

[インタビュー]

NEC 篠原 巖取締役常務に聴く

～ 3つのコアコンピタンスでウェブ・インテグレーターを目指す～

通商・国際協力グループ

NECは、4月3日から社内カンパニー制に移り、従来の機能別組織から、開発・生産・販売まで一貫して権限、責任をもつ製品・サービス分野別体制へ移行することを発表しました。我が国の電気・通信機業界の一翼を担うNECの機構改革の目的、事業の現況、海外展開等について、同社取締役常務であり、また、NECネットワークスのカンパニー副社長を兼任されている篠原 巖氏に、去る6月7日、NEC本社において、中田 豊企画開発グループ・アドバイザーと山本哲三同グループ・リーダーがお話を伺いました。

はじめに、先に発表されたNECのカンパニー制導入とその目的について、少し詳しくご紹介いただけますか。

篠原取締役常務 NECには、コンピュータ、通信機器、電子デバイスという3つのコア事業がありますが、新生NECは、それをコアにして、インターネット・フォーカスのWebインテグレーターになろうというものです。新しく発足した社内カンパニーは、企業・個人市場に直接対応してインターネット・ソリューションを提供する「NECソリューションズ」、ネットワーク・オペレータ市場にインターネット・ソリューションを提供していく「NECネットワークス」、そして装置ベンダー市場にフォーカスして、キーコンポーネントを提供する「NECエレクトロニクス」の3つからなっています。

分社化は、近づく21世紀に向かい、ニューエ

コノミーが現実のものとなってきている状況を鑑みて、当社の3つのコア事業が世界市場に的確に対応できるようにという決意に基づいています。沖縄サミットでも「IT憲章」が中心議題となると聞いています。いま各分野にIT(Information Technology)がどんどん浸透してきています。むしろ、あらゆる分野といった方がいいかもしれません。そして、そのベースにはインターネットの普及があると思います。

いま各国、とりわけ先進国におけるインターネット関係のビジネス量の伸びは大変なものです。ITが先進国を中心に広く浸透していくことで、経済規模が拡大するとともに、社会構造も大きく変化しています。だからこそ、世界の首脳がサミットの中でIT問題を取り上げ、適正に発展させることを目指し、協力しようとしています。ITの発展する国と遅れをとる国によって経済的な格差、社会的な格差が生まれてくることを是正しようという動きも出ています。

当社は、もともとがコンピュータ、通信、そして半導体という3つのドメインを中心として伸びてきた会社です。お互いが交じり合い、相乗効果を発揮する形で事業を伸ばしてまいりました。しかし、変化の速い時代に対応するには、従来からの事業をきちんと3つの大きなグループに分け、分社化という体制をとって発展させていこうではないか。それぞれが開発・生産・販売に至るまでを一貫して行い、それぞれの分野で、きちんと自己責任をとっていこうではないかということで、4月3日に新体制に切り替えたのです。

現在、ほぼ2か月ぐらい経過していますが、順調に推移していると思います。いわゆる本社機能としてのコーポレートが、3カンパニーに対して、経営指標に基づきアクティブインベスターとして経営に関与することとなっています。

インターネットの爆発的な拡大は、大容量の光通信システムや海底ケーブル・プロジェクトを要求します。また、インターネットの普及によって、新しいマーケットが生まれ、企業や個人へのソリューション・ビジネスが伸びてゆきます。そして、それを支えるシステム・オン・チップの半導体がiモードの携帯端末やゲーム機などに提供されます。今後は、それぞれを担う3つの会社がお互いに相乗効果を上げていくものと思います。ソリューション関係の本年3月期の売上げが2兆2,700億円、半導体が1兆1,200億円、通信ネットワーク関係が1兆5,200億円というように、かなりの勢いで伸びています。インターネット関連のビジネスは新しいマーケットを創り出していきますから、当社も新たな発展を期待しているのです。

篠原さんは、NECの取締役常務であって、そして分社の1つであるNECネットワークスのカンパニー副社長も兼ねていらっしゃるのですね。

篠原取締役常務 両方を兼ねています。また、それと同時にまたコーポレート・セールス、つまりNEC本社の国際事業推進本部長も兼ねているのです。つまりNECネットワークスのカンパニー副社長でありながら、同時に他の分社であるソリューションやエレクトロニクスデバイスにも関与していることとなります。しかし経営上のダイレクトな関連はありません。トータルな地域戦略、明日への投資、横断的なイベント、海外関係の人事のローテーション等々を含めて、いろいろな面でトータルに関与するという役割です。従って、それぞれ利害関係がバッティングしないように気を遣いながらやらなければならないという面はあります。

ITが、生産・流通・消費と世の中を大きく変えていく動きの中で、IT中核企業として御社では、Business to Customer(以下、B2C)、Business to Business(以下、B2B)、あるいはサプライチェーン・マネージメント等に、どのように取り組まれているのでしょうか。

篠原取締役常務 我われは「IT革命」と称する大きな変革に乗って事業を伸ばしていくわけですが、それには、まず、ダイヤモンドチェーン・マネージメント、サプライチェーン・マネージメントで具体的に流通、生産、顧客対応で、常に先端を歩むようであれば、「IT革命」の流れの中に身を置く企業とは言えません。例えば、サプライチェーン・マネージメントでは、取引先とは100%インターネットを活用してEC(電子商取引)を行うことを目指しています。パソコンを例にとると、1997年には受注から納品までのリードタイムが約2週間ぐらい必要でした。ところが99年の後半ぐらいには、それが僅か4日ぐらでできるようになりました。当然それに伴ってキャッシュ・フローも高まり、たな卸し等のロスタイム、製品の鮮度、回転も早くなることなどから、ひいては企業の体質強化にも繋がっています。

ダイヤモンドチェーン・マネージメントを進めていくことによって、顧客対応から、我われ自身の体質強化にまで新しい動きが出てきています。例えば、たな卸しについては、今後2年ぐらいで倍の効率を図り、キャッシュ・フローは4,000億円~5,000億円程度改善させることを目標としています。更に足元のことでは、間接財、文房具等について全部電子商取引に換えていくようになってきています。人の効率化を含めて、今年から2002年ぐらいまでに、ほぼ100%の電子商取引化を目指しています。当社には、ISP(インターネット・ソリューション・プロバイダ)としてのBIGLOBE(ビッググローブ)があり、現在は300万強

のユーザーが加入しておられます。ディマンドチェーン・マネージメントは、インターネットでアクセスすることによってお客様と直にコミュニケーションができ、しかも受発注コストはより飛躍的に安くて済みます。メーカーと顧客双方にとって効率的でしかも経済効果も抜群に上がるわけですから、ディマンドチェーン、サプライチェーンを、できるだけ早く全面的に会社の中に取り入れていくことが重要で、それがインターネット・ビジネスで勝者になることに繋がるのではないかと考えています。その場合、ユーザーをはじめ、関係者すべてがウイン・ウインの関係でないとうまくゆきません。そういうコンセプトがあって、インターネットがこんなに早く急激に伸びてきたのだと思います。

BIGLOBE は、B2B や B2C を行うのでしょうか。

篠原取締役常務 BIGLOBE は、B2B や B2C の「場」の提供を行っています。現在は B2B もあるのですが、どちらかといえば B2C が多い。私としては、B2B ビジネスがもっと発展すると考えています。NEC の BIGLOBE はいまユーザーが 300 万強ですが、2002 年までには 1,000 万人のユーザーにご利用いただきたいと考えています。BIGLOBE は、いまある程度利益が計上されるようになっていますが、300 万人の場合と 1,000 万人のユーザーの場合とでは、ビジネスの領域での広がり、いわば「場のにぎわい」が全く違ってまいります。我われのビジネスを更に活性化していくためにも、BIGLOBE を育成、強化していこうというのが、私どもの経営上の大きな目標になっています。BIGLOBE は当社にとっての財産ですから、3 つの分社それぞれの更なる発展のドライビングフォース（牽引力）となるように活用してゆきたいと考えています。

BIGLOBE の中には仮想市場のようなものも入ってくるわけですか。

篠原取締役常務 すでに入ってきております。例えば米国で個人オークションを対象として圧倒的なシェアを取っている e-BAY 社と日本で合弁会社を立ち上げ、サービスを開始しています。

NEC は、たくさんの製品とサービスを提供されていますけれど、カンパニー制というのは、対象分野については、世界で 1、2 位を狙えるようにするための体制と考えてよいのでしょうか。

篠原取締役常務 3 つのカンパニーは、それぞれ異なった市場ドメインに立脚しています。それぞれの分社が、M&A をやったり、ベンチャービジネスへ投資をしたり、パートナーとジョイントベンチャーを組んだりすることによってコア・コンピタンスの強化を図りそれぞれの分野で世界のトップを狙える体制にしたのです。

話が変わりますが、御社の連結決算を拝見したところ、平成 10 年度で 1,500 億円の赤字、平成 11 年度は 104 億円の黒字になっています。半導体輸出も相当伸びていますが、これからは大きく回復すると見てよいでしょうか。

篠原取締役常務 10 年度の赤字の原因は、海外での PC ビジネスの不調とか、半導体メモリー価格の暴落など、幾つものマイナス要因の相乗効果によるものでした。2000 年上半期には、マイナス要因は一掃されています。半導体の価格は大変に改善していますし、品不足の状態です。また、アジアの通貨危機後の経済不安も回復に向かい、大分立ち直ってきています。中南米、その他発展途上国においても経済回復が見られ、需要も伸びはじめています。また、厳しいパソコンの市場競争も調整が進み、通信機関係でもインターネット関係はインフラの充実で大型海底ケーブル案件が受注できるなど、ビジネスは拡大しています。携帯端末

も内外で大幅に伸びています。

昨年3月にドコモがiモードの発売を始めて、今年の5月までの1年2ヶ月の間に、その需要は600万台を超えています。これらによって最近は、携帯端末からインターネットにアクセスできますから、何時でもどこでもニュースが読めたり、株価などのデータがとれます。携帯端末は、いまや若い世代を中心に「大いなる文明の利器」として、大変な人気です。また、iモードの人気の上昇に伴ってコンテンツ関係のビジネスが新たに大きく伸びています。つまり、IT関連でのビジネスが当たると連鎖反応で他の部分に影響を及ぼし、しかも物凄く速く立ち上がっています。ITビジネスは、立ち上がるのも早い、けれども、落ち込むのも早く、当分の間、絶えずそういうリスクを抱えながら発展を続けていくというのが特色ではないかとも思います。お陰様で、当社の場合は、いまのところプラスのスパイラルで3つの分社が順調に発展を始めていると申し上げることができます。

新生 NEC という大きな改革で、コンピュータ、通信機、電子デバイスをコアに Web インテグレータとして、インターネットを中心にビジネスを進めていらっしゃいます。収益が黒字転換したということは、「ソリューション」「ネットワーク」「エレクトロニクス」がプラスの相乗効果で大きく伸びているということなのでしょう。

篠原取締役常務 その通りです。いまは、半導体等でもメモリーが足りない、携帯電話用のチップが物凄く足りない。その他通信設備に使う半導体等も足りないので、お客様から大変お叱りを受けているところです。インターネット関連でも、企業あるいは個人向けのビジネスが大変な勢いで伸びています。私どもの BIGLOBE も伸びているわけですが、コンピュータ・ビジネスというのが、それに乗ってますます伸びて行くと同時に、インターネットのインフラを支えるための通信ビジネス

もよくなってきているのです。NTT や NTT ドコモという日本企業だけではなく、アメリカの AT&T など世界中のオペレータが通信インフラを大幅に拡張する計画です。

数年先もこういう勢いが続いていくとご覧になっていらっしゃいますか。

篠原取締役常務 まだまだ、当分続くと思います。

海外に話を移します。世界各地にある工場との分業、あるいは海外展開について、今後はどのような形で進められるご予定ですか

篠原取締役常務 パソコンを例にとると、アジアではパソコンのマザーボード等は殆ど台湾で組み立てた後、日本に持ってきて最終的な仕上げを行う形が多いです。台湾製が NEC のパソコン売上げ全体の4割ぐらいになると思います。ヨーロッパは、フランスのアンジェに95%以上の資本を保有している「NEC コンピュータ・インターナショナル」社があり、日本と中国を除いた地域に何百万台のパソコンを販売しています。アジア向けはペナンでも作っています。中国には「NEC 上海」という中国市場向けの生産・販売会社があります。パソコンに関しては、中国とアジアの生産は量的にそれほど多くなく、販売が主体です。従ってパソコンは、台湾、ヨーロッパ、日本と三極体制になっています。

半導体は、アジアではマレーシア、シンガポール、インドネシアに組み立て工場があります。中国では、中国との合弁会社で作っています。その他に大規模な拡散工場としてはアメリカ、スコットランドなど生産基地は世界各地に分散していません。日本でも勿論生産しています。

電子交換機などはブラジルをはじめ、マレーシア、タイ、ベトナム、インドネシア、中国、アルゼンチン、ロシア等各国で作っています。

以前は、「物を現地で生産し、技術移転する。物を国内で作ってくれなかつたら発注しません」というのが入札する際の条件になっていた国もありました。しかし、発展途上国の皆さんも、最近では、物作りよりもシステム・インテグレーション...といいますが、ソフトを中心としたソリューションを重要視するようになってきています。システム・ソリューションに現地の企業や人を入れてソフト開発を一緒に行っていくという方を評価する傾向が出てきています。

工場の建設やプラント導入の要求は少なくなったということですか。

篠原取締役常務 インターネットが発展するに従って、彼らは、むやみに巨大な投資は必要ないのではないかと考えるようになってきています。製造というのは、コントラクト・マニファクチャリング(CM)といって、製造だけを専門にやる場所が増えてきています。つまりある意味でいえばハードとソフトの分離なのです。自分たちで物は作らずとも、今はどこにでも注文できるのです。そういう実体を見て、彼らは物作りのシステムを持っていなくても大丈夫、むしろ、良い設計をして物を作らせる方を選択しようと考えているように思います。その方が自分たちの遅れを取りかえせるのではないかと、そのような考え方をもちはじめた発展途上国の指導者もおられるようです。つまりソフトを中心としたシステム・インテグレーションを彼ら自身の手でやれるようにしたいというのが大きな流れです。半導体工場を持ってきてくれるのは有難いけれども、同時に、設計、デザインのやり方も教えて下さい...、そういう時代です。

コンピュータの関係では、日本もレベルの高いソフト開発を進めているけれども、インド、中国のソフト会社のビジネスも伸びてくると思います。例えばインドのバンガロールは、アメリカとネッ

トでつながり、24時間体制でソフトの開発をやっているのです。そういう人たちは頭脳が勝負ですから、巨大な投資は必要ないのです。この点は共通していると思います。勿論、半導体のように大きな投資を必要としているプロジェクトもたくさんあるわけですが、彼らが、そういうことに関わりあわなくても、別な行き方で先進国に伍してやっていける方策があるのだということを感じ取っているのではないかと考えています。

従ってこれからは、以前のように発展途上国で無理に生産工場を作るといったことは、あまりないのではないかと。むしろそれよりも、R&Dセンター、ソフトセンター、人材のトレーニングなどといったことを強く希望してくるのではないかと。思います。

最後に、日本機械輸出組合へのご提言なり、ご注文等を伺いたいと思います。

篠原取締役常務 組合は、日常業務としては貿易保険の窓口であり、いろいろな委員会を設けていて、世界マーケットの変化に伴う法制面の研究をされたり、組合員の総意をまとめて EC 委員会や WTO へ提言したり、活発に活動されていると思います。

敢えて申し上げれば、製品基準について、今後は、環境、関税、通信などの分野において、国境を超えたワールドワイドな基準が大きな意味を持つてくると思うので、業界の意見をとりまとめて、製品の基準作りの場で日本の声を反映させ、正しい決定ができるような役割が求められてくるのではないかと。思います。

本日は大変長時間にわたり、新体制に移行した NEC の今後の方向、インターネット時代に向けた取り組みをお話いただき、有難うございました。今後もネット時代の中核企業としてますますの発展を期待しております。