

# 社外役員対談

社外役員の2人が、新たな価値創造に向けたコマツの中長期的な課題や取締役会の実効性、コマツグループへの期待などについて対談しました。(この対談は、2024年6月に実施しています)



社外取締役  
齋木 尚子

外務省で経済局長、国際法局長を歴任するなど、国際情勢、国際法や経済分野における高い見識と豊富な経験を有する。2021年6月より当社社外取締役就任。

社外監査役  
小坂 達朗

中外製薬株式会社の代表取締役社長、代表取締役会長を歴任し、グローバルな企業経営を実践しており、実業界における高い見識と豊富な経験を有する。2022年6月より当社社外監査役就任。

## 事業環境の変化と取り組むべき課題

**齋木：**コマツを取り巻く外部環境については不確実性、不透明性が増えつつあります。特に指摘をしたいのは、国際社会における分断です。世界全体を見渡すと、例えば、民主主義国家と専制国家の対立があり、加えて、先進国とグローバルサウスの間に溝が存在しています。もちろんグローバルサウスの国々も一枚岩であ

ろうはずがありません。一つの国のなかにおいても各層の衝突や軋轢が表面化しています。こうした分断は今後ますます先鋭化していくのではないかと見ています。これはつまり、自由貿易経済体制がもはや保証されていないということであり、サプライチェーンは容易に崩壊する可能性があることを意味します。さらに、カーボンニュートラル、デジタルトランスフォーメーション (DX)、パンデミック、自然災害、地政学リスクなど、注視すべき事業リスクは枚挙にいとまがありません。

ん。グローバルなクロスソーシングを前提としたビジネスモデルを持つコマツにとって、こうしたさまざまなリスクを念頭におき、対応しなければならないということが大きな課題として浮かび上がっていると考えています。

**小坂：**長年ビジネスの世界で生きてきた経験からお話しさせていただきますと、コマツにとって特に影響の大きな社会変化というのがいくつか挙げられます。1つ目は「グリーントランスフォーメーション

## 社外役員対談

(GX)」です。世界がカーボンニュートラルを志向するなかで、電動化や水素・アンモニアエンジンへの取り組みが今後の成長への大きな鍵を握ることは間違いないでしょう。2つ目は「DX」です。建機の自動化や遠隔操作化、デジタルツインの活用、そしてなんといっても生成AIをしっかりと活用していかなければなりません。3つ目は「少子高齢化・人口減少」です。人手不足のなかでいかに生産性を高めていくのか、DX推進の根底にある課題です。そして4つ目は「ダイバーシティ」です。イノベーションを創出するためには、更なる女性の活躍と社内の人材育成・活用に加えて、やはり社外の優秀な人材を採用し、登用していく必要があるでしょう。

**齋木：**仰るとおり、少子高齢化が進み、人材獲得競争が厳しさを増すなかで、優秀な人材を確保することは極めて困難になっています。今後も持続的な成長を遂げていくためには、人材を巡る問題というのは避けて通れませぬ。

**小坂：**それから、競合他社との競争、これも大事なポイントです。特にコマツが主戦場とするアジアをはじめとした市場において、中国メーカーなどは、今後のゲームチェンジャーとなる可能性を秘めていますし、それくらいの危機感を持って臨まなければならないと思います。これはどの業界でも共通していえることでしょう。

**齋木：**そういったなかでコマツは2ライン戦略、すなわち、戦略市場において、高負荷対応の標準モデルと都市土木などの軽負荷対応の製品を組み合わせた商品戦略を以って、低価格の戦略を取るライバルメーカーに対抗していこうとしています。これは適切なことと考えていますが、しかし、中長期的に見ると、更に複数のシナリオを想定して行動に移していく必要があるのではないかと思います。

## コマツの強みと強化すべき点

**小坂：**コマツの強みは第一に企業文化だと思います。キーワードを挙げてみても、「DANTOTSU」「品質と信頼性」「SLQDC（安全・健康、法令遵守、品質、納期、コスト）の徹底」「5ゲン主義（現場、現物、現実、原点、顕在化）」など、いくつか思い浮かびますが、言葉だけで終わらず、組織のなかにしっかりと浸透している会社だと思います。こうした企業文化は一代でできるものではなく、歴代のマネジメント



が強い意志を持ってしっかりと育ててきたということが大きいでしょうね。

**齋木：**先ほど、事業環境の変化についていくつか挙げましたが、私が見るに、そうした環境の変化をむしろビジネスチャンスとして捉えて成長につなげていくという強い決意を有していることが、大きな強みではないかと考えています。例えば、コマツでは長期的に目指すありたい姿として、「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場をお客さまと共に実現する」ことおよび「ESG課題の解決と収益向上の好循環により持続的成長を図る」ことを掲げています。こういった自分たちの存在意義と価値観について経営トップが言語化し、社員がこれを等しく共有して、皆が誇りを持って自らが成すべきことにしっかりと取り組んでいく、この真面目さが大変コマツらしいと思います。

**小坂：**一方で、そうした優れた企業文化や先見性を持ってビジネスを展開していることが社会に十分に伝わっていないのではないのでしょうか。今回、F1チーム「ウィリアムズ・レーシング」とのスポンサー契約を締結するなど、コーポレートブランドの強化に向けて発信力の強化を図っていますが、もっと積極的にアピールしても良いのではな

いかなと思います。これによりグローバルで認知度が上がり、より優秀な人材の確保にもつながるのではないのでしょうか。

**齋木：**コマツはお客さまの施工プロセス全体を最適化するために、モノ（＝製品）とコト（＝ソリューション）をうまく組み合わせ、現場全体の課題を解決するという新しいビジネスモデルを構築し、日々これを進化させています。未来の現場の実現に向けた進化のプロセスは大変に夢があるものだと思います。未来の現場の実現という夢があり、かつ高い収益力もあり、また地雷除去活動など社会に有意義な活動も種々行っている。そういう素晴らしい会社であるのに、コマツが学生から必ずしも人気が高くないとすると、非常にもったいないと思います。コマツにとっても学生にとっても、もったいないですよ。コマツには着実に取り組んでいくという質実剛健の良さがあると同時に、未来を切り拓いていく夢のある会社だということも、もっとアピールをして、その魅力を訴えることができれば、まさに優秀な人材の確保にとっても良いことだと感じています。

**小坂：**同感です。現在、次期中期経営計画の議論を進めていますが、2040年、2050年のありたい姿を描いてバックキャストिंगして

## 社外役員対談

いくということ、そしてそれを積極的にアピールしていくことを強く期待しています。

**齋木：**もう一つ戦略面での強みでいうと、コマツはキーコンポーネントについては内製化戦略を取っていて、これは極めて大きな強みであると評価しています。しかし、すべてを内製化することは、コストや効率性の観点から不適當です。自前化する技術とそうでないものを明確に分け、M&Aやパートナーとの協業などを活用しながら、技術の獲得に向けた戦略の構築が引き続き重要です。こうしたことの整理がしっかりできていないと、競争力を失うというリスクにつながるのではないかと考えています。

**小坂：**戦略の方向は正しいとしても、実行のスピードが不足していたのではライバルとの競争に負けてしまうこともあります。ぜひスピード感を持って対応していただきたいですね。



## 新たな価値創造に向けたコマツの取り組み

**齋木：**今後の注目事業の一つは林業機械事業です。事業規模としては現時点でそれほど大きいわけではありませんが、植林の機械化やソリユーションを通して森林管理をトータルでサポートし、循環型林業に貢献していくという点で、社会に貢献できる余地は極めて大きいと考えています。また、将来の稼ぐ力という意味でも、林業分野は更に事業を拡大させていくポテンシャルがあると思います。コマツは2023年度に林業機械事業を総括するグリーン事業推進本部を設立しましたが、コマツの林業分野にける強い姿勢の表れでもあると理解しています。今後の脱炭素社会に向けて、また広く生物多様性なども含めた環境問題に対するコマツの取り組みを象徴するものとして、林業分野は今後更に期待したいと考えています。

**小坂：**高層ビルの建築材料などを見ても、コンクリートの代替として、木材を重ね合わせて耐火性も強度も高い材質も出てきていますし、新たな成長分野という点での期待は大きいですね。そして、森林によるCO<sub>2</sub>を吸収・貯留する役割という意味でも、林業機械事業が果たす役割は大きいと思います。

**齋木：**林業機械のほかに、坑内掘りハードロック事業向けの鉱山機械にも注目しています。資源需要の増加とゼロエミッションという一見両立しない2つの課題に対処していくうえで、坑内掘りハードロック事業向けの機械は、大いに投資をすべき分野です。自動化や遠隔操作化、電動化などのイノベーションによってお客さまの課題解決の実現を推進するとともに、お客さまと共に課題解決を図っていくという意味で、とても重要な分野であると見ています。この事業は近年M&Aを通して事業規模を拡大させており、脱炭素社会に向けてのさまざまな協力・協働をもっと実現してほしいと考えています。

**小坂：**コマツがどのような価値を提供できるかということに関して、私は基本的にイノベーションだと思っています。技術による製品やサービス、ここをしっかり開発をしていくことがやはり一番大事なところです。コマツの場合は、モノとコトという強みがしっかりしていますので、この強みを更に伸ばしていくべきだろうと思います。その意味では、研究開発費は継続的に強化していく必要があると思いますし、自前主義だけではなく、オープンイノベーションを更に推進していく必要があると考えています。

**齋木：**現在コマツ自身が認識をしている最大のリスクの一つは、マーケットが要求する製品やサービスを提供できなくなってしまうリスクであると理解しています。そのリスクを回避するための打ち手といえば、やはり技術革新、イノベーションですね。そして、イノベーションを可能にするためには、優秀な人材を獲得・育成することが大変重要であるというところに帰着します。

**小坂：**特にデジタル人材ですね。デジタル人材は、国際的に見ても獲得競争が激化しており、採用は簡単ではありません。社内で育てていくというのが一つの柱だと思います。優秀な技術者がコマツにもいるので、その人たちをお手本に社内で育成し、並行して外部からも採っていく、というスタンスが必要でしょう。また、IT関連の人材だけではなく、物理や数学を専門に学んだ人材をエンジニアとして社内

## 社外役員対談

育成していくというのも、一つの道だと思います。それは日本に限らず、海外も含めてです。

**齋木**：そのためにも、先ほど話に出たコーポレートブランドの強化、企業認知度の向上がますます大切になりますね。

## ガバナンスの実効性評価

**小坂**：取締役会の実効性に関しては、コマツはお世辞抜きで素晴らしいと思います。隙がない。加えて、取締役会の事務局も、社外役員のサポートを含め、取締役会の審議を活性化するための役割をしっかりと果たしておられて素晴らしいと思います。

**齋木**：はい。私も実効性は極めて高いと思います。非常に活発な、忌憚のない意見交換が行われているとの認識です。特に、取締役会の冒頭に、社長自らが安全やコンプライアンスに関わる事件や事故、今後、注意を要するであろう事案、あるいは投資家、株主、パートナー企業などのステークホルダーとの対話、最近の重要イベントについて、自らの言葉で丁寧にご報告くださいます。悪いニュースについても、いち早く社外役員に説明し、共有するという真摯な姿勢を高く評価しています。

**小坂**：経営課題に取り組んでいくに当たって、社外役員の問題意識をしっかりと踏まえて対応していく姿勢が常にあります。例えば、グローバル人材の活用もかなり進みつつありますね。

**齋木**：2024年4月より、マイニング事業本部長に子会社コマツマイニング（アメリカ）社長の Peter Salditt さんが就任しています。取締役会にも陪席いただいておりますが、ガバナンス強化の点でどのように人材を活用していくべきかという議論を踏まえての適材適所の人事だと思えます。今後、コマツにおけるグローバル人材の活用は更に進展していくだろうと見ています。

**小坂**：また2023年度には、ERM（Enterprise risk management：全社リスク管理）が導入されましたが、これも一つの重要なポイントです。全社視点でのリスク管理や、さまざまなリスクに対して横串がとおった対応ができているか、という点は、やはり注視していく必要があるだろうと思います。

**齋木**：ERMは、非常に大事だと思います。そのなかでも、サイバーセキュリティを中心とした情報セキュリティ、これにはさまざまなインシ

デントがありえますが、機動的に対応する体制も整えつつあると理解しています。しかしながら、サイバーセキュリティは攻撃側のスピード勝負でもありますので、一度やったら終わりということではなくて、不断にバージョンアップしていく必要があります。

**小坂**：そして、リスク管理をしながら、そのなかでしっかり機会も検討しているかどうか重要です。冒頭に挙げましたが、特にGXはプラネタリーヘルスというだけでなく、コマツの事業にとって間違いなく大きなチャンスです。

**齋木**：ええ。チャンスをしっかり和掴むためにも、取るべきリスクは取ってほしいと思いますね。私たち社外役員には、経営陣の職務執行について客観的な観点から監督を行うとともに取締役会の透明性を向上させるという責務がありますので、その役割をしっかりと果たしていきます。また、これまで培ってきた知見を活かして積極的に提言を行い、経営陣の背中を押せる存在でありたいと考えています。

## コマツグループに期待すること

**齋木**：この不確実、不透明な時代のなかで未来を切り拓いていくために、しかるべき人材を獲得・育成して、イノベーションを起こしていくことに期待します。技術によって新しいモノとコトを生み出し、コマツの強みであるビジネスモデルを一層進化させ、脱炭素社会や循環型社会に向けて貢献していく。コマツにはその実力が十分にあると思いますので、企業価値を更に高めていけるよう、大いに応援していきます。

**小坂**：コマツに対して私が特に感心しているのは、日本人を中心にしてグローバル化を進めることができたという点で、非常に珍しい企業であると思います。これは歴代トップの皆さんの強い意志と先見性が受け継がれてきた結果であると感じていますので、そうしたビジョンを持ち続け、やはり建機メーカーで世界 No.1 を目指していただきたいと思います。

