
ガリヴァーの森文庫03

Nさんの中国仕事始末記

福堀武彦

はじめに

これから話す物語はNさんが中国の大連で仕事をしている間に経験したことや、考えたことを中心に綴ったものである。

Nさんは実のところ中国には40年近くかわりをもち、他の地域でも仕事をしていたが50歳を過ぎてからは、中国の大連で販売会社を設立してこの度、無事任務を終えることになった。従って、このNさんの記録には大連以外での経験をも加味して語られることがあることも事前に了解しておいて欲しいことである。

この中にはこれから会社を設立したり、会社を経営してゆく方には必ずしも解決策を提供するものではないが、解決する為のヒントは一杯詰まっていることと思う。又、Nさんの会社は製造業ではない為、工場管理そのものに触れていることは少ないが、考え方の手がかりにはなるのではないか。

尚、この本は作者としては3冊目になり、考え方としては前著をも参考にして頂ける

と幸いである。

ここに書かれたNさんの体験は、少々古いものも入っている。中味の考え方そのものは時代とともに変化しているものもあるが、基本的には悠久の歴史を持つ中国人の血肉のDNAとなり、脈々と生き続けているものであり、古さを感じさせないものと考ええる。では早速、Nさんの生きてきた軌跡をたどってみたいと思う。

Nさんの住んでいる町

私の住んでいるところは春が来ると迎春花が最初に咲き始める。その花の盛りを過ぎると4月中旬頃から5月始めにかけて紫丁香（ライラック／リラ）が満開になる。通勤時も車窓から眺めながら出勤している。木々も徐々に発芽し始めてかわいい芽が木々の枝の先に顔を出してくる。春も過ぎ夏に向かうのだと意識では分かるが、まだ私たちにとっては肌寒く感じる。

又、あちこちにあるわけではないが桜の木もあり、特定のところに行けば日本の上野の桜とはゆかないが花見も出来るところがある。北京で江沢民主席が反日感情から日本

から送られた花を枯らせてしまったことがあるのに比べると当地の人は大事に育ててくれている。

この地は、緯度的には日本の仙台と秋田の間だ。海洋性気候なので、昔いた北京の大陸性気候に比べると日本人にはしのぎやすい気持ちがある。

冬は零下10度くらいになるが、日中は風がなければ、又そんなに長く外にいななければ慣れたせいかな寒くは感じない。マンションは床暖房が完備しているので（古いマンションはないところもある）、むしろ熱いくらいだが快適に過ごしている。夏は暑くとも日陰に入れば空気が乾燥している為か東京に比べると涼しく感じられる。又、生活も日本と同じことを要求するのは無理だが、品質はともかく一応のものは揃う。日本食も味を要求しなければ、日常的には困らない味で食事をする事が出来る。

日本食レストランは日本人が常駐するところは高いが、日本より安く、数も多くある。レストラン（食堂？ のレベル）の絶対数では北京や上海に負けるが、一人当たりの数では恐らく負けないのではないかと思う。

駐在員の中には油が苦手の人もいて公的な行事以外は一年中日本食で済ませている人

もいる。せっかく中国にいるのにもつたない気持ちも私にはあるが、これは強制は出
来ないので仕方がない。

地域的には北京や上海、広州に比べれば狭いが、狭い地域に山あり、谷あり、小川が
あり、すぐそばに青い海もあり、海水浴場も結構ある。最近はゴルフ場も数多く出来て
きて、休みの日は上手くはないが健康の為に明けける。緑も多く町もこじんまりして
り、人の感情も細やかなところがある。南の地域に比べると人柄はおっとりしていて、
すれた感じがしないので私は気に入っている。

遅れているところもあるが、私の小さい時を思い出せば、同じようなものだとか懐
かしい感じのする昔の日本の地方都市に例えられる。

目次

第一章 中国の現実

| | | | | | | | | | |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------|-------|-------------|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 中国の発展と進出の思惑の違い(7) | 中国の発展と進出の思惑の違い(6) | 中国の発展と進出の思惑の違い(5) | 中国の発展と進出の思惑の違い(4) | 中国の発展と進出の思惑の違い(3) | 中国の発展と進出の思惑の違い(2) | 中国の発展と進出の思惑の違い(1) | どの地域で行うか | 会社設立 | 中国市場に参入するには |
| | | | | | | | | 17 | |
| | | | | | | | 22 | | 14 |
| 48 | 43 | 40 | 37 | 34 | 30 | 28 | | | |

| | | |
|----|-------------------|----|
| 11 | 中国の発展と進出の思惑の違い(8) | 50 |
| 12 | 中国との商売をどうするか(1) | 52 |
| 13 | 中国との商売をどうするか(2) | 55 |

第二章 中国人の習慣、中国人との接し方

——中国で日常遭遇する出来事

| | | |
|---|------------------------------|----|
| 1 | 自己主張が強いのは何故 | 60 |
| 2 | 中国人は何故人の仕事を手伝わない？ 助けない？ | 64 |
| 3 | 人前で叱らない | 68 |
| 4 | 中国に割り勘はある？ | 71 |
| 5 | 中国で避けたほうが良い日本の習慣、言い回しなど | 75 |
| 6 | 中国人で、最も気をつけたほうがよい言葉 | 78 |
| 7 | 中国人と本当の友人になったら | 82 |
| 8 | 中国人の愛国心は現代国家における国家概念の愛国心ではない | 84 |

| | | |
|----|----------------------|-----|
| 9 | 何故マナーが悪い…………… | 88 |
| 10 | 自信を持って行動せよ…………… | 94 |
| 11 | みつつの「あ」とむつつの「あ」…………… | 97 |
| 12 | 妬みっばい民族…………… | 101 |

第三章 中国人の考え方

一節 業務上から見る

| | | |
|-----|-------------|-----|
| 1 | 職場管理…………… | 104 |
| (1) | 職場管理…………… | |
| (2) | 職場管理…………… | |
| (3) | 職場管理…………… | |
| (4) | ほうれんそう…………… | |
| (5) | 成果主義…………… | |
| (6) | 労務管理…………… | |

- (7) 物価
- (8) 現地化と現地人化
- 2 中国で仕事をする難しさ……………
- (1) 現地採用
- (2) 権力は腐る
- (3) 内装工事
- (4) 法律は庶民を統治する為のもの
- (5) 袖の下 1
- (6) 袖の下 2
- (7) 規定の解釈権は誰に
- (8) 外国の干渉を嫌う
- (9) 潤滑油の使い方 1
- (10) 潤滑油の使い方 2
- (11) 回収

(12) 法律にもいろいろある

(13) 現金取引

二節 社会現象から見る

| | | |
|----|------------------|-----|
| 1 | 中国での自由…………… | 183 |
| 2 | 行動の自由はあるか…………… | 189 |
| 3 | ハードに対する過信 1…………… | 193 |
| 4 | ハードに対する過信 2…………… | 197 |
| 5 | まがいもの…………… | 201 |
| 6 | グローバル化…………… | 206 |
| 7 | 欧米との経営の違い…………… | 209 |
| 8 | 言葉は文化である…………… | 214 |
| 三節 | 日常生活から見る | |
| 1 | 親しくなると便利?…………… | 217 |
| 2 | 最近の住宅事情 1…………… | 219 |

第四章 中国の動きと日本

- | | | | | |
|---|-----------------|-------|-------|-----|
| 3 | 最近の住宅事情 | 2 | | 224 |
| 4 | 知らないということ | 1 | | 227 |
| 5 | 知らないということ | 2 | | 230 |
| 6 | かわいそう? | | | 234 |
| 7 | 病気とくすり | | | 237 |
| 1 | 日本はどこにある | | | 243 |
| 2 | 世界中 中国だらけ | | | 247 |
| 3 | 民意が反映されれば | | | 250 |
| 4 | 反米社会と近代化 | | | 252 |
| 5 | 中国人の対日と対米の感情の違い | | | 258 |
| 6 | マグマの活動 | | | 261 |
| 7 | 共産党という右翼 | | | 226 |

| | | |
|---|---------------|-----|
| 8 | 産みの苦しみ…………… | 269 |
| 9 | 今後の中国と日本…………… | 272 |
| | 終わりに…………… | 280 |

第一章 中国の現実

1 中国市場に参入するには

「中国市場に参入するには」という本は最近たくさん出ていて、多くの人がそれぞれ場所で発言している。その内容は、ある意味ではどれも正しいだろう。

ただ、輸出を目的とする場合と国内を市場と考える場合、又直接消費者に販売する場合と企業に販売する場合には、基本は同じでもやり方は異なるのではないだろうか？

これは、日本国内にあっても同じことだと思う。

雑誌には、いろいろな形で様々なことが書かれているが、この辺の目的がしっかり前提条件として書かれていないことが多いように思う。自分の属している企業の人が自分の経験をもとに書いてあり、それはそれで貴重な体験であるが、それは一つの考え方であり、自分の扱っている商品のことを中心になっている。

これは読んでみて初めて分かることだ。

だから私などは、日本の本屋で立ち読みしてから、購入する羽目になってしまった。

立ち読みしない場合は、日本で中国に関するものとはにかく買ってきて、中国で初めて中味を見ることもあり、中国の自宅の本棚には雑多のものがあり、将来日本に帰るときはどうしよう！ などと考えてしまう。特に反中国の内容の本等の処理に困っている。

中国で業務を長くやっているとわかるが、流行はその時代を表すものだなどつくづく考える。1990年代は製造業が中心の記事が多かったように思う。現地で、広告収入で成り立っている現地の紹介記事には、現地に進出している企業にインタビューしたものが中心になっている。その時の中国は「世界の工場」と称されていた。しかしその頃の「世界の工場」とは工業製品から消費者向け商品まで輸出が中心の工場だった。中国国内に販売することは少なかった。コストを中心に考えていた為、日本の工場を中国に移しただけのものが多かった。商品は日本人が「良い」と考える商品を製造することだった。

中国人との接点も工場内の中国人を如何に教えたとおりに働いてもらうかの管理が中

心になっていた。問題点もその観点から語られたものが多かったように思う。

それが2000年の始め頃から中国国内市場向けの商品の話題が多くなっている。

又、中国がハイテクパーク等と称して専用の開発区を作り、そこにIT関係の企業誘致すると、今度は雪崩の如くその関係の企業が進出してくる（かと言って、製造業がなくなっているのではなく、今後も中小企業を中心として多くがまだ中国に進出してきている。引き続き工場管理の問題は継続している。しかし、働く側の心理、気持ちが変わると異なってきたので、管理方法なども少しずつ変化してきている）。

中国国内に販売する商品も従来は中国に輸入して販売する方法が多かったのだが、

これからは、最初から中国国内で販売する目的で商品を製造する工場を建設することが多くなってきた。

又、従来は輸出用だったが、その商品を中国に振り向ける企業も増えている。

どちらの場合も、最終消費者に販売する方法と、企業が必要とする商品（材料、半製品）を販売する方法は異なる場合が多い。中国の商習慣も日本と異なる部分が大いにあ

ただ、最近の記事は最終消費者に販売する方法（マーケティング／市場調査）の研究をしたものが多くなっている。

どの本をみても必ず書いてあることは日本のやり方で行っても上手く行かないと言うようなことが書かれている。先ず中国人の考え方、思考、嗜好を知る事などが書かれている。この本で小職が書いた現地化、現地人化を再認識することが必要だと思う。何れにせよ読む側が見極めながら読むことが必要だ。

2 会社設立

「おい！ 間に合わねぞ」

「そんな事言ったって相手は官庁だ」

「じゃ〜どうする。商売が出来ね〜ぞ」

2003年9月10日に大連市政府の会社設立の批准がおりて、18日に工商行政管理局の営業許可証がおりた。すぐさまアルバイトに総務と経理を一人ずつ2人雇って始めた。すぐに諸手続きに入ったが、肝心な売上を上げる為の伝票発行の権利を税務署から取

得する手続きが一向に進まない。受注は中国の建国記念日である国慶節明けの10月8日に正式に会社をオープンし、営業マン3人をメーカーから譲り受けて雇用して受注活動を開始し、メーカーに商品を発注したが、その製品が出来上がる11月末になっても、まだ手続きが完了しない。

資本金は10月と11月の2回に分けて振り込まれ、みんなの給料は払えていたが、売上伝票発行の権利の取得手続きが間に合わない。後で分かったことだが会社設立しても官庁への諸手続きはスムーズに行かず最短でも当時では2ヵ月から3ヵ月かかるのだという。

手続きの順番が決まっていて、ある官庁で取得した権利とその証書を持って次に進むので、相手の担当が休んでいたりすると会社に出てくるまで次に進まない。長期の場合には別だが担当が休んだときに代わりがすぐさま代行するシステムになっていない。

やっと認可されたと思ったが、今度は伝票発行の機械を買い、と言う。

あわてて購入したところ、そのソフトはウインドウズ98では上手く動かない。必要なソフトはウインドウズ95だった。会社のパソコンは全てウインドウズ98だった。仕方な

く専用のパソコンを買い増し、そこにはウインドウズ95をインストールした。

12月初めになってやっとシステムがそろい、出荷を待ってもらった顧客に商品を出荷した。この会社として始めての売り上げを上げた。

ところがである。中国は1—12月が一つの年度であるので、12月末の手元現金と、銀行の現金と売り上げた金額の差し引き帳簿勘定が合わない。数元違っていたのだ（日本円で当時約15円）。12月31日退勤時間になっても合わない。

そのうち、

「総経理！　いくらやっても合わないのだから、総経理の金で穴埋めして早く帰りましようよ」

「そうよ、休み明けにもう一度数えれば良いでしょう？」

総務と会計の社員が言い出した。

「駄目だ。金を扱う人員はきちんとその日のことはその日にあわせるのだ。まして、金額が小さいからと言って自分のポケットマネーで埋め合わせるのはもってのほかだ。そのような考えでは、余ったらどうするのだ。自分でとるのか。この金は会社の金であり、

個人の金ではない。」

私は、これを認めてそのままにすれば必ず不正に繋がるという考えからそれを認めなかった。

結局夜の11時ごろになって原因が判明した。

結果は簡単な理由で合った。伝票発行機の1元以下の位取りが、会社で使用する財務ソフトの位取りのソフトのシステムが異なっている為、四捨五入を続けていると端数が合わなくなってくるのだ。その違いを見つけて、それを手計算で修正したところ初めて現金と2種類の帳簿（売上金額と実際に発行した伝票の金額）の金額が一致した。

（現在ではウインドウズXPで統一され、その違いが出ないようになった。）

車（当時、社員は市内からの通勤であり、その通勤用の車）を一台、会社でチャーターして、運転手に待たせておいたので、その車で帰ることになったが各人の家までは送ることになっていない。ある拠点まで送り、そこからバスなのだが、市内も11時過ぎるとバスがない。

結局、そこから先はタクシー利用ということで帰ってもらったが、後で就業規則や日

常の総務規定を見直すことになった。車は1台しかなかった。他の社員の帰宅と1時間ぐらいの差であれば待つてもらうのだが、そうもゆかない場合は、開発区（当時でも通勤時は往復2時間近くかかった）からタクシー利用を認めざるを得ないが、タクシーは遅くなると正規料金で行かず実質雲助になる。そもそも市内と工場地帯である開発区ではタクシーを管理する官庁が異なり、互いに相手の地区で商売が出来ないので行きたくない。無理に行かせると正規料金で無くなる。即ち領収書が無い。

その為に、会社からの支出が困難になり、又領収書が無いものにも支払えないので、自前になってしまう。そうなると誰も残業はやらなくなる。

このようなことも日常の業務をしながら覚えて行くので、会社規定も不具合が出るごとに見直すことになった。理想と現実の違いをまざまざと知る思いであった。

規定も中国語と日本語で作る必要があったので当時の私は両方をその都度変更するの業務も倍以上になった。それでも今よりは若く、会社づくりに希望を持ち、意気に感じていたので、苦勞するという実感は無かった。

3 どの地域に設立するか

会社設立を中国のどの地域で行うか？ ということは、どこの会社も非常に頭を悩ます問題である。業種によっても異なるだろう。大きな製造会社や大きな組み立て産業の会社があるところの周りに出た方がよいという考え方。顧客（市場）のそばに設立した方が良い会社、日本人の会社をターゲットにするか、中国の会社或いは中国人をターゲットにするか、それも業界によっても異なるので、一概にどこが良いとかは言えない。

当社のグループの場合でも中国への進出が早い会社の場合は何もないところから始めている。後から来る会社は、ある程度インフラが整っている場所に出てくる。しかし重電系の場合は合併という形を中国側にとらされる場合が多いので必ずしも上記とは合わない場合もある。

今は、広州地区、北京、上海地区（華東地区）、青島地区、大連、瀋陽地区等選択肢がかなり広がっている。

台湾、香港系は広州地区から徐々に北に上ってきている。韓国勢は韓国から近い所為もあり、又朝鮮族が北の地区（言葉の問題）に多い所為か山東省を含め、北京より北の

地区に集中しているようにも見える。

日本企業は、1990年代初めは企業の連絡事務所が北京に多かった。法人が認められ、工場設立が認可され、中国が世界の工場と言われるようになってからは、上海近郊に多くなった。大連、青島も同じような時期に開発したが、結局大連地区に対する日本人の郷愁並びに日本に製品を持ってくるコストを中心にした考えから、大連が青島より多く日系が進出してきた。企業誘致の宣伝の仕方でも大連の方が勝った。

しかし、大会社は政府機関が北京に多い所為か相変わらず北京にも事務所を開設している（中国系にもこれは同じことが言える）。

しかし欧州は、工場は最初から、武漢から上海の揚子江沿いを狙ってきた。

勿論、事務所は当初は全て国家が握っていたので、情報、折衝の面から北京地区に本部を置いたが、事業工場となると上記の地区が中心であった。又合弁会社は上記のベルト地帯、そして徐々に合弁から、株の買い取り、中国企業の買収、そして独資と進んできてゐる。日本とは狙いが異なる。

日本は日本政府が個々の会社に深入りしない為、中国への大会社の進出は欧州に比べ

遅れ、設備売り、商品売り、プラント売りが中心であった。中国の共産主義が怖かった所為もある。しかも政府の後ろ盾が無ければなおさらである。このまま共産化が進めば、工場が中国に没収される可能性が高いという考え方からであった。

欧州はプラント売りは行わず、進出は最初から資本投入の形をとった。欧州は有名な大会社は一国に一つか二つであるので、その会社のある政府も全面的に表に立って、国民一体で進出してきた。政府が非常に積極的に条件も政府が民間の後押しをした。進出企業に何かあれば政府がそれを支援するぞ、という姿勢でネゴにも参加した。

香港系、台湾系のコスト重視の会社は今では広東から奥地に進出を始めている。言葉の障壁も少ないことが上げられる。

しかし世界の工場と言われるような組み立て会社や装置系の大会社は、海外への輸出に便利な華東地区に多い。

当社の顧客は大手よりも中小企業系が多いので、例外もあるがやはり華東地区が多い。では何故に上海地区ではなく大連である必要があったのか。今から考えると上海ぐらいに本部があるのが当たり前のように思われるが、当時としては国内取引が自由ではない

時代であり、商社関係は保税区に設立した会社にだけ、国家としては認めないが地方政府が地方の産業を考えて国内取引を承認していた。WTOに加入した後2007年になって国家も外国企業が中国国内取引を行うのを正式に認めだした。

従って、世界の工場ともてはやされた時は外国企業が独資で中国国内市場向けに商売をするには制限が多かったのであるが、それでも当社は2003年から中国国内販売を主体とした取引を行っていた。3国間取引も保税区であったから出来た。従って当初は中央政府の目に留まらないようにカタログも作らず、一軒一軒顧客を探し出して直接訪問して取引を行っていた。

中国の保税区は2003年には15カ所あった。上海の外高橋保税区の規定が一番整っていたが、その他の地域はきちんとした規定が無い為、本当に中国国内販売が出来るのか否かはっきりしなかったし、後日問題になるのも嫌だったので実際取引を始めた頃は冷や汗物であった。保税区で国内商売をしていたのは主に華僑が中心で香港形が一番多かった。大連は明確な規定は無いが、上海で出来ることは全て出来るというこの確認を取って始めた。一時、開発区でも出来ないかということ、開発区のトップと大連市

政府のトップとも相談したが、当時では最終的に開発区では商社の純粋な国内取引は出来ないとの結論に至った。

何故上海で無く大連で行ったかと言うと社内的な問題でここでは詳しく書けないが、若干披露すると上海に設立しても規定が整っているだけ厳格に処理され、自由度が少なかつたことや、上海と言っても殆どが上海の開発区に顧客がいるので、上海市内から顧客まで車で1時間以上かかったことも理由のひとつである。私たちの仕事は市内に事務所を開いても余りメリットが大きくなり、又、工場と打ち合わせをしながら規格を決める商品があつたので、工場に近い大連になった。上海で無ければ駄目であるという必然性は当時ではなかつた。これは今でも上海で無ければ絶対駄目という必然性はないと考えているが、諸般の事情から今後を考えた場合、上海の方が利便性が良くなると考えている。

ただ、日本のように簡単に上海に移せばよいと言うわけにも行かない様々な手続きがあるし、一から会社を設立するには無駄が多い。又社員の移動の問題を含めると簡単には行かない。従業員が上海に行かなければ商権の流失ということも商社の場合検討せ

ねばならない。若い無垢のひとりの社員を一人前にするには少なくとも中国でも5年はかかる。

過去に読んだ本で高橋基人著『中国人にエアコンを売れ』草思社、張晟著『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』ダイヤモンド社の本があるが、前者は或るメーカーの日本人が書いた本で、まことに日本的な内容の会社の宣伝本、作者は最後まで同社で勤めていた。後者は日本に留学して日本の企業に就職し、中国で会社を成功させた中国人が書いた本であり、如何に自分が成功させたかの本で本人の売り込みの本に近い。その後彼はその会社を辞めて自分の会社を設立している。本当に中国人的な発想の本である。販売面では面白いので比較して読んでみることをお勧めする。メーカーの現場では遠藤健治著『日系中国工場製造部長改善記』日系BP社の本もお勧めする。最近では売らんかな、と言うことで中国リスクを大きくてテーマにした本とか、如何に成功するかの本が多く出版されているが、絶対的な虎の巻の本は無い。皆、業界や業種、商品や顧客の対象（ターゲットを何に絞るか）によって異なり、マニュアル人間になって、マニュアルの通りに行えば良いということはこの国ではない。中国に関する本はいろいろあ

るが共通するものを自分で見つけ出し、最終的には自分で考えるしかない。又中国の発展（変化）は著しいので、年代によっても規定が変わり、中国人の考え方も異なる。日本人である私と私の子供の発想も全く異なる。中国でも若い人同士でも3年歳が違うと互いの言葉が通じなくなると言われている。

4 中国の発展と進出の思惑の違い(1)

私が中国に来たのはまだ文化大革命の時代である。

中国で駐在事務所が正式に認可されたのは1980年である（日本のメーカーの第一号はとある鉄鋼メーカー）。その後企業（製造工場）の現地法人が法律的に認可されたのは1980年代半ば、事務所が現地法人化できたのは1990年代初めである。

それまでは、プラント商売が多く、ある工場をまるごと輸出することが多く行われていた。それがだんだん、プラントを販売する商売から事業を行う時代になり、折りしも2004年くらいまでの間に円高の状況と相俟って続々と中国の開発区に工場が日本から移転して来た。日本のみならず欧米系の会社も少なからず中国に工場や研究所を設立