

日本電産の永守重信社長による片山幹雄元シャープ社長のスカウトは産業界をあっと言わせた。片山さんのポストは副会長兼最高技術経営責任者（CTO）で、ナンバーワンである。

70歳の永守さんにとって、56歳と一回り以上若い片山さんは、後継者候補の1人になり得る。片山さんは液晶パネルへの巨額投資で大赤字を出して社長を辞任したとはいえ、49歳で社長に就任して一時はシャープを背負って立った経営者である。

実は永守さんは稀代のヘッドハンターである。日産自動車傘下のカルソニックカンセイの前社長を昨年迎え入れて、代表取締役副社長兼最高執行責任者（COO）に就けている。このほか取締役には、日産自動車や三菱東京UFJ銀行、エスエス製薬、三菱自動車工業の元役員・幹部クラスが並ぶ。常勤監査役には元ポーランド大使や元経済産業省官房審議官がいる。管理職以下にも、大手メーカー、銀行などから多数採用している。

なかでもシャープ元社長は極め付きの大物である。企業を成長させるには、サプライズを起こす発想と行動力が経営者に求められる。永守社長はまさに型破りの経営で、41年前に仲間3人と日本電産を創業して、世界トップのモーターメーカーをつくり上げた。

「情熱、熱意、執念」が信条で、「有能な人材を招くためなら、土下座でも何でもします」と言う。365日、休むのは元日くらいという猛烈な働き方を今日まで続けてきたが、それだけで成功したわけではない。創業当初から、大企業を目指して、何が必要か、タイミン

グはどうかなど、いろいろな手立てを戦略的に講じてきた。

2014年3月期の連結売上高は8750億円余りで、「ここ10数年、成長の約50%はM&A（合併・買収）による」と言う。創業したのは高度経済成長が幕を閉じる契機になった第1次石油ショックの年である。「自力だけでは高い成長は望めないで、M&Aをやってきたんですよ」と振り返る。

今年1月に神奈川県川崎市に「中央モーター基礎技術研究所」を開設したのは、その時期が来たと判断したからだ。創業当初は「1にも2にも営業」と決めて注文取りに飛び回った。製品は、受注してから、顧客の求める仕様に合わせて突貫作業で作る。「ベンチャービジネスが失敗するのは、うちの技術は世界一なので売れるはずだと思うから」と割り切っていた。

かねて「夢」だと言ってきた「売上高1兆円」は射程距離に入った。「世界最大のモーターメーカーになり、これから先も首位を維持して成長し続けるために、弱かった基礎研究をしよう」と考えた。

「大手21社のトップを訪ねて、基礎研究所の有用論、不要論を聞きました。そのうち18社は『役に立たないので、やめなさい』だった。成果があがらないのは、研究者が論文を書き学会発表をして大学に戻るといような運営をしているからだ。われわれはそんな失敗はしません」

基礎研の所長に、日立製作所で中央研究所の所長を務めた福永泰常務執行役員を充てた。これも永守さんが本人を説得して、日立の中西宏明社長（当時）の了承を得

て実現したスカウトである。福永所長は「研究は出口（目標）を決めてやります。日立でもそうやってきた。基礎研不要論を覆します」と抱負を語る。

基礎研では「先端的なモーター開発のベースになる、軽薄短小化、音と振動の抑制、省エネという3つのテーマに絞って研究する」と、永守さんの方針ははっきりしている。M&A以外の自律成長の基盤となる技術開発を強化する狙いなのである。

頭の中には、売上高1兆円を超えて「10兆円企業」の構想がある。これは永守さん自身も「大ボラ」と言ってきたように、夢物語に聞こえるが、本人はやる気満々だ。「売上規模が1兆円になれば、数千億円の会社を買えるようになる。1000億円の売上高を1兆円にするより、1兆円を10兆円にするほうが楽」と言っている。

当面、自動車用のモーターをはじめとする電装品事業の急成長を図っている。「自動車は大きな技術革新を迎えており、部品の半分くらいは新しいものに置き換わる。われわれには大きなチャンス」とにらみ、「それに備えてM&Aをやってきました」と言う。自前の技術で足りなければ、これからもM&Aをやっていく」構えだ。

人材集めに積極的なのも、「10兆円企業」への布石である。いずれ外部から招いた人材に社長を託す考えである。息子が2人いるが、会社に入れていない。「僕は最初から息子に継がせるつもりはない」。創業時に決めた「経営3原則」に「非同族企業をめざし」とうたっている。創業経営者には珍しい。この点でも型破りである。 ●

サントリーホールディングスの佐治信忠会長兼社長による、新浪剛史前ローソン会長の社長起用はまさにサプライズだった。同族出身の社長が佐治さんまで4代続いたサントリーが、外部から社長を招くというだけでも驚きである。

新浪さんは三菱商事からローソンに社長として送り込まれて12年、経営再建を果たして、安倍政権の産業競争力会議の議員にも選ばれた。今が旬の若手経営者である。メディアはプロの経営者が重用される時代の到来として大きく報じた。

佐治さんは今年5月、約1兆6000億円で米国最大の蒸留酒メーカー、ビーム（現ビームサントリー）を買収して、その大胆な采配が話題になった。祖父の鳥井信治郎初代社長が残した「やってみなはれ」という言葉によって、同社はもともとチャレンジ精神が旺盛な企業というイメージが強い。

佐治さんも最近の意表を突く経営により、度胸のある奔放な人物のように見えるが、本質的には現実を見据えた手堅い経営者といえる。父親で2代目社長だった佐治敬三さんとは対照的である。

戦後、洋酒が伸びて「サントリー・オールド」が大ヒットしたよい時代に、佐治敬三さんは社長として全盛期を過ごした。洒脱な人柄で芸術を愛好し、PR誌の「洋酒天国」から作家の開高健や山口瞳を輩出し、サントリー美術館やサントリーホールを作るなど、経営者の枠を超えた才人だった。

信忠さんは創業者の祖父、旧寿屋をサントリーに発展させた父敬三さんの継承者である。40歳代の副社長時代、「子どものころは『3

代目』とか『3代目は家をつぶす』とか言われて抵抗感がありました」と話していた。米国のビジネススクールに留学したころには「こういう家に生まれたのはラッキーなのだから、このチャンスを生かしてみよう」という気持ちに変わったそうだ。

酒類業界の大手に成長したサントリーのトップになるのは宿命だった。いわば守成の経営者なので、先代の遺産を整理することから始めなければならなかった。派手な父親とは違って、慎重なカジ取りを求められた。副社長当時、佐治さんは「今は新しいことをやる前に、まずビール事業を軌道に乗せることですね」と、課題をきちんと認識していた。

1963年に進出したビール事業は大誤算だった。祖父と父から何を学んだのか尋ねたら「継続は力なり。執着心ですね。祖父はウイスキーをやり、父はビールです。しかし（ビールは）30年もやって、まだ結果が出ないのは問題ですがね」と苦笑いしていた。

父親の敬三さんはウイスキーの利益によって文化事業やビール事業を華々しく展開したが、信忠さんにはよい遺産とともに、つけも回ってきた。「うちは利益にこだわらなくてはいけない」と強調した。「ビール事業はこのままではつぶれます。赤字でも仕方がないとあぐらをかいているわけにはいきません」

そのビール事業を悪戦苦闘の末、佐治信忠社長は黒字化した。長い道りを振り返って、当時こう言っていた。「父は今までにないビールを飲んでほしいとデンマークタイプを出したのですが、『薄

い』とか言われて売れなかった。父が夢を追って現実を無視した結果です。最初のつまずきがこうまで尾を引くとは思いませんでした」

新浪さんの社長内定を発表した記者会見で、佐治さんは冒頭7分、新浪さんを後継者に選んだ理由を説明するのに、副社長時代からの自分の軌跡をとうとうと語った。大黒柱の「オールド」の凋落による「利益が出ない厳しく苦しい事業環境」から、「全社一丸となって経営革新と事業再編」を遂行して「今日の総合酒類食品メーカー」に変えたという自分史である。

3代目の重責を果たして余りある業績を上げたという自負が感じられた。サントリーは今年上期、売り上げ、営業利益ともに初めて国内酒類業界で首位になった。しかし浮かれていない。型破りな手を打っているように見えても、現実的な思考が働いている。

ビーム買収には高値づかみという批判もあるが、ビームは営業利益率が20%を超える。グローバル市場では、規模の小さなビールでは戦いようがない。ウイスキーならばビームを加えて世界3位で、成長戦略を練る余地がある。

新浪さんの社長起用も思い付きではない。「115年の歴史を経てサントリーにも、悪しき官僚主義が広がり、やんちゃ坊主、やんちゃガールの風土が弱まってきた。新しい風を吹き込んでくれることを（新浪さんに）期待している」と言う。失敗してもワンポイントで切り替えられる。

佐治さんの大胆さは、リスクを計算したうえでの「やってみなはれ」である。

（森 一夫）