

中国企業（沿海部ならびに内陸部の企業の調査を通して） —取引慣行のフレームワークの構築を目指して—

—Toward a Framework of Business Practice in Chinese Companies—

上原 征彦

大平 浩二

田村 剛

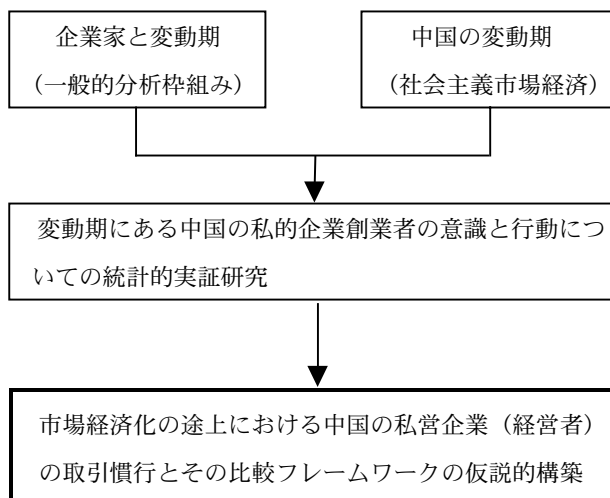
1. 本研究の目的

今まで、中国における私営企業の経営者の属性的研究を行ってきた。

この中でわかったことは、上記の経営者（企業家）の行動は、旧来の国営企業経営者と比べ、明らかに現実的かつ合理的な活動を展開しているということであった。⁽¹⁾

しかし同時に、現実の取引においては、きわめて機会主義的な特徴を有していることもわかりつつある。⁽²⁾ 本稿では、これまでの調査・研究を踏まえ、中国の市場経済における経営者の取引慣行を、いくつかのケースを検討することによって、諸外国との比較のための試行的フレームワークを作成する。

図 - 1⁽³⁾



2. 中国企業家の取引慣行—いくつかのケース—

今回の企業訪問では、日系企業を中心に、日本企業の視点から、中国での取引についての相

違点を聞いてみた。

そのポイントは、以下の諸点である。

1. 「中国での取引における日本との基本的な違いは何か」
2. 「特定の取引先との長期取引の状況はどうか」
3. 「支払条件」
4. 「取引条件」
5. 「リスクの回避」
6. 「クレームの処理」
7. 「相互の取引上の関係」
8. 「仲介者（代理店）を入れる場合の留意点」
9. 「取引慣行についてのその他の参考意見」

（ケース1）

- ・ 日時：2001.3.27
- ・ 訪問先企業：富士通上海
- ・ 有浦 徹氏

1. 「中国での取引における日本との基本的な違いは何か」

取引状況が個々で異なるので、取引全体の見通しができず不透明である。

2. 「特定の取引先との長期取引の状況はどうか」

中国での取引は富士通側より開始した。アメリカ企業に比べると、中国での知名度が低いので、その分苦労がある。基本的に長期的取引を目指しているが、各々の取引での力関係が基本で、契約はその都度結んでいる。

3. 「支払条件」

例外なく COD か LC で行っている。

4. 「取引条件」

販売促進等の費用は、契約では一応双方で半々の負担となっているが、現実的には富士通が6－7割負担している。製品に瑕疵のあった場合は、その部分だけを負担する。

また、数量割引引きについては、富士通は、金額ベースで行っている。

また価格設定については、その都度の交渉・契約であり、キックバックの習慣があるので、短期ないし個別のケースがほとんどである。

5. 「リスクの回避」

COD か LC なのでその必要はない。

6. 「クレームの処理」

消費材におけるような消費者からのクレームといったケースはない。相手がほとんどある一定レベル以上の技術者であるので、その意味では対応し易い。

7. 「相互の取引上の関係」

今の所 win/win ではない。中国が win で日本が loss である。

8. 「仲介者（代理店）を入れる場合の留意点」

仲介者を入れる場合には、できるだけ詳細な調査を行う。また、複数の情報ルートから情報収集を行う。

9. 「取引慣行についてのその他の参考意見」

現時点では、多くの外国企業は先行投資の時期であろう。

(ケース2)

- ・日時：2001.3.28
- ・訪問先企業：三越上海
- ・竹村康宏氏

1. 「中国での取引における日本との基本的な違いは何か」

各取引毎に個別契約で臨んでいる。

2. 「特定の取引先との長期取引の状況はどうか」

三越の場合でいえば、中国への販売というよりも、中国側からの商品の売込みがメインとなる。当社の顧客は、中国に在住の日本人が主で、それに加えて現地の中国人となる。取引業者に関しては、信用調査を十二分に行っている。さらに、三越独自の品質基準を厳格に決め、それに従って仕入れを行っている。

個々の取引毎に契約で行っている。

3. 「支払条件」

原則としては契約書を取り交わし、発注して商品の納入後20—30日で支払いとなる。中国においては、日本企業は一般的に信用度が高い。CODで行っている。

4. 「取引条件」

基本的には三越が持つが、特別の展示の時は、一部業者負担もある。

価格設定に関しては、外部の一般価格を参考に決定している。

5. 「リスクの回避」

担保はとっていない。(手付けで30%支払う時もある)

6. 「クレームの処理」

三越の関連会社に依頼している。

7. 「相互の取引上の関係」

長期的取引を視野に入れると、予測不能の場合が多く、win/win ではない。

8. 「仲介者（代理店）を入れる場合の留意点」

2 の場合と同様、信用調査を厳密に行う。

9. 「取引慣行についてのその他の参考意見」

最近進出してきたカルフルは、品揃え・価格（安さ）・モダンさで現在非常に人気がある。
こうした外資企業が、中国の取引慣行に新しいインパクトを与える可能性がある。

(ケース 3)

・日時：2001.3.30

・訪問先企業：転家貿易（台湾）

・金重明光氏

1. 「中国での取引における日本との基本的な違いは何か」

本人（被面接者）が長く日本に住んでいたこともあり、また台湾も基本的に資本主義国であるので、大きな相違は感じない。

2. 「特定の取引先との長期取引の状況はどうか」

製品の多くを日本水産との関係を通して扱っている。

原則継続的取引、2－3年に一度日本水産と一緒に取引先企業を回っている。

3. 「支払条件」

100% LC で、アプリケーションのチェックを行い、10日以内に現金化するのが基本である。

4. 「取引条件」

相場商品なので毎回毎の契約を行っている。日本水産とはコミッション契約である。

5. 「リスクの回避」

自分が直接取引先を見て回り判断・評価する。中国では LC 発行後も銀行が支払い遅延することがある。

6. 「クレームの処理」

特になし。

7. 「相互の取引上の関係」

特になし。

8. 「仲介者（代理店）を入れる場合の留意点」

中国ではブローカーは少ない。直接自分で行う。

9. 「取引慣行についてのその他の参考意見」

優良な経営者は旧国営企業出身に多いのでは（中国本土の場合）

台湾では、国際貿易では契約書主体で行う。従って、同じ中国圏ではあるが、取引慣行としてはむしろアメリカに近いと言えよう。現在の課題は流通の改革である。

3. 分析仮説の導出

今までのわれわれの調査・研究において概ね以下の点が解明されてきている。すなわち、

- ①中国の市場経済に現れた新しい企業家は、限定的であるにしても、旧体制の人脈を利用せざるを得ない状況にある。
- ②そうした企業家は、新しく市場経済に現れた者相互で新しい人脈を形成し、その人脈をビジネスに生かそうとする。
- ③そうした企業家は、一方で、拡大する市場経済の中で、利潤をできる限り早く蓄積するために取引において機会主義的な行動を積極的に展開する。

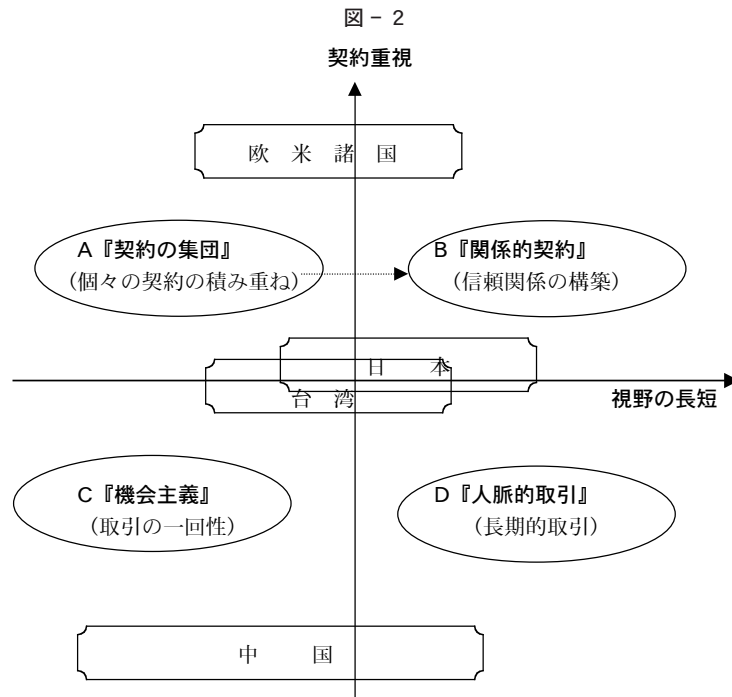
それらを踏まえてさらに、以下の点を示すことができよう。

- ④その機会主義的行動は、取引の一回生のみに基づく文字通りの『機会主義』と、民族的連帯の中での長期的性格を有する『人脈的取引』とに大別される。
- ⑤これらの中国における取引の特色は、現在の中国の現状においては合理的であるが、他のとりわけ先進諸国のそれと比較するとより対比的関係にあることがわかる。⁽⁴⁾

4. 取引慣行の分析枠組

この図2は、取引における概略的分類を4つの軸、すなわち「A『契約の集団』(個々の契約の積み重ね)」、「B『関係の契約』(信頼関係の構築)」、「C『機会主義』(取引の一回性)」、「D『人脈的取引』(長期的取引)」で示したものである。従って、上半分の部分は市場経済化がある程度成熟した先進国の例として、下半分を中国の例として想定している。⁽⁵⁾

一般に市場経済における取引では、価格メカニズムを有効に活用する一方、機会主義の発生と、それによる取引コストの増大を防ぐために価格メカニズムのデメリットを防ぎ、これを抑制しようとする行為が売り手と買い手との双方で採用されることになる。そもそも契約の意味はそういうところから生じている。



この契約という行為は、機会主義を排除するという意味で、基本的には一回一回の取引を想定しているが、以前からの取引上の付き合いや、大局的見地からの持続、継続的取引もある。この継続的取引については、2つの分類が可能である。1つは、(1)その都度の契約の時系列的な集合『A 契約の集団』と呼ばれるものと(2)信頼関係そのものの構築を目指す『B 関係的契約』と呼ばれるものである。これらは、売り手と買手双方が機会主義的取引を行うのではなく、双方が互いの利益の創造を目指すいわゆる win = win の関係を前提としている。これらの取引関係は、何らかの経済合理性に基づいてなされと考えることができる。

図2の下半分で示された取引風土は、上半分のそれとは基本的に異なる。いずれも基本的には利潤動機に基づくのであるが、上半分(『A』・『B』)は、“市場経済の発展(価格メカニズム)を基礎とした取引主体の経済計算行為”であり、後者は“取引において、価格メカニズムではなく、権限関係(政治的)や人的ネットワーク(人脈)に取引の基礎が置かれている。例えば、親兄弟といった家族関係から、広くは華人、華僑のグループや世界的に広がるネットワークが挙げられよう。ただ、このネットワークは狭くなればなるほど、関係がより緊密となるので、同じ中国国内でも地域によって温度差や違いが出てくる。

一般に中国でのビジネス慣習につきよく言われるのは、北京・天津などの東北部と、上海・温州といった中部、そして広東等の南部におけるビジネス風土の違いである。さらには沿海部と内陸部の相違も無視できないであろう。換言すればそれくらいこの結びつきは強い。外資企業が中国進出の際、必ずと言ってよいほど中国系の人物を介在させる理由の1つはここにある。

このような社会的関係性が重視されているということは、非経済的合理性が大きく働いていることを意味している訳で、別言すれば市場経済の発展（価格メカニズム）が未発達であることを意味するものでもある。

中国の今の市場経済状況を、この社会的関係性で見ると、大きく2つに分類しうる。1つは、(1)一般的には、計算能力や価格メカニズムに疎い人間とそれに強いが、情報を多く有している人間との格差が大きく存在する場合で、この場合には、『C 機会主義的取引』が多く行われることとなる。例えば、この格差を利用して価格メカニズムの働かない取引が行われることとなり、結果として暴利を貪る（またはその反対の）取引が現れることがある。

さらに、『D 人脈を中心とする取引』においては、長期的関係性を持つ場合があるが、市場経済の発展（価格メカニズム）の未熟さや契約概念の希薄さによって、経済計算が必ずしも重視されない。さらに、「契約の集団」も少なくなる。ただ、その人脈の内部では、長期的取引が可能となる。

また、この人脈においては、血縁、縁故、地域性という特色のため、外部との同一的（同等的）関係性の構築がきわめて困難となる。すなわち、外部からは、閉ざされた関係と映るのである。従って、短期的な視野の中で確実に利益を出そうとすれば、機会主義の発揮ということにならざるを得ないのである。

以上の点を踏まえて、今回のわれわれの調査を検討してみると、基本的な点で確認されうる。まず、いずれの企業取引もほとんど基本的には短期取引（契約の一回性）であり、それは支払条件に見られるように例外なく COD ないし LC によるものである。これは、基本的に中国での取引において未だ経済合理性に基づく意味での長期的な信頼関係が確立されていないことを示している。

5. 結びにかえて

その結果、中国における取引は、図2にあるように、「C『機会主義』（取引の一回性）」の発揮か、「D『人脈的取引』（長期的取引）」における取引となるかのいずれかであると言えよう。

もっとも最近では、特にプラント契約といった、製造に関わる契約においては、「A『契約の集団』（個々の契約の積み重ね）」⁽⁶⁾へ向けての努力が少しづつではあるが進みつつある。しかしその場合でも、「この交渉が10年間もかかった理由は色々あるが、一言でいえば、国際取引における『売り手側・買手側の権利義務に関する日中間の認識の違い』⁽⁷⁾であった」とあるように、日中双方の間にある溝は決して浅くはない。

さて、今後のわれわれの課題として、中国における市場経済化の進展が著しいが、それを踏まえてのここ10数年の中国の経営者における意識の変化を追跡する必要があるだろう。またそれに関連して、経営者としての資質の成長ないし育成がどのようになされているのかについても調査・研究が望まれるところである。

注

- (1) 参考文献のうちの, 4, 5, 6, 7を参照。
- (2) 上原征彦・大平浩二・田村剛「中国企業の改革—中国企業家の取引慣行—」『研究所年報』17号, 2000年12月
- (3) 参考文献のうちの, 4, 5, 6, 7を参考に作成。
- (4) これらの仮説の導出については, 今回の調査(ケース1~3)と並んで, 前回の調査も考慮に入っている。これについては, 参考文献の11を参照。
- (5) この場合, ただ一口に先進国といっても, 詳細な事情は国によって異なる。例えば, 欧米諸国という表現の場合でも, ヨーロッパとアメリカの商取引慣行は異なる部分があるであろうし, また, 更にはヨーロッパの中でも異なろう。こうした点については, 本稿では扱わない。別の機会に譲りたい。
- (6) 古屋邦彦 「日中技術・設備契約モデルフォーム—10年にわたった協議とその概要—」『日中経済ジャーナル』No.92, 2001年8月号, p.6-19
- (7) 古屋邦彦 前掲稿『日中経済ジャーナル』No.92, 2001年8月号, p.7, また, 李 年古「中国で製品販売するためのノウハウ」『中国経済週刊』2001年8月9日, 275号, p15-17

参考文献:

1. 山田保『日本的経営と欧米的経営』中央経済社, 1993年
2. 上原征彦「“流通革命”と第2次流通再編成」『マーケティングジャーナル』No.51, 1993
3. 毛利和子編『市場経済化の中の中国』日本国際問題研究所 1995
4. 林周二・上原征彦「統計調査を通じてみた中国企業管見」上原征彦・林周二「中国の変動期における企業家とその特製について」いずれも『研究所年報』(明治学院大学)第14号, 1997年
5. 上原征彦・大平浩二・田村剛「中国企業のマーケティング行動の調査—中国の市場経済に現れた企業家像—」『研究所年報』15号, 1998
6. 大平浩二・上原征彦・田村剛「中国非国营企業経営者の属性に関する研究—北京における調査を中心として—」『研究所年報』15号, 1998
7. 上原征彦・大平浩二「中国の新興企業家群像」『日中経済ジャーナル』1999年4月号／No.65
8. 林周二『現代の商学』有斐閣 1999
9. 上原征彦『マーケティング戦略論』有斐閣 1999
10. 上原征彦「日本の取引慣行」『経済研究』(明治学院大学)第86号
11. 上原征彦・大平浩二・田村剛「中国企業の改革—中国企業家の取引慣行—」『研究所年報』17号, 2000年12月
12. 経営行動研究学会 関東部会【共同発表】(日本大学経済学部)2001年6月9日「中国市場経済下の取引慣行に関する分析—取引慣行の国際比較フレームワークの構築を目指して—」
13. Simon, H. A., Administrative Behavior, Free Press, 1947
14. ルフラン, G. 著(町田実・小野崎晶裕共訳1986)『商業の歴史』文庫クセジュ(白水社)
15. Blau, P.M. Exchange and Power, John Wiley & sons, 1964
16. Williamson, O. E., Markets and Hierarchies, Free Press, 1975
17. Kotler, P., Marketing Management, Prentice-Hall, 1980