

中国進出の日系企業における日中文化等の 問題に関する調査研究 (第1報)

Investigation into Cultural Frictions within Japanese Companies in China (Part 1)

方 蘇春・三宅 徹・菊本辰道
Fang Suchun, Miyake Toru and Kikumoto Tatsumichi

要 約

中国に進出している日系企業の数 は年々増えており、その規模も拡大しているが、これらの日系企業の抱えている問題点もしばしば指摘されている。本研究では、日本国内における中国に進出している日本企業への訪問調査および中国現地におけるいくつかの日系企業のトップインタビューを実施した。その結果、日本企業が中国で発展するには、長期戦略を立て、日本の企業文化を強要するのではなく、企業のトップ現地化など、中国の文化との融和が不可欠なことを明らかにした。

Key Words：中国市場の変化、日中企業文化比較、日系企業のトップ現地化

1. はじめに

数年前、日本企業の中国への大挙進出によって、「空洞化」という流行語が生まれた。そして、最近 は日中関係についてよく耳にするのが「政冷経熱」という言葉である。日中間の政府首脳は実に3年以上も相互公式訪問をしていないので、両国間の政治的往来はかつてない冷たい状況に置かれている。それをよそに両国間の経済的交流は相変わらず活発に行われている。両国間の貿易額は2002年度（1-12月、以下同）に1016億ドルに達し、初めて1000

億ドルを突破した。そして2003年度現在の両国間貿易額は前年度より30%以上も増え、1324億ドルに達していた。さらに2004年度の両国間貿易額は1600億ドルを超えると予想されている。日本の貿易総額に占める日中両国間の貿易総額シェアも年々増えており、2003年12月現在では15.6%に達している¹⁾。また、日本より中国への直接投資額も確実に増えている。2002年度までの日本から中国への累積直接投資金額は495億ドルで、2003年度は同575億ドルとなっている²⁾。この日本から中国への直接投資額は、5年前と比べれば実に2.6倍にも増えている³⁾。

多くの日本企業は中国へ進出しているが、決してすべてのケースが成功しているわけではない、いや、成功しているケースはむしろ少数であるともいわれている。それでもこれから中国への進出を考えている地元の企業、とりわけ中小企業は少なくないと聞いている。実際、中国ビジネスに関連してわれわれに相談しに来た中小企業は何社かあった。

中国に既に進出している、あるいは、これから進出することを考える地元の企業に適切なアドバイスを行うためには、日中ビジネスの現状は実際どうなっているか、中国でのビジネスがうまくいかないほんとの理由は一体何だろうか、などのことを明らかにしなければならない。もちろん、日中ビジネスに関する著書はここ数年でかなり出版されている。内容では楽観論、悲観論が交錯しているが、その多くは表面的事象しか捉えていないといわざるを得ない。残念ながら、中には誤解を招きかねない内容の著作も少なくない。

本共同研究のリーダーである方 蘇春は中国から来日してすでに18年を超えており、そのうち、日本企業で10年近く勤めた。ここ数年、仕事の傍ら、年数回日本や、中国にて日中企業文化、とりわけ「日中文化の相違」というテーマで講演・講義してきた^{4,5)}。そして、共同研究メンバーの三宅と菊本はともに40年以上の企業勤務経験があり、また、二人とも長い間、社員教育関連の仕事をしてきたことで、日本の企業管理や企業文化のことに精通している^{6,8)}。このような陣容で共同研究を行い、「日中文化の相違」というキーワードに着眼し、中国でのビジネスを成功させる鍵を探りたい。

2. 中国におけるビジネス環境

中国におけるビジネス環境は数年前に比べると、かなり変わって来ている。長年続けてきた計画経済から市場経済へ移行した歴史がまだ浅く、ビジネス環境は投資家にとって決して十分満足できるとはいえないが、全体的な傾向としては年々よくなっていると考えられる。

2.1 中国人のライフスタイル

中国では東南沿海経済開発区を中心に比較的豊かな「発達地域」が既にできており、その人口は約3億人程度となっている。そして、大型国営企業が集中していることで、発展が遅れている「東北地域」、また、地理的に昔から貧しく、東北地域よりも遅れている「西部地域」がある。さらに、地域にかかわらず都会との経済格差が大きい農村がある。なお、中国国家统计局によると農村人口は2003年末現在で7億6851万人である。

中国農村と都会との格差は改革開放当初で1対1.8まで縮んできたが⁹⁾、2003年12月現在は1対3.23まで拡大している¹⁾。但し、国家统计局のデータを分析すると、上海市など発達地域の農村と都会との格差は貴州省のような遅れている西部地域ほど大きくないことがわかる。また、2003年末の全国平均都会住民のエンゲル係数（生計費中に占める食費の割合で、高いほど生活水準は低いとされる）は37.1%で、農村住民のそれは45.6%となっている。こちらのデータも都会と農村の生活レベルの格差を示している。

最近、いわゆる「中流階層」が注目されて来ている。人民日報によると、中国の「中流階層」の人口は既に8000万人以上に上っており、その多くは東南沿海など「発達地域」に分布している¹⁰⁾。なお、中流階層の定義はいろいろあるが、年収12万元程度から24万元前後は一つの目安である。

都会と農村との格差は中国経済のアキレス腱の一つといわれているが、現状ではこの格差によって沿海地域では廉価労働力が確保できていることが大きい。問題はむしろここ十数年来、沿海地域のホワイトカラーと主に農民出

身の「民工」（単純労働者、一般熟練工）の収入格差が大きくなっていることである。

筆者らの調べによると、日系など外資企業に勤める大卒の初任給は、平均で3000元（1元＝13円、以下同）程度、そして、院卒あるいは大卒の経験者を中途採用する場合、6000元程度となる。さらに、管理職になると、月給8000～12000元が相場となっている。但し、日本と同様、業種によって、収入の差がある。例えば、筆者が調査した上海や北京にある日系ソフト開発会社の場合、平均収入よりも高く、管理職の年収は20万～30万元にも上っている。なお、都会部サラリーマンの平均的な収入はここ十年ほどで、3倍以上も上った一方、「民工」の月給は600～1000元程度で、10数年前とたいして変わっていない。広東省を中心とするいわゆる「珠江三角洲」地区において、ここ十数年で「民工」の平均月給はわずか60数元（1割強）しか上がっていないという調査がある。

ここ十数年来、中国の経済は過熱やバブルなどの論調は絶えず言われながらも、いまだに「バブル崩壊」現象が起きていないのがこの地域、都会と農村との賃金格差によるところが大きいと考えられる。すなわち、遅れている地域、特に農村は豊富な廉価労働力を提供すると同時に、膨大な未成熟の消費市場でもある。

最近、雇い主と「民工」の需給関係において少し変化が出てきている。いままで、仕事を求める民工が多く、「民工潮」とまでいわれ、雇い主側は主導権を握っており、民工に厳しい条件の契約で労働者を確保することができた。しかし、2004年に入って、「珠江三角洲」地区においていわゆる「民工荒」（民工が集まらない）の現象が起きている。

但し、農村には1億5000万人ほどの余剰労働力があるという事実が短期間に変わらないことを考えると、単純労働力の不足についてはそれほど心配する必要がない。実際、「民工荒」現象の直接原因は最近のいわゆる「2代目」民工は「初代」民工と異なり、待遇のよいところ、特に技術の修得できる働き場を求めている事によるところが大きいといわれている。但し、これから

は「民工」の労働条件、給料を含む待遇を今以上によくしないと、よい労働力を簡単に確保できないことは確かである。

2.2 日系企業の人材確保

中国における日系企業にとって、単純労働者よりもむしろ大卒以上の「ホワイトカラー」、特に技術開発、企画、営業分野の経験者の確保が最重要課題である。多くの日系企業にとって頭の痛いことは優秀な人材をなかなか確保できないことである。最近、特にソフト開発関連産業において優秀な人材は欧米企業だけでなく、経営状況のよい国有企業や私営企業へも流れていく傾向が見られる。なお、国有企業のメリットは安定性があり、しかも経営責任のプレッシャーは外資企業ほど強くないなどが考えられる。

上海オムロン計算機の包総経理（社長）によると、中国人の優秀な人材が企業に求めることは給料がもっとも重要なポイントである。ここでいう給料は時間当たりの報酬で、日本企業で見られるサービス残業の慣行はあまり適用できない。給料以外では、自分の能力が十分発揮できるかどうか、自由度があるかなども挙げられる。

中国松下の馬董事（取締役）から聞いた例によると、つい最近、日系大手企業N社から数名の管理職がヨーロッパ系企業へ転職した。中には前の会社より給料が下がった人もいたそうである。転職した主な理由は待遇よりもっと自由な社風のある会社を求めたためという。

前出の包さん曰く：「サービス産業と製造業の人材確保について分けて考える必要がある。日本の製造業の強みは人材の安定性にあり、その安定性を保つために、終身雇用制は必要であろう。日系企業の場合、社員に期間契約制をとりながら、企業への忠誠心を求めることに無理がある」。

サービス産業の場合は人材の流動性が製造業よりも激しい。包さんもかつて優秀な人材を確保するのに悩まされた時期があった。そこで、彼は「部長級以上の管理職に会社から車を提供してはどうか」と提案したが、日本の本社に拒否された。理由は日本本社の部長よりも待遇がよくなるからである。

その後、包さんは会社の許可を得て、増資を行い、実質上、会社の経営権を確保した。それで、ようやく幹部らへの車提供を実現できた。包さんは言う。「優秀な人材は車もマイホームも手に入れており、給料も他の外資企業より悪くなく、それに、仕事の環境もよい。これで、彼らはほかの企業に行く理由がなくなる」。おかげで、彼の企業は2003年の純利益は前年度より40%も増え、規模も上海のソフト会社において、5番目位になった。

この例でもわかるように、人材確保において日本流のやり方ではうまくいかない場合が多い。

2.3 WTO加盟の影響と中国市場の現状

中国のWTO加盟は朱溶基前総理在任中の大きな功績の一つといえよう。当初中国の企業関係者の間では賛否両論があったが、今は皆一様にこの事実を前向きに受け止めている。WTOの加盟によって中国は名実とも世界の一員になった。一部の企業、特に国営企業にとって厳しい面もあるが、消費者は確実にその恩恵を受けつつある。

2.3.1 人民元の切り上げの可能性と影響

人民元の切り上げについて中国政府への風当たりはかなり強くなっているが、関係者の間では当面人民元の切り上げはないと見ている。その理由の一つは切り上げに踏み切るには為替の変動によるショックを吸収できる体制を作る必要があるからである。為替取引市場の整備や金融システムの健全化などの条件を整えてない現状では慎重にならざるを得ないという¹¹⁾。

しかし、最近、アメリカの対中赤字を削減したいという強い懸念から、人民元の切り上げに対する関心は再び高まってきた。人民元を簡単に切り上げられない中国側の事情があるとしても、これは避けて通れない問題であり、中国政府は人民元とドルの為替変動範囲を少しずつ広げるような緩やかな改善策を実施していくことが予想される。

2.3.2 中国の国有企業と民間企業の成長

市場経済に移行してから中国の国営企業の多くは経営不振に陥ってしまい、一時、千数百万人以上もの従業員を「下崗」（レイオフ）させ、大きな社会問題を生んでいたが、いまはかなり改善されている。なお、改革開放後は国営企業について国が所有権だけ保持して経営自主権を企業に任せるようになり、実質上「国営」ではなくなったので、昔の国営企業は「国有企業」と呼ばれている。

国有企業の中には三洋電機との連携で日本でも話題になった最大手家電メーカー「海爾（ハイアール）」や鉄鋼生産量が世界4位まで成長した「宝山鋼鐵集団」、自動車トップメーカーの「長春第一汽車」など、優秀な国有企業も少なくない。中国の新華社によると、主要国有企業474社の2004年1-9月の利益は前年同期に比べ、44.9%も増えている。市場経済に適応できない国有企業はかなり淘汰されたので、朱溶基前首相時代から進めてきた国営（国有）企業の改革は徐々にその成果が見えてきた。

また、国民総生産に占める民間私営企業のウエイトも着実に増えている。2002年現在の私営企業の生産高は1兆2950億元で、国民総生産の11.7%を占めた。特に一部の経営状況のよい私営企業は、破産あるいは経営状況が悪化した国営企業を積極的に買収したり、経営の建て直しを請け負うことによって業容を拡大している。私営企業の従業員数は既に8000万人に達しており、国有企業の従業員数を超えている¹²⁾。

中国の一部の元気な国内企業は順調に業績を伸ばし、大きな存在となりつつある。たとえば、中国の家電市場は90年代初頭までは日本企業の一人勝ちだった。中国系の家電企業はとてども競争相手にならなかった。しかし、いまは中国家電市場でもっとも影響力を持つ企業のトップ10には中国現地企業は1位（ハイアール）、2位（長虹）を占め、合計4社となっている¹³⁾。

ハイアールのようなもともと破産寸前の小規模な一地方国営企業がなぜ中国家電最大手まで成長してきたか？その実話に基づいた映画「COE」まで出来ている。そのストーリーから日系企業の現地経営にヒントが得られるか

もしれない。中国松下の張仲文副董事長（副会長）の説明によると、ハイアールの強みの一つは強力な販売網で、もう一つは常に中国消費者のニーズを掴んでいることである。彼は次の例を挙げた。2003年は冷夏の影響で、中国のエアコン業界で1000万台ほどの在庫が発生したが、ハイアールだけは製品の完売ができた。その秘密はエアコンにマイナスイオン機能を搭載したことにある。健康をキャッチフレーズに消費者の心を掴んだわけである。ちなみに、そのマイナスイオンを発生する部品は松下製である。

2.3.3 欧米系・韓国系企業の成長

中国における外国系企業の中では、日系企業よりも欧米、近年ではとりわけ韓国系企業の躍進が目につく。2003年度韓国の中国への輸出、輸入額は前年度に比べそれぞれ51%、29.4%と大幅に増えた（ちなみに2003年度日本の中国への輸出と輸入額は前年度よりそれぞれ38.7%増、22.7%増となっている）。北京や上海の随所にある携帯ショップをのぞくと、韓国製のものが一番目立っている。これに対して、日本製の携帯はあまり見かけない。

韓国系家電メーカーLGの中国におけるシェアや売り上げは先発の松下電器を上回っていることも注目したい。いままでの調査によると、韓国系企業の成功の秘密の一つは、常に最新鋭の技術を中国市場へ投入することであった。家電製品にしる、携帯電話にしる、その技術レベルとブランド力において日本の製品に劣っているはずだが、市場へのすばやい対応で、シェアを伸ばしている。

数年前までは、多くの日本企業は中国を単に廉価労働力の提供できる「工場」と位置づけており、たとえ製品を投入しても、「留一手」（手のひらのすべてを相手に見せない）の気持が強く、本気で中国市場で勝負することを躊躇していた。その結果、シェアはどんどん欧米や韓国系の外資企業に奪われていった。例えば、乗用車の場合、2004年4月現在で先発の独フォルクスワーゲンが中国国内市場の31%のシェアを占め、圧倒的な強さを見せており、一方の米ゼネラル・モーターズも9%のシェアを占めている。これに対し

て、後発の日本メーカーの占めるシェアはホンダ、スズキは各5%、トヨタはわずか2%で懸命に追いつこうとしているところである¹⁴⁾。

2.3.4 中国市場のこれからの行方

(1)中国の経済はこれから少なくとも2010年までは高い成長率が保たれる

中国では2008年の北京オリンピックと2010年の上海万博という二つの大きなイベントが予定されている。北京オリンピックの経済効果は約1.9兆元にも上り、そして、上海万博の経済効果は2057億元となりそうだ¹³⁾。この二つのビッグイベントの特需で、中国政府で予測されている年7%以上の経済成長率は達成できると考えられる。

(2)2011年以降も引き続き成長し続けるだろう

中国の内需の規模はきわめて大きい。2003年現在の国内総生産（GDP）は11兆6694億元（約1.4兆ドル）となっているが、国家計画として2000年より毎年7%ずつ成長を続けることで、2020年までにGDPを2000年の4倍の約4兆ドルにする目標である。

マイカーの需要もまだまだ潜在力がある。絶対数字では2004年の自家用乗用車の販売台数はドイツを超え、世界3位となるが、普及率からみると、いまは北京や上海などの大都会では10%を超えているが、全国平均はまだ2%程度でしかない。

そのほかに、北京－上海間の1300キロに及ぶ新幹線計画や2万キロに上る在来線鉄道の高速化や高速道路網の拡張、浙江省の寧波から上海への海を渡る大橋など大型インフラ整備に関係する需要が数多く予定されている。

さらに、実施中の西部大開発と最近スタートした東北地区の振興事業もGDPを押し上げる効果が期待される。特に西部大開発においてすでに実施している「西気東送」（新疆の天然ガスを東部沿海地区へパイプラインで送る）と実施が予定されている「西電東輸」（三峡ダムなどで発電した電力を東部沿海地区へ送電する）などの超大型プロジェクトがある。

また、胡錦濤－温家宝体制になってから農業税の減免（5年後に廃止する

予定)を実施したことによって、農民の収入が増え始めている。その効果、すなわち農民の購買力の向上は既に表れはじめており、これもGDPを押し上げる重要な要因となろう。

また、前に触れた携帯電話の場合、2003年末現在の加入者数は2億6869万人で、世界一位となっているが、普及率はまだ21.4%に過ぎない。この普及率が仮に日本のレベルである68%程度に達すると、加入者数は9億人ほどにのぼることになる。

このように、マクロ的に見れば、中国の経済は少なくとも2010年まで高い成長率を続け、その後も旺盛な内需によって少なくとも20～30年間にわたって堅調な発展が予想される。特に、一部の経済学者から言われている中国経済のアキレス腱である地域格差はかえって中国経済の軟着陸並びに持続的発展にプラスの役割を果たせると筆者は思う。

3. 日系企業の現状

21世紀に入って、企業の国際化、グローバル経営というスローガンが叫ばれてきたが、現実問題として、中国へ進出している日系企業の多くは中国市場に翻弄されている。最後の市場といわれる中国への進出の必要性について、もはや疑う余地がないが、新たに「中国脅威論」や中国市場の将来性に対する不安などの問題が日本企業経営者を悩ませている。

3.1 トップ現地化の問題

中国にある外資企業の中、日系企業のほとんどは総経理(社長)を日本人で占めている。これは中国の外資企業における「日本人総経理現象」とまで言われている。さらに第一線の部長以上のポストもほとんど日本人に占められ、中国人スタッフは能力があっても課長どまりの場合が多い。

筆者が行った中国現地インタビューに応じた日系企業の中国人スタッフは口をそろえて、この「日本人総経理現象」は日系企業の多くが中国市場で苦戦している主な理由の一つであるという。彼らから提供されたデータによる

と、韓国企業の幹部現地化は平均で60%を超えるのに対して、日系企業の中で幹部現地化の比率が高いとされている広州ホンダでさえまだ20%台である。

現地の中国人スタッフが一番不満なのは営業トップを日本人にすることである。10年前までは、日本から材料を持ち込み、中国で製造、組み立てをして日本へ逆輸出するやり方で、まだ何とかやっていけた。しかし、いまは中国市場を開拓するに当たり、中国の事情に精通せず、商談も通訳を介して行うやり方が、うまくいかないのは当然のことである。中国人スタッフから見れば、彼らは高い給料をもらっているわりに、会社に貢献するどころか、損害さえ与えている。これでは、中国人社員にやる気が出ないのも無理はない。実際、日系企業自身もこの問題をよく認識しているようである。例えば、中国進出の「先駆者」である松下電器産業の場合、60社にのぼる会社で、中国人総経理は1割にも満たないが、これからは、現地企業トップ並びに幹部社員の現地化に積極的に取り組もうという姿勢を示している。2004年に入って松下などの大手日系企業が中国の名門大学と手を組んで現地の幹部候補者を養成するコースを開いているのがその表れである。

このような取り組みの実効について現地中国人スタッフは懐疑的な見方をしている。それは、たとえ、よい人材を育成したとしても、彼らを企業にとどめる環境を作らないと、結局、優秀な人材の流出はとまらず、無駄な投資になってしまう恐れがあるからである。

他方、これからもトップを日本人にする企業や従来の「合弁」（董事長（会長）か、総経理は中国人となる可能性がある）の形から「独資」（董事長も総経理も日本人となる）へ変換したいと思っている企業も少なくない。日本人スタッフから見れば、董事長も総経理も日本人である場合、物事が日本流でやりやすいメリットがある。たとえ、利益が少なくてもトラブルが起これにくい方が望ましいと考えているのである。

一部の日系企業が日本人トップにこだわるもう一つの理由は現地人トップにだまされた苦い経験があるか、そのようなトラブルを避けたいという思惑があると考えられる。確かに、最近はそのようなことはめったに聞かないが、

一度、失われた信用は、なかなか取り戻せない。そして、いままで、そのような経験がないものの、忠告を受けた企業もなかなか「冒険」できない心境となっているようだ。

現地インタビューをした中国人経営者はこのトップ現地化が実現できないのは文化的、歴史的、国民性などに絡むもっと深層的な理由があると見ている（例えば、京セラ駐北京代表 徐 朝龍氏）。実際、一部の日本人スタッフは中国人同僚に優越感を持っており、現地文化に溶け込もうという姿勢が見られず、職場の雰囲気気まずくしてしまう例も少なくないという。また、この現象は日本企業の長期戦略的な考えによるものと指摘している人もいる（例えば、上海オムロン計算機 総経理 包 叔平氏）。すなわち、かなりの日本人経営者は中国を最大のライバルと見ており、会社の経営ノウハウや中核の技術を中国へ流すことを恐れている。

一方、現地のいわゆる勝ち組となっている日系企業の多くはトップの現地化に成功しているグループでもある。中国市場で成功しているコマツはその典型的な例である。董事長や企画管理本部長を本社役員、幹部にして監視の目を光らせながらも、統括販売会社の総経理を含む営業本部長、財務部長や人事部長などの重要なポストを現地化し、日常業務を現地のマネージャーに任せたことが販売力強化につながっている。その結果、中国の油圧ショベルの市場シェア2位を確保している¹⁶⁾。また、中国系日本人を経営トップにして上海でビールのトップシェアを収めた上海サントリーのように、本社は一切口を出さないという徹底的な「任せ」を実行している例もある。上海サントリー成功の秘訣は上海出身の社長以下、活躍している400名の営業マンが全部中国人であるという¹⁷⁾。現地化ができたのも「やってみなはれ」「やらせてみなはれ」という佐治敬三さんの言葉のとおり、やればできるものであり、できない理由を並べていてはなかなか実行できないだろう。

3.2 日中スタッフの中国ビジネスに対する認識の違い

前出の現地インタビューを通じて、日系企業の日本人と中国人スタッフの中国ビジネスに対する認識が異なっていることがわかった。大雑把に言うと、日本人スタッフは結果よりもプロセスを重視するが、中国人スタッフは逆にプロセスよりも結果を重視する。もともと、鄧小平の「白猫にしろ、黒猫にしろ、ねずみを捕まえる猫はよい猫だ」という名セリフでわかるように、プロセスよりも結果を重視するのが中国文化なのかもしれない。この点において中国人の考えは欧米人に似ている。これも欧米企業が日系企業よりも人気がある理由の一つといえる。

3.3 苦勞する日本国内本社との調整

もちろん、日本人トップと中国人スタッフが意気投合している企業も少なくない。その場合、日本にある本社との調整は現地スタッフの頭を悩ますところである。

「現地の仕事よりも本社担当者を説得するほうがエネルギーが要る」とインタビューに応じた北京にある中堅日系計測会社の中国人管理職がいう。この会社の場合、本社のオーナーや現地の日本人総経理はよき理解者であるが、本社の担当者たちはなかなかこちらの提案を受け入れてくれない。一般的に、日系企業現地の総経理といっても精々本社の部長クラスで、課長クラスの場合もある。ちょっとまとまったプロジェクトになると、本社の意向を無視して好き勝手に行動することは許されない。一方、現地の実情ではタイミングが勝負となる場合が多い。本社とのやり取りの間に、商機を逃したケースが結構あるという。

3.4 これからの展望

- 1) まず、最近の日本の大手企業が相次ぎ中国への投資拡大を決めていることと示されるように、多くの日本企業は中国市場戦略をより重視するようになっている。日中両国の経済交流はこれからも堅調に発展し続ける

に違いない。経済面での相互依存関係はますます深くなるだろう。

- 2) 次に、前述したように、日系企業の中国ビジネスにおいて、多くの問題点が存在しているが、それらの問題点は短期間に解決できないものが多い。
- 3) 日系企業の強みは品質の高さとブランド力である。確かに、近年、中国市場における日本製品に対する評価が下がっているが、高級志向のお金持ち層には根強い人気がある。この日本ブランドの強みをいかに活かすかが今後の日系企業の中国ビジネスを拡大するポイントの一つである。但し、日系企業の強みを活かすためには、あとで詳しく述べるが、現地の文化への理解が不可欠である。

4. 日中企業文化と企業管理の比較

以上で述べた内容について日中文化・企業文化比較の観点から考察してみたい。企業文化と企業管理はその国の固有文化と密接に結びついているので、まずは日中文化を比較してみる。

4.1 日中文化の比較

「一衣帯水」といわれる日中両国の文化交流の歴史は長く、共通点が多いと思われる。例えば、漢字文化、お箸を使うこと、儒教や仏教に強く影響されていること、(中国の漢民族に限れば) 同じ農耕民族などの共通点が挙げられる。

他方、相違点もかなりある。例えば、同じ漢字文化といっても中国の場合はオール漢字である。ともに儒教に影響されているが、中国では先輩後輩の意識が極めて薄い。日本の場合、集団性、チームワークを重視するのに対して、中国の場合、どちらかというところ、個人プレイ、個性を重視する傾向が強い。中国は社会主義国家になってから、常に政治運動に翻弄されてきた。特に1966年から1976年までの10年間も続いた「文化大革命」は現代中国人の心を強く傷付けた。中国人は一連の政治運動から「自分の身は自分で守る」と

いう知恵を身につけている。従って、中国人によく見られる強い「自己主張」も保身の知恵の表れといえる。「自分の身は自分で守る」ということは時には「人を安易に信用してはいけない」というように解釈される。文化大革命を経験していない若者世代でも親の教育や社会風潮から自然に「自己主張」の「文化」を引き継いでいる。

ということで、顔も文化も似ているように見えるが、実は日本人と中国人は考え方の発想から、生活慣習までかなり異なっているといえよう。

第3章で中国事情にも精通せず、中国語もわからない日本人スタッフによる中国市場の開拓は無理だと述べたが、実は中国文化を理解しようという気持さえない日本人スタッフも一部いるという。彼らは中国人の同僚をあまり信用しようとしめない態度をとり、中国人スタッフを傷付けてしまい、やる気を失わせてしまう。

筆者の体験を述べよう。企業に在籍していた数年前、上司の専務と一緒に中国へ訪問した時に起こったことである。取引の関係上、大手M商社にホテルの予約から現地会社訪問の段取りまでお世話になり、そして先方の一人の日本人副総経理（実際は課長クラス）に接待された。向こうは天下のM社、こちらは千人未満の中堅会社ということがあったのだろう。その副総経理の態度はかなり高慢だった。専務は「なにが副総経理や、精々課長だろう。なんであんなに威張るんや」と、彼の態度にかなり腹を立てた。規模の小さい会社とみたら、日本人幹部に対してもこんな態度をとるのだから、中国人スタッフに対して、もっと見下した態度をとるに違いないと思われた。M社の中国人スタッフにそっと聞いてみたら、推測したとおりだった。

2004年11月24日付の北京で発行する『中国青年報』の調査によると、中国人で日本人に対して親近感を感じない人は5割を超えている。逆に親近感を持つ人は7%にも満たない。胸の痛い結果である。この結果を単に中国の反日宣伝によるものと簡単に片付けてはいけない。20数年前の改革開放当初は、中国の歴史教育は恐らく今よりもっと偏っていたにもかかわらず、日本語ブームが起こり、若者にとって日本はアメリカと並ぶ人気留学先だった。とこ

ろで、昨年 of 日本側の調査では中国が嫌いという人は34%、3人に一人の日本人は中国のことが好きではないということである。なんともさびしいかぎりである。

いまは両国の交流も当時と比べられないほど盛んに行っている。とりわけ、中国に進出している日系企業の日本人スタッフの大多数は何らかの民間大使の役割を果たしているといえる。しかし、一部の日本人スタッフは中国の文化を謙虚に理解しようとせず、日本文化の尺度で物事を解釈しようとする姿勢をとっている。その影響もあるだろうか、日系企業に勤めている中国人社員の多くは日本のことを好きになっていない。また、一部の優秀な中国人の人材流出も日中間異文化コミュニケーションがうまく行っていないことと関連していると考ええる。

最近、日中文化の相互理解の大事さを提唱する著作が増えている¹⁷⁾ことは望ましいことである。

4.2 日中企業管理の比較

日系企業を含むほとんどの中国現地企業の雇用制度については契約制をとっている。短期間しか保障しない契約制を取る以上、従業員に（終身雇用で後の不安はほとんどない）日本企業と同じように会社への忠誠心を求めるのも限度がある。中国系新興企業において、企業への忠誠心を求めることが多い。例えば、大手電機メーカー長虹の場合、元々人民解放軍所属の企業だったこともあり、朝、仕事をする前に、全社員によるジョギングと社訓の暗唱が課せられている。

雇用形態について、中国松下の例によると、60企業、社員数約6万人のうち、契約制社員は60%を占める。大学新卒の場合、最初は1年契約で、5-6年以上になれば、初めて複年数契約となる。また、以前は事業部制だったが、いまは分社化を推進している。一部の中国人経営者は日本の製造業における長期雇用制度は廃止すべきではないという意見であった（例えば、中国松下の張副董事長、上海オムロンの包総経理）。このような長期雇用が中国の製造

業に適用できるかどうかについてはまだはっきりとした答えがないようだが、サービス業には適用することが難しく、必要性もそれほどないという。

4.3 日中企業文化の比較

企業文化は、その国（民族）の固有文化に強く影響されている。

中国ビジネスについてあくまでも日本流で行うと考えている日本企業経営者は少なくないが、現地人にうまく理解してもらえるかどうか心配される。日本企業の場合、戦後の成功という自負から日本流企業文化を現地へ持ち込みたい気持はわかるが、専門家が指摘するように、「文化を丸ごと国際移動させることはできない。海外で許容可能なような形に直して移動させることが出来なければ、日本企業の海外展開は究極には成功できないだろう」¹⁸⁾。理想的なやり方は「日系企業であるからといって、日本的な価値観や企業文化を持ち込みすぎない」¹⁹⁾ということであろう。但し、このような考えを実現できる前提条件として、「先入観を捨て、相互理解を」ということが必要である。日本企業の企業文化は決して中国で適用できないとはいえない。例えば、中国鉄鋼業最大手の宝山鋼鉄会社の経営理念の一つは「以人為本」（人を基本にする）で、これは日本企業の従業員を大事にするという企業文化を参考にしたものと考えられる。

現地インタビューで日本留学経験者を含む中国人経営者や管理職から「日本の企業文化は中国人社員にとって自由度が少なく、枠組みの中で管理されているという不満があり、働く環境として快適ではない」という指摘があった。すなわち、日本人にしてみれば、ごく当たり前と思われる考えも中国人にとっては理解しがたいことも少なくない。このような問題点を解決するのに相互理解は不可欠だが、相当時間がかかると考えられる。

4.4 「三つの代表」から見る中国文化

中国の人民日報や政府の公式的な発表等を読むとわかるが、改革開放以来、中国共産党の指導思想に関する記載は次のように変わってきた。最初は「マ

ルクス・レーニン主義、毛沢東思想」で、その次は「毛沢東思想、鄧小平理論」となり、最近は「鄧小平理論と『三つの代表』重要思想」と変遷してきた。このような記載の変化は党の指導方針の変更を示すきわめて重要なポイントである。

三つの代表とは「中国共産党は中国の①先進的生産力の代表、②先進的文化の代表、③最広範な人民の根本的な利益の代表」ということで、すでに中国共産党の規約に載せられている。この「三つの代表」は中国の文化や中国の政治体制を理解するのに、重要なキーワードといえる。

三つの代表の中、一番大事なものは三番目である。従来、中国共産党は「労働者階級の先鋒隊」と定義されていたが、ここに来て、「最広範な人民」という表現に変わったことで、大衆の政党に脱皮しようという意味合いがわかる。実際、いま、かつて「資本家」と批判、敵視されていた個人経営者も共産党に入党できるようになっている。すなわち、中国共産党は建前で共産主義を謳いながらも中身では着実に現実路線を取るように軌道修正している。中国共産党と政府は現実路線を推進する基盤を揃えつつある。いま、中央省庁の大臣級や局長級、そして各地方政府の高級官僚の多くは海外留学経験者で、彼らは国際ビジネスルールについて熟知しているか、少なくとも理解できている。まだまだ「法治」ではなく、「人治」的な要素が多いが、市場経済を否定するような後戻りはまずないと考える。

5 おわりに

本研究において中国市場や中国に進出している日系企業の現状と問題点について調査および予備的な考察を行った。その主な内容について次のように要約する。

- (1)中国市場の潜在力はきわめて大きく、ビジネスチャンスが多い。ビジネス環境はまだ十分とはいえないが、整備されつつある。中国共産党は着実に現実路線を推進しており、これからも市場経済を堅持していくため、投資政策に対する余計な心配は無用である。

- (2)地域格差は深刻な社会問題をもたらす恐れがある一方、中国経済の軟着陸に有利な面も考えられる。さらに、西部大開発や東北地区の振興、並びに農業税の段階的な廃止などの政策によって、地域格差は確実に縮小していくと思われる。
- (3)日系企業の中国進出は増えつつあるが、問題点も多い。その多くは欧米系や韓国系企業ほど業績が上がっていない。これは①日系企業のトップの現地化が遅れていること、②現地と日本の本社との調整がうまくいかないことに関連しているが、いずれも簡単に改善できないのが現状である。
- (4)日系企業の多くは今までは中国市場に対して長期戦略を立てていなかったが、最近はこの点について改善されつつある。日系企業としても「中国脅威」の考えを捨て、最新の技術や企業ノウハウを中国で展開しないと、もはや他の外資企業や中国現地企業との競争に勝てなくなっている。
- (5)日本ブランドは中国でまだ健在だが、そのイメージは10数年前より大分弱くなっている。日本ブランドのイメージを復活・向上させるには、高級志向のニーズをつかみながら、一般大衆購買層への浸透策が必要となる。

外国でビジネスを行うのに、その国の文化への理解、融和は不可欠である。但し、筆者の体験では異国の文化、習慣を真に理解し、議論できるようになるには、その国に住んでも十年はかかる。とりわけ、いまの中国は日進月歩で変化しており、数年前の常識は通用しない。中国進出を決める以上、ある程度の文化摩擦が起こっても仕方がないという覚悟が必要である。

2004年のアジアカップに見られた一部の中国人サッカーファンによる「日本バッシング」の場面はまだ記憶に新しい。そして、2004年夏休みを利用した中国現地調査中では、日中関係の話題になると、所々でいつもと異なる異様な雰囲気を感じた。幸い、筆者の会ってきたほとんどの関係者はこのことについて冷静な考えを持っている。その中には特に宝山鋼鉄集団（本社）メディア担当の方 才元宣伝部長の「そのような現象が発生する理由はわが国の開放程度がまだ不十分である証拠だ。お互いにもっと交流、理解を深めれ

ば、そのような現象は自然になくなるだろう」という話が印象に残った。

ごく一部の若者はインターネット上の捏造する内容に煽られ、極端な反日言動を行っているのであり、大勢に影響を及ぼさないと考える。しかし、ある特定の日本人政治家による中国のすべてを否定しようとする姿勢は反日感情を煽る一部の中国人と比べると、少し心配される。後者は国の政策にもある程度影響力を持つからである。いずれにしろ、視野の狭い感情論を押さえ、前向きに、どうすれば日中関係をよくすることが出来るのかを考えることが重要であろう。これについて、日本経済新聞社本社コラムニストの田勢康弘氏の観点に共鳴を感じるので、その文章の結びを引用させていただく。「近くて遠い、遠くて近い不思議な歴史を編んできた日中両国。その時々人々が動き、新たな知恵が生まれ、今日まできた。互いに相手を非難するだけでは何も解決しないことは歴史が教えている」²⁰⁾。

最後に、本稿は日中文化に対する理解、及び中国に進出している、あるいはこれから中国進出を考える日本企業の皆様に多少とも参考になれば、幸いである。

付記： 本学では2003年度より地域へのより一層の貢献、ならびに滋賀県で進めている産官学連携を強化するため、学内での特別共同研究制度を発足させた。本研究はその一つとして採択されたものであり、日本国内において、中国に進出している日本企業への訪問調査や関連講演を行ったほか、方は2004年の夏休みを利用して、中国現地にいくつかの日系企業のトップインタビューを実施した。この報告はこの一連の調査、研究活動の中間まとめである。

引用文献

- 1) 中国国家统计局『2003年国民経済と社会発展統計公報』。
- 2) 日本外務省ホームページより。
- 3) 『週刊ダイヤモンド』2004.10.23号, p.32。

- 4) 方 蘇春『先入観捨て文化理解を』読売新聞＜論点＞, 2002.12.8。
- 5) 方 蘇春『私から見た日中文化の相違』日本国際文化学会第3回全国大会資料, 2004.7。
- 6) 三宅 徹『企業マネジメント概論』曠野会, 2004。
- 7) 菊本辰道（共著）『経営戦略としての組織開発事例集1』産業能率大学, 1985。
- 8) 菊本辰道（共著）『経営戦略としての組織開発事例集2』産業能率大学, 1986。
- 9) 『週刊エコノミスト』2004.11.23号,p.35。
- 10) 『人民日報海外版』2004.11.6。
- 11) 『週刊ダイヤモンド』2004.10.23号,p.38。
- 12) 鮫島敬治・日本経済研究センター『資本主義へ疾走する中国』日本経済新聞社, 2004, p.58。
- 13) 門倉貴史『中国経済大予測』日本経済新聞社, 2004。
- 14) 『日本経済新聞』2004.5.19。
- 15) (社)共同通信社・中国報道研究会『中国動向2004』共同通信社, 2004。
- 16) 同12), p.88。
- 17) 古田秋太郎『中国における日系企業の経営現地化』税務経理協会, 2004。
- 18) 伊丹敬之, 加護野忠男『経済学入門 第3版』日本経済新聞社, 2003。
- 19) (株)パワートレーディング『中国進出企業経営戦略ガイドブック』アスカ, 2004。
- 20) 『日本経済新聞』2004.11.29。