京都企業トップが語る　わが社の〝☆☆☆（ほしみっつ）〟経営

ローム　澤村諭 社長

顧客対応力 海外も強化

―海外事業拡大への戦略は。

「海外での設計・顧客サポート力を高めるため、開発拠点の整備を進めてきた。製品構成から開発、営業、技術サポートまで、地域・分野ごとにフィットした、よりきめ細かいサポート体制を構築し、さらなる顧客満足度の向上に努めたい」

―車載市場は堅調です。

「抵抗器やディスクリート（個別半導体）から始まった取引が、得意とするアナログパワーデバイスの代表である電源ICを中心に拡大し、総売上高の27%を占めるまでになってきた。一層の飛躍に向けて、車載マイコンメーカーとの協業によるソリューション提案、センサーやモータードライバーを加えた高精度な制御技術を提供する」

―ウェアラブル端末市場をどう見ていますか。

「スマートフォン以上に小型・薄型化、低消費電力化が必要になる。新工法・新技術で世界最小を実現した『ラスミッド』シリーズをはじめとする超小型ディスクリート、各種センサー、電力消費の低い通信LSIが大きく貢献できる」

―半導体事業の戦略は。

「業界をリードする炭化ケイ素（SiC）パワーデバイスは、省エネデバイスとしての採用が進んでおり、需要は今後本格化する。高耐圧化や大電流化による品ぞろえを強化しつつ、直径6インチ（150ミリメートル）のSiCウエハーの投入で生産効率を向上。安定的な供給体制を構築する」

オムロン　山田義仁 社長

VBと連携 価値創出へ

―新中期経営計画「アース1ステージ」が始まりました。

「10年ビジョンを公表し、最初の3年が終わった。今期は新中計の初年度なので非常に重要視しているが、良いスタートが切れた。月次の全社売り上げデータを見ても、前期比二ケタで成長している。主力のFA（工場自動化）部門は15%以上の伸び率で好調だ。新中計は前の3年を踏まえた成果を出す年であり、売上高1兆円越えを目指すための更なる成長にかじを切る3年でもある」

―ベンチャー企業投資会社「オムロンベンチャーズ」を設立しました。

「ユニークな技術がベンチャー企業から多数創出されている。これをオムロンの技術と融合することで、新たな価値創造が期待できる。キャピタルゲイン（株式売却益）が目的でなく、ベンチャーと連携し、世の中に役立つ技術や新たな事業の芽を出したいと考える」

―海外人材の育成をどう考えますか。

「新中計では中国やインド、アジアなど新興国での成長が重点戦略の一つ。現在、日本人以外の社員は全体で3分の2を占めるまでになった。課題は経営の真のグローバル化。事業を成長させるには現地人材によるマネージメントが重要。日本で意思決定したことを海外拠点で実行していては、スピード感を出せない。ローカル経営層の育成にさらに力を入れる」

三洋化成工業　安藤孝夫 社長

人中心の経営で効率化

―三洋化成工業の「三ツ星」は何ですか。

「人中心の経営だ。中でも社員自ら手を挙げてコストダウンなど経営の改善に取り組むチャレンジシステムは効果を上げている。成功すれば研修旅行、目標未達の場合は休日にプラントのペンキ塗りや公園の掃除などをやってもらうが、重要なのは失敗もマイナス評価とはならないこと。私自身も2回失敗している」

―人中心にこだわる理由は何ですか。

「全社員、限られた人材に最大限能力を発揮してもらうことが欠かせないからだ。またグローバル展開を進めるためには、現地従業員の育成や、日本人社員のグローバル化も進めなければならない」

―グローバル化の観点では海外投資も増えています。

「中核事業である潤滑油用添加剤や高吸水性樹脂（SAP）などで投資を計画している。添加剤は中国で生産設備を新たに建設中で、SAPも中国で増産投資を進めているところだ。さらに東南アジアや北米での投資も視野に入れている」

―研究開発の課題は何でしょう。

「新分野として電子材料やライフサイエンスなどに力を入れている。止血材などでは商品化の実績も出始めた。研究開発の成功率を高めることで効率化を進めたいが、同時に研究員にはアングラ的な研究も進めてほしい。自ら面白いと思うことほど熱中して取り組める」

日本写真印刷　鈴木順也 社長

次代担う経営の柱育成

―今期は第4次中計の最終年度です。どう総括しますか。

「現中計では主力のディバイス事業は、新工法を用いたスマートフォンやタブレット端末（携帯型情報端末）向けのタッチパネルセンサーが好調。キャッシュを生み出す力がついた。一方、変動が激しいITや民生機器市場から、自動車や医療といった成長市場へのポートフォリオの組み替えは途上にある。次期中計でこれを貫徹する」

―設備投資の動向は。

「既存事業への設備投資は前期で一巡した。今後は研究開発に加え、M&A（合併・買収）にも資金を振り向ける。次代を担う経営の柱を育成するため、積極的に外部資源も活用する。新たなコア技術を獲得する手段がM&Aだ。M&Aの強化に向け、社長直轄の経営企画部に『企業調査グループ』を設置した」

―海外事業の戦略について聞かせて下さい。

「海外売上高比率は7割に達しているが、主力製品は日本から輸出しているのが現状。地産地消戦略を掲げ、米国やメキシコなどで現地化を進めている。今後は東南アジアもターゲット。現地生産や販路開拓を目的にM&Aも視野に入れる」

―社外取締役の起用にも積極的です。

「現在取締役は7人。うち3人が社外取締役で、今期は女性一人を招聘した。従来より多様な意見や見識が飛び交う取締役会を運営しており、一層のガバナンス強化を図る」

ワコール　安原弘展 社長

販売網拡大 成長のカギ

―海外に早くから進出しています。

「1970年に韓国、台湾、タイで合弁事業をスタートし、海外事業に乗り出した。それ以来、海外拠点は22カ所、販売は66カ国。日本のアパレル産業でこれだけ海外進出できているメーカーはないのでは。これからはそれぞれの国でマーケットシェアを引き上げていくことで、成長の余地はまだまだある」

―海外でも中高級品のブランドイメージです。

「国内でのブランドイメージは、日本の草分けメーカーとして商品企画力、品質、販売サービスを磨き上げてきた成果。海外でも期せずして同じようなポジションになっている。米国では百貨店でのブランド別シェアで第1位だ。アジアの企業が、欧米文化が発祥のブラジャーでトップに立つというのは画期的だと思う。ただ百貨店そのものの成長については期待しづらいだけに、次の段階では専門店などにも拡大しないといけない」

―国内でも販売網の再編、強化が課題です。

「専門店はようやく売上高200億円に達し、成長軌道で利益も出ている。国内では卸ビジネスから、モールやファッションビルに戦いの場が移っている。地方では空白エリアもあるが、全国くまなくカバーしていけば人口減の国内でも収益を確保していける。メーカーとしては研究開発にもこだわりたい」

SCREEN ホールディングス　垣内永次 社長

持ち株会社で一段強く

―10月1日付で持ち株会社制に移行しました。その狙いは何ですか。

「ボラタリティが大きい半導体関連の事業を抱え、景気後退期に収益が悪くなる歴史を繰り返してきた。これを克服するためにはドラスチックな改革が必要だ。また半導体製造装置、液晶製造装置、印刷機器といった世界でもトップクラスの事業をさらに強くし、さらに新規事業を生み出して強い事業ポートフォリオを増やしていくには、どのような会社の器が必要かを考えた結果だ」

―事業会社に分かれることで、新規事業に影響が出るのではないですか。

「むしろ持ち株会社のミッションにし、インキュベーションの役割をしっかり果たさせたい。新規事業は持ち株会社という小さな組織で取り組んだ方が、よりリーダーシップを発揮できる」

―新規事業のためのコア技術は何ですか。

「表面処理技術、画像処理技術、ダイレクトイメージング技術の三つ。これらを応用し、顧客のプロセスイノベーションに貢献するのが基本。半導体や液晶、印刷でもこれは変わらない」

―新体制への期待は何でしょうか。

「持ち株会社制という仕組みを作ることは目的ではなく、新たなゴールへのスタート。70年続いた大日本スクリーン製造の社名まで変更した。これから会社が大きく変わっていくことに非常にワクワクしている」

Horizon　www.horizon.co.jp

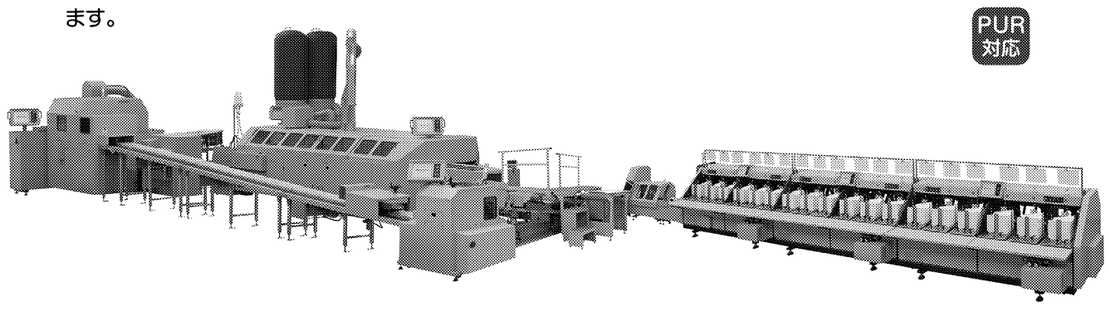
The World Loves Books.

「綴じられた本」から伝わる温かみや価値は、大切に継承したい世界共通の文化です。
デジタル技術を最大限に活かした製本機械を通じて、「本」の持つ良さを大切に守っていきます。

高速無線綴じライン17クランプタイプ
CABS6000（万力丁合機MG-600+無線綴機SB-17+三方断裁機HT-110）

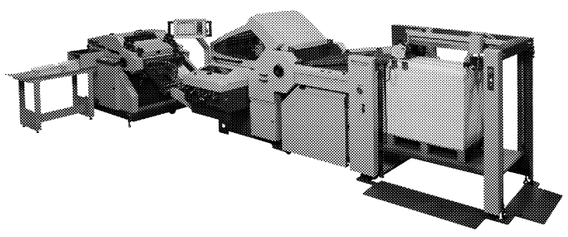
丁合から三方断裁までのインラインで時間6,000冊の高速生産を実現。高精度で素早いセット替えと、タッチパネルでの直感的でやさしいオペレーションにより、少量生産から多量生産まで幅広いニーズに対応します。

PUR対応



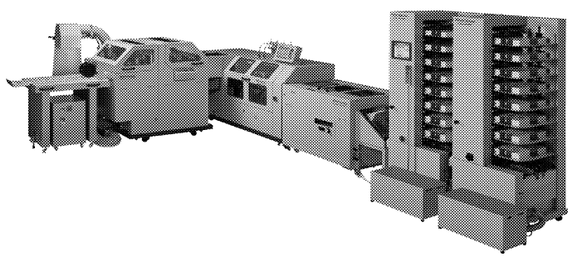
菊全判全自動紙折機+パイル式プレススタッカー
AFC-746F+PSX-56

タッチパネルからの直感的な操作でローラギャップを含む全てのセットが自動で行えます。オプションのパイル式プレススタッカーPSX-56の接続で更に作業性が向上します。



ペラ丁合鞍掛け中綴じ製本システム
StitchLiner6000

「ペラ丁合機・筋入れ折り装置・鞍掛け中綴じ機・三方断裁機のシステム化」という新発想のシステム。時間6,000冊の処理速度で、中・小ロットの仕事から大ロットの仕事まで、高速かつ効率的に処理できます。



自動無線綴機4クランプタイプ
BQ-470

タッチパネルに製本内容を入力するだけで、全てのセットアップが自動で行われます。交換式メルトタンク機構で、用途に合わせてEVAとPURの切り替えが可能です。

PUR対応

油圧断裁機
APC-610

幅61cm、厚さ10cmまで一度に断裁でき、プレッシャとともに、カッティングも油圧式で強力です。

開発・製造
太陽精機株式会社　www.taiyo-seiki.jp
［京都工場］〒601-8204　京都市南区久世東土川町242　TEL.075(921)9211(代)　FAX.075(934)8886
［びわこ工場］〒520-1501　滋賀県高島市新旭町旭字城ノ下1600　TEL.0740(25)4567(代)　FAX.0740(25)8008

国内販売
株式会社ホリゾン東テクノ
［本社］〒132-8562　東京都江戸川区松江5-10-9　TEL.03(3652)7631(代)　FAX.03(3652)8083
［東北営業所］〒984-0002　仙台市若林区卸町東1-7-31　TEL.022(782)2821(代)　FAX.022(782)3068
株式会社ホリゾン西コンサル
［本社］〒601-8206　京都市南区久世大薮町510　TEL.075(933)3060(代)　FAX.075(933)4025
［九州営業所］〒813-0034　福岡市東区多の津4-12-17　TEL.092(626)8111(代)　FAX.092(626)8112