



日本電産株式会社
代表取締役社長 永守 重信

1944年8月京都府生まれ。1967年職業訓練大学校（現・職業能力開発総合大学校）電気科卒業。1973年7月日本電産を設立し、代表取締役社長に就任。1988年大阪証券取引所2部ならびに京都証券取引所に上場。1998年東京証券取引所1部に上場するとともに大阪証券取引所1部に昇格。現在、多くの日本電産グループ各社の代表取締役会長等も兼務する。

創業時の思い

勝野本部長 永守社長は、オイルショック真っ只中の昭和48年、28歳のときにお仲間と4人で御社を設立されました。創業時の思いは、社名に込められていると思いますので、まずは社名の由来を教えてくださいませんか。
永守社長 最初は日本を代表する会社という意味で「日本電気産業」という社名にしようと思ったのです。ところが、調べてみると同じ社名の会社が存在している。そこで、「日本



創業当初はプレハブの建物が本社だった。現在は記念として本社ショールーム内に展示している。

電気産業」を短縮して「日本電産」としました。「日本電気と松下電器産業のいいとこ取りだ」と言われたこともありました。
勝野本部長 日本を代表する会社になる思いが、「日本」の2文字に込められているわけですね。
永守社長 そうです。さらに設立時に決定したのが「経営三原則」です。1つめは、非同族化。企業を私物化することは許さない姿勢ですね。2つめは、下請けにならないこと。自らの力で技術開発を行い、セールスする独立独立の企業づくりです。3

公庫との出会い

勝野本部長 資金繰りに困っていた創業間もない頃に、公庫に出会ったというわけですね。
永守社長 そうです。まずは京都府や京都市の制度融資やベンチャーキャピタルを活用しました。次にある

勝野本部長 やはり最大の問題は力不足か。
永守社長 そう、カネです。当時は、今より厳しい担保主義でしたから、金融機関はどれも担保がないと融資しない方針で、設立したばかりの日本電産にとって、厳しい環境でした。

公庫卒業生に訊く

ゲスト
日本電産株式会社
代表取締役社長

永守 重信氏

インタビュー
株式会社日本政策金融公庫
中小企業事業本部長
勝野 龍平

会社設立時、日本政策金融公庫中小企業事業（旧中小企業金融公庫）から融資を受けて事業を拡大し、上場を果たした企業は少なくない。
名だたる世界的な企業でも、始まりは小さな会社だった。並々ならぬ努力により様々な苦難を乗り越え、日本を代表する大企業に成長している。
今回は、ゲストとして公庫との取引を経て世界的な企業に進化を遂げた日本電産株式会社代表取締役社長の永守重信氏に、創業時の思い、公庫との取引の思い出、飛躍の原動力、円高等の厳しい経営環境を乗り越えるために必要なポイントなどについてお話を伺った。

つめは世界に通用する商品づくり。すなわちグローバルへの挑戦です。
勝野本部長 創業時の苦勞話を伺えますか。

永守社長 経営にはヒト・モノ・カネが必要といいますが、その中でもカネで最も苦勞しましたね。当時は、オイルショックで、大企業が採用を控えていたこともあり、ヒトについてはさほど苦勞しなかったと思います。モノについても工場を借りたり、中古機械を買ったりすることで、何とかクリアできました。



民間銀行に工場建設資金6000万円を申込みしたところ、「創業間もない会社はよくわからない。公庫ならキチンと審査してくれるので、公庫がOKなら当行も半分融資しましょう」という返事だったのです。

勝野本部長 銀行が、公庫の審査力を頼ったということでしょうか。

永守社長 そうかもしれませんね。ただ、公庫の支店で一悶着ありました。公庫のパンフレットには「公庫は人を見、企業を見、将来を見て貸す」と書いてあったので、「これはOKだ」と思っていたら、担当者が出てきて民間銀行のように担保や保

証人のことを質問されたことに力チンとききました。28歳で血気盛んだつた私はつい「市中の銀行と変わらないういじゃないか！書いてあることやつていることが違うぞー」と大声を張り上げてしまったのです。すると上司の方が「まあまあ」と出てきて、「なかなか面白い事業をやつていますね。よく調べてみましょう」と言つてくれました。私はそこで一歩前進と思つたわけですが、結局その後も話がまとまらず、さらには支店長が出てきて、審査を経て、最終的にやっと3000万を借りることができました。

勝野本部長 公庫で融資を受けた後、銀行の対応はいかがでしたか？

永守社長 銀行の担当者はびっくりされたと思いますよ。まさか本当に公庫からOKをもらつてくると思つていなかったでしょうね。設立時にこの6000万円の融資が受けられたおかげで、亀岡工場が完成しました。これこそが我が社の「成長の加速の原点」となつていっています。

数ある不況をバネに飛躍

勝野本部長 公庫とお付き合いをい

永守社長 日本電産を設立した頃は、競争条件がさほど厳しくないこともあり、シェアが4、5番手あたりの会社までは利益を計上していました。しかし今の時代を見てください。国内のみならず海外との競争が激化した結果、何とか利益を上げているのは2番手まで。トップにならない限り、利益を出すこともできないので、継続的な成長もありえないのです。「2番じゃダメなんですか」といった考え方は私の中に一切ありません。女子サッカーの「なでしこジャパン」の場合、最初から世界一を狙いに行ったから、世界の頂点に立った。「メダルが取ればいい」「入賞できればうれしい」といった考え方は、真つ先に負けているはずですよ。

最大の社会貢献は雇用の創出

勝野本部長 平成20年のリーマンショックでは、打撃も大きかつたと思います。未曾有の危機をどのようにして乗り越えたのでしょうか。

永守社長 リーマンショックで売上げが半分になりましたから、過去最大のピンチといつてもいいと思います。当時の試算では、売上が半分にな



本社エントランスに飾られている地球儀。グローバル企業への強い意志が感じられる。

ただいから14年後の昭和63年、京都と大阪の証券取引所に上場されています。この14年間は、第一次、第二次オイルショックがありました。アゲインストの風が吹き荒れるなかで、上場を成し遂げたエネルギーの源は何だったのでしょうか。

永守社長 「不況はチャンス」という前向きな考え方ですね。オイルショックの時もリーマンショックの時も、最近の円高もすべて逆風であり、どの企業にとつても同じ。苦しいときは、努力している企業力のある企業が最後に勝ちます。努力は裏切らない。不況のなかで強い会社がチャンスをつかみ、更に成長を遂げていくのです。だいたい、世の中の景気がいいと

活力の源泉は「楽しくやること」

勝野本部長 大変な激務の毎日を送られている永守社長ですが、エネルギーの源はどこから来るものなのでしょうか。

なると、月に100億円の赤字が出る計算でした。2年近く続くと会社存続の危機になることがわかつた。そこに金融不安が重なり、銀行が貸し渋り始めているわけですから、これは本当に困りました。危機を乗り越えるためにはどうすべきかを考えた末、新たに導入した経営手法が「WPR（ダブル・プロフィット・レシオ）」です。

WPRは、昭和5年にアメリカで大恐慌が起きた際、ゼネラル・エレクトリック社（GE）が採用した手法です。恐慌時、90%近くの会社は倒産や大赤字に追い込まれる一方で、黒字を維持して伸びた会社が何社かあった。その代表的な会社がGEでした。そこでGEが実行した対策を調査し、それを参考にしたのがWPRです。損益分岐点を下げ、売上げが半分になつても赤字にならず、元の売上の75%まで戻つた時点で元の利益を確保できる状態とし、さらに以前の売上げに戻つた時点では利益が倍増するという手法を、グループ全体で実行しました。その結果、売上げこそすぐには元に戻らなかったものの、利益は過去最高を更新したというわけです。

勝野本部長 まさに、「逆風をチャンスに」ですね。他社が人員削減を断行するなか、御社はそれをせず危機を乗り切つたとお聞きしています。

永守社長 私は1人も辞めさせることは考えませんでした。もちろん人員整理をしない代わりに、給料は全員5%カットしました。5%といつても経営に反映する額としてはたかが知れています。それでも全員の給料を下げた理由は、危機感を全社員で共有するためです。それで結局何をしたかというところ、全社員に向けて「コスト削減策と業務効率化策を提出せよ」と自らが先頭に立つて大号令をかけ、徹底的な改善活動を実行しました。もちろん、常日頃からコスト改善には取り組んでいますが、危機感は雲泥の差がありますからね。その結果、以前は数百件程度の案が出ればよい方だったのが、5万件以上の改善策が集まりました。ケタが違うわけです。いかに社員が真剣に「これは危ない」と思つたかという結果でしょう。あとはそれらを片っ端から実行していくだけです。1円や2円から、何十万円近いコスト削減までありましたが、ほとんどが「なるほど」という質の高

い提案でした。そのおかげで一挙に生産性向上や大幅な経費削減ができた結果、過去最高益を達成したわけです。結局、5%の賃金カット分も、あとから定期預金の倍の利子をつけて社員すべてに還元しました。

勝野本部長 永守社長は、社員の生活を大事に考えられていますね。その姿勢はどこから来るものなのでしょうか。

永守社長 一言でいうと、経営者の責任です。日本電産の経営基本理念の1つに「最大の社会貢献は雇用の創出である」と定めています。社員を退社させて黒字にするのではなく、雇用を確保しながら黒字を維持していくことが大事です。社員にとって最大の満足度はクビを切られないことです。



中小企業経営者へのメッセージ

勝野本部長 すでにいろいろなお話を伺っているところですが、ここで公庫のお客さまである中小企業の経営者へメッセージをお願いします。近年まれに見る厳しい円高を乗り越えるためには、具体的にどうすればよいでしょうか。

永守社長 製造業は海外に積極的に出て行くべきです。つまり、円高の影響を受けない海外でモノを作るということです。日本にいる限り、円高の嵐の中で立ち往生を続けることに変わりはありません。ただし、海外進出は経営トップが強力なリーダーシップを発揮することが重要です。専務や常務などに海外進出を任せる

のではなく、むしろ国内事業は番頭に任せ、リスクが高い海外事業には経営トップが自ら乗り込むべきなのです。戦国時代の武将を見てご覧下さい。槍が飛んでくる戦場で大将が先頭に立って「行け」と号令をかけるから勝てるわけで、「危ないところには行きたくない」という大将がいたら負けるに決まっていますよ。

これからの公庫へ期待すること

勝野本部長 最後に公庫に対する期待、果たすべき役割についてお考えをお聞かせください。

永守社長 公庫の存在意義は大いにあると思います。ただし、条件があります。それは、民間銀行と異なる視点を持つということです。たとえば、民間銀行と同じような担保主義をとらないこと。もちろん、最後はその手段を講じることもあるでしょう。ただし、それを最優先にしていなかったら、民間銀行と変わらなくなってしまう。何より大切なことは、人を見る目ではないでしょうか。ですから、人物を見て、事業の成長性や可能性を見ながら、きちんと融資をしていくスタンスを変わりなく

持つて欲しいと思います。人や企業の可能性を見る目を養うためには、職員が幅広い経験を重ね、人間力の向上に努める姿勢が重要です。

我々も設立時は公庫とけんか腰でやり取りしましたが、最終的には将来の可能性に望みを託して3000万円を貸していただきました。あのとき借りられなかったら、今日の日本電産はなかったかもしれません。融資を受けた後、民間銀行が融資するなど、公庫が先導役を果たしてくれました。おかげで最大のチャンスを活かすことができ、現在世界で14万人の雇用を生み出す企業に成長してきたわけです。

勝野本部長 手前味噌になりますが、日本の上場企業約3400社のうち、公庫の卒業生は約600社で、全体の約6分の1です。平成に入って上場した企業1450社のうち400社は公庫の卒業生というように、御社のような世界に羽ばたく企業の草創期にお役に立てたこと、非常に嬉しく思います。

永守社長 その役割をこれからも維持続けて欲しいですね。

勝野本部長 本日はお忙しいなか、貴重なお話をありがとうございました。