

# 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15回

## 謙虚な態度が一流を創る

長谷川香料(上海)  
長谷川香料(蘇州)  
董事長

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

成田 正人 氏 × 大城 昭仁

※『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。

### あくまでも謙虚に、しかも自信を持って

大城 本日は、成田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発揮するヒントに出来ればと思っています。さっそくですが、成田さんが「軸」とされている言葉を教えてください。



成田 正人（なりた・まさと）氏  
長谷川香料(上海)および長谷川香料(蘇州)  
董事長

2004年兄弟(中国)商業董事長兼総経理、09年ブラザー工業常勤監査役を経て、16年より現職。

長谷川香料(上海)  
フレーバー(食品香料)とフレグランス(香粧品香料)のリーディングカンパニー。フレーバーは、飲料、冷菓、菓、即席麺スープなど、さまざまな加工食品に、フレグランスは、香水や各種化粧品、トイレタリー、ハウスホールドなどに使用されている。

ください。

成田 個人としては、『あくまでも謙虚に、しかも自信を持って』という言葉ですね。会社では、『WakuWakuしよう！ しっかりやろう！』という言葉が大事になっています。

大城 謙虚と自信、一見相反するようにも思える言葉ですが……

成田 仕事というのは、お客さまがあり、従業員がいるという中で進めるものですから、自分が傲慢になってしまうと、そこで全てが止まってしまうと、そこで全てが止まってしまうと、謙虚さというのは、人が成長するために、とても大事なことだと思います。ただ、謙虚さは自分に自信がないと持つことができません。何でもハイハイ言うのではなく、自分の中に確固たる軸があつてこそ、他人の話に耳を傾けることができるのではないかと思います。

大城 そのように考えるようになったきっかけはありますか？

成田 元々は、若い頃、ある傲慢な方と接する中で、ただ反面教師的に思ったことです。この人のようににはならないぞって。それから、ずっとこの言葉を考えて、言い続けてきたのですが、年を取ってからその深さに気づきました。謙虚でなければ、

人は成長できない。謙虚であるということは、少なくとも自分に対して満足しない、そして、成長に上限を設けないということです。

大城 向上心の表れだということでしょうか？ 傲慢な人は現状に満足している？

成田 そうですね。一流の人は皆、少なくとも自分に対する謙虚さを持っていると感じます。

大城 『WakuWaku〜』は？

成田 仕事はいつも良い事ばかりではなく、顔をしかめたくなることもよくある。でも、そういうときも前向きに考えて笑顔でいられたら、福の神が助けてくれるかなと(笑)。みんなにもそうであって欲しいと思っています。

大城 上の人が明るいって本当に会社が明るくなりますね。「しっかりと」の意味は？

成田 決められたこと、約束したことはしっかりとやろう。さらに、自分たちに期待されていることを考えて、しっかりとやろうという意味です。この会社はみんな明るいので、期待を越えて、上のレベルの「しっかりと」を目指して欲しいですね。

大城 それがお貴社の至るところに掲げられている『一流』でしょうか？

### 成为一流！ 芬芳中国！

我期待各位同事都能在各自领域追求一流。

在各自领域成为自身以及他人认同的专业人才，从而带动公司成为一流。

公司成为一流的话，每位成员也都会带着自豪感投入到自身工作。

我期待让我们长谷川香料公司所提供的香精香料，为广阔的中国带来美好芬芳。

従業員の方には、一人ひとりがその道の一流を目指していただきたい。日々の分野で自身に認めるプロフェッショナルになってもらいたいと思います。そうすれば、会社も一流になれる。会社が一流になれば、皆さんも誇りを持って仕事ができるようになります。我々長谷川香料の提供する各種香料で、この広い中国全土を芳香で満たして行きましょう。

長谷川香料(上海)有限公司  
董事長 成田正人

長谷川香料の社内各所に掲げられた「一流」の目標を呼びかける董事長メッセージ

成田 そうですね。一流の人は、自らに最終的なゴールを設定しません。常に上を目指します。みんなワクワクして、自分たちで考えて、提案をしてきて欲しい。そして、どんな上を目指して、駐在員に頼らずにやれる会社になって欲しいです。

### 成功には時間がかかる

大城 これまでの成功話、失敗話を教えてもらえませんか？

成田 失敗はいっぱいあるなあ(笑)。でも、成功というのは、成功するまでやり続ければ成功ですよ。言えることは、成功・失敗を判断するには時間が効きます。

大城 なるほど。

成田 この会社の経営を引き受けるにあたり、結果を出すのに3年、定着させるのに5年下さいと言いました。会社の成功には、最低でもそのくらいはかかります。以前の会社では、中国に5年いました。05年に会社を作り、現地化を進め、CSRに力を入れました。そのことが認められ、08年くらいには、いろいろな現地メディアからも取り上げられるようになりました。BizCHINA

からも取材をして頂きました(笑)。私は09年には帰任しましたが、遂に今年、4代目の董事長が中国人になりました。CSRの活動は脈々と続けられています。当時やったことが成功してきたのかなと今、思いますね。

大城 長いですね。3年くらいで駐在員が帰る会社も多い中で、気が遠くなるような時間です。

成田 長いですよ。風土を創り、人が育ってこそ業績は後からついてくる。そういう耕すところからしっかりやっていかないと、後の継続的な成長はありません。そう考えると、成功を判断できるようになるまでは長いのは当然です。短期の刈り取りで上げた業績は成功とは言えません。

大城 10年経って、あの頃の種蒔きが成功したと分かる。それが本物なんですね。日本人がローテーションして帰って行くのは仕方がないですが、現地に根付いた文化、そしてこの地でずっと継続して会社を引っ張っていく人を創っていく必要がありますね。

大城 最後に、読者の皆さん、中



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総経理

野村證券、独立系投資会社を経て、2004年にインヴィニオ社。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事業兼総経理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(CIIA)。上海市浦東新区外資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。

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？

成田 中国を楽しんで欲しいですね。国が変わると文化の違いに直面しますが、それを頭から否定的に捉えたりせず、まずは好きになってみるよう努めてみてはいかがでしょうか？ エネルギー溢れる国ですから、楽しいことがいっぱいあると思います。

### 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。

■上海市徐匯区天平路320弄25号  
☎021-6437-0001  
🌐http://www.invenio.cn/  
✉infochina@invenio.jp