

日本企業の中国進出に係わる問題点 (2)

谷 光 太 郎

目 次

- (六) ケース・スタディ
 - (1) 企業形態の相違の認識がないと失敗する
 - (2) 先方の役人が日本の役人と同じだろうと考えると失敗する
 - ケース(1)
 - ケース(2)
 - ケース(3)
 - (3) 中国は伝統的に人治主義の国であって日本の常識で考えていると失敗する
 - (4) 役人以外でも、役得は当然の風土を知らないと失敗する
 - (5) 従業員による社品、製品盗難を日本での常識で見てもならない
 - (6) ビジネスは権謀術数という風土を知る必要
 - (7) 従業員問題
 - (8) 組織への忠誠心と中間管理職
- (七) 結論
 - (1) 中国近代化の幻想に惑わされてはならない
 - (2) 同文同種の幻想に惑わされてはならない
 - (3) 従業員に日本的価値観で臨んではならない

(六) ケース・スタディ

以下のケースは主として「中国投資はなぜ失敗するか」(梶田幸雄, 園田

茂人，亜紀書房，1996年）に出ているケースを参考にして論評を加える形式をとっている。

(1) 企業形態の相違の認識がないと失敗する

中国の各企業には政府の管轄機関によって指導，監督される工場長と，政府ではなく，共産党の指揮下で各企業に設立された共産党委員会の書記がいる。この二人によって企業内の意思決定がはかられる¹⁾。これは共産圏の軍隊が軍の指揮階層からの指揮を受ける指揮官と，軍とは別に共産党からの指示を受ける政治将校の両頭立てで運営されるのと同じである。

日本メーカーが大連にある国有企業を買収し，合弁企業を設立しようとした。新しい設備を建設するよりも効率がいいと考えたからだ。中国側は，工場が抱える幼稚園や食堂で働く従業員まで引き受けて欲しいと要望した。

従業員が所属する企業は「単位」と呼ばれるが，この単位は社宅，保育園，学校，病院，(簡易の)裁判所まで保有し，当然のことながら共産党の党委員会があり，党書記が単位の運営に強い発言権を持っている。結婚登録，旅行の際のホテル，飛行機の予約には身分証である「単位工作証」の提示が求められる。

また企業は定年退職した者に対しても社宅を提供し，定年退職時の7～8割の年金を支払う義務を負っている²⁾。

特に国有企業では，潰れる心配のない鉄の碗で飯を食うという意味の「鉄飯碗」心情が強い。

企業買収の場合は，学校，病院，社宅から定年退職者への年金支出を引き受け，「鉄飯碗」で永年過してきた労働意欲の低い従業員を引き取らなければならない。

1) 「中国投資はなぜ失敗するか」梶田幸雄，園田茂人，亜紀書房，1996年，p.136。

2) *ibid.*, pp.4-6.

共産主義体制下ではどんなに努力しても「労働模範」といった各誉を与えられる以外の見返りはない。努力すればするだけ損をするといった風土で従業員は「吃大鍋飯 (大鍋の飯を食う, 平等主義)」の気風がしみ込んでいる。日本人の眼から見ると従業員は怠惰に見える。

勤労意欲の低さ, 床に唾を吐くといった, 清潔さに関する観念の違いもあって日中従業員の相互不信を生み出すことが多い。

日本人の観念からの5S (整理, 整頓, 清掃, 清潔, しつけ) を根づかせることは難しい³⁾

戸籍制度, 食糧制度, 労働就業制度の三つの政策的手段によって自由な移動が実質的に制限されている。

単位には「档案(個人の学歴や履歴, 犯罪歴などを記入した個人情報書)」と呼ばれる個人情報の管理が義務づけられているので, 従業員は単位の同意なしに自由に転職することが難しい⁴⁾

邱永漢の次のような指摘は重要である。

「産業の運営は役所で役人がやるやり方でできるものではない。国営企業では赤字になっても倒産しないから市場とか採算性など頭になく, 必要最低限のことを言われた通りやることになってしまう。ノルマ基準を何とかごま化して, ノルマを達成すればそれでよい。

上から下まで役人で, 給料も勤務時間も決っていて解雇される心配もない。やってもやらなくても給料は変わらないから, できるだけ手抜きをして時間を潰す。しかし, 莫大な数の国営企業の膨大な赤字をいつまでも税金で埋めることはできなくなり, 倒産制を導入した。外国企業との合弁や外国企業からの買収もやれるようになった。日本企業が中国進出にあたり, 合弁の相手になってくれるのは大抵こういう国営企業である。中国の国営企業から派遣されてきた人は役人と同じで, 中国的気質の持主だから自分

3) *ibid.*, pp.13-14.

4) *ibid.*, p.22.

がトクすることでなければ働かない。」⁵⁾

国有企業では、「上有政策，下有対策（上に政策あれば下に対策あり）」で、二重帳簿を作って、うまくごまかすことはさほど邪悪視されない。

共産主義体制下では、利潤を悪いものと見なしてきたし、内部留保といった考えもなかった。利潤ができ、内部留保として将来に備えようとしても、「日本の資本家が資本を貯め込もうとしている」と誤解されやすい⁶⁾

共産主義社会では資本家は悪の存在であり、ごく最近には「走資派（資本主義の道を歩むグループ）」は政治的打倒の対象とされていた。私営企業家は「資産階級」なのか、「半資産階級」なのか、「社会主義体制下の労働者階級」なのかといったことを研究している学者もいる⁷⁾

従業員も、学校時代には、資本主義国の企業は資本家と労働者の闘争の場だと教えられている⁸⁾

北京に進出した松下電器の場合には、合弁基本契約をどうするのか、経営の組織、運営の仕方、出資比率は、という問題は当然として、それ以前に、利益、生産性、品質、歩留まりといった、松下にとって自明な言葉を中国側がどう理解しているのか、理解に乖離はないのか、これを詰めてゆくのに2年を要している⁹⁾

マスコミの流す「中国の近代化」の幻想にまどわされて、先方の甘言に乗せられ、綿密な研究と不退転の決意なく進出すれば、失敗することは火を見るより明らかである。

先方は、純情、単純な日本人を手玉に取ること位いとも容易な、人の心を読むに長けている老獪な中国人であることを忘れてはならない。

5) 「騙してもまだまだ騙せる日本人」邱永漢，実業之日本社，1998年 pp.83-84, p.86.

6) 「中国投資はなぜ失敗するか」前出，pp.80-81.

7) *ibid.*, p.77.

8) 筆者が中国人留学生より直接聞いたこと。

9) 「中央公論・中国ビジネス徹底研究」1994年7月号 p.237.

（2）先方の役人が日本の役人と同じだろうと考えると失敗する

司馬遼太郎の次のような指摘は味わい深いものがある。

「江戸封建制は不完全ながらも『法』の世で、儒教のような人治主義（徳治主義）をとらなかった。

江戸時代は沸騰した二世紀半で、コメ（石高制）とゼニ（流通経済）がせめぎあい、当然ながら賄賂もおこなわれたが、『清官で三代』というような深刻なものでなく、概して官道は清廉だった。

明治時代の政治家・官吏が清らかであったことは、アジア史の奇観というべきものだった。明治国家の近代化の唯一の鍵^キをあげるとすれば、この一事につきる。』¹⁰⁾

「中国文明は偉大だが、古来、“私”の文化でありつづけてきた。皇帝も“私”であれば大官も“私”だったし、庶民もむろんそうだった。“私”を壮麗な倫理体系にしたのが、儒教であった。孝を最高の倫理とするのはみごとだが、孝は身の安全と家族の平穩ということのみの願望になりやすい。

近代中国の父といわれる孫文は、このことをなげいた。色紙をたのまねると『天下為公』と書いた。また、その著『三民主義』の冒頭にも、“中国人は砂だ、にぎってもかたまらない”といった。“公”という粘土質に欠けているということ^キをなげいたのである』¹¹⁾

邱永漢も次のように指摘する。

「中国人はある特定の家族がその利益のために経営しているのが国であると思っている。政治が国民のために存在している^キと考える人はいたって少ない。』¹²⁾

日本人は中国の役人が陰に陽に役得を要求してきたり、日本でなら賄賂に当ることを公然と要求してくることに当惑し、不快感を感じて、これが

10) 「風塵抄(2)」前出, pp.147-148.

11) *ibid.*, pp.120-121.

12) 「騙してもまだまだ騙せる日本人」前出, p.73.

トラブルの種になることが多い。「郷に入れば郷に従え（入郷随俗）」でその土地の慣習に従わなければビジネスはできない。日本の常識は必ずしも世界の常識でないことが多いのである。その土地のビジネスのやり方に徹することこれが鉄則である。

次のようなケースはごく当り前のケースと考えねばならない。

ケース(1)

中央政府の政策が変わったからといって、地方政府が即座に対応するわけではない。また各地方が足並みを揃えるとは限らない。地方政府が動こうとしても、個々の役人が動くとは限らない。

瀋陽での合弁会社でこういうことがあったある日、突然、市の公害局の役人が現われ、排水が規定水準を超えているから罰金を払えと命令された。調査の結果の数字も何もいわず「罰は罰だ」の一点張り。その後、この当局と懇親を重ねていくと、公害局の方から「今度、何日調査する」と事前に連絡してくるようになった。調査の時間はいつも昼食時の少し前だった¹³⁾

ケース(2)

上海の日系機械メーカーであったことだ。税務所の役人が「午前の遅く貴社を尋ねる」といってくる。いつも一流ホテルでの食事と手土産と自宅までの配車を考えなければならなかった¹⁴⁾

ケース(3)

瀋陽の日中合弁工場での話である。

市の役人が緊急の用事と称して、会社の車を借りにくるようになり、頻度が増えた。

よく調べてみると、その役人の個人の買物や自分の特権を見せびらかせるため、利用している。休日にも使用するので残業手当も馬鹿にならない¹⁵⁾

中国の企業を訪れると、応接室によく、社長と中央政府の高官が談笑し

13) 「中国投資はなぜ失敗するか」前出, p.130.

14) *ibid.*, p.130.

15) *ibid.*, p.190.

ている写真が飾ってある。筆者も1998年9月、大連と瀋陽で工場見学した時、日本の企業では見られないこのような写真をよく見かけた。実は、これは、地方の小幹部の賄賂要求やたかりや横暴を牽制したり、撃退させるための「お守り」なのだそうだ¹⁶⁾「以夷制夷」とか「以毒制毒」というシナの格言を実感するようなやり方である。

(3) 中国は伝統的に人治主義の国であって、日本の常識で考えていると失敗する

中国では法律や施行規制が、ある日突然公表されて即日実行といったことが頻発する。給与支払いを一括して人材派遣会社に現地通貨建てで払っていたところ、ある日突然、米ドルで払えと通達がきたりする¹⁷⁾

こんな事は個々の企業では対応のしようがない。

1995年1月には、中央政府による突然の隔週休五日制の施行命令が下った。企業の生産計画や労働力配置に混乱が起ったのは当然である¹⁸⁾

現在の中国では法的整備に力を入れ、人治主義的要素を取り除こうとしているが、実態はむしろ逆になっていると指摘する人もいる。法や規則をどう理解するかが重要となり、人治主義的色彩はむしろ強まっている、というのである。

華東経済圏に進出した日系企業でトラブルが生じた。中国側のパートナーが日本側の資産を盗取したのだ。日本の某有力大学の法学部教授に問題の解決を依頼した。その学者は中国の法務機関と交渉を試みたがアポイントさえ取れない。そこで教授は日本各地で「中国の改革開放」を講演して回っていた中国のある高官に問題を直訴した。「よくあることです。私が司法部(法務省)に電話すればすぐ解決します」とこの高官はいともあっさり応えた。高官のやり方と、熱っぽく説いて回っていた「改革、開放」の

16) *ibid.*, p.191.

17) 「中国はいま」中藤隆之、ダイヤモンド社、1992年、pp.168-169。

18) 「中国投資はなぜ失敗するか」前出、pp.128-129。

落差に、この教授は啞然としたという¹⁹⁾

邱永漢も次のように指摘する。

「北京政府は次から次へと地方政府へ指令を出す。政策遂行指示的なものから禁止的なものまで種々様々である。各地方政府は自分の所の実情に応じた対策をとる。その政府の目標にかなうことなら、『それ行け』とハッパをかける。『あれはやめておけ』という話がくれば、禁止令が出る前に『それッ。早くやってしまえ』と許可を出してしまう。(「回顧録」許家屯=元新華社香港支社長)」

法律には裁量の余地が多くあって、地域によって必ずしもその通り適用されない。しかも法律そのものが「朝令暮改」でしょっちゅう変る。今まで平気でまかり通っていたものが、突然禁止になったり、この間まで法律違反であったものが、解禁されて大手を振ってやれるようになる。」²⁰⁾

中国へ進出した企業がヤケドして撤退している原因は「法治主義の国であると勘違いして行ったから。企業は法治主義の国でなければ進出してもダメ」と指摘する人もいる²¹⁾

シナ文明の特色として法律嫌いがあることを宮崎市定京大教授は次のように指摘している。

「唐代に科挙が定着して以来、科挙制度とならんで法律知識を試験して官吏に登用する制度があったが、併しこの法科出身は科挙出身の知識人からは教養のない事務職員と蔑視され、同じ仲間に入れて貰えなかった。宋代の文人蘇東坡は『読書万卷なるも律を読まず』とうそぶいた。法律などは目の汚れになると考えたからである」²²⁾

内藤湖南京大教授も同様な指摘をしている。

「支那が、その古来の国家組織として著るしき特徴は、文化主義であるこ

19) 「中国のビジネスのリスク・マネジメント」杉田俊明，ダイヤモンド社，1996年 p. 115。

20) 「騙してもまだまだ騙せる日本人」前出，pp.131-132。

21) 「日本人の敵」渡部昇一，テリー伊藤，PHP研究所，1999年，p.91。

22) 「宮崎市定全集(23)随筆(上)」岩波書店，1993年，p.528。

とであって、法治主義でないことである。支那の制度等の最も大仕掛であった唐代等を見ても、その制度の根本はすべて法治関係ではなくして、文化の発揚に適合するやうに設備されたのである。ただ単に文化発揚の欠陥を補ふために、一部分法治の機関をそなへて置くのであって、これは法治が根本の目的ではない²³⁾

「要するに長い間の歴史によって、支那民族はあらゆる弊害から免疫性になってゐるのであって、支那の社会組織にはこの免疫性が重大な根本をなしてゐるといふことを忘れてはならない²⁴⁾

「例へば清朝時代で賄賂といふことが政治上の一大弊害に違ひなかったが、いつしか賄賂にも一種の規定が出来て、官場ではこれを『陋規』といひ²⁵⁾

「すべての点が潔癖にもならず、又甚だしき混濁にも陥らず、適度に秩序を維持して行くといふことが支那政治の極意だったのである²⁶⁾

(4) 役人以外でも、役得は当然の風土を知らないと失敗する

浙江省の杭州でのことだ。日本人のビジネスマンが急用でタクシーに乗った。鉄道の踏切で遮断機が降りたままになっているが、汽車は全然来そうにない。運転手が遮手にタバコを三本差し出すと、サッと遮断機を上げてくれた。遮手にとって、これが役得であり彼もここでは小権力者の権利を持っている。遮手は再び遮断機を下した²⁷⁾

中国人に見られる金銭への強い執着に不快感を催す日本人は多い。中国人の商行為に日本人は違和感を、時には嫌悪感を覚えるという人は少なくない。嘘で金を騙し取ろうとしたり、自らの権限を利用して多額のリベートを要求する²⁸⁾

23) 「内藤湖南全集(8)」前出, p.178.

24) *ibid.*, p.179.

25) *ibid.*, p.179.

26) *ibid.*, p.180.

27) 「中国投資はなぜ失敗するか」前出, pp.130-131.

28) *ibid.*, p.53.

改革・開放への転換は、シナ古来からの伝統である官僚汚職というパンドラの箱をあけた、という人もいる²⁹⁾

現代中国の特徴を現わした言葉に「向錢看」(拝金主義)」という言葉がある。但し、これは最近の特徴というよりもシナの伝統的風潮と見るのが正しいのではあるまいか。

工期を破ったにも拘らず罰則規定を遵守するどころか、「従業員の苦勞をねぎらうため宴会を開いてくれ」と要求された日系企業もある³⁰⁾

ある合弁企業が従業員宿舎を建設したところ、電気、ガス、水道関連の企業や局から、「自分達の会社や局の従業員のため、部屋を無償で分けて欲しい」という要望があった。

断ると、電気、ガス、水道の工事をしないと脅迫され、やむなく多くの部屋を彼らにタダで取られてしまった³¹⁾

広東省のある合弁会社で、付近で電話工事があった。いつまでも復旧せず日本と連絡がとれない。「工事人に八百元払うとよい」と社員から忠告されたが、自社の電話工事でなく不通になったのだからと金を出さないでいた所、いつまでたっても不通のままだ。やむなく八百元を出すと、30分で電話は復旧した³²⁾

邱永漢の次のような指摘もある。

「中国人は仲間としての一体感よりも、個人の利益を優先させるから、会社のお金を使うどころか、会社を利用して金儲けのチャンスはないかと鵜の目、鷹の目になる。会社の金の出入りに介入してリベートをとったり、サヤ抜きをしたりするのは朝飯前である。

29) *ibid.*, p.55.

30) *ibid.*, pp.71-72.

31) *ibid.*, pp.49-50.

32) *ibid.*, p.50.

例えば、物品購入の際にはリベートをとる。中国人の社会では会社の仕入係をやれば3年で豪邸が建つといわれるのは、それが常識になっているからだ。合弁企業で購買部長を日本人側にやらせたがらないのは、こういう利権をみすみす手放したくないからである³³⁾

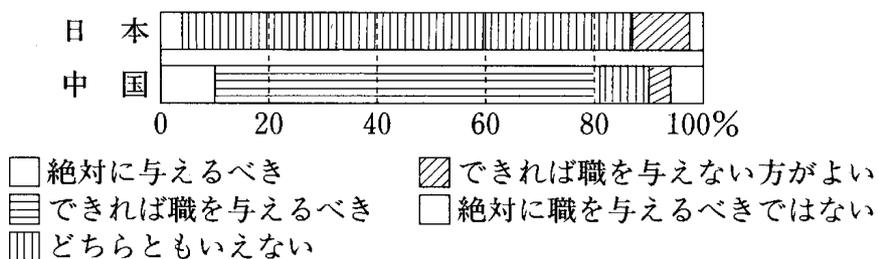
資材を現金で購入すると、販売会社の方から資材購入担当者に現金によるキックバック（割り戻し）が中国では一種の慣行となっている。

中国社会でのきわめて人間関係を重視することの一種の表れである。物質的結びつきによって人間関係のきずなを深め、これを信用の基盤としてビジネスを行う風土がある。日本で考えられるような後めたさがない。

企業という「公」の中で昔からの友人をどう扱うかというアンケートでは日本と中国ではきわめて対照的であることが図6-1で明瞭である。

図6-1 関係の期待値にみる日中の違い

問 「将来あなたが要職についており、能力はないが昔からの友人があなたのところに来て職を求めにきたとします。このような場合、どうすべきで考えますか」



出典：園田茂人『「関係主義」社会としての中国（野村浩一他編『もっと知りたい中国II』弘文堂，1991年），43頁より作成

中国では資材調達部門の人気が高いことを日本人は知らない。中国は情報統制社会で、特定のポストに就く者だけが特定の情報を独占する。資材調達部門は生産計画と結びついた情報を握っているため、多くの業者が資材調達担当者に近づこうとし、これにキックバックという金銭授受が繋がるから人気が高いのである³⁴⁾

33) 「騙してもまだまだ騙せる日本人」前出，p.232。

34) 「中国投資はなぜ失敗するか」前出，pp.48-49。

(5) 従業員による社品、製品盗難を日本での常識で見てはならない

瀋陽市の日系企業の工場で、工具類が盗まれる。盗られる工具類が段々と高価なものになるので従業員に注意しても駄目だった³⁵⁾

シナでは古来より、公私の別があいまいだった。共産主義という言葉の共産とは、資産、財産を共有するという意味である。企業は国のものである。自分も国の一員である。だから、企業の物を持ち帰っても、さほど問題でない。日系企業でトイレットペーパーを備えつけると、1日で全部無くなるとは、殆どの関係者がいう所だ。企業の便箋を私用に使うことなどごく当たり前だ。研究生として山口大学で勉強したいと筆者に頼んでくる中国青年からの手紙は例外なく、所属している企業や役所の便箋が使用されている。転職希望先の企業へ出す手紙でも、現在勤めている企業の便箋を使っている人も誰もおかしいと思わないらしい。

江戸時代の各藩では公領地と私領地は厳しく区別されていた。村にも入^{いり}会地^{あい}とか村有林というものがあった。シナでは中央政府から派遣される役人にとって赴任地は2～3年の足かけ地であり、中央に送る税金を除いて、赴任地は自分の私領地同様の考えで統治した。また農村には村有財産は存在しなかった。

公私の区別がなく何千年と続いてきたのがシナである。

先の瀋陽の日系企業では、困った日本人管理者が、「盗難が起らなかったら、この工具をあげる」と見張りの仕事を与えたところ、盗難がなくなった。ところが従業員の多くが「見張りの仕事をさせてくれ」といつてきたという³⁶⁾

江蘇省の連雲港市にある日中合弁工場では、工場で作られる製品が従業員に盗まれているらしい事を知った日本人責任者は、退社時に持物検査を抜き打ち的に行った。何人かが、製品を隠し持っているのを見つけた。この

35) *ibid.*, p.60.

36) *ibid.*, pp.60-64.

時、誰かが大声で「持物検査をしているぞ」と叫んだため、大勢の従業員は職場に戻ってしまった。翌朝の早朝、従業員ロッカーを調べてみると、中から家に持ち帰れなかった製品がごっそり出てきた。この日本人責任者は中国人従業員に強い不信感を持つようになった³⁷⁾

日本人管理者は一般に相手を信用して仕事をしようとする傾向にあるから、裏切られた時には逆上してしまう。

邱永漢はいう。

「日本人はつい自分が考えているように相手も考えるだろうと思いがちだが、日本と中国は文化風土が異なる。品質や時間に対する観念が違う。道徳や倫理の尺度も違う」³⁸⁾

ある企業が選りすぐった研修生を日本に送り込み、自社の寮に入れた。一ヶ月たつと、KDDから何十万円もの電話代の請求書がきた。「私用電話禁止」と書いてあっても、そんなことに関係なく、研修生が中国へ私用電話を遠慮なくかけたためだった。

「会社の電話だから使える」と考える中国人と、「会社の電話だから使えない」と考える日本人。

驚いた日本人担当者が「今後、請求書がきたら人数で頭割りにして全員に請求する」と伝えたところ電話代がゼロになったという³⁹⁾

中国から帰国したある残留日本人孤児は日本企業で上司が私用電話を厳しく制限するのに驚いたという報告もある⁴⁰⁾

この辺のことを邱永漢は次のように説明する。

「国有企業はそれ自体が一つの地域社会みたいなものだから、従業員とその家族の教育、健康、福祉、老後の面倒まで見なければならぬ。学校や幼稚園もあるから、これらの負担は全部企業にふりかかってくる。定年退

37) *ibid.*, pp.124-125.

38) 「騙してもまだまだ騙せる日本人」前出, p.146.

39) 「成長の中国へ」週刊ダイヤモンド特別取材班, ダイヤモンド社, 1994年, p.102.

40) 「中国投資はなぜ失敗するか」前出, p.63.

職した人の年金も企業負担だ。工場で働いている人の三倍くらいの人間を養っているというのが珍しくない。企業は誰のものでもない。国のものということは皆のものだ。工場長や幹部のものではない。会社の備品を私用にまわすのは何とも思っていないし、要職に就いている者はその職権を濫用して私腹を肥やすのは役得くらいに心得ている」⁴¹⁾

(6) ビジネスは権謀術数という風土を知る必要

天津市の日系化学メーカー（合弁企業）は合弁交渉の際、国際価格が決っており、値引きが期待できないような技術についてすら、その三分の一の値段から価格交渉を始める中国側の態度に辟易した⁴²⁾

中国人は歴史を引き合いに出して、交渉の駆引きに利用するともいわれる。

日本企業との交渉では戦争責任を持ち出す。英人が相手だとアヘン戦争だ。米人が「知的所有権の侵害は窃盗だ」と指摘すると、「米国美術館にある中国美術品の多くは盗品なのだから、米国も大きな顔はできないはずだ」と応酬する⁴³⁾

このような時には「過去にたとえある国がよその国に悪事をしたとしても、それがどれほど遺憾な出来事であっても、今我々が取り扱っている案件とは何の関係もない」というべきだと、「中国投資はなぜ失敗するか」の筆者は指南し併せて、「その問題は、日中間の政府の問題として取り上げるよう働きかけてみてはどうですか。貴社と当社の間で取り上げるのは妥当でないと考えます」と応えるべきだと示唆している⁴⁴⁾

邱永漢も次のように指摘している。

41) 「騙してもまだまだ騙せる日本人」前出, p.188.

42) 「中国投資はなぜ失敗するか」前出, p.93.

43) *ibid.*, p.94.

44) *ibid.*, p.94.

「日本人は目先の利益より長い時間をかけて築き上げてきた信用の方を重んじる。(しかし中国人はそうではない)」⁴⁵⁾

「中国人ほど自分の都合で、約束を反古にする国民はないと思いたくなる程、約束は守られない。一寸でも契約書の内容につけ込むスキが残っていると、そのスキにつけ込んで事態を自分らの有利な方向に持ち込もうとする」⁴⁶⁾

「大部分の中国人は厳しい生存競争にさらされているので、他人を出し抜くことに何のためらいも感じない人が多い。そういう人々の貪欲さから身を守るためには、相手の気分を害することなど気にせず最初からこちらの要求を全て前面にはっきりと押し出すべきだ」⁴⁷⁾

南京に進出した日系合弁企業で、通訳もやっていた中国人副総経理が疲労で入院するということがあった。

よく調べてみると、中国人同士のいざこざが原因であった。合弁パートナーの中国人が「日本人を追い出してしまおうではないか。そうすれば、この会社は自分達のものだ」というのでたしなめたところ、「お前のような日本人の犬がいるから、うまいかんのだ」と罵倒され、大喧嘩となった。こんなことが何度もあったため、疲れ切って入院したというのである⁴⁸⁾

中国では関係(人脈)を築いていない者同士が交渉する際、互いが高い要求を出し合って、徐々に合意を形成するという手法が一般的であるのに、日本人は相手の状況を思い料って交渉に臨むから、中国側から出てくる強烈な要求にたじろく、という指摘もある⁴⁹⁾

ある米人は「中国人は契約に署名すれば終結するとは考えない。むしろ関係をより長い継続的な観点からとらえるため、協定締結直後にその修正

45) 「騙してもまだまだ騙せる日本人」前出, p.153.

46) *ibid.*, p.147.

47) *ibid.*, p.150.

48) 「中国投資はなぜ失敗するか」前出, p.78.

49) 「日本と中国ここが違う」中村治編, 徳間書店, 1994年, p.139.

を求めることがある。中国人にとって、協定とは、今後も関係が緊密化し、相手に多くの要求をすることが正当化される、一つのプロセスを意味している」とし、中国人に固有の契約観が、ビジネス・トラブルの原因だと指摘している⁵⁰⁾

中国人に上述のように世界規準的（アングロサクソン式）契約の概念が薄いことの他に時効の概念が存在しないことも指摘されている⁵¹⁾日本では鎌倉時代の貞永式目の時代から時効の概念はあった。

(7) 従業員問題

中国人の従業員は当然のことながら日本人とは気質が違う。邱永漢の言葉を聞こう。

「あらゆる災難から身を守る手段として中国人が尊重しているものが二つある。一つはお金であり、もう一つは家族である。家族中心主義は、見方によってはほとんど利己主義に近い精神構造を形成している。

日本にも家族主義はあるが、程度の問題だ。日本には昔から家父長の上に、上部構造として藩とか国があった。代々藩主の家から藩主が出る。家老の家から家老が出る。元首は万世一系の天皇である。藩がなくなれば、これが会社に代った。

中国では家族の利害が他の単位（働いている職場）に優先する。

きびしい浮世から身を守るために家族という砦にこもり、飢えから逃れるために金にこだわる。』⁵²⁾

「自分が信用を守るように相手も信用を守ってくれるだろうと思ってチェ

50) 「中国人の交渉スタイル」ルシアン・W・パイ，園田茂人訳，大修館書店，1993年，p.16。

51) 「さよならアジア」長谷川慶太郎，ネスコ，1986年，「『時効』という考え方と無縁な国はすべて近代社会を持たない国である。中国がその好例であろう」p.88。

「中国人には『時効』という考え方がないのである。この点は『時効』という考え方を定着させている日本人として絶えず考えなければならないポイントである」p.89。

52) 「騙してもまだまだ騙せる日本人」前出，pp.50-52。

ックを怠るとえらいことになる。お金に異常に敏感で、目の前にお金を稼ぐチャンスが転っているとその誘惑に打ち勝てない人が多い。』⁵³⁾

「買い物に行かせても、向うの店では白紙の領収書をくれることが多い。自分で書き込むのだから、その気になれば、いくらでもごまかすことは造作ない。』⁵⁴⁾

「平気で嘘をついたり、不当な要求をしたり、お金をごまかしたりすることで、中国人不信が深まる。自分を守るために『嘘も方便』がまかり通る。自分が不利になることは一切隠し通そうとする。あれこれ理由をつけて、決して自分の非を認めようとはしない。非を認めたが最後、責任を追求されて逃げ場を失ってしまうからだ』⁵⁵⁾

「中国では小物でもポーズは大きいし、何かというと訴えてやると出任せなことをいう』⁵⁶⁾

日中合弁事業に携わった多くの日本人は、中国人従業員を「欧米的だ」という。

能力主義への傾斜、小集団活動の忌避、転職に対するドライな意識である。⁵⁷⁾ 自己主張の強さと面子にこだわることも特色だ。⁵⁸⁾

多くの対中ビジネス経験者によると、一般従業員は給与袋を貰った時点で互いに額を確認しあい、誰がどれだけ多く貰っているかの情報を共有しようとする。⁵⁹⁾

こういうことは、日本の社会では、まず絶対がない。

筆者の体験であるが、中国人留学生の間では、日本の諸団体からの新しい奨学金受給者は忽ち、留学生間に知れ渡る。

53) *ibid.*, p.159.

54) *ibid.*, p.159.

55) *ibid.*, p.225.

56) *ibid.*, p.229.

57) 「中国投資はなぜ失敗するか」前出, p.152.

58) *ibid.*, p.165.

59) *ibid.*, p.165.

次は邱永漢の話である⁶⁰⁾

台湾に腕時計のパーツの工場を作った時、何十人もの技術要員を日本の本社へ技術研修に送り込んだ。仕事ができるようになったので一年後に台湾へ戻したら、大半が引き抜かれた。研修して帰ってきた本人が自分の方から売り込みに行って、五割増くらいの給与を吹っかけて転職してしまうのだ。

邱は冷凍豚肉を日本に輸出している工場も持っている。工場長は日本人だが、台湾人の工場長を育てようと、ドイツの食肉業界見学の旅行に行かせたら、帰ってきたら、倍の給与でライバル会社の工場長に転職してしまった。

長期的観点はなく、性急に研修の成果を求めたり(昇給等)、自分の専門(と称する分野)や守備範囲以外の研修には消極的である。

また、シナ文化に特有なことだが、勉強とは本(印刷物)を読むことだという何千年にもわたる風調が牢固として染み込んでおり、その他のことには関心を示さない⁶¹⁾

日本の実務界では「習うより、慣れろ」「頭で覚えるより身体で覚えろ」という指導方式を取っており、反知主義的雰囲気職場が多い。「学者肌の人間」と評されることは即、企業には不向きな不要人物の評と同じである。研修もO・J・Tは意味があるが、off・J・Tは時間の無駄だとする管理者は多い。だから、整理整頓、掃除をやらせること、工場内実習は日本では重要な研修内容である。しかし、シナでは古来より肉体労働を強く蔑む風土があり、掃除をさせようとして、中国人留学生から「掃除をしに来たのではない」と強く拒否され戸惑う日本人管理者もいる⁶²⁾

高学歴者に職場の掃除をやらせることはタブーである。彼等は手を汚す仕事を極端に嫌う。

60) 「騙してもまだまだ騙せる日本人」前出, pp.95-96。

61) 「中国投資はなぜ失敗するか」前出, p.217。

62) *ibid.*, p.217.

従業員は海外研修を一種の特権と考える風調が強い。帰国してから、派遣した企業に貢献しようという積極的な意識は、日本側が期待するほどではない。個人的に自分を高く売り込むためのハクをつけることを目的としているのが彼等だ。だから、日本で研修してきたことは自分の財産として確保しようという意識が強く、周囲の人々に教えるようなことは決してやらない。そんなことをすれば、自分が研修してきたことは無価値になってしまう⁶³⁾

上海での日中合弁企業で、日本語通訳を日本に派遣し研修を受けさせたところ、帰国してすぐ辞めてしまった。よく調べたところ、この男は前にも日系企業に勤めており、日本へ研修派遣されると、帰国後すぐに辞め、この会社の採用試験を受けていたことが分かった⁶⁴⁾

日本の商社で働いていた中国人従業員が突然辞めたいと言い出した。

「豪州へ留学したい。留学には金があるから、この商社の豪州事務所で働けるよう口利きをしてくれないか」。

そのまま放っておくと、2～3年後にその商社に顔を出して次のようにいった。

「留学から帰ってきた。前より英語が上達したから、また備って欲しい」⁶⁵⁾

日本では会社の事情が何よりも重視されるのに対して、中国では個人の事情が優先されることが多い。このため日本人は「自分勝手」と思ってしまう⁶⁶⁾

日本人学生と中国人学生を対象にインタビューで調査したある人の報告によると、日本人の面子は実利実益から離れて、個人がその社会的立場にふさわしい行動をとったり、他人からふさわしい扱いを受けることに係わっているのに対し、中国人にとっての面子は、個人の能力や実利実益に係

63) *ibid.*, pp.212-213.

64) *ibid.*, pp.212-213.

65) *ibid.*, pp.189-190.

66) *ibid.*, p.208.

わっている⁶⁷⁾

中国人が「できない」とか「分らない」、あるいは、「すみません」と言いたがらぬのは、能力や実利実益に不利と考えるからで、日本人が考える面子とは大分異なる。

「中国人はすぐ言い逃れをする」、「絶対に謝ろうとしない」、「自分の非を認めない」というのは大方の日本人の中国人評である⁶⁸⁾

理工系の先生の中国人への留学生評も、このことをあげる人が多い⁶⁹⁾

ミスを「自分がやった」と一言いえば済むのを、絶対に自分の非を認めようとせず、他人のせいにするから普通の日本人はかんかんになって怒る⁷⁰⁾

文化大革命の時、自分が悪いと認めたが最後直ちに「自分が認めたのだから」と強制労働や地方追放処分を受けたのが原因、という人もいる。

しかし、これは公正な裁判制度のないシナの長い歴史から自分の非を認めた途端大きな不利益を食ったことが彼等の基本的思考や行動となっているのであろう。

シナでは君子とは大官の意味である。シナ古典の「左伝」に、「君子ハ心ヲ勞ス。小人ハ力を勞ス」という言葉があり、これは何千年にも互ってシナ社会の根本的考えであった。君子は肉体労働などせぬものであり、肉体労働をするのは小人だ、という考えである。日本では支配階級の武士は武術を習って力を勞した。日本の戦国時代、城普請では殿様自らモッコをかつぎ、奥方は焚出しをして皆を励ますのが普通であった⁷¹⁾

シナでは古来より身体を動かす仕事を強く蔑む風調がある。エンジニアを日本では技師というが、「技」を貶むこと甚だしい中国では「技」の字を使わず、「工程師」という。

多くの日本人経営者の指摘することだが、中国では技師すら、ワイシャ

67) *ibid.*, p.154.

68) *ibid.*, p.154.

69) 筆者が聞いたことである。

70) 「中国投資はなぜ失敗するか」前出, p.156.

71) 「明治という国家」司馬遼太郎, 日本放送出版協会, 1989年, pp.150-151.

ツにネクタイ姿に固執し、現場に出て手を油で汚すことを徹底的に嫌う。

日本では技師のみならず工場長も作業衣で現場に行き、通路にもしゴミがあれば拾うのは至極当然であるので、これを中国人技師に命じて拒否され戸惑う。

日本では「学問をすればする程、非常識な馬鹿になる」と多くの藩では武士が学問をすることを喜ばず、禁止した所（例えば薩摩藩）もある。

現代の企業でも変わらない。学問は決して自慢にならないし、「習うより、身体で覚えろ」という考えである。

これに反し、中国では学問をした人が立派である、という考えが強いから、普通の日本人は笑ってしまう。学歴というレッテルを貼れば貼るほど人間が立派になるというのだから、日本人には理解し難い。これは1300年間に互ってシナ社会に強い影響を与えてきた「科挙制度」の影響であるのは間違いあるまい。

このような伝統的風土の中では物作りへの強い蔑視がある。このことをよく知っていない日本メーカーが中国に進出すると必ず失敗する。物作り蔑視思想の強さから一般の中国人は商業、サービス業へ行きたがる。江蘇省蘇州の日中合弁工場ではこの地の観光ラッシュで外資系ホテルが進出するようになった途端、人材がそちらに流れてしまった、という報告もある。⁷²⁾

(8) 組織への忠誠心と中間管理職

邱永漢は次のように指摘する。

「日本の会社は規模が大きくなると、創業者が健在であっても、私物から離れて、公共的社会的存在に脱皮する。経営と所有が分離する。ごくわずかの株主でも信任を受ければ社長として経営を任される。その代り、株主の財産を株主でない者が運営するから、世間の監視も厳しいし、ガラス張りの中で仕事をせねばならぬ。決定や実行に至るまでに時間がかかるし、

72) 「中国投資はなぜ失敗するか」前出, p.24.

責任を回避しようとする動きも強くなる」⁷³⁾

「日本人が公益優先であるのに対して中国人は私利優先で行動するのがはっきり分る」⁷⁴⁾

「決定権を持った上層部の意見一つで何事も決ってしまう。中国の会社は組織に対する忠誠心が要求される形になっておらず、会社の利益を個人の利益に優先させる人はまずいない」⁷⁵⁾

中国における中間管理職は基本的にメッセンジャーであり、同時に一般従業員のお目付役である。日本の企業のように、実質的な意思決定権限を持っていない。これを知らない日本人管理者は中国人の中間管理者に過大な期待をかけて失敗する⁷⁶⁾

中国では中間管理者不足が指摘される。

中間管理者として働くべき年齢層が、文化大革命の混乱で、本来受けるべき教育を受けていないばかりか、人間不信が強い、という指摘もある⁷⁷⁾

(七) 結論

(1) 中国近代化の幻想に惑わされてはならない

日系企業が中国に進出して殆ど失敗してしまう大きな原因の一つは、日本のマスコミが中国の実態を正しく伝えようとせず（進出企業の99%が失敗している事実を決して伝えない）、中国がすぐにでも近代化するかの如き幻想を抱かせるような記事を中華人民共和国の誕生以来続けていることである。日本人の大衆は新聞、雑誌、テレビで中国を知る以外に方法がない。

前述したが、内藤湖南も指摘しているように立憲政治さえ導入すれば、すぐにでも清国は西欧や日本の如き近代国になれると清国の政論家は考え

73) 「騙してもまだまだ騙せる日本人」前出, p.81.

74) *ibid.*, p.159.

75) *ibid.*, p.91.

76) 「中国投資はなぜ失敗するか」前出, p.206.

77) *ibid.*, p.117.

ていた。同様に、現代でも社会主義体制になれば、即後進国から離脱できる、市場経済制度さえとれば短期間に先進国化できる、と考える中国の人は多いようである。内藤湖南が嘆いているように、明治維新には、富裕農民層や下級武士層の存在が不可欠であったといっても清国人は決してこれを知ろうとしなかった。

日本の経済発展は、何も戦後に始まった、いわんや1960年代に始まったのではなく、○室町時代以降の商品経済や金銭経済の発展、○江戸期の各藩の殖産体制の充実と富裕農民層や下級武士の経済官僚の育成、○全国的な海運体制の成立、○金融制度の確立(全国共通貨幣の出現、世界初の為替の誕生等)、○大坂を中心とする自由市場の成立(町人主導による米取引所や先物相場の誕生、商人倫理の確立等々)、○世界一といわれる教育の充実、といった背景があったことを現在の中国人留学生の諸君は決して知ろうとしない。彼らは1960年代以降の日本の経済体制のみに関心を示し、この時代に何か万能薬があったに違いない、といった関心しか示さない。

内藤が嘆いたことと、現在は何も変わっていない。

新聞記者のシナ歴史とシナ文化風土の不勉強から先方の当局の意向に振りまわされ勝ちなことも、内藤の時代と同じである。

(2) 同文同種の幻想に惑わされてはならない

古来より異民族を支配したり、異民族から支配されたことのない日本人は、お人好しで単純である。善意で以て臨めば相手も善意で応じてくると思っている。確かにアングロサクソンにも、“Honesty is the best policy”という言葉もあるが、これは身内だけの言葉である。

その証拠は彼等が異民族にどのように対処したかを見れば分る。

中国人の場合は同じ黄色人種で、顔形だけでは区別できぬし、文字も同じだ。だから、つつい日本人と同じようなものだと思って接するととんでもない事になる。日本人と中国人ほど考え方、世界観の違う民族はないと指摘する人々の言葉をかみしめるべきである。「世界は家族」というよう

な宗教家や、古跡や美術だけが関心の芸術家や、観念論の学問だけで世の中を見ようとする学者ならばともかく、毎日の利害の修羅場が生活の場である実業人は、「日中友好」などという甘言に目がくらんでは落第である。相手は海千山千、一筋縄ではゆかぬ。

日本人も東アジア以外に行くと、人種も文化も違うから、相手に合わそうとする。アラブの世界へ行けばアラブ人の商習慣を理解しようと努める。

東アジアでは同文同種ということで、つつい日本式が通用するのでは、という幻想に陥る。しかも、相手は貧しい後進国だ。日本式がいいのだとつつい高慢心が生じることも皆無ではなからう。

日本の常識は決して世界の常識ではない。

各国には各国のやり方があるのであって、その中でいかに利益をあげていくかが、ビジネスに携わる人の鉄則である。向うも儲け、こちらも儲ける方法でないと長続きしないことは目に見えている。口でいうのは簡単だが、日本の中国進出企業の99%が失敗しているのだから、これは甚だむずかしい。

安易に進出すれば、まず失敗して大損をするのは間違いない。

演出家の浅利慶太氏は数十年、日中にかかわる仕事をしてきて次のような実感を持ったという⁷⁸⁾味覚、歴史、文化、家族観、価値観が違う。「我々は一衣帯水の間で、同文同種である。共通項がある。だから理解し合える」ということをいう人がいるが甚だ疑問だ。「隣りにもうひとつ気の合わない人が住んでいる」と思った方がいい。

(3) 従業員に日本的価値観で臨んではならない

筆者の30年間の実業界（大手メーカー）での体験から得た次のような経験則がある。

(ア) 会社の物を盗むことは論外。直ちに解雇だ。

78) 1999年3月2日、日本経済新聞(夕)「あすへの話題：三ツ葉と香菜、浅利慶太」

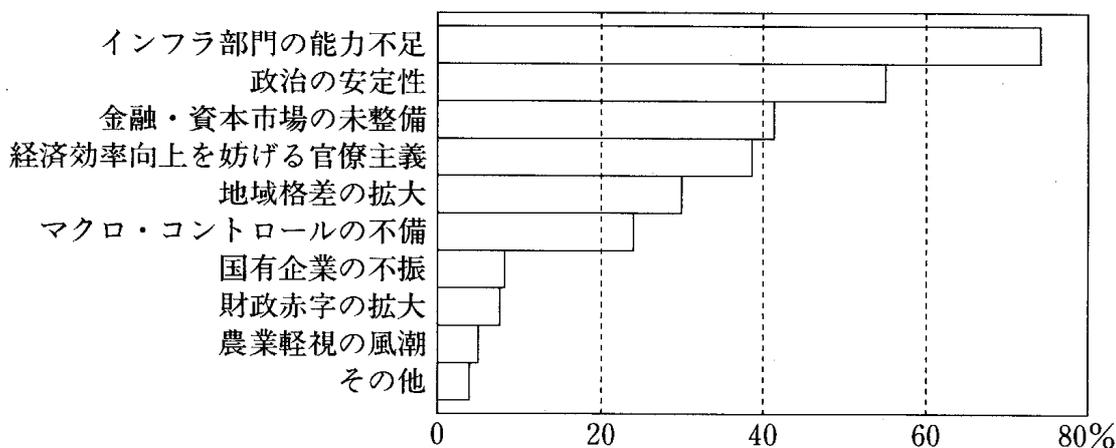
- (イ) 公私の混同も論外。会社の車を私用に使ったり、会社の便箋や電話を私用に使用することは論外。
- (ウ) 弁解・いいわけは無用。いいわけをいって何のプラスになるか、という風土。
- (エ) 素直に自分の非を認めぬ者の排斥。
- (オ) 自己主張の強い者、自分の才を明らさまに口外する者、協調性のない者の排除。
- (カ) 泥臭い仕事、縁の下の力持的仕事を嫌い、派手な目立つ仕事やスタンドプレーを好む者への嫌悪。
- (キ) 机上のみで仕事をしようとする者の評価の低さ。
「現場、現物、顧客」「頭より身体で覚えよ」「O・J・Tの重視」「技師は現場へ、営業は顧客の所へ」と、これをおっくうがる者は排除。
- (ク) 学歴を口にする者の排斥。
- (ケ) 仕事を転々と変える者の信用のなさ。

このような日本企業内の倫理観ないし、風土と、中国人従業員の考え方は180度異なる、と云ってよい。(ア)、(イ)は中国では日常茶飯事である。弁解し、自分の非は絶対認めず、他人のせいにし、綺麗な仕事を望んで手が汚れることを嫌うのが露骨、学歴を自慢し、給料が少しでも高い所へすぐに転職する。

日本的感覚でいうと実に嫌な奴等であるが、中国ではこれが普通であることを知らねばならない。外国に行って日本式でやってはならぬことは当然である。筆者は会社時代米国で工場長をやった友人からざっくばらんな話をよく聞いたが、米国人従業員の考え方も(ア)、(イ)を除いて、日本とは相違がある。

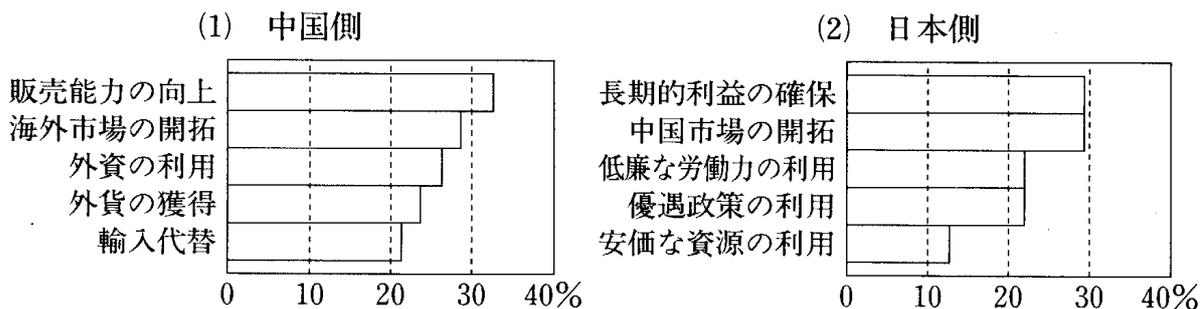
最後に、日系企業が考える中国経済発展のボトルネック(図7-1)、合併事業をめぐる日中の思惑の違い(図7-2)を参考のためにあげておく。

図7-1 日系企業が考える中国経済発展のボトルネック



出典：経団連アジア部『経団連中国委員会・アンケート調査結果』（1993年），1頁より作成

図7-2 合併事業をめぐる日中の思惑の違い：上位5つ



出典：国家経貿委経済研究咨詢中心『中日合資企業現状調研報告』（1995年），25頁より作成（「中国投資はなぜ失敗するか」P.181）

追記

(1) 中国の政府系ノンバンク広東国際信託投資公司（GITIC）の破たん問題（1999年）は中国進出問題で一つの示唆を与えてくれるだろう。

日本の金融機関は融資にあたって一般に担保を取っていない。土地や不動産を担保に取っても法律や市場が不備で事実上転売ができないからだ。そこで省政府がバックにいるのを信用して融資してきた。人治である。GITICの破たんが表面化した折、中国人民銀行（中央銀行）の戴相竜行長は「対外債務を優先して返積する」とっていたが、中国政府は最近「法に従って処理する。海外の金融機関を優先できない」と方

針転換した。都合が悪くなるといきなり手のひらを返して、「法治」「国際ルール」を持ち出してきていることに留意⁷⁹⁾

- (2) 山東省青島にこの1～3年の間に進出した国外企業は寝耳に水の微税に頭を抱えている。

進出の際、市は建物完成から3～5年間は不動産税を免除すると約束した。公式文書(1996年8月)にもこの優遇措置が明記してある。ところが市の税務局が1999年3月突然「優遇措置を取り消し98年1月に遡って税を徴収する」と各社に通告した⁸⁰⁾

- (3) 上海で花の農園を経営する日本人が長年家族のように慈しみ育てた従業員から何の事前通告もなしにストライキを打たれた。

上海市と納品契約を結んで育て上げた香港返還祝賀行事用の花に関して、直前に花の値引の通告が市当局よりあった。出荷できなければ花が無価値になってしまうことを知ったうえでの居丈高の通告だった⁸¹⁾

- (4) 日系企業の深刻なトラブルの原因の一つは中国人の契約観念の欠如であるとし、その背後には日本人にはニヒリズムとさえ映る中国人の人間不信があるとする指摘もある⁸²⁾

79) 読売新聞 1999年2月26日「とれんど。(論説委員高井潔司)－ノンバンク処理＝“二枚舌”－」。

80) 日本経済新聞1999年5月5日「地球回覧」

81) 「アジア・新しい物語」野村進，文芸春秋社，1999年

82) 「証言・日中合弁」園田茂人編著，大修館書店，1998年

「現代中国と日本」岡田英弘，新書館，1998年

備考. 81)と82)については，日本経済新聞1999年5月10日「対中ビジネスの未来」参照。