



特集

企業経営委員会3つの パネル・ディスカッション

昨年7月に発表した提言「新・日本流経営の創造」を補強すべく、
企業経営委員会はその重点テーマを論点とした
パネル・ディスカッションを順次、実施している。
今回レポートするのは、1月から3月までに開催された
「リーダー育成」「グローバル化とダイバーシティ」「M&A」の3つ。
いずれも、今後の日本企業のあるべき姿を考える上で、
避けては通れない大きなテーマである。
会場では具体的な事例を交えながら、活発な議論が展開された。

「リーダー育成」	「グローバル化とダイバーシティ」	「M&A」
 —— 日本企業の大きな課題、 グローバルリーダー育成を考える ▶ PAGE03	 —— 外国人の育成、活用に焦点を当て ダイバーシティのあり方を討議 ▶ PAGE06	 —— 4社の具体的な事例を通じて、 効果的なM&Aを考える ▶ PAGE09

リーダー育成

日本企業の大きな課題、グローバルリーダー育成を考える

企業経営委員会は、1月22日、「リーダー育成討論会」を開催した。トヨタ自動車、日本GEから講師を招き、両社の事例に学びながら、グローバルに活躍できるリーダーがいかにあるべきかを探った。

グローバル化に対応する人材育成が大きな課題

昨年7月、2007年度企業経営委員会は提言「新・日本流経営の創造」を発表し、21世紀初頭における日本企業のあるべき姿と、そのあるべき姿を実践するための方途を提示した。2008年度企業経営委員会は、この提言をベースに「企業白書」の取りまとめを予定している。2008年度の委員会は6項目の重点テーマを掲げ議論を行ってきたが、その中の一つが「人材、特にリーダーの育成」である。

「グローバルに通用するビジョンや理



講師の宮崎直樹氏(左)と藤森義明氏(右)

2008年度企業経営委員会 第5回会合

(1月22日開催)

- テーマ:リーダー育成
- 基調講演: 宮崎直樹氏(トヨタ自動車 常務役員)
藤森義明氏(企業経営委員会副委員長 日本GE 取締役会長兼社長兼CEO)
- モデレーター: 半田純一氏
(企業経営委員会副委員長 マネジメント・ウィズダム・パートナーズ・ジャパン 取締役社長)

念が不明確」、「経営者のグローバルマインドの不足」といった点が、日本の企業の弱みであると提言では指摘している。急速に進むグローバル化に対応し得る人材、なかでもリーダーをいかに育成していくかは、日本の企業にとって大きな課題であるという問題意識に基づき、今回の「リーダー育成討論会」が開催された。

人材の育成に評価が高いトヨタ、GEの事例に学ぶ

講師には、海外26カ国52の生産拠点と138の国・地域に販売拠点(2008年4月時点)を持つトヨタ自動車から常務役員の宮崎直樹氏、世界100カ国以上で事業を展開し従業員37万人のうち15万人が米国外勤務というGEから日本GE取締役会長兼社長兼CEOの

藤森義明氏を迎えた。また、モデレーターは、企業経営委員会副委員長の半田純一氏が務めた。

討論会では、長谷川閑史企業経営委員会委員長(副代表幹事/武田薬品工業取締役社長)があいさつを行い、「『企業白書』も取りまとめの段階に入ってきた。本日のテーマは、企業経営者なら誰も頭を悩ませる、人材の育成、リーダーの育成である。業績のみならず、人材の育成においても実績を残しているトヨタ自動車と日本GEからお話を伺うという貴重な機会であり、活発な議論を期待している」と述べた。

続いて半田氏が論点整理を行い、「両社とも連結ベースで従業員が約30万人と規模はほぼ同じだが、企業の成り立ちや戦略は異なる。こうした違いがリーダー育成にどういった影響を与えているかも興味深い」と述べた。



2名の講師を迎え、長谷川委員長が冒頭のあいさつを述べた

日本のリーダー教育の課題について 意見を交換

宮崎、藤森両氏による基調講演に続いて、パネル・ディスカッションが行われた。

はじめに、半田氏がトヨタのリーダー・イメージや『現地現物』の実践などについて質問した。これについて宮崎氏は、「要所では変革を行うリーダーも必要だが、現状に甘んじることなく改善を積み重ねていける人、製造業としてチームで仕事ができる人、社内のチー

ムワークももちろんだが販売店、仕入先、広く言えば社会と同じ方向を向いて取り組める人が、トヨタのリーダー・イメージだ。豊田名誉会長に私が説明に行くと、『君は見てきたのか』と聞かれる。張会長は、『書類を作らなくても、現場で決めることのできる人が決めればよい』という考え方だ。トップがそうした姿勢であり、どんな状況か現場を見てきたのかを確認することを上の立場の者が意識していることが、文化としてある。手間暇がかかるように見えるが、む

しろ結論が出るのは早いと信じて取り組んでいる。正直言って、海外のスタッフの中には『現場に行くことは自分たちの仕事ではない』と感じている人がいるが、現地現物やお客様第一というキーワードをもとに、われわれと同じ行動を促している」と回答した。

また、藤森氏からも、「ウェルチ氏が掲げたGEのあるべきリーダー像の一つに、『boundarylessness』、つまり垣根を作らないということがある。横の組織と縦の組織の壁を排除し、自分とお客様との

基調講演

チャレンジ意欲や成長意欲を高める トヨタのリーダー育成について

宮崎直樹 氏
トヨタ自動車 常務役員

「ステークホルダーに対してどのような価値を提供したいのかというトヨタの意思」を示すものとして、1992年に『トヨタ基本理念』を作り上げた。その中で「労使相互信頼・責任を基本に、個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる」ことをうたっており、これが人材育成に関する信条になっている。

豊田英二最高顧問は、「人間がモノをつくるのだから、人をつくらねば仕事も始まらない」「人材こそ経営の要であり、企業の盛衰を決めるのは人材である」と述べているが、創業以来経営者の間にはこうした思いが脈々とある。人の持つ能力は無限であり、継続的な育成機会の提供が従業員のチャレンジ意欲や成長意欲を高めると考えている。

リーダー育成も含めて、人材育成の基本はOJTであると考えている。日々の仕事の中で、上司と部下あるいは同僚間の関心の中で人を育てていくことが原則だ。トヨタ自動車は、トップダウンの面もあるしボトムアップの面もある、二つがうまく調和した会社ではないか。OJTにおいては、上司と部下が一方的な関係になるのではなく、お互いに切磋琢磨することが重要だ。

人事制度・研修（Off-JT）は、職場のOJTを活性化することだと位置付けている。OJTを支えるのは双方向の緊密なコミュニケーションである。企業の中で同じ方向を向いて一体感を出すためには、皆が努力して語りかけることが重要だ。



1980年トヨタ自動車工業に入社。2004年に人事部部长、08年常務役員就任後、トヨタインスティテュートなどを担当し、現在に至る

グローバルのリーダーを育成することに関してはまだ発展途上で、ようやく第2フェーズに入った感じだ。グローバル化に伴い現地生産が増加し、トヨタの仕事のしかたの分かった日本人が現地に行き、トップとなって引っ張る形で事業を拡大してきたのがここ10年の状況であり、現地で働く人たちの育成、モラルは後回しになっていた。優秀な現地の人を育成して、人の面でのローカル化を図ろうとしている。配置、報酬、育成をどうするか、どうやって公平に評価するか、という施策に取り組んでいるところだ。

2002年にトヨタインスティテュートを設立し、グローバルリーダーの研修を行っている。研修のプログラムは、①経営課題を抽出し、経営者の立場で考えて解決し、それを自分たちのトップに報告する、②トヨタの会長・社長などのディスカッション、③実践的経営知識を学びながら経営とは何かを考える、という大きく三つの内容で構成されている。

壁、ホワイトカラーとブルーカラーとの壁を一切なくした社内を理想とし、それをGEバリューに入れ込み浸透させることに取り組んだ」との指摘がなされた。

次に、コングロマリットとして多様な業態を持つGEのリーダー教育について、半田氏が見解を求めた。藤森氏は、「ウェルチ氏は、リーダーシップを身に付けさせれば、どのビジネスに対しても、ビジネスを学んで変化を与え、実績を残すことができるという考えであった。GEバリューを持った人をどんどん

育てて、いろいろな部門を2～3年で回転させていく。ただ、最近では、サステナブルな成長を遂げるためには専門性が必要ではないかという考え方が出てきており、過渡期にあるというのが実感だ」と述べた。

その後、リーダー育成の途中で失速してしまうケースへの対処、多極化、多様化するグローバル化への対応などについて見解が交わされ、最後に会場との質疑応答が行われた。その中では、日本における従来のリーダー教育に疑



問を感じる立場からの問いかけや、GEのクロトンビル、ワークアウト、コーチングに関する質問が多く出された。

基調講演

実力主義とGEバリューを明確化したリーダー育成について

藤森義明 氏

日本GE 取締役会長兼社長兼CEO

GEは創業130年で、現CEOのイメルト氏は9代目だが、歴代のCEOとも人材を最も重視してきた。人材育成をはじめ人事関係にCEOの時間の3分の1は必ず費やしている。人や組織をレビューすることを社内で組織化、プロセス化し、われわれはそれを「セッションC」と呼んでいるが、戦略や予算のレビューと同じ重要さを持たせている。

長期的・短期的な経営戦略が第一にあり、その経営戦略・ビジョンを達成するにはどういった人材・組織が必要かによって人事戦略は決まるのであり、人事戦略は経営戦略と一致していなければならない。実力主義を徹底するとともに、GEバリューを明確化して徹底し、学習する文化を保っているところが人事戦略の特徴である。

GEのリーダーはどのように評価されるかについては、実績主義をベースにしたパフォーマンスとGEバリューをどの程度持っているかの総合評価で、GEでのリーダーシップの強さが決まる。パフォーマンスとバリューの程度で9ブロックに区分し、高いバリューを持ち常に実績を上げている人がロールモデルと呼ばれている。バリューはもう一歩でも結果を上げている人と、パフォーマンスは常に高いわけではないが素晴らしいバリューを持っている人は、Excellentと呼ばれる。

基本的に、リーダーシップ育成はロールモデルとExcellentというトップ10～20%の人たちに与えられる。ロールモデルになった人たちには、2～3年計画でトレーニングをしたり、昇進させてより高いレベルの仕事させたり、海外



1986年日商岩井を経てGE入社、97年GEメディカル・システムズ・アジア プレジデント兼CEO、2005年日本ゼネラル・エレクトリック取締役会長を経て、09年より現職

勤務をさせる。Excellentの人たちに対しては、バリューや実績面でのコーチングを行う。評価する仕組みは決まっているが、次に重要なのはいかにフィードバックを与えるかである。与えられた仕事で何ができたか、バリューに対するフィードバック、将来何をしたいかといったことを、必ず1年に1回以上は上司と話し、それを上層部に上げるプロセスを取っている。

GEには1956年に設立されたクロトンビルという研修所があり、歴代のCEOがマネジャーを育成してきた。GEバリューを徹底して植えつけて行動規範を作ること、ベスト・プラクティスを学ぶ文化を徹底させることの二つを基本的に行っている。

当社の課題は、売上はアメリカとそれ以外で半々であり、従業員も30万人の半分がアメリカ国籍であるが、エグゼクティブ・バンドと呼ばれる部長職は、アメリカ人が70%を超えていることだ。当社のシステムでは、どの国の人であってもGEのエグゼクティブになれるのであり、基本的には売上と同じ比率の国籍のエグゼクティブがいるべきと考えている。

外国人の育成、活用に焦点を当て ダイバーシティのあり方を討議



企業経営委員会は3月9日、「グローバル化とダイバーシティ」をテーマとしたパネル・ディスカッションを開催した。4名のパネリストを迎え、ダイバーシティへの取り組みについて議論した。

2008年度企業経営委員会 第9回会合

(3月9日開催)

●テーマ: グローバル化とダイバーシティ

●パネリスト: 井本博幸氏 (ジェイティービー 常務取締役)

内永ゆかり氏 (企業経営委員会副委員長)

ベネッセコーポレーション 取締役副会長／

ベルリッツインターナショナルリンク

取締役会長兼社長兼CEO)

駒村義範氏 (企業経営委員会副委員長)

小松製作所 取締役専務執行役員)

高田正澄氏 (ネスレ日本 取締役兼専務執行役員)

●モデレーター: 半田純一氏 (企業経営委員会副委員長 マネジメン ト・ウィズダム・パートナーズ・ジャパン 取締役社長)

先進的取り組みを実践する 4社からパネリストを招聘

グローバルに事業展開を進めていく過程で、日本人・外国人を問わず優秀な人材をいかに確保、育成するかという「ダイバーシティ・マネジメント」が、経営上の大きな課題となっている。積極

的なグローバル化を進め、かつ先進的なダイバーシティの取り組みを行っている4社からパネリストを迎え、「グローバル化とダイバーシティ」をテーマにパネル・ディスカッションが開催された。

会合の初めに、モデレーターの半田純一企業経営委員会副委員長は、「本日のパネル・ディスカッションでは、日本企業のグローバル化のプロセスとしてのダイバーシティに焦点を当てたい。主な対象は外国人であり、日本人以外のダイバーシティの取り組みをテーマとしている。それが、『新・日本流経営』における今後のグローバル競争力の成否に、大きな影響を与えると認識しているからである」と論点を提示した上で、「極論すると、日本企業の経営のベースは、大卒・男子で正社員という共通体験に基づく日本語と日本文化によるコミュニケーションによって維持されてきたといえる。多くのグローバル日本企業はこうした認識が持つ歪みに気づ



き、手を打ってはきた。ただ外国人に関しては、言葉が違うことと、日本文化や日本人の価値観のユニークさゆえに、苦勞の連続ではないか。当社もグローバル人材育成を本業としているが、トライ・アンド・エラーも含め、各社とも苦勞しているという実感を持っている。しかし、避けては通れない課題でもある」と、ダイバーシティを進める上での問題を提起した。



モデレーターとして論点を提示した半田純一氏

パネル・ディスカッション

目指すべきダイバーシティのイメージとは？

パネリスト4氏の基調講演を受け、半田氏は次のような見解を述べた。

「遠心力と求心力に例えれば、ダイバーシティは遠心力であり、その力が増せば増すほど経営としてはそれを束ねていく強い求心力が必要だという点では、各パネリストに共通した話であった。また、日本人を育てることと外国人を育

てることには、双方向の、相当な努力が必要だということも共通している。あえて各社の違いをいえば、グローバル全体の中でどこの人材に目を付けるかという点で、日本人は先進国に偏っている傾向があるのかもしれない。長期的人材育成を考えると、新興国に目を向けた人材のダイバーシティを実践しな

ければいけないという感覚を持った」。

続いて、「ダイバーシティに溢れた企業の具体的なイメージ」について、各パネリストの考えを質した。

井本氏は、「あるべき姿としては、適切な人を登用し、リードしていくことだろう。適切な人材が国籍や文化に関係なく活躍できるようにしないとグローバル化は果

JTBのグローバル化へのチャレンジ

ジェイティービー 常務取締役 井本博幸氏



1972年に日本交通公社入社。99年JTBワールド西日本常務取締役経営企画室長、2004年取締役総務部長を経て、06年より常務取締役総務部長

2006年4月にJTBは分社化し、現在は195社で構成するグループ連結経営体制を敷いている。分社化と同時に総合旅行産業から交流文化産業への進化をコンセプトとした成長ビジョンを策定し、成長戦略の一つとしてグローバル化を掲げた。日本の交流人口は減少するが、世界の交流人口は伸びている。海外32カ国、84拠点のネットワークを持つが、9割方は日本人のお客様のためのものであり、JTBは決してグローバル化された企業とは言えない。グローバル化のための『人財』育成が喫緊の課

題となっている。

それまでの一律主義文化を自ら否定し、多様な『人財』を採用し事業を広げていくという考え方が分社化であり、その意味ではダイバーシティであろう。

2008年度には、「JTBグループ・ダイバーシティ推進委員会」を立ち上げた。その重点取り組み事項として、人的多様化の推進、ワーク・ライフ・バランス、企業風土改革・意識改革の三本柱を挙げている。ダイバーシティはスタートしたばかりだが、危機感を背景に何をすべきかを考えた結果としての取り組みである。

グローバル化の中でのダイバーシティ

ベネッセコーポレーション 取締役副会長／ベルリッツインターナショナルリンク 取締役会長兼社長兼CEO 内永ゆか子氏

IBMに在籍していた1993年に、ダイバーシティという言葉を知った。CEOに就いたルイス・ガースナー氏が立てた戦略の一つに、ダイバーシティがあった。IBM自身がイノベティブにお客様のニーズや、世の中の方向性を考えてマーケット起点、顧客起点になるためには、世界160カ国の社員40万人の能力を徹底して活用する必要があるという考えだ。違う価値観、違うバックグラウンド、違う強みを持つ人たちが一つの方向に向かって頑張るという構

図が、変化の激しいビジネスの中でいかに新しいアイデアを持ってくるかの、一つの源泉になっていると言える。

グローバルに活躍するためには日本人として何が問題かと言えば、一つは日本人から新しいコンセプトや新しいアーキテクチャーが出にくいことだ。もう一つは、発想の仕方が単一的でモノカルチャーだということである。異文化の人が集まり、一つの成果を出していくためには、Whyを徹底的に尋ねていかなければならない。



1971年日本アイ・ビー・エムに入社。同社の取締役専務執行役員を経て、NPO法人J-Win理事長に就任。08年より現職

たせないと感じている」と述べた。

内永氏は、「属性で人が働くのではなく、個人の自立した能力によってミッションが与えられるのが、ダイバーシティの究極である」と回答した。

駒村氏は、「ダイバーシフィケーションと言った場合、コマツは日本企業なので、『コマツウェイ』という企業文化が理

解でき、日本文化に敬意を払ってくれる外国人と、異文化や違う意見を許容し論理的に反論しながら道を見つけていけるような日本人が、一緒になれる会社が望ましい」と述べた。

高田氏は、「ダイバーシティで大切なことは、互いにコンプリメンタリー、相互補完し合うことだ。さまざまな人で構成

されていること自体が目的なのではなく、お互いに補完しながらという意味合いが大切だ」と指摘した。

この後、会場との質疑応答が行われ、外国人エグゼクティブとの関係、グローバルリーダーの資質、現地のトップにローカル人材を充てることなどに関する意見交換が行われた。

コマツのダイバーシティへの取り組み

小松製作所 取締役専務執行役員 駒村義範氏



1970年小松製作所に入社。79年小松オーストラリアへの出向を経て、99年欧州コマツ社長に就任。2007年より現職

海外での売上げの比重が増しており、ダイバーシティへの取り組みは必然であった。当初は日本から輸出するだけだったが、海外生産を進め、最終的にはグローバルな連結経営を進める必要があると認識したからだ。

海外ナショナルスタッフの育成には試行錯誤を重ねた。現在は社員の51%、約2.1万人が海外ナショナルだ。1970～80年代は海外進出先に受け入れられなければいけないという考え方から日本人駐在員の国際化教育を行っていたが、1990年以降、海外

オペレーションにおける駐在員と海外ナショナル社員の役割分担を考えるようになった。

加えて、両者で価値観を共有する必要性から、海外ナショナルの人材育成と、日本からものづくりの考え方の発信を始めた。後者を統括したのが『コマツウェイ』という企業ビジョンであり、日本企業としてのものづくりの競争力を明文化して海外ナショナルにも理解してもらえるようにした。コマツウェイの徹底のために、現地法人トップの会議や、セミナー、教育機会も整備している。

ネスレのグローバル展開とダイバーシティ

ネスレ日本 取締役兼専務執行役員 高田正澄氏

143年の歴史があるネスレは、グローバルなビジネス展開の中ではダイバーシティが必須という考え方で取り組んできた。食習慣や社会の習慣はその国の文化や宗教と密接に結びついており、多様性を無視してビジネス展開はできない。社員数は28万人で100カ国以上の国籍の人から成る。スイス総本社には80カ国以上の国籍の約1700名が働いている。

商品開発をダイバーシティの観点でとらえると、まず美味しくかつ健康増進に

寄与できる商品を開発し、そしてそれらがそれぞれの国の所得水準に見合った商品であることを心がけている。

戦略はスイス総本社を中心に策定され、Act locallyの観点から、オペレーションは各国の現地のマネジメントに権限委譲されている。スイス総本社に国際研修センターがあり、ほとんど毎日さまざまな研修が行われている。多様な文化と伝統を理解し尊重することは、世界各地から社員が集まる研修の場においても培われていく。



1976年ネスレ日本に入社。97年執行役員人事本部長、2002年ネスレバレー取締役社長を経て、08年より現職

M&A

4社の具体的な事例を通じて、 効果的なM&Aを考える

企業経営委員会は3月23日、「M&A」をテーマとしたパネル・ディスカッションを開催した。海外企業・国内企業の買収、経営統合の経験のある4社からパネリストを招き、M&Aの事例の紹介や意見交換を行った。



2008年度企業経営委員会 第11回会合

(3月23日開催)

- テーマ：「M&A」
- パネリスト：岡野幸義氏（ダイキン工業 取締役社長兼COO）
小野寺 正氏（KDDI 取締役社長兼会長）
近藤史朗氏（リコー 取締役社長執行役員）
林田英治氏（JFEホールディングス 取締役専務執行役員 ※現 JFEスチール 取締役副社長）
- モデレーター：陳野浩司氏（企業経営委員会副委員長 グローバルMAパートナーズ 取締役社長）

自社のM&A体験を通して 「新・日本流経営」への 示唆に富む討議を展開

パネル・ディスカッションは、陳野浩司企業経営委員会副委員長がモデレーターを務め、パネリスト4氏による基調講演の後、それぞれの立場から、M&Aをテーマに展開された。

議論に先立って陳野氏は、「日本のマーケットが縮小する中で、企業がグローバルに競争力を高めていくための選択肢として、自社単独での成長に加え、買収や経営統合による体質強化が一つの重要な課題となっており、グローバル競争力を強化するための『新・日本流経営』に、M&Aは切っても切り離せないものとなりつつある。そ

こで今回は、海外企業・国内企業のM&Aを実施し、成長に結び付けている4社からパネリストを招き、M&A実施の背景、ならびにM&Aを成功に導くためのポイントについて伺いたい」と、論点を提示した。

国内の経営統合の事例としては、JFEホールディングス取締役専務執行役員の林田英治氏と、KDDI取締役社長兼会長の小野寺正氏、海外企業の買収事例については、ダイキン工業取締役社長兼COOの岡野幸義氏、リコー取締役社長執行役員の近藤史朗氏が基調講演を行った。

また質疑応答では、「劇的に人員整理を実行する欧米スタイルのM&Aがある一方、日本企業としてはどのような形を目指せばよいか?」「長期的にグローバ

ルな人材の確保・育成を行うためには?」といった、具体的な内容に踏み込んだ議論も展開された。

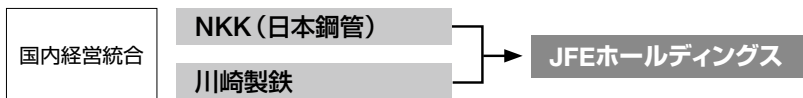
こうした4氏の実体験に基づいた議論を通じて、統合の背景や成功へのポイント、浮上してきたさまざまな課題について意見を交換し合う、実践的なパネル・ディスカッションとなった。



モデレーター：陳野浩司氏

CASE1 JFEホールディングス

林田 英治氏（取締役専務執行役員）（現 JFEスチール 取締役副社長）



「準備の時間」と「実行のスピード」が円滑な統合のポイント

90年代に調達先（鉱山会社）や販売先（自動車など）の業界における世界的な企業再編が進み、これに対応するため、鉄鋼業界も規模を拡大して交渉力を強める必要が生じ、NKKと川崎製鉄の経営統合を行った。

統合のステップは、2000年4月の4製鉄所間での協力合意から始まり、01年統合基本合意書締結、02年持株会社設立、そして03年4月に傘下事業を再編して完了した。この間、統合計画や中期経営計画に基づいた準備を進め、「準備に時間をかけても、実行は一

かせい
気呵成にやる」ことが、円滑な統合を図るポイントであると考えた。

また、統合に向けた基本理念を制定したこと、トップ同士に信頼関係と強い信念があったことも成功の大きな要因である。「所属する会社の利害を超越し、新会社の利益・発展を第一義に考え、合理的・公正な判断・行動をとる」という基本理念を会議室の壁に掲げ、経営統合の憲法とした。人事交流も積極的に行い、製造現場では生産効率が上がると同時に収益も期待以上のものが出ている。



1973年川崎製鉄入社。2002年JFEホールディングス常務執行役員、05年専務執行役員を経て08年から取締役専務執行役員に就任。09年4月よりJFEスチール代表取締役副社長

一問一答

Q 外資系が日本企業を狙った動きもあると聞か?

A われわれは株主を選ぶことができないので、常にその可能性はあると考えている。買収防衛策を導入する企業が増えているが、日本の産業の強さを守るためには必要だと思う。買収防衛策の中で、買収者の意図がわれわれの経営方針に合わない場合は、株主にきちんと訴えて判断を仰ぐプロセスを示すことも欠かせないだろう。

CASE2 KDDI

小野寺 正氏（取締役社長兼会長）



スムーズな合併は、大株主の合意と3社の社長の決意から生まれた

経営統合で問題なのは、各社の筆頭株主が合併をどう考えるかである。当社の場合、大株主2社が理解を示し、同時に、DDIが主導権を持って新会社を運営することにも合意したことが大きい。また、DDI、KDD、IDO 3社の社長同士も合意、これらの基本合意を得たことが、3社の合併がスムーズに進んだ大きな要因である。

1999年12月に合併を発表し、直ちに合併準備委員会を発足した。準備委員会は3社の社長会と分科会で構成し、3社間で徹底的に議論するが、最終の決定は当時のDDI社長が決断する形

を取った。

この委員会は、株主と3社の社長が合意の上で発足したもので、意思決定者が明確であり、方向性が定まらず作業がこう着することも避けられた。この決定方法も円滑な統合の大きな要素であった。

新しいKDDIとしての基本理念の浸透も重要である。2000年の発足時には「KDDIフィロソフィ」として文書化し、グループ各社はこの基本理念をベースに行動することを確認した。新会社設立後も再編を推進し、すべて合わせると、本体の16社のほか、現在までに19社の統合となっている。



1970年日本電信電話公社入社。97年第二電電取締役副社長、2000年KDDI取締役副社長、01年KDDI取締役社長を経て05年より現職

一問一答

Q 今後のM&A戦略については?

A 国内では、大きくはKDDIを含む3グループに再編成されていくと考えているが、今はその過程であり、まだ再編は続くだろう。海外については、国ごとに規制が大きく異なっている背景から、M&Aを取り入れるやり方よりも資本提携を伴わない業務提携が中心になるだろう。

CASE3 ダイキン工業

岡野 幸義氏（取締役社長兼COO）

海外企業買収

グローバル大手空調メーカー
・OYLインダストリーズ社（マレーシア）

WIN-WINの補完関係で、空調グローバルNo.1を目指す

当社は「空調グローバルNo.1」を目指しているが、2007年のOYL社買収以前は、ヨーロッパ・アジア地域では拡大しているものの、北米での実績がなく、世界最大マーケットであるアメリカへの参入が最大の経営課題であった。過去2度、独自の力で参入を試みたが失敗に終わっている。

一方、OYL社は、北米・欧州・アジアでの売り上げのバランスが良く、ローコストでの生産ノウハウや北米での事業基盤を持っており、ダイキンの弱みを補い、新市場開拓への足がかりになる強みを持っていた。また、OYL社にとっては環

境対応や高機能・高付加価値商品開発に必要な技術力を補完できるという、両社の強みを伸張り、弱みを補完できるベスト・パートナーであった。

経営統合にあたっては、互いの文化の違いを認め合い、買収後の2～3年はOYL社の自主性を尊重し、OYL社の経営陣が事業を運営し、両社が一体となってシナジーを追求する方針とした。この買収は、グローバルNo.2の地位を固めると同時に、両社の強みを生かした戦略的展開により、グローバルNo.1を実現できるという戦略的な意味合いがあった。



1964年ダイキン工業入社。98年常務取締役、2001年専務取締役、02年取締役副社長を経て04年より現職

一問一答

Q シナジーを評価する基準は？

A 両社の経営幹部が集まってシナジーの進捗状況を確認する。現在まで進捗線上にあると評価している。文化や習慣が異なり、仕事のやり方にもそれぞれノウハウがあり、強みを磨き、弱みを補っていくことが重要である。お互いに信頼関係ができることが、シナジーという具体的な成果に結び付くと考えている。

CASE4 リコー

近藤 史朗氏（取締役社長執行役員）

海外企業買収

海外の事務機器販売会社
・IKONオフィスソリューションズ社
・独立系ディーラーほか

世界のお客様のニーズに応えるため、M&A戦略をグローバルに展開

リコーのM&Aの基本戦略は、①弱みの補完、②時間をお金で買うスピード経営という考え方である。当社は海外では代理店販売／OEM販売からスタートしており、海外の巨大企業に対抗するためには効果的なM&Aが必要であった。

特に最近ハードウェアの付加価値より、むしろソリューションサービスの価値が大きくなっている現状から、海外におけるお客様ニーズへの的確で迅速な対応は、メーカーの直売でなければなし得ないという強い信念を持っている。したがって、リコーの販売機能のグローバル化は、海外の販売会社のM&Aによ

る直売強化が中心となっている。

2008年に買収したIKON社は、欧米市場を中心とした販売・サービス網を有する企業であり、特にアメリカでは優良な顧客基盤を持っている。また、良い組織文化や優れた事業ノウハウなどは全世界で共有し、世界で同じプログラムを運用することも考えている。

しかし、グローバルに共有できる価値観・機軸を構築し、浸透させることは大きな課題である。さまざまな会社、文化で育った人たちがグループに入っているため、リコーブランドのもと、リコーの企業文化を理解させ、浸透させる努力をしていかなければならない。



1973年リコー入社。2003年常務取締役、05年取締役専務執行役員を経て07年より現職

一問一答

Q 成功した例と苦労した点は？

A 欧州で買収した会社のドイツ法人に良い人材がいて、また良いカルチャーがあった。彼らは、複写機を“売る”のではなく機能を“使っていた”という考え方を持っていた。そのモデルはグループ内に水平展開し、伸びている。反面、異なる国の会社を買収して統合する際に、企業文化を統一することの困難を経験した。