

# 元 気 の 源 通 信

目標設計・人事労務・社会保険事務手続き・助成金

社会保険労務士 深川順次  
福岡市東区香椎4-11-17-201  
TEL 092-661-0552

(今月の言葉)

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

(日本電産 永守社長)

2005年3月号(通算第37号)

「今月の言葉」は、日本電産の三大精神です。いまメディア注目度ナンバーワンはライブドアの堀江社長でしょうが、最も熱い経営者は永守社長ではないでしょうか。

この永守社長、32年前にたった4人ではじめた日本電産を日本有数の大企業に育て上げてきました。2005年3月期の連結売上高4800億円、営業利益485億円(予想値)だそうです。そしてたとえ大風呂敷と言われようが、「5年後の2010年にはグループ社員数10万人、連結売上高1兆円、営業利益1000億円」さらにその20年後の2030年には連結売上高10兆円、従業員数100万人を目指すとしています。企業の最大の社会貢献は雇用の拡大だと断言し、世界最大の従業員数を擁するウォルマート(正社員30万人、パートを含めると約100万人)をしのぐ企業をつくる事を目標に掲げています。

## すぐやる、必ずやる、出来るまでやる (炎の経営者—永守社長に学ぶ)

### はじめに志ありき— 一番にこだわる

永守社長の一番へのこだわりは徹底しています。一番以外はビリと同じだといいます。彼の好きな言葉は「鶏口となるも牛後となるなかれ」です。これは物心ついたときからだそうです。例えば銭湯にいった靴や衣服を入れるときも、1番のボックスがあいていたら必ずそこに入れたと言います。まさに頭のとっぺんからつま先まで一番で武装しています。

日本電産は2003年に創立30周年を記念して京都に新本社ビルをたてました。それまで京都で一番高かった京セラ本社ビルより約5メートル高い(100メートル)。ここにも「一番」と「稲盛」「京セラ」を強烈に意識しています。永守社長は「いまは身分不相応のビルだ。5年後の目標を達成して初めて身分相応になる」と社員に発破をかけています。

本業でも一意専心、モーターを中心に「回るもの、動くもの」を深く掘り進め業容を拡大し、「総合駆動技術の世界No.1メーカー」を目指すとしています。

「経営の要諦は経営を構成する大事な要因でナンバーワンを目指すこと」(ランチェスター経営)を地で行くのが永守社長だといえます。

### 社長・社員の意識が変われば企業も変わる

永守社長が23件の企業再生に関わってきた結論です。技術力にしっかりしたものがあれば1~2年で再生できる。赤字になっているのは社長と社員の意識が少しばかり低いからだといいます。能力なんてそんなに差がない。せいぜい4~5倍、しかし意識の差は100倍も1000倍もある。この意識を変えれば必ず再生できる。しかも一人の首切りもしない。外科療法=西洋療法を取らず、自然治癒力を高めるという漢方療法で再生できる。これが永守社長の持論です。

2003年には東証一部上場企業の三協精機の再生に関わりました。そして3期連続赤字を出し倒産寸前だった三協精機を見事に復活させています。(04年3月期売上高前期比10%増の1180億円、経常利益80億円)

永守社長のやり方は何事も徹底しています。三協精機の場合

- ① 再生のための8大指針を明らかにし、この指針を徹底するため、ベクトル合わせをするために1年間に一般社員及び主任クラス計1056人と52回の昼食懇談会を持ち、課長以上の管理職とは326人と計25回の夕食懇談会を持っています。しかも全て自腹です。こうして「土壌の改良」をすすめていった。
- ② まず止血が必要ということで、「経費削減部」(Kプロジェクト)を新設します。同時に「1円以上の支出はトップ決裁またはCEO決裁」としてムダな経費を徹底的にチェック、削減していった。
- ③ 日本電産よりも「部品を10%高く買って製品を10%安く売っている」これでは利益が出るわけがないということで、Mプロジェクト(Mは「まけてくれ」の略)を創設。コスト構造を一から見直し、日本電産価格に押し下げていった。またラインの見直しも行う。(日本電産では10人で行っている作業を、三協精機では20人で行っているなど)
- ④ 労働組合と話し合っ、年間総労働時間を1875.5時間から2080時間に延長し、また出勤率を80%後半から99%まで高めていった。

こうして新商品を開発したり新市場を開拓せずに03年3月期100億円の赤字企業を04年3月期には80億円の黒字企業に転換しています。

### 3Q6Sの徹底

永守社長は経営が悪化している企業には共通点があるといいます。「工場の清掃が行き届いていない、出勤率が悪い、社員同士であっても挨拶もしないといったあたりまえのことができていない」

6S(整理・整頓・清潔・清掃・作法・躰)を徹底化すれば業績は必ず上向いてくるといいます。ネジが1つ落ちていて、それをすぐに拾う工場とそのネジを踏みつけて行く工場では全然違う。極端に言えば「会社に休まずにくること、職場をきれいにしてくれること……この2つだけで会社はよくなる」。この6Sが3Q(3つのQuality— 良い社員、良い会社、良い製品)に結びつけば生産性は飛躍的に高まるとのことです。(ちなみに日本電産グループでは新入社員には1年間素手でトイレ掃除をさせるそうです)

実際三協精機も工場は油が散り放題、切子は飛び放題、従業員の作業服は真っ黒、ネジが落ちていても何もしない、会ってもあいさつなし、出勤率も90%未満、社員のモラルは極端に低かった。当初3Q6Sの評価基準ではたったの5点。

永守社長は3Q6S活動を倦まず弛まず押し進めることによって社員の心を再生し、出勤率は99%近く、3Q6Sの評価も70点台に高まりました。それに応じて業績も4半期ごとによくなり、05年3月期には最高益を更新すると言われています

### 人に熱く数字に冷徹に

日産のゴーン社長はコストカッターと呼ばれましたが、永守社長もまた数字にはすごくシビアです。ムダなカネは1銭も出さない。また3Q6Sのようにすべて数字化し必達目標を明確にし実現を求める。

同時に人には熱くかわります。炎の監督と言われた星野前監督、非情も情だと言って叱って育てました。永守社長もまさにそうです。叱り上手。同時に社員への気配りの人でもあります。社員がまだ少ない時はよく自宅に招き食事をいっしょにしたそうです。ノミニケーションや餌ヅケーションはコミュニケーションの前提だそうです。また現在数万人の社員がいますが、新人の社員であっても名前呼びかけることができるようにするなど、つねに社員に対して関心をはらっているといえます。

永守社長が何よりもすさまじいのは、2030年=85歳までの目標—世界一の従業員を擁する企業になる—をかかげ邁進していることです。まさに執念の経営ここに有りです。