

# 兼松中国現地トップに聞く 支店で満足するな、現地法人を目指そう

兼松株式会社 執行役員  
兼松（中国）有限公司 董事長兼總經理

いなば けいいち  
稲葉 啓一



2009年に創業120周年を迎えた兼松。1999年、厳しい経営環境の中、構造改革を実施し、大幅な人員削減と海外拠点の整理縮小した。中国も例外ではなく、厳しいビジネス環境から拠点を縮小し取引は減少した。その後、構造改革の効果および世界経済の復調、とりわけ中国経済の目覚ましい発展から、再び中国商取引の拡大と新規ビジネスの開拓を図るため、2008年10月、現地法人の統括機能を強化し中国ビジネス第2創業期をスタートさせた。それから2年、現地のトップとして陣頭指揮を執ってきた兼松（中国）有限公司稲葉社長に中国ビジネスの現状と課題、今後の事業展開の方向性、経営課題、夢などについてお話を伺った。

## 一 中国における兼松の生い立ちと現地法人兼松（中国）の現況について

### 歴史ある中国ビジネス — 日本政府対中国無償案件第1号の受注

1972年の日中国交回復の後、中日和平友好条約が批准されたのが1978年。その翌年（1979年）に北京、続いて1981年に大連、上海、天津、広州に当社駐在員事務所を開設しました。

中国の歴史に残るものも手掛けていまして、中国が対外開放政策を打ち出した直後の1981年に、日本政府の対中国無償案件第1号の日中友好病院案件（総額165億円）を受注しました。その後、1984年には北京郵電訓練センター、1989年に中日青年交流センターなどの無償案件を受注しています。

そのほかにも結構面白い案件を手掛けていたことがあり、1982年に天津市と共に中国で初めてとなる天松という総合商社をつくり、そこに私も出向していました。天津では、李瑞環氏という有名な天津市長の時代、慢性的な水不足を解消するために、河北省を流れる灤河の水を天津に引いてくるという大プロジェクトにも携わりました。また華南地域では、深圳と広州間

の高速道路建設や深圳の火力発電所建設などインフラ案件も手掛け、中国の近代化に少なからず貢献してきました。

### 第2創業期の中国ビジネス — 中国業務の統括機能を持たせた兼松（中国）有限公司の設置

1990年代後半、バブル崩壊や経済システムのグローバル化により、当社は大きな方向転換を求められました。1999年に「構造改革計画」を策定し、第2の創業に取り組みました。不採算事業からの撤退、人員削減、資産圧縮に積極的に取り組みましたが、もちろん中国も例外ではなく、むしろ中国ビジネスの評価は大変厳しかったことから、より厳しく各拠点を整理縮小しました。その結果、中国取引は大きく縮小し、残った各拠点は本社部門の縦割りの中で運営され、情報の共有化も薄れていきました。

そのような体制では、今日の中国の目覚ましい発展<sup>たいじ</sup>に対峙し、商取引の拡大や新規ビジネスの開拓を図っていくことは難しいということで、現地法人として残っていた「兼松（上海）有限公司」を資本増強し、中国全体の業務を統括できる機能を持たせる会社へと強化しました。2008年10月1日「兼松（中国）有限公司」に衣替えして、私が董事長兼總經理として着

任しました。これまで本社の各部門の縦割りで別々に運営されていた北京、大連、天津の駐在員事務所を兼松中国傘下の支店とし、中国全体を面でもとらえていけるように、上海を含む各拠点間に横軸を通した運営、協力体制を構築しました。今、支店同士の情報交換や人材の交流を図りながら、取引拡大と新規ビジネスを展開しています。

## 各拠点の陣容と特徴

当社が中国で取引している商品には、地域によって多少片寄りがあり、今でもその傾向が残っています。大連の陣容は、本社採用1名、ナショナルスタッフ（NS）が6名、食品・食糧に特化しています。北京は、邦人1名、NS7名、鉄鋼に特化し鉄鉱石を中心に取り扱っています。天津は、邦人1名、NS5名、プラントに特化。上海は、邦人7名、NS41名で、この1年ほどで約10名増やしました。実は、2008年秋のリーマン・ショックの時、今が良い人材を採る絶好のチャンスと一気に増やした次第です。上海はITが中心ですが、そのほか鉄鋼、食品・食糧、化学品、プラントと当社が取り扱う分野のすべてを取り扱っています。各地域の拠点が得意とする商品があるわけですが、横の連携を強め互いにサポートして事業を拡大させていまして、攻めの経営を一段と加速させています。

## 連結子会社、関連会社

兼松中国では傘下の合弁企業を今のところ持っていません。ただ、当社が持つ中国合弁企業はいくつかあり、兼松中国が管理しています。バッテリーモジュールの開発製造を行う兼興電子（上海）有限公司、飲茶・点心関係製造の大連天天利食品有限公司、総合物流業の大連順達総合物流有限公司、また加工野菜・加工フルーツを製造する山東省魯豊食品有限公司などがあります。

兼興電子は、十和田市の電子部品メーカーの



兼興電子の工場を兼松下嶋社長が視察

三興電子工業と当社が、2006年7月に上海に設立した従業員400名ほどの合弁会社です。中国で最初に保税区の認可（1990年）を受けた上海の外高橋保税区にあります。パソコン・リチウムイオン電池パックの、主として充放電制御機能を担う保護回路基板モジュール（PCM）を製造・販売しています。現在、年間2,000万個ほど作って日系の電池メーカーに納めていますが、ノートパソコンの世界出荷台数から推測するとそのシェアは10%強となるでしょうか。世界金融危機の際は、それまでの生産量の半分以上まで落ち込みましたが、現在では危機前水準の2倍ほどと激増しています。

## — 主力の取扱商品と最近の動き、今後の事業展開について

### 内需対応型事業の拡大

輸出入取引に加えて、中国国内市場向け取引の拡大を目指しています。注力している分野の1つは、当社が強みを持つ食品・食糧事業です。中国の方は大変魚を好まれるので水産加工品や、今結構なパンプームですのでパンメーカーへの原材料の卸しにも力を入れています。また、ファミリーレストランがはやっていますので、餃子や冷凍春巻きなど食材の卸しにも力を入れています。そのほか、最近のペット大ブームから

ペットフード事業にも注目しています。

一方、中国政府は2009年6月に食品安全法を施行して、食の安全に相当力を入れ始めました。これを受け、各省・市政府は郊外に低温倉庫や冷凍倉庫の物流基地を設けての集中管理を検討しています。何か問題が起きたときに集中集荷していれば管理も容易ですし、生産地までトレースもできます。また、都市における交通問題の対応においても有効な手段となります。ここにもビジネスチャンスがあるとみています。

これから当社の大きな柱に育てたいと考えているのが環境・省エネ関連事業で、太陽光発電関係やLED関係の素材・原材料の取り扱いに注力していきます。大きく発展している中国では、いずれ自国企業だけでは供給が足りなくなり、ここに日本企業の出番があります。電気自動車関連にも注目しています。中国は電気自動車のモーター作りに強く、電気供給スタンドの設置などインフラ整備を国が進めれば、あつという間に電気自動車の社会になってしまうのではないのでしょうか。当社も、京都府が推進する「電気自動車等普及促進計画」の支援を目的に、京都市内にて急速充電器の設置に関する協定を締結し、電気自動車関連事業への参入に注力し始めています。

内陸部への進出については、これから本格的にといった段階ですが、香港兼松や現地有力パートナーと協力して、武漢や成都を中心に自動車部品、環境・省エネ関連、ソフトウェア開発関係での取り組みに力を入れていく方針です。

### 一 社長の抱負、夢について

兼松中国を設立した時から各支店に言っていることですが、「支店で満足するな、現地法人を目指せ」と。それで初めて統括の兼松中国という会社が生きてくるとしています。

そのためにも、これからの駐在員は中国語

をきちんと話せないといけません。私の夢は、兼松中国の部長級会議は中国語を公用語にすることです。私たちは商売人ですから、言葉を流ちょうにしゃべれなくてもいいのです。中国語を理解しようという姿勢があれば、中国人が真に何を考えているのかが分かります。駐在員は中国人と徹底的に付き合わなければいけません。要は付き合わないとなんをを考えているのか分からないのです。これからは日本人の目線ではなく、中国人の目線で見ていかなければいけません。また、そのような人材がないと、NSをどうやって育てるのでしょうか。どうやってNSを幹部に登用するのでしょうか。この原点を忘れていたら、中国とはうまくやれないと思います。

### 一 日中関係の深化に向けて

日本は少子高齢化社会の中でマーケットは縮小し、元気がありません。しかし、日本は素晴らしい技術を持っている。一方、中国は大変豊かな、将来有望なマーケットを持っており、しかも最近は資金もあります。従って、日本の技術を中国に持ってきて、いかに融合させて展開していくか。ここに商社の出番、役割があると思っています。

ただ、勘違いしてはいけない点があります。日本と中国は大変近い国で、顔も文化も似ているように思い、多くの日本人がすぐ近くと勝手に思い込んでいますが、全く違います。片思いで来ながら問題が生じた際、通じない、裏切られたと勝手に思っているだけです。もともと考え方が全然違うのです。そこを認識して、中国人と付き合ったら腹も立たないのではないのでしょうか。相互理解へのいっそうの努力が日中関係の深化への鍵となると思います。

(2010年8月11日、兼松(中国)有限公司(上海)にて、山中通崇)

