

**アジア・ビジネス新ラウンド:**  
**研究開発現地化、人材育成、**  
**リスク管理と化学工業**

2006年7月22日

**早稲田大学**  
木下俊彦

HP: <http://homepgae3.nifty.com/tkinoshita/>

**アジア・ビジネスの新ラウンドは  
どのようなものか？**

# アジア・ビジネス新ラウンドの様相： 海外・地場企業入り混じった激甚な競争と連携

- 21世紀には、世界中の企業が中国、インドなどアジア地域にラッシュし、アジア・ビジネスの新ラウンドはダーウィンの適者生存的世界に。
- 戦略間違えれば、著名な多国籍企業も脱落。
- 現在ほぼ無名のアジア企業群からも、自己のコア・コンピテンスをベースに国際的企業になるケースも増えてこよう。
- この厳しい長期戦に勝つには、ミッションに基づく持続性ある仕組みづくりが重要。

# アジア経済の将来方向

- アジア途上国は、大競争時代に生き残るため、(1) 事業環境改善を続ける、(2) 対内直接投資(FDI)により優れた経営資源を取り入れ、雇用、競争力を拡大、(3) FTAを拡大、貿易・地域市場を拡大する、(4) 先進国に依存しながらハイレベル人材育成を図る、(5) とくに中国やインドはR&D機能拡充を国家目標とする→**大きなポテンシャル**。
- 他方、とくに中国で(1) エネルギー・資源需要の急拡大、自然環境破壊、(2) 中間層拡大に伴う価値観多様化、(3) 沿海部・内陸、都市・農村の格差拡大、(4) ナショナリズム高揚、(5) 生産過多による国際ダンプングなどに基因する**国内・国際摩擦などリスク要因も増大**→政治変革も視野に入れておく必要あり。

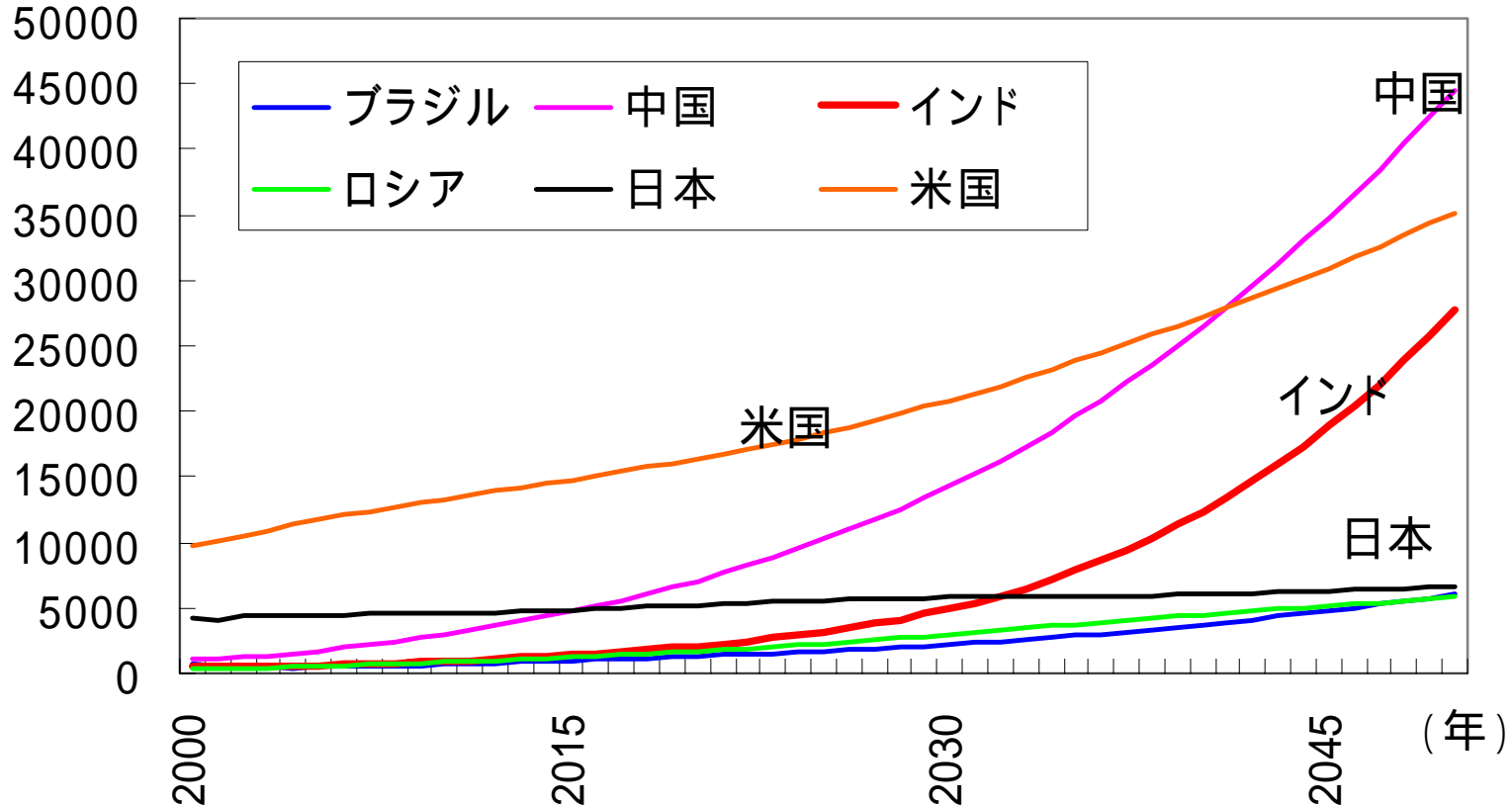
日本経済は回復したが、アジア地域でプレゼンスが低くなりつつある。なぜか？

中国、インドが新スターに、「盛りを過ぎた国：日本」のイメージが定着、「日本経営モデル」に人気なくなった、過度に米国重視の小泉外交、のためか。もっとも、日本製品の品質やアニメなどには高い評価。

# 中国、インドの経済規模、遠からず、日本を凌駕

10億米ドル  
(2003年価格)

## GDP規模の推移(ゴールドマン・サックスの予測)



[資料] "Dreaming With BRICs: The Path to 2050" (Goldman Sachs) より作成

(注) 前提条件の妥当性については、拙稿「グローバル化の中の日本 アジア共生への課題」『アフリカとアジア』、慶応義塾出版会、06年を参照されたい。

# 世界主要国・地域の長期成長率と名目GDP 推移予測：2030年に日本のそれは中国の3割！？

	2004年 GDP( 兆ドル)	シェア (%)	実質 成長 率(%)	実質為替 レート変 化率(%)	2030年 GDP(兆ド ル程度)	シェア (%程 度)
世界(8カ国・地域)	30.0	100.0	--	--	116	100
米国	11.7	39.2	3.0	--	37	32
ユーロ圏(12カ国)	9.4	31.3	1.8	--	21	18
<b>日本(経済財政展望 WGの予測)</b>	<b>4.7</b>	<b>15.6</b>	<b>1%台 半ば</b>	<b>--</b>	<b>10*</b>	<b>9</b>
<b>中国</b>	<b>1.6</b>	<b>5.5</b>	<b>6.8</b>	<b>3.9</b>	<b>36</b>	<b>31</b>
韓国	0.7	2.3	4.0	0.6	3	2
インド	0.7	2.3	4.0	--	3	2
ブラジル	0.6	2.1	4.0	0.6	3	2
ロシア	0.6	1.9	3.6	1.8	3	3

(出所)内閣府「日本21世紀ビジョン」、2005年。\* バッドシナリオでは4兆ドルに。

企業は自前の経営資源を育て、外から取り込み、海外に出し入れしながら成長する。

**FDIの決定要因**: 市場との距離、市場規模、(潜在)成長率、生産コスト、為替レート、原料調達の難易、人材、インフラ・税金・カントリーリスクなど事業環境

- 自動車生産などは市場に近いところで。
- 電機・電子工業はコスト要素、部品調達を重視。
- 化学工業は、装置産業ゆえ、原料調達、市場、長期的カントリーリスク要素が大きく影響。薬品などのR&D投資は、市場規模、ハイレベル人材の多寡、知財保護などの研究環境が影響。

将来像を考慮して行う戦略投資もある = 事業環境はGivenでなく、内外の関係者に働きかけて創造するケースも。



# 日本企業：85年以降の「円高」対応の対東南アジア製造業FDI・技術移転は大成功

- 日本と東アジアの貿易・FDI関係は70年代から深かった。プラザ合意以降の大幅な「円高」で、日本企業、まず東南アジアへ製造拠点・技術移転したが、大成功(タイの「デトロイト化」はその延長線上になる)。それは、「強制された」FDIだった。
- それにより、大量の雇用創造、適切な技術移転、製品品質向上が見られた。研究開発は本社が担当するすみわけ方式。
- 欧米系企業は、その頃、東南アジアに大型投資せず(半導体および石油関連は別)。理由：東南アジアは1国ごとの市場が狭小、 自国通貨高要因なし。
- 過去10年、日本企業は対中FDIを拡大。コスト削減・品質改善型、近年、現地市場拡大に伴う本格投資。対中FDIも基本的に対東南アジアFDIモデルと同じ、米欧系多国籍企業のような戦略的なものは僅少。

# 90年代後半以降、欧米企業は中印へのFDI加速。日本の対東南アジアFDIと異なる戦略対応

- 印中は巨大人口、巨大国土で、政府は改革開放政策採用→「小さく生んで、大きく育てる」方式を初めから選択外。
- 欧米系多国籍企業、中国では、**化学**、電子・電機、自動車、流通、金融などへ大型戦略投資（BP、ダウケミカル、シティバンク、GE、GM、VW、ウォルマートなど）。対中FDIでは、短期回収を狙わず長期戦で対応。研究開発もその一環。
- インドではIT関連生産委託・FDI方式を採用。
- 中印に先進国に劣らぬハイレベル人材（帰国人材含む）が多いことに着目→**高度のR&D機能移植も**。
- 中国政府は大きな利権供与に際して、外国投資家に長期コミットの証を要求。（例）研究開発センター設置など。欧米企業は自国政府も介入させ、それに応じる体制整備（→そういう形で、リスクをヘッジ）。
- 結果、知識集約産業で激しいハイレベル人材の取合いに。

# 連動する欧米系多国籍企業の中・印向けFDIとR&D拠点化

- 欧米企業は大型投資 + 比較的高度なR&D展開に意欲的。インドでは、IT、通信、自動車、医薬品、バイオ。中国では、PC、通信、化学、石油化学、医薬品、バイオ、自動車など。
- 従来、R&Dは先進国間のみ。途上国向けR&D投資はコスト・便益を計算の上、「漸進的」というのが常識。いまや、中、印はこのルール当てはまらず。とくに化学、製薬・バイオ、自動車分野では工程のunbundle化、IT化がこの動きを加速。モトローラ、GMなどは対中進出当初にR & Dセンター設置。

# R&D拠点としての中国の魅力

- 「今後の研究開発活動の国際化の立地選択？」  
中国 61.8%、 米国 41.2%、 インド 29.4%  
(UNCTAD, *World Investment Report*, 2005)
- 中国にある研究開発拠点(05年7月現在)  
750ヶ所(うち400以上は、04年1月以降)  
(例) エリクソン、ルーセント、ノキア(電子)。GM、ホンダ(自動車関連)、ファイザー、ダウ、ロシュ(化学・バイオ、医薬)。
- 拡大事由： 拡大する市場 + 生産拠点、 理工系  
学生年間100万人が労働市場に、帰国人材含む  
膨大なR&D人材、 人件費、国際的に低廉、 政府  
の優遇策、 知財管理法規の改善傾向。

# 米(欧)化学メーカーの対中FDIの背景

- まず、先進国内での大規模な MA & A 後のシナジー効果や合理化等により資本増強、技術面などの経営資源を強化(04年の世界の化学企業売り上げ上位9社は欧米企業。日本は、三菱化学10位、三井化学16位、住友化学19位)。
- 中国などのアジア市場の魅力拡大: 成長ポテンシャル + 投資コストダウン可能 + ハイレベル人材存在。
- 米国などで長期にわたり天然ガス価格が上昇。
- デュポン、ダウケミカル、バイエル、P&G、ユニレバーなどは早くから海外に進出、積極的にR & Dセンター設置。さらに、リサイクル技術採用、エコ効率など環境目標を中国官民に強くアピール。上海などでハイレベル人材の囲い込み強化。

**Q . 日本・日本企業はアジア・ビジネスの新ラウンドをどう理解し、何を目指そうとしているか？**

# 日本のグローバル戦略の中の対アジア戦略

★ 日本では伝統的製造業が経済復活のエンジンに + 自動車分野で世界制覇へ (**自信回復**)  
→ その延長線で、日本の官民は大競争時代乗り切りを企図。 国内での高率R&D継続、モノづくりで日本とアジアとのすみわけ、アジアとの経済連携協定(EPA)拡大、競争力ある中小企業育成、という戦略。

# 21世紀型の「ハイブリッド型日本的経営」 日本based多国籍企業リーダー

- トヨタ 奥田碩氏、張富士夫氏
- 松下電器 中村邦夫氏
- キヤノン 御手洗富士夫氏
- シャープ 町田勝彦氏
- (日産 カルロス・ゴーン氏)
- 信越化学 金川千尋氏
- 日本電産 永守重信氏
- 武田薬品 武田国夫氏
- コマツ 坂根正弘社長など

## (共通要素)

1. 米国流の早い決断および**高水準の国際政治理解(+社員への徹底)**。
2. 株主(ROE)・CSR(企業の社会的責任)・IR重視、M&Aにも積極的(米国流)+目配り利いた「ものづくり」、従業員・チームワーク、顧客重視の日本流の統合志向
3. カリスマ性(「顔が見えるリーダー」)を持ち、グローバル志向(国内外で強い)
4. 技術マネジメント・企業経営統合力に優れ、将来ビジョンが明確。



# 日本と東アジアとの貿易、 米欧との貿易の伸びを大きく凌駕

(億ドル)

対		輸出金額	伸び	輸入金額	伸び
東アジア	1990	850	3.3倍	624	3.5倍
	2005	2,794		2,193	
米国	1990	903	1.5倍	524	1.2倍
	2005	1,349		645	
EU-25	1995	535	1.6倍	350	1.7倍
	2005	880		591	

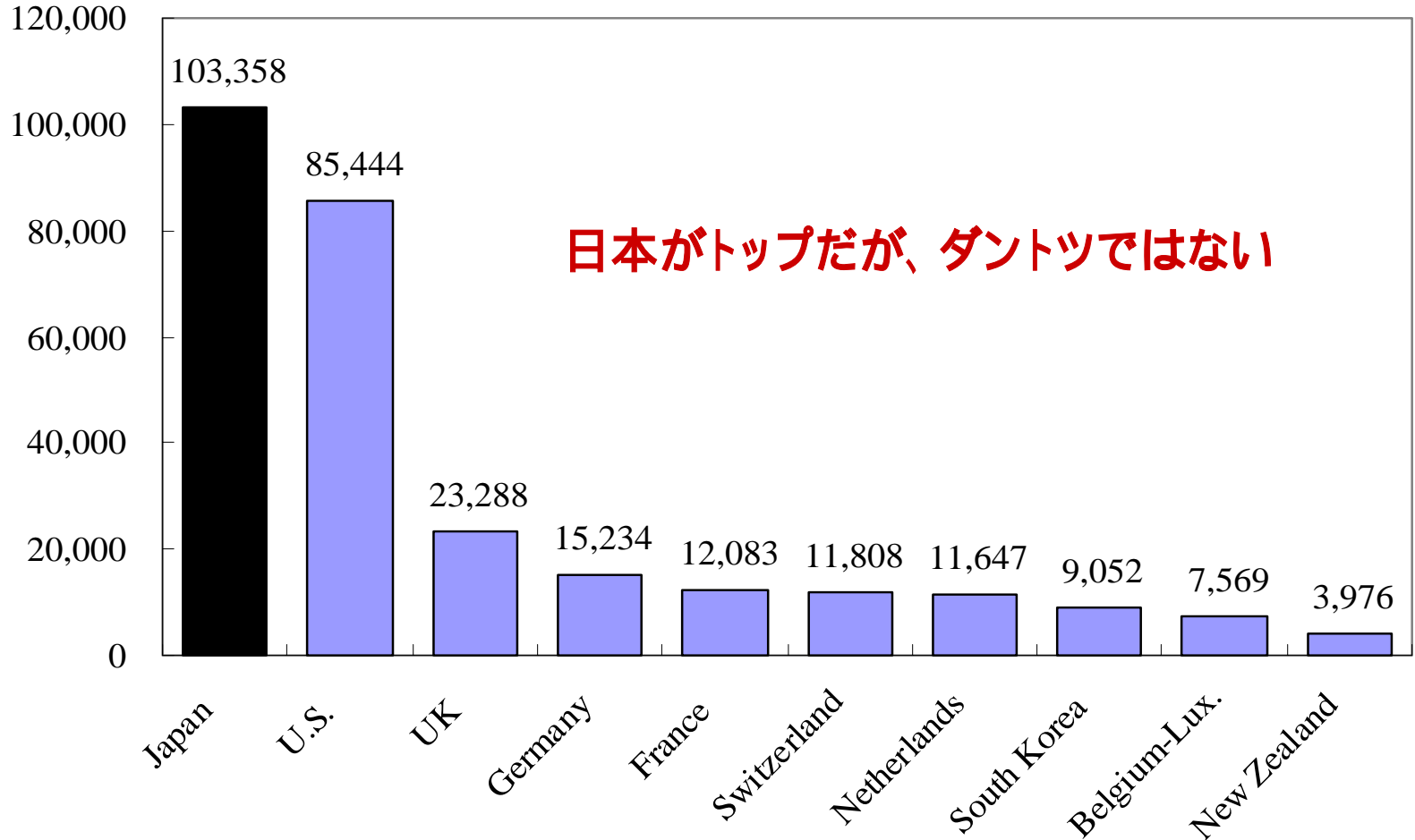
## しかし、アジアから見ると中国への輸出 依存は拡大、日本への依存は減少

- アジア諸国の輸出総額のうち対中シェアは95年8.1%から04年12.6%へ拡大。同対日シェアは12.4%から9.7%へ低下。
- 日中の経済成長格差や日本の農産品の開放度が影響。
- この傾向は持続しよう。

# 国別では、日本の対アジアFDIは最高

1980-2003年累積額

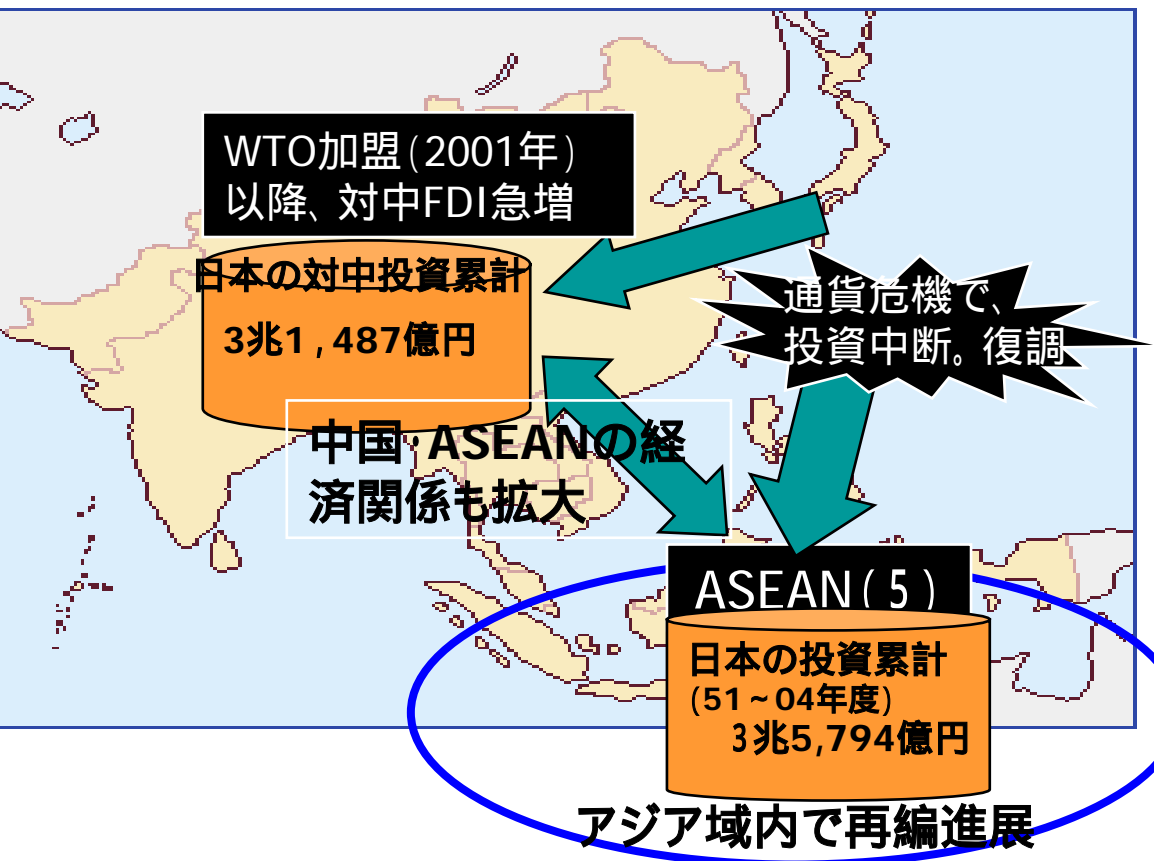
(100万ドル)



(注)この場合は、「アジア」はOECD加盟国の日本・韓国を除く。  
(出所)OECD

# 90年代以降の日本の対アジアFDI:

## 対中は新規、ASEANは再編・拡張投資が中心



90年代、ASEAN諸国で外資規制緩和が進み、日本から直接投資(FDI)急拡大。97 - 98年の通貨危機で対ASEANは著減。近年復調(04年19億ドル。タイなどに)。一方、対中は急拡大中(04年46億ドル。05年65億ドル)。ただし、04年度までの累積は対ASEANが対中の1.4倍(再編過程)。

中国にある日系企業約2万社、930万人雇用。

# 少ない日本化学・医薬企業の 対アジアFDI投資残高(2005年末)

(単位:兆円)

→投資先	米国	西欧	中国	ASEAN - 4	合計
製造業	11.51	6.16	2.22	2.56	27.29
化学・医薬	2.03	0.74	0.24	0.43	(その他0.73) 4.22
非製造業	6.13	4.71	0.67	0.69	18.3
合計	17.64	10.86	2.90	3.25	45.61
(%)	(38.7)	(23.8)	(6.4)	(7.1)	(100)

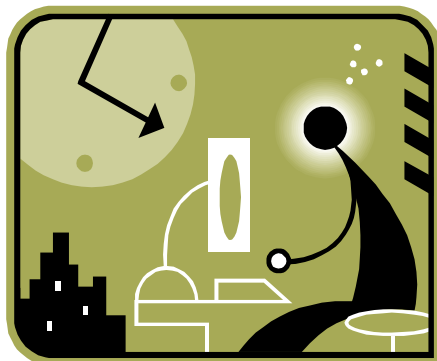
# 日本の化学工業の対中FDIなど

- 日本の大手化学企業の04年度の海外生産比率「売り上げベース」は23～38%で、前期の19～27%から急上昇。国際化不可避。
- 対欧米FDIと比べて対アジアは僅少。対中は、対ASEAN-4よりも少ない。
- 合繊ではまず、東南アジア。その後、東南アジア + 中国での一貫生産。次第に後者の比重拡大
- 汎用化学製品バルク分野FDIでは欧米系多国籍企業と比べると小ぶり。装置産業のための長期償却、電力、原料供給リスクを考慮か。
- 薬品分野はまだ僅少。
- **R&D投資**は初期段階。**R**はできるだけ日本で行なうという日本・アジアすみわけ発想 + 中国での知財管理に自信を持ってないことが主因(積極的な欧米系企業と大きな格差)。

# 最近の日本化学企業の対中FDIは、身の丈にあっているというべきか。

- 対中FDI:三菱化学(テレフタル酸、3.1億ドル。JV。@北京)、三菱ガス化学(メタノール、2億ドル。JV。@重慶、プロファイ)、帝人化成、三菱レーヨン、三井化学など。装置型産業で、とくに上流部門は中国政府の政策に大きく左右されること、および、企業体力考えると、超大型のプロジェクトを避けるのはやむを得まい。
- 欧米系多国籍化学企業は巨大資本、グローバルな技術管理技術、現地のハイレベル人脈、自国政府の影響力行使などによりリスク管理を行い、はじめから巨大プロジェクトを実現、先行者利得を狙う。

# 日本企業の中国人人材確保に 関する問題





# 在中日本企業は、今、CSR活動や人材引きとめ・新規確保に奔走。なぜ？

- 05年4月、中国各地で激しい「反日デモ」が発生したにもかかわらず、**05年中の日本からの対中FDIは2割増**。結局、カントリーリスクを考慮しても、中国は日本企業にとって魅力捨てがたいということ。
- このデモを機に、在中日本企業は、CSR活動を強化、「良き企業市民」のイメージ定着に向けてPR強化。日本の経営者も、日系企業のコンプライアンス教育が十分でなく、中国社会における認知度が低かった、との自覚あり(経団連「日本企業の中国におけるホワイトカラー人材戦略」06年5月)。
- 日系企業の**人材問題**(「採用できない」、「退職してしまう」)の深刻化とも裏腹。上海外服によると、**日系企業の離職率(05年)は15.1%、欧米系は6.3%**。

# 中国などアジアでの日本企業イメージ

- 中国人大学生の希望就職先ランキング上位50社中、日本企業はソニー(22位)、松下電器(42位)の2社のみ(05年)。Mercer社が03 - 04年にタイのエリート・ビジネスマン対象に行なった調査でも同様の結果(末尾)。
- 日本企業のイメージ: 品質の良い製品・サービスを生産・提供。真面目で勉強熱心、工場研修など社内研修は概ね良好、幹部ポストは日本からの出向者が占め、現地化に不熱心、サービス残業が多い、社会貢献少ない、責任者は英語も現地語も下手で意思疎通困難、成果主義不徹底で、昇進ルールも不透明、仕事の責任分野が不明確。議論嫌う日本式管理手法(「ほうれんそう」には熱心)、技術移転に不熱心。

# 日本企業は、総じてCSRに弱く、PR下手

- 旧来の日本的人事制度は、とくにアジアでの事業経営の場合、本社主導で押し付けが多い一方、企業ビジョンやCSR定着を軽視しがち。
- PR、IR、リクルート、地域活動について、本社は資金援助したくないので、現地に任せてあるという。実は責任転嫁。
- 結果、世界レベルの会社というイメージも、現場現地レベルの会社というイメージにも結びつかない(韓国企業の方がうまい)。
- 欧米系企業は、現地への貢献を通じて共生・共益の夢を伝えることがうまい。日本企業でも、CSR活動で表彰された広州ホンダ、社会貢献で受賞したソニー、東芝、松下電器などの例も挙げられるが、全体で2万社ということからすれば、金額は小さく、スポット的、かつ、横並び的。

(続)

- イメージと実態は同一でない。2万社近い日系企業の平均値と欧米系多国籍企業の比較も適切でない。実際のところは、  
日本企業は、SARS、災害時の寄付や地元還元活動を結構やっている、社内に幹部育成のInstituteを作り、高度な研修も行なっている(例えば東芝)、現地大学と提携して専門教育を行っている(例えば、松下電器)、プロの人事担当スタッフを置き始めた企業もある。階層別採用などに踏み切った企業もある、技術移転に熱心な企業も多い。
- しかし、企業ごとの取り組みに大きな格差。総じてCSRの徹底、ホワイトカラーの管理に問題がある。これに、PR下手や「歴史認識」問題も影響、日本企業全体としてネガティブ・イメージで見られやすいのも事実。

# 中国での日系企業： 変化する労務管理対象

- **進出第2段階 < 製品輸出から内需志向へ >** : 管理の主対象がワーカーからホワイトカラー。
- **ワーカーレベル**: 今までどおり、日本的チームワークによる経営効率を上げる施策必要。
- **ホワイトカラー・レベル**: 現場の責任者、マネージャーの現地化という人材育成・強化・権限委譲の分野で、明確な人事管理、処遇、昇格の道(発展の空間が見えること)が不可欠。とくに、文革世代の存在、キャリア形成の考え方が日本と異なる中国での対応に留意。

# アジアの若者を惹きつけるには、若者の価値観・ビヘイビアをよく理解することが先決

アジアの学生は欧米系企業好き。日本人経営者はこうしたことにあまり関心を示さないが、中国、シンガポールなどアジアでは大ブーム(欧米ではビジネススクールの魅力は下降中)。高収入の経営管理者になりたいという気持ち、そこの卒業者の早い昇進などが資格を好む若者のブームを底ざさえ。

# アジア地域での欧米系・日本企業の 研究投資、人材育成・確保方式の差

## < 欧米系モデル >

- 高学歴のハイレベル人材を人材バンクやビジネススクールなどから高給で採用。多様な国籍と異なるキャリアの人材を集める。
- 経営陣やR&Dセンター・トップの現地化を目的化。さらに、CSR定着化で、受入国への長期コミットをアピール。PR、IR重視。現地の大学、研究所との提携に熱心。
- 権限委譲を進める。責任の所在は明確で、失敗の責任も共同責任でない。

## < 日本企業 >

- 修正年功序列型が多い(次第に成果主義も導入)
- 経営陣は日本人が多い(適当な現地人材がでてくれば昇進させていく漸進型) + インハウス研修を重視。
- アジアでの製品開発型R & Dは徐々に拡大。
- 最近、CSRを重視。しかし、アジアでは遅れ勝ち。PR下手(メディア苦手)。
- 権限委譲のルール「不透明で、漸進的。

# 米(欧)系多国籍企業、全体最適めざす グローバル戦略採用：中国でも顕著な成果

- 優れた経営資源に人事戦略、R&D戦略、CSR、IRを包括する総合戦略。シナジーが働き、全体最適化狙う。高利益率実現でその仕組みを持続する。
- **人事戦略**：産学連携。一流ビジネススクールや大学卒業生や中途採用者などからハイレベルで多様な人材を雇用(駄目なら解雇。日米企業の幹部年収格差は5倍。ワーカーレベルでも4割高 = JETRO調べ)。人の迅速な現地化を促進し、現地社会へアピール、HQと組んでさらに大胆な戦略へ。
- **R&D戦略**：早期に製品・技術開発センターなどを設置し、現地仕様、現地向けデザインであることを強調→自社の当該市場への長期コミットを受入国消費者・政府に印象づける一方、優秀な研究者を獲得。先行者利益を狙う。
- **CSRやPR、IRの徹底**：PRに潤沢な予算により、自社の現地社会への貢献も誇示、受入れ国への溶け込みを狙う。

(注) 米系企業の在中R & Dセンターは数は30ヶ所あまりだが、戦略性が高い。モトローラ(中国)は1社で16ヶ所保有。



# シンガポールに進出した世界トップクラスの大学事例

<p>単独進出</p>	<p>仏米 豪米</p>	<p>(経営分野) INSEAD (MBA) The University of Chicago (MBA) (工学分野) University of N.S.W. (学) John Hopkins University (院: 医学)</p>
<p>シンガポール国立大学 (NTU/ NUS)との提携・JV</p>	<p>日米 中米</p>	<p>(経営) 早稲田ビジネススクール (MBA/MOT) w NTU (ダブル・ディグリー) Cornel University (MS: Hospitality manag't) UCLA (MBA w NUS) 上海工商学院 (院: SCM, ロジスティックス w NUS) (工学分野) Georgia Institute of Technology (院: SCM他、w NUS) MIT (院: 応用化学 w. NTU) Stanford University (院: 環境工学 w. NTU) Technische Universitat Muenchen (院: 電子・半導体 w NTU) Technische Univerteit Eindhoven (院: 製品開発工学 w NUS)</p>

# 中国でも猛烈なMBAブーム

- 91年、国務院教育部はMBA教育に本格的取り組み。「グローバル化」対応の人材速成するため。
- 北京大学光華管理学院、清華大学經濟管理学院、復旦大学管理学院、上海中欧工商学院(CEIBS)、浙江大学環境・資源学院をはじめ約90校のビジネススクール(BS)が誕生。上位BSの合格ラインは米国超一流BS並み。ハーバード大学などと連携、ケース・メソッド中心にマネジメント教育を充実化。
- 卒業生の多くは、戦略系コンサルタント企業、欧米系銀行・企業、ベンチャーキャピタル、地場超優良企業に就職。日系企業就職者はきわめてまれ、日系企業も採用対象とせず。
- 企業貢献：シーメンスは北京に「シーメンス・マネジメント・インスティテュート」を設立。DHLは、物流専門家育成のため、DHLロジスティックス・マネジメント大学を上海に設立。フィリップスなど欧州系企業は、上海CEIBSのキャリア開発プログラムを支援。

# 欧米の産官学のシナジーが、アジアで どういう世界を作っていくかに留意！

- 欧米系企業は、CSR、R&D・経営現地化で卓越しているという認識が、メディア、ビジネススクールや企業インターンシップなどでアジアの知識人に浸透。欧米からの帰国人材も参加。
- 欧米系企業は、戦略的に、アジア人材を優先的に現地トップに据える、アジア人材に海外転勤の機会与え、国際的に活躍の場を与える(それらは、アジア人材にとっての夢)。
- 欧米系ビジネススクールは、金融・証券業務、ブランドなど知財管理、IT、サービス産業分野のリーダー供給をめざす。そういう分野で知的ネットワーク(人脈)が成立・拡大。今後、欧米系ビジネススクールでは、デザインなどアジア人が弱かった創造性強化のプログラムを増やす方針。
- こうした欧米の影響下のローカルな知識人ネットワークに海外華人知識人ネットワークがリンクし、グローバルに拡大・発展。
- 使用言語はほぼ英語に限定され、英語中心の輪ができる。
- こうした輪に日本官民はほとんど入らなかった。

# 現在中国などで起こっていること

- 従来から、グローバルな経営を得意とする欧米系多国籍企業と、モノづくり企業、総合商社、大手銀行・損保が強い影響力を持つ日系企業の世界(日本の延長)は異質であった。しかし、概ね、「すみわけ」が成立。
- しかるに、フォーチュン500社中450社が中国にラッシュし、中国の若者に人気ある地場企業も育ってくると、大都市では「すみわけ」が崩れ始め、日系企業の人材が欧米系企業などに移動する、日系企業には最優秀人材が集まらない、というハイレベル人材市場問題が増大。
- 高成長続く中国では、今後この傾向は強まる。対応を考えなければいけないのは、欧米企業でなく、日本(HQ)・日系企業である。官学の知恵が必要。

# 中国におけるハイレベル人材確保成功 のポイントと留意点

(表) 中国における人事戦略のポイントと留意点

【PR活動】	大学内での積極的な企業PR	キャンパス内での採用説明会、奨学金、インターンシップなどで企業イメージを学生にPR。
【人作り】	(1) 現地化ポストの見極め	中国人が就くべきポストを見極め、担当業務に最適の人材を充てる。急激に全てのポストを現地化しない。
	(2) 後継者の育成	駐在員が駐在前から後継者育成のミッションを持つことが重要。次期総経理や幹部を中国人にすることを現地社員に示すのも必要。
	(3) 幹部候補として留学生を活用	日本の慣習や企業文化を理解している留学生を現地の幹部候補として採用するのが有効。
	(4) 社内外研修の充実	社内のOJTのみならず、MBAへの派遣や外部機関を活用する研修(OFF-JT)が必要。
【仕組み作り】	(1) 透明で公正な人事制度	評価制度・内容の公開や社内ポストの公募制実施。給与の増減の理由も明確に社員に説明する必要。
	(2) 競争力ある給与水準	実績評価制度の導入。給与水準の決定では、日系企業以外もベンチマークする必要。

(出所) ヒアリング等を基にJETRO九門氏作成。

# 日本企業のアジアでの今後の展開： 全体最適狙うトヨタの仕組みづくりにヒント。 知的ネットワークとの連携など工夫必要

- トヨタ・ウェイ： トヨタ生産システム(TPS)、優れた人材づくり(顧客重視で、無理、無駄、ムラをなくす、合理的な判断で行動する「調和型自律分散」型チーム作り)、「官僚化」防止努力、IT使うが、ITに使われないハードとソフトの融合。
- 時代の先を見越した内外での車づくり(燃費、故障率極小化、環境に優しい「ハイブリッド・カー」など)
- 海外のローカル政治要素も織り込んだ内外での製版・サービス統合戦略(利益の6割が出ている米国などでのGlobal Good Corporate Citizenを目指すCSR活動を含む)。
- こうした仕組みに、ハイレベル人材市場要素やR&D戦略を織り込み、最適化するハイブリッドモデルづくりが緊要。

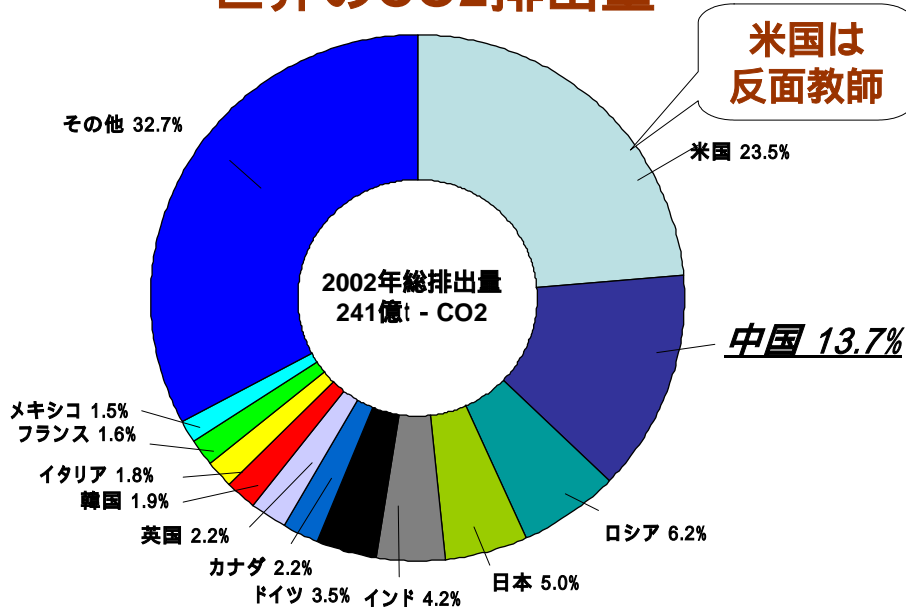
(注)05年度のトヨタの海外営業利益8000億円(総利益の43%)。輸出は別。

日本が優位に立てる環境・省エネ分野で、アジアとの共生意識(「われらアジア市民」)のシェアを！  
アジアの英国、目ざすべきでない。



# 中国との共生のための究極の協力は 環境・省エネ・省資源協力。 日本は自信を持ち、粛々と進めるべき

## 世界のCO2排出量



出典: IEA, CO2 Emissions from Fuel Combustion (2004 Edition)

## 日米中のエネルギー消費効率比較

	GDP1単位あたりの消費1次エネルギー (FY2004)	鉄鋼1トンあたりの消費エネルギー (FY2003)	火力発電1KWあたりの消費エネルギー (FY2002)	セメント中間製品 (クリンカー) 1トンあたりの消費エネルギー (FY2000)
日本	100	100	100	100
米国	430	120	117	152
中国	1460	150	130	177
韓国	270	105	n.a.	131
ロシア	900	125	n.a.	178

(出所) 日本鉄鋼連盟、ECOFYS、Battelle、IEA



# 結

# 論

1. 21世紀は、アジアの大きなポテンシャルと変化への挑戦の時。中国、インド、日本が並走、欧米もメインプレイヤーとして参入。
2. 日本：産官学のシナジーが働く新たな仕組みづくりが必要
  - (1) 日本の産官学は、状況対応型でなく、ミッションをもち、持続的に相互協力するアジア戦略を追求すべき。個別商品競争の合算でなく、仕組みの競争と観念せよ。欧米流でない日本流モデル構築を。
  - (2) そのために、相互信頼性高い持続性ある知的ネットワーク統合めざす、アジアとの共生を追求しているとの証を現地社会に強くアピールする。環境・省エネ・省資源協力と金融協力は日本にとって有利な材料  
日本人と他のアジア人の価値観・ビヘイビアは異なり、また、DNAは変えにくいという異文化協働が前提、日系企業はCSR追求する。
  - (3) 日本のMOT関係者にその仕組みづくりに貢献を期待。

# 参 考

# 中国経済：高成長続くも多くの不可測要因

- 第11次5ヵ年計画：超高成長から社会安定を目指す年7.5%成長・小康社会志向へ。環境保全を重視。実際は9%近い高成長持続か。引き続き外資に大きな期待。外資政策に矛盾も。深刻な不良債権問題、内訌化。
- 格差拡大と「三農問題」：省政府と開発業者が農地を収奪。農民の直訴、年400万件。政府、買付価格引上げと無税化で解決模索（戦後の自民党の農協・補助金政策に高い評価も）。
- エネルギー、資源確保の国際摩擦拡大（一方、3 - 4年前強かった日本の中国経済脅威論は消滅、相互補完論有力に）。
- 知財保護、法規制問題。中国政府もようやく対応へ。
- 自然環境悪化：「重大公害事件」後たたず、砂漠化、水、電力不足も深刻。20%エネルギー効率向上目指すも、市場メカニズム活用不十分。問題解決には海外協力含む包括対策必要（日本側には反対論多い）。
- 現在の「不動産バブル」に2説。当面危険なしも、構造的な問題。
- 人材輩出：欧米ビジネススクール・大学多数が対中進出。英紙Timesの05年調査では、世界大学ランキングで北京大学が東京大学より上位に。

## アジア域内統合の急速な進捗 (%)

	1980	1985	1990	1995	2000	2003
<b>東アジア 15 か国・地域</b>	<b>34.7</b>	<b>40.2</b>	<b>45.6</b>	<b>55.5</b>	<b>54.0</b>	<b>54.0</b>
東アジア 14 途上国・地域	21.6	29.1	36.4	43.7	43.4	44.1
NIEs-4	8.5	9.5	12.3	14.0	13.5	13.5
ASEAN-10	18.0	20.3	18.9	24.1	25.7	24.0
NAFTA	33.8	38.7	37.9	43.2	48.7	46.0
E U-15	52.4	52.5	58.6	56.8	62.2	64.4

東アジア 15 か国・地域= ASEAN-10+日本、韓国、中国、香港、台湾

出所: IMF, *Direction of Trade*

# 日本経済回復のエンジンは伝統的製造業

- \* 雇用条件、合理化、海外生産比率拡大でのコスト切り下げ、海外市場開拓。高率のR&D比率は維持。
- \* デジタル家電、ハイブリッド・カー、太陽電池、新素材などの新製品開発。
- \* 海外生産比率上昇：90年の14%→現在は28%程度。例えば、松下は海外生産比率50%を企図。
- \* 高付加価値製品の設備投資拡大。設備老朽化と短縮化するプロダクト・ライフサイクルへの対応。
- \* 自動車企業は消費地立地（米欧アジア）。電子・電機企業は世界の適地（日本、中国、東南アジアなど）で生産。化学企業の海外戦略は市場（米国、アジア）、顧客の海外移転対応（アジア）と原料戦略に基づく対中東FDI。信越化学や薬品など対米FDI中心企業も。

# 中国の大学生の就職人気企業ランキング(2005年)

- ・約6割が外資系企業
- ・日系企業でランクインしているのは2社(ソニー、松下)のみ

1	ハイアール	14	TCL	27	中興通信	40	富士康
2	IBM	15	ノキア	28	コカ・コーラ	41	上海大衆
3	P&G	16	モトローラ	29	万科集団	42	松下電器
4	レノボ(連想)	17	HP	30	ウォルマート	43	ジョンソン&ジョンソン
5	華為	18	MARS	31	シスコシステムズ	44	一汽大衆
6	中国移動通信	19	中国石化	32	マッキンゼー	45	ネスレ
7	マイクロソフト	20	中国連通	33	騰訊	46	招商銀行
8	LG電子	21	ユニリーバ	34	HSBC	47	フィリップス
9	シーメンス	22	ソニー	35	美的集団	48	マースク
10	GE	23	中国銀行	36	中国人民銀行	49	シェル石油
11	サムスン電子	24	デル	37	ロレアル	50	UTスターコム
12	中国電信	25	PwC	38	中央電視台		
13	インテル	26	アムウェイ	39	海信集団		

# 在中日系企業、欧米系企業と比べて 大きな給与格差

## ハイレベル人材ほど給与格差が拡大

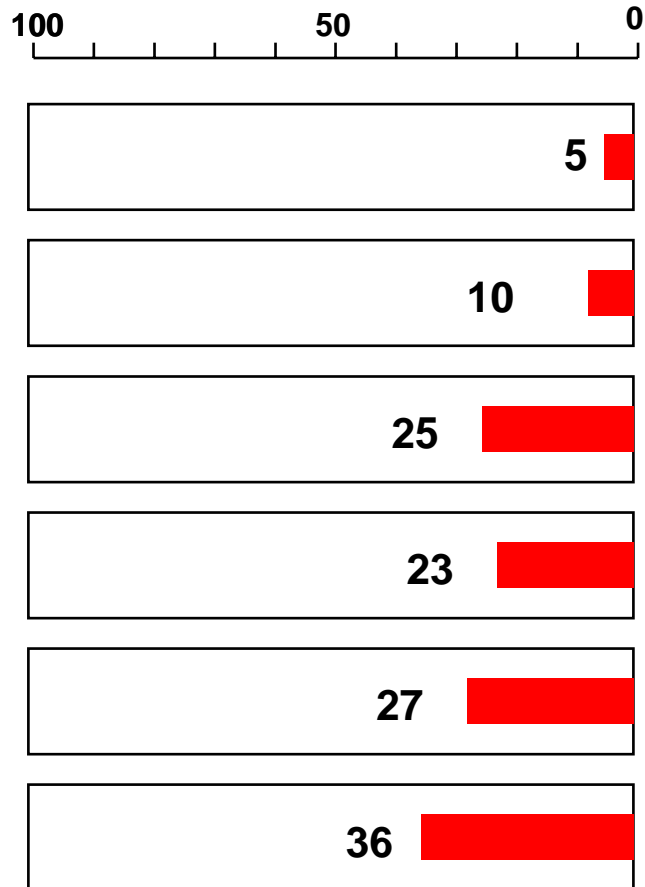
	欧米系企業	日系企業	格差
大卒初任給	3,000元	2,200元	1.36倍
修士初任給	4,700元	3,200元	1.47倍
博士初任給	7,800元	4,000元	1.95倍
一般職年収	4万5,000元	3万2,000元	1.41倍
課長クラス年収	8万元	5万8,000元	1.38倍
部長クラス年収	23万元	12万元	1.92倍

(出所) 上海交大正源企業諮詢有限公司、日本能率協会

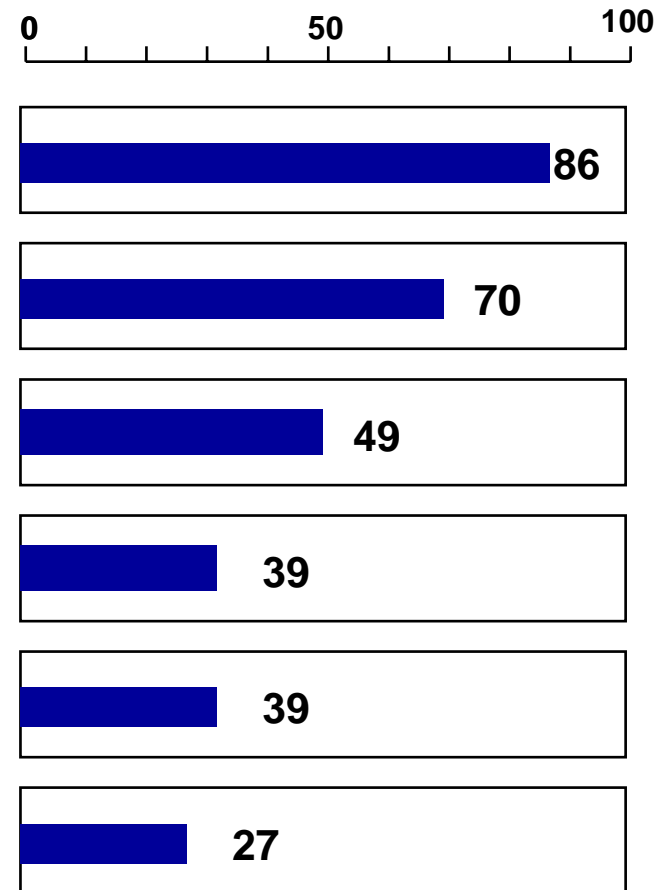
# Thai Top Talent Survey Report

## ~ The nationality of the company ~

The nationality of the company which «I don't want to work for»



The nationality of the company which «I want to work for»



(出所) Mercer社が、2003 - 04年に行ったアンケート結果。Thammasat大学ら一流大学出身のビジネスマン300人を対象に実施。



# Thai Top Talent Survey Report ( 2 )

