

# 「紋兵衛の挑戦 —中国人との上手な付き合い方—

土肥 恒久 氏  
紋兵衛貿易公司

2016年10月講演

## 1 人生後半を、もっと輝かせるために

私は上海に来て11年になりますが、中国語は全然だめで、日本語で通しています。本日は、中国の方々との付き合いを大事にすれば、こんなにいいマーケットはないという話をいたします。

紋兵衛というそば屋のチェーンを中国で約10年間やっていますが、以前は中外製薬に35年ほど勤務しました。その後、大阪のドラッグストア・調剤薬局のkokuminの社長を5年間、ちょうど60歳まで務めました。

60歳という、たいていの方は定年を迎えて、あとは夫婦でのんびりと悠々自適の生活を考えるかもしれません。私は、せっかくの人生だから、後半ももっと輝かせるためにはどうしたらいいか考えました。一番大事にしたかったのは、お金でもないし、ボランティアで何かやっても続かないし、ゴルフは友達がいなくなるだろうと考えたとき、食べ物だったのです。

そこで、そば打ち教室に1年間、毎日通いました。その頃は体重が90キロくらいまで増えていたので、午前中はジムに通い、午後はそば打ち教室です。教室の先生の代理が務まるくらいまで上達したので、自宅の一部屋をそば道場にして、毎日そばを打っていました。できたそばを近所に配ったり、親戚へ送ったりしましたが、もう持っていき場がない。それで、上海へ行ってそば教室をやろうと決めたわけです。

中外製薬とkokumin、そして上海のそば屋と、いまは三つ目の山を登っているというのが私の人生です。80歳になっても、年金生活ではなくながしかの収入を得て元気に働いているというのが目標ですが、まだ72歳、道半ばです。本日は、学生さんからご年配の方まで見受けられますが、「せっかくの人生だから、元気で人のためになることを静かにやっていこう」といったことを一緒に考えてみたいと思います。

それから、夫婦の関係です。妻とは近すぎても離れすぎ

てもだめですね。私は、月に3回くらい上海から自宅に帰るし、ふだんのメールの文面も互いにととても丁寧です。3泊4日がちょうどよくて、4泊だとちょっと状況が変わってくるのを感じます。この付かず離れずのパターンを、10年間続けてきました。ですから、夫婦円満です。国内だとすぐ帰らなくてはいけないけれど、上海はちょうどいいですね。

## 2 得意分野があれば、競合の中に入っていったほうがいい

上海の私のチェーン店には、全部で200人くらいの中国人がいます。その人たちは、私を年寄り扱いしないで、本当に平等に扱ってくれるので、大変やりやすいと感じています。

以前は10店舗ありましたが、2店舗を閉鎖しました。まわりの状況に応じてスクラップ・アンド・ビルドということで、2016年の10月にはまた1店舗を出します。飲食業は、10年続けることが難しい。上海の日本料理店は、毎年300店くらい新しくできますが、同じ数だけつぶれていきます。突然消える日本料理店がたくさんあります。また、習近平政権になって、接待交際費で飲食できる時代が終わりました。そのため、超高級店以外は大変苦しい。一方、食べ放題飲み放題の店も大変厳しいとのこと。

私がやっているそば屋は安定しています。なぜなら、61歳で始めるときに、「V字戦略」をとろうと考えました。「V」という字は幅が狭くて鋭い。「V字戦略」とは、中外製薬に勤めていたとき、いまの会長の永井さんが打ち出した方針です。当時の中外製薬は業界で80位くらいで、得意分野を見付けないと生き残れない、しかし、それには膨大な研究開発費がかかるという状況でした。

そこで永井さんがとったV字戦略とは、例えばがんであれば膀胱がんだけというように絞込んだわけです。現在の中外製薬はロシュの傘下で、タミフルをはじめたいへんな勢いですが、やはり競争から抜け出せたのはV字戦

略に負うところが大きいですね。

私は、コクミンの社長時代にもそれを採用しました。当時はサンドラッグと激しい競争をしていたので、「この店は化粧品なら周囲の店に負けない」といったように得意分野をつくって、だぶ改革をしました。

上海に1店目を出すときに、私は300万円くらい持ってきました。まず、日本の仕事と縁を切って今後の人生をじっくり考えるために、ヒルトンホテルに1カ月泊まってマッサージの毎日。それで100万円を使いました。その間に、そば屋をやろうと決意しました。

お金が少なくなったので、日本料理店のママさんに頼んで、そこの2階を安く借りました。30席くらいの小さな店でしたが、私が手打ちそばを始めたら、階段の下まで行列ができるほど大繁盛です。なぜなら、当時の上海にはそば屋がなかったのです。日本料理店でそばは出ますが、乾麺であまりおいしくない。そこで日本からそば粉を輸入して、私が手打ちをして出したため、評判になったのです。

つまり、得意分野があれば、単独でやるよりも、むしろ競合している中に入っていったほうが勝てるのです。現在の店舗のほとんどは、自分で直接頼んだものではありません。うまくいっていないような店の大家さんに、そこがもし空いたら引き受けるからと頼んでおいて、後日、向こうから声を掛けていただいたようなところばかりです。こちらから探すと、家賃も高めになりますし。撤退する日本料理店のオーナーから、日本人に引き渡したいということで格安で譲っていただいたとか。

多店舗展開をしているのは、1店舗だけだとしても従業員同士がぶつかり合ったりしますが、複数の店舗があればローテーションが可能だからです。また、店舗とは別に本部を設けました。何をやるにも物流が大事で、それはそば屋も同じです。本部から毎日、午前と午後にそばを送り、残った分は捨てるようにしています。前はもったいなくて捨てられませんでした。

### 3 そば粉の仕入れルートや石臼で差別化

もう一つ、他でまねができない点は、そば粉の仕入れ先です。そば粉はたいへん痛みやすいのですが、東日本大震災が発生する3日前に、2カ月分のそば粉が日本から届きました。当時は3店舗ありましたが、震災後は全部ストップしました。そこで、内モンゴルの赤峰というところへ行ってそば畑を契約してきました。いまは全てそこから仕入れており、品質は最高です。そういうルートを開拓しました。

中国のそばはほとんどが内モンゴル産ですが、その90%はロシアへ輸出しており、日本に入ってくるのはほんの

数%です。私は、日本のそば粉の3分の1くらいの値段で仕入れています。日本では、2016年は台風が多くてそば畑とジャガイモ畑が全滅しました。そこで、日本のそば屋さんへどんどん輸出することにしました。この天然のそば畑を見て、皆さん、やっと目が覚めたといいます。農薬もないし、蜜蜂が飛んでいて、そばの蜂蜜ができるくらいです。それを知らないから、中国産は全て心配だとか言っている。私は上海でこのビジネスをやりたいへんにラッキーです。他の人にはまねも追随もできません。

そばは、そばの実を石臼で挽いてそば粉にすると本当においしいので、私のところでは10台の石臼が毎日フル稼働です。日本の専門業者と契約して、3カ月に1回、石臼のメンテナンスに来てもらっています。ここにポイントがあるのですが、日本人の従業員が独立して、石臼を作った始めましたが、結局だめでした。実は、石臼に溝を掘る技術がないとうまいそば粉ができないのです。

最初の頃は、1台400万円の石臼を日本から持ってきました。3台目からは、石材で有名な鄭州へ行って30万円で買ってきました。日本の10分の1以下の費用で石臼が作れる、こんなラッキーなことはありません。中国にはまだまだチャンスがあるし、どんな事業でも、他が追随できないことをやるべきだと思います。

### 4 一番大切なのは「人」と「現場」

上海で10年やってきて、私が最も大事にしているのは、やはり「人」です。私のところには中国人のマネージャーが8人いますが、私は全員の実家まで行ったことがあります。また、この人たちの祖父母を上海に招待して、ホテルをとったり車をチャーターしてあげます。紋兵衛で働いていることを故郷で自慢できるような、そんな人間関係をつくっています。春節には毎年、マネージャーたちの実家を2~3カ所回ります。結婚式や葬式にもたいてい行きます。こうしたことを通して絆が強くなって、信頼関係ができる。言ってみれば、私はお父さんのようなものです。こういうことが、事業を一番成長させます。

かつてドラッグストアにいたときに気が付いたのですが、役員会でいろいろ議論しても、ほとんど無駄に感じました。私は外部から来たのでドラッグストアを知らないため、毎日自転車で店舗を回りました。お客様がどういうふうに商品を手に取ってレジへ行くか、薬剤師がどんなアドバイスをするか、ずっと見ていました。ライバル店にも行きました。これはとても大事で、「現場に神様がいる」ということです。

いまも、自分の店をまわって従業員の動きなどを見ています。その人がどれだけ動いているか目に焼き付けておか

ないと、その人の本当の良さが見えてこないのです。人を一番大事にしていますが、日本人の物差しで中国人を評価すると間違ふこともあるので、注意が必要です。

労務管理の問題は、日本人同士のように、言わなくても分かるだろうというのではなく、はっきりと言ってあげたほうがお互いに前に進むことができます。また、「けん制機能」といいますか、例えば従業員が店内でけんかやめ事を起こしたら、警察を呼ぶと決めています。そうすると、2回目3回目が起きにくくなる。また、通勤途中でオートバイで転んで遅刻したと言って来る。最初は、たいへんだったねと優しく声を掛けるのですが、そうすると同じようなことがどんどん続くわけです。ですから、弁護士に全て任せて、確認してもらうようにしました。

弁護士関連では、事業に関係する法律がたいへん多く、しかもたびたび変わります。注意していないと、いつの間にか法律に反しているという事態になりかねないので、常に情報を取り入れるようにしています。

労務管理では、「集団にしない」ということにも気を付けています。ある寿司店が同じ村の出身者をまとめて採用したところ、待遇の問題でいちどに全員が辞めてしまって大変なことになったそうです。

また、地方から出てきて寮に入っている従業員は、毎日寮と店の往復になるので、やはり食べるのが一番の楽しみになります。ですから、私のところのまかないは予算の制限が一切ありません。しかし、みんなで相談してつくるので、あまりぜいたくはしていないようです。私もよく一緒に食べながら、いろいろな話をします。そういう機会をつくらなくてはけません。

## 5 従業員の「のれん分け」や、フランチャイズも

老板（社長）が何を考えてどんな行動をするか、従業員はみんな見えています。私は、週末に上海にいるときは高島屋でそば打ちをやっており、それを従業員たちにも見せています。また、従業員と一緒にお客様に接していると、同じ空気の中にあるような気がするのです。従業員に声を掛ける際も注意深くするようにしています。

私は、従業員の将来のことも考えています。10年間勤めている従業員がたくさんいますが、独立させてあげようと思っており、既に2店舗はそういう方向で進めて、さらに2店舗についても考えています。厨房の若い男性従業員たちも、以前はたばこを吸ったり賭け事をやったりしていたのですが、いまは一生懸命に料理を覚えようとしています。ホールの女性従業員は、日本語がとても上手になりました。こういう人たちが退社して他の仕事をするのは非常にもったいないので、資金を半分出すからのれん分けして

やってみよう勧めているところです。

また、日本料理の評判が非常によく、フランチャイズでやらせてほしいという申し出がたくさん来ています。対応しきれないほどなので、弁護士に窓口になってもらっているほどです。

IT がとても進歩したので、本部と店舗をテレビ会議システムでつないで、毎日会議をしています。画像がいいので、料理を見せたりしながら。要するに、距離というものが消えたと思います。従業員が内陸部の故郷へ帰って店をやりたいのなら、こういうものも使って支援してあげられます。

紋兵衛という社名ですが、私は歴史が好きで、わが一族の歴史を調べてみました。そうすると、昔は武士でしたが、富山の18代前からずっと紋兵衛という名前で続いていたことが分かりました。先祖の名前を会社に付けたということです。

## 6 中国ビジネスが開花するのは、これから

自分の人生を振り返ってみると、中外製薬時代のことがいま役立っているし、ドラッグストアで経験したことも役立っています。そして、変わらずにずっと続けてきたのが人間関係です。去年は、中外製薬の永山会長をはじめ全役員が中国に来て、紋兵衛の店で役員会を開いたくらいです。とてもありがたいことでした。

ただし、私は61歳の時に上海に来ましたが、日本の友人たちとは5年間、連絡を絶ちました。年賀状だけです。60歳を過ぎてから何か始めようと思ったとき、過去の付き合いを引きずっていたら自分の道を切り開いているひまがありません。だから、申し訳ないと思いながらも5年間は音信不通でした。過去も大事ですが、いまここで新しい人間関係をつくっていくんだという強い思いを持ってやらないと、夢だけで終わってしまうように思います。

上海に仕事で来ているたくさんの日本人と知り合いになりました。その後、帰国した方が大勢いますが、日本に帰ってもあまり優遇されていないといった話を聞きます。しかし、実は中国ビジネスが開花するのはこれからなのです。私は、いまが最高のチャンスだと思います。

特に私の業界では、いまはお弁当がすごいですね。今日も400個くらい出ました。しかし、本当はお弁当はつくりたくないのです。配達したあと、どう管理されるか分からないから、食中毒の心配があります。しかし、タクシー代を出すから配達してくれという会社が案外多い。これは、やはり日本の店だから安心だということがあると思います。

先日、驚いたのは、本部の前に検察の車が2台とまった

のです。従業員が事件でも起こしたのかと思ったら、検察のオフィスが入っている裁判所の建物の地下の食堂は、どこから仕入れているか分からなくて不安だから、紋兵衛から全部入れてほしいという相談に来たのです。それくらい、誰もが食の安全性に目覚めているので、日本料理店にとって大きなチャンスだと思っています。

また、中国の文化もずいぶん変わりました。第1号店の頃は、お客様の99%は日本人でした。現在は、店舗によっても違いますが、高島屋の場合はお客様の70%が中国人です。中国人の子どもが大盛りせいろを食べています。そば教室の生徒も中国人の女性です。しかも、10回コースを受講してマスターしたいと、2000円をポンと先払いする。それくらい、日本食はブームです。

日本から来ている方は、機会があったら中国に残って頑張してほしい。今年は1人だけ、日本から来ていた留学生が卒業後に紋兵衛に入りました。せっかく中国の言葉や文化を覚えたのに、日本へ帰ってしまうのはもったいない。中国で暮らし、ここからアジアを、欧州を見たら、もう本当に広い。チャンスはいくらでもあると思います。

## 質疑応答

A： 私は北京の大学で教えておりますが、昨年、早稲田大学に博士論文を出す際に、中国に来て起業した経営者など150人と面接をしました。その中で、最初の頃が大変だったと伺いましたが、紋兵衛様の初期の頃の人事マネジメントの苦勞などをお聞かせいただけますでしょうか。

土肥： いまは、業種に関わらず、どの店の給料がいくらかみんな知っているのです。それを経営者も知っていると、新しい店を出して人が入ってきたときに、前

からいる人から不満が出たりします。大事なのは従業員と深くつきあうことと、福利厚生の実施です。私は従業員の祖父母を上海に呼ぶことまでしているので、少くとも給料が安くても文句は言えないという雰囲気、特に幹部社員にはあります。

B： 中国でビジネスをすると、すぐに模倣されるといわれます。土肥さんの場合、そば粉の調達や石臼などにある種のノウハウがあると思いますが、それを模倣されたようなことはありますか。

土肥： ありますが、みんな失敗しています。石臼は、同じものを日本から持ってきて、2年くらいで行き詰まって、私が捨て値で引き取っています。それを開けて、溝を作らせます。それが、まねができない一番大事な技術ですね。写真を撮られたら全部まねて作られてしまいますが、石臼だけは作れない。なぜなら、開けないと分かりませんから。

そば粉を分けてくれという申し出もよくありますが、全て断ります。あとは、そばつゆ。そばつゆをこちらで作らせたなら、無錫のほうまで紋兵衛のつゆとして出回ってしまったことがありました。だから、いまは日本の醤油メーカーに作ってもらって輸入しています。

倉庫からつゆが盗まれることも、時々あります。だから全部に番号を振って、一つなくなっただけでも全員の前で報告するシステムにしました。

B： 石臼の目立ては、中国人が見て覚えることはできないものですか。

土肥： それは絶対にできません。日本から来た職人が、1台につき1日かかります。それを一日中見ていないと分からないでしょうね。