

欧州から ニッポンをみる

『グローバルビジネスで 問われるマネジメントカ』

264

在仏コラムニスト 安部雅延

英国進出が会社を強くした

今年6月、日立製作所が納入した高速鉄道の新車両（クラス800）に乗り込むエリザベス英女王と夫フィリップ殿下の姿が世界に報道された。ロンドン郊外スラウからロンドン市中心部パディントンまでをたどる式典に参加した時のことだった。

同区間は175年前にビクトリア女王が英王室として初めて鉄道旅行した区間でもある。鉄道発祥の地である英国で、日本企業が納入した列車が走行し、それも女王が試乗する瞬間だった。

想定外とも言える英国の欧州連合（EU）離脱ブレグジットで不透

明感もある中だが、日立製作所の英国での鉄道車両受注ビジネスは、実は同社鉄道事業部にとって、グローバルビジネスへ挑戦する歴史的チャンスでもあった。

これまで、同社の多くの部門が海外展開しノウハウを蓄積する中、鉄道部門だけが国外に出ることなく残り残されていた。詳しいことは書けないが、同事業で日本からの関係者を本格的に英国に送り込む段階の2009年、筆者は人材育成に微力ながら関与した経緯から、その後の行く末に大いに注目していた。

ロンドン周辺の鉄道車両の老朽化は、鉄道発祥の地としては呆れる状況だった。私が乗ったロンドン市内

からケントに向かう鉄道では、乗客が駅で降りる際、乗ってくる人がいなければ、自分で窓を開けて外のレバーを引いてドアを開けていた。

ヨーロッパでは自動ドアでない車両もあるが、窓を開けないと降りられない車両に乗ったのは初めてで驚愕した。それに運行時間もあてにならない、通勤利用のリスクもあり、黄昏のロンドンさながらだった。だから、車両の入れ替えは誰もが納得するプロジェクトだった。

一度も海外事業を展開したことがなく、なおかつ国土交通省の指導の下、国鉄、後のJRを主な発注主としてきた超日本の体質を持つ役所体質の鉄道車両部門の海外展開は、同社にとって大きなチャレンジだったことは言うまでもない。

そこには、まず、日本的商習慣の中で競争相手も少なく日本企業しか相手にしてこなかった従業員を、グローバルビジネスに耐えうる人材に育てる必要があった。そのハードルは非常に高いことは言うまでもなかった。その人材育成に関与した人間として感じたことは、この挑戦は必ず、企業を強くすると確信した。

求されたことは、車両を欧州に持ってきて走らせて見せることだった。会社の本気度が試されたわけだが、グローバル化に活路を見出す経営判断は揺るがず、無理難題にも答え、挫折を味わいながらも挑戦し続けた。

受注条件の一つは英国国内で雇用を産むことだった。英国内工場建設で2015年9月にニュートン・エイクリフ（英国ダーラム州）に鉄道車両工場をスタートさせ、今後、2019年までに製造工場や車両保守施設を含む英国内の14拠点で従業員数を増やし、約2000人規模の英国最大の鉄道事業社になる予定だ。

今は、イタリアで買収した車両製造拠点と日本と英国の製造拠点から車両納入しているが、この展開はブレグジットの嵐が吹き荒れる中、英国以外からの受注も視野にどこまで収益を伸ばせるかが今後の課題だ。

英国の鉄道ビジネスへの参入で、それまでドメスティックだった日立製作所の鉄道部門は一挙にグローバルビジネスへの道に踏み出した。そのためグローバルビジネスに挑戦できる人材の積極的な募集も始めている。英国の鉄道事業は優秀な人材を引き付ける好材料にもなっている。

グローバルリスク対応が課題

今後の課題の一つは、グローバル・リスクマネジメントへの取り組みだと私は見ている。日本企業のグローバル展開では日立車両の成功例とは逆に、東芝のアメリカでの原発ビジネスの挫折がある。そこに見えるのはグローバルビジネスの背後に存在する特長で、しかも高いリスクだ。

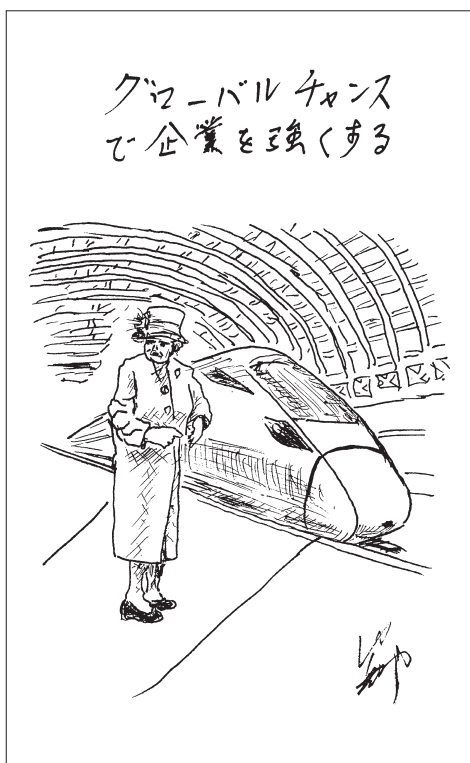
たとえば英国のEU離脱を考えると、英国が人、物、サービスの移動を保障したEUから外れることは、欧州を主な輸出先としている英国内の製造業にとって、関税や人材確保面で深刻な影響を及ぼす。金融業はすでにロンドン・シティにある欧州

統括拠点をフランクフルトやダブリンに移す動きを見せている。

ハモンド英財務相は「雇用を守る」として経済成長や繁栄の持続を優先すべきというのが私の明確な考え方で、英国民の多くもそうだと思う」と述べているが、EUとの関係が現状維持できる可能性は極めて低い。

日立が英国への進出を決めた当時、ブレグジットの可能性は非常に低いと見られていた。英国は1979年に発足したサッチャー政権以降、英国への外資系企業参入の規制を大幅に緩和することで、安定した経済発展を遂げてきた。

外資系企業にとっては、欧州で最も開かれた国として、日本企業の多



くも英国に欧州の統括拠点や製造拠点を誘致した。日立の車両がロンドンのど真ん中を走ることに英国人の抵抗は、ほぼないと行ってもいいくらいに外資に抵抗はない。

今のところ、ブレグジットは日立にとって深刻なダメージにはなっていない。しかし、英国内で製造した車両をEU域内に輸出する場合の関税問題は、今後課題になる。EU域内の別の製造拠点を構築するほどの受注があるかどうか不透明だ。

グローバル・リスクマネジメントは、トップに立つ人間に必須だけでなく、そのビジネスに関わる全ての人間に知識とスキルが要求される。たとえば文化的背景の異なる人々の協業はダイバーシティのシナジー効果を産み出すだけでなく、誤解を産み出し、衝突や決められないマネジメントに陥るリスクも抱えている。

互いに理解しているつもりでいても、実は根本的なところで大きな誤解があったりするものが、グローバルビジネスの現場だ。さらに今回のブレグジットという想定外のカントリーリスクも起きる。為替リスクやテロ、労働争議、流通コスト、関税障

壁のリスクもある。

リスクの分散などの判断を下す熟慮が必要となり、それもスピード感のある意思決定プロセスの整備も必要だ。そのためには会社のために真摯に働いてくれるマネジメン卜ラスのナショナルスタッフの活用も必要となる。

ところが長年の筆者の取材やコンサルティングの経験から、日系企業はマネジメントに大きな課題を抱えている。日本人は多文化環境でのビジネスで、人の管理が十分にできていないとは言えない。

日立は、英国で培った車両供給と鉄道管理運営ビジネスのノウハウを活用して、同様なビジネスモデルで他の欧州市場に乗り出すことだろう。アメリカ大陸、アジアなどでの展開も視野に入れている。その意味で英国での今の試練は貴重な経験であり、グローバル企業への脱皮ができるかどうかの試金石になる。

JR東日本と三井物産も英国の鉄道運営事業に本格参入することを今年8月に発表した。最も急がれるのはグローバルビジネスで結果を出せる人材の育成であることは言うまでもないことだ。