

# 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14回 特別編

# 世界へ向けて「ともに成長する」

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 総経理

大城 昭仁

インヴィニオCHINA副総経理  
エドゥケーサー

田 鋒慧

※『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す。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。

### ワールドカップは予選から決勝へ

大城 田さんと最初に会ったのは2012年5月だから、もう6年経ちましたね。

田 楽しいことも苦しいことも、沢山ありましたね。苦しいことの方が多かったかな(笑)。

大城 確かに(笑)。2012年のセミナーで、住友商事さんとAGCさんにとっても良い事例をご紹介頂いたのに、正直、お客様の反応はあんまりだった。「うちには無理です」というコメントが大多数。当時、研修は福利厚生の一部で、本気で人を育てている会社は少なかった。

田 今は変わりましたね。中国に適應して、人材を育てて、どんどん成長している会社も多いです。大城 ちょうどワールドカップが開催中ですが、中国市場は世界のトップ企業たちが鎧を削る、まさにビジネスのワールドカップです。2016年くらいまでは「予選リーグ」で、多くの会社が敗れ去って撤退していききました。そして、今、勝ち組同士が決勝リーグを戦っています。

田 だから、中長期のビジョンと戦略を持って、本気で人にも投資

していかないと勝てない訳ですね。

大城 現地人材を育てているケースと、日本人が現地に入り込んでいるケースの両方がありますが、どちらも、しっかり自分たちの「軸」を持っている会社が伸びている。既に中国で数千億円売り上げ、日本の売上を超えている会社も多いですね。

### 信頼関係が大事

田 多くのお客さまに支えられて、我が社も成長してきました。

大城 田さんを中心に、みんなが1件1件の仕事をしっかり丁寧にやってくれたからだと思います。おかげで、昨年のレポートは100%、全てのお客さまが継続してくれました。

田 お客さまとの付き合いが長くなると、お互いのことがよく分かって、もっと深く課題解決に入っていきます。信頼関係を築くために、オープンで正直、誠実に仕事をすることは大事です。

大城 中国という難しいところで、日本企業が戦う武器、方法論は世の中にまだ少ない。だから、当初から営業会社ではなく、新しいソリューションの開発会社を目指しました。品質が心配だったときは、

一切の営業を止めて、撤退ギリギリまで追い込まれましたね。最初は苦労しましたが、最近は愚直にやってきたことが認められるようになってきて良かったです。

田 その分、お客さまからは、いつも「高い！」と言われますね(笑)。

大城 人が動いて、品質の高いサービスをしようとする、ものず

ごいコストがかかる。価格が高くなるのは仕方がない。だから、お客さまには説明をして、分かってもらえないよね。

うちのお客さんの多くは、同じように高価格・高品質を扱う会社なので、分かってくれるはずと信じましょう。

### 多様性と向き合う

大城 それに、お客さんに儲けるための解決策を提供しているのに、うちが儲かっていないと、お客さまにウソをついていることになるでしょ。

田 「知行合一」——言葉と行動が一致してこそプロフェッショナルですよ。我が社は、人材育成して、現地化して、その上で儲かっていないとウソつきになっちゃう。大変(笑)。

大城 顧客に言っていることは、まず自分たちが実践する。そこにこ

だわって、自分たちも苦労して経営をやってきて、成長したと思います。特に、僕はリスクの見方が甘くて、部下に任せず、なんでも自分でやろうとしてしまうダメなマネージャーだった。そのことに気づいて、直そうと努めましたよ。もちろん、まだまだ改善することばかりですが……

田 大城さん、だいぶ成長しましたね(笑)。

大城 田さん、採用面接でよく聞かれますよ。「人の成長を、自分の成長を信じていますか?」って。

田 お客さんとも同僚とも、人と「ともに成長する」を実践するために重要なこと。私は、それは「愛」だと思うんですよ。

大城 「愛」ですか?  
田 はい。「愛」とは、人間そのものの潜在的な成長力を信じることです。大城さんが言う「真剣さ」と近いかな。多様な人の価値観を認めましょうとよく言いますが、頭で理解するのは簡単でも、実践するのは本当に難しいことですよ。人は、自分の基準の範囲で人を判断しますから、どうやってゼロベースで、あらゆるバイアスを除いて、人に関心をもって、人を観て、責任をもって、尊敬して、理解するか? そこが大事です。  
大城 お客さんの会社を見ている、良い会社は、そういった「愛」

に溢れている気がします。特に、トップがそういう考え方を持っていることはとても重要だと思いますね。

### 中国から世界へ

大城 会社を創った当初から、「中国から世界へ」と考えていました。その意味で、我が社が中国で得た最高のものは、間違いなく人材です。イノベーションを生み出せる人材が集まったので、中国から世界への展開がいよいよ現実になってきました。

田 大城さんは昔から、中国は市場である以上に、イノベーションの発信地になると言っていましたね。そのために、多様な人材を集め、独自のノウハウを創ってきました。

大城 世界で通用する会社になるためには、それは必要条件だと思います。最初から日本や中国だけを見ていたら、世界では通用しない。そして、上海は、まさに事業戦略上の「オセロの角」です。ここで通用することがアジアを制する条件だと思います。

田 もう1つの「オセロの角」、シンガポールの展開も始まります。  
大城 高い技術やノウハウを持っていないが、組織の問題が海外市場での成長のボトルネックになっている会社が多くあるように思っています。そういった会社に対して、我が社のサービスでその会社の『潜在力』を開放したい。強いアスリートを支援してワールドカップで優勝させるのが我々の使命だと思います。そのためには、田さんの力が不可欠です。これからもよろしく願っています。

田 よろしく願っています。



田 鋒慧 (Fenghui Tian) 氏  
インヴィニオ CHINA  
副総経理・Educar

大学統一入学試験をトップの成績で北京  
大学経済学部に入学。卒業後、韓国サム  
スン電子の Global Scholarship Program  
に選ばれ、高麗大学大学院で国際商務の  
修士号を取得。サムスン電子韓国本社  
にて、中国 PC 事業のマーケティングを  
担当。アメリカ、日本での業務を経て、  
2012年インヴィニオ CHINA に入社。プ  
ログラム開発と講師を務括。中国語、韓  
国語、英語、日本語に堪能。