

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 12

コマツ

坂根正弘氏

取締役会長

聞き手 = 中重宏基 (本誌編集長)



世界共通の価値観をコマツウェイに結晶化 何を守り何を変えていくかに、一本筋を通す

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Sakane Masahiro_1941年生まれ。大阪市立大学工学部卒業後、1963年、小松製作所入社。最初の配属はブルドーザの設計部門。品質管理、米国でのサービス部などの仕事を経て、1991年小松ドレッサーカンパニー（現コマツアメリカ）社長。2001年代表取締役社長に就任。創業以来の赤字に直面するが、大胆な構造改革でV字回復を達成し、さらなるグローバル展開も推進した。2007年より現職。経団連副会長としても活躍。著書に『ダントツ経営』（日本経済新聞出版社）など。

建設機械の国内シェアはトップ。海外進出は1950年代からと早く、アジアでのブランド力はライバルをしる。経営の現地化を果敢に進める一方で、競争力の源泉である技術のコアは、「日本発」を強く意識している。

グローバル展開で大切な
企業の基本的なポリシー

——中国では子会社の経営トップに中国人を据えるなど、経営の現地化を進めていますね。

コマツも、かつては海外子会社のトップはほとんどが日本人でした。経営の現地化には10年、20年という歳月が必要です。今後、中国でのさらなる現地化のためには、上海に置いた地域統括会社の機能をもっと高めなくてはなりません。

日本企業がグローバル展開と現地化を進めるうえで大切なのは、やはり企業としての基本的なポリシーです。日本的経営の優れたところ、欧米企業の優れたところ、それに自社独特の経営手法をミックスしながら

徹底していく。当社では、それを「コマツウェイ」と呼んでいます。経営層を含むコマツグループのすべての社員が永続的に継承すべき価値観とそれを実現するための行動様式。これらを共有したグローバル・チームだからこそ、コマツ流の現場力が発揮されるのです。

——具体的にはどうということですか。

たとえば、経営トップは必ず現場に足を運び、事実を見つめ、そこに立脚して経営を考えること。年に2回は、必ず自分で会社の状況を社員の前で説明すること。取締役会は少数精鋭で構成し、社外取締役も積極的に議論に参加してもらうこと——これらはコマツでは当たり前のことですが、これをほかの企業が形だけ真似ても、どうしようもないでしょう。コマツウェイはたんなるお題目ではありません。どれだけ魂を込めて実践していくかが重要なのです。

——コマツウェイは社員教育のベースにもなるものですか。

そうです。今年（2011年）、石川県小松市の工場跡地をグローバルな人材育成の拠点として再生しました。「こまつの杜」の「コマツウェイ総合研修センタ」です。そこではもう「モノ」はつくっていないが、今度は「人」をつくるというわけです。

石川県は日本海に面していますから、韓国^{インcheon}の仁川国際空港のほうが成田よりも近い。世界から研修にやってくるのに、成田経由より便利なん

です。「こまつの杜」では、地元の子どもたちの育成にも貢献しようと、コマツのOBが理科教室を開いたり、チリの銅鉱山で働いていた世界最大級のダンプトラックを展示して、学習に役立ててもらっています。

——中国の話に戻りますが、中国の販売代理店の教育にも熱心だと伺いました。

中国人は、自分がその会社で働くことでどれだけ自分が成長するか、いわゆる“发展空间”を大切にしている人たちです。それがないと能力のある人ほどすぐに会社を移ってしまう。ならば、その環境を整備しようと考えています。なかでも建機台数の急激な増加に対応して、修理やメンテナンスを担当するサービス担当者の育成に力を入れています。中国の大学と提携し、費用はコマツと販売代理店でほぼ折半して、養成カリキュラムをつくりました。全中国の代理店が、採用した新入社員を続々と送り込んできています。

それと、今中国の工場で開催しているのは品質管理の考え方です。日本には中国製品の品質をけなす人が多いけど、他人のことは笑えません。1960年代の日本もひどかったのですから。当社の建機も、当時は耐久性が米国のライバル製の半分でした。それを全社的な品質改善運動で追いついていった歴史があります。今は中国人がそのイロハを学んでいます。これが彼らのすごいモチベーシ

コマツ

■本社所在地／東京都港区 ■創立／1921年 ■従業員数／4万1059人（2011年3月末現在、連結） ■売上高／1兆8431億円（2011年3月期、連結）

ョンになっている。たとえコマツを辞めても、コマツで学んだことが自らの付加価値になるとわかっているからです。

コマツは、中国ではよく人材を引き抜かれます。しかし、人を抜かれる会社が、抜く会社に負けるはずがないというのは、私の経験則でもある。一度コマツを出ていっても、「やっぱり違った」と戻りたいと思う人だって結構いるんです。

建機の遠隔管理システム 標準装備でデファクトに

——坂根さんがその普及に大きな役割を果たした、コムトラックス (KOMTRAX) のお話もお聞きしたいと思います。建機の稼働状況を遠隔で監視・管理できるシステムですね。

私が社長になる2年ほど前、ATMを建機で破壊して現金を奪う事件が頻発していました。GPSを装備すれば盗まれた機械の居場所がわかるので、盗難対策になるのではないかと思ったのがきっかけです。現在はセ

ンサーやICTの発達によって、稼働している位置や状況、油圧や水温、燃費効率に至るまで、遠隔地でわかるようになっていきます。

——これを、2001年からすべての建機に標準装備したのは英断でした。

こういう判断は、トップダウンでしかできません。開発当初、コムトラックスの装備費用は20トンクラスの油圧ショベルで車両価格の約2%に相当しました。標準装備にすれば、我々はその分利益を失うことになる。しかし私は、「お客さまのためだと思ふな。自分たちのためにも装備していると思え」と言いました。

メーカーはコムトラックスで将来の建機需要が予測できる。販売代理店にとっては在庫管理や定期整備サービスの向上に役立つ。代金回収にも有効に使えるようになってきました。メーカー、販売店、お客さま、それぞれの視点からどんな利用価値があるか、いろいろな知恵が出る。

こうしてコムトラックスは、コマツ製品の大きな付加価値になりました。他社製品より5%ぐらい高くて

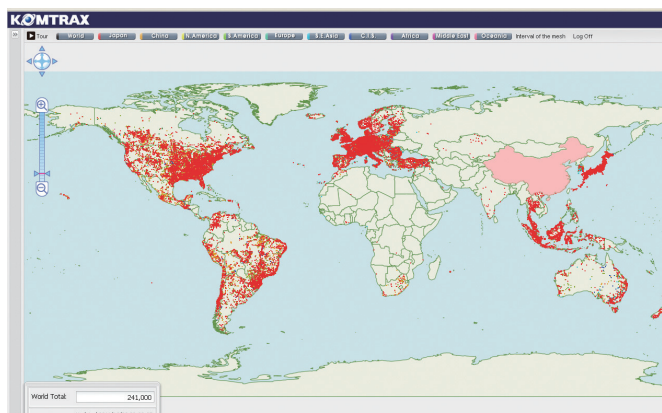
も、「これだけ役立つなら」と買っていただけるわけです。

——コマツだけの利益を求めず、ビジネスパートナーと「Win-Win」の関係を長期的に築いていく、コマツウェイの表れでもありますね。

みんなセムボート、同じ船に乗っているわけです。これまでも協力企業や販売店とは同胞意識が強かったけれど、これからは製品を買っていただけるお客さまともセムボートです。コマツというブランドをどうマネジメントしていくかを、今年(2011年)からコマツウェイの新しい章として書き加えています。その真意はここにあります。

——コマツウェイを担う人材、特に日本の人材については何を期待していますか。

技術の話からいえば、無から有を生み出すひらめきの天才は、建機を開発するうえでは必須ではありません。そこで必要な技術は、存在する事象をより具体的に「見える化」する作業だと私は思うんです。たとえば、こういう話があります。かつて



コムトラックスを装備した建機の、世界の分布状況。20万を超す点一つひとつが、建機が稼働している場所を示している。



上：「ダントツ商品」の一例、ハイブリッド油圧ショベル。車体旋回の減速時に発生するエネルギーを電気エネルギーに変換し、エンジン加速時の補助エネルギーに活用する。



下：発祥の地、石川県・小松工場跡地を、コマツグループのグローバルな人材育成の拠点であり、地域社会とともに子どもたちを育む場でもある「こまつの社」として再整備した。写真は世界最大級のダンプトラックを見学する子どもたち。

油圧ショベルでは、関節部のグリースを数百時間おきに入れ替えることが必須とされていました。摩擦熱でグリースが液状化し、蒸発してなくなると考えられていたからです。

ファクトと向き合い 「見える化」に挑む

しかし、ふと私は、「液状化を実際に見た人があるのか」と思った。研究所で聞いたら「そんなことは常識です」と言うが、誰も実験していませんでした。実際に計測機器で調べてみたら、実は液状化ではなく、オイルシールからの漏れで失われる量が多いとわかった。そこでオイルシールの構造を工夫することで、グリースの交換時間を大幅に伸ばすことが可能となったのです。

イノベーションというのは、99%の汗と1%の知恵から生まれるということです。日本には、ファクトと向き合い、コツコツと汗を流すことを厭わない人材が数多くいますが、こうした技術者こそが求められています。

経理や人事などの間接部門でも同じことがいえるでしょう。自分たちが生み出す最終商品は何なのかを考え、それを実現するためには何を「見える化」すればいいのかを、ぜひ考えてほしいと思います。

——日本人の勤勉性、愚直な実践から生まれる技術には、まだまだ期待できるということですね。

ただね、日本は技術で勝ってビジネスで負ける、ということがよくありますから（笑）。基礎研究の成果なども、結果が出てからそれを活用



したビジネスモデルを考えるのでは遅い。技術がまだ芽の間に、経営者がこれは面白そうだと直感して、将来のビジネスを想定して動くことが大切です。自社の技術だけではビジネスになりそうになくても、他社と協働したり、買収したりして要素を組み合わせれば、大きく育つかもれない。そのためにも、経営者は日頃から現場をよく歩いていないといけません。私は競合が数年かかっても追いつけない、際立った特長をもつ「ダントツ商品」の開発を推進してきましたが、そこではボトムアップの技術開発とトップダウンのビジネス判断との、早い段階でのドッキングを意識してきました。

技術開発では、自由で好き勝手にやらせたほうが良いアイデアが出るといわれるけれど、その結果がビジネスになっているかどうかは無頓着であってはいけない。そこでは経営者のセンスと、経営の責任が常に問われているのです。

AFTER INTERVIEW

経営者自らが現場主義を貫き、世界で勝ち続ける

「経営は見える化で勝負、そう割り切っている」。この言葉に坂根会長のすごさは凝縮されています。コマツウェイをつくり上げる過程で、何を守り、何を捨てるのが判断されている。現場に立脚し続けた会長だから、この割り切りが可能になったのでしょう。コマツウェイの一項目でもある現場主義を実践し、経営と現場の結節点になっています。それがスピード経営を可能にし、世界で勝てるコマツをつくり上げてきたのだと感じます。経営者が現場主義を徹底することが、グローバル化のスピードに対応する一つの方法だと、会長は身をもって証明しています。

（本誌編集長）