

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

連載再開!
第12回

大志を持って、3倍速で攻める！

日立汽車系統(中国)
総經理

蒲生 慶一 氏 × 大城 昭仁

目標・戦術のベースは大志

大城 本日は、蒲生さんの経営者としてのお考えを伺い、中国で奮闘する読者の方々がリーダーシップを發揮するヒントに出来ればと思っています。

蒲生 では、自己紹介から。東京生まれ東京育ちですが、今の自宅は山梨県の南アルプス市です。妻と2人の娘がおり、実は孫が4人います。会社では“ブーさん”(蒲生 = Púshēng)と呼んでもらっています。

大城 自己紹介にはこだわりがおありだとか。

蒲生 そうですね。今、中国に来て丸2年が経ったのですが、毎年、自分の自己紹介を更新して、方針説明会の際に発表しています。社長室には、ニックネームにちなんだ人形を置いてあるんですよ。

大城 人形の胸に「大志」の文字がありますね。

蒲生 「大志」という言葉が好きで、方針説明会などでもプレゼンの最後に必ず、この文字を入れています。

大城 なぜ、「大志」という言葉なんですか？

蒲生 仕事の目的を持ってエネル

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総經理

*『君子務本、本立而道生』(「論語」学而篇より。君子は本を務む、本立てて道生す)。立派な人は根本的な事柄を大切にする。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。



蒲生 慶一 (がもう・よしかず) 氏
日立汽車系統(中国)
總經理

1982年入社後、ブレーキ製品の設計部長、本部長を経て米国子会社駐在、走行制御製品の事業部長などを歴任し、2016年4月に上海へ赴任。現在、日立オートモティブシステムズ常務執行役員（中国地域統括）

日立汽車系統（中国）：日立グループの自動車機器メーカーとして2006年に日立製作所から分社・設立された日立オートモティブシステムズの中国地域統括会社。これからはクルマのコアとなっていくエレクトロニクス分野を強みとし、中国には10社の生産拠点と3つの研究開発拠点を持つ。

も、会社に入って時間が経つと、変わってきたかもしれません。中国の社長として、今は、会社をどうするかという大志もありますね。

大城 部下の方々とお話をすると、蒲生総經理になってから意欲的な目標で大変だが会社が変わって来たと感じていますね。理想が高いという声も聞きます。ありたい姿を設定するというのは、社員の方々には伝わっているように思います。蒲生さ

ギーを生み出すトリガーは「大志」だと思うんです。目標を作る、戦術を立てるという時には、数年後のありたい姿を考えいかないといけない。ありたい姿というのは、言い方を変えると「大志」、そこから紐解いていかなければならぬと考えています。

大城 「大志」とは、ありたい自分の姿ですか？ それとも、事業の姿ですか？

蒲生 ありたい自分の姿ですね。

大城 蒲生さんは、どのような「大志」を持っていたのですか？ 社長になりたいとか？

蒲生 「いぶし銀のエンジニア」になりましたか？ 機械工学科を卒業したというのもあります

ですが、もともと職人の家系なので憧れています。入社して、25年間、設計の仕事をして、それから工場経営をするようになりました。

大城 「大志」という言葉と、「いぶし銀」は重ならない気がしますね。「大志」というと、社長になるぞ！ とか、世の中を変えてやるぞ！ という感じがします。

蒲生 エンジニアも深いよ(笑)。で

んの、今の大志を言葉にするとどのようなものですか？

蒲生 中国人スタッフが自律運営できる「中国の会社にする」というのが、今の大志です。

大城 何年くらいで？

蒲生 3年以上はかかると思いますね。中国では工場は20年、統括会社は7年経っているので、普通にやつても変わらないと思います。いろいろな取り組みをやってきましたが、2年経って、成果が求められます。ただ、1人1人の成功プロセスを作っていくばあく、やっていく様になると思っています。

間違いを認める経営者

大城 成功した話、失敗した話を聞かせてください。

蒲生 若い頃、いつも自分の3年後の姿を描こうと思っていました。最初は、(顧客)カーメーカーの少し上の方をターゲットにして、その人を目指していました。当時、新車を3年くらいのサイクルで開発していたので、私もそのサイクルの中で、自分をどう開発するかを考えていました。これは成功したと思います。

大城 失敗話はありますか？

蒲生 失敗は山ほどありますね……

特に、品質問題でカーメーカーのお客さまに迷惑をかけたことが何度かあります。どうしくじったのかは、今でも全てはつきりと覚えています。

大城 量産後に発覚するんですね？ どういう感じで、起きたのですか？

蒲生 マーケットから問題が出て来ます。そうすると、お客様と一緒に分析して、どこが問題かを見つけています。

大城 そういうときにはどう対応するのですか？

蒲生 とにかく嘘をつかない。ごまかさうとしない。都合の悪いデータも出て来ますが、データを直視して正直に議論する。お客様がいるので、まず対策を行った後で振り返りを行います。

大城 全て覚えているというのは印象的です。

蒲生 設計者は失敗を忘れませんよ。今も、経営判断が間違っていた、スピードが遅くて機会損失したなど、失敗を直視します。

大城 経営者として、間違ったとおっしゃるのですか？ 間違ったとは認めない人も多いですが……

蒲生 それは当然。間違ったら間違ったと言うことが大事です。まず、さらけ出して、それから対策を考える。失敗から学ぶ。実は、お客様とは、そういう経験を通じて、より良い関係になることが多いです。信頼関係ができるから。やっているときは、本当に辛いんですけどね。

大城 エンジニア出身の経営者というのはそこが強みなのでしょうか？

蒲生 プロフィットセンターとして、設計は工場も顧客も全部を知っていなければいけないと言われて育てられてきました。それもエンジニアの強みだと思います。

活路は攻めにあり

大城 最後に、読者の皆さん、中国で活躍したいと思っている若手から、経営者の方々、前向きなビジネスパーソンを想定していますが、そういう方々に、元気が出る一言を頂けませんでしょうか？

蒲生 私も中国2年なのでまだ奮闘している最中ですが、「大志・攻め・スピード」を大事にしています。

大志を持って、日本の3倍速で攻めることで、多くの経験を積んで、自分自身の成長を実感できると思います。



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総經理

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、営業組織のパワーマンス向上、組織のペ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兼総經理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(CIA)。上海市浦东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。

める。中国の難しさに悩んでいる人も多いと思いますが、前向きにスピードをもって攻めることで活路が開けると思います。

大城 私もいろいろな会社とお付き合いしていますが、確かに前向きに攻めている会社ほど、どんどん元気になっていく印象を持っています。ここでは後ろ向きになっていると置いて行かれる気がします。ありがとうございました。

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、企业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Educate=引き出しで、鎮在化させる独自の手法で強みを持つ。

■上海市徐匯區天平路320弄25號
歐愛喜中心4樓D
☎ 021-6437-0001
✉ http://www.invenio.cn/
✉ infochina@invenio.jp