

# エマソンの プロフィール

2016年2月27日  
日本エマソン株式会社  
土屋 純



## 会社概要

### 2015年度 概要

FOUNDED  
**1890**  
HEADQUARTERS IN  
**ST. LOUIS, MO**  
本社: 米国ミズーリ州 USA  
セントルイス

グローバル規模でソリューションを提供

グローバルの従業員:  
**11万人**

総売上高:  
**223億ドル**

2015年受賞実績

2015年  
FORTUNE  
500社(米国):  
**120位**

FORTUNE誌  
「世界で最も称賛され  
る企業」  
エレクトロクス産業第5位

THOMSON REUTERS  
Top 100グローバル・  
イノベーター

グローバルの製造 &  
営業拠点

**150**  
カ国以上

**220**  
カ所の  
製造拠点

**59年**  
連続増配

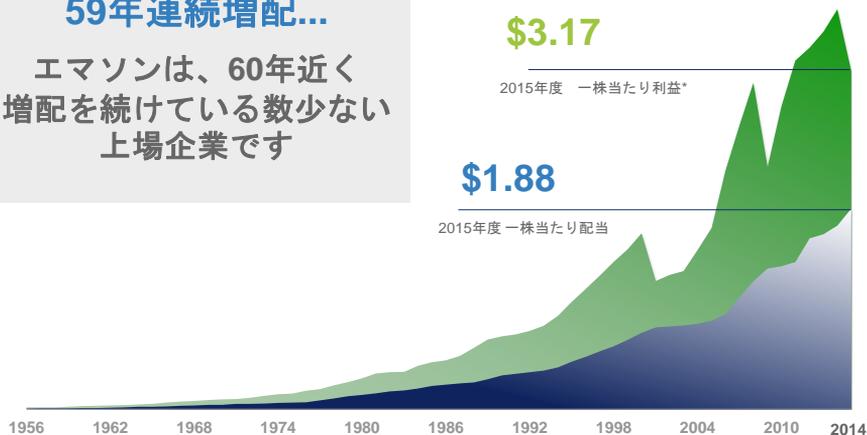


エマソンとしての初の海外合併事業は、1964年 日本企業がパートナー

## エマソンの業績推移

### 59年連続増配...

エマソンは、60年近く増配を続けている数少ない上場企業です



\* 2015年度一株当たり利益は、事業売却益 \$0.90及び予定されているネットワークパワーのスピノフ関連コスト-\$0.80を除いています。  
2014年度、2013年度、2012年度は、のれん代の減損と所得税負担額の\$0.72、\$0.78、\$0.72をそれぞれ除いています。  
2002年度の一株当たりの利益は、会計原則の変更に伴う影響額前で\$1.12となります。

3

## エマソンは多くの市場でのリーディングカンパニー



**EMERSON**  
Network Power

- AC & DC 電源システム
- 精密空調
- KVMスイッチ
- スタティック・トランスファースイッチ

**EMERSON**  
Process Management

- 制御弁・レギュレータ
- 計測機器
- ワイヤレス計装機器

**EMERSON**  
Climate Technologies

- コンプレッサー
- 自動制御機器

**EMERSON**  
Industrial Automation

- 発電機 (オルタネータ)
- 液体制御弁
- 超音波溶着機

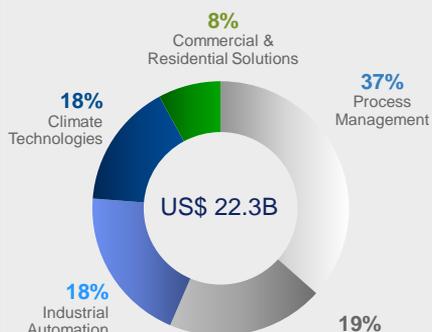
**EMERSON**  
Commercial & Residential Solutions

- 生ゴミ処理用ディスポーザ
- 配管工具
- ウェットドライクリーナー
- 統合モバイルポイントオブケアカート

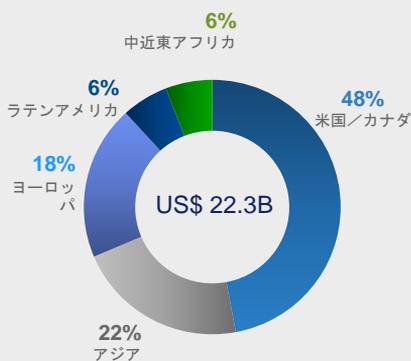
4

## エマソン業績概要 多様なビジネスおよびグローバル・スコープ

2015年度 セグメント別売上



2015年度 地域別売上



5

## エマソンの継続的な成長、高い業績、そして優れたマネジメントは、各誌より高く評価されています

**FORTUNE**

**Institutional Investor**

**FORTUNE 500**

**THOMSON REUTERS**

2015年版フォーチュン誌「世界で最も賞賛される企業」

エレクトロニクス部門  
第5位

Institutional Investor's Best CEOs in America

David N. Farr 会長  
兼CEO 電気機器/  
マルチ・インダストリー  
分野

5年連続第1位  
(2008年~2012年)

2015年版  
フォーチュン500

全米上位500社中  
第120位  
(総収益に基づくラン  
キング)

世界上位500社中  
第484位  
(総収益に基づくラン  
キング)

2015年版  
Top 100グローバル・  
イノベーター

イノベーション、  
知的財産の保護、  
発明品商業化への  
エマソンのコミットメント  
が評価され、5年連続  
The World's Most  
Innovative Corporation  
としてリスト入り

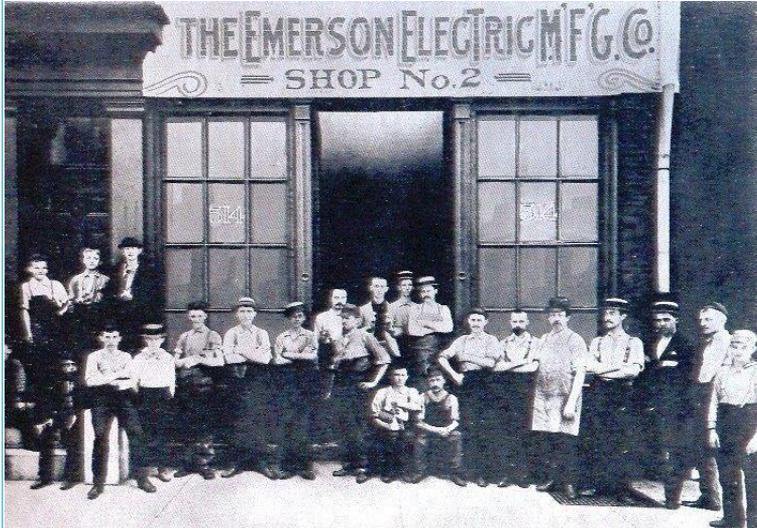
**EMERSON**

6

## ものことづくり時代の人材育成



エマソン  
ものづくり、ことづくり、ひとづくり



エマソンは職工のものづくりからスタート  **EMERSON**

「ことづくり」を推し進める組織 -ハイブリッド組織-  
 “分業の良さ”と“一体型の良さ”の両方を兼ね備えた組織



9

### Emersonの考える人材育成の前提条件

- 正しい倫理基準を持つこと
  - 優れた人材が「正しいこと」に対する価値観を共有しなければ、「儲かる会社」であったとしても、人は定着しない
- 正しいコミュニケーションが取れること
  - 世界から優れた人材を集め、実力を発揮してもらうオープンな仕組みがなければ、人は育たない
- 制度は「個人」にフォーカスする仕組みであること
  - 個人がrecognizeされる仕組みが無ければ、成長しない
- 経営理念の統一性と一貫性
  - グローバルに共有できる経営理念がなければ、力は分散してしまう

10

## **Ethics Training**

- Ethics Training(60分～90分)

- ✓ 10万人を超える全世界の社員に毎年実施  
(参加状況を社外業務監査でチェック)
- ✓ 研修資料は全世界同一のものを使用、毎年更新
- ✓ 解雇事例を具体的に説明

- 倫理綱領ハンドブック

- ✓ 20の言語で入手可能
- ✓ すべての従業員に配布、受領確認は社員の個人ファイルへ

- 多言語対応のホットライン、Webアクセスによる違反、疑惑、懸念の報告と組織化された調査の実施

11

## **CEO からのメッセージ**



どんな業務を担当していても、仕事には正直に、誠意をもって臨んでください。倫理的に正しく事業を行うことが、われわれのビジネスにおいても、そして、皆さんのキャリアにとっても成功の鍵になります。

**David N. Farr**

Chairman and Chief Executive Officer



12

## コミュニケーション／コーチング 全世界の全ての管理職・専門職を対象に教えていること

- 自尊心を大切にする
- 共感的に聴き、反応する
- 協力を求め、参画を促す
- 考えや感情、結論の根拠を知らせる  
(信頼を得るため)
- 責任をもたせたまま、側面から支援する  
(当事者意識を引き出す)



Develop your High-Potentials



良好なコミュニケーションを重ねてきたチームは、  
 どのような問題点を解消すべきかさえはつきりすれば、  
 たいいてい自力でそれを乗り越えられる



13

ロバート・キーガン、リサ・ラスコウ・レイヒー「なぜ人と組織は変わらないのか」池村千秋訳 英治出版2013年

## エマソンの人材育成モデル



ポテンシャルのある人材を見極め「試練」と「支援」で育成  
 このプロセスを繰り返すことにより、スパイラルに上昇させる

14

## マネジメントの仕事 Management's Job



David N. Farr  
Chairman and CEO

*“To identify and successfully implement business investment opportunities that support the growth and profitability targets of the company.”*

経営者の仕事とは、企業の成長と収益目標を実現する投資機会を見出し、その投資を成功に導くこと。

**The key to this is an effective  
Management Process.**

**マネジメント・プロセスが成功のカギ**

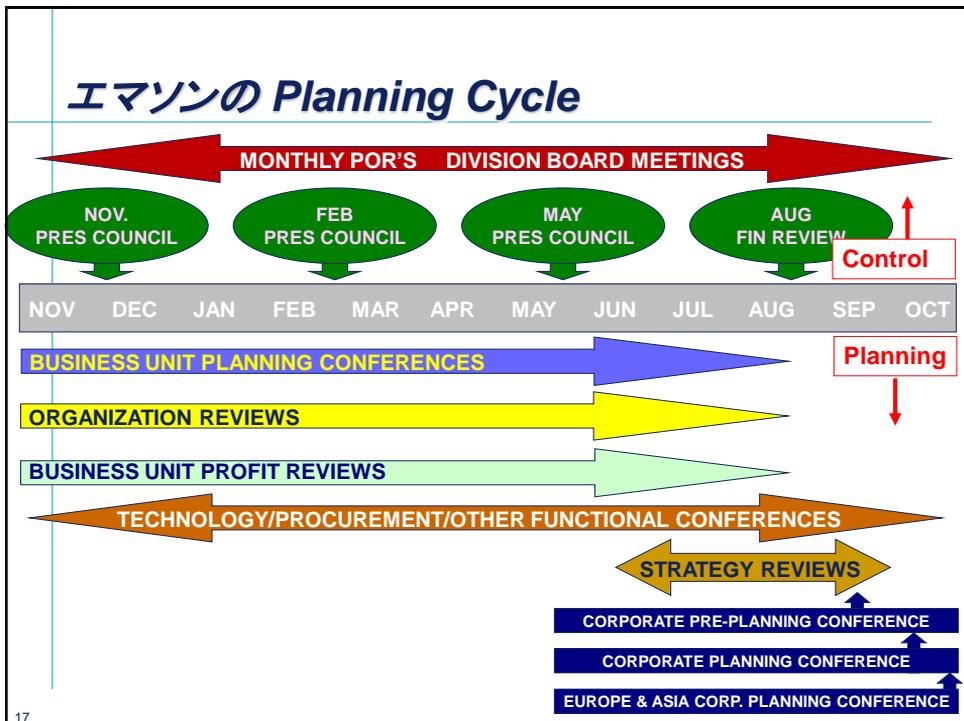
15

## エマソンのマネジメント・プロセス 経営のDiscipline

- シンプルな経営の徹底 Keep it Simple
- 綿密な計画策定 Commitment to Planning
- 強力な管理とフォローアップ体制  
Strong System of Control and Follow-up
- 行動第一の組織 Action Oriented Organization
- オペレーショナル・エクセレンス Operational Excellence  
ベスト・コスト・プロデューサー Best Cost Producer
- 社員が大きな成果を上げ、成長できる環境作り  
Operating environment where people can and do  
make a difference

多くの企業にとってこれらの課題は熟知している内容だが、実際にはプロセスとして機能していない場合が多い

16



## Commitment to Planning Strong System of Control and Follow up

- Planning が他社との差別化の原点
- 成長と利益の源泉を見出すプロセス
- マネジメント教育とコミュニケーションの場
- ダイナミック(動的)であるべき--- 毎年やり直す
- 戦略と実行のギャップを埋める
- 非難のない組織の構築---みんなが参加した計画であれば、失敗しても特定の人を非難できない
- Planningは、コンタクト・スポーツ
- 時間をかける---真実を掴むのは、簡単ではない
- モメンタムを作り出す
- 重要な転換期を探り出すためのキイとなる

**エマソンでは、計画する人がそれを実行する**

18

## **Emerson Planning (Control) Cycle**

- **President's Operating Report (POR)**
  - 毎月報告
  - 業績見通しのアップデート
    - ・ 次の3ヶ月
    - ・ 各 quarter 及び当該年度
  - POR で報告される数値が経営判断の基礎 → 正確性
- **President's Council**
  - 四半期毎 St. Louis で開催 (1事業部 1時間~2時間)
  - COO, CFO, Business Leader, BU President and Financial Officer
  - 四半期業績のReview, 見通し及び改善の機会を議論
  - 4~5つ程度の戦略性の高い課題を事前に検討を指示
  - フォーマット化されているデータと個別のテーマを報告・議論
  - Financial Reviewは、決算見通しと直結(9月)

19

## **社員が大きな成果を上げ、成長できる環境作り**

- 成功へのコミットメントをさせる
- 優先順位をつける
- 優れた業績の基準を高く設定し、それを要求する
- 部下には、タフでかつフェアに接する
- いつでも”Urgent” (緊急) であると考えてる
- 細部に注目
- 失敗する能力を養う
- マネジメントが関与する
- それを楽しむ!

20

20

# Organization Review の狙い

- 各組織単位毎に、組織・人事上の課題抽出と対策の立案
- 将来のリーダー候補を見出し、事業のニーズに合ったコンピテンシーを開発・育成
- 成長する事業、イノベーション、M&Aによる事業拡大のためのタレント・プールの構築
- High Potential 人材に対するキャリア・マネジメントの提供
- Planning Processの一環、人事計画と事業計画のすり合わせ
- Color-Me-Green アプローチによる 組織診断、retentionすべき人材について共有

組織のreviewを個人に焦点を当てて行う。  
事業計画を実現するための適任者を適正に配置する。

全てのBusiness Groupと主要地域の Organization Review には、CEOとCOOが直接参加

# Color-me-Green Chart

Division Country Manager		
P. S.		
18 yrs	3 yrs	USS
3	3	3
12 yr Y. K.		
15 yr Y. A.		
		② USS
		③ USS

Performance Coding	Cooperation Coding	Potential Appraisal
■ Outstanding	■ Outstanding	■ Outstanding
■ Exceeds Expectations	■ Exceeds Expectations	■ Exceeds Expectations
■ Meets Expectations	■ Meets Expectations	■ Some Potential
■ Needs Improvement	■ Needs Improvement	■ Limited Potential
■ Unacceptable	■ Unacceptable	■ Not Promotable
□ New In Position	□ New In Position	□ New In Position

Senior Manager, Human Resources		
T. M.		
35 yrs	7 yrs	USS
2	2	4
8 yrs A. A.		
		① USS

Financial Controller		
M. M.		
8 yrs	3.5 yrs	USS
3	3	3
2yrs M. Y.		
		③ USS

Director Marketing & Sales		
Y. K.		
7 yrs	4 yrs	USS
2	2	1
12 yr H. I.		
		① USS

Engineering Manager		
B. I.		
3.5 yrs	3.5 yrs	USS
3	3	3

Network & IT Manager		
E. B.		
2 yrs	2 yrs	USS
2	3	3

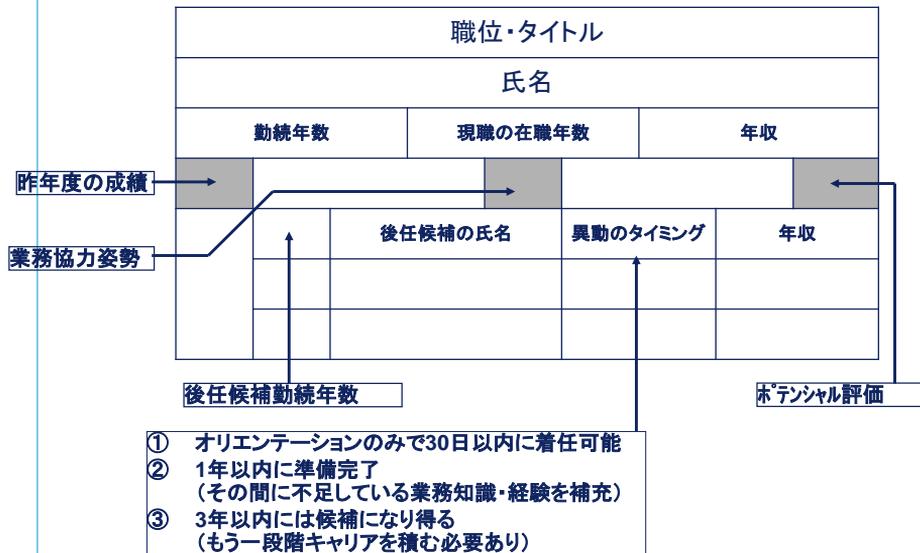
Area Sales Manager		
H. I.		
12 yrs	6 yrs	USS
2	2	2
9 yrs T. J.		
		③ USS

Senior Engineer, Quality Assurance		
T. S.		
25 yrs	15 yrs	USS
4	4	4
1 yr N. T.		
		② USS

Manager, Customer Support		
K. N.		
5 yrs	5 yrs	USS
4	3	4

Account Executive		
T. J.		
9yrs	7yrs	USS
3	3	3

## 各ボックスの情報



23

## Hi-Potential と Face-to-Watch

### High Potential:

1. 現在、管理職(manager)ないしそれと同等の専門職
2. 将来、プラント・マネジャー、専門部長(functional director)、コーポレートないし事業部のVPに昇進できる力を持っている人材

### Face-to-Watch:

1. 現在、部下を持つ監督職(supervisory)ないしそれと同等の専門職
2. マネジメントとして注目している人材で、もう少し時間をかけて見極めてから異動、昇進を考えるべき人材

24

## Hi-Potentialの評価

全世界一律に次の7項目を5段階で評価

1. 戦略的思考
2. 分析的思考力
3. 達成志向
4. リーダーシップの発揮
5. チームワークの醸成
6. 関係構築力
7. 人材育成

これらの項目は、イノベーション、ものことづくり推進の重要な要素

25

## イノベーションへのアプローチ Approach to Innovation



David N. Farr  
Chairman and CEO

Our technologies and product innovations are designed to provide real benefits to help our customers grow, improve quality of life, and meet today's environmental challenges

顧客の成長を助け、生活の質の向上に寄与し、環境課題の解決にマッチするようにテクノロジーとイノベーションをデザインします

Solving our customers' problems is our passion

26

IT'S NEVER  
BEEN DONE  
BEFORE

