

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19回

組織は戦略に、戦略は志に従う

JINS日本本社常務執行役員
JINS(上海、瀋陽、北京、香港) 総経理

宇部 真記 氏

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

※「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。それがしつかりしてこそ、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。

JINS版「桶狭間」

大城 宇部さんが経営者として大切にされている言葉はありますか？

宇部 チャンドラーの「組織は戦略に従う」という言葉です。どんなにいい人材を集めても、戦略が悪かつ

たら成功しません。最初に大切なのは戦略だ、と考えています。

大城 これは逆のことを言う方もいますね。組織は人だ。いい戦略を描いても、人や組織がなければ実現できない、と。組織が先か、戦略が先か。

宇部 JINSにはビジネスモデルに賛同する人が集まっているので、戦略で組織を纏めていますね。ただ、一つのビジネスモデルが続くのは10年と考えていて、今が戦略の転換期と考えています。JINSは当初ファッションとして展開していたのを、10年目にロゴを赤に変え、SPAモデルで多くの方々に受け入れられるブランドへと転換しました。そしてまた10年、今が変革の時期です。実は、前の転換期の前には赤字だったんですよ。

大城 赤字の時期があったというイメージはありませんね。

宇部 株価が低迷し、当時の役員が集まって熱海で合宿をして、事業価値を徹底

的に討論した結果、「買いやすいメガネを、すべての人に」という事業価値を定め、「メガネのユニクロ」を目指しました。軽量のエアフレームを提案し、スタンダードなものをたくさん作って色展開する戦略をとりました。広告に、当時の売上からするとあり得ない額をかけて、勝負に出ました。社内では、これを「桶狭間の戦い」と呼んで、決死の覚悟で戦略を考え、そこからV字回復して今があります。メガネの軽量化やブルーライトカットといったトレンドづくりも積極的に仕掛けています。

人材は戦略の御旗のもとに

大城 中国ではどちらかということ会社は人ありき、という話が多くて、戦略があって、という話を聞くのは珍しいです。

宇部 戦略に賛同してくれる人が集まれば、それが「いい人材」となります。「ここには世の中を変えられるインパクトがある」と信じる人たちが集まると、組織として強くなる。会社の中でルーティンで仕事をしている人と、「中国で一番なろう」と集まった人では全く違い

すね。

大城 私自身も同感で、「組織は戦略に従う」派ですね。同業には、中国に日本の成功パターンを持ってきているところが多いですが、そのようなタイムマシン戦略は、市場が成熟すると立ち行かなくなると思います。日本と中国で、戦略上、変えていることはありますか？

宇部 中国では、高いレベルのサービスを提供するために、新時代の中国人の模範として振る舞う人になっています。例えば、フードコートでご飯を食べた後は、食器を下げるように教育します。中国は確実に世界をリードする国になっているのに、恥ずかしくない？ あなたたち世代が変わらなければいけませんよ、と教えます。中国では、百貨店などでも店舗の中で店員がご飯を食べたりしていますが、いい接客を受けたら気持ちが良い、ということを社員にも体験してもらおう、そういうことははしくなりますよ。

大城 なるほど。高い「志」を持たせることで行動を変える訳ですね。

宇部 そうですね。また、「こういうのは違うよね」と思ったことは、どんどんSNSで言おうよ、と言っています。あなたたち世代がそう発

信することで、ちょっとずつ変わるよ、そこから始まるんだよ。20代、30代の人たちがみんなですうやって発信したり行動したりしていけば、中国のより良い消費文化ができるはず。JINSから発信して、そんな文化を作りたいと思っています。そのために、上海に2つ、北京と成都にも研修室を作りました。新入社員には徹底的に研修を受けさせて、思想を習得させます。技術的なことは二ヶ月働いてからです。

大城 高い志。ビジネスモデルはコピーできたとしても、そこはコピーできませんからね。宇部さんご自身がやりがいを感じられるのはどんなことですか？

宇部 「世の中を変えている」と実感できることです。アパレル会社

在職時にレインボーステッチという色の違うステッチを仕掛けたときも

そうでしたが、自分の仕事がトレンドを生み、世の中に影響を与えていくのが面白い。エアフレームもそう。「世の中、軽量化したな」と。

大城 最後に中国で頑張っている人たちに元気の出るメッセージをお願いします。

宇部 上海で日本人の代表として頑張るのはとても素敵なことと思



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董事兼総経理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(CIAA)。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。

います。日本人の価値をもう一度引き上げることが、上海にいる人たちには出来るんじゃないかと思っています。実は、今、1店舗作るごとに1本、上海に桜を植えているんですよ。今、150本ほどですが、10年後、15年後、どんな風になっているか楽しみです。

大城 上海の景色を宇部さんが変えられるわけですね。今日は貴重なお話を有難うございました。

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。経営の視点から、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Educa=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166号 航天科技
広場B座4楼A20室04(ATLAS廣園)(深圳)
☎021-6437-0001
🌐http://www.invenio.cn/
✉infochina@invenio.jp



JINS(上海)のオフィス