

# 社会インフラ関連企業の新興国における成長に向けたオペレーション改革の方向性



中島久雄



松本 哲

## 1 日本の社会インフラ関連企業のグローバル化の必要性

安倍政権は、2020年に日本企業による海外インフラ案件の受注と事業投資収入の合計を、約30兆円に増やす目標を掲げている。日本企業の強みである「良質なインフラ整備」を通じて海外での受注獲得だけでなく、新興国との関係を強化し、外交手段としての重要性も高めることを狙っている。

しかし、日本企業は海外売上こそ拡大してきているものの、戦線が分散拡大したあまり利益率の改善はこれからであり、また経営のグローバル化も途に就いたばかりである。一方、GE（ゼネラルエレクトリック）やシーメンスといった欧米社会インフラ関連企業は、アジア企業よりも数十年前からグローバル事業展開を軌道に乗せており、利益率は日本企業を大きく上回る。また、近年中国は国内需要が縮小する中、AIIB（アジアインフラ投資銀行）を創設し、旺盛な生産キャパシティの余剰を背景に海外新興国へのインフラ輸出の展開を加速しようとしている。こうしたグローバル競争は、今後の日本企業の利益をさらに圧迫しかねない。

欧米のグローバル企業は、全社目線で「突出させる機能（オペレーション）」を強化し、高い利益率を確保している。たとえば、地域統括による現地調達を含めたSCM（Supply Chain Management）を強化し欠品や在庫を削減したり、地域におけるアフターサービス・ネットワークに早期に着手することで顧客との継続的な関係作りを強化したりしている。多くの欧米企業は、日本企業に先行して機能軸を強化してきた歴史がある。その組織のトップがいわゆるCxOである。社会インフラ関連製造業がグローバル化する中で、戦略を実行し、軌道に乗せるためにはどうやって機能強化を図るか、という課題認識が本稿の底流を成すものである。

## 2 日本の社会インフラ関連企業のグローバル化の事例（日立製作所の改革を例として）

ただし、日本の社会インフラ関連企業といえども、こうしたグローバル化に対して手をこまねいているだけではない。

たとえば日立製作所は、川村・中西体制以来、グループ企業を含めた構造改革とグロー

バル化、M&Aを積極的に進めることを打ち出している。最近では2万人のコンサルタントを顧客フロントに配置し、ソリューション営業、顧客軸によるサービス開発とプラットフォームの事業化などの組織再編を進めており、グローバル化や「モノ売りからコト売り」への取り組みも手早い。そこで、日立製作所がリーマンショック以降7年間で行った改革と、さらなる成長のために打った布石に触れておきたい（図1）。

日立グループは2009年3月に、グループの連結赤字が約7900億円にまで膨らんだ。そうした状況下、会長兼社長に就任した川村隆氏は、前例のない思い切った改革に着手した。それが、グループ会社の再編や不採算事業の売却である。これによって、翌年度は2000億円の営業利益を出すほど財務基盤は改善した。

2010年に社長を引き継いだ中西宏明氏は、事業の選択と集中を加速させつつ、スマートトランスフォーメーション（スマトラ）といわれるグループ大のコスト改革を断行した。

2014年に、三菱重工業の火力発電事業と統合した三菱日立パワーシステムズ設立を発表したことは記憶に新しい。また、海外における在庫管理、債権管理、リードタイム短縮を徹底し、キャッシュフローマネジメントを強化した。まずは、しっかり身を屈め、高収益体質にすることで財務基盤を盤石にしてきたのである。加えて、当初からのグローバルな人事制度の統一を図るなど、人材面の取り組みを行っている。

一方で、就任直後はペトロナス、サウジアラムコといった海外のプラチナ顧客30数社に対してトップ営業を仕掛け、グローバル化の推進に対して海外を海外と思わない姿勢を打ち出している。また、社会イノベーション事業本部を通して、顧客の潜在ニーズを掘り起こすサービス事業開発の実証事業を強化し、技術志向による製品開発の限界を見通して顧客ニーズ志向のサービス開発に取り組み、ヘルスケアなど具体的なサービス事業の立ち上げを推進した。さらに、スマトラで捻出した

図1 日立による過去7年間の改革の概要



注) CCC：キャッシュ・コンバージョン・サイクル  
出所) 日立製作所の各種資料より作成

キャッシュを活用した海外企業との提携やM&Aも矢継ぎ早に進めている。スケールメリットが必要な業界の場合は、先日発表した日立物流や日立キャピタルのように、格上の企業と統合することで市場での生き残りを図っていることも特筆すべき点である。

2014年からは、社会イノベーション事業本部を率いてきた東原敏昭氏が社長を引き継ぎ、グローバル化やスマトラの継続に加え、現在はIoT (Internet of Things) を前面に掲げ、顧客フロント機能を強化したマーケット別の組織改編を行い、サービスPFや顧客と共にサービスモデルの開発に向けた新しいムーブメントを創出しているように見える。

### 3 日本の社会インフラ関連企業の事業機能の高度化

本特集では、日本の社会インフラ関連企業がグローバル対応するときの要となる4つの事業機能（総務・経理・人事を除く）の高度化について論じている。いずれの論文も欧米先進企業の事例を取り上げ、後発企業による新興国市場開拓とその後の利益成長の示唆を抽出することを狙いとしている。これらは、現在、日本の社会インフラ関連企業が取り組んでいるテーマでもある。

#### 1) グローバルアカウントマネジメント体制の構築（営業機能）

社会インフラ関連企業の営業は、QCD（品質・コスト・リードタイム）による差別化が難しくなる中、顧客との関係構築が重要になっている。特に、①案件対応から現地政府やプラチナ顧客との長期的な関係構築へのシフト、②実証モデルによる顧客に訴求するサー

ビスの先鋭化と啓もう活動、③組織横断的にプロセス管理する仕組みの整備、が差別化にあたっては重要となる。GEやシーメンスは、事業横断でのアカウントマネジメント営業体制を構築・整備している。日系企業も顧客軸での組織再設計や事業部横断的な取り組みなど、営業力を強化する上で参考になるであろう。

#### 2) 新興国市場で通用する低コスト開発・調達の方向性（開発・調達機能）

欧米先進企業は開発・調達にあたって、①標準化、②外部化、③現地化、を順番に進め、その仕組みを構築している。具体的には、全社で標準化されたサプライヤー評価基準や育成方法論を活用して効果的にサプライヤーを評価・育成、標準化された開発プロセスに基づき特定部分を外部化し、最終的には開発・調達にかかわる権限を現地に委譲している。本稿では、新興国市場プライスを実現する日系企業の開発・調達の仕組みが後発であり、かつ品質を重視するあまり新興国の市場に合わせたコスト低減ができなかった歴史を踏まえ、日系企業によるローコスト開発・調達を推進する一アイデアを提示している。

#### 3) 不確実性と多様性が増す海外市場におけるSCMオペレーション・モデル（生産・物流機能）

新興国では、流通構造が複雑・多階層であり、需要予測を立てにくい。それに買収企業による複数国・複数法人にまたがる生産拠点、販売拠点、倉庫・配送センターDCが存在しており、各国拠点が独自の読みにより需要予測・販売供給計画を作成しがちである。

結果として、実需と供給生産計画に大きな乖離が発生し、余剰在庫・欠品につながる。これまで、複数拠点間の連携は、優秀な駐在員などに依存していることが多かった。本稿では、SCM組織の設置を含めたSCM改革推進を経営上の重要な戦略とし、サプライチェーン・グローバルオペレーティング・モデルを構築することで、日本企業においてもグローバル経営を高度化することができるとしている。具体的な取り組み課題として、SCMの地域統括拠点構築の検討方法、ならびにダウンストリームの情報取得方法について紹介する。

#### 4) インフラがコモディティ化する時代のサービスモデル（保守・運用機能）

社会インフラ関連企業は、従来提供している機器システムが保証期間を過ぎた場合、ユーザーから保守を一部請負っていた。近年、機器がますますコモディティ化する中で、保守サービスモデルは進化している。具体的には、「機器システム売りから、保守・運用・サービス業務の代行へ」「自社製品から他社製品や他設備製品も含めたサービスへ」「自社の機器システムレイヤーからもう一つ上の全体システムレイヤーへ提供価値を上げ、設備利用率や性能保証サービスの提案を行う」というように提供設備・機能・価値の範囲を拡大している。この進化のキーとなるのが、ユーザーのアウトソースの考え方であり、ユーザーに逆提案できるIoTの活用である。本稿では、サービス事業を収益事業として位置付け、そのサービスの見える化・標準化、提供範囲の明確化と体制・管理を高度化した上で、展開を加速させることの有効性を説いている。

筆者らは、日本の社会インフラ関連企業がグローバル市場で勝ち残れるかどうかを決する期限を、これから3年と予想する。日本語と日本の商習慣で守られた縮小均衡の日本市場で生きていくか、アジアを中心としたグローバルな成長市場で存在価値を発揮し、成長企業として進化するか、が問われている。まさに、これから3年がラストチャンスである。その際、市場ニーズに合わせたQCDの適正化は言うに及ばず、顧客軸や機能軸の強化が重要であり、「機器の定期点検対応から、ICTを活用した運用・サービス軸へ」の構造転換が必至である。経営者には、自社の実力や競合環境の現実と市場が期待するスピード感を踏まえ、いかに高速な構造改革が求められているかを客観的に直視し、事業や技術の選択と集中、従来とは異なる次元での外部リソースの活用（ESO〈エンジニアリング・サービス・アウトソーサー〉やM&Aなど）、組織改革・意識改革を断行する勇気が求められている。

#### 著者

中島久雄（なかじまひさお）

執行役員、NRIアジアパシフィック社長、NRIシンガポール会長

専門は、新興国（中国、インド、ASEAN）における事業進出支援、パートナーリング、投資支援、経営統合

松本 哲（まつもとさとる）

コンサルティング事業本部グローバルプラクティス・グループ社会インフラヘッド、上席コンサルタント  
専門はエネルギー業界、インフラ業界、特に重電・プラント業界、商社の企業戦略、事業戦略、グローバル戦略、M&A戦略、SCMなど業務改革、実行支援、エネルギー政策立案