

☆今回は、「中国市場への進出」に関連した著作を中心に取り上げてみた。

1. 「中国市場戦略」
2. 「それでも、小売業は中国市場で稼ぎなさい」
3. 「なぜ中小企業の中国・アジア進出はうまくいかないのか？」
4. 「中国ビジネス 2012」
5. 「中国情陸」
6. 「紅いベンチャー」

## 1. 「中国市場戦略」 エドワード・ツェ著 日本経済新聞出版社 10月24日

副題：「グローバル企業に学ぶ成功の鍵」 帯の言葉：「世界戦略の中で“中国”をどう位置づけるか」

著者は、やがて中国が世界の中心になるという確信のもとに、この本を書いている。たとえば、「中国のパワーはスケールと熱意の組み合わせから生じている。このパワーが国際舞台に躍り出たとき、世界に与える影響は甚大だ。したがって、ますます多くの業界で中国は形勢を一変させる風雲児となる。中国という存在が、多くの業界で一般的なビジネスモデルや競争の基本原則、つまりゲームのルールを根本的に変えていくのである」と断言している。この本の中では、中国の否定的事象はほとんど無視されている。いわばこの本は、中国政府御用達のような本である。また本文中に登場する企業は、すべてが超巨大企業であり、中小企業の経営者にはまったく参考にならない。

第2章で著者は、「開かれた中国の勝者は、消費者自身である」と書き、その理由を、中国政府の開放政策が「世界でも有数の過当競争を生みだし」、廉価で高品質な製品を消費者が手に入れることができたからであると記している。しかしながらその結果、「1990年代を通じて、数え切れないほどの企業が中国の巨大な消費市場に製品を販売する目的で進出しその多くが失敗に終わった。多くの業種で巨額の投資に対するリターンは悲惨なまでに少なく、犠牲は大きかった」とも書いている。私は開放政策での勝者は、中国政府であると考えている。なぜなら中国政府は、雇用や物価安定などに、外資導入という無償の資金援助を受けることができ、自らの資金を使わずに済んだからである。反面、外資は中国政府の開放政策に乗せられて、著者も書いているように、中国に資金を持ち込み、その多くがすべてを吸い取られて撤退するハメに陥ったのである。

第3章で著者は、中国の経済成長を可能にした大きな要因は、中国人の起業家精神であると書き、「中国のもっとも活動的なリーダーは国有企業であれ、民間企業であれ、偉大なる野望に突き動かされている。生き残るだけ、成長するだけ、利益をあげるだけではなく、可能な限り短期間のうちに世界レベルの地位に到達したいと考えている」と記している。そして華為など先進企業の経営者たちの成功談を描いている。私は、その結果、たしかに現在、中国人起業家たちは、果てしなき欲望を短時間で達成するために、もっとも速効的なマネーゲームに没頭するようになってきていると考えている。

第4章で著者は、中国の政治体制について、「中国が政治的な転換期にあると考えるのは間違いだ。今、世界に見せている姿が少なくとも向こう10年間の中国の姿であり、10年を大幅に超える期間にわたって変わらない可能性も高い」と書き、その理由を、「おそらく中国人民の圧倒的多数はこの国の政治体制を単に消極的に受け入れているのではなく、積極的に支持している」、「中国人民の政府や生活に対する満足度は世界でも最高水準にある」と記している。そしてその政治体制を維持するために、中国の政治指導者は、「経済を停滞させるべからず。成長を維持し、生活水準を継続的に引き上げること。経済を諸外国に対して開放し続けること。経営手法であれ、技術であれ、資本主義が内包する最高の手法を吸収しつづけること」に、注力しているとしている。つまり中国は、自力更生に方針転換せず、今まで通り、他力依存・外資頼みで国家を運営していくということである。問題は、外資が中国に魅力を失い、総撤退するという事態に中国が見舞われたとき、このシナリオは根底から崩れるということである。

第5章で著者は、中国におけるワンワールド企業の創出という問題を提起している。しかしこれらの中核となる企業の経営者の多くが、いずれも密かに中国の国籍を離れようとしている現状では、このような提案も夢物語に終わるのではないかと思われる。またワンワールド企業の思想的核心に儒教を据え、全世界に布石されている孔子学院を利用すれば、ソフトパワーの問題は解決可能であるとしているが、企業経営にとって儒教は両刃の剣であるし、孔子学院にはそれほどの影響力はないと、私は考える。

第6、第7、第8章で著者は、中国事業に必要とされる戦術を詳述しているが、ことさらに目新しいものはない。

## 2. 「それでも、小売業は中国市場で稼ぎなさい」 西河豊著 中経出版 11月3日

副題：「中国進出への6つのステップ」 帯の言葉：「ニューリッチのニーズをつかめ！」

この本で西河豊氏は、「儲かりそうと思う方より、楽しそうと思える方の道を行け」と書き、中国市場への進出は将来性があり、閉塞した日本市場よりおもしろくて楽しいと勧める。たしかに私も、中国市場に進出し成功するための第一条件は、まず「中国に進出してみたい」という気持ちであると考えている。逆に「中国大好き人間」であれば、とにかく中国市場に進出してから、思考錯誤してみた方が成功への近道だと言えるだろう。私の会社でも、大学で中国語を学び、わが社に

就職し、中国の現地縫製工場に通訳として働いていた「中国大好き人間の若者」が、数年前、突然わが社をやめ、上海で日本人向け弁当屋を始めたという例がある。本人は飲食業関係にはまったくの素人であったが、とにかく手探りで事業を開始し、1年後には黒字化した。つまり何をやるにせよ、何を売るにせよ、「中国大好き」ということが、成功するための出発点であると、私は思う。

いずれにせよ、工場進出と違って、市場への進出は、資金が1~2桁少なくて済む。また撤退することも簡単である。さらに中国市場への進出の手助けをしてくれる日本の組織は、ジェトロや各県や各銀行の出張所などを含めて、きわめて多くの窓口が用意されている。また私の中小企業家同友会上海倶楽部も、無料で相談を引き受けている。もちろん西河氏のような有料コンサルタントは無数にある。とにかく中国市場進出はきわめて簡単であり、チャレンジしてみるものが大事である。西河氏のこの本は進出前に読むよりも、中国の現地で悪戦苦闘しながら読む方が、すっきり体得できるのではないかと思う。

しかしながら、中国市場へ進出して、すべての企業が、「大儲けできるかどうか」は、定かではない。この本でも、中小企業の成功例はわずかに3件しか取り上げられていない。中国市場が魅力的であるというならば、私がいつもこの種の本の書評で言っているように、大企業を除いて、中国市場進出中小企業の成功例を、財務諸表付きで、しかも日本国内への利益還流額と税金の納付額を明記して、最低でも100社はリストアップして欲しいものである。残念ながら、この本も私の要求を、まったくクリアしていない。

それどころか西河氏は、「中国で儲けたお金は中国で再投資し、中国スケールでの事業規模を大きくしていく考え方が重要です」と書いている。もちろん事業が一定規模になるまでは、それも納得できるが、日本国籍で、日本の政府諸機関にお世話になり、日本ブランドで勝負している以上、いつかは日本にしっかり利益を還流させ、税金を支払うということが日本国民としての義務であると、私は考える。西河氏にはぜひ次回作で、このことを強調してもらいたい。

### 3. 「なぜ中小企業の中国・アジア進出はうまくいかないのか？」 日経トッパーリーダー編 日経BP社 10月24日

副題:「後悔しない成功マニュアル」 帯の言葉:「超円高で進出に拍車決断のとき！社長の信念と行動力が鍵！」

この本は、中国・ベトナム・タイ・インドネシアに進出して成功した中小企業を、20数社紹介しており、それなりに参考になる。しかし上掲書と同じく、売り上げを明示している企業は多くなく、利益額や日本での納税額はまったく記されていない。いわば日本では無名の中小企業が、海外進出成功例として名を連ねているだけに、それらの数字が列挙されていれば、この本の価値は格段に上がったものと思われる。

この本ではタイでの工場進出の成功例が紹介されているが、今回のタイ大洪水でこれらの工場も大きな被害を受けたのではないだろうか。次回作では、ぜひ追跡調査を行っていただき、見事にその難関を乗り切った経験を再び紹介してもらいたいものである。ちなみにタイの工業団地に進出していて、今回の大洪水に見舞われたわが社と同業の縫製工場は、1年前にバングラデシュにも新工場を立ち上げており、急きよ、仕事を振り替えて生産し、急場をしのいでいる。これはまさに中小企業にも、他拠点化が必要となった代表例であると考えている。

この本では、タイでの成功例として、E&H プレシジョン・タイランドという会社が紹介しており、そこには「ではなぜ、本社をタイに移さないのか。日本に本社がないと日系企業ではなくなるということですから、仕事上何か影響がでるかもしれません。今も設備資金は昔から懇意にしている日本の金融機関から借りていますし、万一、タイの政治経済に不測の事態が起きた時のために、本社で資金を積み立てています」と書いてある。つまりこの会社は、しっかり日本国家に納税しているということである。一方、中国に進出して成功した例として上げられている渡邊技研は、「先技精工を香港に設立して深圳に再進出。日本に見切りをつけた」という。つまり日本の本社は抹消し、香港に本社を設立し深圳に工場を立ち上げ、現在では売上高30億円を誇る企業に成長しているというのである。日本に会社がないのだから、当然のことながら、日本国家に法人税は払っていない。私はこのような会社を成功例として、持ち上げることには反対である。なんとも言うように、日本国籍を持ちながら事業を展開するのならば、日本国家への納税義務を果たすべきだと考えるからである。すでにこのような会社が海外に相当数存在しているし、また今後、円高の嵐の前に海外進出企業の増加が予測され、それとともにこのような例が激増すると考えられる。この際、空洞化税などの創設を考えるべきではないだろうか。

最近の調査では、米国でもフォーチュン誌トップ280社のうち30社が高収益でも、企業所得税が3年間ゼロであったことが判明した。これには米国の税制の“抜け穴”が巧妙に利用されているようだが、そのうちの一つに海外収益の合法的計上隠しがあげられている。

### 4. 「中国ビジネス 2012」 日経BP社 12月25日

これは雑誌であるが、拙論が掲載(P.92~96)されているので、厚かましいとは思いつつも紹介させていただく。

なぜか編者は7の数字が好きのようであり、この雑誌には、「7つのキーワード」、「7大リスク」、「7人のキーパーソン」、「最新データ70」などという題の記事や小論が並んでいる。拙論にも、「中国バブル崩壊でも損をしない方法 歴史から

学ぶ7つの鉄則」という題名が付けられた。原題は「中国バブル崩壊は秒読みか？」というものであるが、さすがに編者の付けた題の方が、読者を惹き付けるのではないかと思った。

この雑誌の冒頭には、今、売り出し中の加藤嘉一氏が登場している。そこで加藤氏は、「2012年の中国を展望し、大転換はない」と結論付けている。その根拠に特別目新しいものはないが、「中国人たちは意外に近視眼的なところがある。国家が将来どうなるか、後世に何を残すべきかなど、あまり考えていないようだ。激動の世の中を生き抜くための“無関心”こそが、中華民族・中華文明が長いこと生命力を保持してきた原動力の1つである。…(中略)。中国人が大局観を持ち、物事を戦略的に進める強(したた)かな人種であることは容易に想像できる。ビジネスの現場でも、中国人の強かさ、戦略観は際立っている。しかし無関心と強さは矛盾しているようで、共存するのだ。中国を、中国人を理解する難しさはまさにここにある」と語っている。この主張の是非はともかく、私は、若い加藤氏が、このように老獪な思考方法を、どこで身に付けてきたのかと不思議に思う。

第1章では、2012年の中国経済の行方を、「ハードランディングは回避でき、引き続き伸張する」と結論付けている。

第2章では、中国のリスク要因を7つに分けて記している。その中で、インフォーマル金融を取り上げ、「中国ではシャドーバンキング・システムが急拡大している。現在の市場規模は総額4兆～5兆元(正規の銀行貸し出し総額の1割弱)に及ぶとも指摘されており、中小企業にとっての貴重な資金調達源となっている」と書いている。また不動産市況については、「最近値上がり幅が緩やかになってはいるが、全体としてマイナスに転じている訳ではない。今後も、当面はないだろう」と書いている。

第3章には、中国市場の開拓についての、情報、アイデア、コメントなどが書いてある。

第4章では、中国市場で闘う日本企業を論じているが、大企業を対象としたようなものばかりで、中小企業に有益な具体的アドバイスは少ない。この章の最後に、拙論が載せられている。

第5章は、ポストチャイナを論じた章である。ここでは「VIP」と「CLMB」という言葉を、初めて目にした。またここに書かれている「ポストチャイナ 工場進出に必要な3か条」は参考になる。

第6章には、中国の最新データが70項目、載せられている。

## 5. 「中国情陸」 柿澤一氏著 メディア総合研究所 10月15日

副題：「中国人から学ぶ中国ビジネスの極意」 帯の言葉：「実録・中国ビジネス必勝の書」

この本は、上海万博の日本産業館の料亭「紫 MURASAKI」総支配人の奮闘記である。とてもユニークであり、それなりに楽しめる本だが、題名や副題が悪いのではないかと思う。「中国情陸」というネーミングは3面記事を連想させてしまうし、わずか1年ほどの中国経験で、「中国人から学ぶ中国ビジネスの極意」、「実録・中国ビジネス必勝の書」などと大言壮語するのは、いささかおこがましいのではないだろうか。ネーミングがよければ、そこそこ売れるのではないかと思うが、残念な本である。もっと素直に、「上海万博・日本料亭奮闘記」ぐらいにしておけばよかったのにと思う。

この本は一般のハウトゥ本とは違い、柿澤氏やその上司である深澤氏が、日本流を貫き通し、このプロジェクトを成功させており、それはそれで注目に値するが、そのすべてを「中国ビジネスの極意」と言い切り、普遍化してしまうのには若干無理があると思う。しかし80后、90后という世代の中国人女性を、日本式教育で素晴らしい仲居さんに育成していた手腕には感心させられた。柿澤氏が鄒大慶氏という素晴らしい中国人パートナーに出会えたことも、このプロジェクトが成功した大きな要因の一つであろう。本文中では、当の鄒さんの、「中国でのビジネスでもっとも大切なのは、パートナー選びです。よき通訳を見きわめ、よきパートナーとして選ぶこと。これができれば、ビジネスは成功したのも同然なのです」という言葉を紹介している。私もこの指摘には、2重丸を付ける。

それでもこの本は、上海万博の一面を物語る本として、思い出に残るべき1冊であると思う。

## 6. 「紅いベンチャー」 服部英彦著 カナリア書房 8月10日

副題：「蓮の華 咲くように 明日咲かせたい」

帯の言葉：「中国マーケット仕掛け人 拜会 実録物語 著者3年ぶり、待望の書き下ろしは中国大陸が舞台だった」

この本は、弱冠31歳の中国人女性の起業成功物語である。それなりにおもしろいが、残念ながらこの本には、誤植や主語が混乱している文章があり、日本語の文章としては、首をかしげるような部分も多い。よほど刊行を急いだのか、校正に手抜きがあったのではないか。その傾向は副題にも現れており、意味するところがよくわからない。

以上