

社員自ら赴任地と目標を決める 「現場主義」と「自主管理」を貫く

株式会社太知ホールディングス

主な事業内容：
中東・アフリカを中心とした空調事業、
医療事業、車両事業、印刷事業など
本社所在地：東京都千代田区
社長：川村修三
社 創 業：1973年11月
従 業 員 数：98名



川村修三社長

ユニークな地域で ユニークな方法で売る

中東やアフリカなど日本企業が行きたがらない地域にあえて特化して、ビジネスを展開する太知ホールディングス。その基礎は先代社長で創業者の牧野正氏が築いた。単身で現地へ乗り込み、取引先を開拓していった。それが今では、90名を超える社員を抱え、売上は210億円に達している。ここまで発展できた背景には、明確なビジョンがある。現在、代表取締役社長を務める川村修三氏は、こう語る。

「弊社は『サムシング・ユニーク』を社是としています」

それは、「ユニークな地域でユニークなやり方で一番になろう」というビジョンにつながり、中東・アフリカを専門にしてナンバーワン商社を目指すことになった。ユニークとは何か。

「直訳すれば唯一無二となりますが、弊社では『落差』と理解しています」

落差があるところを狙えば、競争しなくても勝てる。中東・アフリカを選んだのも「誰も行こうとしない」という落差があったからだ。その意味で欧米諸国には興味がない。大企業がこぞって参入するから、競争が激しくなってしまうが少ないのだ。

主力商品の1つは空調機器だ。創業してしばらくすると、日本の家電が世界に広がっていった。同社は日本のエアコンを売り込むことを考えたが、手を組んだのは、当時まだ弱小だった国内家電メーカーだった。「一番小さいメーカーをトップにする」という先代社長の思いがあったのです」

中東・アフリカで売るには、製品のブランド力よりも大事なものがあつた。ユニークな地域であるだけに、独特の商習慣があるのだ。たとえば、中東では、個人対個人が基本。だか

ら、決裁権を持っていなければ、相手にしてくれない。会うことすら難しい。そこで同社が取り入れたのは、「現場主義」と「自主管理」だ。入社間もない社員であっても現地に赴任した途端、ゼネラルマネジャーの肩書で決裁権を持つ。自らの判断で契約書にサインをするのだ。

「現場主義」と「自主管理」だ。入社間もない社員であっても現地に赴任した途端、ゼネラルマネジャーの肩書で決裁権を持つ。自らの判断で契約書にサインをするのだ。

現場主義と自主管理で 現地の信頼を獲得する

同社では社員が自分で赴任地を選び、目標を立てる。

「まずは行きたい場所を自分で決めて、現地のマーケットを分析し目標を立てます。その上で本社にうかがいを立てるのです」

目標が低ければ本社が修正を促すこともあるが、ゴサインが出ればその瞬間から、現地のゼネラルマネジャーとなる。同社が大事にしている「現場主義」と「自主管理」だ。

川村氏自身も同じ経験をしている。まだ一社員だったころ、レバノン共



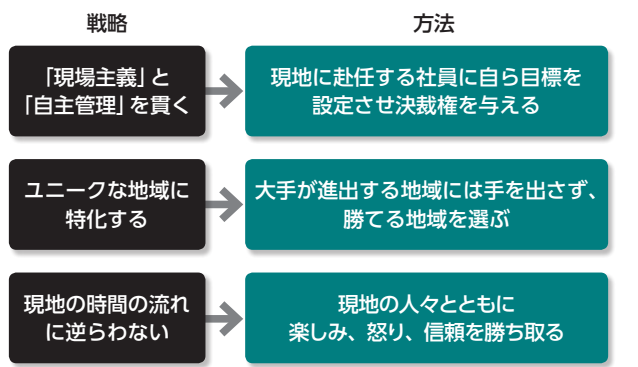
コミュニケーションを図るには家族ぐるみの付き合いも重要。写真はヨルダンに住むイラク人の家に招待された川村社長。

和国に駐在員事務所を作る目標を立て、単身で現地入りした。当時、中東のパリと呼ばれ、大きなビジネスを作りだせるはずだと意気込んでいたが、川村氏の入国時は、第5次中東戦争とも呼ばれた大規模な内戦のさなかで、すっかりゴーストタウンになっていった。途方に暮れる暇もないので、リビアに狙いを変えた。1978年当時、リビアでは政府が家電などを一括買い付けし、企業や個人に配給する制度が始まり、個人での商売ができない状態になっていた。政府は年2回4月と11月頃しか買い付けをしないため、そこで契約が取れなければ商売にならない。しかし、契約が取れば大きい。日本製品を扱うライバル企業は数社いたものの、コストと品質のバランスに優れる日本製のよさと自分を売り込んだところ、1回の契約で、その後の半年分の利益が十分に賄えた。イラクも同様だった。当初はリビアに川村氏1人、イラクには2名の駐在員がいただけだったが、最終的にはイラクに10名、リビアに7名が駐在するまでに取引が拡大した。

取引を拡大させた秘訣は何か。「アラブ人は人対人で仲良くなる限り信用しないのです」

インターネットの普及した今は、彼らもサイトで価格を調べて「もう

太知ホールディングス 海外需要獲得3つの戦略



少し安くしろ」と交渉してくることはあるが、実際の注文は、対面での交渉で決まるものがほとんどである。だからこそ、現地駐在の意味がある。1年間、絶えずコミュニケーションを深めているからこそ、年2回の買い付けを活かすことができた。「日本人とアラブ人は性格が合うというのも大きなメリットですね。それも先代社長が見抜いていました。「リビア人には浪花節が似合う」なんて話していました」

そもそもアラブ人は日露戦争（1904年〜05年）でロシアに勝利した日本人に好感を持っている。日本人には有利な地域だが、駐在員が気に入らなく

に入られるかどうかでビジネスが決まる。仲良くなれば10億円の契約でも二つ返事でサインするが、コミュニケーションがうまくいかなければ商売にならない。一時は大手商社も家電などの一般消費財を扱ったが、結局撤退している。今は原油以外にはほとんど手を出さない。

その後、1996年にアメリカは国際テロへの関与を抑止するため「イラン・リビア制裁法」を成立させ、禁輸措置をとった。それは2006年まで続いたが、同社はその間もリビアに5名の駐在員を置き続けた。「アラブの人たちに、『こんな制裁の中でも日本人は自分たちのことを考えてくれている』と気持ちに通じるのです」

そして、制裁が終わるころには、その期間を補うほどの注文があった。「日本の3日はリビアの3カ月といわれます。中東は時の流れが違うことを理解しなければ商売はできません」

3日できることを3カ月かけて進めるには、心と心のつながりが大事になる。現場に張り付いて現地の人たちとともに楽しみ、ともに怒ること、信頼を勝ち得てこそ商売につながる。「現場主義」からは落地生根（うろちぢね）という言葉も生まれた。「その地に根付いて、その地で一緒に生きて商売をしていく」との意味が込められている。

長い年月をかけて人間関係を築いてきた同社は今年で47年目になるが、アラブ人とのコネクションは日本一と評価されている。外務省や現地の大使館も同社の情報を頼りにしているほどだ。長年かけて築いたこのコネクションを他社は容易に崩せない。「現場主義」「自主管理」を貫くには、優秀な人材の確保が不可欠。

「明朗快活でやる気があり、勉強好きな人しか採用しません」

勉強し、働く中でインテリジェンスを磨き、国際ビジネスマンとしての素質を養っていくことが必要だという。それを徹底していくと本人もやる気が出てくる。そして、何よりも「ユニークな地域」に興味を持っていることも重要だ。

最近では中南米にもビジネスを広げている。中南米が好きで人材が一気に入社してきたからだ。中南米で商売するにはスペイン語が必須になるが、ネイティブでスペイン語を話す女性も6人ほど入社した。その地域に興味を持てなければ、その地域のビジネスの勉強にも身が入らない。その地域に興味を持った人に、その地域を担当させる。人を中心に商売を考える姿勢は人間尊重主義こそが、ここまで発展してきた理由だろう。