

蝶理中国現地トップに聞く 2011年に創業150周年、中国貿易50周年 歴史的な節目を迎える蝶理

蝶理株式会社
取締役 中国総代表

井上 邦久
いのうえ くにひさ



2011年、創業150周年を迎える蝶理。同時に友好商社に指定されてから中国貿易50周年、上海に拠点を設けてから30周年という歴史的な節目を迎える。事業基盤づくりに向けて事業投資やナショナルスタッフの拡充・登用を着実に実行、継続し、中国を中心に海外事業を強化している。長年中国ビジネスに携われてきた井上中国総代表に、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、抱負・夢などについてお話を伺った。

— 中国における貴社の生い立ちと拠点展開の現況について

創業以来、当社は時代とともに歩み、ビジネスは急速に進展を遂げてきました。今では、くまなく張り巡らされた国内外の支店、出張所等の機関を通じ、繊維、化学品、機械機能材料など幅広い分野で事業を展開しています。

日中ビジネスのパイオニア

当社は1861年に生糸問屋・大橋商店として京都西陣で創業しました。新撰組が結成された2年前の文久元年で、明治(1868年～)という新しい時代を迎える前の激動の年に当たります。以来明治、大正と人絹、スフを中心に切り抜ってきましたが、実は戦前も中国に10ヵ所ほど拠点を設けて、主に糸の輸出を行っていました。その後、日中国交正常化前の1961年に「友好商社」の指定を受け、中国とのビジネスを再スタートさせました。ちなみに、2005年に初の現地商業企業の設立を認められたのも当社です。創業からちょうど100年に当たる年に友好商社の指定を受け、2011年は指定後50年を迎えます。1世紀、半世紀とちょうど歴史的な節目の時期に当たります。

中国との取引は、1972年の国交回復までさまざまな制約的なビジネス環境下にありましたが、繊維、肥料を中心に化学品、プラント、船舶などの輸出を諸先輩が苦心されて行ってきた

ました。今に続く商売の根っこは、この時代に作られました。

拠点展開の現況

北京に正式に拠点を設けたのが1980年で、翌1981年に上海に設置し徐々に拠点を増やしていきました。現在は、蝶理(中国)商業有限公司を核にして、大連、天津、上海、広州、香港の6つの現地法人、台北の1支店、北京、青島、寧波、南京、南通、西安、温州、瑞安、深圳の9つの事務所、計16拠点、約200名の陣容で事業展開しています。

現地化を軸に拡大する中国事業

日本メーカーが生産拠点の中国現地化を進める中、当社も現地拠点を窓口に、中国資本企業のみならず、こうした日系企業との中国国内取引を加速させています。

主な関係会社は、繊維関係ではカットソー製品製造の「上海新蝶田中服飾」、婦人服製造の「上海北蝶服飾」など、化学品・機械・電子機器関係ではストロンチウム化合物製造・販売の「重慶大足紅蝶鋳業」、ウレタン発泡製品製造販売の「上海聯大海綿」、化工設備・部品等の卸販売・輸入の「北京星蝶装備」など、そのほか国際貨物運輸代理業の「大連保税区貝思特国際貿易物流」、事務処理再委託の「大連愛克商務管理」に出資しています。

最近では、総合物流会社センコーと現地メーカー青島雪達集団と共に、物流の効率化と商流

の拡大を目指し、倉庫業、アパレル検品・検針機能を備えた物流センター「青島雪興国際物流」を合併で設立しました。

― 主力の取扱商品（重点分野）と最近の動きについて

主軸事業2本柱

― 繊維事業と化学品・機械・電子機器材事業

当社は、繊維と化学品・機械・電子機器材の2つを主軸に事業を展開しています。繊維事業では、製品販売だけでなく、原料の調達から織り、編み、染め、縫製などの加工・製造、さらに流通までの一気通貫体制を整え、特に繊維の産地である北陸の技術力の高い生産基地と連携したり、当社オリジナルの素材を活かした高品質衣料の企画・提案を行っています。

化学品・機械・電子機器材事業においても、付加価値の高い機能性商材を取り扱っています。成長の著しい太陽電池の分野では、原料の調達から中間製品の製造、最終製品（太陽電池パネル）の組立、使用地への販売までをつなぐバリューチェーンを構築して、急成長する市場のニーズに応えています。また、世界的な需要増が見込まれる電気自動車やハイブリッドカー用リチウムイオン電池等の原材料、苛性ソーダプラント用イオン交換膜および部材、緩衝材や断熱材、低反発性枕などに使われるウレタン原材料、フラットパネルディスプレイ用ガラス基板原料、食品添加物などの分野の取り扱いを伸ばしています。最近では、中国で健康志向が急速に高まり、ゴルフウェアや水着などスポーツウェアやシューズの販売が好調で、ポリウレタンを溶剤に溶かして紡糸した極めて伸縮性の高い繊維のスパンデックスや、靴底に使われる熱可塑性ウレタン樹脂が大きく伸びています。

当社は、繊維専門商社とのイメージが強いと思いますが、中国では化学品やその他機械材料の取り扱いが多くなっています。そして、中国が圧倒的に各分野の大事な市場となっています。また、輸出と輸入がほぼ均衡したバランス



カットソーを製造する上海新蝶田中服飾有限公司

の良い状態が長年続いており、ここ2、3年は中国国内販、人民元取引のウエートを高めています。

― 貴社の強みは

1つは、1961年以降の友好商社時代、ビジネス上制約の多い中で積み上げてきた伝統、苦労してきた経験が今の基礎となっていること。2つ目は、1980年代初頭からの、いわゆる改革開放政策時代の各地に分権化された時代に、北京、広州だけではなく、積極的に内陸も含めて仕組みづくりを行ったことにあります。先ほどご紹介したように重慶のかなり奥地の鉤山に合併でストロンチウム生産工場を造っています。また、今でこそ大変開けて話題となっている上海浦東地区ですが、当時は目の前にありながら非常に不便であったこの地区に、いち早く縫製工場を造りました。今では空港に最も近い縫製工場となっています。1980年代にこういう仕組みをつくり、早め早めに手を打ったことがベースにあると思います。3つ目は人です。友好商社時代からの伝統を引き継ぎ、そこに新しいものを加えていく日本社員と各拠点のベテランスタッフの存在です。伝統の縦糸と仕組みの横糸と、そして人がバインダーになっているということではないかと思っています。

― 中国のビジネス環境をどうみるか

2010年3月の全国人民大会で温家宝首相が

端的な表現をされています。困難な2009年、複雑な2010年と。2009年は大変困難な年でしたが、どのようにして景気を回復させるかということで動いた年で大変分かりやすかったのですが、2010年は非常に複雑です。中国は、大きなナイアガラのような滝があるというイメージが強いと思いますが、ここで実際に仕事をしてみると小さなカスケードがたくさんあるような気がします。その中のどのカスケードを見るかによって、今はどうだ、良いとか悪いとか言いがちなのですが、ひとくくりにはできません。さまざまに多様化し、課題を有する2010年は大変複雑であり、一概に良いとか悪いと言うのは控えたいと思っています。

— 今後の事業展開について

従来の製造拠点としてだけでなく、一大市場として、また3国間取引の拠点として中国を位置付け、事業の強化、拡大を図っていきます。中国政府の産業構造の変革政策により、沿岸部における労働集約型産業のコスト競争力が低下し、ポストチャイナやチャイナプラス1の議論が出ていますが、プラス1を必ずしも海外に求めなくてもよいのではないかと考えています。これまで活用度が低かった中国他エリアを活用するというのもプラス1です。寧波や厦門など、浙江省から福建省にかけてのエリアが今ものすごく活発になってきています。拠点間の連携を増やしていくこともプラス1になるでしょうし、また拠点の使い方を変えて、例えば上海に偏り過ぎているものを北京や青島などに移して複合化を目指し、あるいは内陸に拠点を新しくつくることも大事であると思っています。これが2010年の大きな課題です。

— 経営課題について

商社では、人の問題、人材マネジメントと育成が一番大事なポイントになりますが、この議論をするときに、海外現地法人ではナショナルスタッフの育成や研修、管理職登用などの話が

中心となります。しかし、私は一番大事なのは、日本から派遣される人だと思っています。駐在員の意識を高める、能力を高めることが、最終的に現地法人であれ事務所であれ、スタッフであれ、すべてのレベルを上げることに繋がると 생각합니다。外国に行く以上は当該国の文化、歴史、語学を必要最低限のレベルまで高め、そして日本でやってきた業務のノウハウ、仕組み、発想などを伝えられるようにし、現地の中でまた新しい仕事をできるようにしなければいけません。まず派遣されて来る人たち、主に日本人ですが、この人たちが鍵を握るのではないかと考えています。

— 総代表のご抱負、夢は

私はいつも健康と活力、機能の3Kを大事にしなければならないと言っています。健康とは、身体的な健康と精神的な健康、それと健康な仕事です。社会的に健康な仕事をしてほしいと願っています。活力とは、元気な活発な会社になってほしいということです。そして、健康と活力があっても機能がなければなりません。伝統的な手法や仕組みに新しい発想で機能を増やしていく、機能を高めていかなければなりません。

— 日中関係の深化に向けて

社会が進歩し安定することが、商を増やしていくことにつながります。そして、商を大事にすることが平和につながると考えています。友好や親善と言っている間は、あまり実質は伴っていません。商を通じてずっと愚直に努力を続けることで、友好や親善という言葉がなくても、現実的には非常に良い関係ができます。そのために何をしたらよいかということを日々考えながら動いています。1人の力には限界があるかもしれませんが、1人が始めなければ何も始まりません。

(2010年8月12日、蝶理(中国) 商業有限公司にて(上海)、山中通崇)