

松下電器の中国における人材育成

—インタビュー調査—

古 田 秋太郎
胡 桂 蘭

人材こそ、企業発展のカギである。優秀な人材を確保・育成し、適材適所を通じて彼らの能力を最大限に発揮させる——企業経営の成功は、これによつてはじめて保証される。松下電器ではその創立の当初より、「もの作りの前に人作り」、「人材育成を通じて社会に貢献する」という、創立者・松下 幸之助の思想を社是・経営理念に掲げていた。今日、人材育成はどの企業にとつても「当たり前」とされている折り、松下電器の経営理念の先駆性は高く評価される必要がある。そして、企業グローバル化時代にあつて、松下電器の海外事業展開においても、この経営理念の現地での普及・徹底が図られている。

筆者らは、このような人材育成の先駆者・松下電器の中国での人材育成に的を絞つて、実態調査を進めることにした。中国は、過去十年間に著しい発展を遂げ、WTO加盟後にはさらに飛躍の発展が期待されている。ここにおける企業経営の成功も、また中国国民経済の発展も、ひとえにいかに各方面に中国人技術者が育ち、自らの力で事業活動を推進できるかに掛かっている。松下電器は、現在中国に41カ所の事業所（製造業35カ所）を設立し、松下グループ全従業員3万人に達している。彼らに対して、松下電器の経営理念の浸透が図られ、「人作り」が実践されている。それは、単に企業経営のレベルを越えて、中国の国民経済の発展にとつても、極めて大きな歴史的意義を有するものとなる。今回の調査では、在中松下電器3社（松下電器（中国）有限公司、北京・松下彩色顕像管有限公司、上海松下有限公司）と、また全体状況把握のために日本貿易振興会上海代表処を訪問し、工場見学、経営者・所長インタビューを実施した。そのインタビュー録をここに資料として掲載する。このインタビュー録からは、松下電器の経営理念普及とその実践的展開について、着実な成果が生み出されていることが理解されよう。

8月上旬の慌ただしい時期に、我々の訪問を許し、インタビューを受け入れて下さった松下電器（中国）有限公司の仲 辰夫氏、北京・松下彩色顕像管有限公司の劉 永泉氏、上海松下電池有限公司の津多 和哉氏、JETRO上海の横山 則夫氏、また、本調査のために多大なご尽力を賜った関係各位に、紙面を借りてここに深甚の謝意を表したい。

松下電器(中国)有限公司(CMC)

人事総務本部副本部長 仲 辰夫

人材育成高級エンジニア 饶 徳祥

日時：2000年8月7日

場所：松下電器(中国)有限公司会議室

インタビュアー：古田秋太郎、胡 桂蘭

問 当事業場設立の経緯をお聞かせ下さい。

仲 まずはじめに、私のここへ赴任した事情をお話したいと思います。中国には過去3年前に一度出張したことがあります。どちらかというと非常に親近感のある国のひとつでした。松下電池工業の人事をやっているとき、中国で人事責任者が必要になったが君どうかということになりました。経理・営業関係には中国語を話す人はいますが、人事職能には私を含め中国語を話す人はいません。中国は好きですがそれで良いかと不安はありました。ただ、入社して以来いろいろ仕事をしてはいますが、教育訓練の仕事についてはいろいろ勉強させてもらっています。入社したときは、松下電器の研修センターで幹部研修を担当していました。大概の教育技法とか教育内容については心得させてもらっています。その後、普通の事業上の人事をやりまして、その中で教育の仕事は熱心にやらせてもらいました。一般の人事ですからいくつかの仕事の中に教育がある。たまたま入社して20年たったとき、5つ目の仕事になりますが、松下電池工業へ行き教育を専門でやらしてもらいました。ここではデスクワークは月に2日ほどでほとんどの日を現場教育にあてていました。これは大変やりがいのあるものでした。6年半ほどこの仕事をしていました。人事の仕事というのはいくつかに分かれていて、任用労政訓練、福祉給与、海外です。この海外の経験だけはしたことがありませんでしたが、ここで海外の話があって、中国が好きだということもあり引き受けたわけです。中国へ行って人材育成をする仕事をやらせてもらえるということは、人生においてもそうはないと思い、言葉の問題もありましたが引き受けたわけです。

さて、CMCですが、統括会社ではなく、支援会社です。ここが、アメリカ松下やヨーロッパ松下と違うところです。他地域では統括会社はその下に販売会社等統括しており、グループの中で命令権限があります。中国の場合には合弁単品会社が先に出来ていて、販売会社は認められていません。そんな中で、ここCMCは6年前に設立されましたが、卸売業という形でたぶん外資では最初に認められた会社です。先に単品会社が出来、それぞれが販売する中で、家電商品・一部システム商品の卸売業が認められました。ただし、ここは、単に卸売業だけではなく「科・工・貿」、すなわち、中国の科学の発展、産業の発展、流通の発展に貢献する中国には無い新しいシステムとして認められました。先にできている松下の合弁会社と個々に相談して製品販売をしています。こちらで販売した方がメリットありと思ってもらわねばなりません。

我々が売りますという命令権限はありません。もう一つは、我々にはグループ会社を支援する責任があります。権限はなくとも責任があります。

支援機能の一つに教育があります。これは、「科学」の中の一部として、人材を育てることです。「ものをつくる前に人を作る」、人が基本という松下の考え方の実践ですね。現総経理は教育学部出身で人材教育には大変熱心であり、「価値創造企業」を目指しています。この「価値」とは人的価値も含まれ、育った人が価値を創造していくという意味です。

ここで難しい点は、何をやるにしても皆さんの合意を得ながらやっていかなければならない点です。松下電器の中央集権的でない点、相手の納得を得ながら進めていくという点は、難しい道ではあるけれど健全な道であるかもしれません。知恵を働かせて、自らの収入の道を開いてゆかねばなりません。例えば大先輩のBMCC（北京・松下彩色顕像管有限公司）に対して後から来てお世話をするというのは、結構大変なことです。在中国松下の会社はトータル41社（もの作りは35社）、従業員2万9千人に達しています。日本人派遣社員は、出向（中国の合弁会社から給料を得る）と駐在（例えばテレビの販促でこちらに来ており、親元から給料が出る）を合わせて今日280人を越えています。中国大陸37社、香港4社です。CMCの分公司は26カ所の拠点を持っています。そしてここでは専任スタッフ4人で全体の調整と対応をしています。

問 北京、上海、広州にあるサービス技術マン育成センターとの関係はありますか。

仲 それは、唐山松下の管轄になっております。そこは全体のサービスではなく、産業用溶接機に特定されています。一般的なCSのセンターについては、CSCの分公司組織として全国各地に展開しています。

問 白物家電の修理等は、どこが担当していますか。

仲 それは、こちらでやっています。こちらのサービスセンターで提携の業者の教育などしています。これは各分公司毎に設けられており、大きな単位として8カ所、大きな連絡事務所が2箇所あり、この10カ所に併設してあります。

問 その他CMCの機能をお聞かせ下さい。

仲 社員教育、提携業者教育をベースとして、インダストリー関連のFAセンター、ここにCMCからは全体の調整をする3人がいます。R&Dセンターがあり、科学技術で中国への貢献を図っています。たとえばDVDの中国でのフォーマット研究、発声発語装置（難聴者用）の中国語バージョンの研究、最近では精華大学との共同研究、そして将来は中国に研究所を作る構想もあります。中国の各もの作り拠点を技術的に統括できる統括会社が出来たらなあと考えています。

他にここでの機能は、中国での物流関係を組み立てる、情報システムを整えるという役割も果たしています。最近では法務の関係も増えてきています。WTO加盟を控えて、グループとして統一して取り組んでいくことが必要です。このようにグループとして束ねながら、そのなか

に教育の仕事に高い位置づけをしながら仕事を進めています。私自身もこれまで教育の仕事に長く携わり、こちらに来てからも講師を務めています。上海、広州等への出前講習もやります。

問 技術移転に関して、御社のお考えをお聞きかせ下さい。

仲 大切なのは、中国に根ざした技術の中国人による自主開発が出来るようになることです。日本から技術を持ってきて単に組み立てるだけの事業ではいけません。12億5千万人の中国に根ざして中国人が中国の商品を自ら開発してゆけるようになることです。その意味では、技術移転というのは、問題です。移転というと日本が優位という前提がありますよね。そうではないと思います。聞くところではシリコンバレーの6割は中国人技術者であり、それだけこの国には優秀な人がいるわけです。

問 中国の教育制度への関わりがあったらお聞かせ下さい。

仲 育英制度があります。松下スカラシップ、パナソニック・スカラシップというのがあります。理科系の非常に優秀な学卒者をアジアから年間30人位を日本の大学院によんでいます。彼らに最先端技術の研究をやってもらい、将来中国の発展に役立ってもらいたいと思っています。彼らにうちの会社に入ってもらおうことを考えてはいません。本当にご奉仕するだけです。ただし、個人的利益追求でアメリカに行ってしまうのはいけません。中国に帰ってきて貢献しているかどうかだけはきちっと確認しています。もう一つは、育英基金を作っています。松下電器の会長が100万ドル寄付をして作った制度です。これに合わせて、派遣社員280人が一人年間1万円出し、在中国グループ各社も1万ドル以上、5周年の時にはその何口か出しています。トータル70~80万円になりますね。これによって、300~500人の中国の学生さんが中国で大学進学が可能となっています。1人1千円の奨学資金でとくに貧しい地域で非常に優秀な人に大学での勉学を可能にしています。12大学で非常に喜ばれています。この2つの育英制度を中日友好協会さんと一緒にやらせてもらっていますが、当社への見返りは全然期待していません。学校のない地域に学校をプレゼントする、個人として学校へ行けない人の足長おじさんになる、という活動もあります。私の夢は退職するまでに中国に学校を一つ寄付することです。

問 人材教育・開発費用の負担はどのようになっていますか。

仲 これは、大変です。本社費用ゼロです。直接費しかもらってませんので、むやみに講師を増やすことが難しい、とくに日本からよぶ場合はですね。当社の事業展開も経営上の観点から進めざるを得ないわけです。ここでは研修予算だけでは経営は難しい。しかし、人材育成の成果はお金では換算できない部分があります。技術教育ならまだわかりやすいですが、受講者の研修後の態度変容ということになると数字では出ませんね。できるかぎり無駄を省き、内部講師で頑張るといことになります。

問 地場企業等への教育活動はありますか。

仲 今のところそこまで手は回りません。地場部品メーカー等への技術支援は、各事業のニーズ

に合わせて資材部門がやっていると思います。松下の「協栄会」への支援という形になります。「協栄会社助成」という範疇になっています。CMCの教育は個々の技術レベル向上というより、共通項の教育担当となります。

問 一般管理者研修のプログラムはどのようなものでしょうか。

仲 講習の内容についてはノウハウがあり公開は難しいですが、研修メニューには次のようなものがあります。生産管理、経営管理、翻訳業務、QC小集団活動、TWI、TPM、合弁先から来る年間100人位入れ替わる常務董事、中国でのビジネス事情等です。社内外の講師がこれらの研修に携わり、また日本大使館や中日友好協会からも講師が参り日中両国の関係の学習もあります。産業人コースとして財務、製造現場の指導員研修もあります。最初は8科目で始まり現在21科目あります。受講人員は、初年度237名でしたが、現在半年ですでに400名を越えています。研修期間延べ日数は当初29日で始まり、今年はずでに100日を越えています。改善活動等特別の事業場にて1年間かけての研修のお手伝い等もしています。

階層別研修のなかの、合弁先からの常任董事の交代に合わせた定期的研修は極めて重要なものです。松下とのパートナーシップに必要な経営理念の研修です。私もこれを担当していますが、非常に皆さんご熱心です。ハウツーからではなく、基本の考え方から入っていくのが重要です。研修後は、会議等での話が大変通じやすくなります。部長職・課長職研修の他に、今年から幹部基礎研修として係長の研修が始まりました。また、通訳の研修も始まりました。これも実は常任董事の研修と同じ意義を持ちます。会社幹部の通訳をする場合が多く、通訳の人がものの考え方をわかっていないと間違った翻訳をする可能性があります。この研修は日本語で出来るし教材の注釈しなくて良いので、私にとっては楽ですが。

特殊なものとして、中国地区でのグループQC大会があります。去年の秋に始め、今年2回目をやります。松下グループ全中国QC大会ですね。これだけの規模のものは、松下独自のものと思われます。現在QCサークルの数は700～800あります。その中から書類選考により各社代表チームが発表会をやり、上位3チームが日本での世界大会に行きます。こういうことを地道にやっていくことにより、中国での品質管理レベルを上げ、中国に貢献することが重要です。中国の品質管理協会の幹部の方も来賓でお越し頂いています。

問 QCサークルのキーパーソンは、どのように育てられていますか。

仲 一部ここで、育てられています。品質管理の責任者研修、リーダー研修等様々な研修がここで行われています。彼らを中心に、各職制の中で品質管理の組織が作られてきています。最近では、ISO 9000、14000に取り組み、後者では松下グループの中国での取得ウェイトは高いです。景気の良いときも悪いときも、中国に根ざした地道な活動をしていく必要があります。松下は景気変動の中で出向者数は変化していません。事業には人の育成が欠かせないからです。人材は給料を高く積んで確保するという会社はそうではありませんね。松下は育てて働いてもらう会社

です。契約年限はあるものの、もしその人がよければ何回も契約更新してご定年まで活躍して欲しいと思っています。そうすると、人材は自分で育てないと育ちません。日本人出向者の数は変わりませんが、内容は変わるべきです。中国の人が育ったら日本人に置き変わり、また、別の指南が出来る日本人がやってくるということですね。中国に無いような技術を持った人がくるわけです。中国に仕事をしに来ているのではなくて、まず中国の人を育てるために来ているという考え方が大事だと思います。

個々の合弁会社のすべき教育、例えば新入社員教育や自分のところの固有技術の教育は自分の所でやる、そして、全体として水準を上げる共通項の教育はこちら（CMC）でやる、こういう役割分担があります。自助努力があってこそその支援です。

問 そうすると、「支援」というのは深い意味を持ちますね。

仲 何をやるべきかを考えねばならないし、経済的にもペイしなければならないし、相手にリーズナブルと思ってもらわねばならないし、その上に成り立つ話ですね。時間は掛かります。

問 ところで、優秀な人材確保上の一般的問題点は何でしょうか。

仲 高い給料だけで人をよぶというのは、ゴーイングコンサーンを考えた時、不合理だと思います。たしかに事業を繁栄させ、従業員の給料を少しでも上げてゆくということはやるべきですね。しかし、よその2倍出すから来いというのは、長く続けられる政策ではありません。ただ、専門職種で人件費の相場が高いものについては、中国に合わせて賃金体系の検討はしています。市場とのギャップを無くすためですね。

問 さらに、優秀な人材定着率向上策は何でしょうか。

仲 中国の人は大変勉強熱心ですね。自らの能力開発になるような指導を願っています。ここにも力が伸びないとなれば、辞めますよ。目的観と自己成長可能性を備えた会社になることが重要ですね。その意味で「価値創造企業」を目指さねばなりません。

問 現地人への権限委譲について、お聞かせ下さい。

仲 可能な限りしたいです。当社の出向者がいかに早く中国の人に切り替わるかですね。ラインはそうなるべきです。日本人は指南役として来るべきです。中国に無いものを持った人しか来てはいけません。そうでないと高い給料をもらって足を引っ張るだけですから。

問 人が育つための基本はやはり考え方の部分ですね。

仲 そうです。判断能力ですね。経営理念の実践ができるということですね。そうすれば自然と任せられることになるでしょう。

問 WTO加盟後のアジア政策に変更はありますか。

仲 松下の群群経営としてすでに設計されています。アジア諸国のなかで中国を一つの地域として独自に扱うのは今後も変わらないと思います。ここの大市場の故ですね。アジア諸国では多国化経営ですが、中国は一国家多地域経営です。また、英語圏の経営と中国語圏の経営ともい

えます。技術の問題でも、中国の市場に必要なレベルと世界商品としてのレベルと違いがあります。それは製品によっても異なります。例えばホームシアター等は日本よりこちらの方がニーズが高い。一ついえることは、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、ここから技術の自主発信となるでしょう。

問 CS（顧客満足）意識の問題は解決されてゆきますか。

仲 例えば、商品渡すときにお金を受け取らないとだめとか、期限が来て払うのは馬鹿正直で催促されるまで支払い延期とか、中国がWTOに加盟しさらに近代化を進めるとき不可能となるような、商慣行がありますね。これはもうすぐ世界に通用しなくなりますね。CSでも同じだと思います。経済が変わり、商習慣が変われば、CS意識レベルも変わってゆかざるを得ません。CMCでも、グループ共通の基本的問題についてCS対応を進めています。まずは、ミスが生じたときの迅速なりカバリーが大事です。10年前、10年後のシステムではだめで、一歩先ぐらいが一番良いと思います。

どうも、長時間にわたり、CMCの活動、人材育成の実際についてお聞かせ下さいまして、誠にありがとうございました。

（会社概要）

会社名称：松下電器（中国）有限公司（CMC）

設立時期：1994年9月

1995年7月 CMC人材育成センター設立

所在地：中国北京市朝陽区恵新東街4号松下ビル

教育方針：人材育成体制を確立し、実践活動を通じて、製造業力、営業力、経営力向上に寄与し、グループ企業の発展を通じて、中国国家の発展に貢献する。

教育対象：一般社員から幹部社員までの全社員を対象とする。

（コメント）

8月7日にCMCを訪れる直前には、北京は42度の暑さが続いていたという。今夏の暑さは日本でも同様で、「地球温暖化」に思い至る。その暑いさ中でのインタビューであった。仲氏の説明は、長年の人材教育の経験の中で培われた確信に満ちたものであった。氏独自に開発された多数の教材を拝見した時には、氏の人材育成にかける使命感・情熱が強く伝わってきた。氏の中国への強い思い入れと使命感が合わさり、CMCの人材育成活動は必ず成功的に展開されてゆくであろう。

北京・松下彩色顕像管有限公司(Beijing-Matsushita Color CRT CO., Ltd)

副総会計士 劉 永泉

日時：2000年8月8日

総経理秘書兼翻訳 廬 麗曼

場所：BMCC会議室

インタビュアー：古田秋太郎、胡 桂蘭

問 当事業場設立の経緯をお聞かせ下さい。

劉 BMCCは、北京市と松下グループの合併でつくった会社です。松下電器創業者・松下 幸之助先生がかって北京を訪問したことがありました。当時、鄧小平閣下も日本に行き松下電器を訪問しました。また、鄧小平閣下は松下 幸之助先生と北京で面談し、中国と松下との合作について意見交換しました。これがBMCC設立の大きな背景です。1984年から北京市ではプロジェクト準備を開始しました。中国国家の電子工業部も準備に参画しました。プロジェクト名は、北京彩管準備処という名称でした。国家計画委員会から北京市計画委員会へ、そして北京彩管準備処へというルートで計画が許可されたのです。プロジェクトは入札という形を取り、日立、東芝等の日系企業も参加しました。最終的に松下に決定されたのは、うえの大きな背景があったからです。87年の5月22日に松下と合作する契約書を正式に調印しました。87年9月8日に国家の工商部門から正式批准を得ました。この合併事業は北京市と松下電器の大きな成功事例になっています。当社は松下電器の中国における第1号企業です。それ以後、松下電器は中国に30数社設立展開しましたが、BMCC設立はその見本として活用されてきました。それほど当社設立は、中国でも日本に対しても大きな影響を及ぼしています。

問 御社事業上の現況をお聞かせ下さい。

劉 1987年設立後、現在に至る発展を簡単に説明します。正式設立は87年9月8日でした。当初計画では準備は2年間と考えていましたが、松下側の強い熱意と中国からの強い支援により、1年半で第1ラインを立ち上げることが出来ました。89年6月3日に21CPT第1号試生産し、7月1日に量産開始する事が出来ました。中国では初めての21インチFSブラウン管誕生でした。89年6月4日に天安門事件が発生しました。交通は全部遮断しました。そのような状況下に、従業員は遠くから、なかには4時間歩いて出勤した人もいました。日本人出向社員の皆さんも、ずっと職場を守りました。こうした行為に対して、事件後中央政府からも高い評価を博しております。当時の北京市副市長・呉儀さんがわざわざ日本人出向社員の見舞いに来られました。

問 劉さんは工場立ち上げ時よりの参画になりますか。

劉 そうです。私は、1988年4月8日、この会社設立半年後にここに来ました。設立時投資比率は50対50でした。登録資本金は、4.9億元（当時のレート換算で、200億円）です。北京側の出資

者については4社、松下側は2社です。90年7月1日に第2ラインがスタートしました。93年には第2期工事として第3ラインを立ち上げました。第2期工事は規模拡張ですが資本金は不変でした。95年12月に第4ラインを立ち上げました。そのとき照明事業も導入しました。資本金は12億円の増資となりました。松下電子工業の照明事業部の事業導入となったわけです。96年3月にはカラーブラウン管第3期工事を申請しました。83億円の資本金増資となりました。99年5月に増資完了しました。第3期工事はなお未完成ですが、98年には第5ラインを立ち上げました。現在第6ラインを建設中です。10月完成の予定です。第6ラインが稼働を始めればカラーブラウン管生産台数は年間550万台になります。照明ランプは、3本のラインで年産2,400万本です。第3期の第7ライン工事は未着手です。市場の動向を慎重に見極めて、品種・数量を決めることとなります。現在、従業員数4,200人です。

問 第7ラインでは、平面フラットブラウン管の比重が高まりますか。

劉 今年の1月から第3ラインを改造してピュアーフラット型を生産しています。そして、新規には第6ラインでの生産を予定しています。

問 製品の納入先についてお聞かせ下さい。

劉 最近変化があり、アジア経済危機までは輸出比率は30%前後でした。輸出により年間1.2億ドルの外貨獲得がありました。危機により輸出は大幅減少し、99年には外貨獲得は0.37億ドルに縮小しました。輸出先は、日本、フィリピン、マレーシア、メキシコ、ブラジル、アメリカの松下グループ企業向けです。

問 輸出回復の見通しはいかがでしょうか。

劉 アジア危機の回復につれ、輸出は再び増えてゆくでしょう。また、そのように努力することになるでしょう。目下、松下グループ全体としてグローバル事業展開について見直しを進めているところです。BMCCは海外重要拠点として位置づけられるでしょう。ブラウン管工場としての収益力は松下のなかでトップの位置にあります。さらに今、生産品種構成の調整が必要となっています。全体としてフラット化を図ることになるでしょう。

他のユーザーとしては、TCL、康佳、長虹、春蘭、海爾、海信があります。松下グループの一員である山東松下（SMT）向けは少ないですがその要請には優先的にかなえています。昨年の年間売上高は29億元となっています。ライバルメーカーは8社あり、生産能力は合わせて4,500万本です。BMCCの生産は第6ライン完成で550万本ですから、全体の1割強占めることとなります。

問 詳しいご説明ありがとうございました。つぎに、BMCCの経営理念についてお聞かせ下さい。

劉 私の理解の範囲でお話しさせていただきます。会社設立から現在に至るまで順調に実績を挙げることが出来ましたが、その理由は4つあると思います。第1に、中日の合作方式に双方が熱意と誠意で取り組んだことです。ガラス張り経営です。具体的には、経営判断の時にど

ちらが単独で決めることはありません。この形は松下側も非常に賛同しています。これも松下経営理念の具現化と理解しています。第2に、設立以後13年間に、北京政府からのいくつかの政策面での優遇条件を受けることが出来ました。第3は、従業員全員が設立以来強い情熱をキープしてきたことです。第4は、生産品種の選択が適切だったことです。全ての生産品目は、いずれの時点でも他社より先んずるものでした。松下よりの技術支援は寛大なものでした。

この4つが成功の大きな要因と考えていますが、それらには共通して松下の経営理念が貫いていると思います。1988年の準備段階で、250人にもものぼる中国人研修生を日本に派遣しました。これは、人材育成を重視している松下の経営理念の現れだと思えます。技術関係では10ヶ月日本に滞在し、短くいる人でも2ヶ月以上にのぼり研修を受けました。研修範囲は現場の生産から管理部門まで広範に及ぶものでした。私自身、88年5月に財務部の4人の実習生の一人として日本に行き、4ヶ月実習しました。この250名のほとんどが、今日BMCCで中堅的役割を果たしています。この日本への研修は、極めて戦略的判断に基づくものであったと思えます。松下が人材育成重視を単に言葉にとどめるだけでなく、具体的に行動に移していることが重要だと思えます。

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。全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根付かせることが出来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。

今年、当社では新しい改革の試みをしています。人事制度の改革に取り組んでいます。それは、理念を変えるのではなく、これに基づいてさらに発展を図るものです。例えば、課長職以上は年俸制を導入しました。これまでは、日本式の年功序列賃金体系でした。これを変えることにより、まず考え方・観念を変えることが出来ました。観念の転換こそ、制度変革の基本であり成果だと思えます。前年同期比でみた今年上半期の経営実績が大きく成長している点を見ても、人事制度改革によって喚起された熱意の昂揚が関連するものと推測できます。

一般的に中国人の間には、中国特有の文化の影響かもしれませんが、考え方の変動性がまま見られます。これの解決には時間がかかります。これが解決できれば中国側管理者レベルを飛躍的に発展させることが出来るでしょう。

問 業績評価、透明な昇進制度等改革も試まれていますか。

劉 技術者を対象に今考えています。現業部門を対象にして専門職制度も導入しました。そこに

は、成果主義が持ち込まれる予定です。このように、とくに技術者の積極性をより引き出そうとしています。

問 さきほどの大型フラットブラウン管等の設計は、彼ら技術者で設計したのですか。

劉 100%とまで至っていませんが、中国側のメンバーは深いところまで設計に参画するようになりました。それは、この13年間で大きく変わった点の一つです。今年導入の新製品については、中国人技術者は開発のプロセスにも参加しました。日本への技術者研修も、去年からは簡単な実習だけではなく、日本側技術者と一体となり課題を棲み分けて部分設計を単独で担うようになりました。これは、BMCCでの製品自主開発の第一歩であると評価できます。将来の独自商品開発はそんなに遠くないと見ております。これは、ひとえに松下の深い支援に関係があると思います。問題の解決に中国側技術者に積極的に任せるようになっていて、という点にもそれは現れています。従来日本で設計・開発した技術を中国に持ち込みましたが、今完成中の第6ラインの34型ピュアーフラット型の製造プロセスについては、日中共同の仕事となっています。

問 さきほど、BMCCの経営理念についてお話し下さいましたが、その全従業員への普及の方法にかんして、前総経理の蜷川先生の論文で言及されている方法（毎週月曜日の合同朝会等）が、今でも行われていますか。

劉 はい、継続しています。

問 日本では会社と従業員の運命共同体論が普及していますが、中国ではこの考え方は普及出来るでしょうか。

劉 可能性があります。会社を船に例えればわかりやすいと思います。当社では「船論」とよんでいます。そこに船が飾ってありますが、蜷川・初代総経理はみずから作ってわざわざBMCCから持ってきたのです。この「船論」は多くの従業員の間に浸透していると思います。

問 そうしますと、社員の定着率も良いですか。

劉 このことと社員の定着率とは直接関係ないと思います。社員定着率は、今全ての会社の現実的問題となっています。中国では市場経済は徐々に完成途上にあり、人材の流動性は確かに高いです。とくに技術者の場合ですね。コンピューター、財務・会計、通訳の分野でとくに人材の流動性が高いです。年功序列は、今では中国の昔の悪平等に近いものととらえられています。先程述べました諸改革により、専門職には成果主義で対応し、技術職でも熱意を喚起できるものになってきています。ふりかえればここ4、5年間人材流出が増えました。この間は、中国経済の大きな発展期でした。ここに経営者の反省すべき点がありました。

問 それは何でしょうか。

劉 成果主義を徹底しなかったことです。コンピューター関係の仕事も現場ワーカーも、同じ年功序列賃金で仕事をしてきました。仕事の質に差があるところに平均化した処遇（同一の給与体系）で対応するという不合理があったわけです。中卒でも大学院卒でも同期入社なら、給与

にあまり大きな差がつきません。それは、能力の差を認めなかったということになります。今年からはここを改善しましたので、定着率向上につながると期待されます。それでも辞めたい人はこの船に乗りたくないというわけですから、仕方がありませんね。

問 日本でも目下、成果主義賃金導入に努めていますが、実際には所得格差をつけるのが難しいところがあるようですが。

劉 成果の定量的判断が難しい場合がありますね。

問 例えば上司が部下を評価する場合の難しさはいかがでしょうか。

劉 中国ではより難しいかもしれません。個人の主観的判断が入りますね。部門間のバランス調整も大切です。同一人物に対して、異部門間でちがった評価が出るかもしれません。当社でも、10年以上評価システムを追求していますが、問題が出るばかりです。定量化できない職種、例えば財務の仕事等については、本当に評価は難しいです。総合判断しかないですね。

問 話は戻りますが、人材育成の位置づけについて、再度お考えをお聞かせ下さい。

劉 理論的には、第1位の位置づけとして考えなければなりません。松下の有名な言葉として、「もの作りの前に人作りあり」があります。それを、つぎの3つの方法で実践する必要があります。第1は、新入社員教育です。普通の社員教育に加えて、松下の基礎的経営理念を教育することになります。これは人事部の担当になっています。その後の各部門への配属時教育。例えば生産ラインへ配属される場合の現場教育があります。これは現場が担当します。第2は、在中国松下人材育成センター（CMC）による各地区の研修コースに参加する。第3は、各職能部門での専門訓練（OJT）です。QCグループが多数ありますが、その1つが昨年松下グローバルQC大会で銀賞を得ました。今年には、北京市品質協会主催の大会で、当社QCグループは2等賞、3等賞を勝ち得ました。第4は日本での研修です。その同じ系列にCMC教育があります。

人材育成は、口頭による理念の説明だけではなく、実際に実践することが何よりも大切なことです。それは短期的即効性を望むものではなく、長期的な活動を通じて効果が期待されるものです。これにより、会社全体の資質の向上が図られるべきです。

問 最近の国営企業での人材育成について、変化があればお聞かせ下さい。

劉 国営企業でも人材確保・育成の意識は強まってきています。まず、名門大学で早めに人材確保に努めています。極めて高い賃金で高学歴者を採用する傾向も出てきています。人材育成を重視するという考え方はいまでは多くの企業に共通化してきていますが、理論より実践が重要です。科学は第一次生産力であるという理論上の問題は解決されましたが、現在実践上の問題が残されています。典型的な国営企業の海爾などは、私たちもびっくりするほど人材育成を強調しており、賃金・住宅などに大胆な政策も展開しています。このように、近年では国営企業では人材確保・育成に実際に取り組んでおり、合弁企業としても学ぶべきところは大きいにあります。最近、長虹テレビ工場の総経理に、30才代の清華大学での博士取得者が就任しました。

問 最後に、現地人への権限委譲の問題についてお聞かせ下さい。

劉 嵯川・前総経理は「権限は委譲しますが、責任は委譲しません」と強調されていました。言い換えると、「全てお任せしますが、問題が生じたら私が責任を持ちます」ということですね。これは、BMCCの基本的経営思想になると思います。現在もこの思想を徹底しています。

問 国営企業やその他企業がここへ来て、この経営方式について学ぶことはありますか。

劉 中国で早い時期に設立されていますので、そういうことは多々あります。とくに日本の企業は、対中進出の前にここに問い合わせに来ますね。投資環境、合弁方式、中国側メンバーとの合作方法等日本の大企業の相談をよく受けます。また、中国進出後に、人事や財務等問題に直面したとき、こちらに相談にみえることもあります。

それでは長時間にわたり、御社の人材育成についてお聞かせ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：北京・松下彩色顕像管有限公司（BMCC）

設立時期：1987年9月 合弁（有限責任公司）成立

1989年7月 第1生産ライン稼働

2000年9月 第6生産ライン完成予定

出資比率：松下電気50% 北京50%

所在地：中国北京市朝陽区大山子酒仙橋北路9号

会社敷地：207千平方米

従業員数：約4,000人

（劉永泉氏略歴）

1973年～1974年 内蒙古財貿学院財務会計研修

1977年～1980年 北京広播電視配件六廠政治処勤務

1980年～1985年 北京広播電視配件六廠財務科副課長

1985年～1988年 北京電子儀表職工大学財務会計研修

1988年4月 北京・松下彩色顕像管有限公司計画財務部予算科課長

1988年5月～9月 松下電器本社研修

1995年 北京・松下彩色顕像管有限公司副総会計士

1996年 松下電器海外研修処中国側部長クラス幹部研修

趣味：京劇 卓球 バトミントン

(コメント)

松下電器の中国事業第1号たる北京・松下ブラウン管工場は、世界を震撼させた天安門事件にも怯まず操業が続けられた。中国・鄧小平元主席と松下電器創業者・松下 幸之助氏の当工場設立への思い入れの強さが全従業員に乗り移り、機械を止めなかったのであろう。爾来、当工場の事業は着実に発展している。それを中心的に支えたのは、日本人派遣社員の努力もさることながら、劉氏も含め設立当初日本本社で実習した260人の中国人技術者達であった。劉氏は、その歴史を思い返すかのごとく、ゆっくりと詳細に語った。その語りからは、当工場の発展を支えた喜びと誇りを伺えるものであった。そして何よりも、松下電器の経営理念について、かくも深く理解し実践されている様に接して驚きの念を禁じ得なかった。

上海松下電池有限公司(SHANHAI MATSUSHITA BATTERY CO., LTD)

総会計士 津多 和哉

日時：2000年8月10日

管理部部長 殷 瑾

場所：SIMB会議室

製造部翻訳 呉 星民

インタビュアー：古田秋太郎、胡 桂蘭

問 当事業場設立の経緯をお聞かせ下さい。

津多 設立の目的は、「需要のあるところに工場を建てる」という松下の経営方針のもとに、中国市場の需要に対応することです。過去にも計画はありましたが、規制が厳しくて実現できませんでした。改革開放政策が進んで、1990年に上海経済特区の開発が発表されました。1992年に上海電池廠から合弁の問いかけがあり、中国市場での乾電池普及と、9ボルト乾電池の輸出基地化を目的にFSを開始し、40%の出資を受けて1993年に合弁会社を設立しました。その後、上海電池廠の経営上の理由により、同社は弊社への出資資金を引き上げました。かわって、1998年に上海北蔡実業総公司（持株会社）から10%出資比率を受けることになりました。これにより自由な経営が出来るようになりました。

問 当事業場の事業展開の現状について、お聞かせ下さい。

津多 1995年操業開始以来、販売総額は年々順調に増大し、1999年の販売実績は1.5億元（約20億円）となっております。ただし、この販売増大は、9ボルト乾電池等の輸出が伸びたことによるものであり、国内販売は停滞しております。国内市場での価格競争は厳しく、また、中国での商慣習（債権回収問題）によって販路が限定されてしまいます。また、利益ですが、創業後3年間は生産販売の立ち後れの他、年利最大20%にも及ぶ借入金利支払いの負担もあって赤字でしたが、98年に黒字化しました。ネット資金については、2002年頃には借金完済となる見通しです。生産性（従業員一人当たりの生産高）も年々順調に上がってきております。当初の計画では1998年に累損解消の予定でした。目下のところ、累損解消は2003年頃と思われます。販売数量と販売単価の両面でFSどおりにゆかなかったのが、累損解消遅れの最大の原因と思われます。

問 当事業場の技術移転政策についてお聞かせ下さい。

津多 技術処方・レベルについては、日本と同じです。R20設備については、過去に松下が上海電池廠に売った設備をもってきましたが、R6、9ボルト乾電池用設備については、日本から導入しました。設備使用に関しては、当初日本から建設隊30数人がこちらに派遣され、現地スタッフを技術指導しました。その後はマニュアルを作成しこれに基づいて操業されています。主要な材料については現地のを日本で品質評価し、使っています。簡単な部品などはこちらで調達しています。総体的に70%位の現地調達率となっています。

最初、設備が導入されたとき、日本から来た建設隊によって現場据え付け・運転の指導が行われました。また、日本に研修に行った中国人スタッフが帰国後、各部門のリーダーとなって設備運転の指導をしました。その後順調にマニュアルに基づく生産が行われています。

問 生産プロセス立ち上げ上の問題は、いかがでしたか。

津多 日本人と中国人の間でもの作りの考え方という点で当初は違っていましたので、これをねばり強く教えていきました。ただ、中国人はもともと持っていた技術レベルは高いと思います。いろいろな国に行って話を聞いてもそうですね。また、ものづくりのレベルをローカル内で比較してみても、乾電池工場として当社は高い水準を維持していると思います。

問 当事業場での人材育成・開発の位置づけについて、お聞かせ下さい。

津多 松下電器には「経営は人なり」、「ものを作る前に人を作る」という経営理念がありまして、人材育成を最重要視して進めています。事業計画・目標を作るとき、1番目は販売が来ます。そして2番目にもの作りがきますが、3番目に必ず人材育成が参ります。生産・販売計画が計画の柱になるのは当たり前ですが、その柱と同じくらいの重みを持って人材育成は高い位置づけを持っています。

問 人材育成・開発の内容と特徴について、お聞かせ下さい。

津多 いろいろな形の研修が行われています。一言で言えば階層別研修ですね。幹部別研修があり、昇格時の研修もあります。係長が課長に昇格するとき等に研修を受けるわけです。必要に応じて外部からエキスパートの講師を招いて製造マネジメント研修をやっています。将来当社を担ってもらう係長も研修に参加させています。CMC（松下電器有限公司）の人材育成研修も受けています。さらに詳しくは、管理部部長の殷さんから話してもらいます。

殷 当事業場の人事管理の特徴は、まず第1に松下幸之助創業者のもの作り思想を最初から実行している点にあります。第2は決められた人事の方針、ルールに全員従うということです。第3は各人が技術を極める専門家を目指すということです。第4は個性豊かな人間性作りです。第5は、世界レベルの国際人形成を目指していることです。

総経理のつぎの10項目の指示を、私たちは毎日実践すべく努力しています。1 社員全員参加の経営、2 良い考えを常に出し合う、3 謙虚な心で学び合う、4 勇気ある挑戦、5 事実の中から真実を学ぶ、6 まめに行動する、7 日々改善に努める、8 率先垂範、9 清く正しく潔く、10 活力あふれる行動。これらはとくにワーカーに対して強く指示されています。また、班長に対しては、つぎの7項目の実践が求められています。1 明確な目標と戦略を持つ、2 部下の能力と仕事を公正に評価する、3 部下の能力発揮のための適材適所、4 情熱で人を動かし活気ある職場雰囲気を作り出す、5 権威ではなく指導を通じて目標達成を図る、6 自分よりさらに優秀な人材を育てようと心掛ける、7 うえの総経理の10項目の指示を工場に根付かせる。

これらの理念に基づき、具体的教育システムによって人材育成に努めています。新入社員教

育に始まり、班長、係長、課長、部長の階層別教育があります。その内容は、導入研修、専門職研修、経営管理研修となっています。またその他教育として、OJT研修、言語教育、学歴教育、技術教育があります。この後の3教育は、社員により自主的に行われています。以上の教育のために、外部から専門職講師にきてもらうことがあります。また、松下電器（中国）（CMC）人材育成センターの研修に参加させたり、日本への研修派遣もあります。

人材育成の基本には、社員の自主性、個性、国際性の涵養にあります。例えば、技術習得に関して社員の申し込みを重視します。これは、松下本社の人材育成システムが、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。

1998年からは会社は黒字に転換しましたが、社員への人材教育はさらに彼らの能力を高める方向で力を入れて取り組まねばなりません。その成果として、より少ない人員での売り上げ増大、すなわち生産性向上が実現しつつあることです。また、社員全員の経営参加意識が強まってきたと思います。新しい人材育成の改善策も常に講じなければなりません。7S（人的資源有効開発・活用に関するSIMB独自のシステム）の考え方の普及、人的資源の最適活用もすすめるべきではありません。当社の重視するのは学歴ではなく、実力です。自動車に例えれば、人材は自動車を動かすエンジンですから、スタッフの能力開発にさらに力を入れなければなりません。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ねばなりません。

社員の能力を高めるには、かれ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、松下の7つの精神（1 産業報国の精神、2 公明正大の精神、3 和親一致の精神、4 力闘向上の精神、5 礼節謙讓の精神、6 順応同化の精神、7 感謝報恩の精神）に中国の3つの精神（1 実事求是、2 友好合作の精神、3 自覚守紀の精神）を加え、この精神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種の仕事ができるようになる。そして、1つの仕事を3人が出来るようになる、ということですね。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。

問 詳しいご説明、よくわかりました。少し質問したいと思います。1つはCS（顧客満足）の追求心、2つ目はチームワーク、3つ目は「運命共同体」論という「もの作り」に優位を誇る日本企業の企業文化は、一般的に中国人には浸透が難しいと言われていますが、どのようにお考えでしょうか。

殿 当社でも最初はCS意識は社員の間で低かったと思います。しかし、教育を通じて随分意識は向上したと思います。とくに1997年からは品質向上システムが整備され、客のクレームへの対応など積極的に行われるようになりました。顧客満足は松下電器の最重要経営理念であることの認識が、社員の間で高まりつつことは確かであると思います。チームワークについては、総

経理や総会計士からその精神を教わり、問題が起きたとき皆で力を合わせて解決するようにしています。「運命共同体」の考え方は、社員各人が力を100%発揮して企業発展に貢献しようとする姿勢に現れていると思います。確かにご質問の点は、今まで国営企業の従業員の間で問題になる点でした。中国改革・開放以来は、多くの外資系企業が中国に進出し、進んだ経営理念や経営方式を中国に持ち込んでおり、当社でもその点で国際的事業・人材育成を徹底しており成果が出つつあると思います。もちろん、まだまだ不足している面はありますので、今後努力していかねばならないと思います。

問 わかりました。ところで、よく育った優秀な人材が転職しない方策は何でしょうか。

股 離職者が出ることは確かに今でもあります。2つの種類があって、1つは、個人的発展を図り友人と一緒に会社を作る、2つ目は、他社でもっと能力を発揮したい、もっと給料が欲しいというものです。通常、給料を考えると、同じ業種内で比較します。当社は同業種の間で良い方です。一般社員の離職は少なく、一般事務職、技術職で時々生じます。とくに20代前半の若い大卒者が松下という大手企業の名前で入り、他企業の転職者につられて辞める場合です。しかし、管理部門でも、当社の経営理念に魅力を感じて転職は少ない方だと思います。

問 業績評価システムの導入は、日本でも問題が多いところですが、当社ではいかがでしょうか。

股 給料・ボーナスは業績評価で決まります。まず、班長からの評価、係長、そして部長が評価します。その際、部門間のバランス維持を心がけます。当社ではその点社員は基本的に満足しています。

問 成果に加えて努力の過程を評価するとなると、上司の主観が入りますがここでは問題になりませんか。

股 内容によって違います。給料の中に能力給が入っています。その評価基準は、本人が努力しているかどうかです。ボーナスは完全に成果で評価します。不良品等の数字で明確化します。昇格に関しても評価制度があり、過去の成績や将来性を評価し決定します。

問 責任、権限委譲での問題点をお聞かせ下さい。

津多 総経理にも伺ったことですが、最終目標は中国人だけで経営が出来ることです。そのために権限委譲が必要です。しかし、現状では中国人社員にまだ松下の経営理念理解・体得が不十分、あるいは深くないといえます。従いまして、経営の完全な現地化までにはもう少し時間がかかるのではないのでしょうか。全体として当社の中国人への権限委譲は進んでおりますが、最終的な目標は日本人がいなくなることであり、そこまでの権限委譲となりますともう少し時間がかかると思います。

問 最後に、WTO加盟を控えて中国での事業展開の見通しをお聞かせ下さい。

津多 輸入の面で影響がまず考えられます。輸入関税や数量制限が緩和されるであろうと思われます。また、各方面で規制が緩和され、現状以上の乾電池メーカーの中国への参入も困難であ

り、競争上有利に働くでしょう。ただWTO加盟が段階的であり、急激な変化は起こらないとの見方もあります。

本日は、人材育成を中心に大変参考になる話をお聞かせ下さいまして、誠にありがとうございました。

（会社概要）

会社名称：上海松下電池有限公司（SIMB）

設立時期：1993年10月

生産開始：1995年3月

所在地：上海市浦東新区北蔡鎮十六村

敷地：35千平方米

資本金：1,740万ドル

出資比率：松下電器90% 上海（上海北蔡持株会社）10%

（津多 和哉氏略歴）

1982年 大阪市立大学経済学部卒業

1982年 松下電器産業（株）入社

1999年 上海松下電池有限公司赴任

趣味：旅行

（殷 瑾氏略歴）

1995年 上海松下電池有限公司入社

（呉 星民氏略歴）

1966年 中国船舶科学研究センターエンジニア

2000年 上海松下電池有限公司入社

（コメント）

当事業所は、新開発の浦東地区にあり、上海中心から少しばかり離れたところに位置していた。まわりには平面の広い土地があり、すぐ近くを幅の広い道路建設が進んでいた。近い将来の工場密集を予感させる場所であった。津多氏の事業活動説明に続いて行われた、女性の管理部長・殷瑾氏の人材育成に関する説明は、OHPを利用しての大変ビジュアルで理解されやすいものであった。当事業所での人材育成がいかに力を入れて行われ、それがみごとにシステム化されているかが伺えた。会食を交えての歓談では、中国人管理者達の人柄の良さが伝わり、津多氏を中心に家族的職場の雰囲気を楽しむことが出来た。

日本貿易振興会 (JETRO)

上海代表処所長 横山 則夫

投資諮詢部副部長 高木 航

日時：2000年8月9日

場所：JETRO会議室

インタビュアー：古田秋太郎、胡 桂蘭

問 この地域における日系企業の活動をお聞かせ下さい。

横山 80年代は華南経済特区の開発に重点が置かれていましたが、90年代に入って鄧小平の南巡講話以来、上海地区の経済成長はめざましく、全国平均を上まわっています。とくに浦東地域の開発が顕著です。産業構造別に見ると、過去20年間の統計を見ると、第2次産業のウエートが高まっています。近年、マイクロエレクトロニクス及びパソコン、生物化学及び医療、新素材開発の3分野が戦略産業として有望視されています。さらに、90年代半ば以降の第3次産業の伸びがめざましくなっています。これは、外資進出に伴うホテル、金融、住宅、娯楽等サービス産業の発達によるものです。99年には第2次産業を追い越し、50%の比率に達しています。

上海市への外資進出状況を見ると、件数では94年の件数3,802件、金額では98年58億ドルがピークとなっています。そのうち、日系企業の進出のピークは96年330件、17.15億ドルでした。現在、上海市で日系企業は700社あまり活動していますが、これは中国の主要都市では一番多い数字です。ただしこれは、商工クラブ加盟企業のみのものであり、実際にはこの1.5倍の会社数があるとみられます。

日本国内のリストラ、上海を中心とする華東地域（長江デルタ）の経済発展に合わせて、中国の日系企業は、北京の中国本部機能を上海に移す動きや、香港の金融機能も一部上海に移すなどの変化も出てきています。

問 日系企業の中国人人材育成の状況について、お聞かせ下さい。

横山 これまで中国に進出した日系企業は加工貿易企業が多いという特徴がありますが、欧米企業の場合は内販が多いですね。日系企業では一般に年功序列型の長期雇用が特徴となっています。これに対して欧米企業は能力給が特徴で、若くても高い給料を出す場合が多いようです。日系企業は長期的な人材育成をつうじて、能力が備わってきて給料も高くなるという方式ですね。

問 育った人材が転職してしまう問題はいかがでしょうか。

横山 育った人材が、欧米企業から高い給料で引き抜かれる例が随分出ているようです。日系企業の悩みとなっています。

問 どんな対策をとっているのでしょうか。

横山 欧米企業の場合は、ローカルスタッフを高いポストにまで引き上げています。権限委譲の

度合いが高いですね。日系企業の場合は概ねトップ・マネジャーは日本から来ています。ローカルスタッフは中間管理職までは行きますが、そこから先は上りにくいケースが多いようです。しかし、日系企業も最近は少しずつ変わってきておりまして、日本に留学して日本本社に就職してトレーニングを受けた中国人を、こちらのトップにつけるという例が出てきています。とくに中小企業にこの例が見られます。これは、経費削減の面からも必要になっています。日本人1人派遣すると、1千万～2千万円程度の費用がかかります。この理由以外にも、現地人トップであれば、中国内販の複雑さや現地ニーズ等への対応も容易になります。いずれにせよ、日系企業のこれまでのような中堅スタッフとして能力を高めていこうという人材育成だけでは、今日対応が困難になりつつあります。

高木 ただし、欧米企業は短期的戦略が特徴ですし、日系企業はすぐに利益が出なくても中国に根を張ろうとします。人材育成も、この違いとの関連で見えていく必要があるでしょうね。

問 日系企業の柱である「もの作り」という特徴にも係わってくるのでしょうか。

高木 日系企業のFSはかなり慎重に行われ、人を育てていきながら品質を高めていくという姿勢が強いですが、これはかなり時間を要することです。それを見越した上でここに出て来ています。欧米企業は、自分の既成システムを持ってきて、うまくいかなければすぐに撤退というパターンが多いですね。

横山 各方面でその話は聞きます。欧米企業の場合は、即戦力者を高給で雇い、だめとなればすぐ解雇する。日系企業の場合は、中長期的に時間をかけて人材育成していくわけですが、給料はそんなに高くない。しかし、日系企業にとって、権限委譲と合わせて、このところの改善が今後大きなテーマになってくるでしょうね。アメリカには、在米中国人、米国籍中国人が多くいて、彼らの優秀者がこちらに来てトップになっています。英語能力に長じ、国際感覚も身につけています。

問 日系企業の課題は人の現地化以外に、ものの現地化がありますが、部品資材の現地調達に関して、中国でのサポーター・インダストリーの現状についてお聞かせ下さい。

横山 サポーター・インダストリーについては、まだまだだだと思います。日本から子会社を連れてきてそこから部品調達するか、あるいは日本や第3国から輸入するとかして対応しています。しかし一部の業種、例えば家電や電子機器などでは中国企業の技術レベルが上がってきており、なかには90%の部品が現地調達という家電製品もあるようです。しかし、精密部品になるとまだ難しいようです。

問 トヨタの中国での小型車生産が決まりましたが、自動車関連ではいかがでしょうか。

横山 まだかなり低いと聞いております。例えば、大型金型は比較的良くなってきてますが小型のものはまだ少なく、鍛造、メッキ等もまだ技術は低いと聞いています。我々もこちらの裾野産業育成・支援ということで、部品調達展示会（逆見本市）をやっています。今年は4回目です。

すが、成約率は1%程度です。100社に1社は相当良い技術を持っているようですが、ただその企業を見つけるのが宝探しのようです。

問 現地企業への技術指導で事態は改善できませんか。

高木 少しの技術指導では間に合いませんね。ただの鉄板でも、剛性などの基本的な部分で難点があり採用できずにいるわけですが、こここのところの技術的克服が簡単にはいかないのですね。たとえば、日本人技術者が2~3カ月程度滞在して研修・指導を行ったとしても、指導者が去った後、不良品や事故発生等の場合に対応が出来ません。ですから、技術指導には1年以上とか、ともかく相当の時間を要しますね。

横山 1つの部品指導にも最低1年がかりとなります。展示会でサンプルを出展し、現地メーカーはこれに似たものを一応持ってはきますが、品質とか技術的には全然違うようです。たとえば見本1つだけならうまく出来たとしても、問題は量産と納期ですね。これをきちっと守れるかどうか、安定的供給の不安が大きいわけです。また、技術指導の結果、現地メーカーの技術力が向上したとしても、技術者が高い給料を目指して転職する例もときどき聞かれます。近年、中国の私営企業も発展してきていますが、模倣・コピー生産も多く、知的所有権問題の発生が増えてきています。

高木 広東省では、今それが活発ですね。ちょっと技術を覚えるとスパインアウトして、小さな工場でコイルを巻いているという具合ですね。そういう小規模な産業が、機電産業を中心に成立しやすい地方性というのもあるでしょう。

問 最後に、中国のWTO加盟後の中国ビジネスの見通しについて、お考えを、お聞かせ下さい。

横山 WTO加盟後は、中国は国際ルールの中に入るわけですから、これまでとは違い、制度の透明化、政府政策の安定性が期待されます。中国独特の規制が姿を消して国際化され、ビジネスライクに仕事を進めやすくなるという評価が多いと思います。もちろん、中国として発展途上国としての例外を要求し続けていくので、理屈通りには進まなところもあると思いますが、それでも進出企業にとって良い方向に進んでゆくことは間違いのないでしょうね。我々としても注意深く見てゆかねばならないと思います。

本日は大変お忙しいところを、貴重なお話しをお聞かせ下さいまして、誠にありがとうございました。

日本貿易振興会上海事務所

所在地：中国上海市延安西路2000号国際貿易中心21F

(横山 則夫氏略歴)

1964年 日本貿易振興会入会

1973年～1976年 アクラ（ガーナ共和国）事務所勤務

1991年～1995年 テヘラン（イラン）事務所勤務

1998年～現在 上海事務所勤務

(高木 航氏略歴)

1993年4月福岡県庁に就職

1999年より日本貿易振興会に派遣

2000年より現職

(コメント)

JETRO上海の会議室は明るくこじんまりとしたとても話しやすいところであった。横山氏は当日多くのデータに基づいて、上海地区の経済発展についてご説明下さった。この地区の急速な発展について、認識を新たにされた次第である。経営現地化や裾野産業の現状についての、横山、高木両氏のお話しは、大変示唆に富むものであった。両氏の、日系企業の中国での活動支援に力を注がれている様子が、よく伺えた。