# 10年後を見据えた長期経営戦略と人材育成

## シンフォニアテクノロジー

# 企業特性を生かしグローバル化を推進

16の事業ユニットに個性的な技術をいくつも抱えるシンフォニアテクノロジー。2009年に神鋼電機から社名変更したとき「響いてこそ技術」をスローガンに掲げた。いま、事業のグローバル化を推し進め、多彩な技術を世界中にも響かせようとしている。10年後のビジョンや人材育成などについて、武藤昌三シンフォニアテクノロジー社長に井水治博日刊工業新聞社社長が聞いた。

シンフォニアテクノロジー
武藤　昌三社長

### 方向性を一つに

**井水**　この数年、グローバル化を強力に推進しています。

**武藤**　シンフォニアテクノロジーとなって再スタートした当時、売上高が伸び悩んでいました。議論を重ね、積極的に海外へ進出して行こうということにしました。当時から競合他社は海外事業を拡大していまして、もちろん我々も海外に目を向けていましたが、思うように進んでいませんでした。日本企業向けの仕事が多く、海外に自ら売りに行くのが下手だったからです。当時の海外売上高比率は12％。国内市場は縮小し、仕事が減っていました。そこで海外に出て行くと強く決意しました。

**井水**　成果は出ていますか。

**武藤**　当社は扱う製品が多く、七百数十億円の売上高規模の割に事業ユニットが16もあります。経営の方向性を一つにまとめる〝旗印〟としても〝海外〟が良かったのです。海外事業推進部を設置し、営業部隊も国内、海外に分けるなど海外専任者を置きました。ようやく海外比率を20％近くまで上げることができました。10年後には国内の規模を維持しつつ、国内と海外の割合を50対50にしたいと思っています。今、国内で全体の80％も仕事をさせていただいているのは恵まれているかもしれません。しかし、会社の将来のためには、海外にもっと力を入れていきます。

**井水**　海外での生産拡大もグローバル化のカギとなります。

**武藤**　もともと中国の天津、深圳や、タイに海外生産拠点があります。タイ工場は1月に新工場棟が完成し、生産能力は従来の3倍規模となりグループ海外拠点として最大となりました。これでタイの生産品目は以前からのパーツフィーダー（部品整列供給装置）、振動搬送装置などに昇華型プリンター用プリント板、建設機械用コントローラー、8月からは一部ですが半導体製造装置も加わりました。また、10年に企業の合併・買収（M&A）したダイケンの工場が中国の東莞にあります。この工場ではプリンターなどOA機器の紙を送り出す給紙機構用の電磁クラッチ・ブレーキを生産しています。近くにある当社の深圳工場でもOA機器用クラッチ・ブレーキを製造していましたので4月に生産を東莞の工場を拡張して集約し、生産の効率化を図りました。ニッチかもしれませんが、OA機器用クラッチ・ブレーキで世界シェア1位です。中国の蘇州には振動機器やリフティングマグネット（リフマグ）の生産委託先があり、近く合弁会社にするつもりです。強力な磁力で鉄類を吸着して搬送するリフマグは、最近、テレビ番組で紹介されて大変話題になりました。

**井水**　中国、タイ以外ではいかがですか。

**武藤**　10月末にはインドネシアに駐在員事務所を開設します。同国は人口が多く、将来の市場として有望視しています。周辺国も潜在力があり、先手を打つ形で駐在員事務所を置き、市場調査を進めます。

**井水**　海外工場のお話をうかがっただけでもいろいろな製品が出てきます。それだけ多様な技術をお持ちということだと思います。

### エコ製品を普及

**武藤**　足の多いムカデに例えるなら、当社の16本の足（事業）のうち1本が苦戦しても会社として持ちこたえるでしょう。しかし、成長事業は大きく伸ばしたいですね。そしていずれは大きな事業の柱を何本か持ちたいと考えています。

**井水**　海外もそうですが、以前から〝エコ〟も旗印です。

**武藤**　いくら海外、海外と言っても製品に魅力がなければ駄目です。エコ、つまり環境配慮は全製品に共通します。社名変更当時からエコを念頭においた製品づくりが走り始めています。名刺や会社資料に付けている「ECOing（エコイング）」の環境ステートメントの通り、エコ製品を普及させ、世の中をエコに変えていきたいと考えています。

企業環境ステートメント
ECOing™
エコで行こう！　エコへ移行！

**井水**　エコ製品も次々に開発しています。

**武藤**　小規模なスマートグリッド（次世代電力網）システム「ナチュエネ」を豊橋製作所（愛知県豊橋市）に設置しました。太陽光や風力など自然エネルギーだけで数日間小規模施設の電力を賄うためのシステムで、既に500社以上が見学に来ていただきました。海外の無電化地域への普及も期待できます。航空機関連やクラッチ、発電機、コントローラーの技術を融合させた風力発電装置「そよ風くん」、マイクロ水力発電装置「リッター水力発電」もラインアップしています。また、電気自動車用の急速充電器も開発しました。開発するだけでなく、どんどん普及させていきたい。

**井水**　やはり電動技術は強みですね。

**武藤**　当社の基幹技術であるモーターでのエコも進めています。いま使っている機械のエンジンや油圧制御のエネルギー消費を減らしたいというお客さまが数多くいます。こうした要請に応じてモーターによる電動化に置き換えるための開発を行っています。飛行機への荷物の積み下ろしに使う電動式ベルトローダーの開発もその一例です。また、レアアースを使わないモーターの開発にも挑戦しています。いずれモーターのイメージをがらりと変えたいですね。

海外で最大規模の工場であるタイの現地法人

経営陣を輩出するための勉強会「昌下村塾」

### 国内拠点の役割

**井水**　豊橋製作所の他に、三重県の伊勢製作所、鳥羽工場があります。それら国内3拠点の役割は。

**武藤**　量産品は海外で生産します。一方、開発品、お客さまが求める仕様に応じた一品モノ、何らかの付加価値が高い製品は、国内で作り続けます。グローバル競争は技術力と品質がなければ勝負できません。そのための国内基幹工場です。国内で生産ラインを作り、改善を繰り返して生産性が高くなったラインを海外に持って行くと競争力が高まります。技術、雇用の空洞化と言われますが、やり方によっては国内にも仕事を残せます。

**井水**　豊橋製作所で生産する半導体関連装置も付加価値の高い独自製品と聞いています。

**武藤**　我々の300ミリメートルウエハー収納容器（FOUP）対応ロードポートは、半導体製造装置の入り口に設置して使います。製造装置への塵の侵入を防ぎながらウエハーを送り込む装置で、世界シェア30％以上でトップです。製造装置内には一辺約30センチメートルの立方体の空間に塵が一つしか許されません。この厳しい要求をクリアするため、我々の装置は空気より比重が軽い窒素を入れ、外側からの塵の混入を防ぐ製品を開発し、売れ行きが好調です。実は窒素の入れ方がノウハウです。直径450ミリメートル対応のロードポートも世界に先駆けて開発しています。お客さまが何を望んでいるのか、市場の要求をいち早くキャッチして製品化することが他社との勝負となります。技術と実績をベースにいろいろと手を広げ、半導体関連事業を太い柱にしたいです。

日刊工業新聞社社長　井水　治博

### 10年ビジョン策定

**井水**　10年ビジョンを策定したそうですね。

**武藤**　グループ中期経営計画「SFG2012」が10年度にスタートし、12年度が最終年となりました。3年先すら読むのが難しいですが、将来を見て行動していかなければならないと思い、10年ビジョンを作りました。いま開発・研究している技術を見て、10年後の技術はどうなっているかを予測し、当社がどうなりたいかを若手も交え、議論しました。いまの製品がいつまでも市場で伸びるとは限りません。医療、福祉、農業などの分野も大いに可能性を感じています。今のうちから伸びる市場に目を向け、経営資源を投入する。その分野に強い人を育てることも必要です。既存技術だけで足りなければ大学との共同研究、M&Aも考えます。

**井水**　医療や福祉、農業は御社の事業領域とは異なるのではないでしょうか。

**武藤**　まったく違う分野では勝負しません。我々の技術の近くで戦うことになります。新事業企画部を立ち上げ、自由に議論させています。また、開発本部の担当者と意見交換することもあります。現場の生の声を聞けるのはうれしいし、若い人は意欲的で、たのもしく感じます。

**井水**　社長が入ると萎縮して話しづらくなりませんか。

**武藤**　決して議論の邪魔はしません。私は開発・設計に長く従事してきたので、開発者がいま何で困っているのかが分かります。アドバイスをしたり、相談に乗ってくれそうな人を紹介したりしています。

**井水**　具体的に事業化が成功しそうな芽は出てきましたか。

**武藤**　いますぐ「これは」というのを挙げるのは難しいですが、例えばパワーアシストは可能性があります。これから高齢者が増えると、重い物を持ち上げる作業を手助けするパワーアシストの需要が増えるのでは。農業では野菜工場でしょう。簡単に手に入らないおいしい野菜を作る工場を開発してみたいです。

**井水**　事業のグローバル化や10年後を見据えた新規事業開発を支える人材育成はどのように進めていますか。

**武藤**　社員にはトップを目指してもらいたいと思っています。いま、次代のトップを目指す部長を集めた教育をやっています。有名な「松下村塾」にあやかり、私の名前の一文字「昌」をとり「昌下村塾」と名付けられました。塾長は私が務め、専務など役員が講師をやっています。外部講師も招いたり、外部研修を行ったりして勉強してもらっており、塾生から次の経営陣を輩出していきたい。また、課長クラスには海外に行ってもらっています。資材担当者や開発担当者も海外の市場や考え方が分からないとグローバル競争では通用しません。最近の若い社員は入社した時からグローバル感覚がありますね。

**井水**　求める社員像はありますか。

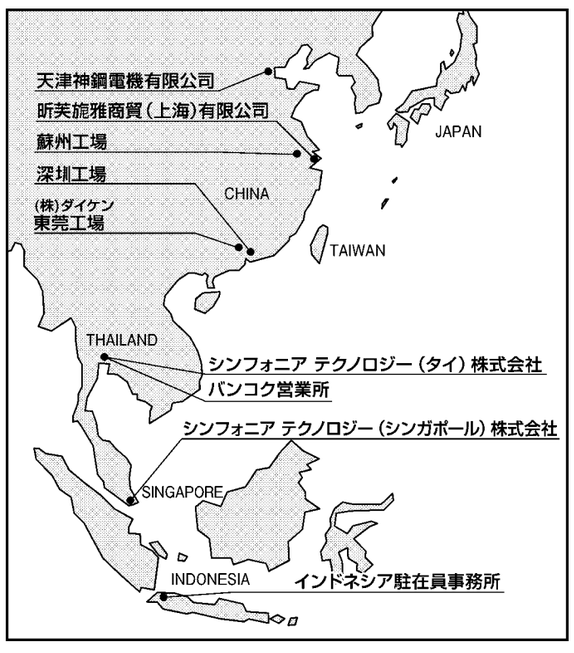
**武藤**　自分から「こういうふうになりたい」と考える社員です。当社の社風かもしれませんが、与えられた仕事はきっちりこなしますが、自分から考えて行動する社員があまり多くない。自分から行動する社員は飛躍します。

**井水**　日本の製造業が苦戦しています。武藤社長はモノづくりのファーストステップである設計に長く携わり、いろいろな製品を世の中に送り出してきました。その経験からモノづくりがどうあるべきだと考えますか。

**武藤**　やはり技術で勝たないと日本のモノづくりは生き残れません。本当に新しい技術で日本のモノづくりを再スタートさせないといけないでしょう。それに日本が得意なのは品質。「安かろう、悪かろう」では売れるはずがない。日本では「安かろう、悪くなかろう」は許されないし、「良い」でないと認められないくらい厳しい品質要求があり、我々メーカーは応えてきました。量産品が海外に出て行くのは止められず、国内の生産量は減るかもしれません。それで大量にモノを売ってもうけようとする発想は駄目でしょう。厳しい環境でも、まねされない新しい技術と品質で勝ち続けないとグローバルでは戦えません。

**井水**　グローバル化への熱い思い、10年後の企業ビジョンや人材育成など夢のあるお話を伺わせていただき、ありがとうございました。

### シンフォニアテクノロジーの海外拠点




響いてこそ技術
シンフォニア テクノロジー
〒105―8564　東京都港区芝大門1―1―30　芝NBFタワー
TEL 03・5473・1803　http://www.sinfo-t.jp/