

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～

事例研究① ゴーダEMB株式会社

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成果を紹介する。

海外進出のきっかけ

ゴダEMB株式会社（本社：大阪市）は、1937年創業の刺繍製品、服飾資材のメーカー。中国展開のきっかけは、1985

年のプラザ合意である。円高の進展により、実際の状況は別にして、海外の客先に日本製というだけで割高だと受け止められ、商談が難しくなっていたと言

う。そこで、海外展開を模索することになった。アジアの小龍と呼ばれていた台湾、韓国、香港、シンガポールを視察するなかで、付き合っていた香港人から、香港の刺繍会社は隣接する広東省で事業をしているようだと言われる。当時、

邦銀大手が広東へ駐在員事務所を開設しはじめた頃で、情報収集等で協力を得ながら、1986年に深圳に工場を設立した。その後、1993年に上海、2001年に青島、2003年に南寧に工場を設立した。

米国企業との取引

米国向けの輸出では、「引き合いに對して、思い切った価格を提示したが、先方は1ダース分の価格と勘違いした」というほど、双方の思い描く価格がかけ離れていた。しかし、聞けば発注量は3ヶ月分もある。採算は合わないのと分かりつつ、渡米した。

渡米しての商談でも、やはり折り合いはつかなかったが、商談後の食事の場で、先方が持っていたサンプルを見せてもらおうと、同社の製品よりもずっと仕事

が荒かった。サンプルを参考に、材料や作り方を見直してコストを引き下げることにし、試作・提案を繰り返して、米国企業との成約にこぎつけた。

当時、合田実・会長が理事長をしていた刺繍組合では、日本貿易振興機構の支援を受けて、海外展示会に出展したこともあったが、商談に英語が必要であったり、材料や作り方から見直して、客先の希望するコストに合わせる努力がなかったりで、結局、うまくいかなかった。同社の場合も、受注できるか見通せないなかで、月に1回は渡米して商談していたのだから、かなり経費がかさんだことだろう。海外事業を志すなら、海外に特化した部門を作るなど、目先の国内の仕事に追われるのではなく、海外事業に腰を据えて

取り組み必要がある

中小企業にとつての海外展開は、ある程度の仕事の保証がなければ、リスクが大きい。「契約書はある意味、ただの紙切れで、万一の場合の仲裁や裁判は手間も時間もかかる。我々は米

国の取引先に1年分のL/C（信用状）を開いてもらった」と合田実・社長（取材当時）。

中国現地法人20年論

2012年に蘇州合田は20周年を機に、独资から合弁へ切り替えた。中国市場での販売を強化するにあたっては、日本人だけでは限界があると考えたためだ。

商品開発のペースは、日々の営業の中で、客先が求めるものを把握したうえで、デザインと価格をバランスさせることにある。現

地らしさを出すためには、現地の素材メーカーとの協業も必要で、現地社員に活躍してもらうことが欠かせない。

日本では企業は継続することが前提だが、中国では経営期限がある。経営期限が来たら、会社を清算するか、期限を延長するか、選

択肢は2つあるが、同社は清算することを選び、深圳法人は2005年に、青島法人は2014年時点で清算手続き中。清算すれば登録簿上から削除され、課税対象とならない、訴訟対象とならないなど、すべてがゼロに戻るためだ。中国滞在20年超のコンサルタント、キャストコンサルテリ

ング（上海）有限公司総経理の前川晃廣氏は、変化の速い中国では、10年もすれば事業環境が大きく変わる。ことから、「中国現地法人20年論」を提唱しているが、同社はすでにこれを実践している。

一方、2014年にはパングラデシュに工場を開設した。現在の中国は、プラザ合意後の日本と同じで、「中国＝高い」を受け止められているという。パングラデシュ事業は横を向きかけている取引先を振り向かせる宣伝効果や、現地のデザインや素材を活用した独自の商品企画の拠点として期待されている。

※役職は2014年3月取材当時のもの

華人研からのコメント

ゴダEMBは、在阪の中小企業であるが世界企業である。80年代の円高攻勢により日本企業が次々と欧米市場をNIE S諸国に明け渡していく中、顧客を手放すことなく、自ら情報の収集と分析、即ち廟算を行い、市場にマッチした価格訴求型技術革新（Affordable Innovation）とコストダウンを目差し、いち早く深圳での生産に踏み切った。中国での生産体制は我流に陥らず、法令順守を旨に着実であった。今、合法的に現地化、事業精算できるのもこの故である。少ない人材のなかでの中国生産には、一方ならぬ地道な努力があった。現地人材の育成である。「中国経営には、任せて任さず」。信頼して任せるが、放りっぱなしで

【藤田法子（ふじたのりこ）さん】

大阪外国語大学（現大阪大学）中国語学科卒業、大阪商工会議所入所。1998～2000年、在中国日本国大使館専門調査員。2003年、「中国ビジネス支援室」を立ち上げ、中小企業の中国展開をサポート。2014年国際部課長、大阪外国企業誘致センター事務局次長。この間、2002年『開かれた中国巨大市場』（蒼蒼社）を共著で出版。2003～2004年、立命館大学非常勤講師。現在、大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程在籍中。

※本稿は大阪商工会議所『中国販路拡大事例集』（2014年6月発行）をもとに一般報道等をふまえて再構成しています。（このシリーズは2カ月に3回掲載します）