

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)

本連載もいよいよ最終回、今回は2011年に日本に帰国したのちのシーメンス日本法人社長としての活動にフォーカスしてみたい。

ボスの命令で本社から日本に帰国した当初はビジネスモデルの転換に苦勞したエネルギー事業だが、最終的には受注数百億円、組織も当初の5倍程度に拡大でき、その使命を終えた。次に代表取締役社長となったわけだが、コングロマリットの経営手法と容赦ない事業ポートフォリオマネジメントを身体で学ぶことになる。

多様性の中での経営

当時のシーメンスはグローバルの従業員約39万人、社員の国籍も170カ国以上という文字通りの多国籍企業で、日本でもグループ全体で2000人以上の従業員、社員の国籍も10カ国近い状況、自社組織そのものが異文化の塊だった。阿吽の呼吸や日本・業界常識等、高コンテクスト文化でビジネスを行う日本顧客と、何でも文章、契約書、メモランダム等、低コンテクスト文化で理解する本社との調整は日常的で、社内の組織そのものでも異文化マネジメントのスキルが求められた。

事業でみれば、火力、再エネ、送配電などを扱うエネルギー部門、ファクトリーオートメーション、製造関連機器とコントロール、CAD・CAMやデジタル関連の各種SWでDX事業を展開するインダストリー部門、他には鉄道などインフラ系事業、CTスキャンやMRIを扱うヘルスケア事業など、きわめて多様な分野で性

格の異なるビジネスを当時は展開していたため、多様な業界や製品を広く咀嚼してスピーディーに理解するマネジメントの柔軟性が求められた。

また多様かつ大量の事業上の経営判断が同時に動いているため、案件を何本も同時に並列処理する意思決定スキルやタイムマネジメントへの厳格な対応を強く意識したのもこの時期だった。ミーティングは朝から夕方までびっしり、メールを見るのは18時以降という有り様だったので、背に腹は代えられず、社長室にパネルを掲げた。「ミーティングは30分以内」「結論を先に、最後に次のアクション」「説明資料は3ページ以内」。ミーティングとは「意思決定」の場であり、「情報共有」なら事前のメールで事足りる。そうやって時間の無駄を削ることによって、大量の意思決定を並行してこなすことができた。

プレイングマネージャー

外資ではよく「エスカレーション」俗称「エスカレ」という言葉をよく使う。たとえば顧客との契約書内容のすり合わせ一つをとっても、担当者でらちが明かなければ部長、部長でダメなら本部長、本部長でダメなら社長とドンドン上にあげられる。契約金額が大きい場合は特に全社への財務インパクトも大きいので、社長が交渉するケースも多々ある。大抵は金額のみならず、支払い条件、製品保証、工事遅延補償、例外規定、アフターサービス等、業界習慣と文化が国内とグローバルで異なる部分だった。外資では、本社役員や現地法人社長もプレイングマネージャーの一員。入札前夜に電話一本で数十億円のディスカウントを本社とまとめたことも、契約条項の詰めに半年間延々と顧客交渉をしたこともあった。要するに「稼いでナンボ」の世界が、本社役員含めて上から下まで徹底していた。

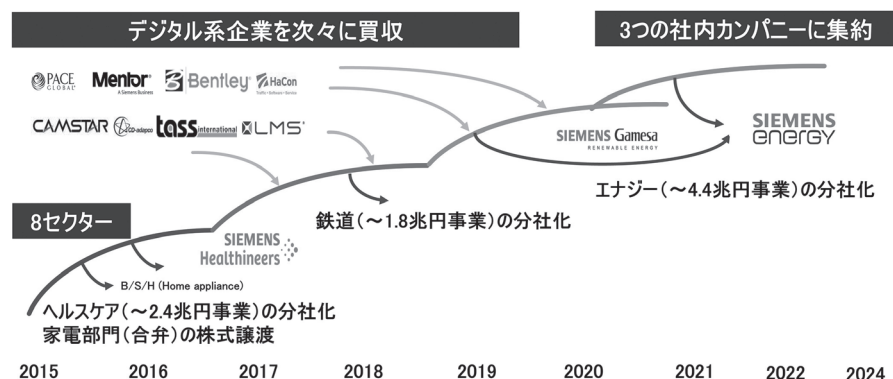
人財マネジメントの重要性

「シーメンスで何にいちばん苦労しましたか?」と問われれば間違いなく「人」と答えるだろう。元々実務が好きな方だったので、いちばん上に立ってしまうと「痒いところに手が届かない」もどかしさがあり、時間的にも好きな現場に行ける回数は限られていた。結果、直属の部下を使って組織をドライブするわけだが、常に「人」のマネジメントの重要性を感じていた。自分にとって「部下を深く理解できて、意思決定のスピードを落とさず、チームとして纏まれる人数はどれくらいか?」という自問自答が常にあった。その結論は直属10~12名程度で、自分のクローンづくりに余念がなかった。余談ながら、この規模は人類史の中で「意思疎通が密で、かつ機能分化もできる最小単位」として繰り返し現れており、キリストの12使徒(12名)、軍隊の歩兵分隊(10名)、日本の寄合(12名)、班などの職人集団(10名)など多数の事例があり、昨今ではアマゾンの新規事業チーム(「2枚のピザを食べられる人数」という面白い表現をしている)などもある。この「人の苦労」だが、次に話す事業ポートフォリオの組み替えでピークに達する。

壮大な事業ポートフォリオの組み替えでの「人」の扱い

下図の通り、シーメンスは2010年ごろから事業のポートフォリオ組み替えを頻繁に実施しており、その規模は15年間で、投下資本5兆円以上、カーブアウトで切り出した自社事業の売上合計は10兆円近い。ほとんどのケースは、事業売却ではなく、カーブアウト後にドイツのフランクフルト証券取引所(DAX)に別上場させて

シーメンスにおける事業ポートフォリオの組み替え



おり、ヘルスケアのように連結対象の親子上場もあれば、エナジーのように完全に別会社化してしまったケースもある。このような作業も事業単体での売上げが数兆円規模だからできることだが、それゆえに全世界数万人の従業員の転籍、100カ所以上あるアセットの登記変更など、きわめて複雑な作業があるわけで、社長時代はほとんど、何らかの関連作業をやっていた。

紙に書くと簡単に説明できてしまうが、組織の切り貼りには常に1人ひとりの「個人」が付きまとう。個人主義ではなく会社への帰属意識も高い国で、しかも法的に雇用が非常に守られた日本で、社員を別法人に転籍させる作業は決して楽ではなかった。加えて新しく組織の一員となる企業との文化摩擦と融合もあり、その結果、事務所やシステムの統廃合などの物理的な処理では済まない「人の感情」と向き合う場面が多々起こるので、面談や説明会を自らやって何度社員を説得したかわからない。

外資といえどもほとんどの社員は集産(団)主義の日本人。自分も「売られた」経験がある(前号参照)だけに、不安な気持ちは痛いほどわかる。「行きたくない。本体に残りたい」という人を、「そうだよな」と心の中で思いながら、本社から取る限られた情報をもとに「でも移籍する方があなたの将来にとって……」と説得する作業は何度やっても楽しい作業ではなかった。

最終的には、シーメンスは8事業を3つに集約し、デジタル化のトレンドにも乗り、現在の株価は事業組み替え作業をスタートした2015年のほぼ倍となっている。株主価値の最大化を目指し、企業価値におけるコングロマリットディスカウントも解消し、事業ポートフォリオの組み替えで成功した模範例とも言えるが、現場では社員の1人ひとりの人生にかかわるナイーブな作業にかかわっていたことは、それ以上にいい経験だったと思う。

その後私は、「年齢関係なしにいつまでも好きなだけ仕事ができる」という次の目標の為にシーメンスを退社し、社外取締役や顧問業務、エンジェル投資を始め、現在は小さいながらも2つの会社も経営しており、チャレンジは依然続いている。

5回にわたる連載だったが、最後までお付き合いいただきありがとうございます。

出典：ロゴは各社HPより