

新社長登場

横河電機株式会社
海堀周造 社長



“たおやかに、したたかに” グローバル No.1 企業をめざす

横河電機は計測・制御・情報の3分野に技術基盤をおいた世界的な工業用計器メーカーである。制御分野では、石油・化学など大型プラント用の分散形生産制御システムを世界に先駆けて開発し、技術力の高さを知らしめた。中国へは1957年に進出。以来50年にわたり、計測器・工業用計器の分野から中国の工業化をしっかりと下支えしている。

海堀周造

1948年生まれ。73年慶應義塾大学工学部計測工学科修士課程終了、横河電機入社。88年営業統括本部エンジニアリング部長。95年伝送器事業部長。97年営業統括本部営業技術本部長。99年サービス事業部長。2000年アメリカ現地法人社長。05年執行役員IA事業部長。06年取締役常務執行役員IA事業部長。07年代表取締役社長就任。

成長を加速させることが、 私に課せられた最大のミッション

2007年3月期、横河電機は過去最高益の連結売上高と連結営業利益を計上した。これは2003年以来4期連続の快挙である。主力の制御事業では、世界シェアNo.1が射程圏内に入ってきた。今年4月、絶妙のタイミングで新社長に就任したのが海堀周造氏である。

横河電機は2000年に、2005年度を第1のマイルストーンとする長期経営構想「VISION21-ACTION21」を発表し、経営改革を断行。2006年には、事業戦略であるACTION-21の内容を見直し、2010年を第2のマイルストーンと定めて、この期間を成長フェーズと位置づけた。

「当社は1998年に創業以来初の赤字転落を経験しました。その要因を突き詰め、痛みをともなう構造改革を行い、利益を生み出す企業体質への変換をはかったのが、第1のマイルストーンまでの6年間でした。業績が回復した現在、私に課せられた使命は、成長を加速させ、第2のマイルストーン最終年の2010年度までに、主力の制御事業でグローバルNo.1を達成することです」と、海堀社長は確固たる決意を語る。

海堀社長は59歳。慶應義塾大学工学部の修士課程を修了し、横河電機に入社した。学生時代の研究テ-

マはコンピュータによる音声認識だった。担当教授からは外資系コンピュータメーカーへの就職を勧められたが、日本企業に入りたいとの思いが強く横河電機を志望。「研究室で毎日のように横河の計測器を使っていました。横河を選んだのは、なじみがあったという単純な理由です」と、海堀社長は苦笑する。

入社後、ほぼ一貫してインダストリアル・オートメーションの分野を歩く。当初、日本国内で石油・化学プラントのエンジニアリング会社を担当。取引先企業の海外進出にともない、海外事業を担当するようになる。そして、ヨーロッパ、中国、アメリカで実績を積み重ね、2000年以降は経営陣の一員として業績のV字回復を支えてきた。

石油メジャーに食い込むなど、 海外市場拡大の推進力として活躍

転機が訪れたのは1980年代だった。横河電機は事業体制を国内中心から海外中心へと大きく舵を切ったのである。海堀社長に託されたのは、ヨーロッパでの市場開拓だった。「これからは世界の一流企業を顧客にしない限り成長は望めない。そのためには海外に打って出る必要がある。まずはヨーロッパ市場へ食い込もう。それが会社の方針でした。ヨーロッパで石油メジャーといえば、ロイヤル・ダッチ・シェルです。担当責任者に任命されたものの、最初はまったく歯が立ちませんでした」

当時、シェルには、詳細な調査を経て決定された資材購入先のリストがあり、リストにない会社は取引が出来なかった。見積もりの引き合いさえ来ない状態がしばらく続く。

プラント制御機器の場合、たとえ性能と価格で高い評価を得たとしても、それだけでは取引の対象にならない。プラント制御機器は、いったん納入すると長期にわたるメ



横河電機（中国）商貿有限公司のオフィスビル

メンテナンスが必要となる。そのため、会社経営が安定しており、事業の長期継続性が保証され、なおかつアフターサービス網が充実していることが取引条件となる。つまり、会社自体の評価が高くなければ、門戸が開かれないのである。

「3年目にして初めて小さなオーダーが入り、その後すぐに正規のサプライヤーとして認められました。会社にとって海外で大手顧客を獲得した初めてのケースであり、私にとっても大きな転機となりました」

ヨーロッパで地盤を固めた横河は、いよいよインダストリアル・オートメーションの本場であるアメリカへ乗り込んだ。海堀社長は97年から営業統括本部営業技術本部長として、2000年からは現地法人の社長として、アメリカ市場の開拓に取り組んだ。

「アメリカは業界最大手であるライバル企業の地元であり、我々はアメリカで実績がなかったので、覚悟をして乗り込みました。ただし、アメリカは製品が良くて価格が安ければ売れる市場です。当社製品は品質と価格には定評があり、計測・制御機器はよく売れました。しかし、制御のトータルシステムとなると、事業規模が巨大でなかなか食い込めませんでした」

当初は工場と事務所を、ジョージア州のアトランタに構えていた。しかし、アメリカで石油ビジネスの中心はテキサスである。

「そこでヒューストンのオフィスを充実させ、自社ビルを建設することにしたのです。それにより、横河は本気でアメリカのビジネスに取り組んでいるという印象を与えることができ、その後は生産制御システムなどの大型受注が急速に増えていきました」

現地法人の社長時代、海堀社長は1プロジェクトで約60億円にのぼる受注案件をまとめるなど、北米事業拡大の原動力となったのである。



中国では伝送器事業を シェア No.1 に育て上げる

海堀社長が中国と深くかかわるようになったのは、1995年に伝送器事業部長に就任してからのことである。

「四川省にある合弁会社の重慶横河川儀にはずいぶん通いました。工場を立ち上げた当時、中国では同じ横河の製品でも、日本から輸入した製品のほうが、中国で作った製品より高く取引されていました。私は「それはおかしい、横河の製品は世界同一品質であり、東京で作った製品も重慶で作った製品も同品質であり、同じ価格でなければならない」と、その考えを押し通しました。よい製品を供給し続ければ市場は必ず分かってくれます。重慶は周辺に部品メーカーが揃っており、また合弁先の企業から優秀な従業員を提供してもらったこともあり、重慶横河川儀は大きな工場に育ちました。おかげで、当社の伝送器は中国でシェア No.1 を誇っています」

ところで、横河と中国の関係は1957年にまでさかのぼる。当時の友田社長が技術交流のために訪中し、今年は50周年に当たる。現在では、合弁会社が5社、独資会社も5社に増え、従業員数も2,300名を数えるまでに成長している。

「歴代の当社社長は、日本は長い歴史を通じて中国から多大な文化的恩恵を受けており、中国の工業化に当たってはその恩返しをしようと考えてきました。私も中国の工業計器産業を育成することで、中国の工業化を支援していきたいと思っています」と、海堀社長は中国事業の基本方針を語る。

「中国で緊急性のある問題といえば、環境と省エネです。日本は環境技術で世界をリードしており、横河も計測・制御の分野で省エネ技術を確立しています。中国は工業化と環境改善を同時に進行しなければなりません。つまり、省エネタイプの工場をつくる必要があります。当社はこの分野で中国に貢献すると同時にビジネス展開していく方針です」

新社長として次世代の柱となる 新規事業の育成に取り組む

2010年までに制御事業分野で、グローバル No.1 企業をめざす横河。その勝算は立っているのだろうか。

「いま世界で最も成長率の高いのは、BRICsの諸国です。当社はこれらの地域で高いプレゼンスを確保しています。また、石油の主要産出国の1つであるサウジアラビアでは、石油精製・石油化学プラントの大型プロジェクトを受注しました。さらには、アメリカ、ヨーロッパの巨大市場でも、着実にシェアを伸ばしています。こうしたことから、2010年にはグローバル No.1 になれると自信を深めています」

海堀社長にとって、グローバル No.1 は大きな目標だが、それがゴールではない。その先を見据えて、計測・制御に次ぐ新しい事業の柱を育てようとしている。

「現在進めている新事業の1つに「フォトンクス」があります。これは光通信のデバイスや通信機器で、すでに通信モジュールやサブシステムを受注し、売上也拡大しています。そしてもう1つの有望分野が「ライフサイエンス」です。細胞を生きたまま観察できる“共焦点スキャナ”や、共焦点スキャナと位置決め装置を組み合わせた創薬支援装置の開発に注力しようとしています」

横河電機は創業以来、計測、制御、情報の分野で事業を発展させてきた。すでに社内には、“新しいシーズの発見”“顧客ニーズの把握”といった、新規ビジネスを生み出す研究開発のサイクルが確立されている。また、横河電機は景気動向に捉われず、毎年売上高の8%以上を研究開発費に振り向けている。

好きな言葉は「たおやかに、したたかに」だと語る海堀社長。その言葉の中に「柔軟な発想で研究開発を促進し、粘り強く新規事業を育て上げる」という、強い決意が示されている。グローバル No.1 の達成と新しい事業の柱育成に向け、海堀社長への期待は高まるばかりだ。