

[書評]

藤原弘著

『中国で生き残るために－実戦経営から学ぶ中国ビジネス最前線』

2008年10発行、(株)リプロ、2,520円（本体2,400円）

鷺尾 紀吉

- 〈目次〉
1. 「実戦経営から学ぶ」生きた教科書
 2. 本書の構成と内容
 3. 本書の特徴と展望

1. 「実戦経営から学ぶ」生きた教科書

本書は、いわゆる学術書ではない。しかし、豊富な企業事例の検証を通じて日本企業、特に日本中小企業の中国進出成功のためヒントが凝縮され、実戦経営から学ぶ教訓がぎっしりと詰った、生きた教科書という性格を伴った手引書である。

最近における日本の中国貿易、投資の状況をみると、中国貿易は一貫して増加傾向にあり、2007年には世界貿易に占めるシェアは17.7%となり、ついに米国を抜き、中国が初めて日本の最大貿易相手国となった。また、中国投資においてもここ3年間61億ドル—65億ドル（国際収支ベース）をキープし、ほぼ安定した推移を示している。

このような日本の中国貿易、投資が進展する中で、一方では中国が世界の工場から世界の市場と変化し、他方ではこの変化を大きなビジネスチャンスととらえる企業行動の表れの一環として、中国進出に活路を見出す日本中小企業の中国進出が多くみられる。日本中小企業の中国進出は、労働力の確保、コスト面の有利さ、距離的な近さと物流インフラの整備、親企業・関連企業の中国進出に伴う追随、市場としての魅力、さらには経済体制の安定化等の要因によるものが多く、成功している例も数多くみられるが、著者によれば、「一言でいえば、中国進出はそれほど甘くはないというのが実感」であるといい、インタビューした多くの中小企業は、「顧客の求める品質レベル管理と価格引き下げ圧力の狭間で悩んでいるのが実態」と述べる。

著者は、中国進出成功の鍵は、顧客を日系企業との取引だけにとらわれず、中国地場企業、さらには中国進出欧米企業、韓国企業、台湾企業、香港企業等に拡大することであるという。これら日系企業以外の企業経営者とのインタビューで得た結論は、中国に進出している日本中小企業は、「自らの商取引の範囲である日本から抜け出し、中小企業がもつ機動性の高さを活かし、思い切って実戦し、中国でグローバルにビジネスを展開するべきである」と述べる。

本書には、中国に進出している日系企業だけでなく、台湾企業、韓国企業、その他の国の企業、さらには中国現地企業、あわせて約100社以上の事例が集録されている。これは、著者が2004年1月から2006年までに日中経

済協会に勤務した間に中国での企業実態調査結果、および2007年7月から2008年9月までジェットロ大連事務所（事務所長）に勤務していた間にインタビューした日系企業を中心とした企業事例である。

著者はいう。「この4年間の記録を当時の情勢をできるだけ臨場感あふれる形で再現するために、関係者の地位、賃金水準、コメント等はそのままだにしている。中堅・中小企業の中国進出問題は過去の問題の中にこそ、現代の問題のエッセンスが集約されていると判断しているからである」と。

本書は、冒頭述べたように学術書ではない。しかし著者が現場に赴き、実際につくっている、あるいは扱っている現物を見て、観察し、その上で経営状況、運営状況等をインタビューし、そこでの問題点、課題等について意見交換し、その実態を反映した実戦経営から学ぶ現実の書である。そこには、著者が足で稼ぎ、そこで得られた多くの教訓が随所にみられ、著者の現場、現物、現実を踏まえた「中国で生き残るため」の熱き思いが伝わってくる好著であるといえる。

2. 本書の構成と内容

本書は、第1篇 日本企業の対中進出の流れと特徴、第2編 進出地別日系企業の経営実態を検証する、第3篇 国・地域別進出企業の経営実態を検証する、という3つの編と資料により構成されており、3つの編には14の章が収められている。以下各編の概要を述べることにする。

第1編は、日本企業の中国進出の流れと特徴を述べている。まず中国ビジネスで利益をあげるのは難しくなっている現状を指摘し、その原因を中国進出で大きな割合を占める中小企業に絞って解説している。

現在、中小企業が抱えている問題は、過去に日系企業が直面した問題が形を変えて様々な分野で噴出している。その例として、中国国内販売にかかわる経営の現地化への対応問題があるという。また、中小企業の中国進出には、ビジネスリスクの少ない委託加工、中国人熟練工の育成、ハードからソフトに転換など工夫を凝らした経営方法が求められると述べる。

第2編は、中国国内の進出地域別に日系企業の経営実態を検証している。日系企業が中国でどのような経営を

行っているのか、最も関心のあるところである。そこで、本稿では多くのスペースを割いて、第1章 華南進出企業、第2章 内陸部進出企業、第3章 東北地区進出企業について、各地域で特徴のある経営を行っている日系企業をいくつか選んで、当該企業の経営実態の事例を紹介することによって、本編の概要説明に当てることとしたい。

第1章 華南企業の場合

この章では、特徴のある経営を行っている日系企業2社を紹介する。

1. S社

同社は、2003年6月、自動車用シートの生産を目的に独資で深圳に進出。現地生産・現地販売である。

・中国部品メーカーに対する品質管理の徹底

生産コスト削減のためには中国部品メーカーへの下請が必要となるので、中国企業の工場のチェック、製品のチェックを徹底的に行ったが、日本の基準でみるといい加減であるという。中国部品メーカーからは不良品を見込んだ部材の提供を要求されるが、日本の場合と同様に、同社は100個の部品を注文した時は、100個分の部材しか供給せず、100個の完全な部品しか受け取らず、不良品の発生による部材の損失分は中国企業の負担とし、当然のことながら、注文した製品は自社で全量検査する。

・中国人留学生の対応

同社は中国人留学生をスタッフとして本社で採用し、その中国人スタッフがここに出張に来たことがあるが、ここには2度と来たくないとのこと。彼らは日本企業の本社で働きたがる傾向があり、仮に彼らを派遣しても現地の中国人との関係がうまくいかない。日本から派遣した中国人が現地の中国人よりも高額な給与を取っていると、必ず問題になるという。日本の本社で本社のやり方に慣れた中国人スタッフが現地子会社に派遣され、能力的にずば抜けていない限り、現地のスタッフの間で給与条件、権限等で争いが起きやすく、経営もうまくいかないとのことである。

・中国人従業員の就業状況

現在、仕事量の関係で残業はないが、土地柄残業させることには全く問題ない。むしろ残業がなければ転職する可能性さえもある。中国人従業員の就業意欲に関しては、日本人従業員からは中国人従業員は訓練には根気が必要、何回注意しても聞かないし、仕事に対する責任感

が乏しく、給与だけは高く要求する、日本人の場合は残業しても効率が落ちることはないが、ここではかなり効率が落ちる、という声が聞こえ、かなり手厳しい。

2. YA社

同社は東莞に独資で進出。日本、台湾から部品を輸入し、東莞工場で加工・検査された部品を全量香港へ輸出、香港から中国各地の顧客企業に納品している。

・中国国内での販売問題

同社は独資で進出しており、中国国内販売が可能であるにもかかわらず、東莞工場からは販売していない。その理由は、代金回収の問題である。とりわけ中国国有企業の代金支払能力に問題がある。代金回収は経験のある香港事務所の香港人スタッフに任せている。それに東莞工場から直接に国内販売すると、設備に課税されることも国内販売を行わない理由である。もちろん輸入部品にも関税が課せられるが、それでも香港から中国市場向けに販売したほうがいいと判断したとのことである。来料加工であれば輸入部品には関税がかからないことは知っているが、工場社屋は借り物であり、自社で管理できない点もネックとなっている。

・頻発する罰金は不正経理の証拠

人材市場から産業用油圧機器等の部品の検査の経験を有する従業員を採用できるので、問題はない。ワーカーの食事代は8元。食堂は従業員の出身地が異なり、味もそれぞれ好み異なるため廃止している。管理職以外では通関士に4000-5000元の高給を支給している。通関士は変なことをしないような、身元しっかり者を選ぶべきである。通関手数料のごまかしや罰金という名目で通関に関する経費を着服するケースが多発している。頻繁に罰金がでている場合は、ごまかされている可能性が高い。そのため、会計業務は中国人がやっているが、キャッシュは日本人が管理している。

第2章 内陸部進出企業の場合

この章では、特徴のある経営を行っている日系企業2社を紹介する。

1. JS社

同社は熊本に本社を置き、ホンダに追随して重慶市に合弁会社を設立して進出（日本側出資55%）。

・輸送時間と物流コストに悩む

同社が生産しているディスクやコンバータの材料を日本に注文しても、最短で3ヵ月半はかかる。さらにディ

スクは生産量の5%を日本に輸出しているが、日本に届くまで20日かかるなど、内陸部では輸送時間がかかりすぎるという。

また以前、部材を日本から緊急輸入した際、航空輸送費が1000万円かかったこともある。同社で生産しているシートの生産コストの14-15%（約20万円）が物流コストになるとのことであるから、内陸部への進出はこの物流コストが沿岸部では考えられないほど高くなるという。輸送は中国国内の運送会社を使えばコスト的には安い、安全性、納期等の問題もあり、日系物流企業を利用せざるを得ない。しかし、日系物流企業は中国現地運送会社の3倍以上のコストがかかるとのことである。

・人材および就業状況

内陸部は労働力が豊富であると思われるかもしれないが、最近では現地企業による人材の引き抜き合戦が激化している。重慶の企業の中には1万元、2万元出すというところもあり、今後も人材の引き抜き合戦は激化する方向にある。人材の引止め策は給与を上げるしかなく、管理職の給与水準は年々高くなり、大卒の人件費に関していえば沿岸部とあまり差がないのが実態である。

就業規則に関しては、同社の就業規則と合弁先の国有企業の就業規則をあわせて活用としている。現在のところ従業員の転職率は15%程度である。従業員の約7割が徒歩で通勤可能なところに住んでいるので、宿舍の必要はない。従業員の給与等は実績評価により決定する。従業員に対しては表彰制度はあるが、罰則はない。しかし、不良品発生率の高い従業員に対しては罰金を科している。労務管理で基本的な戸惑いは、「すみません」といわないことであるという。また最近通訳不足であるという。通訳の使い方に関しても、できるだけ短い言葉を話し、同じ事であってもいろいろな言い方で確認する必要がある。一回言えばそれで通じたと思わないほうが良いとのことである。

・資材のほぼ100%を現地調達

同社は現地工場でシートを生産し、現地で納品している。このシートのほぼ100%を現地調達している。この背景にはローカル企業の中にも、ホンダ、ヤマハの厳しい規格に遵守したシートを生産できる企業が出てきていることを意味する。シートの販売もローカルのオートバイメーカーが7割を占める。価格の面では現地メーカーにはとてもかなわないが、同社では品質レベルを維持向

上させ、中国現地企業との差を確認するために、従業員の訓練と日本製の機械の導入を行っているとのことである。

2. M社

同社は、90年代半ばに中国国有企業とともに重慶で合弁会社を設立。2004年3月独資企業に転換。内燃機関用のピストン等の製造を行い、現地市場を目指しての進出。

・現地化への対応

重慶では現地の市場を狙って生産・販売を行わないとコスト面で合わない。沿海部からの部材等のコストを考えると、部材の100%現地調達、および中国企業、進出外国企業を含む現地顧客に的を絞ることが成功の秘訣であるという。同社の生産しているピストンは付加価値が低いので、国産化（現地生産）しないと利益が上がらないことから、品質を重視する中国部品メーカーを中国全土くまなく探し、その結果98%の部材の現地調達率を達成している。人材の現地化も進め、常駐日本人スタッフは2人のみで、他は14-15人の日本人スタッフが出張ベースで来ている。これら出張者の滞在費等を含む関連経費はすべて現地法人M社で負担している。営業実績のよい日系企業でも日本人スタッフの給与等の必要経費は日本本社企業で負担することが多い中で、M社のような現地対応はあまりみられないだろう。

・労務管理の徹底化

同社では労務管理の徹底化を図るために、全従業員（1230人）のうち半分は労働契約期間を1年とする臨時工として、残りを1年以上の長期労働契約で対応している。使用期間も数ヶ月設けており、実績のある従業員は10年の労働契約を結ぶなどのきめの細かい対応をしているのが効を奏して、現在では転職は少なく、従業員の90%が再契約している。

中国人従業員に就業規則を守らせるためには、戒め、躱が必要とのことである。就業規則を守らせる基本は同じことを何度も繰り返し言うことである。それから罰金制度である。罰金の最高額は100元である。防護メガネをしていないとか、帽子を着用していないなど小さな就業規則違反に対しても、細かく罰金を科している。しかし、あまり日本式やり方を主張すぎると失敗することもあるので、重慶の実態をみながら日本式経営を定着させることが必要であるとのことである。そのためには、現地の人の生活実態をよく知らなければならない。総経理

は朝夕の通勤には多くの日本人駐在員とは異なり、公共バスで通勤している。彼らの乗るバスに同乗することで彼らの実態がわかるそうだ。そうすることで、就業規則を守らせるヒントも湧いてくるのだという。

第3章 東北地方進出企業の場合

この章では、特徴のある経営を行っている日系企業2社を紹介する。

1. O社

同社は、1995年7月に沈阳市に設立された独資企業で、現地ではエレベータ等の生産・販売を行っている。

・厳格な品質管理による現地部品の調達

現在、同社のエレベータ部品の現地調達率は97%に達し、一部特殊基盤だけを日本から輸入している。中国部品メーカーは継続性がなく、いったん同社の品質基準に合格した地場メーカーに対しても生産ラインのチェックを行い、厳しく部品の品質をチェックしている。新規参入部品メーカーに対しては、当然スペックを与え、一定の品質以上のものを作れるかどうか、生産ライン等を含めて総合的にチェックしている。

沈阳工場においては中国部品メーカーから部品を調達している。現地の主要部品メーカーは5-6社に限定しており、中国部品メーカーから調達の難しい部品や品質の高さを要求される部品については、一部沈阳工場内で内製している。この工場には従業員900人いるが、そのうち100人は品質管理部門に配属されていることから、同社がいかに品質管理に神経を使っているかがわかる。

・品質向上のための労務管理

同社は、個人の生産性に基づく給与体系を採用しており、その個人の生産性を工場の壁に表示し、全従業員に徹底している。工場の壁には、「個人評価管理表」という表を掲示して、①不良品の発生率、②勤務態度、③担当製品の完成率の3つを基準にした、全従業員の勤務成績と作業成績順位が誰にでもわかるようにしている。

・クリーンな販売・調達体制

販売代理店の選定に当たっては、地域性を重視し、販売量と代金回収状況をみながら、4段階のランク付けを行い、その実績を考慮して、次年度の契約更改の参考に行っているとのことである。またエレベータ部品の調達等中国企業との関係で「アンダーザテーブル」といった不祥事が発生することを前提に、調達部門の営業職、スタッフは2年以上同じポジションにつけないよう配慮して

いる。部材調達でアンダーザテーブルが発覚した場合は即刻首という厳しい対応をとっている。このため、担当部門の従業員からの密告情報をはじめ参考情報を収集しながら、場合によっては懲罰委員会を開き、公明正大に処罰していく強い決意を全従業員に明示している。

2. K社

同社は、2005年9月吉林省琿春市に進出した衣料品メーカーで、琿春工場では高級婦人服のOEM生産を行っている。現在全量を日本に輸出している。

・難しい朝鮮族従業員の確保

同社の従業員は約950人であるが、そのうち95%が女性従業員である。琿春市人口26万人のうち朝鮮族が40%以上を占め、日本語のできる人が多いが、彼らは地元職を求めず韓国に行くそうである。韓国に行けばアルバイトをしても月に1万元程度を稼ぐことができるからである。そのようなことから朝鮮族の従業員はなかなか採用できないとのことである。

・市場の多角化を目指す

同社が琿春市に進出したのは、もともと中国市場だけを狙うのが目的ではない。中国で生産するが、製品は中国だけでなく、極東ロシア、欧州側のロシア、そして欧米と広範囲に販売するためであるという。琿春のような中・ロ・北朝鮮の国境地帯に立地するメリットとしては、例えば自動車部品であれば、中国東北地区の日系自動車メーカーに部品を供給するだけでなく、シベリア鉄道を利用してロシアに進出している日系自動車メーカーに供給することも可能である。

同社は、黒龍江を跨いで高級衣料品の生産分業体制を考えており、そのため同江市にも工場をつくり、そこで中国の優秀な労働力を利用して8-9割ほど縫製し、半製品の状態でユダヤ自治州に送り、プロビジャンの工場で完成品にする。そうすると、関税が安くすむだけでなく、ユダヤ人のコネクションを活用して極東ロシアだけでなく、欧州市場でも大量に販売できると目論んでいる。

第3編は、台湾企業、韓国企業、その他外国企業の中国進出、現地運営状況等を検証し、そこで特徴的にみられる経営のやり方を紹介している。併せて本編第4章で中国企業の現地におけるビジネス戦略を検証し、中国企業の生産・技術、部品調達、業績評価、人材、給与等の各面における経営実態を明らかにしている。

3. 本書の特徴と展望

以上、本書の概要を第2編の華南、内陸部、東北地区に進出している日系企業のうち、経営上さまざまな工夫を行っている事例企業の紹介を中心に説明した。本書を通読して感じた特徴としては、以下の点をあげることができる。

第1に、事例が極めて豊富であり、かつそれが地域別にまとめられていることである。事例の紹介内容に濃淡はあるにしても、それぞれの事例は中国進出に当って多くのヒント、教訓を与えてくれる。事例企業からみると、日系企業の経営上の特徴は、現地部品に対する品質保証の徹底、従業員就業意欲の向上、労務管理における実績評価制度、厳罰主義の導入、さらには代金回収への対処など、やはりヒト、モノ、カネに関する分野でさまざまな工夫が行われていることが紹介されている。しかし、それぞれの経営上の工夫は各社各様で、それぞれの企業の実態に合った方法、やり方を導入、実践していることがわかる。事例はあくまでも当該企業の事例であって、必ずしも普遍性をもつものではないが、臨場感あふれる具体的記述は、全体を俯瞰できる抽象的モデルよりも、時として大いに説得力があり、そこに有益なヒントや教訓が隠されていることが多い。

第2に、事例企業には、日系企業以外に、韓国企業、台湾企業、香港企業、その他の国の外資系企業、さらには中国現地企業が多く含まれていることである。これら事例企業数は42社にのぼる。中国は経済体制の安定化に伴って、特に最近、世界の市場という状況が顕著にあらわれるようになってから、海外展開を志向する世界中の企業が中国進出を行っており、また行おうとしている。日系企業にとっては、これら企業の中国進出、現地経営は競争相手として競合することもあるが、他方では有力なパートナーともなりうる。特に、韓国、台湾、香港等の各企業とは、アジアにおける国際分業を展開する上で、協力関係を構築できるポジションにある。しかし、日系企業以外のこれら企業については、言葉の問題、コンタクトのとりにくさ、インタビューの難しさ等の理由から、その経営実態が十分に紹介されていない状況である。この点、本書における日系企業以外の中国進出外資系企業の事例紹介は中国進出を計画し、中国国内で新たな取引関係を幅広く構築したいと目論んでいる日系企業にとっ

ては、極めて有益な情報となるであろう。

第3に、本書で取り上げられている事例企業は、規模、業種、立地場所、進出形態、経営方式等の点で多様であり、かつインタビューが幅広く行われているため、事例企業の経営実態が多彩に紹介されていることである。現状、中国にはさまざまな規模、業種の企業が進出し、進出形態も一様でなく、委託加工（投資ではない）という形での中国展開も行われている。これら業種、規模、進出形態等という要素は現地における企業経営に大きな影響を与え、従ってそこではさまざまな経営が実践されているが、インタビューを通じてその多彩な経営実態が臨場感をもって具体的に記述されている。

このように優れた特徴をもつ本書であるが、その特徴の故に課題がないわけではない。本書の課題を今後の展望という形で述べると、事例が豊富である点は大いに評価できるのであるが、その事例があまりにも「記録」文的な記述となっていることである。インタビュー結果に基づき、その経営実態を正確に表現しようとするあまり、このような書き振りになってしまうことはやむを得ないことであるが、例えばインタビュー後の著者の意見などを最後にまとめてコメントするようにすると、もっと内容が充実したものとなっただろう。

次に、これから中国進出、現地経営を目指す中小企業に対して、多くのヒントや教訓が本書各部分にちりばめられているが、これを今後中国進出を目指す中小企業に対する展望として、1つの章にまとめてくれると、読者にとってはより一層読みやすいものになったと思う。

書評という性格上、本書を紹介する中で、あえて本書の課題や展望ともいべき点をあげたが、もちろんそれによって本書の価値が損なわれたり、減じたりするものではない。また評者は著者の意図を誤って解釈、あるいは評価している点もあるかも知れない。

今後とも日中経済関係はますます緊密化し、それに伴って日系企業の中国進出は進行していくものと思われる。本書は、豊富な事例を基に実戦経営から学ぶ、生きた教科書であり、評者は本書から多くのことを学ぶことができた。本書が、日系企業の中国進出、現地経営に関心をもっている実務家、経営者のみならず、中国進出にかかわる諸問題を調査、観察、あるいは分析している研究者、関係機関等の方々に広く読まれることを望む次第である。