

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25回

細やかにオープンである誠実さ

YKKグループ執行役員
威可楷(中国)投資
副董事長／総經理

大門 和人 氏 X 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

大城 経営者として何を大切にされていますか。

大門 何事にも誠実であれ、という理念です。立場による分け隔てなく、一人一人と向き合って、緩やかな関係性の中でお互いに理解



大門 和人(だいもん かずと)氏
YKKグループ執行役員
威可楷(中国)投資副董事長／総經理
1992年YKKAP入社。経理部を経て、2001年に最初の海外駐在となるシンガポールにある地域統括会社で地域統括の業務に携わる。その後、YKK本社の経営企画室に戻り、2017年より中国地域統括の責任者として中国へ着任。

威可楷(中国)投資
中国の統括会社として2002年に設立、2019年3月現在で13の事業会社、分公司等75拠点でファスニング製品、建材製品の事業を展開。会社精神である「善の巡環」の考え方の元、より品質の良い商品を中国のユーザーに提供。中国社会の発展に貢献するため取り組んでいる。

し、アイデアを出し合い、皆が納得して進める、というスタイルを大切にしています。

日本で働いていた頃、社長に随行する機会が多くありました。例えば年2回の経営方針説明会では、社長や役員が各拠点を回り、時間がオーバーしても社員の質疑応答にひとつひとつ丁寧に答えていました。そんな誠実さに社員が親近感を抱き、経営方針も身近に理解してもらうことが出来ました。その姿にとても感銘を受け、「自分もこうありたい」と考えるようになりました。

大門 社長の側にいて、自分はどうするか、と経営者の視点で仕事をされていたわけですね。

大門 弊社には「森林経営」という言葉があります。ひとりひとり自分が経営者だと思って働く、という意味です。全員が労働者であると同時に経営者でもあって、それぞれが自分の考えを持つことを重要視しています。

私の場合、上司と討議する際には、3回断られるまでは自分の考えでいこうと決めていました。経営層も現場の意見をよく聞いてくれます。現場にいる者が一番わかっ

*『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。

ている、というスタンスです。

弊社は創業当時から「屋上屋(おくじょうおく)にするな」ということを掲げています。現場が意見を伝える時、係長、課長、部長と重なり、上への伝達がどんどん遅くならないように、という考えです。上司の仕事ぶりを見ながら、自分ならどうするか考え続けていたように思います。今はそれを実践する場だと捉えています。

“全員経営”を支える、段取りと全体最適

大門 開示し、説明し、理解してもらう。それを実践するには、事前に色々な合意が必要ですし、反発を受けたり、大変な面も多いのではないかでしょうか。

大門 討議を醸し出し、あえて衝突させる時もありますし、その場で決めるべき時は、事前に責任者とかなり話し込んでおく必要もあります。どちらのパターンで会議に臨むか、事前準備して進めます。きっちりと段取りし、最後は自分で責任を取る覚悟も必要です。時には厳しく話すことも誠実さだと思います。悪い部分もしっかりと伝え、その理由を説明します。ロジッ

クが合っているか、周りの意見を聞きながら判断し、納得してもらうため判断理由を必ず伝えるようにしています。



原材料の30%を従来のポリエチレンから植物由来原料に置き換えたファスターGreenRise。「商品を通じた持続可能な社会への貢献」を目指して開発した。「善の巡環」は商品開発にも息づく
「地元との共生」を目的にスポンサーを務める上海金融街・陸家嘴のドラゴンボートレース



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經理CEO、16年より現職。社団法人日本証券アリスト・協会検定会員(CIMA)、国際公認投資アリスト(CIA)。上海市浦東新区外商投資企業会常務理事。中国の大手研修雑誌の理事も務める。

します。

大門 弊社創業社長は、「土地っ子になれ」という言葉を遺しています。その土地の習慣や風土を尊重し、そこで生まれたと思って共存・成長していきなさい、という趣旨です。ぜひ皆さんも土地っ子になり、中国にいる方々と共に頑張っていきましょう。

大門 元々そうではないので、あえて心がけています。続けていれば自分の力になってくると。

きっかけは一度目の海外赴任先であるシンガポールでの経験です。赴任後すぐ任せられたのがASEAN、南アジア、オセアニアの社長が集まる会議のコーディネートでした。日本ではずっと経理担当をしていたのが、突然海外に来て、ビジネスの潮流も各社の状況もわからぬいで、宗教や言語の違い、担当者のレベルなど、段取りも事前準備も足りずに苦い経験をしました。そういった経験から徐々に、時間だけでなく、人に対してもビジネスにおいても、また社会に対しても、先を読んできっちりと下準備と段取りをして、誠実に対話を重ねながら一緒に解決策を探すことを重視するようになりました。

大門 御社の企業精神「善の巡環」も、まさに社会に対する誠実さですね。

大門 “他人の利益を図らずして自らの繁栄はない”という創業以来掲げてきた「善の巡環」は、現在のCSRに通じる理念だと思います。実際にビジネス上でも注力しています。

大門 最後に中国で頑張る人たちに元気の出るメッセージをお願い

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ます。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っています。

■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412室(04 ATLAS 襟裳)
☎021-6437-0001
✉http://www.invenio.cn/
✉infochina@invenio.jp