

## 日系企業の人事政策と事業展開の方向性

神戸学院大学 経済学部教授 竹治 康公

皆さま、こんにちは。本日は多数ご参加くださりましてありがとうございます。またこのような機会を作ってくださいました阪神協議会の各位にも深く感謝いたします。さて、本日の私の話ですが、普通、大学の教師の話というと、皆様、豊富なデータと緻密な理論に裏付けられた話であると思われるのではないのでしょうか。一方で、そんな面倒くさいことをしている割には役に立たない話が多い、とも思っておられると思います。そのような期待？を裏切るようですが、私の話はほとんど中国やタイで見た話、聞いた話でして、難しい理論や精緻なデータはありませんので、そちらを期待しておられる方は失望されるかもしれません。

私は大学で教鞭をとっているかわら、ある自動車部品メーカーの社外役員をやっております、広東省の佛山に現地法人を持っております。進出の時の工業団地の調査等々、一緒にかかわってやってまいりました。そちらの動き中で見てきた話の方が多少は役に立つこともあるのではないかと、それを中心にお話したいと思います。これから私がお話しすることは正しいのだけれども皆様すでにご存知で、すでに対応も考えておられる。したがって「お前の話は余分だ」というのが理想なのですが、そんな中で一つ二つでもお役に立つことがあればそれはそれで私としてもここへ来た甲斐があったということになります。また、私の話のなかで「それは違うぞ」ということがありましたら忌憚のないご意見を賜ればと思っております。

それから、もう一点、今日は中国の話をする事になっていますが、中国のことを調べたり勉強したりする人間には二つのタイプがありまして、一つは「中国が好き」な人であり、もう一つは「日本が好き」な人です。私は日本という国はいまここでだめになってしまったら人類の損失であると思うくらい日本のよさが人類の将来に貢献すると思っている人間でして、あくまで日本という国がよい国であるために世界各国とどう関係を持つべきかという視点でものを考える一環として中国の問題を考えています。もちろん中国にもよい友人たちがいますので、彼らの国がよい国になることは私としても希望しておりますし、最終的には中国が経済的に発展することは日本経済にとっても望ましいことと考えております。ただ、私の場合、やはり「日本」の視点が中心となります。今日の話も中国の話を引き合いに出しながら日本をどう考えるかということになると思います。

まずはヒアリング調査からの事例です。これは中国で深くビジネスにかかわっている方から聞いた話でありまして、ある日系のオーナーの方が、自分のところによくできる社員がいたので日本の大学の工学部に留学させた。その時にそのオーナーの方は技術を身につけて帰ってきて、よく働いてくれると思ったわけですが、帰ってきた彼は、すぐに会社を辞めて自分で事業を立ち上げてしまった。オーナーは「中国人は自分のことをよくしてくれた人の恩を忘れないというが、違うのではないか」(いわゆる「井戸を掘ってくれた人のことは忘れない」と言ったようですが、この話を聞いたとき、私はそのオーナーの方の思い込みにすぎないのではないかと思います。最先端の技術を身につけて帰ってきて、よりよい成功への道があるなら、そちらに行きたいのは当然だと思いました。この事例の場合、むしろこの場合、留学させたために大事な社員を失ってしまったオーナーの経営責任というのも大きいのではないかと思います。もしそういうことをするならば「帰って来たら3年は転職しない」といった約束をしておいて、文書にしておかないといけないということを感じま

した。こういう場合に日本人的な思い込みで判断してしまうことが多いのですが、それは経営者としては、まずいなということを思っております。こういう場合に、よく「騙された」というのですがそれは間違っていると思います。多分、この会社を辞めた社員は将来、留学させてくれた社長の会社に利益をもたらすことができるビジネスがあれば、この会社を使ってくれると思います。それが「井戸を掘ってくれた人のことは忘れない」ということだと思います。さらに、日本人は、こういう場合に「留学させた社長は立派な人だが、それを裏切った中国人スタッフはひどい」という感想を持つと思いますが、それも間違っていると思います。

今の事例にかかわることで、その時に思ったのは、過去に与えた利益で人を引き止めることはできないということです。人を引き止めるために必要なのは現在、将来にわたる利益をはっきり示すことであり、それこそが人事マネジメントに関する経営責任ではないかと思っております。将来にわたる、よいキャリアパスを示すこと、これは中国にかかわらず、日本でもそうですし、世界でもどこでも、よいキャリアパスがないと、将来に向かって頑張ろうという気が起きない。これは重要なことだと思います。経営者は常に現在を正確に認識し、将来を見据えて、ひとつひとつ手を打っていく姿勢を怠ってはならない。社員に対しては現在の成果は正当に評価すること、将来のキャリアパスをきちんと示すこと、これが大事なことではないかと思っております。以上の話の中で、一つ留意しておきたいのは、能力と成果は別物であるということです。成果は偶然発生することもあります。しかし、運も実力のうちということもありますから、その成果は正当に評価をしないといけない。しかし、一方で、成果にばかり目が行き、各個別社員の能力を経営者が正しく把握できなかつたら、いつか組織はだめになると思います。そういう意味で成果の評価と能力の評価は別にしておかなければなりません。ボードメンバー候補者は30歳代からローヤルゼリーを飲ませて他の幹部候補生とは一線を画した育成が必要であるといわれるのも納得のいくところですが、

次に、中国のコンサルタントの方にお願したアンケート調査の結果に見る我々の常識と現実の乖離についてお話しします。会社にかかわる前に大学の研究者として調査をしたり、話を聞いた時に、第一印象は「中国のスタッフは、すぐ転職したがる」「日系企業は欧米系企業と比較するとファミリーで家族的である」。いろんなところで聞いた話で、そういう印象を持っておりました。しかし調査をしてお話を聞く中で、どうやら、それはあやしいと思ったので、エストコンサルティングの施さんをお願いして欧米系、日系、ローカルの各企業に渡って調査をしてみました。その時に出てきた結果は「多くの中国人スタッフが、今いる会社での昇進を望んでいる」ということです。転職してキャリアアップしたい人は意外と少ないということが、その時の調査結果でした。考えてみれば環境変化は誰にとっても大きなストレスです。大きなストレスなしに、よいキャリアパスがあるならそちらを選ぶということだと思います。日本と比べたとき、中国の方が、転職が多いことは事実です。逆に考えれば、日本も近年ずいぶん変わってきましたが、かつては世界で一番転職が少ない社会で、むしろそれは日本の特異性であると考えていかないといけない。自分たちが世界の中心だという考えは、まず海外では捨てないといけない。そうすると世界標準より、ちょっと転職が多いのが中国で、ちょっと転職が少ないのが日本かなとも思っております。今いる会社で、よいキャリアパスがあるなら、そっちに乗りたいという人が多い。では転職の理由は何か。やはり、評価やキャリアパスに関する会社への不満なのだと思います。最近では現地でもずいぶん改善しておられる企業が多いとは聞いておりますが、かつて日系企業は欧米系企業の人材育成機関と呼ばれていました。マネージャークラスになるまでは欧米系より待遇がよく、それ以後は欧米系のほうが待遇が上、あるいは日系ではトップマネジメントなどはすべて日本本社スタッフが就く、というような状況で、

現地スタッフによりキャリアパスを示すことができなかったからです。この点については後ほどもう少し違った視点からお話をしてみたいと思っております。

また、欧米系と比較して日系の方がウェットなつきあいをするので家族的だというイメージがあったのですが、それも見事に覆りまして、日本人は社外でのつきあい、飲み会とか、社員旅行でも職場の上下関係を持ち出してしまう人が多い。それに対して欧米系の人は仕事が終わってプライベートでつきあう時には、会社の上下関係を持ち出さない。プライベートにつきあうなら会社にとっての職場での上下関係というものは持ち出さないことが大事ではないかと思っています。そのあたり、私も今、役員になっている会社によく言っているところでもあります。もちろん、日系企業の方でもそうした現地スタッフと会社での上下関係を越えた付き合いをされる方はおられます。そういう方は現地スタッフからの信頼も厚いということです。

では現在と将来の利益をどうするか。金銭による評価が基本だと思います。文化の違う人間同士がビジネスでわかりあうための手段として一番よいのはお金だと考えています。日本人は子どもの時からお金はきたないと教えられていますけど、私は、お金は無色透明な、すぐきれいなものだと思っていて、それを、人をだましても欲しがる人間の心が卑しいのであって、お金自体は、無色透明のもので、正当な評価に使うのに、これほどよいものはないと思っています。実際、私がかかっている会社はタイにも現地法人がありまして、最近まで社長やっていた人も「今いる工業団地で一番賃金が高い会社を目指そう」を目標にしまして、それは現地スタッフにも非常にわかりやすい目標でした。金銭的評価は仕事の評価の一番重要なポイントだろうと思います。日本人は心意気を示せとういのが好きなのですが、育ってきた歴史や文化が違う人に「心意気を持って」と言えば、こちらが期待するのと全然違う心意気を持ってしまいます。日本人だと多くの場合、組織のために力を尽くすのが心意気だということになるでしょう。それが中国だと会社よりは家族、友だちの方が大事だと思いますので、違う心意気を持ってしまう。かつて大学院で指導した中国人学生と話をしたのですが、会社の寮に友人などを泊めてはいけないというルールがあったとする。日本人は守るが中国人は守らない。「中国人はルールを守れない」という批判を日本人がよくする。しかし中国人にとっては会社より友人のほうが大切なことから、友人が困っていれば泊めなければならない。私はそこは「郷に入れば郷に従え」だと思っています。日本ではこのルールは守らないといけない。では中国ではどうか。ルールを守らなくてもよいのか。多分そういう場合、「泊めてはいけない」というルール自体が問題になるのだと思います。ただ、中国国内といえども日本資本が100%の会社の中の「郷」は中国なのか日本なのか難しいと思います。そういう場合、こちらからルールを押し付けるのではなく、ルールを作るときに現地スタッフたちとよく話し合っておく必要があるのだと思います。

また「心意気を示せ」と言う人には「では、あなたの心意気は誰かに言われて持ったものですか?」と聞きたいです。心意気は人に言われて持つものではなく、自発的に持つものだと思います。では心意気を持ってもらうためには、どうすればいいか。心意気を持てるような会社にすることです。そのために大事なことは事業の将来性とキャリアパスだと思います。

その次に2-6-2の法則。2割は優秀、6割は普通、2割はだめだというのが、どんな組織でもそうなるらしくて、その評価を示す時に、上の2割を高くする評価の仕方がよいと思います。6の部分は普通ですから、同業他社より高い賃金を払えれば、それにこしたことはないのですが、そこは同業他社と横並びでもいいのではないかと。2割の人たち、そこから抜け出して、総経理へと進んでいくようなレベルの高い人たちには手厚くしないと逃げていってしまう、というよく聞く嘆きがありま

す。上の2割をどう手厚くするかということは重要なポイントではないかと思えます。さらに繰り返しになります。キャリアパスを示すことですね。優秀な人なら本社の正社員待遇なども用意し、場合によっては中国事業全部統括できる人なら本社の執行役員やボードメンバーにしてもいいのではないかということも考えております。先ほどの「日系企業は欧米系企業の人材育成所」という話はこの2-6-2の法則とよく対応しているように思います。

その他留意事項。総経理を本社から見た時、腰掛けとか、上がりのポストにしないことは大事です。トップが自分たちの方に向けて仕事をしてくれないと、下の人は絶対がんばろうという気にはならない。これは重要なポイントだと思っています。かかわっている会社の例ですが、海外子会社は日本本社との関係はもちろんあるわけですが、海外子会社に出たときは、まず現地でのそこの成功が第一です。駐在員に任務の重要性を理解してもらうために駐在員を出す時のルールにしていますが、海外出張では役員も飛行機はエコミーに乗っています。60歳すぎて長距離でタイまで行く場合はビジネスに乗ってもいい、としています。60歳以下は全部エコミーです。社長はビジネスに乗れといっても、もったいないとエコミーで行く。ただし海外の現地法人の駐在員は赴任の1回と帰任の1回はビジネスクラスに乗ってもらいます。そういったことで海外に行くスタッフの気持ちも、ずいぶん違って来るのではないかと考えております。

海外に出たら本社も大事だが、現地を大事にしろということです。これが重要なポイントだと思います。人材のことも含めて、それが進まないとなれば、多くの原因はトップの能力、最終的には本社の対応の責任ではないかと、常々思っています。現地法人では日本とは違う海外のいろんな文化、歴史があるわけですし、それを日本本社のトップが理解していないと海外事業は、うまくいかないと思っています。この話を現地でいたしますと皆さん「その話は日本で本社の経営者がいるところでして欲しい」と言われます。実は、私が本日ここにいますのは現地でご苦労されている駐在員の方からのこの要望に応えなければということが大きな要因になっています。

余談ですが、国際線の飛行機に乗るとビジネスクラスとエコミークラスの設備やサービスの差はものすごく大きいですね。料金も大差があります。一方、新幹線のグリーン車と普通車の差はそれほど大きくありません。料金も運賃まで含めれば1.5倍ぐらいです。私はいつも飛行機も新幹線のようになればよいのと思っています。やはり日本というのは、平等社会なのかもしれません。

ところで日本のものづくりの強みというのは、権限と責任が明確でないところが強みであるということがあがるようです。それはどういう例かと、人から聞いた話ですが、金型をつくるのは日本人に向いているらしい。なぜかという金型の不良が出た時、何が悪いかわからない。調達してきた材料が悪いのか、製造工程が悪いのか、設計が悪いのか。どこに不良の原因があるかを見つけるは難しい。その時に「ひょっとしたら俺が悪かったかもしれない」と思うのは、日本人だけだそうです。日本人以外の人は「私は間違っていない」。皆、「私が間違っていない」というと金型の不良は絶対に直らない。それが日本の、ものづくりの強みで「私が悪かったかもしれない」と悪かったら素直に謝る。不良の原因を出した人が「私が悪かった」と認めれば許す。そういう風土が、日本のものづくりを世界に冠たるものにしたのではないかと考えています。ただし、それは日本の常識であって、世界のどこでも通用する考え方ではありません。日本人以外は「私は悪くない」という。これも権限、責任の所在は雇用する時に細かく、明確にしておく。きたない話ほど先に片づけておくことが、中国を含めて、日本以外のところで成功する一つの鍵ではないかと、常々思っております。

人事政策に関して、以上のようなことを日頃感じています。最後に、これからの日系企業の事業展開について私が最近、思っていることをお話しておきたいと思えます。

リーマンショックの教訓。リーマンショックで、中国で仕事をされている日系企業も輸出が大きく落ち込んでいる。アメリカに、ものが売れない。ところが、これは聞いた話ですが、意外と中国ローカル企業は困っていない。傷んでいない。輸出できている。なぜかという、そんなに高い高級品をつくっていない。必需品をつくっている。必需品は、どんなに景気が悪くても売れる。必需品か、奢侈品か、を考えた時に奢侈品は不況に弱い。不況に強い会社をつくろうとすれば必需品をつくらないといけない。「家電とか車は必需品だろう」と思われるかもしれませんが、日系製品の多くは必需品ではなくなっていると、私は感じています。というのはまずオーバースペックが多い。過剰品質のものが多く。過剰品質は多くの場合、過剰コストになりますから競争力を削ぐことになる。ただかつての日本は過剰品質でも競争力があつた。NHKがやっていた「プロジェクトX」の時代です。あの時代は、とにかく安い賃金で、必死で頑張つて、よいものをつくっている。そういう意味で、戦後日本の復活は工学部の貢献によるものだと思います。一方、我々が所属する経済学部は何の役に立たなかつたと思っています。霞ヶ関にいる友人も同じことを言っています。それがここへきて過剰品質、過剰コストにつながっている。そうすると、今までのように、よいものを安くという競争力はないから、これから先は、どこの地域で、どういうビジネス展開をするかということに関して地域特性やコスト構造などよく精査した上で、きちんと選択していかなければならない時代だと思います。この時代になって、日本もやっと、経済学部や法学部に出番が回ってきたのではないかと、常々感じております。自分がおかれている大学の教師という立場での責任を重く感じているところでもあります。さらに言えば、昨今日本の若者に覇気がないとか、すぐ会社を辞めるなどと言われます。私も大学では就職部長とか学部の就職委員というのを10年以上続けてやってきて、よく思うのですが、1980年代までの途上国日本はその後の失われた10年、さらにその後の10年を通じて本物の先進国になりきれないで苦悩しているように見えます。途上国日本はとにかく高品質で安価な自動車や家電を世界に輸出することで成長してきました。やらなければならないことは誰の目にも明らかで、とにかく、大半の人がホワイトカラーにせよブルーカラーにせよ会社に入つて頑張る。頑張つてよいものを作れば明日は必ず豊かになる。こうした時代を経て、賃金は高騰しよい物を安くはできなくなりました。そこで求められるのは産業構造の多様化です。一方で、豊かさになれた日本の子供たちは中国など途上国の子供たちのようにハングリーさもなく目の輝きもない、とよく言われます。では日本の子供たちをハングリーにすればよいかということそれは間違っています。我々より上の世代は皆、豊かになるために頑張つてきたのです。それがもう一度ハングリーになったのでは何のために頑張つてきたのかということになります。これからは現在の豊かさを前提にして、その上で子供たちがそれぞれの能力や個性を發揮できるような教育をしなければなりません。我々大人が子供たちにそのキャリアパスを見せてやらなければならないのです。これは途上国日本とはまったく違った困難な課題です。しかし、それができなければこの国は真の先進国になれずに終わってしまいます。この困難な課題に取り組むに当たつての一つのキーワードは「現場」だと考えています。私は今後、そうした課題に前略で取り組みたいと思っています。ソフトバンクの孫さんが「世の中に困難なことは多いが、不可能なことはあまりない」と言われているそうです。

話を元に戻しましょう。生産の面から見た必需品と奢侈品。必需品というのは品質の下限の制約、この品質だけは保つてくれという条件のもとで、できるだけ安くものをつくる必要だと思いません。それに対して今の日本のものづくりは、どういう状況にあるか。費用はこれだけかけていい、この中で、とにかく品質のいいものをつくれということだと思います。必需品は品質の下限の制約の

もとで、できるだけ安くつくるのが大事なのですが、しかし日系企業の多くは、費用の上限の制約のもとでできるだけ高い品質を追求しているように思えます。場合によっては費用の上限を超えてオーバースペックをやっているところも見受けられます。しかし、今の世界ではそれでは通用しない。そのとき、高いレベルのものができるなら、低いレベルのものなんて言われればいつでも作ることができる、と思うとそれほど簡単なことではないように思えます。一度、品質を追求しだすと、人間はなかなか低いレベルに戻れないので、延々といいものをつくり続ける。こういうことは、なかなか抜けられない。高品質の徹底追求から一度、離れてみるという作業は意外と難しいように思います。例えば、すり合わせ生産とモジュール生産ということがよく言われますが、高品質を追求した日本製品は概ねすり合わせ生産であり、すり合わせに慣れるとモジュール生産が悪いことのように思えてくる。モジュール生産の場合は、完成品ありきではなく部品ありきで、部品に合わせて完成品を作らなければなりません。また、いかに安く部品を調達するかが大きな課題になります。そしてこの部分は日本人の弱いところ。そうした部分で、日本の弱い部分を中国の強い部分で補完するといったことが必要にあるかもしれません。

そうした高品質スキームから抜け出すための一つの考え方として、第2ブランドの立ち上げといったことを視野に入れてもいいのではないかと考えています。2002年、初めて上海に来まして初めて話を聞いたある部品メーカーの方のお話ですが、高スペックなものをつくっているが、許されるコストは小さい。ところがお客さんからは「そんなスペックはいらない。もうちょっと誤差があってもいいんだ」といわれる。そこで本社に「それでよいか」と聞いたら「だめだ。日本のスペックでやれ」と言われる。それをやると高くなって競争力がなくなるので、中国でお客が言ってくる誤差でやりたい。「では、それがだめなら第2ブランドを立ち上げてもいいですか？」と聞いたら「それでもだめだ」と。こういった考え方は金属加工研究所とか電気部品研究所であればよいのですが、株式会社としては利潤機会を逸することは許されません。したがってスペックを指示されれば、そのスペック通りにつくる。こんなふうに、できるだけ安くするという考え方も必要だと思います。これをやる時に第2ブランドという考え方は、一つ視野に入れていいのではないかと考えています。自動車産業では日系向けと非日系向けがある時に、意外と、このスキームはよいのではないかと感じておりまして、私がかかわっている会社では、このスキームを現実に進めてみようかと考えております。

また消費財の場合などは、地域ごと、所得階層ごとの綿密なマーケティングが必要なようです。日本の場合、全国的に比較的均質的で所得格差も小さいことから全国ほぼ同じものが売れると言うことがあります。それでも食品関係などで西日本と東日本で差別化するといった例はあります。しかし、ほぼ1億2000万人の市場があるといつてよいと思います。そのことから敷衍して中国を「13億人の大市場」という向きもあるようですが、それは幻想です。中国には日本より小さな市場がたくさんあると思えばよいと思います。そのそれぞれについてマーケティングをしなければならない、ということです。もっと極端な考え方をすれば、政治的に13億人の中華人民共和国という国は存在するけれども、企業が事業展開をするに当たっては広東省国、上海国などなど多くの国があると考えておいたほうがよいと思います。実際、広東省は人口が08年で9500万人、面積が18万平方キロですから日本の約半分です。ヨーロッパには広東省より人口の多い国は存在しません。また上海市は常住人口が1800万人、面積が東京都と埼玉県を足したぐらいです。ヨーロッパにこれより小さな国はたくさんあります。例えば、一人当たりGDPが世界一のルクセンブルクは人口48万人、面積は上海市の40%ほどです。このように国と言っても、その規模は千差万別で、アジアでもシンガポールは淡路島ほどの面積に人口500万人の都市国家です。つまり、国と市場を同一

視することは、事業展開という観点からは大雑把過ぎるということです。

まとめですが、人事政策では、先入観、思い入れを捨てましょう。日本の常識は世界の常識ではない。違う国、違う文化、違う歴史の中で育った人たちは、自分たちとは違うという、極端な話をすれば、中国人にせよ、インド人にせよ、アメリカ人にせよ、日本人と違う人は全部違う人だと思って接することが大事だと思います。私もそうして接したのですが、そうしてみると、やっぱり同じ人間ではないかと思えるところが多々出てくる。そこでわかりあって価値観を共有できる。まずは自分たちの持っている先入観、思い入れを捨てる。心意気とか、あやふやなものは海外では捨ててかかった方がよいようです。

皆さんの事業を規定する、法律、制度というものもすべてこれはその国の歴史、文化を反映していますので、その国の歴史、文化を、きちんと勉強するということが経営者としては必須の視点ではないかと思っております。

ところで「歴史」という単語と「学ぶ」という単語をつなぐ助詞は2つありまして「歴史を学ぶ」と「歴史に学ぶ」です。多くの日本の学校は、歴史を学ぶのですが歴史に学ばない。歴史の知識は持っています。何年に何があったと。1945年に第二次世界大戦に負けました。この知識はありますが、その知識が知恵になっていない。「だからこんなことをしてはだめ」とか「こうしないといけない」という知恵になっていない。歴史を学ぶ以上は得た知識を知恵にして自分の仕事や生活に生かせるようにしないといけない。それが「歴史に学ぶ」ということだと思います。私は「歴史に学ぶ」というところまでやらないと歴史の勉強は完結しないし、中途半端に終わってしまうだろうと思います。ぜひ私も含めて皆さんも「歴史に学ぶ」ことを尊重してほしいと思います。歴史を学んでいるうちは歴史は知識に過ぎませんが、歴史に学ぶようになると、歴史は知恵になります。私は歴史に学ぶレベルまで行かないと歴史の勉強は意味がないように思います。

これも余談ですが、知識が知恵になっていない例として日本の民主主義があります。昨今の日本の政治を見ていると「数の論理」だけがまかり通っているようです。本来政党や政権は政策によってまとまるべきものと思いますが、どうもそうなっているとは思えません。なぜそうなるのか考えてみたのですが、それは民主主義が知識でしかないからだだと思います。我々は学校で「多数決は数の暴力である場合が多く、違った考え方の人たちが議論を尽くして皆が納得するのが本来の民主主義」と教わったはずですが、ところがそうならない。それはそのことが知恵になっていないからです。民主主義を知恵にするためには、単に机の前で民主主義を教わるだけでなく、生徒会活動などを通じて多数決で痛い目にあわないと民主主義は理解できません。企業と同じく、学校でもこれからは現場が大切なように思います。

歴史・文化にかかわることですが、中国の現地法人なら、コミュニケーションをきちんとするために中国語の勉強をする。これは大事なことで言葉を使えることは重要なポイントです。しかし一方で、中国語の言い回しの中で日本語では絶対表現されないこと。日本語の言い回しで絶対、中国語ではできないことがあるはずですが。前述のタイの現地法人の社長をやっていた人はタイ語がよくできる人でしたが、「あなたが日本語で思ったこと、あなたの思いをタイ語にしようとして、どうしてもできないことがあるでしょう。逆にタイ人がいうことで、あなたの思考パターンにないことがあるでしょう。」と聞いたなら「そのとおり」と言っていました。言語は文化の反映ですから、本当の意味でコミュニケーションをよくしようと思ったら、歴史・文化の勉強は重要だと思います。音として表面に出てくる言語だけではだめだと感じています。入試の英語で勝つための道は英語の文法以上に教養を身につけ、そこに何が書いてあるかがわかることだと思います。

とにかく現在と将来の利益を、どう社員に示していけるか。これが経営者としての大きな責任だろうと思います。事業展開に関していえば、もう一度、不況に強い必需品とは何かを日本人は考え直してみる必要があるのではないかというのが、リーマンショックで得た一番大きな教訓でもあります。そのプロセスで第2ブランドの可能性といったことも検討すべきではないかと、常々感じているところであります。

ただ、必需品に戻る時、品質を一定にしてコストを小さくするという作業を実行するわけですが、その時にも、できるだけ高い品質のものをつくる能力があるか、ないかというのは決定的なことで、その意味で日系企業は、これからも今までも世界最高品質のものをつくり続けること、これは怠ってはならないと思います。第2ブランドの可能性を検討すればいいというのは、そういうことで、第1ブランドには世界最高品質のものを常につくり続ける、これがあって初めて第2ブランドの成功もあるわけですから、その点は誤解のないようにお願いしたいと思います。

抽象的な話をしてきましたが、そうした基本的な考え方や理念は全部具体的な実行プログラムに展開して実行しないと理念があるだけでは収益に結びつかない。したがって具体的な実行プログラムへの展開が重要ですが、それは手間のかかる面倒な作業です。ジョブディスクリプションなど、ものすごく手間のかかる作業です。でもそれを、手間を惜しまずやっていくことは必要です。企業文化は何かということも、まず会社は何のためにあるか。皆が飯を食っていくためにあるわけですから、金銭的な評価は大事なことです。とはいっても、高い賃金を払うことは大変なことですし、理念の具体的な展開はすごく困難なことだと思います。ただその困難を克服できなかつたら海外事業での成功はないというのが私の思いでして、自分がかかわっている会社も含めて、その具体案をつくって一步一步、何とか成功に向かって邁進していくという姿勢だけは常に持ち続けていきたいと思っているところです。

最初にも申しましたように、私がお話したことを実は皆さんはとっくの昔にわかっておられて「お前の話は何の役に立たない」と言っていたことが、一番いいと思うのですが、一方で、何か少しでもご参考になることがあれば、私としては大きな幸せです。以上でお話をおわらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。