

Title	社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(17)(守永誠治教授退任記念号)
Sub Title	Interview Survey of Chief Executives of Large Companies (17)(In Honour of Profesor Seiji Morinaga)
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1993
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.35, No.6 (1993. 2) ,p.251- 295
JaLC DOI	
Abstract	<p>日本企業についてのサーベイでは,どの社長も現在の不況を嘆いていない。むしろ将来の景気回復を見据えて,この時期,長期的に自社の強み強化の戦略を積極的に考えている。エレクトロニクスのデジタル技術が今後競争の中心になる。生産現場のノウハウの統合が重要であるが,外部からの中途採用者ではこの統合・融合がうまくいかない(富士ゼロックス)。日本の情報技術は量産できるデバイス・新素材の部分はすすんでいるが,通信技術は米国と同じか,やや下で,コンピュータ開発・ソフト開発技術は米国よりずっと遅れている(学術情報センター)。土地買収の秘訣は"相手の立場にたつてものを考える"こと。お年寄りには方面委員的なお世話を,お店にはコンサルタント的な相談を,地主さんには上りの入る部屋を提供。反対する人にはムリな説得はしない(森ビル)。自社の強みは,新しいセンサーの開発,現場ノウハウの統合,それによるアプリケーション技術,システム技術の開発。これが他社にまねられない競争優位戦略の中核(オムロン)。収益5割減,コスト5割増でも営業利益黒字。公開業務,M&A,証券化ビジネスなど将来性のある商品開発へ優秀な人材を再配置する。その教育のための特殊な"学校制度"に力を入れる(日興証券)。人事評価は,相対的な全体評価が原則。従業員1人ひとりを全体的にみて順位をつける。分析的項目の評価値の合計は全体評価値と一致しない(日本通運)。中国の「社会主義市場経済」はタテマ工として,国営企業の所有権は国,経営権は管理者グループへといている。しかし実態は,経営者の任命権は既に国にはなく,また基本賃金一定の原則はボーナスの自由化で崩れ,急速に資本主義企業の経営に近づいている。法律が未だ整備されていないので裁判所で認めたものだけ,たとえば土地使用料だけが担保になりうる。貸出金利は中国人民銀行がきめるが貸出資金量には当行に裁量権がある(中国銀行)。他市で当社の販売妨害があると天津市政府は現地へ行って抗議してくれる。しかし当社が優秀な中間管理者を募集すると株主の天津市政府はいい顔しない。市政府が出資している他の合弁会社が弱くなるから(コカコーラ合弁会社)。国営から民営化ではない。依然として国家が所有権をもっていて,経営権だけが会社全体に渡されている。しかし実態はもう少しすみ,所有は国,省,市政府などの集団になり,経営者も会社で決めた者を国が任命する(南開大学)。下請部品メーカーの労働賃金は安い部品価格は日本の1.5倍になる。品質管理,生産管理が悪くて不良品比率が高いから(ヤマハ合弁会社)。創業5年で売上が100倍になり高収益をあげている。国内でいくら売れても人民元しか入らない。外貨が入らず設備投資が難しい。外資企業がふえて競争激化(SKF合弁会社)。開発区,保税区を次々につくり各種優遇措置を講じているが,インフラは未だ十分に整備されていない。いまのところは進出企業の当社投資額は天津市内の旧工場跡地のほうが有利(天津市政府)。売上の中で最も大きな比率を占める商品は男子服。利益の多いのはファッション製品。生地は日本製品より品質が悪く価格も高い。ボーナスは基本年給の5倍出している(華聯商厦)。約90社から成る企業集団であり年間売上高は40億元。管理より発展が重要。管理を強めると創造性を発揮しなくなる。基本戦略は,商を中心にして金融を発展させ,そのあとで製造を握る(天津立達(集団)公司)。支社長に3ヶ月の運転資金を渡し実績をあげなければクビ。本社の部長は自分の好きな人を部下として採用しうる人事権をもつ。米国人は物を信用すれば買うが,日本人は人を信用しなければ物を買わない(東方文化藝術)。</p>
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19930225-04056323

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
35 卷 6 号
1993 年 2 月

資 料

社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(17)

——富士ゼロックス会長，文部省学術情報センター所長，森ビル社長，オムロン社長，日興証券社長，日本通運社長，中国銀行天津市分行副行長，中美合資天津津美飲料有限公司執行副総経理，南開大学教授団，天津雅馬哈電子楽器有限公司総経理，中美天津史克製薬有限公司董事，天津市对外經濟貿易委員会副主任，天津華聯商厦総経理，天津立達(集団)公司董事長，天津東方文化藝術有限公司総経理——

清 水 龍 瑩

<要 約>

日本企業についてのサーベイでは，どの社長も現在の不況を嘆いていない。むしろ将来の景氣回復を見据えて，この時期，長期的に自社の強み強化の戦略を積極的に考えている。

エレクトロニクスのデジタル技術が今後競争の中心になる。生産現場のノウハウの統合が重要であるが，外部からの中途採用者ではこの統合・融合がうまくいかない(富士ゼロックス)。日本の情報技術は量産できるデバイス・新素材の部分はすすんでいるが，通信技術は米国と同じか，やや下で，コンピュータ開発・ソフト開発技術は米国よりずっと遅れている(学術情報センター)。土地買収の秘訣は“相手の立場にたつてものを考える”こと。お年寄りには方面委員的なお世話を，お店にはコンサルタント的な相談を，地主さんには上りの入る部屋を提供。反対する人にはムリな説得はしない(森ビル)。自社の強みは，新しいセンサーの開発，現場ノウハウの統合，それによるアプリケーション技術，システム技術の開発。これが他社にまねられない競争優位戦略の中核(オムロン)。収益5割減，コスト5割増でも営業利益黒字。公開業務，M&A，証券化ビジネスなど将来性のある商品開発へ優秀な人材を再配置する。その教育のための特殊な“学校制度”に力を入れる(日興証券)。人事評価は，相対的な全体評価が原則。従業員1人ひとりを全体的にみて順位をつける。分析的項目の評価値の合計は全体評価値と一致しない(日本通運)。

中国の「社会主義市場経済」はタテマエとして，国営企業の所有権は国，経営権は管理者グループへといっている。しかし実態は，経営者の任命権は既に国にはなく，また基本賃金一定の原則はボーナスの自由化で崩れ，急速に資本主義企業の経営に近づいている。

法律が未だ整備されていないので裁判所で認めたものだけ，たとえば土地使用料だけが担保になりうる。貸出金利は中国人民銀行がきめるが貸出資金量には当行に裁量権がある(中国銀行)。他市で当社の販売妨害があると天津市政府は現地へ行って抗議してくれる。しかし当社が優秀な中間管理者を募集すると株主の天津市政府はいい顔しない。市政府が出資している他の合弁会社が弱くなるから(コカコーラ合弁会社)。国営から民営化ではない。依然として国家が所有権をもっていて，経営権だけが会社全体に渡されている。しかし実態はもう少しすすみ，所有は国，省，市政府などの集団になり，経営者も会社

で決めた者を国が任命する（南開大学）。下請部品メーカーの労働賃金は安い部品価格は日本の1.5倍になる。品質管理、生産管理が悪くて不良品比率が高いから（ヤマハ合弁会社）。創業5年で売上が100倍になり高収益をあげている。国内でいくら売れても人民元しか入らない。外貨が入らず設備投資が難しい。外資企業がふえて競争激化（SKF合弁会社）。開発区、保税区を次々につくり各種優遇措置を講じているが、インフラは未だ十分に整備されていない。いまのところは進出企業の当社投資額は天津市内の旧工場跡地のほうが有利（天津市政府）。売上の中で最も大きな比率を占める商品は男子服。利益の多いのはファッション製品。生地は日本製品より品質が悪く価格も高い。ボーナスは基本年給の5倍出している（華聯商厦）。約90社から成る企業集団であり年間売上高は40億元。管理より発展が重要。管理を強めると創造性を発揮しなくなる。基本戦略は、商を中心にして金融を発展させ、そのあとで製造を握る（天津立達（集団）公司）。支社長に3ヶ月の運転資金を渡し実績をあげなければクビ。本社の部長は自分の好きな人を部下として採用しうる人事権をもつ。米国人は物を信用すれば買うが、日本人は人を信用しなければ物を買わない（東方文化藝術）。

<キーワード>

現物ノウハウ、デバイスの量産技術、相手の立場にたつてものを考える、センサーの開発、証券化ビジネス、全体による相対評価、人事評価、社会主義市場経済、担保、市政府間競争、所有権と経営権、部品価格、人民元、インフラ、ボーナス、企業集団、信頼取引

1992年7月から10月までの間に、今後の政治・経済に大きな変革をもたらす可能性のある萌芽が国内外に現れてきた。海外ではまず7月15、16日に開かれた米民主党の全国大会で、ビル・クリントン・アーカンソー州知事が同党の大統領候補に、アル・ゴア上院議員が副大統領候補に選挙された。また8月14日中国の銭基琛外相と韓国の李相玉外相は北京市内の釣魚台国賓館で国交樹立の共同声明を調印した。冷戦体制を残す朝鮮半島は新たな時代に入る。この中韓両国の国交正常化に対抗して台湾は直ちに對韓国と国交断絶を発表する。一方中国政府は北朝鮮との関係は従来通りと発表した。ヨーロッパの通貨統合計画を中心とした「欧州連合条約」（マストリヒト条約）の賛否を問うフランスの国民投票が9月20日に行われ、賛成50.82%、反対49.18%の僅差で条約批准が承認された。最悪の事態は回避されたが、この薄氷の勝利は、今後批准手続を控えた、英独などの統合反対派を勢いづかせるとの見方も多い。

国内では7月26日に第16回参院通常選挙が行われ、自民党が改選過半数（64議席）を上回り、復調をみせた。野党は公明党を除き低調。初陣の日本新党は4議席獲得と健闘した。政府は8月3日の事務次官会議で、PKO協力法を8月10日に施行する政令を決め、翌4日の閣議で決した。さらに自衛隊のカンボジアPKO派遣について政府は、UNTAC（国連カンボジア暫定行政機構）と事実上合意した。8月11日東証平

均株価は、景気の先行不安感から、6年5ヶ月ぶりに1万5000円台を割り込む。日銀は8月27日公定歩合の第5次引下げに踏みきり、0.5%下げて、3.25%にすると発表。日米の公定歩合格差が0.75%と拡大したため日本の利下げ余地が拡大したからである。また8月28日政府は、総事業規模10兆7000億円にのぼる前代未聞の大規模な「総合経済対策」を決定した。それにもかかわらず9月21日の国土庁の発表によると、基準地価の全国平均はマイナス3.8%となり、年間変動率が全国平均でマイナスという、1975年の調査開始以来初めての数値となった。

一方自民党の金丸信副総裁は、8月28日、先に起訴されている東京佐川急便元社長から5億円を受領したとして、その責任をとって副総裁を辞任した。この受領は政治資金規正法違反の疑いがあるとして東京地検特捜部は金丸氏に出頭を求めたが金丸氏は拒否。9月25日、金丸氏は供述書に当る上申書と略式起訴応諾書を提出。これをうけて特捜部は金丸氏を略式起訴し、金丸氏は罰金20万円を支払った。この政界のドン“犯罪”と検察の生ぬるい対処法に対して世論は沸騰し、ついに10月14日金丸氏は議員を辞職した。さらにこのとき明るみにでた、竹下登元首相の首相就任時における暴力団とのつながりなどに益々世論は硬化し、このため自民党最大派閥の竹下派内で大きな動揺が生まれる結果となった。その前、9月13日から日本を公式訪問する予定になっていたエリツィン・ロシア大統領

領から、9日突然訪日延期の通知が来る。領土交渉は仕切りなおしとなった。10月23日から28日まで、天皇、皇后は、天皇、皇后としては歴史上はじめて中国を訪問、過去の戦争について、わが国が中国国民に多大な不幸を与えたことを悲しむという言葉述べ、中国側もこれを高く評価し、日中友好増進に大きく貢献した。

筆者も、10月7日から14日まで、中国の北京、天津を訪問し、国営企業、合弁企業の社長および各界リーダーにインタビュー・サーベイを行った。これは中国経済の大変革過程をミクロレベルまで入って深く研究するためである。中国経済は、本年2月、3月に行われた最高指導者、鄧小平氏の「南方講話」によって改革・開放政策の方向が再確認され、急速に国内外からの投資が促進されることになった。さらに10月12日に開幕した第14回共産党大会は「社会主義市場経済」(Socialist Market Economy)を打ち出し、計画経済から市場経済への転換を明示した。国営企業の経営自主権の拡大を加速し、90年代を通じて年率8~9%の高度成長を目ざしている。事実、この時点で中国有力紙の予測では、1992~93年の年成長率は12~13%となっている。すでにマクロの国の改革・開放政策と、ミクロの企業経営の改革とは相互に好循環をおこしはじめています。ソ連の、政治が先行した改革と違って、中国では経済が政治に先行して改革され、計画経済から市場経済へ急速に移行し、成功しつつある。このインタビュー・サーベイはこの「社会主義市場経済」に焦点をあてている。このサーベイのアレンジメントは、慶應義塾大学大学院に留学していた李旭東氏の御尽力に負うところが大きい。深く感謝する次第である。

小林陽太郎氏(富士ゼロックス株式会社代表取締役会長)

1992. 7. 7 大手町経団連会館
同席者 岡野雄治氏(広報担当部長)
インタビュー 清水龍瑩 池島政広
古川靖洋

清水 現在、日本産業構造は大きく変化しています。富士ゼロックスが現在抱えている、あるいは近い将来抱えるであろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、更にそれを支える人間の組織、人間の評価についてお教えください。

小林 問題は大きく分けて2つある。まず1つは、富士ゼロックスを含めた一般的にいう合弁企業としての問題。外国の資本が入っているための問題である。もう1つは、情報企業が一般に抱えている問題である。

前者については、日米摩擦の縮図といえる。当社は、30年前富士フイルムと英ラングゼロックスの対等出資により設立された。技術独占という有利な経営から始まり、現在は富士ゼロックス自体が親会社のゼロックスに拮抗し得る力を持つようになった。その結果30年前にゼロックス側から与えられたライセンスに付与された諸々の規定条件は、契約の更改を経ながらも今日の富士ゼロックス、そして将来のゼロックスグループのために窮屈になった。ゼロックスとの契約を今後どうするか。かつては一方的なライセンサーだったのだが、今後はライセンサーになる部分も増えてくる。また、今まで富士ゼロックスの営業地域はアジアだけだったのが、一年前からオーストラリア、ニュージーランド等を含むようになった。将来、中国をどうするのか。富士ゼロックス、ゼロックス双方にとって重要な決定になろう。

清水 新しい契約をしなければならないということですか。

小林 この場合、ゼロックスに対価として何を与えるかが問題となる。大洋州の営業権の取得など新しい権利に対して正当な対価を払う。これは当然であり難しくはない。中国のように可能性がいわば無限ということになると、それ以上の問題がある。今まで富士ゼロックスにはゼロックス側から、常勤役員は派遣されていなかった。いても非常勤だけ。1962年設立の時、日本側が選んだ役員だけでいいと言ってきた。常識的に考えれば米人1人や2人いいじゃないかというのが当然。しかし向こうは何も言ってこなかった。これはゼロックス側が日本を信頼している証拠。われわれは営業範囲を広げていく対価として、何をゼロックス側に提供するかは常に問題であるが、向こうは当然これだけ大きくなった富士ゼロックスをもっと活用したいと考えており、その方法として役員のあり方についても一言ある可能性はある。

清水 情報企業として富士ゼロックスの問題についてお教えください。

小林 富士ゼロックスの問題は、技術力の問題である。当初ゼロックス側は独占していたゼログラフィック技術にあぐらをかいていた。富士ゼロックス側もそれにあぐらをかいていたきらいがある。しかしいくつか

の点では技術を修正したり、他社を抜く技術を開発したりしてきた。これからの技術の主力はエレクトロニクス、特にデジタル通信技術である。いままでのゼログラフィー技術は複写、光学的技術であった。これではこれからの新しい技術をマネジメントしきれない。

基本的なみて、技術の問題は商品開発技術と生産技術の2つに分かれる。まず製品の品質機能に関する技術。これについては当社のデジタル化は遅れていない。デジタルを中心とした複合製品はうまくリーダーシップをとってきた。今後も日本およびゼロックスグループの営業地域でリードしていきたい。うちの会社は、一般的に言って商品構想はいいがそれを開発する技術力が追いつかない。ただ、最近はこうした状態からは抜けてきた。またその他のデジタル情報関連機能はうまくいっている。それらの競争相手はもう光学を中心としたキャノン、リコーだけではなく、エレクトロニクスを中心とした、シャープ、NEC、ソニー、松下がライバルになってきた。どのようにして早くこれらのレベルにもっていくかが問題である。

清水 生産技術についてはいかがですか。

小林 もう1つの技術問題は生産技術。いままでの中量生産体制から大量生産体制をどう可能にしていくか。特に海外でこの問題が大きい。海外ではインフラ、Vendor network ができていない。最終的なVendorを選ぶとき、ゼロックス側と意見が違うことがある。たとえば我々はVendorとして日本企業がいいというが、アメリカ側は台湾の企業がいいという。

富士ゼロックスとゼロックスとが新たにカリフォルニアに合弁会社をつくった。プリンターの販売会社、XIP (Xerox International Partners) で、役割は富士ゼロックスが開発生産し、XIPがアメリカや欧州の企業にOEM販売ということになる。ただ、生産現場の技術がなければならぬし、また販売した後の技術クレームについても対処しなければならぬから、XIP社の社長は富士ゼロックスから出している。

いままで1機種シリーズが数年間で100万台というのが最大規模であった。普通は70万台、50万台の機種が多かった。そしてそれに適した生産、販売体制をつくってきた。新しくできたXIP社では、1年間で100万~200万台生産出来る体制をつくらなければならない。この体制をどうつくるかが大きな問題になっている。現在の方針としては、徐々にスケール・アップし、Keyになる人を外から入れていく。こういうかたちで体制をつくっていききたい。

清水 技術の向上、技術開発はどうされているのですか。

小林 技術は結局は人である。技術を手に入れるためには、必要があれば他社とも手を組む。しかし基本的には重要なものは自社でやらなければならない。この数年大学、大学院卒者の主力はこの技術関係の人を採っている。しかしそれだけでは中堅どころのKey manが不足するので、主任研究員、課長は外部からもいれている。ただそういう人を外部から入れても当社のカルチャーを転換するのは容易ではない。

富士ゼロックスは、商品企画と技術開発の2つをみると、前者がどうしても先行している。これが当社のカルチャーである。市場の動きは、我々の予想したより早く進んではいない。デジタル技術も十分追いつける。ただ技術リソースが限られているので、研究開発技術は重点化せざるを得ない。1つはカラー技術、1つは複合技術。カラー・コピーを普通紙に取る商品は富士ゼロックスが一番先に開発した。しかし7~8年前からキャノンが動きだし、やや遅れてしまった。これをどう追い越すか。Acolorをつくったが、これは疑いもなく現在では第1位。複写機、プリンター、ファックスなどの複合機は技術は良く、この不況下で売上げを大きく伸ばしてはいるが、コストがまだ高い。この1~2年、この強みを強化しコストダウンをはかっていきたいと思っている。これが当社の製品戦略の中心である。

清水 日本の製造業の強みは、現場のノウハウを結集した自社生産の生産設備にあると思うのですが。

小林 生産技術は大きな問題。現場のノウハウ的なものをどう統合していくかが難しい。外から来た人の持つノウハウはなかなか活用出来ない。現在の段階では40万~50万台の生産体制をつくり、その他はOEMでやりたい。純粋な生産技術だけ独立して考えるのではなく、営業の考えとすり合わせてやっていくのだがこれが難しい。ここに判断力が必要になる。

清水 営業を含めたグローバルな生産体制はどのように考えられていますか。

小林 日本以外のアジア、大洋州9ヶ国のうち、韓国、台湾で生産を行っている。それらのマネジメントはシンガポールを中心にして統括的に行っている。ここでは多種の文化を含んだマネジメントを行っている。これからは中国が有望である。もちろんNIES、ASEANもみな有望だ。われわれはこれらの市場にどのような戦略を展開するかというチャレンジ目標を

持っている。

技術面でみると台湾はlow tech, middle tech, high techとテクノロジーの筋道が立っている。韓国ではlowとhighのテクノロジーはあるがmiddleがぬけている。こういうのを望遠鏡効果というが、何が欠けているかを見極めなければならない。

清水 私も台湾の人は、関西人に、韓国の人は関東人に似ているような気がします。韓国の人はどうもムリをしすぎるようです。最近の人事評価についてお教えてください。

小林 原則的には、まず一人ひとりが期待される成果に見合うだけの能力を持っているか、どうかで評価する。次に与えられた仕事の成果で評価する。普通の人は善意を持って働いている。そして8割の人は、やらねばならないという条件を与えられればやるものだ。出来ない2割の人はやれる条件が整っていないのではないかと考える。常にやらなければならない条件があって、その条件のもとに2人の人がいる場合、どうしても新しいことをやる人を選んでしまう。すなわち、過去に成果をあげて来た人と、将来に向かって能力をより発揮出来る人との2人いた場合、どうしても私は後者を選んでしまう。将来は環境変化が激しいからであり、後者のような人でなければやっていけないからである。

池島 外部から導入した研究開発のためのKey manの待遇について教えてください。

小林 外部からつれてきた人の場合の評価は難しい。アメリカでも移動した先に必ずしも定着していない。ゼロックスにはたとえばIBM出身者が多いが、50%は定着しない。残り50%が定着し合格点となる。その中で、10%だけが非常にうまくいく。あとの40%は一般的な能力が足りないか、企業文化が合わないかで、大きく成功するまでにはいかない。富士ゼロックスでも初期の頃、一匹狼が多かった。そういう時は仕事をするのが大変。どちらかと言えば保守的な企業から来たおとなしい人には、この企業文化はわからないのではないかと。現在、富士ゼロックスは日本的でない、個性を發揮させようとしている会社。私は善意を信じている。最終的にはうちの人間は素直についていく。100人外から入ってきて成功するのは70%くらいしかないだろう。さらに、本当に期待にこたえてくれる人はせいぜい30人くらいだと思っている。

清水 大変貴重なお話有難うございました。

<コメント>

小林会長の講演をお伺いし、その新しい経営感覚に感銘し、インタビューをお願いしたところ、即刻快諾下さった。濃いまゆげを動かして、大きな目をきらきらさせ、えみを浮かべながら逐一論理的に話されるのが印象的であった。まず問題点として、力関係が変わってきた合弁企業の問題、環境変化による重点技術の変化の問題をあげられ、次にそれを解決するための新しい合弁戦略、大量生産体制のための海外戦略などについて、さらにそれを支える研究者・技術者の活性化について、体系的に話をすすめられた。

第1の問題点としては、30年前にゼロックス社と契約した規定が、富士ゼロックス側が、ライセンスからライセンサーになったり、大洋州圏の営業権を買ったりして、力をつけてきたため、窮屈になってきたことをあげられる。第2の問題点としては、競争の激しい日本の業界では、光技術のグラフィック技術より、エレクトロニクスのデジタル技術が競争の中心になったため、そのキャッチアップが重要であると主張された。この大きな流れの変化を洞察された会長の能力はさすがだなあと思った。さらに技術の中でも生産技術は生産現場のノウハウの統合が重要であると主張され、新しい技術吸収のため外部から研究員を中途採用するが、この統合・融合がうまくいかない指摘される。日本の製造業の強さの秘密は、蓄積された現場のノウハウを結晶させた製造設備を自社生産することだという理論と全く一致する。海外展開するとき、韓国と台湾を比べ、前者がうまくいかないのは、middle techをぬかしてすぐhigh techに進もうとするからだという感想が非常に面白かった。

人事評価については、まず期待した仕事を達成する能力で、次にその達成した成果で評価するという一般原則を言われる。そして同じ条件なら、古い仕事に成功した人よりも新しい仕事に挑戦する人を高く評価するという。さらに会長は、“私は人の善意を信ずる。仕事を達成できないのは、そのまわりの条件がよくないのではないかと”と言う。これはまさしく、社長は社内にライバルがいなくなると、急に変身し、人格者になり、ヒトの長所しかわからなくなる、という小生の社長変身説にぴったりと一致し驚嘆した。

このように小林会長は、日米摩擦の縮図ともいえるべき、富士ゼロックスを、技術変換を中心にして、成長するエクセレントカンパニーに育て上げている。これは会長のヒトの善意を信ずる姿勢に深く根ざしてお

り、それはさらにボランティア休暇、家族介護休暇などに展開され、21世紀のグローバル企業の態勢を整えつつある。小林会長の益々の活躍を心から祈っている。

<企業経営の現状>——デジタルフルカラー機「Acolor」や複合機が好調。しかしアジア太平洋営業権取得による金利負担等で利益横ばい。

	売上高	純利益
1989. 10.	431,050 (百万円)	20,599 (百万円)
1990. 10.	465,957	18,253
1991. 10.	511,527	21,878

資本金 20,000 (百万円)
 総資産 489,867 (")
 借入金 99,342 (")
 金融収支 ▲1,983 (")
 従業員 14,447名 (35歳)
 大卒者初任給 180,970円
 本社所在地：東京
 設立：1962年(設立後30年)
 特色：折半合弁会社、高速機主力、国内で代販戦略、海外ではアジア太平洋へ展開
 事業：複写機57%，情報機器27，他16，(輸出17%)

<会長略歴>

出身地：兵庫県1933年生(59歳)
 学歴・職歴：1956 慶大経済学部卒
 1958 ベンシルヴァニア大経営学部大学院卒、富士写真フィルム入社
 1963 富士ゼロックス入社、ランクゼロックス社駐在
 1966 富士ゼロックスマーケティングプランニング部長兼任
 1969 取締役就任、企画部長
 1970 販売部長を委嘱
 1972 常務取締役
 1976 副社長
 1978 社長
 1992 会長
 家族：妻、長女、長男、次女、

猪瀬 博氏(文部省学術情報センター所長)

1992. 7. 9 文京区植物園学術情報センター
 インタビュー 清水龍瑩 藤森三男

清水 現在、日本の産業構造は大きく変わっています。その大きな原因に情報技術革新があるような気がしています。情報技術革新の具体的な内容、それをもたらす経済・社会への影響、更に日本の情報技術が本当に国際的にみて強いのかどうか、お教えてください。

猪瀬 私は通信を専門としている。中でもシステムサイドを中心にしている。1957年、今から35年前にデジタル電話交換機の基本原理を考えついた。しかしそのときは、わたしのアイデアの評判は悪かった。メモリーをたくさん使い過ぎるからである。当時はメモリー素子は値段が高かったので、ベル研究所でさえも非現実的だといわれた。そのうちにメモリー集積度が高くなり、価格も安くなってきた。私のアイデアがその後世間に定着できたのは、メモリーの集積度を高

くし、価格を安くしてくれたデバイス屋さんのお蔭である。

計算機技術に使う、素子と同じ素子がデジタル通信につかえるようになったことも、規模の利益をもたらしたと思う。システム技術がいくら進歩しても素子が進歩しなければどうにもならない。素子が進歩し、一方デジタル技術は、通信技術だけでなく、計算機技術、放送技術、産業ロボット技術などに共通につかえるようになり、それらの共通基盤になってきたことが、今日のデインタル統合化の動向を生んでいると思う。私のささやかな発明は、このデバイス技術の発展によって支えられたといっている。

清水 デバイスと素材との関係はどうなっているのですか。

猪瀬 最近のデバイスは新素材待ちだ。新しいマテリアルが出来ればぐっと進む。システムはデバイスによって支えられ、デバイスは新素材に支えられる。一方、サービスはますます多様化する。通信だけでなく、コンピュータについても、放送についても多様化する。これらを共通に取り扱うことが出来るのがデジタル技術である。多くのサービスを支えることができるので、デジタル技術は規模の利益をもたらす。言い替えると、個々の多様化するサービス、すなわち narrow channel化するサービスをそのまま別個のものにしては規模の利益はない。それらを共通のデジタル技術で支えることによって、規模の利益が生まれる。雑誌や新聞も narrow channel化が進んでいる。読者のニーズに合う記事を作るためには、narrow channel化が必要であるが、取材源は同じものなので規模の利益が維持できる。ユーザーにたいして narrow channel化は不可避だが、その基盤のデジタル技術を活用すれば規模の経済を追求できるだろう。

清水 デジタル技術とコンピュータ技術、更にソフト技術との関連についてお伺いしたいのですが。

猪瀬 すべてのデジタル技術はコンピュータ技術に根ざしている。ほとんど例外なくソフトウェア技術に依存している。デジタル技術が大規模、複雑な機能を果たすためにはソフトウェアを充実しなければならない。ソフトウェア産業は相変わらず未熟だ。それは能力も市場も未熟だからである。もともと人力によるものだから、ハードのように大量生産するわけにいかない。特にアプリケーション・ソフトウェアは注文生産だから、生産性が一向に上がらない。生産性が上がらないから、いわゆる software crisis が言われるよ

うになった。

このまま日米の企業がハードウェアを競争的につくっていると、ますますスケール・メリットを求めて生産規模を拡大しなければならない。一方、ユーザーはそれぞれ専門化したソフトウェアを要求する。そのうちに人口のすべてがソフトウェア生産にたざさわらなければならない。これがsoftware crisisといわれるものである。これは現在の状況を単純にexponentialに外挿して考えている。logistics curveで近似すればこれほどにはいかないだろうが、ソフトウェアは簡単に生産できないが、ハードウェアは大量生産出来るので、間もなくコンピュータシステムの値段の90%以上はソフトのコストになるだろう。

清水 それではソフトウェア産業は、今後もそれほど伸びないというわけですか。

猪瀬 ソフトウェア産業はlabor intensiveでしかもknowledge intensiveな新しいタイプのindustryといえる。こんなに人手のかかる、知恵もいる商売はワリに合わないという人もいるが、私は新しい第3次産業はすべてこうなるのではないかと考えている。従来はknowledge intensiveでcapital intensiveな産業が先端技術産業だったが、コンピュータソフトのようにknowledge intensiveでlabor intensiveな産業は初めてではないか。この種の産業をどう育てて行くかはこれから先進国で共通の問題になると思う。たとえばホテルのダイヤモンドに1ドルをチップで渡す。これは大体相場がきまっている。しかしもっと高級なサービスにはいくら払ったらいいかかわからない場合が多い。ソフトのような高度のサービスにいくら値段を付けるのか。官庁が購入するときは会計検査院に適正価格であることを説明する必要があるが、結局ステップ数で割出すことになり、たとえば、ワンステップ3000円として1000ステップだから300万円だと、ソフトを評価する。ここで問題が発生する。あるプログラムを優秀なエンジニアに書かせるとステップ数は少なくなるから、ステップ数で計算すれば、このソフトは安くなる。優秀なソフトウェアが安くなり、新米のエンジニアの書いたステップ数の多いソフトウェアが高くなる。このようなパラドックスがあるようでは、自分達の能力は正しく評価されていないと優秀な人が不満を持つ。特注ソフトには市場価格が形成されないから、ソフトウェア産業はハードウェア産業のように伸びないのではないかと思う。

清水 ソフトの市場価格というのは、今後も絶対に

ムリなのでしょうか。

猪瀬 ベイシックソフトやパソコン、ファミコンのソフトなどには市場原理が通用する。しかしアプリケーション・プログラムなど最も高価な特注のソフトはそうはいかない。唯一無二の価格はどう決めるかは、第3次産業化した高度の産業では共通の問題と思う。弁護士業界でも最低価格しかきめられない。故武見太郎さんは、健康保険では経験を積んだベテランの先生に見てもらっても、若い医師に見てもらっても同じ価格だから、この制度はおかしいと嘆いておられた。獣医では、ベテラン医師と若い医師とでは診療代に差別ができています。健保がないからだ。フランス人の書いた本をテキストにして医療経済の研究会を持ったことがあるが、この本には医療の生産性は莫大な投資にかかわらず、一向上がらないと書いてあった。よく読んでみると、医者1人あたりの診療患者数をもって生産性としているので、生産性が上がらないという結論になるのである。死んでしまった患者の数など、医療の質を見ていないからこういう誤った結論になる。高度のサービスを評価するシステムが出来ていない。自分のサービスを正しく評価してくれないところには、いい人がいかない。ソフト産業も同じこと。このままではいい人が興味をもたなくなる。

清水 高度の第3次産業でも市場原理が働くところもあるようですが。

猪瀬 先進国の第3次産業化には、この市場原理が働かない部分が大きくなっていくところに大きな問題がある。銀座のホステスはビール一杯注いでべらぼうな金を取るが、それでも愛想のよさや、美人度など、ある程度は市場原理が働いている。ファミコンのシナリオライター、サウンドクリエイターにも市場原理が働いている。しかし大規模なシステムのソフトの開発生産のような高度の第3次産業には市場原理が働かない。アプリケーション・ソフトウェアはますます規模が大きくなって社会に大きな影響を与えるようになっているが、未熟なソフト・エンジニアを雇って、ステップ数の多いのをつくった方が利益になる、という矛盾が続くかぎり、産業としての未熟さは続く。ソフトウェア開発部隊に格差があるが、効果の上がる第一艦隊の戦果で価格は決まらず、効果の上がらない第三艦隊が値段を決めるというのでは、全く古い産業であるといわざるを得ない。

清水 市場価格が出来ないのは、需要者と供給者との間に共通の知識が不足していたというところに原因

があるのではないのでしょうか。企業評価モデルをつくるある研究会で第一艦隊に相当する理工科系大学院生にソフトを頼んだら、やたらビュウティフルなものをつくって、こっちの要望と重点のおき方が違ってしまい、困ったことがありました。

猪瀬 理工科系の人には問題を定式化したり明確に表現できないと解けないと思う。ところが世の中の問題の大部分はそうは行かない、これがもう1つのパラドックスである。また一口に理工系といっても技術系と理系との間には違いがあり、後者は知的要求を満足することだけを考えればいいが、前者は世の中に役立つ方向にはどうやって持っていくかを考えなければならない。ところが社会にとって技術は重要なツールであるから、社会はより複雑な問題点を解決できるツールを要求する。ところが問題が複雑化してくると定式化が出来ない。ここに技術屋にとって大きな限界がでてくる。こういう場合こそ人文社会科学の出番であり、それに備えて人文科学系の人達は、自分達の使うツールである技術についての知識を持たなければならない。一方技術屋も社会的要求を理解できる教養をもたなければならない。

理工系の新卒者が金融機関にはいるのはよくない、と製造業の人が言う。しかし上記の理由から、私はむしろ大変結構なことだと考える。また、ソフトウェア・ハウスに文科系の人が入るのも大変いいと思う。銀行は給料が高い。製造業では年収1000万になるには40歳にならなければならないが、銀行は35歳でそのくらいの年収になる。よく大学の教育が悪いと製造業の経営者が文句を言うが、製造業ももっと研究開発につとめいいものをつくって利益をあげ、銀行と同じくらいの給料を出せばいいのだと言い返すことにしている。

清水 日本は本当に情報技術で米国を追い抜いているのですか。

猪瀬 デバイス、通信、コンピュータの3つの柱で日本の研究者の国際学界での発表を見ると、最も多いのはデバイス、次は通信、コンピュータ関係はずっと少ない。私はこの実態をもっと詳しく調べたいと思っている。マテリアル、デバイス関係は日本は強い。1つのウェハーに乗ってしまうようなものは強い。しかし通信はそれほどでもないしコンピュータに関する新しい理論はさらに弱い。

清水 通産省がバックアップしている第5世代コンピュータの並列処理といわれるのはうまくいっているのでしょうか。

猪瀬 第5世代コンピュータの基本概念的な多くはアメリカで生まれた。並列処理、分散処理によって、真にメインフレームの処理能力を上回るものが日本で出来るかどうかはまだわからない。日本でもアメリカでも特殊な仕事向きなものは出来た。個々のjobを簡単に並列にバラバラにできるような仕事はうまくこなす。これをexplicitな並列性と呼ぶ。しかし簡単にバラバラにはできないimplicitな並列性をもった仕事は早く計算できない。普遍的な仕事をする場合、分散処理も超並列処理もつねに有利というわけではない。しかし最近のダウンサイジング化したワークステーションは数が沢山であるので、規模の経済から価格が下がる。これを並列化すると performance cost はよくなるので、メインフレームより安くなるだろう。しかし並列処理の普遍性についてはまだはっきりしたことはいえない。AIなどによって、今まで出来なかったことが今後どのくらい実現されるかはまだよくわからない。

清水 通信技術革新が社会に与える影響についてどうお考えですか。

猪瀬 知的コンピュータの研究をやっている若い研究者は、500万円くらいの研究費を簡単に使ってしまう。私はその500万円をアジアやアフリカの難民の子供達の養育のためにだした方がいいんじゃないかと、時々考える。そこで若い研究者には、そういうことを念頭に入れてしっかり研究を進めてもらいたいと思っている。お金の使い方を技術屋だけに任せていると、とんでもないことになる。同じお金を使って現在、餓死しそうな20~30人の子供を育て教育すれば、将来その中からアインシュタインのような天才がでてくるかも知れない。いまの若い研究者が作ろうとしている知的コンピュータよりずっと優秀な人材がでて社会に貢献するかも知れないと思っている。

私は情報通信技術の社会に対する影響を次のように考えている。まず、コンピュータは社会にとって単なるツール。だからこれ自体は悪いことはしないが、社会の使い方によっては悪い影響ももたらすし、よい影響ももたらす。善用するには、まず、理工系と人文社会科学系が共通の教養を持つ必要がある。そしてツールの良い使い方を考えるべきだ。カナヅチで釘を打てば箱が出来るが、人の頭をたたけば大怪我をさせてしまう。コンピュータはカナヅチよりもはるかに複雑な技術だから、正しい使い方をせねばならない。次に技術開発万能主義はいけぬ。あるお金を技術開発だけに注ぎ込むことが、社会全体に貢献するかどうかを、

常に謙虚に考える必要があると思っている。第3に技術開発が生活大国の実現にどう役立つかを考える必要がある。インドの人々は、日本人と比べて非常に貧しい生活をしている。しかしインド人の自殺率は日本人のそれよりずっと低い。人間は余程不幸でない限り自殺などしない。そういう意味では日本人はインド人より不幸であるといつてよい。友人の外交官の話では、インドでやせた犬を連れてた乞食にパンをやったら、乞食は即座にそのパンの半分を犬にやった。日本の乞食なら全部自分でパンを食べてしまうだろうし、もしかしたらその前に犬まで食べてしまったかもしれないと考えたそうだ。技術革新で経済的に豊かになったとはいえ、日本人は、どうも心まで豊かになったとは思えない。たとえ経済的に貧しくなっても心だけは豊かに保つ方法を模索しなければならない、と考えている。

清水 大変長い間、有益なお話有難うございました。

<コメント>

現在の日本産業構造の大変革の原因の1つは情報技術革新である。猪瀬所長はこの分野の世界的権威である。たまたま筆者が学術情報センターの運営協議委員であるので、無理を承知でインタビューをお願いしたところ快諾していただいた。予定より20分も早くお伺いしたのに、すぐ話をはじめて下さった。いつもの温顔に目を細めながら、時には、冗談を交えて、実に充実した内容のお話をされた。筆者等の門外漢の質問にいやな顔1つせず、こちらの理解できるような例を次々にあげられながら、情報技術革新の現状と問題点をお話された。

まず情報技術には、通信、計算機、放送技術があり、これらは共通して、デジタル技術によって支えられている。さらにこのデジタル技術はデバイス、新素材に支えられる。このデバイス、新素材にはスケールメリット効果がある。さらにこのデジタル技術の発展はコンピュータ技術の開発に依存し、さらにまたこのコンピュータ技術開発はソフトウェア開発に依存する。この関係を詳しく説明して下さった。そして日本の情報技術は量産できるデバイスの部分では進んでいるが、通信技術はアメリカと同じかやや下で、コンピュータ開発技術開発・ソフトウェア開発はアメリカよりずっと遅れている。これら技術のお話はものを知らない筆者には、日米の競争力を考える上で大いに参考になり、有難かった。

また高度のサービスには市場原理が働かないための

パラドックスがあることを説明された。特注ソフトについてベテラン・エンジニアは短いステップでプログラムを書くが、新米の人は長いステップ数のものを書き、そのため後者のほうが値段が高くなる。これは健康保険の医療費と同じパラドックスだと説明される。高度なサービスでも銀座のバーのサービスは、ママの美人度やサービスの仕方に市場原理が働いている、という話は非常に解りよかったし学問的であった。このような特注ソフトに市場原理を働かせるには、需要者側の文系の人と供給者側の理系の人が共通の教養をもつ必要があると言う。正しく至言である。

最後に日本の通信技術開発の頂点に立つ人として、技術開発に金を使うときは、もしその金を貧しい人に使ったら、長期的、世界的にみてどのくらい社会に貢献できるかをつねに謙虚に考える必要がある、と話されたとき、猪瀬所長の人生観、哲学の深さをかき間みるような気がした。この哲学があるからこそ、この新しい学術情報センターを正しい方向に導き発展させるのだと思った。日本の科学技術開発のトップリーダーとして益々活躍されることをお祈りする次第である。

<学術情報センターの現状>——目録所在情報事業の根幹をなすオンライン目録システム(NACIS-CAT)への参加機関数は、1991年度過去最高の伸び(39機関)を記録、合計193機関となる

設立目的：1986年、国立大学共同利用機関として創立された
目的は「学術情報の収集、整理及び提供並びに学術情報及び学術情報システムに関する総合的な研究開発」

組織；所長1，副所長1，管理部・事業部の事務官・技官68，研究開発部の教授7，助教授6，助手12，計95名
事業活動；学術情報ネットワーク事業（国内ネットワークの整備，電子メールサービス）
データベース事業（データベース作成）
目録所在情報事業（目録システム，学術雑誌総合目録編集事業，ILLシステム）
事業の国際展開
教育・研修事業

予算；事業費，1991年 2,400,388（千円），1990年 2,488,065（千円）

研究所，1991年，人件費，571,938（千円），物件費，2,508,244（千円）

<所長略歴>

出身地；東京都 1927年生（65歳）

学歴・職歴；1948 東大第二工学部電気工学科卒
同大学院特別研究生，同生産技術研究所
研究員，東芝社員を経て，

1955 学位取得

1956 東大助教授

1961 同教授

1977 東大大型計算機センター長

1981 情報処理学会会長

1986 同工学部長

1988 文部省学術情報センター所長

現在 工学博士，文化功労者，O E C D 情報コンピュータ通信政策委員会議長，米国科学学士院，同工学学士院外国人会員，電気通信審議会，大学審議会各委員，産業技術審議会会長，日本学術会議会員

受賞；マルコニー学術賞，日本学士院賞，電気通信学会功績賞，文化功労者顕彰，放送文化賞，文化勲章

家族；妻

森 泰吉郎氏（森ビル株式会社社長）

1992. 7. 10 赤坂アーク森ビル
インタビュー 清水龍瑩 藤森三男
十川広国 藤原光伸

清水 現在日本の産業構造は大きく変わっています。森ビルが現在、あるいは近い将来かかえるだろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、更にそれを支える人間の組織、人間の評価についてお教えてください。

森 私どもの仕事の行き方は、皆さんのなさっている行き方と違うと感じる点があり、それが現代の問題につながっている。

どこが変わっているかという点、いま世間ではディベロッパーというとマンションとか宅地分譲とかビルとか作るもので区別なさっており、総合ディベロッパーというとそれらをすべておやりになるものをいう。しかし、私どもは既成市街地での街づくりを目指した再開発を行っており、既成市街地であるために細分化している土地を権利者との話し合いによって一つの敷地にまとめ、その利用を企画・設計し、土地柄に見合ったテナントさんを選択的に誘致し、そして入居後の管理サービスまで行うという、垂直的な一貫業務を行っているという意味での総合ディベロッパーである。こうしたことから、森ビルの事業はまず土地の集約化がポイントとなる。森ビルが地域の方々に再開発に参画していただき事業を任せていただくには、地域の方々に喜んで受け入れられる街の将来イメージを提示し、森ビル及びその社員が地域の方々の信頼を得ることが必要不可欠である。この点がこれまでも大きな課題であったし、今後も課題であり続ける。

清水 もう少し具体的に街づくりについてお教えてください。

森 例えばアークは（地図を示しながら）、約500戸の方に呼びかけて、貸し事務所、住宅、ホテル、スタジオ、コンサートホールを広場の周りに配した複合都市にした。20mの高低差は人工地盤で処理した。これからやろうとする、アークを取り囲む大街区は75ヘクタールある。新宿と湾岸を結ぶ弾丸道路の中間に当たる場所だ。その中にアークと同じくらいの規模のもの

を10ほど作る。私どもが手がけるのはそのうち3つ、残りは鹿島建設さん、興和不動産さん、住友不動産さん、ホテルオークラさん、霊友会さんなどが参加している。バラバラ作るよりもみんなが相談しながら道路等の基盤整備を含めた再開発を統一的にやってみよう、いま私どもが幹事となって協議会を結成して相談段階だ。このほか我々は周囲の方と共同で城山ヒルズ、御殿山ヒルズのような開発をおこなってきた。また虎ノ門付近では多くの単体開発をやってきた。現在森ビルの保有しているビルの70%がこの付近に集中している。単体でも地域的に集中することで街づくりになるからだ。今後10～20年間の仕事もこの付近が中心になるだろう。

清水 ここまで発展してきた歴史について少しお話していただきたいのですが。

森 昭和44年に都市再開発法ができた頃には、虎ノ門、西新橋、御成門、神谷町を結ぶ四角形の地域を再開発法でやれるならやってみようと思っていた。それがこちらの方に重点が移ってきたのは、新橋、あるいは虎ノ門から丸の内の方にかけては、震災後区画整理で200～500坪の街区がきちっと出来上がっていたのに対して、虎ノ門のこちら側は区画整理がなかったので、乱雑ではあるが3～5ヘクタールのまとまりが可能であり、いろいろな計画が立て易かったからだ。下町とこの辺ではそういう差がある。

この辺りは大きな御屋敷があって、大きなブロックが残っていた。しかし、小さな地権者も混じっていて、アークだけで500戸もいた。そういう多くの方に再開発の話をして当初は猛反対があった。しかし石油ショック後皆さん御理解下さって、ただ反対して街が寂れるよりも、森に任せようという気分がぼつぼつでてきた。それから孤独なお年寄りには方面委員的なことを、商売のうまくないお店にはコンサルタント的な相談に乗ったりし、またうちの若い社員が神社のお祭りに参加して御輿をかつぐなど仲良くさせてもらった。そうしたつき合いの中から人間的な信頼関係ができてきたといえる。

広域的にみても地元にとっても望ましいプランの提示という点では、アークの場合は昭和44年頃から高山英華先生を中心に計画を立てた。周辺についてどう考え、その中でアークをどう位置づけ計画するか考えたわけだ。その時、実は大街区の丘にループ状の道を入れたり、背骨のような道を入れたりした。現在の大街区のプランはこのアークの時のプランを実行するよう

なものだ。

清水 社長さんの「私の履歴書」を拝読させていただきましたが、当初から、できるところから少しずつやるというようなやり方だったと思いましたが。

森 第3森ビルを物産ビル別館の裏に建てた時、周りは自動車の廃車や古材の置き場だった。しかし、NHKさん、三井物産さん、日本無線さんなど一流の方が使ってくださいだったので、俳優さんなどの出入りも多くなって賑やかになり、付近にもビルができ始め、数年の間に街が様変わりした。これを見て、単なるビルづくりではなくて、街づくりを目指すことがディベロッパーの役割の一つだと思うようになった。以来周囲の方々にも呼びかけて、地域的には集中して事業を行っているわけだ。そういうことをやっている内に、再開発法ができ、都市計画法が全面改正され、できるだけ広い再開発をするのが良いという考えが一般に広まってきた。

一緒に再開発をやりましょうという呼びかけに対しては、「子供たちも育ったし、静かなところに移って揚がりでもって生活したい」、あるいは「商売はここでしたいが、住居は郊外に移りたい」、あるいは「土地を売って転出したい」などいろんな人が居住者の中において、無理に空けてもらうことはない。最初は権利変換で前の何倍もの床ができますと話しても、夢のような話だと疑われた。しかしだんだんに本当だとわかってきて、家主さんの中には、その内にこちら側について周りを説得するような人もでてきた。わかったという人達が多くなると、頑強に反対していた人もだんだんにほぐれてくるし、何となく肩身が狭い気分になる。人間の社会心理は微妙なものだと思った。

清水 再開発は、ふつう駅前などの繁華街などから手をつけるのだと思っていましたが、社長さんはどうして、それと全く違ったところから始められたのですか。

森 再開発して、いいテナントさん、買い手がない場合は皆失敗してしまう。初めはうちも駅前でなければダメだという気分が強かった。しかも1200億円かかるといわれ、当時としては無理だと思ったが、とにかくアメリカなど見学した。サンフランシスコのゴールデンゲイトウェイセンターを見て、こういう格好でやれるなと思った。一遍に全部やるのは無理だけど、この辺一部、この辺一部とぼつぼつやって行けば、何年か後には全部出来るのではないかと考えて決断した。しかし実は再開発法では全部まとめて計画を立て、全

員同意で無ければならない規定だった。内心困ったと思ったが、そのうち伊藤忠さんと関西の一流の方が東京でよい事務所を欲しいのに空きがなくて困っており、「半分売ってくれ、残りの半分を借りたい」という話が出てきた。そこで駅前でなくてもそういう需要があると思い、また、オフィスが虎ノ門への流れの延長線上にあるので間違いないという気が強くなった。その頃町中では、やるなら三井さんと三菱さんに頼むべきだと思っていた人も居たようだ。しかし、昭和48年にアークの横に超高層25階建ての第25森ビルを建てて皆さんにお披露目したら、森ビルでも大丈夫だとなった。しかも丁度石油ショックが起きて、街の方々も商売上がったりになってきて、やるなら早く作ってくれという空気がでてきた。そこで昭和53年に本気で行おうと準備組合を作った。57年に着工し、それから2~3年してIBMが進出してきて、家賃が急速に上がりだした。ビルもコンピュータの普及に対応したインテリジェントビルで超高層のビルが良くなった。61年の開館の時はこの様にいい環境に恵まれていた。

アークをやっている最中にテレビ朝日さんから六本木六丁目のスタジオの再開発を依頼され、そこで周囲の方にも働きかけて土地2万7千坪の区域でいま進めているのが六六（六本木六丁目）計画である。

清水 次々に新しい開発をされていますが人材の確保は大丈夫なのですか。

森 幸いなことに、アークを始めた頃は建築・都市計画系の学生にとって我々の計画が面白いということで、優秀な大学卒などの入社希望が多かった。当時は大学紛争の時代で物騒なことを言うのが入ってきたが、今は立派な幹部になって活躍してくれている。ただし、森ビルでは最初お話したように土地の集約から計画、営業、管理と一貫した業務を行うために、広範囲の知識・技術を必要としている。しかも人様の土地を預かって任せてもらうには人間的な信頼を得なければならない。そこで新入社員は一年間研修寮に入り、多方面にわたる基礎知識の修得と、人間性の陶冶を図っている。この新人研修とその後のOJTの積み重ねで森ビルに必要な人材が育ってきている。

清水 資金繰りも全く問題ないのですか。

森 バブルで土地の値が上がった現在は3分の利回りがあればいい方だが、第3森ビルを建てたときは、5年経てば土地も建物も元が戻ってくる状況だった。当時は建築費はそうかけないし、土地も親譲りのものが一部あって平均コストは低い。むしろ、繁昌のいい

テナントさんが発展して貸室が狭くなると、出て行ってしまうので、空けられないように大きなビルを次々に建てていく必要があった。単体を建てている場合には昭和40年の不況の時以外は資金繰りで心配はなかった。問題はアークのような大規模再開発への対応だ。取得から完成まで長い間利益をあげない土地の先行投資が生じる。現在では六六や大街区の土地が眠っている。これらをどういう風に着工して、利益を生むようにするかがこれからの大きな問題だ。アークは19年かかったが、今回はどうか、先はよくわからない。再開発を続けて行くからには、こうした長期的な資金繰りが可能でないといけない。

清水 いま貸しビルに空室が出てきているようすが。

森 今度の不景気は、バブル時代の再開発計画がどんどん完成し、ビルが出来すぎて余っていることによる。それが方々で顕著になってきた。みなテナント確保に力を入れている。今度のこの嵐がいつおさまるのか、もっと続いてひどくなるのか注意しなければならないと思う。

藤森 森社長さんのところで、これは絶対にやらないということには何かありますか。

森 第3森ビルを建てた頃、この辺よりも神田とか日本橋とか他地区の土地の話も持ち込まれた。僕も体が弱いし、忙しいのはいやだし、また、知らないところへ行くのは慎重になる。迷っている内に状況が変わったりして、結局は行かなかった。

列島改造の時、みな山の奥とか買ったが、私は方々やるよりは一ヶ所に集めてやる方が面白いと思っていたし、買って寝かしておくのも嫌だった。それで私のところは伊豆のまとまった土地の話がきたので、50万坪を買ってラフォーレ修善寺を始めた。ゴルフ場などとホテルだが、ホテルは分譲せずに今までと同じやり方でやれないかと考えた。会員制にすれば、預託金はビルの保証金と同じ、ホテル代、食事代がビルの管理費に当たる。それで始めたら割合評判がいい。ビル経営と同じ形だ。

清水 大変お忙しいところ、長時間非常に貴重なお話、有難うございました。

<コメント>

森社長の御長男の亡くなられた森敬教授とは助手時代から知り合いだったので、森敬さんのお父さんというわけで、始めから親しい感じでお会いすることがで

きた。羽織袴の端正の姿で椅子に座られ、言葉をえらびながら、ひとつひとつ正確にお話下された。地図を理事の山下氏に説明させながら具体的に話を進められた。頭脳の明晰さは、88歳の御高齢とは思えず、その話はそのまきちっとした文章になった。森ビルの発展は一言でいうと、近所の人々の信頼をえながらゆっくり着実にビル開発をしていくという森社長の哲学に基因する。環境変化に合わせてアークのような大規模開発を行う場合も、この信頼を得ながらの着実な開発という哲学は変わらない。

この近所の人達の信頼をえながらゆっくりやるという哲学は、“相手の立場に立ってものを考える”という経営者の基本的能力に合致する。孤独なお年寄りには方面委員的なお世話を、商売のうまくないお店にはコンサルタント的な相談を、地主さんには揚がりの入る部屋の提供をする。頑固に反対している人とは真正面から喧嘩せず、まわりの人々を少しずつ説得する。賛成が半数以上になるとその人達も小さな気分になる。人間の心は微妙なものだ。この話を伺って、これこそ社長の成功のポイントだと感嘆した。世界一の金持になられた社長の貴重な哲学である。

それでいて、情報化時代の環境変化には柔軟に対応している。アークのような大規模開発には新しい町づくりのコンセプトを導入し、ショッピング、住宅、ホテル、事務所を入れ、町全体に縦横の道、ループの道をつくり、建物は高層化、インテリジェント化する。これらも古巣の虎ノ門からあまり遠くない所に展開する。知らないところへはいかない。他のディベロッパーのように全国で宅地造成、都市開発はやらない。伊豆などにラフォーレをつくるが、分譲はせず、いままでのビル開発と同じやり方でやる。預託金はビルの保証金に、ホテル代、飲食代は管理費に当る。多角化する場合、あくまで自分の強みとの関連を追求するという経営の原則を忠実に守る。情報化時代、カネ、情報は非常に早く変化するが、人間の意識はそう簡単に変化しない。

このように森社長は現在の大変革時代に、将来の方向を深く洞察し柔軟に対応するが、なかなか変わらない人々の心のひだもまた深くとらえるという稀にみる個性的な経営者である。御健康に留意され、森ビルを日本の超一流企業に今後もリードされていくことを心から祈る次第である。

<企業経営の現状>——オフィスビル83棟稼働。城山ビル(91

	年11月完成)に続き赤坂A T T新館 (92年6月完成)と神谷町プロジェクト (93年3月)を建設中。高稼働保つ が金利負担増加——	
	売上高	純利益
1989. 12	44,544 (百万円)	5,999 (百万円)
1990. 12	49,810	5,746
1991. 12	55,214	6,862
	資本金	1,000 (百万円)
	総資産	617,862 (")
	借入金	
	金融収支	
	自己資本比率	11.2%
	従業員	719名 (31歳)
	大卒初任給	200,000円
	本社所在地	東京
	設立; 1957年 (設立後35年)	
	特色; 東京・港区を中心にアーケヒルズはじめ地域 密着の都市再開発を積極推進	
	事業; 賃貸99%, 他1	

<社長略歴>

出身地; 東京都 1904年生 (88歳)
 学歴・職歴; 1928 東京商大本科卒業
 関東学院商部, 大倉高商各講師
 京都高等蚕糸学校教授, 横浜市
 立大教授, 同学部長を歴任
 1959 森ビル社長就任
 家族; 妻, 故長男慶大教授敬妻, 二男, 同妻, 三男,
 同妻, 長女は嫁す
 著書; 「蚕糸業資本主義史」「貿易商社の海外支店経
 営について」
 趣味; 読書, 音楽鑑賞
 宗教; 浄土真宗

立石 義雄氏 (オムロン株式会社社長)

1992. 7. 16 虎ノ門東京本社
 同席者 近藤晴彦氏 (広報課長)
 インタビュア 清水龍瑩 藤森三男
 岡本大輔 古川靖洋

清水 現在, 日本の産業構造は大きく変わっています。オムロンが現在かかえている, あるいは将来かかえるだろう問題点, それに対する対処策ないし戦略, 更にそれを支える人間の組織, 人間の評価について教えてください。

立石 企業経営を考える場合, 企業を取り巻く環境を予測する必要がある。同時にいまの情報社会の行きつくところ, すなわち次にくる社会を考えておく必要がある。そのためにはまず私は, 最適化社会というものをイメージする。次にグローバル社会の到来を考える。この2つの変化に対して事業構造, 経営構造を方向づけていく。

一方, 価値観の変化からくる経営のあり方が重要になってくる。はっきりそうした情報化社会の変化, グローバル化の変化を見ながら企業としての長期ビジョンをどうするかが重要になる。それらの変化の中に, 国内の産業構造の変化も入ってくる。

清水 次にくる最適化社会とはどんなものですか。

立石 まず, 情報化社会のとらえ方としては, 限りなく無人化システムが出現する社会と, それを下支えする computer, communication, control 技術とを考える。これらの技術は限りなく人間に追いつき, 追い越そうとする。ファジィ技術, ライフサイエンス技術もこういう無人化システムのための目的をもっている。

ここで人間の役割が改めて見直されてくる。human renaissance と私は呼んでいる。人間が本当に自分に一番合った生活や仕事のできる社会, これが最適化社会である。あるいはまた人間と機械とが理想的に合った社会。自分に継続的に適合している社会ともいえる。今日は, 社会全体が徐々にそれに向かいつつあると私は考えている。

清水 グローバル社会についてはどうお考えですか。

立石 グローバル社会の到来は, 情報化革命, 輸送革命から出てきた。グローバル化のメリットをいかに生かすかがポイントである。multi-local 企業を考えている。世界4極化体制を敷いている。今日現在, 国内経済だけを対象に企業経営をとらえるのは難しくなっている。グローバルな視点に立った新たな価値の創造と競争優位の戦略をたてていかなければならない。大きく申し上げますと, 情報化社会から最適化社会・グローバル社会へと企業経営の方向を変えていく。

清水 自分に合った生活が出来る社会のために, 企業としてどんな対処策を考えておられますか。

立石 人事制度において, いろんな選択肢を持っていないと, 人間にあわない会社になってしまう。人間に合わない会社は伸びない。

価値観の変化についても, いま生活大国が言われている。人間としてより人間らしい行き方を求めている。企業経営の中でも, そういうゆとりづくり, 豊かさづくりをどうとり入れていくかが重要になっている。企業が選択される時代になっている。ゆとりや豊かさの実感が得られなければならない。選択肢ある人事制度。自分の望む職種に配置される。転勤がない。勤務形態, 勤務場所の選択肢を用意する。処遇もそれに見合ったシステムを用意する。

清水 それでは人事評価制度はどうお考えか。

立石 今まで集団としての評価を重視, 集団の中でその真面目さを重視していた。これは社員そのものを労働者として見ていたことによる。これからは視点を変えなければいけない。機械に出来ることはどんどん機

械に代える。機械が労働者の概念に近づいていく。時間当たりの生産性が重視されている。しかしこれからは創造者としての仕事が重要である。創造者として見る時は、時間はさほど重要でなく、outputの内容が重要になってくる。評価の仕組みは、個人ごとの創造性、個人ごとの成果をどう評価するかがポイントになる。しかしなかなか評価が決まらない。いまコンサルタントと相談して、その仕組みをつくりつつある。

最適化社会では、個人は自分のライフスタイル、ライフデザインをつくる能力とそれにもとづいて選択する能力を持たなければならない。企業側もちろん選択肢を用意しなければならない。企業も自らライフデザイン(ビジョン・目標)とライフスタイル(経営理念)を打ち出す。選択する側と選択される側の両面から見なければならない。情報をちゃんと発信しないと選択されなくなる。企業像・ビジョンを明確にしなければならない。当社はゴールデン'90Sという企業ビジョンをつくっている。その中には事業ビジョン、企業文化ビジョン、経営構造ビジョンがふくまれている。

清水 オムロンの強みは一体何んでしょうか。

立石 強みはアプリケーション技術。industrial business groupの中では、FA機器、制御機器、電子機器、車載機器が基軸事業。弊社の売上げの65%をしめる。利益にすれば80%。どうしてアプリケーション技術が強みなのか。それは、生産現場のアプリケーションのノウハウから技術を開発し、それを商品化につなげているからである。computer, communicationはシステム・コンポという捉え方をする。現場から積み上げていくシステム。そのとき使われるコンピュータやその他周辺機器はなんでもそのシステム・コンポの中に組み入れてしまう。

清水 具体例でお教えください。

立石 交通管制システム。これはセンサーの技術開発から入った。自動車の交通量をオンラインでとって、フィードバックしコンピュータ制御する。これがアプリケーション技術。コンピュータをシステムに使った。各都市の交通管制システムを受注するのに、はじめコンピュータ・メーカーとどちらが主導権をとるかが大きな問題だった。結局はこちらがとった。これは現場のノウハウがこちらにあったからだ。

センサーを制するものはシステムを制する。センサーが重要である。たとえばトランジスタを応用した無接点スイッチをつくった。このもとになるものがセンサー技術。当初は道路の下にコイルを埋めて、その

上を走る自動車の量をはかった。現在は、物体に実際に接触しないで感応する超音波スイッチを使っている。これらのスイッチ、センサーは耐用年数が以前の接触スイッチ、センサーより数桁長くなる。そのほか光電スイッチや味を見るバイオセンサーなども開発している。このようなsensing技術が弊社の強みの原点である。

FAのシステムも結局はそれである。物体や動きを検出して、コンピュータ制御し、さらにそれがロボットの手足を制御する。いかに精密で長時間もつかがセンサーで最も重要な点である。

清水 そのほかに、われわれの身近にある例はありませんか。

立石 銀行のATM。この開発の第一号はわが社。お客を待たさせない。あるいは営業時間以外に引き出したいというニーズがある。当初のCD(キャッシュディスペンサー)はオフラインだった。それをシステム化しオンラインした。もともとは硬貨、紙幣のセンサー技術。これがシステムになっていった。

鉄道の駅の改札なども定期券を瞬時に読み取るセンサー。自動券売機も、硬貨、紙幣を読みとるセンサーの開発がもとである。

清水 センサーのR&Dについてお教えください。

立石 わが社では注力する技術領域を4つに絞っている。その1つにcomputer, communication, controlがあり、それらを事業戦略とのシナジー効果を考えて取り組む。その他ファジー技術、マイクロコンポ、ライフサイエンスの領域である。センサー技術でも特に力を入れているのはバイオ。それにくわえてファジー技術でインテリジェントセンサーにすること。いままでのオン、オフでなく、リニアなセンシングで入力出来る技術を開発したい。その他IDセンサーはパターン認識に使われる。いままでのノイマン型だと、1, 0の認識しか出来ないが、多次元のを同時にアバウトに認識する。マイクロコンポは通産省が5年間かけて開発するマイクロマシン技術が中心になる。私のところは目のところを担当することになっている。

コンピュータメーカーは工場や現場に入ってこない。最近はダウンサイジングで少しずつ入ってきているが。しかしフロアのセンサーの技術開発の本当のところはわからない。いま現在、私のところはセンサー業界の5割のシェアは持っている。前にお話した国内で最も強いindustrial business groupが、今後グローバ

ル戦略を展開し、勝ち残っていくのが本社の戦略の中心になっている。すなわち世界4極体制で、現地化経営を目指し地域に密着した経営構造を確立していくのが弊社の21世紀ビジョンである。

清水 健康から病気への変化はコンティニューアスであり、しかも個々人の医療指標の値は異なっています。これを普通に生活しながら毎日測定出来ないものか考えています。更に近年過労死などで訴訟がおきると、健康データの管理は非常に重要になってくると思います。その点いかがでしょうか。

立石 TOTO, NTT, と組んで、毎日の尿や血圧などのデータを通信で送るシステムを開発中である。それらのデータを病院で集中管理する。やはりセンサー技術が新しい予防医療システムの実現につながっていくと思う。

清水 大変お忙しいところ、朝早くから有難うございました。

<コメント>

立石社長は東京出張の忙しい時間をさいて朝9時半からインタビューに応じて下さった。若さとエネルギーにあふれた堂々たる体格の社長である。快活に大きな声で笑われながら、オムロンのビジョン、強さの源泉についてお話を下さった。ビジョンというものは、一般にややともすると掛け声だけで終わるものだが、オムロンはその独走的なセンサー技術の開発、そのシステム化、さらにそのグローバル化によってそのビジョンを確実に実証しつつある。

まず社長は、いまの情報社会の行きつくところは無人化システムによる、自分に合った人間らしい生活のできる、最適化社会だと規定される。その社会では従業員1人ひとりが自分のライフスタイルに合った生活を求めるため、企業は選択肢のある人事制度をつくらなければならない。そうしなければ会社にはいい人は来ないし会社は伸びられない。事実、社会全体が徐々にその方向に向かっていると社長は洞察される。また情報化社会がすすめばグローバル化は当然であり、それを見据えたゴールデン'90Sのビジョンを明確にする。

この高邁なビジョンをどのようにして実現するか。ここでオムロンの強みがクローズアップされる。強みはセンサーの開発とそれによるアプリケーション技術、それも生産現場のノウハウを積み上げそれを商品化した技術である。これが他社にまねられない競争優

位の戦略の中核になる。一週間前、学術情報センターの猪瀬所長の言われた、日本がアメリカと比べて最も強いのはデバイス技術であり、最も弱いのはアプリケーションソフトだということ思い出した。オムロンは日本が最も弱いというアプリケーションソフトで最も強い。それもたえざる無接点、近接センサーの開発でそのソフト技術を強化している。その上、日本のエレクトロニクス企業共通の強さである半導体デバイスも、センサーによるファジー技術として新しい方向に活用され、世界市場における競争優位の地位を確立し、利益をあげつづけている。

このように立石社長は、高い経営理念をかかげ、それを新しいセンサーの開発、その現場のノウハウへの統合、それによるアプリケーション技術・システム技術の発展で支えつづけ、企業全体を活性化させている。ちょっとやそとの不況ではこの好循環はとまらない。若い立石社長のリードのもと、オムロンが21世紀のエクセレント・カンパニーになることを固く信じさせられた。

<企業経営の現状>——主力の制御機器は上期厳しいが後半挽回。OAも苦戦続くがEFTS、健康医用などは着実。機種統合などで営業利益は上向き。

	売上(百万円)	営業利益(百万円)	純利益(百万円)
1990. 3	350,678	24,756	14,883
1991. 3	376,534	24,796	14,985
1992. 3	388,835	12,400	5,833
1993. 3 (予)	400,010	15,500	7,500
1994. 3 (予)	415,000	18,000	8,500
	資本金	38,680 (百万円)	
	総資産	444,170 (")	
	借入金	46,502 (")	
	金融収支	4,337 (")	
	平均株価	1,457 (円)	
	従業員	7,360名 (33.8歳)	
	平均賃金	313,719円	
	本社所在地	京都市	
	設立	1948年 (設立後44年)	
	特色	制御機器主力、システム機器へ展開、FAソフト・海外へも意欲、ファジー技術で先行	
	事業	制御システム機器 63%、電子決済システム 19、社会システム 4、他14(輸出15%) (1992. 3)	
	研究開発	34,100百万円 (1992. 3). 配当性向 51.5%	

<社長略歴>

出身地：大阪府 1939年生 (52歳)
 学歴・職歴：1962 同志社大経済学部卒、アメリカ駐在
 1963 立石電機入社
 1973 取締役就任、情報システム事業本部副事業本部長、次いで同事業本部長委嘱、
 1976 常務取締役
 1983 制御機器事業本部長委嘱、
 専務取締役
 1987 社長
 1990 オムロンと改称
 現在、関西経済同友会、京都経済同友会各幹事、
 日本能率協会評議員、日本電機工業会大
 阪支部幹事、経済団体連合会会員
 家族：父、妻、長男、次男、三男、長女

趣味：謡曲，ゴルフ，テニス，ヨット

高尾 吉郎氏（日興証券株式会社社長）

1992. 8. 10 丸の内本社

同席者 関直也氏（社長秘書）

インタビュー 清水龍瑩 池島政広

篠原光伸 古川靖洋

清水 現在、日本の産業構造は大きく変わっています。日興証券が現在抱えている、あるいは近い将来抱えるだろう問題点、それに対する対処ないしは戦略、更にそれらを支える人間の組織、人間の評価についてお教えてください。

高尾 今は大変な変革期である。日本の金融が間接金融から直接金融へと転換する中で、証券会社は伸びてきた。日本企業は優れた技術をもとに成長してきたが、その背景を支えていたのはエクイティ・ファイナンスによって低コストの資金を調達してきた証券会社だ。例えば、半導体産業や自動車産業がそうだ。ただ最後の時期に、証券会社が持っている力以上のファイナンスをやったのだろう。

昭和40年にも証券不況があったが、現在はそれ以上に厳しい調整局面に入っている。現在の縮小過程で様々な問題が、次々に顕在化してきている。

清水 具体的にはどんな問題があるのですか。

高尾 切り口によっていろいろある。特徴的なのは証券不祥事だ。ある側面としては、証券の過剰発行があった。証券市場の不透明性によって一般投資家の信頼感が揺らいだ。大口投資家、大口発行者が優遇されていたのではないかと、一般投資家から批判を受けた。

もう一つの問題は株式市場の低迷だ。不祥事が起きた時は、ダウ平均24,000円だった。そして再発防止策として証券取引法が改正された時も24,000円だった。ピークは38,900円だったのだから、その時既に相当下がっていたわけだ。しかし現在は15,000円。下落率は6割を超えている。こんなことは過去に例がない。この株式市場の低迷からいろいろな問題が生じている。投資家が株式市場から去っているのは投資意欲の減退による点が多い。

また構造的な問題として、数回にわたる株式手数料の引き下げがあげられる。今、その自由化が論議されている。更に金融制度改革もある。銀行と証券との垣根がなくなって相互参入ができるようになる。これら

よって新しい問題が生じるだろう。以上、株式市場の低迷、一般投資家の投資意欲の減退、株式手数料の低下、金融制度改革などが現在考えられる問題である。

清水 経営上の問題となる手数料引き下げはどのくらいの額になるのですか。

高尾 1985年当時、東証の売買代金は、1日平均2,800億円だった。その後一時バブルの時期非常に増えたが、今年の4月～6月は2,500億、7月は2,000億円を下回っている。6年間かかってもとの水準へ戻ったことになる。その間4回手数料を引き下げている。合計で25%程度引き下げたことになる。手数料収入は、1985年の4分の3になってしまった。これは経営上大変なことである。この間、証券会社の全店舗数は2400店舗から3300店舗に増えている。人員も11万人から15万人に増えている。コストが4割増えて、収入が3割減ったことになる。経営環境は非常に厳しい。証券会社はごく一部を除いては赤字体質になっている。経常利益が黒字だったのは、野村・大和・日興・国際・光世・泉・立花の7社だけ。今期に入ってからも、各社とも水面下で苦勞していると聞いている。

清水 そのような問題点に対してどのような対処策を講ぜられていますか。

高尾 不祥事に伴う顧客の信頼感を回復するように努力している。営業体質の改善を行い、顧客の満足度（CS）を高める営業をやりたい。満足度の鏡に照らして営業を考えるようにしている。根本的な変革として、自主営業を進めるように打ち出している。いままでは効率的な営業を考えて、本社の企画で決めたことを全店にやらせていた。そのため顧客のニーズに合わないことがあった。顧客のニーズは現場が一番良く知っている。今まで8地区に地区担当役員を置いていたが、これをやめた。それぞれの地域に本部をつくり、その判断によって営業を行うことにした。現場への権限移譲だ。今迄は本社に営業企画部があり、全営業を統括していた。これを3企画部に分け、現場に近い所で企画できるようにしている。部店企画部で国内営業の、国際企画部で国際営業の、法人企画部で法人営業の企画をやっている。それぞれ現場に密着し、自主判断が出来る体制にしている。これら現場企画を本社がフォローするようにする。

清水 株式市場の低迷に対して、個別の証券会社はどのように対処されるのですか。

高尾 株式市場の低迷については、個別会社での対策では難しいものがある。株式投資の魅力を高めるた

めに、産業界に配当性向の向上、株主優遇をするよう提言を出している。また当局に対しては、証券税制の見直し、自己株式取得の解禁、公的資金による株式取得の可能性拡大、…などを提言している。また我々自身も3月以降3度にわたって大口投信を設定し、株式市場への資金流入を図っている。

清水 コスト削減についてはいかがですか。

高尾 コスト削減はやっていかなければならない。但し、人の問題は難しい。レイオフはできない。人材の積極的な有効活用を考えている。仕事を見直して、人材を戦略的に配置し、収益の増大を図る。システム投資はなるべく削減する。店舗も削減する。組織の簡素化を図る。人間の問題は、顧客へのサービス向上と収益拡大のために積極的な再配分に力をいれる。収益性は低いビジネスとして大きいMMF・チャンスなどの短期金融商品、公開業務、M&A、証券化商品等の戦略分野へは人的な補完も含めて強化している。ここでは証券のビジネスが拡大し、新しい収益源も出てくるのではないかと考えている。

清水 経営についての哲学の転換はないのですか。

高尾 今までは売買を伴う収益にウェイトをおいてきた。これからはもっと長期的視点に立った投資家の財産形成に力を入れていきたい。フローによる収益からストックによる収益に変えていかなければならない。個人投資家を拡大することが大事なので、勤労者の証券投資に、給与天引きの継続投資ミリオンを広げていきたい。また従業員持株制度は、その加入率はまだ低いので、これに厚みをつけていきたい。さらに取引先の従業員が個人で買えるよう取引先持株会も当局に働きかけていきたい。これは金額は少ないが継続的な投資が得られ、管理手数料、代行手数料が入ってくる。フローからの収入をストックからの収入に変えていかなければならない。

清水 金融自由化にたいしてはどう対処されますか。

高尾 金融自由化は、骨子は出来たが、細かいところが未だ判らないから、採算のメドが立たない。例えば、他業界からの参入もどうなるか判らない。活況の時は、よその庭の芝生は青いという意見があったが、今は慎重になった。コストがかかることは確かで、限られた会社しか取り組まないだろう。銀行も都銀の上位行ぐらいまで、証券も4社くらいだろう。我々としては、銀行業務の中で決済業務がもてるのか、為替業務、信託業務に関われるのかに関心がある。さらに

custody業務まで踏み込めるのか。この辺に関心がある。銀行の方から見ればホール・セール対応に関心があるのだろう。証券のリテイルには参入しないだろう。ホール・セール・ビジネスは激化するだろうがリテイルには大きな変化は無いだろう。

清水 最近新聞では証券会社では辞める人が増えていっていると言っていますが。

高尾 この間も業界のトップに会った時「人は辞めないね」という話が出た。新聞で言っているのは女子の場合。一般職は去年1年間で1100人程辞めている。崩れをうって辞めたというわけではない。500人強の採用をしているから、500人強の純減になる。減っているのは採用を抑えた分だけだ。総合職の場合、在籍人員に対する退職比率は今までと変わっていない。昭和40年代の不況の時とまったく違う。一方、500人純減しても、コンピュータ投資が進んだために人手不足で困っているということはない。今年も採用を抑えるつもりだが、業務上に影響は出ないだろう。但し、経営というものを長期的に考えてみると、個人投資家の金融資産は増加していることと、1995年以降は新卒者が減少することもあり、良い人材を確保、養成していくのは非常に重要なことだと思う。

清水 人事評価についてお教えてください。

高尾 従来は本社主導の営業だったが、今後は自主営業になるので、顧客の満足度と日常の勤務を十分に評価出来るようにしたいと考えている。本社が支店を評価する時は、細かい項目を決めて、その結果を積み上げることで評価が出来る。しかし各個人の評価は支店に依存している。この場合、最初に総合評価があり、それに合うように諸項目の評価を調整していく傾向がある。これはどうもおかしい。評価者に対する訓練をしなければ適正な評価が出来ないのではないかと考えている。また現在では、評価を行った後に評価者と被評価者との間で、評価に関する対話を行うようにしている。

清水 人事評価に関する何か新しいことがありましたら教えてください。

高尾 評価の仕組みを作るのはやさしい。しかしその運用は難しい。今当社では「学校制度」を行っている。社内に学校をいくつも作り、能力のある人にその学校へ出向してもらう。各学校は少ないところで10名、多いところでは20名くらい集めている。そこで新しいスキルを修得させる。期間は6ヶ月。業務からまったくはずす。転勤と同じ。だから次の配属も決め

ない。今、学校は11校ある。人事移動の度に学校へ100人くらいは移動する。授業内容は、公開業務について相手と対話できる能力をつける、あるいは、先物・オプションについてよく理解しお客様にお話する能力をつける、などの目的をもって構成される。いわゆる社内トレーニーで、現場教育を受けている。IT (Investment Technology) といったコンピュータを使った投資も勉強する。学校へ入る人達の年齢は千差万別。対話する相手が社長である場合は、相当の年齢の人でなければならない。先生になる人間はその方面の専門家。研修の最後には、お客様のところへ行ってやりとりをさせる。あくまで現場教育。平成2年5月から始め、2年ちょっとたった。こういう試みはうちが初めてだと思う。

この方法によってみなスキルが上がって人事評価も分かりやすくなる。それぞれの資質、能力がもっとオープンになる。前よりすぐれた仕事ができるようになった。ただ、この学校制度の難しいところは、現場から能力の高い人を引っ張ってくることである。人事部の評価、周りの評判、当人の日頃の希望をとって選ぶことになる。初めは優秀な人を抜かれるというので現場の管理職が反対した。今は学校の卒業生が支店で成果を上げるようになり、現場も賛成するようになった。

池島 コンピュータ投資についてお聞かせください。

高尾 事務部門へのコンピュータ投資は一時的に中止だ。しかしコンピュータを使ってトレーディングを行う事が増えている。この面ではコンピュータ投資は避けて通れない。コンピュータ投資を遅らせることは商品開発を遅らせることになる。今は投資を抑えているが、いつまで我慢出来るか。

資金調達についてはもっと大変なことが予想されている。経常利益が3年連続赤字を続けた場合、転換社債やワラント債は、強制的に償還しますという約款がある。現在のようなマーケットが続くと、途中で繰上げ償還しなければならない。今までの金利は2%弱だったが、その場合にはプライムで借りなければならないから大変だ。

清水 大変貴重なお話、特に、学校制度などの能力開発制度の話など、本当に有難うございました。

<コメント>

高尾社長は、御子息が筆者の研究会出身という御縁

で、現在の証券不況と酷暑という状況のもとでも心よくインタビューに応じて下さった。お話は理路整然としており、速記がそのままインタビュー記事になるほどだった。収益3割減、コスト4割増という問題の中で、短期的には個人投資家重視、人材の戦略的再配置などによる収益の向上を、長期的には独特な“学校制度”の導入によって人材開発をすすめられている。

まず、バブル前の6年前と比べて東証の売買高は1日2,800億から2,500億とやや下がっているのに手数料率は4割下った。一方、店舗数は1.5倍、人員は1.6倍にふえ、多くの証券会社は赤字体質になったと問題点を具体的に明示される。その対策として、まず一般投資家の信頼回復、投資意欲減退の回復を考える。そして証券による個人財産形成や、個人ニーズに合わせた自主営業に力を入れる。取引先持株会社への個人の参加の可能性なども検討する。目ざす収益源も売買手数料から財産管理手数料のほうに力を移していく。またコスト削減策としては、店舗数をへらす、組織の簡素化などに力を入れていく、といわれる。

人間については積極的な有効利用を考える。コスト削減対象としては考えない。すなわち将来性のある商品に関する仕事、たとえば公開業務、M&A、証券化ビジネスなどの準備に優秀な人材を再配置する。すると優秀な人材が足りなくなる。そこで、実質的な転勤になるような独特な、“学校制度”をつくって、優秀な人材を集めその専門スキルを高めようとする。ここでは先物、オプション、ITなど専門スキルの向上を目的とする。このスキルによって人事評価も楽になるという。このような抜本的な能力開発制度は筆者の知る限りはじめてである。苦しい時に、それを逆手にとって次の飛躍をねらう、高尾社長の素晴らしい発想である。最後にコンピュータ投資は、事務部門は終わりであるが、新商品開発には不可欠であり、その面でのコンピュータ投資は遅らせられないと強調される。驚くべき洞察力である。

このように高尾社長は、現在の厳しい不況の中で、“企業の利潤の源泉は人々の創造性の発揮にある”という経営の原点に戻って日興証券の再浮上をはかっている。短期的には個人投資家、自主営業重視、人材再配置などを、長期的には人間能力開発、コンピュータによる新製品開発などを考え、実行している。激動期に企業をリードする稀にみるエクセレント・CEOだと感嘆した。

<企業経営の現状>—東証1日平均売買代金4000億想定で手数料増見込む。販管費も100億円削減予定。ノルマ営業から脱皮、自主営業の定着に全力

	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)	純利益(百万円)
変更1989. 3	282,076	129,474	51,652
1990. 3	600,989	268,612	120,137
1991. 3	376,572	81,233	39,661
1992. 3	287,920	4,466	▲25,865
1993. 3 (予)	270,000	35,000	13,000

資本金 122,573 (百万円)
 総資産 2,947,475 (")
 借入金 549,148 (")
 平均株価 701 (円)
 従業員 10,282名 (31.5歳)
 平均賃金 335,033円
 本店所在地 東京都
 設立; 1944年(設立後48年)
 特色; 業界3位, 国際・債券部門強化急ピッチ, 情報戦略も軌道に, 興銀・三菱と近い
 事業; 手数料60%, 金融収支35, 有証売買5 (1992. 3)
 純資産額; 941,595百万円 (1992. 3), 1,077,576百万円 (1991. 9)

<社長略歴>

出身地; 大阪府 1934年生 (57歳)
 学歴・職歴; 1958 和歌山大経済学部卒 日興証券入社
 1972 徳島支店長
 1975 和歌山支店長
 1979 大阪金融法人部第一部長
 1982 大阪第一事業法人部長, 取締役
 1985 常務取締役
 1988 専務取締役
 1990 副社長
 1991 社長
 家族; 妻, 長女, 長男, 次男
 趣味; ゴルフ

濱中 昭一郎氏 (日本通運株式会社社長)

1992. 8. 25 東京外神田本社
 同席者 荒木恒美氏 (広報部広報グループ課長)
 インタビュー 清水龍瑩 藤森三男
 篠原光伸 海保英孝

清水 現在日本の産業構造は大きく変わっています。日本通運が現在抱えている、あるいは近い将来抱えるだろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、更にそれを支える人間の組織、人間の評価についてお教えてください。

濱中 私どもが抱えている問題点はいろいろある。1つは環境問題にどう対応するか。次に交通混雑の問題。田舎を含めてこの交通混雑がかなりの問題になってきた。更にもう1つとして、人手不足の問題がある。

環境問題とは、Nox, Co2, 煤煙の問題である。特に窒素酸化物の問題は、移動発生源がトラックであることが最大の問題である。ディーゼルから出る。環境庁、運輸省はガソリン車に切り替えなければならないという。しかしこちらには燃料費の問題がある。中型

車以上はほとんどディーゼルエンジンである。当面、小型車について、車検の時点でチェックし、ガソリン車に切り換えようというのが環境庁の考えである。古いものは適合車両にしなければならない。しかし一挙にはできない。ちょっと変えるのに何百億もかかる。日本のトラックは環境基準の高いものを使っている。それなのに環境問題が起きるのは、結局、特定の個所、たとえば東京の特定場所に集中してトラックが集まることが問題なのである。総量規制を考えなければならない。しかしこれは長期的に取り組んでいかなければならない。

清水 軽油からガソリンへ、あるいはトラックから他の輸送機関に変えるという方策はそんなに難しいのですか。

濱中 1つの方法として、端的には軽油をやめてNoxやCo2の少ないメタノールを使う方法がある。これはアルコール燃料であり、排ガスが少ない。ただ、メタノールは値段が高い。またその専用エンジンは開発段階にある。更に社会的に見てもメタノールに全部切り替えることは出来ない。当面は中型車以下のものは極力ガソリン車に切り換えようと考えている。大型車はなかなかうまくいかない。せいぜい適合車両に切り換えるくらいのものである。

一方輸送モードを変えることも考えている。いわゆるmodal shift。トラックからレールへ、海運へと変える。これにも問題がある。レールに切り換えるにしても、日本では貨車は1列車26輛が平均である。当面は32輛にまでふやすように言っている。アメリカでは100輛くらいつながっている。貨車の牽引数量を倍にすれば輸送料は倍になる。しかし現実には留めるホームが短い。また客車に追い抜かれるときの退避線の長さが短い。現在のままだとどうしても26輛が限度である。退避線やホームをもっと長くする必要がある。また機関車をもっと大型化しなければならないだろう。

清水 海運についてはいかがですか。

濱中 海運を進めていく場合、問題はスピードが遅いことだ。ただ貨物によってはそんなにスピードを早くする必要のないものもある。リードタイムをいろいろ調べて遅くていいものは内航海運にまわす。うちは自社所有の船は持っていないが、100%出資の日本海運という会社が船を所有している。事実上、うちで持っているのと同じ。日本海運は雑貨運送では日本では一番の輸送実績がある。

清水 トラックは全部日通所有なのですか。

濱中 トラックは全部自社所有。3万台持っている。これは基幹部分。波動的な部分は他社の物を借りる。年間の需要量のピークに合わせてトラックをもつことは採算面でできないし、最低線に合わせていたら、また不自由である。平均的な需要量に合わせたのが3万台。いくら鉄道、海運にmodal shiftしても、deliveryはどうしてもトラックでやらなければならない。都市内ではトラックが不可欠。そのために交通混雑を起こしてしまう。

清水 トラック輸送を含めて、社長さんの物流に関するフィロソフィーをお伺いしたいのですが。

濱中 物流全体について言えば、私は今まで人の流れについての交通の社会資本ばかりが考えられていた。これからは物流についての社会資本いわば物流社会資本という概念で考えてもらいたいと思う。第2東名高速は、物流専門のハードを考えてもらいたい。海運については、海上を50ノット以上、すなわち時速100kmのテクノスーパーライナーが考えられている。また道路の横をパイプで飛ばす方法もある。こうすれば交通混雑はない。物流社会資本の充実に取り組んでいけば、いろいろな対処策が出てくる。

交通混雑も物流社会資本の考えから見直してもらいたい。東京と関係のないトラックが沢山、東京の中を走っている。バイパスを作るのも大変である。社会資本の中でハード面ばかりでなく、ソフト面を重視する必要がある。物流は経済のインフラであり、国内外にわたって陸海空の総合経営を進めていく。

清水 ソフトとは具体的にどんなことですか。

濱中 たとえば合流点について1車線を作って、かなり先で一緒になる。そうすれば混雑は減る。また時差輸送も必要。今はトラックの出荷は大体夕方と決まっている。これを変える。荷受けについても共同輸送、共同配送を考える。混載、デリバリー、集荷も共同でやる。事実、現在でも共同をやり始めているところもある。これはハードになるかもしれないが、オークランドとサンフランシスコの間のベイブリッジは一階二階に別れ、それぞれ一方通行になっている。ああいう橋を作ればいい。また、環状道路は必ず内周りと外回りを一緒に作っているが、これも一方通行だけにしたっていいのではないか。また一般の道路も、朝は一車線夕は車線を車の量によって変えてもいいと思っている。

何と言っても、共同輸送が重要である。営業用トラックと自家用トラックを比べると、前者の方が後者

の何倍かの載積効率がある。共同輸送をやればトラックの稼働率は上がる。また現在のトラックの総重量は25トンだが、これを30トンにしたいと申請している。しかし官庁の規制は多い。

清水 人手の問題についてはいかがですか。

濱中 通産省の予測によると、いまのトラックの生産性、勤務の時短等の延長線上で考えると、2000年には貨物の総需要の6割しか運べない、と言われている。昔は、駅止めなどの方法があった。これを復活すべきである。何もすべて宅配しなくていいのではないか。時短が進み、22労働日になれば、月にトラック一台で、1.36人必要になる。いまは土日の仕事が減っているから1.2人でやっていける。大都市の運送会社で1.2人のトラックドライバーをもっているところは少ない。1人を割っている企業も多い。

清水 外国人労働者は使わないのですか。

濱中 外国人は言葉の問題がある。地理を覚えるのも大変。地理を覚えてお客さんと話をするのは非常に難しい。それに単純労働の問題もある。

清水 5万人以上の従業員の管理についてお教えください。

濱中 東京の本社で全部管理することは出来ない。海外にも4700人いる。国内では地域事業部制をとっている。全国を9ブロックにわけて駐在役員をおいている。この役員が地方支店長を兼務しており、この下に特定支店長、一般支店長、営業支店長がいる。たとえば関東支店長は地方支店長、東京支店長は特定支店長、一般支店長は新宿支店長、その下に営業支店長がいる。

人事管理の面では、本社権限社員、すなわち支店長以上の人事は本社の承認を受けなければならない。次長と課長の人事権は、ブロックを担当している地方支店長すなわち役員に権限をおろしている。財務、予算、営業上の契約は地方支店長に権限を委譲している。

清水 人事評価はどうなっていますか。

濱中 人事には管理範囲の限界がある。支店長が一体何をやっているのか本社ではわからない。トラックの稼働率のような物理的、経済的なものはわかるが、お客さんに対してどのような交渉能力を持っているかはわからない。その面では人事情報をいかに正確に、公平にとるかが重要である。人事考課を分析的にやれというが、これは無理。従業員を総体的に見て順番をつけるのが現実のやり方。分析的に1つ1つの項目について評価してそれを総合した場合と、総体的に付け

た評価とは違ってしまいます。分析的なものは総体に結びつかない。

人事相談をやって上司の話の聞いたり、1人ひとりに接して、その人の不満、苦情を聞いてきた。一時期人事課長をやっていた。上司、人事担当の者は、その人が課長に出ていくのが妥当と考えている。当人は次長だと思っている。全部の人が、例外なく必ず1つ上のランクの人事を期待している。このように現実の人事評価は大変難しい問題であるが、一方、わが社には5万2千人の社員がおり、この大きな人間集団の力を存分に引き出すことは人事管理の最重要の仕事であり、それに役立つ評価システムが大切であると思っている。

海保 物流の社会資本の充実には受益者負担が必要だとお考えですか。

濱中 物流の社会資本充実には受益者の負担はやむをえないと思う。ただ負担割合は個々のものによって異なると思うが。

清水 長い間、貴重なお話ありがとうございました。

<コメント>

濱中社長は34度の猛暑の中で、こちらの質問に対して1つひとつ考えながら実に丁寧に答え下さった。問題点としては環境問題、交通混雑、人手不足の3点があり、対処策としては従来ハードな面だけが考えられていたが、これからはソフトの面からの解決を考えなければならないと主張される。また5万人いる従業員の管理のためには5層のピラミッド状の支店組織をつくり、さらに人事評価は分析的ではなく総体的評価を行っていると説明される。

まず環境問題としてNox, Co2などの排気ガスの問題をあげ、その対処策としてディーゼル車のガソリン車への切り換え、軽油のメタノールへの転換、さらにトラックからレール、海運への切り換えなどのmodal shiftを提案する。しかし燃料費の問題、鉄道ホーム、退避線の長さ、船の速度の問題などのため一挙に解決できないという。また交通混雑については、modal shiftをしたとしても最終的なデリバリーはトラックがやらなければならないから、都市の交通混雑はなかなか減らないという。交通混雑緩和策として、ハードよりソフトにいろいろアイディアを出されたのには驚いた。特に日通自体で解決できる共同輸送の考えを主張された。人手不足については、現在の時短をつづけていくと2000年には総需要量の6割しか満たせなくな

るという危機感を強調された。

5万人の従業員管理のために、5層のピラミッド状の支店組織を全国につくる。このような支店重層組織は筆者の知る限りはじめてである。支店長以上の人事はブロック支店長の承認を必要とするが支店内人事は支店長にまかせる。人事評価は従業員1人ひとりを総体的にみて順位をつける。分析的にみた評価を総計して総体評価とは一致しない。日興証券の高尾社長の、はじめに全体評価をし、そのあとそれに合うように項目別評価をする人事評価はおかしいという話と比べて非常に面白かった。最後に、例外なくどんな人も、上司やまわりの人が評価するよりも1ランク上の評価を期待しているものだという話は、人間の機微に通ずる非常に面白い話だと思った。

このように濱中社長は、日通の問題点を明確に見据え、その中で自社独自で解決しうる部分に力を入れる。さらに人間が資産の運送会社であるため、典型的なピラミッド組織をつくり、その中で人間1人ひとりを総体的にみて評価する。物的、人間的な面を同時に見据えた経営を追求している。インタビュー中、濱中社長の鋭い経営感覚にたえず驚嘆させられた。

<企業経営の現状>——航空は底入れ。自動車、鉄道は鈍滞で営収入伸び悩み。人手不足緩和による人件費軽減、作業効率改善で原価圧縮。増益基調——

	営業収入 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1990. 3	1,086,131	36,085	13,311
1991. 3	1,195,452	37,681	14,637
1992. 3	1,423,849	49,283	22,435
1993. 3 (予)	1,500,000	52,000	27,000
1994. 3 (予)	1,575,000	55,000	28,500
	資本金 69,884 (百万円)		
	総資産 795,473 (")		
	借入金 54,141 (")		
	金融収支 ▲423 (")		
	平均株価 687円		
	従業員 51,655名 (40.1歳)		
	平均賃金 376,832円		
	本社所在地 東京		
	設立; 1937年 (設立後55年)		
	特色; 総合輸送トップ、国際複合輸送や宅配を急展開、JR貨物と連携、不動産開発も手掛ける。		
	事業; 鉄道取扱9%、自動車運送44、海運9、倉庫6、航空14、他18、(1992. 3)		
	研究開発; 0、配当性向 28.7%		

<社長略歴>
 出身地; 福岡県 1930年生 (62歳)
 学歴・職歴; 1954 東大法学部卒、日通に入社
 1981 仙台支店長
 1983 本社総務部長
 1985 取締役
 1987 専務取締役
 1989 副社長
 1991 社長
 家族; 妻、長女、長男、次女
 趣味; ゴルフ
 宗教; 禅宗

李 道毅 (LI, DAO YI) 氏 (中国銀行天津分行副行長)

(Senior Supervisor of Vice Director Rank, BANK OF CHINA, TIANJIN BRANCH)

1992. 10. 8 天津解放北路80号, 中国銀行分行
同席者 徐 増義氏 (資金部・副經理, 高級會計師)
薛 長榮氏 (國際業務部・副經理・經濟師)
通訳 賈 文敏氏 (天津市對外經濟貿易委員會委員)
インタビュー 清水龍瑩

清水 中国ではこの数年来, 解放政策が急速にすすめられています。對外經濟貿易を行っておられる中国銀行の現状, 及び問題点についてお教えてください。

李 本行においていただきましたことにまず感謝の意を表します。銀行と教育界とはもともと関係が深かった。特に大学と銀行とは, 日中兩國国交回復後20年間, いろいろな交流を持ってきた。近年隣国として二国間の交流は, 貿易と經濟の方面で特に広がってきた。今年のはじめ, 鄧小平さんの南方視察の時の声明によりさらに開放の方向は高まってきた。中国の広い市場を旨として, 多くの日本企業が進出してきた。中国銀行の業務もこの日本企業の進出によって急速に発展してきた。

清水 日本企業が中国へ進出するとき, 中国の金融事情がわからなくて困っています。

李 その情報交換が大切になってきた。中国に来ていない人は, なかなか中国を理解することが出来ない。清水さんは, 中国を宣伝してくれることになるので大切だと思っています。日中交易の促進に役立つと思います。周恩来氏は, 手に手をつないでやっていこうという提言を行い, 日中友好のために非常にいいことをした。今日の清水さんの訪問を喜んでお受け致します。

まず, 弊社の國際貿易における金融業務について紹介させていただきます。國際貿易決算所は, 外為資金の取扱を致します。“信貸部”は企業に対し流動資金貸出しと固定資産貸出し, そして貿易項目の融資業務を行っております。

清水 企業への貸付する場合, 担保はどうしますか。

李 貸出しする前に企業を評価する。調査して担保をどうするかを考える。担保は貸付にとって大変重要なのであります。現在この方面の法律はまだ完備されておらず, 担保法はまたできていません。一般的な企業流動資金の貸付は株主とその上級の会社に担保してもらいます。固定資産貸付はその一部を担保として取ります。銀行が取り扱った“財業担保文書”は裁判所から認可を得ます。裁判所が認めて, はじめて担保の

意味がでてくる。中国銀行ばかりでなく, 他の農業銀行, 商工業銀行も企業に金を貸し出す。業務の効率化のために, 近いうちに保險法の成立は検討中だそうです。

合弁企業に対して担保で貸し出したこともある。土地は国有だから, 使用権を担保にとる。土地について使用権の有料譲渡は法律によって認められている。いわゆる借地権の担保である。

清水 銀行が企業に金を貸すときに政府からの指導, あるいは介入はないのですか。

李 政府の管理は, 企業が産業政策に合うかどうかを審査する。一方, 銀行相關業務を拡大するため, ここに来た外国企業の投資状況についても政府の關係部門と連絡を取りながら了解をえなければなりません。また外国企業が進出してくるよう各政府機関に斡旋する。中国の經濟發展は, あるところでは早いし, あるところでは遅れている。各地方政府は經濟發展をもっと速く成し遂げたい。従ってその地方地方の政府の産業政策にさえ合っていれば, 銀行の企業への貸出しには政府は関与しない。

清水 政府は銀行の貸出金利にも関与しないのですか。

李 金利は中国人民銀行 (中国の中央銀行) がきめる。友好的金利というものがあり, 農民やインフラストラクチャーには友好的金利が適用される。現在, 各銀行に対する貸出し量は人民銀行によって通達された信貸規模でコントロールされます。信貸規模の範囲内では自分の資産の管理運用は自分が決める。またある産業に短期資金を貸すか, 長期資金を貸すかも自分が決める。合弁企業への金利は自国企業への金利と同じである。

清水 行員の採用は自由にできるのですか。

李 人事制度がいま改革されつつある。労働制度, 給料の問題である。うちの支店では毎年200人ぐらいの人を採用している。一部は大卒, 一部は高卒。その中には転社していく人間もいる。採用は今までより自由になったが, 日本ほど自由でない。

支店は1000万米ドル以下のプロジェクトは自由に審査して貸出しできる。1000万ドル (米ドル) 以上の貸付項目は本社に提出し, 審査を受けなければなりません。金額のほかに, 我々が審査したい主なものは項目の内容であります。もちろんいくつかの部門で審査する。貸出評価グループをつくって審査する。私の知っている限りでは, 外国の銀行より審査の手続きは簡単になっている。

清水 日本の銀行では, 対象企業の収益性, 成長性, トップ, 製品などを審査対象としますが, 中国銀

行はいかがですか。

李 やはり同じように、収益性、成長性、トップの人柄、製品の順で審査する。私も日本の銀行に研修にいらっていたが同じである。審査の時、担保も重視すべきであり、資金回収の安全性も考えるが、同時にそのプロジェクトの利益ばかりでなく社会への影響も考える。

清水 行員の人が転社する、いわゆるジョブホッピングは多いのですか。

李 中国でも会社はやめてもいい。本来中国では、給料は役所も学校も企業も同じになっている。ただ合弁会社だけは高くなっている。だから給料の高さだけで転社する人は少ない。会社のはかの問題で転社する。住宅のいいところがある。中国銀行が、提供している住宅条件はまあまあいい。

しかしほとんどの人が定年までいる。女性の定年は55歳。男性は60歳。一部の専門性の強い職位は定年を延ばすことができる。更に定年退職しても顧問として働く方法がある。

清水 日本では銀行員の給料が、ほかの産業の人々の給料より高すぎるといって問題となっていますが。

李 給料から見れば、日本ほど中国の銀行の給料は高くない。ただ中小企業の給料よりは高い。中国では、外国企業、合弁企業、合作企業の3種類の分野の企業の給料が高くなっている。

清水 中国では大学を卒業して、自由に各都市の会社に就職することは出来ないと伺っていましたが。

李 希望があり、手続をとれば北京大学をでても、天津の中国銀行に就職することはできる。国が配置をきめても、こちらに採用権がある。現在卒業生に対して分配の“双向選択”も実施している。人材交流も漸進的に推進している。

清水 コンピュータの導入はいかがですか。

李 コンピュータは未だ大型のものは入っていない。中型のものが最も多く使われている。最近中型から大型になりつつある。まだプログラムについては、日本ほど進んでいない。ネットワークは天津市内とのつながりはあるが、ほかの都市とはつながっていない。

清水 中国銀行の行長は誰がどのように決めるのでしょうか。

李 この方面の業務は私の責務ではないが、私の知っている限りでは総経理は國務院が任命する。決める前に前任の行長の意見を伺う。現在の行長は副行長から昇格された。支店長は本店が任命する。その場合にも市役所などから事前に意見をきき、それを参考にする。

清水 最後にお伺い致しますが、男女間に定年の差

があっても問題はありますか。日本では男女不平等については厳しい批判が出てきます。

李 制度としては男性60歳、女性55歳である。しかし体の丈夫な人はもっと働いていてもいい。女性から特に文句は出ていない。仕事が多過ぎることもあって疲れるからだろう。中国では、大学、科学技術院では定年がないらしい。もちろん教授には定年がない。

清水 大変お忙しいところ、貴重なお教えをいただき誠にありがとうございました。

<コメント>

中国銀行天津分行の応接室は一階入口を入ってすぐ左手にある。200畳位の大広間であった。床一面天津じゅうたんがしきつめられ、天井は高く、側面は白壁で上の方に窓のある部屋で、日本の大企業の応接間とは趣が大いに異なっていた。李副行長は、まずこの来訪が日中友好のために非常に役立つものだと挨拶して下さった。李副行長以下同席の人々は、日本の銀行員と同じように物腰やわらかく教養のある顔つきをしていた。副行長は、こちらの質問に対して、はじめちょっと戸惑われたが、その後は的確に丁寧な1つ1つ答えられていった。金融業務と人事については、日本の慣習と大分違っている。しかし最近の開放政策の結果、われわれが事前に予想していたよりもずっと自由化が進んでいた。

まず企業に貸出しするときには十分に審査をするから担保をとらないのが原則であるという。一部担保をとるケースもあるが、それは裁判所が認めたとき初めて意味をもつ。まだ担保について法律が整備されていないからである。担保は土地が国有であるため、土地使用料ということになる。審査の基準は日本と変わらない。貸出し先の選択は、政府の経済政策に合っていればそれ以上政府は干渉しない。貸出量は当行がきめる。天津分行は1000万米ドル以下の貸付には自由裁量権がある。貸出し金利は、中央銀行の中国人民銀行が決める。日本の戦後復興期の金融政策よりも自由のようである。

人事については日本と感触が大分違っていた。中国では、給料は役所も学校も企業も同じだから、その高低による転職はない。ただ外国、合弁、合作企業はやや高い、それでも転職は少ないそうである。また大卒者は政府がその配置をきめるが、採用は当行の自由である。男女の定年は異なっているが女性から文句はでない。行長の任命は規定上、政府の國務院がきめるが細かい手順は一般の人々にはよくわからないらしい。

中国銀行は中国経済が国際化するための不可欠な業務を担っている。李副行長以下のエリート行員は、す

でに世界に目を向けている。中国の経済開放政策に沿って、中国銀行が益々発展されることを心から祈っている。

<企業経営の現状>—総資産、預金額、貸付金額急増—
主な業務：輸出入、外国企業・合弁会社への融資
天津分行の規模：18の支店をもつ。

	資本金 (百万元)	総資産 (百万元)	余剰金 (百万元)	預金額 (億元)	貸付金額 (億元)
1986	5,000	345,037	3,008	1,515	1,336
1987	5,000	441,968	3,875	1,961	1,628
1988	10,000	559,701	4,224	2,144	1,837
1989	15,000	677,410	5,060	2,763	2,475
1990	15,000	859,113	6,161	3,906	3,325

沿革：1905年 創立
1949年に中国人民銀行が設立されるまで、中国の中央銀行の機能をはたしていた。
1979年 国務院は、中国銀行を外国為替取引を行う唯一の国営銀行とした。
1980年 国務院は、兌換券 (Foreign Exchange Certificate) の唯一の発券銀行とした。

<副行長の略歴>

1930年 1月10日 生まれ
1951年 中国銀行天津分行就職
1958年 中国人民大学財政金融学科卒業
1982年 中国銀行天津分行信貸部副經理
1984年 " " 經理
1988年 中国銀行天津分行付行長級專員至今

牛 世忠 (NIU, SHI ZHONG) 氏 (中美合資天津美飲料有限公司執行副總經理)

(Executive Deputy General Manager, SINO-AMERICAN JOINT VENTURE, TIANJIN JIN MEI BEVERAGE CO., LTD.)

1992. 10. 9 天津市南開区紅旗路107号本社
通訳 賈文敏氏 (天津市對外經濟貿易委員會委員)
李柏嶺氏 (東方文化藝術有限公司總經理助理)
インタビュー 清水龍壘

清水 中国では、この数年来開放政策が急速に進められています。中米の合弁会社である貴社の現状及び問題点についてお教えてください。

牛 御来坊を歓迎致します。御指導の程お願い致します。まず当社の概略から説明します。創業したのは1990年。いままでに3年間経過している。初年度の売上は1億元 (人民幣) だった。利益は825万元。第2年度は、それぞれ2億1000万元、3,522万元であった。今年度は、第3年目であるが、9月末までで売上げは2億6000万元、総利益は接近4,000万元となっている。予想では年度末には、売上げは3億元を越え、純利益は4,500万元になるはずである。3年経って、正規の軌道に乗ることになる。はじめは試運転だから、この

くらいであるが、これからはもっと売上げは伸びるだろうと考えている。

合弁会社の法律によると、企業所得税 (法人税) は第1, 2年度は免税になる。第3~第5年度までは半額免税。売上高税は第1年度目から10.1%とられる。90年には1,100万元の税金をとられた。91年には2,300万元。今年はずっととられるだろう。当社は中国国内の飲み物会社の中で最大の利益を上げている。当社が納めた税金と利益の合計は、全国で第2位となっている。

清水 そんなに急成長したら、いろんなところに問題は出てきませんか。

牛 急成長しているため経営全体には問題はない。愉快地楽しくやっている。取締役は大変満足している。天津市政府對外經濟貿易委員會、天津市第一輕工業局が、当社の上にあって、いろいろ支援してくれる。この会社の合弁の相手はアメリカであるが、そのアメリカの社長が天津市に来て、天津市知事に大変感謝していると言っている。

清水 経営全体ではなく、個別的問題もないのですか。

牛 一部管理に、一部販売・生産に問題がある。まず人材が少ない。急速に発展したため管理者が不足している。まず管理の質のアップが問題。管理の考え方が市場經濟の發展に及ばない。例えば人材配置、調整がうまくいかない。現実に人材の募集に困っている。人材を募集するときは、一般社外から公募するが、これは現在の中国では大変。新聞広告をだして募集するが、ある人が来たいと言っても向こうの会社がなかなか手放したがない。しかも、その人は国営企業にいる場合は、賃金の保障があるが、こちらの合弁企業にはそれがない。正式の法律上の手続が未だできていないからである。従ってその人自身もなかなかこっちに来る決心がつかない。

清水 国営企業と合弁企業と比べると、合弁企業の方が給料が高いと伺っています。

牛 国営企業の場合、定年退職したときは死ぬまで生活保障をしてくれるが、合弁会社にはその保障がない。一般に国営の企業の従業員が、国営企業から合弁企業に移動するとき、正当な移動手続をしていけば、再びまた国営企業に戻ることが出来る。但し手続がない場合は、国営企業に戻れなくなる。ただ、だんだん改革されて、細やかな移動手続は必要でなくなる方向にある。

清水 この合弁会社の人員構成はどうなっていますか。

牛 従業員総数550名。うちアメリカ人3名。1人は総経理、1人は財務担当役員、1人は経営管理役員である。それぞれ中方担任副総経理、副財務経理である。このほか中国人で向こうでの数年の経験のある人はいるが、本格的な経営能力のある人がいない。部分的な技術とか財務管理の出来る人はいる。

清水 生産・販売についてどんな問題があるのですか。

牛 一部分の製品は天津以外の地方に販売するが、よそのところはなかなか受け入れてくれない。有力な地方はその地方企業の保護のために受け入れない。飲物の工場は、当地政府がその権力で管理している。自分たちの地方の産業を発展させたがっている。

たとえば河北省的某市で当社の製品を売ることは出来るが、面倒なことを言うてくる。国の規定では販売の自由があることになっている。しかし地方政府は衛生検疫を何回もやる。そして少しでも問題があると文句を言うてくる。当社の衛生検査は、中国の一般企業の衛生検査にくらべて非常に厳しい。そのために品質は向上している。万一問題が起きると、うちはすぐとんでいって解決しようとする。衛生問題が起きると品質管理・販売関係者がすぐとんでいく。そういうシステムになっている。それなのになにかと文句をつけてくる。

今年、山西省の某市の衛生部から飲み物の中に異物が入っていたから、今までの当地における利益はすべて罰金として徴収すると言ってきた。そのためその製品の製造日時を調べた。そして同じ製造日時の製品すべてを天津市衛生検疫部で調べてもらった。そして何も問題はなかった。その担当者に当地まで一緒に行ってもらって何でもなかったことを証明してもらった。罰金はとられなかった。彼等は何とかしてお金が欲しいから。

清水 合弁会社の資金調達、その運用についてお教えいただきたいのですが。

牛 当社の資本金は1900万米ドル。アメリカ50%、中国側50%の出資。利益が出ると、国の規定によって、その12%は内部留保する。この12%から、投資基金、貯蓄基金、福祉基金を出さなければならない。これを三大基金という。これを残した後は、通常株主の出資比率によって利益が配分される。各株主に配分された利益は、各自が勝手につかえる。もし利益を株主

にわけないで、規模の拡大などの投資に使うときは、取締役会の合意が必要である。更に株主の合意が必要である。現在の当社の考えとしては、今までの利益の1部と、1992年までの利益の1部とを合わせて、資本金を増加させたいと考えている。各株主はこの考えに同意している。

清水 配当金の米国への送金は出来るのですか。また銀行からの借入れについては、アメリカ・コカコーラ本社の同意は必要なのですか。

牛 外国への送金は可である。それは法律によって認められている。銀行からの借入れも、アメリカ本社の同意は必要なく、当社の取締役会の同意があればいい。具体的には株主の同意さえあればいい。取締役会にアメリカ人がいるし、アメリカ・コカコーラ社の中太平洋地域総裁がこの合弁会社の副董事長になっている。中国側の取締役も市政府などに相談して、その許可を受けなければならない。すなわち形式上は、取締役会の決定で借入れは決められるが、実質的には、そのもとになっている株主の許可を受けなければならない。

清水 合弁会社が本社から委譲されている権限には、どんなものがあるのですか。また中国政府の合弁会社に対する規制にはどんなものがあるのですか。

牛 大体の経営の仕方は任されている。総経理、副総経理は流動資産の管理権限を持っている。しかし固定資産の管理権限は委譲されていない。極端な話、5000元の冷蔵庫も自由に処分できない。

給料は、国の規定と取締役会の規定によって決められる。国は、合弁会社の給料は、国の一般標準給料の120%以上にしなければならぬと規定している。ボーナスはもっと高くなる。国営企業の場合、従業員は何名、給料はどれくらいという規定があり、これを越えてはいけない。合弁会社には上限はない。

この会社の給料は1級から12級までに分けている。下の方の作業員には、見習工、掃除夫、熟練工、技術者などがいる。上の方は高級技術者、資格のある幹部職員、普通の幹部職員などがいる。これらの人々は12級にわけられた給料を受けとっている。

清水 最後に人材不足に対する対処策についてお教えください。

牛 現実には、当社への入社希望者は多い。しかし優秀な人材がほしいのであって普通の人は欲しくない。優秀な人材だけを採用している。ただ市役所は、この会社の管理者のレベルをこれ以上高くしてはいけ

ないという。その面で競争力を付けてはいけないという。そこで当社では、ほかの会社の情報をとって、当社の劣っているところを改善していこうと考えている。人材不足を他の面でおぎなっていきたい。

清水 大変興味深いお話ありがとうございました。

<コメント>

牛副総経理は、非常に温厚で親切なかたでインタビュー中たえず笑みをうかべ、細かいことまでこちらが解るように繰り返し説明して下さった。工場も自ら案内してくれた。青い殺菌灯の下を通り、白衣白帽子に着かえなければ入れない程衛生管理は徹底していた。問題点は何かというこちらの質問に対しての話の内容は、いわゆる Socialist Market Economy の真随にふれるもので、非常に興味深かった。よい人材が集まり難い理由、他府県での販売の難しさなどの話は非常に面白かった。

まず取締役会の権限について、規定上は大きな権限をもっていることになっているが、実質的な戦略的意思決定には、出資者である中国、天津市、アメリカ本社などの株主が許可権をもっているという。流動資産の運用は取締役会にまかせられるが、投資や投資のための内部留保には株主の許可が必要である。一方、当社は優秀な中間管理者を集めるために新聞広告などをするが、株主の天津市役所はあまりいい顔をしない。これは、35%の株式をもっている市役所は、その他沢山の国営、合弁企業に出資しているの、これらの企業からよい人材が引き抜かれて、ダメになると心配するかららしい。また国営企業から転社してくる人間には20%以上の給料増になるが、定年後の生活保障がないから、彼等もこの会社に来ることに不安をもっている。正規の手続きをふんでくれば国営企業に戻れるが、正規の手続きをとらなければ戻れないという。

販売について、市、県などの役所が競争しているのも奇異に感じられた。山西省某市衛生部で製品に異物が混入しているから、当社の製品販売を禁止し、いままでの利益を罰金として徴収するといってきた。そこで天津市衛生部が同じ製造年月日の製品全部をチェックし、そのような事実がないことを調べ上げて、当社社員と天津市役所の役人が同行して山西省某市に抗議し、罰金徴収を防いだという。市同士がお金が欲しくて競争している。Socialist Market Economy の実態をかい間みた思いである。

新開放政策で問題もでてくるが、牛副総経理のたぐ

いまれな人柄と先見力によって、株主の天津市の支援をえながら、企業全体をリードしていけば、必ずやこの合弁企業は中国一のソフト飲料会社に発展するものと確信する。

<企業経営の現状>—売上げ、利益とも急成長—

	売上	純利益
1990	100,000 (千元)	8,250 (千元)
1991	210,000	35,220
1992 (予)	300,000	45,000

創立：1990年
 資本金：1,900万米ドル
 出資比率：中国軽工業対外経済技術合作公司 3%
 軽工業部食品工業連合開発公司 12%
 天津市飲料庁 35%
 米国コココーラ社 50%
 製造設備：年間 400kl の生産能力
 従業員：550名

<副総経理の略歴>

出身地：天津市 1948年生(44歳)
 学歴・職歴：1965 天津市中学卒
 (文化大革命)
 1966 中学専門学校卒、ガラス繊維工場入社
 1970 工場長秘書
 1972 天津市第一軽工業局入局、局長秘書
 1976 天津市第二自転車工場副工場長
 1979 チベット地区幹部養成校校長
 1981 天津市缶詰工場副工場長
 1983 中国人民大学工業管理部へ留学。半分仕事、半分学問、経済学士の証書を受ける
 1987 中美合資天津津美飲料有限公司の準備担当
 1988 正式契約調印。副総経理

南開大学教授団

逢 誦豊 (PAN, SONG FENG) 氏 (外事處處長)

劉 瑋瑋 (LIU, JUN JUN) 氏 (社会学系主任, 教授)

王 處輝 (WANG, CHU HUI) 氏

(社会学系副系主任, 副教授)

齊 寅峰 (Q I, YIN FENG) 氏

(管理学系副主任, 教授)

李 国津 (L I, GUO-IIN) 氏

(管理学系副主任, 講師)

李 振溪氏

(对外汉语教学中心講師)

(外事處日本事務担当)

1992. 10. 9 天津衛津路, 南開大学

通訳 賈 文敏氏

インタビュー 清水龍瑩

<約40分間、筆者が日本企業経営の現状を中心に、経済社会問題について話をし、そのあと質疑応答をした。質疑応答で興味深かった発言は、筆者の話について“日本では企業は豊かになったが、個人は相変わらず貧乏だという話をはじめ知った”とか、“現

代社会では人間の流動性が高い。その点からみると日本は現代的でないのではないか”などの意見であった。そしてそのあとは、筆者から出席された南開大学の教授陣に、中国の現状について質問をした。上記の出席者のほかに、名刺を交換しなかった教授のかたも一、二人出席されていた。発言が特定できなかったので、以下A、B、C、Dと表記させていただいている。>

清水 中国の改革、開放政策についてお教え下さい。

A われわれは、経営管理、財務管理の研究を行っている。その視点からすると、中国企業経営は転換期にある。もともと国営企業は生産単位として設立された。いま改革開放政策によって、その考え方が変わりはじめ、企業の規制も変わってきている。改革がはじまって以来規制は3段階で変わってきた。第1段階は、利潤の中から税金をおさめる。第2段階は、生産請負体制と経理責任体制。第3段階は今年8月27日に発令された国営企業経営規制転換法。これは企業自身で経営政策、戦略を決定することを認め、さらに企業に人事管理の権限を与えている。たとえば投資権はその企業が自分で機械を選択し、またその機械を自分で処理できる。これらのことはみな人民日報で発表されている。

清水 その新しい規制転換法で、先生方は企業はすぐ活性化するとお考えですか。

B この規制転換法で、中国全体の経済成長率は9%以上になると思う。ただ農業、漁業、工業との間に成長の跛行がおきている。またある企業はよくても、ある企業が悪くなる場合もある。たとえば専売をしている企業は本当に儲けているが、天津の紡績会社は赤字を出しつづけている。

この跛行の主要な原因は、計画経済から市場経済に移行できないこと、すなわち市場価格がうまく機能しないことによる。昔からの長い慣性が続いている。すべてが市場経済になるということはなかなかできない。未だすべてのもの、サービスが市場価格に変わったわけではない。

清水 跛行、不景気の起る原因は未熟な市場経済だけですか。

C もう1つの不景気の原因は、設備が古くなって、新しい設備を購入する資金がないということである。天津の基礎化学工場は更新する能力もない。

第3番目の不景気の原因は、経済管理が不十分だということである。情報が不正確で、計算の誤りもおこる。また昔の製品は時代遅れのものが多い。もし年間

の労働時間の強度からみれば、中国の労働者のほうが日本のそれよりも楽かもしれないが、賃金からみれば相当きつい。中国の労働者と日本の労働者と比べると、日本のほうが楽である。

清水 日本の経営管理と中国のそれと比べて、ほかにどんなところが違いますか。

D 中国の現象をみていると、ホワイトカラーのほうがブルーカラーより貧乏。ハイテクの研究者の賃金が低く、中小商店主のほうが賃金が高い。社会全体からみて、ブルーカラーのほうがホワイトカラーより優遇されている。そんなわけで大学院生で大学に残りたいのは非常に少ない。管理系には修士課程、博士課程があるが、大学教員にはあまりなりたがらない。南開大学としては、工商管理系をさらに新しく設立するつもりでいるが。

清水 企業関係者の人事評価の方法は、規制転換法発令後変わってきましたか。

E 会社は、今の段階で経営者と所有者とは分離しはじめた。所有は集団、経営は経営者とわかれてきた。経営者には契約で給料を支払う。その上、販売数量、売上高の何%かをわたす。管理者に対する科学的評価方法は、未だできていない。

いまの規制転換は、国営から民営化するのではない。国営であって国家が所有権を持っている。この場合、国の政府、省政府、市政府などが所有権を分割している場合が多い。集団所有のかたちをとる。経営権だけが民営化される。しかも経営権は個人に渡すのではなく、会社全体に渡す。管理グループに渡す。中国経済の70%は国営企業によって支えられ、他の大部分は外国企業、合弁企業、郷鎮企業が支えている。特に郷鎮企業の伸び率が高い。

清水 国営企業の董事長、総経理は誰がきめるのですか。

F 各行政機関の上位のものがきめる。最近は行政機関が単に一方的にきめるわけではなく、会社のほうでまず考えて誰かを推薦し、それを上がきめるというかたちがふえてきた。あるいは、グループで請負って、その中でヘッドをえらぶ。すなわち、大きな石油化学会社グループでは、集団の中の選挙でヘッドを決めるところもでてきた。政府の行政機関が一番上にあって、その下に局があり、その下にさらに会社の集団があり、その中からヘッドがえらばれる。形式的には上で任命するが下の意見をいつもきいている。意見をまとめてきめるのが原則。

清水 国営企業についての問題点をお教え下さい。

G 現在、ダイハツは1台15,000米ドルの値段である。120%の関税がかかっている。

1993年頃に関税相互協定がうまく結ばれれば、関税は15%に下げられ、1台5,000米ドルに下る。国民は外国と同じ値段で買いたいが、同じ値段にすれば、中国の国営企業はつぶれてしまう。

国営企業にはもう1つ大きな問題がある。国営企業によって集団企業（合弁、郷鎮、外国企業）は危険になってきた。このままでは社会問題が起る。社会保障が重要。つぶれた会社の人間はどこへいくのか。現実をよくみて、つぶれた会社の責任者も、個人も自分で考えなければならない。

H いや国営企業と合弁、外国、郷鎮企業とはもっと競争したほうがいい。事態は発展変化するから、私はそんなに心配していない。バランスを一時くずしても、またもとへ戻るから、もっと競争したほうがいい。関税は大幅に引下げるべきである。

清水 大変貴重なお話有難うございました。変革期の中国企業の大きな流れが少しわかってまいりました。

<コメント>

南開大学は、天津タワーの上からみると、うっそうとした樹々に覆われた大きな大学であった。いかにも周恩来氏の出身大学といわれる程気品のある大学である。赤いじゅうたんのラウンジに案内され、教授団と和気藹藹のうちに名刺交換を行った。筆者がまず、情報化時代の経済の考え方、企業の利潤の源泉、個性化・活性化された優れた企業、さらに日本は企業は豊かであるが個人は貧しいなどの問題について話をした。そのあと、筆者から中国の企業経営の現状、問題点を伺った。個々の企業経営者のインタビューとは異なった視点から、大きな流れが把めて非常に有益であった。

改革開放政策は3段階でなされ、今年8月の国営企業経営規制転換法が最も重要であるとまず主張された。ただ現在の経済の跛行、不況の原因は、未熟な市場経済、経営管理、資金不足によるものだと説明する。さらに中国では概してホワイトカラーより、小店主、ブルーカラーのほうが賃金の面で優遇されていると不満を言われていた。1960年代の日本とよく似ているなど思った。

この教授団との話合いで最も稔り多い議論は、規制転換法は国営から民営化を意味するものではない、依

然国営であって所有権は国家がもっている、経営権だけが民営化される。しかも経営権は個人に渡すのではなく管理グループに渡すというところであった。この建前のところがよく解らなかつた。現実には国営企業は実力のある1人の総経理、董事長の下で、自由主義的発想、競争原理で経営されている。また建前としては、それら総経理、董事長は政府の上級行政機関が任命することになっているが、現実には会社内で決められている。この建前とホンネがわかって、はじめて社会主義市場経済の意味が明確になった。最後に、関税率を思い切って下げるべきだという意見とそんなことをしたら中国企業が倒産し社会問題が起きるといいう意見を、南開大学の教授同士が口角泡をとばして議論しているのをみて感銘をうけた。このような自由な議論こそが社会の進歩にとって不可欠だと考えているからである。15年程前、日本の自動車産業も自由化したら、GMやフォードにたちまちやられてしまうと大騒ぎをしたが、結果は全く逆で、自由化のお蔭で日本の自動車産業は驚くほど強くなった。

南開大学の研究者の方々が実証研究に基づいて議論をし、自由化の方向を旨とし、中国経済が世界経済の中で大きく飛躍するようリードされていくことを心から祈っている。

<南開大学の現状>

創立; 1919年

学部, 学科; 理科系, 数学, 物理学, 化学, 生物学, 電子科学, コンピュータ, 環境科学, 人文系, 中国語文学, 外国語文学, 歴史, 哲学, 社会学, 政治学, 図書館情報学, 東方文化藝術, 経済学, 国際経済学, 管理学, 会計学, 法学, マルクス基礎理論, 数学, 他

研究所; 南開数学研究所, 現代工学研究所, 元素有機化学研究所, 高分子化学研究所, 応用化学研究所, 分子生物学研究所, 機器智能研究所, 歴史研究所, 古籍整理研究所, マルクスレーニン主義教育研究所, 経済研究所, 国際経済研究所, 交通経済研究所, 法学研究所, 他

教員; 教授 213名, 副教授 599名, 講師 704名, 助手 317名

学生; 学部学生 5,696名, 大学院修士学生 1,430名, 博士学生 165名

図書館; 全蔵書数 423,634冊

飯島 正勝氏 (天津雅馬哈電子楽器有限公司 総経理, 董事)

(TIANJIN YAMAHA ELECTRONIC MUSICAL INSTRUMENTS INC.)

1992. 10. 10 天津経済技術開発区洞庭路130号本社 同席者

賀 方浦氏(天津経済記述開発区管理委員会調研員)
賈 文敏氏 李 柏岭氏

インタビュー 清水龍瑩

清水 中国はこの数年来の開放政策で経済が大きく発展してきましたが、貴社の発展の状況及び現在抱えている問題点、更にそれに対する対処策についてお教えください。

飯島 私どもの合弁会社には、現在の時点で差し迫った問題点は少ない。当社は中国の国内販売を主体とした企業である。これを可能にするために自分のところで使う外貨は、自分で稼がねばならない。現在は部品・原材料の可能な限りの現地調達化を行うこと、あるいは輸出の仕事を与えてもらって、その輸出代金を稼ぎ何とかやっている。天津ヤマハで自力で輸出して資金が得られるようにしたい。これには、中国の技術レベルを高めることが重要である。組立型企業は裾野の幅の広い産業である。その裾野産業が輸出に関して国際競争力を持っているのか。現在の輸出競争力は労働賃金の安さがあるだけである。賃金が上がってくれば、その輸出競争力は弱まってくる。どうしても中国裾野産業の供給してくれる部品・原材料の品質が良く価格が安くなるように技術レベルが高まらなければならない。

清水 輸出比率は何%ぐらいですか。

飯島 現在、輸出は4割、国内6割である。昨年は輸出は1割だった。国内の部品を取り組みながら、技術水準を上げ、徐々に輸出力を高めている。当社は始めから、あくまで中国のインサイダーになることを目標として進出してきた。これが現在の利益の源泉である。

清水 輸出競争力を上げるための部品購入にはどんな問題があるのですか。

飯島 中国へ出てくるときの主要テーマは、できるだけ中国の部品を活用して外貨を使わないことだった。しかしこちらへきて見ると部品は品質的にも劣るし、価格面で、1.5倍くらいで高くなっている。現地化をはかっても限界がある。

最近、品質面ではよくなってきたが価格面ではよくならない。生産性が低いからである。まず部品の原材料の多くが輸入に頼っている。また部品工場の品質管理能力が弱くて、不良率が高い。さらに材料、労働力のムダが多い。生産技術力も生産管理力も低い。日本、ドイツのいい機械を持っているが、その背後にあ

るソフト、ノウハウに目を向けていない。いい機械をいれてもすぐいいものが出来るわけでないことがだんだん解ってきた。技術は積み重ねが重要である。

清水 品質管理能力が低いために不良品が多くなり、結局部品価格が高くなってしまおうというのは、中国一般について言える話ですか。

飯島 このことは中国全般について言える。うちは部品の取引先を指導育成する覚悟で進出してきた。しかし中国側では、こんな面倒なことをいうところとは取引したくないという企業も出てきた。いま残ってうちと取引しているところは、ヤマハと取引していれば、生産性向上などのメリットがあると考える企業だけである。

いままでの中国の国営企業は、量さえつくればいいという考えが強かった。合格、不合格は検査が判断するのだ。自分たちは作りさえすればいい、と考えていた。こういう国営企業と取引してみると不合格品が半分も出てしまう。何しろ国営企業は製品を配給してやるという考えでスタートしたから仕方ない。最近はお客さんの方が選ぶようになり、国営企業にも自覚が出てきた。合格、不合格がバラバラにでてくるのは、お客さんに関係なくものをつくる習慣から生まれてきたものである。

清水 販売体制についてお教えください。

飯島 国の卸売ルートができています。中国政府の商業部が統轄している。しかしヤマハの製品は特殊。弾いて喜んでもらうために、直営店直取引でやってもらっている。主要都市は直取引、地方は卸売ルートを通す。直取引と卸売ルートへの売上げは、それぞれ60%、40%である。直取引には音楽教室と直結して買ってもらい、楽しんでもらいたいというこちらの方針がある。これを将来100%にしたいと考えている。人口50万以上の都市に直取引店の拡大をめざしている。現在は全国に350の直取引店網を展開している。

清水 天津ヤマハが本社、株主から委譲されている権限についてお聞かせください。

飯島 設備投資のための借入金額は登録総投資額枠内で独自に決められる。ヤマハ側と中国側が董事会(取締役会)を開いて決めれば、自由に決められる。董事は役員であり株主である。

賃金も主体的に決められる。労働条件も自社の責任で決められる。合弁企業の給料は、国営企業よりは20%~50%増やして出せと言われている。これは手取りの部分。このほか、保険的な要素として、住宅、年

金、健康保険、失業保険のために、手取りの4割を企業が国に納めなければならない。国営企業はもっと手厚く取り扱っている。国営企業は住宅なども出来ている。私共は住宅まで供給していない。

清水 将来の問題点として、どんなことをお考えですか。

飯島 将来の問題点は、従業員の住宅問題。国営企業は今まで住宅を提供してきた。途中入社者は既に供給を受けて住宅を持っている。新卒で入ってくる人は、今後どうなるか見通しがたっていない。政府も住宅を100%保障出来ないことが現実となり、商品化を考えはじめた。今までに住宅を供給された人に対しては政府は家賃を上げている。新規購入者は、国が1/3、会社が1/3、個人が1/3の負担となっている。これからは住宅は全額、個人の負担になるのではないか。これは企業にもはねかえてくる大きな問題である。

清水 住宅問題以外に問題はありませんか。

飯島 労働力の安さが消える問題がある。中国の南部の方から労働賃金がだんだん高くなりつつある。天津に比べて深圳の労働賃金は高い。労働力が不足している中で賃金が高くなるのはわかるが、人口が多く労働力が豊富な中国で高くなるのは不思議。農民が都市に入ってきて、この賃金の上昇をふせげないのか。現実にこの開発区は労働力が不足している。天津市内は人があふれている。わずか50kmしかはなれていないのに粗密がある。うちの会社はいま通勤バスを走らせている。公共バスは通勤時間には走っていない。高速通勤電車を走らせてくれるように、市にたのんでいる。また開発区内での住宅建設も頼んでいる。

現在、中国では、人口比率が、都市部では2割、農村では8割と言われ、未だに移動の自由が規制されている。このような過去のいきさつから、地域ごとに労働力の格差がおこり、また公共交通機関の未発達により問題解決に致っていない。総じて、いままでは問題は少なかった。順調に成長してきた。これは本社からいろいろサポートしてもらっているお陰である。これからは急激な開放政策から今までお話したようないろいろな問題が出てくるものと予想される。

清水 長いこと、貴重なお話ありがとうございました。

<コメント>

秋晴れのもと、50kmほど車で走って、天津市の開発区に入った。その入口で気のよさそうな日本語を話す

天津市開発区担当官が乗り込んできて、その地区の開発状況を説明してくれた。開発区は広い道路が縦横にはしり、アメリカのモートル車の合弁会社の工場も建設中であった。その中でひときわ偉容を誇るのが天津ヤマハの工場であった。担当官と通訳が工場入口の守衛と交渉すると、すぐ本館2階の応接室に案内された。早速でてこられた総経理が日本人なのにまず驚いた。創業時からの責任者であり、日本人であるため、お話の内容は非常に理解しやすかった。

問題点は何かという質問に対して、部品メーカーの労働賃金は安い部品価格は日本の1.5倍になるという話にまず驚いた。これは品質管理、生産管理が悪く不良品の発生率が高いからだという。いままで国営企業は量さえつくればいい、検査は別という考え方が強かったからである。日独の新しい機械を導入してもそれを使いこなすノウハウがない。技術は長い時間をかけて蓄積していく必要があると説明された。さらに南部のほうから労働賃金が徐々に上がってきて部品価格がその面からも上がる可能性があるかと心配していた。

次に上げた問題点は住宅問題である。中途採用の人は、国営企業がいままでに提供した住宅に住んでいるが、新規採用の人には新たに住宅を提供しなければならない。天津市と開発区とは隣合わせなのに天津市は人が余り、開発区は人が足りない。公共の通勤バスがないので、当社で通勤バスを仕立てている。住宅不足問題に対して政府もそろそろ住宅の商品化を考えはじめたらしい。これらは、いままでの国の人口移動制限政策の後遺症の1つだと思われる。

同じ合弁会社である天津コカコーラ社と比べてこの会社の董事会の権限は相当強いようである。董事会が決めれば、勝手に投資や労働条件をきめることができる。株主であるヤマハ本社や中国の実業開発会社からいちいち許可をとる必要はないという。日本側が60%出資していることと、日本がアメリカと比べて株主の発言力が弱いこととによるのであろう。

飯島総経理は、中国国内の技術レベルをあげ生産性をあげ輸出をふやし、自由に使える外国資金をもっとふやしたいと執念を燃やしている。総経理の創業以来の忍耐力からすれば、必ずこの目標は達せられ、中国一の合弁会社になるものと信じている。

<企業経営の現状>——ジングル・キーボードのエレクトロンの売上げ伸長——

売上 (内) 国内 (内)輸出

1991	4,900 (万円)	4,165 (万円)	735 (万円)
1992	11,500	6,600	4,900
	純利益	販売台数	(内)国内 (内)輸出
	950 (万円)	8 (万台)	6 (万台) 2 (万台)
	1,400	32	7 25

経営者： 董事長（中国人）、総経理（日本人）、董事合計7名
（中国人3名、日本人4名）（日本人常駐者は営業、技術、生産、会計担当部長）

従業員： 400名（内）正式社員220名、（内）実習生150名、
（内）臨時雇い30名。実習生、臨時雇いが多いのは5～10月の間に、クリスマス用製品の繁忙のため。

製品： シングル・キーボードのエレクトーン。単価は日本
円で、7,000円～45,000円程度。

出資金： 総資額 20億円
（資本金） 日本側出資 60%（12億円）
中国側出資 40%（8億円）
中国側は、天津中環実業開発公司（国営企業）
この会社は、国営企業の家電部、たとえばテレビ、ラジカセの製品や部品などを作る企業集団の中で、事業開発を専門とする会社。この企業集団を統轄するのは、役所の儀表管理局（計測機、測定機関連業種の管理局）である。

<総経理略歴>

出身地： 千葉県 1944年生（48歳）

学歴・職歴： 1962 千葉工業高校卒、ヤマハ入社

1965 静岡大学短期大学機械科卒

1987 中国進出のための Feasibility Study 開始

1989 営業許可証取得、天津ヤマハ駐在、総経理、工場建設開始

1990 工場完成、創業

趙 水明氏 (ZHAO, SHUI-MING) (中美天津
史克製薬有限公司、董事・副総経理)

(Tianjin Smith Klein & French Labs, Ltd., Assistant General Manager)

1992. 10. 10 天津市東郊区程林荘道澄洲路日本社
通訳 賈 文敏氏、李 柏齡氏

インタビュー 清水龍瑩

清水 中国はこの数年来の開放政策で経済が大きく発展してきましたが、貴社の発展の状況、及び現在抱えている問題点、更にそれに対する対処策についてお教えてください。

趙 まず設立創業のいきさつから話をします。1980年4月7日アメリカのSK社と調印した。その当時の出資比率は、中国側の45%、アメリカ側55%であった。合弁は20年間と決めた。当社の製品自体はもともとアメリカで開発された製品であり、それを作っている。工場は'84～'86年までかかって建設した。87年10月に創業した。創業して5年経った。第1期の投資金額は850万米ドル、第1期の工場面積は15000㎡。アメリカのGMP (Good Manufacturing Pharmacy) の基準に従って、80年代の最新技術でつくった。設備は、イタリア、イギリス、ドイツ、フランスから輸入した。計器はアメリカから導入した。1989年、第4回取締役

会で第2期工事を決定。第2期は900万ドルの投資。出資比率は、新規と同率。新しい工場は52000㎡になる。第2期工事は完成した。来週から三交替制で働くことになる。製品は錠剤とカプセル。第2期工事は薬品の原材料の生産を目的としている。

清水 どんな種類の薬をつくっているのですか。

趙 品種は70種類。駆虫剤、風邪薬、アスピリン、抗生物質、子供用医薬品。今年は2種類の新薬を出す予定。金が入っている関節炎用の薬とコンタックの風邪薬。漢方薬は作らない。

清水 合弁会社の経営者、従業員についてお教えてください。

趙 従業員は550名。アメリカ人は12名で、全員が役員。取締役会董事会は中国人4名、アメリカ人4名からなる。董事長は中国人、副董事長はアメリカ人。副総経理は中国人。あとの2人は中、米とも董事。1年に2回取締役会を開く。重要問題の決定だけがその仕事となる。日常の問題は総経理の権限。技術、会計、品質、人事などの担当董事はアメリカ人。また近いうちに全体の管理のためにコンピュータが導入されるが、その担当もアメリカ人である。さらに第2期工事のために工場長もアメリカから派遣されてきた。

清水 最近の経営状況はいかがですか。特に競争企業との関係をお聞かせください。

趙 この会社は今年で創立されて5年目となるが、1、2年目は赤字。3年目から黒字になった。大幅に伸びたのは国と天津市の開放政策に支えられたためである。順調に伸びているが国内の競争が激しくなってきたのが問題である。5年前に創立したときは、中国第3番目の合弁会社だった。日本の大塚製薬、米国のスケーバ社の3社だけ。現在はテレビなどでお互いに宣伝しているが、中国人の市場意識が強くなってきた。当社の製品の広告があまり目立たなくなってきた。その後スイスとの合弁会社なども続々出来て、現在は合弁会社は中国全体で77社になっている。外国企業の直接投資も少ない。これらは皆競争相手である。

清水 国営企業は競争相手にならないのですか。

趙 国営企業も転換期にある。力生製薬は、所有は国営でありながら、経営は合弁と同じ規制のもので行われている。これも競争相手。輸入製品も増えている。

清水 医療費問題はないのですか。

趙 今まで医療は全額国庫負担だったが、これが変わりつつある。1977年度、国が支払った医療費は27億元。今は3000億元に急増している。これからは改革さ

れて、国、会社、個人が支払うことになる。そして国が負担する薬品のリストを明らかにする。外国の医薬品、合弁会社の医薬品は価格が高いのでそのリストの中になかなか入らない。

清水 日本では薬価基準のたえざる引下げで製薬会社は困っていますが。

趙 中国はまだそこまでいっていない。これから市場経済になっていくと、同じ薬品が多くなり競争が激しくなり薬価も低くなるだろう。ただ当社のような合弁会社は多額の設備投資をしているため、そんなに薬価を低くすることも出来ない。

清水 医薬品自体についての問題はあります。

趙 新しい製品が開発されてでてくるまで時間がかりすぎる。技術能力が遅れている。昨日もアメリカの本社の会長が来てそのことを検討した。早く薬品の開発をしたい。今のところこの合弁会社は新薬の開発はしていない。アメリカでも1つの新薬を開発するのに10年、10億米ドルがいるという。当合弁会社は、本格的な新薬の開発というよりは、中国人の体に合った薬を考えている。薬は同じでも、使用量が違う。アメリカ人の女性の身長は平均168cm、男性176cm。中国人の女性160cm、男性172cm。包装も国によって違うし、同じ国内でも農村に持っていくものは簡単にし、1人で持ち運び出来るようにする。またその地方地方の習慣に合わせて、内容量、包装の仕方を変えている。

清水 原材料輸入のための外貨についてはいかがですか。

趙 いわゆる外貨インバランスの問題がある。現在のキャプセルはすべて輸入したものである。アメリカから輸入するときには外貨を支払わなければならない。しかしこちらの製品販売はほとんど国内。人民元で回収している。最初の契約では輸出は45%となっていた。実際には1%にしかならなかった。人民元で回収して、新しい機械を購入したり、原材料を外国から買うときは、人民元を外貨に交換せざるを得ない。国家輸出もふえて外貨準備もあるが、国の公定価格より3%も上の価格で取り替えざるを得ない。人民元は、米ドル、円と簡単に取り替えられない。1米ドルは5.5人民元が公定なのに、実際には1:7で交換される。1年に使う外貨は3000万ドルなので両替損は4500万元となる。この解決策として、第2期工事によって、原材料を生産し、これを外国に輸出することを考えている。もう1つの解決策は、輸入する原材料を出来るだけ少なく使って、外貨使用を少なくすることである。最初

の契約が輸出45%だったのでアメリカ側はこれを要求してくる。早く第2期工事を稼働させて原材料を輸出したい。

清水 人事管理、労務管理についてお聞かせください。

趙 この5年間で売上高は100倍になった。従業員も現在600人になって管理の面も難しくなってきた。薬品を販売するには優秀な人材が必要。当社は全国16ヶ所に事務所を持っている。それに見合う人材がなかなかえられない。

生産プロセスの中でも、はじめは1交替だったのが最近では3交替になってきた。新入社員の管理とGMPの管理が難しくなってきた。会社が伸びるのはいいが、人間と同じように余り走りすぎると倒れてしまう。ここまで倒れなかったのは、天津の投資環境のよさ、その上、天津市対外経済貿易委員会などの一連の役所の責任者が、この合弁会社の経営に深い関心を持っていたお陰である。

清水 賃金、給料についてはいかがですか。

趙 この会社の賃金はまわりの工場より優れている。福祉も優れている。入社したい人は多い。国営企業の給料の2~2.5倍払っている。普通の作業者の給料は国営企業の局長より高い。何しろ当社の売上高は、全国の製造企業の中で7番目であり、非常に優れている。この給料はこの合弁会社自身で決められる。上限はない。ただ従業員は終身雇用ではない。2年ごとに契約を改変する。よく頑張ってくれた人はそのまま継続。働かない人は2年でクビ。しかし入社以来そのまま働いている人が100%。ナイフを持っているが、今まで切ることはなかった。何か失敗したら通知表を出すすぐ改善する。

清水 その他福祉についてはいかがですか。

趙 この会社の福祉も優れている。医療は100%会社負担。昼食も会社負担。海外へ年2回出す。今年9月に4回にわけて海外視察に出した。費用は1人1000元。休みも国営より多い。今年は創業5周年記念で背広を一着ずつ従業員に支給する。住宅については、会社の固定資産としてマンションを購入し、従業員は家賃を払ってそこに住む。家賃は安い。

清水 医薬品を他県、他市に販売するとき、問題はありますか。

趙 他県との問題はない。コンタックは他の県にはない。競争会社がない。だからむしろ歓迎される。各大都市にこの会社の事務所を作っている。しかし問屋

ルートも残している。直接病院に売ることにはしない。問屋にも利益をやるので問屋は文句を言わない。

清水 入社したい人が沢山いるそうですが、募集は公募ですか。

趙 生産工場は、ほとんど新卒。大卒も高卒も新卒。最低学歴として高卒でなければならない。ただ管理部門の販売、コンピュータ部門は中途採用が多い。募集は公募が原則。新聞に出す。公平に競争する。優秀な人材を採用する。ヤミで採用はしない。

1人募集すると100人応募する。はじめに会計、外国語、その他の筆記試験をおこなう。成績順で10名とる。その後面接して、問題に対する考え方、経験、将来性があるか、表裏があるかどうかをチェックする。それをトータルでみて、試験委員みんなで判断する。中国には失業者はいない。鉄の鉢がある。しかし中身は違う。ここは鉄ではないが、内容物がいい。

清水 人事評価の基準についてお教えてください。

趙 半年くらいは試用期間。評価の基準の1つは品行、1つは能力。両方よければいいが、能力だけあればよい職種もある。会計係はコツコツ、キッチリ、コマカクやる。社会的なことは考えなくてよい。一方販売係は品行が大切。社交的なことをやればよい。仕事、職種によって基準は変わる。品行は共産党、キリスト教などの信条に関係ない。品行はよければいい。しかし能力は、それがあってもやる気がなければいけない。たとえば、品質管理部門の人間は、大学の薬学部を卒業した人間が大部分。成績がいいが、分析ができるかが基準になる。品質管理は、タバコ、お酒、社交的活動などは関係ない。販売部門の人間には分析能力や、学校の成績は関係ない。

清水 なかなか聞けない合弁会社の内部の詳しいお話ありがとうございました。

<コメント>

悪路を走って工場に着いてみたらアメリカ式の真白い清潔な大工場であった。趙副総経理は非常に人なつこい、気さくな人で、心から歓迎して下さった。伺ったところによると、御子息は東大大学院に留学中であり、その奥さんは日本人だそうで、大変日本をよく理解されていた。創業5年で売上が100倍になり、高利益を上げているため、従業員の給料、福祉には問題はない。ただ外貨インバランスと競争激化の問題がある。国内で売上が伸びても外貨が入らないから設備投資などに困る。また外国の合弁会社などの急増により競争

が急に激しくなってきた。

まず、創業時からの経営の急伸長ぶりを説明される。1987年に設立され、当初2年間は赤字であったが、その後は黒字が急増している。売上高は現在、全国製造業の中で7位になっている。そのため、従業員の賃金は非常に高く、平均して国営企業の2~2.5倍になっている。一般作業員の給料が国営企業の局長より高いというのには驚いた。社宅は充実し、医療、昼食は全額会社負担だそうである。そのため入社希望者が多く、1人募集すると100人応募してくる。コネ採用は一切なく、すべて筆記試験と面接による。面接で、その人間に表裏があるかどうかをチェックするというのは非常に興味深かった。日本の長銀研究所の中途採用で同じことを聞いたのを思いだした。採用者は終身雇用でなく、2年契約であるが、いままで2年でやめさせた者は1人もいない。人事評価の基準は能力と品行であり、技術者は前者で、営業マンは後者で評価するという。

問題としては外貨インバランスと競争激化を強調される。国内でいくら売れても人民元しか入らない。これを外為市場で交換すると、公定では1米ドル対1人民元は1:5.5であるが、市場では1:7になってしまう。昨年は両替損が45000万円もでた。この外貨インバランスを解決するために工場を拡張し原材料を自社生産し、これを輸出して外貨をうることを考えている。また近年製薬合弁会社が急増し、77社にも達している。この他、国営企業、外国企業の直接投資、輸入が急増し、これがすべて競争相手になっている。これに対して当社はコンタックなどの独自製品を全国の間屋チャンネルを通じて売っている。彼等にも利益を得させる。直接病院へは売らない。こうやって信頼のネットワークを強化している。

趙副総経理は、素晴らしい洞察力をもち、しかも人間の信頼関係をつねに重視されている。副総経理がこの合弁企業を中国一、さらに東アジアの製薬会社に発展させていくことを心から祈っている。

<企業経営の現状>——医薬品の国内販売順調，第2期工事完成——

	売上	純利益
1987	404 (万円)	▲44 (万円)
1988	1,453	▲125
1989	4,791	327
1990	14,313	3,779
1991	26,255	10,500
1992 (予)	42,000	15,000

創業： 1987年，第1期投資額850万米ドル，第2期投資額900万米ドル
 主要製品： 駆虫剤，風邪薬，アスピリン，抗生物質，消炎剤など70種類
 従業員： 550名，アメリカ人12名
 取締役会： 中国人4名，アメリカ人4名，董事長中国人，副董事長アメリカ人，総経理アメリカ人，副総経理中国人
 出資比率： 中国側45%，アメリカ55%

<副総経理略歴>

出身地： 1934年，杭州生（58歳）
 学歴・職歴： 1957 鉄鋼工学院卒，天津市製薬工場入社
 1969 製薬工業公司課長
 1979 天津市医薬局所長
 1988 中美天津史克製薬有限公司入社，副総経理
 1989 Beechamと合併し，いまはSMB公司となる。

聶 毓河 (NIE YU HE) 氏 (天津市对外経済貿易委員会，天津市人民政府外商投資辦公室，天津市外国投資服務中心，天津市台胞投資服務中心，副主任)

(TIANJIN COMMISSION OF FOREIGN ECONOMIC RELATIONS & TRADE, FOREIGN INVESTMENT OFFICE OF TIANJIN MUNICIPAL PEOPLE'S GOVERNMENT, TIANJIN FOREIGN INVESTMENT SERVICE CENTER, TIANJIN TAIWAN COMPATRIOT INVESTMENT SERVICE CENTER, Deputy Director)

1992. 10. 10 解放北路 アスターホテル

同席者

李培生氏(天津市对外経済貿易委員会辦公室副主任)

陳 震氏(天津市对外経済貿易委員会辦公室)

李 旭東氏

通訳 賈 文敏氏

インタビュー 清水龍瑩

清水 中国ではこの数年来，開放政策が積極的に進められていますが，天津市政府の開放政策の現状，将来展望，その問題点などについてお教えてください。

聶 御来訪に対して謝意をあらわしたい。今回の調査によってアドバイスがいただければ幸いです。まず天津についての現状から説明します。天津に現在投資している外国企業数は全体で1914社。契約総投資額27億8,900万米ドル。外国からのものは16億米ドル。天津に投資している国，地域の数は43。そのうち投資額の多いのは香港。香港の投資は，台湾の会社が香港を通して投資しているケースが多い。2位アメリカ，3

位日本。台湾からの投資は増大して現在第4位。韓国の投資も伸びている。外国からの投資は，本年から空前的な勢いで伸びている。今の調子からみていると，今年の投資額は過去13年間の全投資額と同じになる。日本から投資した会社数は全体で219社。そのうち今年投資した企業は80社である。鄧小平氏が南方視察のとき発表した談話で，その後外国の投資家は安心するようになってきた。天津市政府が力を入れていることに外国投資家が興味をもちはじめた。

清水 どんな点に興味を持ちはじめたのですか。

聶 外国の投資家が評価する点はいくつかある。地理的位置，経済的役割が評価されている。現在は，世界的にみて，経済の発展は地域別の発展が考えられている。天津は北東アジアの中心に位置している。それでとくに日本と韓国の投資家にとって興味がある。北東アジアには青島と大連とは同じ位置にある。ただ天津が最も古い商工都市である。流通・工業基盤が強い。日本人はどうも大連に興味を持っているようだが。

天津の化学，機械工業がこれからの企業進出の基盤になる。今までに海洋化学，石油化学，工業機械などいろいろな業種がそろってきた。特に電気，自動車，精密，紡績企業が発達している。天津には国営企業が6,500社，郷鎮企業が1万社以上（天津に属する各県をふくめて）ある。天津市と合作できる領域は非常に広い。関連企業が完備されているからである。合作は非常に便利。天津市に管理されている土地は，面積11,300km²，人口900万人。これだけで十分マーケットになっている。

清水 天津市の周辺の工業基盤はいかがですか。

聶 天津市は港湾都市とつながっている。西北，東北，華北とも結びついている。それらの地域を合わせると人口は2億。沢山の貨物が天津に向かって集中してくる。輸出入港としても同様である。天津の輸出入金額は年額100億米ドル以上。天津甘栗は天津だけでつくられるわけではない。河北省でつくられ天津港から輸出されるから天津甘栗となる。天津は港湾都市300あまり，国160ヶ国くらいと航路をもってつながっている。たとえば神戸から定期船がくるし，最近には仁川からもくる。今年船の入る量は2700万トンになっていた。

清水 天津の空港はいかがですか。

聶 天津には空港がある。北京の予備空港として使われている。大型飛行機がいずれも天津に着陸できる。アジア大会の時の韓国の選手団は天津空港におりた。

天候によって天津に着陸する。北京と天津の間にハイウェイもできた。天津の空港を、中国の北方の貨物運送の中心にすることを中央政府が認めている。天津は北京と比べて海がある。天津は商業、工業、港湾都市として発展している。沢山の企業が天津のメリットを考えている。上海の発展は南をひっぱるが、天津は北をひっぱっている。天津は昔もすでに中国北方の金融センターになっていた。今、モンゴルとの契約輸出はすべて天津を通ることになった。天津は地理的に重要な位置にある。北から南への重要な道であり、北の工業、商業のために天津は不可欠である。

清水 労働力についてはいかがですか。

聶 労働力と技術力の質は高い。天津の専門学校、高校は750校。外国からの投資企業は高卒者を容易に雇える。この文化レベルがあるから管理が楽になる。天津の大学も28校、学科は230科余りある。在学生は5万人。いろんな専門人材が養成されている。たとえば天津の自然科学研究所は150所がある。技術者は30万人に近い。技術開発のための基準もできている。

文化レベルの高いのは北は北京、天津、南は南京、上海。北京と天津との交流は盛んである。この点からみても広州、福建省より有利である。南部の労働力は農村からくる人が比較的に多い。文化レベルが低い。外国の投資家はこの点を注目している。

清水 天津のインフラはいかがですか。

聶 交通、通信の発展が急速である。このことは投資家にとって非常に有利だと思う。対外開放がはじまって13年たつ。最近は大企業の進出が多い。IBM、モトローラー、NEC、YAMAHA、エプソン、OTis、大塚製薬、SKF、コココーラ、SAMSUNGの生産会社など、外国の大手企業が進出してくる。いまはとてもいいチャンスだと思っている。天津は保税区和開発区の開発スピードをあげている。

特にハイテク企業の進出を歓迎している。そのほかの産業も歓迎する。事実、はじめは労働力を利用するものが多かったが、最近ハイテク企業がふえてきた。

清水 米国など海外留学した研究者、技術者は帰って来るようになりましたか。

聶 韓国、台湾からの留学生がそうであるように、米国から帰って来るようになった。当地の合弁企業は自分自身で賃金を決められるからだ。国営企業でも特殊な技術をもっている人、仕事に貢献する人には特別な優遇措置をとるようになった。全体的には、なるべく帰ってきてもらいたい。しかしまた外国でもっと勉

強してもらいたい。だから今のところは、帰ってきてしばらく働いて、また出ていってもOKということになっている。

清水 市政府の政策として、人民元はいくらでも外貨に変えていいということになっているのですか。

聶 人民元の買手さえあればいくらでも外貨両替センターで外貨と換えられる。買手と売手とがあればいい。外貨の売手がなければダメである。収入100%が外貨の会社がある。鉄アレイをつくっている会社がそうである。給料は人民元で支払うから人民元を買う。両替レートは市況の変化によって変わる。

清水 開発区のメリットについて教えてください。

聶 まず開発区のメリットは、企業所得税が15%で天津市内より安いことである。国家が定めている所得税率は(合弁、合作、外国独資企業)33%。うち地方税は3%、国税は30%となっている。しかし実質的には天津では生産企業の地方税はない。また天津市は沿海開放都市の優遇も享受し、税率を8割にした。すなわち24%。また開発区は開発区管理委員会の管理で便利な点が多い。ただ、天津市内のインフラのほうが開発区より便利である。そのため天津の古い工場を再利用するので合弁企業が天津には多い。開発区に工場をつくる場合はいずれも、始めからつくらなければならないのでどうしても最初の投資額は多くなる。天津と開発区がそれぞれ長所があって、その選択の自由が投資者にある。

清水 保税区のメリットはいかがですか。

聶 保税区のメリットは、外国の自由貿易地区に相当すると考えていい。もちろん所得税は支払わなければならない。アメリカの荷物を倉庫に入れて、そのあと日本に出しても関税はかからない。保税倉庫として外国の貨物をストックする。簡単な加工もできる。重工業はいけない。外国から原材料を輸入して、簡単な加工をして製品として外国へ売れる場合は関税はかからない。しかし保税区には人間は住むことはできないというデメリットがある。

清水 天津に進出した企業で成功した例をお教えてください。

聶 成功例として、割合に早かったのは、中国大塚製薬の例があげられる。この会社は点滴液を年間1200万本つくっているが、中国全体ではいま年間5億本の需要がある。需要をまかないきれずに、フル生産している。原料も中国産のものをを使い、人件費も安いから利益も多い。利益となった人民元はすこしレートは悪

いが、両替センターで交換して外貨を得ている。

他の成功例として天津ダイハツがある。ノックダウン方式。技術と部分的な部品の輸入で年間1万台つくっている。価格も安い。市場が大きくなっているから近いうちに年5万台にする計画がある。韓国、日本の自動車会社が最近天津に進出している。みんな、合弁で会社をつくることに強い興味を持っている。

清水 天津市政府の外国企業、合弁企業、国営企業に対する開放政策がよくわかりました。本当にいろいろお教えありがとうございました。

<コメント>

聶副主任は非常に端正で、物腰が柔らかく、日本で知っている高級官僚、大銀行の役員のような感じであった。アスターホテルの最高級の中国料理を食べながら、副主任の過不足ない天津発展の実状を伺った。その正確さと論理性に驚いた。あとで中国大塚製薬の総経理をなさった後に、対外経済貿易委員会の副主任になられたという御経歴を伺い、なる程と納得した。

副主任は、天津について数字を用いながら客観的に紹介され、外国からの投資歓迎を強調された。天津への外国資本の投資は、いわゆる鄧小平氏の南方視察のときの開放政策推進声明のあと急激にふえた。今年1992年1年間の外国資本の投資額は過去13年間の総額と同じくらいになるという。天津の地政学的優位性について、北東アジアの中心に位置し、国内物資の集散、海外輸出入貿易の中心になると述べる。インフラについては港湾設備のほかに、北京予備空港としての役割、北京との間の140kmのハイウェイの完成を強調する。また経済基盤として、900万人の人口、あらゆる業種にわたる国営企業6000社、郷鎮企業10,000社以上の存在をあげ、これらが外国からの合弁、合作を容易にする基盤だと説明する。

さらに近年の情報化時代の最も主要な教育レベル、技術レベルについて述べ、専門学校、高等学校750校、大学28校、学科230科、大学在校生5万人と数字をあげられた。これならば、ハイテク企業を誘致してもテクノシエンの不足という自体はおこらない。シンガポール、韓国並みである。

また開放政策を積極的にすすめるために、海岸線の塩田をうめて、開発区、保税區を次々につくっている。その地区は各種税法上の優遇をうけている。ただインフラが未だ十分に整備されていないので、進出企業の当初投資額は高くなる、いまのところは、天津市内の

工場跡地のほうが有利だろうとホンネも言われた。しかし現実には、IBM、モトローラー、NECなど諸外国の大企業が進出し、将来に希望がもてると話された。

聶副主任はまさしく天津政府の最高のスポークスマンであり、また社会主義市場経済実現の最高の責任者である。その的確な洞察力と実行力は高級官僚、経営者のそれを大きく超えている。聶副主任のもと、天津市が北東アジアの商工業の中心になって益々発展することを心から祈る次第である。

<天津市の現状>

地区； 6都市区、4周辺区、海岸区3、農村区5、合計11,300km²
人口； 900万人 技術者30万人
教育； 専門学校・高校750校、大学28校、大学生5万人
天然資源； 石油埋蔵量 447百万トン、海洋地区埋蔵量 1,000百万トン
天然ガス埋蔵量 14,000百万m³
石炭埋蔵量 5～800百万トン
マンガン、タングステン、モリブデン、ドロマイト等30種の金属、非金属が埋蔵されている
未利用土地 120km²
企業； 国営・合弁製造企業 6,500社
年間総生産量 50,000万人民币元
工業生産物種類 100,000種（うち国際レベルのもの1,000種）
開発区・保税區； 特別経済技術開發区（1984年開設）
新技術工業地区（1988年開設）
天津港自由貿易地域（1991年開設）
港湾； 61埠頭、年間700,000コンテナー処理可能
ハイウェイ； 142km（北京、天津間）
ホテル； 外人用20以上（8,000人収容可能）

<副主任略歴>

出身地； 1930年 山東省生（62歳）
学歴・職歴； 1954 中国薬学大学卒
医薬品の生産、研究と医薬工業企業の管理をやっていた。
1979 中国大塚製薬総経理
1987 天津市人民政府外国投資事務室

劉 建章 (LIU, JIAN ZHANG) 氏 (天津華聯商厦, 中原公司総経理)

(TIANJIN HUALIAN TRADE MANSION, ZHONGYUAN DEPARTMENT STORE, General Manager)

1992. 10. 11 解放北路, 天津凱悦飯店

同席者 廖 寶仲氏 (天津華聯商厦勤科科長)

李 旭東氏

インタビュー 清水龍瑩

清水 本日は日曜日なのにわざわざこちらのホテルまでおいでくださいませ誠にありがとうございました。中国ではこの数年来開放政策が急速に進められておりますが、華聯商厦、中原会社の現在の経営状況、および問題点、更にその解決策についてお教えくださ

い。

劉 休みの日ですが、実際にはなかなか休めない。いまもこのホテルに来て、香港の親族と不動産の交渉をする。忙しくても大切なインタビューなのでお会いしに参りました。

中国大陸のデパートは、日本のデパートと違ったところがあると思います。華聯商厦と中原公司とは同じ場所にある。華聯は中原公司からでたものである。中原公司は、1932年に創立され、60年の歴史がある。建物は1926年に建てた。中原公司は総合デパートであった。新中国ができてから、国と私とが一緒になった公私合営の最初のデパートになった。合営が始まったのは1950年の5月1日のメーデーの日であった。認可証を下したのは、経済担当国家副主席の陳雲さんだった。合営してから大きな発展が始まった。そのとき中原のフロアは2,100㎡だった。それが1990年には7,000㎡になった。さらに1990~1992年の間に14,000㎡になった。

清水 売上高のうち最も多い商品はなんですか。

劉 男子服の上衣が一番多い。服だけで1年間1億1千万円の売上がある。シャツは含まない。夏でも月1千万円ぐらいの売上になる。子供服の上衣は1年間700万円。中国の分類では、セータ、靴下、パンツは服装ではなく繊維に分類されている。

清水 最も利益の出る商品はなんですか。

劉 一番儲けが出るのは服装、繊維、靴である。次に儲かっているのは家電製品である。中国にも電気製品の専門店はあるが、そこはアフターサービスがない。デパートにはある。だからお客さんがデパートで買う。

今年6月に高島屋社長の日高さんにお会いした。そのほか東京、大阪、神戸、横浜のいろんなデパートの社長にお会いして交流を深めてきた。中国商業部の代表団として訪日した。そのときデパート以外の、東芝、シャープ、ソニーの会社の人たちにも会った。これは中国商業部がそれらの会社から家電製品を買ってデパートに卸すからである。

清水 日本では長期的にみるとファッショングッズより、ステープルグッズのほうが儲かると言われていますが。

劉 ステープルよりファッションのほうが儲かっている。昔は一衣多季。一枚の服を長く着ていた。いまは一季多衣。ブランド商品も売れている。ブランド商品は卸値と小売の差が大きい。でも日本へ行って驚いた。日本では卸売が1万円なら小売は2万円。中国だったら卸売が1万円なら小売は1万2500円。日本の

方が粗利益が大きい。

ファッションの値引き率は30~40%。夏は8月になって行く。マークダウンの率は社長自身が決める。

清水 デパートの売場はテナント方式ですか、それともデパート自身が仕入れ、販売すべてを行っているのですか。

劉 日本とは違った2種類の方法がある。有名ブランド物は、デパートで全部仕入れ全部自分で売る。一方、デパートがメーカーと提供してつくり、デパートで売らせる場合もある。工場から小売までに25%高くなれば、その25%はデパートの利益となる。場所代を取るだけのテナント方式は取らない。メーカーは品物を出すが、品質管理、定価管理、販売管理はわれわれが全部行う。われわれには品物に対するボーナス査定権を持っている。これによってイメージを高めることができる。フロアのデザイン、商品ディスプレイもデパートがやる。デパートのきまりを守らない業者は追い出す。

清水 いわゆる売上仕入れはやっておられますか。

劉 売上仕入れ方式は一部のメーカーに対してやっている。問屋を通さない。計画経済の時は国の問屋があった。3硬定があった。ルートがきまっている。数量がきまっている。種類がきまっている。いまは自由になった。どこから何を仕入れてもかまわない。中央集権の計画経済のときは国の分配という考えが中心であった。昔はいいものがあることがわかっていても仕入れられなかった。いまはできるだけ中間経路を削減しようとしている。そして中国全国どこからでも仕入れられる。ただ国外からは未だダメ、海外貿易会社があって外貨を管理している。うちの華聯商厦の中に貿易会社があれば、自由に海外から仕入れることができるようになるだろう。

清水 商品情報はどのようにしてとっていますか。

劉 自分の会社の中に情報部がある。全中国の製品の品質、価格がいいかどうかつねにみている。また他のグループともネットワークを作って見ている。華聯商厦の店舗は全国に23店ある。本部は天津にある。大連、上海、寧波…など、主に中国の沿岸都市にある。そのほか経済特区、黒龍江省にもある。もう1つのグループ中原公司も全国連合体となっており、26社が入っている。これは26の各省の大都市にデパートをもっている。私どもの会社は合計49のデパートをもっていることになる。チェーン展開もしている。チェーン店も国営であるが、ロイヤリティはとっている。し

かしいわゆる通信販売はやっていない。中原グループの理事長は、私、劉である。デパート100社の大きな連合会の全国百貨店零售企業委員会副主任委員もやっている。

清水 売れ筋商品はどのようにして探しますか。

劉 市場で大きな変化があれば、ファックスですぐわかる。自分の欲しいものは問い合わせができる。売れ筋商品の情報交換は2週間に1回行っている。売上げ統計の印刷物は、天津店では毎日だしている。大体、3日間に1回デザインの違うものを出す。1番はやいのは1日。これはダメだとわかると1日ですぐ変える。1番遅くても1週間。工場の方も情報がはやい。香港、日本とコンピュータでつながっている。国内のデザイナーの目もはやい。映画を見ると次の日に出る。フィリピンのアキノ大統領の就任式の後1週間で、北京では黄色い服がファッションになった。中野良子もすぐファッションになった。アメリカに行っている台湾の女優、翁倩玉さんが1番人気がある。映画、雑誌からファッションはすぐ入る。

服装メーカーはアナウンサー、俳優の服をただで作っている。これが販売促進になる。

清水 流通問題はいかがですか。

劉 流通より生産レベルが低いことが問題である。お客さんの買いたいものが少ない。困っているのはデザインではない。生地である。生地がよくない。日本の生地は価格が安い。中国の同じ生地より安い。中国の工場設備に問題がある。例えば麻とウールを混ぜてつくろうとするとき、麻の処理ができない。ウールだけなら加工できるが。服装に対するお客さんの目は厳しくなっている。ピュール・カルダンが天津に工場を作っている。80%輸出を考えている。天津には、服装、家電、レストランの店が多くなっている。イヴ・サンローランの店では18万円の服も売っている。3分の2は中国人が買っている。これは香港から入ってくる。しかし大部分の物は中国国内の合併会社を作っている。NIKEは中国に工場がある。3分の1ぐらいが外国から直接輸入される。

清水 華聯における、内部組織や人間の問題についてお教えてください。

劉 華聯商厦には人間の問題はない。売上げもいいし利益もいい。会社の給料に不満はない。基本給は、国営企業では決まっている。しかしボーナスは自由。ボーナスは全給料の4~5倍出す。給料の4~5年分を出す。30歳代では基本給は月100元。従ってうちの

会社では、平均年収は5,500元になる。

清水 最後にお伺いしたいのですが、当社総経理は誰が任命するのですか。

劉 中国政府の商業部が総経理を任命する。国営企業だから全財産は国有。経営資産は銀行から融資をうける。

清水 朝早くからわざわざこちらまでおいで下さり、貴重なお話ありがとうございました。

<コメント>

華聯商厦、中原公司是天津の繁華街の中心、濱江道にある。店内では、オーバー、男子服、家電製品、化粧品が多いのが目についた。色とりどりの男物の服が天井から下まで壁面にぶら下がっているのと、女物のオーバーを正札をつけたまま、女店員がマネキン代わりに着て、デモンストレーションしているのが珍しかった。劉総経理は、日曜日の午前中わざわざわれわれの宿泊先の天津ハイヤットホテルまでインタビューにお越し下さった。デパートの社長らしく愛想よく、あまり気取ることなく、ざっくばらんに話をして下さった。売上の最も多い商品は男子服、利益の最も大きい商品はファッション、生地は日本より価格が高く質もよくないと、日本との相違を述べられた。

まず男子服の売上が最も多いというのには驚いた。日本では最も多いのは婦人・子供服である。中国では財布は男性が握っているのではないかと思った。ファッションは外国映画、雑誌を見ると1日でそれが町にでる早さであり、しかも一季多衣という消費者意識の変化で、多量に需要されるようになり、最も利益率が高いという。ブランド商品は卸値の1.25倍の小売値であり、日本ほど粗利益は大きくない。生地が日本より高く、品質も良くないのは生産設備がよくないからである。たとえば麻とウールの混紡のできる生産設備がないという。流通以前の問題のようである。家電製品は、アフターサービスまでデパートでやるので、よく売れるという。これは海外家電製品は中国商業部が一括輸入して大きなデパートに卸しており、小さな専門店には品数が少ないことによるらしい。

一方、国内商品は開放政策によって、国営企業といっても仕入れは自由になっている。以前は3硬定というのがあって、ルート、数量、種類が定められていた。いまはどこからいつでも仕入れられる。全国49店舗あって売れ筋情報をつねに集めている。ただ家電製品のように海外からは外貨の関係上自由に輸入できない

いものもある。近いうちに当社の中に貿易会社をつくって自由にやりたいと考えている。また国営企業の基本給は一定に定められているが、ボーナスは年収の5倍程度まで自由に出せるので従業員のモラルは高い。

劉総経理は党員でありながら、非常に自由な発想でものを考える人である。パンフにも顧客第一主義をかかげている。いわゆる新中国の社会主義市場経済の旗頭になって、華聯商厦、中原公司を中国一流のデパートに発展されるものと確信させられた。

<企業経営の現状>——自由化政策によって全国的な店舗展開急進——

	売上	純利益	総資産
1950	380 (万元)	——	200 (万元)
1991	51,600	2,700 (万元)	7,000
1992	——	——	——
	従業員	床面積	
1950	108 (名)	2,100 (㎡)	
1991	——	7,000	
1992	1,900	14,000	

取扱品目：服装、繊維、靴、家電製品、その他
店舗：大連、上海、寧波など沿岸都市、各省省都などに49店舗を展開

<総経理略歴>

出身地：天津寧川
学歴・職歴：1962 中国人民大學通信学部卒（貿易經濟学部）
1953 中原公司入社
販売員、組長（フロアリーダー）
保安部部長
事務室主任
共産党書記
副総経理
1989 総経理

葛 子平 (GE, ZI PI) 氏 (天津立達 (集団) 公司董事長兼総経理, 天津市 證券公司董事長, 天津国際商場董事長)

(TIANJIN LEADER (GROUP) CORPORATION, Chairman & General Manager, TIANJIN SECURITIES CORPORATION, Chairman, TIANJIN INTERNATIONAL MARKET, Chairman)

1992. 10. 11 天津和平区陸南道112号公舎 同席者

孫 承英氏 (天津立達国際商場股份有限公司, 総経理, 董事)

白 爾佑氏 (天津立達(集団)公司, 進出處副處長, 高級經濟師)

通訳 李 旭東氏 (東方文化芸術有限公司, 総経理)
インタビュー 清水龍瑩

清水 先生にお会いできて非常に光栄に思っております。日曜日のお休みのところ、お宅までお邪魔いたし誠に申し訳ありません。宜しく願いいたします。中国では、この数年来開放政策が急速に進められています。天津の大企業である、天津立達 (集団) 公司、天津市証券公司、天津国際商場の経営の状況、およびその問題点についてお教えてください。

葛 本日は先生と奥さんに会えて私もうれしく思っています。先生が学者として天津へこられたことは日中交流の一環として役立つものと思っています。集団の立達について簡単に説明致します。その誕生と発展は中国の開放政策に沿って行われてきた。国内の改革政策に従って伸びてきた。国際開放政策がなければこの集団の発展はなかった。私はもともと対外経済貿易委員会の副主任をやってきた。その前は天津市外貿易局副局長もやっていた。1981年、これを辞めて、この立達グループのリーダーになった。最初この会社は3人でつくった。借り入れた資金は500万元であった。

清水 創立のいきさつをお教えてください。

葛 そのときは、改革開放の初期であって、会社設立当初は、対外貿易、金融業、流通業への参入許可はとれなかった。小さな製造業や外国との合弁企業しかできなかった。当時は資金も、経営範囲も非常に限られていた。創立者は私、葛一人で他の二人は助手で三人から発足した。その当時500万元は銀行から借りた。私はもともと官吏であり、その時は自動車があった。しかしこの企業をはじめたときは自動車はなかった。いわゆる鉄碗はなくなった。7㎡の部屋を借りて、オフィスにした。その当時はあまりまわりから認められなかった。倒産の危険があった。しかし中国の国の開放政策に従って発展し、われわれの企業も強くなってきた。最初の合弁会社は化学繊維工場であった。当時は天津の郊外へ工場を作った。160万人民币を投資し、利益は毎年160万元あげられた。いまは40数社からなっているが、はじめは小さいところからでてきた。商業は国内貿易からはじめた。これによって資金を集めることができて新しい会社をおこしてきた。

清水 現在のグループ全体の規模はどのくらいですか。

葛 現在従業員3,000名になっている。管理者は2,000名くらいいる。その中には資本参加、合弁会社の管

理者は含まない。その管理者のうち70%が大学教育を受けている。しかも管理者のうち、エンジニアと会計士の資格を持つものが70%いる。

海外企業は14社ある。タイ、香港、インドネシア、ロシア、などにある。国内には南から北までのほとんどの都市に支社がある。海南島、珠海、深圳、広州、惠州、上海、厦門、青島、唐山、大連、内モンゴル、太原に支社がある。大きなデパートも、太原、フーホウト（内モンゴル）、塘沽、白ロシアに作っている。天津にも2つの新しいデパートをつくっている。営業中のもの、計画中のものを合わせるとデパートだけで6社ある。

清水 立達（集団）公司は、日本でいう持株会社のように、会社の経営には直接関与しないのですか。

葛 本部が直営している会社は、証券会社、不動産会社、統合卸し会社と新技術会社だけである。6～7年前から本部に輸出入部を作っているが、これを公司として独立させようと考えている。また、労働力の派遣と海外工事を行う、対外労務工程公司、製造を行う工業公司、デパートのチェーンを管理する公司、ホテルを管理するホテル管理公司もつくっている。このほか現在、天津、海外で水産物の養殖業もやっている。これら会社の去年の営業の売上は30億人民元であった。

清水 先生の会社の成功の原因についてお教えください。

葛 成功の最大の原因は、わが国の改革開放政策である。わが社はチャンスをやまくつかんで発展してきた。もう1つは私が1つの信念を持っていたことである。なにか事業を成功させようとしたらリスクがでくる。勇気でたたかう。リスクに挑戦すること。人生で一番有意義なことは、自分の信念に従って困難に挑戦することである。私は自分でできることはやる。それが一番楽しみである。私がつねに考えているのは、自分が生まれてから死ぬまでに、社会、国、後世のためにやらなければならない責任についてである。何かやろうとしても必ずしも成功するわけではないが、ただ何もしなければ成功は何もない。行動のない、実践のないところにはいつまでも成功はない。

清水 私は日本の大企業の経営者について研究していますが、人生について信念をもっていること、つねに行動していること、これらがどうも成功の原因だと思っていました。全く同じなので驚いています。

葛 私はいつも考えているのは、世界のほとんどの

有名人は、物質的なものより、事業自体の成功を追求しているということです。私は松下幸之助さんをよく尊敬しています。欲しいものがあればなんでも手に入る地位になっても、80歳、90歳になっても、一生懸命事業の成功を追求している。企業の責任者の追及している目的の高さ、が企業の成功の原因である。すなわち成功の原因は①政府の政策、②チャンス、③目標、④敢闘精神。

清水 経営者の目標といっても高まいた哲学がなければならぬと思えますが。

葛 企業のトップは正しい人生観を持たなければならない。人は何故生きるのかを正しく知らなければならない。人間として子供、親、祖先、国と自己に対して責任を持たなければならない。もう1つ考えなければならないことは、自分が模範にならなければならない、ということである。企業の最高責任者として自分の行動を正しくしなければならぬ。自分自身に厳しくしなければ部下を教育できない。指導者の模範行動の影響力は絶大である。言葉より身をもって範を示さなければならない。

清水 私はつねに大企業のトップは、自己抑制が不可欠だと言っています。先生の自分自身に厳しくする、というお話に感銘を受けました。企業を活性化させるにはどうしたらいいとお考えですか。

葛 企業を活性化させるためには、企業をたゆまず発展させることである。発展させることが第1である。しかし管理はいつまでも発展に及ばない。発展の中で管理をしっかりやる必要がある。管理の科学化が更なる発展を促す。あまり管理だけ考えていると想像力と創造性が発揮されなくなる。

われわれの企業は発展途上であるためときどき問題がでてくる。批判を聞くのは大切だが、実践も必要でそればかり聞いていると歩けなくなる。歩く勇気がなくなる。周りの意見を聞かなければならぬが、しかし自分の見解がなければならない。今年8月24日の人民日報に、わが公司に関する報道ならびにその評論が発表された。見出しは“資本主義国家の経験にのっとり”、“大胆にすべてのすばらしい成果を吸収して手本にしよう”と書いた。天津立達（集団）公司は海外進出と国際商戦にも参画しようとしている。この企業は生まれてから、中国及び世界のいい経験を学んできたものである。

また私は、天津にはじめて国際商場を作った。外国の品物を一番早く売った。これに対して批判をうけた。

洋商貨の売家ではないかと言われた。最初は手許に400万円しかなかった。どうしても5,000万円必要だった。しかし国の政策が収縮したため苦しくなった。私は借金をしながら建設を続けた。建設完成時、また300万米ドルを使って、外国のものを買い入れ国際商場で展示しながら売った。目的は中国の消費者とメーカーに国際的にいいものはなにか、好い商品の品質がどのくらいのレベルにあるかを紹介することであった。さらに中国のメーカーに外国のものを真似して、いいものをつくってもらいたい、というものだった。最初は洋商貨売家ばかりだと批判されたが今になってみればよかった。

清水 それについて具体的な例はありませんか。

葛 たとえば豆腐生産ラインを導入した。中国は豆腐の発祥地である。こんなものを入れる必要はないと批判された。しかし日本の豆腐の生産ラインは全く変わっていた。科学的な新しい手段を使っていた。中国は昔のにがりで固めていた。また天津で初めて社内持株制企業を試行し、決まった範囲内で株券を発行したときも、批判が多かった。チェーン店もやっているが、いま当社は多国籍企業になるようにがんばっている。いずれにしてもわれわれは自国、外国のいい経験を学ばなければならない。私は、試してやりながら同時に統括している。すなわちやりながら学びながら経験をまとめている。

清水 多国籍企業としてさらに展開していくには、大変な努力が必要かと思われませんが。

葛 今までは信念に従ってやってみてきた。しかしこの規模では十分ではない。多国籍の大規模企業にしたい。この10何年の経験を生かして、今後10年の計画をたてている。これからも相当長期間は尚、商を中心にして金融を発展させる。金融業がなければ何をやらうと思っても難しい。次に大型の製造業をつかむ。にぎる。次第に発展させる。中国のマーケットは大きい。世界のマーケットはもっとも大きい。この2つのマーケットをねらわなければならない。

人材育成が鍵であり、人材がなければどの事業も成功できない。これから学校をつくりたい。自分の企業の管理職を育てよう。これも企業の精神の実現である。現在の管理職の採用は学校から新卒をとったり、下から上がってきた人を管理職にしたり、外部から中途採用したりしている。これからは多方面から人材を採用したいと思っている。

清水 最後に、葛先生の壮大な計画の中で、日本人

の役立つことがありましたらお聞かせください。

葛 先生に2つのお願いがある。1つは中堅企業の経営者で、現職でもいいし、退職した人でもいいから、当社の顧問になってもらいたい。かなりの店舗のデパートを運営してるけれど、チェーン店舗管理経験を持つ専門家を招いてわが会社のデパートを指導しながら科学的管理まで協力してもらいたい。或いはこちらから日本へ派遣して研修してもらいたい。教えてもらいたい。この2つである。

清水 本当に先生の壮大な将来構想、企業活性化の方策、経営者の信念・哲学、自己抑制などよくわかりました。小生が20数年日本の大企業の実証研究をしてきた結果と全く一致しているのに驚いています。本当に長いことありがとうございました。

<コメント>

葛董事長の公舎は高級住宅街にあるレンガ建てのシックな建物であった。董事長は党大会の前日という大変お忙しいところをわれわれのために日曜日をさいてお会いして下さいました。筆者は、初めは、やや緊張して固くなっていたが話が佳境には入ってくると次第にお互いにうちとけてきて、日本の大企業経営者のインタビューと全く同じ感じになってきた。最後には董事長のほうからぜひ夕食を御一緒と言われる程になり、大変恐縮してしまった。話の内容は、立達グループ企業の経営の現状と将来の方向とであった。その中でも、大企業経営者のもつべき長期的で壮大な構想と、董事長の人生哲学からくる明確な経営理念に大きな感銘をうけた。筆者が過去6年間行ってきた200人近くの日本の最優秀経営者のそれとほとんど一致していたからである。また所有は国であるが、経営は資本主義企業と同様、ほとんど自由に行われていることにも驚いた。これこそ典型的な「社会主義市場経済」企業の実態だと思った。

まず葛董事長は、天津立達(集団)公司は、20数業種にまたがる、約90社の企業集団であり、その年間売上げは40億元に達すると説明される。日本のいわゆる持株会社であり、韓国の財閥である。董事長の経営理念は人生についての深い哲学から生まれている。まず、新しいことにはリスクがあり、リスクをおかして行動しなければ成功しないという。まさしく企業家精神である。そして企業の目的は物質的な利益の追求ではなく、事業の発展、企業の長期の維持発展であるという。さらに管理より発展が重要である。管理を強める

と創造性を発揮しなくなるという。日本の企業経営と全く同じである。そして企業の最高経営者は自己に厳しくし模範になる必要があるという。筆者の主張する品性である。

話される将来構想は壮大で个性的であった。基本的には商を中心にして金融を発展させ、そのあと製造を握るといふ。過去に、批判されながらも天津にはじめて国際商場をつかって成功させた。現在は、多国籍化を旨として10年計画をたてている。輸出入部を拡充する、海外に労働者を派遣する海外労務会社をつくる、チェーン店を管理する管理会社をつくる、学校をつくる、など全く驚くべき壮大な構想力である。日本でも、このくらい広い視野をもち実行力のある経営者は少ない。

葛董事長の率いる立達集団が、東アジアの社会主義的企業として、世界に飛躍していくことを心から祈ると同時に、それが実現することを固く信じている。

<企業経営の現状>—商業を中心に製造、金融分野に発展中

1991 商業部門売上 30億人民元
 商業、製造、海外企業の売上総計 40億人民元
 登録資本金：1億人民元
 所有：天津市政府指導下の国営企業
 子会社、関係会社：単独投資、合併、提供などの企業数は合計約88社
 うち当社全額投資企業 18社
 外国との合併企業 46社
 国内との合併企業 10社
 外国進出企業 14社

業務：輸出入、国内外工事業、ジェネコン、及び海外労働者派遣、国内取引、国際リース、不動産、建設、水産物加工、鉱業、軽繊維業、食品、包装・印刷、銅板加工、旅行・ホテル、輸送、倉庫など20数業種に及ぶ

<董事長・総経理略歴>

出身地：河北省 1927年生（65歳）、中農に生まれ、10歳までは家庭は豊かだった。自然災害、戦争で農村破壊される。農民、労働者、商業などを行った。

職歴：1957 天津市化工輸出入公司経理
 1961 香港へ赴任（13年間香港に駐在）
 香港華潤公司紡織部総経理
 その後香港中薬公司を創立（7年間経営）業務取締役、総経理
 1973 天津市對外貿易局副局長
 1979 天津市對外經濟貿易委員会副主任

李 旭東（LI, XU DONG）氏（天津東方文化藝術有限公司、総経理・副董事長）

(TIANJIN ORIENT CULTURE AND ART CO., LTD., General Manager)

1992. 10. 12 北京インターナショナルホテル
 インタビュー 清水龍壘

清水 中国では、この数年来開放政策が急速にすすめられています。ベンチャー企業である貴社の設立のいきさつ、経営の現状、現在かかえている問題についてお教えてください。

李 1988年この会社は私の発想で設立された。設立の趣旨は、文化と芸術の交流によって、中国のすばらしい歴史、文化、文明を世界の人々にもっと広く、深く解ってもらいたい、ということである。そして外国との文化交流によってさらに経済交流を進展させたいと考えている。この案を天津の経済開発区の担当者に申し出た。これは日本へ留学する前であった。2年後実際に行動をおこすことを、天津の友人や役人の人達と相談していた。資本金がなかったので、知人の日本人の松島国五郎氏にお願いして出してもらった。一緒にやりましょうと言われた。私は大変感謝した。慶應義塾大学で勉強しながら会社設立の手続きをやった。天津市政府の認可がなかなかおきなかった。その頃の政策は、ハイテク、生産企業だけを認可の対象としていた。文化交流事業は生産に関係ないからと断られた。表装のための機械が日本にあったので、生産工業と言えないのではないかと申請したら、中央對外貿易部から認可された。私は国民と国民との文化交流が最も大切だという信念があった。営業をはじめたのは1989年から。昨年は1年間に日中間を22回出入国した。この種の会社は天津では唯一である。

清水 具体的にはどんな交流をしているのですか。

李 台湾で有名な歌手の公演を天津で主催した。千百恵の公演。そのあと台湾の歌手のテープを出版した。また天津文化連合会と提携して、東方が独自協賛して正月に、天津でなじみの揚柳青の祭をやり、外国大使、中央政府の役人を集めた。宣伝、スポンサーをやって大成功した。松島氏の青松社は感謝のしるしにまん幕をつくってくれた。

清水 それらはいわゆるイベント事業ですね。そのほかにはどんな事業をやっていますか。

李 1991年東寧少年藝術学校を創立した。東は私の名前の1字、寧は家内の名前の1字からとった。中国で「寧静は致遠」ということは、遠い目標を旨ざすことを意味する。私はいまこの学校の理事長をやっている。子供の学費は安く、学用品はすべて学校が提供する。書道具や楽器も貸与する。小学校時代の私の先生に教務主任になってもらい、そのときの校長先生に現在名誉校長になってもらっている。私にとって、私がその時受けた教育は成功したと感謝しているからであ

る。文化革命でこのような教育は挫折したので、これからの子供にもっと勉強してもらいたいと思っている。

清水 教育理念、教育内容についてお聞かせください。

李 今までの中国の教育は封建的。自由がなかった。この学校では、考え方を自由にしてもらいたい。子供たちが嫌がらない学校にしたい。そして将来世界に発展してもらいたい。企業が金をだして学校を経営するのは天津でははじめてである。学科は英語、歌、バレエ、ピアノ、民族楽器、ワープロ、武術、ソロバンなど15学科。1,200人位の生徒がいる。正規学校の成績が90点以上にならないと入学を許可しない。5~12,3歳までの子供が対象。成人学校は別に考えている。

今年(1992年)7月1日、市政府に、東寧映画藝術学院大学設立の申請をした。私が理事長になる予定。これは天津市から支援されている。天津市の副市長、銭其敖・元南開大学教授(現外務大臣の弟)からバックアップされている。来年4月開講の予定。

清水 大学卒業後、すぐそのような文化交流の仕事をはじめたのですか。

李 いや、大学卒業後は一時公務員になっていた。中国国際旅行本社日本処で、全国区「添乗員」をやっていた。突然起こった事件を自分で解決する、あるいは、現地へついていってサービスの問題点を見つけ、北京へ報告する「視察員」の役割を演じていた。地方の旅行社の社長と対等に話し合う。そして全中国を走りまわった。

1982年天津国際貿易促進委員会に入り、29歳の若さで処長になった。そしてパリミキと共同で眼鏡の展示会を開いた。めがね販売店、めがね製造企業を訪ねて頼んで歩いた。めがねの販売店・製造を一貫させなければいけないと主張した。そしてフレーム、コンタクトレンズ、めがね製造を行う設備一式を120万米ドルで買い工場をつくった。市政府が一部出し、他のユーザーが出した。そのとき通訳、連絡、パーティーなど自分でやった。

清水 それで役人を辞めたのですか。

李 まだ続けていた。そのあと、対外経済貿易委員会の雑誌社の副社長になった。実質は社長だった。上に役人がいてその人が社長であった。外国の経済、企業の情報を収集分析し、市政府へ報告する。外国企業に対して天津市の情報を報告したり、依頼を受けて調査したりした。そのとき外国企業の社長さん、貿易協

会の人々、半官半民の組織の人々の訪問をうけた。見学のスケジュール、案内などもやった。日本の国際貿易委員会の藤山愛一郎氏にもお会いしたし、豊田英二氏も案内し通訳もした。こういう仕事をやっているうちに、世界に目が広がり、人脈も出来、現在の仕事の基礎ができてきた。そして1987年日本に留学した。

清水 東方文化藝術会社の規模についてお聞かせください。

李 東方文化藝術会社の資本金は、20万米ドル。出資者は松島氏。たてかえのかたちで出資されており、いつかは返すことを約束している。さしあたり配当することにしてはいる。東寧少年藝術学校には5万人民元、映画藝術学院には40万人民元を出資する予定。成人学校は学費を取るから黒字になる予定である。すばらしい人材が見つかった。台湾の有名な監督、俳優にすでに頼んである。

また人的な規模としては、正社員は20~30人。管理職はその3分の2。常時アルバイト50人。新規、臨時のプロジェクトをやるときは30人くらいふやす。支社は北京、大連、鄭州の3つにある。そのほか石家荘、杭州、ハルビンに準備中。各支社は独立採算制。

清水 ベンチャー企業の本社、支社の管理について教えてください。

李 支社は、地元の情報によって何をやってもいい。人の採用、販売はまかせる。ただ支社長の任命は本社がやる。また本社が興業をやるときは、みんな一緒にやらなければならない。たとえば鄭州は玉の産地。定期的に経営会議を行い報告させる。3ヶ月の運転資金として5万人民元くらいを本社が出す。5万元あれば3ヶ月の経営は十分できるはずである。これで実績がなければ支社長は首。本社でも部長は自分の部下は自分で選ぶ。人事権をもっている。いままでは人間は役所から配当されてきた。このやり方では好きな人を下に付けることができない。これからは好きな人を選んで下に付けることができる。ボーナスも成功報酬。ただ利益に対するボーナス比率は本社が決める。これは発表する。

何しろ自分でやりなさい。基本給は出すが3ヶ月やって何の実績もなければ昇級はストップ。怠け者はダメ。努力しなければならない。世界の人は皆努力している。この会社で努力の精神を育てたい。この会社は舞台である。みんな踊ってもらって誰が一番いいか見てもらいたい。私の部下は皆資本家になってもらいたい。勤勉、儉約の2つの精神は日本人から習った。

清水 最後に問題点についてお考えをきかせてください。

李 海外のマーケット、人脈ネットワークが少ない。いくらやっても国内では既存の国内企業にはかなわない。いろいろなことが既にきまってしまうている。外国企業、合併企業で成功しているのは、現在中国にないものをつくっているからである。ヤマハ、SKF社。成功しているもう1つの企業群は、外国にマーケットを持っている企業。国内の安い労働力を利用して海外に輸出している企業である。第3番に成功している企業群は、資金を持っている企業。チャンスをみつければすぐに利益がでる。この3つの条件をこの東方文化藝術社が持っていないことが問題である。

種銭がない。チャンスがわかっていてもどうしようもない。中国の有名な歌手は1回の公演料は4万円と高い。また骨董品を、オークションに出すための売手から買う種銭がない。日本人は人を信用しなければ物を信用しない。アメリカ人はいいものなら買ってくれる。自分でトップセールスをやっても日本人は買ってくれない。日本は絶対的にいいものをもっていても、今までの取引先や組織の関係で、新しいところとは組まない。

清水 中国ベンチャー企業についての非常に貴重なお話有難うございました。

<コメント>

李旭東君は、慶應義塾の大学院商学研究科に籍をおいて筆者のもとでまじめに経営学を研究していた。日本語の理解力は抜群で、筆者も大学院の正規の課程に進学することを再三すすめたが、他の事情ですすまず、残念に思っていた。本年、中国の社長インタビューのアレンジメントを依頼したところ、直ちに引き受けてくれ、北京空港まで運転手付きのキャデラックで迎えてくれたのには驚いた。期待していたよりも多くの中国要人にインタビューできたのは、ひとえに彼の人脈の広さのおかげである。彼は清朝末期の有名な政治家李鴻章氏の曾孫だそうである。革命前の彼の生家を外から見せてもらったが、天津市の高級住宅街の真中にあるシックなれんが建ての建物であり、現在は天津市政府が使っていた。

彼に聞いたかったのは、現在中国でぞくぞくと発生しているベンチャー企業が単に政府の改革・開放政策によるのか、あるいは日本と同じように企業家精神の旺盛の企業家によるかということだった。やはりどう

も後者が原因のようであった。彼の話では、初めは彼もやはり公務員であり、そのときの仕事の内容がいまのベンチャー事業内容の基盤になったということであった。しかし彼の文化交流に対する考え、人間の努力についての信念がこのベンチャー企業の原動力になっていると思われた。

彼の話で面白かったのは、支社長に3ヶ月の運転資金として5万人民元をわたし、実績をあげられなければ首にするとということ、また本社の部長は自分の好きな人間を部下に採用するという人事権をもたせていること、そして実績をあげられなければその部長の昇級はストップするということだった。これらは社会主義市場経済どころか、日本式資本主義をとびこえたアメリカ式資本主義経営である。また彼は、日本人は人を信用しなければ物は信用しない。アメリカ人は物を信用すれば買ってくれる。日本人は本当にいいものをもっていても、いままでの取引や組織を重視して新しいところとは組まない、という。日本のいわゆる「信頼取引」の慣行をはっきり見抜いているのは全く驚いた。

最後に中国の発展のためには長期的には教育こそが重要であり、小企業でありながら少年芸術学校をつくり、さらに映画芸術学院大学の設立をすすめている。彼の深い洞察力、壮大な構想力、積極的な実行力に強い感銘をうけた。新中国の文化、経済の新しい指導者となり、中国の発展に大きく貢献することを大いに期待している。

<企業経営の現状>——ベンチャー企業として急展開——

創立：1989年
 資本金：20万米ドル
 従業員：正規 20～30名、常時アルバイト50名
 支社：3社
 事業内容：コンサルタント業
 国内外での文化展示会の主催
 翡翠、木調品、硯、絹製品、家具、骨董品などの中国産品の輸出輸入業務代行
 商品加工
 広告、宣伝
 各種イベントの主催

<総経理略歴>

出身地：天津 1954年生（39歳）
 父は技術管理者。名車、東方紅を2台手づくりでつくった。
 学歴・職歴：1969 兵隊に志願入隊。病院に看護士として配属
 1971 曹長に昇進。模範曹長
 1975 少尉退役、天津市汽車会社のタクシー会社の共青团書記
 1976 天津外国大学入学
 1980 同大学卒業
 1980 中国国際旅行社入社
 1982 天津国際貿易促進委員会
 1984 同処長、国際諮詢社社長、天豊タクシー会社社長、大馬旅行社社長
 1986 対外経済貿易委員会、雑誌副編集長

- 1987 日本慶應義塾大学院商学研究科留学
東海大学経済学部大学院研究生
1989 天津東方文化藝術有限公司社長