

# 企業は永遠、人材は有限。だからこそ、しっかりと次の世代を育てていかなければならない



日新電機株式会社 代表取締役社長 **天野嘉一** 氏

日新電機は、1910年の創業以来、コンデンサやガス絶縁開閉装置などの電力機器をはじめ、独自の技術で産業活動に必要な電力の安定供給を支えてきた。2006年7月、天野嘉一社長の就任と同じタイミングで発表された中長期経営計画「ビジョン2010」は、社員全員が参画して策定したものであり、近未来に実現しようとしている姿である。天野社長に、ビジョン策定の背景や実現に向けての課題、人材育成に関する考え方をお聞きした。

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 代表取締役社長 **釘崎広光**

## 「ビジョン2010」策定の背景

**日新電機の強みと弱み**  
そこに大きな可能性が

**釘崎** 天野さんは二〇〇五年六月、住友電工から日新電機に専務として移籍され、翌年六月、社長に就任されました。そして七月には中長期経営計画「ビジョン2010」を打ち出されたわけですが、住友電工時代から日新電機のことはいくく存知だったのでしょうか。

**天野** いえ、もちろん日新電機が存在は知っていましたが、住友電工時代は通信分野でしたので、直接の接点はありませんでした。が、それが幸いして、先入観なく日新電機と向き合うことができました。日新電機に移ってからの三カ月、とにかく会社や事業のことを知ろうと、昼夜を分かたず、経営幹部から現場の人たちまで、数多くの社員と話す機会をもち、みんなの声を耳を傾けました。

**釘崎** そこから見えてきた会社の姿とはどのようなものだったのでしょうか。当時の日新電機をどのように評価なさったのでしょうか。

**天野** はっきりとした「強み」と「弱み」がありました。「強み」は「真面目な集団である。個々には優秀な人材が多い。良き人間関係がある。営業と製造部門の責任が明確化されている」ことです。一方で、「海外と国内、国内の拠点間、事業部門間の風通しが悪い。既存のルールを守っていれば良いといった待ちの姿勢がある。フォロワーとトレーサーがなく、計画や構想倒れへの結果責任が不問。一品

様の生産による標準化の遅れや原価管理制度の構築に遅れがみられる」などの「弱み」を抱えていました。ただし、これは社員のせいばかりではありません。たとえば部門間の風通しの悪さといったこと而言つと、前橋の事業所に配属された人は前橋から異動することがないなど、人事ローテーションが十分には行われていませんでした。経営がなすべきことを、社員と一体になって改革を進めることができれば、会社はまだまた飛躍する余地があるし、大きな成長の可能性があると感じました。

**釘崎** その成長の可能性を信じて「ビジョン2010」を打ち出されたわけですが、策定にあたっては社員全員の参加を求められ、そして明確な数値目標も設定されました。

**天野** 弱みを克服し強みに転じるには、社員全員がその気にならなくてはなりません。社員全員の意識改革が必要だと考えました。そして何よりも「ビジョン」作りを通して社員に夢を持たせたかった。社員一人ひとりが夢、ビジョンを持つて同じベクトルに向いたとき、組織は最大の力を発揮できると考えたのです。そこで、まずグループ単位、次に部単位、そして事業部単位と目標を積み上げ、ボトムアップで全社目標を設定しました。営業部門や製造部門といったプロフィットセンターがどれだけ利益を出せるかということが大事ですが、人事や調達などの支援部門も例外とせず、定量的な目標を設定するよう求めました。

二〇一〇年には日新電機グループで連結売上高一三〇〇億円、連結営業利益一〇〇億円、ROA（総資産営業利益率）八%以上、一株あたり配当一〇円以上を目指しています。営業利益目標はボトムアップの数字をベースにしましたが、経営指標であるROAと配当目標には経営の意思を込めています。

**釘崎** ROAという経営指標を取り入れられたのは、資産効率を高めることに社員の目を向けさせようという意図があたりだったのでしょうか。

**天野** おっしゃるとおりです。日新電機の場合、主力製品が受変電機器ですから、ご注文いただいたから納品までに一年ぐらいかかるものが多いのです。そのため原材料や仕掛品をはじめ、たくさんのお金がかかっています。そのため、財務状態を良くしていくためにも、それらを圧縮し資産効率を高めるといった意識を根づかせる必要がありました。

数値目標を掲げる作業のまた一方で、成長の視点、顧客の視点、組織の視点、社員の視点から、会社をより良くしていくための二のテーマを洗い出し、分科会をスタートさせました。たとえば、「選ばれる理由」分科会、「必要十分な品質」分科会、「永い付



天野嘉一 氏

き合い「分科会」「コミュニケーション」「分科会」「実行力」「分科会」「主体性・多様性」「分科会等です。いずれも社員が自ら手をあげ参加したのですが、個々の社員が主役となつて検討を重ねることで、一人ひとりが会社の将来を考えるようになっていったと思います。

掲げた理念を以て目標

目指すは、国内外で存在感のある企業グループ

釘崎 「ビジョン2010」で、天野さんと社員の皆さんが思い描かれ

た日新電機の未来像とはどのようなものなのでしょうか。

天野 「国内外で存在感のある日新電機グループ」となることです。「人と技術の未来を開く」をミッションとし、「人と環境にやさしい永続的な社会の実現に向けて、独創的な技術を生み出す、そしてそのことよって社会と産業の基盤を支える企業グループ」になつていくことで、本当の意味で存在感のある会社」にしていきたいと思つています。その実現に向けて大事にしたいのが、「誠実・信頼・永

いお付き合い」という行動理念で

画「ビジョン2010」の中間地点となりますが、ここまでの達成状況はいかがですか。

天野 二〇〇八年三半期は、連結売上高が対前期比一〇九・二%で一〇五〇億円を超え、営業利益は一〇・九%アップの六六億円となりました。二〇〇九年三半期も増収増益を見込んでおり、ここまでの進捗はほぼ計画通りで順調な進捗です。

釘崎 一時の苦境を脱せられたの業績好調の要因をどのように見ておられますか。

天野 この間、日本企業の設備投



釘崎広光

社員が主役となつて検討を重ねることで、一人ひとりが会社の将来を考えるようになっていきました。

す。日新電機はものを作ることが基本の会社です。それができるのも、パートナーである協力会社さんあつてのこと。「お客様からの信頼」「株主からの信頼」「社会からの信頼」「パートナーからの信頼」「社員相互の信頼」という五つの信頼の実現を当社の行動の原点とし、それを通して社員の成長と会社の成長を目指します。

釘崎 「存在感のある会社」というのは、一般に広く認知されたという欲求をお持ちだということでしょうか。

天野 ええ、そうですね。日新電機の主力製品は受変電機器ですが、これは一般家庭や一般消費者に直結するものではありません。そのため、知る人ぞ知るもの、一般には正直なところ知名度が低く、何をしている会社が理解されていません。東証一部上場企業であるにもかかわらず、資本市場や採用市場では実力に見合った評価

が得られていないのが現状です。

グローバル市場でもまったく同じことが言えます。日新電機はグループ会社が三〇社ありますが、国内一二社、海外一八社と海外が多い。タイ、ベトナム、中国、インドなど東南アジアが中心ですが、安い労働力をあてにした製造拠点という位置付けではなく、その国で作ったものをその国のお客様にお納めし、それぞれの国の社会基盤づくりに寄与してきました。ですから、今はたいへんな田高であるにもかかわらず、当社の事業は為替の変動による影響をあまりこらわっていません。それだけに、その国に根ざした仕事をしている当社を広く知ってもらうこと、そこに当社発展の鍵があります。

積極的に自社PRをしたり、展示会に出品したり、学会発表をするなど、広報や宣伝にも力を注ぎますが、いちばん大切なのは社員のマインドです。存在感のある会

資が伸び、中国市場も躍進するなど追い風にも恵まれました。北京オリンピックは終わりましたが、二〇一〇年には上海万博もあり、中国での事業は順調に推移しています。国内市場においては、電力会社の設備更新の時期にあつたという幸運な面もあつたものの、差別化した製品を送り出したことも大きかったと思います。成長戦略の一環として、主力製品である受変電機器のコンパクト化を推し進め、ラインアップの強化を図つたのですが、受変電設備を非常に狭いスペースに設置でき、空いたスペースを有効利用できるということ、お客様からたいへんご好評をいただいています。

そして、何よりも社員が変わりました。会社の将来に自分の夢を重ねたとしても言えはいいのでしようが、明らかに目の色が変わってきました。「ビジョン2010」の浸透度を測るために、年に一回従

従業員意識変革  
生きた中期計画にするために

釘崎 そうした意識変革は何をきっかけに起こり、どのようにしてベクトルは一致していったのでしょうか。

天野 これはもう、社員教育に力を注いだことが大きかった。特に、リクルートマネジメントソリューションズさんの協力を得て行ってきた次世代リーダー育成研修の修了生が期待どおり、変革の担い手

ROAへの理解の進みぐあいを見ても、新しい価値観が浸透してきているのを感じます。

となってくれた。当社では、役員候補対象の次世代リーダー育成研修を、スーパードキュメント部門候補対象を「日新塾」と呼んでいるのですが、スーパードキュメントでは、事業変革課題の設定と遂行」を、日新塾では「組織変革課題の設定と遂行」を、徹底的に学ぶようにプログラムしてあります。そしてそれらは、まさに私が、次世代の

リーダーに求めたいものなのです。ですから塾の開講式には万難を排して出席し、経営者として重要と考える中長期計画実現のためのポイントを生徒たちに話し、動機付けも図ってきました。これからも変革のリーダーを育てる研修を実施するとともに、そこでは私も繰り返し、中長期計画実現のためにやるべきことを話し、そして社員

あまの・よしかず氏プロフィール

1945年生まれ。68年大阪大学基礎工学部電気工学科卒業。同年、住友電気工業株式会社入社。88年同社通信事業部技術部長、95年同社横浜研究所長、96年同社通信事業部長、99年同社取締役通信事業部長、2001年同社取締役支配人、04年同社常務取締役情報通信事業本部長を経て、05年日新電機株式会社代表取締役専務取締役。06年同社代表取締役社長に就任、現在に至る。



たちには、自らがそのなかでどうありたいか、どうなっていきたいかを問い続けたいと思っています。釘崎 いまのお話にあった、天野さんが重要とお考えになる中長期計画運用のポイントとは何でしょうか。

天野 中長期計画はむしろ、目標を設定し、ビジョンを策定して終わりではありません。生きた中長期計画にするためには、中長期計画のPDCAのサイクルを回し続けなくてはなりません。環境はどんどん変化します。自分の描いたありたい姿やあるべき姿、また部門の姿も、市場環境や事業環境によって変化します。常に頭の中に

中長期計画を意識し、半期ごとの短期計画と整合性をチェックする。特に中長期計画の中でも重要な事項については定量的なマイルストーンの達成度をチェックする。そして次の段階にどう進むか、加速か減速か、あるいは中断かを判断

断し、変化に見合ったプランを立て、リソースを運用するということでなければならぬと考えています。

釘崎 それもまたスピーディに回していくということですね。

天野 ええ、そのとおりです。そしてまた、現在自分が進めている仕事か部門の将来の方向と一致しているかどうか、部門の将来ビジョン実現のために今から布石を打っているかどうか、常に自らに問い掛けるというのを社員たちには求めています。

釘崎 一人ひとりに対して常に、高い要望をし続けられるということですね。

天野 ええ、自分のあるべき姿、ありたい姿を常に持ち続けているか、事業環境の認識に変化はないか、チェックし続けて欲しい。そして、そうした個人のありたい姿を育成計画とリンクさせようということ、会社としてはキャリア

生きた中長期計画にするためには、中長期計画のPDCAのサイクルを回し続けなくてはなりません

パス制度を導入しました。キャリアデザイン研修で自分のありたい姿にもとづく育成計画を出してもらい、それをジョブローテーションへとつなげていくこととしています。

成長シナリオ

さらなる

成長発展のために

釘崎 外部環境が急速にかつ大きく変化していくなかで、今後の成長シナリオについてはどう描いておられますか。

天野 第一にはグローバル戦略の強化です。中国、インド、CIS諸国など需要が旺盛な国や地域での生産拠点の設置・増強を推進し、生産品種を拡大していきます。第二は、新製品・新技術の創出です。日新電機の製品の間口を広げたい。引き続きコンパクトな受変電機器のラインアップ強化を図る

とともに、コンパクト化をグループ会社にも拡大し、差別化製品を継続的に提供していきます。電力機器事業で培った高電圧技術の応用として生まれたヒューム・真空応用装置事業分野でも、「イオン注入装置」「電子線照射装置」「薄膜コーティング装置」などの特長ある製品が育っており、売上拡大を目指します。

二〇〇七年一月に当社は、住友電気工業株式会社が株式の五％を保有する連結子会社になりました。もともと両社は、一九四五年に当社が住友電工からコンデンサ事業を譲り受けるなど深い関係にありましたが、これを機に、超伝導など両社の技術の融合による新製品開発を進め、シナジー効果（相乗効果）を發揮していきたいと思っています。そして、当社は市場を維持しますし、経営の自主性も保持します。企業は永遠、人材は有限です。

すべての成長シナリオの成否が、人材育成にかかっています。



だからこそ、次の世代をしつかりと育てていかななくてはなりません。人材育成の基本は自己研鑽とOJTであるべきだと思いますが、企業が提供する教育も欠かせません。すべての成長シナリオの成否が人材育成にかかっており、よりいっそう社員教育の強化を図っていきます。釘崎さんのところにもますますご尽力いただかなくてはなりません(笑)。

釘崎 はい、たしかに承りました(笑)。最後に、天野さんが経営者

として大事にしておられることをお聞かせください。

天野 いちばん大事にしたいのは、社員に夢を持ってもらうことです。夢のない会社に成長はありません。また、スピードも重視したい。そういう意味では、トップの決断に遅れがあってはならない。トップが決断をせず後回しにするということがあってはならないと思っています。そのためにも経営者や経営幹部は、日々、自己研鑽し、アンテナを研ぎ澄まし、マイナスイメージも含めてキャッチするということ、でなければなりません。失敗に關わる情報の把握は特に重要です。自他ともに認める「信頼の日新」ですが、社会の基盤を支える日新の製品に万一、不具合があれば、被害ははかりしれません。製品の不具合や、お客様からのクレームへの対処に要した失敗のコーストは必ず明らかにし、報告するよう指示しています。

釘崎 いろいろと貴重なお話を伺い、同じ経営者として身の引き締まる思いです。本日はまことにありがとうございます。