新たな日の出　モノづくりの進むべき道

為替などの経済環境や資源・エネルギー問題、環境問題、人口問題、新興国の台頭など、わが国のモノづくり産業に直面する問題は厳しさを増している。そうしたさまざまな制約を乗り越えるために、産業界もそれぞれの企業にもイノベーションが求められている。大きな変革の先には「新たな日の出」が待っているはずだ。モノづくり日本会議の会員企業トップに「モノづくりのこれから」を聞く。　(随時掲載)

モノづくり日本会議
―モノづくり推進会議 NextStage―

知恵と工夫で技術強く

岡本 満夫 氏
アマダ(常任幹事会員)社長

グローバル人材を育成

時代・市場・技術

―日本のモノづくりは六重苦とも七重苦ともいわれる厳しい制約下に置かれています。こうした状況でも生き残り、さらに成長するために何が必要になるでしょうか。

「時代、マーケット、技術の三つの視点で考える必要がある。まず時代の視点。今の日本はモノづくりにとって最悪のアゲンスト(逆風)環境にある。円高が進み、日本企業はモノづくりの力ではなく他動的な要因で利益を失っている。本当に日本が戦える為替は1ドル=90円、1ユーロ=115円ぐらいではないだろうか。ほかに自由貿易協定への対応の遅れ、高い法人税率、労働規制、電力問題などもある。自社にとって影響の大きい問題を見極め、一つひとつ片づけていくしかない」

「次にマーケットの視点。先進国から見て新興国はコスト削減の場だったが、今はマーケティングの場に変わってきた。日本発の製品をそのまま新興国に展開してもなかなかうまくいかない。適地適産の体制を取れるだけの体力をつけなければならない。最後に技術の視点。同じ機械があれば同じ製品をつくれるわけではない。いかに機械を知り尽くし、自分の加工技術を付加するかでモノづくりに差が出る。知恵と工夫が日本の強みであり、さらに強くしていく必要がある」

―三つの視点を踏まえ、アマダはどんな点を強化していますか。

「当社は2016年3月期に連結売上高300億円を目指す目標を掲げた。このときの世界の板金市場規模は9100億円になる見込みで、半分近くをレーザー加工機が占めると予想している。レーザー加工の研究の本場はドイツ。当社も現地に研究開発の新会社を設立し、大学や研究機関との連携を通じて基礎研究を強化している」

「新興市場については中国、インド、東南アジア諸国連合(ASEAN)、ブラジル、中近東、アフリカと確実に販路が広がっている。さらに先進国の近隣圏にも新興市場がある。例えば欧州であれば東欧、北欧、中欧、ロシアといった地域だ。当社のポリシーは市場密着。基本は直販だが、それだけでは新興市場をカバーできない。サービスは直接手掛けるが、販売はフランチャイズなどの活用もしていかないと、競合との勝負は難しい」

経営理念

―市場のグローバル化に対応した人材の育成が求められます。

「特にマネジメント能力を養うために、複数の仕事内容や地域を経験させるローテーションの仕組みが必要と考えている。昔は一つの国に赴任すると20年ぐらい駐在することもざらだったが、それでは『浦島太郎』になってしまう。今は最長でも5年が限界だろう」

―変化の激しい時代を生き抜く上で確固たる経営理念も必要です。

「当社は創業以来、『お客さまとともに発展する』ことをすべての事業活動の原点としてきた。お客さまが困っていることを解決する中でビジネスチャンスが生まれる。単に機械を売るのではなく、お客さまに合った加工技術を併せて提案することを心掛けている。アフターサービスも、ただ機械を修理するだけでなく提案が大切だ」

真の商品改革

―そうした理念や考え方を世界中の社員一人ひとりにどう浸透させるかも課題となりそうです。

「言葉の使い方も一つのポイントになる。例えば3000億円の売上高目標を設定して以降、社内資料に『SANZENOKU(サンゼンオク)』というキーワードが登場するようになった。いちいち為替換算しているようではターゲットが分かりにくくなるとの考えからだ。こうした『アマダ用語』は他にもあり、グローバルレベルでの意思統一に役立てている」

―成長には技術革新が欠かせません。何がその原動力となりますか。

「当社は中小企業を中心としたお客さまの要望に応えた機械をつくることで成長してきた。ただ、現在はモノづくりのパラダイムシフトのさなかにあり、大手企業がどういう方向に向かおうとしているのかも的確にとらえていかなければならない。また、省エネルギーや環境の観点から新素材が着目される中で、どう加工できるかを自分たちの要素技術の中から提案していく必要がある。プロダクトアウトとマーケットインの両方が必要だが、今の時代は大手中心のプロダクトアウトをとらえていかなければ真の商品改革はできない」

―日本の中小企業の生き残りには何が必要でしょうか。

「私は中小企業のお客さまに、受注の偏りをなくすためにも加工領域の拡大が重要といつも伝えている。高付加価値とは何かを常に追求し、そのために必要な技術を見極め、身に付けていく姿勢が生き残りには欠かせないと感じている」

中小企業、加工領域拡大へ技術追求

「お客さまとともに発展する」ことがすべての事業活動の原点…と岡本さん

教育重視 社内に活力

細沼 哲夫 氏
日本伸管会長

精神的支柱を常に磨く

―日本を取り巻く経済環境をどう見ますか

「先進国は低成長で、経済成長のけん引役を新興国に委ねる構図が当面続く。懸念材料はユーロ危機。欧州域内の経済停滞を受け、同エリアへの輸出が多い中国経済ばかりか東南アジア経済も減速傾向にある。インドも大停電などインフラの未整備がもたらす経済への不安定要因が大きい。米国は選挙年の今年は景気浮揚策に懸命だが、これまでの統計を見ると翌年には大体失速している。そうなると米国への輸出依存度が高い中国経済が打撃を受ける。中国政府としてはこれ以上の成長率鈍化を避けるため、無理をしても内需喚起を図るだろう。もともと軍需産業関連投資はふくらんでいるようだが、さらに中国国内インフラ整備などの内需喚起に向かう。そうなると輸入がふくらみ元安に振れる可能性が高い。結果として中国国内はインフレが進み、内需喚起による景気浮揚策効果は限定的。来年は中国経済にも多くを期待できない」

「大きな懸念はギリシャの今後。依然として綱渡りが続いており、もし破綻すればユーロ解体の危機にひんする。こうした材料を検証していくと2013年の景気は12年よりは悪くなるだろう。だがピンチはチャンスでもある。プラザ合意後の円高局面を思い出せばいい。日本メーカーは体質を強化し、円の急騰に対応していった。厳しい局面にこそ、再成長の鍵が隠されている」

再成長の鍵

時代の転換期

―国内では家電メーカーの不振が際だちます。

「今は時代の転換期にあるということ。結局、家電メーカーは『作れば売れた高度成長期の成功体験』を脱却しきれなかった。今や、家電については中国国内で作れないものはないほど。メーカー技術者も55歳ぐらいが定年だと、海外に誘われて行ってしまう。国単位で考えれば技術流出が進んだ。結局は人材マネジメントが企業の死命を制するといえる」

―人材教育に注力しています。

「人間はそんなに強いものではない。安易に流されると甘えてしまう。当社が社内教育を重視するのはそうしたマンネリ化を排除する狙いがある。幹部・一般社員を問わずに整理整頓の2S活動の徹底から、トヨタのかんばん方式の講習、小集団活動などを逐次実施している。当然フィードバックのための発表会も欠かさない。モノづくり会社の精神的支柱を常に磨くことが重要と考えている。ロンドンオリンピックを見てもわかるが、精密アルミ伸管品が主力。多くの製造業が直面しているように国内は少子高齢化などで市場の拡大はそう期待できない。そのため国内では高付加価値のモノづくりに特化する。そうでなくても高品質の日本では、先端技術をキャッチアップし続けなければ振り落とされる。高付加価値化と少量多品種が国内モノづくりの潮流だ。当社で言えば、複数の技術や素材を組み合わせたモジュール化が鍵となる。顧客からさまざまな課題が持ち込まれるが、どんな難題でも取り組むのが基本姿勢。現在も複数社と秘密保持契約を結び、いくつかの先端分野向けに新技術開発を行っている。こうした新規事業もにらみ、国内では本社工場(埼玉県新座市)、白河工場(福島県西郷村)ともに、近く拡張する計画だ」

「タイ工場は9月に垂直立ち上げを図る。東南アジア諸国連合(ASEAN)、中国、アメリカ市場の需要取り込みを狙う。だが、見込み客も含めてアメリカ向けや中国向け出荷が本格化すると、現有能力では足りなくなるため、速い段階での増設投資が必要になる。目下、タイ国内でのアルミ需要は急増し逼迫(ひっぱく)気味だが、国内大手アルミメーカーの新規投資計画もあるなど、素材の調達環境は心配していない。タイ工場製品の品質に関しても、日本国内で検査し結果を返すフィードバック体制を整えた。これまでのところタイは日本人に取って働きやすいという印象を持っている。現地では、他国で働かせてもらっているという感謝の念を常に持ち、ともに栄えるという気持ちで臨む。ただし、国内でも大事にしている『元気なあいさつの習慣』はタイの現地従業員にも徹底してもらう」

国内モノづくり 先端技術追い続ける

日本の強みは組織力であり団結力。組織をどう活性化するかが会社の運命を左右する…と細沼さん

海外増設投資

―まもなく、初の海外工場としてのタイ工場が稼働します。

「当社はOA機器やカメラなどの光学機器向け

日本の強みは組織力であり団結力だ。組織をどう活性化するかが会社の運命を左右するといえる」

「当社は社員の家族を含めて数百人の生活を支えている。経営者はそうした社員のために安心して働ける場所を提供する責任がある。そうした観点からも、経営者は社員教育を重要視しなければならない」

トップインタビュー

モノづくり日本会議

会員企業各社　(五十音順)

AISIN　igus　KANEFUSA　NEDO　大同特殊鋼　東海理化　NEOA　PFU　C-max　三菱電機
AIDA　伊藤忠商事　Canon　sinto　DNP大日本印刷　TOSHIBA　NEC　Materials Magic　FUJITSU　MORI SEIKI
愛知製鋼　Iwatani　KIRIN　SUGINO　DAIHEN　TORAY　IKO　日立建機　富士電機　YASKAWA
WODTEC　H&F　KOMATSU　住友化学　TAIYO GIKEN　TOYODA GOSEI　IBM　HITACHI　文化シヤッター　Mazak
AsahiKASEI　NTN　SUNTORY　ThreeBond　chukoh　TOYOTA　航空電子　開発技術の日立ツール　HONDA　YAMADA DOBBY
Asahi　オーエスジー　ENEOS　SEKISUI　TSUBAKI　豊田自動織機　HIOS　Hirata　MAYEKAWA　YAMAHA
AMADA　OKUMA　JTEKT　SEKISUI HOUSE　THK　豊田通商　Panasonic　FANUC　三井化学　りそな銀行
ARCO GRAPHICS　オカムラ　SHARP　ソディック　TDK　トヨタ紡織　TRUMPF　NACHI　三菱化学株式会社　Rinnai
Anritsu　kao　昭和リース　SONY　DENSO　原精密ダイス

アイシン精機株式会社
アイダエンジニアリング株式会社
愛知製鋼株式会社
朝日ウッドテック株式会社
旭化成株式会社
アサヒグループホールディングス株式会社
株式会社アマダ
株式会社アルゴグラフィックス
アンリツ株式会社
イグス株式会社
伊藤忠商事株式会社
岩谷産業株式会社
株式会社エイチアンドエフ
NTN株式会社
オーエスジー株式会社
オークマ株式会社
株式会社岡村製作所
花王株式会社
兼房株式会社
キヤノン株式会社
キリンビール株式会社
コマツ
サントリーホールディングス株式会社
JX日鉱日石エネルギー株式会社
株式会社ジェイテクト
シャープ株式会社
昭和リース株式会社
独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構
新東工業株式会社
株式会社スギノマシン
住友化学株式会社
株式会社スリーボンド
株式会社積水インテグレーテッドリサーチ
積水ハウス株式会社
株式会社ソディック
ソニー株式会社
大同特殊鋼株式会社
大日本印刷株式会社
株式会社ダイヘン
豊田合成株式会社
トヨタ自動車株式会社
株式会社豊田自動織機
豊田通商株式会社
トヨタ紡織株式会社
トルンプ株式会社
株式会社東海理化
株式会社東芝
東レ株式会社
豊田合成株式会社
トヨタ自動車株式会社
株式会社豊田自動織機
豊田通商株式会社
トヨタ紡織株式会社
トルンプ株式会社
一般社団法人日本エンジニアリングアウトソーシング協会
日本電気株式会社
日本トムソン株式会社
日本アイ・ビー・エム株式会社
日本航空電子工業株式会社
株式会社ハイオス
パナソニック株式会社
原精密ダイス株式会社
株式会社PFU
日立金属株式会社
日立建機株式会社
株式会社日立製作所
日立ツール株式会社
平田機工株式会社
ファナック株式会社
株式会社不二越
富士精工株式会社
富士通株式会社
富士電機株式会社
文化シヤッター株式会社
本田技研工業株式会社
株式会社前川製作所
三井化学株式会社
三菱化学株式会社
三菱電機株式会社
株式会社森精機製作所
株式会社安川電機
ヤマザキマザック株式会社
株式会社山田ドビー
ヤマハ発動機株式会社
株式会社りそな銀行
リンナイ株式会社

モノづくり日本会議
―モノづくり推進会議 NextStage―
事務局　〒103-8548 東京都中央区日本橋小網町14番1号(日刊工業新聞社内)　Tel.03-5644-7608　http://www.cho-monodzukuri.jp