

Title	社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(23) : 上海新晃空調設備有限公司總經理,上海尼賽拉傳感器有限公司總經理,上海三菱電梯有限公司總經理,上海無綫電一廠廠長,昆山市周庄鎮農工商總公司副總經理,瀘昆光電技術研究所總經理,野村證券會長,篠山町農業協同組合組合長,日本合同ファイナンス社長,野村不動産社長,ウシオ電機會長,JUKI社長
Sub Title	Interview Survey of Chief Executives of Large Companies (23) : SHANGHAI SHINKO AIR CONDITIONING EQUIPMENT CO., LTD., SHANGHAI NICERA SENSOR CO., LTD., SHANGHAI MITSUBISHI ELEVATOR CO., LTD., SHANGHAI FIRST RADIO FACTORY, KUNSHAN ZHOU ZHUANG TOWN AGRICULTU
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1996
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.39, No.1 (1996. 4) ,p.141-
JaLC DOI	
Abstract	今回のサーベイは,世界が急速に単一市場化し,しかも日本人の賃金は,欧米の2~3倍,アジアの10倍という状況のもとで,どうしたら日本企業がブレークスルーを見出し,日本経済全体が世界の中で生き残っていくかという,危機的な問題意識から行われた。まずいま世界中が注目している中国の経済成長についてその実態をみるべく8月下旬から9月上旬にかけて上海の企業経営者のインタビューを行った。社会主義市場経済の実態を知るべく,合併企業3社,郷鎮企業2社,国有企業1社をみた。またその中国を中心にして急変するアジア市場に,いままで
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19960400-00698122

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.

資 料

社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(23)

——上海新晃空調設備有限公司總經理，上海尼賽拉傳感器有限公司總經理，上海三菱電梯有限公司總經理，上海無線電一廠廠長，昆山市周庄鎮農工商總公司副總經理，滬昆光電技術研究所總經理，野村證券會長，篠山町農業協同組合組合長，日本合同ファイナンス社長，野村不動産社長，ウシオ電機會長，JUKI社長——

清 水 龍 瑩

<要 旨>

今回のサーベイは、世界が急速に単一市場化し、しかも日本人の賃金は、欧米の2～3倍、アジアの10倍という状況のもとで、どうしたら日本企業がブレイクスルーを見出し、日本経済全体が世界の中で生き残っていくかという、危機的な問題意識から行われた。まずいま世界中が注目している中国の経済成長についてその実態をみるべく8月下旬から9月上旬にかけて上海の企業経営者のインタビューを行った。社会主義市場経済の実態を知るべく、合弁企業3社、郷鎮企業2社、国有企業1社をみた。またその中国を中心にして急変するアジア市場に、いままでとは全く違った新しい、柔軟な発想で進出する野村グループに焦点を合わせて、3社のインタビューを行った。さらにこの激変する市場に対応する日本企業のオピニオンリーダーたる同友会幹事や現実にむずかしい経営を迫られている典型産業たる機械製造業社長や、企業と異なった経営理念をもつ農協理事長にインタビューした。これらいろいろ方面の異なったリーダーにインタビューすることによって、日本経済の生き残りの道が少し見えてきた。アジアの国々の企業と比べて平均して、技術力が1.2倍、組織力が1.2倍、賃金調達力が1.2倍、勤勉さが1.2倍……にすれば $(1.2)^n = 10$ 以上という力を発揮することができ、世界の単一市場の中でも競争できるのではないかということである。巷間言われているように、単に日本企業のハイテク化では生き残れないということがよく分かった。

上海市は、1993年現在、人口約1289万、GNP1510億元、外国からの投資額7千万米ドル、経済成長率14.9%と急成長している中国最大の経済都市である。その地区は、13の市街地区、6つの準市街地区と、新たな工場誘致をすすめる浦東地区の3つに分かれており、10年後は香港をしのぐ、中国一の貿易、金融、情報センターになることを目指している。

中国政府の改革開放政策の中心原則たる社会主義市場経済の成果が、現在最も顕著に現われている地域である。3年前筆者が天津に経営者インタビュー・サーベイに行ったときは、社会主義市場経済は単なるスローガンだった。今回は、それが実践・実行され、社会主義という統制の下で、経済取引は自由に行われ、経済効率の向上という面からは非常に成功しているのに驚いた。たとえば上海市の高速環状道路は5年計画で建設がはじまったが、実際は2年で完成したという。日本のように土地買収、日照権、騒音公害などの問題がないからである。土地が国有だから住民を国家権力でどこへでも移住させられる。建設工事も24時間作業の突貫工事で行われている。労働者も四川省などの内陸部の農民籍の出稼者

であり、4年たてばまた故郷へ帰らされる。上海で働いている間は、比較的高い賃金をもらい、技術もある程度習得できるので勤労意欲も高い。これらは社会主義の計画経済の原則から定められた規制である。しかしこの工事を請負う建設会社は外資合弁企業でもよく、賃金、資材の調達は全く自由であり、また多くの免税特典が与えられ、経済効率が高い。しかしこの経済自由の原則は、ときどき、社会主義の原則を破ることもある。外資合弁の私企業が工場を拡大するために、予定敷地内にある公立の中学校を別の土地に移すこともある。日本では全く考えられないことである。環状道路内側の国有企業は、その土地の利用権を高く売って、郊外の安い土地に移り、その差額を賃金源にすることもできる。一方、逆に社会主義の原則が経済自由の原則を破ることがある。国有企業は経営が苦しくなると借入金返済免除という「徳政令」をうけることができる。こんなことは日本では考えられない。また若い技術者は地方へ移籍してもまた上海へ戻ることができるが、50歳以上の人は外部へ移籍すると戻ってこれない。社会主義の原則が自由経済の底にある居住の自由という基本的原則までおかしている。

このように社会主義の原則も市場経済の原則も、経済効率の向上という大目的の前には、その都度都合よく変形され運用されている。このことによって上海は、われわれ日本人の考えられないような速さで成長している。ついこの間まで、日本人はせっかちで、中国人はのんびりだというのは、上海に関する限り当てはまらないようである。このままの政治体制が10年つづけば、上海は香港を抜いて中国最大の貿易、金融、情報都市になることは間違いないようである。

<中国関係> [上海新昇空調設備]; 合弁企業の日本人の責任者の賃金は、中国人の責任者のその50倍にもなる。日本人は二重生活で住居費も高いから理くつでは理解できるが、中国人には不満である。[上海尼賽拉傳感器]; 償却費を計算しても、自動機械のほうが手作業より3倍効率がよい。[上海三菱電梯]; 日中の経営者の賃金格差は頭では理解できても気持の上では納得できない。中国の従業員の賃金決定要因は年齢、貢献度、職場、学歴で、そのウエイトは1:3:2:4。日本からの鋼材、図面は米国型で、欧州型の中国人にはなじめない。[上海無綫電一廠]; 資金不足が深刻である。環状線の外側の安い土地に出て行って差額を得る。従来100%だった退職金、年金の負担を25%に減らしてもらった。あとは政府がもつ。国営銀行からの借入金の返済を免除してもらい「徳政令」を求める。その代り国営銀行に相当額の株式をわたす。[昆山市周庄鎮農工商總公司]; 賃金は都市労働者の半分くらい。しかし仕事のあるときは働き、ないときは農業をやる。それでパートではない。賃金、技術、人材が少ないので大企業、外資企業と提携したい。[滬昆光電技術]; 幹部技術者が不足する。しかし上海から50歳以上の人に来てもらって戸籍を移すと、再び上海へ帰れないという規則がある。投下資本利益率30%、株式の80%は農民所有。利益の60%を配当にまわしているが、農民は配当より、その再投資による経営のさらなる発展を望んでいる。

<野村関係> [野村證券]; 日本の豊かになった金融資産をベースにして、インベストメントバンク、銀行、証券の業務を統合した新証券業を考える。ベンチャー企業への投資、ベトナムの電力スキームの建設援助、工場団地の建設に参加する。株式売買手数料にだけ依存してはジリ貧になる。[日本合同ファイナンス]; ベンチャーキャピタルを経営していくには、いままで日本人にはなかった不平等主義、金儲け賛成の新しい考え方がまず必要。次に将来有望な投資先をたえず見つけ続けるには、技術を通じて人脈をつくれる人を集めることが最も重要。[野村不動産]; 不動産業も使い手が国際化すると新しい国際基準で動く。不動産業者は土地やビルを所有せず、開発・建設だけを行う。投資家が金を出す。不動産業者がショッピングモールを建設し、同時に不動産投資信託会社をつくり、これがその不動産を小口証券化し、それを年金基金など金融機関に売る。

[篠山町農協]; 農家はすべて兼業農家であり、農民は農産物ばかりでなく、工業製品やサービスを生産して生活している。[ウソ電機]; 中国の経済発展に刺激されたアセアンの急速な自由化に日本は戸惑っている。日本の硬直化した企業内ピラミッド組織、業界型・ミニマムルーザー型の産業構造では対応できない。[JUKI]; コスト削減のためにはベトナム進出が最も期待できる。ベトナム人は器用で、勤労意欲が高く、日本人と波長が合う。ミシン以外に表面実装装置などのエレクトロニクス応用新製品開

発に力を入れている。

<キーワード>

社会主義市場経済、中国上海、合弁企業、郷鎮企業、国有企業、証券業の新業務、証券業のオルガナイザー機能、証券業のグローバル化、ベンチャーキャピタル、不動産業の変質、不動産の所有と管理の分離、不動産の証券化、すべて兼業農家、硬直化した日本型ピラミッド組織、ベトナム進出

1995年8月から12月にかけて、国内では、村山連立政権が自社さ3党の力関係によって、不安定ながら大過なく政治を担当し、経済も1ドル100円前後で安定し、不安感がだんだん薄らいできた。8月8日村山改造内閣が発足。景気対策を重視し、武村蔵相、橋本通産省は留任。8月中旬日米独が協調して欧米外為市場でドル買い介入に踏み切り、16日の東京市場で1時99円までに円安に振れ、株式市場も1万8千円台を回復した。8月14日東京都と大蔵省は経営が破綻したコスモ信組の最終処理案を決め、東京共同銀行に別勘定をつくり5年以内に整理することにした。8月末、木津信組、兵庫銀行が相次ぎ経営破綻。債権回収不能で業務停止。9月4日夜におきた沖縄駐留米兵の女子小学生暴行事件から、日米安保論議、地位協定見直し要求強まる。9月8日、日銀は公定歩合を0.5%下げ、史上最低の年0.5%に。円相場1ドル100円台となり、株価も安定基調となる。9月22日、自民党の総裁選で橋本龍太郎氏が圧勝。9月28日大田沖縄県知事は、県民の米軍地位協定見直し、基地縮小要求の声を背景に、基地用地提供の代理署名拒否、9月26日大和銀行NY支店が1100億円の損失発生を発表、9月28日、水俣病救済で一時金1人当たり260万円支給を最終決定。10月30日、オウム真理教に東京地裁が解散命令。11月13日、国会最大の焦点である宗教法人法改正案が衆院通過。11月18日APEC大阪会議での「宣言」で、具体的な自由化行動を強調。12月12日山口敏夫元労相2信組融資背任の疑いで逮捕。12月14日オウム真理教に破防法適用。12月19日日本経済の最大の不安要因の1つであった住宅金融専門会社の処理策を、閣議決定した。

一方国外では、8月17日中国はことし2回目の地下核実験実施。日本は抗議に加え対中無償援助抑制へ。ASEAN拡大外相会議で中仏の核実験再開を批判。9月5日世界中の非難を尻目に、フランス核実験を強行。9月15日、中国北京で開かれていた国連第4回世界女性会議が行動綱領採択。性差別撤廃へ強い決意表明。9月28日PLOとイスラエルが自治拡大に調印し、本格的なパレスチナ国家樹立へ一歩。10月12日ボスニア全土で停戦発効。11月2日米連邦準備制度理事会は大和銀行に米国内営業停止命令。11月4日イスラエルのラビン首相、銃撃をうけ死去。11月16日韓国盧泰愚前大統領が収賄容疑で逮捕。12月4日韓国全斗煥元大統領が1979年のクーデター首謀の疑いで逮捕。11月21日、米国の主導下ボスニア和平協議合意の仮調印。12月14日パリでボスニア和平協定調印。

關 長臣 (Seki, Nagaomi) 氏
(上海新晃空調設備有限公司董事總經理)
(Director, General Manager, Shanghai Shinko Air Conditioning Equipment Co., Ltd.)

1995. 8. 29 上海市浦東北路6-8號

潘 家興 (Pan, Jia Xing) 氏
(同上 副總經理)
(Director, Deputy General Manager)

1995. 8. 29 上海市曲陽路930號

インタビュー 清水 龍 瑩
通 訊 楽 文 勇

清水 上海は非常な急成長をしています。上海新晃が現在抱えている、あるいは近い将来抱えるだろう問題点、及びそれに対する対処策ないし戦略、さらにそれを支える人間の組織、特に人間の動機づけについてお教えてください。

關 まず会社の概要を説明します。当社は1987年に設立され、設立後8年経った。登録資本は1000万米ドル、既払込673.3万米ドル、合弁の中国方投資者は上海市工業設備安裝公司以上海建工集団(元上海市建築工程管理局)傘下の機械設備工事会社である。日本方投資者の新晃工業は業務用空調機器の専門メーカーであり、大阪2部上場会社である。出資比率は50-50%である。設立当時は、中国は合弁を作っても、技術を教えたらずに出て行けと言う感じがあった。現在の中国は

以前と変わった。今業務用空調に関しては昭和40年代の日本に似ている。以前はビルが建っても空調が付かないことが多かったがいまはほとんど付くようになり、様相が違ってきた。一昨年、当社も大型空調機を生産することを決定し、昨年浦東に新工場を作った。設立以来、李董事長、潘副總經理と一緒にやってきたので、呼吸が合っている。

当初、販売を3つに分け、中国国内人民元販売は安装公司、国内外貨販売は、国営企業は外貨保有ができないので当社、輸出は新晃工業担当とした。1989年生産1万8千台を計画したが、天安門事件、経済引き締めで需要が低下、安装公司の在庫が大幅にふえたのに気づき受注生産に切り替え、できる仕事を探す、作業者は週3日勤務など大変な時代を経験した。幸い1990年の国家機関による製品の抜き取り検査で品質ナンバーワンと評価され、1990年には在庫はほとんど売れた。1991年には国内販売を上海新晃に統合、以後空調市場の変化もあって、販売は順調に伸びている。1993年に広州に設立した広東新晃で、生産しやすい構造の簡単な製品を生産させることとし、上海では高付加価値製品の生産を増加させた。これにより投資を少なくし売上を伸ばすことができた。1994年に設立した広東南方新晃空調設備服務有限公司は生産はせず、販売、メンテ、輸出入等を行う特殊会社である。

清水 一般的にみた日中合弁企業に共通の問題は何か。

關 合弁会社の共通の問題は、私は日本方が中国事情を理解していないことと思う。多くの場合知っていると云っても新聞などによる知識だけ、中国には外部に公表されない内部資料も多い。長くいれば様々な事が分かってくる。日本でインターナショナルと考えていることも中国では合わないことが多い。たとえば待遇問題がある。日本人の給与は非常に高いし、又日本企業の駐在員事務所のように外国人用住居に入れば家賃は非常に高い。これらを全て合弁企業に負担させることは可能ではあるが、多くの中国人スタッフのモラルは低下するだろう。いまの私の住居は華僑のアパートで、以前は冷暖房どころか風呂にも入れなかった。給与については日本人派遣者の中国での給与は、中国人の年額日本円換算10~20万円よりかなり高いものの、やはり日本からの別途支援をお願いしなければならない。この費用は日本方でもそれなりの経費負担となるが、新製品生産技術の移転などにより、技術移転料の増収等の方法で解決すべきと思う。日本方は中

国のソフトをもっと理解し対応していく必要がある。

清水 マーケティングについてはいかがですか。

關 当社は8年前に先行した。当時は中国に於ける業務用空調機器生産の合弁会社は、当社と米国のキャリヤの投資会社だけだった。空調市場の変化により、松下、ダイキンや、米国、台湾、香港の会社も続々参入しはじめています。これからは激戦となるだろう。当社の製品は他社より高い。しかし日系企業は新晃と言うと信用がある。又中国人は値段が高い物は優秀な製品であると考えられるとも言われている。というものの実際には構造や品質が違ふ為、価格差があることの認識が得られず、大型空調機の受注が最初低迷したが、いま急激に注文がふえてきている。人員も増加し、さらには工場敷地の拡大、工場の建設も適時に行っていないと対応ができなくなってくると思う。現製品を皆によく知ってもらおうと共に、中国にない差別化商品を出してシェアを伸ばしていきたい。

清水 販売市場の割合はどのくらいですか。

關 国内販売が圧倒的に多く95%以上。他の経営成績はよいが、輸出実績が悪いといつも当局に叱られている。新晃工業経由のみでなく、新晃工業が手放した地域や新規の地域、たとえば中近東、欧州への自社努力による輸出を考えている。

中国では上海新晃と言うと物凄い信用がある。北京の国家の空調研究所ともタイアップし、代理店も一緒に作った。当社自体での研究開発は未だやっていないが、そのうちこのような関係を通じて、中国に適したシステム開発をやりたいと思う。

中国の人は新しい物が好き、婦人は去年買った服は今年を着ないとさえ言われる。日本人は期末バーゲンで買った服を毎年着ている。ファッションでさえ上海が先行する程である。設備についても同じ、中国の人は最新設備を望んでいる。

清水 コスト削減に対してはいかがですか。

關 当社もそれは一生懸命考えている。ただ日本とは対象が異なる。昨年は大型空調機関係に対する増員、教育、訓練を行ったが、それでも直接原価における労務費用は数%程度で、一方材料費は80%にも及んでいるのでその低減が主たる問題である。輸入材料は価格が一般に高く、外貨が必要であり、又輸入諸税が高く普通の部品で35%程度、高い材料には75~90%の関税がかかる。早く国産品に切り替えたいが、品質を重視するとそうもいかない。鋼板さえ日本材。アルミ材も日本製又は同等品。銅管は中国製が主体としてき

たが、品質に未だ問題があり、いまは又輸入材に切り替えることさえ考えている。もっとも部品については、厳しい要求により日本に負けない品質の物が納入されるようになってきた。

部品、材料の品質が悪いのは、生産に対する管理が悪いからで、それを知っていても対策が取られないのが問題。以前アルミ材をサンプルがよかったので発注したら、全部駄目だった。これも熱処理の温度や時間の管理が悪かった為であった。

清水 合弁会社のトップについてお教えてください。

關 中国方のリーダーが会社発展上重要。当社の潘副總經理は熱心な勉強家である。勿論党員であり、従業員に厳しいだけでなく自分にも厳しい。人員は最小限とし遊ばせない。私は恩情派で彼は厳しい。これでもうまくいく。彼と一緒になかったら現在の上海新晃はなかったのではと思う。

みんなで会社を育ててきた。人員も一度でなく徐々に増やしてきた。その中で上海新晃の雰囲気を作ってきた。これがよかったと思う。今全員で約140人である。日本にも多くのメンバーが研修に行った。管理職だけが海外に行く会社もあるようだが、当社では現場の作業者も多く行っている。それにより日本的な管理も身に感じて帰って来ている。当社としては厳しい反面、福祉等の面では、他社より先行するよう努めてきた。そういうことにより相互信頼は強いと思う。

清水 社是社訓などはあるのですか。

關 私は上海新晃は中国の企業であり、製品は中国の製品であると言いつけてきた。そして各人とその家庭の幸福の為に、会社の発展の為に、お客に最大の満足を与える為に、中日双方の投資者に貢献する為に、中国社会即上海に貢献できる為に全員が努力することを希望してきた。中国には「五講四美三熱愛」と言う言葉があるが、私は上海新晃の三熱愛として、「熱愛家庭、熱愛公司、熱愛上海」を決めている。これにより、優秀な品質の製品を、納期通りに、合理的価格でお客に提供することに、今後とも全員で努力していきたい。

清水 動機づけについてどうされていますか。

關 従業員の動機づけのためには、精神的方法と物質的方法の2つの方法を採用する。普通の企業より合弁企業はボーナス、賃金を高く出そうと考えている。ただ人々は金だけではダメだと考えている。金銭的にはある程度のことをしなければならぬが、それ以上に社員と会社とが共同体になるようにしなければなら

ない。この共同体の考えを強調しているので、給与水準は合弁企業では中位だが、従業員の定着率、愛社心は高い。上海新晃は、日本的なもの与中国的なものと組み合わせている。

清水 具体的に日本的なものとはどんなものですか。

關 日本の方法は団結方式。日本人は会社に対して忠誠心が強い。中国企業でも、忠誠心をもたせようとするが、なかなかうまくいかない。80年代のスローガンは「会社を家庭にたとえる」であったが、いまはそのようなスローガンはなくなった。その代わり、実質的に、食堂、トイレは幹部、一般従業員が共用する。日曜日の釣大会は幹部も従業員も一緒に行く。参加費は全額会社負担。こうすることによって、われわれも總經理さんと同じだという気持ちを持つようになった。誕生日祝、結婚祝、病氣見舞い、家族死亡見舞いなど、中国でも日本と全く同じにやっている。

清水 合弁企業の経営について貴重なお話有難うございました。

<コメント>

關總經理は、初対面の筆者にも気兼ねさせないような、中国の大人の風格のある人であった。こちらの質問に対しては一つ一つ丁寧に答えてくれ、筆者が足を痛めているのを見て、中二階から全く歩かさずに工場全体を見学させてくださった。非常に気配りのある人である。

まず日中合弁会社に共通の問題点をあげられる。一言でいえば、日本人は中国人の気持を理解していないということである。日本の駐在員は外国人用の高級住居に入る。これは家賃が非常に高い。華僑用のものは風呂も冷房もないが、日本人のものはそれらが完備している。給与も、中国人は10~20数万円であるのに対して、日本人は1千万円になる。これだけの費用を合弁企業にもとえば、もつが中国人のモラルは低下する。日本人にしてみれば1千万円は当然と思うかもしれないが中国人はそうは思わない。この辺が日本人には分からないと、總經理は言う。長らく中国に生活した人の卓見である。また中国側の問題点として、管理技術の未熟さをあげる。直接製造原価にしろる人件費の割合は2~3%と低いが、原材料費は80%にもなる。しかし、それをよくみると、材料自体ではなく、それを熱処理する管理技術が未熟なため歩留りが低くなるのだという。これを改善するために、社員の

教育・訓練には力を入れている。

さらに社員の会社への忠誠心を高めるために、物質的、精神的な動機づけ方策をとっている。物質的なものとして、合弁会社としては中位の給与を出す。精神的なものとしては、幹部と一般従業員との食堂、トイレの共用、日曜日の釣大会への全員参加などによって、総経理も自分達と同じだと考えるようにさせている。また現場従業員を順次日本へ研修派遣させて、日本の経営になじませている。

このようにして現在上海新晃の経営はうまくいっている。特に温情派の關總經理と管理者型の潘副總經理との呼吸の合ったコンビが、徐々に業容を拡大させ安定成長を支えている。總經理が言われるように、上海の人は新しもの好きで最先端ファッションに合わせるのが得意のようであるが、總經理と副總經理はうまくこれをコントロールし、新設備の導入を行っている。

このように需要が激増する中国市場においても、製品の品質、納期を重視しながら、着実に企業を発展させていく上海新晃の2人の経営者の組合せは、新しい合弁企業の1つの模範になるのではないかと思った。ますますの発展を祈る次第である。

<企業経営の現状>—浦東地区に新工場を建設。第1期工事完成。広東に販売、輸出専門の会社を設立。94年は高付加価値製品への注力により生産、販売台数は減少したが、売上高は伸びる—

	生産台数 (ファンコイルユニット)	販売台数	売上高 (万元)
1990	8,912	8,781	913
1991	21,558	21,689	2,152
1992	32,057	32,338	3,342
1993	50,696	50,445	6,547
1994	45,570	41,511	6,508

資本金 673.3万米ドル(1994.11)
投資者：中国方 上海市工業設備安裝公司(上海建工集団所属)

；日本方 新晃工業株式会社

役員：日本人3名，中国人3名

出資比率：50：50

合弁期間：30年

本社所在地：上海市浦東

設立：1987年(設立後8年)

業務内容：空調工事関連の機器と部品の生産及び販売
各種空調機器、部品の設計と応用サービス業務の請負

<董事總經理略歴>

出身地：東京都 1930年生(64歳)

学歴・職歴：1954 東京工業大学機械工学課程卒業

1954 日本国有鉄道入社

1975 日本国有鉄道本社工作局機械課長

1980 日本国有鉄道鷹取工場長

1982 新晃工業株式会社入社技術研究所長
以降取締役、生産技術部長、中国準備室長を経て

1987 上海新晃空調設備有限公司董事總經理就任
現在に至る他、広東新晃空調設備有限公司
總經理及び広東南方新晃空調設備服
務有限公司董事長を兼任、新晃工業株式
会社顧問

楽 秀海 (Le Xiu Hai) 氏

(上海尼賽拉傳感器有限公司董事總經理)

(Director, General Manager, Shanghai Nicera
Sensor Co., Ltd.)

1995. 8.29 上海市赤峰路445號

インタビュー

清水 龍 瑩

通訳

楽 文 勇

清水 現在上海は大きく変わっています。上海尼賽拉が現在抱えている、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、さらにそれを支える人間の問題、特に動機づけについて教えてください。

楽 最近の問題点は、当社がつくっているような、センサー製品が既に世界市場で飽和状態になっていることである。これ以上つくるのはむずかしい。特に競争相手はドイツのシーメンス社。その子会社のハンマー社がシンガポール、マレーシアで生産している。いままで1個3ドルだったのが、いまは1ドルに下がってしまった。このため会社の経営はむずかしくなっている。特に管理がむずかしい。人件費と原材料費が上がる。沢山つくればコストは下がるが、しかしそんなに売れない。競争相手のハンマー社のマレーシア工場の人件費は中国と同じ水準。

清水 ほかに問題はありますか。

楽 新製品の開発速度が遅い。当社の合弁相手である日本セラミックは中規模企業である。マーケティングの仕方を身に付けている人がいない。東芝、ソニーよりどうしても開発速度が遅い。日本の大規模企業は、グループ内にたくさんのいろんな人材を抱えている。

さらに国内市場への販売が伸びないのも大きな問題である。いまの輸出比率は93~95%、合弁当初は中国国内市場は70%くらいになるだろうと考えていた。しかし、いまは3~5%しかない。世界市場飽和、開発力が弱い、中国市場開発はむずかしい、の3つが大きな問題である。

清水 その解決策はいかがですか。

楽 同業者に負けないことが最大の目標。売るためには、品質、納期、価格、前後のサービスが重要。まず負けないためにはお客さんの品質に対する要求に合わせる。そのためにはISO(国際標準)を満たさな

なければならない。フランスの世界的な確認会社が来て、国際標準でチェックする。日本のQCを満たしているだけのものは輸出できない。輸出するためにはこの確認会社のチェックを通らなければならない。手で作業するときは、どうしても品質にバラツキがでるから、この国際標準でチェックをする必要がある。

手作業のバラツキを避けるために自動機械を導入する。計算して見ると、自動機械の導入のほうが手でやるより安い。労働者の名義給料は1600元。これは福利厚生費その他を含む。1カ月、22日労働。毎日450分働く。そうすると1分0.16元となる。1つの製品をつくるのに最低6分必要。したがって0.96元必要。一方、自動機械は取得価格1000万元。1台で5人節約できる。これを導入すれば仕事のうちの9割は、検査の仕事になる。1000万元の機械の価格のうち未償却残は10%を見込んでいる。償却期間5年。

製品1個あたりの償却代

$$1000\text{万元} \times (1 - 0.1) \div 5 \div 12 \div 150\text{万個} / \text{月} \\ \text{残} \quad \text{年} \quad \text{月} \quad \text{生産個数} \\ = 0.10\text{元} / \text{PC}$$

1) 自動機械を用いた場合の作業費用

$$0.16\text{元} / \text{PC} + 0.10\text{元} / \text{PC} = 0.26\text{元}$$

自動機械工程前後の 償却代
検査などの手作業

2) 手作業の場合の作業費用

$$0.16\text{元} / \text{分} \times 6\text{分} = 0.96\text{元}$$

以上のように計算して見ると、自動機械の方が手作業より、3倍の効率が上がっている。中国の人件費はそんなに安いわけではない。

清水 原材料費、納期はいかがですか。

楽 はじめは、部品、原材料は全部日本から輸入していた。現在は70%は中国国内から調達している。日本部品から中国部品に変えた。運賃がかからないからその分安くなる。原材料費は以前より10%低下した。

納期は中国でも早くなった。顧客には、指定された日の前日に納品するようにしている。お客さんは在庫を持たなくてもいい。カンバン方式をとっている。納期は絶対遅れない。日本は発注してから1~2カ月かかる。中国は発注して15日で着く。ハンマー社より早い。

清水 販売市場はどうなっていますか。

楽 アジア、東南アジアに売っている。この地域には中国人が沢山いる。お客さんにとっても便利。お客さんの細かな要求に合わせて、品質、仕様を変えられる。これはサービス対策と考えている。日本の会社は

サービスにムリがある。品質や使い方についていちいち質問してくる。品質はいいが納期が遅い。最低で、発注から納期まで1カ月半はかかる。

上海の発展は早い。わが社は、注文されて、それが手元になれば改良してすぐ出す。また、いつも在庫を少し持っている。日本の企業は在庫を持っていない。すぐ出してくれればもっと人間関係がよくなると思うのだが。

清水 製品の研究開発はどうされていますか。

楽 3年前に、開発室をつくり人材を募集した。自動ドアとか、ガス洩れ警報機は自分たちが開発した。1つの製品の寿命は7年。6~7年間新製品が出ないと会社は危うくなる。当社は、はじめ2種類の製品しかなかったが、いまは70種類ある。たとえば製品番号、パイロSDO2-1というのは89年売上高の100%を占めていたが、94年には1~2%になってしまった。そしていま(95年)は、製品番号RE200Bが99.8%の売上比率を示している。開発は、日本セラミックとこちらとは別々にやっている。いろいろ打合せをし、合作もしているが、本来的には別々である。こちらの給料が安いからである。全社員196人のうち開発室には17名いる。技術者45人のうち開発室に17名入っていることになる。当社の年間売上高は約1000万元。そのなかで、過去1~1年半の間に開発された新製品の比率は、9%。

清水 新製品開発は、ニーズが先ですか。シーズが先ですか。

楽 自分のところは、技術、すなわちシーズが先。シーズを頭の中にきちっといれておいて、世界のニーズをいろいろ考える。たとえば、こういうものをトイレにいれたらどうかと考える。配線のいらぬセンサーの技術をもっているが、これをトイレに置いたら、自動的にトイレの電気がつく。出てくると自然に消える。また、たとえば犬の玩具で、目に人の姿が映ると自動的に吠える。いつも自分のところのシーズをベースに考えている。しかも、つねに3年後を考える。われわれは、「生産一批、開発一批、構思一批」といつも言っている。つねに10個ぐらいのものを生産し、10個ぐらいのものを開発し、10個ぐらいの新しいものを考えている、という意味である。

清水 市場開発はいかがですか。

楽 中国市場の開発は難しい。私どものものはハイテク。みんな分からない。中国の人は未だ技術を身に付けていない。宣伝する必要がある。つねにサンプル

をつくって皆に見せる。そのまま置いておいては売れない。またセールスのために大きな建物を建てる。そして人が入ると自動的に電気がつき、居なくなると自動的に切れるエレベーターを設置する。テレビに科学技術を紹介する。そして中国で必要なものはどんどんつくっていく。いま月間150万個のセンサーをつくっているが、中国市場ではもう販売個数は増えていない。飽和状態である。

清水 従業員の動機づけの手段は。

案 パーティーやカラオケ大会など親睦のための会合はいつもやっている。労働移動率は5%で低い。ほかの会社は20%ぐらいではないか。当社の給料は合弁企業の中では中くらいで、高くはない。1年2回、家族を参加させた家族会議をやる。工場見学や、家族を招いて座談会をやる。みんなモラルが上がる。もし会社が子供を教育しなければ子供たちは夜出歩く。母親が心配する。祭りが近づくと、生の海老、あわびのプレゼントを従業員にやる。価格の高い生鮮食品のプレゼントを出す。親が喜ぶ。金をやれば子供たち（従業員）は自分で使ってしまう。親と一緒においしいものを食べるから団結心が高まる。面倒だけどこれが大いに役立つ。こうすると、母親が子供に会社を大切にしろと言うようになる。中国の女性は結婚しても仕事を続ける。優秀な人は日本へ研修にやり、組長にする。努力して優秀な人になる。女性の定着率は高い。

清水 従業員、特に技術者の定着率を高めるためにどんなことを考えていますか。

案 技術者を残すために次の3つの手段を重視している。まず企業を発展させること。こうすることによって自分の技術を最大限に発揮できる。第2に、技術者同士が仲よくする。リーダーと技術者、技術者と技術者同士が仲よくすると、いいアイデアが生まれ、いい仕事ができる。第3に、トップのリーダーシップを重視する。そのためには総経理があまり給料を沢山とってはいけない。また福利厚生をよくする。会社が社宅や、部屋を供与する。昔は国がやっていた。

清水 長いこと、数値例をあげて、詳しくお教え頂き有難うございました。

<コメント>

日本の産業界は、現在、中国、その中でも特に上海地区の経済発展に注目している。たまたま筆者の東京国際大学のゼミ生の中に、楽秀海総経理の御子の文

勇君がいたので、彼を通じてインタビュー・サーベイを依頼したところ、日中合弁3社、国営企業1社、郷鎮企業2社という、非常に適切な組合せをアレンジしてくださった。お蔭で、はじめて社会主義市場経済の実態を知ることができた。

まず上海尼賽拉の問題点として楽総経理は、センサーの世界市場が飽和してしまったこと、当社の製品開発力が弱いこと、中国の国内市場の開発がむずかしいことの3つをあげられる。世界市場が飽和しているのに供給が多い。いままで1個3ドルだったものが1ドルになってしまった。また当社の合弁相手である日本セラミックが中堅企業であるため、人材に乏しくそれで開発が遅くなる。さらに中国市場では当社の製品はハイテクでありすぎるためなかなか理解されず、当初の計画では国内市場の売上高を全売上高の70%と見込んでいたが、現実には5~7%に過ぎない。

これらの問題に対する対処策として、品質、納期、価格、前後のサービスが重要だと指摘する。その品質向上、コスト削減のための自動機械の導入を強調する。償却費を計算しても、自動機械のほうが手作業より3倍効率上がるという。これには筆者も驚いた。一方新製品開発、品質向上のために技術者の定着に力を入れる。そのためにどうするかという質問に対して、企業が成長すること、仲間同士が仲よくすること、福利厚生・社宅・部屋を提供することだと明確に答えてくれた。まさにハズバグの衛生理論の実行である。さらに一般従業員の動機づけはどうかと尋ねると、祭りのとき従業員に生のあわび、海老のプレゼントをする。そうすると家へ持って帰って家中で家族団欒の食事ができ、家族の団結心が向上するし、家族全体の会社へのロイヤリティが高まるという。実にうまい動機づけの方策である。そして総経理自身は、自社の技術をベースにして、つねに「三批」の哲学で、コスト削減、新製品開発、将来構想の構築の3つを考えつづけている。

このように楽総経理は、現代中国の典型的なアントレプレヌールである。市場経済が驚異的な速さで展開する上海の経済をハイテクでリードし、中国の新しい産業界の旗手になれることを心から期待するものである。

<企業経営の現状>—売上高は過去5年間で7倍という急成長をしている。高品質のため90%を輸出する。ハイテク日中合弁企業として浦東の特別保税区で優遇されている—

	センサー 生産数量 (万枚)	フィルター 生産数量 (万枚)	売上高 ('88年を100とする)
1988	50	1.3	100
1989	80	2.3	130
1990	170	3.5	200
1991	600	4.9	380
1992	1400	6.0	740

資本金 18,470千元(上海技術物理研究所50%, 日本セ
ラミック50%出資)

従業員 約200名

本社所在地: 上海市浦東区

設立: 1986年(設立後9年)

事業: 焦電型赤外線センサー, 超音波センサー, 光フィル
ター, フェライト変圧器などセンサー関連製品
(輸出比率90%)

<總經理略歴>

出身地: 中国浙江省 1939年(55歳)

学歴・職歴: 1964 上海科技大学物理学部卒, 上海技術物理
研究所入社

1975 上海技術物理研究所試験工場責任者

1979 上海技術物理研究所科技科エンジニア

1988 上海技術物理研究所開発部長(高級エ
ンジニア)

1989 上海尼賽拉傳感器有限公司中方總經理

1995 上海技術物理研究所研究員

公 職: 1990 上海市外資企業—白玉蘭聯誼會會長

1992 科技実業創業賞・銀賞受賞

1993 「突出貢獻科技企業家」賞

1994 中国民営科技実業家協會常務理事, 「科学
報」顧問

家 族: 妻, 長男, 長女

劉 佩武 (Liu Pei Wu) 氏

(上海三菱電梯有限公司總經理)

(General Manager, Shanghai Mitsubishi Elevator
Co., Ltd.)

1995. 8. 30 上海閘閔江川路811號

インタビュー 清水 龍 瑩
通訳 楽 文 勇

清水 現在, 上海は大きく変わっています。上海三
菱が現在抱えている, 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, さらにそれ
を支える人間の問題, 特に動機づけについてお教えく
ださい。

劉 まず以前の問題は, 国家全体に共通する問題で
あった。資金不足の問題, 下請け会社の技術アップの
問題は共通の問題であった。5年前は取引先企業, 下
請け企業の技術はよくなかった。いまは非常によくな
って部品の国産化率は80%になった。また会社設立
の時は95万5千元しか金がなかった。エレベーターを
つくるには沢山の資金が必要。国から借り入れられな
いから自分で資金を集めなければならなかった。いま
はこれらは問題でなくなった。

現在の問題は技術者の管理の問題。日本の技術を学

ぼうとするが, どうも日本人社員と中国人社員との間
に意識の差がある。中国と日本の体制が違うからであ
る。

清水 具体的にその差をお教えください。

劉 まず給与の差がある。職員は文句言わないが,
總經理でも月2000元。吉川董事長は1日250米ドル。
1日と1月とが同じくらい。実際には, 吉川氏の給料
は三菱電機の方へ直接支払って, 吉川氏には手渡さな
い。吉川氏が三菱からいくらもらうかは, 分からない
が, それ以上多くもらっているはずである。また上海
では, 一戸建ての家に住んでいるが, その家は会社が
借りて, 家賃5000米ドルを会社が支払っている。この
ほかのトップクラスの日本人職員はいろいろなホテル
に泊まっている。

中国側の人はこれを理解している。矛盾はない。給
料が高いのは, 当人が中国で生活し, 家族は日本で生
活していて二重生活をしているのだから, 仕方がない
と考えている。しかし何んともなく釈然としないところ
が残るのもたしかである。

清水 経営管理の差はありませんか。

劉 私は工場を拡大するには倉庫2万㎡必要だと考
えている。日本側はいらないという。資金がムダだ,
在庫が多くなるという。中国の事情は, 完成品は鉄道
で運ぶ。運ぶ1カ月前に申請しなければならない。そ
のためどうしても1カ月分の在庫, エレベータ500台
分を置くスペースが必要。日本では製造したものをす
ぐ自動車で運ぶから, そのような在庫用スペースはい
らない。

たとえばまた, 工場の中に生産ラインの線をひくの
が, 中国側の工場現場の人たちにはなかなか理解でき
なかつた。日本に研修派遣したら, なるほどと分かる
ようになった。

総体的にいて, 合弁はうまくいっている。重大な
問題はない。日本の三菱電機は, 上海三菱エレベータ
をよく理解しているので文句を言わない。欧米の人は
上海企業が分からないので, 向こうの思う通りにやら
せる。日本はソフトな態度。欧米の人がやりすぎると
中国の雰囲気合わない。

清水 政府の支援あるいは干渉はあるのですか。

劉 政府の支援がなければ, 国産化はこんなに早く
達成しなかつた。国, 市政府は上海三菱エレベータに
力をいれている。中国迅速エレベータは, 上海三菱よ
り8年前にできたが国産化率は低い。

ただ政府の支援と言っても, 減免税などの優遇措置

だけであって、受注は自主的に取引を決める。政府も単なる1つの顧客に過ぎない。下請企業の取引も自由に選ぶ。エレベータは台数は少なく、種類が多い。いわゆる多品種少量生産である。販売価格も自由に決める。一方原材料、たとえば鉄の購入は自由である。これらについて政府の影響はない。

清水 従業員の動機づけはいかがですか。

劉 動機づけには2つの方法がある。1つは福利厚生の充実。1つは精神教育。会社を愛する、仕事を愛する。中国と日本は似ている。日本から派遣されてきた人もつねに愛会社、愛仕事の教育を強調する。これはどこでも必要。トップは社員に対して、教育をするし、住居・福利厚生のアップを考えている。具体的には、組合、共産党、青年組織を通じてつねに宣伝している。

清水 賃金による動機づけはいかがですか。

劉 賃金は4つの要因にわけて、決める。年齢、会社に体する貢献度、職場、学歴の4つによる。それぞれの比率は1:3:2:4である。また定年は普通社員と幹部社員とは違う。女子幹部55歳、女子社員50歳。男子は幹部、社員の関係なく60歳。業績が伸びれば給料は上がる。社員と会社とは協同体だとつねに教育している。

清水 QCはいかがですか。

劉 QCもやっている。2つにわけている。職場の仕事の効率が上がれば個人を評価する。部門の効率が上がれば部門を評価する。そしてそれぞれボーナスを出す。特に大きな貢献に対しては、特別給与を出す。ボーナスを少しずつ出し、給与の時、昇給させる。

清水 販売先はどうなっているのですか。

劉 販売先は、国内98%、輸出2%。現在中国市場の需要は逼迫している。しかし鋼材購入は問題ない。購入先は大きな会社であり、鋼材不足による生産停止はない。いざとなれば外貨を使って、鋼材の手配ができる。その場合もちろん値段は高い。8時間以内で納入してくれる。一方、当社は資金も豊富にある。在庫も十分もっている。取引先の評判もいい。

当社の賃金は平均的である。一般的に言って、合弁企業でも欧米系の会社は賃金が高く、日本系は低い。しかし当社では労働移動はほとんどない。技術者の移動があるが、主に留学などによるものである。

清水 設備の導入はどうしていますか。

劉 世界各国から設備を導入している。導入する前に、日中で相談する。価格、品質、性能、アフター

サービスなど。対象国は日本、イタリア、スイス、ドイツ。ただ設備導入によって工員を減らすことはない。生産量は毎年50%増である。機械設備導入の目的は品質向上であって、コスト削減ではない。日本の三菱電機から1台ロボットを買くと30000米ドルかかり、さらに運転費用が年10000米ドルかかる。10000米ドルだと3~4人の人を雇うことができる。人件費削減のためではなく、品質向上のために機械を導入している。

清水 技術開発、研究開発はどうされていますか。

劉 開発部はあるが、その仕事は、日本の技術の消化が中心。国産化の促進を目的としている。特に、工程管理技術の改良に力を入れている。日本三菱電機はロボットを開発しているが、それを部門別のどの設備に配置するかを研究している。また中国に合う材料の研究をする。日本で使う鋼材は、アメリカでの鋼材に近い。中国の鋼材はヨーロッパの鋼材に近い。中国で採用されている図面はドイツの図面。日本の図面はアメリカの図面に近いので中国の現場の人に分かりにくい。それで地下鉄エレベータの入札では欧州系の合弁会社に取りられてしまった。エレベータでは、日本企業が得意な高級な冷延鋼板は20%しか使用しない。あとの80%は、それほど高級でない熱延鋼板を使っている。

清水 上海の経済がどんどん近代化していった、内陸部との経済格差が大きくなり過ぎませんか。

劉 経済発展で格差が出ている。中国政府は沢山の企業を内陸部に移動させている。上海三菱エレベータを統括している機械工業管理局の下に300の工場があり、40万人の人がいる。いま20万人を削減する計画もっている。低価格、ローコスト製品の生産を内陸部の工場へ移動させようとしている。上海は、情報、金融、貿易センターにしていく。高架道路の建設会社や、建設機械メーカーは内陸に移す。そして上海の環境をよくする。

中国政府は大きな力を持っている。土地は国有だから、向こうへ移れと命令できる。成田空港は20年経っても完成しない。30kmの上海新空港は97年第1期工事完成予定である。地下鉄第1号線は5年間で完成した。いまの地下鉄は世界銀行の借款予定が7年だったが、5年で完成した。環状高速道路は、2年で完成した。

清水 社会主義市場経済の効率のよさには改めて驚きました。貴重なお話有難うございました。

<コメント>

上海のホテルの14階からまわりをみると、建設中の高層ビルがそこら中林立している。そこでは昼夜兼行の突貫工事が行われ、農民籍をもった地方農民が一生けんめい働いている。これら高層ビルの7階以上にはエレベータ設置義務があるという。上海三菱エレベータには無限に近い需要がある。その真新しい上海三菱の工場を見学していたら、1つ古い建物があった。劉總經理に尋ねたら、あれは工員の宿舍だと言われる。中学校を敷地ごと買収したそうだ。その中学校は他へ移転させられた。公共の建物を私企業が移転させるなどということは、日本では考えられない。また上海の環状高速道路は2年間で完成したという。土地は国有でそれに対する私権はなく、一方販売、購入などの経済取引は全く自由だという。社会主義市場経済の効率性の高さを目のあたりにして驚いた。

劉總經理は、このような日中の経済体制の違いを熟知されながら、こちらの質問に的確に答えてくださった。まず問題点として、日中の経営者の賃金の格差は、頭では理解できても、気持の上ではなかなか納得できないと遠慮しながら指摘された。これは、世界が単一市場になっていくのに、日本人の賃金がアジア人の10倍、欧米人の2~3倍というのは、生産性の面からも社会的な面からも認められないという指摘であり、反省させられた。また工場管理においても、中国側は製品在庫やそのためのスペースが、鉄道輸送を前提とするため、不可欠だというのが、自動車輸送を前提とする日本人には理解できない、という。さらに中国側は日本の技術の吸収・改良に力を入れるが、日本からの鋼材、図面は米国型で、欧州型の中国側にはなかなかなじめないという指摘には、なる程と思った。さらにまた賃金決定要因として、年齢、貢献度、職場、学歴のウェイトが1:3:2:4であると聞き、日本とは相当違うなあとと思った。ただ動機づけについては、福利厚生と精神教育が強調され、また機械設備の導入はコスト削減ではなく、品質向上の為だというお話を伺って、これらは万国共通だと思った。

このように劉總經理は、合弁企業における中国側と日本側との考え方の違いを明確に知られ、しかもそれをソフトに融合されようとしている。異質を前提としながらの融合である。このことは、今後日本企業がグローバル化する場合の最も基本的な考え方である。この劉總經理の哲学のもと、上海三菱が中国のリーディング・カンパニーになることを心から祈って

いる。

<企業経営の現状>—政府のマクロ調整、不動産投資の抑制等の景気加熱防止策に加え、競争他社の強化により市場環境は厳しくなる。しかし、'93年度からの市場占有率トップの地位はそのまま持続—

	売上 (千元)	経常利益 (千元)	総生産 台数(台)	市場占有度(%) (上位5社内)
1990	141,460	12,553	1,102	17.2
1991	226,703	24,752	1,340	21.3
1992	471,060	65,051	2,030	24.1
1993	1,329,238	139,095	3,781	30.4
1994	2,202,994	290,438	4,598	39.8

資本金 170,045千元
 上海機電実業公司52%、三菱電機株式会社32%、中国機械進出口総公司8%、菱電工程有限公司8%

総資産 1,708,770千元
 合弁動向 20年(双方合意で延長可能)
 優遇措置 企業所得税の減免、土地使用料の減免、分配利潤の国外送金の税免除、再投資における企業所得税の減免など

従業員 1,420名(1994)
 本社所在地:上海市
 設立:1987年(設立後8年)
 事業内容:各種エレベーター、エスカレーター

<總經理略歴>

出身地:中国河南省 1935年生(60歳)
 学歴・職歴:1962 上海交通大学卒、内モンゴル第二機械工場入社
 1970 上海長城電梯工場技術科副科長、工場長
 1987 上海三菱電梯有限公司副總經理
 家族:妻、長男、孫

畢 小帆 (Bi Xiao Fan) 氏

(上海無線電一廠廠長)

(Director of Shanghai First Radio Factory)

1995. 8.30 上海光復西路475號

同席者 汪 詩輝 氏

(進出口辦公室主任)

インタビュー 清水 龍 瑩
 通訳 案 文 勇

清水 現在、上海は大きく変わっています。上海無線電が現在抱えている、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、さらに人間の組織、動機づけなどについてお教えてください。

畢 まず会社の歴史から話をします。この会社は1969年設立された。前身は紡績工場。中国政府は電子関連に力を集中するために多くの工場を統合した。主な製品はセラミック製品。1960年代~1980年の間は、ほとんどの電子部品は手作業でつくっていた。当時の売上高は何百万人民元の単位だった。開放後、1980年後、海外技術、特に日本の技術を導入した。半自動化の方向に進んできた。'80~'94年の間に12回の技術導

入・改革を行った。そのため生産効率は上がった。その間に従業員数は1000人から1300人にふえた。しかし、今年は1200人に減った。売上高は4000万元。来年は5000万元になる予定。

1990年以前は、中国でも1～2位の電子部品メーカーだった。主要製品は沢山の賞をもらっている。'90年以前の利益1000万元であり、その時のライバルは郷鎮企業だった。'90年以降は合弁企業がライバルになってきた。

清水 国有企業としての国の優遇策はあるのですか。

毕 昔、計画経済の時は、国有企業だから資金調達が可能であった。ただ利益は国に納めなければならない。内部留保は勝手にできない。国からの借入金の利息は年6%だった。改革開放後、すなわち'90年後は利息も上がったし、資金不足になってきた。昔は借入金は国からだけだった。資金が少なくなったら、それが経営上の最大の障害になってきた。負債比率も高くなっている。いまは、銀行から借入れられるが、利益の大部分は銀行にもっていかれる。普通の会社は利益の半分は税金で納め、後の半分は内部留保できる。いま固定資産1.7億元、固定負債1.6億元。資産負債比率97%となっている。国際標準によると60%以下におさえなければならない。現在の利益はほとんど銀行の利息にもっていかれる。企業はつねに資金不足に悩まされる。

清水 資本金はいくらですか。

毕 1700万元が登録資本金。いまは流動資金3000万元が必要。銀行のために働いているようなものである。売上げ4000万元は増価税(売上高税)を除いた残りであり、全売上高は4800万元になっている。

清水 賃金はどうなっていますか。

毕 一般的には、国有企業の賃金は国が決める。国が人件費の大枠を決める。その中で配分は会社が決める。この会社は歴史が古いから、1960年前の昔の会社の従業員の定年退職金や年金を、いまも負担しなければならない。それを入れると人件費1500人分払うことになる。さらに定年退職者の医療費だけでも250万元を負担している。

清水 銀行の利子、莫大な人件費を支払ってもなお利益がでるのですか。そして不足ぎみの資金繰りで経営はうまくいくのですか。

毕 '90年以前は、年1000万元の税金を納めていた。しかし'93年には赤字になってしまった。8万元の赤

字。これは帳簿上であって、本当はもっと多いのかも知れない。なぜならば、いま固定資産の償却を少なくしているからである。資金は少ないし、利益は少ない。構造転換がむずかしい。新しいものを入れないと、生きていけない。これが最大の問題である。

清水 ほかに問題は。

毕 ほかに問題としては、合弁、合資企業には免税があるが、国有企業には免税などはない。合弁、合資企業は売上増価税(17%)については免税してくれる。これでは国有企業とこれら企業との間に生産コストに差がでてきてしまう。

清水 それら問題の対処策はあるのですか。

毕 資金不足の問題は、中国の国有企業共通の問題である。これに対して提携・合弁など新しい方策を実行している。うちは、19製品のうち5製品は外国企業との提携でつくっている。これによってある程度の資金回収をして、投資もできるようになった。4つの合弁の計画を立て、既に3社の合弁企業ができた。こちらからは設備、土地を出す。向こうからは資金、技術を出してもらう。合弁企業に入った人の教育はそこにまかす。主要メンバーはこちらから派遣する。向こうは技術者1～2名を派遣してくる。

清水 そのほかの対処策は。

毕 資金不足については、もう1つの対処策がある。それは上海政府の国有企業の改造計画に関するものである。上海政府は上海を金融・貿易・情報センターにしようとしている。環状道路内の国有企業は2010年までに全部外に移す。環状道路内の土地の使用権価格はどんどん上がっているから、安い土地を選んで移れば新しい資金が得られる。うちも環状道路内にあるから移転して資金をうることを考えている。

さらに合理化策がある。従業員の数は、以前の2300人から1200人になった。工場の生産性を高めるためには、人員削減をしなければならない。しかし解雇するわけにはいかない。そこで、余剰人員の人達にサービス業などの小さな会社をひらかせる。また4つの合弁会社に工場から従業員をおくる。さらにまた、工場の中で病気の人にはやめてもらう。女性の定年は50歳だから、45歳以上の人は政府の許可をもらって退職させる。その場合、昔は退職金、年金の全部を工場が負担したが、いまは、その年金・退職金の枠の25%をこちらの工場が出し、残りは政府が出す。力のある人は自分で退職していく。1年に10人くらいは自分でやめていく。

清水 国有企業の製品の販売先は、国が決めるのですか。自由に会社が決められるのですか。

毕 '90年以前は、どこへ何を販売するかは国が決めていた。しかし、'91年以降は計画経済から自由経済に変わって、自由に売上げ先を選べるようになった。価格も自由に決められる。

ただ国が外資優遇策をとっているから、この自由な販売はむしろかしくなると思う。この優遇策が変わらない限りむしろかしくなる。国もこれに気がついてきた。今までは銀行からの借入金に対して利息を支払っていたが、国は、銀行からの借入金について、元本を返済しなくていいという一種の「徳政令」を出すことになった。まだ実現されていないが、借入金の返済は免除することになった。たとえば1000万元の借入れがあり、1億元の資産があるときは、国が1000万元の株式をもつ。金は返さない。銀行が株主になる。銀行はすべて国営であるからこんなことができる。定年退職者の医療費は高いので、国は社会負担として負担することになった。このように国は外資導入を進めるかわり国有企業をよくするため、合弁企業との差をできる限り小さくしようとしている。平等競争をさせようとしている。

清水 従業員の動機づけには、どんなことをされていますか。

毕 基本的には福利厚生。これがよくないと従業員は離れていく。ただこれだけではダメ。従業員に将来の希望を持たせることが大切である。たとえば若者に対しては彼らが勉強するために通信大学、放送大学の授業をとるときは勤務時間を割いて時間を与えるようにし、さらに会社が彼等の学費を負担したりする。そして愛社心や希望をもたせる。さらに留学のチャンスがあれば、できるだけ若いものを出す。重要な仕事に対しても、若者を抜擢して、任す。優秀な若者は沢山いる。信頼することがモラル・アップに役立つ。

さらに社内のコミュニケーションをよくするために、パーティーなどをよく開いている。私自身も工場をよく見て回っている。時間があれば毎日でも工場を回っているし、さらに従業員の家まで訪問している。もちろん病気になれば見舞いにもいく。こういうことで、現場の人たちとのコミュニケーションは非常にうまくいっている。

清水 先程、賃金は大卒は国が決めると言われましたが、それに対して不満はないのですか。

毕 もちろん賃金は低い。工場長の下の人で、合弁

会社へいくと賃金が5倍、10倍になる人がある。もちろんこういう人は現在の賃金に不満である。ただ合弁会社へいくと、リスクがある。合弁でも大企業ならいいが、小さい企業では危険である。特に台湾、香港の企業はすぐやめることがあるから、リスクが大きい。

清水 最後に技術開発・新製品開発はどうされていますか。

毕 もちろんいままで通りの製品だけでは会社はダメになる。新しい製品を開発しなければならない。新事業もやる。これからはトランジスタに関連しないものもやろうと考えている。そのためいい人材を海外へ派遣して新しい技術を修得させようとしている。

清水 国有企業の独特の経営の仕方が分かりました。本当に有難うございました。

<コメント>

国有企業の建物は、外資合弁企業をみてきた目には、やはり見ずばらしかった。しかし畢廠長は、若く真摯な人で、インタビューが終わると、逆に向うから、筆者に対して、どうしたらいいかを尋ね、こちらの答えを細かくノートにとっていた。そして今度来るときは復旦大学で講義でもしてくれるように頼まれる程だった。

畢廠長は、最大の問題として、まず資金不足をあげる。現在の利益のほとんどは銀行の利息にもっていかれてしまう。また1960年以前の昔の会社の従業員の年金まで負担させられている。さらに合弁、合資企業には増価税の免税の特典があるが、国有企業にはそんな特典もなく、資金不足はますますはげしくなるという。

その対処策としていろんなことを模索中である。第1に、外国企業との提携・合弁がある。こちらから設備や土地を出し、向うから資金技術を出してもらう。第2に工場移転である。上海政府は、上海を金融・貿易・情報のセンターにするため環状道路の内側の企業を外へ移す計画をたてている。当社はそれに該当するので、安い土地に出て行って、差額の資金を得ようと考えている。第3に余剰人員の削減。合弁会社に出向させる、小さなサービス会社をつくらせる、政府の許可をもらって女性を定年前に退職させるなどの方策をとっている。第4に退職金・年金の負担を、従来100%だったものを政府とかけあって25%とした。残りは政府負担。第5に国営銀行から借入金の返済を免除する一種の「徳政令」である。そのかわり、政府が借入金相当額の株式を所有することになる。借入金でない

から、赤字のときは利息を払わなくていい。以上のよう
に資金不足の対策はいろいろ検討されているが、国
有企業のぬるま湯性はなかなか治らないようである。

動機づけについては、福利厚生が基本であるが、こ
れだけでは従業員は離れていく。勉強する若者には時
間と学費を出す、などして将来に希望をもたせるよう
にする。コミュニケーションを盛んにするため、廠長
の現場まわりを強化する。まさしくハズバークの衛生
理論・動機づけ理論の実践である。最後に賃金の安さ
に不満はあるが、賃金の高い合弁企業にはリスクがあ
るといふ。特に香港、台湾企業はすぐやめる可能性が
あるといふ、国营企業の経営者として、それら企業と
の対抗意識と不安とをのぞかせている。

このように畢廠長は卓越した学究肌の経営者であ
る。この廠長のリードの下で国有企業が合弁企業と競
争し大変革していけば、新しい社会主義市場経済の担
い手になると思われる。そのためには畢廠長の若い力
が政府の規制緩和を促進させなければならない。筆者
のみるところ同氏にはそれを実行するだけの力が充分
あると思われる。新しい発展を心から祈っている。

<企業経営の現状>—年金、退職金、支払利息などの負担
増。新製品開発がそれほど伸びず赤字転落—

	売上高 (万元)	利益 (万元)
1995	4000	1993 ▲ 8
1996 (予)	5000	

資本金 1700万元

従業員 1200名

本社所在地：上海市

設立：1969年（設立後26年）

事業内容：フィルム抵抗器、セラミック製品、センサーなど

電子部品

合弁：日本、英国、香港などの企業との合弁企業をもつ

<工場長略歴>

出身地：中国広東省 1950年生（45歳）

学歴・職歴：短大卒

1968 農村下放

1979 上海第一無線電工場入社

1981 上海第一無線電工場支店長

1991 上海第一無線電工場副工場長

1994 上海第一無線電工場工場長

家族：妻、長女

怀 林弟 (Huai Lin Di) 氏
(昆山市周庄镇農工商總公司副總經理)

(Vice-General Manager of Kunshan Zhou Zhuang
Town Agriculture Industry Commerce Head Cor-
poration)

1995. 8.31 江蘇省昆山市周庄镇新区

同席者 應 英士 氏

(上海尼賽拉傳感器有限公司董事)

インタビュー 清水 龍 瑩
通 訊 案 文 勇

清水 中国の沿岸地帯の経済は大きく変わっていま
す。周庄镇總公司在現在抱えている、あるいは近い将
来抱えるだろう問題点、それに対する戦略ないし対処
策、さらにそれを支える人間の組織、動機づけについ
てお教えてください。

怀 遠路わざわざおいでくださいまして有難うござ
います。郷鎮企業の問題は現実的な問題である。郷鎮
企業は国有企業と本質的に異なる。一番異なる点は、
郷鎮企業は国から一銭ももらえないことである。国有
企業は資金を国から出してもらい、そのため利益は国
に出す。郷鎮企業は農民から金を集めて作った企業で
ある。

いまや、郷鎮企業は自由経済体制の中に入ること
になった。いままで計画経済のもとでも、材料の購入、
製品の販売先は自由に選べたが、国有企業より不利
だった。国が購入先、取引先を紹介してくれなかった
からである。われわれは、自由市場の開拓を自分でや
らなければならない。市場開拓は農民がやることにな
り、さらに経営管理も、農民が勉強して自らやること
になった。もともとの田舎産業から工業生産企業に変
わった。従って、まず問題点は、経営、人材の面に発
生した。

清水 われわれから見ると、経営とか、それに携わ
る人材は、規模が大きくなければ大した問題でないよ
うな気がしますが。

怀 たしかにそうは思うが、歴史が浅いことがそれ
らを問題にしている。郷鎮企業は、中国一般として
は、発足は60年代末。当初は農業をしながら内職とし
て、手作業、簡単な仕事、鉄製農具の加工、あるいは
せいぜい中間製品の加工産業だった。それから80年代
までは発展しなかった。政治的規制があったからであ

る。80年代以降は、全体的な改革開放策があり、郷鎮企業は発展した。すなわち、最初は規模も小さく、基礎も弱く、低水準の加工であった。改革開放も'85年までは程度は低かった。'86年から本格的発展がはじまった。それからまだ10年しか経っていない。経験が足りない。

この歴史の浅いことがいろいろな問題を引き起こしている。まず資金不足。農民は金を持っていなかった。技術も低かった。先進技術や優秀な人材が入ってこなかった。市場ブランドもなく、市場開拓はむずかしい。人材不足でも自分のところで育てるのはムリ。

清水 それでは八方ふさがりだ、対処策はないのですか。

怀 最もいい対処策は、大企業との提携を考えることである。資金、技術、人材を大企業から導入する。そして小規模から中規模にだんだん変わっていく。大企業のブランド製品を郷鎮企業で作る。OEMである。また大企業から技術を導入して最終製品を作り、直接販売したりする。

郷鎮企業にも有利な点がある。体質が柔らかい。大企業では人を採用すると、定年までは解雇できない。郷鎮企業では人を採用しても仕事のあるときは働いてもらい、仕事がないときは農業をやらしておいてもいい。しかもこれはパートではない。正規の従業員である。また小さな郷鎮企業でも、大企業の技術を導入して発展させたり、科学技術研究所、大学との共同研究も進ませたりしている。知的所有権を譲るようなこともしている。

清水 郷鎮企業は、外資との提携はやらないのですか。

怀 外国資本との合弁もやる。100%外資もある。'87年からこれが実施された。これがわれわれの新しい体質をつくっている。その外資合弁会社もわれわれの土地に来てくれるのだから、やはり郷鎮企業である。はじめの郷鎮企業は手作業が主だった。大企業との提携で一歩進み、外国企業との提携で二歩進んだ。また以前は郷鎮企業のマーケットは国内だけだった。輸出しても輸出権はなかった。合弁企業と一緒に輸出ができるようになった。合弁企業との提携で、技術、資金、管理技術が入ってきて、いまや国有企業を超えるものもできている。

もちろん国有企業も合弁企業と提携をするが、体制の変換のスピードが郷鎮より遅い。郷鎮は体質が柔らかい。'86年以前の周庄鎮の工業の売上げは3000万元、

農業は2000万元、合計5000万元であったが、'94年には工業8億、農業4億、合計12億と拡大している。現在5000万元の利益をあげている。また'94年以前は売上高増加税率は5%だったが、現在は17%になっている。周庄鎮の従業員は8000人にまでなっている。

清水 農民が郷鎮企業に入った場合の賃金について教えてください。

怀 農民のメリットは、従来農業だけから給与をもらっていたが、いまは郷鎮からも給与をもらっていることである。8000人の給与総額は3200万元、1人当たり給与は年4000元。農民は勝手に農産物を政府に売る。普通は昆山市政府に売る。国は地方に対して購入価格を決めておき、市に枠を作っているが、実際の値段は市場に合わせて決める。農民は計画を満たせば、それ以上のものは自由に売れる。いわゆる闇米はない。この地域の農民の数は24000人。その1/3が郷鎮企業に入っている。

1人当たり給与が4000元と言ったが、これは平均。4000元では不満もある。應さんの会社では7000元出すところがある。みなそこに入りたがる。しかし、半月は郷鎮企業で働き、半月は農業をやるような場合はどうしても賃金は安い。農業が忙しいときはどうしてもそうなる。全収入はやはり都市とくらべて低い。半分くらいになるのではないか。

清水 その賃金でもみな積極的に郷鎮企業に入ってくるのですか。

怀 農民は積極的で、勤勉だから助かる。もし残業があれば文句を言わずにやってくれる。農民が郷鎮企業系を選ぶときの基準は、まず企業の現在の業績をみる、次にその企業が長く続くかどうかをみる。そしてさらに規模、業種、仕事環境のよいところを選ぶ。電子部品の企業に人気がある。ふつうは、企業が存続する限り、定年まで同じ会社にいる。定年は男は60歳、女は50歳。定年退職者は年金をもらう。そのために働いている間は自分が会社に保険料を払っている。

清水 郷鎮での教育・訓練はどうなっていますか。

怀 郷鎮企業に入ってくる若者は小、中学卒が大部分。若者に対して仕事をさせながら技術を覚えさせる。郷鎮企業では大企業からの技術者が指導に当たる。鎮の中でも、訓練所があって、鎮に合った産業を選んで訓練を行っている。訓練所の教育官は大学から招いている。訓練所の卒業生は、2年卒、3年卒の2つがある。2年卒は専門学校卒程度、3年卒は短大卒程度になる。専門はコンピュータと経理、外国との交

渉術、電子技術などを教える。

清水 総経理はどのようにして選ばれるのですか。

怀 総経理になる人は、まず株主になってもらう。そして株主総会で選ばれる。株主は地域の農民。合弁企業になればそこからも株主がくる。トップや幹部の選び方は4種類ある。農民と政府との合弁企業では、政府が選ぶ。外国との合弁企業では、外国企業を選ぶ。他の私企業と合弁の時は、株主総会で選ばれる。個人企業では大株主自身が総経理になる。

清水 周庄鎮全体はどの方向に向かっているのですか。

怀 工業化が主流。全売上高12億元のうち工業が8億元をしめる。特に紡績、軽工業（皮工業）が多い。これからは技術のある電子産業に力を入れる。同時にリゾート開発に力を入れている。古い歴史のある、風光明媚な観光地である。現在外国人観光客が年50万人入っているが、2000年にはもっと積極的な誘致を考えている。大阪のコウメイという会社が500万㎡の土地を買収して、ゴルフ場をつくることになっている。開発区には6.5km²のゴルフ場と2km²の電子工業団地を予定している。これらの活性化のためインフラの整備が必要であり、外資を導入したいと考えている。

清水 お忙しいところ、大変貴重なお話をありがとうございました。

<コメント>

上海市から80kmはなれた周庄鎮へ行くまでの道路で、白い線引き作業をしていたのは軍の兵士だった。軍が道路補修企業を経営しているのだという。また郊外の道路の両側には赤い屋根の3階建ての新築の立派な家がたっていた。日本円で1000万円ぐらいだというが、郷鎮企業従業員の60年分の収入の家を買う人がいるのに驚いた。周庄鎮のある昆山市は、淀山湖、澄湖、大観園などのある水郷地帯で、道路の両側にはすべて楊が植えられ、田んぼは2毛作で、8月の末でも緑が一面に広がっていた。

郷鎮企業は何か中国特有のシステムと考えていたが、インタビュー、工場見学を終えてみると、日本の大都市近郊の農協経営と同じものであることが分かった。ただ日本では交通が発達し、また農民籍者の移動禁止のような決まりがないため、兼業農家の人々は、50kmくらい離れた近郊から都市に通勤し、工業生産、サービス業に携わっているだけである。移動が規制されたら農協は郷鎮企業になっただろう。

まず怀副総経理は、周庄鎮總公司の問題点として、その歴史の浅いことをあげる。そのため資金、技術、人材、ブランドの不足が生ずるといふ。郷鎮企業の多くは、60年代末にできたが発展したのは86年の改革開放後である。いまだに賃金は安く、都市労働者の半分ぐらいにしかない。しかし郷鎮企業にも有利な点がある。それはその体質の柔軟性である。仕事のあるときは働いて、ないときは農業をやる。それでいてパートではない。農民は農業ばかりでなく郷鎮企業からも収入をえられる。非常に有利な働き口である。さらに鎮の中には、専門学校、短大程度の専門能力をつける訓練所ができていふ。コンピュータ、電子技術、経理、外国語などが教えられている。

このような鎮の利点を利用して、怀副総経理は新しい戦略を考えている。まず大企業と提携して、資金、人材、技術をうる。さらに外資と提携して、それらの経営資源を強化する。大企業との提携が第一歩であり、外資との提携が第二歩であるという。そしてこれからの周庄鎮の発展の方向は、ハイテク産業、観光・リゾート開発であるとして、その方向に力を入れている。そして近い将来国有企業を超えるだろうという。

このように怀副総経理は、社会主義市場経済の考えを、近郊農村の自社の強み弱みを考えながら展開する。実はこの考えは、社会主義市場経済の枠さえなければ、世界の都市化する農村地帯ではすべて適合する経営戦略である。1人の人間が農業、工業、サービス業に同時に携わるといふ生活様式が21世紀の基本的な原理になるのではないかと考えさせられた。この新しい考え方のもとで、国有企業を超えるような力をぜひ発揮してもらいたいと思うし、それが新しいアジアの生活パターンの1つの典型になることを期待している。

<企業経営の現状>—郷鎮企業のコングロマリットとして順調に成長—

	売上高 (工業のみ) (億元)	税引後利益 (工業のみ) (億元)
1992	4	0.2
1993	6.5	0.35
1994	8	0.5

従業員 8000名
平均賃金(年) 4000元
本社所在地: 江蘇省昆山市周庄鎮
事業内容: 工業67%, 農業33%

<副総経理略歴>

出身地: 中国江蘇省 1962年生 (34歳)
学歴・職歴: 1986 蘇州大学財政经济学院卒
1987 昆山市周庄鎮農業公司技術員
1988 昆山市周庄鎮工業公司經理
1990 昆山市周庄鎮農工商公司常務取締役副總經理
" 南湖對外經濟貿易公司經理

應 英士 (In In Shi) 氏

(沪昆光電技術研究所總經理)

(Adviser of Jiangsu Nicera Sensor Co., Ltd.)

1995. 8. 31 江蘇省昆山市周莊鎮

同席者 怀 林 焯 氏

(昆山市周庄鎮農工省總公司總經理)

王 宗 氏

(中国科学院上海技術物理研究所高級工程師)

インタビュー 清 水 龍 瑩

通訳 楽 文 勇

清水 上海市を中心にした沿岸部の経済は大きく変わっています。蘇州尼賽拉会社が現在抱えている、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、それを支える人間の組織についてお教えてください。

應 遠路わざわざ見学においでくださいます有難うございます。当社が創立されたのは1992年。'93年5月から生産を開始した。総投資額250万元。私たちの会社は大企業との合作技術によって運営されている。株式の80%は個人、すなわち農民、10%は周庄政府から出資されている。政府は金のかわりに土地を出資している。10%は上海の光電技術研究所が出資している。製品は電子部品。販売は上海の会社、すなわち上海尼賽拉(ニセラ)グループ、A I E電器が担当しており、大部分は輸出している。

ここの管理者、技術者はみな上海の研究所から派遣されている。技術者と財務管理の専門家4人がきている。このほか兼任者もきている。輸出製品だから、技術、デザインを国際標準に合わせなければならない。はじめは1種類の製品を作っていたが、いまは6種類の製品を作っている。設立以来3年経った。投下資本利益率は30%。周庄の中では5本の指に入る優良企業である。株式会社なので、利益の相当部分は再投資し、残りは配当する。利益の60%を配当にまわす。しかし株主はさらなる成長を望んでいる。もっと積極的に経営をやれという声もある。

清水 周庄鎮の会社が高収益を上げている原因はなんですか。

應 われわれ上海からきた人間から見て、販売管理費が安い、人件費が安いからである。今年の3月、日本の視察団がきたが、その結論は、上海の5年前のコ

ストに等しいということだった。時代の推移と共に、近いうちに人件費も土地価格も高くなるだろう。この3年間の発展が早かった。これはインフラの整備が進み、上海との格差がなくなったからである。3年前は周庄は電気も水道もなく、道路が悪かった。

清水 これからの問題点は何ですか。

應 まずやはりインフラの整備。これが最初の問題。農民出身者が多く、教育が遅れ学歴が低いこと。その教育・訓練に時間がかかる。上海では就職する人間は高卒が大部分。しかしここでは90%が中卒。電子製品であるから、高い技術が必要であり、そのための教育に時間がかかるのが問題。もう1つの問題は、管理者をここで募集することがむずかしいことである。中国では単身赴任ができない。戸籍制度があって内陸の技術者は来たくても来られない。ただ上海の人間は大丈夫。これが問題である。

清水 農民だけが移動できないのではないのですか。

應 上海から四川省に派遣された人は、50歳以上の人は戻れない。若い人は戻れる。そのため地方の管理者の不足に対する対策は、科学研究所、大学などから兼任で来てもらう。戸籍はそのままにしておく。あるいは60歳以上の定年退職者に来てもらう。また大卒の若い人にも、できれば来てもらう。昆山市にはリクルートの部署があって、つねに管理者を集めている。これは例外的制度である。50歳以上の人は集められる。ただこの人は上海へはもう戻れない。

清水 インフラの整備は?

應 インフラの整備は急速に進んでいる。通信は世界各国とつながるようになった。われわれも昆山市政府と協力して安定的な電力の供給を受けられるようにしている。電圧の安定性が重要である。不安定性を回避するために、上海のニセラから電圧安定のための設備の提供を受けている。上海からの送電距離が長すぎる。

王 青浦から10000ボルトの電気を送ると、ここでは9000ボルトに下がってしまう。この付近の工場や人口の増加によって電力の需要量が多くなっているからである。

怀 郷鎮企業や農民が発展するためには電力が不可欠。外資企業が最初に見るのは電力インフラ。水道は全く問題ない。また21世紀に向けて郷鎮企業が発展するためには、資金は大きな問題にならない。金をもっている人が集まってくるからである。人材が最大の問

題。現地の人をいかに教育するか、ハイ・レベルにするかが最大の問題である。

訓練に関しては、上海に派遣して、3カ月ないし6カ月勉強してもらう。それも特に製品の質を向上するための方法の勉強である。

清水 動機づけのための賃金配分の方法について教えてください。

應 動機づけのため給与の配分方法は、上海と少し違う。上海のニセラの給与は1日8時間、1時間いくらという方法。この方法は時間給でなく、出来高払い。この給与配分の方法の結果、仕事の早い人と遅い人との差が、手取り分で20~30%の差がでてくる。しかしこれには不満はない。毎日、社員の名前と出来高とを黒板に発表する。会社としてはコストを下げなければならない。仕事をする人にはどうしても高く出さなければならない。この方法を実施した結果、労働生産性は上海のニセラより、ある部分では超えている。国有企業よりももちろん高い。これらの基礎になる管理手法は日本から学んだものもある。また私の上海ニセラの8年の経験も活かしている。私は国有、合弁、郷鎮などのいろいろの企業に勤めた経験がある。

清水 賃金以外による動機づけの方法について教えてください。

應 主に進めているのは精神的教育。愛会社、愛職業、愛専門のスローガンを掲げている。また表彰制度を作っている。特に技術優秀者を表彰する。幹部としては、心と心とのつながりは大切だと考えている。コミュニケーションに心がける。具体的には、年末、年始のパーティーをやる。誕生日プレゼントを出す。家庭訪問をやる。既に私は80%の家庭に行っている。社員が生活に困っているとき、病気の時は手当を出す。これは制度ではなく幹部の心遣いである。

人事評価は、加点主義、減点主義の双方を採用しているが、加点主義の傾向が強い。仕事の中でルール違反をする人は厳しく叱る。自分のラインに仕事の流れているとき、他で雑談したり、また禁煙場所でタバコを吸ったりする人間はきつく罰する。しかし毎週ミーティングをやって、いいことがあれば、口頭でみんなの前ではめる。表彰されたものには、ボーナスを20%アップする。現在、4つの製品、4つの生産ラインがあるが、優秀な人は早く昇進してリーダーになり、1つのラインを任せられる。ボーナスも1.3倍くらいになる。

一般に学歴は低い。大卒者は半年たつと幹部の地位

につける。中国では資格を認める国家試験はない。企業の中で評価するしかない。上海へは全員派遣するから、派遣の有無による差もない。評価はこの郷鎮企業内の働きだけによる。

清水 長い間、貴重なお話有難うございました。

<コメント>

蘇州尼賽拉の工場は淀湖のほとりにあり、そのゲストハウスの大きな窓には、漁民があさり採りをやっている絵のような風景が一面に広がっていた。当社は上海尼賽拉の下請の典型的な郷鎮企業であり、30%という高い投下資本利益率をあげている。株式の80%は農民が所有し、利益の60%を配当にまわしている。それなのに農民株主は、配当より、それを経営にまわして企業をもっと発展させろという。農民は農業をやると同時に製造、サービス業に従事している。日本の兼業農家と全く同じである。しかも企業の株主になって配当を受けとっている。もしかしたら、このような生活の仕方、仕事の仕方が、21世紀の新しい生き方になるのではないかと思った。

問題点として、應總經理はインフラの未整備をまず指摘される。特に安定した電圧の電力供給ができないという。上海と昆山市との間の地域で電力需要がふえ、電圧が下がってしまうからである。また人材の供給も問題だという。センサーなどのハイテク電子部品を作っているため、高卒以上の従業員が欲しいが、この地域の若い人は大部分中卒である。そこで採用後3~6カ月の研修を、上海尼賽拉到に派遣して行わなければならない。最後に、最大の問題点として、幹部技術者、専門管理者の不足をあげる。上海から若い人に来てもらいたいのがなかなか来てくれない。そうかといって、50歳以上の人に来てもらって戸籍をここに移すと、再び上海へ帰れない。そういう規制がある。だからいまここにいる幹部の人達は、みな上海の研究所や大学から兼任としてやってきている。應總經理自身も上海尼賽拉の役員の兼任となっている。いくら市場は自由にしても、やはり社会主義という枠は残っている。

従業員の動機づけについては、時間給ではない、出来高払い給の有効性を強調する。この結果、労働生産性は一部の部門では上海尼賽拉より高くなっている。また愛社、愛仕事、愛専門の精神教育に力を入れる。中国では、30年前に日本ではやった生産性向上の精神教育が、いまでも有効だと、新晃空調の關總經理が強

調していたのを思い出した。最高幹部と従業員とのコミュニケーションを盛んにするために、パーティー、ミーティング、誕生日プレゼント、さらに家庭訪問までやる。家族の愛社精神の向上は、中国の特色のようである。

このように應總經理は、蘇州尼賽拉の農民出身従業員の、配当より将来を、時間給より出来高払いを、より強い精神教育を好む性向を熟知しており、それをベースにして郷鎮企業を経営されている。1人の人間が農工商業に同時に携わる、21世紀の新しい社会組織としての郷鎮企業を、中国社会の発展の基礎に作り上げていくことを心から祈っている。

<企業経営の現状>——上海尼賽拉公司の下請として順調に成長——

	売上高 (万元)	利益 (万元)
1992	120	32
1993	209	90
1994	240	105
投下資本利益率	30%	
従業員	45名	
設立	1992年(設立後3年)	
事業内容	光電センサーなど、各種センサー	

<總經理略歴>

出身地；中国浙江省 1933年生(61歳)
 学歴・職歴；上海市職工大学卒
 1980 上海技術物理研究所所長広報室責任者
 1989 上海尼賽拉傳感器有限公司總經理広報室主任
 1992 滬昆光電技術研究所總經理
 現在、上海家用化学工場副工場長

鈴木 政志氏(野村證券株式会社社長)

1995. 9. 5 東京日本橋本社

インタビュー 清水龍瑩 十川廣國
池島政広 篠原光信

清水 現在日本の産業構造は大きく変わってきております。野村證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、それに対する対処策ないし戦略、さら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。

鈴木 いま証券業界が抱えている、そして将来ますます大きくなる問題の根本にあるのは、資金が国境を越えて、グローバルに移動するということだ。この動きに伴って、銀行や証券会社などの金融機関を取り巻く規制は、国際的に標準化されつつある。B I SやIOSCO(国際証券監督者機構)を中心に、自己資本規

制、リスク管理、会計基準などの国際的ルール作りが行われており、われわれはそうした国際的なルールの中で、世界の金融機関を相手に競争していかなければならない。

欧州大陸の金融機関が、英国のマーチャント・バンクを買収する動きが相次いでいるが、彼らはマーチャント・バンク買収という方法によって証券業を取り込み、買収される側のマーチャント・バンクは脆弱な資本を補い、それぞれがグローバルな競争での生き残りを賭けている。ここで、資本力というものが非常に重要になってくる。このように、証券業界には、資本力の大きな会社が現れ始めている。これは、トレーディングや自己資本をコミットするマーチャント・バンキング業務には、資本力の拡充が不可欠であり、また、充実した資本力を背景にしたクレジットの高さが証券会社の強みとなるからである。銀行業界を見渡してみても、東京銀行と三菱銀行、ケミカル・バンキングとチェース・マンハッタンとの合併のように、スーパー・バンクが登場してきている。個別には、内外業務の補完や合併を契機とした大胆な合理化など、事情はいろいろであろうが、その根底にあるのは、巨大化した金融機関によるグローバル・ベースでの生き残り競争である。

清水 巨大な金融機関や政府などが協同して世界の資金をコントロールするというのですか。

鈴木 そうではない。資金の流れをコントロールすることなどできない。為替が極端に振れるように、国際協調介入にも限度がある。グローバルに標準化したマーケットでは、参加者全員が同じルールに則って、市場原理に基づいて競争するだけである。その中で、個別の金融機関がリスクを管理しながら競争していく。リスク管理に失敗したところは、ベアリングのような200年の歴史を誇る名門金融機関でも、一朝にして潰れてしまう。

清水 その場合の競争の中身はどんなことですか。

鈴木 くり返しになるが、競争の中身は、グローバルに標準化されたルールに則った、マーケット・メカニズムに基づく競争である。この意味からは、日本国内のルールも国際標準に近づけていかなければならない。証券業には、海外では一般的であっても、国内ではまだ認められていない業務がたくさんある。たとえば、ディーリング業務は国内では基本的には、対顧客取引の補完的な位置付けに止まっているが、これを欧米並みに行えるようにしてもらわねばならない。そのため

には、貸株業務が自由に行える必要がある。国内の社債には、発行者の財務内容によって社債発行を厳しく制限する「適債基準」があったが、これは平成8年1月に撤廃となった。証券化商品もアメリカでは証券会社の主要な商品の1つだが、日本では証券会社の取り扱えないものも多い。エクイティ・スワップなどのデリバティブも米国が先行しており、日本国内の諸規制を撤廃し、グローバル・ベースで自由に競争できるようにしてもらわなければならない。

清水 高度のデリバティブ商品は、NASAから来た最優秀なエンジニアが、宇宙工学のシミュレーションモデルを応用して作っているそうですが、その場合のリスク管理はどうされていますか。

鈴木 当社の国際業務部や野村総合研究所では、理工系出身者を中心としたクォンツと呼ばれる人達が、様々なデリバティブを使って、新商品開発に取り組んでいる。ご指摘のように、デリバティブについては、リスクの管理が重要となる。枠を決めて、その範囲の中で自由に業務をやらせるようにしている。商品開発部隊の横に、リスク管理を専門に行う組織を作るとともに、部長クラスも数理的な面を含めて、リスク管理に長けた人を配置している。その上の役員クラスにも、電子メールを通じて刻々リスクの状況は報告され、マネージメント自らがリスク管理に関与している。

話がいささか微に入って恐縮だが、デリバティブには、商品そのものの持つマーケット・リスクとカウンターパーティーのクレジット・リスクがあるが、組織的には、トレーディング役員会とクレジット役員会を設置して、それぞれのリスクを管理している。ニューヨークではデリバティブのプロを役員に据えており、リスク管理について東京とも密接な連携を持っている。ベアリングの破綻がよい教訓だが、リスク管理の最も重要な点は、厳密な理論はともかくとしても、全体的なリスクの所在とリスク量を経営陣自らが理解し、把握することにある。

清水 証券業務は大きな変化を遂げつつあるようですが、人の処遇、人事評価の点について教えてください。

鈴木 当社は昭和46年に給与体系を大きく変えた。それ以前は年功序列の色彩が強かったものを、極力断ち切る仕組みとした。その時にも年俸制にしようという議論すら出たが、一気に年俸制に持っていくのは無理があるので、取り敢えず、役職に応じて一定の幅で

決まるようにした。その際に、課長の上限は次長の下限を、次長の上限は部長の下限を上回らないように定めた。これによって、同じ役職にとどまる限り、どんなに年功を積んでも一定の年限が経つと給与は頭打ちになり、さらに昇給しようと思ったら、昇格しなければならないというシステムを作り、社員にインセンティブを与えた。それ以前では、古手の課長だと、若手の次長よりも、給与も賞与も多いことがあったが、年功に関わりなく、同じ役職なら同じテーブルで処遇するようにした。

清水 その制度を何と呼ぶのですか。

鈴木 社内では、範囲給と呼ばれた。若くても優秀な人は、役職が上位であれば、年上の人の年収を追い抜くことができる。年齢という要素は関係ない。さらに上の報酬を得るためには、昇格を目指す。当時、年功序列の賃金制度が当たり前であった社会では、画期的な実力主義の給与体系であった。しかし、この制度も25年を経て、いろんな矛盾が出始めた。具体的には、ブローカレッジ、トレーディングや新商品開発など様々な分野で、若いながらも、大きな利益を会社にもたらす人がいる。課長代理からいきなり部長に昇格させることはできないので、役職と給与がリンクしたシステムのもとでは、そうした人たちに経済的に報いる手段が限られる。一方、外資系の金融機関では、収益と個人の収入がリンクした給与体系が当たり前なので、同じ業務で同等以上の成果を上げながら、外資系とは大きく報酬格差を付けられるという事態が生じるようになった。

平成6年の秋に、こうした情勢の変化を受け、健全な実力主義の再構築を目指して、新人事制度の導入に踏み切った。給与については範囲給制度を踏襲し、一方、賞与については評価の幅を非常に大きくし、半期の実績に応じて、たとえば課長でも部長以上の賞与をもらえるよう制度を整えた。

しかしながら、この新制度も決して完成型ではない。役職と給与がリンクした体系人事だけでは律し切れなくなるだろう。真の意味での年俸制の検討も必要だろうし、賞与については、各部門毎に一定のボーナスプールを決めて、各人のボーナスはその範囲内で部門長が決定するといった業績リンクを強める工夫も必要だと思っている。

清水 どうしてそうしなければならないのですか。

鈴木 先程言ったように、われわれはグローバル・ベースで競争しているからである。アメリカでは、年

取100万ドル出さないと、マネージャー・クラスのいい人材は採れない。ヨーロッパやアジアでも同じ様な状況になりつつある。銀行業に比べて、個人の果たす役割が非常に大きく、人材が要の証券業界にあっては、日本の証券会社もグローバルな競争を行う以上、どうしても欧米流の年俸制に向かわざるを得ないのではないか。

清水 人の問題が先になりましたが、そのような人事を含んだグローバル化の対策はいかがですか。

鈴木 1000兆円を超える個人金融資産を持つ国は、アメリカと日本だけである。当社はグローバル・トップ・テンを目ざして、業務展開を図っているが、足元の日本の市場でのプレゼンスが最も重要である。海外では販売しきれないような量の債券が、国内の支店網を通じて販売できる。これをバックにした展開力が野村の強みである。また、成長著しいアジア市場も重要視している。但し、アジアについては、非常に多種多様な国が集まっており、一口にアジアと言うのは危険である。日本に比肩しうる産業・金融市場を発展させつつあるシンガポール、台湾、韓国、香港や、巨大な潜在成長力を秘めた中国から、経済開放政策が緒についたばかりのベトナムまで、実に様々である。野村はこれまでも、そうしたアジア市場において、着実に布石を打ってきた。アジアの有望企業に出資するベンチャー・キャピタルであるノムラ・ジャフコ・インベストメントを日本合同ファイナンスと合併で設立し、相当な投資実績を上げている。また、社会資本の整備が急がれるアジア諸国にあって、大規模プロジェクトのファイナンスを行うノムラ・プロジェクト・ファイナンス・インターナショナルを、平成6年に香港に作った。資本市場が未整備なアジア諸国においては、証券市場における業務だけでなく、事業会社の業務展開の川上から川下までを取り込んでいかねばならない。ベトナム国営企業の株式会社化をアドバイスする一方で、野村グループでベトナムに工業団地を作り、日本の事業会社のベトナム進出を誘致したり、合併会社の設立をサポートしているのも、その一環である。

清水 そこまでやっていたら、商社の業務と同じになっていませんか。

鈴木 銀行や商社はプロジェクトの初期段階からコミットしている。証券業も同様に、どんどん川上の方に上っていかないと、旨味がなくなっていく。その代表的なものが、伝統的なブローカレッジ業務であり、日本でも1つの約定で10億円を超える部分の手数料は

既に自由化されており、手数料率は非常に薄くなっている。伝統的な業務の収益性が低下する中、新たな収益源の追求を行っていかねばならない。今後は、時に応じて、当社の自己資金を投入していくような業務も行っていく必要がある。その意味では、日本の商社と非常によく似てくる。但し、商社は物の動きで利益を得るが、われわれは金の動きで収益を得る。

清水 そんなに総合化・巨大化すると財務管理は相当むずかしくなるとは思いますか。

鈴木 それはその通りである。当社は既に、グローバル・ベースの会計、財務については連結決算を作成しているが、もっとオペレーショナルな観点から見たグローバル管理会計の整備が急務である。その第一歩として、平成7年から東京とロンドンのエクイティ部門とフィクスト・インカム部門のブックを統一した。これによって、東京とロンドンの間では、地域的にどちらがどれだけ儲かったというのではなく、エクイティ業務、フィクスト・インカム業務でどれだけ儲かったかを測ることができるようになる。また、単体ベースでは、部門毎に資本を割り振り、ROEを計測できるような管理会計を平成6年から導入している。トレーディング、インベストメント・バンキングといった業務は、海外拠点とのグローバルな連携が不可欠であり、業務毎の収益性を測るためにも、グローバル管理会計制度は必須である。

また、情報の共有化と迅速な意思疎通によるビジネスの再構築、当社ではBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）と呼んでいるが、これによって、業務の質的向上と費用の大幅削減を実施し、熾烈な競争に耐え得る体質を作る。具体的には、LANでつながれたパソコンを1人1台配備し、32台あったホスト・コンピューターを最終的には4台にまで削減する。平成8年6月頃の完成を目ざして現在作業を進めている。

以上、申し上げた新人事制度、新管理会計制度、BPRが、当社の新しいプラットフォームであり、この上立って、新たな業務展開を行っていく。当社は、過去5000億円の利益を計上したこともあり、社内でも当時の成功体験が根強く残っており、改革はそれほど簡単ではない。しかし、これらの新制度を通じて、過去の成功体験を見直したい。

十川、篠原 そういう改革をやる場合のマクロ的障害はなんですか。

鈴木 マクロ的ということになると、やはり国内の

証券業務における諸規制である。ルールをグローバルに標準化すると、証券会社にとってのビジネス・チャンスは大きく広がる。しかし、その一方で、ますます激化する競争に備えなければならない。いまの証券会社は、全社が総合大学のようで、何でもフル・ラインで持とうとする。競争が否応なくグローバル化し、経営環境が急激に変化する今日にあっては、個々の証券会社が自らのアドバンテージを明確にし、戦略分野を定めていかないと、競争に勝てない。既に、店頭市場やアジア株市場に独自性を発揮するところや、営業活動を行わないことで徹底的なコスト削減を図るところなど、特徴的な証券会社が生まれつつある。アメリカには、ディスクウント・ブローカーや、IPOだけに特化したユニークな証券会社など種々の証券会社があり、日本でも今後、こうした動きはさらに活発化すると思われる。

清水 商社、銀行、インベストメント・バンクなどの機能を含んだ総合金融機関への方向がよく分かりました。大転換の貴重なお話をありがとうございました。

<コメント>

証券業界トップの野村證券の経営には、以前から大きな関心をもっていった。たまたま同友会の講演会で鈴木会長とお会いする機会があり、インタビューをお願いしたところ快諾ください、念願を達することができた。世界の野村だけあって、世界経済の大変革に対して、証券業界の枠を大きく超えた、それこそ大変身を行いつつあることが分かった。筆者の本調査の目的にピッタリと合った、本当に実り多いインタビュー内容であった。

まず問題点として、鈴木会長は、現在グローバルに大規模な資本が動いていること、及び、それに対して、日本では規制が多く、世界の証券・金融機関と同じ土俵で勝負ができないことをあげられる。日本の証券会社はいままで株と土地信託の業務しかできなかった。ニューヨークの証券市場では、いまや証券化商品の取引が業務の中核になっているという。

その対処策として、野村證券は1000兆以上の個人金融資産をもつ日本の資金の豊かさに注目する。これをベースにして総合金融会社への変身をはかる。インベストメントバンク、商社、銀行、証券の業務を統合した新しい証券業を考える。いままでは公開された会社だけにしか投資しなかったが、これからはプロジェクトの段階で投資する。中国ではホテルの建設に参加す

る。ベトナムでは企業の株式化、電力スキームの建設援助、工場団地の建設に参加する。現在のように、株式売買手数料に経営を依存させていたら、自由化の進展によってジリ貧になるという危機感をもっている。

ただこの大変換をおしすすめるにはいろいろな困難がある。まず優秀な人材の獲得が不可欠であり、従来の給与制度では対応できない。本来証券業務は個人の力に負うところが多い。外国で優秀な証券マンを雇うには億単位以上の年俸を出さなければならない、それに対応して日本国内でも貢献度に応じた年俸制に近い給与体系を組まなければ不満がでてくる。いま、新しい人事評価制度を模索しているという。またいろいろな仕事をグローバルに展開するので、その損益の把握がむずかしい。そこで管理会計制度を導入して部門ごとのROEを計算する。またデリバティブなどの新商品は危険が非常に大きいので、一定の枠をきめてその範囲内で自由にやらせる。そのキャップにはデリバティブの内容までわかる副社長クラスをはりつけ、リスク管理を徹底させるという。

このように、気宇広大な鈴木会長は、世界の野村証券を、20世紀末の大変革に合わせて、それこそ大改革を行っている。もう証券会社ではない。新しい商社、インベストメントバンク機能をもった、総合金融会社であり、まさしく現在の大変革期の企業経営の象徴である。鈴木会長のリーダーシップの下、新生野村が大変身し、それによって日本経済全体の変革をリードしていくことを心から期待するものである。

<企業経営の現状>—上期は株式市況低迷で経常黒字維持やっと。委託手数料は微増。ディーリング、引受けで頭張るが海外子会社配当金なく金融収益減少—

	営業収益 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1992.3	421,750	43,932	31,592
1993.3	344,677	1,978	3,353
1994.3	398,709	51,694	24,868
1995.3	334,980	7,938	20,022
1996.3(予)	350,000	29,000	20,000
資本金	182,795 (百万円)		
総資金	5,671,760 (")		
借入金	342,958 (")		
平均株価	1,700円		
従業員	10,440名 (33.1歳)		
平均賃金	509,448円		
純財産額	(95.3) 2,006,342 (94.9) 2,153,697 (百万円)		

本社所在地：東京
設立：1925年（設立後69年）
特色：証券各部門トップ、投信等金融商品の開発力強く金融自由化をリード、NY・ロンドン会員
事業：手数料73%、金融収支17、有証売買益10 (1995.3)

<会長略歴>

出身地：千葉県 1935年生 (60歳)
学歴・職歴：1958 東大法学部卒業、野村證券入社
1977 第二事業法人部長
1981 取締役、事業法人担当
1983 金融法人担当委嘱

1984 常務取締役
 1986 専務取締役, 事業・金融法人管掌
 1989 副社長
 1993 副会長
 1994 会長
 家 族; 妻, 長男, 同妻, 長女は嫁す

西田 一治氏(篠山町農業協同組合組合長)

1995. 9. 13 大手町JA本部

インタビュー 清水龍瑩 古川靖洋
 馬場杉夫

清水 現在, 日本の産業構造は大きく変わっています。篠山町農協が現在抱えている, あるいは近い将来抱えるだろう問題点, それに対する戦略ないし対処策, それを支える人間の組織などについてお教えください。

西田 問題点は篠山町単独のものではない。国際的な農作物の完全自由化が最大の問題である。米まで自由化される。食糧自給率37%の壁だけでは, ほとんど完全な自由化である。新農政プランは大規模農業によるコスト削減だけを考えている。私どもは小規模の家族農業が重要だと考えている。家族や村がお互いに助け合っている農業。いままでこれで活力のある農業ができてきた。自然とのこだわりの中で十分にやっていた。篠山町は海拔200mで割合寒いところ。昼夜の温度差が大きい。この温度差は農産物により味をつくる。山の芋, 黒豆, 丹波栗などの味をよくする。自然にこだわった農産物, みんなとの協力, これが篠山町農協の方針である。

ほとんどが, 兼業農家であり, 組合員の生活は豊かである。年収平均800万円, 1千万円以上の貯蓄をもつ。すべての人が出稼ぎに出る習慣がある。また灘へ出す酒米の生産が盛ん。青山藩6万石の伝統があり, 米は非常にいい。百姓は自分で値段を付けたい。そしてさらに付加価値を高めたい。しかし市場はなかなかそうさせてくれない。

清水 世界は単一市場に向かっています。いまの米の価格を今後も維持できますか。

西田 日本の国境措置がなければ, 日本の農産物は, 価格的に絶対かなわない。米はその4%は輸入しなければならなくなった。農産物の生産高は10兆2000億, 輸入は4兆1000億。自給率は限度一杯はやっている。国際価格競争の中でどうしたらよいか悩んでい

る。政府は, 新農政プランなどでいろんなことを言うが, 世界の農産物の価格ではかかないっこない。やはり国が国境措置をつくらざるを得ない。私は37%の自給率ではダメじゃないかと考えている。10町歩, 20町歩の田んぼを集めて米をつくってもうまくいかない。週休2日制でやっているのは, 一般労働者並みの収入もない。しかもそれだけの大規模農業をやるには最低1億円の投資が必要。但馬牛も採算ペースは仲々むずかしい。1軒で100~200頭抱えて畜産をやるのは命がけである。

清水 どのような対処策をお考えですか。

西田 第4次計画をたてている。その基本理念は「活力ある篠山町農業を目ざして, 心豊かに地域に生きよう」である。7億円くらいのいろいろな特産品をつくっている。都市と農村との交流を盛んにしている。たとえば「特産館ささやま・味の郷土館」などをつくり, 都会の人々を集める。ふるさと情報の発信, 篠山特産物を素材にした新郷土の開発, などを積極的に行っている。漫画家の中島潔さんに頼んで篠山イメージ絵はがきをつくってもらって, 宣伝に使っている。なにしろ篠山町の農産物は食味がいい。新農村定着促進事業で, レストランや店舗を作った。年間5億円の売上げがあり, 年間10万人の人が来る。今年も大阪お米ギャラリーから, 800人の人が稲刈り体験にやってきた。

全国宣伝をしている。このやり方をまねて, ふるさと情報発信基地をつくるどころが全国にできてきた。私は, この延長線上に家族農業を中心にした展開をする必要があると考えている。ボーナスで農機を買う。赤字になっても家と村が守られればいいじゃないか, と考えている。この気持ちがなければ日本の農業は守れない。平均80a, 1~2戸の農家でやれば, 耕作だけはできる。しかし道路, 河川の管理はできなくなる。みんなが助け合って生きていくのが重要。何しろ4200人の組合員, うち農家3300戸, 41億の販売がある。

清水 農協自体の経営はいかがですか。

西田 農協スーパーマーケットもつくったが, これはうまくいった。農協への貯金高は430億円になっている。もうほとんどが兼業農家。私のうちは2町歩あるが, 長男は神戸で働いていて, 週末に戻ってくる。楽しみながら農業をやろう。4つのダムと幹線水路を造って, 高生産農業になった。田んぼも, 3~4反歩の大きな区割になってきた。

清水 いまのところは, 篠山農協は順調にいい

るようですが、将来もこのままでいくとお考えですか。

西田 米の価値は下落するだろう。しかし日本人は日本の農作物を好むのではないか。篠山町の産物は好まれるだろう。こだわりの米として農協で売っていく。これは日本の農業全体の問題。これ以上自給率を下げないという、国民的合意をやはりつくらなければならない。6年たって関税化になったらどうするか。酪農家はアップアップになるだろう。私は新食糧法がどうだろうと、自給率は守らなければならないと考えている。

清水 食糧自給率ばかりでなく、山林を含めた緑地、水源地維持率みたいなものを主張しなければいけないのではないですか。

西田 農業と共に林業も大切。杉、桧はまだ売れるが、松はぜんぜん売れない。いま植林会社のやっていることは、一山を請け負って、植林し、50年経ったら売る。そのとき売上げの半分を林業家に渡し、あとは国に出す。これでは下草刈り、間伐の手間が出ない。われわれの生活にとって水が大切。山が含んだ水が大切。しかし現在は、村の共有林350町歩はすべてほったらかし。松が全然売れないのでお手あげ。そういう意味では、農業、畜産、林業には明るい見通しはない。

先日、韓国の農協の人が視察に来たが、向こうでも明るい見通しがなく、合併の問題を話していった。農協が一番いいところ、中くらいのところ、悪いところの3つのグループにわけ、一番いいところを福祉農協といい、一番悪いところを助ける仕組みを考えている、という。これも1つの助け合いの方法である。

清水 篠山町は、いざとなったら酒米という奥の手に頼れるのではないですか。

西田 たしかにうちは大関酒造、百万石酒造などに酒米を出している。酒米だけつくっていれば、この町は大丈夫。こしひかりは、いま60kg 2万1千円、酒米は2万円で、こしひかりのほうがやや高い。もしこしひかりの価格が下がれば酒米に特化する。酒の大メーカーは30kg入りの酒米を60万袋使う。値段を勉強すれば必ず買ってくれる。

このほか、この地域の白豆は1kg500円、黒豆2200円は非常に人気がある。他ではできない。昼夜の温度差が大切。これを1つのこだわりにしたい。消費者のニーズは何かを常に見ている。高級品嗜好が出てくることは確かだ。一方、消費者は外国の食品にもなれて

きた。国際化が進んでも、大丈夫だというほどの自信はない。

清水 やはり自信と不安は交錯するようですね。

西田 2000町歩の農業を守っていく自信はある。米はいい値で買ってもらえると考えている。ただ将来ということになると不安がでてくる。現在できることを着実にやって、農家、村を守り、将来へつなげていきたい。現在、特産物を商社を通じて西武、大丸に売っている。たとえば下田商事を通じて豆を出している。阪神大震災で売上げが少々伸びなくなったが、神戸大丸の地下では相当出ている。黒豆の枝豆は評判がいい。これはうちの農協のこだわりの製品である。

清水 農家と村を守りながらの農協経営のお話、本当に有難うございました。

<コメント>

情報化・グローバル化のすすむ世界の経済は、単一市場に変わっていく。賃金がアジアの10倍、欧米の2~3倍になる日本では、農業は成り立たなくなるのではないかと筆者はつねに危惧している。そんな気持ちを抱きながらインタビューをお願いした。

西田組合長は、案の定、まず日本農業の共通の問題として、農作物の完全自由化だと明確に指摘された。37%の食糧自給率の壁だけではこの自由化競争にはたえられないという。新農政プランは農業の大規模化によるコスト削減だけを考えている。篠山町農協はそのような単純なスケールメリットだけを追求する発想ではない。中規模農業を維持しながら、農家と村とが助け合って生きていく方向を追求するという。この西田組合長の考え方の最大の前提には、農家はすべて兼業農家であり、農民は農産物ばかりでなく工業製品やサービスを生産して生活しているのだという明解な視点がある。もし農水産省のいうように、この地域の農業を1~2戸の農家に集約したら、農産物の生産性は向上するかもしれないが、森林、道路、河川の管理もできなくなり、村は崩壊するという。さらに組合長は、都会で得たボーナスで農業機械を買い赤字になってもいいから農業をつづけ一家団欒をたのしむという、村落維持の目的こそが重要だと主張する。まさしく農協の社会貢献重視の姿勢である。

完全自由化への対処策として、まず篠山町の特産物を前面に出しての都市との交流を強調される。寒暖差のある篠山地区の農産物、たとえば山の芋、黒豆、米などの食味は非常にいい。このことをあらゆる機会を

利用して宣伝する。また都会地の人達にこちらに来てもらう。村のよさを稲刈り体験を通じて知ってもらう。農産物の食味のよさは、他ではまねられない強みである。特に寒暖差のある山合いの酒米は、他ではまねることはできず、灘の日本酒メーカーの最大供給元となっている。そのためたとえ一般米の価格競争にまけても酒米だけは大丈夫という。農作物全体に不安を感じながらも、農家・村の維持には自信をもっておられる。

このように西田組合長は、農協の本来の目的である社会貢献の思想を中核にすえて、家・村の助け合いによる維持発展を考える。単なるスケールメリットによる農業生産性の向上を考えていない。そして現状を着実に改善しながら農村社会を維持しようとする。新しい農政思想の素晴らしさに感銘をうけた。この方向へのますますの発展を祈るものである。

<組合経営の現状>—生産事業の農産物販売はほぼ横這いであるが、特産物販売は急増、畜産販売は減少。農機センター、給油所などの経済事業はほぼ横這い。信用事業の貯金残高は着実に増加、貸出金残高は激減。共済事業の保険残高は着実に増加

	農産物 販売 (億円)	農機セ ンター (億円)	給油所 (億円)	貯金 残高 (億円)	貸付 金残 (億円)	共済・ 保険 残高 (億円)
1990	22.32	3.96	4.77	363	41	2,073
1991	23.79	5.19	5.31	376	44	2,172
1992	25.82	5.95	4.78	400	45	2,248
1993	24.50	6.59	5.03	421	47	2,357
1994	25.88	6.96	5.15	434	43	2,438

	組合員数 正組合員 (名)	準組合員 (名)	合計 (名)	農協職員 (名)
1991	4,683	1,006	5,689	—
1992	4,667	1,034	5,701	—
1993	4,664	1,061	5,725	245
1994	6,628	1,084	5,712	242

総資産 487.94 (億円)
当期剰余金 (1994) 1.06 (億円)

<組合長略歴>

出身地：兵庫県 1919年生 (75歳)
学歴・職歴：1938 兵庫県立三田農林学校卒業，八上信用販売購買利用組合勤務
1963 篠山町農業協同組合勤務
1975 同上組合理事
1980 同上組合専務理事
1982 同上組合代表理事組合長 (現在に至る)
1988 農業協同組合功労者表彰
1990 兵庫県功労者表彰
1994 農業協同組合特別功労者表彰
現在、兵庫県農業協同組合中央会会長，全国農業協同組合中央会理事，その他役職多数

吉田 真幸氏

(日本合同ファイナンス株式会社社長)

1995.10.31 東京芝浦本社

同席者 森本美成氏 (取締役)

インタビュー 清水龍瑩 藤本三男
十川廣國

清水 現在、日本の産業構造は大きく変わっています。日本合同ファイナンスが現在抱えている、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、さらにそれを支える人間の問題、人間の評価についてお教えてください。

吉田 いまは変革の時代であり、試行錯誤をくり返している。こういう変革の時代に来ていることを人々は皆認識していて、何かが変わらなければならないと思っているのだが、どうしても日本的なものに安住していて、何も変わっていないのが現状である。この日本的なものは、大きく分けて2つある。1つは日本の仕組みであり、もう1つは人々のマインドである。永年の日本的な仕組みのなかで、日本人のマインドは皆同じになってしまった。この50年間はその日本の仕組みとマインドで全てが旨くいった。しかし過去旨くいったことが、今は逆に拙くなってきたのである。

清水 どうしたらいいのですか。

吉田 ベンチャー企業 (Venture Business) がどんどん出てくるのが望ましい。ここに2つの問題がある。人々はベンチャーキャピタル (Venture Capital) が必要だと言うが、それ以上にアントレプレナーシップ (Entrepreneurship 企業家精神) あるいはベンチャーマインドを持った人が必要である。慶應を出て飲食業でもはじめたいと言うと、まず学校の先生が反対する。それ以上に母親が反対する。こういうマインドがいけない。だから学生や若い人がはじめるベンチャー企業が出てこない。やはり時間はかかるが、日本はこの方向に進んでいかなければならないと思う。

もう1つは資金の問題である。最近、通産省のベンチャー企業支援活動が活発になってきた。赤字でもベンチャー企業が公開できるようになった。一方我々は、リスクに見合ったリターンが得られるよう、ストックオプション (Stock Option) の制度を創り、利用して行こうと考えている。通産省は自分達の認定し

た企業だけにストックオプションを認めようとしている。私どもは法律を改正して、ストックオプション制度を創設するよう提案している。従来からある日本人のメンタリティは「寄らば大樹の陰」の考え方である。リスクを取ろうとしない。これはたとえリスクを取っても、成功すれば大きなリターンが返ってくるストックオプションの制度が日本にないのが大きな原因だと考えている。日本では事業をはじめの資金がないから大企業へ行き、自らリスクを背負って中小企業を創ろうとしない。今後の新しい方向への流れを期待したい。

清水 アメリカではベンチャー企業の資金はどうして調達しているのですか。

吉田 当社は、日本国内とアメリカのビジネスへ、この1年間では7対3の比率で投資している。アメリカでは事業のスタートにあたって、まず国防省の流れをくむ ARPA (Advanced Research Project Administration) や SBIR (Small Business Innovation Research) などが供給する開発資金が広く利用されている。この資金は政府が供与し、返済しなくてよい。日本では VEC (Venture Enterprise Center 財団法人・研究開発型企業育成センター) などが債務保証をしてくれても資金を返済しなければならない。日本の通産省の産業基盤整備基金も、返済が必要だ。一般的に人々が事業をはじめようとする最初の時期は資金がない。一定期間後の返済条件付きでは何もできない。

清水 ベンチャーキャピタルが投資するとき担保は取らないのですか。

吉田 もともとベンチャー企業には担保がない。従来から行ってきた融資の世界では、不動産に加えて知的所有権などが担保として取り上げられているが、ベンチャー企業への投資は無担保で行うのが原則であり、担保などは不要である。

清水 投資対象となるベンチャー企業はどんな業種が多いのですか。

吉田 私どもの会社の投資は、現在、情報・通信関連企業に重点を置いているが、この分野には早稲田出身の人は少なく、慶應が強い。藤沢のキャンパスで新しいことをやっているからだろう。

アメリカの NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations) に出てくる上位20社のうち10社はハイテク企業であるが、最近の株価値上がり率最大の会社はインターネットのソフトの販売会社、ネットスケープ社 (Netscape Commu-

nications Corporation) である。イリノイ大学の学生が作った検索ソフトの販売からスタートした会社だが、設立後僅か1年4カ月で株式を公開して、約140億円相当の資金を手にした。

清水 その辺の日本とアメリカの違いを教えてください。

吉田 アメリカと日本を比較すると、アメリカのベンチャーキャピタルは理系の人が圧倒的に多い。サンディエゴにはベンチャー企業が多いが、大きな海軍基地があり、通信技術があるからだろう。日本では、もともと民間で企業化できるような独創的な軍事技術や宇宙技術がない。

もっと根本的な日米の違いは物の考え方である。アメリカではメイク・マネーはよいことだと思われている。日本ではこのような発想が乏しい。また日本では、飛び出すと叩かれる。みんな平等でなければならない。しかしこれからは、いろいろな階層の人々がいってもよいと言う考え方も必要となってこよう。金持ちをどんどんつくる。ベネッセコーポレーションの福武さんは、株式を店頭公開して何百億円もの資産家になった。慶應の学生の一部もそういう方向に進んでくれば、日本の産業は再び活性化してくるだろう。

藤森 私はいつも学生にそういうんですが、応援団の親、特に母親が「大樹の陰」をすすめて困ります。

吉田 日本と比較すると、アメリカの起業家達は非常に自己主張が強く、また物事を世界的な規模で考える傾向がある。たとえば、売上げが20億円くらいで、アメリカ国内のシェアが僅か0.3%位しかない小さなベンチャー企業でも、数年後にはワールドワイドで何%くらいのシェアにするんだと言う。ビジネスの世界では、日本人のように謙虚な態度では駄目なようだ。

清水 現在、日本合同ファイナンスは何社くらいに投資しているのですか。

吉田 自己資金と投資事業組合とでこれまでに約1400社に投資した。現在の投資残高は合計約2000億円。なお、アジアでは野村証券との合弁会社 (NJI; Nomura JAFCO Investment Asia, Singapore) が独自に投資活動を行っている。当社の経常利益は毎年70—100億円弱程度。投資事業組合を設立して金融機関や機関投資家から広く資金を集め運用しているが、投資のパフォーマンスもよい。投資先のベンチャー企業の中には、株式を公開すると取得価額の何十倍にもなり、大きなキャピタルゲインが出る場合もある。

清水 中国やベトナムのベンチャー企業に投資するとき、どのような要因を重視しますか。

吉田 現地の民間企業へはほとんど投資していない。国有企業でいわゆるリストラ(Restructuring事業の再構築)ができる企業に投資する。リストラだが、日本でもリストラができるようなら大多数の企業は大丈夫、立ち直ってくる。アメリカの景気がよくなったのは企業のリストラが成功したからである。化粧直しをして再び出てきた自動車やコンピュータ産業の他に、ソフトや通信産業など、新人もふえてきた。思い切ったリストラができたから企業の再生が成功したのだ。

日本の企業はいまままでの柵(しがらみ)を引きずってきている。それがいま、足枷になっているが、取引先を整理したり、従業員を削減することなどができれば日本の企業は再びよくなる。当社は現在、約400名の役職員がいるが、アメリカのベンチャーキャピタルでこんなに沢山いるところはない。しかし当社については、リストラは考えていない。それどころか技術の専門家ならもっと採用したいと思っている。アメリカのベンチャーキャピタルはハイテクの専門家を求めているが、日本のベンチャーキャピタルは、ハイテクのみならず、流通も分かるしその他いろいろな分野の産業が分かるような人も求めている。そのようなよい人がいれば何時でも採用する。

清水 技術の専門家はどのように集めますか。

吉田 当社は毎年定期的に新卒の人を採用しているが、それに加えて、いわゆるC A (Corporate Alliance)を通じた交流のなかからよい人がいないか探している。また社内「投資調査部」が専門技術の分かるスペシャリストを求めている。野村総合研究所や商社などからいろいろな分野のエキスパートをいただいている。またこのC Aを組んでベンチャー企業に投資する。ネットワーク管理ソフトのティボリ社(Tivoli Systems, Inc.)と日本企業との提携を進め、投資先でもある同社の業績拡大に協力している。アメリカでは日本企業への紹介ができる人は少ない。これが当社の強みになっている。

当社にとっての競争相手は商社であるが、友好的競争者(Friendly Competitor)と言えよう。一方銀行系のベンチャーキャピタルは、出てきても恐くない。

清水 商社はベンチャー作りがうまいのですか。

吉田 三井物産の情報産業担当役員は5年前は1人だったが、いまは3人にふえた。米国物産と一緒に、

コムテック社(Mitsui COMTEK Corp.)というハイテク関連の現地法人を持っている。ここへ人を送り、旨く成功した場合には本社に戻って役員になるチャンスがある。商社は一人一人が持っている能力を十分に発揮できるようなチャレンジの場を与えていると思う。

清水 商社と提携したら、やられてしまうんじゃないですか。

吉田 当社はベンチャーキャピタルとして、キャピタルゲインが取ればよいのである。技術は金になるが、商社はキャピタルゲインと技術の両方を取ろうとする。商社と一緒にやると、勿論当方の取り分のキャピタルゲインはこちらに来るが、技術は商社の事業に役立っているようだ。

清水 日本合同ファイナンスの現在のスタッフは野村証券から来た人が大部分ですか。

吉田 役員の大部分は野村証券から来ているが、職員は野村グループから15人しか来っていない。毎年野村グループ外の外部からも採用している。技術の分かる人なら何時でも採用したい。いわゆるマルチメディアやバイオテクノロジーの技術の分かる人を採りたい。もちろん技術が分かって、しかも広い人脈を持っている人がよいが、若い人に広い人脈を期待するのは無理である。若い人は若い人同士の人脈でよい。ただ私は、ビジネスには何と言っても人と人のつながりが一番重要だと考えており、技術を通じた人脈を持っているかどうかを重視する。

清水 現実にはどのような会社から引き抜きをするのですか。

吉田 引き抜きと言う表現は適切ではないが、メーカーや商社などからいろいろな人を集めている。海外との情報交換が必要なため、英語のできる人、最新の技術の分かる人などが対象だ。当社では入社して2~3年たっても英語のできない人は辞めてもらうを理想にしている。PCも1人に1台与えており、インターネットを利用して仕事をしてもらう。アメリカの情報は十分公開されているから、たとえば毎日朝出社するとまずNASDAQについての情報を見る。21世紀はインターネット中心の時代となろう。西暦2000年には、当社の人達は多分皆英語とインターネットを使って仕事をしているだろう。

清水 グローバル化、情報化時代の最先端のお話、本当に有難うございました。

<コメント>

情報化・グローバル化の進展で世界は単一市場になっていくのに、日本人の賃金は異常に高く、このままでは日本企業は国際競争から脱落してしまう。しかし人件費削減などのリストラは日本企業では禁句になっている。人員を整理しても受皿がない。ベンチャーなど新しい企業が出てくる土壌が日本にはないからである。このような状況の下で JAFCO は日本最大のベンチャーキャピタルとして内外のベンチャーの育成に力を入れている。その企業行動には、以前から大きな関心をもっていた。幸い筆者のゼミ出身の俊秀森本美成君が取締役になっていたの、彼を通じて吉田社長にインタビューを申し込んだところ快諾して下さった。現在の最先端企業の話を書きわめて歯切れよく話して下さった。問題点は、日本人の「寄らば大樹の陰」というマインドであり、それに対する対処策は、技術の分かる国際的な人間をたえず集め、また新しい投資先を CA などたえず見出すことである。2000年までに JAFCO の社員すべてが最低、英会話とインターネットとを完全にクリアすることだと明言された。

まず問題点としての日本のマインドは、平等主義、しがらみ主義、金儲け蔑視、大樹主義などでリスクをおかさない。オプション制度を設ければ、リスクをおかして成功したら大金持になれる。そのような不平等主義、金儲け賛成の新しい考え方の必要性を説く。実際にベンチャーキャピタルを経営してみなければなかなか言えない言葉だと感心した。また JAFCO の戦略の中心は、技術の分かる人を集めること、将来有望な投資先をたえず見つけることだと言いながら、究極的には、技術を通じて人脈の作れる人を集めることが最も重要だという。筆者のいう、情報化時代には、信頼できる人間のネットワークが最重要だという説と全く一致するので感嘆した。そのような人は商社にいて、メーカーにはいないという話も、なる程と納得した。またいま流行の中国、ベトナムベンチャーへの投資は、国有企業でリストラのできる企業のみを対象にする。さらにまたベンチャーは本来カネがないから無担保が原則であり、アメリカの ARPA や SBIR は無返済だと言う。こういう話には全く驚嘆させられた。

このように吉田 JAFCO 社長は、日本最大のベンチャーキャピタルとして、現在の大変革期に試行錯誤をくり返しながら、つねに他人よりはるかに深く、広く、長期的に洞察を行っている。正しく現在の日本経

済の閉塞性を破る大先達である。日本のベンチャーキャピタルばかりでなく、産業界のすべての経営者にぜひこの考えを浸透させていただきたいと心から期待する次第である。

<企業経営の現状>——株式相場次第で上乗せ余地。ただ投資事業組合の成功報酬が半減。営業貸付金利息も弱含み——

	営業収益 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1993.3	36,318	6,577	3,119
1994.3	38,318	8,450	4,104
1995.3	33,128	8,372	4,014
1996.3(予)	30,000	7,300	3,200
1997.3(予)	34,000	9,500	4,500
資本金	32,791 (百万円)		
総資金	297,245 (百万円)		
借入金	185,244 (百万円)		
平均株価	9,178円		
従業員	357名 (34.6歳)		
平均賃金	473,367円		

本社所在地：東京

設立：1973年（設立後23年）

特色：日本最大のベンチャーキャピタル、野村証券系列、毎年50社程度公開、略称 JAFCO

事業：営業有価証券55%、投資事業組合管理27、貸付金利息17、コンサルティング2、他0（1995.3）

<社長略歴>

出身地：岡山県 1934年生（60歳）

学歴・職歴：1958 早大法学部卒、野村証券入社
新橋・神戸各支店長、九州本部長を経て

1981 取締役

1984 常務取締役

1987 専務取締役

1988 副社長

1991 日本合同ファイナンス社長就任

中野 淳一氏（野村不動産株式会社社長）

1995.11.30 新宿本社

インタビュー 清水龍瑩 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。野村不動産が現在抱えている、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、さら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。

中野 うちの問題点は、日本の不動産業界全体が抱えている問題点と共通しています。私は不動産業に入ってからまだ3年しかたっていませんが、いま日本全体が問われていることは、自分の会社の基準を国際的基準に合わせられるか、ということではないか、と思っています。自動車、電機業界は国際基準に適合させることで勝ち残ってきました。いま最も国際基準と掛け離れているのが日本の不動産業だと思います。

清水 そんなに不動産業の商慣習は特異なのですか。

中野 日本では、いままで高度成長の中で、恒常的に不動産の価格と賃料は上がり続けてきました。そういう背景の中で、不動産がもつ不動性、不増性などの特徴もあって、日本の不動産の市場は国際的にみて特異な市場であったし、不動産業もきわめてドメスティックな産業であり続けることができたのです。しかし、これからはこうした特異性は変わらざるを得ないと思います。たしかに土地やビルは動かさませんが、その使い手の方が国際化してきているからです。

日本では、ビル経営をする場合、テナントから敷金・保証金を取るのが常識ですが、欧米では、内装費をテナント・インクルージメントとしてオーナーが負担するのが一般の契約形態です。それ以外にもフリー・レントとって一定期間賃料をただにする慣行があります。長いものでは5年間のフリー・レントというのがあります。このフリー・レントのやり方は、この数年でアッという間に日本でも行われるようになり、都心のビルでは、最近では全く珍しい事ではなくなってきました。これなどは、使い手であるテナントが国際化してきているから起こった現象だと思うのです。欧米企業がアジアに拠点を設けようとする場合に、彼等は東京だけでなく香港やシンガポールなどの諸都市との比較で考える。それらの都市との競争に勝つためには、東京が割安であると思わせるようなそれなりの条件を提示しなくてはならなくなったということです。

国際化という物差しで日本の不動産を計ると、日本の不動産も、欧米と同様に、地価サイクルの時代になると思います。そうなってくると、不動産を何としても持ち続けようという考えでは生き残れなくなる。不動産業も、値が上がれば売るし下がれば買うという、ごく当たり前のビジネスになってきます。いままでの、持ち続けることが最善という日本独特の物差しを、国際基準に変えられた企業のみが勝ち残れるのです。

清水 他に日本の不動産業界の特異性はありますか。

中野 借入金依存が非常に高い。しかも投下資本が大きく、回収に時間がかかる。

いま都内の優良ビルは6%で回っていますが、借入金利を3%だと仮定すると、ビルの投下資金を回収するには33年かかる。最近できあがったビルにいたって

は、地価高騰によるコスト高と賃料下落によって、利回りと金利の差が1%未満となっている。こうなると回収期間は100年以上にもなってしまいます。

私どもの得意わざは、大規模住宅の開発で、現在13のプロジェクトを手掛けていますが、一般に仕込み開始から回収までに20年にかかる。このほんの1週間前に認可を受けたプロジェクトは、昭和47年に仕込みをはじめたもので、いまから3年かけて宅地造成工事を完成させ、5年後に第1番目の住宅ができあがります。

10万坪の土地を開発しても商品になる土地は半分にしかならない。学校、道路、公園、遊水池などの公共施設整備を負担させられる。宅造事業はもともと利の薄い仕事なのです。なのに、何故いままでこんなことが可能だったのか。土地の価格が金利以上のトレンドで上昇し続けていたからです。

清水 それではこれからは不動産業の発展は無理じゃないですか。

中野 国際的景気変動の波を受けるようになったこれからの日本では、いままでの発想、やり方では無理。国際化に合わせて考え方を転換しなければならぬ。もしかしたら、いままでの日本型の不動産会社は存在しなくなるかもしれません。自分で借金し、所有し、開発するというやり方が成立したのは、土地価格が絶えず上昇し続けてきたからで、地価サイクルの時代になればいままでのやり方では不動産業は成り立たなくなります。

行政に対しても新しい考えを求めたい。いままでは開発用地の半分を公共に差し出しても何とかありました。しかし、これからはそうはいかない。いま、何十年もかかって開発を続け、最後に倒産するような会社が出てきている。最近も、行き過ぎた宅地開発指導要綱是正についての政府通達を地方自治体に対して出されたが、いろんなインフラは公の負担でまかなわれるようになるべき。

そんなわけで、大規模な街づくりが不可能になってきているのです。

清水 それに対して野村不動産は具体的にはどのような対処策をお取りになっていますか。

中野 私どもは、長い間大規模な宅地開発事業を手掛けてきましたが、この経験で得た専門知識やプロジェクト企画力を売っていきたい。具体的には、組合施行による土地区画整理事業がそれで、既に首都圏9カ所で手掛けている。また、こうした実績を知った地

元、自治体から、手掛けて欲しいという要請が10カ所以上からきています。簡単に言えば、土地区画整理組合を作って、地元と当社が共同で宅地開発事業をしましょうというもので、土地の所有権は地主がそのまま持ち、当社は企画、開発のマネジメントの部分だけを受け持とうというものです。

日本の不動産業者は、自らが資金を借り入れて、開発し、保有しており、ディベロッパーと投資家を兼ねている。したがって、金利の変化に対応するにはあまりにも脆弱な体質しか持っていない。欧米では、不動産業者は専門知識やプロジェクトを投資家に提案し、マネジメントの利益だけを取る。お金を出す人は外にいて、リスクと果実は投資家を取る。このように不動産について所有と経営の分離がなされています。

清水 そういう方式は日本でも通用するのですか。

中野 土地と株式の保有の形態が、もともと日米では異なっています。日本の株式はいわゆる持ち合いで、リスクをお互いに分け合うために持っていますが、これに対して米国では、株式は年金や生命保険会社が投資対象として保有している。不動産も同じような投資対象として保有されている。年金や生保などの機関投資家の運用手段としてです。超長期の保有対象としては不動産が一番いいとされています。たとえばシカゴにあるショッピングモール。当社で開発し3年前にオープンした物件ですが、米国の年金基金数社が買いたいと申し込んできました。ニューヨークの株式が高くなり過ぎたので、株式から不動産へ投資対象を移そうと考えたからで、このショッピングモールは、投資金額に対して8~9%の利回りが望まれています。

清水 それは証券化しているのですか。

中野 最初はこのモールを証券化しようと考えました。証券化して、まず日本の機関投資家に回そうかと思っただけですが、アメリカの不動産に日本人はみな懲りている。アメリカの投資家の方がプロジェクトを高く評価してくれるので、一括で売ることになりました。ニューヨーク郊外に今年新たにオープンしたショッピングモールは、130店のテナントが入って安定稼働しているので、いつでも証券化できるとしています。

しかし私の不動産の意識からすると、やはりどうも売りたくない。これは日本人の意識なんだろうと思う。欧米では不動産は売り買いするのが当たり前。日本人の不動産に対する考え方を変えなければならない。昔はヨーロッパでも日本人のような考え方があっ

たらしい。

私はシドニー・シェルダンの「Stars Shining Down」という小説をいまでも思い出します。何も知らない少女が、不動産業で大成功を収め、最後には失敗するという物語なのですが、OPM (Other Person's Money) の考え方を徹底的にたたき込まれる。不動産業は、自分の金でやるものでなく、アイデア、コンセプトだけを出し、他人の権力で相撲を取る事業だということです。

さきほど、このOPMの方式は日本でも通用するのかというご質問でしたが、その鍵は不動産の証券化であると思います。これが、投資家による不動産所有と不動産業者による経営の橋渡しの手段になります。いま確実に流れはそっちの方向に向かっています。今年不動産特定共同事業法が施行されたこともその1つですが、国際基準に合致したものにするためには証券取引法改正を含めた新たな法の整備をする必要があります。

清水 もう少し具体的に証券化の方法をお教えください。

中野 不動産証券化に関する商品は、日本では不動産共同投資商品と呼ばれているものが現在約7,700億円発行されています。仕組みは、いわゆる小口化で1棟のビルを何十人かへ共有持分権を分譲して、そのビルから入る賃貸料収入を持ち分にに応じて分け合おうというもので、マルコーのワンルームマンション分譲方式と仕組みはよく似ています。

清水 私はリゾートマンションの持分権を持っていますが。

中野 リゾートマンションの持分権分譲は、購入者に施設利用権を付与することに主眼が置かれていますが、ここでの証券化の話は、購入者が自らビルを利用することはなく、買った持分権を現物出資して合同運用して賃料収入と値上がり益を配当として受け取ることを目的とした仕組みです。30億円のビルを買い、100億円になって売ったら、70億円の利益が投資家に入る。保有期間中の利回りには家賃収入が当てられます。高い家賃収入と値上がり益を生み出して投資家に還元できるかが不動産経営を担当する不動産会社の腕の見せ所なわけです。ところが、日本のいままでの商品は、約束した通りの家賃収入が入らず利回りが確保できなければ、ビルを証券化して売り出した不動産会社はその不足分を支払うことを保証しているんです。そして挙げ句の果てに、払えなくなり倒産もしくは反

古にする会社が続出しました。

このような不祥事があって、やっと不動産特定共同事業法という形で法整備ができてきました。しかし、国際基準という観点からすると、投資の自己責任とそのためディスクロージャーをもっと整備しなくてはならないと思います。いままでディスクロージャーが不十分でもやってこれたのは、日本の最大の不動産機関投資家である日本の生命保険会社がディベロッパーを兼ねる方法で不動産投資をしてきたからで、米国では年金基金や生命保険会社などの機関投資家が不動産投資信託会社に投資して、ビルをつくったり、ホテルを持ったりしています。

清水 そのような不動産証券は現実に売買されているのですか。

中野 日本には売り買いの市場は、いろいろな規制もあっていまありません。米国の投資家達から何かそういういい商品はないかと言ってくるんですが、そういう売り物はないんです。現在、当社ではその専門部門を作って、勉強したり、人材を育成したりしていますが……。法の限界はあっても、特定の投資家で組合を作ってやる方法はあります。

この間、渋谷に国鉄精算事業団の持つ土地がありました。これは時価で買って、ビルを建ててリーズナブルな利益の出そうな土地でした。そこで、いくつかの生命保険会社に「10億ぐらいずつ出しませんか。建てるのと管理することは、私どもがやります。」という、米国の不動産投資信託と同じような仕組みの話を持ち掛けて、話をすすめていたんです。しかし話をしているうちに、自社ビルを建てるという会社に取りられてしまった。

清水 不動産証券化の最大のメリットは何ですか。

中野 いま莫大な余剰資金が安全な郵便貯金に集まっており、これは大きな財政投資資金にまとめられて、政府によって運営されています。実際には開銀などの政府系機関によって運営されているのですが、貯金者から見れば非常に間接的な運営です。郵貯の金の効率は悪い。本来、資金運用、資金の流れは、そのリスクの分散がもっとダイレクトになった方が効率がいいわけで、不動産を証券化することでその道が開けることになります。これが最大のメリットです。

清水 最後に人事についてのお考えをお教えください。

中野 野村グループに共通した点は若いエネルギーを最大限に活用しようということです。年齢的な逆転

は日常茶飯事で、徹底した能力主義。役員そのものの能力が一番大切です。自分一人が国際レベルでものを考えろと言っていますが、私自身の能力が国際レベルになっているのか、常に反省しています。私から見ると、どう考えても相手の専門性のほうが高いようです。現場に常人的確な指令を出せるかどうか、トップ能力の基本。下の社員の能力をうんぬん言っていられない。社長、役員の能力が大切です。

いままでの経験だけではダメ。環境に合わせて自ら新たに能力を開発しなければならない。いわゆる能力開発主義です。そして、常に、土地は国民の超長期的な投資対象であるということを前提に物を考える必要があると思います。

清水 新しい不動産業の方向がよく分かりました。長いこと有難うございました。

<コメント>

野村不動産は、不動産の証券化で活躍しているという噂をきき、ぜひその考え方や現状を知りたく、日本合同ファイナンスの森本美成常務に話をしたところ、中野社長に連絡をとって、社長から早速インタビューを快諾の返事をいただいた。新宿野村ビルの42階の社長室からは、秋晴れのもと地平線まで家並がつづく偉大なパノラマがみえた。すっかり気宇広大になった。ところがインタビュー中にビルが揺れ、すわ地震かと腰を浮かしたが、中野社長は平然とされているのにはちょっと驚いた。柔構造とかで、ビルが風で揺れるのだということがあとで分かった。

まず問題点として、本来動かない不動産も、使い手が国際化すると急激に動くことだと指摘される。従来日本では家主がテナントから敷金をとるが、米国では逆で、新しく入ってくるテナントに家主がテナント・インプルーヴメントで金を払う。1年間のフリーレントは当たり前。また従来、大規模宅地開発では、道路、公共施設のために、実際に売れる土地は半分になる。地価が右上りのときはそれでも採算にあったが、いまは欧米なみに地価が景気変動で動くようになったので、回収期間が20年以上になり採算がとれなくなった。

これら国際化、地価の上昇ストップという2つの問題に対して不動産業は新しい国際基準で対処しなければならない。国際基準とは欧米の基準であり、そこでは不動産業者は、土地やビルを所有せず、開発、建設だけを行い、投資家が金を出す。これからはたとえば

大規模宅地開発では、土地区画整理組合を地主と不動産業者が共有する。さらにビルやショッピングモールを不動産業者が建設し、同時に不動産投資信託会社をつくり、これがその不動産を小口証券化し、それを販売する。投資信託会社は利廻りを保証する。年金基金などの金融機関がこの証券を超長期投資対象として買う。日本ではまだその法的整備ができていないが、確実にその方向に向っている。

人事評価については、能力主義を徹底させ、まず社長を含めた能力開発が重要だという。激変期には、単なる能力主義ではなく、自ら能力を開発する能力を重視する能力開発主義が大切だという、筆者の説と一致するので嬉しくなった。

このように中野社長は、国際化、地価低迷という、不動産業界がかつて経験したことのない環境のもとで、問題を的確にとらえ、明確な対処策を打ち出している。そのリーダーシップ能力によって、不動産業界ばかりでなく、現在閉塞状態にある日本経済の先導者になっていただきたいと心から思っている。

<企業経営の現状>—野村證券系の大手で全国展開し、地盤は安定している。今期は売上、利益ともやや回復基調。しかし利益は5年前の1/10—

	売上 (百万円)	利益 (百万円)
1991.3	152,521	4,632
1992.3	164,933	2,318
1993.3	123,309	568
1994.3	110,760	334
1995.3	156,734	416

資本金 2,000 (百万円)
従業員 1,829名

本社所在地：東京

設立：1928年（設立後67年）

主業種名：不動産代理業、仲介業

営業種目：不動産販売67%、不動産賃貸27、不動産仲介鑑定
他6

不動産業売上順位：全国15位/16488社

<社長略歴>

出身地：北海道 1938年生（57歳）

学歴・職歴：1962 小樽商大卒業、野村證券入社、職員部長を経て

1982 名古屋駅前支店長

1984 証券貯蓄担当営業企画部長兼広報部長、

取締役

1987 常務取締役

1988 専務取締役

1991 顧問

1992 野村不動産専務取締役

1993 副社長

1995 社長

牛尾 治朗氏（ウシオ電機株式会社会長・

経済同友会代表幹事）

1995.12.6 大手町本社

同席者 多木 正氏（秘書室長）

インタビュー 清水龍瑩 十川廣國
岡本大輔

清水 現在、日本の産業構造は大きく変わっています。日本経済がどのような方向に向かっていくのか、同友会代表幹事としてお話を伺いたいと思います。同時にウシオ電機が抱えている問題点、それに対する対処策ないし戦略、さら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。

牛尾 一般に、ハイテク型の部品やシステムをつくっている会社の課題は、ハイテクの技術革新である。技術革新がいまや非常に大型化してきた。これがまた急激なかたちで起こる。われわれの会社のような光部門は、漸進的に発展しているからいいが、急激に大型の技術革新の起こる分野では、それに対応するため、技術アライアンスの提携が不可欠になり、それが大変である。また、ベルリンの壁崩壊に象徴されるように、共産圏との垣根がとれて、安い賃金でできる共産圏商品が急速に入ってきた。われわれはベルリンの壁が崩れても、そのような商品の大量移入は10年後だと考えていた。

アセアン諸国は中国の華南経済圏の繁栄に危機感を持ち、自ら自由化を促進しはじめた。その結果アジアの経済力は急速に力をつけてきた。このメガ・コンペティションで戦える日本の商品は少ない。もっと付加価値のある製品を作らなければならない。アセアン諸国の脱皮は予想よりずっと早い。

それら大きな環境変化に対処するため、日本の企業は生産面では海外進出や部品の海外調達を行う必要がある。また、技術革新については、海外を含めた戦略を立てる。それも日本が中心になってやらなければならない。

清水 日本の企業はそんなに速く対応できますか。

牛尾 従来の日本型ピラミッド組織ではむずかしい。この組織では、高齢化社会になると高人件費になる。いままでの組織は標準品の大量生産のシステムに適合していた。しかしいまは大量生産でなく高度化商

品の個別型生産に変わってきた。また中途採用の少ない、生えぬき型の人間が大部分をしめる組織は非常に排他的になりやすい。こういう組織は、中途採用が普通の外国の制度にはなじみ難い。グローバル化、高齢化、ソフト化が同時に起こる環境には日本の組織は対応できない。特に、変化に対応しようとする戦略が前にでてくると、日本のピラミッド組織では対応できない。自立型のソフトで柔軟な組織が必要になる。

清水 日本型組織は企業の内部組織ばかりでなく、日本全体に潜在しているような気がするのですが。

牛尾 昭和40~50年代は日本型。いわゆる護送船団方式、業界型。ノー・レイオフ、ミニマム・ルーザー主義、持合い主義。そうやってうまくいっていたが、1990年以降は、どこをどう切ってもキャピタル・ロスが出るようになった。たとえば、株式の持合い主義でも、どちらか一方が先に売り切ったほうが得、というわけで持合い比率は下がった。これがますます株式相場を下げる結果となった。

ミニマム・ルーザー主義がまず来年あたりに崩れ始めるのではないか。持合いが崩れるのはその後。古い産業分野では、半分の従業員だけが終身雇用で、後半分はそうではなくなるのではないか。そのため人材派遣業が今後よくなるだろう。

清水 アセアン諸国のほうが日本より対応が速いような気がするのですが。

牛尾 アセアン各国は、自主的に自由化を進めている。自由化が、貿易と投資、技術導入を促進して、繁栄をもたらす結果を知っているからである。凄まじい自由化を行ったレーガン時代のアメリカは、10年間でフォーチュン500社の大企業が、600万人近いレイオフを行ったが、中小企業が多くの雇用を吸収して、トータルで10年間に2000万人の雇用を増やしたといわれている。その中の1900万人が狭義のサービス業であり、その内1100万人が従業員20人以下の零細企業といわれている。狭義のサービス業は、コンサルタント、弁護士、公認会計士といった個人生活のサービス業、あるいはフィットネスクラブ、健康管理会社、エステティック、病人への給食サービス、漢方薬や自然食等、いろいろな予防医学の仕事から、コンピュータサービス、情報ソフト等の新しい分野のサービス業等が挙げられる。そしてその結果、アメリカの大規模な製造業は、30%近い従業員を放出しながら、それに伴うリストラ効果によって、完全に競争力の再活性化に成功した。この時に示されたアメリカの経営者のリー

ダーシップは、日本と比べてはるかに異質な社会でのドラスティックな経営合理化に、かなりの指導力を必要としたと言われている。

清水 アメリカでもドラスティックなレイオフはむずかしいんじゃないですか。

牛尾 常にコミュニケーションとパーティシペーションが大切である。トップダウンで強引にやるのはアメリカでもむずかしいようだ。GEのウェルチ会長によれば、パーティーの席上でも十分完結するような、3分以内の短い言葉になる、整理された内容でコミュニケーションをし、説得する必要があるといっている。GE革命は、ビジョンをつくるのには1年で済んだが、それをコミュニケーションして皆に納得してもらうのに5年かかったということだ。その点、同質社会の日本は、これまではビジョンをつくるのに5年かかって、説得するのは半年くらいといわれていたが、多様化した現在では、GEをはじめとするアメリカから学ぶ、コミュニケーションとパーティシペーションの技法は大事になると思う。

グローバル化が進み、同質的、内向的な日本の職場と違って、異質なものに対応することが大事になってくると、日本人の場合、どちらかというとも男性よりも女性の方が適応能力が高いように思う。海外に行くと、現地の日本人社員夫婦と食事をするのがしばしばあるが、はるかに奥さんの方が現地生活に早く適応して、しっかりその場所に根を下ろしていることに気がつく。そういう意味でも日本の女性の異質社会での適応力は、日本の男性よりも強いと言えるだろう。事実、戦後男性優位の社会においても女性はかなり頑張ってきた。これまで女性は、自分の力で昇進を求め、道を開かなければならないという、能力主義の中でずっと仕事をしてきた。その点、男性は平均点でも昇進する年功序列を享受してきた。しかし、戦後50年経っていわゆる競争時代になってくると、女性は従来と状況は変わらないが、年功序列、自動昇進という制度が崩壊をして、男性がこれまでの女性と同じような職場環境、競争型の職場環境になるという点で、今後は男女平等になるといえるだろう。これからは、多くの個性を上手に適応させて、総合力の効率を高めることが経営の要点になってくる。そういう意味で、21世紀はずっと競争型社会で働くことに慣れてきた女性の方が、若干有利なスタートになるのかもしれない。

清水 人を採用するとき、会長さんどのような点を注意されますか。

牛尾 10年位前、私の関係している社会工学研究所の採用面接で、女性に「あなたの能力は？」と質問すると、「ライブラリアン」とか「英語での資料の分析調査」あるいは「市場の調査・研究」と、具体的な特技を答える人が多かったが、男性の場合はどちらかというと抽象的で、「責任感」とか「健康」「チームワーク」と自分の長所をいう人が多かった。しかし、最近男女ともに自分が具体的に身につけている能力、やりたい仕事が現実的に、はっきりするようになってきた。その傾向は、自然科学出身の学生の方が強く、人文科学、社会科学系の学生よりも仕事や人生に対しての具体性を持っている人が多い。

最近、マスターコース、ドクターコースの人も企業が採用するようになったが、卒業して入社する時の成績よりもはるかに当てになるのは、入社後の勉強の度合いである。入社してからの学習向上が、学生時代の学習向上の3倍くらいのスピードで、その人を高めることは事実である。

一方、人間としての魅力も大切。これまでの入社試験は、トップ集団にいる選考者による採用が多かったが、それではあまりにも偏った選考になりやすい。私が社長の時には、受付の女性や、学生の世話をする総務の女性に、それぞれの男性を採点させ、参考にしたことがある。そういう立体的な評価というものが重要だからである。

また、入社面接時に全員がよい言った人物は、非個人的な優等生タイプが多いが、面接時に1人だけが「彼は素晴らしい」という場合は、入社後なかなかよい業績を残す人が多い。私は、その時にその推薦した役員に、「当面5年間は、君が責任を持って指導してくれることを条件に採用しよう」と言って、指導させたこともある。

清水 海外へ出す人材についてはいかがですか。

牛尾 これからはグローバルの時代。海外には必ず出る。もちろん通訳なし。通信連絡も、来年からは全部コンピュータとEメール。海外スタッフは国内より10歳若くしなければならぬ。柔軟性が必要だからである。海外といっても、東南アジア、西欧社会の田舎町のオレゴン、最先端のニューヨークなどはみな大きく違っている。これに対応しなければならぬ。単身赴任しなければならぬ人は出さない。奥さんが楽しくて帰りたくないという人が成功している。

清水 最後に、日本の経済が現在の閉塞状況を打ち破っていくためにどうしたらいいとお考えですか。

ジャーナリストやエコノミストはハイテク化を強調しますが、私はそれだけでは世界が単一市場化するのに、日本人の賃金が欧米の2~3倍、アジアの10倍というのでは、到底たかひかなく考えています。たとえば中国と比べてコミュニケーション力が1.2倍、資金調達力が1.2倍、市場調査力が1.2倍……。これをまとめた「合わせ技」で $(1.2)^{10} = 10$ 以上にならないといけないと思うのですが。

牛尾 日本人は平均的資質が高い。私はいま言われた $(1.2)^{10}$ に完璧主義+清潔感+「トップリーダーが逃げない」、などを加えたいと思う。清潔主義とは、たとえば、科学的には同じ水道の水なのに便所の中の手洗いの水道は飲まない。感覚的に汚いものを嫌う。テーブルを拭くふきんと床を拭く雑巾とは区別する。また完璧主義というのは、ハイテク商品を作る場合の基本である。最後の5%に力を入れる。また、自分だけはみっともないことをやりたくないという恥の意識。これが集団主義となる。現在は集団の力が必要である。しかもそのためには集団のリーダーは逃げてはいけぬ。現場から逃げてはいけぬ。船が沈没するとき船長はマストに体をしばりつけて死んでいく、という覚悟が必要。現在は中高年の人でもパソコンを習いに行く。彼らにまじめさがある。これらが全部1つになれば、総合的に力が集積して日本経済は必ずブレイクスルーを見出していけると思う。

私は製造業がある限り、日本は大丈夫だと思っている。そういう意味で、アメリカ、ドイツ、日本は最後の質の問題で、生き残れる。各業種2、3社は必ず残る。最低10~15年は生き残る。アメリカもマイクロソフト以外は、中心となるのは製造業だろう。ただそれらの国々の製造業でも、2年以内に3割はやめていくと考えている。

清水 貴重なお話、有難うございました。

<コメント>

牛尾会長には、20年程前、パークレーの故ポール林氏の仲介で2度ほど一緒に食事をしたことがあり、また現在御子息のお嫁さんが慶大大学院の藤森ゼミの学生ということで、あまり緊張せずインタビューに入った。はじめは少しぎこちなかったが、話をしているうちに牛尾会長持ち前の明るい人柄からホンネの話になり、特に人事の面では人間の心のひだの話になり非常に楽しいインタビューになった。問題点は、大型で急激な技術革新と、アジアの急速な自由化と共に、日本企

業のピラミッド組織が対応できるかということであり、その対処策としては、技術を中心にした「合せ技」と日本人の優れた特性があり、さらにそれを支える、優れた人材の育成を強調される。オーソドックスな方法論の中に随所にキラッとするものがちりばめられていた。

まず問題点として、日本のハイテク部品製造業は、急激で大型の技術革新の発生に戸惑っている。また中国華南地区の経済発展に刺激されたアセアン諸国の急速な自由化にも戸惑っている。それに対処するため日本企業は海外進出、海外調達などの同盟計画をすすめているが、日本の硬直化した企業内のピラミッド組織、業界型・ミニマムルーザー型の硬直化した産業構造では対応できない。現在のグローバル化がこのまま進めば、日本の従来の企業内部組織、産業構造は早晚崩れるだろうという。この恐るべき洞察力にまず感嘆した。

そしてその前例としてアメリカをあげ、大量のレイオフは結局中小のサービス業に吸収され、アメリカの大製造業は残ったという。しかし日本にはそれ程の受皿がない。しかし世界の製造業のうち今後も生き残るのは、結局日米独の企業だろうと、グローバル経済の視点から主張される。この生き残りのために、具体的には、トップがコミュニケーション、パーシュエイション能力に富み、簡潔な言葉で自らの哲学を従業員間に浸透させる必要がある。そして従業員については入社後酒もやらず5年間コツコツ勉強する人間や、コネで入ってマンツーマンで教育した人間が伸びる、また受付の女の子にうける人間が伸びる、奥さんが喜んで帰国したがるような人間を海外に出す、など人事管理のホンネを語られる。徹底した現場歩きをした結果から得られたものであろう。

最後に、日本の製造業は、技術力、情報力、資金調達力などの「合わせ技」のほかに、日本人の完璧主義、集団主義、トップの逃げない主義があれば、必ず生き残れるだろうという。その深い洞察力と自信に強い感銘をうけた。

このように、マクロとミクロの両面に精通した牛尾会長が、経済同友会の代表幹事として日本経済をリードしていけば、いま閉塞状況にある日本経済も必ず再び大きく発展するものと、大いに勇気づけられた。

<企業経営の現状>——電子デバイス業界向け管球、光学装置が伸長持続。連続最高益更新——

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1993.3	28,102	2,414	1,635
1994.3	28,608	3,166	2,134
1995.3	33,559	6,109	3,404
1996.3 (予)	36,300	6,550	3,800
1997.3 (予)	38,000	6,800	4,000
資本金	19,556 (百万円)		
総資産	89,332 (百万円)		
借入金	12,500 (百万円)		
金融収支	616 (百万円)		
平均株価	949円		
従業員	1,181名 (31.3歳) (1995.3)		
平均賃金	295,331円		
本社所在地	東京		
設立	1964年 (設立後31年)		
特色	ハロゲン・クセノン等特殊ランプの技術優秀、宇宙関連・電子機器等に光の応用分野開拓		
事業	ランプ64%、光学装置25、機器5、他6 (輸出15%) (1995.3)		

<会長略歴>

出身地：兵庫県 1931年生 (64歳)
 学歴・職歴：1953 東大法学部政治学科卒、東京銀行入行
 1955 カリフォルニア大学大学院に学ぶ
 1964 ウンオ電機設立、社長
 1979 会長
 1969 黒川紀章と共に社会工学研究所を設立、社長
 1984 第二電々企画を設立、取締役
 1987 国際大学理事長
 現在、インフォネクス会長、社会工学研究所社長、第二電々取締役、経済同友会代表幹事、経済審議会委員、日本IBM経営委員、松下政経塾理事
 家族：妻、長男、同妻、長女は嫁す
 書：「若き旗手たちの行動原理」(PHP出版)
 味：ゴルフ、観劇、俳句
 教：仏教

山岡 建夫氏 (JUKI 株式会社社長)

1995.12.7 東京調布市本社

同席者 荻原慎司氏

(Tan Thuan Precision Co., Ltd. 社長)

中村 宏氏

(経営企画部経営企画課課長)

インタビュー 清水龍瑩 池島政広
 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。JUKI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、さら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。

山岡 当社は日本の典型的な機械製造業であると言えるでしょう。時計とかカメラのような高い精度を求められると同時に、それらと違って製品の大きさは大

さい。また時計やカメラと違ってお客さんは、メーカーである。その点は工作機メーカーなどと似ている。そういう特徴を持っています。

一般に、80年代に日本の製造業は強くなりました。品質、性能、コストの面で強くなった訳です。その代表が自動車であると言えます。しかし、現在日本の製造業はいくつかの大きな問題を抱えています。当社はその点でも典型的、と言えるかも知れません。

第1の問題点は、当社は輸出比率が55%と高く、特に主力製品の工業用ミシンでは、台数ベースで90%が輸出であり、円高の影響をモロに被っていることです。

円建の決済は少ない。そのため手取りがどんどん下がってしまいました。1ドルが、この10年で240円から80円になってしまった。特に最近の円高は急激で、新製品開発や販売努力ではなかなか対応できない。

第2の問題点は、工業用ミシンの国内のお客さん、すなわちアパレルメーカー縫製工場がどんどん海外へ出て行き国内の市場が大幅に縮小したことです。ベルリンの壁が崩れるまえは、旧共産圏との交流は少なく、それなりに秩序がありました。しかし壁が崩れてから経済面での交流が自由化され、生産の場が急激に変わった。繊維ならば、原反を外国から調達してきて、裁断し縫うだけなら簡単にできる。そこでアパレルは、円高もからみ国内から海外へ急速に出ていった訳です。

清水 ほかに問題はありますか。

山岡 やはり円高が急速過ぎて、知恵を出してもそれに追い付かないことが最大の問題でしょう。従来からもTQCやQCサークルなど、またVEなども加えて改善活動をやってきた。しかしいくら知恵を出しても円高の影響が大き過ぎ、成果が出る頃、円高がそれを上回っているのが実情です。1円の円高で2億5千万円利益が失われることになる。10円で25億。QCやVEの努力はすっ飛んでしまいます。QCやVEでそれだけの成果を上げるのは大変です。

清水 それに対抗する対処策はどうされていますか。

山岡 やはり海外展開です。資材調達や製造を海外でやる。人件費の安いところを探す、ということになります。ただ機械加工はエレクトロニクス産業などと比べると、海外展開はより大変です。エレクトロニクス産業は部品メーカーの規模は大きく、標準化され、製品も軽い。機械加工はこれと同じようには考えられ

ない。ある程度のスキルが必要です。しかし、いくらスキルが必要でも現在の円高でみた賃金差では、日本人の能力は最低の人件費の国の能力と比べて、70:1くらいにならないければならないことになります。そんなことはありません。

いま物づくりに世界の人口のうち30億の人が参加しています。昔は共産圏が入っていなかったから先進国だけで7億人くらいだった。それに中国・ソ連などが入ってきた訳です。ソ連では十数年前1ドル1.75ルーブルだったものが、いまは1ドル5000ルーブルです。動きが激しすぎます。

アパレルでも生産基地が広がって、お客さんは人件費の安い国にどんどん出ていく。しかし、投下資本を早く回収しようとするので、設備は安いものしか買いません。それに対応して、我々も海外に出て行っても、そうすぐいいものができる訳ではない。やはりスキルの問題で限界がある。

エレクトロニクスはいい部品を外から買ってきて、組立てが可能なので、ある程度の品質水準のものは短時間で製造できます。しかし、機械加工はそうはいきません。

清水 加工組立てはそんなにスキルを必要とするのですか。

山岡 当社の場合、たとえば精密仕上げを要求される部品は、材料が200円。それを加工し、最後に磨くのは手作業です。そして売値は5000円。非常に難しい曲線・曲面を磨いていく。まさに人件費の固まりです。こういうものは海外でやりたい。当社の製品の組立て費用は全コストの約10%です。これを海外に移してもそう大きな効果はありません。ベトナム人は非常に器用なので、手作業の多い部品に、大きな効果の出ることを期待しています。

一般に、工作機械のコストと人件費の比率を1:1とすると、人件費の安いところではこの比率が急速に変わることになります。しかしこれを追及していけば日本での空洞化が起きる。これに対しては、国内での新製品開発に力を入れ、国内での生産を確保していくことが重要と考えています。その新製品開発の例として、全自動メール処理システムの開発などがあります。

しかし、この新製品の開発もそう簡単なものではありません。まず何を手がけるかを決め、それを開発し販売にもっていくまでに最低3年はかかります。販売を始めても実績をつくるまでが大変です。当社の全自

動メール処理システムの場合、誤封が少ないのが特徴ですが、お客さんはまず実績はどうかときいてくる。実績を作って売れるようになるまでが大変です。

円高に対して、商社は取引を変更すればいいので簡単ですが、メーカーは次に作るものをたえず考え、手をつけていかなければならない。円高になって始めて次の新製品を考えるのでは対応できません。

また事業転換をはかるにしても、アメリカでは国内工場を一度に閉鎖するなどのドラスティックな方法を取りますが、日本ではそのようなことは簡単にはできない。

清水 その新製品開発で新たなブレイクスルーが見つかりますか。

山岡 新しい事業としては、表面実装装置が育ってきました。今年度で100億の事業規模になります。ここ2年間は倍々ゲームで拡大してきています。

しかし、伸びる事業もあれば、縮小する事業もあります。円高があっても80年代はまだ全体として伸びていた。しかしいまは、全体としての伸びはありません。また、年間のコスト削減努力もすぐ円高に追い抜かれてしまいます。その意味では、現在は閉塞感が大きい。

1ドルが100円を回復したのは今年のやっと9月のことです。この100円も決定的でない限り、海外展開は手を緩める訳にはいきません。ベトナムでは、ある程度スムーズに推移しているので、当初の第二次の進出計画を早めて実施しています。

これから日本では、少人数家族で子供が1人か2人といった場合、その子供の就職先として、製造業へは行きたがらない可能性もある。当社もこれから、いざ人をふやしたい時に人が来るのか。その意味でも、円高が一服したと言っても、安心している訳にはいきません。これからも投資機会があれば、どんどん海外投資は行っていきます。

いったん海外に出た製造業は、少々円安になっても日本に戻ることはないでしょう。アパレルの場合でも、紳士服・下着・シャツなどの定番でそれ程変化の少ないものは、そのまま海外生産が続けられます。

それに対し婦人服などは、日本では四季に、梅春と言うシーズンを加えて5シーズンで回っていますが、シーズン前に安く大量に仕込んでも、後でディスカウントをやらすとプレスティジが下がってしまい、かえってマイナスになる、という問題もっています。海外において大量生産・大量販売で安いものを作るのでは

なく、日本で高くとも、タイミングを合わせて適量作るということになります。

特に最近では、暖冬・冷夏の過剰在庫の経験から、仕込みを少なくしシーズン中でも日本で追加生産し、高く売るという考えも出てきました。

週末のPOSデータから注文し、翌週の木曜日までに10枚単位で生産する。鮮度の高いものを日本で作ろうという考えです。それでも、売上枚数が多くないので、主力製品にはなりません。

円安になっても、再び国内生産重視という大転換はありません。

清水 いわゆるリストラによる人員削減はしませんか。

山岡 人員削減ははかっていますが、早期退職勧奨などはしていません。

新入社員の採用はここ数年大幅に減らしています。また60歳定年制については、厳格に実施し、いままでには60歳になった人でも関係会社で働いてもらったりしていましたが、これはやめました。また現場の技能工も職種を変えて、ビルのメンテナンス会社などにも行ってもらっています。会社全体でここ2~3年、年150人ぐらいずつ減っています。

清水 海外進出した場合の合併会社に問題はありますか。

山岡 海外で合併をやると、場合によってはノウハウだけをもっていかれたりすることがあり、気をつけなければなりません。

ベトナムはJUKIグループの独資会社ですからその心配はいりません。十分な技術指導を行っています。また、ベトナム人は器用です。物作りには歴史的に定評があります。また性格的にも日本人とは波長が合う。国によっては夜勤のとき人が見ていないと焼入れをきちんとやらないような国もある。日本人は言われたことはきちんと必ずやります。ベトナム人もそうです。ただ十分に説明をしないと、間違ってもどんどんやり過ぎて、おしゃかをたくさん作ることがある。また向上心が強い。

一般のベトナム企業の月給は30ドルですが、うちは倍の60ドル払っており優秀な人間が多く集まっています。マニュアルはすぐベトナム語に訳される。もちろん全員文字は分かる。また多くの従業員はカタコドでも日本語や英語を理解します。日本の標準作業の仕方を教えたら1週間で上達しました。いまは指導の日本人はまだいますが、ベトナム人社員がふえ、全員で約

200人の規模になりました。

清水 いままでと違ったメール処理システムのようにエレクトロニクス部分が多い新製品を作るとき、人材に問題は起きませんか。

山岡 一般に電機メーカーのメカ屋は活躍の場が少ない。逆にメカの会社では電機屋は少なく重宝される。当社もメカ中心できた会社だけに電機屋さんは逆に貴重だし、相当充実をはかってきました。

新しいエレクトロニクス主体の新製品としてメール処理システムや表面実装装置がありますが、しかしそれらを開発する場合、外から開発のトップを誰か連れてきてポストに付けてもなかなかうまくいかない。そういう問題はあります。

表面実装装置の場合でも、将来は柱になるということがだんだん分かってきて、始めは、開発の責任者当人も周りもあまり賛成をしませんでしたが、9年たつて事業が大きくなってはじめて取締役になりました。

特にこの表面実装装置の場合は時間がかかった。何を作るのかを決めて、実際に事業が立ち上がるまでには、先ほどの3年というのもなかなか難しいものです。

清水 JUKIの新製品である表面実装装置はどこが強いのですか。

山岡 その特色は、汎用性の高い中速機であることです。生産の変化に対してフレキシブルに対応できる。当社の機械を5～6台つなげると、高速機と機能は同じになる。しかも価格は2割くらい安い。また、高速機はマシントラブルが起きると全部ストップするのに対し、中速機は残りの機械で生産が続けられる。それに高速機はトラブルに気が付かずに生産をし続けると、おしゃかが沢山できて大変なことになる。こういったことが評価をいただいて、当社の製品をお買上げいただいています。

海保 人事評価は年功主義ですか。

山岡 従来年功主義でやってきましたが、最近ボーナスでかなりの程度、差が付くようになりました。営業は実績が分かるからいいですが、製造、開発ではやはり相対評価にならざるをえない。

また若い人でも同期なら、独身の人より、やはり子供のいる人が家族手当で給与は多くなります。表彰制度もありますが、年取に差が付くようなものではありません。営業だって連携をとってやっているのです、そう簡単には評価はできない。お客さんから電話がかかってきた時、当人がいなくても周りの人が取って

ちゃんと処理している訳です。やはりすべてが連携プレーなのでから。

いまは、コスト的に苦しいから年功主義をダメだと言っている面もあると思います。

池島 能力主義になったらどんな人を高く評価しますか。

山岡 やはり、自分でエンジンを持っている人間を高く評価します。いまでも新しい職場へ発令する人はそういう人です。言われたことだけをやる人は評価しない。結果的にエンジンを持っている人と持っていない人とは、ポストで差が付き、現在でも給与には差が付いています。

——ベトナム部品製造会社の荻原社長が同席する——

清水 ベトナムの部品製造会社の問題点からお教え下さい。

荻原 品質問題が第1の問題です。これは日本人がベトナム語を話せない、またベトナム人が日本語が分からないことで、細かい所まで仕事の指示が行き届かないことに原因があります。たとえばルーバーを磨くとき、まるみをつけて磨け、傷がないように磨け、と言ってもこれがなかなか通じない。これがちゃんと指示できれば、日本と全く同じになると思います。何しろ平均勤続年数が、まだ7.5カ月で、一番旧い人でも1年しかたっていません。これではまだ細かいニュアンスのある言葉は、伝わりません。

しかし勤続1年組は自分で段取りができるようになりました。大体3カ月で1人前になります。日本の普通高校卒の男子は、ベトナムの、この3カ月の工具と競争したら負けるでしょう。なにしろ意欲が違います。ベトナム人は少しでもほかの人と差別化できる技術を身に付けたい、知識を持ちたいと思っています。そして少しでも高い賃金をもらいたいと思っている訳です。

18歳の工具を募集すると、求人数の約4～5倍の応募者が来ます。当社では、計算力と集中力の試験をして採用しています。

清水 雇用契約は、政府のマニュアルか何かに従ってやるのですか。

荻原 雇用契約は各企業が独自で決めることができます。また企業と従業員個人との雇用契約も個別に変えることができます。試用期間は60日間です。不都合なら一方的に採用をしなくてもいい。また契約期間も自由に決められます。当社の場合1年から10年です。

10年というのは大抵、優秀な大卒の技術系の人間の場
合です。

外資系企業の場合、最低賃金は国で決められてい
て、月35ドル。そのほかに社会保障15%、健康保険
2%を企業が負担します。

全員が自転車やバイクでの近くからの通勤のため、
宿舍や通勤バスも企業が提供しなくていい。また通勤
手当も出していません。それでも社員はみんな明る
い。何しろ公称失業率20%、潜在失業率30~40%と言
われているので、雇われるだけでもみんな喜んでい
る訳です。

特に外資系企業は人気があります。アメリカ企業が
1位で日本企業は2位。台湾の企業も、中国ではうま
くいかなくても、ベトナムではうまくいくと随分進出
してきています。

現在、私どもの会社には、日本人が6名、そしてベ
トナム人が191名います。

ただ困ることは、日本からの見学者が多いことで
す。最低1日1組の見学者があります。

いま、第2期工事が立ち上がるところです。輸出加
工区では専用の発電所もつくっています。いまのここ
ろは、工業用ミシンの部品の生産が主たる業務です。
そのうちに例のルーパーもできるようになると思いま
す。

ドキュメントはベトナム語、英語、日本語の3カ国
語で併記されています。現地人はみなベトナム語は読
めます。識字率は100%です。みな勉強熱心で、会社
が終わってから、日本語学校などで勉強している従業員
が、35名もいます。

賃金は、技術習得水準、勤勉態度などによって差を
付けています。

清水 JUKIの新しい方向、海外進出の様子などよ
く分かりました。本当に有難うございました。

<コメント>

山岡社長はバブルの1990年に一度インタビューをお
願ひした。そのとき、イトーヨーカ堂がPOSを導入
すれば商品の納品管理が徹底するから、アパレルメー
カーは高速の工業用ミシンが不可欠になる。だから工
業用ミシンに特化するのだというお話を伺い、その洞
察力に驚いた。今回の不況に対してどんな洞察力を発
揮されるか期待してインタビューをお願いした。期待
した通り、問題点を実に明確に捉え、その対処策は
しっかり地についたオーソドックスなものであり、人

の処遇については、愚直なくらい人間味あふれるもの
であった。1週間前に御尊父をなくされたばかりなの
に、いやな顔一つされず、こちらの質問に対して1つ
ずつ懇切丁寧にお答えください、社長のその人柄に強
い感銘をうけた。

まず問題点として、輸出比率が55%と非常に高いこ
と、顧客であるアパレルメーカーが続々と海外移転し
ていること、円高が急速過ぎてQC、改善活動では
キャッチアップできないことの3つを明確に指摘され
る。その対処策として、まず第一に人件費が安く、質
のいいところへ海外進出するのだといい、ベトナムへ
の進出強化を主張する。ベトナム人は器用で勤労意欲
が高く、日本人の波長に合うという。一方第2の対処
策として、新製品開発をあげられる。ただ新製品開発
はその方向を決めて着手してから商品が市場にでるま
で相当の年数がかかるから、企業成長が順調にいつ
いときでもつねに新しい方向を考えなければならない
という。安定製品が伸びている間に次の新製品の芽
を培っておく必要があるという筆者の説と一致してい
るので嬉しくなった。そして現在、全自動メール処理
システム、表面実装装置などのエレクトロニクス応用
の新製品に力を入れている。

人事評価は、各個人の役割が明確でなく連携プレー
が多いから、できることなら年功主義にしたいとい
う。そして現在の不況に際しても退職勧奨のような特
別な人件費削減策をとらない。新規採用者の削減と自
然減にまかせている。誠に人間味あふれる対処方法で
ある。ベトナムの合弁会社の品質問題はお互いに言葉
が通じないからだと言い、深くベトナム人を信頼し、
その勉強意欲を高く評価している。そしてその合弁会
社の社員は非常に明るいという。

このように山岡社長はその持ち前の嗅覚と論理的思
考によって将来を的確に洞察し、またその人間味あふ
れる人柄で日本人ばかりでなく多くの外国人を魅了し
ている。それこそ円高が100円で止まれば再びJUKIは
超優良企業となり、その合弁企業は新しいアジア経済
発展の典型的な1つのモデルになると、固く信じさせ
られた。

<企業経営の現状>——ミシン輸出は実装機が伸び増収。人
員削減、東南ア部品調達進め営業益浮上。赤字縮小——

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1993.3	92,269	▲649	54
1994.3	78,805	▲3,836	51
1995.3	74,606	▲4,227	▲6,950
1996.3(予)	79,000	100	3,100

1997.3 (予)	80,000	1,500	0
資本金	9,941 (百万円)		
総資産	105,108 (百万円)		
借入金	49,382 (百万円)		
金融収支	▲2,614 (百万円)		
平均株価	264円		
従業員	2,801名 (39.7歳) (1995.3)		
平均賃金	377,868円		

本社所在地：東京都調布市

設立：1938年（設立後57年）

特色：工業用ミシン首位で世界的，家庭用は国内3位，販売網生かし非ミシン事業開拓へ

事業：工業用ミシン54%，同家庭用21，家電5，電子機器12，他8（輸出54%）(1995.3)

<社長略歴>

出身地：広島県 1940年生（55歳）

学歴・職歴：1962 慶大商学部卒業，同年富士銀行に入行

1966 東京重機工業（現JUKI）に転じ，同社取締役

1973 常務取締役

1979 専務取締役

1983 社長

家族：母，妻，長男，二男，三男

趣味：読書，剣道，スポーツ

同 胞：弟昭男，慶大商学部卒 東京ジューキ食品社長