

Ⅲ 日本電産のコストダウン戦略

はじめに

1. 日本電産のM&A活動
2. M&A活動とコストダウン戦略の関係
3. コストダウン戦略の実際
 - (1) 全員参加体制で経費1件ごとにすべて見直す
 - (2) 全社的な取り組みで調達購買コストを引き下げる
 - (3) 3Q6Sにより、現場改革を業績の向上と利益に結びつける

はじめに

日本電産の企業概要

京都市、永守重信社長、売上高(2010年3月期連結)5,874億円、経常利益750億円、 売上高経常利益率12.7%、事業内容 精密小型モーター、中型モーター、機器装置、電子・ 光学部品 単体従業員数1,658人(平均年齢36.1歳)

日本電産のコストダウン戦略は、次でみるように日本電産のM&A活動と密接につながったものである。したがって、そこでは必ずしも独立したコストダウン戦略という色彩は明確でない。

しかし、これは単なる財務的な目標としてのコストダウン活動でなく、財務の目標を現場においていかにして具体的なかたちにするかの点では、きわめてよい見本となる。すなわち、日本電産のコストダウン活動においては、課題の緊急性と手がかかりとしての容易性の観点から、次のような手順で取り組む。まず、コストダウン活動は、一部の部署で行なうものとせず、総掛かりで全部署が全員参加で取り組むものとする。このため、提案・アイデアを出やすくし、また出さざるを得ないようにする。そうした工夫と仕掛けを様々なかたちで取り入れる。現場改善は見える化し、コストダウンのための現場改善から利益確保に至る道筋をしっかりと付ける。

1. 日本電産のM&A活動

日本電産は、永守重信社長の強烈な個性で支えられる会社である。小型精密モーターの分野で強みを発揮し、小型精密モーターという特化した分野において2010年には連結売上

高で1兆円、グループ従業員10万人という目標を高く掲げ、突っ走ってきた。「回るもの、駆動技術を軸にする」という事業領域の選択は、明確であり、成長意欲が高い。また、「時間と技術を他社から買う」ため、日本企業では珍しいM&Aを多用し、急成長を遂げてきた。

日本電産によるM&Aは、欧米型の投資ファンドの手法とは明確に一線を画す。人員整理や工場その他の資産の切り売りで一時的利益を計上し、株価の上昇を図ろうとする欧米型の投資ファンドの手法はとらないからである。たとえば、日本電産のM&Aの対象は、利益さえ得られるならどこでもよいというものではない。そうではなく、相手先の事業はまず「回るもの、駆動技術」に関連していることが第一の条件となる。第二に、保有技術の面からは、自社の事業を補完する可能性を持たなくてはならない。第三の条件は、技術力はあるのに、経営者に緊張感や規律を欠くことで業績が落ちている場合である。

日本電産が行うM&Aの条件は、経営のやり方や、従業員への動機づけの仕方次第で業績向上の可能性がある場合に限られる。永守社長はこのような会社にはほとんど単身で乗り込む。そして、自ら身銭を切ったポケットマネーによる負担で、買収先企業の幹部や従業員と様々なかたちで会食懇談の機会を持つ。永守社長は、こうした現場における議論やコミュニケーションを通して社内の意識を変え、従業員のモチベーションの引き上げを図る。永守社長が買収先企業においてまず説くことは、「休まず、出勤すること」などの一見きわめて単純なことである。しかし同時にまた、具体的で明確な数値目標に裏づけられた①ムダの排除によるコスト削減を徹底する。また、同様なかたちで、②営業力の強化と、③市場環境の変化に素早く対応できる体質づくりも図っていく。こうして欧米投資ファンド流の人員整理や資産の切り売りによらないやり方で、働く者の意識と行動を根本的に変える。このため、日本電産のM&Aは、働く者の意識変革の徹底という意味ではドラスティックなやり方といえる。ともあれ、日本電産は、こうしたやり方で20を超える企業のM&Aと再生を成功させてきた^{*92}。

2. M&A活動とコストダウン戦略の関係

日本電産の経営は、M&A活動だけに限ってみても、このようにきわめて特徴的である。しかし、ここでは経営と財務的な問題の関わりという意味から、日本電産のコストダウン活動に絞ってみていきたい。それは、日本電産がM&Aによる会社建て直しを行う際には、コストダウン活動にまず注力するからである。コストダウン活動は、利益を生むためのもっとも手っ取り早い方法であるし、また会社を高収益体質に変えていく確実な方法になる。さらに、日本電産におけるコストダウン活動は、画一的な指示や目標の下に、限定された個別部署の問題として個別的、局部的に取り組まれる活動ではない。それは現場からの総ぐるみでの改善や、提案と結びついた全社的活動として行なわれる。したがって、日本電産のコストダウン活動がどのようなかたちで行なわれているかみることにより、それがど

*92 日経ビジネス 2004年5月24日号「日本電産永守重信の人間改造力」、同誌33頁

のような脈絡で利益確保につながるかわかりやすくつかむことができると思われる。この点が日本電産のコストダウン活動に焦点をあててケースとする所以である。

3. コストダウン戦略の実際

(1) 全員参加体制で経費1件ごとにすべて見直す

そこで、日本電産のコストダウン活動の実際に焦点をあててみていく。まず、日本電産が経営再建を引き受ける経営不振企業においては、永守社長の指示により、「購買（調達活動）で20%以上の削減、一般経費は半減」というような具体的な経費削減目標を現場に向けて提示する。そして、永守社長は、1円以上の支出稟議にすべて目を通し、支出可否を決裁する。一方、現場では、経費削減推進プロジェクトによる経費削減活動の全社的な展開指導の下、1件毎に経費削減のアイデアをひねり出して奮闘努力する。こうして、全社員による参加体制でコスト構造の全面的なつくり直しに挑むのである^{*93}。

(2) 全社的な取り組みで調達購買コストを引き下げる

全員参加の総がかり体制で調達購買コストを引き下げるため、各部門や事業所の購買責任者からなる全社的な委員会をつくる。購入物品の価格情報は、この委員会を通して全社的なかたちで共有する。これにより、より安い調達先への集中発注が可能となる。そして、バイイングパワーを発揮し、納入価格、調達価格の引き下げを容易にする。さらに、調達価格の見直し時期を繰り上げ、頻繁にし、あらゆる購入品・サービスは価格引き下げの対象とし、価格引き下げ交渉に入る。しかも、この調達価格引き下げ＝購買コスト削減の取り組みは、購入サービス1件ごとに「コスト削減してこの価格なら、何%の営業利益が出るか」を現場で即座に判断できるほどにまで徹底して深めていく^{*94}。

(3) 3Q6Sにより、現場改革を業績の向上と利益に結びつける

3Q6Sは、日本電産独特の用語である。ここで、3Qとは、「よい社員(Quality Worker)」、「よい会社(Quality Company)」、「よい製品(Quality Products)」の3つのQについていう。より具体的にいえば、「よい社員」とは、利益貢献につながる仕事のできた人のことであり、「よい会社」は経営トップの基本理念や経営方針が文書化されていること、「よい製品」とは全社的なかたちで品質保証体制ができている製品のことであり、このように、日本電産における現場活動の評価規準は、行動レベルに降ろせるような明確なものである。なお、6Sとは、通常いう「整理・整頓・清潔・清掃・躰」の5Sに作法を付け加えたものである^{*95}。

3Q6Sの活動は、現場の具体的行動として日常的にできるようにするためのものであ

*93 日本経済新聞社編『日本電産 永守イズムの挑戦』日本経済新聞社、2004年、105頁

*94 同上、『日本電産 永守イズムの挑戦』113頁

*95 同上、『日本電産 永守イズムの挑戦』3Qは201頁、6Sは206頁から207頁

る。そこで、日本電産においては、この中で徹底的に「目で見える管理」を行なう。たとえば、このうちの6 S関係でいえば、元の位置に戻しやすくするための「絵姿管理」、誰が使っているかわかるようにするための「名札管理」、在庫がすぐわかるように「棚札管理」を行うなどである。そして、3 Q 6 S活動全般では、それぞれの項目について百点満点の点数であらわし、これによる業務監査を定期的に行う。さらに、この業務監査点数表には、改善目標とかかわる経営指標を「経営5大項目プラス2」というかたちで入れ込んで、配点化する。その第1は、品質確保のため不良品率を100万分の50以下にする。第2に、材料・外注費の削減目標は、製品の最終販売価格に対して50%以下に抑える。第3に、在庫削減の目標指標は、在庫金額を月商の0.4ヶ月以下に抑える。第4に、生産性目標では、従業員1人あたりの付加価値を月100万円以上にする。第5の経費削減目標では、1人あたり付加価値額の25%以下、もしくは売上高1億円当たりで500万円以下にすることである。これにプラスする2項目として、売掛金の回収を45日以下にすること、遊休資産の有効活用もしくは売却を強力に進めることなどが加わる^{*96}。

現場には、このような改善目標としての働きをする経営指標が提示される。これにより、現場で行なう3 Q 6 S活動は一括りにして評価される。この意味は、現場が業務改善とコスト削減目標を必達目標として受けとめ、徹底的に自分たちのアイデアを入れ込んだかたちで目標達成することにある。こうして、3 Q 6 Sのそれぞれ一つずつは具体的で個別的なものだが、決してバラバラでなく、相互に結びついた一体的なものになる。こうして、日本電産の3 Q 6 Sないしコスト削減の現場改善活動は、業績向上、利益確保に直結する活動になっていく^{*97}。

*96 同上、『日本電産 永守イズムの挑戦』207頁から209頁

*97 同上、『日本電産 永守イズムの挑戦』205頁