

華人經濟 經營研究

～彼れを知らず己れを知らざれば戦う毎に必ず殆うし～

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。

中国企業の技術導入・市場拡大における兵法

ハイアールの兵法

ハイアールの兵法

「抛磚引玉」の計、つまらないものを見せてより優れたものを引き出す計により、1984年ドイツ人技術者を自社工場に招き劣悪な状況を見せることにより、彼らの技術的優位性・優越感をくすくす、同情心に訴え、技術供与に踏み切らせた。

ドイツ Liebherr 社は、同社が抱えていた冷蔵庫生産製造ラインの売却と技術の提供、更にブランド・ Qindao Liebherr (琴島利勃海爾) の使用を認め、技術を習得するとその実績を基に、契約を延長せず、1992年には自社ブランド・ Haier (海爾・ハ

イアール) に変更した。そして、習得した技術による製品を低価格を武器に勢いに乗じて、技術導入先のドイツ市場に焦点を当て、逆輸出を開始、遂に市場を席巻、技術導入先の市場を奪った。これを「順手牽羊」の計、隙あれば、勢いに乗じて相手を攻撃し勝利を得る計である。

劉家四兄弟の兵法

タイ最大の華人財閥(CP (チャロン・ポカパン) グループ・謝家は汕頭出身の潮州系である。中国進出は、改革開放後間もなく1979年に始まった。今日外資系企業最大の正大集団を形成し、農業分野と食料分野を中核事業として中国本土に展開している。主力は米国から導入した

資本と技術による飼料・ブギ、1998年に四川新希望農業股份有限公司として

ローラー事業である。中国への直接投資でなく、1988年香港に投資会社 CP. Pokrand Co.Ltd (HKSE0043) を設立し、間接投資している。中国全土に78の飼料工場を持つ。一方、四川省成都の農民劉家四兄弟は、1982年に私営企業として養鶏事業を始め、1988年希望飼料公司是養豚飼料の生産を開始、折からの需要の急増、90年代の国営企業改革の波に乗れず、経営難に陥った中小の飼料工場を糾合し、1997年には、生産額50億元年産250万トン、国内シェア7割に達した。その後、多角化した事業を四兄弟で分割、劉永好氏が、1997年新希望集団を設立、飼料事業を引き継

の計が働いている。正大の現地工場の先進的な経営手法、技術を人材ごと取り込んで学んだのである。正大にしてこの計に抗することはできなかつた。また、従業員に技術移転してもグワンシ(関係)が希薄であれば、グワンシの濃い社外のネットワークに人材ごと



流失して行くのである。

営業秘密管理にも「グワンシ」管理の手法を導入せよ!

日本企業は、大手中小企業を問わずこの計にすこぶる弱い。特に、親分肌の技術屋さんは、劣悪な技術レベルを見せつけられると浪

花節的に反応し、会社に属する技術を自分のものと思

い込み、自ら進んで技術を教え流し失せてしまう。知的財産、中でも特許や

実用新案、意匠権の様に公開された知財権として法律的に防御できない「ノウハウ」・営業秘密については、

「秘密性」を有すれば法的に保護される。その要件は三つである。

- (1) 秘密管理性、秘密として管理されていること
- (2) 有用性、事業活動に有用な技術上または営業上の情報であること
- (3) 非公知性、公然と知られ

【馬場正修(ばばまさのぶ)さん】関西日本香港協会理事、同協会華人経済・経営研究部主任研究員。1972年関西物産大学経済学部卒。三井物産出身。繊維貿易などを歩み、8年在勤。2003年4月より5年間ジェットロ大(株)貿易・投資アドバイザーを務める。2007年4月貿易人を設立。現在、ジェットロ神戸・高知・金沢ほか、投資顧問等の貿易委員会委員。大阪商工会議所特別委員、中国経済・経営学会委員、関西和僑会事務局長。

【日本香港協会全国連合会】
http://www.jhks.gr.jp/
【関西和僑会】http://kansai-wakyo.com/

従い、「ノウハウ」は、秘密性、経済性、非公開性を有し、社内の組織的防御管理体制の中で秘密管理がなされていることが立証される必要がある。日常的な管理体制の構築と社員教育が重要である。

※中国では、営業秘密を「商業秘密」と云い不正競争法、民法通则、刑法等により保護される。知財権を得てない所謂「ノウハウ」についても「秘密性」を有すれば、法的保護要件とされる。その要件は①非公知性、②経済性、③実用性、④秘密保持措置の四点である(同法第10条。秘密保持措置は、上述の秘密管理性に当たる。また、よしんば自社工場を見せるときは、徹底した防衛態勢を敷くのみならず、事前に「秘密保持契約(Non-Disclosure Agreement)の締結が

2カ月に3回掲載します)

中国に進出しているある日本企業の工場の管理室は、周囲を施錠されたキヤピネットに囲まれて全ての重要書類は、此処で一元管理され、閲覧は制限されている。それでも工程によっては、従業員に「ノウハウ」を開示する必要が出て来る。この場合は、永年勤続者で日本人幹部との濃いグワンシが出来上がっている忠誠度の高い一部の中国人幹部にしか開示しない。人的関係(グワンシ)も含めた管理体制を実現して工場運営を行い、競合他社からの「抛磚引玉」の計に

備え、市場を拡大しつつある。我々も学ばなければならぬ。(このシリーズは

2カ月に3回掲載します)

2カ月に3回掲載します)