

# 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22回

## 高い技術、深い信頼

JSR上席執行役員中国事業統括  
捷時雅(上海)商貿董事長

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董事長

渡邊 毅 氏

大城 昭仁

※『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。

大城 渡邊さんが仕事をする上で、一番大切にされていることはなんで

しょう。

渡邊 私は元々技術者で、「高い

技術と信頼性」を人生哲学としています。我々は、先端技術に関わる素材を、お客様にカスタマイズして開発するのが仕事です。使用法やプロセスの詳しい情報を頂かなくてはならず、そこには信頼関係が必須です。大城 信頼関係はどのように築いていかれるのでしょうか。

渡邊 高い技術や知識は当たり前のこととして、その上で、少しずつ積み上げていくしかありません。お客様の立場で考え、誠意を尽くすことが大切です。

例えば以前アメリカにいた頃、製品サンプルを翌日までに持って来るよう言われたことがありました。そこで夜中の日本に「準備してくれ、取りに行くから」と電話して日本の空港まで取りに行き、とんぼ返りでアメリカに戻って、お客様の会社まで車を飛ばして驚かされたことがありました。それ以来、その方とは非常に深い信頼関係を築くことができ、次の仕事も回してもらえるようになったのです。

大城 エスカレートしていく相手もいるでしょうし、開発の人も渋々でしようから、受注にならなかった、となれば結構大変ですよ。

渡邊 これはいけるぞという程度の確信、見極めが大切です。開発の人間を動かす情熱と正しい数字での裏付けも。社内での信頼を失うのも大変ですからね。

社内での信頼というと、私はできる限り、駐在員も中国人スタッフも平等に接するよう心がけています。評価や付き合い方、情報提供も分け隔てなくし、出来るだけ直接自分自身で発信します。

例えば月一の朝礼では、TV会議も使って皆を集め、「自分はこんなことを考えている」というのを20

分ほど、わかりやすい言葉で対等な目線で話すようにしています。

大城 トップが何を考えているかわかると、組織の皆が安心し、信頼に繋がりますね。

### 中国の現状を正しく伝える

渡邊 駐在経験が長い人ほど、中国人に対して偏った見方をしている傾向があるように思います。今の若い人の考え方は大きく変わっています。社会自体が大きく変わり、教育のレベルも高い。最近の若い日本人より優秀ではという人が増えています。

大城 どういうところが優秀だと感じられますか？

渡邊 我々は営業職にも技術を学んでもらいますが、文系の人間であっても熱心に勉強し、その知識を元にお客様と密なコミュニケーションをするなど、意欲が高い中国人がたくさんいます。30代位の人ですね。

日本側はそんな中国の現状をわかっていないケースが多いです。中国に対してまだネガティブで、技術力がなくて大きなビジネスにはならないだろう、と。

そういう先入観に対して、正しい数字を取って、具体的にこれだけ大きくなると説得しなくてはなりません。「この前こう言っていたのに」と、激しい変化を理解してくれない人たちに現状を適切に伝えていったり、「一度来てくれ」と激動の様子を肌で感じてもらったり。社長も年に4回は中国に来るよう願っています。

大城 素早い意思決定のためにも、変化をきちんと伝えていくことは非常に重要ですね。

### トップの役割とは

渡邊 私が中国に来た5年前は、液晶関係の材料はビジネスとして小さかったのですが、次々に大規模な液晶パネルの工場が立ち上がり、今では世界の半分を中国で使うようになりました。その激動の様子をどうやって伝えるか。

社長に来てもらってお客さんに会わせ、お客さんの新しい工場を見せて信用してもらって、数字や様々なデータを集め、色々な角度から整理して説得していき、最終的には液晶関係の事業部を上海に持ってきます。そこまでやるのはとても大変でした。

皆さん、そこで困っていると思います。日本の本社を説得できず、なかなか動いてもらえない。やらないとタイミングを逃してしまふ。レポートを書いたり、本社で説明をしたりといった調整は、トップの重要な仕事の一つです。

大城 そこがうまく行っていらっしゃるから、適切な投資がなされているのです。

渡邊 中国の液晶ディスプレイ、スマホなどを作る技術は大変高くなりました。半導体も時間の問題で必ず追いついてきます。一方で、化学製品だけは品質管理の仕方などにノウハウがあって、真似するのは相当難しいはず。長期的には警戒していますが。

大城 リバースエンジニアリングしたらわかるものではありませんからね。個人的には、追いついてくるとはいえ、素材関連は最後の部類だと思っっています。終わりに、中国で頑張る人たちに元気の出るメッセージをお



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 董事長

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年よりインヴィニオチャイナ専任取締役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。

願います。

渡邊 中国の正しい現状を日本に伝えるのが我々の役目です。中国で起こっていることを日本にわかってもらえず困っているという話をあちこちで聞きます。日本のため、中国のため、この国の変化のスピードと、ものすごいポテンシャルについて、我々が各方面から声をあげ、日本に伝え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Educo=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(上海)  
深圳市南山区海德三道162号 航天科技  
広場B座4樓A20室04(ATLAS廣園)(深圳)  
☎021-6437-0001  
🌐http://www.invenio.cn/  
✉infochina@invenio.jp



渡邊 毅 (わたなべ・つよし) 氏

JSR上席執行役員中国事業統括  
捷時雅(上海)商貿董事長

1985年日本合成ゴム(現JSR)入社。UV硬化材料、ディスプレイ材料、半導体材料等の研究開発部門を経て、2001年より半導体材料の技術営業として米国駐在。帰国後、2010年より研究センター、戦略事業企画、ライフサイエンス事業担当役員を歴任後、2014年より中国駐在となる。

#### 捷時雅(上海)商貿

2010年にJSR製品を輸入販売する現地法人として設立。上海を含め中国9都市に分公司/営業所、2つの技術センターを展開。「マテリアルズイノベーション」を企業理念として合成ゴム、ディスプレイ材料、半導体材料などを中国市場に広く販売。素材技術をベースにして顧客ソリューションを提供することを主眼に活動している。2016年より稼働開始したグループ企業、JSR Micro 常熱の液晶関連材料も販売。