

中国ビジネスセミナー

『スズキ：中国での成功の秘訣 ～スズキの中国戦略～』

元スズキ株式会社 北京事務所首席代表 松原 邦久 氏

はじめに

私が中国を担当することになったのは、上司によると、労働組合の仕事をしていたときに中国へ行ったことがあることと、団体交渉の経験があるからということだった。後者がなぜ中国と関係があるのか分からなかったが、最初の交渉である1983年、今の中国航空工業部との交渉で、こちらは3人だったが、相手は30人ぐらい出てきて、まさしく団体交渉になった。そしてその後は退職するまで中国と関わり、中国のスズキの二・四輪の合弁会社の交渉やライセンス契約の全てに関わった。

2001年には自分が関わった長安鈴木 of 総経理として重慶に駐在した。2004年からはスズキの北京事務所の首席代表になり、2007年10月に駐在が終わると同時に退職した。その間の2004年9月には、日本人受賞者5名の代表として、温家宝総理から国家友誼賞をいただいた。

1. 中国自動車産業の現状

中国の自動車会社は、実質的に12の大きなグループの傘下に、それぞれ衛星のように多くの工場が入っているという構造で、各工場はそれらのグループと海外メーカーからの出資で成り立っている。スズキの関係では、南方工業グループの傘下にある南方汽車が長安汽車に45.55%出資し、その長安汽車が重慶長安鈴木に51%出資している。残りは日本のスズキが25%、双日（元日商岩井）が14%、鈴木（中国）投資有限公司が10%出資しており、出資比率は中国側が51%、日本側が49%となっている。スズキのもう一つの合弁は中国航空汽車工業会社の傘下にある昌河鈴木で、これも出資比率は中国側が51%、日本側が49%である。ス

ズキの合弁はこの2社だが、他社を見ると、東風汽車にはホンダと日産が、広東汽車にはホンダとトヨタが合弁するなど、日本の自動車メーカーは全て、中国との合弁会社である。

中国の2009年1～7月の販売実績は前年同期比131%で、よく売れているのは交叉型乗用車（軽やハイエースのバン等、乗用車と商用車を兼ねるもの）と、1～1.6リットルの車と、1リットル以下の車である。これは中国政府が内需を拡大させるため、1.6リットル以下の自動車の取得税を10%から5%に下げたことと、ディーゼルエンジンの農業車を1リットル以下のガソリン車にすると、政府が5,000元を補助することになったからだ。

2. スズキの中国戦略

2-1. なぜ重慶か

スズキが付き合った中国の軍需産業は兵器工業部と航空工業部で、かつて軍需産業は70～80万人の従業員を抱えていたが、冷戦が解消し、改革開放と同時に、ほかに何か売れるものをやらなければいけなくなり、自動車をやることになった。そこで、中国は貧乏だから小さな車がいいだろう、小さな車でナンバー1はスズキだということで、スズキへ来て、83年から交渉し、1年後にライセンス契約を締結し、93年に合弁に発展した。従って、なぜ重慶かというのは、上海周辺にあった軍需工場が皆、冷戦前に山奥に引っ越したからで、たまたま重慶に長安汽車の前身である長安機器製造廠があったからである。

2-2. 中国進出は成功したか

一方の昌河鈴木は、ハルピンにあった飛行機工場、中・ソの関係がおかしくなったときに内陸

の景德鎮に移った昌河飛機製造廠との合弁であるがこれは成功していない。長安鈴木と昌河鈴木の2008年の販売台数は18万8千台であったが関係者は満足していないだろう。長安鈴木は2008年販売台数は約13万台だが、中国の自動車全体の伸びに比べると、実は伸びていない。

その理由を私なりに考えてみると、以前は中国は貧乏な国だから安い車がいいだろうと、アルトやスイフトを持っていき、10万台売った。これは当時の占拠率で7～8%あった。最近新しい機種を導入しても軌道に乗るのに時間がかかるのは、スズキは安い車だというイメージができてしまったからだろう。もう一つは販売網の問題で、当時、販売店は売るだけ、修理は修理屋、部品は部品屋とばらばらであった。それを日本のように一緒にしなければと、3S店（車の販売・修理・部品販売の三つの機能を持った店）を作っていたが、資金が足りず、あまり格好のいい店ではなかった。そういう3S店へ、スイフトやSX4という品のいい車を持っていったので、店とミスマッチしてしまったのだ。

2-3. 他の日本のメーカーとスズキの違い

まず、スズキはライセンス生産から合弁生産に移行したので、スズキの生産方式を向こうに植え付けることができた。中国の考え方は「重厚長大」で、スズキの考え方は「小・少・軽・短・美」だが、こちらの基本方針を徹底できたと思う。

3. 中国の自動車部品産業の現状

中国の部品産業は全く脆弱である。2004年の中国自動車発展計画では、部品売上の50%は外国に出すという目標を立てているが、全くその目標には達しておらず、また達するような部品ではない。現に安全に係わる重要部品や機能部品は、危なくて使えない。だから、私のときにはエンジンやミッション、ボディ関係は自社内で作っていたが、足回り関係の重要な部品は日系の部品メーカーから調達していた。

私も1回、びっくりしたことがあった。コストダウンをかけたなら、ハブボルトの焼きなましをしないでそのまま納入された。たまたまテストコー

スで走って、4本のうち3本が折れてそれが発覚したので、事なきを得た。

中国の国際貿易促進委員会の自動車分会は、自動車部品メーカーを100社くらい抱えており、品質はまだ全然駄目だから技術を導入したいので、日本の部品メーカーを紹介してくれと盛んに言ってきた。そういう意味で日本の部品メーカーがこちらから出て行くチャンスはあるが、出ていくやり方を間違えると大損をする。

4. 中国ビジネスの留意点

4-1. 中国ビジネスの事前検討

中国に出ていく以上は、十分なフィージビリティ・スタディをやらないといけない。同時に、向こうで成功しなかったら全部なくす覚悟が必要だ。そして進出を決めたら、危機管理基準を作っておく必要がある。例えば赤字が3年続いて見込みがなかったら帰ってくる、合弁の場合は相手が契約を2回守らなかったら清算する等、明確に決めてから行くようにすべきだ。

それから、中国は改革開放され、一見、自由になったように思うが、自由ではない。やはり我々はかごの鳥で、狭い鳥かごが少し広い鳥かごになっただけで、何かあると必ず規制がかかってくる。

それから、中国人のものの考え方は、日本人とは全く違う。それは歴史や今までの経験が影響を及ぼしている。文化大革命では約300万人が死に、また、改革開放前の10年間にスパイや親兄弟を売ることが行われたので、人を絶対に信用しない。

それから、中国人は約束を守らない。私は昔、秘書にどうしてかと聞くと、「ルールを守ると私が損をするからだ」と言われた。はじめは理解できなかったが、九寨溝へ遊びに行くと理解できた。九寨溝は世界遺産なので、エコカーで移動するが、並んで順番を待っていると、車が来た途端に全員が突進し、いくら待っていても乗れない。ルールを守っていると生きていけないのだ。日本人は1億何千人だが、彼らは13億人の中でものを考えていることを理解してあげなければいけない。だましたやつが悪いのか、だまされたやつが悪いのかというと、上海の人の多くは後者と言うようで、



この考え方の違いをよく理解しないとイケない。

4-1-1. 政策変更のリスク

また、政策がぐるぐる変わるので、非常に困る。例えば自動車で言うと、改革開放政策が出た1978年に、バス、トラック、バンを重点的に生産すると言ったので、スズキのキャリイとエブリイを持っていき、84年7月にライセンス契約にサインした。すると1987年には180度回転して重点機種を乗用車にする政策変更があった。スズキはこの政策が出た途端に大ピンチになった。というのは、これ以降、乗用車生産は許可制になったからだ。

次に1994年に自動車工業産業政策が出た。これは、自主開発でやるか、海外から技術・資金を導入してやるかの中国内の2派の権力闘争で、海外から導入する方が勝った。そこで、その年以降、海外と非常に多くの自動車合弁をやるようになった。

次に2004年に自動車産業発展政策が出た。これは、海外から資金と技術を導入した結果、生産台数は確かに上がったが、自分で開発する技術は何もなく、ロイヤルティーを払うばかりだと言い出した人たちがいて、これも権力闘争でその人たちが勝った。そして実質的には自動車合弁を制限し、これから中国に参入する自動車合弁会社や工場拡大する場合にはR&Dセンターを作り、そこに50億円以上の投資をしろという条件を付けた。

今、中国は非常に経済的に自信を持ってきたから、これからは国益の追求のため、より多くの要求が出てくるのではないかと心配している。

政策が変更することでもう一つ言うと、ユーロ

3の排ガス規制をやったが、そのとき、今まで売った車もユーロ3にパスするようにしないとイケないという。それは技術的にできないと言うと、北京の役人はできると言う。ドイツのAというメーカーのこれを買って付けると言う。これは部品を指定して、儲けると思われても仕方がないが、そういう要求も平気で出してくる。

ある日突然、法律が変わり、長安鈴木が危機に陥ったことがある。走行台数を多くしないため、上海市では車のナンバープレートを入札とし、一枚の価格を3万5000元にした。アルトはそのとき、一番安いもので3万5000元だったので、アルト1台と鉄板1枚とが同じ価格となり、それ以降全く売れなくなり、今まで1年間に2000台売っていた上海市場がゼロになった。

部品メーカーで注意しておかないとイケないのは、最近、河北省の辺りで、総経理は大卒でなければ駄目、60歳以上は駄目だと言われた日系企業がある。居留ビザを取るときにそう言われ、何とかお金を払って認可をもらったが、1年限りという念書を書かされた。これは法律ではないが、向こうは内外格差の是正のため、すべての面で合弁も国営メーカーも一緒にすると言う。この点は、きちんと調査した方がいいだろう。

4-1-2. 進出可能な業種と進出目的

これは先進的な技術でないと駄目だとかいろいろ制限があるが、そんなことより、出て行くこちらがしっかりした考え方を持つ必要があると思う。市場性があるかどうかは、考えてから行った方がいい。向こうへ行ってから納入先を探すというのは絶対に駄目だ。向こうで探すと、中国の地場産業に部品を卸すことになり部品代金を、初めは取れても最後は全く取れなくなる。既に日本のメーカーに納めるというある程度の約束ができて、生産能力の半分くらいはそこでもってくれるのであればいいが、そうでなかったらやめた方がいい。

それから、真似をされない技術でないと駄目だ。真似をされる技術だと、その部品メーカーの副工場長や工場長が、辞めて自分で商売を始めたり、家族や仲間やらせて儲けたりする場合がある。

それから、労働力が安いからと行く人がいるが、

本当に労働力が安いかどうかは分からない。というのは、合弁メーカーや日本のメーカーは、中国人が中国人を雇用するような対応はできないからだ。広州などの織物屋へ行くと、昔の女工哀史のようだ。六畳の部屋に4段ベッドが2つあり、8人が住んでいる。そんな条件でもし日本人が中国人を雇用すれば、必ず政治問題になる。

4-1-3. 進出企業形態は独資

出ていく形は、独資、合弁、合作の三つの方式があると思うが、部品メーカーの場合、独資でやらないと駄目だ。それは工場運営が自分の考えたようにできないからだ。合弁なら全会一致項目があるので、一人反対すれば何もできない。

合弁しない方がいい理由は、現物出資という問題があるが、これは現代の錬金術である。なぜかという、荒野を平らにして、そこにガスや電気を引いてきて、中国側は政府から1平米当たり幾らかで借りる。それは非常に安い、日本側に提供する現物出資のときには跳ね上がる。それを安いと思ってサインしようと思うのは、日本の土地と比較するからだ。だから、合弁をやる場合は、相手にも現金を出してもらわないと駄目である。

また、有期合弁契約の問題もある。契約が切れるときに合弁を続けるか、続けないかは、中国側に握られてしまっており、こちらがやりたいと言っても、向こうがノーと言ったら終わりである。仮に両者がやろうということになっても、政府が認可してくれるかどうかは分からない。有期合弁契約はそのときで終わってしまう可能性が非常に高い。

それから、合弁では日本円で500万円以上のものは入札しなければいけないが、入札制度はいんちきだ。入札会社が入札技術委員の5名を決めるが、これが息のかかった5名で、どのメーカーのものを買うかが決まっている。その理由付けをするために、いろいろなメーカーからデータを出させて入札する。だから、合弁などをやると損で、独資なら自分で買える。

また、合弁の場合はライセンス契約を結ばなければいけないが、日本のメーカーはライセンス契約を結んで技術料を取っていないところが非常に

多い。だから、ロイヤルティーや技術者派遣のアップセンスフィーが取れない。独資なら、日本から派遣した総経理が自分でサインすればいい。

4-2. 交渉時の留意点

4-2-1. 中国人との交渉では

まず、お人好しの日本人を捨てること、つまり相手の立場を考えるなどということだ。相手の立場を考えるのは日本人だけだ。中国人だけでなく、アメリカ人も、ドイツ人も相手の立場を考えない。だから、まず国際人になろう。また、「ごめんなさい」と言っては絶対駄目だ。そう言うと向こうは何かしてもらえと思うからだ。もし間違えていても、「ごめんなさい」とは言わず、それは通訳のせいだと言えばいい。

それから、交渉事をまとめようと思っただけではない。交渉事をまとめようと思うと、どうしてもあせったりして弱味が出てくる。だから、ここまで来たら打ち切る、これ以上は譲歩しないというデッドラインは絶対に持っている必要がある。また、要求は遠慮せずに言う。価格もかなり高いところを要求すればいい。つまり、「値切られしろ」を考えておくことだ。向こうが、「高過ぎるではないか」と言ったら、「これは我々の希望である。私の気持ちも言わないと、あなたたちは分からないだろう」と言って交渉を始めていただきたい。

それから、交渉は相手の弱みを見つけ、それのできるだけ温存しながらすることだ。また、必ず天秤にかけてくるので、デッドラインを決めておき、それ以上は駄目だと言って日本へ帰るぐらいの余裕を持って交渉しよう。また、ライバルメーカーと幾らで交渉していると言うが、そういうときにはエビデンスを出してくれと言いき、出せなかったら「おまえはうそをついている」と切り返せばいい。出てきたら、これはしようがない。

4-2-2. 合弁経営で感じたこと

中国の人の要求は、一番小さな、すぐ解決できるようなものから出してくる、重要なものは交渉の最後に出してくるので、気を付けてほしい。

話し合ったことは、必ず記録を取ってサインをすることだ。そのとき、「検討する」といった曖

味なことは駄目で、駄目なら駄目、いいならいい、次回に返事をするなどと、はっきりと書く必要がある。そして、サインをするときには、必ず見直すことが必要だ。向こうは絶対、言ってもいないことや、希望を書いてくる。また、サインは帰国前日にするようでは駄目だ。全面的に書き直すことが絶対出てくるので、サインをしてから観光地を二つくらい見て帰るぐらいの時間的余裕を持っていった方がいい。

それから、通訳が分かるような日本語を使うことだ。私は交渉でかっとして、「勝手にすればいい」と言ったことがある。すると、通訳は向こうの言葉で「ご自由に」と反対に訳した。そして、通訳はできるだけ日本人を使った方がいい。中国人の通訳を使うと、「おまえはどっちの味方だ。住所はどこだ。お父さんはどこに勤めているのか」と、相手から圧力をかけられてかわいそうだし、相手に怒れないからだ。

また、「理解した、分かった」というのは、「同意した」こととは違う。「この問題には同意した」「この問題には同意していない」と文章にしないといけない。

それから交渉していると、「政府がこう言っている」とか、「そういう規定がある」と必ず言うので、「では、その規定を見せてくれ」と言うことだ。「それは見せられない」と言ったら、「信用できない」と切り返し、裏を取るために弁護士に調べてもらう等のことが必要である。

そして、原理原則は絶対に曲げないことだ。1994年、私は航空工業部とライセンス契約を、兵器工業部とは技術貿易結合契約を結んだ。技術貿易結合契約というのは、技術を買うという契約で、そのままではロイヤルティーを取れなくなってしまふ。ライセンス契約をするということは、技術を売ることではない。その技術の使用料を払ってもらうことだ。技術を売るという考え方になってしまうと、原則を曲げたことになるので技貿結合契約でもロイヤルティーをとれるように工夫した。

何か問題になったときは必ず原則に戻り、そこからどうするかということだが、原則を曲げたら絶対に駄目だ。長安鈴木は総経理の時に、一度、中国側とけんかになった。そのときに私は、「合

弁をやった目的は、スズキの生産方式、日本の近代的な工場管理方式を取り入れることだったのだろう。それなら、スズキが言うような管理方式をやろうではないか」と言って解決した。こういう方法は、原則重視の中国の人たちには非常に理解しやすい。

それから、合弁会社に総経理を派遣するときは、その人物はしっかりした、全般的に事情が分かった人でないと駄目である。人を使うのがうまい人、あるいは中国の人をきちんと認め、見下した態度を取らないような人でないといけない。権力を振りかざす人は絶対に駄目だ。長安鈴木では、総経理の個室は作らなかった。みんな一緒の部屋というのがスズキのやり方だ。そういうやり方で、向こうの人たちの信頼も得ることができた。

中国の人が購買を担当する場合は、3年でローテーションする必要がある。お金に関わるセクションは人を入れ替える事が必ず必要である。

4-2-3. 企業運営での留意点

労務管理の問題では、やはりアメとムチが必要だと思う。アメとして、私は提案制度を設けて奨励金を出し、立派な成績を修めたら海外（日本）に派遣することをした。それから、ルール違反したら、規定に従ってパシッとやる。あいつは有能だからと手心を加えたら、一切信用をなくす。私は長安鈴木で売上が2番目の販売店がルール違反をしたので、切った。すると周りは、ナンバー2の販売店が切られたということで、今度の総経理には、下手をすると自分たちもやられるぞということで、それからはルール、販売政策をきっちり守ってくれるようになった。「泣いて馬謖(ばしょく)を切る」という言葉があるが、本当にそれは実感した。仕入先に対しては、ワースト10、ベスト10などを作り、ベスト10の人たちには褒美を与える。優秀な企業には日本に行かせる。このような管理ルールで企業を運営し、規範で従業員を管理する。そしてやる気を出してやってもらう。

債権回収や知的財産権の問題もある。だから現金でないと駄目だ。原則は現金決済で、2回までは2カ月の手形は認める。そして2カ月たって手形が入らなかったら部品を止めてしまうぐらいの

ことをしないと、お金は返ってこない。もし知的財産権の問題が起きたら、個々の企業で対処しても無理である。そこにお金をかけるのは無駄だ。成功報酬の形で弁護士に動いてもらうということもある。知財関係の弁護士で、成功報酬でやる弁護士は結構多いので、相談したらいい。

質疑応答

(問1) 私どもはプラントのエンジニアリング会社だが、中国で生産工事、鉄鋼関係などを外注する。監督をしっかりとやらないと駄目だと聞くが、日本で作るよりも安いのが魅力だ。向こうで下請けに出すとき、どういう注意が必要か。

(松原氏) これは、向こうにその技術が分かる駐在員を置くしかない。そうしないと、1年たたないうちにいいかげんな物が入ってくることは間違いない。向こうへ行って技術を教えても、しばらくしたら入ってくる。日本から技術屋が一人行き、マンションも借りると結構高いが、入ってきたトラブルを考えると、その方が安いと思う。

(問2) 「日本人責任者のとる態度」とは、どういうことか。

(松原氏) トラブルの解決で、問題が起きたとき、日本人の責任者(日本から行っている総経理など)が最初に出て行って、その問題を解決しようとはしないようにせよということだ。どうしてかという、日本人の最高責任者の総経理が出てきたということは、総経理側に弱みがあると相手側に誤解を与えてしまうからだ。日本人は、自分が総責任者だから、自分が行って解決しなければいけないと考えるし、私もそう考えていたが、それをすると、なかなかまとまらなかった。

あとで長安鈴木の中国側の副総経理に聞いてみると、「それは総経理がいきなり出ていくからだ」と言った。中国人というのは、総大将である総経理が最初にいきなり出てきたら、弱みがあるから出てきたと思って、相手はいろいろぐずぐず言って、条件を出させようとするということだった。だから、日本人の責任者が取る態度は、一発目か



ら出ていかないということである。

同じように、私は北京でビターラを売ったら、難癖を付けられて、お客さんが私の事務所へ来た。三人来て、一人は小指が切れている。その小指が切れた人が、うちの通訳の中国人女性に、「おれは小指がないけれど、小指のない人が来ているとはどういうことか、日本の総経理には分かるから、言え」と言った。そのときは、私は前の教訓があったのでいきなり出ていかず、中国人の副総経理にある程度任せて、最後に「会社ではなく、ほかの人たちもいる所で、みんなの前で話をしよう。そして食事でもしよう」と言ったら、「もういい。帰る」と言って帰った。最終的には交通費とその日の日当分、1万元くらいを払って解決した。そのように、いきなり総経理、最高責任者が出ていかないという意味である。

(問3) 中国で本当に安全な部品は作れるのか。

(松原氏) ストレートに答えると問題があるので、こう答える。魯迅は日本に留学に来て、「中国人の一番の欠点はいいかげんで大雑把なところだ。勉強すべきは日本人の勤勉さやまじめさだ」と言ったという。

(2009年10月8日、富山国際会議場で開催)