



「国際化と現地経営」再考

各務茂夫

昨年来、海外関連のプロジェクトが多くなってきました欧米企業にとって日本市場が再び注目の的となっているようです。但し、これまでのような「日本市場にどうやって参入したらよいのか」「チャンネル戦略はどうすべきか」といったテーマ以外に、「日本市場でこれまで享受してきた高収益率が急に（ここ2～3年）低下し、下げ止まらない。どうしたらよいのか」「これまで蓄積した利益を確保するには、事業の売却が現時点において最善の戦略オプションではないのか」といった論点に変わってきているのが特徴のようです。ある欧州企業の経営トップが日本市場における事業の現状“nightmare（悪夢）”であると表現していたのが強く印象に残っています。コンサルタントとして社内の財務・会計データを分析してみますと、全世界に占める日本市場お割合は売上で2～3割でも、利益ベースで見た日本市場の構成比は5～7割にもおよび、その外資系企業にとって日本がいかに魅力的な市場であったかがよく分かります。その市場が急ピッチで低収益化に向かっているのだとすれば“nightmare”も頷けるというものです。

一方、日本企業の海外展開についても、コンサルティングの現場から眺めると、どうやら新しいステージに入ったのではないかと感じます。私どもに問い合わせがある案件の内容も、ひところ（91～94年）は北米市場を中心として「事業の再構築をやりたい。その再構築に伴って経営幹部を解雇したい。訴訟にならずにうまくやるにはどうしたらよいか」「現地法人の社長はアメリカ人にすべきか」といったものが圧倒的に多かったのですが、ここ1～2年は「アジア市場を統括する会社を強化したい。各国のオペレーティング子会社の事業管理をどうやっていけばよいか」「中国市場での事業をどのくらいの時間軸の中で考えていけばよいか」「中国への進出はリスクが大きいのではないか」といったアジア・中国（香港）関連のテーマに移ってきているようです。

CDI Newsletter28号（アメリカ型「人本主義」）ではアメリカ市場における日系企業の現地経営の問題について述べたわけですが、今回はアジア、とりわけ中国を視野に入れながら、日本企業の「国際化と現地経営」についてももう一度考えてみたいと思います。

中国における日系企業の明暗

改革・開放から15年を経て海外企業の対中投資への理解も深まり、中国内の海外からの投資受け入れ体制も整備されつつあります。投資パターンも従来の労働集約型一辺倒からハイテク・技術集約型へ変化してきており、中国での事業展開もいよいよ新たな段階に入ったようです。

ご承知のように、日本と比較的係わりのある中国開放経済圏として、北から、東北経済圏（大連／ハルビンが中心：人口約1億200万人）、渤海経済圏（北京／天津／青島が中心：人口約1億7000万人）、長江経済圏（上海が中心：人口約1億2600万人）、華南経済圏（深圳（シンセン）／広州が中心：人口約1億500万人）の4つのエリア（沿岸四経済圏）があります。中でも中国で最も注目されているのが長江経済圏の上海浦東開発区で、総面積518平方キロメートル（東京23区分に相当）、開発完了の暁には高層ビル200棟以上が建ち並ぶ、人口1000万人の新都市が生まれることになり、また上海近郊の昆山市はまさに改革・開放のシンボルとして李鵬首相が絶賛したわけですが、綿花畑だったところが十数年間にして約1000社の外資系企業を吸収する都市にまで成長を遂げたのですから驚嘆の一言です。

ところが昆山市のこうした成長・発展の陰で、これまでその成長の一翼を担ってきたある日系企業が危機に直面しています。この事情はNHKの番組（3月10日／NHK特集）でも放映されましたが、この会社は四国の大手手袋メーカーでニクソン・ショック（1971年）の翌年には韓国に進出し、それ以来すべての生産機能を海外に移し、既に海外進出24年間の経験を持っています。昆山市との合併企業として、進出第1号の栄誉でもある『中国』の文字を会社名の冠に付けたわけですからまさにこの会社そのものが改革・開放のシンボルだったといえます。ところが、日系企業約130社を含む欧米・東南アジアの企業の猛烈な進出と、それに伴う投資の過熱によるインフレが深刻な問題となり、この2～3年で人件費が3倍に跳ね上がり、この手袋のメーカーの場合は2年前から利益を創出できなくなってしまいました。通常こうした場合、生産性を高めるか、あるいは人件費の中身を詳細に分析し、コストの切り詰めをはかるのでしょうか、合併形態での事業経営では中国独自の『工会（こうかい）』という経営者とは独立した労働組合のような組織があり、ここが労務・賃金管理および『三項費用（年金／住居／保険）』と呼ばれる賃金以外の人件費の管理を一手に引き受け、マネジメントの入り込む余地が極めて小さいのです。

こうした中、日本サイドのトップであり、四国本社の社長でもあるM社長は人件費／三項費用の自主管理を提案し、トータル・コストの中で創意工夫によって何とか収益性を維持したい、と主張しました。結局この提案は『工会』からの猛反対で実現できず、逆に昆山市のほうから、これまで優遇してきた三項費用の差額部分は会社の市に対する借金なのだからまとめて全部返してほしいという要求が出てきました。M社長は、優遇措置は当初リスクを負って進出してきた企業に与えられたもので借金ではない、と主張しましたが、市は契約書の文面を盾にとって強引に迫ります。さらに、昆山市は矛先を変え、M社長に対し現在のロケーションから立ち退き、奥地の新たに建設される新工業団地に引っ越すよう、いわば撤退勧告を言い渡しま

す。M社長は反発しましたが、市はM社長の了解を得ることもせず、工場撤退の件を外部にリークし、現実に工場地売却に着手し、動揺した従業員は日本サイドのマネジメントに対して、撤去するのであればすべての設備・機器を没収し、多額の退職金を要求すると言い始めたのです。まさに“泣き面に鉢”とはこういうことをいうのでしょう。このCDI Newsletterが皆様のお手元に届く頃には昆山市との最後の会談が行われていることと思います。

上記の例のように、これまで順調だった事業が今になって突然大きな損失に変わるような事態があるかと思えば、一方で事業経営を独资（100%出資）でたいへんうまくやっている例もあります。まさに中国事業経営の「明と暗」ですが、その「明」の例を少し眺めてみたいと思います。

「女工哀史」か「エリート出世物語」か

今度は華南経済圏の深圳地区の日系企業の工場の話です。私どもが訪れた工場はOA機器関連の工場ですが、現地の統括機能を香港に持ち、生産機能のみが深圳地区におかれ、そこで製造した製品を香港の統括会社が全量引き受ける形で事業を営んでいます。香港での税制上のメリットもあり、進出当初から収益面では満足のいく事業展開が実現できています。

私どもコンサルタントは職業柄いろいろな工場を見学・視察する機会があるわけですが、深圳地区の工場の訪問は実に興味深いものがあります。まず驚くのが工員の95%が女性で、身長145～150cm程度でほぼ均一であり、年齢は18～22歳。「皆、ピンクかブルーのユニフォームを着用、年340日労働（旧正月の2週間だけ休みをとる）、朝8時から夜中の12時までの正味14時間以上の労働時間、定年22歳、4日休んだら理由に関係なく解雇、盗難防止のための抜き打ちチェック、勤務時間中は用足しお時間もウォッチされ、チームの成績でボーナス（インセンティブ）があるため、チームの中に効率の低い者がいると全員で追い出し、出て行けと言っても出て行かない工員については、女性の管理者（女性の方がはるかに優秀）がその工員の髪を引っ張って追い出す、寮の一部屋は15～20平方メートルで10～12人が二段ベッドに詰め込まれるようにして寝ている、…これだけ書き並べると昔の“ああ野麦峠”の「女工哀史」を連想される方があることと思います。ところが実際に彼女たちに会ってみると、特に休み時間などは実に喜々としている。それもそのはずで女工員一人一人が実はおのおの出身地の村の期待を一身に集めた、体力的にも知力の面でも飛び切り優れたいわばエリート女性なのです。視力にいたっては3.0以上の女性もいましたし、実に手先が器用で、しかも若いこともあって長時間働いても効率が落ちないのです。実際に彼女たちの月給（日本円で約5000～6000円）は実家の両親のほぼ年収に相当します。仮に22歳で定年を迎えても3～4年間の“出稼ぎ”で溜め込んだ金額は20万円相当（手取り収入の90%は送金するか貯蓄する）に達し、地元に戻れば家が建つのです。さらに、数年間の労働経験を通して技術やノウハウ（過去に畑や田んぼの農作業以外に働いたことがない彼女たちにとって、「椅子の座り方」「道具の持ち方」「トイレに入ったら手を洗う」といった基本的なことが労務管理

技術となる)が身につくわけですから、恐らく地元に戻れば“近代経営”を修めたエリートとして尊重されるに違いないのです。

日系企業はどうしたら中国で成功できるのか

深圳において私どもが訪れた日系企業の工場は事業という観点からもたいへんな成功を収めています。これは恐らく華南経済圏のしかも深圳というエリアの持つユニークネス(他のエリアにはない独特の利点)に依存するところも大であるように思います。事業運営の極めて優れたインフラが隣接の香港にすべて揃っており活用できること。その香港では税制上のメリットを享受できるだけでなく、アジア全域への戦略的根拠を確保することができること。上海や北京に比べ、中央政府による介入が小さく自由度の高い事業運営が可能なこと。上海エリアで深刻となっているインフレが問題化しておらず、賃金レベルは華南の豊富な潜在労働力(失業者)を背景に横這いかあるいは低下傾向にあること。さらに、日系企業が進出する際に、そのテスト工場としての機能あるいはインキュベーションとしての機能を担う『テクノセンター』という組織があり、中国ビジネスの“水先案内人”として日系企業を支援していること。

しかし、たとえこうした好条件に恵まれたとしても、中国におけるビジネスの成功をより確かなものにするためには、日経企業自らが具備しなければならない基本的ないくつかの要件があるように思います。それらの要件を大別すると、以下のよう

(1) 自社の方針・ルールを確立し、文書(ドキュメント)で明示すること。

—中国では官製の契約者があるのみで、現状では海外からの投資受け入れの法的整備は十分とはいえ、実際の契約では本契約とは別に実効を伴う「補充契約書」を取り交わす必要がある。ここでは徹底的に日本サイドの要望を強く押し通した形で契約書を作成し、中国側に捺印させることが大事。先の手袋メーカーの例も最初の段階でしっかりした補充契約を取り交わしていれば今の危機は防げたのかもしれない。

—また国の法律として労働基準法があるが、中国では会社で定めた就業規則の方が優先される。特に免職・退職規定は会社独自に厳密な就業規則を文書化し、従業員全員に知らしめる必要がある。

(2) 従業員に夢をもたせ、仕事で発奮できるような目標管理と報酬制度を確立すること。

—従業員の大半は出稼ぎ労働者であり、金を稼ぐという明確な目的がある以上、出来高制度のようなインセンティブを導入するとともに、努力によっては班長、組長、係長、主任と昇格し、給与がアップする仕組みを設けることが必要になる。

(3) 事業の目的は金儲けであることを肝に銘じ、短期で(1年~3年間)資金の回収をはかること

—中国ビジネスを長期回収型事業と考えるとリスクは大きくなる。むしろ初年度から収支トントン、2年目には真っ黒、3年で投資回収という発想が必要になる。

日本企業にとっての「国際化」とは何か

私どもが実際に訪問し、肌で触れた中国（深圳）の日系企業の成功には上記のような経営・労務管理面での共通の創意工夫がありました。ただ私どもが中国の工場を見ながらその成功を目の当たりにし、かつ昆山市での経営危機の事例を知った時、想起したのはアメリカにおける日系企業の姿でありました。以前考察したアメリカにおける現地経営の問題と今回の中国進出に関わる問題（先の手袋メーカーの事例）には極めて多くの共通項が見出せたのです。中国に限らず、アジア全域で日本企業が直面しているさまざまな問題を見ていきますと、欧米、アジア、中国といった国ごと、あるいは地域ごとの特有な問題に対してどう解決していくかというよりも、むしろこれまでの事業経営の“慣性（『日本的経営』）”を日本企業自らどうやって打破していくのか、ということが今日の日本企業の国際化に対して問われているように思われてなりません。アジア・中国市場は欧米とは違ってこれまで通りの日本流でうまくやっていると高をくくるわけにはいかないのです。海外進出三十数余年を経て、まさにグローバル市場の中で国際化に向けた本格的展開が求められています。

（かがみ しげお コーポレートディレクション取締役）