



上海市浦東新区
陸家嘴環路1000号
恒生銀行大廈13階131室

今回は中国でクレジットカードのJCBカードのサービスを拡げているJCB International Business Consulting (Shanghai) Co.,Ltd.を取り上げます。

その立ち上げに尽力し、現在は国際本部アジア営業部で活躍される和田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は何ですか？

JCBの人事制度の中に「海外語学制度」というのがありますが、その中で、2002年に「中国で中国語を学びたい人。若干名」という募集があり、それに応募したのがきっかけです。入社した当時から「海外で働きたい」という希望を持っており、特に、中国や東南アジアといったアジア圏で仕事してみたいと思っていましたので、「これはチャンスだ」と思って、応募したわけです。面談を受けて合格。上海に渡り、半年の間、中国語を学ぶことができました。そして、研修終了後、日本には戻らず、2003年4月から上海の駐在事務所の駐在員として働くことになり、現在に至っています。

● 和田さんの中国でのお仕事についてお聞かせください。

中国に赴任してからの私の主なミッションは、中国の一般消費者の方々にJCBカードを広げていく、ということです。私が赴任した当時の駐在事務所のミッションは違っていました。日本人のJCBカードホルダーの方々が、海外旅行や出張で中国を訪れた際にJCBカードをご利用いただける環境を整える、ということが主なミッション。ですから、中国国内でJCBカードを扱っていただけるお店、たとえば、ホテルやお土産屋さんなどを開拓するということが主な業務でした。ところが、その後、中国経済が急速に拡大。それにもない個人消費も段々と伸びていきました。そうした中国社会の変化を受け、中国の方々にクレジットカードを発行し、その使用を広めていくことが次なるミッションとなったのです。

私が赴任したころは、ちょうどそうした変化の過渡期だったといえます。

● 中国でお仕事をされるようになって、どのあたりにもっとも苦労されましたか？

それは、営業のスタイルが日本と大きく違うことです。中国での営業は、私がこれまで日本で経験してきた営業とはずいぶん違いました。特に、強く感じたのが、中国では、組織内の特定の「ある人」がどう考えるかで、ビジネスが大きく左右される、ということです。たとえば、日本の場合、先方にある提案をさせていただくと、担当者の方から上の方へと「JCBからこういう提案があった」と伝えてくれます。ところが、中国はちがうのです。こちらがアプローチした方がその提案に興味を持ってくださらなければ、その方のところでストップしてしまう。いわゆる、「握られてしまう」状態になってしまい、上には上げてもらえないことも多々あります。

あるいは、アプローチした方が興味を持ってくださっても、その方が「デジジョンメーカー（決定者、決裁者）」でなければ、話がどんどんこじれてしまって、違う方向に行ってしまうことも何度も経験しました。こうしたことは、小さな組織に留まらず、銀行さんなどの大きな組織でもしょっちゅう起こります。ですから、中国でビジネスをする場合、先方の「デジジョンメーカー」が誰なのかをしっかりと探さなければいけない。でなければ、「個人」の考えによって振り回されることになり、ビジネスを先に進めていくことができません。赴任したばかりのときは、そうした習慣を知らず、非常に苦労しました。それに気がつくのに、だいたい2年くらいかかったと思います。

このことがわかってからは、新規に営業をさせていただく場合、先方の組織図を書くようにしています。さらに、そこには「人」も書きこんでいきます。そして、大きな提案をさせていただくときには、それらの方々、それこそ上の方から下の方までお会いして、誰が「デジジョンメーカー」なのかを探る、ということをやっています。そうやって押さえどころを決めて、実際の営業に入っていくという流れです。

● 中国で営業をするポイントとは何でしょうか？



それは、「しっかりした提案」と、「強い人間関係」ではないでしょうか。

中国は、「関係性」が重視されるといわれますが、だからといって、「強い人間関係」さえあれば、すべてがうまくいくわけではありません。たくさん接待をすればそれでOKというわけではないのです。大きなビジネス、長くつづくビジネスにつなげようと思ったら、やはり「質の高い提案」は不可欠です。「質の高い提案」とは、「われわれが提案するビジネスは、あなた方にとってこれだけのメリットがあるのですよ」という相手にとってのソリューションをきちんと提示することです。メリットが明確であれば、先方の「デシジョンメーカー」の立場にある人にとって、組織の中でそのビジネスが動かしやすくなりますからね。このあたりは、日本だろうと、中国だろうと変わらないのではないのでしょうか。

こうしたしっかりとした提案ができて、その次のステップとして、「強い人間関係」の構築があると、私は考えています。

● 中国での人間関係づくりで心がけていらっしゃることは？

お会いした方々それぞれの「パーソナリティ」をきちんとつかむ、ということです。

たとえば、中国においては、「誕生日」というものは非常に重要な意味を持ちます。したがって、この日を大きなチャンスだととらえ、相手の方にプレゼントをお贈りしたり、お言葉をかけさせていただいたりしています。こうした習慣は、社内の中国人スタッフたちと日々、コミュニケーションをとっていく中で学んだことです。たとえば、うちの事務所などでも、「今日は誰かの誕生日」となると、オフィス内でみんながその人を祝ってあげているのです。それが当たり前のこととして行なわれている。そうした光景を見ながら、中国にはこうした習慣があるのだと、肌で感じました。なので、それをビジネスにも活かしていこうと思ったのです。

ちなみに、先方にお祝いの言葉等を贈らせていただく際には、「会社から」というスタンスではなく、「私個人から」というスタンスをとります。これが、お祝いのポイントです。

というのも、外国人である私が、わざわざみなさんのお誕生日をお祝いするということで、喜んでいただけるからです。つまり、「この人は、中国の文化を理解してくれている」と受け取っていただける。それによって、より強い信頼関係を相手の方と築いていくことができます。

こうした信頼関係は、ビジネスをスムーズに進めていく上でも非常に有用ですし、また、こちらが困った状況に陥ったときなど、こうしたつながりによって助けてもらえることも多々あります。

● 人間関係を築いていく上で、修羅場をくぐった経験はありますか？

もちろんあります。たとえば、中国の方々との飲み会では、毎回、つぶされていますよ(笑)。でも、それは臆することなく、積極的にこちらからお声をかける。日本に帰国した折に買った日本酒を持って、「日本酒で一杯やりませんか？」という感じです。そうやって、自分から仕掛けていっています。なにせ、そうしたことのくり返しによって、お互いの関係をグッと深めていくことができますから。そのことは肌で感じています。

飲み会といえば、恥ずかしい話なのですが、以前、中国のある銀行の上席の方たちを20名ほどお連れして九州をまわったことがあります。その最終日、居酒屋さんで飲み会をしていたときのことで。私は、酔ってつぶれてしまった方の介抱していたのですが、その際、足をすべらせて頭を切ってしまいました。で、そのまま、救急車で病院に。接待する身で、みなさんに迷惑をかけるという、とんでもない夜にしてしまいました。

申し訳ないと思い、翌日、中国に戻られるみなさんをお見送りしようと空港へ。包帯ぐるぐる巻き状態でご挨拶をさせていただきました。それはよほどみなさんにとって、インパクトがあったのか、いまでもそのとき参加された方々とお会いすると、その話題になりますね。私にとっては恥ずかしい「事件」ではありますが、逆にこの「事件」のおかげで、みなさんから「仲間」として扱ってもらえるようになったというか……。

● 社内の中国人スタッフの育成にも取り組んでいらっしゃるそうですが…。

先ほど、「中国では情報が下の段階で握りつぶされることがあることに気がついた」とお話ししましたが、これと同じことが弊社の中でも起きていました。これを改善するために行なっているのが、中国人スタッフと日本人スタッフとの丁寧なコミュニケーションの実践です。具体的な方法は、とにかく頻繁に会話をする、ということ。そうした会話を通して、彼らがかかっている案件について、「どういう形のもので、先方と弊社のスタッフとがどういう状態にあるのか」ということをしっかり把握できるように心がけています。

また、それぞれの案件の現状を把握するために、中国人スタッフに同行して、こちら現場に行くということもしています。現場を知らずに事務所で指示だけをしていると、自分の感覚だけで話してしまい、「実情とはズレている」ということが起こります。実際、そうした失敗をしてしまったことは、何度かあります。ただし、ここで気をつけているのが、われわれマネジメント側の人間が、それぞれの案件について、入りすぎない、ということです。把握はするけど、細かくは口出しをしない。できるだけ中国人スタッフには自由にやらせてもらう。そして、必要なときだけ、タイミングを見計らってアドバイスをする。

こうしたコミュニケーションを通して、中国人スタッフのやる気を促すことができます。また、こちらへの信頼を高めてもらえる効果もあります。同様に「この日本人駐在員はだませないぞ」とも思ってもらえる。上から「あれやれ、これやれ」と言っているだけでは、こうした信頼感を持ってもらうことはできないでしょう。お互いにコミュニケーションをとって、しっかりビジネスを積み上げていくことで、信頼の素地を築いていくことができます。

● 「現地化」についてはどう思われますか？

私は、「現地化」をどんどん推し進めたほうがいいと考えています。組織のマネジメント部門はこれまでどおり日本人が担っていきつつ、現場の営業などは、できるかぎり現地化を推し進め、中国人スタッフに任せていったほうが成果は出やすいのではないのでしょうか。スピードもアップすると思います。そのためには、いかに中国人スタッフを育てていくか、です。それについては、われわれの会社ではいい具合に進んでいると感じています。

中国で仕事をするようになって、強く感じているのですが、中国のビジネスの進め方は、「気持ち」と「言葉」の世界です。なので、社内で使う資料にしても、以前は「ワード」によるものが大半で、「エクセル」で示された数字とか、「パワーポイント」で考え方を整理したような資料はなかなか出てきませんでした。そこで、われわれのほうから、「エクセル」や「パワーポイント」を使った資料をどんどん出して行った。そして、こうした資料ベースでの会話をどんどんするようにしていった。それを続けていくうちに、だんだんとスタッフのほうも変わっていききました。

何かを選択するにしても、「あの人が『いい』と言ったから」ではなく、「こちらだと、年間で、これくらいのボリュームが増え、これくらいの儲けになるから、こちらにしよう」と、より突っ込んだ形で意見を言ってくれるスタッフが増えてきています。こんなところからも、現地のスタッフが伸びてきていることは感じます。

● 中国で働く日本人へのメッセージをお願いします。

自分が考えているビジネスが中国で通用するものなのかどうか、しっかり見ていくことです。そして、「これはいける」と思ったならば、確固たる自信を自分の中で持つこと。それが、中国でビジネスを進めていく上でも非常に大事なことではないでしょうか。

先ほども述べましたが、中国では人間関係が大事といっても、それはきちんとしたビジネスがあった上でのことです。小手先だけのおつきあいで何かが突破できるということはないと思います。だからこそ、自分なりのビジネスのビジョンをしっかり持ち、それを表現していくことは大切です。

それと同時に、現地の事情や習慣といったものをしっかりと理解することも重要だと思います。どんなすごいアイデアを持っていようと、相手のことを理解しないまま進めてしまえば、うまくいきません。それこそ宝の持ち腐れになってしまいます。

なので、現地の人たちをしっかりとコミュニケーションをとっていくこと。同じ会社のスタッフでもいいし、外の人でもいいでしょう。うわべだけでない、深いコミュニケーションをとれる現地の人をひとりでも多く持つといいと思います。

そうしたおつきあいの中で、彼らの生活スタイルとか考え方といったものが理解していけるようになります。それがさらにはビジネスの進め方などもつながっていくはずです。

遠回りしているようで、結局それが、中国でいい仕事をしていくための近道だったりするのではないのでしょうか。