

## 東京工業大学「CUMOT×STAMP連携プログラム」

## 経営資源の再編と経営ビジョンの策定 ～7社の経営統合による経営資源および事業の再編と 新たな成長戦略の実現～

講師： 杉山 清  
元 NECソリューションイノベータ株式会社 代表取締役社長  
現 技術経営士



2024年1月25日、東京工業大学「CUMOT×STAMP連携プログラム」にて、「経営資源の再編と経営ビジョンの策定」と題して、田町キャンパスから受講生17名を対象にオンライン&リアルのハイブリット形式で講義を行った。当日、リアルの参加者は4名で13名はリモートでの参加であった。

### 1. 講義の概要

2014年4月にNECグループの成長を支える中核ソフトウェア会社7社が統合（合併）した。その目的は、統合による経営資源の最適化に加え、各社の有する先進技術、幅広い業種のお客様や地域と向き合い培ってきた知見を活用して社会や企業を支えるシステムやソリューション・サービスを提供し、NECグループの成長に大きく貢献することである。会社として7社の経営統合の実現に加え、社内文化の融合、構造改革、技術者中心の人材育成体系への再編、既存事業の成長、長期ビジョンの策定等、従来とは異なる多様な経営判断が求められた。

統合前、統合中、統合後といった時系列でできるだけ具体的な事例を通じて、「その時何があったのか」、「何故そのような判断を行ったのか」、「その時どう思ったのか」等を解説する形で講義を行った。

### 2. 「経営統合における経営上の意思決定」についてグループ別に討議

組織やプロジェクトなど経営上の統合においては多様な観点から取り組むべき問題や課題が発生する。本事例を通じて紹介した経営統合における「組織文化の融合（社内融合のための取り組み）」「人材の活性化（人材育成体系の再編）」「事業の成長（新規事業創出への取り組み）」のうち、各グループで1つのテーマを選び、それぞれ統合前（1～2年前）、統合中および統合直後（～2年）、統合後（長期ビジョン）における経営上の意思決定に関して重要と考えられる取り組みを、理由と合わせて検討する。

グループで活発な議論が行われていた様子である。しかし、ハイブリット形式の講義であったこと、リアルの参加者が少なかったため議論に講師が参加することが困難であった。（これが少し残念）3グループ検討結果を発表頂き、グループ別に講評を行った後に質疑応答を行い補足説明を実施し疑問の解消に努めた。

### 3. まとめ

講義と討議終了後に時間を延長し、まとめとして統合会社で実践した「成長戦略と長期ビジョン」の策定について説明を行った。最後に受講生に対して自分の経験から「内省は非常に大事である」、「未来は自己変革でしか変わらない」というメッセージを送り、参考に「弱い紐帯の強み」理論を紹介してクロージングした

プログラム終了後、残った受講生との時間を忘れて活発な質疑応答がなされた。

### 4. 所感

初めての講義であったため講義資料の準備段階で古俣先生に多大なご支援を頂戴した。当日も「伝える難しさ」、「自分の語彙力の無さ」など気付きを得るとともに、受講生の皆様との活発な討議と多くの質問のお陰で充実した時間となった。拙い講義ではあったが、受講生の皆さんの今後の実務の中で参考になれば幸いである。

このような貴重な機会を与えて戴いて関係者の皆様に改めて感謝申し上げたい。