

平沢健一著「『グローバル』から『グローバル・アジア』の時代へ アジアビジネス成功への道」  
産業能率大学出版部 2016年6月30日刊を読む

中国で憧れのブランドへー「感動常在」で中国を攻める！

Q：中国進出の経緯を教えてください

A：①最初に中国と接触したのは、1979年に周恩来の奥さんが「精密工業を支援してほしい」ということで来たことのようにです。

②当時の賀来(龍三郎)社長が対応して「協力しましょう」ということになり、81年に中国の会社と技術提携したことから始まりました。

③84年に複写機、消耗品を扱っている中国方と合作し、85～88年にかけて北京、上海、広州に事務所をつくっていきました。

④キャノン中国は97年の設立で、今年で19年になります。

⑤工場は89年の天安門事件直後に大連と珠海につくりました。

⑥天安門事件で外資が一斉に引き揚げた時に、キャノンは逃げずに残ったということで非常に評価されたと聞いています。

⑦中国では「井戸を掘った人の恩を忘れるな」ということがよく言われ、エモーショナルなところがあります。

Q：中国ビジネスの印象はいかがですか

A：(1)①米国、香港、シンガポールを経験しましたが、中国本土が一番難しい。海外経験がなくて日本で純粹培養のまま来ると、日本とは真逆の部分が多くあって心身がかなり消耗します。

②海外経験のある私でも、2005年に来た時は訳が分かりませんでした。

③私が着任したのは反日活動が盛んな時で、着任してしばらくたった頃、デジタルカメラメーカーが呼び出され、中国標準に合っていないと指摘されました。

④正論を主張して生産・販売を停止させられた会社もありましたが、私は技術者を送り込んで丁寧に話を聞いたところ、「よく話を聞いてくれた」とOKになりました。

⑤その時「尋常な国ではない」と思いました。

⑥まずは「メンツ」を立てなくてはいけない。

⑦そういう難しい面はありますが、ビジネスをやると非常に面白い国だと思います。

(2)①最近思うことは、中国経済の成長は7%を切り、いずれは5%くらいになってしまうのではないかということです。

②習近平主席も「新常态」と言っています。

③消費者も豊かになり、情報もネットで取れるようになって、安ければ買うという話ではなくなってきました。

④今までと同じやり方をしているのは勝てない、精度を考える時代に入ってきました。

⑤また中国にはリスクが多いということも考えねばなりません。政治的なリスク、経済的な問題、災害や病気などいろいろなリスクがあるのでリスク管理をきちんとしておく必要が

あります。

- ⑥さらにビジネスで我々が感じることは、ディーラー、ディストリビューター、ビジネスパートナーのマインドがトレーダーだということです。
- ⑦要するに、右から買って左に早く売り抜けてしまうという人が多くいます。
- ⑧これからは売るものに付加価値をつけて売るという理論武装した「マーケティング思考」が大切です。
- ⑨これからの10年間に小売店はかなり淘汰<sup>とうた</sup>されると思います。

**Q：キャノン中国の販売とマーケティング状況は？**

A：(1)① 2005年から2015年まで販売は約5倍になりました。特にカメラ関連は会社全体が3割伸びている時に7割程伸ばしています。

②ただ2012年の尖閣問題と時を同じくし、経済も停滞し始めました。中国戦略の最も重要なところは「ブランドの認知度を上げてブランドイメージを高めること」で、ここに注力しました。

③複写機は自分の周りにないですから、カメラに注力したのが良かった。中国で圧倒的に有名なジャッキー・チェンをCMに使ったことでブランド認知度も上がり、カメラがぐんと売れ出して、プリンターも追随してきました。

④ジャッキー・チェンの起用は大きかったですね。中国では皆が知っています。

⑤ブランド力を上げないと中国では勝てません。何を買うかという時中国は「メンツの世界」です。

⑥人に見せびらかし、自慢できるようなブランド力が購買を左右します。

(2)①もう1つは、製品名や広告に中国語を入れたことです。

②私が来た時は英語の「キャノン」だけで、製品名称も英語だけでした。

③これを80～90年代に使っていた「佳能(ジャノン)」も併用し、製品名も中国語の併用にしました。これは効きました。

④中国語を使うことで一気に「佳能」が広がりました。キャノンを知っている人は人口の7割くらいではないでしょうか。

⑤我々は「感動常在(グランドンチャンツァイ)」というスローガンを掲げていますが、非常に認識されています。

⑥私がシンガポールにいた時に“Delighting You Always”というスローガンをつくりました。当時本社が推進していたCS(Customer Satisfaction)の上位概念としてあった“Customer Delight”(お客様に感動を届ける)でやったらどうかと考えたからです。

⑦さらに、全アジアの総責任者を任された時に、これで全アジアを統一しましたが、中国だけは中国語に置き換え、「感動常在」(感動を常に提供する会社)にしました。この言葉が必ずテレビをはじめすべての広告の最後に出ます。「『グランドンチャンツァイ)』は人の心を打つ」と何人かの方に言われました。

(3)①またテレビコマーシャルにも力を入れています。

②中国人がテレビコマーシャルを見ている時間は、日米に比べればかなり多いと思います。中国のテレビコマーシャルは真面目なものが多いので「最後にオチがあって笑わせるようなCMをつくるように」と指示しました。

- (4)①5年前から中国の空港で新年の挨拶CMを流していますが、他の中国企業のCMを見ると「新年あけましておめでとうございます」と紋切り型の挨拶をするだけで全く面白くない。
- ②そこで女性社員と男性社員と私が入った面白いものにしました。
- ③昔放送されたバラエティ番組『シャボン玉ホリデー』を参考にして、<sup>うし</sup>丑年でしたので、「私が真面目にしゃべっているところに牛が飛んでくる」ようにしました。
- ④反応が良かったので毎年シリーズ化しています。
- ⑤2015年は羊年でしたので、最後に私が羊に乗って空から降りてきて笑いを誘う演出をして好評でした。
- ⑥これを春節の時期に26ヵ所の空港のテレビモニターで流しました。恐らく1億人以上が見たと思います。
- ⑦私の中国語が下手だから皆が注目してくれたのだと思います。うまければ誰も見ません。旧正月は子供連れの移動が多く、「あー、パパ、ママ見て！」と必ず言うだろうと考えました。

**Q：キャノン中国の組織(燃える集団)の強みは？**

A：(1)①当社はキャノン中国の下に全事業部がぶら下がっています。

- ②本社事業部にももちろんつながっていますが、基本的にキャノン中国の社長が権限をすべて持っていて、事業のトップは全部の案件を私に通してきますから、事務機やカメラの責任者に宣伝や販促などの指示ができます。
- ③それが当社の強みで、そういった組織形態がうまく機能しているのではないかと思います。
- ④権限移譲が進んでいるため、我々が事業部のトップや会長に聞くことは大きな投資に関することだけで、通常のビジネスに関して聞くことはほとんどなく、キャノン中国の経営会議にかけて即断即決で決めてしまいます。
- ⑤やりたいようにやらせてくれますので、非常にやりやすい環境です。

(2)①中国各地の販売拠点においては、31の拠点長は16支店のうちの9支店は中国人、その下の15営業所長は1人だけ日本人で、あとは中国人です。

- ②ただ何が課題かという、人材です。
- ③仕事ができ人間的に魅力があってもダメで、不正をやらないことが必要です。
- ④どこの会社でも何人か不正をする人を出していると思います。だから、不正をやらず、人間的にも魅力があって仕事ができる人でないと上層部の現地化は難しい。
- ⑤我々日本人はいずれ帰国しますが、キャノン中国は半永久的に存続し続けます。今いる中国人たちがしっかり育っていくのは良いことですが、「必ず不正をしない」ということが必要で、そこが大きなポイントだと思います。
- ⑥私たちの会社はZD運動をやっています。ZDはZero Dishonestyのことで、不正をゼロにしようということです。
- ⑦ZD委員会をつくって各支店に責任者を置き、至るところにポスターを張り、ホットラインで不正を通報させます。それらを調べた結果、残念ながら解雇に至るケースもあります。
- ⑧習近平体制の政府も「不正撲滅」をやっていますから、いいタイミングです。「本当にゼロにしようよ」と言っています。

- (3)①また、社員のハートを燃やす仕掛けを考え実施しています。
- ②赤いネクタイが秘訣<sup>ひけつ</sup>です。月曜日はパッションデーとし、その象徴が赤いネクタイです。
- ③我々は販売会社ですから、情熱と挑戦のマインドがないといけません。特に月曜日はドラッグとしがちですので、男性は赤いネクタイ、女性は赤いスカーフを着用します。もう十数年続けています。
- ④トリガーになっているのはタイガー・ウッズや各国のトップです。勝負の時や大事な場面ではウッズも米国の大統領も中国の国家主席も必ず赤を身につけますね。
- ⑤キャノンのロゴも赤だし、中国本土も赤でシンガポールも香港も赤ですよ。みんな赤を使っているのです。私自身も赤が好きです。東京の本社から出張してこちらへ来る人も、そのことを知っているの、赤いネクタイを締めてきます。
- (4)①また毎朝、各部門が持ち回りで社内のすべての部門を挨拶して回る「ニーハオ運動」も行っています。「順番が回ってくるのは2ヵ月に1回くらいで、今日は人事グループ、明日は総務グループとなります。その挨拶部隊がうちわを持って、「ニーハオ、ニーハオ」と毎朝各職場を回ります。
- ②そして昼の2時半になると皆で踊る。これは4年程前から始めました。最初は体操をやっていたのですが、誰もやらないので、5分間踊らせることにしました。
- ③これは管轄のアジア10社であるインド、タイ、シンガポール、香港、台湾などでもやっています。
- (5)①元気な企業風土をしっかりと作り、挨拶をさせることが重要だと思います。
- ②そもそも、挨拶もせず、感謝もしない人間が販売できるのか。皆、頭では分かっているのです。でも、行動に出ていない。ここから徹底的に変えようと思いました。
- ③感謝の気持ちと挨拶の励行は企業風土改革の原点です。

**Q：キャノンにおける中国事業の位置づけと人材育成は？**

- A：(1)中心は日・米・欧ですが、中国を含むアジアのウェイトが益々上がってきています。
- (2)①本社もアジア、中国に注目して、金も物も人材も出してくれるようになりました。製品にしてもアジア、中国を意識したモデルをつくってくれています。
- ②人材について私は本社各部門トップに「トップクラスを送ってくれ」と言っています。
- ③欧米はある程度まで成長し、組織もしっかりしているから問題はないが、アジアは一流人材が必要です。
- ④一流という意味はIQとEQがそろっている人のことで、特にEQが重要です。仕事はできても変わり者ではダメで、現地社員から不平不満が出ると優秀な人が辞めてしまいます。
- ⑤だから日本人幹部は人間力が旺盛でEQ力の高い人がいいと思います。「IQよりも愛嬌」です。
- ⑥最近特に言っていることは「沈黙は金でなく、犯罪」ということです。
- ⑦会議で一言もしゃべらない人間はイエローカードで、次回は「出場停止」、レッドカードなら「二度と来るな」となります。会議が進み、2時頃になって「残り3時間で発言しないと来月は出場停止」と言いながら発言していない人の名前を発表すると、皆発言します。
- ⑧言いやすい雰囲気醸し出すため、私も上着を脱いで会話の中にユーモアを入れる工夫をしています。

- ⑨そして体制的な意見だけではなく、厳しい意見も出してくれと言っています。
- (3)①人材育成については、米国、日本、英国、シンガポールへの海外研修制度があり、キャノン中国でも各種のトレーニングをやっています。
- ②私は幹部にはIQ、EQ、AQ、CQの4つのQが必要だと言っています。
- ③IQは頭が良いとか仕事ができる、EQは人間力や誠実さ、AQは Adversity Quotient で、忍耐力とか困難に立ち向かうタフネスさ、CQがグローバル能力で、これに合った研修をやっています。
- ④あとはプレゼンテーション能力で、マネジメントする立場になった時に重要なことは自分の考え方を伝える能力です。それがまだまだ低いです。
- ⑤スピーチやプレゼンテーションをする時に皆に背を向けていたら、聞いている人の中には寝てしまう人もいます。だから演台を取り去ってヘッドホンマイクでやらせています。徐々にうまくなってきましたが、とにかく訓練が大切です。

**Q：アジアの時代に若者へのアドバイスをお願いします**

- A：(1)①中国人は優秀です。またアジアの人たちも自信を深め力をつけ、世界に飛び出し始めています。
- ②この5年間、毎年20人の中国人大卒者を採用し、5年くらいはタダ飯食らいでもいいと思っていましたがとんでもありません。1年で立派になってくれています。
- ③20人採用するのに7000人が応募してきますが、皆すごい人たちです。
- ④日本語も1年くらいで話せるようになります。勉強と生活がつながっており、一生懸命勉強をすると収入が上がり、自分の生活レベルが上がる、すると良い仕事も来るからさらに頑張る。
- ⑤今、中国もアジアも、そのような潮流が押し寄せています。
- ⑥それに負けないような日本人を養成していかないといけません。

[コメント]

本書は、キャノン中国社長小澤秀樹氏はじめ、14人の日本からアジアへの進出企業代表の生の声が掲載され、これからのアジアビジネスを考える上での基本テキストと確信する。是非、御一読を。

— 2017年3月9日林 明夫記—