

インタビュー 海外事業推進と新事業開発 における横断的取り組み

株式会社日立ハイテクノロジーズ
執行役常務CDB推進本部長

はやし みつひろ
林 充宏



一事業環境について

昨今のグローバル化については、2つの側面があると思っています。1つは、冷戦構造の崩壊以降、米国の一極構造とされていた時代のグローバリズム、すなわち市場開放、規制緩和、株式の持ち合い解消、自己資本比率や利益率の見直し、国際会計制度、成果主義等が全世界に導入されたことです。それにより、経営手法の改革が求められたという意味で意義があったと思います。一方、すでにGDP、人口においてNAFTAを上回っている拡大EUは、中東欧を生産基地化し、またそれを市場化し、今後、ウクライナまで及ぶ経済圏を形成するでしょう。また、BRICsなど新産業国家群が台頭するなか、食料・エネルギー需要の高まりにより資源大国が大いに潤い、さらにはさまざまな経済共同体、関税同盟が形成される等、冷戦構造で抑えられていた民族・宗教・国境問題等が冷戦構造の崩壊以降、表面化してきています。つまり、9.11を象徴として、米国の一極構造から多極化構造へ進行しているといえます。

もう1つの面は、技術の発達によって、15年前には考えられなかったパソコン、携帯電話、インターネットを、誰もが使い、ブロードバン

ドで大量のデータをいつでもどこでも扱うようになり、24時間で世界中のどこにでも届けられる大量、安価の高速輸送が実現しています。また、教育と共通言語の普及によって生産組織が組めるようになり、エアコンの普及で熱帯・亜熱帯地域でも工業化が可能となり、デジタル化による標準化で未熟練でも高度技術製品を生産できるといったさまざまな要因により、特定地域だけではなく、世界の各地域が急速に工業化されたということです。それによって製造・調達・物流、そして消費とサービス、さらにはR&Dがグローバル化しています。つまり、欧米や日本、アジアNIEs等の工業化が全世界に広がり、BRICs等の新産業国家群、新興市場が生まれているというグローバル化です。先進国に偏在していた富、情報、知識が全世界にフラット化しているともいえます。さまざまな面でグローバル化とリージョナリズムが並立進行しているといえるでしょう。

一クロスディヴィジショナル事業推進本部の設立について

先ほど述べたグローバル化によって、開発、生産、調達、ロジスティックス、消費、サービ

スのグローバルなパラダイムシフトがありました。従来型の事業の進め方、組織のあり方では限界が感じられるようになり、新しいビジネスモデルが求められています。当社は、各地域における既存事業の推進や新規事業の立ち上げにおける横断的な取り組みを、本社において横断的にサポートしようと、2005年にCDB（Cross Divisional Business）推進本部を設立しました。海外事業戦略と新事業開発も根底の部分では同じコンセプトでつながっていますので、併せて進めています。

もともと海外拠点では、特定の部門が進出して事業を行うだけであったのですが、いくつかの部門が連携しながら事業展開をしようということで、部門横断的な取り組みを全社的な方針として明確に打ち出しました。例えば、通信・放送分野の融合が進むなか、欧州においてBBC（Broad Band & Broad Casting）プロジェクトを進めています。個々の国、市場にはそれぞれの特徴があるものの、拡大EUを視野に入れ、部門と国を超えた事業形態を推進しています。最適地での製品の開発や部品の調達、域内での情報の共有化や、顧客市場へのアプローチを部門の壁を越えて、全社一体での取り組みを進めています。

—ハイテク商社の機能と海外展開について

当社は設計製造機能と商事機能を併せ持っています。商事品は、売上高ベースでは7割、利益ベースでは2割です。一般的にメーカーは、市場、顧客への接点は扱う製品の幅の域からなかなか広げられないのですが、商社は、顧客、市場が何を求めているのかという幅広い視野角で、そこから得られた幅広い情報によってソリューションを提供していくという幅の広さがあると言えます。当社としては、世界最先端の技術と製品、そのアプリケーションサポートとい

うソリューション提供がコアにはなりますが、それにとどまらず、商社のスタンスで、システムソリューションとか、顧客の事業オペレーションへのソリューション提供ができるわけです。

例えば、高画質な映像と高速大容量のネットワークによるビデオ会議システムの「ハイテクビジョン」では、販売、ロジスティックスやファイナンス等の伝統的な商社機能だけでなく、ソフトウェアとハードウェアをセットにしたシステムを構築して提供しています。高精細でスムーズな動きのリアリティーの高い画像であることから、遠隔医療、工場生産の組み立て指示、事業所との技術的な打ち合わせの場など各国で使用されています。会議の管理ソフトの開発、最適なハードウェアの調達、高速大容量のネットワークの構築など、当社独自の技術力を発揮したシステムです。それらのハードウェアは英米のエンジニアリング会社から調達し、顧客および顧客の相手先拠点のグローバル化に伴ってネットワークを全世界で構築しています。さらに、大画面付き会議室の設計等の事業にも具体的に着手しています。

また、半導体、携帯電話等のハイテク分野では、グローバルに事業展開している顧客が多く、例えばR&Dはシリコンバレー、事業運営はシンガポール、製造はベトナム、部品調達は中国といった展開を行っています。バリューチェーンに対するネットワークでの対応により、自動車関連企業の世界各拠点での製造品、ローカル調達品の拠点間物流といったサプライチェーンにおいて、情報・物流・資金流を顧客・仕入先・物流業とシェアし、動態一括管理するプラットフォームを提供するといった、顧客の事業オペレーションへのソリューション提供を進めています。こうした中、今後は各地域における個々の機能の価値の分析を行い、貢献度を数値

化し、利益配分を行うことが必要となってきました。

—ナショナルスタッフの役割について

日本人スタッフの海外における働きには限界があります。現地の顧客や市場へのアプローチ、官公庁等への対応は、実際的にはナショナルスタッフにしかできないことが多く、当社では日立のグループ会社と協力して、現地の事情に通じているナショナルスタッフを活用しています。全社的な海外地域戦略の推進は、本社と現地がコミュニケーションを取りながら進めていくこととなりますが、現地での事業展開やオペレーションにあたっては、レベルの高い、能力のあるナショナルスタッフに依存すべきだと考えています。

また、技術力の高いアプリケーション・エンジニアの採用を各国で増やしています。彼らは、現地の顧客、製造プロセスを熟知しており、顧客の立場に立って製品、ソリューションを提案し、製品の開発にフィードバックする役割を担っています。

—グローバル事業拡大の展望について

冒頭に申し上げましたが、R&D、製造、調達、物流、そして消費とサービスがグローバル化しているということは、グローバルなリソースをグローバルに活用することが、グローバル競争の決め手となります。海外を単に製品を販売する市場としてとらえるとか、低賃金を活用した生産基地としてとらえるのではなく、R&D、システム開発、部品ユニット開発、組み立て、アプリケーションサポート、旧型製品の機能アップといった業務において、国内の自前のパワーでは不足している、競争力

がもはやないといった部分を、グローバルに最適化、最適地化させて競争力をつけることが重要だと考えています。

事業のグローバル化とは、自前主義に陥らずに、自らは何ができて、何ができないのかを知り、不足している部分を大胆に切り出して最適化、最適地化させるということではないのでしょうか。それにはナショナルスタッフをいかに起用するか、なのですが、結果としてグローバルにマルチナショナルスタッフ化せざるを得ないですし、日本を含む各拠点もマルチナショナルスタッフ化する、なかでも日本人がナショナルかつマルチナショナルな感覚を持つことがグローバルな組織運営には重要だと思います。

また、とにかく売れる物を持っていくというのではなく、例えばインドやロシアなど特定の地域を順次、短期集中的にスタディし、全社的視点からその地域においてどんな事業が適切であるかを見定め、そこに全社として先行投資し、中長期的な取り組みを進めています。

そのためにも、まずは、かつてはあたかも外国のようであった隣の部門との横の連携が活発に行われるような企業風土としていきたいと思っています。当本部は、横の連携による新地域開拓、新事業開発をインキュベートする役割を担っています。例えば、新興市場インドにおける新エネルギーの事業開発など、新地域の開拓、新分野の事業や新技術に基づく事業を興すにあたって、経営資源を有効に活用できるよう、分野および地域に横断的な取り組みを推進していきます。

—本日はありがとうございました。

(10月17日実施)

聞き手：広報グループ 大西京子

