

「中国進出企業の直面する問題」

富山県貿易・投資アドバイザー 梶田 幸雄

はじめに

中国に進出した日系企業がどのような問題や困難に直面しているか。多くの実態調査を行い、当該問題に詳しい胡欣欣社会科学院日本研究所教授にヒアリングした。胡欣欣教授は、合弁企業の日本人経営者へのインタビューなどを通じて、中国に進出した日系企業が直面する問題について述べている。以下は、このヒアリング内容をまとめたものである。

1. 概説

日本は、中国が経済改革および対外開放政策を始めた1979年以来、中国の最も重要な経済パートナーである。中国に設立された日系企業は、日中経済関係の中で重要な役割を果たしている。これは、単に中国に対する直接投資が多いばかりではなく、日系企業が中国の対日輸出のリーディング企業となっているからである。

しかし、中国における日系企業の経営は、少なからぬ問題や困難にも直面している。そこで、以下では、(1)どのような問題や困難にも直面しているかを分析し、(2)問題解決のための若干の提案をする。

2. 直面する問題および困難

日系企業へのインタビュー調査の結果、以下の諸問題が存在することが明らかになった。以下、問題ごとに整理する。

(1) 行政上の問題

日系企業へのヒアリングによると、行政上の問題が最も多く指摘される。以下、6つの事例を紹介する。

①市場開拓、小売、または外国から製品を輸入する場合に多くの規制がある。とりわけ問題であるのは、消費財のメーカーが、当該製品を生産するために必要な原料・部品を輸入しようとするとき、行政担当者から輸入は認められないといわれることがあることである。このため、中国国内で製品を販売できない企業もあるという。

- ②営業許可を取得するのに、非常に長期間待たねばならず（行政部門の処理が極めて遅く、一生懸命に働かない）かつ非常に多くの手続をとらなければならない。とりわけ、この手続が煩雑であるのは化粧品および医薬品に対してである。
- ③規則および行政手続が各省市で異なる。また、法律よりも行政官の裁量の方が大きい。故に、行政官との良好な関係が必要となる。法規よりもこのことが重要になると、腐敗の原因となることもある。
- ④地方政府が営業許可証を交付するに当たって、契約上、一定の条件を受諾しなければ、営業許可を認めないということがある。例えば、製品の品質を確保するためには、当初は主要原料・部品を輸入しなければならない場合でも、直ちに現地の材料を使用せよということがある。
- ⑤外資企業に必要な情報や統計を提供しないことがある。とりわけ、他省市に製品を販売しようとする場合、他省市は情報の提供に非協力的である。

(2) 法と政策に拘わる問題

法と政策に拘わる問題も、最も多く指摘される問題点である。以下の通りのケースがある。

- ①法規や政策がしばしば変更され、かつ外資企業に事前の通知もなされない。この場合、政府が約束したことが遵守されるのか否か、懐疑的にならざるを得ない。
- ②ここ数年、法制を強化してきてはいるが、一般に必ずしも受け入れられず、厳格に執行されているとはいえない。ある中国人従業員は、中国では規則や法を遵守すると、あいつはバカだといわれる風潮があるという。
- ③中央政府と地方政府、政府の各部門で政策や規則に対する共通した判断基準がない。中国に多くの合弁企業を設立しているある日系企業のマネージャーは、ある地方では投資利益の海外送金は自由であるというのに、ある地方では認められないといわれるようなことを

よく経験するという。

- ④中国法の欠陥を指摘する声も多い。中外合資経営企業法では投資者の権利が保護されていないなどがある。
- ⑤個人所得税が著しく高い。
- ⑥乱收費（理由の無い各種費用徴収）が非常に多い。

(3) パートナースhip

合弁企業の場合、日中間のパートナーシップの問題が重要である。良好なコミュニケーションが図られないと、失敗の原因ともなる。日本側からは、次の意見が聞かれる。

- ①中国側は日本の資金と先進技術にだけ関心があり、長期的な利益には関心が薄い。中国側が資金と先進技術を獲得した後は、日本側を追い出そうとする。
- ②中国側が合弁企業に派遣するマネージャーは、明らかにマネージャーとしての能力がない。
- ③日本側と敵対する中国人マネージャーは、やみ組織を作り、中国人従業員をコントロールしようとする。
- ④中国側は会社の福利厚生費を秘密裏に確保し、日本側に開示しようとしぬい。一方、中国側からは、次の意見が聞かれる。
- ①日本人は、しばしば合弁企業を独立法人と考えず、本邦法人の一工場と位置付けている。日本本社は中国人を信用せず、派遣された日本人のいうことしか聞かない。
- ②日本側は、高額な設備を日本から輸入することを強く主張し、中国国産の安く、品質も日本のものより優るものがあったとしても拒否する。
- ③輸出型の企業は、日本側が輸出ルートを管理し、低価格で輸出している。また、当該製品を生産するための原材料・部品の輸入価格を高くしている。明らかに日本本社で利益を出そうという考えである。

(4) インフラおよびビジネス環境

外国企業製品の偽物が多い。とりわけ医薬品について多い。また、債権回収が難しいということがあある。物流インフラの悪さもある。

(5) 労働者

中国人労働者の質は、多くのアジアの発展途上国と比べて、良い、よく働くと評価される。しかし、能力のある中間管理職を採用することが難しい。能力のある管理職にめぐり合ったと思っても、高給・高いポジションが得られる他社にすぐに転職してしまう。

(6) 日本親会社との関係

若干の日本人経営者は、親会社の集中管理シ

ステムに不満を述べる。現地企業に重要な決定権が付与されないことである。日本企業は、グローバル・スタンダードの会社経営が行われていないという。国際ビジネスを拡大するために柔軟な適応が求められる。

(7) まとめ

1990年代の初めに見られた合弁企業に存在する問題は、生活環境が悪いこと、インフラの未整備、中国人従業員のモチベーションの低さ、中国の政治・経済安定性への不安であった。

しかし、最近の合弁企業に見られる問題は、上述の行政手続の原則の欠如、法・政策に拘わる問題、および中国国内販売（例えば、債権回収、偽物、技術料など）に拘わる問題である。

3. 提案

上記2の「直面する問題および困難」のうち(3)および(5)は、企業経営手法に拘わる問題である。この点について、提案をする。

第一に、ヒアリングの結果から日中合弁企業の場合、日中双方のトップ・マネージャーのコミュニケーションが良く行われていることである。第二に、従業員の教育に熱心であり、合弁企業独自の企業文化を確立し、従業員の意識を改革していることである。

日中合弁企業の場合、上述のような従業員教育に大きなウエイトを占めているのは、日本側マネージャーより、中国側マネージャーのほうである。この意味では、日本企業は人的側面でも現地化を進めることが適当である。

4. むすび

以上、中国に進出した日系企業がどのような問題や困難に直面しているかを胡欣欣教授がインタビューした結果を概括的に述べてくださったものをまとめた。この調査分析において、制度や法規に関する問題などに関する問題点指摘においては、合弁企業の日本人経営者および胡欣欣教授自身が、制度や法解釈の判断基準を知らないため、誤解も多い。しかし、むしろ中国法の判断基準などを知る日本人経営者のほうが稀であることを考えれば、上述の意見が一般的にあるということである。この点においては、参考になる情報であろう。胡欣欣教授の調査結果には、存在する問題点について、なぜ、このような問題点が存在するのか。この形成基準に関する考察もなされていない。今後、胡欣欣教授には、この点について考察されることを期待したい。