

## まえがき

私は 35 年間（1983～2018 年）経営者（CEO）として活動し、この間自分なりに幾多の関門を通り抜け、無事次世代にバトンを渡すことができたと感じている。この間私を支えてくれたのは海外市場の存在と TQM<sup>\*1</sup> への取り組みであった。これらの経験が経営者としての私を育ててくれたと信じている。

さて、新型コロナウイルス禍以前は、地球上では年間 13 億人もの人々が海外旅行を楽しみ、毎日 93 000 便の航空便が世界中の 9 000 の空港を往き来し、年間 40 億人が移動し、また船は 3 億トンもの物資を輸送している。正に我々の想像を越える規模で空間移動が進行している。その上 IT 技術の革命的な進化により、情報量の膨張は日々進行し、グローバル化のスピードは留まるところがない状況に陥っている。

しかしながら 2019 年に武漢で発生した新型コロナウイルスによって、人間の往き来が大きな不幸の種をまき散らす結果となっている。そして今までの価値観の大幅な見直しが求められるであろう。その中で変わらないものと、流行のように変わるものが必ず存在している。この変わらない本質を求めるのも、我々の人生において大きな探求方法なのではなかろうかと思っている。

一方、筆者が住んでいるスイスの一小都市ルツェルンでは、来訪者の中に日本人は極めて少なく、欧米人以外では、中国人・インド人が圧倒的となっている。日本人はベスト 10 の中にも数えられて

いないマイナーな存在となっており、寂しい限りである。

この変化の激しい時代に、経営者として、まずは創業者 祖父 中尾清から、西洋技術・東洋思想のバックボーンを教えられ、また、父 中尾敏男からは、外国人との接点を知らされた。このように子供の時代から、多くの日本の皆様と異なる環境下で、ファミリーの一員として育ってきた。この先達の二人には、海外で生き残らなければ、日本は島国に閉じ込められてしまうとの強い認識があった。

次に筆者が現場に立った時代は、“Japan as No.1”<sup>\*2</sup> と高く評価され、日本的経営・日本企業が海外から羨望の眼差しで見られていた。正に実力+ $\alpha$ の評価で、日本人の見識を“一応は聞いてみよう”との反応で、現在の環境とは大きく異なっていた。このように+ $\alpha$ の時代と、現在のようない評価の時代のギャップ認識が今日の一つのポイントである。

また、世界的な経営コンサルタントの Simon Kucher 氏<sup>\*3</sup>との出会いは、大きなインパクトであった。氏に価格戦略の重要性、Hidden Champion の存在と重要性を教えられ、日本企業の輸出の少なさ、それも中堅企業の活動不足を知らされた。これは最近の David Atekins 氏<sup>\*4</sup>の考え方にも通じるところがある。官製では

---

<sup>\*1</sup> 経営管理手法の一種で、総合的品質管理と言われている。顧客の満足する品質を備えた品物やサービスを適時に適切な価格で供給できるように、企業の全組織を効果的・効率的に運営し、企業目的の達成に貢献する体系的活動。

<sup>\*2</sup> 社会学者エズラ・ヴォーゲルが1979年の著書の中で、戦後の日本経済の高度成長の要因を分析し、日本的経営を高く評価し日本から何を学ぶべきか、また学ぶべきでないかを示唆した。

ない民主導の中堅企業のエネルギーを、増大させることが大きな鍵と感じている。

人生 65 歳にしての決断と、スイスに異動して丸 7 年、日本での役職を離れ、会社自体の 100 年史の取りまとめをお手伝いする立場となって、今までの自分の歩みを整理しつつ、飯塚悦功先生（東京大学名誉教授）からいただいた宿題への一つの答えとして本書の執筆を進めた。

2020 年 9 月

中尾 眞

---

\*3 サイモン・クチャーアンドパートナーズの創業者。ドイツ・ボンを本拠地とする経営コンサルティング会社で 1985 年設立。25 か国 39 のオフィスと 1 400 名の従業員を持つ。

\*4 イギリス出身で日本在住の経営者。小西美術工藝社社長。金融アナリストの経歴を持つ日本の観光・文化財活用・経済政策の専門家。

## 目 次

発刊に寄せて  
まえがき

## 第1章 我々ジーシーとは

- 1.1 個性的な中堅企業 ..... 11  
1.2 常に経営者としてアピールしていること ..... 24

## 第2章 事業概要——ジーシーという会社

- 2.1 創業期（1921～1950年） ..... 33  
2.2 成長期（1951～1980年） ..... 38  
2.3 GQCの導入と組織図（1981～2000年） ..... 44  
2.4 GQMの輪の拡大（2000～2013年） ..... 63  
2.5 マルチナショナル化の時代に向かって（2013年～） ..... 76

## 第3章 今我々が求められていること

- 3.1 持続的成長の実現 ..... 83  
3.2 新しい世界ルールを展開 ..... 84  
3.3 Digitalization ..... 85  
3.4 ステークホルダー視点に注目する海外研究機関・企業 ..... 87  
3.5 自分の生き様を示すために ..... 88

## 第4章 GC世界展開への背景

- 4.1 GC世界展開——五つのステップ ..... 91

4.2 海外展開——五つのステップに関する年表	94
4.2.1 輸出中心段階（1933～第二次世界大戦～1971年）	94
4.2.2 現地化段階（1972～1982年）	96
4.2.3 国際化段階（1983～1991年）	99
4.2.4 多国籍化段階（1992～2011年）	101
4.2.5 マルチナショナル化段階（2012年～）	105

## 第5章 GC 五つのステップ——要点とハイライト

5.1. GC 世界展開五つのステップ——年表からの要点	113
5.1.1 経営者としての自己確認事項	113
5.2 GC 五つのステップ各段階のハイライト	116
5.2.1 輸出中心段階	117
5.2.2 現地化段階	121
5.2.3 国際化段階	125
5.2.4 多国籍化段階	131
5.2.5 マルチナショナル化段階	137

## 第6章 五つのステップから学んだボトルネック

6.1 中堅企業におけるグローバル化のボトルネック	155
6.2 日本企業としての制約	162

## 第7章 真のグローバル，そしてさらなるビジョナリー

カンパニーを目指して ..... 167

7.1 証とは	168
7.2 これからの強化の方向性	169

資料	175
最後に	179
謝辞	181

索引	182
----	-----