

(巻頭言)

「建築・土木を支えるKOBELCOの材料およびソリューション」特集の発刊にあたって

宮岡伸司
取締役執行役員

On the Publication of Special Issue on KOBELCO's Materials and Solutions for Architecture and Civil Engineering

Shinji MIYAOKA



1. 中期経営計画における「魅力ある企業への変革」

当社グループが将来にわたって「お客様や社会にとってかけがえのない存在」であり続けるためには、2030年度には「未来に挑戦できる事業体」になっている必要があると考え、そこからバックキャストする形で2024～2026年度の中期経営計画を策定した。

今中期経営計画では、「稼ぐ力の強化」と「成長の追求」, 「カーボンニュートラルへの挑戦」の二つを最重要課題として取り組んでいる。またこれらを確実に実行するために、人的資本の有効活用や財務体質のさらなる基盤強化、当社が有する資本のかけ合わせにより「魅力ある企業への変革」を進めている。

この「魅力ある企業への変革」において、「KOBELCOらしさ」が重要となる。多様な事業領域において、社会やお客様の困りごとに対するソリューションを提供してきた中で培ってきた製品・技術・サービス、お客様や市場・社会とのつながり、そして多様な人材など、当社が有する様々な資本のかけ合わせによるKOBELCOらしい総合力を発揮した変革でなくてはならない。

2. KOBELCO-X ～KOBELCOらしい変革～

今中期経営計画では、「変革」=「X」を「未来へ挑戦できる事業体」の確立に必要な「手段・ドライバー」と位置づけ、AX～GXの七つの「X」を設定して「魅力ある企業への変革」を推進していく。さらに「X」には、「変革」だけではなく、技術×技術、市場×技術といったKOBELCOの総合力を発揮するための事業をまたいだ「かけ算」、また各変革の「交点」の意味も込めて、「KOBELCO-X」(コベルコ・エックス)と総称した。(図1)

このうちAXとGXは事業戦略の両輪と位置づけている。AXは「既存事業の深化」×「新たな事業機会の探索」という「両利きの経営」を意味し、今中期経営計画の重点課題のひとつである「稼ぐ力の強化」×「成長の追求」と同意である。とくに今後の当社グループの持続的成長には、外部環境変化を背景とした新たな需要の捕捉やコト売り・ソリューションビジネスなどによる事業領域拡大といった「新たな事業領域の拡充」がより一層重要となってくる。GXは「当社グループのカーボンニュートラルの実現」×「グリーン社会への貢献」=グリーン・トランスフォーメーションであり、こちらも今中期経営

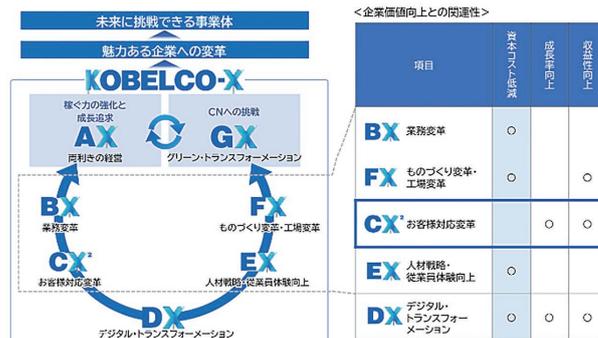


図1 KOBELCO-X
Fig.1 KOBELCO-X

計画のもうひとつの重点課題である「カーボンニュートラルへの挑戦」そのものである。

3. CX² ～お客様対応変革：事業をまたいだCXのかけ算～

このAXとGXを実現するための変革がBX, CX², EX, FXの四つのXである。中でも「KOBELCOらしさ」を実現していく上で重要な「X」となるCX²について述べたい。CX²:「お客様対応変革」(Customer Experience Transformation)は、当社独自の造語である。CX(お客様体験Customer Experience)は、様々な企業でも広く使われており、当社でも各事業や各製品においてCXの向上に努めている。

これに対し、CX²では、事業ごとのお客様ではなく、「KOBELCOのお客様」と考えて、我々のお客様対応を変革し、お客様体験を変革していこうという取り組みである。「各事業ユニットのCXとCXのかけ算(X)」により、「お客様体験(CX)を変革(Transformation)する」という2つの意味を込めてCX²とした。

CX²を推進するためには、事業間のかけ算による化学反応を誘発する環境を整えることが必要になる。そこでまずお客様情報の従来の事業ごとでの管理を廃止し、全事業をまたいだ一元管理に切り替えるという大きな変革を行った。2023年度に経営審議会の直下に「お客様対応変革プロジェクト」を立上げ、「お客様情報共通基盤」としてSFA^{注)}を構築した。2024年度から切り換えたこ

脚注) Sales Force Automation. 営業活動やお客様情報の管理を支援するシステムツールのこと。

とで多くの情報が蓄積され、今ではどの事業部門も他の事業部門のお客様情報を見ることができるようになった。現在は事業をまたいだ情報の利活用を進めていく段階にある。

このような全事業をまたいだ「長い横串」のCX²は新たな取り組みであるが、特定の市場軸・お客様軸で複数事業をまたいだ「短い横串」の取り組みは今までも行ってきた。その一つには「全社自動車プロジェクト」がある。代表的な取り組みとしては、鉄鋼アルミ事業部門、素形材事業部門、溶接事業部門、技術開発本部で連携し、超ハイテンやアルミ板、アルミ部品とその接合や加工のソリューションを組み合わせたマルチマテリアル構造での車体軽量化提案などを行い、お客様へ多くの価値提供を行ってきた。

このような取り組みが「全社お客様情報共通基盤」やCX²の考え方のもとで全事業をまたいだ「長い横串」の活動へ拡大・発展し、さらなる新しい価値をお客様へ提供することをKOBELCO-Xでは目指している。

4. 「建材WG」～建築・土木分野での取り組み～

特定の市場軸・お客様軸で複数事業をまたいだ「短い横串」であるワーキンググループ（WG）やプロジェクト活動が複数あり、その一つが「建材WG」である。

「建材WG」は、「お客様へKOBELCOとして、建築・土木の専門技術を用いたソリューションを継続的に提供できている状態」を目指し、本社/事業開発部 建材企画グループが主導する形で企画・運営している。

多様な事業を有する当社グループの強みを生かすため、鉄鋼アルミ事業部門、素形材事業部門、溶接事業部門、コベルコ建機㈱、グループ会社など建築・土木分野へ製品・サービスを提供している事業主体の商品技術や営業が参画している。ここに技術開発本部や本社/建設技術部の建築・土木専門技術者、さらに営業企画を加えた編成とした。「建材WG」では、建築・土木分野における市場動向・技術動向などの情報共有や、合同でのお客様との技術交流会に取り組むことで、各事業の製品・サービスを通じたソリューション提供を推進している。

現在は、外部機関も活用した将来市場動向予測、3章で述べた「お客様情報共通基盤」活用によるお客様の潜在的な課題把握など、事業をまたいだ情報のかけ算から、新たな事業機会を見出し、活動を拡げていくステージにある。

5. 建築・土木分野における技術開発の重要性和取り組み

4章で述べたように、「建材WG」で事業をまたいだかけ算で化学反応を起こし、お客様へ新たな価値を提供していくという「KOBELCOらしさ」でCX²を実現する風土や仕組みは整いつつある。

しかしながら当社グループが有するおのこの技術・製品が優れていなければ、かけ算の価値は発揮されない。かけ算の前に、おのこの技術・製品を磨き、高めていく点で研究開発・技術開発が極めて重要であること

に変わらない。

その点でも当社は多様な優れた技術・製品を有している。

まず材料・部材としては、当社はグループ会社も含め、建築・土木向けに各種特性（高強度、耐疲労特性、耐食性など）に優れた鋼材（厚板、線材、薄板）を有し、それらを鋼製部材に加工するソリューションとのかけ算により、お客様でのライフサイクルコスト低減などへ貢献している。また当社は日本初の低CO₂高炉鋼材であるKobenable[®] Steelを商品化済みであり、建築・土木向けのすべての鋼材においてグリーンスチールとしての提供も可能である。すでに複数の案件に適用され、お客様でのカーボンニュートラルへ向けた取り組みへも貢献している。

また鋼製部材を接合する溶接材料と溶接システムのかげ算による接合ソリューションの提供により、お客様での施工工数の低減、溶接技術者不足といったお客様の課題解決へ貢献している。

コベルコ建機㈱では、油圧ショベルやクローラクレーンなど建設機械のモノ売りに加え、デジタル技術を活用したコト売りの拡大に取り組んでいるが、これらは建設現場での担い手不足などの課題を解決するためのソリューションである。

これら各事業主体での技術開発・製品開発に加え、技術開発本部でも、建築・土木分野に貢献可能な要素技術開発にも取り組んでいる。

6. まとめ～本特集の意義・期待～

本特集では、建築・土木分野の課題解決に貢献しうる当社グループの製品・技術について、当社グループが取り組むマテリアリティ（重要課題）に沿って紹介する。

KOBELCO-X、そしてCX²の取り組みのもと、「建材WG」においても、「お客様情報共通基盤」を活用し、全事業を横断してお客様の困りごとを把握し、建築・土木分野のお客様へ今まで以上の新たな価値提供へつなげる検討を始めている。

素材系にとどまらない多様な事業分野を有する当社の特徴を活かし、建築・土木分野のお客様の課題を広く把握できることはKOBELCOらしい当社の強みであるが、課題把握だけでは意味がない。

事業をまたいだ技術のかけ算で化学反応を起こし、お客様や社会の課題解決や当社の事業成長につなげるには、やはり優れた技術・製品が必要である。競争力のある技術同士を掛け合わせることで初めて驚くような化学反応が起こる。

そしてその技術のかけ算も、目的にあった化学反応を起こすためにはお客様との密な対話が必須であり、また時には当社グループ内の技術同士のかけ算だけでなく、外部の他企業の技術との掛け合わせも必要であると考えている。

本特集が、様々なステークホルダの皆様が当社の材料やソリューション技術を知っていただき、お客様との対話やパートナーとなり得る他企業との対話を始めるきっかけとなることを願う。そしてその先には建築・土木分野でのお客様対応変革CX²につながることを期待したい。