



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 日本電産(株)

## — 永守重信 = モーターのエバンジェリスト —

### 4 期連続最高益を快走中

2016 年 4 月、日本電産(株)の永守重信会長兼社長は 2016 年 3 月期連結業績が、売上高 1 兆 1,782 億円 (前期比 14%増)、営業利益 1,245 億円 (12%増)、純利益 918 億円 (21%増) になったと発表した。2015 年 3 月期に初めて売上高 1 兆円を突破したが、今期はさらに二ケタ増とした。

2017 年 3 月期予想は、売上高 1 兆 2,500 億円 (6%増)、営業利益 1,300 億円 (4%増)、純利益 980 億円 (7%増) とし、4 期連続の最高益を見込んでいる。中国景気の減速など逆風もあるが、前期と同様に車載用モーターなど新しい成長領域が全体をけん引する。

これまで日本電産を支えてきたのは世界シェア 8 割をもつパソコン向けのハードディスク駆動装置 (HDD) 用精密モーターだが、フラッシュメモリーなどに置き換えられつつあり、既に飽和している。しかし積極的に M&A を仕掛け、家電向けや車載用、産業機械向けなどにモーターの用途開発を進めてきた効果が着実に表れている。

スマートフォン用触覚デバイスは米アップルの最新機種にも採用されたが、最近のスマホ減産から 100 億円超をかけて新規投資した設備の稼働が落ち込んだ。しかし永守はいち早く減損損失を計上し、リスクに手を打っている。この対応は市場関係者の評価を高めた。

その上で車載機器分野については、攻めの姿勢を強めている。車載モーターは従来の電動ブレーキやパワーステアリングに加えて駆動系にも広がっている。また最近ではモーターと電子制御装置を一体化したモジュールにも力を入れている。したがって今後数年間は毎期 1,000 億円以上の設備投資を予定しているが、その大部分を車載用に充てる考えである。また 2016 年度の中途採用者は 520 名 (前年比 167 人増) を予定し、増加数ランキングで日本電産は製造業の中で首位となった。経営不振

このケースは早稲田大学ビジネススクール教授・山根 節と慶應義塾大学ビジネススクール MBA・廣瀬 博 (M33) が、公表資料をもとにクラス討議の資料として作成した。

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 (〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 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、写真複製、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 © 山根 節、廣瀬 博 (2016 年 7 月作成)

に陥ったシャープ等からの転職組も多いと見られる。

永守は最近、「将来マイ・ドローン時代がくる」と語っている。

5 米アマゾン・ドット・コムはドローンによる宅配サービスの実験に着手し、他のネット通販や物流会社も追随している。物流はドローンだけではない。物流施設などで使う無人搬送車 (AGV) も有力で、ドローンと AGV を組み合わせれば、人がほとんど介在しなくて済む効率的な物流システムが実現するという見方がある。日本電産はそれらで使われるモーターを製造し、新システムを後押しするメインプレーヤーになる可能性ももっている。

10 日本電産は 2021 年 3 月期には連結売上高 2 兆円を目指す。自動運転車、あらゆるモノがネットにつながる「IoT (インターネット・オブ・シングス)」、ロボティクス、ドローン etc. 新たな技術潮流の数々に、永守の視線が向けられている。

そしてさらにその先 2030 年度には、永守は連結売上高 10 兆円の「世界 No.1 の総合モーターメーカー」とする構想を描いている。その実現のために、大型 M&A も今後加速する方針である。

## 15 日本電産の沿革

### 創業

20 日本電産は 1973 年 7 月、永守重信によってモーター製造会社として設立された。京都市右京区 (現・西京区) の永守の自宅を本社に、永守が会社勤務で貯めた資金 2,000 万円を資本金として、職業訓練大学校 (現・職業能力開発総合大学校) 時代の後輩 3 人を従えた船出だった。

永守は資本金 2,000 万円にこだわった。会社というからには億単位のビジネスをしたいと考えていたが、年商 1 億円の会社なら月商は 800 万円強。2 億円なら 1,700 万円弱となる。せめて月商分くらいの資本金は、事業の「頭金」として必要と考えたからだった。

25 仮に 30 人の従業員に月間 5 万円の給与を支払うとすると、月に 150 万円の給与が必要で、半年で 900 万円が消える。当然、モーターの製造設備や材料費も必要だが、2,000 万円あれば資金繰りはどうにかすると踏んだ。永守なりの緻密な計算があった。

自宅を本社にしたものの、設備も机すらもなかった。永守はまず工場を作らなければならなかった。

30 「安くて便利でいい場所はないか」と京都中を探し回ったが、なかなか見つからない。そこで永守は、京都新聞に「工場求む」という三行広告を出した。この広告を見た京都・桂の染色屋が「新築した自宅の 1 階、120 平方メートルが空いている」と電話をくれた。場所は本社とそう遠くはない。普通の 2 階建て民家の 1 階だがそこそこの広さがある。早速永守は賃貸契約を結んだ。会社設立から約 2 週

間後のことだった。

そして、創業前から話をつけてあった機械業者に連絡をして、モーター製造に最低限必要な機械類を購入した。作業台やプレス機、旋盤、切削機、ボール盤、グラインダーなどはすべて中古品でまかされた。

永守は、畑に面した建物の壁に「日本電産株式会社〈技術部〉」と看板を掲げた。

5

## 「他社ができないことをやります」

会社を設立したものの、当然のことながら日本電産には実績や知名度、信用、製品も何もない。製品がないのでカタログはなく、会社案内のパンフレット1枚を持って、モーターの需要がありそうなところを手当たり次第駆け回った。しかし訪問する先々で「モーターなんて余っている」と断られる。かろうじて受注できた仕事は、コンピュータ用の試作モーターのような、数が少なく他社がどこもやりたがらない無理な仕事ばかりだった。

10

「重さは従来の半分、パワーは倍、消費電力は半分というモーターを作ってくれ。数は二個。納期は2か月後」

15

いわばお情けでもらった注文を、創業の4人のメンバーで知恵を出し合い、図面を引いて夜なべ仕事で取り組んだ。客先の要求には及ばなくても、近い水準の製品が出来て、恐る恐る届けると、「大したもんだ。まさかここまでやってもらえるとは」と買い上げてくれたという。

営業の決まり文句は「他社の半分の納期でできます。他ができないことをやります」となった。「メーカーとして重要なコスト、品質、納期のうち、第一に重要なのは納期。セットメーカーが開発している最中に試作品を持ち込んでもたいていの場合、一度でOKになることはない。多少は完成度が低くても早く持ち込めば、セットメーカーはその部品を前提に開発を進めてくれるし、技術指導もしてくれる」(創業メンバーの小部博志・現副社長)

20

永守は専門誌などに「競争相手の半分の納期で仕事をします」という広告も出した。1日24時間という時間は誰にでも平等に与えられているが、この24時間をどのように使うかはそれぞれに委ねられている。

25

営業件数は他社の2倍を会社の基本方針とした。「どんなものでも試作します」と営業に回り、「こんなモーターは作れるか」という引き合いが入れば、どんなものでも即座に「分かりました。すぐに作ります」と答えた。

難しい案件が入り、いざ製造となって社員から弱音が出はじめると、永守はこう叱咤した。

30

「大声でできると100回言うてみい」

「できる、できる、できる、できる、できる……」

日本電産の工場では夜になると、こんな念仏のような合唱が聞こえてきたという。

「どや、できる気になったやろ。できると思えばできるんや」

小部は言う。「こういう営業をしていたから、お客さんと紐付きになるんです。お客さんは他社に転注したくても転注できない。...営業マンは大変だけど、クレームが来れば転注先がないから、ウチがきちんとやらないとだめだということです。こうやって品質も高まっていったんです」

当時、社員は夕食の時間になると「さあ、そろそろ昼飯に行こうか」と声を掛け合い食事に出かけた。本来の昼食は「(午前) 10 時のおやつ」と呼ばれて、休憩というより長い一日の中で急いで取る間食の扱いだった。工場に寝泊まりするのは当たり前で、とにかく働き詰めの連続で顧客の注文に応えた。

こうして後に「NIDEC マン」の行動規範となる、「三大精神」なるものが形成されていった。

10 【日本電産「三大精神」】

- 情熱・熱意・執念
- すぐやる、必ずやる、できるまでやる
- 知的ハードワーキング

15

### 米 3M との出会い

日本電産が成長のきっかけをつかんだのは、創業から数か月後に会った米スリーエム (3M) との取引からである。

20 28 歳の社長が率いる出来たての零細メーカーにとって、系列や社歴、実績を重んじる日本企業の壁は高かった。日本国内での営業活動は思ったほどの効果をあげることができないでいた。

この閉塞を打開するために、永守はアメリカに活路を求めた。自由と平等の国アメリカなら、肩書きがなくとも製品さえよければチャンスを与えてくれるだろうと考えたのだ。1973 年末、国内営業は他の 3 人に任せ、永守は単身アメリカに渡った。

25 永守は事前調査で、3M のニーズをつかんでいた。当時 3M はオーディオ・カセットテープを高速でダビングするカセット・デュプリケーター装置の魅力を高めるために、小型化が必要だった。永守がサンプルを抱えて 3M を訪問すると、購買担当部長のリー・パスターが面会に応じてくれた。

永守が日本電産製モーターのスペックや機能を詳細に説明すると、サンプルを手にとったパスターは、パワーやスピード、回転ムラ、ノイズ、耐久性などのスペックを落とさずに、このモーターをどこまで小さくできるか、と聞いてきた。

30 永守は「3 割は小型化できます」と即答した。するとパスターは「3 割小型化できたら、また来てください」と永守に言った。

それから約半年経った 1974 年 7 月、永守は改良した試作品を抱えて、再び 3M を訪問した。パス

ターはサンプルを見て喜んでくれた。そして、「このサンプルを開発部門に持ち込んで、実際の製品に組み込むよう働きかけるが、少なくともとりあえず 1,000 個くらいの注文を出すことになるだろう」と約束してくれた。

「ずいぶん高い値段で買ってくれてね。信じられへんと思った」

パスターは日本電産の恩人の 1 人となった。

5

## 立石一真との出会い

3Mからの大量受注はチャンスだったが、問題は工場だった。当時の桂工場は民家の 1 階を借りたもので、3M の大量受注をこなすには、桂工場の生産能力だけではまかなえないはずだった。

10

「3M の受注をこなして、これをきっかけに成長するにはどうしても新工場が必要だ」

しかし新工場設立の元手がない。銀行へ融資を頼みに足を運ぶ毎日が続いたが、担保も信用もない日本電産に銀行はなかなか融資に応じてはくれない。

こんな難局が打開できたのは、京都に日本で初めて誕生したベンチャーキャピタル（VC）との出会いがきっかけだった。この VC は京都エンタープライズ・デベロップメント（略称 KED、資本金 3 億円）といい、京都財界が資金を出し合って設立され、社長にはオムロン（当時は立石電機）の創業社長である立石一真が就いていた。立石らがアメリカ視察でインパクトを受けた VC をモデルに「日本にも同じものをつくろう」と、京都経済同友会のメンバーらが中心となり作られたものである。

15

永守は新聞で日本初の VC が京都に誕生したことを知ると、作業着のまま早速 KED に駆けつけた。後日、立石と面談がかなったが、KED から「立石社長が工場を見たいと言っている。いつ訪ねればいいか」と電話がかかってきた。

20

やがて立石がスタッフを連れて訪ねてくると、30 坪ほどの工場を見渡して言った。

「永守さん、創業 1 年で立派なものです」

それから 1 月ほどたって、KED の第二号投資先として日本電産が選ばれた。翌日の京都新聞は「KED の投資先第二号 日本電産に 500 万円」と大きく報じた。この記事から日本電産の名前は京都の金融機関の間に知れ渡ることになり、融資の姿勢は前向きに転じた。

25

こうして 1975 年 2 月、京都府亀岡市に新工場が完成した。地元の主婦らパートターマーを含む従業員約 30 名が働き、小型モーターの量産体制が一応整った。

30

## 初めての M&A

日本電産が最初に手がけた M&A 案件はアメリカ企業であり、1984 年のことである。その相手は日本電産が創業直後から川下事業を強化する目的で業務提携を申し入れ、3 年かけてやっと日本での合  
5 併設立にこぎつけたパートナー企業だった。創業当初は雲の上のような存在だったが、やがて先方から「経営を引き受けてくれ」と依頼された。

創業当初、顧客から「日本電産はファンを取り扱っていないのか」とよく問われることがあった。ファンはモーターで回し、電子機器や電子部品などで発生する熱を外部に逃がすために必要である。

永守はモーター事業を成長させるためには、モーターを使った付加価値の高い川下製品への展開が  
10 必要と考えていた。

ファンには流体力学の技術が不可欠だが、当時の主力メーカーは欧米企業だった。永守はアメリカのトリンに目をつけた。トリンは 1885 年創業の機械メーカーで、北米や南米、欧州、豪州に生産拠点を  
持つグローバル企業だった。

日本電産は 1975 年頃からトリン向けにファン用モーターを輸出していた。永守はアメリカに出張する  
15 たびに、トリンの経営幹部に会い、日本での合弁会社設立を働きかけた。しかし、その当時の日本電産はまだ従業員わずか 30 人余りの零細で、トリンとは格が違い過ぎた。

しかし永守はトリンを訪れるたびに説得した。そのかいあって、共同事業化の呼びかけから 3 年たっ  
た 1978 年 11 月、日本での JV「日本電産トリン」が設立された。日本電産はモーター技術とトリンの  
ファン技術を融合させ、輸入販売だけでなく日本市場向けの小型軸流ファンの製造・販売を手掛けるこ  
20 とになった。

1982 年、トリンがアメリカのセラミック製品メーカー「クリーブパック」に買収されることになった。買収  
後のトリンは、クリーブパックの精密ファン部門という位置づけになった。

そして 1983 年夏、クリーブパック精密ファン事業部門の複数の幹部が京都にやってきた。

「永守さん、クリーブパックはファン事業をやめようと考え始めている。このままでは 100 年の伝統があ  
25 る名門企業が消えてしまう。経営を引き受けてくれないか」

永守は 1984 年、旧トリンの事業を引き継ぐために、コネティカット州に資本金 200 万ドル（約 4 億  
5 千万円）でニデックトリン・コーポレーション（現ニデック・アメリカ・コーポレーション）を設立し、ク  
リーブパックのファン事業に関するすべての工場や従業員、営業ネットワーク、顧客を引き受けた。

永守は同時に、これまで経営の基本にしてきた日本電産流の経営手法をニデックトリンに導入した。  
30 「工場をきれいにする」、「経営陣は社員よりも朝早く出勤する」、「従業員の出勤率を高める」など百項  
目を超える改善項目の実施を迫ったのである。アメリカ人幹部は「日本とアメリカは文化が異なる。永  
守さんの要求する改善項目の多くはアメリカでは受け入れられない」と抵抗したが、永守は「優良企業

になるための合理的手法は洋の東西を問わない」と押し切った。

ニデックの1984年度の売上高は約1,500万ドルだったが、1986年度には3,500万ドルに膨らみ、営業損益も黒字化した。

これ以降、日本電産はM&Aに走っていく。日本電産の歴史は正にM&Aの歴史といって過言ではない。

日本電産は2015年末までにM&Aで50社近くを傘下に収めたが、すべて「回るもの、動くもの」に特化し、「モーターの世界NO.1メーカー」になることを目標としている。

最近では車載用モーターに力を入れている。電動パワーステアリング用やエンジンオイルのポンプ用、シートの位置調整用、窓ガラス・サンルーフの開閉用など、自動車の多様な機能を支える中核部品であり、また電気自動車やハイブリッド車の駆動用メインモーターとしても活用されている。

永守は、2020年ぐらいには本格的に電気自動車が出てくると睨む。永守の目標は「モーター界のインテル」になることで、世界中の自動車のフロントガラスに「ニデック・インサイド」というラベルが張られないと、質の高い自動車とは見られなくなる。そんな企業になりたい、と永守は夢を描いている。

## 永守重信の生い立ち

### 社長になりたい！

永守重信は1944年、京都府乙訓郡向日町（現・京都府向日市）の農家に6人兄弟の末っ子として生まれた。生来負けん気が強かった永守は、一番以外はビリと同じと考え、何でも一番を目指した。

例えば友達が野球をしようといふと、必ず「ピッチャーと4番をやらせてくれるか」と問い返した。チャンバラで新撰組をやるとなれば「近藤勇をやらせてくれ」と言い張り、騎馬戦では必ず大将になると聞かなかった。学芸会ではいつも主演を務め、小学校時代の写真は必ず校長先生の横に座っている。

今でも永守は、風呂屋の下駄箱は必ず1番を選び、そこがふさがっている時は1番の箱の上に下駄を置く。飛行機では座席番号1番に座る。1番になると常に自分に意識させてきた。

おぼろげに起業家を目指したのは小学校3年生の時である。裕福な友だちの家に遊びにいった時、3時のおやつにチーズケーキが、そして夕食にステーキが出されるのを見た。友だちに頼んで両方とも一口ずつ食べさせてもらった。今まで経験したことのない美味しさに、永守少年は驚愕した。

その友だちの親の職業を聞くと、「社長」だという。その時、永守は「将来は社長になって、立派な家に住んでうまいもんを食うぞ」と心に決めた。社長というのはどんな仕事なのかよくわからなかったが、それ以来、将来の夢を聞かれると必ず「社長」と答えた。学校の作文にも「将来の夢は社長」と書いた。

永守の小さい頃からの経験は、すべて今日の日本電産につながっている。

永守は小学生の頃、相性の悪かった先生から一度だけ褒められた経験がある。それがマブチモーターのキットを組み立てる授業だった。永守が組み立てたモーターがクラスで一番静かで早く回り、褒められたのである。感激した永守の頭の中に、そのとき「モーター」の文字がクッキリ印字された。

5 「モーターって面白いもんやな」

## 若いころから猛勉強

10 生来の負けん気で頑張ってきた永守だが、実家の手伝いはつらいものだった。今でも土も牛も、田園風景も大嫌いという。中学生になって家の手伝いをする生活は変わらなかったが、学校では柔道部と弁論部に入った。柔道部はもっと強くなりたいと思ったからで、弁論部は小さな頃からの口下手を克服しようと思ったからである。

15 中学校2年生の時、永守家に突然の不幸が訪れる。リヤカーを引いて野菜を行商し、一家を支えていた父親が亡くなったのだ。永守は母親や長兄から、義務教育を終えたら働いてほしいと言われる。永守は「おかあちゃんや兄貴に迷惑はかけられへん」と思い、中学を卒業したら就職しようと考えていた。

20 中学校3年生になったある日、永守の担任の教師が家にやってきた。永守は小学校以来、学校でしか勉強する時間はなかったが、通信簿はいつもオール5、学年で1番の成績を続けていた。そんな永守を高校に進学させてやってほしいと、担任教師は母親と長兄を説得しにやってきたのだ。「重信君なら奨学金も受けられます」

25 奨学金をもらうこと、それでも足りない分はアルバイトで稼ぐことを条件に母親も長兄も高校進学を渋々承諾した。1960年4月、晴れて永守は京都府立洛陽工業高校電気科に入学した。

30 高校に入って学費や小遣いを稼ぎ出そうと、永守は学習塾を始めた。地元では「成績はいつもオール5で、学年トップ」という評判が広がっていたので、近所の子供たちがすぐに集まった。永守は自宅で小・中学生8人に全教科を教えた。教材はガリ版刷りで手作りし、費用はほとんどかからなかった。生徒を全員希望校に入学させると、ますます近所の評判となり、80名ほどの生徒が通って来るまでになった。このときの永守の稼ぎは、大卒サラリーマン初任給の3倍以上になっていた。

高校生としては使い切れないほどのお金を手にした永守は、株式投資を始める。株式投資を始めるに当たって、高校1年生にして日本経済新聞を読み始めた。

35 大学進学の時も、母親らから反対された。「重信、高校だって無理して行かせたんや。大学に行っても学費なんか出されへんで」

永守は高校の担任の先生に相談した。すると担任は学費のかからない大学があることを教えてくれた。防衛大学校や気象大学校、職業訓練大学校などである。



永守は電気工学を学べること、通常の倍額の奨学金制度があることから、職業訓練大学校を選び、合格した。特待生になったので、月額 9,000 円が支給された。1963 年春のことだった。

大学校に入学して、永守は必死に勉強に取り組んだ。授業はいつも最前列の席に陣取り、授業が終わるとすぐに寮に帰り、机にかじりついて勉強した。いつも机に張り付く永守の姿を見て、同級生は「カマボコ」とあだ名を付けた。

永守の勉強は電気工学だけではなく。中学、高校と続けた弁論部の活動で、口下手は克服できた。大学では小さなころから好きだった文章を書くことに磨きをかけようと考えた。当時の職業訓練大学校には新聞部はなかったが、自ら新聞部を創設して編集長になった。新聞を作るために、編集だけでなく広告取りにも励み、職業訓練大学校に出入りしている業者から広告を出してもらい、運営費に充てた。永守はここで小さな経営を学んだ。

大学に入って、もうひとつ精進を重ねたのが株式投資である。高校時代に始めた株式投資だが、大学に入ってから本格的に取り組んだ。勉強の合間をぬって、ラジオたんぱ（現・ラジオ日経）を聞き、株式売買を重ねた。永守が「カマボコ」に見えたのは、勉強だけでなく、授業中にもイヤホンを耳に入れ、背中を丸めて相場放送を聞いていたからだった。

株価が動くと、教室から出て証券会社に売買の指示をする必要があった。携帯電話も公衆電話もない時代のことで、教務部に行って学校の電話で証券会社とやり取りしたこともあった。

「勉強しながら、株価が動いたらパーツと教室から出ていって。今みたいに携帯電話ないし、公衆電話もないから、教務部へ行って学校の電話でやり取りしたこともあった。『ちょっと母親が危篤で』って言うて電話借りて。それで、『もしもし、あの株 10 万株売れや』というぐあい」

後年、同窓会でその教務部長にあった折、「おまえ、株やってただろう」と言われる。見て見ぬふりをしてくれたのだ。

大学 4 年の 1966 年、永守に運命の出会いがあった。音響機器メーカーで精密小型モーターの研究を続け、モーターの権威といわれた人物が講師として着任したのだ。永守は早速、卒業研究の指導を懇願し、精密モーターの研究に没頭していく。永守はこう振り返る。

「あの大学に行ったことが私の人生を変えた。モーターを一生の仕事にすることになった」

## 「子分にしたる!」、小部博志との出会い

創業メンバーで今も残っているのは、副社長を務める小部博志だけである。小部とは大学校時代に出会った。

小部は高校時代に、柔道部で先輩にいじめられた経験をもつ。だから職業訓練大学校に入学するために福岡から上京した時、煩わしい上下関係を逃れるために、学生寮を避け民家に下宿した。そこ

で出くわしたのが隣部屋にいた四つ年上の先輩永守だった。

「おう、君はどこ和学校や」

「私は職業訓練大学校です」

「なんや、わしの後輩やないか。それなら今日からわしの子分にしたる」

5 小部はこう述懐する。「もう金縛りみたいな感じで、抵抗なんてできませんでした」

それから永守の使い走りが始まる。

「おい、小部、ビール買ってこい」「アイスクャンデー買ってこい」

時々、小部の母親が様子を見に上京してきた。永守の面倒見の良さに信頼した母親はこう言った。

「博志を差し上げますのでよろしく」

10 それ以来、永守から怒鳴られ続けて 50 年近くになる。これからも離れるつもりはないようで、永守が会長になったら、小部は副会長になる見込みだという。

## 就職、独立、そして『ハードワーキングやあ!』

15 永守は職業訓練大学校を首席で卒業すると、大学の恩師の推薦を得て、モーターのメーカーに就職した。しかし当初からいざ社長になるつもりでいたので、心積もりがあった。

永守の計算では、資本金 2,000 万円を貯めるには、基本給とボーナスはすべて貯金に回し、残業代だけで生活をする。そうすれば 35 歳までに貯めることができる。永守は独立の目標を 35 歳とし、それまで 4 つくらい会社を渡り歩いて、必要な知識や経験も積もうと頭に描いた。

20 しかし独立のチャンスは意外に早くやって来た。1973 年 28 歳のときに 2 つ目の会社を辞め、その会社に引きずり込んでいた小部を始めとする職業訓練大学校の後輩 3 人を引き連れ、日本電産を創業した。

永守の勤勉さは苦勞して 6 人の子供を育てた母親譲りで、その猛烈な働きぶりは良く知られている。元旦の午前中を除いて 1 年 365 日、睡眠と食事、入浴時間以外は休みなく働いてきた。それでもまだ  
25 時間が足りないと思っている。自分の思ったこと、やりたいことを貫いているわけで、苦しいと感じたことはなく、それどころか毎日が充実し、楽しくて仕方がないという。

煙草は体に悪いからと、これまでの人生で吸ったことがない。若いころは浴びるほど飲んだ酒も、45 歳の誕生日を機に止めた。医者に「もっと働くためには何をすればいいか」と聞いたところ、「お酒をやめることです」と言われたからである。

30 自宅には小さなトレーニングセンターを作り、京都にいたときは毎朝 5 時に起床して 30 分間、夜も就寝前に 30 分間、身体を動かす。運動機器を 11 台入れており、トレーナーに運動プログラムを組んでもらっている。目的は「長生きするため」である。

食事にも気を配っており、食後には必ずクロレラの錠剤を服用する。「食事をすると体が酸性になるから、クロレラを摂って中和する。母親は94歳まで生きた。私は百歳まで生きる」

朝6時50分には一番乗りで会社に出勤し、夜は10時頃までメールや書類に目を通す。月の半分は国内外に出張し、技術者出身として工場の生産性向上に目を光らせる。一方でトップセールスをこなす過密スケジュールをいまだに続けている。

永守の経営スタイルは、実は京セラの稲盛和夫を模範にしたようだ。

「他社でできないものがあれば、ウチがやります」という受注スタイルも、アメリカ企業へ売り込みも、そして徹夜の連続もいとわないハードワークも、稲盛とよく似ている。稲盛はかつてこう言っていた。

「ザトベックが現れて、トラックレースを猛スピードで走り抜けたとき、皆唖然とした。彼によってマラソンの概念は一変した。誰もができないと思っていたことをやれる人間が一人現れると、あとは誰でもできる」<sup>[1]</sup>

「できない」という先入観が払拭されれば、何でもできる。これが稲盛の信念だった。

稲盛は社員に「潜在意識にまで透徹するほどの強い願望熱意をもって、自らの立てた目標を達成しよう」と呼びかけた。「寝ている時も仕事のことを考えろ」、「どんなに不可能な受注でも潜在意識に至るまでの情熱を持てば、不可能はない！」と叱咤激励したのだ。

永守の口癖も「ハードワーキングやあ！」である。永守は稲盛を強烈に意識している。稲盛の出版した立志伝を読んで感動した永守は、その当時の管理職全員に買って読ませたこともある。

稲盛への対抗意識、本社ビルにも表れている。日本電産の本社ビルは2003年に建ったが、高さ100メートルを超える京都一のノッポビルである。それまで最も高いビルは、95メートルの京セラの本社ビルだった。永守は京都一の高さにこだわった。最上階の社長室からは、京セラの本社ビルが見渡せるという。

## 永守流経営術

### M&A を成功に導く手法

永守の経営は単なる猛烈経営ではない。その奥に緻密な計算が見え隠れする。実際、「再建屋」の異名を取るように、日本企業としては珍しく数々のM&Aを成功に導き、それをテコに成長戦略を実現させてきたのだ。

面白いことに、日本電産のM&Aの対象企業は大企業の元グループ会社が多い。大手メーカーから、グループの中の苦戦するモーター事業に関して、事業売却の打診が来る。「こちらからお伺いして

<sup>[1]</sup> ザトベックとはヘルシンキ・オリンピック(1952年)で5000m、10000m、マラソンの3種目で金メダルを獲得した天才ランナーのこと。

「お会いしたい」と、先方から話が持ち込まれるケースも多い。だから条件面で折り合わないことはあっても、M&A は比較的スムーズに進む。トソクやホンダエレンス、コパルや三洋精密などはそうした例の一部である。永守は言う。

「モーター事業は陣取り合戦。取るか取られるかだ」

5 「シェアがコストと人材を作るんや」

「三協もサーボも競争相手だった」（三協、サーボは被買収企業名）

日本電産のライバルには産業用ではスイス ABB、家電用で米リーガルベロイトなどがある。彼らとは買収合戦でぶつかり合うことも多い。業界再編が遅れていたモーター業界は、今や急速に集約に向かっている。

10 対象を本業のモーターおよびその関連に絞っているため、相乗効果が図りやすいとはいえ、なぜ日本電産の M&A は連戦連勝なのか。それは今まで、永守自身が率先垂範して M&A 後の経営改善と融合に力を注いできたからである。

通常、買収企業は被買収企業に経営陣を送り込み、経営を自らコントロールしようとする。したがって買われた側の従業員と軋轢を生み、融合どころかやがて優秀な人材が次々退社してしまうことも少なくない。あるいは逆に、被買収企業の自主性を重んじるあまり、いつまで経っても融合せず相乗効果が

15 生まれぬケースも多く、いずれも失敗と見なされる。

日本電産の手法はまるで異なる。永守自身が買収先の会長に就くほかは、送り込む人員は原則 1～2 人の役員だけである。買収企業の再建途上では、永守を含め日本電産からの応援社員は無給、つまりはその会社に給料負担をかけることはない。

20 しかし永守自身が買収先に足繁く通い、役員や社員と対話しながら、日本電産流の経営を徹底して指導する。永守は先方の社員を集めて昼食会を開き、対話の会を頻繁に設ける。また幹部とは夕食会を通じてコミュニケーションを深める。しかしこの費用はすべて永守のポケットマネーである。永守によれば、この持ち出し費用はコパルでは 1,200 万円、三協精機では 2,000 万円使ったという。

また永守は企業を傘下に収めた場合、日本電産の出資とは別に自己資金でも株式を買い、個人筆

25 頭株主となる。永守自身が創業者と同じリスクにコミットするためである。そして原則として買収企業の雇用の確保を確約し、経営者も代えないケースが多く、工場閉鎖も一切しないことを宣言する。

その上で永守は従業員に向かってこう言う。

「1 年間は騙されたと思って言うことを聞いてくれ」

再建の要諦は、「情熱、熱意、執念を社員にどうやって持たせるか」にあると永守は言う。

30 意識改革が進めば、自然に業績は改善する。2～3 年後には黒字転換や最高益達成という目に見える変化をとにかく実現するのである。

従業員のリストラをしないのは、永守の計算もある。

製造業はこれからますます新興国とのバトルが激しくなるはずである。新興国の顧客に対してはハイエンドの製品も必要だが、量的にはローエンドの製品が多くなる。それに対応するために、日本電産では古い技術を温存している。技術の世代が古い分、安く提供できるからである。したがってあらゆる世代の製品に対応できるように、年配の技術者も大事にしている。ローエンドでも勝てれば、新興国企業が侵攻するのは難くなるばかりだ。

業界の盟主となるためには、買収合戦に勝つことも必須である。スムーズに買収するためには、相手先企業の従業員などステークホルダーから歓迎されることが必要条件である。敵対的買収は成功確率が低い。日本電産もトライしたことはあるが、途中で引き下がっている。ステークホルダーから歓迎されるために、「経営の自律性を尊重する」、「従業員の首切りはしない」と言ってきた。この PR 効果は今まで成果を上げている。

### 急回復する被買収企業の業績

2010年に買収した米電機大手エマソン・エレクトリックのモーター事業買収の際に、永守は次のような熱弁をふるった。

「エマソンにとって、モーターはもはや中核事業ではない。当社なら世界一を目指せる」

エマソンは19世紀にモーターで創業した企業である。しかし既に制御機器に軸足を移していたため、モーター事業には開発投資も設備投資も極めて消極的だった。だからモーター事業部には不満が鬱積していた。したがって永守の熱弁を先方の幹部たちは拍手で迎えた。

「日本電産に買収されても、幹部も首を切られないという安心感があるようです。しかも戦略的バイヤーですから、買収しても転売するわけではなく、ずっと持ち続ける。だからどんどん案件が持ち込まれるようになりました。...モーター部門を持っている会社はほとんど売りたいという意向だと認識しています。ただ値段が合うのか。日本電産の体質に合うのか、見極めが大事でしょうね」(永守)

M&Aによって日本電産グループ入りした企業は、短期間で業績が急回復し、最高益を更新するケースが多い。

例えば、1995年に傘下に入った工作機械向け変減速機メーカーのシンポ工業(現・日本電産シンポ)は、翌年1996年3月期には23年ぶりに経常利益で過去最高を更新した。

1997年に日産自動車から譲り受けた自動車部品・計測機器メーカーのトーソク(現・日本電産トーソク)は、2000年3月期に黒字化を達成し、2003年3月期に過去最高益を更新した。

1998年に資本参加した富士通系精密光学機器メーカーのコパル(現・日本電産コパル)は、やはり2000年3月期には黒字転換とともに、23年ぶりの過去最高益となった。

また2003年に買収した精密小型モーターメーカーの三協精機製作所(現・日本電産サンキョー)は、

2005年3月期に7年ぶりの過去最高益を記録している。

2007年に日立製作所から買収した精密小型モーターメーカーの日本サーボは、2008年3月期には黒字化と同時に過去最高益を更新した。

5 永守はこれまで買収企業が過去最高益を更新すると、「再建完了」の証として社名変更をおこない、日本電産の名を冠に被せている。

## 再建企業に向けたメッセージ

10 2003年に日本電産グループ入りした三協精機製作所では、永守は社員に再建のための以下のような具体的なメッセージを送った。

### 1. 赤字は罪悪という意識の徹底と計画必達意識の向上

- ①会社はどんなことをしても黒字であること
- ②全部門、全事業の黒字化の達成
- ③決めたこと、約束したことは必ずやり遂げる
- 15 ④厳しいリスク会議のデイリー開催（時間外で）
- ⑤現場現物主義の徹底（原点は現場にあり）
- ⑥営業利益率10%が健全経営の最低目標
- ⑦キャッシュフロー最重視経営（売上より利益、利益よりキャッシュフロー）

### 2. 社員のモラル向上（当たり前のことを当たり前にする社員集団）

- 20 ①3Q6S＝全職場80点以上（時間外活動による）
- ②出勤率＝全職場90%以上（休まず遅れず）
- ③競争力を保持できる年間所定労働時間への改定
- ④1人の100歩より100人の1歩（全員参加の経営改善）
- ⑤日々完結の徹底（今日のことは必ず今日中にして帰る）

### 25 3. 「経営5大項目プラス2」の徹底管理

- ①品質＝50PPM（100万分の50）以下
- ②在外費＝最終売価の50%以下
- ③在庫＝0.4か月以下
- ④生産性＝従業員1人当たり100万円／月以上の付加価値高
- 30 ⑤経費＝1人当たり付加価値額の25%以下（売上高1億円当たり500万円以下）
- ①売掛金＝45日以下（回収は早く、支払いは遅く）
- ②遊休資産＝有効活用の徹底または売却の強力促進

#### 4. 営業員 1 人当たりの訪問件数

- ① 営業部門は会社の機関車の役割を果たすこと
- ② 100 件 / 月以上 (うち新規開拓 30 件以上)

#### 5. 三大精神の遵守

「情熱・熱意・執念」、「すぐやる・必ずやる・できるまでやる」、「知的ハードワーキング」

- ① 開発スピード = 3 倍アップ
- ② 製造部門生産性 = 2 倍アップ
- ③ 直間比率 = 50% 改善

#### 6. 購買力の徹底強化

- ① 仕入先からの接待や贈答品の受け取り厳禁
- ② 3 ~ 5 ステップネゴ (交渉) の徹底 (世界一のコスト追求、仕入コストは 2 割削減)
- ③ 前回比低減の徹底

#### 7. 実力主義の人事・賃金体系の確立

- ① 学歴・年齢・社歴に関係ない人材登用を実行
- ② 経営感性をもった人物の抜擢
- ③ 利益貢献度と業績変化率重視の人事評価の徹底
- ④ 競争原理の働いている賃金制度の実施
- ⑤ グローバル社員優遇制度の実施
- ⑥ ぶら下がり社員の再教育と再指導の徹底 (怠け者は去る、良貨が悪貨を駆逐する社風)

#### 8. スピード感ある決裁体制づくり

- ① 経営幹部が即断即決で方向性を指示
- ② 営業部門と開発・生産各部門の同期体制確立 (マーケット順応を最重視)
- ③ 幹部の率先垂範体制 (自ら手を汚す)
- ④ QCDSSS (クオリティー、コスト、デリバリー、サービス、スピード、スペシャライゼーション《顧客の要望を満たした特殊化》) を最優先する組織と人事対応
- ⑤ 日本電産グループの全面支援体制 (共同購買や販売支援の強化)

## 経費削減プロジェクト＝Kプロ

M&A の後、永守がまず行うのは赤字脱出のための損益計算書の改革、つまり徹底したコスト削減である。永守の言う「ものづくりの基本」であり、「1円も税金を納めないで赤字、そんな企業は存在価値がない。どんなことがあっても黒字を出さなくてはならない」と考えている。

そのために行われるのが「Kプロ」「Mプロ」と呼ぶ活動である。

Kプロは「経費削減プロジェクト」の略で、人件費や材料・外注費を除く、事務用品費や光熱費、出張費、物流費、交際費などの経費を削減する活動である。売上高1億円当たり500万円以下という目標が定められているが、永守は普通の会社はこの2倍ぐらいあるはずだと言う。

まず予算実績管理のサイクルを短くする。日本電産では週に1回行われる。

Kプロでは地道な活動が積み重ねられる。例えば事務用品では、机のなかに使われていないボールペンやファイル、クリップ、ノートなどがなくいかまず徹底的な棚卸しがおこなわれる。在庫のなかから代替できるものがないかチェックし、新規購入は止められる。

事務所のムダなスペースや不要な設備・機械も徹底的に棚卸しされる。空いた机は取り去られる。部署間の区分けも詰められオフィス面積は大幅に減らされる。

「オフィスを圧縮して関係部署を近づければ、仕事もしやすくなる」

本社の1階に間接部門が置かれていたりすると、稼ぐ場所、つまり商談スペースやショールームに替えられる。

照明のオンオフは部屋や列単位ではなく、一つ一つ操作できるように変えられる。部屋数自体も減らされているので大幅な冷暖房費の圧縮にも繋がる。

工場では使われていない設備や機械があると撤去される。生産効率改善のために製造ラインの短縮も行われる。海外移転などで使われなくなっていた機械は、グループ企業などに転売される。

空いたスペースの蛍光灯は、すべて取り払われ在庫される。ある企業では1,000本ほどの蛍光灯が取り払われ、数年間新規購入が不要になった例もあった。

人件費の手当類も見直される。例えば、三協精機では自家用車で通勤する社員に電車通勤の交通費を支給し、実費の数倍も支払っていた。これはガソリン代の実費支給に変更された。海外出張には多額の支度金が支払われ既得権益化していたが、即座に廃止された。

交際費は削減され、業界団体や地元の親睦団体などからは基本的に退会する。

本社経費に関して、例えば自販機設置会社がグループで共通化され、設置会社からのマージンが引き上げられる。借入利息などの金融費用は、日本電産グループ入りによる信用力アップで引き下げとなる。

経費実績などは毎週1回、永守に報告されるが、目標である売上高1億円当たり500万円という水



準まで落ちないと「スピードが遅い。やればできる。必ず達成しろ」と檄が飛ぶ。

買収先の幹部はこんな話をする。

「会長（永守のこと）に下手にティッシュを出したら、どこで買ったと聞かれるんです。そして『おれは銀行からもらった』と（笑）。とにかく徹底しているんです」

5

## 「購買費削減プロジェクト＝Mプロ」と「一円稟議」

M&A 後に取り組むプロジェクトの一つに M プロがある。部品や資材の供給元に納入額を「まけてもらう」からもじっているが、徹底した調達改革が行われる。複数の調達先を絞り込んだり、より低価格の調達先に切り替えたり、あるいはより少ない部材で製造できるような設計変更や生産方法の見直しなどの活動を含む。

10

M プロの活動では、1 つの購入品について購買担当者を 5 回代えて調達先との交渉に当たらせる。また購買担当者だけでなく、その部材や用品に関係する社員を 5 回の交渉に参加させる。技術部門も巻き込んで調達先や価格、設計、製品スペック、調達点数、生産方法などについて、これまでの経緯や常識を一切排除して、徹底的な見直しを加えていくのだ。さらに調達価格の見直しは四半期ごとにおこなわれる。さらに日本電産の傘下に入ると、まもなく川上の取引企業を集めて、永守による値下げ要請が行われる。

15

「日本電産グループでは仕入先を共通化しておりますから、京都の部品メーカーはみんな諦めています。... 日本電産価格だなということで価格もかなり安くなるのかと」（永守）

日本電産グループの傘下に入ると、再建の初年度は「一円稟議」、つまり「1 円以上の物品・サービスの購入についてトップ決裁」というルールが課せられる。

20

つまり永守自身がすべての購入案件をチェックするのだ。稟議書の数は 1 日に数百枚に及ぶが、永守は稟議書 1 枚当たり数秒から数十秒かけてすべてに目を通す。

しかも永守は提出された稟議書に、「この単価で購入すると収支はトントン」「この単価なら営業利益が 10% になる」「この価格だと営業利益が 15% になる」といった具体的な指摘を書き込んでいく。あるいは「限界と思ったときがネゴのスタート」、「死力を尽くしたのか」などと。

25

調達価格があまり下がらない時は、さらに購入先の調達構造の分析まで求められることもある。

「1 円稟議」の中で、永守が重視しているのはもちろん、社員に原価とは何かを考えてもらうことである。永守の頭には長い経験から、およそさまざまな部材の価格が入っている。

「何千枚という稟議書を見てきた。私の頭のなかに全部データが入っているからすぐに正しい価格が書ける。今までの再建でも全部伝票を見ているし、工場なども何か所も作っているから坪単価も判る。こうやって何から何まであらを探す。これをやるとあつという間に原価は下がっていく」

30

## 3Q6S 推進委員会

日本電産グループの会社には、必ず 3Q6S 推進委員会という組織が置かれている。

5 3Q とは「Quality Worker(良い社員)」「Quality Company(良い会社)」「Quality Products(良い製品)」を意味する。この 3Q という目標を実現するための具体的手法が 6S である。

6S とは、整理・整頓・清潔・清掃・作法・しつけの 6 つの S を実行することである。

- 10 「整理 (Seiri)」 = いつもきっちり片づけられた職場  
「整頓 (Seiton)」 = いつもすべてのモノが使いやすい職場  
「清潔 (Seiketsu)」 = 身だしなみのさっぱりとした社員  
「清掃 (Seisou)」 = いつも汚れのないすがすがしい職場  
「作法 (Saho)」 = 正しい行動ができる社員  
「しつけ (Shitsuke)」 = 決められた通り正しく実行できるように習慣づけられた社員

3Q6S は永守の実体験から生み出されたものである。納入先や下請けなど様々な会社や工場に足を運んだ体験から、気が付いたことがあった。

15 「儲かっているところと儲かっていないところの違いはどこかという視点で視察してみると、あることが歴然としてきた。整理・整頓ができているところは儲かっている」

「トヨタ生産システム」などにも同様の考え方はあるが、永守は自社工場や買収した企業に対して 6S による評価を試してみたところ、6S 評価が高くなる工場ほど月次決算の数値が高まることが判った。

20 「一流企業と二流企業の差は製品の差ではなく、社員の質の差である。それは 6S が如何に基本に忠実にできているかによるものと思う」

それ以来、日本電産では 3Q6S を尺度にして各事業所を 100 点満点で評価している。3Q6S 推進委員会が活動の中心的役割を果たし、3Q6S 活動担当の社長付が定期的監査のためにグループ各社を訪れる。多くの監査項目がチェックされ、職場ごとに点数化される。笑顔や挨拶も採点の対象となる。「60 点ならば事業は黒字、80 点つけば最高益になる」と永守は言う。

## 独自の組織『事業所制』

30 日本電産は、事業所制と呼ばれる独特の組織をもっている。事業所制は一種の工場プロフィットセンター制であり、営業部門と製造部門を切り離し、営業部門だけを本社所属とし、各地の工場や開発部門など全事業所を独立採算制として利益責任を持たせたものである。

本社・営業部門は顧客の生産計画や価格要求を聞き、他社製品に切り替えが難しいような製品を受注する役目を負う。とにかく受注を取ることにに対して責任を負うのである。その上で本社の利益を含めた

価格を工場に提示する。

これを受けて工場は自らの採算が合う価格を提示し、営業部門との交渉で販売価格が決められる。こうすることで工場は市場の要求に応える一方で利益も出さなければならないので、さまざまなコスト削減やモノ作り革新を継続することになる。

開発部門は製品の売上高に応じて数%の技術料を受け取り、それを自部門の運営費に充てる。開発部門が売れない製品を開発すると、自分のところにキャッシュが入ってこないことになる。したがって開発は技術的にももしろい製品よりも、大量に売れる製品が優先される。また売れる製品を開発するためには、開発者にコスト意識や利益意識が必要となる。開発技術者が購買部の感度を持ち、源流にたどってコストに目を光らせることになる。

事業所制の狙いは、顧客と営業の無理な注文に応え、工場や開発の創意工夫を最大限に引き出すことといえよう。

「営業はとにかく注文を取る。生産は受注に合わせたコスト削減と技術開発を徹底する。つまり市場の論理と社内の論理を折り合わせながら確実に利益を積み上げる仕組みだ」（永守）

## これからの日本電産

### モーターの技術動向と革新

モーターの技術動向は変化が激しい。過去に日本電産は、技術革新をキャッチアップするためにもM&Aを活用してきた。

例えば HDD 用精密モーターの強化を狙いとして、1990 年代後半から M&A を加速した。

1990 年代半ばからパソコンで使うデータ量が飛躍的に伸びた。この大容量ハードディスクを読み取るためには、安定的に高い精度で高速回転を続けられるモーターが必要になり、それに適した「流体動圧軸受（FDB）」と呼ばれる新型のモーターの重要性が高まった。

当時の日本電産には FDB の加工技術がなく、部品のほとんどを外部から調達し、組立に特化していた。FDB の市場が本格的に立ち上がれば、他社にシェアを一気に奪われ取り残されかねないという危機感から、1997 年に部品・計測機器メーカーのトソク（現・日本電産トソク）とプレス機製造の京利工業（現・日本電産キョーリ）、1998 年に光学機器メーカーのコパル（現・日本電産コパル）などを、相次ぎ買収した。それらの企業の保有技術をベースに、日本電産はシャフトや軸受けや周辺部品の加工機械に関する技術を磨いた。

中核の FDB の基礎技術開発では 2003 年に実施した三協精機製作所（現・日本電産サンキョー）の買収が大きな意味を持った。三協精機は FDB の基礎技術研究に日本電産よりも早くから取り組んで

おり、保有特許も多かった。

2000年代になると、技術獲得のM&Aがますます強化された。例えば2007年にシンガポールのブリリアント・マニュファクチャリング（現・日本電産コンポーネントテクノロジー）を買収し、2010年にはタイのSC WADOを買収した。両社はハードディスクの記録装置部分や精密モーターなどを載せるベ  
5 スプレートやその覆いになるトップカバーを製造する企業だった。

同様にベアリングメーカーのNTNと2002年に合弁で設立したFDBユニットメーカーも、2010年に完全子会社化した。

一連のM&Aのおかげで、HDD用精密モーターの内製化率は上がり、同モーターの営業利益率は2014年度で15.8%と高水準となった。パソコンの小型化・薄型化とともにHDDのダウンサイジング  
10 が加速する流れの中で、シェアを一気に高めていった。

## パソコン市場の成熟と多角化

永守は2000年代後半からは、車載用や家電・商業・産業用など多角化を狙いとしたM&Aも本格  
15 化させた。

しかし2008年に起こったリーマンショックは日本電産にとって打撃となった。エレクトロニクス製品に限らず、家電や自動車など幅広い分野で需要が急減したからである。

日本電産はリーマンショックをなんとか乗り切ったが、またもや2012年にパソコン関連需要の急激な  
20 落ち込みがあり、営業利益80%減という事態に直面する。日本電産はパソコンのHDD用の精密モーターで世界トップとなっていたが、パソコンがスマホやタブレットに取って代わられるようになると、HDD市場が一気に萎んだのだ。スマホやタブレットで使われるのはフラッシュメモリーで、HDD用の精密モーターは使われない。

パソコン市場がシュリンクしたことで、グループ企業の一つ日本電産サンキョーの主力事業の一つであった液晶ガラス搬送用ロボットの受注も落ち込む。

さらにスマホはデジカメ市場も破壊したが、そのおかげで日本電産コパルでは、デジタルカメラ用シャッターの受注が大幅に減少した。日本電産はグループ全体で、大きな環境変化の逆風を迎えた。

その前年の2011年にはタイで大洪水があり、日本電産のタイ工場も大打撃を受けた。供給不足の反動から大幅な需要増を見込んでいた日本電産は、急速に増産体制を整えていた後だけに、2012年の受注減ショックは一層大きかった。

30 「パソコン市場の縮小が想像していたより2年早かった」（永守）

しかしその後の永守の対応は早かった。すぐさま生産設備を縮小し、過剰となった工場や在庫などについては減損を計上して損切りした。海外工場では人員減のための割増退職金も用意し、これらを含

めて2013年3月期決算で400億円の構造改革費用を計上した。

「こうなったら改革をさらに徹底的にやろう」

そして落ち込んだ精密モーター事業をカバーするために、それ以外の事業分野の企業買収にアクセルを踏んでいく。

日本電産の売上高は精密モーターが45%を占めていたが、これを「精密モーター」や「車載用」、「家電・商業・産業用」、そして「液晶搬送用ロボットなどその他事業」の4事業からなる構造に転換させ、新たな成長を目指している。

このため例えば、2006年にフランスの自動車部品大手ヴァレオの車載モーター事業（現・日本電産モーターズアンドアクチュエーターズ）を買収した。

2010年にはイタリアの家電用モーターメーカーACCの家電用モーター事業（現・日本電産ソーレモータ）と、アメリカの電機・電子機器メーカーのエマソン・エレクトリックの家電・産業用モーター事業（現・日本電産モータ）を買収した。

2012年にはアメリカのプレス機メーカーのミンスターマシン（現・日本電産ミンスター）とイタリアの産業用モーター大手アンサルド・システム・インダストリー（現・日本電産ASI）、アメリカの産業用モーター制御機器メーカーのアプトロン・インダストリアル・オートメーション（現・日本電産アプトロンオートメーション）、アメリカのエレベーター向けモーターメーカーのキネテックグループ（現・日本電産キネテック）、中国の車載用モーターメーカー江蘇凱宇汽車電器（現・日本電産凱宇汽車電器）などを立て続けに買収した。

「目標を定め、そこに至る道筋で社内にはない経営資源のマス目を一つひとつ埋めておくことが大事だ」

「M&Aは案件次第なんて、行き当たりばったりの考え方は論外である」

## 「100年企業」へ向けて

企業の寿命は30年といわれるが、日本電産は創業から42年が既に経過している。今、永守は「100年企業」を掲げている。創業経営者にとって、特に個性の強烈な創業者にとって、経営の後継問題は最大のテーマだろう。

2011年3月の日本経済新聞のインタビューで、当時66歳の永守は後継者の条件について次のように述べていた。

「後継者の条件は日本電産で10年以上働き、企業風土を身につけていること。社長を最低10年務めてもらうため就任時の年齢は50歳から55歳ぐらいまで。担当した事業で一定の実績を上げていることも必要だ。何より重要なのは仕事が好きで、よい意味での野心を持ち、常に挑戦し会社に変化をもたらせ続けられることだ。日本人にはこだわらない」

とはいえ永守のような創業者的スタイルを後継者に求めるのは無理なので、集団合議制の経営陣にバトンを渡すことを考えているようだ。

「スパッと退くつもりだが、創業者は退任後 10 年は経営に対して責任があると考えており、大所高所から意見することにはなるだろう」

5 こう言う一方で、リーマンショック後の経営の厳しい時期に考えが変わったとも漏らす。危機管理の時は、トップダウンの創業者でないと乗り切れないと。

「再び成長スピードを上げるには経営判断のリスクを取る覚悟が必要であり、サラリーマン経営者には難しい。2030 年に売上高を 10 兆円にする夢に向け、経営に対する意欲はがぜん高まった。今はかつてないほど力がみなぎっている」

10 永守は社内に適当な後継人材がないと判断して、外部から招聘する努力もしている。

実際に日本電産では、社外取締役を除いた取締役 10 人のうち生え抜きは小部を含めて 2 人しかいない。2013 年には GE のグループ企業 CEO を務め、日産系のカルソニック・カンセイ CEO も歴任した呉文精を副社長兼 COO に迎えた。当時、周囲からは後継候補者と目された。また 2014 年には元シャープ社長の片山幹雄を副会長兼 CTO に招いた。しかし 2015 年 6 月の株主総会で呉は COO を外れ、9 月には会社を退職してしまった。後継候補者から外れたことが退職の理由という。

15 しかし呉の退職はその後、思いもよらない展開を迎える。2016 年 4 月にルネサスエレクトロニクスが、同社 CEO に呉氏を迎えると発表したのだ。日本電産がルネサスの買収交渉をしていた最中のことだった。この人事は、ルネサスに 69%（時価約 8 千億円）を出資する官民ファンド・産業革新機構の志賀俊之会長兼 CEO（元・日産社長）が主導した。

20 革新機構は当初、ルネサス株の売却を国内メーカーに打診し、日本電産と 2015 年末から交渉を本格化していた。しかし「独ボツシュのようなメーカーになる」と公言していた日本電産が、ルネサスを手中に収めれば「力が強くなりすぎて半導体を安く安定的に買えなくなりかねない」という危機感から、トヨタをはじめとする株主の自動車各社が結束して、この人事をバックアップしたと見られている。永守と袂を分けた呉を CEO に起用することで、日本電産によるルネサス買収は完全に白紙になった、という

25 のが大方の見方となった。

2015 年 8 月の日経新聞のインタビューで永守は後継人事について、こうも言っている。

「会社も大きくなって『育成するには時間がかかる。外には優秀な人もいるだろうから、そういう人を入れれば楽になる』と思った。で、そういう人を入れだした。灘高 → 東大 → ハーバード大みたいなエリート人材だ。... 結論をいうと錯覚だった。そういう経歴の人が経営がうまいとは限らない。外資に 3 年

30 いたとか、それだけでは難しい。やらせてみたら『これだったら自分が育てた生え抜きの方が上だ』と最近わかった。それでもう一回経営塾を始めて育成にエネルギーを使おうと考えた。時間はかかるが仕方がない。世の中、そんなに人材はいないよ」

この言葉の通り、2016年に「企業内大学」を開設すると発表している。宿泊棟付きの研修施設も建設する予定で、永守が講義するほか、外部講師も招く。幹部候補生を選抜し、1年間にわたって永守流経営学を浸透させ、幹部人材を育てることにしている。

しかし永守自身、リーダーが後継リーダーを育てることの矛盾を自覚していることがうかがい知れる。著書『人を動かす人になれ!』の中で、「チームワークばかり叩き込むと、決断力、指導力がにぶる」という一文で、次のように言っている。

「日本の社会のなかにプロ経営者を育成する仕組みがまったく根付いていない…。超大手企業にも管理職を育てる仕組みはあっても、経営者を育てる仕組みはない。一流の大学を出た優秀な人材に、チームワークや協調性ばかり叩き込む。しかし経営者に必要なのは決断力、判断力、指導力などであって、これはチームワークや協調性とは対極をなすものである。20歳代、30歳代にチームワークや協調性を身につけてしまった人間が、40歳代、50歳代になって、180度転換せよといってみても、そうそうできるものではない」

「僕か？あと15年、第一線にいると思うよ。肩書は多分変わる。会長になったりな。10兆円成し遂げたら、リタイアだ」

#### 【設問】

- ① 日本電産の強み・弱みを整理してください。
- ② 日本電産はなぜM&Aを成功裏に進めることができるのでしょうか？
- ③ 「モーター事業は陣取り合戦」と永守氏は言いますが、トップの立場で日本電産を今後どのように経営していけばいいのでしょうか？
- ④ 永守氏は後継経営者の問題で悩んでいますが、後継者はどのように育成すべきでしょうか？

#### 〈参考文献〉

- [1] 日本電産株式会社 ホームページ <http://www.nidec.com/>
- [2] 同社有価証券報告書
- [3] 永守重信『人を動かす人になれ!』三笠書房 1998
- [4] 永守重信『情熱・熱意・執念の経営』PHP 研究所 2005
- [5] 日本経済新聞社編『日本電産 永守イズムの挑戦』日本経済新聞出版社 2008
- [6] 田村賢司『日本電産永守重信、世界一への方程式』日経 BP 社 2013
- [7] 山根節『なぜあの経営者はすごいのか…数字で読み解くトップの手腕』ダイヤモンド社 2016
- [8] 日本経済新聞、日経ビジネス、週刊ダイヤモンド、週刊東洋経済など

〈付属資料 1〉 日本電産トップメッセージと中長期ビジョン  
(いずれも同社 HP より)



【新中期戦略目標 Vision2020】



【長期ビジョン】『2030 年売上高 10 兆円を目指す』(2015 年発表)





〈付属資料 2〉 日本電産の製品  
(同社 HP より)

【主な製品と世界シェア】



【日本電産の製品群】

「回るもの、動くもの」のすべてに



〈付属資料3〉 日本電産・業績ハイライト  
(同社 HP より)

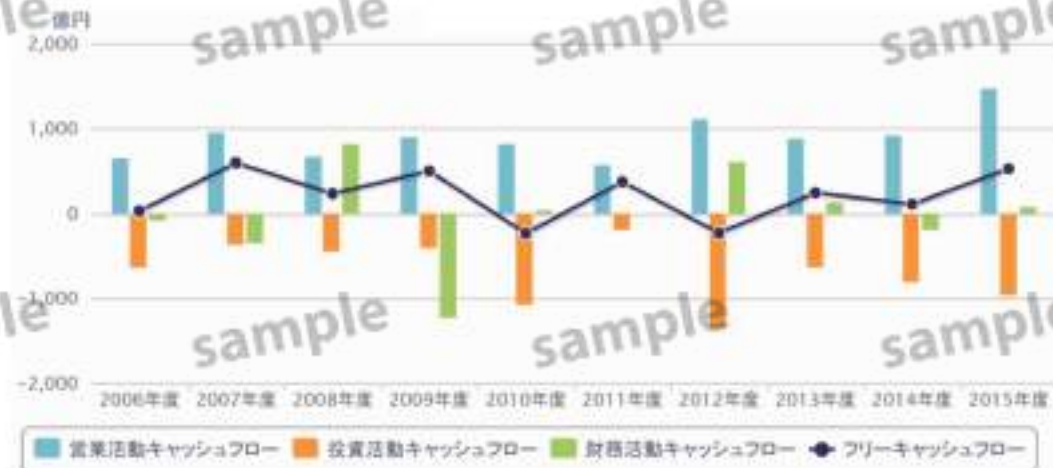
【売上高】



【営業利益・営業利益率】



【キャッシュフロー】



〈付属資料 4〉 日本電産の主な M&A  
(同社 HP より)

年	月	旧社名等	現社名等
1984(昭和59)年	2月	Torin Corp.(アメリカ) 軽成ファン部門	半国日本電産(株)
1989(平成元年)	3月	信濃特機(株)	日本電産(株) 長野技術開発センター
1992(平成4)年	1月	Seagate Technology LLC (アメリカ) 精密磁気記録部門	
1995(平成7)年	2月	共立マシナリ(株)	日本電産マシナリー(株)
1995(平成7)年	2月	シンボ工業(株)	日本電産シンボ(株)
1997(平成9)年	3月	トーンク(株)	日本電産トーンク(株)
1997(平成9)年	4月	(株)リードエレクトロニクス	日本電産リード(株)
1997(平成9)年	5月	京利工業(株)	日本電産シンボ(株)
1998(平成10)年	2月	(株)コバル	日本電産コバル(株)
1998(平成10)年	2月	コバル電子(株)	日本電産コバル電子(株)
1998(平成10)年	10月	(株)芝浦製作所 モータ部門	日本電産テクノモータ(株)
2000(平成12)年	3月	(株)ワイイーードライブ	日本電産テクノモータ(株)
2000(平成12)年	10月	Seagate Technology LLC (アメリカ) タイ ランゾット工場モータ部門	
2003(平成15)年	10月	(株)三協精機製作所	日本電産サンキョー(株)
2006(平成18)年	11月	(株)フジノク	日本電産コバル電子(株)
2006(平成18)年	12月	Valco S.A.(フランス) Motors & Actuators事業	Nidec Motors & Actuators
2007(平成19)年	2月	Brilliant Manufacturing Ltd. (シンガポール)	Nidec Component Technology Co., Ltd.
2007(平成19)年	4月	日本サーボ(株)	日本電産サーボ(株)
2010(平成22)年	1月	Appliances Components Companies S.p.A.(イタリア) 家電用モータ事業	Nidec Sole Motor Corporation S.R.L.
2010(平成22)年	2月	SC WADO Co., Ltd.(タイ)	
2010(平成22)年	10月	Emerson Electric Co.(アメリカ) Motors & Controls事業	Nidec Motor Corporation
2011(平成23)年	7月	三洋精密(株)	日本電産セイシン(株)
2012(平成24)年	4月	The Minster Machine Company (アメリカ)	日本電産シンボ(株)
2012(平成24)年	6月	Ansaldo Sistemi Industriali S.p.A.(イタリア)	NIDEC AST S.p.A.
2012(平成24)年	9月	Avtron Industrial Automation, Inc.(アメリカ)	NIDEC Avtron Automation Corporation
2012(平成24)年	10月	SCD Co., Ltd.(韓国)	SCD Co., Ltd.
2012(平成24)年	11月	Kinmek Group Inc.(アメリカ)	NIDEC Kinmek Corporation
2012(平成24)年	12月	江蘇新宇汽車電機有限公司(中 国)	日本電産新宇汽車電機(江蘇) 有限公司
2014(平成26)年	1月	三菱マテリアルシーエムアイ (株)	日本電産サンキョーシーエムア イ(株)
2014(平成26)年	3月	(株)ホンダエレクトリス	日本電産エレクトリス(株)
2015(平成27)年	2月	Geräte- und Pumpenbau GmbH Dr. Eugen Schmeck(ドイツ)	NIDEC GPM GmbH
2015(平成27)年	5月	Motorlecnica S.r.l.(イタリア)	Motorlecnica S.r.l.
2015(平成27)年	7月	China Tex Mechanical & Electrical Engineering Ltd (中国) SR モータドライブ事業	Nidec (Beijing) Drive Technologies Co., Ltd.
2015(平成27)年	8月	Arna, S.A.(スペイン)	アリザブレス社
2015(平成27)年	8月	K&B Electronics, Inc. (アメリカ)	K&B Electronics, Inc.
2015(平成27)年	9月	E.M.G. Elettromeccanica S.r.l. (イタリア)事業遺産	E.M.G. Elettromeccanica S.r.l.
2015(平成27)年	9月	PT. Nagata Opto Indonesia (インドネシア)	PT. Nagata Opto Indonesia
2016(平成28)年	5月	E.C.E. S.r.l.(イタリア)	E.C.E. S.r.l.

〈付属資料5〉 日本電産・事業系統図  
 (同社決算短信 2015 年度より)

主要な製品の内容	オペレーティング・セグメントの名称	主要な会社		
精密小型モータ	HD0用モータ	タイ日本電産	タイ日本電産㈱	
		その他	日本電産(浙江)有限公司 フィリピン日本電産㈱	
		日本電産サンキョー	日本電産サンキョー㈱	
	その他小型モータ	日本電産コバル	日本電産コバル㈱	
		その他	日本電産(東莞)有限公司 日本電産サーボ㈱ 日本電産セイミツ㈱	
		日本電産	日本電産㈱	
		シンガポール日本電産	シンガポール日本電産㈱	
日本電産(香港)	日本電産(香港)有限公司			
日本電産モータースアント /アチエーターズ	欧州日本電産			
産業・産業用・ 産業・産業用・ 産業・産業用	家電・商業・産業用	日本電産テクノモータ	日本電産テクノモータ㈱ 日本電産シバウラ(浙江)有限公司	
		日本電産モータ	日本電産モータ㈱ 日本電産ASI㈱	
	車載	日本電産サンキョー	日本電産サンキョー㈱	
		日本電産モータースアント /アチエーターズ	ドイツ日本電産モータースアント/アチエーターズ㈱ 日本電産GPM㈱ 日本電産トーンク㈱ 日本電産トーンク・ベトナム会社 日本電産自動車モータ(浙江)有限公司 日本電産(大連)有限公司 日本電産エレシス㈱	
		日本電産サンキョー	日本電産サンキョー㈱	
		日本電産コバル	日本電産コバル㈱	
		その他	日本電産シンガポ㈱ 日本電産リード㈱	
		電子・光学部品	日本電産サンキョー	日本電産サンキョー㈱
		日本電産コバル	日本電産コバル㈱	
		その他	日本電産コバル電子㈱	
その他	サービス	その他	日本電産グローバルサービス㈱	

得  
意  
先

【日本電産グループ  
 の世界配置図】



〈付属資料 6〉 日本電産・連結貸借対照表  
(同社決算短信 2015 年度より。米国基準)

	2014年3月期	2015年3月期		2014年3月期	2015年3月期
<b>&lt;資産の部&gt;</b>			<b>&lt;負債の部&gt;</b>		
流動資産			流動負債		
現金及び現金同等物	247,740	269,902	短期借入金	22,600	52,401
受取手形及び売掛金			1年以内返済予定長期債務	29,245	45,485
<貸倒引当金控除後>			支払手形及び買掛金	166,383	194,998
貸倒引当金残高			未払費用	31,045	33,375
平成26年3月31日現在	1,126百万円		その他の流動負債	33,285	37,890
平成27年3月31日現在	830百万円		<b>流動負債合計</b>	<b>282,558</b>	<b>364,149</b>
受取手形	12,188	15,221			
売掛金	184,096	222,396	固定負債		
たな卸資産	124,325	171,011	長期債務	299,411	184,612
その他の流動資産	48,067	51,984	未払退職・年金費用	17,912	19,576
<b>流動資産合計</b>	<b>616,416</b>	<b>730,514</b>	その他の固定負債	26,264	33,504
投資及び貸付金			<b>固定負債合計</b>	<b>343,587</b>	<b>237,692</b>
有価証券及びその他の投資有価証券	16,437	21,516	<b>負債合計</b>	<b>626,145</b>	<b>601,841</b>
関連会社に対する投資及び貸付金	2,018	2,167			
<b>投資及び貸付金合計</b>	<b>18,455</b>	<b>23,683</b>	<b>&lt;純資産の部&gt;</b>		
有形固定資産			資本金	66,551	77,071
土地	46,328	47,377	資本剰余金	65,197	105,459
建物	177,583	190,330	利益剰余金	367,485	427,842
機械及び装置	364,453	426,352	その他の包括利益(▲損失)累計額		
建設仮勘定	18,372	33,830	外貨換算調整額	54,540	131,330
小計	606,736	697,889	未実現有価証券評価損益	4,185	7,412
減価償却累計額<控除>	▲308,063	▲358,911	デリバティブ損益	▲24	▲1,072
<b>有形固定資産合計</b>	<b>298,673</b>	<b>338,978</b>	年金債務調整額	▲323	▲2,844
営業権	<b>152,368</b>	<b>172,430</b>	その他の包括利益(▲調整)累計額合計	58,378	134,826
その他の固定資産			自己株式	▲39,640	▲27
<貸倒引当金控除後>			<b>株主資本合計</b>	<b>517,971</b>	<b>745,171</b>
貸倒引当金残高	81,026	89,534	非支配持分	22,822	8,127
平成26年3月31日現在	467百万円				
平成27年3月31日現在	465百万円		<b>純資産合計</b>	<b>540,793</b>	<b>753,298</b>
<b>資産合計</b>	<b>1,166,938</b>	<b>1,355,139</b>	<b>負債・純資産合計</b>	<b>1,166,938</b>	<b>1,355,139</b>

〈付属資料 7〉 日本電産・連結損益計算書  
(同社決算短信 2015 年度より)

	2015年3月期	2016年3月期
<b>売上高</b>	<b>1,028,385</b>	<b>1,178,290</b>
売上原価・販売費一般管理費		
売上原価	786,486	908,311
販売費及び一般管理費	85,781	93,463
研究開発費	45,179	51,978
売上原価・販売費一般管理費合計	917,446	1,053,752
<b>営業利益</b>	<b>110,939</b>	<b>124,538</b>
その他の収益・費用(▲)		
受取利息及び受取配当金	2,359	1,913
支払利息	▲ 1,487	▲ 2,228
為替差損益<純額>	804	▲ 153
有価証券関連損益<純額>	70	946
その他<純額>	▲ 5,593	▲ 5,688
その他の収益・費用(▲)合計	▲ 3,847	▲ 5,210
<b>税引前当期純利益</b>	<b>107,092</b>	<b>119,328</b>
法人税等	▲ 29,033	▲ 26,466
持分法投資損益	29	1
<b>当期純利益</b>	<b>78,088</b>	<b>92,863</b>
非支配持分帰属損益	▲ 2,073	▲ 1,053
<b>当社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>76,015</b>	<b>91,810</b>

〈付属資料 8〉 日本電産・その他連結経営指標  
(同社有価証券報告書より)

回次	第39期	第40期	第41期	第42期	第43期
決算年月	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
当社株主帰属当期純利益(百万円)	40,731	7,986	56,272	76,015	91,810
株主資本(百万円)	370,182	415,653	517,971	744,972	764,221
総資産額(百万円)	800,401	1,005,417	1,166,938	1,357,340	1,384,472
株主資本比率(%)	46.2	41.3	44.4	54.9	55.2
株主資本・当社株主帰属当期純利益率(%)	11.0	1.9	10.9	10.2	12.0
株価収益率(倍)	25.5	95	30.4	29.4	24.9
従業員数(人)	107,489	104,497	100,394	98,439	96,602
(外、平均臨時雇用者数)	(24,885)	(25,233)	(26,281)	(29,140)	(26,116)

〈付属資料 9〉 日本電産・連結キャッシュフロー計算書  
(同社決算短信 2015 年度より)

	2015年3月期	2016年3月期
<b>I. 営業活動によるキャッシュフロー</b>	<b>91,875</b>	<b>147,610</b>
当期純利益	78,088	92,863
純現金収入との調整		
有形固定資産減価償却費	45,087	55,298
その他の償却費	8,317	9,438
繰延税金	6,523	2,036
為替換算調整	1,634	▲ 14
未払退職・年金費用の増加(▲減少)	1,583	151
資産負債の増減		
売上債権の減少(▲増加)	▲ 20,109	▲ 5,163
棚卸資産の減少(▲増加)	▲ 29,565	▲ 6,722
仕入債務の増加(▲減少)	10,054	▲ 6,897
その他	▲ 9,737	6,620
<b>II. 投資活動によるキャッシュフロー</b>	<b>-81,230</b>	<b>-95,315</b>
有形固定資産の取得支出	▲ 58,042	▲ 81,918
有形固定資産の売却収入	3,110	1,437
有価証券の取得支出	▲ 6	▲ 507
有価証券の売却・償還収入	68	1,319
事業取得支出	▲ 27,343	▲ 9,665
事業売却収入	3,381	-
その他	▲ 2,398	▲ 5,981
<b>III. 財務活動によるキャッシュフロー</b>	<b>-19,508</b>	<b>7,775</b>
短期借入金の純増額	29,592	32,412
長期債務による調達額	78	37,903
長期債務返済支出	▲ 30,104	▲ 26,210
自己株式の取得支出	▲ 2,159	▲ 12,133
連結子会社への追加投資支出	▲ 292	▲ 191
当社株主への配当金支払い額	▲ 15,859	▲ 23,690
その他	▲ 764	▲ 316
<b>IV. 為替相場変動による影響額</b>	<b>31,025</b>	<b>▲ 24,030</b>
<b>IV. 現金・現金同等物の増減額</b>	<b>22,162</b>	<b>36,040</b>
現金・現金同等物の期首残高	<b>247,740</b>	<b>269,902</b>
現金・現金同等物の期末残高	<b>269,902</b>	<b>305,942</b>





sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---