

1992年株式会社ジェック入社。2001年株式会社トランスエージェント設立。著書に「心理戦に負けない極意」(共著、PHP研究所)、論文に「中国進出日系企業の産業財市場における顧客インターフェイスの研究」(立教大学大学院MBAプログラム 2011年度優秀論文賞受賞)

株式会社トランスエージェント
代表取締役
安藤雅旺氏
Masaki Ando

それでも魅力ある中国 十三億人巨大市場と人材活用の今

【座談会】中国人材活用の現状を語る

中国の魅力と不安、人材活用の現状について
中国において主に日系企業を中心にBtoB営業・マーケティング強化のためのHRM支援を展開する株式会社トランスエージェント 代表取締役 安藤雅旺氏、中国副総経理 寛裕介氏に伺うとともにジェック 専務取締役 市来晃次、グローバル事業チャイナ マネジャー 薛晴も加わり、意見を交わした。
(敬称略)

中国への不安と嫌悪感をあおる マスコミの偏重報道

— 昨年の尖閣諸島の問題以来、日本では中国に対する不安が広がっています。この問題は中国ではどのように捉えられているのでしょうか。

安藤 五十都市で七万人がデモを行ったとされますが、十三億人の人口からみれば七万人は少数、しかも暴力・略奪行為をしたのは職に就かないような一部の人はです。

日本のマスコミは一部のことを全部であるかのように伝えるので、錯覚してしまう。マスコミによって日本の世論が一方に流れるのは、とても危険なことだと思います。

しかし、大多数の中国人が怒っていないのかというと、やはり怒っています。昨年九月のAPPCで当時の国家主席が日本の首相に「尖閣諸島の国有化は止めてほしい」と言ったにもかかわらず、二日後に国有化を閣議決定した。これにより、「国のトップのメンツをつぶされた」とに怒りを感じていると聞きます。

日中両国の歴代トップが長年慎重に話し合ってきた問題なのに、今回

の日本政府の姿勢はあまりにも唐突過ぎると中国側は受けとめています。

日中間で問題が起こると必ず過去の歴史や戦争責任の話になりますが、これも日本人は「十分に謝罪した」という認識ですが、大多数の中国人は「謝罪していない」と捉えています。この認識の違いが根深く、日中問題を非常に難しくしています。

今回のデモにしても、日本人や日本をよく知る中国人たちはおかしいと思っているものの、中国では「愛国無罪」の下、表立って論じないのも事実です。

日本人はマスコミの嫌中報道から抽象的な中国人像を持ち、一方、中国人はテレビドラマの日本軍侵略の残酷なシーンに抽象的な日本人像を持っている。日本人も中国人も、相手の国の人と話したことも、国へ行ったこともない人たちが、お互い嫌悪し合う雰囲気があることは、非常に残念です。

このような背景があるからこそ、私は、相手にどのような言い分があるのかを聞く耳を持つことが大事だと思っています。

寛 私は現地に駐在していますが、先の問題で不安や危険を感じたこと

は全くありません。

私がお会いする多くの方々には「それは政治の問題で、私たちには関係ない」、「一部の人の行き過ぎた行動は恥ずかしい」と言っています。

薛 昨年の暴動はとても残念なことでした。多くの中国人は、「暴動は犯罪。どんな理由があっても犯罪はやってはいけない」と思っています。

中国人は、多様な民族の集まりであるという歴史的背景から、いろいろな価値観が交錯する中、割り切った物事を考える習慣があります。

テレビドラマで日本の軍隊を見たからといって、日本人は日本軍と鬼とは誰も思いません。むしろ、日本人の勤勉さを尊敬し、戦後、短期間で経済発展を成し遂げたことや、日本製品の高い品質などをとても評価しています。

中国のマスメディアも、何か事が起こると過去の歴史問題を取り上げますが、普段は日本への嫌悪感をあおるような報道はしません。大震災後には、落ち着いて団結する日本人の姿に感心する報道も多くありました。私は日本にきて十五年目ですが、日本のマスメディアの方が中国の悪い部分をクローズアップして報道し

ているように思います。そうすると中国人と接したこともない多くの日本人が、マスメディアからの情報だけで、「中国は狂暴」という単純な発想で「中国」を一つにくくり、嫌悪感を持っていくように思います。

寛 おっしゃる通りです。私がお実際に接している中国人は心優しく、熱い心を持った方が多い。これははっきりとお伝えしたいと思います。

世界の工場から世界の市場へ 十三億人巨大市場の魅力

— 中国でのビジネスのメリットとリスクについてお聞かせください。

安藤 中国の最低賃金はこの十年で三倍になったといわれ、生産拠点としてのコスト的なメリットは失われています。労働集約型産業のVIPP(ベトナム、インドネシア、フィリピン)への移行は当然でしょう。

やはり、十三億人という市場規模こそ、中国の大きなメリットです。GDPは日本を超えて世界第二位、二〇一七年には日本の二倍に、二〇二五年にはアメリカを超えるというIMFの予測もあります。中国はア

ジアのエンジン、世界が注目する魅力ある市場といえます。

それに加えて、日本には地理的なメリットがあります。中国には二十年以上かけて作り上げた生産や物流の基盤がありますし、日本には八万人の中国人留学生が学び、人材も豊富です。中国のある都市の総領事にお会いした際、「現在の中国は、後世に黄金期と捉えられるだろう。地理的に圧倒的に有利な日本が、今の中国と組まない選択肢はない」とおっしゃっていました。

市来 私は、国力は人口と比例すると思っていて、その点で中国はこれからますます伸びていくと思います。実際に中国に行ってみると活気があり、ワクワクしてくるほどです。

確かに当初のメリットは生産拠点としてのコストダウンにありました。しかし、現在はマーケティング拠点として市場規模そのものがメリット。都市部を中心に、ある程度のインフラが整ってきていることも、メリットといえるでしょう。

安藤 大変に魅力ある市場ですが、留意しなくてはならない点は、中国は多様な国家、中国のどの部分を見ればよいかによって状況は全く違います。

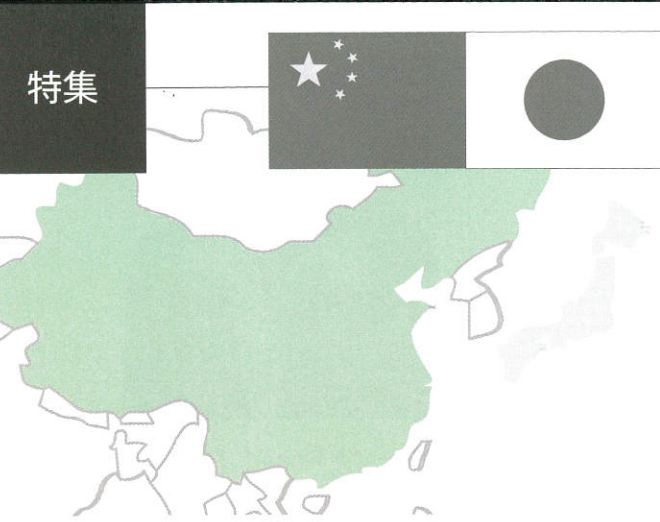
巨大なビルの横にぼろぼろの小さな家があり、外車の横を一輪車が走っている国です。一人当たりのGDPは五千ドルを突破したものの、日本の十二パーセントにも満たず、沿岸部と内陸部の格差はものすごい。中国を一概に語ることは難しく、多面的に見ていかないと正確な把握はできないと思います。

とはいえ、中国政府は二〇二〇年までの十年間にGDP、所得とも二倍増を目指す方針で、経済規模、内需拡大を進めています。格差は簡単には解消できないにしても、全体的に成長していくことは間違いないでしょう。

では、リスクは何か。冒頭でもお話しした政治的なリスク、反日感情が強いことがまず挙げられます。

また、生産拠点として進出するのではありませんが、マーケティング拠点として顧客を中国人消費者や中国企業とするなら、運営上のトップは総経理を中国人にするなど、日本人主導の体制を改革することが求められます。

市来 日本で報道されているように撤退の難しさも確かにあります。合弁会社であればそう簡単に撤退はで



株式会社トランスエージェント
(上海創志企業管理諮詢有限公司)
中国副総経理

寛 裕介氏
Yusuke Kakei



株式会社トランスエージェント

2001年設立。翌2006年、上海に中国法人(上海創志企業管理諮詢有限公司)を設立。「仁の循環・合一の実現」を理念に、BtoB営業・マーケティング支援事業(中国進出日系企業に対する現地化に向けたHRM支援)、エージェント事業(中国市場開拓支援・営業代行)、交渉アナリスト教育事業を展開している。

きません。

しかし、中国で撤退コンサルティングを手掛ける知人は、「チャイナリスクと騒がれるけれど、これはカントリーリスク。政治的リスク、それに伴う経済的リスクは、世界中のあらゆる国にある」と言います。

リスクを恐れているのは事業はできません。十三億人の人口、十三万人の在留邦人、二万三千社の日系企業を、リスクを超えるメリットと捉えることは十分にできると思います。

**自己人か外人かを明確にする
《グワンシ》の国**

——中国では人と人の関係が重要と聞きます。具体的に教えてください。

安藤 中国はまさに関係「グワンシ」の国です。《グワンシ》が強くと、自分や身内と同様に大切な人のことを自己人といいます。

私は最初、三人の中国人と会社を始めました。現在総経理の韓勇はずつと苦楽を共にしてきた自己人です。

しかし、他の二人は裏切り別会社を展開しました。彼らにとって私は《グワンシ》の弱い、外人だったのです。中国人は、自分を中心にして親兄

弟、親族、親しい友達是自己人として

全面的に信用し、それ以外の人は外人と位置付け、我が身を守るため疑ってかかる。先ほど寛が言ったことも、正確に言えば、私との間に《グワンシ》があればこそ、私の部下である寛に好意的に接してくれるのです。

中国人と《グワンシ》を深めるには、性悪説をきちつと腹に持ち、裏切られる可能性もあると覚悟して臨まなければいけません。

薛 この《グワンシ》には二つの意味があります。

一つは安藤さんが言われた自己人のように《真の友情と信義》のことで、すね。国や組織のルールよりは、属人的な意識が強くと、真の友人を裏切ることは一番軽蔑されることです。

中国は多民族国家で、民族紛争による統一と分裂を繰り返してきました。そういう歴史的背景からこのような価値観を持つようになりました。

そしてもう一つ、「真の友人であっても《グワンシ》がある」ということは、「コネがある」という意味です。現在大きな問題となっているビジネス上の賄賂や過剰接待などと深く関連しています。この悪しき慣習を防ぐために、今年一月、「賄賂

法」が制定されました。

安藤 そうですね。「グワンシ」中国人との関係のつくりかた(デイスカヴァー・トゥエンティワン刊)の著者、デイヴィッド・ツェ香港大学教授が言われるように、組織のルールを前提にする日本人と、《グワンシ》が組織のルールに勝る中国人とは、関係のつくり方が違います。

安定した国情の中、ある程度お上を信用して公序良俗を守る日本人に比べて、為政者が入れ替わる動乱の中で生きてきた中国人は、生き残ることへの執念が強く、さまざまな計略も、自分が生き残るための有益な知恵と捉えます。

**個人対個人の信頼関係を起点に
人材活用を考える**

——《グワンシ》はビジネスにも大きな影響を与えているのですね。

安藤 そうです。中国人は対人においてまず、その人の人間力を見ます。そしてお互いになくなくてはならない自己人になれるか、《グワンシ》ができるかを見るのです。

リスクのところ、マーケティング拠点としての市場開拓は中国人

すぎず、「あなたは外人だ」という構えになります。

しかし、親身に現地のことを考えて中国人社員を守り、矢面に立つて本社に主張する。場合によっては自らの権限を超えて断行するくらいの人に対しては、「あなたは自己人だ」となり、《グワンシ》ができるのです。

中国人の人材活用を考えるとき、まず、個人対個人の信頼関係づくり、に真摯に取り組む必要があります。

**中国人を主人公に発展空間を作る
三つの成功事例**

安藤 ここで中国での人材活用での成功事例を、三つご紹介したいと思います。最初の二つは生産拠点の事例、最後の一つがマーケティング拠点での事例です。

二〇〇一年より深圳のアイワ(のちにソニー)の音響機器を製造するOEM工場(新利実業有限公司)の総経理となった故原田則夫さんは、毎年春節の休暇になると、出稼ぎ労働者の社員の実家にホームステイしていました。

滞在費用を払い、社員の家族と同じように生活しました。「どういうところから来ているのか分からな

れば、社員の気持ちを理解できない」と考えてのことです。

怒るとものすごく恐くて口も悪いのですが、皆に「お父さん」と慕われ、とても尊敬されていました。

原田さんは仕事の見える化にも取り組みました。自らの給料もオープンにし、職務や貢献による報酬の基準を明確にしました。

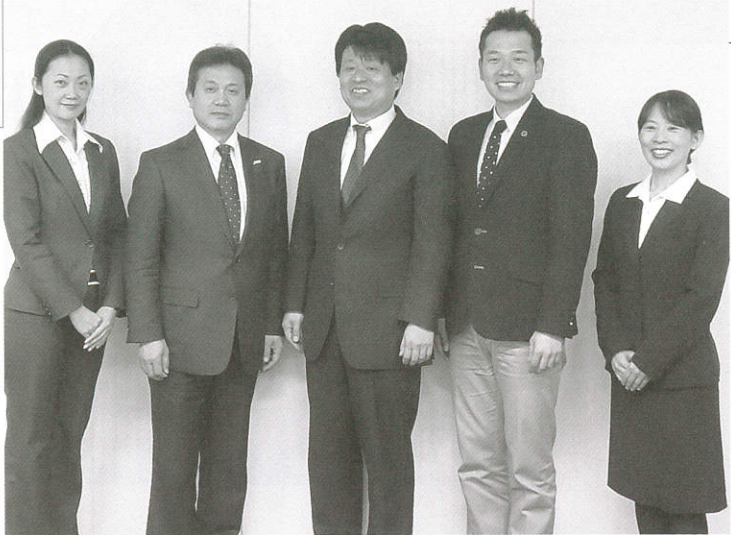
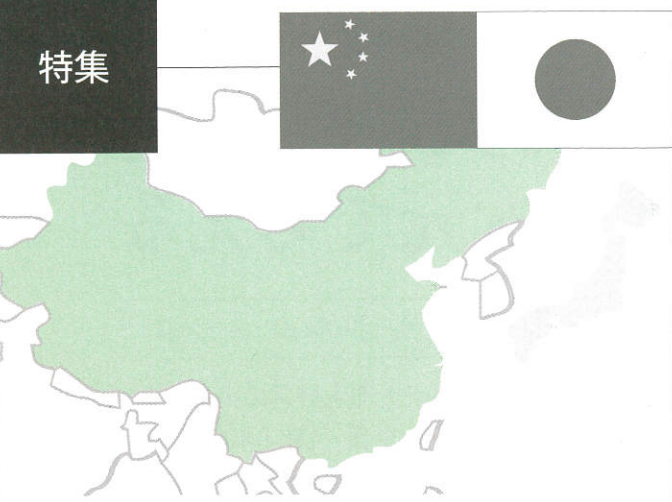
さらに社内公募制を導入。学歴は不問、昇進テストと社員からの評価といった審査に通れば、希望するポストに就けるようにしたのです。

教育にも力を入れて、幹部の養成に取り組むなど、どんどん発展空間を作っていました。

出世など望めなかった社員のやる気が高まったことは言うまでもありません。OEM工場の中で、ナンバーワンの品質を誇る会社へと発展を遂げました。

一九九八年にホンダ(広州)田汽車有限公司 現・広汽本田汽車有限公司)を立ち上げた門脇轟二さんは、プジョーの撤退を受け建物や設備、そして従業員を引き取って、経営変革をスタートしました。

プジョーはフランス人が統治し、机上から命令して中国人が働くとい



ジェック
専務取締役
市来晃次
Koji Ichiki



ジェック
グローバル事業チャイナ マネジャー
薛晴
Sei Setsu

とはできません。
薛 そうですね。生産拠点では熟練技術者と部品の調達が重要でしたが、マーケティング拠点であれば、中国のビジネス慣習や中国人顧客の価値観を十分に押さえた上で《グワンシ》を築くことが重要になります。総経理などの管理職やマーケティングを中国人に任せるケースもありですね。
安藤 はい。一例を挙げると、日本ペイントは、シンガポールの華僑の会社と立邦塗料有限公司という合弁会社を立ち上げて、技術は日本人、マーケティングは華僑が行い、他にはないマーケティング手法によってどんどん発展しています。

一方で、《グワンシ》のビジネスに変化の兆しもあります。中国では、沿岸部を中心に、「海亀」(海外留学からの帰国者)海帰と同音の当て字)と呼ばれる知的エリートが増えています。彼らはグローバルに從ったやり方でビジネスに取り組みんでおり、《グワンシ》の力学をあまり必要としていません。
 このような人たちが企業の舵取りをするようになってくると、《グワンシ》だけに頼るのではなく、コン

サルティングセールスなどの教育が必要になってきます。
寛 ある会社の総経理から伺ったのですが、その会社は《グワンシ》のある人と顧問契約を結んで営業展開し、提案書の提出までこぎ着けるというやり方をしている。「提案書をテーブルに載せるというところまでは《グワンシ》、だが、より質の高い提案をするためには教育が必要だ」と言われていました。
 これから差別化を図っていくためには、《グワンシ》と教育の両輪でやっていく必要がある。そう考えるトップが増えてきたように思います。
市来 ジェックでは現在グローバル戦略を展開し、上海を拠点に中国の日系企業の研修を始めています。昨年、問題解決型(ソリユーション)営業のトライアルコースを実施、大きな手応えを得ました。
 あらためて、中国では他社との差別化を図るために、ソリユーション営業を取り入れることが急務であると分かりました。
安藤 ジェックの長年培われてきた実績と研修の品質の高さは、中国でも確実に通用すると思っています。国が違っても、お役立ちの精神と

うスタイルでしたが、ホンダイズムの実践として、日本人が率先して動くスタイルに変えたのです。
 また、フランス人用と中国人用に分かれていた食堂、トイレを共用としました。
 そして、経営の透明化と情報共有によるコミュニケーションの基盤を作り、中国人社員との信頼関係を築きました。
 最後に、食品メーカーの中国事業本部長・現地法人の董事長を経て、現在も同社の中国事業相談役を務めるAさんの事例です。
 Aさんは、社員一人一人と腹を割って話をしながら、個人対個人の信頼関係を作っていました。
 その中で中国人技術者のBさんを見だし、腹心の部下として十年かけて育て上げ、Bさんは現在、総経理となり、活躍しています。
 Aさんは、Bさんをまず、日本本社で課長にしました。中国内で昇進させて同僚から嫉妬を買わないように、そして日本人社員から下に見られないようにと考えてのことです。
 本社での二年間、Bさんには日本人社員を一人付けて、チームで人事制度の勉強をさせました。そして帰国する際にはチームの日本人社員も

中国に赴任させて、中国の人事制度改革に取り組ませました。
 Aさんは毎年同様のことを行い、人材を育てていきました。Aさんと腹心の部下との個人の信頼関係を、日本本社に赴任させることにより、組織との信頼関係へと切り替えていったのです。
 総経理となったBさんは経営改革にあたり、「ここは中国の会社、皆の会社だ。この会社をどうしていきたいのか、皆で話し合おう」と、社員全員と議論をしました。すると「中国の食品会社ベスト3に入りたい」など、多くの意見が出てきたそうです。
 Bさんはそれを基に改革を進めて、「一人一人が主人公である」という意識を社員に根付かせました。
 個人対個人の信頼関係を築いても、それだけでは総経理が交替すれば終わり。中国での成功を組織全体に生かすことが重要なのです。

中国に赴任させて、中国の人事制度改革に取り組ませました。
安藤 モチベーションを高めて人材を活用するという点で、中国人を主人公とすることと活躍できる発展空間を作ることは、全ての事例に共通する重要なポイントだと思っています。
薛 人材の現地化の推進は、市場の拡大にも拍車を掛けます。現地化を着実に進めているある日本法人では、昨年九月の反日デモによる不買風潮の影響も受けず、当月の売り上げはなんと、前年比十パーセントの伸び率だったといっています。
安藤 はい。ただ、実力主義の中国人は、明確で合理的な評価制度による、実力に合ったポストや報酬を求めます。しかし、多くの日系企業がこれを満たしていないのです。
 中国における人材活用について考えるとき、留意しなくてはいけないことは、繰り返しになりますが、進出目的が生産拠点なのかマーケティング拠点なのか、マーケティング拠点であれば、B to CなのかB to Bなのか、顧客が中国人消費者なのか、日系企業なのか、中国企業や中国国政府機関なのか、それぞれに事情が異なり、現地化の進め方、権限委譲の度合いが全く変わってくるということです。これらを一緒に論じるこ

**現地化の推進と人材教育を
両輪に差別化を図る**