

大阪商業大学学術情報リポジトリ

中国企業の日本進出に関する一考察ー中国企業の日本法人3社に対するヒヤリング調査をもとにー

メタデータ	言語: ja 出版者: 公開日: 2017-04-14 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 孫, 飛舟, SUN, Feizhou メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/480

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



〔共同研究調査報告〕

中国企業の日本進出に関する一考察

— 中国企業の日本法人3社に対するヒヤリング調査をもとに —

孫 飛 舟

- I. はじめに
- II. 中国による日本への直接投資の状況
- III. (株) ビヨンドソフトの事例
- IV. 方正株式会社の事例
- V. (株) 小肥羊ジャパンの事例
- VI. むすび

I. はじめに

近年、中国政府の「走出去（海外へ打って出よう）」という政策の下で中国企業による海外への直接投資が活発化している。その中で最近、中国企業の日本進出がかなり増え、日本国内からは「中国マネーを積極的に利用しよう」という歓迎の声が聞かれる一方、「日本の技術が中国に持っていかれる」、「中国企業の背後に中国政府（共産党政権）の姿が見え隠れする」などの警戒の声も上がっている。国際経営の観点から言えば、中国企業が海外進出にあたって当然これまでに欧米や日本の多国籍企業が海外に進出した際に経験してきた組織管理、技術移転、マーケティングなどの様々な問題にも直面し、それをどのように解決するのか、他の国の経験や教訓がどのように活かされるのかなどを究明して行くことが研究者の興味所である。平成18年度より2年にわたって、大阪商業大学比較地域研究所の高配により、筆者を研究代表に「中国企業の日本進出—経営戦略及びマーケティングの視点から」と題する研究プロジェクトを実施することができた。紙面を借りて比較地域研究所をはじめ、研究プロジェクトの各メンバー（敬称略、中橋國藏、古沢昌之、原敏晴）及びサポートしてくださった大阪商業大学学術研究事務室の皆様に感謝を申し上げたい。

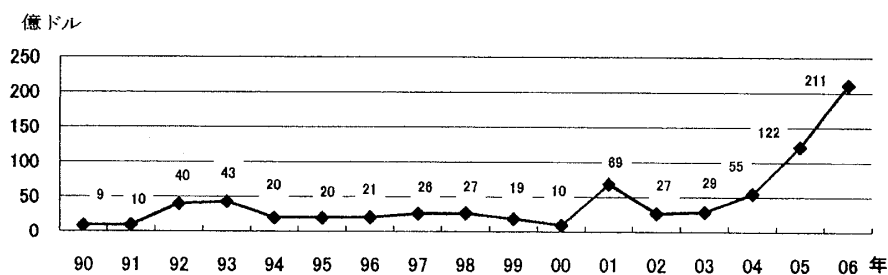
本稿は、これまでの2年間当研究チームが日本に進出してきた中国企業に対するヒヤリング調査を中心に、各社の日本への進出経緯、組織管理体制、ビジネスモデル、マーケティング及び問題点などについてまとめたものである。紙幅の関係上、ヒヤリングを行ったすべての企業の状況を紹介することは到底不可能であり、本稿では、(株)ビヨンドソフト、方正株式会社と(株)小肥羊ジャパンの三社を挙げ、それぞれの状況について考察することにする。当然、この三社だけでは日本に進出しているすべての中国企業の状況を包括す

することはできない。しかし、これまでに日本における中国企業の経営実態についての研究がほとんど行われてこなかったことから考えると、本稿はその面において一定の貢献になると信じている。なお、本稿に誤った記述や認識があったならば、それはすべて筆者の責任に帰する。

Ⅱ. 中国による日本への直接投資の状況

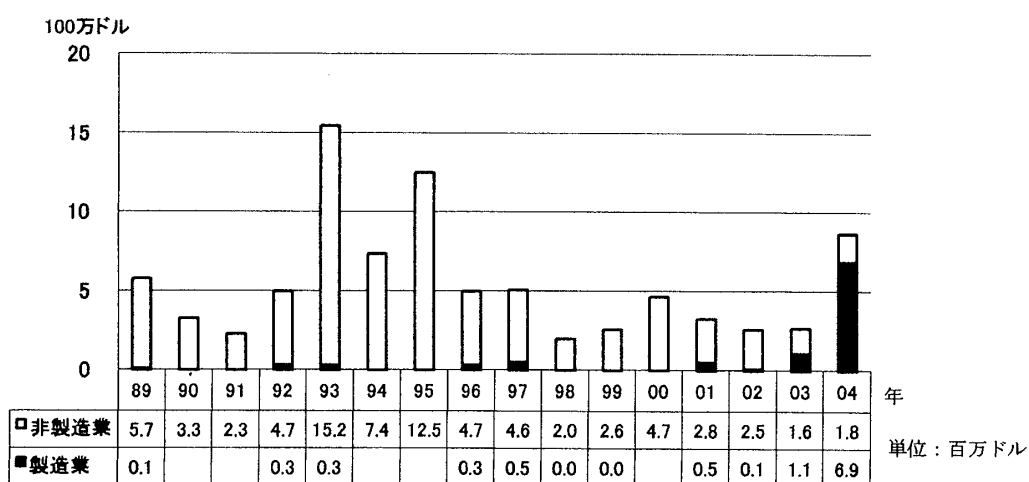
中国政府の発表によると、2006年中国の対外直接投資総額は211億ドルを超え、投資額では世界13位となっている。図1は1990年以降の中国による対外直接投資の推移状況を示している。特に2002年以降、中国の対外直接投資は急カーブを描いて大幅な増加傾向にあることが分かる。その背景として、2001年のWTO加盟によって中国企業による海外への輸出が急増し、それに伴って海外で販売窓口を設立する企業が増えたこと、資源大手による資源確保のための直接投資が活発化したこと、海外の技術やブランドを獲得するためのM&Aが増えたことなどが挙げられる。

図1 中国対外直接投資の推移



出所：中国商務部『2006年度中国対外直接投資統計公報』、6ページより作成。

図2 中国から日本への直接投資の推移



出所：(財) 国際貿易投資研究所『中国の対外直接投資戦略と中国企業の対外進出—途上国企業の多国籍化と海外直接投資』2006年、67ページに基づいて作成。

一方、中国から日本への直接投資について、図2から分かるように、2002年までは非製造業を中心に毎年数百万ドル単位で推移していたが、2003年から製造業分野への直接投資の割合が急増している。また、中国商務省が作成した『2006年度中国対外直接投資統計公報』によると、2006年（1～12月）中国による日本への直接投資額は約4000万ドルに達し、累計額も2億2000万ドルを突破している状況にある。

その中で、日本に進出している中国企業の実際の状況について以下の三社の事例を挙げ、詳しく見ていくことにする。

Ⅲ. (株) ビヨンドソフトの事例

1. ビヨンドソフト社（中国名：博彦科技）の概要

同社は1995年4月に北京市に設立された民営のIT企業である。設立当初から中国における米国マイクロソフト社の基本OSソフトWindowsシリーズのローカライゼーション（中国語への翻訳）とテストングの作業を一手に引き受け、急成長してきた。近年、独自のソフトウェア開発に加え、海外の企業からのソフトウェア委託開発（オフショア）や人材を海外のクライアント企業に派遣する「オンサイト」業務も手掛けている。現在、中国国内では北京、上海、武漢、天津と大連の5つの拠点をもち、海外でもアメリカに3拠点、日本、シンガポール、インドにそれぞれ1拠点を持っている。

2. 日本法人の設立経緯と経営状況

(1) 設立経緯

日本法人の設立は2003年である。日本への進出について、同社は以前日本でのパイプを持っておらず、偶然な機会に、2000年にある日本企業の担当者が同社を訪ね、それがきっかけで同社の日本事業がスタートしたのである。その日本企業はNECの下請け会社で、ソフトウェア開発の依頼を持ちかけてきた。当時、中国のソフト会社にとって、対日オフショアの経験がまったくなく、同社は英語でソフト開発すれば良いのではないかと考え、日本にやってきた。しかし、クライアントとの打合せで言葉がまったく通じなく、日本のクライアントも英語をうまく話せない。1年半ほど経って、やはり言葉の壁が大きいと感じ、同社は日本語のできる人材を探し始めた。2003年に同社は日本法人を立ち上げ、自ら日本市場を開拓し、営業活動を行い、クライアント探しをはじめた。そして、中国本社も日本語のできる社員を募集して、日本法人に派遣している。

(2) 組織管理体制

日本法人は中国本社による100%出資の完全子会社である。マネジメント層を含めてすべての社員が中国人である。現在、中国本社の開発部長が日本法人の社長を兼任している。社長以下はアシスタント1名（日本留学経験者）、一般社員33名となっている。その他に、日本人のアドバイザー（非社員、不定期）も1名いる。一般社員は中国国内で採用され、募集時に日本語能力試験3級の資格が必要で、基本的に全員が日本語を話せる。中国本社で1年以上勤務した社員は、社内転勤という形で来日のビザを申請し、日本法人に派遣される。新卒で

すぐに日本法人に配属される場合、「技術」ビザで申請している。ビザの滞在期間は1年、その後、状況に応じてビザの延長申請を行なうか、または交替で他の社員を日本に派遣する。

(3) ビジネスモデル

日本法人の業務内容は主に二つの部分から成っている。一つは「オンサイト」、つまり社員を「特殊派遣」という形でクライアント企業に派遣し、システムエンジニアとして働かせる。この部分は一般の人材派遣会社とほぼ同じような収益構造となっている。社員は2〜3人で会社が用意する社員寮で共同生活を行なう。寮の賃貸料、光熱費は会社が負担する。そして、社員の多くは中国の社会保険（特に年金）に加入しているため、基本的には日本の社会保険に加入していない。日本法人にとってその部分の負担は少ない。社員1人当たりの収入は上記の会社負担分を入れると日本の普通の会社員とさほど変わらないという。

中国本社の社員を日本法人に転勤させ、そして、日本のクライアントに「特殊派遣」するというやり方について言えば、ビヨンドソフト社がその先駆けである。最初、同社は社員をクライアントに派遣して一緒に作業を行なうことによって、クライアントとの意思疎通をはかり、その開発手法を習得して本社に開発業務を持ち帰られるようにしたいと考えていた。しかし、実際に仕事をなかなか簡単に持ち帰られず、社員の派遣だけがビジネスとして徐々に軌道に乗り始めた皮肉な形となっている。現在、派遣業務が日本法人の主要な収益源となっている。

日本法人のもう一つの業務はオフショア受託、つまり、日本のクライアントからの開発依頼を受け、それを中国本社に伝達するということである。それによって得られる委託料の一部を日本法人の利益として計上する。クライアントからの開発依頼について、日本法人はその開発を行わず、すべて中国本社が一手に引き受けることになっている。実際、これまでに日本のクライアントからの依頼がほとんどなく、鳴かず飛ばず状態となっている。

(4) 日本法人経営上の問題点

①日本のクライアントからの開発依頼が少ない

なぜ、日本のクライアントから開発依頼を取れないのかについて、日本法人の担当者から以下の経緯を説明されている。「一つは言葉の問題、もう一つは開発手法の問題がある。これに関して、当社だけの問題ではないと思う。中国には、日本のソフト開発の下請企業がたくさんある。全部で数百社を下らない。当社はその中でトップ20に入っている。それにしても、この業界は難しい。中国に仕事を持ち帰って、その分コストが下がり、利益は出るけれども、例えば、NECはそうように仕事を中国に流していたが、全部失敗した。一つは言葉の問題、シオリがないとクライアントが望んでいたものが出来上がってこない。それから、開発手法について、日本の場合とても細かく、何回も何回もいろんな角度からテストを行なう。一方、中国の社員はある程度できたら、もうこれ以上やらなくてもいいという考え方を持つ人が多い。どうしてもギャップがある。少し前までは、日本の会社は全部中国の会社に丸投げしようと考えていたが、最近になって、みな躊躇し始めた。これからは、再出発の段階になると思う。」

②社員の滞在ビザの問題

同社にとって、社員の来日及び滞在期間延長のためのビザがなかなか簡単に下りないの

が悩みの種となっている。担当者の話しによれば、ビザの申請は基本的に会社の売上高に連動しているという。昔は売上高1000万円ごとに1人のビザが下りるという暗黙のルールがあり、売上が少ないとビザがなかなか下りなかった。最近、その部分はいぶ緩和されたが、しかし、複数社員のビザ申請を同時に出すというのはやはり心細いという。入国管理局からいつストップを掛けられるか分からず、万が一その内の1人が不許可となった場合、他の社員もその影響を受けかねない。入国管理局に明確な審査基準を示してほしいとその担当者がいう。

③その他の問題点

日本法人が設立されてから数年経っており、徐々に軌道に乗り始めているが、しかし、オフィスの賃貸料をはじめ、日本法人の諸経費の一部は依然中国本社からの支援に頼っているという。

そもそも、日本進出の際に同社は日本市場に対するマーケットリサーチをきちんと行っておらず、日本に入ってきた当初は右も左も分からない状況であったという。中国ではローカライゼーションの部分に関して、これまで同社はマイクロソフト社のOSソフトを中国語に翻訳するなど、かなりの実績を積んできた。そして、テストイングに関して、中国ではNo.1と言えるほどの実力を持っている。しかし、日本の企業にとって中国の企業と付き合う場合、どのようにコミュニケーションをとっていくのか、本当に納期を守ってくれるのか、アフターサービスはどうするのかなど、かなり多くの不安要素を感じているのも事実である。同社は社員を日本のクライアントに派遣することを通じて、日本的な発想や開発手法を社員に習得させたいと考えているが、でも実際にその社員を受け入れてくれたクライアントはいわゆる単純作業である「製造」の部分をやらせてくれるけれども、開発、設計の部分についてはなかなかチャンスをくれないという。

また、日本法人の担当者からの説明によれば、現在、同社と付き合いのある在日中国企業は約20社ある。その内、もっと規模を拡大したいところもあれば、そろそろ撤退しようと考えているところもある。同社の経験は他の在日中国企業にとって大きなヒントとなっている。今まで、日本国内で人員募集をしていた企業は、中国国内からの派遣もできるのを見て、そっちの方に切り替えていくところがたくさん出てきたという。全体的に見れば、やはり日本での経営が厳しいとみんながいう。良いクライアントがついていれば話は別だが、現状としてそこまでうまくいっているところが少ない。

3.今後のビジョンと新たな動き

日本法人にとって、当面の課題は日本でのネットワークをもっと広げたいということで、そのために日本でのビジネス経験が豊富な人材を取り入れることは不可欠である。しかし、そこにも問題があるという。日本では高い給料を出せばより良い人材が集まり、彼らがそれまでに持っていた人脈も活用できるけれども、しかし、それがどこまで同社の役に立つのかは分からない。さらに、高い能力を持つ人材ほど独立志向も強く、将来いずれ独立するのではないかと非常に不安な面もあるという。

最近、同社の日本事業にとってプラスになるような出来事があった。日本の投資ファン

ドである東亜キャピタル社が同社の中国本社に資本参加をしたのである。東亜キャピタル社は三菱東京UFJ銀行から100億円の運用委託を受け、その一部を中国の優良IT企業に出資している。東亜キャピタル社と中国本社との新たな関係構築は同社の日本法人にとってもクライアントの紹介や経営の相談などの面において大きなプラスになっているという。

IV. 方正株式会社の事例

1. 方正集团の概要

方正集团は1986年に設立され、北京大学が持つ中国最大の大学発企業集団である。本社は北京大学キャンパスの一角にあり、現在、従業員数は2万人、傘下には上場企業を含めて5社がある。元々北京大学は1970年代に「北京大学計算機科学技術研究所」というコンピューターに関する研究を行う部門を設立し、1974年8月から印刷関係の文字（漢字）をどのようにコンピューターで扱うかを研究し始めた。1980年代、その研究成果を商品化し、普及させるために方正集团が設立されたのである。今日でも方正集团の基礎的な研究は北京大学計算機科学技術研究所で行われ、より応用に近い研究開発は方正集团傘下の「方正技術研究院」で行われている。

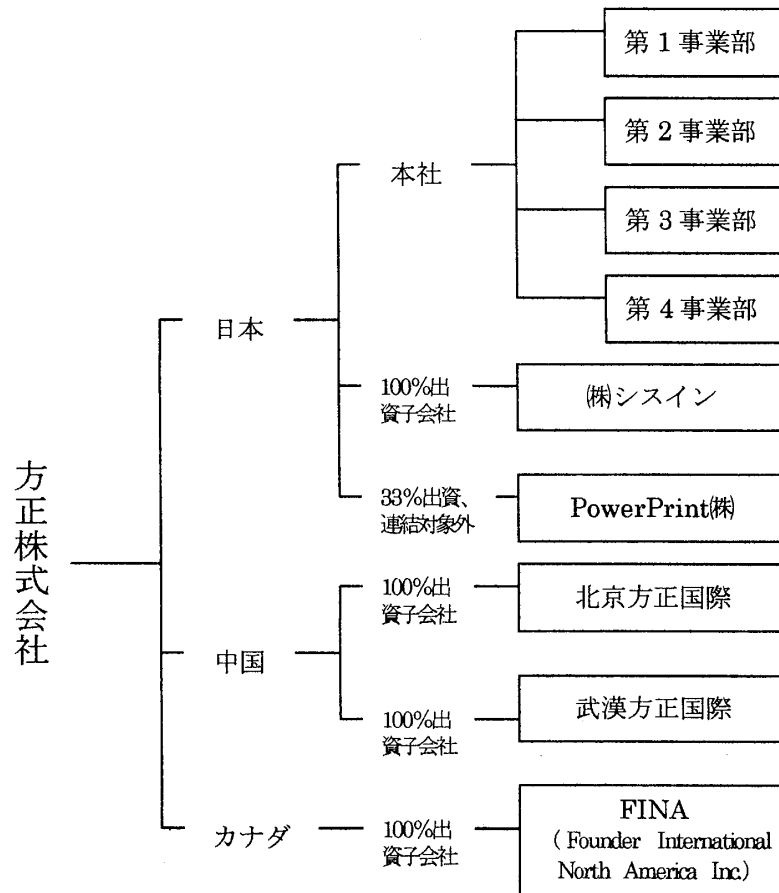
方正集团の売上は設立から今日まで順調に推移しており、2006年時点で300億元（約4500億円）を記録している。方正集团が中国で有名になったきっかけは印刷業界での成功である。電子出版やe-book（印刷しない書籍）に不可欠な技術、文字を1回読んだ後に自動的に消える一連の仕組を独自で開発し、その技術は世界でもトップクラスだと言われている。現在、中国のほぼすべての新聞社では、版マスター、フォント管理、記事編集、広告制作などにおいて方正集团が開発したシステムが使われている。また、台湾、香港の新聞業界でも約7割が方正集团の技術を使っているという。その他に放送、銀行、証券、保険、通信、教育などの分野においても方正集团が開発したシステムが使われている。

2. 日本法人「方正株式会社」の設立経緯と経営状況

(1) 設立経緯

方正株式会社（以下は「方正ジャパン」と略す）は1996年3月に設立されたのである。設立当時は親会社である方正集团が100%出資していたが、現在、方正集团の持分は約4割に減り、投資会社及び従業員の持分は6割前後となっている。方正ジャパンの管祥紅社長の紹介によると、方正集团の日本進出は極めて単純な理由によるものであった。1980年代末頃から1990年代の初頭にかけて方正集团が中国で成功し、その名は中国国内のみならず海外にも伝わるようになった。その中で、海外からたくさんの視察団が同社を訪れるようになった。日本からもNTTの労働組合や経団連主催の視察団などがやってきた。方正集团の技術や製品に対してみんなが大変興味があり、しかも高く評価している。方正集团のマネジメント層は、日本は中国と同じ漢字文化を持っており、自分達の技術は日本でも応用できると判断して日本進出を決めたという。

図3 方正日本のグループ構成



出所：方正株式会社の会社説明資料に基づいて作成。

(2) グループ構成

方正日本のグループ構成は図3の示す通りである。まず本社には4つの事業部があり、日本国内の営業業務を行っている。第1事業部は出版社、印刷会社への営業を担当しており、2005年度（1～12月）の売上は6億2500万円、2006年度（1～12月）の売上は8億7000万円である。第2事業部は主に新聞社への営業を担当しており、2005年度の売上は4億6400万円、2006年度の売上は5億3700万円である。第3事業部は印刷関連技術の営業を中心とする事業部で、2005年度の売上は1億5900万円、2006年度の売上は2億9100万円である。第4事業部は受託開発（オフショア開発）の営業業務が中心で2005年度の売上は1億6300万円、2006年度の売上は6億9500万円である。

本社の各事業部が営業活動を中心に業務展開を行っているのに対して、方正日本の開発業務（製造の部分）は主に傘下の各子会社が担当している。(株)シスイは方正日本100%出資の子会社で、主に新聞関連のシステム開発を行っている。2005年度の売上は3億8800万円、2006年度の売上は3億9000万円である。北京方正国際と武漢方正国際は方正日本の社内開発及び日本で受注したオフショア開発を担当すると同時に中国国内の

クライアント向けのシステム開発も行っている。この2社の2005年度の売上は4900万円（対社外）、2006年度の売上は3億700万円（対社外）である。FINAはカナダのトロントにあり、方正日本の北米事業を担当しており、主にネット・コンテンツ・メーカーの下請開発を行っている。2005年度の売上は2億3700万円、2006年度の売上は2億2400万円である。PowerPrint(株)はコニカ(株)傘下の子会社で方正日本は33%を出資しているが、グループの連結対象外となっている。主な業務はオンライン印刷及びそのサポートである。

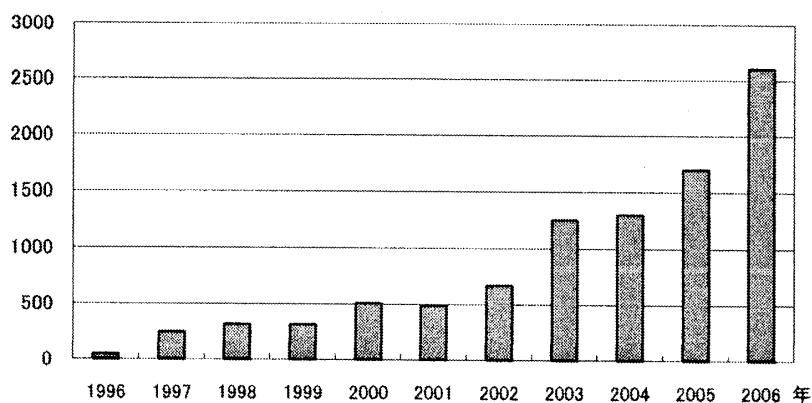
方正日本（グループ全体）の従業員のうち、正規社員は約500名、関連会社からの派遣社員も約500名いる。日本の本社では管祥紅社長以外に常駐する中国人社員がいないという。但し、中国子会社の中国人開発スタッフが頻繁に来日し、日本人の営業スタッフと共にクライアント企業に出向くことがよくある。場合によって数週間も日本に滞在することもある。

また、日本では東京以外に大阪にも事業所を1つ開設している。

(3) 主要業績の推移

2006年、方正日本単体の売上高は26億円を突破し、グループ全体の連結売上高も34億円を超えている（図4、表1参照）。単体では対前年比50%増、グループ連結では対前年比46%増となっている。営業利益と経常利益も順調に伸び、2006年にグループ全体の営業利益は1億8000万円、経常利益は2億700万円を記録している。営業利益より経常利益が多くなっている点について、中国国内の子会社である北京方正国際と武漢方正国際は中国政府から「ソフトウェア輸出中堅企業」と認定され、輸出補助金を受けていることに起因すると同社の担当者は説明している。

図4 方正日本単体の売上推移 （単位：百万円）



出所：方正株式会社の会社説明資料に基づいて作成。

表1 方正日本の連結実績 （単位：百万円）

	売上高	営業利益	営業利益率	経常利益	経常利益率
2005 年	2,344	108	4.5%	132	5.4%
2006 年	3,431	180	5.2%	207	5.4%

出所：方正株式会社の会社説明資料に基づいて作成。

(4) 主力製品

方正ジャパンがこれまでに業績を伸ばしてきたのは、やはりその強みである印刷関連の技術及びシステム開発が日本の関連業界に認められたからである。同社が日本のクライアント向けに主に以下の主力商品とソリューション・システムを提供している。

①ウェブサービス

インターネットのウェブページに掲載するバーナー広告、電子カタログ、e-コマース関連のコンテンツの制作とサポートを行うシステムである。

②FeMS

Founder e-Marketing Solutionsの略で、主に中小企業の販売促進に使われているチラシの制作及びそのシステム管理を行うためのソリューション・システムである。

③FIT

方正ジャパンの主力製品であるDTP制作システム（原稿の作成から編集、版組、印刷に至るまでの過程を総合的に管理するシステム）に使う組込みソフトで、同社のもっともコアの部分である。情報誌、チラシ業界では広く使われているという。

④その他

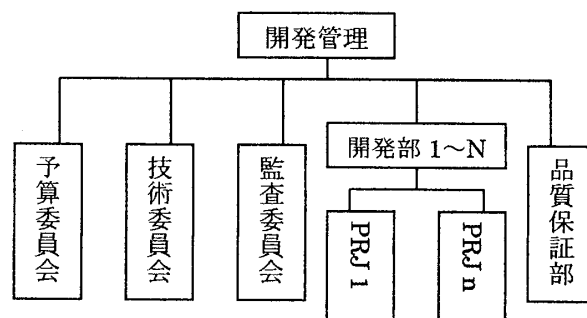
上記のもの以外に、デジタル画像処理や印刷サポートなどに関連するソフトウェアの開発も行っている。

方正ジャパンの製品を導入している日本の新聞社は、地方紙と業界紙を中心に約300社あると言われている。同社の管社長は「カバーしている新聞の種類から言えば、日本市場における当社製品のシェアは間違いなくNo.1だ」と自慢げに語っている。

(5) 開発管理体制

しかし、方正ジャパンは日本に進出した当初から今日のような業績を上げ続けてきたわけではない。最初の3～5年はかなり苦労したという。その失敗の中で、同社独自の開発手法や仕組みが編み出されたのである。図5に示している同社の開発管理体制は当初の失敗を踏まえた上で考案されたものである。

図5 方正ジャパンの開発管理体制



出所：方正株式会社の会社説明資料。

方正ジャパンは品質、納期とコストの三つのポイントを中心に仕組みづくりを進めてき

たという。クライアントからの依頼を受けてから、まず「予算委員会」で開発工程のエンジニアリングの側面から予算を検討する。次に「技術委員会」においてシステムを開発する上でのボトルネックは何か、アーキテクチャをどのように組立てるか、補助人員によるアシスタントが必要かどうかを検討する。「監査委員会」では、開発業務に携わるPM（プロジェクト・マネージャー）同士による相互監査を実施する。技術がわからない人に監査をやってもらっても仕方がない。技術通同士相互でチェックすることによって本当に大丈夫かどうか、問題の発見に繋がるのだという。さらに、実際の開発に際してPMの人選について社内公募を行っている場合が多い。意欲と能力のある社員にプロジェクトを任せることで能力主義を社内に徹底させている。

同社の開発管理体制のもう一つユニークな点はプロジェクトのPMを決める際に必ず技術が得意な人とマネジメントが得意な人をペアで組ませることである。同社の経験では、技術が得意な人はマネジメント能力が必ずしも高いとは限らない。逆にマネジメント能力が高い人は技術のことに詳しくない場合もよくある。複数の社員がチームを組んで開発を行う場合、技術のリーダーが当然必要である。同時に社員同士のコミュニケーションを図り、チームの全員をまとめるマネジメントの部分を担当するPMも必要不可欠である。そのような考え方に基づいてPM2人というプロジェクト管理体制が考案されたのである。

3. 今後のビジョンと問題点

(1) 中期計画

方正ジャパンは2009年度にグループの連結売上60億円、営業利益7億円、経常利益7億1500万円の中期経営目標を打ち出している。この目標について言えば、売上は06年度の約2倍、営業利益と経常利益は共に06年度の3倍以上となっている。この目標を実現するために、同社は今後、メディア・ソリューションとソフトウェア開発の2つの事業分野に経営資源を集中させる戦略を打ち出している。メディア・ソリューションについては新聞、印刷、情報出版、小売販促、インターネットと出版の各業界に焦点を絞り、これまでに蓄積してきた実績をもとに積極的に営業活動を展開する。他方、ソフトウェア開発については、特にメディア関連分野以外のオフショア開発を強化し、中国にあるソフトウェア開発を担当する子会社の開発能力をアップさせる。具体策としては、コスト競争力を維持するために武漢の開発センターを拡大させること、中国の華南地方と華東地方にサポート・サービスセンターを新設すること、運用とサポートを強化するためにCS（カスタマー・サービス）センターを立ち上げることの三つがあげられている。

(2) 品質管理のための新たな方策

品質管理について、方正ジャパンは親会社である方正集団傘下のソフトウェア人材の育成を手掛けている「方正ソフトウェア学院」と連携して、2006年秋から「品質保証学科」を新設し、ソフトウェアの品質管理に関する専門知識のほかに日本語教育も実施し、毎年100人の専門人材を育成していく。さらに、開発業務の進捗状況や開発スタッフの作業状況などを一元に管理するために、同社はこれまでに自社で開発してきた管理ツールを改め、アメリカのテレロジック社が開発したソフトウェア開発管理ツールを導入している。

(3) 問題点

日本での経営について、筆者が当初心配していたのは社内の組織管理のことである。方正集團の組織管理手法や企業文化が日本の従業員に受け入れられるのか。方正ジャパンは日本での経営をうまく機能させるためには何か日本的な人事制度や管理手法を導入しているのかなど、筆者はかなりネガティブな考え方を持っていた。しかし、実際に同社の日本人社員に対するインタビューから、多くの社員はむしろ方正ジャパンの組織管理を高く評価していることがわかった。例えば、社内には年功序列的な発想がなく、上司に対して役職で呼ぶことがほとんどなく、みな「さん」付けで読んでいる。一般の日本企業に長年勤めてきた人がはじめて方正ジャパンに入る時は確かにその「ラフな」経営風土に戸惑いを感じるが、若い人にとってはかなり新鮮で、評価できる制度だとみんながいう。

あえて問題点と言えば、親会社の方正集團との連携をもっと強化すべきだと一部の社員がいう。現在、方正ジャパンの社員にとって中国で年に1回開催される方正集團の社員運動会以外に、親会社及びその社員と交流する機会がほとんどない。方正集團は方正ジャパンの今後の方向性についても明確なビジョンを示していない。中国では方正集團は印刷関連の事業以外にパソコン、医療システム、教育システムなど多くの得意分野を持っている。それにもかかわらず、方正ジャパンは印刷関連事業以外の分野への事業展開を行う予定はまだない。今後、方正ジャパンのこれまでの成功を踏まえて、方正集團が日本市場における新たな戦略を打ち出すかどうか、引き続き注目して行く必要がある。

V. (株)小肥羊ジャパンの事例

1. 内蒙古小肥羊餐飲連鎖有限公司の概要

内蒙古小肥羊餐飲連鎖有限公司（以下は「小肥羊」と略す）は1999年8月に中国の内蒙古自治区包頭市に設立された「羊のしゃぶしゃぶ」という鍋料理を専門に扱う民营企业である。羊のしゃぶしゃぶを食べるという習慣は中国の北部において長い歴史を持っており、老舗もかなり多い。その中で、小肥羊は従来の食べ方（タレをつけて食べる）を変え、鍋の割下に工夫を加えてタレなしの食べ方を開発し、中国全土に広めた。そして、使用するラム肉も内蒙古産に限定して、モンゴル大草原で飼育された肉の美味しさをアピールして消費者の心を掴んだのである。設立から僅か9年で中国全土に約700店舗を展開し、アメリカ（2店舗）、カナダ（5店舗）と日本（3店舗）にも進出している。現在、羊のしゃぶしゃぶのチェーン経営に加えて、独自の肉処理工場、味付け工場と物流会社も持っている。

2. 日本法人の設立経緯と経営状況

(1) 設立経緯

日本法人である(株)小肥羊ジャパン（以下は「小肥羊ジャパン」と略す）が設立されたのは2006年8月である。日本法人の設立について、同社日本法人の楊副社長からは以下の経緯が紹介された。

2005年頃から、小肥羊本社では「百年老店（100年続く老舗作り）」の構想が持ち上がり、

そのために中国国内はもちろんのこと、海外にも進出して小肥羊というブランドを世界中に広め、それと同時に海外の飲食業の良い経験を中国に持ち帰り、同社の発展に役立てようと考えたのである。同年、同社は相次ぎアメリカとカナダに進出し、次の海外進出先としてアジアを選定した。アジアでは飲食業が盛んな国として韓国と日本が最有力候補として選ばれた。同社は羊のしゃぶしゃぶという中国特有の食文化が日韓の消費者に受け入れられるかどうかについて、それまでに中国国内の同社の店舗に訪れた日本人客と韓国人客の反応を調べた。その結果、実際に中国に在留している韓国人が日本人より遥かに多いにもかかわらず、同社の店舗を訪れた日本人客が韓国人客より遥かに多く、しかも、みんながその味に満足しているという。調査の結果を踏まえて同社は日本への進出を決定したのである。

さらに、同社の日本進出を後押しする出来事があった。ちょうど同社が日本進出について検討している最中で、知人の紹介を通じて日本の(株)ウェブクルー（以下は「ウェブクルー」と略す）の青山社長が同社を訪れ、是非日本へ進出してほしいとラブコールを掛けたのである。ウェブクルーは1999年に設立され、保険業から身を起こし、IT、金融など幅広くビジネスを展開しているベンチャー企業である。中国との取引でウェブクルーの青山社長をはじめ、多くの社員が中国に訪れた経験があり、小肥羊の味についてよく知っている人も少なくない。また、ウェブクルーは事業の多角化の一環として飲食業への進出を計画しており、日本の飲食業への参入に際して是非小肥羊とタッグを組みたいと考えたのである。

日本のパートナーを得た小肥羊はついに日本への進出を決定したのである。日本法人設立時の登録資本金は2500万円、うち小肥羊は62.5%、ウェブクルーは37.5%を出資している。そして、2006年9月に渋谷店、2007年6月に赤坂店、2007年11月に新宿店を立ち上げたのである。

(2) 組織管理体制

小肥羊中国本社の寇志芳副総裁が小肥羊ジャパンの社長を兼任している。寇社長は日本法人の他に中国国内の華東地区の総責任者でもある。日本には常駐しておらず、3~4ヵ月に一度来日している。日本法人に常駐している楊副社長は日常の業務を担当している。楊副社長の他に中国本社から派遣された常駐スタッフは2名、1名は配合師（鍋の割下の配合を担当する）、もう1名は財務担当者である。日本人スタッフ（正社員）は15名、うち1人は統括マネージャーで、楊副社長の通訳も兼任している。残りの日本人社員は店長か料理長である。店舗レベルでは中国本社からの派遣社員はいない。ウェブクルーからの社員もいないという。

統括マネージャーの河美紀さんは在日華人で、中国への留学経験もあり、日中の文化の違いについてよく理解している。しかも、小肥羊ジャパンに入社する前に大手の飲食店に勤めた経験もある。楊副社長は河さんの意見を非常に重要視しており、日本での業務展開について彼女によく相談するという。残りの日本人スタッフも以前飲食業界に務めた経験の持ち主がほとんどだという。

さらに、日本法人の運営におけるウェブクルーの役割について、週に1度ウェブクルー

の青山社長と会議を開き、経営の相談にのってもらっている。それ以外に、定期的にウェブクルーの社員を招いて試食会を開き、アンケート形式で意見や要望などを聞いていると、楊副社長が説明している。その他に、出店場所の選定についてもウェブクルーが候補地を探してくれるという。

日本人社員との意思疎通について、楊副社長はやはり日中間の文化的な差異が大きいと感じている。日本人社員は上司の前でストレートに意見が言えないと楊副社長は指摘している。新しいメニューを決める会議で感想を聞かれた日本人社員は「良くない」とか、「駄目だ」とかを言わず、よく「まあまあ」と答える。しかし、中国の考え方として、「まあまあ」はイコール「特に問題がない、このままでも大丈夫」ということを意味し、遠慮がちな日本人社員に正直に意見を述べさせることには少し苦労したという。

(3) 経営業績

最初の渋谷店の出店から既に1年半が経ち、それぞれの店舗の売上状況は表2の示す通りである。3店舗はともに東京の都心部の非常に良いロケーションに立地している。電車や地下鉄の駅から徒歩5分以内の距離にあり、人通りが多く、周りもオフィスビルや飲食店が建ち並んでいる。今の時点では、渋谷店の経営状況はもっとも良く、相対的に赤坂店の方は客席数が少なく、売上も3店舗の中でもっとも低いとされている。もっともポピュラーなコース料理の客単価は3000円～4000円で考えると、各店舗は毎日ほぼ1回転の状況にある。筆者は実際に平日の夜に赤坂店に足を運んでおり、かなり客が入っている状況であった。

表2 小肥羊ジャパンの3店舗の店舗概要と売上状況

	開店時期	ロケーション	客席数	売上高 (年間 or 月間)
渋谷店	2006年9月	渋谷駅から徒歩5分	140席	年間約2億円
赤坂店	2007年6月	赤坂駅から徒歩2分	88席	月間約1500万円
新宿店	2007年11月	新宿駅から徒歩4分	138席	月間約2000万円

出所：小肥羊ジャパンのホームページ及び同社へのヒヤリング調査に基づいて作成。

各店舗の初期投資を何年で回収するかについて楊副社長に尋ねたところ、2年半～3年との答えが帰ってきた。さらに、この回収期間は中国で同じ投資をする際の回収期間に比べてかなり遅いと楊副社長はいう。その理由として、中国はとにかく人件費が安く、それだけ速く利益を上げることができる。それに比べて日本の場合、売上のほぼ4分の1が人件費に当てられ、出店コストもかなり高い。単純に金儲けだけを考えるなら、日本進出をしなかったに違いない、やはり小肥羊というブランドを日本に広めたい、さらに日本の良い経験を中国に持ち帰りたいと楊副社長は付加える。実際に日本から何を持ち帰ったのかについてさらに尋ねたところ、鍋の締め括りとして「雑炊」を食べるという日本のやり方をそのまま上海の店舗に導入しており、大好評だと紹介されている。

(4) 材料と味のアレンジ

中国では小肥羊の目玉の一つは内蒙古産のラム肉を使用していることである。日本では現時点で中国産のラム肉を使用していない。その原因は、中国産生肉の日本への輸入は実質上禁じられていることが一つ、もう一つは、最近話題の中国産食品の安全性問題で、同社が中国の食材の使用を控えたところにある。現在使用されているラム肉はすべてオーストラリアかニュージーランド産だという。野菜類は日本国内で調達している。なぜ北海道産のラム肉を使用しないのかについて、まず、年間を通じて安定的に供給できる量が確保できないことは一つ、そして、北海道産のラム肉を購入する場合、1頭丸ごと買うことが前提条件となっており、必要のない部分までも買わなければならないからであると楊副社長はいう。

日本人の口に合うように味の調整を行っているかという質問に対して、楊副社長は、基本的な部分は一切変えていないが、微妙な味加減、特に辛さとスパイスの量を調整していると説明している。実際、中国国内でも地域によって味の好みがかなり異なり、それぞれの地域に合わせて味の濃淡を調整している。しかし、その地域の好みに合わせるあまり、小肥羊本来の味すべてを変えてしまうことはない。どうしても小肥羊の味に馴染まない地域には出店をしない。この点について海外でも同じだという。

(5) プロモーション活動

日本での宣伝活動について、小肥羊ジャパンはぐるナビとホットペーパー、それに中国語新聞にも広告を掲載している。さらに、「小肥羊クラブ」という会員組織を作り、会員の口コミを利用して知名度を上げている。現在の会員数は約1500人である。インターネットでもウェブクルーの協力のもと、「火鍋ネット」というサイトを立ち上げ、店舗情報やメニュー情報をはじめ、ラム肉の健康、美容効果についての解説も行っている。

実際、在日中国人の中には小肥羊の日本進出についてまだ知らない人が多く、故郷の味を東京でも味わえることが伝わればさらに多くの客が来店するに違いない。現在、客の約3割が中国人だという。

3. 今後のビジョンと問題点

(1) 新たな出店計画

今年（2008年）の年末までに小肥羊ジャパンは首都圏を中心にさらに3～5店舗を増やしたいと考えている。それ以外の地域への出店については来年以降になると楊副社長がいう。東京は異文化に対して非常に寛容であり、様々な新しいものを進んで受け入れる素地がある。そして、東京の情報発信力が高く、東京で成功すればその情報が瞬く間に日本全国に伝わる、と楊副社長は先に首都圏で店舗展開を行う理由についてこう説明している。

(2) フランチャイズ（FC）方式の店舗展開について

FC方式の店舗展開について現時点は考えていない。もし将来やるとすれば、FC店舗の数を全体の5分の2以下に抑えたいと楊副社長はいう。その理由について、楊副社長は中国におけるFC展開の失敗を挙げている。2003年頃まで、小肥羊は中国でFC方式による店舗展開を行ない、瞬く間に中国全土をカバーする店舗網を作り上げた。しかし、FC加盟店

の多くは小肥羊ののれんを手に入れた途端、本部の指示に背くような行為に走ったのである。例えば、本部は内蒙古産のラム肉の使用を義務付けているにもかかわらず、多くのFC加盟店はコスト削減のために地元産の安い羊肉を混ぜて使用し、客の信用を失った。その反省から、小肥羊は「百年老店」の目標を打ち出し、FC加盟店の整理、縮小に乗り出したのである。日本においてもFC加盟店よりは先に直営店を拡大させて行き、一定のスタンダードが出来上がってからまた徐々にFC加盟店を拡大していくという戦略が用いられている。

(3) 問題点

日本での経営について、現時点では組織管理や店舗展開などにおいて特に問題がないが、ただ気になることとしては同業他社の動きであると楊副社長はいう。現在、中国国内で小肥羊のライバルである「小尾羊」も日本に進出してきた。小尾羊は小肥羊と同じく中国内蒙古自治区の包頭市に2001年8月に設立された羊のしゃぶしゃぶチェーンである。同社は創業して以来、小肥羊の跡を追って全国展開を果たし、海外にもカタール、オーストラリア、イギリス、日本とベトナムに出店している。現在、日本では新大久保店（2007年4月開業）、池袋店（2007年7月開業）、天籟原六本木店（2007年12月開業）の3店舗を展開している。中国では、設立時期が小肥羊より2年遅いことや社名である小尾羊は小肥羊と1字しか変わらないことなどから、同社はよく小肥羊の真似をすると揶揄されている。その反動もあり、小尾羊はとにかく小肥羊に対するライバル意識が強い。同社の日本進出について、小肥羊ジャパンの楊副社長は特に脅威として考えていないという。その理由について、楊副社長はあくまで推測に過ぎないと断りながら、「我々が日本にやってきたのは金儲けのためではない。ライバルは日本での店舗展開や実際の運営においてどのような戦略やビジョンを持っているのかは分からないが、少なくとも当社は日本でのビジネスについて長期的な視野に立って考えており、店舗の展開や運営について非常に慎重に行っている。中国には当社より有名な飲食企業がたくさんある。なぜ彼らがこれまでに日本にやって来ないのか。やはり彼らは金儲けの観点から、日本は彼らにとって成功できるチャンスが非常に少ないことを分かったからではないだろうか。ライバル社も同じである。当社の日本進出の真の理由を理解せずに、ただ単に真似をするだけでは絶対に成功しない。当社のように日本の良いパートナーに恵まれ、日中の食文化の違いもよく理解し、バランスよく双方の良いものを取り入れていかないといずれは失敗する」と指摘している。

小肥羊や小尾羊のような飲食企業の日本進出はまだ始まったばかりである。成功するか、失敗するかについて論じるのは時期尚早だと言わざるを得ない。飲食業界は移り変わりの速い業界と言われている。その業界において小肥羊や小尾羊の看板商品である羊のしゃぶしゃぶが「定番」として定着できるかどうか、両社の真価が問われている。

VI. むすび

以上の三社の事例から分かるように、彼らが日本への進出を決める際に日本のマーケットについてほとんど詳細な調査を行っていなかった。ビヨンドソフトと方正ジャパンのよ

うに、偶々中国に訪れた日本人の一言で日本市場への希望が膨らみ、日本への進出を思い立ったのである。実際に日本に来て見てはじめて日本市場は自分達が当初思い描いた姿と随分違うことに気づき、戸惑いを感じずにいられなかった。しかし、この三社はともに環境適応に優れていると言える。ビヨンドソフトはオフショアの失敗からオンサイトへと戦略を転換して日本での独自のビジネスモデルを構築した。方正ジャパンも日本のクライアントの厳しい要求に対応するために、独自の技術を活かしながら納期と品質の強化に力を入れ、近年順調に業績を伸ばしている。小肥羊ジャパンは幸いなことに、ウェブクルーという日本のパートナーに恵まれ、日本におけるビジネス展開のための足がかりを築くことができた。

組織管理の面において、方正ジャパンと小肥羊ジャパンは日本人社員を雇用しており、しかも、両社はともにトップマネジメントが中国本社からの派遣である以外に中間管理層や一般社員がすべて日本人である。中国人社長と日本人社員との間には大きなトラブルもなく、組織としては概ね順調に機能している。特に、方正ジャパンのように年功序列的な発想がなく、社員はみな平等にチャンスが与えられ、能力主義が社内に浸透し、それが若い社員の好評を受けている。

日本での経営の問題点と言えば、やはりなんと言ってもコストの問題が大きい。そこで注目したいのは、三社にとって中国でのビジネス展開に比べて日本での経営は遥かに収益が少ないにもかかわらず、みな長い目で日本でのビジネスを見ている点である。小肥羊ジャパンの楊副社長がいうように、日本でのビジネスは金儲けのためではない。日本の厳しいビジネス環境に耐え、それにうまく適応していくものこそが真の経営能力を身につけることができる。また、その経験が企業にとって大きな財産となり、中国や他の国でのビジネス展開にも活かされ、それによって企業が長く生き延びることができるのである。

今回、この三社の事例だけを見てきたが、今後、筆者としては引き続き中国企業の日本進出について研究し、さらに、日本以外の国や地域における中国企業の活動にも注目し、欧米や日本企業のグローバル展開と比較しながら分析、検討を行っていきたい。

参考文献

天野倫文、大木博巳編著『中国企業の国際化戦略―「走出去」政策と主要7社の新興市場開拓』ジェトロ、2007年。

今井理之編著『成長する中国企業―その脅威と限界』国際貿易投資研究所、2004年。

小島末夫「中国の“走出去”戦略と対外投資奨励」『国際貿易と投資』第61巻、2005年。

後藤康浩「壁に直面する中国企業と海外進出の背景」中国経営管理学会公開シンポジウム『中国企業の海外進出と国際経営』、2006年5月20日。

朱炎「中国企業の『走出去』戦略及び海外進出の現状と課題」中国経営管理学会公開シンポジウム『中国企業の海外進出と国際経営』、2006年5月20日。

松野豊/林淑貞「中国企業のグローバル化と対日進出」『知的財産創造』、2003年6月号。

(財) 国際貿易投資研究所『世界主要国の直接投資統計集』、2005年3月。

——『中国の対外直接投資戦略と中国企業の対外進出—途上国企業の多国籍化と海外直接投資』、2006年3月。

——『中国企業の多国籍化報告書』、2007年3月。

中国商務部『2006年度中国対外直接投資統計公報』。

中共中央党校第20期一年制中青班“走出去”戰略課題組『關於“走出去”的思考』人民出版社、2005年。

談蕭『中国“走出去”發展戰略』中国社会科学出版社、2003年。

項本武『中国対外直接投資：決定要素与經濟効応の実証研究』社会科学文献出版社、2005年。