

知行合一の実践経営



坂根 正弘 氏

がコマツに入社したときの様子をお話頂けますでしょうか。

坂根 はい。私は、一九六三年に小松製作所（コマツ）に入社しました。当時は高度成長の真っ只中、日本政府は外資から「門戸を開け」と迫られていました。それまでは、外資に対してガードが固かったんですが、「外資を受け入れろ」という大合唱の中、建設機械の分野では、キャタピラー社という、当時のコマツを圧倒する規模の米国の会社を受け入れることになりました。そうした背景の中で、米国のキャタピラー社と三菱重工の合弁会社（現キャタピラー・ジャパン）がスタートしました。

吉村 当時のコマツはどのような会社でしたか。

坂根 当時の社長の河合良成は、「攻撃は最大の防御なり」ということで、とにかく守りに入ったら勝負には負ける、「攻める」のみと言っていました。「コストのことを考えなくて良い。品質だけ考えれば良い。」ということでした。そして当時の工業規格であったJIS規格はレベルが低かったので「既成の規格に合わせるのではなく、自分の規格を作れ」と、かなり品質に力を入れていました。事実二年間で相手と同等の品質レベルの商品をつくり上げた訳

コマツ 取締役会長

坂根 正弘



司会

矢野 弾

（矢野経済研究所特別顧問）
潮流社社長

——人を動かすのは、経営の本質を捉え数値の裏付けで説得する言葉が大切と取り組まれV字回復を成し遂げたコマツの坂根正弘会長にお話を伺います。どうぞ宜しくお願いいたします。

坂根 宜しくお願いします。

——坂根会長は、コマツの社長、会長を務め、経営者として会社の発展に多大な貢献をされています。さらに現在は、日本経団連の副会長をはじめ、多くの要職に就かれ、産業界の発展にも力を注がれています。本日は国際感覚の共通する吉村和就さんとの対談をお願いしたいと思います。

吉村 宜しくお願いします。早速ですが、坂根会長

です。

吉村 それは現在のコマツにも引き継がれていますね。経営の原点のように感じます。

坂根 はい。それが、現在もコマツの体質のベースになっています。私は、ブルドーザーの設計を担当した後、品質管理課を経て、米国と日本のサービス部長、新事業推進室長、米国の合弁会社の社長や経営企画室長などを歴任しました。社内でも私ほど広範囲な仕事を経験した人はいないと思います。そして二〇〇一年に社長に就任しました。私の入社以来、初の赤字計上という厳しい時期でした。

吉村 坂根会長の著書『言葉力が人を動かす』（東洋経済新報社）を読ませて頂いたのですが、最悪のところからV字回復をさせたその原動力というのは、「言葉力」であり、「ブレない考え方」であるとともに「経営者がアナリストであれ」「数値で示せ」ということで、固定費に着目したことがポイントだったのですね。

坂根 はい。基本的に「ものづくりでは絶対に負けない」というのが私の信念です。戦略的な選択と集中や、売った後のメンテナンス、中古車のマーケティング等で我々がキャタピラー社の後追いになった

としても、決してものづくりでは負けない。二〇〇一年に社長になった時、主力の建設機械事業でキャタピラー社が六パーセント程度の営業利益率を出しているにもかかわらず、コマツがゼロになりました。この差は絶対にもものづくりではないと、他の要素に着眼していくうちに固定費にたどり着いたのです。

吉村 ものづくりへの自信が、固定費の着眼へと導いたのですね。

坂根 そうですね。私は、日本の企業が低収益に苦しむ理由は、コマツと同じだと思っています。二〇〇一年に社長になった時というのはバブルがはじけて十年。日本は全く成長しない国になりました。そして、中央集権と東京一極集中が限界に達し、投資機会が激減する中での消耗戦です。一パーセントでも二パーセントでも利益をもたらした人が褒められる時代でした。けれども私は、粗利を二〇パーセント以上確保しない限り商売を取ってこなくていいと言いました。その上で固定費を減らせば利益は出てくると。

吉村 業界からしてみたら非常に大きな数字ですね。

坂根 現在コマツの営業部門の人達は、利益が一〇パーセントを切っていたら肩身が狭いんです。けれ

吉村 いつごろから大事にされているのですか。

坂根 常務が専務の時くらいからです。その頃から、メディアの取材を受けるようになりました。そのようなかで、「知識からスタートして、行動して、また深い知識に戻る。そうすると私自身のオリジナルな知識や手法が出てくる」。この考え方を表現したいと思ってたんです、その時、興味があつて読んでいた四文字熟語の本の中で出会ったんです。

吉村 コマツの構造改革もまさに「知行合一」ですね。

坂根 そうなのです。私はまず、行動から入りました。ある時点まで到達したときに、自分が何をやってきたのかをきっちり整理してみる。「ああ、こういうことだ。じゃあもつとステップアップするために、こういう考え方をしてみようか」というふうに、行動を後から理論付け、体系化することで、さらにステップアップすることができる。会社経営や仕事というのは、そういうことだと思います。

吉村 そうした中でコマツ流が生まれてきたのですね。

坂根 はい。例えば、アメリカはトップダウンスタイルが特色です。一方で、ボトムやミドル層の提案力は、日本の強みの一つです。その力を軽視し、あ

ども、価格を保とうとすると、「価格を維持するためには、こんな商品ではだめだ」「大きな特長のあつたものにして欲しい」「売った後のサービスを向上すべき」等、価格を維持するために、商品の品質やサービスの向上を模索するようになったのです。

吉村 まさに社員が自ら考えるようになったきっかけなのですね。

坂根 他にも、日本では、正規社員は世界一守られていて、非正規社員は世界一守られていないという極端な形になっています。非正規社員を守ろうというのなら、正規社員の雇用についても、もう少し柔軟性があつてもいいと思うのです。そうでなかったら勘定が合いません。日本の議論が部分最適になる典型的な例ですね。

吉村 雇用の柔軟性を持つことができれば、日本もまだまだものづくりをやつていける可能性が膨らむでしょうね。坂根会長が座右の銘にしている「知行合一」という言葉をご紹介頂きますでしょうか。

坂根 「知行合一」は、知識と行動は合わさつて一つになる、という意味の陽明学の言葉です。いくら机上で知識だけ仕込んでも、身につかない。何か行動する時に初めて身につくのだ、という考えです。

これもこれもと強制的に指示するよりも、会社の置かれた状況をきめ細かく説明した方が、従業員たちは自分で考えますから、日本の強さを発揮できるのです。また、業績を含め会社の状況については、年二回本社で説明し、国内の事業所はもちろん、欧米や中国などでの代理店会議や協力企業（サプライヤー）との会議においても説明し続けてきました。現在の社長も行っています。これだけトップが会社の状況を説明し続けている会社はおそらく世の中に無いのではないかと思います。やはり、多くのコマツグループの人達に考えてもらった方が良いという信念からです。

吉村 『言葉力が人を動かす』にも書かれていましたが、弱いところばかり気にするより、強いところをもつと強くすべきと、これも逆転の発想ではないかと思います。

坂根 「攻撃は最大の防御なり」というのは裏を返すと、強みを武器にして攻めの戦略に出るということです。強みが無かつたら絶対に攻撃できないですから。日本にある弱いところを守ろうとする風潮は、雇用の問題や、TPPの一次産業に関しても同様だと思います。弱いから守つてやる。でもこれでは最



ものづくりは衰退してしまったかもしれませんが、金融では強みを発揮して世界をリードしています。アメリカは、金融力もありますが、ものづくりでも相当強いところが残っています。ドイツは、明らかにものづくりで強さを発揮しています。先進国の中でも、それぞれ強み・弱みを持っているのです。日本はどうでしょう。私は、ドイツに似た特長だと思っています。

さらに、私も驚いたのですが、日本よりドイツの方が、人口減少率が大いのです。移民を入れても減少しています。人口の減少により経済成長が鈍化するなら、ドイツの方が影響を受けているはずなのです。ところが、名目GDPを見ると、ここ二十年間、日本は一・〇八倍、ドイツが一・九倍です。しかし、日本では政府や日銀が、実質GDPを使っています。日本はマイナス物価ですから実質GDPは名目値よりも増加して一・二倍となり、一方ドイツは一・三倍に減少します。実質値から日本はドイツと似たようなものだとされますが、現実はそのようではなく、名目GDPで見ると一・〇八対一・九なのです。

吉村 数値を多面的に分析することが非常に大事ですね。そうでなければ往々にして偏りが生じます。現在、アジアの時代が来ていますがそれに対して日本はメッセージがゼロなんです。中国が一方支配国家資本主義でインドはカースト制です。しかし成長率は伸びていますから、中国の覇権的な考えに、日本がどうメッセージを出すか、とても重要だと思うんです。そこで日本は「売り手良し、買い手良し、世間良し」の近江商人の考え方を提案すべきだと思うんです。

坂根 私もそう思います。我々は中国の人達に対しても「コマツウェイ」を教えています。コマツウェイというのは、トップマネジメントのあり方やものづくりにおいて全世界のコマツグループの人が共有すべき価値観とそれを実現する行動様式のことです。

坂根 私もうそ思います。我々は中国の人達に対しても「コマツウェイ」を教えています。コマツウェイというのは、トップマネジメントのあり方やものづくりにおいて全世界のコマツグループの人が共有すべき価値観とそれを実現する行動様式のことです。

吉村 このように繋がりがあある社会の中で、分かち合った上での利益だと思っています。そして、やはり収益に余裕が出てこなければ、あらゆるものいい方向に回り始めません。例えば社員教育に力を入れようと思っても魂を込められないのです。

後は絶対に負けてしまいます。農業も攻めに転じない限り、勝てることはないのです。

吉村 坂根会長のお話からは、力強さを感じます。わが国は二十年間デフレであるにもかかわらず、コマツは元気が良いですね。その秘訣をお教え頂けますでしょうか。

坂根 例えば、この業界を比較すると、コマツの営業利益率が二二・一四パーセントで業界の中ではトップになりました。一ドル七十九円での実績ですから、為替が円安に振れ、九十円、百円になると、コマツは一気に利益率は二〇パーセントになるんです。

吉村 日本の製造業では群を抜く数値ですね。

坂根 これだけの円高であっても、収益率を高めています。そしてさらに誇れることは、うちの協力企業の平均利益率が約七パーセントあるということなんです。我々は、協力企業の利益率も確認しているんです。バランスが崩れた時は、取引条件を変えています。

吉村 どういった形に変えているのでしょうか。

坂根 収益が好調な時は、現在のように利益率はコマツが一三・一四パーセントを保持し、協力企業は七パーセント前後。リーマンショックのように大きく事業環境が悪化したときは、コマツが行っていた

仕事を協力企業に出したりすることで、協力企業の仕事を増やし、黒字を維持できるようにする。それが良いバランスなのです。ですからリーマンショックの時には、コマツの日本の工場は赤字でしたが、協力企業は一社も潰れませんでした。

吉村 このように繋がりがあある社会の中で、分かち合った上での利益だと思っています。そして、やはり収益に余裕が出てこなければ、あらゆるものいい方向に回り始めません。例えば社員教育に力を入れようと思っても魂を込められないのです。

坂根 本来なら利益を出せるはずなのに、日本の共通要素で出せないでいる例が多いのが現実です。これは、トップのリーダーシップに大きな原因があると思います。

吉村 二十年間デフレが続いていますが、それに対する打開策につき、何か示唆を頂けますでしょうか。

坂根 「日本は先進国だから、今やものづくりの時代ではない」という有識者もいます。けれども私は、「先進国でいえば、イギリス、アメリカ、ドイツを比較してみてください」と言っています。イギリスは、

日本人と同じように教えています。それを教育された中国の人達も、この価値観の大事さがわかるんです。彼らの言葉で「発展空間」と言いますが、中国の人達は、ここで働くことによって自分がどれだけ成長するかをとても大事にしているんです。そうした中、中国では我々の人材を引き抜きにかかる会社もあります。けれども、引き抜きを恐れて教育を疎かにする必要は無い。結局、引き抜く会社が引き抜かれる会社に勝てるわけが無いという風に割り切っています。実際、一度退社しても、転職先は発展空間ではなかったということで戻りたい人もあるくらいです。

こうした教育も、「世間良し」であり、日本の決め細やかなサービスに共通したものがあると思います。

吉村 素晴らしいです。中国人を「コマツウエイ」で魅了したわけですね。

坂根 中国は、発展途上といわれていますが、実は二百年前、世界のGDPの半分は中国とインドが占めていたんです、その後、一度廃れて、近代において再び発展しています。昔からずっと中国やインドが遅れていたわけではないんです。

ところが今は、「売って良し、買って良し、自分良し」になってしまっているのです。

坂根 そうですね。我々は、お客様からの信頼度を測るとき「お客様一人ひとりにとって、コマツの商品・サービスがなかったら、どの程度まで困るか、その困る度合いの深さが信頼度」としています。お客様や社会に貢献していることを測る要素がとても重要です。

吉村 「世間良し」の考えは企業価値が高まりますね。

坂根 はい。コマツウエイは、将来、人が変わってもコマツの組織、社員の中でグローバルに脈々と受け継いでいかななくてはならないものだと思います。

吉村 「社員と共に、お客様と共に、社会と共に」というコマツの本質がコマツウエイにはありますね。

坂根 私自身、課長になる前、三十代前半から「四の五の言わず、一、二をやろうよ」と言っていました。一、二が本質で四、五が部分最適論ということでした。振り返れば本質を大事にしながら生きてきました。

吉村 コマツの強みでもあるものづくりを徹底的に磨いたり、とにかく精進して「ダントツ商品」をつ

吉村 我々が学んだ国々ですね。

坂根 それを頭に置かないといけないのです。

吉村 キング牧師の言葉で、「人間は、皮膚の色ではなく人格で評価しなければならない」とあります。これは地球ワードですね。地球という概念が必要です。日本に足りない部分だと思います。

坂根 さらに遡れば、スペイン、ポルトガルという時代があり、ロシアの影響力が強い時代もありました。つまり、GDP構成比の変化というのは、大局を見れば目まぐるしく変化していて、日米欧中心の時代が続いていくと思いがちですが、また変遷するものなのです。

吉村 一九九一年にソ連共産主義が崩壊しました。そして十七年後、二〇〇八年リーマンブラザーズ証券が六十二兆円で破綻しました。共産主義がダメ、アメリカ型フアンド金融資本主義がダメとなると新しい資本主義が必要なのだと思います。

坂根 そうですね。何か新しい道が必要ということでしょう。

吉村 それは、矢野社長の提唱する「ヒューマン資本主義」ではないですか。そのヒューマン資本主義の原型が、近江商人の考え方ではないかと思います。

くれと言うのもコマツの本質を捉えていたからこそその言葉だったのですね。坂根会長の明快なお話とグローバルな発想で、非常に切り口が鋭いと感じました。

——本日は有意義な時間をありがとうございました。お二人に感謝申し上げます。

■坂根 正弘 (さかね まさひろ) ■

- 一九四一年 島根県出身
- 一九六三年 大阪市立大学工学部卒業
- 同年 株式会社小松製作所(コマツ)入社
- 一九六九年 取締役
- 一九九一年 小松ドレッサーカンパニー(現コマツアメリカ)社長
- 二〇〇一年 代表取締役社長
- 二〇〇七年 代表取締役会長
- 二〇一〇年 取締役会長、日本経団連副会長

■吉村 和就 (よしむら かずなり) ■

- 一九四八年 秋田県出身
- 一九七二年 荏原インファイルコ株式会社入社
- 一九九八年 国連ニューヨーク本部、経済社会局・環境審議官に就任
- 二〇〇五年 グローバルウオータ・ジャパン設立