

## 上海で考える

開倫塾

塾長 林 明夫

### 1. はじめに

- ①「自転車よりもオートバイ、扇風機よりもエアコン、手洗いよりも洗濯機、白黒よりもカラーのテレビ、ワープロよりもコンピューターなどなど。生活を快適にし、便利にするものを求めて、一所懸命お金を稼ぎ始めたのが上海の人々ですよ」と多くの人々から言われる。
- ②中国は、99年度中のWTO(世界貿易機構)への加盟を目指し、国際舞台でありとあらゆる政治的な交渉をくり返している。中国政府の本音は、ここで一気にWTO加盟を果たし中国の製品やサービスの質を外国の人々に買ってもらえるまでにしたい。生産を増やし、輸出も増やしたい。収入を増やし、国民の生活を1日3ドル平均から、1日10ドル平均の国まで一気にもっていきたい。このへんにあるのではないかと思われる。
- ③「それは、おめでたいことだ」と隣国の発展を喜ぶことは中日友好の上からは大変重要なことだ。しかし、われわれにとって喜んでばかりいられない事態が、簡単に予測できるので、「みにむ」をお読みの皆様といっしょに考えてみたい。今回は、中国は「上海」で考えたことの報告。

### 2. 中国のWTO加盟で、我が街、我が社がどうなるのかを考える

- ① GM(ジェネラル・モーターズ)社の中国での最高責任者の方から上海でお話を聞いた。ISOの9000シリーズや14000シリーズをクリアする自動車部品加工場が、中国にどんどんできつつある。大事なところだけ外から持ち込めば、中国の国内用だけでなく輸出用の自動車が、中国でもできるようになりつつある。このような内容だった。
- ②優秀なマネージャーをいかに採用するか。又、いかに養成するか。仕事の能率をいかに上げるか。不良品をいかに限りなくゼロに近づけるか。工場内の自動化をいかにすすめるか。品質こそすべて。品質をいかに上げるか。物流のスピードを上げてコストをいかに下げるか。労働生産性をいかに早く上げるか。etc.  
20年、30年前に日本の工場でテーマになったことがらのほとんどすべてが、中国の工場で現在取り組まれている。資本を出した国々や日本というよいお手本があるので、キャッチ・アップ(おいつく)スピードは非常に早いようだ。
- ③少ない人数で質の高い難しい労働を提供すればするほど、よい製品ができる。会社の売り上げが増え、又、一人あたりへの再配分(つまり収入)も増え、失業することがない。  
多い人数で、かんたんな仕事をいかにげんにしていると、よい製品できない。全体の売り上げ

も増えず、一人あたりへの再配分(つまり収入)も少ない。国営企業であろうと工場が閉鎖されてしまい失業することがある。

「社会主義」を目指す中国の人も国が「市場経済」を経済原則にしたために、創意工夫をして一所懸命働けば収入が増え、自分の生活も少しずつ豊かになることがわかってきた。

最も関心のあることは、「子どもの教育」と「家族の健康」。だからある程度生活用品がそろった家庭では子どもの教育と健康のためには、お金をおしまない。家庭教師や補習塾、漢方の健康薬や気功が大盛況。

④中国は、WTO 加盟とともに、世界に輸出できるありとあらゆるものをつくり出す。難しい自動車の部品工場までできつつある。これがなぜ、日本やこの地域、自社と関係があるのか。

勘のいい方は、十分お気付きかと思う。「今、我が社でつくっているものは、一体いつまでもつのか」を考えざるを得ない時期がもうすぐに来るよ、ということを示すのが中国の WTO 加盟だ。ISO の 9000 もまだとっていないところは「品質で勝負」などと言っていられなくなる。

「地域」としての取り組みが甘いと大量の中国製品の波にのまれて、一瞬の内に陥没という市町村がどんどん出てくるのが、中国の WTO 加盟だ。

どのようなものであれとりあえず「工場でつくるもの」を取り扱っている「地域」や「会社」は最大の注意を中国に払うべきかと思う。

⑤では、具体的にどうしたらよいか。「観光」や「友好」ではない「仕事上」の中国視察が、今ほど必要な時期はない。

「中国は、もう何回も行って、よく知っているよ、林君」と言われる方も多と思う。「中日友好」や「観光」で、何回か行ったことがあり、知り合いも何人かいるのなら、いづらか地理のわかっているところへもう一度行き直して頂きたい。今度は、観光など一切せず、紹興酒で乾杯もくり返さず、自分の地域や自社で扱っている製品が、中国ではどこまで開発がすすみ、精度の高い大量の中国製品が出廻るまで、もう何年くらいかかるかを、できるだけ正確に調査すべきかと思う。

まだまだ大丈夫なら一安心だ。しかし、キャッチ・アップはもう 2～3 年となれば、何をどうしなければならぬかを考え、そのための準備を 2～3 年かけてする必要がある。追いつかれてから、「困った。どうしよう。」では手遅れとなるからだ。

1 回の「視察」でよくわからなければ 2 回、3 回と、毎月のように「視察」に訪れるとよい。(東京ー上海のエコノミーなら 6 万円も出せばディスカウントの航空券が変える。「視察」だからといって、今どき「ノーマル」運賃の、しかも「ビジネス・クラス」でなど行っていたら笑われる。)

⑥アメリカは、もうかなり前に、自分の国で物をつくるのは止めた。アメリカで売られているほとんどの物が、中国をはじめとするアジアの製品。

「今までさんざん苦い目に会った。今さら中国で物をつくってもらい、それを輸入するなんて、もうめんどろでやられていられないよ」という方は、アメリカ人やヨーロッパ人、華僑やユダヤ人、インド人らの商売の仕方を見習った方がよい。彼らは、何百年もかけて、外国の人々と仕事をする方法を身につけた。中日友好などという一時の感情に支配されず、冷静に「現在」の「最適立地」、つまり今どこで商売をすれば一番もうかるかを考える。万全の準備をして自らの責任で又、自ら

居をそこに構え、言語も習得し、人々ともなじみ、その上での確な投資をしている。

- ⑦中国への直接進出や中国でもものをつくってもらい輸入するのがいやならば、あとは「新製品の開発」や「特許」で身を固めること、「工作機械」等それがなくては世界中の関連するものが一個もつくり出さないようなものをつくり出す以外に生きる道はない。

そのためには、研究開発の人材を、高専や大学、大学院まわりをして、一人でも多く確保。社長や役員給与を半分以上にしてでも、研究開発費用をひねり出し、(できれば研究開発費用には予算をつけない、無制限にするとよい)自由に、めいっぱい研究開発をする以外にない。

コンピューターはどんどん安くなっているので、開発要因には最新型をほしただけ与えるべきだ。(3年前、インドのバンガロールのコンピューターの会社に視察に行ったら、3~4台は一人で使っていた。徳島の「ジャスト・システム」でも一人が3台は使っていたようだ。倉庫や空工場を簡単に改築(シャワー・ルームとキッチン、簡易ベッドもつけて)、広々としたところで、思う存分コンピューターを使い、伸び伸びと24時間好きなときに、好きなだけやらすこと。

但し、テーマだけは、徹底的に議論した後、キッチリ決めてあげること。これが研究開発成功のコツ。

- ⑧話はガラッと変わるが、上海の新国際空港がこの秋オープンする。ジャンボ機の離発着できる3500m滑走路を何と4本ももつと言う。「香港」「上海」「北京」の三都市に巨大飛行場をつくり外国との交流を広げたい。外国に付加価値の高い品物を大量に輸出し、外貨をかせぎ国民の生活を豊かにしたいというのが、中国のねらい。

- \*ところで、景気の落ち込みを回復させ4~6%のミニインフレ(ミニ成長)を目指し、日本政府は「これでもか」というほど、公共投資を増やしている。どうせ公共投資をするのなら、21世紀に役に立つような公共投資、例えば「3500m滑走路をもつ飛行場」を北関東に一か所は作ってもらいたいものだ。

「何を今さら、林君」と又言われそうだが、自然環境を十分保全しながらの「国際公園空港」(INTERNATIONAL PARK AIRPORT)が「渡良瀬遊水池」にできないものかと思ってしまう。現代の技術でなら、環境問題をクリアしながらの公園型空港建設も不可能ではない。成田が余りにも遠く、又滑走路がいつになっても1本しかないので何万人もの人が毎日とんでもない目にあっている。もし、国際空港が北関東の中心地にあったら、どんなにか関東以北の経済の活性化に役立つことか。どこかで、新しい国際空港ができると聞いたり、外国の飛行場で乗り降りする毎に、すべて国有地の渡良瀬遊水池に「なんで」国際空港ができないのかと思ってしまう。

### 3. おわりに

- ①上海には6月19日(土)から6月23日(水)まで滞在。英国の経済週刊誌「エコノミスト」グループの「エコノミスト・カンファランス」が主催した「上海政府との円卓会議」に出席のため出掛けた。会場は、有名な上海テレビ塔の横に、この3月に完成したばかりの85階建(世界で何番目かに高いそうだ)のグランド・ハイアット・ホテルの国際会議場。ここ「浦東地区」は、ニューヨークのマンハッタンをモデルにしているようで、高層ビルが建ちならぶ。参加者は120名余り。中国に工場等の形で直接投資をしている欧米、シンガポール、台湾、香港の企業や、銀行などと、受け

入れ側の上海を中心にした中国企業の責任者、中国政府、上海政府の人や研究者など。日本人は、今回も私一人。使用言語は英語。朝の 8 時半から夜の 10 時まで会場のホテルから一步も出ないで、みなよく議論をしつづけた。話題はただ一つ。どうしたら中国でのビジネスを成功させられるか。これだけ。私などは「世界で何がおこっているのかを知りたい。そしてこれから何をどうすればよいか考えたい」と「武者修行」のつもりで来ているのだが、日本の事業家や研究者がもっとこのような会議に出てこないと、おいしいところは全部欧米やシンガポール、台湾の人にもっていかれてしまい、日本はカスだけをつかまされるような感じがしてならない。(ソウルでもバンコクでも同じ思いがした)。

②ただし、毎月のように書かせて頂いて恐縮だが、問題は、「英語」。日本で少しくらい「しゃべれる」と言われる程度では、朝から晩までの専門的な内容の早いスピードでのディスカッションには、とてもついていけない。Phd.(博士号)をもっている人や政府の高官ほど、ていねいな表現、もってまわった腕曲表現が多い。慣れないと何を言っているのかサッパリわからない。

③ではどうしたらよいか。期限と方法を決めてコツコツと力をたくわえる以外はない。自分の専門分野の理解を日本語と英語で深めると同時に、2年間と期限を決め英語の新聞一紙と、先にあげたイギリスの週刊経済誌「エコノミスト」等を歯をくいしばって読み続けることが最も手取り早いと思う。日本語の新聞を十分読んだ後なら、内容がわかっているのだから「英字新聞」でも「エコノミスト」等でも読めると思う。(難しい内容になると、読んでわからない内容は、聴いても全くわからないから、読むのが第一)。

そして、もし、機会があったら、「エコノミスト・カンファランス」にも出てみることをおすすめする。【問い合わせ先 03(5223)2181 東京事務所】。第7回の「中国政府との円卓会議」は北京で10月31日から11月2日に開かれる。中国政府要人や中国投資の専門家が多数出席する。

④ものごとを考えるときには、少し日常と離れた場所で考えると、自分でもハッとするような斬新な考えが出ることが多い。又、学びつづけ、考えつづけないと、時代にどんどんと残されてしまう。「これでいいんだ」と思う人は別として、「これからどうする。ここからどうする。」と考える人は、たまには、今までと全く違った場所で、意味のある勉強の機会を得る努力をすることも大事かと思う。がんばりましょう。

7月12日(日)ボストンからニューヨークに向かうバスの中にて記す