

事業の未来 考え抜いて



西村宏治撮影

かつて「勝ち組」と言われながら市場撤退や事業売却に追い込まれる会社が少なくなない。勝ち続けるには何が必要か。日本電産創業者の永守重信会長兼社長(72)に聞いた。



日本電産創業者の永守重信氏

——シャープが台湾の鴻海精密工業に買収され、東芝は白物家電事業を中国企業に売却した。日本の企業の未来は厳しいのか。

「市場は世界中に広がっているのに競争をあきらめてしまった。技術では負けていないと言っている人がいるが、ビジネスで勝っていない。日本でシェアが4位や5位でも生き残るので、強い事業を伸ばす再編が進まな

い。世界と戦う体制を整える経営に取り組まなかったのではな

いか」
——経営に問題があったのか。

「世界ではナンバー1でないとつぶされる。日本電産も100社以上あったモーター会社の買収を重ねたり相手を打ち負かしたりしてトップシェアになった。韓国のサムスン電子も追い込んだ。生き残るには開発

世界ではナンバー1でないと

時間を短くして生産性を上げなければならぬが、コストに合わない製造を海外企業に丸投げし、自分のブランドだけポンと乗せて売る動きが目立った。丸投げは一時しのぎにすぎない」

「当社は海外進出を強める。すでに33カ国・地域に製造や販売などの拠点があるが、2030年までに人口が1千万人以上いる75カ国・地域が増やす。日本では円高で慌てたり、英国がEUから抜けることが決まると騒ぎになったりするが、世界の主要市場すべてを相手にしていればリスクの削減にもつながる。米国、中国頼みは危うい」
——勝ち続けるために何が必要か。

「事業の未来を考え抜くことだ。たとえばバックミラーは自動車運転車になるとカメラに置き換わる。ブレーキなどの車載部品の半分は今後10年でなくなるだろうから、作り続ける必要は



日本電産

現会長兼社長の永守重信氏らが1973年に京都市で創業。ハードディスク駆動装置(HDD)用など小型モーターで急成長し、積極的なM&A(企業の合併・買収)で事業を拡大させた。HDD用やスマートフォン向けモーターなどでは世界トップシェア。2016年3月期の売上高は1兆1782億円。従業員は約9万6千人。

日本的な減点主義 企業を弱くした

ない。50年には人口を上回る300億台のロボットが出回ると予想され、1台に500個のモーターが使われるなら、これだけですごい量になる。いま必要な部品や技術ではなく、これらが必要とされるものを大切にすることだ」
——働き方改革にも力を入れているとか。

「社員には早く帰宅して自己啓発に力を入れてくれとお願している。利益を上げて雇用を守り、世界との競争に勝つことにつながるからだ。日本の社員は長時間労働の割に生産性が上がっていない。働き方を変えずに早く帰れば負けるだけだが、英語ができる社員が増えれば、出張に2人で行かせたり通訳を雇ったりせず済む。韓国のビジネススマンはふつうに2カ国語をしゃべるし、米国人も自己啓発を通じて高給をつかもうとしている」
——挑戦し続けることは案外難しい。

「日本的な減点主義が日本の企業を弱くしたと思う。何かに挑戦して失敗するより何もしない方がよいという雰囲気は経営者にも充満している。1回の失敗でダメだと言いついたら、日本で経営者は育たない」
(聞き手・山口博敬、新宅あゆみ)