

太陽 ASG

エグゼクティブ・ニュース

テーマ：日本と中国のビジネス習慣の相違について

執筆者：ビジネス・ブレイクスルー大学大学院 教授 張秋華氏

要 旨 （以下の要旨は 2 分でお読みいただけます。）



「中国」と聞くと、今年度には日本を抜いて「GNP 世界第 2 位」に躍り出る新興大国のイメージが強いものと思われます。中国は 2 年前の北京オリンピック、今年の上海万博開催などで世界の中での存在感を急速に増しており、低迷する日本に替わって「アジアの盟主国」の地位を着々と固めつつあるように窺われます。

しかし、こうした大国・中国が如何なるビジネス習慣や思考様式を持つ国であるのか、日本人はあまり多くを知らないようです。今年 6 月には広州の日系部品工場で賃上げストが起こり、現地のトヨタ等が操業停止に追い込まれました。日本が中国に進出したのは 1978 年の「改革開放」路線以降で、もう十分に中国社会に溶け込んだ筈なのに、なおこうした問題が発生するなど、中国は日本にとって「近くて遠い国」になっています。

今回は、最近の中国の実情について、ビジネス・ブレイクスルー大学大学院・張秋華教授に解説していただきます。教授は中国上海ご出身ですが、日本の成長の秘訣を探りに大阪大学に留学されて以来、日本に居住、活躍されている日本通の先生です。

同教授は先ず、30 年前の改革開放時には中国に「日本ブーム」が巻き起こる程だったのに、技術流出を警戒した日本は中国に根を張る機会を失い、技術輸出に積極的だった外国企業が中国に多く進出したとされます。現在の代表的中国自動車メーカー「上海汽車（自動車のこと）」は、中国政府と独・フォルクスワーゲンの共同出資の会社です。

また、個人主義的な中国人の気質に「年功序列」等の日本式人事制度は馴染まず、然るべきポストに中国人を登用するなど現実的な対応が必要、とも指摘されています。

発展途上の中国では法律・規定が頻繁に変更されますが、日本と異なり中国では、政府基本方針にさえ反しなければ、ルールが無い所では何をやっても良い、ルールが曖昧なら自分に有利に解釈する、規定のルールには自社だけ例外扱いを要請する、のが基本的なビジネス習慣です。「上に政策があり、下に対策がある」のが中国です。

こうした中国的思考の根底には、毛沢東の「主要矛盾」（中心的問題）の考え方があり、中心的問題さえ解決すれば全てがうまく行く、との大陸的な大らかさが感じられます。日本風の全てに完璧を求めるやり方では、変化のスピードに乗り遅れてしまいます。

教授は、こうした中国流のビジネス習慣や思考様式を日本企業が柔軟に取り入れて、日本と中国のアジア両大国が真の「互恵関係」を築いてほしい、と結んでいます。

「太陽 ASG エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから <http://www.gtjapan.com/library/newsletter/>
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-5770-8916 e-mail: t-asgMC@gtjapan.com
太陽 ASG グループ マーケティングコミュニケーションズ 担当 藤澤清江

日本と中国のビジネス習慣の相違について

ビジネス・ブレイクスルー大学大学院 教授
張秋華

1. はじめに

私は一人の中国人として、日本で 20 年以上暮らしている。このように日本での生活がかなり長くなったが、最近、中国の飛躍的な経済発展と日本の元気のなさとのギャップを益々感じるようになった。中国に戻る度に、新しい発見に元気付けられる一方、日本に戻ると、強い閉塞感を感じる。これは両国の経済が、発展途上と成熟段階とでかなり異なるのでその勢いの差によるもの、との見方も出来よう。しかしながら、中国が 1978 年に市場経済への「改革開放」（注）に踏み切った当初は、日本が最も親密なパートナーであった。中国との関係を活用・強化することで、日本も中国発展の追い風を受けることが可能だったはずである。それにもかかわらず、日本はなぜその後の中国の経済成長を自国の発展にうまく取り込めなかったのか、真剣に考える必要がある。以下、日本でのビジネス経験を通じて感じ取った私なりの視点から、幾つかの重要と思われる点を取りまとめてみたい。

（注）「改革開放」：1978 年 12 月以降、「四つの近代化」（20 世紀末までに工業等四つの分野で近代化）をスローガンに鄧小平副主席の主導で推し進められた市場経済への移行（社会主義近代化）政策。1989 年には、経済格差拡大等への不満から「天安門事件」が勃発し、改革開放政策は一時中断するが、1992 年から再び改革開放が推し進められている。現在の中国は、「社会主義市場経済」体制とされる。

2. 中国と日本の関係

改革開放路線による日本ブーム

中国は改革開放当初、日本との関係は非常に親密であった。改革開放の総指揮者であった鄧小平は改革開放路線を打ち出す 2 ヶ月前の 1978 年 10 月に日本を訪れ、新日鉄、日産、松下等日本を代表する有力企業を見学した。日本の近代化、現代化は、正に中国の改革開放の青写真を示した。その後、中国には「日本ブーム」が起き、各分野における日中間双方向の人的移動と経済交流が活発に行われ、両国間の貿易、技術協力が急速に発展した。当時の中国にとって最も貴重であった資金についても、日本政府が 1979 年から実施した対中 ODA（政府開発援助）をはじめとして、民間レベルでは野村証券の協力で中国国際信託投資会社が 1982 年に 100 億円のサムライ債発行に成功するなど、日本からの資金が中国の経済改革に大きく貢献してきた。

当時の中国は、都市部の家庭で初めてテレビを買える時代であった。私の記憶では上海に 3 つほどの国産ブランドがあったほか、日本からの輸入品が家電販売店に置かれていた。輸入品の中では松下の「ナショナル」が特に人気があった。国産品と比べて「ナショナル」はかなり高かったが、日本製で品質が良かったため、多くの家庭が給料 1 年分を貯金して「ナショナル」を買うのであった。テレビ番組でも、中国で放映されていた「おしん」、「燃えろ、アタック」、「鉄腕アトム」など日本のテレビドラマが最も人気があった。中国人はこれらのドラマを通じて日本人の勤勉と努力、日本の地方（東北）の美しい風景、人と人との間の平和的な関係を知ったのである。テレビ広告でも「松下」、「東芝」など日本のブランド名を非常によく耳にした。日本ブランドこそが、間違いなく中国人家庭が最も買いたいブランドであった。そして、中国企業にとっては、日本企業が最も提携したい企業であった。

日本の技術移転を巡る日中関係の希薄化

しかし、その後の動きを見ると、あれほど中国で人気があった日本ブランドや、日本企業は、その後徐々に、店頭から後退してしまった。その決定的な要因の 1 つは、日本企業が海外（特に中国）での技術移転に躊躇したためだ、と思われる。改革開放当初、中国が幾つかの基幹産業で技術導入を要請した際、日本企業はそれに必要な技術移転をためらってしまった。代わりに、他の外資企業が中国とパートナーシップを組んだのである。

自動車産業等の事例

中国と外資系企業のパートナーシップの事例では、自動車産業を一つの代表として挙げることが出来る。1978 年に中国国務院（日本の内閣に相当）が上海市に 15 万台規模の自動車生産ラインの海外からの導入を許可した。この時に、上海市が要請した主な条件の 1 つは、外国企業による中国への技術移転であった。当時は日本との関係が非常に良かったため、日本自動車大手への期待が高かったのであるが、日本の自動車大手は、改革開放スタートしたばかりの中国に対して不安があったのか、条件に応じて来なかった。結果として、ドイツのフォルクスワーゲンが「自動車部品製造の国産化と製品の海外輸出に協力できる」と承諾し、国有企業の「上海汽車」（中国語で「汽車」は自動車の意味）と 5:5 の出資で合弁会社「上海大衆」自動車を設立することになった。「上海大衆」は、後に中国自動車市場で独り勝ちし、中国人であれば誰もが「上海大衆」のブランドを知るようになった。2009 年末まで「上海大衆」の累積生産販売台数は 518 万台に達し、資産総額が設立当初の 10 億元（約 120 億円）から 370 億元（約 4,440 億円）にまで成長した。「上海大衆」は事業で成功しただけでなく、中国社会と深く融合する程にまで強い経営基盤を確立し得たのである。一方、日本の自動車大手が本格的に中国市場に進出したのは 2000 年以降である。最も印象的であったのは日産自動車が 1,000 億円の出資をした「東風汽車」との合弁であった。ただ、進出が遅れたため、市場シェアを獲得するには大変な努力が必要となった。

鉄鋼産業においても似たようなことがあった。中国改革開放後、象徴的なプロジェクトであった「上海宝山鉄鋼プロジェクト」では、当初新日鉄から生産技術と機械設備を導入していた。しかし、後で分かったのは、導入した技術と設備が比較的古くなったものであり、思い通りの品質の製品が生産できなかった。このため、その後のプロジェクトでは、日本以外の国から技術導入をすることになってしまったのである。



中国市場からの後退

これらの経験を通じて、中国では日本から最新技術の導入が難しいという認識が定着した。中小規模のプロジェクトは別にして、国家レベルの大型プロジェクトでは日本企業とのパートナーシップが減ったのだ。これは 1990 年代後半以降、尖閣諸島領有問題や小泉内閣の靖国神社公式参拝など政治関係の悪化を理由に日本からの技術導入を控えたのとは性格が異なる。つまり、日本企業は技術流出を守る対価として、中国市場でのブランド確立とシェア獲得の好機を逃したと言える。

3 . 日本的経営の特徴と中国人労働者の反応

日本的経営 - 三種の神器

私も「日本ブーム」の時代に来日した多くの中国人留学生の一人であった。日本の現代化に憧れ、日本成長の秘訣であった「日本的経営」を勉強しようと考えて留学したのである。しかし、来日のタイミングが少し遅れたため、日本的経営の特色である「企業別組合」、「終身雇用」、「年功序列」など「三種の神器」を勉強しているうちに、日本がバブル不況に陥り、「日本的経営」が時代遅れという批判を受けるようになった。日本の企業でも有能な若手社員が会社を辞め、自分の能力と成果を認めてくれる給料の高い欧米企業に転職するようになった。このため、日本でも、多くの会社がこれまでの人事制度を見直し、グローバルな経済環境に適応するための試みを行った。しかし、それにも拘らず、多くの日本企業は中国進出時には必ずしも中国に合った人事戦略を練っておらず、これまでの日本の人事制度をそのまま持ち込んでしまったのである。

日系現地法人の人事制度は、基本的には「年功序列」に加え、「現地法人のトップは日本本社から送り込まれた日本人」ということになっている。また日本国内と同様に、社内の上下関係がはっきりしており、部下が上司の指示に対して完全に従う立場にある。しかし、このような人事制度を中国社会に当てはめるのが無理だと思う。特に中国のビジネスモデルが、当初の加工貿易を中心とする工場経営から中国国内市場向け販売へと転じてからは、中国市場と現場の事情をよく理解している現地人経営管理の人材が必要となった。こうした情勢変化の中で、以下のように日本の人事制度の限界が表面化するようになったのである。

中国人労働者の反応

日本の本社の立場に立てば、中国市場に精通している有能な現地人を現場のトップにすると、日本からのコントロールが利かなくなる懸念がある。そもそも中国人社員（管理職を含む）は、会社に対する忠誠心が低く、会社からノウハウを得た後、いつでも他の給料の高いところに転職してしまう恐れがある。一方、中国人社員の立場から見れば、日系企業では、上下関係の厳しい中で自分の才能が自由に発揮できない、年功序列のもとで昇進ペースが遅い、トップは日本人と決まっておりでどんなに頑張ってもトップにはなれない、など、の悩みがあるので、転職をするのも仕方がないのである。

平均的に見れば、中国人は日本人と違って、個人主義的な考えを持つ人が多い。自分が正しいと思った場合、上司の言うことであっても従わないケースが多く、自分にとって有利である場合、遠慮せずにそれを選ぶのが普通である。転職について言えば、中国での見方は日本と違い、頻繁に転職することは特に悪いことではない。転職を通じて自分の収入を高めることは、一般に認められていると言える。そもそも 1970 年代後半までの計画経済の時代は、国有企業の人事制度が日本企業の人事制度と似たところが多く、平均主義のもとでやる気のある人が犠牲を払うケースが多かった。しかし、1980 年代以降の改革開放後は、職場を自由に選べるようになり、中国人は自分の才能を最大限に発揮でき、高い報酬を得られるところに転職しようとするようになった。国有企業が経営難で多くの雇用を切らざるを得なくなり、かつ社会保障が不十分である中、中国人は各個人自力で自分の将来を開拓しなければならないという認識が、日本人に比較してかなり強いのである。収入格差が広がる中、これからはこうした自助努力の動きや個人間の収入競争が、中国では益々激しくなっていくものと考えられる。



中国人気質への対処方法

もっとも転職率が高いのは、何も日系企業だけの悩みではない。他の外資系企業と中国民营企业も同じ問題を抱えており、様々な努力で解決策を打ち出している。一部中国の民营企业は、新入社員に研修を受けさせてから辞められてしまうリスクに対し、自社専門学校を設立し、優秀な卒業生に就職を保証し、報酬条件を良くするのである。企業にとっては、将来の研修コストを抑えられると同時に、自社に合った優秀な人材を確保できるのである。一方、学生にとっても、大卒でも就職が難しい状況で、直接技能を身につけ、良い成績で自社専門学校を卒業出来れば就職が確保されるメリットがある。また、学費を払っているため学習の機会を無駄にできず、就職した後も初期投資のリターンを高めるために頑張ろうとする。

日本式人事制度の限界

リーマンショックに端を発した 2008 年のグローバル危機発生後、中国人従業員の転職が少なくなった、とある日系現地法人の幹部から話を聞いた。不況で多くの企業が雇用を減らしている中、その日系企業はできるだけ雇用を維持しており、ジョブセキュリティ（雇用保障）の高さが評価されたのである。従って、多少他の面で不満があっても中国人は納得して仕事をする。これは中国人の現実的な性格をよく反映した現象である。

一方、卒業以来勤めていた大手日系企業を辞めたという話も耳にした。その原因を聞いたところ、日本が不況であるため多くの日本人社員が中国現地法人に送られて来て、自分が昇進する前のポジションに戻されたとの説明を受けた。それが納得できないから辞めた、という。中国人は自分が納得した場合には問題ないが、納得しない場合、力関係で押しつけても結局うまくいかないのである。一事が万事で、日系企業が中国で苦勞をするケース多いのは、日本式の人事制度が中国社会に合っていないためではないか、と思う。

4．ルールに対する日本と中国の思考形態

中国におけるルールの新設と変更

日本のような成熟市場と違って、中国は多くのところでまだルールが設けられていない場合がある。政策当局は走りながら法律・規定を制定している状況であり、これらの変化について行けないのであれば、中国市場での成功は非常に難しいと思われる。

私の専門である中国金融を例にしても、経済改革をスタートしてから僅か 30 年で、中央銀行制度をはじめ、近代的な銀行・証券・保険セクター、貨幣・資本市場を構築したのである。その間、常に政策とルールが新設・変更されてきた。例えば外貨管理制度においては、現在有効な外為取引規定だけでも 400 以上ある。中国の規定は数が多いのと変更が頻繁なため、全部覚えるのが殆ど不可能である。しかし、全ての規定を覚えてなくても、その制度の目的と大原則をつかんでおけば大きい間違いはない。外為取引であれば、目的は人民元通貨安定のため無秩序的な国際資本流動を防ぐことであるので、貿易等の経常項目であれば大原則として自由に取引ができるが、証券投資などの資本取引は厳しく管理するのである。この大原則のもとで、経常項目の取引の場合はそれをどうやって証明するのか、など具体的な操作はその時その場のルールに従いながら、外為銀行と相談すればよいのである。

日本企業の思考形態

しかし、多くの日本企業は、中国の頻繁なルール変更慣れなくて、どう対応すればよいのか迷ってしまう。日本企業に共通して見られるのは、

ルールが無ければやってはいけない、
ルールが不明確の場合は慎重に解釈すべき、
ルールが設けられたら厳密に従うべき、

との考え方である。

また更には、日本でのやり方と同様に、完璧な情報整理をしようとする。このような真面目すぎる考え方と行動様式の下、日本企業の中国での事業展開は依然として保守的なままであり、ルール変更への対応スピードも遅いため、競争に勝つのが難しいのである。

中国企業の思考形態

一方、現地に溶け込んだ他の外資企業と一般の中国企業の対応は、これら日本企業の対応とは全く違うものである。すなわち、

ルールが無いところでは基本的に何をやっても良い、

ルールが不明確なのであれば、大原則に反しない程度で自己にとって都合のいいように解釈すれば良い、と考える。また、

既定ルールがあっても苦情を言いながら何とか窓口部門と交渉し、自社だけは例外的に扱ってもらおうとする。

このように中国人は変化に慣れており、自国の政策パターンを熟知している。新しい政策が発表されたら、中国人は直ちに政策の出所と狙い所を探り、その対策を考える。「上に政策があり、下に対策がある」というのが、正にこのことを指すのである。

中国的思考形態の根底にあるもの

中国は、発展途上であるが故に、変化を伴いながら沢山の問題を抱えている。中国政府をはじめ、中国人は、問題に対する認識と問題解決の手法の点で日本と大きく異なる。

一般の中国人が考える問題への見方と解決法では、中国共産党の第一代指導者である毛沢東の著作「矛盾論」の影響が大きい。その理論を端的に紹介すると、物事には常に「矛盾」（「問題」、又は「トラブル」の意味）が存在し、「矛盾」双方の対立・統一の変化で物事が発展する。「矛盾」には「主要矛盾」と「非主要矛盾」（二次的な矛盾）があり、「主要矛盾」をつかめば他の「非主要矛盾」が「迎刃而解」（やいばを受け、簡単に裂けること「甚だ容易に解決できる」）のであるが、「主要矛盾」が間違ったら大きい失敗をするという。従って、中国人は沢山の問題があっても当然だと思い、動じない。また、全ての問題を解決しようとしめない。最も大事な問題だけを解決すれば全てが良くなると考える。中国の改革開放実施は正に「国民経済の発展」という主要問題をつかんでおり、現行中国共産党の基本路線もこの考え方を踏襲したものである。

日本企業は中国に進出する際、当局の設定した政策の主要な目的と各種制度の基本原則さえ正確に理解しておけば、あまり細かい問題を気にし過ぎる必要はない。むしろ、細かく考え過ぎると中国の変化について行けなくなるし、効率的な問題解決もできなくなるのである。

5．終わりに：日中「互恵関係」構築の必要性

中国経済は 30 年に亘る改革開放を経て、世界に注目される成長を遂げてきた。その結果、全体としての国民経済の規模は世界先進国のレベルに達したが、一人当たりの GNP は、3,500 ドルを超える程度であり、先進国と比較するとまだまだ低い水準(日本の約 1/10)である。中国企業は、この 30 年間で一定の資本蓄積ができた段階に過ぎず、これから先は真の国際競争力をつけなければならない。一方、日本の企業は中国に進出してから既に様々な経験を積んでいるが、成功と失敗両方の要因を分析し、中国市場の更なる開拓に向けて新たな挑戦が求められている。現在の日本と中国は、30 年前の日本と中国と比べ、それぞれ大きく変化しており、双方の関係も変化している。

日本は、自国企業の中国における市場戦略の見直し、中国企業の日本進出の受け入れ方法、中国人との付き合い方、などの点で柔軟な対応を図る必要があるだろう。日本と中国はアジアの主要な両大国として、これから真の「互恵関係」を構築して行くことを切に望んでいる。



以 上

執筆者紹介

張 秋華 (Jenny Chang) 中国上海生まれ
ビジネス・ブレイクスルー大学大学院 教授

< 学歴・職歴 >

大阪大学経済学部卒業

豪州ボンド大学経営学修士 (MBA)

2002 年から 2009 年 HSBC グループ香港上海銀行 中国業務推進室 室長

2008 年 4 月 ビジネス・ブレイクスルー大学大学院 教授

< 専門分野等 >

事業法人・金融法人向け中国ビジネスに関する金融・財務アドバイス。

クロスボーダーの資金移動及び中国国内での資金調達、為替リスクヘッジ等。

母国語中国語と上海語の他、英語、日本語、フランス語に堪能。