

第3回石川県産業成長戦略検討委員会議事録（坂根議員講演）

【国産競争力会議 坂根議員（コマツ相談役）】

みなさん、おはようございます。今日は石川県の成長戦略をテーマにお呼びいただき、ありがとうございます。たまたま夕べ、国家戦略特区諮問会議が官邸で開かれて、総理が出席されていたのですが、こちらに参るということで途中退席させて頂きました。

私がそこで昨日申し上げたのは、いろいろな方が「特区を作る」と声高に言っているが、特区を作ったから成長するわけではなく、国が成長戦略を掲げ、石川県が成長戦略を掲げ、その中で特区がどういう部分で起爆剤になるとか、インパクトになるからやるのであって、そのために明日は石川に行くということでした。石川を一つの例にして、「特区だけやっていけばいい」、というものではないという話を昨日はかなり強調して申し上げました。

私は会長時代、週2回講演するという、日本では圧倒的に講演回数の多い経営者でした。今はほとんどお断りしていますが、それでも今回のようにどうしても断れないケースが月に2~3回あります。今日は、世界がどんな変化をしているか、これは日本にとっても、世界にとっても、あるいは政治家であっても、経営者であっても、ものすごく大事な点ですから、まずこの話を致します。この問題は原発問題も絡んできます。また、構造改革が叫ばれておりますが、企業の例としてコマツのお話です。それから国の構造改革について。今私は産業競争力会議と国家戦略特区のメンバーとなっており、そこで「ドイツに学べ」と申し上げていますので、ドイツの話をしたと思います。私は9代目社長で今の大橋社長は11代目社長ですが、代を重ねるごとに強くなるという会社は、どうあるべきか追求してきたつもりです。コマツの例で出すのは、'日本国籍グローバル企業'としての強みを磨き、代を重ねるごとに強くなる、この辺のところをお話したいと思います。まず世界の変化を見たいと思います。

私は、世界の変化をみるときに、時間軸を一桁長く見ます。普通、短期が2、3年ならば20年、30年先。中期が5年、10年なら、50年、100年、長期が20年、30年なら、200年、300年。一桁長く見ると、将来のことはわからないことだらけでも、必ずこれがこうなっているという因果関係は見える。そのことをしっかり頭に入れておかないと、ぶれてしまいます。エネルギー問題も断面を言われるとすぐそこに飛び付くことになります。その辺の話をしたいのですが、まずは20年、30年先を見るために過去30年を見てみましょう。我々の扱っている建設機械というものは世界の動きをよく表してくれて、常に一般経済より先を走っています。従って建設機械の動きを見てみると、世界の経済の動きは先に分かります。過去30年、建設・鉱山機械が地域別にどうなのか？中国向け需要は90年代に忽然と登場しているように見えますが、実は国産メーカーのマーケットは元々ありました。しかし販売価が2割も違うという世界ですから、外資系だけを取り上げて見えています。

一言で言ってこの30年で何が一番大きな変化だったかということ、日米欧時代が終わり、

明らかに新興国時代に突入しているということです。ただし、経済と言うのは、ある部分で行き過ぎたら必ず戻ります。リーマンショックの後の日米欧を見てください。あまりにも悪すぎますが、これは必ず戻ります。この30年お金は必ずどこかに向かって動いてきた様子が見てとれます。1989年のこの日本のバブルを見てください。この島国に世界の40パーセントの建設機械が売っていたという、まさに世界でも突出したバブルでした。この巨大なバブルのせいで、我々の日本の建設機械は、ひたすら右肩下がりとなり、2010年あたりで底を打っています。

私は、あの3.11の前の年に底を打ったと思います。まだ新車の需要は残っていましたが、実際はこれよりもっとひどい状態で、新車が100売れたら、中古車が130海外に出るという状態がずっと続きました。建設機械は日本国内ではマイナス需要だったのです。日本はどうにもならないところにまで落ちたところで、あの3.11が来ました。その後、民主党政権から自民政権に代わって今、アベノミクスと言っているわけです。

私は非常に楽観的な見方をすれば、日本とアメリカにこれからお金が向かうと考えており、ここ3年から5年、日本とアメリカの景気は強くなると見ています。日本はもう一つ理由があって、89年のバブルはただ金融緩和して、不動産バブルで起こしたわけではないです。戦後生まれの方々、私の家内も昭和23年生まれの団塊世代ですが、その人達が当時40歳代前半でした。40歳代前半と言うと、家も買いたい、子供の教育に金が掛かる、そこにあのバブルが起きました。その人達が2008年あたりから定年退職を迎えて退職金を手に入れていますが、その人たちのジュニアが今40に近づいています。再び40歳代前半の人口ピークが向こう5年間やってきます。

安倍政権がベストであるかどうかは別として、毎年総理大臣が代わる国が、大きな改革を出来るわけがありません。最大の理由はここです。毎年総理大臣が代わる。海外からも軽視される。総理大臣の名前なんか誰も外国人は覚えていない。3年以上続けていただけのようになれば変わることはできる。これが本当に最後のチャンスだと思っています。

次に中長期について。この100年間で世界の人口が爆発的に増え、一方で都市化が進展しています。その結果何が起こるか。資源・エネルギー、食料・水、地球環境、医療、これが世界共通のものすごく大きな課題です。今世界の人口は70億ですが、わずか110年前の1900年は16億です。2000年前は2億。1900年掛かって2億が16億に増えたということは、70億になるのに本来5000年掛かったはずですが、それが100年でここまで増えた。なぜか？産業革命、化石燃料、医学の進歩だと思います。これから後50年で100億になります。100億になる人口が、都市化が進んで中間層が増えてくると、今申し上げた、資源・エネルギー、食料・水、地球環境、医療が問題になります。

日本にいますと高齢化の話ばかりしますが、日本の65歳以上の高齢化率がいま24%。他の国は今の日本並みにいつなるか。一番早いのがドイツ、イタリアで10年後、隣の韓国は15年後、中国、アメリカ、イギリスは、30~40年後です。従って日本は圧倒的

に高齢化の先を行っています。高齢化に合った社会にしたら世界の成長戦略のモデルになると言う人はいますが、私はこの20年位を考える場合には全く違うと思います。高齢化に合わせた社会にするのは大事ですが、アジアという成長の力を取り入れない限り、日本の成長は、実現できません。

この100年で地球はおかしくなっています。私は地球温暖化会議に5年間参加しました。いま経団連の副会長で環境問題を担当しているので参加したのですが、最初がコペンハーゲンでした。みなさん覚えておられますか？鳩山さんがCO2を2020年には25%削減すると突然言い出したときです。世界は驚きました。その時に彼は原発比率を50%以上に高めるといっていたのです。それでも実現は極めて難しいものでした。その人が今、原発反対のデモに関わっているのです。地球温暖化の会議が、去年の暮れにポーランドでありました。25%と宣言した国が、そのとき持っていった数値は、2005年比で-3.8%。鳩山さんが言及した90年比にすると、+3%です。-25と言った国が、+3%という数値を持ってきたのです。世界は驚きますよね、どうなっているんだ、日本という国はと。

地球温暖化で、なぜ100年で地球はおかしくなるろうとしているのか。この100年というのは、地球の歴史、長い歴史でどんな長さなのかというのを私はずっと考えていました。私は何でも事実を調べたがりますので。私たちの企業の特徴で、私の後の会長の野路さんはもっと凄くて、事実を徹底的に知ろうとします。

ではこの100年で、地球46億年をカレンダーにすると、1月1日午前0時が46億年前だと考えてください。人間は12月31日まで登場しません。恐竜が12月15日に生まれて、25日に死んで、10日間で1億2000万年生きていました。我々は、直立歩行のあの猿人から数えて、8時間。猿人が生まれたのは、12月31日午後3時何分です。我々のようなホモ・サピエンスは、まだ23分しか生きていないのです。この23分しか生きていない人類がこの100年で急激に人口を増やし、かつ豊かさを求めてきたのです。100年は除夜の鐘の108つ目、0.7秒です。この0.7秒で化石燃料を使いまくって、地球温暖化問題を起こしているのです。

では、一番大事なことは何か。化石燃料を使い切ったら、地球温暖化問題はなくなりませんが、あと何年持つのか。石油が40年、天然ガス60年、シェールガス100年、石炭130年、ウラン100年とされています。価格が上がったからもっと採れるという方がいらっしゃるが、「10倍くらいもつのか」と聞くと、「いや倍持つかもしれない」と。私の時間軸からすると、倍持っても意味がありません。あと200年もったとしましょう。100歩、200歩譲って、化石燃料があと200年で1.4秒です。300歩譲って300年だと2.1秒です。要するに我々人類は過去の0.7秒とこれからの2秒。3秒間、ものすごく大事な資源を食い潰そうとしているのです。

その我々が、あと2秒後に残すエネルギーを見つけられましたか？これは私の最大の問いです。実はかつて小泉さんと二人で議論しました。私が問うたのは、ただちに原発を

止めると言うが、もう今この国で原発をかつてより増やそうと言う人は産業人でもほとんどおらず、縮小しかないとみなさんお考えです。しかし、福島の新増設炉を実現するには20年、30年掛かります。あと20年、30年人を送り込み続けなければいけません。今大学で原子力を学んでいる人は30年後50歳ですが、今学生で新たに原子力を学ぼうという人はいません。それももつともで、親にしてみたら、何でこんな時に原子力を勉強するのかということになります。

私は、この国のリーダーは、そこまで国民によく分かるように問いかけるべきだと思います。ドイツは35年経ったら原発を自動的に止めます。日本だってそうすればいい。ならばあと30年あるからその間に廃棄物の処理だとか廃炉の技術を磨こう、何とか頑張ってくれ、と私なら発破をかけます。今福島で働いている人のモチベーションはどんどん下がっています。私はこの国のリーダーには、もう少し長い視点で、後世にこんな危ないものを残すべきではない、と言うのではなく、後世に何を残すか、こんなエネルギーを残そう、ということを経営者に訴えて頂きたい。今、国は膨大な補助金を使って太陽光発電などを増やそうとしていますが、その狙いは、普及によって科学、技術が進歩すると期待しているからです。実は太陽光発電のシリコンを薄くスライスする機械は、わが社は世界トップメーカーで、世界の過半のシェアを持っています。富山にある日平トヤマをコマツが買収しました。ここで作った多くの機械は、中国に売れますが、その中国が技術開発してくれることは期待できません。もっと画期的な技術開発に全力を上げるという宣言を日本のリーダーはすべきです。

次にコマツの話をして少しします。コマツは代を重ねるごとに強くなる会社を目指しています。私どもの建設機械の業界でアメリカにキャタピラというコマツの2倍ほど大きい会社がありまして、私が社長に就任したときは、圧倒的に彼らに収益性でも負けていました。だけど今は、コマツは世界の業界の中で収益性の高い会社です。どうやったら更に収益性を安定的に高めていけるかを長年追求してきて、企業価値は全ステークホルダーから得られる信頼度の総和だと見ています。社会は、コマツの業績よりもむしろ、コンプライアンス問題を起こさないことや雇用を増やすこと。株主は、圧倒的に業績を上げて株価上げ、配当を増やすこと。社員は、業績を上げてボーナス、給与を増やすことも望みます。しかし、賃上げよりもっとうれしかったことというのは、私は社長になった後に耳にしました。コマツで働いているということ、近所の人に自信を持って言えるようになったと。世間がどう見てくれているかということがもっと大事かもしれません。

ですから、ステークホルダーというのは社会から始まって、メディア、株主、金融機関、お客様がコマツの企業価値を評価する人達、協力企業、販売サービス代理店、社員はコマツの企業価値を作る人達。株主の方々には申し訳ありませんが、評価を一番数値で表してくれるので非常に大事な存在ですが、企業価値を作る人ではありません。作る人は社員であり、協力企業で、もっと大事なのはお客様。コマツの企業価値を共に作って頂いて、評価を行い、売上利益を頂く。頂いた利益をみんなで分配しているだけで、株主へも社員も

そうです。ならばお客様からどうやったら信頼度を高く得られるかという活動をしよう、というのが次のブランドマネジメントです。

出来たものを売るだけならセールス、ニーズに合ったものを作って売るならマーケティング、コマツのブランドマネジメントの定義は、売れ続けるための戦略です。お客様にとって、コマツでないと困る、コマツの商品やサービスでないと困ると、どうしたら思っ頂けるか。そのためにはダントツ商品を出し続けたいのですが、これは必ず追いつかれます。次にダントツサービス。これも追いついてこられます。最後はダントツソリューションです。

ダントツソリューションというのはお客さんのところを完全に囲い込む。よく知られるように、チリとオーストラリアで、コマツは無人ダンプトラックシステムを販売しています。その鉱山では飛行場の管制塔のようなところに、人が5人ほどいまして、30台ほどの無人のダンプトラックをどこに行けと指令しています。今日はどういう鉱石を何トン運んだか全部データが見えるようになっている。そうするとコマツから離れられません。

どうしたらコマツから離れられなくなるか。ここが一番のポイントです。大学経営についても同じことが言えますが、この大学でなかったら困るというものがない限り、その大学の価値は上がってきません。コマツでないと困ると思ってもらうにはどうしたらいいか。世界に先駆けた新しいビジネスモデルを出し、これを使わないと会社の経営はやっていけないと、どうしたら思ってもらえるかということだと思います。

講演会で90分くらい喋るときは、いろいろなお話をさせていただきますが、結論としてまとめると、コマツが取り組んできたことは、日本も全く一緒だということです。何と言っても日本が成長しなくなりました。建設機械はさっきお話したように、ひたすら右肩下がりとなったので海外志向とせざるを得ませんでした。自動車や電気は徐々にその傾向が現れているからわかりづらいのですが、まだ大丈夫だと思っっている間に海外の方が大きくなってしまふ。それでもグローバル展開していれば、逃げ場があったのですが、まだ国内でできると思っただけの結果がああいう苦しい状態につながっています。

私は島根県の出身で、入社して最初が栗津工場ですから、島根と石川には特別な思い入れがありますが、誰が日本海側をこんな状態にしたのか。東京一極集中というのは高度成長期は最高でした。東京から指令をかければよかったですから。ただ、今は全国一律主義ではうまく行きません。後でお話ししますが、石川の場合には、医療と介護といわれるとおそらく医療の方が問題は大きい。場所によって全然違うのに全国一律主義がこういう国にしてしまった。

昨日のニュースを見て驚いたのですが、相変わらず東京に人口が流入し続けています。これは本当にこの国にとって一番深刻な問題です。コマツは元々石川でスタートした、その会社がなぜ石川から逃げ出したか。この後のお話でします。

もっと深刻なのが産業構造です。建設機械メーカーでも大手だけで5社、中堅メーカーを入れると数十社です。自動車メーカーは大手だけで7社。他国でこのような状況にある

国はありません。もちろん新興国である時期は珍しいことではなく、今中国では建設機械メーカーが50社以上はあります。しかし、アメリカ、ヨーロッパのような先進国になる過程で必ず負け組は勝ち組に集約されるものです。ところがこの日本では絶対にやめません。これがデフレの一番深刻な原因です。産業競争力会議で私には、産業の新陳代謝というテーマを与えられていますが、これは実は雇用に関係していると言う背景もあります。日本は雇用問題を理由にしているところがあります。

2001年、私は2万人の社員全員に手紙を送りました。「みなさん、今辞めてもいいとおっしゃる方は手を挙げてください。あなたが今辞められる場合は、これだけ退職金を上乘せします」という内容です。全員に希望退職を募るとするのは、本当にその時は辛かったです。ただどこで逃げたら絶対にわが社の事業は再編できない。2万人の中の1100人が手を挙げられました。私は現在あるいは将来、世界の1位か2位になれないものは全部やめると宣言しました。当時300の子会社がありましたが、2年間で110社の子会社を統廃合しました。事業も世界の1位か2位になれないものは、徐々に縮小していきました。

今コマツの2兆円の売り上げの半分は世界1位商品です。2位まで入れて85%、残り15%はまだ3位以下ですが、この分野だったら絶対にダントツ商品で世界3位以内に入ろうとか、日本で1位になろうとか、中国で1位になろう、そういう戦略に切り替えています。

アベノミクスで少し環境が良くなったので、みんな一安心しています。悪いときは事業を畳もうと思っていた経営者が、良くなってきたらまだ事業を続けている会社もあります。弱い部門ほど強くしたが、他社の買収をしようとしては、本当は強い事業が買収する方が世界競争に勝ってます。負けている事業に資金をつぎ込んで会社全体で強くなるのは困難です。今回少し環境が良くなったところで、果たしてそれができるのか。日本はボトムアップで強くなってきた国で、トップダウンさえしっかりすれば、絶対に世界競争に負けない、と私は確信しています。終身雇用は良い面がたくさんありますが、一回手術して健康体に戻れそうなきにやるべきで、追い込まれてから大手術しても体は元に戻りません。

また、総原価管理というのがこの国では一般的で、コストを固定費と変動費には分けません。アメリカでは仕事がなくなったらレイオフを行うから、現場の人を変動費として扱います。私は、現場従業員を簡単に切れるかどうかは別だとしても、あくまでも仕事量に応じて仕事をやるのだから変動費として計算してみました。変動費だけで世界各国と比較したら、今の為替ならば日本はアメリカ、ヨーロッパより20%以上%安いです。1ドル79円でも1割は安かった。変動費で競争力があるなら日本から逃げ出す必要はなく、この過去5年間、わが社で新工場を作ったのはむしろ日本だけで、茨城と金沢の港に工場を作っています。今問題になっている非正規社員が、変動費の部分を受け持ってくれます。私は、非正規社員にはどれだけ手厚くしても経営者としては成り立つと思います。今回の春闘では正社員のベースアップばかりが取り上げられましたが、コマツでは非正規の人に

相当配慮しました。

結果的にコマツがどうなったかという、2001年に私が社長になったときに、社員に過去5年間の数値を見せました。コマツの売上高に対する固定費比率、固定費を一般管理費と販売費で表したものです。売上の24%をコマツは使っていました。一方でキャタピラー社は6%も軽い負担でした。彼らはコア事業を明確にし、かつホワイトカラーの生産性に関心が高く、無駄な固定費は使いません。負け組の事業なんか全然やる気がありません。次に営業利益です。私が社長になったときは、本業の建設機械が0、それ以外の産業機械とかシリコンウェハーが130億の赤字でした。1回の大手術で全て処理しようとしたら800億円の赤字になりました。その後、固定費さえ下げたらキャタピラー並みの利益が出ると確信して、ありとあらゆることを行ってきました。その結果2007年には社長の任期が終了しますが、固定費率がほぼ同じで利益率が逆転しました。その後、野路社長が、6年間この差を維持しましたが、最後の2012年は1ドル79円という超円高によって同じレベルになってしまいました。ただ、2013年の最新の決算公表で見ると円安効果もあってかなり差がついています。

やるべきことをやれば日本で物を作っても採算は取れます。一昨年10月24日、自民党総裁選が終わって、安倍さんが総裁になられた。自民党経済再生本部をスタートする際、第1回の会合に招かれて行きました。安倍首相、甘利大臣、茂木大臣をはじめ、60人ほどおられた。コマツは日本でのものづくりに自信を取り戻して、今世界の生産の半分を日本で行っています。その時使用した2011年度のデータで言えば、日本で作った55%のうち、輸出した40から出た利益が30。この時は1ドル83円くらいです。日本で売った分から出た利益は15のうち7だけです。日本では競争が激しく、円高で輸出するより、日本向けの方が薄利でした。ちなみに2012年度は1ドル79円、そして日本は価格改善も進みこの差は縮小しています。

しかし、この15が、あとデフレが5年続いたら1桁になります。日本向け販売比率が1桁だけの会社が生産を50%も国内に残せるかという無理な話で、これがこの国の一番の問題だとそのとき申し上げました。この国がデフレを脱却して成長を取り戻さない限り、どんな企業もやっていけません。コマツは国内が厳しい目にあって一旦は海外に逃げましたが、いや日本でもまだ結構ものづくりはできる、と行って戻ってきたのです。ただしデフレがあと5年、10年続いたらもうやっていけません。ですから本当にデフレはやるべきことをやった上で改善しないのか、ここがポイントですという話をしました。ここから次の話に行きます。

安倍首相ほか主要大臣に送った手紙でご説明したのですが、バブル以前の20年間（1971年から1990年）と、バブル以降の20年間（1991年から2010年）を比較して日本国民一人当たりが、20年間にどれだけ総資本形成にお金を使ったか、その結果、最後の年にGDPを一人当たりいくらにしたか。世界の主要国をグラフにプロットしてみると、見事に線状に伸びます。どの国も一人当たり使った総資本形成額とGDPはほ

ば比例して伸びています。1971年から90年まで日本は、ほぼこの線に近いところにおりました。ところがバブル以降の20年間を見てみると、日本は一つ離れたところにポツンといます。全世界の平均値の線から日本はどれだけ乖離しているか。一人当たり10万ドル使いましたが、これだけ増えているのに、GDPは2万ドル足りません。一人当たり10万ドルということは、1ドル100円で計算すると、1250兆円です。一人当たり2万ドルのGDPを100円で計算すると240兆円です。この国の借金はまさにこのせいで、逆に言うと、これだけお金を使った国であれば、200兆円以上GDPを増やせたのです。

では次に、デフレの原因は何か。いろいろな理由がありますが、まずは社会構造です。東京一極集中で地方は成長しなくなりました。東京も大きな投資機会はもうありません。久しぶりにオリンピックでまた投資を始めていますが、これもオリンピックが終わったらもうそれで終わりです。少子高齢化や女性の活用の問題もありますが、地方が1次産業をはじめ疲弊したことが一番大きい問題です。しかし産業構造の方が一番深刻な問題だと思います。どの業界のプレイヤーが一桁いて、かつては切磋琢磨、今や消耗戦です。

次に立法・行政構造、これが一番解決しやすい話です。毎年総理大臣が代わる。総理大臣が1年間に国会、委員会に拘束されている日数を調べたら127日で、しかも朝から晩までです。ドイツ、フランスは10日から12日で1日2時間以内。総理大臣がこんなに国会に拘束されては行政を行うのは大変です。安倍首相はその合間を縫って今、あれだけ飛び回っておられます。本当に久しぶりにあのような総理大臣が出現しました。しかし本来なら、国会にこんなに拘束するのではなくて、もっと内政をやって頂きたいところです。私も出ている産業競争力会議、国家戦略会議、ものすごく大事な会議が国会終了後しか開けず、いつも夜になってしまいます。本来ならこれを日中にやるべきです。

ドイツに学ぶべき点を幾つか挙げたいと思います。実質GDPは過去20年間で日本は1.2倍に伸びました。ドイツは1.3倍、アメリカは1.6倍です。私は日銀の参与会にも出ておまして、当時の白川総裁にこう申し上げました。物価が下がっている国で、物価が上がっている国とそれを調整して比較する、というのは、経済学にあるのかと。名目GDPでは日本が1.08倍、ドイツ1.9倍、アメリカ2.5倍です。我々は円で生活していますからこれが我々の実際の数字となります。物価がマイナスだから増やし、ドイツとアメリカは物価が上がっているから減らす、そういったGDPでは実態の比較はできません。ではなぜこうなったのか、日本独特の理由があるのか、という問いに対し、よく聞く理由が人口の減少です。しかし人口はドイツも減っています。ただドイツには移民が入っており、更に言えば女性を活用しています。農業、林業といった一次産業も自給率を見ると40年前は70%で一緒でしたが、我々が40%に下がり、彼らは今85%です。林業は、ここでは詳しくお話ししませんが、スウェーデンやドイツでは、情報通信技術、ICT化の進んだ世界です。日本は人手の最たるものですね。

ドイツに最後まで学べないのが地方主権です。第2次大戦後、ドイツの憲法はヒトラー

のような独裁者を2度と出さぬため、中央集権をやめて、地方主権に変えました。日本は中央集権でスタートしましたから、高度成長期は日本の方が効率は良く、中央官庁の官僚が国を動かしてきました。けど今、どうなったでしょうか？このコマツですら本社は東京。私が会社に入ったときからもう東京です。本来ドイツのような国だったらここ石川に本社があったはずです。キャタピラーはシカゴから車で4時間離れた10万人の町に本社を構えています。ドイツだっていろいろな都市に大企業がたくさんある。そういう学べないところもありますが、問題は分かりだと思えます。

最後に、経団連には多くの大企業が名を連ねていますが、名前を聞いただけで出身地がわかる会社は少数で、日立とコマツくらいです。トヨタは後で町の名前が出来た例です。ですから日立の川村会長には、我々が出身地を元気にしなくてはならないと話をしています。石川に本社を移せという話がありましたが、それは出来ません。最大の反対者は家内です。新聞記事を見て「コマツ、石川に本社移転か」と書いてあると、「私は石川には行かないよ」と言っています。女性は1回都会生活をすると、移りたくないのですね。(笑)

東京一極集中のこの国において、本社の移転は余程この国が変わらない限り無理だと思うのですが、こんな生活コストの高い東京にいる必要がないと思われる機能、組織をまず移そうということで、購買本部を移しました。それから教育グループを全部、小松に教育センター作って徐々に移しました。金沢港のそばには工場を作りました。

コマツが逃げ出した理由は、まず何と言っても中央集権であったこと、そして石川のイメージが強いと高度成長期やバブルの頃いい人材が来なかったからです。現在でもコマツと言ったら、経団連でも、「坂根さん月に何回石川から出てくるの、よく出てくるね」と言われます。いや元々東京が本社だと言っているのですが、みんながそう見えています。石川のイメージが強いと良い人材が集めにくい。石川で物を作っても輸出に不向き。だから神戸港に近い大阪、東京港に近い関東に工場を作ったわけです。もともとは川崎にもありました。もう今は石川のイメージが強かろうと、少なかろうと良い人はいくらでも来てくれます。

石川で物を作って輸出に不向きについては、金沢には港があるということで、そこに工場を作る決心をしました。正直申し上げてあのときはまだ水深10メートルでしたから、大型機械を作っても金沢から出せませんでした。私は粟津工場から神戸に運ぶのと、金沢の港から運ぶのでは、30分違うだけだから金沢の港から神戸へ陸送で運んでもいい、と考えていたのですが、港を深くして頂いて、今は9割以上が金沢工場で作ったものは、金沢港から輸出されています。

私が石川回帰を決めた本当の理由は、もっと違うところにあります。コマツの既婚女性の子供の数は、東京0.7人、大阪・北関東1.2から1.5人、日本の平均と同じですが、石川はなんと1.9人です。しかも石川には管理職の女性が5人いて、この管理職の女性だけだと2.8人です。この話を本社でしたら、ある女性が手を挙げて「坂根さん、それは既婚女性の子供の数でしょう。結婚率はどうなっていますか？」と質問を受けました。

結婚率を調べましたら、東京本社が50%、石川はなんと90%の人が結婚しています。20代はまだいろいろ事情が異なりますから、30代以上で比較しました。ですから結婚率をかけたら非常に大きな差になってしまいます。今、森まさこ大臣に頼まれて少子化対策委員会にも出ています。国が考えると常に全国一律主義で考えがちなので、石川だったら石川で考えるべきだと話しています。私にとって石川回帰の最大の理由はここです。地方で働く人が増えない限り、同じ賃金で豊かな生活はできない。そのうちまた円高で苦しい時が来ても、大都市部の工場は賃金が上がらない限りもう生活できないと嘆いていても、北陸ならやっつけられるということです。

最後に、産業競争力会議・国家戦略特区に出て、私が強調している点を繰り返します。日本のデフレは規制のせいで起きたわけではありません。雇用規制があれだけ厳しくても、私は全員に希望退職を募りました。1回くらいはやればできます。だから規制でデフレになったわけではありません。

2つ目。日本は民間がボトムアップで成り立ってきて、トップダウンが足りないと言われています。行政はどうかというと、圧倒的にトップダウンでやってきたと思うのです。今でもそうです。ボトムアップの力をどう起こすか考えない限り、この国の成長戦略は実現できないというのが私の主張です。初めて今アベノミクスでトップダウンを強力に進める方法が分かってきましたので、後は各地方のボトムアップをいかに有機的に結び付けるか。そのためには、地方も自らリスクを取って成長戦略を描き、その中でひどい規制は緩和してもらおう。そういう前提に立って進めるのです。まずは全国共通の要素について、各地方が自分たちは一体どういう立場にいるのか、ということをはっきりとすべきだというのが私の主張です。

具体的なお話をします。私は島根県の浜田市出身なので、浜田市長に年間予算、市民が受け取る年金総額、社会保障、介護・医療の額を聞いてみました。驚いたことに、そのデータがすぐ出て来ず1ヶ月かかりました。人口5万8000人の町ですが、一般会計予算は360億円です。市民の貰っている年金総額は330億円、医療・介護合わせると440億円です。ということは、その浜田市にとっては、社会保障費が圧倒的に大きな経済活動です。ではそのお金をいかに有効に動かすか。もしかしたら、もう少し改善したら少なくできる、というアイデアが出るかもしれません。削減できなくても有効に使うべきで、浜田の場合は、医療費より介護が多いです。

私は当然小松市も調べました。これもデータが出てくるのに1ヶ月くらいかかりました。小松市は一般会計460億くらいで、浜田市より人口が倍居るのに、少ないですね。だから浜田市は、一般会計予算が多いという逆の疑問があります。医療・介護を比べると、小松市の場合は医療費が多いです。

ですからそれぞれの市で違うのです。私が産業競争力会議で申し上げたのは、全国の市単位で少なくとも、自分の市の市民が貰っている年金総額はいくら、医療介護はいくらかくらい知らせるべきということです。社会保障費以外にも公共交通機関の利用者数など

種々あります。隣の市と比べても、我々のところはなぜこんなに違うのかと思えば、そこからいろいろなアイデアが出るはずです。他と比べてどうかという、良い意味での競争心を地方に起こさせない限り、この国は変わらない、という話をしております。

時間が少しオーバーしましたが非常に大事な話だと思いましたが、皆さんにお話をさせていただきました。残った時間の中で、それは少しおかしいとか、あるいはこういうことを追加した方が良いのではないか、ということがあったらお聞かせ願いたいと思います。ご清聴ありがとうございました。