

## 中国における好業績外資系企業インタビュー調査

古 田 秋太郎  
胡 桂 蘭

中国における企業間競争激化の中で、日系企業は苦戦を強いられつつある。日本企業の一般的な経営現地化の遅れ、とくに「ヒトの現地化」の遅れが、今中国で大きな障害となっている。中国人への責任・権限委譲も低水準、給与も年功序列制で低水準、中国人社員とのコミュニケーションも低水準という、「ヒトの現地化」が低水準のもとでは、優秀な人材は来ず、定着せず、逃げてしまう。

5年も前なら、品質第一主義の日系企業にそれなりの評判があった。しかし、今日、世界中の外資が中国に集まり中国現地企業の実力向上も重なり、優秀な人材の獲得合戦が激化しつつある折り、少しでも良い収入と地位を求めて人々は激しく動く。日系企業で3年もキャリアを積み、欧米企業により高い給料で転職できる。日系企業は、今のままでは人材研修センターになりかねない。優秀な人材が来ず、逃げてゆくなら、企業の力は衰退するのは自然の理である。ましてや、優秀な中国人を活用せずして、中国国内市場で販売を伸ばすことなどあり得ない。このところが、今、日系企業の一番の問題である。

過去20年間、日本企業は、海外進出に際して、その得意とする生産技術移転に心血を注いできた。経営資源の大部分は、日本的生産方式の移植にあてられてきた。その成果は、一人日系企業のパワーアップのみならず、進出先国現地企業に学習機会を与えることを通じた生産技術革新であった。今日、中国に結集する世界中の企業も中国現地企業も皆一様に日本的生産技術で武装し、激戦を戦っている。日本企業の誇る生産技術は、競争力の十分条件ではなくなりつつある。中国で今、企業間競争を左右する必要条件は、現地製品開発力と販売力である。この2つの要因は、いずれも経営の現地化、とくに「ヒトの現地化」に大きく係わっている。優秀な中国人技術者を育てて現地企業の自主的製品開発をすすめ、中国国内市場販売を伸ばすために優秀な中国人に責任と報酬を与えて彼らのパワーを最大限に引き出さなければ、中国での成功はおぼつかない。

今、中国で国内市場販売を伸ばしている日系企業は極めて少ないが、その少ない例として、サントリーと三菱エレベーターがある。その成功要因は、ひとえに経営現地化の徹底にある。サントリーは非上場・オーナー会社、三菱エレベーターは合弁少数所有（40%）という条件下での経

営現地化であるとはいえ、日系企業が中国で成功するために学ぶべき点が多い。また、経営現地化で名高いモトローラの成功例もある。筆者らは、この3社を訪問して経営幹部インタビューを実施した。インタビューした3社の経営者には、いずれも事業成功へのリーダーとして、経営現地化遂行に対するゆらぎなき確信が共通のものとして感じられた。

大変な多忙中にもかかわらず、我々の訪問を受け入れて下さり、貴重なお話しをお聞かせいただいた上海サントリーの亜聖繁氏、二宮俊一氏、上海三菱エレベーターの鈴木茂彦氏、北京・モトローラ大学の李重彪氏、また、本インタビュー調査に多大なご協力を賜った関係各位に紙面を借りて深甚の謝意を表したい。

**三得利(中国)投資有限公司**

副総経理 亜聖 繁氏

**上海三得利梅林食品有限公司**

董事・総経理 二宮 俊一氏

日時：2001年 7 月31日

場所：三得利(中国)投資有限公司会議室

インタビュアー：古田秋太郎、胡 桂蘭

問 御社の設立経緯をお聞かせ下さい。

二宮 中国においては、一つの会社にしたくても分けざるを得ないと言うことがありまして、ビール事業に関しては、三得利(中国)投資有限公司(ホールディングカンパニー)の下に、三得利ビール(上海)有限公司(ビール製造)、昆山の新工場、販売会社の3社をもつということになっています。もともとはビール工場が販売もやっていたのが、一層の販売拡大を目指して販売会社を作ろうとしたとき、このようなホールディングカンパニー制にしなければならなかったわけです。

上海合併設立は1995年12月です。合併相手先ではもともとビールはあまり作っていませんでしたが独資では認可がとれないので、合併はビール事業の免許を買うという意味がありました。合併相手先の工場はぼろぼろでビールを生産できる状態ではなく、半年かけて大工事をし、96年夏シーズンに間に合わせたわけです。97年から販売は急伸びしました。当初96年の販売量2千klが97年4万kl、98年6.5万kl、99年13万kl、2000年18万kl、2001年24万klと毎年倍々近くに伸びています。

歴史を少し遡って考えてみますと、先代会長・佐治敬三は中国事業に熱意を持っていました。1981年北京マラソンがありましたが、その手掛かりとしてスポンサーをつとめました。それは

89年まで続きました。その間、政府要人とも知り合う機会ができ、ビール事業展開の話が進みました。1984年に江蘇省・連雲港にて最初のビール合併事業を始めました。ここから10年経て、上海ビール事業につながったわけです。今、上海で売り始めて5年ですが、この時期はいわば実りの期間ですね。1981年からスタートして、20年近く中国に関わり、ここで事業展開してきたその成果とも言えます。元オーナーの中国で事業をするという強い意志の成果とも言えます。累計延べ何百人の本社社員がここへ来て、非常に苦勞して経営を立ち上げてきた成果とも言えます。

連雲港のビール生産では品質もかなり良いところまで行きましたが、すごい田舎でしたから他地域への転出を90年代に入ってから検討し、大都会・上海への進出を決定したわけです。この合併先工場はぼろぼろでしたが、他にも外資3社が興味を示し、サントリー以外は工場を全壊させての新築計画でした。しかし、サントリーだけは、使えるものを残しながらのリニューアルでかなりコストと時間をセーブでき、合併相手先とこちらの双方に利益になりました。他社方式では最低1年かかるところを半年でリニューアルしたわけですが、この作業は大車輪のものでじつに大変でした。

このように弊社の設立経緯をみると、サントリー・元オーナーの「中国で事業をしたい」という思いから始まり、ビール事業から始まっているわけではないと言う点が他社と違っている点だと思います。最初は連雲港でビール生産のノウハウを蓄積し、いち早く上海で大衆ビールを生産したのが良かったと思います。

**問** ここでの合併出資比率をお教え下さい。

**二宮** 当初はこちら70%、相手30%です。その後、パートナーの株を買い取り現在ほぼ100%です。合併は政治の論理で動くところがあり、難しい面があります。向こうから来る人は、次のポストへ移るまでのつなぎですから先行投資を避ける短期的経営に陥りやすいです。ブランド確立のための宣伝等先行投資はこちらでやる事になります。

**問** 御社の企業理念をお聞かせ下さい。

**二宮** 企業理念としてたいそうに書かれたものではありませんが、ここにも脈々とつながっているのは、「チャレンジャー精神」です。「人まねではない独自のことをやっていこう」という事でもあります。「共存共栄」もそうです。ここには大きなチャンスがあり、現地人共々全員協力して一生懸命やって成功しましょう、という精神ですね。これらの精神は、この会社の様々な方策に表れています。これは、現地化につながるものでもあります。従業員、サプライヤー等ステークホルダーとの協力関係のもとに、挑戦して勝ち続けたいと思っています。

ここで、ビール市場について、少し説明したいと思います。上海では、一人当たり年間消費量は300で、日本の半分です。ビール消費は、まだまだ発展途上、成長過程にあると言えるわけです。製品別マーケット構造は、下市場は1円で25%、中市場は2円で60%、上市場は5元の

15%となっています。上市場はレストラン等業務用・高所得者用、中と下市場は家庭用です。下市場は低所得者用となります。中と下市場はリターナブルでビン回収の仕組みが要ります。このマーケット構造の中で、外資がプレーヤーとなるのは上市場です。ここが一番入り易いです。高いものを少し売って利益が望めるからです。大衆価格帯に入り込むのは、ものすごく難しいです。

世界の大手ビール会社が、世界戦略としてビール事業を展開する一環が中国です。そのアプローチで市場として魅力的な中国にきて、もし大衆価格帯に合わせるとなると、各販売市場毎に工場をつくりものすごい構造的仕組みを作って行かねばなりません。しかし、バドワイザーが中国でやったのは、ちょうどクワーズがコロラドに一つ工場を持って全米に供給しているように、武漢に工場をつくって広範に供給拡大しようとした。しかし、そこでは交通インフラ未整備、商習慣・言葉も違います。その方式ではリターナブルができず、大衆価格は実現できません。まして、外国品として価値を高いところに置きたいということになりますね。いくら世界のバドワイザーといえども、工場をその土地、土地にできない。大衆品を中国で面で抑えるとなると、コカコーラの例からしても30位の工場が必要です。ビール工場は飲料工場の倍以上の資金が必要です。いきなり中国に入ってきて、そこまで踏み切るメーカーはないです。そこで必然的に、上市場でやっていくしかありません。中国での所得向上も、この上市場への参入の根拠になりました。この上の15%市場に世界のビールメーカー何十社が集まっているわけですが、各社とも損益面ではかなり苦しいものと思われま

す。一方、中の60%市場では国営企業がひしめき合っていました。当社は、先に説明しましたように、ビールというより中国が原点です。中国で事業をやりたい、その取っかかりがたまたまビールであったということです。ここでのビールノウハウは、連雲港でそれなりに蓄積されていました。そして、つぎに大都市・上海で挑戦しようとなれば、上の15%市場を攻める発想はないんです。ビールは規模の経済が重要であり、数量売らねば稼げません。そのポイントは、集中にあります。エリアを集中し、工場周辺で徹底的に効率を上げて、宣伝を徹底し深く掘り下げてゆくということが、基本になります。そうすると、上海に工場をもって60%の中市場を狙うことが必然化します。

弊社のもう一つの特徴は、背負っている看板が軽かったとすることがあります。日本で売っているビールを上海で売ろうという発想がありませんでした。何々しろという日本からの話も一言もなかったですから。日本でビール専業でないことが巧くいったとも言えます。ビール専業ですと必ずこの上市場へ行けということになります。

この市場でまあ成功しているのは、ハイネッケンかカールスバーグぐらいです。いずれも百年以上世界のこの市場を攻めているメーカーですね。彼等は世界中の上市場で少しずつ数量を獲得するという方法を取っています。各エリアでの数量は小さいけれど100カ国以上足すとこれ

が大きな数量になるのです。これは通常のビール事業とは全く異なるビジネスモデルで、私はこれはビール事業でなくて「輸入酒（高級酒）事業」だと言っているんです。通常の家庭用中心の売り方ではなくて、飲食店等の業務用中心のまた別の売り方が求められます。結局エリア集中の大衆品販売にしても、多エリアでの高級品販売にしても、如何にそれに適したやり方を徹底できるかがポイントだと思います。

弊社は中国では大衆市場・エリア集中でそれなりに成果をあげていますが、これは決して弊社が他社よりもうまくやったということとは思っていません。ビール専門でない弊社には短期的に成果が出やすい戦略をとるような内外諸環境があったというふうに理解する必要があると思います。中国戦略の一環として弊社の取った戦略が必然であったと同じように、ビール専門の他社には当社のような戦略をとる必然性がなかったということだと思います。

問 下の25%市場はいかがですか。

二宮 その市場は、宣伝等含めて長期的に取り組むにはムリがありますね。しかし、サントリーが中市場の7割シェアを占有した今日、そこからはじき出された元トップブランドメーカーが下市場に降りていっています。

問 その下市場を目指して、既存のビールとは違う発想のビール開発はあり得ませんか。

二宮 あり得ますね。ゆくゆく市場が成熟化した時、そうするでしょう。数年前まで八百社あったビールメーカーが今4百社に減ってきています。この中市場もまだまだ混沌としており、とりあえずここを十分強化しなければなりません。

今成功している商品の品質についても言えます。当初の市場調査ではライト系が好まれているにもかかわらず、実際に市場にあるのは濃い口ばかりでした。当社も調査で分かっているにもかかわらず、市場を制覇していた「力波」が濃い口だから同じく濃い口からスタートしました。また、ビール技術者はドイツで勉強するので、軽いビールには若干抵抗があるように思います。そこで最初本格派ビールを出しましたが、失敗しました。2千トンしか売れなかった半年間のテストマーケティングの後、97年に大きく味を切り替えました。工場の深井戸から掘った天然水を使い、色も薄いのが受けました。「清爽」すなわち「すっきり味」という宣伝で成功しました。日本のブランドである「モルツ」をもってこないで、現地の趣向に合わせてゼロからつくったからこそ、成功したわけです。

もう一つは、流通です。中国の典型的な流通網は、大卸制です。まずここを通じてものを入れます。そこから小売店に浸み渡るように流れていきます。卸店にはセールスはいません。1千5百万人が住む上海に6万5千店ほどの小売店（雑貨店）がありますが（日本の場合は全国で10万酒販店）、電話が来た小売店に卸は配送するのみです。全部現金取引という原始的の商売です。当社はこの商品の流れを変えました。まず、業界で初めてですが、うちのセールスが小売店を回りました。小売店はびっくりしましたが、そこで掃除をしたりしながら注文を取りまし

た。また、卸店へのTシャツプレゼント等のキャンペーンを止め、卸店自ら積極的に売ってマージンを稼ぐべくセールスを置くことを提案しました。そして売り方も教えました。大卸（一次卸）を全部はずし、小さな二次卸を組織化しました。このような卸店を通じた小売店へのキャンペーンも、うちが初めてやったことです。

このように商品と流通の2つにおいて、上海で誰もやっていなかったことをうちがはじめてやり成功したと思います。1997年にこの2つを変えたとたん売れ始めました。この後、この中市場に外資系2社（カールスバーグとリヨン）が入ってきましたが、うちの半年、1年の先行改革がものすごく有利に働いたと思います。

問 味を変えたときの現地人の関わりはいかがでしたか。

二宮 味の決定・商品の決定はサントリーの責任においてであり、派遣社員を中心に行いました。いずれにしても、最初は売れなかったわけですから、そして市場調査ではライト系の趣向が出てたわけですから、味を変えるには時間は掛かりませんでした。

問 「清爽」に対する「超爽」の位置づけはいかがですか。

二宮 前者は95%、後者はレストラン向けです。

問 市場調査は、自前でやられましたか。

二宮 当時は中国に少数のあまりレベルは高くない調査会社があり、うちも一緒に入って企画・設計をしました。

問 人材確保・定着はいかがでしょうか。

二宮 作業員は公募採用で、管理職者はヘッドハンティングで確保しています。優秀な人材を見つけるのはなかなか難しいです。営業マーケティング関係の待遇面の相場はどんどん上がってきています。ただ、おもしろいもので、人材は飲料業界をぐるぐる回るんですね。営業関係で評判になる人が必ず出てきます。そういう人の取り合いになるわけです。そういう人を確保するのはなかなか難しいですが、大切なのは、「わかりやすさ」ですね。日本人だけの世界をあまり作らないようにすることです。現在、営業部門（販売会社）に4百人ほどいますが、総経理と販売企画部長に2人本社派遣員がいるだけです。そして、この総経理は日本の大学に留学した上海生まれで日本に帰化した人間です。

ですから、営業はほとんどが中国人によって行われていることになります。営業は、現地人に任せないと巧くいきません。販売部門は本社からも独立した徹底した現地化が大切です。巧くっていない会社の場合には、大概営業のトップに日本人がいますね。ただし、販売部門は現地化ですが、製造部門には日本人が多いです。この現地化には時間がかかりますね。工場現場には千人の従業員がいます。各部署の責任者・リーダーをどれだけ巧く作っていくかで、下が決まります。一番下のクラスの意識レベルは低く、例えば靴を支給しても履かないで家に持ち帰るとかします。リーダーを介してこの人達をきちんと教育するのに5年がかかります。

そういう中で、製造技術を移転する間は日本人を置くということになります。しかし、その後は日本人がいつまでもいる必要はないでしょうね。そこでの現地化で、さらに広がりが期待できるでしょう。

**問** 先ほどの「わかりやすさ」ですが、昇給・昇進についても当てはまりますか。

**二宮** そうですね。営業について申しますと、売上高にリンクさせていません。営業マンにあまりに売れとって、やる気を出させると怖いところがあります。商品が小売店に行かずに卸の間を回ったり、あるいは売り値も分からない、ということになります。ですから、うちでは数量リンクは薄く、活動リンクで評価しています。この評価制度によって、中国人の商人としてのアグレッシブさのデメリット面を抑止できます。

当社は、立ち上がってから急速に大きくなった会社ですから、基本的には人が足りない状態が続いています。その分活気は大いにあります。本格的仕組作りにこれから取り組まねばなりません。昨年から、アメリカ系人事コンサルタント会社を雇い、各部門毎に仕事の定義をしてジョブ・サイズ（一種の職務給制度）作りに取り組んでいます。信賞必罰も、はっきりしています。いつも壁に張り出されています。規定違反を何回やったから3ヶ月ボーナス無しとか、部長から課長への降格とかあります。罰則は慎重にやらねばなりません。重要なことは、基準がはっきりして誰にも見えやすくしておくことです。プラス評価もマイナス評価も、皆見えていますから、「わかりやすさ」が一番重要になるわけです。人事がわかりやすいことは、会社がわかりやすいことにつながり、従業員定着を促します。契約期間は今は2～3年ですが、再契約率はかなり高いです。ただ、この業界は引き抜きが多く、誘惑が多いですね。

日本では職能制が一般的でしょうが、ここでは職務制の方が馴染みやすいと思います。中国人の価値観や労働力の流動性からして、職務制がまずは合っていると思います。

**亜聖** ある面においては、末端社員、幹部社員同じ可能性とチャンスがあるという仕組みにもなりますね。上の仕事ぶりが良くなければ降格される、下からの昇格もチャンスがあるという意味で、皆が緊張感を持って仕事に取り組めますね。日本では役職やポストが変わっても、社内の資格があって給料は変わらないということが多いことから、マンネリ化を生みます。これを排除し従業員の活力を生む仕組み作りが、先ほどのジョブ・サイズ作りですね。日本でこれをやろうとすると、労働問題も起こりかねませんが。

**問** 職務の変更について、従業員の意思はいかがでしょうか。

**二宮** 制度的な自己申告制は未だやっていません。まだ成長過程であり、職や昇進機会は豊富にありますからね。ただし、本人が本当にやりたい仕事があれば、上司に相談して違う仕事にすることは時々あります。例えば、交通大学出てスタッフ部門で働いていたが今ひとつのところ、本人の希望で営業に変わって活躍中ということもあります。

**問** 私どものアンケート調査では、配置転換は中国では人気が無いようですが。

**二宮** 中国人は専門の仕事をやりたくて入ってくる場合が多く、会社側の意思だけでの配置転換には不満足でしょうね。また、職務給で処遇が変われば不満が出ますね。

**亜聖** 中国は中国式資本主義国であり、日本のようなジェネラリスト人材育成はまだ社会として組織的にできていないと思います。昔からの専門職志向でできています。20年間の開放経済発展の歴史の中でジェネラリストをどこまで育成できるかとなると、まだ深さが足りないと思います。逆に日本では今、従来の社内部署のローテーションを通じて経験を積ませる将来幹部育成システムが逆にネックになっており、プロフェッショナルを積極的に育成しようという動きが出てきていますね。中国では、ジェネラリスト育成の過程をとばしてすぐに欧米系スタイルのスペシャリスト育成に向かっています。確かに、中国でジェネラリスト志向となるとあまりに幅が広がりますね。

**問** そうすると中国では管理職者が育ちにくいということになりますか。

**二宮** いえ、管理能力と色々な部署を経験することとは直接関係がないと思います。日本で、ジョブ・ローテーションができるのは、雇用の保障があるからできるわけです。会社の中で生きて行くには、いろいろな部署で顔を売れるメリットがあるわけです。労働力の流動性がある市場においては、いざとなったとき自分は何だというのを持っておく必要があります。会社では評判が良くても、他では使いものにならないでは生きていけませんね。ここでは夜は自費で夜学に通ってチャンスを広げようとする人が多く、そういう人には専門職につながらない仕事は嫌がりますね。

**亜聖** 管理職というのは、基本的にはヒトの使い方が一番重要です。もちろん、専門知識も必要です。いずれにせよ、会社運営のノウハウとしてヒトの使い方さえしっかり押さえておけば、技術者であっても総経理はつとまると思います。どのような職種であれ、仕事の進め方、考え方の基本は同じであり、理科系出身でも文化系出身でも、この社会で生きていく基本的考え方は同じだと思います。弊社で中国人技術者が副総経理をやっていますが、その下に多くの中国人をはじめ日本人がいても、その人達を動かす管理能力をもっています。ヒトの心理をつかみ、ヒトをしっかり育て、ヒトを使える能力を身につけるためには、もちろん、かなり勉強しなければなりません。

**問** 結局は、人間的魅力を磨くということになりますね。

**亜聖** そういうことですね。

**二宮** ただ、同じ部署の中で長いことやって腕を磨くのはよいのですが、なれ合いやマンネリ化を防ぎ、新鮮さや緊張感を保つための工夫は必要です。営業地域を変えるとかですね。変えることによって、その人が、これまでの技術が生きるとかもっと生かせるとかという観点が、大切だと思います。



問 私どものアンケート調査によると、日系企業では派遣社員と中国人社員とのコミュニケーション不足改善が熱望されていますが、成功を納めている御社のコミュニケーションの状況は良好と思われますが。

二宮 言葉が違う点から基本的にはそんなに深いコミュニケーションはできません。したがって、要所要所に意思が伝わるヒトを置くというのが一番大切です。しかし、根本的には、なぜそこに日本人が居なければならないのかと言うことです。どうしても居る必要があるなら、コミュニケーションは絶対にするはずです。コミュニケーション不足というのは、そもそも日本人の居る必要性という点で問題があると思います。うちの営業部門には日本人はほとんど居なくて4百人すべてが中国人です。生産部門には、日本人が多いですが、必要なことを現場で具体的に見せることができます。たとえ通訳付きであっても、現地人にとり仕事の内容が分かり、日本人の居る必要性が理解できれば不信感はありません。中国人に対しては、なぜ必要かという点で説得力にムリがあると、コミュニケーション努力も無効になります。そして、日本人と中国人の各部門長が集まる経営会議で、コミュニケーションが深まることがなによりも重要です。方針を作るところに日本人が関与し、実行するのは中国人です。こういう仕組みからして、うちの場合は、完璧とは言えませんが、コミュニケーション不足は生じていないと思います。

亜聖 コミュニケーションというのは言葉だけでなく、自分が相手に受け入れられる要素は何かと言うことだと思います。末端の営業マンに向かって、あなたはこう売きなさいああ売きなさいではありません。海外経験が豊富な日本人幹部がその経験に基づく情報分析から割り出した中国での販売基本方針を、中国人幹部に伝えています。それが受け入れられるかどうかは、彼ら中国人の選択に委ねられます。これが本当のコミュニケーションではないかと思います。自分の意志や考え方をいかに理解してもらうか、そのためには自分の中で相手に受け入れられる要素をいかにアピールしていくか、これがコミュニケーションの根本かだと思います。

二宮 弊社の海外事業展開は独特の経緯を持っています。当初はウイスキーを海外に売ろうと思って巧くいきませんでした。そもそも日本のウイスキーは世界では売れません。そこで、サントリーは外国企業を買収して大きくなってきました。そうすると、買収先の現地の責任者は日本人ではないため、外国人や外国企業経営につき合って行かねばなりませんでした。サントリーはその経験が結構長いです。業績基準評価とかキャッシュフローとかは、かなり以前から評価尺度として導入されています。その意味で、海外企業経営のコーポレートガバナンスについて、社内的ノウハウは他社に比し蓄積されている方だと思います。ブランド移植の発想ではなく、どこの国で事業をやってどれだけリターンがあるかという考えから始まり、これを中心に組織化を図っていますから、異文化国での現地マネジメントとしてコミュニケーションの肝心なところは押さえられているはずです。その意味ではここは、次のステージへのチャレンジの一つだと思っています。

**問** 北京方面への販売拡大計画も聞いていますが。

**二宮** そうですね。そこまでの大きな都市をつなぎ合わせていくと、人口にして数千万人になりますね。しかし、上海だけでも1千5百万人でその周辺に拡大して3千万人となります。ですからここを中心にして徐々に拡大していくことだと思います。やっていくうちに新しいことが出てきますから、今からそんなに大きな夢を描いてもいけませんね。例えば、他地域でのビール事業に関しては、こと北京は違う国と思った方が良いでしょう。中国での事業展開だからといって、上海で成功したから北京に行きますと言うわけにはいきません。何らかのきっかけで行きたいとは思いますが、けっして自動的にいけることではありません。今は、ここを深く掘り下げて、広がりの方はじっくり機会を待つと言うことですね。

**問** 派遣社員の皆さんのボーナスは本社と同じですか。

**二宮** 海外事業として背負う責任とそこでの個人としての業績を総合的に評価して決めるということになっていますが、システムとしては日本と同じですね。

**亜聖** グローバル事業を組織でやっているわけですから、そのサポート要因として派遣社員の皆が力を発揮できる評価が大切です。赴任先別にボーナスが違えば、不公平となります。

本日は、大変お忙しい中を、長時間にわたりご説明下さいまして、誠にありがとうございました。

#### (会社概要)

設立時期：1995年12月設立

三得利（中国）投資有限公司（ホールディング・カンパニー）のもとに

三得利ビール（上海）有限公司（ビール製造）、昆山新工場、販売会社の3社。

所在地：三得利（中国）投資有限公司

上海市淮海中路222号力寶廣場16楼

上海三得利梅林食品有限公司

上海市南京西路580号南証大厦21楼

#### (二宮俊一氏略歴)

1956年4月26日生

1979年 一橋大学商学部卒。サントリー（株）入社

1987年 米国サントリーインターナショナル社企画課長

1988年 米国サントリーウオーターグループ社企画部長

1992年 食品事業部課長

1994年 ビール事業部課長

1996年 アジア中国事業部課長

1998年 三得利（中国）投資有限公司副総経理

2001年 上海三得利梅林食品有限公司総経理

### （コメント）

今回のインタビューを通じて、サントリーの社是である、「やってみなはれ」（＝チャレンジ精神）と「やらせてみなはれ」（＝現場への権限委譲）が、上海ビール事業の成功の柱になっていることがよく理解できた。80年代初頭の北京マラソンへの支援事業、80年代半ばという早い時期（厳しい社会主義体制下）での連雲港でのビール生産、そして90年代半ばの上海大衆ビール市場への参入——、これらはいずれも、前人未踏分野へ分け入ることであり、うへの社是なくしてかなわぬ活動であったといえよう。もう一つは、「ビール事業」ではなく「中国事業」という元オーナーの思いが、派遣社員達にも乗り移り、「中国に根ざしたビール事業」を展開させ、今日の成功につながっていると思われる。まことに、サントリーの中国における「経営の現地化」は徹底しており、ビール製造に関わる以外は、販売から財務までも中国人に「任せ」ている。インタビュー録にみられるごとく、二宮氏の説明は、極めて合理的な「理詰め」のものであり、中国人に「任せる」前提として、まずもってこの合理的「理詰め」の説得力が必要と理解された。さらに、亜聖氏の言われる「人をいかに使うか」という経営の心が備わり、サントリーの中国でのビール事業成功の秘訣を見てとることができた。何事も言うは易し、行いは難しである。海外経験豊かな中村総経理をはじめ、亜聖氏、二宮氏、東山氏のような「長者」の人間力によって、会社事業の成功は保証される。上海サントリーの成功から学ぶべきことは多い。

**上海三菱電梯有限公司**

副總裁 鈴木 茂彦氏

日時：2001年 7 月30日

場所：上海三菱電梯 副總裁室

インタビュアー：古田秋太郎、胡 桂蘭

**問** 御社の設立経緯について、お聞かせ下さい。

**鈴木** 弊社は、エレベーター、エスカレーターの製造・販売・据付・保守を目的に、中国旧国営工場の長城エレベーターとの合併企業として、1987年に設立されました。本社のある当地は、上海閩行特別経済開発区にあり、税制優遇策を得られるところです。支社は全国に18カ所あります。そこで販売・据付・保守をやっています。中国は広大であり、これでも未だ足りず、順次増設をしていこうと考えています。製造は、ここ本社で一括してやっています。部品等の調達は、上海周辺に外注工場を抱えています。販売・据付・保守において支社でカバーしきれない部分は、2百数社の代理店にお願いしています。販売に関しては、代理店取り扱いが全体の約8割を占めています。

出資者は、上海機電実業公司（上海機電局が民営化されたところ）が52%、中国機械進出口総公司（北京の輸出入会社）が8%で、中国側が60%です。外国側は三菱電機が32%、三菱電機の香港の関連会社が8%で、40%です。設立当初は、中国側が75%で外国側が25%の比率でしたが、三菱電機が95年に増資をしまして、現在の比率になっています。

合併ができた当時、長城エレベーターは中国でNO.4のエレベーター会社で全国に販売ネットを持っていました。その工場を引き継ぎ、発展させてきたわけですが、三菱電機の技術に基づく製品と、長城エレベーター時代からの製品を改良した当社オリジナルの製品の2種類を生産しています。エスカレーターについては、長城エレベーターでも作っていましたが、現在は三菱電機技術のものに一本化しています。エレベーターについては、ローエンドからハイエンドまでスパンが広いので、当社オリジナル製品は主としてこのローエンドの低価格品に向けています。三菱電機技術のエレベーターは、フルセットで日本から輸入しているものと、ここで国産化して生産しているものがあります。ここでの国産化品の品質が向上した結果、品質と価格のバランスから前者は減少し、後者が増大しています。夫々の現在の比率は、輸入品が15%、国産化品が70%、オリジナル品が15%となっています。

当社の業績については、操業開始以来順調に伸びています。設立当初（1987年）の売上高7千万元（1.05億円）は、2000年に27億6千万元（414億円）に増大しました。とくに、1990年代前半の需要拡大の波にのり、販売は急成長しました。当社は、シンドラ、オーチスにつぐ中国で設立3番目の昇降機の合併会社ですが、93年からは当社が売り上げNo.1になり、現在もそ

の地位を維持しています。1996年には、全外資系製造業の企業売上高でベストテンの10位も記録しました。ただし、1998年以後は、生産台数は増え続けていますが、売上高は減少しています。現在、世界の大手エレベーターメーカーが全て中国に工場を持ち、激しい価格競争の結果、市場価格が低下しています。これが販売額減少の大きな理由ですが、他には、大きなオフィスビルやホテル向けの高級エレベーターの需要が減少したことが挙げられます。現在、需要の大半は、住宅ですね。利益については、設立当初から黒字できています。最近の市場変化で苦しくはなっていますが、何とか利益はあげ続けています。

問 その際、販売は国内市場のみですか。

鈴木 大半は国内市場販売ですが、政府が輸出を奨励していることもあり、輸出拡大が今後の課題です。

問 先ほどの当社オリジナル製品ですが、開発に現地人技術者はどれほど関わっていますか。

鈴木 全て中国人技術者の開発です。ただし、三菱電機との技術提携契約で導入した技術の中、契約期間が満了した技術も一部応用しています。

問 輸出拡大となりますと、アジア市場向けにこのオリジナル製品が有力となりますか。

鈴木 そうですね、東南アジアでは低価格品へのニーズが強いですからね。しかし、輸出となりますと、据付・保守等の体制を整えないとできません。今考えているのは、三菱電機のネットワークにのせて、これを活用しようと言うことです。しかし、一国として需要拡大が望めるのは中国であり、WTO加盟後に対中国外資進出ラッシュが生じれば、高級機種の販売拡大が望めます。今後2005年にかけて90年代前半に近い需要拡大が生じる可能性もあります。

弊社設立後の特徴として、生産性向上があります。従業員は設立当初1,000人弱でしたが、現在1,800人います。人員は倍までゆかずに生産量は10倍近くになり、生産性は極めて高くなったと言えます。

問 生産性向上の最大のポイントは何ですか。

鈴木 設備投資と工場管理です。5Sに始まる従業員に対するOJTが効奏しました。日本への研修者も多数にのぼっています。

会社幹部について、説明します。日本人は6人いますが、私は日本人4代目の副総裁で5年ここにいます。会社幹部としては、中国側のマジョリティ保有会社から董事長（会長）が出ています。副董事長は三菱電機から出ています。董事（役員）は、中国側から5人、三菱側から3人出ています。総裁（社長）の范さんは、設立以来の社長であり、上海三菱電梯成功の立役者です。党委員会書記長兼工会会長（労組委員長）の張さんは、役員にも名を連ねており、労使一体の経営が行われています。合併期間は20年間ですすでに15年経っていますが、中国側、三菱側共に延長を合意しています。

問 先ほどの生産性向上に関して、長城エレベーターの工場を引き継ぎ、機械等設備の更新はい

かがされましたか。

鈴木 当初より、利益の約半分は再投資にまわし、工場や設備の増強を図って来ました。

問 長城エレベーターを合併相手として選ばれた理由は何ですか。

鈴木 2～3社の候補の中から、比較的技術がしっかりしており、それなりの規模を持ち事業を全国的に展開していた長城エレベーターを選びました。

問 工場には多くの大型機械設備が設置されていますが、その保守・維持にはご苦労が多いでしょうね。

鈴木 輸入品も多く入れていますので、クイック・レスポンスが大変です。スペアとして、多めに買い入れる場合もあります。保守については、中国人技術者と機械メーカー代理店技術者で対応しています。

問 人材育成、技術者教育には、力を入れておられますか。

鈴木 全部門で実施しています。とくに管理者の育成には力を入れています。各支社の支社長は全部本社からの派遣ですから、これらの人材をOJT主体で教育して派遣しています。

問 上海地区では従業員の転職率が高いですが、ここではいかがでしょうか。

鈴木 ここでは少なく、年間数人程度です。社規違反による解職者も含めて年間離職者は一桁以内ですね。

問 極めて定着率が高いということですが、給料は良い方ですか。

鈴木 外資独資企業に比べれば安いでしょうが、中国の会社の平均に比べれば高いですね。利益をあげていますから、結構ボーナスも良いです。

問 私どもの実施したアンケート調査によっても、中国では年功序列賃金は不人気で、実力主義的・能力主義的賃金を望んでいます。御社では賃金制度はいかがでしょうか。

鈴木 当社は実力主義です。結構若い人でも偉くなっています。文革の影響で40代の人材が枯渇しており、幹部の部長クラスは50代ですが、その下の優秀な層は30代で課長クラスをつとめています。昇任・昇給は実力主義でやっています。若い課長の下に年寄りがついていることもあります。これは、若い力を発揮させようと言う中国の国自体の指導方針にもあっていますね。

問 工会の要求にもあっているわけですね。

鈴木 そうですね。

問 日本でも、実力給導入に取り組んでいます。決め手に欠けていますが。

鈴木 要は実力をどう評価するかですが、万人の認める評価が難しいですね。しかし中国人の間では、優劣の判断は比較的明確で、割り切りも良いですね。仕事の差は歴然としながら給料の差が余りつかない日本が少し異常かもしれません。

問 適材適所については、配慮・実践されていますか。

鈴木 会社が急速に大きくなっていますから、基本的には人材不足です。そこで、日本以上にド

ラストイックな配置転換をやっていきます。各本部間の人事異動もありますね。各本部のトップをそこでの生え抜きとは限定せず他からもってくるわけです。例えば、製造部長が営業部長になったりします。

問 現場での配置転換はありますか。

鈴木 現場、ワーカーレベルではあまりありませんね。どちらかというと、熟練工育成重視です。

問 鈴木副総裁以外の5人の日本人駐在員の職種は何ですか。

鈴木 営業、開発、据付、保守、セールスエンジニアです。各本部で営業支援や技術支援をやっていきます。

問 良い製品を作って、次に中国市場でどうやって、それを販売するかについてのポイントは何でしょうか。

鈴木 2百社以上の代理店ネットワークを活用することが第一ですね。もう一つは、中国での販売ビジネスはなかなか日本人が入り込めない世界です。うちの中国人メンバーが主体的に一生懸命やってきたことが成果をあげていると思います。

問 順序が逆になりましたが、御社の経営理念をお聞かせ下さい。

鈴木 合併会社の経営理念については、「宗旨」として「精誠団結、努力併博、開創全優公司」を、「方針」として「開発先進技術、採用現代管理、造就一流人材、創出優質産品、提供優良服務、争当合資模範」を掲げています。その他毎年スローガンを設定しており、今年は4大戦略、即ち、技術戦略、コスト戦略、サービス戦略、人材戦略をスローガンに活動を展開中です。ここでは、スローガンが好きというか、大切にしていますね。

問 従業員への浸透の方法は何ですか。

鈴木 機関誌（社内報）を会社で作ってしまして、全員に配布しています。社長が編集主任、工会長が副主任です。労使一体ですね。

問 朝会、朝礼はありますか。

鈴木 やっていません。

問 社員旅行、運動会はありますか。

鈴木 やっています。結構人気があります。

問 QCサークルはございますか。

鈴木 ありません。

問 日本人駐在員と中国人社員とのコミュニケーションについては、いかがでしょうか。

鈴木 業務内では通訳を介してであり、日本のような業務外での飲み会はあまりありません。

本日は、大変お忙しい中を、長時間にわたりお話し下さいまして、誠にありがとうございました。

**(会社概要)**

会社名称：上海三菱電梯有限公司

設立時期：1987年1月1日

業務範囲：エレベーター、エスカレーターの製造・販売・据付・保守

本社所在地：上海市閔行江川路811号

支社所在地：北京、天津、遼寧省（沈陽、大連）等全18ヶ所

出資比率：中国側60%、外国側40%（三菱電機32%、菱電行程有限公司8%）

**(鈴木茂彦氏略歴) (57才)**

1969年3月 名古屋大学工学研究科修士課程卒業

1969年4月 三菱電機株式会社に入社、以降三菱電機（株）稲沢製作所にて主としてエレベーターの制御装置・システムの開発を担当

1993年10月 三菱電機（株）稲沢製作所技術部長

1996年12月 上海三菱電梯有限公司副総裁

趣味：音楽、スポーツ、旅行

**(コメント)**

タクシーで工場に近づくと、最初に目に飛び込んできたのは、エレベーター試験用の高い塔であった。それは、回りが比較的低い建物群が故にひときわ目だつものであった。工場を見学させてもらって理解できたことは、最新鋭のエレベーター製造は、金属材料技術、大型金属切削・加工技術、大型電気モーター制御技術等の組み合わせから成る極めて高度の技術を要するものであること、また、製造ラインには大型機械が整然と並べられ、一種の装置産業とも言えることであった。そびえる塔は、その象徴とも言える。副総裁・鈴木氏の説明により、三菱の技術がここに根付いてること、その触発による合弁パートナーの自主的な管理活動と生産性向上、全国2百以上の営業代理店網の存在、人材育成・登用等について理解を深めることができた。上海三菱エレベーターの成功事例は、中国での合弁事業経営は難しいという一般的観念を覆すものであり、今、日系企業はこの成功事例をよく学んで合弁事業経営の位置づけを再考する必要があると思われる。



**モトローラ(中国)電子有限公司**

人力资源部総監 李 重彪氏

日時：2001年8月6日

場所：モトローラ(中国)電子有限公司総監室

インタビュアー：古田秋太郎、胡 桂蘭

**問** はじめに、モトローラの経営理念についてお聞かせ下さい。また、御社では、経営の現地化が大変進んでいる様子ですが、これについてお聞かせ下さい。

**李** 「ヒトの現地化」は、モトローラの経営理念の一つです。違う国、違う民族、違う文化のところでビジネスを展開するときに、現地のヒトに任せて仕事をしてもらうということが重要です。ですから、モトローラの海外での事業展開に際しては、できる限りの「ヒトの現地化」を進めます。例えば、イギリス、マレーシア、シンガポールでは、所在国の現地人を経営幹部に登用しています。中国の場合にも、当初、先進的な管理知識のある社員が少なかったので、会社が「ヒトの現地化」を会社の4大方針の中に入れて取り組みました。モトローラの中国での4大方針は、ヒトの現地化、収益再投資、製品の国産化、独資・合併事業の同時展開です。そのうち、「ヒトの現地化」は最重視要因であり、十分な実現を追求しています。そのためには、人材育成が重要となります。当社では、1984年に人材育成プログラムを作りました。その後、内容は年々拡充され、広範囲のものとなっています。この人材育成プログラムは、これまでに良い成果を収めてきています。例えば、中国でのモトローラの事業拠点の40%は、経営トップに中国人を登用しています。すなわち、中国での「ヒトの現地化」率は40%に達していますが、私たちはこれでもまだ満足していません。会社方針として、将来的に、この比率を90%にまでもっていくつもりです。

**問** モトローラ大学はいつ設立されたのですか？

**李** モトローラ大学は、1989年に設立されました。その前身は、モトローラ育成センターであり、1983年に設立されました。そこで、今日の人材育成プログラムが開発されたわけです。

**問** それでは、北京モトローラ大学での、人材育成プログラムの内容について、お聞かせ下さい。

**李** 人材育成プログラムは、職責によって異なります。第一は、管理幹部育成プログラムがあります。幹部候補生は、大学で2週間の教育を受けてから仕事に戻り、それからまた、大学に戻って教育を受けます。期間中に、モトローラの理念、管理方法などの基礎教育を受けます。この教育を通じて、業務企画力や部下への指導力、仕事全体に対する洞察力を身に付けます。このように教育—仕事—再教育というように、OJTとOff-JTが交互に組み合わされ、管理幹部育成の基礎教育が行われます。

彼らの職責が大きくなるにつれて、さらに「中国管理幹部加速教育」を受けることになりま

す。この教育に1年間かけます。まず1ヶ月間のモトローラ大学での教育を受けた後、会社に戻って5カ月仕事をしてからまたここに戻って1ヶ月間の教育を受けます。その後に会社に戻って5カ月間仕事をします。その期間中、外国や国内の他のモトローラの会社や工場に見学に行く必要があります。この中で彼らは、新しい経営手法を学び、仕事に生かします。これは、部長クラスの教育ですが、この教育を通じて部長としての管理ノウハウを身につけることになります。例えば、財務予算の作り方とか部下への指導力が身に付くと同時に、他工場の見学中で得た知識を生かして、より良い仕事ができるようになります。

さらに高職責者に対して、地域責任者としての教育を受けることになります。すなわち、アジア地域のモトローラ事業所の管理幹部の育成です。期間は6ヶ月間です。企画書作りが一番重要な内容です。中国大陸、香港、シンガポール、台湾の管理幹部3～4人がチームをつくって作業を進めます。この教育終了時に、企画書をアジア管理委員会に提出し、評価をもらいます。企画書の内容は、会社の発展のためのアドバイス、分析、改善案等が含まれます。

もし、業務関係の企画書なら、業務内容の違いによって案を作ります。これらの管理幹部の職責の昇に伴い、例えばもし副総裁になったら、アメリカへ研修に行くことになります。研修期間は2～3週間です。研修の内容は、副総裁として必要な新知識、新技能の育成です。そして、副総裁の中から優秀な人材を選び、アメリカのArisona州立大学で2～3週間の集中研修を行います。そこで、まとまった現代管理知識を学びます。

一方、会社は、社員のMBA、修士、博士（技術、管理面）の勉強にも協力します。モトローラは清華大学、Arisona州立大学と提携し、「技術MBA」（TMBA）コースを作りました。目的は、社員にもっと業務や管理ノウハウに精通してもらうためです。ここで、社員は、製品の開発、市場開拓のノウハウを学ぶことができます。TMBAは、今年はすでに、2期目です。1期目は、今年の5月に終了しました。このように、基礎教育から高級管理幹部までの教育があり、さらに、職務の違いによって違う教育プログラムがあります。同時に、会社は年間2～3人の社員に対して、アメリカでの1年半の仕事体験チャンスを与えます。彼らがアメリカで仕事を体験し研修を受けながら、アメリカ文化に触れ人脈も作ることによって、中国に戻ってからアメリカと中国の橋渡しの人材になれるようにという目的からおこなわれています。この研修を「2000年文化研修」と呼んでいます。今まで、10人の人がこの研修を受けました。

**問** モトローラの人材育成が、「ヒトの現地化」を大いに促進したわけですね。

**李** 確かにそのように言えると思います。さきに述べた「中国管理幹部加速育成センター」が、経営トップ人材を供給し続けました。初級、中級、高級の順序を経て社員のレベルアップが図られ、各段階毎に社員の成績、能力及び潜在力をチェックして彼らがより重要な仕事を担当できるように育成されるわけです。

**問** すべての社員が教育を受けるようになっていますか。

李 はい、そうです。

問 モトローラ大学の運営経費はどうなっていますか。

李 毎年、当大学のほうから予算案を提出します。そして、管理部門がチェックし、許可を出します。予算案の中には大学の職員の給料、管理幹部の給料及び可変動支出を含んでいます。後者は、例えば、今年幾つかの新たな育成コースを行うとか、途中でコースを追加する等ですね。例えば、1995年に開設したコースの費用は100万ドルを超えました。しかし、その後、同じコースを行う時にコストダウンできます。これに従い、可変動コストがダウンできます。このように、毎年計画を作り、各部門が了解を得てから、必要な経費を分担するようになります。もし、年初の予算に入っていないコースを途中で追加する必要がある時には、必要とする部門と契約を結んでから、教育活動を始めることもあります。

問 モトローラの中国工場をご紹介下さい。

李 天津の工場はモトローラ独資の工場で、二カ所あります。一つは、天津の技術開発区にあり、もう一つは、天津の西新技術開発区にあります。北京にあるのは合併です。メモリー・カードを生産しています。上海にあるのも合併です。ポケットベルを作っています。もう一つの上海にある合併会社は車の電子部品を作っています。杭州に合併会社が二つあります。一つは、携帯電話を生産し、もう一つは携帯電話の料金計算器を作っています。

問 各工場の社員の人材育成はどのように行われていますか。

李 まとめてモトローラ大学で教育を受けています。教育を始める前に、各工場に所定人数を知らせ、あるいは、工場から申し込みがきます。申し込む人数が所定の人数を超える場合は、次期クラスにまわします。しかし、社員が教育を受ける前に面接を受けなければなりません。

問 育成の費用はどこが負担しますか。

李 必要な経費は育成に参加する工場の負担になります。

問 モトローラ大学の講師はどこから来ていますか。

李 講師は、モトローラ大学の職員、あるいは、工場の技師です。香港、マレーシア、シンガポールの社員が講師になる場合もあります。アメリカやヨーロッパの社員が教えに来る時もあります。外部の専門家を頼む時もあります。例えば、中国の大学の教授を呼んだり、外国から頼んでくる場合もあります。会社としては、できるだけ講師の現地化を図っています。しかし、最先端の技術や最新の管理ノウハウに関しては、外国から専門家に来てもらいます。

問 外国の専門家に頼むと費用は高いでしょうね。

李 そうです。プログラムによって違いますが、講師の日当が1万ドル／日のコースもあります。

問 モトローラ大学のプログラムの中には、製品開発、生産、市場開拓、アフターサービス等のプログラムを含んでいますか。

李 そのようなすべてのプログラムがあります。ねらいは、第一には管理人材の育成です。管理

人材の育成こそ、本大学のもっとも重要な役目です。管理職者の育成のニーズは何百人、何千人に及ぶので、本大学はそれにふさわしい力を備えねばなりません。

**問** モトローラの合併相手の中国側の董事の育成はどのように行われていますか。

**李** 必要のある限り、教育を行うようにしてあります。モトローラ大学では、同時に5年以内に無償で1千社の中国の国営企業の管理幹部の育成を行います。現在、すでに、6百社以上を終わっています。計画としては、2年後に1千社を終わる予定です。ここで、彼らにモトローラのすべての工場管理、人事管理、財務管理などを教えます。願いは、これらの国営企業にモトローラの商品供給者になってもらうことです。これも、モトローラが製品の国産化を実現するための努力の一つです。将来は、これらの国営企業の製品を、中国のモトローラのみならず全世界のモトローラに供給し、また、エリクソン、シーメンス、ノキア等に供給するようになるでしょう。

**問** モトローラの事業や人材育成を通じた中国での社会的貢献は大変大きいものですね。

**李** 中国に貢献できれば、幸いと思います。中国政府及び中国の各業界の支援があったからこそ中国モトローラの成功があったので、社会的に貢献するのも当たり前です。

**問** 近年、携帯電話分野での競争が益々激しくなり、マーケティングを含めた市場開発の人材育成が他社では非常に重視されていますが、貴社でも力を入れていますか。

**李** はい、そうです。モトローラでは、市場開発の人材育成に力を入れると同時に、つねに市場を分析し、製品市場寿命の分析や新製品の開発に力を入れています。例えば、1992年には、中国市場にポケベルが大量に出回り、1996年には、ピークになりました。しかし、近年、携帯電話を使う人が増えたので、ポケベルを使う人が減り、ポケベル市場は低迷しています。しかし、モトローラはポケベルが最も人気の頃から携帯電話への投資を始めました。ポケベルの振動機能や画面表示機能等を携帯電話に取り入れました。この私が持っているのは、モトローラの最新機種です。たくさんの機能がついています。日本のiモードやDDIドコモの携帯電話にも機能がたくさんありますね。モトローラの携帯も似た機能を満載しています。

**問** 市場開発に関連する人材の育成は、モトローラではどれほど重視していますか。

**李** この表を見ていただければ、モトローラの市場開発とそれに関する人材育成のことが分かります。中国では、現在、1億1千万人の携帯電話普及率です。今後、内陸の中小都市へ市場を開発するためには、製品価格を沿海地方より安くし、機能も簡単化する必要があります。しかし、他方、多機能機種に対するニーズも多く、その機能の内容は流行として絶えず変化します。したがって、このような中国市場の動向分析が的確にできる人材を育成しなければなりません。

携帯電話もポケベルも、絶えず対抗機種との比較で機能分析し、市場開拓を進めねばなりません。そこに必要な人材は益々多く求められます。携帯電話の新しい機能を増やすためには新しいソフトを増やさなければなりません。例えば、益々複雑な漢字ソフト開発が必要となり、

ソフト開発技術者の育成が必要となります。あるいはまた、携帯電話小型化のニーズの高まりに対しては、小型生産技術開発が必要となり、そのための技術者ニーズが高まります。販売に際しても、セールスマンは、ただ顧客に新製品の機能を教えるばかりでなく、さらに顧客の立場から考えて今後どのような新機能が必要になるかという顧客ニーズを分析しうる能力を必要とされます。この情報の、新製品開発へのフィードバックこそ、会社の成功をも左右することになるでしょう。

**問** 日系企業の経営現地化は一般的になかなか進んでいないのが現状ですが、李さんはこの点について、いかが思われますか。

**李** 私のモトローラでの経験からして、会社というのは、当然のことながら、未来に向けて長い事業計画を立てます。中国にある工場でも、しかりです。しかし、経営トップが本社から派遣され、しかも短期的・定期的に交代したとします。会社の事業計画が長いのに、経営トップが短期的に変わりそのたびに方針が変わるようではうまくいきません。モトローラは、市場のことを長期的に考え、顧客と長期にわたる永遠の関係をもちたいと考えます。とくに中国のような人脈重視の地で、モトローラが現地化を重視するのはこのためです。

とはいえ、盲目的な現地化は良くないです。とくに、本社との信頼関係が極めて重要だと思います。中国人に任せてこの仕事ができるかどうかの見極めが大切です。なぜなら、中国とアメリカが地理的に遠いので、本社が中国人総経理の仕事を知りにくいわけですから、彼との信頼関係が決定的となります。従って、トップを任せる人選が非常に重要です。優秀な中国人をアメリカに研修に送り、そこでの研修期間中の人脈作り、本社トップとの相互信頼関係確立を重視します。同時に、彼は、アメリカ人の考え方や仕事のやり方を知り、中国へ帰国してから、本社への報告等で本社からの信頼を得ることができます。とにかく、一番重要なのは本社との信頼関係の樹立です。

現地化の一番良いところは、現地人による長く一貫した経営ができることです。難しく、重要なのは、信頼関係の樹立です。これには時間がかかります。焦ってはいけません。

本日は、大変お忙しい中を、モトローラの人材育成についてご説明下さいまして、誠にありがとうございました。

#### （コメント）

インタビューに訪れた8月上旬の北京は、比較的涼しかった。30階建てほどのスマートなモトローラ・ビルには、1階に立派なショー・ルームがあった。製品群実物展示や設計開発・生産等の図解展示等をつうじて、モトローラの中国事業が大変わかりやすく一瞥できるものであった。総監室は高層階にあった。当日の総監・リー氏のスケジュールは高密度であり、我々との面会は

1時間のみ許された。従って、大きな質問を矢継ぎ早に出して答えてもらったが、リー氏は、これらに対して的確にポイントをついて説明された。マレーシア国籍のリー氏の説明からは、モトローラの経営理念に対する揺るぎなき信念と、人材育成の仕事に関わる誇りのほとばしりを感じ取ることができるものであった。その印象は、昨年夏の松下電器・北京人材育成センターでインタビューした副所長・仲辰夫氏に共通するものであった。

(本研究は、平成13年度中京大学特定研究助成による研究である。)