

住友ゴム工業株式会社
取締役常務執行役員

伊井 康高氏

新興国でのPMI 経営の現地化や 労務管理など、 南アで学んだ経験を 北米に活かす



VISION 2020が描く 将来像

NRI 御社の「VISION 2020」では、新市場への挑戦、飽くなき技術革新、新分野の創出といった方向性が明確に示されていますが、まず、その背景にある考え方についてお教えてください。

伊井 現会長の三野が社長であった2006年に、2015年を目標年度として10年計画の長期ビジョンを作成していました。それをベースに、2011年に池田が社長になったときに、2020年を目標年度とする長期ビジョンとしてアップグレードしたものが「VISION 2020」です。2006年の長期ビジョンで目指していた2015年目標に達成の目途がついたこと、そして、当社が目指す方向性を社外に提示するとともに、その方向性をグループ全員で共有する新たなビジョンが必要と考えて策定しました。

ビジョン達成に向けた指針として、「新市場への挑戦」、「技術革新」、「新分野の創出」の3つを掲げていますが、その取組内容を具体化できていることが特徴だと思います。特に「新市場への挑戦」では新興国や資源国に拠点を展開するという方向性を示すだけでなく、着実に実行できるような工場進出すべき市場を5つあげています。そして、2011年にブラジル、2012年にトルコ、2013年に南アフリカといったように、ひとつずつ着実に実現させています。

なぜ新興国なのか、と聞かれれば、モータリゼーションの進展があげられます。新興国の自動車生産は、たとえば成長のスピードが落ちることがあったとしても、その台数は確実に増え続けます。そして、自動車保有台数が増え、必然的にタイヤ需要も増えることとなります。当社の試算では、2012

年当時のタイヤの総需要は全世界で15億本ぐらいだったのですが、その需要が年平均で4%の勢いで伸びると、2020年には20億本以上になるとみていました。そして、需要の増分がどこから生まれてくるのかを分析したところ、新興国のボリュームが大きかったわけです。これが新興国を重視した大きな理由になります。

新市場への挑戦

NRI 世界観が変わっていく中で、ブラジル、トルコ、南アフリカといった御社のグローバル事業展開は、時代を先取りされているとの印象を持っています。そうしたグローバル戦略の背景にある考え方について教えてください。

伊井 これまでのグローバル戦略は、グッドイヤーとのアライアンスが基盤がありました。グッドイヤーとは1999年に

アライアンス契約を締結し、欧米事業は同社と一緒にやっていく方針を明確にしていたので、当社のグローバル展開の主戦場はアジアでした。1997年に既にインドネシアへ進出していましたが、2004年には中国、2006年にはタイにも工場進出し、経営資源をアジアに集中していきました。

そして、次にどこに展開すべきか、となった際に、将来の市場の成長が期待でき、当社としてタイヤの輸出実績があり、販売面での体制がある程度形成されているところに進出するのが良いのではないかと、ということになり、最初に選んだのがブラジルだったわけです。ブラジルは地球の反対側にありますので、「そんな遠いところに進出して大丈夫か」という心配の声は確かにありましたが、思ったより工場進出しやすい環境にあったといえますね。

その理由の1つは、日系ブラジル人が

積極果敢に新興国へ挑戦する住友ゴム工業。南アフリカにおけるM&Aの背景にある考え方、その後のPMIの進め方について、村田、青嶋、小池が伺いました。(2015年9月11日実施、敬称略)

約160万人もおられることです。かつてブラジルに移住された方々が大変なご苦労をされ、「日本人はよく働く」、「信用できる」といった評判を現地で築いていただいたおかげで、親日的な風土が醸成されています。ブラジルの政治や経済は独特のものがあり、それがリスク要因として強調されがちですが、日系ブラジル人の方のおかげで、そういった環境にもいち早く溶け込むことができ、工場運営の面でも、通訳として介することでコミュニケーションギャップの解消を円滑に進めることができました。ブラジルは日系企業のメリットが活かせる市場だと思います。

自動車が数多く生産され、タイヤ需要が旺盛な地域に工場を設置することはタイヤ業界の鉄則で、市場シェアを獲得するためには、需要地において地産地消の事業モデルを確立することが不可欠です。ブラジルは南米大陸の需要の半分を占める最大の市場ですし、販売も順調に伸びています。

一方、今年から生産を開始したトルコ工場は地理的条件を重視して決めました。ヨーロッパにも、アフリカ大陸にも中東にも近く、ロジスティクスの面からこれらの地域への供給拠点として適地と判断しました。また、ブラジル以上に親日国だということも進出理由の1つ

です。政府との折衝などで言葉の問題もありましたが、幸い信頼できるローカルパートナーが見つかったので、トルコ工場を合弁会社として設立しました。

南アフリカは2013年12月にM&Aという形で進出しましたが、野村総合研究所さんをはじめ、野村証券グループさんには大変お世話になりました。

南アフリカでの PMIの要諦

NRI アフリカについては、かなり早い段階から、進出国の候補にあげられていたのですか。

伊井 検討はしていましたが、その当時、当社がダンロップブランド商標権を所有していた地域は、アフリカ大陸の50数カ国のうち、北アフリカを中心に20カ国しかなく、なかなか工場進出に踏み切ることができませんでした。その他の国はインドのアポロタイヤという会社が商標権を所有していましたが、当社からアポロタイヤに「ダンロップブランドを所有する会社同士、アフリカ大陸で協業しませんか」ともちかけたところ、野村証券さんの仲立ちもあって、とんとん拍子に話が進みました。

NRI そうでしたか。事業環境面から見て南アフリカをどのように評価され

ましたか。

伊井 南アフリカはアフリカ諸国の中では一番の先進国であるといえます。経済の規模も大きいですし、政治の面での透明性も他国に比べて高く、何より良いのは、イギリスの影響を強く受けているせいか、法制度がしっかりとしていることです。トヨタさん、日産さん他海外自動車メーカーも進出しており、アフリカ最大のタイヤ需要国で、市場として魅力的だと思います。

NRI それで買収を決めたわけですね。
伊井 はい。工場だけでなくブランド使用権も買取りましたので、アフリカ全土のダンロップブランドを所有でき、当社の事業展開力が格段に向上したといえます。買収後、南アフリカでは3つのチャレンジを進めています。

1つ目は、アフリカ大陸全体にダンロップブランドを浸透できるよう、販売体制を構築することです。2つ目は、工場設備のアップグレードで、住友ゴムの他工場の品質や生産性に追いつくよう、必要な設備投資を行っています。3つ目は、労務管理も含め、業務管理のレベルを上げることです。南アフリカは労働運動が盛んに行われています。当社も買収後にストライキを経験しましたが、組合とのコミュニケーションを改善することからスタートし、日本的な労務管理の手法を導入することで、労働問題は以前よりうまく解決できる

ようになりました。買収後1年くらいは色々苦勞もしましたが、今年は工場の生産性が上がるなどコスト低減も順調に進み、また販売も伸びているので、業績は上り調子になっています。
NRI M&Aは、よくポスト・マージャーが難しいといわれます。私どもは、御社の南アフリカの件で、初期段階のPMIを支援させていただきましたが、全体を見てこられて、どのようところがポイントだったと思われませんか。

伊井 我々もアジアでいろいろな経験を積んでいますが、今回の場合は、そのノウハウが通用しないケースであったと思います。しかし、初期の段階から御社の支援を得ながら、やるべき事を体系化し、誰もが分かるようにビジュアル化できたことでPMIがスムーズに進みました。

NRI PMIに関して、アジアと南アで違いはありましたか。

伊井 アジアの中では、日本はリーダー的な立場にあり、親日的といえますか、向こうから日本人を理解しようという姿勢を感じます。メンタリティが似ていることも併せて、アジアでのPMIは比較的やりやすいのではないかと思います。

南アは、もともとイギリスの植民地だったということもあり、ロジックの展開やメンタリティにも大きな違いがあります。こちらの方針について彼らの理解を得るためには、すべてにおいて分かりやす

くロジカルに伝える必要がありました。アジアではここまでの経験はなかったので、実務的には大変でしたが、御社から提供された資料やアドバイスは役に立ちました。それがなかったら、もっと時間がかかっていたかも知れません。

現場への浸透

NRI 御社のブランドで売っていくとなると、製品の品質を上げることはもちろん、販売面を含めてサービス水準を合わせなければなりません。経営層のレベルでは理解し合えても、実務上、労働層のレベルでは様々な問題が生じているのではないのでしょうか。

伊井 その点については、まさに今、対応しているところですが、住友ゴムの品質管理基準に置き換えるには、材料を変更しながら、設備の調整も必要になります。新たな設備を設置しなければならない場合もありますし、ハード面だけでなくソフトの面での調整も必要です。この点を現場にまで理解してもらうには、まだ時間がかかると思いますが、実現しなければいけない品質やコストのレベルを明示していますので、日本的経営を単に押しつけるのではなく、労働組合の理解を得ながら、目指すレベルに向かって着実に改善を進めています。

品質基準と同様に、マネジメントの



住友ゴム工業株式会社
取締役 常務執行役員 **伊井 康高氏**

に重点をおいて新卒の採用を進めています。即戦力とはいかないまでも、VISION 2020のさらに先のことを考えれば、将来必ず戦力になってくれるはずですよ。

海外事業についての社内教育にも注力しています。既に海外拠点とのやり取りは多くなっているのですが、放っておいてもOJTの形で海外事業との関わりは増えてはいますが、それとは別に、若いうちから短期で海外拠点に派遣するなどして、海外経験を踏ませる仕組みも整備していきたいと考えています。それでも海外拠点の幹部は現時点では不足していますので、中途採用を積極的に行っています。

今後はこうした日本人の幹部だけでなく、現地人のスタッフに経営を任せせることも重要になってきます。特にM&Aでは、今回の南アのように、そういったシーンがどんどん増えてきます。工場経営に関しては日本流のものづくりがきちんとできることが前提であり、販売やマーケティングに関しても固有のノウハウが必要になるので、勢い、日本人をトップに据えたいと思いますが、現地の方が上手いくこともあると思います。

個人的な意見の域を出ませんが、日本型の経営モデルを持ち込めるのはアジアまでだと考えています。割り切った考え方でドライに経営が行われている欧米ではまったく通用しません。

考え方を統一することも重要です。南アのケースでは、アポロ社時代の経営層を残しましたが、CFOと経営企画担当役員は日本から派遣し、予算作成と売上、利益等の進捗管理については、住友ゴムのやり方を最初から適用させています。目標管理も、経営層に対しては初めから日本と同じシステムを導入し、浸透させました。

また、月1回の頻度で事業管理のテレビ会議を行っています。出席者は、南アからは現地役員、日本からは私と海外事業部の担当者、必要に応じて経理部や人事部の担当者も参加し、月々の業績レビューやリスク情報の共有を行っています。

グローバル人材の確保・育成

NRI VISION 2020では人材力の

強化が強調されています。人材、特に経営人材の問題について、常務の思いをお聞かせいただけませんか。

伊井 VISION 2020は、最初に言った通り、対外的にアピールする側面もありますが、社内におけるベクトル合わせの意味もあります。今後進出する地域を明確にし、その海外展開を実現するには人材の確保や育成が一番大事であるということも社内にも理解、浸透させるため、その点をビジョンの中でハイライトしたわけです。現在、海外で働いている駐在員は、約200名います。日本人スタッフが全体で約1,800名ですから、10%強が海外で働いていることになります。それが2020年までに300名程度になると見込んでいます。

実現に向けては、様々な取組みをしていかなければなりませんが、その1つとして、留学経験があり、語学力が高いなどグローバルに活躍できる人材

我々も昔、ダンロップの工場を買収した時に、経営スタイルの違いにかなり苦労しました。その一方で、ブラジル、トルコ、南アといった新興国は、経験上、義理人情的な面も少しは通じるようですが、その範囲はアジアほどではなく、どちらかと言えば、アジアと欧米の中間的な位置づけです。グッドイヤーとのアライアンス解消により、欧米での経営自由度がぐっと増しますが、南アにおいて、日本・アジア型でもない欧米型でもない中間的な領域で、ある意味もやとした状況下で、物事を解決していくといった経験を積めることは貴重であり、北米地域での今後の買収案件に大いに活かされると考えています。

NRI 南アでは、現地のローカルスタッフに経営を任せるケースが多いようです。ミドルマネジメント層に、印僑と呼ばれるインド系アフリカ人が多いこと

がその背景にあると思っています。

伊井 買収した会社の本社がダーバンにあります。ダーバンも印僑の比率がかなり高かったです。印僑の方々は向上心が強く、アフリカにおけるプレゼンスは大きいですね。

南ア工場のCEOのRiazもインド系ですが、現地のアフリカ人と我々日本人の間に立って、上手くマネジメントしてくれています。頑張っている現地の経営層を見ると、確かに印僑が目立ちますね。

NRI アフリカビジネスにおいて、印僑ネットワークは極めて重要です。それを活用して、近年は、インドで生産したものをアフリカに輸出する動きが増えています。インド市場に出回っている製品の多くは、サブサハラの間層に要求されているものと水準が近く、例えば、自動車や機械製品では安く丈夫なものが人気です。インドから

アフリカを捉え直すことも、アフリカでの事業戦略の1つになり得ると考えています。

伊井 それは面白いですね。

NRI 御社の場合は、既にアフリカにおいて地産地消ビジネスを始めていらっしゃるの、一歩、先に進んでいるといえますが、インド拠点のさらなる活用の一環として検討してみてもいかがでしょうか。

伊井 来週、南アの取締役会に行くので話してみます。ちょうどいいタイミングでした。

経営の現地化

NRI 私どもが初期段階のPMIを支援させていただいた際には、ワークショップを開催し、バランススコアカードのような共通フレームを用いながら、戦略

や目標を可視化、数値化しました。経営層の飲み込みが早く、こうした標準メソッドを活用して、すぐにアクションプランに応用されました。Riazさんも、このような科学的な管理の思いが強かったようですね。南アのケースは、彼のような経営者に恵まれたことが、上手くいった大きな要因ではないでしょうか。

伊井 通常、テイクオーバーした場合、トップは交代しますが、面談してみて、信頼の置ける人間であると感じましたので、買収後もCEOを続けてほしいと伝えました。とても喜んでいましたね。

海外で新工場を立ち上げる際には、たいていは20~30名の駐在員を日本から行かせているのですが、南アの場合は、プロジェクトごとに応援を出すことはありますが、駐在員としての派遣は5~6名と少人数です。これまでのところ、ローカルスタッフによるマネジメントは上手く機能しているといえます。

NRI この南アの実績は、グッドイヤーとの提携解消後の北米展開にも参考になるのではないのでしょうか。

伊井 アライアンス解消後、彼らの北米の工場を買収することになっています。その工場はもともと我々が所有していたのですが、買収後は、グッドイヤー版の社規を、住友ゴム版に変更していくことになり、材料や設備の更新も必要になります。



我々の傘下になることについて、その工場でも昔から働いていた従業員は大歓迎のようです。先日常務の恩賀が挨拶に訪問した際も、「こんにちは」と書かれたウエルカムボードを持って迎えられたそうです。

NRI 南アのとくと状況が似ているかも知れませんか。

伊井 北米工場に関しては、グッドイヤーが経営していた分、標準化等は南アより高い水準で推進されていますが、経営の現地化や労務管理など、南アで学んだことを適宜応用できれば、北米の経営も上手くいくと考えています。

グローバルマネジメントの標準化

NRI 我々は最近、グローバル化の進行度と経営パフォーマンスに注目して、日本企業と欧米企業を比較分析してみたのですが、欧米では、グローバル

化が進むほどパフォーマンス(ROA)を伸ばす企業が多いのに対し、日本は、グローバル化が進んでも、ROAが低迷しています。その背景の1つとして、日本企業においてマネジメントの標準化が進んでいないことがあげられます。

伊井 興味深いデータですね。確かに、標準化は必要不可欠だと思います。例えば、用語1つをとっても、国や地域、組織によって、使い方が異なる場合があります。そのため、工場で使う言葉、営業で使う言葉、経営で使う言葉から良く使う言葉を選び出し、まずは、英語の辞書を作るよう指示を出しています。35,000語ほど集まったようですが、その辞書をもとに用語の標準化を図っているところですよ。

NRI グローバルでのマネジメントの標準化について、我々は「グローバル・オペレーティング・モデル」と呼んでいますが、用語の統一も極めて重要です。本日は貴重なお話をお聞かせいただき、ありがとうございました。 **N**



執行役員
 コンサルティング事業本部長
村田 佳生



コンサルティング事業本部
 パートナー
青嶋 稔



グローバルインフラコンサルティング部
 グループマネージャー
小池 純司