

トップ会談

幅広い事業領域を持つ私たちだからこそ、
様々な分野でお役に立てると思うのです

三井金属鉱業株式会社 代表取締役会長兼 CEO 宮村眞平

司会 日本国際貿易促進協会理事長 中田慶雄

相場や為替に左右されやすい金属素材事業から、付加価値の高い加工品事業へと軸足を移し、いかなる環境下でも収益確保が可能な企業へと変身した三井金属。バブル崩壊後の逆風下で社長に就任し、みごとに建て直しを成し遂げた宮村眞平会長に、中国事業にかける三井金属の事業戦略と、世界に通用する経営者の条件をお聞きした。



宮村眞平氏

中田慶雄氏

非鉄金属事業を安定した高付加価値ビジネスに転換

中田 三井金属は非鉄金属分野における日本のトップメーカーです。中国でも積極的に事業を展開しておられます。従来は亜鉛や銅などの金属素材

メーカーでしたが、今日では川下分野へと業容を転換しておられる。まずは、事業の概要をお聞かせください。

宮村 当社は1950年に三井鉱山から分離独立した会社で、52年に現在の社名になりました。当社の事業は1000年以上の歴史をもつ岐阜県の神岡鉱山を発祥としています。1874年に三井組が鉱山経営に乗り出し、以来、非鉄金属の鉱山開発と製錬事業を展開してきました。現在でも、亜鉛・銅・金・銀などの地金生産では、国内を代表するメーカーであり、特に亜鉛ではトップシェアを確保しています。

しかし地金生産には、相場と為替に振り回されやすいという欠点があります。そこで、経済環境に左右されにくい分野への業容転換をはかろうと、川下分野への進出を果たしました。その結果、現在では、電子材料、自動車部品事業、環境事業、そして伝統ある金属事業、更には、伸銅、セラミックス、結晶などの製品群を揃える非鉄金属の関連事業、この5部門を事業領域としています。

中田 それにしても思い切った転換をはかられましたね。その先見性と実行力には敬服しています。

宮村 現在では電子材料が、金属素材を凌ぐ事業に成長しています。プリント配線基盤に欠かせない銅箔は、汎用品において現在世界シェアの約20%以上を押さえています。また、銅箔をフィルムに接着したTAB (Tape Automated Bonding)・COF (Chip on Film) の各テープは、液晶パネルに欠かせない製品で、この分野では世界市場の約50%以上を占めるトップメーカーです。

中国でも銅箔の加工工場を、広東省の珠海と江蘇省の蘇州に展開しています。中国では、薄型テレビやパソコン、携帯電話が急速に普及して

おり、中国マーケット向けの TAB 検査工場の建設を検討しているところですよ。

中田 近年、中国での自動車生産が急速に伸びていますが、どのような自動車部品を造っておられるのですか。

宮村 代表的な製品はドアロックです。この分野で当社は、世界三大メーカーの1つに数えられています。現在、世界で生産されるクルマのおよそ4分の1に、当社のドアロックが搭載されています。中国では、貴州省の貴陽、広東省の珠海、河南省の鄭州、江蘇省の無錫に工場を配置しています。

中田 最近では環境事業にも力を入れておられますね。

宮村 当社には長年培ってきた資源開発と製錬技術のノウハウがあります。日本では既に、鹿児島県の串木野で家電製品の廃基盤から金・銀材料の回収を、岐阜県の神岡では廃バッテリーから鉛を回収するリサイクル事業を行っています。当社は、排水・排煙・土壌汚染などの浄化も得意としており、中国でも大いにお役に立てると思っています。

常に高い目標を設定し緊張感を持ち経営に臨む

中田 宮村会長が社長に就任された1993年当時、三井金属は閉山や人員整理などで苦しんでおられました。それを「どのような環境下でも収益確保が可能な企業体質」に改革されました。宮村会長の経営手法とは、どのようなものだったのでしょうか。

宮村 最近、「企業生き残りの条件とは」というテーマで、講演を頼まれる機会が多くなりました。その際には私が常日頃思っている、経営者はこうあらねばならないという、6つのポイントをお話しています。

中田 それをぜひお聞かせください。

宮村 第1点は、自社の進むべき方向性を明確にすることです。そして、しっかりとした目標を定め、それを実現するための経営戦略を策定し、社内外に発信していくことです。

第2点は、組織のマネリ化を防ぎ、社員がやる気の起きる企業風土をつくり上げていくことです。

第3点は、「どんな会社でもつぶれる」との危機感をもち、高い目標を設定して、緊張感のある経営を行っていくことです。トヨタや東芝があれだけ強い企業になったのは、過去の経営危機をバネにしているからだ、私は思っています。大きな会社ほど「うちの会社がつぶれるはずはない」と思いがちですが、それが一番危険です。常に危機感を持って経営していくことが、会社を強くする最善の方法だと、私は確信しています。

第4点は、公私を明確にし、透明性の高いコーポレートガバナンスを行うことです。

第5点は、過去の成功体験に捉われないこと。成功した経営者ほど、経済環境が変わっているにもかかわらず、過去の成功例をなぞった経営をして失敗しがちです。頭を切り替え、あくまでも身の丈にあった経営を、愚直に行っていくことが大切です。

そして第6点は、トップが率先してリスクマネジメントを行い、事ある時は自らの出处進退を明確にすることが大事です。

中田 宮村会長はこの6つの方針に基づいて、どのような改革を実行されたのでしょうか。

宮村 まず、徹底した集中と選択を行いました。強みをもつ事業分野に経営

資源を集中し、時代環境に即した最適な生産体制を実現しました。

次に、安定した収益構造の構築をめざしました。相場や為替に左右されやすい非鉄金属の鉱山や製錬事業に頼り切るのではなく、付加価値の高い加工品を生産することで、安定して高収益の得られる事業へと構造転換をはかりました。

また同時に、賃金・人事制度の思い切った改革を断行しました。業績や成果にリンクした制度を導入し、社員のやる気や意欲を引き出してきました。

中田 なるほど、こうした改革により、電子材料や自動車部品、環境といった事業分野が育っていったのですね。

30年近くにわたる中国との関係

中田 ところで、三井金属と中国との関係は、いつ頃からはじまったのでしょうか。

宮村 1980年代の初頭から本格的なかかわりをもつようになりました。81年に安慶鉱山（安徽省）で銅をはじめとする鉱物探索を日中共同で実施したのが最初です。84年にはレアメタルの原料購入を開始しました。現在では主に研磨剤用原料を輸入しています。87・88年には葫芦岛亜鉛製錬所（遼寧省）への技術指導を行いました。その後、同製錬所へは排煙・廃水対策技術の提供を行いました。このほか、銅事業、ダイカスト事業などでも協力関係を深めています。

中田 かつて鄧小平さんは、「中東には石油があり、中国にはレアメタルがある」と言っておられました。レアメタルを扱う三井金属は、中国とは切っても切れない会社と言えますね。最近では電子材料事業、自動車部品

事業の拠点が増えていきますね。

宮村 電子材料の拠点は、98年の香港を皮切りに、99年には蘇州、2001年には広東に会社を設立しました。蘇州と広東の三井銅箔有限公司は、銅箔の最終加工と客先への出荷拠点として機能しています。

一方、自動車部品ではドアロックの生産拠点として、95年に三井華陽汽车配件公司を地元の国有企業と合併で貴州省貴陽に設立しました。その後、01年には沿岸部の広東省珠海に、広東三井汽车配件有限公司を設立しました。この工場は中国国内ばかりでなく、海外への輸出拠点としても機能しています。03年に当社が部品メーカーである大井製作所を子会社化したことにより、河南省鄭州にある河南大井星光汽車零部件製造有限公司と、江蘇省無錫にある無錫大昌機械工業有限公司を取得し、生産拠点が拡大しました。

また、05年には、当社の営業活動と商社機能とを果たす中核拠点として、三井金属貿易（上海）有限公司を設立しました。

中田 三井金属が中国で存在感を発揮しているのがよくわかりました。

電子材料と自動車部品の生産を通じ中国経済発展に努める

中田 中国ではパソコンや携帯電話など、電子機器の生産が順調に推移しています。三井金属の銅箔事業やTABテープ・COFテープ事業も、今後が大いに期待されますね。

宮村 当社は銅箔をはじめとする各種電子材料の供給を通じて、中国における電子機器の技術進歩と電子産業の成長・発展に、微力ながらもお役に立っているのではないかと考えています。当社のモットーは、取引先であるお客さまの要望に応じ、確かな製品を迅速に納品することです。そ

のため、生産拠点を取引先企業に近い地域に配置し、取引の拡大をめざしてきました。今後は中国での需要拡大に対応し、必要とあらば拠点の最適配置や生産能力を強化するなど、取引先企業のニーズに柔軟に対応していきたいと思っています。

中田 銅箔事業の中国での規模はどのぐらいなのですか。

宮村 蘇州と広東の生産拠点に、各 45～50 名の人員を配しています。

中田 自動車に関しては、日本メーカーの売上が非常に好調で、中国における生産も拡大の一途をたどっています。ドアロックの生産も順調に伸びているのでしょうか。

宮村 自動車産業はグローバルな生産が特徴ですから、我々部品メーカーにも最適な拠点配置が求められています。中国拠点の特徴は、中国国内のみならず、北米・欧州・日本への供給を担当していることです。生産はドアロックの中でも多様な車種に搭載される汎用性の高い製品が中心です。そのため、今後の生産量の増加に大いに期待がかかっています。取引先の要望に応えるには、徹底した品質管理が重要で、一部の従業員を日本国内の拠点で研修・実習させるなどして、生産技術の向上をめざしています。

中田 日本での研修は生産技術の向上に役立つだけでなく、工程改善の重要性や厳格な納期意識を植え付けるという点でも、大いに役立つことでしょう。現在はどのような規模で生産に当たっているのですか。

宮村 貴州省貴陽に約 100 名、広東省珠海に約 60 名、河南省鄭州に約 20 名、江蘇省無錫に約 480 名を配しています。いま珠海の広東三井汽车配件では、市内に現在の約 15 倍の敷地を確保し、増強工事を進めています。完成は今年 5 月で、人員も約 400 名に拡大する予定です。

中田 その他の分野では、どのような事業を計画されておられますか。

宮村 伸銅品、ダイカスト事業において、今後の需要動向によっては、新たな生産拠点の建設など、事業拡大を検討しています。

日本で蓄積した技術を中国の環境改善に活かす

中田 これまで中国の経済成長モデルは資源浪費型だという指摘が、欧米などからなされてきました。しかし、中国も持続可能な社会をめざし、省資源型の成長モデルへと転換をはかろうとしています。三井金属は環境事業をポートフォリオに収めており、この分野で中国に協力できると同時に、大きなビジネスチャンスと言えます。環境事業を中国でどのように展開しようとしているのでしょうか。

宮村 日本は環境問題を経験しており、効果的な対策を提供できると考えています。昨年、私は国貿促の視察団の一員として訪中し、中国の環境事情を勉強してきました。私が中国で強く感じたことは、有害物質を排出することなく、廃電子機器類などからの有価金属の回収を行う必要があるということです。これまで日本で実績を積んできた当社なら、環境への配慮を徹底した高度なりサイクル技術を実現できるものと考えております。

中田 三井金属は今年、上海市で貴金属リサイクルの新会社を設立するそうですね。

宮村 この 4 月に現地企業との合弁で新会社を設立します。上海市金山区の工業団地に、合弁先である上海鑫云貴稀金属再生利用有限公司の敷地内に工場を建設し、2007 年 1 月から操業を開始する予定です。当初、人員は 15 名でスタートする予定ですが、2008 年には 50 名規模にしたいと計

画しています。現在、工場建設に向け、着々と準備を進めているところ
です。

中田 中国は巨大消費地であり、また巨大な生産基地ですから、電子廃棄物の発生量は年々飛躍的に増加していくに違いありません。この分野は環境対策の面からも、また資源確保の点からも、大いに有望な事業といえますね。

宮村 このほか、中国では排煙・廃水・廃棄物処理の問題解決が迫られています。当社は葫芦島亜鉛製錬所での排煙・廃水処理プラント建設を行っており、高い評価をいただいています。この分野でも、中国の持続可能な発展に貢献していきたいと考えています。

経済交流のさらなる発展のため4つの問題克服が不可欠

中田 日中間の経済交流が深まって、いまでは中国にとっては日本が、日本にとっては中国が、なくてはならない国となっています。これまでのご経験から、経済交流のさらなる発展を深めていくには、どのような努力が必要だと思われますか。

宮村 日中間の経済交流を進めてきた当事者として、忌憚なく言わせていただければ、中国ビジネスには4つの大きな問題が存在します。それは、第1に、日本のノウハウの流出、第2に、債権回収、第3に、省あつて国なしといわれる、省と省との間の利害関係、そして第4に、法制度の未整備に関する問題です。

中田 ノウハウの流出には、進出企業の多くが頭を痛めていますね。

宮村 特許で権利が保障されている技術でも、製品を分解して模造品をつくってしまう。こうしたことが続くと、高性能な製品は中国で造れないと

いうことになりかねません。中国経済の持続的成長のためには、付加価値の高い製品の生産が欠かせませんから、そうした状態は中国にとっても好ましいこととは言えません。知的財産権の問題には、断固とした態度で取り組んでいただきたいと思います。

中田 債権回収に関しては、日本と中国では考え方に大きな差がありますね。

宮村 売買は会社間の契約だというのが、法治国家の大原則です。売掛金の回収が個人レベルの問題に帰せられてしまったのでは、ビジネスになりません。取引拡大を阻害する大きな問題だと思います。

中田 省あって国なし、この点でどのような弊害が考えられるでしょうか。

宮村 無用な省どうしの対立によって、市場の動向に伴い拠点を変更するなどの事業の最適地を選択できる自由度が狭められると、投資意欲や工場進出にブレーキをかけることになりかねません。

中田 法整備に関しては中国政府も努力しているようですが…。

宮村 我々ビジネスの最前線にいる者として、すみやかな整備を期待しています。

中田 確かに中国には問題がある部分もありますが、それ以上に大きな魅力もあります。三井金属は今後、中国でどのような事業展開をめざしているのでしょうか。

宮村 これまでと同様、既存の事業を安定的に操業し着実に発展させていきたいと思っています。また、当社が中国でお役に立てることはまだまだあります。新たな事業や取引の可能性についても、ニーズを見極めていきたいと考えています。また、今後一層、中国の人々の信頼を得られるよう産業や社会の発展に微力ながら貢献していきたいと考えています。

中田 環境問題を含め、三井金属の技術が役立つ分野がたくさんあるに違い

ありません。これからも、両国の友好と経済発展のために頑張っていた
だきたいと思います。

宮村眞平 58年、東京大学法学部卒業。同年、三井金属鉱業株式会社入社。同
社の人事部長などを歴任し、93年、同社代表取締役社長、03年、同
社代表取締役会長兼 CEO（最高経営責任者）に就任、現在に至る。

中田慶雄 45年、中国にわたり、戦後、中華人民大学、上海復旦大学で学ぶ。
58年、日本に帰国。64年より、日本国際貿易促進協会に勤務、94
年より理事長、現在に至る。