

平成17年10月7日(金)、名鉄トヤマホテルにて、第3回中国ビジネスセミナーを開催いたしました。その概要は以下のとおりです。

## 第3回 中国ビジネスセミナー

# 「対中ビジネスの現状と課題」

講師：日中経済貿易センター理事長 青木俊一郎氏



### 1. 松下電器の海外事業（私のインドネシアでの経験）

私は40年の松下電器在職中、台湾で2年、インドネシアで9年、中国で約20年、いわゆるグレーターチャイナ（華人文化圏）の中で一兵卒として第一線で頑張ってきた。現在は、日中経済貿易センターの理事長として、メーカーや商社のかた、特に中小企業の方々からの、対中ビジネスのご相談に乗っている。

まず、私は1968年から70年まで、台湾松下株式会社で仕事をした。この頃の台湾は、まさに今の広東省東莞に台湾系の企業が密集しているのと同じで、ベルトコンベアの両側に優秀な従業員がずらっと並んで、3シフトで頑張って作った安い商品を世界に輸出するという状況だった。台湾松下は当時すでに台湾のベスト10に入るエクセレントカンパニーになっていたのだが、そこで私も含め日本から行った数十人の日本人も、寝食を忘れて懸命に働いたのである。

そして、1970年に、英語と中国語ができるということで、インドネシアに行くことになった。インドネシアはグレーターチャイナの中には入らないが、約2億3000万の人口中、1000万強（3～4%）が華僑、華人であり、彼らが経済の7～8割を握っている。進出に当たり、その国の人と手を組まなければうまくいかないというトップの方針から、私が純インドネシア人のゴebelさんと組んで現地で伊藤忠がやっていた会社を引き継いでやることになった。出資比率は6対4で、伊藤忠にも5%出資していただいている。

合併がスタートした時、営業部長の私は30歳で、製造部長も30歳、ほかには28歳の財務担当がいた。日本企業が最初に海外に進出した当時は、若い社

員に100万ドルほど持たせ、「どぶに捨てたつもりで頑張ってください」というのが常だったのである。

そして、9年後、無名であったナショナル・パナソニックは、数千人の従業員を抱え、その業界のインドネシアのトップ企業になった。

1974年1月14日にジャカルタで起こった反日デモでは、ゴebelさんが純インドネシア人であったということと、従業員が身を挺してピストルを持ち、三日三晩寝ずに工場を守ってくれたことで難を逃れることができた。このデモの真の原因は、反日運動というよりも狂乱物価で料理に使う油の値段が倍になったり、失業率が2割以上になったことによる経済混乱であった。しかし、当時、日本企業の看板がジャカルタ中に立っていたのも事実である。それで「日本企業をたたけ」ということで学生運動になり、タムリンというメイン道路がデモ隊にいっぱいになった。トヨタのサービスステーションが丸焼けになり、私どもが預けていたサービス中のトヨタの車も焼かれてしまった。また、日産、ホンダ、三菱を含めて、街路を走っていた日本車は、火炎瓶が投げつけられ、炎上した。

その後の2年間は不景気となり、商売も大変であったが、その折に痛感したことは、日本企業は自分の会社のことだけを考えるのではなく、手を組んで現地に根を下ろし、現地の人から好感を持たれる経営をしなければ生き抜いていけないということである。

### 2. 松下グループ 海外事業の経営6原則（1984年制定）

そういう経験を踏まえ、中国進出を任され79年に北京へ外地間転勤となったのである。

中国へ進出するに当たり、海外スタッフが集ま

り、自分たちで海外事業6原則を作った。これは松下幸之助が言っていることの総括にもなるが、実際に海外で汗を流してきた人が、海外で事業経営するにはアメリカでもヨーロッパでも必要なことは同じであるということから、山下俊彦社長の提唱により皆でまとめ上げたものである。ちなみに、現在の中村邦夫社長は「経営理念以外はとりやめる」と言われたが、これはその経営理念に当たるもので、変えてはならない原則となっている。

(1) その国の政府、国民に歓迎される企業になること。

(2) その国の法律・法規を遵守し、もしそれが不適切であると判断されれば、正々堂々と説得し、改善を要望すること。

例えば、部品を海外から買うときに、インボイスの値段を半分に、節税という名目で脱税をすることが平気で行われているが、そういうことは絶対にやめようということである。つまり、たとえそれでコストが倍になっても、歯をくいしばって正規の値段でやっていくことがコンプライアンスだと考えてほしい。

また、もし現地の政府の法律・法規に違反があった場合は、堂々と筋を通して商社、金融筋あるいは商工会議所の力を借り、堂々と改善を要求する。特に税対策でこれが問題になるが、非常に不平等な税処置を受けることは堂々と言っていく。つまりアンダーテーブルでごまかして、自分のところだけ特典をもらうようなことはやめるとのことだ。

(3) 絶え間なく新技術を提供すること。

この方針に基づいて韓国などに持っていき、今ではブーメラン現象で韓国にたたかれているが、これは自分たちの技術開発能力が韓国に負けたということで、反省すべきである。つまり、売れる技術はどんどん売り、それにより自分の技術を更新していくという考え方である。ブラックボックスは絶対に日本国内に置いておくべきだというのが、ブラックボックスを常に開発し続け、技術的に優位になることが日本企業、日本メーカーが生き抜いていく道であると私は信じている。

(4) その国で製造する商品は国際競争力を有すること。

国際競争力とは、商品の性能、品質、コスト、デリバリー、納期、アフターサービスのことである。これで負ければ輸出できない。しかも国の税務役所関係に引っかかるダンピングしてはいけない。

(5) 企業の拡大に必要とする資金は、自己の事業努力により調達すること。

これはいかにも松下らしいことだが、要は甘やかさない、現地の銀行から借金しろということだ。つまり、本社は資本金は出すが、運転資金や事業拡大に必要な資金は自分で稼ぎ出せということで、本社は担保も出さないし、保証もしない。また、保証するという紹介状も書いてくれない。要は事業計画を現地の銀行に説明し、必要であれば担保も出して正々堂々とやりなさいということだ。ちなみに、この本社は資本金しか出さないという方針は、今も変わっていない。

(6) 現地スタッフの人材育成に努力し、積極的に登用を図ること。

この点に関して、今、中国企業から、日本企業は中国人を抜擢しないとか、待遇が悪いという批判が多いが、松下の中国事業所にはナンバー1、2の中国人がいて、彼らの給料は日本人のレベルと変わらない。特にR&Dで働いている優秀な技術者は、日本人と同じようなきれいな職場で、きちんとした給料をもらっている。

松下の基本的な考え方は、日本人は先頭に立ってやるのではなくシナリオライターであり、実際に現地で仕事をやるのはその国の優秀な人であるという考え方である。

この6方針が、20年強中国で事業展開するに当たり、中国の外資導入と外国技術導入の考え方にぴったり合った。周恩来さんをはじめ、中国の方が松下電器に来られて説明をした時に、松下電器はまるで社会主義の理論そのものである。従業員を大事にし、得た利益を分配するという一方で、松下電器が海外で事業をやるときには、松下電器の経営方針で中国でやってくれるならOKと公言してくれている。

### 3. 松下電器の中国での事業展開

また、1978年に鄧小平さんが日本に来られた際、松下電器へ来られて、幸之助に「あなたは日本で経営の神様と言われています。これから中国は近代化をしなければいけないので手伝ってください」と率直に言われました。幸之助は非常に感動し、「来るべき21世紀はアジアの時代になる。そのときに、中国と日本が手を携えて世界の平和と繁栄に貢献すべきだ。松下電器は一企業に過ぎないが、できるだけお手伝いする」と約束された。

当時、中国の電子工業を発展させるために、中

国の国営企業と日本の企業グループが一体となる連合電子合弁構想がマスコミをにぎわせたが、とても構想が大きすぎて日本側も一致せず、中国側のインフラや法整備もできていないことが分かった。松下幸之助は2回目の訪中で鄧小平に早急に事が進まないことをわびたが、鄧小平自身は、その間、幸之助が高齢を押しして中国のために走り回ってくれたことをよく理解していた。

松下グループにとっては、世界の人から見て、「これこそ合弁会社」という理想の合弁会社を中国で作るという大きな宿題が残っていた。これは社長の特命トップ事項として受け継がれ、山下俊彦3代目社長も、非常に熱心に中国の本をたくさん読み、私をかばん持ちにして、深セン、広州、上海など、中国に何度も足を運んだ。

当時、西安の近くの咸陽で、日立が年間に100万台ぐらいのプラントをつくっていたが、それではとても足りない。中国ではもう1000万台強の需要があった。また、当時はまだ韓国メーカーがなかったため、900万台ぐらいのブラウン管を伊藤忠などの商社を通じて日本のメーカーが出していた。しかし、これは非常に外貨もかかる。カラーテレビの原価の半分はブラウン管なので、それを中国で作れば喜んでもらえると思った。そして、どうせ作るなら、皆で見ってもらうために首都北京がいいというのが社長の意思決定であった。

現に動いている最新鋭の設備をそのまま持っていけば100億で済む。工場を建てなければいけないし運転資金も要るが、中国でどのくらいのお金がかかるか想像もつかないので、余分に200億を用意することにした。しかし、中国では、今の自動車と同じように産業政策があり、基幹産業に外資は5割以上出資させないという原則がある。当時の山下社長は、どぶに捨てるつもりで100億を持っていったわけである。

また、中国での100億の調達が大変で、外資はないので、銀行借金という形を取った。銀行の借金は今でもまだ年に6%ぐらいだが、そのころは12%以上の金利であった。この金利をパートナーが借りてやるのである。また、日中の物価の差が20倍ぐらいだったので、恐らく中国人の100億は2000億ぐらい集める感じであった。中国側のパートナーのトップは北京市の副市長だったが、手帳に大きく「この事業は失敗できないと」書いてあったのを覚えている。

我々も面子があり、失敗するわけにはいかない。

鄧小平と幸之助が約束したプロジェクトということで懸命に取り組み、契約を作るのに3年かかった。松下の契約についての英知である国際契約のタレント、財務のタレント、営業、資材が全部集まり、全社を挙げてこの交渉に取り組んだ。中国側は、北京市だけではどうにもならないので、国家貿易経済合作部という、日本の経済産業省に当たる外資導入の役所の高官が出てきて、3年間かかって徹夜の交渉を何回も行ったのである。事業目録、計算の条件がころころ変わるので、3回大きく書き直した。また、北京市の人事局や労務局から日本に来てもらい、松下の労働組合の就業規則を確認してもらったところ、人事面でも大きな差があることが分かった。

そのようなことで、契約するまでに3年かかり、契約したのが1987年であるが、このときには社長が代わり、今の谷井会長が社長になっていた。それから2年かかって工場を造ったのだが、それに当たっては第1ライン、第2ラインに必要な50名の全員が、宇都宮の平出工場と清原工場に集結し、半年間社宅と寮を開放して、共同生活をしてもらった。私もずっと立ち会ったが、宇都宮市を挙げて中国の研修生の面倒を見てもらったのである。

そして、4年ほどかけて、当時のトップ商品であるカラーブラウン管を作る北京松下カラーブラウン管有限公司を立ち上げたのだ。1989年4月27日に松下幸之助が亡くなるが、工場試運転の状況の写真を谷井社長が松下病院に持っていき、「あなたが鄧小平さんとお約束されたものです」と言うと、もう口がきけなくなっていた幸之助がにっこり笑ったそうだ。

そのあと起こった天安門事件（六・四事件）は、70年のジャカルタ暴動と違い、中国内部の民主化運動であった。不要不急の日本人は全員帰れという通達を受け、現地法人の副社長であった私は社長とともに日本大使館へ向かったところ、「松下さんの場合は要にして急だから、どうぞ残ってやってください」と明言され、また、現副総理の呉儀さんが当時北京市の工業担当の副市長で、ヘルメットをかぶって出てきて、「水と電気とガスと従業員は私が責任を持って提供するから、皆さん日本へ帰らないで」と言われた。それで中国人と一緒に6日からラインを動かしたのだが、それがCNNを通じて世界に報道され、「死の商人、松下」と言われてしまった。しかし、谷井社長は分かってくれたし、中国の人たちも北京の松下が中国の

孤立化を防ぐ役割を果たしてくれたと評価してくれ、「困ったときの友人こそ本当の友人である」という評価が今でも続いている。

#### 4. これからのビジネスチャンス

お手元に「日本・中国 マクロ経済 実績推移」という5年ごとに見た資料を付けている。GDP、貿易額、失業率、物価の四つがうまくバランスしていれば国家運営はうまくいくが、このどこかがアンバランスになると国家経営が破綻し、社会問題になってくる。まさにインドネシアの暴動や89年の六・四事件がそうだった。そして、それから5年後の94年には朱鎔基が登場して豪腕を振るい、外貨元と人民元を一本にまとめ、1ドル5.7元を8.7元まで思い切って切り下げた。また、その5年後の99年には、朱鎔基が上手に経済をソフトランディングさせ、香港、マカオが帰ってきた状態が2004年である。

私が最初に中国に行ったときには、1元が150円ぐらいであったが、現在は15円ぐらいである。この間に、中国は9%台の経済成長をし、去年も今年の前半も9.5%の成長と、いまや中国の成長なしに世界経済や日本経済の成長はないという状態となった。また、貿易額は1989年には1117億ドルしかなかったのが、去年は1兆1548億ドルになった。なんと10倍である。もちろん日本も増えているが、去年初めて貿易額で日本が中国に抜かされ、中国はアメリカとEUに続いて3位となった。また、外貨準備高は六・四の時には55.5億ドルしかなかった。これは、そのころの1か月分の輸入額である。それが、2004年には6099億ドルとなっている。

問題は失業率である。六・四の時に公表では2.6%であったが、中国の失業率は農村を入れておらず、都市部での労働人口を対象にしているので低く出る。しかも失業率は常に上がっており、去年も4.2%である。また、今の大きな問題は、大学生の数が100万ずつぐらい増えているのに、その7割ぐらいしか就職できないということだ。それに国営企業の不振によるリストラがあるので、常に1000万ぐらいの失業者がいる。その一方で、田舎には潜在失業者が多く、田舎から延々とバスに乗り、アモイや深センや東莞に出てくる若い女工が1000万人以上いる。

もう一つのチャイナリスクである消費者物価指数は、朱鎔基さんになった90年代後半から見事に収まった。それ以前は、鄧小平が改革開放のスピ

ードアップを唱えた結果、人民元と外貨元の差が1.5ぐらいつき、前年比24%のインフレとなっていたのだ。これが98年ごろから、0~1%の範囲で収まってきている。これをデフレと言われたこともあるが、経済成長しているのでデフレではない。去年は3.9%だが、今年は石油の値段が上がったりしているので、むしろインフレを警戒しなければいけない。ただし値上がりしているのは工業製品が多く、食料品や日用雑貨は収まっている。

今後期待されるのは内需である。中国で作られる製品の6割は外資系の企業で作られている。現在、認可ベースで50万社の外資系企業があり、その半分の20数万社がすでに経営をしている。また、中国側発表によると、日本系企業だけで920万人雇用をしている。日本が5分の1とすると、外資系企業に働いている人が3000~4000万人いるということで、外資なしに雇用問題は片付かないといえよう。

では、これからの中国でどこをねらえばいいのか。一つは、社会主義市場経済と言うが、まだ国家の産業政策が非常に大きな要素を占めていることに注意しなければならない。今度で5か年計画も11次になるが、毎年産業計画で来てほしい外資と制限がある外資を発表している。最近はメーカープラス、サービス産業が重要視されているが、これについての新しい政策が8号政策であり、小売店も100%出資で来てほしいということで、卸・小売を開放した。これは、WTOに入ってから市場開放のスケジュールどおりである。

#### 5. 6ブロック経済圏のポテンシャル

今日、皆様がたにぜひお話ししたいのが地域的な問題である。現在、80年代に外資導入を盛んに行った広東、福建を中心とする華南マーケットがGDPに占める比率は14%しかないが、輸出は35%であり、依然として輸出の最先端基地が広東、福建であることは変わらない。

2番目が華東マーケットである。90年代に浦東開発をやり、上海・杭州を中心とした浙江省、蘇州、無錫、南京の江蘇省（いわゆる長江三角州）に日本企業が今大量に進出している。ここがGDPに占める比率は現在21%だが、輸出の構成比は36%もある。

第3が華北マーケットである。山東省を含めて揚子江から上がこれから第三の波で外資が進出する地域になるだろう。特にオリンピックを2008年に控え、北京・渤海湾地域である北京、天津、唐

山に2010年までに四大工業基地を作る国家プロジェクトがようやく決まった。北京の汚染の源泉である中国ナンバー4の首都鉄鋼が、渤海湾の天津、唐山の前を埋め立てて移転しようとしている。オーストラリアから積んできた鉄鋼を寧波で積み下ろししなければならぬ宝山に比べ、その作業がないというだけでトン当たり百何元のコスト削減になるそうだ。また、石油やLPGの備蓄基地や化学コンビナート基地の建設も可能だし、今、南で問題になっている電力不足に備え、必要な石炭を鉄道輸送で持ってくることもできる。今後はここがねらい目かなという感じである。

その点、山東省は今、食品工業や繊維工業でかなり開発されているが、それでも揚子江の南から見ると弱い。しかし、日系企業からの注目は高く私どもの出す視察団も多い。

第4は東北マーケットである。これが全国GDPに占める構成比は11%で、人口もそれぐらいであるが、輸出入総額に占める構成比は5%しかない。ここは東北開発といって旧工業地域再開発というプロジェクトで6兆元投資するというが、おっとりしている地域なので、南に引っ張られてしまうのではないかと私は心配している。

第5が中原マーケットである。ここは人口も多く、武漢や長沙、南昌などへも行ってはいるが、まだそんなに輸出は多くない。

第6が、江沢民の時代から言われた西部開発のマーケットであり、まさに未開発である。これからインフラを中心とした投資になるであろう。

結論からいうと、ここしばらく華南、華中は大丈夫である。しかし、今から行っても、安全ではあるがローリスク・ローリターンになる。山東、渤海湾はハイリスク・ハイリターンであるが、やはり先に行くのがいい。学習を十分にしてから行く手もある。

ちなみに、日本の大企業はほとんど中国にシフトした。販売網もでき、最後の自動車工業も行き、ホンダもトヨタも全中国にシフトできた。もちろん松下は出尽くしている。中小企業にとっては、これからチャンスだということである。富山と上海が定期航空便で結ばれたこの時期に、中小企業の皆さんがたがよく勉強されることである。

## 6. 潜在的リスクに備える

今、日中関係は「政冷経熱」といわれているが、私自身は20年強中国でやってきた経験から、だん

だんよくなっていると感じている。私が思い出すのは92年に国交正常化20周年で、平成天皇と皇后が中国へ行かれた時、両陛下が万里の長城を手を取って歩かれた場面を中国の全国民が見て、鬼畜と思っていた両陛下が紳士・淑女であることに感激し、一気に対日感情がよくなったことだ。それから教科書問題等いろいろあったが、これがまさにトップ外交である。

今、中国に長期滞在している日本人は、日本側政府の統計で7万8000人である。しかし、実際は、上海の日本人学校だけでも3000人以上、日本人商工会議所は1000社以上になっている状況なので、恐らく実際は30万人以上になっている。一方、今、日本に来ている長期滞在の中国人は留学生、研修生を含めて60万人くらいだそう。また、昨年の日本人の訪中はビジネス、観光を含めて320万人だった。今年は4月の反日デモがあって、この6か月間は15%くらい減っているそうだが、これは中国の観光業界にも非常なロスである。

また、現地の日本人は肅々として中国のことを思い、日本のために働いている。日本のマスコミは海を挟んで中国の批判をするが、これだけの人が中国で働いていることを大いに意識して記事を書いてほしい。イトーヨーカドーは成都で第1号店を作り、反日デモの日に4号店を北京で開店された。その日、NHKニュースに埴専務が登場し、「我々は日本企業で合併企業だが、いいサービスをして、いい商品を提供すれば、国籍を問わない」と胸を張って言っておられたのを見て、さすがだなと思った。

私の友人が孔子のことを書いた本を、私が翻訳して『聖人孔子の生涯』として日本で出版した。この中には人を愛するという東洋思想に戻り経営をしていく必要があるというヒントがたくさん含まれている。ぜひ一度読んでいただきたい。

