

# OPINION

## ナビゲーター

企業文化を変えることが困難だとするならば、もっと容易な道はないのだろうか。ある程度は是であり、新しい文化を創るといふ別の方法があるのではないか。

そのための選択肢のひとつは、ヨーロッパ企業を買収し、経営統合し、その企業のベストプラクティスを自社に統合し、その人材を自社に統合することだ。M&Aの歴史からは、これ自体きわめて困難な命題であることがわかるが。別の、おそらく唯一の現実的な選択肢は、すべてをから構築するのではなく、海外

## 日本への期待 世界各地から

12

# 新しい文化を創る

の提携相手と合併企業(ジョイント・ベンチャー、JV)を設立して、経営することだろう。合併企業の設立と経営は、一からすべてを構築するのではなく、海外パートナーと合併で企業を設立し、共同経営することである。実際、合併企業を思慮深く立ち上げれば、一方の文化がすべてを支配することはなく、有能な経営資源つまり人材を選び出し、活用することで、関係者全員が新しい文化の恩恵を享受することができる。

スイスの提携相手との合併

## 日本企業にとってのチャンスは(下)

企業は、日本企業にとってメリットがあるのといえるだろうか。一定の範囲で、間違いなくメリットがあるように思われる。スイス企業は、外国人経営幹部が存在する比率が高く、これは世界でも有数のデータである(注2)。スイスでの生活の質の高さからも、彼らを確保することが可能だろう。この点は、とくに大規模な多国籍企業ではそうだと

企業は、日本企業にとって多様性は、数年前までは考えられなかったことだ。世界本社レベルでは英語を公用語の一つとして、世界の各地域レベルでは現地の言語を使用する。管理職層の育成に莫大な経営資源を投入せざるをえなくなったのは、当然の支出ではあるが。

このような動きを現時点で開始するのは、有利といえるのだろうか。この点についても、多分そうだろう。この2年間に起きたコロナ禍に始まるさまざまな出来事が、今後道を開くことを意味している、といえるのだろうか。

以上、そう考えざるをえない。ウクライナ侵略によりロシアは孤立し、燃料や重要な原材料の供給源とはなりえなくなった。中国は「ゼロ・コロナ政策」によって製造業のサプライチェーンに不安定さをもたらし、意図せず孤立した。

次回は、中小企業に焦点を合わせた記述に移る。  
【スイス ルジエロ・ウィズレル、リーム中産連】  
(月曜日に掲載)

注1 ブラックとモリソンの著作(前回掲載) J. Stewart Black and Allen J. Morrison, "Sunset in the Land of the Rising Sun-Why Japanese Multinational Corporations Will Struggle in the Global Future", Palgrave Macmillan, 2010

ブラックは、INSEAD(欧州経営大学院)でグローバル・リーダーシップ、戦略の教授、元副学長。モリソンは、米国アリゾナ州立大学、サンダーバード国際経営大学院教授。ともに、日本の東芝、日産、武田薬品でもコンサルティングにあたった。

注2: 出所 IMD(国際経営開発研究所) World Competitiveness Yearbook 2021, IMD World Competitive Center, Lausanne, Switzerland.