

中国における業務マネジメントの基本点

北村 豊

中国において業務マネジメントを適切に実施することは、比較的順法精神に富む日本人にとって多くの困難を伴うものである。本論文では、中国における業務マネジメントの中で問題となった数多くの事例を分析し、そこから問題を未然に防ぐ方法を導き出している。このような問題の発生する確率が高いのであれば、あらかじめそれに対して適切な措置をとるのは業務を順調に実施するためには欠かせない視点である。このような発想は孫子の兵法を取り上げるまでもなく、オペレーションズ・リサーチの原点ではないだろうか。本論文が、中国で事業を行っている多くの企業にとって、適切な業務マネジメントを遂行できるための何らかのヒントになれば幸いである。

キーワード：業務マネジメント、脱法行為、役得、コンプライアンス、模造

1. はじめに

中国の胡錦涛政権は絶大な力を持つ地方政府から実権を奪い取ることによって中央集権を確立することで、中華人民共和国の成立から58年を経て綻びを見せ始めた共産党の一党独裁体制の強化を図りつつある。中華人民共和国成立以前の中国では、各地に軍閥が割拠し、中央政府としての国民党政府は有名無実化して、地方で軍閥が威勢を誇っていたが、これらを一掃したのが中央集権を確立した中国共産党であった。しかし、時の経過に伴い、地方政府は地元の繁栄を一義とする地方優先主義を打ち出すことで、徐々に地方分権体制が確立されていったのである。

中国では、「上有政策，下有対策」（上に政策有れば，下に対策有り）、「天有天法，地有地規」（天に天の法律が有れば，地に地の規則が有る）という言葉がよく使われる。両者の意味はそれぞれ，前者が「中央政府がある事項に対して法律などで何らかの規制を行う政策を打ち出せば，地方政府は対策を講じて法の抜け道を見つけ出す」であるのに対して，後者は「中央政府が法律を作れば，地方政府は独自の解釈で法律の要点を骨抜きにした規則を作って対抗する」である。ちなみに，前者の場合は，権力を持つ為政者と権力を持たない庶民の関係で解釈されることもよくある。

このような背景の下では，中央政府がある政策を立てて全国統一の施策を展開しようとしても，個々の地

方政府はその政策を地元により有利なように独自解釈したり，抜け道を探すことで政策そのものを有名無実化したりすることが多々ある。また，表面上は中央政府に対する従順を装いつつ，実態は面従腹背で独自路線を採ることも常態化しているのが実情である。

“政策や法律の盲点を突くことで自己の正当性を主張すること”は，長年にわたって異民族による侵略と支配を幾度となく経験してきた中国人社会で培われたものである。それは時として屁理屈としかいいようのない場合も多いのだが，大陸から離れた島国で異民族支配を受けることなく歴史を重ねてきた我々日本人にとっては，中国との文化の違いを最も痛感させられることの一つといえよう。こうした文化的背景を持つ中国人とビジネスを通じて交流することは容易なことではない。

本稿では，長年にわたって中国人と交流し，中国ビジネスに従事してきた筆者の経験と伝聞に基づいて，中国における業務マネジメント上の問題点について事例を通じて分析する。ちなみに，筆者は大学時代に中国語を独学で習得し，大学時代から10数年間に台湾を個人的に30数回訪れたことがあり，商社の駐在員として1985年から北京に約5年間，1995年から広州に約4年間の駐在経験を持ち，その後も今日まで中国出張を繰り返している。

2. 事例とその分析

2.1 付与された権限は侵害されない

筆者はかつて中国向けの日本政府一般無償案件を担当していたが，1988年度案件である新疆ウイグル自治区のホータン（和田）市児童福祉教育センター建設

計画の機材供与契約を受注した。児童福祉教育センターとは、孤児院に漢民族小学校とウイグル族小学校を併設したもので、建屋工事と機材供与に分かれていた。機材供与の中身は中国国内から机、椅子、黒板から始めてバトミントンのラケット、羽、スコアボードまで各種教育設備、給食設備などを買い集めて、現場まで納入することであった。

1988年当時、外国企業は中国に拠点を持たない限り銀行口座を開設することが許されておらず、一方、口座が無ければ日本から機材調達用の資金を送金できないという矛盾に直面した。契約は日本政府のODAであり、中国政府はこの契約履行に協力することが前提となっていたので、中国銀行本店に相談したところ、プロジェクト用口座の開設は可能との見解を取り付けることに成功した。

そこで、中国銀行から聴取した口座開設に必要な書類を大至急で取り揃え、中国銀行本店の口座開設窓口へ出向いた。窓口の担当者は外国企業がプロジェクト用口座を開設するなど聞いたこともないといけんもほろろの対応を見せた。そこを我慢の一字で耐えて粘り、ようやく担当責任者と交渉するチャンスを得ることに成功、アポイントを取り付けた。日を改めて中国銀行本店に出向き、担当責任者と面談してプロジェクト用口座の開設を要請するも、当該責任者は一向に耳を貸さず、「断固として口座開設は認めない」の一点張り。口角泡を飛ばしての激論が繰り返されたが、一向に打ちが明かず、その日は休戦として退いた。

口座が開設できなければ契約履行は不可能となる。それならば、どうするか。悩んだ末に、中国人の友人の人的関係を通じて中国銀行行長（＝頭取）へのルートを探し出し、行長に直談判することで口座開設を認める旨のお墨付きを取得することに成功した。その上で、再度中国銀行本店に件の担当責任者に“お墨付き”を提示して口座開設を要請したが、行長直々の“お墨付き”にもかかわらず、担当責任者は前回にも増して拒絶反応を顕にしたのである。彼の論理によれば、口座開設を認めるか否かの権限は彼自身が握っており、権限を付与されている以上、たとえ行長であろうとも彼の決定に干渉することはできないというものであった。

この結果には驚いたが、速やかに行長へ担当責任者が口座開設を再度拒絶した旨を報告し善処方依頼したが、行長の答は「北京支店で口座開設を申請してくれ、自分が事前に話ししておく」というものであった。

行長の指示に基づき、早速到北京支店へ出向くと、既に行長から話が通じていて、極めて順調に口座を開設することができた。これによって日本からの送金が可能となり、中国国内での機材調達は滞りなく完了し、無事にホータン市の現場へ納入できたことは言うまでもない。

上記は外国企業による臨時のプロジェクト用口座開設という単純な話の経緯であるが、筆者にとっては中国社会の複雑さを認識させてくれた記憶に残る出来事であった。これを分析すると次のようにまとめることができる：

- (1) 中国銀行本店で口座開設を申請する時点で、行長を含めた経営陣の誰かに協力を求めて、口座開設窓口の担当責任者への事前根回しがなされていれば、口座開設には何等問題はなかったはずである。特例の口座開設を申請する以上は、事前の根回しを行うという知恵が欠けていた。
- (2) 口座開設窓口の担当責任者が口座の開設権限を付与されている以上、行長であってもその権限に干渉できないことも事実であろう。ただし、担当責任者が銀行のトップである行長の“お墨付き”に逆らうことが精神的に可能であろうか。担当責任者が行長と良好な関係を有していれば、逆らうことはなかったはずであり、それをあえて逆らったという事実は担当責任者が行長に対抗できる有力者の後ろ盾を有している可能性をうかがうことができる。口座開設が再度拒否された報告を受けた行長が担当責任者を叱責することなく、北京支店での口座開設を提案したことがそれを証明しているように思われる。
- (3) 担当責任者から最初に拒絶を受けた時点で、彼の友人などの人的関係を通じて根回しを行っていただければ、素直に口座開設ができた可能性は大きい。「三顧の礼」ではないが、根気強く申請を懇請していただければ、最終的には応じてくれた可能性も否定できない。中国人にも浪花節的な側面があり、いかに人情に訴えるかが成功の鍵となる場合もある。
- (4) 担当責任者からすれば、口座開設権限を握る自分に改めて懇請することなく、行長に協力要請を行って“お墨付き”を取得したことで、自己の“面子”を潰されたという思いが強かった可能性も否定できない。中国人にとっての“面子”は何にも代えがたいものであり、担当責任者の

“面子”を立てる形での解決策を模索することが必要であった。

2.2 抜け道探しは習い性：

会社生活における抜け道探しの例を見てみよう。

2.2.1 黙認されていた闇レート

かつて中国では、外国人が外貨を両替すると「外貨兌換券」(略称「外貨券」)という外国人専用通貨に交換された。外国人は外貨券の使用が義務付けられ、外国人が本来の通貨である「人民元」を所持することは許されていなかった。外貨券は1980年4月1日に発行されてから1994年12月31日まで流通したが、中国人でも特権階級は外貨券を持っていると外国人向けの「友誼商店」などで買い物ができることから、外貨券には闇レートがあり、高値で取引された。

当時外国企業の駐在員事務所では事務所費用を外貨券で支払うことが必要であり、文房具などの事務用品から飲食費まであらゆる支払いに外貨券の使用が義務付けられていたのである。

ところで、領収書には支払った金種が人民元か外貨券かの区別はなかった。このため、外貨券の流通が廃止されるまでは、レストランで中国企業を接待すると、客側の人物が「支払いは自分がするから、自分に外貨券を支払ってほしい」という依頼をしてくるのが常であった。一方、外国企業の現地従業員、特に事務用品や飲料を調達する総務担当者は本来外貨券を支払うべきところを自分の人民元で支払い、手元に残った外貨券を闇ルートで両替して蓄財を図るケースが多かった。筆者の知るある日系企業の総務担当の女性は後にカナダへ移民したが、外貨券と人民元の闇レートの差益で家を1軒建てたと豪語し、その家を売却した資金を持って夫と共にカナダへ向かった。

2.2.2 運転手の役得とは

外資企業の社有車への給油、修理や部品購入は運転手に任されているのが通例である。上述した外貨券時代はこれら外資企業の運転手たちも支払いは人民元で行い、領収書による清算では外貨券を受け取ることで差益を稼いでいた。これとは別に、筆者の知る某日本企業では、運転手の多くが特定の給油所や修理工場と提携し、規定以上の料金が記載された領収書を発行してもらい、割戻しを受け取ることが常態化していた。領収書の金額を精査すれば、容易に金額の不正に気付くはずだが、とかく性善説に立つ日本人管理職がそこまで考えを及ぼすことは滅多になく、漫然と通常よりも高い請求額を支払っていたようだ。

複数の運転手がそれぞれ提携している特定の給油所や修理工場を持ち、ばらばらの請求書で清算を行うことで、初めて“割戻し”の事実を発見する可能性は高くなるが、運転手が1人の場合にはこうした不正に気付くことはほとんどないといえる。

ようやく不正に気付いた某日本企業では、会社が給油所および修理工場と契約を結び、運転手には必ず会社指定の給油所と修理工場を利用することを命じ、支払いは会社が一括して行うこととした。ところが、これには運転手たちが不満を表明し、ついには業務拒否のストライキを実行に移す仕儀となった。最終的には運転手たちが折れる形で決着したのだが、彼らの意向は「従来から行ってきた“既得権”の喪失につながるから、それを補填して給与を増額せよ」という我々の常識からは考えられないものであった。

なお、ついでに言うと、かつて中国における運転手の地位は高いものであった。自動車が少ない時代に軍隊で自動車の運転を覚えた人がほとんどであったが、政府幹部専用車の運転手は、幹部が宴会に呼ばれると、幹部の運転手として、幹部の地位に応じた金額の「司機飯貼」(＝運転手お食事代)を受け取る。高位幹部の運転手に基準以下の「司機飯貼」を渡すようなことがあると、帰路の車上でホスト側の非礼をなじり、宴会のホスト側に対する高位幹部の心象も悪くするということも多々あった。今日でも、「司機飯貼」の伝統は存続しており、宴会に参加する運転手はホスト側から50～100元が相場の「司機飯貼」を役得として受け取っている。

上記の2例から分析を試みると次の通りである：

- (1) 抜け道探しは中国人社会では当たり前のことであり、外貨券の闇ルートもそれが手入れを受けない限り、必要悪として是認されたものと考えるのが通例である。外資企業が外貨券で支払った場合、領収書には“外貨券による支払い”という注釈を付けることが義務化されていたのであれば、外貨券による支払いは強制されたはずである。ところが、こうした規則はなく、外貨券と人民元が建前上は同価値であったところに、“抜け道”が存在したのである。現地職員の行為は外貨券の闇ルートでの売却以外には、なんら違法行為は存在しない。問題はこうした事実を認識しないまま、家1軒分の蓄財を為すに任せられた日本人管理職の怠慢さ、観察力の無さ、中国人社会への認識の無さにある。

(2) 運転手の割戻しは犯罪行為であるが、こうした行為は中国社会全般に広く行われていることであり、上述の外貨券が総務担当者の役得とすれば、運転手の役得として社会的に是認されてきたものといえる。だからこそ、運転手たちは“既得権”を主張したのである。このような社会的習慣としてある意味で是認されてきた事項を是正することは、非常に難しいが、某日本企業が経理処理改善策の一環という名目で「支払いの一本化」を標榜することで対処し、改革を断行したことは賢明な策であった。これは運転手たちの主張する既得権を押し黙らせる理由付けであり、反論の余地は無く、納得せざるを得ない。問題が発生した場合に、不満分子を納得させることができるかが、後々問題の尾を引かせないポイントである。

(3) さらに、上記2例に記載しなかったものに、得意先割引の存在がある。日本でも百貨店の法人割引があるように、中国でも大口客先に対する割引が存在するが、総務担当職員も運転手も、こうした割引を割戻しの形で私していた可能性も大きい。管理職として現地職員を監督する以上は、あらゆる事項を検討し、自ら足を運んで、得意先割引の有無を確認する位の意識を持つことが望まれる。また、役得を持つことができない職員たちも、役得の存在を十分認識していることが多く、これら職員の不満を吐き出させることにより実情の認識を深めることは必要である。

2.3 犯罪に対する対応

2.3.1 社内犯罪

外資企業にとって本社宛郵便物の発送は毎日行われるものだが、企業規模によっては国際ビジネス便の料金が毎月数百万円相当にも達することがある。某日本企業の現地職員は総務担当として、毎日のように国際ビジネス便の発送を行っていたが、毎日の郵送料の支払いが大きいことで、郵便局員と顔なじみとなった。毎日顔を合わせて仲良くなるに従い、いずれが先に持ち掛けたかは不明だが、国際ビジネス便の料金の水増しに手を染めることとなった。郵便局員が“正規の”水増し領収書を作成し、本当の領収額の差額を両者で分配する。日本人管理職が、国際ビジネス便の料金があるときを境に急増したことに気付くまでには数年が経過し、現地職員が懐にいられた差額だけで約800万円

もの金額に達していたという。

現地職員の悪事露頭と同時に郵便局員も郵便局側によって捕捉されたことは言うまでもないが、問題はその後某日本企業の対応である。某日本企業は現地職員から全額の返済を受けることを条件に刑事告発を取り止め、現地職員は親や親戚から借金をして全額を返済し解雇されただけで一件落着となったのである。某日本企業の言い分は、「我が社から罪人を出すのは体面上よくない。損害も返済されたことだし、これが他社に聞こえるのはいかにもまずい」であった。

ところが、“悪事千里を走る”のたとえ通り、隠蔽したはずの事件はたちまちの内に中国人社会を通じて知れ渡ることとなったが、その事実を知らぬは当事者たる某日本企業だけというお粗末な結果となった。中国人社会における「小道消息」(＝口コミ)の情報伝播力は恐るべきものがあり、中国人職員を含めた機密保持は極めて困難であることを認識すべきである。

2.3.2 社外犯罪

中国に進出している某日本企業の現地職員が密輸組織の一員であることが判明した。この職員は同企業に密輸組織の表看板である貿易会社を紹介して取引を行わせしめ、同企業内の動きを貿易会社へ逐一通報することで自社に多大な損害を与えた。しかし、誰一人として同職員が密輸組織と意を通じていることに気付く者はいなかった。

ところが、密輸組織が分け前の配分を巡って仲間割れしたことで、仲間の1人が同企業に密告を行ったことから、同職員の損害取引に関与したのみならず、密輸組織の一員としてある密輸事件に関わっていたことが判明したのである。それだけでなく、同職員が10日間ほど無断で欠勤していた時期に密輸容疑で税関に拘留されていたことも判明したのである。事の重大性にかんがみ、密かに同職員の机を調べると、密輸に使用した偽造の企業印、大金の入金を示す預金通帳などが見つかる始末で、密告の信憑性は間違いないものとなった。さらに、密輸を行った際の通関書類の作成は、同職員が休日出勤して同企業の事務所内で行っていたことも、残されていた書類から明白なものとなった。

事件の発覚後、同企業では日本人管理職による緊急会議を召集し、善後策の検討を行った。会議は紛糾し、同職員を告発して公安警察へ引き渡すべしという意見が大半を占めたが、本社に事態の発覚を恐れた責任者が強権を発動して最終的な結論を下し、出席者全員に緘口令を発して終会とした。その結論とは、同職員に

因果を含めて一身上の都合による円満退職で事を済ませるといふもので、驚くべきことに、退職が不自然なものとならぬよう退職金まで支給したのである。

上記2例からは次のことが分析できる。

- (1) 企業内犯罪の発生時、日本企業に共通するものは、従来は“会社の体面”であり、“外聞が悪い”であった。コンプライアンス（中国語では「遵紀守法」）が叫ばれる昨今、中国に進出している日本企業が企業内犯罪にいかに対処するかは興味深いところであるが、表向きの掛け声とは裏腹に、刑事告発を回避して解雇で事を穏便に処理しようとする傾向はあまり変わらないように思える。自社から犯罪者を出したくないという気持ちは理解できる。しかし、そうした“温情が反省につながる”というセンチメンタリズムが、同一人に別の企業で再度同様な犯罪を引き起こさせる可能性を増大させることを考慮すべきではないだろうか。
- (2) 上述した企業外犯罪の例は、密輸に関わる書類作りを企業の事務所内で行っていたことが、円満退職で処理した大きな要因となったことは否めない。ただし、責任者に円満退職という決断を下させた最大要因は、“本社に知られたくない、知られれば責任を問われる”という責任者の保身であり、インターナル・コントロールの欠如以外の何ものでもない。ましてや、その犯した行為が密輸という重大犯罪であることを考えると、たとえそれが海外であったとしても告発は責務である。犯罪者を無罪放免で野放しにすることによって、新たな犯罪の火種を残すのみならず、逆恨みによる報復を受ける危険性すら否定できない。コンプライアンスの観点からも、たとえそれが海外であっても、法に則った対応の必要性を日本人管理職だけでなく、現地職員も含めて徹底することが必要である。

2.4 模造品との戦い

某日本商社の中国法人は日本の公共椅子メーカーの中国総代理店として認定を受け、中国各地の空港、劇場、音楽ホールなどへの日本製公共椅子の販売を展開していた。中国福建省廈門（＝アモイ）空港の出発ロビー用高級椅子約2,000席分の契約は誇るべき成果の一つであった。当時、同じ福建省の省都、福州市では福州新空港が建設中で、出発ロビー用スチール製長椅子の買付入札が行われるとの情報を得た。

福州新空港プロジェクトの建設工程指揮部総指揮弁公室に連絡を取って、廈門空港への納入実績を伝えて入札参加希望を表明したところ、サンプルの確認が入札参加条件であるとの回答を受けた。そこで、日本のメーカーに連絡を入れ、サンプルを製造の上、福州まで空輸してもらうこととした。

中国法人の担当者は、椅子サンプルの着荷確認を待って、客先の総指揮弁公室へ連絡を取って福州市へ出向いた。通関を行ってサンプルを引き取った上で、総指揮弁公室へサンプルを持ち込んだ。ところが、運の悪いことに最高責任者である“総指揮”が不在であり、その部下から「総指揮が戻り次第見てもらうので、椅子サンプルを1日だけ預らせてほしい」との意向表明を受けた。中国では「模造されるからサンプルは渡すな」は常識であるが、多忙を極めている総指揮のスケジュールを考えると、不承不承であってもサンプルを残さざるを得ないと判断し、担当者は翌日引取りを条件にサンプルを預けて総指揮弁公室を辞去した。

翌日、担当者が総指揮弁公室へ出向くと、総指揮は既にサンプルを見たとのことで、入札参加資格が付与された旨の確認を受けて、サンプルを引き取った。それから約2カ月後に入札が行われ、合計10社ほどの海外ならびに中国国内のメーカーが応札し、価格とサンプルを客先へ提出した。各社の応札価格は入札会場で公表されたが、中国法人が代理を務める日本メーカーの価格は2番札であり、最安値の1番札は上海企業で、何とその価格は日本メーカーよりも3割以上安かったのである。最終的な受注企業は価格およびサンプルの総合的評価により決定され、結果は後日発表すると説明があり、入札会はお開きとなった。

入札会終了後、サンプル置き場に並べられた各社の椅子サンプルを見た担当者は思わず目を見張った。1番札の上海企業のサンプルが日本メーカーのサンプルと瓜二つなのである。両者の形状は寸分違わず全く同じ、相違するのは鋼鉄の厚さと塗装品質で、前者が薄っぺらで頼りないのに対して、後者は十分な厚みを持ち安定感に溢れていた。

何故にサンプルの形状が同じなのか？ これは模造されたとしか考えられないが、それは何時か？ どう考えても、模造のチャンスはサンプルを総指揮弁公室に預けたときのたった一晩しか思いつかない。そこで調査を開始し、総指揮弁公室の職員に聞き込みを行った結果、以下の経緯が判明したのである：

- ① 中国法人の担当者が日本メーカーの椅子サン

ルを持ち込む日程が決まった時点で、総指揮は自身の友人が紹介した上海の椅子メーカーに連絡を取り、当該日程に合わせて技術者を福州市へ派遣するよう要請した。

- ② 椅子サンプルが総指揮弁公室に持ち込まれたとき、総指揮は自分の部屋に居たが、部下に“自分は外出中だと言って、日本メーカーのサンプルを預かれ”と指示した。部下はこの指示に従い、まんまとサンプルを預かることに成功した。
- ③ 総指揮は預かったサンプルを既に到着していた上海の椅子メーカーの技術者に見せて、写真撮影、採寸など模造品の製造に必要なデータを採らせた。
- ④ 上海の椅子メーカーは、技術者が持ち帰ったデータを基に超特急で模造品製造に着手し、無事に入札締め切りに間に合わせてサンプルを会場へ持ち込むことに成功した。当然ながら、総指揮がサンプルを確認した上で入札資格を付与するという条件には合致していないが、これは総指揮の配慮で特例が適用された。
- ⑤ 上海の椅子メーカーのサンプルは誰が見ても3級品であり、日本メーカーの足下にも及ばない代物だが、総指揮の目的は金儲けであり、上海メーカーの受注は疑いの余地がない。

そうこうするうちに、総指揮弁公室は「上海メーカーが出発ロビー用椅子を落札した」と入札結果を正式に発表し、日本メーカーの逸注が確定した。既に上海メーカー受注に到る経緯を把握していた中国法人は、この不正への対抗策を検討したが、調査結果はあくまで総指揮弁公室内部から秘密裏に聴取したものであって、証拠は何もない。そこで、弁護士を交えて検討を重ねた結果、サンプルの形状が完全に模造であることを証拠として、上海メーカーに損害賠償を請求する方針を固めた。

そこで、速やかに上海メーカーの会社概要を調べると、何とこの会社は上海に本拠を持つ中国を代表する巨大企業の子会社であることが判明したのである。一方、中国法人の担当者は上海メーカーに幾度も電話を入れたが、毎回のように責任者不在で話ができなかった。そこで、弁護士が親会社である巨大企業の子会社管理部門に電話を入れるのと同時に“弁護士レター”と称する問題提起の書状を同管理部門へ送付した。

法的効力を持つ“弁護士レター”を受領した巨大企業の子会社管理部門は調査を約束したが、その後は電

話による督促に対して言を左右するのみで、一向に進展はなかった。一方、弁護士は上海にある大学の法学部卒業で、上海の法曹界には多数の友人、知己を持っていたので、上海の裁判所に提訴することを検討し、同管理部門に対しても訴訟を提起する可能性を匂わせた。

しかし、その後、弁護士宛に巨大企業の弁護士から電話が入ったことで、本件はあっけなく終結を迎えたのである。すなわち、“巨大企業の本拠地で訴訟を提起しても全く勝ち目はない。時間、金、人力の無駄となることは明白、諦めた方が良く”と先方弁護士は個人的見解という前置きで話をしてきたのであった。これと時を同じくして、日本商社の本社からも、「巨大企業は大事な得意先であり、それを相手に訴訟などまかりならん」との指示が下った。日本の椅子メーカーは事態の推移を逐一報告していたこともあり、中国法人の真摯な対応を評価して、この案件の幕引きを認めてくれたのだった。

経緯が非常に長くなったが、この話には、汚職官僚、不正を行う企業、模造、裁判と中国ビジネスを行う上での重要事項が含まれている。これを分析すると次のようになる：

- (1) 中国には製品の模造、模倣、偽造が蔓延しているが、これを防止することは極めて難しい。最も良い方法は製品にブラック・ボックスを組み込むことだが、製品の種類にもよるが、これも決して易なことではない。一方、中国では金儲けのためならば、不正を承知で何でもやる企業・個人が珍しくないし、そうした傾向は企業の大小には関係なく普遍的に存在する。たとえサンプルであっても、常にデザインや技術が盗用される危険性があり、気を抜くことはできない。中国国内で意匠登録を行っても、かすかな変更を行うことで登録されている意匠に抵触しないものを製造する企業が多く、提訴しても勝訴する可能性は極めて低い。
- (2) 中国の地方裁判所は地域主義を取っており、裁判官の人事権は地域の人民代表大会が握っている。したがって、地元優先主義がその基調となっており、他地域の企業が原告として地元の企業を訴えたとしても、裁判で勝訴する可能性は低い。特に相手が有力企業であればあるほど、地元政府および実力者の支持を取り付けて判決を自己に有利なものとするのを覚悟せねばな

らない。

- (3) 胡錦濤政権は汚職撲滅キャンペーンを展開することによって、国民の不満を鎮静化させ、社会不安の鎮静化を図っている。しかし、摘発されるのは目に余る案件がほとんどで、程度にもよるが、社会全般に溢れる“ありきたりの汚職”は放置されているのが実情である。そんなことをしたら取締官も調べる場所も足りなくなるし、役人不在で中央・地方政府が機能しなくなるだろう。日本企業としてはあくまでもコンプライアンスを前提として、どのような甘言にも惑わされることがないように断固たる決意で中国ビジネスに望まねばならない。

3. 終わりに

今回執筆するに当たって頂戴した「研究開発のマネ

ジメント」というテーマからはほど遠い内容にがっかりされたと思います。研究開発によって生まれた技術や商品を販売・活用することを主務とし、研究開発を支援する立場の商社員である筆者にとっては、中国というビジネスの戦場でいかに勝ち残るかが最重要課題であり、そのための知識こそが、良好なマネジメントにつながるものだと考えます。上述した事例はすべて実話であり、そこに含まれる多くの事項は、中国で研究開発あるいは事業開発を行う際にもマネジメントの基礎知識として活用することができるものと信じます。中国におけるマネジメントの基本点は、中国人の思考、文化、習慣などをどれだけ多く理解し、個々の事象にいかに的確に対処するかにあると考えます。