

チャイナハラメント 中国にむしられる日本企業

著者 松原邦久 新潮社

1943年浜松市生まれ、同志社大学法学部卒、鈴木自動車工業(現スズキ)入社。中国部部長、重慶長安鈴木汽車有限公司総経理、北京事務所首席代表を歴任。2004年、中国政府より「国家友誼獎」を授与される。世界シェアトップのトヨタの販売台数が、なぜ中国ではGMの三分の一なのか。そこには「チャイナハラメント」とでも呼ぶべき巧妙な嫌がらせが関係している。反日に傾く世論を気にする共産党にとり中国に進出した日本企業は恰好の標的なのだ。改革開放以来30年間の変遷を見てきた著者が中国ビジネスマンの頭の中と共産党の思考回路を徹底解説。中国ビジネスに求められる「冷徹な戦略」も詳述する。

(まえがき)

2004年に中国中央政府から国家友誼獎を頂き、毎年50名前後の外国人が受賞され授賞式では副首相クラスが表彰の盾と副賞の金メダル(純金で50g)及び記念品贈呈そして当時の温家宝首相から日本の受賞者7名を代表して握手功績への感謝の言葉を頂いた(国慶節の前夜祭として国を挙げて盛大に行われる晩餐会にも招待された)然し海外に向けてはあまり積極的に宣伝せず、国内向けには積極的に報じられている。私が最初に中国を訪れたのは改革開放政策をスタートの3年後の1981年その後30年余り無我夢中で中国ビジネスに携わり、ふと奇妙な事実は中国経済が元気になればなるほど日本の経済がしぼんでいっているのです。そして根本的な問題は中国の為にはなっても日本企業にとって殆ど益がないという事実です。加えて反日運動、日本企業は何をされても中国から出ていかないと中国側は見切って無理筋要求を次々吹っ掛け。これまで多くの講演会に招かれ、講演を聴かれた企業幹部の多くから「中国ビジネスを行う上での基礎的な知識を欠いていた」と吐露。本誌ではこうした心情にお応えする為に中国ビジネスを展開する際に知っておくべきポイントを具体的に指摘してあります。「**中国人と日本人は余りにも違った人達でありもし拘るなら相当な覚悟を持って臨む事**」
{ 第1章 中国人ビジネスマンの頭の中 }

* **法律よりも交渉を重んじる** ~ 共産主義体制のまま経済だけは資本主義体制に変更したから個々の法律間の整合性が欠けていて一番の問題点は「全ての人民には法律が平等に適用されない」という事。共産党員に一般人民より有利に法律が適用される。コネがある人間にはコネのない人間より有利に法律が適用されるのです。そこで争いが起きた時には法律ではなく交渉によって問題を解決しようとする。中国にいる外国人の不満で最も多いことは「**中国人が契約した条件を守らない**」で裁判は時間の無駄。中国人はやってしまった方が得、相手が文句を言ってきたら交渉で解決すればいい、法律ではなく交渉が全てです。

- * 「内組織」と「外組織」～中国の社会では法律が自分達を守ってくれません、自分達が属する血縁の同族G、同郷G、同一企業団G等、有名な中国政府要人の師弟の集まりである習近平国家主席を筆頭に「太子党」又自分の実力一本で成り上がっていく人の多い「中国共産主義青年団」には李克強首相が属している。中国では自分が属するグループを内組織、それ以外を外組織と云います。各組織にはボスがいて「上に政策あれば、下に対策あり」とは、ボスを中心に上からの命令や規則に対抗して何らかの対策をして自分達の利益を守る事を言い表す言葉、組織のボスは契約を無視することが自分達の組織により多く利益を齎すと判断すれば躊躇しない。
- * 「外組織」にはウソを言っても構わない～中国人は二つの倫理観を持ち一つは自分が所属する内組織では我々と同じ倫理で、今一つは、外組織に属する人間に対する倫理で約束を守らない、契約を反故にする事も悪い事とは考えていません。中国人ビジネスマンと交渉する際には交渉の手段として相手は嘘をついてくる事もある点は片時も忘れない事です。商品にとんでもない高い値段を付けたたり欠陥商品の売りつける事は倫理に反する事にはならない。
中国では偽札が非常に沢山出回り、偽札と分っても警察に届け出ず使ってしまう、中国では騙された方が悪いとの感覚が中心。
- * プライドのあり方が日本人と違う～外組織の交渉相手には勝者になる為には見苦しい行動や発言も「当然のこと」と思っています。えげつない方が勝つことを実践する。
- * 面子を潰されたら必ず仕返しする～中国人のメンツは生存権に関わっていて他人の自分に対する評価には非常に気にし他人に対する評価も非常に慎重で悪口は滅多に言わない、誰かの評価や名声を傷つければ遅かれ早かれ必ず仕返しされます。中国人は人前で人を批判する人間は信用できない人間と判断。
- * 誰もが気にする「戸籍」と「人事ファイル」～農民が都市への移動を制限する為に都市戸籍と農民戸籍があり生まれた時から何処に住まなければならないか決定。都市戸籍ではボスから指定されたビジネス交渉や取引で失敗すれば人事ファイルに記録され、それは一生消える事がなく他企業に就職する時も見せる必要があります。例えば外国との交渉で前任者より低い条件でしか交渉を纏められないと失敗者と見なされ職場だけでなく住んでいる居住区でも肩身が狭くなります、そこで外国企業と交渉するビジネスマンは前任者より少しでも良い条件を獲得しようとする。
都市戸籍を持っていても他の都市へは原則移動できません。
北京では一定以上の資本金の外国企業には1回限り、その企業に勤める社員1名は北京都市戸籍を取得するよう推薦する事が出来る。
- * なんでも一番じゃないと気が済まない～

中国人は世界で最も早くから文化が栄えた国であるから中国の文化は優れ、漢民族は優れた民族であると信じて、非常に高いプライドを持ち他人からとやかく言われることを非常に嫌う。

- * 中国の環境問題は「放っておく」のが正解～PM2.5問題で日本は環境汚染を除去する世界一の技術を持っているから積極的に協力すべきだとテレビや新聞で報道されるが、中国側から見れば先進国ズラして日本は鼻持ちならない国。
- * 「コネ社会」から「カネ社会」に～改革開放政策の浸透で中国経済はどんどん成長、最も価値のある者はカネであるとの風潮が定着、民間の経営者達は好き放題で**外国高級車、贅沢なマンション、若い2号さん三点セットの傾向は今でも継続中**。現在の中国で最も大切なものは「カネ」で贈収賄の醜さに中央政府も取り締まりを強化、各都市での役人の宴会や贅沢な飲み食いは減少しているが都市の中心から離れた田舎のホテルで行われていて、上に政策あれば、下に対策あり、のお国柄。

{ 第2章 日本ビジネスマンの落とし穴 }

- * 日本企業の中国事業は「共産党への奉仕活動」？
- * 最大の貿易相手国が中国になった不幸～日本は1968年西ドイツの国民総生産を抜いて世界第2位、2010年に中国に抜かれる迄42年間日本が驚異的な成長を達成できたのは貿易の最大相手国が米国であった事が関係。米国相手には日本の貿易収支はズーと黒字が続いて米国無くして今の日本の姿はなし。一方、対中国の貿易収支は日本の大幅な赤字、2001～13年迄の日本の貿易収支は年平均で米国は600億ドルの黒字、中国は240億ドルの赤字。
- * 「**後ろめたさ**」に付け込まれる日本人～日本経済界のリーダーの多くが戦前の中国に対する行為への後ろめたさや負い目の感情を持っていた為に中国に逆手に取られ、二つ目は中国の社会の仕組みや中国人の思考方法や行動方式を知らなさ過ぎる結果だった、三つ目は中国人ビジネスマンに比べ日本人のビジネスマンの交渉力が見劣りする事。
- * 交渉が済んだら次は契約書～中国企業との契約の場合、細かい部分にこそ、落とし穴が潜んでいる確信犯で細かい部分に落とし穴を仕掛けてきたりする。
- * 中国企業と合弁契約を結ぶ際の注意点
 - ①合弁会社の組織形態と出資者の責任範囲を明確にする
 - ②「技術提携契約」を、合弁契約とは別途結ぶ
 - ③合弁会社の解散事由を明記する（抽象的な表現は大きな落とし穴になる）
 - ④合弁会社の目的は利益を得る事（配当を得る事と明記）
 - ⑤借入金の保証（出資比率に応じる事）
 - ⑥配当と配当貨幣（ドルか円を指定）

- ⑦ 董事長と総経理の職務を明記
- ⑧ ライセンス契約（技術提携契約＝技術を売るのではないことを明記）
- ⑨ ロイヤリティ（欧米の企業に比較して低いのは、日本は組し易いのも原因）
- ⑩ 導入する技術の保証（作業者の技量の違い、停電、材料成分等の日本との差）
- ⑪ 技術者派遣（派遣費用と技術者の身の安全条文も必要）
- ⑫ ライセンス契約は独占か非独占か（非譲渡・非分割）
- ⑬ 契約言語（両国語の契約書は同等の効力を有すると表記する）

* 「すみません」と云ったら負け～ミスをして「すみません」は責任を取る事
 * 「自己主張できなくなったので日本に永住します」～日本に単身赴任、その後家族も来日、奥さんは帰国したい気持ちが強かったが結論は「自己主張できない夫を中国に連れて帰る事は、彼に死ねという事と一緒に」と中国人にとっては死活問題。

* やたら権威をありがたがる権威に弱い日本人～日本から訪問団は市のトップに会えたり、歓迎会されると特別扱いされたと勘違いする。市長の業務は外国の訪問団と会う事だと知らない企業誘致の実績は出世する為で相談相手にはなってくれない。

* 交渉の為には「はったり」が絶対に必要です！

* 日本のビジネスマンは「こちらのいう事を疑わないから騙すのは簡単」だ、と評価。～中国人の対日本人ビジネスマン交渉戦術の 7 ケ条（省略＝ビジネスマンは必見）

{ 第 3 章 中国ビジネスに潜むこれだけのリスク }

* 改革開放政策に対する勘違い～中国共産党政府が認める範囲の開放で自由

* カントリーリスクの高い国～中国は政治の意向で変わり、政治が口出しする

* 「代金不払い」の常とう手段～最初は現金、次に分割、支払延滞、回収不可

* 「反日政策」と云う中国独特のリスク～共産党は日中利害関係が一致しない時は当局お墨付きの反日デモや日系企業に押し掛け操業妨害・投石し嫌がらせ。

* 「反日無罪」で加害者にお咎めなし～中国の反日教育は継続的内容も厳しい

* なぜ日本を集中的に攻撃するのか～日本が一番組し易い、やっかみ・ひがみ

* 思惑は小出しに相手をはめてゆく～1994年の権力闘争で自動車産業を基幹産業として育成に当たり海外から技術と資金を導入の意見が通り 2004年には中国独自の技術で自動車開発を進める政策に 180度の転換、合弁で進出していた外国自動車会社は大問題、研究開発センターの設置圧力、行政指導と云う形で次の一手を・・・

* 静かに気づかれないように～自動車大国から強国実現の為強制力ある 5ヶ年計画を一種の法律に書き込みこうした突然の政策変更も中国ビジネスリスク、そして次は中国の自動車政策に協力的でない企業は締め出しを食らう。P 4

* 日系自動車メーカーに課せられた不利な条件～欧米のメーカーに比し合弁会社設立で車体とエンジンを別々の合弁会社で生産する事を条件とされた結果、日本の大手3社で中国での市場占有率14、5% 米国GMは16、6% 独自のVWは16、9% 日本の合弁会社に新たに研究開発センターの設置も要求、事ある毎に反日運動。日本の稼ぎ頭の自動車産業でさえ中国に於いてはこの状況、他の産業に於いては！

* 上海市、広州市のトンデモ規制～上海市は2001年から交通渋滞を解消する為小型車を市内から締め出し広州市は小型車販売禁止と主要幹線乗り入れ禁止

* 都市から締め出された二輪車～北京や上海の様な主要都市で二輪車走行禁止

* 撤退するのも楽じゃない～スムーズに行かない4つの理由

①認可機関の承認＝生産量減、税収減、雇用機会減と地方政府にマイナス

②「董事会の全会一致の決議」が必要

③2008年から労働者も権利が大幅に拡大され会社の解散は労働者の賛成が必要

④企業所得の追徴要求～それ迄優遇を受けた企業所得税の支払い要求

* 人民日報の一面で日本企業叩き～日本製品不買運動は外国叩きの典型日本を代表する企業にメディアを総動員させ中国は自分の意思や目的達成の為行動

* 「誠意ある対応」はつけあがる～事態判明迄責任者対応せず、たかり屋注意

* 「現物出資」と云うずるい手口～合弁相手は現金の代わりに土地使用権を出してくる、政府から購入した金額に自分達の取り分を上乗せして適正価格は分からず建物でも現物出資は騙されるので絶対に避け現金でお互いに出資することです。

{ 第4章 中国経済の将来は明るくない }

* 知的財産権が保護されていない～中国の技術者が仮に自分で技術を開発してそれを自分のものだと主張は事実上無理な為知的財産権のある開発は不可

* 技術は「盗むもの」～工業技術や理科学の分野は、中国から世界をリードする技術やノウハウは出てきません（海外の重要技術は政府一括技術管理で共有）

* 中国の技術者は仲間に技術を隠す～虎の子の技術を他人に教える事はしない。

* お役人接待の作法～数回は断られ、お願い事は話さず喜びそうなものを贈呈、受け取ればこちらの目的はほぼ達成し、次の夕食の機会に依頼事項を話し、更に贈り物次第では・・・

* 賄賂という「潤滑油」～中国ではお金のお礼は当たり前、依頼する内容や相手の地位等で凡その相場があり中国政府の綱紀肅正はあまりにも多額なやり取りに対して・・・が対象。

* 危険物事件誘発罪で懲役7年は幸運だった？ ～新社屋建設で約950億円、責任者の彼はかなりの権限があり相当な贈り物があった筈で収賄罪に問われなかったので出所すれば悠々たる老後が待っているというわけです。 P 5

- * 品質が市場をつぶす～品質問題の原因は品質より利益を優先している事と、作業者はただ決められた作業をこなすだけで時には決められた事も行わない。
- * 工場見学に云ったら刑務所だった！～外貨バランスの為に外国企業は何か買って欲しいと云われて工場見学に行った所は刑務所で凶悪犯が作業していた。
- * 貧富の差の拡大～現在の中国社会最大の問題点は富の分配がうまく行かず益々拡大する事、農民は生産物の一定量を政府に供出、都市近郊の農家は余ったものを都市で販売、奥地の農民は現金収入がない。売れ筋の製品を持っている工場の従業員は待遇が良く、そうでない会社では大きな差、公務員でも権限のある部署は良い。
- * 貧しさが生み出す知恵～一人っ子政策で一人目が生まれても届け出ず二人目が生まれてから双子の届けを出す。
- * ルールを守っていたら怒られる～バス待ちでモタモタしたら怒鳴られる。
- * パトカーの先導サービス～公務ではなくてもリーズナブルな値段で利用可。
- * 学校の先生も高級取りに～塾が大流行アルバイト禁止も隣町でお互いに紹介
- * 中国を動かしているのはたった 7 人の中国共産党中央政治局常務委員で中央政府の目の行き届かない地方は面従腹背中央政府に従わない役人に事欠かず
 { 第 5 章 中国事業の責任者に必要なマネジメント技術 }
- * 付加価値を生み出す為の 3 つのルート～①研究開発での新技術②生産工程での改善③製品流通過程での情報蓄積これ等企业とはどの様な存在か分かる事
- * 一段高いレベルになる事～「組織のマネジメント」社員の担当と分業を考えた実行、他人を通して自分のしたいことを行う事と、協働を促す事。
- * 中国人に「任せた」は禁句～3つのポイントで工夫①適材適所 ②従業員間の意思疎通の為の調整 ③社員に仕事を任せると共に暴走しない手立てが必要
- * 社員に直接語りかける～社員の気持ちが一体になり彼等のやる気を出させる
- * 社員のインセンティブもギブ&テイク～やる気出させる改善提案制度と、評価・表彰人事考課へ反映、上位者は研修旅行名目の観光旅行 QC サークルのインセンティブ等

「環境のマネジメント」

- ～製品市場、原材料市場、労働市場、資本市場をイメージ
- * 値引きを如何にやめさせたか～1台売って販売店マージン増額、値引き販売は絶対しない、値引き販売した事が分かれば取引停止～飴と鞭の政策で成果。
- * 儲かると分かると一生懸命になる～販売する店・修理業務を行う店・修理部品を扱う店の3つの業務ができるモデル店で部門別の利益が分かる仕組みと、見学で実績 PR。
- * 部品メーカーに競争とインセンティブを明示・結果発表、上位2社に支払い期間を短縮した。

* 農民工と云うカンフル剤～正規社員の意識を変える為に農民の子弟を採用、正社員より安い給与だったが真面目に作業して正社員の意識を変えた。

農民工の希望者は正社員にも採用した。

* スズキ会長の説得力～聞く側が可視化出来るように語る事、車が衝突の際乗員を守る目的で、設計変更する為に長さ10cm、幅8cm大きくなり試乗車は従来より30kg重くなっていた、そこで会長は部品点数は3万だから1部品当たり1g軽くしてほしい、と細分化して云われ達成。又経費節減は社内で使われるコピー枚数は4千万枚で積み上げると4000mにもなる富士山は3776mだからせめて富士山より減らそうと訴えてコピー枚数大幅に減少。

* 望ましい総経理像～

- ①中国の文化や習慣を理解しようとする人
- ②総経理全般に精通してバランス感覚のある人
- ③権利を振りかざして威張らない他人を見下したりしない人
- ④人前で部下を叱らず別の場所で根気よく説得できる人
- ⑤決めた事は信念を持ってやり抜ける人、意見対立の時は原則に戻り判断する
- ⑥規則違反には厳しい態度で臨み公平な判断ができる事
- ⑦ストライキを打たれても動じない人
- ⑧誘惑に（賄賂・女）に動じない人、単身赴任は誘惑が多く弱みを作らない事
{ 第6章 中国人ビジネスマンとの交渉術20ヶ条 }

★第1条～お人好し日本人を捨てる事～自分や会社の事をひたすら言い立てる

★第2条～原理原則を曲げない事～基本中の基本、中国企業はライセンス契約によって生産権を購入したと解釈し日本企業のように期間限定と考えない。

★第3条～交渉の決裂を恐れない事～会社の全面的バックアップを取っておく

★第4条～交渉は小出しに粘りに粘る事、誠意が通じるのは日本人相手だけ

★第5条～ダメ元で良いから、こちらの条件を堂々と要求する事

★第6条～必ず天秤にかけてくるので焦ったり、失望しない事、ライバル企業の方が良い条件と言われたらエビデンスを見て確認する事

★第7条～政府の意向や行政指導を鵜呑みしない

★第8条～相手の発言内容を全ては信用しない事、自分達で調べる。

★第9条～市場の大きさをちらつかされても焦らない事

★第10条～権限をくすぐられてその気にならない事

★第11条～相手の本心を読み取る事

★第12条～小さなくだらない問題から交渉してくると覚えておくこと

★第13条～合意したことは文章にして双方のサインをしておくこと

★第14条～サインをするときには文章を確認する事、改ざん付けたしは普通

- ★第 15 条～帰国前日にサインする事は避け纏まらなければ帰国すると伝える
- ★第 16 条～通訳は日本人を、微妙なニュアンスが伝わらない情報が洩れる事も
- ★第 17 条～相手の「理解した、分かった」は同意した事ではない
- ★第 18 条～「今回だけは」は通用しない、最初から正当な利益を要求せよ
- ★第 19 条～「日中友好」とビジネスは無関係
- ★第 20 条～「歴史問題」とビジネスも無関係

チャイナリスクは今後も低くならない～日本経営層の判断ミス～

- ① 反日運動への無警戒
- ② 儲かっていないから今すぐには引けない
- ③ 過去の歴史の引け目から多少のことは我慢する
- ④ 中国当局を刺激するのでは、といらぬ心配や配慮をする
- ⑤ 日中友好とビジネスは無関係

* 「井戸を掘った人を忘れない」は死語～2008 年最初のトップ同士の出会いから 30 年後、来日した胡錦濤国家主席は松下電器産業を訪問「中国の発展に尽くしていただき感謝」の言葉を述べたが、反日世論の前では死語となっている。

* 常日頃から最悪の場合に備える～以下の点を想定して常日頃から備える

- ① ストライキが発生した場合に備え部品メーカーも含めて対応を本社レベルで
- ② 反日の記念行事は分かっているので事前に 1 ヶ月程度の在庫を用意しておく
- ③ 複数の現地法人を持っている企業はグループの工場で互換性を持っておく
- ④ 合弁会社に利益が出たら極力親会社への配当などで投資を回収する
- ⑤ 撤退の時の手順を確認しておく、従業員に支払う経済保障の総額を事前把握

もし中国ビジネスで利益の確保が難しいと判断したら全てを捨てても撤退覚悟

* 行くも留まるも退くも～1990 年代に部品メーカーとして中国に進出、4 ヶ所の合弁会社と 1 ヶ所の独資の会社設立、当初は順調、徐々に経営環境が変化して 2 つの決断、合弁会社の独資化で粘り強く交渉し 3 年で実現、2 つ目は、生き残りをかけて中国系企業にも取引拡大するも部品代金の支払いが遅れがちとなり部品代金を支払わない先には部品納入しないと決断した事で、5 ヶ所の経営が成り立つようになった。

* 中国最大の不安要因、外資いじめと理財商品～

一つ目は合弁契約が終了する頃には自社ブランド生産で延長はほとんど認められない事。二つ目は理財商品が償還不能となり社会の不安定性が非常に大きくなるという事です。中国では人の住んでいない「鬼城」が数十か所・幽霊都市があちこちに出現、理財商品の規模は 300 兆円とも言われ、2014 年 1 月に一部が債務不履行の報道の際に正体不明の月光仮面が現れてこの理財商品を買取った（中国政府だ？）又高リスクの小口金融商品「余额宝」はアリババグループがたった 1 年で約 10 兆円の販売とも云われて

儲かる商品には競争相手が出てきますが、中国では第1章で「騙すより、騙される方が悪い」と書きましたが13億の人民の大多数が騙されていたとなったら「騙された方が悪い」では済まされません。

(あとがき)

私はスズキを退社後東京精密の顧問として、その製品を中国市場に販売するお手伝い、又2014年の3月迄の6年間愛知大学の非常勤講師として若い学生に講義、これらと並行して日本IBM等多くの企業から講演の依頼をいただきました。現在の日本と中国の関係は良好とは言えません、それを端的に表しているのが双方の人的交流が少なくなっている事です。いろいろな問題が山積していますが地理的な関係以外にも切っても切れない腐れ縁、人的文化的にも言うなれば腐れ縁です。私はこの著書で「中国は問題を交渉で解決する国」として例示しましたが問題点を話し合い最後は円満に解決し両国が発展すると思っています。

(完)