

香港中小企業の対中国（華南地域）戦略と国内対応

古田 茂美

第1節 香港の経済状況

1. 経済状況

(1) 経済パフォーマンス

1998年、ヘッジファンドによる香港ドル市場での金利暴騰と株式市場暴落の攻撃を受けて経済がマイナス0.1%落ち込んだ後、99年にはプラス3.4%、2000年にプラス10.2%まで回復した香港経済も、2001年、2002年は米国を始め欧州、日本などの経済悪化とともに、振るわず、それぞれプラス0.6%、プラス0.5%（同年第2四半期）と低迷している。財政黒字も99年頃を境に赤字に転落、2年に亘る経済回復で多少の補填も可能であった財政状況もその後は、税収の落ち込みと政府が売り出す土地入札価格が不動産不況のおりから、思うように価格が伸びず、財政収入が悪化している。

デフレ対策として98年頃から施行された、有利な原価償却や給与所得者の大幅な課税額控除項目拡大など各種の減税政策が今も継続しており、企業の税負担が軽減されているものの、財政状況は従前の土地収入や好景気による税収が見込めず、かなり困難な状況である。その為、付加価値税の導入などが取り沙汰されているが、現在もっとも現実的な新徴税項目として、香

港と深圳間を往来する際に課税する出入境税が上げられている。

(2) 中国資源の出現

そのような中で、隣接する中国には高度成長期と化した黄金の経済が出現しており、広東省珠江デルタ（深圳、東莞市など9都市で構成）の一人あたり所得6千ドルは、豊富な事業機会を香港企業に与えている。企業は地元経済不振からいきおい中国に事業機会を求めており、高度成長期の中国での内販や、価格競争力で輸出力を強化し、香港での損失を中国や競争力ある輸出で補完しているのが現状である。

2. 国内の構造変化

(1) 80年代以降の製造業空洞化

香港は70年代後半の工業化時代を経て、80年代初頭には高度成長期が訪れ、すでにコストプッシュインフレの兆しが見えていた。製造コストが上がり始め、欧米バイヤーの香港離れが始まろうとした際、中国で改革開放政策が本格化し始めた。香港製造業は得意のアパレル縫製業、玩具、プラスチック加工業、家電OEM下請け生産などを積極的に中国に移管し始めた。香港では製造業人口が80年代半ばにピークに達し、そ

表1 香港の産業別就労人口の推移

	(単位：千人)		
	1981	1991	2001
生産人口	2,502	2,806	3,440
製造業	905	655	209
建設業	83	64	76
流通（卸小売、輸出入 飲食、ホテル業など）	474	880	1,028
金融、保険、不動産	149	289	437
コミュニティ、厚生、 家事			377
公務員	147	191	176
GDP	+9.4% (fixed'80)	+4.1% ('90)	-0.7% ('00)

(出所) Hong Kong in Figures editions '87~02 Census and Statistics
Department Hong Kong Special Administrative Region より
筆者作成

表2 対GDP産業寄与率の推移

	(単位：%)		
	1981	1991	2001
1次、2次産業 (非サービス産業)		23.1	14.3
製造業	22.8	15.4	5.9
電気、ガス、水道	1.4	2.1	3.0
建設	7.5	5.5	5.3
3次産業 (サービス産業)		76.7	85.6
卸、小売、輸出入、飲 食、ホテル業	19.5	25.9	26.1
物流、倉庫、通信	31.3	9.6	10.3
金融、保険、不動産 (上記項目に 含まれる)		22.7	23.2
コミュニティ、厚生、 家事	13.3	14.9	21.2
不動産保有	9.8	10.9	12.9

(出所) 表1に同じ

の数は百万人であったが、その後中国への移管に伴い、20年度の2001年統計ではその数は20万人まで減少している（表1）。香港製造業の空洞化が明白になり始めたのは90年代初頭で、90年代半ばから政府は構造転換の必要性を強く経済界に呼びかけていた。

(2)行政主導の構造転換

レッセフェールを標榜する香港政府には元来、産業政策らしい政策は見当たらないと言われるほど、一切の市場関与を避ける政策哲学であった。この伝統は元来英国の経済自由主義と植民地政策における過度な福祉行政の欠落が相まったものであるが、結果的には世界に類を見ない市場経済を構築したのである。しかし、英国の統治手腕はレッセフェールに留まらず、経済社会に危機が訪れると敏速かつ大胆な措置を行使することに顕著に見られた。戦後、中継貿易で利益を上げていた香港経済が1955年以降の西側による対中経済封鎖政策で突発的にダメージを受けた際、中国の共産主義化が本格化するとみた英国は、中継貿易への依存から独自工業化路線へ経済の構造転換をしている。また1982年のサッチャー訪中で返還交渉が暗礁に乗り上げて香港ドルが暴落するや否や数日の間にドルペッグ制を敷いたのである。90年代の構造転換にも次に述べるように、香港政府が果たした役割は決して小さくないものがある。

(3)サービス産業経済への転換

同様に90年代初頭にすでに製造業が域内空洞化の兆しを見せ始めた時、経済のサービス化を政府が主導して啓蒙し始めた。それは主に時の香港総督が毎年10月頃おこなう府政方針演説に反映する形で、1995年頃から盛んに、そのような政府の意思が見られるようになった。香港政府は基本的に財政出動で景気浮揚する米国ケインズの政策をとらず、あくまで英国自由市場主義的政策を取るため、サービス経済振興といっても公的資本を直接市場に投入することはなかった。むしろ、経済活動をリードする各種主体（例えば香港生産力中心や香港貿易発展局、香港総商会といった各種団体）に政府の指針を伝え、それらの諸活動の方向性に、サービス産業振興策を盛り込むといった政策をとった。1966年の設立以来、香港製造業の世界輸出力を後押ししてきた香港貿易発展局に、サービス輸出部門が財輸出部門と同等レベルで設立されたのが1996年である。その数年前に政府から小額のサービス輸出部門設立の補助金が与えられている。

また同時期、香港政府は域内各地に職業訓練所を建設している。これは現地では Vocational School と呼ばれ、失業者、転職者に新規の技能を訓練する設備であるが、無数の製造業失業者がここで流通などサービス業の訓練を受けている。こういった各方面の努力と香港企業の「機を見て敏」という天性があいまっ

て、製造業は中国に移転する一方、域内では流通、飲食業、金融保険不動産、地域コミュニティ、情報、通信業などのサービス業が興り、製造業からの失業者がほぼそれら産業に吸収されていった形になっている（表1、2）。

3. グローバリゼーション

(1)80年代米国経営革命の影響

元来香港の工業化は英国植民地下ということもあって、英語圏であったことや、欧米との連携が強いこともあって、欧米企業の下請け生産から発達したものである。英国統治であり、経済インフラは英米型を有している為、いきおい企業経営の形も英米に強く影響を受けている。このように産業連関から言っても、経営形態から言っても英米や欧州の経済産業を抜きにして香港企業の変遷は語れない。グローバル化といっても、香港の場合、経営資源の多様化という意味において、関税フリーの香港に世界中から最良の資源（部品や原材料）を持ち込み、欧米顧客の仕様に基づいて加工するというビジネスモデルであった為、香港中小企業は元来、グローバル経営を行ってきたと言ってもよいであろう。さらに、欧米で何らかの企業活動上、改革などが起こるとそれがリアルタイムで連鎖してくるのが香港経済の特徴であった。例えば80年代の米国企業の経営革命、つまり効率を求めて株価経営やIT導入が盛んになると、香港の下請けメーカーには、同時進行でEDI（Electronics Data Exchange）、VMI（Vendor Managed Inventory）、SCM（Supply Chain Management）、ERP（Enterprise Resource Plan）、BSC（Balance Score Card）、ABC（Activity Based Costing）等、多くの経営技術や経営手法が浸透してきていた。しかしながらこのように香港経済はその歴史的、地理的、政策的特色から、もとよりグローバル化されている特徴がある一方、香港経済の今一つの顔としての、華人企業のメッカとしては、グローバル化はどれほど進んだのかは定かではない。

(2)華人企業経営の変化

19世紀前半から、戦禍を逃れて実に多くの中国人が上海、福建省、広東省から国を離れて南下し、東南アジア一帯で家業を始め、戦後の各地の経済発展とともに、どの国でも華人財閥として、大きく発展成長をしてきた。これら海外華僑は地元国の政情不安と中国人排斥を逃れる時は、香港に法人設立をして第3国や自国への再投資、また資産の保全などを行ってきた。香港はこのような華人企業活動のメッカとして機能してきたのである。また対中投資が可能になると、外貨規制のない香港から中国への投資を盛んに行った。このような華僑を中心とした華人企業は、香港という英国統治の極めてグローバルな経済社会に身をおきながら、その企業統治という観点からは、実に偏狭で保守的な経営を行ってきたと言わざるを得ない。

華僑企業の多くが零細、中小、中堅から大企業に至るまで、その株式のほとんどを家族保有しており、企業統治は少数の家族メンバーによって行われるという性格が残存している。今日、財閥といわれる何人かの香港華人の集団もほぼ家族で構成する持ち株会社がパーミュダダやケイマンといった有数のタックスヘイブン登記され、香港集団はその子会社として機能しているケースが多い。この保有形態は人的資源の国際化や企業内意思決定のグローバル化を困難にしている。このような困難さは、企業文化がより民主的な欧米に香港企業が進出した場合は顕著に表れるという。外国で多くの華僑企業が存在する一方で世界的な華人企業が出現しにくい理由もこのあたりにあるのかもしれない。

しかし、今、中国市場が出現し、中国に事業機会が発生したことは、このような華僑企業群にとっては一大チャンスとなっている。中国大陸内の企業や組織はすべて本来の華人集団であり、華人特有の社会性を共有している。その家族を中心とした信用社会の偏狭さや財や資産に対する考え方も近似しており、外資企業に比して華僑企業が中国事業において圧倒的な競争力を持っていることは否めない。華人企業の内的グローバル化については、それが偏狭な家族親族や血縁地縁を超えた人材活用などを含めるのであれば、なかなか

グローバル化は進みにくい印象がある。それは日本企業に個人主義がなかなか植えつけられないのと同じで、深く根ざした民族文化であるからだ。一方、中国大陸の黄金経済化は、香港の経済低迷期には、好都合の形で機能していると言え、継続して利益を上げる事業機会がふんだんに存在していると言える。しかし一方で、地元中国企業との競争激化が進展してくる事も考えられるし、また香港企業と言っても広東省以外の地域では、同じような競争力が行使できないこともあり得る。また中国に100%コミットするかと言えばそうでないのも華僑企業に特徴的である。依然として資産は世界に分散する事を由とする華僑企業であるから、中国事業はその資産形成の為の手段ととらえるべきである。カメレオンのように自在な華僑企業であり変化と不易の両面が常に混在していると考えざるを得ない。

第2節 香港中小企業の対中国戦略

1. 特徴

(1) 中国の華僑政策

香港企業の中国進出の枠組みは「中外合弁経営企業法」(1979年)、「中外合作経営企業法」(1988年)、「外資企業法」(1986年)の3つを称した「三資企業法」に基づくものであるが、実際は多くが「國務院の華僑及び香港・マカオ同胞の投資を奨励することに関する規定」(1990年)によるもので、後者の第3条で、同規定は「華僑・香港マカオ投資者は国内において次に掲げる形式の投資を行うことができる」とし、その中に「補償貿易、原料輸入加工組立ての委託加工…」が明記されている。これが、後広く広東省で行われる来料加工方式となるのである。また台湾同胞にも1988年に同じような規定で「國務院の台湾同胞の投資を奨励することに関する規定」が發布されている。

(2) 輸出加工区政策

ほとんどの香港企業がこの制度で広東省に進出し、

もともと香港にあった製造業で、欧米市場に向けたアパレル縫製業、玩具、家電下請け生産、プラスチック加工、金型鋳物、雑貨日用品、時計などがこぞって広東省に生産を移管した。元来輸出企業なので、広東省での生産された製品は、100%香港に再度持ち込まれ世界に輸出された。上述の来料加工は、まさにこの輸出加工産業を広東省に引き入れるものであり、90年代も後半になると、広東省はまさに中国の輸出基地に変貌するのである。

(3) 香港中小企業と委託加工方式

元来、香港経済は英国統治下で発展したため、そのモデルは当然英国経済となるが、それは英米経済の性格にもつながる。そこでは欧州経済モデルとも日本型モデルとも異なる、英米経営に近い性格の企業経営が日常化している。英米経済はもともと企業の寡占化を嫌い独占禁止法などが厳格に行使される経済で、企業が肥大化すると必ず分割へ向かうベクトルが存在する(例えばAT&Tやマイクロソフトなども好例である)。

無数の中小企業が大企業組織に相対抗する形でバランスを取り、資本集中を防ぐ文化がある。これは英国の伝統的経済自由主義、アダムスミスの系譜につながる市場主義に根ざしているのかもしれない。香港はもろにその影響を受けており、華人財閥のような大企業組織が存在する一方、広域産業集団や系列集団を形成するような(例えば韓国や日本のような)趨勢は存在しなかった。他方、無数の独立系中小企業が乱立し、市場競争を行うことが是とされた経済の中で、中小企業の資本が比較的小さいままで推移、その為、輸出先の世界市場動向に従って、事業転換が比較的容易に行われる企業経済文化が醸成されたと言える。

このような事業規模が小さく、事業転換も身軽に行える無数の企業が、リスクの高い中国事業に進出する時、あまりにリスクが大きすぎると、リスク回避をする傾向がある。事業転換や事業からの撤退も容易にできる環境でなければ投資をしない香港企業に対して、中国が取った政策、つまり中国で法人化することなく生産活動に携われ、本社機能を香港に残したまま、あたかも中国工場を有するだけのごとくの来料加工方式

は、香港企業を誘致し、その資本、生産、経営技術を導入するのに最適な枠組みであったと言える。かくして無数の中小企業がリスクの少ない方式で中国生産に移管していった構造が浮きあがる。

(4) 広東方式と地方主義

元来、広東語が通用する香港企業は、珠江デルタを中心に地元農民と協力することで、農民側が法人化して各地に経済発展会社を設立して土地や建物を保有、提供し、香港企業が機械や材料を持ち込んだ。もともと珠江デルタは農業地域で、華北と異なり大規模国有企業が多数あったわけではなく、工業化の為に地元労働力はかなり限られていた。その為、珠江デルタ各都市政府は省外の農村部から労働者を大量に補給する枠組みを制度化し、各経済発展会社や企業は、奥地からほぼ3年交代で18~21歳の年齢層の女工を集団就職させる慣行を定着させた。3年で交代するので、賃金が10年経っても上昇しないこの広東方式は広東省の輸出競争力の戦略資産となっている。

これら方式は元々、大規模な国有企業が存在する華北、華東地区と違って、労働コストの上昇を押さえることができる為、地元政府は基本的に同政策を容認してきた。中国は70年代まで各省の税収から多くを上納させる中央集権をとっていたが、改革開放と共に一定額上納以外は地方主導で再投資を奨励してきた為、その恩恵を受けた広東省は全国一の富裕な省に変貌している。かかる地方分権が浸透している中国では、省ごとに大変異なる政策が見られる。広東省は最も先に工業化に成功し、また中央から最も遠いため、様々な形で華北や華東と異なる方式が通用している。例えば来料加工は原則100%輸出に向けられる方式であるが、もともと30%までは内販が許可されたり、その割合は近年増加している。広東省内ではそのように省内の工場間で製品が移動することを転廠制度といって、他社への販売が可能である一方、他省から広東省内の来料加工工場へ製品を転売しようとして許可されなかった事例も報告されている。省間での整合性ある連携が整

備されていないと中国全体で不都合が多発してくる可能性もあり、各省政府の対応を注意して見守らなければならない。

2. 影響

(1) 中国輸出加工区化した広東省

来料加工方式で無数の香港企業が広東省で生産し、輸出に向けた為、広東省の輸出額が飛躍的に伸長し、特にその基地となっている珠江デルタの2001年の対外貿易総額は1,800億米ドルに達し、中国本土の35%を占めた。また外国からの投資受け入れ残高も2001年には珠江デルタだけで中国本土全体の4分の1を占めた。¹ 広東省の輸出品で中国全体輸出の相当シェアを占める品目は、時計で97.5%、電話機で90.0%、ラジオで86.8%、履物で81.8%、その他玩具で73.3%である。² これら生産はほぼ珠江デルタに集中しているが、その生産工場の約8割が来料加工方式で行われている。

(2) 華人企業の現地への影響

香港企業は来料加工方式で進出し、広東省だけで500万人以上の労働力を創出したと言われる。もともと地元でも広東語で交流する香港企業の経営方式や技術は、短期間に広東省下へと浸透し、私営民営企業家が多く輩出している。これら地元企業家は製造業のみならず、近年は国内流通を牛耳っていた国家外国貿易公司（輸出入公司）などから脱サラして、個人企業を起し、香港企業の生産する製品を内販する活動、あるいは問屋業、2次問屋業、小売業などを営む傾向も報告されている。香港企業はこのような私営企業家などとうまく連携して、現在中国でも最も総消費額が高いといわれる珠江デルタ地区市場に積極攻勢をかけているようである。

¹ 『香港華南への道』 p. 10、香港貿易発展局 2003年

² 同掲書、p. 38

3. 行政施策

(1)中国・香港政府間協力

中国の華僑同胞に対する優遇措置とあいまって、香港政府はその税法適用をもって、来料加工を営む香港登記企業の法人税を16%から8%に軽減している。これは企業にとって大変有利な税制である。元来タックスヘイブンとして認識されている香港税制をさらに軽減する形であり、香港企業の税負担の低さは際立っている。また、香港は返還後も税制会計制度など経済制度のほか、司法制度も英国コモンローを引き続き温存している。これも香港企業にとっては大変有利であるのは、法の解釈が中国法に抵触しないからである。さらに、中国政府と香港政府は2000年3月から画期的な施策を稼動し始めたが、それが香港の紛争仲裁機能である。中国政府は香港弁護士会の会員の中で、何人かを中国内紛争仲裁の代理人として、紛争仲裁人を認定している。この中国政府に認定された香港弁護士は、中国内で起きた紛争の当事者が双方とも中国内企業であっても、香港のコモンロー体系で仲裁を請け負うことが出来、その法律枠組みで解釈された後、出された判決が、2000年3月より、当事者の居住する中国の地方中等人民裁判所で、強制執行することが出来るようになったのである。法律体系の全く異なる地が出された判決が、他の地で強制執行されるということは、元来考えられないことであるが、これが、中国流の究極的合理主義かもしれない。これは視点を変えれば、欧米市場を相手にコモンロー体系ルールで事を判断してきた香港企業にとっては極めて有利な措置と言わざるを得ない。

香港制度の温存はまた、中国企業にとっても重要性を帯びてきている。最も重要なものは香港での資金調達もさることながら、香港登記によって節税対策を講じることができることであろう。またレッドチップスの半数近くが香港企業の行動に近似して、企業登記場所をバーミューダやケイマンといったタックスヘイブンにさらに移動していることで、中国企業にしるその

財務戦略などは、香港制度を大変有利に活用している。これは企業の力を削ぐのではなく、むしろ強化する面もあり、中国政府は容認しているようである。香港マクロ制度は香港企業、中国企業双方にとってまだまだメリットがありそうである。

(2)香港政府の積極的な対中事業振興施策

香港政府は地元企業の活路として中国を位置付け、積極的な支援を続けている。香港政府の新規事務所が北京や広州に、ここ数年の間に設立されている。また香港貿易発展局は香港企業の対中貿易投資を最も盛んに行っているが、やはり数年間の間に13以上の事務所を中国全土に開設して、香港企業の中国事業拡大を支援する情報収集活動を行っている。

4. 香港中小企業の対中企業戦略

(1)短期決戦型

ハーバード・ビジネス・スクールから派遣されて香港経済の競争力を経営学の視点から分析したマイケル・エンライト教授は、その著作の中で、香港経済に存在している「4つの均衡」を発見した。それらは政府と民間企業間均衡、外資と地場資本間均衡、近代経営学と伝統的アントレプレナー間均衡、コミットメント経営戦略とハッスル経営戦略の4つである。それら相対する主体がいずれも他方を凌駕することなく、程よい間合いと緊張感を持って均衡しており、それが香港経済競争力の源泉であると結論づけた。³ そのうち本論で重要なものが、コミットメント戦略とハッスル戦略の均衡である。前者は大手華人財閥が投資する不動産やインフラ建設事業に存在する長期コミットメント型であり、後者が3年内に15%の利益を出す事業を目標にする短期決戦型である。そして、この両戦略が、香港企業の20年に及ぶ中国事業に活かされてきた。華僑財閥はこの戦略で、中国各都市に不動産、鉄道、道路、発電所、大学、ホテル、病院、広域住宅などに投資する一方、中小企業は短期決戦型で少ない投

³ 『香港の競争優位』マイケル・エンライト、オックスフォードプレス、古澤賢治監訳、ユニオンプレス 1999年

資、小さな事業を手始めにスタートしていった。

元来香港企業は香港でも短期決戦型で、その製造業も軽工業が中心であり、また設備投資は広くリース方式、工場も多くはリースレンタルで、市場動向によって、製造するものを変化させてきた。根本的に市場主導型経済である。中国に入っても基本的にはこのような短期決戦型戦略を踏襲している為、いきおい長期固定投資を避けた来料加工はまさに香港企業のために作られた制度であるといっても過言ではない。よって事業の参入も早い撤退も早いという経営が顕著に表れている。

(2) リスクヘッジの方法

香港企業は基本的にキャッシュ重視の経営を好み、香港には手形制度というものが存在しなかった。香港の金融制度では資金は短期運用が盛んで、長期に資金を寝かせても金利が有利ではない為、資金の運用スピードが速く、支払いも基本的には現金決済に相当する小切手制度が一般的である。キャッシュ重視経営であることが、いざという時に比較的堅牢な経営を維持させていると思われる。新規投資には自己資本や、信用できる友人から資金を集める方式が一般的で、銀行からの事業融資には一般的に慎重だと言えよう。その個人資産が1兆円を超えるといわれる李嘉誠率いるハッチソンや長江実業であるが、某邦銀香港支店長は大金を準備して、李氏に事業融資を同行でやらせてほしいと依頼に行き、結局見込まれて成功したが、その一連の取引の中で、全事業額の4割を超える借入れはリスクを超えるので絶対しないという華人哲学を身をもって体験したと言う。

華僑企業の財務行動の特徴は一言でいって「保守的」である。それは事業は自らの金で営むことが基本である哲学のようだ。ある公認会計士によれば、中国での投資金に相当する貸し倒れ引当金を100%積むことも例外ではない。財務に関しては、自力本願の華人企業の背後には、やはり国家の存在を否定して、国外に逃れた事業家の哲学があるようである。このような華僑経営を深層構造に持った香港企業は対中投資でも、自己資本を超える投資は恐らくできず、身の丈に

あった小さい投資から始め、キャッシュをためて、少しずつ事業を拡大させる戦略をとっているはずである。引当金を積むこと、税金対策をすること、キャッシュ志向経営であること、登記をタックスヘイブンに置くこと、資産や事業を海外各地に分散することなどが香港企業の対中リスクヘッジに反映していると言える。

(3) 労務管理、外貨管理、代金回収など

香港企業の労務管理は、香港企業と事業提携などしている日系企業なら誰でも知るところであるが、現地労働者に対してはまるで人権侵害を行うかのごとく、過酷かつ劣悪な環境で稼働させているといわれる。これはかなり企業間で温度差があるので一概には言えないが、一般的に日系企業が最も良好な環境を提供しているということも聞かれる。しかし、経営に対する考え方が根本から違うので、一概にどちらがよいとも言えないが、少なくとも香港企業は、家業繁栄と個人資産増大が企業目標である場合が一般的であり、労働者は付加価値を生むための資源である。よって付加価値が出るような施策をとっているが、これも労働者の特性をよくとらえて、犬猫に対するような容赦ない管理をすることもあれば、熟練労働者の付加価値を高める為の研修制度や昇給制度を米国管理並の良好さで行う場合もある。しかし華僑社会における信用社会の領域が意外に狭いこと（中国語で言う「局内人」と「局外人」の概念で前者が所謂地縁血縁で結ばれた信用可能領域）もあり、自社内労働者といっても、所詮外省人であり、決して頭から人格を信用するという事はかなり困難である。これは日本企業文化と大きく異なる点である。

また外貨管理についても、香港企業はかなり柔軟な各種方法で人民元を外貨に交換しているようである。内陸には同胞が多くこういった柔軟な方式が可能になっているようである。実際には外貨管理局で煩雑な書類検査などを通じて外貨割り当てを獲得するのであるが、手間隙がかかり経営コストが跳ね上がる場合は、こういった柔軟な方法を活用することもあるようだ。代金回収については、香港企業も内販を拡大しつ

つあり、頭の痛い問題であることは報告されている。中国地元企業の信用期間は30日から120日と長く、販売する製品のブランド力や双方の力関係で支払い関係が左右する。小規模な地方小売業に販売する場合は、支払いが1年2年経つ場合もあり、香港企業でも対応に四苦八苦し、撤退をした企業も少なくない。多くの場合は販売価格を大きく下げてCOD（Cash On Delivery）方式でキャッシュ支払いを要求する。

5. 今後の課題

(1)中国地元企業との競合

香港企業にとって最大の危機は、地元企業のブーメラン効果が顕在化してくることで、アパレル、エレクトロニクス、その他あらゆる業種で言われている。香港企業が持ち込んだノウハウの学習過程を終えた地元企業がそのノウハウで挑戦してくることである。すでに中国全土に500店舗以上のフランチャイズ店を展開する、香港大手アパレル企業“ジョルダノ”社の幹部によれば、香港アパレルブランドが今はミドルゾーンを席卷しているが、今はローゾーンに留まっている地元中国ブランドが何時でもミドルゾーンに侵略してこれる状態で、ここ5年間で中国企業にやられるかもしれないと弱音を吐いている。これは、筆者が昨年末（2002年）香港大学商学院華人経済研究所で聞いた逸話と合致していて、それによれば中国企業の資金調達コストが年々下がっていて、それは例えば上海深圳上場企業のPEが30倍、40倍といった状況からも明らかだという。よって資金コストが格段に低いことで、価格競争をし掛けられれば香港企業といえども勝つ見込みは毛頭なく、何らかの非価格競争力を持った財やサービスの構築をしなければ、中国戦場では到底戦えないということであった。

(2)香港 中国経済の緩衝基地として

しかしながら、中国の沿海都市の所得向上と生活水準の急激な上昇は、依然として、中国の不安定要素、つまり環境、エネルギー、水、所得格差、財政支出の増大と赤字幅の拡大など各種課題とのからみで不安感

を与えており、中国政府が舵取りを誤った時のリスクを考えると、撤退のタイミングなども十分に考慮しなければならない。そういった点では香港が提供するマクロ、ミクロ経営資源は、リスクヘッジを整備しなげらなかつ事業機会を機敏に捕らえるという面では、まだまだ利用できそうな場所であると考える。

第3節 香港の経営資源を活用した日本（岐阜県）中小企業の対中戦略

1. マクロ・ミクロ経済環境の利用

日本（岐阜県）企業は香港の税制、会計、監査制度、金融、司法制度などを利用して、中国事業のリスクヘッジを整備することが可能であろう。また、依然として経済自由度世界1位の環境は、結果的に経営コストを軽減する可能性があると考ええる。また上述したように、香港は華人企業のメッカであることから、華人企業が収集する中国情報をいち早くつかむことできる可能性がある。中国社会においては、政府や銀行といった機関が発する公式情報以上に、地域的ネットワークと通じた非公式情報がいち早く事業遂行に関係する。また中国政府や機関、組織などを批判的に観察することも、日本人にはかなり困難な技であり、華人企業の冷徹な視点を借用することが重要であると言える。

また中国に限らないが、各地で起こり得る有事の際の対応は、素早く行わなければならないが、これも日本中小企業にはなかなか難しいことである。香港は中国の一部でありながら、中国とは一線を画したいと志向している経済社会である。香港人口の中には中国公民籍でなく、移民先の欧米諸国籍である人達が決して少なくない。これらは見過ごしてはならない事実である。これが中国社会の現実であるから、日本企業も心してかかる必要はあろう。

華人企業経営は中国事業に対して、様々な対応策を自然に身につけている可能性が多い。不慣れな日本中小企業であるならば、必ず信用のおける華人パートナー、それは香港企業でも台湾企業でもよいが、持つ

ことが必要である。日本的経営はそれ自体尊重に値するものであるが、主戦場中国でそれを日本型経営で守ることはまず困難である。それは社会文化パラダイムが異なるところに、他の場所で醸成されたシステムを持ち込んでも機能しないからである。少なくとも経営の外側は中国的発想で固めなければならない。外堀を華人経営なみに囲みこむことによって、内部の日本的経営を守ることができる。その最もよい例は深圳テクノセンターの運営に見られる。その運営幹部はそれぞれ華人経営を見事に習得した経営者であり、香港企業とくらべて遜色がない。しかし、テクノセンター内部では、実に日本的経営が行われている。こういった経営は例えば、日本で操業するルノーのカルロス・ゴーン式経営にも見られる。外面的には日本的な小グループ活動を全面に押し出して、「和」の経営を見せる一

方、内部では冷徹な効率経営でコストダウンを達成し、できそうもなかったV字回復を成功させた。

日本（岐阜県）企業は、21世紀が極めて困難な時代になることを認識し、環境への対応策を早めに準備することが必要である。その困難さの主要部分を形成するのが、中国企業組織や中国人のパフォーマンスが発露してくることである。如何なる分野にも出現してくる。中国に進出しなくても相手が日本市場に入り込んでくるのは時間の問題であろう。時代遅れの制度を温存する必要はないが、小グループ単位からイノベーションや、QCサークルなどを産み、緻密さや木目の細やかさが製品に現れてくる日本的経営の美德、納期や約束を守り、限りなく高い完成度を目指す日本人の民族的特質を守ることが、日本中小企業経営者でも忘れてならないことである。