

## 第5回 JIPA 殿 知財シンポジウム

### 「東芝の中国における事業展開」

(株) 東芝  
中国総代表  
平田信正

#### 1 初めに

2000年6月着任以来、5年半余りの間にWTO加盟、有人衛星飛行成功、2008年北京オリンピック、および2010年上海万博開催の決定、SARS危機等を経験しました。日本が東海道新幹線開通、東京オリンピック、大阪万博開催等を次々に実現した頃の何倍もの熱気に溢れています。まるで巨大な龍が天空を駆け昇って行く様です。

#### 経済発展；2006年1月25日国家統計局長発表

第10次五ヵ年計画（2001～5年）のGDP伸び率実績を上方修正しました。

2003年 10% 04年 10.1%

05年9.9%（当初目標8.0%）18兆2321億元（約259兆円 世界第5位）。

依然高水準で中国経済の勢いに衰えが見られない、とコメントしています。

#### 今年から第11次五ヵ年計画が始まります（2006年の中国経済の見通し）

第11次5ヵ年計画では同計画期間内に、一人当たりGDPを2000年比で倍増させるとの目標を立て、9%前後の成長を目指すとされています。第10次計画の達成率を見れば十分に達成可能だと思われます。2008年の北京五輪、2010年の上海万博を考慮すれば、前倒しで達成される可能性があります。過去の党大会と景気循環のサイクルからみて、2007年～2008年頃にピークを迎えるのではないかと思います。GDP単位当たりエネルギー消費20%削減が打ち出されており弊社関連では、大量輸送の為の鉄道、公害防止、原子力発電等の分野で貢献できると思いません。

#### 2 東芝の中国事業；

##### （1）東芝の中国ビジネスの歴史

2005年4月17日～19日北京で東芝本社創立130周年、中国事業開始から33周年、傘型統括会社の東芝（中国）有限公司設立10周年を記念する東芝春季音楽祭や人民大会堂での記念式典等々、全ての記念事業を成功裏に開催しました。ご承

知の通りこの時期最も反日感情が高まった時期でございました。東芝中国集団は「中国に根付く企業」であり、「飲水思源」をモットーに予定通り開催を決意いたしました。政府、企業、大学およびメディア界からの数々のご来賓及び友人各位のご出席を賜り、この記念すべき時を共に祝う事が出来ました。中国で高い影響力を誇る経済紙『経済日報』4月25日付け第一面に「東芝記念式典開催を高く評価する」との詳細報道が掲載されました。

## **(2) 東芝の中国事業発展の四段階**

**第一段階 72年～89年 家電製品と製造設備輸出、技術移転（CTV、半導体）。TCL、長虹、海爾、等有力企業との関係構築の元。**

**第二段階 89年～90年代中頃「直接投資」の時代の始まりです。**

第一号は東芝（大連）有限公司で全社から精鋭が集まり「中国に理想の物作り拠点設立」の夢を実現しました。主に日本及び第三国輸出向けの生産拠点として開発区に設立。

**第三段階 90年代半ば～2000年「中国国内販売の為の投資」です。**

外資による国内販売が可能になり、この時期の投資は内販重視の為の合併です。大型変圧器、エレベータ、カラーテレビ、ノート型パソコン等の生産・販売会社を設立。95年に傘型統括会社である東芝（中国）有限公司が設立され、既存も含め現法は同社の傘下に置かれ統一の取れた事業運営の仕組み作りが始まりました。

**第四段階は2000年以降「事業拠点体制確立」の体制強化に取り組んでいます。**

WTO加盟を目前に東芝中国研究所設立、知的財産部、広報宣伝部、環境対策部を次々と新設、事業拠点、統括機構として必要な機能を03年度迄に整えました。現在、中国東芝集団は63社、社員約二万人、事業規模約8500億円、数年後には一兆円に達する見通しです。（事業規模；傘下企業の売り上げの単純合算）

## **(3) 中国事業に影響する中国の動き**

1. 経済成長と斑な経済過熱と経済調整
2. 競争激化（売価ダウン、先行者利益享受の「踊り場」）
3. 流通の開放（商業企業、販売の再編）
4. 徴税管理強化（移転価格税制、外国人への個人所得税課税強化等）
5. 日中歴史問題（反日デモ、間接的影響を受けた各種問題）
6. 外資を巡る国際派と民族派の論争（政府方針の多面性）
7. 人民元レート問題
8. 資金調達規制強化
9. 中国独自の技術規格問題
10. 電力不足、原油高、鋼材・銅材高問題

## 11. 土地管理問題

## 12. 環境関連法の施行（06年：汚染物質禁止法、家電リサイクル法）

### （4）更なる経営の現地化の為に人材の育成、抜擢が必要です。

中国東芝集団の、「白領」（ホワイトカラー）は約 2000 人規模になり、これからも研究開発、設計、販売、経営管理などを担う彼等の能力向上、育成が重要です。統括会社である東芝（中国）は特に「白領」のモチベーションを高め生産性をいかに向上させるかに取り組んでいます。

03 年に統括会社の中に教育担当部門として、東芝中国教育学院を設立しました。「中国人幹部による中国人社員の為の教育」には指導者の育成が急務でした。今ではシックスシグマ、国際行動基準（遵法）教育を二本柱として中国人教育指導者による各種教育が活発に行われています。彼らが熱意を持って新たな中国人の人材を育成している姿を見ると感慨深い物があります。日本人だからポストが保証されるという時代ではなく、中国人の上司に仕えるケースが増えています。

東芝中国研究所を 2001 年に設立しました。初代所長は浙江大学と東京大学で学んだ四十代前半の雷海濤博士です。普通日本から上級幹部を派遣するポジションですが、中国では中国人によるマネジメントが必要と考えました。同氏は今春から東芝（中国）の副総裁も兼務しています。研究所には清華大学、ハルピン工業大学卒等の多くの優秀な若者が集まって活気に溢れています。

## 3 中国の真の変化と課題

幅広い階層の人々とのビジネス、プライベートを通じての交流の中で感じます。中国人弁護士、合弁トップ等の年収は数千万円、3 百平米の豪華マンション、高級車を持つ人は珍しくありません。

### （1）明天更好！！（明日は更に良くなる）

弊社の中国事業は傘下 63 社、従業員約二万人、と順調に発展を続けています。研究所も含め大学、院卒の入社希望者が多く、倍率も 100 倍を超える狭き門です。難関を乗り越えた明るく意欲溢れる社員の笑顔を見ると、1960 年代の日本もこのようであったと、学生、新入社員の頃を思い出します。以前清華大学の副学長から「学校側の最大の悩みは学生達が勉強をし過ぎて、健康を害することです。その為夜 11 時以降は自習室の電源を切ります」と伺いました。

### （2）小皇帝（一人っ子政策の子供）の社会進出 その影響は？

最近新潮新書『「小皇帝」世代の中国』（青樹明子著作）を読みました。「一億人の一人っ子が中国を動かし始めた」！今後の日中関係は彼らが鍵になる。とありまし

た。今年卒業予定の学卒の最終面接を行っていますが、その中で明らかに数年前と学生達の服装、態度の変化を感じていましたので大変興味深く読ませていただきました。又この中に「大学入試全国統一試験用（機械読み取りによるマークシート方式）2B鉛筆が試験期には品薄になりニセモノが出回る、、」と、ニセモノ被害の例が紹介されています。

### （3）経済格差；

最近中国政府が発表したところによると貧困の為に特に農村部で、小、中学校に行けない子供は230万人に達すると。繁栄から取り残された人々も多く、個人的に支援している子供達「貧困家庭」の収入は公的給付金を含め月5千円程度です。貧しい中で勉学に励む健気な子供達の便りを読むたびに目頭が熱くなります。今年も春節前に手作りのカードと山で拾い集めた胡桃が届きました。

以前この国の最高学府清華大学の依頼で授業終了後午後7時から「WTO加盟後の経済問題」について講演しました。学生達の真剣な眼差し、熱気溢れるQ&Aであつという間に二時間半経っていました。講演後も個別質問の長い行列ができました。最後に質素で聡明な感じの女子学生が「東芝奨学金のお陰で清華大学で学ぶ事が出来ました、是非お礼を言いたくて受講しました。」と深々と一礼しました。

長年の地道な活動（奨学金）がお役に立っている事を知り胸が熱くなりました。

### （4）政冷経熱：

中国内市場では欧米韓企業、有力中国企業との競争が日々激しくなっています。その中で日系企業は歴史認識、靖国参拝問題、など両国間の政治状勢の影響を大きく受けます。昨年も北京、上海、成都などで反日デモがあつたのは非常に残念なことです。我々の経営理念「中国に根付く」、「経営の現地化」を日頃の事業活動を通じて社会の幅広い層に理解をして頂く努力と、従業員と其の家族とのコミュニケーションも重要です。着任以来数多くのメディアのインタビューを受けました。スポーツ文化活動、植樹、奨学金、貧困地区で学校建設、社員対話会、社内広報誌発行等にも積極的に取り組んでいます。

## 4 CSR、社会貢献

（1）2003年春の「SARSとの戦い」は長く、緊迫した100日間でした。

5月初め自宅待機中の広報課長の劉さんから義捐活動の提案がありました。

「明白！即実行！！」短期間にグループ全体で約7千万円（医療設備、義捐金）を病院等機関にお届けする事ができました。6月24日WHO規制解除当日にCCTV（中央電視台）が弊社に取材に来ました。その夜のニュースで外国企業代表として「SARS禍でも東芝は事業を継続し多大の社会貢献を行った」と大きく報道されました。

**(2) 最近中国でもCSR、企業の社会貢献が注目され始めました。**

約二万人の中国人社員と共に中国社会に根付いた企業になるべく植樹、文化活動等の社会貢献に積極的に取り組んで来ました。中国東芝集団として統一された活動は東芝（中国）が担当します。例えば共産党青年団傘下の組織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、東芝音楽祭等です。個別現法の活動も全て東芝（中国）広報部にレポートされ、その経験やノウハウを生かして如何に中国の人々に喜ばれ、お役に立てる貢献が出来るかを考えながら取り組んでいます。2004年政府系有力メディア光明日報社が主催した「第一回光明公益賞（多国籍企業の社会貢献）」表彰式が北京で盛大に開催されましたが、世界企業十社中の筆頭受賞の栄誉を頂きました。また「中国電子産業発展に最も貢献した外国企業賞」を頂きました。社員とその家族も大変喜びました。

以上