日本電産・永守氏、新型コロナ「利益至上」見直す契機

コロナと世界（9）

2020/4/21 4:39 更新

永守重信　日本電産会長兼 CEO

——新型コロナウイルスの感染拡大はリーマン・ショックなど過去の経済危機と全く異なります。

「どんなに経済が落ち込んでもリーマンの際は『会社のために働こう』と言い続けた。だが今回は自分と家族を守り、それから会社だと。従業員は 12 万人以上いる。人命についてこれほど真剣に考えたことはない」

——新型コロナの猛威に多くの企業は立ちすくんでいます。

「今は見えない敵と戦う第 3 次世界大戦だ。当社は 40 カ国以上に工場があり様々な情報が錯綜（さくそう）する。指揮官の私が全貌を把握し、すべて決める体制にした」

――国境をまたいだ企業のサプライチェーン（供給網）が分断され、グローバル化の限界が指摘されます。

「逆だ。もっともっと進む。自国にサプライチェーンを全部戻すのはリスクを増すだけだ。40カ国以上に工場を持ち、リスクを分散したと思っていたが、部品のサプライチェーンまで思いが完全には至っていなかった。猛省している。もう一回コロナ感染が広がったらどうするのかを考え、数年かけて作り替える」

「新型コロナで自国優先主義は揺らぎ、改善に向かうと期待している。コロナウイルスの予防・治療薬の開発にも国際協調が必要だ。各国の首脳の発言を聞くと少し反省していると感じる」

――企業のM&A（合併・買収）などへの投資が鈍っています。

「今はキャッシュ・イズ・キング（現金は王様）。企業の買収価格が去年より3割下がっているとしても、現金の価値は5倍や10倍に高まっている。同じ1億円でも去年と今では価値は全く違う。先が見えるまで安易な投資はしない方がいい」

「リーマンの際は中国が世界経済の回復を引っ張ったが、今回は経済的にも政治的にもリーダー役の国がいない。コロナは去っても世界不況はとどまるというリスクを念頭に経営者は俊敏に対応しなければいけない」

――緊急事態宣言に伴い、テレワークが急速に普及しています。

「コロナ終息後は全く違った景色になる。テレワークをどんどん取り入れる劇的な変化が起きる。東京都内の会社に勤める人が山梨県に仕事部屋のある広い家を建てるようなケースが増えるだろう。企業は通勤手当をなくす代わりに給与を上げるほか、サテライトオフィスを作るなど抜本的に環境を改善すべきだ」

――経営者がコロナ終息後を見据えて備えるべきことは。

「利益を追求するだけでなく、自然と共存する考え方に変えるべきだ。地球温暖化がウイルス感染に影響を及ぼすとの説もある。自然に逆らう経営はいけない。今回は戒めになったはずだ」

「50年、自分の手法がすべて正しいと思って経営してきた。だが今回、それは間違っていた。テレワークも信用してなかった。収益が一時的に落ちても、社員が幸せを感じる働き

やすい会社にする。そのために50くらい変えるべき項目を考えた。反省する時間をもらっていると思い、日本の経営者も自身の手法を考えてほしい」

（聞き手は藤野逸郎）

◇

ながもり・しげのぶ 1944年生まれ。73年の石油危機時、28歳で日本電産を設立。母親の遺訓「人の倍働く」激務と企業買収で売上高約1兆5000億円のモーター世界首位に。