

日中経済交流研究会新聞

日中経済交流研究会 9月例会報告

質を求めた中国進出

＝生産拠点としての中国から市場としての中国、そしてミャンマーへ＝

報告者：株式会社上野忠 代表取締役社長 上野 晃富史 氏

日時 2018年9月14日（金）

場所 大阪産業創造館

参加者 23名



柏の葉、ヨモギの葉、桜の花などの和菓子食材を製造する上野忠。ヨモギや柏の葉では国内シェアの半分以上を占める存在です。同社二代目の上野晃富史社長は原料調達のために1988年から中国・河南省に進出しました。国内製造業による中国進出ラッシュの最初期。しかしそれは「安い商品」が目的ではありませんでした。

国産以上の品質を求めて

「質の良いものは国内、安価なものは外国という考えで中国に出た人が多い。しかし私たちは中国の安い人件費を使って日本ではできないくらいに手をかけて品質を高めた。結果、国産よりも中国産のほうが高く売れるようになった」と上野社長。ヨモギの作付面積は甲子園球場40個分の広さです。

「考え方も文化も違う海外。本質を見極めることが大事。しかし相手の立場に立って考えても自分の性格や考え方のままではだめ。完全に相手の思考法で考えること。経験が必要だし、中国の歴史小説を読んで感じるものも大切にしたい」。宮城谷昌光の歴史物は全巻読破しているそうです。

ヨモギや葉っぱの買い取りが従量制だったころ、商品に水や砂を入れて重くする不正が横行しました。道徳観や倫理観といった日本人感覚は通じません。重量が買い取り価格と関係しないよう、雑草取りの回数や収穫のルール順守を価格に反映させるシステムを考案しました。すると砂が入らないので洗浄も不要になりました。

出来高制だった給料を時間給に変えてみると、サボり始めて生産性がガタ落ち。ヨモギは葉っぱが商品で軸は不要。なのに出来高制なら軸を商品に入れてくる。考えたあげく捨てるほう（軸）を量ることに。「二兎を追えば知恵がわく。コストを下げて品質を上げることも可能」

考え方・文化との格闘

当時の中国はまだ不衛生で、風呂に入らない工員たちの髪はべとべと。そんなところで髪の毛が一本も入らない商品を作るのは無理な話。そこで工場に大浴場を作って入浴の習慣を根付かせました。頭髮がきれいになると襟や袖口も汚れず、やがて洗濯や掃除が始まりました。すると品質が一気に向上しました。

地面にゴミを捨てる国民性だった中国。だから工場では至る所にゴミ箱があるように配置。ゴミはゴミ箱に捨てる習慣をまず付けさせ、次にゴミ箱の数を減らしていきました。相手の立場で考えた上野社長の合理的作戦です。

労働争議が起き、中国の裁判所から出頭命令が来ました。争ったところ裁判官が譲歩を求めてきました。「法的には問題ないが、ここは折れてくれ」。裁判官がそれを言うてしまう。中国は「何でもありの国」と恐ろしくなった瞬間でした。

合併会社を整理したり、逆に独資化したり。上海で設立した和菓子屋は4年で撤退するなど、試行錯誤の連続。工場としての中国から「市場としての中国」へと、今も中国市場の開拓に奮闘中です。

同社が進出した河南省の農村はかつて「塩にも困る」ほど貧しかったのですが、中国では無価値だった柏の葉が商品になり潤いました。「葉っぱをお金に換えた」と喜ばれ、江沢民国家主席（当時）からも表彰されました。

ミャンマーへの進出

しかしカントリーリスクは付きまとい、もう一つの拠点として求めたのがミャンマーでした。仏教国で人柄がよく勤勉。しかし東南アジアの気候風土は日本と違いすぎる。だから「緯度でなくて高度だ」と高地での栽培を研究しています。軍事政権の支配下で政情も不安定。パートナー選びのため現地の商工会議所に飛び込んだりもしました。4年が経ち、ようやくミャンマーで植えた桜の葉っぱが入ってきました。中国で作っている柿の葉寿司の葉っぱもミャンマーでできないか模索しています。

和の食材を海外で作り続けて30年、上野社長のビジネス戦記に聞き入った9月例会でした。

まとめ 坂元正三（坂元鋼材株式会社）

※ヨモギの「軸」とあるのは「莖」と同じ意味です。