

平成14年10月23日(水)、富山全日空ホテルにてNEAR2002・中国「中国ビジネス実務講座」を開催いたしましたので、その概要を以下のとおりご紹介いたします。

「中国ビジネス攻略法 ～ 中小企業の国際化戦略～」

講師：中小企業総合事業団 国際化支援アドバイザー 戸谷 襄

1. 中国ビジネス最新動向

いまや「世界の工場」といわれるまでになった中国の今年の経済成長率は7.8%でしたが、昨年12月のWTO加盟後の状況は、3～5年たたなければわかりません。特に、物流関係の企業が進出して儲るかどうかは疑問ですから、2番手、3番手でいく方がリスクは小さいと思います。

中国の生産地帯で一番歴史が古くて大きいのは、華南の珠江デルタです。1979年に深圳・珠海の経済特別区ができて、最初は香港の繊維や電子機器の組立会社が、1985～1986年の円高の時期には日本企業が進出しました。その後、90年代には台湾企業や欧米企業の進出が盛んになり、この地帯が労働集約型の輸出基地となったのです。

この地区に進出した日本企業の代表はキャノンで、そこで生産された製品は香港から欧米に輸出されました。現在、世界で生産されるコピーマシン、プリンタ、パソコン、マイクロモーターの半分以上はここで生産されており、デジカメの生産・輸出も盛んになっています。また、現地では外国企業の生産を請け負う生産受託企業が生まれ、電子を中心にマレーシアやタイから移ってくる工場も多くなっている状況です。

そして、もう1つの中心地は、日本と気候が似た華東の長江デルタです。上海市・江蘇省・浙江省・安徽省地域の人口は約2億人で、これは日本と韓国、台湾を合わせた人口に匹敵します。また、古くからの商工業の発達により、優秀な人材や豊かな農民が多く、市場としての将来性もあり、全国の物流の中心でもあります。この地帯はいまや

GDPで全国の23%を占め、1人あたりのGDPも昨年4500ドルに達しました。全中国の平均は、日本の1960年代の水準である905ドルです。3000ドルになるとファッション産業が芽生え、4000ドルからモータリゼーションが活発になるといわれますが、今、中国には世界の自動車会社のほとんどが進出済みです。

進出業種は、ハイテク産業が中心となってきています。パソコンではソニーが蘇州、シャープが無錫、東芝が浙江省に進出済みです。また、今年3月の台湾政府半導体事業の対中進出解禁により、台湾のパソコン工場も目立ってきました。現在、この地域に住んでいる日本人は7万人ですが、台湾人は30万人いるそうです。また、いまや「シリコンデルタ」とよばれているこの地域には、GE、マイクロソフト、エリクソンなど、70社以上が研究拠点を置くようになっています。

この地域に85年ごろから進出した日系企業は、90年ごろには税金を払えるようになったので、現在は製造業に限定せず、いろいろな外資の優遇措置が目白押しです。今年進出した日系企業1100社の中には、運輸、金融、建設、サービス、不動産、予備校が含まれています。さらにIT産業では高額なパソコンが売れ出し、今年のパソコンの販売台数は1000万台を超して、日本を抜くと予想されています。また、ソフトウェアのマーケットやインターネットの利用者も1999年から倍増する勢いです。携帯電話の販売数も今年は日本を抜くでしょう。しかし反面、中国の高い成長率を支えているのは、外資企業であるということもできるのです。

2. 経営戦略上の中国ビジネスの捉え方

中国ビジネスに取り組む際に、蘇州よりも寧波が安いと、人件費だけで判断して進出先を決めると失敗します。中国はどこにでも低賃金労働者が大勢いるのです。もちろん、大都市の労働者の賃金やエンジニア、管理職の賃金は上がっています。しかし、大都市でも地方の出稼ぎ労働者が大勢いるのです。

インフラはどんどんよくなっています。昔と違い、今は停電は事前に通知が来るようになりました。水道水の供給も十分です。交通インフラも改善され、空港へのアクセスは日本より上です。さらに、空港使用料が大変安く、高速道路もずいぶん整備されました。例えば無錫から高速道路で1時間奥に入ると、人件費が30~40%安いので、繊維産業などは第2工場をそのような地域に造っています。また、日本や香港、台湾の素材会社が進出していますし、中国自身の材料の品質も徐々に上がっています。

一方で、中国はコピー大国であり、サンプルを見てそのとおり作る技術を持っています。ゆえに、注意しなければならない第1点目は、技術、商品は1~2年でまねをされるということです。委託加工契約によって技術を教えることは、自分の競争相手を作ることだと思った方がいいでしょう。WTO加盟後、偽物退治に頑張っているのは中央政府だけで、地方政府にとってはその偽物会社が収入源なのです。厳しいのはアメリカがうるさく言う電子機器やソフトウェアだけです。また最近、特に華南で日本企業でリストラにあった優秀な技術者が技術指導している姿が目につくようになり、上海の会社も技術者の一本釣りを始めています。

こういう事情から、最近では小さな独資企業で進出するところが出てきています。そこが部品やブロックを中国側にバラバラに発注し、最終製品はその独資企業が日本で作るのです。これなら4~5年は大丈夫です。また、日中の相互協力による製造のすみ分けも一考に値するでしょう。これには、大量生産品は中国に任せて少量多品種を日本で生産するという方法もありますし、現地の会社の製品の30%を日本に持ち込み、40%は現地の日系企業、30%は東南アジアの日系企業に納めると

いうかたちもあります。しかし、これはまだ過渡期であり、成功したすみ分けの例は私も知りません。

3. 中国ビジネス攻略法

中国進出を成功させるためには、以下の8つのポイントがあります。

①フィージビリティスタディをしっかりと行う。

まず日本で製造計画、利益計画をしっかりと立て、日系企業が苦労して得たノウハウを持っているコンサルタントを現地で雇うことです。

②進出の目的は1つに限定し、欲が深い計画を立てない。

最初から日系企業の下請けもやりたい、中国市場にも売りたいというのはだめです。WTO加盟により国内市場における流通業の制限は3~5年で撤廃することになってはいますが、現在は売掛金の回収の難しさ、販売ルートへの制限、価格の設定条件、品質クレームの制限、過酷な価格競争等、問題が山積みです。

③技術がまねされない工夫（前述）

④販売先の確認

WTOというのは貿易の自由化であって、金融はまだ自由化されていません。ですから、進出してから販売先がなく、現地でお金が足りなくなったら大変です。

⑤進出場所の選定

物流を重視するならば、やはり沿岸部です。重慶などに進出したら、そこから上海までの運賃と上海から大阪までの運賃が同じだけかかります。中国には華南、華東のほか、大連、青島、天津などの沿岸部もあります。

⑥進出方法の確定

独資、委託加工、合併のいずれを選択するかわかりませんが、中国国内に売るには合併をお勧めします。中国企業は販売ルートを知っており、コネもあり、トラブルをうまく解消するノウハウを持っています。売掛金の回収も上手です。そもそも中国の商習慣に、お金を全額払わないということがありません。買った品物や設備が壊れる危険性を考慮に入れて、修理や補償の担保として30%ほど払い残しておくのです。しかし、日系大手企業に納品する

のにいいというので、今は中小企業の進出は独資が多くなっています。

⑦パートナーを選ぶ。

パートナーに関しては、最初の信用感60%を自助努力で80%ほどにできれば成功だと思います。また、パートナーに仕事を任せるのは、日本の生産方式や経営方針を理解させてからの方がいいでしょう。二重帳簿を作られたとか材料を盗まれたというトラブルは、中国のことはわからないからといって、パートナーに最初から任せた結果です。

⑧現地の責任者の選定

現地の経営責任者の勉強不足のために起きるトラブルや損失も多くあります。現地の責任者は社長なのです。日本の余剰人員を出すのは問題があります。また、エンジニアを派遣する場合は、経理面や人事面の勉強をさせてからの方がいいでしょう。上海人は人を見るのです。また、現地化や現地人の登用は、日本の生産方式や経営方針がわかってからにした方が無難です。日本語が上手かどうかを登用の基準としてはいけません。

4. トラブル事例と対処法、回避術

私は台湾と中国の駐在員を18年体験しましたが、トラブルは起きてあたりまえだと考えて、そのために友人を作っておき、トラブルが起きても慌てないことです。日本企業は慌てるので、本当は100%取れるのに2～3割しか取れない場合が多いようです。日系、あるいは中国系の専門家を通せば7～8割は取れるのです。

中国人は一見日本人と似ていますが、外国人であり、文化、習慣が違います。日本の技術者がこうやれと言っても納得せず、工場で議論が始まることもしょっちゅうです。しかし、それをとおして、だんだん日本の生産方式が理解されていくのです。

また、中国人はメンツを重んじる民族であり、中国は日本以上の契約社会です。フォルクスワーゲンが上海に進出したときの契約書は、天井まであったといいます。また、ボスが気に入らないと能力の70～80%しか発揮しません。一方、金もうけという目的では一致する商業主義社会のため、利益を内部留保にするのではなく、比率に応じて



配当した方が翌年もっと大きな利益を生み出します。反対に配当が少ないと、仕入れ、販売、金融などから金を抜きます。完全な商品を廃品として処理して、転売するという例も見られます。また、高学歴の人ほど転職が早いので、温情主義ではなく能力主義でいくことが大切です。

また、後ろ盾がないと甘く見られます。政府企業や大手企業は騙さないし、意地悪もしませんが、中小企業が単独で進出すると、テーブルの上のアリに見られてつぶされる、恐ろしい社会でもあります。そうならないためには、市の幹部等とコネがあることが大事です。一度会っただけでもいいから、幹部のだれかに「ぜひ来い」と言われたと言って、自分の身を守ってください。中国人の20人に1人は共産党員で、沿岸大都市で外国人の周りにいるのは大体党員です。彼らといい関係を作ると、紹介が紹介を生みます。

私がアメリカのコンサルタントの中国進出のお手伝いをしたときに、「相手に敬意を見せて謙遜の気持ちを示す」「相手を見下した印象を与えない」「忍耐強く時間をかける」「メンツを重視し否定的なコメントはしない」ということが心得として書いてありました。「お宅の技術ではまだできないよ」などと言ってはいけません。ドイツのある会社は図面を全部見せて、相手に作るものを選ばせ、その製品を見てからポツにしています。

最後に、中国の地図の上にヨーロッパの地図を乗せて見てください。ヨーロッパの国と同じく、江蘇省や広東省は1つの国なのです。すべて低賃金の国ですが、やり方をまちがえると技術、金のすべてを取られてしまいます。フィージビリティスタディを十分に行って、すみ分けがうまくできるように努力してください。