

本立道生[※]

対談 中国経営トップのリーダーシップストーリー

第23回

誠実に正道を歩む

長瀬産業 執行役員
Greater China CEO
長瀬(中国) 董事長兼總經理

インヴィニオアジアホールディングス代表取締役CEO
インヴィニオCHINA董事長

鎌田 昌利 氏 × 大城 昭仁

※「君子務本、本立而道生」(「論語」学而篇より。君子は本を務む。本立ちて道生ず)。立派な人は根本的な事柄を大切にす。それがしっかりしていてこそ、初めて各々の進むべき道が見えてくるものであるという意味。

大城 会社を経営していく上で、大事にされているのはどんなことで

しょう。

鎌田 一つは「誠実」です。43歳

で会社の経営を任せられ、苦勞して自分の心と対峙する中、自然と拠り所となつていったのが「誠実」という判断基準でした。腹にあることと行動が一致しているか。自分が正しいと思っても成り立たないことが世の中にはあります。会社を成長に導く、という大きな課題もあります。誠実と正直の微妙なギャップを行き来する葛藤の中で、最低限のバリューを誠実に置くことが近道だと考えるようになりました。

大城 誠実であ

るか。それが鎌田さんの意思決定力の要なのですね。

鎌田 もう一つ、大切にしているのは「情熱」。こちらも社長になってから、最後は情熱ではないかと行き着きました。「情熱に燃える集団」、それを目指しています。情熱は、目標や方向性を自分で設定し、それに向けて皆を盛り上げる力です。経営者としてそういった情熱を持っていることが必要ですし、自律的に情熱を生み出せる人をどう育てるかも重要。「情熱」を教えることはできません。

大城 我々も人材育成という言葉こそ使っていますが、教えるというよりは、素質のある人を見つけて開花させていく事が仕事だと考えています。

鎌田 情熱はリーダーシップの能力のひとつで、いくら本を読んでもわからないことですからね。究極に追い込まれる中で、自分の感覚として磨いていくしかありません。論理だけで済むなら楽なのですが、世の中との整合性があり、そこに情熱が宿って初めて「信念」になります。誠実と情熱。これがあってやっと最終的に会社として成り立つのだと思います。

経験を重ね、社訓にたどり着く

大城 まさに御社の経営理念「誠実に正道を歩む」やビジョン、NAGASEウェイに繋がりますね。

鎌田 そうなんです。経営を任されて初めて腹落ちした、誠実と情熱の大切さ。これが私の人生のバリューとなり、それが結果的に会社の理念と同じだったのです。人生のほとんどをこの会社でやってこれて幸せです。気づいたのは遅かったですが、一方で長年経験を積みなければわからないことでもあります。会社もそれを信じていますし、私も経営者としてそれを信じています。

大城 鎌田さんにとって、経営者とはどのような存在でしょう。

鎌田 崖っぷちで決断をしなくてはならないのが、トップか否かの大きな違いです。経営は駅伝のようなもので、たすきを渡して走り続けなくてはなりません。後ろめたい気持ちで渡すのか。経営のプロとして、問題を先送りするなどのもて他。それが誠実な決断であるかどうか、自分との会話を重ねます。本当に信念を持っているのなら堂々と決断すれば良い。20代の頃、多くの中小企業の社長にお会いし、例えば小さな会社であっても、経営者には立派な人格者が多いと気づき、社長という立場は人を作るんだ、と思うようになりました。

大城 経営に規模は関係ないということですね。自分の後ろに人がいないということは同じだと。ご自身が社長になろうと思われたきっかけは？

鎌田 34歳でシンガポールに駐在した時のことです。ローカリゼーションに取り組む当時の社長と出会っ

て大きな影響を受け、初めて「海外で経営者になりたい」と思うようになりました。長瀬に入った目的はこれかと思ひ込むくらいに。40歳で帰国し、3年後に社長になりました。ずっと思ひがあって、他に誰かやるんだと、手を上げる勢いでアピールしていたんですね。同時に準備も続けていました。社長になった頃、日本なら課長か部長の年代でしたが、社長としての自覚を強く持っていた。それだけ背負っていたということです。

大城 情熱を持って夢を叶えられたわけですね。現職に就任されてからは大胆に中国の組織変えの改革をされましたね。

後世に引き継ぐ、誠実な決断

鎌田 ONE CHINAですね。地域軸(華北・華東・華南など)の運営体制を改め、地域を越えた事業軸による運営体制に移行しました。従来は地域軸の運営体制でうまくやっていたのです。しかし私が中国に戻ってきた時、今これは違うんじゃないかと思った。思ったらお前がやれ、と。お前が言わないと誰が言うんだ、そのまま卒業するのか。一方で、今からそんなことしてどうする、という葛藤。立ち上がろうか。正しいことは何なのか。考えて考えて決断しました。成功するかはわかりません。抵抗もありましたが、会社がサポートしてくれて今に至ります。

大城 長年の体制をバサッと変える。信念がなければ成し遂げられません。最後に、中国で頑張る読者の方へのメッセージをお願いします。

鎌田 中国が世界最大規模のマー



大城 昭仁
インヴィニオアジアホールディングス
代表取締役CEO
インヴィニオCHINA 董事長

野村證券、独立系投資会社を経て、2004年にインヴィニオ入社。100社を超える上場企業において、次世代リーダーの育成、営業組織のパフォーマンス向上、組織のベクトル統合などのプロジェクトを主導。11年よりインヴィニオチャイナ董事長兼總經理CEO、16年より現職。社団法人日本証券アナリスト協会検定会員(CIMA)、国際公認投資アナリスト(CIQA)。上海市浦東新区外商投資企業協会常務理事。中国の大手研修雑誌の理事も務める。

ケットでありつづけることは間違いないと思います。今後期待される中間層10億人の内需も、ビジネスマンとして取り込まない手はないでしょう。リスクに向かい合い、歯を食いしばってやる価値があります。日本国内の延長線上にあるマーケットだと捉えて、どんどん行き来しながら、挑戦をして頂きたいと思います。

INVENIO CHINA

Discover the Potential for Leadership

英必諾企業管理諮詢(上海)
(インヴィニオチャイナ)

1997年にマッキンゼーのOBによって設立。経営的視点から、人材育成、企業文化の改革や理念の浸透に取り組んでいる。研修やワークショップ、オフサイトミーティングの場を使い、組織・人材の潜在力をEduce=引き出して顕在化させる独自の手法に強みを持つ。

■上海市徐匯区天平路320弄25号(上海)
深圳市南山区海德三道166号 航天科技
広場B座4樓A20室04(ATLAS賓園)(深圳)
☎021-6437-0001
🌐http://www.invenio.cn/
✉infochina@invenio.jp



鎌田 昌利 (Masatoshi Kamada) 氏
長瀬産業執行役員
長瀬(中国)董事長兼總經理

1985年、長瀬産業入社。合成樹脂部門、Nagase Singapore (Pte), 長瀬(香港) COO、電子資材事業部長を経て、2013年から執行役員。18年から現職。

長瀬(中国)
2019年1月設立(Greater Chinaエリアでの営業活動は、1971年の香港から)
中国の産業構造や技術レベルが急速に変化・高度化していく中、中国の各地域に分散していたNAGASEの重要資源(人財・情報)を「ONE CHINA」の掛け声のもと、事業軸に基き整理・統合。「半導体」「モビリティ」「エレクトロニクス」「ライフ&ヘルスケア」を主力4事業と定め、積極的な投資により、ダイナミックに事業拡大を目指す。また、地域統括会社の長瀬(中国)を起点とした迅速な投資判断、新事業の創造、ガバナンスの強化を進める。