

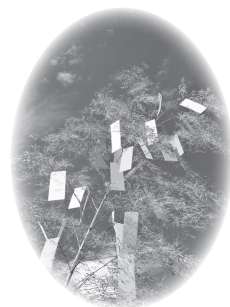
特集：日本再ハッケン！ 2

第4章

強みを活かす日本企業③

日本の外から見た日本企業の強み

——大王テクノス株式会社



後藤 さえ

東京都中小企業診断士協会

日本企業の魅力とは—それは、日本の外から客観的に見ないとわからないものでもあり、また日本人の気質を理解しないと表面的な感想に終わってしまうものでもある。

今回、日中両国の架け橋として飛び回る大王テクノス株式会社（本社：京都府長岡京市）の張英社長（中国・上海市出身）に上海でお願いしてインタビューを強行。日本滞在歴20余年、日中ビジネスの酸いも甘いも知り尽くした彼女にとって、日本の魅力と課題とは何なのかをヒアリングし、考察した。

1. 大王テクノス株式会社について

(1) 企業概要

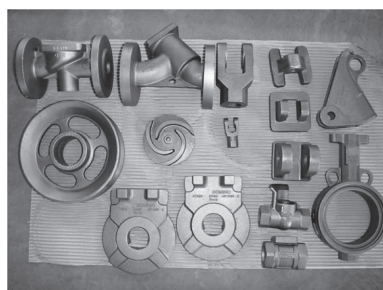
大王テクノスとは、2009年10月、張社長が京都府長岡京市を本社として設立した株式会社である。事業内容は、

- ①金属加工商品などの日中間の輸出入
- ②日本企業の中国進出支援
- ③翻訳・通訳（日本語・中国語）

であり、メイン事業は①の日中貿易である。

優秀な中国金属部品メーカーの商品を日本に輸入し、日本の精密機械を中国に輸出する事業を通し、②、③の付随事業を展開。高付加価値の貿易業を実現している。

設立当初は1人会社であったが、現在は中国人2名、日本人3名（非常勤含む）のスタッフを抱え、張社長はますます精力的に奔走する毎日である。



大王テクノスが扱う鋳鉄製品

(2) 大王テクノス設立の経緯

張社長は、1991年に日本語留学生として来日。龍谷大学（京都府）に進学し、同大学大学院法学研究科博士課程を修了後、桃山学院大学大学院経営学科日中ビジネスコース修士課程も修了。大学・大学院では会社法および民事訴訟法、とりわけ、国際商事仲裁を学んだ。

大学で教わる内容が実務の世界でどう活かされるのかを知りたくて、何度か日中ビジネスの裁判にかかわるサポート経験を積んだ。その中で、「日中ビジネスの成功のカギは、日中両国の間に立つ人間にあること。そして、間に立つ人間が、日中事情・法律だけでなく、実務に入り込んでいるかどうか大きなポイントになる」と考えるようになった。

そこで、大学時代にアルバイトをして、馴染みのある金属加工品を扱う会社を自ら立ち上げ、大学・大学院で学んだ国際法・仲裁の知識を活かす場を切り拓いていくのである。

2. 日本企業による中国進出の問題点

会社を設立した彼女は、中国の良いものと日本の良いものそれぞれを結びつけようと、日中ビジネス創造に動き回った。また、学生時代に京都府名誉友好大使にも任命されており、京都府中国ビジネスコーディネーターとして、京都企業の中国進出支援、仲介にも携わってきた。こうした活動の中で浮上してきた「日本企業の中国進出における問題」を、彼女は5点挙げている。

(1) 決断が遅い

日本企業はとにかく決めるのが遅く、決断を先送りし、うやむやにしてしまったり、「機会損失」したりしてしまうことが多い。考えの底流に「ことなかれ主義」もあり、自分の担当・駐在の間に何か新しいことを始めよう、改革しようという動きが起りにくい。

(2) 過度に慎重

日本人の完璧主義が高品質商品・サービスを生むのとは裏腹に、新しい事業への挑戦の足かせとなっている。完全を目指すあまりなのか、失敗を極度に恐れるからか、中国側から見ると、日本企業の慎重さは過剰に映り、時には信頼関係構築さえ困難になってしまう。

(3) 日本の商習慣を海外に持ち出す

中国が「世界の工場」であった20年前なら、日本人技術者を中国に送り込み、「日本式技術」を伝承することには意味があった。しかし、中国が経済力を蓄え、「世界の市場」に成長した現在、その地に合ったマーケティングを展開しなければ、「日本式商習慣の持ち出し」はトラブルの原因となってしまう。

このような日系企業は少なくなく、進出国の習慣を受け入れるどころか、否定的になることさえある。顧客は誰で要求は何か、成功のためには思い切った現地化も必要か、など冷静かつ柔軟な思考が求められる。

(4) 駐在員・出張者の人選ミス

張社長によると、日本から派遣される人員には何らかの専門性はあっても、交渉・交流といったコミュニケーション能力が不足していることが多いようだ。

そもそも、日本人駐在員が特に必要でない場合でも派遣する企業があり、現場との不協和音の原因になっているとのこと。「日系企業だから日本人を配置する」のではなく、自社の業容や海外進出の目的に合致した人員配置が必要である。

(5) 現地法人トップが日本人

日本以外の外資系在中国現地法人のトップは、現地マーケティングや当局との関係強化を意識して中国人を据えることが多いが、日系企業の多くは日本人がトップである。

そのトップでさえ、日本の本社から細かく指示を受け、実質の決裁権限がない場合もある。そして、数年経って現地メンバーや中国の習慣によりやく慣れた頃に交代となり、また中国のことを何も知らない日本人トップがやってくる。

これでは、優秀な中国人スタッフは根づかない。業種や商品・サービスによっても異なるが、「郷に入れば郷に従え」であり、外地でビジネスを成功させたいければ、その地の人たちに頼るべき部分は大きい。

現地法人の中国人スタッフに権限と責任を与え、目標達成に対して明確な報酬が支払われている企業は、たいてい社内の人間関係も事業もうまく回っている。

3. 日本企業の良いところ

もちろん、問題点ばかりではない。常に日本と中国を往復する張社長にとって、日本企業の良さとは何なのだろうか。

「日本企業の魅力は単に技術面ではない」と張社長は言う。技術の高さそのものが評価されたのは、中国が「世界の工場」時代だった20年前の話だという。

「日本企業の良いところは、製造管理がシステムとして完成されている点。概念・人・現場管理が1つのシステムとして機能している。結果として、商品・サービスの品質の高さに表れている」との評価である。

日本人は当然と思っているような考え方が、彼女によると高品質へのこだわりの原動力になっているようで、次のような例を挙げた。

「壁の掛け軸が少しゆがんでいれば、おそらく9割以上の日本人は気になって直し、中国人はほとんどが素通りすると思います」

こうしてわずかな違いを直し、問題が大きくなるのを防ぐ気質が日本人にはあるのだという。さらに、助け合いの精神が非常に強く、企業同士で互いの株を持ち合うのも、彼女にとっては新鮮なのだそうだ。

しかし、そのような「精緻さを生むシステム」の強みを持っていても、ただ「持っている」だけであり、動かしたり、それを活かしたりする力は欠けている、と張社長は言う。

4. 大王テクノス式支援の成功例

(1) 日系企業A社との取組み

同社が取引し、支援する日本企業の中国進出成功例を紹介する。関西某県の金属加工メーカーA社は独自の技術を持っていたが、2008年のリーマンショックで苦境に立たされた。設立したばかりの大王テクノスと取引を始めるようになったが、2012年に尖閣問題が勃発、中国では日系企業の撤退が相次いだ。

一方、上海では外国企業に対して投資の開放、貿易の便利化を図るため、2013年に上海自由貿易試験区が開設された。大王テクノスはA社に対し、同区に会社を設立することを提案、実際の登記や運営面も全面的にサポートし、現地法人トップも中国人とした。

日本企業の中国離れが進む一方で、自由貿易試験区にいち早く乗り出したA社は、大企業向けに提案型ビジネスを展開、業績も好転して、昨年度は対中国案件で過去最高益を記録した。

(2) 中国人経営者から見た日本人

「日本企業には一歩踏み出す勇気と行動が必要だ」と張社長は確信する。日本のメディアに映る中国情報を目にして必要以上に怖がり、自分の目で確かめず、失敗を恐れて何も動かさず、自社に危機的状況が迫っても打開策を打とうとしない。

大王テクノスの取引先である中国・某大手金属加工業の中国人社長の言葉も興味深い。

「中国人は、雨が急に降ってきたら、まず傘を差す。傘がなければ、何か持っているもので頭を覆い、濡れない工夫をする。一方の日本人は、雨が急に降ってきたら、不機嫌に空を見上げ、『何で今日、雨が降るの？ 天気予報では雨だと言っていたよね。何だ、あの天気予報は！』と、ずぶ濡れになっても天気予報の文句を言い続ける人が多い」

起こっていることに対して、とるべき行動が的外れだ、と言われていたのである。いや、判断すること、行動を起こすことがどこかで鈍っているのかもしれない。日本人の筆者でさえ、天気予報の文句を言う自分たちの姿が目に見えなくて苦笑してしまうのだから、外国人にとっては滑稽で不可思議に違いない。



多くの人が行き交う上海・外灘

5. 世界に素晴らしさを知ってもらう

(1) 次に何をを目指すのか

張社長の言う「技術面単独の高さではなく、システムとしての品質保証」は、たしかに日本企業の強みと言えるだろう。しかし、近隣諸国も猛追し、その差が縮まっている中、黙って良さを発掘してもらうのを待っているのは、時代とともにその良さも埋没してしまう。

個々の技術から、システムとしての品質管理に進化した日本、さらに今後は、観察力や先見性、コミュニケーション能力も加味した積極的な提案型ビジネス能力も身につけていかなければならない時期に来ている。

折しも人口減少傾向の日本では、市場・労働力確保の両面でグローバル化が待ったなしの状態である。「日本ならこうやって売れたのに…」と嘆く前に、もっと前と外に目を向けて行動することが肝要である。

(2) 診断士として支援できること

張社長は「一步踏み出す勇気と行動力が必要」と力説されたが、言葉も事情もわからない国へ一步踏み出し、行動し続けるのは、並大抵のことではない。それがマンパワー、特に経営管理要員が不足している中小企業ならなおさらである。

ここで診断士の出番である。筆者も国内外で日本企業の海外展開サポートを担当し、海外ビジネス以前に、基本的な経営管理能力が不足していると痛感しており、張社長が挙げた問題点に合わせて、最後に私たちの支援課題としてまとめたい。

①計数管理

初めに、彼女の指摘した日本企業の問題点である「決断の遅さ」、「過度に慎重」については、変化を嫌う国民性以外に、客観データを用いたリスクマネジメントが行われていないことが考えられる。

国内投資の際、目的・計画・リスクを明確にせず、経営者の「勘所」だよりでの実行が多いのではないか。これでは、「勘所」が適用不能な海外への進出に二の足を踏むのは当然である。経営管理に計数管理を積極的に取り入れることで、冷静な分析・判断と、具体的に柔軟な対応が可能となるのではないか。

②文書化

「日本習慣の海外持ち出し」問題の中で、特に厄介なのが「不文律の多さ」である。言葉や習慣の異なる人々との商談では、互いの意見を出し合い、記録・シェアすることで誤

解を減らせる。多くの日本人は「問題が起こらない」前提でいるため、国内取引で得意先だから、と契約書を交わさなかったり、会議中にリスクの話をしたがらなかったりする。

いつ始まるかわからない海外展開（インバウンドも含め）に備えて、小さい誤解やトラブル回避のために、国内事業の決めごとを記録に残す習慣づけが重要だろう。

③コミュニケーション

「派遣要員の人選ミス」、「日本人トップ」については、コミュニケーションの問題が挙げられよう。話し合いで相手への信用を深め、仕事を任せること。失敗しても話し合いで解決することは、国内事業であっても意外に取り組めていないものである。

また、自社商品・サービスの良さについても、社内で話し合っただけで明文化・共通意識化に努め、同じ意識で外へ発信できる体制を作ることも肝要だ。現場との話し合いで「案外」、「意外」な気づきも得られる。習慣の違う国の企業とのお付き合いは「案外」、「意外」の連続である。

「計数管理」、「文書化」、「コミュニケーション」…いずれも、ごく基本的な経営管理項目である。だが、これらなしには、どんなに魅力的な商品やサービスを持っていたとしても、海外市場に合わせて改善したり、対外的に発信したりしていくことは難しい。いつでもグローバル対応ができる経営管理の基礎能力づくりを、日本企業の魅力発信のために、今後もお手伝いしていきたい。

後藤 さえ

(ごとう さえ)

大学卒業後、日・露にて日本語教師、総合商社、ITベンチャーを経て、2007年中小企業診断士登録。2008～2010年はシンガポールにて独立コンサルタント、2010～2013年は京都府上海ビジネスサポートセンター非常勤アドバイザー、2013年3月に帰国後、株式会社チアーマンサポート設立。日中ビジネス創造の中で中小企業支援に取り組む。

