グローバル企業・トップインタビュー

変化する日本市場 ―成功する外資系企業のトップから学ぶ

第四回 ABB 株式会社

ABB 株式会社
代表取締役社長 **鈴木 勇 氏**



ABB 株式会社 代表取締役社長
鈴木 勇（すずき いさむ）

1966 年早稲田大学第一政治経済学部卒業、ガデリウス（株）入社。翌年から Gadelius AB ストックホルム駐在。1988 年からガデリウス（株）取締役財務経理本部長。その後、同社代表取締役、代表取締役副社長を歴任。ABB ガデリウス（株）に社名変更後、代表取締役副社長、代表取締役執行副社長。1993 年から ABB インダストリー（株）代表取締役社長（兼務）。1999 年 ABB（株）代表取締役副社長〔ABB（株）、ABB インダストリー（株）、ABB リアルエステート（株）合併のため〕。2003 年から現職。ターボシステムズユナイテッド（株）取締役、日本ベーレー（株）取締役兼務。東京経営者協会常任理事。

―まず ABB という社名の意味からお伺いしたい。

鈴木： ABB は 1988 年にスウェーデンのアセア社、スイスのブラウン・ボベリ社の 50、50 の合弁会社として誕生しました。その頭文字、アセアの A と、ブラウン・ボベリの BB をとって、ABB という社名にしたといういきさつです。

―日本でビジネスを始めたのはいつですか。

鈴木：現在の ABB 株式会社のルーツをたどりますと、ガデリウスというスウェーデンの商社にいきあたります。現在もガデリウス株式会社という日本法人がありますが、その会社が日本で創業したのが 1907 年、明治 40 年です。来年で 100 周年を迎えます。日本では外資系で最も古いほうですね。

ガデリウスは当時からスウェーデンの産業用設備などを輸入しインフラ整備や産業の育成に貢献させていただいてきました。日本のお客様に役立つ製品をご紹介するというビジネスは 100 年を経た今も変わっておりません。

―本社はどこですか。

鈴木： ABB の本社はスイスのチューリッヒです。現在 ABB は ほぼ 100 カ国で事業を続けています。

―その ABB の事業内容はどういうものですか。

鈴木：パワー・テクノロジーと、オートメーション・テクノロジーという二つの事業領域に分けられています。

パワー・テクノロジーとは、発電、送配電に関わるものです。発電所は電力を消費する大都市の近くにはなかなか立地できません。山奥とか海のそばにつくり、長い距離を送電します。送電は非常に高い電圧でしますから、そのまま家庭や工場に送れません。そこに送電と配電という技術が必要になります。その送配電のビジネスをわれわれはパワー・テクノロジーと言っています。それが一つの事業領域です。超高圧で非常に長い距離を、電力のロスなしに送電する高圧直流送電技術の分野では、ABB は世界で一番です。非常にユニークな技術開発をずっと続けてきています。有名な中国の三峡ダムで発電された電力を何千キロも離れた都市部に送る仕事は、ABB がいま全部引き受けています。

もう一つのオートメーション・テクノロジーは、基本的には更に三つの事業領域に分かれています。

第一は産業用ロボットです。ABB の前身の一つであるアセア社が、1970 年代のはじめに、電動サーボモーター制御による多関節ロボットを世界で初めて開発しました。それまでのロボットはだいたい油圧で動いていましたが、サーボモーターの導入によって高精度の作業を可能にしました。現代のロボットと同じ機能を持つ、電動多関節型ロボットの開発は画期的なものでした。

二つ目は、モーター、あるいは発電機です。アセア社もブラウン・ボベリ社も、それぞれモーター、発電機については、技術の先駆者でした。モーターといっても、小さいものから部屋いっぱいぐらいの大型のものまであるので、われわれはマシーンと呼んでいます。それからインバーターという、冷蔵庫とか家庭のエアコンでモーターの回転速度を変えるものがありますが、そのインバーターと各種の回転機器を組み合わせたドライブ製品を持っています。ABB はこの分野のビジネスでも、製品によっては世界ナンバーワン、あるいはナンバーツーであり、トップメーカーです。

三つ目の事業領域は、回転機器とかドライブ、計測機器などを組み合わせたシステム部門です。化学プラント、紙パ、鉄鋼など、どの製造業においても、製造のプロセスオートメーションという仕事があるわけですね。そういうプロセスのシステムづくりをする事業です。プラント全体を制御する大規模システムから設計機器などのデバイス類まで、広範な製品、システムを取り扱っています。ロボット、ドライブ・回転機器、システム、この三つが、われわれが言うオートメーション・テクノロジーという事業領域です。

ー日本法人 ABB 株式会社の事業内容は、いまお話しいただいたものと全部同じですか。

鈴木：すべて同じです。ただ日本の場合、送電というのは公益企業的な電力の分野に関わりますので、われわれはそれほど大きなビジネスには参加していません。

ーロボットはとりわけ展望のある有力な分野でしょう。自動車と関係のある大変ユニークな技術だとお聞きしますが。

鈴木：われわれがやっているロボット事業は二つに分けられます。

自動車関係のロボットで特に力を入れているのは塗装です。乗用車の塗装は、非常にきれいでしょう。さまざまな色があって。われわれは自動車の外板塗装と呼んでいますが、これをやるためにはいろんな道具が要ります。その一つの道具として塗装ロボットがあるのです。この塗装作業を自動的にやる電動塗装ロボットを開発したのは ABB です。

ーそれも世界で初めてですか。

鈴木：はい。塗料を使っていますので、塗装環境にはシンナーなどによる引火性という危険が潜んでいます。ですから塗装ロボットには、防爆という特殊な仕様が必要になります。ABB の塗装ロボットは、1967 年に防爆対応のロボットの原型を完成させたパイオニアです。塗装ロボットで実際に仕事をするには、ロボットの先に塗装機というのをつける必要があります。私どもは 1991 年に塗装に関係する会社を 2 社、買収しました。そのうちの 1 社がランズバーグでして、これは自動車の静電塗装機を世界で初めて開発した会社です。もう 1 社は扶桑動熱工業という会社です。これは塗装設備のメーカーです。ランズバーグの塗装機と、扶桑動熱の塗装設備と、ABB の塗装ロボットを組み合わせて、自動車の外板塗装ビジネスが成り立っています。現在、自動車メーカーでは、環境にやさしいモノづくりとコスト競争が大

きなテーマになっています。ABB の塗装技術は効率よく、塗料や溶剤の無駄が少ない。コスト、環境の両面から高い評価をいただいています。これが ABB 株式会社の現在のビジネスのなかでいちばん大きな分野です。ロボットに二つの事業があると申しましたが、これが一つですね。

写真　ABB ジャパンのテクニカルセンター（静岡県島田市）のペイントラボ



同センターでは塗装機器の研究開発と製造、顧客トレーニングなども行っています。

出所：ABB（株）

もう一つのロボット事業は、ファクトリー・オートメーションで使われるロボットの製造とそのシステム・ソリューションです。例えば自動車産業の製造ラインにはロボットがたくさん並んでいて、溶接を火花を散らしてやっていたりするでしょう。また他の産業では、さまざまな商品を入れた包装された箱をハンドリングするロボットなどがあります。そういうものをわれわれは産業用ロボットと呼んでいますが、これがもう一つのロボット事業の分野です。

ただし産業用ロボットについては、世界のロボットメーカーのトップテンを挙げますと、たぶんそのうちの 8 社は日本のロボットメーカーです。シェアが一番大きいロボットメーカーは、安川電機だと思います。2 番がファナックか ABB か、というところではないでしょうか。それから不二越。大阪にはダイヘンという会社があります。日本には、世界の市場でナンバーワンを競うようなロボットメーカーが沢山あるのです。非常に競争の厳しい分野です。

－自動車関連が主軸ですね。

鈴木：そうです。この分野では、どこであれロボットを使っているところであれば、ABB あるいはアセアのロボットと言ったら、すぐ分かるぐらいのブランドネームは持っています。

－自動車塗装関連のロボットですが、クライアントとしては。

鈴木：トヨタ、ホンダ、日産、マツダ、日本の自動車メーカーはほとんどですね。それからいま非常に元気のいい、韓国の現代・起亜グループ。欧米のメーカーでも、ダイムラー・クライスラーとかフォードとか、ほとんどの自動車会社に納入実績があります。

このビジネスが日本では一番大きいのですが、先ほど話しましたように送配電関係もやっていますし、いま私がいちばん力を入れているのは、回転機器、ドライブ関係のビジネスです。ビジネスの 9 割が日本メーカーの輸出案件に関係したものです。この市場規模は数千億円でして、われわれのビジネスはまだ成長途上にあります。その分、日本の国内市場は、将来的には非常にポテンシャルが大きいと考えています。

－ユニークな技術をおもちで、おもしろい仕事をされ、世界的にグループの業績は大変よろしいと伺っています。日本法人・ ABB 株式会社はいかがですか。

鈴木：2000 年から毎年、平均して 15 %ぐらい受注、売上ともに伸びている状況です。日本の企業は市場最高益を更新し続けているので、われわれの成績がいいのか日本の環境がいいのか、どちらとも言えませんが、お陰様で順調に 2 けた台の受注売上増を継続しております。

－日本でのビジネスは当然のことながら成功されているということですね。

鈴木：はい、そうですね。ただ先にも話しましたように、外資系企業の日本での成功という意識はあまり持っておりません。私どもは既に100年間日本でビジネスを続け、日本の社会、環境に完全に溶け込んでいると思っております。ABBという国際的な企業の一員であることは事実ですが、やはりわれわれは日本に根づいた企業であるということを日本の皆様に強調させていただきたいのです。

ABBのなかにおける日本法人・ABB株式会社という視点でみますと、ABBの全世界の年商は約3兆円です。私どもの昨年度の売上は300億円をちょっと超えた水準ですが、全体からみれば1％です。ABBの製品群には、世界的にみて、技術的に優れ、競争力もある強い製品がたくさんあります。また日本の経済規模は世界第2位です。これらのことを考えますと、ABB日本のABBグループ全体に対する貢献度は非常に低い。

ABB日本としてやるべきことはまだ実にたくさんあるはずです。逆に言いますと、前身の時代を含めれば100年も日本にいて、なぜこういう結果になっているのかというのが、ここ1、2年、われわれが取り組んでいるテーマなのです。ABBのなかで、日本市場の重要性と、日本の市場に機会があることを、もっと積極的に売り込もうということをやりまして、昨年度、日本がABBとしては中国、北米、ブラジルに次いで世界で第4番目の国として、中期の経営戦略をつくろうということで選ばれました。

やっとABBのトップマネジメントも、日本の市場の重要性、あるいは日本の市場にはまだ機会がたくさんあるということを認識しました。そしてわれわれのやることについて全面的なサポートをするとの約束をしてくれました。その2010年までの中期経営計画が今年からスタートしています。

ー実は、地球規模で活動する企業の伝統ある日本法人としては、やや勢いに欠けるかなと感じていました。

鈴木：いくつか理由があります。一つ挙げれば、日本企業の中にはABBと世界で競合する企業がたくさんあります。例えば日立、東芝、三菱電機…。特にアジア地域での競合は激しい。日本国内市場に参入する場合にも同じことが言えます。規制緩和等でそういう環境がかなり変わってきているのは私どもにとり追い風です。

ー中期経営計画の目玉は何ですか。

鈴木：電力技術分野のビジネスを飛躍的に増やすことです。この分野で使用される製品をABBは全部そろえて持っているわけです。技術的にも優位性は高いと確信しています。それから日本の近隣にそれらすべての工場があります。韓国、タイ、中国、ベトナム。例えば日本のお客様と海外の大きなプロジェクト、変電所の建設をやる場合、必要な大量の様々な機器を仕様に合わせて、韓国から、タイから、ベトナムからというように即座にハンドリングできます。このハンドリングに欠かせない技術的なノウハウにおいても、人材面を含め十分な対応ができるよう既に準備済みです。

ーABBとしての経営理念はどのようなものですか。

鈴木：一つは「リスペクト」。お互いに尊敬し合うこと。それから「リスポンシビリティ」、責任をもとう、言ったことはやり遂げよう、自己責任をとりましょう。もう一つは「ディタミネーション」。決めたことは必ず実行しよう。これらの三つのキーワードを企業理念として掲げ、パワー・テクノロジーとオートメーション・テクノロジーのビジネスを通して、住みよい社会づくりに貢献しようというものです。

ー日本法人としての経営方針、今後に寄せる抱負をお話しください。

鈴木：三つのキーワードはABBグループ全体の

モットーなんですが、分かったようでなかなか実践には結びつかないという側面があります。そこで、私が社長になったときからBOSSという考え方を導入しました。これは私自身がずっと、こういう仕事のやり方をすべきだと考えてきたことを社員に共有して欲しいと提起したものです。

Bはベーシックで、何事においても常に基本に戻る、原点に立ち返るということ。仕事の基本をきっちり押さえ、基本をきっちりやることが非常に重要であるということです。

Oはオーナーシップです。所有者意識をもとうということです。ABBのグローバルなカルチャーもそうですが、非常に自由度が高いです。私自身、ずっとこの会社にいますけれども、仕事上であれやれ、これやれと言われた記憶はそれほどありません。ここまで任せますよと言われたら、やるだけであって、やらなければ文句を言われますし、失敗すればそれなりの叱責はあります。でも、過程についてあれこれ言われた経験はあまりありません。新卒採用でも、挑戦する意欲のある人を歓迎すると言っています。ABB株式会社は自由度の高い会社だと思います。

Sはスマーター。日本語に訳すとあまりいい印象は受けません。仕事をより賢明にやる、あるいは仕事をより簡素化してやろうという意味です。仕事を複雑にしているのは誰かと考えると、我々自身のケースが多い。やらなくてもいいという仕事がけっこうあるということに留意するのが大切ですね。

最後のSはスピークアップです。発言しましょう。これが一番できていません。日本の文化にも関わる問題だと思います。公式のところでなかなか意見を言わないのです。それから問題が見えてきても、これは問題ですよと見える形にするのが、あまりうまくないですね。問題が見えたら発言し、それを全部、テーブルの上に出す。出せば解決策もいろいろ出るわけです。問題は表に出にくく、それを抱え込むと打つ手が限られて、手遅れになるケースもある。問題だけではなくて、成功事例もあるはずです。それを遠慮せずに言えというわけです。

BOSSをABB日本の事業運営の基本にしましょうと私は言い続けてきましたし、これからもそうしたいと考えております。

ー長時間ありがとうございました。

インタビューを終えて

「趣味は」との問いに、あれこれ手を出していたけど、今は寝る時間を除く8割か9割は仕事、好きなことに割く時間はない、と言う。

「外資」という表記を嫌う。既に日本に定着している、と強調したいのだろう。地球企業という自負と、技術力への自信を背に、飛躍を期す中期経営計画に臨む。

トップとして社員に望み、自らも常に心がけていることは二点。一つは、ヘリコプター・ビューを持て、ということ。空から下界を広く観る。つまり俯瞰して大局観を持ち、仕事に当たる姿勢である。

もう一つは、好奇心を奮い立たせろ、ということ。大局観があっても、好奇心が希薄では新しい知恵も意欲も生まれない。何かを学び取るという気も起きない。

自主尊重のABBの社風にあって事業を発展させるには、社員一人一人の内から湧き出る自発的エネルギーが命との信念に基づくものだ。わずかの暇を見付けての、無目的の街なかドライブが気休めになるという。

当インタビューは、株式会社エル・ビー・エスの協力を得て実施しました。株式会社エル・ビー・エスは、主として外資系企業を対象にコミュニケーション活動分野への総合的サービスを通じて、日本社会への定着・発展のお手伝いをしています。有識者会議、メディアリレーション、トップ広報、社内報、危機管理、イベント・セミナー、広告・宣伝、印刷物関連、各種調査などが主業務です。http://www.lbs.co.jp

インタビュアー：山崎 勝彦