

支店長・マネジメントには課題探求する管理者のための戦略思考、が求められ様になった。

このたびの特別講演は、経営実践家として経営実践の第一線で活躍されている平田様の現状認識、経営課題、経営課題克服への取り組みを知りうる大変貴重な講演となった。今後の当センターの研究活動に是非活かせるように努力していきたい。

(文責：河野大機)

3. 平成 22 年度海外企業調査報告

3.1 中国企業調査

調査目的

日本発経営力の創成と「新・日本流」経営者・管理者教育の経営実践モデルを構築するための一環として、日系企業の置かれている実態を把握する。実際に経営者・管理者へのインタビューや最先端の工場見学から、21 世紀に求められる経営学を検討する。

調査メンバー

小椋康宏（センター長）
幸田浩文（プロジェクト・サブリーダー）
中村久人（研究員）
石井晴夫（研究員）
董晶輝（研究員）
加藤茂夫（客員研究員）
森川信男（客員研究員）

訪問企業名

日電(NEC)中国研究院
日電(NEC)通迅有限公司
ブラザー工業西安有限公司

日電(NEC)中国研究院

訪問企業名：NEC 中国研究院

面接者： 杜 軍研究院院長（NEC(中国)有限公司董事、副総裁）

住所：北京市海淀区清華科技創新大廈 A 座 11 階

電話：010-6270-5180

【はじめに】

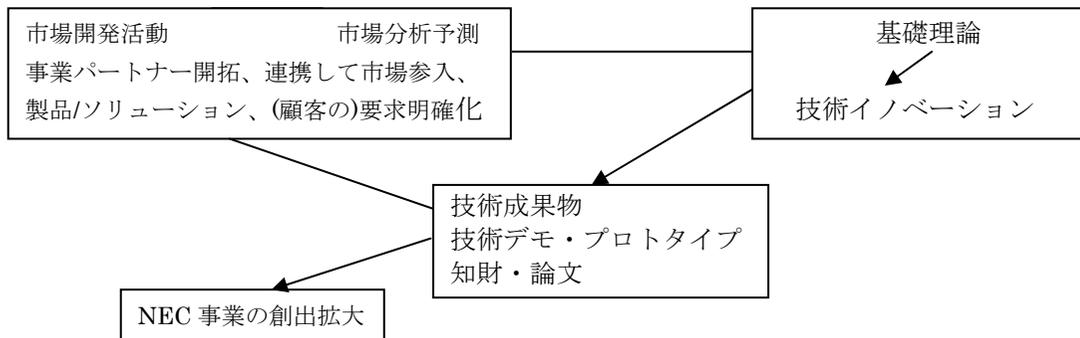
研究院は清華科技园（TUS Park）内にあり、この辺一帯の土地は清華大学の所有になっている。周りにはマイクロソフト、グーグル、サンマイクロ等の企業もある。

【NEC 中国研究院の概要】

当研究所は今年で 7 年目になり、人員は 55 名である。博士号保有者は約 3 分の 2。 NEC の海外研究所は欧州、米国、中国の 3 カ所にある。それぞれの役割は、欧州が国際通信の標準化研究と支援であり標準化貢献型、米国は大学と企業の技術動向をウォッチしており基礎技術創出型であり、中国はインド、中国など新興市場への応用研究であり市場開拓型である。

ミッションは、「中国市場・グローバル市場を狙った革新的 IT&NW 技術を創出し、市場と密な接点を持った研究開発・イノベーションプロセスを推進する」ことである。

事業拡大スキームについては以下に図示する通りである。



【事業貢献スキーム】

日本の BU（ビジネス・ユニット）への成果移管
NEC 中国現地法人との連携

【組織構成】

マネジメントは 3 人で、院長は中国人、副院長は日本人、技術総監は中国人である。

【当研究院で行っている研究】

- 1 交通情報活用の研究開発
- 2 データマイニング研究
- 3 センサメディア融合
- 4 次世代無線通信研究
- 5 ネットワーキング
- 6 応用 Mark-up 研究開発

（上記の各研究を貫通するエンジニアリング・チームがある）

- ・中国トップ 10 大学から優秀な人材を厳選し採用している
- ・中国市場からテーマを洗練し、グローバル市場に適用可能な研究成果を狙う

【前回訪問の時と比べて特に変化のあった点】

- 1 研究方向性
 - ・ NEC 日本の事業部とより密接な連携、事業部からの委託研究が大幅増
 - ・ 現地ビジネスへの貢献をより重視
 - ・ 現地パートナーとの共同研究の効率向上
- 2 人材育成
 - ・ 中間管理層を育成しつつある。現在、研究部長 4 人とも現地職員。
 - ・ 海外留学帰り組が大幅増。
 - ・ 海外留学として継続派遣しており、延べ 8 人にのぼる
- 3 新たな挑戦課題

- ・当研究所の人材流出は国営企業へ(これまでは欧米企業)向かっている。
これは最近国営企業の予算が多くなったからである(中国モバイル、中国電信など)
- ・大学や国営研究所の研究予算増により、合作の研究コスト増
- ・一般的に、中国人研究者の処遇(コスト)大幅増で給与も上がっている
- ・外資企業は R&D から撤退していない
- ・賃金は上がっても、現時点ではまだ大丈夫とのこと

【当研究院の主な研究領域での具体例】

- 1 交通情報活用 (ITS) 領域
ITS 情報サービス技術——江蘇南京システムなど
- 2 データマイニング技術領域
Consumer Perception Meining (CPM)—— コンシューマーにマッチした情報の提供
感情認識技術(顧客のクレームから分析)
- 3 センサメディア技術領域
 - 1) 3D 位置提出技術——超音波 3D 位置提出システム
 - 2) メディア融合技術
 - 3) 画像解析技術など
- 4 次世代無線通信領域
LEE-Advance
TDD-LTE の無線 NW シミュレーション・プラットフォームを構築
60GHz 無線通信(大容量無線通信)

【中国における R&D の一般事情】

中国における研究開発機構の分類と位置付け

- ・大学・国研(国営の研究所)・企業——中国ではこれまで企業の研究予算は少なかった。今日では国研の研究予算が大幅に増加している。
- ・日本ほど大学、国研、企業が行っている研究の棲み分けがはっきりしなかった。これからは日本のようになるであろう。

【中国における外資企業の R&D】

- ・ 発展の沿革： 過去 15 年を振り返ると次の 3 段階になる
 - ①創ればよかった時代
 - ②自社製品のサポートの時代
 - ③本当のイノベーションが求められる時代
- ・ 会社により目標が違う
 - ①研究型 VS 開発型

これまで研究型は少なく開発型が多かった。
 - ②本社指導型 VS 現地自主型

本社指導型はこれまで日系企業で一番多かった。NEC は現地自主型であり、R&D の見切りも早い。しかし、テーマは切っても人は切れないという問題がある（相談と指導）。
 - ③最近の状況と課題

外資 R&D は中国の国家研究計画に参入したいと要求している。
中国側でも外資が入ると研究が加速する可能性があるとの見方もある。

【技術者の採用と離職率】

- ・ 外資系 R&D のリクルート（一般論）
 - 採用は立ち上げの時期が一番多い
 - 正常運営期には現人員を補充する程度の採用
- ・ 離職率、調査会社によると
 - 情報通信業界の平均離職率（正常期）は年間 15%程度
 - R&D 人材の年間離職率は 11.3%
 - 最近、外資企業よりも中国企業の方が人気（以前は中国企業の離職率は高かったが、リーマンショック以降は欧米企業の方が厳しくなっている）
- ・ 研究型人材と開発型人材の使い分け
 - 研究型：一流大学（清華大学他トップ 10）から採用
 - 開発型：開発レベルに合った大学から採用（ソフトウェア開発、設

計など)

一地域特徴性：

- ① 南方出身者よりも北方出身者に北京就職希望者が多い（南方出身者がほとんどいない）
- ② 都会出身者と地方出身者で差がある（大都会出身者が多い。北京市の戸籍が制限されるので地方出身者は採用難）

【その他】

- ・これまで全社レベルの戦略は本社で決められてきた。
中国研究院では、中国で使える技術をやりたいと考えている。
- ・外資企業は自国ではソリューションビジネスはできるが、外国では容易ではない。それは商慣習やカルチャーが違うからである。当地でのソリューションビジネスは中国企業が一番強い。
- ・当研究院は研究所としてどう貢献できるか。
- ・一部は技術、一部はマーケティングの研究をしなければならないと考えている。
- ・単なる技術の組み合わせだけでは難しいと考えている。
- ・企業の研究機関はどの方向に焦点を合わせるべきか。
- ・リーマンショック以降、イノベーションに対する政府の力は益々大きくなっている。
- ・現在、国の科学技術の方向が検討されている（中国科学技術協会など）。
- ・日系企業も中国でのイノベーションについてこの点を重視すべきである。
- ・中国企業は R&D において研究部門は一般的に弱い（ほとんどは開発型である）
- ・中国政府としては、この先中国標準ではなくグローバル標準としてやっていく方針と考えられる。中国標準で行って場合、中国市場はマーケットが大きく、生産力も大きく、輸出も必要ないとなると、日本の昔の 98 型パソコンのようになってしまう可能性があるといわれている。



(文責：中村久人)

日電(NEC)通説有限公司

NEC（日本電気株式会社）の中国市場への進出は古く、1972年に日中国交正常化が行われた際の中継用の「移動式衛星ステーション」の受注が最初である。NECでは、1972年～1980年代末までを第1期と称し、この頃は輸出を主体に事業を開始した。第2期（1990年～1999年）は、国産化を含め生産工場並びにSI会社を設立した時期である。第3期（2000年～2009年）は、中国市場向け事業の展開並びに中国人の人材活用を本格化させ、事業を推進させた時期である。第4期（2010年～）は、新生NEC（中国）でのさらなる飛躍をかけたステージを設定している。

同社は、今日、グローバル5極体制（同社では、“One NEC”と称する）を採用している。この5極とは、香港及び台湾を含む「中華圏」、「APEC」、「北米」、「中南米」、「EMEA」である。2010年3月末現在の連結子会社数は、国内118社、海外192社であり、NECは早くから海外での事業展開を行い、情報通信分野のメーカーとしては先駆者の一社として国内外から高い評価を得ている。

NECでは、1996年11月に設立されたNEC中国社を中華圏の統括会社と定め、同社を中心に2010年に中華圏での現地法人の再編を開始した。その目玉の一つが西安NECと桂林NECの再編・統合であり、今後、両社の統合は中国におけるマーケティングの展開に重要な役割

を果たすものと思われる。

もともと西安 NEC は、NEC と中国旧郵電部が 1998 年に合弁会社として設立した会社であり、主に無線機の販売を中心として公衆通信事業を展開している。その後、2002 年末には合弁を解消し、同時期に独資会社西安 NEC を設立している。

一方、桂林 NEC は、NEC と中国旧電子工業部が 1995 年に合弁会社として設立した会社である。主に電力・鉄道・水利などユーティリティ系の分野における通信関連事業を展開している。桂林 NEC も 2003 年初めに合弁を解消し、同時期に独資会社である桂林 NEC を設立している。

西安 NEC のビジネスの主力は、超小型無線通信装置 (PASOLINK) である。世界規模での NEC の PASOLINK のシェアは、トップクラスであり、エリクソンらの一流企業と熾烈な競合している。NEC 西安は今後の事業展開として、情報通信分野におけるソリューション・ビジネス (PASOLINK の技術をさまざまな情報通信分野などに応用すること) にも力を入れたいとしている。

西安 NEC 並びに桂林 NEC における島田社長の経営理念は、まず第一に、コミュニケーションを良くして仕事を進める。第二に、中国では人脈が大事であるので、人と人との仕事の源泉をしっかり評価してあげる。第三に、コンプライアンスを徹底する。そして、第四に、さらに現地化を進め、現地人の育成を高めることが重要であるとして、新しい中国市場にける NEC の機能と役割を明確にしている。

ブラザー工業西安有限公司

【会社概要】

英文名は、BROTHER MACHINERY XIAN CO.,LTD (BMX)

- ・資本金:3,100 万 US ドル
- ・敷地面積:56,232 m²
- ・建物面積:29,000 m²
- ・従業員数:858 名(2010 年 6 月現在)

- ・売上(予定) : 6.3 億元
- ・利益(予定) : 1,400 万元

<経緯>

- ・1993年11月、ブラザー工業株式会社(名古屋市)は、中国の工業用ミシン・メーカーの中国標準縫紉機会社と、西安市に合弁会社(西安兄弟標準工業有限公司―出資比率60%)を設立。
- ・2001年8月、同社は、西安市に中高級ミシンの採算拠点として100%子会社の兄弟機械(西安)有限公司を設立。
- ・2009年6月、同社は、合弁会社である西安兄弟標準工業有限公司を西安兄弟工業有限公司として完全子会社化。
- ・2010年6月、兄弟機械(西安)有限公司は、西安兄弟工業有限公司を吸収合併し、工業ミシンと工作機械の製造・販売を開始。

<組織>

- ・組織としては、総経理(社長)、副総経理、体系管理部、機器製造部、総合企画部、工業ミシン製造部などの役員・部門の下に行政課、輸入課、財務課、部品検査課、製造検査課、上海・寧波分室などがある。
- ・従業員のほとんどが中国人で、日本人は11名だけである。現場の90～95%が男性で、間接部門では男女比率は半々である。部長以上は全員日本人だが、副部長には中国人もいる。
- ・従業員は、主に定期的に、地元の大学や専門学校に限定して採用している。

<業務>

- ・同社の市場占有率(シェア)は、本縫ミシンが70～80%で、全世界の30%を占めている。
- ・工業用ミシン(モーター付き)は、1台4～5万円と低価格だが、その仕様は数千もあるため周辺機器や付随するサービスで利益を出している。

- ・工業用ミシンは、1980年代には作れば売れる時代であったが、90年代に入ると生産コスト高のため海外にその生産拠点を求めて中国に進出した。
- ・同社では、本縫ミシン、二本針ミシン、オーバーロックミシンといった工業用ミシンが主力製品である。
- ・設立当初、出荷先は海外が7割、中国国内が3割であったが、現在では中国国内が6~7割、海外が3割となっている。なお、海外の出荷は、日本を介して行っている。
- ・高付加価値製品は日本で生産し、中国では工業用ミシンを生産している。
- ・一般的に、中国への企業進出の場合、上海や天津などの沿岸部に立地することが多いが、同社が西安のような地理的に不便な内陸部に進出したのは、たまたま合弁相手の有力な中国メーカーが同地に所在していたからである。
- ・実際、西安が内陸部であるがゆえに、製品を主要都市の販売店に届けるための流通時間の短縮化が現在の課題となっている。
- ・しかし、交通・流通網の発達に伴い、主要都市に2時間で行ける西安(北京-3時間半、上海-4時間半)は、中国のへそとしての利点が期待できる。
- ・中国国内でのアパレル産業の発展に伴い、縫製に必要な工業用ミシンの需要が飛躍的に伸び、現在、製造が間に合わない状態である。
- ・現在、月産9,000台を出荷しているが、中国の縫製工場での工業用ミシンへの高い需要に追い付けない状態が続いている。

<賃金・労務>

- ・中国市場が好況のため人件費が上がり、労働者が集まらないため、人集めに苦労している。とくに西安は、他の地域と異なり労働者の定着率が高い、家族を大切にす、外資系企業が少ないという特徴があり、高コスト体質になりやすいという特徴がある。
- ・風土や文化が違う企業が、合弁や合併を繰り返したことで、合併後、

良好なコミュニケーションがうまく取れず、人事面で問題が発生している。

- ・中国のホンダでの従業員ストライキの影響は同社にも及び、合併後の2010年6月には2工場でストライキが発生し、操業が停止した。こうした中国人労働者のストライキを伴う賃上げ要求が深刻化している。ちなみに、ストライキの後、賃金は20%上がった。

- ・同社の平均月収は1,700~1,800元、ボーナスは年間1~2ヵ月である。ちなみに、西安市の最低賃金は月760元である。

- ・従業員・顧客・ビジネスパートナーと良好な関係を構築するために、月1回家族による企業見学会を開いたり、月1回従業員5~10名程度を昼食をともにし、社長(佐藤氏)の人柄を知ってもらうよう直接対話に心がけている。

- ・月1回の清掃、職業訓練校への奨学金・寄贈などを通じて地域社会に貢献している。

- ・現在、将来を見据えてのビジョンプロジェクトの立案、現地人後継者の東洋、人事制度の改定を準備している。

- ・同社のグローバル化に伴い、それに相応しい人材の育成が大きな課題となっている。

- ・管理者教育は、日本人幹部が行っている。現地人は、まだまだ視野が狭く全体を見据えることができるようになって欲しい。

- ・旧国営企業の労働者は、年功序列を望んでいるが、新人事制度では、年功部分の割合は減らすつもりである。

