

米山 正博

中国事業の展開
—コマツの戦略—

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
第12回講演会講演録 2009年11月13日(金)

2010/02/08

No. 80

Masahiro Yoneyama

Komatsu Way in China

February 8, 2010

No. **80**

○司会（矢作） それでは、そろそろ時間になりましたので、法政大学イノベーション・マネジメント研究センターの公開講演会を開催させていただきます。

私、司会の矢作と申します。どうぞよろしくお願ひします。

何とかきょうはお天気も今のところもっているようで、そういうことで多数の方にお越しいただきまして、ちょっと狭い部屋に皆さんを窮屈に押し込めて恐縮でございます。一部後ろのほうは参加者の希望の方が多かったので、机を外させていただいて、座っていただいておりますので、メモのとりにくい方もいらっしゃるかと思いますけれども、何とぞご容赦いただきたいと思ひます。

この研究センターの「発展する中国の流通」の公開講演会というのは、パート IV と書いてあるのですが、今まで3回はこの研究センターにあります中国流通研究会の研究成果の発表という形でやってまいりましたが、今回は外部講師ということで、コマツの顧問の米山様においでいただきまして、中国ビジネスの生の声をお聞きいただきたいと考えております。

皆さんご存じのように今、日本企業だけではなくて欧米の企業もそうなのですが、アジア新興市場へのシフトというのはこの数年急速に進んでおります。私もよく日本とアジア市場を1つの市場とみなして、そこに要するに自社の将来を積極的に託していくと。しかも、持続的な発展をしていくと。そういう意味でのアジア市場一体化論が日本の企業の間でも随分共有されるようになったのではないかなと考えております。その代表的な会社が産業・建設機械の世界的なメーカーでありますコマツではないかと思ひます。

最近、アジア新興国のウエートが高い企業の業績というのが安定しているという傾向がほとんどあらゆる分野で顕著になってきておまして、日本企業ですと、コマツさんとか資生堂さんというのがはっきり明確にアジア新興市場にシフトなさっているということで、きょうおいでの企業の方もそこら辺あたりをごらんいただき、米山さんの話を聞きに来ていらっしゃる方も多数いらっしゃるのではないかなと思ひます。

米山さんは、2006年の4月から2009年の6月までコマツの専務・執行役員として、中国総代表として現地に駐在しておりました。上海でございます。私どもが上海に訪問したときに、米山さんにいろいろご指導いただいたという経験がございます。米山さん

がいらした 2006 年から 2009 年までというのは、文字どおり中国が急成長して、オリンピックがあつて、あるいはその前後に金融引き締めがあつて、またリーマン・ショックがあつて、中国政府が内需でこ入れをするというような、本当に目まぐるしい時代を米山さんは現地で事業体験なさっていますので、そこら辺の声を含めまして、いろいろお話を伺いたいと思います。

コメンテーターとしては、我々の中国流通研究会のメンバーの関根先生が後ほどコメントしていただきますが、できましたら、できるだけ時間をとりまして、皆さんから直接米山さんにいろいろなご質問やご意見をぶつけていただきたいと思いますので、どうぞその点もご協力よろしく願いいたします。

それでは、米山さん、お願いいたします。

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
セミナー資料

KOMATSU 0

中国事業の展開

～ コマツの場合 ～



<PC200-8 ハイブリッド>
中国市場に8月から先行導入開始
<燃費削減効果>
通常機より、平均 $\Delta 25\%$
最大 $\Delta 41\%$ を達成！

2009年11月13日
コマツ 顧問 米山 正博

○米山 ただいまご紹介いただきましたコマツの米山でございます。私は学者先生と違ひまして、実務家、サラリーマンでございましたので、その体験をベースにしまして、お話ししたいと思います。よろしく願いいたします。

＜本日お話しする事柄＞

1. 中国でのビジネスが成功するための要因
2. コマツの中国事業紹介
3. ビジネスの場としての中国（トピックス）

きょうお話しする内容は、3つに分けてお話ししたいと思います。1つは、一般論ですけれども、中国でのビジネスが成功するための一般的要因、私は確信しているのですけれども、これについて1つ。2つ目は、コマツという一企業の中国におけるビジネスモデルはどうやってうまくいったのかということのご紹介。加えて3つ目が、ビジネスの場としての中国をどう考えるのか。今、中国になびいておりますけれども、やはり潜在的なカントリーリスクはかなりある国なのですね。そういうことを踏まえてどのように考えていくかということについてお話ししたいと思います。

先ほど矢作先生からお話がありましたように、ぜひ一般論は別にしまして、皆さん方からのご意見とかご質問を受けながら相互のコミュニケーションを図って、この貴重な時間を過ごしていきたいと思っています。

1. 中国でのビジネスが成功するための要因

それでは第1テーマ、中国でのビジネスが成功するための要因。

ビジネスが成功するために必要な要件

社会環境

国・地域社会の安定

政治、経済、宗教、民族問題...

投資が可能となる
インフラ

市場の魅力度
成長可能性

法の整備と執行力
人材(教育水準)
金融、流通網...

需要
(含む潜在)




+

企業の競争力

各社が持つ固有の「ビジネスモデル」

私が考えているのは、まず当然のことながら、社会環境、それから企業の競争力。例えば各社は商品の特徴だとか、性能だとか、いろいろ含めたビジネスモデルをもっているわけです。これについては各社各様でございますので、分離して話したいと思います。

社会環境というのは、私は3つ考えておりまして、まずは中国というのは市場の魅力度、成長可能性。人口が13億とも15億ともいわれている国でありまして、日本の国土面積の26倍ある。こういう国であります。それから、国・地域としての中国は安定しているか。実はここはいろいろと不安定要素もあると思います。加えて、ビジネスをやる環境、例えば法整備とか執行力とか人材とか、いろいろなものがあります。これも実はいろいろな問題がありまして、我々も痛い目にたくさん遭っています。そういうお話をしていきたいと思います。

中国の社会環境		日本	中国	ロシア
				
社会の安定	政治体制	◎ 選挙による平和裡の政権交代 極めて安定	○ 共産党一党独裁 安定。 但し元来「易姓革命」の国柄	△ ソ連崩壊 → 民主化 しかし、現状はかなり強権的 「統一ロシア」の翼賛体制
	経済体制	◎ (大衆) 資本主義 政治／経済の分離	△ 社会主義市場経済 政治／経済は名実とも一体	△ (国家) 資本主義 政治／経済は実質一体
	民族・宗教等	◎	△ 漢族以外に55の少数民族 チベット、ウイグル問題	△ ロシア人以外に100以上の 非スラブ民族 チェチェン、南オセチア問題
投資のインフラ	法整備	◎	△ 「走りながら」整備している状態 地域による法解釈の違い大	△
	法の執行力	◎	△ 法治ではなく、「人治」 そもそも三権分立ではない	△
	金融・貿易	◎	○ WTO加盟(2001年)	△ WTO未加盟(申請中)
	人材確保	○ 硬直的な雇用制度 教育水準は高く、均質	○ 労務紛争の増大 教育水準は高いが不均質	△ 言葉の問題もあり、日系企業 にとっては困難多い。
市場の魅力度、成長の可能性	× 現状維持が精一杯	◎ 急激な市場拡大 更なる成長へ潜在力もある	○ 資源大国であり、潜在力は高い 一方資源(特に石油)に依存して いるため、変動が大きく不安定	

リスクを恐れて日本国内での事業に傾注したのでは、グローバルな競争から落伍する。
リスクを最小限にコントロールしつつ、将来性のある市場に打って出るべき！

例えば中国の社会でございますけれども、日本、中国、ロシアと比較しております。社会の安定、投資のインフラ、市場の魅力度、こういう観点で定性評価しておりますけれども、中国はご存じのとおり一党独裁であります。これはいい面と悪い面があります。例えばオリンピックをやる、上海で万博をやるといたら、道路をばっとつくる。社会

資本を整備するなどということはすぐやるわけです。成田空港の土地の問題なんて、あんなことは中国では考えられないのですね。そのような国です。

社会主義市場経済、これが余りよくわからなくて、一言でいうと、もう社会主義というのは建前であって、北京の政府の一部の人はそういう認識は強いですがけれども、基本的には資本主義そのもの、むしろ現在はそれが過度になりまして、拝金主義だといっても過言ではないと思います。

加えて、漢族以外に 55 の少数民族がいる。チベット問題、ウイグル問題はありますけれども、この問題は非常に根が深いということもカントリーリスクの1つです。

それから、法律の整備。これは、三権分立は建前上あるわけですがけれども、中国の憲法上は共産党の一元独裁の下に三権分立があるということで、実際は裁判はほとんど機能していません。後でお話ししますがけれども、我々も痛い目にたくさん遭っています。

法の執行力という観点では、建前は法治ですがけれども、実際は人治というか、そのような国でありまして、その辺を十分認識しないと大変だなと思います。

金融については、2001 年にWTOに加盟しましたので、比較的オープンになって、透明度は高まっておりますけれども、やはりみえない非関税障壁みたいなものはありますので、必ずしもそうではない。

人材の面、これは 2008 年、去年の1月から労働法が改正になりまして、労働者の権利や何かをかなり擁護する方向。これは世界の流れとして当たり前なのですが、そのために労働争議が非常に頻発しているということです。

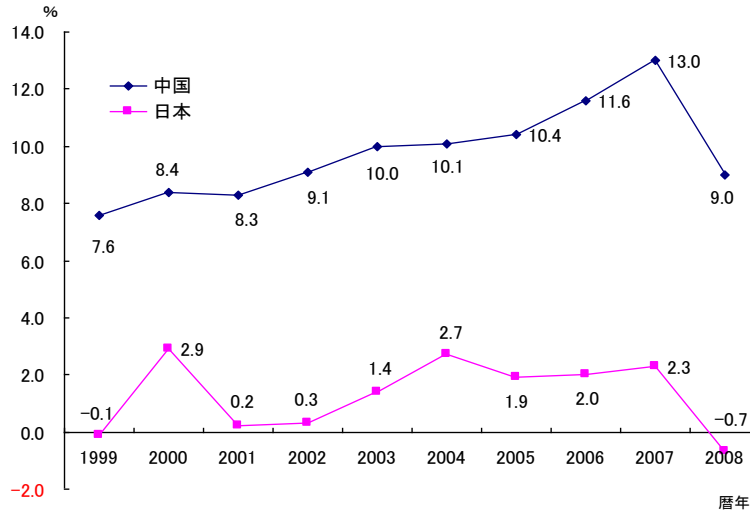
教育水準は高いですね。毎年、大学を 610 万人卒業しますがけれども、約3分の1が今、就職できないというのはいろいろな問題がありまして、こういうものがある。

ところが、市場の魅力度、成長の可能性ということになると、これはやはり一番魅力的だということでもあります。

これはそういう面で、日本、中国、ロシアという観点で定性評価しました。したがって、中国ビジネスは、リスクはあるけれども、やはり当面は対応していかないと、なかなか発展できないだろうと思います。

ちなみに日本は現状維持が精一杯、なかなか大きく成長できない。これは皆さんもご承知のとおりだと思います。

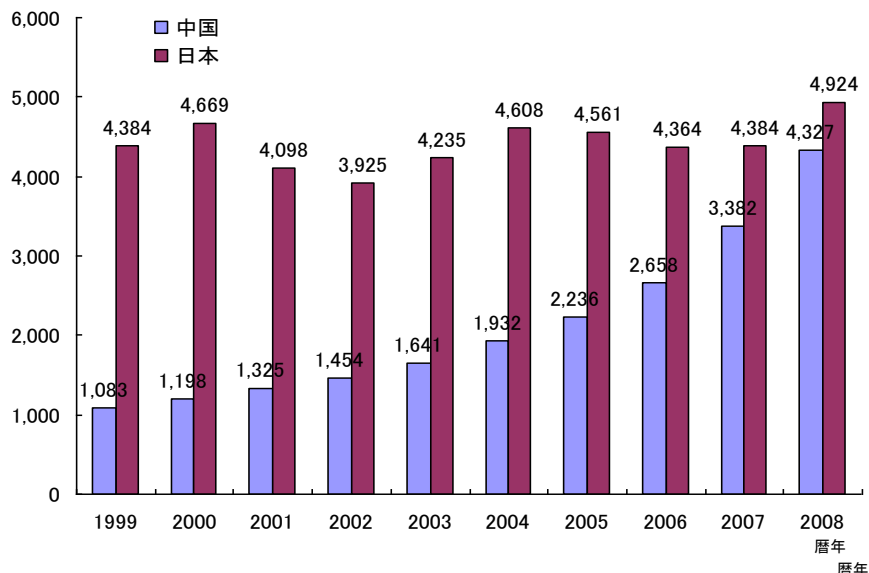
① 日中のGDP伸び率(名目、暦年)比較



例えば統計データでみますと、GDP、これは暦年、1-12月ベースの名目ですけれども、日本はこんな状況です。中国はこうなっています。これは当然リーマン・ショックがあつて、9%に落ちましたけれども、2けた成長が続いている。これもやはりかなり無理したところがありまして、中国の経済は基本的には輸出と公共事業による内需の投資、これが牽引しておりまして、消費についていえば、まだまだ力は弱いというのが現状であります。

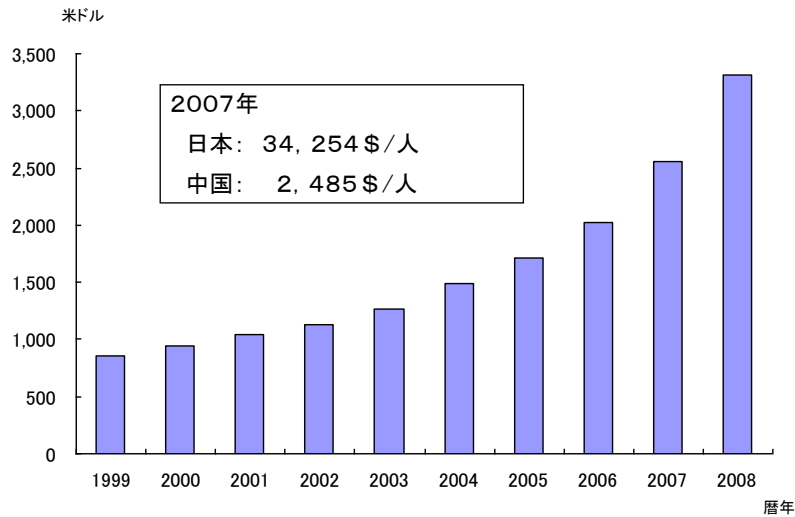
② 日中の実質GDP総額

単位：10億米ドル



これを定量的にみたのがこのグラフでございまして、日中の実質GDPの総額です。この茶色いのが日本でありまして、日本は大体余り伸びてない。中国はこういう伸び方をしているわけですね。単位は10億米ドルでありまして、恐らく数年たてば間違いなく日本は中国に負けていくだろう。これは新聞等で報道されたとおりであります。鳩山首相も中国に負けるだろうとっていましたけれども、悔しいけれども、実際そうなると思います。

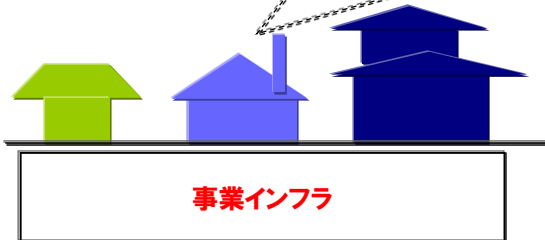
③ 中国の一人あたりGDP額(名目、暦年)



では、1人当たりのGDPはどうだと。これは名目・暦年ベースですけれども、単年度をみますと、日本は1人当たり約3万4,000ドル、中国は2,400ドルなのですね。ところが、これは気をつけないといけないのは、購買力平価を考えた場合の物価なのですね。我々は、1元は為替レートで14円とか13.8円とっておりますけれども、中国人からみますと、実際に5倍から10倍ぐらいの価値があるのです。物価が違うのです。

例えば我々の会社の中国人社員には昼食代、どこでも出すのですけれども、1人1日10元出すのですね。10元だとすれば、為替レートだと140円ですね。ところが、肉あり、野菜あり、スープあり、御飯ありでたらふくあって、日本でいう定食の七、八百円の感覚なのですね。ということは、為替レートが14円ということは正しいのですけれども、購買力平価、物価を考えた場合の実質的な価値というのは、やはり5倍から6倍しないとだめなのです。地方に行けばもっと貧富の差はありますので、10倍ぐらいしないと相場は合わないのです。為替レートだけみてはいけないということ。これを5倍したら、約1万2,000円ですよ。恐らく地方に行けば、10倍すれば2万4,000円ですから、日本にだんだん近くなっていくだろうということはいえると思います。

外から見る家の形、大きさはまちまち。
快適さは、家族の人数、ライフスタイルで決まる。



事業の規模、形態、固有のビジネスモデルは、企業によって異なる。

従い、いつでもどこでも通用する普遍的な「解」は存在しない。

→ 各社の経営戦略、商品力、マーケティング力 etc

一方、事業インフラは各社共通。

事業発展成長は、見えにくいインフラを整備することが前提になる。

<事業のインフラの例>

- 経営 : 現地人マネジメントの活用
権限の明示と委譲、企業文化の定着
- 人 : ロイヤリティ、人材育成、発展空間明示、コミュニケーション深化
- 情報 : 機密漏洩対策、知的財産管理
- 地域社会: 社会貢献、コンプライアンス遵守

それから、これは私がいつもいろいろなところで話しているのですけれども、では、企業の競争力の源泉は何だということです。これはイメージ的に書いてあります。事業のインフラ、マネジメントを意味していますが、例えば経営のマネジメントをどうするか。現地人をどう活用するかとか権限の移譲をどうするかとか企業文化をどうするか。

それから、中国人のロイヤリティ。余りロイヤリティはないのですけれども、人材の育成をどうするか。それから、コミュニケーションをどうするか、発展空間をどうするか。発展空間というのは、私も3年前に初めて聞いた言葉で、意味がわからなかった。中国人の中では一般的な言葉でありまして、自分の将来の成長可能性、どれだけ偉くなれるか、どれだけ給料、ボーナスをもらえるか。それによって彼らのロイヤリティとか転職が決まってくるという言葉で、発展空間については非常に大事な概念です。

加えて情報。やはりITが非常に発達しておりまして、機密漏洩とか知的財産、これについてはよほど気をつけないと。後で詳細をお話ししますけれども。

それから、中国人は社会主義市場経済といいながら、やはりまだ貧しき者を等しく平

等に扱えというような思想がありますので、利益を得た企業はそれを日本の国へ送金だけしたら反発を食うのですね。そういう面で社会貢献とかコンプライアンス、こういうものもきちんとやらなくてはいかんだろうということで、詳細は後でお話しします。

こういうものがきちんとしないと、各社ごとにビジネスモデル、家のイメージになっておりますけれども、こういう素晴らしいビジネスモデルをとったとしても、結局うまくいかなくなってしまうよということの前提条件です。これは各社によってビジネスのやり方とか特徴とか商品力、いろいろとありますけれども、これはイメージに合わせて表示してあります。

だから、日本の企業等を含めて、えてしてこっちのほう（ビジネスモデル）だけに力を入れるのですね。これとこれとは車の両輪みたいな形でやらないと絶対にうまくいかないということを私は確信しております。

KOMATSU 9

事業インフラの性質、重要性

- ◆事業のインフラを構成する要因は数多いが、**そのうち一つでも「必要条件」を下回ると他のすべてを損ない、正常な事業運営ができなくなる性質がある。**
cf. 自動車メーカーのリコール隠し、ストライキ・サボタージュ etc
- ◆一方で、必ずしも「充分条件」を満たす必要は無いことから、目が届きにくく、**常に経営トップが最新の注意を払って構築、運用を図らねばならない。**
cf. 売上の数字は「見える」が、社員のロイヤリティは見えにくい

<例：報酬水準の設定と社員の退職防止の関係>

低 報酬 高

報酬と退職率は単純な一次関数ではない。
社員の報酬は会社の支払能力に比例するものであるが、一定の水準を上回ることが前提。

この最低限上回るべき水準は、物価や世間水準によって都度変動しており、毎年見直さねばならない。
ex.コマツでは日系製造業大手をベンチマークにして、報酬水準の妥当性を毎年検証し補正

これを書いたのは、要するに必要条件と充分条件とっておりますけれども、とにかくインフラ部分についてきちんと整備しないとビジネスはうまくいかないということです。それから、自動車メーカーのリコール隠しだとか、ストライキとかサボタージュ、

実際にあるのです。我々の協力企業を含めて、山猫ストを打たれたり、サボタージュされたことも実はあるのですね。そういう問題をどうやって手を打っていくのだということをやらなくてはいけないと思います。したがって、中国人にある程度経営を任せながらも、日本人がよく目を光らせて、細心の注意を払わないといろいろな問題が起きるといふことであります。

1つのわかりやすい言葉でいえば、売り上げの数字はみえますけれども、社員のロイヤリティなんかはみえない。上海の年間の転職率というのは10%以上あるのですね。我々の企業は4%か6%ありますけれども、これもみえないのですね。なかなか彼らは本音をいいませんから。

例えば報酬、給与の話です。この表はイメージ的に書いてありますけれども、退職率を縦にとって、給与の高い、低いというのを横にとっています。給料が低ければ、競合他社の引き抜きなんかたくさんある。ある程度給与が高いと退職率は下がりますけれども、個人の都合で退職するケースもあります。例えば我々の企業も、キャタピラーを含めて、実はコンペチターから人を抜かれているのですね。2倍、3倍払うとあって、そうすると、どうしても行くのです。ところが、彼らは1年ぐらい使って、2倍から3倍の給料を払っても、内部情報とか機密とかノウハウを全部引き受けると、もうやめさせるように仕向けるのです。窓際に置いて仕事を与えないのですね。いたたまれなくなってやめていくのです。

ちなみに、我々の会社からキャタピラー系へ行ったのは5年間で8人いまして、やはりコマツのほうがいいとあって帰ってきたいというのが半数以上いましたけれども、1人か2人はもとに戻しまして、あとは全部復帰を断りました。そのように中国人は今現在をみますと、お金に対する執着が非常に強いというのが現状です。いい悪いではないのです。

今、中国ではこういう言葉がはやってまして、「銭向看」、要するに銭に向かって看る。シェンチェンカンといいまして、これはイコール拝金主義なのです。これは間違いないですね。こういうものに対してどうやって社員のモラルを維持しながら引きとめるかというものも出てきます。後で、我々はどうするかというのをお話ししますが、こういうことをきちんとやらないと、幾らノウハウとか技術とかいろいろなことを

教えても、やめていかれたらどうにもならないし、競合他社に行ったら2倍になってはね返ってくるわけですから、要注意なところだということでもあります。

事業インフラのブラッシュアップ KOMATSU 10

事業の拡大につれて、それを支えるインフラも強化せねばならない。

中国のような急激な成長下では、事業規模の拡大にインフラ整備が追いつかず、事業の正常運営に支障をきたすケースもある。

<例：事業の伸長とマネジメントの深化>

	揺籃期	成長期	安定期
トップの人選	日本人がトップ	日本人がトップ 現地人がNO. 2	現地人がトップ 日本人がNO. 2
マネジメントスタイル	トップダウン	ミドルアップ ミドルダウン	ミドルアップ ミドルダウン ボトムアップ
ガバナンス	リーダーシップに依存 「人治」	制度、規定に基づく管理 「法治」	権限を明確にして、ミドルに委譲 cf. 決定権限規定

これをイメージしたのがこういうことでありまして、先ほどいった企業の基盤、インフラをきちんとしないと、事業が大きくなったって、頭でっかちになってひっくり返ってしまうよということでもあります。ここをぜひご理解いただきたいと思います。間違いなく中国のマーケットは今後も伸びていくでしょう。しかし、売り上げ、利益が上がったところで、こういう基盤をきちんとしないと、このようにひっくり返るということをぜひ頭に入れてほしいと思います。したがって、事業のインフラ基盤の問題をどうするかということ車を車の両輪として考えていただきたいと思います。

我々の場合ですと、事業の伸びぐあいとマネジメントの変化を書いております。我々が中国へ出たとき、成長期、安定期。日本人が最初トップで、トップダウンでいって、いろいろと教えていったわけですね。成長期になりますと、やはり中国人のナンバー2とか入れまして、ミドル層のマネジメント層を育成しながらやっていくということ。

これはだんだんルールで仕事をしようよということです。安定期になれば、逆にいうと現地人がトップで、日本人がサポートしていくと。このルールにのっとったミドルクラスが引っ張っていく。こういうことをやっていきたいと思いますので、ルールで仕事をするということを教え込んでいくということが非常に大事なことになると思います。

コマツの事例:中国総代表制の導入

11

◆中国の企業は自由に新規事業をすることはできず、当局に予め認定された「営業範囲」に限定されるため事業毎に小規模の会社が並立の関係で設立される構造 (cf. コマツは全25社・・・含む少数出資)

◆人事・経理企画、IT推進、法務等の事業インフラを担う機能を小規模会社毎に設置するのは不効率

中国総代表制の導入 (2006/4～)
 ①コマツグループ各社の意思統一とシナジー効果獲得
 ②統合でグループ最適が実現可能な「機能」の統括・推進

G共通項目		当初の問題点・課題
ヒト	①人材育成	現地化の遅れ 転職が多い/昇進・給与への不満/ グループへの浸透・推進活動
	②コマツウェイ推進	グループ統一のリスク対応体制未整備
	③リスク管理	SOX法対応、コンプライアンス遵守啓蒙活動
	④コンプライアンス	安全・環境基準への対応・管理レベル向上
	⑤安全・環境対応	地域への利益還元・社会貢献の必要性
社会	⑥社会貢献活動	グループ資金運用の効率化の必要
カネ	⑦債権管理/資金調達	妥当性の検証・税務当局への対応
情報	⑧移転価格対応	コピー商品(PC200他製品・部品)の多発
ブランド	⑨知的財産政策	ロゴの無断使用の発生
他	⑩ブランド/ロゴ管理	設立サポート・対当局等への折衝サポート
	⑪子会社支援	董事会・決定権限規定整備・運営強化
	⑫ガバナンス強化	中国全体のコミュニケーションツール整備 情報セキュリティレベルの向上

これは私どもコマツの事例でございますけれども、実は中国の企業はなかなか新規事業をすることは簡単にできないのですね。法規制がありまして、営業範囲という会社設立の手続があるのでございますけれども、ここにきちんと何をつくるのだと。例えば建設機械をつくるのだとか、これを販売するのだとか、サービスをするのだとか、きちんと書かなくてはいかんわけです。したがって、これがなかなか厳しく制限されておりまして、やむなく事業単位ごとに小さな会社をつくらざるを得ないというのが現状でありまして、現在コマツは中国では 25 社ぐらいございます。

ところが、人事とか経理とかITとか法務、こういうインフラ部分というのは小さな会社はなかなかもてないわけでありまして、これをどうするかというのは、日系の企業

が中国へ進出する場合の1つの問題になっているはずですが。我々は2006年の4月から中国総代表制というのを導入いたしました。このねらいは、グループ各社の意思統一、シナジー効果獲得。それから、全体最適をねらった「機能」の統括・推進ということで、私は初代の中国総代表として仕事をしてまいりました。

どんなイメージかということでありませうけれども、いろいろな切り口があります。我々は、ヒト、社会、カネ、情報、その他と分けておまして、人材の育成、これが現地化のおくれということですね。どうしても現地人は考え方もレベルも低いところがありますので、これをどうやってレベルアップしていくか。転職に対してどうするのだ。それから、給与・昇進への不満をどうしていくのだというような問題。それから、发展空间というか、あなた方は一生懸命やればレベルアップして、大きな明るい未来を開けるのだというようなことを含めての教育ですね。これは私は、目にみえない部分ですけども、一番大事な部分だと思います。

コマツウェイと書いてありますけれども、これはトヨタウェイと言葉は一緒ですけども、中身は若干違っておりまして、コマツの文化、仕事の仕方をどうやって推進していくのだということを植えつける作業でありまして、これは相当な時間がかかると思います。

それから、中国においてはリスクの管理がありますので、グループ全体の統一リスク、為替の変動もあるでしょうし、知的財産権の問題もあると思います。こういう問題。

それから、コンプライアンス。これはグローバル企業でありますから、SOX法対応にも関係ありますし、中国においてはコンプライアンスという問題がまだまだ定着しておりません。下手をしますと、中国で問題を起こしますと、足をすくわれて会社がひっくり返るケースもあります。日本でもそういうケースはございますよね。会社名は別にして。

安全・環境、この辺も非常にレベルが低いので、よほど気をつけないといけないのです。安全などというのは、やって当たり前。コストがかかるわけですから、中国系の現地企業は余り金をかけないのですね。環境もそうなのです。ところが、中国政府も最近非常にこの辺に対して敏感になりまして、法規制をかなりやっております。例えば炭鉱で毎年落盤事故で3,000人ぐらい死ぬので、かなり規制をやっております。環境につ

いていえば、後でお話ししますが、空気、水なんか大変です。WTOの2006年のデータによると、世界で空気が悪いワースト10をとると7つが中国なのですね。そういう問題。

それから、先ほど申し上げたように、やはり利益を還元していかななくてはならないということもやらなくてはならないと思います。

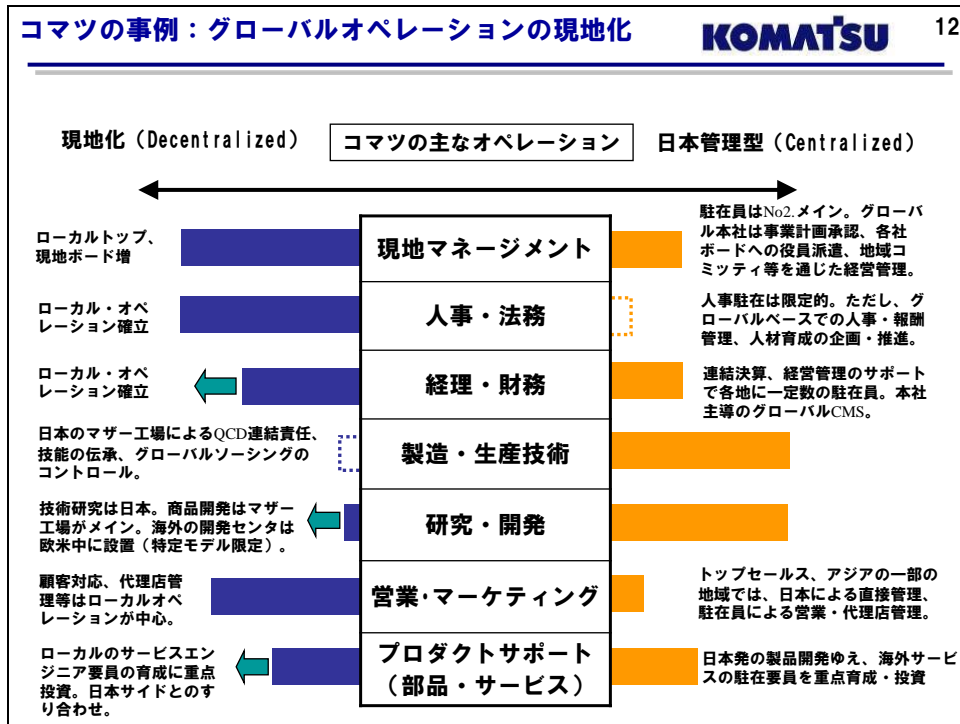
それから、お金の面では、グループ内の資金の効率化とか移転価格。これも中国もだんだんうるさくなってまいりまして、この辺も十分に対応しないと痛い目に遭います。中国は欧米流の移転価格のルールとは違ったルールで来ますので、我々も2年越しでもって大変に苦労しまして、それなりの罰金をとられました。彼らは自分に都合のいい方向でもってルールを決めてきますので、何年もさかのぼってきますので、この辺も注意しないといけないことだと思います。

知的財産。これは実は、私どものパートナー企業の同じグループの会社がコピー商品をつくるとか、日本では信じられないことを当たり前でやるのですね。ブランドのロゴの無断使用、非常に痛い目に遭っています。後でこの辺もお話しします。

それから、子会社の支援ですね。中国で会社をつくるというのは、相当複雑な手続がありまして、役所との折衝もかなり手間暇を喰います。だから、中国でビジネスをやる場合には、まず最初に本当に信頼の置ける優秀な弁護士を確保しないと絶対うまくいかない。

それから、先ほどいった社内の問題としてはガバナンスという問題、ITの戦略、中国のITというのはすごいですからね。日本の比ではないですよ。頭がいいですから、こういう問題を十分に活用していく。逆にいうと、裏からいうと、情報漏洩とか、いろいろな問題が起きますので、こころもきちんとやらなくてはいかんというようなことでございます。

全部書いておりませんが、このようなインフラを推進していくことによって、コマツグループが部分最適ではなくて、全体最適として中国でビジネスをやっていくという方向性であります。そのために導入されたのが先ほど申し上げた総代表ということでございます。



我々コマツの場合ですと、グローバルオペレーションの現地化ということで基本的な考え方をもっておりまして、最適なオペレーション、イメージ的に書いていきますと、日本の管理中心でいくのか、それとも現地に任せるのかという x 軸で分けますと、マネジメントはできるだけ任せていく。駐在員は、我々がナンバー 1 またはナンバー 2 で行って、こういう形でいく。人事のほうも任せていく。ただ、まだレベルが低いですから、それを教え込まなくてははいけませんけれども、方向性は現地化だと。

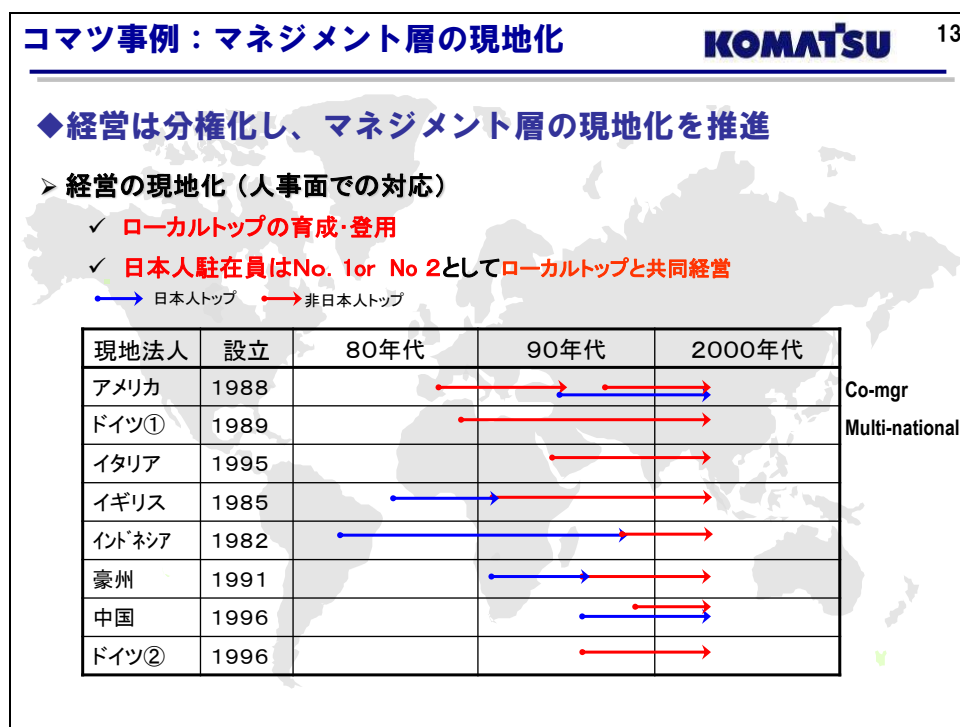
経理・財務であります。ところが、今、非常に世界的に連結経営で複雑になっておりますので、まだ過渡期でございますから、我々は今、日本人中心でやっておりますけれども、追々こういう形で任せていくと。ただし、コマツの場合でいうと、製造とか生産技術、この部分については、基本的には日本で全部やって、中国に移すという方向に決めております。

研究・開発も基本的に一緒でございます。研究・開発、いろいろな会社が中国でやっております。今週の月曜日ちょっと IBM さんで話したのですけれども、IBM さんも 1,000 人とか 2,000 人の会社を中国でやっておりますけれども、このノウハウがか

なり流れてしまうのですよね。その覚悟でやられていると思いますけれども、我々は、これは日本に残しておく。必要な分だけ、最小限のものだけこっちへもっていくということの方針としております。

営業・マーケティング、基礎的な営業のノウハウとかマーケティング能力についていうと、これはコマツのもっている国内ノウハウを移転しまして、基本的には現地に任せていくという方向であります。

同じようにプロダクトサポート、これも日本製品でありますので、ここからだんだん移転していくという方向でありまして、基本的には研究開発、生産技術以外のところはだんだん現地化していくという方向でやっていこうと思っております。



次に、これはコマツの事例でマネジメントでございましてけれども、基本的にはローカルトップを育成していくということで、日本人はナンバー1またはナンバー2としてやっていくということでもあります。この赤いのが日本人ではないところ、青は日本人であります。ドイツとかイタリアとかイギリス、これはヨーロッパをひとつにまとめなくてはいけませんので、日本人をトップにしています。ちょっと国別に書くのは問題なので

すけれども、アメリカでも日本人とタグを組んでいる。実はヨーロッパはベルギーに統括会社があって、日本人が統括しているのですね。これはちょっと青い線が入ってないのは、国別に書いたから入っておりませんが、基本的には必ずタグを組んでやっている。中国もまたしかりであります。

これをやらないと、やはりレベルアップとか大きな戦略的対応ということはできないと思いますので、コマツは基本的にはローカルを育成・登用するけれども、必ずタグを組んで、2トップ制でいくというのを基本方針としているということでもあります。

コマツの事例:ターゲットとする報酬水準		KOMATSU 14
2007年4月より下記の考え方で段階的に報酬水準を是正中		
⇒社員に対しオープン化実施 (disclosure)		
	2007KC報酬の考え方 比較対象 中智給与調査参加下記日系大手メーカー上海現法20社をベンチマークとする。 <連結売上5000億円以上、連結社員1万人以上>	2008KC報酬の考え方 中智給与調査参加下記日系大手メーカー上海現法20社をベンチマークとする。 <連結売上5000億円以上、連結社員1万人以上> 上記に加え、欧米系製造業上海現法20社を新たにベンチマークに加える。 →近年の離職者状況を踏まえ、欧米系企業との水準比較・検証を継続して実施。
水準の考え方	中国での競合外資を意識した競争力のある報酬水準を維持・確保を目指す。 中智給与調査日系大手20社の75%ii(上位25%)の報酬水準の維持・確保を目指す。	中国での競合外資を意識した競争力のある報酬水準を維持・確保を目指す。 ①早期に日系企業大手20社の75%ii(上位25%)の報酬水準を確保する。 ②欧米企業20社との格差を段階的に是正(営業・サービス等個別にウォッチ)

先ほど報酬の話をしましたけれども、私は3年前に中国に赴任したときに、中国人社員を集めて3つの話をしました。1つは、合法的なビジネスを通じて利益を上げる。そのために全力を尽くしてほしいと。これが第1点。第2点は、皆さん方の給料については、少なくとも日系企業の中でナンバー1にする。今、自分たちの給料、年収はどのぐらいのレベルにあるかということをお全部みせてあげる。みせてあげました。計画的に今、レベルアップをしているところであります。

ちなみに、我々のビジネスで固定費、人件費とか出張旅費を含めて、中国では売り上げに対して3%いってないのですね。日本だと、やはり18%ぐらいいってしまう。中国人に幾ら給料を払っても実は大したことはないのです。そういうことを踏まえて、彼らに透明度高く将来の方向性を与えて、頑張っていけば給料を上げていくということをやってきたわけでありませう。

中智と書いてありますけれども、たまたまこれは上海にある人材系のシンクタンクの名前なのです。ここがいろいろな企業から極秘情報をとって、統計処理してくれるのです。対象を我々は連結売り上げ、日系企業ですけれども、5,000億とか、社員1万人以上と限定しまして、統計的に本部長クラスの中国人は幾ら、部長クラスは幾ら、課長クラスは幾ら、一般社員は幾らかと。そこで現在の小松中国の社員を対比させまして、足りないところは通常昇給にプラスアルファで調整するというを示して、そのとおりにやってきております。

加えて欧米系企業、彼らは使い捨てですから、高い給料を払うけれども、だめなら半年で首にしますけれども、そういう企業も入れてほしいということで、少しそういうことを入れながら、毎年ベンチマークして、社員に完全にオープンにしています。

最初は、やはり行ったとき、日系企業20社とってみたら、コマツのレベルは75%いってなかったのですね。これをまず確保するために、通常昇給プラスアルファで調整しました。来年ぐらいはナンバー1にしてもいいなと思っておりますので、私の後任がやってくるはずだと思います。

こういう形で非常にお金に敏感なのが中国人スタッフでありますので、透明度を高くして、あなた方はこうだよ。ここは悪いからこうするよ。ただし、すぐにできないから1年か2年待ってよという話をすれば、かなり理解してくれますので、こういう問題の透明度を高くするということは、モラルアップ、それからロイヤリティという観点で大事だろうと私は思います。

日本人駐在員も含めた主要ポストについてサクセッションプランを策定(予定)
 ⇒将来の幹部要員の計画的育成・ローテーションの実施

- I コア : 会社経営上、必ず日本人の駐在が必要。
- II 契約 : 契約上、コマツが占めるポストのための駐在。
- III 非コア : 業務知識・スキル・ノウハウ等を伝授するための駐在(⇒任期終了後はローカル化)。
- IV 応援 : ミッション(代理店教育、システム構築等)を帯びた一時的な駐在(ポストなし)。
- V 研修 : 現地の慣習・制度等の研修のための駐在。

2004年度に策定⇒2008年度
 計画ローリング・再設定

<2004年9月1日現在>

職位	氏名 黒字:駐在員 青字:現地社員	類型	後継者の考え方	後継者候補案		
				即、可	1~2年後	3年以降
総経理	×× ××	I	経営上、日本人駐在員が必要。			
〇〇部長	×× ××		後継候補なし。採用を検討。	候	補	者なし
〇〇課長	×× ××	III	可能な限り速やかにローカル化。			△△
〇〇課長	×× ××		3年後を目途にローテーション実施。			× ××
〇〇課長	×× ××		就任したての為、当面はこのままとする。	(当面、このままとする)		
〇〇部長	×× ××	III	即、ローカル化。現在、後継者候補いないため、採用で対応。	候	補	者なし
〇〇課長	×× ××		現職は能力的に養えが自立し始めたため、後任候補が育ち次第、交代を願ふ。	◇	◇	◇

これも1つの事例ですけれども、先ほどいった発展空間という観点から、自分たちはどうやって昇進できるのだろうか。どういう教育機会を与えてくれて、自分たちの価値、レベルが上がるのだろうかということに非常に興味をもっています。これは中国人の沿岸部の人間はほとんどそうです。どうやって我々是对応するかということでありまして、基本的には当たり前の話ですけれども、幹部要員の計画的育成・ローテーションだということでもあります。

コマツの場合は、実はこのように分けています。I、II、III、IV、V。I、コアになる人間、これは会社経営上、必ず日本人が要るのだと。II番目は、コマツが占めるポストのための駐在。III番目は、こういうところは日本人が行ってもローカルに任せていこうじゃないかと。そういう感じで分類しまして、その経理をどうするのか。例えば経理部長をどうするのか、営業部長をどうするのか、経理課長をどうするのか、人事課長をどうするのか、サービス課長をどうするのか。これを前提にして、固有名詞を入れながらつくっていているのがこのサクセッションプランでございまして、これは私が日本にいたころからつくっているやり方でありまして、中国で踏襲しております。ただ、

これは固有名詞が入っていますので、中国人スタッフに全文オープンにはできませんけれども、支障のない範囲でもって、こういう形でもって固有名詞以外のところはオープンにしながら、皆さんに話を進めているという状況であります。

コマツの事例： 選抜育成制度 KOMATSU 16

小松中国選抜育成制度(1回/年定期的に選考予定)

2007年4月より右記の選抜・育成制度を整理・体系化
 ⇒ 将来の幹部要員の確保
 幹部予備軍の裾野拡大
 昇進・教育機会の提供

目的	区分	日本語可	左記以外
幹部育成	Aコース	本社BI-B(10ヶ月)派遣	中国内MBA派遣(2年)
	Bコース	本社業務研修(6ヶ月)派遣	中国内G関連会社での研修(6ヶ月)
スキル向上	Cコース	必要に応じ、国内外業務研修(1~2ヶ月派遣)	

選抜対象者=A) 幹部候補者 B) 幹部候補者・業務上のキーパーソン C) 専門スキル必要者
 選抜方法=会社による選抜(ケースに応じ候補者公募後選考)

【参考】小松中国体系

	選抜育成・教育	階層別教育	職能教育	自己啓発
入社時	国内・日本ローテーション 本社教育派遣 社外MBA	新入社員研修	(中国の)ビジネス・マネージャー 文書作成 仕事の進め方	・社外セミナー(業務関連) ・語学(英語)(日本語)
マネージャークラス	選抜	マネージャー研修	職能教育+トレーニング (営業、商品、プロサポ、等)	
評価者訓練				

Aコース既受講者
在中国グループ計 5名
(内小松中国3名)

Bコース既受講者
小松中国 1名






【今後の課題】
サクセッションプランとの連動
ローテーション等人事制度との連動

同じように教育ですけれども、これはコマツの中の話でございますけれども、ビジネスリーダー教育という教育に非常に力を入れておりまして、日本語ができる中国人、できない中国人というものを、日本語ができる中国人は日本でやっているビジネスリーダーコース、10ヵ月コースに派遣するとか、Bコース、6ヵ月に派遣するとか、こうやっております。日本語ができない中国人については、上海にはMBAのコースがたくさんありますので、派遣しているということでもって、ちゃんと公平に中国人の皆さんにも教育の機会を準備しているよということを明示して、こういう体系図や何かをみせて説明しております。

そうすると、中国人はかなり自己主張が強い民族でございますので、ああしてほしい、こうしてほしいという話がたくさん出ます。それについては、合理的なものはすぐ対応するし、余りにもわがままな不合理的なものは切るというような形で対話をしながら、

こういう中身を詰めているというところがございます。こういう形でみせていかないと、彼らは余り口にはいいませんが、面従腹背でロイヤリティが高くないのですね。我々日本人が中国人と直接ビジネスをやることはほとんどできない。結局、中国人のスタッフを使う。販売においては中国人の代理店を使うという形でやらないと、なかなか現実にはできないというのが現状であります。

中国語は、私も3年間、家庭教師について勉強したのですが、最低限生きていくレベルはできるのですが、大変難しい言語なのです。発音が難しく、四声という表音要素があって、イントネーションが難しいのです。例えば「物を買う」というのは「マイㄥ」なのですが、「売る」は「マイㄣ」なのです。それを聞いたら我々は区別できないのです。例えば水ギョーザは「スイㄥジャオㄥ」。ところが、睡眠をとるというのは「スイㄣジャオㄣ」。ローマ字で書いたら一緒なのです。抑揚の違いでもって区別するので、英語の r と l みたいなもので、小さいころから超音感みたいな形で特訓を受けてないと大変難しい言葉だということを私は痛感しました。そういう観点で、会議は残念ながら日本語でやらざるを得ないのです。日本語でやる場合も、やはり言葉のギャップとか、そういうのはありますので、必ず私は白板に全部書いて、ポイントはこうだということを説明して、コミュニケーションのギャップを埋めながら、いつ、だれが、何をやるということを絞り出しながらやっていって、コピーして、フォローしていくというようなことをしてきました。コミュニケーションの問題というのは非常に中国では無視できない話だと思います。

<p>産学連携 2003年から、 3百万元/10年間</p>	<p>コマツ(小松中国)と山東大学の産学プロジェクト ① 「小松中日奨学基金」設立 ② 共同研究(鑄造と溶接に関するテーマ) ③ 山東大学から技術顧問招聘</p>	
<p>砂漠緑化 2005年から、 2百万元/10年間</p>	<p>内蒙古自治区での砂漠緑化事業 ① 2005年からポプラなど10,500本を植林 ② 以後10年間、維持管理、造林作業指導を実施</p>	
<p>教育支援 (2002年~) (2007年~4年間)</p>	<p>小学校の寄付 ① 山東省内中心に寄付(約40万元/年) ② 甘肅省に「小松希望小学校」を寄贈(25万元) 复旦大学研究支援 長江デルタでの日系企業と中国経済研究(毎年10万元)</p>	
<p>スポーツ振興 (2007年)</p>	<p>山東省済寧市柔道館建設支援 建設支援として100万元/柔道訪日研修協力他</p>	
<p>災害復興支援 (2008年)</p>	<p>四川大地震(5/12)復興支援 コマツグループとして1000万元相当の支援実施 (社員義捐金等と併せると総額1500万元) 油圧ショベル、ホイールローダ計5台を寄贈</p>	

加えて社会貢献ですけれども、これは産学連携をやるとか、砂漠の緑化をやるとか、教育、小学校を寄附するだとか、スポーツ振興をやるとか、四川の大地震ですね。これは実はちょうど去年の5月12日に起きたのですけれども、東京で幾ら寄附しようかといったら、2,000万か3,000万円でいいんじゃないのというから、ばかなことをいわんでくれというので社長と直談判しまして、会社として1,000万元、当時は15円ぐらいでしたから、1億5,000万円ぐらいですね。すぐ寄附したのです。そうすると、社員とか代理店も協賛してくれて、500万元出して、1,500万元出したのです。これは15円で換算すると合計で2億2,000万円ぐらいになります。これをタイムリーに、地震が起きて3日ぐらいまでにすぐ出した。それによってCSRの結果論ですけれども、副次効果として社員のモラルとか家族のコマツに対する見方、代理店のコマツに対する見方、それからお客さんのコマツに対する見方ががらっと変わったということはいえると思います。

ちなみに、コカコーラとかそういうところは金を出さなかったのですね。インターネットで非常にたたかれたケースがありますので、インターネットも非常に恐怖なところ

であります。結果的にはコマツは早目にきちんと出したということで、痛い目に遭わな
いで済んだという事例であります。こういうことはビジネスに直接関係ありませんけれ
ども、どうしてもやっていかないと中国ではうまくいかないという事例のひとつであり
ます。


18

2007年3月「小松グループ中国社会貢献基金」の設立

中国現法社員の寄付と会社の寄付により基金設立

- ⇒ 従業員参加率：**97%**
- ⇒ 中国人社員で組織する理事会・運営委員会で
基金の用途を決定
- ⇒ 主に教育関連に**毎年150万円**を継続的に寄付

(2008年希望小学校寄付先)

地区名	学校名(仮称)
内蒙古 自治区	白音花小松 希望小学校
黒竜江 省	松江小松 希望小学校
湖南省 新田県	田家小松 希望小学校

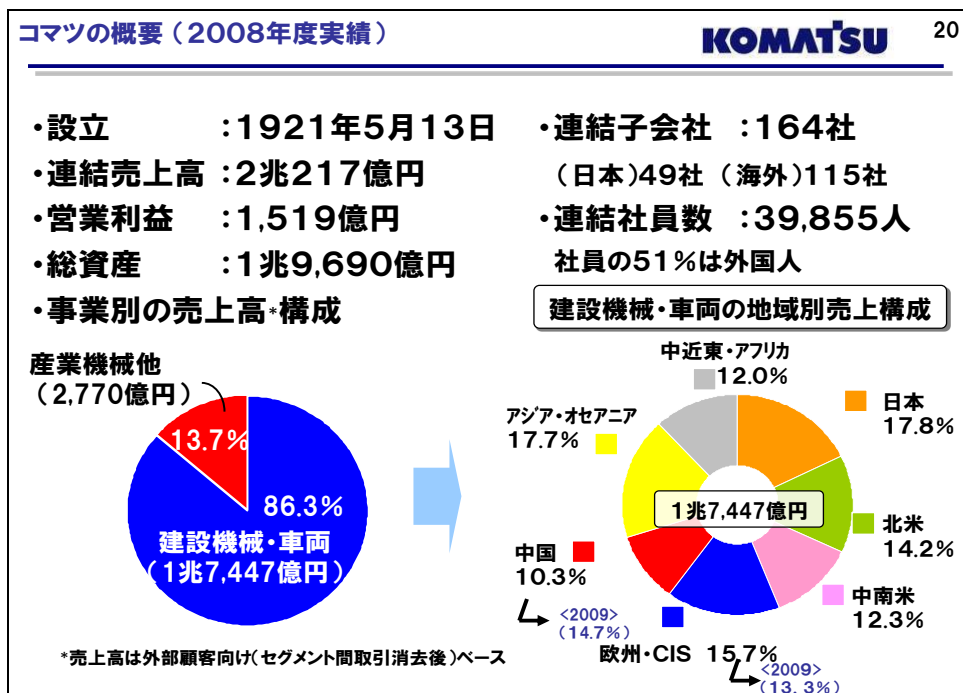
現地社員とともに社会貢献を進めることで、
コマツの一員としての誇りと一体感を醸成




私は社会貢献しろという話を最初にいいました。まず合法的な利益を上げろ。そして、
皆さん方の給料を上げるよ。3つ目は社会貢献するよということで、2007年から社会
貢献をやろうよということで賛同を得ました。給料天引きするので手を上げろといっ
たら97%が参加してくれまして、会社グループで100万円、社員グループが50万円、こ
の予算でもって毎年、小学校を3つか4つ寄附することにしました。これについては中
国人がどこに寄附するか決めてこいと。我々はお金のチェックを厳正にするだけだよ
ということで任せてやって、社会貢献という意識はコマツの中国の会社には少し醸成され
てきたということはいえると思います。毎年3つか4つ寄附することにしてあります。「小
松希望小学校」という名称であります。これは2008年の例です。こういうこともやっ
ていかないと、持続的な発展とか繁栄というものはなかなかできないと思います。

2. コマツの中国事業紹介

次に、大きなテーマの2番目、コマツの事業の紹介ですけれども、これはコマツがもっているビジネスモデルでありますので、詳細はできるだけ省いて、質疑の時間にかかけたいと思います。



我々の会社は 1921 年にできまして、今から 88 年前ですかね。ことしの 3 月は 2 兆円強の売り上げでございます。営業利益が 1,500 億。ことしの 3 月ですよ。社員が約 4 万人というところでございます。売り上げは大体建設機械が約 86%、地域別には、ことしの 3 月期は中国は 10%ですけれども、恐らく来年の 3 月期には 18%近くになると思います。中国のビジネスは、実は私どもにとっては非常に効率がいいビジネスでありまして、売上高、営業利益率は 20%を超えるのです。それ以上細かな数字は申し上げることができませんけれども。来年のコマツの営業利益の半分以上は恐らく中国ビジネスが貢献すると思います。



主要な製品は、皆さんご存じのこのようなごついものをつくってございまして、ほとんどオフロードでございます。今、建設機械の主流はこういうエクスカベーターという機械ですね。鉱山用の機械。こういうのは 1 台 6 億ぐらいするのです。このような機械をつくっているということです。

自動車メーカー向け大型プレス



フォークリフト: コマツユーティリティ



自動車メーカー向け工作機械:
コマツNTC



自動車メーカー向け工作機械:
コマツ工機

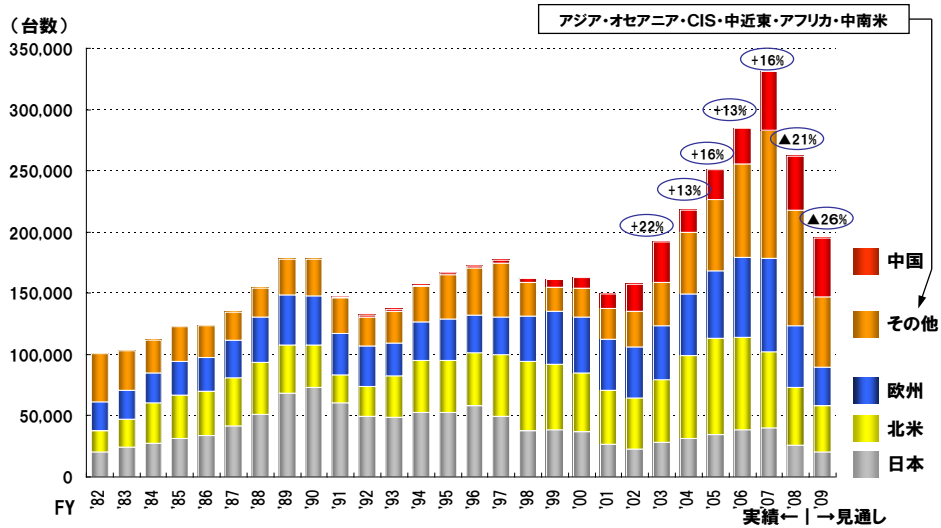


板金機械・鍛圧機械:
コマツ産機



加えて、自動車メーカーさんに納めておりますプレスだとかフォークリフト、こんなものをつくっている会社でございます。

主要7建機の需要推移



例えば建設機械についていいますと、これは台数を縦にとっておりまして、どのように伸びてきたかと。色分けしておりますけれども、1989年とか90年をみてください。ネズミ色が日本です。世界の建設機械の約40%は日本で生産販売していた。いかに日本が土建国家だったかということでもあります。

ところが今や、例えば2008年をみますと、日本は約10分の1以下。恐らく国内においては公共事業の削減を含めて大きく伸びない。それ以外にやはり中国が、この赤いところが伸びておるというところがございますので、私がいたのはちょうどこの辺でございますので、非常にいいときでありました。去年の暮れのリーマン・ショック以降、ちょっと中国も影響を受けておりますけれども、若干伸びが落ちておりますけれども、またぶり返してきているという状況でございます。

コマツと中国の歴史的関係
KOMATSU 24

1972年の日中国交正常化以前から、日中貿易の振興に努め、中国政府から信頼を得る。

1956年



**北京と上海で開催された、日本商品見本市へ参加
(中国における事業開始)**

1964年




河合良成会長(当時)訪中
・ブルドーザーなど計1,510台
成約
・以降、大型商談成立

周恩来首相と河合良成会長(当時)

1975年



河合良一社長(当時)訪中
周恩来首相 談:
「井戸を掘ってくれた人の恩は忘れない」

周恩来首相と河合良一社長(当時)

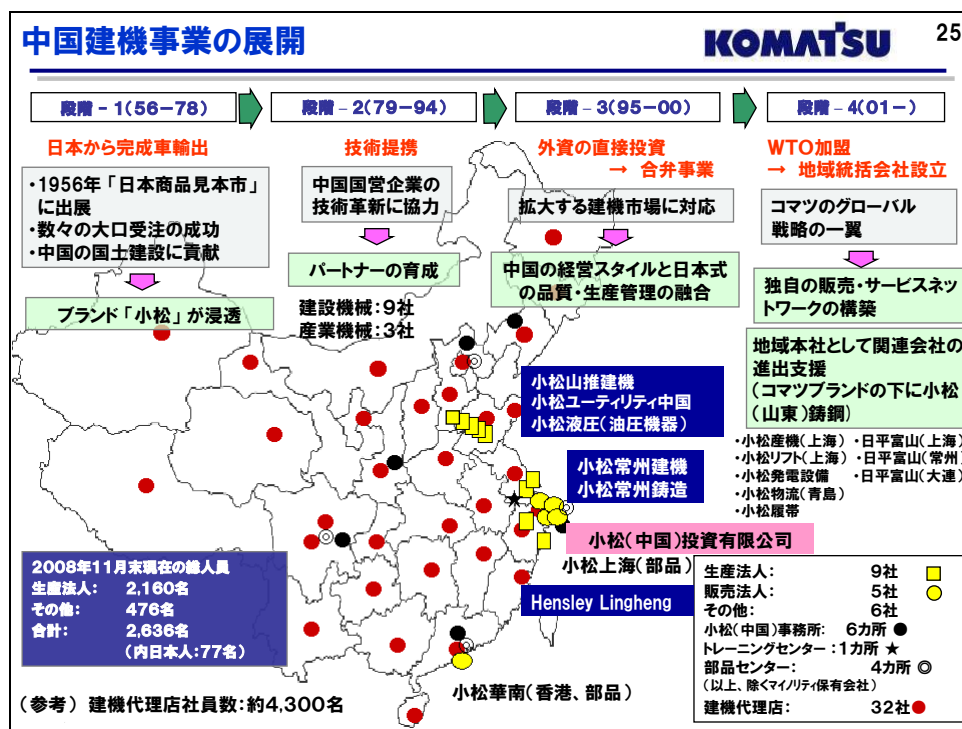
**日中国交正常化
1972年**

コマツと中国の歴史的な関係は、1956年に北京と上海で開催されました日本商品見本市へ参加したことに始まります。

それから、ここにあります周恩来首相と時の河合良成という会長が会っています。その当時、日本の経済界、政界は、竹のカーテンである中国とのビジネスなんてまかりな

らぬということがあったのですけれども、この河合と言う人は非常に型破りな人でありまして、だったら中国と仲よくしようよというので、そういう反対を押し切ってやっていくことになります。中国にしてみれば、そういう海外の企業とビジネスできたということで、コマツとの関係は非常に深まったということでございます。

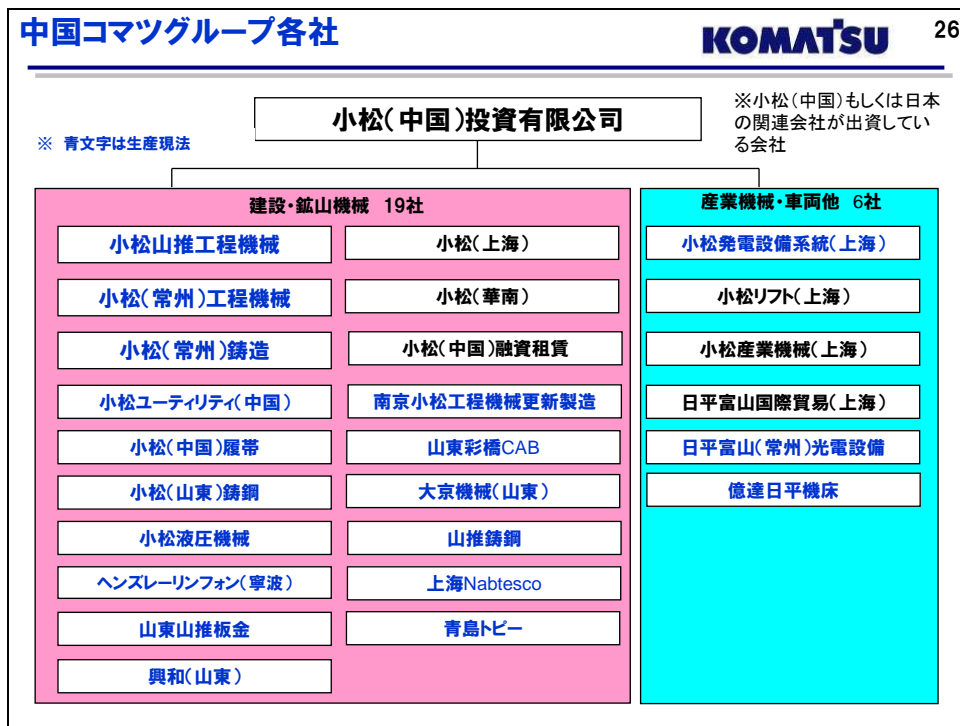
日中国交正常化、1972年、今から27年前にできましたけれども、そのときに周恩来首相は「井戸を掘ってくれた人の恩は忘れない」といったということでございます。田中角栄さんにも同じことをいっているのですけれども、実は私どものほうが先にいってもらっているのだそうです。



今現在どうなっているかということですが、これは時系列で発展の形態を書いています。最初は完成車の輸出、1956年から78年。それから技術提携、それから外資の直接投資が認められるので、合併事業をつくった。2001年から中国はWTOに加盟しましたので、地域統括会社、さっき申し上げた私の総代表みたいなものができたところでございます。

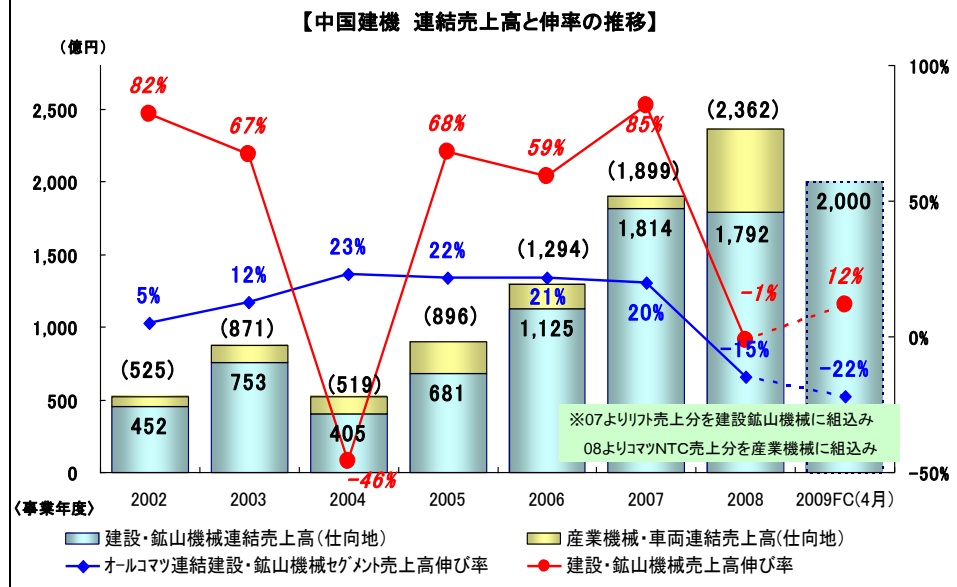
こういう中国の絵がありまして、赤いところは代理店。これはコマツの戦略でありました。後で説明します。それから、上海にホールディングカンパニーがありまして、ここが中国の全ビジネスをみているというところでございます。

今現在の社員数がグループで 2,600 人でございます。日本人が約 77 名。そのほかに代理店が四千数百名おりますので、大体 7,000 名弱で中国ビジネスを展開しているという状況でございます。黄色い□は生産工場、黄色い○は販売法人でございます。沿岸部に主要なところがあるということでございます。



私がおりました中国のホールディングカンパニー。先ほど申し上げたようにどうしても制約があって、子会社をつくらざるを得ない。建設機械、それからプレスだとか、その他もろもろのビジネス全体を、こういう形で私がみておるということでございます。

04年度：マクロコントロールの影響でダウン、08年度は世界経済危機で年度後半急激ダウン



中国の建設機械、これが一番ウエートが高いのですが、ここが2004年にどんと落ちました。中国政府は一党独裁でありますので、ちょっと過剰だ、バブルだという急ぎ金融引き締めをやりまして、どんと落ちました。赤い折れ線グラフは対前年伸び率を示しております。それ以降は対前年68%伸びる、59%伸びる、85%伸びる。2008年は例のリーマン・ショック等がありまして下がりましたが、今はもっと伸びている状況でございます、去年のレベルを上回ったレベルでございます。

この見方は億円でございまして、ことしは2,000億円プラスアルファだと思います。去年が大体1,800億ですから、これは建設機械以外であります。それ以外だと2,300億ドルで、実際にはもうちょっと建設機械を入れてふえますけれども、こういう状況であります。

このように中国は建機という観点からみても、政府の影響によって乱高下するということがございます。今は4兆元の内需拡大等ありまして、力を入れておりますので、建設機械は今、実はウハウハなのですね。営業利益率も非常に高いということで、コマツにとってはドル箱になっている。日立建機さんもそうだし、キャタピラーさんも同じだ

ということでありませす。

主要経済指標と最新見通し		KOMATSU 28					
		09年(1-12)見込 1/23BP時点	09年(1-3) 4/30時点	09年(4-6) 8/3時点	09年(7-9) 11/2時点	09/10-12 (対08/10-12)	10/1-3 (対08/1-3)
経済指標	GDP伸率 (実質)	8.0%	09/1Q: 6.1%	09/4-6: 7.9%	09/7-9	↗	↗
	固定資産投資伸率 (名目)	22.0%	09/1-3: 28.6%	09/1-5: 32.9%	09/1-8	↗	↔
金融政策	人民元貸出残高	15.0%	大幅増加 27.1%	大幅増加 31.9%	大幅増加	↗	↘?
建機関連 指標	不動産投資 価格動向	低下鮮明	価格下げ 止まり傾向	持直し傾向	前年比プラスへ	↗	↗
	骨材価格/生産高	大幅下落	鉄鉱:下落継続 石炭:下落継続	鉄鉱:下げ止まり 石炭:下げ止まり	生産高/上昇 価格/横ばい	↗	↘?
	鉄道/高速道路 建設投資	大幅増加	同左	同左	同左	↗	↗
	KOMTRAX 稼働時間	各機種 低下傾向	同左	6月に対前年を 上回る	対前年比上回る 傾向へ	↗	↗
その他	政府主導の 内需拡大策	総額4兆元の 内需拡大策	徐々に効果現す	効果発揮	同左	↗	↗
	世界経済の状況	日米欧中心に 減速鮮明	回復せず	依然不透明	最悪期脱するも 先行き不透明	↗	↗

セグメント別にみた建機需要への影響

セグメント	09/1-3 (対:08/1-3)	09/4-6 (対:08/4-6)	09/7-09/9 (対:08/7-9)	09/10-09/12見通し (対:08/10-12)	10/1-10/3見通し (対:09/1-3)	理由
道路/鉄道/市政	↗	↗	↗	↗	↗	引き続き中国建機需要を牽引する
建設/建築	↘	↔	↗	↗	↗	不動産販売面積と価格は上昇傾向、新規着工面積伸率も上昇
鉱山	↘	↘	↗	↗	↘?	生産高は上昇してきたが、政府は余剰在庫削減の為に生産抑制策を実施予定
その他	↔	↔	↔	↔	↔	港湾/農林等は特に大きな変化無し
TOTAL	↘	↔	↗	↗	↗	全体としては今年度一杯(～3月E)は需要は前年比プラスで推移すると見込む

実は、細かいことは説明しませんが、中国というのは非常に変化がたくさんありますので、どうやってマーケットとかマクロ経済が動いているかということをお我々はクォーターに全部みています。経済のマクロの指標とか、金融政策とか、建機の不動産投資はどうだとか、セメントとか石炭はどうだとか、鉄道はどうだというようなところ。それから、KOMTRAX、後で説明しますが、稼働時間はどうなっているか。いろいろな要因をみながら、こういうところでもって生産の調整とか販売の方針を決めているというところがございます。

同様にセグメントをみて、やはり建設機械でいうと、このように建設はどうだとか、道路はどうだとか、鉱山関係はどうだとみながら、動向をみているということで、我々は非常にオペレーションをうまくやっております、決算期の3月末でもって、在庫は大体0.5から0.7ヵ月で回しています。ほとんど在庫がないということです。片や同じコマツのビジネスが、ヨーロッパ、アメリカでは在庫は6ヵ月、7ヵ月あって、資金的には非常に効率が悪いのですが、中国は非常にうまくビジネスをやっておりまし

て、コマツの社内の事情ですけれども、マネジメントは中国に学べといわれているという状況でございます。

非常にさっと書いてありますけれども、かなり緻密にマーケットの変動をみています。そうしないと中国では火傷をするとか、大きな政策転換でもって痛い目に遭うということはいえると思います。

これは先ほど申し上げた油圧ショベルというのが主力になっておりますので、シェアですけれども、コマツは当然ナンバー1です。青いのはコマツであります（「こっちに資料が入ってない」の声あり）。これはちょっと社内資料なので（「微妙なものは出せない。みていただいて」の声あり）。ええ。コマツは、私のこの3年間で大体3%ぐらいシェアアップしまして、今、当然ナンバー1で、今もずっと続いています。

キャタピラーは黄色いところ。キャタピラーはコマツの半分以下です。これは日立さんですね。このようなところでやっております、シェアも上げているし、価格も上げているところで、今のところ非常にうまくいっている。建設機械の世界の巨人はキャタピラーでございますけれども、中国ではコマツの半分以下だということです（「金額ではなく台数ですか」の声あり）。これは台数シェアです。

ところが、韓国勢が意外と頑張っているのですね。斗山、昔の大字ですね。それから、現代とか。現代は、債権管理を含めて下手なことをやってどんどん落ちていきますけれども、斗山は非常に頑張っていますけれども、コマツのほうが上にできたということでございます。

これもコマツのビジネスモデルですから、詳細に説明しませんが、コマツ、キャタピラー、日立、現代、斗山、ボルボとかありますけれども、どうやってビジネスを消費に連結しているか。赤いところは国産している。こっちは輸入機で対応しているというところがございます、韓国勢は国産していますけれども、輸入機でこういう商品はもってない。大きなブルドーザーとか、大きなダンプトラック、大きなエクスカベーター、このようなところはやっております。

これも基本的な事業戦略にかかわるのでございますけれども、コマツ、キャタ、日立を比べていますけれども、やはり代理店政策、1省1代理店をコマツは導入しました。地場資本を活用しました。これが非常にきいているのですね。ここにコンペチターの日立さんは

いないので、いいますと、日立さんは1省に3つ4つの代理店を置いているのです。お互いに喰い合って値段は下がるということで、非常に効率が悪いということで、コマツ並みに1省1代理店にもっていこうとしていますけれども、既得権の問題があつて、相当今苦勞しているようです。商品のレンジも我々はフルライン全部、中国での国産、輸入品を含めて対応できています。色分けしていますけれども、ユーザーファイナンス、自分で全部やっている。建設機械というのは非常に高価なものでございますので、ファイナンスをつけないと買えないのですね。これをどうやるかということも大事な問題になります。これは当然債権管理に出てきますので、後でお話ししますが、非常にうまくやっているということです。

I Tの活用。実は後で説明しますが、KOMTRAXというのはコマツのビジネスモデルの大きな特徴でありまして、これによって世界じゅうで、特に中国においては非常に有効に機能しておりまして、これがビジネス成功の大きな要因であります。整理しますと、1省1代理店制。これはテリトリー責任の明確化とロイヤリティの向上。中国人はもうかると一生懸命やりますから、その点は大したものです。

それから、地場資本の活用。代理店には資本を入れないで頑張ってもらう。それからあと、プロダクトサポート、I Tですね。どうやってお客さんを囲い込んでいくかと。こういう戦略です。

ところが、コンプライアンス問題で、32の代理店がありますけれども、あるとき、私がいるときに、ちゃんときちんと税金を払ったかどうか調べろといったら、何社かは払ってないことがあったのですね。そんなことがあるので、とにかく1年以内にやらなかったら、おまえのところは取引停止だと、やらせていますけれども、そういうリスクはやはりあるのですね。だから、代理店も余り信用してはいけません。時々ちくちくとやっついていかないと大変だと思います。

ちなみに、そんなもので脱税なんていったら、小松（華南）とか小松何とかという名前がついていますので、コマツのブランドに傷がつくわけですから、そういうコンプライアンスの観点で代理店も十分に目を光らせてみていかなくてはいかんということになります。

特徴① ホイールローダ(WL)が需要の約2/3

⇒ 過去にコマツ他から技術供与を受けた中国国内メーカーの安価な製品の独壇場
 (価格レベル 中国産機:KCCM製 ≒ 1:2.5)

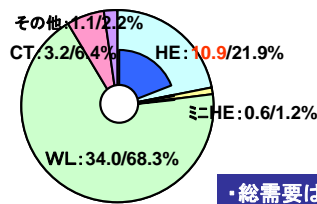
特徴② 油圧ショベル(HE)が需要の約1/4

⇒ 海外メーカーが圧倒的な地位

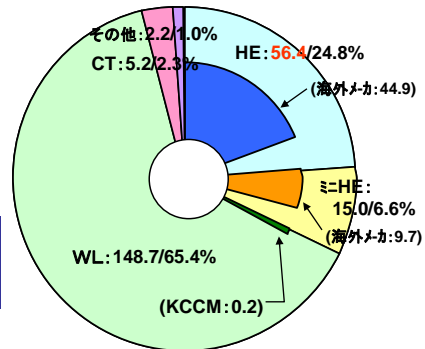


【中国建機市場の製品別需要構成】

2001年 総需要
:約49.8千台



2008年 総需要
:約227.5千台

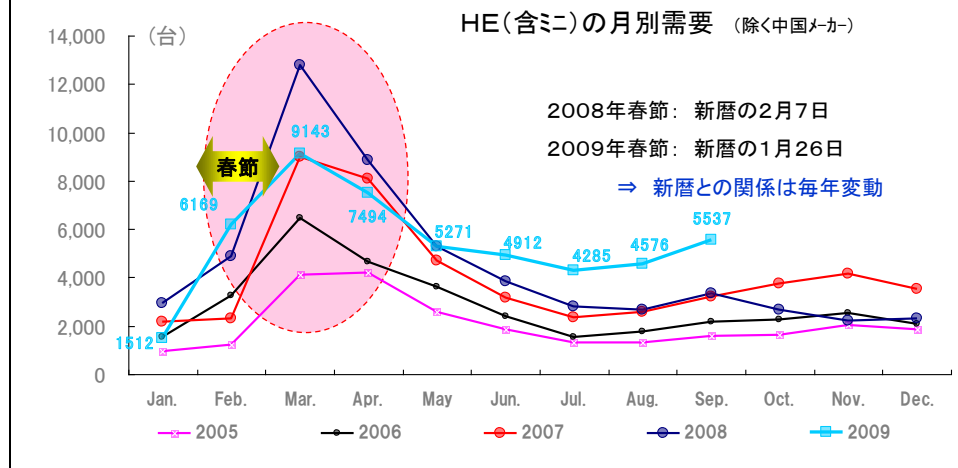


・総需要は7年で約4.6倍
 ・ミニHEが大きく伸張
 (約25倍)

これは中国市場の大きさをいっています。2001年、2008年これだけ大きくなっています。4.6倍ふえた。このようなことなのですね。国産メーカーもだんだん伸びてきているのです。外資系の部分は当然伸びていますけれども、お客さんは、一般に中国人のお客さんはお金がありませんから、安かろう悪かろうという国産メーカーで何とかしのいでいるというところ。金ができると外資系のいいものを買おうと。かつての日本みたいな流れになっているというところでございます。事ほどさようにこの8年間でマーケットの大きさは4.6倍、台数ベースで伸びているということでもあります。

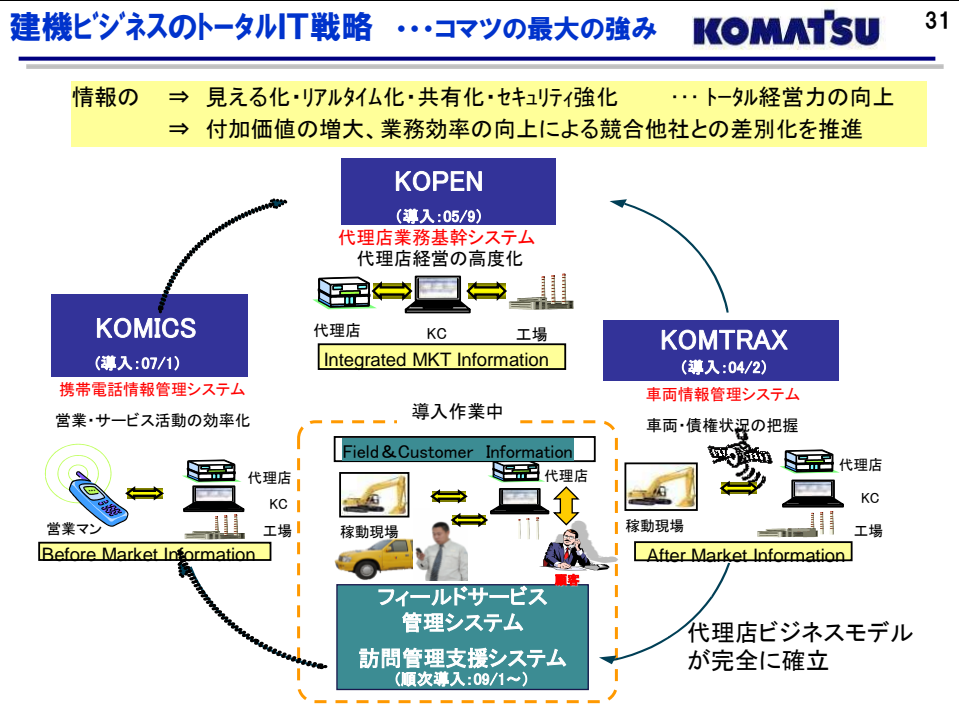
春節（旧正月）以降の3ヶ月に年間需要の4割強が集中し、
販売・生産計画の策定が非常に困難な市場

⇒ 毎月2回の販生会議をTV会議にて実施し、最適生産を実現



もう1つ、これは建設機械に特有な傾向かも知れませんが、中国で春節というのがあります。旧正月です。ここで年間需要の4割がこう伸びるのですね。毎年、この春節は変わりますから、2009年だとこんな台数、去年、2008年はこれかな。山の高さをみて生産量を前倒しして、工場の中に在庫で置いておかないと、今度は販売できなくなってしまうのですね。この在庫の見方は非常に難しい。今こう落ちてきて、こうなってきた、また上がっていくと。

ところが、最近では4兆元の公共事業投資等がありますので、この波の高さはそんなに下がってこないのですね。しかしながら、年間の約4割が春節だということです。我々は連結決算をやっている観点で3月エンドに締めますので、春節のずれによって3月エンドから4月にずれてしまうことがありますので、売り上げに影響が出ますので、春節の動向には非常に注意しているというところであります。2008年、ことしの春節は1月26日ですね。去年は2月7日。ずれるのです。これによって決算の売り上げに影響が出るというような影響があるところでございます。



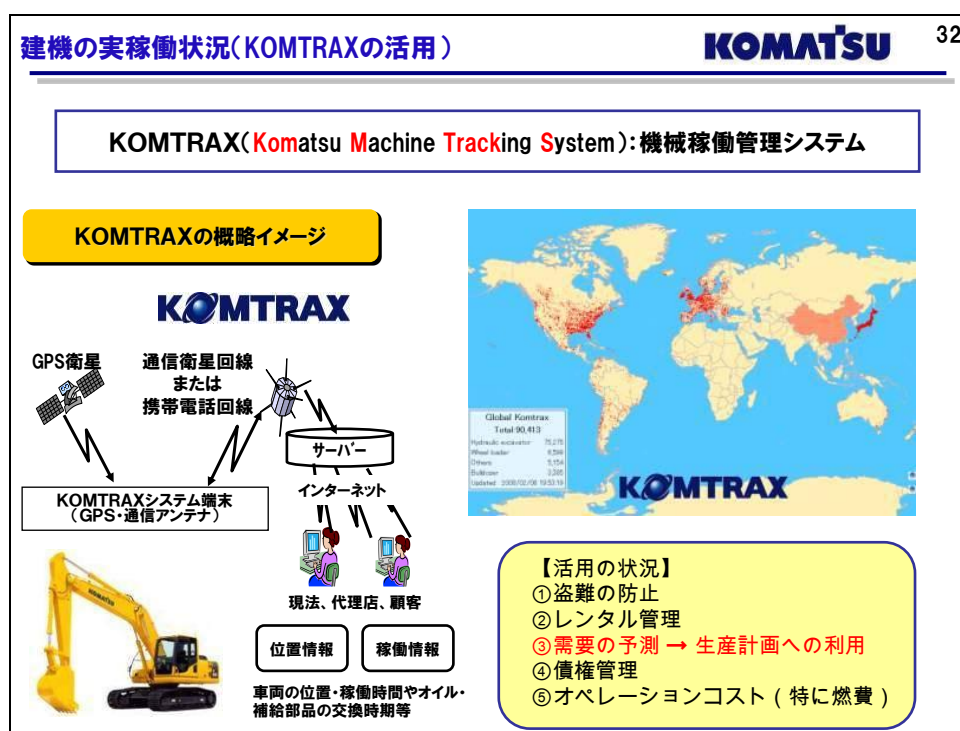
これがKOMTRAXというコマツの最大の強みであります。中国の代理店を教育する場合に、当初、実は彼らは仕事の仕方がわかりませんから、仕事というのは紙を使うんじゃないよ。ITを使いなさいということで教えました。これが代理店の統合システムのKOPENといいまして、中国独自でつくったのです。日本でつくると何十億かかるのですけれども、中国でつくった場合、日本円にして 5,000 万円でできまして、これを東南アジアの各国に展開中であります。何をいいたいかというと、このシステムは非常にいいシステムでございまして、競合各社からもねらわれているのですけれども、中国のIT産業というのは優秀ですから、そこにつくらせて、もちろん買い取るのですけれども、5,000 万でできるのです。販売からサービスから在庫管理から経理から全部でできるシステム。このぐらい中国のIT産業のレベルは高いということです。

これはKOMTRAXということで、機械を売った後のアフターマーケットインフォメーションでございまして、機械はどうやって動いているか、部品はいつメンテしなくてはいけないか。KOMTRAXは日本で 2001 年につくっているもので、中国で非常にうまく活用した事例で、これが最大の武器なのです。

KOMICSといたしまして、携帯電話でもって営業マンがお客さんと折衝し、その情報を入れますと、我々のホールディングカンパニー、代理店、工場に全部その情報が同時に行くような仕組みでありまして、ビフォーマーケットインフォメーションと呼んでおります。

サービス環境は今、策定中ですが、フィールドサービス、サービスマンがお客さんに接触した情報、どこが悪い、部品がどうだ。それを携帯電話や何かでやった場合、全部工場からつながるというような仕組みでございます。

今3つ動いていますけれども、この4つでき上がりますと、コマツのITのビジネスモデルは完成するということで、今、世界じゅうのコマツの現地法人から勉強しに来ているというところでございます。



KOMTRAXというのも、簡単にいいますと、衛星を使った通信と機械の制御装置を組み合わせたものです。いろいろなものはありますけれども、代表的なもので盗難の防止。例えば15キロ以上移動すると、お客さんの携帯に機械が動いているよというようなことがあります。だから、すぐ盗難だとわかるのですね。それでもって警察に連絡

して、盗難車を確保した事例がたくさんあります。

レンタル管理。一般的な建設機械のビジネスモデルというのは、まず新車を売るという世界、次は直すというサービスの世界、次は貸すという世界なのですね。それから、その次はリペア・アンド・メンテナンスって、10年間、部品もサービスも全部供給するから一括してお金をちょうだいよという世界。トヨタ自動車さんもそういうことをやっていますけれども、そういう大きなサイクルの中において、まだ中国では新車を売る、直すなんかやっているけれども、だんだんレンタルという概念も出てきますから、その場合に時間貸しでコントロールできる。

それから、後から説明しますが、需要の予測。どの地方で、どんな機械が、どうやって動いているか。稼働時間はどうかということがみえます。それによって生産量を毎月2回調整するということで役立っています。

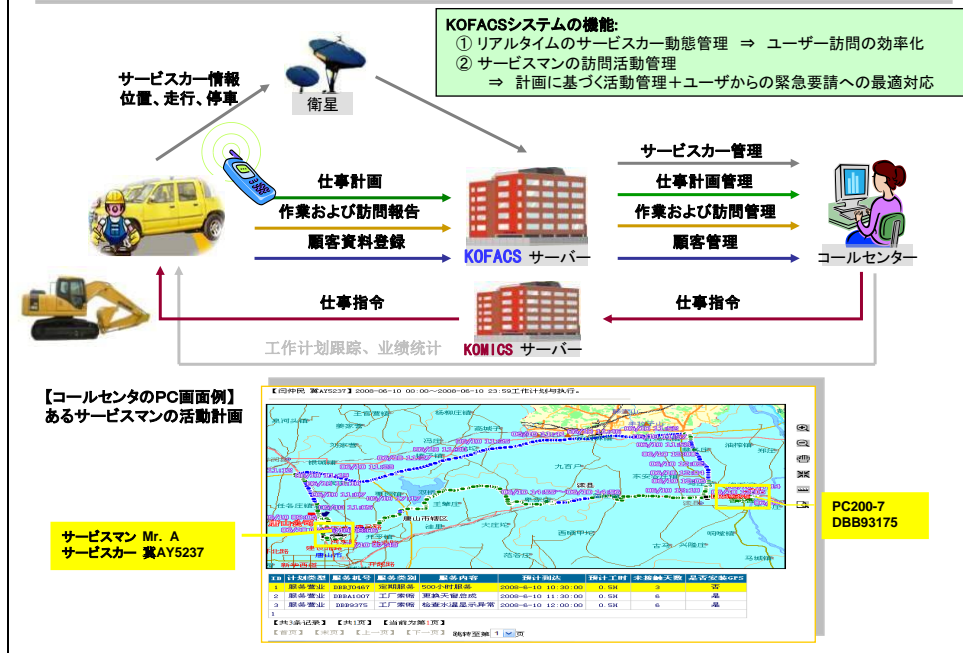
債権管理。これはお客さんと契約して、お客さんが金を払わないと機械をとめますよという契約をしまして、この中国のどこかでお金を払わないと、上海でも代理店でも、ぽんとボタンを押すと機械がとまってしまうのですね。お客さんは、どうしても納期の関係がありますから、親戚縁者、友人から金を集めてきてもってくるということで、債権管理面ではほとんど問題ありません。今、機械を売って、本当に引き揚げせんといかんのは0.05%です。それも再整備して売りますと利益になりますので、結果的にこのKOMTRAXがあることによって、我々の中国におけるビジネスでは、債権管理問題はほとんどというか、99.99%発生してないということでございます。

オペレーションコスト、これは燃費効率をみたものですね。中国では、日本の3倍から4倍の稼働時間があります。日本は中型の建設機械で年間大体750時間、アメリカは大体1,500時間ですね。中国は2,300時間とか3,000時間動くのです。人件費が安いですから、3班4交代とかとって20時間/日ぐらい動かすことがあるのですね。そうすると、やはり燃費というのはかかってきますので、燃費をいかにして安く上げるかということです。例えばエンジンが動いている。ところが、作業してないという、全部その会社のトップはコンピュータでわかるのです。ということは、エアコンをかけて居眠りしているということなのですね。エンジンが動いていて、仕事をしてない時間が3時間あるということは、エアコンをかけて居眠りしている時間だと。そういう形で

も使えるわけです。それがこのKOMTRAXというシステムでありまして、これは建機の中でコマツが最先端をつくりまして、競合各社さんがこれにまねたものを少しずつつくっているという状況であります。これはビジネスモデルの1つですね。

これが稼働時間、1つの事例ですけれども、ある機種において、時間軸に対してどうやって稼働時間は延びているか、去年に比べてどうなのかということを常にみながらやっています。地域別だとかずっとみながら。それによってこの地域、何で稼働時間が上がったのだ。これは石炭の採掘がふえたのかとか、何で下がったのだと。この地区は大雨があつて、工事ができなかつたとか、そういう異常値をチェックしながら生産に反映させる。これがKOMTRAXでもって稼働時間調査の一例であります。これを毎月2回やっております、それによって工場に対して、この機種をつくれとか、この機種を減らせとかいう指示をしているということになります。それによって、先ほど申し上げたように最小限の在庫でもって回しているというビジネスモデルであります。

債権管理。中国では債権回収が非常に難しいところがございますけれども、お客さんが先ほどいったように払わないとなると、エンジンロックで機械はとまってしまうのですね。これは契約上結んでありますから、合法的なのです。お客さんは金を集めてくる。この遅延のところは先ほど4%と書いていますけれども、実は1日でもおくれたら遅延ということで、限定して我々は管理しています。実際には、月末には金をもってきますので、さっきいったように0.05%ぐらいということですから、ほとんど問題ないのです。管理上のとり方の指標によって違うだけです。KOMTRAXが乗った機械はどんどんふえていきますので、債権管理とか、そういう問題がないということでもあります。



I Tを活用したサービス体制ということで、これも時間の関係で省略しますが、どこにあって、サービスマンが行って、この部品をとりかえろとか、このフィルターをとりかえろというようなことをやっているということで、きめ細かなサービスができる。中国は広いですから、ちょっと行くだけでも大変なのです。日本の国土の 26 倍ありますので、1つの省というのは日本の半分ぐらいあるのです。山東省などというのは1つの省で人口 9,000 万人いますから、そういう面積が大きいところですから、サービスをやる時もよほど効率的にやらなくてはいけないというためのツールであります。これは省略します。

現KCCM工場敷地を商業居住地域に再開発するため、5/12常州市より工場移転の申し入れ

1992年 現工場建設前

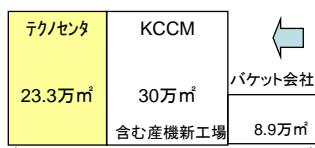


2007年 現在



<新>

<現>

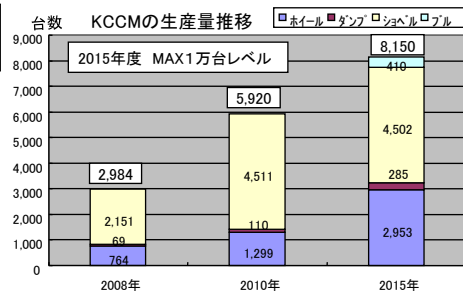


KCCM新工場はテクノセンタ等と併せ**62.2万㎡**の規模
(cf. 大阪工場・・・56万㎡ 粟津工場64万㎡)

2011/6移転完了予定

<生産量と能力>

- ・WL(中国内向け、クレーアジア輸出)強化
- ・大型ショベル、大型ダンプ等のマイニング強化



これは中国の発展の事例です。1992年に工場をつくりました。上海から150キロぐらゐのところに常州というのがあります。ところが、2007年でこうなっている(右の写真)。最近市から、こんな町中になったので引っ越してくださいといわれたので、わかりました。引っ越ししましょう。そのかわり引っ越し費用を全部もってくださいよということで、追加で少しお金を出しますからといって、今度は60万平米の土地を取得しまして、工場を建設中であります。今まで15万平米の土地を4倍の土地ということで伸ばしている。コマツとしてみれば、中国のマーケットはもっともっと伸びるということを確認しておりますので、将来、五、六年たつと、これでも足りなくなかないかと思っているという一例であります。

2010年10月開業に向けて、建設中 ……年間来場者1万人規模を想定



これは新工場のイメージです。

3. ビジネスの場としての中国 (トピックス)

3 番目の議題で、ビジネスの場としての中国。これは皆さんにちょっと興味あるだろうと思いますので。

注目すべき要因 (1)

37

国レベルの課題	事象	指標	企業活動への影響
キーワード			
法整備の過渡期 ⇒ 法を制定後、実施細則で修正 ⇒ 強制執行力の不足	裁量の大きい「窓口行政」 知的財産の侵害 製品の品質問題 (cf.食品)		◆ 不透明、不可解な許認可 【事例①】 ◆ 悪意の商標登録、類似品の氾濫 【事例②】 ◆ ブランドイメージ悪化、輸出競争力喪失
社会不安の増大 ⇒ 貧富の格差拡大	民族、宗教問題 (cf.チベット、ウイグル) 深刻な環境汚染 (空気、水) 労働者の権利意識の高まり 都市貧困層、農民の不満増大 大卒でも定職に就けない若者 (ニューレフト層)増加 汚職による行政不信 cf.元上海市長 陳良宇失脚 (08/4判決 懲役18年)	A B C,D	◆ 欧米諸国による経済制裁リスク ◆ 排水等規制強化 (一方でビジネスチャンス) ◆ 労務紛争の増加 (ex.昇給、不当解雇、賃金未払etc) ◆ 人件費コストの上昇 cf.上海最低賃金は7年でほぼ2倍 '01年:490元/月→'08年:960元/月

A) 大気汚染都市 ワースト10
...WHO 2006年
ワースト10のうち、7都市が中国

1位	山西省 太原市
2位	ミラノ
3位	北京市
4位	新疆ウイグル自治区ウルムチ
5位	メキシコシティ
6位	甘肅省 蘭州市
7位	重慶市
8位	山東省 済南市
9位	河北省 石家荘市
10位	テヘラン

B) 受理された労働紛争事件数の推移
...北京市労働社会保障法学会
3年間(02年⇒05年)で2.3倍もの増加

年	万件
1994	1.9
2002	18.2
2003	22.6
2004	26.1
2005	42.0

C) 都市部一人あたりの可処分所得
...国家統計局
経済成長の恩恵は低所得層に及ばず、格差は拡大

所得水準 (構成比) 2005年(元)	直近5年間の伸び率 (%)
最高 10%	28,773 16.7
高 10%	17,203 12.8
中の上 20%	12,803 11
中の中 20%	9,190 9.3
中の下 20%	6,711 7.7
下 10%	4,885 6.1
最下 10%	3,135 3.4

D) 地域別一人あたりGDP(2006年) ...中国統計摘要

上海		雲南	
1	6,298	29	956
2	5,426	30	910
3	4,302	31	838
平均		1,965	

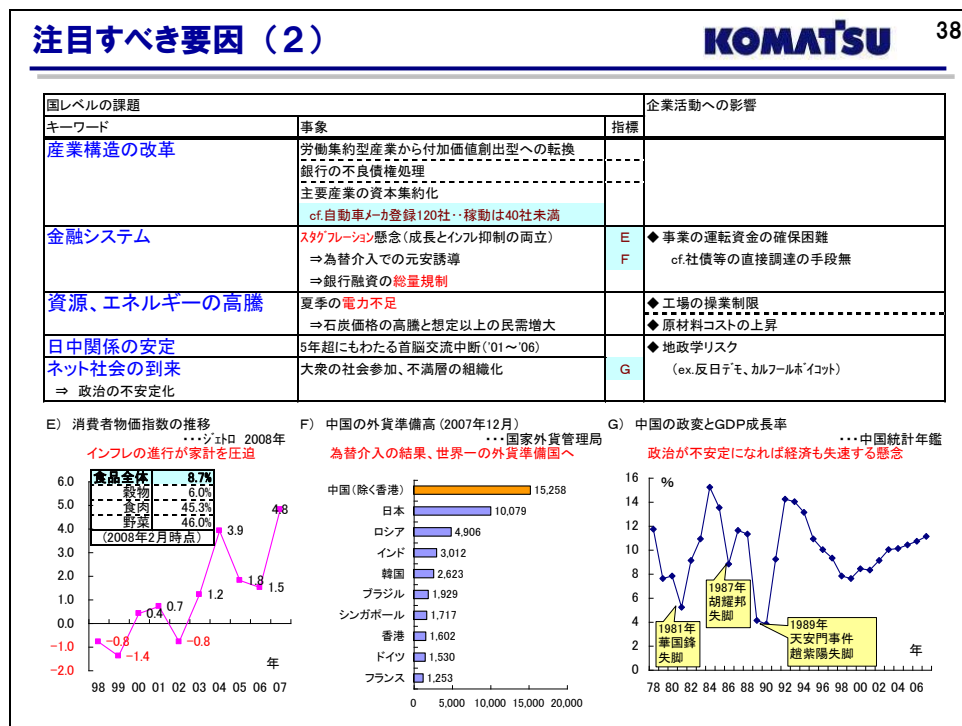
やはり中国はそんなすべて明るい未来ばかりあるのではなくて、法整備は過渡期であります。裁量が大きくて窓口行政で我々は泣いております。事例も後でご紹介します。知的財産も大変です。製品の品質、例の毒ギョーザを含めて、これも非常に問題があります。だから、協力企業から含めて製品化の場合には、部品化の場合には、よほど注意せんといかん。

社会不安の面では、チベット、ウイグルを含めた民族問題、環境汚染、権利意識、法律がふえましたので、ストライキがふえている。それから、農民移行の問題、大卒は 610 万人いても、3分の1以上就職できない。汚職、すごいですよね。

例えば汚染の話。WHOが 2006 年にとったのですけれども、空気のワースト 10のうち、8つが中国なのですね。太原というところは石炭のところでございますけれども、工場があるのです。

労働争議。2008 年から労働法が改正されまして、どんどんふえているということで

ありまして、簡単にはいかないというところです。可処分所得も富める者はより富んで、貧しいところは貧しいのです。今、日本で格差社会などといっていますけれども、統計的にいって、東京と沖縄は数字的に2倍なのですね。ところが、中国の統計で、上海と貴州省では10倍あるのです。中国人にいわせると、日本ほど社会主義で成功した国はないといわれますけれども、本当にそうなのですね。すごいところです。



もう1つは、産業構造を今みたいな労働集約から付加価値を上げようということで、かなり行政指導しています。金融システムについても、ちょっとまたバブルではないかななどということをやっていますので、これも要注意です。電力が不足しています。中国の電力の7割が石炭火力であります。だから、そのために石炭をたくさん掘って、空気が汚染されているというところはありますけれども、そういう問題はあります。

日中関係は、ちょっと小泉さんのころはうまくいっていませんけれども、今度は民主党になってから何か中国寄りになっていますけれども、あの国は要注意だと思いますけどね。それから、ネット社会。これはITが非常に進んでいまして、何かあるとITをもって国の政策だとかいろいろな企業を批判しますので、カルフォルニアなどは不買運動対

象になりました。ネット社会というのは物すごく怖いんです。下手なことをいうと、ばつとたたかれます。消費者物価も乱高下していますけれども、強制的にコントロールしていますけれども、まあ、こういう状況です。

外貨準備高はご存じのとおり中国はナンバー1で、アメリカの国債をたくさん買っていますけれども、これがまた中国にとってのリスク要因になっています。政治との関係でもって、華国鋒が失脚したときは下がる。胡耀邦が失脚したときは下がる。天安門で下がるという状況で、政治との関係も要注意です。

ことしは6、5、2、1の年といわれています。6というのは建国60周年。10月1日、天安門で国慶節をやりました。これは無事終わりました。5というのはチベットの動乱から50周年なのですね。ダライ・ラマがチベットからインドへ逃げていって50周年。2というのは、例の天安門事件、1989年の6月4日、6・4事件ですね。20周年。1というのは法輪功なのですね。6、5、2、1という、ことしはそういう年になっていまして、とりあえずは中国は警備力でもって押さえ込んだという国でありまして、いろいろなこういう内包する問題がたくさんあるということです。

4兆元の公共投資と政府目標
KOMATSU 39

	投資分野	金額 08/11/27	金額 09/3/9修正	(億元)
1	鉄道、道路、空港、電信等インフラ整備	18,000	15,000 ↓	建機関連 86% ⇒ 82%
2	四川災害復興	10,000	10,000 -	
3	農村基礎インフラ建設	3,700	3,700 -	
4	住宅整備	2,800	4,000 ↑	
5	生態環境分野	3,500	2,100 ↓	・住宅/産業振興/医療・教育等 が拡大
6	技術発展	1,600	3,700 ↑	
7	医療/衛生/文化/教育	400	1,500 ↑	・公共投資一辺倒では無く、 バランスを重視
	計	40,000	40,000 -	

第11期全国人民代表大会(3/5~13)

《8%成長の達成は必要かつ実現可能と改めて表明》

○経済成長の確保、民生の確保、安定の確保がキーワード

○4兆元の景気対策が本格的に動き出す環境が整う

＜主要数値目標＞

- ・GDP成長率8%前後の堅持
- ・M2伸率17%
- ・消費者物価指数4%前後
- ・都市部新規雇用人数900万人

4兆元の話でありますけれども、我々のビジネスにとってみれば、若干ウエートは落ちましたけれども、建機関連の影響度は82%あるということで、我々は、建機業界は今現在は我が世の春を謳歌しているということでもあります。

金融引き締め政策への転換（バブル経済への懸念）		KOMATSU 40
<p>＜全人代 財経委員会 8/23＞</p> <p>～無制限の貸出の隠れた弊害を警戒せよ～</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆09年上半年期の貸出新規増加分は7.37兆元 ⇒ 新中国成立後の年間貸出総量を既に上回る ◆09年上半年期のGDP成長7.1%のうち、投資の牽引は6.2ポイント、消費の牽引は3.8ポイント、純輸出△2.9ポイント ⇒ 貸出が投資を促進するが、消費とアンバランス ◆貸出の常軌を超えた伸びがインフレ・金融リスクを誘発 ⇒ 不良債権の反動増の出現を防止せよ ⇒ 貸出資金が実体経済ではなく、株式・不動産に流入？ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>積極的な財政政策と適度に緩和した金融政策を実施するよう建議。</p> <p>⇒ 適時・適度に微調整を進め、萌芽的問題を遅滞なく発見、解決すべき</p> </div>	<p>＜社会科学院世界経済・政治研究所 8/21＞</p> <p>～経済成長の趨勢はV字型か、W型か～</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆現在の経済の反転上昇は政府投資の牽引に依存 ⇒ 政府投資は、短期の需要不足は補っても、中長期的な経済成長を担保しない ◆消費は依然弱く将来のインフレ圧力は軽視できない。資産価格のバブルリスクは再び突出している。 ⇒ 遅くとも年末にはCPIが上昇？ ⇒ 消費のうち、企業・政府関係が66%。個人は34% ◆新たな投資増は資本集約型重工業とインフラ建設に集中しており、就業機会の創造に至らず <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>中国経済の基礎は不安定。短期的な反転上昇が猛烈ならば、2番底が出現する可能性大。</p> <p>⇒ 経済成長率の目標を下方修正して、実体経済の構造的アンバランスを、市場が自発的に調整する余地を残すべき</p> </div>	

これは景気のところで、少しバブルの懸念の話が出ているということでもありますね。
これは新聞紙上で皆さんご存じなので省略します。

08/12 「農機購入補助目録」の制定

地場メーカの農機購入時、補助金を地元政府が支給。湖南省にて、山河智能のミニショベルを適用

09/1 中古建機の輸入制限開始

製造年より5年を超える建機の輸入は禁止

09/5 「装備製造業調整と振興計画実施細則」制定

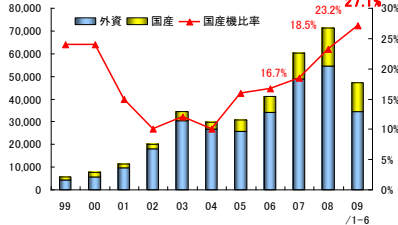
- a. コンポーネントの国産化推進
- b. 大型鉱山を対象に、そこで使用される掘削機等を、国産メーカが生産できるよう技術力向上を図る
- c. 中央政府プロジェクトにおいて自主创新設備（＝国産機）の使用を推奨
- d. 国産メーカの市場シェア70%を目標（具体的業種は明示されず）
- e. 企業の集約、再編を積極的に推進
⇒グローバル企業の育成

09/6 国家建設プロジェクトにおける国産設備購入を義務化へ

バイチャイニーズの保護政策との批判続出
⇒「国産」の定義に外資系メーカの中国生産品も含めることに

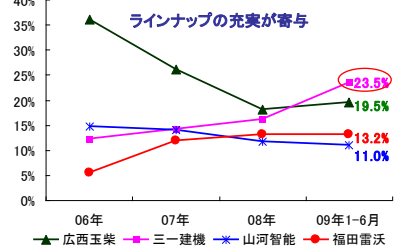
●外資/国産シェア推移(H/E、ミニ含む)

（国産メーカのシェアは年々上昇）



●H/E 国産メーカにおけるシェア推移

（06年以降シェア増大の三一建機が09年首位へ）

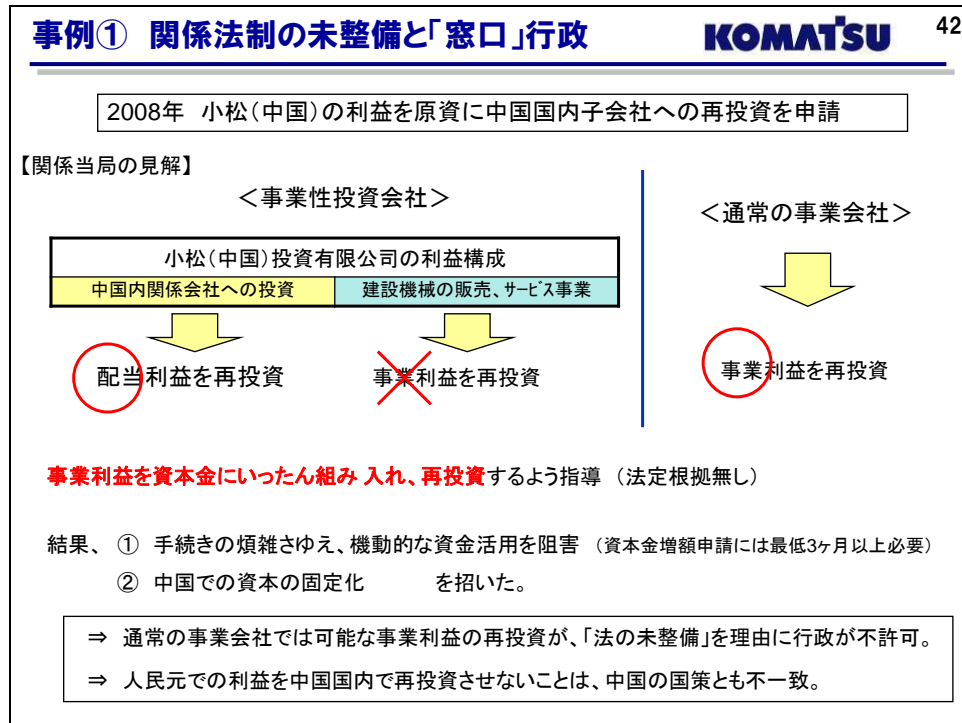


それから、中国のバイチャイニーズということで、やはり建機だけみても、08年からみても、国産メーカーの農機購入を支援したり、中古建機の輸入を制限したり、コンポーネント、エンジンとか油圧とか心臓部の国産化をやれたとか、いろいろな形で国産化を促進している。国産企業を優遇しようとしている状況でございまして、バイチャイニーズ政策という保護主義の動きがあるということでもあります。これは建機以外でもあります。

今、3Gといって、通信IT業界でもいわれているように、中国でつくるITの部分は全部設計図面を出さないとだめだとかいわれて、日米欧が反対して、1年延ばすという話がありましたけれども、中国は自分にとって不利益なところになったら、必ずいろいろな形でいちゃもんをつけてやってきますので、それもカントリーリスクのひとつであります。

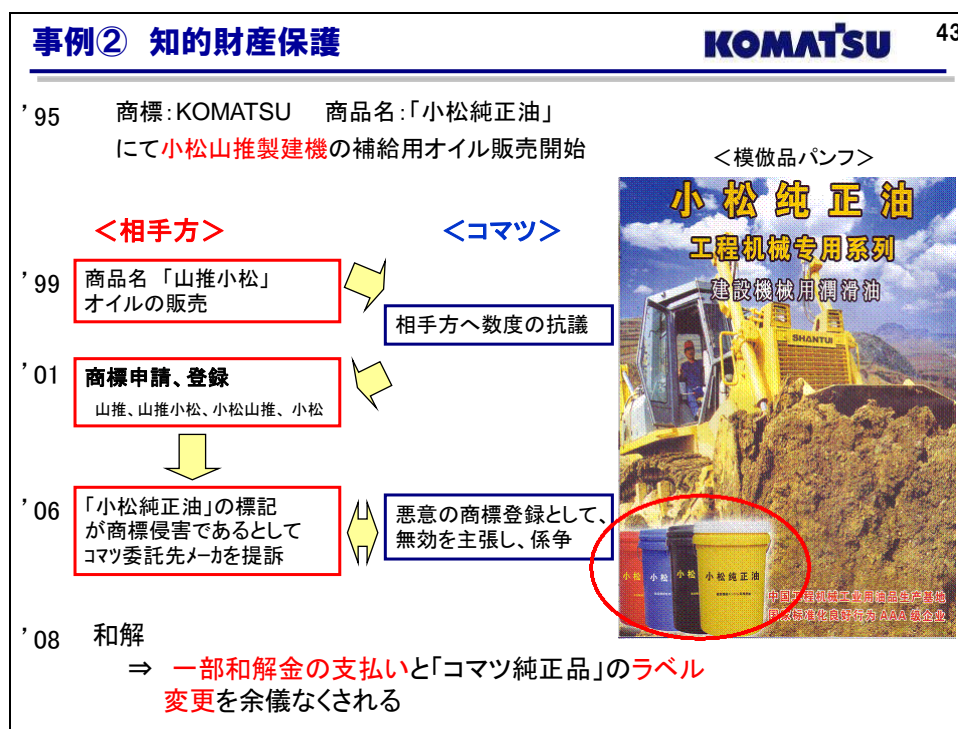
それから、1つの事例ですけれども、中国においては国産メーカー育成でだんだん伸びてきています。これは中国人がお金がないこともあるのですけれども、いろいろな政府が育成しているということで、建機業界もこうですから、ほかの業界も推して知るべ

しだろろうと思います。



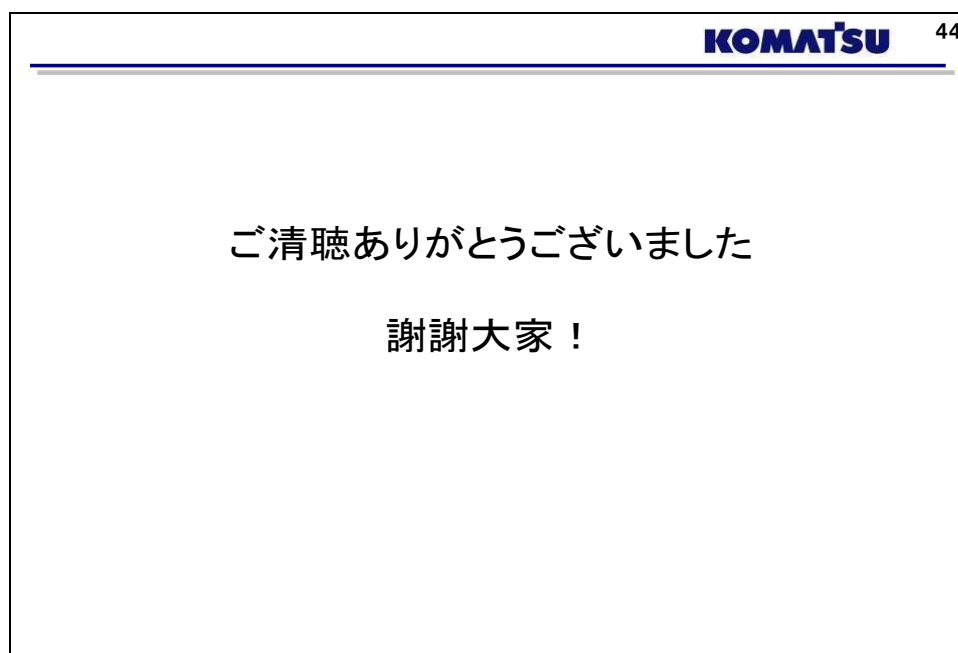
コマツの事例ですけれども、法律が未整備の事例をいいます。例えば我々がいた会社はホールディングカンパニーです。だから、子会社への投資による配当をもらう。それから、建設機械の販売、サービス、利益を得る。当然お金に色はついてないわけですが、増資する云々、中国で再投資する場合、中国はお金の動きにうるさいですから、役所は、あなた方の会社はホールディングカンパニーなのだから、事業利益で再投資はだめだと言われた。弁護士を立てて、ばかなことはないだろうと議論したのですけれども、認めないのです。ところが、普通の会社はもうけた利益で再投資していいよと。ホールディングカンパニーはだめだと。おかしいじゃないかというので、北京の商務部へ正式に検討依頼を出したら、法の欠陥だと認めた上でもって、これが直るのは四、五年かかるから我慢してくださいといわれて、どうにもならないのです。こういうところがたくさんあるのですね。だから、窓口行政によって、前任者はオーケーだったのですが、担当が変わったらノーといわれた。我々は国内で再投資して工場を買う。新しく会社をつくるといった場合、幾らお金があっても使えないのです。しょうがないから日本の銀

行から金を借りてきて使っている。こんなばかな事例は実際あるのです。北京の商務部は、コマツさんはケーススタディとして非常にいいケースなので、これを参考にして直す方向で考えます。四、五年待ってくださいといわれています。このような国なのです。



小松純正油。我々のチョンボはあるのですけれども、我々のパートナー会社がありまして、このパートナー会社の同族会社が勝手に漢字の「小松」を登録したのですね。ところが、建設機械というのはたくさん稼働しますので、エンジンオイルをたくさん使うのです。金がたくさんもうかるのです。ところが、公示期間に私の前任者が気づかずに権利が確定してしまっただけなのです。向こうから、コマツさん、あんた、小松純正油と書いたのは商標侵害だといって泥棒からいわれたのですよ。2年間裁判で争ったのですけれども、裁判所は裏から手を回されたか、コマツに不利な判決を出そうとしたので、こっちも行政に対して文句をいって、結局和解に持ち込んだのですけれども、やはり 3,000 万円弱ぐらい払ったのです。これは和解で 3,000 万円弱で、この「小松」を買い取るのではないのですよ。コマツさんがもし我々のいうことを聞かなかつたら、共同でこういうのをつくりましょうよといったから、我々は嫌だと断った。そうしたら彼らは、

あんた方は、コマツは商標登録侵害だと。泥棒に金をとられるみたいなものですよ。これはパートナーの兄弟会社にやられたのです。公示期間は2年間で、気づかなかったこっちもチョンボはあるのですけれども、こういうところが中国のビジネスの怖いところなのです。だから、とにかくしっかりした弁護士、信用できるのを探さんといかんよということでもあります。



以上、時間の関係があって、ちょっとオーバーしましたがけれども、雑駁な話でございますけれども、私のお話は以上といたします。どうもありがとうございました（拍手）。

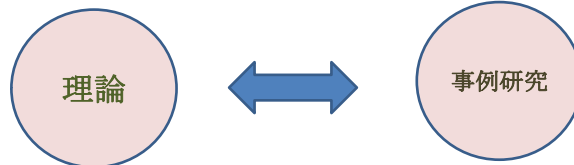
○司会　ありがとうございました。本当にあっという間に1時間過ぎまして、大変中身の濃い話でございました。ディスカッションに入る前に、我々中国流通研究会のメンバーの関根先生に一言コメントしていただいて、その後また米山講師と質疑をさせていただきたいと思います。関根先生、どうぞよろしくお願いします。

○関根　専修大学商学部の関根でございます。コメントは15分の予定でしたが、時間の関係で数分間ですということなので、そうしたいと思います。

3、4点コメントをしたいと思います。

1 ケーススタディの重要性

理論と事例研究は車の両輪



事例研究により、仮説を検定あるいは仮説の発見ができる。

ケーススタディが有効な条件

◇ケースの代表性(普遍性)

◇ケースの稀少性

日本とアメリカ ビジネススクール
消費財と生産財



T. Sekine

4

まず1点目は、我々は流通とマーケティングを学問的に研究していますが、理論的な勉強と事例研究というのは相互にキャッチボールしながらやらなければいけないと思います。ケーススタディをすることによって仮説を検定したり、あるいはこうではないと仮説が発見できる。ケーススタディですけれども、一番重要なことは普遍性をもっているかどうかということで、例外的な企業をやってもしょうがないというようなことですね。

もう1点は稀少性というような言葉を使っているのですけれども、アメリカと日本を比べれば、なかなか日本のケースというのは少ないのですね。内外のマーケティングの教科書をみると、日本のケースもふえてきましたけれども、アメリカのケースが中心になってしまっています。いわゆる修士課程のビジネススクールというのはアメリカで非常に発達したことが背景にあるのではないかと思います。

それから、分野別でみると、今までは消費財のケーススタディが多くを占め、コマツは生産財、建設機械のケーススタディということで、非常に稀少であり、本日の発表というのはそのような評価をしたいと思います。

2 経営の現地化 コマツの海外現地法人政策

発展空間の確立

中国人がより高い職位・報酬への希求が実現できる。中国でのコマツグループ全体の課長以上の中国人比率は約75%。

2トップ制

日本人と現地人とのペアリング。日本人がどうしても就任する必要がある主要ポスト(経理責任者など)と現地化を促進するポスト(営業・サービスなどの本部長・部長クラス)を明確にする。

集中と分散

マネジメント機能には現地人を起用し、モノ作り技術は日本流を伝授する。全体最適化を図るためには、グループとしてのマネジメントのインフラ整備が重要。マネジメントの共通テーマと個別事業責任を明確にしている。

これらの根底に企業文化 **コマツウェイ** がある。

T. Sekine

5

2つ目は、建設機械だけではなくて、一般的に企業が国際化をするときに現地化をしなければいけないということがあります。きょうの発表の中で発展空間という非常に新鮮な言葉を教えてもらいましたが、それは中国人がより高い職位、報酬への希求が実現できることです。中国では、コマツグループ全体の課長以上の中国人比率は80%近いということです。また、2トップ制をとり、日本人と現地人のペアリングを実施し、日本人がどうしても就任する必要があるポストは、たとえば経理責任者は日本人にする。しかし、現地化を促進するポスト、営業部長とかサービス関係というのは中国人を採用する。集中と分散というようなことでマネジメントをやっているということです。

コマツウェイ (2006年策定)

コマツの強さ・強さを支える信念・心構え・行動規範。

◇経営トップが順守すべき5項目

1. 取締役会を活性化
2. 全ステークホルダーとのコミュニケーションを率先垂範
3. ビジネス社会のルールを順守
4. 決してリスクを先送りしない
5. 常に後継者育成を考える



◇「モノ作り」を支える共通の価値観

1. 品質と信頼性の追求
2. 顧客重視
3. 源流管理
4. 現場主義
5. 方針展開
6. ビジネスパートナーとの連携
7. 人材育成

T. Sekine

6

もうひとつ重要なことは、基本的には企業文化としてのコマツウェイというものを制定して、世界じゅうのコマツマンに浸透させていることです。コマツウェイは、2006年に策定されまして、コマツのホームページに載っております。

3 中国市場の開拓

コマツのマーケティング・チャネルの特徴

①1省1代理店 ◇1省複数代理店制

②地場資本の活用

③きめ細かなユーザーサポート体制

はどのように築いたのか？ その優位性は？

「極めて混沌とした複雑な国柄」での営業活動での苦労は？



发动机转速测量

4 生産における棲み分け

野路国夫社長「コマツには日本企業として雇用を創出していくという哲学がある。中核技術の開発や生産を担うマザー工場を海外に移転すれば日本の企業ではなくなる。中国で量産するハイブリッド機も基幹部品は国内から送り現地で組み立てる。研究開発の拠点は日本である」(日本経済新聞、2009年10月27日付け)。現在、中国ではダンプトラック、油圧ショベル、ホイールローダーを生産している。

T. Sekine

7

それから、1点、もうちょっと知りたいなと思ったことは、いわゆる市場開拓でどうやってやったのかということです。コマツのマーケティングチャネルは1省1代理店制を採っています。ほかの日系とか韓国系のメーカーは複数代理店で、同一の代理店同士が競争し合って価格低下を招いている。コマツは、地場資本を活用して、きめ細かなサポート体制を築いています。どのようなサービスを中国でやっているというようなことがホームページに載っております。

それから、生産における棲み分けですね。ここらあたりは私の専門ではないのですが、水平的・垂直的なすみ分けをやっているのだということも非常に教えてもらいました。コマツには日本企業として雇用を創出していくというような哲学はもっています。中核技術の開発や生産を担うマザー工場は日本でやる。中国で量産するハイブリッド機も、基幹部品は日本国内でつくって、輸出している。研究開発の基本も日本にあります。中国でも工場を展開し生産していますが、棲み分けをしていることはグローバル化で大事なポイントだと思いました。

もう少し時間をかけてお話ししようと思ったのですが、フロアとの意見交換の時間にあてたいということですので、私から以上です。

○司会　　どうもありがとうございました。時間の制約の中での的確にコメントしていただきまして。

　　そういうことで、残り時間を皆さんとの質疑に費やしたいと思うのですが、ご質問、あるいはご意見のある方は挙手をしていただいで、私が指しましたらお名前と所属をいつていただいた上でご発言いただきたいと思ひます。いかがでございしょうか。お願いいたします。

○質問A　　KOMTRAX、有名ですがけれども、やはりそういう回収の不安がなく売れるというのはすごく強力な販売のツールでもあるということで改めて感じたのですが、これは2001年に日本で発表されたということですが、そもそもどういふきっかけでこういうのをつくろうと。また、イメージ的には大きな建設機械をつくっていると、こいふITの非常に最先端のところの結びつきというのが今まで結びつかなかったのですが、こいふ経緯でどのようにつくられたかといふのをもうちょっとお聞きしたいなと思ひました。

○米山　　非常に難しい質問ですが、お答えします。

　　まず2001年に日本で作りました。そのきっかけは、若手のスタッフが、これからやはり通信技術と移動体通信といふことを考えなくてはいかんのではないですかといふ本当に単純なところから始めたのです。開発には相当金がかかったのですが、時の経営者が偉かったと思ひます。時間と金を与えたのです。2001年にほぼ完成しました。では、どこで適用するかといふところで悩んだのですが、新興国でまずやってみようよといふので中国で始めたのが最初です。ところが、日本仕様はまだ未熟だったこと。それから、中国仕様と比べるとまだまだ足りないところがあるので、中国で実はバージョンアップしたのです。中国のITの技術レベル、それから、こいふソフト会社といふのですか。これは私もびっくりしましたが、大変にレベルが高いです。そこに発注して、どんどんバージョンアップしていったのです。もともと盗難防止などといふことがここにありますが、これは日本ではそんなに意識しなかったのですが、中国では物すごく有効なのです。例えば工場から出荷して、東へ行くお客さんがいるけれども、KOMTRAXでは西へトラックが動いているのですよ。これは本当の話です。これはおかしいではないかと調べてみたら盗難

なので、すぐ警察にいったとめてもらったとか、そんなのがたくさんあるんですね。そういうことで中国では盗難防止だとか債権管理、さっきいったように払わん人をとめるということは物すごく有効になったのです。中国でどんどん成長してきた。それが今、コマツも世界じゅうのところでもって、中国を見倣ってバージョンアップしているという状況なのです。これが建機業界におけるコマツの最有力なビジネス上のツールであることは間違いないです。

○司会 KOMTRAXというのは今、中国で販売している建設・産業機械のどのぐらいに乗っていますか。

○米山 100%ですよ。今、全世界の中で。中国で 100%で始めて。

○司会 高級機種ではなくて低級機種でも。

○米山 全部です。

○司会 それはすごいですね。

○米山 だから、全部わかるのです。要するに1台1台です。例えば中国でありますけれども、四川省のどこの地域のどこで動いているというので、その番号を呼べば全部わかるのです。ちょうどグーグルアースみたいなものですよ。それはすぐれていますよ。何時間動いているとか、燃料がどれだけ入っているとか、部品交換はいつだとか、1台1台全部わかる。だから、代理店の人たちはそれをみて、ここはそろそろ部品が足りないから、サービスマン行ってこいとか、燃料が切れそうですよ、お客さんとアナウンスする。お客さんの携帯とつながっているのです。これは日本ではやってない。お客さんの携帯に対してそういうメッセージが機械的に自動的に行くのですよ。そういうものを全部中国でバージョンアップしてつくった。中国ではほぼ、完全ではないけれども、完成したというレベルですね。これも中国でやっているわけですね。日本で生まれて中国で成長したのは、これは中国製、中国製、中国製。だから、どういうアイデアでビジネスモデルをつくっていくかということは、日本人にあって、ある程度基本設計で提起して、ソフト会社にやらせれば買い取りですから、物すごく安いのです。実際、日本で海外共通でこういう代理店統合システムをつくったら、どこかのソフト会社とかの単価で40億ぐらい出してもまだうまくいかない。中国は5,000万円ですから。これはやはり使いやすいというので、東南アジアの現地法人へ全部水平展開しているのですね。中国のI

Tというのは恐ろしいですよ。

○司会 債権回収問題がほぼ解決できたとすると、それだけでも何%か利益は違いますよね。

○米山 だから、今、決算上、最初5%の貸倒引当金にしましたけれども、会計士から高過ぎるといわれて3%にしたのですけれども、3%でも高いのです。実際には回収するのは0.05%ですから、それは潜在含み利益になっていますけれども。

○司会 ありがとうございます。ほかにございませんでしょうか。

○質問B どうもきょうはありがとうございます。

コマツウェイということなのですけれども、昔だと製品がよければ、マーケティングも企業理念もカルチャーも関係なしに売れたという時代があったと思うのですが、今の世の中、特に現地進出なさってやっておられると、いわゆる広くいえば日本的経営の、あるいはコマツさんの理念、社是とかカルチャーというものがどのぐらい普遍性とか頑健性というのがあるかというのが、特に利害関係者というのでしょうかね、従業員とか顧客といかにそういう企業理念なりカルチャーなりを共有するかというのは非常に難しく、ここに書いていらっしゃることも、こういつてはちょっと失礼かと思えますけれども、少し抽象的なようにも思うのですけれども、ここに書いてあると申し上げたのは、今、関根先生がホームページからとっていらしたのですが、具体的に日々の経営でそういうコマツウェイなり企業理念なりを徹底させるどういう努力、ご苦勞をなさっているかというようなことと、普遍性、頑健性というのはどのぐらいコマツさんのやり方が普遍的頑健性をもっているかというようなことを教えてください。

○米山 今、大変難しいご質問ですけれども、結論からいうと、これは永遠に時間がかかる。要するに頭の中を切りかえる活動ですから、決定ではないけれども、最大限努力しているというのが1つ。では抽象的ではないかといったら当たり前で、あれは憲法の五カ条で、実は販売部門、サービス部門、生産部門だとかで部門別に詳細なテキストがあるのです。それを英語とか中国語に直して従業員に徹底的に読ませているのです。かといって、では、読めといったって、なかなかみんな読むものではありませんけれども、何度も何度も繰り返し反復連打するしか手はないと思います。ただ、さっきいったように抽象論ではなくて、もうちょっと具現化した下部構造レベルのテキストは全部あ

るのです。それを全部読ませて、徹底して進めているということであって、それ以上はなかなかしにくいですね。それで試験でもするのだったら、みんな一生懸命やるでしょうけれども、そこまではやっていません。ただ、かなり徹底しつつあると思いますよ。ただ、人間の頭の中ですから、面従腹背はあるから、完全なものはなかなかできないですね。それに違反したらペナルティでパチンパチンとやりますから、そこで体で覚えてもらうしかないと思います。

実は、冊子だけで、今いった五カ条のご誓文から始まって、部門別に全部、何をしてはいけない、何をすべきだと書いてあるのです。そういうものはあるのです。それでよろしいですか。

ちょっと余談ですけども、中国ではコンプライアンスが大事だといいましたね。私は本社にいたころコンプライアンスも一部担当したことがあったので、日本でべからず集というのをつくった。してはいけないよと。実はコマツも何回か痛い目に遭ってしまって、それを 150 ページぐらいの、日本の法規に照らしてケースを書いて、こうしてはいけないというのをつくったのですよ。それを全部に読ませたのですけれども、中国は中国法制に合った同じべからず集をつくって、中国人全員に一応配布して、強制的に読めということでコンプライアンス問題に対応しているのです。では本当に読んでいるのかどうかといった場合には、読んだかどうかわかりません。しかし、これに反したらペナルティを食うとはっきりいっていますから、それ以降、かなりそういう問題はじわじわと起きています。コマツウェイとかコンプライアンスの徹底というのは、いうは簡単ですけども、浸透して定着させるのは大変難しい。これは永遠に時間との闘いです。しかし、それに違反したらだめだということはわかっていますからね。

○司会 米山さん、あれでしょうか。非常に繊細な日本の企業文化とか特異な企業文化を伝えるために日本語を使うことはありますか。つまり、古くはトヨタの「カイゼン」とか、セブン-イレブンの「単品管理」とか、資生堂の接客における「おもてなし」とか。つまり、そういうことでコマツウェイというのをより印象づけるというようなコミュニケーションの仕方も日本企業は用いるのですが、いかがでしょうか。

○米山 先ほど申し上げたように、生産部門、販売部門、サービス部門、経理部門、部門別に違うのですけれども、生産部門でいったら、例えば5Sだとか、改善だとか、

あいさつをやろうとか、そういうレベルも入っているのですね。そういうもので組み上がっていますので、抽象度から演繹的に具現化しながらも、そういうものも領域的にはカバーしているというところですね。

今、各論の各分野別のものはお渡しできませんけれども、一般論のピラミッドの上のほうのものはインターネットでもホームページに載っていますし、差し上げることもできると思います。これは時間がかかりますよ。例えば中国なんて5 Sといたってなかなかわからないですからね。

○質問C よろしくお願ひします。

2つあるのですけれども、きょう余りお話ししなかったのですが、中国に立地する場合に、1つの基盤条件になると思うのですけれども、税制といったところで、特に法人税が日本の場合40%で、中国でいくと主要都市20%ぐらいだと思うのですが、これは先生のお話でいけば、総合的に判断するので、それだけではないよというお答えかもしれないのですが、この税制の違いで立地云々というのはどうかというのが1つでございます。

それともう1つは、キーパーツのエンジンについては出さないというお話で非常に感銘を受けまして、日本人としては非常に心強いところなのですけれども、ただ今後、中国マーケットが拡大していったときに、エンジンの増産が必要だということは、コマツさんとしては日本で増産をし続ける。日本で設備投資を続けるのだということでしょうか。今、エンジンがどこでつくられているのか、不勉強で僕は知らないのですけれども、その辺の能力の兼ね合い。あと、2番目にした質問は、前者の法人税云々という国レベルのインフラともかかわってくると思うので、ちょっと関連づけて伺えればありがたいのですが。

○米山 中国の税制については、やはり外資導入とかの点で優遇税制がかつてあったのですね。ことしからかな、去年からだったかな、中国系企業が33%、外資系が25%とかって下がったのですけれども、これはおかしいではないかという議論があつて、統一されたのです。ことしの1月からかな、統一されたのは。だから、我々みたいな外資系企業も中国系企業も税制は全部統一されたのです。それは中国全体としては差別待遇はなくなったのです。では、グローバルで税務戦略としてどこが得なのだという議論は

別にあるのですね。これについては非常にややこしくて、為替の変動は多々ありますので、これはちょっと我々のところも一応絵があるのですけれども、どこに利益を残すのだ、どこがどうするのだということはあるのですけれども、ここはちょっといいにくい。

ただ、今回、経済産業省も、海外で上げた利益を日本へ還元するために税制上の優遇措置を設けましたよね。ああいうことがどんどん実現できれば、やはり上げた利益を日本へ戻すことになれば、日本にとっての活性化につながるだろうと思います。中国についていうと、現地企業と外資系企業との有意差はなくなったということですね。

2つ目のキーポイント、エンジンだとかと。これは、コマツは基本的には、近い将来を含めて海外へ出すつもりはありません。理由は余り大きくいいにくいのですけれども、1つは、まずノウハウ云々というところからみると、やはり中国はまねしてすぐやるのですよ。流れてしまう。そういう観点からすると出したくないと。2つ目の理由は、中国でつくって、あの国で品質のいいものができるとは思えない。それが大きな理由ですね。

実は私が3年前に赴任したとき、IT関連が不十分で、設計図面や何かコンペチターのところに全部流れていたのですよ。とんでもないといって、ぎりぎり絞って新しいシステムを入れて防御したりなんかしたのですけれども、そういう国なのですよ。今、我々の悩みは、ITの情報セキュリティでもって、いろいろなノウハウをもっていますが、中国人に任せていますから、それが添付資料か何かで外へ出されてしまったらどうするのだと。それだけはなかなかまだ答えが出ないのですよ。日本の企業の中では、徹底しているところは、添付資料とか外へ発信する場合には上司の許可を得るみたいなどころはあるようだけれども、中国ではそこまでやっていませんけれども、それは本当に危ないですよ。

だから、中国の中で大事なキーポイントは、まず私はしっかりした弁護士を、ビジネスモデルをつくるためのインフラとしての外部の弁護士をしっかりつくるのが1つ。中国人の人事管理は日本人にできませんから、しっかりした人事部長を雇わんといかんのが2つ目。3つ目は、情報漏洩とかいろいろな問題があるから、ITのしっかりした人間を雇わんとだめですね。これがないと企業のノウハウを含めて全部流れてしまう。日本でもありますけれども、最近どこかの会社は中国に出して、顧客名簿が流れたといっ

ていますけれども、私なんかあんな危ないところに任すこと自体、信じられないですね。よほど度胸のある人が中国に任せたのでしょう。大損害を喰うでしょう。会社名は知りませんがね。それは危ないですよ、あそこは。

○司会 どうもありがとうございました。大変力強い言葉が出たところでちょうど時間となったようでございまして、本当にきょういろいろ勉強させていただきました。日本の高度成長みたいにおいしいだけの市場ってないですよ。要するに、かつての日本みたいにリスクのない市場なんてないわけで、やはり大変魅力的な市場だけれども、いろいろなリスクがあると。そのところのはざまをどうやってマネジメントするのかというところにマネジャーとしての、日本の経営者としての腕のみせどころがあるというお話で、きょう幾つか大変貴重な示唆を得ることができまして、本当にありがとうございました。

○米山 どうもありがとうございました（拍手）。

米山正博（よねやま・まさひろ）
コマツ顧問

日 時：2009年11月13日（金）15:00～16:30

会 場：法政大学市ヶ谷キャンパス ボアソナード・タワー25階
イノベーション・マネジメント研究センター セミナー室

コメント：関根孝（専修大学商学部教授）

司 会：矢作敏行
（法政大学イノベーション・マネジメント研究センター所長、
法政大学経営学部教授）



法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

複製無断転載