

## 中国人従業員の中に、信頼の和を広げる

大阪ウェルディング工業 株式会社

大阪府茨木市安威2-20-11  
従業員数：国内70人、上海工場および  
上海分工場80人、東宮工場30人

社会主義から改革開放に向かう極めて複雑な社会状況の中、魚谷<sup>うおたにれいやす</sup>禮保社長（現会長）は中国に渡り、上海で工場を立ち上げた。工場への電気の敷設も、人の採用も一筋縄ではいかなかった。油断しているとお金も、パソコンも、鋼材もなくなる。日本の常識は通じない。そんな中で少しずつ「信頼の和」をつくり上げ、会社は中国のGDPの2倍のスピードで成長した。日中はいまギクシャクした関係が続いている。しかし、現地はそれに影響されながらも、13億人の生活向上を求める巨大な需要が新たなビジネスを生み出ししており、それに対応した企業の好調な業績が続いている。

### ■これからは世界が相手

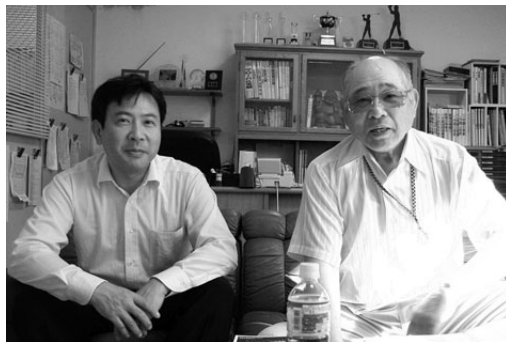
滋賀県甲賀市の滋賀工場を訪ねると、魚谷<sup>うおたにれいやす</sup>禮保会長が待っていてくださり、さっそく自ら工場内を案内してくださった。工場内にはあちこちに金属を切削し、溶けた金属を溶射し、ガスの炎を当てて金属を結合させ、精密機械で仕上げをする社員と中国

人研修生らの姿があった。

「ウェルディング」というのは、自溶性合金を溶射し、機械金属部品の表面をコーティングすることを指している。それにより耐摩耗性、耐熱性、耐酸性、防錆などの効果を高め、機械の寿命を伸ばし、性能の維持向上を図るのである。

1962年に魚谷さんの実兄、田島明良氏がアメリカのコルモノイ社からこの技術を導入して創業。日本の産業機械の発展とともにその応用範囲を広げ、ノウハウを蓄積し、業績を伸ばしてきた。

しかし、1990年代後半に入って陰りが見えてきた。各機械メーカーが中国企業にこの加工を請け負わせ、それに押されて国内の同業他社も激しいコストダウン競争をは



魚谷禮保会長（右）と魚谷徹生社長

じめたからである。「中国でつくれば国内の3分の1の値段でできる」と機械メーカーは言った。品質には自信があったが、値段を3分の1に下げるとはとてできない。このままではジリ貧になる。「これからは世界が相手だ」と兄の田島明良社長が言い出し、思い切って中国に出て、中国人の手で日本の品質をつくり出すしかないと言った。魚谷さんは考えるようになった。

### ■毎日ひとつ、運勢を拓く

魚谷さんは兄から社長職を引き継いで、中国に渡り、現地で通訳を雇って工場適地を探した。溶射には、電気と種類のガスが不可欠である。それらが手に入るの、当時上海だけだった。

改革開放に舵を切った中国は、当初日本側の出資比率が49%以下の合弁会社しか認めなかったが、それでは技術移転がうまくすすまないと、この頃から日本側100%の独資会社を認めるようになってきた。「工場の敷地内は日本と同じだと思って好きにしている。雇った中国人に不都合があれば入れ替えるのも自由だ」。上海市当局からその言葉を聞いたのは、進出調査をはじめから5年後のことである。いよいよそのときがきたかと思うと、それまで経験したことのない緊張が走ったという。

上海の郊外に土地を借りて会社をつくることを決め、2000年12月に資本金2700万円を以て会社設立を申請。2001年2月にそれが認

められた。しかし、工場に動力用の電気がつくまでにそこから8ヵ月を要した。資金はどんどん減っていく。なぜ電気をつかないか、業を煮やしていたときに、金を渡さないとだめだと教えてくれる人があった。言われるとおりに、市の担当窓口のほか、工事関係者になにがしかを包んで、ようやく電気がついた。日本人にはなかなか理解がたいが、もともと少ない給料を補うための半ば公然の賄賂で、彼らはそれを職場に持ち帰って仲間と分け合うらしいのである。

上海で人を雇うには、上海戸籍の人に限りという法律があった。日本のハローワークに相当する役所に求人票を出したが、ここもいつまでたっても返事はなしのつづだった。その一方で、上海駅には職を求めて田舎から出てきた圏外戸籍の人たちがあふれかえっている。そこで、魚谷さんは、大きなカレンダーの裏にマジックで「日本企業創業。旋盤工、フライス盤工募集」と書いて、工場から近い食料品市場付近を歩いた。たちまち数十人が魚谷さんを取り囲み、翌日の朝には、工場の前に長蛇の列ができていた。その中からしっかりした技術を持った3人の採用を決めた。

求人ポスターを持って魚谷さんが街を歩きはじめたとき、「そんな恥ずかしいことを？ 公安に捕まるかもしれませんよ」と通訳が言った。「キミは離れて歩けばいい。おれは会社をつくるために上海まで来た。そのために、毎日何かひとつでも前にすす



求人ポスターを持ち上海市街を歩く魚谷禮保氏

めなければならないのだ」。そのときの魚谷さんの強い意識が「毎日ひとつ、運勢を拓く」という標語になり、現在では、会社のみんなの行動指針として掲げられている。

## ■上海工場の操業開始

社会主義から改革開放へと舵を切った中国には、さまざまな法律が整理されずに残っていて日本の六法全書の何倍もの厚さの本になっている。そこに書かれている条文の中には役所の担当者も知らず、改正が検討されているものも少なくない。「上海の企業は上海人を雇わねばならない」という条文もそのひとつだったらしい。魚谷さんはその後も地方出身の農民工を雇い続け、現在社員の70%が農民工で占められているが、そのことを咎める者は誰ひとりいなかった。

電気の敷設と人の採用に月日がかかり、資金が底をついてしまった。上海工場（上海田島熱噴塗有限公司）は結局、総投資を6000万円に増やして操業を開始した。日本からベテラン技術者を送り込んで中国人に

技術を教え、日本で受けた注文を上海で加工して日本に送り返す。新しい注文が入ると別のベテラン技術者を送り込んで、また中国人に教える。そんなやり方で、仕事が動き出し、中国人たちの技術レベルは少しずつ向上していった。

得意先メーカーの話では、中国では日本の3分の1の値段でつくれるということだったが、実際にはかなりの不良が含まれており、不良品を選別し手直しするのにかなりのコストがかかっていたらしい。上海工場（上海田島熱噴塗有限公司）で加工した部品は不良品をあらかじめ除外し、100%良品だけを納入したから、従来の価格より30~40%安いだけで、納入先には十分にメリットがあり、注文はどんどん増えた。その収益を再投資して、2006年には上海で2番目の工場（上海田島環保設備有限公司）を、2008年には上海の北750キロの黄河の河口にある東営市でも東営工場（東営田島金属表面改質有限公司）を設立した。

## ■13億人と1億人の生存競争

「中国では、日本の常識では計り知れないさまざまなことが起こります」と魚谷さんは言う。

たとえばワークを汚したり傷つけないために、手袋はいつもきれいなものをはめる必要がある。そこで250枚の手袋を用意して自由に取れるところに置いた。すると3日間でなくなった。手袋の保管場所を事務

室のロッカーに変え、古い手袋と交換で新しいものを渡すことにすると、交換に来るものが激減した。

工具を盗む者もいた。仕事のできる人物だった。地元企業でいくら残業しても、月2000元以上はカットされてしまうと言うので、魚谷さんが採用を決め、彼の技能を高く評価し、班長の仕事を与え、残業まで含めて月に3000元稼ぐようになっていた。やがて結婚して、共稼ぎでマンションまで購入した。その彼が工具を盗むとは信じられなかったが、事実だった。

奥さんのお腹が大きくなって仕事を続けられなくなり、ローンを払えなくなってつい…ということだった。「いくらあればローンを払えるのだ？」と聞くと、4500元だという。「よし、キミは仕事ができる。それなら月に4500元分働け」と言って、仕事のレベルを上げ、計画残業させることにした。すると、他の社員も彼と一緒に頑張って頑張るようになり、生産は飛躍的に向上した。

ミスをして会社に損害を与える者もいた。3人で作業していて、20万円相当の部品をミスで台無しにしてしまった。昼夜働き詰めに働いて、くたくたになっていたときの凡ミスだった。「3人の月給から1人500元ずつ罰金を支払わせ、そのうえに自分は1000元の罰金を支払います」。中国人の工場長がそう報告にきた。魚谷さんは一晩考えてから言った。「3人の月給は2000元程度やろ。その4分の1を払わせたら、

田舎への仕送りができなくなるやないか。それでは彼らの生活を破壊してしまう。罰金は月200円でよい。そして、今後1ヵ月間、同じミスをしなければその200元は返す。それから、部下のミスのたびに工場長が責任を取って1000元を出していたら、キミの生活が成り立たなくなる。1000元は出さなくていい。これを機会に、無理な工程を改善しよう」。

魚谷さんが出した結論は、中国人たちを大いに感激させた。工場長は、大事な工程が深夜に及ぶときは会社に泊まり込むようになった。そんな積み重ねの中から魚谷さんと中国人従業員たちの間に少しずつ「信頼の和」がつくられていった。魚谷さんは、次のような会社の経営理念と実践の指針を、中国工場でもことあるごとに社員に説明し、毎朝の朝礼で唱和することにした。

「信頼の和を広げ、豊かな職場をつくろう」

「社会貢献度の高いモノづくり、顧客満足度の追求、利益配分の調和…を実践しよう」

2000元という月給は、日本円でいえば3万4000円くらいである。その額は当時の田舎の農民の年収に相当し、田舎には彼らの仕送りを当てにしている親兄弟たちがいる。油断しているといつのまにか、お金も、パソコンも、工具も、鋼材までなくなる…というのは、その辺の事情に思いを馳せれば理解できないわけではない。要は、中国と日本の社会の発展段階の格差からきており、13億人の中国人と1億人の日本人の生



東営工場の内部

存競争の厳しさの違いからきていると、魚谷さんは言う。

技術を覚えたらその後は少しでも賃金の高い会社に移ってしまう、と言われるのもそのとおりである。しかし、それを日本国内と同じ感覚で非難してもはじまらない。「ウチは他社よりも10%多く支払う。もしウチよりも多く支払うという会社が現れたら移っていてもかまわない」。魚谷さんは中国人技術者たちにそう言っているという。

## ■反目しあう日中関係を憂う

当初は年率30%、中国のGDPの2倍以上の伸び率を記録した。中国工場の業績の好調に支えられて、日本国内の仕事も増えている。

日本では後継者不足もあって中小企業の数が年々減少しているが、中国に渡れば日本の技術を生かせる仕事はいくらでもある。

「中国は、たしかに日本の常識が通じないことばかりです。しかし、いまの私なら、その辺りをアドバイスしてあげられる。そうすれば、私が1ヵ月かかったことを3日

でできるようになる」と魚谷さんは言う。

そのことを広く伝えたいと思って、魚谷さんは自分の体験を新聞に発表し、「中小企業の中国進出はこうありたい」（安部春之氏との共著、日刊工業新聞社刊）という本も出版した。

黄河河口の広大なデルタ地帯に2000万人の農民を移住させて貧富の格差をなくしていこうという国家戦略があり、デルタの中心の東営市に「東営経済技術開発区」という大規模な経済開発区をつくる計画が進行している。東営工場（東営田島金属表面改質有限公司）は、そこでの日本の独資工場進出第1号である。

2011年、東営工場があるその一角に、魚谷さんは日本の中小企業団地をつくったらどうかと、東営市と東営経済開発区管理委員会に提案した。日本の中小企業には、ものづくりの基盤技術力がある。それをこの地に集結させれば、この地域の産業発展に大きく貢献することができるという魚谷さんの提案に、東営市長は大いに心を動かされ、魚谷さんは市当局から乞われてその事業の顧問に就任した。

大阪・名古屋・兵庫で開催された事業説明会には、多数の中小企業トップが集まり、その結果、10社が進出を決め、30社との間で進出の相談が続いていた。

しかし2012年9月、中国全土に広がった「愛国反日不買」暴動で事態は一変した。日本企業の側に警戒感が広がり、進出を決め



比叡山を訪ねた魚谷禮保氏(左)と中国人研修生たち

ていた10社のうちすでに工場を立ち上げ、または準備のすすんでいた5社は計画をすすめたが、残りの5社は計画を白紙に戻した。

進出した5社はその後、順調に業績を伸ばしている。しかし、それ以外の日本の中小企業の警戒感はまだ払拭されていない。

「当社の中国人従業員を見ている限り、あのときの反日暴動の影響はまったくありません。東営市当局の我々に対する態度も変わりません。尖閣問題に端を発したあのときの暴動は、実際には、我先に日本製品を買いあさっていた富裕層に対する貧困層からの反発を無視できなかった政府によるガス抜きだったように、私には思えるのです。ところが、いまは日本の反中感情のほうが強い。日中対立は双方の国民のためにならないし、世界のためにもなりません。だが、こればかりはどうしようもない」。

魚谷さんの言葉は、2つの国のわだかまりが溶ける日の到来を祈っているようだった。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中