

インタビュー キヤノン(株) 専務取締役 小澤秀樹氏

「感動常在」で中国市場を攻める！

デジタルカメラの世界シェアでトップを走るキヤノンの海外売上高比率は80%強(2014年度決算)。その内訳をみると、海外売上高に対するアジア・オセアニア地区(含む中国)の売上比率は29.2%と、2004年の17.8%から実に11.4%も比率が高まっている。売り上げも188%とほぼ倍増。この10年間のキヤノンの販売増は中国を含むアジア地区が支えている。その躍進するキヤノンの中国事業を、先頭になって引っ張っている小澤専務に成功のポイントをお聞きした。(聞き手:本誌編集長 間島輝利)

——中国進出の経緯を教えてください

最初に中国と接触したのは、1979年に周恩来の奥さんが「精密工業を支援してほしい」ということで来たことのようにです。当時の賀来(龍三郎)社長が対応して協力しましょうということになり、81年に中国の会社と技術提携したことから始まりました。84年に複写機、消耗品を扱っている中国方と合作し、85～88年にかけて北京、上海、広州に事務所をつくっていきました。キヤノン中国は97年の設立で、今年で18年になります。工場は89年の天安門事件直後に大連と珠海につくりました。天安門事件で外資が一斉に引き上げた時にキヤノンは逃げずに残ったということなので非常に評価されたと聞いています。中国では「井戸を掘った人の恩を忘れるな」ということがよく言われますが、結構エモーショナルなところがあります。

正論が通じない「面子」の国

——中国に赴任してどう感じられましたか

アメリカ、香港、シンガポールを経験しましたが、中国が一番難しい。海外経験がなくて日本で純粋培養のまま来ると、日本とは真逆の部分がいっぱいあって心身がかなり消耗します。海外経験のある私でも、2005年に来た時は訳が分かりませんでした。私が行ったのは反日運動が盛んな時で、赴任してしばらくたった頃、デジタルカメラメーカーが呼び出され、中国標準に合っていないと文句を言われました。正論を主張して生産・販売停止させられた会社もありましたが、私は全

然分かりませんでしたので技術者を送り込んで話を聞いたところ、「よく話を聞いた」とOKになった。その時「尋常な国じゃない」と思いました。常識と正論が通じず、まずは「面子」を立てなくちゃいけない。そういう難しい面はありますが、ビジネスをやると非常に面白い国だと思います。

——反日運動があっても業績は順調に伸びた？

反日の時がボトムでした。中国はWTO加盟後の03～04年頃から徐々に門戸を開き、輸入権と販売権が04年後半に解禁されました。私が来た05年の4月は、キヤノン中国がテイクオフする直前の時期で、そこから08年の北京オリンピックまで年率30%ほど伸び続けました。08年後半のリーマンショックで世界経済が停滞し始めた時、日経新聞の取材で「09年も30%狙いますか」と聞かれ、「30%は無理でも20%はできるかな」と出まかせみたいなことを言うと、翌日の新聞に「キヤノン中国、09年20%」と出て、競合他社から「変なこと言わないでよ」というクレームの電話が入ったりしました。結局09年は20%を上回ることができました。そこから12年までずっと成長しましたが、12年の尖閣問題以降、経済が停滞してきたこともあり苦しんでいます。

販売を5倍にした「佳能」パワー

——今の販売状況は？

05年から今までで5倍くらいになりました。特にカメラ関係は会社全体が3割伸びている時に7割くらい伸ばしています。中国戦略の最も重要なところは「ブランドの認知度を上げてブランド