

零細企業から上場企業へ：奮達科技の立志伝

深圳市奮達科技股份有限公司董事長 肖奮

(翻訳・整理・解題：伊藤亜聖)

1. 解題

本節では深圳市奮達科技股份有限公司の肖奮董事長と同社の概況について概説し、同社の公開情報を基に製品別売上等について若干の整理を行い、最後に講演内容の特徴について述べる¹。

(1) 肖奮氏と創業の経緯

同社の歴史は創業者である肖奮氏が、1993年4月に前身にあたる会社を設立したことに始まる。講演では言及されないが、同氏は1962年5月に生まれ、1986年に江蘇工学院(現・江蘇大学)の機械系を卒業し、大学卒業後、創業までに間には深圳安華鑄造工業公司の技術品質検査部部长、深圳宝安源發電声器材廠の廠長と総経理を歴任している²。聞き取りによれば同氏は音響機器についての豊富な知識を持ち、スピーカーの左右のわずかな音量差を聞き分けることができる。こうした工学と音響機器への基礎的な知識がその後の創業と企業の発展につながる。

同社の発展は1993年から1997年までの音響部品生産段階と、1998~2000年の模索・転換期、2001年以降の音響機器事業での成長期、2005年以降の美容家電部門への多角化期、以上の4段階に分けられそうである。第一の時期に同社はスピーカーの部品メーカーに過ぎなかったが、1998年にステレオの完成品に生産に進出した。講演でも明かされるように、その直後の1999年から2000年にかけて同社は資金繰りの面で苦境にあったが、①自社ブランド「F&D」の樹立、②市場ごとにODM・OBM生産方式を使い分ける戦略、③自社工業団地を整備する、これらの積極的な戦略を採用することで更なる成長期に入った。2003年以降には国内市場や新興国市場で自社ブランドを売り込み、「広東省名牌」、「広東省著名商標」などに選定されている(表1)。更に2005年以降には美容家電分野に進出し、国内最大級の生産規模となっている。

¹ 本節執筆に際しては、肖奮氏からの聞き取りは講演の前日及び当日に行い、現地本社での聞き取りは2012年8月16日に弟の肖武氏と戦略ディレクターの郭雪松氏から行った。公開情報としては同社のホームページ(<http://www.fenda.com/>)、有価証券報告書、新株式発行に関する説明書、その他現地報道を利用した。

² 同社2012年上半期有価証券報告書p.7及び江蘇大学校友会HP(<http://jiangfan.uj.s.edu.cn/xiaoyou/jiaoyuan.asp?id=620>、2012年10月30日閲覧)より。

表1 奮達科技の年表

1993年4月	前身にあたる深圳市宝安区奮達实业有限公司設立
1996年9月	子会社の深圳宝港奮達電声有限公司設立
2001年5月	深圳市宝安区西郷に30ムーの工業園区を建設
2003年5月	F&Dブランドでインド音響機器市場に正式参入
2003年8月	F&Dブランドでの国内総本部を広州に設立、国内市場開拓に力を入れ始める
2004年6月	アップル社との協力をはじめ、同社製品向け音響機器を開発
2005年3月	「深圳市50強民営企業」に選定される
2005年8月	「広東省名牌」に選定される
2006年12月	「広東省著名商標」に選定される
2007年8月	インド雑誌の情報によるとインド音響機器市場で第五位にランクイン
2008年5月	新工業園区が完成、工場移転
2008年12月	「国家級高新技術企業」に選定される
2010年11月	株式会社制へと移行
2012年6月	深圳証券取引所中小企業ボードに上場

出所: 同社HPより(2012年10月18日閲覧)

同社は 2012 年 6 月に深圳証券取引所の中小企業ボードに上場しており、肖奮氏は 50.25%の株式を持つ支配株主である³。その他の主要株主には肖奮氏の弟で美容家電部門を管轄する肖勇氏(持ち株比率 4.5%)、妻の劉方覚氏(同 3.75%)、妹婿の肖曉氏(同 3%)、姉の肖文英氏(同 3%)、弟の肖武氏(同 3%)、娘の肖韻氏(同 2.25%)がおり、家族企業としての特徴を持つ⁴。

(2)奮達科技の近況

同社の近年の製品別売上構成は表 2 の通りで、売上と生産台数ともに増加しており、2009 年度の 4.64 億元から 2011 年度には 7.94 億元へと増加している。この間、売上の構成は音響機器部門が 55%、美容家電部門が 45%で、ほぼ一定であり、両部門がともに成長している。粗利益率は、2012 年度上半期には、音響機器部門で 18.78%、美容家電部門で 28.56%、その他製品部門で 14.2%となっており、美容家電部門の利益率が特に高い⁵。

³ 深圳 A 株番号 002681、法定名称「深圳市奮達科技股份有限公司(Fenda Technology Co., Ltd)」、略称「奮成科技」、法定代表肖奮、登記住所は深圳市宝安区く石岩洲石路奮達科技园(以上、2012 年上半期有価証券報告書より)。

⁴ 2012 年上半期有価証券報告書 p.6~7、新株式発行に関する会社内容説明書 p.4~5、及び聞き取り調査より。

⁵ 2012 年上半期有価証券報告書 p.14 より。

表2 奮達科技製品別売上及び生産量

	2011年度			2010年度			2009年度		
	売上 (万円)	売上比率 (%)	生産台数 (万台)	売上 (万円)	売上比率 (%)	生産台数 (万台)	売上 (万円)	売上比率 (%)	生産台数 (万台)
マルチメディア音響機器	43,665.38	54.98%	539.77	36,213.81	55.20%	460.55	25,445.51	54.81%	337.66
内、アップル社製品向け	6,371.65	8.02%	N.A.	3,683.35	5.61%	N.A.	1,318.24	2.84%	N.A.
美容家電製品	35,049.12	44.13%	512.16	29,121.35	44.39%	398.76	20,789.38	44.78%	288.22
ヘアアイロン	29,248.73	36.83%	411.1	25,780.25	39.30%	347.95	20,031.79	43.15%	275.72
パーマ用コテ	4,327.35	5.45%	83.08	1,695.54	2.58%	26.69	650.29	1.40%	10.72
ドライヤー	1,435.99	1.81%	17.43	1,186.21	1.81%	17.61	39.94	0.09%	0.58
バリカン	37.05	0.05%	0.55	459.36	0.70%	6.51	67.36	0.15%	1.2
その他	704.88	0.89%	N.A.	271.13	0.41%	N.A.	186.76	0.40%	N.A.
合計	79,419.38	100.00%	1051.93	65,606.29	100.00%	859.31	46,421.66	100.00%	625.88

出所：華泰聯合証券有限責任公司「深圳市奮達科技股份有限公司 新株式発行に関する会社内容説明書」pp.146-147より。

地域別売上は表3の通りである。品目ごとの売り上げはわからないが、北米・南米を含むアメリカ地区が過半数の売り上げを占めており、この他に中国以外のアジア地区、欧州地区が続く。中国国内の売り上げは構成比率としては近年低下しており、2011年度までの段階ではアジア地区と欧州地区の売り上げが伸びていることがわかる。同社の従業員数は2012年6月30日時点で2668名となっており、構成比率は表4の通りである。

表3 奮達科技地域別売上

	2011年度		2010年度		2009年度	
	売上 (万円)	比率 (%)	売上 (万円)	比率 (%)	売上 (万円)	比率 (%)
アジア地区 (中国を除く)	14,584.82	18.36%	8,896.38	13.56%	6,749.92	14.54%
欧州地区	11,358.61	14.30%	9,553.03	14.56%	4,177.18	9.00%
アメリカ地区	46,757.62	58.87%	40,358.93	61.52%	29,645.18	63.86%
アフリカ地区	222.57	0.28%	207.03	0.32%	284.49	0.61%
オセアニア地区	50.44	0.06%	180.83	0.28%	151.23	0.33%
中国国内	6,445.32	8.12%	6,410.10	9.77%	5,413.64	11.66%
合計	79,419.38	100.00%	65,606.29	100.00%	46,421.66	100.00%

出所：華泰聯合証券有限責任公司「深圳市奮達科技股份有限公司 新株式発行に関する会社内容説明書」pp.148より。

表4 奮達科技従業員構成(2012年6月30日時点)

総従業員数		2668	総従業員数		2668
業務別	生産担当	2192	学歴別	修士	7
	販売担当	106		学卒	245
	技術担当	265		大卒	637
	財務担当	18		高卒及びそれ以下	1779
	事務担当	87			

出所：同社2012年上半年有価証券報告書pp.12-13より。

同社の主要な競合他社は表5の通りであり、音響機器、そして美容家電の両領域で激しい競争が展開されている。特に、聞き取りでも音響機器分野では漫步者は有力な競合相手だと指摘されており、講演でも強調される奮達科技のODMとOBMを両方活用した「両輪駆動モデル」は、OEM/ODMを受けずに自社ブランドに特化する漫步者との差異を念頭に置いたものだと考えられる。現地での聞き取り調査によれば、奮達科技は自らのポジショニングを中級レベル製品、大衆向

け製品と考えており、価格帯ではステレオコンポで 600 円程度のものを主力としている。また、奮達科技は美容家電の領域では著名ブランドへの納入を重要な戦略と位置づけており、この面でも競合他社との競争が発生している。

表5 奮達科技の競合他社の概況

品目	企業名	創業年	概要	競合市場
マルチメディア音響機器	漫步者	1996	A株上場企業。マルチメディア音響機器、イヤホン、乗用車用音響機器、専門音響機器など生産。2010年売上6.95億元。	国内OBM市場、国外途上国OBM市場
	麦博	1998	スピーカー、電子機部品、金型工場を保有。	国内OBM市場、国外途上国OBM市場
	三諾	1996	韓国証券市場に外国企業として上場。音響機器のほかにノートPCも生産。	国内OBM市場、国外先進国ODM市場
	輕騎兵	1993	北京市認定高新技術企業。深圳に工場あり。	国内OBM市場
	惠威	1991	音響機器、スピーカーを生産し、世界各地に生産。	国内OBM市場
	納偉仕(NIVS)	1998	米国上場企業。音響機器、携帯電話、テレビ等を生産。	国外先進国ODM市場
	広州国光	1993	A株上場企業。音響機器、電子部品を生産。2010年売上12.58億元。	国外先進国ODM市場
	IBALL	2001	インド・ムンバイに本部。音響機器、イヤホン、PC用品を生産。	国外途上国OBM市場
美容家電	建福	1984	ドライヤー、ヘアアイロン、パーマ用コテ等の美容家電製品を生産。	先進国ODM市場
	月立	1996	ドライヤー、アイロン、パーマ用コテ等を開発生産、世界各国に輸出。	先進国・途上国ODM市場
	金得利	1992	JDLブランドでパーマ用コテ、ドライヤー、理髪用ハサミを生産。世界各国に輸出。	先進国・途上国ODM市場
	浩延電器	2008	香港企業の子会社。家庭用、個人用の美容家電を生産。著名ブランドのドライヤー、パーマ用コテなどを生産。	先進国ODM市場
	淇昇	1993	著名ブランドの家庭用美容家電、厨房用家電、保健家電を生産。	先進国ODM市場
	飛旭電子	2002	米系EMSの子会社。	先進国ODM市場

出所：奮達科技「新株発行説明書」pp.103~113、及び各社HPより。

(3) 肖奮氏の講演の特徴

講演では、まず同社の英語音声による広告映像が流され、その後、肖奮氏による講演が始まった。講演では日本との「縁」が強調され、同社に苦境の時期があったことを自ら指摘するなど、同氏の誠実な人柄が随所に感じられる内容であった。

講演の特徴として指摘できる点は、第一に同氏の海外の経験から学ぶ姿勢であろう。講演は孫正義の言葉から始まり、マイケル・ポーター、ブルーオーシャン戦略、スティーブ・ジョブズ、トヨタ生産方式、松下幸之助、稲盛和夫等が言及される。同氏が経営者、経営学者、先進国の企業を参考として重視していることが理解でき、特にトヨタ自動車を見学した際の改善活動を自社に導入したと述べている。加えて同氏は中国の現状にあう経営モデルを模索し、ODM と OBM を同時に実行していった点が特に注目される。

第二に、常に次の産業への展開を検討している姿勢が指摘できるだろう。同氏は 1993 年にわずか 5000 円の資金で、音響機器への知識を基にスピーカー・メーカーとして創業するものの、1998 年にはステレオ・コンポ完成品分野に進出し、

2005年には美容家電へと進出、更に近年では教育産業と高齢者向け産業に注目していることが明かされる。同社は長らく音響技術のレベルアップを重視しており、安易な多角化とは一線を画しているが、それでも成長産業への進出を検討している点は成長が続く中国経済のなかでの積極的な企業経営の在り方を十分に体現していると考えられる。なお、同氏の教育事業への関心は高く、これは肖一族に教師が多く、祖父が学校を創設したという家族史を持つことも一因である。

第三に、同氏は環境への配慮や従業員・顧客へのサービスという観点を強調しており、この点は筆者が訪問した本社の敷地にも十分に表れていた。同社の工場周囲は緑化が進められており、また工場敷地内には運動場を完備し、従業員は夕方以降に利用できるようになっていた。欧米の発注側企業関係者が同社を訪れた際に好印象を持つことは想像に難くない(写真 1)。この他に工場には技術学校も併設しており、専門大学と高校を併設し、生徒数は 1000 名を数えている。



写真 1. 奮達科技本社（同社 HP より）

同氏は講演の中で「思考が道を決める(思维決定出路)」という言葉 강조했다。同氏は「いかに激しい競争に対応するか」への答えとして、企業経営者の戦略と思考の重要性を提起したと考えられる。自身が実践されている「中国式経営」について、更に深く聞きたいと感じる魅力的な講演であった。

2. 講演録

(1)はじめに

尊敬する先生方、こんにちは。美しい日本、そして美しい立正大学に来ることができ、そして私の中国での経営経験を共有することができてうれしく思います。

本日の報告の内容はアメリカ、ドイツ、日本の優秀な企業から沢山のことを勉強してきた結果です。



写真2 肖奮氏(報告 PPT より)

私のスピーチを、ソフトバンクの孫正義さんの「初めに有しているのはただの夢と根拠なき自信に過ぎないが、全てはここから始まる」という言葉で始めたいと思います。私はこの言葉が大好きで、私の事業、仕事・生活もすべてこの思想に導かれています。また、先ほどの陳氏の講演にも共感します。中国のマクロ的情勢については先ほどの陳氏の述べたとおりだと思います。私はミクロに自身の経営の経験について述べようと思います。

私にはたくさんの肩書、例えば高級エンジニア、経営学修士号、宝安区青年創業パイオニア、広東省優秀民営企業家、江蘇大学客員教授、深圳・茂名商会執行会長、広東高科技産業協会常務副会長などがあります。全部で 33 の肩書がありますが、その中でも「企業家」と「教授」の肩書が重要だと考えています。なぜなら、企業家は社会の物質と富の創造を代表し、教授は社会における精神的な富の創造を代表しているからです。

また私は縁を信じています。私は学生時代、志望していた中山大学に合格できず、江蘇大学に入学しました。しかし今では中山大学の招聘で客員教授となり、中山大学の教授と共に講演をし、また中山大学の先生のおかげで今回来日できました。とても喜ばしく思っています。これも縁のおかげです。私はよく中山大学や広東外国語大学で講演をすることがありますが、こうした講演は一面では中国経済の発展を促進し、またもう一面では彼らと自らの実際の経験を共有するために行っています。

中山大学は孫文が創立した大学で、また孫文は日本への留学経験があり、中華同盟会の創立者でもあります。私自身も日本との縁があります。日本には過去に

3 回来ており、そのうち 2 回はトランジットでしたが、今回は 4 度目の来日で、日本の皆さんと交流できることに縁を感じています。

(2) 奮達科技の概要

奮達科技有限公司は 1993 年に創立され、当初の資本金はわずか 5000 元からスタートしました。数人の零細企業からスタートし、19 年後の現在では二つの工業園区合計で 20 万㎡の敷地を誇り、音響機器のみならずファッション・美容家電の領域にも進出し、業界のパイオニアになりました。これらはすべて 19 年の奮闘の結果です。

わが社には 2002 年 9 月に立ち上げた工業園区と、2008 年の 5 月開設したに 7 万㎡の 2 つの工業園区があり、これによる規模効果で北米、欧米、日本から受注を得ることができました。製品には 2 つのシリーズがあり、一つはマルチメディア音響機器で、通常のステレオの他に、PC 用、アップル社の i-pad 用を含むタブレット PC 用、無線・ブルートゥース技術の製品が含まれます。二つ目は美容家電で、ヘアアイロン、パーマ用コテ、ドライヤーが含まれます。中国の海関統計データによれば、わが社はヘアアイロンでは 1 位、音響スピーカーは 10 位以内に入っています。

次にわが社がどのように成長してきたのか、ご紹介したいと思います。中国は改革開放当初、1980 年以前は国有企業・集団所有制を中心とする体制でした。その後個人企業が登場し、外資を誘致して来料加工生産を行う合資企業を興しました。その後は民営企業が成長し、最近では多数の民営企業が株式会社となって成長を続けています。30 年間にこれだけの変化が起きたのです。

この過程で、中国が「世界の工場」になり、多様な管理方法が導入されてきました。まずは香港式が登場し、その後には台湾、日本、韓国の方式、更にアメリカ式、ヨーロッパ式が登場しましたが、中国でそれらを実践するのには、それぞれに無理が生じました。そのため、先ほどの陳氏が述べたように、最新の管理モデルを学びつつも、実際には中国の現地の状況を踏まえて管理する、中国式管理によって初めて成功を収めることができます。

実際に奮達科技はどのように企業を管理し、発展していくかが課題となりました。重要な羅針盤となったのは、マイケル・ポーターの競争戦略と、チャン・キムの『ブルーオーシャン戦略』でした。この他にも、ピーター・ドラッカー、ジャック・ウェルチ、スティーブ・ジョブズ、松下幸之助、そして日本で有名な稲盛和夫に関する書籍を読み、また企業を見学することで多くの知識を学びました。

現在までのところ、わが社は 19 年の経営の経験がありますが、「青は藍より出いでて藍よりも青し」と言いますか、学習することで本家を超えることが重要だと考えています。毛沢東は、「あなたはあなたの戦争をする、私は私の戦争をする」という理念を提起しましたが、自身と格闘する過程は稲盛和夫氏がいうアメーバ経営にも通じており、「コストを生む点」を「利益を生む点」に変えていくことが重要です。更に著名な物理学者銭学森氏の系統的思考も企業管理に導入しました。

(3)成長のプロセス

わが社の 1993 年成立当時の業務は、単一のスピーカーと、スピーカー用の木箱を製造するのみでした。その後、最初の改革は、1998 年に部品生産から完成品生産へ進出したことでした。木の箱にスピーカーを搭載し、更にアンプを搭載し、完成品を作り始めました。産業チェーンの下流に向かって発展を続けたと言えるでしょう。その後、更にステレオコンポだけでなく、テレビ用、タブレット PC 用、無線技術スピーカー、ハイファイ製品にも進出しました。将来はインターネットの発展に伴い、製品も日々変化しており、新製品を頻繁に開発しています。



写真 3 音響機器外装生産ライン（報告 PPT より）

環境が変化するなかでどのように思考することが重要です。わが社の発展の過程で、1999 年から 2000 年にかけては危機の時代でした。資金繰りが厳しく、如何に苦境から脱するかを巡ってわが社の管理層で丸二日間議論しました。その結論として我々は 2 つの決定をしました。それは第一に、国際市場に進出すること、そして第二に中国国内と国外で販売方法を分けることでした。現在では国内には 3000 以上の販売店網を築き、また売上の 85% を占める輸出面では 80 か国に輸出し、更に 40 か国で F&D ブランドを登録しています。

2002 年から 2003 年に工業園區を設立したことも大きな効果がありました。これによる規模の経済の効果と、人材の採用面や蓄積に役立ちました。これにより 2003 年、ウォルマートから 1~2 億円の受注を受けることができました。これを

契機にわが社は高度成長期に突入しました。

しかし徐々に音響機器市場での成長が難しくなるボトルネックに遭遇しました。市場調査を経て、更に新領域に進出しました。2005年、美容家電、特にヘアアイロン生産に進出しました。当時はこの製品領域では中国ではメーカーは少ない状況でした。韓国、日本の企業も生産し、また欧米企業も生産しており、中国企業にもチャンスがあると考えたのです。この製品領域でわが社は現在中国で売上がトップで、なおかつ2番手の7倍の売り上げを誇っています。世界の10大ブランド・サロンのうちの6大ブランドから受注を受けています。現状では75%が北米、欧州、日本、韓国へ販売していますが、今後は中国国内と途上国が将来の巨大市場になるだろうと考えています。ヒートアップの速度を高め、また外観設計をレベルアップすることで専門サロン用に提供しつつ、更に家庭用市場を創出し進出するつもりです。

(4) 経営管理の特徴

わが社の経営の特徴は、業界の他企業とは違う方式、すなわち差別化経営を導入した点にあります。具体的には、先進国市場向けにはODM方式、新興国市場向けにはOBM方式を採用し、「両輪経営」を実施しています。一般の企業はどちらかの方式しか採用しません。なぜ先進国市場でODM方式を採用するかと言えば、例えば日本市場では松下、ソニーの知名度が非常に高く、広く顧客から受け入れられており、ブランド力の面でわが社がなかなか勝てない状況にあります。そこでODM方式で製品を提供するのです。一方で、新興国、例えば南アジア、アフリカ、ラテンアメリカ(「亜非拉」)市場では、我々と松下、ソニーは同じ知名度、潜在力があります。性能価格比の高い製品を提供し進出することが重要で、例えばインド市場では大きな成功を収めています。

わが社の経営戦略は「両輪駆動モデル」と呼べると思います。製造販売方式としてはODMとOBMを結合し、更に製品面では音響機器と美容家電という2つの主要製品があります。これによりわが社は競争力を確保しています。最近わが社で一番伸びている事業は、自主ブランド製品で、近年は毎年50%のスピードで伸びています。

この他の成長の要因の一つは、サービス管理モデル、「逆ピラミッド型サービス管理モデル」です。このモデルには経営者は最も下に位置し、最も上には顧客が位置しています。基層ワーカーが最上位の顧客にサービスし、管理層は基層ワーカーにサービスし、私は総裁として管理層にサービスを提供します。上司がどの

ように部下にサービスするかが企業の発展にとって重要であります。

もう一つの要因は不断に学ぶ、ということです。2001年、初めて日本にトヨタ、松下、ソニー、アサヒビールを見学しました。多くの企業を見ましたが、一番印象に残っているのはトヨタ自動車でした。7万人の授業員を抱え、一人当たり年間13個の改善のアイデアを提供し、これが企業の成長につながっています。トヨタは現在1人あたり、年間41台の車を生産しているようで、敬服しています。

中小企業からすれば、これらのすべてを実施するのは難しいですが、色々なことを勉強し、その一部を実施するべきです。私はトヨタから改善提案を勉強し、自分の企業に持ち帰り、そうした取り組みを行いました。2002年から10年間にわたって改善奨励会を実施し、これまでに合計で800人から提出された500のアイデアが導入されました。これにより年間500万円の費用削減が実現されました。

ご存知の通り、企業の発展とは企業改善のプロセスです。わが社は管理システムも更新しています。2004年、2008年と各種新システムを導入しており、特に2010年にはアメリカのマルコム・ボールドリッジの「卓越業績管理モデル」を導入し、人は増やさずに、管理効率向上を実現しています。これらの取り組みによって、外部の経済状況がよくない状況下で、年間30%の成長を実現しています。

また、優秀な企業の一つとして、そして「企業公民」として責任を果たすため、わが社はCSR、特に環境対策に力を入れています。特に環境保護に力を入れており、政府のサポートをうけ、深圳市でも指折りの循環経済型工業園区として表彰されています。園区では16の環境保護の取り組みを行っており、例えば土地の集約的使用、排水処理、中央空調、太陽エネルギーの利用、工業廃材の処理、省エネ照明の導入などを実施しています。こうしたことは日本ではふつうの事ですが、中国ではこうした取り組みを行う企業はまだ少なく、欧米の企業の人が視察に来た際にはこうした取り組みが非常に評価されます。

また、わが社は今年6月5日、深圳の中小企業版に上場しました。これにより資本市場の力を利用して、更なる発展、規模拡大、よりよい明日を実現できると信じています。日本の方々にもぜひ協力して頂きたいと思います。

(5)おわりに

わが社の未来の事業は主に3つ部隊を編成し、更なる発展を計画しています。一つ目は今日ご紹介した製造業、二つ目は教育産業で、のちほどご紹介する米博士教育です。そして三つ目は、高齢者向けサービス、例えば老人ホームにも参入するつもりです。日本はこの業界について先輩にあたり、「高齢者にサービスする」

事業は中国でも有望だと考えています。日本企業、日本の学者が中国の高齢者向けサービス産業の建設に参加してほしいと考えています。

今日の報告を一つの言葉で終わりたいと思います。中国には「思考が道を決める」という言葉があります。19年のわが社の経験を振り返りますと、我々は一貫して「尊重、誠実、革新」を重視し、系統的な思考と前向きな思考を持ち、個性ある企業発展の道を歩んできました。今日お話しした内容も参考にいただき、「レンガを投げて玉を引き寄せる」と言いますか、皆さんにご指導いただけますようお願いします。また皆さんが中国の経済と企業の発展にアドバイスを与え、また皆さんもそこから収穫を得ることを期待しております。ありがとうございました。