

## 巻頭言

## ニーズ創出と拘る技術

### Creation of Needs and Faith in Technologies

常務執行役員  
アフターマーケット  
事業本部長

北 秀孝  
Hidetaka Kita



製造業が数多く存在する中で、携わる我々がユーザに成れない数少ないメーカーの一つが建機製造業、コマツかもしれない。現在マーケティングの一部を担当しており、そのことを頓に感じるようになった。開発企画段階で無意識に“ニーズは？”という問い掛けをしてしまうが、メーカーである我々の問い掛けとしてそれがお客様の理解からあまりに懸け離れていると感じるからである。お客様から返ってくる答えは多くの場合現状の不満であり、我々から出せる答えの多くは単発的な不具合対策でしかないからである。お客様がどこまで技術動向を理解し、将来の実現性をどの程度イメージできているか、ほとんどの場合、お客様自身が想像や予測を出来るだけの情報を持ち合わせていない…と思うからである。

ニーズ創出の切っ掛けは、我々が持つ技術を強みとして磨き続け、世の中の技術動向にアンテナを張り、どの技術をどう組み合わせればお客様に変革とソリューションを提供できるか、技術開発者自身がその技術的可能性を熟慮して将来像を描き、仮説としてそれをお客様に問い掛けをすることで始まる。このステップで目指す方向の妥当性が認識でき、返ってくる答えから初めてニーズを知り確信できると考えている。KOMTRAX・無人ダンプトラック運行システム(AHS)・ICT/ハイブリッド建機など、現在技術をリードしている製品は決してお客様からの要求で着手したものではない。技術開発部門からの問い掛けから“ニーズ”を確信し、成し遂げてきた成果とっていいだろう。技術開発者がお客様や工事の工程・使われ方を深く理解すること、ニーズ創出のために技術力を背景に仮説をお客様にどれだけ多く投げ掛け出来るかが、益々重要になってくる。

メーカーが技術を追求し、製品やビジネスモデル・システムという形で具現化して初めてお客様のニーズにお応えするソリューション提供が可能となる。だが、満足頂けるまでの道程が容易でないことは歴史からも明らかだ。お客様の思いと使われ方を十分理解し、目標を定め技術開発に着手しても、引き続き長期にわたって改良に改良を重ねて漸く納得できるレベルに到達できるのである。担当するアフターマーケット事業においても、技術開発部門の弛まない技術開発で商品力が強化され、建機市場でのプレゼンスも随分向上してきた。例を挙げれば枚挙に遑がないが、コンポーネントのオーバーホール寿命がその好例であろう。オーバーホールまでの稼働時間がこの10年で1.5~2.0倍と大幅に延び、鉱山で活躍する機械設備のライフサイクルコスト(LCC)低減に大きく貢献、本体販売のみならずアフターマーケット事業の拡大にも寄与している。ここまで何が行われてきたか、ダントツのLCCを目指すという強い意志と技術の“拘り”がモデルチェンジの度に耐久性を押し上げてきた。それまでのLCCを見える化(定量化)し徹底分析、要素別要因別に諦めずに手を打ってきたのである。振り返れば、油圧ショベルを皮切りに多くの機種に搭載されたCLSS油圧システム・HST、ICT建機(油圧ショベル・ブルの制御)、電子制御式自動変速システム、AHSなどなど、目指す方向性はそれぞれ異なるが、何れも20年余りの長きにわたる技術開発の継続・確実な積上げと、世の中の高度化した制御通信技術との絶妙な摺合せ技術の賜物といえる。何としても仕上げるという技術開発者の意地・技術の“拘り”、更には部門を越えたチーム力があって初めて成せる技で、立派なイノベーションとっていいだろう。

技術開発においては、ニーズが目的で技術開発テーマが達成手段になる。この十年余り「自社コンボ」を基軸に「安全・環境・ICT・経済性」を“切り口”に技術開発テーマを選定し推進してきた。世の中の制御通信技術の更なる進歩で、これからの10年、「IoT」「AI」という新たな“切り口”が技術開発テーマに加わってくる。他方、目的という建機市場ニーズの“切り口”はというと、リーマンショック後、景気停滞する中で明らかに買い手市場にシフトし、主要業種であった一般土木業は益々レンタルに移り、保有するお客様は特殊性と専門性を強く帯びた鉱山・砕石・解体・林業・スクラップなどの業種構成が増し、目的のための新たな“切り口”も不可欠となってきた。ニーズ創出の重要性が増してきたのである。エネルギー源・人口構成・工法・再生・業態等の市場環境変化を敏感に察知し、先取りしたニーズ創出も技術開発者の大事な役割と考え、目的と技術開発の間“切り口”を広く持ち、持ち前の“拘る技術”に磨きを掛け、夢の実現に向けた技術開発に果敢にチャレンジしていきたいと思う。