

平成 20 年度 流通セミナー報告書

金融と中小企業の現場から学ぶ
海外進出・海外取引のリスク

2008 年 11 月 27 日開催
大阪都市経済調査会

はじめに

この冊子は、大阪都市経済調査会の講演会・研究会事業の一つとして、下記のとおり開催した流通セミナーにおける講演の内容を、各講師のご了解の上、取りまとめたものです。

ご多忙中にもかかわらず、お引き受けいただきました講師の方々に心から感謝申し上げる次第です。今後、卸売業の持続的発展のために何らかのお役に立てれば幸甚の至りに存じます。

2009年1月

大阪都市経済調査会

.....

平成20年度 流通セミナー

日 時 2008年11月27日(木) 14:00~17:00

場 所 大阪産業創造館6階 会議室A・B

テ ー マ 金融と中小企業の現場から学ぶ海外進出・海外取引のリスク

プログラム 「国際金融リスクについて学ぶ～外資系金融機関との付き合い方～」

鈴木 和巳氏

(サンファーム株式会社 代表取締役)

同志社大学・京都外国語大学・大阪YMCA国際専門学校 非常勤講師)

「海外ビジネス奮闘記

～20年前からはじめた海外展開、中小企業がグローバル展開企業へ～」

合田 實氏 (ゴードエムビー株式会社 代表取締役)

主 催 大阪都市経済調査会・社団法人大阪卸商連合会

目次

講師プロフィール	1
あいさつ	2
1. 国際金融リスクについて学ぶ～外資系金融機関との付き合い方～	3
サンファーム株式会社 代表取締役 鈴木 和巳氏	
2. 海外ビジネス奮闘記	
～20年前からはじめた海外展開、中小企業がグローバル展開企業へ～	19
ゴードエムビー株式会社 代表取締役 合田 實氏	
参考資料	31

講師プロフィール

鈴木 和巳氏

兵庫県立神戸商科大学卒業。バンクオブアメリカ東京支店、ノヴァ・スコシア銀行（カナダ）大阪支店長、大阪市都市再生本部 Executive Adviser（平成 16 年～18 年）を経て平成 19 年サンファーム(株)を設立。

同志社大学・京都外国語大学・大阪 YMCA 国際専門学校非常勤講師

財団法人「小さな親切」運動大阪本部 監事

在日カナダ商工会議所 関西実行委員会 顧問

合田 實氏

関西大学商学部卒業。昭和 60 年に中国へ進出し、平成 8 年アメリカ「刺繍の殿堂」入り。日本ジャガード刺繍工業組合理事長を 11 年間歴任し、現在副理事長。平成 17 年大阪府産業功労者賞受賞。平成 17 年「CHINA ビジネス奮闘記」（清風堂書店）出版。平成 20 年(財)日中経済協会訪中代表団に唯一の中小企業として同行。

司会 只今より、大阪都市経済調査会並びに社団法人大阪卸商連合会が主催します平成 20 年度流通セミナー「金融と中小企業の現場から学ぶ海外進出・海外取引のリスク」を開催させていただきます。

今回のセミナーではお二方をお迎えしまして、海外進出・海外取引の具体的方策についてご講演いただくことになっております。本セミナーを通じまして、ご出席いただいております卸売業の企業の皆様や関連業界、有識者の方々に対しまして、有意義な情報を提供できればと願っております。

申しおくれましたが、私は大阪都市経済調査会の村上と申します。本日の司会を進行させていただきます。よろしくお願いいたします。

では、講演に入る前に、共催の社団法人大阪卸商連合会・青木専務理事より一言ごあいさつをお願いしたいと思います。

青木 ご紹介いただきました、社団法人大阪卸商連合会の青木でございます。

月末のお忙しい時にたくさんの皆様方にこの講義に参加していただいているということで、本当にありがたいことだと思っております。

私どものこのセミナーにつきましては、その時々々のテーマをとらえまして毎年開催しております。本年は、海外進出されております企業、またこれから海外進出を計画されているような企業がこれからどう進めていかれたらいいかということで、最近為替リスクが大きく取り上げられていますので、これらを中心に今回は金融と中小企業の現場から学ぶ海外進出・海外取引においてのリスクはどんなものがあるかということテーマにしまして、外資系の金融機関との付き合い方とか海外ビジネスでの重要な体験を、御 2 人の講師の方をお迎えしてお話を伺おうと思っております。この講義が本日参加されている皆様方の今後の企業活動の参考になれば、我々セミナーを開催しました者といたしましては幸いに思っております。

また、講師の先生方にはお忙しい中、我々のために講師を引き受けてくださいます、どうもありがとうございます。

皆様におかれましては、最後までご清聴をお願いいたしまして、主催者のあいさつとさせていただきます。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

司会 青木専務理事、ありがとうございました。それではご講演に移らせていただきます。

国際金融リスクについて学ぶ ～外資系金融機関との付き合い方～

サンファーム株式会社 代表取締役 鈴木 和巳氏

【参考資料 P33】

サンファーム株式会社の鈴木と申します。本日はお忙しい中、どうもありがとうございます。

私は、先ほど説明がありましたように、外資系銀行に27年間勤務しておりました。今は全く違う業界の会社経営をしております。サンファーム株式会社は、「太陽の農場」という意味で、農産物の卸をやっておりまして、何で外資系金融機関にいた人間がこの様なことをやるのかと皆さん興味を持ってくださるんですけども、きょうは農産物卸事業の話ではなくて金融、国際金融のお話しさせていただきます。



1) 国際金融リスクについて学ぶ

①国際金融リスクは身近に存在

今は時々大学でも話をしていますけれども、教授でもございませんし、評論家でもございません。ましてや経済学者でもございませんので、私自身がこの27年という期間を国際金融の中で仕事をしてきたその経験を踏まえて、今日は皆様が直面しておりますこの金融危機状況の中で何かお役に立てる、お手伝いのできればという思いで今回の機会をお受けさせていただきました。

最近新聞紙上にも、金融危機が実体経済に影響を及ぼしていると言われております。私が27年間金融の世界にいた者が、こういう言葉を口にするのは問題があるかも知れませんが、金融の世界というのはある意味では虚の世界かなと、一方皆様が携わっておられます生産、流通、販売、これらは実の世界ではないかと思っております。お金というものは経済活動を潤滑にするという手段だと思いますが、近年お金がすべての経済活動を支配してしまっている。その行き過ぎたのがアメリカの金融・経済の崩壊かなと思っております。

1997年にアジアの金融危機、通貨危機がございました。米国ヘッジファンドが為替市場に入っ、タイ通貨バートの暴落とか、インドネシア、マレーシア、更に韓国ウォンの暴落を引き起こし、それぞれ各国が非常に厳しい金融・経済状況になりました。その時、日本においては、皆様ご存知のように、山一証券が破綻しました。北海道拓殖銀行も倒産しました。山一証券の社長が涙を流しながら記者会見していたところを見られた方もいるんじゃないでしょうか。今回の金融危機はアジアの金融危機と全く違って、サブプライムローン問題から始まり、米国金融機関の不良債権が増大して、信用収縮による資金繰りなどの問題が発生してきております。

皆様にお聞きいたします。海外と取引されている、あるいはもう既に海外進出されている企業

はございますか。金融機関で、昔はよく都市銀行 13 行と言っていましたが、今は都市銀行といってもメガバンクになってきています。都市銀行、メガバンクがメインの取引をされている企業はおられますか。あとは、地方銀行がメインというところはどうですか。外資系金融機関と取引経験がある、あるいは今現在取引している企業はおられますか。

海外取引における主要通貨というものは何かというと、今は米国ドルですね。昨今この金融危機の中でフランスのサルコジ大統領が、米国ドルはもはや基軸通貨ではないとはっきり言いました。私が銀行時代に学んできた基軸通貨とは一体何かと考えますと、基軸通貨は 3 つの機能を持っています。1 つは計算単位。計算しますよね。どういうことかと申しますと、価格表示や契約書で使用されているものですね。二つ目は支払い手段としての機能を持っています。取引決済や為替関係の機能です。三つ目は価値保全の手段としての機能を持っています。要は資産保有や公的資金に使用される機能を国際通貨は持っていると思います。

さらに、国際通貨の要件は何かと考えますと、大きく 3 つあります。通貨に対する信認。最近米国ドルに対する信認が崩れてきているということで円高がここまで来ておりますが、やはり通貨というものは経済のファンダメンタルズとか政治的・社会的な面、あるいは私は軍事面での主導者としての、そういう国際的な地位を持っている通貨というのが国際通貨の要件の 1 つに挙げられると思っております。

さらに、通貨の利便性。今例えば米国ドルにかわる利便性のある通貨があるかといいますと、日本円はどうでしょうか。日本円での貿易をやっている割合というのはまだまだ少ないです。米国ドルがやはり貿易取引の 60~70% ぐらいを占めているのでしょうか。米国ドルの主要市場でありますニューヨーク市場を見ますと、日本市場と違って、為替規制はほとんどないのです。居住者と非居住者の区別なく、規制なく取引できますし、法律上においても非常に使いやすい通貨といえます。

あと、最終的には流通性です。米国ドルは他の通貨に比べますと流通性が最も高い通貨です。中国元 (RMB) の通貨取引が今後多くなるかもわかりませんが、中国元の流通性はどうかといいますと、やはり米国ドルに比べてまだまだ小さいと思います。ユーロ (EURO) の通貨での取引も多くなってきておりますが、やはり米国ドルが依然として基軸通貨ではないでしょうか。

現在の状況の中で、本当に今後米国ドルに変わる基軸通貨があらわれるのかどうか、正直言って私にはまだ分かりません。戦前、英国ポンド (Stg £) が基軸通貨として使われておりました、戦後米国ドルになっております。さらに今度米国ドル代わる通貨があるのかどうか。米国ドル、ユーロ、円の 3 通貨が基軸通貨になるのかどうか。どの様になるのかは分かりませんが、例えば円が基軸通貨になりますと、日本企業にとって海外取引における為替リスクというのはないですね。今、アメリカ人は自国通貨の米国ドルの取引をしていますから、彼らから見ると為替リスクはありません。為替リスクを負っているのは日本、中国、ヨーロッパ諸国等アメリカの貿易相手国であります。3 通貨が基軸通貨になる可能性は将来ないとは言えません。

「国際金融リスクは身近に存在」ということで、皆様に配布しております資料に「企業経営に関するリスク」一覧表を添付しております。日本リスクマネジメント株式会社作成のものを抜粋しております。右側に純粋リスクを、左側に投機的リスクを表示しております。純粋リスクには、自然災害のリスク、事故・過失とか、恣意的な攻撃等のリスクがいろいろ存在している。この様なリスクに対して皆様はどの様に対処しておりますかと申しますと、例えば個人でしたら地震保

険とか火災保険とか、その他いろいろな保険を掛けておられます。

左側の投機的リスク、これは企業経営上でのいろいろなリスクを示しております。この中で国際金融にかかわるリスクというのは何かといいますと、金融市場変動リスク、為替リスク、金利リスクがあります。海外進出の場合はカントリーリスクというのがあり、取引先相手に対する信用リスクがあります。

例えば為替リスクを見ますと、円対米国ドル、円対ユーロ、円対人民元になります。ご存じのように、1985年9月にプラザ合意があり、当時米国ドル1\$当たり日本円で235円ぐらいでしたが、翌日あっという間に20円余りの円高になりました。1年後には120円台まで円高になりました。これこそ非常に大きな為替リスクです。

リスクの種類の中では金利リスクを見てみますと、皆様が金融機関からの借入金中で、固定金利あるいは、変動金利で借りている場合もあると思います。現在、日本の円は低金利です。ドル金利もかなり低くはなってきましたけれども、一時、1986年ぐらいでしたか、ボルカー元FRB議長時代には、ドル金利が年率20%台にもなりました。今は低金利で当時と全然違いますが、金利リスクは皆様が現実の経営活動の中でひしひしと感じておられるリスクの1つではないでしょうか。

与信リスクですね。これは取引先に対するリスクです。特に海外企業取引の場合、相手企業の与信を審査し、どの程度までとるか、どの様にヘッジ(hedge)するか、これは皆様いろいろ考えなければならぬことと思います。

国内におきまして為替リスクはあるかという点、国内取引はすべて円ですから、為替リスクはありません。でも、金利リスクはもちろんありますし、取引先企業に対する与信リスクはもちろんあります。その辺のリスクを企業経営者として、あるいは経営者の一員としてどう回避していくのか、軽減していくのかを考えていかないといけないと思います。金融リスクというのはほんとうに日々身近に迫ってきていると私は思います。特に海外に取引を通じて米国ドル債権をお持ちの方は、これだけ円高になりますと非常に厳しい状況に置かれているのではないかと思います。

②リスクの種類と回避 (Hedge)

次に、「リスクの種類と回避」ですが、英語ではヘッジ(hedge)、ヘッジング(hedging)と言います。私はよく学生に話をする場合、リスクを軽減するには方法が3つあると言っています。第1のリスクの軽減、回避方法というのは、取引しなければよいのです。取引しなければリスクは全くゼロです。取引しないという意思決定です。

でも、ビジネスでは成長戦略をとっていく上で海外取引を迫及して行かないといけない。その様な場合に、必ずリスクというものが発生してきますから、次にそのリスクをどう軽減するかです。例えば、100というリスクがあった場合、自分たちの会社の体力・実力を考えて、20%までなら取れるのか、あるいは30%までは取れるのかというような、リスク範囲限定があると思います。これは自分たちの会社がコントロール、管理できるまでリスクを軽減するということです。

世の中というのは非常にうまくできていまして、リスクを取ってくれるリスクテイク(Risk Taker)が必ずあります。リスクテイク者いかにリスクを譲渡するかです。そういう譲渡受け入れ可能商品というのが必ずあるのです。金融機関は結構そういう商品を持っています。彼らはその商品を皆様に進んで説明していないというところもあります。金融機関とは銀行であり、保険

会社であります。いろいろなリスクの譲渡手法がありますので、そういうものを学んでいただければと私は思います。

どの様に学ぶかということですが、まず為替リスクを考えてみます。先日トヨタ自動車が2008年度中間決算を発表いたしました。4月～9月の半年間に為替差損を何と3,000億円出しております。さらに来年の3月末までの通期で、彼らは為替変動の影響ということで6,900億円の為替差損を見込んでおります。あのトヨタ自動車でさえこのような多額の為替リスクに直面しております。彼らの米国ドルに対する社内レートが100円余りであったと思います。話が変わりますが、実は私がアメリカ銀行の東京支店勤務時代、1986年から1990年は外国為替のアドバイザーをしておりました。当時総合商社及び大手メーカーとの間にホットライン電話を設置しており、例えば、総合商社のホットライン電話が鳴り、「テンダラー・プライス(USD10 price)」と言ってきます。その瞬間時の米国ドルの対円相場が150円10銭—15銭でしたら、私は彼らに「イチマル・イチゴウ(10-15)」とプライスを言います。彼らは即座に「テン・ユアーズ (ten yours)」と。どうということかと言いますと、総合商社が米国ドル1,000万米国ドルを一米国ドル150円10銭で売りましたと。私どもが150円10銭で1,000万米国ドルを買いました。

私はそのときにトヨタ自動車をアメリカ銀行東京支店為替資金部で担当していました。もともと神戸の出身なので、なぜかアメリカ銀行のときは「鈴木は関西人だから、富士山より西の企業を担当しなさい。」ということになりまして、トヨタ自動車、松下電器（現在パナソニック）、サンヨーとシャープ等を担当しました。総合商社では、住友商事、日商岩井と兼松江商担当で彼らのディーラーと直接為替のディーラーをやってきました。

為替リスクの軽減策として為替ディーラーと先物為替予約です。実際に、先物為替予約だけでは、それですべてヘッジができるかということ、そうではないのです。あのトヨタ自動車でさえ一つ一つの取引の先物予約、彼らにとっては米国ドル債権が多いですから米国ドルの売り先物為替予約取引を行っております。あるいは先物ヘッジ予約といって、個々の為替予約をしないで金額をまとめて、例えば1,000万米国ドルのように大きな金額で行います。

もう一方では、通貨オプション (currency option: カレンシー・オプション) です。米国ドルのプット・オプション (put option: 売る権利)、コールオプション (call option: 買う権利) を彼らもこのオプションを活発に行っておりますし、実際今行っております。更に、海外債権があるならばその債権に見合う海外負債をつくらうということで、米国ドルの債権、あるいは米国ドルの借り入れです。当時は米国ドルインパクトローンを債権のヘッジとして借り入れしておりました。

また、例えば総合商社が行う手法なのですが、彼らの社内では輸出取引も輸入取引もありますから、輸出取引の受取債権 (receivables) と輸入取引の支払債務 (payables) を相殺して社内ネットで、残った金額だけ売る、あるいは買う、英語でマリー (結婚) ですよね、そういうことを行います。中国への商品輸出による受取債権が発生した場合、なかなかスムーズな回収が難しいところもあると思います。その場合には、逆に中国からの商品輸入を行い、売り買いとのネットティングを行うことでリスク軽減できる可能性もあるんじゃないでしょうか。

また為替相場の変動が予想される時、リーズ・アンド・ラグズ (Leads and Lags) といって、受取債権を早くしたり遅くしたりする手法もあります。この説明は置いておきます。

今は金利のレベルが非常に低いので、金利リスクに関しては大きな課題として捉えられていま

せん。変動金利から固定金利にするのか、固定金利から変動金利にするのか、そのときの各企業及び個人の皆様のポジションによってとり方が変わってくると思います。

一番重要なのが与信リスクです。企業間取引で特に海外企業との取引において存在するリスクは、為替リスクももちろんですが、相手の企業の信用リスクです。皆様はそれなりに相手先企業の与信審査を実行されていると思いますが、取引先企業の財務諸表を頂いていますか。取得した後はしっかりとチェックされていますか。銀行が皆様にお金を貸すときはどうしますか。決算書を出せ、何々を出せ、ひいては個人の保証を出せ、担保を出せと言われますよね。皆様は、海外企業と取引するとき、あるいは国内企業と取引する際に相手方に銀行と同じように要求しますか。会社概要を下さいだけですよね。相手方の財務内容を調べますか。帝国データバンクなどの外部機関で調べるとは思いますが、実際に彼らから決算書を下さいと要求しないですよね。銀行は正々堂々と要求するのに、何故皆様は同じように行わないのでしょうか。依頼できない諸々の事情があるとは思いますが、これって不思議だと思いますよね。銀行は立場が強いのでしょうか。やっぱりお金を貸すからでしょうか。でも、物を売るということは、購入者は必要だから買うのですから、ある意味では売り手は強い立場にあると思います。私自身も実際に今ビジネスを行っている中で、相手方の財務諸表を下さいと言ってもくれませんから、理想と現実は違いますが、海外取引においてはできるだけ要求する必要が今後出てくるんじゃないでしょうか。

③日本人の習性

私は不動産購入時の売買契約で、司法書士の先生が私に契約の関連の書類に実印を押してくださいと依頼しました。各書類に実印を押していく中で、あるとき白紙の書類に押してくださいと言われるんです。これは何ですかと言うと、後からここに書き込みますからと言われるのですけれども、実印ですよ、怖いですよ。その司法書士の先生がそこに借用書と書いて入れられたらどうしますか。

日本人というのは本当に不思議な民族だと思うのです。非常に相手をすぐ信用しますよね。私は外銀にいろいろな方を見ている。その中で、企業の方でも手形決済でたとえ1万円でも少なかったら不渡りで、その1万円のお金をどうつくるかと一生懸命考えておられる方もいましたし、人というのは日ごろ紳士でも、お金のことになったら変わります。お金のことになったら人を欺くような行為をすることが多いです。これは自分が生きていこうとしますから仕方がないと思います。だから、本当にすべてを信用していいのかどうか、私はわかりません。

外資系金融機関と取引されている企業もこの会場内におられますし、将来的に取引をしようとする企業もあると思いますが、彼らがアプローチしているいろいろな商品提示は日本語で、契約書はほとんど英語ではないでしょうか。私は銀行の中の書類がすべて英語でしたから、お客様にアプローチしたときの契約書も全部英語でした。日本人はその英語契約書を見て日本語訳が欲しいということで、日本語の契約書を提示してくれますが、気をつけてください。彼らは英語契約書が優先ですから、日本語契約書はただの訳文です。皆様がそれを自分の能力で、あるいは正式に依頼して訳した文言ではないんです。ということは、微妙な訳し方というのが絶対あると思いますから、そういう面で本当に細かくチェックされたらいいと思います。

北米の人たちは契約書をほんとうに細かく見ます。自分が納得するまでサインしません。日本人は、営業担当者がいい人だから、この人がそこまで言うから信用しようということで、全然細

部を見ないでサインし、印鑑を押してしまう場合があると思います。でも、その人は企業のただの従業員です。邦銀さんがよくバブルのときに一般の企業、あるいは個人の方に融資して、このお金で不動産を買って下さい、いろんな金融商品がお勧めなので買って下さいとかで、実際に買われました。バブル経済が崩壊し、逆ざやになりました。この担当者が言ったから自分は購入したのだと言っても担当者は転勤です。彼を退職させるのではなく、転勤させて担当者をかえます。人を信じるのもいいのですけれども、信じることの怖さ、特に外資系企業との取引には気をつけてください。私は外資系銀行にお世話になって、27年間ここから日々の糧を稼いできた人間ですが、リスクがあるということをおわかりください。

それと、外資系金融機関にももちろん外国人がいますから、必ず外国人の上司を連れてきます。彼らは皆様に会うときは必ず英語で話し、日本語で話をしてくれませんが、私が経験してきた中で、総合商社の方も、他の大手企業の方も、外国人を連れていくと必ず英語で一生懸命話して下さい。上手な英語もありますし、下手な英語もあります。ビジネスの面において最後まで英語で通そうとしてしまいます。でも考えてみてください。彼らは何故英語で話し続けるのでしょうか。母国語で話をします。何故母国語を使用するのですか、それは誤解を与えないようにするためです。自分たちの意思疎通をはっきりさせるためです。受ける方ほうが分かるか分からないか、ただその受ける方の能力です。

私がノヴァ・スコシア銀行の大阪支店長時の上司はカナダ人でした。彼は日本文学の博士号を持っています。エール大学で勉強しましたのですごくインテリな方で日本語がすごく上手です。でも、私にはビジネスでは必ず英語で全て話してきました。アフターファイブで冗談の時は日本語ですけれども、仕事は全部英語です。私が日本語で話をしようとしても、彼は絶対に英語でした。なぜかと聞きましたら、自分はやはり、自分のわかることすべて、誤解を得ないように意思疎通、自分の言葉で話をすると。それを鈴木が理解できるかできないかはあなた自身の能力だと。理解できなかつたら、支店長のポジションにいる人間じゃないよと、はっきりそう言われました。私も必死で彼の英語のイントネーション、表現の仕方を一生懸命聞いて、聞き直してやりました。

日本人の癖で、皆様の多くがこの様な経験をされていると思います。英語を分かった振りしませんか。外国人が一方向的に話した時に、理解できた様な振りをして、周りに人たちが笑うからご自身も笑顔で「ハハハハ」と笑いますよね。ビジネスでは絶対にやめてください。理解できた振りをすると怖いですよ。

私は、カナダ人の上司が話をしたとき、理解できなければ何回も聞き直しました。貴方の言っていることはこうですねということで、彼の言った内容を一度消化して私自身の下手な英語で確認致しました。「What you said is」あるいは、「You mean that」、あなたが言っていることはこのですよねということをもう一度確認しました。彼が質問してきたときに、わかったふりをして答えるととんちんかんになりますので。ビジネスにおいて、今後海外取引される中で、北米に行かれる方もいれば、ヨーロッパに行かれる方、あるいは中近東もあればアジアもあると思いますけれども、英語でビジネスを行う場合、分かった振りをした的を外した返事をしたりしていると、彼らは、この相手は取り込み容易な相手と絶対見て、足元を見ってきます。

本当にコミュニケーション、語学力が必要です。語学力がないならばお金を払ってでも専門家

を雇えば良いのです。一般的には通訳を雇うのに5万円、10万円はもったいないと思います。でも、10万円というのは、北新地へ行ったらすぐに使ってしまうですね。10万円の価値というのは全然違いますよ。そのときの飲んで騒いでの10万円と、ビジネスで使う10万円は違うと思います。

だから、分かった振りは本当にしないでください。分からなければ分からないと。日本人はどうしても分かった振りをします。いい子になってしまうのです。本当に日本人というのはすごくいい子です。今もアメリカ経済を助けるために財務省証券の Treasury Bill, Treasury Bond, Treasury Note とか、米国国債を買い続けています。生保も米国金利が高いからまだまだ買っています。それはアメリカの財政赤字を一生懸命日本人が助けているのです。プラザ合意前の時代から、バブル経済がはじけた後も生保は米国国債を買って何兆円も為替差損を出してきています。その為替差損を日本人が被っております。海外援助でODAも行っております。批判するのではないけれども、非常に日本人というのは優しい民族、人がいい民族かなと思っております。

④Financial Literacy Learning

最近、金融リテラシーという言葉が出てきていると思います。直訳すれば、金融の読み書きの能力とか教養、そういうものを学ぶということです。サブプライムローンから金融ショックが起きています。実際にサブプライムローンを借りていたのは誰かという、アメリカのサブプライムですから、普通では相手をしてくれない人たちがローンを借りておりました。彼らは不動産の価格が必ず上がるからとの思惑で、例えば、当初の借入金利が年率10%、5年後に年率15%になるにも拘らず、将来物件価値の上昇に伴い、担保価値が同様に上がり、その際には借入金利が下がるからということで借りました。あの人たちは本当にファイナンシャル・リテラシーがあったのでしょうか。金融を読む力があつたのかどうか疑わしいです。サブプライムローン問題は彼らの金融知識の不足ということも大きな原因じゃないかなと思います。

簡単なことをお聞きします。皆様は金利計算で単利と複利の違いというのはお分かりですね。例えば72のルールというのはご存じでしょうか。例えば、複利で年率12%の金利の商品を買った場合は6年目には元本は購入時の2倍になります。72割る12%で6年です。複利で年率10%の商品に資金投資した場合は7.2年で2倍になるという72のルールがあるということです。今、日本の金利が年率0.1%だとしたら、複利運用で2倍になるのに何年かかりますか。年率1%で7.2年ですから年率0.1%だったら720年で2倍になるということです。中国は過去5年余りの間経済成長率が年率10%以上でした。昨今8%~9%の経済成長率と言われておりますが、例えば中国の経済成長率が年率10%継続ならば、7.2年で2倍になります。この72のルールというのを初めての方は覚えておいてください。

経営の方で、キャッシュフロー経営というのが一時よく言われました。最近この言葉は使われておりません。私自身、今、金融の世界から離れて野菜卸事業を行っており、お金の受けと支払いタイミングに正直言って非常に気をつけております。よくビジネスマンが商品の売買契約を取ってきた、販売してきたと喜ぶのですが、実際に商品販売代金回収のタイミングはどうなのでしょう。ビジネスというのは最終的にお金が企業の銀行口座に入金されて代金回収が完結されることです。ところが、売上げを上げただけで喜んで、回収のことは一切経理に任せて、知りませんではすまされません。お金というのは最終的に企業の銀行口座に振り込まれなければなりません。

ん。だから、販売の売掛のサイトと買い掛のサイトのタイミング、やはり基本はお金を受け取ってから支払うということです。現実には、なかなかそれは難しいです。相手がありますから。本当にキャッシュフローをきちんとして管理しないと、黒字倒産とよく言われますが、販売代金回収のことははっきりしてやらないと痛い目に遭います。今こういう経済状況の中で皆様はかなり資金回収リスクを背負っておられるのではないのでしょうか。

一時、銀行が売掛債権の流動化ということで、売掛債権を買い取りますよとアプローチしてありました。実際には、これはほとんど大手企業対象です。売掛債権登録をしなければなりませんし、売掛債権金額規模を考えるとやはり上場会社相手に、中小企業をなかなか相手にしないケースが多いのではないのでしょうか。そうすると、ちょっと金利は高いけれどもファクタリング会社にお問い合わせとかというケースもあると思います。あるいは、商品として包括的な保険で取引信用保険というのがあります。その保険を掛けることによって債権の90%を補償してくれるとか、その様な保険商品もありますので、どの様な債権保全商品が世の中にあるのか、いろいろと知ることが必要ではないのでしょうか。

2) 外資系金融機関との付き合い方

①外資系金融機関の人事政策 成果・結果主義

次に、外資系金融機関とは一体どの様な金融機関なのか、彼らの人事政策、実際にどの様な人が関わって、どの様な人事政策を行っているのか、その辺を知って頂ければ、彼らの行動が理解できると思いますのでお話しさせていただきます。

私が勤務していましたノヴァ・スコシア銀行(Bank of Nova Scotia)は2003年11月に大阪支店を閉鎖しました。私が支店長のときの年間純利益で2億円以上ありました。大阪支店だけそのような金額の純利益がありますと、普通一般の日本企業でしたら閉鎖しませんよね。私の場合は残念ながら閉鎖されたのです。どういうことかと申しますと、一国一支店主義だと本店から言ってきたそうです。日本においては東京支店と大阪支店の二店舗がありました。東京支店と大阪支店のどちらを取るか、もちろん東京支店です。東京支店を継続させて大阪支店を閉鎖しました。外資系金融機関は、利益を上げていてもこの様にトップダウンの決定があります。大阪の将来性がないと見たのでしょうか。そう判断したときには躊躇なく部門を解散・閉鎖します。

特に、彼らは収益を上げているときに、税金を払わなくてもいいですから、人員整理を結構します。昨今シティバンク(Citibank)が5万人の人員削減をするようなことを言っています。私の大学の後輩で、ノヴァ・スコシア銀行のときの部下ですけれども、大阪支店閉鎖後すぐにその年の12月からシティバンク東京へ転職し、その後まもなく東ヨーロッパのチェコ、プラハ(Praha)に駐在し、去年12月にシティバンク東京に戻って来ましたが、今回の人員削減の影響を受け、彼もシティバンク東京を去ることになりました。銀行から言われたのは、再就職機会のプログラムがあるから、それを受けるようにとのことでした。どういうことかという所謂リストラ、首(くび)ですよね。

外資系金融機関というのは、本社の方針が変われば、あっという間に現地経営政策・戦略が変わります。経営政策・戦略が変われば、支店の閉鎖もすぐに実行されます。

ROE(Return on Equity)経営というのがありました。彼らは株主最重視ですので、一定以上の利益、株価が上がらなければ、経営者はできるだけこれらを達成しようとROE経営を実行しま

す。

80・20の法則というのを聞かれた方がいると思います。収益全体の80%は顧客数の20%から上がるということです。利益貢献の少ない顧客数の80%との取引関係を切れということで、私自身は何度も経験してきました。アメリカ銀行東京支店時代にも80・20の法則ですぐ、80%に属している顧客で全体の20%の収益しか上がらない企業に関しては与信枠を解消し、銀行取引を終了させろとのことで、顧客である企業に足を運び、銀行の方針を伝え、先方からは非常に厳しい言葉を受けた経験がございます。

人事ですけれども、まず成果・結果主義が優先です。私の場合、毎年1年間の収益目標、これだけ収益を上げろという数字が与えられます。その数字未達成ならば、その原因は何かということでレポートを書け、達成のための行動計画を書けということがよく言われました。昨今、上場会社も四半期ごとの決算報告を出していますように、外資系金融機関の場合も四半期ごとに人事考課、成績評価が行われます。3ヶ月の間に設定目標に対してどう達成できたのか。達成できても確認、達成できなくても確認。達成できないなら、その目標値と実績の違い、乖離がどうしてなのか、原因は何か、達成のための今後の行動計画作成ということで、数字に関してはかなり厳しいです。米国系金融機関はさらに厳しいです。

私がノヴァ・スコシア銀行大阪時代に、ある行員1人が、設定目標を達成していない。この女性行員は営業担当ではないのですが、行員すべてが目標をつくります。彼女の目標達成が四半期ごとに未達成であったので、モニタリングというのを行いました。6ヶ月間のモニタリング期間があります。要はペナルティーボックスに入ってもらい、1ヶ月ごとにモニタリングを行い、期間中どう行動してきたのか、その行動に対する成果はどうだったのか等、話し合い、モニタリング期間中に、最終的に達成できなかったので退職させました。もちろんもめました。外資系金融機関に在籍する人は成果・結果を上げろという、毎日厳しい状況の中に置かれている人たちです。完全なる能力主義世界にいるのです。

私は、昭和50年にアメリカ銀行にマネジメントトレーニー(Management Trainee)として入行しました。入行時に人事部から言われたのは、5年以内に課長に昇進しなければ、万年平社員ですと。今から33年前にそう言われたのです。そのときに、同期の者で慶応大学法学部出身者もいますし、上智大学出身者もいました。彼らは3年半で課長に昇進しましたし、4年で課長になっていました。私は4年半で課長に昇進して、なんとかセーフでした。皆様は、実際に雇う社員に対して弊社は能力主義とはっきり言っているかということ、多分言われていない、言えないと思うのです。今は買い手市場になりつつありますから、社員を雇うときに能力主義を行うのも1つの方法かなと思います。私はすべて外資系金融機関の人事政策・手法がいいとは思っていませんけれども、この様な方法も1つかなと思っています。

外資系金融機関のよさは男女平等です。女性は非常にこつこつ仕事をこなしますので、ある10人の部署は女性9人、男性1人です。女性の課長とか次長とかがいますので、部下が年上の男性という場合もあります。私の場合も入行後4年と6ヶ月で、30歳までに課長になりましたので、そのときに私の部下は私より10歳上でした。私は今ひげを生やしていますが、もともとベビーフェイスで顔が幼く見えてしまいます。私より10歳年上の部下と企業訪問した時の出来事です。訪問先企業の応接間に通され、彼の方が年上もあって、彼が上座に座るように案内され、私が彼の隣に座るのです。名刺交換をいたしますと私が課長というタイトルなので、先方企業の方はびっ

くりなさいます。外資系金融機関はそんなのは一切気にしません。能力があれば能力があるポジションにつかせると。男女も雇用機会は全く平等です。

外資系金融機関は権限移譲も明確です。私は、アメリカ銀行退職後、自分のお客さんだった企業からの誘いで、2年7ヶ月日本企業に在籍しました。そこで初めて「ハウレンソウ」という言葉を知りました。私は全然知らなくてポパイの食べるあのハウレンソウかなと思っていました。

「ハウレンソウ」とは報告・連絡・相談だとは全然知らなくて、本当にまじめに聞きまして怒られました。外資系金融機関では、私の権限はここまでの範囲だと明確で、行内においてハウレンソウを一切していませんでした。自分の権限内ですべて仕事・決断を行いました。権限を超えて行った場合はもちろんそれは事前に話をするか、事後でもきちんと話をしなければいけません。自己の権限内でしたら一切自分で決断しておりました。アメリカ銀行のときに私の権限だけで2億円まで融資決裁ができました。そのかわり、自己権限で2億円融資を実行し、融資先企業が倒産、貸し倒れしましたら、退職をしなければなりません。自分の権限内で決済した案件に関してはすべて自己責任を持つということです。権限移譲というのははっきりしています。日本企業のように報告・連絡・相談しなくてもいいのです。

稟議書を上げる件についてお話しします。為替ディーラーになる前は大手商社、住友商事、日商岩井、兼松江商のグローバル・アカウント・オフィサー(Global Account Officer)という責務を担い、これらの企業への与信責任を持つ融資担当者というか、営業担当者になりました。住友商事に対してアメリカ銀行が提供できる与信枠として1億ドル以上の金額設定を致しました。そのときは一切、私はこの様な戦略で、そのために必要な個々の与信枠(ライン)をこのように設定したいという、毎年自分なりの構想で支店長へ提出し、支店内で合意がなされればすぐに本店審査部に提出。最終的に本店審査部の許可が貰えれば、設定与信枠内で、権限を与えられます。

外資系金融機関にいる人たちは、自己責任を負って、成果主義の中で生きていますので、皆様にアプローチする場合はかなり強引なアプローチをされると思います。成績を上げることに必死ですので、説明責任の中ですべてその商品の説明をしているかどうかという、正直わかりません。良いことは言うけれども、ちょっと悪いところというか、問題のあるところは言わないという人も中にはいるかもわかりません。

今外資系金融機関と取引されている企業の方もこの会場におられます。今後取引をされる企業の方おられますので、外資系金融機関が皆様のところへアプローチに来た場合、一度聞かれたらどうでしょうか。今のこの外資系金融機関に何年お勤めですかと。10年ですと言われる人はほとんどいないと思います。1年ですと言うかもわかりません。そうしましたら、外資系金融機関で今まで何回転職されましたかと聞かれたらどうですか。「10回です」と言われるかもわかりません。

アメリカ銀行出身者は割と転職が少ないのですが、ノヴァ・スコシア銀行のとき東京支店での同僚は私よりまだ下で、50歳を少し超えた方ですが、彼は10回以上外資系金融機関を転職しています。ということは、例えば彼が22歳で就職してから28年間で10回です。3年に1度は転職しているということです。でも、そういうマーケットが外資系金融機関にはあるのです。今は厳しい状況ですけれども、いろいろ、ヨーロッパ系へ転職したり、アメリカ系転職したり、アジア系転職したり、またヨーロッパ系へ戻ってきたり、アメリカ系へ戻ってきたりとか、ぐるぐる回っている人がいます。それは自分の実力に合うポジションがあるから、あるいは自分はそのポジ

ション遂行能力があるからということで転職を転々としている方もいるかも知れません。本当に皆様と違った観点の持ち主であるということをご理解ください。

これは悪いことではないのですが、外資系金融機関に勤めている人間というのはある意味ではハンターだと思います。日本人の場合は農耕民族というかどっしりかまえています。外資系金融機関の場合は餌食となり得る（彼らの言葉では取扱商品で貢献できる）有望企業があればとことんアプローチ致します。妙味のないものは追いかけません。だから、ハンターに狙われた日本企業は逆に彼らをどう活用するかを考えられたらいいのではないのでしょうか。

②外資系金融機関の日本法人・支店 彼等が求める企業

一国一支店主義とか、20・80の法則とか、ROE経営とか申しあげましたように、非常に本店の意向で日本での営業方針が変わってしまう。ということは、日本法人であろうと、支店であろうと、支店長であろうと、その日本法人のトップがいかによいと、日本における営業方針というのは本店が右向け右と言えば決まってしまうということです。日本支店であれば支店長、日本法人だったら社長といえども、やはりすべての権限を持っていないということです。経営戦略を現地の自分たちだけで組み立てることはできないという限られた状況の中にいるということです。

このことを申し上げますと人種差別になってしまう懸念がありますが、人種差別の意味では言うつもりはありません。私の外資系金融機関勤務時代の経験からです。外資系金融機関は支店長なり日本法人のトップに、被植民地国出身の方がなりましたら、多分日本における活動は縮小の方向です。人員整理する可能性があります。対企業に対してもかなり厳しく要求してくる可能性があると思います。彼らは日本人と違ってすごく英語ができます。彼らは従順です。やはり植民地時代の影響でしょうか。北米系なりヨーロッパ系の外資系金融機関でもその様なことがあった場合は見てください。多分縮小方向に行く可能性があるはずです。

彼らが求めている、取引したい企業というのは、ほとんど株式上場大手企業で、正直言って中小企業には目を向けていません。有価証券報告書があるなり、監査法人の監査を受けている企業です。やはりその業界のトップテン。どうしてかといいますと、融資担当者、営業担当者というのは日本のことをすべて説明できません。海外の銀行ですから、日本のことはすべて分かり得ません。分かり得るのは何かといいますと、やはり日本企業でも業界のトップ企業、例えばムーディーズだとかS&Pだとか、彼らがレーティング、格付をつけている企業ですね。そういう企業は安心して融資枠をつくります。でも、中小企業を融資の対象にしたい、取引の対象にしたいからということで担当者が行っても、なかなか行内審査は通らないと思います。でも、未上場企業でもサントリーとか竹中工務店とは取引しています。やっぱり名が通っていますから。未上場でもそういう大手企業とはもちろん取引を行っていきませんが、なかなか一般の企業に対しては取引を直接しません。

邦銀、地方銀行なり都市銀行が介在しましたら彼らは取引をします。私がノヴァ・スコシア銀行時代に中小企業との取引を2つ行いました。1つは、私のアメリカ銀行の先輩の紹介先の中小企業へ融資してほしいということでした。なぜか不思議なのは、融資してほしいといって、100%預金担保で1億円融資しました。これは融資じゃないですよ。でも、それでもいいと言ってこられたのです。不思議だと思いませんか。何で1億円の預金をして1億円の融資を受けるのですか。

これは何故かといいますと、そのとき、外資系金融機関の融資を受けている、枠をもらっているというのはある意味では1つのステータスになっていたのです。預金担保での融資は最終的には分かってしまうのですが、外資系金融機関と取引している企業だから安心だと思われて、下位の地方銀行は融資の枠をつくるケースがあると聞いています。

バブルが崩壊したとき、特にアジア金融危機、97年の直後、私の名前をどこから聞いたのか、結構様々な方が来られて「鈴木支店長の名刺を見せてもらって紹介で来ました。融資してください」ということです。どうして融資を受けたいのかと聞くと、やはり外資系金融機関から融資を受けることが邦銀から融資を受けやすいと言われた企業もありました。外資系金融機関は審査基準がどうしても、格付会社の格付がある企業との取引がしやすいので、基本的には日本の格付会社の格付けがあれば考えると思います。

基本的には外資系金融機関というのは、基本的には運転資金の与信枠設定が多いので、無保証・無担保です。基本的には担保をとりません。保証もとらない。というのは、財務内容を見て、その内容で融資決定することが多いのです。だから、外資系金融機関が無保証・無担保の運転資金融資するぐらいの企業だったら、邦銀もこの企業に貸しても大丈夫だなという時代もありました。そういう1つのステータスがあったということです。

③外資系金融機関の強み・弱み

どうして外資系金融機関と日本企業が取引するのかということです。外資系金融機関は日本企業から見るとまだまだわからない存在だと思います。やはりグローバル企業というか、海外進出企業から見れば、外資系金融機関と取引したいというのは、邦銀が進出していない国というのが結構ありまして、外資系金融機関は海外での支店網をかなり持っているからです。海外支店の数が邦銀より多いということ、海外ネットワークが充実しているということ。さらにドル資金の調達しやすいということです。

邦銀より商品開発において新商品を結構紹介してくる。最近よく金融派生商品のデリバティブでいろいろ問題が起こっているのですが、そういういろいろな目新しい商品を持ってくる。彼らが金融派生商品を売り込む場合には一つ気をつけてください。金融派生商品を本当に分かるまでとことん確認してください。分からないなら、リスクがあるならどの様なリスクが潜在的にあるのか聞いてください。聞かなければ彼らは多分言わないと思います。日本企業で外資系金融機関との取引において痛い目に遭っているところが結構あると思います。最終的に商品の潜在的リスクというものを聞かないといけないと思います。融資の中で、歩積両建て預金もありませんし、預金のキャンペーン、銀行がこういうキャンペーンをするから預金を積んでくれとか、月末に積んでくれとか、そんなことを一切彼らは言いません。ただ、融資ならばスプレッド(spread)貸し。調達コストに0.25%載せるのか、1%載せるのか、それは融資先企業のリスクによって利ざやが違うだけです。

外国為替では、彼らの外国為替マージンは結構低いです。今、邦銀と外国為替取引していて、輸出だと米国ドル売・円買いですね。皆様は米国ドルを売りましたら銀行間中値からどのくらいのマージンを払っているのでしょうか。20銭でしょうか。30銭払っているのでしょうか。あるいはマーケットレート、その時の米国ドル売りレートに対してマージンを載せて、1ドルに対して20銭のマージンでしょうか。その辺はわかりませんが、外資系金融機関というのはかなり低い

マージンを採用してくれます。

外資系金融機関は、海外支店も多いので、それだけカントリーリスクを熟知しています。邦銀が知らない国、リスクを取りえない国のリスクも結構取っております。中近東のリスクを邦銀が取れるかといったら、なかなか取り難いのではないのでしょうか。ロシアのリスクは取り難いと思います。ロシアのリスクを取るにはロシアのリスクに精通しているヨーロッパ系の金融機関とかを活用された方がいいのではないのでしょうか。

弱みですけれども、私の口から言うのもなんですけれども外資系金融機関を全て信用しないでください。彼らは日本企業を育成しません。育てるつもりはありません。なぜ日本に進出するのか、日本が儲かる国だから来るだけであって、邦銀ように最後まで企業を育てるということはありません。邦銀も、最後まで企業を育て面倒をみる銀行は少ないと思いますが、外資系金融機関は本店の方針で変わりますから、企業育成をすと思わないで下さい。突然の経営方針で撤退ということもあります。人員削減もあります。企業の業績が悪ければ、融資条件を厳しくしてきます。取引しないようにしていく可能性もあります。

でも、これを逆にとらえれば、彼らはそういう評価をしているのだということで、自社評価の判断基準として見ればいいのです。外資系金融機関が自分たちをこれだけ厳しく見るということは、それだけ自分たちは対外的にはそういう具合に映っているんだなということで、1つの指標としての見方としてとらえることも可能かと思っております。

外資系金融機関で働いている人たちには転勤はほとんどありません。海外転勤がなければ、ほとんど同じ支店にいます。同じ支店にいるということは、それだけ長くいればお付き合いもできるということで、様々なビジネスのチャンスもあると思います。そういう意味では邦銀の2、3年でローテーションを組んでどこそこの支店へ転勤させるということはありません。

④外資系金融機関の活用法は？

都市銀行あるいは地方銀行がメイン銀行ですかお聞きしました。日本企業は1つの銀行で全ての取引を終わらせようとする場合がありますませんか。ある銀行と取引しているから、他の銀行と取引をしません。でも、取引銀行は例えば海外進出の際に外国為替業務が強いのでしょうか。あるいはそのことに関して適切なアドバイスくれるのでしょうか。リスクヘッジの商品を紹介してくれるのでしょうか。

1つの銀行と取引したら、そこにすべて任せるといった企業がまだ多いと思います。やはり取引の中で、この領域においては強い銀行とお付き合いするべきかと思っております。

外資系金融機関をどう活用するかですが、直接外国為替だとか貿易金融だとか海外取引で外資系金融機関を使えなければ、取引先邦銀を通じて活用すればよいのです。皆様が取引している邦銀は支店レベルであり、支店担当者が、例えば、邦銀本店の海外部とか、国際金融部と精通しているかといったら、そうじゃないかも知れません。この点は難しい問題です。できるだけ外資系金融機関との付き合いは邦銀を通じて、できる限りやれるような方向で話をされたらいいと思います。

特に中国に進出している場合、大阪では中国銀行(Bank of China)と取引をしている邦銀は多いと思います。邦銀を通じて中国銀行と間接的にでも取引できるかどうか探られたらどうでしょうか。特に皆様は中国ビジネスで困るのは資金回収だと思います。投資し、利益が上がったけれ

ども、その収益をどう回収するのか。日本に持って帰ってこれないケースが多々あると思います。そういう場合、中国銀行大阪支店にやはり相談する必要があると思います。

外資系金融機関は結構コミットメントライン(Commitment Line)設定をしておりますし、シンジケーション(Syndication)も行っております。貿易金融(Trade Finance)のリスクヘッジの商品もいろいろ開発しておりますので、彼らの持っている商品を邦銀を通じて確認されたらどうでしょうか。確認するという事は、邦銀担当者も勉強になりますし、外資系金融機関を如何に、直接的ではなくても間接的に使える方法というものを考えられたらどうでしょうか。外資系金融機関は今まで皆様が取引している邦銀とは違うと思います。これだけグローバル化していて垣根がない世界になっております。金融面においても、生産活動面においても垣根がなくなりつつあります。外資系金融機関をどう自分たちの身近な存在にさせ、彼らをリスクヘッジの観点からどう活用するかということをお考えくださればと思います。

私はまだ具体的な方法論とかの話はしていませんが、限られた時間で、8項目を話題に挙げ、一つ一つ話をするともうこの時間になってしまいました。深く掘り下げての話は今日ではできなかったかも知れません。私自身サンファーム(株)、農産物の卸関係の仕事を行っておりますが、27年お世話になった金融界のことにしましてはやはり継続して関係して行きたいと思っております。そのために大学で国際金融を教えたりしています。また、事あるごとに何か話をする機会を持てればと思います。何かありましたら、私のわかる範囲でお話しさせていただきます。

一般的な話になったかも知れません。あるいは皆様ですでに分かり切っている話もあったかも知れませんが、逆に分かり切った話、基本に戻る事の大切さがあると思いますので、そういう観点からも話をさせていただきました。

どうもご清聴ありがとうございました。(拍手)

司会 鈴木様、貴重なお話をありがとうございました。では、今回質疑応答の時間を設けていますので、せっかくの機会ですので、皆さんご質問のある方は挙手願ってよろしいでしょうか。

質問者 今日お話を伺った内容とは直接は関係ないかもしれませんが、外資系の金融機関の方に会うといつも聞いていて、なかなか明確な答えが得られない質問ですが、ご存じのように、FRBはアメリカの中央銀行という形になっているんですけども、実際は民間が株を持っている。政府機関ではないわけですよ、FRBというのは、アメリカの政府自身は、硬貨は発行できるけれども、紙幣は発行できない。FRBだけが紙幣を発行しているような形になっていて、ドルをFRBだけが刷れるような形になっているんですけども、FRBが刷ったドルというのは結局市場に出すときにすべてアメリカの国債になって出るとかというの、どうしてもそこところがいろんな問題と結びついていて、ぜひ知りたいんですけども。なかなか誰も答えていただける方がいらっしやなくて。

鈴木 多分私もそのうちの1人だと思うのです。正直、私もFRBのことを全部勉強したということではないのです。FRBの下に12の連銀があって、その下にFMCがあって金融政策を決めるとか、そういう話はよくありますよね。FFレートを彼らが調整して金融操作するとかいうことはありますね。私自身もFRBのそういう機能ということをお勉強していません。だから、今言われたこと、彼らがドル紙幣を刷るとか国債とか。財務省証券としていろいろとトレジャ

リービル、トレジャリーノート、トレジャリーボンドとかで発行していますよね、1年以内とか。そういうのでお金を調達したりはするのですけれども、今の質問に対してのお答えは勉強します。

質問者 つまり、結局、今回もそうですけれども、ひたすらアメリカ自身が赤字をこれだけ出し続けていても、ドルが暴落しないとか、一応保っているのは、軍事力とも結びついていると。だから、いろんな要素がありつつ、あと、石油はドルじゃないと取引できないとか、ドルの価値を支えるいろんなものが今まであってという形ですけれども、普通はあれだけ赤字をずっと出し続けていけば、基軸通貨じゃなければ暴落するというか、だめになっちゃうはずなので、アメリカは基本的にドルを刷れば幾らでもお金を生み出せるという話があるんですけれども、そのところの構造がどうしてもちょっとだけわからない部分がありまして、いろんなことを総合的に理解する上でそこだけがいつも引っかかっているの、もし何かわかる機会がありましたらまた教えていただけたらと思います。

鈴木 アメリカは非常に賢い国だと思うのです。例えば貿易赤字で物を買いますよね。物を買うということでドルが海外に出ます。そのドルを今度は投資させないといけないですね。運用させるのに、投資する国はどこかという、消去法でいくとやっぱりアメリカしかないのですよ。それで、投資するのは何かという、財務省証券とか、トレジャリービル、ボンドを刷って、それを買わせて、それで彼らの財政赤字を埋め合わせてしていますよね。非常にうまく仕組みをつくっています。その仕組みにかわる仕組みをユーロができるのかどうかです。

ところが、ユーロというのは、ヨーロッパの経済では均一化するとしてユーロというカレンシーをつくりました。ところが、国という面では多様化です。いろいろな国があります。それぞれの国にそれぞれの政治があります。経済では統一化して均一化しているけれども、民族とか国では多様化しています。ということは、それぞれの国の経済によって、あるいは国民性によってユーロというものは崩れる可能性も全くないとは言えないのです。そういうことからいうと、やはりどうしてもドルに行かざるを得ないのです。

だから、ドルにかわる通貨がほんとうに生まれてくるのかどうか。例えばアジア・カレンシー・ユニットとしてACUというのをつくって、アジアで、円なのか元なのかはわからないですけれども、そういうものができるかどうか。私は今57歳なので、私が生きている間に多分そんなことが何かできてくるのではじゃないでしょうか。

質問者 基本的に今はもうドルは金の裏づけが何もないので、アメリカは結局ドルを刷る権利があるということは、言えば、基軸通貨である以上は金を生み出しているんだという思想ですね。そういうところでどうしても理解できない部分があるにはあるんです。

鈴木 ありがとうございます。

司会 ご質問ありがとうございました。では他にいらっしゃらないですか。

質問者 鈴木社長からいろいろとお話ししていただいた内容と関連するかどうかわからないんですけれども、そのご経験を生かして、今サンファーム株式会社の社長としていろいろと事業をされていると思うんですが、そのサンファームの事業内容というのを教えてほしいんですけれども。

鈴木 ありがとうございます。ちょっと宣伝させてください。

サンファーム株式会社のビジネスは何かというと、野菜の卸です。無農薬・無化学肥料栽培、特別栽培、減農薬栽培の農産物を産業給食の会社、例えば魚国総本社とかに卸しております。それをやりながら、私自身の会社でカフェ、喫茶店を持っています。中央区島之内です、お年寄り

センターというところがあって、そこの1階、67坪ぐらいありまして、そこでカフェを経営し、私どもの契約農家の野菜をメインの料理にし、カフェでありながらお昼の食事をするところになっています。サラダバーとかをだし、今いろいろと企業に私どもの野菜を買っていただいております。その一方、農水省から補助金をいただいて野菜市を尼崎で開催しております。できるだけ流通を短く、中抜きしようということで、農家からの野菜を直接消費者、私どもは生活者と言っているんですが、生活者に手渡す、そういう形もやろうとしています。

あと、大阪に、プロのバスケットチームのbjリーグの大阪エヴェッサというのをご存じだと思いますが、私はこの会社をつくる前にFarm To Kitchen Foods、Farm To Kitchen だから、農家から台所へ直接野菜を届けましょうということで、Farm To Kitchen Foods という屋号でインターネットで個人に対しての宅配ビジネスを行っていたのです。その関係で大阪エヴェッサのオフィシャルサプライヤーとして選手たちに私どもの無農薬野菜とか減農薬野菜、お米も含めて食べていただいています。あるいは、試合会場のエヴェッサ神社というのがあって、その商品に私どもから、私は一応カナダの関係もあるので、オーガニックのメープルシロップを提供したりしております。農産物ビジネスをやっていますので、全く違う世界にいます。

なぜ私がその世界にいるのか。好きだからですけども、でも、やはりこういう外資系の金融機関とかこういうようなお金のことに関する話というのは好きなのでしょうね。このお話はまたいろんな面でやっていきたいと思っております。

司会 ありがとうございます。では他にいらっしゃいませんか。

では、質疑応答の時間を終了します。鈴木様、ありがとうございました。皆さんもう一度拍手をお願いいたします。(拍手)

海外ビジネス奮闘記 ～20年前からはじめた海外展開、 中小企業がグローバル展開企業へ～

ゴードエムビー株式会社 代表取締役 合田 寛氏

ただいま紹介されました合田でございます。

私どもは、先ほどの世界の金融という今の新しいビジネスではなくて、刺繍という大変伝統的な仕事に従事し、今もその仕事をしております。そういう伝統的な、しかもかなり家内内職的な仕事をベースにしながら、振り返ってみますと、約30年、その間、いわゆる国際ビジネスと言うのはおこがましいですが、マーケットをアメリカ、ヨーロッパに求めて海外へ出ていき、そして1985年のプラザ合意、いわゆる円高問題の時、実は国内の生産というものをあきらめてというよりも、国内の生産は残しながら、世界の生産拠点になる場所として中国に出ていきました。そして今日に至るまで、今も中国の生産拠点をベースにしてアメリカ、ヨーロッパのお客さん、昔からのお客さんと新しいお客さんを開拓しながら現在に至っています。



今日セミナーにお越しの皆さん方の名簿を拝見したりいろいろとしていますと、私よりもはるかに大先輩、ビジネスの上でもはるかにけた外れの大きなビジネスをされている皆さん方もいらっしゃる前で、生というか現場の話をするのはどうかかなと思っていますが、今ちょうど新しい円高問題といいましょうか、私はたまたま過去の円高で大変大きなピンチを迎え、ショックを受けたものですから、第2の円高と言っていますが、おそらく円

高を初めて経験されるという方もいらっしゃるかと思いますので、その辺の自分の経験をベースにしてお話をさせていただきたいと思います。

皆さん方のお手元に配らせていただいたのは、今日の話の参考資料で、いわゆる刺繍という商品がまだ生産財といいましょうか、アパレルのパーツ的存在ですが、なかなか一般消費財として普通の方々にはまだあまり触れられていないので、刺繍って何だろうと言われる方もいらっしゃるかもわかりませんので、一応こういう用途も刺繍にはありますということで見ただけこうと思ってお配りいたしました。

また、そこに書いております会社の名前（Gトライ）は、私の息子が東京でいわゆる消費財としての扱いを今いろいろと苦勞しながらやっておりますけれども、そういう関係でいわゆる刺繍というものを皆さん方の近くで、あるいは直接触れていただくということで、私どもの仕事の、また今日の話の理解をしていただければ幸いかなと思います。

今回こういう話をさせていただく機会をいただきまして、大阪都市経済調査会から出されているパンフレットをお見せいただいて、そこに「Yes, Osaka can!」というフレーズが載っていて、

これはすごく新しいフレーズだと。ついこの間、11月4日にアメリカ第44代のオバマ大統領が決まったのですが、そのオバマさんが使っているフレーズ「Yes, You can!」あるいは「Yes, We can!」という言葉、これはひょっとしたら大阪のこのフレーズを参考にしたのかなと思ったわけですが、今回のお話をさせていただくのに、そういう意味では非常に新鮮な形で最初に感じた次第です。

また、そのパンフレットに書かれてあることですが、大阪人と東京人というのか、関東の方との性格的な違いなんかも載っておりましたが、大阪というか、関西人は個性的、あるいは元気がある、積極的姿勢が強い、親しみがある、また、対人関係能力がすぐれている、営業力がある、柔軟な対応ができるという人が多いと。一方、東京の人は、情報収集能力が高い、それから、総合的な能力が総じて優秀である、あるいは海外業務を担当できる国際性を備えた人が多いということがグラフか何かで載ってありまして、これもこういうグラフとかにしてみると、そうなのかなと思いました。

しかし、私が23年前に中国あるいはその前にアメリカと、直接自分がアメリカに行っているいろいろと話をしている段階ではむしろ、海外とのビジネス、これは関西人に非常に向いているなと感じました。自分自身はそういう意味ではこのグローバル的なのはむしろ東京よりも大阪だなと思っていたわけですが、その後どんどんグローバル化が進展するとともに、IT、情報革命とか、先ほどの金融革命がどんどん進むに至っては、今となっては確かに東京のほうに情報が集まり、また、そこに人が集まりということで、ここ2、30年の間に地域の、そこに住まいする人の内容も変わってきたのかなと感じておりますが、私はそういう額面的な、理論的なことというのはあまりどちらでもいいんですが、現実と照らし合わせて瞬間的にそうかなと感じたまでの話をさせていただきます。

自己紹介ですが、今日の話の流れというのは大体私がやってきたことですので、ストーリーをお話することで自然と自己紹介になるのかなと思います。あるいは、その中に我々がやってきたグローバル化のステップ、歩みといいたいでしょうか、そういうものもそこに必然的に取り込まれておりますので、それでご理解をいただいて、また後ほど質疑応答等の時間も多分できると思いますので、そのときに私の答えられる範囲でお答えさせていただきたいと思います。

我が社は私のおやじが初代で、刺繍加工業という仕事を今から70年前に始めました。刺繍加工業ですので、実はこれは非常にリスクの少ない仕事ですが、お客さんからの加工品をいただかないことには仕事にならないということが宿命的な仕事の性格ですが、それを企業化していくにはどうしたらいいかという中で、まず交通の便利のいいところにしないと動きがとれないということで、1961年に、現在の私どもの本社がある大阪の阿倍野の松崎町に本社をつくりました。ところが、実はそれは大変無謀な投資ということが後ほどわかりまして、この点についてはまた後ほどお話しできると思います。

そういうことで、加工業より企業化に近いものにしようということでやったわけですが、やはり加工業本来そのもの、ましてや刺繍という仕事柄、どうしてもファッションの関係があるので、シーズン性ということ、これは避けては通れないわけです。その上に、例えば縫製工場さんの下請的あるいは下請の仕事と申し上げたほうが理解していただけるかと思うんですが、そういう仕事の流れですと、縫製工場さんに仕事があるときは仕事があるが、仕事がないときは仕事がないということ、あるいは、来てものすごく能力の何十倍という量のものが来たり、あるいは反

対に全く仕事がないという状況なので、生産計画も何も立たないということで頭を抱えていましたが、先ほど申し上げたような形で、自分が思いつきでそういう交通至便なところに工場らしく建物その他を準備すれば、お客さんはもっと来てもらえる、あるいはその当時からぼつぼつ問題になっていました社員の確保というのもだんだん難しくなってきましたが、そういう新しい、目に見える投資をすることによってそれは解決するであろうと思ってやったわけです。しかしそう簡単にはいかずに、確実にやってきたのは借金の返済で、日本国内の同業者と同じようにビジネスの競争をしていくにはとてもこれは勝ち目がないということです。

じゃ、どうするかといっているうちに、先ほどの鈴木さんのお話じゃないですが、日本の国内の銀行からのプッシュがあって、いよいよこれは廃業しないといけないというところまで追い詰められまして、しかし、それを解決するにはどうしたらいいか答えがなかったんですが、結局、じゃ、やめる前に海外の同業者が果たしてどうなのか、それをとりあえず一度見たいと。見た上でやめるならやめようと、まずは日本に一番近い台湾に行きました。その当時の台湾は日本の4分の1から5分の1の物価といいたましようか、工賃といいたましようか。だから、そこで物をつくって日本に持ってくれば、これは何とか商売になるなということを感じたわけです。

そのついでに、その当時からそうですが、一番大きなマーケット、すなわちアメリカはどうかというのを見に行きました。そこで見たものは、台湾とは反対に、当時の日本の4倍ぐらい高い生活水準のアメリカ。そのアメリカでどうも私どものマーケットがありそうだという感覚をつかんで、そこで、この危機を乗り越えるにはどうするかというところで、今から40年前に、刺繍加工業は一部続けるとしてもう1つ、きょう皆さん方にお配りさせてもらったような、刺繍をモチーフ化するという、すなわち製品開発をやりかけたわけです。

ところが、それが何だかんだといっているときに、1971年、今から37年前ですけれども、ニクソンショックが起こりました。ニクソンショックが起こったとき、私はもちろんそのときもそうですけれども、繊維業界ぐらいのことしかわからなかったんですが、繊維業界はこのニクソンショックのために織物工場は閉めなきゃならない、あるいは倒産があるという大騒ぎの状況で、私どもの国内のお客さんもやはり仕事がないということで、それならどうするかというので、まだまだ実は製品開発あるいはマーケティングというものが十分できていない状態だったんですけれども、ここで何とかしなければいけないということで、アメリカ市場にいわゆるテスト販売といいたましようか、ぶつけたわけです。その結果、アメリカ市場という状況も同時にリサーチというか、よくわかりました。

どういうふうにわかったかという、私どもが商品をアメリカへ持ち込むのに、日本よりは安くしないと売れないということは大体わかっていましたので、日本の半値ぐらいの値段をつけて持ち込んだんですが、アメリカではそれはその値段でいいよ、オーケーだということで、まさかというふうに思ったんですが、やはりそのまさかのおり、アメリカの客のオーケーは、それはダースの値段でその値段だということで、オーケー違いで、慌ててどうしようかと言ったんです。結局そんなにコストダウンができる状況ではなかったわけですが、言ってみればもうそれしか工場を動かす方法がないという状況だったので、従業員はもちろんのこと下請あるいは取引関係の皆さんに協力をお願いして、それで何とかアメリカの市場に合うようにしたんですが、それでもやはり彼らアメリカの言う数字の半分にまだいかないという状況でありました。

そこで私が思ったのは、そのままですぐにいけないのなら、とりあえずは市場の確保をしよう

と。それをしながらいわゆるコストダウンは考えようということで、赤字覚悟というか、覚悟どころか最初から赤字なんですけれども、それでやりかけたわけです。ただ、刺繍の仕事というのは幸いなことに、カタログとか品番がありませんので、デザインが変わりますとコストががらっと変わることで、新しいサンプル、新しい製品をどんどん値段を考えて作成して出していました。どうこうするうちに、いつの間にかだんだんとそれが採算に近くなっていったわけです。ちなみにその当時、1971年のニクソンショックのときは1ドル308円という数字でありました。

このままもっと研究をし、何とかしていければ何とかなるだろうと思って一生懸命やっている、1973年に第1次オイルショックがあり、その後続いてまた第2次オイルショックが発生と。しかも為替は変動相場に変わる。私どもはものづくりしかわからないのに、為替の何とかというのは全然わからないわけで、やればやるほど損をするなということも考えたんですが、いよいよ1985年、すなわちプラザ合意のときにはドルが一挙に120円。世界のG7というんですか、7ヶ国の蔵相が集まって、日本円を120円相当にすることが世界貿易の秩序になるということを決められて、そこで完全にギブアップ。ということは、その直前はたしか1ドル200円ちょっとの相場だったのが、120円となりますと、今まで例えば1万ドル売れば210万円回収できていたのが、その日決まったすぐに、同じ1万ドル売っているものが実は120万円しか入ってこないという状況ですから、これは我々ではどうにもならないという大ピンチを迎えたわけです。

じゃ、それをやめてどうするかといっても、前向きに行こうとすると、アメリカの状況が、アメリカだけじゃなしにヨーロッパもそう、いわゆるドルで決済していましたから、どうにもならないし、かといって、後ろを振り向いて日本の市場ということを考えてもこれまた厳しいし、「じゃ」ということで生まれたのが、深圳に出ていけばどうかということです。実際はこの深圳に決まるまでに時間がかかったんですが、中国がちょうど今から30年前から改革開放政策をやっていたから、私どもはその開放改革が進んで5年以上たった時点で、ちょっとは何か見える状態になっていたわけですが、その時点でその深圳の特区というところに我々も関心を持ち聞いてみると、開放改革と言っていますが、中国自身も試験的というか、テスト的にその特区を設けたということです。私どももやはりこれは試験的にそこでやってみようということでスタートしました。

当時なぜ中国を知ったかという、大阪商工会議所に中国からどんどん投資の説明会というのでものすごい人が来ていました。商工会議所でいろいろと話をし、現場を見に行っているいろいろ見て、いろいろしたんですが、実はその当時、中国に行くにも、正直言って大企業しか行けない状況であったと思います。

1つには、中国投資イコール最低300人とか500人規模とかという話も出ておりましたし、例えば現地に行ってみようと思っても、まず香港まで行って、香港から広州まで行って、広州から飛行機に乗ってですが、広州から飛行機に乗ってというチケットそのものも今のように簡単にはとれません。全部、日本の大手商社はそういうところにいわゆる出張所その他を持っていましたからその手配はできたわけなんですけれども、やはり我々中小企業には中国の奥地でするのは問題だということで、香港には日本文化、あるいは日本食もあるし、日本人も結構いるし、日本語で動くこともできる。その隣の深圳だから何とかなるだろうと、テスト的にということから始まったということです。

ただし、私どもがテスト的に中国でするということでやりましたが、それよりも先に実はアメリカのマーケット、まずマーケットを確保するというのを先にというか、同時に考えて、深圳

で来料加工という、少人数でできる工場をスタートする少し前にジョイント・ベンチャーでアメリカに販売会社をつくりました。それからがいよいよ我々の国際化というのが進んでいったわけです。

ところが、中国はそんなにその当時はリスクとかそんなことを考えずに、当初からやはり中国でするのはなかなか難しいと言われていましたから、そのつもりでやっていたので、いろいろな問題がありましたけれども、何とかその後は深圳から今度は上海に工場をつくろうという、中国第2番目のプロジェクトが生まれるということになりました。2番目のプロジェクトの上海というのは、当時商社のニチメンさんと私どもが実は合弁という形をとりまして、私どもが60%、ニチメンさんが40%というシェアでスタートいたしました。

その次には中国第3番目のプロジェクトということで、2001年に青島に私どもの本社、第3番目のプロジェクトをつくったわけです。ちょうど2005年に最初につくりました深圳工場が（実はもう皆さんご存じだと思いますが）、中国投資でつくる外資企業、これにはすべて経営期間という、経営の期限が設定されております。この期限は、業種によっては決められたものもあるし、業種によれば自分でその期限を設定できるものもあるわけですが、私どもはたまたま経営期限20年というもので深圳をスタートして、ちょうどその経営期限が到来したということで、期限が来たからもうそれでやめる、いわゆる清算するか、もしくは継続する、この選択ができるわけです。地元政府は当然継続を希望して継続の話を押してくるわけですが、私とすれば、ほんとうに清算というか、やめることができるのかどうか。先ほど申し上げましたように、上海、青島と続いてあるわけですから、行きはよいよい帰りは怖いで、行くときはいいよと言いながら、帰りがなかなか帰れないということをかかなり予感もしたわけです。

実はそのころから香港の企業は夜逃げなんていうものは当たり前になっておりました。今でこそ韓国系企業は夜逃げが多いとか、台湾系あるいは香港企業は夜逃げが多いとか、この間は日系でも夜逃げがあるということが現実になりましたけれども、やはり夜逃げというのは非常に悪い表現ですが、今の中国の法的状況からいきますと、逆に言うと、夜逃げしなければどうにもしようがないという部分があると思います。それは、完全に法的に清算をしようとする、相当の時間もかかりますし、エネルギーがかかるわけです。大体仕事もうまくいかなくなってき出すと、そちらのほうにエネルギーも時間もかけられないということで、目の前のあれを逃げるというのでそんな状況になっているのではないかと思います。

あと、とりあえず自己紹介的に私どもの今までやってきた紹介をさせていただいたんですが、先日9月20日には第34回日中経済協会の訪中代表団のメンバーに入れてもらいまして、名誉顧問のキャノンの御手洗さん、団長のトヨタの張会長さんが率いる合計150名の大型代表団で、北京、そして大震災のあった四川を回ってきたんですが、実はその時点での日本のトップ企業の皆さん方の頭にあった問題というのは、中国がこれから日本とどういう経済状況になるのかというのが一番の懸念というか、宿題だったんですね。それをこの訪中団で胡錦濤さんに直接会ったり、次の李克強さんにお話ししたりというのがあって、実はそのときには中国はちょうど北京オリンピックが成功裏に終わった後で、皆さん機嫌よく、あるいはそういう意味ではもうこれで日中の関係はあまり問題ないというところで帰ってきて、そのとき既にリーマンショックは起こっていたんですが、リーマンショックは何とか部分的だろうというあれがどうもあったみたいですが、今ほど世界金融危機と言われる状態ではありませんでしたし、新聞を見ていると、あのトヨタ

さんにしても1円の円高で7,000億の損害が出るというのを見て、そんなに大きいのかというふうに改めて感じたわけです。

そんな中で、今の製品開発という、プロダクツというか、これは製品がまずなければそういう国際展開もできなかつただろうし、それがあがるために何とか国際展開ができているということで今日私どもがあるわけですけども、いわゆる海外でのビジネスは物を輸出するという形が一般的なわけですが、その輸出を継続的に、しかも安全にしていくためには、そこには単に物を売るというのではなしに、やはり契約書というしっかりしたものがなかったらいけませんでしょうし、いろんなリスク管理というものもやっていかなきゃならないと思うんですが、何点かその辺のポイントというのは言われておりますが、正直申し上げて私どもは、仕事を確保するというのに背に腹はかえられないという状況で進んでいましたから、マニュアルを1つずつチェックしていけて、それがうまくいったということではありませんでした。

市場調査をして情報収集するというのは当たり前の話なんですけど、もちろん海外における展示会等もいろいろやりました。輸出業務というのも実は私どもは特にそういう経験もありませんし、人も少ないですから、あるいは一般のメーカーさんの場合は大体商社を通じてするというのですが、私どもの場合はとにかく取り扱いの商品の単価が低い。単価が低いですから、量をそこそこやったところでやはり売り上げも小さいということになると、なかなか輸出商社さんに輸出業務をお願いするというのが難しい。難しいというか、以前やっていましたけれども、正直申し上げて、ワンオーダー1,000万円ぐらいのオーダーがまとまってくると、これは当然商社さんをお願いして適当な手数料を払って、ちゃんとやってくれるんですが、追加注文とか何とかというのは時々その商社の担当者の引き出しの中に眠っていると。要するに金額が低いものですから。輸出業務というのは1回の取り扱いが例えば1万円のものでも1,000万円のものでも時間はほとんど変わらない。すなわち輸出の実務あるいはその他手続はほとんど同じと。ところが、そこでボリュームが少なかったらおもしろみがないというのも、これも当然のことです。ですから、これも私どもが自分でやっていった。当時はテレックスの時代だったんですけども、自分でぽっちゃんぽっちゃんとやりながらやったというのが当初のスタートです。

あとはやはり輸出の関係でも、これはどこも共通していると思うんですが、取引先のトップとのコミュニケーションというのは、英語は十分できなくとも、極端に言えば通訳を入れてでもコミュニケーションはするということが心がけておりました。しかし、契約書は当然弁護士に頼むとかいろいろして完全なものに近いものをつくるという、やはり絶対にこれはまず基本だと。契約書ができないところとは取引はしないという方針でおりました。

しかし、為替の問題だけは、これは実は相談に行くところがない。先ほどのお話でも、為替についての話はしていただけるんですが、これはやっぱり自己責任でやらないといけないので、どうにもならないということで、私どもの場合は、中国に進出したときも香港をベースに取引しました。要するに、ドルで売ってドルでもらうと。そうすれば、円高も何も関係がないということになると思うんです。

現在も、例えばついこの間まで中国の人民元高、これが実は我々の業界というか、仕事の上で大変大きな問題だったんですけども、今回の世界金融危機という大きなあの中に入ってしまうと、今のところ、ほんとうはまたそれはそれで進んでいるんでしょうけれども、人民元高という話はほとんど新聞にも載らない状況。かといって、これがもとへ戻っても、すなわち人民元高と

いう問題がまた新たな大きな問題になってきても、現地中国で工場とかそういうものやっていると、それはあまり為替のリスクという形、もちろんリスクには違いないんでしょうけれども、そんなに変わらない。逆に言えば、日本の本社で言えば配当。配当が出るのに、例えば人民元で配当されると、これは円高のリスクじゃなしにプラスになって入ってくる。円で約束をしていますとですね。あるいは工場の一部、そういうものを不動産やそんなのに変えておくと人民元高というので、ある程度財産ができるのではないかという形でのいるわけです。

今は単なる輸出ビジネスということでお話したのですが、具体的に直接投資である、いわゆる工場とかその他で直接海外に投資するという、私どもももう既にそれはやっているわけですが、この場合は、会社を設立するときには当然必要な書類としてつくらないといかんわけですが、フィージビリティスタディー、いわゆるFSというもの、これを真剣に取り組むことで、ある程度のリスクとかそういうものはある程度理解ができると思うんです。

ご参考までに、どういうことをするかと申し上げますと、その国の経済状況その他の基本概況、それから、その国の市場がどうなっているかという市場調査、そこで作ったものをどこへ売るかというその市場調査ももちろんやるわけです。それから、ものづくりの場合ですと、原材料の調達がその国でできるのかどうか。あるいは、原材料が調達できない場合、日本から材料を入れた場合、それが問題なくその工場のあるところに輸入できるのかどうか。例えば私どもの刺繍の場合でも糸というのがあるんですが、糸もレーヨンなのかコットンなのかどうかによって当然税率も違いますし、輸入の枠というか、そういうものもありますし、化学薬品とかそんなものだと、それが入るつもりが全然輸入できないとか。例えば原料を牛からとる油のようなものを使っているような加工をするようなものは、中国から見た日本は今のBSE、日本はそれに指定されていると言います。そうすると、その原材料を入れると税関でとまっちゃうということですから、日本から持っていったらいいわという簡単なことではいかない。税関でとまるということと、もう1つは、やはりその交通事情によってそれが原料高に、流通コストがそこに乗っていくと高くなって、ものづくりができないということになるわけです。

それから、今、中国なんかで非常に問題になっています労働市場、これなんかはものすごく速いスピードで変わりますから、フィージビリティスタディーするといいいましても、果たして3年後はどうなっているのか、そこまでの予測が果たしてできるんだろうかどうか。あとは資本調達。先ほどもお話がございましたが、これが現地で資金調達ができるのかどうか。あるいは、日本から送る場合、それが問題なしになるのか。あるいは、送ったのはいいんだけど、引き揚げるときにどうなのか。私は大体非常に気が小さい男ですから、入るときには出ることを常に考えて物事を進めているわけです。

外貨バランス。最近、中国ではあまり言われなくなりましたが、人民元は中国だけで通用する。一部香港で通用しますが、そういうものですから、じゃ、それを外貨にかえる場合はどうするのかというような問題点、その他いろんなことをやって初めて、ここで工場あるいはその他企業活動をやっているのかどうかという1つの判断になると思うんです。これはおそらく大企業は当然のことにやりますけれども、中小企業の場合はなかなかこれが大変だと思います。

私どもの場合、先ほども申し上げましたように、中国、深圳にあったときは来料加工という、要するに現地法人をつくらずに10人から20人の人を集めて、工場もつくり仮工場ですという、非常にリスクのない状態でスタートしましたので、そういうフィージビリティスタディー

も必要でなかったといえなかったのかなと思います。

ちなみに、今チャイナ・プラス・ワンとかという言葉がずっとよく言われておりますが、私どもの場合、先ほど言いましたように、中国の青島を投資するときに、実はカンボジアにするかどうか随分迷ったわけです。カンボジアのフィージビリティースタディーをやったんですが、このときは実は国連の UNIDO という、そこが実はフィージビリティースタディーの資金的、スタディーのためのお金、それからスタッフ（例えば日本でそういうことの投資関係をしている人のスタッフ）、それから、現地カンボジアへ行って、カンボジアには今もまだ国連関係の団体が随分残っていますから、例えば昔、明石さんのしていた UNTAC ですか、あの名残というか、その組織がまだずっとありますから、例えばカンボジアでは国連のそういう工業局その他のスタッフがずっと何十人という形で我々のフィージビリティースタディーを協力してくれる。

今申し上げましたように、交通機関からホテルから、そういうものの費用を見てくれるんです。ただし、見てくれるんですけども、それは莫大なレポートを出さないといかん。しかも英語で出さないといかん。当然我々はそんなに英語のできるわけがないですから、聞いてみると、出していただく補助金の中の部分は通訳費用とかというのが最初から決められておるわけです。それでもってレポートをつくって、そのつくられたものは今も国連図書館に置かれているということで、カンボジアについては随分徹底的に調べたわけです。調べただけけれども、やはり一番の問題は、実は私どもがそれをやはりそこじゃなしに青島にしようとしたのは、我々がやっているのはファッション関係の仕事なので、今もそうですけれども、カンボジアには飛行場があるんですけども、大型の飛行機が発着できない。大きな貨物はシンガポールか香港かで積みかえです。それで納期も1日か2日はずれる。輸送コストも高くつく。それともう1つは、まだまだ賄賂その他の国なので、いわゆる原材料費がほんとうに幾らになるのか全くつかめないということで、これはちょっとということで青島に決めたと。

もう1つご参考までに、実はこのフィージビリティースタディーを支援してくれるというのが JETRO にありまして、今もあるかどうかはわからないんですが、私どもは1999年にカンボジアをして、その後、じゃ、バングラデシュはどうかというので、ここをフィージビリティースタディーするのに何か UNIDO さんのような機関はないかと調べたら、実は JETRO さんにそういうのがありまして、JETRO さんが旅費、交通費、それからスタッフを現地でもつけていただいて、それをずっとして、それも分厚いレポートがあります。

ところが、このバングラデシュもなぜやめたかというのと、ストライキが多い。水害が多い。それと、よく考えてみれば、カンボジアもそうですが、私ども中小企業がそこで企業展開するのに、中国語もなかなかうまくできないのに、またカンボジアで、じゃ、クメール語をするか。あるいはバングラデシュへ行って向こうの言葉をするか。これはどだい無理な話。やはりビジネスに必要なのは、お客さんとのコミュニケーションも必要ですけども、社内のコミュニケーション。そうすると、これはやっぱりどうしても言葉の問題というのがあって、これらもちょっと無理だなということで、これも実は実現しておりません。

しかし、私どもはそういうフィージビリティースタディーをしたから言えるんじゃないですが、今のチャイナ・プラス・ワンとかというのはあるんですけども、私どもの場合は、中国がこれだけ高速道路網あるいはその他、今は新幹線も走っていますし、また北京・上海も走りますし、飛行機のネットワークもどんどんしていますから、これだけ国内の流通が進んで、今現在例えば青

島でつくったものを次の日に上海で受け取る、これは反対ももちろんできますし、あるいは深圳のものを青島へ送るということもできます。そうすると、同じような工場設備であっても、それがお互いに助け合いすることができる。あるいは材料を共有することができる。そういうメリットが多いので、ただ、一極集中によるいろんなリスクを考えると、確かにこれは何か手を打たないといけないということは思うんですが、今のところはそこまでなかなか余裕がないというところでは。

今年からいろいろ労働法も変わり、いろんな環境が変わり、今回の世界金融危機という大きな中で果たして我々はどうしていくのかということですが、それをどうしたらいいのかという場合、私の場合は、そこにも書かせていただいたんですが、温故創新という、過去の具体的な事例とかというものを何かヒントがあるのではないかと。非常に後ろ向きな話ですけども、1つはそういう形で世の中を見直すとまた新しいかなと思っています。

例えば今回も、昔イギリスが、いわゆるポンド通貨が世界の基軸通貨であった時代、これは産業革命という大きなものがありますが、ただ、それ以前からやっていた植民地の奪い合いでポルトガル、スペインに勝って、そういう植民地からの巨大な富、それから、自分のところでそういう技術の開発、産業革命があり、そしてそこで生まれた巨大なお金を企業とか国にまた貸し付けて運用する。そこにもものすごく大きな利益があったためにポンド通貨というものが世界の基軸であった。ところが、それが第1次世界大戦という状況に遭遇して、しかも技術的にもアメリカのほうが自動車とかそういう、イギリスではなかった新しいイギリスをアメリカが生み出した。戦争に強かったし、そういう新しい技術のあれがあったということでアメリカがいわゆるドル通貨というものを世界の基軸通貨にした（今そのアメリカがどうなるのかというところでいろんな議論があるわけですけども）。そういうものを見たり聞いたり、あるいは具体的には、例えば産業革命を見ようとすると、イギリスの世界遺産にかなり多くの産業革命の時代のことが残っていますので、それを訪ねてみるというところで何かヒントが出るのではないかとということです。

私の経験談ばかり申し上げて大変恐縮でしたけれども、そういうところから考えますと、今、世界には約66.7億人という人口がいる中でどうしていくか。皆さんと一緒に何とかやればできるんじゃないか。最後に「Yes, We can!」ということで締めくくりさせていただきたいと思います。どうもご清聴ありがとうございました。（拍手）

司会 合田様、貴重なお話をまことにありがとうございました。質疑応答の時間を設けていますのでご質問のある方は挙手をお願いいたします。

質問者 地元でも繊維業者が多いものですから、参考になるかなと思ひまして。中国で展開される中で一番ご苦労されたのは、資金面でしょうか、人的面でしょうか、それとも、法人等を設立するに当たってのそういう法的な手続等でしょうか。何か一番ご苦労された点をお聞かせいただければと思うんですが。

合田 ご存じのように、中国ですと毎日毎日が問題の連続なので、今から思うと何が一番の苦労かということ、みんな問題といえば問題なんですけど、やはりちょうど反日デモとか、あるいはSARSとか、あのときには私どもはどう対応したらいいのかわからないというところで、何か対応のわからないというのには参りますね。

質問者 そのときに一番相談する窓口みたいなのはなかなかないんでしょうけれども、どういう

ところによくご相談されていたんですか。

合田 話の中でも触れさせていただいたんですが、私どもの場合はとにかくスタートから、契約書なり法的というか、そういうことについてはプロの方をお願いしていました。私どもはわからないものですから、それは一応きっちりすると。それと、スタートするときには出口を探しておく。言い方を変えれば、最悪の場合にどうするかと。

質問者 ここまで行ったら撤退するということですね。

合田 そうです。逆に言うと、撤退するためにはどういうことをしておかなきゃならない。例えば契約書の中に、撤退は私どもが決めたらできる、そういうような文言を入れておけば、それは法律的には通らない話かもしれないですけども、交渉の場ではそれは通用すると。こういうあれがあったからやったんじゃないかと私は思いますけれども。

司会 では、ほかにいらっしゃいませんか。事務局側ですが、この「Yes, Osaka can!」を書きました徳田から質問を。

徳田 初めのお話は、私が大阪人は海外に向いていないと思ったわけではなくて、日本の経営者1,000人でしたか2,000人でしたかにアンケートしたときにそういうふうに答えられたということだけです。ただ、私も大阪のほうが予想としてはいいんじゃないかと思っていたんですけれども、結果が違っていたので、がっかりしました。

中小企業の規模でありながら、様々な国でオフィスをおかれ、リスクのことを考えながらやられたというのは、今のご時世ですごい経営者だなと改めてつくづく思います。ここ四半期ごとに景況調査ということで、企業の景況調査のところで話をしますが、1-3月の調査結果を4月ごろに発表させていただきましたが、ちょうどアメリカと中国の餃子問題がありまして、全然国内の問題ではないところから結局円高に急になって株安になってということだったのですが、そういったことまであの当時に見越していた方は多分いらっしゃらないと思うんですけれども、合田様のような姿勢で経営に臨んでいただければ、少なくとも被害は多少なりとも少なくなるんじゃないかなと思いました。

最後にご質問という意味では、そういったリスクということに関しては、私は日本人というのは非常にリスクマインドが少ないと思います。以前に和歌山大学で教えていたときに、中国から留学生がたくさん来ているので、聞いたんです。「日本語にはリスクという言葉にぴったりする言葉がない」と。日本人の学生もいたので、聞いたんですけれども、日本語でリスクは何というのと言ったら、大抵皆さん「危険」と言うんです。それはあるけれども、それは「デンジャラス」ではないかというような話でいったんです。中国人の留学生に、「じゃ、中国ではリスクは何というんですか」と聞いたら、いい言葉があるんですね。「風険」というんです。それは風のように、吹くかもしれないし、吹かないかもしれない。風険という言葉が中国にはあるとあって、すごく賢くなって喜んだんですけれども。

それで、お聞きしたかったのは、そういったリスクということに関して、合田様としてはどういところからそういうリスクマインドみたいなものも必要だとお考えになったかということについてお話ししていただければと思います。

合田 特にリスクマネジメントというそんな難しいのはないんですが、常に日本でも危険は、リスクはあるんですけれども、外へ出れば、例えばゴルフでも自分のメンバーのところと違って外へ行けばビジターですから、ビジターである以上はその現地の人とは同じじゃないわけですよ。

その辺、例えば台湾の人はあまり、私の知っている限りの台湾の人はあまり契約とかそんなものは関係なしに、とりあえず行って、なあなあうちに、ぱっと見たらもう何かやっているんですよね。契約書もなしという。適当に人を頼んで、人を雇ってという。ところが、その人たちはもしかの場合はどうするんだといえ、いや、そこには親類がいる。妹がいるから、弟がいるから、彼らをそこへ行かすよと。要するにリスク管理ができていますよね、自然と。

ところが、日本人の場合はどうしても日本に帰ってくる。例えばお金も儲かる、儲からんかというのは、やっぱり日本に持って帰って、日本円にして日本の銀行に入れて初めて儲かったということなので、儲かったものを例えば中国に置いておいても、これは実は儲かった部類で、今の人民元高からいうと、置いておくほうがかえってもっともうかるかもしれないけれども、何かやっぱり入れてしまわないといけないと思ってしまう。例えば、じゃ、キャッシュをもらわないとだめだよと。キャッシュをもらうまでは信頼するなということはこの間まで言ってたんですけども、実はこれは中国でも、キャッシュをもらってもそれはにせ札。にせ札だと、今度それを払ったときにまた公安から何かいわれ、キャッシュを持つとリスクなんです。

カンボジアもお金があるんですけれども、中南米と一緒に、大体USドルですよ。そうすると、カンボジアはまたにせドルが当たり前の世界なんです。そうすると、キャッシュをもらったら安心というが、もらったそれが偽という場合がある。そうすると結局、やっぱり銀行から銀行に移すというのが一番リスクが少ないかなと。

ですから、先ほど鈴木さんのお話で、いわゆる外資企業というお話がありましたけれども、経営者とすれば逆に、少なくとも企業として外資の銀行との口座がなくとも、大きな金額じゃなければ個人でもそれはある程度できるわけですから。HSBCとか、今問題になっているシティバンクとかね。やっぱりその窓口でしておかないと、偽札を持ってうろうろしたら余計にリスクがあると思います。かといって、今のクレジットカードもまたいろいろこれもリスクがあるし、周りを見たらリスクだらけでしょう。ただそれを感じないだけの話で、思い出したら皆リスクですよ。

だから、そこで例えば中国でもレストランへ行ってお金をもらったときに変な汚いのをもらったなら、これはかえてくれと。にせ札は肌ざわりでわかりますからね、ぱりぱりして。これはかえてくれと言う。そのときそのときがリスク管理だと思います。それをなあなあにしていると、やっぱり習慣ですから、生活習慣病みたいなもので、たばこをやめないといかんのはわかっているてもやめられないと私は思います。やっぱり習慣じゃないかなと思うんですけれども。

徳田 どうもありがとうございました。

司会 ありがとうございました。リスク管理は習慣にしたいですね。

では、合田様、並びにご講演いただきました鈴木様、本当にありがとうございました。皆様、今一度、ご講演いただきましたお2人に拍手をお願いいたします。(拍手)

以上をもちまして、平成20年度流通セミナー「金融と中小企業の現場から学ぶ海外進出・海外取引のリスク」を終了させていただきます。セミナーにご参加いただきました皆様、ありがとうございました。今後ともいろいろな企画をしてみたいと思います。

参 考 資 料

1. 国際金融リスクについて学ぶ～外資系金融機関との付き合い方～・・・・・・・・・・ 33

平成 20 年度 流通セミナー
金融と中小企業の現場から学ぶ海外進出・海外取引のリスク

開催日:2008 年 11 月 27 日

発行者:大阪都市経済調査会

大阪市中央区本町 1-4-5

大阪産業創造館 13 階

TEL(06)6264-9815 FAX(06)6264-9887