

「中国ビジネス展開と現地化の マネジメント—綜研化学(蘇州)を中心に—」

八木 建幸 氏

綜研化学(蘇州)有限公司 総経理

皆さん、こんにちは。大分若い総経理が出てきたので、皆さんびっくりされているんじゃないかと思います。私は今年で45歳になります。見た目よりも大分若いと思います。大分年をとっていますので、よろしくお願ひいたします。

今回、このようなセミナーに参加させていただきまして、私自身もこういう形で大勢の皆様方のお話させていただくというのが今回、初めてでございます。非常に緊張しております。私としては、ざっくばらんな形で本当に私が中国に赴任してきた後、この2年間、技術責任者として働いてきた現場のお話をさせていただきたいと思ひます。

その前に一つ、私かなぜこの「セミナー」の講演を引き受けさせていただいたかという背景の一つを説明させていただきます。実は私、中国に来る前にずっと営業をやってきました。私にも部下がいたのですが、1人の部下に私がやってきた今までの13年間の実績をすべて渡してきました。それは、やはりその人間に対する並大抵じゃない信頼、期待感というものがあったからだと思ひます。実は、その人間が皆様方の先輩になります。こちらの研究科のパンフレットに写真付きで載っています。その人間に私はすべてを渡してきました。やはり彼の考え方、思考、プロセス、あと将来的な展望ですとか、彼がどのように成長していくのかというものは1つ、非常に期待しまして、彼に渡してきました。

また、弊社の会長が実はAIBS様の理事をやらせていただいております。そのような関係の中で、私が今回、ご講演を受けさせていただいたという背景がございます。

それでは、早速講演を始めさせていただきます。今回、アジア・国際経営戦略学会「ABIS 日中エグゼクティブセミナー：日中ビジネス連携の実践」ということで、先ほ

どお話ししたとおり私が経験してきたことをごく簡単に説明させていただきたいと思ひます。

題名といたしましては、「中国ビジネス展開と現地化のマネジメント」、一応それを私どもの会社、綜研化学(蘇州)を中心にという仰々しい名前になっていますが、内容は極簡単になっています。

先ほど少しご紹介していただきましたが、私の経歴をざっとご紹介させていただきたいと思ひます。1965年、私は東京で生まれました。東京のどちらかという神奈川県に近いほう、かなり田舎のほうで生まれています。1991年、日本大学水産工学部の工業化学科をどうにか卒業させていただきました。同年、綜研化学株式会社に入社しました。入社後すぐに機能性アクリル微粒子の開発に携わりました。これはアクリルの重合技術を応用した目に見えないぐらい小さい、本当に真球状の微粒子です。我々が製造しているものの中には、大きさが0.4ミクロンというものもあります。0.4ミクロンと言いますと、皆様の生活の中で一番身近な物の大きさで言いますと、この中でたぶんたくさんタバコを吸われる方がいらっしゃると思ひますが、タバコの煙の粒子1つが約0.4ミクロンから0.5ミクロンぐらいです。そこまで小さいものを我々としては製造させていただいております。

開発の経験を生かしまして、1994年より開発から一転しましてつくったものを自分で販売する営業のほうに移りました。ある営業の責任者から引張られたのですが、引張られた理由が非常に散々でございまして、「なんで私を引張ったんですか」と聞きました所「八木君は声がかいから」ということだけで引張られたんです。実はこの営業というものが、半ば今の私の人生の中では天職のかなという感じも今でも持っています。

1997年、日本国内の販売はもちろんですが、その後、韓国の担当も同時にこなすこととなり、かれこれ8年ぐらい担当を続けてきました。21世紀に入りまして、2001年、台湾地区の販売担当を兼務しまして、東アジア地区でのディスプレイ材料用粒子の販売に携わりました。

2007年、今から2年ほど前、綜研化学(蘇州)有限公司に、技術担当の責任者として赴任しました。2008年4月、生産管理部長を兼務しまして、2009年3月、今年まだ春先ですが、生産、技術にかかわるすべてを統括するということで、生産技術統括部長に就任しました。実は今年の9月、まだ2カ月ほど前ですね。総経理をやいなさいということで、総経理に就任することになりました。これが私の現在までの経歴です。

綜研化学という会社は、先ほど少しお話ししましたとおり、アクリルの微粒子というものと、もう一つ大きな事業としてアクリルの重合技術を応用した粘着剤と言われる、よく両面テープですとか、あるいは梱包用のテープですとかに使用されるものを製造しております。その中で我々としてしましては中国に4つの現地法人をもっています。まず蘇州に綜研化学(蘇州)があります。これは後でちょっともう少し説明させていただきます。続いて盤錦遼河綜研化学と常州綜研加熱。どちらも熱媒体に関係する製品を中国で製造しています。四番目に寧波綜研化学が先ほど少しご説明しました粘着剤を応用した粘着加工品を製造しております。私が所属する綜研化学の蘇州は、先ほどから出ていますとおり微粒子の製造をやらせていただひまして、中国国内の展開ももちろんなのですが、日本の綜研化学の工場からの委託生産ということも行っています。

綜研化学の中国展開をご説明いたします。

中国の4つの拠点は綜研化学の本体と密接な関係を持っており、綜研化学の子会社で綜研テクニクスという装置メンテナンスや熱媒体関係製品を提供する会社は盤錦遼河綜研化学や常州綜研加熱炉密接な関係があります。

綜研化学がケミカル関係の製品をつくらせていただいております、特に、このケミカル関係の製品は蘇州綜研および寧波綜研と非常に密接な関係があります。また、蘇州と寧波はいろいろな交流をおこなっておりまして、例えばTPM活動を協力して推進するのですとか、あとは日本人赴任者同士の交流、一緒に旅行に行ったりすることも行っております。

綜研化学（蘇州）は2002年に創立されました。工場稼働は、実際は2003年からスタートしています。中国の国内の会社、先ほど4カ所説明させていただきましたが、綜研化学（蘇州）は中国国内では唯一100%、綜研化学が出資する子会社でありまして、ほかの3現地法人に関してはすべて合弁会社という形になっています。

まず、機能的な微粒子の製造販売。非常に細かくて、真球状で、粒状のものを生産しています。大体大きさが平均で10ミクロンぐらいですね。たばこの煙の粒子の大体20倍ぐらいですね。そして、粒が大体揃っている。例えば、どんな用途があるか、先ほどご説明したとおりのパソコンのディスプレイですとか、女性の方には直接、密接な関係がある例えば化粧品、ファンデーションとか、そういうものの中にこういう粒子が実際には使われています。

先ほど説明しましたが、綜研化学の日本本体からの依頼による委託生産に、こういう微粒子の委託生産が入ります。そのほかに中国内顧客、これはローカルはもちろんですが、その他外資系、台湾系ですとか韓国系が存在します。

それでは、私が技術責任者として赴任してきたときのお話に入らせていただきます。ここからは本当にざっくばらんなお話をさせていただきます。2年前に技術責任者として赴任してきました。そのときには、現状認識をするのが最初ではないかということを考えてました。13年間の営業生活と分かれ、蘇州に来て、そこでまず一番に悩んだのが、前任技術担当との意識の違い、考え方の違いでした。それが働いている従業員に対しての非常に影響力が大きいんですね。

その違いをまず、どんな形になっているのかというのを把握することにしました。

日本で働いていたときには自分の部下は日本の方たちだけでしたけれども、こちらに来たときには自分の部下がすべて中国の人でした。綜研化学（蘇州）の日本人スタッフは当時、私の上司である総経理、1人しかいませんでした。いかにして意思の疎通を図るのかというのが、私に科せられた一つの難関でした。私も赴任する前には中国語はほんの少しだけ勉強はしたのですが、本当に片言の中国語しかできない状態で、もうこちらに飛んできてしまったものですから、非常に苦労しました。一つ助かったのが、直属の部下に日本の研修をやり終えて戻ってきたばかりの女性科長がいて、その人間を通して部下とコミュニケーションをとるとというのが、私の最初の仕事になりました。

その後、実際にはもう走り始めないと何にもならないだろうということで、試行錯誤を繰り返しながら走っては来ました。その中で徐々に見えてきた綜研化学（蘇州）の実情がどうなのか、それに対する対処の検討をいろいろと考えました。やはりそこで、営業経験が私としては非常に生かされました。私も営業でいろいろ経験はしてきたのですが、進め方としては同じでいいだろうと。まずは外堀を埋めろと。物事の本質をつかむため、その本質が逃げないようにするために。では私はどんなことをやってきたかということ、東西南北、色々な方向から物事を見る。そのようなやり方が本当に中国で通用するのかなどというのは、その当時はわからなかったのですが、そういうやり方は私はしていこうというふうで考えてスタートをしました。

その後わかってきたことは、前任者の意識の違い、考え方の違いにも通じるところなのですが、まず前任者から言われたのは、とにかくこっちの人は見てないとか何もやらない。そういうふうに言われ続けてきました。でも、それは本当なのかな、どうなのかなと。私はそういうことじゃないだろうと思いました。一つ、わかってきたのは、やらないというわけではない。やり方がわからない、わからないからやれないというのが、私が感じたこちらの方たち、特に工場働く方たちの考え方でした。

これはちょっと番外になるのですが、ここまでわかってきたときでやっと赴任して3カ

月ぐらいがたった時点ですね。私も非常にストレスを感じていて、食事がまず合わない、水も合わない、今まで1人生活をやったことがないのに単身赴任で来たということで、非常にストレスを持ちまして、赴任した当時68キロあった体重が57キロまで落ちました。11キロやせました。

そのような中で、3カ月たった後に、少しずつ楽になってきたんですね。そのときに、じゃあこれからどうしようということをお考え始めました。ここに書いてありますけれども、自問自答、何で私が中国の特に蘇州のここにいるのかなということをお考えはじめ、いろいろなシチュエーションがあり、答えがそのときには見つかりました。とにかく自分を見つめ直す時間が私にとっては必要になりました。私もたばこも吸いますので、自宅マンションのベランダが本当の自分を見つめ直す時間、本当に5分、10分の短い時間なのですが、ベランダに出てたばこに火をつけて煙を吐いているときに一番物事を考えられる時間、いまだにそうです。いまだに何か仕事で行き詰まると、ゆっくりベランダでたばこを吸うというのが私の癖です。たばこに火を付けた瞬間、じゃあ私はここで何をやらなくてはいけないのか。それは心の中で思ったのではなく、本当に口からぽつと出たんですね。この後に続く言葉を皆さんの前で言うのは非常に恥ずかしいのですが、あえて皆様にはご紹介いたします。

そのとき、本当に私が素直に思ったのは、私がここにいるのは従業員と彼らの家族、皆を幸せにするためにいるんだろうというのがこの時点では分かりました。それが分かったときに、起こった現象が一つありまして、そのときには涙が止まりませんでした。涙がドーンと出ました。じゃあ、本当にそのときやるべきこと、これをもとにどうしようと。じゃあわかった、とにかくその後、走りましょうということで、技術責任者としてずっと2年間、走り続けてきました。その中での出来事を少しご紹介させていただきたいと思えます。

一番に思った事は、とにかくありのままを受け入れましょう。常に懐は大きく広げておくこと。何があっても、とにかくまず一回受け入れましょう。だから、従業員から、「八木さん、こんなになりました」、「八木さん、こんなことで困ってるんですけど、どうしましょう」と、「えっ、ちょっと待

て」と言うんじゃないくて、とにかく落ち着いてそこに座れということをしては、やりました。特に間口を広く、あと懐は深く。とにかく日本人赴任者は、新しい赴任者が来たということになると、従業員たちというのは構えるんですね。こいつはどんなやつなのか、どんな性格を持っているんだろう。今までのやつみたいにおっかないやつなのか、それとももっと優しくて自分の手のひらでゴロゴロ転がせられるようなやつなのか、彼らはいろんな目で見るとですね。ですから、とにかくそのときにはありのままを受け入れましょうということを考えながら始めました。

これは日本でも私はそうだったんですけども、これは会長の中島にも言われたことなのですが、とにかく朝のあいさつ、朝の第1発目、わかりますよね、皆さん、「ザオ」というのはわかりますよね。おはようということで、朝一発目に顔が合って、目が合って、とにかく何でもいいです。とにかく会ってそれが言えないやつは、絶対にいい仕事はできないんです。部下たちには言い聞かせてきましたが、いないんですよ。朝、「おはよう」って言うてくれる人が、目があっても言うてくれない。従業員の中には、目の前に言って「ツァオ」と言っても言うてくれない人がいます。そういう人間がいるんだと思って私がしつこいくらい、そいつと目が合っ、そいつから「ツァオ」という言葉聞こえるまでもう毎朝やりました。でも、今の従業員は、もうみんな言うてくれる。2年間かけて、やっとそういう形になりました。やはり朝、「おはようございます」と言うことは大事だと。仕事を始める前は一番大事なことだと思います。

あと思った事が、私は13年間営業を経験してきたのですけれども、プレイヤーでした。第一線で働くプレイヤーですね。とにかく物を売ってお金を稼いでお客様から金を得るとというのが私に与えられた使命でした。でも、こちらに私を行かせようと思った人間が、私に対して望んだことというのは、おまえはプレイヤーじゃないんだと、やはりおまえは管理する人間になるべきじゃないのかというのを、直接は言われなかったんですけども、この2年間の間にわかるようになりました。その中で思ったことは、とにかく部下は自分を映す鏡だと。やはり自分の行動を見ている、言葉を聞いている、どんなこと

を考えているのかという事を探る。彼らは、やっています。言葉には出さないけれど。ですから、それに対する言動、行動、思考については、やはり私としては責任を持つことにしています。

先ほどもちょっと言いましたが、わからないこと、彼らが知らないことは、もうとにかく時間をかけてわかるまで根気強く教えています。それは相互信頼を持ち続ける上で一番大切なことだと思います。蘇州綜研というのは、製造を担う部分ですから、製造拠点ですね。日本本社の見方は綜研化学（蘇州）が日本本社の製造工場だと思っているのが今でも強いんですね。赴任者は、日本から派遣されてきているというイメージを持ちながら自分で働いているので、とにかくこちらの人間には教えてあげるんだと言う気持ちでいます。現地従業員に対して、決まったことは決まったことで、これをこのとおりにやりなさいというわけですね。でも、実際になぜこれをつくるためにこういうプロセスを踏んで、こういう危険な材料を使わなくてはいけないのかという説明がやっぱり今までなかったんですね。私がそれを教えてあげないとだめじゃないのか。自分たちが何をやっているのかというのを、時間をかけて教えてきました。特に、製造部署にいる人間に対しても教えてきました。特に、我々は化学工場なので危険な物も扱っています。なぜこれを使うのか。これを使う危険性は何かのかというのを、やはりわかるまで教えてきました。それを続けてきたお陰で、彼らからは八木さんだからとにかく聞いてみようというふうに言うてくれる人間も中にはいます。それが私にとっての一つの自信になっています。

少し外れてしましますが、これは前総経理がよく言っていた言葉なのですけれども、私も今は社内をよく言います。管理職という言葉は、便利ですよ。管理職、管理職と皆さんはよく言われますけれども、何を管理しているんでしょう。偉いから管理職なんですかというふうに、よく私は社内では言うていません。前任総経理が一番口を酸っぱくして言っていたのは、管理職というのは人を管理するのは、もちろんそそとおりで、管理するのは自分を管理するのが管理職ですよ。先ほども言いましたが、自分の行動、言動、思考を管理することによって人を管理する、プロセスを管理するということができるはずだと。よく前総経理は、そういう言葉を言いま

した。私もその言葉には間違いはないだろうということは今も感じています。

最近、私が部下や同僚に言う事があります。私のかわりに技術責任者が今年の8月に来たばかりなんです、やはり彼にも焦りがあって、いろいろとこれはどうしよう、あれはどうしよう、アタフタ、アタフタしているのですが、これをよく言います。とにかく焦るなど、今は気張るなど。でも、とりあえずは与えられた仕事をきちんとやれと。焦っても大体いい結果は生まれません。気張っても、ろくなことにならないから、気張るなど。しかし、確実に結果を出すというのが我々に与えられた使命であり、日本から赴任してきている者の使命だということを、これは頭の中に叩き込めと、こういうふうに言っています。

「綜研化学（蘇州）の現地化とは」と書きましたが、今までの形というのが、今ここに書いてあるとおりで。総経理というのは、今まで私の前にも2人おりました。2人とも、これは日本人でした。技術担当責任者、主にですが、品質管理、開発設計、お客さんの直接フォローというのはすべて技術責任者がやっていて、それは日本人だったんですね。各部門の部署長、例えば部長、課長クラスというのは、もちろん日本人もいました。けれども、要所要所の部分で中国の方の採用というのを今まではやっています。あと、その他に各部署長ですとか、例えば工場のオペレーターというのは、適時日本での研修を受けさせて、実際には技術のレベルアップというのをやってきていたのが、今までの状況です。

それでは、ここから先、現地化に近づけるためにどうしようかということをして私が総経理になったときに少し考えました。じゃあ現段階、どういう形にしたのか。まず、総経理は今までの技術担当責任者、これは私なのですが、それを総経理にスライドさせるということを今回、日本本社が考えて行いました。

それでは次の技術担当責任者をどうするか。それは、おまえが総経理になるのならおまえが考えろと言われてました。私もいろいろな形で悩まして、そのときに選んだ人材は、実は中国の方を技術担当責任者として選びました。彼はちょっと特殊なんです。日本で採用された中国の方です。実は、彼は今から12年ほど前に中国から日本に留学に来て、そのまま就職をしたらしいんです。

そこで6年間ほど仕事をして、その後、東京に出てきたそうです。その転職先が今の綜研化学の本社であり、研究開発者として彼は入社しました。

彼は長い間、開発のほうに携わっておりまして、どちらかというと基礎研究のほうをやってきました。私と違って、かなり細かいところまで見る能力があります。彼のおもしろいところは、中国の方なのですが、日本人的な考え方を理解できるという点です。もともと中国の方ですから中国の方たちの考え方もわかる。技術担当責任者として、例えば品質管理の人間、現場サイドの人間と直接わかり合えるというのが僕としては非常に重要なのではないかなと思ひまして、彼を日本から呼びました。各部門の部長、科長レベルの人間、これは実はもう日本人がいなくなりました。すべて部長、科長クラスの間は今、中国の方たちに任せています。要所要所にいるスタッフは、日本綜研化学で研修を受けた人間が今では沢山おります。あとは中国国内で別の日系の会社にいましたという方を雇用してきています。

現段階でやるべきことは、要所要所のス

タッフを日本研修に継続的に行かせる必要性はまずあるんだろうと考えています。特に、これからの中国の中で、私は考えているのは、綜研化学（蘇州）はもう生産工場だけではないと。私がちょっと力を入れたいなど思っている事は、技術開発の分野です。日本の製品を中国で使っていただくために、中国でよりよく使っていただくために、中国ユーザーの要望に合ったものをつくり込むために何が必要なのかと言うと考えています。それには基本となる日本の技術が必要なんですね。ですから、研修に行かせるのはもちろんですけれども、これからは日本人技術者の定期的な短期召還、例えばビザ目一杯で2週間いられますから、例えば日本人技術者、生産技術の人間を呼びまして、工場プロセスのダメ出しと言ったらおかしいですが、今の現状に則した形に修正していく事が必要と考えています。

さらにその先、どうすればいいのかというのは、今、まだはっきりしたビジョンというのは見えていません。

この部分に関しては補足になります。確かに欧米系の企業などでは、中国で成功した事

例が非常に多いというのは私もわかってますし、それに成功率も高い。やはり私が今考えているのは、人それぞれ個性があるのと同じように、企業においても企業個性が有ると考えています。現地化というのは、個々の企業の個性によって、形を変えるのではないのでしょうか。それはどれだけ納得できる形に仕上がったのかで判断されるのではないかと考えます。いろんな形で中国のことを研究されていらっしゃる方たちがいますけれども、ではこれが成功例ですよ、これが失敗例ですよということは一概には言い切れないと私は思っています。

そろそろ終わりの時間に近づいてきました。最後まで私のたわ言的な話を聞いていただきまして、本当にありがとうございます。私も総経理に就任してまだ2カ月、これから何をしようかとマンションのベランダ煙草を吸いながらよく考えることにします。皆様、最後までつまらない話にお付き合いいただきまして、本当にありがとうございます。