

「市場としての中国」の台頭と

日本企業の対応

服部健治

はじめに

最近の日中関係は、「政冷経熱」と表現される。つまり、政治関係は冷たいが、経済関係はホットであると。政治関係では小泉総理の靖国神社参拝をひとつの契機として、両国の首脳同士がお互いの国で三年以上も正式の会見をしていない状況が続いている。この状況を描写して「政冷」と揶揄している。他方、日中経済関係は貿易、投資ともに毎年前年比を凌駕し拡大している。経済関係は補完的で緊密である。これを指して「経熱」と言われる。

だが、本当に経済が「熱」かどうか、冷たい政治の関係が経済関係の発展に影響を及ぼしていないか、もっと冷厳

に検討する必要がある。貿易、投資の数量面を日中経済関係だけの範囲で見れば拡大しているが、他の国々と比較してみると、日本の地位は相対的に低下している。米国、韓国、EUが中国との貿易、投資を急激に伸ばしており、それらの国と比較すると、日中経済関係の「熱」はさほどでもない。つまり、日本の発展以上に、米国、韓国、EUなどが伸張しているのである。

そうしたなかで二〇〇四年八月にサッカーのアジアカップ観戦問題が発生した。中国サポーターの丸となった反日行動が日本のテレビで放映され、そして各新聞メディアでもいっせいに報道された。靖国問題はもちろんのこと、尖閣諸島の領有問題までもサッカー場に持ち込まれた。これに対して日本の世論は六割以上が「中国はきらい」と反

応した。

いずれにしてもサッカー問題をひとつの例示にして中国をどう見ていくのか、企業進出の現場を見据えて、いかに中国をとらえたいのかを考える、よい機会である。

たしかに中国の民衆の中に反日の意識は歴然と存在する。

この反日は、二十数年前の反日とは性格が変わってきた。

一九八二年に教科書問題が発生したときは、北京の駐在員は恐怖を感じたという。しかし、今回のサッカー事件では、ぜんぜん怖くなかったと多くの日本人駐在員はいう。二十数年前は、直接日本の侵略で被害にあった人々がたくさん身の回りに存在し、抗日戦争当時の気持ちを引きずっている人々が反日感情をむき出しにして、迫力があつた。

今日の反日とは理屈、意識が先行して、そのあとに感情がついてきていると形容できる。靖国神社に小泉総理が何回も参拝に行った。中国政府は「やめてくれ」といつている。中国の一般の庶民は靖国神社の性格や歴史について細かいことまで知らないが、政府がやめてくれといっているのに、小泉総理は参拝に行く。つまり、日本はまだ中国を見くびっている、侮っている、中国は経済がここまで発展してきたのに、軽視している、といった意識である。中国は依然として日本にばかりにされているという気持ちがある。庶民のなかにある。

企業運営を考える場合、相手の国の感情を考慮すること

は肝要である。それは中国にも当てはまる。ただ、相手におもねるのでなく、事実を冷徹に把握することである。自分にやましい気持ちがあれば、堂々としていれればいい。中国での仕事にかかわる場合、理屈、認識上の原則が必要と思われる。それは次の四点に集約したい。

①満州事変（柳条溝事件、九・一八）以降の日本の対中戦争は侵略と認識すること。明治時代の戦争と違って、少なくとも満州事変以後の事実は、日本が主導的に宣戦布告なき戦いを行ったことが明白である。しかし、この原則は、日清、日露戦争まで侵略と見る必要はない。また、歴史認識はなるべく共有していくべきだが、民族、国家の発展過程、成長の段階が違う限り、一致することは難しい面もあると理解しておくことである。

②台湾問題は中国の内政問題と把握すること。ポツダム宣言において台湾は中国に帰属し、その中国の内戦の結果、今回の二つの政体が存続することになった。つまり、内戦の延長上にあるわけだから、中国の内政問題である。二人で話し合いなさいという態度が基本である。日本は、二つの中国「二つの中国、一つの台湾」に与すべきでない。だが、台湾は主権国家と認定しないまでも、そこに明白に二六〇〇万人以上の人々が現存する限りは、日本との交流を避けることはできない。海峡兩岸が武力衝突をする事態だけは必死に反対すべきである。

③日中共同声明、日中平和友好条約の精神を尊重すること。日中間の枠組みを決めているこれらの文書をもう一度読み直してみることが肝要である。

④国交正常化以降、日本は中国の発展に一番協力していると自信を持つこと。日本はODAを主軸とする公的支援を中心に政府、地方自治体、企業、各種団体、個人とも他の国と比べてカネ、ヒト、モノ、技術面で一番支援している。アジアで唯一の先進国が隣邦にあることは中国の経済近代化にプラスである。

つぎに、意識、理屈上の原則とは別に、感情面の原則もある。それは、①お互いいい点を見つけて褒め合うこと、②極端な感情に走らない、③中国で仕事をしているかぎり、「仕事をさせてもらっている」という気持ちを持つ、ということである。

人間というのは、非難されるより、褒められるほうが気持ちがいい。だから、すばらしいところ、優れた点をなるべく見つけ出してお互いの国、人民が褒め合うことである。例えば、中国の改革・開放二十数年間の発展は、昔の貧しい時代を知っている人々にとってはすばらしいことではないか。日本も明治維新以降アジアではじめて近代国家をつくり上げたことはすばらしいことではないか。

また、どの民族にも愛国心はある。日本人も中国人に負けぬくらい自尊心、矜持が強い民族であり、世界に冠たる

優秀な民族であることは間違いない。だからといって極端に自慢したり、偏狭なナショナリズムに走ることは間違っている。そのことは中国人にも当てはまる。アジアカップにおけるサッカーの反日ブーイングは礼を失っているといわざるをえない。

さらに、「仕事をさせてもらっている」ということは感謝の気持ちを持つということである。そのことは、相手に卑屈になったり、理不尽なことに沈黙するということではない。

以上のような原則をかんがみて、対中経営戦略を考えていきたい。

一 中国経済をどうみるか

(一) 認識のギャップ

まずはじめに、われわれ日本人が中国に対して持つイメージと中国指導部の認識の違いを指摘したい。

中国経済は二〇〇四年の上半期で九・七%以上の高成長を達成している。二〇〇三年はSARSが発生したにもかかわらず、九・二%の成長率を達成し、中国経済の発展はとどまるところを知らないといっても過言でない。二〇〇三年の貿易総額は八五二億ドルで世界第四位であったが、二

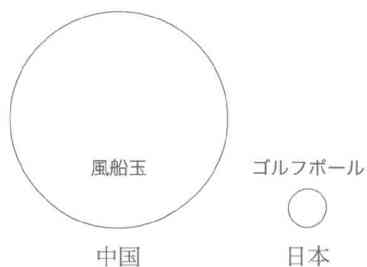


図1 中国指導部がいただく
中国と日本の経済のイメージ

〇〇四年は日本を抜いて第三位になると思われる。

個別の製品については、粗鋼、セメントなど素材部門で世界シェア第一位の製品が多く、エチレンの生産も日本を抜いて世界第一位になった。完成品においても、テレビ、D

V D等の家電製品では世界第一位の生産国となっている。「世界の工場」といわれるゆえんである。また、中国は世界最大の投資受入国であり、二〇〇二年の投資実行額は五〇〇億ドルを突破した。今や中国は「世界の市場」とも推奨されている。

このように大きく発展を続ける中国であるが、中国指導部の認識は少し違っているようである。中国指導部は、「自分たちは大きく発展しているが弱い」と見ている。中国は膨張する風船玉のようなイメージを彼らは持っている。他方、日本に対しては、彼らはゴルフボールのようなイメージを持っている。つまり、表向きは風船玉の容積は大きい、体積は小さい。ゴルフボールは、容積が小さいけれど

も、体積は大きい。ましてや打ったら二〇〇ヤード、三〇〇ヤードと飛ぶが、風船玉はいくら打っても飛ばない。あまり強く打つと破れてしまう。

この風船玉とゴルフボールのたとえから何が分かるのか。風船玉とみなされる中国に一体何が欠けているのか。結論からいうと、中国の指導部は「総合国力」がまだ弱いと見ている。「総合国力」というと、経済だけではなく軍事力、政治力・文化力・技術力などもすべて含まれるが、経済のグローバル化が進む今日の世界において、経済発展を第一におく中国にとっては経済上の国際競争力がまだ欠如していると見ている。

たとえば、今やWTO加盟を果たし、以前のメイド・イン・チャイナは「安くて悪かるう」であったが、今や安くていいものをつくって、日本市場にも大量に入ってきている。しかし、二〇〇三年の日中貿易は一三〇〇億ドルを超えたものの、そのうちの約六割以上が、いわゆる日本企業が自分でまかなう日中貿易というのが実態である。原材料、部品を日本から中国に持ち込み、中国で生産し、日本に持ってくるという加工貿易であり、あるいは、中国で原材料を自ら調達して製品にし、また日本に持ってくるという形態である。

さらに、製品はたしかにメイド・イン・チャイナであるが、もともとの技術や開発能力、設計能力、さらにデザイ

ン・色彩などのソフトな能力などは日本企業から提供されたものが多い。ユニクロの製品を見ても、今や原材料は中国で調達して日本に持ってきているが、その素材、デザイン、色彩などは基本的にユニクロが自ら設計している。そのような技術・開発能力については、中国はまだまだ弱いと言わざるを得ない。

そして、中国にはまだ世界的なブランド企業がない。ハイアールやTCLといった立派な企業が出てきているが、一般の日本国民の認知度というとまだまだ低い。トヨタ、ホンダ、ソニー、松下、サンヨー、ヤマハ、キャノン、ニコンなどといった企業名は中国ではもちろんのこと、欧米でも広く知られている。まさに世界のブランドである。中国はまだブランド力がなく、国際競争力はまだ弱いと中国指導部は見ている。GDPにおいてはたしかに世界第六位まで上がってきたが、一人当たりGDPは二〇〇三年にようやく一〇〇〇ドルを超えたばかりである。

(二) 国家主導から企業主導へ

国際競争力を強くするためには、産業、工業、企業、技術、人材、情報などの競争力を高めなければならぬ、と中国は認識している。そのなかでも一番基軸となつて必要とされるのは企業の競争力であると考えようになつた。

以前の中国では国際競争力を高める場合、国家が主導し

た。しかし、市場経済のなかにあつては、国家主導に限界があると思つた。産業を担うのは国家ではなく、企業であり、企業を主導にして改革を進めていこうと考えている。

中国では企業のことを「コソス公司」といい、コソス公司は以前から存在していた。しかし、かつての公司、少なくとも一九九〇年代半ばまでの中国企業は、日本人の持つ企業概念とは異なる企業体であつた。当時の中国企業は、モノ、サービスを生産すると同時に、従業員の社会福祉、養老年金などの社会保障までをまかなう組織であつた。学校、託児所、病院も含んでいた。つまり、モノを生産する組織というよりも、ゲマインシャフトに類似する生活共同体である。これが「単位」と呼ばれる社会基層の組織であつた。

国有企業改革というのは、経営陣、マネジメントを変えろというだけではなく、「単位」という中国社会の基盤を変えていくものでもあり、そのためには時間がかかる。欧米、日本と同じ概念の企業体をつくっていき、国家主導から企業主導に転換することで、国際競争力をつけていこうとしているのだ。

(1) WTO加盟の意義

それでは、どのようにして企業の国際競争力を増強していこうとしているのか。その第一段階がWTO（世界貿易機構）の加盟であつた。

いずれにしろWTO加盟は、中国にとって産業、企業の国際競争力を強化する第一歩である。要するに、中国の企業を国際競争の場にさらすということである。貿易の自由化のもとで関税率が縮小され、外国製品の国内流入が加速される。また、国内市場の規制緩和により外資系企業との競争が一層厳しくなる。

ところで、中国にはまだまだ、脆弱な産業がある。その代表が農業である。あるいは通信関係、映画産業、広告産業といったサービス分野も経験が浅く、まだ十分な国際競争力を持っているとはいいがたい。このように国際競争力の弱い産業を抱えながらも、なぜ中国はWTOに加盟したのか。それには二つの要因があると思われる。

一つは、朱鎔基総理時代に本格的に始まった三大改革（国有企业改革、金融体制改革、行政機構改革）、その改革に反対、あるいは消極的な抵抗勢力をWTOという外圧を利用して排除していくためであった。

次に、WTO加盟によるプラスの面も相当ある。例えば自転車は中国が誇る産業の一つであり、ヨーロッパへ行くと中国製の自転車がたくさん走っている。だが、時には中国製の自転車に対してアンチ・ダンピングが発動されるが、WTOに入っていないとルールに則って勝負ができない。

その意味でもWTO加盟は意義がある。さらに、WTO加盟によって中国も他の国と同じような社会になったという

ことで、外資が安心して中国に入ってきてやすいというプラス面もある。

WTO加盟によって、外資系企業にも影響は及んでくる。例えば、WTOの大きな柱に内国民待遇がある。わかりやすくいうと、中国に進出した外資系企業が中国企業と同じ扱いを受けるということである。これは外資にとっては非常にプラスであるが、他方で「改革・開放」の二十数年間で外資が享受してきた税制上の優遇措置などがなくなっていく可能性もある。内国民待遇というのは両刃の剣といえる。中国の企業所得税、日本でいう法人税は二、三年のうちには内外の企業が同じ二五%になる可能性がある。

さらに、弱小産業保護を目的として、中国は今後ますますアンチ・ダンピング、あるいはセーフガードを発動してくると思われる。中国がいま日本に発動してきている品目のほぼ八割以上は、いわゆる化学製品である。中国がまだ競争力を持っていない製品に対するアンチ・ダンピングは、いつそう活発化していくだろうと予測される。

中国国内において外資占有率の高い分野がある。例えば携帯電話の分野。今やノキア、モトローラ、エリクソンが優勢で、外資占有率が高い。シャンプー、リンスなどの分野も圧倒的に外資が強く、ジョンソン&ジョンソン、ウエラ、花王や資生堂も相当のシェアを占めている。そのような外資による独占を排除しようと、独占禁止法制定を検討

している。数年の間には必ず成立すると思われるので、日本企業も中国市場に対して相当慎重にならざるを得ない。

WTO加盟は内外企業とも影響を受けるが、いずれにしても中国はWTO加盟を、今までの国家主導的な立場から企業主導に変えていく一つの契機にしようとしており、産業、企業の競争力を増強する第一歩にしようとしていることは間違いない。

(2) 第一六回共産党大会のインパクト

企業の国際競争力の強化に向けた第二段階は、二〇〇二年一月に行われた中国共産党第一六回党大会である。この党大会において、江沢民の提唱した「三つの代表」という考えが承認された。そこにいう「党は広範な人民の根本利益を代表する」という考えに基づき、階級政党からいわゆる国民党への転換が図られた。改革・開放の二十数年間で中国社会は大きく階層分化が進んできた。いわゆる富裕層、中間層、あるいは貧困層ができ、地域的にも相当格差がある。したがって、共産党としても各界、各層の支援を求めない限り、執権党としての権力維持ができなくなつてきており、かつてのように労働者、農民、兵士のための階級政党というだけでは「広範な人民」の利益を代表できにくくなつてきた。

また、第一六回党大会において、市場経済の中心は企業活動の活性化にあるとの認識が固まった。そのためには中

国経済発展の中心的役割を果たしている民営企業（非公有制企業ともいう）の経営トップの入党を認めた。

中国社会には、日本についてはわからない社会通念がある。その一つが国有企業と民営企業の見方である。高校あるいは大学の卒業生の多くは、国有企業で働きたがった。なぜかという点、国有企業は福利が完備していたし、その上、まじめな人が行くところといった社会観念があった。それに反して、民営企業に行く人は、まじめでない人、変わった人、野心家と見られ、国有企業より低く見られていた。一般的に中国ではこのような官尊民卑に近い考え方があり、特に農村ではまだ残っている。

しかし、現実には浙江省、江蘇省はじめ、南の広東省において、九〇年代から民営企業が圧倒的な力をつけてきた。日本の企業人と同じような意味で、企業家精神を持った経営者も相当生まれてきている。そういった人々を党に取り込まないかぎり、市場経済の活性化にならない、国際競争力の真髄は企業であり、その中軸に民営企業をもつていかなければならないという意識が生まれてきた。民営企業に対する社会的軽視の風潮、感情を打破しようとしたのが、第一六回党大会のひとつの目標であった。

(3) 私産財産権の保証

民営企業の重視といつてもかけ声だけで実体的に保証しない限り、活性化はありえない。

そこで、二〇〇四年三月の第一〇期全国人民代表大会第二回会議では、憲法を改正し「私有財産権」が認められるようになった。今までは社会主義法体系のもとで「私有」という法概念が欠落していたがゆえに、自分の財産であっても、理屈上はある段階で国家が介入して没収することができた。「私有財産権」の容認後は、法律上、本来の意味での自分の財産となり、同時に自分の財産を子供に相続できるようにになった（中国の言葉では継承権という）。中国には相続税はないが、今後できると思われる。民営企業の人々は一生懸命働き、儲かったらそれを資産として残していけるようになった。このことは民営企業のみならず、企業全体の権限と継続性を強化する施策といえる。

私有財産権が認められないと、もうかった資産を海外に持ち出すケースが多い。それは腐敗とみなされたが、ある意味では「構造腐敗」である。

ここ数年の推移を見ると、中国は着実に国際競争力強化の方向に沿って、その機軸である企業の活性化を推し進めていることが分かる。ホップにあたる第一段階は、WTO加盟であり、第二段階のステップは第一六回党大会の「三つの代表」に基づく民営企業重視、ジャンプの第三段階は私有財産権の保証である。

このように見ていくと、現代の中国経済のシステムは、まさに資本主義社会と同類と疑いたくなる。いまの中国社

会を揶揄しているならば、「旗は共產主義、政策方針は社会主義、やっていることは資本主義、地べたは封建主義」といえる。

(4) 日中経済関係の新段階

市場経済の発展過程にあつて、中国では国营企業よりもむしろ民営企業が中心となつて、相互に競争、時には協調するようになってきた。民営企業の成長と自立によつて、中国で次第に「官」と「民」という概念が形成され、官民の分離がはじまっている。九〇年代半ばまでは、ほとんどの企業、それには民営企業までもが「官」の意識、公的な形式で動いていた。今初めて「民」という概念が生まれ、官と民、競争と協調というような、重層的な形態が惹起している。

このような形態の形成は、日中経済関係にも影響をあたえ、これまでと違った多様な関係が生まれてきている。「官」のレベルは政府間レベルといえる。それは主にマクロレベルの関係であり、政府間協力、ODA供与、FTA（自由貿易協定）等の地域経済統合という協調関係に対して、セーフガード、アンチ・ダンピング、経済摩擦といった競合関係も生まれてきている。他方、「民」のレベルは、まさに企業間レベルであり、ミクロレベルである。それには、企業間提携、M&Aといった協調関係を比して、日中双方の企業が中国市場のみならず、日本、あるいは世界の市場で競

争するといった競合関係が生まれてきている。

二〇〇三年から中国企業の国際化をめざし、「走出去」(对外進出)の政策が本格的に打ち出された。国内における商品過剰、エネルギー、木材等の資源枯渇、技術・プラントの獲得といった目的でもって、中国企業は今や対外進出を始めている。

二 中国市場のチャンスとリスク

(一) 中国市場におけるチャンス

中国市場にもチャンスとリスクが共存している。チャンスとリスクというのは紙一重で、チャンスだけであってリスクのない市場というのはない。リスクばかりでチャンスのない市場にはだれも行かない。それでは中国市場においてチャンスとはいったい何であるのか。三つのチャンスがあると考えられる。

まず、WTO加盟による投資環境の改善が挙げられる。WTOとの約束事項の実行は多くの外資が注目するところである。WTOの重要な基本原則は、GATT(貿易・関税の一般協定)以来と同様に「貿易の自由化」である。その筆頭に挙げられるのが、関税率の引き下げである。具体的には、乗用車の関税は、二〇〇六年の段階で二五%まで

下げられる。さらに半導体、IT関係の部品等々は関税ゼロにしていく。

WTOのあとひとつの大きな原則に前述した内国民待遇が挙げられる。流通分野においては、これまで中国側が五%のマジョリティーを取ることが求められてきた。段階的に外資のマジョリティー獲得が認められると期待されていた矢先、突如二〇〇四年一二月に外資一〇〇%の販売会社が認められるようになった。中国市場は確実にオープン化に向かって進んでおり、市場規模の拡大が予想される。そうなるると一層の外資参入が可能となってくる。市場規模の拡大こそ第一のチャンスである。

例えばイトーヨーカ堂は目下、北京に三店舗展開している。二〇〇五年三月と一〇月にはさらに四号店、五号店をオープンする。北京オリンピックまでに合計一〇店舗まで広がる予定で、北京市内の地図上に店舗予定地区をマークしてがんばっている。中国の国内市場の拡大は誰の目にも明らかである。

二つ目のチャンスは、本格的な経済体制の転換と日米欧との共通の価値が誕生してきていることである。こういった事態は、市場の信頼性の向上、確立にプラスといえる。一番具体的な例は、日米欧と同じ概念の企業体である民間企業である。競争力の育成、財産権の確立、そしてコーポレートガバナンスを取り入れて、展開していこうという姿

勢がみられる。
 また、市場経済の血液ともいわれる金融市場の整備、あるいは株式・債券市場の整頓も市場に対する信頼性を増していく方策である。

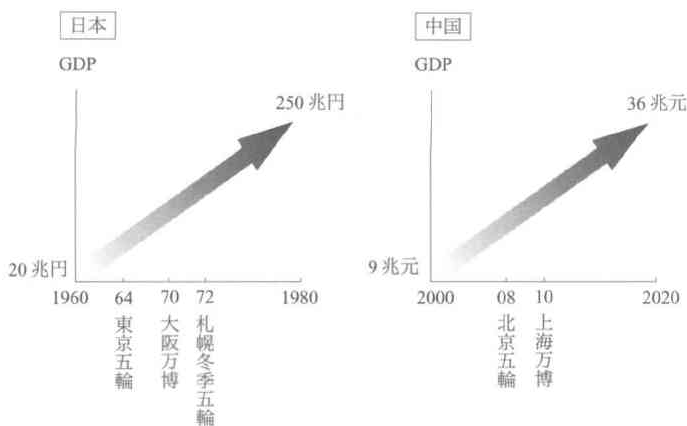


図2 日本の高度経済成長期と中国の経済成長

三つ目のチャンスは成長する市場への期待である。中国は、これからの経済発展については、二〇二〇年に二〇〇年のGDPの四倍増にするという計画を打ち出している。これを達成するには、最低でも毎年七％成長を遂げなければならぬといわれている。二〇〇三年はSARSなど問題もあつたにもかかわらず、九・一％の経済成長を達成した。二〇二〇年の四倍増達成は可能であると考えている。それを支える外在的要因の一つは、当然のことながら二〇〇八年の北京オリンピックと二〇一〇年の上海万博である。日本の高度経済成長期と同様に、中国では現在、高速鉄道、高速道路の整備が進められている。このようにオリンピック、万博は経済発展を促す一つの要因であることは間違いない。それはまさにチャンスである。

(二) 中国市場におけるリスク

それでは、中国におけるリスクとは何であろうか。私は中国市場におけるリスクを、中国の社会主義は「中国の特色のある社会主義」と呼ばれるのをもじつて「中国の特色のあるリスク」と呼んでいる。リスクを回避するためにまず重要なことは、実際に投資事業を行っている中国の現場でがんばっている人々の意見を聞くことである。書物や新聞、雑誌、最近ではネットから情報を収集するのも大事ではあるが、やはり現場に行くことがもっと大切である。私

はこうした姿勢を「現地、現場、現物、現人」の「四現主義」と主張している。「現人」とは現場にいる人ということである。現地、現場というのはまさにトヨタ自動車や松下電器など日本企業のモノづくりの原点の発想である。そして、何か欠陥商品があつたら現物をまず見に行けと教えられる。現場にいる「現人」の意見を聞き、リスクを見極めなければいけない。

現場の人々がいうには、対中投資というのは「不透明・唐突・曖昧」という意見がよく聞かれる。不透明とは、透明度が低いということであり、企業の財務状況等の情報開示がない、通達や法令がいつ発表されたかわからないといった問題である。

唐突というのは、ある日突然通達が来て、すぐ履行をしなければならない、といったことである。一九九〇年代半ば以来発生している増値税問題がその一例である。日本の消費税にあたる、流通税の一種である増値税の輸出時不還付問題では、本来なら輸出した段階で仕入れ増値税の一七％は還付されるところが還付されず、さらにひどいケースでは一年前にさかのぼって徴収されるという事例が中国全土で発生した。中国では法律の施行で周知期間というのがほとんどない。

曖昧というのは、中央政府の決定が末端まで行くと、まったく違うことになっているということである。中国で「上

に政策あれば下に対策あり」といわれる所以である。何を信頼したらいいのか、困惑することがしばしば起こる。

末端の職場でがんばって働いている日本人が日常的に中国で受ける感覚は、平等に扱われないことが多い。自分の会社は特定のある税金を取られているけれども、同じ開発区の他の会社は払ってないというようなことがしばしばある。また、五時に中国の行政機関は閉まるため、五分か一〇分前に行つたが「もう出来ない、明日来い」というような横柄な態度をとられるとよく聞く。行政には、今でもサービス精神は欠落している。このように現場の一番末端でがんばっている人々が共通して感じることは、「不合理・不公平・不誠実・不愉快」と集約できる。それは単に北京、上海だけではなく、全中国に共通していえることである。私はこれらを「四つの不」と呼び、中国語で四はスー、不はプーと発音するので、四不はスー・プー、つまり「中華スー・プー」と呼んだ。

このような全般的なリスク以外に各分野にわたつて多くのトラブル事例がある。トラブルの内容は、税務・税関、労働・人事、金融・外為、販売、知的財産、技術移転等の分野に分けられる。

例えば最近の税制上の問題では、移転価格税制の問題がだんだん注目を浴びてきている。また、モノを売つても代金が回収できない売掛金回収不能問題や、知的財産権の侵

害も深刻な問題である。知的財産権といつてもいろいろあるが、日本企業がいちばん困っているのは意匠権と商標権のトラブルである。アメリカの企業などは著作権の問題を指摘している。日本企業は商標権を不当に侵害されている事例が多く、今後一層日中両国間で話をしていこうという機運があがっている。

ところで、中国市場の特色は外国企業との競争が熾烈であると指摘できる。欧米、韓国企業の勢いが強いのが中国市場である。中国は国土が広く人口が多いからのんびりしていると考えている人がいるが、それは根本的に間違っている。中国市場は日本以上に競争が激しい社会になっている。

それでは日本企業は、中国市場で誰と競争しているのか。日本企業は、まず日本企業同士で競争をしている。家電メーカーが好例である。日本の家電メーカーはすべて中国に進出している。次に競争相手は欧米企業である。自動車産業はこの良い例といえる。韓国メーカーも次第に強くなってきた。さらに、中国では改革・開放の二十数年間に優良な中国企業が育ってきた。そのような意味で日本企業は中国市場で三つ巴の戦いを展開しているのである。

また、中国の社会には冒頭述べたように反日感情が残念ながら存在する。二〇〇三年にトヨタ自動車のランドクルーザーであるプラドの中国名を「霸道」とした。この「霸道」

に中国のシンボルである獅子がひれ伏す広告が使われ、多くの中国人から非難轟々という事態に陥った。これはトヨタ自動車の責任ではなくて、中国の広告代理店がそのような名前を付けたに過ぎないが、反日感情に触れたわけである。例を挙げればきりがなが、二〇〇〇年に発生したJALの中国人乗客に対する接客問題、東芝のノートパソコン、三菱パジェロの問題など、日本企業、製品のどこかに欠点があったらすぐに飛びついて批判するという傾向がある。反日感情は中国市場の大きなリスクであり、日本企業としては、それを予防する心構えが必要である。

(三) リスクの分類

一般的にリスクといつても自社で予見、予測できるリスクと、予測できないリスクがある。また、いったんリスクが発生したら企業の自助努力で解決できる問題もあれば、行政の力を借りないと解決できない問題もある。まず、予想できて自助努力で解決できる問題とは、だいたい自分の企業内で発生する問題などといえよう。より対処が難しい問題として、例えば合併事業の場合、中国側パートナーとのいさかい、摩擦などがある。このような問題は、多少困難を伴うが解決できない問題ではないといえるかもしれない。

一方、予見できても対処できない問題がある。例えば電

営上大事だろうと思われる。沿海が基軸で内陸は従である。

三 「市場としての中国」に対する経営戦略

(一) 現地化

中国は、現在「世界の工場」から「世界の市場」に向かっている。このことは別のいい方をすれば、「市場としての中国」が台頭しているといえる。一九八〇年代から九〇年代にかけて、日本企業の対中進出は基本的に輸出志向型（加工貿易）であったが、九〇年代半ばからは中国国内市場型に変化してきた。今問われているのは「市場としての中国」にどのように取り組むかである。

(1) 中国人幹部の育成と登用

それでは、具体的に対中経営戦略をどのように描けばよいのか。基本的な考え方は、現地化である。日本人が一人駐在すると最低でも二〇〇〇万円くらいかかる。その人件費を本社がまかなうとなると厳しい。これからは、日本人が中国大陸を走り回る時代ではない。

その場合、現地化とは何だろうかということを考えなくてはならない。中国人による経営だけが現地化ということではない。中国人の幹部を養成することは大事で、中国人を

どう使うかということも大切である。中国人というのは、給料がよかつたら他の企業に移っていくジョブホッピングが盛んであることも事実である。

しかし、中国人もお金だけで動いているわけではない。私がこれまで見てきた日系企業の中で、成功している企業のひとつに揚州で事業をしている福岡ニットという会社がある。わずか一〇〇人ぐらいの会社であるが、総経理である田中氏は、朝八時の始業時間よりも早く七時ごろには出社して、まず工場内掃除、便所掃除をしていた。その後、田中氏は揚州を離れて、隣の都市である泰州に工場を興した。その時、多くの中国人の幹部従業員たちが自ら進んで会社を辞めて田中氏のところについていったという話がある。

また、南通にいちばん最初に進出した日本企業は地下足袋の力王という会社である。力王の初代の総経理である加藤氏はまったく知らない南通という町で、一生懸命がんばって中国人に尊敬され、今や加藤氏は南通の名誉市民になっている。

そのような例を見ると、中国人はお金だけで動く面もあるが、それだけで動かない面もあるということが分かる。中国人は基本的に、組織を信用していない。日本人と違い、国家や会社を信用していないので人を見る。「この人は」と思ったら付いてくる。日本人が愛読する「三国志」

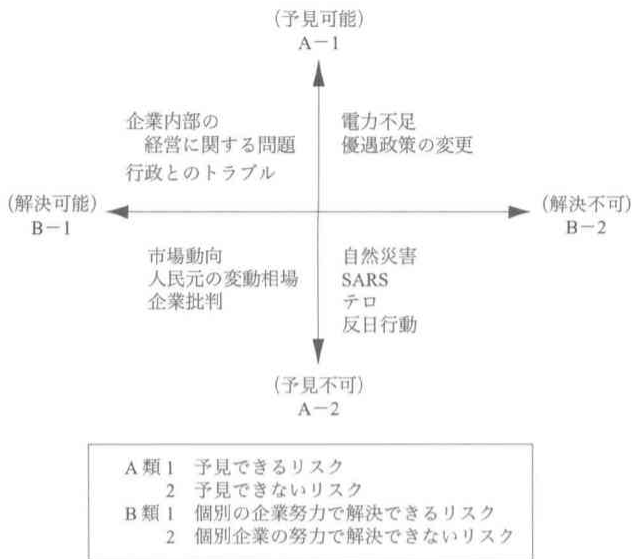


図3 中国的リスクの分類

力不足。上海、広東のみならず北京でも電力不足は深刻で、例えば資生堂、ロッテ、ワコールなどが入っている北京経済技術開発区は、夏場は金曜日にも休みにした。夏の間は電力不足のため、金、土、日と三日連続で休みにするしかなかった。

さらに、予測はできないけれども、発生したらなんとか対応できるだろうという問題がある。例えば人民元の変動相場制問題。仮に人民元が切り上げされた場合、個別企業で何とかやり繰りしてやっていくことができる分野もある。最後に、予見ができないばかりか、どうしても自分の企業でも解決できないという問題がある。これは二〇〇三年春に発生したSARSなどが当てはまる。他にも、テロや自然災害といった問題があげられる。

余談になるが、SARS問題から得られた教訓としては、リスク分散の必要性がある。同じ工場を大連と北京に分散する、広州と上海に分散するというのではなく、中国と東南アジアに分散させる、といった発想の転換が必要と思われる。中国で5S運動（整理・整頓・清潔・清掃プラス五番目のSは会社によって異なるが、躰が多い）を実施している日系企業は多いが、今後は公衆衛生という概念を入れて、実行していく必要があると思われる。

また、沿海と内陸の格差が大きいため、中国政府はどうしても内陸に外資を誘致したいということで西部大開発という政策を講じている。確かに外資が内陸に進出すると、新たな優遇措置も享受される。しかし、SARSの教訓から、中国国内においては基本的に沿海地区に集中しておくべきだと思う。交通上の便、医療設備の問題、情報収集などを考えても、とりあえず沿海に集中させておくことが経

や「水滸伝」の本質は任侠である。この人のためならんばろうといった気質をもっている。つまり、現地に派遣される日本人の力量、あるいは努力、見識、創意工夫等々などに中国人は左右される。本社から派遣されてきて三年経つたら帰るつもりで仕事をしているようでは信頼されない。中国人がついてくるような人物を日本からどう派遣するかという問題が問われてきている。

中国において人材育成、登用で成功を収めている事例のひとつは、小松製作所である。この十数年間で着々と中国人幹部を養成している。八〇年代に平社員で採用した中国人幹部が五年後には北京事務所の所長になり、数年後には小松製作所が投資する中国現地の二つの大きな工場のひとつで日本側代表の副総経理をつとめ、二〇〇三年にはホルディングカンパニーである小松（中国）投資有限公司の社長になった。

(2) 技術移転の促進

技術移転も軽視できない。中国市場は競争が激しいので、最新技術を持ち込まなければ負けてしまう。最新技術を持ち込むと中国側に盗まれてしまうという危惧があり、確かにその可能性はある。それを予防するために知的財産権等々の保護もしなくてはならない。あるいは、中国人の中には、その技術を盗んで自分で事業を起こそうとする傾向もあるから、内部の管理も相当しつかりしなければいけない。し

かし、激しい競争に打ち勝つために、どうしても最新技術を持ち込まない限り負けてしまう。

いま中国においてエレベーターのシェア第一位は上海三菱エレベーターである。この五年以上ずっと一八%ぐらいのシェアで首位に立っている。かつて中国においては、外資系の企業ではオーティス、シンドラが強かった。いま圧倒的に一位は上海三菱エレベーターで、二番目は日立（廣州日立）。上海三菱エレベーターの成功要因は幾つかあるが、そのうちの一つの重要な条件に最新技術を持ち込んだことがあげられる。

(3) 資金調達の多元化

中国に進出すると、中国の銀行から人民元を借りる必要がある。単にお金を借りるだけではなく、逆に何か得ることを考えなくてはならない。それはギブアンドテイクで情報を取ることである。一般的な経済情報だけでなく、進出地の市長の人脈や予算配分がどうなっているか、同業他社は全国的にどんな展開をしているかといった実地に從った情報などを知る必要がある。そのような情報ソースの一つとして銀行を使うということを考えるべきである。日本の銀行ではなかなか中国のことは分からない面もあり、中国や華僑の銀行もとつときあうことが大切である。いつも日本人は日本の銀行ばかり頼っているが、なぜ香港、シンガポールの華僑系の銀行を活用しないのか。お金を借りる

だけではなく、資金調達元の多元化、イコール情報ソースの多元化という発想が必要だ。

(4) 販売方式

「市場としての中国」が台頭している中、販売で成功している企業の一例として資生堂が挙げられる。北京経済技術開発区に大きな工場を持ち、AUPRE（オプレ）という商品名で生産している。資生堂ブランドで販売すると輸入品で高くなり、現地生産としてオプレという商品名で売っている。中国製の安い化粧品、クリームなどは四〇元くらいだが、オプレの商品はだいたい最低でも一八〇元くらいする。北京の平均月収が三〇〇〇元ぐらいなので、価格が一〇〇元から二〇〇元になると少し高いという印象がある。それでもオプレの販売は好調である。資生堂は今から七八年ほど前までは一％戦略と称して、全中国の消費者の一％、いわゆるリッチ層を相手にするという戦略をとってきた。今は販売が好調になってきたので、二％をターゲットにしている。消費者は、民営企業ビジネスマンの妻や、外資系で働くOLなど。中国人全体に販売するのではなく、特定の階層をターゲットにするという戦略である。私はこれを「階層限定型販売戦略」と呼んでいる。衛生陶器のOTOも同様の戦略で事業を展開している。

サントリーの販売戦略も参考になる。サントリーはビールならびにウーロン茶を販売しており、上海市内ではウー

ロン茶が爆発的に売れている。中国ではウーロン茶に砂糖が入っているが、これは上海でのみ販売している。また、サントリービールは上海地区だけで四四％のシェアで、一位になっている。

また、家電メーカーのシャープは浦東新区でクーラー、冷蔵庫といった白物家電を製造している。販売の地域は、最終的には華東地区（上海市、江蘇省、浙江省）の一市二省を中心に販売している。華東地区の人口は一億五〇〇〇万人。中国全土の広範な地域に売り込む必要はなく、まさに上海を中心とする収入の高い地域を中心に売っていくという戦略である。これらの地域では農民もリッチである。サントリーやシャープのような売り方を、「地域限定型販売戦略」と名付けている。

(5) 緻密な市場調査

中国でものを売る場合、メイド・イン・ジャパンというのは信頼性があり、ブランドである。しかし実際には、メイド・イン・ジャパンは中国市場では負けている。メイド・イン・ジャパンのイメージはいいのだが、プラスチックががない。それは消費者ニーズに对应していないということである。例えば青島にあるハイアールは、冷蔵庫、洗濯機などをつくっているが、洗濯機などを田舎に売るときは、「イモも洗えます」というのを売りにしている。あるいは、買ってから三か月以内にも故障したら全部新品に取り換えま

す、と宣伝している。日本では保証期間は一年間である。三か月でつぶれるような製品はそもそも問題があるが、そのような農民や一般庶民といった消費者ニーズに応えるため日々研究をしている。

今中国では消費者が成長し、消費者ニーズが多様になってきた。地域、年齢で異なる消費者ニーズを分析していくことが求められており、それ自体がまさに現地化ということである。

(二) 現地法人の権限強化

現地化とともに大事なことは、現地法人の権限強化である。一九八〇年代から始まった日本企業の対中進出では、委託加工、加工貿易が中心であった。原材料、部品を持ち込んで、中国の安い労働力を使って、日本や東南アジアに商品を輸出するという委託加工である。そのような事業形態では本社がすべてを管轄している。中国は今まさに国内市場が拡大し、現地での即断即決が求められているにもかかわらず、以前からの名残で、まだ本社が現地法人を管轄している企業が多い。

現場で苦労している日本企業の現地法人の社長、いわゆる総経理にインタビューをすると、彼らが異口同音に口にする問題とは、本社との関係である。最近はかなり改善されているようであるが、現地、現場を本社がわかっている

いという不満は多い。私はこの状態を「敵は本能寺にあり」と言い、「敵」は目の前にいる中国ではなく、後ろにいる日本の本社であると揶揄している。これは大企業のみならず、中小企業にも当てはまる。事情を全然わかっていないのに命令だけはする、というのが一番困る。もちろん近年、大手商社等は常務取締役を全て北京に置いておいて、メーカーの場合も執行役員を置くという形にだんだん切り換えている。中国がWTOに加盟する以前はそのような意識は薄かったといえる。

現地法人の権限強化という問題には、派遣される日本人幹部の資質問題が相当絡んでくる。例えば日本企業の職員が欧米、シンガポール等に駐在するのであれば、後任者は簡単に報告を受ければ、だいたい事情が把握でき、一般化、普遍化が可能である。しかし、中国市場というのは特殊であるので、中国の駐在というのは、後任に話をしてもなかなかわかってもらえない難しさがある。自分自身で体験しないとわからないことが数多くあるからである。そこで、中国経験の社内蓄積をはかるため、基本的には三〇代、四〇代の若い人を現地法人の総経理等の幹部に据える方がよい。そうなると日本の会社の人事構成、人事制度と合致しないという問題が発生する。結局中国進出に際しては、われわれ日本企業の企業体質、企業制度が、逆に問われていることを認識することが大事である。

(三) 対中経営戦略の基本的観点

対中経営戦略を考える場合、時間的スパンと自分のよって立つ立脚点の二つの観点が必要である。まず時間的スパンでは、短期と長期のスパンがある。このような言葉がある。「戦術的には重視し、短期的には楽観視する」と。これは抗日戦争中に毛沢東が書いた書物『持久戦論』で述べた言葉である。これを現在の対中経営に適用することも有意義である。つまり、戦術的には（短期的には）、中国市場はいま勃興しているから、現地化も含めて今以上にものごとと真剣に研究することが重要である。長期的に見た場合、即ち戦略的には中国という社会は相対的に矛盾を持つており、政治的な問題、政治と経済の問題、経済そのものの矛盾等、あらゆるところに深刻な構造的矛盾を抱えおり、そういうことを一方で認識しながら経営を考えていかなければいけない。

次に自分の立場、立脚点では、高いレベルと低いレベルがある。高いレベルにおいては、アジアにおける中国の重要性を理解し、日中韓、ASEAN10の「東アジア共同体」に向けた一步を踏み出す時期に来ていることを認識すべきである。このような高いレベルでの理想やロマンをもちながら、実際的には目の前の商売において競争に勝ち、儲けることが一番である。そうした低いレベルでは商売優先の

意欲・意気込みが肝要である。「金儲け第一、友好第二」である。

商売が儲ければ、その地域の税収が増える、雇用が増える。そして、儲かったうちのわずか日本円で二〇〇万円から三〇〇万円で中国の貧しい地域に小学校を建てることができる。これを希望工程小学校といい、中国はいま推進している。マブチモーター、富士通労働組合、松下電器などの日本企業も協力している。それでこそ日中友好だと思おう。そして、そのようなことをする日本企業で働く中国人従業員にとってもやりがいがあることである。

最後に、中国市場で勝つためには、市場を変えるわけであるから、そのためにはまず自分自身を変えなければいけない。主体である自分の会社の体質、システム、制度などを変えずして客体である中国市場を取れる（中国市場で勝つ）ということとはあり得ないと認識すべきである。