

## 第八章 中小企業の対中投資の現状と課題

野中 義晴

### 1. 日本の対中投資

日本の対中投資は現在第三次ブームを迎えている。第一次ブームは、1980年代後半の円高と日米貿易摩擦を背景にした生産拠点移転型が多く、輸出比率の高い企業が消費市場から離れた大連を中心に進出した時期である。まだ中国国内市場も未成熟で、専ら在来の日本市場・欧米市場向けが中心で、原材料部品を送り、製品を引取る自己完結型の独資が大勢を占めた。中小企業は少なかった。

第二次ブームは1992年からで日本のバブル期と重なる。89年6月の天安門事件以降続いた国際的経済制裁も解け、鄧小平が深圳視察後、開放政策の成功を確認し、以後上海を中心とする外資誘致策を打ち出したいわゆる『南巡講話』が切っ掛けとなった。93年度には日本の対中投資は3,488件と件数で過去最多となる一方、金額は30億ドルと少なく、中小案件が激増した年でもある。地域的には上海を中心に全国的な広がりを見せた。大連進出企業にも、大連での工場拡張計画を改め、上海或いは天津での新規工場建設に方針転換したところもある。大手企業には、この第二次ブームまでに中国各地への拠点展開を終えたとの一巡感があったことに加え、バブル崩壊後の企業体力の低下、中国における目まぐるしい外資政策の変転、無節操な企業誘致と企業淘汰の時代に入り対中投資件数は細り続けてきた。因みにこのバブル期の不十分な調査と安易な進出で、その後トラブルに遭遇した中小企業も少なくない。

1992年度	1,805件	22億ドル	(急増：1979-91 期間の総投資件数・額を上回る)
1993年度	3,488件	30億ドル	(件数の増加に比し金額伸び率は小→中小案件増)
1995年度	2,946件	76億ドル	
1996年度	1,742件	51億ドル	
1997年度	1,402件	34億ドル	
1998年度	1,188件	28億ドル	
1999年度	1,167件	26億ドル	
2000年度	1,602件	36億ドル	(前年比：件数/金額 各 37%増/38%増)
2001年度	2,003件	54億ドル	(前年比：件数/金額 各 25%増/50%増)
2002年度1-6月	1,238件	32億ドル	(前年同期比：件数/金額各 33%増/7%増)

現在WTO加盟を機に第三次ブームを迎えている。既に大手メーカーでは数十の現地法人を設立し、中小企業も取引継続には進出が避けられない状況である。尚、対中投資に係わる統計数字は、専ら中国対外貿易経済合作部発表に依っている。日本側では一億円を超える投資の事後届出制となっており、中小企業投資の多くが一億円未満のため把握が難しい。尚、2002年5月の日中投資促進機構による日系進出企業を対象としたアンケートでは、既進出企業の80%が黒字を達成し、投資額100万ドル以下の投資案件では90%以上が黒字を達成している。対中投資は種々問題が多いものの儲かる時代に入っていると言えよう。

## 2. 急増する中小企業の投資相談と傾向

中小企業の対中投資が増えている。中小企業総合事業団で実施している対外投資相談は、中国のWTO加盟の具体的日程が俎上に上り始めた2001年初頭より急増し、同年度の相談件数が前年比2.3倍となった。2002年度には、更に前年比50%増と相談件数全体の60%を超えて推移している。この相談件数は、電話やメールによる窓口相談を除く、一回2時間程度の専門家による個別面談を設定した回数であり、対中投資相談だけで2002年度通年で950件程度が見込まれている。相談には、中国事情に詳しい弁護士・公認会計士・商社やメーカー・銀行等のOBや現役管理者等がアドバイザーとして対応している。因みに、中国に次いで相談件数の多いのは、ヴェトナム、タイ、北米である。

相談企業は製造業が圧倒的に多く、相談内容も生産拠点の設営が中心となっている。この点欧米向に多い販売拠点の設営或いは販売代理店設置等の相談と対比的である。メーカー追随型の検品業や物流業、機械修理業等の相談も増えている。更に、WTO加盟後の市場開放を期待した卸売・小売業・ソフト開発やサービス業の相談も増加している。相談内容は、WTO加盟後の市場開放・規制緩和の見通し、進出地域や進出形態の選択、具体的進出手順・手続等多岐に亘っている。

進出地域では、華北、華東、華南といった地理的な選択のほか、各地政府当局の外資対応姿勢、或いは経済特別区、経済開放区、経済技術開発区、保税區、輸出加工区等々外資優遇制度や奨励業種の異なる地域選択の相談も多い。過去上海から蘇州・無錫・浙江省等華東地域への進出相談が圧倒的に多かったが、最近では広東省、天津、大連等、国内市場指向型或いは輸出指向型という各企業の特性に応じて地域選択も多様化している。又、IT関連や自動車関連など大手取引先の進出に伴う追随等、選択地域も広がりを見せている。

進出形態では、合弁・合作・独資・委託生産方式等各形態選択の判断基準、それぞれの得失と留意点、調査準備段階としての駐在員事務所設立手続の相談が多い。特に、世界の

偽造品の35%を中国が占める中で、合弁や委託生産における技術漏洩防止策・パートナー選択と留意点に関する相談が増えている。又、東莞を始め広東省に多い実質独資に近い特殊な委託生産方式に関する相談も多い。更に、委託生産に伴う一次加工メーカーと二次加工メーカー間の転廠と呼ばれ取引制度や原材料の保税輸入と製品輸出に伴う輸入税・増値税還付に関する相談が多い。

進出手順・手続については、F/S作成等の基礎的調査事項のポイント、合弁契約書、技術供与契約や秘密保持契約書作成、会社定款作成要領、会社設立申請要領と注意事項、従業員給与水準・福利厚生費負担概要、労務契約書・就業規則作成、会計制度等法人設立準備段階の相談、土地購入・工場建設或いは工場賃貸に係わる契約書作成要領や注意点、又、関連外装内装工事コスト等に係わる具体的な相談も多い。

新規進出相談が圧倒的に多い中で、ジョブホッピングや従業員解雇等の人事関係トラブル、パートナーや従業員の不正、労働組合対策、パートナーとの確執、撤退手続等々既進出企業による経営上の相談も少なくない。又、増値税還付問題を始め、地方ごとに異なる各制度の実施状況に関する問い合わせも多い。

### 3. 対中投資理由の変化

国際協力銀行による153社を対象とした企業アンケート結果が示すように、企業の進出理由は、『安価な労働力』から『市場規模と今後の成長性』に移りつつあるが、依然両項目が二大要因である。

<u>95年度調査 (153社)</u>		<u>99年度調査 (153社)</u>	
①安価な労働力	69.9%	①市場規模・今後の成長性	88.2%
②市場の維持拡大	49.0%	②安価な労働力	58.2%
③新規市場開拓	49.0%	③第三国輸出拠点	21.6%
④対日輸出拠点	44.4%	④組立メーカーへの輸出拠点	21.6%
⑤第三国輸出拠点	38.6%	⑤低廉原材料調達	19.6%
⑥生産拠点の海外分散化	30.1%	⑥対日輸出拠点	15.7%
⑦組立メーカーへの部品供給	26.1%	⑦現地市場適合商品の開発	14.4%
⑧低廉原材料調達	22.9%	⑧優遇措置・規制緩和措置	5.2%
⑨為替リスク回避	15.7%	⑨現地技術（人材）	0.7%

資料：国際協力銀行

コスト重視型の典型例は、ユニクロに代表されるアパレルであり、製品の多くは日本或いは海外市場向けである。一方市場重視型には、ビール、化粧品、自動車、建設機械、エレベーター等がある。因みに、建設機械では、中国のインフラ投資の拡大を背景に、コマツや日立建機の中国市場での売上が日本国内での売上減をカバーし全社的にも大きく貢献している。コストと市場の両方を狙うのが家電である。中国の電子レンジ生産量が世界全体の60%を占めているように、廉価且つ品質向上により海外市場への生産基地化する傾向にある。今後とも国内市場と海外市場両睨みの投資が増えていこう。

中小企業にあつては、親会社や主要取引先の進出に伴う進出が多い。例えば、アパレルメーカー追随の副資材メーカーや検品・物流業、セットメーカー追随のデバイス・部品メーカー、デバイス・部品メーカー追随のプラスチック成形・金型メーカー等々、取引先の要求する低価格、即納体制、アフターサービスに応える形で増えている。この結果、早期進出を果たした部品原材料メーカーと大手ユーザー間に日本国内とは異なる新たな系列形成が進んでいる。指摘すべきことは、多くの中小企業にとっての中国市場とは、結局中国に生産拠点を展開している親企業や取引先のニーズであり、決済方式を含めた取引形態は日本でのやり方に準じたものが多い。中国国内市場を直接ターゲットとした進出は、特殊な商品や、余程技術競争力を備えたものでなければ販売面で大きな投資を必要とする。卸売業が規制される中で、不特定ユーザーを対象にした中小企業の進出は、販促に時間を取られて、モノ作りに専念できる状況にない。

尚、上記進出理由アンケートは主として中堅以上の企業を対象としたものだが、2002年3月に(財)広域関東圏産業活性化センターが行った『中小製造業の海外展開と機能分担に関する調査』によると、上記と多少異なる結果が見られる。

<u>中国関心地域</u>		<u>中国の魅力</u>	
上海周辺	50%	人件費	82%
深圳・東莞周辺	36%	市場	57%
広州周辺	17%	人材確保	31%
大連周辺	14%	優遇税制	5%
天津周辺	11%	政策支援	4%
北京・青島周辺	10%	土地確保	3%
内陸部	3%	交通手段	1%
		其 他	2%

中堅・大企業との目立った相違点は、『人件費』指向が圧倒的に高く、『人材確保』が第三位の理由に挙げられていることである。これは、近年労働力の国際移動が緩和される中で、国内でフィリピン人、日系ブラジル人、中国人等外国人労働者を雇用する機会が増えているが、彼らのハングリー精神が日本の若者より遥かに勝れている為と説明されている。コスト面で言えば、一般ワーカーの賃金が日本の約二十分の一、電気料金約三分の一、ガソリン二分の一、水道料金五分の一乃至十分の一等々低コストである。中国が『世界の工場』化する中で、日本の対中製品輸入比率が84%に達し、この内日本の親企業と現地法人間のいわゆる親子取引が全体の60%以上を越えると言われている。例えば、日本で従業員100人の企業では同じ労働コストで2000人の雇用が可能であり、事実そういう企業が育っている。結局本社工場の生産量を超える1900人分の余剰製品が日本に逆流し、日本国内の企業淘汰を加速させる結果となっている。

因みに中堅企業に顧客の多い信金中央金庫が2001年に同行顧客を対象に行った調査では、進出二大理由は『低廉豊富な労働力の確保 (67%)』と『日本市場への製品供給 (61%)』で、次いで『中国市場の有望性 (31%)』、『進出親会社・ユーザー向け受注確保 (21%)』となっている。『中国市場の有望性』と『進出企業向け受注確保』も、要は中国市場内の顧客別分類であり『中国市場』として一つに括れよう。『低廉労働力の確保』と『日本市場向け製品供給』を目的と手段の関係と見れば、『低廉労働力の確保』には『第三国への製品供給(17%)』も含むと理解できる。上記三つの調査から、極めて大雑把に、中小企業、中堅企業、大企業の順に労働力重視の傾向が強く、その逆の順に中国市場重視の傾向が強いことが窺える。

#### 4. 主要国(地域)別対中投資比較

主要国(地域)と日本の対中投資には幾つかの相違点が窺える。

##### (1) 日本の中小企業の投資は少ない

1979-2001年累計で見ると、GDPが日本の7%に過ぎない台湾の対中投資件数は日本の2.3倍に達し、同じく9%に過ぎない韓国も日本の80%に達している。金額的には、それぞれ日本の各90%、38%であるが、中小企業案件が多いことを示している。尚、日中貿易は中国貿易総額の18%を占めるが、対中投資は全体の6-8%で推移している。OEMやEMS生産の多い台湾や韓国では自社高度技術が少なく技術漏洩をさほど問題とせず、専らコスト面から生産拠点を移転したと思われる。その点日本企業にはまだまだ温存技術が残されていたとも見られる。

(2) 欧米企業には市場睨みの戦略的投資が多い

欧米企業には航空、自動車、IT、銀行、保険等国内市場を狙った大型戦略的投資が多いのに比し、日本の投資は委託生産・加工貿易型投資が長く主流を占めた。ちなみに、欧米企業による低コスト指向型投資は、近隣のメキシコや中・東欧に向うであろう。

(3) 日本の空洞化の加速

欧米では双方向M&A等も多く海外生産比率は本来高めで同列には論じられないものの、日本の同比率は99年度で漸く14%と依然欧米の半分以下の水準に止まっている。しかし最近は労働集約的業種に限らず、家電・OA機器や自動車メーカーの中国生産強化に合わせた高機能樹脂や汎用化学品等装置産業の進出が始まっている。今後川下関連企業の進出が加速され、余剰製品の逆流或いは第三国への流入が国内産業の空洞化を一層加速させられる。このような中で、今後海外生産比率の急速な上昇が予想される。

主要国(地域)別対中投資

(単位：件、億ドル)

	2000年			2001年			79-01年		
	件数	契約 ベース	実行 ベース	件数	契約 ベース	実行 ベース	件数	契約 ベース	実行 ベース
香港	7632	173	158	8433	211	171	204972	3584	1923
マカ	+24%	+26%	-5%	+11%	+22%	+8%	53%	48%	49%
米国	2609	80	44	2594	75	49	33905	681	349
	+29%	+33%	+4%	-1%	-6%	+11%	9%	9%	9%
日本	1614	37	29	2003	54	46	22386	442	324
	+38%	+42%	-2%	+24%	+45%	+57%	6%	6%	8%
台湾	3108	40	23	4196	69	32	50820	547	293
	+24%	+20%	-12%	+35%	+71%	+38%	+13%	7%	7%
韓国	2565	24	15	2933	35	20	18224	222	123
	+66%	+61%	+17%	+14%	+47%	+32%	5%	3%	3%
英国	261	8	12	269	16	11	3084	185	98
	+13%	+23%	+11%	+3%	+88%	+9%	1%	3%	3%
ドイツ	293	29	10	275	10	13	2696	132	71
	+49%	+209%	-24%	-6%	-66%	+21%	1%	2%	2%
世界	22347	624	407	26139	692	468	390024	7453	3952
合計	+32%	+51%	+1%	+17%	+11%	+15%	100%	100%	100%

(79-01累計欄 ( ) 括弧内数字は国別構成比。資料：日中投資促進機構資料より作成)

## 5. 中小企業の抱える問題点

対中投資に限らず中小企業の海外投資では、大手企業と共通の問題のほか、中小なるがゆえの問題も多い。中小企業の多くが、情報不足、資金不足、人材不足、技術不足等々数々の問題を抱えているが、多くはそれらが複合的に重なって問題を起こしている。その結果、大企業では考えられないトラブルが見られる。大企業であれば、失敗も次の事業への勉強代としての学習効果もあるが、一度の勝負に賭けることの多い中小企業にとっては取り返しのつかない痛手となる場合が多い。

### (1) 日系顧客依存

対中投資の初期段階では、国内市場も未発達で、『原材料の持込み、製品の持ち帰り』という安いインフラと労働力活用型が多かった。在来の安定市場に依存し、輸出比率の高いことがリスク軽減策でもあった。その後、低廉原材料の現地調達比率の拡大、国内市場への参入が高利益のパターンに変わってきた。しかし多くの中小企業にとっての中国市場とは、親企業や大手日系取引先の中国現地法人であり、国内市場への直接の参入はリスクも高い。安定経営の中小企業には高度技術を要求する大手企業への追随投資が多い。技術要求の高いユーザー向けには、低コストと高品質を保証することで注文も保証される。大手企業はコピー商品使用を避けるので市場攪乱のリスクも少ない。これに対し、不特定ユーザーを対象とした商品や品質要求に幅のある商品は、不安定且つコピー商品による市場攪乱のリスクが高い。中小企業がモノ作りに専念する為には、販売面を受持つ卸売業の開放が必要である。

### (2) 低廉労働コスト依存

低労働費への過度の依存は、同業他社の追随までの一時凌ぎに過ぎない。積極的な拡大策で他社シェアに食い込めるか否かが当面の岐路となる。技術開発や新規事業戦略が続かなければ、早晚コスト競争に晒される。

合弁パートナーや中国人技術者の関心は技術習得である。小出しに出来る温存技術を擁し、技術開発力のある企業であれば、パートナーの当面の期待感と忠誠心を繋ぎとめることが出来よう。しかし精一杯の技術で将来的な夢もなければ、偽物作りに走られ、より先進的企業へのジョブホッピングを繋ぎとめられない。現在日本企業の人気急低下していると言われる。理由として、先行きの展望、仕事の面白さ、責任権限や業績評価の明確性が欠けることが挙げられている。日本本社での技術開発も期待できない状況で、単にコス

ト引下げという一時凌ぎの進出が多いことによると思われる。

一方中小企業は高級技術者確保にも苦勞をする。ワーカークラスは豊富だが、技術者レベルの確保が難しい。大手企業は知名度を生かした採用を進めるほか、各地著名大学への直接コンタクト、トレーニングスクール設立による社内養成で確保に努めているが、中小企業の長期安定採用には、給与水準や雇用契約条件にも高度な配慮を必要とし苦勞が多い。

### (3) 情報不足・人材不足

社内の人材不足で、パートナー或いは個人的な知人に合弁会社設立を任せたり、設立後の経営を任せた結果、大企業では考えられないトラブル事例がある。

- ①会社設立手続を知人に任せ、指定口座に振り込んだ資本金を流用された。
- ②長年の取引先国有企業との合弁で、従業員の全てを国有企業から引き継ぐほか、途中解雇の場合でも、全従業員の50歳までの収入を保証する契約に知らぬ間にサインしていた。
- ③会社経営を知人に任せたが、給与支払台帳の従業員数と実際の従業員数が食い違う。使途不明の多額の借金を、会社運営上の借金と釈明された。この知人とは正式の業務委託契約や委任状も交わしておらず、責任関係も不明確の為裁判でも有利な判決が期待できない。
- ④某社の現地工場で全く無関係の商品が生産され、別ルートで輸出されていた。取引台帳にも記載されていなかった。
- ⑤会社設立手続を委任した開発区の窓口担当者を董事として迎え入れた。除名した場合の後禍を恐れて其のままにしている。独資にも拘わらず董事会決議には全員一致決議事項もあり将来的に不安を抱えている。

中国側の契約違反や不正への誘惑は、人件費コストが 20 分の 1 であるように、20 倍の感覚で考える必要があるだろう。即ち、日本企業にとっての 5000 万円は、感覚的に 10 億円に相当すると見て備えるべきである。

### (4) 交渉力・折衝力不足

日本企業は政府当局者との交渉が拙劣と言える。優秀な経営能力や折衝能力のある人材確保に必要な給与を渋り過ぎて、結果的に高いコストを払うことが多い。

- ①低廉土地代に惹かれて辺鄙な開発区に進出し、上下水道敷設費用、緑化費用等不当なインフラ整備代を要求される。



②独資企業として進出したにも拘わらず、地方郷鎮政府当局者より賃貸工場の選択、従業員採用、その他各方面での干渉と経費負担を要求される。毅然とした態度が取れない。

③パートナーや経理担当者による不正が多い。元々権限委譲、就業規則や経理規定を明確にしておらず、又、定期的なチェックを怠っていることが多い。不信感を覚えても、相手より「信頼関係が大事だ」との声高の意見に負けて引き下がり、結果的に大事に至ったケースが多い。面倒を避けようとの遠慮がかえって大事を呼ぶ例も多い。異文化・中国人気質の理解不足が要因である。

#### (5) 過度の節約と安易な進出

資金不足によるトラブルも多い。

①パートナー工場敷地の一角を借用したり、相手企業の足許への安易な進出で苦勞する。中国では従業員同士の情報交換は早く、販売先、原料調達先や売買価格等が筒抜けになり、価格交渉に影響する。従業員の労働態度が非能率的な中国企業の社風の影響を受ける。パートナーの競合相手の出入りも儘ならず自由な経営活動に不都合が多い等々。

②現在各地の土地代はピーク時の三分の一程度まで下がり、多くの既進出企業より余程有利な条件での進出が可能になっている。にも拘わらず、目先の地価比較の結果辺鄙な土地を選んで苦勞する。特に地方開発区の企業誘致担当者の口車に乗せられてとんでもない土地に進出するケースも多い。

尚、2002年初頭より、中国各地の土地価格(使用权)が軒並み引下げられている。例えば、天津開発区の投資案内では280元/m<sup>2</sup>と記載された土地の実際の売価は120元以下である。一時90ドル/m<sup>2</sup>を超えた大連開発区の一等地が2002年末に25ドルで販売された。中国では、曾て『自力更生を旨とし、外資は必要悪』としてきたが、現在は『外資でも内資でも、雇用を増やし、輸出を増やし、税金を納め、再投資をする会社は良い会社』と考えている。地域間の企業誘致競争激化のゆえんである。尚、台湾企業の中国進出が台湾経済の中国依存率を高めてきたが、相次ぐ土地代値下げによる企業誘致は政治的な思惑を感じさせる程である。

#### (6) パートナーとの思惑の不一致

合弁パートナーや生産委託先の選定で大事なことは、提携の利点を明確にすることと、

パートナー側の狙いは何かを考えることである。同床異夢・呉越同舟であれば、どういう局面で矛盾と破綻が起きるのかを予め想定しておかねばならない。

①当初出資の過半数を占めていた某社は、技術移転実施後、積極的拡大策としての応分の増資に応じきれず、経営の主導権を中方に渡す破目に陥った。温存技術もなく、主導権の回復は難しい。

②ユニクロのような大手は、大量発注で有利な取引条件も取り易く、忠誠心も得やすい。又、広域販売網を有してコピー商品の流入を許さない。某中小衣料品メーカーは、有力な中国企業との提携で日頃から取引の主導権を取られがちであった。その後契約上のもつれから、無償貸与した設備の取り戻しもできぬまま、別ルートで侵入するコピー製品で、日本国内市場まで取られてしまった。

③機械メーカーA社は、A社と同種の中国機械メーカーB社を見つけ、部品類の委託生産を始めた。技術的にはかなりの差があり、金型を貸与し、部品毎に詳細な技術指導を必要とした。中方の技術も改善し、徐々に本社製品への組込部品点数を増やし、低価格を実現することに成功した。A社は委託生産部品を増やし続けていった。A社は、最近市場にA社製品の類似品が出回っていることに気付いた。B社がA社向けの部品を組立ててA社製品と余り変わらぬ製品を作る段階に達していた。A社はB社からの部品供給停止を恐れ、新規委託先を探すことにも躊躇し、コピー機種製造に対する抗議のタイミングも計りかねている。

#### (7) 過大な技術漏洩防止費用

コピー商品対策に要するモニターリング費用は中小企業にとり莫大である。中国の主要都市を対象とした調査費用は数千万円となり、大方の中小企業の投資金額と変わらない。提訴に踏み切っても、裁判費用は日本と変わらず、その上公正な裁判を必ずしも期待出来ず泣き寝入りするケースが殆どである。中国企業はその辺の事情は先刻読んでおり、資金力の乏しい中小企業の技術漏洩防止には細心の注意が必要である。

#### (8) 中小企業の進出を阻む諸制度

中小企業には敷居が高すぎる認可基準で進出が阻まれている。

##### ①最低資本金

現在各地の外資誘致当局は、進出してくる外資製造業の最低資本金を15万米ドルー20万米ドル以上とすることを要求し小額投資を規制している。これは中国企業が有限

公司設立時必要な最低資本金50万円の2倍から3倍である。ファブレス化が進み、生産のアウトソーシングが一般的になっているにも拘わらず、小規模な組立工場投資が認められない。

## ②卸売・小売業規制：

現在中国の外資企業は、自社製品の販売と自社の必要とする原材料の購入が認められているだけで、卸売業の規制は極めて厳しい。認可基準は、中方がマジョリティーの合弁であること、資本金8000万元(約12億円)以上であること、親会社の直近三年間の平均年間売上高が25億ドル以上であること等々、とても中小企業がクリアーできるものではない。又、「傘型企业」と呼ばれる投資会社は、その出資先企業の製品販売や原材料購入等の流通支援が認められるが、傘型企业自体最低資本金3,000万米ドルと中小企業には敷居が高過ぎる。

このため進出が阻まれている業種も多い。例えば釘やネジは、形状、素材、仕上げ（メッキ・塗装）、色等各要素の組み合わせで商品も数万種類にもなるが、これを扱えるのは専門問屋である。数種類の自社製特殊ネジ販売の為に、全国的な販売ネットワークを構築することは非現実的で、日本ではモノ作りに専念出来た中小企業が中国の内販の壁にぶつかる典型例である。

当面の対応策として保税区に貿易会社を設立し（最低資本金20万米ドル）、交易市場等を活用した内販対策をアドバイスしているが、国内に自社の販売ネットワークを構築できず、不特定多数の顧客向け販促には限界がある。

## 6. 中小企業に求められること

中小企業の中国進出には大企業とは違った多くの困難が伴う。進出の注意点については、多くのガイドブックに多くのことが書かれマニュアル化されている。しかしトラブル共通の基本的な問題を解決しなければ、同じトラブルを繰り返すことになる。これまでの投資相談を通じて、中小企業に求められる幾つかの基本的な問題を指摘したい。それらはいずれも至極当り前の事ばかりかも知れない。

### (1) 技術力・技術開発力の向上

低労働力追求は当面の競争力強化には必要なことである。しかし本社工場の中古設備を持込むだけの操業維持は、所詮同業他社の追随を待つ一時凌ぎの延命策と理解すべきだろう。技術開発の夢が無ければ、パートナーと従業員に見切られ、早晚淘汰された企業と同

じ道を歩むことになる。夢の無い企業に優秀な中国人は集まらない。現在の技術移転以上の技術開発を中国人技術者に要求し、報えるだけの大望を持つことが必要である。

#### (2) 中国を天与の大市場として捉えること

未曾有の大市場を隣国に持つことの幸運を活かすべきである。コロンブスの新大陸発見の比ではない市場が傍に有る。コスト要因のみで中国をみる視点から早く脱却することが肝要である。中国を市場と見ること、13億人のニーズに応えようとする意欲から、中国的なアイデアの重視と採用、その為の現地従業員育成の発想が生まれてくる。敏感な中国人はそこに夢を感じて寄って来る。この発想を欠いた現地化はコスト重視の延長に過ぎない。

#### (3) 異文化の理解

事業の国際化で大事なことは異文化の理解であろう。パートナーの行動パターンを読む、商慣習、従業員の物の考え方等々根本的な理解が必要となる。上述した通常では考えられないような失敗は、中国に限らず異文化に対する国際感覚が余りにも欠如している為と思われる。

#### (4) 契約観念の醸成

日本での親会社や大手ユーザーとの間では、契約書を交わさずに取引をする商慣習がある。阿吽の呼吸を重視し、契約書や覚書に文書化することは水臭いと疎まれる。均一性の高い日本では通用するが、これからの中国では曖昧さは禁物である。2002年に中国で初めての司法試験が実施され36万人が受験した。今後法律を逆手に取った対応も予想される。企業間の契約、従業員との契約をきちんと交わすことが必要である。中国の『人治国家』の現実には早急には変わらないだろう。しかし怖いのは、法律に結びついた人治・裁量である。

又、企業会計調査が今後非常に厳しくなると言われる。WTO加盟後の国際化の一つとして中国財政当局が特に注力している。杜撰な経理で管理責任を問われることもあろう。この面での人材教育も重要である。

#### (5) 人材の育成

国際課に対応できる人材、技術開発力を持つ人材、現地経営管理の出来る人材育成が欠かせない。大企業では、営業部、企画部、法務部、経理部等々事業立上げに際して総合力

でカバーされるが、中小企業では難しい。親会社や取引先も以前ほど面倒見も良くないのが実情である。専門的で詳細な知識はなくても、少なくとも事業を進める上での基本的留意事項が理解できる人材養成が必要である。

中小企業育成には、産官学共同研究等政府による助成策・環境整備も重要であるが、これからは企業自身の発想転換がますます必要になるものと思われる。

尚、本稿は筆者の個人的見解であり、所属する機関の意見を代表するものではない。