

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10回

ぶつかる経験が人を創る

旭硝子グループ中国総代表、
旭硝子(中国)投資総経理

インヴィニオチャイナ
総経理CEO

新保 貴史 氏 × 大城 昭仁

当対談では、「本立道生」のために活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します。第11回は、新保貴史さんです。



新保貴史(しんぱ・たかし)氏
旭硝子グループ中国総代表、
旭硝子(中国)投資総経理

1982年 旭硝子入社
1990年 タイ国サイアム旭テクノグラスへ外向
1994年 旭硝子資材資源部 エネルギー・
化成品グループ 主任部員
1999年 同社新事業・技術企画室主任部員
2001年 同社資材・物流センター企画
グループ主任部員
2004年 同社板ガラスカンパニー日本・アジア
本部業務改善室購買企画グループリー
ダー
2006年 旭硝子上海事務所統括主任
2007年 旭硝子資材物流センター長
2010年 同社執行役員、資材・物流センター長
2012年 同上、旭硝子(中国)投資総経理
2013年 同上、旭硝子グループ中国総代表
兼旭硝子(中国)投資総経理

タイ工場の立ち上げ

大城 今日は、新保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っています。

新保 新卒は人事でしたが、その後、購買を経て、32歳の時、タイの新工場に赴任しました。その時の経験が、私の基礎を作ったように思います。

大城 新工場の立ち上げですか？

新保 当初、日本側で資材の買い付けを担当していたのですが、現地に赴任し、物流の構築から、人材の採用、工場を建てるためのさまざまな交渉を担当しました。

大城 32歳には、なかなかハードな仕事ですね。

新保 そうですね。でも、その前の購買の時にも、ブラウン管の原料買い付けで、3割くらいはペーパーのみに権限がありました。当時は、システム化が進んでいませんでしたから、若いうちに仕事が任せられる風土

※『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。

「本立道生・中国経営トップのリーダーシップストーリー」と「主導力の発揮者たち・現場変革ストーリー」は隔月連載です。

があつたかもしれませんね。

大城 初めての海外赴任で、ご苦労も多かったですか？

新保 工場の“オヤジ”たちともしょつちゅうケンカしましたね。必死に、自分なりの考えをぶつけました。最後には仲良くなり、製造の基礎を教えてもらって感謝しています。いつも仲裁に入る工場長にも。

大城 気遣っている余裕など無いということですか？

新保 そういう訳ではないのですが、合理的なことなら必ず言うべきだと思っていました。今もそれは変わりません。でも、将来、必要になるであろう倉庫の設計・構想まで勝手にやっていたのは、ちょっとやり過ぎだったかもしれませんね。若気の至りです。

大城 最初の異文化体験ですね。

新保 最初の異文化体験であると同時に、最初のスタートアップ体験でした。全体を見て、ゼロから全部やるような体験は、自信に繋がりましたね。

大城 逆に、普通の仕事はつまらなくなってしまうませんか？

新保 工場の立ち上げが終わって、日本に帰ると一担当に戻りました。確かに、部下もいなくなつて、急に仕事が小さくなったように感じましたが、タイの経験は生きています。全体を見て、現実的にやれるところを見つけ、小さいことからやってみせる。そうやって人を動かす。センスの合う人を見つけ、味方に巻き込む。そういったスタイルは、その後どこに行っても自分のスタイルになりました。

チャレンジが性分

大城 新保さんを拝見していると、営業経験がないのに、営業の人よりも、アグレッシブにマーケットを見て物事を考えられる方だなあと思います。なぜ、そのような視点になられたのですか？

新保 資材調達をしていると、多くの営業の方と会いますから、顧客視点の重要性は痛感するようになりますよ。私は他社の営業の方には、必ず自社の問題点・悪さを聞いて、製造にフィードバックすることになっています。それに、新しいことをやるのが元来、好きかもしれません。

大城 それは分かりやすい理由ですね。

新保 もともと、現状維持は飽きるんです。これまで、会社の中で「初めての〇〇」ということを3回やってきましたが、そういうチャレンジングな仕事が一番面白いですね。単純に好きです。

大城 3回というのは凄いですね。どのようなことですか？

新保 1つは、先ほどお話ししたタイ工場の立ち上げ。2つめは、資材

情報のシステム構築。あと、会社で初めて、グループのベルギーのガラス会社に向向しました。あのときは、外国人に囲まれて、完全に“外様”状態で大変でしたね。

大城 外国人と渡り合うチャレンジですか？

新保 いや、それだけではなく、この会社の“外圧”を使って、東南アジアの工場に対して、統合的にコスト分析を行い、大幅なコストダウンを行いました。これまで、できなかったことができるようになり、それぞれの会社に貢献できて非常に面白いチャレンジでした。

大城 今、チャレンジされたいことはありますか？

新保 80年代に出張で来たとき、村営工場の貧しい人たちが精一杯の歓待してくれた中国が、今、こんなに豊かになった。2006年に上海の職能センターの立ち上げのため、上海に赴任して、中国で仕事ができると燃えていたのですが、1カ月半後に、資材物流センター長に就任したため、仕事を全うしないまま日本に帰りました。これがとても残念でした。今、総代表として中国に来て、中国のビジネスを大きくするのは私にとってリベンジであり、チャレンジしていきたいことがいっぱいありますね。

大城 最後に、読者の方々に元気の出る一言を頂きますでしょうか？

新保 私は、その場にいなければ本心に大事な物事を理解することはできないと考えています。日本にいるとどうしても理解できない、バイアスが効かっってしまう、そういうことは多いものです。しかし、中国は、日本にとってまぎれもなく隣の国であり、歴史の繋がりが深い国。こちら



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。

に来て、たくさんの立派な中国人の方々と会いました。そういう方々と、民間で関係を作って橋渡しをしていくことは本当に大事なことです。中国のビジネスはハンディキャップが多いと感じることもありますが、ぶつかる経験は、若い方々にとって非常に大事なものと思います。一緒に頑張っていきたいと思います。

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。

■上海市浦東新区世紀大道8号
国金中心2期8樓
☎021-6437-0001
🌐http://www.invenio.cn/
✉infochina@invenio.jp