

「小さな町工場から大ビジョン実現」

伊東 千尋氏

DNP 上海代表処、中国統括首席代表

2014年11月講演

DNP（大日本印刷株式会社）の伊東千尋と申します。どうぞよろしく申し上げます。

最初に、この写真は一目見てお分かりになるように、中国の黄山です。去年のちょうど今ごろに社員旅行に行ったときに撮りました。日本ではもう社員旅行という言葉は死語のようになっていますが、こちらでは大変喜ばれる行事のひとつです。ここには40人くらいおまして、DNPの中国事業全体の統括をしている上海のコンサルティング会社のメンバーです。

本日は、組織文化ということのひとつの重要なテーマとしてお話しいたします。組織の文化を組織の構成員が共有するということが、社員旅行は大いに役立ちます。この写真は、みんなで「イーアール上海」と叫んで周りの人が驚いているという楽しい瞬間です。

1. 中国語もできずに、単身で上海へ。

2003年にDNPが中国の事業を始めることになり、私は40代で初めて上海に単身で飛んでまいりました。中国語は「ニーハオ（你好）」と「シェイシェ（謝謝）」くらいしか言えませんでした。知っている人は上海に一人もおらず、ホテルだけ予約してやってきたという無謀な状況で始めました。すぐに大変な困難に直面したのが、言葉の問題でした。私はてっきり上海なら英語が通じると思ったのですが、浦東空港に降りてタクシーに乗り、英語で「ホテルに行ってほしい」と言ったら通じなかったので、あらかじめ用意しておいた漢字でホテル名を紙に書いたものを見せて、何とかホテルにたどり着きました。ホテルでは英語が通じましたが、ホテルの方にうかがうと、「英語だけでは上海で生活はできません」と言われたので、その夜から中国語の勉強を独学で始めました。

といっても、次の日にどこへ行くか計画を立て、行き先を漢字でメモに書くという程度のものです。「行く」は「チー（去）」で、それから車に乗って停めてくれと言う時は「ティン（停）」です。「ジャリティン（这里停）」と

いう発音は、日本の「砂利（ジャリ）ティン」と言えばほぼ通じまして、車を停めてくれます。その程度のことから初めて、独学で学習をつづけました。中国語の勉強はとても大事だと、今も考えています。2年前頃までは独学中心の学習でも、ほぼ生活面では不自由はないと感じていましたが、やはりきちんとした中国語を話せるようになりたいと思うようになり、ボキャブラリーを増やしたい、特に動詞の語彙をふやし表現を豊かにしたいと考えるようになりました。

そこで、2年前から「新 HSK」という、日本の英検にあたるような試験の問題を教材に使い、毎週土日に10時間勉強をすることを自分に課して、今も続けています。始めて半年くらいで、新 HSK の5級に合格しました。今は最上級の6級を目指しています。6級は受験料が650元（1万3000円程度）もかかるので、もっと実力をつけてからと考えています。これは、半分楽しみでやっています。

毎週月曜の朝に、先ほどのコンサルティング会社のメンバーと朝会をやっています。そのときに「サンフェンジョン・チェンゴン・ジーダオ（三分钟成功之道＝3分間成功の道）」という、私が少し講義してみんなで討論する時間を設け、戦略理論のようなことを中国人スタッフに教えています。できるだけ中国語にした戦略用語を使おうと思っているので、その準備で土日はすぐに終わってしまいます。

2003年に駐在員事務所をスタートさせ、2005年には最初の現地法人であるDNP国際貿易を設立しました。その会社が、最初は大変な状況に陥りましたが、何とか盛り返して黒字になったという小さな成功物語を、先日、本に書きました。その本は30人くらいの経営者がそれぞれのお話を書いた本です。日中関係は本当に最悪なのかというと、そうではない。こちらでがんばっている日系企業現地法人の経営者やベンチャーの社長など、きちんと成果を出している人がいることを日本に向けて発信しようという、かつてない本だと思います。

本日は、この本のストーリーにそいながら、そこには書かれていない、この本の裏側にある設計図のようなお話をいたしましょう。実は、この本は中国の国慶節の休みにあわせて日本で出ましたが、そのときに丸善の丸の内OAZO 本店と日本橋店で平積みにしていただきました。特に本店では、1階中央通路のレジ前というもっとも目立つスペースと、同じフロアの中国専門書のところに平積みでした。その様子を撮影して送ってもらいました。

しかし、その写真を見ると、売り場の周囲にはいわゆる反中ものの本がたくさん並んでいて驚きました。そして、やはり現地の実情が伝わっていないのではないかという気持ちを持ちました。

では、何が伝わっていないのでしょうか。上海で仕事をしているわれわれと日本で仕事をしている人との間に、どんなギャップがあるのか。日本の書店に並んでいる反中ものあるいは中国崩壊という本が全て間違いとは言いませんが、やはり違う角度から物を見ることの大切さを感じます。一面だけを見て判断し、そして中国は嫌だという感情が支配的になってしまうのは、やはり偏っているのではないかという問題意識を持っています。

2. パーセプションギャップ

——認識の違いを乗り越えて

グローバル事業や中国の事業を進めるとはどのようなことなのかを定義してみました。

第一段階は、個々の事業に成功すること。そして成功させた一つ一つの事業についてポートフォリオマネジメントを的確に進めて投資を続ける。それを繰り返して事業を拡大していく間に、中国での事業推進のノウハウが社内に蓄積されます。一人二人ではなくて、大勢の中に蓄積され、中国とビジネスができる人材が増えていきます。DNP 全体で、中国事業推進のいろいろな人的リソースが増大します。

そうやってリソースやノウハウが増えて、中国での事業推進が自然に進んでいくという組織文化ができあがった状態をめざします。一方で中国市場は魅力的なので、行け行けになってしまいがちですが、常に慎重かついいえいと自分自身に言い聞かせています。

このようにしてビジネスを進めていこうとするときに、私が一番重視している経営環境がパーセプションギャップです。パーセプションギャップというのは、同じものを見たり聞いたりしても、一人一人が感じたり考えることは異なるということです。これは当然なことですが、同じ中国市場での経営環境を見ても、上海の現地法人と日本の本社とでは、やはり感じることや考えることが違ってきます。

もう少し詳しく説明すると、中国の現場で起こっていることについて、それがなぜ起こっていて、どう向き合っているかなどに関して、中国の現場の認識と日本の本社や事業部門の認識の間には埋めがたいパーセプションギャップが常にあるということです。

パーセプションギャップがあることはどうしようもないことであります。中国の社会や生活に対する理解、市場への洞察、中国人の志向や傾向への理解、ことのよし悪しの背景となる中国の常識などについて、その理解の程度と内容には、当然ながら現場にいる人と本社の人では違いがあります。これは当然であり、さらに同じ駐在員の中でも、現場で中国人の生活に心を寄せているかどうかという点のちがひがあります。

例えば、駐在員の中にも上海に3～4年も住んでいたのに、いちばん歩いたのはゴルフ場という人がいるという話も聞きます。居留証を持っている日本人が駐在員も含めて5～6万人という上海には、実際に上海に住んでいる人の中でさえも様々な考えを持つ人がいて、パーセプションギャップがあります。まして、いわんや中国にいる人といない人との違いはさらにあります。それを埋めることが、実は容易ではありません。

しかし、埋める努力をしなくては、中国での事業はうまく進まないのではないのでしょうか。まずこの違いをしっかりと認識することを目指して、その上で日本と中国の現場の食い違いを克服していくという根気のいる作業を続ける覚悟をしたというのが、ここまでの私の整理です。つまりパーセプションギャップを事業に影響を与えて管理不可能な要因である経営環境としてとらえ、それを克服してパーセプションギャップを持っている人をギャップがなく一緒に事業を進めていく人材という経営資源に変えていくという作業をしようとする覚悟です。

その根気のいる作業とは、先ほど定義したグローバル事業をしっかりと進める過程で、パーセプションギャップを埋めていくことです。それによって事業が少しでもうまく進む環境が整った上に事業戦略やマーケティングがあるわけで、まずギャップをしっかりと埋めないとだめではないかと思えます。

3. 日本と現地の認識の違いと付加価値の落とし穴

私の組織文化の定義は、「組織の構成員に暗黙のうちに共有されている、思考と行動のパターン」ということです。暗黙のうちに常識として共有されている思考と行動のパターンを変え、組織文化を変容させることは非常に難しいという議論があります。しかし、変える方法はあります。

私の考えでは、思考と行動のパターンを少しずつ変えることです。全員で自分たちのよりよい思考や行動のパターンを考え、それに向かって、ちょっと変わった考え方や行動を試してみる。これを繰り返すことでパーセプションギャップを埋めて組織文化を変えることにこだわってみようというのが、本日の話のメインとなる考え方です。

上海で各会社の総経理（社長）と居酒屋談義をすると、好むと好まざるに関わらず、日本の本社との関係や調整の難しさがよく話題になります。日本の本社や事業部門が主体になって中国事業を進めると、大なり小なり様々な局面で日本側が意思決定する場面があります。

こうした中国の現地法人と日本の本社とが協力して中国事業を進めるといふやり方で結果を出すには、条件が揃わなくてはならないと思います。それが先ほどのパーセプションギャップで、日本と現地法人の認識のギャップを埋めることです。すなわちこのやり方で事業を軌道に乗せるには、埋めがたい認識のギャップを埋めるという相当な困難を乗り越えなくてはならないと考えています。

それには、まずギャップの存在を意識することです。「日本では常識だ」「でも、現場ではそうではないんです」「これは万国共通だろう」というやりとりではなくて、「分かった。違いがあることを理解して話をしよう」と。違いがあることを意識するだけでも、第一歩を踏み出せるのではないかと思います。異質であるという認識を共有してこそ、本質を理解した事業展開が可能になるという希望を持っています。違いを意識するだけでも重要です。

中国で考えていることを、日本では簡単に理解できません。中国の現場で問題が発生した時に東京からは、「いったい何が起きているんだ」と説明を求められます。それに対して「起きているのはこれこれこういうことです」と答えます。すると「そんなこと、起こるわけがない」「しかし、今現実に起きているんです」「どうしてそうなるんだ」「どうしてかという、こういう経緯です」「そんなことあり得ないだろう」「いや、今現実に起こっています」。こうしたやりとりが時々あります。

逆に、日本で考えているビジネスの進め方を中国でそのまま進めることはできないともよく言われます。「当社の製品やサービスは大変優れている。日本でこれだけ売れているのだから、中国で売れないわけではない」とよくおっしゃる方がいます。こちらではよく「いいものが売れるのではなくて、売れるものがいいものである」と言われます。まるで禅問答のようですが、全くそのとおりです。

日本からは「このやり方でいこう、日本では成功したやり方だ」と言ってきます。しかし、「その日本式のやり方は、こちらでは効果的ではないと思います」と言わざるを

得ないことがあります。本社が価値があると思っている部分に対して、「申し訳ありませんが、現地市場の現場にいる立場の意見としてはそこに価値はありません」と言うことがやむを得ずあります。「やらない方がよいということか」「そうではありませんが、やるにはひと工夫が必要です」といった押し問答になってしまいます。

また時に付加価値が価値として認められない局面がまたあります。相手からは「あなたの言っている付加価値という部分はいらないから、その分を安くしろ」ということを言われて、価値がかみ合わない非常に厳しいビジネスになることがあるのです。

4. オープンリソース活用型モデルを中国で試す

DNPは2000年に21世紀ビジョンを策定しました。その事業戦略の一つが「オープンリソース活用型モデル」です。それを中国で試してみたというお話をいたします。この21世紀ビジョンの中に、先ほどお話しした「組織文化を変えていくには、何か思考と行動の指針を決めて、それに沿って繰り返してやっていくと少しずつ変容していく」という要素があります。

21世紀ビジョンの中では、創発的社会仮説という経営環境の整理をしました。21世紀はどのような社会になるでしょうか。われわれが定義した創発的社会という経営環境の下で、ドミナントな事業戦略や、力を発揮するビジネスモデルはどのようなものかという考えを、少しお話ししたいと思います。

20世紀の工業化社会は21世紀に情報化社会になると言われています。この情報化社会を創造的社会と呼ぶことにしました。マスプロダクト、マスコミュニケーションという工業化社会の時代から情報化社会になると、マスではなくて個別化していきだろろうと考えました。これがもっともベースになる考え方で、その変化を促進するツールがインターネットです。

インターネットによって、一人ひとりがオン・ザ・デスクで世界中の無限のデータベースにアクセスできるようになる。そうすると、従来は同じテレビ番組を見て同じ新聞を読んで同じ広告を見て、こういう冷蔵庫が欲しいとか、日本中が同じことを思っていました。ところが今はインターネットで情報が得られるので、一人ひとりが違う考えを持ち、違う物が欲しくなります。そういう社会に変わっていくのが21世紀ではないかと整理しました。

個別化した社会になったら、そこで重要な価値はどこから生まれるのでしょうか。一人ひとりが個別化していきますから、一人ひとりが異質です。その異質な個が相互に刺激しあって思いもよらない価値を生み出す状況と考えてみ

ました。同質の個の場合は相互に刺激しあっても事実を確認するだけですが、異質な個が相互に刺激しあうと、1 + 1が2ではなくて、3にも5にもなる可能性がある、そこから思いもよらぬ価値が生まれてくる。そんな社会になるのではないかと考えました。

そのような創造的社会になった時に、どんな事業モデルなら競争力があるだろうかという戦略仮説を考えてみました。先ほど冷蔵庫の例を出しましたが、一人ひとりが違うものを欲しがらようになったら、どうなるか。工業化時代は1種類の冷蔵庫を100万台作って、100万人に同じような宣伝をして、100万人に大量販売するというモデルでした。その場合、できるだけ多くのリソースを自前で持って効率を高める事業モデルが競争力がありました。

それに対して情報化時代は、100万人の個別のニーズを集めて100万種類の冷蔵庫を1台ずつ適正価格で作り、100万人の人々にきちんと届けると仮定してみましょ。そうすると、これを全部1社で、という具合にはなかなか行きません。ある会社は、欲しい冷蔵庫の100万種類のニーズを探ることに経営資源を振り向ける。またある会社は100万種類の冷蔵庫を1台ずつ、適正な価格で作ることにより経営資源を投入する——こんなふうになっていくのではないかと思います。

そうすると、製品やサービスのアイテムごとに最適なパートナーを探し、それぞれが相互にオープンリソースとなって、最適な組み合わせを作り、事業モデルを都度作っていきます。

「それでひとたび成功したら、それを真似する会社が出るのではないか」「その時は、また次のことを考えればよい」。という具合に次々とイノベティブな事業モデルを創出しながら、うまく事業を進められたら、勝ち残っていくのではないかと考えています。これがわれわれが考えた21世紀ビジョンです。

5. オープンリソースが一気に消滅

DNPは2003年に上海商城（ポートマン）という、元祖上海ランドマークのようなところに事務所を開き、2005年に同じオフィスの中に小さな現地法人を立ち上げました。

この迪文普国際貿易（上海）有限公司という会社は21世紀ビジョンの「オープンリソース活用型モデル」の実験を中国でやってみようと思った会社です。経営リソースは、日本から営業部長を1人だけ連れてきました。工場は作らず、営業部長1人だけの会社で、多少の運転資金があればいいというたてつけで始めました。3年目で単年度黒字、4年目で累損一掃と容易に成功したように見えますが、実は設立後1・2年目は地獄を見たような経験をしました。

中国の経済構造改革は今も進められていますが、昨年2014年5月に国家発展改革委員会が中国の経済構造上の4つの問題を指摘しましたが、その1番目が「過剰投資」でした。生産過剰ですが、この状況は当時も同様でした。われわれがオープンリソースとして想定しているような会社ではたくさんの投資が行われていて、完全に供給過剰の状態でした。その企業のほとんどはDNPの品質の7～8割のものを作れるというものでした。

その7～8割の工場と協力して、場合によってはそこに技術やノウハウを提供することによって9割とか9.5割にしてもらって、そこをDNPの「中国工場」とするという「オープンリソース活用型モデル」の実現に向けて動き出しました。

この「オープンリソース活用型モデル」で、複数の中国の大手の印刷会社と組んでうまく運ぶはずだったのが、始めてみると全くうまくいきませんでした。大手印刷会社へ話を持っていくと、とにかくDNPは世界一の規模の印刷会社なので、どこでも名前は知ってらっしゃり大歓迎されました。「よく来ていただきました。ぜひうちをオープンリソースとして使ってください」。

ところが始まってみると、われわれの会社は営業部長1人が総経理で、あとは法律で義務付けられた経理が1人いるだけの、まさに零細企業中の零細企業です。大きな仕事を出せるわけがありません。

そうすると、DNPだから大ロットの仕事が来ると思っていたら、細々した仕事ばかりで、そのくせ品質には異常なまでにうるさい。申し訳ないがやってられませんということで、各社とも実質出入り禁止状態になってしまいました。「このような小さな仕事では利益が出ません」と言われ続けて、そのうち頼むところがなくなりました。

「オープンリソース活用型モデル」のオープンリソースとしてあてにしていた大手印刷会社が、一気に消滅したのです。期待を裏切られて、自分自身の見込みの不十分さと現実の厳しさを知ると同時に、資金が底をつきそうになり後がなくなりました。

6. 小さい会社は成功したいから、オープンリソース大歓迎

その頃から、だんだんと小さな会社へ足を運ぶようになりました。ある時、総経理が提案してきた会社は小さい工場でした。「どんな会社だ?」「小さいところですよ」「コンピテンシーは何だ」「社長の目が輝いています」「とにかく行ってみようか」ということで、それだけの理由で行ってみました。

ところが到着してみるとその工場は平屋のレンタル工場

で、工場の中から空が見えたりしました。ここにご家族で住んでいて、打ち合わせに行くとお母さんがお昼ご飯を作ってくれて「食べていきなさいよ」と持ってきてくださり、しばしばお昼をごちそうになりました。日本でも昭和30年代ころは道路が未舗装で、雨が降ると道路が水たまりだらけになりましたが、ちょうどそのような感じでした。舗装された幹線道路に出るまで、300メートルぐらいあるのですが、せっかくの製品が、舗装道路まで行く間に壊れるのではないかと心配するほどの、そんな感じのところでした。

しかしその社長さんの目は確かに輝いていて、テーブルから乗り出さんばかりにして「ぜひやらせてくれ」との意気込みでした。このやる気の源は、いったい何だろうかと思いました。工場を見て「おや」と思ったのは、5つ星のホテルに置いてもおかしくないような素晴らしい「作品」があったのです。どうやら技術がありそうで、この2年で一度も会ったことがないくらいやる気がある人なので、とにかくやってみようと思えました。

小さい会社は成功したいと思っており、「オープンリソース活用モデル」は大歓迎だということでした。われわれはそのころから、どうも大企業とは組めないと考えようになりました。大きい組織には組織の長として利益を出さなければいけないしがらみがある中で、DNPの実験的なプロジェクトと一緒に進めることは非常に難しいのだと感じ始めました。要は人だと思えるようになりました。組織ではなく人と組む。このことに気づき始めました。物作りに真摯な社長に会えた、目が輝いている、いいものを作る職人技を備えた従業員がいる。目が輝いている社長さんは、大きな印刷会社から異常なまでと言われたDNPの品質へのこだわりを、非常に重視してくれました。こういうことにも、われわれは感動しました。この小さな会社は、自分たちもその品質でできるようになりたい、DNPと組めばオープンリソースでDNP品質が獲得できるかもしれないと考えて、始めたのです。

その小さな会社は一生懸命やってくれました。店頭什器を作ってもらいましたが、ものづくりに対するこだわりに感動したことが一度ありました。日本のドラッグストアなどに行くと、化粧品やシャンプーが置いてあり、蛍光灯が上のほうに付いていて目を引く陳列台がありますが、あれが店頭什器です。木工の棚の上にプラスチックが乗っていて、その中に蛍光灯が入っています。木工だけなら多少調整がきくのですが、プラスチックの台を乗せる勘合部分は、宮大工とまではいいませんが、図面どおりにかなり正確に作らないと、最後にきちんと台が乗らないのです。その時はなんとか乗ったので、きょうは終わりにしようと帰

りました。

翌日、また行ったら、どう見ても今まで徹夜で作業していた様子で、リーダーの人がニコニコしながら「これを見てくれ。さらに改良した。これなら完璧だ」と話しかけてきました。確かに完璧にできていて、その技術のすごさにも驚いたのですが、昨日「これでいい」と言ったのに、自主的に徹夜してやってくれたことに感動しました。ことなら一緒にできるぞという確信を持ちました。

その時、社長はもちろんやる気十分でした。そして現場のリーダーも、社長と同じことを考えていました。工具さんも同じことを考えていました。これはよくフラクタルと言うのですが、相似形で、トップの考えと同じことを末端も考えている、すごいなと感じました。

小さな会社は、よりよいものを作れば仕事がたくさん来ると純粋に考えました。経営理論で考えたわけではなく、社長もリーダーも現場の職人さんも、よりよいものを作ることで技術を磨けると思ったのだと思います。一方DNPはこの会社はやってくれる、ここはいいぞという確信を持つようになりました。その後、DNPの中国人スタッフも「あの会社はやってくれる会社ですよ」ということを言うようになり、当たり前になって行きました。

「鶏口となるも牛後となるなかれ」という言葉は日本でもよく知られた故事成語ですが、中国ではこういう考え方が強いのではないかと感じました。人に使われる立場から、人を使う立場への憧れがあり、そのためには技術を学んで独立を目指すという気持ちが非常に強いのではないかと思います。小さな会社の社長は成功したい、もっと大きくなりたいと願う。そのために努力し、やがて当初の賃貸でボロボロの工場から、しばらく後には自社工場を建てて移り、さらに第2工場を作って、今は第3工場を作っています。その時の現場のリーダーからは、自分も独立して社長になるという志があることを感じていました。実際に手を動かしている工具は、いつか私もリーダーになる、そして当然老板（経営者）になるんだと。この気持ちの強さが原動力になっているのではないかと思います。

われわれはこの木工会社から、思いもよらない提案をたくさん受けました。この木工工場の社長が、什器の上に乗せるプラスチックの部分も自社で作ろうと勉強し始め、新しい設備も入れました。そこで、それは大変いいことなのでぜひ協力しようと言ったところ、しばらくして、こんどは金属加工もうちでやろうと思うので機械を買ったから教えてくれということになったのです。こうした木工会社の経営革新は、当社にとってもコストダウンにつながるわけです。

こうした「良いものを作ろう」というものづくりへのこ

だわりは、日本の場合は終身雇用のもと、よいものを作ろうとする真正銘のものづくりへのこだわりです。それに対して、その町工場のリーダーや工員は「いつかは老板」という意識でものづくりにこだわるという違いを、大いに感じました。

また、その社長が成功を感じ取るセンスを持っていることにも気がつきました。「DNPの日本人の総経理が、徹夜で検品してくれたんです。驚きました」とおっしゃるので。中国の大企業の方がどう感じるかはわかりませんが、零細企業の社長が、そう話すのです。

さらに、「2つのことを思いました。このDNPと一緒にやっていけば、DNPのようになれるかもしれない。世界一の印刷会社になれるかもしれないということ。そして、DNPから得られるのは技術だけではない。仕事への取り組みの姿勢、経営やマネジメント、そういうことも学べると思った」とおっしゃいました。

「DNPは総経理自らが徹夜で検品してくれている。私たちのために汗をかいてくれている。私たちが汗をかこうと思った」と、あとで言ってくれました。この小さな会社が「DNPと一緒に事業の拡大ができるぞ」と感じ、人生をかけた事業アイデアをどんどん出してきました。木工からプラスチック加工、金属加工というように発展しました。

DNPとしては、最終的には「オープンリソース活用型モデル」が実現したことが一番大きな成果です。ひとつのパターンができました。「オープンリソース活用型モデル」の実現という戦うための武器を得たのち、少しずつ事業を成長させることができました。3年目で単年度の黒字、4年目で累積損失を解消して、資本金以上の内部留保を確保できました。

7. 小さな成功例が、組織文化の変容につながる

この小さな成功の意味は何かということ、整理してみました。まず事業面では、DNP品質で中国価格が実現できました。これはもっとも目指していたところです。そして、「オープンリソース活用型モデル」の第一次目標到達点に達し、若干の内部留保ができました。

小さな成功の2つ目は、戦略概念モデルである「オープンリソース活用型モデル」の本質をつかみました。それは、考え抜かれた事業モデルがあれば、中国のオープンリソースを使って少ない投資でたくさんことができるということです。中国のオープンリソースは、ある意味では無限に近いほどあります。つまり、センスある事業モデルがあり、中国のオープンリソースをつなげて仕事を成し遂げるという情熱と行動力があれば、たとえ一人でも事業を進めることができるということへの確信です。

小さな成功の3つ目が、これが本日の主題に結び付くところですが、組織文化の変容です。パーセプションギャップが少し埋まり、組織文化を変容させました。

ここで、グローバル事業をしっかりと進めるという最初のお話に戻ります。一緒に進める、一緒に考えるということです。これは、私と総経理と日本側の若干のメンバーが一緒に考えて行動して、失敗してがっかりして、しかし再度一緒に考えて行動し、今度は少し成功して喜んで、さらに一緒に考える、こういうことを繰り返しました。

その中で、21世紀ビジョンを中国で石にかじりついても成功させるという組織文化が、この少人数のチーム内で醸成されたことを大いに感じました。今回は小さなチームでしたが、中国事業をきちんと進めるという方向へ組織文化を変えることができました。これをDNPグループ全体で、同時にいろいろなテーマで続けることでパーセプションギャップを埋めていく。反中本が日本の書店にあふれていようと、DNPはきちんと中国の事業を進めるという組織文化の実現への第一歩です。

さらに、成功して多少なりとも利益を出したということが、やはり雄弁に事実を語ってくれます。誰しも、成功には目が向きます。他の事業部門から、自分もやってみたいと手が上がる。どうやってやるの？では私が皆さんを受け入れる会社を作りましょうということで、コンサルティング会社を作りました。この会社のお客様は全部、DNPの中国事業への取り組みを考えている事業部門です。

今、それぞれの事業をインキュベート（起業の支援）をするために、11部門から14人の総経理候補が中国に来て取り組んでいます。相互に刺激しあいながらインキュベートを進めれば思いもよらぬチャンスが生まれ、そして継続すればうまくいく可能性が広がる。そしてそれぞれの11事業部門の中で、日中をこえた新しい組織文化ができるのではないかと期待しています。実績が重要で、成功へのプロセスを石にかじりついて一緒にやって小さな実績を積み重ねる努力を続けております。失敗も含めて、仲間と組織文化を共有する。こうしたことを愚直に一つ一つ進めることが、グローバル事業をしっかりと展開する道ではないかと考えます。

実際にこういった組織文化の生成を目指して、11部門がインキュベートしています。これがうまくいって組織文化の共有が進めば、私が考えている中国事業を進める上でのパーセプションギャップを埋めていくということができると考えております。先ほどのフラクタルの相似形で示した三角形のように、いろいろな部署で中国事業について同じようなことを考えるようになれば、あとは自然に進んでいくわけです。そうなれば、私の役割としては、そこにガバ

ナンスを効かしたマネジメントをしていけばいいことになり、中国での事業スパイラルの拡大がいつそう加速されると考えています。

8. 相手のために、一種懸命に汗をかくこと

現状は、まず個々の事業を成功させるというところを必死になってやっているところです。石にかじりつく日々は、まだまだ続きます。私が事業を進める上での方針は、私は方針を取るべき手段のガイドラインと定義していますが、私の場合、それは、「しくじるわけにはいかない」です。これだけです。

おそらく、これまでの私の話を聞いて、目が輝いている社長をどうやって見つけたのか、あるいはその社長と、どうしてそんないい関係になれたのかを質問したいと思っている方がきつといるだろうと思います。そこで蛇足のお話を一つさせていただきます。

その答えは、パートナー探しに王道はなく、人任せにしないで、自分で探すしかない。聞かれば、そう答えています。自分の目を見て、話をして、感じるのかと思っています。そして、利害関係を越えた関係を作るために一緒に汗をかいてがんばるしかないと思っています。

一つ問題を作ってみました。人脈づくり、事業に有用な人的ネットワークをつくることは簡単ではありません。特

に、信頼関係と呼べる人間関係を構築することは、とても難しいことです。では、基本的に心がけるべき重要な要素は、以下のどれだと思いますか。

- (1) 中国語が堪能で、中国の文化や生活を深く理解している。
- (2) 相手のために一生懸命行動する。汗をかく。
- (3) メリットのある案件を持ち込む。
- (4) 論理的に説明する。

どれも大切ですが、私が一番大事だと思うのはどれか、手を上げてください。

圧倒的に2番が多いですね。はい、私も2番だと思っています。

私が経験から学んだことは、先ほどの組織文化の話に戻りますが、関係者が一緒にベストを尽くして進めることです。成功しても失敗しても、一緒にベストを尽くしたということは大切です。そしてやはり成功体験が大事です。小さな成功でいいのです。

ご静聴ありがとうございました。

参考図書

「日中関係は本当に最悪なのか 政治対立下の経済発信力」
(日中経済発信力プロジェクト編 日本僑報社 2014. 9)