

寄稿

中国の優れた人々に支えられる商社



西田 健一（にしだ けんいち）

丸紅株式会社 専務取締役
((社)日本貿易会「中国ビジネスと商社」特別研究会
顧問)

1. はじめに

私は、丸紅に入社した1963年から、香港と北京それぞれ2回ずつの駐在を含め、40年間一貫して中国ビジネスに携わってきました。初めて訪中した66年、文化大革命の混乱のなかで、毛沢東語録を読まなければタクシーにも乗れない経験をするなど、当初は苦勞の連続でしたが、78年に改革開放政策が選択されてから状況は一転しました。中国が新たな改革に踏み出すたびに、商社の活躍の場は広がっていったのです。もちろん、改革に反動はつきものであり商社の苦勞も絶えませんでした。しかし長い目で見れば、商社は中国の飛躍的發展という時流に乗ってビジネスを着実に發展させることができたと思います。

40年前からみれば、想像もつかない發展を遂げた中国ですが、今思えば、私が取り引きしてきた中国の人々には、現在の發展をうかがわせる才能と国際感覚が備わっていました。そして商社も、そのような優れた中国の人々とめぐり合い、関係を深められたからこそ、この変化の激しい中国において、安定したビジネスの土台を築くことができたのだと思います。そこで、ここでは、私の印象に一番残っている張建候氏のことを話したいと思います。

2. 才ある上海人との出会いが成功をもたらす

79年、地方分権の動きが始まり、日本商社の正式駐在が認められると、丸紅は、北京、

上海、広州に駐在員を派遣しました。しかし上海だけは正式駐在が認められず、駐在員は長期出張者として3ヵ月ごとのビザ更新を繰り返し、事務所も和平飯店というホテルの一室を宿舍兼用で使っていました。

80年のある日、当時、大阪本社の私の職場に、その上海の駐在員から電話がきました。「上海市対外貿易総公司輸入部」(SHANTRA)から合繊原料の引き合いをもらい、中国担当者と事務所までネゴをしているが、自分ではスペックが分からないので、直接話してほしい」。この電話は驚きでした。当時の合繊原料は鉄鋼と並ぶ対中輸出の二大品目であり、中国の買い付けは北京の紡織品進出口総公司に一本化されていたからです。会社の担当者が、当社の事務所に来ていることも驚きでした。私の経験では、総会社の担当者に会うことは至難の技、アポイントを取るため早朝から電話をかけても、10回に1回取れれば良い方でした。

戸惑いながらも電話を続けた結果、スペックもはっきりし、その場で値段、納期も決まり、成約に至りました。まだ疑心暗鬼でしたが、数日後にL/C到着の連絡があり、私にとって、初めて中国での「電話で契約」が確定しました。このときの取引相手こそ張建候氏であり、この契約が彼との気持ち良い取引の歴史の始まりだったのです。

その後、上海で初めてお会いした張さんは、50歳をすぎた温和な方で「中国の大人」を思わせる人物でした。最初の数ヵ月、月2回は上海を訪問し、その度に数百万ドルの商売が出来ました。私の会社生活でも、短期間にあれだけ大量の取引が出来たのは、その時くらいです。

上海での取引が軌道に乗ると、他の地方も攻めることになり、北のハルビンから天津、青島など地方都市を回りました。各訪問地ですべて合繊原料の輸出契約が出来ましたが、SHANTRAとの契約書のおかげでした。それまで地方には合繊原料の直輸入がなく、外国

企業との契約書の雛型もなかったのでしょう。地方会社とのネゴの際、われわれがSHANTRAとの契約書をみせると、先方はそれを一晩借り、翌日には全く同じ契約書が出来ていて、契約調印というパターンが続きました。

私たちは、大きな成果をあげて上海に戻り、張さんにお会いしたところ、張さんは開口一番、次のように言われました。「西田が訪問した場所はすべて知っている。すべての地方から自分に事実確認の電話があった。私はそれぞれの契約を確認したうえで、西田は信頼できる人物だから、安心して契約してよいと答えておいた。ついては、西田は私にコミッションを払って然るべきではないのか」。もちろん、コミッションの話は冗談でしたが、張さんの一言が、中国の地方分権の推進に大きな役割を果たしたことは間違いありません。張さんのような、地方分権の真のコンサルタントがいたからこそ、中国の急速な改革が実現したのだと思います。

戦前、世界有数の国際都市だった上海において、欧州系の大学を卒業していた張さんは、英語はもちろん、優れた国際感覚も身に付けていました。ある商談で、午前中に一つ契約が成立しましたが、その直後、他社が当社の成約値より安値で契約したことがありました。午後になって当社が再度交渉を行いました。その時は当然安値の方で決まりました。その時点で、午前と午後、二つの値段での契約が成立したわけです。このとき、最初の契約はサインしていなかったため、私は先方の値引き要求を覚悟していました。案の定、張さんの部下の方が値引きを求め、私も承諾の返事をしかけたときです。張さんが部下に言いました。「君の考えは間違っている。口頭でも契約は成立している。今さら変更するのは国際商習慣に合わない」。かくして一日に二つの値段の契約書が成立しました。当時の中国取引では異例のことでした。

3. 変貌する中国、 変わらないパートナー確保の重要性

私たちだけではなく、どの商社もビジネスの才覚に長けた中国の人々と出会い、互いに協力して成功を積み重ねた経験をしていると思います。逆にいえば、商社は、中国の中に深く入り込んで、中国の発展を支える優秀な人々を探し当て、そうした人々と共に事業を育てるといった地道な努力を続けてきたからこそ、今日の中国ビジネスにおいて、日本企業の中でも大きな存在感を保っているのではないのでしょうか。

現在、中国ビジネスを取り巻く環境が急速に変化しつつあり、商社が今後も成功する保証などないことは確かです。中国国内では、改革開放路線が2001年のWTO加盟を経て、足下では一段と加速しています。例えば、ビジネスにおける先進国と共通の基準・ルールや商慣習を整備する動きが本格化しています。また、ASEANとのFTA締結に向けた動きのように、中長期的な国益の拡大をめざした、戦略的な外交政策の展開も本格的になっています。商社サイドでも、中国の変化に順応する一方、急速な内需拡大とWTO加盟による参入規制の緩和、貿易投資の自由化といった動きに合わせて、内需指向のビジネスの強化、物流・金融など商社が本来得意な事業の対中進出など、変化が求められています。

その一方で、激しい変化の中でこそ、普遍的な重要性を持ち続けるのは、やはり優秀な人々との出会い、彼らとの協力関係を深めることではないのでしょうか。中国は、高成長を続けていますが、まだまだ発展途上国です。中国の巨大さと歴史を背景にした多様性も考慮すれば、要所要所を担う人々の才能とリーダーシップに頼る状況は、今後もまだまだ続くと思われれます。しかも、商社が、これから中国の内需ビジネス、地方におけるビジネス



昨年12月に上海で張氏と

チャンスの掘り起こしに重点を置いていくのなら、こうした「人」の重要性は、今後、かえって強まるのではないかと思います。

4. 両立する近代性と歴史性

張さんと取引を重ねてきた時代から20年以上が経ち、今、上海には摩天楼が立ち並ぶ浦東のような、当時は想像もできなかった近未来の様相の世界が出現しています。その一方で、古い歴史の重みを伝えるバンド地区も健在です。この「浦東の近代性」と「バンドの歴史性」の両立は、自らの歴史や知識の蓄積を守りながら、積極的に変化を取り入れて、新たな価値を作っていくという、まさに上海の強みを象徴していると思います。そして、こうした上海の進化を支えているのが、張さんのような国際感覚に優れた人々なのです。同時に、上海の絶え間ない変化は、張さんのような人々の国際性が脈々と引き継がれ、今後の上海大発展の礎になっていることを意味していると思います。商社にとっても、この上海の進化にどれだけ深く入り込めるか、張さんのような優れた人々にどれだけ多く出会い、関係を深められるのかに、今後の中国ビジネスの成功がかかっているのではないのでしょうか。

ところで、張さんは今、上海で悠々自適の生活です。私は、昨年12月の上海訪問時に、思い出の和平飯店で張さんに会い、20年前のコンサルタント代として、上海蟹をご馳走したことを最後にご報告しておきます。 