



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本電気株式会社 (F)

2001年秋、日本電気株式会社は2002年3月までの資金繰りを検討していた。2002年3月期には、連結最終決算では1,500億円の赤字に陥るとともに、フリー・キャッシュフローも1,000億円程度のマイナスになる見通しであった。加えて、950億円の転換社債の償還期限が2002年3月に迫っていたが、株価が転換価格を大幅に下回っていたために、償還期限までに転換される可能性は低かった。このため、日本電気では約2,000億円を調達したいと思っており、その資金をどのようにして調達するかの検討に入っていた。

15

西垣氏の社長就任

日本電気は、1999年3月期に1,579億円の赤字を連結ベースで計上し「未曾有の危機」に直面した。このような状況において、1999年3月26日、西垣浩司氏（1938年生）が社長に就任した。西垣社長は、「営業も含め一貫した体制で世界の専門メーカーをベンチマークに競争する。これまでの漠としたC&Cとは違う展開を図る」ことを強調した。¹

20

事業及び資産の売却

西垣社長が社長に就任した直後の1999年3月31日、日本電気は、9月1日をメドに上場子会社の日本電気精器の株式47.7%を全てネミック・ラムダに売却することを発表した。日本電気精器は1998年9月末で74億円の累積損失を計上しており、債務超過寸前であった。また、9月28日、日本電気はNECホームエレクトロニクスを解体・再編することを発表した。

25

¹ 日刊工業新聞（1999年9月29日），p.36

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科でのクラス討議のために、同大学教授の鈴木貞彦が、公表資料に基づいて作成したものである。このケースは、経営の巧拙を例示することを目的としたものではない。（2002年5月作成）

Copyright© 2002 by Professor Sadahiko Suzuki of Graduate School of Business Administration, Keio University, Japan. No part of this publication may not be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any other means - electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of the author. (Prepared in May 2002)