

# 現地の幹部育成へ経営塾拡充へ



**すぎやま・さだひさ**  
 東洋大経卒。1966年杉山製材入社。80年から南富士産業社長。屋根事業では全八角形住宅で、79年静岡県で中後、一本で訪中。90年代から、2004年10月、人材育成などを行う(上海)設立。64歳。静岡県出身。

2008年1月から税制面の外資優遇策が撤廃され、日系企業の対中戦略は「市場開拓」へと重心が移るが、中国人幹部や新卒の人材育成など現地化が最大の課題であることに変わりはない。南富士産業の杉山定久社長は、武漢大学での客員教授など長年培った現地の大学とのネットワークを生かし、中国人学生を将来の幹部候補生として育成し、企業に紹介している。中国ビジネスは「本社による人材投資への意識改革と現地化推進が最重要」とコスト削減からの発想の転換を強調している。

(上原すみ子)

中国人学生を選抜して企業幹部として育成する私塾を運営しているそうぞうだ

「05年7月に客員教授をしてきた武漢大で企業経営者を育成するための小人数の学生塾」

## 南富士産業社長 杉山 定久氏

ローバル・マネジメント・カレッジ(GMC)を始めた。授業の合間や週末を利用した半年程度。西安、広州、北京へと拡大し、昨年6月には45人の卒業生が上海の現地法人、万克徳商務諮訊(上海)を通じて日系企業に就職した。今年は一〇〇人に増やしたい。資質を引き出しアジアで働く頭脳集団として活躍してほしい

狙いはなんですか

「日系企業は中国人幹部候補生を養成したいが大学とネットワークがない。一方、中国の大



46

## 中国頭脳の人づくりに投資

おむね好調にみえますが「相談に来る日系企業の数が増えていることを考えると実態は必ずしもそうではない。中国の国内総生産(GDP)に連動して収益が10%以上伸びている企業は及第点としても、それ以下であれば、何らかの問題がある。中でも10、20年前に進出した製造業で壁にあたっている企業が増えている」

「人件費や工場用地など生産や管理コストが上昇し、中国現地スタッフと本社の板ばさみでノイローゼに陥っている日本人の総経理(社長)が増えているのが実情だ。先日も経営コンサル

## 日本人幹部は日本に帰す

「即効薬はないが、まず本社がコスト削減から人材投資へと意識改革すること。最近是人件費など管理コストの上昇から『チャイナ・プラスワン』と称しベトナム、インドなどコストの安い国へ生産拠点の移転を検討する企業が増えているが、コスト競争力のある場所に移動するのが国際化ではない。進出先の市場拡大にあわせて生産拡大、販売戦略、商品開発と事業を拡大し、同時にいかに優秀な人材に投資するかが重要だ」

「欧米系は中国で人材確保面でどう動いていますか」

「欧米企業は設備投資や研究開発投資に加え、経営資源を人材に投じる重要性を認識している。华中科技大学で数年前、立派な図書館が突然建設された。米アンホイザー・ブッシュの寄付で、建物だけでなく、図書も贈が科学技術からビジネスまで

幅広く大学から喜ばれている」

「もちろん背景には優秀な学生を採用する狙いがある。日本有数の技術系大学から中国の大学の提携で助言を求められたとき、中国は地方大学にこそ優秀な大学が多いと答えたが、それではつりあわないと結局は(北京市内の有名大学である)清華大学と提携した。日本企業も有名大学志向で共同研究をPRしているが、本当に相手にされているかどうか、共同研究の中身を見ると疑問もある」

「中国企業に学ぶ点は」

「大学での講義に参加していた中国企業経営者から経営コンサルを求められ、その企業を訪問して驚いた。従業員3000人の家電のOEM(相手先ブランドによる生産)メーカーで、幹部9人は全員MBA(経営学修士)取得者。利益の一部を大学に寄付し冠講座も持っている。経営に何の問題もなく私のような中小企業経営者が助言することは何もないと冷や汗をかきつつ申し上げた。すると問題がないのが問題で、問題点を探し、仏教的な発想で3年間で9人の幹部を育ててほしいと求められ、目下、道教、儒教、仏教も勉強しているところだ」

月曜日に掲載