

## 中国人総経理を増やすべし — 在中日系企業政策転換の時代 —

古 田 秋太郎

まえがき

- (1) 中国での企業間競争激化
- (2) 現地人社長の現状
- (3) 中国人への権限委譲の意義
- (4) 現地人材育成とトップマネジメント

キーワード：経営現地化、権限委譲、人材育成、経営理念、相互信頼関係

まえがき

日本企業の中国への進出は、1993年に始まる超円高による激増のあと、97年秋のアジア経済危機で一旦足踏みした。危機回復後の21世紀に入るや、日本企業の対中国進出は再び加速し始めている。しかし、この期においては、日本企業の対中国経営政策は重大な変更を余儀なくされている。中国社会の急速な変化と企業間競争激化がその背景にある。

10年一昔と言うが、中国では二昔の話であり、それぐらい変化が激しい。とくにアジア経済危機後の対中国外資進出ラッシュは著しく、また、現地企業の実力向上には目を見張るものがある。そうした中で、日系企業の中国市場での販売シェア後退が目だってきた。日系企業が今考えている輸出拡大と並ぶ中国国内市場販売拡大の新戦略も、また、シェア後退に歯止めをかけることも、従来型の現地経営政策では困難である。今、企業間競争激化の中国で、シェア後退阻止と新販売戦略実現のために、経営幹部として中国人の積極的登用を図り彼らに権限委譲し、彼らの力を最大限発揮させることが極めて重要となっている。すなわち、在中日系企業が競争に生き抜くカギは、経営現地化の徹底であり、現地人への権限委譲とそのシンボリックな意味を持つ中国人総経理の実現であるといえる。

3年前筆者は、日系企業のアジア経済危機への対応についてタイ、マレーシアでの実状を調査した際、少数企業を除いてそこでの経営現地化が一般的には未だ遅れている現状に接した。<sup>(1)</sup> 同じ事は、中国でも言える。しかし、今、中国では、現地化の遅れが日系企業の命取りになりかね

なくなっているのである。成功的に事業展開している日系企業においては、経営現地化への努力が大きく、昨春インタビューした深圳市郊外で事業経営する『望郷と訣別を』の主人公・石井次郎氏はその代表例と言える。昨夏と今春に実施した北京市と上海市の日系企業中国人経営幹部へのインタビューや、中国人社員へのアンケート調査によっても、徹底した経営現地化こそ今企業環境激変の中国において実現すべき緊急課題であることが確認された。

かつて10年前に、吉原英樹氏は日本企業の海外子会社において現地人社長が「少なすぎる」<sup>(2)</sup>とし、「未熟な国際経営」<sup>(3)</sup>に対して「発想の転換」<sup>(4)</sup>を呼びかけた。しかし当時の日本企業は、1985年の第一次円高ショック襲来に会い輸出代替海外現地生産を本格化させ日本的生産方式を海外に移転・移植することで頭がいっぱいであった。そして、90年代半ばまで中国では日系企業製品は売り手市場であり、「発想の転換」は現実には必要がなかったといえる。爾来10年余経た今日、中国での企業環境変化に遭遇し、日本企業にとり「発想の転換」の実行が死活問題になりつつある。本稿では、日系企業経営者・中国人経営幹部へのインタビュー、中国人社員へのアンケート調査分析にもとづき本題のテーマに迫りたい。

## (1) 中国での企業間競争激化

とうに国内市場が飽和している日本、アメリカ等先進資本主義国の企業にとって、12億人中国の市場は超魅力的に映るであろう。また、広東省で労働者月給5～6千円、上海地域で1万円前後という低賃金も、人件費高騰に頭を抱える先進国や一部NIES企業経営者にとって、中国はまさに楽園に思われよう。図表－1は、日系企業の対中国投資推移を示している。1979～90年の12年間累計額26.7億ドルに対して、1991年から98年の8年間の累計額は179.8億ドルとなっている。1993年1ドル＝80円の超円高襲来にみまわれた日本企業が皆一斉に「為替フリー」の経営体質とコストダウンを追求したことが、中国への殺到を生んだわけである。

図表－1 日本企業対中投資の推移（百万ドル）

	許可された プロジェクト	契約ベース 外資額	実行ベース 外資額
1979-82	5	760	81
1983	52	95	186
1984	138	203	225
1985	127	471	315
1986	94	283	263
1987	113	301	220
1988	237	276	515
1989	294	439	356
1990	341	457	503
1979-90	1,424	3,465	2,670
1991	586	718	533
1992	1,872	2,256	748
1993	3,414	2,791	1,361
1994	3,018	4,440	2,086
1995	2,946	7,592	3,108
1996	1,742	5,131	3,679
1997	1,402	3,401	4,327
1998 (1-7)	661	1,605	1,470
合 計	17,065	31,399	19,982

資料：“Chinese Economic Weekly” 1998. 10. 8

しかし、図表－２の上海市の例に典型的に表れているごとく、1997年のアジア経済危機に遭遇して、日本企業の対中国投資は1998～2000年の３年間大きく停滞した。この間、米国企業、台湾・韓国企業は逆に投資を伸ばし、香港、バージン諸島経由の欧州企業も対中投資を増やしている。日本企業のプレゼンス低下、そして日本企業間、日本企業と欧米・NIES企業間競争激化が必至となった。

さらに、図表－３に見られるごとく、日本企業の競争相手として中国現地企業の台頭がある。一部国営企業は優秀な技術者確保と人材育成に力を入れて競争力を強化し、また起業家が独立して経営する「民営企業」も力を付けてきている。日本や欧米企業から学んだ経営・生産技術と国内流通・アフターサービスを生かして、日本企業の現地製品シェアを後退させている。家電のシェアを見ると、1999年に、中国で世界の31%を生産するカラーテレビの79%は中国メーカー

図表－２ 最近の上海における外国直接投資の状況（百万ドル）

	1997	1998	1999	2000.4	本年累計	総累計
香 港	1,342	768	1,072	173	333	13,708
台 湾	181	125	192	21	64	2,034
日 本	1,132	258	235	85	203	4,701
米 国	940	1,596	878	7	210	5,914

注：数字は契約ベース  
資料：上海ジェトロ作成

図表－３ 中国の有力企業一覧

連想集団	中国のパソコン最大手。電子商取引などインターネット商取引にも進出
北大方正集団	北京大学が設立。電子出版ソフトの開発からパソコン本体に事業拡大
大連新船重工	中国最大の造船会社。30万トン級タンカーの建造能力を持つ
海爾集団	白物中心の総合家電メーカー全国2,000箇所のサービスセンターで顧客志向を徹底
上海宝钢集団	宝山鋼鉄中核とした総合製鉄業。新日鉄と提携し技術導入している
小天鵝集団	洗濯機大手。松下電器産業との合併で冷蔵庫なども生産
康佳集団	テレビ大手。米国のエレクトロニクスショーでデザイン賞を受賞
比亞迪実業	携帯電子機器などに使われる高性能リチウムイオン２次電池を自社開発
華為技術	デジタル交換機では世界第９位。携帯電話の基地局システムなど自社開発
科龍集団	冷蔵庫大手。郷鎮企業から発展。三洋電機、シャープなどと提携
美的集団	エアコン、扇風機大手。東芝のコンプレッサー合併生産会社に資本参加
T C L 集団	テレビ、固定電話などでトップ。資本効率重視の経営で急成長
風華高新科技	超小型のチップ型積層セラミックコンデンサー、抵抗器などを開発生産
格力集団	エアコン大手。コンプレッサーの自社工場を持つ。電子部品なども生産
新大州摩托車	オートバイ大手。中国メーカー初の独自デザインのオートバイを発売

資料：「日経ビジネス」2000. 11. 27

が占め、世界の3割を占めるエアコンの3分の2を中国のメーカーが占め、世界の4分の1を生産する電子レンジの81%を中国のメーカーが占めている。<sup>(5)</sup> メーカー別シェアを見ると、1998年に、カラーテレビでは長虹電子が21%（日系トップの松下6%）、冷蔵庫では海爾が28%（日系トップのシャープ2%）、エアコンでは海爾が32%（日系トップの三菱7%）となっている。製品の信頼性評価では長虹カラーテレビが東芝を上回ったとされ、製品の先進性でもTCLが外国ブランドと同等であるとの評価を受けている。<sup>(6)</sup> 中国現地家電メーカーの信頼性向上・徹底安値攻勢の前に（「どうしてこんなに安くなるのかと。何しろ電子レンジが350元です。21インチカラーテレビが1,000元を切っているんです。」<sup>(7)</sup> と少徳敬雄・松下電器海外本部本部長を嘆かせるほどに）、日本企業は「屈辱的全面敗走」<sup>(8)</sup> とさえいわれている。例えば、「集団所有制」から変身を遂げた白物総合家電メーカー・海爾集団においては、日本企業からTQCをそして米企業から業績給与制度を導入して競争力を強め、「常に自己否定」・「修養鍛錬」の中国文化を支柱に「従業員各人の国際化」を標榜して競争力を強めているのである。<sup>(9)</sup> 上の少徳敬雄氏をして「今の中国で外資系企業がまともに中国メーカーと競争する姿は描けないと思いますよ」<sup>(10)</sup> と言わしめるほどである。まずもって、日系企業は価格競争を脱するため、高級品への製品差別化を迫られている。

資本主義制度の根本原理は、競争の強制法則である。競争の中で企業は存続を賭して、絶えざる経営戦略と技術上の革新を生み出さざるを得ない。供給過剰の状況に陥った中国で、日本企業は今まさにそういう状況にある。図表-4にみられるごとく、日本企業の中国での事業展開は大手は電器・電子メーカーが主力であり、それに伴う中小関連メーカーも多数中国に進出しており、とくにこの部門での国際競争激化は著しいといえる。図表-5に見られる日本の電器・電子機器メーカーが、もはや中国抜きに生産計画を組めないところまで中国に足を入れた限り、競争激化による中国経営政策変更は待ったなしとなった。

自動車部門でも競争激化が始まった。先行するフォルクスワーゲン（上海、長春で年産21万台）に加えてダイムラークライスラー（北京で年産0.9万台）、GM（上海で年産2.3万台）、シトロエン（武漢で年産4万台）の欧米自動車メーカーが競争を繰り広げ、これに日本のスズキ（重慶で年産

表-4 日本大手企業22社の中国進出企業数

企業名	企業数	企業名	企業数	企業名	企業数	企業名	企業数
トヨタ自動車	3	富士通	12	マツダ	1	日立	20
三菱電機	14	日本鋼管	4	松下電器	34	三菱自動車	1
三洋電機	28	日産自動車	1	三菱重工	6	シャープ	5
ソニー	5	新日鉄	2	松下電器	10	東芝	15
キャノン	9	オムロン	8	本田技研	5	日本石油	1
NEC	13	いすゞ自動車	16				

資料：“Chinese Economic Weekly” 1998. 10. 8

図表－５ 中国生産が主体になっている主な電子機器とメーカー

テレビ	⇒松下電器、東芝、三洋電機、三菱電機
ビデオ	⇒東芝
ミニコンポ、ＣＤラジカセ、携帯型ＣＤプレーヤー	⇒三洋電機、シャープ
DVDプレーヤー	⇒三洋電機
電子レンジ	⇒松下電器、三洋電機
エアコン	⇒シャープ
複写機	⇒シャープ、ミノルタ
携帯電話	⇒松下通信工業

資料：「日経ビジネス」2000.10.27

4万台)、本田(広州で年産1万台)とトヨタ(天津で計画)とマツダ(海南省で計画)が加わって国際競争を展開することになる。日本からは関連部品・資材メーカーも大挙として進出する事になるが、10年前と同じ進出戦略では通用しないであろう。

## (2) 現地人社長の現状

ここで、日本企業の海外現地法人の現地人社長比率の現状について見てみよう。図表－6の日外協による1998年調査(会員企業170社からの回答)では、現地人社長比率は全体で28.5%、多数所有子会社で17.9%であった。しかし、アジアに限ると、その比率は8.2%と僅少である。図表－7の同じく2000年調査では、多数所有子会社でも38.3%(製造業では43.3%)に増大という結果が出ているが、地域別結果を見ないことには、アジアでの現地人社長問題改善は進んでいると断定

図表－6 日系企業現地人社長比率 1998年調査

地 域	現地法人数 (社)	現地人社長 比率(%)	50%越現地人 社長比率(%)
北米	396	27.4	21.6
中南米	115	17.0	8.9
アジア	1,019	27.6	8.2
中東	18	11.1	7.1
欧州(東欧)	433	34.8	30.7
ロシア	5	60.0	0.0
オセアニア	69	25.4	20.8
アフリカ	15	46.7	40.0
世界計	2,070	28.5	17.9

資料：日本在外企業協会『日外協Monthly』1998.6

図表－7 日系企業現地人社長比率 2000年調査

業 種	現地法人数 (社)	現地人社長 比率 (%)	51%越現地人 社長比率 (%)
電気	1,869	58.5	54.4
自動車・部品	520	24.9	11.5
精密機械	144	39.0	36.4
化学品	763	54.8	52.2
その他製造	930	29.0	22.2
製造業計	4,226	46.3	43.3
非製造業計	708	18.0	6.1
総合計	4,934	42.2	38.3

資料：日外協『グローバル経営』2000.5

できない。まして、これまで日本と同文・同種国でありながら困難ばかり指摘されてきた中国での事業活動において、中国人に経営を任せることの少ない状況は今日まで続いているといえよう。「日本企業の中国事務所・法人でトップの99%は日本人だが、米英企業では30～40%は華僑・華人も含む広義の中国人。概算だが、こうした分析もある。」<sup>(11)</sup>と2000年12月の日本経済新聞にも指摘されるほどである。在中日系企業においては、総経理はおろか部長職ですら中国人登用は少ない。中国人ジャーナリスト・呉 徐辰氏は、日系企業の中国市場シェア後退の原因を、このような「人事植民主義」にあるとみている。<sup>(12)</sup>

### (3) 中国人への権限委譲の意義

上と同じく日外協調査によると、図表－8に見られるごとく、現地人社長のメリットは、「現地社会に深く入れる」(36%)、「現地従業員のモラルアップになる」(25.9%)、「優秀な現地社員を採用できる」(13.7%)、「現地社会での企業のイメージアップ」(9.2%)というものである。これらの回答は、バラバラのものではなく、相互に関連しあって一つの重要な観点を示していると思われる。責任と権限委譲を伴う現地人社長によっては、従業員のトップマネジメントへの昇進に希望がもたれて従業員に「やる気」が増幅され、優秀な人材が集まってくる。トップが日本人ではなく、責任と権限を持つ現地人であることから従業員はこの会社は「自分たちの会社」と思える。「日系企業」から「現地企業」へのイメージ転換を図ることによってより深く現地社会に溶け込める。「出稼ぎ」から「インサイダー」への変身である。

とりわけ中国では、このことは重要である。今日の厳しい企業間競争激化のなかで、優秀な人材確保・定着はまさに勝負の分かれ目である。豊富な就職機会に恵まれて、目下中国では、時間

図表－8 現地人社長のメリット・デメリット 1998年調査（％）

現地人社長のメリット

現地社会に深く入れる	30.7
現地従業員のモラルアップになる	24.8
トップの現地化で優秀な現地社員を採用できる	16.3
経営の合理化になる	11.1
日本本社の国際化が促進される	9.8
現地社会の企業のイメージアップになる	7.2

現地人社長のデメリット

本社とのコミュニケーションが難しい	39.2
日本的経営がやりにくい	23.7
グローバル経営戦略を理解してもらいにくい	18.6
会社に対する忠誠心が低い	9.3
本社からの派遣社員とうまくいかない	6.2
全社人事ローテーションに支障が出る	3.1

資料：日外協「グローバル経営」1998.6

をかけて育てた人材が他社に引き抜かれる例が頻発している。育った優秀な人材の転職は、即企業の競争力ダウンを意味する。これを防ぐために、中国独自の「関係主義（グアンシー）」文化（諸個人間の信義・信頼関係によって事を進める）の悪い点（収賄等）は排除しながらもその良い点を活用して、従業員・取引業者との厚い信頼関係樹立を中国人総経理のもとで展開することが有利と考えられる。

日本人派遣社員に対する中国での一般的イメージは、園田・今田両氏の1995年調査によると、「きちょうめんでまじめ」の反面、「細かいことにうるさい」、「怒りっぽい」、「がめつい」、「ずるい」というものである。<sup>(13)</sup> ジョン・J・ヤングは、1995～97年に北京周辺の30社に及ぶ主として米国系企業の派遣社員、中国人経営幹部にインタビューした結果を纏めているが、その中で日系企業の派遣社員に言及し、「彼らは中国人管理者や社員から信頼されていない。日本の親会社は管理構造に神経を集中し、中国事業をしっかりとコントロールする堅固なスタイルを構築している。中国人スタッフへの信頼の欠如と技術移転の出し惜しみから、多くの中国人とくに中間管理者は進んで日系企業に勤めようとしないうし、日本人派遣社員にも信頼を置いていない。」<sup>(14)</sup> と、大変厳しい評価を下している。

台湾松下電器で総経理を勤めた堀 正幸氏は、その経験を総括した著書のなかで、現地若手幹部が日本人出向者3～4名を名指しで帰国要請した事件に遭遇したが、「①日々の厳しい指導、仕事

の遂行への徹底した追及への反発、不満。②高等教育を受けた人々をそれ相応に扱わない。」<sup>(15)</sup>がその原因であったと述べている。堀氏は、この事件の教訓を次のごとくとしている。「結論としては、真剣のあまり完璧を期すべく努力し、一日も早く成果を挙げていきたいという気持ちは良く理解できるが、現地の社員はもちろんの事、彼らの考えも良く聞き、現実の仕事の遂行の中で生かすことが不可欠だという注意を受けた。」<sup>(16)</sup> 上の園田・今田両氏のアンケート結果は、具体的にはこのような事例から生じてもいよう。このような場合には、日本人と中国人との「価値観の葛藤」が問題となる。

なお、筆者が2001年3月におこなった上海地区で活動する日系企業中国人社員向けアンケート調査によると、日系企業派遣社員は「威張っているか」との問に対して肯定・否定20%とほぼ同数であった。またこの肯定比率は他の項目に比し小さなものである。<sup>(17)</sup> これは、園田・今田調査から6年経た今日、中国経済の発展と企業間競争激化の過程で、日系企業派遣社員の能力と対中姿勢の変化を反映するものといえようか。

いずれにせよ、今日の中国では、従来のような本社コントロール型の日本人総経理のもとで部長職ですら中国人に任せないままなら、中国人社員との厚い信頼関係を築くことなど、もはや不可能である。今、中国での人材引き抜き合戦激化と中国人の企業選別眼強化の中で、日系企業に共通する中国人社員との信頼関係の希薄さが、極めて危機的な状況を生みだしている。筆者の2001年春に実施したインタビュー調査でも、もと日本の某銀行上海支店長代理を経験した上海国際問題研究所の鍾 乃儀氏からつぎのような発言を耳にすることができた。「そこで一番気になる点は、日本は中国に対して何に一番関心を持っているのかと言うことですが、生産ばかりでなく経営環境にもっと関心を持つべきです。なかでも、中国では信頼関係樹立がもっとも重要な経営環境であることが深く理解されていないと思います。現地化のカギはまさにこの信頼関係樹立に掛かっています。中国人に対する信頼性がまず第一です。私の経験では、中国人に仕事をやらせた場合、チェック、チェックと再確認ばかりで、嫌気がします。銀行業務の特殊性もあるでしょうが、信頼性はほとんどゼロの状態です。…今の状況では、三和銀行上海支店で起きた集金ボイコットのようなストライキも一般化しかねませんね。…話をするときはいつも叱られるとか、本当ですかとくどくど聞かれるからです。副支店長を2時間も立たせて報告させると言うこともあります。これはもう中国人の自尊心をうち碎きますね。もう皆ただ我慢してお金をもらうだけのために働いているという雰囲気です。」このように鍾氏は当時を思い出しながら、「これは批判ではなく、日系企業のより良い政策と成功のために申し上げた次第です」<sup>(18)</sup> と、真剣な眼差しで筆者に語ってくれた。少々長い引用となったが、この発言の中には、「本当に仕事を任されない」ことへの苛立ち、そこから発する中国人への信頼性欠如に対する大いなる不満が表されている。信頼関係樹立に関して、日系企業の危機的状況をよく表していると言えよう。

ここで、コミュニケーションの問題にも触れておかねばならない。これまで、円高に押されて



急ピッチで中国に進出する過程で、日本人派遣社員が中国語会話を身につける準備時間もなく中国へ行って仕事をすれば、現地人とのコミュニケーション不足となること必定であった。上の派遣社員のマイナス・イメージは現地人とのコミュニケーション不足にも一部原因がある。片岡・三島両氏の行った1997年在中日系企業社員アンケート調査でも、また筆者のおこなった2001年調査でも、日本人管理者に対する改善項目において「コミュニケーションを積極的にとる」<sup>(19)</sup> とする希望が最も多かったが、やはり現実的には言葉の問題が大きかろう。しかし、もう中国に来て10年も経て、未だに自ら中国語を話さずして日本語のみを押しつけようとしているなら、日本人総経理をはじめとする派遣社員は中国人の「関係主義」のカヤの外に置かれたままで社員との信義・信頼関係は益々希薄となる。

アメリカ企業等が、中国人を総経理を含む経営幹部に積極的登用（従来方式では中国本土以外での中国人採用が多いが）して社員の士気を高めているなかで、また、中国人の職業意識が昂揚（「鉄飯碗」等、国営企業時代の低勤労モラルからの急速な変化）しているなかで、日系企業において相変わらず自ら中国語を話して現地人とのコミュニケーションを図ろうとせず、中国人に仕事を任せずして彼らを見下す姿勢で「教えてやる」意識の日本人総経理・派遣社員に経営を委ねている限り、破綻は目に見えている。このような姿勢は、今日の日本経済の低迷で余計に反発を呼ぶ。青木俊一郎・中国松下電器股 有限公司総経理が「さらに一層語学力（中国語）を向上させ、現地社員と一体感を醸成できるまで努力を惜しむべきではないと感じます」<sup>(20)</sup> と語るのは、事態の切迫性を正しく認識している証左と言えよう。アメリカ企業の場合には、「中国への派遣社員に対しては現地人後継者（Successor）育成を最優先事項とさせ、その育成能力を派遣社員の重要な業績評価基準としてボーナスに反映させる」<sup>(21)</sup> 場合が多いとされている。中国語を話せないままなら、このようなアメリカ式発想を導入して一日も早く「現地人後継者」を育成し彼らと交代すべきであろう。一部の日本企業においては、グローバル・マネジャー育成システムが形成されてきてはいるが、アジアではヒトの現地化としてその成果はまだ表れていない。

また、中国における企業間競争激化は、現地政府へのさらなる接近と益々変更激しい政府政策への対応、同じく変化激しい現地ニーズの急速な取り込み、複雑な現地流通網への急速な浸透、優秀な人材確保と転職防止のための成果主義賃金制度（厳格な信賞必罰制度導入も含めて）の導入等、今日益々日系企業に強く迫っているが、これらへの益々複雑・難解化する現地の問題への対処は中国人に委せた方が有利に展開されうる。

とりわけ複雑な現地流通網への浸透のための中国人経営責任者の登用は、上に見たごとく日系企業の家電シェア等の後退の中でとくに重要になりつつある。従来の在中日系企業の輸出政策と並んで、今、中国国内市場販売拡大が焦眉の課題となっている。この新戦略のための中国人経営幹部登用の重要性は、上海地区のような人口が密集し人々の購買力水準が高く企業間競争の激しく展開される地域で、とくによく当てはまる。

さらには、また、中国での企業間競争激化は、ゆっくりとOJTを通じて人材育成にかかる時間的余裕を失わせ、即戦力（入社後のより実践的スキル研修を条件に）の技術者を確保・採用せざるを得なくしているが、彼らを惹きつけるためにも現地人への権限委譲とトップマネジメントの中国人登用が不可欠となっている。

図表－8に見られるごとく、現地人社長のもとでは、「本社とのコミュニケーションが難しい」、「日本的経営がやりにくい」、「本社からの派遣社員とうまくいかない」というデメリットはあっても、今日の中国の状況はそのような言い訳を許さなくなっている。良い人・優秀な人からそうでない人までものすごく幅の広い中国人の間で、人柄の優れた（「誠実で正義感のある」<sup>(22)</sup>）森下洋一・松下電器会長の発言）経営幹部候補として複数の中国人キーパーソンを見つけ育て、本社との相互信頼関係を樹立（そのためには「本社経営陣との個人的接触と指導」<sup>(23)</sup>）が必要と、海外事業経験豊富な松下マン・中井 壽氏は述べている）して彼らに権限を委ね、そのなかから中国人総経理を増やしていかなければ競争に負ける。「用人不疑、疑人不用（ヨンレンプイー、イーレンプヨン）」（その人を使うのなら疑うな、疑うようなら使うな）を実践できるかどうかがかぎである。中国市場が本当に大事だと思うなら、今こそだっ子のような言い訳から訣別し、現地人への権限委譲と総経理に中国人登用を大胆に進め、これをバネに「日本本社の国際化」を実現し、さらなる国際競争力を強めるべく決意を固めなければならない。激戦の地、中国における日本企業の経営現地化が、日本企業の「未熟な」国際経営を一気に前進させる導火線になりうる。

従業員2,000人のエレクトロニクス工場を経営する『望郷と訣別を』の主人公・石井次郎氏は筆者のインタビュー（2000年春広東省での調査）に対して、「国際化をきっちり進めるには、本社が海外の人材に全てを任せることが大切です。最重要項目についても、現地に任せる必要があります。本社が関与しないと巧くいきます。」と現地への権限委譲の大切さを明快に答えられた。この場合「海外の人材」には日本人派遣社員も含まれるが「日本人はアドバイザーに徹する」というものであり、「書類についても、銀行から政府の仕事まで現地の幹部がサインします」<sup>(24)</sup> というものである。1999年夏にバンコク郊外にあるナショナル・タイを訪問し、田村 好正社長に「なぜ、日本の会社は現地に任せられない、任せて安心できないのでしょうか」と質問した時、田村社長は「これは日本人の完璧主義だと思います。…完璧を期す親は、子離れできない。子もひょっとして親離れできないかもしれない。私は答はそれだと思います。日本の文化の問題だと思います。」<sup>(25)</sup> と答えられた。日本人の「完璧主義」は世界最高水準の工業製品を生みだした。これは間違いなく日本文化の所産である。しかし、今、中国の地では「ブランドを希薄化するような動きは絶対許さない」<sup>(26)</sup> 配慮をしながらも、「用人不疑」を思い切って実行すべき時である。「任せる」ことで発生するリスク対策を知恵を使って十分に構じながらも、そのメリット効果を積極的に追求すべき時であるといえる。

この点に関して、「本社経営トップや経営陣の意識改革、国際化に対する姿勢とイニシアティ

ブ」<sup>(27)</sup> が肝心とする、上の中井 壽氏の説明は説得力を持つ。

「CEOのビジョンとコミットメントこそ中国事業の最大の成功要因」<sup>(28)</sup> とする J. Z.ヤングの発言も同じ趣旨である。本社がコントロールしたままで、現地でのイメージを高めるための形だけの中国人総経理が通用しないのは言うまでもない。また、現地での自主責任経営があれば「社長は国籍を問わないという」議論も、こと中国の現状に限っては要注意である。

筆者は、2000年8月に北京、上海地区で活動する日系企業中国人社員に対する第一回目の職業観アンケート調査を実施したが、その時の調査では320人回答者の中で日系企業を就職希望先第一位に挙げた人はゼロであった。図表－9に明らかなごとく、日系企業は、アメリカ企業、中国企業について第3位に甘んじている。賃金・福利厚生への不満、また仕事上の権限委譲への不満が極めて大きいという結果がでている。日系企業が中国での競争激化を乗り切り、「勝ち組」として残るために、この点の不満解消を緊急に図らねばならない。そのためには、中国人を経営幹部に積極登用して彼らに権限委譲し、彼らの力を最大限発揮させねばならない。そのシンボリックな政策が、中国人への信頼を表す中国人総経理の実現といえる。中国進出5年以上経た中国現地子会社においては、トップマネジメントを含め、権限委譲に足る中国人経営幹部は必ずや育てているはずである。これについて、以下見ることにしよう。

図表－9 在中日系企業従業員就職希望会社国籍  
(回答者320人の内訳比率%)

	第1位	第2位	第3位	第4位	
中 国	18.9	28.8	37.4	15.7	100
アメリカ	69.0	17.2	8.8	6.1	100
日 本	0	39.2	36.0	25.1	100
その他	4.5	19.5	18.8	57.1	100

資料：2000年8月に、北京・上海市で活動する日系企業25社の中国人社員1,000人に対して職業観アンケート調査を実施し、320人から回答を得る。2001年3月にも同地区で第2回アンケート調査を実施。結果は改めて発表したい。

#### （４）現地人材育成とトップマネジメント

在中日系企業の発展段階を3つに分けると、図表－10のようになろう。これは、1997年に中国で操業開始した空気圧縮機メーカー・SMC（中国）有限公司（従業員900人）の経営政策（[守]＝日本の手法を守る、[破]＝その修正、[離]＝そこから離れる）<sup>(29)</sup>を応用し、筆者が5年単位の中国での経営政策の大きな変化を記したものがある。この会社は東京工業大学への中国人留学生（1987年博士号取得）をヘッドハンティングし、最初から彼に総経理を任せている。世界に40カ国に事業展開しているがアメリカ以外はすべて現地人社長という。中国では中国人総経理のも

図表－10 中国現地法人の発展段階

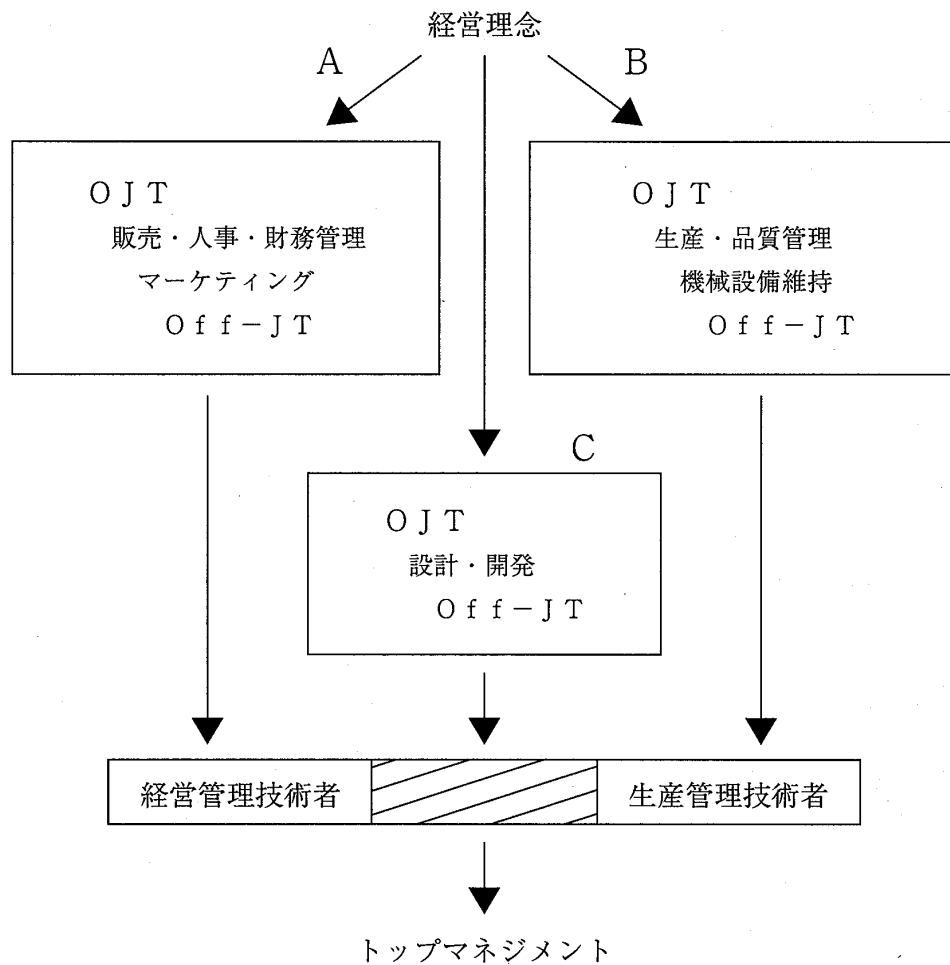
			各段階の特徴
1990	守	設立	経営理念の浸透 機械設備・部品を日本から輸入 派遣社員多数 日本的生産移植 生産技術者育成
1995	破	拡大	幹部社員育成 現地文化との融合 派遣社員減少
2000	離	成熟	現地人社長 部品・資材の現地調達 技術自主開発 現地開発技術・製品の本社への逆輸入

資料：1997年に中国に設立された SMC（中国）有限公司〔空気圧縮機器等製作メーカー、従業員 900人〕の対中国進出政策（[守]－日本の手法を守る、[破]－その修正、[離]－そこから離れる）を応用し、筆者が各段階の特徴を作成した。

とに、北京理工大学、精華大学、ハルビン工業大学、南京理工大学に研究センターを開設し、そこから優秀な技術員を多数惹きつける（従業員の半分は大卒技術者）という、米国多国籍企業ばりの政策を展開している。長年日本で学んだ中国人総経理は、「日本の経営思想をいかに取り入れられるか」、「任せっぱなしにされることではない」との精神で事業に取り組んでいる。さて、図表－10では、[守]として経営理念浸透のもとに生産技術の移植と人材育成が行われ、つぎに[破]の段階で「経営幹部」が育ってくる。この段階で肝心なことは、中国文化の「良い点を学び入れる」とする「現地文化との融合」である。「われわれも中国から多くのことを学んでいる」<sup>(30)</sup>とする DEC 電脳（中国）有限公司の姿勢は立派である。従来、日本企業は、中国での経営の困難性にばかり目が向き中国の良い点を「学ぶ」とする姿勢が薄かった。中国文化に特徴な「関係主義」の良い点、実力主義の良い点、日米中間の個人主義の良い点、人的信頼関係重視の良い点等と日本企業のチームワーク、顧客第一主義、運命共同体文化との融合を図って新次元の経営方式を編み出すという姿勢に転換を図るべきである。[離]の段階では、技術「移転」は基本的に終了し、中国人総経理のもとに現地技術・製品の自主開発に進む。これが、日本のとくに大手中国進出メーカーの経るべき一般的進化の姿であろう。

ここで日本企業の現地人材育成を考えてみると、図表－11のBにおけるOJTによる生産技術者育成のウェイトが高い。欧米企業の場合には、A、CにおけるOff-JTのウェイトが高い。経営理念の浸透がすべてのコースでの基礎にあることは、日本企業、欧米企業ともに変わりはない。欧米系企業の場合には、派遣社員が中国人管理者に取って代わる実質的現地化（substantial localization）は、3～5年とされる。<sup>(31)</sup>しかし、日系企業の場合には、中国の地でも日本製品への信仰を死守しようと品質第一主義を徹底するあまり、Bコースの人材育成に極めて長い時間が掛かり、現地化は図表－10のように5～10年掛かることになる。10年経れば、トップマネジメント人材は十分育っている。あとは、本社トップの決断と本社の国際的人事一元管理システム構築、本社トップと現地人経営幹部の相互コミュニケーション能力向上の努力次第である。

図表－11 日系現地法人のトップマネジメントコース



図表－12は、日本の大手家電各社の中国への進出時期を94年以前と95年以後に分けてみたものである。最も子会社数の多い松下電器では、52%が94年以前（北京・松下彩色顕像管有限公司1987年設立が第一号）に進出している。すなわち、半分以上が5～10年経ていることになる。日立やNECもこれとほぼ等しい比率が見られる。「恐らく21世紀の企業の正否存亡は中国事業の正否にかかっていると言っても過言ではないと思っています。」<sup>(32)</sup>と杉浦敏夫・松下電器中国本部本部長が語るごとく中国の位置づけは絶大となっており、また、森下洋一・松下電器会長が「そうした海外事業を実現できるポイントは？——人です。現地に根付いた経営のできる人材がいることです。松下電器の海外事業222社中現地人社長はまだ14%。役員の現地化で見ると28%です。現地社員を登用するという視点で見ると未だ途上です。少なくともボードメンバーは半分を占めるように持っていきたいと思っています。現地人社長も3分の1になり、いずれは半分ぐらいまで増えればと思っています。」<sup>(33)</sup>と決意が語られていることから、在中松下電器現地法人で中国人総経理誕生の日は近いと予測される（現在は特殊会社1社を除いてすべて日本人総経理）。

図表-12 在中国日系大手家電子会社設立時期（社）

	日立	松下	東芝	NEC	三洋	三菱
1994年以前設立	10	19	3	7	11	3
1995年以後設立	13	17	12	7	16	12
子会社数	23	36	15	14	27	15

資料：東洋経済『海外進出企業総覧』1999年版より作成

中国における日系企業の人材教育の努力が続くなかで、中国人経営幹部が育っている様子を最後に見てみよう。「もの作りの前に人作り」という経営理念を掲げる人材育成のパイオニア・松下電器は、北京に人材育成センター（CMC、1994年設立）を設けて、中国松下グループの中国人経営幹部に向けての教育を実施している。図表-13は、その教育システムを示している。ここでは、中国松下グループの「全体として水準を上げる」共通項の教育、すなわち松下電器経営理念の教育・浸透が主な教育内容であり、表に見られるごとく、合併パートナーから派遣される常任董事と部課長クラスへの経営理念教育の徹底が図られている。とくに合併先から派遣される常任董事への教育は、合併事業を成功に導くために、また日本人派遣社員交代円滑化のために、とくに近年重視され始めているが、中国人総経理実現に向けての布石となるものであろう。

仲辰夫・CMC副本部長は、筆者のインタビュー（2000年夏）に対して、人が育つための基本として「（肝心な点は）判断能力です。経営理念の実践ができるということですね（仲氏はこれを「態度変容」と表現）。そうすれば自然と任せられることになるでしょう。」<sup>(34)</sup>と明言された。またあわせて、「今後とも日本の技術を持ってきて移転ということではないということです。将来は、

図表-13 松下電器（中国）有限公司人材育成センター教育システム

級 別	日本への研修	級別研修	職能研修	基礎研修
董 事	常任董事	常任董事経営理念	人事	技術教育
部 長	経営戦略実践	常任董事経営研究会	財務	技能育成
課 長	部長経営戦略実践	部長経営理念研修	購買	新入社員教育
係 長		課長経営理念研修	製造	
技術者		課長経営実践研修	質量管理	
工員・事務		班長基礎経営実践	生産技術 情報システム 販売 サービス	
研修管理部門	教育育成海外 研修センター	松下電器（中国）有限公司（CMC）		中国松下 関連会社

資料：CMC作成

出所：筆者他著『日本企業の新アジア経営戦略』中央経済社 2001年3月

ここから技術の自主発信となるでしょう。」と、先の図表-10の「離」の段階を見据えるかのごとく明言された。

1987年に設立された松下電器の中国での事業第一号である、北京・松下彩色顕像管有限公司（BMCC）は、目下4,000人の従業員を擁する松下最大級のブラウン管工場に成長した。操業開始当時250人の中国人研修生が門真の松下本社に派遣され、2～10カ月の実習を積んだ。その多くが今日に至るまで経営幹部に成長してBMCCを支えている。その中から、近い将来、本事業所ばかりでなく松下電器の他の中国事業所の総経理になる人が出るであろう。筆者がインタビューした劉永泉・副総会計士は、その一人になろう人で、過去13年間を振り返るかのようにゆっくりBMCCの歴史を語ってくれた。そして、次のように、BMCCの経営理念を説明してくれた。「松下の経営理念の中にチームワーク重視があります。絶えず改善を図ろうとする問題意識もあります。オーバーラップの精神、すなわち、責任を共有する精神があります。これらの理念を設立後一貫して従業員に浸透するよう努めて参りました。当社は10精神（松下の7精神に中国の3精神を加えたもの）の目標を掲げていますが、中国人従業員のこれへ賛同する気持ちは高いものがあります。すべてが順風ではなくとも長期的にみて、日本で実習した250人を通じて、これら精神を従業員の間に根付かせたともいえるでしょう。今日、経営環境変化と競争激化の新しい状況のもとで、この精神には補足が必要となるでしょうが、改革と発展の方向では常に普遍的真理として賛同できるものです。」<sup>(35)</sup>

この劉氏の説明を聞き入ったとき、筆者はある種の感慨を覚えた。日本国内では、今や、従業員の間でマンネリとお題目化の傾向もみられる日常の経営理念唱和が、中国の地でこれほど生き生きと「普遍的真理」と確信を持って中国人経営幹部によって語られるとは。250人の経営幹部の情熱と努力を通じて、4,000人社員の間に松下の経営理念が浸透されつつある。そのパワーは底知れない。「今日の日本企業弱体化の原因にはいくつかの理由があげられるだろうが、その原因には企業の経営哲学の風化がまさに認識されなければならいであろう。」<sup>(36)</sup>と、吉田 和男氏は述べているが、中国では今まさにこれと反対の流れが生じているわけである。

上海松下電池有限公司（SIMB、1995年設立）の殷瑾・人事管理部長にインタビューしたときも、その感慨は同等であった。彼女は、松下電器の経営理念を体得した上で、社員の自主性と個性を尊重しながら、自発的に作業改善に立ち向かっている様子をつぎのように説明してくれた。「社員には松下電器の企業文化をさらにしっかり体得してもらい、経営理念の方向に沿ってさらなる企業発展を果たさなければなりません。人材育成の基本は、社員の自主性、個性、国際性の涵養にあります。例えば、技術取得に関して社員の申し込みを重視します。これは、松下本社の人材教育システムが、当地の事情に合わせて行われているということだと思います。社員の能力を高めるには、彼らの能力以上の仕事や権限を与えることが有効です。また、当社の10精神（上のBMCCと同じ）を通して人的資源の最適活用を図り、高度の目標を達成しなければなりません。

現在、1 プラス 3、3 プラス 1 の提案をしているところです。すなわち、1 人が 3 種の仕事が出来ようになる。そして、1 つの仕事を 3 人が出来るようになるということということです。これによって、効率を高め、コストダウンを図ることができます。こうして、会社に最大限貢献したいと考えています。」<sup>(37)</sup>

この説明において、松下電器の経営理念を基礎にしながら、日本企業がこれまで国内で等閑視しがちであった「社員の自主性、個性、国際性の涵養」が目標に掲げられ、また「1 プラス 3、3 プラス 1」という日本式ジョブローテーションの上を行く作業改善が自発的に「提案」されているところに注目すべきである。これこそ、上の図表-10の「破」の特徴である「現地文化との融合」を実際に示す好例といえないだろうか。松下電器の中国事業所においては、本社派遣社員による人材育成の努力も功を奏してこのような日本人以上に日本的経営の体得者が多く育っている。そして、彼らを通じて、中国文化と融合した中国の地に見合う新次元の管理手法が編み出されつつあるといえる。松下電器の中国現地法人に中国人総経理の誕生は近い。

## 注

- (1) その成果は『日本企業の新アジア経営戦略』中央経済社2001年3月に所収、ご参照の程。
- (2) 吉原英樹編著『日本企業の国際経営』同文館1993年初版 p.282
- (3) 吉原英樹著『未熟な国際経営』白桃書房1996年初版
- (4) 吉原英樹著『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社1989初版 p.198
- (5) 「『今日の成功は明日の失敗』中国ビジネスの教訓」(『プレジデント』19、2001年3月)における少徳敬雄・松下電器海外本部長(元中国本部長)の発言で挙げられた数字)
- (6) 『日経ビジネス』1999年4月26日、『アジ研ワールド・トレンド』1998年7月、『ジェトロセンサー』2000年8月
- (7) 前掲書「今日の成功は明日の失敗」における少徳敬雄氏の発言。ちなみに1元=13円。
- (8) 莫 邦富「日本家電メーカー神話の崩壊」(『中央公論』1999年4月)
- (9) 『日経ビジネス』2000年11月27日
- (10) 前掲書「今日の成功は明日の失敗」における少徳敬雄氏の発言
- (11) 日本経済新聞2000年12月24日
- (12) 呉 徐辰「インサイド・チャイナ」(『週刊東洋経済』2000年9月30日)
- (13) 今田 高俊、園田 茂人著『アジアからの視線』東大出版会1995年
- (14) J.Z.Yang, "Key Success Factors of Multinational Firms in China", Thunder-bird International Business Review, vol.40(6)1998



- (15) 堀 正幸著『松下の海外経営』同文館2000年 p.125
- (16) 同上 p.126
- (17) 2001年3月第2回上海地区日系企業中国人職業観アンケート調査、2002年2月『中京経営研究』誌上発表予定
- (18) 古田 秋太郎、胡 桂蘭「在中日系企業の経営現地化」（『中京経営研究』第11巻第1号2001年9月）
- (19) 片岡 信之、三島倫八著『アジア日系企業における異文化コミュニケーション』文眞堂1997年
- (20) 松下電器『パスポート21』1998年10月
- (21) Ingmar Bjorkman, Yuan Lu, “A Corporate Perspective on the Management of Human Resources in China”, *Journal of World Business* 34(1)1999, “The Managing of Human Resource in Chinese-Western Joint-Venture”, *Journal of World Business*, 34(3)1999
- (22) 日本在外企業協会『グローバル経営』2001年1月 p.5
- (23) 中井 壽「日本企業とグローバル人材育成・活用－成果を出すための本社の役割－」（『中京経営研究』第10巻第2号2001年2月）
- (24) 筆者を含む共同研究「華南地区における日本企業のグローバリゼーションに関するインタビュー調査」（中京大学『中小企業研究』第22号2000年12月）
- (25) (1) の『日本企業の新アジア経営戦略』に所収
- (26) 前掲書「今日の成功は明日の失敗」における少徳敬雄氏の発言
- (27) 前掲書「日本企業とグローバル人材育成・活用－成果を出すための本社の役割」
- (28) 前掲書 “Key Success Factors of Multinational Firms in China”
- (29) JETRO『ジェトロセンサー』2001年3月 p.19
- (30) 程近智、謝端明著『中国で企業を育てる秘訣』東洋経済新報社1995年 p.132
- (31) Chi-Sum Wong, Kenneth S. Law, “Managing Localization of Human Resources in the PRC: A practical Model”, *Journal of World Business*, 34(1)1999
- (32) 松下電器『パスポート21』2000年7-8月
- (33) 前掲書『グローバル経営』2001年1月
- (34) 古田 秋太郎、胡 桂蘭「松下電器の中国における人材育成－インタビュー調査－」（『中京経営研究』第10巻第2号2001年2月）
- (35) 同上、インタビュー調査
- (36) 吉田 和男「経営哲学とは何か、なぜ必要なのか」（『松下幸之助研究』2001年春季号 p.90）
- (37) 前掲、インタビュー調査