

## 巻頭言

### 未来の扉

### Door to the Future

執行役員  
商品企画本部長

迎野 雅行  
Masayuki Mukaino



「いや～ と、とんでもね～ブルがやって来たなあ～ってびっくりした。」これは、2014年の春、ICTブルドーザD61PXiを実際の現場でお使い頂いたお客さまからの声である。丁張りが不要で掘削運土から敷き均し整地までブレードが自動で動き、運転技量の浅い自分が運転しても玄人が舌を巻くほどの仕事をやってのけた『未来からやって来たブル』への何とも嬉しい褒め言葉であった。そして、当社の新しい取り組みを後押しし加速させることにもなった応援メッセージであった。

振り返ると、2008年情報化施工が拡大する北米市場をターゲットにT社との協業プロジェクトを開始、ブルドーザと油圧ショベルを用いたICT建機の開発に着手した。両機種とも企画から量産化までほぼ5年を要し、また当社にとってAHSの開発に次いで積極的にオープンイノベーションを活用したプロジェクトでもあった。そして、それらのダントツ商品を軸に社会課題の解決のための新たなソリューションビジネスとして2015年に『SMARTCONSTRUCTION』を立ち上げ、2017年の『LANDLOG』設立へと、ビジネスの裾野を拡大するチャレンジを加速して来たのがこの10年の我々の取り組みであったと言える。この間、新設したCTO室、スマートコンストラクション推進本部を軸にグローバルなオープンイノベーション活動を展開し、多くの外部パートナーとその技術に接し、戸惑いながらもインソーシングとアウトソーシングのバランス感を徐々に身に付け始めたように感じている。

ご存知のように近年、思ってもみない敵からの側面攻撃を受け、ゲームのルールチェンジを余儀なくされる事例が頻発、それを背景に『ゲームチェンジャー』なる言葉が多く企業の活動に影響を及ぼしている。これは、これまで当たり前だとして疑わなかったモノ、コトが自業界の垣根の外で生まれた技術とその応用によって根こそぎ植え替えられゲームの継続が困難になることを指す。更にそれらを社会ニーズにミートさせながらトランスフォームしてゆくことであらゆる業界を手中に収める可能性を持つ異分子の存在を考えなければならないことを示している。無論、我々のビジネスも例外ではなくその影響を受けると真ん中に立たされていることは明白だ。ゲームを続けるためには如何に社会の課題解決に貢献しそれを根付かせることが出来るか、言い換えれば多くのプレイヤーから人気を博し続けられる『ゲームメーカー』に成り得るかが重要なファクターであり、成長戦略を策定する上でも避けては通れないアプローチの一つだと言っても過言ではない。前述のソリューションビジネスへの取り組みもその代表的な活動の一つであることは言うまでもなく今後も他分野に視野を広げた課題解決に取り組む活動が一層強化されていくのは必須であろう。

ここで強調しておきたいことがある。それは、『コマツだからこそできるソリューション』を提供することである。少し噛み砕くと、ダントツ商品というハードを持つ強みとGEMBAに融合したサービスやブランドマネジメントを含んだソフトとの両輪駆動により、コマツならではの他を寄せ付けない解を提供することである。我々の商品の範疇は生産財であり、それが使用されるGEMBAでその価値を発揮して顧客利益を最大化させる宿命を負っている。過去に消費財を扱う業界では「ユーザは批評家であり、その声からイノベーションは生まれない」との考察があったことを記憶しているが我々のビジネスはそれとは異なる。GEMBAを充分に知った上で顧客が思いもしない解を提供することもイノベーションの一つでありゲームメーカーとしてあり続けられる

必要条件ではないだろうか。

そのためには、GEMBA とのコミュニケーションは必要不可欠であり、GEMBA は何をすべきかのヒントを与えてくれる代替のない存在だと思う。社内の合言葉にもなっている「現場を見たんか？」の問い掛けもその現れの一つであり GEMBA 本位が当社の伝統である。工場や本社の一室で悶々とするより GEMBA に飛び出しそこを見てそこに関わる人達と話をすることの方が切り口の異なった多くのヒントや課題を得られるはずだ。また、そうこうしている間に顔が繋がり、情報の入出力先が広がり、関係性が深まり、知らぬ間に人脈という無形の財産をも築いてくれる。最近、「設計者が現場に出ていない」という話を耳にし残念に思うことが多いが、待つのではなく上長に提案するぐらいの積極性が必要だし、上長はタイミングを見計らって「行ってこい！」と肩を叩く心配りが大切だと思う。

もう一つ付け加えたい。それは、先手を打つスピードだ。「人の考えることは誰かが実現する」と言われているように、実現したい目標や何をすべきかの命題が見えてくると、世界中の技術屋がその時代で考え得る最良の創意工夫を駆使してそれを可能にするのが常だ。従い、特に組み合わせ技術の場合には、その達成手段に大差のないことが多いため他社より先んずることが重要になる。前述した T 社とのオープンイノベーションも当社の得意技術と当社が持たないパートナーの得意技術を組み合わせ、如何に早く商品化できるかが重要なポイントでもあった。これから我々が取り組もうとする課題を思い浮かべてみるとどうだろうか？更に一層その活動を強化しスピードを上げなければならないと思うのはこの著者だけではないはずだ。扱うべき技術レンジは広くなり且つ深さを増し、全てをインソーシングできる時代に居ないことは昨今の新聞紙面を垣間見ても明らかだ。『自動運転』『無人運転』の文字列は紙面を飾る常連になり、高精細カメラ、画像認識、LiDAR、GPU、AI など人間の目と脳の代役技術の開発状況やそれに関わる技術提携、M&A 案件に多くの企業や研究機関が名を連ねている。如何に早くシンクロできるパートナーを探し、協調した作業を進め、目標実現までの時間を最小化させる組織立った体制作りとそれをリードする目利きの活躍が一層重要になる。当社も一層そういう見える手を打っていくことになろう。

開発、製造メーカとしての本分たる高付加価値のダントツ商品、それをベースにバリューチェーンに着眼したダントツサービス、そしてそれらを土台に顧客の課題解決に注力したダントツソリューションと、この三つのキーワードに沿った成長戦略への取り組みは全社的且つグローバルにコマツグループ全員のベクトルを合わせ、新しいチャレンジへの扉を開けていった。これは、これらのプロジェクト活動に参画し、積み上げられた難題に挑み続けてきたみなさんのパイオニヤワークの賜物であり、心から感謝の意を表したい。

「さぁ～次の、未来の扉へのキーワードは何か？」それは、この記事に目を通してきている若いみなさんが創り、育て、実現していくものと確信している。そして、次から次と、「とんでもねえ～ヤツ」を輩出していかうじゃないか、「Wow！」っていうヤツを。