



才商魂士

SHIKON-SYOUSAI

グローバル特集号 (通算10号)

2014年4月1日発行

Contents

「グローバル時代に求められる交渉術」…………… 特定非営利活動法人 日本交渉協会 特別顧問
G&Cビジネスコンサルタント

平沢 健一氏

「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」…………… 特定非営利活動法人 日本交渉協会 特別顧問
G&Cビジネスコンサルタント

平沢 健一氏

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
(2011年9月号)

サムライインタビュー 企業訪問編…………… 株式会社ベネッセコーポレーション

松平 隆氏
(2012年3月号)



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

グローバル時代に求められる交渉術

第1回 「性善説」の良さを残して「性悪説」も確り学ぼう
東の「韓非子」・西の「マキャベリ」G&Cビジネスコンサルタント
特定非営利活動法人 日本交渉協会 特別顧問
平沢 健一氏

2008年のリーマンショックに続く世界同時不況から、中国をはじめとした新興国が台頭してきた中、20年来低下してきた日本の存在感が一段と落ち始めてきている。

世界の大手コンサルタント会社のA.T.カーニーが実施した『2010年度 海外直接投資先信頼度調査』によると、第一位は中国で6回連続、しかし経営環境の悪化から企業は安全性を重視、先進国の順位は全体的に上昇した。米国は3位から2位、ドイツも10位から5位にあげた中、前回15位の日本は圏外の25位以下に沈んだ。世界のグローバル企業大手1000社のCEO、COO、FDI(海外直接投資)担当役員を対象に実施しただけに深刻である。

筆者は日本のほぼ全土を業務で駆け巡った後、米国5年、欧州11年、中国5年現地法人の経営経験をしてきた。訪問した国は56カ国を数える。

この間、日本企業は欧米企業と戦いながら勝ちを収め、世界各地に日本ビジネスマンと日本製品の優秀さが喧伝された。日本人駐在員たちの多くは目が輝き、工場の展開も欧米志向からアジアにもシフトし、視線を欧米/アジア両様にらみで複眼思考の国際ビジネスマンが誕生していった。これができるのは日本だけであった。

その勢いが急速になくなってきており、これに代わって韓国企業が昇竜の勢いだ。この後も中国やインド等の国が後を襲ってくるのは想像に難くない。グローバル化といわれて30年、日本はなぜにかくも世界の潮流に乗り遅れてきたのだろうか。

筆者はこれまで約5年間海外赴任前研修をリーダー役で実施し、3000人余りを海外に送り出してきた。また欧米人だけでなく日の出の勢いの中国ビジネスマン、大学院生などに頻繁に会い大学院でも教えている。

その経験を踏まえ、長期低迷を続ける日本のグローバル化の問題点の中で、「交渉術」にテーマを絞って述べてみたい。

・海外ビジネスでは「性悪説」を会得しよう

東の韓非子(中国)、西のマキャベリ(イタリア)とよく言われる。両者とも「性悪説」の巨頭だ。長く駐在した両国での交渉事では、しばしばこうした「性悪説」がベースの場面に遭遇した。

日本は伝統的に「性善説」が中心で運営されており、世界でも稀な暮らしやすく、信用、信頼、安全の国だった。それだけに人を甘く見てしまうところがある。交渉でも相手の善意を期待してしまう性質が抜けない。こうした風潮は海外では通用しない。

米国ビジネスでは中国流の「韓非子」に似たケースが多かったし、「マキャベリの君主論」の考え方が浸透している。欧州はそれ以上だった。かの有名なスイス生まれの哲學家・政治思想家・作家・作曲家であるジャン＝ジャック・ルソーやドイツを代表する哲学者のヘーゲル、フランスの思想家のモンテスキューも「性悪説」を支持し、マキャベリの「君主論」を評価した。当然、欧州のビジネスや経営者のスタイルは「性悪説」が基底に流れている。

中国は「性善説」と「性悪説」が生まれた国だが、「性悪説」が突出している。よく「性悪説」を毛嫌いする人がいるがその本質を知ることが大切だ。「性悪説」は、人間は弱い者だし人の性が悪だからこそ、人を導く教育や学習が大切だと言っている。悪を認めているわけではなく、勿論人間は本質的に悪者だとは言っていない。むしろ人との交わりを積極的にやれと言っている。逆に昨今の中国人には「性善説」をもっと勉強しないと、国際社会から毛嫌いされていくと思う。欧米人はマナーやフェアプレイができない人を徹底的に忌み嫌う。

北京オリンピックや上海万博であれだけ国民に訴えたにもかかわらず、この2～3年の中国の国際社会での言動は常軌を逸しているケースが多い。

ただ日本人の良さでもあった勤勉、努力、忍耐、正直、思いやり、礼節といった特性のままでは、海外の人になかなか理解してもらえないことも事実だ。おまけに謙遜や謙譲、以心伝心や本音と建前そして沈黙は金などの上に、内向きで外国語下手の甘えた構造では時代の勢いについて行けず更に沈没してしまう。美德は美德として残していくべきだが、日本人に欠けてきたものを早急に補わないといけないう事だ。世界を駆ける韓国人ビジネスマンに見習おう。

米国、欧州、中国に入り込み、彼らと仕事をし、その国の歴史を勉強するとよく判る。絶えず戦争や戦乱に明け暮れ、治乱興亡の中で権謀術数を駆使して生きてきた中で、彼らは強かさを身につけてきた。ディベートやプレゼンテーション、コミュニケーション力の大切さを幼少時から勉強している。

過去30年、グローバル化が進まなかった最大の問題点は、日本人が「性善説」にとっぷり浸かり、「まるドメ(まるでドメスティック=国内志向で海外嫌い)」で「ガラパゴス(日本だけに通じる独自規格に安住)」化を助長し、今や「ゆで蛙(蛙は徐々に温まる湯の中で居心地良くなり、そのまま死んでしまう)」になってきたことではないだろうか。

「性善説」の良さを残し「性悪説」を勉強して、価値観の違う外国人と積極的に交りあって行こう。始めは苦しくても、それを乗り越えたら楽しい事が沢山あるのが海外ビジネスだ。

次回からは「グローバル時代に求められる交渉術」の具体策を述べていきたい。

グローバル時代に求められる交渉術

第2回 自らの殻を破って国内から海外に挑戦した異文化経験での交渉力

G&Cビジネスコンサルタント
 特定非営利活動法人 日本交渉協会 特別顧問
 平沢 健一氏

日本国内15年間の営業活動で殆どの県を訪問した後、突然米国勤務を命じられた。1982年の事で、折しも米国のドイツユダヤ系社会学者でハーバード大学教授エズラ・ヴォーゲルの「Japan as No.1」がベストセラーとなっていた。ヴォーゲルは日本語と中国語を話し、中国名で傅高儀という名前も持っている東アジア研究の大家で異文化理解と交渉力に秀でた人であり今も健在だ。貪るようにこの本を読んで米国ビジネスに飛び込んで行った。彼は日本の教育水準の高さや犯罪の少なさや長生きや健康状態など総合的に見て日本の組織力を絶賛している。アメリカ人はもう少し日本のことをうまく理解し、自分は謙遜して少し外国の成功のことをよく勉強した上で、いい面を見習って、それを実現すべきだとも説いた。ただ彼は日本にはアメリカが決して真似したいと思わないような好ましくない制度もいくつかあると言い日本賛美の書ではなかったが、この本は筆者に自信を与えてくれ、海外での事業活動や赴任生活で大いに役立った。今でも彼の日中関係に対する洞察力と提言は異彩を放っており、海外の入口が米国、途中が欧州で出口が中国だっただけに彼の指摘は誠に正鵠を得ていると思う。

ニューヨークに到着して先ず悩んだことは、自身の英会話力のなさやアメリカ人との価値観の違いと論理的に話してくるアメリカ人のビジネススタイルであった。小学校低学年から「I am a special」と言って、皆の前で他人より自分がいかに優れているかを何度となく発表させられると聞く。自己主張の強いアメリカ人の根源でもある。

「君なら大丈夫」と言われ事前に英会話の研修も異文化理解の学習もなく来ただけに、輸出課育ちの英語に堪能な日本人同僚との違いと、遠慮しないアメリカ人、取り分けニュー Yorker のスピードにショックを受け、カルチャーショックに打ちひしがれた。グローバル交渉力に必要な事はロギス(論理的訴求力)とパトス(相手の価値観に合わせた感情的訴求力)と説得の手段である英会話力の育成という事に気付いた。

迷うことなくヒューストンのランチ行きを自分で決め上申した。そこは56名のアメリカ人のみで日本人はゼロだった。ランチマネージャー以下スタッフの連中が様々な失敗を「サザンホスピタリティ」(南部人のやさしさ)でカバーしてくれ、1ヵ月ぐらい経過すると自信が湧いてきた。その後はロスアンゼルスを皮切りに全米36州を一人で廻り切り、6ヵ月後にニューヨークに戻ってきた。

一人で異国の地を廻って見ると頼れるのは自分だけであり、積極的に異文化と協働していこうという気持ちが燃え盛る。日曜日のダウンタウンでは黒人に囲まれたり、白人青年数人に「ジャップ」と言われ殴られそうになった事もあった。ロスアンゼルス の片道6車線のハイウェイでは出口で一本内側を走っていた為、降りる事が出来ず次で降りたが2時間近く彷徨ってようやくモーターについた。こうした失敗の経験は逆にアメリカ人との交渉力を高める良い教材になった。



とにかくはっきり言う事が肝心だ。アメリカ人は“waste of time”や“waste of money”を極端に嫌う。英語力以上に大切なことは決断力とビジネス遂行力と表現力でとにかく分からない事はどんどん質問する事だ。

また交渉では常に卑屈にならず、堂々としかもフランクに相手を正面から見て対応しなければならない。

適当な距離を維持しながら(米国では距離学と言う研究もある)相手の目尻のあたりを見て笑顔を絶やさず、緊張せず相手の言う事をじっくり聞くことが重要だ。日本人は昔から相手をしっかり見て話す習慣に乏しい。米国や中国ははじめ殆どの国は、相手の目を見てしっかり話すという事が、相手に自分が信頼できる人間であることを伝える基本的な行為と信じられている。これは極めて重要なグローバル交渉力の基本中の基本だ。

会議の中に日本人がいても極力日本語は使わない。曖昧な発言をせず、回答不可能の時はその旨告げていつまでに回答するかをはっきり伝える。だめな時もその理由を明快に伝えなければ相手がイライラしてしまいネガティブな会議に陥ってしまう。交渉相手の感情に気配りをし、早い段階で合意書をドラフティング(見える化)すると、場の雰囲気が変わり議論の整理が進む。これらの事を米国での会議などで学んだ。

用意していた全体のロードマップを最終合意段階で見せ、合意書のイメージを共有する事も有効だ。米国の契約書の厚さは尋常ではない。日本の様に問題が起きてから話しあうという習慣がないだけにこうしたことに慣れておかねばならない。

昨年、ニューヨークのウォールストリートにあるAIG本社(世界最大の保険会社)を訪問した。SVP(筆頭副社長)VP(副社長)や人材育成部長とお会いした。彼らはいずれも3カ国の現地法人経営の経験がありそれらの国の言葉も文化にも精通していた。始めからジョークの応酬で、筆者が5年間米国でビジネスをやり、その後欧州と中国を経験したことに話題が集中した。日本と米、欧、中のビジネスや価値観の比較を尋ねられた。あらかじめ準備していたから大変盛り上がり、一気に2時間の会議がフィニッシュした。

米国だけではないがジョークとユーモアは極めて大切で、筆者は米国、欧州、中国の代表的なジョークを絶えず復習しながら新しい物を付け加えるようにしている。

米国5年の駐在で様々な米国人と交流した。一緒に旅行やゴルフをし、家に招かれ結婚式にも呼ばれた。預かったホームステイの日本人高校生は地元の有名高校を卒業時「ナショナル・オーナー・ソサイアティ」という優秀賞をもらったが、こちらも様々な米国人と交わり応援して貰い国際人に成長した。米国とは正しくそういう国だ。

やはり正義と公正をベースにした「信頼や思いやりと寛容」の3要素は米国でも基本的価値観として共通したものだと思心から確信した。若い時の米国留学、駐在を勧めたい。

最後に前述のエズラ・ヴォーゲルが次の様に指摘している。「内向きになってきている日本人を外国に向けるきっかけは何か」という問いに彼は次のように答えている。

「日本人はKnowledge(知識)とInformation(情報)を集めることに貪欲になれ。幸か不幸か隣国にいる中国人の競争心から刺激を受けそれに学ぶ必要がある」。筆者も心から同感だ。

次回第3回は実際に米国で遭遇した交渉力を使った成功事例をお話したい。

グローバル時代に求められる交渉術

第3回 自らの殻を破って国内から海外に挑戦した異文化経験での交渉力

G&Cビジネスコンサルタント
特定非営利活動法人 日本交渉協会 特別顧問
平沢 健一氏

アメリカには黒人、中南米人、アジア人やアフリカ人など多彩な人種が世界から来て共存している。アメリカ人のフロンティア・スピリットは、こうした多様な人達との交流を通して、1ヶ所に定住することなく新しい土地へ移っていく考えから生じたもののようだ。このいとも簡単に地理的に移るという考えが、職業的にも簡単にジョブホッピングする考えに共通する。アメリカの履歴書はよく複雑な方が良いといわれる。能力があるから他の会社から引っ張られたという事が勲章になる。一旦、他の会社から引っ張られて辞めたマネージャーが再度就職を希望してきたのには驚いた。

日本でこうした職歴欄が複雑な人は腰が軽いと思われる信頼されない。

当然、価値観の違う人とのコミュニケーションや交渉のあり方も異なってくる。

アメリカ人は自己主張できる人に好意を持つから、論理的にはっきり対話する

①アメリカで多いレップ制度から業界で初めて直販制度に

アメリカに赴任して3年目、NY営業所の責任者の時、日本で主流だった自社のセールスマンによる直販制度を実施した。レップ制度では代理店のセールスマンがただ売っただけで、代金の回収もせず商品の在庫も持たない。その為、売掛金の回収が滞り、流通段階にいつの間にか多くの在庫が溜まってしまふ事が多発した。この直販の実施をアメリカ人に提案して交渉した。いきなり日本流のやり方を実施する事は、彼らを混乱させ失望を与えてしまう。

先ずこの考えを皆のテーブルに投げ出してみる。案の上、黙っているは無能の人と思われる米国だから、反対の意見が多く出た。それでもあきらめずに、数多くの成功事例と改善点を判り易く説明した。ビジュアルにして単純化し、更に手順書と工程表も作り皆を巻き込んでいった。

アメリカの交渉や妥協は、こうしたブレイン・ストーミングの中で話しあいながら妥協点を見出していく事が大切だ。当然トップは日本と違い根回しなど不要で、決定権を持って強い意思で会議を主導し共通テーブルを探すことだ。決定したら動きが速いのがアメリカだ。真冬のマイナス20度にもなるナイヤガラ滝で有名な町から始めた。飛行場で荷降ろしされた新商品のテレビとビデオをレンタカーに積み込み、一軒一軒米国人のエリアマネージャーと同行して売り込んだ。この動きは販売店が興味を示し成果を上げ、最後は全米で成功をおさめた。

②アメリカで多いクーリングオフによる返品を皆で考え整理し、業者に逆返品した

米国で暮らしていると日本と違う事がいくつかある。そのうちの 하나가返品だ。例えば家電販売店で大型テレビを買っても、一週間後気に入らなくなったら「映りが悪い」などといって、いとも簡単に返品ができお金が全額返金される。殆どの商品が返品可能なこの仕組みは、消費者にとってはリスクもなく誠に便利だが販売店やメーカー泣かせも甚だしい。返品に応じない店はネットで徹底的に糾弾されるようだ。

この商習慣を悪用する販売店に激怒したことがある。店に責任がある商品まで返品してきている事実を発見した時だ。早速セールスマンや販売課長と一緒にワイシャツ姿になり、全部の返品を仕分けした。積み上げられた300点くらいの商品を①店の責任で逆返品する②返品に応じるべき③どちらかわからないに振り分け、①は理由書をつけて販売店に返した。その中に店頭で長い間展示された商品が多く見つかった。店へ逆返品した①の商品はかなりの台数になった。ニューヨークで一番大きな販売店だったが、勇気を持って実施した。翌日この店の販売本部長(社長の息子)から抗議の電話があった。

直ちに店に駆けつけたところ、本部長は怒り心頭で当社商品を全部大安売りすると言い、

「ここはアメリカだからアメリカのやり方に従うべきだ」という。

私たちは①の部分の非は販売店にありと、アメリカ人の好きなフェア精神を主張して反論した。仕分けの写真と①～③の明細書をすべてこの本部長に渡して引き揚げた。その後1週間位して販売店の社長から連絡があり、この人が会員になっているゴルフ場に呼ばれた。結果的に社長と本部長が非をわびて一件落着し、取引はむしろ拡大していった。具体性のあるメッセージをはっきり伝え、トップが直接相手の責任者に説得する事が奏功した。「痛み分け」や「まあまあの精神」はアメリカにないと思ったほうが良い。本部長ともそれまで以上に仲直りでき、災い転じて福となった。

その後は他店の大型店でも同様のことを実施して返品が激減した。また引き取った商品も梱包材料等がない不良品も含め、9・11で有名になった貿易センタービルの近くのユダヤ人業者がかなり良い値をつけ、全品現金で買い取ってくれた。中南米にルートがあるとの事で日本にはない商取引だった。

この件を通じ何事も諦めずアメリカ人を巻き込んで、論理的に自己主張する事の大切さを学習した。

交渉力は相手を打ち負かすことではなく相手と自分の満足を目指すもので、国ごとのコミュニケーションのやり方の違いを確り会得しなくてはならない。

アメリカ人との交渉では、日本のように起承転結のやり方を知らないアメリカ人への話し方に注意しなくてはならない。日本人の意味不明な会話がわからず戸惑うアメリカ人は多いと聞く。

先ず結論の序論を伝える、次に根拠や理由を3つ位説明する、最後にはっきり結論を示す。こうした論法に慣れよう。見違えるように会話がはっきり相手に伝わる。同時に大きなボディランゲッジやアイコンタクト、そして明るく思いっきり笑顔で接する事に慣れよう。ジョークや柔軟性のある接し方が欠かせない。

こうしたアメリカ営業所経営で部下の中から、3人の副社長が生まれた。冷静で人間力あふれるロン、激しい闘志と説得力充分なタツソー、三枚目で絶えず周囲に笑いを呼ぶボブなどアメリカ人は力をつけると正義感を持って、タフでプロアクティブ(事が起こる前に行動する)によく動いてくれる。

個人の専門やスキルを会社に提供するという考え方のアメリカは、雇用する時に何を期待するかははっきり打ち合わせ、常に論理的なフィードバックを忘れず、感情に走らず論旨を明快にしていく事が肝心だ。十を伝える為に十を判り易く丁寧に伝えることが、アメリカ人の交渉で望まれる。「阿吽の呼吸」や「一を聞いて十を知る」等は日本でしか通用しない。

グローバル時代に求められる交渉術

第4回 EUの多様な国民性とネゴシエーション

G&Cビジネスコンサルタント
特定非営利活動法人 日本交渉協会 特別顧問
平沢 健一氏

アメリカに5年勤務した後、欧州で10.5年駐在し現地法人の経営にあたった。EUの統合が実現し、共通通貨のEUROが導入される前夜までそのヨーロッパに駐在した。この間、1989年のベルリンの壁崩壊では直ちに現場を訪問し、テレビ局のやぐらの上から壁を見渡すことができ、歴史の大転換を感じた。また東欧各国が自立していく様を目の当たりにし、ソ連崩壊と12のロシア共和国が生まれた中で多くのスラブの国々を訪問し、モスクワ事務所を立ち上げ、ポーランド、ハンガリー、チェコ等の販売会社を設立していった。結局モザイクのように美しい欧州でラテン、ゲルマン（アングロサクソン）、スラブ民族という異文化の人たちとビジネス交渉を重ねることができた。これはかけがえのない経験であり、アイスランドとユーゴスラビア以外の欧州の国を訪問した。そのEUが今設立以来の危機に瀕している。

日本、米国に住んでビジネスを行った後ヨーロッパの風土の中で生活すると、その牧場的風土は極めて魅力的で国ごとの文化の違いに圧倒される。そして文化の違いを学習することが如何に交渉の場面で有効かを学ぶことができた。地中海の温暖な気候の中で燦々とした太陽で育った野菜や果実の恩恵を受けて生活を満喫し、文化の高揚に精出すイタリアの人々、一方日光の光が乏しいドイツやイギリスそして北欧の陰鬱さは尋常ではない。高緯度の為に昼間の時間帯が短いのが原因で取り分け冬には顕著だ。

イギリスは海流の関係で緯度が高い割に冬の寒さはさほどではないが、ドイツは厳しくマイナス15度くらいになってしまう。当然土地も痩せ麦も育ちが悪くパンもまずくジャガイモが中心だ。だから北欧などと同様、夏になると西欧人は太陽を求めて競って長期休暇を取り南に向かいバカンス

や食を楽しむ。北欧や西欧では夏は日光の照射時間が長くなるからであり、ヨーロッパを北から南へ行くにつれて人間の気質は感情的・情緒的になっていくのがわかる。あのゲーテもその著書「イタリア紀行」で眩しい程のイタリアの光を絶賛している。

ヨーロッパにおいて比較的南方にあるミラノに8年半、北にあるロンドンに約3年住んでみると違いがよくわかる。このように風土の陰鬱さは人間の陰鬱さと繋がり、交渉の仕方に影響を与える。この陰鬱さはゲルマンやアングロサクソンの人たちに見られ、論理的に攻めねばならないし、主観性や精神論が強調されることが多い。取り分けイギリス人の交渉力は他を圧しているとよく言われる。しばしば英国の議会の模様がテレビなどで中継されるが、論点を整理して互いが激しく議論し交渉する様は圧巻だ。一方南欧は驚くほど明るく太陽の光は眩しく地中海の温暖さは筆舌に尽くしがたい。そうした気候や文化の中からギリシャやイタリアで哲学や法が生まれ、芸術が花開き科学が発達していった。イタリア人の騒々しさは驚くばかりだが、こうした事も一般的に南の地域の人に多く、北のトリノからミラノ更に東のベニスあたりまでの人達は、欧州一富裕な人たちが住み、冷静で同じ国の人とは思えないほど異なる気質をもっている。イタリアの北と南に住む人々の違いは他国を圧倒している。

ヨーロッパの中で、スイス人やドイツ人そして北欧の人たちは一般的に定価で買い物をするようだ。これらの人たちは交渉に不慣れで買い物なども定価でする人が多い。一方ラテン系のイタリア人やフランス人は交渉に慣れており、所得税の支払いまで交渉すると聞いて驚いた。イタリアの

役所は非効率で申請から許可が下りるまで時間がかかることで悪評高いが、これらの申請書類の保管ボックスに置いてある書類を下に置き換えてくれる業者がいることに驚いたことがある。(あらかじめその業者を知っておき交渉しておけば、有料だがその分早く処理して貰える)ラテン系では特にこうしたネゴシエーション力、人脈形成力が必要とされる。

欧州の歴史を勉強すると血で血を洗う気の遠くなる様な惨い戦争と、その中で各国の王室が政略結婚を繰り返し、1000年の間に婿入り、嫁入りで皆親戚になってきた。こうした中で欧州人は“したたかな交渉力”を磨いてきたと言われる。

スイスや北欧3国(スウェーデン、デンマーク、ノルウェー)、ベネルクス3国(オランダ、ベルギー、ルクセンブルグ)など、大国に隣接した中小国家も外交上手が際立っている。いずれもシビアな国家間の競争が繰り広げられる中で、「国益を守る」という強く明確な主張や決意が伝わってくる。また3～4か国語を話すグローバル人間が沢山いる。そういえば異文化コミュニケーション学のチャンピオンであるホフステッドとトランペナースは共にオランダ人だ。オランダは地政学的にみても欧州の真ん中に位置し、世界初の株式会社である東インド会社の創設以来、貿易国家として世界に飛び出し、一大海上帝国を築いた。この国のビジネスマンには交渉の力強さが息づいている。この国では4～5か国語を話す人が多く、驚くほど“異文化を理解し優れた交渉力”をもち、圧倒的なグローバルマインドを持った人”が沢山いた。ひとりでフィリップスの本社(アインドホーヘン)を訪ねたことがあるが、グローバルマインドあふれる会社であった。わずか1700万人の人口で日本の国土の11%しかないオランダは、韓国と並んで今後の日本のグローバル化の手本になるかもしれない。

残念ながら欧州では、日本の存在感が日に日に薄れてきている。代わりに韓国メーカーが電子機器や自動車などで一気にトップシェアを握り、大学生などの旅行ガイドなどでも、アジア旅行はインド、タイ、中国までというケースが多い。

日本交渉協会の藤田理事長と安藤常務理事が書かれた「心理戦に負けない極意」を読ませていただいた。人間同士が互いに手を結ぶ過程は①戦争②交渉③謀略の3種類があるという。ラテン、ゲルマン(アングロサクソン)、スラブ民族の中にトルコがEU加盟を果たせず10年以上が経過した。西洋と東洋の分岐点になる自国の地政学的有利さの中でイスラムの盟主が次の一手を模索している。イスラエルとパレスチナ問題、アフリカのジャスミン革命、パキスタンやアフガニスタン、イラン、イラクなどの南アジアなど激動の21世紀は、交渉力を磨きあげた国や人が縦横無尽に跋扈できる時代なのだと思う。

最後に欧州のブラックジョークをお伝えする。これら15の国でビジネスをしてみて誠に事実を捉えている。28か国になったEUだからこれ以外にも多彩な国々が控えており、興味が尽きない。異文化理解が一気に進むのが欧州の醍醐味でもある。

「英国人のコックの腕前、フランス人の運転方法、ドイツ人のようにユーモアを持ち、スペイン人のように謙虚さをそなえ、ポルトガル人のようにメカに強く、ベルギー人のように役に立ち、フィンランド人のように饒舌で、オランダ人のように気前がよく、オーストリア人のように忍耐強く、イタリア人のように統制が取れていて、デンマーク人のように慎みがあり、アイルランド人のように酒を飲まず、ギリシャ人のように計画的で、ルクセンブルク人のように有名で、そしてスウェーデン人のように融通がきく」(いずれもこの反対がそれぞれの国民性)

グローバル時代に求められる交渉術

第5回 中国人との交渉に勝つための対処法(I)

G&Cビジネスコンサルタント
特定非営利活動法人 日本交渉協会 特別顧問
平沢 健一氏

中国人との交渉は極めて困難だといわれるのはなぜだろうか。米国、欧州人と長くビジネス上の交渉を繰り返した後中国に赴任し、このことを考え続けた。中国には中国語で書かれた外国人との交渉術指南書がたくさん存在する。また米国のディベートにそっくりな「討価環価」という駆け引きで交渉に勝つための訓練が彼方此方でなされている。広い中国をめぐる様々な場面で中国人と交渉を繰り返したが、彼らが実によく工夫していることに感心すると同時に、共通した特色があることに気付いた。

- ①極力ホーム(=自分のいる場所)で交渉しようとする。
- ②自分達のペースにはめようとあらゆる手を打ってくる。
- ③大勢の人間を用意して数の優位で交渉に当たらせようとする。
- ④交渉や会議を細部にわたり記録し、それを分析して対策や作戦を練る。
- ⑤交渉に時間的な概念を極力入れない。但し相手の時間の縛りを探り出しておく。
- ⑥相手に対し事前に情報収集して、邪魔や妨害方法を研究して効果的に手を打っておく。
- ⑦自分勝手なルールを決め、数の論理などでそれに従わせようと画策する。
- ⑧契約順守の考えはなく、締結してもそれは通過点だと思う人が多く、平気でひっくり返す。
- ⑨これまでの屈辱の歴史から先進国や日本に対して搾取されてきたという意識が強く、最近では国威発揚のチャンスと一気に打って出ようとしてくる。
- ⑩チームワーク意識に欠け組織で動くことが苦手な為、民間企業では特に個人の力の強さ弱さで交渉のスタートラインの姿勢が決まる傾向が大。

こうした前提で中国人との交渉で数々の失敗の中から考えた“勝つための対処法”を述べてみたい。

(1) 交渉の心構え

交渉に入る前に以下の4点を確認しておきたい。

- 1) 中国語を勉強しておく。中国人は日本人が一生懸命中国語を使うことを殊のほか評価する。米国人や英国人に英語で話す、イタリア人にイタリア語で話す以上に喜んでほめてくれ、会議の雰囲気祥和。あいさつ程度を脱するくらいのレベルで今後も上達したいという強烈な意欲を伝えておくことだ。
- 2) 異文化コミュニケーション力を鍛える。この点も極めて重要だ。勝つためには何でもありきという中国人の考えに、異文化理解は触媒の役を果たしてくれる。すさまじい大声と迫力の伴う交渉に辟易としないためにも、5000年の歴史や文化そして広い中国を知っておき、彼らの主張は“大河の一滴”と思えば怒りも薄れてくる。
- 3) 「性悪説」を忘れない。第1回でも触れたが、海外とりわけ中国ビジネスでは「性悪説」が断然主流だ。『右手に「論語」、左手に「韓非子』という本があるが、「性善説」の孔子も「性悪説」の韓非子も中国生まれだ。筆者のビジネス体験では「性悪説」が突出していた。その本質を書物や経験者の生の話を参考にして、自分のビジネスに生かしたら良い。
- 4) 中国流戦略に翻弄されてはいけない。中国人との交渉における中国人独特の3戦略を予め知っておき、これに慌てて翻弄されるようなことがあってはならない。
 - a. 引き延ばし（際限なく引き延ばしてくるから、本音をしまい込んで譲歩は最後の最後まで取って置き、基本は断固拒否する）
 - b. 非難や恫喝（相手を威嚇し、居心地を悪くし、諦めさせようとするから平気の平左で右から左に受け流す）

- c. ごまかし（相手をだましても、自分の言いなりにさせようとするから強くNOという）

以上のことから、日本人の良さであった勤勉、努力、忍耐、正直、思いやり、礼節などはそのままでは中国人に通用しないと思った方がよい。その為には以下の心構えが必要とされる。

1. 直接ぶつける。遠慮はしない。怒るときは怒る。メリハリを利かせて全部を語り、場合によっては恫喝も辞さない。日本でこのあたりの訓練をしておく。
2. 甘えのない国だから、お人よしの日本人の「沈黙は金」や「以心伝心」は欧米人以上に能力なしと即断される。中国人は観相術が大好きだと思った方がよい。
3. はっきり、具体的に、率直に、明確に細かく自信を持って大声で言う。
4. 感情は極力抑え、冷静に語調は変化させない。中国人も幼い時から感情は表に出すなとしつけられている。
5. 人を簡単に信じない。相手の言ったことの裏を読み、すぐに謝らない。「对不起(ごめんなさいの意味)」とめったに言わない人達だ。
6. 世界最速のリニアカーも走る国だからスピードが何より重要だ。中国ビジネスはドッグイヤーどころかマウスイヤーと呼ばれ、18倍速で走っている国だと思った方がよい。14年間中国を定点観測し、欧米日と比較してこれが良く分かる。最近のスピードの遅い日本にイライラ感が強い人たちだ。
7. 断られても絶対あきらめない。それが相手の誘い水であったケースもあったから要注意だ。
8. 証拠主義の国だから、常に証拠を執拗に残しておく。賞と罰を徹底してロジカルに交渉する。
9. 人は言葉でなくすべて行動で判断する。面子と相手との関係が極めて交渉に影響を与える。全身全霊を使って相手との状況を調べ応用していく。

(2) 交渉に入る前のポイント

1) 事前の調査研究

まず良い関係づくりの為、客観情勢をよく調べ、記録し、作戦を練る中国に関する情報/ヒエラルキー(上下層関係に整序された

ピラミッド型の秩序ないし組織)を重んじよく研究する。

特に国や国営企業更に民営企業のあり方、改革の進め方は昨今の中国のビジネスのやり方に大変参考になる。

2) 相手との距離を縮める

この場合も「性悪説」を腹に収めて、相手の不信感を払拭しておいた方がよい。中国側がくつろいで交渉に入れるよう仕掛けをしておく。

3) 重要な人脈づくり

中国における人脈作りはいつになっても極めて重要で根気よく時間をかけて行方。人脈を築くような関係は最低3年はかかると思った方がよい。その人が入ってきたり、一緒に写真を見せたら「オッ」と言うくらいの人々が望まれる。ただ後で失脚するようなケースがあるから、事前に詳細な調査が肝要だ。よく日本人のトップで中国人と1～2回宴席で酒を飲み交わし、宴会上手な中国人に「老朋友(親友)」と呼ばれ舞い上がっている人がいる。こうした人の多くが相手の思うつぼにはまって、その後失敗してしまった例を多く見た。

4) 交渉場所

会合の場所は大いに配慮する。テーマが深刻で怒鳴り合う場面が想定されるときは、社内の会議室は避ける。また宴席にはビジネスを持ち込まないことだ。中国人のように、お互いの性格や実力を値踏みし合うのがこうした席だと割り切って対応する。宴席を交渉の場にしてはいけない。

5) 明確な戦略の準備

交渉のとらえ方は日本人や欧米人と全く違うことを知っておきたい。交渉前には明確な戦略—交渉のルールや目標、複数の譲歩案を用意しておく。タイムリミットは最初から話し合っておき合意しておく。

6) 交渉の時間感覚

中国での滞在スケジュールは大まかに伝えてよいが、1日程度短く伝えておく。最後の土壇場で一気に勝負をかけるケースも想定しておく。また「中国の大市場と引き換えに技術をよこせ」が中国の方針だから、技術情報をどこまで、いつまでに知らせるか事前に決めておくことも大切だ。(以下、次号に続く)

グローバル時代に求められる交渉術

第6回 中国人との交渉に勝つための対処法(II)

G&Cビジネスコンサルタント
特定非営利活動法人 日本交渉協会 特別顧問
平沢 健一氏

前号では(1)中国人との交渉の心構えと(2)交渉に入る前のポイントについて述べた。今号では引き続き(3)交渉の前提(4)交渉のポイントを説明したい。

(3) 交渉の前提

1) 時間延ばしの名人

ほぼ中国の全省を廻っていろいろな地方の中国人と交渉してみて思うことは、彼らの交渉スタイルに惑わされてはいけないということだ。日本人、欧米人と比べて彼らの一方的な質問と要求の嵐に辟易した事が多かった。特にビジネス交渉ではなおさらだ。彼らの言っていることを辛抱して傾聴し、まずその中で誰が決定権者かを確り探ることが大切だ。また日本人と全く異なる時間感覚に注意しよう。中国人は長いスパンで物事を考えようとし、時間延ばしの名人だ。歴史問題などの反日教育などもあり、日本人に対する中国人の不信感は一般的に欧米人に対するよりも相当大きい。赴任時に「中国人は相手国によって交渉スタイルを変えてくるから注意しろ」と香港で財をなした中国人に言われた。豊かになってきた最近の中国でも、日本人に対して傲慢な対応をする人もまだまだ多い。だからこそ中国人とのビジネスは如何にして信頼されるかが極めて重要で、人間関係づくりが大切だ。

2) 相手を知る

相手の日本人がどの程度の人間か、観相術が好きな中国人はまず相手を値踏みしてくる。改革開放の前は国営企業の中で集団生活を送っていたから、集団内の噂や妬み、そして告発等が極めて多かった為、こうした習慣は今でも残っており厄介なことを引き起こしやすい。

それだけに企業内でもこの様な風潮は健在で、こうした事情を考えながら行動してくることに注意が必要だ。日本企業内の中国人幹部に上手く乗せられ、拳句にその企業の日本人社長から顰蹙(ひんしゅく)を買う等と言うことも起こってしまう。常に裏を取り、事の顛末を書き出して証拠を残す習慣をつけよう。これが後々役立つことが多い。

3) 論理的な回答の重要性

前述したように外国人との交渉では“積極的な傾聴”が極めて重要で、相手の質問は徹底的に聞き洩らさないことを肝に銘じよう。時には文書にして確認を怠らない。彼らは時間をかけて質問し、その後、得た回答を実によく分析して、そのうえで相手に威圧をかけてくる。だからこそこちらも論理的なコミュニケーションや質問をしていく。話の途中に「なぜか」「根拠は」「理由は」「裏付けは」「論点は」「結論は」等、相手の論理の整合性を確認していく。議論が噛みあい、互いの考え方が分かりあえたら論理的に回答をしていく。その際は三段論法が有効だ。結論の序論から入り本論(根拠や理由を3種類位用意)を述べ、最後に結論で確り決めていく。中国の人たちは「起承転結」という日本流の言い回しは大嫌いだと思った方がよい。既知の事柄から思考によって未知の事柄が正しいことを導こうとする「推論による問題解決法」に帰納法と演繹法があるが、中国人との交渉は演繹法に限ると思った方がよい。ただ中国人の個人差は日本人の比ではないから、相手をよく観察してそれぞれの違いに合わせて対応していかななくてはならない。

4) 恫喝や不意打ちに応じない

中国側の交渉団の中に、時々激しく怒りだし不意打ちをする人がいたり、中には面子の国であるにもかかわらず皆の前で恫喝してくる人もいた。こうした人は例外なく「中国のことは中国人が一番よく知っている」と大声を張り上げて脅してきた。このようなケースは大体事前に予想できるから、予め周辺に煙幕を張っておくとよい。一番大切なことはそうした恫喝に応ぜず、恫喝は中国人の伝統文化で空気のようなものと割り切ることだ。「来た。来た。」と思って平気の平左でいることが極めて有効だ。しかしその場で譲ってはいけない。そうした忍耐力のある人を中国人は高く評価し、翌日は何もなかったようにケロッとして対応してくる。相手や場合によっては激しく怒って喧嘩することも有効だ。翌日はやはり何事もなかったようにケロッとして対応してきた。

不意打ちや居丈高戦術をかけてくるケースもあるから予期して準備したら良い。「断固たる態度」「白黒をはっきりつける」「いい加減にしない」「スピード」が大好きな人達だ。

(4) 交渉のポイント

1) 相手から話させる

「他人はすべて敵である」という中国独特の相互不信社会が2000年も続いてきた中国では、相手を知ることが先決だ。そもそも善悪の基準も全く違うわけだから、一致することなどあり得ないと思った方がよい。日本人はこれまでのマスコミや教育のせいとか、とにかく中国人と自分達が同文同種であり同じと思ってしまいがちだ。だからこそまず中国人から話してもらったらい。その出方に注意を払い相手の話を聞き込み、相手を褒めたり、笑顔をふんだんに出しながらもおかしい事はしっかり指摘する。その中で「個人とは是非良好な関係を築きたいし、あなたは正にそういう人だ」と力説する。中国に「通情達理」と言う諺がある。人情と道理の両方に適うことが正しいという意味で、上手いかない交渉事でも両社の面子が保たれ、双方がうまくいく方法を粘り強く見つけ出せるという意味と考えたらよい。その為にも相手から話させて、話し好きな中国人にまず主役を与え、その中で冷静に交渉の重要ポイントを自覚し、交渉の筋道を立てていくことが大切だ。

2) 原則論から入り「責任、面子、関係、道理」で相手を見極める

まず大雑把に原則論から入る。その中から相手の目線が見えてくるから、ここを中心に議論を開始しよう。ただこの時点でいきなり論理的な説得や力を誇示した交渉に入ってはいけない。そうはいっても「理屈付け」は説得のポイントだから最初はあえてきついことも言うてみる。すると相手が徐々に譲歩してくる場合がある。この段階では丁寧に相手側の自尊心を大いに持ち上げ、親身になってじっくり聞き、微妙な問題の裏側を探り(場合によっては証拠を取っておく)、相手側の感情や性格を知ると交渉はうまく進む。あくまで距離を置いて状況をよく眺め、戦略的に考えて時期と方向が分かったら、「責任、面子、関係、道理」を総動員して相手の関心具合を見極める。この中で最初の「責任」が極めて重要だ。

中国の新華社の新華網ニュースの中に、日本企業で働いた事のある中国人ソフトウェア担当責任者が述べた以下の一節があった。

「中国人は日本人のような職業精神、事業に対する一途な気持ちや素質を備えていない。われわれは仕事や生活の中で、『だいたいよい』『まあまあ』『いいかげん』『いけるだろう』などのあいまいな言葉をよく使う。これは仕事に対する責任感がないためで、最終的に自分でも恥ずかしく感じるものを作りだす。」

責任について中国人と話すときは、心から相手に敬意を払って思い切り誠意を見せることが大切だ。傲慢さや癪癪は禁じ手で、自制心と忍耐が極めて効果的だ。

最近中国では「誠信経営」という言葉が良く使われている。

我々も誠実と信用＝誠信と考え、こうした風潮が大いに拡大していく事を願って、困難な中国人との交渉のポイントと考えていくべきである。

(以下次号に続く)

グローバル時代に求められる交渉術

第7回 中国人との交渉に勝つための対処法(Ⅲ)

G&Cビジネスコンサルタント
特定非営利活動法人 日本交渉協会 特別顧問
平沢 健一氏

前号までに(1)中国人との交渉の心構え(2)交渉に入る前のポイント(3)交渉の前提(4)交渉のポイントを述べてきた。今号では(5)交渉終結のヒント(6)中国人との交渉術—まとめを説明したい。

(5)交渉終結のヒント

① 落とし所を決めておく

行きあたりばったりではなく、落とし所を予め決めておく。「200言って100を取りたい」と言う中国側の計算だと思って、始めの要求を徹底して下げさせる。脇を固めて、最後のとどめの一手(人や物など)を用意する。

② 仲介役を用意する

調停役で双方を立てる折衷案を用意することも考えたい。その場合は第三者を探してきて仲介役に立てる。相手より立場が上で公正で、その人の権威が双方から認められている人を予め決めておく。中国人の高級幹部に辞職を迫る時にもこうした配慮が有効だ。面子が効く関係でないと機能しない。

③ クロージングはビジネスライクに

討議の散漫を防ぐため、記録を取り、進み具合を実感していく。中国の交渉では、日中双方の二人の通訳が入るべきで、場合によっては相手の中国人通訳者に解決策を頼むケースもある。結論のタイミングが来たら、相手が明白な信号を送ってくるから普通は短くビジネスライクに徹したクロージングを図る。このタイミングや瞬間を察知できる能力を磨こう。

④ キーワードは「功利的説得」

最終決着は壮大な儀式とし、礼儀正しく行い、面子から始まりあらゆる手段を動員する。できれば中国側から結論を出させる事が有効だ。雛型契約書や交渉の最終目論見書を必ず作っておく。交渉の王道である「功利的説得」がキーワードで、相手の得をした部分を細かくわかりやすく説明し、相手が収穫できる成果を大いに取り上げてそれを強調する。

それをわからせ、満足させ、譲歩させる。相手も感情的になることが多いから、冷静に証拠となるような図や表等で示すと混乱を避けることが可能だ。

⑤ 「4ア精神」を貫徹する

忍耐、忍耐、忍耐で途中からの譲歩はしない。最悪、最後の譲歩をする場合でも気前良くしてはいけない。中国では先例ができると変更は不可能だと思った方がよい。いずれにしても中国人との交渉では精神的強さだけではなく、肉体的スタミナが要求される。また論理的に打ち負かしても、人を打ち負かさない配慮も重要だ。交渉途中も中国と中国人の実情を知ることに関心を持とう。それが分かると交渉終結に効果的だ。あくまでも“焦らず、慌てず、侮らず、諦めず”の「4ア精神」の貫徹が重要だ。その後はビジネス談義を止めて、人間関係再構築の楽しい宴会に入る。中国語で3曲くらい歌えなくては宴席はリードできない。私はDVDで練習し中国の要人、友人に披露して喜ばれた。

(6)中国人との交渉術—まとめ

- ① 交渉は運動競技に似ているからゲームと思い、妥協を楽しむ。交渉結果に左右されない「良い関係作り」と思おう。
- ② 人と問題を切り離して考える。交渉者も人間であり、友好関係と実質問題を切り離して考える。また日本では権限のない人と交渉しても権限のある人に内容が伝わるが、中国ではまず伝わらない。だからこそ、素早く権限のある人を見つけて交渉する。
- ③ 相手の背後に目を向け、立場ではなく利害を徹底的に追求し、そこに焦点を合わせる。論争だけでは関係を悪くし、解決が困難になる。立案と決定を分離し、互いの利益を探す。複雑な交渉ほど、慎重な利害分析が必要である。ただ、双方がwin-winの関係になれることはまれだ。
- ④ くせ球を時々投げってくるから、自分も用意はしておく。基本的にはやり返してはいけない。違うテーマの時にやった方がよい。これは高等戦術だけに、感情を抑制し円熟味が問われる。
- ⑤ 中国では強い者が勝つし、勝った方が正しいという考えが主流だ。価値に貪欲なものが勝つ。その為にありとあらゆる要求をしてくる。「ほどほどで良い」は通用しないと思ひ、日本と違って「出る杭は打たれてよい」と思って交渉に臨むことだ。
- ⑥ 客観的な基準を明らかにし、事実について証拠を添えて説明する。恣意的に決めようとする高くついてしまう。
- ⑦ 交渉の場面の演習を行っておくと効果大だ。また交渉の最後は、前向きの発言で終えるようにする。この演習もやっておくと良い。
- ⑧ 交渉力に自信がなかったら、信頼できる中国人に任せる。
- ⑨ 中国人は中国で重要な交渉をしたがる。日本人はできるだけホーム(日本)で行い、アウェイ(中国)での交渉を避けた方がよい。

⑩ 米国流の「原則立脚型交渉術」は中国に合わず「立場駆け引き型交渉」が多い。面子、関係、道理から関心へのステップ、歴史認識や原則、価値観が全く違うことをしっかり事前学習しておく。中国政府や行政の窓口は概してウソつきやいい加減な人も多いが、一般の中国人は実に親切で義理堅く、人のよい人が沢山いる。“違いを知り、違いを乗り越える”精神が肝要だ。

中国人はもろに原色で自分達を表現する。伝統的に異議を唱え、怒りをぶつけるし、自分が悪くても謝らない。納得のいかないことは譲らない。日本人のような品位や惻隱の情等は重視しない。中国語で「我行我素(ウォシンウォスー)」という言葉があるが、他人が何を言おうが「自分のやり方で」が鉄則だ。また「随心所欲(スイシンスオイ)」すなわち「すべてが自分の思い通り、心の欲するままに」が中心的な考えだから、それぞれが勝手に事を行い、主張する。世間体など全く気にしない。日本人は遠慮深く、物事を謙虚に語りたがる傾向が断然強い。世界で20年余り様々な国の人たちとビジネスをやって感じることは、国際ビジネスの“切った張った”の最前線ではこうした言動は誤解され、自分の立場を極端に悪くする。卑屈に語ることは止め、我々日本人はもっと誇りを持って21世紀のグローバルビジネスに対処していかなければならない。世界から日本を見るとこれほど素晴らしい国はない。ただこれまでのように豊穡に酔ってはいけない。20年近い閉塞感が続く日本は今こそこの事実を知って世界に大きく飛び出していかなければならない。

これからは“自虐性を卒業して自信を取り戻した日本と、世界を知って謙虚さを身に付けた中国”になってほしいものだ。アジアや世界の良識ある人たちは、再び蘇る日本と中国に大きな期待を抱いているし、信頼できる日本人や中国人を待っている。

グローバル時代に求められる交渉術

最終回 アジアの時代に活躍できる日本人とは

G&Cビジネスコンサルタント
特定非営利活動法人 日本交渉協会 特別顧問
平沢 健一氏

これまで米国、欧州、中国での交渉のあり方を述べてきたが、最終回はアジアに的を絞って述べてみたい。「士魂商才」の発刊主旨は自らの力でビジネスを創りだし、世界と対峙し、異文化の中で積極的に協働し前進して行く人を応援すると謳われている。またグローバル化に必須のスキルである『交渉力』に着目し、その開発も重要な使命と聞く。

躍動するアジアは正に「士魂商才」の腕をふるうに相応しい地域の様相を呈してきた。

とりわけASEANはインドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ブルネイ、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジアの東南アジア10カ国が加盟し、本部はインドネシアのジャカルタだ。域内人口は約6億9千万人で、28カ国約5億人のEU(欧州連合)や、アメリカ・カナダ・メキシコの3カ国5億人弱のNAFTA(北米自由貿易協定)より多い。国連は、2030年には7億人を超え、2050年には7億7千万人になると予測している。経済成長も著しく過去10年間で域内総生産は約3倍に増加した。

この勢いは2020年に予定していたアセアン共同体が5年前倒しで発足することにつながった。アセアンの各国を勉強すると様々な事象が分かってくる。一般的に親日と言われる国が多い。とりわけタイ、インドネシア、ベトナムなどはその傾向が強く駐在員経験者は日本帰任後もこうした国に戻りたいという人が多い。“微笑みの国タイ”は日本人への親近性が追い風で、2011年の大洪水を克服しインフラ充実と東南アジアのど真ん中の立地などで物づくり大国からアセアンのハブを目指している。イスラム教徒が90%近く占めるインドネシアは人口が2.4億人を超え“親日指数世界一”と言われ、中間層の激増だけでなく超富裕層を陸続と輩出してきている。中国とアセアンを結ぶ好立地なベトナムは2012年12月実施のアジア10カ国親日度調査でも97%の人が親日度トップに日本を挙げている。3カ国の政治・社会は極めて安定しており安心してビジネスのできる市場環境だ。また一人当たりGDPで日本を越える人口510万人のシンガポールはアジア統括本社が次々誕生しており、仲の悪かった隣国マレーシ

アと遠大な構想力と広大な敷地と中身の充実度でこれまでの他国の経済特区構想を大きく凌駕する「イスカンダール・プロジェクト」を共同で展開している。フィリピンも日本から4時間という距離の近さと英語が公用語という強み、さらに政治や社会が漸く安定してきた事で日本企業が熱い視線を向け始めた。ラストフロンティアと呼ばれるミャンマーにも遂に火がついてきた。最大の障壁だった政治環境が大きく好転し、「外国投資法」の改正や豊富な天然資源、安価で豊富な労働力や対日感情の良さなどもあり日本政府の力の入れ方が急転してきた。インフラの改善はこれからの隣国バングラディシュやインドそしてその後の西方展開が望める。

これらの国ではほぼ共通して言えることは、宗教や民族そして言葉の多様性、戦争や植民地紛争で大きな苦痛を経験してきたことだ。また中国と陸続きで隣接している国が多いため、中国人華僑(華人)がほぼ各国ビジネスの中心勢力になっており、世界長者番付に名を連ねる人も多い。最近中国政府は「大中華圏」構想の中で彼等を組織化した「中国僑商投資企業協会」の拡充に余念がない。会長はタイ最大のCPグループ総裁でタイ長者番付首位のタニン・チャラワノン(謝国民)だ。その他インドネシア、フィリピン、タイ、マレーシアの大物華人が副会長に名を連ねている。ただ圧倒的存在感を示すこうした華人実業家たちも各国政治家に近づいて事業の拡大を実現したケースが多く、これまで各国でも問題が顕在化して大きな怒りが爆発し華人が標的になってきた例もある。ミャンマーやラオスは多額の支援を受けながらこれまでの親中政策を変え始めてきた。ベトナムやフィリピンでは領土を巡る中国との軋轢が紛争に発展してきており、日中の尖閣問題も同様だ。

こうした経緯を目の当たりにして考えねばならないことは、アセアン諸国の歴史をしっかりと勉強する重要性だ。各国が欧米諸国から植民地としてどれほど辛酸をなめたか、また太平洋戦争やその後のベトナム戦争等を学習すると、アセアン諸国がどの様にこれらを克服して今日の繁栄を迎えたかが良くわかる。

さらにそうした経過の中で彼等が如何に『交渉力』を育んできたかが読み取れてくる。特にタイだけは植民地支配をまぬがれた事は驚きで、フランスやイギリス植民地だった仏印(フランス領インドシナ)とミャンマーが両隣にあり、両国のバランスを巧みに利用して独立状態を守り抜いたと聞く。第2次大戦でも始めは日本側に与して親日で日本軍に協力、大戦後は宣戦布告の無効宣言を認められた。また日本軍がマレー半島南下作戦でタイの海岸から上陸することを認め、マレーシアに侵攻を許したことは今でもマレーシアやシンガポールの怒りを買っているようだ。さらに400年前のアユタヤ王朝時代にさかのぼるとタイの人たちは日本人、ポルトガル人、中国人を登用しながら彼等が突出することを防ぐ巧みな交渉力(外交力)が備わっていたという。

こうしたアセアンのハブを目指すタイの実相に気づくと、海に囲まれ他国と国境を接していない日本の今後に懸念を覚えてしまう。筆者は10年以上欧州で駐在員生活を送り、殆どの国をビジネスで訪問した。EU誕生後に国境がなくなった後にも多数の国をビジネスで訪問した経験から、多様な文化や社会的背景を持つ人たちと協力して国際的なビジネスの現場で活躍できる人をどうしたら輩出できるかを考えてしまう。

その為にアジアビジネスに向かう日本人ビジネスマンに何が必要か。

- ① 自分の気概をもう一度点検する。5年以上の任期を覚悟しその地で最期を迎える覚悟。
- ② アジアや世界についての視座をはっきりさせ、上から見ずそこから日本の現状を考える。
- ③ 異なる国の相手に自分の意図を的確に伝える“異文化コミュニケーション能力”を再武装する。学問だけでなく実践に裏付けられた例から多く学ぶ。
- ④ 特に新興国やアジアでは率先垂範してつらい経験も覚悟する忍耐力とタフさが重要。
- ⑤ 企業もアジアに最優秀者を抜擢して行く。社交的でアジア内で強い人脈を作れる人。
- ⑥ 本社が行く手をふさいできた悪例を払拭し、現地人をどしどしトップに登用して行く。

アジアを研究すると、どの国にもその国に大貢献してきた日本人の先達の素晴らしい事実が分かってくる。それぞれの国で絶賛されており、知らないのは日本人ばかりで我々はもっと日本人の素晴らしさについて大いに自信を持たねばならない。

古くはタイに貢献した山田長政や台湾でアジア最大のダムを作り不毛の土地を最大の穀倉地帯に変えた八田興一、インドでパキスタンまで400キロのユーカリ街道を作った穀倉地帯に変えた杉山龍丸、最近ではベトナムで63人の里親になり外国人に対する最大の勲章をベトナム政府から受章した杉良太郎をはじめ枚挙に暇なしだ。こうしたアジアの国の人たちは現在続く日中韓3国の軋轢に不満を持っている。今や欧米もアジアの時代に激しく関与して行こうとしている。

いまこそ日中韓3国は違いを知り、違いを乗り越えてアジアや世界の平和と発展に貢献していかなければならない。その為にも燃え始めたアセアンビジネスに日本企業は全力を出さねばならない。

筆者紹介

G&Cビジネスコンサルタント
特定非営利活動法人 日本交渉協会
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。



平沢健一 著
「中国ビジネス超入門」

産業能率大学出版部



平沢健一・安藤雅旺 共著
「中国に入っては
中国式交渉術に従え!」

日刊工業新聞社

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
特定非営利活動法人 日本交渉協会 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、裏には日本の配慮を兼備。

- 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、ベクトルがあっ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り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つきりとした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載っており、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。この会社の年夜饭(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。とに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。



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
 特定非営利活動法人 日本交渉協会 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来るんですね。

● 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と皆興味津々で、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。お陰で人脈が広がりビジネスで大変力になってもらいました。

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

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) 有限会社
- 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

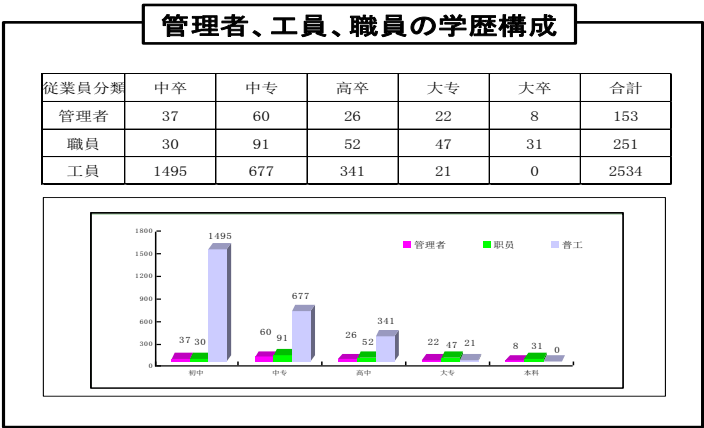
の5点である。

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る、又困難なときこそネアカであれ!	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愛社精神はこの次、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デーと名づけられ、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」と「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、海外で会社を運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。

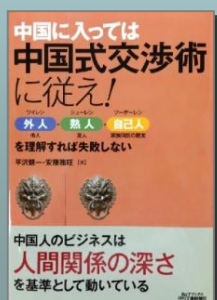


藤田忠・安藤雅旺 共著

「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)

【目次】

- 第一章 ビジネスの現場で役に立つ交渉力
- 第二章 交渉を成功させるための哲学
- 第三章 交渉を成功させる10の原理
- 第四章 脅しの心理学
- 第五章 歴史と日常に学ぶ脅しの対応法
- 終章 学問としての交渉学



平沢健一・安藤雅旺 共著

「中国に入ったら中国式交渉術に従え!」(日刊工業新聞社)

【目次】

- 第一章 CtoC(チャイニーズトゥチャイニーズ)から学ぶ「関係」の実態
- 第二章 関係作りの失敗の原因と対策
- 第三章 中国ビジネスで失敗しないための「外人」対応法
- 第四章 関係構築についてのインタビュー
- 第五章 関係3段階に応じた交渉



SAMURAI SPIRIT

サムライインタビュー

企業訪問編 株式会社ベネッセコーポレーション

倍乐生商贸(中国)有限公司

上海市中山西路1602号

宏汇国際広場B座5F



2012年、海外教育事業本部本部長兼中国事業総代表として活躍されていた松平さんにインタビューをさせていただきました。

●中国に赴任された経緯を教えてください。

新卒で採用されて、11年間日本で、「進研ゼミ」の仕事をしていたのですが、10年間も同じ仕事をしていると、新しい刺激が欲しくなります。新しいステージでもう一回り自分を成長させたいと思った時に、自分にとって一番大きな「変化」となると思ったのが「海外」でした。

もともと海外志向だったわけではなかったので、「海外で仕事をする」ということがどういうことなのか全く想像が付きませんでした。その分、ゼロからスタートできる。それが「海外」に惹かれた理由です。

そんな思いを持ち始めた頃、私の勤めているベネッセコーポレーションの台湾支社でマーケティング人材のニーズがありまして、「これはもう手を挙げるしかないな」と思ったわけです。

そして台湾への異動が決まり、1998年4月に赴任。中国に異動になる2005年まで勤務していました。

台湾での仕事は、子供向けの通信教育事業である「こどもちゃれんじ」を台湾で展開していくこと。ちょうど事業の基礎固めから成長への移行期と重なったこともあり、業績が順調に伸びていきましたね。私が赴任した当初、「こどもちゃれんじ」の台湾での会員数は7万人。それが私の台湾赴任最終年の2005年には22万人にまで増加。また、2002年に私は台湾の総経理になったのですが、その2年後には支社自体も黒字に転換させることができました。

●赴任当初、「初めての海外」ということで、文化の違いに戸惑われたことはなかったですか？

赴任した当初は、実際の仕事を進める前に、現地の人たちの持つ感覚を理解することから始めたんですよ。

その中で、「この部分は自分の感覚と近い」とか、「この部分については、自分自身、新しい軸を持つ必要がある」といったものがだんだんと見えてきました。3カ月くらいかかりましたけどね。さらにそこから、言葉を学んだり、現地の習慣、そこで暮らす人たちの考え方や特性などを理解したりするのに1年くらいかかったと思います。

赴任1年目に最も力を注いだのは、こうした部分でした。それを経てようやく、「この場所で自分は人々とコミュニケーションをとりながら、『自分』を発揮していける」という確信が持てるようになりましたね。

実際、こうしたことに最初に取り組んだのはとてもよかったと思っています。なぜなら、結局、一緒に仕事をしていく上で最も大事なものは「信頼関係」ですから。それは海外でも日本でも同じですよ。

新しく赴任してきた時、お互いの間に信頼関係はできていません。「いったいどういう人なんだろう」と互いに相手を観察している状態。そうした「観察期」にお互いに対して本物の好印象を持ち、信頼関係を築いていければ、その後、非常に早くコミュニケーションをとっていけるようになります。

たしかに、起こる「事象」については、「なんでこうなるの?」と怒りを感じることもありましたが、でも、「事象」と「人」は別ですからね。「事象」がどういうものであろうと、その「人」が、お客様や会社のために「役立ちたい」という気持ちを持って、本気で取り組んだ結果であれば、その「人」に対して怒りやストレスを感じることはありません。なぜなら、そういう人は話をすれば、きちんとわかってくれるからです。

例え文化の違いがあっても「ベネッセはこういうやり方でいきたい」ときちんと伝えていけば、彼らはやってくれます。そして、「前の会社ではこうしたやり方はしていなかったんですが、このほうが面白いですね」とか、「このやり方に変えたら、仕事のやる気がアップしました」とか、そう言ってくれることも多々あります。



もちろん、こうした関係が築けるまでには、それなりに時間がかかるし、根気が要ります。でも、海外の良いところは、私自身がスタッフの採用から関われるので、価値観を共有できそうな人材を選ぶことができることです。そうした人々を採用していくことで、ベネッセの企業文化を現地の社内でスムーズに浸透させていくことができました。

●文化の違いがある国で、そうした信頼関係をどうやって築いていったのですか？

「この国で、自分は一生懸命に仕事をしたい」という思いを常に伝え続けたということです。だって、「海外勤務はキャリアアップのためであって、3年もしたら日本に帰ります」みたいな気持ちの人と、誰も信頼関係を築こうなんて思わないでしょう。現地の人はそんなのすぐに見破りますからね。だから私は「自分は本気なんだ」ということを真剣にわかってもらおうと思いました。

それを言葉だけではなく、自分自身の仕事ぶりからも感じてもらえるように努めましたね。たとえば、わからないことがあれば、一生懸命、現地の社員に尋ねる。赴任した当初は、「幼稚園生」みたいなものですからね。何も知らないし、ほとんど役にも立たない。そのことをしっかりと認識して、その土地のことや、そこで暮らす人々のことを理解しようと頑張ったわけです。

そうした姿勢で仕事をしていると、次第に「この人は本気だ」と現地の人たちにわかってもらえるようになった。そんなところから、次第に信頼関係も築いていけるようになったのではないのでしょうか。

そのほか、「嘘はつかない」「約束は守る」「社員のことを一番に考える」といったことは赴任した当初から崩していません。そうでないと、いくら偉そうなことを言っても、「この人は信頼できる」と思ってもらえないでしょう。逆に、それを絶対に崩さなければ、たとえ口うるさかったり、怖かったりしても、「この人は、社員のことを一番に考え、考え抜いた上で発言しているのだ」ということがわかってもらえます。そうすれば、こちらの話も聞いてもらえます。

あと、お互いに信頼関係を築く上で、海外に赴任される方たちに忘れてもらいたくないのが、「自分たちの国は進んでいる」という意識がどれほど海外での仕事でネックになるか、ということです。現地の人たちは敏感ですから。

もちろん、仕事の上で役割としての上下関係はあります。しかし、人間や国の次元で相手を見下すような態度を少しでも見せれば、その人への信頼はその時点で失われます。信頼関係を築いていくには、そこで一緒に働く現地スタッフを、同じ目標、同じ夢を持つ「パートナー」と思えるかどうか。それも非常に重要だと思います。こうした信頼関係を築いていければ、仕事は一気にスピードがアップしますよね。

●台湾赴任の後、中国へ異動されるわけですが、それは本社からの要請だったのですか？ それともご自分の希望で？

両方です。私が台湾にいた頃、ベネッセは中国でも同じように「こどもちゃれんじ」事業へのトライが始まっていました。ところが、そこらではなかなか芽が出ない時期があり、それを横で見ている、私たちの台湾での経験やノウハウを中国でも活かせないだろうかと感じていました。

それは日本の本社でも考えていたみたいで、私に中国への異動の要請が出たわけです。そのあたりは「あ・うんの呼吸」ですね。その前から、「中国へ行く気持ちはあります」というサインは出してはいましたがね。そこで2005年から中国に赴任することになりました。

●中国で最初に取り組まれたことは何ですか？

それは、「標語作り」です。

ベネッセの理念に「顧客を中心」「信用を第一に」「誠実に仕事をせよ」などがあります。これは創業の頃から変わっていません。

それを中国の社内でも浸透させていくことが私の仕事なのだと考えました。ただし、そのまま翻訳しても中国の人たちには伝わらないと思ったので、彼らに伝わりやすい標語を考えて作ったのです。それが、「誠心」「挑戦」「活力」の3つの言葉です。つまり、「お客様に誠実に向き合い、何より信用を重んじ、活力を持って仕事をする」。

中国への赴任が決まった時点で、標語を何にするかはずっと考えていて、赴任してすぐこれらを紙に大きく書いて会社の壁に貼りました。

どうしてここまで「標語作り」にこだわったのかというと、こうした標語があれば、あらゆることの判断基準になるからです。「その対応方法には『誠心』があるか？」「その仕事は『挑戦』だろうか？」「今、自分は『活力』を持っているだろうか？」...など、あらゆる行動や対応をこの3つの言葉に帰着させ、フィードバックしていくことができます。

これは、言ってみればすべての社員にとっての「道標」となるものです。こうした道標があれば、その会社の「文化」が創りやすくなります。

企業において「文化」を持つことはとても重要です。「文化」があることで、社員一人一人の仕事を高めていくことができます。そしてそれが結局は、会社の力となり、後々の競争力につながっていくのだと私は考えています。

だから、ベネッセでは今、広州や北京でも会社を作っていますが、そのトップの日本人たちには、「まずは文化づくりから取り組みなさい」と教えています。

● 伝えたい「文化」は中国の社員の人たちには、すぐに共有してもらえましたか？

「標語」について、表面上は誰も反対しませんでした、その言葉が持つ本当の意味を理解してもらい、一人一人に定着していったらうのには、多少時間がかかりました。

実際、言葉の意味について説明するだけではわかってもらえません。さまざまな仕事において、その判断のプロセスを見てもらうことで、これらの標語の意味するところを理解していったらったという具合です。

たとえば、教材にミスが発生してしまった時、現地の社員からすれば、「そこまでお客様にするのか」というくらい丁寧な対応をとることがあります。お客様も「ここまでしてくれるの」と驚かれることも少なくないです。しかしそれが、我々の会社にとっての「誠心」です。そうした過程を何度も注意して見てもらうことで、「誠心」の言葉の意味するところをわかってもらう。他の「挑戦」や「活力」にしても同じです。

これは1回や2回やったところで定着はしません。100回くらい繰り返して、ようやく体で覚えてもらえるという具合です。そうした繰り返しを通じて、次第に社員の間に「これがわが社の文化なのだ」ということを理解してもらってきました。

この「文化」を最初に浸透させていったのは、リーダーの立場にある人たちです。彼らが実践するようになってはじめて、その部下にも伝わっていきます。それがさらに新入社員にも伝わっていく。リーダーたちが「語り部」になってくれることで文化が浸透していくので、「語り部」が多ければ多いほど、価値観は広がっていきやすくなりますよね。

また、その一方で、これらの標語をどれほど実践できているかが、評価や給料にも反映させるようにもしています。これは良い意味でプレッシャーとなり、みんなが成長しようと努力するという文化が自然と形成されていきます。「手を抜く人間は淘汰される」という雰囲気社内で作られていったのです。なので、今ではマイナス評価の人というのが出てこなくなっています。

● 会社として、また、個人としての今後のビジョンを教えてください。

私は今、ベネッセの海外事業の責任者でもあるので、海外部門を成長させ、グローバル化を加速させていくことが使命だと思っています。

具体的なテーマはいくつかあります。

一つは、中国の事業をさらに大きくしていくこと。中国は今後、日本での事業と並ぶ、わが社にとって太い幹の部分になると考えています。その中国において、現在の会員数は43万人。それを2015年まで100万人に増やすことを目指しています。

そのためにも、中国国内での拠点をどんどん増やし、この広い国土を、地域別のマーケティングで攻略していくということを考えています。

もう一つは、子供向け通信教育以外のビジネスを、海外において成功させること。

日本国内においてベネッセは、0歳からシニア層までのすべての世代に対して、「よく生きる」をサポートすることを目指し事業を展開しています。一方、海外においては、幼児と小学生向けの通信教育しか手がついていない状況です。それをもっと広げていきたいと思っています。

そして、もう一つが「ポスト中国」を作ることです。今年あたりから実際の事業を進めていくことになると思います。

取り組むべきテーマはいろいろあるのですが、なんといっても最大の目標は、この会社で働いている社員たちが幸せになることでしょうかね。これが最も大切なテーマかなと思います。

だって、名も知らない海外の会社に入ってくれて、同じ志を持って、大きく成長していこうとがんばってくれている人たちですからね。彼らが胸をはって、常に夢を持っていられる状態を維持する。これが絶対に不可欠だと思います。



株式会社ベネッセコーポレーション
子供向け通信教育「乐智小天地」の教材



<http://www.qiaohu.com/> (「乐智小天地」のサイト)

最後に、異文化に飛び込もうとしている若い人へのメッセージをお願いします。

厳しい言い方かもしれませんが、「海外で働く」ということに対して、「カッコいい」とか「素敵」といったイメージでしか捉えられていない人は来ないほうがいいと思います。中途半端な気持ちでは、たぶん挫折する可能性が高いでしょう。「私は、この国でこういうことをしたい」とか、「私は、この国で自分の価値を高めたい」という芯を持って、自分を磨くことに一生懸命な人たちが海外には来てほしいです。

海外で働く面白さは、育ってきた背景も歴史も、受けてきた教育も異なる人たちと、一緒に何かを成し遂げるということではないかと思います。実際に達成できた時の喜びは、日本人同士で喜ぶのとはまた違う、格別なものがあります。私も何度も経験しましたが、それは相当うれしいものです。

わかりやすい例を挙げれば、たとえば、イチローが大リーグでシーズン最多安打を打った時、いろいろな国の人たちが彼に駆け寄り祝福していたでしょう。海外で仕事をしていると、あれと同じような感覚を体験できますよね。テレビで見ていた世界が、自分の目の前にもあるわけです。もちろん、イチローのような大きなものではないかもしれないけど……。でも、そうした体験ができることはとても面白いです。

これは異文化の中だからゆえに……というところが大きいですね。

そうした環境で頑張っている自分も好きになれるし、客観的に見て「難しい」と思えるようなことを成し遂げられた達成感も大きい。ともに頑張れたことを海外の人たちが一緒に喜んでくれるのもうれしいものです。

言葉のハードルがあるかもしれませんが、そんなものは頑張れば身につきます。たいした壁ではありません。結局、そこでの仕事をどれだけ面白がり、好きになれるかが重要なのではないのでしょうか。

会社概要	株式会社トランスエージェント http://www.transagent.co.jp アジアの協働を支援するマーケティングエージェント	
理念 事業内容	「仁の循環・合一の実現」 ■交渉力・協働力向上支援事業 ・交渉力・協働力研修 ・交渉アナリスト資格講座 (特定非営利活動法人日本交渉協会) ■BtoB営業・マーケティング支援事業 ・HRM支援 ・営業代行 ■アジア協働支援事業 ・中国進出日系企業に対するHRM支援 ・アジア立志塾	
事業拠点	日本 〒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 中国 200052上海市長寧区凱旋路1416号凱旋商務中心406室,419室 (上海創志企業管理諮詢有限公司)	
設立	2001年10月	
資本金	1000万円	
代表者	安藤 雅旺	






TRANSAGENT

釈
月性

男兒立志出鄉關

學若無成不復還

埋骨何期墳墓地

人間到處有青山

男兒だんじ こしうさし志を立てて郷関を出

學若がくもし成る無く 復還またかえら

骨を埋うずる何期 墳墓うずの地

人間じんかん到る處青山せいざん有り



機関誌「士魂商才」第10号 2014年4月1日発行

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 デザイン:船戸滉哲
〒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。