが、基本的にはないということです。言い換えれば、合弁の場合には、経営者と労働者の関係と言うのは日本対中国という関係には必ずしもならない、なぜなら経営者の中に中国側もちゃんといますから。しか

し独資の場合には、この労使関係がそのまま日中関係になるという、そういう性格があると思うのですね。このところ、やはり独資においてそういう賃上げ要求とか組合の運動とかがかなり出て来ています。労働組合の結成に関しては、そもそも中国の労働組合はやはり行政をサポートする、言い換えれば経営者をサポートするというのが従来の慣行です。しかしながら最近では、中国の国営企業においても労使紛争というのか、労働者の賃上げの要求が出たりして、紛争が起こっております。

合弁企業の場合の労働組合について、中国側の経営者のイメージとしては労働組合は経営者をサポートするもの、主に福利厚生業務を分担するものというような認識が大半だと思っております。確かにそういう側面を持っていて、紛争を調停する役割を担うという期待も政府から表明されています。そういう意味から中国政府は全ての合弁企業、外資系企業において労働組合を作るべきであるという指示を昨年から出しています。昨年未現在で、現状は2割ぐらいしかまだ組合は設立されておられません。今年度中に5割まで組織化することが目標にされています。政府当局のねらいはやはり労使紛争が増えているということ踏まえて、その調停役を期待しているということだと思います。

しかしながら、独資企業の場合には先ほど言ったようにちょっと性格が違ってくるのではないだろうか。つまり、調停役というよりはある意味では経営者に對抗する一つの勢力というような意味合いも出てきそうな感じだと思います。従ってそういう面での対応如何がこれから企業にとって課題になると思います。

8 日系企業の経営摩擦—三層の障害

時間も残り少なくなってしまうので恐縮ですが、最後に、ちょっともう少し別な角度から、すなわち社会的文化的な側面からアプローチしてみたいと思います。レジュメでは日中合弁企業経営における三層の障害というこ

とを書きました。これは、ハードルという意味で使っております。要するに三層の障害とは物理的なハードル、それから制度面のハードル、そして非制度的なハードルということを意味しています。

これは必ずしも日中、中国に特有の現象では別にありません。私の理解ではやはりこういう問題はどこの国に行っても、程度の差こそあれ一般的にあると思います。

要するに、合弁企業というのは文化の異なる両当事者が一緒に共同プロジェクトをくむということであります。しかも雇われている従業員は全部、少なくとも労働者は全部、現地の人である。そういうことを考えれば、これは一種の異文化接触という問題でもあるのです。そういうレベルから言えば、前述の三つのハードルはかなり普遍的な問題であり、中国に限った問題ではないと考えられます。実際中国で、私の会いました、ある日本人経営者も中国の特殊性というようなことがよく言われているけれども、そうではなくて他の東南アジアの場合とよく似ている、ということを経験的に語っています。確かにそういう普遍的な側面があります。

それを踏まえた上で、中国の場合どうなのかを考えてみます。まず、物理的な障害、ここで一番多く見られるのは、やはりインフラの部門だと思われれます。インフラの中には交通とか、水道、ガス、電気とか、それから通信、そういうものです。これはもう正に物理的な問題でありまして、それが無いともう先に進まないという問題です。当初はやはり一番最初に出ていった企業が、まずこの面で多くの問題にぶつかったわけです。なぜならばインフラの整備というのは今と比べれば極めて立遅れていたからです。ですから、ここで日本人経営者は日夜奮闘努力することになります。しかしながらこの問題は中国の努力もありまして、次第に改善されてきています。

この物理的な問題というのはある意味で国際性があると言いますか、どこに行っても例えば、東南アジア、インドネシア、タイ、マレーシア、さらには、インド、どこに行っても程度の差こそあれ共通した問題です。

次の問題としてはもっと文化的と言いますか、その国の固有の事情がより反映されるものとして制度の問題があるかと思います。これは、具体的には政府、それから、雇用、税制、金融、貿易等々の法制度というものがあるかと思います。この点で、この一番よく聞く話はやはり中国の法制度は統一的、規範的でないということです。日本人はやはり統一的にまとまっている方が動きやすいし馴染みやすい。しかしながら中国の場合、制度の問題は場所、時、人が違えばみんな違くと、まあ極端に言えばそれほどまでに多様性があるという問題です。言い換えれば中国では制度というのはそれほど重要でないかもしれない。

制度の手続きを通して素直にやりますと、もうこれは長い時間とものすごい労力・忍耐力が必要となる。これは私も中国に住んで実感しましたけれど、恐らく日本の経営者の方も日々実感されているかと思います。つまり制度化のレベルという問題であります、それがよく言えば柔軟性がありソフトである。悪く言えば制度化のレベルがものすごく低いという問題です。この問題は中国の社会の特質である人的コネクション、人治主義、そういう伝統とやはり大きく関係があると思います。中国は近代化を目指して人治社会から法治社会へと改革を進めていますけれども、現状はなかなかそれほどすんなりとはいきません。従って現在でも重要なのはむしろ人的なコネクションであるということです。制度で禁止されても人的コネクションによって容認される、実現できるというのが少なからずあります。この点はむしろ日本人よりアメリカの方が理解が深いかもしれない。アメリカ人は確かに契約とか制度とかという建前を中国人と同様に主張しますけれども、半面で、制度がだめなら今度は人的コネクションを利用する、そういう面でかなり柔軟性がある。その一例の例がジム・マンの「北京ジープ」という本に描かれています。まあ「北京ジープ」の設立交渉の中でアメリカ側がやったことは制度的なデッドロックにあった場合に、人的コネクションで攻勢をかけたのです。それは単に現場の人間関係だけではなくて政治家のトップレベルまで持ち上げて、アメリカの政府のトッ

プレベルと中国政府のトップレベルで直接話をつけた。こんなところは、アメリカならではの感じもしますが、人的なコネクションがまだ中国の場合極めて重要な位置を占めていることをよく示しています。

次に3番目の問題は非制度的な問題、制度外の問題です。これは組織、文化、慣行、慣習、価値観といろいろな問題があるかと思いますが、ここでは3つぐらいの具体的な事柄を述べたいと思います。

よく日本側の経験者から指摘される問題は、まず第1に中国側の経営姿勢では短期的な思考が極めて強いということです。つまり、投資を短期で回収しようとする。具体的に言えば、董事会のレベル、理事会のレベルで、留保利潤をどのように分配するかを決める場合に中国側はそれを全部従業員に分けなさいと主張する。それに対して日本側は、生産発展資金に留保していこうと主張する、こういう思考の違いについて私はかなり以前から多く聞いております。また現在でもそういう問題は華僑資本の経営においても見られ、そういう意味で中国大陸の傾向と共通性があると思います。

第2の問題として、中国人従業員の行動様式を見ますと、集団的な共同活動がかなり難しいということをよく聞きます。言い換えれば中国人は、個人の自己主張、個人的な独自性、一種の個人主義的な行動がかなり強いということを知ります。例えばこれは現場の日本人責任者から聞くと、集団的な活動、特にQCサークルにしてもそうですが、集団的な共同活動を組織しようとしてもなかなか難しいという話をよく聞きます。従来中国の組織伝統は計画制度のもとで縦割分割ということで、仕事の分担は極めて細分化された形で編成され、その中で自分の職務がはっきり決っていたわけですね。お互いにそれを犯そうとしない。たとえ隣りの人がどんなに忙しくても、自分の持ち分と違えば別に協力しようとしません。こういう傾向がよく指摘されています。まあ程度の差こそあれ、そういう伝統的な慣習、縦割分割のやり方と関係があるのではないかと思います。それから技術移転の問題でも、よく聞く話はある職場のチーフに技術移転をする場合に、例えば海外研修、日本に研修に来て、日本の経営ノウハウを学習して帰る

わけですね。それから、先どうなるかという、その人はあまり回りの人に自分の学習した技術知識を伝えようとしません。これもよく聞きます。この理由についてはよく分かりませんが、そういう技術移転がスムーズにいかず、技術知識が一人占めされてしまうという問題もやはり個人主義の問題と大いに関連があるのではないかと思います。

それから、第3の最後の問題すなわち横並び主義について。これは一種の平等主義といってもよろしいかと思いますが、これが所得分配、つまり、給料とかボーナスの配分においてよく引き合いに出されます。中国企業ではお互いの職場の人の給料をみんなよく知っている。だれがいくら貰っているかということもみんな知っている。それで、彼らから見て働きに応じて正当な賃金を貰っているかどうかというのはすごく関心の的なんです。それで同じ働きなのになぜ彼の給料が自分より高いのかというような意識はやはり強いものがあるようです。つまり、横並び意識が強い。

それから、中間管理職の人材の抜擢の場合もそうなのです。これはいくつかの日中合弁企業で聞いた話ですが、ある優秀な人材に目星をつけて労働者のレベルから職場グループの責任者に抜擢するという場合、やはりいろいろ難しい問題がある。下手に抜擢しますと他の従業員と人間的関係でトラブルが起こる。つまり、その人が回りの者から疎外され、浮き上がってしまうというようなことを聞いております。出る杭は打たれると言いますが、そんな感じがある。従ってこれは大きな人事管理上の問題です。能力があって人望がある管理職があれば理想ですけどもなかなかむづかしい。それをいかに養成するかは、恐らく多くの経営者、日本の経営者にとって大きな課題になっていると思います。

また上海に有名なガーデンホテルというのがありますが、ここは野村中国投資(株)の事実上の100%投資で経営は完全にホテル・オークラが担当しています。給料の関係では以前袋に入れてだれにも分からないように給料を渡してはいなかったのです。だから、従業員はお互いにあんたいくから、私はこれこれとお互いに話し合っただけでそれがどんどん伝わって、もう全

ての人に分かってしまう。それを防ごうと思って、ガーデンホテルは日本式のやり方、つまり給料袋に明細を入れて1人1人に直接手渡すということをやり始めたそうです。

しかしながら、当初従業員の対応というのは、受け取ったらその場で給料袋を開いて、お互いに見比べる、(笑い)そういう状況が当初かなり続いたそうです。さすがに最近はなくなったようでありますが、この事例も一種の横並び意識の強さを反映しているものだと思います。

以上、時間をかなりオーバーして申しわけありませんでした。これで終わりにさせていただきたいと思います。(拍手)

司会者：

ちょっと時間がオーバーしておりまして、討論の時間も少なくなりましたけれども、なるべくたくさんの方の質問を受け付けたいと思います。

先にまず質問を受けて、それからまとめてお答えをいただこうと思います。

質問：

少し質問させていただきます。先ほどから聞かせていただいて、相当ためになる講義であったのですけれど。ちょっとあの表11番の方ですね。これに関連して企業の財務会計の問題状況について教えていただきたい。

司会者：

2人ぐらい、もしよければ。

質問：

それでは、3点ほどお願いしたいと思います。最初は二重レートのお話ありがとうございました。これの功罪についてお伺いしたいと思います。それから、76年の洋奴哲学批判についてですが、その当時の補守派、あるいは毛沢東、いわゆるトップはどんなような対応を示したかということをちょっと聞きたいと思います。

それから、最後に、中国共産党の「紅旗」、これは一般に私の聞いた範囲で恐縮ですが、非常に目標を掲げる雑誌であり真剣に読まないのだというのを聞いたことがあるのですが。先生は「紅旗」をお読みになってどのような印象をお持ちになりますか、ちょっとその辺をお聞きしたいと思います。

質問：

先ほどのお話の中にもありましたけれども、中国は大変物価が上昇していると、要するにインフレだということでしたけれども。それが、どういう原因から来ているのか、それから今後の見通しですね、どういう推移を辿りそうなのか。その辺でできましたらご解説をいただきたいと思います。

司会者：

すみません、時間がないものですから、質問をこちら辺でうち切ります。3つとも結構時間がかかるかもしれませんが、短くお願いします。

川井：

今3つの問題が出されました。最初の会計問題ですね、これについてはご質問に対して十分にお答えする準備がありません。この財務会計の公開という面に関して今一番のネックというのは財務会計の制度が二元化されているということですね。つまり、これは企業独自の財務会計の中ですね、もう一つ、その中に含まれているのか、それとは別にあるのかという議論はありますが、中国側の独自の財務勘定があることです。これはいわゆる中方勘定とか中方口座とか呼ばれております。その内容は主に福利厚生部分の積み立てですけれども、今の各地方政府の政策では、それは合弁企業の経営者とは別にですね、その企業の中国側のパートナーや労働組合が独自に管理することを規定しているのです。

つまり、これは財務管理の明らかな二元化でありまして、これに対して日本側の経営者というのは私の聞いた範囲では総じて批判的な態度を取っています。というのは、経営者のサイドからすればその福利厚生費用がですね、全体の額は分かるけれども、その具体的な内容、そしてそれが実際

どういうふうにどういう面で使われているのかということが不透明でよく分からないという話をよく聞きます。恐らくこれは現在においても同じ状況が続いているのだと思います。ただ、力がある完全に経営権を掌握している企業の場合にはこういう問題というのはかなりクリアーしているところが見受けられます。それ以上のことは、ちょっとここでは難しい問題で割愛させていただきます。

第2番目の問題で、まず一番答えやすい方から言います。中国共産党の雑誌である「紅旗」に対する印象はどうかという問題ですが、私はここずっと「紅旗」をほとんど読んでいないので、ちょっと現在の印象はないのですけれども。かつて読んでいた印象では、要するにこれは当局の政策論文が出るわけでありまして、公式的な見解という印象が強いですね。本音がそのまま素直な形で明確に出ていないという部分はあるかと思えます。最近どう変わったか、ほとんど読んでいないので知りません。

2番目のこの洋奴哲学批判に対する当時のトップの反応という点ですが、この1976年の洋奴哲学批判というのはそもそもその前年の鄧小平の指導の下で作成された、工業発展計画ですね、それに対するいわゆる文革派グループの批判という文脈の中で出されたものです。それに対しての当時のトップというのは形の上で華国鋒ということになるのでしょうか。華国鋒の位置付けについてはよく分かりませんが、その後の経緯を見ますと彼は毛沢東的なラインにかなり近かったようです。従ってこの洋奴哲学批判に対してかなり容認する部分もあったのではないかと。要するに洋奴哲学批判は歴史の転換期における一つの現象でありまして、従来の毛沢東の自力更正路線から対外開放路線への大幅な転換の過程における一つの保守的な議論であります。事実、この2~3年ぐらいの間でリーダーシップとともに路線も大幅に転換するわけですね。ですから、2、3年のタームで見れば要するにトップの反応はリーダーシップの変更に伴って、いわゆる洋奴哲学を、つまり対外開放を受け入れるという方向で大きく転換するということですね。洋奴哲学批判はその意味で効果がなかったと思います。

それから最初に出された二重レート制の功罪についてですが、ちょっとこれは一言では難しいですね。まず、二重レート制は政府の外貨収入増、国内の外貨不足対策、外資系企業の外貨バランスの支援などの点で一定のメリットがあったと考えられます。しかし、それは、制度の非規範性の点で問題がある。例えば、昨年夏公定レートは1ドルが5.8元、外貨調整センターレートの方が1ドル8.8元ぐらい、ひどい場合にはそれが11元ぐらいに拡大しての格差が広がったということですね。このレートの格差を利用してかなり操作ができるわけですね。中国は外貨留保制というのが認められておりまして、輸出して得た外貨の一部を独自に国家に出さずに企業で留保できたわけですね。それが大体一般では30%、その30%を留保した額をどうするかというと、外貨調整センターに持って行ってそれを売却するわけです。そうすると1ドルにつき何元かのもうけとなります。こうした取引によって収入を得ているというような実態があったようです。そういう点でやはり制度の規範性もしくは公平性という点で大きな問題があったのではないかと思います。

それから最後のインフレの問題に関して、これも大きな問題です。中国の経済というのは総じて供給に比べ需要過多の構造にあるということは前々から言われております。従って潜在的なインフレ要因というのは常にあるということですね。やはりこの数年のインフレというのは、まず一つはデマンドプルの要因が大きいだろうと思います。つまり、特にインフラ部門において生産財の供給がかなり不足しているわけでありまして、しかし、他方でインフラ部門の設備投資をどんどんどんどん地方政府や企業がやっていく。従ってインフラ部門の資材の需給関係が極めて緊張しているというわけですね。従ってそこから資材の値上がり率が急速であると、これはやはり一つの大きなコストアップ要因となります。それから、全般的な所有の動向を見ますと、この数年間やはり急速に賃上げ、給料の水準も上がっている。これもコストアップ要因です。また所得水準の向上に従って消費水準も上がっているという全般的な状況の下で、一部で消費財の供給が需

要の伸びに追い付かない部分に対しては、価格が当然高くなる。だから、要因としてはコストアップとデマンドブルの二つの要因が絡み合っていると言ってよろしいかと思います。

見通しに関しては、最近中国は引締め政策、金融引締め、財産引締めをやっておりますけど、まだマクロ的な財政金融のメカニズムが正常に機能していない条件の下では、インフレのコントロールは難しいと思います。

司会者：

どうもありがとうございました。さっきの「紅旗」ですけれども、今雑誌面が変わっております、「求是」というふうになっています。ただ、いずれにしても以前のようにいろんな形で政策をリードする論文が掲載されなくなってきているという面がありますね。それから、二重レートのことですと、二重レートはやはり対外的な経済の開放と関係がありまして、特に外貨割当においてコントロールするといいますか、中央のコントロールが非常に必要であった。その面で二重レートというもののがかなりの期間用いられたと思います。

いずれにしましても、今回は溝口雄三さん、東大を最近定年で辞められてまして、大東文化大学に移っておられますが、来週公倫理、公の意識についてのお話があります。実は先ほど言われた横並び主義と個人主義というこの2つは、一見しますと相矛盾するように見えるわけです。実際横並び主義というのは平等主義ですね、もう一方は個人主義です。しかし、その底流を流れているのは実は公私、私と公というのの公の倫理なのです。このことは実は日本人は意外とうまく理解できない、中国人における公と私というものはどういうふうに倫理意識的に働いているかというのは意外とうまく理解できないわけでありまして。それは三資企業が経営の上で非常に困難にぶつかっている側面であります。

よく突き詰めて考えてみますと割と合理的に理解できる面がございます。その点は次回お話をお聞きいただきたいと思います。それから、最後にもう一つだけ私の非常に親しくしています友人が元は趙紫陽のブレン

でしたが今は経営コンサルタントになっているのですね。実は趙紫陽のブレーンでしたから大変中国の経済について明るくて、本当は彼等を通じていろいろな中国の経営の実態、法体系を含めてですが、連携的に協力を依頼すればかなりの企業経営にプラスになると思います。実はその半面で、偽の経営コンサルタントが今中国では大変出回っておりまして、先ほど川井さんが言われた通り、経営上の困難を来すような法制度が次々にめまぐるしく変わったり、あるいはコネクションがいろいろ必要になったり、あるいは市場のあり方がよく分からないといったようなこともありますものだから、本当は経営コンサルタントの需要は大変高いわけです。しかし、問題はそこに偽のコンサルタントが多く混っている。私の親友は大変見事な立派な経営コンサルタントですが、これは別に宣伝ではありませんけれども、そんなことを少しエピソード的にお話しして、今日のお話どうもありがとうございました。

また、次回もよろしく願いいたします。どうもご静聴ありがとうございました。