



慶應義塾大学ビジネス・スクール

NEC と富士通

5

日本電気株式会社 (NEC)

沿革

日本電気株式会社（以下、NEC）は、関本忠弘氏が社長・会長を務めた1980年から1998年までの18年間で、売上高が約1兆円から約5兆円に拡大した。この時代は同社にとっての黄金期であったといえる¹。とくに1982年に発売したパソコン「PC-9800シリーズ」は国内市場で圧倒的なシェアを獲得し、「国民機」と呼ばれるほどであった。また、当時、日本メーカーが世界シェアの半分を握っていた半導体のDRAM（記憶保持動作が必要な随時読み出し書き込みメモリー）でも、NECは先頭に立っていた。

10

しかし、1990年代、NECの業績は急速に悪化する。1999年、金子尚志社長の後を受けて社長に就任した西垣浩司氏は、DRAM事業の切り離し、パワードベルの清算など、大胆なリストラを断行した。そのとき（1999年3月期）、NECは、連結税引前損益で2200億円の赤字に陥っていたのである。のちに西垣社長は「あそこでリストラしなければ会社が潰れていた」と説明する。ちょうどこの頃、日本のIT（情報技術）産業全体も、国際競争力を失っていった。半導体は韓国のサムスン電子、通信ではアメリカのシスコシステムズ、携帯電話機もフィンランドのノキアの後塵を拝することになる。

15

20

西垣社長の大胆なリストラ策にもかかわらず、ITバブル崩壊によって、NECは、2002年3月期から2期連続で最終赤字に陥った²。そして、苛烈なリストラを続ける中で、西垣社長が体調を

¹ 以下の内容は、大西康之、「追悼—関本忠弘氏 [NEC 元会長] 日の丸 IT と歩んだ論客権力への過度な接近がもたらした転落」、『日経ビジネス』、2007年11月19日号、16ページにもとづいている。

² 以下の内容は、大西康之、「追悼—金杉明信氏 [NEC 前社長] 財務再建、反攻の矢先に」、『日経ビジネス』、2006年11月20日号、16ページにもとづいている。

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール准教授太田康広が公表資料をもとにクラス討議の資料として作成した。ケースは、適切な経営手法、あるいは、不適切な経営手法を解説するものではなく、また、客観的な情報源として適切なものでもない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright©太田康広（2007年12月作成）