

インタビュー

「次の100年の成長」目指すニコン —グローバル化の新たなステージへ

1917年の設立以来、光学技術のパイオニアとしての道を切り開いてきた光学機器大手メーカーのニコン。同社の海外売上比率は約85%(2014年3月期)。2014年に就任した牛田一雄社長は、6月に発表した中期経営ビジョン「Next100 - Transform to Grow」において、組織改革の主要施策としてカンパニー制から事業部制への移行と併せて人事機能の強化を打ち出した。海外売上比率の高さからもグローバル化が必然とも言えるニコン。人事部門は経営のグローバル化の次の段階に向けて、いかなる施策を展開しようとしているのか。人事部グローバル人事推進課長の小野寺正晃氏に取り組み内容をお聞きした。(聞き手：本誌編集長 間島輝利)

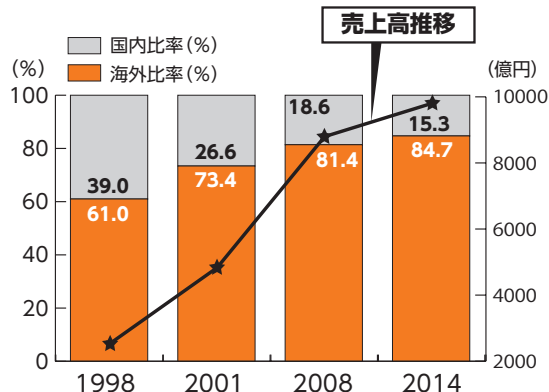
—事業内容についてお聞かせください。

主要事業は、半導体装置、FPD装置などの「精機事業」、カメラを中心とする「映像事業」、顕微鏡や測定機などの「インストルメンツ事業」の3つです。ニューヨーク、オランダ、香港にホールディング会社を置き、地域統括機能を持たせています。全世界の子会社・グループ会社94社のうち、多くを占めるのは、販売・保守サービス拠点です。海外の売上比率は2014年3月期では約85%で、海外での売上が圧倒的に大きい会社です。

—2014年3月期の従業員数と海外比率は。

連結ベースの従業員数は2万3859人、このうち海外従業員比率は6割弱です。地域別では日本とアジアが4割強、ヨーロッパ・アメリカがともに1割弱程度です。大規模な生産工場があるアジアの人数が多くなっています。

全体の売上高推移および各年度の国内・海外比率



カンパニー制から事業部制へ

—カンパニー制を廃止されたそうですね。

1999年10月から約15年間、成長が著しい主力事業については迅速な判断と効率を重視し、各地域の拠点もそれぞれの事業カンパニーが管理するカンパニー制を敷いていましたが、2014年6月現在の当社の事業ポートフォリオを見直し、次の段階の成長へ向けた新たな経営基盤の確立を目指して、カンパニー制から社長直轄の事業部制へと移行しました。

経営トップの意思をダイレクトに事業運営に反映し、抜本的な構造改革実行ができる体制にすることが目的です。事業部門に分散していた人事権を、本社の人事部に移管・集約し、本社の人事部が人材の活用や育成を主導するよう変更しました。

—各国の人事権を日本でコントロールする人事体制に変えたということでしょうか。

そういった一極集中の体制ではありません。組織改編をする前の2011年から、人事部門では、これまでやや希薄だった各国の人事部門同士のつながりを強めていこうという取り組みを始めています。今後は、各地域の人事課題をいかに推進していくかが大きなカギになってくると思います。

—海外拠点の経営トップを現地の従業員に任せるとはあるのですか。

現地法人の従業員が社長を務めているところも