

《公開講演会記録》

中国ビジネスのツボ教えます

みずほコーポレート銀行顧問 菅野 真一郎



中国経済成長の要因と特色

中国経済はこのところ減速気味ですが、とはいえ2011年も9%強の成長を果すものと予想されます。(編集部注…12年1月17日、中国国家統計局は「2011年のGDP成長率は9・2%だった」と発表した)そこでまず中国経済成長の要因と特色について私見を述べます。

要因は3つです。第1は、1978年12月の中国共産党「第11期3中全会」で採択され、今日まで経済運営の指針となっている経済改革と対外開放政策の方向性と運用が基本的的を得ていたこと、第2は、在外華僑数千万人の存在で、対外開放政策に率先して呼応し対中投資のけ

ん引車の役割りを果たし、あるいは大洪水や四川大地震などではいち早く街頭募金をはじめとする諸々の救援活動に取り組み、祖国の建設活動においていざという時に大きな役割を果たしていること、第3は、「人材強国戦略」です。このうち第3の要因こそが中国の経済成長の最も本源的要因だと私は考えています。

改革・開放政策のスタート時、鄧小平氏は教育・科学技術担当の副総理の一人(日本でいえば文部科学大臣)でした。彼は「科学技術は第一の生産力」というスローガンを掲げ、教育と人材育成に力を注ぎました。「今(1978年当時)でも中国には世界一がある。アメリカが逆立ちしても勝てない―それは10億の人口。1人1人が力をつければやがて中

国は世界一の強国になれるはずだ」と言ったというエピソードを、何代か前の駐日中国大使から直接うかがったことがあります。

家庭、学校、会社、社会、国家、全ての基本は「人材」にあることは説明を要しないと思います。日本の明治維新の先達もまず教育制度の充実に着手し、西洋から技術者を招聘し、各方面に亘る技術者養成(「人材教育」)に力を注いだことが、後々の経済発展の基礎をつくりました。鄧小平氏が「改革・開放政策の総設計師」といわれる所以は、世界最大の人口(量)を発展の武器と捉え、教育・人材育成(質)に一貫して情熱を傾けた点にあると私は思います。

その人材戦略の特色は2つ。第1は、

効果が出るまで15年以上かかること。すなわち中国の経済的プレゼンスが注目されるようになったのは1990年代半ばからですが、これは改革・開放後15、16年目からです。偶然ですが、人が小学校に入り、大学を卒業するまで16年かかります。第2は、効果が始まると、教育制度をやめない限り長続きします。毎年高等教育を受けた人材が社会に輩出され続けます（中国では毎年の大学卒業生は630、640万人、ちなみに日本は50数万人）。

ただし、私は中国の教育現場に早くも荒廃の芽が出始めており、これを放置すればやがて国家の衰退にもつながりかねないと懸念しています。それは学校・教師の金権主義、拝金主義、点数主義です。日本にその前例があります。私は氾濫する中国情報の中でも、教育や教育現場の情報に最も注目しています。

相談現場からみた注意すべき 対中投資案件

次に中国ビジネスの現場で感じた注意点を話します。

私のこれまでの経験で、問題を内包している案件には共通のパターンがあるこ

とがわかりました。対中投資のご相談を受ける時、まずそのプロジェクトの経緯や合弁パートナー選定の経緯をできるだけ詳しく伺いするようにしています。そういう中で問題を内包している可能性のある10のパターンをご紹介します（以下のパターンに該当するからといって、必ずしも問題を内包していることにはなりません。念のため申し添えます）。

① 友好都市関係—中国の行政トップの紹介で進出を検討する例

日中友好都市の訪日団や訪中団の関係で知り合った中国の行政トップから勧められる合弁パートナーは、必ずしも経済合理性にかなったパートナーばかりではないことにご留意ください。日中の友好都市関係は政治的、社会的、あるいは（交流の）歴史的経緯を契機に成立しているものが多く、それは経済合理性とは基本的に無縁ですので、友好都市が必ずしも進出目的に適う場所とは限らないことを冷静に認識してください。もちろん、種々の条件を比較検討した結果、友好都市関係にある当該地域が有力候補地の1つであれば、地元政府の種々の支援協力が得やすく、進出地選定の重要なポイントとなることは言うまでもありません。

対中進出は進出目的を明確にして、あくまでも経済合理性に立脚した事業展開に徹すべきであることを強調させていただきたいと思います。

② 華僑ブローカーや議員、著名学者が紹介・仲介するプロジェクト

華僑ブローカーは決してボランティアではありません。仲介謝礼や契約成立報酬が目的であることが多く、契約調印を急いだり、プロジェクトを大きくしたがる傾向が強いです、その利用にあたっては十分注意が必要です。彼ら（彼女ら）は、押し並べて日本語が達者です。日本の経営者で中国語が得意な方は必ずしも多くないので、どうしても日本語の達者なブローカーに頼りたがる傾向があり、ここにブローカーが案件に参入する理由があります。言葉が達者なことで、人柄が良いかどうか、仕事ができるかどうかは全く別の問題であることを冷静に判断してください。

最近の対中投資の盛り上がりで、またまた悪質なブローカーが跋扈し始めている。最近では華僑ばかりでなく、日本人にもいかかわしい悪質ブローカーが増えています。また欧米系コンサルティング会社の出身者や私立大学教授を名乗る人

物にもそれらしき人間がいて油断できません。

議員が介在しているプロジェクトについても、本人に確認してみると、実はプロジェクトを推進している事業家は大変親しく有力なスポンサーであることは間違いないが、当該中国プロジェクトの事は何も知らされていない、または知っているても支援を約束した覚えはないという例があります。議員も国会議員だけでなく、地方の区会議員や市会議員のケースもあり、様々です。

あるハイテク案件の場合、その分野では学界のトップクラスの権威者といわれる大学教授が設立発起人に関係しているかのようなプロジェクトでしたが、本人は「名刺交換はしているが発起人に同意したことはない」という例がありました。

いずれにしても、著名人が介在するプロジェクトは本当に本人がプロジェクトの内容を知らされ、支援を約束しているかどうか、何らかの手段で本人に確認してみることが必要となります。

また、議員や学者が関与しているからといってプロジェクトが順調にすすむとは限らないことも説明を要しないでしょう。現職の国会議員が自ら手掛けたプロジェクトでありながら、てこずって苦勞



上海・浦東の金融センター

しておられた事例もありました。

③ 台湾企業との共同進出

台湾企業との共同進出にあたっては、すでに長年取引関係があり厚い信頼関係で結ばれているという前提条件が不可欠です。もしこの前提条件が欠落している場合は、相手は言葉に不自由しないため簡単に中国側と結託されてしまう恐れもあります。さらに台湾企業家の多くは節税対策にはとくに熱心ですので、共同事業に際してはコンプライアンス対応に十

分留意してください。

④ 本社の事業規模に相応しくない大型プロジェクト

中国では合弁パートナーや行政当局との話し合いの中では、プロジェクトがどんなに大きくなりがちです。合弁の場合、中国側は土地、建物、機械等の現物出資なので、出資比率に見合うよう鉛筆を舐めて評価額を膨らますことが容易です。行政当局もプロジェクトが大きいほど自分の成績があがる道理ですので、中国側はどうしても採算は二の次でプロジェクトを大きくする傾向があります。

中国の持続的経済成長の結果（過去30年間のGDP平均成長率は年率9%以上）、これまでの対中投資プロジェクトの多くが増設を繰り返してきたため、相当な大型プロジェクトに仕上がってきていることは事実です。しかしこれは結果の話です。プロジェクトのスタートは極力「小さく生んで大きく育てる」方針に徹すべきだと考えています。

⑤ 環境問題のあるプロジェクト

環境問題の面から日本での操業維持や拡大が難しいので、広い国土で規制が厳しくないであろう中国に進出しようとい

うのは大間違いです。中国の公害規制は日本並みか、部分的には日本よりもきびしく、とりわけ外資企業には例外なく規制を厳格に適用しています。

したがって、日本での規制を逃れるためだけでなく、現地生産化のためやむを得ず公害対策が必要な部門を中国に移転する場合でも、日本と同程度以上の公害対策用の設備投資が必要なることを前提として事業計画を立案してください。

⑥ 勧誘を受けた親会社のプロジェクトに全面的に依存するプロジェクト

最近の自動車部品プロジェクト等に多い事例ですが、親会社プロジェクトのみに依存しては採算をとることは困難です。ホンダやトヨタでも、進出当初の乗用車生産規模はそれぞれ年産2万5000台程度であり、それだけでは到底採算はとれません。

親会社増産計画の見通しをチェックするほかに、中国進出後どのくらい新規取引先が開拓できるのか、入念な事前調査が必要です。日本政策金融公庫の中国進出企業アンケートでも、回答企業の70%が中国で新たな取引先を開拓できたと回答しています。最近では日系大手自動車メーカーの現地法人トップの日本人も、

「日本と同様、中国でも系列という考えはない。一定の品質水準にあり、合理的価格であれば、どの会社ともお付き合いする」と明言しています。

また、中国での生産が軌道に乗った段階で、中国製部品や製品を輸出した場合、日本の現在の生産体制にどのような影響が出てくるかを十分に検討した上で、確信をもって中国に進出していただきたいと思っています。

⑦ 新規事業分野を中国で始めようとするプロジェクト

かりに合併を進める場合、中国はいまだ十分な資金、技術、設備が備わっていないため、多くの面で外資依存傾向が強く残っています。その頼られる外資側が、かねて温めていた新規事業をコストの安い中国でやってみようというのでは、問題が多発するのは目に見えています。最初のプロジェクトは社長の目が利き、ノウハウもあり、人材もいる最も得意とする分野で進出していただくことが肝要です。コストが安いと簡単に事業が進められると勘違いされる方もいらっしゃいますが、これは錯覚です。プロジェクトが小さくとも大きくとも遭遇する問題は共通である、これも中国事業の特徴です。

⑧ 最初から中国依存率の高いプロジェクト

「これからは中国だ」「同じ工業団地内の親しい社長が数年前に中国進出に成功、中国に來ないかと誘われている」といった事情で、日本の工場をたたんで資金を捻出、中国に進出しようとする事例もありますが、大変危険です。成功しているといわれている社長も実は大変な苦労を積み重ねても他人には話していない場合が多いものです。ここでも「小さく生んで大きく育てる」方針を強調したいと思っています。

⑨ 他人に任せきりの経営者・プロジェクト

対中進出支援を標榜するコンサルタントの中には自分のアドバイスの内情を知られたくない、開示したくないためか、「〇〇〇〇万円出していただければ、会社設立まで一切の手続きを代行します」といったセールスをする方もいます。これでは替え玉受験を薦めることになってしまいます。替え玉受験で一番困るのは合格した本人（＝中国に派遣された社員）なのです。

いろいろ苦労して行政当局とやり合うことも、会社運営上重要なコネになるので、自社の人間がコンサルタントと一緒に

になって仕事を進める必要があります。

また、「中国事業は中国人に任せるのが一番」といって中国の現地法人に日本人社員を派遣しない経営者もいらっしゃいますが、これもトラブルが発生するケースが多く見られます。

資金管理がルーズとなり、購入資材の流用・横流し、製品の横流し等で、日本から監査役が出張して調べても埒が明かないケースもまま発生します。

最初は日本人を派遣し、マニュアルをつくり、これを周知徹底させ（ほぼ毎月教育、研修を行うくらい徹底する）、その中でローカル・スタッフを教育し、幹部を育成していくことが重要です。4つの中国工場を全て中国人総経理に任せて成功している例、長年中国人スタッフを第1工場の総経理として任せ、第2工場も建設計画段階から全て責任者として任せている例など、いわゆる人の現地化を実現し成功している例も多数ありますが、いずれも最初からではなく、長年の教育、実践を通じて鍛え上げられた中国人からさらに選抜して要職に就かせています。

⑩ 批准権限違反の疑いのある地方政府 批准プロジェクト

本来、中央の行政当局の批准を得るべ

きプロジェクトなのにもかかわらず、進出先の地方政府（市政府や省政府）が「中央政府の批准はいろいろ干渉が入り、時間がかかる」といってプロジェクトを分割し、地方政府の批准で済まそうとする事例があります。しかし、将来いろいろな問題が発生する可能性があるので、関係規定に則ってオーソドックスに対応することが肝心です。

従来、1件当たり総投資額（＝設備投資総額と当初5年程度の運転資金所要金額の合計）が3000万ドルを超えるプロジェクトは、原則として中央政府の批准を取得する必要があります。「外商投資産業指導目録」の制限項目（プロジェクト）に該当するものは、3000万ドル以下であっても中央の関係行政当局と協議して、どのレベルの批准を取得すべきか確認する必要があります。そして、この金額が1億ドル（制限項目は5000万ドル）に引き上げられました。また、奨励項目であっても総投資額が1億ドルを超える大型のもの、あるいは資金調達、原材料調達、環境対策等で国家の総合バランスの調整が必要な大型鉄鋼・製紙・化学プロジェクト等は、同様に中央の関係部門と協議してどのレベルの批准を取得すべきか、いかなる条件をクリアすべ

きか、確認しておく必要があります。中央と協議してもプロジェクトを否定される訳ではなく、むしろプロジェクト推進に際してクリアすべき条件等が明確になり、安心して事業を行うことができるので、それほど心配することはありません。突然通告された原材料輸入制限の緩和を要請するため、上場準備のため、あるいはWTO加盟による規制緩和を享受するためなどで、中央行政当局と協議する際など、もしプロジェクトに決裁権限違反があると、まともに対応してもらえない可能性があるので、十分注意が必要です。

以上注意すべき対中投資案件として10のパターンをご紹介しますが、最終的には中国事業の成否は派遣する人材次第といっても過言ではなく、私は「派遣人材は3つのまを備えた人」、すなわち「さんま」が良いと思っています。まじめで、まめで、がまん強い人、とくに率先垂範、体を動かして技術を教えるまめな人。繰り返し繰り返し教える、決して大声を出したり机を叩いたりしない、がまん強い人が大事だと考えています。

対中投資の成功事例

以上のようにいろいろ落とし穴や悪質ブローカーのワナが張りめぐらされている対中投資ですが、今や中国は日本企業にとって最も魅力ある市場の一つです。その中国で20年以上にわたって頑張ってきて成功している事例も沢山あります。

1990年10月、上海浦東地区での外資進出企業第1号となった森松集団（中国）有限公司は数多い成功事例の一つです。

日本の本社は岐阜県本巣市の森松工業株式会社で、病院やマンションでよく見かけるステンレス製貯水タンク（パネルタンク）のトップメーカーです。オーナー社長の松久信夫氏（71歳）は今から21年前、資本金80万ドル、従業員10名で浦東地区にステンレスタンクメーカーを設立しました。しかし、いったん儲かるとなると中国企業数十社がなだれ込み、たちまち「値段のたたき合い↓赤字」の繰り返しで、辛酸をなめさせられました。この間に、技術力で差別化を図るため、中国での開発、設計、製造、検査、補修メンテナンスに関する技術面の様々な資格・規格・認証を得てきました。

1998年から2000年にかけて、現在の森松集団（中国）有限公司の西松江英総経理（松久社長が身元保証して、

岐阜大学工学部で4年間化学工学を勉強した上海労働局出身の役人、日本に帰化している）が、上海森松圧力容器の第5代総経理に就任（1998年）し、ステンレス以外のチタン、ジルコニウム、ニッケル合金等の特殊金属加工に乗り出し、貯水タンク以外に化学プラントや製薬プラント、精錬プラント等の大型製缶品に製造分野を拡大したのが、中国事業飛躍のきっかけになりました。（ちなみに設立後10年の2000年12月期売上高は8億円、当期利益8000万円、従業員258名）さらに当社の発展軌道を決定づけたのは、機能別生産ユニットの組立て加工を行うモジュール技術の習得です。これによってそれまでのタンクや製品品の単体部品メーカーから製薬、食品等のプラントメーカーに飛躍することができ、設立20年目の2010年12月期売上高は224億円、当期利益25億円、従業員2221名、親会社への配当金20億円を計上しています。（日本本社の2011年8月期売上高は125億円、当期利益11億円、従業員数550名）。

今年（2011年）10月には、1万トン岸壁を擁する南通工場も完成させ、同12期売上高は300億円、当期利益30億円を計画しています。



森松集団（中国）南通工場

主なユーザーはGE、デュポン、P&G、ジョンソン&ジョンソン、シーメンズ、BASF、ネスレ、アレバ、SINOPEC、中国冶金集団などです。

森松集団（中国）の今日までの最大の発展要因は、松久社長の信念である「事業は人なり」を実践し、一貫して人材確保と教員訓練、思い切った中国人登用、すなわち人材の現地化をすすめる、技術の

集積に注力している点にあります。

松久社長自身、岐阜工業高校機械科を卒業して、21歳の時全国溶接技術競技会に最年少で出場したことを誇りとする溶接エンジニアで、難しいとされてきた特殊金属のステンレス溶接技術の研究開発に取り組み、42歳で岐阜大学工学部に聴講生として入学し、4年間研鑽に励んだことは、松久社長の信念の証です。その結果、高度なステンレス溶接技術の開発に対して、51歳で科学技術庁長官賞、56歳で黄授褒章、今年71歳で旭日双光章（叙勲）を受賞されました。同社の技術力は各方面で高い評価を得ています。

松久社長の「事業は人なり」の実践の一例をご紹介します。

松久社長は、何よりも優秀な大学新卒のエンジニアの採用に力を入れています。中国の主要大学の理工系大学生を積極的に採用し、毎年優秀な人材を獲得しています。南通工場稼動に備えて今年採用した1100名のうち、大学新卒のエンジニア200名を確保し、今日現在、森松集団（中国）の従業員総数は3500名、内大学卒エンジニアは1400名に達しています。

教育投資も充実していて、徹底的に英語教育を行い、欧米ユーザーとの商談、

技術交流は基本的には英語です。優秀な職員については、会社の費用負担で家族帯同の海外留学制度があり、既に5名の博士が誕生していて、現在も4名が、日本、アメリカ、フランスに留学しています。また毎年40名、50名が海外研修旅行に出掛け、見聞を広めています。今年は、課長以上の幹部および成績優秀者60名とその家族、合わせて100名がオーストラリアで幹部研修を行ったということです。

新卒採用だけでなく、経験豊富な年配の専門家の招聘にも力を入れています。日本の一流企業を定年退職した高級技術者を技術顧問として迎え入れ、若手職員の技術指導にあたり、その人数は10名を数えます。チタン、ジルコニウム、ニッケル等、特殊金属の原材料調達に関しても、日本ミルメーカーの所長、ロシアのチタン研究所の所長経験者等3名の顧問を擁しています。

上海工場には、いち早く研究・開発センターを設置し、惜しみなく高度な計測機器や検査機器等研究・開発のための設備投資を行っています。

次に女性の積極活用です。

男女平等を国家理念のひとつに掲げる中国では常識ですが、当社は重量のある

大型製品を製造しているので、どうしても男性優位の職場になりがちです。この点松久社長は、これまでの中国での長年の経験から、都会出身者よりも地方出身者を、男性よりも女性を採用しようという明快な方針を示していて、それによって、バランスのとれた人材構成にしようとしています。この結果、当社は優秀な女性人材を数多く採用できています。

たとえば、世界を舞台に飛び回る営業第一線の営業部長、副部長、課長はいずれも女性のエンジニア、これを本社からサポートするのも、上海森松設立以来10数年間現地に駐在し、松久社長の中国語、英語の通訳も務める西村今日子取締役海外事業部長です。

最後は権限委譲です。これは現地化の基本原則です。

稼動中の上海2工場ははじめ南通の2工場も、全て1998年に上海森松压力容器の第5代工場長に就任した薛絳穎氏（帰化して日本名は西松江英氏）が管理し、日本人管理職の駐在はゼロという徹底した現地化を実現していることです。

西松氏は華東理工大学を卒業して、上海市労働局でボイラーや圧力容器の安全検査官として働きながら、日本語を独学で勉強し、その後松久社長が身元保証人

となり日本の岐阜大学工学部で4年間化学工学を勉強し、森松工業本社に入社、上海森松に赴任後は、働きながら欧米系大学のMBAを取得、日本、中国、欧米の長所を取り入れた経営を実践しています。年功序列を排し、信賞必罰も徹底しています。松久社長は、上海森松の成功の最大の要因は、西松氏に巡り合えたことと述懐しています。

以上の説明でおわかりのように、当社は「事業は人なり」を地道に実践してきた結果、人材の蓄積と技術の集積がすみ、ステンレス以外の特殊金属加工やモジュール化など時代の要請にタイムリーに対応できているということです。

私は日本興業銀行上海支店長として上海森松設立当初から松久社長との交流が始まり、今日まで21年間、上海森松の発展の経緯をつぶさに見てきたものとして、上海森松の成功は感慨深いものがあります。

成功事例の共通点

ところで、中国にある日系企業は約3万社といわれており、この中には上海森松のような成功事例は数多くあると思われる、私もいろいろな成功事例をみてきて

おります。それらの成功事例の共通点をあげれば、およそ次のような諸点を指摘することが出来ます。すなわち

1. いずれも中国事業は創業20年を超えているが、当初はさまざまな困難に遭遇し、これを「絶対に成功させる」という技術者魂、事業家魂の執念で工夫をこらして乗り切っている。

2. 日本側関係者が、長年の経験を通して中国人の優秀性をよく認識している。

3. 日本側関係者が、気配り、気働き、コミュニケーションを心掛け、中国人との相互信頼を構築している。

4. 「事業は人なり」を実践し、人材育成と技術の向上・集積に努め、現地化を実現している。

5. 教育や人事考課は厳格で、「信賞必罰」「能力主義」を徹底している。

6. 他の成功事例にも必ず例外なくみられる特徴ですが、信頼のおける忠誠心の高い中国人幹部が存在する。

7. 本文では詳細をご紹介しておりませんが、社歴が長く優良納税企業でもある成功会社は地元政府のトップや行政機関との関係も良好で、事業運営上の困難に遭遇しても、行政からの支援を得られやすい関係が構築できている。

以上の各点はいわば事業経営の基本であって、これさえ極めれば成功するという単純なものでないことは言うまでもありません。しかし、これらの配慮や工夫なしで、従業員の昇給、昇格等形式上のプロモーションだけを追求しても、中国事業は決して成功しないか、あるいは長続きしないことだと思えます。

(2011年9月16日・アジア研究懇話会)

講師略歴(かんの しんいちろう)

1943年	福島県生まれ
1966年	横浜国立大学経済学部卒業、日本興業銀行入行
1984年	同行上海駐在員事務所首席駐在員
1989年	同行中国委員会副委員長
1990年	日中投資促進機構事務局次長
1991年	日本興業銀行上海支店長
2005年	同行取締役中国委員会委員長
2008年	日中投資促進機構理事事務局長
2011年	日本興業銀行参与
2012年	みずほコーポレート銀行顧問