# 1人の若者に託された会社の命運

## 大村総業特耐王包装(杭州)有限公司

中国から先進国への工業製品の輸出、世界的な金融危機で深刻な打撃を受けたとはいっても、中国経済の重要なファクターであることに変わりはない。そんな工業製品の梱包を主な業務としているのが、杭州にある大村総業特耐王包装(杭州)だ。2005年の暮れ、1人の大学生がこの会社で働き始めた。社会人として何の経験もない若い中国人に会社の命運が託された。

杭州市の南部、ゆったりと流れる銭塘江のほとりに蕭山経済技術開発区が広がる。その一角に立つビルに大村総業杭州がある。ダンボールや木材を使って工業製品の梱包材を生産し販売するのが主な業務だ。この会社の副総経理で経営を一手に担かっているのが張凱さんだ。張さんは今、世界的な金融危機の荒波を乗り越えようと懸命に仕事に取り組んでいる。

### 名門大学から日系中小企業へ

張さんは1984年、湖北省の省都・武漢に生まれた。国家重点大学である武漢大学に大学し、企業経営について学んだ。将来、自ら起業したいと考えていた張さんに転機が訪れたのは2005年の夏だった。その夏、張さんは武漢に開講した経営塾に入った。経営塾の名はGMC、静岡県三島市の住宅メーカー・南富士産業が運営しているものだ。張さんはGMCの1期生だった。会社経営についての講義のほか、実際のビジネスに即したプロジェクトによる研修も行われた。張さんはこの塾で苦労した。GMCの中国の責任者である杉山拓さんが語る。

「実は張さんはいい成績を残せず、一度落後したのです。もう来なくていいと言い渡しました。しかし次の講義にも来て、教室の端で聞いているのです。そんなことが続いて復帰しました。そこまでする学生は珍しいですけどね」張さんの熱意が通じた。張さんは「GMCでは経営の基本を学びました。近い将来、それを実際の仕事で生かしたいと考えていました」と塾での成果を語る。

そんな張さんにGMCから仕事の紹介が来た。05年11月のこと、会社は現在勤務している大村総業杭州だった。当時は日本人総経理が1人で経営に当たり、中国人社員とのコミュニケーションがはかれず困っていた。何とかサポートしてくれないかという話だった。大村総業杭州は社員30人足らずの小さな会社だ。大学4年生だった張さんは「大企業だと経営に携わるまでに時間がかかる。小さな会社ならではのチャンスがあるのではないか」と考え、武漢から杭州にやって来た。名門大学から日系の小さな会社への就職だった。「わたしはそんなに抵抗がなかったのですが、両親には反対されました。ふるさとからも遠い。一人っ子なので両親の不安もわかります。今は何とか理解してくれていますが」。張さんは日本人総経理をサポートしながら生産、営業、財務などの現場で学んだ。そして、大学卒業後の06年7月に正社員となる。

### 社会人1年生が事実上のトップに

張さんの入社とほぼ同時に日本人総経理が赴任し、営業と管理の担当者2人が赴任してきた。張さんは副総経理として事実上のトップになった。最初の仕事は営業だった。何はともあれ売り上げを伸ばさなければ会社は発展しない。顧客の大半は日系企業だった。日本人担当者とともに企業を回った。「その当時は日本語がほとんどわからなかったのです。日系企業でもまったく話が通じない。当初は戦力になりませんでした。張さんは苦笑する。「ドラマ、映画、音楽で日本語を勉強しました。日本人担当者とも事あるごとに日本語で話をしました」。張さんの日本語は急速に上達し、1年ほどで通常のコミュニケーションには問題がなくなった。

07年4月、駐在していた2人の日本人が帰任した。本社からは「自分で考え、自分で決めてください」と言われた。会社の経営は完全に張さんの手に委ねられた。やはり課題は営業だった。「営業の問題はほとんどなくなったが、顧客の注文にほんろうされることが少なくなかった。梱包はほとんどがオーダーメードで、顧客の要望に逐一答えなければならない。輸出用の製品の梱包が多いので相手国の企業の都合で納期を急に早めてくれと言われることも多い。張さんは「お客さんの要求を満たしながら、会社の利益を出すのに苦労します」と話す。

張さんが営業成績を伸ばすために取り組んだのが ISO9001、ISO14001の取得だった。「日系企業と取引するには、ISOに無頓着では相手にされなくなります。将来的に必ず必要となる規格でした」と張さんは語る。07年の初めに取り組みを始めた。社員の中にはなぜ必要なのかがわからず費用のかかることに反対する意見もあった。張さんは社員にていねいに説明し、それぞれの部門で担当者を決めて基準をクリアできるよう業務の改善を進めた。規格はその年の暮れに取得することができた。「社員が一丸となって取り組んだ結果だと思います。頑張ればできるというみんなの自信にもなりました」。この一件で張さんと社員とのきずなが太くなった。

### 自分の世界を持ちたいという思いで

06年の入社以降、張さんと社員の努力で大村総業杭州の売り上げは年10～15パーセントという伸びを見せた。しかし、昨年発生した世界的な金融危機で売り上げは大幅にダウンした。張さんは「輸出用の工業製品の梱包が大半です。中国からの輸出が大幅に減ったため、売り上げは前年の半分まで落ち込みました」と厳しい状況を語る。欧米系企業や中国企業にも営業の手を広げているものの簡単には成果に結びつかない。「価格だけだと現地企業とは勝負になりません。デザインやサービスのよさを売り込んでいますが、輸出企業に余裕のない現状では顧客はどうしても安いものへ目を向けてしまいます」。張さんと社員の忍耐はしばらく続きそうだ。

「せっかく中国という市場に拠点を作っているので、本社のサポート役になれるよう業務を拡大しなければなりません。そして、個人的には家族や会社など小さくてもいいから自分の世界を持ちたいと思っています」。社会に出てわずか3年余り、張さんは会社の経営者としてさまざまな試練を乗り越えてきた。年齢以上の泰然とした雰囲気を感じさせるのは、その風貌からだけではないだろう。●

大村総業特耐王包装(杭州)有限公司
張凱副総経理

GMCの講座(2007年)

**大村総業特耐王包装(杭州)有限公司**
浙江省杭州市市経済技術開発区
蕭南路南通路289号
0571-8286 5168