

インタビュー調査

中国における日系企業に関するインタビュー調査

中京大学経営学部教授 中 垣 昇

わが国にとって隣国である中国（中華人民共和国）は、2008年に北京オリンピックを開催し、さらに2010年には上海万国博覧会を予定しており、日本にとって片時も目が離せない存在である。また、中国は人口が1,314,480千人（2006年）、面積が9,597千平米（2006年）を占め世界有数の大国であるが、1949年建国当初は政治闘争に明け暮れ、また1966年から1977年に及ぶ毛沢東主導の文化大革命が国家を疲弊させた。

日本は1972年に田中内閣の下で中国と国交を樹立し、1978年に鄧小平が実権を掌握して改革・開放政策を採用した後に、日本企業の海外進出を基軸に両国間の関係を強化することになった。1989年の天安門事件を経て、1992年の鄧小平の「南巡講話」以降、中国は市場経済体制下で固定資産投資の拡大と輸出の拡大により高度経済成長を目指し、2001年にはWTOに加盟した。

今日、中国の国民総所得（GNI）は2,620,951百万ドル（2006年）になり、アメリカ、日本、ドイツに次いで第4位に位置する。一方、1人当たり国民総生産（GDP）は2,000ドル（2006年）に止まり、都市部と農村部の格差、富裕層と貧困層の格差、環境・衛生の悪化、資源・水不足に直面する等、多様な課題を抱えている。ちなみに、日本の人口は127,770千人（2006

年）、面積は378千平米（2006年）、国民総所得（GNI）は4,934,676百万ドル（2006年）、1人当たりGDPは38,600ドル（2006年）である。つまり、中国の面積は日本の25.4倍に相当するが、中国の1人当たりGDPは日本の20分の1に過ぎない。

ところで、2007年にアメリカでサブプライムローン問題が発生しグローバル化した世界経済に対して多大な影響を与え、さらに2008年9月にリーマン・ブラザーズの倒産に始まる金融危機に伴い、世界連鎖恐慌の兆しが見え始めた。当然ながら日本、中国ともに多大な影響を受けており、経済指標、企業業績に反映し、日本では、実質経済成長率が昨年10-12期にマイナス12.7%（前期比率）を記録して、2009年1-3月期も二桁のマイナスが予想されている（「日本経済新聞」2009年2月17日）。

中国は、1994年以降、対米ドルの名目為替レートを狭い範囲に止めて事実上「固定相場制」（ドルペッグ）を採用してきたものの、米中貿易の拡大に並行してアメリカの経常赤字の拡大と中国の経常黒字の拡大が顕著になり（表1）、通貨当局は継続して為替管理に介入した。これは、中国が高度成長路線を続け輸出の増加を図るためのやむを得ない政策とは言え（表2）、結果として外貨準備高の増加に繋がり2006年には日本を抜いて世界一の外貨準備保有国になっ

表1 日本・中国・アメリカの貿易額の推移 (単位: 百万ドル)

		2002	2003	2004	2005	2006
日本	輸出	416,730	471,999	565,743	594,986	649,948
	輸入	337,209	383,085	454,592	514,988	579,609
	入出超	79,520	88,914	111,150	79,998	70,340
中国	輸出	325,596	438,228	593,326	761,953	969,380
	輸入	295,170	412,760	561,229	659,953	791,605
	入出超	30,426	25,468	32,097	102,000	177,775
アメリカ	輸出	693,103	724,771	818,520	907,158	1,038,270
	輸入	1,200,230	1,303,050	1,525,680	1,732,350	1,919,430
	入出超	- 507,127	- 578,279	- 707,160	- 825,129	- 881,160

出所) 矢野恒太記念会編 (2008) 『世界国勢図絵 2008 / 09 版』 矢野恒太記念会, 333-339 ページ。

表2 日本・中国・アメリカの主要相手先貿易 (2006年)

	輸 出			輸 入		
	相手先	百万ドル	%	相手先	百万ドル	%
日本	アメリカ	147,230	22.8	中国	118,444	20.5
	中国	92,789	14.3	アメリカ	69,329	12.0
	韓国	50,290	7.8	サウジアラビア	36,986	6.4
	台湾	44,106	6.8	アラブ首長国連邦	31,720	5.5
	香港	36,437	5.6	オーストラリア	27,776	4.8
	計	646,779	100.0	計	578,694	100.0
中国	アメリカ	203,898	21.0	日本	115,811	14.6
	香港	155,435	16.0	韓国	89,818	11.3
	日本	91,772	9.5	台湾	87,141	11.0
	韓国	44,558	4.6	アメリカ	59,326	7.5
	ドイツ	40,302	4.2	ドイツ	37,888	4.8
	計	964,284	100.0	計	791,793	100.0
アメリカ	カナダ	203,257	22.2	カナダ	307,823	16.0
	メキシコ	134,167	12.6	中国	305,788	15.9
	日本	59,694	5.8	メキシコ	200,516	10.4
	中国	55,224	5.3	日本	152,244	7.9
	イギリス	45,393	4.4	ドイツ	91,222	4.8
	計	1,037,003	100.0	計	1,919,240	100.0

出所) 矢野恒太記念会編 (2008) 『世界国勢図絵 2008 / 09 版』 矢野恒太記念会, 346-350 ページ。

た。具体的には、2007年の中国の外貨準備高は、1兆5,313億ドルで、第2位の日本の9,541億ドルを大きく上回る。外貨準備のほとんどは米国債に投資され、アメリカに還流している。2005年7月21日に中国人民銀行が為替政策の変更を知らせ、「固定相場制」から「管理変動相場制」(対米ドルのクローリング・ペッグ)に移行すると発表した。この日は、中国を含む東アジア諸国において通貨変動の構造的な

変化が起きた転換点とも言われている(伊藤隆敏「中国の為替政策とアジア通貨」RIETI Discussion Paper Series 08-J-010)。中国としても、人民元の大幅な切り上げは、輸出の減少をもたらすばかりか、失業問題にまで波及し、同時に中国の金融機関の経営が悪化して金融システムが混乱する(山田伸二『グローバル通貨戦争』東洋経済新報社, 2005年)。しかしながら、その後もアメリカの貿易赤字は拡大の一途

を辿っている。当然ながら、アメリカからは人民元の引上げ圧力が高まり、米中関係を悪化させる要因の1つになっている。「変動相場制」を採用している日本においても、2008年9月以降に対米ドル円高傾向が加速し、この急速に進んだ円高がドル決済により経営活動を展開する日本企業の業績を直撃している。その結果、経済成長率の低下、雇用問題の発生、日常生活にまで波及することになり、経済不況への対応が麻生政権の主要な政治課題になった。

また、中国は、これまで政府開発援助(ODA)や日本企業の海外進出等を通じて日本と関係が深かった東南アジア諸国に対して中国独自の立場から関係強化の動きを開始し(2001年10月の「中国アセアン包括経済協力枠組協定」)、2009年4月1日から東南アジア10カ国の間で経済連携協定(EPA, Economic Partnership Agreement)を発足させる。EPAは、投資、人の移動の自由化、知的財産の保護、経済協力等の広範囲に及ぶ地域間協力を目指すものであり、中国がEPAを発足させることは、さらなる発展を目指す意欲の現れと言ってよい。一方、日本は長い間、WTO/GATTを軸とする多角的貿易体制に依拠してきたが、ヨーロッパのEU、北米のNAFTAのようなブロック化の動きが見られる中で、1999年のWTOシアトル閣僚会議以降、まず2002年2月にシンガポールとEPAを締結した。次いで2004年にメキシコと、さらにチリ、インド、オーストラリア、スイス、マレーシア、フィリピン、タイ、インドネシア、ブルネイ、ベトナムと締結している。EPAが注目されるのは、WTO協定と原理的に相容れない要素を有するためである。つまり、EPAは物品貿易に関する自由貿易地域またサービス貿易に関する経済統合により締結した国家の間に特恵的な関係が設定され、WTOの無差別性と原理的に矛盾する。東アジア各国の政治体制、経済状況、文化・慣習の違いを見渡せば、少なくとも近い将来に「東アジア共同体」が形成される可能性は低い(小寺彰「経済連携協定の意義と課題」『法律時報』日本評論社所収、2005年)。それだけに、日本と中

国が自国の立場に固執ことなく、アジア全体の発展のために真の意味での協力関係を構築することは極めて重要な課題である。

中国は、2009年10月に建国60年を迎える。確かに、上海、北京、天津、杭州等の都市部においては固定資産投資の拡大の成果が現れ、都市景観を一変させた。一方で、改革・開放政策の導入により高度経済成長路線を歩み続けたものの、前述のような都市部と農村部の格差、貧富の拡大、環境破壊、水不足、失業者の増加等のさまざまな課題を抱えている。2009年は、中国立憲百周年、「五・四運動」90周年、「世界人権宣言」公布60周年、「民主の壁」誕生30周年、天安門事件20周年、中国政府の「市民的及び政治的権利に関する国際規約」署名10周年に当たり、2008年12月に「08憲章」が発表された。これは、今後とも経済改革により高度経済成長路線を目指しつつ「中国的特色」を維持するか、あるいは政治改革を視野に入れ自由・人権・平和・共和・民主・憲政といった「普遍的価値」を目指すかの二者択一を迫るものである。この「普遍的価値」をめぐる論争は、1978年の改革・開放への突破口になった「真理基準論争」を思い起こさせる(関志雄「『普遍的価値』を巡る論争」2009年2月13日、<http://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/>)。

今回の中国出張の前日に確認した2月9日の上海の天気予報は晴れであったが、到着した上海浦東国際空港は小雨が降っていた。その後、中国の早魃に対処するため人口的に雨を降らせたと聞き、中国のスケールの大きさと深刻な水不足の実態を知った。具体的には、中国空軍が早魃の続く穀倉地帯の地域に化学弾2,392発、人口雨弾409発を発射したとのことである(多維新聞網、2月9日、「宮崎正弘の国際ニュース・早読み」2009年2月9日)。また、研究調査の時間を割いて、森ビルが中心になり2008年8月に完成した上海環球金融中心(SWFC, Shanghai World Financial Center)(愛称、上海ヒルズ)94階部分のフロアーを見学した。100階部分の「展望施設」の高さは472m(ただし、建物の高さは492mで「台北101」の

508mに次ぎ世界第2位)で、展望施設としては世界一を誇り、94階のフロアから見下ろした南側の外灘(バンド)や北側の浦東に位置するビル群の景観には圧倒された。当日にこの上海環球金融中心で上海市共産党委員会広報部が130名以上の中国内外のジャーナリストを招いてパーティーを開催し、2010上海万国博覧会に向けプレス・センターを2009年5月に開設すると発表した(「上海日報」英語版、2009年2月12日)。帰国の際、上海浦東国際空港(総建設費のほぼ半分に相当する400億円が日本の円借款、青木直人・小森義久『終わらない対中援助』PHP研究所、2009年)に向かうため龍陽から最高時速431kmのリニアモーターカー(上海磁浮列車)を利用した。今回が私にとって二回目の乗車になる。前回よりは乗客数は増えているが依然として空席が目立つ。来年の万国博覧会の折には乗客数の増加が予想されるものの、今後、リニアモーターカーが上海市中心部さらに蘇州・杭州へと延長させることが可能ならば交通渋滞は大幅に緩和できることになる。

この度の調査に当たり、瀧定名古屋株式会社国際企画部長兼瀧定(上海)有限公司副総経理代行の李多氏には中国における日系企業の紹介を含め何かとお世話になり感謝に耐えない。

瀧定紡織品(上海)有限公司 副総経理代行 李多氏

日時:2009年2月9日(月)

場所:瀧定紡織品(上海)有限公司会議室

中垣 日本企業の国際化は著しいものがありますが、貴社の国際化の動向についてお教えてください。特に中国進出の経緯についてお聞かせください。

李 私が瀧定の日本本社に入社してから既に16年が経過しました。入社当初においては、日本企業の中国進出はシンプルなもので、中国で安く作った製品を日本に送る形態でした。当時は、中国の素材は質の面で

劣っていました。したがって、素材については日本、イタリア、台湾、韓国から仕入れ、中国で縫製し日本に輸出する、といういわゆる典型的な加工貿易です。

しかし、最近の中国での業務は生産工場を焦点に絞ることなく、中国の国内マーケットに目を向けています。現在の中国は、昔に比べモノが豊富で、質も高くなり、調達も容易になりました。同時に中国の国民も豊かになりました。中国で生産した製品をすべて日本に輸出するのではなく、一部を中国の顧客に販売します。つまり、数年前から欧米・日本を含め世界に販売する体制になりました。最近、また変化が見られます。チャイナ・プラス・ワンと言われています。これは中国一辺倒でなくアジア全体の視点に立つことを意味します。特に東南アジアの10カ国間において今年の4月1日から経済連携協定(EPA)が動き出します。日本、ベトナム、タイ等のアジアの国々と協定を締結し、ここから新たな変化が出てきます。つまり、アジア全体の立場に立って各国の長所と短所を補い合う協力関係を維持できることとなります。このように企業の国際化の中身は大幅に変化しました。第一段階は中国と日本の貿易の時代、第二段階は日本と中国それに素材を提供するイタリア・台湾・韓国の加わった3カ国間貿易の時代です。現在は、第三段階の時代です。

中垣 今年の4月にEPAが発効され、また新たな動きが期待されるわけですね。

李 その通りです。チャイナ・プラス・ワンとは、コントロール・タワーを中国に設置し、ビジネスにおけるカネ、モノの流れが変わることを意味します。金融システム、流通システム、情報システムがすべて関係します。例えば、円決済が元決済になっていきます。この度の金融危機により米ドルの信用が失墜しますと、米ドル決済から円決済や元決済に移行します。モノについても、タイの素材、中国の付属を使い、完成品を

日本・欧米・中国の市場に出します。

中垣 以前は中国の物流システムが遅れていると言われていましたが、事情は変わりましたか。

李 現在では、日本と中国のアクセスは、スムーズになりました。特に、上海と日本の間において際立っています。世界でも有数の物流システムが構築されました。海外進出が始まったころの物流関連の日本企業や中国政府の努力の成果が出てきました。かつては、中国で生産したモノを中国で検品し、日本に入った段階で改めて検品して、物流センターに入れ、そこでまた仕分けして販売センターに配送するシステムでした。ところが、今日では物流センターを上海に置き、日系の専門の会社が上海で検品し仕分けして、直接売り場まで送ります。つまり、買い取った日本の企業を通すことなく、小売の売り場に直接届けることとなります。1つのコンテナの中にさまざまな種類やサイズの製品が含まれていても、品番と売り場の示したコードに従って仕分けして配送されます。

中垣 それを可能にしているのは、情報技術の発達ですか。

李 そうです。日本企業が日本国内の範囲で達成できなかったコストの削減、流通ルートの短縮、ムダの排除等の遅れていた部分を改善することができました。これが、日本企業が得た国際化の最大のメリットです。

中垣 金融システムについてはどうですか。

李 金融システムについて言いますと、まず当社が利用しているのは日本の金融機関です。三菱東京UFJ銀行が当社の取引銀行です。ご承知のように、三菱東京UFJ銀行は、三菱銀行、東京銀行、東海銀行、三和銀行が合併してできた銀行ですから、最初付き合った東海銀行、それからUFJ銀行、さらに現在の三菱東京UFJ銀行に至るまでに、徐々に利便性の面で硬く、サービスの面でも悪くなりました。ただ、三菱東京UFJ銀行、三井住友銀行、みずほ銀行の

間において競争が激しくなったために、その恩恵を受けていることも事実です。

中国政府の金融政策は激しく変化しています。当初は外貨が欲しく、外国から入るカネについては容易にし、国内から出るカネを絞る政策を採っていましたが、この数年間、不動産や株価が高騰したため、世界のホット・マネーが中国に流入しました。このため、中国経済が混乱したため、政府は政策を変更しました。例えば、企業の外貨の前受金と延べ払いが厳しく管理されます。モノを作って輸出しなければ人民元に両替できないシステムになりました。つまり、人民元に換金できれば、そのカネが株式市場や不動産市場に流れます。また、企業間信用についても問題があります。購入したモノの代金の支払期間に対して厳しくなりました。90日間は許容範囲ですが、それを超えると厳しく管理されます。

中垣 どこが管理するのですか。

李 地方政府の外貨管理局です。例えば、上海市外貨管理局です。特に取引される外貨の多い地域が厳しく管理されます。このような外貨管理局のオンライン化のメリットは着実に出て来ています。例えば、今回の金融危機の影響を多少とも軽微に済ますことができました。こうした管理システムが無い国は多大な影響を受けてしまいます。日本の場合は、財務省、経済産業省、金融庁など個別に管理していますが、中国では9つの省(部)をすべてオンラインで繋ぎデータを一元化して利用しています。

中垣 データをオンラインで横断的に一元化している点では日本より進んでいますね。

李 日本は、完璧なシステムを目指すため、オンライン化した場合の故障を心配し慎重にテストを繰り返します。中国は、テストが本番、本番でテストする、と言う考え方です。トラブルが発生したら外貨管理局に向き相談し処理してもらいますが、こうしたことは日常茶飯事です。このようなスタイルを採ることにより発展も速くなります。

中垣 現在のスタイルになったのは何時ころからですか。

李 世界のITの発達に並行しています。特に若い人はITに強く、新しいIT機器やシステムに直ぐに対応します。効率性や利便性の面で優れているITに馴染み、むしろ紙媒体の書類に記入することに対して疑問を感じています。私が想像する以上にITは進歩しています。例えば、中国の上海、大連、広州、深圳の工場のデータを相互に使うことができます。かつては、上海と大連や広州の間のデータが一致せず、しばしばトラブルが発生しました。当社の扱う製品は、さまざまな混率・素材からなり、また素材の混率・規格により税番が異なります。素材について言えば、綿・ポリ・ナイロン・ウールの混率が均等の場合、最後の税番で区別されます。現場では、少しでも良い製品を作ろうとしますから、税番のことで考えません。そのような細かなことは上海でオンラインにより集中的に管理します。中国のように広い国の場合、トラブルが発生するたびに外向くことは大変困難です。それがオンラインで処理できればスムーズに仕事ができます。

中垣 貴社のオペレーションの中心は上海ですか。

李 そうなりつつあります。近年は、中国にあるすべての取引先が対象になります。その中には、中国の日系企業、欧米系企業、中国企業が含まれます。日本の素材が中国を通して中国のみならず世界各国に販売されています。例えば、欧米系企業は、素材・デザインが良ければ生地の生産国に拘りません。したがって、生地、附属、完成品ごとに強い会社、強い国に分かれます。中国において最終的に組み立て完成させることになります。

中垣 地域統括も、中国でなさいますか。

李 当社の場合、中国で統括しています。他の企業もアジア全体を視野に入れて、中国で統括しているようです。今回の欧米発の金

融危機により、アジアに目を向け始めるようになりました。アジアのコントロール・タワーは、昔でしたら香港か東京に設置しましたが、現在では上海に設置する傾向が見られます。情報、金融、物流の面において上海が優れているからです。

中垣 北京と比べてもやはり上海ですか。

李 そうです。例えば、上海の港湾・空港・道路網・物流施設はかなり高度なものです。港湾について言えば、来年は上海港が世界一の港になるそうです。

中垣 地理的にも上海は有利な位置にありますね。

李 近年、物流量が増加し、しかも品物も多様化したため、船舶が大型化し、効率性・利便性の高い港湾施設が要求されるようになりました。このことは、日本の港湾調査団のレポートにも書かれています。例えば、上海と杭州湾の洋山島を結ぶ35kmの橋が完成しました。洋山島の港湾の水深は深く高度な施設が設置され、同時に上海および近郊の産業地帯に搬送できる道路網ができました。港湾には一度に4つのコンテナを移送する施設ができています。これまで、アジアにおいてはシンガポール・香港・高雄・釜山の港湾が有名ですが、上海の港湾施設は最新の機械設備を設置していますからより利便性が高くなっています。この背後に長江デルタの産業地帯が控えており、中国の経済発展を見据えたプロジェクトであることを意味します。当然ながら、モノの動きに止まらず、カネの動きにも繋がります。

中垣 上海は3年ぶりですが、随分高速道路が増えましたね。

李 上海の高速道路が東京の地下鉄のように増え、私でもすべてを把握できなくなりました。

中垣 話題は変わりますが、人材の確保・定着についてお教えてください。

李 日本企業が海外進出する際に一番大切なことは人材の確保・育成です。昨年までは、

人材の確保が極めて困難でした。つまり、高度経済成長に伴い、各企業が多数の優秀な人材を求め、いわゆる売り手市場の状況でした。入社した後も、夢も膨らみ給料等の勤務条件の良い企業に転職する傾向がありました。

中垣 どの程度のサイクルで転職しますか。

李 これまで特に新卒は毎年のように会社を変える傾向があり、当社は新卒を採用しない方針にしました。

中垣 転職の主たる理由は給料ですか。

李 自分の実力や価値を正確に把握しないまま、自分から給料を要求する傾向があります。当社の現在のオフィスのある上海国際貿易中心には、日系企業を中心に数多くの外資系企業が入っており、他社の条件が良い場合には転職してしまいます。給料以外にも、勤務時間を含めた仕事量も転職の理由です。豊かになった彼らは、さらに良い住宅や車を購入したいと思っています。中国で購入する車の価格は日本のほぼ1.5倍ですが、高級な車を欲しがります。レクサスは日本の2.5倍もします。関税が25%下がった中国で、自動車会社は大変な利益を上げています。

中垣 そういたしますと、新卒より既卒を採用されることになりませんか。

李 そうです。自分の価値が分かる人材を採用するほうが望ましいと思います。それに1年や2年で人材を一人前に育てるのは大変です。例えば、新卒を採用して日本本社でも育成してようやく一人前になった段階で転職されては会社が維持できません。したがって、当社の方針は中途採用です。

中垣 どの程度の学歴を対象にされますか。

李 当社は学歴をまったく追及しません。実力だけを見ます。

中垣 どのようにして実力を把握されますか。

李 まずは本人の履歴を見ます。書類審査を経て、採用を希望する担当の部署と私が面接します。担当の部署は人事部門ではありません。

中垣 面接時間はどの程度ですか。

李 一回の面接で採用を決定しません。まず会ってから質疑応答し、宿題を出します。例えば、自分で作った型紙を二回目の面接時に持ってきてもらいます。営業部門でしたら、当社の仕様書を見せて質問する他、以前の仕事の処理方法や自分なりに書いた書類と書類の整理の仕方を見せてもらいます。結構な人数の面接で2、3回程度の面接を繰り返して、1人に絞り込みます。応募してくる方は仕事をもっている現役が多いです。

中垣 人材会社は日系企業を対象にしていますか。

李 そうです。上海だけで日系人材会社がおおよそ80社あります。ダイキン、パナソニック、トヨタ、キヤノン、マキタ等の中国に進出している日系企業はこのような人材会社を利用しています。これらの日系企業においてもこれまでジョブ・ホッピングが激しく、頭を悩ましてきました。ただ、最近は大不況のため様相が一変し、買い手市場になりました。さらにリストラさえ考えており、人材確保は容易になりました。例えば、上海外高橋保税區にあるインテルが突然閉鎖されて、2,000人の従業員が職を失いました。中国人にとっては納得できかねますが、コストが高騰してインテルの経営活動が続けられなくなり市場原理から見ればやむを得ないことです。国営企業と違い民営企業の場合は採算が合わなければ倒産すると、今朝の週一回の朝会で全員の前で話しました。日本型経営システムの特徴である愛社精神の必要性を説いた積もりです。いずれにせよ、どのような経営環境の下でも人材育成は永遠に続ける必要があります。

中垣 人材育成のための特別な研修制度がありますか。

李 灌定の特色は、あくまで現場主義です。生産スタッフは日本の職人に相当します。つまり、日本の職人の魂である良いモノを作る精神を身につける必要性を強調しています。当社の社員は、全員日本語ができます

から、自宅でも勉強できます。家族と会社の違いは、例えば自宅でゴミを見つけたら家族の一員ならば拾ってゴミ箱に入れますが、会社ではゴミを見つけても自ら拾いません。ところが家族主義の会社においては、会社のゴミを社員が拾って片付けます。家族主義の会社であれば、自分の会社の将来までいつも考えて仕事をし、かつ勉強もします。その意味では、会社のリーダーは常に将来像を社員に対して提示することが必要です。取引先と仕事をする上で英語が必要になれば、担当者は自ら勉強できる場所を探し英語の勉強が要求されます。その際、勤務以外の自分の時間を割きますが、費用については会社が負担します。当社は、このような人材育成のスタイルを採用していく方針です。

中垣 会社としてのサポートをしているわけですね。

李 当然、会社の状況に関する説明は勤務時間内にします。社員個人にとって相応しい研修については、社員が個々に探します。

中垣 そうした経営方針の背景には、職人の精神を大切にする家族主義があるわけですね。

李 基本的な考え方は現場で日本の職人と一緒に働くことです。自分で教科書を購入し、必要な内容を勉強し、仕事に応用することになります。

中垣 李さんが上海においてこのようなコンセプトを導入されたのですか。

李 社員の提案を聞きながらコンセプトを作ってきました。社員に対しても皆さんと一緒に作ったコンセプトだと説明しています。もちろん責任者がリーダーとしての責任を取ることは必要です。

中垣 中国人の管理職登用についてお聞かせください。

李 現地化は絶対必要です。国際意識のある人材を育成しなければならず、そのためにも、現地化の促進は必要条件です。この現地化は、ヒト、モノ、カネ、情報のすべてに及びます。例えば、日本で生産していた生地

を中国で作る、ローカルのスタッフを管理職に登用する、と言った具合です。現在のところ現地で採用したローカルのスタッフの内2名を管理職に登用しました。総務財務担当と営業生産管理担当です。現地化の場合には、権限と責任を譲渡するわけですから、その内容をきっちり理解させなければなりません。会社の方針に沿って理解させるのが私の責任です。日本本社の会議の内容を正確に伝え、日本においても勉強させます。

中垣 どの年齢層ですか。

李 45歳前後です。2人とも日本で10年間ほどの滞在経験者です。したがって、日本の事情については理解しやすい社員です。ただし、灌定独自の経営の方針やスタイルは改めて勉強しなければなりません。これを5年間で習得させたいと思っています。この2人だけの回覧板があり、見せ合っています。この情報を部長以上が共有しています。

中垣 社員はその方針に従って働くわけですね。

李 4つの営業部門と総務財務の計5部門が、決定された方針に従い仕事をします。もちろん、部門ごとにリーダーが必要です。このような形で現地化を進めています。灌定紡織（上海）有限公司の総経理と董事長は日本の灌定名古屋(株)社長が兼務しています。灌定名古屋(株)と同様、上場せずに組合もありません。資本は灌一族が所有し、経営を任せるスタイルです。

中垣 大手の日系企業の中でも少数派に属しますね。

李 大企業の考え方で中小企業の行動をするのが当社のスタイルです。

中垣 さきほど一部をお聞きしましたが、流通システムに関する問題についてお教えください。

李 日ごろから会社の弱点を分析するよう努力しています。まず、当社の強い部分と弱い部分に仕分けします。つまり、世の中に無い新しいモノを企画して製品化します。マー

ケットの半歩前を歩くよう努力しています。一步前は早すぎるため、半歩先のモノ作りを心がけます。ところで、売れる商品は作れますが、売れる単価（売価）を設定するのは大変です。日本国内の市場を前提にすれば、単価の設定は左程難しくないのですが、中国においては状況が異なります。つまり、売れる商品は作れても、売れる単価に設定することが難しいわけです。

中垣 マーケットの把握が難しいわけですか。
李 その通りです。当社は小ロットが得意です。注文を貰っていないうちにモノを作っていきます。自分でリスクを持つわけです。これは他社が避ける経営スタイルです。瀧定はリスクヘッジを受ける会社になっているわけです。このためには、小ロットでなければなりません。売れるようになれば追加生産していくことになります。このスタイルですと、生産する工場の負担は大きくなります。つまり、追加する製品は前の製品と同じモノでなければなりません。生産工場としては、大きなロットの製品を作りたいがります。大きなロットであれば、コスト・品質・納期が安定するからです。今後は、大きなロットも小さなロットもできる会社にしていきたいと考えています。

円決済とドル決済であったシステムを元決済（人民元決済）に移行するのも当社の課題です。マーケットに適切に対応するためには元決済が必要な時代になりました。外貨決済は手続きが煩雑です。保税區に入れ、輸出する際には時間と経費がかかります。縫製工場に支払う代金の決済も人民元ですとスムーズに済ませることができます。製品を中国国内にも日本、欧米にも売れます。

中垣 これまで元決済にしなかった主な理由は何か。

李 慣れの問題です。円とドルの換算に慣れたからです。円と元、ドルと元の換算は慣れていないと金額が瞬間に出てきません。また、元決済の場合、中国の増徴税の仕組み

を勉強しなければならないことも1つの理由です。

中垣 今後は、元決済が多数派になりますか。

李 そうだと思います。今年の私のキーワードは元決済と大口ロットの2つです。

中垣 他社もその傾向ですか。

李 必ずしもそうではありません。それぞれにメリットとデメリットがあります。元決済は1つの側面で、企業としては商品力と販売力が要になります。

中垣 金融危機でドルの基軸通貨としての地位が揺らぎ潮目が変わりつつありますから、決済についても再検討すべき時期にきているようですね。

李 今日の中国では、素材、付属も現地で調達し、中国国内と外国に販売するわけですから、元決済のほうが適していると言えます。

中垣 ただ、決済に関しては政治的要素も絡む場合があり、企業独自の判断ですべてを決められない側面もありますか。

李 確かにそうですが、ここ数年アジアにおいて元決済が多くなり、元の地位が高まりました。例えば、日本人が中国でカードを利用する場合、カネの流れとしては日本のUFJに行かずにニューヨークのUFJに行きます。米国でドル建てにされ、ニューヨークから円に交換されます。つまり中間に、米ドルが介在します。ところが、最近、東京、大阪、名古屋において人民元カードが使用できるようになりました。中国では、すべての銀行のカードが1つの「銀聯」というカードに集約されています。外国で使用しても現地貨幣と元の直接為替交換になる仕組みで、米ドルは介在しません。日本の銀行の今後の課題です。日本の銀行も、まず海外で米ドルを介在させずに決済するシステムを構築し、それから全体のシステムにすれば良いと思います。

中垣 ところで瀧定がユニクロのスタイルを採用する可能性はありますか。

李 ユニクロのような大口ロット経営の経験がなく、今後も採用することはないと思います。

もちろん、瀧定の弱点を常に検討していくことは大切です。

中垣 ところで、現実には、物流システム、金融システム、情報システムとも期待した通りに機能していないのではないのでしょうか。

李 その通りです。ご指摘の点については、程度の差こそあれ、どの国でも抱えている問題だと思えます。一番の問題は利権で、残念ながらどの国にも存在します。

中垣 その意味では、国有企業の抱える問題は大きいですね。

李 それを解決するには市場経済の下での競争しかありません。ただ、最近、市場経済のマイナスの面が露呈しています。それでは、社会主義に戻れば良い、と言うわけにはいきません。学者が市場原理主義を再検討して、問題点および解決策を提示すべきです。市場原理には一長一短があることは確かです。人間社会における完全な自由経済には問題があります。日本の制度にも問題がありますが、中国も制度の面で問題を抱えています。つまり、市場経済を導入し、この度の金融危機で市場経済のマイナス面について理解できるようになりました。

中垣 市場経済について一度見直す良い機会ですね。

李 責任のある市場経済を目指す必要があります。そのためにも、学者・研究者の果たす役割は大きなものがあります。現在、世界各国が直面している課題には共通部分が存在します。

中垣 インターネットの発達に伴い、中国と日本のデータが比較的入手しやすくなりました。そのデータを取捨選択し整理分析して、それぞれの立場から提言する時代が到来したと考えます。

李 失敗した経験、成功した経験から学びつつ、現実に相応しい優れた社会経済システムを追求すべきです。特に学者・研究者は、その部分を研究しなければなりません。また、自分に対して厳しく他人に謙虚な日本人に

は、中国人もついていきます。日本とアメリカ、中国とアメリカの良い関係を維持するのと同様に、日本と中国との良い関係も保っていかなければなりません。アジア経済が良くなれば今回の金融危機を救うことができると、世界から期待されています。その意味では、中国と日本の果たす役割は大きなものがあります。もちろん、中国にできないことが日本にできる、逆に日本にできないことが中国にできる。これは、多くの分野で見られることです。日中両国がお互いに総力を挙げて他のアジアの国々とも協力しつつ世界に貢献する時代が来たと思います。例えば、外貨準備高を中国と日本が一番多く所有していることが示すように、現在寝ているカネがアジアにあります。こうした資源を有効に活用して、この度の金融危機を救うことができればと期待しています。日本と中国が落ち着いて手を組むべき時代に遭遇しています。

中垣 アメリカを中心としたブロック、EUのブロックは纏まりがありますが、残念ながらアジアの場合にはブロックを形成できるほどの纏まりがまだ見られません。

李 アジア各国の役割分担を明確にして纏まっていくべきです。例えば、日本はこれまで内需拡大を提唱してきましたが、むしろアジアにはモノ不足の国が沢山あります。そうした国への供給を前提にしたアジア経済の活性化も視野に入れるべきです。アジアが1つの家族となることを期待しています。

中垣 そのための道筋に関する情報が整理されかつ正確に伝えられていません。

李 日本で達成できないことをアジア諸国で達成できる分野が沢山残されています。

中垣 明治時代の人たちのほうがアジアを1つとして捉えていたと思います。

李 現在解決できることから始めるべきです。日本人も中国人も1つの目標に向かって前向きに努力し、知恵を出し合うべきです。政治家、経営者、学者・研究者、マスコミ関係者、一般庶民に至るまで前向きな姿勢

で努力して欲しいと思います。

中垣 国民国家の中で各人の努力が問われているわけですね。

李 われわれは企業経営者の一人であり、かつ国民の一人です。したがって、良い企業を育てる努力と同時に、良い国家を作る努力を怠ってはなりません。日本と中国の関係がより良好になることを期待しています。

中垣 話題は変わりますが、情報システムに関する問題についてお聞かせください。

李 今月、ERPを導入します。実は弊社と経営内容が良く似ている企業が3年前に導入したのですが、巧く活用できていません。その企業の商習慣と契約中心のシステムの違いから出ている問題が次々と出てまいりました。日本の商習慣では契約書がありません。文面に残すデータがない限り、ERPは機能しません。例えば、取引する商品の規格・価格・数量・色等のデータが明確に示されないとERPは動きません。取引が契約書に明示されず、結果として個人と個人の関係で処理されてしまいます。中国の場合には、契約書があり、明示的なデータがあります。間違っていたらデータを訂正すれば良いことになります。したがって、瀧定名古屋寮に導入する前に中国でERRを利用しこの情報システムに慣れておこうと思っています。

中垣 ERPはかなり前から話題になっていますが、日本企業では活用されていません。

李 口契約を中心とした企業に対しては、このシステムは動きません。

中垣 合併パートナーとの関係についてお教えください。

李 当社には合併パートナーはありませんが、ビジネスの上ではパートナーシップを作っています。強いサプライ・チェーン・マネジメントの企業にしようと思うならば、強力な仕入れ、物流、決済をきっちり繋げる必要があります。

中垣 情報開示に関する問題についてお教えください。

李 当社は典型的な同族企業で、上場していません。ホームページは、採用面で活用しています。社長は、情報化社会において前向きに開示する分野を模索していると思っています。私のような現場の責任者が恵まれているのは、独特の経営方針に執着し、常に長期的な広い視野に立って変化を読み、前向きな姿勢の社長がいるからです。

中垣 中国政府との関係についてお教えください。

李 政府との関係は大切な分野です。中国では、政府の指示がなければ仕事できません。中国政府の関連部署と良好な関係を維持することが大切です。例えば、中国では会社の形態を明確に分けています。商社、製造業ごとに担当部署が違います。政府と相談して詰めた結果、生産のできる商社として2008年11月に前例のない許可が出ました。

中垣 政府も柔軟に対応しているわけですね。

李 堂々と話し合えば、政府も対応してくれます。経済危機の中で中国政府（上海市）が柔軟に対処しようとする姿勢の現れです。経営環境が激しく変化する折に中国政府も分からない分野が沢山あり、積極的に対応してくれました。企業を育成する上でも良い政策だと思います。

中垣 企業がさらなる国際化を進めるために最も必要なことは何でしょうか。

李 国際意識のある国際人を育成することです。この上海において経済危機に直面していますから、むしろ今が育成できるチャンスです。このような人材がいなければ企業のさらなる国際化は達成できません。

中垣 長時間にわたり貴重なお話をお聞かせいただき有難うございました。

(会社概要)

所在地：中国上海市長延安西路2201号 上海国際貿易中心1606室

2003年 設立

資本金(2008年度)：66万US\$

出資比率(2008年度)：100%

インタビュー調査

売上高（2008年度）：22億円

従業員（2008年度）：24名（全員ローカル人、
ただし本社幹部が全員
兼任）

業種：繊維専門商社

事業内容：国際貿易、仲介貿易、アパレル製品・
生地を生産・卸販売、輸出入

(略歴)

李多（1951年生まれ）

- 1997年 上海財経大学工業経済学部卒業
- 1993年 中京大学大学院商学研究科修士課程
卒業（商学修士）
- 1993年 瀧定株式会社入社
- 2000年 瀧定株式会社海外生産企画課長
- 2004年 瀧定名古屋(株)海外生産企画課長兼瀧
定紡織（上海）有限公司副総経理代
行
- 2007年 瀧定名古屋(株)海外生産企画室長兼瀧
定紡織（上海）有限公司副総経理代
行
- 2008年 瀧定名古屋(株)国際企画部長兼瀧定紡
織（上海）有限公司副総経理代行