

「働き方の未来2035：一人ひとりが輝くために」懇談会

コマツの取り組み－組織と人事－ （グローバル化への対応）



全自動ブレード制御機能搭載 ICTブルドーザー「D61PXi-23」

2016年4月13日

コマツ 浦野 邦子

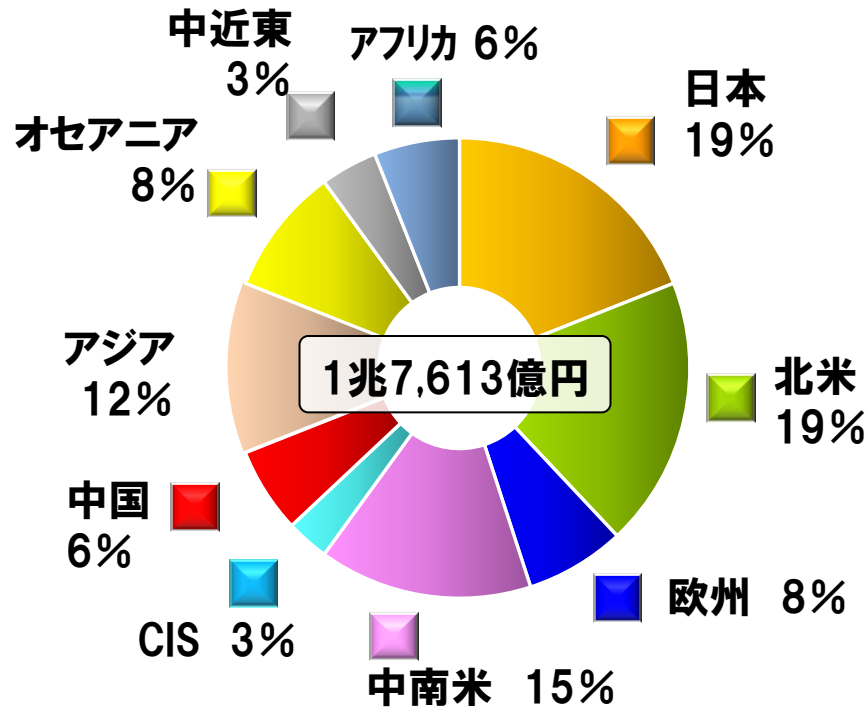
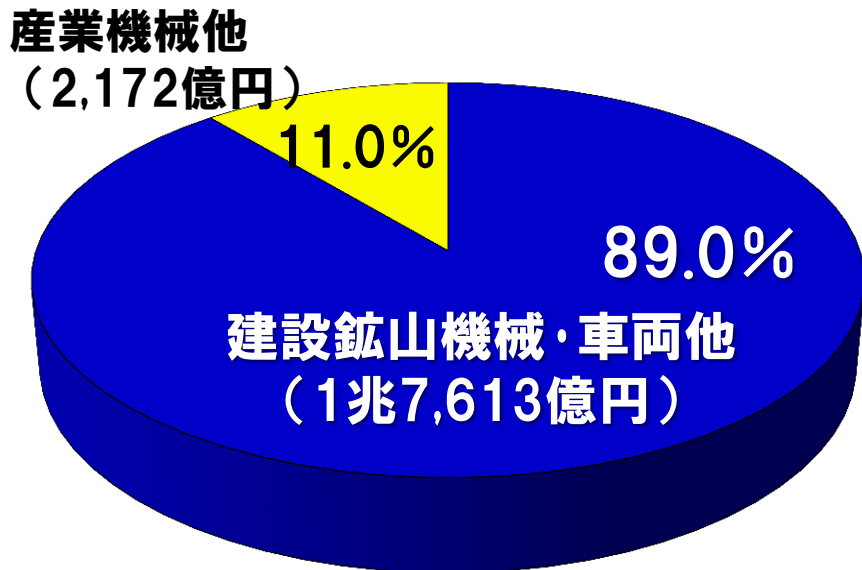
- 1. コマツの概要**
- 2. グローバル化への対応**
 - ① コマツウェイ**
 - ② グローバル化への対応**

1. コマツの概要（2015年3月期実績）

- ・設立 : 1921年5月13日
- ・連結売上高 : 1兆9,786億円
- ・営業利益 : 2,420億円
- ・総資産 : 2兆7,984億円
- ・連結子会社 : 138社
(日本)18社 (海外)120社
- ・連結従業員数: 47,417人
社員の59%は外国人

事業別の売上高*構成

建設機械・車両事業の地域別売上高構成



*売上高は外部顧客向け(セグメント間取引消去後)ベース

・創業者の精神は遺伝子として現在に受け継がれ、コマツの強みとなっている

創業者 竹内 明太郎(高知県宿毛市出身)の志

「工業富國基」

工業は国を富ませる基なり

人材育成こそが工業富國基の基本

- 鉱山機械開発のため小松鉄工所を設立(1917年)
- 小松鉄工所に見習生養成所を付設(1917年)
- 1921年5月13日 株式会社小松製作所の誕生

【創業の精神】

～世界に通用する技術を生み出し、世界を相手に勝負する～



創業者 竹内 明太郎

◆品質第一

◆技術革新

◆海外への雄飛

◆人材育成

主要商品

建設・鉱山機械

油圧ショベル



0.3~42m³
(7~770ト)

ホイールローダー



(7~216ト)

ブルドーザー



(4~108ト)

モーターグレーダー



(17~30ト)

ダンプトラック



(37~580ト)



(26~34ト)

() 内数値は機械質量

産業機械 他

自動車メーカ向け工作機械：
コマツNTC

ワイヤーソー



クランクシャフト
ミラー



トランスファーマシン

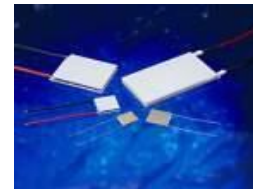


半導体製造装置メーカ向け製品：
ギガフオン・KELK

エキシマレーザ



サーモ・モジュール



フォークリフト：
コマツリフト

フォーク
リフト



自動車メーカ向け大型プレス



板金機械・鍛圧機械：
コマツ産機

サーボプレス



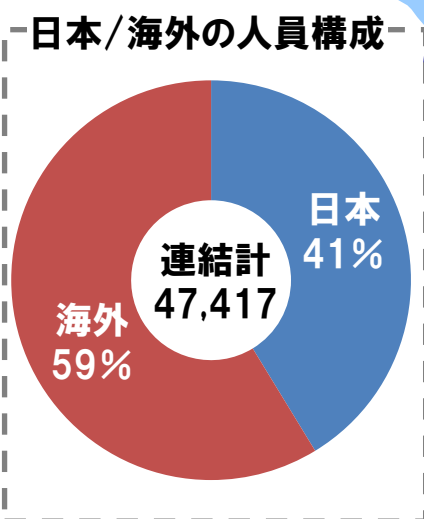
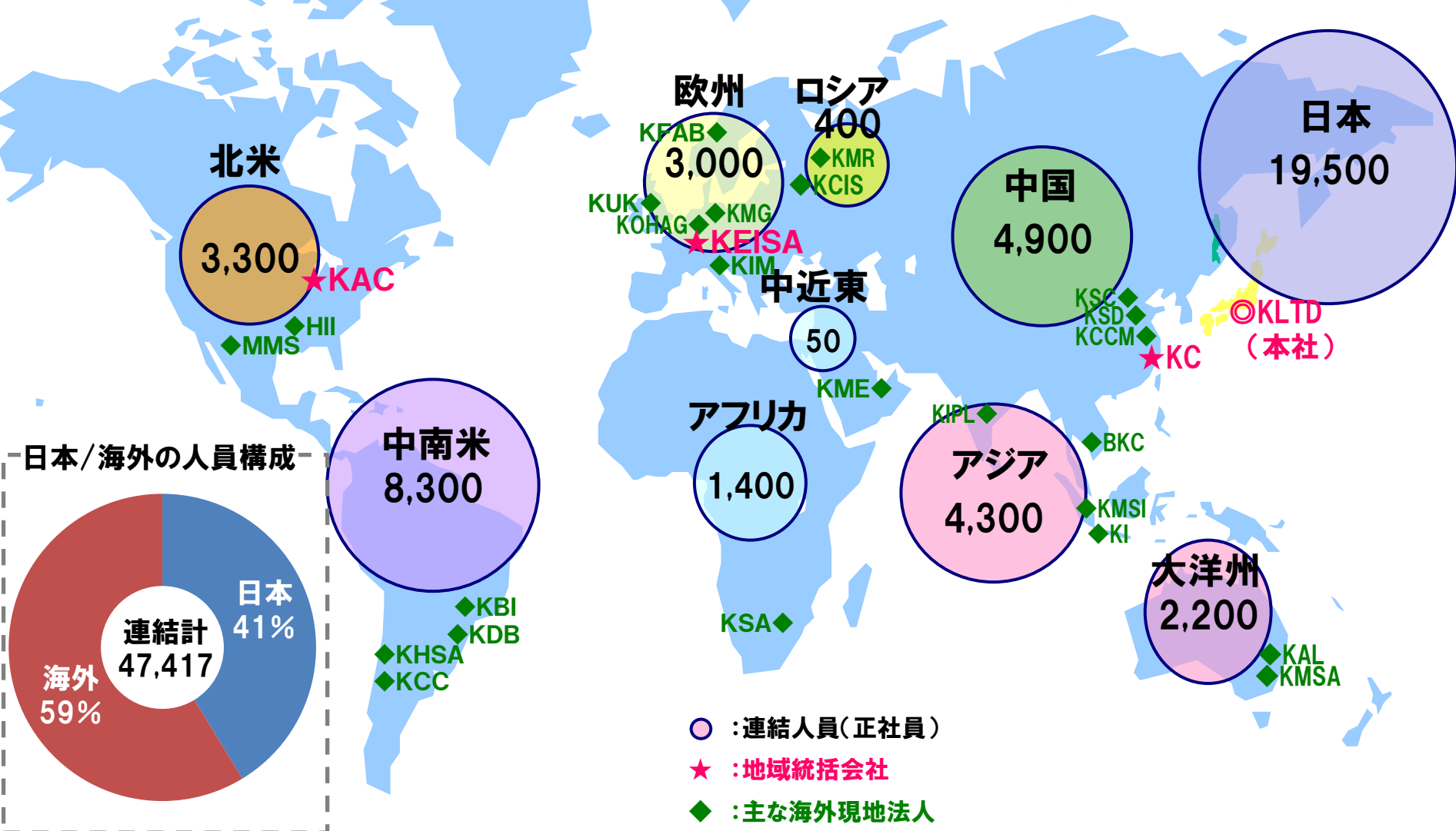
プラズマ加工機



地域別人員(連結)

＜海外社員比率＞社員の59%が外国籍社員

2015年3月末時点



グローバル生産体制(本体)

車体需要のあるところで生産(組立)を行う
 開発と生産を一体化したマザー工場がチャイルド工場を指導する
 本体のクロスソースを推進し、生産能力の有効活用を図る

1. 顧客の信頼を勝ち取る
2. 品質問題の早期解決
3. 現地仕様の取り込み
4. リードタイム短縮
5. 為替リスク対応

Peoria, KAC



Chattanooga, KAC
 Newberry, KAC

Komatsu Hanomag



Komatsu UK

Komatsu Mining
 Germany



Komatsu Italia
 Manufacturing



Komatsu do Brasil

Komatsu Forest



Komatsu
 Manufacturing
 Russia

小松山推建機公司
 小松(山東)建機有限公司
 小松(常州)建機公司

Komatsu India

Bangkok Komatsu

Komatsu Indonesia

栃木工場



茨城工場



金沢工場
 六甲工場

栗津工場



大阪工場



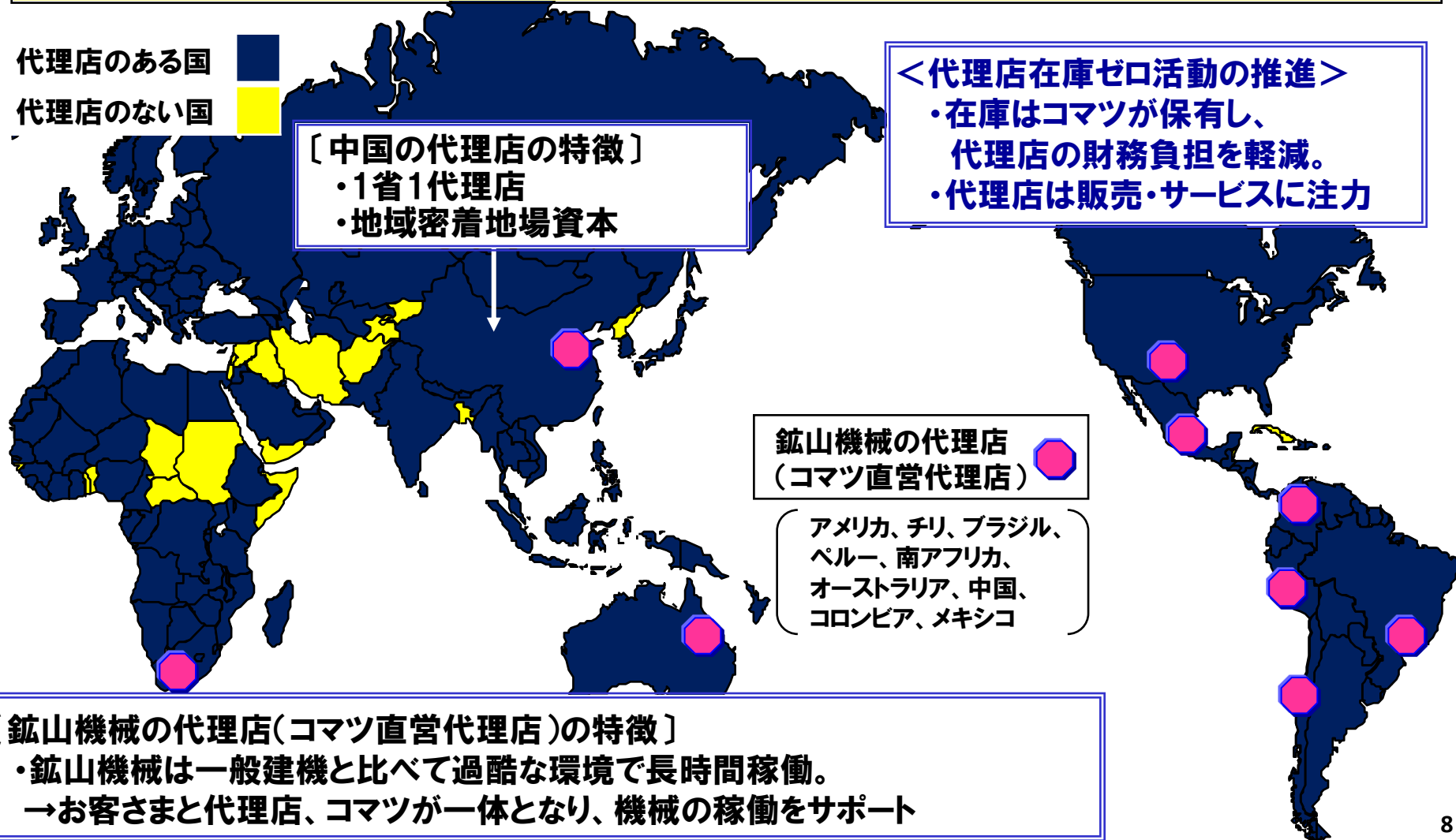
● : マザー工場
 (商品開発機能を持つ生産拠点)

地域別の生産拠点数

| | 米州 | 欧州・CIS | アジア | 中国 | 日本 | 合計 |
|-------------|----|--------|-----|----|----|----|
| ● (●マザー) 本体 | 4 | 6 | 3 | 3 | 6 | 22 |
| コンポ・部品 | 3 | 2 | 5 | 4 | 7 | 21 |
| 素材 | 1 | | 2 | 2 | 1 | 6 |
| 合計 | 8 | 8 | 10 | 9 | 14 | 49 |

グローバル販売・サービス体制（代理店）

- ・代理店：151カ国203代理店（全世界の需要台数の99%をカバー）
- ・一般建機は、各地域の代理店による販売・サービス
- ・鉱山機械は、コマツの直営代理店による販売・サービス



新しい価値創造のための技術開発を重点的に進める

Phase 1

〔機械本体の商品力向上〕

*ダントツ性能の継続的追求
 ・「環境・燃費」「安全」「ICT」



ハイブリッド油圧ショベル

ダントツ商品

Phase 2

〔機械の見える化〕

*機械とのコミュニケーション
 ・機械の稼働管理・活用
 ・サービス,リテールファイナンス



KOMTRAX

ダントツサービス

バリューチェーンで売上拡大

Phase 3

事業領域の拡大

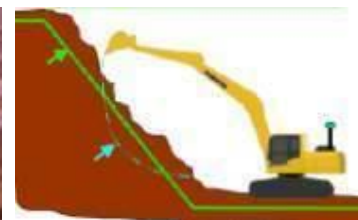
〔施工の見える化〕

*施工の効率化+施工全体の管理

- ・建機情報と現場管理の融合
- ・顧客の施工全体のコスト削減
- ・建機の高度化・知能化



AHS



ICT建機

ダントツソリューション

顧客の新たな価値を創造

付加価値の向上による販売価アップ

成長戦略

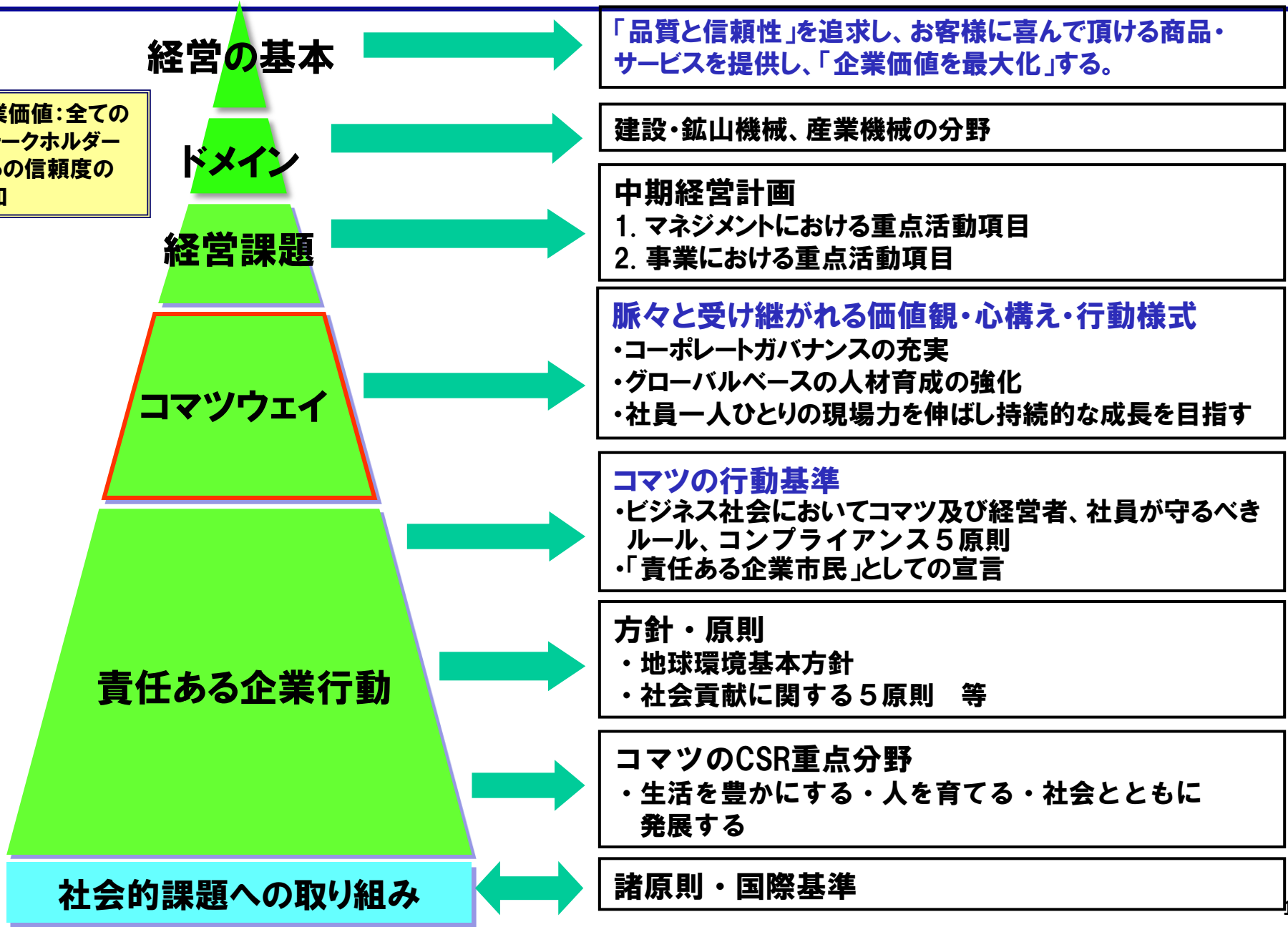
コマツ(日本)における人事のしくみと特徴

| 項目 | しくみ・特徴（日本の一般的な大手メーカーのしくみ） |
|------|--|
| 採用 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 新規学卒者（大学卒、高校卒）の一括採用が中心 ・ 大卒エンジニアの採用は、150名程度/年（安定的に） |
| 育成 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 機能別（開発・生産・営業等）に人材育成、社内での各職能教育 ・ 海外経験：30才前後で海外駐在、海外留学に派遣 ・ 大学卒の場合、30代半ば～40才過ぎに課長に昇進 ・ 40代半ばで部長、50才過ぎで執行役員に就任（生え抜きが大半） |
| 給与 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 管理職は『役割（職務）グレード』に基づき決定（up&downあり） ・ 一般社員は『職能資格（能力・習熟・業績）』に基づき決定 ⇒ 現業・非現業同一の給与制度、時間外給の支給対象 技能者の処遇（工師長、工師正、工師） ・ 賞与は業績連動にて決定 |
| 定年 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 60才定年（65才までの継続雇用） ・ 退職金（年金）制度（公的年金は65才支給） ・ 定年以外の事由による離職率0.7%/年 ⇒ 多くが定年まで勤務 |
| 労働組合 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業内組合（単一組合） ・ 管理職以外は100%組合加入。 ・ 労使協調（1974年以降、ストライクなし） ・ ユニオン幹部の信任率98% |

2. グローバル化への対応

コマツの経営の基本とコマツウェイ

企業価値: 全てのステークホルダーからの信頼度の総和



コマツウェイとは、グローバルにここだけは守り続けたい、人が変わっても、脈々と受け継いでいって欲しい、先輩が築き上げてきた、成功・失敗の経験、強さを支える価値観、心構え、行動基準

- コマツの強みを具現化するために、世界中のコマツグループ社員が共有すべき価値観を明文化。(2006年に制定)
- コマツウェイの教育・浸透を通じて、全社員の改善能力を向上させ、全世界のコマツグループの社員や組織を活性化する(グローバルな人材育成)



1. トップマネジメント編: コーポレートガバナンスの充実

2. 全社員共通編 (モノ作り編): モノ作り競争力の強化

モノ作りの *Seven Ways of Komatsu* (※)

- | | |
|-------------|-----------------|
| ➤ 品質と信頼性の追求 | ➤ 方針展開 |
| ➤ 源流管理 | ➤ ビジネスパートナーとの連携 |
| ➤ 現場主義 | ➤ 人材育成 |
| ➤ 顧客重視 | |

日本語以外に、
英、西、独、葡、伊、露、瑞、中、インドネシア、タイ、タミル語版を作成

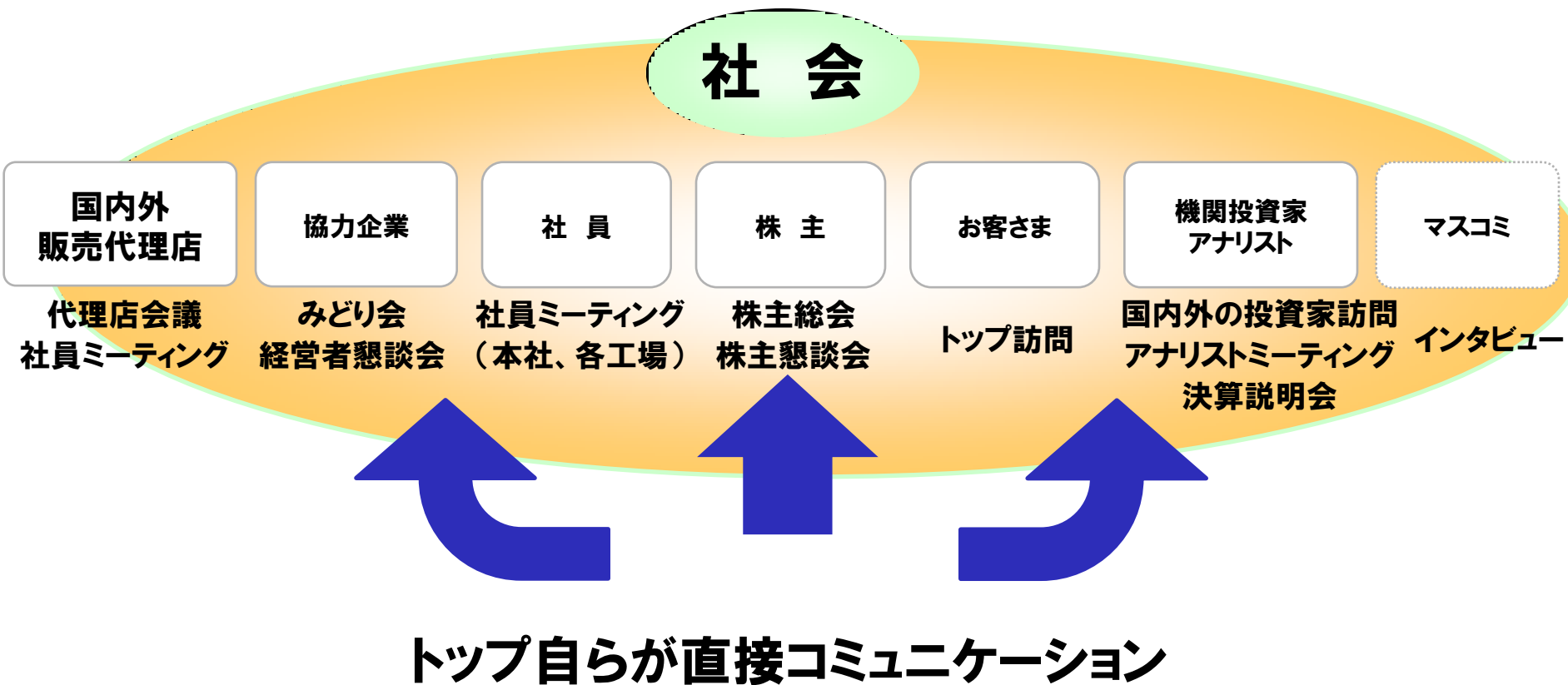
3. ブランドマネジメント編

※コマツのモノ作り: 「開発、生産、販売、サービス、管理部門などの社内部門と協力企業や代理店などバリューチェーンを構成するすべての部門・パートナーが一体となって行う活動

企業価値 = 社会、ステークホルダーからの信頼度の総和

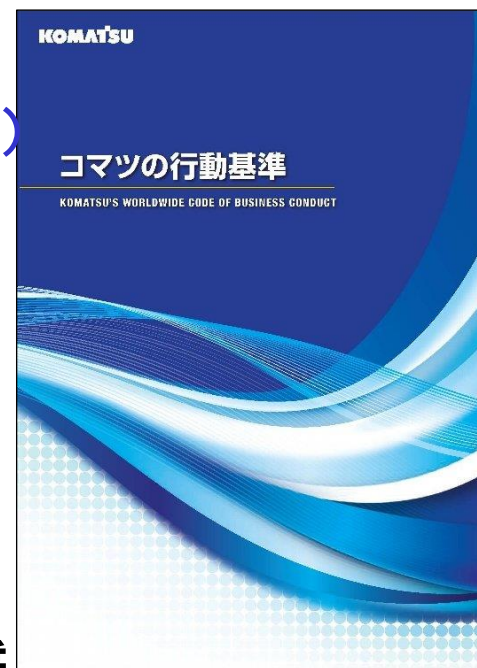
対話の機会をできる限り作り、適切な情報
開示でサプライズをなくす

コマツグループの進むべき方向・課題を
共有する(社員、協力企業、販売代理店)



- コマツグループの全社員が世界のどこにおいても守るべき基本原則や、方針・考え方を示したもの。
コマツグループの全社員が守るべき「ビジネス社会のルール」)
- 「コマツウェイ」と並び、コマツの企業としてのあるべき姿を示した重要な指針。
- 1998年に制定。
全15か国語に翻訳し、冊子にして全世界の社員に配布。
- 全世界のグループの社員が遵守し、行動することに署名宣誓。

コマツの行動基準



ルールブックとしての行動基準

1. 経営の指針
2. ビジネス社会のルールの遵守
3. 社会との関係
4. 自由で公正な取引
5. 会社と社員との適正な関係
6. 地球環境への取組み
7. 情報の取扱い
8. 内部統制システムの確立
9. コンプライアンス体制
10. 行動基準の普及と遵守の徹底

「コマツの行動基準」を補足するものとして、「安全衛生に関する社長メッセージ」と「コンプライアンス5原則」を作成し、全世界の職場に掲示。

安全衛生に関する社長メッセージ

1. コマツは、まず第一に「社員が安全で安心して働くことのできる職場環境を確保する」とともに、「社員の健康の維持・増進」に努める。
2. コマツは、その実現に向けて、全員が一致協力して、「積極的な安全衛生・健康管理活動」を推進する。
3. コマツの各部門責任者は、上記を最優先課題として認識し、率先垂範して活動する。

安全衛生関係者をはじめ社員の皆さんは、この「社長メッセージ」に基づき、具体的には下記行動方針で進めて下さい。

- (1) 安全衛生関係法令および社内規程を理解し、順守するとともに、問題点があれば迅速に対応する。
- (2) 労使が協力して取り組み、全員参加の下、ファクツファインディングで問題点を明らかにし、対策を図る。このため、各種コミュニケーションの一層の円滑化に努める。
- (3) 災害、火災を絶対に起こさないよう、現場におけるリスクを排除する。自然災害についても、被害を最小限に抑えるよう、最大限の努力をしていく。
- (4) 心も身体も健康で明るくいいきと働ける職場づくりを目指す。
- (5) グループのみならず、パートナー（お客様・代理店・協力企業 等）の安全衛生の強化にも積極的に取り組む。

2013年4月1日

株式会社小松製作所
代表取締役社長(兼)CEO

大橋 徹 =

コンプライアンス5原則

1. どんな状況であっても、ルールを遵守し、社会からの信頼に応えなければならない。
2. ルールを知らないことは、言い訳にならない。分からないことは、自分で調べ、重要なことは専門家にも問い合わせなければならない。
3. 不正やミスは、直ちに関係部門に報告し、繕ったり、隠したりしてはならない。
4. 不正やミスは、速やかに是正するとともに、有効な再発防止策をとらなければならない。
5. 報告や通報を妨げたり、報告・通報を理由に不利益な取扱いをしてはならない。

(会社として、報告・通報したことを理由として不利益な取扱いをしないことを確約します。)

社員一人ひとりが上記の原則を守り、社会から真に信頼される企業を目指そう。

コンプライアンス問題の報告・相談先

- ・ コマツ コンプライアンス室(コンプライアンス・ホットライン)
電話 03-3582-2506
FAX 03-5561-1837
comp_hot@komatsu.co.jp
- ・ みらい総合法律事務所 コンプライアンスホームページ参照
<http://compliance.kmt.kmtg.net/>

2014年4月1日

株式会社小松製作所
代表取締役社長(兼)CEO

大橋 徹 =

◆SLQDCの考え方

優先順位 **Safety** ⇒ **Law** ⇒ **Quality** ⇒ **Delivery** ⇒ **Cost**

自分、家族、友人に
対するコミットメント

社会に対する
コミットメント

お客様に対する
コミットメント

代理店・DBに
対するコミットメント

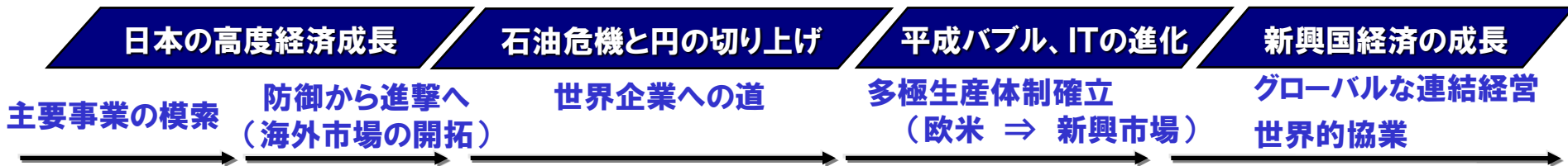
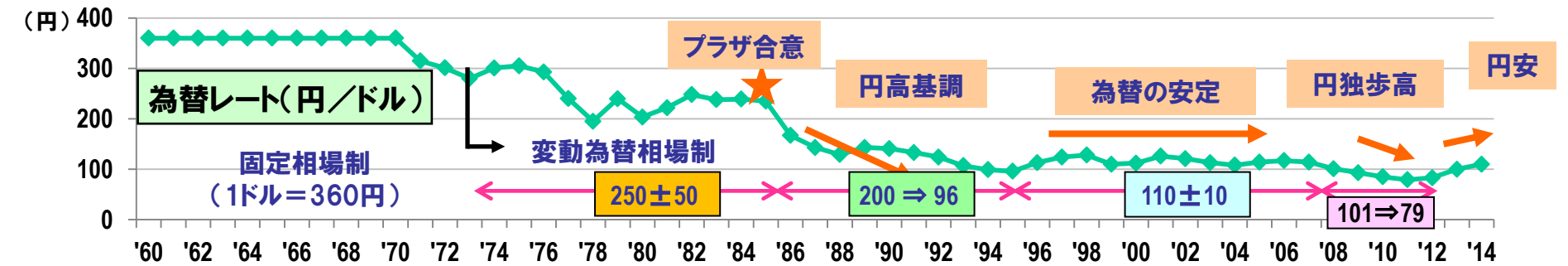
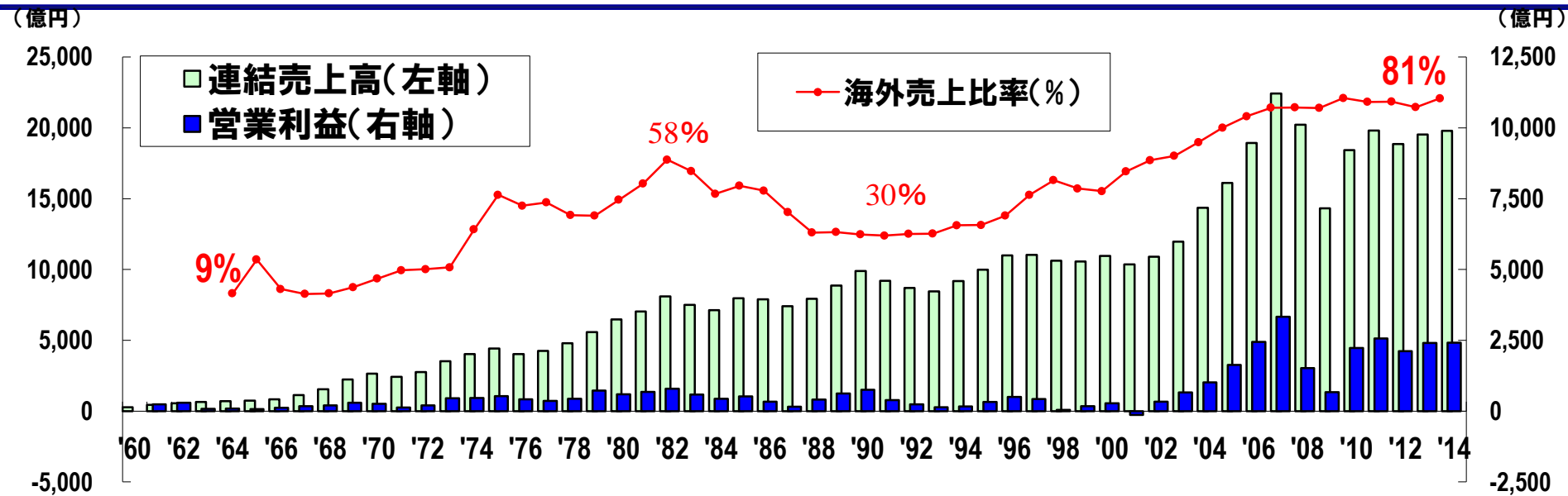
会社存続のための
経営層に対する
コミットメント

人事制度はそれぞれの地域の歴史、文化を反映したものであり、その制度の違いを正しく理解し、認識しなければならない。
コマツグループ各社は、以下の基本方針に基づき、各地域の事情を反映した、その地域にふさわしい人事制度を構築する。

基本方針

- ✓ 基本的人権の尊重。個性、人格、プライバシーの尊重。
- ✓ 公正な評価。国籍、人種、宗教、年齢、性別、障害の有無、その他の理由による不当な差別の禁止。
- ✓ 充実した職務遂行ができる職場づくり。ワークライフバランス。
- ✓ 納得性のある諸制度の設計及び運用。オープンな制度と社員への正確な伝達。
- ✓ 法令遵守。
- ✓ 社員個々人又はその代表者との誠実な対話・協議。
- ✓ 児童労働・強制労働の禁止。
- ✓ それぞれの地域での競争力のある労働条件の設定。

外的環境と事業の推移

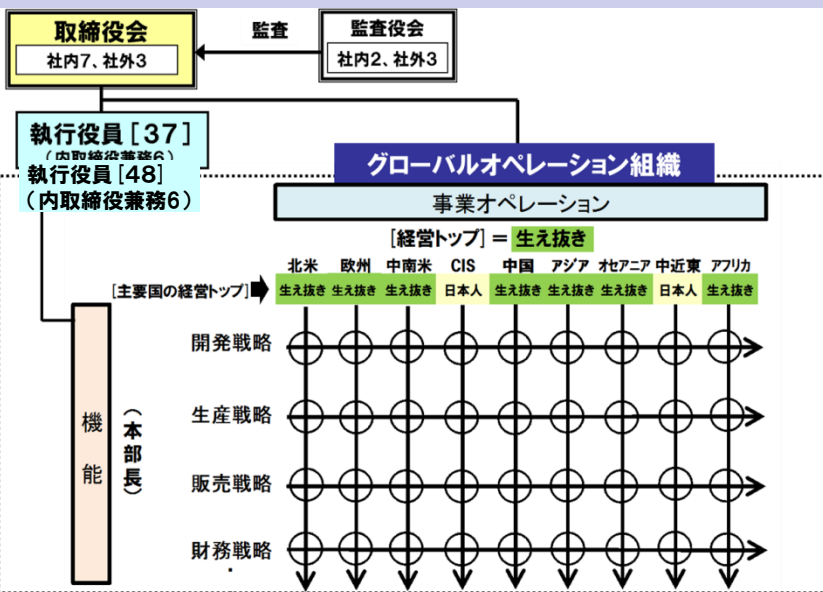


グローバルの意味合い

日本国籍のグローバル企業
グローバル司令塔(本社)機能は日本

オペレーションは日本市場を含めたローカルの総和(グローバル = Σ(ローカル))

人材の活用



海外マネジメントは、顧客密着のため現地化を推進。
生え抜きの優秀人材を登用

オペレーションは、現地に根付くことが最優先。需要のあるところで生産、進出国からの撤退はしない。日本も含め、地元採用

日本本社は、日本人に限定しないが、日本語・日本やコマツの文化を理解した人材

➡ ダイバシティ・人材交流加速

現地語を尊重、グローバル会議は英語
(日本は日本語、中国は中国語 等)

日本人社員のグローバル化

研修(語学、異文化、現地)、海外派遣・駐在
リーダー選抜、MBA派遣

経営の現地化

◆経営は分権化し、マネージメント層の現地化を推進

現地籍社員トップの育成・登用

日本人駐在員はNo. 2として現地トップのサポートに
コマツウェイを十分に理解した生え抜き人材を登用

2016～

グローバルオフィサーに任命

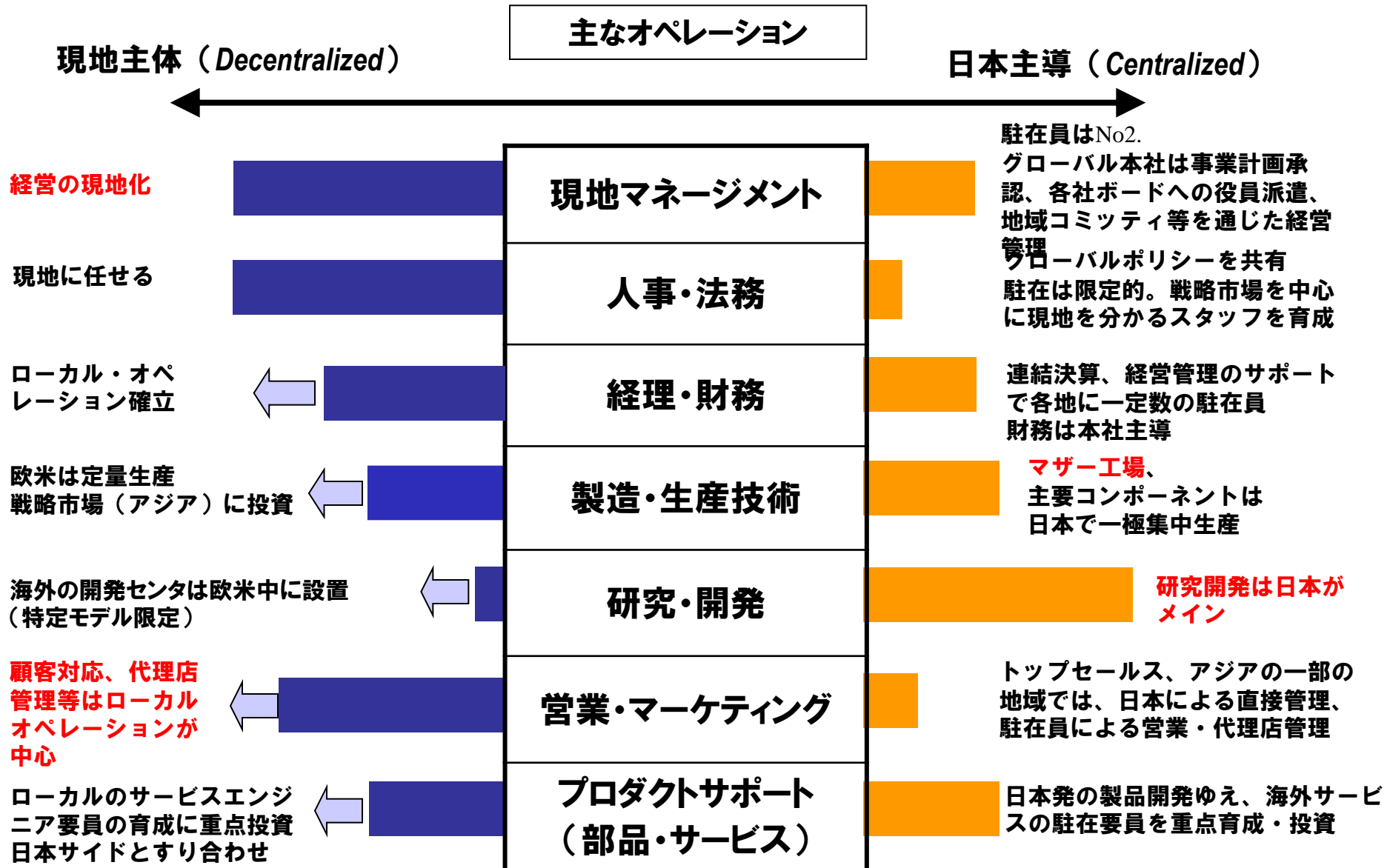
グローバルオフィサーの中から執行役員登用

— — 日本人

— — 非日本人(ナショナルスタッフ)

| 会社 | 国 | 設立 | 1980年代 | 1990年代 | 2000年代 |
|-------|---------|---------------------|-----------|--------|--------|
| KAC | アメリカ | 1985, 1988 JV → 子会社 | CEO / COO | → | → |
| KEISA | ベルギー | 1967 設立 | → | → | → |
| KOHAG | ドイツ | 1989 資本参加 → 子会社 | | → | → |
| KIM | イタリア | 1995 JV → 子会社 | | → | → |
| KUK | イギリス | 1985 設立 | → | → | → |
| KI | インドネシア | 1982 JV | → | → | → |
| KAL | オーストラリア | 1991 JV | | → | → |
| KC | 中国 | 1996 設立 | | → | → |
| KSC | 中国 | 1995 JV | | → | → |
| KMG | ドイツ | 1996 JV → 子会社 | | → | → |
| KSA | 南アフリカ | 1997 JV | | → | → |
| KCC | チリ | 1999 JV | | → | → |
| KIPL | インド | 2007 設立 | | | → |
| KDB | ブラジル | 1973 設立 | → | → | → |
| KCIS | ロシア | 2005 設立 | | | → |

グローバルオペレーションの現地化度合い(機能別)



人材要件の変遷

'60 '70

'80

'90

2000

輸出の拡大

《海外進出の創生期》
営業・サービス中心の
日本人の国際化

- マーケット・技術情報の収集拠点づくり
- 販売・サービス拠点づくりと強化

- ・55 建機の海外輸出開始(アルゼンチン)
- ・56 中国と貿易開始
- ・61 米カミンズとの技術提携
- ・63 米ピサイラス・エリーと技術提携
- ・67~71 海外販売会社設立(欧米亜)

海外生産の拡大

《海外生産の本格化》
コマツの開発、生産等の
やり方を海外に展開

- 現地生産
- 現地企業買収(M&A)

- ・73 初の海外工場(ブラジル)
- ・82 コマツインドネシア設立
- ・85 英米で現地生産スタート
- ・88 米ドレッサー社とJV設立
- ・95 中国、タイ工場設立

グローバル連結経営

《経営のグローバル化》
海外ローカル社員による
現地マネジメント強化

- 経営の現地化

- ・95 アドバイザリーボード設置
- ・01 マザー工場制
- ・03 地域ヘッドクォーター制
- ・06 コマツウェイ
- ・10 ブランドマネジメント

日本サイドにおける“必要とする人材要件”の変遷

語学(英・独)
ができる
技術者

・語学(英・独・西・仏・中・露)
ができる営業・サービス
人材
・製品開発技術者による
ユーザー対応

・生産技術者
の海外派遣
機会増大
・現地法人の
ローカル経営
人材の充実

主要拠点トップ
の現地化が
進み、日本人
はサポート役

現地の権限・責任
を強化するために、
グローバル共通の
価値観と行動様式
を共有するための
しくみと人材

営業・生産ともに、語学能力よりも、**現地オペレーションへの指導力**が、より求められる

経営・開発・生産・営業・サービス
全ての部門で、その分野における
専門性が必要

企業価値 ⇒ **ブランドマネジメントと
コマツウェイ浸透**のため
の人材

**コマツウェイのグローバルな共有・定着を通じて、
継続的改善活動の活性化と組織の活力向上を図る。**



グローバルマネジメントセミナー（2006～）



**海外生産法人におけるTQM活動
*写真は、中国・小松山推建機公司**



**フィリピン人材開発センターによる
グローバルエンジニア育成（2008～）**



**中国・KCサービス専科 山東交通学院（2004～）
*写真は、第9回サービス専科開所式**



全世界のコマツグループ社員、
販売代理店および協力企業などパートナーの皆さんと
力を合わせ、お客様の現場をお客様とともに革新し、新しい価値を創造する
イノベーションを提供することで、コアビジネスである
建設・鉱山機械事業、産業機械事業での成長を目指します。

ご清聴ありがとうございました