

## 日本人がもつ当たり前の気遣い， 配慮の精神をハードの技術力に付加し， アジア市場から世界を目指す



株式会社 IHI 回転機械  
代表取締役社長

村井 秀之

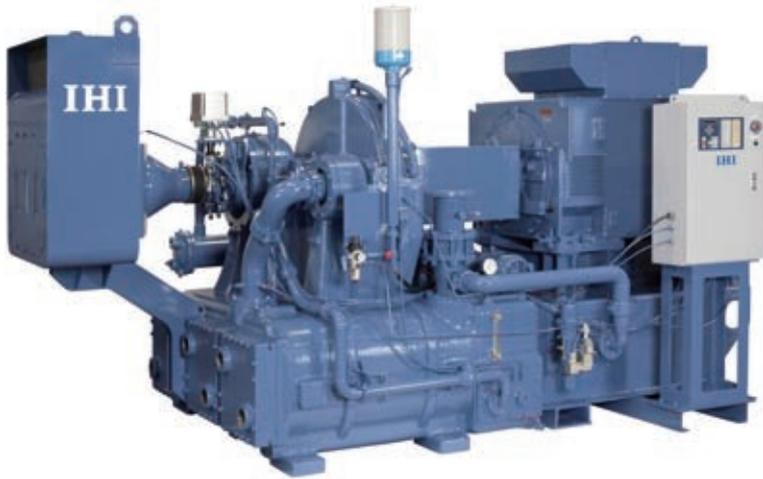
“日本企業は技術で勝って事業で負ける”と最近の家電業界をみていると感じます。IHI グループの製品が世界で勝っていくためには、すべて自前のハードの技術だけに特化していくのではなく、コアな技術を研ぎ進め、かつお客さまが本当に助かるサービスも一緒に提供することが重要と感じています。2011年3月の東日本大震災のあの状況に、互いに助け合う日本人の姿を見て、海外の方々は非常に感動したと多くのメディアは報じていました。東北の方々からすれば当たり前のことをしただけといわれるかもしれないことを海外の方々には驚いた。実は、この辺の私たち日本人には当たり前な“他人への気遣い、配慮の精神”ということが、実は海外の企業が考えもしない「競争力」として沈みかけている日本企業の事業の力につながるのではないかと感じています。

IHI グループは、圧縮機について「地球上のすべての国々まで製品を浸透させる」ことをモットーに、事業拡大に取り組んでいます。

IHI は、標準圧縮機について、世界を二つの市場に分けて捉え、それぞれの地域に合った海外企業と提携を結びました。すなわち、中国、オセアニア、北米、南米と、ヨーロッパ、アフリカ、中東の二つです。アジアは日系企業も多く、IHI ブランドの圧縮機が韓国、タイやインドネシアをはじめとする日系企業の製造現場で活躍しています。こうした企業には、伝統的に日本製品への信

頼があるからです。しかし新興国、外資系企業は必ずしもそうではありません。そこで、アメリカの企業と組んで中国に生産拠点を設立し、IHI ブランドの圧縮機の中心部をブラックボックス化して組み込んで、一部ローカライズした製品を製造しています。要は、コンピュータの CPU に“インテル入ってる”のと同じように、“IHI 入ってる”製品を生み出したわけです。これらを主に、中国、そして今後オセアニア、北米、南米に拡大していきます。

もう一つの提携先はヨーロッパ、アフリカ、中東に



ターボコンプレッサ

強いヨーロッパ資本の企業です。IHIには、これまでに培ってきた技術力という宝があります。この度圧縮機における世界的なブランドが、IHIの技術を見込んで声をかけてきたのです。独自ブランドとしては、IHIはまだ世界では弱い。この提携先は全世界174か国にディストリビュータをもっていますから、IHIの営業マンが行ったこともない、例えばアフリカの奥地でも売れる可能性があるわけです。

このようなIHIの方針を、私たち株式会社IHI回転機械(ICM)は、製造・組み立て・メンテナンス技術をもって支えています。

ここで、あらためて考えると、キーコンポーネントの製造とサービスにこそ、利益が多く見込める技術力があることに気づきました。

ICMの技術は、例えば、圧縮機でいえば、心臓部のインペラ、ギヤの製造技術と、それらの生産機械、工具を造る技術に加えて、つねに最高の状態を維持させる保守サービスの技術です。ここに、広がりつつある販売網も加え、“これら全体を私たちの技術力”と捉えていく必要があると思います。

というのも、以前、あるプロジェクトでこんなことがあったからです。プロジェクト終盤に大きなトラブルが発生し、苦勞して納品した後、そのお客さまの会社の外国の方がごあいさつに来てくださり、「本当にありがとう。大変感謝している。一つ聞きたいのだが、なぜ、逃げなかったのか？」と突然真顔で尋ねられました。世界の商習慣として、例えば1億円のを販売するとき、9000万円で納め、最後の10%は

完全にプロジェクトが終了してから入金されます。ですから、トラブル処理に1000万円以上かかれば損するわけで、海外では責任放棄する会社もあると聞きます。しかし、IHIにはもちろん、日本人の気質としても“逃げる”という選択肢はありません。その外国の方の表情を見たとき、「この心のこもったサービスの質と意識をもって海外に行けば違う市場が開ける！」と感じました。同じことは、大震災後、素早い保守・点検作業を評価いただいたことから感じます。これは現場と現場のつながり、すなわち互助の精神の表れです。こんな素晴らしい精神をもっているのですから、それを技術力と合わせて発揮することをもう一度考えるべきだと感じます。こうした取り組みを加速させるために、最近、全国の事業所、営業所、工場を回って、中堅、若手社員のなかからいろいろな機種で世界を目指したい人材を探しています。いきなりロシアやアメリカという市場を目指すのではなく、中国を中心にアジアを世界への第一歩と考えればそれを担うことができるでしょう。大胆に言えば、アジア全体までを日本市場の延長と考え、世界でも最高性能の製品に、丁寧な保守サービスを加えて、市場を開拓していきたいと思っています。

IHIグループの技術は世界一。しかし今は、心臓部はもちろん構造部分の製造や組み立ても、セールスやサービスもすべてを自社で行う自前主義に固執しては全世界で売れるという時代ではありません。ICMの辰野工場はマザー工場としてハイエンドの純正品を主体として生産し、また、IHIグループの研究開発によって、つねに世界に対してその時代のハイエンドな新製品を送り続ける役割を担っています。また、堅田工場は高品質な歯車を世界に、より大量に提供すると意気込んでいます。そして現在は、国内主体のサービス・メンテナンス部隊は、海外のサービス店へ日本人の心である丁寧な配慮が行き渡ったサービス・メンテナンスの協力、指導を行い、ICM全体として、単なる価格競争ではない「大きな意味での技術力」によって、新たな意味での「日本の技術力」の見本となるような会社になっていきたいと思っています。