

The KOMATSU Way

それは、過去に遡って自分を発見する旅、将来に向かって自信を深める旅となりました。

すべては2005年9月、第一次経営構造改革の一環として、私たちの強みと弱みを再検証するところから始まりました。ワーキングチームのメンバーは10カ月以上かけて、1963年以來のQC手帳を読み返し、現場で伝承されてきたコマツ語録をもとにしてコマツウェイをまとめ上げました。チームメンバーはまた、工場の匠と呼ばれる熟練工を含め約40名の社員やOBに対し、延べ50時間を超えるインタビューを行いました。

ここでは、昨年社員向けに明文化されたコマツウェイの要点を、皆さまにもご紹介したいと思います。日本でまとめられたコマツウェイを、今後海外の各部門に定着させていくためには、内容や表現を少しずつ変えていく必要があるかもしれません。しかしながら、これからご紹介する基本的な価値観は普遍的であり、文化の違いや国境を越えて、また時代や人が変わっても受け継がれていくものであると確信しています。

コマツウェイとは？



▲ 小松製作所創業者
竹内 明太郎

チャレンジ精神の醸成

コマツが設立された1921年、創業者の竹内明太郎は「海外への雄飛」、「品質第一」、「技術革新」そして「人材の育成」を創業の精神としました。世界中で活躍する多くの企業と同様、私たちの86年の歴史は決して平坦な道のりではなく、危機的な状況にも直面してきました。たとえば、戦後1946年のゼロからの事業再興、

1964年1月に実施された日本の建設機械市場の完全自由化による外資の日本上陸、さらに1985年のプラザ合意では、発表から24時間で8.5%も円が高騰する事態となりましたが、当時コマツでは輸出が売上げの54%を占めていました。

1964年の市場自由化によって、コマツは数週間か数カ月で倒産するだろうと考えられていました。しかしながら、私たちの先人たちは、ブルドーザーの品質を飛躍的に改善することに全力を注ぎ、海外からの市場参入に立ち向かうことでむしろ体力を強化し、創業の精神をそのDNAとして確立しました。こうした過去の成功・失

敗の経験の中から築きあげてきた、コマツの強さ・信念・心構え・行動規範こそがコマツウェイであり、全世界の社員が時代が変わっても継続して守り続けていってほしいDNAなのです。

コマツは今日、建設・鉱山機械の約80%を海外で売り上げ、社員の半数を外国人が占め、さらに海外16カ国で33の工場が稼働しています。今回明文化されたコマツウェイを通して、私たちは世界中のコマツグループ社員とともにコマツのDNAを共有していく必要があると考えています。

全社員にとって共通の価値観とは

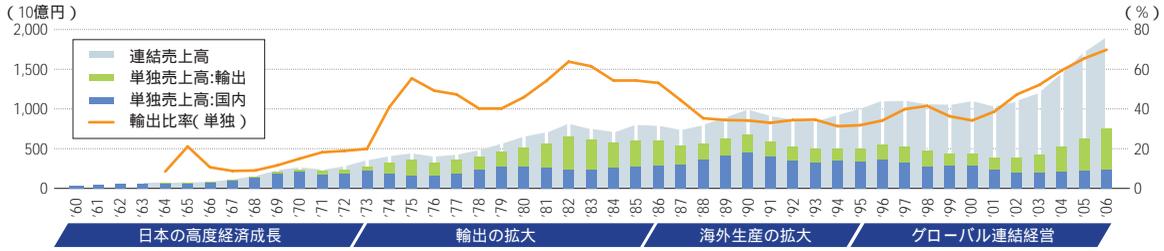
コマツの経営目標は、品質と信頼性を追求し企業価値を最大化することです。そして企業価値とは、すべてのステークホルダーと社会からの信頼度の総和であると私たちは考えています。この価値を高めるために、コマツは「コーポレートガバナンスの充実」と「モノ作り競争力の強化」に継続的に注力してきました。コマツの強さの源泉となったこの取組みが、コマツウェイの2本柱になっています。

コマツの売上推移と海外進出の歩み

為替レート(円/ドル)
(円)



コマツの業績推移



当社の海外工場進出

- (1) 当該国の国産化規制への対応
 - ・ブラジル('72) ・インドネシア('82)
 - ・メキシコ('74)
- (2) 建設機械の先進大市場である欧米市場でのローカライゼーション

現在、44の工場が稼働
(国内11工場、海外33工場)

- ・英国('85) ・イタリア('91) ・ドイツ('89, '96)
- ・米国('85, '94, '02)

- (3) 成長市場への対応
 - ・中国('95):3工場
 - ・タイ('95) ・インド('98, '07)

コマツウェイ

コーポレートガバナンスの充実

モノ作り競争力の強化

トップマネジメント 5 項目

1. 取締役会を活性化すること
2. 全ステークホルダーとのコミュニケーションを率先垂範すること
3. ビジネス社会のルールを順守すること
4. 決してリスクを先送りしないこと
5. 常に後継者育成を考えること



私たちにとっての「モノ作り」とは、製造部門だけではなく、開発・生産・販売・サービスに加え管理部門などの社内全部門、さらには協力企業や代理店まで含めたすべてのバリューチェーンを意味しています。そして次に掲げる7項目が「モノ作り」を支える共通の価値観であると考えています。

1) 品質と信頼性の追求：

品質は我々の最優先課題であり、これからも品質に関する妥協は一切行いません。

2) 顧客重視：

お客さまの声を大切に、満足いただける商品・サービスを目指します。

3) 源流管理：

「製品の企画から市場での稼働、不具合発生に至るプロセス」を明確にし、発生する不具合を常により源流で改善して、不具合の再発防止を図ります。

4) 現場主義：

方針、戦略、改善計画などの基となる情報は現場にあります。現場の事実を重視、顕在化させ、情報を「見える化」することが重要です。

5) 方針展開：

トップマネジメントの経営方針を受けて、すべてのレベルの社員

が自らの役割を認識したうえで、何を成すべきかを自主的に決定し実行に移します。

6) ビジネスパートナーとの連携：

製品の開発段階から販売・サービスに至るまで、全世界のビジネスパートナーが共に問題解決・改善活動に取り組み、ノウハウを共有化し、オールコマツとしての成長を目指します。

7) 人材育成・活力：

企業の持続的な成長を支えるのはヒト＝社員です。社員は企業にとってもっとも大切な資産であり、グローバルな人材育成・教育は不可欠です。

コマツウェイを確実に全世界のコマツグループに定着させるため、2006年7月にコマツウェイ推進室を設置しました。以降、普及促進のための活動を順次行っており、野路取締役（現、社長（兼）CEO）による56回のプレゼンテーションも実施しています。

人材育成



オールコムツQC大会：現場力改善のために革新的なアイデアを共有

2006年11月18日、コムツウェイ推進室主催の第38回オールコムツQC大会が開催されました。小山工場(栃木県小山市)および隣接する小松フォークリフト(株)現、コムツユーティリティ(株)栃木工場にて、海外現地法人16グループ、協力企業8グループを含む、総勢72グループが製造現場や管理部門など様々な職場における改善活動のプレゼンテーションを行いました。

本大会のトピックスは、英国と中国の2グループが金賞(最優秀賞)を獲得したことです。英国コムツ(株)は組立と生産エンジニアによる緊密なチームワーク活動を、小松山推建機公司是代理店と工場の直結化によるサプライチェーンマネジメントの改善活動を紹介しました。

オールコムツ技能競技大会：個人の専門技能の向上を目指して

2006年10月19日から21日まで、生産本部および人事部主催の第29回オールコムツ技能競技大会が真岡工場(栃木県真岡市)と大阪工場(大阪府枚方市)で開催されました。コムツでは、毎年10月第3土曜日を「コムツグループの技能の日」と定めています。今回は、海外現地法人29社、協力企業11社を含む、総勢120名が、機械加工・溶接・組立・塗装・部品検査・メカトロニクス保守の部門で技能を競い合いました。



▲ オールコムツ技能競技大会

本大会では、部品検査部門で栗津工場の宮村みゆきさんが女性初の優勝者となりました。また、小松山推建機会社のチェン・ユウさんが溶接部門で準優勝、英国コムツのステファン・ボールさんが塗装部門で3位となったことも注目に値します。

グローバル建機専科：プロダクトサポートにおけるコムツウェイの共有

コムツでは、海外現地法人や販売代理店のプロダクトサポートマネジャー候補を育成するため、プロダクトサポート本部の主催により、12～13週間にわたる独自の教育プログラム「グローバル建機専科(GTI)」を毎年開催しています。カリキュラムは120の科目で構成され、製品ライフサイクルビジネスの戦略やお客さま・代理店・コムツにおけるWin-Win-Winの(三者すべてに有益な)関係構築などに重点を置いた内容となっています。

3回目となる今回は、2006年10月17日から2007年2月23日まで、日本・欧州および米国で開催しました。日本を含むグループ会社8社およびインドネシアの販売代理店ユナイテッドトラクター社から、合計13名が参加しました。

GTIには、これまで3回の開催で、販売代理店からの出席者4名を含む合計38名が、日本を含む11カ国より参加しています。

グローバルマネジメントセミナー：グローバルにコムツの価値観を共有

コムツは、前年に引き続き、2007年4月11日から14日までの間、東京で人事部主催の第2回グローバルマネジメントセミナーを開催しました。7カ国、11のグループ会社から、トップを含む幹部社員13名が参加しました。経営・国際化・研究開発や生産などに関するコムツの戦略に加え、坂根社長(現、会長)およびコムツウェイ推進室長によるコムツウェイのプレゼンテーションも行われました。グローバルチームワークの精神でより一層の成長を目指す私たちにとって、グループ全体の力を同じ方向に向けるには、価値観の共有が最重要課題です。



ブライアン・コーバー
経営企画担当 副社長
コマツアメリカ(株)

「コマツウェイがコマツの歴史から醸成されたものであると知り、感銘を受けました。コマツウェイの「モノ作り」7項目(7Ways)は、どれも86年にわたるコマツの歴史において、障害や課題を克服する中から生まれてきたものだったので。

経営企画担当である私にとって、「方針展開」における考え方と手段が、7Waysの中でもっとも関係の深い項目です。コマツはこれまで、課題の優先度を、すべての従業員に直接かつ明確に伝えることで困難を乗り越えてきました。

すばらしいのは、コマツウェイが柔軟かつ現在進行形であることです。コマツウェイは、私たちが新たな問題に直面したとき、どこから着手すればよいかという手がかりを与えてくれますが、最終的な解決策や方針は各自の創造性に委ねられているのです。」



マイク・ブロム
副社長
コマツ南部アフリカ(株)

「私は26年間この会社で働いてきました。自分の経験では、コマツの日本のオペレーションにおいては、コマツウェイが社員の行動に深く浸透しています。しかし、海外の大半の現場ではまだそこまでは至っていません。

最も注目すべき点は、コマツのトップマネジメントが、海外のオペレーションにおいてもコマツウェイの精神が根付くよう積極的に努力してきたということです。コマツ南部アフリカ(株)でもコマツウェイの普及活動は既に始まっており、今年度も様々な活動が予定されていますが、私たちは特に「人材育成」と「現場主義」に重点を置く必要があると考えています。競合各社に対するコマツの優位性は、人材によって生み出されます。コマツウェイはこの喫緊の課題に対応するための、最良の手段だといえます。

私にとって、コマツ独自のやりかたにここまで深く関わったのは今回が初めてであり、コマツウェイの活動の一翼を担うことができることを、嬉しくまた誇りに思っています。」



ジョルジ・ホソカワ
工場長
コマツブラジル(有)

「私は、コマツウェイの内容をポルトガル語に翻訳し、2007年3月にコマツブラジル(有)(KDB)の管理職全員に配布しましたが、このセミナーのおかげで更に理解を深めることができました。また、野路さんが、各社のニーズに合わせてコマツウェイを推進するよう奨励してくれたのは印象的でした。他の参加者もきっと同じように感じたはずですよ。

D41およびD51ブルドーザーの全世界への供給拠点であるKDBにとって、7Waysのすべてが必要不可欠なものです。コマツウェイを通じて、より一層仕事を改善し強化する必要があると考えていますが、私は、7Waysの手段や考え方は、会社だけでなく私たち一人ひとりが成長していくうえでも非常に有効であると考えます。私たちの製品の品質を裏付けるのは、社員の知識・技能およびプロ意識であり、そのレベルを維持・向上させることが私の仕事です。」



ヒュバート・ブルーニング
ワーキングギア部長
コマツハノマーグ(有)

「私は7waysの中でも、特に「品質と信頼性の追求」がコマツの本質をよく表していると思います。また、このセミナーによって、「品質と信頼性の追求」という経営方針が、私にコマツの社員としての誇りを与えてくれているのだとわかりました。

コマツウェイはあくまで一つの道具ですが、このセミナーを通じて、コマツで働くことがなぜ誇りとなるのか、なぜコマツが成功しているか、そして、なぜ先人たちがやってきたことを受け継いでいくのがよくわかりました。コマツのポジティブな面に磨きをかけ、全員を同じ方法で同じ方向に走らせてくれるのがコマツウェイなのです。また、コマツウェイがスムーズに普及するよう、コマツのトップマネジメントが世界各地のグループ会社に自由度を与えてくれているということも、私には大変印象的でした。」



生産現場における コマツウェイ



油圧ショベルPC200-8型の全世界同時立ち上げ

コマツの経営がグローバルになるにつれ、全世界のお客さまに対して同じ品質の商品を、同じタイミングで供給することがより重要になっています。北米および欧州で2006年1月に発効したディーゼルエンジンの第3次排出ガス規制に対応すべく、日本・米国・欧州・タイの各工場で、油圧ショベルPC200-8を含む21機種に第3次排出ガス規制適合のコマツ製エンジンecot3を搭載しました。ここでは、世界標準の油圧ショベルを、マザー工場である大阪工場とほぼ同時に生産開始するために、アメリカとタイの工場でのどのような活動が行われたかをご紹介します。

のうち5人は日本に派遣され、大阪工場での生産立ち上げに参画しました。

このチームは、まず各部門の活動の全体計画とそれぞれの期限を設定しました。2005年5月から9月までは毎月ミーティングを実施し、10月にはいと、11月7日の組立開始に向けて毎週ミーティングを行いました。特にPC200LC-8については、11月末まで毎週ミーティングを行い、すべての課題についての解決策を徹底的に議論しました。各部門はそれぞれの担当する活動と日程について個別に議論を行い、部門リーダーは自部門のスケジュールを管理するとともに、全体会議での報告を行いました。マザー工場である大阪工場も、生産開始に必要な技術情報をすべてスケジュールどおりに提供しました。

5カ月で6機種の立ち上げを行うためには、いかなるミスも許されないと全員がわかっていたので、緊迫感が社内に満ち溢れていました。不具合のない商品を確実に生産するため、倉庫を管理する外注業者に対して全部品を網羅した詳細なリストを準備し、組立ラインへの正確かつタイムリーな部品供給が実現されました。



▲ 油圧ショベルPC200-8

コマツアメリカ(株):チャタヌガ工場:方針展開の実証

コマツアメリカ(株)のチャタヌガ工場は、20トンから40トンまでの油圧ショベル5機種と、アーティキュレートダンプトラック3機種を生産しています。モデルチェンジした油圧ショベルPC200LC-8を含む第3次排出ガス規制対応機種すべてを同時に立ち上げるため、2005年4月に組織横断的なチームを設立しました。そのチームは、設計・生産管理・購買・原価管理・生産技術・製造・品質保証・資材各部門のスタッフで構成され、設計部門のシニアマネジャーである澁田誠一がチームリーダーとして全体スケジュールを管理し、製造部のブルース・ネルソンがサブリーダーとして部品搬送と部品在庫を管理しました。また、メンバー



▲ チャタヌガ工場組立ライン



ブルース・ネルソン
チャタヌガ工場 シニアマネジャー
コマツアメリカ(株)

コマツアメリカでは、皆が互によくコミュニケーションを取り、すべての活動がスケジュールどおり実行されるよう協力し合ったため、大きな問題は発生しませんでした。また、1号機については特命チームに全生産工程を確認させ、もし問題があればそれを明確にすることにより、最終組立を完璧なものにしました。このチームは、生産開始後も毎週ミーティングを行い、生産工程で見つかった問題をすべて3週間以内に解決しています。



バンコックコマツ(株): 品質と信頼性へのコミットメント

バンコックコマツ(株) BKCは油圧ショベルPC200を全世界に供給する生産拠点です。1997年7月の通貨危機を乗り越え、BKCは今日、年間生産量3200台のうち約80%を、北米およびグレーター・アジアを中心に輸出しています。

2005年6月、油圧ショベルのマザー工場である大阪工場から、PC200-8の生産に関する技術情報を受け取った直後に、BKCはサプライヤーと部品情報を共有するための「初物会議」を開始し、各社毎の目標を設定しました。BKCでは前回PC200-7の生産を立ち上げた際、現地調達部品に多くの問題が発生したことから、2001年に初めてこのプログラムを導入しました。

この「初物会議」は、部品購入開始前に購買部の主導により開かれ、通常は、品質に関わる技術的な議論が全体の70%を、配送や価格など購買に関わる議論が30%を占めます。BKCにはマザー工場で教育を受けた3名の品質スペシャリスト(部品担当2名、製品担当1名)があり、彼らは「初物会議」においても、会議の運営や進捗管理、カバー率(何パーセントの部品が初物会議で検討されたか)の管理といった重要な役割を担っています。

BKCでは、すべての活動において「コミュニケーション」が最も重要なキーワードのひとつになっています。「初物会議」は、新商品の立ち上げという目標の達成には欠かせないコミュニケーションを深めるための手段です。



▲バンコックコマツ(株)



ヒラン・フントラクル
品質保証マネジャー
バンコックコマツ(株)

私たちのPC200-8立ち上げが成功したのは、「初物会議」によるところが非常に大きいと考えます。PC200-8のために、800以上の部品について、約40のサプライヤーと個別に検討を行い、前回2001年のPC200-7立ち上げ時には60%だったカバー率を85%に向上させました。通常は各品目について1~2回の会議を行いますが、ドアカバーやエンジンフード製造のための金型や鋳型など、難しい品目については8~10回もの会議を行いました。また、問題解決にあたっては、マザー工場である大阪工場も適切な支援をしてくれました。

「初物会議」の運営は決して簡単なものではありませんでしたが、私は、これからもこうした活動でリーダーシップを発揮し、BKCを世界一品質の高い工場にしていきたいと考えています。

