

# 中国ビジネスの思い出

個人的感想と昔の香港・中国

中国全土図



2024年  
3月27日

野口 喜美夫

中国 南京



# 目次

1. プロローグ
2. 中国国内生産／販売  
プロジェクトの発足
3. プロジェクトの活動経過
4. プロジェクトの検討結果
5. 三社合弁会社の設立と結果
6. 中国の生産事情の具体例
7. 個人的感想
8. エピローグ
9. 心配の種
10. 終わりに
11. 締め

# 1. プロローグ（1）

時は1997年4月。7月の香港中国返還目前。

香港内では、富裕層や実業家たちが移民先の国での生活確保（仕事、家、家族の教育先など）で浮足立っていた。



# 1. プロローグ（2）

中国国内では改革開放を大々的に推進した鄧小平が2月に亡くなったが、その外資導入による輸出志向型工業化政策は、極めて大きな成果を出しつつあった。また、改革開放政策は文化・生活面でも価値観の変革を進めるものであった。



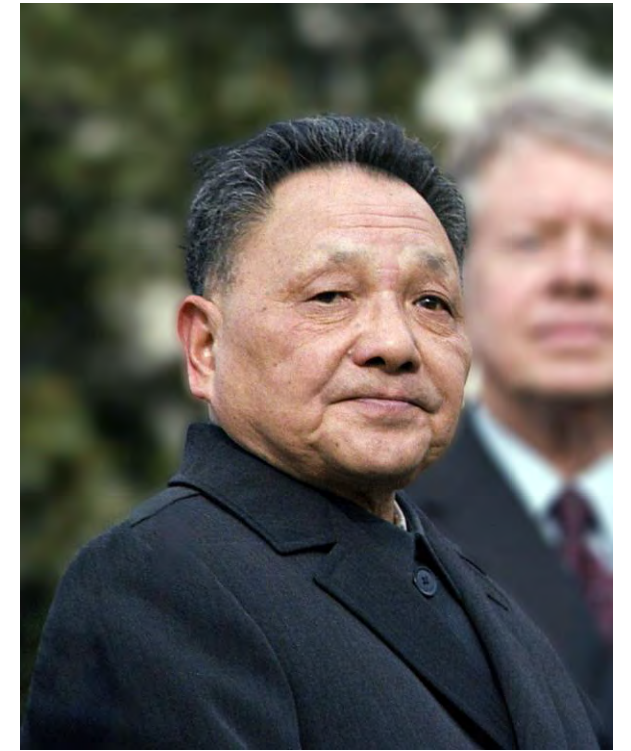
# 1. プロローグ (3-1)

鄧小平

1904年、四川省の裕福な地主の家に  
生まれた。

フランスとソ連への留学を経て、中国共産党や国家の  
要職を歴任。

但し、毛沢東により1931年、1968年、1976年と3度の  
左遷を経験。



# 1. プロローグ (3-2)

鄧小平

1977年に実権を掌握してから、日本やアメリカへの訪問で、科学技術に立ち遅れた中国という現実を直視した。

○ 1978年10月 来日

新日鉄君津製鉄所、パナソニック、日産自動車などを訪問。東海道新幹線にも乗車。



# 1. プロローグ (4-1)

鄧小平の功績は数多くあるが、  
香港返還もその一つとされている。

イギリス側は租借期間が終了する香港の、一部のみの返還  
を検討していた。

折しも、1982年6月にフォークランド紛争でイギリスはア  
ルゼンチンに勝利し、時の英首相サッチャーは9月に意気  
軒高と中国を訪問し、交渉に臨んだ。





## 1. プロローグ (4-2)

鄧小平はイギリスに対して、武力行使も辞さないとする強い態度で臨み、イギリスの永久領土である香港島や九龍半島を含めた全面返還を求めた。

サッチャーは予想外の鄧小平の強硬姿勢にショックを受け、人民大会堂を出る時、足元がふらついたという。

1984年、中英共同声明で香港全面返還が発表された。

**鉄の女がチビの中国人に負けた！？**



# 1. プロローグ (5)

## 鄧小平 語録

- 「白猫であれ黒猫であれ、鼠を捕るのが良い猫である」
- 「窓を開けば、新鮮な空気とともにハエも入ってくる」
- 「黒社会も真っ黒ではない、愛国者も多い」
- 「日中二千年の歴史に比べれば両国間の不幸な時期など瞼の一瞬き（ひとまばたき）にすぎない」



# 1. プロローグ (6)

日本国内では、1980年代に入ってみるみるうちに激しくなった円高により、自動車産業、電機産業などの輸出産業が大きな打撃を受けていた。



# 1. プロローグ（7）

ある電気製品を中国国内で生産し、中国国内で販売できないか。← 野口の勤務する日本の電機メーカーの製品

（輸出での打撃を回避するため海外生産はどうか？）

超精密機器で当時の世界最先端の製造技術でやっと作れる製品。

その製品は、中国国内では未だ市場が十分に発達していなかった。

# 1. プロローグ（8）

当時、中国国内では超精密機器を大量生産することができなかった。

そこで、中国に工場を持って世界に販売している香港の業者と中国国内でコンピュータシステムの製造販売を手掛けている南京のシステム製造会社と日本の電機メーカーの三社でタッグを組んではどうか。

# 1. プロローグ（9）概略タイムスケジュール

1976年	1977年	～	1982年	1983年	1984年	～	1997年	1998年	1999年
中国 鄧小平 3度目の 左遷	中国 鄧小平 3度目の 復権		英国 フォーク ランド紛 争				2月 鄧小平 死去		
中央軍事委員会 副主席			香港返還 交渉	→	中英共同 声明	→	7月 香港返還		
		鄧小平 vs. サッチャー							
							事業化検討 プロジェクト		
									3社合併 会社設立 運営

## 2. 中国国内生産/販売 検討プロジェクトの発足（1）

まずは事業化が可能かどうかを3社で検証する。  
香港の会社は中国国内生産のノウハウの観点から、  
中国南京の会社は販売の観点から、  
日本のメーカーは技術と生産技術の観点から、  
検証する。



このビジネスをやって儲かるか？

## 2. 中国国内生産/販売 検討プロジェクトの発足（2-1）

検討の結果は3つの分野でまとめる。

**営業** どの地域に何を何台**販売**して**利益**をどの位確保できるか

**技術** **技術動向**と**特許**関連、**中国法規制**の調査

**製造** どの位の**コスト**で作れるか

## 2. 中国国内生産/販売 検討プロジェクトの発足（2-2）

### 中国の法規制の実例

外国からの投資で設立された工場であっても、**国の都合**で必要な時（道路拡張、河川改修、市街化など）は、その**工場の認可を取り消す**。

→ 地方政府の誘致で設立/稼働したが数年後は？



## 2. 中国国内生産/販売 検討プロジェクトの発足（3）

製造について、総まとめは野口。メンバーとして  
香港の会社からは製造と販売の事業部長と工場長が、  
中国南京の会社は経理部長と副工場長（熊本大学に留学  
経験あり、通訳）が、  
日本のメーカーは野口と生産技術の専門家が参加。

## 2. 中国国内生産/販売 検討プロジェクトの発足（4）

プロジェクトの開催頻度は1回／月。

開催場所は製造・販売の予定拠点、中国 南京。

会議での言語は中国語。（時に英語）

会議以外での互いの情報のやり取り

は英文 e メール。



## 2. 中国国内生産/販売 検討プロジェクトの発足（5）

製造については検討項目が多く  
煩雑なので、事前に香港の  
会社の工場がある中国深圳で  
現場を見ながら打合わせ、  
その後、南京に移動して会議  
に臨むことになった。



## 2. 中国国内生産/販売 検討プロジェクトの発足（6）

- プロジェクトは5月にスタートし、7月には検討を終わらせる予定であった。
- 野口の所属したメーカーの部門長（上司）のルール
  - 月曜日に日本を出国し、香港近くの深圳に滞在。
  - 南京には中国国内航空で移動。
  - 日曜日には帰国。（長期海外出張は認めない。）

## 2. 中国国内生産/販売 検討プロジェクトの発足（7-1-1 南京）

古くから揚子江流域の中心地。  
南京の歴史は春秋時代（紀元前  
450年）に呉がこの地に城を築い  
た事に始まる。

古くは楚、呉、明の都が置かれ、  
近代では1927年、国民政府の首都だった。



## 2. 中国国内生産/販売 検討プロジェクトの発足（7-1-2 南京）

南京へのアクセスは航空機と上海からの**列車**がある。

大学が48校あり、南京大学は中国一流の名門。

高学歴（＝英語可）の人が多いが、賃金は上海や深圳より安い。



## 2. 中国国内生産/販売 検討プロジェクトの発足（7-2 香港）

1839年からのアヘン戦争の結果、香港島はイギリスに永久割譲され、1860年には九龍半島も割譲されたが、**1997年に中国に返還**された。現在では東京証券取引所に次ぐアジア第2の株式取引高を誇る金融センター。



## 2. 中国国内生産/販売 検討プロジェクトの発足（7-3 深圳）

1979年に深圳市が設立され、翌年  
中心部に**経済特区**が成立。

現在でも**イノベーション都市**と  
して成長。

- (①人件費高騰、②IoTトレンド、  
③ハードウェアベンチャー増加、④政府の支援。)





### 3. プロジェクトの活動経過 (1)

機器の生産コストの概略

**材料費** + 経費 = 総製造コスト



**設備の費用、人件費、電気代などの運営費用**

### 3. プロジェクトの活動経過（2）

- 材料費 ・ ・ 日本のメーカーが材料の詳細を提示  
会議終了後 ～ 1週間後に提示
- ・ ・ 中国側が現地でいくらか購入できるか  
検討・まとめ  
日本メーカーの提示後 ～ 3週間後に報告  
の予定。

### 3. プロジェクトの活動経過（3）

材料費 ・ ・ 日本のメーカーが材料の詳細を提示

※ 野口から予定通り提示

・ ・ 中国側が現地でいくらかで購入できるか  
検討・まとめ

日本メーカーの提示後 ～ 3週間後の予定

※ 4週間、5週間経過しても中国からの回答なし

### 3. プロジェクトの活動経過（4）

6月に開催された中国南京での打合せの席上で、野口が材料費の回答が未だ無い！と詰め寄ると、中国人の経理部長が

「Mr. Noguchi 思い出した！！」

と発言し、それから中国側は作業を開始。  
結局、8週間の遅れ。

### 3. プロジェクトの活動経過（5）

#### 経費 設備の費用

- ・ 日本メーカーが設備の詳細を提示
  - ※ 6月会議時に野口から提示済
- ・ 中国側が設備をいくらかで購入可能か検討・まとめ  
日本メーカーの提示後 3週間後に回答の予定
  - ※ 4週間、5週間経過しても中国からの回答なし

### 3. プロジェクトの活動経過（6）

7月に開催された中国南京での打合せの席上で、野口から設備費の回答が未だ無い旨を発言すると中国人の経理部長が

「Mr. Noguchi そうだった!!!」

と発言し、それから中国側は作業を開始。

結局、7週間の遅れ。

### 3. プロジェクトの活動経過（7）

#### 経費 人件費

- ・ 日本メーカーが製造に携わる人員計画の詳細
  - ※ 6月会議時に野口から提示済
- ・ 中国側が現地の人件費を計算し、  
日本メーカーの提示後 1週間後に報告の予定

※ 3週間、4週間経過しても中国からの回答なし

### 3. プロジェクトの活動経過（8）

8月に開催された中国南京での打合せの席上で、野口から人件費の回答が無いと発言すると中国人の経理部長が

「Mr. Noguchi これは簡単だ、すぐにヤル！！」  
と発言し、それから中国側は作業を開始。

結局、5週間の遅れ。



### 3. プロジェクトの活動経過（9）

中国南京側での

誠意のない？ヤル気のない？常識のない？態度・対応で  
結局、「製造」のコスト計算は3カ月の遅れとなった。

一連の過程で、香港人にも“宿題”が割り振られたが、  
見事、一度も遅れることなく回答してきた。

### 3. プロジェクトの活動経過（10）

寧ろ、香港人が所有する深圳の工場では野口に対し現場の隅々までオープンにしてくれた。

中国での製造の課題解決に多くのヒントを貰った。

- 中国人の作業態度
  - 作業スピード
  - 製造手順書
- 等々

深圳の工場内部



## 4. プロジェクトの検討結果（1）

検討の過程でスッタモンダはあったが、生産コストは目標をクリアした。

- \* 製造だけでも利益の出る計画を作成。
- \* なお、計画通り利益を出すためには、いくつかの施策の実施が前提。

## 4. プロジェクトの検討結果（2）

プロジェクトとしては、中国南京の会社がまとめる**販売数量**が確定できず、**再計算の連続**。

\* 地域の特質、民情・インフラなどの違いが大きい。

北京・上海と烏魯木齊（ウルチ）や昆明（コンミン）。



## 4. プロジェクトの検討結果（3）

事業化の検討結果は最終的に【利益が出る！】ことに。  
→ 三社合弁会社を設立してビジネスを実行すること  
になった。

南京市街



南京の工場外観



南京の工場の製造現場



## 4. プロジェクトの検討結果（4）

ただし、製造チームが中国現地の様々な事情を勘案し、中国人経理部長たちのビジネスや外国人に臨む態度、その他の中国各地の工場の実態などから、基本施策として提案したPlanは日の目を見ずに終わった。

← コストが掛かる。

## 4. プロジェクトの検討結果（5-1）

「製造」チームが提案した施策の一例

- ① 製品の品質のみならず仕事の品質も重要。  
→ 経営層への日本人の参画だけでなく、中間層や現場リーダーへ細かく指示する常駐人材が必要。

## 4. プロジェクトの検討結果（5-2）

「製造」チームが提案した施策の一例

- ② 現場への指示や説明は、通訳を介さず直に  
“中国語”で行うべき。
  - 出来るだけ、  
現地の言葉で現地生産に臨むべき！！  
は中国に限らない。



## 4. プロジェクトの検討結果（6）

「製造」チームで中国南京側の誠意のない？ヤル気のない？常識のない？態度・対応の原因は？？？

- ① その場にいなければ相手にしない。  
→ 異国人、異民族だけでなく、中国人の基本スタンス。  
現実に在るヒト・モノ・コトが大事。

面と向かって

## 4. プロジェクトの検討結果（7）

- ② 連絡が e メールで来ても“中国語”でなければ。  
→ 多くの日本人の中国語の理解は  
「中国語⇔英語⇔日本語」。  
これは「中国語⇔日本語」となるべき。

## 4. プロジェクトの検討結果（8）

そもそも「製造」チームでどう対応すれば良かったか。

- ① 例えば2週間という期限を定め、「南京」で3社のメンバーが缶詰状態で一気に呵成に仕上げる。
- ② できるだけ“中国語”を使える人材をメンバーに選ぶ。

## 4. プロジェクトの検討結果（9）

南京の料亭/レストラン

プロジェクトが開催される度に懇親会が開催された。

中国人の食習慣、飲酒傾向

→ 椀や皿に食べ物が無くなると、**不足している**という意思表示。

→ **冷たいモノ**は食べない/飲まない。**ビールも温い！**



## 4. プロジェクトの検討結果（10）

懇親会は、プロジェクトの進め方の問題の解決には  
何ら寄与しなかった。

但し、個人的な友人にはなれた。



懇親会は懇親会。仕事とは別！

## 5. 三社合併会社の設立と結果

南京の市街

日本のメーカー、香港の会社、  
中国南京の会社の三社で合併会社  
を南京に設立し、1999年から  
事業（生産・販売）を開始。



→ 2年後には販売不振で解散

酒井法子のポスターが氾濫。



## 6. 中国の生産事情の具体例（1）

特に野口が驚いた中国現地の実情の例

当時の中国では電力事情が悪く、停電が頻発。  
工場では自社内にディーゼル発電機を用意するのが普通。

→ ある企業は**自社の山間に**

**「大容量の水力発電機」を2機**保有。

## 6. 中国の生産事情の具体例（2）

中国企業では、現場の従業員と間接員の**給与格差**が**3倍以上**。

南京での実例

現場：**100時間以上の残業**で**3万円／月**

間接員：**定時間勤務**で**9万円以上／月**

※ 当時の日本の大卒初任給は**17万円**。





## 6. 中国の生産事情の具体例（3）

中国国内の都市と地方の格差が激しい。

→ 四川省や雲南省の中学を卒業した女性が深圳の  
工場で5年働いて田舎に戻ると**御殿**？が建つ！

四川省の木造アパート



門・塀付きの一戸建て



## 6. 中国の生産事情の具体例（4）

中国国内の工場の従業員宿舎、特に現場の従業員たちへの待遇は非常にお粗末だった。

- 6畳の部屋に2段ベッドを4つ置き、8人が寝起き。
- トイレにシャワーが設置され、そこで身体を洗う  
他、洗濯も行う。（冬でも水のみ。）

従業員宿舎の外観



従業員宿舎  
のトイレ



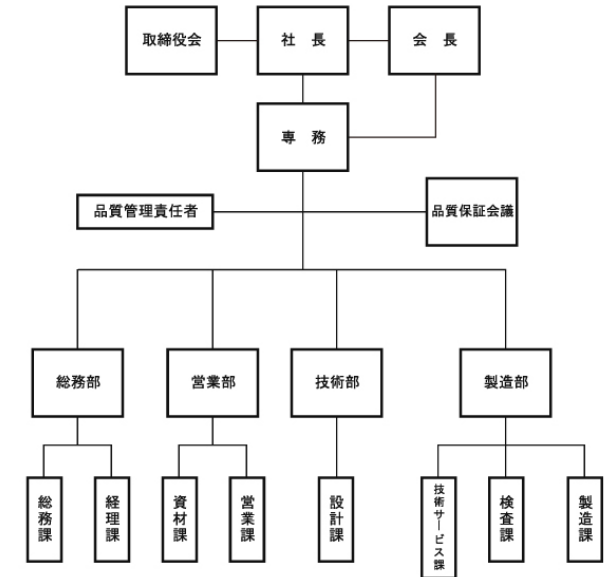
## 6. 中国の生産事情の具体例（5）

中国国内では「**男女均等**」が徹底。  
実力があれば現場従業員から間接員、  
更には**工場幹部**になることも。

→ 農村出身の女子が、購入部材の検査  
係で会社をスタート。

**3年**で係長、更に**4年**で検査課の課長。  
私たちが訪問したときは**30代**の工場長。

中国電機サービス社 組織表



## 6. 中国の生産事情の具体例（6）

ある日系企業では6,000人の中国人を使っていたが、毎年その内一番優秀な人材を一人、間接員に引き抜くという施策を行っていた。



「1／6,000はダテではない。  
本当に優秀。」

とそこの社長（日本人）が  
言っていた。