

CEMEX社の 積極的M&Aと 「CEMEX流」 インテグレーション

本記事は、CEMEX社(セメックス)のM&Aや成長をテーマにセメックスのシニアエグゼクティブの方々ととのラウンドテーブル型討議をまとめたものである。

ラウンドテーブル参加者: セメックスのシニアエグゼクティブ
司会: トーマス・A・スチュワート
監訳: 服部 真

メキシコのコングロマリットであるセメント会社CEMEX社(セメックス)が積極的にM&Aを活用し、事業ポートフォリオの拡大・グローバル化を志向するに至った背景と、買収した企業に対するCEMEXによる知識共有および買収企業からのベストプラクティスの吸収を含めた「CEMEX流」のインテグレーションについてシニアエグゼクティブによるラウンドテーブル型討議からご紹介する。(服部 真)

セメントやコンクリートの販売がどれだけ大変かを考えてみよう。セメントとコンクリートは、世界中で最も広く使われる建築資材である。これらの資材は古い歴史を持ち(起源は紀元前3000年より前に遡り、文字通り文明の基礎を築いた)、耐久性に富み、多用途で、しかも廉価である。現在も毎年人間1人につき3トンのコンクリートが地球に注がれている。またこの事業は、資本集約的で景気依存型である。

コンクリートとセメントは一般にコモディティと見なされる。従って最も低価格で製品を提供できる企業は競合優位性を持つ。これに反し、1990年代初頭以来セメントとコンクリートを本業とするメキシコ企業CEMEX(セメックス)は、差別化戦略を追求してきた。同社は、特に新興国の建築業者や地方自治体、そしてサステナビリティを求める者のためのソリューションプロバイダーとして自社を位置づける。セメックスはこうした試みの結果、世界の建築資

材業界のトップ企業としての地位を確立している。

今回のラウンドテーブルでは、同社がその独自のケイパビリティをどのように生かして事業ポートフォリオの拡大やグローバル化を含めた事業拡大を行い、また異なる事業をどう統合してきたのかについて話し合う(図表1参照)。そもそも社名がCementos Mexicanosであるセメックスにとって、世界進出は180度の方向転換であった。1906年創業のセメックスは、1980年代初頭まで本国ではほぼ独占状態で操業していた。しかし、1990年代初頭に、北米自由貿易協定(NAFTA)が将来的に成立することを同社の幹部が知った時(1994年に法制化)、同社は規模が大きく資本市場へのアクセスが容易な他国の競合企業と争う必要性が出てくることを意識した。こうした状況下で、自国事業を守ることにグローバル展開することの両面を進め、必要な新しいケイパビリティを構築することに向き合うこととなった。

トーマス・A・スチュワート

オハイオ州立大学経営学部フィッシャーカレッジのナショナル・センター・フォー・ミドル・マーケットのエグゼクティブディレクター。Strategy&の元チーフ・マーケティング&ナレッジ・オフィサー。

服部 真 (はっとり・まこと)

makoto.hattori@strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのディレクター。海外参入戦略やアライアンス/M&Aなどのテーマを中心にコンサルティング経験を有する。近年は日本企業の海外進出案件を多く手がけ、アジア、南米、アフリカ市場等を対象としたプロジェクトをリードしている。

1985年にCEOとしてトップに立ち、2014年5月に70歳で死去するまで同職にとどまったロレンソ・ザンブラーノのもとで、セメックスは情報技術と積極的なM&A展開の方針を取り入れた。ザンブラーノの後継CEOであるフェルナンド・A・ゴンザレスは、同社の財務・管理担当取締役副社長とCFOを務めた人物であり、長年にわたる無駄のない経営(社内のキャッチフレーズは「容赦ない業務効率の追求」)の実績と、新興市場有数の成功企業としての地位確立に貢献した。同社は、多くの拠点で受注後20分以内にセメントを配達する高速オペレーションの体制を整える一方、海外展開を積極的に推進することで、1990年代から2000年代初頭に急速な発展を遂げることができた。こうしてセメックスは世界最大級のセメント会社になったのである。

同社は高い収益水準を常に維持しながらこれを成し遂げた。2014年には157億ドルの売上に対して27億ドルの金利・税金・償却前利益(EBTDA)を上げた。まずメキシコで、次にスペイン、続いてラテンアメリカ、そしてさらに幅広く合併・買収を積極的に繰り返した。経営者層は買収後の統合を利用する方法を模索し、確立した。吸収した企業に「セメックス流(CEMEX Way)」を導入すると同時に、セメックス側も並々ならぬ努力を払いながら買収した企業の知識を取り込み、活用するのである。

2000年代には、生コンクリート事業に新たに参入した。これらの資材のサプライチェーンと収益構造はセメントとは全く異なる。また、より高い付加価値を創出する企業へと発展するため、セメックスは工法指導の事業を新規に開始した。この事業は建築会社等の民間部門のみならず、地方自治体や各国政府を対象とした。その上でセメックスは、環境的サステナビリティを推進するケイパビリティを獲得していった。自社の燃料消費を減らし、資材に含まれる汚染物質の除去に努め、セメックスがサービスを提供する全ての業界のために、自社の製品・サービスが持続可能な慣行につながる方法を探したのである。

今回のラウンドテーブルでは、セメックスの幹部6人が同社のケイパビリティ体系、その発展の過程、それがもたらした戦略の

進化について語る。

積極的M&Aと徹底した業務効率化：1992～2000年

エリゾンド： 私は1985年にセメックスに入社しました。ロレンソ・ザンブラーノが最高経営責任者に就任する少し前のことです。当時、メキシコは基本的に当社の唯一の市場であり、当社はメキシコ最大のセメント会社でした。かつては当社の工場の外にセメントを入手しようとトラックが列をなしていたことを思い出します。注文の品を受け取るのに数日待つことも珍しくありませんでした。

ザンブラーノが就任した時、私たちはコストを削減し、工程と品質を改善するために多くの変革を開始しました。次に、メキシコ中のセメント会社の買収を始めました。

これは全てNAFTAの直前のことでした。NAFTAをきっかけにメキシコは国際競争に開放されたのです。ザンブラーノは、NAFTAが戦略的に大きな脅威であることに気付きました。市場に参入し、当社より安く売る大手グローバル企業にとっては実に大きなビジネスチャンスでした。

サン・アグスティン： NAFTA発効を2年後に控えた1992年に、当社は初の海外買収を行い、スペインのセメント会社2社を購入しました。当時、最大手のセメント会社は欧州に集中していました。彼らの本拠地に乗り込めば、ある程度バランスが取れる可能性があると考えたのです。

1990年代初頭、メキシコはハイパーインフレに見舞われていました。ペソ危機が追い打ちをかけ、メキシコ企業は金融市場にアクセスするのに苦労していました。非常に大きな資本コストがかかるため、M&Aで成長し続けるための唯一の方法は、大きな価値を短期間で引き出すことでした。

エリゾンド： 当社は買収の達人になりました。買収を実行し、

ラウンドテーブルの参加者
(敬称略、肩書は2015年時のもの)

ジェイム・エリゾンド
Jaime Elizondo
セメックス南・中米・カリブ諸国のプレジ
デント。

ルイス・ヘルナンデス
Luis Hernandez
セメックスの組織・人事担当エグゼク
ティブバイスプレジデント。

ホアン・パブロ・サン・アグスティン
Juan Pablo San Agustin
セメックスの戦略企画・新規ビジネス開発
担当エグゼクティブバイスプレジデント。

最適化し、価値を引き出し、そして次のターゲット企業を買収する。これを迅速かつ効率的に行うことで、買収される側ではなく買収する側の企業になることができました。

サン・アグスティン：合併後の統合(PMI)に熟達するため、当社はかなりの事後分析を行いました。各買収取引の後で、「何がうまくいったか、どこで失敗したか」を自問しました。これは、何を再現すべきで、何を再現すべきでないかを解明するのに役立ちました。例えば、私たちはプランニング、経理、IT、オペレーションの人材で構成される同じ一つのチームを毎回の買収に使うべきであることを早い段階で認識していました。

買収は、本来非常に刺激的なものです。「自分たちにも、そしてライバル企業にも、前の所有者より大きな価値を同じ資産から引き出せることを証明してやろう」という気持ちがあります。そのためには一般に買収された側の会社の社員には行動を変えさせる必要があります。しかし、買収が完了した日に彼らが自動的に行動を変えるわけではありません。彼らを教育しなければならないのです。大半の買収では、少なくとも最初の2年間、20~25名のセメックス社員を被買収企業のさまざまな部署で働かせ、新しいスタッフたちに当社のシステムを確実に理解させる必要があります。

こうした集中的な協調は、統合を成功させるための重要な要因の一つになります。最初の3カ月が鍵になります。この3カ月間こそが、一番前向きな意味で彼らの心に入り込むベストチャンスです。

「セメックス流」の誕生：2000~2005年

サン・アグスティン：1999年までにアジア、ラテンアメリカ、欧州、米国で買収を行い、当社は非常に分散した事業を有する企業になりました。その結果、当社の効率性は低下しました。これを受けザンブラーノは、基本原則として「今後、セメックスは基本的な活動に関して会社全体で共通するプロセスを設ける」と言いました。これにより当社の生産性はさらに高まったのです。

ヘルナンデス：私たちが考案した「セメックス流」は協調のための取り組みでした。詰まるところ、複雑化していく企業を運営していくために何が一番有効に機能するのかを見つけ、それをルールとし、次にそれらのルールを執行することでした。

サン・アグスティン：「ルール」と「執行(Enforcing)」の一例として、全世界で共通して月次の決算を早め、毎月1日または2日としたことがあります。当初は多くの管理職が、なぜそれが重要なのかと訝しがりました。毎月7日か8日に決算を行っても損はないと彼らは考えたのですが、私たちはその情報をすぐに入手できるようにすることで、管理職が適正な決定を下す可能性が高くなると確信していました。さらに、このやり方には非常にハイレベルな監督者がつきました。それはザンブラーノ自身で、彼のメールボックスにこれらの報告が全部入るようになっていました。交渉の余地はありませんでした。

ヘルナンデス：同時に「セメックス流」を常に改良し、買収した企業のベストプラクティスを取り入れました。セメックス側におけるグローバルな協調と知識共有の重要性の取り組みはここから始まりました。

ソリューションとサービス：2001年~現在

エリゾンド：1990年まで、当社は一つの商品だけを提供していました。セメントです。「セメックス流」で業務効率の向上を徹底したおかげで、当社にはまだ余裕がありました。しかし、セメントのような製品には、顧客が他社からの購入に切り替えられるという点で弱点があります。これに対して、ソリューションは簡単に切り換えがききません。そこで、当社はソリューションにより近い商品の開発を開始しました。

マドリデホス：当社が1998年にメキシコで立ち上げた「パトリモニオ・ホイ(Patrimonio Hoy)」は、こうした方向に進む活動の一つでした。これは、低所得世帯が住宅建設をできるよう支援

ルイス・ファリア
Luis Farias

セメックスのエネルジー・サステイナビリティ担当シニアバイスプレジデント。

イグナシオ・マドリデホス
Ignacio Madridejos

セメックス北欧のプレジデント。

カール・ワトソンJr
Karl Watson Jr.

セメックス米国のプレジデント。

するために当社が創設したプログラムのことです。当社は、セメント、コンクリートブロック、鉄鋼などの建築資材を彼らが入手できるように取り計らいました。また、マイクロファイナンスによる融資も提供し、技術指導や設計指導も行いました。当社にとって、これは利益を獲得しつつ、セメックスの価値を高め、社会のためにもなる活動を行う方法です。

ヘルナンデス：メキシコ、南米、カリブ海諸国などの発展途上国市場には、多くのビジネスチャンスが存在します。当社のケイパビリティは、他社にはできないやり方でインフラ関連商品を開発し、提供するのに役立っています。例えば、税収が豊富な自治体があったとします。ところが、指導者たちはプロジェクトを構造化し、許可を取得し、どこに道路や橋を造るか、あるいはどこで公共住宅プロジェクトを実施するかについて正しい決定を下せないかもしれません。私たちにこれらを支援できれば、主力製品を供給する以上の価値を同時に提供できます。

エリゾンド：当社は、セメックスのメキシコに対するビジョンを見直しました。私たちは、建設業界のために人々の福利を向上させる画期的なソリューションを作り出すことを意図して、高速道路、港、空港、そして輸送と生産のコストを押し下げるあらゆる競争力をもたらすインフラを備えた国が必要だと主張し始めました。私たちは、トラックや鉄道、船舶による資材の長距離輸送の経験が豊富でしたから、インフラが未整備であることの問題を知っていましたし、また、コンクリート舗装道路がアスファルト舗装道路の建設と比べて初期投資はほぼ同じですが、メンテナンスコストがはるかに安いことを知っていたのです。

セメックスがそのような役割を担うためには、新たなケイパビリティが必要でした。例えば、これまで当社の社員は、コミュニティやメディアと関わる態勢ができていませんでした。当社は、内政重視の文化を持つ効率的な企業になりました。しかし、当社の業務担当者は、メディア、地方のコミュニティ、地方の指導者たちに向けて情報を発信するケイパビリティが必要であることを認識していたのです。

図表1：セメックスのアイデンティティ・プロフィール

メキシコのモンテレイに本社を置くセメックスは、建築資材業界で世界をリードする企業である。

価値提供

セメックスは、顧客知識とイノベーション、業界屈指の効率を有するグローバルなソリューション提供者である。

ケイパビリティ体系

セメックスは、他社とは異なる5つのケイパビリティで競争優位性を維持する。

- **業界をリードする効果的なオペレーション：**セメックスは、建築資材の管理や輸送に不可欠なケイパビリティであるロジスティクスやオペレーションの手法を持続的に改善している。
- **洗練されたナレッジ共有システム：**このケイパビリティは、被買収企業を短期間で一体化させ、知識ベースを継続的に拡大するために必要な情報をセメックスに提供する。
- **顧客や地域社会との長期的な関係の構築：**踏み込んだコンサルティングによって、顧客のニーズに関する他社にはない洞察を得るとともに、競合企業に対する参入障壁を高める。
- **ソリューション志向のイノベーション：**建築業者、住宅所有者、自治体のニーズの進化に対応する。
- **持続可能性を考慮した建築資材の能力：**このケイパビリティによって、環境に配慮した建設作業のコストを抑制し、新たな機会を創出する。

商品・サービスのポートフォリオ

セメックスは、世界各国の個人顧客、機関、政府、地域社会に対し、セメント、骨材、生コンクリート、特殊コンクリート製品、建築・インフラ関係のソリューションを提供している。

出所：「なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか—高収益企業になるための5つの実践法」(ダイヤモンド社ハーバード・ビジネス・レビュー、2016年)

これらの事柄について顧客にどう話すかも重要です。私たちはセメントや生コンクリートをただ販売しているわけではありません。道路や住宅の建設を手助けしているのです。私たちは皆さんに製品を売っているわけではありません。解決策を探して皆さんに協力しているのです。

知識共有の世界：2005年～現在

マドリデホス：当社は2004年末には80億ドルの企業になっていました。成長を続けるためには、いくつかの大規模な買収が必要でした。そこで2005年にRMCグループ(英国企業。ready-mix concrete：生コンクリートの略)を買収しました。さらに、2007年にはリンカーングループ(オーストラリアの建築資材会社)を買収しました。

サン・アグスティン：RMCは複数国で事業を展開する企業で、当社としては多国籍企業をターゲットとした初期買収の一つでした。RMCの買収には、大規模なPMIリソースが必要で、セメックスの管理職200～300人が関与しました。これは単一国だけで操業する企業を買収する場合の約10倍に相当します。当然ながら、私たちはカンントリーリーダーの指名を含め、プロセスを管理する新しい方法を考案しなければなりませんでした。RMCは18カ国で操業しており、社員は互いに話をしたことがなかったので、これは特に重要なことでした。フランスの管理職がドイツの管理職と話をすることはなく、ドイツの管理職が英国の管理職と話をすることもないという具合でした。

マドリデホス：これらの買収は、製品ポートフォリオの新しい領域へと私たちを導きました。生コンクリートや骨材は、セメントが自然に発展したように見えるかもしれませんが、いくつかの大きな違いがあります。

ワトソン：セメントは石灰石その他の成分から作られた粉末で、コンクリートやレンガの生産に使われます。資本集約的な巨大

工場で生産され、高度な技術を必要とします。生コンクリートは川下製品です。資本集約的な工場も最新の施設も必要ありません。工場は配合所のようなもので、主な生産作業は別の場所(作業現場にコンクリートを運ぶ間に製品を混合する回転シンダーがついたトラックの中)で行われます。従って、からくりは生産ではなく市場にあります。顧客とどのようにやり取りするのでしょうか。販売量が減った場合にどうやって価格を維持するのでしょうか。販売量が横ばいの時、どうやってシェアを獲得し、販売量が持ち直した時は、どうやって価値を引き出すのでしょうか。

マドリデホス：セメントはグローバルビジネスです。世界のどこでも適用できる基準が存在します。それは、会社の本部が拡散できる「セメックス流」のような秘策に役立ちます。これに対し、生コンクリートや骨材は超局所的なビジネスであり、ある場所のベストプラクティスが別の場所ではベストプラクティスでないこともありえます。私たちは、他の地域では何がベストプラクティスなのかを調査し、それらがどれだけ幅広く適用されているのかを確認し、文書化し、適切な場合にそれらを実施する必要があります。

ワトソン：今、私たちはグローバルで事業を行うルールを確立しつつあります。私たちは秘策の領域を出て、計画や指針の領域に入ろうとしています。言い換えれば、知識を共有するケイパビリティを構築しつつあるのです。

生コンクリート・ビジネスについての事例をご紹介します。生コンクリート・ビジネスに関わる企業はどこでも同じですが、RMCも単価に輸送料を含めていました。10ユニット(60ドル/ユニット)を積載できるトラックが満載であれば600ドルになりますが、6ユニットの注文に応じるために同じトラックを出せば、360ドルしか生み出すことができません。あまり採算が取れないことは明らかです。トラックが満載でも半載でも単価が同じという輸送部門は、恐らく生コンクリートだけでしょう。

その時、フランスがそのやり方をしていないことを知りました。彼らは製品価格と輸送料を切り離していました。同じ例を使

うと、彼らは製品を60ドルで販売しますが、トラックがどれだけの積荷を積んでいるかに関係なく1回の積載につき250ドル(出荷工場からの距離によって割増になる)を課金するのです。

これが、グローバルなベストプラクティスです。

ヘルナンデス：知識共有はセメックスでは新しいことではありません。何年も前から実行されてきたことです。しかし、金融危機が襲ってきて、当社の経費が大きすぎることが分かったので、効率を維持するためには知識共有にはるかに大きな重点を置くことを余儀なくされました。危機に対してこのような対応を取ることで、当社は進化を継続できたのです。

ワトソン：当社は2009年に「シフト」という社内ソーシャルネットワークをスタートさせました。セメックス社内のだざまなコミュニティに属する、関心のある社員が全世界のオペレーションについての詳しい情報を見ることができます。

例えば、生コンクリートの分野では「シフト」が付加価値製品の記録を取っています。毎月どれだけの付加価値製品を販売しているのか、標準製品と比べてどれだけ多くの売上を上げているのかを見ることができます。私たちは、この種の製品を発展させた国に関する1時間のプレゼンテーションを毎月行って、彼らが何を実行したのか、なぜ実行したのか、どれだけの収益を上げたのか、なぜ他所もそれに倣うのかを話します。私たちはこれを「具体的対話(Concrete Talks)」と呼んでいます。

ザンブラーノは、象からグレーハウンドに変身しろと言いました。大手企業は、傍若無人に偉そうな態度を取り続けるでしょう。彼らは規則や手順を増やし、標準化を進めていきます。生コンクリートや骨材のような超局所的な事業を営んでいるとすれば、そんなことはあってはならないことです。小規模を貫くために常に戦わなければなりません。「シフト」により、会社に規模の小ささを感じさせることができます。

持続的な成長に向けた取り組み：2005年～現在

ファリア：当社は1990年あたりから代替エネルギー源の潜在的可能性について考えてきました。当時、私たちは重油と天然ガスを燃焼させていました。この2つは価格面で最も変動が激しいコモディティです。セメントの直接原価の約40%はエネルギー費用なので、燃料と電力の費用を細かく監視する必要があります。

当社は、石油コークス(pet coke)の使用を開始していたスペインのセメント会社を買収しました。石油コークスは、一般に二酸化炭素を大量に排出する石油精製の副産物です。石油コークスを利用できる会社は多くありませんが、私たちにはそれができました。なぜなら、セメント窯の燃焼温度は1,600℃(3,000°F)と非常に高いため、大気への悪影響がほとんど緩和されるのです。当社にとって、これにはいくつかの大きな利点があります。当社は石油コークス使用のエキスパートになり、今では、全世界で当社が使用する燃料の約45%を占めています。

サン・アグスティン：また、知識共有は、RMC買収を通じて実現されたもう一つの代替燃料改革の面でも私たちを支えてくれました。それは、当社のセメント製造施設で、家庭ゴミ由来燃料を化石燃料の代替品として使用することです。今やセメックスはこの技術のリーダー格です。

マドリデホス：当社は、RMCが代替燃料や廃棄物エネルギー転換システムを理解しているから同社を買収したわけではありませんが、RMCのエネルギー戦略が、当社が導入可能なケイパビリティであることはすぐに分かりました。ドイツにあったRMCの一部門が特に進んでおり、燃料消費の約50%を代替燃料で賄っていたのですが、石油コークスでの経験はあったものの、セメックスははるかに後れをとっていました。

第1段階として、私たちはRMCがドイツでやっていたことを欧州の他地域にも拡大しましたが、これは少々骨の折れる仕事でした。RMCのドイツ部門はゴミ固形燃料を使用していたのですが、この燃料についてはあまり広く理解されていなかったの

す。官僚側は往々にして「自分には関係ない」という考え方でした。このアイデアが受け入れられるには時間を要しました。加えて、発熱量その他の要素が変動するため、ゴミ固形燃料は技術的にも極めて複雑です。最終的に、私たちはエネルギー源に関して長期契約の構築を急ぐことにしました。石油コークスでの経験から、廃棄物再生会社がこのエネルギー源の価格を石油価格に連動させ始め、当社の優位性が犯されるのは時間の問題だということを私たちは知っていました。今、当社の代替エネルギー利用率は28%を超えており、これは同業他社の中で最も高い数字です。

サステナビリティをケイパビリティとして扱うようになった時、サステナビリティに対する当社の行動も変わってきます。それは、規制が厳格化する国で操業するための免許取得でもコスト削減でもありません。当社は、グリーンな(地球に優しい)ビル、グリーンな道路、環境に優しい住宅の面で顧客のために変化をもたらすことができます。現在は、建物の二酸化炭素排出削減に貢献する新製品を開発中です。

ファリア：今から50年後には世界は低炭素になっていることでしょう。そのためには大量のセメントが必要です。その良い例として風力発電の風車が挙げられます。ここからは見えませんが、沖合の風車の地下には巨大なセメントの杭があります。高速鉄道システムにも大量のセメントが必要です。私たちはまた、コンクリート舗装はアスファルト道路と比べてエネルギー効率がはるかに高いと知っています。コンクリート舗装は車両の燃料消費と二酸化炭素排出を削減するのです。

ワトソン：現在のところ、欧米は、例えば南米よりも環境規制がはるかに進んでいます。長期的には、当社は同じグローバルスタンダードを目指しています。それはセメックスにとって要件を増やすだけでなく、機会を増やすことでもあります。

ケイパビリティをいかにして構築するか

ヘルナンデス：ケイパビリティは真空中に存在するわけではありません。ケイパビリティは、自分が意識的に、または無意識に取った行動の結果です。例えば、人事に関して言えば、私たちが最初に設計するのは組織構造です。業務をどのように編成するか、何に関して誰が決定権を持つか、業務をどのように遂行するか、といったことです。2つ目は人に関わること、すなわち各自のスキル、各自のバランス、各自の知識です。そして3つ目は、何を評価するのか、どれだけの報酬を支払うのかなどの動機付けです。これら全てが時間の経過とともに一つの文化を形成します。この文化が、成功をもたらすケイパビリティを強化する行動を生み出すのです。

1つ目の組織構造は比較的容易に変革できます。「ジョー、あなたは今日からレジーナの直属の部下です。これが決定権に関する新ガイドラインです」という電子メールを送信すればよいのです。同様に、3つ目の動機付けも比較的取り扱いやすく、「明日から業績の尺度として経済付加価値を使うことにします。このレベルの経済付加価値を達成した場合にはボーナスが支給され、昇進の条件も整います」というだけです。

2つ目の人材が一番難しいです。特に、分散化された組織に移行し、これまでに求められたことがないような決定を下すよう社員に要求する場合には、正しく機能するようになるまでに時間がかかります。

サン・アグスティン：会社を買収する時は、スタッフの声に耳を傾けます。私たちは「皆さんから学びたい」と言いますが、同時に教えます。新しいスタッフの教育に投資し、当社のやり方で語りかけ、同化を助けるのです。昔は、「こうしなければならぬ。新しい社名だ。さあ取りかかるぞ」といった具合でした。今日大きく違うことのひとつは、私たちがチェンジマネジメントにかかる時間と労力です。人材と彼らの考え方を保持することが欠かせません。なぜなら、それが最終的にセメックスをセメックスにするからです。

この会社が大きく改善されたのは、数ある地域の中で特にコロンビア、ドイツ、米国、フランスの人材と企業を、私たちの考え方と一体化したからです。

ファリア：多くの意味で、ケイパビリティ開発は自然の進化の後についてくるものです。適材適所が守られれば、ケイパビリティ開発は自然に起きてきます。当社の効率の追求が良い例です。その時々でたどる弧の形は違っても、私たちは座して待っていたこともなければ、自己満足に陥ったこともありません。これからもそれは絶対にはないでしょう。常に動き、常に改善を求めているのです。

“CEMEX’s Strategic Mix”, by Thomas A. Stewart, strategy+business, Issue 79 Summer 2015