

目指す成長戦略の中心に「イノベーション」を迷わず掲げる。日本経団連の会長に6月3日の定時総会で就任する東レの榎原定征会長（71）は、製造業の経営者として正統派である。元副会長の榎原さんにお鉢が回るほど、今回の経団連会長人事は難産だったが、製造業が主流を占める経団連の性格に最も合う人物の1人だ。

東レでは、実力者として君臨した故前田勝之助元会長の懐刀のような存在だった。榎原さんは研究畑や企画畑を主に歩んだ。前田社長のもとで1989年に経営企画室主幹に起用されて経営企画のコースに入った。以後一貫して経営戦略を立案する仕事を担い、99年には専務総合企画室長になっている。2001年に総合企画室長のまま副社長になり技術センター所長などを兼務し、翌年、平井克彦前社長に代わって社長に昇格した。

榎原さんの社長就任は、物議をかもした前田会長の最高経営責任者（CEO）復帰に伴うものだった。同年3月期の単独決算が営業赤字に陥るといふ危機を乗り切るための緊急措置である。榎原さんは社長として、前田会長とともに策定した経営再建策を遂行する役に回ったわけだ。

屋台骨の繊維やフィルム事業の不振を打開するため、赤字の事業、子会社の整理、人員削減による労務費の1割削減などの対策を断行した。当時、日本経済新聞のインタビューに「生産、販売を経験していない社長がすぐに全社員を掌握するのは無理」と答えている。さらに「“小前田” ぐらいの指導力と実績は残したい」と述べているので、控えめな印象をうけるが、

本質的には強気の性格である。

前田さんは業績回復のめどが立つと、CEO復帰時に公言したとおり、2年で取締役からも退き名誉会長になった。剛腕で知られた前田さんも技術系だが製造畑出身で、上司との衝突も辞さない仕事ぶりから「ケンカの前勝」との異名をとった。対する榎原さんはずっとスマートではあるが、前田さんのおメガネにかなっただけあって、優れた能力をもち相当な自信家でもある。先端技術の開発で生きてきた東レにも誇りをもっている。

リーマンショック後の不景気な時にも、こう語っていた。「環境、資源、エネルギー、少子高齢化など成長を制約する要因はいっぱいありますが、それに対する解決策を提供すれば成長を勝ち取れます。われわれが開発している技術には、その種がたくさんありますから、全く悲観していません」

東レは戦時中から自力でナイロンの技術を開発して、戦後、その工業化によって日本の合繊産業をリードして、技術力の高さを誇った。米国のデュポンからナイロンの特許を買ったのは紛争を避けるため、技術そのものは自前で開発したものである。

合繊産業の急成長により高度経済成長を代表する花形企業と目され、製品もファッションの素材だったため、先進的で洗練されたイメージが定着した。榎原さんは、技術志向の東レを体現するような経営者で、「われわれはメーカーですから先端技術の開発によって、持続的な成長を目指します」と直球で勝負するタイプだ。

同社の技術力を象徴する例として榎原さんがよくあげるのは「炭

素繊維」である。「旅客機のボーイング878は炭素繊維を機体に採用して重量を20%くらい減らせました」。約半世紀もかけた息の長い開発によって、東レは炭素繊維で世界トップの座を確保している。

このほかにもたとえば水処理技術が注目される。「水不足に対処するための海水の淡水化や排水の再利用を可能にする技術の鍵として、当社が開発した逆浸透膜があります」と誇る。これも長い歴史を経ており、こうした種を絶やさぬために、利益確保を目的に研究開発費を削るようなことはしない方針だ。「削るのは簡単だが、3年先、5年先、10年先に成長するポテンシャルを失うことになる」と考えるからである。

売上規模が2兆円未満の東レにとって、経団連会長を支えるための資金や人材の提供は、かなり負担になると思われる。また会長になったからといって、硬直的な体質の経団連を率いるのは容易ではない。だが榎原さんの「日本は貿易立国です。製造業が外貨を稼いで、それで資源などを買うというのが基本形です」との考え方は、経団連の底流にある思想に一脈通じる。

円高や高い法人税などが5重苦、6重苦といわれていたころ「経済合理性に従えば、外国に出て行くのが自然ですが、出て行かないのは日本企業としての矜持があるからです」と言っていた。イノベーションの力を信じるスマートさと、日の丸を背負った日本企業の矜持をともに備えている。難しいだろうが、新しい経団連会長像をぜひ示してもらいたいものだ。

「坂根さんなんか、経団連会長によいと思うけどね……」。何人かの経営者から、こうした声を聞いた。米倉弘昌会長を支えた副会長18人の中で、本命といわれたのは川村隆日立製作所前会長だったが、坂根さんの能力を買う経営者も結構いた。

理由は、コマツをグローバルに展開する優良企業としてよみがえらせた経営手腕がまずあげられる。さらに事実に基づいて独自の意見を歯切れよく語る明快さが際立っていた。それでいて人柄は朴とつとしていて、有能な人にありがちな嫌味が無い。経済界を率いるのに、ふさわしいとの見方が少なくなかったゆえんである。

安倍晋三首相が設けた産業競争力会議のメンバーに、榊原定征東レ会長らとともに選ばれたのも能力に定評があったからだろう。しかし「よいと思うけどね……」と単に期待にとどまっていたのには、理由が2つある。

昨年4月に社長交代に伴い、会長から取締役相談役になり、6月下旬の株主総会をもって取締役も退き相談役・特別顧問になっていた。経団連会長になるには、現役の会長、社長でなくてはまずい。年齢も73歳でやや高い。この6月3日の定時総会を機に経団連副会長を任期満了により川村氏らとともに退任する。

坂根さんの経営者としての評価を決定づけた出来事は、2001年6月に社長に就任すると、すぐに巡ってきた。ITバブルがはじけて米国の景気が悪化、国内も公共事業の縮小が影響して、建設機械は不振を極めた。02年3月期決算でコマツは営業赤字に転落し、出鼻を

くじかれた。いきなり経営手腕を問われたようなものだ。

構造改革に乗り出すわけだが、坂根さんは、業績悪化の真因をデータに基づいて徹底的に追究した点で一味違っていた。最大のライバルである米国キャタピラーと比べて、利益率がもともと低いのはなぜか。ここに切り込まずに外注費などを削ってお茶を濁せば、対症療法に終わる。

「80年代半ばから当社は海外で業界再編につながる投資をやってきたが、あまりもうかっていなかったのです。なぜだろうと調べたら、固定費が高すぎた。当時、一般管理費と販売管理費で固定費を計算すると、売上高に対して24%くらいありました。キャタピラーと比べて6ポイントも高い。この重い分だけ、利益が出なかったのです」

工場段階の競争力は十分あるのに、固定費の重みで、いわば“コマツ丸”の喫水線は高かったから、不景気で沈み込むとたちまち甲板が水浸しになる。つまり赤字になりやすかったというわけだ。「固定費さえ下げれば、キャタピラーと同じ利益率になり、競争力が出る」と結論づけると、坂根さんは果敢に構造改革を実行した。

希望退職の募集と赤字の事業からの撤退である。坂根さんも生え抜き社員上がりのサラリーマン経営者で、同質的な日本の企業では最も避けたい措置ばかりだ。退職者は1100人にのぼり、出向者の転籍も1700人を数えた。コマツ本体から赤字を補てんして維持してきた不採算の子会社の整理も進めた。

「コマツもいろんな事業に手を広げて、雇用を守っていました。

日本の企業独特のやり方です。これを改めるために1回けじめをつけたのです。大企業は一般に固定費が無茶苦茶に高い。ほかの大手も同じようなことをやれば、体質は強くなるはずですよ」

赤字の翌年度には黒字転換し、2006年度に売上高に対する固定費の比率はキャタピラー並みに下がった。ぜい肉を落として筋肉質にしたのは、「世界で1位、2位の商品に特化しよう」と考えたからだ。優れた商品サービスを提供することによって社会に貢献して、利益を上げるという企業本来の目的にかなった当たり前の経営である。

合理的でごく自然なことだが、さまざまなしがらみがあって意外に難しい。坂根さんができたのは、なぜか。それを解く鍵は、先入観にとらわれずに現実を直視する徹底した事実認識の姿勢にある。どこに問題があるのか、正確に分析すれば半ば解決できたも同じだ。後はそれに合った手を打つだけという行動様式が身につけている。

設計部門に配属された新入社員坂根さんは製図が苦手な顧客からのクレーム処理で頭角を現したというのは、よく知られた逸話だ。機械の故障を直すには、原因を正しくつかむ以外に手は無い。それが習性になったのだろう。千差万別のクレームを扱ううちに、会社の実態もみえてくる。

社長になって「悪い情報を早くつかんで早く対処する。情報を全社で可能な限り共有する」ことを励行した。曇りの無い事実認識と果敢な実行という明快な流儀が、独特のモチ味を醸し出している。

*2014年5月記。

(森 一夫) ●