

“連携”と“シナジー”を核とした成長戦略への取り組み

Our Growth Strategy Focusing on Group Collaboration and Synergic Effects

松丸 憲
Ken Matsumaru



三菱電機技報は文字通り技術の報告書であることから、研究開発を司る開発本部や生産技術を司る生産システム本部、又は、製品・システムの開発・設計・製造部門を保有する事業本部が編集を担当することが多いが、本号は、三菱電機技報の歴史上初めて営業本部が編集を担当させていただいた。ここでは、アドバンスソリューション特集がなぜ営業本部によって編集されているのかをご説明することで、“連携”や“シナジー”を核とする成長戦略のありかたを述べたい。

1990年代のバブル崩壊後、日本の電機メーカーは営業利益率及び時価総額において、海外の電機メーカーと比較し大きく引き離された状態が続き、国際競争力の低下が懸念されている。例えば、営業利益率では、海外大手電機メーカーがほぼ10～20%で推移しているのに対して、日本の大手電機メーカーのほとんどは5%を下回る水準で低迷しているのが現状である。

かつて、このような状況を打開しようと2000年のITバブル崩壊以降、集中と選択の掛け声の下に電機メーカーの間にも事業再編が進む兆しが見えた。多くの電機メーカーが分社組織やカンパニー制の導入を推進することで事業再編の加速をねらったものの、多くの場合は機種やシステムという技術を軸にした再編が検討される傾向にあった。もし、営業やマーケティングといった観点もあわせて考慮されていれば、日本の電機メーカーも国際競争力の低下がある程度避けられていたかも知れない。

総合電機メーカーで、集中と選択による事業再編の一つの基準は企業内シナジーの有無である。技術系のメーカーでは、このシナジーはしばしば技術シナジーの観点から理解されることが多いが、営業シナジーや事業シナジーの観点も重要である。三菱電機はITバブル崩壊後、二期連続の赤字に転落したが、2003年度から営業シナジー及び事業

シナジーをコーポレートの視点から企画検討する戦略事業協議会を立ち上げ、その事務局として“戦略事業開発室”を営業シナジーの役割を担う営業本部の下に設置した。これは、苦しい経営状況の中で各事業本部間の連携を営業シナジー及び事業シナジーの観点から横通しすることで売上拡大・利益拡大をねらったものである。

戦略事業協議会の設置と同時に、三菱電機の成長戦略としてVI戦略とAD戦略を打ち出した。VI戦略は“強い事業をより強く”していくもので、主として各事業本部が中心となって推進する。一方、AD戦略は“強い事業を核としたソリューション事業を強化”するもので、中でも複数事業本部が関係する全社横断的な事業は、主として営業本部が調整役となり関係事業本部の連携によるプロジェクトを推進する。AD戦略では当社が強みとする技術や製品を活用し、お客様のニーズにあったソリューションとしてご提案する活動をプロジェクト毎に行っている。本誌ではこの活動の中から生まれたソリューションを“アドバンスソリューション”と称して紹介している。

“アドバンスソリューション”を事業化する際に重要な点は、近い将来に市場の急拡大が予測される事業分野であり、かつ、三菱電機グループが保有する強い技術・製品を組み合わせることでより大きな成長が期待できるという条件を満たすことである。このため、各事業本部からの市場情報等を分析するコーポレートレベルでのマーケティングと製作所や研究所との連携による技術動向の把握が欠かせない。こういった理由から、戦略事業協議会の事務局を営業本部が担当させていただいているのである。

今回の“アドバンスソリューション”特集では、AD戦略から生まれた様々なソリューションを紹介している。企業における成長戦略の取り組みの一つの形として、参考になれば幸いである。