

経営統合は将来に向けた飛躍の第一歩 意識の一体化を図り成長を加速させる



伊藤忠テクノソリューションズ株式会社
代表取締役社長 **奥田陽一** 氏

顧客基盤や事業領域の拡大等を目的に、生き残りをかけた企業合併や経営・事業統合が活発化しているが、その成否の鍵を握るのは、組織文化の融合と社員意識の一体化である。IT業界でも昨年10月、新生CTC(伊藤忠テクノソリューションズ)が経営統合により誕生した。奥田社長に、そのねらいと、次なる飛躍に向けての戦略を聞いた。

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
代表取締役社長 **釘崎広光**

IT業界の今後を見据えたとき 経営基盤の拡充が必須と判断

釘崎 伊藤忠テクノソリューションズは、伊藤忠テクノサイエンス(略称CTC)とCRCソリューションズ(略称CRC)の経営統合によって二〇〇六年一〇月一日に誕生し、新生CTCとして新たな一歩を踏み出されました。同じ伊藤忠商事グループではありますが、両社ともに東証一部上場企業であり、また同じIT業界とはいえ事業モデルや歴史・文化は異なっていたわけで、単なるグループ内の企業再編という見方は当たらないように思います。統合を決定された背景を、まずお聞かせいただけますでしょうか。

奥田 IT業界は今、日本企業の業績好調を反映して、市場全体はゆるやかな回復基調にあります。通信・金融分野では次世代システム構築に伴う大型のIT投資案件が増加していますし、その他の企業でも、ネットワークの多様化や、

情報量の増加に伴う既存システムの刷新・増強といった需要が拡大しています。また、新会社法・日本版SOX法に適合した内部統制強化に伴う社内システム整備の需要が高まってきています。SI企業においても今後は、規模の大きな会社と、得意分野を持つ会社へと二極化が進むでしょう。旧CTCと旧CRCはそれぞれでも成長は可能でしたが、さらなる飛躍のためには、二社が統合し、例えば大規模プロジェクトもお客様から安心して任せていただけるような経営基盤を拡充させることが必要だと判断したのです。

釘崎 統合に対するお客様の反応や、市場の評価はいかがでしょうか。
奥田 ありがたいことに、お客様も大変好意的に受け止めてくださっており、私たちの判断はやはり間違っていないかった、との手ごたえを感じています。

事業領域が拡大するとともに
トータルなサービスが可能に

釘崎 旧CTCグループはマルチベンダー環境の大規模なシステム構築に強みを持ち、旧CRCグループはデータセンター事業をコアビジネスとしていました。事業戦略の観点からは合理性の高い統合であったと認識しています。

奥田 ええ、事業領域の拡大という面からみても、統合は非常に意味のあることでした。旧CTCは情報通信をはじめとするさまざまな企業の保守サポートを含めたインフラ構築に強みを持っていました。一方、旧CRCは、データセンター事業をコアに、流通分野のシステム開発やアウトソーシングを得意としていました。今回の統合によって事業領域が拡大し、コンサルティングから設計・開発・運用・保守サポート・アウトソーシングに至るまでのお客様のITライフサイクルを支えるトータルなサービスを提供できるようになりました。

釘崎 奥田さんと旧CRCの杉山社長(新生CTC会長)が直接協議して決められたのだそうですね。
奥田 最初に二人で話し合ったのは二〇〇六年二月ごろのことでしたので、きわめて短期間のうちに統合を実現したことになります。ここまでスピーディーに進められたのは、同じIT業界にありながら両社の事業が重複しておらず、棲み分けができていた関係だったこと、それから、両社共にバランスシートに問題がなかったことがあげられます。

技術・ノウハウを結集し シナジー効果を生み出す

釘崎 新生CTCをどのような会社として、市場に認知させていきたいとお考えでしょうか。
奥田 統合によって規模は拡大し、経営基盤は安定しましたが、

統合はしましたが、むしろ、
これがゴールではありません。



釘崎 広光

釘崎 社員の大半が一堂に会されたイベントになったよつですね。奥田 ええ、新生CTCの門出を祝うにふさわしいユニークなイベントになり、本当に良かったと思っています。そこでは、CSR（企業の社会的責任）に寄せる当社の思いを全員で共有するとともに、統合のシンボルマークを発表しました。これは、「統合によるシナジーを楽しもう」というスローガンを表し、社内にネーミングの募集をかけたところ、約五〇〇件

もの応募があり、シナジーとハッピーを組み合わせた「シナッピー」と名づけられました。「意識一体化分科会」は統合後も、「意識一体化タスクフォース」として活動を継続しており、新会社の理念の策定という大きな仕事を担当してもらっています。分科会にしる、タスクフォースにしる、両社から選抜されたいろいろな階層の人たちが共同作業を進めていくなかで相互作用が起り、共通理解や連帯感が生まれることも



奥田 陽一 氏

まだまだ十分ではありません。売上高・経常利益・株式時価総額の三つの指標で見ると、新生CTCは上場企業の中で業界のトップ集団に位置します。今後は、それぞれの領域で磨きをかけてきた両社の技術・ノウハウを結集し、シナジー効果を生み出すことで、さらに成長を加速させていきたいと思っています。

釘崎 そのためには、今後何が必要になると考えてでしょうか。

奥田 統合はしましたが、むしろこれがゴールではありません。将来の成長のための第一歩、飛躍のための第一歩です。できるだけ早く、それぞれが持っていた力を単純に和するのではなく、たくみに化学反応させることでユニークで総合力のあるテクノロジー・リーディング・カンパニーとして、エトライフサイクルをトータルにサポートすることも、新しいソリューションを生み出してしていきたい。また、規模の拡大という強みをフルに生かして、大規模なイ

違いを認めたらうえで、新しい文化を創っていくかなくてはならない。

ンフラ構築・データセンターの拡張を図り、それらをベースにした新しいビジネスモデルにも挑戦していきたい。そしてそのためには、第二、第三の矢を放っていく。すなわち、業務提携やアライアンス戦略を積極的に行っていくと考えています。

いかに早く融合できるかに合併の成否がかかっている

釘崎 いかなる合併においても課題としてあがってくるのが、組織文化の融け合いは統合ですが、新生CTCでは統合の前後で、どのような取り組みをなさってこられたのでしょうか。そしてその効果はどう表れてきているのでしょうか。

奥田 おっしゃるとおり、これまで多くの企業が組織文化の融合という問題に悩んできましたからね

私たちはこの点において、どこよりも成功したと言われるようになりたいものです。統合後の三月月ないし六月、この間に意識の一体化をどこまで図りうるか、それが大きな鍵を握っています。両社とも、それぞれ長い歴史を持っていますから、当然のことながら社風や仕事のしかたも違います。これを、違うからダメだと思わず、違いを認めたらうえで新しい文化を創っていくかなくてはならない。そしてこれは、企業革新の絶好の機会でもあるのです。

統合前においては、両社の株主総会で統合が承認されるや直ちに、統合準備のために一三の分科会から成る統合準備委員会を発足させました。なかでも重視したのが「意識一体化分科会」です。そしてこの分科会が中心になって、一〇月二日のスタートアップデイ・イベントを企画・実施しました。

組織的な協働が可能になり、新たな何かを創造されていくという効果があります。今後もあるいろいろなタスクフォースによる共同作業を企画したいと思っています。釘崎 化学反応を誘発する「場づくり」を、経営として意図しておられるわけですね。

成長する会社、元気のある Good Companyにしたい

釘崎 奥田さんは、新生CTCをどのような組織文化を持った会社にしていきたいとお考えでしょうか。

奥田 二〇〇五年の六月、旧CTCの社長に就任したとき、社員に向けて三つのことを大事にしたいと言いました。それは新生CTCとなった今も変わりませぬ。一つ目は「成長する会社」です。この業界はこれから毎年三〜四%は

伸びると言われていますが、その上をいく数字、具体的には毎年一〇%の成長戦略を描き、さまざまなことに挑戦する会社でありたい。そして、「元気のある」「Good Company」でありたいと思っています。

釘崎 奥田さんの思い描かれる「元気のある会社」「Good Company」とはどのような会社ですか。

奥田 顧客から信頼され、社員にとつても、魅力と働きがいのある会社です。当然のことながら「コンプライアンス（法令順守）」が前提となります。特に私たちの仕事は、お客様の神経部分とも言えるITを担当するわけですから、信用第一、信頼される会社でなくてはなりません。そしてそれを第一線で支える社員には、「裏切らない」「約束したを守る」人であってほしいと思っています。「元気のある会社」とは、自由闊達な議論や「ミニニ

その名も「シナッピー」というシンボルマークが誕生しました。



人材育成は「組織的に、体系づけて、そして継続的にやる」ことが大事です。

の制度が実際に生かされるような環境をつくるのが大事です。環境づくりのために役職者の教育もまた大事になってきます。

釘崎 次世代を担う経営幹部をどう育てていくかということも、重要なテーマとなりますね。
奥田 ええ、新生CTCにとって

たいへん重要な課題です。これまで年に一回、会社全体を見渡してポテンシャルのある人材を発掘する「人材開発会議」を行ってききましたが、これから継続してやっていきます。釘崎 次代のマネジメントチームのみならず、は、どのようなくことを求められますか。
奥田 経営者

ケーションができる会社です。社員が元気はつらつと仕事をし、IT業界のバイオニアとして常に良い話題やソリューションを提供できる会社でありたいと思っています。

奥田 少しでも上のレベルを目指そうという向上心をもって努力してほしいし、そういう人と一緒に仕事をしたいですね。本当に努力する人、向上心のある人は、必ずどこかで花が咲くものです。当社には、社員が成長できる機会がたくさんある。それらをつまく生かして、自分のレベルを上げていく

おくだ・よういち氏プロフィール

1947年生まれ。大阪府出身。1970年神戸大学経営学部卒業、同年伊藤忠商事株式会社入社。1978年ニューヨーク大学経営大学院卒業。1994年伊藤忠インターナショナル会社（ニューヨーク駐在）、2001年同社社長（CEO兼COO）、2003年伊藤忠商事 宇宙・情報・マルチメディアカンパニープレジデント常務取締役。2005年4月同社取締役副社長。同年6月伊藤忠テクノサイエンス代表取締役社長を経て、2006年10月より現職。



本当に努力する人、向上心のある人は、必ずどこかで花が咲くものです。
ことのできる人であってほしい。そう思っています。
人材は価値創造の源泉 組織的、継続的に育成する
釘崎 価値創造の源泉ともいえるべき人材の採用と育成には、どのように取り組んでいきたいとお考えでしょうか。
奥田 「組織的に、体系づけて、そして継続的に行う」ことが大事です。今もっとも力を注いでいるのは、エンジニアのパワー強化・スーパーエンジニアの育成です。それぞれの分野で、日本では右に出る人がいないというレベルのエンジニアを育てようというので、当社と関係の深いシリコンバレーの企業に社員を送って研修を受けてもらうなど、特別なプログラムを実施しています。また語学研修にも力を入れています。そしてこ

として大事な第一には、方向性やビジョンを示せることです。そして社員にやる気を起こさせることです。口先だけでは人は動きません。上司は部下のことがなかなかわからないものですが、部下は上司のことをすぐに見抜きます。上司は常に部下から見られていいますから、高い倫理意識をもっていないと経営者は務まりません。伊藤忠商事の丹羽会長もいつも言うていますが「清く・正しく・美しく」、経営者はそうありたいものです。
釘崎 最後に奥田さんの、経営トップとして大事にしたい信条、価値観などをお聞かせいただけますでしょうか。
奥田 今も申しましたトップの条件、それを満たすべく私も努めています。そして今、私がいちばん願っているのは、グループ全体で約六〇〇〇人いる社員全員が、「このCTCで働いていて楽しい」「このCTCで働いていて楽しいな」と思える会社にしていきたい。

らと並行して、全体のスキルレベルを上げるにも取り組んでおり、近々エンジニアのスキル認定制度をスタートさせます。どの分野の、どのレベルのスキルを持った人が、どのくらい存在するのかを会社全体でデータベース化することで、全体の底上げを図ってきたいと考えています。それから人材が育つ環境づくりにも注力したい。
さらに加えて、性別や国籍などを問わず、多様な人材を活用するダイバーシティ・マネジメントを推進していきます。新卒採用では女性の採用を積極的にを行い、新入社員女性比率を二〇%以上としています。幹部の女性比率も定量的目標として設定し、クリアできるようにしていきたいと考えています。そのためには、女性が活躍できる環境を整えなくてはなりません。制度面ですでに他社にひけをとらないものがありますが、そ

社員のみんなが「このCTCで働いていて楽しいな」と思える会社にしていきたい。

M