

## 日本企業の中国通信

## 中国に根づき現地化に努めた33年の歴史を振り返る。

株式会社東芝

中国総代表 平田 信正

今年4月18日、北京の人民大会堂で東芝の中国進出33年と、東芝（中国）有限公司（以下「東芝中国社」）の設立に伴う中国での集団化10年を祝う式典が行われた。来賓として出席した中国側のVIPや、東芝の岡村正社長などの幹部社員を前に、平田信正（株）東芝中国総代表は「中国の未来は無限に輝いています。東芝の中国における未来もますます輝きを増すでしょう。なぜなら、東芝の活動が深く広く中国の大地に根づいているからです」と力強く語り、万雷の拍手を浴びた。以下は平田総代表の中国報告である。



平田 信正 氏

社員数2万人を擁するまでに成長した中国東芝集団

今年は東芝本社創立130周年、中国事業開始33周年、傘型統括会社である東芝中国社設立に伴う集団化10周年に当たる。これを機に東芝の中国事業を振り返ってみたい。

東芝の中国における活動は、おおよそ4つの段階に分けて考えることができる。第1段階は、1972年から89年までの「家電製品と製造設備の輸出・技術移転の時代」である。東芝はこの時期、家電を含む完成品の輸出、カラーテレビや半導体製造設備の建設、さらには技術移転などを政府系機関に行った。これにより、現在では大きな成長を遂げたTCL、長虹、海爾などの有力企業と、良好な関係を築くことができたのである。

第2段階は89年以降90年代中頃までで、これは「直接投資時代」の幕開け期に当たる。直接投資の第1号は東芝大連社で、全社から精鋭を集め「中国における理想のモノづくり拠点」という夢の実現に邁進した。こうしてこの時期に設立した現地法人は、主に日本および第三国への輸出品の生産拠点となったのである。

第3段階は90年代半ばから2000年までで、「中国での国内販売に向けての投資」に力点が置かれた時期だった。この頃から外資系企業の国内販売が可能となり、投資のほとんどが中国国内販売向けの合弁事業に振り向けられた。こうした一連の投資により、大型変圧器、エレベータ、カラーテレビ、ノート型パソコンなどの生産・販売会社が設立された。また95年には傘型統括会社である東

芝中国社が設立され、既存の現地法人は同社の傘下に置かれ、事業運営のシステム化がはかられたのである。

第4段階は2000年以降で、「事業拠点体制の確立」に力が注がれた。中国のWTO加盟を控えて東芝中国研究所を設立したのをはじめ、知的財産部、広報・宣伝部、環境部などを次々と新設し、事業拠点・統括機構として必要な機能を04年までに整備した。現在、中国東芝集団はグループ企業数60社、社員数約2万人、事業規模約7000億円に達しようとしている。

この時期の東芝の中国における企業姿勢を示す例として、東芝中国研究所を紹介しておこう。01年に設立された同研究所の初代所長には、浙江大学と東京大学で学んだ40歳代前半の雷海濤博士が任命された。通常なら日本から上級幹部が派遣されてしかるべきポジションだが、「中国では中国人によるマネジメントが必要」との見地から、雷海博士が指名されたのである。雷海博士は05年春から、東芝中国社の副総裁も兼務している。こうした人事により、研究所には清華大学やハルビン工業大学など、名門大学出身の優秀な若者が集まるようになり、より先進的な研究が可能になったのである。

長年の社会貢献が認められ「光明公益賞」を受賞

私は2000年夏に、（株）東芝中国総代表兼東芝中国社 董事長・総裁として着任した。危機管理やブランドマネジメントなど多くの課題が残るなかで、「さらなる経営の現地化」が私に課せられた課題であった。

私は70年代に受けた研修で、当時の日本ではほとんど知られていなかった「多国籍企業」に関して学ぶ機会を得た。ハーバード大学などの教授陣が執筆したテキストには「これからは直接投資の時代となる。その成否は投資相手国の文化・伝統・人種の誇りなどを理解し、それをいかに経営に反映するかである」と書かれていた。

私の課題である経営の現地化を推進するには、中国の文化や伝統、民族の誇りなどを理解して人材を育成し、抜擢していくことが不可欠である。現在、中国東芝グループのホワイトカラーは約1700名。これからは研究開発、設計、販売、経営管理などの中枢を彼らが担っていかねばならない。そのためには、能力開発や人材育成が急務である。統括会社である東芝中国社では彼らのモチベーションを高めるべく、02年に教育担当部門として東芝中国アカデミーを設立した。ここの基本方針は「中国人幹部による中国社員の教育」である。現在ではシックスシグマ、国際行動基準（コンプライアンス）を2本柱に、中国人幹部による教育が活発に行われている。

最近、中国でも日本と同様CSR（企業の社会的責任）や、企業の社会貢献に注目が集まっている。中国東芝グループでは、約2万人の中国社員とともに中国社会に根づいた企業になるべく、植樹、文化活動などの社会貢献に積極的に取り組んできた。そうしたもののなかに、中国青少年発展基金を通じての希望工程プロジェクトや、各種大学への奨学金、東芝音楽祭などがある。

また、03年のSARS危機に際しては、自宅勤務をしていた複数の中国人幹部から「社員の自主的な義捐活動」の提案があった。すぐに寄付が決まり、社員個人5月初旬から病院への発送が始まった。その後、中国現地法人、東京本社からも寄付が集まり、医用機器、携帯電話など現物も合わせて約7000万円相当に達した。

こうしたことが高く評価され、04年夏には党の有力機関紙光明日報が主催する「第1回光明公益賞（多国籍企業の社会貢献）」を受賞。北京で開かれた表彰式では、世界企業10社の中で筆頭受賞の荣誉に輝いた。さらに年末には「中国電子産業発展に最も貢献した外国企業賞」を受賞した。これからも中国東芝グループは中国社会の一員であることを深く自覚し、よりいっそうの社会貢献を行っていく所存である。