SAMURAI SPIRIT

サムライインタビュー No.2

企業訪問編　キリンビール株式会社

ビール事業本部長
大塚正光氏

麒麟(中国)投资有限公司
上海市黄浦区新闸路356号
悦达黄浦河滨大厦203-204室

今号のサムライインタビュー、2社目はキリンビール株式会社です。
麒麟(中国)投资有限公司で、ビール事業本部長として活躍されている大塚さんにインタビューをさせていただきました。

大塚さんの中国赴任の経緯を教えてください。

社内の語学留学の公募に応募して合格し、上海に来たのが最初です。93年にキリンビールに入社し、最初は神戸支社で業務用営業、その後、東京の本社に異動となり、外食企業トップ100を対象とした広域販売推進部で仕事をしていました。

その間、とにかくモーレツに働いていましたね。常に「100点満点の仕事」を目指すことが求められ、プレッシャーもかなりなもの。でも、楽しかった。ただ、だんだんと次のステップに行きたいという気持ちも強くなっていました。

そんな時、ふと社内公募のことが頭に浮かんだんです。新人の頃、茶化し半分で受けたことがあったんですが、その時は見事に不合格。まあ、仕事も動機も中途半端だったので当然ですよね。でも、今回は本気で目指そうと思いました。

その頃、私は36歳。このまま順調に40代になれば、役職も上がっていくでしょう。そうなれば、語学留学どころではなくなりますから。だから、今しかない。これが新しい分野に挑戦できる最後のチャンスだと感じたんです。

なぜ中国だったのかというと、中国が成長市場だったからです。アメリカやヨーロッパなどは成熟市場です。新しいブランドを立ち上げることには限界があります。何かやれるとしたら、ブランドを買収するくらい。でも、私はあまり興味を感じなかった。成長市場まっただ中の中国の方が、より刺激的な仕事ができると考えたのです。

公募の試験はかなりの高倍率でしたが、なんとか無事に突破し、上海の復旦大学に1年間、語学留学をすることになりました。

留学中の生活は、どのような感じだったのですか?

午前中は、大学で4時間くらい語学の講義を受け、午後はTLI（TLI—CIIC上海中国語センター）で6時間くらい1対1の中国語の授業。これを1年間、ひたすら続けていたという感じです。

これだけ猛勉強した甲斐があり、最終的にはHSK（中国政府認定・中国語試験）の、当時一番上の8級を取得することができました。

ただ、最初から、スムーズに学習が進んだわけではありませんでした。留学して3か月くらいの時には、「俺は語学には向いていない……」と、ものすごい挫折感を味わいました。とにかく聞き取れないし、話せない。

この状況を打開するきっかけとなったのが、TLIで商社マンの友人ができたこと。彼の家に遊びに行ったら、なんと家中、中国語だらけ。中国語を書いた名刺サイズのカードが壁や棚などに散らばっていたんです。本気で語学をモノにしようと思ったら、ここまでやる必要があるんだと痛感しました。

これがものすごく刺激になってね。悩んでいる時間がもったいないと、死にもの狂いで中国語の勉強をし始めたわけです。

大塚さん流の中国語学習の必修法を教えください。

まず学校に通っているなら、予習と復習は大前提です。ただ、これだけでは実は進歩しません。読めたり、ある程度、書けたりはできるようになります。でも、聞き取れないし、話せない。つまり会話にならない。言葉って、結局は瞬発力だと思います。パパパッと聞き取り、パパパッと答える。これができるようになると会話もスムーズになる。ところが、学校での勉強だけでは、そうした力は身につきません。

そこで、私が行なったのが、「シャドーイング」という訓練です。これは同時通訳用の訓練法で、「音だけを聞いてそれを真似る」をひたすら繰り返すのです。文章を覚える必要はありません。

このトレーニングのすごいところは、その言葉の「リズム」を体で覚えられること。
英語などでもそうだと思うのですが、会話をしている時って、すべての単語を聞き取っているわけではありません。「リズム」でとらえ、ポイントだけを聞き取り、内容を理解している。いくら単語を覚えても、その肝心の「リズム」がわからないと、ポイントを聞き取れず、ヒアリングもなかなか上達できないのだと思います。
シャドーイングでは、「音」を真似ていくことで、そのリズムがわかってくるようになります。そうすると、だんだんと聞き取れるようになるんです。それと同時に、言葉も瞬間的に出るようになり、スピーキング力もついてくる。

私はこのトレーニングを毎日2時間くらいやっていました。テキストは『通訳メソッド』(スリーエーネットワーク)というシリーズ。そこに書かれたフレーズを完璧になるまで何度も真似し、できるようになったら、その意味を見る。中国語の文字はあまり見ません。これをひたすら毎日繰り返していました。

その他、日常生活でも、他人の会話を聞きながら真似したり、なんてこともしていましたね。つらいな〜と思うこともありましたよ。でも、効果は抜群です。この方法は、初心者レベルからちょっと抜け出たくらいの人にはお薦めです。1日10分でも、毎日続ければ、かなりの成果が出ます。慣れないうちは、短い文がいいでしょう。慣れてきたら長い文章も真似していきます。

留学終了後、大連に赴任されますが、そこではどのようなお仕事をされていたのですか?

大連大雪啤酒股份有限公司という、キリンビールが25%資本参加した会社があり、そこで働くことになりました。中国人800人くらいのところに、日本人一人で乗り込む。そんな感じです。しかも、通訳もなし。覚えたての中国語で、身ぶり手ぶりをまじえながら頑張りました。

幸いなことに、ここでは、「最麒麟」というビールのブランドをうまく立ち上げることができました。結局、2011年にアメリカのビールメーカー・アンハイザーブッシュインベブ(「バドワイザー」の会社)にここの株式を売却し、キリンは撤退します。それに伴い、「最麒麟」のブランドもなくなるはずだったのですが、アンハイザーさんから「最麒麟」のライセンス契約を結ばせてくれと言われて……。地元の卸や代理商から、「やめないでくれ」という声があったそうなんですよ。

これはうれしかったですね。だって、数ある競合ビールの中から、中国の人たちが「最麒麟」のビールを選んでくれたわけですから。地元の人の心に残るブランドを築くことができた。これは私にとって、ものすごく自信になりましたね。

ただ、大連の仕事も最初からうまくいっていたわけではありません。つらい時もありました。一時、業績がものすごく下がって、上のクラスの中国人を70人くらい解雇せざるを得なかったんです。この時は本気で「つらいな」と思いましたね。

人がいなくなり、仕事もなくなってしまって、2か月くらい茫然自失状態。でも人間って、「この下はない!」というところまで落ちると、逆にやる気に火がつくんですよね。だって、あとは「上」に行くしかないですから。この時の私はまさにその状態。心機一転、ゼロからのスタートを切って、全力で突っ走りました。「最麒麟」がグーンと伸びていったのは、それからです。「最麒麟」ブランドが確立する裏には、実はこうした紆余曲折があったわけです。

先ほど、800人の中国人の中にひとりで乗り込んだとのお話でしたが、つながりを築いていかれる上で心がけられたことは?

これは想像以上に大変でした。中国で仕事をする上で、もっとも苦労した部分かもしれません。

最初はなかなか入り込めませんでしたね。お互いに壁があるんです。しかも、大連のある中国東北部は、歴史上問題があります。日本や日本人をよく思っていない人が少なからずいます。

そうした状況で、「自分」という人間をわかってもらい、一緒に力を合わせて仕事をしてもらうには、「自分」をとことん見せていくしかない。「地」の自分をさらけ出していく。

それがもっとしやすいのは、ノミニケーションです。なので、相当、飲みましたよ。そこで、家族の話をしたり、これまでの人生や仕事の話をしたり……。そうやって「私」という人間を知ってもらい、かつ私も、相手の人たちを理解し、互いに絆を築いていったという感じです。

ただ、個人的に絆がつくれても、「仕事」で結果を出していくにはまだ弱い。戦略自体がどんなに魅力的であっても、「この人と一緒にやりたい」っていう思いがないと、決してうまくいかないでしょう。

「一緒にやりたい」というのに、好き嫌いは別に関係ない。その人と一緒に仕事をしていると自分が楽しい、あるいは、成長できる。そういう時、「この人と仕事がしたい」と思えるのだと思います。
そして、そう思ってもらうには、ロジカルさや、戦略、市場を見る目、仮説を立てる力といった実務的な能力も欠かせないでしょう。まったく仕事ができなければ、仕事での信用は得られませんから。
ということで、個人としての絆を持ちつつ、仕事でも信頼してもらえるようになる。その2つの軸をしっかりやっていくことをつねに心がけていました。しかしながら、中国人スタッフとの絆を築き上げるのには、1年くらいかかりましたね。ただ、東北部の人ってものすごく義理堅い人が多いんです。一度、信用してくれると、決して裏切らない。男気もあるし。だから、一度入り込むと、とても仕事がしやすかったですね。

今は上海に移られていますが、どのようなお仕事をされているのですか？また、今後のビジョンを教えてください。

中国での、キリンビールのビール部門全体を見ています。

今は、より利益を高めていくために改革を進めているところです。改革嫌いな人もいますからね。研修会や勉強会で、手を替え、品を替え、改革の必要性をスタッフに理解してもらっているところです。

今後のビジョンとしては、やはりキリンビールがこだわっている「高品質」や「高技術」をより中国の人に認めてもらえるよう、頑張っていきたいですね。「キリンのビールはやはりすごいね!」と。

そうやって、キリンのビールが、日中の良好な関係を築く橋渡し的な存在になってくれるとうれしいですね。なにせ「キリンビール」の「麒麟」は、中国の伝説的な動物からとったもの。中国では、孔子が生まれた時にお母さんの枕元に麒麟が現れた、という伝説もあるくらいですから。

自分自身のビジョンとしては、まあ楽しく仕事ができればいいと思っています。昔は、出世欲が強かったんですよ。でも今はすっかりなくて。それよりも、自分にとっても、部下にとっても納得のいく仕事ができ、それでみんなが幸せになれることの方が、はるかに大切だと考えています。

最後に、今の若い人へのメッセージをお願いします。

若い時ってすごく悩む時期ですよね。私自身もそうでした。たとえば、受験の時、「僕が受かれば、誰かが落ちる。じゃあ、僕が受かるのは悪いことなのではないだろうか……」とか、そんなことばかり考えていたんです。

私は今まで生きてきて感じるのは、悩みを解消するには、自分の世界を広げるに限る。いろいろな経験をして、いろいろな人に会って、いろいろな本を読む……。そうしていくうちに、悩みがどんどん減っていくように思います。逆に、悩んだ時にそれをそのまま放置してしまったら、また同じことで悩みます。20代で悩んだことを40代でもまだ悩んでいる。それはどうかと思うんですよ。だから、悩みはその都度、解決していく。そのための方法が、自分の世界をどんどん広げていくこと。

海外に出るというのも、悩み解決のひとつの選択肢ですよね。日本と異なる世界で、日本人とはまた違った習慣や考え方を持つ人たちとつきあっていくことで、ものすごく世界は広がります。

また、たとえ日本にいたとしても、外国語を勉強するのはお勧めです。というのも、面白いことに、外国語を話すと、別の人間になれるんです。これは私自身、経験していることですが、脳科学者の茂木健一郎氏の本に、「外国語を話すと別の人格になれる」というようなことが書いてあって、「やっぱり!」と納得しました。

自分は内気だと悩んでいる人は、たとえば英語などを勉強し、海外や日本で使ってみてはどうでしょう。英語を話している時はガツンといえる自分に変身しているかもしれませんよ。私も中国語を話している時は、自分でもビックリするような「自分」に出会えますからね。駅のホームで並ばずにぐいぐい乗っていってしまう自分とか。日本にいた時ではあり得ませんよ。

悩み続けても、悩みは解消しないと思います。だから、今までとは違う世界に足を踏み入れてみる。最初は勇気がいるかもしれません。でも、飛び込んでみれば意外と面白いものです。新しい自分にも出会えます。

そうやって、どんどん、新しい世界を開拓していってほしいなと思いますね。

取材後記

どんな状況も前向きに捉える姿勢と真剣さは非常に勉強になりました。またお話から会社や社員の方への愛情も強く伝わり、こういう熱い気持ちが、競争の激しい中国市場でも成果を出されている源ではないかと思いました。
（筧　裕介）