

平成 16 年 9 月 7 日（火）富山産業展示館にて NEAR2004 中国を開催いたしました。「中国ビジネスセミナー」の概要は以下のとおりです。

「中国市場をどうみるか～売る市場としての中国～」

講師 (独)中小企業基盤整備機構 国際化支援アドバイザー

金丸健二 氏

はじめに

今日の演題は、「中国市場をどう見るか」ということですが、中国市場といいますと、売る市場、作る市場、あるいは買う市場などがあります。作る市場というのは俗にいうところの労働市場ですが、最近の新聞によりますと、南のほうは労働力が足りなくなったなどということですから、労働市場としてそろそろやばくなってきたかなという感じがいたします。しかし、それはマスコミの報道のしかたとも関係してまいりますので、現地に行ってごらんにならないと必ずしも分からない部分があると思います。

一般に労働力といえば、ワーカーと技術者、あるいは管理者(マネージャークラス)これを合わせて労働力と考えますが、これまで中国ではワーカーについては大きな問題はありませんでした。ところが、最近ではワーカーも足りなくなったなどという話が出てまいりましたので、労働市場としての中国をもう一回見直さなければならないのかなというのが、最近の新聞報道です。もちろん、技術者も必ずしも潤沢とはいえま

せんし、管理者はさらに足りないといわれていますから、今後はこれまでとは異なった苦勞あるかもしれません。

私は十数年にわたり中小企業基盤整備機構のアドバイザーをやっておりますが、中小企業の方は、中国進出に関する具体的な話をさんざんなさってから、「さて、どなたがいらっしゃるのですか」とお聞きすると、それは今から考ますという方が随分多いです。しかし、中国にいらっしゃる場合に最も重要なのは、人材、要するに自社内に人材がいるかどうかという点がポイントだと思います。人材というのは簡単にできるものではなく、育てなければならないものですから、ある程度の準備期間を持たなければなりません。ここでは労働市場としての中国が若干変わりつつあるということ先ずご報告しておきたいと思います。

さて、中国は金融市場として見られた時期もありますが、とりあえずのところ金融市場としては注目度下がっていますのでここでは省略しましょう。

さて、残るは販売市場としての中国はど

うかということでしょう。今日のテーマは「中国市場をどう見るか」というテーマではありますが、売る市場としての中国ということをしっくりお話申し上げたいと思います。

最近大手企業の方が私のところにお見えになります。中国で物を作れるようになって、それも立派な物を作れるようになった。しかし、2年たってもほとんど売れない。そういう企業さんがこのところ2~3社お見えになったので、びっくりしているのですが、とにかく中国は、作れば売れるという市場でもないという気がいたします。

中国での物作りは、先ほど申し上げたように条件的には必ずしも悪くはなかったのですが、これからは中国で物を売る時代です。さて、その売り方についてですが、日本と同じように考えて売れるのかというと、実はそう簡単でもないのです。中国人と中国社会というものが日本とは大きく違うのだということを認識しないと、物は絶対売れないということを私は申し上げたいのです。

中国人と中国社会の特殊性を知ることから

では、中国人と日本人の違いは何か。中国人は一般には日本人よりタフであるといえます。例えば今日あたりは比較的いいのですが、私が講演会に行ってみると、日本

の講演会の場合はほとんどの会場で最前列の席が空いているのです。私は大学で教師もやっておりますが、いちばん前の席に座るのは外国からの留学生です。

中国での講演会では、まず前の方の席が埋まります。それから、こうやって目を合わせても、目を離す人はまずいません。要するに、中国で私の話を聞きにくる中国の企業家からは、「何とかこいつをつかまえてやろう」という意気込みが感じられるのです。

そして講演会終了直後、彼らは一斉に講師席に押し寄せてまいります。私が座ると回りが暗くなるくらい、黒山の人だかりになります。そして上から下から名刺は出す、サンプルは出す、カタログを出すという具合です。これは中国だけというのではないかもしれませんが、たまたま私の行っている中国というのは、そういう点では大変アクティブというか積極的、あるいはチャンス逃さない、逃してはならないというハングリー精神をお持ちの方が多様な気がします。日本人と中国人の物事に対する考え方には、こういう現象からも大きな違いを感じます。

もう一つの違いは、中国人は大変強いということです。強いというよりも、戦いを厭わない民族だと思います。なぜ戦いを厭わないかといいますと、中国の歴史4000年をながめると、ほとんど戦いの歴史だ

からです。4000年どころではない、新中国ができて54~55年になりますが、この間も年がら年じゅう事件がありました。新中国ができたのが1949年ですが、58年には大躍進がありました。それから64年、文革がありました。これが76年ぐらいまで続きますが、そのあと89年に天安門事件とか、新中国建国以来、数多くの人災、天災がありました。76年には唐山地震がありました。この地震では23万人の犠牲者が出ました。

中国の4000年の歴史をひもといってみますと、そのほとんどが戦争です。日本では飢えで死んだという人はいるのでしょうか？江戸時代にはあったかも知れませんが、ところが、中国では歴史的に見ても年がら年じゅう飢えで死んでいます。ここに58年大躍進とありますが、これは意味的には躍進なのですが、ものの本によると、実際にはこの時期、飢えで2000~3000万死んだとあります。そういう時代を生きると人間どうなるかという、結果として人の物を取ってでも生き抜こうという連中が生き残ります。それと比べると日本人というのは、まことにおっとりしており、飢えで死んだなどという歴史はないのですから当然でしょう。中国では人を陥れてでも自分が生き抜くことがすべてであり、今13億人の人口といわれますが、彼らの祖先をたどっていくと、その殆どは強い者、勝ち抜いて来た者の集まりのはずです。例えば「ここ

に食べ物があるけれど、これはあなたが食べてもいいですよ」と遠慮して、自分は食べようとせず、結果として飢え死にするような、そういう消極的な人であれば現在残っているはずもなく、そうした奥ゆかしいDNAをもった人は今の中国にはいないのです。

皆さんの知っておられる中国人のかたも、表面的にはマイルドであっても、心は大変強いのかたが多いと思いませんか？表面的にはマイルドでも本当は攻撃的であり、忍耐強く、ある意味では素晴らしいといえるのかもしれませんが、ただ日本人がそれに対抗して何かやろうとしたときには、必ずこの辺でぶつかり合いがあるのです。その辺を知らないと、中国で物は売れない。ですから、DNAそのものが大きく違うということをまず念頭に置いていただきたいと思えます。

それから、中国の人だから中国を知っていると簡単に思い込んでいませんか？例えば、中小企業の社長と話すと「うちは留学生を今雇っていますが、何かあると彼が中国語でやってくれますから」と。それはそれでいいのですが、私の知っている中国のかたの多くは、自分の生まれたところと育ったところしか知らないのです。ところが、日本人はこの人は中国人だから中国を全部知っている勝手に思い込む。この間違いが実は大きな間違いなのです。とにか

く中国は、土地の面積だけでも日本の 25.5 倍あるのですから。

日本人なら、情報が発達していることもあり、北海道と九州の人間には若干の違いはあるけれども、その違いの大きさは知れたものですが、中国は公称、漢民族 95% とはいうものの、同じ漢民族でありながら、北と南の漢民族では言葉も骨格も、そして食べ物も違います。中国人が中国を知っていると勝手に思い込まないこと、勝手に思い込むということは中国人にとっても迷惑なのです。その辺に中国の広さというものを感じなければいけません。

それから、今の中国の変化はものすごい。1 か月半行かなかったら、中国は変わっています。少なくとも目の前は変わっています。中味が変わっているわけではないのですが、変化がめちゃくちゃ速いという点で、日本に 3 年も 4 年もいる中国人には、今の中国は分からなくなってしまうのです。

また、中国は特別な社会というか歴史がありまして、基本的には人をあまり信じないという部分があります。例えばある一つのものを買おうとした場合、この人から物を買ったら、偽物をつかまされると思ったりするのです。例えばヒスイなどは 10 万、20 万しますが、そういう高価なものを買うときには、まずヒスイ屋さんの友達を探さ

なければいけない。その辺で買ってしまつたら、本当はヒスイではなく、ただ緑の色をつけているだけのガラス玉を買わされることもありうるのです。皆さんが東京の銀座で物を買うときはそう思わないでしょうが、中国の人は一応に警戒して、その辺で勝手に物を買いません。その結果どうなるかということ、同じ地域、例えば江西省出身の方は江西省の人を信じるのです。これが地縁です。それから親類、要するに血縁を信じる。次に学縁、即ち同じ学校を卒業している場合、その人は信じる。こうした関係を縁といい、代表的な縁が地縁・血縁・学縁なのです。こうして縁のある人同士はだまさないという暗黙の了解があるのです。100%とは言わないけれど、彼らはお互いにサポートし合う、支援し合うという社会的習慣がある。これが組み合わさって、人脈社会が作られているわけです。ですから、中国で物を売ろうとしても、地縁か学縁か血縁がないとなかなか物は売れないのです。出張ベースで売ってこようなどという社長さんが時々いますが、出張ベースで物なんか売れるわけがない。それは血縁・学縁・地縁でもあれば別ですが、日本人であれば中国にそんな縁もあるわけもないのですから。自分でお雇いになった中国のかたが、例えば四川省の重慶の出身だったら、重慶に物を売ってこいと言われれば、彼には友達、親類がいっぱいいるから、その部分で

は何とかなるかもしれませんが。しかし、中国で物を売ってこいと言われても、そう言われた中国人の方も困ってしまいます。いずれにしても、中国というのは、一つの人間社会が、地縁・学縁・血縁の一種の核ができ上がっていると思ってください。人脈がすべての中心です。ですから、人脈をうまく作ればどんなことでもできます。

日本でも若干似通ったところがありますが、日本とは深みが違います。日本はそういう相互のサポートをし合わなくても生活できたからでしょうが、中国はみんなで助け合わないと今日まで生き抜くことが出来なかったという部分があります。それが人脈社会と私が言っているもので、これが分からないと、中国の特殊性が分かりません。

あとは肩書き社会とか、贈り物社会とか、偽物社会とか、あるいは学歴社会、領収書社会とありますが、これを一つ一つ話すと大変面白い話ができるのですけれども、時間の関係もございますので、時間があれば触れることにしましょう。

都市周辺農村部の都市化について、今、中国の高速道路の長さはどのくらいかご存じですか？ 日本の高速道路の総延長は2万キロです。では中国は？ いちばん最近のデータですと3万キロといわれています。総延長だけですと日本の1.5倍になっています。

さて、ここにある一つの市があるとして、この市の郊外を何本かの高速道路が市を囲む形で建設されています。市街地からの高速道路までの距離は北に10キロ、南に20キロ東に5キロとか、西に3キロといった具合に市街地を中心に放射線状にエリアが出来上がります。この高速道路の内側、即ち高速道路から市街地に至る部分は農地ですから、これまでは農民が一生懸命土地を耕していたわけです。しかし高速道路の内側ですからこの辺の農民もいつの間にか農耕などやらなくなる。そこでこの辺は市に加えてしまえというので、これまで農民だった人たちも市民になるわけです。これが都市化かどうかは別にしても、こうした農地は開発されて郊外型の工業団地に変わっていくのです。今、中国にはお金持ちが増えていますが、なぜ金持ちになったのか、いろいろ調べてみました。「Forbes」というアメリカの経済雑誌に中国のお金持ち百傑が毎年発表されます。そのうち上位10人だけ見れば分かりますが、10人の内8人が不動産関係者です。中国の農地は元来経済性が低く付加価値がない。特に穀物などはほとんど金になりません。都市周辺の農地を耕して作物を作っても大して金にならない、せいぜい野菜を作ってちょっともうけるといった程度です。この農地をどうするかというと、「七通一平」といって工業団地として売り出せるインフラ整備をするのです。

「七通一平」とは、七つのものを通し、あとは平らにするということなのですが、こうして出来上がった土地を中国語では「開発区」といいます。中国では全国的に開発区が作られました。03年の11月現在で6200か所ぐらいの開発区ができてしまいました。それは農地をつぶして出来るのですから、それ自体大変なことです。では、七通とは何かというと、電気、上・下水道、道路、ガス、通信、蒸気の七つです。これを通して平らにすれば、これで七通一平となり、これが工業団地にするための基本条件です。農地を七通一平することによって、驚くべき付加価値がつくわけです。どのぐらいの付加価値がつくと思います？ひとつの例に過ぎませんが、ある調査によると100倍になったところもあるそうです。そこから金がぼんぼん出てくるのですが、その金がどうなるかということ、例えば上海だったら、めちゃくちゃ高いビルがいっぱい建つのはこうした金が使われるからです。そのお金の元というのは、1円の土地を100円に切り上げて、高層ビルを六千幾つも作って、都市周辺の農村が工業化を果たした結果、そこからまたえらい金がどんどん流れ出る、これはまさに土地バブルです。やがてはこの土地バブルは崩れますよ。売れている、売れていると言うけれども、金のある人が買っているだけで、売れているには違いないが、住んでいるわけではない。

そういうのは今の上海でよく見掛けます。農村の都市化ということはどういうことかということ、農民が市民になることで、いろいろな物を買うようになる。これが消費経済を支える源であって、今後ますます中国の消費経済は発展するであろうという見方ができるわけです。

市場主義経済 20年とWTO加盟で何が変わったか

市場主義経済 20年とWTO加盟で何が変わったか？ 実は何が変わっているわけでもない。ただ、中国の商習慣、あるいは国営企業整理、あるいは現金取引などの項目の部分ですが。中国で何々株式会社でも有限会社でもいい、ここに原料を買ってもらいたいといって持っていったときに、中国の工場の購買担当者が買ってくれるかどうか？ これから中国へ出て、中国で物売ろうというかたに申し上げますが、これ売るのは簡単ではありません。現金取引かバックマージンか、この問題が絡んでくるのです。

一つ例をお話ししましょう。私の中国人の友達は、日本の某国立大学で博士号を取って、最初は中小企業に入りまして、社長さんにかわいがられました。それで、天津に工場を建てました。最初は標準工業という貸し工場でやっていたのですが、もうかって、そのうちに自分の工場も造るように

なり、5年くらいたって現地の社長になりました。彼は時々私を訪ねてくるのですが、中国がバックマージンの世界であることを嘆きます。要するに、ある工場の購買担当者のところに、「これを買ってくれよ」と、部品や設備などを売り込むときに、高い安いを言う前に「おれに幾らくれる？」という話になるのだそうです。日本ならこれは会社に対する背任行為ですから、下手すると完全に刑法に引っかかる。ところが、中国社会ではこうした行為に対してさほどうるさくはない。もちろん買い手側との人間関係はマージンを要求されるくらいの人間関係がなければ交渉にもならないのですが。何回かご飯を一緒に食べて、いいお友達になって初めて、「それはそうと、おれは買ってやってもいいが、おれに幾らくれるんだ」という話になるのです。そうでもしてあげなかったら、この商売は成り立たないというケースがまことに多いということです。

これは、とりあえずここ10年くらいは変わっていないし、あと20年くらいそれは続くと思います。バックマージンで問題なのは何かというと、レシートをもらえないことです。日本の場合、大手企業の場合ですと、レシートがもらえないようなお金は一切使えないわけです。例えば日本の大手企業、ある製薬会社の例ですが、中国で抗生物質を作っています。それを病院向けに一生懸命に売っているのですが、最初のこ

ろはバックマージンのことも、さほど問題にしなかった本社が、1~2年やっているうちに、「この金は何だ」と言い始めました。「これは工作費です」「工作費とは何だ」「工作費は、要はバックマージンです」と。すると、そういうことは会社としては法的にも税務上も困る。今後一切やってはならないと本社指令が出た途端に、物が売れなくなったそうです。それで、「どうしてくれるんだ」と言ったら、お金では何ともならないが、学会に招待するとかそういうことで何とかならないかと言ったけれども、これでは客であるお医者さんのハートはなかなか掴めなかったそうです。結局、売上は大激減し、本人は怒って現地の責任者とけんかして帰国してしまいました。

ことほどさように、このバックマージン問題というのは、実は今に始まったことではないのです。昔からあるのです。これが理解できない会社は、物は売れないであろうと思います。これは日本人の考え方、日本社会の習慣からはなかなか理解しにくい部分だと思います。いやいや、理解を示せばいいというものではないのです。後で本社が会計処理上困ってしまいますから。だから、いかにやるかということで、その金をどういうふうに生み出すか？これができないと何ともならないという社会なのです。これが中国の商習慣で、本社がこれを理解しないと、なかなか中国を売る市場と

して考えた場合には効果が上がりません。

WTOの加盟の問題もありまして、新しい商業性企業の設立が、今年の12月11日からOKになります。要するに、中国に貿易会社を設立してもいいとっているのです。今のところ、弁護士事務所などが説明会を開いていますが、こういう講演会は人が集まりますよね、200~300人集まります。日本企業の多くが、中国に貿易会社や小売ショップを作ろうと狙っているようです。

しかし、弁護士の説明を聞いてもさっぱり分からない。まだ細則ができていないからですが、中国としては外資の貿易会社が沢山来たら大変ですから、なるべく許可しないように、細則であれこれ縛ることになるでしょう。例えば過去3年間に実績があったかとか、資本金が何ぼあるかとか、いろいろな規制を加えて、簡単には作らせないようにしているという、どうもそういう説明でした。

消費物資と機械部品ではむろん売り方が違うのです。消費物資の場合はブランドです。ブランドにすればとにかく売れるのです。ブランドにするまでには、かなりのコストをかけなければいけない。テレビで宣伝したり、売る場所としていいところを選んだりするのですが、でも、コストがかかるから、なかなかブランド品として育てるのは難しい。中国でも中国なりのブランド

品を育てようと、今、各企業が躍起になっておりますが、これには時間とコストがかかります。しかし、とりあえずは消費物資の場合は、ブランドが決め手になってくるでしょう。

機械部品の場合は、先ほど申し上げましたように、バックマージンの問題などが絡んできます。

それから、第三次産業についてですが、実は中国にはこれまで長いこと第3次産業がなかったのです。中国の国旗は五星紅旗というのですが、この五星紅旗の五つの星は何を表すか？ ある中国人からこの五つの星は階級を表すと、私は教わりました。これも特に本に書いてあるわるわけでもなく、うそか本当かは分かりませんが。

この真ん中の大きな星は、共産党中央、これを取り囲むこと四つ星、これは階級を示すといわれます。四つの階級とは一般には何か。日本の江戸時代であれば士・農・工・商ですが、1949年に、新中国が誕生したときに、商という階級を完全否定したのです。自由経済であれば商は要るけれども、共産主義の社会主義計画経済なら商は要らないのです。残りの星(階級)士は解放軍、農は農民、工は工場労働者ですが、これは日本と同じです。では商に代わるこの星(階級)は何か？ それは「知」、即ち知識分子、インテリゲンチヤーを意味するといわれま

す。それが五星紅旗の四つの星の意味なのだということです。中国の階級として認められなかった商、それはすなわち第三次産業を不要なものとしたのです。確かに計画経済の配給制度が整っていれば、物の売買をする商は不要かもしれません。即ち 100 必要だったら 100 作ればいい。でも、実際には生産は 100 にならず、常に 70 ないしそれ以下だから、物を買う場合はいつも行列しなければならないのです。ですから人々は市場に物が出たという、みんな走って買いに出る。それでも最後のほうは買えなくなるというような状況が、1979 年ぐらいまで続いたのです。それまでは売るといっても実際は配給なのですから、百貨店に行って私どもが物を買いたいと言うと、「なんで外国人が私から物を買うのだろう、これは中国人民の大切な財産、資産であって、あなたみたいな太った日本人に売れない」と、彼らは思うわけで、我々客に対しては平気で不機嫌な顔をしたのです。昔、中国で買い物をしたらお釣りを投げられた人がいましたね。彼らがお釣りを投げるという行為は、配給社会であれば配給する立場の方が偉いわけで、日本におけるお客さまは神様など全く通じない世界だったのです。79 年になって鄧小平さんが計画経済をやめて市場主義経済に変えようと号令をかけたことによって中国社会は一変しました。これは大きな改革でしたが、市場主義経済

の導入はそれまでなかった競争原理を市場に持ち込んだのですから、市場には突然競争が出てきたのでした。これは J E T R O の調べですが、中国の第三次産業は、今から 3 年前が 31% ぐらいでした。産業構造には第一次、第二次、第三次とありますが、その第三次産業、サービス業というのが中国では 31% ぐらいだったのです。日本はどのぐらいかということ、65% ぐらいです。アメリカはさらに高く 73% ぐらいです。要するに、工業国化すればするほど第三次産業は増えるのです。そうこうしているうちに、昨年上海の第三次産業は何と 50% を超えました。これは大変化なのです。要するに、サービス産業がいっぱい出現した。エステだとか、足裏マッサージだとか、ホテル、タクシー、病院、美容院など。

ホテルは 5 スターなどいっても、あやしい 5 スターがいっぱいあります。5 スターだからといって安心はできません。国家観光局に金を出して 5 スターを買っているところもあると聞きます。最近北京では星級の見直しをしようという動きがあります。

それから、上海のタクシーもサービスを少しでも上げようというので、タクシーの運転手にランク付けをしています。3 スターがトップで、2 スター、1 スターの順で、サービス、マナーのいいタクシー運転手には 3 スターを与え、フロントガラスのところにそのステッカーを貼らしています。

最近は病院でもそうです。昔は病院などというのは「診てあげる」でした。このごろは「診させていただく」になったようです。私は上海から50キロほどのところにある昆山市の経済顧問をしているのですが、この前同地を訪問、そこに駐在している日本人の方と車で移動中、病院の前を通りかかると、彼が「この病院の看護婦さんはスチュワーデスの制服を着ている」というのです。看護婦さんもスチュワーデスの制服の方が格好いいし、お客もそのほうを喜び、看護婦不足の中、応募者も増えるというのでしょうか、ここまでいくとちょっと悪趣味ですネ。いずれにしても、私から見れば、そうまでして患者を集めようという、この根性が素晴らしい。かつてそういうことはなかったのだから。

例えば今中国で一番有名な企業というのは、ハイアール（海爾）という企業です。青島にあるのですが、中国の一番大きな企業といわれています。私も2度ほどインタビューに行ったことがあります。そして偉い人にも会いました。今は総裁になりましたが、楊綿綿（ヤン・ミエンミエン）というおばちゃんなのですが、見た目はその辺の八百屋のおばちゃんにしか見えないような素朴な方で、なかなか面白い人でした。彼女が言うには「中国にサービスがなかった時代に、我々はサービスを始めました」同社はもともと空調のメーカーでしたが、大した

空調ではないからすぐ壊れる。修理に来てくれといわれても、今までだったら「直らないよ」で終わりでした。昔は、電器屋の裏庭には壊れたテレビが山になって積まれていた。1回壊れたらだれも修理しなかった時代がずっと続いたからです。当時は修理という考え方がなかったからです。ところがハイアールは、自分の作った商品は直すよと、それを24時間いつでも必要なときには飛んでいきますというサービスをやったのです。これは中国の中ですぐに評判になりました。ある晩修理にいったらハイアールのものでなく、日立のだったり。そこで、自社製品でなくても直そうということにしたのです。これはまさに画期的なサービス精神なのです。その結果、同社は中国のトップ企業になりました。中国にはなかったサービスというものを、初めて中国市場の中で現実にビジネスにした企業なのです。実をいうと同社の経営にはいろいろ問題があるようですが、ここでは時間がないので省略します。ただ、ついでだから申し上げますと、同社は現在はあまりもうかっていないという話もあります。そういうことで、このハイアールのようなサービスを売り物にする会社が出てきたということは、やはり市場主義経済のおかげだと思えます。

未収金問題は本当にあるのか

業界団体でもある日中経済協会や日本国貿促が日本の進出企業を対象にアンケート調査をおこなうと、中国で最も心配なのは未収金問題だという結果がでます。未収金問題というのは、販売した商品代金の回収が出来ないということです。私自身が北京にいた数年前、例えばトヨタさんや松下さんに行くと、未収が10か月ぐらいあるという話をしておりました。未収が10か月というのはすごいですね。私は小さい会社をやっていますが、10か月未収だったら会社はつぶれます。でも、トヨタさんのような大きな会社は、10か月くらいなら運転資金に影響が出ないのかもしれないし、大企業の場合、派遣されている日本人スタッフが売上を伸ばすために、集金より物を出す方に重点があるように思います。

ただ問題は、それだけではない部分があることをこの後でお話ししますが、契約に対する概念が違うということなのです。というのは、今まで中国の国営企業は金を払ったことがないのです。日本の企業の人が行って、すごい工場だ、従業員2万人いる、これなら金払わないことはないだろうと勝手に思い込む。ところが、その2万人の国営企業は昔からお金を払ったことがない。原料は全部国が支給してくれたから。それで何十年もやってきた企業が、ある日突然日本の企業がやってきて、これを買ってくれといわれて、「はい、分かった、買った」

というけれども、お金は後でいいと思っている。その辺の違いがあります。

今はちょうど端境期でいろいろな問題があるかもしれませんが、中国企業の中では、支払いをするときの順番があるのです。いちばん先は何か。これは従業員の給料、2番目は銀行への支払い、これは金利と元金、元利を銀行から請求されたら、これは必ず払わなければならない。3番目は、現金で買わなければならない原材料仕入れ代金。

4番目、一応は買ったけれども、まだギャーギャー言っていないところの支払い。これはいちばん後になります。基本的には払いたくないという気持ちは随分強いようです。だから、なるべく払わないようにしようと。例えばさっき言ったハイアールですが、これの契約書のいちばん後ろに、金がないときは払わないと書いてあった。これは本当の話です。だから、基本的には払いたくない。これが未収金に対する問題です。

それから、ローカルエージェントやセールスマンを管理するときに、これもちゃんと教えなければだめなのです。ただ中国は未収金が多い、未収金が多いと言わないで、売るという行為は、金を取って初めて売るということをきちんと教えることです。これは香港でもどこでも同じです。とにかく物を出してもそれだけでは売ったということにはならないということだけ、きちんと教えるということです。

それから、国営企業への納入が最も危険というのは先ほど申し上げました。私の知り合いで、セールスマンを使って販売していた企業が、物は出ていくのだけれども金が入らなくてつぶれたというところもありました。物は自分で勝手に配ってしまって、困ったらやめてしまうというのですからどうしようもないです。そういうのはきちんと管理をしなければならぬというところなのですが、そこまでやっているとは大変なので、とりあえず話を先に進めます。

私の知っている中小企業で、こちらから中国へ推薦して出した企業が四～五社あるのですが、未収金の問題について聞いたところ、問題のある企業は一社もありませんでした。中国企業はぴしっと払ってくれるということでした。それから、いちばん支払いの悪いのは日本企業ですと言っていたから、そういう点では必ずしも未収金の問題が、JETROや国貿促が言うほど大きな問題ではないという場所もあるということです。未収金問題は契約の仕方、要するに物を納めたらすぐ払え、2か月払わなかったら次は物を納入しないなどの条件をきちんと定めておけば、大きな問題にはならないと思います。回収方法は、日本ではどうなのですか？ 日本でも回収方法はいろいろあるのですが、脅かせば中国でも払うというのは日本と同じです。裁判所に訴えたらというのですが、裁判所に訴えても、

中国の裁判はあてになりませんし、裁判官が法律を知らない社会ですから。弁護士にもけっこうやばい弁護士が多いのですが。とにかく三権分立でない国というのは、裁判をやっても意味がない。だから、絶対に裁判をやってはいけません。これは今後も基本にしておいてください。裁判をやるぞと言って脅かすのは幾ら脅してもいいけれども、実際にやってはいけません。勝っても大したことはないのだから。担保物件を押さえようとしても、ないものはないで終わりです。ですから、裁判などということを考えてはいけません。弁護士を使って訴訟にするぞと言って責める方法など、回収方法はいろいろあるのですが、現実には毎日通って払え、払えと言うのがいちばん結果はよかったです。これは過去の話ですが。

最大の問題は物流手段とコスト

中国をこれから市場にしようというときに、いちばん引っかかるのは物流の問題です。先ほど申し上げたように、高速道路は3万キロあるのです。しかし、トラックがない。だから、幾ら道路があってもだめなのです。それから、運転手のコストが高い。なぜなら、陸送は大変危険な仕事なのです。途中で追いはぎが出たりするのですから。それを千何百キロも走るのは命がけです。内陸運送費が意外に高いのはこの辺の事情

によるものです。

中国国内で物を売ろうという場合、北で作って南に売ろうと思うと、その運送距離は大変です。千何百キロありますから。中国の国内で作って売ろうというのなら、上海周辺すなわち浙江省、江蘇省あたりに出られるのが一番いいのです。

作ったものはASEANやアメリカに輸出するとか、日本などに持ち帰りたいというかたもいらっしゃる。その場合は南に出たほうがいいのです。つい最近まで、香港の港湾ファシリティが使えたからということもありますが、香港の荷役料が大幅に上がったこともあり、華南地区の沿岸に新しいバースが数多く建設されました。従い、現在は香港を通じないで海外輸出できる条件が素晴らしい速さで出来つつあります。海外市場をねらう企業、例えば自動車メーカーさん、日産、トヨタ、ホンダ、三つがこの華南に出ましたが、彼らは必ずしも中国国内に自動車を売ろうというわけではないのです。ホンダさんなどは、むしろここで作ってほかの国に出そうという戦略でしょう。日本の国内に持ってくるということもない。中国国内に売ることもない。だから華南に出たのです。原材料も運びやすいし。だから今、広州周辺が「中国のデトロイト」などと呼ばれるのですが、自動車部品メーカーの多くがこの辺に集中しています。この辺へ集中するということは、中国にいな

がら中国国内を見ないで、ASEAN、例えばタイやフィリピン、あるいは日本も入れてアメリカをみるということです。上海にいとアメリカは見にくいし、見えないが、南に行くと意外に見やすいということもあります。

東や南に比べると北の条件はよくない。僕も何度か行っていますが、北方の人はまじめで、労働力としての質もいい。コストも安い。しかし、物流上は決していいとはいえない。大連がいいという人もいますが、悪いというほどではないが、東や南に比べると国際性に欠ける。上海にはある程度の国際性はあるが、華南ほどではない。これから中国で物を売っていこうという方はやはり上海周辺（浙江、江蘇省）がいい。この人口だけで1億3000万人です。この周辺だけが市場というのではなく、ここからなら北にも南にも行けます。ブランドは上海からといわれています。だから中国でものを売ろうとするのなら、この辺で作るのはいいのかもしれませんが。物流発展はネックになっています。本当は鉄道便が使えるといいのですが、中国の鉄道便、日本の昔の国鉄みたいなものですが、スペースブッキング(スペース確保)がなかなか大変です。値段的には安いのですが、定期的に決まって出荷するものならいいのですが、不定期だったり緊急性を要するものであったりした場合には実用的でない部分があります。

水運は比較的安いので、上海周辺でも、海を使って、船で運ぶという方法を考えるとか、工夫することも必要かと思います。

ニセモノはなくなるのか

偽物というのはなかなかなくなりません。特にいちばん多い偽物というとお札です。偽札発見器というのがあるのですが、私が北京にいる時代だから今から5～6年前、1997年、全日空がチケットを売るのに、一人が7000元とか持ってくるわけですから、それを一枚一枚調べていたらカウンターは一日中長蛇の列です。これは大変だということで、市内で偽札だとセンサーが働いてピッと鳴る仕組みの中国製偽札発見器を買い、現場でそれを使ってチェックしたところ最初から最後までピッピッと鳴りどうにもならない。調べてみたらその機械が偽物だったということ。

卒業証書や健康診断書などの偽物も少なくありません。ある朝、私のところに突然中国の工場に行っている日本人から電話がかかってきました。「今、工場で人が死んだんだけど、先生、どうしたらいいんだ」というのです。彼も中小企業基盤整備機構のお客さんでした。「1週間前に入社した人なのだけれども突然亡くなった」というので、私は電話で「すぐ逃げろ」と言ったのです。遺族との対応は顧問弁護士と会社の人事担当に任せて、日本人はホテルに隠れて鍵を

かけ表に出ないように指示しました。遺族が数十人で会社に押し寄せてきて法外な補償金を要求するからです。そのときも要求された金は700万円くらいでしたが、ひどい話です。通常は70万円くらいで済ませられるのですが、日本人が相手だと高額になることはよくあることです。結局は120万円くらいになったらしいのですが、日本人的感覚で子供がいるからかわいそうだとか、情をかけるのは一般的な対応。しかし中国では支払う補償金が増えるだけで、何の得にもなりません。ですから、そんなときは日本人はすぐ逃げるのが賢いやり方で、これも労務管理上大切な問題です。

こうしたことにならないように事前に医師の健康診断書を取っておくことが必要なのです。しかし健康診断書の偽物も多いのです。中国ではマッサージ師でも医師ですから、マッサージ師が「医師」と書いて、私の目の前で健康診断書にサインしたということもあります。他には卒業証書のニセモノもあれば、自動車の免許証なども2000元くらいで売っているし、偽物というのは数限りなくあるのです。

偽物の出現を恐れてばかりはいられない。それでは法律が味方になってくれるのかというと、これはほとんど当てになりません。中国にも知的所有権という権利があって、意匠権も含め保証されるのですが、これでニセモノが減るわけでもない。いい物だけ

ら偽物ができるのだといったのはトヨタさんです。評判の悪い物の偽物は絶対にできない、トヨタの品物はいいと認められているからトヨタの偽物が出るのだと、そう言って喜べるうちはいいのが。

ですから、皆さんが持っていく、例えば機械などで似たようなものが出てはいけないと思うならば、どこかにブラックボックスを一つ用意するというような工夫が必要なのかなと思います。

現地化しなければ中国での競争に負ける

中国でこれから物を売ろうといっても、これも中国企業との交渉になるわけです。日本人が行って、そこでゆっくりやっていた日には、お金ばかりかかって、これが全てコストプッシュになります。ただ私は、進出に際しては社長が率先して指導すべきで、最初から人任せではうまくいかないという点を強調したいと思います。私のところに来る相談の中にも「とにかく中国で何かやらなきゃいけない。売り上げは年年スローダウンしているし、中国で新しい市場を見つけなければいけないのです。先生、何とかご指導を」「じゃ、社長がいらっしゃるのですか？」「ええ？ 私はちょっと都合が悪くて」「だれが行くの？」「そのために一人雇いましたから……」こういうのはまずだめなのです。

今までの私の経験では、社長自身が「日

本を人に任せて、おれ自身が向こうでやるんだ」というところはかなりうまくいく。取り敢えずだれかを雇って、派遣するなどというやり方ならろくな結果にならない。最近は派遣した日本人が日本に帰りたがらない。「帰れ」と言ったら帰るのは嫌だと言う。こういうケースの殆どは向こうに彼女ができています。彼女が出来たら日本に帰ってこれるはずもない。表にはでないけれど、実際にはそういうことで悩んでいる企業さんはたくさんいらっしゃいます。社長がどうしても無理な場合には、社長の息子が社長の兄弟が出てくればまあまあ救いはあります。それが赤の他人を雇って「あいつは中国語ができるから」などと言って出してみても、うまくいくわけがない。日本と中国のコミュニケーションギャップで本社は「あのやろう勝手なことばかりしゃがって」、出先は「本社は中国のことが全く分かっていない」という対立の構図が出来上がってしまうのです。でも人任せにしようという社長さんは割に多いのです。

滋賀県のある企業の話です。同社は社長が非常に積極的で、頑張り屋でしたが、本社専務でもある実弟を派遣したのです。進出先をご紹介したのは私ですが、進出先の標準工場や市長さんなど全てをご紹介しました。同社の社長も最初の話では弟を出すわけにはいかないと言っていたのですが、説得して出させた。その結果は、まことに

うまくいっています。中国の工場と日本本社との関係が非常にスムーズにいきますから。進出時点では同社の現地での納入先は4社に過ぎなかったのですが、今から1年前、納入先は16社になっており、先月聞いたら25社まで増えていました。ということは、日本にいたら客は4社しかなかったのに、中国へ出たら、この2年半で25社にもなったということです。客の紹介はもちろん行政にも応援を頼みました。中国に行くということは「世界の工場」中国に行くのであって、進出したら国際化しなければ意味がないと思いませんか？ にも拘らず「日本団地」などに入りたがる企業が跡を絶ちません。日本団地ですから回りを見ればみんな日本の企業ですが、それでは国際化への道は遠いように思います。ところが一般の工業団地に入れば、回りは台湾の企業だったり、韓国の企業だったりしますから、言葉の面では不便はあるものの、ローカルどうしはいつでも情報交換できますから、そういうところでビジネスのチャンスも生まれるのです。今、具体的な数字を申し上げましたが、2年半も間に納入先が4社から25社になっているのは環境のお陰です。日本だったら夢のまた夢のような話です。

それから、中国でいろいろやっているうちに、日本から輸入している材料は高いと感じるはず。進出間もないころは原材

料を日本から持ち込むこともやむを得ないでしょう。しかし、同じようなものは中国国内で手当てできることが、現地にいるとよく分かってきます。それを中国で仕入れて日本に輸出して、日本でのコストを下げているという例もあります。これは必ずしも現地化とは結びつかないけれども、そういう見方もできると思います。

それから、帰りたくない日本人駐在員の増加というのは、今や中国というのは、日本より生活しやすいからだと思います。まず物価が安い。それから、やはり日本みたいにこせこせしていない。例えば物価が安いとか物がうまいとか、そういう問題だけではなくて、何となく雰囲気的に活気がみなぎっているとか、かつての中国に比べると大違いです。

私は1970年代の初めから、三十数年行ったり来たりしているわけですが、当時は中国が嫌で嫌で、行った途端に帰る日はいつかとカレンダーに毎日斜線をつけておりました。当時は長くて半年、短くて4か月か5か月、帰る日を待ちわびたものでした。これが1970年から80年代です。90年代に入って住環境は若干よくなりましたが、それでも80年代はまだまだつまらない印象の方が強かったように思います。

しかし、90年代の中ごろからは、中国に駐在する皆さんが中国を好きになった。今、日中間の貿易は1000億ドルを超えました。

1300億ドルぐらいになりましたか。すごい勢いで貿易が伸びるということは、その国の経済状況だけではないのです。好きになれる国になってきたということが、大きく影響していると思います。そんなことで、帰りたくない日本人駐在員が増加しているということは、ある意味では市場として大変有望だということにもつながってまいります。

さて、以前進出した企業は、中国で生産はするけれど開発部門やデザイン部門を日本に残すというのが一般でした。しかし、日本の中小企業などが有名大学のトップクラスのエンジニアを採用するといっても、なかなか来てくれないというのが現実です。一方、中国ではお金さえ出せばけっこういい人が採れます。そういう点で、開発ひとつ取ってみても、日本で開発をしなくても中国でできるということが最近やっと分かってきました。開発くらいは日本に置かないと、日本の本体は何をやっているのだということにもなりかねないので、開発とデザインは日本でやらなければいけないながら、実のところ日本のほうが開発力を失ってしまっているのです。そこへいくと中国の大学生はよく勉強しますから、中国で開発という時代がぼちぼちやってきたような気が致します。要するに、中国は人材市場としてまことに面白くなってきたということです。

日本企業に共通する問題点

日本企業に共通する問題点を一つだけお話しします。

日本ですと、品質がよければ確かに売れるのです。ところがこの理論は中国では殆ど通じません。日本から技術屋さんが行って、りっぱな品物に仕上げる。メンツ上もいい物を作らなければいけないから、すぐりっぱな物を作るのですが、立派だからと言って売れるものではありません。ここで最初にお話したことを思い出して下さい。即ちバックマージンのようなものが伴わないと物は売れないというところに戻るのです。日本の人は、品質がよければ売れると勝手に思い込むのですが、これは単なる思い込みなのです。この思い込みが強いがために、現実を見てください。NECさん、それからナショナルさんでも、携帯電話市場では完全にマイナーな存在になってしまいました。日本だったらNEC、東芝といったら黙っていても売れるのです。中国はそういうところではない。やはり裏の人間関係がうまく作れていないと売れないのです。

最後のまとめに入らせていただきますが、品質がよいから売れるという思い込みが日本人には強すぎると思います。

それから、中国人だから給料が安くてもいいと考えたら、中国の人は使えません。

中国人だから安いのではないのです。それは中国にいる間にはいいのですが、日本に一回来てしまった人は、まず中国人並みの給料というわけにはいきません。ですから、日本で留学生をお雇いになったら、現地へ出して「おまえ、現地に行ったのだから、給料は中国並みに下げるよ」と言ったら、大概の人は怒って辞めてしまいます。日本人より優秀な中国人なら、日本人並み、ないしはそれ以上に払うというような懐の深さを持ってもらいたい。そうでないと中国人が使えません。

私は大手商社に30年近くいましたが、商社の方は、中国のプロだなどと勝手に思い込んではいけません。商社はたまたま担当で、嫌々ながらやっている人もいると思ってください。この前ありましたが、「XX商事さんにこう言われたからこうしたら失敗した」とか、そんなこと言うなというのです。それはXX商事が別に看板を持ってそう言ったわけではないのであって、XX商事の若いスタッフがたまたまそう思っただけのことです。何も大手の総合商社の方がそう言ったからといって、それを信じてその通りやる必要はないし、自分の目と足できちんと調べてやってもらいたいと思います。一つだけ例をご紹介しますなら、某大手商社の勤めで広東省広州市から車で4時間ぐらいのところの梅林近くに梅の加工工場を作るという案件です。その土地は整地さ

れており広さは何万坪、それを50年間、日本円にして40万円くらいで貸してくれるという条件でした。これは安いというわけで、そこへ加工工場を造るというのです。そこで私はそんな田舎へどなたがいらっしゃるのですかと聞いたのです。そうしたら、「たまたまちょっとだけ中国語ができる人がいまして」というので、後で聞いてみたら昔ちょっとだけ中国にいたことがあるという程度の人で結局通訳無しでは仕事にならない状況という感じでした。そんな僻地では通訳を雇用するのも簡単ではないし、梅畑の近くに工場を建てるのではなく、都市の近く、即ち広州に近いところに工場を建てて、梅の方はトラックで運んだ方がいいのではとアドバイスしました。若い社マンがたぶん地元の幹部に誘致を頼まれた結果、そんな話になったのではないかと思います。経済原理から全く外れているこうしたケースはよくあるのです。今後、何かあったら私に聞いてください。今日お配りしたレジュメには私のEメールも入っているから、それで連絡をいただいても結構です。

そんなことで、今日はひとわりしゃべりましたが、これですべてというわけではなく、内容的にはまだまだ不十分だと思います。ただ今日は、売る市場としての中国ということを中心にお話しましたので、皆様のご要望すべてに答えられたとは思って

おりません。中にはこれから中国で物作りをという方もいらっしゃるだろうし、人材市場としてどうなのだろうという方もいらっしゃると思うし、これから中国でお店でもやりたいという方もいらっしゃるでしょう。ニーズは多様ですから、不特定多数の

皆さんに、まとまった、絞った話をするとするのは大変冒険でありました。私自身としても気が重いのですが、足らざるところがありましたらご勘弁をいただいて、取り敢えずこれにて一区切りとさせていただきます。今日はご清聴ありがとうございました。