

坂根正弘著「ダントツ経営 - コマツが目指す『日本国籍グローバル企業』 - 」日本経済新聞出版社
2011年4月8日刊を読む

日本国籍グローバル企業

1. 本当の知識は行動のなかにある

- (1) 私の好きな言葉に「知行合一^{ちこうごういつ}」があります、出典は、中国・明代の思想家である王陽明の『伝習録』という古典です。その意味するところは、「知ること」と「行うこと」は同じことで、両者に違いはない。行動や実践を通じてこそ真の知識が身につくし、逆にアタマに知識だけ蓄えても、それを行為や行動に活かさないのであれば、真に知っているとはいえない——そういう教えです。
- (2) この考え方は、私にとって非常に魅力的で、説得力があります。
- (3) 私は工学部の学生だったのですが、大学ではあまり勉強しませんでした。そのせいもあって、1963年にコマツに入社すると、周囲の先輩や同輩がものすごく勉強家で、自分よりはるかにモノを知っているように思えたのです。そこで、遅れを取り戻すために猛勉強しなくてはいけないと思うのですが、単なる座学では身につけません。
- (4) ところが、何か現実課題に直面し、それを何とかしようと思って勉強すると、メキメキ力がつくのが実感できます。ブルドーザーの設計者だったころ、お客様のところに向いて、故障した建設機械のクレームに対応することがありましたが、これこそまさに「知行合一」でした。最後は、お客様のほうから、「機械が壊れたので坂根君を寄こしてくれ」と指名が入るまでになったのです。
- (5) 経営も「知行合一」だと思います。単なる知識だけでは役に立ちません。実践して、うまくいかないときは臨機応変に軌道修正していく。そうした試行錯誤の繰り返しで、自分ならではのオリジナリティのある知識ができ上がり、マネジメントの技も磨かれていくのだと思います。
- (6) かつて江戸幕府は、陽明学を危険思想に分類したといわれます。「行動のなかには、本当の知識はない」という陽明学のメッセージが、幕府に敵対する政治行動の呼びかけになることを警戒したのでしょう。
- (7) しかし、いまの企業はその逆です。実践を伴わない評論家的な知識は、意味がありません。

(8)この本では、私が長い歳月をかけて学び取った「経営の勘どころ」のようなものをまとめてみました。といっても、学術書のような体系立ったものではありません。これまでの自分自身の経験や観察に立脚しながら、私なりに導き出し、実践してきた経営の原則を書き連ねたものです。

2. 大きな変貌を遂げつつある世界

(1)ここで、この本の章立てについて、アウトラインを示しておきましょう。

(2)序章では、世界の建設機械市場の近年の変貌ぶりについて、第1章では、なかでも成長著しい中国市場について書きました。

(3)建設機械というのは、何ら華やかなところのない地味で武骨な存在ですが、そう見えて、実は「時代を先取りする先行指標」という側面があります。建設機械が売れる市場というのは、かつての高度成長時代の日本でもそうですが、必ずその後には飛躍的な経済成長を遂げるものです。

(4)そうした建設機械ビジネスを手がけているコマツという企業の中から見て、いまの世界経済はどう映っているのか、あるいは、そのなかでチャンスをつかむために、私たちが主に中国でどんな取り組みをしているかについて取り上げました。

(5)日本では、まだ多くの方が「中国はまだまだ遅れた国で、日本や欧米でできあがった技術や経営手法を持ち込めば事足りる」と考えているようですが、私の見方は正反対です。

(6)たとえば、かつてのアメリカのビッグスリーは、「日本の自動車メーカーは遅れた存在であり、日本車の競争力が強いのは、利益を無視してシェアを追い求めたり、あるいは何か不公正なことをしたりしているから」という強い思い込みにとらわれていました。実際に日本車が強かったのは生産システムが優れていたからですが、その長所を素直に評価し、そこから学ぶことをしなかったこともあって、ビッグスリーは徐々に競争力を失い、最終的に3社のうち2社までが法的整理に追い込まれてしまいました。

(7)私たち日本人はそんなビッグスリーの傲慢を笑いますが、今度は自分たちが、中国に対して、ビッグスリーのような「上から目線」になってはいないでしょうか。中国は遅れた国ではありません。現実の中国市場や中国における競争環境は変化やダイナミズムに富んでおり、そのなかから次々にイノベーションが生まれてくる熱気あふれる場所でもあります。

(8)第1章では、そうした中国市場のおもしろさ、ユニークさ、あるいは怖さについて、実際に現地でビジネスしている経験を踏まえて論じてみました。

3. もはや右肩上がりには前提にできない

- (1) 第2章と第3章では、21世紀になってからの10年間にコマツが直面した「2つの危機」について取り上げます。
- (2) ひとつは、私が新米社長として就任早々に向き合うことになった2001年度の巨額の赤字です。このときは、2000年に起こったITバブル崩壊と、2001年に起こったアメリカの同時テロによって世界全体で不況色が強まっていました。加えて、コマツ特有、ないしは日本特有の事情として、「失われた10年」と呼ばれる1990年代が終わり、「もはや右肩上がりを前提にできない」という認識がようやく日本社会に浸透しつつあった時代です。
- (3) 企業についても、永続的な成長を前提に組み立てられてきた、これまでの経営のあり方に思い切ってメスを入れ、新たな強みを構築しなければ、21世紀の展望が開けない。そんなギリギリの場所にコマツという企業が追い詰められていたのが、このころです。社長としてそのとき私が何を考え、どんな原則に基づいて何を実行したのかが、第2章のメインテーマです。
- (4) それに次いで訪れた、もうひとつの危機は、2008年秋のリーマンショックに端を発する世界的な経済危機です。
- (5) その直前まで、日本市場を含めた世界経済は元気がよかった。いや、原油価格が1バレル140ドルに達するなど、むしろ元気がよすぎたぐらいでした。主要各国とも金融引き締めに入っていました。しかし、そうした過熱気味の経済は、アメリカ発の金融危機によって一瞬にして氷河期のような寒さになります。「需要が蒸発する」(消えてなくなってしまう)という言葉が生まれるくらい世界経済がおかしくなりました。
- (6) コマツも、国内の生産体制を増強した矢先にリーマンショックにぶち当たりました。当時の私は日本経済新聞の取材に、「予想もしないところに真っ暗闇のトンネルがあって、そこに加速しながら飛び込んでいった感じだ。出口の光は見えず、自分が走っている方向もわからない。それが多くの経営者の実感だろう」と話した覚えがあります。そのくらい唐突で急激な、100年に1回ともいわれる変化だったのです。
- (7) 第3章は、このときの危機がテーマです。コマツや協力企業、部品メーカーがどんなチームワークで大規模な生産調整を行い、この危機を乗り切ったか、経営者として何を考えたか、について書きました。その後も続いている「円高」は、金融危機の後遺症ともいえるべき現象で、いまなお私たちは、この第2の危機から完全に脱却できたとはいえませんが、現時点の結論として、危機から何を学んだか、そこから浮かび上がった教訓は何かをまとめてみようと思います。

(8)実は、危機のさなか、日本中あるいは世界中が悲観論に傾くなかで、私はしばしば「足元は厳しいが、先行きは楽観できる」と述べてきました。私としては「悲観論からは何も生まれない」という持論をもとに発言していたのですが、一部には「坂根さんは能天気」だとする説も流れたといえます。しかし、結果として、世界経済は二番底を回避でき、緩やかに回復してきています。悲観論一色のなかで、なぜ私が楽観的な見方を堅持できたのかについても触れたいと思います。

4 . 日本企業の強みと弱み

(1)第4章は、「2つの危機」の話から時代をさかのぼり、1990年代前半ごろの経験を中心に書いています。テーマは、「日本企業の強みと弱み」です。

(2)当時、私はアメリカの合弁会社に出向し、アメリカ人のCEO(最高経営責任者)をサポートするナンバー2の立場で工場閉鎖などリストラの先頭に立ちました。このとき、アメリカ企業を内部からつぶさに観察する機会を得たのです。これは、たいへん貴重な機会でした。

(3)出向した合弁会社にはコマツが50%出資していましたが、人員の圧倒的多数は合弁相手のアメリカ企業の出身者で、仕事の進め方やモノの考え方は純粹のアメリカ企業とほとんど変わらない会社でした。そんな企業に飛び込んでいって仕事をしたことで、コマツしか知らない私には「目から鱗が落ちる」経験が多々ありました。

(4)日本企業であれば当たり前で、どんな企業でも簡単にできるようなことが、アメリカ企業にはまったく実現困難な課題であること、あるいはその逆で、どう見てもアメリカ企業のやり方のほうが合理的で、日本企業がおかしな慣習にとらわれているところなど、多くの発見がありました。

(5)このアメリカ駐在を通じて学んださまざまなことが、私の経営者としてのモノの見方の土台になり、座標軸を形成しているといっても過言ではありません。これも大事な「知行合一」の経験でした。

5 . 代を重ねるごとに強くなる会社に

(1)そして、第5章と第6章のテーマは「強みを磨く」です。

(2)世の中には非常に優れたカリスマ的な経営者がいて、その非凡な才能に引っ張られて企業が大きく発展している事例があります。

(3)しかし、コマツはごくごく普通の日本企業です。生え抜きのサラリーマン社員のなかから経

営トップが生まれ、数年すれば後輩にバトンを引き継いでいく経営です。ですから、「自分の任期だけうまくいけばいい」「派手な M&A(企業の合併・買収)を仕掛けて、スター CEO としてマスコミの脚光を浴びたい」などと考えるような経営者はいません。

(4)それぞれの経営者は、「自分の代に、どれだけコマツを強くできるか」を競い合わないといけません。自分がバトンを受けたときのコマツよりも、より強いコマツにして、後輩に経営のバトンを渡す。これがずっと継続されていけば、いつかエクセレント・カンパニーの仲間入りができるでしょう。

(5)こんな問題意識から、商品開発のあり方やブランドマネジメントの取り組み、あるいは取締役会改革など、経営の広範な場面で、コマツをより強くするためにどんな取り組みをしているかをまとめてみました。

(6)その一例が、「ダントツ・プロジェクト」と呼んでいる製品開発手法です。あらゆる項目で平均点より少し上の「こごんまりとまとまってはいるが、迫力に欠ける製品」をつくるのではなく、ある重点分野で突出した性能(強み)を発揮する「ダントツ商品」を世に問いたい。そんな私の思いから生まれたプロジェクトです。

(7)中国などで注目されている「ハイブリッド建機」も、この開発手法のなかから生まれました。

6. 「何を捨てるか」がカギ

(1)いささか私事にわたるのですが、私は若いころから、なぜか平均点主義になじめず、「ダントツ的発想」を実行してきたような気がします。中学時代は陸上の短距離の選手でしたが、あるとき 100 メートルではトップになれないと悟り、「絶対に 50 メートルではトップになってやろう」と目標を切り替えて努力しました。おかげで、学校対抗の 400 メートルリレーでは、常に 1 番走者でした。

(2)

(3)

(4)

(5)そうした意味を込めて終章では、少し企業経営を離れて、日本という国のあり方についても

考えてみました。

(6) やや口はばったいのですが、コマツが数次の危機を乗り越え、グローバル企業に脱皮できたのも、リーダーシップの方向性がそれほど大きくは間違っていなかったからだろうと思います。私がコマツに入社して今年で48年になりますが、コマツのビジネスについて言えば、いま、1番自信を持っています。

(7) この本は、実践経営論ですが、別の角度から見ればリーダー論ともいえます。これを読まれた読者の方が、それぞれの場所で優れたリーダーシップを発揮されるうえで、私の経験がお役に立てたらとの思いでまとめました。

P1 ~ 12

[コメント]

コマツの「ダントツ経営」はどのような経緯から生まれ、どのようにして達成されたのかを、その推進者である坂根会長がわかりやすくまとめて下さった本書は、TQM やデミング賞のテキストと高く評価されると考える。

一言、一言が実に胸に迫る。

- 2011年7月27日 林 明夫記 -