慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	情熱・熱意・執念の経営
Sub Title	
Author	永守, 重信(Nagamori, Shigenobu)
Publisher	慶應義塾大学理工学部
Publication year	2008
Jtitle	人間教育講座 : 社会を知る自分を知る自分を育てる (2008.) ,p.31- 66
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Book
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO50001001-20080000-0031

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

情熱・熱意・執念の経営

日本電産株式会社代表取締役社長

永守　重信

ながもり・しげのぶ　一九四四年年八月、京都生れ。職業訓練大学校（現・職業能力開発総合大学校）電気科卒業。二十八歳で日本電産株式会社を設立し、代表取締役社長に就任。現在、日本電産グループ直系二十社並びに日本電産サンキョー（株）、日本電産コパル（株）、日本電産トーソク（株）、日本電産コパル電子（株）、日本電産リード（株）、日本電産サーボ（株）等、グループ上場会社の代表取締役会長等も兼務する。

日本電産の創立

こんばんは、日本電産の永守です。

お手元の講演の案内や我が社の会社案内をご覧になっているかと思いますが、私が日本電産を設立したのは一九七三年です。二〇〇八年現在で三十六年目に入りましたが、今年三月期の売上高は約七千五百億円、従業員数は約十三万六千人、連結対象会社は約百四十社です。

一九七三年、私が二十八歳のとき、自宅の納屋を改造して、三人の仲間たちと一緒に現在の日本電産を創業しました。それから今日まで売り上げも利益も一貫して伸ばしてきました。当社で作っているものは「回るもの、動くもの」で、「止まっているもの」は作っていません。

なぜこの会社を創ったのかについて、最初にお話ししましょう。私の夢は、「回るもの、動くもの」で、売上高十兆円の世界の巨大企業を創ることでした。十兆円という数字は世界の企業ランキングで五十位内に入る程度で、規模の大きさで言うとＩＢＭぐらいでしょうか。そのくらいの会社にまで大きくしていこうという目標のもとでやっています。

今でこそ、こんな夢を語ってもおかしくない会社規模になりましたが、会社を創った三十五年前では、とんでもないことでした。でも、創業当時から世界の巨大企業を目指してやってきました。名前も、私の名前にちなんで「永守電気」としてもよかったかもしれないのですが、日本電気と松下電器を足したようなネーミングで「日本電産」とつけました。Nidec というブランド名もこの当時に作ったものです。「世界にはばたく」というキャッチコピーにしても、途中からできたものではなく、すべて三十五年前

から一貫して使っているものです。

おいしいものを食べたくて社長になった⁉

私がなぜ会社を創りたいと思ったかという原点を探っていくと、小学校の頃にさかのぼります。今の日本は貧富の差がそれほど大きくありませんが、私が小さかったころは戦後すぐの昭和二十年代ですから、お金持ちと貧乏人の差はとても大きいものでした。私の友だちの中にも、ものすごい大金持ちがいれば、私のようにとても貧しい農家の子どももいたわけです。

小学校三年生のクラスメートに大金持ちの家の子がいて、仲がよかったので家に遊びに行きました。私は鼻を垂れて、草履をはいている。ところがこの友だちは普段から革靴をはいて、詰め襟を着て、スイス製の時計をはめて、学校に通ってきていました。これだけでも驚きです。

ところが家に行って、もっと驚きました。座敷にあがると、ドイツ製のおもちゃの列車が床の上を走っている。三時になると、お手伝いさんが出てきて、「おぼっちゃま、おやつですよ」と、三角に切られた白いものを持ってきました。普通なら友だちが来ているので、おぼっちゃまの分だけでなくて、友だちである私の分も持ってきてくれるはずですが、持ってこないんです。金持ちってケチなんですよね（笑）。その白い三角のものはこれまでに見たことがなかったので、「それは、何？」と聞きました。「これ、知らないの？　これはね、チーズケーキというものだよ」と言われたものの、名前を聞くのも初めて、見るのも初めてでした。そのとき一口もらいましたが、それから口にすることができたのは、十数年も後

のことです。

夕方になると、またお手伝いさんがやってきて、「そろそろ夕方だから、おうちに帰りなさい」と言われました。玄関ではなく裏口から入ってきたので、台所を通って裏口に向かうと、台所では夕食の支度らしく、赤いものがジューッと音を立てて焼かれていました。「あれは何なの?」と聞いたら、「これも知らないの? これはステーキと言うんだよ」。「ちょっと分けてくれないか?」と頼んだら、端っこの脂のところをちょっとだけ分けてくれました。それがおいしかったこと。脂身でしたが、本当においしかった。ステーキの肉のところを食べたのは、これもまたずっと後のことです。

こんなものを食べているのはどんな家だろうと思って、友だちに「君のお父さんは何をしている人?」と聞いたら、「社長だよ!」と言うわけです。社長と聞いても、小学校三年生だからピンと来ません。ただそのときは「ほおー、社長か。社長になると、こんなにおいしいものを食べられるのか」と思いました。これが、私が社長になろうと思った原点ですね。

小学校四年生のときに、「将来何になりたいか」という作文を書いたことがあります。同級生たちは「看護婦になりたい」「機関士になりたい」などと書いているなか、私は「社長!」と書きました。そうすると、先生に「君、社長って何をするのか知っているのか?」と聞かれた。当然わかりません。わからないけれど、社長になればおいしいものをいっぱい食べられるから、と答えました。

また、こんなエピソードがあります。小学校四年生の理科の時間で、キットを使ってモーターを作ったことがありました。今もやっているのでしょうか? クラスメートのなかで一番よく回るモーターを作ったのが私で、私のことをめったにほめない先生がすごくほめてくれました。「モーターっておもし

ろいんだな」と思ったのが、モーターとのつきあいの始まりです。

おそらく私は皆さんとまったく違う道のりを歩んできていると思います。と言うのは、私はまったく受験勉強をしたことがありません。受験勉強なし、塾もなし。親から勉強しろと言われたこともありません。父親が早くに亡くなったこともあって、中学を卒業するとすぐに「働け」と言われました。ところが、如何せん、勉強がよくできたんですね（笑）。まったく勉強しないのにダントツの一番でした。四五六人中の一番。これは自慢話ではありませんが（笑）、先生が家に何回も来て、「せめて工業高校ぐらいには行かせてあげてはどうですか?」と説得してくれた。その結果、兄夫婦が「それほどまでにすすめられるなら、しょうがないな」と言って、奨学金をもらい、工業高校の電気科に入ったんです。卒業したら就職するつもりで、進学クラスにも入っていなかったので、ここでも当然放課後は勉強しませんでした。

卒業したら大阪の大手電機会社に就職することが決まっていたのですが、たまたま開いた同窓会で、私よりも勉強ができなかった同級生がみんな大学に進むことを知りました。「私もなんとか大学に行けないかなあ……」と考えていたところ、学費のいらない大学があるから、そこに行ったらどうか？　と薦めてくれる人がいて、その大学に進学することにしました。ですから、大学の受験勉強もなし。さらに四年間特待生だったため授業料はゼロ、仕送りもゼロです。四年間、国のお金で勉強させてもらって、ここも首席で卒業しました。

その大学は労働省（当時）関係の大学でしたので、卒業後公務員になれば、特待生の奨学金を返す必要がありませんでした。でも公務員になる気は全くなく、自分の会社を創るつもりだったので、まずは

民間の会社に勤めることにしました。二つの会社に三年ずつ、計画的に在籍して、最初の会社では専門技術を学び、後の三年間で経営を学び、二八歳で会社を設立したのです。

ちなみに、奨学金は高校生のときにしていた塾の経営で貯めたお金で返しました。本人は塾に行きませんでしたが、経営はしていたのです。月謝はひとり四百円。生徒が八十人ぐらいでしたので、三万二千円です。当時の新卒初任給が一万一千円程度ですから、一気に奨学金を返せたわけです。

頭のよさＶＳやる気

私は基本的に「個人の能力にはそれほど差がない」と考えています。

最近は慶應大学からも当社に毎年入社してくれて、今や百人以上の慶應卒の社員がいますが、毎年、大学・大学院の卒業生を四～五百人も採用するなかで、私はたくさんの人を見てきました。天才は別ですけれど、秀才は多く見積もってもできない人の五倍、せいぜい二、三倍賢い程度で、あまり差はありません。

頭のよさとやる気を、ＩＱ（Intelligence Quotient＝知能指数）とＥＱ（Emotionally Intelligence Quotient＝心の知能指数）という言葉で言い換えることもありますよね。私は、頭のよさにはあまり違いがなくても、人間のやる気には差があると考えています。やる気のある人とない人では意識が全く違い、それこそ百倍の差があります。会社で人を採用するときには、ＩＱの高い人を採ったほうがいいのか、あるいはＥＱが高い人を採ったほうがいいのかという話になりますが、我が社ではこれまで徹底的にＥＱが高い人を採用してきました。

我が社は京都にあるので、京都の大学でたとえてみましょうか。およそ二十年前のことですが、京都大学の学生と、かたや三流の大学、例えば、〝天橋立大学〟とでもしましょうか、その学生が応募してきました。天橋立大学の学生は「日本電産に入りたい！」と強く希望していて、第二志望や第三志望もなく、日本電産一本で応募してきています。かたや京都大学の学生は、「本来ならこんな会社に来るつもりはなかったんだ。もっと他の会社に行きたかったけれど、不採用だったから仕方なく来たんだ」と思っています。この二人に採用通知を出した場合、それぞれの反応は全く違います。天橋立大学の学生は「やったー！」と喜んで、そばの公衆電話から家に電話するわけです。「母さん、日本電産に受かったよ！」と言えば、お母さんも「よかったね！　早く帰っておいで。今晩は赤飯と鯛でお祝いするからね」と言う。ところが京都大学の学生は、「こんな会社に受かるのは当たり前」と思って、すました顔をして帰るわけです。

この二人が会社に入った時に、どちらがいい仕事をし、成果を上げると思いますか？　答えははっきりしています。それは天橋立大学の学生に決まっています。しかし世の中のほとんどの会社は京都大学の学生を採るわけですね。だからこそ、我が社は大企業と戦って勝って来ることができたわけです。松下に勝ち、日立に勝ち、東芝に勝ち、ＧＥに勝ち、フィリップスに勝ち、精密小型モーターの業界では今や世界のナンバーワンです。今、我が社の製品の中で世界一のシェアを占めているものは三十八もあるんですよ。ハードディスクドライブ用のモーターでは世界シェア七十八％、デジタルカメラのシャッターは八十％、銀行のＡＴＭ用カードリーダーでは九十％と、信じがたいシェアを誇っているわけです。

電気の時代、モーターの時代

これから道路を走る車は電気自動車に換わっていきます。現在はまだハイブリッド車が多いですが、やがて換わることは明らかです。来年に、とは言いませんが、確実に換わっていきます。

電気自動車になればエンジンがなくなる。エンジンのかわりに何がとって換わるかと言ったら、それはモーターなんです。だから、我が社の社員が、今やトヨタやホンダに引き抜かれるのは当たり前のことなんです。電気自動車の現在の問題点はバッテリーで、一回の充電で何時間走れるかが問題になっています。これはバッテリーだけの問題ではなくて、モーターも効率を上げる必要があり、その面でも我が社は圧倒的な技術をもっています。

飛行機もいずれはモーターに換わって電動になりますよ。ただし、車ほど早くは換わりません。まず車が換わって、それから船が換わり、その後が飛行機です。ジャンボジェットまで換わるのはまだまだ先のことですが、セスナ機が換わるのは近い将来だと思います。

小型モーターで飛ばすラジコン電動飛行機のＦ５Ｂという大会があって、二〇〇七年の日本大会では、一位から八位まで、四位を除いたすべての飛行機が我が社のモーターを使っていました。圧勝です。今年は世界大会に出て四位でした。四位という結果はモーターが悪いわけではなく、飛ばし方の技量があるからです。世界大会で一位になった人も、来年はぜひ当社のモーターを使いたいと言ってくれました。このモーターはエネルギー効率が九十五％まで上がっているんです。

我が社が特に強いのはブラシレスモーターで、世界の六十％のシェアがあります。ブラシレスモーター

は従来のモーターよりも二、三倍も効率がいい。だから今後はモーターがすべて、ブラシレスモーターに換わっていきます。我が社は、家電から車まですべてに関連するブラシレスモーターを作っているので、世の中の大きなトレンドに見事に乗っていると言えるわけですね。

しかし、なかには「モーターって所詮部品じゃないか」と言う方もいらっしゃるかもしれません。家電にしても車にしても、中身は見えないので、モーターのことは意外と知られていません。でも、最初から完成品を作っていた会社はありません。例えば、トヨタだって最初はG型自動織機からスタートしているでしょう？　ソニーだってトランジスターラジオから始まっている。それをずっとやっていきながら、応用化して、完成品を作るようになっているのです。小さな会社が最初から完成品を手がけて、世界的ネットワークを作れるはずがないのです。

こうした研究や開発を手がける社員ですが、今でこそＩＱの高い人も入社してくるようになってきましたが、昔、会社を設立して十年ぐらいの間はＩＱの高い人なんていませんでした。「あの会社もダメ、この会社もダメ、最後はもうここしかない」と言って、日本電産に入ってきた社員が、今や開発の主体になってくれています。これは、先ほど申し上げたように、能力とやる気は全然関係ないということです。世間は、関係があると誤解しているだけで、皆さん方も「自分は頭が悪いから」「経験がないから」などといろいろおっしゃいますが、そんなことは全く関係ありません。「頭がいい」「経験がある」ということイコール「仕事ができる」だったら、日本電産はもうつぶれていますよ。我が社はＥＱの高い人をたくさん集めたからこそ、いい製品を出している。言い換えれば、ＥＱの高さが我が社の今日を招いているわけです。そして、入社当時には他の会社が全く採用してくれなかったような人が、今では一流

大学の博士号をとって、その道の権威者になっています。

ガツガツ勉強して、遅くまで塾に通って、いい大学に入って、会社に入ったとしても、入社したときにはもう疲れ切っているでしょう？　ぐったりです。しかし、そのときに勉強疲れしていなくて余裕があれば、まだまだ新しいことがたくさん考えられるのだと思います。

どんどんホラを吹くべし

先ほど、売上高十兆円をめざしていると言いました。「十兆円」と言うと、聞いた人はみんな「ホラですね」と言います。「ホラ」ではありません。「大ボラ」なんです。私の「ホラ」には順番があって、「大ボラ」「中ボラ」「小ボラ」、そして「夢」です。夢は四番目なんです。皆さん、「夢じゃないか」と言いますが、「夢」「ドリーム」は必ず実現するものだと、私は思っていて、だから日本電産グループのコーポレートスローガンは"All For Dreams"なんですね。「大ボラ」「中ボラ」「小ボラ」は、今のところ根拠がないからあくまで「ホラ」です。

二〇〇〇年に会社の売り上げが一千億円を超えたときに、社員全員を集めて、「二〇一〇年には売上高一兆円にするぞ！」と言ったところ、社員に「社長、それは大ボラ、中ボラ、小ボラのどれですか？」と聞かれました。そのときは「まあ、大ボラだね」と答えましたが（笑）、もうすでに七千五百億円に届いていますから、余程のことが無い限り一兆円には必ず到達すると思います。だからこれは「大ボラ」ではなくて、もう「夢」に近づいてきた。最近また「二〇一五年に二〜三兆円にする」と言いましたが、

これは「中ボラ」か、「小ボラ」です。「二〇三〇年に十兆円にする」というのは、ちょっと「大ボラ」ですね。

最近の人はホラを吹きません。とくに若い人はホラを吹かなくなりました。ホラを吹かないから、夢がないんです。だから、自分が何をしたらいいのかがわからないんですよ。

先日も応募してきた学生たちの面接をしたのですが、「二十社ほど内定をもらっています」という人がいました。「ほおー、すごいね。どこの会社ですか?」と聞いたら、モーターメーカーだけでなく、布団屋はあるし、銀行はあるし、統一性がなくてバラバラです。「一体キミはどこで何の仕事をしたいのかい?」と思わず聞いてしまいましたが、「いや、どこって言われても、自分でもよくわからないんです」と言う。行く先がわからない、何をしていいかわからない。目標を失っているんです。目標がなければ、ホラも吹けません。ホラが吹けないことには夢もないわけです。だから途中で挫折してしまうんですね。

とにかく「できるまでやる」

我が社は、つぶれかかっている会社をたくさん買って再建させています。合計二十七社にもなって、今も二十八社目、二十九社目と交渉を行っています。これまでの二十七社はすべて赤字会社、いわばつぶれかけた会社でした。人にたとえるなら、病院の集中治療室に入って、ドアの先にはお寺さんが鉦を鳴らして待っている……というような瀕死の会社ばかりですが、すべて再建しました。百億円の赤字が

あった会社が、二年後には百億円の利益を出す会社に変わったんですよ。これはどうしてか、わかりますか？

私は、その会社で働いている人のクビを絶対に切りません。普通なら、百億円の赤字を三年間も続けているような社長なら、責任をとってやめさせるところですが、そんな社長でもやめさせません。その社長は経営のやり方がわからなかっただけで、能力自体は高いんです。だけどちょっとやる気がなかった。社員もやる気がなかった。遅れてくる、休む、工場は汚い。でも製品を見ると、結構いいものを作っている。いいものを作っているのに儲からない。どうしてかわかりますか？　それは、原価が高いからです。高い材料を使って、いいものを作るのなら、誰でもできます。三個は作れるけれど、一万個は作れない製品ばかりを作っていたら、いいものは作れます。しかし競争力がなくて、負けてしまうのです。

日本電産のやり方はこれと正反対で、「どこにでもころがっているような部品を使え」「特殊な部品を使っては絶対にダメだ」と言っています。「どこでも手に入る、簡単に作れる部品を使え」ということですね。つまり違いは設計で、これが本当の技術力なんですね。「そんなことができるのですか？」と聞く人がいるかもしれません。でもこれを実行しているから、我が社は勝っているんです。結局は「情熱・熱意・執念」「すぐやる・必ずやる・出来るまでやる」です。出来るまでやったから、出来た。「出来るまでやるってどういうことですか？」と聞かれても、「出来るまでやるって言ったら、出来るまでやるだけ」と答えるしかありませんが、現に出来るまでやったからこそ、すべての製品が出来あがっているわけですね。

今、皆さんはノートブックパソコンを持っていらっしゃいますよね。ノートブックパソコンがどうし

てあれほど薄くなったか、わかりますか？　どんどん薄くなっていったでしょう？　これはパソコンの技術ではなくて、モーターの技術が進んだからです。昔は大きなモーターを使っていたから、パソコンも大きくて厚かった。どんどん薄くなっていって、紙のように薄いモーターになったから、パソコンも薄くなったのです。例えば最近発売されたアップルのMac Book Airも当社のモーターを使っています。なぜ新幹線があれほど静かに走れるようになったのか。これもモーターの進化です。エアコンが静かになったのも、モーターが静かになったからです。そういう技術を可能にしたものこそが「出来るまでやる」という我が社の精神です。

私が会社を創った当時、日本の会社という会社を営業して回りました。最初は「日本電産」という会社名を見て、大きな会社だと思って、会ってくれるわけです。会ってみたら、社長である私が若い。「あなたが社長ですか？」「そうです」「いくつですか？」「二十八歳です」「え？　うちの息子より若いじゃないか」と来ます。その次に聞かれるのが経験です。「大学を出て六年です」と言うと、「それで何が出来るのですか？」。会社履歴書にしても、まだ創業して三カ月しか経っていないので、「創業」「以上」の二行で終わり（笑）。「従業員は？」「六人です」、「工場は？」「自宅です」。こんな感じなので、誰も信用してくれませんでした。

日本の企業はどこも、けんもほろろだったので、アメリカに渡りました。アメリカでは、日本で尋ねられたようなことを聞く人は誰もいません。最初のお客さんは3M Companyで、相手が聞いたことは「キミは僕に何かメリットを与えてくれるか？」ということです。そこで私は「はい。あなたのところのこの機械はとても大きいでしょう？　このモーターを三十％小さくできますよ」と言ったら、「おお、じゃ

あ、すぐに作って来て下さい」と言われました。そこで実際に作って持って行ったら、それが採用されて、一発で注文が取れたわけです。

次はＩＢＭのフロントデスクです。競争相手は松下や日立など、どこも世界を代表する会社ばかりでしたが、そうした会社は「いやー、これを半分にはとても不可能ですよ」と言うばかりのようで、かたや我が社は「はい、できます！」と言って帰って来ました。どうして「できる」と言うか、わかりますか？　できるか、できないか、わからないから、「できる」と言うんです（笑）。担当者を送り出すときには、「アメリカに行ったら、“We can do it.”とだけ言って帰って来い」、そう言って送り出したので、帰って来てから、本当にできるかどうかを考えました。いろいろなことを試行錯誤したものの、どうやっても半分の薄さにはならない。しょうがないので、「半分は薄くなりませんでしたが、三十％薄くなりました」と謝ろうと思って、持って行ったところ、「すごい！　三十％も薄くなったのか！　他の会社はどこも逃げてしまって、残っているのは君のところだけだ」と言われて、注文が取れました。

これは能力ではないでしょう？　すべてやる気です。情熱です。

最近では、東大卒など優秀な人がたくさん入社してくるようになって、博士号取得者もたくさんいるのですが、実は私、こういう社員には困っているんですね。どうしてかと言うと、例えば先日、「お客さんから頼まれたから、こういうものを作ってほしい」と依頼したところ、そういう社員は頭がいいので、できるか、できないかがすぐにわかるんですね。昔はそれがわからないから、何でも“We can do it.”だったわけですよ（笑）。「いやあ、社長、お言葉を返すようですが、ちょっとそれは不可能でしょうね。なぜならば……」と言いながら、黒板にシャーッとできないことを証明する式を書き始めて、「……よっ

て、これは不可能です」と言うわけです（笑）。そんなことを証明してもらって、何か得があるのか、と。博士号はもらえるかもしれないけれど、会社にとっては何のプラスにもなりません。仕方がないから、「わかった。キミには頼まない」と言って、昔からいる天橋立大学卒の社員を呼んで、「できるか？　We can do it だろう？」と言って頼むと、またこの人がやってくれるんですね（笑）。やってくれるからこそ、この社員は東大の博士号を取れたわけですよ。どこが違うのか。それはＥＱが違うのです。ＥＱが高いのです。だからこそ我が社は、日本を代表するモーター会社も、世界を代表するモーター会社もすべて打ち破ることができたのです。

本当に困るぐらい頭のいい人が入社していて、話していると腹が立ってくるぐらいです（笑）。頭がよすぎて先が見えるわけですね。それも自分たちが希望するような「先」が見えればいいのだけれど、不可能なところの「先」が見えるわけだから、「こんなことをやっても、社長、ムダですよ」「とんでもないです。こんなことはできるわけがありません。なぜなら世界にこういう論文が発表されていて全部不可能だと言っています」と言うわけですが、その不可能なことをやるのが我が社だし、だからこそ、紙のように薄いモーターが出来たのです。

例えばモーターは、材料となる銅線をぐるぐると何回も巻きつけていると思っていらっしゃるかもしれませんが、最近、銅線の巻きつけが１ターンで飛ぶ電動飛行機ができました。「こんなところに何百ターンも入りません」と言うから、「じゃあ、入るだけのターンにしろ」と言って、開発を進めているうちに、１ターンになりました。それが今年全日本大会で優勝した電動飛行機のモーターです。これはＩＱではなくて、ＥＱです。

経営者に必要なことは挫折とジャッジ

皆さんは、今、一生懸命に勉強しているかもしれません。例えば「将来は経営者になりたいけれど、経営はものすごく難しいものだから、専門的な知識をたくさんもっていなくてはいけないだろう」と思っているかもしれません。でも、経営者にとって最も必要なものは専門的な知識ではなく、挫折とジャッジの回数なんです。私たち経営者の仕事の九十九％は「決める」ことで、右・左、白・黒、イエス・ノーと、朝から晩までジャッジをしています。

挫折することを誰しも嫌がりますが、実はとても大切なことです。日本の経営者は一度失敗すると、銀行に個人保証していますから、家や財産をとられてしまって、もうアウトです。その後のコースは三つで、ひとつは自殺、ふたつ目は恥をさらしながら毎月いくらかのお金を返しながら生き続ける、そして最後が新宿の浮浪者です。新宿にいる浮浪者の八割は元経営者だということをご存知ですか？　この方々が読んでいる本を見てご覧なさい。マンガではなくて、英語の本を読んでいるから（笑）。日本で会社をつぶしてしまったら、死ぬか、恥をさらすか、逃げるしか方法がないんですね。

しかし、アメリカでは反対です。「二回も会社をつぶしたのか。それは貴重な経験だから、是非、我が社に来てくれ」と言われます。失敗経験があるからこそ、次のステップに行けるわけです。

日本では再起の可能性がないことを、誰しも怖がるため、「寄らば大樹の陰」とばかりに大会社を利用します。だから日本には会社を創業する人が少ない。確かにネット上では会社を創る人も増えてきていますが、ものづくりをする会社はつぶれると危ないので、敬遠されているようです。

私が会社を創った時にも、当時七十歳を超えた母親に「お願いだから、会社を創るのはやめてくれ。私はもうじき死ぬから、私が死んでからにしてくれ」と言われました。それほど会社を創立することはこわいことで、失敗したらどうするのか、と言われるわけです。

だからこそ、ジャッジをするのは若ければ若いほどいい。アメリカの経営者はみんな二十代でしょう？ところが、日本の企業では五十歳を過ぎてからやっと重役になるケースが多いけれど、これでは遅いですね。若くしてジャッジをたくさんして、挫折もたくさん経験することです。

会社なんて、毎日嫌な話ばかりですよ。ストレスなんてものじゃありません。ただ私はもう三十六年もやっているので、最近は挫折なんてありません。ジャッジもすごく早い。毎日百回ぐらい「上・下、右・左」とやって帰るわけです。だからものすごく体調もいいし、ご飯もおいしいですよ。だけど主任・係長・課長・部長と昇級していって、やっと重役になったと思ったら、もう五十過ぎ。それで大事なことをジャッジしろと言われたら、胃に穴が空いて、吐血しますよね。だから会社がつぶれたら逃げるわけです。総理大臣でさえ二人も逃げているじゃないですか（笑）。

三十五歳は人生の折り返し地点

大事なことは、世の中にない製品を生み出していくことです。自分が作った、開発した製品が世の中にいかに貢献できるかということです。これを成功体験といいます。成功体験とは、世の中にそれまでなかったことをやったとか、なかったものを作ったとか、開発した、といったことです。例えば会社に

五百人の同期の同僚がいるとしましょう。成功体験を味わうことができるのは、よく見積もって一割です。残りの九割は退職するまで、一度も成功体験を経験することができません。そこに大きな差があります。

オリンピックを例にあげましょう。金メダルを獲るか、あるいは銀メダルを獲るかでは、とても大きな差があります。私は「一番」以外はすべてビリだと思っています。「二番手」じゃなくて、ビリ。「オリンピックで銀メダルを獲ったなんてすごい」「銅メダルなんてたいしたものだ」と人は言いますが、私はそうは思いません。金メダル以外はまったくほめません。考えてみてください。あの金メダルと銀メダルの差はすごく大きいでしょう？　表彰台に上がったときの段差はそれほど大きくはありませんが、金メダルを獲った人のためにはその国の国歌が演奏されて、その国歌とともに国旗が揚がっていきます。それを目にし、耳にするからこそ、世界中の金メダルを獲った選手たちが涙するわけですね。しかし銀メダルを獲った選手の国歌は演奏されませんよね。

オリンピックでは、まだ金メダル・銀メダル・銅メダルとありますが、われわれの競争では一番以外はビリです。一番のところにすべての注文が集中して、二番手にはせいぜい二十％、三番に十％程度の注文がある程度です。昔はまだよくて、一番と二番が半分ずつシェアをとるということもありましたが、今ではそんなことはありません。さらに言うと、一番のシェアが八十％、二番のシェアが二十％としたら、その製品を八十万個つくるのと、二十万個つくるのでは、コストは一緒なんですよ。一番は儲かるけれど、二番は儲からない。だから一番以外はみんなビリです。だからいかにして一番になるか、なんです。

私は、学生時代に下宿している頃から「一番」にこだわっていました。例えば、銭湯に行くでしょう？　下駄箱は必ず「一番」を使います。もしも誰かにその「一番」を使われていたら、その上にばーんと

靴を置きます。新幹線の座席も「一番」。飛行機の座席も「一番」。もしも座席にＡＢＣとあったら、「一番のＡ」です。乗り物は全部そう。これが私のこだわりです（笑）。

皆さんは笑いますが、こういう小さなこだわりの積み重ねが不可能を可能にするんですよ。そして、「自分は必ず優勝する」「いいものを作る」「人が作っていないものを作って、みんなをあっと驚かす」といったこだわりも大切です。私はこれまでに何万人という社員を見ているので、こうしたこだわりが結果を導いてくれることがよくわかりますよ。

もうひとつは、三十五歳までということですね。マラソンとまったく一緒で、最初はみんなでかたまって走っていて、折り返し地点までは、まだ前を走っている人を抜くことができます。折り返し地点を過ぎると、そろそろ抜くことが難しくなる。前を走っている人がすぐ目の前に見えているのに、抜けない。その折り返し地点が三十五歳で、三十五歳までには人生の勝負がついてしまいます。三十五歳まで、青春を謳歌して、ゆっくり遊んで、それからスタートしたら、もう追い抜くことはできません。これも、社員をたくさん見てきて、私が出した結論です。

「人生、別に偉くなりたくない」と思えば、別にかまわない。気楽に生きていってもいいでしょうし、ビリでもかまいません。でも一番にこだわるのだとしたら、こういう考え方もあると、私は皆さんに申し上げたいと思います。

質疑応答

Q1　学生A（経済学部3年生）　長年あこがれていた永守社長にお会いできて光栄です。今はまだ「大ボラ」ですが、僕も将来は永守社長のように社長になりたいと思っています。自分のやる気は自分でコントロールできると思いますが、自分の仲間たちのやる気やモチベーションを維持していくにはどうしたらいいでしょうか。

A　まず、全体の九割の人は自分のやる気も維持できません。そして、自分で自分を動機付けすることが実は一番難しくて、まだ他人の動機付けをする方が実はラクです。

人はストレスがたまるでしょう？　すぐ何かあると、「ストレス」と言いますが、問題はこのストレスを何で解消するかなのです。大抵の人はお酒を飲みに行ったり、ゴルフをしたりしてストレスを発散しますが、しかし、そんなもので解消できるストレスなんてたかがしれている。お酒を飲んでとれるストレスなんてストレスとは言いません。本当のストレスの解消法は、例えば仕事でできたストレスは仕事で解消しなければいけないもので、つまりそれは成功です。成功することでストレスを解消する。それを、酒を飲みに行って晴らそうとするから、からだを壊してしまうんですね。

話が逸れてきたので、質問の内容に戻しましょう。動機付けで最も大事なことはコミュニケーションです。その相手は同僚や仲間、将来の部下だけでなく、将来の奥さんや子どもも入ります。結婚して十何年も経つと、仕事から帰ってきたときに奥さんが話しかけると、「うるさい！」と怒鳴るわけです。

これではダメですよ。私は聞きますよ。会社で世界や国家について論じていて帰宅すると、嫁さんが隣の奥さんについての話をするわけです。でもちゃんと聞く。「なるほど。それはすごい。」と。だいたい一時間も話を聞けば、話が尽きるわけです。それを「うるさい！　疲れて帰ってきたのに、こんなレベルの低い話をするな」と言ってはダメです。それに家庭の主婦が世界国家を論じたら大変なことになりますよ。これがコミュニケーションです。

会社でも同じことで、部下の扱いがうまい人は、部下とのコミュニケーションに最も多くの時間を費やしています。うまいことを言う必要はありません。私は社内を歩いていて、ややお年を召した女性に会うと、関西人ですから、「おばは～ん」と呼びかけます。本来ならセクハラ発言ですよね。でも相手も同じように「おっさ～ん」と返しますからね。これがコミュニケーションです。社長から声をかけてもらったことが大事なんです。それを、「社員と会ったら、ほめないといけない」と思うからダメで、なんでもいい。このコミュニケーションが九割です。

私は世界に百四十社もある会社を回る以外に、朝食会や昼食会を行い、そこで社員たちから直接話を聞いています。「何かないか」「何か困っていることはないか」と聞くと、大した問題はないんですね。そして会が終わると、社員たちはみんなスカッと爽快そうな顔をしています。もちろん、提案や不満に対してすぐに対応しています。

Q2　学生B（経済学部1年生）　永守さんはこれまでにM&Aでたくさんの会社を傘下におさめてこられましたが、今TOBを進めていらっしゃる東洋電気製造株式会社は赤字会社ではありません。こう

した会社を買収するということは、これまでの買収戦略とは違うのではないかと僕は思うのですが、この点についてはいかがでしょうか？

A　まず、世の中全体が変わってきましたね。ＴＯＢを提案できるような世の中になってきたということです。もっと大事なことは、業績の悪い会社を立て直すにはとても労力がかかりますし、業績が悪くならないと、なかなか売ってもらえないという事情もあります。日立さんから昨年譲ってもらった日本サーボという会社は、頼みにいってからＴＯＢが実施されるまでに十六年もかかっていて、その間に日立の社長は四人も替わりました。これでは時間がかかりすぎて、順調にいきません。これまで二十七社も会社を再建してきたので、私に経営を任せてもらえれば、会社がよくなると、みんなに理解いただけたと思うので、もう少し時間を短縮したいと思って、ＴＯＢを提案しました。ちゃんと信用してもらえるという条件のもとに進めております。

　これまではスティールパートナーズや村上ファンドなどのせいで、会社買収のイメージは悪くなっていましたが、今回はストラテジックバイヤーが初めて提案したＴＯＢ案です。これは日本で初めてで、成功するかどうかは日本のマーケットにとって非常に重要な試金石になると思います。相手の理解をきちんと求めて、ぜひ成功させたいですね。成功すれば、日本でも欧米並みにＭ＆Ａが盛んになるでしょう。経営者も下手な経営を続けていれば、誰かが買いに来ると思うようになったり、「あの会社がほしいから、買える」というチャンスができてきたりするようになると思います。アメリカなどでは三十億の会社が五千億の会社を買いますからね。ドイツでも売上高が自社の三十倍の会社を買っていますからね。そうなってくるんですよ。

Q3　学生C（商学部4年生）　私は株式投資をやっていまして、財務諸表などを参考にしていますが、どういう会社がいい会社なのかを見定めるのは簡単ではありません。素人が見るときにポイントになるものがあれば、お教えください。

A　世界同時株安で、ものすごく株価が暴落しましたが、私がもっている株は大丈夫でした。私は十六歳から株をやっていて、短波放送を聞きながら、学生に教わりながら、株を覚えたのですよ。

会社の株を買う時には財務諸表などを見てもわかりません。昨年利益を出していても、今年はもう赤字になっているかもしれない。過去の数字を見ても、何の役にも立たないでしょう？　大事なポイントは二つです。

一つはマーケットのトレンドです。例えばこれから着物の会社の株を買ってもダメでしょう？　着物はどんどん減っていきますから。私も京都の人間で着物はもっていますが、着ません。例えば、数年前にソニーは「まだ液晶にはかわらない、ブラウン管だ」と主張しましたが、シャープは「いや、ブラウン管はなくなる。これからは液晶の時代だ」と一気に切り替えました。そういうトレンドです。

二つ目は経営者です。私は必ず経営者を見ます。それが九割です。財務指標などを分析すればするほど分からなくなりますよ。それでわかるようだったら、誰も損をしません。今回株価が下がっていますけれど、経営者がいいところは、すぐに戻ると思いますよ。

経営者の見極め方には三つのポイントがあります。まずハードワーカーであることです。日曜日や土曜日、ましてや平日にゴルフをしているような経営者ではダメです。だって、おかしいじゃないですか。社員は一生懸命働いているのに、社長だけがゴルフをしているなんて。そうではなくて、社長がどの社

員よりも朝早く会社に来て、遅くまで仕事をしている。つまり質的にも量的にもトップで働いていることです。だからこそ社員がついてくるんです。

二つめはいわゆる信念です。大企業の場合は二期四年、三期六年で社長をやめるので、あまり差が出てきませんが、立派な会社ではふつう十年間社長を務めさせます。そういう会社の社長は、周りの人がいろいろ言おうと、しっかりやるべきところはきちんとやりますね。そういう会社の株を買います。

三つめは人心掌握力です。会社の仕事というのは、社長が自分でやるものではなく、ほとんどは社員がやるわけです。社員の心をつかんでいる会社経営者は日本ではそれほど多くないのではないでしょうか。私が知っているだけでは十五人ぐらいですね。そういう会社は京都に多いです（笑）。京都には優良企業が多いでしょう?

今から三十数年前、私が会社を創った頃は、私がどんなにいいものを作っても日本では売れませんでした。「永守さん、いいものを作っていますね。性能もいいですね。値段も安いですね。でも買いませんよ」とよく言われました。当時は系列取引や接待取引などの取引がたくさんあったからです。でも今は自由競争です。ですから、これからは強い会社が強いのです。強いということは大きいだけではなくて、強い経営力をもっているということです。今から二、三十年前には経営努力をしていませんでしたからね。例えば銀行なら部下が頭取に「どうしましょうか」と聞くと、「我が行は過去にどうしていたかね?」と聞かれます、「事例はございません」「では他行ではどうかね」「こうしています」「ではそれにならいたまえ」という調子でした（笑）。でもこれからは世界競争ですから、経営力の勝負です。

Q4　学生D（理工学部大学院2年生）　実は僕の父が会社を経営していまして、十年後ぐらいには僕がついで、経営者になるかもしれません。僕は、「我が社はこれでいく！」という強い信念を持つことが社員を引っ張っていく、やる気を出させるのだと思っています。永守さんの信念は何でしょうか？

A　先ほどからずっと信念の話をしているのですけどね（笑）。売上高十兆円を目指すとか、どんな赤字の会社でも一切社員のクビを切らない、リストラをしないで再建するなどです。

リストラをしないのはどうしてか、お話ししましょう。平社員だって将来は重役になりたいでしょう？でも会社が成長しなければ、平社員が重役にはなれません。成長がすべてを癒すのです。家族的な雰囲気でやるのもいいですが、それでは課長の数も部長の数も変わらないので、社員たちにチャンスを与えるためには、会社全体が成長する必要があると考えています。我が社は今、世界二十八カ国に工場をもっていますが、これを七十五カ国にまで増やすつもりでいます。グローバルでしょう？　たまたま日本人がつくった会社だから、本社は日本にあるけれど、世界的です。十三万六千人の社員のうち、日本人はわずか二万人です。こんなグローバルで数多い社員たちには信念をもたせるのは大変です。社長が朝一番に行って率先して掃除から始めないといけない。

Q5　学生E（法学部1年生）　以前永守さんがある雑誌のインタビューでおっしゃっていたのですが、退職した女性から再就職のお願いの手紙が来たときに、それに対して直筆のお返事を書かれるという真摯な対応をなさったとか。それを読んで、先ほどもコミュニケーションが大事とおっしゃっていたように、人と人のつながりを大切になさっているのだなと感動しました。私は、今の日本の社会、あるいは

世界全体がとても選別的になっていると思っているのですが、このことについてはどうお考えですか？

A　今は、家族間もぎくしゃくしているし、友人関係もぎくしゃくしている。会社の人間関係に至ってはもっとぎくしゃくしています。しかし誰しもが対話を求めているのだと思います。

先週、私はタイに行って、十二の工場を、一日あたり三～四工場ずつまわってきました。工場では社員たちとずっと握手してきて、もう、握手しすぎて手がはれるほどでした。でもその後、タイの工場ではものすごく生産性が上がったのです。だからコミュニケーションが重要なのです。われわれはメーカーですから、やはり現場が原点ということです。

そういう意味では日本の社会も一緒です。選挙の時だけ政治家がやってきてもダメでしょう？　世界が今非常に閉塞化しているのは、全てにおいて人の心が通じていないからで、それはどの国に行っても一緒です。反対に言葉ができなくても、「おーい」と呼び合うだけでも仲間になることもできるのです。そうすると、それまでは「定時に必ず帰ります」と言っていた社員が、わざわざ時間をオーバーして仕事をしてくれたりする。それは心が通じたから。だから、すべては心ですね。

今あなたがおっしゃった女性も、せっかく便箋何枚にもわたる返事を書いたのに、それへの返事はくれなかったのです。残念ですね。もし書いてくれていたら、他の会社で仕事があった時に声をかけてあげられるのに。

Q6　学生F（ビジネススクール1年生）　永守社長には強烈なリーダーシップとカリスマ性を感じました。今から、二〇一〇年、二〇五〇年にむけて考えると、いつ何時何が起こるかわかりません。ご自

身の経営術や思いなどを誰かに伝えたり、後継者を誰にしようかと考えたりしていらっしゃるのでしょうか？

A　候補者は、すでにずいぶん絞り込んでいます。将来、私の後継者にしようと思っている人間には、例えば業績不振の会社の再建を任せたり、海外のローン問題をかかえたような、やりにくい国の子会社の経営をまかせたりしています。そうやって徐々に絞っていきます。私が創業者なので、一度にポンとは渡せないんですよ。次に私が会長になって、最高顧問になってというように、だんだんと時間をかけて渡していく。でも、そろそろそういう時期には来ていますね。だから、たくさんの会社を買いましたが、合併しないで、すべてそれぞれが独立企業で動いているのです。それはいわば一社ずつが大名なのですよ。それらの大名を統括するトップが出てくる必要はあります。これはちゃんとやっていますよ。私も永遠には生きられませんから。

　私のようにリーダーシップをもって会社をひっぱっていくというスタイルはとても無理ですから、最後は集団指導体制です。そのためにも会社を立派にしておいて、そして次世代に渡すつもりです。そうすれば、あとは組織が動いてくれます。最初は新入社員で入ってきた社員たちがもう四十歳をすぎて、きちんとやってくれている。そういうふうに最後は組織が会社を作るわけですね。私が一分で決めるようなことに、決断までに何時間もかかったりすることもあるかもしれない。でも、それは仕方ないですね。その時は若干成長が落ちるかもしれませんが、世界に冠たる企業として残していきたいと思います。

Q7　学生G（理工学部4年生）　以前某有名メーカーのCDプレーヤーを買ったら、すぐに壊れてし

まい、買い直したらまた壊れました。携帯電話も同じで、すぐに壊れてしまいました。商売イコールいいものをつくることでは必ずしもないのではないかと思うのですが、いかがでしょうか？

A　有名ブランドだった会社がだんだんと傾いていくトレンドがそこから見えてきますね。デザインさえよければいい、見た目がよければいい、という考え方の会社が出てくるとダメです。そういう製品の性能はコンポーネントが握っているのだから、本来はデザインで売れるわけがないのです。まさに性能が勝負です。だから全くごまかしがきかない。すべて性能をチェックされて、その中から最も信頼の高いものが買われる、ということなので、部品メーカーからだんだん力をつけて、信頼度を上げて、完成品を作るようになるというのは正しい道なのです。反対を言えば、最初から完成品を作っている会社は、中身がわからないから、デザインや見た目で勝負しようとするわけですね。

Q8　学生H（経済学部2年生）　テレビ東京の「カンブリア宮殿」などでも永守さんを拝見して、永守さんのような立派な経営者になりたいなと思っているのですが、単位などを落としたりしてやる気がなくなることがあります。そんなときには、一生懸命に自分をポジティブにもっていこうとするのですが、それでもダメなときもあります。そんなとき、もしも永守さんならどうなさいますか？

A　そんなときはもう寝ますね（笑）。睡眠って大事なんですよ。なにか嫌なことがあった時には、酒も飲まないで、ご飯も食べないで、もうすぐに寝ます。起きると、スッキリしていますね。だから寝ることが元気の回復術です。面白くないからといって、飲みに行ったら逆効果です。一度やってみてください。意外と気分が変わりますよ。

Q9　学生Ⅰ（理工学部修士1年生）　僕は技術者として生きていきたいと思っているのですが、僕のまわりには今は技術を学んでいても、将来は技術者にはならず、文系就職する人がたくさんいます。日本にはそういうやる気のある人が少なくて、日本の技術もどんどんと海外に流出しています。そんななかで日本人の技術者としてどういうビジョンをもってやっていけばよいでしょうか？

A　まず技術系を希望する人がいない。技術系を学んでも、技術職に進まない人がたくさん出てきている、どうしたらいいでしょうという質問を、先日も受けました。

最大のポイントは、その人の人生の目標がないことだと思います。何となく入れる大学に入るとか、何となくみんなが行く会社に就職するとか、そこから起きている現象だと思います。これが誰の責任かというと、親の責任もあるかもしれません。私には息子が二人いますが、小さい頃からおまえは何がやりたいのかと聞いてきました。そのうち、下の息子は会社をつくりたい、上の息子は金融マンになりたいと言い始めた。何がやりたいかがわかればいいのです。そのコースに進めばいいだけですから。やっぱり将来に対する夢がないのですね。夢は誰が与えてくれるのか。やはり小さいころには親が「これはいいぞ」「これはおもしろいよ」と、夢を与えてくれたりするものでしょう。我が家でも、特に下の子は小さな頃に、会社を創って朝から晩まで働く父親の姿を見ているので「サラリーマンにならないで、会社を創りたい」と思ったのかもしれません。

目標がないというのは問題ですね。目標はもっと与えなくてはいけません。我が社ではこの目標設定に力を入れています。入社当時には「どうしてこの会社に来たんだ?」「そう言われても、なんとなく……」と答えるような社員を、世界のモーターエンジニアに育てていくのですから、大変です。これは日本全

体の悩みでもあり、非常に危惧すべき問題です。

アメリカやヨーロッパに行けばこんなことはありません。「キミはどうしてこの会社に入りたいのか？」と聞いたら、「これからは電気製品の時代で、モーターでは世界一の会社ですから」というように、その理由をはっきり明確に述べますからね。日本の面接で述べられる理由のようにうやむやでなく、すごくクリアです。

物理や数学などをやりたくないから文系に行きたい。文系に行けば、就職しても高い給料がもらえるから、といった気持ちもあるのかもしれませんね。でも日本で最も強い会社といえば、トヨタをはじめとしてみんな技術系でしょう？　日経優良企業ランキングを見ても金融関係の会社で強いのはほとんどアメリカで、日本で強い会社はありません。

Q　また技術者がトップに座っている会社も多くありません。どうやったら技術者が会社の経営者になれるのでしょう？

A　技術者が自分のテリトリーにこだわりすぎることですね。例えば電気屋に「キミは3年間電気をやったので、今度は機械に行ってくれ」と言うと、「何をおっしゃるのですか。私は電気の専門家です！」と固執します。これが社長になれない理由ですね。大切なのは3Pです。まず3 Places。京都で勤務したら、東京にも行くし、アメリカに行くとか、少なくとも場所を最低三回換える。そして3 positions。技術もやる、営業もやる、経営もやりますというように、仕事も最低三回換えること。これが経営者の条件です。ずっと自分の専門だけにこだわっていると、どれだけ昇格しても最後は副社長どまりで、社長になるのは無理ですね。3 Places と 3 positions をかけると9パターン。この合計9個の仕事をするこ

とです。

Q10　学生J（経済学部1年生）　高校のときに起業したいなと思って、大学で経営手法を学ぼうと思って経済学部に入りました。永守さんは技術者でありながら、どこでそのすばらしい経営手法を学ばれたのでしょうか？

A　私はけんかは強いし、勉強もできたので、小さい頃からガキ大将で、いつも子分を連れて歩いていました。家が農家なので、食べるものはたくさんあって、例えば餅などを戦勝品として子分に配ったり、そのかわり「今度の騎馬戦ではのせろ」と言ったりしていたのですが、これも一種のコミュニケーションだったのですね。やはり人の心をつかまないと、ガキ大将にもなれません。心でつないでいくわけです。

そういう意味では、技術や経営といった専門なんて関係ないのです。ただし会社を創るときには専門性は必要ですが、アメリカの場合は、すばらしい技術をもっているけれど、経営は下手という人の場合は、ハーバードのビジネススクールを卒業した経営の専門家を呼んできて経営をしてもらい、自分が投資した資金を何十億にも増やしていきます。日本の場合は、下手な経営を継承しようとするからダメなのです。だから、専門性はあまり関係ないのです。人づかいですね。人をどれだけ使えるかです。

Q　永守さんは机の上で経営を勉強されたわけではないのですね？

A　学校の勉強は経営に限らず、全くしていません。それでもいつも成績は一番で、たまたま教育に不熱心な家庭に育ったから、こういう学歴なのです。兄は私によく「おまえは僕を恨んでいるだろう。おまえは勉強がよく出来たから、いい学校にも行きたかっただろう」と言います。そして「でも、おまえ

をいい学校に行かせなかったから、今のおまえがあるんだぞ。だからこそ、こんな大きな会社の社長になれたんだ」とも言います。確かにそうです。もしも京大に入ったら、今頃は松下の部長で終わっていたかもしれません。道が違ったから良かったのですね。

人生にはどんな時にもチャンスがあります。例えば、干されていることは次のチャンスの始まりです。入社試験に落ちたということは、別のコースがあるということ。私はクリスチャンではありませんが、「神様が落としてくれた」と思いましょう。

今からあまり深刻に考えない方がいいですよ。ただし、会社を創るつもりだったら、最初の五年間は朝から晩まで十六時間働くつもりでいてください。その覚悟がなかったら、会社は絶対につぶれるので、やらないほうがいいです。

Q11　学生K（法学部1年生）　現在はメーカーが日本の優良企業の上位を占めていますが、最近のメディアの論調などを見ると、今後は日本もアメリカのような金融を中心にしていくべきだという「金融立国論」が出てきています。永守さんはこれについてどうお考えですか？

A　私はそういう意見にはまったく与しません。どうしてかと言うと、金融というのは狩猟民族が得意な分野だからです。日本人は農耕民族です。春に種を蒔いて、秋に収穫を得る。狩猟民族はおなかがすくと、狩りに出かけて獲物を獲ってくるわけです。農耕民族と狩猟民族とでは感性がまったく違っているのですね。イギリスやアメリカなら狩猟民族なので、何秒という短時間で、今、買うべきか売るべきかを瞬間的に判断できる。でも、アジアの国のなかでもお米をつくっている国は、種を蒔いて収穫まで

半年も待つ農耕民族ですから、金融業界に入って成功する確率はきわめて低いと思います。

Q　もうひとつ、あわせて質問させてください。ＩＢＭのパソコン事業がすべて中国に移されたことが象徴しているように、製造業の場合、コストの低い中国や東南アジアが伸びています。今後、日本の製造業が競争優位性を保つためには高付加価値な製品をつくるべきでしょうか？

A　高付加価値というよりもオリジナリティですね。オリジナリティのある製品をもっている限り、中国をはじめとした東南アジアの国々に負けることはないと思います。もうひとつ、発展する国は必ず継続性のある国です。例えば日本のようにずっと同じ仕事をしているとか、さもなくはアメリカのように会社は変わるけれど、仕事は変わらないとか。中国や韓国、東南アジアの国々ではすぐに人がやめますから、オリジナリティはありません。製品を大量に作れるところでは日本は負けてしまうかもしれませんが、でも例えばプリンターにしてもパソコンにしても、中をあければ重要な部品はすべて日本の部品ですから、それでは日本には勝てません。

Q12　学生Ｌ（理工学部修士2年生）　平社員から社長になるためには、どういうことが必要でしょうか？

A　三十五歳までに常にトップで走っていて、キャリアを積んでいくことでしょう。会社に勤めていてそこでビリの人間が、会社をつくって成功する確率はゼロに近いでしょう？　まあ、会社ではさぼっているけれど、独立して自分の会社をつくったら頑張るという人もなかにはいますけれど。自分の車はぴかぴか、会社の車は泥だらけという人もいますけどね。

Q13　学生M（経済学部2年生）　スティールパートナーズなどアクティビスト・ヘッジファンドは株主の利益を重視するということで、敵対的買収に入ったときに、株主に利益を出さない経営者は交替させると言います。これはありきたりな質問ですが、永守さんにとって会社は誰のものですか？

A　論理的には株主のものですが、実際には社員中心でしょうね。でも、誰のものかと聞かれたら、その答えは「株主のもの」です。

しかしながら、スティールパートナーズの考え方で会社を経営したら、その会社はつぶれると思います。誰が利益を生み出すのかといえば、それは「人」であり、「心」です。アメリカの場合は、人がやめてもすぐに補充できますが、日本の場合は人材の流動性が少ないので、とくに社員を無視してはダメです。「自分はこの会社が好きだ」と思える人たちによって、強い会社ができていくのです。

Q　ということは、買収防衛策を取る会社を「是」と考えてよいのでしょうか？

A　今、東洋電気製造にＴＯＢを提案していますが、急いでいません。というのは経営者や社員らみんながついてきてくれないと、成功しないので、時間をかけているのです。しかし、提案株価も高く、いわば「資本の論理」で考えれば成功するに決まっています。それをなぜやらないかというと、従業員の「心」を大事にしているから時間をかけているのです。

Q14　学生N（理工学部2年生）　永守さんにとって、これまでの人生のなかで最も大きな挫折は何ですか？

A　大きな挫折はなくて、これまでは小さな挫折の連続ですね。大抵の会社の場合は会社をつぶしそう

になったり、給料を遅配したり、ボーナスを払えなかったりということを経験しているものですが、我が社は創立以来三十六年間、一回もありません。そういう意味では、とんでもない窮地に追いやられるような挫折は一度もなかったですね。でも小さな挫折はたくさんあって、失敗に次ぐ失敗で来ました。ただ結果的に、成功の数のほうが過半数を超えていたので、今の私があるのだと思います。よく「ここまで会社を大きくして、あなたの人生に失敗はないでしょう?」と言われますが、そんなことは全くありません。失敗だらけです。その失敗が次の成功を導いてくれているんです。「失敗は成功の母」という言葉があるでしょう? 本当にその通りです。要するに、何もしないよりは、何かして失敗したほうがいい。命を失う、会社をつぶすといった大きな失敗でなければ、失敗しただけ、必ずいいことがありますよ。