

資 料

## 中国上海地域における日系企業のインタビュー調査

中 垣 昇

1997年7月のタイ・バーツ暴落に始まったアジア危機は、その後、日本のみならず世界の経済に大きな影を落としている。1980年代以降、国内経済の空洞化現象に歩調を合わせるようにして多くの日本企業が海外に進出し、少なからぬ日本企業がアジア危機の余波を受けている。

この度のアジア危機の中でも比較的軽微な影響しか受けていないと言われている中国において、中国に進出した日本企業がどのような経営活動を展開しているかを把握しておくことは、12億人の市場を持つ国だけにだれしも関心を抱くところであろう。

今回の調査は、1998年8月3日から8月10日にまでにわたり上海地域に拠点を構える日系企業6社を対象にインタビューを試みたものである。対象企業は、吉岡（中国）服装輔料有限公司、上海国際機場賓館、上海松下電池有限公司、上海明而達服装有限公司、香花橋有限公司、三和銀行上海支店である。ただし、三和銀行上海支店のインタビュー部分については、三和銀行上海支店があくまで日本企業の海外支店であることと私の聞き取り調査が不備であったことから除外してある。

調査に当たっては、それぞれご多忙なお仕事を割いて快くインタビューに応じていただいた方々に謝意を表するとともに、仲介の労をお取りいただいた松下電器産業株式会社国際人事センターの薄信興氏と本学経営学部非常勤講師の中井壽氏（松下電器産業株式会社OB）、それに瀧定株式会社名古屋生産企画課の李多氏（中京大学大学院経営学研究科修士課程卒）に感謝したい。

インタビュー結果からも分かるように、中国と日本企業の関係は急速に深まりつつあり、この趨勢はさらに加速されるものと思われる。1978年の鄧小平によって推進された改革・開放路線は20年目を迎え、着実に成果となって現れてきている。とりわけ上海地域は、戦前からの中国経済の中心的役割を果たし、いずれも上海市長の経歴のある江沢民主席と朱鎔基首相の指導のもと、浦東地区開発に代表されるように急速な発展振りを見せている。もちろん、すべての面で順調な発展過程を辿っているわけではなく、国有企業の低迷および外国資本の減少への対策、香港返還後における一国家二制度の舵取り、米ドル・ペッグ制に対する人民元の維持、失業者増加への対策、党組織と市場経済の調整、都市と農村の格差是正等、残された課題は多い。その中であって日本企業が、今後とも中国経済と日本経済との架け橋はおろか、混迷を続ける世界経済に対しても着実に貢献することを期待したい。

**吉岡(中国)服装輔料有限公司總經理  
郎 峙氏**

日 時：1998年8月4日

場 所：吉岡(中国)服装輔料有限公司  
会議室

インタビュアー：中垣 昇、常 紅

**中垣** 近年の日本企業の国際化は著しいものがありますが、まず、貴社の設立の経緯について教えてください。

**郎** 吉岡株式会社の海外拠点は、現在、香港と中国本土に2カ所あります。当初は、海外からの資材調達と輸入のために、15年前に香港に海外拠点が設立されました。岐阜の縫製業は初期の段階においては韓国へ進出しましたが十分な成果が得られず、ほぼ10年ほど前から上海、武漢等において縫製工場が設立されるようになりました。この間、我が社はアパレル副資材の専門商社としての立場から、商圈の維持のために縫製工場の近くに進出せざるを得なくなった事情があります。さらに長期的な観点から、中国は将来性が高いと考えられ、これも中国進出の大きな動機です。実は、私は8年前に吉岡株式会社に入社し、その時に上海に事務所が開設されました。つまり、1つには、中国で業務を展開しておられるアパレル業からの要請があったことと、さらには、日本の吉岡株式会社が将来を見通して中国に進出したことが、海外進出の主たる理由です。現在、私は、吉岡(中国)服装輔料有限公司總經理と日本の吉岡株式会社海外事業部営業課長を兼ねています。海外

進出に際しては、中国、韓国、台湾、インドネシア等さまざまな国が候補に挙げられました。その中で、まず中国から始めるべきだと言う結論に達しました。

**中垣** 吉岡株式会社と吉岡(中国)服装輔料有限公司の関係についてお尋ねします。

**郎** 吉岡(中国)服装輔料有限公司は、吉岡株式会社の独資の会社です。つまり、日本の吉岡株式会社が、吉岡(中国)服装輔料有限公司に対して100%の資本を出資しているわけです。ただ、吉岡(中国)服装輔料有限公司の経営については中国側に任せられ、独立採算で業務を行っています。もちろん、日本の独資の会社ですので、中国の業務は日本本社の海外戦略の一環になることは言うまでもありません。

**中垣** 独立採算と言いますと、吉岡(中国)服装輔料有限公司は毎期決算が行われるわけですが、日本本社と決算時期を合わせておられますか。

**郎** 決算時期については合わせておりません。日本は8月決算ですが、こちらは、中国の会計制度に基づき12月31日の決算になります。財務内容は年1回ではなく、毎月本社に報告しております。12月31日の決算報告は、中国の審査を経て送っています。

**中垣** ところで、どのような事業を展開しておられますか。

**郎** 中国の会社の事業内容は、1つは貿易業務、2番目は保税倉庫の物流、3番目はアパレル副資材の生産と営業です。4番目はこの4階フロア全部が我が社の所有ですので不動産業務が挙げられます。ただ、現在は、

不動産業務は一切行っていません。

**中垣** 各業務の売上高の構成比はおおよそ、どの程度になりますか。

**郎** 物流が約7割、生産が約2割、営業が約1割です。貿易業務はこれらの業務全体を把握していることになります。

**中垣** アパレル副資材の生産に関する原材料の仕入れについては、どのようになさっておられますか。

**郎** こちらの保税倉庫にある原材料の約8割は、中国での手当てです。残りの約2割が日本、韓国、台湾、フランスからの貿易により仕入れています。

**中垣** 貿易についての指示は、中国側かそれとも日本本社から出されますか。

**郎** 日本本社の指示によっています。ただ、生産の資材の一部はこの保税倉庫から引き取り、工場に移動し生産工程に回します。

**中垣** 地域統括については、どのようにお考えですか。

**郎** 我が社はそれほど大きな会社ではありませんから、地域統括本部のようなものはございませんが、ただ、本社には海外事業部があります。現状では、海外戦略の策定は社長と専務と常務（事業部長）が中心になります。中国での事業は、私が責任を持ってやっております。

**中垣** そのような戦略会議はどちらで行われますか。

**郎** やはり、日本で行われることが多いです。私が中国と日本の滞在がおおよそ半分ずつですので、日本での開催で十分間に合います。日本には、東京、大阪、神戸、名古屋、

岡山、新潟に支店がありますので、そちらの業務にも目を配らなければなりません。ついながら、我が社はアパレル副資材の分野で日本で4番目の会社です。

**中垣** 香港と中国の関係はどのようになっていますか。

**郎** 香港はまったく別法人ですから、現在のところそれほど強い繋がりはありません。香港の法人は東南アジアを視野に入れていますし、吉岡（中国）服装輔料有限公司は上海を拠点にして中国全体を視野に入れているわけです。今後、中国各地に連絡事務所を設置しようと言う計画がございます。

**中垣** ところで、吉岡（中国）服装輔料有限公司が、将来、証券市場に上場されるご計画ございますか。

**郎** 現段階では、ございません。もちろん、資金調達の有力な手段として理解できますが、業種、企業規模の問題があり、まだだいぶ先のことだと考えています。

**中垣** ところで、吉岡（中国）服装輔料有限公司は独資の企業でありながら日本人社員は1人もいないわけですが、このような企業と言うのは、珍しい例ではないでしょうか。

**郎** 我が社のような事例は珍しいでしょうし、同時に成功例でもあると思います。現在、保税區の中に約3,500社の会社があるのですが、我が社はその内で税関から信任管理企業として認められた40社に入っています。

**常** 日本人の方がいなくても、コミュニケーションの面で問題は生じませんか。

**郎** まったく問題はございません。私以外に7名ぐらい日本語の堪能な社員がおります

から。例えば、中国の営業部門を設置しましたが、このうち4名の中国人スタッフは現在、良好な業績を上げています。

**中垣** 逆に、日本本社の日本人スタッフの中国語能力が不十分なため、ご苦労なすることはございますか。

**郎** 日本人スタッフは、ほとんど中国語が出来ません。今後は、日本人スタッフも中国語を勉強する必要があると思います。そうしなければ、中国人スタッフと十分なコミュニケーションが成り立ちません。

**中垣** 現在、日本で展開されている日本版ビッグバンが、貴社に何らかの影響を与えていますか。

**郎** やはり影響はございます。フリー、フェア、グローバルの3大原則に従い日本の金融システムを変革して欲しいと、朱鎔基首相を始め中国政府も考えています。日本が新しい金融システムの方に向かっていることは、歓迎すべきだと思います。

**中垣** 貴社にとっても、資金調達等でメリットがあるわけですか。

**郎** 我が社は独資なわけですが、中国系の銀行から資金調達が出来ます。もちろんメインバンクである三和銀行、住友銀行からも資金調達が出来ます。例えば、三和銀行は浦東地区に進出され、人民元の取り扱いも出来ますから、その辺りは大変便利です。

**中垣** そうしますと運転資本については、メインバンクを通じてほとんど解決出来るわけですか。

**郎** その通りです。ただ、現在、日本は金利が安いですから、本社に問い合わせた資金

調達することも考えなければなりません。

**中垣** 日本企業が国際化を進めるためには、現地の優秀な人材の採用が必須条件だと考えられますが、貴社における現地経営管理者の採用の動向についてお教えください。

**郎** 中国人の私が総経理ですし、現在、5つの部門のマネージャーはすべて中国人です。私の考え方としては、中国で事業を展開していく以上、中国人がマネージャーになり力を発揮するのが一番望ましいと思います。もちろん、日本の独資の企業ですので、ときには日本人の力を借りる必要があります。

**中垣** 貴社は別にして、一般論として日系企業の動向はいかがですか。

**郎** やはり、一般論としては、日系企業は欧米系企業に比べ遅れていると思います。例えば、多くの欧米系企業が上海に進出しておりますが、中堅管理者層のみならず、かなり高い層にまで、ローカルの人が採用されています。

**中垣** 日本企業が遅れているネックとなっているのは、どの辺りにあるのでしょうか。

**郎** やはり、日本人独特の保守的な考え方に起因するのではないのでしょうか。それに、同一民族の日本人同士であれば、コミュニケーションが容易です。

**中垣** 日本人の外国語能力にも問題があるわけですね。

**郎** 確かに、日本人は外国語に堪能でない傾向がございますから、ローカルの人とのコミュニケーションが難しくなります。ただ、最近では中国人が日本で勉強し、優秀な人材となって日系企業で活躍しているケースが多く

なってきたております。

**中垣** 一般論としての質問ですが、日本本社から派遣された日本人スタッフが2、3年で日本に帰ってしまい、ローテーションが激しい傾向があるように思いますが、いかがでしょうか。

**郎** 確かに、そういう傾向があると思います。日本では、単身赴任の場合は3年とか家族連れの海外勤務の場合は5年ぐらいで帰ってしまう、と言われます。ただ、このことにより、すべて悪い面ばかりが生ずるとは言えません。例えば、ローテーションを激しくすることにより人材育成の機会は多くなります。しかしながら、やはり海外派遣された日本人スタッフで海外経験の少ない方は、どうしても現地人スタッフとの間のコミュニケーションが巧くいかない面がございます。中国で働く以上、中国の文化、風習を勉強し、他人を尊敬する姿勢を保つ必要はあると思います。この辺りは、欧米から派遣された方と多少違うような気がいたします。

**中垣** やはり、日本人は世界的な視野で考え行動することが苦手なのでしょうか。

**郎** 国際的な経験を積みながら、徐々に視野を広めていくことだと思います。

**中垣** 一般論としてお聞きしますが、日系企業は、欧米系企業に比べ、社長（総経理）に昇進するチャンスは少ないようですか。

**郎** 合併企業の場合は、出資比率により自ずから董事長が総経理になります。

**中垣** その場合最終的な意思決定者はどちらになりますか。

**郎** やはり董事長になると思います。ただ、

中国の場合は、独資とか外資系企業は別にして国有企業がございます。党の書記長が董事長になる場合が多いのです。党の代表大会が開催された後に代わることになります。

**中垣** その場合には、総経理の役割が大きくなりますね。

**郎** その通りだと思います。もちろん、総経理は年間の計画をきっちり立てて董事会に報告しなければなりません。

**中垣** 貴社の場合には、年間計画をどのようにして立てておられますか。

**郎** 我が社は独資の会社ですので、年1回の董事会の開催で済みます。合併会社の場合ですと、董事会を少なくとも年2、3回開かなければなりません。

**中垣** 貴社の董事会では、どのようなことが議題になり、決定されますか。

**郎** 決算終了後、前年度の問題点を検討し、次年度の年間計画を決定します。また、基本的な経営方針も決めます。

**中垣** 事業分野別、セクション別の経営方針をお決めになるわけですか。

**郎** その通りです。

**中垣** 吉岡（中国）服装輔料有限公司としての幹部会議は、どの程度の頻度で開かれますか。

**郎** 週1回の金曜日に、部門長の会議を開きます。翌週の月曜日に各部門別に会議を開きます。このスタイルを徹底させています。私が中国にいない場合には、日本から指示して部門長の会議を開催させます。専務が営業本部長、常務が事業部長ですから、彼らとの間で連絡を密にしながら会議がスムーズに運

営されるよう努力しています。

**中垣** 現地での経営管理を進めていく際に、現地の文化と日本の文化の相違点から生ずるコンフリクトがありますか。

**郎** 確かに、それは感じています。私は、現在、帰化を申請中ですから、半分は中国人、半分は日本人なわけです。その立場から申し上げますと、日本の文化は好きなのですが。例えば、日本人は、同じ会社あるいは同じ課のもの同士は緊密にコミュニケーションを交わし付き合いもするのですが、外のものに対しては付き合いがへたなばかりか、排除までもしてしまうことがあるように思います。日本人には、地理的環境あるいは歴史的経緯から、ややもすると保守的な行動をとる傾向があるような気がしております。

しかしながら、仕事の上での深刻なコンフリクトはございません。心情を理解する上でお互いに時間をかければ、必ず分かり合えます。その過程で、私が中に入って教育したり、調整したりして解決しております。

**中垣** 今後、日本企業がさらなる国際化を進めるためには、何が最も必要とされると思われますか。

**郎** 国際化を進めるためには、きっちりとしたものごとの考え方と優れた人材が最も重要です。

**中垣** この2つとも教育の問題ですね。

**郎** そうですね。教育面でいえば、例えば1年間程度、外国で語学研修を実施することが有効と考えます。企業レベルでも語学研修を実施すると良いと思います。ただ、残念ながら中小企業の場合には一般にそうした余裕

がございません。しかし、中小企業でも会社が一部補助したり、表彰したりして語学研修のインセンティブを与えることが考えられます。日本では、一般に語学教育が効果的に行われていないような気がいたします。

#### 〈コメント〉

郎社長は、少年期に文化大革命に遭遇し、文化大革命後に自ら能力を鍛え、しかも中国国内で日本語をマスターした努力家である。常に前向きな姿勢で仕事に立ち向かい、人生を切り開こうとする人生観がお話の随所にうかがえた。

吉岡（中国）服装輔料有限公司は、現在、上海でも開発が著しい浦東地区の保税区にあり、その意味では、発展過程にある中国の典型的な外資企業の1つである。浦東地区は、1990年の浦東開発が正式に決定されたのちに、まさに無から有がいきなり生じたようなスピードでわずか数年の間に上海の東に聳え立つことになった。

帰路、浦東地区に1996年に開店した八佰伴デパートに立ち寄り、店内に陳列されている商品を見て回ったが、日本の百貨店の品揃えと大きく変わるものではなかった。書店には、アメリカの経営学の翻訳書を含めた経営学関係の書籍も並べられ、上海の人々の間に沸き立つビジネス・ブームの熱気が感じられた。

#### 〈会社概要〉

吉岡（中国）服装輔料有限公司（上海外高橋保税区特北路131号4層）

日本本社：吉岡株式会社

(岐阜市茜部菱野 1-16)

1993年 吉岡株式会社上海事務所設立

1994年 吉岡（中国）服装輔料有限公司設立

1995年 物流・生産体制完成

1997年 営業部開設、国内営業本格化

資本金(1994年度)：150万米ドル

出資比率：吉岡株式会社100%

売上高(1997年度)：830万米ドル

従業員(1997年度)：26人（内日本人0人、  
現地人26人）

業 種：アパレル副資材専門商社

事業内容：アパレル副資材の生産・販売・物流

〈略歴〉

郎 崎（39歳）

1975年 中国天津第十二中学校卒業

1977年 天津市機械工業専門学校卒業

1977年 天津市電話器・交換機工場入社

1981年 北京市对外経済貿易大学入学

1985年 对外経済貿易省公務員

1990年 北京大学大学院修士号取得

1990年 中国化工進出口総公司社員

1991年 来日、吉岡株式会社入社

趣味：読書（とくに伝記）、旅行

## 上海国際機場賓館総経理

### 麻生 憲剛氏

日 時：1998年8月6日

場 所：上海国際機場賓館ラウンジ

インタビュアー：中垣 昇、常 紅

**中垣** 近年の日本企業の国際化は著しいものがありますが、まず、貴社の設立の経緯について教えてください。

**麻生** 日本側は、日本でファミリーレストランからスタートし、その後、ホテル、リゾートの分野を手がけています。中国に進出したいきさつを申しあげますと、中国、特に上海に強いネットワークをもたれる方から我が社に対し、中国民航総局より上海国際空港の増設等に伴い、世界からの利用者に対応できるレストラン施設、料理、サービスの要請を

受け、当初はレストランの運営で1985年に契約を締結しました。同時に、空港敷地に隣接した現在のこのホテルの建設についても強い要請があり、ほぼ同時期に契約を締結した次第です。

**中垣** レストランとホテルは、ほとんど同じ時期にオープンされたわけですね。

**麻生** その通りです。レストランを始めて半年後に ホテルをオープンいたしました。当時は、外国人を宿泊させる施設がないから、という理由による要請が強かったものですから、ホテルまで手がけたわけです。もともとは中国民航と契約したのです。ところが、1988年における中国民航の機構改革の分割で、ホテルの方は中国東方航空公司との合併に、空港レストランは上海紅橋国際空港との合作となりました。

**中垣** ホテルとレストランが別会社になっ

ても、資材の仕入れ等で共同歩調をとっておられるわけですか。

**麻生** 正直申しあげて、その点が難しいところです。ホテルとレストランとの共同歩調については、相互の経済的問題や、合作内容からも共同歩調が取れているとは申しあげられません。

**中垣** ところで、日本のバブル経済の崩壊が貴社に何らかの影響を与えましたか。

**麻生** バブル経済の崩壊による影響は、もちろんないとは言えません。しかしそのことよりも、1985年の合弁契約時の際における日本円建て投資が起因して生じたその後の急激な円高による影響が大きく、例えば、時には年間60%もの為替差損が生じ、大変困難な時期がありました。

**中垣** 貴社の出資比率はどのようになっていますか。

**麻生** 上海国際機場賓館は、大阪にある日本本社と中国の東方航空との間で、お互いに50%の持株比率になっています。

**中垣** その場合、上海国際機場賓館と日本本社の間における経営戦略の調整についてはどのようになさっておられますか。

**麻生** 董事会を基本的に年間1~2回開催いたします。1992年辺りまでは深刻な財務面の問題等もありまして、頻繁に開催しました。それ以降は特別な問題処理のための董事会は開催しておりませんが、年1回ないし2回、大阪または上海で形式的に開催しております。東方航空側から経営に対する干渉は全くなく、日本側も同様に直接経営に干渉しませんので、その意味では両社の関係はスムーズ

にっております。

**中垣** つまり、上海国際機場賓館の経営については、麻生社長（総経理）の裁量でほとんど動いていると言って良いわけですか。

**麻生** そのように申しあげて良いと思います。組織図のうえでは、総経理を私が勤め、董事長は中国側、副董事長は日本側になっています。また、副総経理は中国側の方がお勤めです。

**中垣** 董事会のメンバーの構成はどのようになっていますか。

**麻生** 日本側3名、中国側4名でしたが、今年度4月の董事会において双方1名ずつ減らしまして、日本側2名、中国側3名としました。理由としましてはさほど問題ではないのですが、開業から10年経過し相互の意思疎通に問題もなく、経費の節減、董事会の簡素化を考慮したうえで、特に中国側からの要請によるものでした。

**中垣** 日本本社がアジア全体について統括する戦略を採られていますか。

**麻生** バブル崩壊後の社内リストラ等もありまして、そのような戦略は自然消滅的になっております。それよりも、上海国際機場賓館を基点にして中国のオペレーションを展開していく積もりです。例えば、現在、上海、広東でファミリーレストランを経営しています。また、浙江省嘉興市で政府系旅遊局とで合弁ホテル（ジャシン・シャロン国際ホテル）を経営しております。上海のホテルとレストランは上海の管轄下にあります。その他はそれぞれが独立した形態で経営を展開しています。中国国内では現在ファミリー



レストランが4店舗、ゴルフ場内でのレストラン2カ所、空港内でのレストラン7カ所、ホテルは上海と嘉興市で2カ所、また、この9月から上海市でコンビニスーパーをオープンさせました。

**中垣** 貴社が上海証券市場に上場される計画はございますか。

**麻生** もちろん、そのような計画はあります。チェーン店等を展開しておりますので、できればこれらで統括管理会社を設立し、上場ができればと計画、検討しております。親会社（東方航空）が上場し、親会社の立場から上場に関して非常に関心を持っております。

**中垣** 上海政府からの動きはいかがですか。

**麻生** 2年ぐらい前は、中国人従業員の士気を高めるために、従業員持株の会社を推進する動きがありましたが、最近やや勢いがなくなったような気がします。もっとも、上海虹橋機場が上場し、空港に関係する会社に株式が割り当てられたように、株式会社設立の気運は確かにございます。

**中垣** ところで、出資比率の50%については、今後とも維持される方針ですか。

**麻生** 1回増資をしましたが、日本側と中国側との間でスムーズな関係を維持するためには50%を維持しようという姿勢に変わりありません。従業員700名のうち日本人は4名しかいなく、財務も人事も中国側に任せてあり、決済権は総経理の私にある状況ですから、資本の割合を均衡させて面倒な問題を起こさないようにしています。当初は日本人が現在

よりも多くいましたが、そのうちの大部分を帰しました。現在のように、あくまで中国人中心で会社を動かす方が仕事はすっきりします。また、現段階では、さらに増資する計画はございません。

**中垣** いわゆる合併期間は決められていますか。

**麻生** 15年です。現在の契約は、2001年に切れることになり、その後、継続する積もりです。契約期間が何年になるかは中国政府次第ですが、10年ないし15年を予定しております。

**中垣** 稼働率についてはいかがですか。

**麻生** 1996年までがピークでした。1994年～1996年については年間稼働率85%を超える状況でしたが、現在は75～80%前後を維持しております。あまり高い稼働率を要求すると問題も多く発生しますし、できれば現在の状況を維持できればと考えております。

**中垣** 季節変動については、どうですか。

**麻生** 私どもの上海国際機場賓館は、観光客やツアーをあまり受入れておりませんから、季節変動のないホテルです。日本の正月やお盆、中国の正月はお客さんが少なくなりますが、後はほとんど波がございません。これまでは、立地条件から特にビジネス客を中心に受入れをしておりますが、今年辺りから30%程度をツアーの客で埋めたいと考えているところです。

**常** これからは観光客を受入れることにより、稼働率が読み切れなくなる心配はございませんか。

**麻生** やはり、心配です。私も、天安門事

件の余波を経験しておりますから、観光客の変動には神経を使います。そのような社会・政治情勢の変化ばかりでなく、現在、上海には沢山の新しいホテルや住宅ができましたから、つねに新たな環境変化に注意を払わなければなりません。例えば、観光客のみならず、中国のブライダル関係の事業を強化しようと考えています。新規事業を開拓するために、市場開発部門では毎日、3～4人を市場に出して調査活動をさせております。

**中垣** 日本版ビッグバンが、貴社に何らかの影響を与えておりますか。

**麻生** 日本本社には、かなり影響を与えています。我が社については、現在は、日本から中国の事業に対する資金援助を受けていませんから、影響はほとんどございません。

**中垣** 例えば、増資する際に為替レートの変動による影響はございませんか。

**麻生** 投資を円建てで行ったことは、実際、反省材料でした。現在は、人民元で経営活動を考えていますが、この人民元もどうなるかはっきり読み切れません。その意味では、米ドルで経営活動を展開するのが一番良いのかも知れません。

**中垣** 先ほど触れられた六・四動乱（天安門事件）は、貴社の経営活動に影響を与えましたか。

**麻生** まともに受けました。六・四動乱までは、経営成績が順調に伸びてきておりました。特に直前の5月はフル稼働の状況でした。上海国際機場賓館は、飛行場の近くにありまますから、動乱が発生すると泊っておられたお客は散っていくようにいなくなりましたが、

地方から方が私どものホテルにどっと押し寄せて来られました。六・四動乱から10日間ほどは、客室が不足し、ロビーに仮眠していただく有り様で、食事も順番に提供する状況でした。それ以降の半年間は、パッタリとお客様が来られなくなり、経営の継続すら検討させられる困難な事態でした。それまで400人を抱えていた従業員を200人と半数近くに縮小せざるをえなくなりました。しかし縮小した従業員を解雇すると言うことはできず、いわゆる自宅待機の状態を採り、宿泊客の戻りとともに半年後から徐々に呼び戻していったわけです。

しかし、今から振り返ってみますと、これがホテルにとって良い結果をもたらしことになりました。と言いますのは、それまで幹部の姻戚関係者で必ずしも私どものホテルには適しない従業員を抱えておりましたから、これらの従業員を自宅待機させ、規定を作って自宅待機させている従業員の中から優れた人材を呼び戻すことにしました。規定の中には、親子、兄弟、夫婦はだめといった条件を入れました。このことは結局、中国側経営幹部にとって、その後の人事管理等で良い結果をもたらししました。動乱自体は不幸なことで、大変な事態でしたが、我々ホテルのその後にとっては良い勉強の機会になりました。

**中垣** ところで、日本企業が国際化を進めるためには、現地の優秀な人材の採用が必須条件と考えられますが、貴社における現地経営管理者層の採用の動向についてお教えください。

**麻生** 中間管理層の採用については、まっ

たく中国人側の部下に任せています。申請が上がって検討し、判断し、承認する、と言う形になります。私から、特定の人を指名することはございません。私が、以前に中間管理職員の降格人事をした結果、4年間にわたり裁判となり、しばらくの間ぎくしゃくとした関係が続きました。このような経験もございまして、私から直接、中間管理層の人事をすることはありません。もちろん申請が上がってきた人のうちから、私の承認がなければ、中間管理層になれないようにはなっています。上層管理層は、すでに10年間にもわたる付き合いですから、この辺りの事情は分かっています。

**中垣** いわゆる部長クラスを含めた幹部会は、どの程度の頻度で開いておられますか。

**麻生** 月、水、金の毎朝、30分から1時間程度の時間で開催しています。当初は毎週1回であった回数が、問題が生じるにつれて週3回、しまいには土曜日曜をはずして毎日にまでになりましたが、結局また週3回に戻り、この体制がここ5年間続いております。

**中垣** 幹部会の構成は何人ぐらいですか。

**麻生** 私が議長を勤め、構成人数はおおよそ30人程度です。

**中垣** どのような議題が中心になりますか。

**麻生** その都度発生した問題を取り上げるのですが、中国人の側からあまり問題は上がらないのが残念です。基本的には、お客さんに少しでも多く満足していただくことに尽きますから、その観点から、私が問題点を指摘することが多くなります。

**中垣** 上海国際機場賓館の場合には、麻生社長がが日本人社長としての地位にあられますが、一般論として、日系企業の社長が日本人か中国人かということにより何らかの問題が生じますか。

**麻生** 最終的には、総経理（社長）が責任を負うわけですから、現段階では日本人社長の方が巧くいくと思います。一度、中国人側に社長になってもらうよう提案したことがございましたが、その時には断られました。

**中垣** 社長としてのマネジメント能力を持った人が少ないからですか。

**麻生** マネジメント能力を持った方は、たくさんおられます。それよりも、中国人側の人間関係です。つまり、私などは、中国人の人たちの緩衝材としての役割を果たしていることになります。中国側の副総経理はホテルの運営に携わることなく、もっぱら対外的な仕事に専念しています。中国における日系企業に関する限り、このような役割分担の方が経営がスムーズに運ぶケースが多いと承知しています。

**常** 幹部会では、どの言語が使われていますか。

**麻生** 私の横に通訳がおり、全部、中国語で会議を進めています。メモを使いながら随時、同時通訳の形で進行させます。もちろん、コミュニケーションが十分できなかったこともございます。このために、週3回もの幹部会を開いているわけです。当然、会議以外にも連絡を密にするよう努めています。私は日本での業務も多く、現場を離れている時間が多くなっておりますが、常に連絡を取り合う

ようにしています。会議の通訳と日本の事情を熟知した中国人の連絡先とを使い分け、お互いの情報に誤解がないようにしています。

私は、中国人と楽しく仕事をしています。中国人はすぐ指示に従って動いてくれますから、助かります。むしろ、日本人を使うことの方が苦痛です。

**中垣** 現地で経営管理を進めていく際に、現地の文化と日本の文化の相違点から生ずるコンフリクトはございますか。

**麻生** これは、日本側の後継者を育てようとする際の最大の問題です。中国で事業を営む以上、中国を理解しなければなりません。例えば、中国にある日本の商社の事務所に新たに勤務するような場合には、それほど問題はないと思いますが、私どものようなホテル業においては、つねに中国人側の気持が分からなければなりません。仕事の流れに1年、人間関係に1年、計最低2年はかかります。

**中垣** 中国は大きな国ですから、地域によっても温度差があるのでしょうか。

**麻生** 確かにございます。私どももかつては北京でレストランを経営していましたがそれを撤退させたのは、上海の経験がそのまま役に立たなかったからです。青島から出店の要請があるのですが、上海の人材がそのまま青島で巧くやっていけるか、については疑問を感じています。もちろん、基本的には、日本人、中国人、あるいは上海人、北京人と言った観点を離れて、すべて平等に扱うことに徹しています。

**中垣** 政府側からの指示に地域差はございますか。

**麻生** それは感じません。それに最近は、ますます干渉の度合が少なくなりました。

**中垣** 今後、日本企業がさらなる国際化を進めるためには、何が最も必要とされると思われますか。

**麻生** やはり、その国に失礼にならないように努めるべきだと思います。安易な妥協をすることなく、日本人自らが自分の置かれた状況を素直に受け止め、恥ずかしくない行為をしながら、責任をきっちり取ることだと思います。私どもはお客を守ることが仕事ですから、六・四動乱の時も、私は帰国しませんでした。そのようなことが、4、5年後に別の形で仕事に影響してまいります。

**中垣** そのような心根は、万国共通と考えてよろしいのでしょうか。

**麻生** そう思います。

#### 〈コメント〉

浦西にある虹橋国際空港は、上海の国際的玄関口の役割を果たし、中国の経済成長に歩調を合わせて急速に発展してきた。1999年10月には、浦東新区に24時間運用の「浦東国際新空港」が開港され、この国際新空港が開港された段階で、現在の虹橋国際空港は国内便の空港に転用される予定である。麻生社長は、新空港の開港までも視野に入れつつ、あくまで中国人側に失礼にならないホテル経営に努められ、中国人側からも厚い信頼を得ておられる。

一方の出資者である東方航空の本社ビルは、上海国際機場賓館の近くに位置し、立地面から見ても出資者間の連絡はスムーズに運

ばれている。客、従業員、経営者にわたり日本人および中国人が絶えず交流せざるを得ない日系ホテル業において日夜陣頭指揮に当たられ、経営者として成功してこられた1つの秘密が、インタビューを通じて、麻生社長の人間性に隠されている気がした。

#### 〈会社概要〉

上海国際機場賓館（日本名：上海国際空港ホテル）（上海市虹橋路2550号）

日本本社：日本沙龍国際集団

（大阪府大東市南新田2-4）

1985年 中国民用航空総局上海管理局と合併  
事業契約成立

日本側：シャロンインターナショナル株式会社（大阪）

1988年 ホテル開業

1988年 中国民用航空総局分割により中国東方航空公司との合併に

資本金(1988年度)：610万米ドル

出資比率：50%

売上高(1997年度)：1億3千万円

従業員(1997年度)：700人（内日本人4人、  
現地人700人）

#### 三和銀行上海支店長代理

#### 江 維平氏

日 時：1998年8月6日

場 所：三和銀行上海支店応接室

インタビュアー：中垣 昇、李 多、常 紅

#### 中国上海地域における日系企業のインタビュー調査

業 種：三資事業

事業内容：ホテル、レストラン、  
コンビニエンスストア他

#### 〈社長略歴〉

麻生 憲剛（51歳）熊本県出身

1967年 東京写真専門学校写真科卒業

1967年 あそう写真スタジオ（実兄経営）従事

1970年 （株）カメラのきむら（東京日本橋）  
入社

1972年 （株）シャロン入社（現：シャロンインターナショナル株式会社）

1978年 （株）シャロン九州地区本部長

1988年 上海国際機場賓館（上海国際空港ホテル）董事総経理就任

上海虹橋国際空港レストラン董事兼務  
嘉興シャロン国際ホテル董事兼務

1996年 シャロンインターナショナル株式会社取締役中国事業部統括就任

シャロンインターナショナル株式会社取締役九州事業部統括兼任

趣味：撮影旅行、音楽鑑賞

#### 〈コメント〉

江維平支店長代理は、文化大革命末期に10年間、農村での下放を経験している。現在の中国は、下放を経験した世代が社会の中堅層としての地位を固め、各界で重しとなり社会の「安定に」つながっているとされている（日本経済新聞「中国、『下放』から30年」

1998年11月11日)。日本の銀行は長年にわたる護送船団方式のもと国際競争力をなくし悪戦苦闘しているが、江維平支店長代理の表情からは、日本の銀行の一行員として自らの業務を忠実に果たそうとする積極的な姿勢をうかがうことができた。ご本人自身、日本の銀行の海外支店に勤務し第一線で活躍しながら、日本企業と中国企業の橋渡しの役割を果たしていることを誇りにしておられる。

インタビューを通じて、国際的事業に従事する企業は、誠実に日常業務を遂行し自ら勤務する企業のみならず各国の価値の増大に寄与する人材を、国籍を云々することなく活用する時代を迎えていることを痛感した。江維平支店長は高卒後下放し、その後一時期中国の企業で働き、来日して日本語を学んだ晩学の人である。良質の日本語を駆使しながら、日本企業の経営方針を高く評価され、これまで日本企業で働き外国人であることの差別を感じたことはない、と言われたことが印象的であった。

三和銀行上海支店は、建設ラッシュに湧く浦東の中心街に位置する中国船舶大廈の16階にあり、窓からは「東方ウォール街」と言われるだけあって招商局ビル、世界金融ビルを始めとする超高層の摩天楼を間近に見ることができた。黄浦江を挟んで外灘には昔を偲ばせる美しいアールデコ調の建物が並び、近年の上海の高度成長を際立たせていた。

#### 〈会社概要〉

三和銀行上海支店（上海市浦東大通1号中国船舶大廈16階）

1983年 株式会社三和銀行上海代表処開設

1991年 株式会社三和銀行上海支店開業

1997年 株式会社三和銀行上海支店、浦東へ移転

人民元の取扱い開始と同時に、株式会社三和銀行上海支店浦西出張所開業

資本金(1998年度)：US\$21,156,000

出資比率：100%

従業員：100人(内日本人10人、現地人90人)

業種：銀行業

事業内容：外貨・人民元の預金・貸出、貿易為替、外国為替、資金決済等中国人民銀行が許可した12項目の銀行業務

#### 〈略歴〉

江 維平 (41歳)

1975年 上海市第二中学校、高卒

1975年 高卒後、中国の農村へ下放（1985年まで）

1986年 上海市歩雲ゴム靴工場（1987年まで）

1987年 エリモ語学学院入学

1989年 エリモ語学学院卒業

1989年 東京商科学院専門学校金融ビジネス学科入学

1991年 東京商科学院専門学校金融ビジネス学科卒業

1991年 三和銀行上海支店

趣味：テニス、ゴルフ、水泳、旅行

上海明而達服装有限公司総支配人

小原 和夫氏

日 時：1998年8月6日

場 所：上海明而達服装有限公司会議室

インタビュアー：中垣 昇、常 紅

**中垣** 近年の日本企業の国際化は著しいものがありますが、貴社の設立の経緯についてお教えください。

**小原** そもそも、トップ同士の話し合いがきっかけになります。オープニングセレモニーを1996年10月15日に開催しましたが、このセレモニーの7、8年前に私どもの清水社長とドーメル社の社長が出会いました。それまでもメルボ紳士服としてドーメルとは取引があり、日本で合弁を設立して販売活動を行いました。その延長線上になるわけですが、上海明而達服装有限公司はまったく別法人の形をとっています。ドーメル側としては上海に進出したいと考え、どの会社と提携すれば良いかと思案していたようです。その過程の中で日本のメルボ紳士服が浮かび上がってまいりました。ところで、出資会社がなぜ4社かと言いますと、香港を代表して全人代に出ている方が上海明而達服装有限公司の董事長を勤められているからです。

**中垣** 立派な方が董事長なのですね。

**小原** かなりの地位の方です。その方とドーメルがすでに良好な関係にあり、またこの方がすでに上海で何社の合弁会社に関わっておられます。上海明而達服装有限公司に隣接する第七シルクも合弁会社に関係しておりま

す。したがって我が社の現地管理者は第七シルクからきてもらっています。また、第七シルクは、土地、建物の現物出資という形をとっています。第七シルクと香港のナトカンは、すでに関係がありましたから、結果として4社の合弁会社になったわけです。基本的には、ミーティングを含めて合意のもとで経営をする方針を貫いています。

**中垣** つまり、日系はメルボ紳士服だけと言うことですか。

**小原** その通りです。

**中垣** 経営管理の中心的役割を果たされているのは小原総支配人になるわけですか。

**小原** 工場の生産とマネジメントの責任は総支配人である私が受け持ち、日本からきている2人が支えています。

**中垣** 総経理はどなたですか。

**小原** メルボ紳士服の清水社長です。

**中垣** 日本側の出資比率が30%ですが、実質的には日系企業と言って良いわけですね。

**小原** やはり、日系企業と捉えて良いと思います。

**中垣** 日本本社におられる総経理との間で、長期・短期の経営方針をどのようにして連絡ないし調整をなさいますか。

**小原** 方針については董事会で決定し、1、2年間の長期目標については、月1回メルボ紳士服側とドーメル側の担当役員がこちらにまいります。ドーメル側は販売面、メルボ紳士服側は製造面を中心に仕事をします。こちらで製造している製品の生地は基本的にはドーメル側からの輸入品です。当社の目標は、

3年後に4万着と設定しました。国内販売、輸出で50%ずつを占めると予測したのですが、実際には国内販売が目標値を達成できず、艇入れをしているのが現状です。私どもの会社の直営店として北京にドーメルのブティックがあります。ドーメル関係では、代理店が北京を中心にして事業を展開しています。

**中垣** 日本にはどれくらい輸出しておられますか。

**小原** 日本のメルボ紳士服に対しては、年間5千着ぐらいです。残りは、日本の商社を経由するOEMとして作っています。去年、イブ・サン・ローランの製品もわずかですが手がけ、ヨーロッパへ輸出しました。これもOEMの形態をとっています。

**中垣** 原材料はどちらから仕入れられますか。

**小原** 基本的に、表地、裏地、芯地は輸入し、釦はこちらのものを使います。

**中垣** 董事会は、どれくらいの頻度で開催されますか。

**小原** 原則として4カ月に1回を目標にしています。

**中垣** 貴社のアジア全体の事業を統括する部署はございますか。

**小原** アジアと言うより中国のマーケットを対象にして、メルボ紳士服の国際戦略を練っている段階です。月1回の割合で担当役員がこちらにまいりますし、こちらでのミーティングの結果を日本本社にフィードバックしながら、中国市場における全社的な戦略を展開しています。

**中垣** 戦略の中心的なテーマは何ですか。

**小原** 生産、販売に関する話しがメインになります。現在、中国を北と南に分けてセルスの担当を配置し、主要な都市をピックアップしています。その意味では、初歩的な段階ですが地域統括的な戦略は練っています。

**中垣** 上海中心に証券市場が形成されようとしています、上場の計画はございますか。

**小原** 現段階では、ございません。

**中垣** 資本金以外の資金調達はどのようになさっておられますか。

**小原** 基本的には、必要な都度、こちらの日系の銀行から調達しています。香港、カナダの銀行からも資金調達いたします。

**中垣** 日本版ビッグバンが貴社に何らかの影響を与えておりますか。

**小原** ありますね。例えば、日系の銀行の場合、日本のメルボ紳士服が中国の場合と同じような比率で取引していますから、こちらでのローンを設定する際に多少出てきています。

**中垣** 良く影響していますか、それとも悪く影響していますか。

**小原** 我が社は日本側の出資比率が30%ですので、決して日本本社と同列に扱われるべきでないと考えますが、日本の銀行は必ずしもそのように受け取ってくれません。これまでは、一般的な傾向として製品の輸出先が全面的に日本を対象にしていたのですが、最近はその傾向が変りつつあります。商社を通じての輸出も、こちらサイドの判断で良いことになっています。設立の時点から、日本と関係なく、こちらで経営を独自に展開していく方針でした。



**中垣** 仕事がしやすい形になっていますね。

**小原** 基本的に、3人の日本人社員は、仕事はきついのですが日本に帰りたいと言う気がいたしません。

**中垣** 日本にはどの程度の頻度でお帰りになりますか。

**小原** 報告その他の仕事を携えて、約3カ月に1度帰国します。

**常** どれくらい中国にいらっしゃいますか。

**小原** 1996年2月からです。

**中垣** 日本企業の国際化を進める際には、現地の優秀な人材の採用が必須条件と考えられますが、この辺りのご苦労はございますか。

**小原** やはり、ございます。例えば、学卒を採用して、2年経った社員がいたのですが、転職してしまいました。私たちが、折角苦労して育ててきた人材にあっさりと辞められてしまいました。ただ、この傾向は中国では当たり前のことと聞きますから、割り切るように努めています。

**常** 他社で育った人材にきてもらうわけにはいきませんか。

**小原** その場合、我が社に向かない人材であることがあります。この辺りの事情は大変難しい問題です。この前にも、幹部候補の採用について面接いたしましたが、なかなか我が社に合う人材が見つかりません。

**中垣** どのような方法で募集されていますか。

**小原** 基本的には、人材派遣の機関に頼っています。友達からの紹介もあります。

**中垣** 将来には、現地の方がトップになることがありますか。

**小原** あります。生産の部門について、2人の日本人に代わる現地の人材を現在育てています。別に、現地の人たちがマネージャーや総支配人になってもなんら差し支えありません。

**中垣** その場合に生ずる言葉とか文化の問題については、どのようにお考えですか。

**小原** 確かに、問題が生ずると思われます。例えば、こちらでの月1回のマンスリー・ミーティングは英語で行っています。

**中垣** 日本本社との連絡はどうされていますか。

**小原** 私が連絡する場合は、日本語です。中国人スタッフは英語を使っています。

**常** 中国人を採用する際には、英語能力が条件になりますか。

**小原** それは、部署によって異なります。当然ながら、英語が必要な部署は英語能力を要求します。

**中垣** 現地で経営管理を進めていく際に、現地の文化と日本の文化の相違点から生ずるコンフリクトはありますか。

**小原** やはり、揉め事が発生すると、相違点が目立ってきます。とくにヒト、カネのことで揉めたときに、文化の相違点が際立ちます。

**中垣** 解決策として、どのようなことをなさっておられますか。

**小原** 1つは、郷に入れば郷に従え、の考え方です。いくら日本の解決方法を提示しても、中国の法制度等で解決に至らない場合が

あります。基本的に経営に支障がある問題の場合は、譲りません。例えば、この会社の建物が建物を譲り受けた段階で建設会社と取り交わした約束通りの仕様になっておりませんから、我が社はまだ残金を支払っていません。これは絶対譲れない点です。

**中垣** 今後、日本企業がさらなる国際化を進めるためには、何が最も必要とされると思われますか。

**小原** あまり大きなことは申し上げられませんが、個人レベルで見た場合、現地の人と同じ食べ物が食べられ、同じところで寝ることができ、同じ行動ができる、これが達成できれば、まず問題はないと思います。と言うことは、まず食べ物が合わない人がおられますが、このような方は国際化に向きません。また、同じところに寝ると言うのは、例えば、従業員の寮は日本の基準からすれば、昭和30年代の建物ですが、このような施設で抵抗なく寝泊まりできる人でなければならない、と言うことです。先日、従業員の社員旅行がありましたが、同じ船に乗って、同じ食事をし、同じ目的地を見物しましたが、このような旅行を、自分の気持ちの中で心から楽しめることが大切だと思います。

もう1つは、育ってきた環境、さらには文化が違うと言う厳然たる事実を念頭に置いて、現地の人と対応することが大切です。つまり、中国人の実際の日常生活、歴史・文化をきっちり勉強して、現地の人たちと接することが必要です。

さらに言えば、これまで2年半の間に経験したことが、こちらに新たに赴任してくる新

日本人にそっくり受け継がせられるかについては、多少疑問思っています。2年半の間に事業内容に変遷があり、企業環境も変化しています。したがって、新たに赴任してくる方は、赴任の時点から新規にスタートする、と言った心構えが要求されます。

**中垣** つまり、新しい環境に適應できることが大切なわけですね。

**小原** そう思います。

**中垣** その意味でも、できれば現地の言葉を駆使できることが望ましいわけですね。

**小原** 一番望ましい条件です。

**中垣** 企業の国際化における英語の役割については、どう思われますか。

**小原** 企業の国際化を阻む要因として、やはり、言葉の障害と言うのは大変大きいと思います。現在、通訳を3人抱えていますが、通訳を通して話しますと、どうしても微妙なところが伝わっておりません。この通訳は日本で3年から5年生活しているのですが、それでも微妙なところが伝わりません。なぜ英語で会議をするかと言うと、通訳を介することによるこの微妙なズレを避けたいからです。そこで、黒板に必要事項を書きながら、不十分な英語でも通訳を使わずに会議をするようになりました。では、言葉が十分堪能であるから、相手の意図がすべて分かるかと言うと、そうではありません。相手のことを100パーセント分かるということは、まずありえません。それに、近づく努力は、当然必要です。

以上、いろいろ問題点を述べましたが、私は、基本的にこちらで仕事に従事していて抵

抗はございません。むしろ楽しく仕事をさせてもらっています。また、会社以外にも、近所付き合いをしているうちに、お互いに厚い信頼に基づいた人間関係が出来上がっていきます。

**常** 小原支配人は、近い将来には日本に戻れますか。

**小原** 私としては、長くこちらにいたいのですが、こればかりは会社の方針でどうなるか分かりません。

**常** 小原支配人のご経験を、新しく来られる方にどのように伝えられますか。

**小原** 先ほど申した通り、経験を伝えることは大変難しいと思います。

**常** 小原支配人のような方がいなくなることは、上海にとっても損失になります。

**小原** 私個人のことも、私の経験をどのように少しでも残しておくかが私の仕事です。

#### 〈コメント〉

上海明而達服装有限公司は、合併企業としては、設立間もない新しい企業で、しかも日本、中国、香港、フランスの資本による合併で、原材料、製品の流れもこの3国にまたがって、文字通りのグローバル企業である。

我々の訪問時間と日本向けの製品出荷の時間とが重なったにもかかわらず、小原支配人は、部下に指示するために時折インタビューを中断しつつ、誠実に我々の質問にお答えいただいた。小原支配人の人間的な人柄が、このように新しい企業を生み出し、中国の人たちにも理解され、温かく受け入れられている

#### 中国上海地域における日系企業のインタビュー調査

有り様を目の当たりにして、これからの日系企業の目指す1つの典型例を見た思いである。

#### 〈会社概要〉

上海明而達服装有限公司(上海浦東金橋路298号)

日本本社：メルボ紳士服(株)

1996年 開幕式

資本金(1996年度)：29,916,000元

出資比率(1996年度)：ドーマル30%、メルボ紳士服30%、ナトカン30%、第七シルク10%

売上高(1997年度)：20,000,000元

従業員(1997年度)：165人(内日本人3人、現地人163人)

業 種：紳士服製造販売

事業内容：中国国内市場向50%、海外市場向50%を目標とし、中国人の1%の男性を対象に高級品の製造・販売を行っている。

#### 〈略歴〉

小原 和夫(53歳)

1968年 愛媛大学文理学部卒業

1968年 メルボ紳士服(株)入社

1974年 メルボ紳士服(株)人事部勤務

1976年 メルボ紳士服工業(株)出向、人事担当

1994年 メルボ紳士服(株)復帰

1996年 上海明而達服装有限公司出向

趣味：上海市内ウォーキング、ボーリング、読書

上海松下電池有限公司總經理

竹村 佳三氏

日 時：1998年8月7日

場 所：上海松下電池有限公司總經理室

インタビュアー：中垣 昇、常 紅

**中垣** 近年の日本企業の国際化は著しいものがありますが、まず、貴社の設立の経緯について教えてください。

**竹村** 松下グループの中で電池を扱っているのが日本の親会社である松下電池工業です。需要のあるところに生産基地を作る、ということが松下電池工業の基本的姿勢です。したがって、輸出基地と言う意味ではなく、その国の人に製品を直接提供するということになります。ところが、長い間、中国には諸般の事情から進出することができませんでした。改革・開放の時代になって、投資環境が良くなり、それまで松下グループとして世界の中で進出の遅れていた中国へ来たと言ういきさつがあります。改革・開放前のネックは、輸出比率が規制されていたことです。つまり会社自体が外貨を稼がなければならず、それに加えて輸出制限がございました。世界の生産基地は十数工場あり、そのような中で輸出制限がありますと、投資リスクが生ずるということ、進出を控えていたわけです。

ところが、1990年ころから、中国政府の規制が緩和され、外貨のバランスを維持すれば輸出制限についての規制がなくなりました。中国は、12億の人口を抱えているわけですから需要が極めて大きく、世界でも最大の乾電

池に対する需要国です。その中国へ、松下グループのブランドを提供するという戦略を採用したわけです。

**中垣** 上海に進出された事情についてはいかがですか。

**竹村** 当初は、上海電池廠と言う中国のトップメーカーを合併相手として立ち上げました。現在この工場のある土地は上海電池廠の持っていた土地で、昔は田畑でした。また、現在は合併相手が北蔡鎮傘下の北蔡実業総公司に変わっていますが、この近辺の人材の質が優れているということと、そしてエネルギー・銀行等インフラが整備されていることで決定しました。

**中垣** 従業員は、北蔡鎮の一六村の方ですか。

**竹村** 半分は、上海電池廠で乾電池を生産していた人たちです。残りについては、新たにこの村で採用しました。当初は上海電子廠からの派遣社員の立場で副総経理として勤務している方がいました。残りについては、推薦はしてもらいますが、採用の決定はこちらですることになっていました。

**常** 上海電子廠は現在も出資していますか。

**竹村** 現在はございません。

**常** 当初の合併期間が30年と決められていたものが、途中で合併の相手先を替えることに問題はありませんでしたか。

**竹村** とくに問題はありませんでした。ご承知のように中国の国有企業は、経営が困難になりますから、合併期間の変更について何ら問題が生じませんでした。われわれとし

ては、継続を望んでいましたが、相手が致し方のない状態に至ったと言うことです。

**中垣** 合弁の契約はそれほど厳密に守られていないわけですね。

**竹村** そのようですね。ただ、リスクは考慮しなければなりません。つまり、われわれが持ってきた技術がどれほど維持できるか、と言う問題があります。

**中垣** 中国の現地法人である貴社と日本本社の関係について、もう少し詳しく教えてください。例えば、貴社と日本本社との間における経営戦略および財務計画、生産計画、販売計画等の調整はどのようになさっておられますか。

**竹村** 大きな流れはもちろん本社が作成しておりますが、1年間の事業計画ベースをこちらの会社で作成し、日本本社との間で調整していきます。全世界の中で我が社の売上高・シェア・利益等がどの程度になるのが望ましいか、と言った指示はきますが、基本的には我が社が中心になって事業計画案を作成いたします。

**中垣** つまり、年間・月間の計画等はこちらに任されるていうことですか。

**竹村** そうです。ただ、合弁契約に基づき、あくまで董事会の意思決定に従うことになりますので、我が社の董事会の承認を得ながら事業を展開しております。

**中垣** 董事会はどれくらいの頻度で開催されていますか。

**竹村** 1年に1回です。中国の会計年度は1月から12月までですので、董事会は4月に開催し、主に利益分配について審議して決

定します。

**中垣** 日本本社との連絡会議はいつ頃かなさいますか。

**竹村** 1月には具体的な計画を実行する必要がありますから、10月頃から事業計画の作成を中心にした会議を開催します。12月までには事業計画が出来上がります。

**中垣** そのような会議の開催場所はどちらですか。

**竹村** いろいろな形がございます。例えば、10月、11月頃に日本からこちらに来る場合もありますし、それからわれわれがこれまでの実績のデータを持って日本に行くケースがございます。どちらかといえば、後者のケースが多いと思います。

**中垣** 年間、何回ぐらい日本に行かれますか。

**竹村** 平均すると年間3、4回ぐらいです。1回の滞在期間は約1週間程度です。

**中垣** 董事会で主に話題となるテーマは何ですか。

**竹村** やはり、利益目標が中心になります。したがって、話題となるテーマは、販売、製造、財務すべてに関係してまいります。

**中垣** 利益目標は絶対額ですか、それともROE、ROAに代表されるような利益率ですか。

**竹村** 利益率です。投資の回収等も勘案した利益率ということになります。

**中垣** その場合、例えば製品別の利益率まで考慮されますか。

**竹村** もちろん、製品別の利益率まで考えます。

**中垣** 松下グループの場合、日本本社に地域統括本部が設置されていますが、中国を統括するにはどのようななさっておられますか。

**竹村** 製造会社として、中国の場合には、松下グループ全体で合弁・独資会社を合わせて35社ございます。地域的な内訳は、中国本土に33社、香港に2社です。北京に松下電器（中国）有限公司があり、ここが35社の中国に設置されている事業支援会社と言って良いと思います。ただ、このうちの大部分の会社は合弁会社でして、その合弁相手の企業は、ほとんど別会社です。したがって、35社が自主独立で事業展開しているとも言えます。その意味では、松下グループ全体を統括することはなかなか難しいと言えます。

北京にある事業支援会社も合弁会社で、科学、工業、貿易（販売）の支援をする会社の形態をとっています。

**中垣** 大阪の中国本部との関係はどのようなになっていますか。

**竹村** 大阪の中国本部が日本における統括本部と考えていただければ良いと思います。ここでは、中国市場の販売責任それから経営責任を見届ける役割を果たしています。具体的な経営責任は松下電池工業に帰属します。中国の場合には複品会社がなく、基本的に単品会社から成り立っています。したがって、我が社のような単品会社の場合、経営責任は松下電池工業にあり、販売責任は中国にある統括部門にあることになります。

**常** 研究開発部門に、純粋な研究者がおられますか。

**竹村** この会社は純粋な研究者を抱えるのではなく、機会を与えることに主眼を置いていますから、実際の先生は日本から呼んだりしています。

**中垣** 組織図のうえで、董事会の構成はどのようなになっていますか。

**竹村** 現在、董事会メンバーは7名です。日本側5名、うち1人が副董事長、また1人が総経理です。中国側が2名、うち1人が董事長です。

**中垣** 貴社は証券市場に上場される計画をお持ちでございますか。

**竹村** ございません。松下の基本理念として資金調達については、自らが生み出すことにしております。それに中国の証券市場が、現段階ではそれほど成熟しているように思われません。

**中垣** 確かに、現在は上場企業数が少ない状況ですが、中国の証券市場は初期的な段階にあるのでしょうか。

**竹村** 私も、関心がありいろいろ話しは聞いているのですが、まだ多くの合弁会社が中国の証券市場で資金を調達しようとはしてられないような気がしています。

**常** 上場されている合弁会社は確かに僅かです。しかし1つの資金調達的手段として有効な方法だと思います。

**竹村** ただし、優良企業でなければ資金が調達できませんね。

**中垣** A株にしろB株にしろ数が少ないと、株価が不安定になりますね。

**常** 確かに、中国人は投機する気持ちで株を売買し、そのため株価がより不安定になり

ます。まだ財務諸表等のデータに基づき企業の将来性を分析して株式を売買する人は少ないと思います。

**中垣** その意味では、ディスクロージャーの制度をきっちり整備する必要がありますね。

**竹村** 上場の前に、まず従業員持ち株制を考えるべきです。とくに、国有企業はそうだと思います。

**中垣** 出資比率を将来変更される計画がございすか。

**竹村** 当面はありません。全体で50%を超えるのが松下の方針です。全体平均で60%程度だと思います。我が社は、最初は60%－40%でしたが、その後90%－10%になりました。資本金を増やしたわけではなく、株主の出資比率が変わっただけです。最近の中国経済の変化の中で最初に取り決めた出資比率に中国側がついてこれなくなり、日本側の出資比率が大きくなるケースがあります。

**中垣** 資本金が円建てになっていますが、なぜ人民元やドルでないのでしょうか。

**竹村** 松下グループすべてが円建てではないのですか、我が社は最初から円建てです。この度の円安の影響は確かに受けています。

**中垣** 日本版ビッグバンにともない、日本本社の国際財務戦略にどのような変化が見られ、貴社に対してどのような影響を与えていますか。

**竹村** とくに影響があるとは思われません。我が社の売上は人民元で入ってきますし、輸出はドルで入ってきます。現在、苦勞して

いるのは人民元部分です。外資の銀行が自由に人民元を貸してくれるかというと、残念ながらそうではありません。中国国営の銀行から人民元を借りるのも難しいのが現状です。銀行自体が不良債権を抱えていて、貸出に慎重な傾向がございす。人民元の切り下げのリスクがありますから、外資での借入をしないのが我が社の方針です。したがって、輸出した部分の外貨については人民元に替えて、銀行からの米ドルの借入はゼロとしています。

**中垣** 人民元の借入は日系銀行からですか。

**竹村** 日系銀行には人民元が潤沢にあるわけではありませんから、日系銀行と中国系銀行の双方からの借入になります。人民元が不足するもう1つの理由は、売掛金の回収です。回収期間が長いのが悩みの種です。

**中垣** 手形も利用されていますか。

**竹村** 利用しています。また手形を割引くこともできます。

**中垣** 材料の仕入については、どのように処理しておられますか。

**竹村** 70%が中国産、30%が日本からの輸入です。私の見方では、98%から99%まで中国で出来る材料ですが、まだ技術水準が上がっておりませんから、残念ながら、30%を輸入に頼っています。しかし、まもなく98%から99%の水準に達すると思います。

**中垣** 現在、中国の人たちは大洪水で苦勞されていますが、物流の面から、中国産の仕入に差し支えることはございせんか。

**竹村** 物流の面は確かに大変です。元来、

中国は地方主義です。つまり、全国規模の生産工場はほとんどないといって良いと思います。遠隔地からの仕入れで物流面で困った極端な事例を挙げますと、亜鉛は甘肅省から汽車で運ばれてくるわけですが、いつ上海に着くかもはっきりせず、盗難に遭うおそれもあります。そのため、亜鉛と一緒に貨車の中に人が入って運ばれてくるような状況です。一番安全な手段はトラック運送ですが、道路網が完備されておられませんから、万全とは言えません。物流では、納期の確保と盗難が問題です。また、地方にいくと村に踏み切りがあって通行料を取られる場合があります。

**中垣** 流通専門の会社も出来つつありますか。

**竹村** 一般の流通会社は混載を基本としており、コストが余分にかかる場合の多いのが現状で、松下グループとしては中国全社の物流量を生かし、コストを下げるために物流システムを設置しつつあります。

**中垣** 生産管理のシステムは日本の工場と同じものですか。

**竹村** そうです。ただ、問題は教育につきます。設備産業ですから、企業内教育をせざるを得ません。マーケティングの考え方を導入する必要があります。運転手の不足も問題です。電機技術者、コンピュータをこなせる人材も不足しています。通訳も少なく、財務担当者も育てなければなりません。

**常** ジョブ・ホッピングで困られることはございますか。

**竹村** あります。基本的には、人口に比べて教育施設が不足しており、絶対数そのもの

の人材が少ない状況です。大学についても、市場経済に適応できる人材を今まで以上に数多く育成する必要があると思います。ただ、中国は、市場経済を導入し発展途上の真っ只中にあるわけですから、労働市場そのものが成熟しておらず、ある程度のジョブ・ホッピングが生ずるのはやむを得ない現象だと割り切っています。

**中垣** 人材の募集はどのようになさっておりますか。

**竹村** 大学へ直接出向いたり、新聞広告を出したり、労働斡旋センターに出向いたり、さまざまな方法を用いています。

**中垣** 採用の決定はどなたがなさいますか。

**竹村** 一般の採用については、中国人側の人事と各部門の長に面接させ、基本的には部下に任しています。部長クラスについては、私が面接します。幸い、現状では人の移動はそれほど激しくありませんが、人材の採用・育成は、企業経営の一番の根幹を成す部分ですから、わたしとしては一番力を入れている積もりです。

**中垣** ところで、董事会で使用される言語は何語ですか。

**竹村** 日本側には日本人の通訳をつけ、中国側には中国人の通訳をつけ、双方の言語を使用しています。また、一般の日常会議には、日本語通訳をつけ、中国語と日本語で運営してします。

**中垣** 日本企業が国際化を進めるためには、現地の優秀な人材の採用が必須条件ですが、貴社における現地経営管理者層の採用お



よび昇進の動向について教えてください。

**竹村** 我が社は、まだ若い企業ですので、むしろ積極的に現地の人たちを経営管理者層に昇進させていかなければならない状況にあります。欧米型のようにジョブ・ディスクリプションを明確にさせて、それに対応した人材を採用・昇進させる方法もございますが、日本はその辺りを明確にせず複雑に絡み合わせながら人材を採用・昇進させる方法をとっています。中国の風土・文化からするとどちらが望ましいか、判断しかねます。

**常** 中国人は、欧米型の企業文化を好むような気がしています。

**竹村** 何故でしょうか。

**常** まず、ほとんどの人が英語の教育を受けています。言葉の面以外にも子供の頃から欧米の文化の影響を受け、日本にいったことのない中国人にとっては欧米に親しみを感じます。さらに、欧米系の企業は特定の人材に対して日系企業より高い給料を支払う傾向があります。

**竹村** なるほど。ただ、アメリカでは、ホワイトカラーとブルーカラーとの差がはっきりしています。私はかつて、ホワイトカラーとブルーカラーの間のコミュニケーションが紙だけで動いているケースがあると聞いて大変驚いたことがございます。つまり双方とも、紙だけを信じて判断し、仕事をしているわけです。簡単にいえば、レポートが2種類あり、現物が1つしかないようなことが生じます。そのような場合、生産はストップしてしまいます。

日本では、まずこのようなことは発生しま

せん。日本型の経営手法がアメリカでもヨーロッパでも成功例が多いと聞き、現在では日本型経営を迷わずに踏襲しています。先進的な技術開発については別の観点から考えなければなりません。ものづくりについては、頭だけでは出来ません。製造の段階でのノウハウと設計図面とが合わないことがあります。頭だけで図面を作って優れた製品だといわれても、図面通りに製造できないことがあります。むしろ、日本型のようにどろどろした人間関係の中で改良・改善を重ねた方が優れた製品が出来ると思います。

**中垣** 松下グループでシンガポールにおいては現地人社長が誕生したとお聞きしていますが、現地の方が日系企業の社長になる際のネックのようなものがあれば教えてください。

**竹村** 基本的には、合併会社の宿命であると思います。合併会社の場合、出資比率の多い企業から社長が出る可能性が高くなります。私としては、社長の現地化は賛成です。例えば、社長ではありませんが、松下の乾電池を生産しているフィリピンとコスタリカの会社は、工場長は現地人で、優秀な成績を上げています。つまり、優秀な人がそれぞれのトップになれば良いわけです。我が社は、創業期で、しかも日本側の出資比率の高い合併企業ですので、松下の理念、ものの作り方を社員に周知徹底させる意味でも、現在は日本人が社長を勤めています。

むしろ中国側のトップが代わらない限り中国側の方が昇進できないところに問題があります。多くの場合、中国側のトップは市場経

済を念頭において経営しているケースがまだ少なく、中国側の投資者および個人の利益のみに関心を持つ傾向がございます。むしろ、合弁会社が良くなる方向に力点を置いてもらわなければなりません。

**中垣** 市場経済ないし市場原理の中での企業経営という考え方が中国に浸透していないということですか。

**竹村** 残念ながら、まだまだですね。

**中垣** 現地で経営管理を進める際に、現地の文化と日本の文化の相違点から生ずるコンフリクトがありますか。

**竹村** 社長として一番苦勞するのはこの点です。例えば、日本人の感覚と中国人の感覚とのズレは至る所で生じます。一言でまとめきれない事象がいっぱいあります。しかし、唯一の私の指導理念は松下精神です。ここに示します資料は、1996年10月10日に中国共産党の会議で江沢民主席が64の文字を使って中国の指導理念を提唱したものです。例えば「外国を参考にし勉強せよ」、「従来の考え方を変えよ」、「事実に基づき行動せよ」、「積極的に挑戦せよ」、「苦勞を共にせよ」、「団結一致せよ」、「清潔な人になれ」、「自分を忘れて貢献せよ」等々です。実は、これらはすべて、我々が毎日提唱している松下精神に共通するものなのです。このような共通した理念を毎日毎日繰り返し言い続け、ひいては中国および中国人に良い結果をもたらすことだと唱えています。

また、ここに示す新聞記事には「企業は小さな社会を作らない」とありますが、これまでの国有企業は、1つの社会を形成し、幼稚園、学校、食堂までありました。これからの

企業は生産に関係する部分には責任を持つが、周辺部分については関与しないと言っています。国有企業が抱える経営悪化の最大の原因はここから出ています。この点を改革しようとしているのが、朱鎔基首相です。これまで国有企業は社宅を無償で分配していました。企業の福祉政策を引き摺っています。もっとも、今年の後半からお金で売買する方針に変わりました。法律が徐々に制度化され、整備されつつあります。

**中垣** 最後の質問になりますが、今後、日本企業がさらなる国際化を進めるためには、何が最も必要とされると思われますか。

**竹村** 企業は海外進出したら、現地に根づく姿勢を持つべきだと思います。日本ないし日本本社に顔を向けて仕事をするのではなく、現地の人々と喜びをともにする企業になるべきです。その結果として、利益が出るのが大切です。

中国が日本企業に求めているのは、ハイテクです。われわれの製品は環境保護を重視した製品ですが、例えば、人件費が安いからと言うだけで進出するのではなく、環境保護のようなその国の必要としている分野を考慮した仕事をすべきです。心配な点は、国有企業から今後出ると予想される失業者の数が激増し、外資系企業で吸収できない場合、そこから生ずる不満が外資系企業に及ぶことです。

**中垣** 中国では、国営企業から国有企業へ、さらに郷鎮企業、合弁企業、独資企業へと段階を経ながら企業形態を変えていると思います。現在は、まだ郷鎮企業から合弁企業への

段階なのでしょうか。

竹村 その通りだと思います。そこで我が社も10%の出資を中国側に仰いでいるわけです。いきなり100%の独資企業を設立するのには、まだ問題を残しています。自ら勉強する中国の人たちが増え、彼らが自らの責任で企業を経営することを望んでいます。しかも、こうした考え方を中国の人々が理解し、主張し始めました。その意味では、明るい未来が見られるということです。教育には、体育、徳育、知育の3つの面があるわけですが、いずれの面にも力を入れて将来の有為な人材を育てて欲しいものです。

#### 〈コメント〉

改革・開放の父である鄧小平が1978年に松下電器産業のテレビ事業部を訪問し、松下幸之助と会談したことがきっかけとなり、1979年、1980年に松下幸之助が訪中し中国指導者との会談を経て、松下グループの中国事業の原点が出来上がった。

中国における松下グループの製造企業は、沿海地域を中心に35社を数える。上海には、乾電池を製造する上海松下電池有限公司のほかに、電子レンジ、マグネトロン、半導体を製造する3社がある。上海以外には、北京市に5社、天津市に1社、唐山市に1社、瀋陽市に1社、大連市に2社、済南市に1社、青島市に2社、蘇州市に1社、杭州市に4社、無錫市に2社、廈門市に1社、広州市に3社、順徳市に1社、安陽市に1社、新会市に1社、珠海市に2社、香港に2社（1998年10月現在）と、広範囲に分布している。

上海松下電池有限公司総経理を勤められる竹村佳三氏からは、松下の経営理念に始まり、中国における日系企業の実情と問題点を率直にお話いただき、大変勉強になった。竹村社長は北京大学で勉強されたこともあり、中国に対する理解は深く、しかも中国人、日本人という枠にとらわれない人間的視点に基づくグローバルな経営観をお聞かせいただいた気がする。

#### 〈会社概要〉

上海松下電池有限公司（上海市浦東新区北蔡鎮一六村）

日本本社：松下電器産業

1993年10月 設立（合併期間30年）

1995年3月 単1生産開始

1995年5月 単3生産開始

1995年8月 9V生産開始

資本金(1997年)：1,827百万円

出資比率(1997年)：日本側90%（松下電器産業25%、松下電池工業65%）、中国側10%

売上高(1997年)：130百万円

従業員(1997年)：366人（内日本人5人、中国人361人）

業 種：電機

事業内容：水銀0使用マンガン乾電池、その他一次電池、電池応用製品の生産販売および関連部品・材料の加工販売

#### 〈社長略歴〉

竹村佳三（47歳）

1974年 入社  
1982～1983年 北京大学留学（企業派遣）  
1988～1989年 インドネシア松下ゴーベル電池

1992～1994年 中国プロジェクト担当  
1994年～現在 上海松下電池有限公司へ出向

**瀧定株式会社名古屋紳士服第二課付紳士服生産管理課主任 香花橋服装有限公司駐在  
吉野 政利氏**

日 時：1998年8月10日

場 所：香花橋服装有限公司東工場会議室  
インタビュー：中垣 昇、常 紅

**中垣** 近年の日本企業の国際化は著しいものがありますが、香花橋服装有限公司の設立の経緯について教えてください。

**吉野** 香花橋服装有限公司は日系の合弁企業ですが、日本側の出資先は岐阜の関で縫製工場を経営するサンティです。この日本のサンティの社長が早い時期から中国に目を向けられました。そもそものいきさつは、武漢にあった国営工場との合弁企業が失敗し、その失敗した企業をサンティの社長が買い取って、紳士物のスーツを主要製品とした合弁企業を始められたことが出発点です。この企業が軌道に乗ったおよそ2年後に、日本の大須賀と組んでこちらの上海に工場を作られました。その意味では、当社の出発点は、武漢になります。上海市青浦縣香花橋鎮のこの地にはもともと国営企業があったのですが、その時に合弁相手である香花橋鎮を対象にして、1987年に香花橋服装有限公司が合弁企業として設立されました。

**中垣** 出資比率は設立当初より、50%－50%ですか。

**吉野** そうです。現地で上げた日本側の利益は、基本的には日本に持ち帰ることができません。全くできないわけではないのですが、通常は持ち帰ることができませんから、したがって、利益が計上されれば、増資を繰り返すことになります。そこで、中国の企業は利益を上げますと、企業規模が自然に大きくなっていきます。

**中垣** 資料によりますと、資本金は米ドルで記入されていますが、資本金については米ドルで増資されるわけですか。

**吉野** 対外的には米ドルで示しますが、実際は日本円です。L/C関係も全部円建てです。

**中垣** 1990年代に入って、急速な勢いで増資額が増えていますが、どのような事情が背景にあるのですか。

**吉野** 1990年代になってから、この会社が日本の瀧定(株)と関わりを持つようになったことが最大の理由です。日本のサンティと大須賀とはもともと別会社ですので、いずれ業務を分けなければならない事情がございました。設立当初においては、香花橋服装有限公司と瀧定(株)には何の関係もなかったのですが、そのような事情の中で、東工場についてはサンティと瀧定(株)が組んで組織を明確に

したわけです。西工場については、大須賀が二幸と組んで仕事をしておられます。

**中垣** 法人形態は、別々になったわけですか。

**吉野** いや、法人形態としては1つです。日本ですと法人組織を簡単に換えられるのですが、こちらの中国では簡単にいきません。

**中垣** そうしますと、この資本金は、実質的には別組織である2工場の分を合計したものですか。

**吉野** そうです。われわれ日本側としては、別個の会社として考えているのですが、中国の合併契約書上においては、勝手に別会社として扱えませんから、未だに1つのままです。ですから、企業名も換えられなくて香花橋服装有限公司東工場、香花橋服装有限公司西工場と言っているのです。

**中垣** 東工場の製品は、紳士スラックスだけですか。

**吉野** そうです。

**中垣** 西工場は、何を作っておられますか。

**吉野** 同様に、紳士スラックスです。

**中垣** 製品の内容は異なるのですか。

**吉野** 今は実質的には別会社として動いていますから、当然異なります。香花橋服装有限公司のような縫製工場は、販売を年間通じて滞りなく続けることは大変な仕事になります。そこで、営業部分をアパレルメーカーである商社に委託するのが一番効率の良い方法です。香花橋服装有限公司東工場については、瀧定(株)が100%の営業権を持っています。つまり、瀧定(株)は合併したわけではないのですが、営業権を持って、この工場の製品は

すべて瀧定(株)を通じて販売されます。また、香花橋服装有限公司西工場の製品は、二幸を通じて販売されています。したがって、瀧定(株)と二幸と、仕事上は競争相手となります。その意味では、香花橋服装有限公司の東工場と西工場は、中国側から見れば1つの企業に含まれますが、日本側から見れば全く別組織になります。

**中垣** 営業権に関する契約書を交されていますか。

**吉野** そこまでは、いたしておりません。あくまで日本側の事情ですので、あえてそのようにする必要もございません。

**常** 決算については、東工場と西工場は別々になさいますか。

**吉野** 日本側の決算書類としては一応別々に出すのですが、中国政府に提出する最終的な決算書類は1つになります。

**中垣** 中国の会計原則はアメリカナイズされている印象を持つのですが、決算書類にもその傾向が見られますか。

**吉野** そう思います。決算書類は鎮政府にきっちり提出しなければなりません。また、鎮政府としっかりした関係を保っていた方が、仕事がやりやすいと思います。例えば、独資ですと、さまざまな制限を受けますが、合併企業の場合、鎮政府に比較的スムーズに書類を提出することができます。

**中垣** ところで、日本のバブル経済の崩壊は、中国の日系企業に何らかの影響を与えましたか。

**吉野** 中国側としては、むしろ日本からの注文が多くなったと言えます。バブルの頃は

確かに注文が多く、バブルの崩壊によって注文が減少するはずですが、瀧定(株)が存在することによって、100%の仕事が保証されるわけです。したがって、香花橋服装有限公司としては、バブルの崩壊によって良い影響こそ受け、悪い影響は受けていません。瀧定(株)側も日本の景気が悪くなっても、仕事は受ける姿勢を貫いてきています。中国側としては円建てによる影響を受けたぐらいです。円高のときは、メリットが大きく、円安のときには逆になります。

**中垣** 円建てから、例えばドル建てに簡単に変更できるものですか。

**吉野** 円建て・ドル建ての問題は、日本側か中国側かのいずれかが有利になったり不利になったりする問題を発生させますから、信頼関係からするといずれか一方に一定させるべきです。この辺りの話し合いが率直にできるのも、現在の中国側の董事長および総経理である金杏栄氏が地元のご出身でしかも日本で約5年間の留学経験があり、日本側と中国側に対する理解が容易なことによります。最初の総経理は、中国の政府関係の方でなかなか両者の間の微妙な問題について理解ができなく、日本側と意見の食い違いが生ずることがございました。

**中垣** 董事会の構成は、どのようになっていますか。

**吉野** 実質的に中国側1人、日本側1人で運営されています。

**中垣** 日本のサンティと香花橋服装有限公司との間の指揮命令系統はどのようにになっていますか。

**吉野** 合併に参加しているのはサンティで、瀧定(株)は参加していません。ただし、瀧定(株)は間接投資の形で関与しております。つまり、瀧定(株)がサンティに融資し、そのお金が中国側に出資されています。その意味では、実質的に投資に参加していることになります。

**中垣** と言いますと、生産計画、販売計画等については、瀧定(株)が中心になって展開されているわけですか。

**吉野** そう言って良いと思います。むしろ、生産計画、販売計画等についてサンティは、ほとんど絡んでおりません。したがって、サンティのスタッフも2人が交代でこちらにいられていますが、中国に駐在する日本側のスタッフについては瀧定(株)の従業員が主体的役割を果たしています。

**中垣** 将来の計画ないし戦略は、どの辺りに重点を置かれますか。

**吉野** 瀧定(株)として考えていることは、こちらのキャパシティを100%利用し、かつ一定に保つことです。つまり、日本側の瀧定(株)がキャパシティに応じて仕事を調整するわけです。

**中垣** 販売戦略の変更によって、生産設備を変更しなければならないような事態は生じませんか。

**吉野** 最初に設備を入れてしまえば、そのようなことはほとんど生じません。最初の時点で、コンピュータ制御を備えた特殊ミシン等をすべて導入しておりますから、増設の必要はございません。

**中垣** 海外の地域を統括する方針はござい

ますか。

**吉野** 瀧定(株)は、やや遅れて海外に進出しました。出遅れた理由の1つは、課ごとに独立して仕事をしておりますから、課同士の交流が少なくなります。瀧定(株)の規模からすれば、もっと大きな海外事業戦略を展開できるのですが、その意味では独立採算のデメリットと言って良いのかも知れません。確かに、課ごとに自由に仕事ができるメリットはありますが、中国全体を統括して事業展開できない事情がございます。いわばメリットとデメリットとが絶えず共存しながら、海外の事業展開をしていることになります。

**中垣** ところで、香花橋服装有限公司が中国の証券市場に上場する可能性はございますか。

**吉野** 基本的には、上場の可能性はございません。と言いますのも、当社の資本を現在の出資者以外に渡す必要性がないからです。確かに1、2年前に、上海地区において、いくつかの企業で株式会社化の動きがあり、香花橋服装有限公司でも従業員に対して中国側の株式を売却しましたが、当時は利益があまり出ない状況下でしたので買い控えの傾向がありました。もっとも、日本側の出資金については対象としておりませんので、50－50%の関係に変化はありません。

**中垣** 運転資本の調達は、どのようになさっておられますか。

**吉野** 運転資本の調達の必要性はまったくと言って良いほどなかったのですが、円安になって若干必要性が生じてきています。これについては、現地の中国の銀行から人民元で

調達しています。

**中垣** 日系の銀行からの調達はないのですか。

**吉野** ございけません。と言いますのも、運転資本の調達について、日本側が関与しないからです。また、瀧定(株)がL/Cを開いて、円建てで円を支払うと、この円を香花橋服装有限公司が中国の人民元に換えます。現在は、すぐに人民元に換えてしまうと、為替レートの関係で不利になります。したがって、円はそのまま保持しておいて、それを担保に人民元を借りるようにしています。

**中垣** 意識して一種の為替管理をしておられるわけですね。

**吉野** 現在では、この仕事はかなり重要なポイントになります。

**中垣** ところで、中国の企業形態が、国営企業から国有企業、合併企業と変化していますが、節目節目において、中国人の方々も企業経営に対する姿勢は変わってきていますか。

**吉野** 確かに、変わっています。急変とまではいきませんが、まず2、3人の方が頭を切り替えられると、それが全体的に滲透してまいります。

**中垣** 日本版ビッグバンが、香花橋服装有限公司に対して影響を与えていますか。

**吉野** 日本版ビッグバンが動き始めた以降に海外進出した企業であれば、影響があったかも知れませんが、香花橋服装有限公司にとっては何の影響もございません。

**中垣** 中国で日系の銀行と取引している場合には、どうでしょうか。

**吉野** その場合には、影響が出てくると思

います。日系の銀行自体が、確かに人民元の扱いが可能になるなど一部の分野で開放されましたが、依然として中国で自由に業務を展開できる状況まで開放されておらず、中国の銀行とは自由度において雲泥の差があります。

**中垣** 日本企業が国際化を進めるためには、現地の優秀な人材の採用が必須条件と考えられますが、とりわけ現地経営管理者層の採用の動向について教えてください。

**吉野** 最初から経営管理者層の採用するのではなく、一般に採用した社員から管理者を育てていく方針をとっています。実際には、現在の経営管理者のほとんどは、設立当初よりこの会社にいた従業員からなっています。

**中垣** 経営管理者を決定する際に、日本側と中国側でどちらが主導権を握りますか。

**吉野** ほとんどの場合、日本側です。1つ理由は、香花橋服装有限公司の総経理が日本滞在の経験があり、日本の経営スタイルを良く理解されているからです。ただし、一般の合併企業においては、そうならない場合が多いと思います。

**中垣** 労働組合はございますか。

**吉野** 香花橋服装有限公司としての組合はありません。ただし、中国政府の中に労働局と言う組織があり、ここが、労務関連の事象に関わってくることはございます。

**中垣** 一般の従業員の採用については、どうですか。

**吉野** 中国側が、まず3カ月から半年の研修の形で採用を決定します。採用された後に、不適切な人材については、日本側で拒否する

ことができます。

**中垣** 採用の方法はどのようになさっておりますか。

**吉野** 基本的には、口コミが中心になります。香花橋服装有限公司の場合は、鎮の中でも規模の大きな企業ですので、希望者はいくらでもいます。ただ、当社は上海の中にありますので、賃金の面で内陸部より高くなり、縫製部門の一部をそちらに移す必要性が出てきております。

**中垣** 東工場と西工場との間で調整する必要はございませんか。

**吉野** ございません。事実、西工場は蘇州に拠点を持っていますし、東工場は安徽省に分工場を作っています。

**常** 資本金の扱いはどうなりますか。

**吉野** 香花橋服装有限公司として1つの会社に含まれます。ただ、東工場と西工場は、別個の組織として経営活動を展開するわけですから、資本金以外に、政府との関係、人の採用等で問題が生ずる可能性があります、それは事前に調整しておりますから、大丈夫です。

**常** 日本側が増資を希望する際には、鎮政府の協力が得られますか。

**吉野** 得られます。ただし、増資と言っても、上げている利益を資本に回すだけです。新たに資金を必要とするわけではないのです。もちろん、業績が良くない合併企業の場合には、中国側が資金を提供できず、日系の独資になってしまうケースもございます。日系企業としても独資のメリットを生かそうとするわけです。



**中垣** 逆に独資になることによるデメリットもあるのではないですか。

**吉野** それは、確かにあります。とくに、中国政府との関係、資金繰りの面での問題が考えられます。中国の場合には、経営環境が一気に良くなったり悪くなったりしますから、あまり長期的な方針は立て難いところがございます。香花橋服装有限公司に関する限り、独資にする必要性をまったく感じておりません。中国政府も、利益を上げている場合には、極めて良好な関係を保ってくれます。

**中垣** その場合の中国政府とは、どのレベルを指しますか。

**吉野** 縣のレベルです。香花橋服装有限公司の場合には、青浦縣が対象になります。また、青浦縣には優良な合併企業が多く、上海市から見ても比較的巧く行政を行っていると思なされているようです。現状では、上海市、中央政府から指示はないと言って良いと思います。

**中垣** 香花橋服装有限公司は、すでに中国人の方が総経理に就いておられます。ただ、一般論として、日系企業はトップに現地の方を採用されない傾向がありますが、その理由はどこにありますか。

**吉野** 日本ですと、実力が認められてトップに昇進するのが理想的な形だと思いますが、こちらにおりますと、トップになろうとする向上心が乏しいようです。開設当初においては、この辺りの人たちは貧しく、そこへ香花橋服装有限公司が能率給を導入したため、働けば確実に収入が増大しました。多く働いて収入を増やそうという向上心は確かに

ございますが、地位の上での向上心はほとんどありません。また、地位が上がっても、収入はそれほど増えません。

**中垣** 現地で経営管理を進めていく際に、現地の文化と日本の文化の相違点から生ずるコンフリクトがありますか。

**吉野** 以前にはなかったことですが、最近になって中国側が利益保証を希望するようになり、コンフリクトを生じさせています。つまり、日本の商社はドル建てで仕事をしていますが、日本の縫製工場は中国に進出して円建てで決済いたします。そうしますと、円安の傾向が続く中で、中国側としては、円建てでは利益が保証されないわけです。

**常** ところで、中間経営管理層の評価はどのようにされておられますか。

**吉野** 例えば、ライン長を中間経営管理層としますと、ラインの仕事の出来具合が評価になります。つまり、生産性が評価基準になります。

**中垣** その辺りが、国営企業と異なる評価基準ですね。

**吉野** そうですね。

**常** 雇用関係で、当社に不適切な従業員が解雇されることはございますか。

**吉野** あります。ただ、中国は解雇については厳しく対応します。しかし、当社の場合、例えば不当解雇として労働局に訴えても、労働局はほとんど企業側についてしまいます。それだけ、当社が青浦縣香花橋鎮の中でも良い地位にいることを示していることになります。逆に、業績の悪い合併企業の場合には、労働局は従業員側につく傾向がございます。

**中垣** その意味では、鎮や縣の政府の対応が企業の業績に影響を与えることになりますね。

**吉野** 確かに、その通りです。ですから、新たな地域に進出する際には、事前に良く調査しておくべきです。

**中垣** 先の質問に戻りますが、文化の相違点から生ずるコンフリクトはどのような場面で生じますか。

**吉野** 例えば、作業をする段階で、その場限りのことを考えて仕事をするか、作業後の事態まで想定して仕事をするか、について考えてみますと、中国側の傾向として、その場限りのことを考えて仕事をする傾向があります。また、失敗を認めないきらいがあります。したがって、仕事を途中で止めるわけにいきませんから、あくまで日本側の意志を通しながら、現地の方の意見を取り入れて仕事を進めざるを得ません。

**中垣** 吉野さんのように中国語が堪能な方が経営に携わっておられることにより仕事がスムーズに運ばれている面があるかと思いますが、中国の方が日本語を勉強しコミュニケーションをきっちりして企業に貢献しようとする姿勢は見られますか。

**吉野** 一部の従業員の中には見られますが、この地区では、日本語を勉強する手段に恵まれていません。また、多くの従業員に日本語をマスターしようと言う意欲までは、見られません。

**中垣** 会社内では、全ての仕事を中国語で処理されますか。

**吉野** 通訳の方はおりますが、通訳の発想

が中国人としての発想ですから、日本側の意図が必ずしも正確に伝わりません。極端な例を挙げれば、会議で日本人だけが怒っていて中国人が笑っているようなことも起こり得ます。当社の場合には、日本人側が中国語を勉強して、中国人側に接近するようにしています。経営活動全般を通じて、日本側が中国側に合わせるよう努力してきたと言って良いと思います。

**中垣** 今後、日本企業がさらなる国際化を進める際に、何が最も必要とされると思われますか。

**吉野** 一般論として、会社全体としての国際化への取り組みが鈍いことだと思います。日本の海外進出の手法もグローバルな視点から展開されておりますから、会社全体としての海外戦略をきっちり持つべきです。中国進出だけが国際化ではありませんから、アメリカ、ヨーロッパ等の動きも視野に入れた、企画、生産、販売全体を有機的に組み合わせた国際化が要望される時代がきている気がいたします。

**中垣** 企業サイドが見て、日本の教育において語学教育を含めて国際化に関する要望はございませんか。

**吉野** 学校で基礎知識を固め、それに海外での実践的な研修を重ね、その後に入社するようなシステムになれば一番望ましい形になるのではないのでしょうか。これからは、単に語学ができると言うのではなく、現実の海外体験を自分のものにし、その上で企業で活躍する若者に期待いたします。

〈コメント〉

吉野氏は、上海に常駐しながら、企業内では、現地の従業員、中間管理者、また企業外では中国政府、日本の取引先である瀧定(株)と、さまざまな形で発生する経営事象に日夜対応しておられる。われわれのかなり込み入った質問に対しても、1つ1つ丁寧にお答えになり、恐縮した。

香花橋服装有限公司へは、吉野氏自らが運転してお連れいただき、工場の雰囲気を実感できたばかりか香花橋鎮の風景も目の当たりにすることができた。吉野氏のお話しにもあったように上海市の青浦縣香花橋鎮は、外資系企業の誘致に成功した中国の地方政府の1つであり、そのことは、車窓から見える香花橋鎮の豊かな景観とその他の鎮の未開発の景観の違いにはっきり現れていた。

〈会社概要〉

香花橋服装有限公司（上海市青浦縣香花橋鎮青路口）

1987年 会社設立、資本金60万ドル、  
2ライン体制

1988年 資本金100万ドルに増資、3ライン体制

1989年 資本金135万ドルに増資、4ライン体制

1992年 資本金250万ドルに増資、6ライン体制

1993年 資本金640万ドルに増資

1996年 安徽省蕪湖分工場設立、1ライン体制

1997年 安徽省蕪湖分工場、3ライン体制体制

資本金(1997年)：640万ドル

出資比率(1997年)：50%

売上高(1997年)：7,912.16万元

従業員(1997年)：1,228人（内日本人0人、  
現地人1,228人）

業 種：アパレル縫製

事業内容：対日輸出100%の紳士スラックス製造

〈略歴〉

吉野 政利（37歳）

1979年 岐阜県立大垣商業高等学校

1981年 日本メンズアパレルアカデミー卒業

1981年 瀧定株式会社入社

1985年 通産省認定・繊維製品品質管理士取得

趣味：ゴルフ