

一般財団法人

## 経済広報センター

講演会「中国における日本企業の商品戦略と人材戦略」

2014年7月2日（水） 13:00～15:00

経団連会館 502号室

講師：張 浩川 復旦大学日本研究センター副所長、副教授

現代中国は、生産基地という位置づけから、巨大なマーケットとしての存在感を増してきている。一方、日中の政治関係、反日の感情などのリスクもあり、中国事業の難しさも同時に高まっている。そこで、復旦大学日本研究センター副所長・副教授、張浩川氏をお招きし、「中国における日本企業の商品戦略と人材戦略」をテーマに、中国勉強会を開催した。

### （張 浩川）

今日のテーマは、「日本企業の商品戦略と人材戦略」という二つに絞ってお話をしたい。まず、商品戦略では様々な日系企業の商品の共同開発や、中国進出戦略などでサポートする経験から、この分野での心得をシェアしたい。もう一つは人材戦略。今、上海で「日系企業人事・総務勉強会」を創出し3年間活動をしている。これは中国における大手日系企業26社の人事責任者が、月一で勉強会を開いており、彼らが何に悩んでいるかという問題意識を持って、様々な研究活動をやっている。今日の講義は、主に四つの分野で話したい。一つは、中日の経済関係の現状、2番目は商品戦略、3番目は人材戦略、最後が日本企業にとっての今後の中国ビジネスの可能性について述べたい。

中日経済関係について、日本では「チャイナ・プラス・ワン」、「中国脅威論」などという話の流れで、中国はもう駄目だというのが、中国においても安倍首相は過激な行動を執るばかりであり、その結果もう日本とつき合わないと言っている。酷いインターネットの書き込みでは、日本企業は全部出て良いとも言っている。ジェトロの調査結果では、日系企業の中国における雇用効果は1,000万人。これはジェトロが強調しているデータであるが、中国国内新聞では1,000万人ほど無く、300万人程度であると言い、日系企業は撤退しても構わないというような雰囲気になっている。では、実際にはどうなのか。

中国と日本の二カ国間貿易関係で見ると、この二つの国がお互いにとって大変重要な貿易パートナーであることは言うまでもないが、データとは、並べ方や見せ方によって人を騙す事ができる。例えば、最近、中国国内では日本はかつて中国最大の貿易パートナー国であったが、今では第4位に落ちてしまったという記事を中国の新聞などでよく見かける。実際に調べると第1位はアメリカ、2位はEU、第3位はASEAN、第4位は日本で、第5位は香港である。但し、EUやASEANは単一の国家ではなく、幾つかの国の連合体であり、完全に国家別にした場合、日本は中国にとっては第2位の貿易パートナーなのだ。また、日本の中国との貿易は香港経由が多く、これを香港との貿易としてだけで計上すれば不公平な結果となる。従って、実際の調査で

もやはり中国にとって日本は未だ未だ重要であるということ、まず一つ認識していただきたい。

一方、日本にとってはどうだろうか。これはデータにも様々あるが、日本にとっても中国は依然として非常に大事な貿易パートナー国である。これも変わらない。先ず、中日経済関係において申し上げたいのは、中国にとっても、日本にとっても、相手国の発展が自国の経済発展にとって重要であることは、差ほど大きく変わっていないということだ。近年になって、中国の対日貿易の増加率が徐々にトーンダウンし、アメリカが圧倒的に優位になっているというデータがあるが、よく分析してみると、中国の対外貿易全体のパイが大きくなっているため、日本の増加率が少し落ちているだけである。全体としては、やはり未だ中国の対日貿易は大変重要且つ必要であるのだ。

日本の対中貿易もそうであるが、輸出の相手国でいくと、2013年では中国はトップの座をアメリカに明け渡したが、実際のシェアでは0.4%の僅差しかアメリカには負けていない。そういう中で反日デモや国境問題などの悪影響もあるが、全体として日本にとっても中国は大変重要だということだ。

次に輸入国になると中国は圧倒的に強い。2000年にアメリカは19%だったシェアが今では8.4%しかなく、やはり圧倒的に出てくるのは中国である。対外直接投資の話が出れば、日本からの直接投資の話はあるが、中国から日本に対する直接投資はなかなか無い。完全に無いわけではないがかなり少ない。では、実際に中国はどのようなところで投資しているかと言えば、香港や免税天国など税金対策を目的とした対外投資をしている部分がかかなりある。上位の国家別では全く日本は入っていない。日本は2013年には第4位になったが、その以前は2位か3位でベスト3には入っていた。以上のデータを見ると、日本の中国に対する直接投資が、中国から日本への直接投資よりも圧倒的に多いという結果がわかるが、逆にこれを見て、中国が日本へ未だ投資をしないことは、中国の積極的な海外進出や直接投資をする中で、これから日本にもチャンスがめぐってくるという見方もある。特に最近、上海で自由貿易試験区ができ主要政策は金融政策の緩和である。その中で特に中国企業の海外上場などの動きが目立っている。このようなギャップがあることが、逆にビジネスチャンスが潜んでいると認識すれば、これからもっといい展開ができるのではないだろうか。

最近の一番大変なことは領土問題である。中国内テレビでも安倍首相や集団的自衛権の解釈についてのニュース番組が多く流れており、領土問題も含めて反日感情は一番懸念される部分だ。実際には如何なのかという話で言えば、やはりそれによる影響は出ている。例えば、旅行業界や航空会社など、デモの直後には大きな減少があった。今ではJTBによると、日本から中国に旅行する人はどんどん減り行かないようだ。逆に、中国から日本への観光客はどんどん増加している。去年も上海総領事館が発行した日本への観光ビザは過去最高を更新した。この勢いは未だ未だ続いている。特に近年、中国の観光客が銀座の高級デパートで買い物をしているため、結構日本経済に貢献している。政治的悪影響は確かにあるが、その悪影響はかなり限定的な部分であり、正常に戻るという話もよく聞く。例えば、反日デモでは確かに日本車を破壊したりしたが、その後は日系各社が一応売り上げを正常に戻した。最近のデータでは逆にもう伸びていることも現実である。

中日経済関係は、実は領土問題や政治問題など様々な難問はあるが、全体的に中国と日本は共に転換期に入っている。中国は1978年の改革開放政策後、転換期に入ったわけだが、未だ未だ中国は変化しその転換期にある。実は日本も転換期になっており、1990年代から始まっている。最初に来日したのは1992年で、その当時の大学の経済学の授業の宿題は、女性の活用や社会福祉・厚生 of 構築などであった。しかし、その当時の課題は今だに未だやっている。「失われた20年」と言われる日本経済では、まさに20年前に学生時代で勉強していた課題が未だに課題なのだ。その点で日本も転換期に入っているが、なかなか出口が見えない。

アベノミクスに対して中国にも李克強首相の経済政策があるが、最近意外にもこの二人が打ち出す経済政策が大変おもしろい比較がなされている。中国の場合はなるべく行政の力をマーケットから抜くようにしたい。日本の場合は官庁が普通の民間企業の給料にまで口を出し、マーケットに政府の力を関与させていく。また、中国の場合は貧富の格差を縮めようとしているが、日本の場合は貧富の格差を上げようとしている。全く正反対の政策を世界2位、世界3位の二つの経済大国は執ってきている。これは大変おもしろいが、長期的に見た場合、以前のような中日間の相互補完や住み分けの経済協力関係が徐々に崩れていくことは間違いない。今後は、寧ろお互いに競争し合い、その中で上手いバランスでこの二カ国が良好な関係を構築すればいい。その前例として今の韓国と日本の関係がある。

最近、興味ある現象があり、中・日・韓の東アジア最大の三つの国が、妙な三角関係になっていることだ。中国と日本では、政府間の仲が悪いが民間では比較的仲が良い。韓国と中国では政府間では仲が良いが、民間では比較的仲が悪い。これには根拠があると思うが、丁度今、ワールドカップが開催されているが、去年のアジア・チャンピオンズ・リーグの決勝戦で、中国チームと韓国のチームが対戦した際に、日本のサポーターの9割が中国チームを応援した。また、同じリーグで日本チームと韓国チームの試合の際には、殆どの中国のサポーターは日本チームを応援していたのだ。これはおもしろい現象である。では、日韓関係はどうなのか。政府も民間も仲が悪い。これは非常におもしろい現象なのだ。

日本と韓国との間では、特に企業の場合においては、あまりにも競合の分野が重なり完全な競争関係になっているため、仲が悪くなるのは仕方がないと思う。そういう意味では、未だ中国と日本との間はもう少しバランス良く調整できる部分があるのではないだろうか。2011年、2012年にわたって、能率協会と共同で中・日・韓の800社ほどの経営者調査を実施したが、中国企業と日本企業の間には「お互いにこれから協力し合う」という結果が出ていた。一方、日本企業と韓国企業の間では、「相手と組みたくない」という結果が一部の分野で出ており、特に原材料部品の調達分野では、その反発はとて大きい。以上のように、これからの中日の経済関係はやはり競争関係が基本になってくる。但し、韓国と日本のような、特に経済面での全面対決にはすぐにはならないだろう。将来的にはなるかもしれないが、暫くの間は温厚で協力・共存の関係にあるだろうと認識している。

自動車メーカーが中国において一番困っている部分とは、日本製品のポジショニングや位置付けをどちらにするかということだ。ホンダやトヨタと日産では、ブルーバード、カローラ、アコードを中国市場へ投入してきた。基本的に中級を狙っているのだ。また、化粧品業界では、ヨー

ロップアのトップブランド、日本のブランド、中国のローカルのブランドとあるが、同じクリーム製品の例では、ヨーロッパ系は高級志向、資生堂は中級、中国のローカルトップブランド大宝は低級製品を提供している。これらを見てよく言うのは、日本企業の商品は中国に進出して中途半端な位置づけになっているということである。おそらく日系企業の方々はそうではなく、より良い製品を、より安く、より良いサービスでお客様に提供するため、それは中途半端ではないという言い訳をする。まず、中国マーケットを見てみると、中国は貧富格差が大きい国であり、社会構造としてはピラミッド型なのだ。その中でトップの富裕層がいて、真ん中はいわゆる中産階級、底辺にあるのは貧困層である。これには異議はないと思う。しかし、一方では品質に関する関心度、価格への敏感性などに対しては、中国の消費者は普通であると理解している。これは実を言うと違うのだ。中国のトップ層は、人口の凡そ1%で、全国の個人資産の9割に近いものを持っている。人口のパイ全体が大きいため、1%といっても、とんでもない数になる。彼らを相手に商売できればいいのではないかという考え方が先ず出てくる。では、彼らはどのようなものを消費するかという話になると、自動車の場合、マセラティなど、BMWやベンツよりももう1ランクも2ランク上のものを選ぶのだ。では、彼らは「たまに」レクサスなど使うが、フェラーリ、ランボルギーニなどになってしまうのだ。確かにマツダの車もいいが、フェラーリやマセラティというような車が出てくると、もう太刀打ちできない。トップ層はお金を使うのは惜しまないからだ。

では、一番底辺の貧困層では如何だろうか。国連の基準では毎日の収入は1米ドル以下、年間365米ドル以下の収入の人々は貧困層（BOP）と言われる。中国ではそのBOPは人口の13%存在する。日本の商品はこの13%を狙えるか。勿論、現段階では狙いたくもないだろう。最近では、様々なBOPビジネスについて各社研究していると思うが、現段階では中国でのBOP事業の成功例は未だ無い。そのBOPの層に対して、日本の商品は舶来品扱いで関税が掛けられれば、もうBOPの層は狙えないからだ。では、未だ中間層が残っているのではないかということで、これは日本企業にとって一番得意であると言うかもしれない。確かに一番得意とする分野であろう。日本マーケットは「1億の中間層」と言われている。従って、日本国内では同質企業群によって、同じような技術で、同じような商品を作り、同じようなターゲットを狙う。そういった企業が日本では1億を狙えるが、中国は1%のトップ層、13%の貧困層を除いた、86%の中間層でもいいのではないかと考える。それなら日本企業には大きなチャンスがあるというように、安易に考えてしまうのだが、問題はここなのだ。中国のピラミッドは相当細長い、細高いピラミッドなのである。では、中国の中間層の年収はどのくらいあるのだろうか。2012年、ボス・コンによると中国の中間層は年収20万元から200万元までといていたが、果たして20万から200万もの差がある中で同じ層に入れていいのか。

一番典型的例としてタバコを取り上げる。日本のたばこは、1990年当時は220円だったが、今は440円ほどになっている。一方、中国のたばこは一番安いのが1箱2元だ。一番高いたばこは1箱600元である。たばこだけで300倍の差がついている。たばこは日用品みたいなものだ。日系企業が商品戦略を設定する際に一番困っている部分である。日本ではラグビーボールのように中間層に集中しているため、比較的ターゲットを絞りやすい。中国の場合は、中間

層自体がまた何段階、或いは十何段階にも分けられるために大変なのだ。中国のマーケットにおいてターゲットの絞り込みを日系企業がなかなかできない理由がここにある。

もう一つは、中国マーケットの競争が日本よりも厳しいことを日本企業が中国進出する際にあまり認識していないこともある。例えば上海や北京などの大きな都市になると、マーケットは日本よりもオープンである。日本のマーケットは比較的保護されており、海外から日本への投資はなかなか難しいというのは、中国だけではないのだ。他国のデータも見てみると、日本から他国への投資は、他国から日本への投資よりも大きい。その分、日本のマーケットは相当守られているということになる。一番簡単な例えで言えば、マツキヨというドラッグストアに行くと日本製品ばかりだ。中国のワトソンに入ってみると、日本では聞いたこともないブランドがいっぱい入っている。それはヨーロッパのみならず、日本国内の地方メーカーが生産した商品も沢山あるため、マーケットの競争はもっと厳しい。更に、日本はよく談合によって新しい製品が出て、凡そ似たような値段で、似たような機能、デザインは違うが似たような価格で提供している。

中国の場合は、マーケットでの競争もあるが、その裏に地方政府主導の悪質な競争があり、これがかなり激しい。特に地方保護主義が相当強いので、中国は中央集権の国だ、共産党の一党独裁だと日本ではよく言われるが、それは経済的、イデオロギー的、また軍事的には相当な中央集権的な国家かもしれない。しかし、マーケットでの競争においては、地方保護主義が相当強いのだ。

未だに中国国内で全国を網羅できる物流システムは郵便局だけだ。日本のクロネコも頑張っているじゃないかと言っているが、実際に中国の今の法律によれば、仮に中国全土を網羅できるようにしたら、各省で其々会社を設立しなければならない。日本で言えば、各都道府県に全て子会社をつくり、統括していく。それはまた大変な作業なのだ。各地方の地元産業を守る勢力は日本よりも強い。日本にもかなり強い部分がある。例えば地方のインフラ関係やごみ処理場がそうだ。完全に各地方政府が地元企業を守っているため、こういう分野に大手企業が入り込めないシステムになっている。中国もそうなのだ。寧ろ中国のほうが酷いかもしれない。日本のビール業界では、メジャーの大手が何社かいて、それから地ビールがある。観光ツアーの中で地ビールが飲めるなど、地ビールは限られているものだ。中国では何処に行っても地ビールはある。たばこも同じだ。従ってそういうマーケットは、日本企業が想像できるようなマーケットではないとキッチリと認識しなければ、上手くいかない。

商品戦略においては、消費者の年代別動向で見るが、日本では年齢別で分けて考える。中国のマーケットで主に消費する主力集団を、60年代、70年代、80年代、90年代の四つの代に分けられる。80年代生まれは、もう完全に計画経済から市場経済に乗り変わった世代だ。彼らの世代は、物質的には豊かになるが社会変革が余りにも大きいため、その中でストレスも相当溜まっている。90年代生まれは、グローバル化とインターネットのもとで成長してきた子供たちだ。彼らの消費動向はまた違う。大きく三つの年代に沿って見ていくと、計画性、節約観念で言えば、1960年と70年代生まれの方々はその辺は上手くやっており計画性が強い。しかし、80年代からはあまり貯金をせず、比較的豊かになっているために直ぐにお金を使う。90年代では基本的にクレジットカードで取り合えず支払ってしまう。消費者の習慣も大きく変貌してい

るのだ。

商品の選択においても、60年代、70年代生まれの方々は、基本的にコストパフォーマンスや実用性などを求め、「これを何に使うの」と先ず質問する。80年代生まれは、「これはおもしろい」と買ってしまう。90年代生まれは、先ず、「これを自分が使ったら、如何に自分だけの個性的なものになれるか」とまで考えるのだ。実際にサービスに対する要望も、80年代と90年代生まれの人は比較的似ているが、60年代と70年代生まれの方々は違う。以上のように、こういった年代別の動向分析が大変必要になってくるのだ。

商品戦略を立てる上で、もう一つとても重要なものとしてオンラインビジネスがある。これはインターネットを通じて行なわれるが、中国のネットユーザーは6億人に及ぶ。これは日本のオンラインビジネスと比べると、格段に中国のほうが大きい。このインターネット、或いはテレビショッピングや様々な通販など、今までの伝統的な店頭販売ではない方法を用いて、中国消費者をゲットすることも相当工夫が必要である。ある意味では、この領域においては、中国は日本よりも進んでいるかもしれない。今でも日本に来た際には、必ずTVコマーシャルやテレビショッピングを見る。それを見れば、凡そ今日本で何が流行っていて、どのようなものが売られているかが理解できる。日本のテレビショッピングを見てみたら、20年前と差ほど変わらないと感じる。未だに中年男性が出演し、すかさずの声で「今日だけですよ」「テレビを安くしますよ」と言っている。一方、中国のテレビショッピングではジャガーやBMWを売っている。考えれば、テレビショッピングや通販では、何処に行っても品質が保てるものが売れるのだ。中国では迫力が全然違う。同じかすかすの声でも、中国では「ランドローバーです」と言い、日本では「シャープのテレビですよ」と言う。従って、中国マーケットの特徴の中で、日本よりも進んでいる部分については、日本企業はもっと研究しなければいけない。これらを含め、これから日本企業が商品戦略を立てるとき、中国消費者のターゲットをどのようにして上手いタイミングで絞り込むか。中国の消費者の動向、最近の流れは如何なのか、新しいビジネスモデルは自社商品、或いは既存販路に対しても、どのような影響をもたらすかなど、全面的にマッチしなければいけない。

消費者層のTOP、MOP、BOPという其々三層には独自のニーズがあり、こういったニーズにキッチリと応えられるかどうかは、日本企業が中国進出で20年も経過した今、もう一回、戦略的な見直しが必要ではないかと考えている。エンドユーザー向けの商品を生産している日本企業の大きな悩みの一つは、恐らく代理店システムの構築であろう。これは大変なことである。中国は想像よりもかなり大きく、商品を中国に輸出する場合には、総輸入元があり、その下部に総代理、地域代理がある。地域代理は、幾つかの省に跨って、更にその下に各省、各都市の代理店があり、これらによって中間コストは相当高くなる。中間費用を如何に安くするか。如何にコストを削減するか。これは大きな問題である。

今度はネット販売が加わってくると、価格体系は完全に崩壊されてしまう。価格体系が維持できないマーケットで如何やって生きて残っていくかもまた大問題になる。まして、通販やテレビ販売など、そういうものも全部混じった場合、中国での製品の販売チャンネルをどのように整備しなければならぬか。如何に自社にとって一番有利な価格体系をセッティングするか。これは多分、今の日本企業の先述の商品ポジショニングもそうであるが、一つ大変な悩みであり、厳密

な分析のもとでやらなければいけない。

物流ネットワークについては、最近ではコールドチェーンの構築で、ある大手商社は何十億円も投資し中国全国のコールドチェーンを整備させようとしているが、なかなか上手くいかない。これは先述の地方保護主義も原因としてあるが、中国の産業物流も含めての現状はかなり複雑であり、高速道路の荷物の積みかえやトラック車両の交換などという変な話があり、更にコールドチェーンとなると、冷凍、自然解凍、また冷凍、さらに自然解凍というような繰り返しを高速道路でされてしまえば、鮮度を保持できるわけがない。対策としてどうするか。一番簡単な例で言えば、中国出張などで上海の和食屋に入ったら、殆どのお店で出される刺身は新鮮なものだ。北海道からの毛ガニも直送しており、日本と同じ味であるが、内陸部の四川省などに行けば、確かに刺身は刺身であるが、何か違和感ある刺身だなというような話になる。従って、特殊な商品の価格体系、ポジショニング、物流体系、などは急速に整備しなければいけない。

次に人材戦略に移りたい。中国は人材の宝の山だと認識されているが、果たして人材は何処に居るのだろうか。データ的に言えば毎年多くの卒業生が発生してくる。特に日本企業にとって嬉しいことは、日本語を勉強している学生が年間104万人もいることだ。世界のトップである。しかし、この嬉しいことが企業にとって悲しいことかもしれない。最近話題になっているのは、中国の新卒生を採用し特に優秀な人材を日本本社で活用するということだ。しかし、実際には卒業後日本で働く人は多いが、最近の傾向としては、来日してボス・コン、シティ、ローランド・ベルガー、マッキンゼーなどの外資系企業の東京本社に入るのだ。日本に来て欧米系の一流コンサルティング会社や投資銀行に入社する。せっかく日本に来たならば、日本企業で良いのではないかと思うのだが、企業が彼らを使いこなせるかどうかという問題が出てくる。従って、日本企業が欲しい人材とは如何いう人たちなのかという話に戻ってしまう。現に、リクルートがやっているWork in Japanでは、中国で学生を募集し、日本本社に持ってきて人事担当の役員とも話したが、採用しても使いこなせないのだ。結果、すぐに辞めていく。この中にはなにか大きなギャップがあり上手くいっていない原因があるはずだ。逆に言えばボス・コン、マッキンゼー、ローランド・ベルガーという企業に送り込んだ学生は、上手く伸び伸びやっている。「何で？」みたいな話になっている。

ここでもう一度原点に戻したい。日本企業が何故海外の人材を採ろうとするかは、グローバル人材戦略という話があるからだ。では、グローバル人材戦略の原点とは何か。それは企業のグローバル化である。では、企業のグローバル化とは何かという話に突っ込んでいくと、グローバル化とは2種類あり、一つは他人が作ったルールに我々が従い、これがグローバル化になる。もうひとつは、自分でルールを作り他人に従わせるというものだ。では、今までの日本企業のグローバル化はどちらになるだろうか。今までの日本企業は、欧米で作られたルールに従って、これで我々もグローバル化になったという話をする。従って、企業のグローバル化とは何だと言えば、役員会議をみんな英語で話し合うようになった、我が社もグローバル化への一步の前進したという。これがグローバル化なのかということだ。では、日本企業は自分で作ったルールを人に従わせているだろうか。例えば、工業製品でもJAS規格などは素晴らしい規格があるにも関わらず、何故ISOに従わなければいけないのか。考えたことはあるだろうか。今までのグローバル化は、

他人、欧米が「これはグローバル化だ」と言えば、それに従っていくということであった。

次に、海外進出における現地化についてである。これも二つあるが、一つ目の現地化とは、経営の現地化、経営陣の現地化である。中国人を社長にすれば、我が社も現地化になったと言うが、それが本質なのだろうか。中国人の幹部を現地のトップに置くのは良いが、これは現地化のあくまでも一種である。しかし、逆の発想で、本社の日本人スタッフを現地のトップに起用し彼の考え方、彼のビジネス習慣などビジネス手法を現地化することも現地化なのだ。何故これが駄目なのだろうか。今度は3つ目として、日本化というのがある。先ほどのグローバル化の自分がルールを作って人に自分のことに従わせる、その延長線上で日本化がある。要するに、日本的経営が海外で通用するかどうかであるが、恐らく今になって日本的経営は駄目であると思っている人が多い。では、日本的経営は本当に海外で駄目なのだろうか。1990年代、最初に伊勢丹が上海進出した際に、当時の上海現地のトップの方が「この国は、サービスの知らない人間がサービスの知らない人間にサービスを提供している。」とたいへん面白い言葉を残した。言葉遊びになっているかもしれないが、サービスの知らない人間が従業員としてサービスを教わることはとても大事であるが、サービスの知らないお客様にサービスを教えることもとても大事なことなのだ。お客様が本当のサービスがわからなければ、我が社が提供したサービスがお客様に伝わらないからだ。幾ら努力し頑張っても、相手が自分の気持ちをわからなければ、意味がないわけである。

以上のように、グローバル人材戦略は、企業自身のグローバル戦略抜きでは語れない。従って、本社のグローバル戦略をキッチリと持たなければ、海外現地会社に「おまえら、ちゃんとグローバル人材戦略をとれ」と言っても仕方がない。本社が未だ固まっていないのに、勝手に動けみたいな話になるため、やはり再度本社から人材戦略を見直すことが必要ではないだろうか。

その中で様々な面白い工夫をしている企業もある。例えば、JTでは人事で専属のチームがあり、将来のグローバルリーダーを地球規模で探すプロジェクトをやっている。以前、リクルートが大手30社ほどの人事担当役員を集め、シンポジウムを開催した。そこで「各社の人事のトップが語るグローバル人材」という冊子が出されたが、その文章を読んでもピンと来ない。一番重要な会社自身のグローバル戦略とグローバル人材戦略がどのようなロジックで結びついているかがよくわからないからだ。

一方、上海現地の日本企業が何を問題視しているのだろうか。これは相当信憑性があるが、先ほども申し上げたように人事・総務の勉強会を開催し、定期的に意見交換を行い、一番関心を持っている問題を議論して、対策を共同で練っている。そこで出てきたのは、管理職・幹部層の育成、評価基準、給与制度、新人育成、福利厚生、それから人事システムの導入であるが、その中で育成の問題には二つあって、管理職・幹部の育成、それから新人の育成である。新人の育成問題については、単に日系企業だけではないが、これは特に東アジア全体がこの大きな問題を抱えており、これには先ず学校教育側に問題がある。これはもう全然否定しない。今の大学教育は本当に駄目だ。これは日本や韓国、中国や台湾にしても同じである。東アジアで比較的良いのは香港とシンガポールだ。これらはイギリス式の教育スタイルをとっているからである。東アジア全体の今の大学教育の悪いところは、入学は難しいが卒業が簡単な点にある。しかも、何も持たなくても大学のキャンパスから出ることができる。これは東アジアの教育の最大の問題だ。要する

に、受験で合格さえすれば、何の問題意識も持たずに大学を卒業できるのが、今の中・日・韓、皆なそうなのだ。これは教育としては大変重要な問題である。

これと対照的なのは、企業は大学教育を信用していない。此れほど問題意識を持たず、楽々のんびり遊んで卒業した学生に対して、企業が信用するはずがない。企業が信用していないとなると、この対応策として日系企業では、先ず一から教えるということだ。日本の独特なビジネス慣習もあるが、先ず敬語の使い方から教え、やたら研修を行なう企業が多い。これが日系企業である。欧米系では即戦力しか求めない。即戦力とは大学生の時に自社でタダに近いインターンをやらせて、この中でいい人材を採用する。これが欧米流である。そこで即戦力も採れない企業や、新人教育にも力を入れたくない企業は中途採用を取るのだ。従って、こういうことは悪循環になり、企業のニーズを大学は全然満たさなくなる。その中で、どのように人を育てるかという課題は、如何にも日系的である。従来日本の社内教育は、日本企業のひとつ大きな強みであるが、問題は中国マーケットにおいては、これは大変なことになってしまうということだ。

三菱商事が自虐的に「我々は三菱トレーニングセンターだ」と揶揄する。採用し3年、5年ほど育てて、やっと一人前近くになった途端に他社へ抜かれる。商社ならばまた逆にいい部分がある。何故かと言えば、商社は人脈が必要であるため、自社のOBが様々な業界に広がっていくことは、商社にとっては良いことであるからだ。しかし、メーカーにおいては大変な問題となる。自社で一人前に育て、これからだという矢先に辞職願を出された時如何するだろうか。相当現地の人事担当者は悩んでいるはずだ。

我々の人事・総務の勉強会の中ではネットワークがあり、そこで一番皆さんが意見交換しているものは「今日、台風が来たので早退させたいが、皆さんの会社はどうですか」、反日デモの際に「日本人の社員を今日は在宅出勤させたいが、皆さんの会社はどうですか」という内容のものである。つまらないと思うかもしれないが、これは重要なことである。例えば、オムロンが「今日は台風のため、うちは3時に社員に早退させます」と言い、因みに、パナ、ダイキン、小松、島津も皆なそうだと本社へ報告すれば、直ぐ「了解しました」となる。でなければ、「他社の動向は如何か、周りの会社は如何になっているのか」という本社対策にもなっているのだが、これはひとつ現地への権限の移行にも大変大きな問題でもある。どこまで権限を現地に移行すればいいか。今の台風が来たら、この辺は臨機応変で構わないと思うが、このような細かな部分やつまらないところで日本企業の固さが妙に出ている。まさに横並び意識である。

話をもどすが、人事制度において現地では以上のようなことに大変悩んでいる。これは日本の本社と違う部分である。そういった部分で、本社が彼らを理解してあげなければいけないし、場合によっては、彼らと共に勉強し、良いシステムを構築しなければならない。

次に、日本企業と現地の人材の考えが一致しているかどうかについて、実際にアンケートを取ってみた。一つは日本企業が欲しい人材ベスト5、もう一つは上海現地の大学生300人にアンケートをとり、彼らが行きたい企業はどのような企業かのベスト5である。結果では企業ニーズと学生の考えているものは、殆ど噛み合っていない。企業側は、まずビジネスマナーの理解、仕事の責任、残業をいとわない、チームワーク、日本のことを理解するとあり、何よりも忠誠心が非常に大事であることが企業のニーズである。一方、学生側のニーズは、大企業で且つ安定志向。

皆さん驚かれると思うが、日常で入手している情報が必ずしも現地の情報と合っていないことをよく理解していただきたい。例えば、中・日・韓の若者に対するアンケートによると、日本経済があまり良くない中で、意外と日本人の若者は将来に対しての不安が少なく、何とかなるだろうという答えが多い。逆に、中国経済は行け行けムードであるにも関わらず、中国の学生の殆どが将来に対して不安を抱いている。こういうものは新聞やマスコミだけを見てもわからないことである。

中国でこのようなアンケート結果から、大企業志向、安定志向、家庭優先、家族サービスがあり、更に自己実現では会社の上を狙っていきたいと出ている。これは中国人らしい感じではあるが、更には給料の高いところ、経験や自分のキャリアを色々と積みせてもらえるところが良いとある。非常におもしろい結果だ。中国人は目先の利益しか考えていない、給料は少しでも高ければ、そこに行きたいというイメージが恐らく強いと思うが、実際には給料の部分は5番目でありトップではない。

先ほども日本化という話をしたが、日本的な経営は中国では受け容れられるのだろうか。おそらく主観的に日本的経営は中国なら無理であり、中国人は日本人と違うという考え方を先入観で持っているかもしれないが、実際にはどうなのだろうか。日本的経営で三種の神器と言われたのは、まず年功序列である。これには中国人は不満だ。間違いなくこれは不満である。2番目の終身雇用はどうか。先ほど言ったように、安定志向が出ている。中国の若者は将来に対する不安が相当あるため、大卒で人気が一番高いのは公務員である。大企業よりも人気があるのは国有企业だ。安定を求める、これが中国なのだ。

日本的経営の中に企業別労働組合がある。日本の労働組合の力は弱い、メーデーになると、「賃上げしろ」というような、少なくとも集会は行なうが、中国の労働組合はもっと弱い。従って、企業の海外進出の際には、欧米では労働組合の力が強く、中国の労働組合は殆ど無いに等しいため、それを考えれば日本的経営が中国でも意外と通用する部分があるのではないだろうか。年功序列と実力主義、実績に合わせた評価ができれば、日本的経営は中国においても大丈夫であるという話になる。

人事制度とは、基本的に企業と個人の妥協であり、その中で企業の目的と個人の目的、少し理論的になるが共通点を見出すことが重要なのだ。我々の勉強会の中でも、結果的には企業と個人が共同でキャリアプランを作り、共に実現させていくということが必要ではないか。これができれば、企業も安定し従業員も安心してこの会社で頑張れるのではないか。個人別の期間別契約というものは今の中国でも考えられるのではないか。中国は急成長しているにもかかわらず、中国人、特に若者は将来への不安がなかなか払拭できない部分があるというアンケート結果が出ている。現地の話に戻るが、現地で中国人を安心させて自分の会社で頑張ってもらうためには、安定した将来を見せることがとても大切なのだ。現に、現地で結構うまくいっている企業は、従業員一人づつに対して明るいビジョンを見せている。あなたは何年間やればこうなるよ、今のままで頑張れば、こういうふうになるよと説明する。その中でいろいろ給与体系も工夫しているのだ。企業で言えば、新入社員から定年までの成長のプロセスをうまく見せ、こういう流れであなたは成長していくというものが提示できれば、これは中国でも結構いい人材が採れるはずだ。

最後に、これから日本企業は未だ中国でビジネスができるかどうか、中国には本当に未だビジネスチャンスがあるかという話をしたい。

今後の中国の経済発展の原動力は、主に二つ強調したい。色々とマスコミでは取り上げられているが、中国の不動産価格の下落は既に収まっているが、経済成長が停滞しているために、明日でもバブルがはじけるのではないかという宣伝が結構ある。現実はどうだろうか。おそらく、これから中国経済を継続的に発展させるには、先ず一つ目に都市化がある。現在、中国の都市化率は53.3%とあるが、これは2025年までの目標として都市化率を7割、あと17%ぐらい向上させなければいけない。都市化とは、既存の大都市の拡大と農地を新たな都市に作り上げていくことである。これには先ず大規模な社会インフラが必要になる。水道、電気、ガス、家電、家具、学校、病院、いろいろなものが必要だ。その背景の一つは、中国は都市圏の建設を急いでいることにある。その都市圏とは沿岸地域、中部地域、西部地域があり、其々に役割分担が決まっている。例えば東沿岸地域では、国際的な大都市を幾つか建設し、そこで技術集約型のハイテク産業を集約していく。中部と西部は労働集約型の産業を積極的に誘致するという方針が既に決まっている。これは都市部の建設であるが、その最大の背景として農村部の余剰労働人口の存在がある。1990年代から農村部の余剰労働人口がどんどん都市部に流れ、出稼ぎワーカーたちの数は今では2.6億人ほどに膨らんでいる。子供たちも含めて家族全員が引っ越し都市生活に慣れているために、この2.6億人の人口を再び農村に戻すことは難しく、彼らを住ませることも大変な作業である。では、彼らに都市部の市民になってもらえるだけでいいかと言えば、そうでもない。1980年代、中国全人口の内8億人が農村人口だった。農村人口とは、労働力だけではなく老人や子供も全部含めており約8億人である。今の中国の農地や農業生産技術を現状維持のまま計算した場合、農村部の人口は4億人で十分なのだ。単純計算で8億人から4億人を引いて4億人、2.6億人は既に都市部に行っており、残りは1.2億人になる。その1.2億人の人口をこれから都市部に住ませることが都市化率を70%に引き上げていく最大の要因なのだ。1.2億人の人口、つまり日本全人口が引っ越しするほどの規模である。日本全人口は1億2,000万人であるので、それより大きい引っ越しがなされる。従って、引っ越しに必要なものが全てに関わってくるため、ビジネスチャンスとしては、都市化だけでも未だ未だ有ることになる。これが一つ目だ。

もう一つは、中国経済発展を保護しているのは財政出動である。日本では財政出動を増やすためには国会の了承を得なければならず、公明党や野党との折衝が必要になってくる。しかし、中国の場合は、一党で決めれば一発で行く。では、中国は今後どのような領域に国家財政からお金を出すかと言えば、教育、医療衛生、社会保障、勿論就職や住宅保障、農林水産事業、都市部・農村部の再建等であり、様々なジャンルの中でチャンスが巡ってきている。1.2億人規模の引っ越し、プラス、それに関連する庶民の生活に関わる様々な事業で未だ未だ中国は大きな需要があるため、今の共産党政権は「一党独裁」と言われるが、このような状態で経済を支えるためには、それなりの底力を持っている。何しろ今、中国政府の負債率は未だGDPの25%しかない。日本は既に240%ほどになっているが、そういった部分では中国には余裕がある。仮に本当に政府に資金が無くなってしまえば、分かり易く言えば中国はあと二つ、未だ使っていない手段を残

している。1枚目は消費税である。中国では、消費税は企業消費税になっているためエンドユーザーは消費税を支払っていない。これが一つ目のカード。もう一つのカードは遺産相続税である。中国は今、ゼロだ。従って、税金を集めるのに未だ他にもカードがあるということだ。

そういう意味では、中国経済は安易に崩壊しないと思うが、勿論、政権内部で問題が発生すれば様々な危険性が出てくるかもしれない。変な話でタイみたいな話になる可能性がゼロでもない。ただし、グローバル戦略或いは企業の海外進出において、基本中の基本であるが、企業の海外進出の最大のリスクは政治的なリスクである。アメリカ合衆国に我々は投資しているが、仮にもし社会的な大きな変化があり、アメリカ合衆国が無くなりアメリカ人民共和国になった場合、過去の合衆国政権の債務は一切知らないと言われれば如何なるだろうか。考えたことがあるだろうか。企業の海外進出の最大のリスクは、政治リスクなのだ。2番目に天災や地震、津波があり、3番目はまた別のリスクがある。従って、中国は100%盤石と言え、それは過言かもしれない。しかし、少なくとも政権が安定している限り、経済を維持させ、持続的に発展させるには、未だ様々な手段があるので、そういった意味では、中国経済が発展し続ける限りは、日本には絶対チャンスが沢山あると考えている。

最後、産業間のパートナー協力について、能率協会と共にアンケート調査した結果によると、中国企業が日本企業に対して望んでいるものには、商品のサービス、新たな領域の協力、資金面の協力、原材料・部品の調達への協力、技術開発への協力などがある。中国企業から見て、日本企業と様々な領域で全面的に協力関係を広げていきたいというのが中国企業のアンケートの結果である。

次に日本企業では、中国とも全面的に協力していく姿勢であるが、唯一少ないのが資金協力である。中国も十分資金があり既に資金面で別に我々が支援しなくてもいいのではないかというような意見が圧倒的である。今、東アジアで10の産業別で中日間の協力の現状と予測を調査しているが、その中で例えば通信領域では、ドコモと韓国電信、中国移动など、Wifiのローミング提携などを進めており、現にこれからも中日のみならず、中・日・韓の間で様々な分野で協力を実際に進めており、将来も拡大し続けると調査結果が出てきている。

これからも確かに中日関係は難関にぶつかっていくだろうが、経済面においてはそれなりに皆普通にやっており、これからもビジネスチャンスという意味では、未だ未だ沢山あると考えている。

## 【質疑応答】

### (質問)

2012年の尖閣国有化以来、中国における日本企業の撤退が目立つのか、或いは積極的にそれでもやっていく企業が目立つのか。今まで誰もが中国へ靡いたのが、ここで整理整頓の時代に入ったのではないかと思うが、先生の実感として如何か。

### (張 浩川)

来日前、ジェトロが最近公表したデータの中で中国から撤退した企業が多いのではということ、香港テレビからの取材を受けた。日本企業は本当に中国から撤退するかについての感覚とし

ては、先ず、中国に来るべき企業は全部来ている、来るべきではない企業も来ているということがある。「来るべきではない企業」とは、準備できていない企業も来ているということだ。「日系企業の中国進出の本気度はどのぐらい？」とよく言われるが、その本気度はなかなか計ることはできない。現役の社長に次の社長候補は何人いるかとよく尋ねる。凡そ、各社の次期社長候補は四、五名ぐらいであるが、売り上げで中国ではグループ全体の2割を占めているとした場合、その5人のうち、少なくとも1人は中国に張りつけておかないといけない。つまり、「来るべきではない企業」に多いのは、基本的に周りもみんな進出しているから自分も行ってみる、或いは所謂窓際族で本社に置いても仕方が無いため、取りあえず上海でやらせてみようかというものだ。これは、小さい会社だけではなく、大手でもそうである。そういう中で、整理整頓の段階に入るといのはやむを得ない。もう一つは、1980年代では改革開放政策を打ち出したが計画性は相当欠陥が多くあった。その後、法的整備や計画性も含め、徐々に軌道に乗り始めてきた。最近の5カ年計画と前の5カ年計画とを比較しても、より具体的、より正確と言わなくても、より綿密な計画になってきている。従って、中国自身も発展させたいため、これからは技術集約型のハイテク産業が必要であり、労働集約的な産業はどうかと思う。更に、中国は土地価格や人件費が高騰しており、これは中国人が悪いとは言えないが、企業自身にも其々の選択がある。極端な例で言えば、マブチモーターは70年代から既に中国に進出し、一般企業が未だ中国視察を行なう前から既に5、6カ所の大きな工場を持っていた。マブチモーターの戦略としては、そこに安い労働力があれば、我々はそこに行く。それが同社の戦略であり、そういう戦略上で経営判断する。例えば、ユニクロは労働集約的な産業であるが、一部、付加価値の低い工場はバングラディッシュやミャンマー、ベトナムに移転している。それも明言しながら、付加価値の高い部分の7割以上は中国に残し続けて発展させる。それと同じように日産や吉野家なども続けて中国で拡大していくと言っている。

纏めると、一つは中国の状況は実際には変わっている。もう一つは、企業は中日関係が良いから中国とビジネスをするのではなく、最終的に企業自身の判断で、自社の発展のためには中国が必要だと考えれば、それなりに企業は工夫する。グローバル企業は政府や国家という枠組みを打破する力を持つまでになり、国家がある企業に対して指示を出しても、グローバル企業の力がどんどん強くなっていくと共に、企業は政府の話の聞かなくなる。日本企業もそうだ。従って、日本政府が賃金を上げろと言っても、企業は最終的には少しずつ妥協していくが、直ぐには首を縦に振らない。そういう事情もあり、最終的にはやはり企業各社の判断が一番重要であると認識している。そういう意味では、中国マーケット自体が整備の期間には入っていると思う。

#### (質問)

都市化の件で、残り1.2億人が都市部に入り消費が増え、非常に大きいマーケットになるという話があった。経済発展によって彼らは都市市民の生活に入り、消費が増え、マーケットが拡大すると思う。また、日中の文化の違いで、確かに弊社も中国に多くの支社があり、殆どトップは日本人であるが、どのようにして日本の文化を現地に伝え、或いは現地の意見をどのようにして日本に伝えるかに悩んでいる。何かアドバイスをいただければありがたい。

## (張 浩川)

先ず都市化については、従来農家だった人たちが都市市民になるわけだが、その中で消費意欲も上がり大きなマーケットになることは間違いない。しかし、一方ではそうなればそれなりに都市生活と農村生活の様々な違いによって、現状でも悪い影響がかなり出始めている。それは農家の仕事に従事する人がどんどん減少していることだ。農民は農地を政府に渡して、政府から対等額の住まいを提供してもらっている。マンションを何軒か譲渡され、その家賃収入だけで暮らせるため、毎日マージャンをやり、のんびりしている。今、もし職業を選択するならば、中国の農民がいい、何しろ、農業税が免税なので中国で一番いい職業なのだ。

次に、中日文化については、中国側には大変複雑な状況がある。従来「中国文化」といってもよくわからない。何故かと言えば大き過ぎるからである。勿論、様々な考え方が違うが中国の文化と日本の文化は融合する方法があるのではないか。例えば、誤解が生じたら困るが、上海は中国の街であるが、全体的な文化や考え方は欧米寄りである。日本よりも上海のほうが欧米寄りなのだ。同じ「東洋の文化」と言いながら、これを融合するのは大変である。原点に戻して、人間としての共通性が最初のスタートになると思うが、人間と人間の交渉では、人間力、人間自身の魅力で相手を魅了する。その辺のコミュニケーションはやはり大事なところである。日本企業のひとつの大きな欠点は、これも一種の贅沢病であるが、日本企業の社員が中国にいれば、大体通訳がつく。よく考えると、通訳がいるとなかなか上手く話せない。有名な通訳は沢山いるが、必ずしも良い通訳が傍にいるとは限らない。自分の言いたいことの何割を通訳が伝えることができるだろうか。企業内コミュニケーションの場合は、まさにそうである。日本から現地に派遣した駐在員と現地のスタッフのコミュニケーション、現地の社員と日本の本社とのコミュニケーション、こういうコミュニケーションの中で生じた感情的なロス、現地の従業員は100%の愛社精神があっても通訳でロスが生じるため、100%の忠誠心が恐らく6割程度しか伝わらない。現地の中国人スタッフに日本語を勉強してもらおうと同時に、日本人スタッフにも中国語を勉強させたらどうか。最悪は、中国人と日本人が会議の場で英語を話すことであり、一番ロスが大きい。例えばある企業が世界56カ国に拠点を持ち、各拠点の現地幹部を集めたら、これは英語にするのはやむを得ないかもしれない。しかし、中国人と日本人だけの会議で英語で話すのは、それはどんなことなのか。まして中国では104万人の学生が日本語を勉強している。そういった意味では、コミュニケーションのとり方が各社は全然違うため、各社の状況に見合って、一番自分の会社に適するコミュニケーションのとり方が重要なのだ。

グローバル戦略の話に戻るが、グローバル戦略自身はみんな同じようなことをやることではない。各社は各社、自分なりのグローバル化があり、それを本社から確立していかなければいけないと思っている。

## (質問)

中国マーケットの特徴で、中国の中間層はとても幅広く、年収で20万元から200万元までが中間層という話があった。この中間層の幅広さは、今後もこのまま幅広いまま続いていくのか。それとも、幅広さがどんどん狭まってくるか。

### (張 浩川)

中国の格差は、李克強の制度政策によって、寧ろ将来的には縮めようとしている。感覚として、これはあまりにも広がり過ぎているため、直ぐには縮めることはできない。税金対策や政策に抜本的なものが出ない限りはすぐに解消できないだろう。今の中国政府のやり方として、先ず不動産価格を崩壊させないことだ。従って、基本的には今やっていることは所得の底上げである。この典型的なのは、2008年の労働基準法の改正によって給与を引っ張っていく。不動産価格の下落を防ぐために、給料を引き上げて不動産価格を維持させる、不動産価格を維持させて、全体の経済の運営をよくするという政策をとっているため、当分は下からの底上げが主要政策になる。しかし、それと格差自体が如何なるかはまた別の話であるため、すぐには縮めることはできないのだ。

先ほど申し上げたが、中国は未だあと2枚のカードは切っていない。その一つが遺産相続税であるが、その遺産相続税を切った瞬間で本格的に格差を縮めることを決心するのではないかと思う。しかし、これはなかなか決心ができないだろう。その理由として、今、権限を持つ所謂既得利権の方々が高層層にいるため、余程のことが無い限りは、自分の首を絞めるような真似はしないからだ。長期的には格差を縮めていく方向には行くだろうが、すぐには縮めることはないだろう。もし何か目印があるとすれば、それは遺産相続税だと思う。

### (質問)

人材の流出防止に対して質問したい。一般的に日系企業は現地社長も駐在員が務め、現地の方のキャリアパスがある程度限定されている。そういう中で、その現地のスタッフの方に明確なキャリアパスを提示しながら上手くやっている例があれば、シェアしていただきたい。

### (張 浩川)

具体的な社名を出すと、ダイキンや島津である。特にダイキンがすごく頑張っている。2年前、教え子を一人ダイキンに送り込んだ。大学1年生から様々な企業との共同調査や戦略提案を一緒にやってきた学生だった。入社後、人事部の判断で直ぐに普通の研修コースから外れ、彼だけの研修コースを準備した。普通の研修コースは1年間ほどであるが、彼だけは6カ月に短縮し、半年後には外国人として初めてダイキンの営業本部に配属され、今も大変活躍している。そういった柔軟な対応が必要と会社が考えれば、給料が多目であるという話ではないが、とても生き生きしている。同時期にもう一つの企業に学生が入社し東京本社で勤務している。社名は出せないが、能力で言えばダイキンの学生よりも若干能力が上であるが、うまく使いこなしていない。同社の常務からこの学生は如何使えばいいかと尋ねられ、能力は凡そ30人程度のチームを引っ張れる能力を持っていると答えた。そこでその常務が、最初に何をやらせればいいのかと尋ねたため、「御社はメーカーなので、確かに商品企画や戦略に強いが、先ずは3カ月ほど工場に配属してください」と申し上げた。製造業なのでやはり製造現場を知らなければならない。マーケティングや戦略的なもの、ロジック的な整理ができて、現場を知らないとは将来は伸びないと判断したからだ。しかし、その常務は貴大学の学生をいきなり工場に配属するのは過酷だとして、結局、戦略室に配属した。アイデアを出してくるのだが、現場を知らない過ぎて上手くいっていない。優秀な人材は中国には沢山いるが、どのように使いこなすかは、ケース・バイ・ケースで、一人一人に対し

て人事・総務の部分で工夫しなければいけない。でなければ、本当に良い人材が来ても、使いこなせないのは大変勿体無いことだ。ダイキンは結構うまくいっている。あと島津も。

以上

(文責 国際広報部主任研究員 井筒 哲)

---

一般財団法人 経済広報センター 国際広報部

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-3-2 経団連会館 19 階

[webmaster@kkc.or.jp](mailto:webmaster@kkc.or.jp)

<http://www.kkc.or.jp/>