

# 「CDB (Cross Division Business) 推進本部」 設立の狙い

日立ハイテクノロジーズの宮内執行役常務、添田執行役常務、諫早新事業開発本部長、宮崎電子デバイス営業本部長、早崎CDB推進本部部長代理に、4月から発足した「CDB推進本部」の概要などについてお話を伺いました。

## — 「CDB推進本部」設立の背景は？

世界のビジネス最前線では、より強い競争力を求めて、各企業がダイナミックに動いています。特にハイテク企業においては、勝ち残るために大胆な事業統合と経営改革が行われ、その度に、従来からの商習慣が見直され、商社はその動きに大きな影響を受けています。従って、これまで以上に商権の確保が困難となっております。また、仲介型ビジネスモデルでは、利益率の確保が困難であり、商社のファンクションが厳しく問われています。

そのような中で、日立ハイテクノロジーズにとっては、長年培ってきたハイテク製品のグローバルな調達力と、自社製品部門とのシナジーを發揮した「付加価値付与型事業への転換」がますます重要となってきています。そのため、当社では、昨年から経営改革プロジェクトを実施し、あらゆる分野において問題点を捉え、分科会を設置し、その具体的な改革案を検討してきました。そして、その結果、2005年度の体制、方針が決定されました。

4月1日に新設された「CDB (Cross Division Business) 推進本部」は、「商事部門経営改革」の中で検討された「**「全社横断の事業開発組織」**

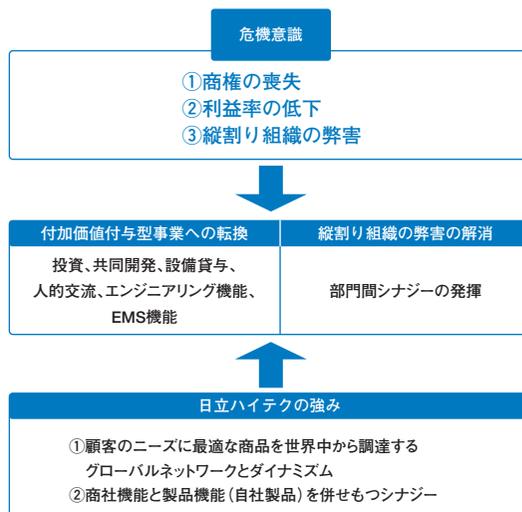
## 株式会社日立ハイテクノロジーズ



前列左から、宮内常務、添田常務  
後列左から、宮崎本部長、諫早本部長、早崎部長代理

営手法の根幹として、「課別損益制度」がありました。この制度は、問題点を速やかに明確にし、堅実経営を実現できる優れた手法です。そ

## 【商事部門の課題】



の一方で、近年では、その弊害も現れ始めていました。それは、例えば、経営の核を「課」という小さな単位に求めることによる投資への消極性や、社員が専門化していることによるマクロ的な判断の不足などです。これらを是正して、商事部門が抱えている問題の解決と、自社製品部門を含めたシナジー効果の発揮を目的として、CDB推進本部が創設されました。

—課題を解決するための方策は？

日立ハイテクノロジーズには「自社製品部門」と「商事部門」がありますが、「自社製品部門」は自社工場を持ち、自社製品で対応できない一部の製品については商社品が補う構造となっています。

また、「商事部門」は、関連会社との取引、資本投下などにより仕入先との関係を強化しているものの、いわゆるファブレスとして血の薄いゾーンでのビジネス展開を行なっています。その反面で、フレキシビリティに富み、顧客が求める最適な製品を世界中から調達するグローバルネットワークとダイナミズムを備えており、今後とも、この機能は商事部門のコアとして継承していく必要があります。ただし、近年のビジネス環境を考慮すると、仕入先とのより強い関係確立が必要であり、その対策として、次の3つが求められています。

- ①資本投下などによる商権の確保
- ②全く新しい分野の新規事業開発
- ③全社横断的組織の構築による製造部門とのシナジー効果発揮

CDB推進本部は、これらの課題を解決する

ソリューションとして発案され、実際に統括本部レベルで発足しました。その具体的な目的は次の通りです。

- ①課別損益制度の枠を乗り越えたタイムリーな投資の実行
- ②従来からの新事業開発本部とライン営業本部との融合を強化した、新事業の早期立ち上げ
- ③全社横断的組織の創設

①の投資については、出資・融資・共同開発、設備貸与・人的交流による関係強化がニーズとしてあり、タイムリーな投資判断と機動力の発揮が要求されます。②の新分野開発については、新事業開発本部による新分野事業の開発は当然のことですが、これをさらにライン営業本部と融合させることによって新規事業をさらに加速していくことが必要です。また、③の全社横断的新規顧客・仕入先の開拓のためには、本部を超えた情報交換、情報共有を実現しなければなりません。

—ビジネスの具体的な推進方法は？

当社は、技術専門商社としての生まれ育ちにより、個々の営業マンの専門性が高い反面、横の繋がりが弱いところがありました。従って、ある本部でうまくいっているビジネスでも、そこで培った財産が必ずしも他の本部で生かされているとは言えませんでした。そこで、CDB推進本部を作り、もう少しシステム的に、横断的なビジネスを構築していこうというわけです。

もちろん、それぞれの本部が自らの付加価値を高めるために競争し合っている中で、クロスする、一緒に行うのは難しい面もあるでしょう。ただ、専門部隊を作るよりは、全社横断的に行う方がうまくいくと考えています。例えば、ある製品を作るのに複数の部品を使うとします。Aという部品は自分の本部で扱っているが、Bという部品は別の本部で作っているということがあれば、各本部の部品を持ち寄って一つの製品を作ればいいわけです。その場合は、各本部

【課題への対応】

課題	ニーズ	解決策 CDBの設立
1 商権確保	投資、共同開発、設備貸与 エンジニアリング力強化 EMS機能	タイムリーな投資判断と 機動力発揮
2 新分野開発	新事業開発本部による 新分野事業の創生	新事業開発本部と ライン営業本部の さらなる融合
3 全社横断的 新規顧客・ 仕入先開拓	本部を超えた情報交換、 情報共有	全社横断的組織の創設 (シナジー発揮)

から人を集めて、柔軟にプロジェクトチームを作ることを考えています。プロジェクトチームで開発した成果物をどこで取り扱うかということについては多少の衝突はあるかもしれませんが、それを克服しないと、タテ割り文化の壁を崩すのは難しいと思います。

—今後の改善点は？

当社は他のエレクトロニクス分野の専門商社と比較すると、EMS機能、製造機能、物流機能といった面で改善の余地があり、それをどのように拡充あるいは補っていくかが今後の改善点であると考えています。

物流についても、従来は各本部で独自に取り組んでいましたが、今回の経営改革でロジスティクスセンターを作りました。今後は、日立グループ全体での物流を考えていきたいと思えます。また、中には、顧客側の希望で、ある程度は加工をしないと商売が成立しなくなるものもあります。ただ、メーカーと顧客の間に入って無理やりメーカーの仕事を奪うというやり方は成立しませんので、よく注意して行う必要があるでしょう。

—日立ハイテクノロジーズの企業ブランドとは？

「ハイテクソリューション事業におけるグローバルトップ企業」になることです。例えば、日本でしかできないものを作りたいと考えています。当社には製造部門と商事部門があり、共通点は「ハイテクソリューション」です。製造部門では半導体製造装置やライフサイエン

ス、医療、バイオといった非常にハイテクノロジーの製品を作っています。また、商事部門は、ハイテク製品をどうやって顧客に届けるかというところ。物量的には少なくとも、ハイテク分野で当社の価値を見い出せるような取り組みを行なっています。

当社はエレクトロニクス分野では大手商社には引けをとらないとの自負を持っています。それは、当社の担当者はかなりの商品・技術知識を持っており、場合によっては設計や製造の人たちとも話して、より良いものを作るだけの技術力を持っています。そういう意味で、「技術力の優れた営業力のある会社はどこか」と言われた時に「日立ハイテク」と言われるような企業ブランドを作っていきたいと思えます。

—若い人へ期待することは？

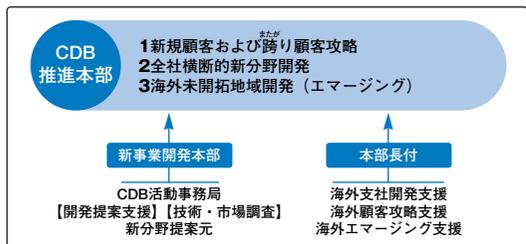
やはり、真にグローバルなビジネスマンになって欲しいということです。かつては、日本から輸出し、それを海外で広げていくというスタンスが強くありましたが、今は必ずしもそうではありません。例えば、シンガポールから米国に輸出するような、いわゆる外-外のビジネスも拡大しています。グローバル化に対応し、当社のカルチャーをリーダーシップを持って変えていけるような人が出てくることを期待しています。

今後、商社とメーカーといった垣根はますますあいまいになっていくでしょう。工場を持たないメーカーもあるし、工場を持っている商社もある。それだけダイナミックになってきていると言えます。求められているのは、新しいビジネスモデルを構築できる企業であり、人材で言えば、そういうグローバルな激変の時代に対応できる若者です。ハイテクソリューションのプロになるという気概のある人たちと、一緒に、夢を持って仕事がしたいですね。

—本日はお忙しいところをありがとうございました。

(聞き手：広報グループ 枝廣) 

**[CDBの役割]**



CDBは全社横断の開発テーマ創出の加速化を行う。新事業開発本部は全く新しい分野への独自開発および単独・営業本部からの大型開発テーマの取りまとめを行う