

【特集：日系企業の中国展開】
【報告】

整理・解説

服部 健治

まずお二人のお話を簡単に整理し、問題提起をしていきたいと思います。

まず越智さんに関しましては、越智さんのお話にもありました通り、私とは古い同志的な付き合いといってもいいと思います。中国駐在中は、日本企業を助けるために税務局とか海関総署、あるいは商務部に乗り込んで喧嘩をして来たわけですし、それで私の中国語もうまくなっていったと思っています。越智さんは北京の三資企業部会の幹部でした。

私は今、中央大学のビジネススクールで教えています。学生には中国の方もケニア人も韓国人もおられますけれども、ゼミ生は必ず現場に行くということで、自分のテーマの論文を作る前に現場に行かせます。「現地・現場・現物・現人」というのが私のモットーで、「ゲンジン」というのはジャワ原人とか北京原人ではなくて、現場で頑張っている人から学ぶということです。中国だけではなく、ソウルであったりベトナムであったり、台湾であったりと現場で頑張っている日本企業の方々、あるいは中国の企業の方々から学ぶということを指導しています。その一人が越智さんでありまして、これまでゼミ生を何回も北京や上海に連れて——まあ連れていく一つの理由は夕飯をおごってもらうということにもあるのですけれども——、越智さんのお話を聞くという形でお願ひしております。

経営学では、マイケル・ポーターとかピーター・ドラッカーとかフィリップ・コトラーとか、有名な本はたくさんあります。もちろん本で学ぶことも勉強ですが、やはり現場を



知ることが重要です。越智さん自身は二十数年かけて、今北京、上海、天津の3つの工場を立ち上げてこられ、失敗や苦労もありました。ただ表向きは非常に飄々とされています。そこが一つ彼の持ち味だと思います。何か苦しいことを経験したときに、いつ見ても苦しい顔をしている方というのはビジネスマンではないですね。

いつみても明るく飄々として立ち向かう——これが中国の市場現場の末端では肝要な態度です。中国の末端とは一体何かと言いますと、ご承知の通り中国は市場経済が未熟であります。だから規範より人間関係の集りの社会です。そういう社会はまだ「市民社会」ではありません。「市民社会」でないということは法律を守らないということです。越智さんは、そういう現場で頑張ってこられて会社を大きくされました。そこから学ぶ点がたくさんあると私は思っています。そこには中国の魑魅魍魎としたところで頑張るノウハウがあります。ノウハウというのはある法則性があります。この法則性を彼は体得しています。これを我々が学ぶということが

重要だと思えます。

百戦錬磨の中での苦闘をご紹介いただきましたけれども、本来ならばそれ以上の戦いがあったことと思えます。基本的に彼のスタンスとしてあること、百戦から学んだことは、「媚びない」ということ、それと「あきらめない」ということで、そういったものが話の中に流れていたと私は思っています。

シャープが先般郭台銘会長率いる鴻海（ホンハイ）に買収されました。そこからくみ取る教訓は何かというと、“技術力では日本は勝っているけれども、経営力で負けている”と言うことです。シャープの経営陣には経営力・マネジメント戦略がないのです。越智さんのお話から分かることは、越智さんのような中小企業であっても経営力があれば中国市場で勝ち抜けるということを証明しているのではないかと私は思います。経営力の磨き方が日本人は弱い。特に大企業になってくると、大企業病というものがあって安定安住してしまいます。そうなってくると敗北が待っていると思います。この話は中山さんとの話にもつながってくるところがあります。

次に中山さんのお話ですけれども、名古屋大学の工学部という有名なところを出られています。彼の担当の先生は今年紫綬褒章をもらった有名な方です。その方から先々先生になれと言われたのを、彼は蹴ってビジネスの社会に飛び込んで行き、トランス・コスモスという大きな会社に入られた。そして、中国現地法人がマヒしているという状況に彼が乗り込みました。だから「必殺請負人」というのでしょうか、「企業再生請負人」といってもいいですけれども、そういう要素があると私は感じました。

そこでの彼のノウハウといいたましようか、会社に乗込むときに彼が何に軸を置いているかということ、一つは中国人の力をいかに高めるか、見抜くかということです。これは彼が中国人でありながら日本の文化を知っているというメリットを活かしていると思えます。また、マーケットを絞るということです。マーケット

をどこに絞るかということ、現地日系企業に市場を絞っていく。そうなってくると先ほどご紹介にありました通り、非常に品質の高いものが求められるということになります。

皆さんはISO9001をご存知かと思えます。これは品質保証の国際規格で、さらにISO27000は何かというと情報セキュリティに関する国際規格です。それとCMMI（Capability Maturity Model Integration）はアメリカのカーネギーメロン大学が十年も前に開発した能力成熟度モデル統合という一つの組織体系のモデルで、これは特にソフトウェアなどの分野の会社に適用されています。それらをちゃんと取得されているというのはすごいなと思えます。そういう信頼がなければ中国市場に乗り込んでいけないです。それ自体が差別化だと思います。なぜこういったすごい資格を受け入れたかということ、差別化のマネジメントが中国市場にも求められてきたからだと思えます。

あと一つ、非常に勉強になったのは、本社から言われたことだけをやるというのはダメだということです。日本の本社から言われて「はいはい」と言っているようではだめで、私自身もこれに関して研究しており、日本企業と欧米、中国も入りますけれども根本的な違いがいろいろあります。中国で頑張っている日本企業を見ていて、何が悪いかというと、結局リスクをとらないとか、まずはよその会社がやっていることを見てやるとか、そういう習性があります。また、働く本人が中国に行つてキャリアアップをするという意識がない。欧米の企業とか中国の方々とは海外の会社にいるときはキャリアアップを考えるのです。日本の会社の方で、中国で頑張っている方には、そういったキャリアアップをしようという意識がまず高くない。

それから現地法人自体が本社依存です。それには中国は日本に地理的に近いなどの理由があります。重要なのは金の問題です。本社がすべて握ってしまうからです。それを中山さんの方では——断ち切つてはいないですけれども——うまく独立化してやっている。これは日本企業

が中国でうまくやっていくための一つのノウハウだと思います。これは単に中国だけでなく、日本企業がグローバル化するために現場で頑張るための経営戦略だと思います。

あと1点、日本企業には「戦略的赤字」という発想がありません。赤字は好まないけれども、当面の3年間は赤字を覚悟していくというような戦略を日本企業はまず取らない。黒字にしなければ本社から怒られるという意識があまりにも強すぎます。日本の企業が中国に投資し始めてから長い企業だともう30年、短い企業でも15年ぐらいたちます。だから日本企業の対中投資は成熟して、新しく投資している会社は少ないです。ただ、中国で20年や30年やってくる中で育ってきた中国の幹部がいます。こういった方々が日本の本社から派遣される人を見たら、今やなんだということになるのです。日本人だから優秀だということではないのです。現地の中国人幹部の中には優秀なビジネスマンが育ってきているのです。人的資源管理では、人の養成、管理、訓練をすることが課題ですが、それは中国人幹部の養成のみならず、派遣される日本人の再教育、これをしっかりしなきゃならないのです。対中投資が始まってからすでに30年たって、中山さんの様な方々が生まれているのは非常に素晴らしいと思います。そのようなことを今回のお話の中で感じますし、我々の教訓としてあるのではないかと思います。

そこで一般論として、最後に中山さんも提起されましたけれども、今対中投資においてはリスクの問題が非常に大きな話題に上がっています。これは2012年9月の反日暴動以来、日本企業は中国共産党の暴力的な仕打ちに対して非常にシュリンクし警戒しているからです。そういう意味では政治的リスクを感じるのは当たり前なことです。しかし一方ではチャンスです。越智さんの話にもあり、中山さんの総括にもありました通りチャンスです。

チャンスであるというのはどういうことかという、中国は巨大な成長市場で、「大衆消費社会」に向かっているということです。他方、

リスクというのは今までの様な政治的リスクのほかに中国の地場企業が対抗してきて競争が激しくなるリスクです。そういう変化の中で日本企業が中国投資に対して持つ認識は変わらなければなりません。かつて中国は「世界の工場」であり、そこから生まれてきた経営方針はコストダウンで、製造価格をいかに下げるかというところに中国進出の目的があったわけです。けれども、今やそうではなく、「世界の市場」といわれております。そこから何が生まれてくるかということ、中国国内の販路を拡大し、売り上げ、営業利益をどう増大するかということです。「世界の工場」から生まれてきたコストダウンなのか、「世界の市場」から生まれる売り上げの向上、拡大なのかというコンセプト、企業のスタンスが問われています。

今や中国で作って中国で売るのが主流なわけですから、コストダウンではなくて利益をどう上げるかという経営戦略に日本企業は今大きく転換しています。そしてそこでは依然として生産拠点なのか、それとも中国の消費市場を狙うのか、あるいは日本、東南アジア、中国が連携したサプライチェーンの中で中国市場を位置づけるのか。こういう中で中国投資は位置づけられているのではないかと思います。

その中での日本企業の選択として、特に2012年の反日暴動以来の心情を考えると3つのスタンスがあります。一つはもう中国は危ないからと、「君子危うきに近寄らず」と考えている企業、それから今だからこそ「虎穴に入らずんば虎子を得ず」という形で中国に入っていく企業、それとあと一つは、商売はいい時も悪いときもあるわけですから「人間万事塞翁が馬」ということわざがありますけれども、そのような心構えをもった企業——というものです。

そういう中で、中山さんの最後の総括の話とも関連しますが、やはり経営戦略の柱とは何かということ、日本企業が持っている経営の資源、これをもう一度発掘するということが大事で、これが一つのコアコンピタンスとなります。完成品とか、部品とか、サービスとかいろいろあ

りますけれども、それらの差別化、自分の強みがどこにあるのかということです。それはマーケティングであるのか、人であるのか、組織であるのか、そして、ブランド+「いい会社」といった場合の「いい会社」とは何か、そういうことを細部まで考える時代に来ています。

あと一つ、日本企業が持っている大きな妄想があります。いいものであれば売れると思っているのです。しかし、今はいいものであっても売れないのです。なぜソニーがサムスンに負けてきたのかという話に関連しますけれども、「品質が良ければ売れる」というものと、「売れるものもいいものだ」という考え方がありますが、今は売れるものもいいものなのです。クレイトン・クリステンセンという有名なハー

バード大学の先生が書いた『イノベーションのジレンマ』(1997年)という本があります。まさにその通りで、企業は今イノベーションのジレンマの中にいるのです。そこに多くの日本の企業、特に大企業が抱えている困難があるのではないかと思っています。そういった時代に来ているので、日本企業が疾風怒濤のように中国へ入っていった1990年代とは違って、日本企業はもう一度経営戦略の転換を図ることを考える時代に来ています。そういう意味では今日の越智さんと中山さんのお話は、我々に考えるヒントを与えてくれたのではないかと思います。

(はっとり けんじ・中央大学)