

海外ビジネス回想録

～グローバルビジネスログブック、 当時の海外ビジネスと私の記録～

株式会社K-BRIC&Associates 代表取締役社長 / JOIシニアフェロー

藤田 研一



2025年9月号より5回シリーズでご寄稿いただいている藤田氏は、日系電機メーカーや三和総合研究所で海外戦略を担当後、2006年よりシーメンスにて複数の要職を歴任。2016年からシーメンス日本法人社長兼CEOを務め、2021年より現職に。JOI機関誌に多数ご寄稿いただいています。経営哲学はPeople make business。(JOI編集部より)

実業への転身を決意した46歳

前号ではコンサルタント時代について語ったが、10年間のビジネスコンサルタント期間を経た私は、突如アドバイザーではない実業に転職を決意する。当時すでに46歳。年齢的には相当リスクな転職だが、それなりの背景が2つあり、1つめは業界特有のもの、2つめは個人的な人生の目標だった。

1つめの背景は、いわゆる「コンサルのジレンマ」で、自分がどんなに素晴らしい（と思っている）戦略をつくっても実行はクライアント。自身の提案が十分だったか、クライアントの実行した現場施策はこちらの意図を十分に反映してくれたかなど、結果責任を伴う実行レベルまでは通常降りることができないし、降りると単なる外注先になってしまう。この「現場で実行できないジレンマ」で実業に転ずる人も多いが、私の場合はメーカーを経験していたので、転職が冒険とは全く思わなかった。

48歳までに社長になりたい

2つめは、「お山の大将」願望で、48歳までに社長になって会社を切り盛りしたかった。今思えばあまりにも単純な話だが、背景はそれなりにあった。当時（2000年代初頭）私にショックを与えた企業のトランスフォーメーション系の実録書が何冊もあり、主な主人公は2人のアメリカ人だった。1人めはコンサル業界（マッ

キンゼー）からナビスコを経てIBMのCEOとなり、同社をソフトとコンサル型の体質に大変身させたリス・ガースナー。コンサルから実業に転向して成功したモデルケース。2人めは45歳でGEのCEOとなり、業界トップになれない事業の売却や人事考課の下部20%の社員を入れ替えて、強靱なリーダーシップ型組織で同社を牽引したジャック・ウエルチだった。そのころは、バブル経済崩壊後の長い停滞からの回復局面に経済が入り、構造改革が効き始めた時期。ちょうど小泉政権での構造改革の最中でもあり、「変える」ことへの願望と、そのトランスフォーメーションで成功していた2人のリーダーがそれぞれ、コンサルからの転向と40代CEOで成功していたことから「これだ!」と感じた私は、自分も45歳の時に「3年でCEOになる」という目標を立てた。そして、あっさり46歳でUFJ総合研究所（当時）を退職し、某ファンドが出資する東北の企業にMBI（外部からの経営者）で修行に行った。なぜ修行かといえば、製造業を離れて約10年、戻るには製造現場を再度勉強したほうが良いと思ったことにある。

買収交渉からまさかの……

改革に燃えて意気揚々とNo.2として赴任したが、そこは地方の地元密着型企业。自分の「改革の意思」といい意味で安定、悪い意味では「コンサバな社風と派閥抗争」のはざまで連日悩むこととなる。そんななか、私を送り出したファンドマネージャーから「ドイツ企業が買収したがっている」との連絡があり、会社代表となって交渉した。その交渉相手はシーメンスの自動車部品子会社で、ドイツ人相手に話を進めていた。そんなある日、知り合いのヘッドハンターから「ドイツ企業が社長兼CEOを探しているがどうだ?」と連絡があり、「まさか!?!」と思ったらまさに自分の交渉相手だった。「ミイラ取りがミイラになる」ではないが、相手は10年近く住んでいたドイツの大企業で、加えて目標の社長になれる大チャンス、M&Aのディールどころで

はないと、一次面接はこの間まで交渉していた相手のドイツ人という冗談のような経緯を経て、交渉テーブルの反対側にしっかり目標の48歳でおさまった。

債務超過からの立て直し、そしてまた訪れる大波

念願の社長となれたシーメンスの自動車部品子会社だが、その実態は債務超過状態。「だから面談で財務諸表を見せてくれと言ったのに」ほやきながら立て直しにかかった。その辺りはさすがトップダウンの効く外資系、損益分岐を超えるための営業拡大施策と為替の追い風でなんとか2年少しで累損一掃、黒字化に成功した。ここまでは成功物語のようにみえるが、実はその後ろに落とし穴が待ち構えていた。自分の会社がドイツ本社以下、世界で丸ごと買収されてしまったのだ。通常のM&Aでは、被買収企業のトップの命（雇用）は風前の灯、ましてや買収側の企業は日本法人をすでもっていたので、毎日首を洗って待ちながら、ITや人事、経理システムの統合を粛々とやっていた。結果としては、私の管轄する企業は製品が大きく異なっていた等の諸々の背景で、名称を変更するだけで今も存続しており、私も代表取締役のまま残った。

古巣への復帰とドイツ本社での奮闘

会社に残ったのはいいものの、「買われた身」で自分の上には買収側のドイツ人社長が「重し」でおり、やはり居心地はよくない。ただ部下のことも心配で、



東電会長のベルリンタービン工場視察、シーメンスCEOと共に (2015年ごろ)

結局3年間代表取締役という名の上級管理職で勤めた。そんなある日、人生の転機となる1本の電話がかかってきた。内容は「売買契約で3年間は旧従業員にコンタクトできなかったけど、期間が終わったから帰ってこい」というシーメンスからの電話だった。部下のことも気になり悩んだが、会社も落ち着いてきていたので古巣に戻ることを決め、とりあえずドイツの本社勤務からスタートした。シーメンスに本社で勤めたのはいいが、流石に従業員14万人の会社で社長を狙うのは無理があり、本社ではエナジー部門の事業開発ダイレクターというポジションで日本企業とのアライアンスやM&Aを担当した。当時のドイツ本社には日本人は誰もおらず、完全にアウエーな状態ながら、人脈こそ命と200人以上の管理職と会い、日本企業とのディールをまとめていった。

東日本大震災を経て——日本法人での再挑戦

そこで終わらないのが人生のダイナミズムで、ある合弁会社の交渉をしに日・独・米の混成チームを率いて日本に出張していたとき、突然事務所が激しく揺れ出した。2011年の東日本大震災である。出張者の安全・移手段の確保や本社への状況のレポートを出張目的そっちのけで行い、めどが立った後にドイツに帰国した。ドイツに帰国後しばらくして、ボス（エナジー部門CEO）から1行のメールが届いた。“You should go back to Japan”「日本に帰れ」。人生で見た最も簡潔でインパクトの強いメールだったが、ボスの性格やドイツ人氣質（合理的で「〇〇しなければならない」的表現は日常的に使う。さほどキツイ意味ではない）ので、また日本でマネジメント層が不足なのも知っていたので、粛々と帰国した。

日本法人では、エネルギー担当執行役員となり事業拡大を目指したが、当初は海外プロジェクトのコーディネーションが中心で、それを国内事業中心に転換するのに5年かかった。最後にはほぼゼロだった国内事業も数百億円受注でき、コンサルで目指した、本当の意味での「トランスフォーメーション」を10年後にやっと実施することができた。

その後、日本法人の社長となって妻まじいトランスフォーメーションを実行するのだが、それは次号でお話したい。

