

本立道生<sup>※</sup>

対談 中国経営トップのリーダーシップストーリー

第5回

意志あるところに道は通ず

富士膠片(中国)投資  
総裁

インヴィニオチャイナ  
総経理CEO

太田 雅弘 氏 × 大城 昭仁

当対談では、「本立道生」のために生かせる人生のヒントを探るべく、インヴィニオチャイナ総経理CEOの大城昭仁が日系企業の経営トップを招き、世界観や人間観、リーダーとしての持論をお聞きます。第5回は、富士膠片(中国)投資総裁の太田雅弘さんです。

米国での修羅場経験

大城 本日は、太田さんの行動原理や意思決定の「本(もと)」に迫って、読者の方の「本立道生」のヒントにできればと思います。太田さん



太田 雅弘 (おおた まさひろ) 氏  
富士フイルム 執行役員  
富士膠片(中国)投資 総裁  
富士医療器材(上海)総経理  
1980年4月富士写真フイルム入社、05年に富士星光印刷器材(上海)総経理、08年にFUJIFILM Graphic Systems U. S. A. President & CEO、13年より現職

が大事にされている価値観、哲学を教えてくださいませんか。

太田 哲学というほどではありませんが、「意志あるところに道は通ず」という言葉を大事にしています。03年から中国、08年からアメリカ、12年にまた中国で販売会社の経営に携わっています。これまでの会社人生も半分は海外ですが、どのような場所でも、どのような局面でも意志を持ち続けることが重要でした。

大城 08年というと、リーマンショックの年にアメリカに赴任されたのですね。

太田 はい。赴任して半年で経済危機に直面しました。その前の中国では、高度成長期の追い風もあって、順調に会社を成長させることができましたが、一転非常に難しい舵取りを迫られました。ユーザーの印刷会社の倒産が多発し、売り上げが急減、大規模なリストラを余儀なくされました。また、買収したディーラー販売組織をまとめあげ、業績を伸ばす必要もありました。

大城 12年には、コダック社がChapter11(日本でいう民事再生

法)適用となりましたね。業界自体も厳しい時期だったのでしょうか？

太田 ちょうどオフセット印刷が減少しデジタル印刷が普及し、またアマゾンの電子書籍やアップルのiPadの普及により紙の印刷が減少し始め、厳しい時期でもありました。まさに修羅場でしたね。自分という人間の本質が問われました。

現場力を開花させる

大城 赴任してたった半年で、会社の現状やスタッフの実力も分からない中、どのようにして難しい意志決定を行っていったのですか？

太田 とにかく、エリアセールス会議に参加し、ユーザー訪問に同行したり社員と食事をしたり、現場を見することで、可能な限り事実を集め、判断しようと心がけました。責任を持って判断をするためには、事実を自分の目で見るのが何よりも重要だと思います。

大城 現場のどういうところをご覧になるのですか？

太田 やはり、人です。現状ではダメと考えている意欲ある人材、例え

※『君子務本、本立而道生』(「論語」学而編より。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。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。

ば中国で見てきたようなギラギラとしたやり手を探しました。こういう危機の局面では、すでに実績のある人を優遇したくなります。しかし、難局を突破するには現状に満足している人たちよりも、そういったハングリーさを持った新しい人たちが知恵を出し合うことがカギになります。

大城 それはその通りだと思いますが、現実にはとても勇気がいることだと思います。私も多くの会社を見てきましたが、こういった不確実性の高い局面では、より確実に成果を上げられる事業や人を優先させる経営者の方がほとんどです。なぜ、困難な局面で、このような攻めの決断を行うことができたのでしょうか？

太田 経営者としての私のミッションは、会社を「伸ばす」ことだからです。「伸ばす」ために、組織が常に活発な状態を作り、何事も「固定しない」ように心を配る必要があります。

大城 「伸ばす」という目的のためには、常に変化を仕掛けることが必要ということですか？

太田 はい。ただ経営を一時的に安定させるだけなら、思い切ったりストラで経費を削減すれば達成できます。しかし、それでは会社は続きません。次の成長に向けて、組織を活性化させて、業績を伸ばす。そうやって会社を発展させることが、経営者の仕事なのです。

大城 そうやって、印刷ビジネスの構造転換をスムーズに進められたのですね。

太田 いや、それは少し違います。実は、改革によって、まず既存の事業がきちんと収益を上げるようになり、それからデジタル印刷を伸ばしていきました。きちんと見ていけば、

古いビジネスにも捉えられていないニーズがあり、伸ばすための戦略が存在します。それを捉えることができたのだと思います。

大城 なるほど。新ビジネスの創出の前に、旧ビジネスを改革して収益性の高いビジネスにできるかが、事業転換のカギなのですね。そう考えると現場をしっかり見ることの重要性が、ますます理解できますね。

太田 その通りです。会社は、数字のような無機質なものではなく、人の活動によって動いていますからね。人間をしっかり見て、皆の知恵を結集させて、丁寧に顧客のニーズに答えていくことです。

大城 元“投資家”としては胸に刺さります(笑)。そのような考え方は太田さんのオリジナルなのですか？それとも御社の中に流れるDNAのようなものがあるのでしょうか？

太田 会社の中で叩き込まれたものかもしれませんね。富士フイルムは現在、世界中でさまざまな事業を展開していますが、これまで各事業ともに浮き沈みがありました。そのため、事業部を超えた人材のローテーションが活発ですし、小さな事業にも主流の事業から人材を送り込みます。非主流部門でこそ人が育つといったこともいわれるくらいです。私自身実は本流の写真ビジネスには携わっていませんでした。当社は常に「伸ばす」ことを求め、「固定」「安定」を嫌う文化があると思います。

大城 最後に、読者のみなさんに“元気が出る”一言をお願いします。

太田 当社の商品に“チェキ”というものがあります。撮ったその場で写真が現像できるカジュアルなアナログカメラです。この商品が最近、中国で非常に売り上げを伸ばしてい



大城 昭仁  
英必諾企業管理諮詢(上海)(インヴィニオチャイナ)  
董事兼総経理CEO

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年より現職。社団法人日本証券アナリスト協会検定会員(CMA)、国際公認投資アナリスト(CIIA)。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。

ます。全ての携帯電話にデジタルカメラが搭載され、ディスプレイ上で写真を楽しむ今の時代になぜ？と思われるかもしれませんが、そういったニーズが市場にはありました。現地企業の技術も上がり、競争は厳しいですが、この市場にはまだまだ可能性がいっぱいありますね。事業を「伸ばす」意志を持っていれば、道は通じると思います。

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、企業文化の変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。

■上海市浦東新区世紀大道8号  
国金中心2期8楼

☎021-6062-7290

🌐http://www.invenio.cn/  
✉infochina@invenio.jp