



# 才商魂士

SHIKON-SYOUSAI

特別号

中国で成功する日本人総経理

## Contents

### 「中国市場開拓に成功している日本人総経理の特性」

特別インタビュー「私の中国赴任経験」……………G&Cビジネスコンサルタント

平沢 健一氏

サムライインタビュー 企業訪問編

「勇 進氏の人間力経営」……………三運物流(上海)有限公司 董事長・総裁  
(三井倉庫株式会社 中国現地法人)

勇 進氏

会社再建・経営のプロフェッショナル

「原田則夫氏の経営哲学と実践の軌跡」……………特定非営利活動法人日本交渉協会 常務理事  
株式会社トランスエージェント 代表取締役社長

安藤 雅旺



小山正太郎画

「(論語と算盤とシルクハットと刀の絵)」渋沢史料館蔵

## &lt;特別寄稿&gt; 中国市場開拓に成功している日本人総経理の特性

G&Cビジネスコンサルタント  
トランスエージェント特別顧問  
平沢 健一氏

## 1. 私が体験した一般的な総経理の役割定義

総経理とは、「董事会で議決された経営方針に従い事業計画を策定し、董事会で承認された事業計画を執行する責任者」と決められている。欧米以上に中国における会社の実績・評価は総経理で決まると言える。従業員も総経理を大きな権限と責任をもつ社長と見て尊敬したいと思っている。会社は総経理の力量以上にはなれないのは中国で特に顕著だ。その多忙さは尋常ではない。それだけに中国を理解した本社の支援がないとやっていけない。

主な役割は①董事長、董事の理解と支援②役所、関係団体、他の会社や機関の支援と強い人脈作り③従業員や工会からの支援④日本人社会との良好な関係を背景に⑤業績の向上と⑥人材の育成である。

中国経営が格段に困難な理由は、以上の6項目が全部備わって初めて成功できるわけで、総経理が縦横無尽に実力を発揮できるには、6項目に目を配らせて自信をもって先頭を走ることだ。

## 2. 模範総経理の事例

① 中国人以上に中国人になりきって成功。  
未成熟ローカル市場にローラーセールス“草の根セールス”で挑戦。  
ハングリー精神、野良犬根性、裏には日本的配慮を兼備。

- 総経理の力量で中国ビジネスはほぼ決まる、の覚悟で内陸に赴任。総経理が率先してやればみんなやる。人が上を見て態度を決める中国は“群体特性”(方向が決まると一気にいく)が強い国民性。これを利用した。上の者の考えを理解したら全員一斉に同じ方向を向く。社員と一緒にローラーセールス(「草の根セールス」と呼称)を徹底展開して販路を一気に拡大した。日本時代に飛び込みセールスで実績をもつ総経理はもともとハングリー精神や野良犬根性が持ち味、社員に理解されるまでに時間がかかったが、ベクトルがあつてきたら一気に売り上げが拡大していった。

優秀者には日本的配慮を欠かさず、日本研修などを積極活用し中国における“営業のあり方”を教えている。中国語も上達し、中国をこよなく愛して最近では骨を埋める覚悟を決めた。

- ビール会社で成功した総経理は上海地区に特化し、背広ネクタイ姿で夥しい数の一般の小規模小売店を巡回して店主の“おばちゃん”と握手作戦展開。①本土化②トレンドに乗る③市場の細分化作戦と併せ一気にこの地区で50%以上のシェアを獲得した。江蘇省、浙江省に拡大策展開中。

② 中国人と“同じ夢を追う信頼関係”を育てて成功。時間をかけて中国流の仕事の仕組みを構築して二人三脚で成功。

- 20年以上前に入社した中国人と一緒に会社を成長させてきた。

現在は中国人の彼が統括会社の総経理でこの日本人が本社専務で中国総代表。万全な態勢で多くの子会社の総経理も全員中国人の体制を目指す。

スタートの時から中国人の育成に熱心で大きな研修センターを作って社員教育を重ねてきた努力が大輪の花を咲かせている。二人は趣味のゴルフで腕を競い合いもしている仲だ。年恰好も似通っており“同じ夢を見るパートナー関係”が信頼関係に結実している。この二人が中国一省一代理店と肝胆相照らす仲に近い友好関係を築いており、盤石な販売体制を敷いている。

中国にふさわしい製品戦略、研修体制、現地化の推進は他を圧倒している。

③ 権限委譲と将来ビジョン、会社の5年後、10年後を語りあい実現していく。  
人事権と財務権を与える為のスキルアップビジョンを示す。任せるが放任しない。

- 欧米経験の長いこの総経理は若い中国人から高い評価を受けている。極めて合理的な判断で、様々なアクションを取る社員に新鮮な驚きを与えて高い就業意欲をもたせ続けている。日本の様に先輩から言葉と身体でノウハウを学ぶなどということは微塵もない。フラット経営を心掛け、現地従業員の昇格基準を明確にしてきた。

取り分け中国人が苦手とする評価の基準について懇切丁寧に指導して成功させた。日本人人事部長を早いうちに日本に返し、中国人の人事課長を抜擢し育て上げ、彼は今では統括会社の人事部長として立派に職務を全うしている。職業難易度等級制度を早くから研究実施し、必要な知能レベル、身体的困難度、労働環境、職務の複雑度、対人折衝度などそれぞれ良く議論して、最大10レベルに評価し、ウエイト付けしてきた。人に関する事には時間をかけて取り組んできただけにこれまでも転職者はほとんどいない。この人事部長を将来の幹部候補生の一人として更に鍛えたいということで、人事権と財務権を与えられるように教育中だ。徐々に任せているが放任は絶対しないというスタンスを常に取り続けている。最近では異業種だが優秀な中国人人事部長をもつ日系企業の総経理(友人)と4人で会食勉強会を重ねている。最近では2人で5年後、10年後の将来ビジョンを語りあうまでになってきた。

**④ 中国における営業の感覚の違いに目覚める。  
スピード、直接切り込む、率先垂範、みせしめる、クレームを解決する。**

- 躍進する計器関連の会社。賃金総額は毎月の売上高と代金回収率で決まる。その後に課ごと、個人ごとの目標達成率と代金回収率で賃金を決定する。
- 営業部門に徹底した能力主義を採用。営業部門はほとんどが新聞広告で新規採用。社内の他部門も営業が上があれば賃金が上がることで、営業に協力しようという空気が浸透してきた。営業数字も課ごと、個人ごとに公表、面子があって頑張る社員が多い。世界の市場となる中国は世界一の激戦商戦になり始めておりスピード、直接切り込んでいく、率先垂範、みせしめる、クレームは上司が解決してやるという取り組み企業が増えていくはずだ。
- 中国の時間感覚はかつて情報技術の世界で言われた「ドッグイヤー」(7倍スピード)でなく「マウスイヤー」(18倍スピード)で成長していると思ったほうがよい。日本は「タートル(亀)イヤー」になっていないだろうか。

**⑤ 日本のやり方で悪いものは否定、アメリカ的合理性判断で早いアクション  
中国アレルギーでなく中国中毒でないバランス型リーダー**

- アメリカに長く駐在し、英語が抜群で米国流ビジネスに秀でている。スピード感覚抜群で中国赴任前から中国語も始めた。中国では欧米の経営者とも友人を作り、米国商工会議所のメンバーとも昵懇。

ゴルフなど趣味も豊富で国家発展改革委員会の若手で優秀な英語のうまい官吏と共にプレイする仲。中国をよく勉強しており、強さや弱さを熟知しはっきりとした3段論法的主張が中国人に評価も高い。日本流の情も持ち合わせており、日本本社内の守旧派に敵も多いが外部の評価は抜群。中国人の評価は極めて高い。

会社の理念、経営方針、事業計画などを中国独自の商習慣や文化、風習の違いにあわせ、できるだけ客観化して作り上げ管理者教育に徹している。

**⑥ 全社員の一覧表(名前、資格、技能、成績を色分け表示)で信賞必罰。**

- 細やかなノウハウの蓄積と社員への報酬と福利施策などの配慮で大躍進。
- 6000人いるEMS工場の製造部門、営業部門など全社員の名前、資格、技能、これまでの成績を色分け表示して研修室に張り出して経営の透明性を演出している。自分のレベルがすぐわかる為、資格取得の意欲がみなぎっている。
- このように一目瞭然にしておけば、不正なども起こらず危機管理の基本にもなる。この他にも総経理のアイデアで細やかなノウハウの蓄積が進んでいる。
- 短いサイクルの受注や営業マンの業績管理や売掛金回収と販売達成を加味した給与制度など、新鮮な試みを常に考え実行している。香港にも知己が多く、そこから正しい大陸の情報をつかんでいる。

**⑦ 商務部管理職との勉強会、OBとの付き合い、著名人との人脈で圧倒的力をもつ。時の商務部長、各地の党書記、市長、労働局長、税関長などにも信頼が厚い。**

- 北京の電子会社の総経理。商務部との関係作りに注力。現役、OBともに上手に付き合い信用を得る。現役一毎月開催の商務部役職とのビジネス研究会に参加。OB一現役時代に支援した為、各種の相談に乗ってもらい後ろ盾に。
- その後著名映画監督や様々な要人と交流した。時の副首相とは釣魚台賓館などの宴席にも呼ばれ建国記念日には天安門、博鰲会議にも招待された。
- この人の国際性、誠実さ、行動力、下から積み上げていく不屈な精神が各地の党書記、市長、労働局長、税関長、税務署長、消費者協会秘書長を動かした。当然社業は隆盛を極め、二つの商品で市場シェアトップを達成、売掛金も全額前金、現金回収に成功した。



⑧ 日本を向かない、これまで海外での成功体験をもち独立心が強い。  
親会社も信頼するが毅然とした態度で良い緊張/信頼感。

- アジアの工場社長を務めた後、上海工場の総経理で白玉蘭賞(毎年外資企業の一社が表彰される)を獲得。その後北京工場の総経理を務める。いずれも合弁会社だったが日本側、中国側の代表と組合代表の3者で構成する「3立経営」を推進し、成果を上げる。
- 工会の形骸化を避けるため工会活動を熱心にサポートした。人望ある人が主席になれるよう前向きな工作を実施した。1200人ほどの工場だが、業績も良く労使懇談会も3ヵ月毎に実施し意見公開を重ねた為、問題は一切起こらなかった。SARS事件でも日本人は逃げず、中国人副総経理と人事課長が必死に禁足令の出た地域の村長を説得、解除させ増産を果たした。近隣で患者が発生する中、一人も発生者がなかった。この時に作った経過の小冊子は北京市が中国語にした。
- この総経理の工場と販売との一体姿勢がトップシェア獲得に大きく寄与した。工場従業員の販売店体験まで企画した。親会社の事業部からの信頼も厚く、上海や北京政府からも注目をされた。

#### ⑨ 尊敬される3カ条をもつ

1. 人格と人望
2. 業務能力と決断力、行動力
3. 儲ける才覚

- 上海で成功していくつかの会社を経営する総経理。これまで沢山の日本人総経理にお会いしたが、人間力をもった方で現在数社の総経理を兼任しておられる。中国についての識見は尋常ではなく、毎月分厚いレポートを戴いており、中国関連の講演もやられながら、確り経営を展開されておられる。業務能力は申し分なく、溢れる知見に基づく決断力や行動力は格別だ。いずれの会社も利益を出し続け、「商の国中国」だから儲ける才覚に溢れ、孫氏の兵法ではないが「兵は拙速を聞く(戦いには迅速さが肝要)」で模範経営を続けている。この会社の年夜飯(忘年会)の盛り上がりは桁違いで大変参考になる。総経理で会社が決まる典型的事例だ。とかく業績が良くなり、駐在も長くなると硬直的になる日本企業が多いが、この会社の良き経営をベンチマークにすることを勧めたい。

⑩ サラリーマン経営者は成功せず、老板(独立自営)経営者が成功する。  
自分でリスクを取って粘り強く商売できる人。

- 起業家になることが中国人の夢であり、やりたいことがわかり、進んで方針や方向を伝える力強いリーダーでないと成功は困難だ。完全なトップダウンの国中国は「老板(独立自営)経営」を実施している企業が勝ちを収める。重要事項の最終決済や出金承認など企業経営上の重要ポイントは、すべて総経理と右腕になる財務部長に権限を集中させ、不正などに対する牽制を行うことが重要だ。精神的にタフでリスクは自分が背負うという気概をもった忍耐力の際立つ積極人間が引っ張る企業が、商売に勝っていけるのが中国だ。こうした総経理は中国社会でも評価が高く、人脈も一気に広がっていくはずだ。

### 3. まとめ

中国市場開拓に成功している日本人総経理の特性をまとめてみたい。

#### ①複眼思考で中国、中国人に柔軟対応—中国を楽しむ“ケセラセラ精神”

中国で生まれた「性善説」と「性悪説」をしっかりと勉強すると、中国での商売やビジネスの進め方がよくわかる。

陽と陰、西洋と東洋、常識と非常識など単眼思考をやめて難しい中国ビジネスを上手にほぐしていくことが大切だ。こうすれば「自分の頭で考える」事ができ、自分自身の視点から物事を多角的に考えていけ、手法がわかり、一気に状況が変化していくことが可能だ。複眼思考は中国総経理必携であり、情報を正確に読み解き、物事の論理の筋道を追う力が養え、常識にとらわれてしまいがちな中国ビジネスに光明を与える強いきっかけになる。それと併せ、絶えず困難が押し寄せる中国ビジネスは深刻に考えたら敗北してしまう。“ケセラセラ精神”で邁進すべきで、気の弱い人には難しい。

#### ②日本人と中国人の連絡管役、参謀をまず育て率先垂範の優れ者

中国経営では「中国人による現地化」がキーワードだ。それにはまず信頼できる中国人で日本人と中国人の連絡管役ができる人を探して参謀役に育成することだ。

5年、10年で育て上げる強い気持ちが必要だ。その為には総経理自身が中国人をだれよりも理解し、率先垂範して彼らを育成する強い決意をもつことだ。優秀な現地人を確保し、グローバル化を体験させ、日本的経営や日中の文化の違いも理解してもらい、幹部社員として登用していく動きを鮮明にしていこう。そのためにも「日本人派遣社員依存型ガバナンス方式」の海外経営を断ち切っていこう。ガラパゴス島にだけ住む化石の様な爬虫類「イグアナ経営」に終わりを告げねばならない。当然日本人総経理の任期も3年くらいの短期間では話にならない。最低5年で3代目から中国人総経理などの構想をもって進めていこう。

### ③自分たち(日本人)の論理で経営せず、修羅場経験者で はっきりものいうハイブリッドな情理(情と合理)人間

古くから“商人の国”と言われ“傲慢”と揶揄される中国人と日本人の論理でビジネスをしても成功するわけがない。よく中国人は“すべての行動にすべて商人としての理由がある”と言われる。中国人との様々なビジネス、交流を通じて感じることは彼らが驚くほど裏の裏をよく読んでいる事だ。冷静な目で中国と中国人を理解し、その過去の歴史とそこから生まれた法則を知らない限り、中国と中国人を理解する方法はない。そこから少しずつ中国人の心がつかめてくる。

中国では真剣にやればやるほど、修羅場が待っている。合弁相手の中国側に攻め込まれたり、業績が突然急降下したり、社内で突然ストライキが始まったり、資金繰りに困ったり、客から猛烈なクレームを出されたり、社内の中国人が告発したりなど毎日のように難題が押し寄せてくる。この時に生きてくるのがハイブリッドな情理(情と合理)人間だ。修羅場が人を強くし成長させる理由は、その経験を通じて困難を解決する自信が生まれ、何事にも動じない姿勢が身に付くということだ。修羅場を何回も経験して乗り越えた人こそ、中国人と心を合わせ、難しい課題に取り組み、中国での現地化に成功して勝利できるはずだ。

昔から治乱興亡を生き抜いてきた中国人は、そんな強いグローバルな日本人総経理を待っている。そうした中国ビジネス成功者が“グローバル経営の覇者”になる日が来るのもそう遠いことではない。

## 著者紹介

G&Cビジネスコンサルタント  
トランスエージェント特別顧問

平沢 健一氏



早稲田大学第一商学部卒業。日本ビクター(JVC)入社後国内営業課長、米国5年、欧州10.5年、中国5年、計約20年間海外現地法人を経営し、全法人で黒字経営／トップシェア獲得、北京、上海、広州の直販体制、売掛金の現地回収を実現して軌道に乗せた。JVCニューヨーク営業所長、JVCイタリア初代社長、JVC欧州副社長、日本ビクター理事、JVC中国総代表(生産、販売統括)を歴任。この間56ヶ所でビジネス経験。

現在、グローバル&チャイナビジネスコンサルタント代表をはじめ、日中数社の顧問、日本在外企業協会の中国ビジネス研究会主査、(財)海外職業訓練協会理事／国際アドバイザー、大学・大学院で「異文化コミュニケーション」、「現代経営行動特論」を担当しているほか、日本経団連、ジェトロ、日本商工会議所、早稲田大学、清華大学他多数の企業、協会、大学で講演活動を行う。中国赴任者約3,000人の赴任前研修実施。

グローバルビジネスや中国ビジネスで著書や論文多数。

日中関係学会評議員、柳橋中国ビジネス研究会主宰、早大中国塾、異文化経営学会他所属。



産業能率大学出版部

### 新刊刊行! 「中国ビジネス超入門」

著者が、これまで経験した『グローバルビジネス』と『中国ビジネス』をわかりやすく解説した入門書。

世界から見た中国と中国人の実態、混乱の中での中国経営体験、成功した人脈づくり、中国人とどう付き合うか、性善説だけでなく性悪説の研究、中国人とのwin-winの交渉術と事例集、中国ビジネスの代表的失敗事例、中国ビジネスの最新事情、中国経営の現地化とその成功事例、グローバルカンパニーづくりへの提言など現場主義に徹し、中国ビジネスで具体的に役立つ内容が満載です。



## 特別インタビュー

## 「私の中国赴任経験」

G&Cビジネスコンサルタント  
トランスエージェント特別顧問  
平沢 健一氏

● 中国に赴任されるまでの経緯を教えてください。

私が中国に赴任してから歴史だとか、価値観だとか、地理ですとか文化とか本当に勉強しました。できれば私は行く前に、それらを学習して、そしてこれに言葉を足して、やっていく姿勢がとても大事だと思います。中国の人は非常にプライドが高く、面子を大事にする人たちだからとくにそれが大切ですね。

● アメリカやイタリアなどの色々な国の赴任経験をお持ちの中で、中国特有のことというものはありましたか？

中国は1800年代に世界のGDPの33%位を稼いでいたんですね。その後、戦争を2回経験して、国をずたずたにされた。そして植民地時代になり、それは言うに言えない苦痛を覚え込まれたんです。だから、いまに見てると言う気持ちをみんな忘れていないと思うんですね。

その後、日本とは日中事変のようなことがありました。その日本に対する気持ちと言うのは、ずーっと先祖代々彼らのDNAの中に有るわけです。そういうことを気にする人たちと仕事をするんだということを自覚しなくてはいけない。かといって中国の人たちに対して卑屈になってはいけません。

そういう歴史をちゃんと勉強している人か、そうじゃないかということは暗黙のうちに、みんな中国の人たちは見えています。日本に対してそんな複雑な思いでいるところは、中国と韓国しかないでしょう。アジアも他にいろんな国があるけど中国と韓国は、ちょっと他の外国とはスタンスが違うと思いますね。

赴任当初、私は中国の中学生が勉強する1250ページの歴史教科書を2回読んで、机においておいたんですね。私達が中学の時に勉強した同じ写真、同じ絵の教科書を、それは日本語に訳したものはあるけども、ここに来た総経理は読んでくれているということで、それを見た中国の社員は、みんな喜びましたね。教科書の内容については何で日本はこんなふうにかかれなくてはいけないんだという部分も確かにあるけれど、しかしこういう事を勉強させられた人たちが、私と一緒に仕事している人たちなんだとわかるわけです。

それを知ると彼らとの接し方が非常に違ってくるんですね。

● 中国に赴任されて最初に取り組まれたことを伺えればと思うのですが。

1年間は黙って、中国と中国の会社のことを一生懸命勉強しました。本社からはリストラを含めた経営の立て直しをやる目的で赴任したので、早くやれ早くやれと言われました。1年間はこの会社をどう変えていくか、次のステップの構図をどうするかということを徹底的に考え抜きました。

中国語もすぐにはうまくならないし、なかなか通じないし53歳でしたから大変でした。スタートの朝礼でピンインを秘書に教わり、勉強してスピーチをいたしました。それからです。この総経理は覚悟があって赴任してきたなど皆興味津々で、中国語の応援をしてくれました。

● 赴任期間で気をつけられた事ですか、心がけられた事とかは？

それは日本流のやり方を押しつけちゃいけないということです。

それから出来るだけ中国人と交流すること。中国人と一緒に旅行や食事をし、二胡を教わり京劇に浸りました。

中国の有名な山にも中国人と一緒に登りました。黄山、泰山、峨眉山、狼牙山など、その他長江ダム、九賽溝、敦煌、桂林、西安、ウルムチ、内モンゴル、チベット等も中国人と出かけました。結局2省を除き全部訪問しました。

その経緯の中で北京の天安門広場で行われた中国建国50周年の記念式典や海南島でのアジアフォーラムにも招待されました。確り意見を言う10名の日本人総経理が招待された(米国15名、欧州10名)他、商務部が主催した月一回の意見交換会にも招待されました。中国政府は確り外資の総経理を見えています。お陰で人脈が広がってビジネスで大変力になってもらいました。



## SAMURAI SPIRIT

## サムライインタビュー

董事長・総裁  
勇進氏

企業訪問編 三運物流(上海)有限公司  
(三井倉庫株式会社 中国現地法人)

## 「勇進氏の人間力経営」

上海市外高橋保稅区  
4号門華申路27号  
湯臣工業園B1棟2層



●中国に赴任されるまでの経緯を教えてください。

1989年、42歳でシンガポールに赴任になりました。これが初めての海外赴任で、しかも初めての海外でした。

シンガポールに到着後、そこを拠点に2カ月ほどかけて、マレーシアで三井倉庫の拠点を構築するプロジェクトの準備をし、その後、マレーシアに移動。それ以後、ペナン、イポー、クアラルンプール、ポートクラン、マラッカ、ジョホールバルと、マレー半島の西側に三井倉庫の支店を作っていました。ちょうどその頃、マレーシアではマハティール元首相が掲げた「ルック・イースト政策」によって「日本に学ぶ」という雰囲気があり、また、経済も徐々に右肩上がりに成長していた時期で、非常に良いタイミングでしたね。

すべての支店に倉庫を作り、40フィートのコンテナを搭載した大型のトラックを100台ほど揃え、シンガポールからペナンまで毎日トラックを走らせ、顧客の工場に貨物を配送、または倉庫に保管という具合に、半島の西側に物流のネットワークを構築していきました。さらに、マレー半島の東海岸にも進出し、クアantanという化学品のプラントが集まっていた地域に支店を開設したり、ペナンとバンコクとを結ぶ物流のルートを作ったりもしました。



海外経験の多さを物語る勇氏のパスポート

その後、2003年の5月に、新たな社命でジャカルタへ赴任。ここでは、三井倉庫が現地で仕事をするためのライセンスを整えていくのが主な仕事でした。例えば、NVOCC (Non Vessel Operating Common Career) といって、船を持たずに船会社

の業務をするライセンスや、通関業のライセンス、輸送業のライセンスなどです。こうして必要なライセンスをすべて取り、ここで当社が自営で仕事ができる状態にしました。

当初三井倉庫の印尼現地法人の社名はPT.TUNGYA MITSUI-SOKO LOGISTICS INDONESIAと名のついていました。TUNGYAというのは東亜(台湾系の会社で20%の資本参加)、どうして当社の社名が後になるのかが個人的に不愉快でした。早速台湾に乗り込み株主に納得させPT.MITSUI-SOKO INDONESIAに社名を変えました。胃がんの手術が終わり、経過も良く、酒も徐々に量を増やせるようになったそんな気分でした。

当時のインドネシアは1997年の通貨危機や民主化を求める暴動などを乗り越え、経済成長の時期を迎えていたこともあり、マレーシアのときと同じく、お蔭様でここでも非常に良い状態で仕事をすることができましたね。

上海に赴任になったのは、ジャカルタでの仕事を終えた2007年の5月です。

実はそのとき、私は60歳でして、定年を迎えていたんですよ。ところが、会社からフェロー社員として残るように言われそれに従い上海に来ました。既に上海は世界の工場と言われ経済成長の真っ最中、当社もここを重要拠点と位置づけていましたので、自分の様な言葉も全くしゃべれない老いぼれがいいのかなーと自問自答しましたが、結局は社命に押し切られ引き受けることになりました。まあ、海外で長くやってきたからでしょうかね、それ以外私には何もありませんから。

●中国に赴任されて、まず手がけられたことは何ですか？

私のテリトリーは、北東アジア地区の総代表として、上海を拠点に中国の11支店のほか、韓国と香港、台湾の管理、運営、統括



です。肩書きは、三運物流有限公司の董事長兼総裁。赴任した当初は、月の半分は中国にいて、あとは韓国、台湾、香港を回って、これらの地域の物流ネットワークの強化に努めてきました。

中国では生活水準がどんどん上がってきており、それに伴い、生活関連物資などの荷扱いもさらに増えています。そうすると物流のニーズもさらに大きくなっていきますからね。

現在、各支店に日本人駐在員を配し営業範囲も拡大しています。私が赴任した当初は、倉庫スペースも1万㎡弱でしたが、現在は上海だけでも7万㎡の規模になっています。今後もどんどん中国各地を拡大していきます。

●非常に「人材教育」を重視されていると伺いましたが....

「人」を大事にしない企業は早晚駄目になりますよ。それはどの企業もしっかりです。なによりも「人材」が大切です。だから当社では今、中国人スタッフを基本の基本から教育しているところです。それは当たり前のことがきちっとできることです。人材教育の中には何か資格を取るとか、語学の習得などが重要視されがちですが、私がまず大切にしたいのは、人間としての基本です。人間として最低限身につけておかなければいけないこと、例えば、礼儀です。お客様が見えたら、きちっと挨拶をすとか、仲間同士でさえ声をかけあう、これが重要です。5Sは当然で生活習慣の一部として認識させています。福利厚生資金は このようなところに活用しています。勿論、日々の仕事の中での指導も欠かせませんし、あらゆる職層に研修セミナーを受けさせています。

私は、日本にいた頃、倉庫の現場が長かったので、海外に赴任してからも、常に現場に飛び込んでいっています。そこで作業員とふれあい直接指導をしています。倉庫内で自らゴミ拾いをしたり貨物の整頓をしたりもします。こうやって基本の基本から教えていきますから現場のレベルは著しく向上しました。現場作業員は倉庫視察、棚卸にこられた顧客にも笑顔で「ニーハオ!」と声をかけています。

●「どんどん「人材」として育っているという感じですね?

人材というのは「いい人材を雇う」だけでなく、「いい人材を作る」と言う事です。実際そうたくさんいい人材がいるわけではありませんので、やる気がある元気の良い人間を採用して徹底的に教え込む、これが一番重要だと私は考えます。採用については事務員は勿論倉庫の作業員においても出来る限り自分が面接をすることにしています。ある日、トラックの運転手の採用面接のときのエピソードですが、運転手候補者がTシャツとスリッパで入ってきました。そしてまず運転免許証を見せてくださいと言ったところ、家においてきたと言います。私は貴方の売り物はトラックの運転だろ、それが免許証を家においてきたとはどういうことだ、言語道断帰ってもらいました。すると夕方ワイシャツを着て靴に履き替え彼らにしては正装のような恰好で免許証を持って再度面接をしてくれと言ってきました。その熱意で、即、採用にしました。喜んでくれました。今も元気で働いてくれています。このエピソードで縁が出来ました。倉庫であつたりすると笑顔で「ニーハオ!」と言ってくれます。

それと、去年あたりから、中間管理職を対象に「マネジメント講習」なども取り入れるようにしています。日本人も含めて20人くらいに受けてもらったのですが、結構いい成果がありましたね。日常業務の改善にも大いに役立っているようです。

また、新しい仕事へも積極的に関わってもらうようにしています。私が赴任してから、ISO14001を取得しました。中国では物流や倉庫関連の会社で取得しているところはそれ程多くないと思いますが、世界的な規模で見ると、環境保全、グリーン物流(三井倉庫本社で提唱)の必要性は大です。

このライセンス取得に至ったのは、ちょっと暇そうにしているスタッフがいって、「お前、ヒマそうだな。だったら、お前が隊長になって人を集めて、ISO14001を取れ」と指示したんですよ。そしたら、ものすごく頑張ってくれて、見事取得してくれました。

ISO14001のサーベイがうまくいったあと、それに係ったメンバーに賞金を授与し、イタ飯屋でパーティーを開き労をねぎらいました。

今のように、中国をはじめ海外に拠点を持つ企業がどんどん増えていく中で、当社なんかは日本人の経験者が追い付かない状態なので、今後は特に中国人の優秀な社員を更に鍛え、海外のほかの国にでも彼らを登用していくことも考えています。



**●スタッフとの関係づくりで実践されていることは何ですか？**

私の場合、現場のスタッフと時々飲みに行っています。夕方、倉庫にいるメンバーに「飲みに行くぞ!」と声をかけて行くんです。それで、みんなでワイワイ酒を飲む。私は中国語が話せないので、通訳の周も連れていきます。それで、いろいろな話をするわけです。

私がうちの倉庫作業員に常に言っているのが、「夢を持てよ」とか「勉強を常にしなさい」ということ。「しっかり頑張って、本社採用になれ。そうになったら条件も良くなり、給料もこれくらいになるぞ。そうしたら、家族もこっちに呼べるだろ」という具合に叱咤激励しています。

実際、頑張っているスタッフはどんどん本社採用にしています。うちで働いている倉庫作業員の多くは地方の農家出身で、いわゆる出稼ぎです。それが正社員になると、働き方が全然違ってきますからね。モラルにしてもそうだし、愛社精神を持つようになるし。仕事にやりがいを持ってくれるようになるんです。

そのほか、「女房を大事にしろよ。給料を余計にもらったら女房にきれいな服を買ってあげるんだぞ。それで女房がニコッと笑ってくれたら嬉しいだろう。

そんな笑顔の女房に見送られて会社に来てみろよ。仕事だつてはかどるだろう」とか、そんなくだらない話もします。

飲み会といえば、こんなエピソードもありました。

去年の正月にスタッフ全員を呼んで450人くらいのパーティーをやったんですよ。スタートは6時だったんですけど、5時くらいに現場のスタッフは集まると聞いたので、私も5時には会場に入り、すでに集まっていた人たち、300人くらいでしたかね、全員のテーブルを回って乾杯をやりました。そうしたら、いざパーティーが始まって、最初の挨拶をするときには、フラフラになってしまって…。それでもなんとか話をしました。「俺は一生懸命頑張る。黙って俺についてきたら、お前たちを全員、幸せにしてやる」みたいなことを言ったらいいのですが、あとは記憶が断片的になってしまった。人に聞くと何とか愛嬌を振りまきながら頑張っていたようです。無事終わってからは日本人スタッフを連れて二次会に行き、兎に角、朝は家で寝ていました。

**●管理統括されている地域のすべてのスタッフと1対1の面談をされるそうですが…。**

していますね。年に2回、昇給の頃と中間期に、一人ずつ会いにいきます。これはかなり大変なことではあるんですが、一人ひとりと直接話し、「私は君たちをしっかりと見て、きちんと公平に評価

している」ということを伝える。また、仕事上の問題、悩みの相談なども聞きます。それは信頼関係を築く上では欠かせません。非常に大切にしています。

そのとき、どんな話をするのかというと、「お前、去年はこう言っていたけど、それはちゃんとやれたか?達成度は何%だ?」なんてことを訊いたり、逆にスタッフの側から「こうしてほしい」「こういう計画を持っている」といったものを出してもらったりですね。そうしたやり取りの中で、スタッフから、「勇さんが来てから、仕事もどんどん増え、我々の条件も良くなり、生活が年々良くなっていく」なんて聞くと、やはりうれしいものです。「もっと頑張ろう」なんて気になります。一方、スタッフのほうでも、彼らが去年私に言った内容を私が覚えていたりすると、「そんなことを覚えていてくれたんですか?」と喜んでくれますね。

**●そこまで人材を大切に作る原動力は何ですか？**

私はそもそも人間が好きなんです。やはり人と話すと面白いですから。それと、人の喜んでいる顔を見るのが、やはり一番うれしいですから。

それと、こうやって私が中国で人材を積極的に育てていくことは、中国への恩返しでもあるんですよ。なにせ、中国は私に働くチャンスを与えているからね。中国が私にビザを出してくれなかったら、私はここで仕事をすることはできません。そこでお返しができるしたら、私には税金を払うことと人を育てることくらいしかできませんから。

中国と日本の間には、これまでいろいろなことがありました。今もあります。中国人は日本人に対して、いろいろ思うところはあるでしょう。でも、こちらが気持ちよく中国人と接していけば、彼らの中でも「日本人もいいなあ」という感じになっていくだろうし。

一つひとつの努力は小さくても、それを継続してどんどんやっていけば大きくなる。私はそう思うんですよ。

だからといっても、自分がやっているようなことを、みなさんもしたほうがいいのか言うつもりはありません。ただ、「人を大事にしないと駄目だ」ということはどうしても伝えたいですね。「俺は偉いんだ」なんて構えている人間には、誰も寄ってきませんよ。「実るほど、頭(こうべ)を垂れる稲穂かな」という諺を、日本人のスタッフにはよく言っています。けれども、当社にも生意気な日本人がいました。「俺は偉いんだ」なんて勘違いしている人間。そんな態度が見えたら、私は蹴飛ばしてやりますけどね。「どこの誰様だ」って。そもそも、そんな勘違い人間は海外に来るべきではない。

そのあたりもきっちりしないといけないと思っています。日本人のどこが偉いんだって。でも偉いところは一杯あるのが現実ですが。

#### ●勇さんのそのパワーの源は何ですか？

酒ですかね(笑)。

酒を飲むと、いつもと違う発想が出たりってことがありますよね。私はひとりで酒を飲みながらでも、パツと思いついたアイデアなどはメモに取ったりしていますよ。

それと、5、6歳の子供の感受性みたいなものを持ちつづけることも、すごく大切にしています。私はそもそも成長が遅かったから(笑)、そうした子供の頃の頭が残っているんですよ。なので、すぐにいろいろやりたくなる。そうしたものはどんどんメモしています。

#### ●若い人へのメッセージをお願いします。

今、日本では内向き志向(草食人間)の若い人が多いそうですが、私としては「どうしてだろう?」思います。勇気を出して新しいものにチャレンジする、そうやって自分の可能性を試してみる、大事だと思います。海外で働く、それ以外何事にでもそれは言えると思います。海外で働きたいと思う人は「百聞は一見に如かず」、別に仕事でなくてもいいですよ。

関心のある国を一度見てみることです。そこで新しい発想やチャレンジ精神が生まれれば動くことです。よく言われる、考える(アイデアが生まれる、希望)次は動く(挑戦する、勉強する)実現(成功、納得)そううまくいくとは限りませんが動かなければ事は進みません。

私は、1989年8月、満42歳、初めての海外旅行が駐在でした。総務からシンガポールに辞令の内示があった時に、息子に電話を入れ、地図帳をみてもらい位置を確認したくらいです。英語力も Is this a pen? そんな程度の人間がこの年でよし、行つたるぞー!と即、決心しました。このような海外未経験者が登用された理由は、マレーシアで現地との合弁会社を設立しその会社の役員になったのですが、そこでは絶えず現地役員とのいさかいが予想され、それなら喧嘩の上手い勇と言う事のようにでした。No wonderですね。それ以降22年間、片道切符をもって日本を出っ放し、まさに神風特攻隊です。苦労もしました、面白いことも一杯ありました。周りの人の助けや家族の理解のお蔭でここまで元気に働いてくることが出来ました。しかし、まだまだ、これからです。老体に鞭を打ち、老板(ラオパン、中国語で社長の意味)この名前大好きです。

### 周さんとの対談

以下は、インタビュー後、秘書の周さんと勇さんとの談笑の様子です。勇さんのお人柄が感じられる内容でしたので、許可を得て掲載させていただきました。

勇さん 私は60歳のときに中国に赴任して来ました。そこで今さら中国語を習得するのは無理と自分で決めつけ、常に周さんには一緒に動いてもらい、通訳をしてもらっています。

周さん 董事長と常に行動を共にすることで、私自身、いろいろ勉強になっています。仕事の仕方だけでなく、日本の企業文化の習得などもそうです。たとえば、お客様との打ち合わせのときなども、自分が少し緊張気味であると、「周さん、もっとリラックスしてください。お客様は怖いものではありません」などと言って、やわらかい雰囲気を作ってくれます。実際、董事長はリラックスしながら、仕事以外の面白い話題も引き出しお客様を引き付けます。そして、仕事の話もうまくいくことがよくあります。これはとても勉強になります。

勇さん こちらもね、同行してもらったときには、通訳だけでなく、お客様にいろいろなアイデアを出してくれたり、私が考えつかないようなことを言ってくれたりして、非常にありがたい。周さんを採用したのは2008年なのですが、この人が来てから、中国の会社がどんどん良くなっていきましましたよ。日本の本社からも褒めてもらいました。「お前は、大していいところはないけど、人を見る目だけは確かだ」って。彼女には、入社して2年足らずで「ディレクター」になってもらいました。今は中国全体の総務の統括をしてもらっています。ここでの仕事は周さんと二人三脚でやってきました。そして、仕事の後たまには2人で飲んだりもします。4合瓶1本空けるときもあるんですよ。

周さん 勇さんからは、仕事を通じて「精神」というものを伝えていただくことがよくあります。勇さんは、中国だけでなく

香港、台湾、韓国も見ていらっやあって、毎日とても忙しい。それでも、必ず年に2回、従業員の一人ひとりと面談を行なっていられやいます。すべてのスタッフの声を自分で直接ヒアリングしていられやいます。しかも、ただ聞くだけではなく、アドバイスをしたり、励ましたり。私は通訳兼記録係として、常に同行させていただいているのですが、若いスタッフに「将来に向けてもっと伸びていくために、勉強をずっと続けなさい。必要ならば、勉強する機会を作ってあげるから」と常々言っています。また、女子社員に対しても、「結婚して奥さんになっても、お母さんになっても、仕事を続けなさいね」という言葉をかけてくださいます。そうやってスタッフに将来のビジョンを与えてあげる。本当にすごいなと思います。

勇さん それしか能がないんです。実際、若いスタッフが僕みたいな者を慕ってくれる事は、本当に嬉しい。

周さん 勇さんは、20年以上も海外で働いてきた経験をお持ちだから、視野が非常にグローバルです。日本の企業の老板という視点にのみ留まっています。

それと、判断力が誰よりも速い。また、スタッフの将来を真剣に考えてくれています。だから、ここで働くスタッフは、みんな生き生きしています。安定の中で将来を目指して走る。そんな感じがします。勇さんは、中国にそういう雰囲気を持ってきてくれたのではないのでしょうか。

勇さん いろいろな国を回って仕事をしてきまして、そこでつくづく感じたのが、「人を大事にする」ということです。人とうまくつきあっていけば、たいていのことはうまくいきますね。会社の数字だっておのずと上がっていきます。彼らの仕事にやりがいがある環境を作り、モチベーションが上がるようにしてやれば、おのずとすべてが良くなっていくものです。私はずっとそう思ってきたし、今のところそれは間違っていないと思います。

周さん 勇さんが一人ひとりと直接話してくれることに、従業員は感動しています。人を本当に大事にしてくれる。老板(ラオパン)ではないのでしょうか?直接フェイス トゥー フェイスで会話することなんて、ほかの会社ではほとんどないですから。私自身も今までそういう経験はありませんでした。本当の老板(ラオパン)だと思います。

勇さん そうすることが、私にとって一番重要なことと決めていますから。だから、決して手を抜いてはいけません。

周さん それと、勇さんは、人だけでなく、環境もとても大事にされています。たとえば、オフィスやその周辺を緑でいっぱいにしたり、絵を飾ったりとか。

私が感動したのは、女性社員の席のまわりのレイアウトです。

「後ろを誰かが通ると嫌でしょう。だから、なるべく人が後ろを通らないような配置にしよう」と、そこまで気がついてくれるのです。気がつくといえ、ある日、普段はニコニコしている女性のスタッフが妙に落ち込んでいるように見えると言って、周さんあの娘ちょっと部屋に呼んでよと言われ、そこで、どうしたの?と理由を聞かれました。

勇さん そうすると、「失恋しました」と答えが返ってきました。だから思わず、「なーんだそんなことか!」

周さん 失恋というものはね一次にもっといい男が見つかるチャンスが来たと言う事だよ、だから、元気出してね!と元気づけられました。これは一例ですが、上海にいられるときはいつも倉庫の現場、また、事務所などをブラブラされ皆に声をかけられます。「ニーハオ! ジャーヨー!」と。でも、いつもこんなにやさしいことばかりではありません。怒り出したら手の付けようがないほど恐怖の状態になります。怒られるときには、もちろん、それなりの理由があります。たとえば、同じミスを繰り返し、改善のないとき、また、自分の立場だけを優先し失敗をしたりしたら、それはたいへんです。しかし、言いたいだけ言い、怒りたいだけ怒られたら、あとはまたニコニコして事務所をブラブラされています。「言いたいことを言い、怒りたいときには怒り、腹が減ったら飯を食う、これが俺の生き方じゃ!」と言われていきます。叱るときには叱り、褒めるときにはきちんと褒めてくれる、単なる老板ではなく‘人生の良き相談役’とか、‘人生の先生’とか、勇さんは従業員にとってそういう存在であります。

勇さん そんなに褒めてもらえると、周さん今晚一杯やるかー!



会社再建・経営のプロフェッショナル

特定非営利活動法人日本交渉協会 常務理事  
株式会社トランスエージェント 代表取締役社長  
安藤 雅旺安藤雅旺・藤田忠共著  
「心理戦に負けない極意  
-交渉にゼッタイ強くなる!」  
(PHP研究所)

# 原田則夫氏の経営哲学と実践の軌跡

## はじめに

いまから3年半前2008年3月の事である。筆者にとって忘れられない総経理の方との出会いがあった。その方は、原田則夫氏である。原田氏はソニー出身の方で、ソニー惠州の社長を担当されていたが、その後音響設備を製造するOEM工場のソリッド社の経営再建をミッションとして同社社長に就任され、尽力されていた。

原田氏はソニー惠州の社長時代、『日経ビジネス』に取り上げられ、フナイ電機の会長に「素晴らしい経営を実践している社長」として絶賛された方である。経営再建のプロ中のプロであった。

筆者は原田氏の卓越した経営手腕、経営哲学を学ばせていただこうと、中国深圳にあるソリッド社を訪れたのである。原田氏はご多忙な中にもかかわらず、とても好意的に温かく迎えてくださり、経営哲学や、経営の実践について、レクチャーをしてくださった。残念ながら2009年12月に逝去されたが、原田氏から教えていただいた中国での経営の実践の一部を是非お伝えしたく、その当時の記録を今回掲載することにした。

## 深圳ソリッド社事例

ソリッド社は1996年に中国深圳にフィリピン系華僑の林氏によって設立された独資企業である。AIWA (のちにSONY) の音響機器を製造するOEM工場である。同族経営で林氏の親族や同郷人で経営がなされAIWAの技術者が技術、生産、品質管理を担当、工場での労働は出稼ぎ労働者が担当という体制でスタートした会社であった。設立時より会社の内部にはさまざまな問題が横たわり、赤字続きでAIWAのOEM工場としてもワーストランク、人件費の遅配が起こるなど危機的状況の企業であった。

そこに2001年SONY出身で当時SONYの華南地区の子会社の社長をしていた原田則夫氏が、立て直しをミッションにして総経理に就任することになる。原田氏は、オーナーの林氏に自分に全権を委任してもらうことを条件に総経理となった。

その後、原田氏の経営哲学に基づいた経営の実践で、会社を蘇生させSONYのOEM工場として中国国内で非常に高い評価を受ける企業に作り上げた。

## ソリッド社の概要

- 社名 新利実業(深圳)有限公司
- 設立 1997年12月
- 資本金 40億円
- 製品 SONY音響製品

原田氏は就任当初から人材マネジメントを成功させるために、出稼ぎ労働者が大半を占めるソリッド社において、社員の環境、背景を理解すべく、春節などの休みを利用して、出稼ぎ労働者の実家にホームステイをしている。リアルな生活を経験することで相手を深く理解することに努めるのがその狙いであるという。原田氏曰く、「ワーカーのことをよく理解すれば厳しくもできる。真剣に怒れるのだ」。

まずは異文化経営において相手を知る、理解するために現場に直接出向き、異文化の中に体ごとどっぷり浸かるという姿勢がその前提にある。原田氏へのインタビューや工場見学を通じてソリッド社が行う経営の詳細を述べる。大きな特徴は

- ①仕事の見える化の推進
- ②社内公募制度
- ③社内教育制度
- ④査定制度—人民裁判制度
- ⑤自己チャレンジ制度

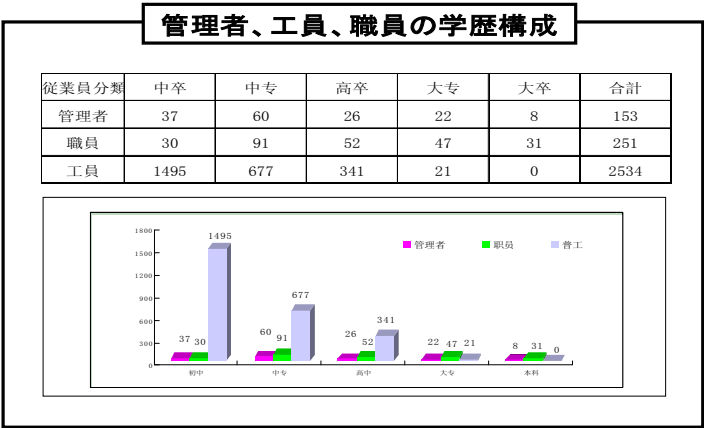
の5点である。

まず①の仕事の見える化の推進であるが、すべての職種について職務基準を明確化し、誰でも閲覧できる体制を作っている。公平、公正、機会均等を貫いている。原田氏自らの給与についても公開をし、仕事の実力に見合った報酬の実際を示している。

②の社内公募制度については、学歴一切不問で、自らが就きたいポストに空席が出た際に応募することができるシステムである。選考は筆記試験、面接、サイド評価の3つの観点から構成されている。サイド評価とは職場の同僚などからの評価である。

学歴社会の中国において華南地区のブルーカラーは、最終学歴が中学卒の人が多く、殆ど昇進のチャンスもなくモチベーションも低いというのが実情である。しかし、ソリッド社では社内公募制のおかげで、社員全員に昇進のチャンスを与えている。表1をみると管理職153名の構成に学歴主義がまったく見られないのが大きな特徴である。

表1 管理者、工員、職員の学歴構成



③として社内教育制度がある。原田氏は実に社員教育に力を入れている。幹部クラスについては幹部クラスの考え方を合わせる。皆を同じ方向へ向かわせる事を大きな狙いとしている。志を一緒にすれば対立は乗り越えられる。これが一番大切な事であると原田氏は述べている。

特に管理職教育には力を入れて定期的に原田経営塾を実施している。原田氏はソリッド社の幹部の共通の認識を作り出すことに努め、表2にあるように原田哲学を軸に管理職に求められる能力の伝授に力を注いでいる。

この14条は、上記の経営理念を実現するための方法論であり、経営の哲学でもある。それに基づき、原田氏はソリッド社を再生させ、すばらしい企業文化を作り上げた。必要な人材は「素質の高い人」と定義し、その素質の中身はうそを言わない、迷惑をかけない、向上心が高い人の3つであるという。つまりやる気があれば資格は問わないということである。

表2 原田式管理の14の原則

出所) 社内資料「管理者培訓」教材

| 「心構え編」                                          | 「手法編」                          |
|-------------------------------------------------|--------------------------------|
| ①自分は偉くなったのでない、リーダーとしての職責を得ただけだ!                 | ⑥育てる気持ちと許す気持ちがマネジメントの基本。       |
| ②権力で人を動かすな、人の心を掴み、人を使い、人を動かせ!                   | ⑦自立心と参加意識と問題意識を育てろ!            |
| ③部下は見えても部下には見えない、自分の喜怒哀楽を明確に示せ!                 | ⑧経験的手法をできるだけ使わず、独自性を使え!        |
| ④いざというときに行動し信頼されろ、又困難なときこそネア力であれ!               | ⑨目的目標を明確に!                     |
| ⑤率先垂範、言行一致、約束を守り、部下は鏡のような存在であり、自分自身がそのまま映されている。 | ⑩愛社精神は二の次、社員一人一人の自己成長を願え!      |
|                                                 | ⑪言わせて、やらせて、任せてみる、させた以上はフォローしろ! |
|                                                 | ⑫リーダーを学歴で求めるな!                 |
|                                                 | ⑬マネジメントの結果は感謝心と信頼関係に比例する。      |
|                                                 | ⑭規定を明確にしてから叱れ!                 |

このあたりが出稼ぎ労働者に人気の高い企業となった要因でもある。また会社を大学と位置付け、いつ卒業してもよい(つまりいつ会社を辞めてもよい)、自分のために働け、などのメッセージを強く打ち出されている。

その背景として、1つは外でも通用する人間になってほしいという原田氏の教育理念、メッセージがある。また、もう1つの理由は上の人材が増えてポストが詰まると新しい優秀な人材の昇進チャンスがなくなってしまう、そのためソリッド社で学びきった人は大いに卒業(転職)してよいということである。

実際、現在ソニーからソリッド社で教育された人材は優秀であるという状況から引き抜きに遭うケースが出ているという。

つぎに④として査定制度—人民裁判制度がある。これは社員採用や昇進の際、人民裁判を開き皆の合意で決定するというものである。70%以上の評価で合格。45名の管理者によって構成されている。透明性、合理性を徹底したシステムであり、日本型査定の曖昧性の要因をなくしている。(大卒2000名応募者から30名採用2007年)

⑤として自己チャレンジ制度がある。この制度はステップホリダーと名づけられ、生産が少ない時期を利用して社員が休養、学習、その他を体験できる制度であり、入社1年以上の社員が応募することができる。期間中の身分はソリッド社の社員ではなくなるが、期間終了後本人の意思で復職するか辞職するかを決めることができる。

復職した場合、期間前の条件と同じで復職することができるシステムである。

以上、大きな特徴を5つの観点で述べた。

原田氏が着任した時の挨拶は、「経営のプロが来た 自信を持って」「自分のために働け」というメッセージだったという。

商売から経営へ、継続して安定化を図るという考えのもと、リストラや改革を断行し、ソニーの中国でのOEM工場の中で品質NO.1、コストが一番安い優良工場を作り上げるまでに至っている。

徹底した人材教育や全職種の仕事内容、役割の明確化、給与の全開示などを徹底して、透明度の高い経営や、合理化、理念の統一を実施していった。その他にもオーナーが月300万円の接待費を使っていた体制から、総経理に着任して6年半、接待費一切なしの合理経営の実践、経費直接部門85%、間接部門15%の比率(通常は間接費30~40%)の効率のよい組織づくりの実践、社員の参画意識を高めるため自主的なプロジェクト活動の推進による不満ゼロ体制の構築、新人の社内新聞づくりによる参画意欲の向上(3か月に1回、家庭報として社員全員の家族に送る)など、次々と経営を発展させる施策を打ち出していった。

原田氏は原田哲学について、「基本は同じ権限委譲と理念共有そして同じ価値観である」とインタビューの中で述べている。

この会社には中国人、日本人といった異文化の壁はない。また

学歴の壁もなく、ワーカーという壁もない。努力して成果を出せば誰でも認められるという原則のもとに運営されている。

これが原田哲学に基づいた経営である。

## おわりに

現在中国深圳地区ではストライキなど労使間の問題が多発している。中国の現地法人を預かる日本人経営者の方々の心労は計り知れないものと思われる。

今年8月に筆者が上海郊外の工場を訪問した際も、その工場に隣接する日系企業の日本人総経理が、中国人社員と対立し、その社員を解雇。その後、解雇された中国人社員が腹いせに暴力団を雇い、暴力団数名が工場に乗り込み、工場前で総経理に暴行したという事件が起こったという話を聞いた。詳細な原因は不明だが、海外で会社を営営をするというのは日本国内とは違った面で大変な事が山積する。

原田氏は長年にわたり、中国で経営再建を成し遂げてこられた方である。同時に現地の中国人社員にとっても尊敬され、愛されていた方でもあった。

私も原田氏の教えを受けた人間の一人として、学んだことを実践する努力をすることが、原田氏への恩返しにつながると考えている。

紙面を通じて原田氏の偉大なる功績に敬意を示すと共に、心からご冥福をお祈りしたい。

## 株式会社トランスエージェント 会社概要

### アジアの協働を支援するマーケティングエージェント

- 営業マーケティング、グローバル人材支援事業(転職支援・人材紹介／研修／アセスメント)
- 中国進出日系企業に対するHRM支援
- 交渉アナリスト資格事業(交渉力開発支援 交渉アナリスト1級・2級・補)
- エージェント事業(営業代行・中国市場開拓支援)

東京オフィス：東京都目黒区碑文谷5-14-13 グレースビル2F Ph 03-3760-8715 Fx 03-5722-4633

上海オフィス：上海創志企業管理諮詢有限公司 Ph +86-21-5258-1557 Fx +86-21-5258-0068  
上海市長寧区凱旋路1416号 凱旋商務中心406室



## 季刊誌「士魂商才」 発刊にあたって

現在の日本は、かつての勢いを失い、国家財政は大幅な赤字を示し、社会全体が閉塞感に包まれ、内向き思考に支配されています。縮小均衡の傾向が強まり、新興国に押され萎縮しているようにも見えます。

とりわけ、日本国内の若者はIT化の進展と経済的豊かさの土壌の上で、同じ価値観を持つ仲間とのみ接触し、コンフリクトを回避している傾向が強いとも言われています。海外の日本人留学生の低下もその一端を示していると言えるのではないのでしょうか。

内向き社会と言われる現代、日本の国力が徐々に低下する中、我々現代の日本人は、過去の遺産を切り崩して生きている状況にあると言っても過言でないのかもしれませんが。この事態を脱するにはビジネスパーソン一人一人が戦後の焼け野原から復活した日本人の原点に返り、日本人特有の勤勉さ・誠実さを武器に、外に向かって果敢に挑む姿勢を復活させる必要があると思われる。まさに積極果敢な営業マインドの再起が求められるのではないのでしょうか。

我々はそうした気概をもつ人達を支援するツールとしてニューズレター「士魂商才」を2011年より発行することにいたしました。士魂商才とは日本資本主義の祖である渋沢栄一が打ち出した概念であります。渋沢栄一はその著書『論語の算盤』の中で、士魂と商才の両面を持つ必要性と、それを養うために論語を学ぶことの重要性を唱えています。士魂商才とは、義と利の合一であります。こうした原点を大切にしながら、あらたな発展にむけて道を切り拓いていく具体的な行動が重要であると思われます。

「士魂商才」では自らの力でビジネスを創りだし、世界と対峙し、前進していく人達を応援していきます。自らの殻を破り挑戦していこうという気概をもった人達や、世界的視野に立ち、積極的に異文化と協働していこうとするパイオニア精神の持ち主にスポットを当てていきます。またグローバル化に必須のスキルである「交渉力」にも着目していきます。特に異文化の中で生き残るための「交渉力」の開発も本誌の重要な使命と考えております。

発行責任者 安藤雅旺

季刊誌の題名は明治の大実業家渋沢栄一氏の唱えられた精神「士魂商才」から命名しました。

## 「士魂商才」

昔、菅原道真是和魂漢才ということをやった。これはおもしろいことと思う。これに対して私は常に士魂商才ということをや道とするのである。和魂漢才とは日本の特有なる大和魂というものを根底としなければならないが、しかし、中国は国も古いし文化も早く開けて孔子、孟子のごとき聖人賢者を出しているくらいであるから、政治方面、文化方面その他において、日本より一日の長がある。それゆえ漢土の文物学問をも修得して才芸を養わなければならないという意味である。(中略)

士魂商才というものの同義の意義で、人間の世の中に立つには武士的精神の必要であることは無論であるが、しかし武士的精神のみに偏して商才というものがないければ、経済の上からも自滅を招くようになる。ゆえに士魂にして商才がなければならぬ。その士魂を養うには、書物という上からはたくさんあるけれども、やはり論語は最も士魂養成の根底となるものと思う。それならば商才はどうかというに、商才も論語において十分養えるというのである。道徳上の書物と商才とは何の関係もないようであるけれども、その商才というものも、もともと道徳を以て根底としたものであつて、道徳と離れた不道徳、欺瞞、浮華、軽佻の商才は、いわゆる小才子、小伶俐であつて、決して真の商才ではない。ゆえに商才は道徳と離れるべからざるものとすれば、道徳の書なる論語で養えるわけである。

(渋沢栄一著「論語と算盤」より)



季刊誌「士魂商才」発行人 安藤雅旺  
発行 株式会社トランスエージェント 編集協力 前嶋裕紀子  
〒152-0003 東京都目黒区碑文谷5-14-13グレースビル2F  
TEL:03-3760-8715 FAX:03-5722-4633  
本誌掲載の写真、記事、図版を無断で転写、複写することを禁じます。