

社長参謀通信

皆様の周りにこの通信が役立ちそうな方がいらっしゃればご紹介頂ければ幸いです。

2012年2月

今月のテーマ 「肌で感じた中国」

沖縄と等距離の上海

初めて中国上海を訪れたのは、今から約20年前の夏のこと。東京から3時間半で行けますから沖縄へ行くのと同じくらいの近さです。当時、街の交差点には歩行者と自転車が溢れ、信号も機能せず車がクラクションを鳴らし人をかき分けながら進んでいました。リアカーにスイカを山盛りにして運んでいる上半身裸の労働者が至るところにいました。エアコンが普及していない当時、夜になると市民が住む路地裏には、夕涼みをする人たちが道端で談笑する風景がそこら中で見られました。また当時の若い人は人民服のような地味な色の服を着て、ファッションなどという概念のない世界でした。

そんな上海も今では生活水準は世界トップレベル。街にはベンツ、BMW、アウディーなどの高級外車がそこら中を走り、街を歩く若者のファッションは、東京にそのまま連れてきても、全く違和感が無い程洗練されています。一昨年より中国へ出張で行くことが増え、20年前からの発展度合いに驚愕するとともに、見た目は区別がつかない日本人と中国人でありながら、文化や商習慣の違いに大きな戸惑いを隠せません。

そんな中国の発展を見るにつけ、21世紀は東アジアの時代が到来したことを感じます。国家間の関係や国民同士の感情は良好とは言えない部分もありますが、両国は経済面でも文化面でも互いに欠かせないパートナーとなっています。近くて遠い国中国、遠いようで近い国中国。今回は私が現地に行き、肌で感じたことを纏めてみました。あくまで三村の独断と偏見で、認識違いもあろうかと思いますが、そんな点をご指導頂ければ幸いです。



モットー

社長参謀として社長の“夢と悩み”を共有し、
人材の育成と経営のしくみづくりを通じて、
会社と社員とのWINWINの関係を作り会社の成長を加速させます。

発行人 三村邦久

中国の風景

上海、広州、北京、日本よりリッチ？

この1年半の間に、上海に6回、広州に3回、北京に1回と計10回、主要都市を訪れる機会がありました。それぞれ、いずれも活気溢れる都市ですが、趣が少し異なる様に思います。上海は商業都市として世界から人と物が集まり、蘇州、無錫など西の方向には工業地帯も広がり、一大経済圏を形成しています。このエリアは日系企業、日本人も多く、日本食のお店もいたるところにあり不自由無く過ごすことが出来ます。私が利用する浦東のホテルはフロントでは日本語が通じて、コンビニと日本食の居酒屋がテナントで入っていてとても便利です。日本人や日系会社で働く人の宿泊客も多く、私のような中国初心者でも安心して泊られます。



広州はトヨタ、日産、ホンダの日系自動車3社が製造拠点を構える大工業地帯です。開発地区では高層ビルの建築現場が数十現場ある程の建設ラッシュです。一昨年アジア大会が開催されるなど成長著しく、リッツカールトン始め高級ホテルも次々と開業しています。残念ながら、工業地帯と廃ガスの影響からか、空気が悪く青い空を見ることが難しい状況にあります。雨の後は空気中の埃が流され、視界が良くなります。広州を走る車は日系3社の大型乗用車に加え、ベンツなどが幅を利かせています。走っている車は、上海よりハイレベルで、東京23区西側の高級車の保有率の高いエリアに負けないレベルと感じます。（写真は高さ600mの広州タワー、現在アジア2位）



中国の首都北京。ここは、他の2つの街とは大きく雰囲気異なります。天安門&故宮、共産党本部、人民大会堂、人民解放軍本部など政府の重要施設が市の中心部に位置し、重々しさを感じます。街を歩く人も、上海に比べるとゆっ

たりしている感があります。

日本の都市と比較するならば、北京は東京に、上海は大阪に似ていると言えるでしょう。街の機能的にも文化も共通点が多い様に思います。

天安門、外灘、珠江でジョギング

中国へは勿論仕事で行っていますが、私の密かな楽しみは各地でジョギングをすることです。広州は空気が悪く長時間走るには不向きでした。上海は外灘を望む場所迄行けば、



景色も最高で快適に走れます。しかし、交差点は気をつけないと、青信号で走り出すと車に跳ねられそうになります。日本のように歩行者優先の文化はありませんので注意が必要です。北京は広い歩道が整備されていて、走るには快適でした。

ユニクロの価格は日本と同じ

中国の物価水準は気になるところですが、結論として一言では言い切れません。例えば、ユニクロや上島コーヒーなどの日系のお店の商品の価格は日本とほぼ同じです。日本ではお手軽なユニクロも給与水準が約半分の上海では高価ですが店は客で賑わっています。

タクシーとマッサージは安いと断言できます。上海のタクシーの初乗りは14元（約180円）程度で日本の1/3弱ですから気軽に乗れます。中国語が分からなくても行き先を書いた紙を渡せば問題ありません。水道水は全く飲めず、500ミリのボトルを買うには中国国産だと1元（13円）、エビアンなど輸入品は20元

（260円）と価格差に驚きます。写真の点心は北京の朝ご飯、餃子、肉まん、豆腐で一人50円程で腹一杯です。



中国13億人の10%が日本最良なら

市場を求めての中国投資

20年前初めて、上海虹橋空港に降り立った時、空港の周りには“itokin”や“EPSON”といった会社の看板が大きく掲げられて



いたのを思い出します。当時は繊維産業が現地工場に委託生産を始めるなど、安い人件費を求めての中国進出がもっぱらでした。中国国民も貧しく、中国にもものを販売するなど到底考えられない時代でした。

しかし、賃金水準や物価上がった現在では、低コストを求めての投資から市場を求めての投資に完全に転換してきました。上海や広州の一般労働者の賃金が月額1万元弱（10万円強）まで上がってきていますし、地方都市もそれを追いかけていくことになると思います。

都市部と地方の格差、高度成長に伴うインフレによる生活苦が大きな社会問題になっていますが、中国政府は金融政策や財政政策などを駆使して、したたかに安定成長軌道を維持してくれることを願います。

13億人の10%が日本最良なら

中国で活動していると、日本語を話す中国人の多いことに気づきます。反日感情の強い中国でなぜ日本語を学ぶのか、日系企業に勤めて高い賃金が欲しいから。勿論そうでしょうが、その人たちは日本のことが好きなことも見逃せません。英語を習って欧米の会社に就職するという選択肢もあるはずですが、しかし、英語でなく日本語を学ぶ人が多くいます。そして日本語を話さなくても、日本の会社で働かなくても、日本の技術や品質の高さは信頼している、日本の食品や料理が好きな中国人は沢山います。広州では夫婦とも日系の中小企業で働いている人を知っていますが、3.11の東日本大震災の時は、「日本人は素晴らしい国民です。間違いなく復活すると思います」とメッセージを送ってくれました。

中国東北部吉林省出身の知人は、小学校で日本語を習っていたと言います。「マジ!」と思わず問い返してしまいました。中国中が反日感情を持っている訳ではないと感じました。

そして、中国東北部は朝鮮族の方が多く、儒家文化が浸透しているようで、非常に礼儀正しく、敬語も日本人以上に使いこなせます。そんな体験をしていくと、中国の人口13億人と言われていますが、その10%が日本最良なら、1億3000万の人が日本ファンになってくれることになります。つまり日本と同規模の市場がもう一つ中国大陸に存在することになります。

中国の政策を見越した投資を

中国は2010年のGDP成長率は3年ぶりに2桁増の10.3%となり、「世界第2位の経済大国」となりました。「世界の工場」と呼ばれていますが、安い人件費、膨大な人口を背景にした潜在消費需要を当て込んだ外資の資本投入と、安い人件費で作った安価な製品輸出の拡大を進めてきました。極度に輸出と投資に依存した経済成長を続けた結果、個人消費の割合が著しく低い、歪んだ経済となった反省から、2006年に入ってから、個人消費による経済成長を図る方針へ転換しました。

現在、中国政府は第12次5カ年計画を掲げ、

- ①省エネ・環境保護
- ②新世代情報技術
- ③バイオ
- ④最先端の製造業
- ⑤新エネルギー
- ⑥新素材
- ⑦新エネルギー自動車

の7業種を「戦略的新興産業」と位置付けています。エネルギー消費量や汚染物質排出量の削減を目標とし省エネ・環境対策の強化と成長持続を両立させたい経済発展戦略に沿ったものようです。具体的な取り組みとして、財政・金融両面からの支援措置が盛り込まれるとともに、GDPに占める7業種の割合を2015年までに8%前後まで引き上げるとの数値目標が示されています。一方、サービス業のGDPに占める割合を5年間で4%ポイント拡大させる目標も掲げ、これは、第2次産業への過度に依存した成長方式からの転換に加え、第3次産業の振興に伴う雇用創出効果を狙っています。こんな政策をみても、ますます市場としての中国を注視する必要があるのではないのでしょうか。

中国の制度と商習慣

総論は良くても．．．

総論はよくても各論が難しいのが世の常。日本でのビジネスもそう簡単ではないのに、中国でどうするか？中国進出時に直面する問題をいくつかピックアップしてみました。

中国の会社はSPC

中国で商品やサービスを展開しようとして、プロモーションしていくと、「技術や製品の良いのは分かりました。中国国内に会社はありますか？」と質問されます。では会社をつくる際の日本との違いは、中国の会社はSPCであるということです。日本ではたまたま耳にしますが、SPCとは特別目的会社（special purpose company）の略で、建築や不動産、金融の分野で株式や債券を発行するような特別の目的のために設立される会社のことで、事業目的が極めて限定された会社を指します。つまり、定款に謳った事業内容以外はやってはいけない会社ということになります。

日本の会社では、日常の営業活動において定款の内容を意識することは殆どありません。日本ではその他関連する事業などと曖昧な表現で事業内容に制約をうけることはありませんが、中国では定款に入っていない業務を行うと政府より営業停止等の罰をうけることとなります。

駐在事務所はNG

会社は設立したいが、事業が軌道に乗るかどうかわからないので、まずは駐在事務所を置いて活動を始めたい。そう考えるのが常識でしょう。しかし、これは実質NGです。駐在事務所は一切の営業行為が認められません。例えば、どこかの事務所を借りて看板を掲げる、名刺に事務所の住所と電話番号を刷る、NGです。また、売上が無くても、掛かった経費から逆算して税金が課されます。また、登記手続きも正式な会社設立と同様の手間がかかることから、まずは駐在事務所を、という発想は捨てなければなりません。

政府とは？

中国ビジネスでは「政府」との関係が大事と言われますが、日本では日常のビジネスで政府

はあまり関係ないので違和感を感じます。行って分かったことですが、政府とは中央政府だけでなく、市や省等などの地方政府も政府と言います。日本より遥かに国家の統制が厳しい中国では、許認行政体制で、中央、地方政府との関係も強くなります。例えば、会社を設立する際には、

- ① 企業名称の取得
- ② オフィス・工場設置場所の選定、契約
- ③ 批復の取得 ④ 賦碼通知単の取得
- ⑤ 批准証書の取得 ⑥ 営業許可証の取得
- ⑦ 印鑑作成 ⑧ 法人番号の取得
- ⑨ 外匯登記証の取得
- ⑩ 銀行口座開設（資本金口座）
- ⑪ 開戸許可証の取得
- ⑫ 税務登記（地税） ⑬ 税務登記（国税）
- ⑭ 驗資報告書の取得 ⑮ 新營業執照の取得
- ⑯ 税関登記 ⑰ 統計局登記

など、多くの手続きが必要な程ですから。

企業活動は全て政府が管理している

経済活動も原則自由ですが、活動状況は政府が管理する状態になっています。物の売買には政府発行の領収書が必要で、税金分を先払いする必要があります。領収書が無いと増値税17%（日本の消費税）の経費処理が出来ず税金が高くなり利益を失うこととなります。また、毎月の決算は税務当局への提出が義務づけられ、会社の経営状況を政府が把握するしくみになっています。中国から日本への送金も、通関記録とのチェックが行われ、証拠書類のないお金の動きは許されません。また、物を輸入してから3ヶ月以内に支払いを済ませるよう指導があり、投機的な資金利用を防ぐ等きめ細かく政府に管理されています。

優遇策は無くなった？

昨年11月に中央政府としては外資に対する「二免三減」（最初に利益を計上した年から2年間は企業所得税を免税、その後の3年間は企業所得税が半減）などの優遇制度を廃止しました。これからは、地方政府毎の投資資金の援助や税優遇等エリア毎の優遇策を検討して行くこととなります。

戸惑う商習慣

日本では当たり前前（の）のことが当たり前前（で）ない。そんなことに頻繁に直面します。逆に中国人から見れば、日本人が常識知らずと言うことになるのでしょうが。

契約書は本人限り

前回の出張時に、中国の大手流通業のマネジャーと商談を進めていました。そこで彼曰く、「契約書結んでいても担当者が変われば、契約は効力を持たない」と。啞然としました。つまり、会社と会社の間における信用に基づく商取引は結べないということ。言い換えると、個人と個人の信頼関係に基づくことでビジネスが成立するものであるということです。

よって、商売のキッカケ作りも友人や知人の紹介によることが多くなり、企業間の取引で生まれる利益とは別に、個人の人脈による利益が存在するという考え方です。こんな習慣から、アンダーテーブル、役人においては贈収賄の摘発が後を絶たないのは、永年の習慣によるものであり、罪の意識がないことに起因していると思われま

三角債

「お客がお金をくれないから、お金は払えないよ。一緒に辛抱しよう！友達なんだからね」こういう契約を無視した対応をすることを三角債といいます。中国で売上が順調に伸びている会社でも頭を悩ませるのが売上代金（売掛金）の回収。資金繰りで困り、黒字倒産などという事態を招きかねません。運転資金が不足しても日系企業が中国現地の銀行より融資を受けるのは難しい状況です。日系の銀行は現地での預金獲得力が無く、供給できる資金に限りがあり、十分な支援を受けることはできません。

中国企業の人事考課制度

売上代金の回収が遅くなる原因に、経理担当者に対する評価が影響を与えています。経理担当者の社内での評価は、毎月の支払額を如何に少なくするか、更に支払いを如何に先延ばしするか、できま

守らない、支払い期限を守らないと、手形の不渡り等銀行停止処分がありますし、会社の信用失墜させるような所業はタブーです。それでもビジネスは成り立つのです。しかし、文化や習慣の違いは恐ろしいものです。並の日本人では直に胃に穴が空くことでしょう。

ある大型店舗を訪れたおり、12月でかなりの冷え込みであるにも関わらず、暖房が入っていませんでした。会社の方針では暖房を入れて、お客様をもてなす様になっています。またセンサーで室温を察知して自動的に暖房がオンになる装置もついていました。ところが、店長が元電源をオフにしていたのです。

つまり、店長の給与は店舗の利益に連動する報酬システムになっていて、顧客満足より自分の利益を優先しているのです。これも日本では考えられないことです。

同一製品で値切り

ある日系メーカーの方の話では、最終ユーザーが製品を選ぶとき、まず最初にメーカー間の比較を行い、その後に同一の製品について複数代理店での価格競争をさせる、と嘆いておられました。日本ならメーカー比較か製品比較での交渉レベルで終わるでしょう。中国はとことん価格交渉して、長期的な関係より短期の利益を追求する考えが強くあります。長期的な関係を大事にする日本人とは大きなギャップがあるところ

現地人に任せる

これらはほんの一例でしょうが、こんな環境でビジネスを成功させて行くか。日本の感覚でやると入って行けないでしょう。ではどうするか？「郷に入れば郷に従え。」現地人にビジネスを任せるとい

う選択肢を選ばざるを得ないでしょう。日本本社の考えで、指示を出しても旨く行かないでしょう。日本人が現地人を監視する

的な意味合いでマネジメントをしている会社は旨く行っていないよう

中国で分かる「日本らしさ」

日本はいい国？

海外から戻ると毎回「日本はいいところだ」と思います。空港も街も奇麗で自然も豊か。安全で、リラックスして過ごせます。国の財政の半分が借金で累積1000兆円まで膨れあがっていても、日常の生活は何も変わらない。ギリシャとどれほど違うのでしょうか。平和ボケも甚だしいところでしょう。

こんな日本、「日本人は元気がない」と言われていますが、中国で働いている人は概ね元気だと思います。行き帰りの飛行機では若い女性が一人で行動していますし、日本人の活力を感じます。家族づれで転勤している人も多く、会社の枠を超えた日本人の交流があり、帰任時には奥さんが「帰りたくない」という程、上海の街とそこでのコミュニティに愛着を感じるそうです。

中国でのビジネスは世界中のライバルとの競争があり、中国独特の商習慣があり、厳しい現実に直面していることは事実ですが、皆さん元気です。

某地方銀行の上海支店を訪れた際に、「わが社には中国への語学留学の制度があるのですが、応募者がいません」と苦笑されていました。つまり、家から通える所で働きたいと思いついてその会社に入ったのに、何も住みにくい中国で働きたくはない、ということでしょう。

人間は環境適合する動物

厳しい環境にいる人が活力に溢れ、良い環境にいる人に元気が無い。元気な人が中国に行くと、元気が無い人が日本に残っているのかもしれませんが、良い環境は人間を安全志向に走らせ、生命力をも減退させてしまうのでは無いかと思います。

日本では、会社の中が縮み思考で管理社会になり、短期業績を追いかけ、挑戦することを避け、人間の活力が削がれてしまう。マスコミは視聴率や発行部数を稼ぐ為に、ネガティブな情報ばかりを流す。そんな環境におかれ

ていると、どんな人でも精神異常を来すでしょう。更に、日本人が母国日本に対するネガティブな風潮を浸透させ、日本の文化や精神性を蔑ろにしている。グローバル人材育成と言いつつ、日本の文化や人格形成の教育をしようとせず、小学校から英語を学ばせるなど、本末転倒も甚だしいことです。

日本人のアイデンティティーを見直す

見た目は区別のつかない、中国人と日本人、何が違うのか？

日本人は中国始め外国で何が認められるのか？英語や中国語が流暢に話せることでしょうか。言葉は必要な道具であることは事実。しかし、海外で評価されるのは、日本人の繊細さに基づいた高度な技術やサービス。そして大震災でパニックが起きても殆ど盗みが発生しないという倫理観など、人としての品格の高さに敬意が払われています。

これは、江戸時代から寺子屋で教えられた論語などを通じての人格教育が引き継がれた物でしょう。今は風化して消え去ろうとしています。



柔よく剛を制す

今見直すべきことは、日本人としての繊細な精神、なかでも徳（自分の最善を人に尽くし切る）という私欲を後回しに人を慮る思想を根本に据えながら、多神教国家の柔軟性を活かして、中国に巻かれることなく強かに伍していかなければなりません。

柔よく剛を制す、の言葉のごとく、日本人らしいしなやかさと強靭さを活かして粘り強くビジネスを展開していく必要があるのではないのでしょうか。

今月の古典

日本の10倍の人口を擁する中国。まともに闘うと勝負にならないでしょう。また、中国政府は強引な政策をとる国でもあります。

弱小国日本がどう伍して行くか。

老子に学ぶ達人の道

■柔弱は剛強に勝つ

<書き下し文>

将(まさ)にこれを歛(ちぢ)めんと欲すれば、必ず固(しばら)くこれを張れ。将にこれを弱めんと欲すれば、必ず固くこれを強くせよ。将にこれを廢(はい)せんと欲すれば、必ず固くこれを興せ。将にこれを奪(うば)わんと欲すれば、必ず固くこれに与えよ。これを微明(びめい)と謂(い)う。柔弱(じゅうじゃく)は剛強(ごうきょう)に勝つ。魚は淵(ふち)より脱(だつ)すべからず。国の利器(りき)は、以(も)って人に示(し)すべからず。

<現代語訳>

何かを縮小させようと思うならば、まずそれをいっぱい拡大させると良い。何かを弱めようと思うならば、まずそれを強くさせると良い。何かを衰退させようと思うならば、まずそれを繁栄させると良い。何かを奪おうと思うならば、まず何かを与えると良い。このような事をわずかに見える明知と呼ぶ。柔よく剛を制するというのはこの事である。魚は水底にいてこそ安全なのだ。この様な国を治めるのに役立つ事柄は簡単に人に明かすべきではない。

吉田松陰に学ぶ

- 志を立ててもって万事の源となす
- 立志尚特異 (志を立てるためには人と異なることを恐れてはならない)
- 俗流與議難 (世俗の意見に惑わされてもいけない)



- 不思身後業 (死んだ後の業苦を思い煩うな)
- 且偷目前安 (目先の安楽は一時しのぎと知れ)
- 百年一瞬耳 (百年の時は一瞬にすぎない)
- 君子勿素餐 (君たちはどうかいたずらに時を過ごすことなかれ)

吉田松陰が教鞭をとった松下村塾は、短期間しか存続しなかったが、尊王攘夷を掲げて京都で活動した者や、明治維新で新政府に関わる人間を多く輩出した。塾生名簿は現存しないが、塾生は約50名ほどいたそうです。著名な門下生には、尊王攘夷、倒幕の全国志士の総元締の役割を果たした久坂玄瑞、吉田稔麿、入江九一、寺島忠三郎、この人々の死んだ後を受けて藩論を倒幕にまとめ、征長の幕府軍を打ち破った高杉晋作がいました。高杉晋作、久坂玄瑞は、「識の高杉、才の久坂」と称され、「松下村塾の双璧」と呼ばれました。



黒船来航で右往左往する日本を憂い、新しい時代を切開いた吉田松陰の教えに学んで、高い志を立てて周りの評価に振り回されることなく、覚悟をもってやっていきたいものです。

松陰神社にお参りを

吉田松陰を偲ぶには、萩市に行けばよいのですが、東京の世田谷区でも可能で



三軒茶屋から世田谷線で約10分。松陰神社前下車5分です。我が家では娘の中学と大学の合格祈願や初詣でお参りしているご利益ある神社と思っています。是非一度。

編集後記 「今月はグルメでメ」

家族からのブーイング覚悟の記事

今月は、最近食べた美味しいグルメをご紹介したいと思います。

家族が見るとブーイング必至ですが、勇気をもってご紹介したいと思います。

たまには銀座で

まずは、伊勢廣のやき鳥井（5本）、知人の紹介でランチを食べにいきました。



ふっくらした鶏肉で思わずにっこりしてしまう顔を押しさえながら一人でこっそり食べました。

次は、銀座離宮の極スープの白すき（塩味）。名古屋コーチンの鶏ガラスープと白湯



スープを合わせたカラーゲンたっぷりのすき焼き鍋です。鉄鍋で焼く事で名古屋コーチンの旨味を閉じ込めているそうです。B級グルメの専門の私としては清水の舞台から飛び降りる覚悟の贅沢でした。

上野で韓国料理

知人の黄惠蘭さんが社長の東上野にある満奈多のオリジナルのプルコギです。友人やお客様を連れて行くと必ず喜ばれます。生「虎」マッコリや店で売られているチャンジャも絶品です。



中国江蘇省常州市溧陽市で土鍋魚頭

前回の中国出張の際、溧陽市事務局の方に招かれ、そこで頂いたのが、「土鍋魚頭」という料理。

国が名水と指定している天目湖の水と天目湖産8斤（4キロ）の野生の灰色レンギョを選り、とろ火で長く煮込み上げたものです。白濁したスープは、生臭さは少しもありませんでした。魚はカラーゲンが一杯で、女性にはたまらない料理だと思いました。

この料理、1985年、鄧小平氏が江蘇省を視察した時に、



天目湖の土鍋魚頭の創始者朱順才料理長が、天目湖の水と魚を南京

の東郊ホテルへ持って行ってこの料理を作り上げたそうです。鄧小平氏は味わった後に絶えず褒めたたえて、これは彼が今晚味わった料理の最も美味しいものだと言い、夫人の卓琳さんに、炊事場に行き朱順才料理長に感謝の意を表わすように頼んだそうです。それ以後、江沢民氏や朱鎔基氏もこの町を訪れその料理を食べたようでした。現地では「子供は魚のスープを飲んで、頭が賢くなり、女が魚のスープを飲んで、皮膚の白くすべすべになり、男が魚のスープを飲んで、考えが多く正しくなり」といような詩が広く伝わっているそうです。

聞き違いでなければ何とその料理、4000元（約5万円）もするそうです。

どの料理も元気を貰えました。

株式会社アイパートナー

代表取締役 三村邦久 mimura@i-partner.co.jp

会社電話：045-477-2312 FAX:045-477-2324 会社HP：<http://www.i-partner.co.jp/>

〒 222-0033 横浜市港北区新横浜 2-1 7-1 1 アイシスプラザ 6階

メルマガ「モチベーション・マラソン」<http://archive.mag2.com/0000266839/index.html>（週刊）

無断転載はご遠慮ください。