

コマツ(株式会社小松製作所)
代表取締役社長(兼)CEO
大橋 徹二氏

IoTがめざすもの お客様の課題解決に コミットする形で IoTを活用すべし



逆境時の備え

NRI 世界景気が激しく変動し、中国など新興国で積極的に事業を展開されている御社では、厳しい状況におかれていると思いますが、このところの業況はいかがですか。

大橋 悪いですね(笑)。弊社は売上の80%が日本国外です。また、日米欧以外の視点でみると、その売上高は、最も多いときで全体の65~70%を占めていましたが、最近では日米欧の比率が逆に増えています。その背景には、我々が最も強みを発揮していたエリアである資源国や新興国における市況が落ち込んでいることがあげられます。

資源安が続くと、資源国や新興国では、財政収入が減少し、経済もなかなかうまく回らなくなりますので、鉱業

分野での設備投資はもちろんのこと、生活レベルの改善に向けたインフラ投資もままならないといった状況が続いています。

建設・鉱山機械は、景気の先行指標としての側面があり、他の産業分野に先駆けて景気のアップダウンを経験することになります。そうしたことはこれまでも経験してきましたし、ある程度、当たり前のことだと思っています。その意味では、今は悪い時期にいることは確かで、特に私が社長になってからの3年間は、需要は落ちる一方で(笑)。とはいえ、こういうときに社長をやるということには、何かしらの運命を感じています。

NRI 大橋社長は、よく厳しい状況にあるときこそ、その先を見据えた仕掛けが重要であるとおっしゃっています。“逆境時の備え”と言ってもよいと思

いますが、これまでに経験されてきた備えについて教えていただけませんか。

大橋 コマツは、半導体材料を核にエレクトロニクス事業を展開していた時期がありました。それはそれで可能性があったわけですが、半導体は、マーケット変動や求められる経営判断のスピードが、建設・鉱山機械のそれとは全然違っていました。建設・鉱山機械ですと、年間の生産設備投資が100億円とか150億円のときに、半導体事業では、その10倍にあたる1000億円超の投資を判断する必要がありました。不況時にそうした大きな決断を下すことは、なかなか大変だったと思います。

2001年でしょうか、ITバブルがはじけた頃に、我々は建設・鉱山機械と産業機械に一番の強みを持っている

IoTの最先端を走るコマツ。スマートコンストラクションのようなIoTを活用したビジネスを行う上で踏まえるべきポイントについて、此本、青嶋が伺いました。(2016年4月6日実施、敬称略)

その意味では、悪いときにしっかりとした収益を上げながら、次の成長に向けて今、何をやるべきなのかを考え、実行することが大事だと考えています。

ダントツへのこだわり

NRI 御社は今、中期計画を策定されているところと伺っております。大きな方針として、どういった点に注力していくおつもりですか。

大橋 中期計画を3年単位で立てていますが、次の3年間も新興国は厳しいと予想しています。とはいえ、2011年にピークを迎え、その後の5年間は落ち続けてきましたので、そろそろ上向きになると見えています。

その際に何をすることが大事で、我々の場合、それは、新興国であり、マイニングになると考えています。加えて、将来に向けて種をまくことも必要です。仮に、マーケットが回復しなかったとしても、そうした自助努力でどこまでポジションを改善できるかが重要です。

新興国でも先進国でも、他社と同じようなことをやっていけば、すぐに真似され、価格競争に陥ります。そのため、我々はダントツなもの、すなわち、暫くはコピーできない独自性のある商品やサービスを提供する必要があります。

そうでないと、次第にコモディティ化し、悲しい運命をたどることになってしまいますので。

NRI ダントツという意味で言えば、御社は、「コムトラックス」や「スマートコンストラクション」など、その時々で時代の先端を行く商品やサービスを世に出していると思います。

大橋 いえ、まだまだです。今回発表する中期計画では、以下の3点を柱にしています。第一に、ソリューション事業の拡大と次世代機の開発をテーマとした「イノベーションによる成長」。第二に、ダントツ商品を含めた新商品開発、バリューチェーンの拡大などをテーマにした「既存事業での成長」。そして第三に、従来からの原価低減、固定費削減に加え、つながる工場による生産改革、補給部品改革などの「土台強化のための構造改革」です。

スマートコンストラクションは、イノベーションによる成長に位置づけられます。これは2015年1月に発表したのですが、ありがたいことに大変好調に推移しています。一方、コムトラックスは、もう15年前から標準化していますので、既存事業による成長に分類しています。このサービスによって他社との差別化が図られたという意味では、当時の経営判断はすばらしかったと

いえませんが、今では同じようなサービスを他社も始めているので、コムトラックスのレベルをもっと早く上げる必要があると痛感しています。確かにIoTの先駆けだったのかも知れませんが、今は同じスタートラインに立っていると思っています。

お客様の課題解決に コミットする形で IoTを活用すべし

NRI 御社は、15年も前からそうした事業を推進してこられ、その経験値は計り知れません。長年の経験から、IoTを活用したビジネスでは何がポイントになるとお考えですか。

大橋 コムトラックスもそうなのですが、IoTを活用すると、必要なデータは簡単に入手できます。しかし、そこで終わってはダメです。また、データ分析の際も、生産者目線での分析だけでは不十分です。我々も様々な経験を積んできましたが、本当に重要なのは、お客様目線の分析だと感じています。例えば、お客様の稼働率を最大にする、故障時間を最小限に抑える、といった具体的な目標があって、それにコミットする形でIoTを活用していかなければなりません。最終的に何のためにその事業を行っているかという意識を共有することが大事で、そこがぼや

けると、データを最大限に活かすことができません。代理店や我々メーカーが、強固なマネジメント力を持つことが前提ですが、そこにIoTのような道具があると、より効果的にコミットできるわけです。お客様の現場で何を実現するのか、何で「ダントツ」になるのか、そこが重要だと思います。

NRI 御社の幹部の方とよくディスカッションするのですが、「お客様にとって、なくてはならないパートナーでありたい」という問題意識を皆様お持ちです。そこが御社の組織力だと感じています。

大橋 おっしゃるように、そこが大事だと思います。その点に関しては、弊社だけでなく代理店を含め、皆、真面目なのですが、だからこそ、最終的なゴールをしっかりと見据える必要があると感じています。

稼働率改善一つとってみても、地元の代理店だけで解ける課題ではありません。内容によっては、機械の設計者を含め様々なスキルを持つ専門家がチームで対応していくことになります。その際には、誰が行くことになっても、その問題をどう解決するかということとを共有できていることが求められます。強いチームではそのことができていて、現場の状況を確認した上で、様々なデータを活用しながら、機器の使い方や施工のあり方を提案しています。

何ととっても現場が第一です。頭

でっかちになって「IoTをやっています」と謳ったところで、それだけでは何も生まれてきません。IoTは、あくまでも現場主義を支えるものであって、それが前面に出てくることには違和感を覚えます。

NRI 5年前、中国のある都市からスマートシティの実行支援業務を受注し、その一環でシステムベンダーを対象にコンペを実施しました。欧州系と日本系の一騎打ちになり、最終的には欧州系の提案が採択されました。この件について、コンペ主催者であった市の関係者に話を伺った際に、なるほどと思ったことがありました。それは、プレゼンの際に日本企業は自らの機器の性能を専らアピールしたのに対し、欧州企業は同社の機器を導入すれば、都市が抱える問題を解決できる点を前面に出してきたことです。

大橋 すごく興味深い話ですね。実は、スマートコンストラクションも同じような課題を抱えています。工場で、ある工程に高性能な機械を入れても、その前後で物が滞留し、ライン全体の改善にはつながりません。逆に、人が安全に歩けなくなったり、溜まった仕掛かりが錆びないように防水性の油を塗ったりと、余計な手間とコストがかかってしまい、結局、何をやっているか、分からなくなってしまう。

スマートコンストラクションも同じで、



コマツ(株式会社小松製作所) 大橋 徹二氏
代表取締役社長(兼)CEO

スマートコンストラクション への期待

NRI スマートコンストラクションをさらに大きくしていく上で、何が一番の課題になるのでしょうか。

大橋 スマートコンストラクションを早くお客様に実感していただくことが課題です。政府でも、この4月からi-Constructionという施策を実施すると表明していただいていますので、それを追い風にして普及活動を展開していきたいと考えています。

また、足元での喫緊の課題としては、コマツの中にも、コマツの代理店の中にも、お客様での使われ方をイメージできる人、特に現場経験を持つ人が少ないことがあげられます。そのため、この2年間で約100人のスタッフに、お客様の現場での機械の使われ方や、現場責任者の方々の悩みなどを見聞きしながら、経験を積みさせているところです。また、現場監督の経験を有する方を7~8人雇い入れ、経験値を高めているところです。

現場目線で提案できる人が1人でも多ければ、お客様にも満足いただける提案がもっとできるはずです。例えば、工事のやり方とってみても、従来の方法に固執せず、考え方や見方を変えると生産性が3倍になることもあります。ところが、現場経験のない人が

情報化施工の機械そのものには私も惚れるのですが、導入したお客様では、それをフルに使っていただけていないとの実態がありました。情報化施工が先行するアメリカのお客様でもよくて50%程度です。このことを見ると、お客様では、すべての工程が同じようにレベルを上げていかないと価値を生み出せないのです。工期の問題をとってみてもそうで、ある工程だけが短縮しても全体としての工期は変わりません。

我々も技術系メーカーですので「いいものを作りました」と、その性能をアピールしてしまうのですが、お客様の立場からすると、それだけでは不十分なのです。そのため、日本ではレンタルの形でお客様に使っていただき、問題点を指摘していただくところからスタートしています。そうした経験を踏まえ、スマートコンストラクション事業を開始

したわけです。

NRI お客様に近いところで事業を展開する意味では、コマツレンタルの存在は大きいのではないですか。

大橋 おっしゃるとおりです。2008年に建機で初めてハイブリッドを作って販売したのですが、どのようなシーンでどれだけ燃費が良くなるかが具体的にイメージできませんでした。実際に使ってもらわないと分からない点もありましたので、一つのテリトリーでスタンダード車をすべてハイブリッド車に切り替えてお客様にレンタルすることで意見を聞きました。そうすると、この工事では燃費が4割良くなるとか、こういう使い方だと3割だとか、こういうところはダメだ、といった声が集まりました。こうした現場の声を活かすことができる意味で、お客様と接点を持つことの大切さを身にしみています。

提案すると、機械の話ばかりで結果として「機械屋さんは口出ししないでほしい」となってしまいますので、こうした現場経験のある人が、お客様の立場で提案することが大事なのです。

NRI そこまでいくと、ある種、お客様の業務を請け負うようなビジネスになりますが、機械を作って手離れよく売っていたときに比べると、収益性が低下することにはなりませんか。

大橋 機械を手離れよく売ると、確かに収益は上がりますが、景気の波による影響も強く受けますし、性能に余り差がなかったら、結局はコスト競争になってしまいます。日米の中での競争ならば、たまに安売り競争となる程度ですが、中韓が加わってくると、今度は日々安売り競争にさらされることとなります。

お客様とパートナーシップを組んで、ロングランでつき合っていくやり方は、手離れは悪いですが、他社も同じことができるかといえば、決してそうではありません。マイニング事業をみても、メンテナンスをはじめ修理など様々な仕事まで面倒を見させていただくケースがほとんどです。そうすると、高いマージンが期待できる補給部品を適宜納入するビジネスに展開することが可能になります。

こうしたオペレーションにまで踏み

込んだ事業が、今後増えていくことは間違いのないでしょう。地域や業種によって状況は異なりますので、スマート・コンストラクションのようなビジネスと、機械の売り切りビジネスをどのように組み合わせていくかが重要になってくると思います。ただし、機械の売り切りビジネスでは、性能が「ダントツ」でなければ安売り競争に負けてしまいますので、商品のレベルを上げていくことが大前提になります。

■ コマツの グローバル・マネジメント

NRI 次にグローバル・マネジメントについてお話をお伺いできればと思います。グローバルでの経営に対し、社長として特に気をつけていらっしゃることを教えてください。

大橋 総売上には占める日本国外の売上は約80%を占めていますし、従業員の数も、今はもう57%はノンジャパニーズです。この比率は今後もっと増えていくことは間違いのないでしょう。ノンジャパニーズの人たちには、コマツという会社を自分の発展空間と捉えて頑張ってもらいたいですし、それを促すのが私の役割だと考えています。

この10～15年間は、現地法人の体制

代表取締役社長
此本 臣吾

に関してはナショナルトップにすることを進めてきました。どの拠点もすぐにナショナルトップにできるわけではなく、コマツという会社の文化を理解し、拠点間の関係や、コマツファミリーの中での人的ネットワークを構築することが求められます。

現在、現地法人のトップは、17人がノンジャパニーズですが、全員をグローバルオフィサーという形でコマツの役職にしています。さらに上位の5人はコマツの常務執行役員にして、戦略検討会という執行部門の最高ランクの会議に出してもらっています。また、彼らとの人事面接は、最終評価者である私自身が行っています。社長自らが直接面接に出向くようになったのは私の代からですが、それは、現地トップからの要望に応えたものです。

現地法人と本社との関係ですが、



コンサルティング事業本部 パートナー 青嶋 稔

言いますか、企業文化の浸透度の違いも課題だと感じています。

具体例で言いますと、マイニングのお客様について議論する際に、本社トップ層は「休車時間が生じると、お客様は具体的にどのようなアクションを行っているのか」といった点が論点になったりします。現地拠点のトップからすると、何故、そんな細かいことを議論しているのだ、と感じているようですが、コマツではそれが当たり前なのです。我々は建設・鉱山機械や産業機械に特化しているため、お客様との距離は近く、相互に把握する知識レベルも深くなります。ですので、コマツのトップ層は、若い時分からそういう細かい点にこそ大事な真実があると教え込まれていきますし、お客様の現場に行き、現物を見ながらディテールの部分でしつこく確認し、愚直に掘り下げていく、そんな癖がついています。こうした企業文化を現地のトップと共有していくことが大事な課題だと思います。

■ 危機感の醸成

NRI そういった企業文化が根付いているとブレることはないですね。その意味では今は安泰といったところでしょうか。

大橋 いや、決して安泰ではありません。世の中の変化はますます加速

しています。今、私が恐れているのが、2003年以降に入社した人の危機感の欠如が無いかどうかです。それまでは、シリコンウェハー事業の切り離しや、1,000人を超える希望退職を断行するなど、会社存続の危機や修羅場を乗り越えてきた経験がありますが、今の若い人たちは、大きな苦労を経験していません。

建設機械の需要は、いまやリーマンショック直後と同レベルと、厳しい状況にあるのですが、他社に比べれば落ち込みもひどくないので、彼らの中では、何とかなるだろうとの雰囲気蔓延しているように感じます。

社内に危機感を醸成していくことが、今の私に課せられた課題だと考えています。リストラという形で危機感を植えつけるのではなく、スマート・コンストラクションのような新事業が必要不可欠であること、構造改革に向けた不断の独力を怠れば、すぐに足元をすくわれる可能性があることを社員に伝えていくつもりです。

NRI おっしゃるとおりです。変革に対して、現場の一人一人が高い意識を持たなければ、きょうの延長があしたになりかねません。

大橋 そうですね。

NRI 本日は貴重なお話をお聞かせいただき、ありがとうございました。 ■