新たな日の出

モノづくりの進むべき道

グローバルな経済環境の変化や、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が直面する問題は厳しさを増している。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のトップに「モノづくりのこれから」を聞く。

落合 信二 氏
スリーボンド（幹事会員）社長

三位一体 スピード対応

メリット提案 対面販売で市場拡大

「急速に変化する市場をしっかりとらえる。自動車産業はエンジンからハイブリッドカー、電気自動車と技術革新が進んでいる。電機も携帯電話がスマートフォンに変わっている。激変する市場環境に、スピードを持って対応できるかだ。営業、生産、開発が三位一体となって取り組まなければならない。今以上に営業がメリットを提案し、強みである対面販売で市場を広げる」

―事業環境が変わる中で、経営理念をどう具現化していきますか。

「当社には『貴重なエネルギーの漏れを未然に防ぎたい』という創業者の願いが受け継がれている。まずは会社として顧客や社会に貢献することが根底にある。良い製品、安い製品を提供することだけが目的ではない。営業の役割は、喜ばれる製品を経済的、技術的メリットを理解していただいて売ることだ。例えば自動車向けシール材は、従来の固形パッキンを液状ガスケットに変えた。最初は大変だったが、今ではメリットが浸透し受け入れられている。また金型交換の手間を減らし部品点数を減らす提案も行い、総合的メリットが評価されて現在は国内外メーカーに採用されている。『こういうものがありますよ』でなく『こういうメリットがありますよ』という営業が成功している。理念を具現化した成果だ」

組織再編により将来を見据えた適正化を目指す…と落合社長

安定供給

―世界23カ国にモノづくりを展開しています。

「国内で育んだ生産、開発、営業の蓄積を生かしていく。世界6極（日本、北中米、南米、欧州、アジア、中国）どこへ行っても同じ生産、開発できることが当社の強みであり、現在も徹底してやっている。当社の海外進出は1970年に米国から始まった。現在、日系企業を中心に世界各地をフォローしているが、今後はそれだけで成長戦略は描けない。日系だけでなく現地メーカー、そこから第三国への展開まで対応できるようにする。例えば電機産業は世界規模で各国の大手メーカーがコスト競争にしのぎを削っている。このような事業環境では日系メーカー向けだけで繁栄は見込めない」

―グローバル化を高める施策は。

「顧客が求める製品を世界中どこでも安定供給することだ。すでに一部アジアの大手自動車・電機メーカー向けに現地対応し、実績も積んできた。これを北米や欧州の自動車メーカーにも展開できるようにしたい。ただ、環境規制などが理由で、必ずしも日本でのやり方がそぐわない事例もある。原材料などだ。グローバル化には進出国の規制に対応できる生産体制を作ることだ。こうしたケースは絶えずある。昨日まで良かったことが、今日になって変わることもある。各国の方針に適応していく力も求められるだろう」

―グローバル化には人材育成などさまざまな課題も出てきます。どう対応していきますか。

「現在、ポイントとなる拠点では日本人が駐在して対応に当たっている。一方で韓国、中国、ブラジルなど一部では現地国籍の責任者を置くケースもある。今後はますます現地国籍の責任者とすることが必要だろう。また文化の違いなどから、日本人スタッフが行ってすぐ活躍できるとは限らない。そうした環境でも蓄積した能力を生かすことが重要だ。失敗もあるだろうが、言葉を話せなくても1年もたてば生活環境に対応できるはずだ」

次の繁栄へ

―将来へ向けた課題は

「8月に設立したスリーボンドホールディングスを中心として、2014年1月に持ち株会社制に本格的に移行し、傘下に販売部門を持つ事業会社、研究部門・生産部門・購買部門・品質保証部門を持つ事業会社、加工事業を統合した事業会社を置く体制とする。企業はさまざまな部分で革新していかなくてはならない。それがイノベーションだ。新たなステージにたつことが次の繁栄につながる。再編は会社にとって大きな節目であり、難しい部分もある。どううまくまとめるかが課題となる。これまでの分社による独立採算制にもメリットがあったが、再編により将来を見据えた適正化を目指す。これからは、グループ各社や部署の垣根を取り払って情報連携しながら協力し、挑戦していかなくてはならないと考えている」

持ち株会社制に移行 グループ連携で挑戦

工夫次第

―国内製造業の景気回復が進んでいます。モノづくり技術を支える化学素材産業から、現在の景況感をどう見ますか。

「近年、主力である自動車、電機など日本のモノづくり企業の生産拠点の海外シフトが進んでいる。国内生産の減少や人口減少で国内市場の縮小は避けられないし、海外生産シフトの加速もさらに進むだろう。ただ、当社にとっては工夫次第で十分対応できる市場はある。一定の自動車生産も国内に残るだろうし、車検などのアフター需要がある用品市場など、まだ伸ばせる分野がある」

―シール材、接着剤の大手として成長戦略をどうイメージしますか。

モノづくり日本会議

◆特別講演会◆

「不確実な時代を乗り切る」

社会を味方につける経営 CSVという考え方

クレアン　CSVコンサルタント

水上 武彦 氏

地域貢献で自社競争力を向上

モノづくり日本会議は12月4日、特別講演会「不確実な時代を乗り切る 社会を味方につける経営 CSV（クリエイティング・シェアード・バリュー）という考え方」を本社で開いた。事業を通じて社会課題を解決し、企業利益と社会価値の向上を両立させる、新しい経営戦略として注目されるCSVについて、水上武彦クレアンCSVコンサルタントが講演して解説。参加者が自身の企業でCSVを導入する場合に取り組むべき課題などを考えるワークショップも展開した。

■□

水上氏はまずCSVが求められる背景として、企業の影響力が世界的に見て増大していることを挙げ、同時に株主重視で社会的責任を軽視するような企業が不十分な安全対策や不正な会計処理などで社会問題を引き起こす可能性も増していることを指摘。これらに対して多くの企業が社会貢献の一つのあり方としてCSRを導入しているが、より戦略的に「CSRを超えるCSVが求められるようになってきた」（水上氏）という。

そこで近年提唱されるCSVについて事例を挙げながら解説した。CSVとは「社会問題の解決と企業の利益、競争力向上を両立させ、社会と企業の両方に価値を生み出すための経営フレームワーク」（同）。国などの社会問題に対処する力に限界がある現状では、影響力が大きくなっている企業にこそ社会問題解決力が求められるという。そこで社会の期待に応え、事業活動を通じて社会問題を解決し、社会との共生を目指す企業像を築くことによって、企業の長期的な成功を手に入れられると指摘した。

具体的なアプローチとしてはまず社会問題を解決するような製品・サービスの提供を「製品・サービスのCSV」として挙げた。社会問題を事業機会としてとらえて新規事業を推進するもので、トヨタ自動車の「プリウス」による取り組みなどを例示した。

また物流などの効率化を通じたコスト削減や、サプライヤー育成を通じた高品質原料の安定供給などによって、バリューチェーンを新たな視点で最適化しつつ社会問題を解決する「バリューチェーンのCSV」についても解説。パナソニックが空きトラックを活用して商品輸送を行っているケースなどを示した。

さらに企業が事業展開する地域で人材、周辺産業、輸送インフラなどについて基盤強化することで、地域に貢献しつつ自社の競争力を向上させる「クラスター／競争基盤のCSV」に関してはフィリピンで商船大学を開き船舶職員を育成する日本郵船などの例を挙げた。

それぞれのCSVの取り組みによって「イノベーションの創出、グローバル展開、人と組織の活性化といった日本企業が抱える問題を解決することになるはず」（同）という。利益と社会貢献の両立という考え方がまだ十分浸透していない現状で、CSV推進に向けて求められることは、企業トップがCSVの重要性を認識すること、推進ビジョンの明確化、ステークホルダーの理解を得て協業すること、などを挙げた。

◇◇◇

今回の講演で初めてCSVについて知った参加者もいたが、続いて開かれたワークショップではまず各人が所属企業の現在の経営課題と、それを取り巻く社会環境・社会問題などを列挙した。そこから導かれる、自社が取り組むべきCSVプロジェクトの概要を検討し発表し合った。既に環境問題を念頭に置いた新規事業に取り組み始めている企業からの参加者は、事業の正当性や今後進めるべき方向性などを整理する機会となったようだ。「他社の状況や考え方が参考になった」といった感想も寄せられ、水上氏を中心に参加者間で活発な意見交換が行われた。

近年関心が高まるCSVについて事例を挙げながら解説（CSVセミナー）

企業革新 解き明かす　活動成果を出版

ネイチャー・テクノロジー研究会

モノづくり日本会議のネイチャー・テクノロジー研究会は、2012年4月以降の活動成果を「2030年のライフスタイルが教えてくれる『心豊かな』ビジネス―自然と未来に学ぶネイチャー・テクノロジー」にまとめ、日刊工業新聞社から刊行した。

同研究会でコーディネーターを務める東北大学大学院の石田秀輝教授と古川柳蔵准教授が監修。研究会メンバーであるNEC、花王、積水インテグレーテッドリサーチ、大日本印刷、デンソー、日本リファインの研究者や幹部らが執筆に当たった。13年春に実施した「第1回　2030年の『心豊かな』ライフスタイルコンテスト」の優秀作品11点も盛り込んだ。

環境・エネルギーの制約が頂点に達するとされる2030年に、生活者や社会はどうあるべきかを考え、企業にとって必要な〝革新〟を解き明かす「ネイチャー・テクノロジー創出システム」の有用性を、事例を交えて説いている。

同書は定価1890円。問い合わせは日刊工業新聞社出版局（03・5644・7490）へ。

モノづくり日本会議

「モノづくり日本会議」は、2007年9月に設立した「モノづくり推進会議」での活動を土台に、広域企業ネットワークや他機関との連携を活用し、日本のモノづくり産業の強化に役立つ実践的な勉強会・シンポジウムなどのイベントや交流会などの活動を展開しており、日刊工業新聞社が事務局を務めさせていただいている団体です。

少子高齢化、環境対応、資源・エネルギー問題など様々な課題を乗り越え、「“超”モノづくりの推進」をテーマに、事業を進めております。

先進的な技術やノウハウを有する会員企業をはじめ、多彩な連携機関のご協力をいただき、モノづくり産業のさらなる発展を目指して事業を展開し、モノづくり産業の競争力強化につながるよう、地域間、企業間連携をおこない、ビジネスマッチングなども図っていきます。

モノづくり日本会議の事業

「グローバル競争力強化関連事業」
■モノづくり力徹底強化検討会
■サプライチェーン強化検討会
■人材育成関連事業
■長寿企業イノベーション勉強会

「新産業・ビジネス創出／ビジネスモデル構想力向上検討事業」
■ネイチャー・テクノロジー研究会
■新産業創出検討会
◇新エネルギー促進検討会
◇農商工連携勉強会
■ロボット研究会

その他の事業コンテンツ
■交流・マッチング事業
■顕彰事業 ㊟モノづくり部品大賞
■モノづくり推進シンポジウム
■特別講演会
■地区別研究会
◇中部地区研究会

各事業の詳細は、モノづくり日本会議ホームページ（www.cho-monodzukuri.jp）をご覧ください。

●お問い合わせ先●　モノづくり日本会議事務局　〒103-8548　東京都中央区日本橋小網町14-1（日刊工業新聞社内）　Tel: 03-5644-7608　Fax: 03-5644-7209