

各界でユニークでエネルギッシュな人材が豊富と評判の一橋の女性たち。その活躍分野は多岐にわたっています。

彼女たちはいかにキャリアを構築し、どのような人生ビジョンを抱いているのか？

第23回は、アビームM&Aコンサルティング株式会社 代表取締役社長を務める、岡 俊子さんです。

聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

月下氷人、世は情け

チームのために、社長の座に

山下 お久しぶりです。ご活躍ぶりを伺い、今日お会いできるのを楽しみにしていました。M&Aは金融危機に際して、がらりと価値基準が変わる業界ですね。そのなかで組織の舵取りをされるというのはどういうことかというお話を、ぜひお聞かせください。まずは経歴ですが、岡さんはトーマツに入社されたのでしたよね。

岡 等松・トウシュロス コンサルティングは、現在の組織、アビームM&Aコンサルティングを設立したアビームコンサルティングの前身なんです。途中2年間だけ朝日アーサーアンダーセンにいて、出戻ってきました。等松の組織が分裂して移籍、転職とボスに連れられて行き、アンダーセンでエンロン問題が起こり、先代の社長がそろそろ帰ってこいと。そこで6人のチームで戻ってきました。

山下 すごくワイルドな世界ですね。

岡 この業界は、そういう社会なんです。M&Aで自分も買う側にも回るし、買われる側にもなる。アビーム本体はNECが親会社なので買われた方でもあるのです。こちらに戻ってしばらくして、今の会社を作ってほしいとお願いをしました。

山下 「作って」と、岡さんが申し出たのですか？

岡 そうなんです。「私が社長をやるから」と。

山下 格好いい！

岡 NECの資本がアビームに入ってくると私たちの仕事が外部に見えにくくなってしまいます。それで仕事をやりやすくするために、アビームM&Aコンサルティングという会社を作っても

らえるように頼みました。

山下 社長という肩書きをくれというのは訳が違う（笑）。

岡 チームを抱えていましたから、みんなが仕事がしやすい形を作りたかった。

山下 岡さんのチームは今の会社をきっかけに結成されたのですか？

岡 いえ、昔から強いチームが欲しかったんです。一人の力は限られてしまうけれど、チームなら幅が広がられる。そこが組織の良いところだと思っています。

山下 いつから、チームが作りたかったのですか？

岡 実は、昔からなんです。30歳ぐらいのときにはそう思っていました。

山下 すごい！私も年齢的に指揮を執る機会も増えつつあるけれ



岡 俊子（おか・としこ）

アビームM&Aコンサルティング株式会社 代表取締役社長

アビームコンサルティング株式会社 戦略事業部長

1986年一橋大学社会学部卒業。同年、等松・トウシュロス コンサルティング株式会社（アビームコンサルティングの前身）入社。トーマツ コンサルティング（グループ内異動）移籍、朝日アーサーアンダーセン株式会社を経て、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社（アビームコンサルティングの前身）プリンシパル就任。2005年より現職。内閣府経済社会総合研究所M&A研究会委員、M&Aフォーラム理事、対日投資有識者会議委員。ネットイヤーグループ株式会社取締役等のほか、明治大学グローバル・ビジネス科（MBAコース）と青山学院大学法学研究科大学院の非常勤講師も務める。ペンシルバニア大学ウォートンスクールMBA（ファイナンス及びアカウンティングのダブルメジャー）、米国公認会計士試験合格。

ど、本来は一人で勉強するのが好きなタイプ。でも、やってみるととても面白いですね。今は、世界一の、とはなかなかいかないので、とりあえず日本一の、マーケティング研究の拠点を作るのが目標！（笑）。

岡 私は仕事をする以上、自分の仕事に責任を持ちたいと思っています。そのためには、意思決定権を持つことが大切です。むしろ、チームのメンバーの納得が得られなければ仕事は前には進みません。しかし、少なくともこういう方向で行きたいと方向性を示すことができる環境にないと、仕事に責任を取ることはできません。

誰の下でも仕事に誠実でありたい

山下 最初からM&Aがご専門だったのですか？

岡 もともと日本に海外の企業を連れてくるという対日投資でした。私が卒業した1980年代後半は、海外の企業が自分たちで日本に会社を作っていた時代。ところが90年代になると、日本に入



ってくるならM&Aという形が主流となりました。そのうちに海外から企業が入ってこなくなったので、日本の企業同士のM&Aにシフトしていき、2000年以降になると今度は再生の時代になりました。産業再生機構の案件もいくつかやってきて、今の基盤ができてきたという感じです。どこの会社を買うとよいか、いくらで買うか、買った後にどうすればよいか。それらをつなげるアドバイザーも自社で行うというM&Aのフルラインコンサルティングの形が整ってきました。

山下 そもそもコンサルティング業界に入ろうと思われたきっかけは？

岡 学生時代、3年生の頃から北欧系のコンサルティング会社でアルバイトをしていました。ほとんど正社員に近い状態で（笑）。そこから時代にに応じて今につながった仕事に携わっていることとなります。

山下 本格的に社会に出られてからは、連れていかれ、そしてまた呼び戻される。岡さんが優秀な人材であったゆえでしょうが、世の中ではそんな話だと思いませんか。ご自身の分析で、どういう部分が評価されたと思われますか？

岡 相手の評価の話なので難しいご質問ですね。これまで、私は、誰の下で働いても常に誠実



に仕事をしてきました。そしてそのなかで、私としては、それなりの成果を出してきたと思っています。少なくとも、周りの人に損はさせていないのではないのでしょうか。呼び戻す側は、「こいつは少なくとも迷惑はかけないだろう」と思ったのかもしれませんが。

山下 岡さんの意識のなかに残っている大学で身に付いたマインドとは？

岡 実業の面白さでしょうか。面白いことをやるために働くんだと思っていました。だから早く働きたかったですね。

山下 今まで辞めたかったことはないのですか？

岡 会社を辞めて、どこかで遊んで暮らしたいというのはないですね。日曜日に仕事のアイデアを思いついて、「早く月曜日にならないかな」なんて思うことはよくありますよ（笑）。

山下 そうでしたよね、学生の頃からそういう人でした（笑）。

岡 どんな仕事であれ、面白いことばかりのわけがない。そのなかで、どうやって自分なりに仕事の面白さを見つけていくかだと思います。特に若い頃は面白い仕事ばかりとは限らないから、そのあたりは努力するように意識していました。半年先を読もうといつも努力しています。なかなか難しいけれど。当たった時はすごく嬉しです。少しずつですが半年先を読む力がついてきたような気がします。

山下 それを読むのに毎日どんなアンテナを立てているのか、すごく知りたい！

岡 新聞は「日本経済新聞」しか読んでないですよ。あと男性週刊誌（笑）。私たちの仕事はデューデリジェンスもそうですが、事業環境を見ているんです。企業の業績が何と連動しているのかを分析しているので、いくつか動きのサンプルが出てくると“社会はこう変わる”とか“そっちが変わるとここにも波及する”というのは比較的わかりますね。

山下 そのあたり、一橋で学んだことは役立っていますか？

岡 活かされています。マーケティングは学問であり、マインドであると思っていて、そのマインドを勉強させてもらいました。まさにマーケットインの発想です。だからマーケティング的感覚は大切にしています。今何が必要とされているのかということを見ないと、我々は生き残っていけませんから。

山下 しかし、大学では必ずしも実践的なことばかりをやるわけではないと思いますが……。

岡 筋道を立てて考える、発想の基礎になっていますね。大学には本当に何か恩返しをしなければと考えているところです。

企業にM&Aの成功体験を持ってほしい

山下 経験を重ねてきた今、これから先の夢というものは？

岡 お客様である企業にアジアをはじめ海外企業とのM&Aを成功

山下裕子（やました・ゆうこ）
商学研究科准教授



させて、どんどん前へと進んでいた
 だくことですね。今の日本の企業は
 M&Aを使えばすごく強くなれる
 はずなのに、成功率は3割程度とい
 われています。使えていない企業が
 圧倒的に多い状況、まさに岐路に立
 っています。そこを何とか早い段階
 で成功させて次の段階に進めていく
 ことを、この先10年ぐらいでやっ
 ていかなければと考えています。

山下 私も日本企業のマーケティング力を測定する仕事をしていて、海外対応力ができていないと感じています。国内では肌感覚で行える部分があるけれど、それが分からない外国では情報を通して分析しなければならない。国内でそういう仕事ができているのに、行って失敗して帰ってくるケースが多すぎるように感じます。今こそマーケティング力が必要だと確信しています。

岡 もう一つ、日本企業は海外企業に対してガバナンスのとり方が上手ではない。日本の企業同士では「腹を割って話そうや」である程度分かり合えますが、異文化の資本関係がないところでは、どうやって相手を嫌がらせずに言うことをきかせるか。その手段が“飴と鞭”ですが、日本人はどちらも使い方が下手。植民地経営を400年以上やっているアングロ・サクソンには勝てない。その“飴と鞭”を体現するのは人事権ですが、株主がその一番のカードを切れない。買われた側の社長に「俺がやめたら困るよね」というふうになめられているんです。

山下 つまりは、コミュニケーション力なのでしょうね。有力者を見極めて、ズバツと言えるかどうか。

岡 そのとおりです。大企業はまだそうはいつでも経験がありますが、中

規模の企業には壁があります。この層のアジアの企業はグローバル展開しているの、経営力はアジア企業の方が上かもしれない。異文化や宗教の違いをちゃんと分かっているんです。

まずGive、そしたらいつか還ってくる

山下 男女雇用機会均等法が制定されたのが1985年で、岡さんは翌年の卒業。これまでを振り返り、女性であることにメリットを感じたことはありますか？

岡 メリットは大きいと思います。例えば、バラエティーが欲しいから女性もメンバーに加えようとすることがありますよね。女性があまり多くはない業界なので、私に声がかかる機会もあって、とても刺激になります。

山下 ちょっと若いのに呼んでもらえるのね。

岡 そういう場に出させていただけるとは、すごく感謝しています。もしも自分が男性だったら、多分呼ばれていなかったでしょう。おかげで、いろいろな方とお知り合いにもなれました。

山下 デメリットはどうですか？

岡 あまり感じたことはないですね。もしもあっても、すぐに忘れちゃう。自分が女性であることはコントロールできないし、そんなことを気にしても生産的ではありませんから。

山下 ますまご活躍されるなか、チーム、組織の力を最大限に発揮するために心がけていることは？

岡 みんながハッピーでいられるために、個々のメンバーがどのような状況にあるかについて、細かく気にかけています。また、組織を動かすためには、先憂後楽であることが必要だ

と思います。業績が良いときには、まず部下の報酬を手厚くする。自分は最後。そうやって初めて組織は私を信頼できるリーダーとして認めてくれるのではないかと考えています。



一橋の女性たち

対談を終えて 「薩摩おごじよ」

情に厚く、肝っ玉の据わった薩摩おごじよである。温かく人を包み込むような笑顔、おっとりしているのにシッカリした言葉、耳に優しくお腹に染みる柔らかな声。チームから、クライアントから絶大な信頼を集める。

M&Aは企業のお見合いだ。釣り書、いやいや、デューデリジェンスをお手軽にでっちあげるような仲人には任せたくない。嘘八百を、「四百ずつ両方へ売る仲人口」、なんて、とんでもない。

立派な仲人さんには、相性を見抜く眼力がある。さらに、結婚後のあれこれまで指南してくれたりする。M&Aの成功には、単なる表面的な資産評価ではなく、マーケティングや技術的なシナジーなど無形資産のフ

ィットの検討も欠かせない。企業文化を融合させるボスト・マージャーも重要なスキルとして今後ますます重要性が増す。

仲人を雅に、月下氷人という。月下老人と氷上人の二つの中国の故事を結び付けた和製熟語である。前者は、『続幽怪録』にある運命の赤縄をもつ月下の老人の話に、後者は、『晋書一芸術伝』の中の、氷下にいる人と話す夢を見た男の話に由来する。硬質な中国的宇宙観を湛えた、情け容赦ない運命を読む預言者のイメージだ。

「ずっと同じことをやってるんですよ」と、謙遜されるが、欧米企業の対日投資から、日本企業同士の

M&A、企業再生、さらには、アジアでのM&Aと、その文脈はめくるめくように変わっている。個々の案件のレベルを超え、冷徹に世界経済の流れを読む力、それを元に事業を組み替える力が岡さんの凄さである。

人のお見合いは情けだけでも動くが、企業のお見合いには月下に、また氷下に大局を読む力量がものをいう。岡さんでなくては、と、長蛇の列ができる所以だろう。大局には感情で、小局には打算で動く輩が跋扈しているのだから。

大局において、月下氷人。小局において薩摩おごじよ。そうでなくては、「女の道は一本道にございます」なんて人生を全うできないのかもしれない。(山下裕子)