

大阪市立大学
経済学部

2011年春学期 『キャリア形成ゼミナール』

サブタイトル:「あなたは、その国に売り込
むにはどうしますか？」

講師

講義日:2011年5月10日

藤井吉郎

大阪市立大学大学院経営学研究科
附属先端研究教育センター特別研究員

本講の構成

- I はじめに
- II (Q)「あなたは、その国に売り込むにはどうしますか？」
(A)まづ『自分の国を売り込みなさい』—背景、まづ実施したこと、30年後に祖国の評価を上げられた方々に感激したこと
(中央アジアへの日・トルコのジョイントミッション)
- III 自動車セールスで感じたこと(オランダ、NZ)
- IV 現在日本政府・財界などが求める日本のグローバル人材像—各種報告書
- V 海外での子女教育—日・NZジョイントスクーリング
- VI その他 商社勤務を通じてキャリア形成・自己研鑽の例
- VII 異文化ギャップ (日・ドイツの製造業の例)
- VIII その他 特殊分野での業務展開の例—アジア・アフリカでのマラリヤ駆除事業—タイ、タンザニア、スーダン
- IX 待ったなしの危機対策・危機管理、待ったなしの討論

I はじめに

- 私のキャリア形成ゼミは、私自身の実際の経験を主体にご提供して、実際にこれからキャリア形成に当たられる皆様に参考になれば幸いです
- 自己の学歴、職歴などは、講師紹介のとおりであります、若干補足しますと商社以外に転職しておりません 偏る経験に基づくと思われるかもしれませんが、商社は内外の多くの業界に関与しております この機会に過去をレビューしますと色々なことがありました またそれらに真っ向から取り組まなければなりません 時代の変遷・試練に対応し、企業も個人もそれに答えていく稼業です 理念を持ちつつ、問題を解決し、各社の良き歴史と伝統・精神をベースに各人が経営者として又グローバルな視点のもって行動できる人材が、人材資源しかない日本に求められております ビジネスの世界は、難解なことばかりではありません しかし条件が全く同じで進むことはまずありません

Ⅱ (Q)「あなたは、その国に売り込むにはどうしますか？」

(A)まづ『自分の国を売り込みなさい』

～1円も成約もないのに、祖国を売り込む(PR)するのは？？どうすればよいのか？

- 本講のサブタイトルから入らせていただきます 何故このようにつけたのには、私には非常に感動すべき経験がありました
- 東日本大震災を契機に全世界で「高く評価される日本の姿」が報道されております
- 私が今から20年前に経験し非常に感動したお話からさせて頂きます 少し長くなりますが

背景

- 私事で恐縮ですが、1962年に現在の欧州連合(EU)、当時の欧州経済共同体(EEC)の本拠のあるブラッセルに駐在を拝命 住商と現地銀行との合併商社 上司はベルギー人でそこでヨーロッパ流の商法を教わった
- BENELUX三国(ベルギー、オランダ、ルクセンブルグ)では、現在のEUの原型が出来つつありました
- オランダはロッテルダムへ 1964年転勤 事務所創設より
- 3ヵ月経っても商売成約ゼロ 本国より「そろそろ店を閉めてかえってきたら？」というきついお達し
- この言い方では、帰国命令ではないと考え一年の猶予を要請 (この時3ヶ月のことであったが、人様から借りた貴重なお金での商売をさせて頂いている尊さを教え込まれた次第)
- そこで、不断は厳しいことばかり言うが、良い考えも持ち合わせているオランダの知人のDutch Uncle(がみがみ言うおじさんの意)にオランダで商売で成功する“コツ”について意見を求めた

- 彼より良い助言を頂いた
- よく聞け まづ自分を売り込め（当たり前）
その前にやる事がある（それは何ですか？）
- 自分の売りたいものを売り込め（当然） その前に
- その製品をつくっているメーカーを売り込め 要するに、現在の仕入先から他のメーカーに仕入先を変えたと将来どんな楽しみがあるのか 値段と品質だけではないのだよ（良く解ってきた） まだ その前にやる事がある（まだあるのですか？？）
- 自分の国を売り込むことだ ええ！！どの様にして売りこむのですか？ そんなこと判らない 自分で考えろ！とつき返された
- しかし 自分には、何だか光を掴んだ思いがした しかし良い思いは浮かばず、 唯 街をさまよった

まづ実施したこと

- 街を彷徨っても何も落ちていない（当たり前！）
- ある催し会場の予定表を見ていると「各国の催し」の公告が出ていた 中に入って責任者に「Japan Day」はないか聞いたところ「ない」といったので、去りかけたところ
- 責任者の言うのには
- (Q)「お前は日本人か？」(A)「Yes」
- 丁度良い お前がやれ！ (A) 内心やる気もあったが中身が悪いと逆の宣伝をすることになる、元も子も無くなり悪い印象だけが残る
- 躊躇する私を見て 心配なら、「丁度次回に“オランダの日”があるので見にいらっしやい」という事でお邪魔することにした 背中の方で、「ジャパンデイは予定に入れとくよ！」と大声で言っているのが聞こえた これはえらいことになったと内心想った

- 次週のオランダデイは、超満員 何故だと聞くと、お前は何も知らないのか あそこに居られるのはオランダの王女様ですよと言われ これは次回のジャパンデイは大変なことになったと思った
- しかしそんなに権威のある催し会なら、反対に日本の宣伝にこの会を使わせて頂くのも良い機会だと考えた 厚かましいことだが
- 自分の祖国をそこの若者が「一生懸命に熱っぽくやれば、少々の失態は、オランダ人は、必ずや理解してくれる」という信念を持って当っていく事を決心した
- 会場の責任者は、JAPANは必ずやってくださいね！ 実は、催しに日本が無かったので寂しかったが、“よかった よかった”とすでに決めていた通り

ジャパンデイの当日

- 当日は、会場をほぼ埋める入り 私は、あらゆる知人、それに商談は進んでいるが未成立の顧客に来ていただいた
- 【準備したのは】、まづ私が日本の概要(主に経済)について講演し 次いで大使館で借りた最新の映画二本上映
- 最初に文化的な内容の「日本の祭り もう一本は「日本経済の実態」
- 終るや否や7-8人の若者が演台めがけて突進してきて握手、握手、一瞬何のことか判らなかったが良かった良かったと褒めてくれた 彼らは韓、台、中、インドネシア、タイ、イラン、などアジアからの留学生たちであった『ヨーロッパに無くて日本にあるものが、映画の中でわかってこんなに嬉しいことはない』今日は良くやってくれたというのがアジアの若者の評価 将来に期待していた 顧客も日本の優れた当時の現状を素直に評価してくれたようで、その後の商談は、同じ目線でやってくれた
- 文化イメージが、交易に非常に重要なことの再認識とメディアとしての映画の威力を実感した さて時代と舞台が変わる

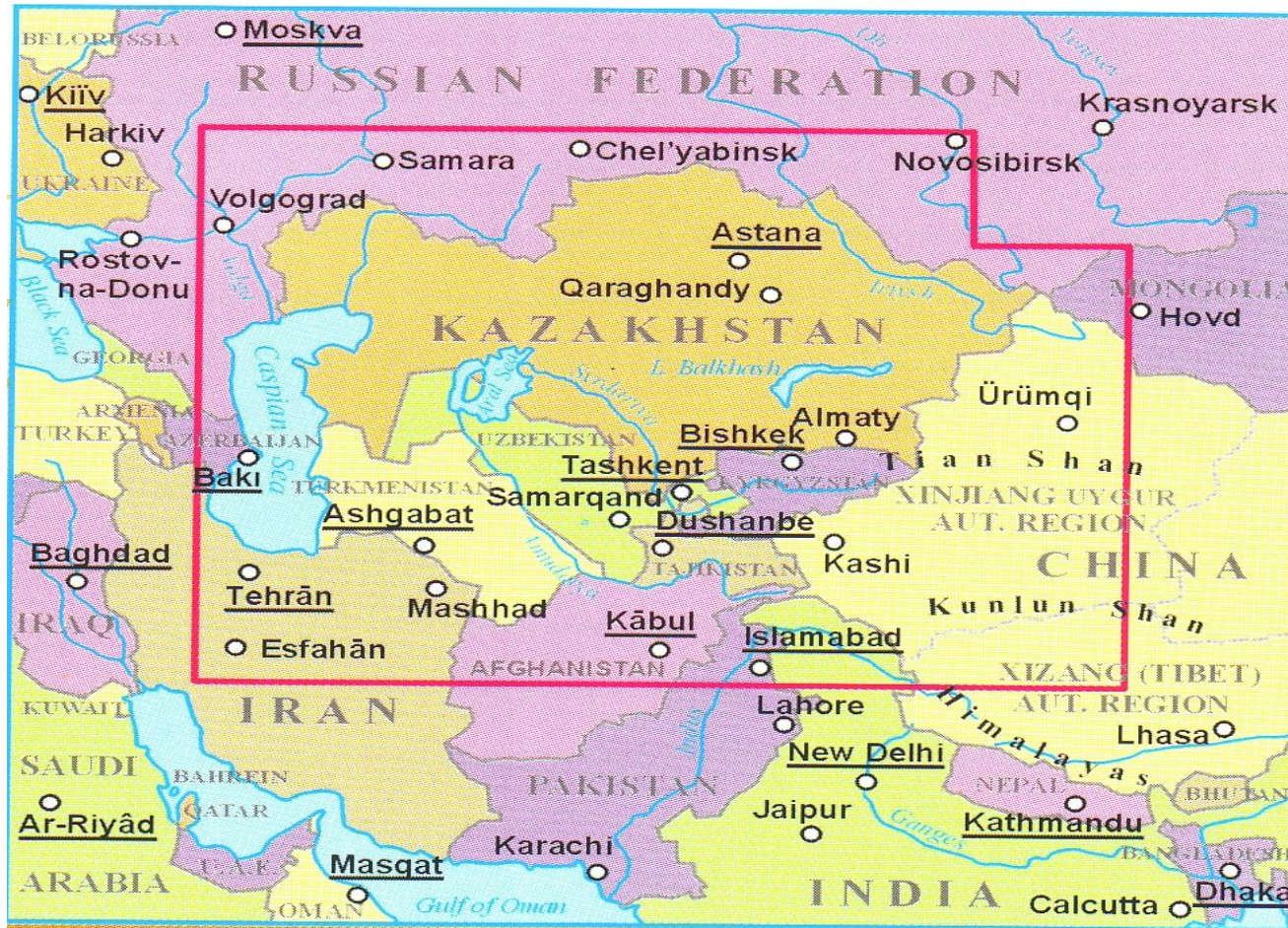
西(欧州)よりボスポラス海峡を挟んで東(アジア)を望む
トルコ(イスタンブール) 1989~1993トルコ滞在



約30年後、祖国の評価を上げられた方々に感激した

- 海峡(ボスポラス)の向こうにシルクロードが展開している…
そのはるか向こうに日本が続く 望郷の念に駆られる？
- 地元のトルコ人も同じ想い 東方には遠い昔ウラルアルタイにルーツをもつトルコ族が、同系のトルコ語をしゃべり、類似のメンタリティで社会生活を営んでいる同じイスラム教徒が数千万人居住している それにトルコ人が親しく日本人に言うことは、日・土同じルーツなんだと…
- 1991年末、急なことにソ連がロシアとCIS諸国に分離し、中央アジアに独立国が続々と誕生
- これら新興中央アジア諸国と良いパートナーシップ関係にある日本・トルコが協働して技術、資本、経営ノウハウなどを結集して協力できないか？？大きな命題
- 早くも1992年5月には、ジェトロ主催で日・土合同ミッションが結成され、初回はアゼルバイジャン・ウズベキスタンへ旅たった 日本は未だ国交も無く大使館など公館も無かった頃で早くも国交締結済みのトルコ側に全面的にお世話になった

中央アジア諸国



ジョイント・ミッションの説明

- ジェトロの主催と言うことで、在トルコの主要な日本企業の代表はすべて参加 日本側で約20名 トルコ側もほぼ同数
- 機上の人になり落ち着く閑も無くジェトロの代表者から話しがあつた 事情があつて自分が日本側の代表が出来なくなつたので替わりに頼むとの要請
- 話しが違うしそんな大役はキツパリとお断りしたが、最初の目的地に着くなり参加者全員の一分足らずの会議で決まってしまった(日本人会の世話もさせていたでいた関係からか お受けせざるを得なかつた 急に肩に大きな重みを感じた)

南コーカサス アゼルバイジャン
首都 Bakuバクー(カスピ海を望む)に到着



一カ国目 アゼルバイジャン共和国 (Azerbaijan)



バクー駐在 トルコ共和国大使に表敬訪問



アゼルバイジャン(バクー)政府庁舎



日・土合同ミッションとアゼルバイジャン政府高官との ミーティング(1992年5月)



日本側挨拶・答礼



ナゴルノ・カラバフ(飛び地でアゼルバイジャンとアルメニア間の紛争地)で
の戦死者埋葬(バクーの丘) 現在も未解決

1992/5



ナゴルノ・カラバフ紛争地での犠牲者 バクーの丘の上



二カ国目 Uzbekistan(ウズベキスタン)共和国



ウズベキスタンでの行動

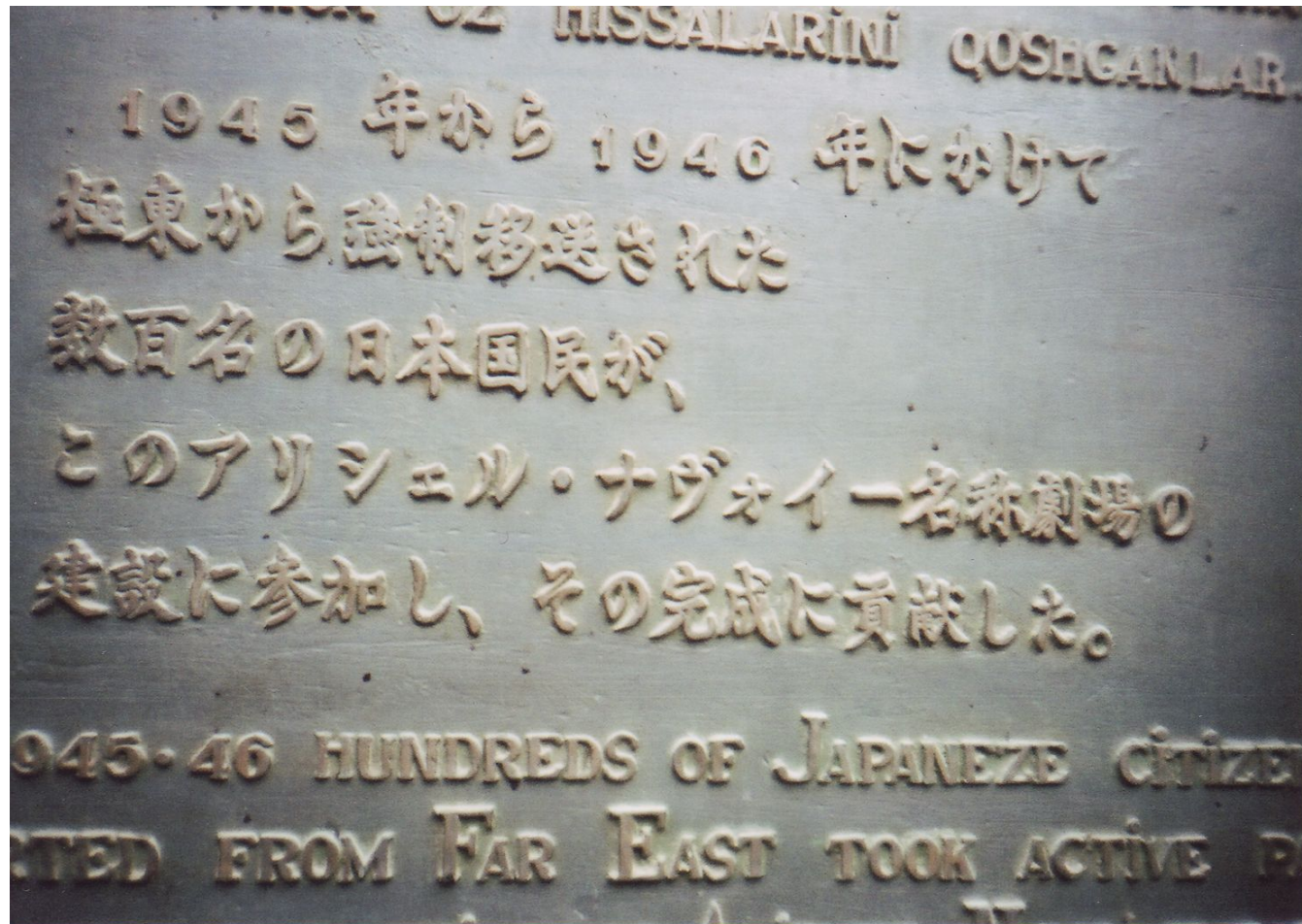
- 当地でもまず在タシケント トルコ共和国大使に表敬訪問を行い、各アレンジと滞在時の諸々の保護をお願いしウズベキスタン政府に赴いた
- まづ日本側の挨拶を行い、誠心誠意両国間の交易にあたる旨表明するや、先方の高官は「そんなこと聞くまでも無く日本(人)のことは良く知っている」として次のような話をされた
- 自分が幼少のころお休みの度に、両親に手を引かれ、ある建築現場に連れていかれ「お前も大きくなったらここで働いている多くの日本人のように、立派な大人になるのだよ」と言われて育ったと言う
- 現在も、いや永遠にこの地に日本人の素晴らしさを深く浸透させている 非常に感激し感謝の念でいっぱい、再度この地を訪問することを誓った

- 当時は治安が悪かった レストランでトイレに立った時後をつけてきた白人が、お前は日本人か？そうだと言うと「見かけは平和の様だが治安の良くないところ故、自分は当地のアメリカ大使館の者だが困ったときは逃げて来い」と忠告を受けた（注：1998年に外務省 秋野豊氏が隣国タジキスタンで殉職されている）
- 再訪は、2005年に実現した 早速、草一本もないバラの咲き乱れるお墓参りをした（丁度タシケント入りした日がJR西日本の福知山線事故のあった日 2005年4月25日であった）

再訪ウズベキスタン共和国 首都タシケント(ナヴォイ劇場) 2005・4月



ナヴォイ劇場側壁のパネル



ナヴォイ劇場側壁のパネルの掲示 (日本語・英語・ウズベキスタン語で記述)

- 日本語原文:『1945年から1946年にかけて
極東から強制移送された
数百名の日本国民が、
このアリシエル・ナヴォイ一名称劇場の
建設に参加し、その完成に貢献した』

注:

1966年4月26日、タシケントを襲った大地震で、タシケントの街は全滅状態となったが、この劇場だけが無事残った このことは今でも語り伝えられている

日本人墓地(タシケント)



日本人墓地



**ウズベキスタン(タシケント)のカール・マルクス像
1992年(2005年再訪時には無かった)**



ウズベキスタン首都タシケント公園 チムールの馬上像

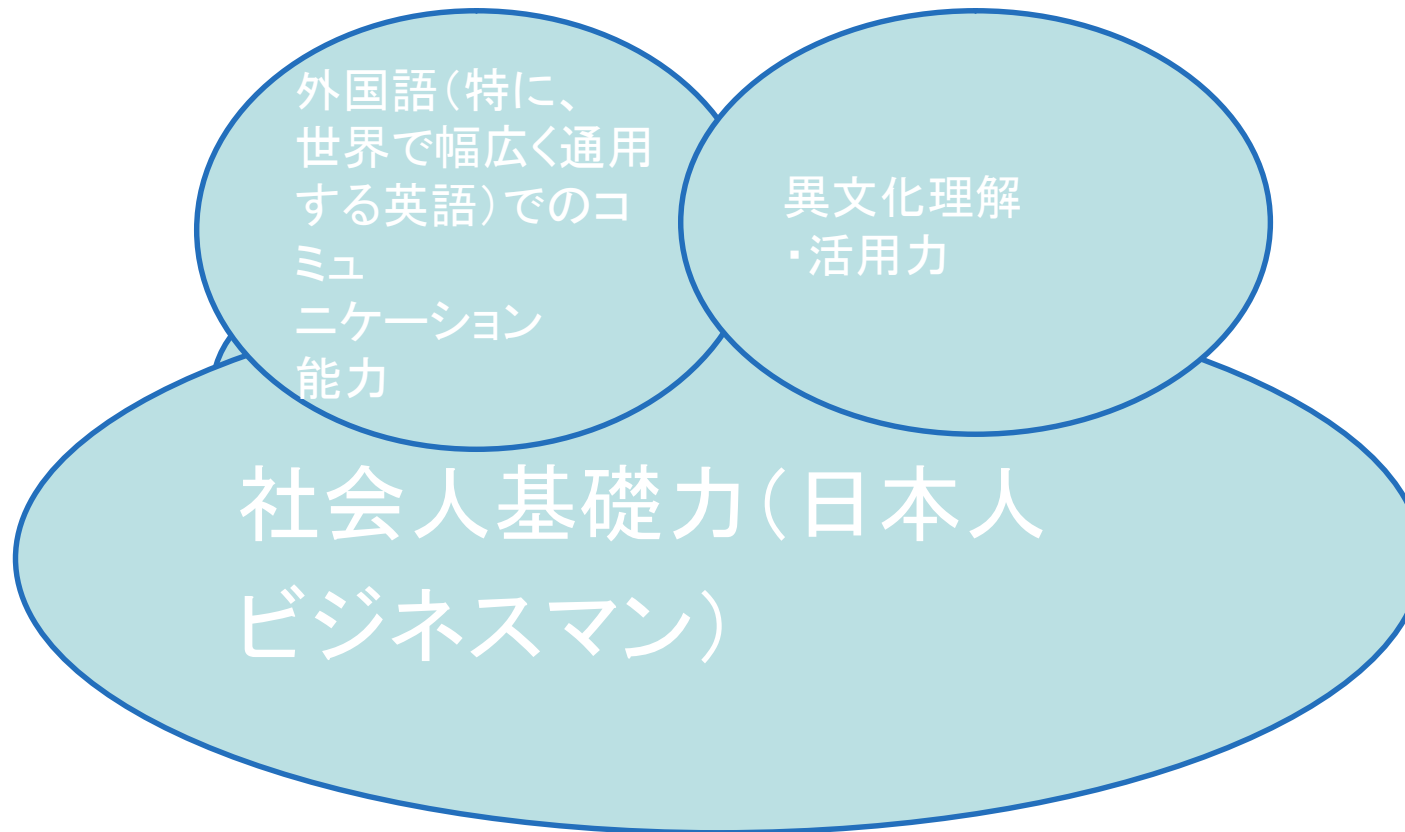


Ⅲ 取引の実例：自動車セールスで感じたこと

- 1962年、当時のベルギーは、無免許の国であった
しかし無人の森の道路で練習した後、販売店の店頭
から1000CCのルノーの新車を搬出した瞬間は緊張
した
- 日本の車は、売り出し中で自動車ショウでも端っこで
提灯ぶら提げ、ヒツソリした宣伝活動
- セールスポイントは、「性能良く山岳地帯では滅法頑
丈でお買い得！」であったが スイスの山岳地帯で
テストランするのにオランダからそこまで行くのにどう
だろうか？ 日本には高速道路は皆無の状態 しか
し1964年に5種類の車を受注した時は無茶苦茶嬉
しかった

- 初めて1976年にNZへ赴任した時は、日本製品は品質は優秀、価格はリーズナブルとの評判を勝ち取っていた 自動車も例外ではなかった NZは1930年代にはアメリカについて第二のモータリゼーションの国となり、GMが米国以外で工場をもったのはNZであるということで人口300万余りで新車販売は年間10万台の国であった 外貨がないので輸入規制がきつくCKDであれば輸入させるとの事であるので組立工場を設立した 運悪く景気後退で完成車の滞貨多く新聞にも報道される 皆一緒だなあとよく見ると何と自社の車のストックの画面であった 折りよくCar of the yearに選定された年でその車種は完売できた 現在は中古車の輸入が認められ十数か所あった自動車工場はすべてなくなってしまった

IV 現在日本政府が求める 日本のグローバル人材像



日本政府 (meti) の報告 (2010年4月)

グローバル人材像

グローバル化が進展している世界の中で、**主体的**に物事を考え、多様なバックグラウンドをもつ同僚、取引先、顧客等に自分の考えを**分かりやすく伝え**、文化的・歴史的なバックグラウンドに由来する**価値観や特性の差異**を乗り越えて、相手の立場に立って互いを理解し、更にはそうした差異からそれぞれの強みを引き出して活用し、相乗効果を生み出して、新しい価値を生み出すことができる人材。

- 注記: ① **主体的**: 日本人のビジネスマン (企業従業員)
② **分かりやすく伝え**: コミュニケーション能力
③ **価値観や特性の差異**: 異文化理解

各種報告書(政府関連)

- 『報告書～産学官でグローバル人材の育成を～』
産学人材育成委員会(2010年4月)
- 例:「グローバル人材」の育成に効果的と考えられる
大学での教育プログラム P34
- 概要
- 背景①世界市場で存在感を失いつつある日本企業
- 背景②「内向き」な日本の若者
- 背景③更なるグローバル化が必要な日本の大学
- 背景④海外展開の最大の課題は「人材」

- 『「グローバル人材マネジメント研究会」報告書』 経済産業省 経済産業政策局 産業人材担当参事官室 平成19年5月(2007年)
- 例: 第3章 日本企業の意識と企業イメージ
P30
- 『人材の国際化を推進する企業の グッドプラクティス集』 各社の取り組み事例

V その他の事例 海外での子女教育

- 海外に赴任すると、子女の海外での教育問題がある 日本並みとは勿論行かないが、父兄の悩みであり、子女にとっては切実な問題
- 丁度自分がNZの首府ウエリントンに赴任した1976年頃は、補習校はあったものの土曜日でウィークデイは地元の学校に通っていた
- 何とか充実させたいのが関係者の思いであるが如何せん小人数で財政的にも問題あった
- そこで日・NZジョイント・スクーリングのアイディアが出た(小学校向け)
- 即ち基幹科目の国語、算数、理科、社会は日本人の先生が、日本のカリキュラムに沿って教え、その他の科目英語他はNZの学級に入り込みNZの先生に教わり、NZ児童は、日本語、日本文化は日本人先生から教わる

- 卒業すると、日本人児童は日本の正規の資格を得る
- この企画は日・NZ両政府当局に歓迎され、本校の誘致合戦が開始
- ところが、NZ側に反対運動が起り(所謂反対の為の反対・単なる日本人嫌い) 辛抱強く針の筵に座った心境で、PTAの幹事会、地区の公聴会に臨んで説明・説得にあたった 時には日本式の「運動会」「盆踊り大会」「音楽会」を開催し自然な理解を求めた 最終的なゴーサインまで4～5年経過した
- 日本からも文部省派遣の先生も来て頂き案ずるよりも子どもたちの打ち解け方も速く、日本としては“世界で初のジョイントスクーリング”が開始され、日本人側の児童が居なくなった前世紀末まで続いた
- 私は1982年央に帰国したが、送別会で時のテンプルトン商工大臣よりゲストスピーチで日・NZ二国間で最も素晴らしい出来事であったと賛辞を頂いた (同校が、大臣の地元にあって開校式に参列頂いていた)
- 昨年偶々初代のNZ側校長(現国立大学評議員)来日時会った時は、30年前の事だがあった瞬間あなたは・・・チャンのお父さんですねといわれびっくりした(子どもの名前を覚えるのは世界中の先生共通の務めと言っておられた) 日本側初代校長ご夫妻はご老齢だが、当時は厳しかったが、よい思い出が出来たことはハッピーなことだと言われている
- 今や日本語がNZでは1～2位の外国語習得の地位にあることは嬉しい限りである

VI 商社勤務を通じてキャリア形成・自己研鑽の例

- 初めての仕事は精密化学品の輸出 業務に必要な化学品の習得の為1959年創設の大阪高等技術研修所の工業化学科に入学(毎夕6時～9時)
- その他扱い品目の工場見学・実習(染色など) 海外でも実施
- 海外では、週末はメーカーの出張者を積極的に招聘して半日は、先生として内外経済・業界・技術事情・傾向などを聴取 勉強の機会を持った
- 遊びはベルギーは乗馬、オランダはボート NZ ではゴルフ いずれも地元ではポピュラーで安価

VII 最近の事例(日・ドイツ間) (日本人経営者の異文化ギャップの経験)

2010年11月、ドイツの国際展示会の国際セミナーに出席された方(鈴木重利氏)より聴取したものの

日本企業が世界戦略のため、ドイツの同種企業を買収した

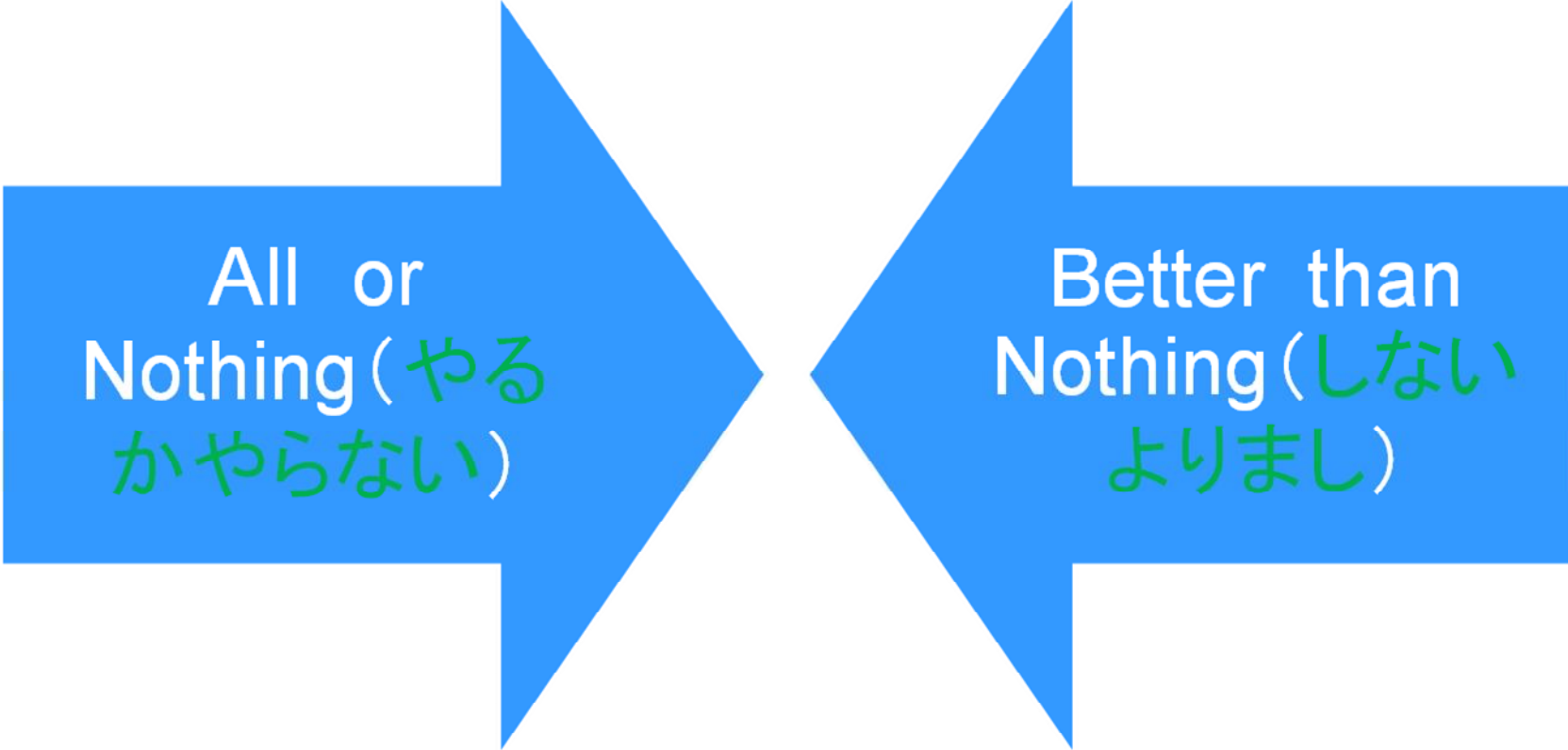
2年間の業務遂行の際経験した異文化思考のギャップがあり、その理解と克服

Cultural Difference

(異文化ギャップ)

German (ドイツ)

Japanese(日本)



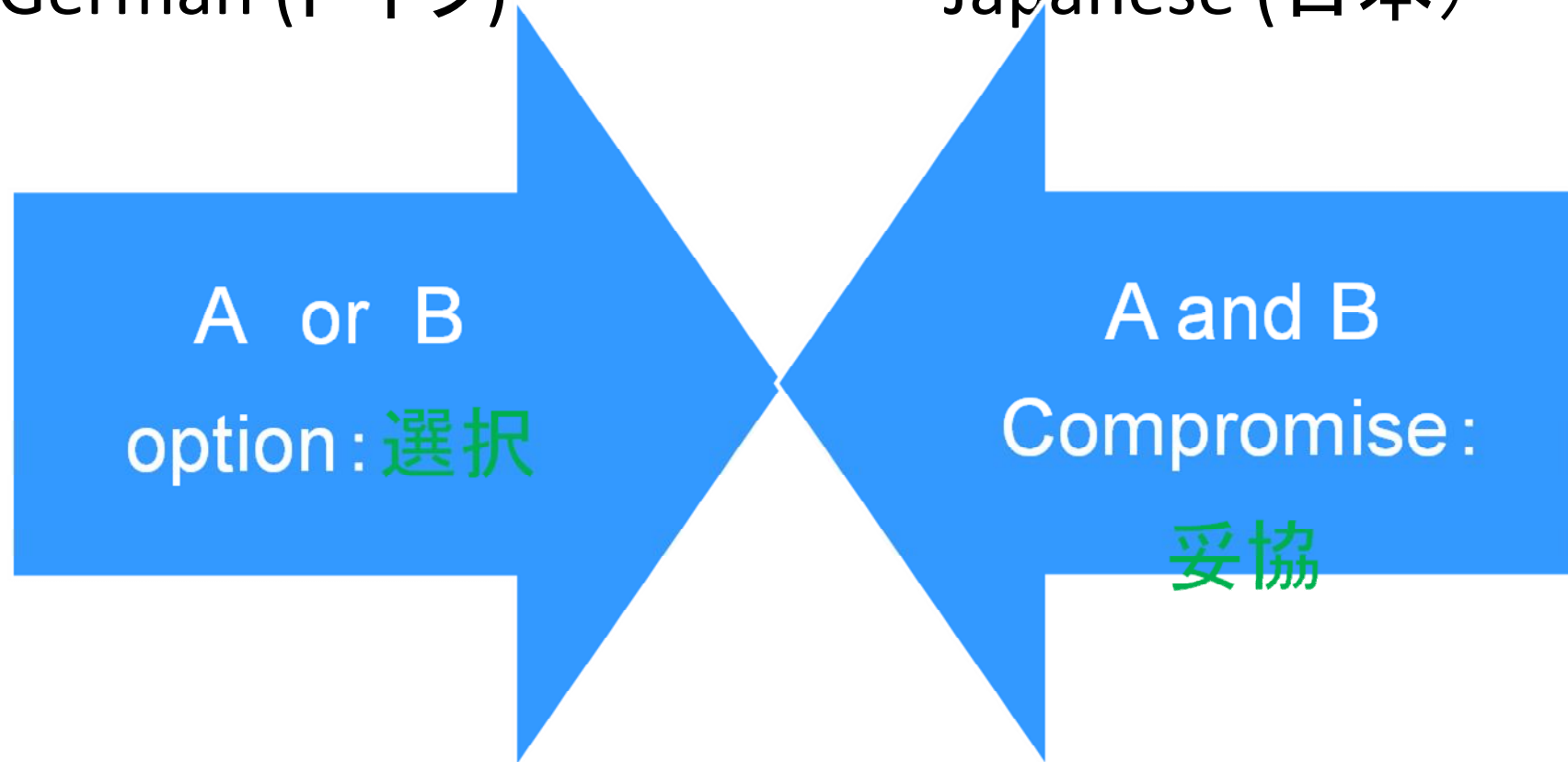
All or
Nothing (やる
かやらない)

Better than
Nothing (しない
よりまし)

Cultural Difference (異文化ギャップ)

German (ドイツ)

Japanese (日本)



Cultural Difference

(異文化ギャップ)

German (ドイツ)

Japanese (日本)

完璧計画から開始

Perfect
Planning
then Start

小さく、徐々に開始
し、改善

Small start and
Improvement

Cultural Difference (異文化ギャップ)

German (ドイツ)

トップダウン方式

Feed forward
Thinking

Japanese (日本)

現場、中間管理
者方式

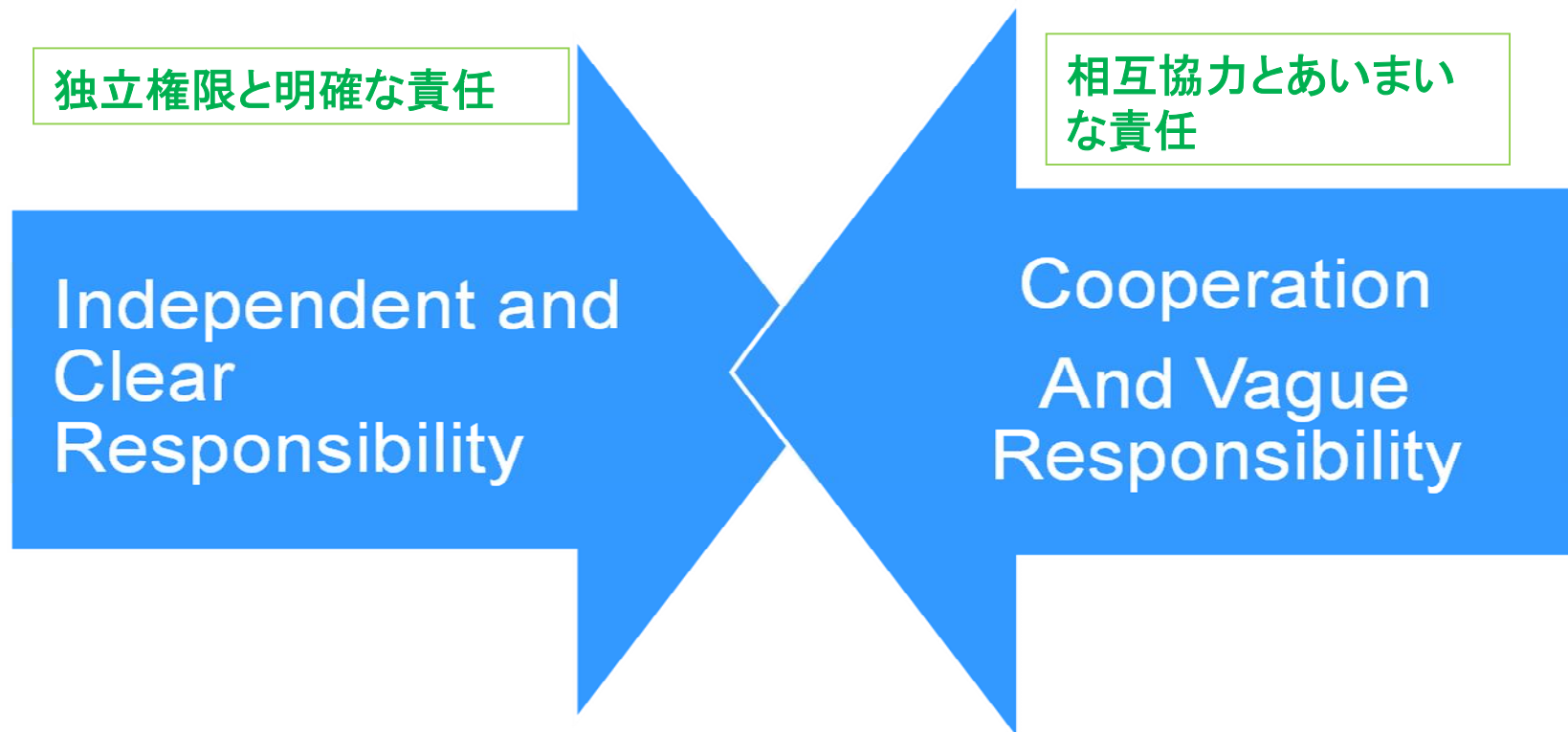
Feed back
Thinking
(PDCA)

Cultural Difference

(異文化ギャップ)

German (ドイツ)

Japanese (日本)



Cultural Difference

(異文化ギャップ)

German (ドイツ)

Japanese (日本)

明確な担当業務と報告ライン

Clear Job
Description
and Report
Line

チームワークと相互協力

Team Work
and Cover
each other

Cultural Difference (異文化ギャップ)

German (ドイツ)

Japanese (日本)

トップダウン経営

フラットな経営

Top down
Management

Flat
Organization

Cultural Difference (異文化ギャップ)

German (ドイツ)

文書化と
マニュアル方式

Written
Knowledge
and Manual

Japanese (日本)

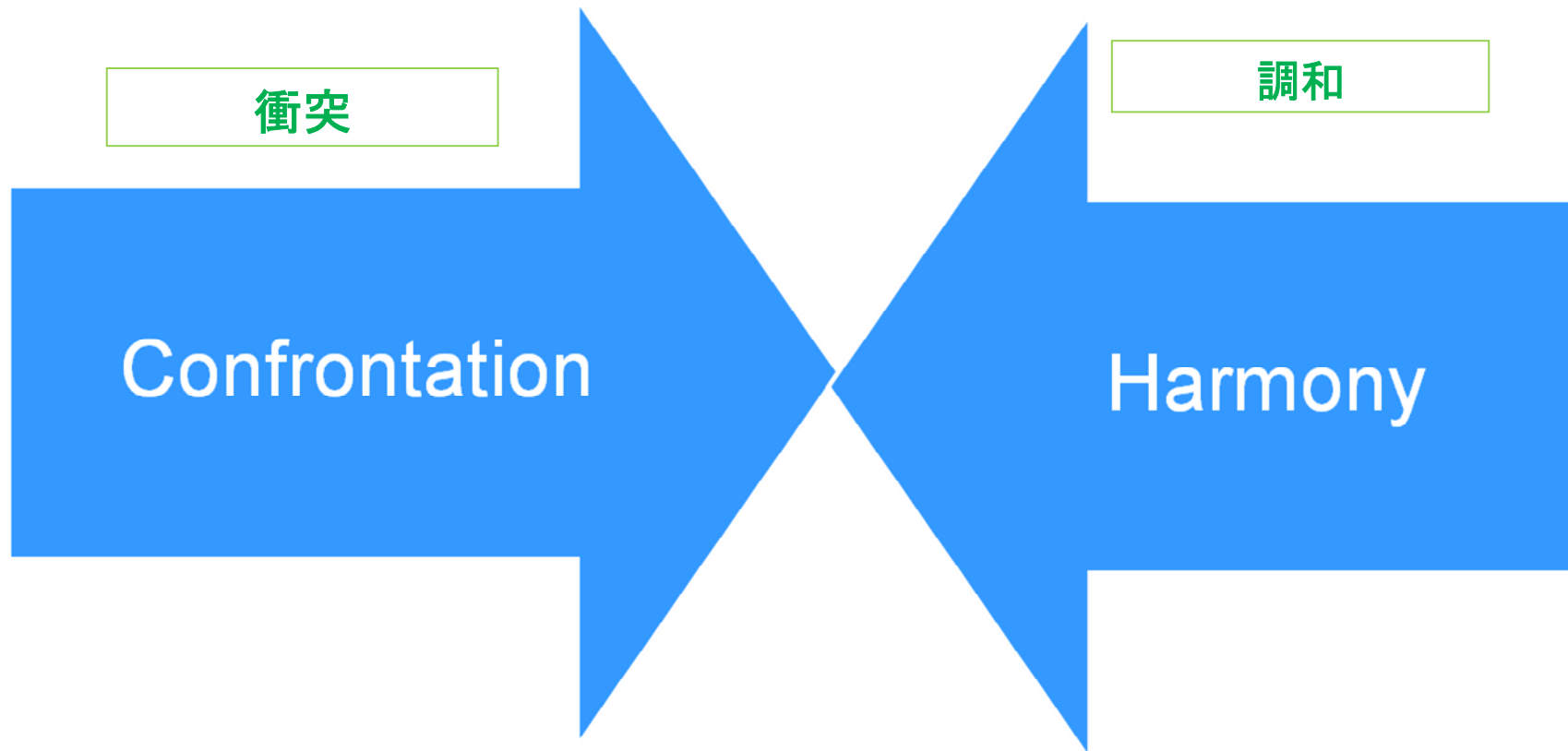
社員依存型方式

Person
dependent
Knowledge

Cultural Difference (異文化ギャップ)

German (ドイツ)

Japanese (日本)



The Best Solution

(最善策)

Partner's Mentality and Culture are respected mutually with open and transparent mind.

(双方の経営方式と文化を尊重し、オープンな対応をする)

Patience is required . Sufficient time is required to solve this problem .

(双方に忍耐が必要であり、解決には時間がかかる)

Communication (伝達の基本)

Direct communication of each functional class-(対応職務間の直接連絡)

a) Huge effort is required to avoid misunderstanding: (ミス防止のための多くの努力が必要である)

Clear Conclusion, Minutes, Responsible person, Due date , Open issues ,etc

(明確な結論、議事録、責任者の決定、実施期限、目的別会議等)

b) Message passing creates more

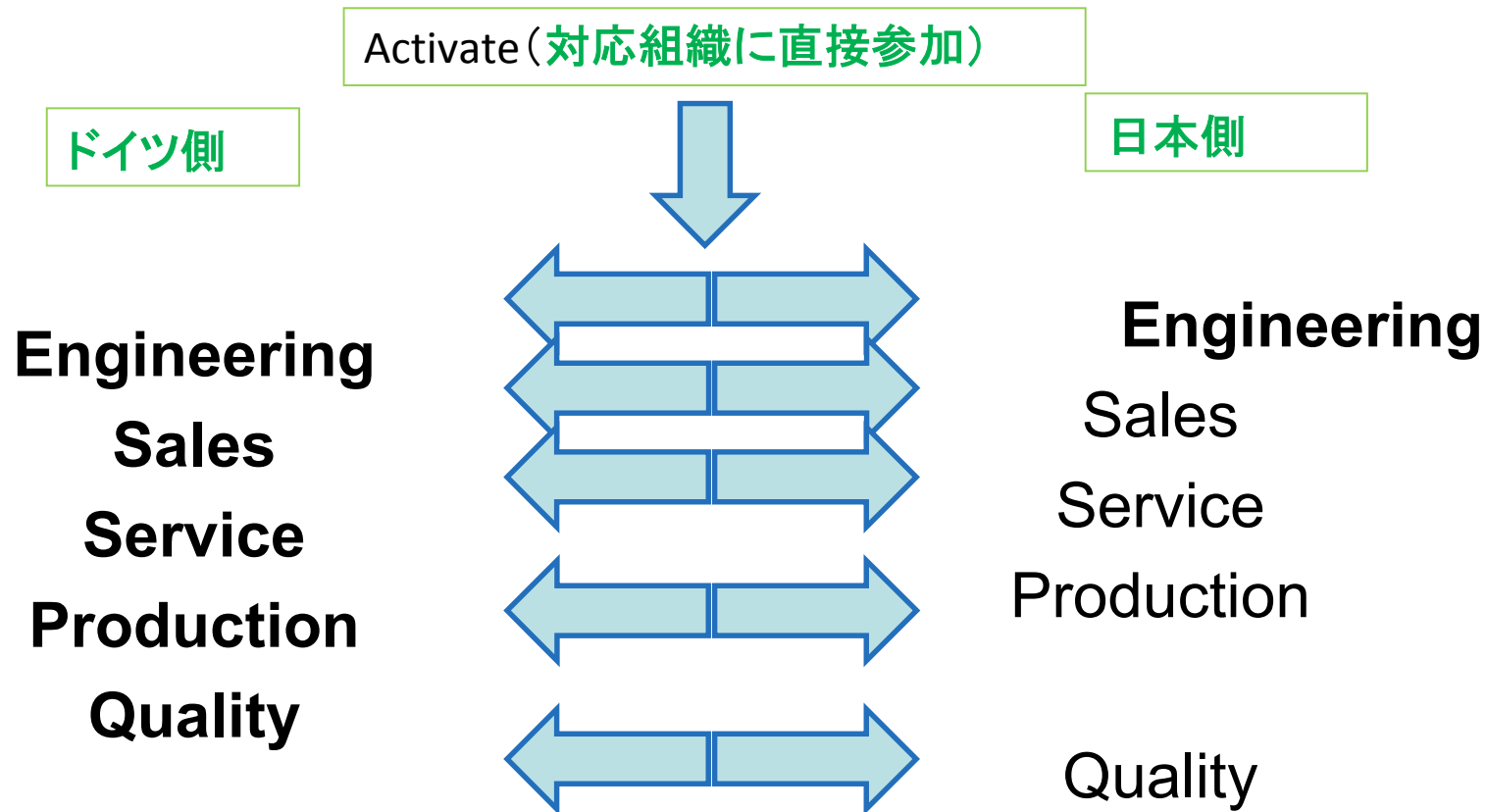
“ Lost in translation”

(間接伝達は途中で失われ完全に相手に届かない)

Communication

Management Meeting

経営陣とのコミュニケーション



VIII その他 特殊分野での業務展開の例 アジア・アフリカでのマラリア駆除事業

- 日本でのマラリアは昭和25年ごろまで滋賀県(彦根近辺)や北陸ではやっていた
- (『彦根市マラリア対策 第1次 第2次 5ヵ年計画 実施報告』(昭和24年一昭和31年)昭和35年 医学博士 小林 弘 参照)
- 下記の地区での駆除事業に参画
- タイ Phrae (ラオス国境近く)でのテスト
- タンザニア Dar Es Salaam 近郊
- スーダン Khartoum 首府(ハルツーム)
- スーダン Wad Medani(ワドメダニ)マラリア & 綿花

なくすぞマラリア

住商ファインケミカルズ貿易

日本経済新聞 (夕刊) 昭和63年(1988)



アフリカでの活動報告を、松下さんらを中心に討議する青年海外協力隊OB
(大阪・東区の住友化学工業本社)

「マラリア」といって、昔は「熱帯病」といわれて、ベクター・コントロール・グループ(媒介昆虫防除グループ)は今、その準備に大張の切りである。もちろん、殺虫剤として同社のスミチオンが大量に使用されているため、ビジネスとして大事なことだ。

☆ ☆ ☆
タンザニア政府から、マラリア

地帯に吸い込まれて行くように、生きた心地がなかった。なんとか我々の手でマラリアをなくすことができたらと願っている。

もう一つは組織上の問題で、

なくすぞマラリア

張り切る青年協力隊OB

タイ Phrae(ラオス国境の近郊)のお寺



お寺の施設(蚊帳張って会議場・食堂に)



食後の現地医療関係者との歓談



歓談・打ち合わせ等(夜にマラリア蚊の採集)



白いテントに牛をつなぐ(血をすった蚊はテントに止まり一休み これを採集
人間専用の蚊は、人が毛脛を出し集まった蚊を採集)



蚊の採集に協力する牛



採集した蚊を農家の軒先に子袋に入れぶら提
げ、テスト噴霧後薬の効果をチェック



タンザニア 首府Dar Es Salaam近郊



タンザニア国の動物保護区



自然公園内の宿泊地 夜に順番に動物が 水を飲みにやってくる



アフリカの大地 ゆったりとした境地(タンザニア)



Sudan(スーダン)首府 Khartoum (ハルツーム)のホテル
現在は石油ブームでビル乱立と聞く



Wadmedani(ワドメダニ)良質の綿花産地 綿 の防疫・マラリアも共存(農業大学の所在地)



綿の害虫駆除と社員（青年海外協力隊 OBと現地の技術者）



青ナイル(源はエチオピア 川に沿って北上する渡り鳥の群れは壮観)



はるか流れる青ナイル(ハルツームで白
ナイルと合流し北に流れる)



IX 待ったなしの危機対策・危機管理 & 待ったなしの討論

- ①異様なメールの処置：中近東はトルコでの出来事・・実物コピーをお見せし説明（1990年代初めの湾岸戦争の頃のこと）実際の処置について
- 本社・最寄の大使館に通報し、現地事情を調査したが理由不明
- 本社には、念のため歴代の責任者に集まって頂き何か不審な過去の問題や種々注意など知恵を出すようお願いした また大使館には、事態報告と安全確保をお願いした それに他の邦人家族に迷惑をかける事があるてはならないので、当方の情報を提供するとして報告・対策会を設けた 全土より代表者がこられた（後で知ったが、既に数社にも爆発物が工場に投げ込まれたが不発であったとか、脅迫電話があったとか聞いた） 当方は全家族と不急の駐在員は内地に帰ってもらった
- 何日かたつと同様の手紙が大使館にも届いた（旧住所で出したので、遅れたらしい）結局犯行声明も無くウヤムヤになった 無事でよかった
- かかるときの処置としては、責任者の下に素早く情報を集め、関係筋に通報し万全の処置を講じることにつきる 結局冷やかしかもしれなかったが万全の手を打つに限る
- ②トルコのインフレ談義：トルコの金融界の高官との差しでの討議・・実物をお見せし説明 要するに世の中で流通する通貨量を減らすことに尽きること意見一致
- 経済界で頑張る人は、経済現象の基礎の事由を常に考える習慣をつける