

### 日本の商社マンとして 米中の架け橋に

Inabata Sangyo (HK) Ltd., Shanghai office  
China・US Market Project Manager

はやし しょう い  
林 紹 偉



#### —現在担当している仕事は何ですか

現在は中国と米国間のビジネス開発に携わっています。上海を拠点に、とにかく米中間のビジネスなら何でもいいと言われてゼロから始めました。まずどの業界でどんな製品を軸足に据えるべきかと悩んでいるうちに1ヵ月経ってしまい、考えるより動けと、慣れ親しんでいる化学品から取りかかりました。関係会社で製造予定だった樹脂添加剤の拡販が最初ですね。米国と韓国の化学メーカーをターゲットに絞りましたが、価格設定や品質面で市場に乗り切れず拡販中止になりました。

#### —市場の変化もあり新規事業をいきなり成功させるのは難しいですね

当時は焦りもありました。それで並行して中国製化学品を米国の会社に販売することにしたのです。契約は取れたのですが、その米国の会社から、ある特殊な包装でないと製品を受け入れないという条件が出されまして、そのときは空前の中国ブームに影響され、化学品市況がうなぎのぼりで、中国メーカーからすると売手市場でしたから面倒がられてしまい……(笑)。

結局、私たちがその特殊包装を探して中国の国営メーカーに提供することで出荷にこぎつけました。でも利益面ではぱっとしませんでしたね。それに、米国のユーザーからは、中国で商売するのに、なぜ台湾系と中国系商社を使わずに日本の商社なのかとシビアに問われ続けまし

た。そう問われると厳しいものがありましたね。台湾系商社のスピード感というか決断の速さには学ぶものがありますから。とはいえ稲畑産業は中国でさまざまな機能を発揮してビジネスの実績を上げている部門がありますので、米国ユーザーの問いに対する答えのヒントは十分あると思っています。

#### —ずっと中国関係のビジネスに携わってきたのですか

いえ、上海に赴任してから今年9月で1年です。入社してからは10年になりますね。最初の5年間は日本、次の4年間で米国でした。日本では主に複写機・プリンター関連および電子材料を扱う部署に配属され専門的な知識が要求されました。それに対して米国では担当範囲が広がり、幅広い知識の吸収と活用にはネットワークが要求されました。最初は悪戦苦闘の日々でしたね。

米国で3年目に入ったころ、メキシコで工場立ち上げのプロジェクトが始まり、先輩からの打診もあり、商社活動の中で製造関連に携わるチャンスは滅多にないので、参画させてもらうことにしました。今でも覚えているのは、お客様が頻繁に工場に来られるのですが、あるとき「問題はないですか」と聞かれ、「ありません」と答えて怒られたことです。自信をもって返事をしたのですが「問題がないのが問題だ」と言うのです。問題を認識し解決するプロセスの中で学ぶことで進歩があるということを教わり



メキシコ工場立ち上げの際、応援に駆けつけた  
タイのパートナー企業の祖父江工場長と



お世話になった上海・TSI技源科技（中国）有限公司の  
周總經理（中央）、王氏（左）と

ました。

製造部門では品質問題には敏感になりますから緊張の毎日でしたね。製造の現場では改善の大切さを教わりましたが、ラインのワーカーが働きやすい環境を作り出すことが改善につながることが分かり大変勉強になりました。現在、この工場は優秀な管理者を現地採用し、また優秀な人材も現地で得ることができ順調に進んでいます。

#### —米中ビジネス構築プロジェクトが始まったきっかけは

まず第一に当社の米国法人では、日米間のビジネスがメインで、当社が中国でさまざまな機能を発揮しているのに米中間のビジネスが特定業界向けに限られていたことがあります。それと私は中国語ができるので、何でもいいから米中間のビジネスとなりうる商売を考えろと言われ、上海に赴任したわけです。

私事で恐縮ですが、もともと両親は中国出身で、仕事の関係で香港に数年滞在した後、日本に来ました。そうですね、今から40年ほど前のことです。私は3人兄弟の長男ですが、兄弟全員が日本生まれの日本育ちですから、行動様式などは日本人と同じだと思います。ただ、両親の教育方針で中国語を学ぶために、神戸の華僑

学校に小学校から中学校までの9年間通いました。そこでは中学3年生の受験時以外はすべて中国語で授業が行われ、カリキュラムも日本の学校の通常カリキュラムとは別に中国語・歴史等専門科目があり、この学校で中国語だけでなく中国文化も学ぶことができました。もちろん中国は何回も訪問したことがあります。私が6歳のとき（1976年）が初めてで、それから2、3年に1回は両親の生まれ故郷に行きました。初めて中国を訪問したときは、当時の生活レベルが日本と格段に違っていて、小さいながら非常に驚いた覚えがあります。

#### —では、中国についてはすでに詳しくったわけですか

少々ことは知っていましたが、中国の商習慣などに関しては無知も同然で、赴任当初は関係する本を購入し読みあさりましたが、あまりピンと来なかったというのが正直なところです。そうした中、上司から「中国語の習得や商習慣などを知るため、日本人のいない上海の関連会社にひとつ机を用意する。まずはそこを拠点に何でもいから米中間のビジネスをつくってみろ」と言われ、実地で習得する覚悟を決めました。

今では、先ほど話したビジネス以外にも、米



ペーパーバッグビジネスの米国パートナー  
Kal Pacの野澤社長と

国の現地法人でお世話になっているパートナー企業が、新規事業の一環として扱う製品であるペーパーバッグを取り扱うことになり、8月に出荷にこぎ着けました。しかし解決すべき問題もあり、これからですね。右から左の商売だけでなく、今後、お客様が抱えている問題点を解決し、関わり合う方々すべてにメリットが享受できるモデルを提案していきたいですね。このビジネスの中での、当社の重要度を上げていくことで、結果として頼りにされるようになりたいと考えています。それがビジネスの拡大につながるはずですから。商品流通だけにとらわれず、商社としての機能性を拡大発揮できるよう日々、脳味噌に汗をかいているところです。

#### —今後の事業の進め方の展望は

将来的には米中間のビジネスはあくまで結果的にOne of themとなるようビジネスを拡大・構築していきたいと考えています。まずは有望な事業内容を絞れるぐらいのアイデアを集めることです。あとは当社のネットワークのほかに、中国で有能な人材を発掘して、積極的に活用したいです。商品だけでなく、人材の開発・育成を図っていくのも商社の仕事ですから、レベルの高い人材を発掘し、あるいは育て、そこからいろいろな知恵を活用し、ときには幅広い人脈

を通じて、新たなビジネスにつなげていく、そういった新たな稲畑ネットワーク作りに寄与できればと考えています。

当社は、基本的にはやりたいことを何でもやらせてもらえます。リスクを勘案しながらということは当然ですが、やろうとしていることが自分の身の丈を超えた場合でも、応分のチャンスは与えてくれます。上海での初めてのビジネスで、米国メーカーから特殊包装の条件が付された話をしましたが、それが縁で特殊包装メーカーと懇意になることができました。現在、その製品を米国市場で展開すべくプロジェクトを進めているところです。損益だけでは測れない縁というものがあるんですね。やろうとしていることが自分の身の丈を超えているのかどうかは、前進していかなければ分からないことだと思いますから、一步步確実に進んでいきます。

#### —今後のご自身の抱負を聞かせてください

ヘルマン・ヘッセは偶然の出会いはないと書いています。その人に会いたいと常にどこかで意識しているから、群衆の中でもその人が目にとまるのだと。これは恋愛についてですが、ある本で米国・スタンフォード大学クランボルト教授が「将来のことは100%自分の意志によって決められるわけではなく、多くの場合、偶然の出来事によって左右される。ただし、同じ偶然でも好ましい偶然が起こる人は、日頃から好ましい偶然が起きるような能動的な行動をしている」と書いていました。上海に赴任当初はあれこれと考えすぎましたが、正直5年先、10年先のことなんて分かりませんから、今この瞬間に、仕事にベストを尽くすことが将来につながっていくのだと思います。そのための手段として、新しいスキルが必要となれば集中的に身に付けていき、新しい価値創造のチャンスに会えるよう力を注いでいきたいと思っています。