

日系企業対中直接投資の トラブル



柯 隆

富士通総研 経済研究所
主席研究員

現在、どれぐらいの日本企業が中国に直接投資しているかについては完全に集計されていないが、おおよそ2万5000社にのぼると推計されている。外国企業による中国への直接投資において、日本企業は香港など華人系企業に次いで比較的早い段階で進出した。その経緯は、具体的に3つの段階に分けることができる。

まず、1980年代末までの対中直接投資は基本的に国有企業との合併が多く、家電などを組み立てる輸出製造業がほとんどだった。そして、90年代は円高とバブル崩壊を背景に、日本企業は生産拠点のアジア移転の一環として中国に進出した。このなかでは高付加価値の輸出製造業が大きなウェイトを占めている。さらに、2001年以降の対中直接投資は、中国のWTO加盟を受けてサービス産業の投資が増えたことが特徴である。

日本企業の対中直接投資スタイルの変遷から、日中経済関係の変貌が読み取れる。第一に、1980年代以前の対中直接投資は中国の「改革・開放」が計画経済に逆行するリスクが存在することから、中国での投資はある種のテストのようなものだった。第二に、90年代の対中直接投資は日本のバブル崩壊を受けた動きであり、日本の産業空洞化が心配されながら、中国進出が徐々に本格化した。この時期に中国は世界の工場になったのである。第三に、中国のWTO加盟を受けて市場開放が本格化し、計画経済に逆行しないと確信され、物流や流通といったサービス産業も中国に進

出するようになり、中国は世界の工場から世界の市場に変身するようになった。

1. 悪い品質と納期を守らない 中国企業

日本企業は早い段階から中国に進出しているが、トラブル続きである。国境をまたぐ企業の直接投資がトラブルに巻き込まれるとすれば、それは往々にして異なる企業文化に起因するものが多い。ある意味では、企業文化の衝突といえるかもしれない。

特に、1980年代から90年代初期にかけて中国の企業文化といえば、終身雇用とどんぶり勘定の国有企業体制が支配的だった。労働者は国有企業のぬるま湯体質に慣れており、いきなり日本企業など外資系企業で働いてもその企業文化になかなか慣れることができなかった。

したがって、90年代初期以前に中国に進出した日本企業の現地責任者からみれば、中国人従業員の多くは怠け者とみられていたようだ。振り返れば、当時、日本企業の苦情の多くは中国企業が納期を守らないことなどに集中していた。

国有企業文化の中では、製品の品質を一定レベルに維持する必要もなければ、納期が少々遅れても全く問題にならなかった。

幸い、「改革・開放」から約20年を経て、中国企業

は品質と納期を守るようになった。要するに、製品の品質の悪さと納期を守らないのは、中国人のDNAに起因するものではなく、政府に守られる国有企業は競争に直面しないため、品質と納期を守らなかったことによる。市場競争の原理を導入することによって、日本企業と同じように中国企業の経営意識も改善されるようになった。仮にそうでなければ、コンピュータの部品などを受注するOEM生産は、中国企業はできるはずがない。

2. 売掛金の未回収

しかし、市場競争の原理が導入されても、一向に改善されない問題がある。それは売掛金の回収が難しいという企業間債務の問題である。振り返れば、1990年代、「三角債」という企業間債務が大きく膨らんだ時期があった。主として政府が金融引き締め政策を実施することによって国有企業を中心に流動性不足に陥り、取引関係にある国有企業の間で債務チェーンは債務返済が滞ることによって不良債権が膨らんだのである。

それから10年以上が経過した。企業間の「三角債」の問題は依然存在するかもしれないが、企業のファイナンスが多様化したことによって、この問題は取り上げられなくなった。その代わりに、企業の売掛金の回収が難しいという古典的な企業経営の問題は、ほとんど改善されていないといわれている。

かつての三角債問題は政府の金融引き締め政策がきっかけだったとすれば、企業の売掛金回収難の問題は信用を軽視する企業経営のモラルハザードといえる。取引関係にある企業同士が製品やサービスの仕入れにその代金を支払わないことによって企業間の信頼関係が崩れ、ビジネスがうまくいかなくなるのは当然である。

中国において日本企業が売掛金を回収できない事例が多いのは、日本企業の経営ビヘイビアに問題があるためである。というのは、中国市場で信用が確立していないのはビジネスの前提であり、それを十分に認識していない日本企業は日本国内での取引と同じものと錯覚し、事前の信用調査なども怠るからである。

本来ならば、技術力が圧倒的に強い日本企業は買掛金の支払いを滞る企業に対していくらでもその代金を回収することができるはずである。しかし、日本企業の多くは販売チャンネルを特定のルートと企業に集中さ

せる傾向が強く、この点は結局、日本企業の拡販と売掛金回収の弱点となったのである。

たとえば、A社、B社、C社など複数の企業に製品を卸している企業があるとする。製品が高品質であり市場での信頼性も高ければ、仮に、A社がビジネスマナーを守らず、買掛金を支払わないとしても、その分はB社とC社にシフトされる。ここで大きなロスを被るのは明らかにA社である。したがって、モラルハザードを起こす企業が恐れるのは、その情報が業界で広がることのはずである。

日本企業は売掛金をスムーズに回収するため、きちんとした信用調査を行い、怪しい相手とビジネスを行わないことが重要である。また、ビジネス相手に約束を守らない場合のペナルティを常に明確に知らせておくべきである。すなわち、「代金を振り込まなければ、二度と製品を卸さない。しかも、業界でそれをばらす」という強い姿勢が必要である。さらに、納品はまとめて行うのではなく、小口に分けて行うのが鉄則である。

3. 高い転職率

多くの日本企業にとって大きな悩みとなっているのは現地従業員の高い転職率である。ある大手電機メーカーでは、現地従業員の転職率は3割にのぼるといわれる。労務関係に関する日本企業の特徴は、安定した雇用関係により従業員の技術習得と現場からの合理化提案にある。しかし、中国に進出している日本企業の場合、現地従業員の定着率は一貫して低い。

現地で行った調査では、欧米系企業の現地従業員の転職率も高い。しかも、マネージャー層も頻繁に入れ替わる傾向にある。ただし、欧米系企業では、そのマネジメントは高い転職率に対応するように最初から設計されている。

それに対して、日本企業の場合、安定雇用を前提にし、社内教育や賃金体系などが設計されている。そのなかで現地従業員の頻繁かつ大規模な転職は企業経営に大きな支障を来している。

従来から、日本企業の現地従業員の離職については低賃金と不透明な評価制度に対する不満によるものとの指摘が多い。それが一因であることは間違いがないが、すべてではなく、見方によっては主因ではないといえることもある。

では、なぜ日本企業の現地従業員は頻繁に転職するのだろうか。

結論的にいえば、日本企業特有の愛社精神が中国の現地法人では根づいていないからである。実際の調査で明らかになったことだが、日本企業の現地従業員が転職するいちばんの原因は意外にも低賃金に対する不満ではなく、日本企業ではやりがいを感じないからだといわれている。現地従業員がどんなに頑張っても日本人従業員と同じように扱われることは少ない。経営の決断に意見を申し入れる機会もほとんど与えられることはない。

また、中国に派遣されている日本人の社長およびその他の日本人幹部は現地従業員とのコミュニケーションが必ずしも十分にとれていない。現地従業員との会話においては、あくまでも上からの目線で命令することが多い。アフターファイブになると、日本人従業員同士は現地の居酒屋に集まり、日本で生活と同じような暮らしをする。換言すれば、日本人従業員の生活スタイルが現地化していないことで、現地法人の経営も現地化しない。このような体制で、いかにして現地従業員の心をつかめというのだろうか。

4. 多発するストライキ

今年に入って日本企業では、ストライキが多発している。そのことについて、「日本企業が狙い撃ちにされているのか」との質問をいただいたことがある。ストライキなどの労務問題は今に始まったことではない。そして、日本企業が狙い撃ちにされているわけではなく、その他の企業でも同様にストが起きている。

では、なぜ中国でストが起きるようになったのだろうか。

中国は社会主義の国である。本来、社会主義の国では労働者がストを起こすことはない。なぜならば、社会主義において労働者は国の主人公であり、搾取されることはない。しかし、現在の中国はオーソドックスな社会主義から逸脱し、国有企業のほとんどが株式会社に転換した。また、日本企業を含め多数の非国有企業が設立されている。その結果、労働者は経営側と賃金をめぐる交渉をする必要があり、ときにはストに突入することもあり得る。

一方、中国経済の成長モデルは賃金水準を低く抑制し、安い製品を海外に輸出するものである。特に、労働集約型製造業に農村から際限なく労働力が供給されることから、これまでの10数年間労働者の賃金はほとんど引き上げられることはなかった。

労働者の賃金が低く抑制されるということは労働者が経済成長の果実を享受できないということである。それに対して、労働者の不満がたまる一方である。しかし、労働者の権利を守る「工会」（労働組合）は共産党の下部組織になっており、労働者を代表して経営側と交渉し、賃上げを求める役割を十分に果たしていない。

2008年1月、新しい「労働契約法」が施行された。それは主として労働者の権利を守ることが目的であり、労働者の福利厚生保護などに関する明確な文言が織り込まれている。それをきっかけに、労働者が自らの権利を守る意識が日増しに高まるようになった。この点が今回ストが多発するきっかけだった。

しかし、なぜ日本企業でストが多発しているのだろうか。

地場企業や台湾企業などの非日系企業では、初動段階にあるストに対して迅速に対応しているため、問題として大きく発展していない。それに対して、日本企業では、そもそも労働者に対して支払う賃金は同地域の平均値を参考にやや高めに設定するのが一般的である。多くの日本企業はその横並び意識により、同地域の日本企業の平均値と同レベルに据え置く傾向が強い。したがって、労働者はその賃金水準に対する不満が特段に高いとは考えにくい。

問題が起きるのは残業代や休日出動手当の支給に関する見解の違いから労使関係が対立することにある。何よりも、日本企業の組織内にストなど労使関係に専門に対処する担当者が設置されていない。いざストが起きた場合、だれがそれに対処するかは組織的にも制度的にも確立されていない。最近の調査でわかったことだが、ほとんどすべての日本企業でストのような労使問題に対処するマニュアルが作成されていない。問題が起きた場合、パニックになり、問題はますます大きく発展してしまう。

最後に、日本企業にとって中国は、中国経済の著しい発展を受けて自らの工場から有望な市場になりつつある。この先の対中投資戦略を考える場合、日本国内での経営の延長線と考えるのではなく、中国での経営のあり方を改めて吟味して最適化する必要がある。具体的に経営の戦略について、賃金体系、従業員の評価制度、研究・開発（R&D）、販促戦略、売掛金の回収、従業員の再教育など独自の企業文化を構築していく必要がある。

