

Symposium

The Current Status and Future Prospects of Smart Community Projects

Challenges to promote Smart Community Business

November 27, 2012

Koji Ota

Smart Community Business Integration Unit

Mitsubishi Corporation

External & Internal Environment surrounding Japanese Companies

External Environment

● Global Economy lead by Emerging Countries

- ✓ Low economic growth in the developed countries
- ✓ Despite uncertainty in the short term, the emerging countries still leading the world economy in the medium and long term

● Expectations for New Drivers for Sustainable Growth

- ✓ Expectations for new drivers for sustainable growth from stakeholders such as customers, partners, shareholders

● Attention to Energy Related Business

- ✓ The growing interest in energy-related businesses after the Disaster

Internal Environment

● Decline of International Competitiveness & Strength

- ✓ Decline of competitiveness, strength of the Japanese companies due to the rise of emerging countries, the appreciation of the yen

● Centralization of Risks

- ✓ Centralization of the risks as result of regression towards core businesses and concentrating resources on core businesses

● Weakening of Culture to Promote a New Challenge

- ✓ Difficulty of challenge to develop new business in the medium and long-term time frame due to pressure on short-term results

Position of Smart Community Business

- How can we realize desirable business structure to achieve sustainable growth of the company?
- What is the Smart Community Business positioned in the company?

Desirable Business Structure

● Best Mixture of Core Business & New Business

- ✓ Strong, Thick and Large “Core Business”
- ✓ “New Business” developed by insatiable pursuit of business integration

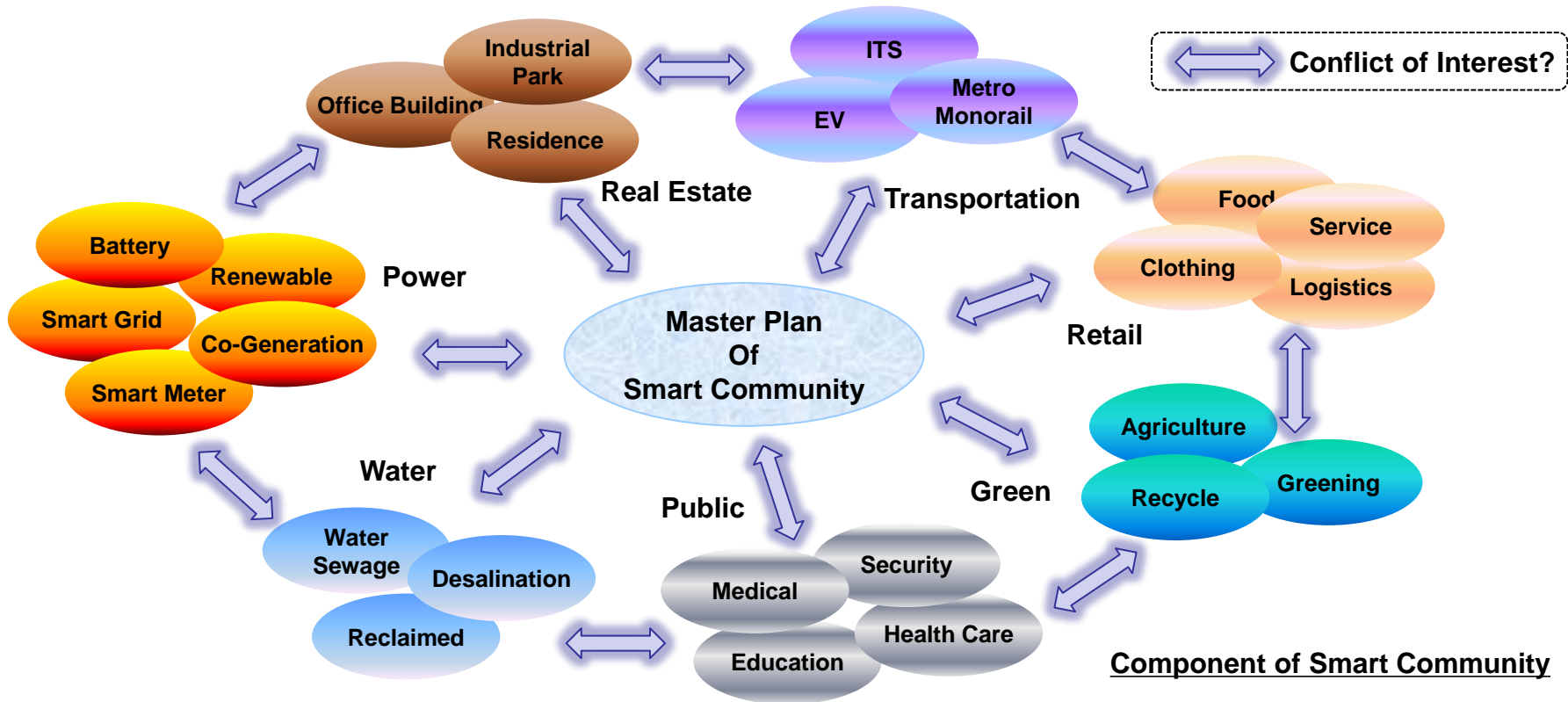
Position of Smart Community Business

● One Effective Approach to create a Desirable Business Structure

- ✓ Typical example requiring integration of multiple business units
- ✓ Necessity of overcoming various hurdles with regard to business model, revenue target, allocation of resources, organizational structure, time frame and others

What is happening?

- In any company, Smart Community Business is promoted by multiple business units as is related to a variety of fields



- As each business unit has its own business model, own time frame and has conflict of interest each other in some cases, an integrated approach to smart community project across the company is not easy. Even if the whole company has a good opportunity to earn huge profit, however, if some business units "win" and other business units "lose" across the company in the project, eventually, the decision of whether or not to participate in the project will be made by each individual business unit.)

How to overcome ?

- For example, the following countermeasures can be considered.

	Countermeasure	Pros/Cons	Requirement
Organization	<ul style="list-style-type: none"> ● To establish a special company-wide organization (ex: under the direct control of the President) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pros: Keeping perspective of company-wide optimization ● Cons: No understanding and cooperation from the front lines of business due to sense of distance 	<ul style="list-style-type: none"> ● Strong leadership by top management ● Appropriate appointment of the members of the special organization ● Long-term commitment by the top management
System	<ul style="list-style-type: none"> ● To specify the field enhancement and allocate resources with priority ● To introduce new evaluation criteria other than profit 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pros: Boosting new challenge. Providing incentives for “Losing” business units ● Cons: Becoming insensitive to the commitment to profit 	<ul style="list-style-type: none"> ● Introduction of convincing and fair evaluation criteria ● Periodical review and flexible modification of the criteria
Culture	<ul style="list-style-type: none"> ● Encouraging personnel rotation for reform of resistance to change 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pros: Building the culture such as ‘Organization/Job change is natural’ ● Cons: Lowering of expertise 	<ul style="list-style-type: none"> ● Human resource development programs in the long-term perspective

[KEY] Leadership and Commitment by Top Management / Awareness by Employees

国際シンポジウム
スマートコミュニティ・プロジェクトの現状と展望

企業におけるスマートコミュニティビジネス推進上の課題

2012年11月27日

三菱商事株式会社
スマートコミュニティ開発ユニット
太田 光治

外部環境

●「新興国による世界経済牽引」

- ✓ 先進国の経済は低成長。新興国は短期的に不透明な状況が続くものの、インフラ関連プロジェクトを始め中長期的に世界経済を牽引する構図は不変

●「新たな成長のドライバーへの期待」

- ✓ 顧客・パートナー・株主などのステークホルダーからの、新たな成長のドライバー創造・新たなビジネス創造に対する期待感

●「エネルギー関連ビジネスへの注目」

- ✓ 震災以降の、国内外におけるエネルギー関連ビジネスへの関心の高まり

内部環境

●「国際競争力・体力の低下」

- ✓ 中国をはじめとする新興国の台頭、円高などにより、競争力・体力が低下傾向

●「リスクの集中」

- ✓ 競争力維持に向けた本業回帰、コア事業への経営資源集中投下などに伴う、リスクの集中化

●「新たな取り組みを促す風土の弱まり」

- ✓ 短期的な成果重視。中長期的な時間軸での新たなビジネスへのチャレンジが困難

スマートコミュニティビジネスの位置付け

- 持続的な成長を遂げるための事業構造とは？
- その中でスマートコミュニティ(スマコミ)ビジネスの位置付けは？

望ましい事業構造

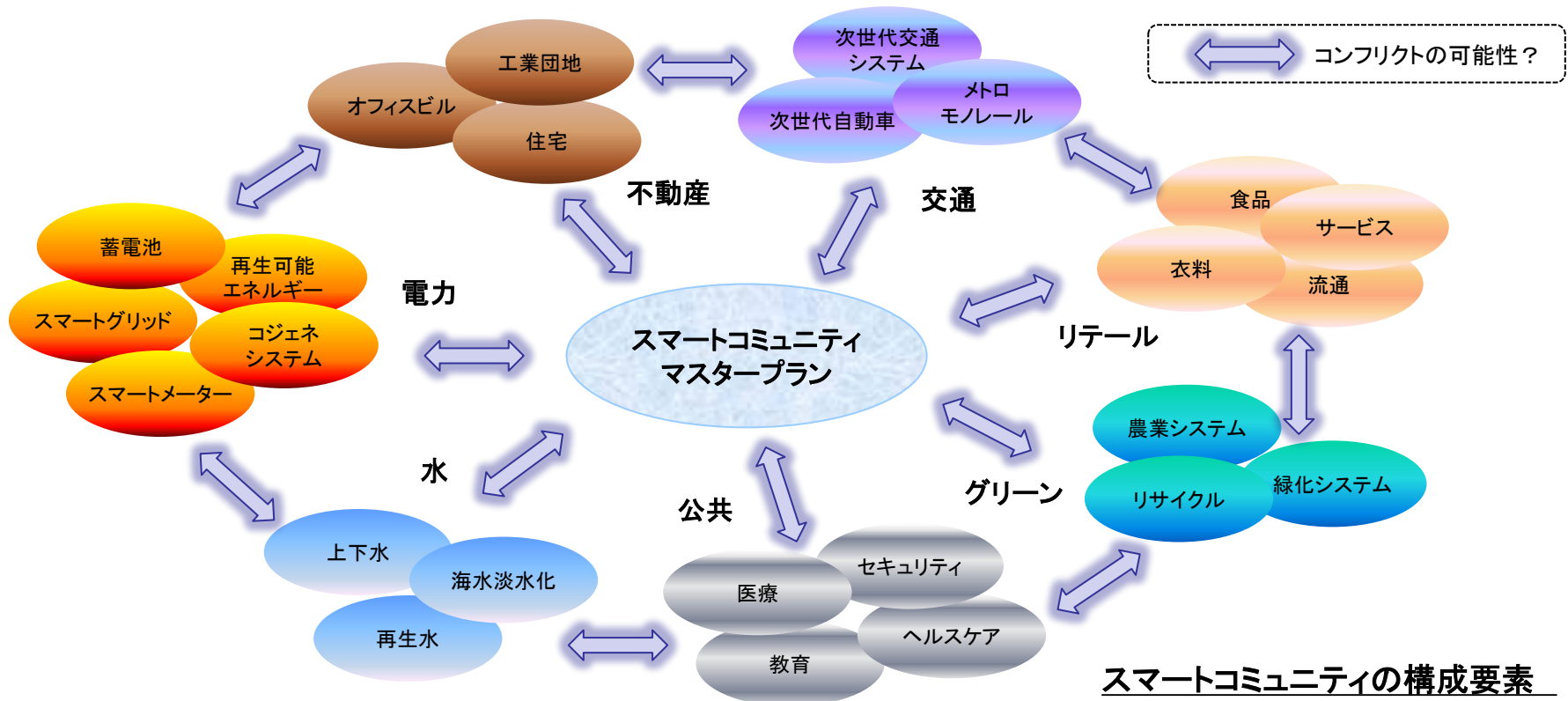
- 「コアと新規を常に持ち合わせる」
 - ✓ 強く、太く、大きく育てられる「コア事業」
 - ✓ あくなき事業融合の追求によって創造され続ける「新たな事業」

スマコミビジネスの位置付け

- 「望ましい事業構造を創るために有効な一つの取り組み」
 - ✓ 事業融合が試される典型的なビジネス
 - ✓ ビジネスモデル、収益目標、経営資源配分、組織体制、時間軸、さまざまな課題の克服が必要

現実的に起こる課題

- スマコミはさまざまな分野に関連し、どの企業も複数の事業単位で推進



- 収益獲得方法、時間軸への考え方は事業単位毎に異なり、コンフリクトもあるため、複数の事業単位が一体化した大きい取り組みは進みにくい。企業全体では大きな収益獲得の可能性があっても、個別事業単位で「勝ち」、「負け」が存在する場合は、結局、個別事業単位による是々非々の取り組みに落ち着きがち

課題克服には何が必要か？

- 一例として、以下のような組織・制度的な対応が考えられる

	対応例	Pros/Cons	必要条件
組織	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業内横断的な組織(例: 社長直轄)を構成して対応 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pros: 全体最適の視点をもった対応が可能 ● Cons: 現場からリモート感あり、現場に受け入れられない、共感を得られない、などの虞 	<ul style="list-style-type: none"> ● トップの強力なリーダーシップ ● 適切な人選(現場に影響力のあるメンバー) ● 中長期的な取り組みのコミット
制度	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業として推進強化分野を指定し、優先的に経営資源を配分 ● 事業単位の評価システムに収益以外の新たなモノサシを導入 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pros: 新たなチャレンジを後押し可能。収益的に「負け」の事業単位にもインセンティブあり ● Cons: 収益に対するこだわりの低下 	<ul style="list-style-type: none"> ● 納得性あるモノサシの設定 ● 定期的なレビューと方向性の柔軟な修正
風土	<ul style="list-style-type: none"> ● タテ割り意識の改革を促す人材ローテーション 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pros: 個人の視野拡大、変わって当たり前の風土醸成 ● Cons: 専門性の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中長期的視点での人材育成プログラム

トップマネジメントのリーダーシップとコミットメント、社員の意識改革が鍵