

中国電影大観



CEO(最高経営責任者)(首席執行官)

2005(平成17)年1月16日鑑賞<シネ・ヌーヴォ>

監督・脚本=呉天明/出演=石涼/李宗華/馬躍/王偉/肖輝/王民益/王慧娟/朱旭 (アップリンク、フォーカスピクチャーズ配給/2002年中国映画/116分)

……私のはじめて「ハイアール」を知ったのは、約2年前のテレビニュース。不良品を工場長自らハンマーで叩き壊して社員の意識革命を促す姿は感動的だった。そのハイアールの「白物家電」が世界市場に占めるブランド別シェアは今は世界第1位。三洋電機との合併も2002年だ。戦後60年を迎え日中関係が少しずつ「微妙」となってきた今、「元気だった日本」を思い出すためにも、こんなすごい映画を観て勉強してもらいたいものだ。そして、トヨタ・ホンダ・ソニー・パナソニック等の世界的ブランドを生んだのは我々日本人なんだと、今一度自信を持って立ち上がる必要があるのでは……？



君は、ハイアール (Haier・海尔) を知っているか？

企業家・経営者なら今や誰でも知っているのが「中国経済の巨人」といわれている「ハイアール」。これは今から約20年前の1984年に、中国山東省にある青島で設立された青島冷蔵庫総廠という冷蔵庫の製造会社を出発点とする会社。その工場長であった張瑞敏が社長に就任し、1992年にハイアール・グループに社名を改めた後は、大躍進に次ぐ大躍進！ ①1998年にイギリスの「Financial Times 紙」で「世界で最も尊敬すべき企業家30人」の26位に選ばれた張氏は、2000年にはCEO（最高経営責任者）となり、②2003年8月には、世界の冷蔵庫シェアの35%を占めて世界第1位となり、③2004年1月には、「世界で最も影響力のある100のブランド」の1つに選ばれるなど、めざましい躍進を続けている。今や中国に世界のトップになっているこんな会社があることを、君は知っているだろうか？

君は、サムスン社1兆円利益のニュースを知っているか？

2005年1月14日、ショッキングなニュースが新聞紙上を賑わした。それは、韓国サムスン社が2004年の決算で約1兆円の純利益を出したという記事。数字だけ言われてもピンとこないのは私も皆さんと同様だが、ショックだったのは、この数字は日本の松下電器産業、東芝、ソニー、シャープ、日立製作所など、日本の大手電機業界全体を合計した利益をはるかに上回っていること。韓国は政治も経済も「浮き沈み」が激しい国。

考えてみればサムスン社は、韓国が通貨経済危機に陥った1997年頃にはほとんど「沈没」寸前の状態だったはず。しかし、生き残りをかけた事業の整理と従業員のリストラを断行し、①半導体、②液晶、③携帯電話に経営資源を集中させた結果がその後の躍進につながったわけだ。

やっと構造的な経済不況を脱したといわれている日本では、液晶テレビ・デジカメを中心とするデジタル家電の好調さが報道されているが、私の「見立て」では、本当に勝負を賭けているのは、三重県の亀山に大型の液晶パネル製造のため大規模な第2工場の建設を発表したシャープぐらいだろう。世界のトヨタだってその地位を保つことは容易ではないはず。中国での「ハイアール」の躍進と同じく、君は、韓国での「サムスン社」の復活と大躍進を知っているだろうか？

CEO とは？

CEO とは、「Chief Executive Officer」の頭文字で、アメリカの企業マネジメント組織上のトップの呼称。日本語では最高経営責任者と訳されている。会社汙濫社会(?)の日本では、昔から大きくても小さくても「社長さん」が1番偉い人という意識が定着していたが、最近では日本でも企業のグローバル化が進む中、少しずつこのCEOという言葉が使われるようになった。似たような言葉としてCOOがあるが、これは「Chief Operating Officer」の頭文字。日本では最高執行責任者と訳されており、これは業務執行において最高の責任をもつ役職だ。

「ハイアール」をみると、^{リン・ミン}凌敏はこのCEOの定義どおり、最高経営責任者として実によく働いていることがわかる。ハイアールにはいろいろな特徴があり、パンフレットには^{チャン・ルエミン}「CEO張瑞敏語録」も載っているが、その最大の特徴はスピード。研究・

開発・製造・営業等のスピードも早ければ、意思決定も早い。

日本では、日産のカルロス・ゴーンをはじめ、ソニーなど一部の企業も、経営責任、執行責任を明確にするため CEO の名称を使用しているが、その名称を使用しているすべての企業がその名に値する活動をしているかどうかは大いにギモン。日本の CEO のうち一体どのくらいの人たちが、この^{リン・ミン}凌敏のようなスピードで必要な意思決定を下しているだろうか？

会議好きの日本人！

日本人は「組織論」や「システム論」が大好きなうえ、戦後60年間平和な民主主義に慣れてしまったためか、会議による集団討議と全員一致による意思決定が大好き。そのため多くの会社の役員たちは大、中、小ささまざまな会議に明け暮れ、常に何かを「決定」しているものの、誰の責任で、いつ、何を決定したのかを意識することがまれになっている。

しかしこれは考えてみれば、かつて日本の軍部が実権を握ってきた時代、しだいに軍人が軍事官僚化していったことや、戦後日本の中央官庁の官僚組織が肥大化していったのと同じ風潮では……？ もっとも、民間企業は官僚組織と違って「生存競争」が激しいため、高度経済成長の利益をみんなが享受できた時代はともかく、バブル崩壊後の生き残りをかけた競争の中では、これらの日本型悪癖を少しずつ取り除いていったはずだが……？

ちなみに弁護士会は？

組織の肥大化と役員の官僚化はどの世界でも「必然」だが、弁護士会でもそれは同じ……？ あまり言うとも怒られるかもしれないが、「会務」の増大は不可避だし、それに伴う役員の数も少しずつ増加。したがって、弁護士会全体としての事務量や会議数は増加の一途。そして IT 化にもかかわらず紙の消費量も……？

「ハコモノ行政」を批判していたはずの大阪弁護士会でも、近々自前の巨大な弁護士会館を建設し所有することに……。これも「会議」で決まったことだから、正しいことなのかもしれないが……？

衝撃的なシーンと感動的な宣言

前半のハイライトは、苦勞してドイツから手に入れた最先端の生産ラインでやっと完成した冷蔵庫が、厳格な品質管理基準に照らすと、76台もの多数の不合格品を出したため、工場長、^{リン・ミン}凌 敏の決断ですべてハンマーで叩き壊すシーン。これは今や「ハイアール」の伝説となっているもので、私は約2年前のテレビニュースで見てびっくり仰天した。^{リン・ミン}凌 敏が、「中国の製品には1級品、2級品、3級品があり、1級品は外国へ輸出、2級品は国内で販売、そして3級品は従業員が引き取っていたが、それは中国人は2流だと自ら認めることになる。今後ハイアールの製品はすべて1級品にする！」と宣言するシーンは感動的ですからある。

真の品質保証とは？ 弁護士業務と対比して……？

今の日本で、提供しているモノやサービスについて、ここまで品質管理を徹底している会社や組織がどれ位あるだろうか？「ハイアール」と同じような確固とした品質管理基準を内部にもっていれば、たとえば昨年世間を賑わした三菱自動車の「欠陥車」は消費者の手元に渡らなかっただろうし、「お手盛り」あるいは「馴れ合い」としか言いようのない、大阪市職員への各種手当の支給やカラ残業手当の支給の常習化という大問題も生まれなかったはずだ。

弁護士業界をみても、この「ハイアール」ほど「品質管理」を徹底している弁護士が一体どれ位いるだろうか？手抜き書面や手抜き尋問はもちろん、依頼者への「舌先三寸」での「説得」など、「ハイアール」の品質管理基準によれば不合格となり、「廃棄処分」にしなければならないようなサービスがたくさんまかり通っているのでは……？

この映画にみる興味深い比較 その1 ドイツ人

この映画は国際企業に成長したハイアールを描くもの。したがってそこには複数の国家の企業のあり方やさまざまなキャラをもった企業人が登場する。そこで少し長くなるが、それを詳しく見てみよう。

まずはドイツから。この映画は、ハイアールの前身である青島の冷蔵庫工場が先進国と肩を並べるような冷蔵庫を生産するため、^{リン・ミン}凌 敏工場長らがドイツのリープ社か

ら生産ラインを買い受けるための交渉場面からスタートする。ドイツ人は優秀だが融通がきかず几帳面すぎるというのが一般的評価だが、この映画ではそれは大違いで、意外に（？）人情的……？ 400万ドルを230万ドルに値切られ、それでは割に合わない1度は契約を拒否しながらも、青島の工場視察に赴いたリープ社の女性工場長は、古い生産ラインをすべて取り壊し、夜遅くにもかかわらず800名の従業員全員が彼女を出迎えたことに感動し、「共に頑張りましょう！」と宣言した。これがハイアール躍進の出発点となったもので、このリープ社とハイアールはその後も良好な関係を築いていくことに……。

この映画にみる興味深い比較 その2 アメリカ人

次にアメリカ。ドイツ人に比べるとアメリカ人はやはりシビア。アメリカの大手電機メーカーである AE 社の副社長は、資金繰りに困っているハイアールに対して合弁事業立ち上げの話を持ちかけるが、その契約条件はあくまで AE 社がメインで、ハイアールを下請け工場とみなすもの。これを断固拒否した凌敏^{リン・ミン}は一時大きな苦境に立たされることに……。その後大きく成長し、アメリカに工場を構えるまでになったハイアールに対して、AE 社の副社長はさらに新たな契約条件を……。そしてそれも拒否されると、今度は、ハイアール社のアメリカ工場の責任者に対して、「年俸を2倍払うから」という条件を示して、ヘッドハンティング（引抜き？）の手段まで……。ハイアールはこのようなアメリカの AE 社とのせめぎ合いそして厳しい生存競争を何とか持ちこたえたが、これはひとえに凌敏^{リン・ミン}の毅然とした対応によるもの。今の日本の企業ではとてもここまで毅然と対抗できないのでは？

この映画にみる興味深い比較 その3 フランス人

最後に面白いのはフランスの会社。古い慣習に価値をおく誇り高い国民がフランス人。そのフランスの有名チェーン店のド・レオムール社長は、中国の冷蔵庫と聞いてハナから相手にせず、「まずは少しずつ販売実績を積み重ねた上のことだ」とはねつけた。しかし、ここで引き下がらないのが中国式営業……。しかも、このハイアールが、あえて最も消費者の目が厳しいといわれるフランスに進出するための責任者として抜擢したのは、何と大学を卒業したばかりの若い女性の楊陽^{ヤン・ヤン}。「どこの小娘だ」と馬鹿にするド・レオムール社長に対して、楊陽^{ヤン・ヤン}はまずはメール攻勢から。そして

それがダメとなると、今度は本社前に冷蔵庫を運び込み、社長をつかまえて「とにかく現物を見てくれ」と執拗な直談判。もちろん社長はこんなやり方を認めず、「玄関からすぐに商品を撤去しろ」と命令するが、そこでの楊陽^{ヤン・ヤン}の「あんたを見損なった!」との発言が、これまたいかにも中国式……? ここで楊陽^{ヤン・ヤン}がド・レオムール社長に対してアピールする内容は理にかなっており、実にまっとうなもの。その結果、社長はその場では楊陽^{ヤン・ヤン}の発言を無視したものの、商品の撤去を完了しかかった楊陽^{ヤン・ヤン}らに対して、一転して、「商品を見せろ」とお声をかけたから、フランス人も偉いヤツはやっぱり偉い……?

楊陽はエライ!

今どきの日本に、この楊陽^{ヤン・ヤン}のように積極的にそして自信をもって自社の商品を売り込めるセールスマンがどれ位いるだろうか? さらにその後の、注文を受けてから開発・販売に至る経緯もすごいが、それは映画を観てのお楽しみ……。まるで、木下藤吉郎が織田信長の命令を受けて墨俣城を3日間で作り上げたような、それまでの常識を打ち破るハイアールのスピードと技術力のものすごさにド・レオムール社長は舌を巻いてしまうことになったわけだ。ちなみに、冷蔵庫の新商品開発のスピードは通常で2年間。そして日本や韓国ではそれが1年間にスピードアップするが、ハイアールの楊陽^{ヤン・ヤン}は、何とそれを「3カ月でやります!」と言ってのけたのだった。そしてその結果も公約以上のものだったからド・レオムール社長もビックリ!

積極的な人材活用はまるで織田信長流!

ハイアールのフランス進出に際して、大学を出たばかりの女性楊陽^{ヤン・ヤン}を責任者として抜擢したことは前述のとおりだが、ハイアールの「人事の原則」は、①成果主義、②能力主義、そして③信賞必罰主義だ。このうち①と③は数字を基礎にすればいいのでわりとわかりやすいシステムだが、②は非常に難しいもの。映画の中で、凌敏^{リン・ミン}が若い社員たちに、「学歴は関係ない、スタートラインはみんな同じだ。どこまで成功できるかは君たち自身にかかってるんだ」と語りかけ、さらに楊陽^{ヤン・ヤン}を指して「彼女は現在海外推進本部にいるが、最初は作業員だった」と社員たちを鼓舞するシーンがあるが、凌敏^{リン・ミン}が楊陽^{ヤン・ヤン}の能力をどのようにして見抜いたのかは大いに興味のあるところ。

考えてみれば、この3つの「人事の原則」は、あの尾張の織田信長が天下統一を目指すについて採用していた人事の原則と同じ。すなわち、木下藤吉郎の抜擢や明智光秀の登用、そしてその反面としての無能な織田家の旧家臣の首切りと全く同じものだ。「能力主義」や積極的な「若手活用」といっても、それは客観化できる基準があるわけではないので「言うは易く行うは難い」もの。その実行や効果についてはやはり、リーダーの「目利き」によるところが大きいのではないかと私は思うのだが……。また念のために強調しておきたいのは、ハイアールが採用しているこのような人事の原則は、当然、ハイアールは「従業員にやさしい、ファミリー的な会社」ではないということだ。日本では、出光興産を代表とするように、多くの企業が終身雇用を前提とする「ファミリー会社」のシステムを採用し、その中で社員が会社を支えて仕事をすることが会社躍進の原動力となったが、ハイアールの考え方はそれとは正反対だということを十分認識する必要がある。したがってハイアールでは、この人事の原則を徹底する中、毎年1割の従業員が入れ代わっているとのことだからこれをどう評価すべきかは大切な論点……。



なぜこの映画が生まれたか？

この映画の主人公である凌 敏^{リン・ミン}は、ハイアールの現実のCEOである張 瑞 敏^{チャン・ルエミン}をモデルとしたもの。そしてこの映画は、多少の脚色はあっても基本的には事実¹に即してハイアールの成長を描いていくもの。しかし、現実の会社や実在の人物をそのまま映画にすることは難しい。会社宣伝用のビデオはいくらでもあるだろうが、芸術作品の映画として、会社の成長物語を描くについては、実名を出すよりも、架空名の方が自由に脚色できる領域が増えていいのでは、と私は思ってしまう。パンフレットによれば、現にハイアールのCEOである張 瑞 敏^{チャン・ルエミン}は「会社を宣伝するための映画は必要ない」「出る杭は打たれる」と述べて、映画化とハイアールの名前を出すことに反対したとのことだ。

近時は落ちぶれてしまったが、かつてのダイエー（中内功オーナー）や西武（堤義明オーナー）などはこのハイアールと同じような日の出の勢いを示した企業だったし、ソニーやパナソニック、そしてトヨタやホンダなどは今でもハイアールと同じような超一流の国際企業。しかし、高度経済成長時代のニッポンを牽引したこれらの企業を実名で映画化しようという企画は自由主義国である日本でもなかったもので、その映

画化は難しいはず。ところがそんな難しい映画化を実現したのがあの中国！ 多分これは世界的に見ても珍しい映画だろうと私は思う。

監督はあの呉天明！

この難しい映画を進め、ハイアールの張^{チャン・ルエミン} 瑞 敏 CEO を説得したのが、中国の大監督である呉^{ウー・ティエンミン} 天 明。彼は、1983年に西安映画製作所の所長に就任してその大改革を行い、西安映画製作所を西部映画制作所と呼ばれるほど世界から注目される製作所に改革した監督であり、『古井戸』（86年）で張^{チャン・イーモウ} 藝 謀 を主役として起用したことも有名だ（『シネマルーム 5』35頁参照）。そして近時は、敦煌の仏教遺跡である莫^{ばつこうくつ} 高窟の保護に生涯を賭けた人物、常書鴻に焦点をあてた映画の製作準備に入っているとのこと。1939年生まれながら、その活躍は華々しいものだ。張^{チャン・ルエミン} 瑞 敏は、この呉^{ウー・ティエンミン} 天 明監督の過去の実績を高く評価していたため、やっとその説得に応じて映画化とハイアールの名前をだすことをオーケーしたわけだ。

さらに呉^{ウー・ティエンミン} 天 明は、監督だけではなく、自ら『首席執行官／CEO』というタイトルの脚本をまとめたとのこと。この映画が単なる記録映画や社員鼓舞用の宣伝映画とならず、観客に大きな感動をあたえる完成度の高い作品となっているのは、この呉^{ウー・ティエンミン} 天 明監督の手腕によるところが大きいことはまちがいない。

張瑞敏 CEO の軌跡は私と同じ！

ハイアールの現実の CEO である張^{チャン・ルエミン} 瑞 敏は、1949年1月5日生まれということだが、これは1949年1月26日生まれの私と全く同じ年代。そしてハイアールの前身である青島の冷蔵庫総廠を設立したのが1984年だが、これは、私が大阪駅前再開発問題に首をつっこんで大阪駅前問題研究会に入り、『苦悩する都市再開発～大阪駅前ビルから～』を出版したのと同じ年。私はそれ以降20年間にわたって都市問題をライフワークとして取り組みたくさんの本を出版してきたが、それと同じ時代をハイアールの CEO である張^{チャン・ルエミン} 瑞 敏も駆け抜けていたわけだ。このように考えると、私にはより一層^{チャン・ルエミン}、張 瑞 敏に対して親近感が湧いてきたが……。

凌敏を支えた女房役は？

リーダーの陰には必ずこれを支えた女房役がいるもの。この映画ではそれが青島冷

蔵庫総廠時代の副社長であった女性の向^{シャン・ホア} 華。パンフレットによれば、これも実在の人物であり、その本名は楊^{ヤン・ミエンミエン} 綿^{ヤン・ミエンミエン} 綿。楊^{ヤン・ミエンミエン} 綿^{ヤン・ミエンミエン} 綿はハイアールのCOO（最高執行責任者）として活躍しており、「キャリアウーマンとして家庭と仕事を両立させ、新しい時代の中国人女性の象徴的存在となっている」とのことだ。映画の始めから終わりまで、凌^{リン・ミン} 敏と向^{シャン・ホア} 華はコンビを組み、向^{シャン・ホア} 華は常に凌^{リン・ミン} 敏の決断を支える女房役としての役回りを演じている。

このようなコンビがうまく長続きするのは、①男が表に出ているが、女がそれを裏で支えている、②女の方が男より年上、というパターンが多い。これは私が顧問弁護士をしている、ある大手上場企業でも同じだ。

1949年生まれの張^{チャン・ルエミン} 瑞^{ヤン・ミエンミエン} 敏と1941年生まれの楊^{ヤン・ミエンミエン} 綿^{ヤン・ミエンミエン} 綿のコンビを、映画では、1957年生まれの石^{スー・リヤン} 涼と1954年生まれの李^{リー・ウォンホア} 宗^{ヤン・ミエンミエン} 華が演じているが、そのバランスの良さは最高！ しかしこれも、意地悪な見方をすれば、果たしてこのコンビがいつまで続くのか、そしてこのコンビの引退後、その権力を誰がどのように引き継ぐのかが大問題だということだ。

最後に流れる音楽にも注目！

映画ではさらに、凌^{リン・ミン} 敏の信頼を受けていながら、たもとを分かった常^{チャン・リーシャ} 立^{チャン・リーシャ} 夏との再会が描かれる。そして何とも理想的な姿として、アメリカで成功しながらも、「今は金を稼ぐことだけが仕事の目的になってしまった……」と語る常^{チャン・リーシャ} 立^{チャン・リーシャ} 夏に対して凌^{リン・ミン} 敏が、「またハイアールに戻ってこないか」と声をかけ、常^{チャン・リーシャ} 立^{チャン・リーシャ} 夏が「ありがとう」と答えるシーンまで用意されている。

映画はこのようなベストな形で終了するが、さらに最後に流れる女性ボーカルの歌の歌詞もすごいもの。その時にメモするのを忘れたので正確な歌詞は書けないが、それは要するに「中国人は団結すれば必ず成功する」という趣旨の歌詞。果たしてハイアールの成長はいつまで続き、世界企業の中でどのような地歩を築いていくのだろうか……？

ヒーローの必要性和ヒーロー讃歌の危険性

呉^{ウー・ティエンミン} 天^{リン・ミン} 明が自ら脚本を書き監督をしたこの映画は、驚異的なハイアールの躍進をテーマとして描くものだし、そのCEOである凌^{リン・ミン} 敏を主人公としたものだから、当然、

この人物がヒーローとして描かれる可能性が高いことになる。しかし、いくら急速に躍進した企業であっても、その起業者やCEOをヒーローとして描くことは大いに危険。個人崇拜の風潮を生み、社内をイエスマンの巣と化してしまう危険は、過去の数々の歴史が証明している。そしてこれは、企業であっても政治権力であっても全く同じ。このことは、「毛沢東の神格化」という大失敗を犯した中国の呉^{ウー・ティエンミン}天^{リン・ミン}明監督は十分認識しているはず。ところが、この映画で描かれるCEOの凌^{リン・ミン}敏は、資金繰りに困った時や信頼する部下が去っていった時などに人間的な弱みや悩みを少しは見せるものの、ほとんどの局面においてその決断は明確であり、自信にあふれている。これをヒーローと呼ばずして誰をヒーローと呼べばいいのか、と思うほどまさに完璧なヒーローとして描かれている。

このような描き方ができたのは、このハイアールが創立後、約20年という初期の大躍進期にあるからだろう。ハイアールに限らずどの会社でも、初期の躍進期のパワーはすごいもので、それは国家でも同じ。明治時代の日本が躍進期にあったように、1980年代に入って改革開放政策をとった中国は、今国家としての躍進期にある。しかし、その躍進期がいつまでも、半永久的に続くものではないことは過去の歴史が証明していること。したがって私は、少し意地悪かもしれないが、CEO凌^{リン・ミン}敏のヒーローぶりがいつまで続くのか、そして、その権力をいつ、誰に、どのような形で譲るのかについて、今後ずっと注目していきたいと思っている。このような社会を含めこの映画から学ぶべきことは多く、たくさんの日本人とりわけ企業の経営者に観てもらいたいものだ。

2005(平成17)年1月17日記