

## コマツ（6301）を称える

千葉の県人 鎌田 留吉

やっと、ワールド・カップが始まった。サッカーではチーム成績が不振の場合、監督の首のすげ替えがすぐに話題にのぼる。しかし、実業の世界では、リストラと称して従業員の首を切り、経営者が自由に展開してきた筈の事業運営の失敗を不問にするのが一般だ。

**Restructuring**とはもともと「再構築」という意味である。事業全体を抜本的に見直し、収益性の高い部門の充実、不採算部門からの撤退を含めた事業の構造を改革することである。そしてまた仕入れをはじめとするあらゆるコストの見直し改善を行うことである。

経営者は、リストラクチャリングが必要になった経営環境の変化の性質を、根本的に考えることが必要だ。経営者の役割とは経営環境を読みとり、その変化に応じた舵取りをすることこそである。順風の時は、下手な「経営」はせず、世界的視野をもって全体を目配りすることこそが役割である。そしてその経営環境の変化が一時的なものなのか？それとも構造的・恒常的なものなのか？を、見極め抜本的に企業構造を変革することである。

例えば、日本の市場をどうとらえるのか？少子・高齢化で成熟し飽和してしまったものと捉えるのか？それとも循環的景気停滞に過ぎないと「期待」するのか？リーマンショック以後急速に進んでしまった円高を一時的なものとして「期待」し、あと少し我慢すればもとの復帰すると捉えるのか？その判断の差により、海外市場を開拓する「力（りき）」のいれかたや、現地生産の比重を高める「力」のいれかたが大きく変わってくることだろう。

それはあとからみた結果論だ、といえはその通りであり、エイチ・アイ・エス（9603）の澤田氏が言うごとく経営の90%は「運」で決まるといえばいえる。

しかし、その変化を構造的なものとして捉えそのことを前提として、果敢に挑戦していくことこそが経営者の役割というものではなかろうか？

自らの過剰輸出の累積によって齎された円高に対し、為替介入を政府に要求し外貨準備に数十兆円の含み損を溜め込ませたり、労賃を低く抑えるため派遣労働者制度を改悪し続けることを政府に求めることが経営者の役割だとは思えない。

現在進行している原子力発電の停止についても同様のことが言える。確かに安部内閣が再稼働を言い続けてはいる。それを「期待」し、じっと我慢し続ける経営者も数多いことだろう。しかし現況を見る限り再稼働は極めて難しいのではなかろうか？まして、5月21日に福井地裁で出された、「最大の価値である『人格権』は、電力生産の一手段にすぎない原子力発電に優位する」という、画期的「大飯原発運転差し止め判決」を踏まえると、発電環境がもとに戻ることはない「見切り」、現在の環境を所与のものとして、企業経営をしていくことがあるべき経営者の姿であると思われる。

コマツ（6301）は5月30日に「栗津工場内に新組立工場竣工」という記事をリリースした。「新組立工場は最新の省エネ機器を採用することにより、2010年度比電力使用量を半減し、12月稼働のバイオマス発電や太陽光パネルなどの活用で年間購買電力を同じく90%以上削減することを目指す」というのである。

2014年6月17日 記