

特集にあたって

中国ビジネスの フロンティア

The Frontiers of Business in China



中国は広く、深い。そして激しく揺れ動く。昨日の常識が今日は役立たなくなる。ちょっとした聞きかじりで事を始めると、とんでもない失敗を犯す。同じ現象に対しても、多くの違った見方があり、どれを取っていいのかわからなくなる。それでもこの国の市場は人を魅了してやまない。

2次資料に基づく大仰な論説が巷にあふれるなか、今回の特集「中国ビジネスのフロンティア」の編集方針は、現場を深く知る研究者の論説を集めたことにある。収録論文はすべてネットワークの確かな最新の現地調査に基づいている。

当然、各論者の見るもの、聞くものは違う。たとえば関論文は、蘇州にあつという間に一大IT生産基地を築いた台湾進出企業のすさまじさを捉え、日系企業に警鐘を鳴らす。動機が全く違うのだ。単に安い労賃を求めて東南アジアから中国に生産を移した日系企業では、サラリ

ーマン経営者が日本の本社にだけ視線を向けている。生産コストを安く上げさえすればいいと思っている。

ところが台湾企業では、経営者自身が中国本土に移り住み、家族を要職につけて、不退職の覚悟で業務を拡大している。彼らは安い労賃だけでなく、大きなビジネス・チャンスをものにするために中国にやって来た。ゆくゆくは大陸で上場し、大陸の資本でさらなる飛躍をねらっている。志が全く違うのだ。進出日本企業でこのような認識を持つ経営者に会ったためしがないと関論文は結ぶ。重い言葉だ。

かつて中国最貧の港だった温州市は、改革・開放後、私企業を中心に急発展を遂げ、今や中国でも最も豊かな地域の1つになった。20年前まで何もなかった街に、今日ではベンツやBMWが行き交い、180棟もの高層ビルが建ち並ぶ。昔「陸の孤島」だった地に、空港、橋、鉄道、自動車道路が完備している。温州人は中央政府の助けな

しに自力で「集資」し、たった8年でこうしたインフラを独力整備してしまったのだ。

西口・辻田・許論文は、その秘密を温州人の傑出したネットワーク能力に探る。750万人の温州市人口に対して、150万人の温州人が中国内の他地域に、さらに40万人が海外に飛び出し、商業や軽工業で大躍進している。彼らは血縁、地縁中心の人的ネットワークを通して、いち早く遠隔地のビジネス・チャンスをつかみ、人、モノ、カネが彼らと故郷の間を行き交い、富が富を生み出す好循環が生まれた。その結果、今日の温州は、皮革・アパレル製品、メガネ、金属ライター、弱電機器など、世界の日用品供給基地として大繁栄している。

温州人ネットワークでは、感度の良いワイヤリング（情報伝達経路のつなぎ直し）を通して、市場情報が瞬時に遠くまで伝わり、機敏な意思決定と行動が可能となる。「遠距離交際」を含む人と人のつながりが、遠隔地にある市場を「スモールワールド（小世界）化」し、機会を先取りしてしまうのだ。環境変化にリアルタイムで反応して、新たなビジネス・チャンスをつかむこのネットワーク・パワーは物凄い。

安室論文は、中国独特の「工会」という労務管理組織を中心に中国の労働事情を分析する。今日いわれる「労働力不足」が、実は12時間労働2シフト制が常態化する地元の中小企業や香港・台湾系企業で主に起こっており、賃金未払いや遅延、労働争議などもそこで頻発しているという。

共産党体制のもと、中国では労働者一階級を事業単位で代表する組織として、国有企業を中心に「工会」が設置され、今日、外資系も含めて従業員25人以上の企業に法的な設置義務がある。だが、実態は形骸化しており、香港・台湾・欧米系の外資企業では工会を設けていない例が多いという。

他方、法を重んじる日系企業の多くは、工会を設置しており、もともと「技能研修を与え」「人を大事にする」ことで知られているため、人手不足はさほど問題ではない。製品品質の確保と向上のためには、やはり人に優しく、人材を育成する経営が重要なのではないかと安室論文は説く。

この法遵守と合理的な管理こそが、中国で日本企業が尊敬され、最終的にはその競争力に貢献すると考えられるので、日本企業はいたずらに香港・台湾系企業を模倣

することなく、日本的経営の長所である「人を育てる経営」に専念すべきだとする指摘は、1つのカウンターポイントとして興味深い。

創業から20年もたたないうちに、白物家電で中国最大メーカーに躍進し、海外でも知られるようになった青島海爾（ハイアール）集団について、従来あまり語られてこなかった側面から分析を加えているのが西口・天野・趙論文である。

いかに経営に優れているようとも、事業環境が整わなければ成長できない。特に中国のような国では、政策の違いが決定的な差をもたらすことがある。ここでは改革・開放後、地道な努力によって地元の有名ブランド企業を育て、その成長と全国展開を支援した青島市政府の施策が語られる。この流れに海爾集団はうまく乗ったのだ。

そして、市場の圧力を組織内の従業員間や部門間の競争システムに取り込み、業績と士気を高める海爾集団の有名な「市場主義管理」を論じた後、米国市場では、今なお自社製品の評価が低い現状を踏まえ、日系工場と比べて、まだ改善すべき点が多い生産システムの問題点を指摘する。現場に踏み込んだ調査ならではの視点がここにはある。

最後に範論文は、中国人研究者の目から見た中国進出外資系企業の動きを、主にマクロデータを用いて説明し、中国経済の発展にはやはり外資の直接投資と技術移転が不可欠であり、それによって生産技術だけでなく経営技術やノウハウも移管されるため、今後もその重要性は続くとの見通しを語っている。というのも、中国の製造業の発展は著しいが、量的な拡大が主で、付加価値率は伸び悩んでおり、製品技術のような自主的な研究開発能力で中国企業はまだ弱く、一部の基幹部品の外資依存も依然として改善されていない現状があるからである。今後コア技術や先端技術の獲得には、従来のような外資頼りには限りがあり、長期的な基礎技術の振興策や知的財産権の保護などが必要だと結ぶ。

今回の特集には、このように最新の調査と独自の視点に基づく力作が揃った。変転の激しい中国ビジネスを考え、開拓していくためにも、しっかりと読み込んでいただければ幸いである。

一橋大学イノベーション研究センター教授
西口敏宏