

# 創立から20周年まで、



初代会長  
片田 哲也氏  
(小松製作所)



第2代会長  
小西 秋雄氏  
(新キャタピラー三菱)<sup>※1</sup>



第3代会長  
佐久間 甫氏  
(新キャタピラー三菱)<sup>※</sup>



第4代会長  
岡田 元氏  
(日立建機)



第5代会長  
安崎 暁氏  
(小松製作所)



第6代会長  
熊本 昌弘氏  
(神戸製鋼所)<sup>※2</sup>

※1) 現キャタピラー

※2) 現コベルコ建機

日本建設機械工業会

# CEMAを支えた歴代会長



第7代会長

河井 清和氏

(新キャタピラー三菱)\*



第8代会長

廣瀬 正典氏

(新キャタピラー三菱)\*



第9代会長

瀬口 龍一氏

(日立建機)



第10代会長

坂根 正弘氏

(小松製作所)



第11代会長

島田 博夫氏

(コベルコ建機)



第12代会長

木川 理二郎氏

(日立建機)



# 野路 國夫 氏

東日本大震災の苛酷な経験を踏まえ  
建設機械工業会の進むべき道を示す



第13代会長

日本建設機械工業会(建機工)の長い歴史の中でも、リーマンショックと東日本大震災という100年に1度あるかないかの大きな災難に直面したときに会長を務めた野路國夫氏。東日本大震災を経験して得た教訓も踏まえ、今後の建機工へのアドバイスを語っていただいた。

## 東日本大震災から得た様々な教訓

**会長に就任された翌年に東日本大震災が発生しましたが、当時の状況はいかがでしたか？**

**野路** 東日本大震災が起きたのは、ちょうどリーマンショックの落ち込みから回復し始めたときで、とてもショックでした。

私は、建機工というよりも、まずはコマツの社長として、いち早く栃木県と茨城県に向かいました。工場は、天井クレーンが落ちて、水は出ない、食事もとれない。港はというと壊滅状態。港が復旧しないと出荷できないから、すぐに県知事のところに行き、とにかく車が通れるように復旧してほしいとお願いしました。

ほどなく、福島原発の復旧のため、建設機械を投入してもらえないかと警察から要

請を受け、西日本エリアの事業所から約1,000台、サービス員とともに送り込みました。一方、放射線の線量も問題になったので、すぐに線量計を大量手配してサービス員の安全確保を行いました。こういう非常事態では、まず自らの目で現場を見て、いかに早く初動対応をするかが大事だと実感しました。

被災地への寄附についても考えさせられました。実際、寄附はいっぱい集まっていたんです。ただお金があっても、必要とされた診療所や保育所をつくってくれる人がいない。それならと、コマツで診療所や保育所をつくった。企業が直接投資して復旧を手伝うことが最大の貢献になるんです。1億円寄付するなら、その1億円分を物資



として無料配布する方がいいわけです。

ただ、こういうときに建機工の難しいところは、会員企業にこうして、ああしてと言えないことです。できることは、情報を出すことくらいになってしまう。情報を持っているのは大手企業ですから、そこから情報を集めて、会員に「誰々さんに聞いてください」と教えてあげる窓口サポートが最大の仕事になると思います。

### 大災害に対する企業としての備え、 危機管理のアドバイスを いただけますか？

**野路** 大震災の教訓だといって、皆さんマニュアルをつくります。でも現実には、マニュアルどおり動くわけがないんです。例えば、発電機に「非常用発電機」という名前をつけますけど、非常用といったら、10年か20年に1回しか使わない。病院の地下に非常用発電機を置いたからといって、それが動くと思いますか？ 毎日動かしていても問題が起きてメンテナンスをするわけです。ですから私は「非常用発電機」という名前ではだめだと思っています。「常用発電機」にして、3台あるなら常に1台を動かすようにする。毎日毎日が大事なんです。

東日本大震災で、当社はメンテナンスをする保全工を500人、西日本から派遣しました。これを外注すれば、1人年間1,000万円としたら500人で50億です。それを、めったにないことだからと100人に減らしたら、東日本大震災クラスでは復旧ができません。だから、この保全工は絶対確保しなきゃだめだとトップが考えて経営しているかが大事なポイントになる。それは自分の会社のためではなく、協力企業のため。要するに、危機管理というのは、常に毎日の仕事の中で行っておくべきなんです。



## 社会的な課題にどう対応するか

### 2011(平成23)年に出荷額が4年ぶりに2兆円の 大台に乗りましたが、その 背景は？

**野路** 海外市場です。ほとんどの新興国は、中国に資源を売って外貨を稼ぎ、投資をして経済発展するという循環です。中国がその資源を買ってくれたおかげで新興国が成長した。日本の建機メーカーが成長するためには、もはや海外に輸出するしかありません。これだけビジネスがグローバルに展開する中で、建機工も時代に合わせて役割を果たしていかななくてはいけないと思います。

### コンプライアンスに関する取り組みが建機工の大きなテーマになったのも、野路会長時代でした。

**野路** 当時はまだ会員の間でもコンプライアンスに対する意識は統一されていなかったと思います。グローバルに展開している我々のような企業ですと、例えば米国の展示会で米国企業のトップと会うときは、必ず弁護士をつけて会います。米国の工業会ではそれが普通で徹底しています。その点、社長同士が集まるという、建機工に限らず日本の工業会のあり方に、私は強い危機感がありました。自動車工業会など他の工業会ではどうしているのか、建機工でコンプライアンスの問題提起をするにはどのタイミングで行うべきか、当時の専務理事とも随分議論したものです。

### 今後の建機工へのメッセージやアドバイスがありましたらお願いします。

**野路** 建機工の理念は昔から変わりませんが、その中で果たすべき役割を時代によって変化させていくことは良いことだと思います。

そして今後、建機工が変わるとしたら、AIとか、IoTを使う無人運転といわれる技術をリードしていくことでしょう。一方、我々のお客である土木建設業が大きな社会的課題を抱えているわけです。2024(令和6)年～2025(令和7)年になると130万人から150万人の人手不足で、もう道路も修理できなくなる。こうした課題に対して、建機工が何を自分の仕事だと捉えるのかが問われてくる。例えば、国土交通省が進めるi-Constructionをやれば、生産性が2倍、3倍になり、その分建設機械の販売台数は少なくなります。でも、あえて社会の問題を解決する方向に我々が動かなかつたら、どこかのベンチャー企業か、ITの巨大企業などの異業種が参入してきて、我々建設機械メーカーはその下請にならざるを得なくなるでしょう。

建機工も建設機械を売るだけではなく、こうした社会の課題をどうやって解決するのかという視点で考える時代が、遅かれ早かれ来ます。建機工が、今まで以上に世の中の役に立つ業界団体に変わっていくことが必要な時代になってくると思います。

# 竹内紀行氏

国土保全・災害復旧の仕事を通じて  
建設機械業界はさらに社会貢献できる



第14代会長

日本建設機械工業会(建機工)が一般社団法人化した翌年、第14代会長に就任。「工業会のあり方ビジョン」策定、コンプライアンス体制の強化をはじめ多くの改革に取り組んだ竹内紀行氏に、当時を振り返るとともに、今後の工業会へのメッセージを語っていただいた。

## 建設機械工業会の重点施策を再認識

会長に就任されて、建機工をどのように導こうと考えられたのですか？

**竹内** 私が会長に就任する前年に、建機工は一般社団法人となりました。法人であり、しかも一般という名称がつく人格をもった存在ですから、まず、Who are you? (あなたは誰ですか?)とWhat do you do? (何をしますか?)を明確にすることが必要だと考えました。そのため、まず工業会にとって大切なステークホルダーは誰かを明確にしました。つまり、お客様、会員各社、そして社会との関係が大切だということですね。

同時に、施策を進める上で目指すべき「工業会のあり方ビジョン」を策定しました。これには建機工の四つの重点施策が明

示されています。

1つ目は、「自然災害からの復興への貢献」。これは東日本大震災など災害復興にかかわることです。

2つ目は、「環境、省エネルギーへの対応」。いわゆる低炭素社会の実現に向けた取り組みを行うことです。

3つ目は、「会員各社のグローバル展開支援」。会員企業が海外進出するのをサポートすることです。

4つ目は、「技術の進歩・情報化への対応」。建機業界の高度化を目指して、互いに研さんを積みましようということですね。

この4つの重点施策が、建機工の様々な活動のベースとなるのが会員各社にも共有されることとなりました。





## コンプライアンス体制の強化を手掛 けられた経緯についてお聞かせくだ さい。

**竹内** 当時、日本の建設機械メーカー各社は世界に進出していました。私がいたキャタピラーでも、アメリカ、中国、ヨーロッパなどに進出していましたが、その地域のコンプライアンスを重視しない活動というのは許されませんでした。

建機工にはグローバル企業が多いので、コンプライアンス、特に「独禁法を重視する」という議論には皆さんすんなりと賛同をいただくことができました。

実際にコンプライアンスを遵守するために、弁護士などの第三者に関わってもらい、どこまでがイエローカードか、どこまでがレッドカードかを判定していただきました。先に掲げた「四つの重点施策」にかかわらず、工業会の活動において自社の利益になる情報を不正に得ようとする行為はレッドカードなんですね。

工業会の場でなくても、例えば展示会の会場で、各社の社長が他メーカーのブースへ行って座り込んで話したりしてはいけません。そういう具体的な事例を「建機業界の独禁法Q&A集」にまとめたところ、かなりの反響がありました。

## 規格を定めるという 工業会の役割

### 建機工で印象に残っているエピソードや思い出など、何かございますか？

**竹内** 会長になったときの記者会見で「100%外資企業の社長として日本建設機械工業会の会長になられたことについてどう思いますか？」と質問されたんです。どう返答しようか考えていると、野路さんが割って入って、「何を言っているんですか！このグローバルな時代に資本関係がどうかなんて関係ない！」と言ってくれたのを覚えていますね。

また、当時の経済産業省のある課長に



「100%外資企業で日本の工業会の会長を務めると政府で何か問題ありますか？」と尋ねたら、「一切ありません、建設機械は日本の機械産業の優等生でグローバル化が進んでいる。シンボリックでいいんじゃないですか」と。それも印象に残っています。

もう一つ、当時安倍内閣ができて、「成長戦略で設備投資をどうやったら加速できるか？」という政策課題がありました。ところが、日本の工場はどこも「設備投資を増やせとは何を言ってるんだ！」という反応でしたが、考えてみると、自分たちが作っている商品は生産財なので、「お客様にとっては設備投資」なんですね。それで、建機工が頑張って交渉した結果、2014(平成26)年1月からの生産性向上設備投資促進税制が期間限定で認められることになったんです。

### 今後の建機工に対して

#### メッセージはございますか？

**竹内** 建設機械は、「アースムービング」といって、ある意味で地球を動かす仕事をしているんですね。これはすごく重要な使命だという意識を会員各社の皆さんが持つことが大切だと思います。

とはいえ、国内を見れば、国土を開発する仕事はもう頭打ちになっているので、今後は国土を保全する仕事と災害復旧の仕事というのがおそらくメインになってきます。

そうした場面で、お客様のためになる工業会の活動があれば、社会的にもっと受け入れられるのではないかと思います。

建機工は30周年を迎えますが、OBになってしまうと、皆さんが一生懸命頑張っている姿がなかなか見えない。自動車工業会はテレビのニュースによく出るんですけど、建機工のニュースはあまり見ないですね。

ときどき、災害復旧のニュースに各社の建設機械がテレビに映ることがありますが、そういうときに映るのはたいてい油圧ショベルかブルドーザーなんですよ。でも、実際はコンプレッサやクレーンといった建設機械も動いている。そういうところは少し残念で、何とかできないものかと思います。

他業種で100%外資になったP&Gや3Mといった企業が会員となっている工業会はどうなっているか調べたことがあるんです。3Mは日本接着剤工業会、P&Gは日本石鹼洗剤工業会に入っている。P&Gのホームページを見ると「日本石鹼洗剤工業会で定めた規格を遵守しています」と表示しているんです。つまり、規格を定めるという点で工業会の存在意義は大きい。建機工でも何かの規格をついたら、それを会員各社のホームページに表示することができないか。そういうところで、建機工がもう少し社会にアピールできるとよいと思います。

コベルコ建機

# 藤岡純氏

低炭素社会実行8年計画を約1年で達成  
最新技術に対応するための委員会も推進



第15代会長

日本建設機械工業会(建機工)の会長、副会長と要職を務めた藤岡純氏。地球温暖化に対する世界的な関心の高まりの中、日本の建設機械製造業界の「低炭素社会実行計画」を二度にわたって策定し、理事会や委員会などの改革も手掛けた藤岡氏に、当時を振り返っていただいた。

## 海外市場で新興国が大きく増進した時代

**会長に就任された当時の建機工を取り巻く状況をお教えいただけますか？**

藤岡 2000(平成12)年の初頭から私が会長を務めた頃までの十数年の大きな変化点は「市場の規模」と「市場の広がり」ではないでしょうか。規模は特に中国市場の急伸によるところが大きく、広がりという意味では、中国に加え新興国市場が伸び、市場がグローバル化したといえると思います。

2000年初頭は、建機市場の6~7割は日米欧といった先進国でした。それが私が会長をしている期間に新興国のウエートが高くなるという逆転現象がありました。

新興国の経済成長に同期し、新興国市場が大きく広がる中、工業会の手先企業は消費地立地での生産、調達といった

ローライゼーションを推し進め、経営資源が大手ほど大きくない中小のメーカーはどちらかというと、経営資源の効率活用の観点から新興国市場の拡大には国内からの機械の輸出で対応していった、当時はそういう事業環境だったと思います。

**任期中に「低炭素社会実行計画2020年目標」「新低炭素社会実行計画2030年目標」を策定されましたが、この目的と成果についてお話しいただけますか？**

藤岡 地球温暖化の話はもとを正せば京都議定書まで行き着きます。温暖化の緩和を目的として、温室効果ガス、特に二酸化炭素を減らしましょうという話ですね。中







でも化石燃料の利用による排出量を半減させるというのが世界的なテーマでした。

目標としては、2008(平成20)年から2012(平成24)年の消費エネルギー原単位(エネルギー消費量/生産高)の5年平均を基準とし、2013(平成25)年から1年に1%、2020(令和2)年には8%削減すると設定しました。目標達成のため建機工では、工業会会員の大手企業が生産ラインを改善したり、新たな工場を建てたりしたときに最先端の技術を使って効果のあった取り組みを、他の会員各社に提供しました。

成果としては、各企業の省エネ努力に加えて、東日本大震災後の復興需要を背景に生産高が増加したことにより消費エネルギー原単位が小さくなり、2020年の目標をほとんど1年で達成してしまったんです。かなりの超過達成で、びっくりしました。

また、2020年目標を1年で達成したため、新たに2030年目標を策定することになりました。

## 建設機械業界のさらなる社会貢献を

**新たにイノベーション委員会を設置し、改革を断行された経緯をお教えてください。**

**藤岡** ドイツのメルケル首相が来られて行った「インダストリー4.0」の講演を私も聞きに行ったんです。デジタル技術でものづ

くりが一変する「第4次産業革命」が到来すると。それに向けて情報を集めることは会員企業のためになると、新たな委員会をつくることになったのですが、情報収集がベースで能動的なミッションがない委員会を今すぐにやる必要はないという意見もありました。そうはいつでも、AI、ビッグデータ、IoT、ロボットといったキーワードがすでに身近に感じられるようになってきていましたから、まずは情報を集めようと委員会を設置することにしました。

工業会の組織や活動改革では、27あった事業分野のうち8つを統廃合しました。事業環境の変化に応じた集中と選択は当然しなくてはならないと考えていたので、ゴールが明確でなく活動そのものが目的になっていた部会や事業環境にマッチしなくなった事業は、統廃合していきました。

継続しているコア事業についても、各企業から工業会へ来てくださっている皆さんに、その事業の目的をはっきりさせ、「ゴールとタイムスケジュールの明示を徹底してほしい」と伝え、活動の狙いをシャープにすることで活性化を図りました。

**最も印象に残っているエピソードや思い出についてお聞かせください。**

**藤岡** 工業会の理念は、「調和と発展による世界への貢献」と「共生と競争」の二つです。私は、後者は内向きの理念で、基

本的に重要なのは前者だと思っています。

社会に付加価値を与えない企業活動は企業価値がないという意味で「社会貢献」が重要です。工業会の多くの会員企業がベクトルを一つにすることで一社ではできない社会貢献ができるはずなんです。

ただ、同業他社が一堂に会しワークするとタッチーな話題も出てくる。それで、2013(平成25)年からジョーンズ・デイ法律事務所が工業会の顧問弁護士になり、各部会にも隣席いただき、議論の違法性に客観的な視点を加えることになりました。ただ、厳格な弁護士の目を出席者が気にするあまり、発言が慎重になり、会議や意見交換の場の活性が従前比低くなったのには、議事進行を司る議長として少しジレンマに陥りました。

**今の建機工に対してのメッセージ、あるいは要望など何かございますか？**

**藤岡** 私は、先ほども言いました「調和と発展による世界への貢献」という理念を第一義に置いてほしいと思います。うまく力を合わせることでできれば、ものすごいエネルギーを出せる。そのエネルギーを社会貢献の場に使えたら、工業会の存在意義もより大きくなると思います。

台風や大雨などの自然災害からの復旧復興に供する機械をつくっているわけだから、そういうところでも貢献できる。また、環境、省エネ、二酸化炭素削減に関わる社会貢献もできる。建機工が取り組むテーマはほとんど社会貢献につながるものですので、我々の製品や技術、サービスを介して、政府、関連団体とも連携して、建機工ならではの付加価値を社会に提供して欲しいですね。



# 辻本雄一氏

協力企業との適正取引を推進し  
部会を整理してコンプライアンスを徹底



第16代会長

技術製造委員会委員長、流通サービス委員会委員長、副会長を歴任した後、会長に就任した辻本雄一氏。会長任期中には「協力企業との適正取引の推進に向けた行動計画」を策定し、機種別部会を改め分野別部会を設置した。当時の建機工を取り巻く状況や施策の狙いなどについて伺った。

## コンプライアンス関連施策の徹底

**会長就任当時の建機業界を取り巻く状況は、どのようなものでしたか？**

**辻本** 当時、経産省からアベノミクスの一環で「未来志向型取引慣行」に向けたいろいろな取り組みがありました。そこで指摘されたのは「適正な価格の設定」、「適正なコストの負担」、「支払い期間の是正」などです。もともと取引先との協力関係は下請法に基づいて各社はきちんとやっていましたが、建設機械はサプライヤーと一緒に物をつくり上げていくので、彼らとの協力関係が非常に大事なんです。その関係をより強固にするため「協力企業との適正取引の推進に向けた行動計画（以下、行動計画）」を策定する

ことになったのです。

建設機械は生産財ですから耐用年数も車のように10年ではなく、20年、30年と長い。また、需要が多いときは供給が間に合わないこともある。そうかと思うと急激に需要が落ち込むこともあって変動が激しい。そのような中で、サプライヤーさんとの協力関係をより強化しようと行動計画を取りまとめたのです。

実際には、個別の取り組みは各企業がやるので、建機工ができることはそのサポートです。様々な有効事例を周知徹底することや、各社の活動をフォローアップしながら情報共有をする。建機工には多くの会員企業がある中で、体力のないところに



はきちんとサポートしていくというのがこの行動計画の狙いです。

また、業界の人同士が集まって話をしていると、コンプライアンスに対する疑義をもたれかねないという懸念もありました。そこで、以前からのコンプライアンスの取り組みに関連して、21あった「機種別部会」を大きく8つの「分野別部会」にまとめて、必要に応じて活動する形に改善しました。

さらに、これもコンプライアンスの一環として、それまで各会員企業からの出向者が建機工の仕事を一緒にやってきましたが、会員の販売データなどを扱う場所に出向者がいると、企業情報が漏れるおそれがあるということで出向を廃止することにしました。

### 「i-Construction」の導入など、新しい情報技術をどう捉えていましたか？

**辻本** 「i-Construction」は、私が会長に就任した2016(平成28)年に導入となっていますが、「情報化施工」という同様の取り組みはそれ以前からあったわけです。それを国交省がネーミングして一般化していった。各企業も情報化に対応した機械を開発するというので、それに係わる会員共通の課題について、建機工で検討することになったのです。

そこで、機械に関することは製造技術委員会などで受ける一方、IoTやAIなどの新たな取り組みに対しては、イノベーション委員会で取り上げることにしました。IT技術の発展に伴って、建設機械のあり方やサービスのあり方が変わってくる。それに関して共通の課題が出てきたときには建機工で対応していきましょうということですね。



## 変わりゆく時代と建機工の役割

### 建機工で、特に印象に残っているエピソードや思い出は何かございますか？

**辻本** 技術製造委員会などの委員長時代、同じ委員会の他社の若手の方たちと交流して、いろんな話ができたのは非常によかったと思っています。あの頃ちょうど工場の安全問題を取り上げたり、毎年CO<sub>2</sub>を減らしていこうという省エネの話の中で、意見交換し合ったりしました。私はもともと工場にいたこともあって、とても面白かったですね。

あと、やはりコンプライアンスが印象に残っていますね。業界の社長同士が集まって話しをすると誤解されるので、必ず第三者を交えるようにと指導しました。お互いに顔見知りになって、いろんな話をするのも大事だけど、周りから疑義をもたれないよう体制を整えていくことも建機工の仕事だと思います。そのようにした上で、親睦や情報共有が図れるようにしていくのが大事だと思います。

### 現在の、あるいは未来の建機工に関してメッセージをいただけますか？

**辻本** 建設機械業界というのは社会の発展のためになくてはならない、これからも発

展していく業界だと思うけれども、ただ、今の形態がそのまま続くかどうかはわかりません。当然環境も変わるし、機械の性能や省エネ技術も高度化するでしょう。ただ、業界としてはこれからも発展していくし、今までやってきたような業界特有の課題や問題点についても、当然建機工という組織がないとまとめていけない。これは必要だと思いますので、大変だと思いますが、ぜひ力を尽くして頑張っていきたいと思っています。

先ほど話が出たi-Constructionなどは今までになかったテーマです。例えば油圧ショベルであれば、今までは操作性や信頼性、省エネという技術項目が課題だったのが、今度はIoTが入ってきて、機械単体ではなく全体のシステムの中の要素として動くようになってきますよね。将来は、油圧ショベル自体がなくなるかもしれません。地面を掘るならば油圧ショベルでなくても、また別の新しい機械が登場するかもしれない。環境も業界も変わっていかねばならないと思います。ただ、どんな課題が出てきても、建機工が中心になって取り組むべきだと思いますので、ぜひこれからもその役割を果たしていただきたいと思っています。



# 平野 耕太郎 氏

建機業界の好調時に積極的に活動を進め  
各社が切磋琢磨しワンチームを目指す



第17代会長

同じく日立建機の辻本雄一氏の後任として会長に就任した平野耕太郎氏。前会長の路線を引き継ぎ「協力企業との適正取引の推進に向けた行動計画」のフォローアップを行い、課題別分科会のコンプライアンス対応を進めた。業績好調時に会長就任した当時を振り返っていただいた。

## チームワークが大切なものづくり

### 会長に就任された当時の建機工の状況について教えてください。

**平野** 私は副会長を経ず、いきなり辻本さんから会長を引き継ぐことになったのですが、もともと運営委員会の委員として建機工がどういうものか知っていましたので、ほど違和感はなかったです。

私が会長に就任した2017(平成29)年は、建設機械の需要が国内外を問わず好調で、出荷額総合計が2兆5千億円を突破しました。2015(平成27)年、16(平成28)年と厳しい状況だったんですが、それが復調していくサイクルだったのでしょう。ただ、建設機械の需要は大きくアップダウンするものなので、業績がいいときにこそしっかり活動しておきたいと思いました。

具体的には、会員の皆さんと他業界の工場見学会を行いました。違う業界の工場を見学することによって、我々も参考になることが多くありました。

2018(平成30)年以降の建設機械の需要は、少しスローになると予想していました。工作機械や半導体もそうですが、業界ごとにある程度シクリカル(循環的な景気変動)な部分があって、それをしっかり捉えて、手を打っていくことが必要だと思っていました。

その場合、やはり「技術」が非常に大事になります。特に、お客様が建設機械に求めるものが安全重視やCO<sub>2</sub>の排出減に変わってきました。

また、建機業界の働き手が減ってきてい



ることを踏まえると、難しい操作なく安全に運転できる機械が必要です。そうした技術に日本のメーカーは先駆的に取り込んできましたが将来においても、会員各社が生産している機械や部品が最先端にあることはとても大切だと思うんです。開発、そして生産性の向上などに真っ直ぐに取り組むことが非常に大事だと考えていました。

### 「協力企業との適正取引の推進に向けた行動計画」のフォローアップについて、どう考えていますか？

**平野** 日本のものづくりというのは完成品メーカーだけではなく、その取引先も含めた広い分野に支えられているからこそ。そうしたものづくりにかかわるチームがみんな一つになって強くなる必要があると思います。完成品メーカーとそこから発注された仕事をさせていただき取引先を含めて、課題があるのなら前向きな手を打っていく。協力関係を築くことでさらに建機業界全体が強くなるのが重要です。

最近、中小の部品メーカーにおいては、人材難といわれ賃金も上昇したりして、事業継承が難しくなっていますが、行動計画を踏まえた会員会社との取引によって事業継承に良い効果が出せることを期待しています。

### 前年の2017年4月、辻本会長のときに21あった機種別部会が8つの分野別部会に分けられ、その傘下に課題別分科会がつけられた理由についてお教えてください。

**平野** 建機業界自身が、世の中の発展に伴って製品を含め変わってきています。そういう大きな流れ、経済の状況、お客様の課題を考えた中でいろいろと見直していった結果、課題別分科会が必要だったということです。コンプライアンスも目的のひとつではありましたが、より広い社会的ニーズに応えたものと確信しています。



## 建機がその国の基盤をつくる

### 建機工で印象に残っているエピソードや、思い出はありますか？

**平野** 経営高度化委員会という委員会があって、そこで中堅中小メーカーの方が中心となって運営されています。皆さんといろいろお話をしたりする機会があったのは、とてもためになりました。

オーナー系の企業の方には、私のようなサラリーマン社長とは違う苦しさもあるし、楽しさもあります。その一方、いろいろお話をすると悩み事は一緒なんだとわかることもある。例えば、なかなか技術者が採用できないとか、そういう悩みは一緒なんです。

また、経営高度化委員会の皆さんも、例えば、海外に出ていくためには現地の規制をどうやってキャッチしたらいいのかという悩みがあるわけですよ。そうすると、工業会の国際委員会ですらサポートをしたらいいのかという具体的なテーマも湧いてきます。そうした皆さんとのコミュニケーションというのは、私にとって非常にプラスになりましたね。

### 今の建機工に関して、ご要望などメッセージをいただけますか？

**平野** 今後の世の中を見ても、お客様の建機に対する要求というのはさらに強まっています。例えば、排ガス対応をもっとや

らなくちゃいけないし、もっと先の未来では自動で動く建機に対する要求というのはどんどん高まっていくと思うんです。また、SDGs(持続可能な開発目標)のような世の中の大きな流れもあります。こういうことに真摯に向きあうためには、一つの企業だけでは十分な答えが見出せない。各社の皆さんが切磋琢磨してワンチームで取り組むことが大切なんです。

国が発展していくためには道路が必要で、ダムが必要で、電気が必要で、そこから発展していくわけですね。そのためには建設機械が求められるし、また過酷な現場で動かすものなので、品質も非常に重要になります。要するに、日本の建設機械がその国の経済の基盤をつくる。いろいろな産業の方が建設機械の需要動向や売れ行きを見ていくことによって、何年か後に建機以外の業界の仕事も生み出していきます。

日本はもうほとんどインフラが成熟して、そのインフラを補修する段階に入ってきています。それから、昨年の令和元年にも台風19号など大きな水害がありましたが、気候変動への対応や都市化によって建機が存在意義を発揮していくと思うんです。そうした時代の変化に、今後も対応し続けていってほしいですね。



# 大橋 徹二 氏

全事業組織を「棚卸し」して見直し  
コンプライアンスの強化を徹底



第18代会長

アメリカでの勤務経験をもとに、日本建設機械工業会（建機工）の副会長時代からコンプライアンス強化の必要性を唱えた大橋徹二氏。その観点から全事業組織を「棚卸し」することで様々な活動を見直してきた大橋氏に副会長・会長時代に取り組んできた改革について、語っていただいた。

## コンプライアンスの整備を推進

会長に就任されて、どのように

建機工を導こうと考えられましたか？

**大橋** 建機工の副会長になるところから、私はコンプライアンスが大事だと思っていました。アメリカでは私が知る限り、1980年代の後半から業界団体で集まること自体が経済犯罪となり、重罰の対象となっていて、実際に、自動車協会、自動車部品工業会が談合の疑いで何人も逮捕者が出たことがあります。そうした例を見ていると、やはりアメリカはコンプライアンスに関してきちんとやっているなと思いました。そういう厳しさの中にあるアメリカの業界団体では、談合のリスクを回避して工業会の集まりにトップは出てこないんです。

ところが、日本の工業会はトップが出てく

る。特に建機工は、各社の現役社長が会長を務める伝統がある。そういった意味で、私は建機工の中でもコンプライアンスが大事だとずっと話してきました。その結果、皆様のご理解を得て、理事会、正副会長会議、5つの委員会には2013（平成25）年から、分野別部会や課題別分科会には2017（平成29）年から弁護士が同席することになりました。

また、私が会長時代には、委員会や部会の活動について毎年「棚卸し」をするようになりました。その結果、これまで続けてきた活動には廃止したものもあります。特に中古車査定制度については設立した45年前当時は意味がありましたが、昨今では海外等から疑念を持たれる恐れもあり廃



止しました。これは建機工として歴代の会長、副会長、会員各社の皆さんがコンプライアンスを遵守しようという意識を高く持たれた結果だと思えます。

### コンプライアンスの整備にあたって 苦勞されたことはありましたか？

**大橋** 物事は、やはり長い時間をかけて、みんなでコンセンサスをとりながらやるのが大事だと思います。

建機工とほかの業界団体との違いは、規模の大きい会社と小さい会社と一緒に入っていることなんです。大きい会社はグローバル展開をしていて、情報も自分で入手できるし、業界団体のサポートがなくても自分でやっていける。一方、中小の会社はそうはいかない。「業界団体からのサービスがあるから(期待して)自分たちは建機工に入っているんだ」という部分がありますので、彼らは本音では販売にかかわることなど業界のセンシティブな話も聞きたかったのだらうと思えます。

ただ、建機工の主要な活動のひとつに「Tier4」などの排ガス規制や新しい技術などに取り組むことや、海外の情報を会員企業にフィードバックするというものがある。あるいは経営高度化委員会であれば、会員と一緒に他業種の工場などを見学に行く活動もある。そういったさまざまな部会活動も、コンプライアンスの観点だけでなく、建機工の活動のやり方としてどうするかという根本的な議論をしながら一つずつ見直していきました。運営委員会で本音の議論をして方向性をご提言いただき、正副会長会議でもう一度議論し、最終的には総会で決めるというプロセスでした。

具体的な例として、さきほどもお話しした中古車査定制度の廃止があります。新車価格に対し、中古車の価値がどうなるのかはっきりしていないうちは必要だらうといわれていましたが、業界団体としてガイドラインをもっていること自体がコンプライアンスとして心配だということもあり、役割としてはも



う終えたという認識でした。

## ICT活用、環境対策、 災害復旧に どう取り組むべきか

### 建機工として、ICTや環境について どのように取り組むべきと お考えでしたか？

**大橋** ICTを活用した安全で生産性の高い現場づくりという項目は、建機工の活動の一環でした。2016(平成28)年の4月に国土交通省が「i-Construction」を掲げてから、各社が独自性を出しながらICT化を進めていくようになりました。

一方、環境については、「Tier4」に対して技術製造委員会で検討しながら、業界として環境省とすり合わせを行いました。こうした活動も建機工の存立の意義だと思います。

災害への対応も一つの柱となっていました。東日本大震災、熊本地震、西日本豪雨、令和元年東日本台風などの災害の復旧・復興を担っていく。各社もCSRとして、または自治体と災害協定を結ぶなど、いろんな活動を行っています。今後も自然災害等で被災する可能性を考えると、建機工として、熟練じゃない方でも操れる、災害の復旧・復興を手伝えるようになる技術開発が大事になってくると思えます。

### 建機工が今後50年、100年続くに は、どうすべきでしょうか？

**大橋** 私が会長になる直前、当時の経済産業大臣から「未来志向型の取引慣行に向けて」に関連して「中小企業いじめをしていませんか」と質されると共に、「自主行動計画を策定してください」と要請されました。建機工には大手だけじゃなく中小企業も入っているので、中小も含めた自主行動計画の策定というのは大変難しかったと思います。

私がさきほど言ったコンプライアンスとは競争法や独禁法だけでなくいわゆる下請法のほうもきちっとやらなきゃいけないと、1年ぐらいかけて取り組みました。

そうした活動も含め、建機工は粛々と活動してもらえばいいと思います。この工業会のメンバーでいることで、こんなことをしたい、こんなことをやりたいと、会員企業ごとに要望は違うかもしれないし、時代の変化に伴って、またいろいろと変わってくるかもしれませんが、そこはその都度、ぜひとも会員企業の意見を聞きながらやってほしいと思います。

そして、日本の建機工が海外から疑義をもたれず、日本の中では下請いじめがなく、競争法にも反していない立派な業界団体であると、世間から尊敬され続ける工業会であってほしいと思います。



# 小川啓之氏

日本建設機械工業会設立30周年の節目を迎え  
設立趣旨の基本に立ち戻り活動を推進する



第19代会長

大橋会長の後任として、日本建設機械工業会（建機工）の会長に就任したコマツ社長の小川啓之氏。建機工設立30周年を迎える今年、周年記念事業を企画・推進する他、外部環境の変化に対応しながら会員企業を支える様々な活動に取り組んでいくという、その活動ビジョンについて語っていただいた。

## 建設機械がより社会に貢献するために

**会長に就任されて7ヶ月ですが、その中でも特に印象的だったことや、思い出になるようなエピソードはございますか？**

**小川** 2019（令和12）年11月に会員研修会があり、自動車関連部品、ベアリング、工作機械などを製造販売されているトップメーカーさんを見学させていただきました。どの見学先も、IoTによる工場設備のスマート化や、新しい生産技術革新などに積極的に取り組まれていて、会員研修会に参加した会員企業に役立ったと思います。特に、各会員企業のトップの皆さんが積極的に参加していただき、皆さんの「ものづくり」「ことづくり」の両方への意識の高さを感じました。

また、2019年は台風が大きなダメージを与えた年でしたが、台風被害からの復旧で建設機械が働いた現場として、河川の決壊箇所の埋め戻しや、道路を埋めた土砂の排除、倒れた鉄塔の解体、あるいは停電からの復旧作業などがありました。そういった自然災害からの復旧・復興に我々の建設機械が大きく貢献したと考えています。

**現在、米中の貿易摩擦が問題になっていますが、建機業界にどのような影響があると思われますか？**

**小川** アメリカ、中国というのは二大経済強国であることはご存じのとおりですが、建設機械市場にとっても世界第1位、第2



位という市場です。日本メーカーにとっても同じく第1位、第2位の輸出先として、多くの会員企業さんがアメリカ、中国に進出して生産もしています。

両国の貿易戦争がこれ以上にエスカレートしていくと、日本の建機関連企業にとって、例えば部品のソーシングの見直しや生産計画の変更、販売計画の変更といった大きなロスになると思います。

また、中国経済が少し減速しているといわれますが、その影響は中国市場だけではなく、中国に資源を輸出している周辺国における、例えば鉱山機械の需要などに大きな影響を及ぼしますので、この米中の貿易戦争ができるだけ早い時期に解決されることを私としても期待しているところです。



## 設立30周年と、その先の将来ビジョン

### 建機業界はこの先、どのように推移していくとお考えでしょうか？

**小川** 2030(令和12)年ぐらいまでに建設業界で150万人規模で労働力が不足してくるといわれています。こういった課題に対応するために、お客様の建設現場での生産性をいかに上げていくか。そのために我々メーカーがどういうお手伝いができるかということですね。それを実現していくための具体策として、国が推進しているi-Constructionや、情報化施工などがあると思いますので、スピードを上げて、加速度的に普及させていくことが重要だと思っています。

そのためには、お客様が建設機械を使いこなせるようにコンサルティングができる人材育成を我々建設機械メーカーも進めていかないといけない。お客様に任せきりで、i-Constructionや情報化施工が進んでいくかという、これは難しいと思いますね。だから、そこは我々業界が、覚悟を決めて、ある程度コストもかけて、お客様の支援をしていくということが求められてく

ると思います。

### 今年、建機工30周年の節目に当たりますが、何か特別な事業などは計画されていますか？

**小川** 建機工設立30周年については、様々な記念事業や業界全体のイメージアップ事業などを計画しています。我々建機業界が若い人や女性にとって魅力のあるような業界、イメージをもっていただけるようなことをやっていくことが非常に重要だと考えています。

それから、建機工の設立趣旨は「調和と発展による世界への貢献」ですので、日本の建設機械産業の健全な発展を図ること、経済の発展と国民生活の向上に資する活動をしていくということです。

### 将来に向けて、建機工の展望についてお聞かせください。

**小川** 建機工にとって重要な活動分野ということで掲げていることが4つあります。

1つ目は、東日本大震災をはじめとした地震、あるいは豪雨などによる自然災害からの復興への貢献です。

2つ目が、環境・省エネルギーに対する

対応です。持続可能な社会の実現に向けて、環境・省エネルギー・安全といった社会的要請に対応していくことです。

3つ目が、会員各社さんのグローバル展開への支援です。ますます世界は保護主義が台頭してきていますので、現地で生産していく、あるいは現地で調達していくことがこれからも会員各社さんに求められると思います。

4つ目が、i-Constructionのような新しい技術へ対応していくこと。この4つが建機工の重要な活動分野です。

我々を取り巻く外部環境というのは刻々と変化しています。例えば、環境、気候変動に対する意識の高まり、IoTやAIといった技術革新、労働力不足など、様々な外部環境が変わっていますし、これからも変わっていくだろうと思います。こういった劇的な変化に対応するために今まで以上に新しい技術革新に取り組む必要があると思います。

今後とも会員企業さんとさらなる連携を行い、委員会活動をより活性化して、様々な課題解決に取り組んでいきたいと考えております。