

第1回「中国ビジネスの発展と求められるグローバル人材」

日時：2011年11月24日（木）

場所：早稲田大学日本橋キャンパス ホール

【報告】

世界第1位の人口を有し、GDP（国内総生産）で世界2位となった中国。我が国の企業は、中国を製造業の拠点として、また消費市場として大きく期待している。中国の市場、制度や社会、経済政策、金融制度、グローバル経済とのつながりを、シリーズで取り上げる。第1回は、中国の現状やビジネス動向と新しいグローバル化時代に求められる人材をテーマに、北京大学研究員の加藤嘉一氏、マネックスグループ株式会社代表取締役会長兼社長CEOの松本大氏、早稲田大学ファイナンス総合研究所顧問の野口悠紀雄氏が講演とパネルディスカッションを行った。

野口悠紀雄氏

「脱工業化」で製造業に依存しない経済運営を

「ものづくり」で発展してきた日本だが、今後、製造業に依存しない経済運営は可能なのかという議論がある。私の考えは「可能」である。イギリスの例を見てみよう。イギリスにおける製造業雇用者と金融保険業雇用者の比率のグラフがある。1978年には製造業が30%を占め、金融保険業は10%程度であったが、1990年代に逆転。2008年にはそれぞれ10%と20%になっており、金融立国への転換に成功したことが読み取れる。米国も、イギリスと同様に脱工業化に成功。両国の1人当たりの所得は高まっていった。日本はものづくりに固執するあまり、脱工業化が進まなかった。これこそが「失われた20年」の要

因である。

産業構造を転換すれば輸出が減って輸入が増え、国際収支が赤字になって経済環境が悪化するのではないかという考えもある。しかし私はそうではないと思う。2000年以降の国際収支の状況を見てみると、貿易収支は確かに長らく続いた黒字の後、金融危機で一気に縮小し、最近は均衡している。従来のような黒字水準に戻し、継続することはほぼ不可能だ。一方で、資産収入から負債に対する利子を差し引いた「所得収支」を見てみると、2005年に貿易収支の額を抜いた。資産を蓄積し続けているということであり、仮に貿易収支がゼロになったとしても所得収支の黒字によって経常収支の黒字は維持できる。つまり、日本は非常に金持ちであるということだ。

ただし、問題もある。日本はこれらの資産の運用が上手くないということだ。米国や英国は、純資産総額がマイナスであるのに所得収支はプラスになっている。その理由は、中国や日本から低金利で借金ができるから。日本はこの状況を何とかし、潤沢な資産をうまく運用していく必要がある。さらに問題なのは雇用だ。製造業の海外移転が進むなかで、国内雇用を確保するために生産性の高いサービス産業を興すことが望ましい。

アジアに進出を進める日本企業が増えているが、日本は新興国との付き合い方を考え直さなければならない状況にあると思う。多くの日本企業が「製造」の面で競争していた。豊富で安い労働力を持つ中国に勝てるわけがない。

「中間層」の消費に期待する動きが高まっている。中国の中間層といっても、日本の基準でいえばまだまだ低所得者の域だ。貧しい人に物を売ろうとすれば価格を下げざるをえず、どうしても利益は減ってしまう。中国で製品を作り、先進国で販売するという米国のアップル社のように、何らかのビジネス転換が求められる。

では、「金融」として経済展開のために何ができるのだろうか

か。これまで間接金融業務を中心としてきた日本国内の金融業だが、日本企業のアジア事業展開に対して、イギリスの国際的な資金仲介業のように新たな事業を展開していくべきだろう。

外国人労働者の増加は失業率を高めるとして人材鎖国を続けてきた日本はここで新しい時代に即した事業を始めるために、人材育成が急務だといえるだろう。

松本 大 氏

経営層を含め、人材のボーダレス化を目指す

マネックスグループは、急速に企業と人材のグローバル化を進めている。ボーダレス化する世界経済においてマネックスが成長していくための戦略について語りたい。

産業革命前、世界の GDP 分布は人口分布に近似していた。当時、GDP の内訳はほとんどが個人消費だった。そのため、主要 10 カ国の歴史的 GDP 分布推計値を見てみると、1820 年頃までは中国やインドが 3 分の 2 を占めていたのだ。しかし、産業革命によって情報と技術が偏在し、イデオロギーの存在が情報や技術、経済の流通を遮断した結果、世界経済の主力は欧米へと交代していった。近年、インターネットの発展によって世界に技術や情報が広がり、再び GDP 分布は人口ベースに回帰しつつある。

次に、金融の立場から中国を見てみよう。1 人につき 1 つしか証券口座を開設できない中国で、実に毎月 100 万の個人投資家の取引口座が開設されている。今後の中国について懸念されるのは、一人っ子政策によるいびつな人口分布である。近い将来、世界で最も重篤（じゅうとく）な年金問題を抱えることになるだろう。

一方で、この問題は資産運用ビジネスと、それに関連するマーケット・ビジネスの成長を示唆している。将来、中国におけ

る貯蓄率が低下し中国国債が国内で消化しきれなくなると、その成長を支えるための資金調達を国際資市場で行うことになる。つまり、人民元を国際化した上で、外国人も購入できる中国国債が大量に発行されることが予想されるのだ。これは世界の資本市場に多大な影響を及ぼすとともに大きなビジネスチャンスとなるだろう。世界のリスクマネーの新たな行き先として注目されている。

インターネットと金融市場が発達してボーダーレス化したため、個人の資産管理のあり方や生きていく価値観に変化が生まれている。ローカル・ルールは世界標準への対応を求められ、企業は自社の「商圏」の再定義をせまられている。さらに、製造の拠点として部品や労働力の供給を求められていた中国は、今や消費市場として脚光を浴びているだけでなく、優秀なホワイトカラーの人材を供給する場としても注目されている。

“グローバル人材”とは、「Different」で「Communicable」で「相手に対して Deference をもてること」だと考えている。当社グループは、グローバルに金融を扱う「商社」であるという意識を持って、戦略地域では M&A により 100%資本の拠点をつくること、戦略・情報収集拠点としての北京駐在員事務所の設置、日本における多国籍な人材採用、採用においては日本語のスキルを必須としないこと、世界各国でインセンティブの同期をとること、海外幹部を経営意思決定プロセスへ参加させ経営層へ登用することなど、種々のアクティビティを進めている。

加藤嘉一氏

意識の上でグローバル化が進む中国の大学や企業

単身で北京に向かったのが 2003 年。中国の「共産主義」への考え方は、1 日目で覆された。留学先の北京大学の寮には、

パレスチナ、モンゴル、ラオス、ベトナムなど 100 カ国以上の学生がいた。中国は「共産主義」の国である前に、大学や企業がグローバル戦略を進めている国であることを実感した。

日本の企業として、グローバル化が進むなかで中国の人材をどう採用し、使っていくか——。これまでとは大きなパラダイムシフトが必要だと考えている。

中国の大学進学率は 35%程度。1000 万人が受験し、600 万人が大学に入学する。各大学は、例えば米ゴールドマン・サックスなど世界中から多くの優秀な人材や資本を招へいし、学生の学習意欲を高めている。しかし、学生のうち 100 万人は就職できないという。社会主義の中国では、コネがなければ国家の息がかかった大企業の面接すら受けられない。こういった不公正な仕組みによって優秀な人材は海外に流出している。留学によって海外に出て、そのまま移住するケースが多いという。

私は現在、1年間で 100 大学をまわろうというプロジェクトを進めている。今日までに 83 の大学に行ったが、痛感するのはどの学生も自分の意見を伝える=自己表現に一生懸命であること。海外移住や海外投資、留学、国際結婚など、意識の上では国境がないことを痛感した。

日本の大学には、すでに中国からの留学生が多く来ている。実は、特にトップの大学に行けば行くほど、日本への留学や就職の意識が低い。終身雇用や年功序列といったマイナスのイメージが強いためだ。したがって、日本企業が人材確保の面で狙うとよいのは上位から少し下の大学だろう。地方の大学に行くと、国策が自分に与える影響が強いと感じており、彼らの目は海外に向いていることがよくわかる。

中国にとって、国際社会で大国として認められるかどうかの勝負は 2020 年からだと考える。おそらく中国では、3 つの大きな変化が訪れる。1 つ目は、上海が国際金融センターとなり、人民元が自由化されること。次に、民主化への転換。おそらく、

天安門事件のような暴動は起こらず、トップダウンの変化が訪れる。最後に、優秀な人材がどんどん外国に出て、空洞化が起これることだ。しかし、中国は各国のグローバル戦略の中核としての地位を確実に高めていくことになるだろう。

パネルディスカッション

Q1 それぞれのスピーチを聞いた感想は。

(松本) 野口先生の話について。金融産業を「産業」として育成するためには相当の覚悟が必要だと思う。投資で成功して日本人の人材力が落ちてしまわないようにしなければならない。

加藤さんの話については、中国人は意識の面でグローバル化ができているという内容が印象的だった。日本は地続きの国境がないから危機感を持たずにこれまで来た。では、日本人の意識のグローバル化はどのように進めたらよいのだろうか。また、2020年には民主化するという見解は驚きである。その通りになれば、世界が混乱するだろう。

(加藤) 民主化についてだが、中国には社会を不安定にする火種がたくさんある。しかし、中国では情報アクセスを阻害しないなど国民の基本的な人権が守られ始めているし、国際化が進んだことで、国民からも民主化への声が上がっている。問題は、「どのタイミングで民主化を進めるか」だと思っている。民主化したらどうなるかは未知数ではあるが、市民が暴動を起こすことではなく、政府が少しずつ権力や権益を放棄していく形によって民主化が進むと考える。

中国の優秀な人材をどう探し、受け入れるのか、日本企業はよく考えなければならない。「こんな人材が欲しい」「こんなことをしたい」という意思を、どう伝えていくのか。大学のトッ

プは変わらず共産党員であり、多くの権力が集まっている。大学との関係を強めることが、人材活用にも、中国との関係性構築にも役立つのではないか。

(野口) 松本さんの資料によると、2030年の中国のGDPは日本の7倍になるとの予想が出ている。一方で人口が10倍もある。だから、中国は30年後も豊かさの点で日本に追いつかない。やがて、中国は日本を豊かさの面で抜くだろう。そうなれば中国人は日本に魅力を持つことはなくなる。いまのうちに優秀な人材を確保するべきであるというのはこれが理由である。

膨大な人口を抱える中国には、想像つかないほどたくさんの優秀な学生がいる。つまり、進学率はすでに日本とあまり差がないので、日本の10倍の学生がいるということ。日本の学生は、中国の上位10%の優秀な学生と同数になる。そういった学生たちと競争しなければならぬことを認識して欲しい。

Q2 中国における日本企業や日本人の強み、課題、問題点は？

(加藤) 欧米崇拜で、日本を過小評価している中国。しかし70年代以降、日本が経験してきた事象(所得倍増計画、不動産バブル、バブル崩壊など)を非常によく研究している。だからこそ、それらの解決策や成功例、失敗例をパッケージにして、外交カードとして提供するのがよいと思う。

逆に、米国は過大評価されている。これを上手く使えばいい。「物おじせず、流暢に英語を話す日本人」をアピールすれば、中国人にリスペクトされる。上手く米国の力を使えばよい。「この日本人はすごい！」と思われることがポイントだと思う。

(松本) 中国における交渉事は、当社グループの日本人ではなく、買収した米国子会社を前面に出している。中国では金融と

例えばアメリカ(が最も先進的である)というイメージがあり、米国子会社のブランドで、かつ英語で交渉を進めるほうがスムーズに行くように思う。

ただ、中国人も、実は日本企業をリスペクトしている。声に出さないだけ。特に日本の技術やノウハウは、中国で最先端のものとして利用されている。そこに気づいていない企業は多いかもしれない。

よく言われるのが「日本人は慎重すぎる」ということ。もたもたしている間に米国に持っていかれてしまう案件が非常に多い。それ以上先に進めないのは非常にもったいない。丁寧すぎず、いい意味であっさりとはっきりとぶっきらぼうな対応の方が、中国人とのビジネスをすすめるにはよいのかもしれない。

(野口)「中国では英語で話す」のは非常に効果的。英語を話すことで相手と対等、もしくは高圧的になることも必要だと思う。日本語が使えても、ビジネス上の戦略としてあえて話さない人も大勢いる。

日本が中国とビジネスをする上で考えたいのは、中国との「分業」である。張り合わず、同じことをしないこと。例えば中間財(部品や工作機械など)、日本でも熟練工がやるような手工業、ロケットのように高価な分野では日本がまだ優位。そういう部分に特化すべき。

日本は中国よりも豊かで資産を持っている。優秀な中国人に対して賃金を払えるのだから、この状況を利用したらよい。

Q3 中国当局と接触する上で、問題はありますか？

(松本) どんな国でも国内の産業を守ろうとするのは当然で、保護的になる。それを理解しておくべき。

(加藤) 中国は、外国に対して非常に開かれた国だと思う。というのは、国のトップがいろいろな人に広く意見を求めているから。財界人、企業トップはもちろん、映画監督や私のような留学生にも話をする機会を与えてくれる。

Q4 中国進出を考える企業へのアドバイスをしてください。

(野口) 日本は大企業が海外進出するケースが多い。日本国内における成長が見込めない今、海外進出は企業の成長戦略に欠かせない。親会社がすでに海外進出している場合はいいが、問題は中小企業である。海外進出のノウハウを伝えるのは誰か。銀行？それとも商社だろうか。その役割を担うプレイヤーを育てることも必要だろう。

(加藤) 中国は、日本企業が何をしたいのか、どんな情報を持っているのか知りたがっている。明確なメッセージを待っていることを認識した方がいい。

(松本) 「海外に進出する」「現地の企業や従業員をコントロールする」といった考え方をもっていると、うまくいかないと思う。私自身は、一緒にやっていくという意識でいる。誰のための利益を求めるとかを考えることが、成功の秘訣だと思う。

(野口) 進出するほかの人や企業と同じことをすれば需要と供給の法則が働いて失敗する。だからこそ、「差別化」が必要だ。

Q5 「差別化」に成功するためには、どうしたらいいのか？

(松本) まずは信用を得ること。

(加藤)「自分」という商品を売り込むこと。中国人は日本に対して高い関心を持っている。自尊心の強い中国人に対して、プライドや国民感情を理解しつつ意見を言ったことが、私の最初の「差別化」につながった。これは中国に行ってみて、初めてわかったこと。中国に進出を考える企業のトップリーダーも、まず自分が中国に行き、「中国」を体験する方がいい。

(松本) トップが行かず、担当者が中国に出向いても、結論は日本に持ち帰ることになる。その間に中国人が冷めてしまうということが非常に多い。

(加藤) 若い世代には、もっと自信を持って欲しい。さらに、企業には若者に芽生えた競争心をうまくサポートすべき。

中国は非常に広い。北京や上海に行っただけで「中国は…」と語るべきではない。

質疑応答

Q1 明日から、日本の若者はどうふるまえばいいのか。

(松本) 日本人は1つのコミュニティにしか属さないことが多い。それが大きな問題だと思っている。複数のアクティビティによって多くの気づきを得ることが必要だろう。

(加藤)「FA宣言」するべき。組織で働くかどうかということではなく、自らの価値を高めるために組織を上手く利用していくのがよい。何のために、何をすべきかを日々イメージし、外国に出て多くのことを学んで欲しい。これは、ローリスク・ハイリターンな経験だと思う。

英語や中国語は必須の言語だと思うし、それらの言語によっ

て、短い時間で自らをプレゼンテーションする能力も身につけておきたい。

(野口) 勉強するしかない。日本の大学生の能力が落ちていることに危機感を持っている。

Q2 中国人を受け入れるために、日本企業側はどんな努力をしたらよいのか。

(野口) まずは日本企業がグローバル化すること。中国人の日本企業に対する不満の多くは、「いくら働いても認められない」「どれだけやっても上司には日本人がいる」という状況。これに嫌気が差して辞めてしまうことが多い。

(松本) フェアに評価するだけだと思う。「人間はみんな一緒」という意識がまだ足りないのでは？

(加藤) 中国人留学生で日本に残りたいと考えるのは、日本が安全で、環境がよいからという理由。自分の能力を発揮したいと考える学生は中国に帰ってしまう。企業側がコミュニケーションを図り、何をやっていくのかを明確に発信することを求めたい。その他、駐在員と現地採用の人員の差をなくすことも求められる。日本企業の文化ともいえる、会社に対する忠誠心や愛社精神など、欧米にはないものをアピールすべきだと思う。

Q3 香港と上海という2つの経済圏の今後をどう考えているのか。

(野口) 返還前、多くの人が危機感を持って他国に移住した。しかし中国政府は、香港の特殊な税制や法律などを残して外国

に対して開かれた都市として利用している。上海と融合することは考えられず、おそらく両都市はそれぞれの強みをいかしていくだろう。

(加藤) 外資が入りやすいのは香港市場だ。ただし、年数を経れば、香港の企業も中国の企業として認められる。その制度を利用して、一国二制度が続いているうちに、日本企業として何をすべきか、何ができるかをよく考えるべきだろう。