



FASSアカデミー 講演録



1973年創業時の日本電産
メンバー(前列左が28歳の
永守社長)

グローバル競争に挑む 日本電産の企業変革と CFOの役割

日本電産の歩み

日本電産(NIDEC)は、一九七三年、創業社長永守重信が三人の仲間と共に起こしたモーター会社に始まる。一五年後の一九八八年に京証(当時)と大証(二部)に株式を上場。その一〇年後には、東証一部上場と大証一部昇格を果たす。さらに、それから三年後の二〇〇一年、9・11の直後「世界で最も厳しい会計基準である米国基準を適用し、透明度が高く開かれた真にグローバルな企業へ脱皮する」という決意で、NY証券取引所へ上場。わず

か四人で創業した会社は、三八年後の現在、グループ約二六〇社、正社員数二〇万人超、連結売上高は七千億円規模の企業集団に成長してきた。

世界中に提供するモータは、IT・デジタル家電から自動車にいたるまで幅広い製品群で使用されており、創業社長永守の強いリーダーシップのもと、「世界ナンバーワンの総合モーター・メーカー」という経営ビジョンが貫かれている。世界シェアナンバーワンの一例をあげれば、HDD(ハードディスク・ドライブ)用モータ、銀行端末用カードリーダーで八〇%、光ディスク装置用モータ、デジタルカメラ

用シャッターでシェア七五%を占める。圧倒的なシェアにより、高収益、高成長性を確保する——自律的成長とM&Aの二軸による成長最重視が、わが社の基本的な戦略であり、ベンチャースピリットを維持しながら、その先に掲げた連結売上高一〇兆円という長期ビジョンの実現を目指している。

ビジョンと情熱をもった経営実行

「雇用創出と本業によるCSR」一番へのこだわり」という経営の基本理念は、リーマンショック直後も永守の強いリーダーシップによつて貫かれた。基本理念を実現するために、社員は、「情熱・熱意・執念」「知的ハードワーキング」すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」の三大精神を持ち、それがスピード感ある徹底した目標必達のコミットメントに繋がっていく。

さらに、これらを現実のものとするため、我々は「3Q6S」を当社の憲法と位置付けている。3Q(Quality Worker・Quality Products・Quality Company)はよい社員がよい製品をつくり、よい会社をつくっていくことを表し、6Sは通常の4S(整理、整頓、清潔、清掃)に「作法」「躰」の二つを加える。

●プロフィール(よしまつ ますお氏)
慶應義塾大学経済学部卒、スタンフォード大学経営大学院修了。1982年4月三菱電機株式会社入社。三菱電機在籍中に英国・シンガポール・アメリカの現地法人で経理財務の責任者を歴任。その後、サンマイクロシステムズ株式会社エスエス製薬株式会社等のCFOを経て、2008年1月日本電産株式会社入社。同年6月取締役執行役員、2009年6月取締役常務執行役員兼CFOに就任。



吉松加雄氏

日本電産株式会社
取締役常務執行役員CFO

顧客満足度を向上させ、売上増加、利益拡大のため、3Q6Sは社員のあらゆる仕事の基本となる。

当社には、すさまじいスピード感を楽しみなながら成長を続けていく風土がある。普通の日本企業の一〇〇倍くらいのスピードではないか。スピード成長を支えているのが、社員一人一人の能動的・自律的な行動である。一方で、リーダーたる幹部には、「甘く、遅く、中途半端」を戒めるべく、「厳しく、早く、完璧」がスローガンとして掲げられ、業務に邁進している。

さらに、我々は、収益の源泉は現場にあると考えている。徹底した現場現物現実の「3現主義」により、原価改善を追求し収益アップに努める。事業所(工場)をコストセンターではなく、プロフィットセンターとして明確に位置付け、工場は収益責任を持って運営している。

経営ビジョン		
回るもの、動くものに特化した、総合駆動技術の世界No.1メーカー		
創業経営者の強いリーダーシップ		
経営の基本理念		
雇用創出と本業によるCSR―一番へのこだわり		
三大精神		
情熱・熱意・執念	知的ハードワーキング	すぐやる、必ずやる、出来るまでやる
3Q6S(NIDECの憲法) 3Q(良い社員・良い製品・良い会社) 6S(整理・整頓・清潔・清掃・作法・躰)	スピード経営:時間軸の短縮 米国IT企業対応で 培ったスピード感	3現主義 現場・現物・現実 ～収益の源泉は現場にあり
経営管理の仕組		基本経営戦略
連邦連結経営・事業所制 ～自主独立経営を柱とするグループ経営管理		成長最重視 ～自律成長とM&Aの2軸

グループ経営管理とM&A

グループ経営管理では、連邦連結経営管理制度を採用。過去大口三二件のM&Aで傘下に入った会社の経営に関しては、基本的に自主独立経営の尊重を柱として、永守が直接再建指導に当たる。報酬制度は、工場をプロフィットセンターとする「事業所制」と称する経営管理制度をベースに、業績連動の成果主義となっている。全社員の賞与・昇給は、売上成長性と収益性のマトリックスで評価され、全員が環境変化に即座に対応して行動する仕組みになっている。

M&Aは時間を買うことと考えている。顧客(商圏・販路)と新しい技術と製品、生産拠点を獲得するとともに、グローバルな人材の補強という目的もある。我々はこの一年半の間にも、それぞれの分野でナンバーワンのシェアを有する三社(イタリア・アメリカ・日本)のM&Aを矢継ぎ早に実施して成長を続けている。その一つ、エマソンのモータ事業は、二〇〇年の歴史と二兆円の売上規模を誇るエマソン発祥のビジネスである。エマソンがハードからソフトへとシフトしていく過程で譲渡対象となった部門であり、幹部たちは非常に複雑

な思いを抱いていた。買収後、最初に全従業員を集めた訓示で永守は、「皆さんのビジネスはエマソン発祥のビジネスであり、本流であった。エマソンの戦略変更により傍流に移ったが、日本電産グループに入って再び本流に戻る」というスピーチを行うことでモチベーションを高めるとともに、ジョークも交えながらの熱弁でアメリカ人社員の心をがっちり捉え、ベクトルを合わせている。

レイオフなしで成長を維持

二〇〇八年九月のリーマンショックでは、電子部品業界も大きなインパクトを受けた。

未曾有の大不況を経営体質改革の絶好のチャンスと捉えて、永守が打ち出したのが、「ダブル・プロフィット・レシオ(WPR・利益率倍増)」というグループ全体の収益構造の改革策であった。後に、ハーバード・ビジネススクール、ジョン・コッター教授の「成功する企業変革の八段階」に合致すると知った(ジョン・コッターの企業変革ノート『日経BP社刊』)。この段階に沿って、我々の改革を振り返ってみる。

第一段階は、「危機感を高める」――我々は、二〇〇八年二月に、一六年ぶりに通期の業績予想の下方修正を行った。年明け一月八日、永守は、グループ正社員のリストラやレイオフはせず、給与を一時的に減額すると公表。マスコミ各社に大きく取り上げられ、社内外双方から危機感は大きく高まった。

第二段階「変革推進チームをつくる」――給与カットを発表した同日、四半期に一度開かれるグ

ループの社長会場で、永守はWPRプロジェクトの発足を宣言。

第三段階「明確で適切なビジョンを掲げる」――WPRでは、三つのガイドラインを経て、最終的に利益率を二倍にするという明確なビジョンを掲げ、全従業員が生産性の倍増を目指した。ガイドラインは、①売上が半減しても赤字にしない。②売上が七五%回復(二五%減収)した時点で、元の利益率二・八%に戻す。③一〇〇%元の売上高に戻ったら、利益率を倍にする、という意欲的なものだった。

第四段階「ビジョンの周知徹底」――社内でも冊子「WPRの思想と経営手法」をまとめ、グループの全幹部に配付して周知徹底。通常は連邦連結経営で各社の自主経営に任せるが、非常事態下であるため、私も含めて関係会社各社に個別の巡回指導に当たった。

第五段階「自発的な行動を促す」――社員には「3Q6S」の再徹底を行い、社員自らが効率よく働き、徹底的に無駄を排除して生産性二倍に取り組んだ。全員参加の改善アイデアは五万件以上にのぼり、変革の横展開が進む。これらを、WPRプロジェクトのマニュアルに盛り込み、当初の四〇ページを二〇〇ページに拡充。

第六段階「短期的な成果を生む」――こうした取り組みが、一年足らずでアーリー・ウィンを生み出す。二〇〇九年の第3四半期に連結営業利益は四半期ベースの最高益を更新、二〇一〇年三半期には給与カット相当額に定期預金金利の二倍を上乗せして、臨時ボーナスとして支給。リスト



ニューヨーク証券取引所上場10周年を祝して
(前列右から3人目が永守社長、右から2人目が吉松氏)

ラせず、給与カットで痛みを分かち合いながら、回復時に会社は社員の協力を報いた。これによって、さらに結束力は高まった。結果、2四半期連続で最高益を更新。さらに、通期でも最高益を更新した。

第七段階「気を緩めない」、第八段階「変革を根付かせる」を経て、我々はリーマンショックの危機を一人のリストラ・レイオフもせずに乗り切った。二〇〇九年度は業績のV字回復と企業変革を成し遂げた年となった。そして、二〇一〇年度から新生日本電産として、二〇二五年度に向けて二兆円企業グループの形成を視野に、自律的成長とM&Aの二軸による成長戦略(ビジョン二〇二五)を加速させている。家電・産業用モーターと車載用モーターの二つを成長に向けた重点事業とし、ビジネスポートフォリオの転換と拡大は確実に進展している。電気自動車の時代になると、主要な部品はバッテリーとモーターになる。最も付加価値の高い中核部品は、エンジンからバッテリーとモーターへと変わっていく大転換が起きるだろう。加えて、レアアース高騰対策の先頭を走って、レアアースを使わないSRモーターの開発などに着手。これらが、ビジョン二〇二五の戦略目標と戦略の論拠である。

CFO機能のグローバル化

では、企業変革とビジョン二〇二五を支えるCFO機能の役割とは何か。

CFOは、企業価値向上の戦略立案と推進を大きな役割とする。「グローバル化」「システム化」「成長加速化」の三つのキーワードを掲げWPR

をはじめ変革と企業価値向上を推進している。

当社は、売上より利益、利益よりキャッシュフローを重視するキャッシュフロー経営を実践している。ビジョン二〇二五に向けM&Aも引き続き積極的に推進していくため、フリーキャッシュフローによる資金の創出と同時に資金調達も重要な役割。資金調達として、二〇一〇年九月には一〇〇〇億円のユーロ円の転換社債を発行。また、財務健全性維持の施策のひとつとして、今年度から月次にグループ二六〇社の財務三表を確認する「B/Sレビュー制度」も導入している。また、売上高二兆円に到達するときには連結会社数は現状の二倍から三倍へ、三〇〇社から五〇〇社に増加すると見ている。一方で、業績向上に注力するために決算発表は現状の三週間強から二週間以内の発表に大幅短縮を目指しており、連結会計システムの刷新も含めて業務改革を進めている。また、一株当たり純利益(EPS)を最大化するために実効税率の低減も課題に掲げ昨年度税務の専門チームを立ち上げた。

私が、CFOとして担当する五つの部門はそれぞれ、次のような役割と責任を負っている。

①CFO戦略室…ビジョン二〇二五の推進事務局、CFO機能の革新推進と次世代CFO人材の育成推進。

②広報宣伝部…対外的なブランドの浸透と価値向上、知名度の向上、業容認知度の向上。

③IR部…透明性の高い投資家向け情報提供によるグローバルIRの強化と向上。本社五名に加え、ロンドンとNYにIR専任の駐在員を配置し

ている。

IR活動(四半期ごとの決算説明会)は社長の永守自らが実行する。海外のIR活動は、北米・欧州・アジアで各一週間実施。欧米では、永守のCEOチームが主要都市で実施し、私のCFOチームは、一日二都市ずつ巡回する。

④財務部…グローバル化に対応した資金・為替の統括管理。世界五極体制の構想により地域別金融統括会社の設立を検討している。

⑤経理部…M&Aによる連結会社数急増への対応、決算日短縮、税務専門チームによる、国際税務戦略の加速的な推進を目指す。IFRS導入プロジェクトは二〇一〇年四月よりグループ展開している。導入のコンセプトは、「シンプル対応」「コンプライアンスアプローチ」「トップダウン」の三つである。「一四日開示ができるよう実務対応を簡素化」し、「コンプライアンス重視で実務への影響を低減」し、「IFRS導入を契機として、トップダウンでグループ連結管理の効率化とガバナンス強化を進め、本社経理部主導による全体最適を図る」ということだ。

すべての社員の努力とトップの強いリーダーシップによって、時価総額はリーマンショックの落ち込みを回復し、一九九五年時の約一六倍まで成長した。当社のコーポレートスローガンは「All for dreams(すべては夢のために)」である。永守は語る。「夢を形にするのが経営である」と――。

※本稿は、二〇一二年九月一日開催の「F.A.S.S.アカデミー 戦略経営管理セミナー」の講演内容を編集部にてまとめたものである。