華人経済 経営研究

～彼れを知らず己れを知らざれば戦う毎に必ず殆うし～

日本の中小企業の対中ビジネスと華人研に思う

中国本土からアジア地域、そして世界にまで活動範囲を拡大するチャイニーズ。彼らのビジネスに対する考え方や習慣は日本人からすると異質にして独特で、理解しづらいものだといわれている。チャイニーズを総合的に「華人」ととらえ、彼らの多様な伝統文化と長い歴史から導き出された経営思想、心理と行動を体系的に分析し、華人圏や中国への進出に伴う総合的なノウハウを学び合う関西日本香港協会のみなさんの研究の成果を紹介する。

【上田幸和（うえだゆきかず）】
関西日本香港協会会員　関西和僑会会員　公益社団法人日本インダストリアルデザイナー協会理事。1971年東京デザイン研究所工業デザイン科卒業
1990年（有）インターデザイン研究所を大阪に設立。1998年通産省Gマーク選定　2011年香港IDTExpo 出展
2012年ドイツIF賞金賞受賞

【有限会社インターデザイン研究所】
大阪市北区西天満5-8-15-8F
http://www.inter-d.co.jp/
mail: ueda@inter-d.co.jp

【日本香港協会全国連合会】
http://www.jhks.gr.jp/

大陸に夢を馳せる

「大陸に夢を馳せる」私の祖父の時代に広く世間で語られた言葉だ。ちっぽけな島国を飛び出し中国大陸やアジアの新天地に飛揚する。己が命と情熱を賭けて活路を切り開き海外で成功する…ということである。私にはパナマ帽に白い背広姿で外洋汽船の前で数人が写真を撮っているノスタルジックなイメージが目に浮かぶ。未知へのあこがれと不安そして希望の対象としての海外が有り、当時湧き上がる情熱に駆られて無手勝流で飛び込んで行った若者も多かったと思う。

その後の戦禍を経て60年代には、小田実の「何でも見てやろう」というベストセラー本に刺激を受け学園紛争に明け暮れる日本を飛び出した若者たちや、日本の90年代のバブルの時代に勢い余って海外進出した人々まで含めれば、数多くの人たちがすでに海外で着実に基盤をつくっている。特にアジア圏で仕事をする場合は「華人」と呼ばれる人たちと否応なしにかかわらざるを得なくなるが、当時の日本人が徒手空拳で事業を始めたとしても苦しい経験一つ一つを重ねてやっと現在の地位をつくったとも言えるのではないか。

そうした先駆をなした人々の「大陸に夢を馳せる」という言葉が再び、新鮮なイメージで今私たちの心に響く。

中小企業の現実

私は二十年来、関西の中小企業を中心に工業製品のデザインを請け負いたくさんのヒット商品を生み出して来た。この間、関西企業のアジア圏進出が進んでいるといわれて来たが、果たしてそうであろうか。その実態を少し見てみよう。

統計によると、すでに中国には2万社以上、アセアンには各国1000社ほどが進出しているが、中小企業で海外進出をした企業の内、3分の1が撤退経験を持っており、海外取引を始めた企業も当初に比較して売り上げが平均7年で半額以下になっており、また3年で半数の企業が輸出を断念していると言う。日本企業にとって海外ビジネスは、大変厳しいと言って間違いなさそうだ。

具体的なケースを見てみると、中小企業が一社だけで飛び込んで行くケースは少ない。物販や流通ではなく製造業は腰が重いのである。ケースとしては3パターンほどあり、最も多いのが系列の親企業から誘われて付いて行くケース、この場合でもリスクが全くないわけではない。親企業頼りで進出したが、突然現地企業とのコスト競争を迫られて仕事を失うケースも多々ある。少なくとも3～5社との取引の目途を付けてから進出しないと、もしもの時のリスクヘッジが出来ない厳しい現実が待ち構えている。2つ目が合弁で進出する場合である。合弁先が中国企業であるならば取引を開始する前に、信用調査なども利用して相手の力量を吟味し経営者の人品人柄を見極めないと危険である。相手側の作成する合弁契約書をろくにチェックせず不利な内容のままサインし騙されるケースも多い。また、技術提携をしても中国の「技術輸出入管理条例」は、いまだ技術を供与する側に不利である。

3つ目のケースは日本企業が、外注先として中国企業と取引する場合である。この時よく登場するのが仲介者と呼ばれる人々である。韓国においても台湾においてもこの種の人々は多いし華人が担っていることも多い。私がデザインを請け負っているクライアント企業でもよくお目に掛かるが、この人々のネットワークは不思議であり手の内を見せないのでどこまで信頼して良いか解らないケースも多い。ところが、日本の企業人の気質として、どこかその人物に共感するところが有れば気安く人を信じてしまう傾向がある。

これは、日本人に特異な特性である。ちなみにアジアで広く信仰されている仏教は、インドで生まれた時は高度に哲学的な認識学とも呼べるものであったが、中国に入ると儒教的な翻訳により戒律を重んじる傾向が強くなり、日本に伝来すると、念仏や宗派の教祖崇拝へと変質して行った。

インド人は哲学し、中国人は教義を学ぶが、日本人は人を信じるとも言える。こうした言わば人の良い、人を信じたがる傾向にある日本人が、兵法や三十六計を身につけた華人経営者と対等に勝負するには、自らのこの特質を認識した上で相手の手の内を読み取れるほどの知識と経験を積まなくてはならない。

華人ネットワークの中へ

デザイナーである私を含めコンサルタントや弁護士、弁理士など独立した職業で世間を渡り歩いている人を古くからサムライ仕事と呼んでいる。「士」という漢字が付いているからである。彼らには論語や老荘、韓非子など中国思想から兵法までを学ぶのに熱心人もいるが、中小企業の経営者、特に製造業の担当者が意外と勉強をしていない。どうも職人気質や日本人的な特徴で他人を信用してしまうケースが多く見受けられる。モノや図面を見れば分かるという安心感があるためかもしれないが、これが曲者で国際商取引の原則を踏まえた上で特に慎重を期す必要がある。中小企業では有能な海外ビジネス人材を育てるは難しい。どうしても知らずしらずのうちに交渉リスクを抱えてしまいがちである。

貿易ビジネスを統計的に見ると国内総生産（GDP）に対する貿易依存度は日本が30％ほどであり、中国の50％、ドイツの75％、韓国97％、台湾127％、香港・シンガポールは300％超（2011年統計）にはるかに及ばない。やはり大企業だけでなく、多くの中小企業が海外進出を果たさなければこの上の数字の積み上げは期待できない。日本国内市場が高齢化・少子化で、拡大が期待出来ないならば、中小企業にとって海外、特にアジア圏への進出は避けて通れない道と言える。そのためには、リスクを避けつつアジア圏で経済をけん引する華人ネットワークにつながって行く必要がある。そのための学習の場が、われわれのChinese Management & Marketing School（＝CMMS）であり、「華人経済・経営研究会」である。

ポイント

海外ビジネス展開において最も重視しなければならないポイントは人を見る目だと思う。有能で人格の優れた華人経営者を見出し、初めは外人（他人）から熟人（半信頼関係、自己人（一家人）へと段階を一歩ずつ時間とお金を掛けて積み上げ、その人物を自己人段階の「中間人」としてその良い人脈・関係（GUANXI）ネットワークにつながって行くことで、互いにビジネスで成功する道が開けて来る。

【CMMS参考リンク】
http://www.jhks.gr.jp/school/
http://youtu.be/MGSk9-Dikic
（このシリーズは2カ月に3回掲載します）

Chinese Management & Marketing School

①理論編１３回・実践編７回の計２０回＋特別講義
②文学･思想編１０回＋特別講義
第１１期開講：２０１４年４月３日（木）～９月２５日（木）
主 催：日本香港協会全国連合会
場 所：香港貿易発展局東京事務所･大阪事務所
時 間：１９：００～２１：００
☆華人･中国人企業家の心理と行動を分析、その企業行動･経営行動の深層解明！
☆中国・華人圏事業におけるリスクの本質解明と対リスク予見性の向上！
☆中国・華人圏事業に強靭で柔軟な思考ができる人材を育成し、新たな日華・日中企業関係の構築に寄与！

日華・日中相互の文化の相違、商習慣の相違が理解できず、トラブルが多発する現状を踏まえ、その原因解明のため「理論編」において中国思想･哲学、歴史学、社会学、地政学上の最新研究成果から「華人ネットワーク」「儒教」「中国兵法」「国情」のパラダイムを抽出し、「実践編」でその実証を試み、日系企業の失敗しないビジネス展開のあるべき姿を示唆する実学を提供し、合わせて二松学舎大学との提携による「中国文学・思想編」でその素養を養います。
【資料請求・お問い合わせ】〒102-0083 東京都千代田区麹町 3-4 トラステイ麹町ビル 6F　香港貿易発展局内 NPO 法人日本香港協会 事務局 宛
電話：03-5210-5901
ファクス：03-5210-5860
E-mail：national@jhks.gr.jp