

本立道生[※]

対談 中国経営トップのリーダーシップストーリー 第3回

「ちょうどいい!」で乗り切る

コクヨS&T 執行役員
コクヨ商業(上海) 董事総経理

インヴィニオチャイナ
総経理CEO

井上 雅晴 氏 × 大城 昭仁

当対談では、「本立道生」のために生かせる人生のヒントを探るべく、インヴィニオチャイナ総経理CEOの大城昭仁が日系企業の経営トップを招き、世界観や人間観、リーダーとしての持論をお聞きします。第3回は、コクヨ商業(上海)総経理の井上雅晴さんです。

機会を生かす言葉

大城 今日、井上さんの行動原理や意思決定の「本(もと)」に迫って、読者の皆さんの「本立道生」のヒント

にできればと思っています。

井上 コクヨでは、悪いことが起きた時には、まず「ちょうどいい!」と言うのが習慣になっています。たとえば、取引引きが始まったばかりの顧客からクレームがあった。そういう時、「それは、ちょうどいい! お客さまの考え方を知る良い機会だ」というように使います。自分の人生の節目では、この「ちょうどいい!」が生きていたように思います。

大城 ポジティブシンキングということですか?

井上 ただ、ポジティブに考えるというだけではありません。機会と捉えて、どう生かすかが重要です。たとえば、先ほどの例では、怒っている時ほどお客さまは本音を話してくださるので、普段は知り得ない製品やサービスへの不満を積極的に聞き出す行動をします。そうすると、会社にとって自分にとっても、大きな財産が得られます。

大城 「ちょうどいい!」は、コクヨに入社されてから

※『君子務本、本立而道生』(「論語」学而編より。君子は本を務む。本立ちて道生ず)。立派な人は根本的な事柄を大切に。それがしっかりしてこそ、初めて各々の進むべき道が見えてくるものであるという意味。

学ばれたのですか?

井上 うーん、難しいですね。この言葉を使い出したのは今のコクヨS&T社長の森川ですから、コクヨの中では最近使い出した言葉なんです。でも、遡って考えると、私は以前からそういう考えをしていたように思います。言葉になる前からコクヨの中にそんな概念があって、私に影響を与えていたのか? それとも、私は元来それを持っていたのか? それは分かりません。

大城 自分の柱になる考え方というのは、そういうものかもしれませんね。

ピンチの連続だった中国進出

井上 2003年にオフィス家具の販売のため、初めて中国に来たのですが、ちょうどその時、SARS(重症急性呼吸器症候群)が大流行してしまいました。

大城 それは最悪なタイミングでしたね。

井上 いやいや、そうではないのです。考えてみたら、皆さん

SARSが怖くて外に出ないので。会社規定で出張もできないから、オフィスにいる訳ですよ。「これは、ちょうどいい!」と日系企業が入っているビルを片端から飛び込み営業したら、面白いくらいにどこの会社に行っても責任者に会うことができ、中国の状況について先輩方から聞かせていただくことができました。

大城 なるほど。これぞ「ちょうどいい!」の効力!

井上 そうなんです。でも、すぐに次の問題に直面します。日本の製品を売ろうと進出してきたのに、行く先々で「そんなもの、コスト的にも納期的にも誰も買わないよ」と言われました。自分たちの力のなさを実感しました。

大城 まさにピンチの連続ですね。
井上 もう仕方ない。いったんコクヨ製品を売のをあきらめて、オフィス移転にかかわる総務の業務をすべて代行するサービスを始めました。

大城 自社製品を売らないのですか? それはとても思い切りましたね。

井上 当時、上海にいた方々は、営業、生産、財務の方が多く、総務の経験がある方はとても少なかったんです。当然、オフィスの移転などやったことがない方ばかりでしたので、私どもですべて業務を代行するというサービスです。「便利な奴がいるぞ」と口コミで広がりました。そんなに高いフィーはいただけませんが、これによって顧客の困り事も業界の状況もよく分かり、その後の展開につながりました。

大城 中国では、上手くいかな

いことが日常茶飯事ですから、「ちょうどいい!」の出番は多そうですね。

井上 確かに、そうですね。(笑)

トラブルは顧客が決める

大城 井上さんの「ちょうどいい!」は、究極の顧客志向につながっているように思います。

井上 まだ日本にいた時、大口の顧客のところでトラブルがあり、契約を打ち切れそうになったことがありました。そして、上司が私をその顧客の担当に付け、「彼がトラブルたら出入り禁止を受け入れます」とお客さまに紹介されました。

大城 それは、大変なプレッシャーですね。

井上 本当にそうですよ。大手の顧客ですから取引量も多いですし、いくら気をつけても、細かなトラブルはゼロにはなりません。とにかく、先輩に教えてもらった通り、納期遅れや商品間違いがあったらすぐに謝る。真摯に要望を伺い、すぐ対応する。とにかく、それだけは心がけました。そうすると、お客さまはトラブルと思わないんですね。むしろ、お客さまとの関係がどんどん深くなり、クレームをいただくなくなっただけでなく、過去最高の売上額をいただくことになりました。

大城 トラブルはお客さんが決めることなのですね。最後に、中国で奮闘している読者の方々にメッセージをお願いします。

井上 中国に来て10年になりましたが、私にとってはまだまだ道半ばです。中国の市場でどういうポジションを取れるかがこれからの



大城 昭仁
英必諾企業管理諮詢(上海)(インヴィニオチャイナ) 董事兼総経理 CEO

野村證券、独立系投資会社を経て、2004年にインヴィニオ入社。100社を超える上場企業において、次世代リーダーの育成、営業組織のパフォーマンス向上、組織のベクトル統合などのプロジェクトを主導。11年より現職。社団法人日本証券アナリスト協会検定会員(CMA)、国際公認投資アナリスト(CIAT)。上海市浦東新区外商投資企業協会常務理事。中国の大手研修雑誌の理事も務める。

日系企業にとって大きな課題だと思いますが、戦後の日本を作った先人たちの努力やバイタリティーを考えれば、自分たちにはもっとも可能性やチャンスがあると思います。先輩を尊び、好奇心を持ち続ければ夢は必ず叶うと信じています。みなさん、一緒に頑張りましょう!

INVENIO CHINA

Discover the Potential for Leadership

英必諾企業管理諮詢(上海)
(インヴィニオチャイナ)

1997年にマッキンゼーのOBIによって設立。経営的視点から、人材育成、企業文化の変革や理念の浸透に取り組んでいる。研修やワークショップ、オフサイトミーティングの場を使い、組織・人材の潜在力をEduce=引き出して顕在化させる独自の手法に強みを持つ。

■上海市浦東新区世紀大道8号
国金中心2期8楼
☎021-6062-7290
🌐http://www.invenio.cn/
✉infochina@invenio.jp