

製造業から“創造業”へ

グローバル市場で「きらりと光る存在になる」ために



ニチコン株式会社
代表取締役会長

武田 一平氏に聞く

成長著しい新興国との競争が激化する一方、エネルギー問題の深刻化や人口の高齢化など、経営環境は変化の度を強めている。こうしたなか、企業では自社の強みと特徴を活かし、新たな成長の機会を見出すことが課題となっている。

グローバル競争のなかで「きらりと光る存在になる」には何をなすべきか。定評のあるコンデンサ、回路技術を核に、エネルギーや環境、医療分野などの新規事業に挑む、ニチコン株式会社のCEO武田一平会長に中長期をにらんだ成長戦略をお聞きした。

技術と人材を掘り起こす

森瀬 御社は昭和25年8月に設立され、現在までコンデンサとその関連製品を開発・製造・販売する企業として成長されてきました。武田会長は平成10年からトップとして舵をとられてきましたが、まず、これまでの事業展開について、お聞かせください。

武田 設立時はペーパーコンデンサからスタートし、それを現在はフィルムコンデンサに置き換え、さらに横展開としてアルミ電解コンデンサを開発するなど、当社はコンデンサ技術を核として成長してきました。コンデンサというのは、ご存知のように電気を貯めたり放出したりする電子部品で、ノイズを除いたり、電圧を安定させたり、信号を周波数ごとに選り分けたりという働きをします。スマホ、補聴器、心臓ペースメーカーのような小さなものからインバータエアコン、白物家電、産業用機器、自動車、鉄道車両まで電子・電気機器では欠かすことができないデバイスです。ところが、年々少しずつ価格が下がり、コンデンサという部品単体を製造販売していたのでは、従来のように成長を続けることが覚束なくなりました。



Interviewer
京総合経済研究所
代表取締役会長
森瀬 正博

私が入社したころ、当社は主力商品だったアルミ電解コンデンサを15円で売っていました。ところが毎年、お客様のセットメーカーからコストダウンの要求があり、価格が下がり続けて2004〜2005年には1円を切るかどうかという1円の攻防に入った。そこで当時社長だった私が価格交渉に臨み、「どこまで価格を下ければ……」と尋ねたところ、セットメーカー側からは「限りなくゼロに近く」という回答が返ってきました。つまり単体の部品を売っているのは、毎年、付加価値が消えていくということです。たとえ生産を増やしたところで、年々利益率が下がっていき、マイナス志向に陥り、会社として未来へのビジョンを描けません。そこで、お客様であるセットメーカーと一緒に仕事をしながら、Win・Winの関係を築くにはどうしたらいいのかと考えました。その結果、一念発起し、当社のコンデンサを単体ではなくモジュールに組み込み、メーカーが製造していない回路製品として販売していくということになりました。

その際、従来から当社がもっている計装技術や、研究施設などに納入した大容量のスイッチング電源などの基礎技術を活用しようということになった。当社のもつ基礎技術を将来性のある環境や医療、自動車など産業機器分野に展開し、お客様が必要なものを開発していく。しかし、そのためには、新しい事業分野を支える人材が必要となります。そこで、まず当社の生え抜きのプロパーである、技術者や営業スタッフ等を、既存分野から、そうした新規事業分野にシフトしました。

さらに新興国のキャッチアップなど産業構造の変化に直面し、大手セットメーカーが事業をコアコンピタンス（得意分野）に絞り、人員削減に踏み切るなかで、当社は逆張りをした。つまり、技術者だけでなく財務、資材調達、企画、管理など各部門の要員として約150人の優秀な人材を外部から採用し、新規事業分野の強化を図りました。社内には、まだ利益も出ていないのにという批判の声もありましたが、断行しました。

人材の面ではもう一つ、技術だけでなく経営を理解してマネージメントできる人材を育てるため、立命館大学と連携しMOT (Management of Technology) の教育を始めました。具体的には、共同研究開発とニチコン社員向けのオリジナル教育で、「研究」と「教育」(R&E)の二つの軸で大学と交流を行っています。毎年約30人の技術者を選別し、立命館大学の大学院で勉強してもらい、技術のわかる経営者を養成しようという制度です。すでに、200人以上の社員が卒業しています。

これまで技術者は開発工程のみにかかわればよしとされてきました。しかし、企業全体で考えれば研究開発はほんの一部ではありません。開発した技術を製品化につなげ、利益をどう出していくか。さらにサプライヤーとしてお客様に喜んでいただくために、生産コストをどう抑えるか。本来、技術者もそうした一連の流れを理解し、企業がかかえる課題に向き合わなければなりません。また、この教育制度から、ふだんは交流のない各部門の技術者が一緒に学ぶことから部門間の連携が生まれ、お互いに持ち寄

った技術を組み合わせる新たな研究開発に発展するなど、思わぬ成果も生まれています。こうした内外の人材を適切に組み合わせることで、新しい体制を構築していくというわけです。

コンデンサから 環境、エネルギー、医療分野へ

森瀬 昨春秋に、「コンデンサ事業本部」と「NECST (ネクスト) 事業本部」の2事業本部を導入されましたね。

武田 コンデンサ事業分野では電解コンデンサとフィルムコンデンサの技術を徹底的に追求します。NECST事業分野は回路製品の分野ということで、ここでは次世代のエネルギー、環境、医療機器を新たな成長分野と位置づけ、積極的に新しい市場を開拓していきます。すでに、



NECST事業の中核となるスイッチング電源や、高密度実装技術と回路設計技術、多層化技術などのテクノロジーの集積から生まれた機能モジュール



武田 一平 (たけだ いっぺい)

1941年神奈川県生まれ。1963年早稲田大学商学部卒業、日本コンデンサ工業株式会社(現、ニチコン株式会社)入社。1967年単身で米国シカゴに赴任。1978年ニチコン(アメリカ)コーポレーション代表取締役。1983年ニチコン株式会社取締役、1997年常務取締役営業本部長兼大野工場長。1998年ニチコン株式会社代表取締役社長、2007年代表取締役会長兼CEO。現在、京都経営者協会会長、京都発明協会会長、京都工業副会長、京都商工会議所常議員、日本電機工業会理事、電子情報技術産業協会理事を務める。



次世代型エコロジービルとして誕生した本社ビル屋上に設置された蓄電型太陽光発電システム。発電された電力を蓄電して利用する初めてのシステムで、二重層コンデンサを採用したエネルギー蓄電盤が付加されている

N E C S T 事業は当社の新たな柱として育ちつつありますが、2018年度には1千億円の売上げを目指し、コンデンサ事業と合わせた二つの部門で2千億円企業にしようという構想です。

森瀬 特に環境・エネルギー機器の分野で目覚ましい成果をあげられているとお聞きします。今後ますます需要が拡大しそうな成長分野ですから、楽しみです。

武田 部品単体から回路製品に舵を切ろうと考えたときに、電流・電圧を変換し安定した電力を供給するスイッチング電源の技術などを活かしているという方向性を出しました。しかし、開発する製品がセットメーカーと競合するようなものでは勝ち目はありません。どこも手がけていないもので、将来、社会が必要とするものは何かと考えたときに、今こそ環境とエネルギーだ。そこで2005年、現在の本社を建てるにあたり、屋上に太陽光発電システムを設置

するとともに蓄電システムを導入することにしました。当時、太陽光発電はすでに普及しはじめていましたが、発電した電気を貯めるシステムがまだ製品化されていない。勉強がてらに蓄電池を作ってみたらどうかと技術陣に発破をかけるなかから、日本初の蓄電システムが生まれました。

当時、7、8年後には社会が絶対に必要とする製品になるので、大事に育てようと製品化に力を注ぎました。ところが、蓄電システムの重要性を決定的な形で社会に知らしめる事態が起きた。3・11でした。電気がなければ何もできないということが痛感された。

そのような社会ニーズの高まりを受けて、開発中であった家庭用蓄電システムを前倒しして市場導入を行った。最近では、この2月から宮城県で農林水産省と復興庁が被災地の農林水産業の復興を目的に行う事業の一環として、三菱

自動車工業(株)様と当社で「スマートアグリネットワークシステム」のプロジェクトを始めました。太陽光で発電した電気を当社の充電ステーションのリチウムイオン電池に蓄え、急速充電器で三菱自動車のEVに充電。EVから貯めた電気を取り出して、農機具などを稼働させようというものです。夜中や早朝からの農作業やビニールハウスでの作業など用途はかなり広いようです。

環境・エネルギー分野ではすでに、家庭用蓄電システムが京セラ(株)様や、セキスイハイム(積水化学工業(株))様などのハウジングメーカー向けの販売が拡大が続けていて、国内家庭用蓄電システムの60%のシェアを獲得しています。非常用電源にもなる事業所向けの分散型電源システムも、政府のグリーンニューデール基金の補助金制度を活用できるということで、導入する自治体が相次いでいます。また日産自動車(株)様と共同開発したEV向けの家庭用充電・給電システム(V2H・Vehicle to Home)も一年8月から出荷を始めています。

こうした当社の環境・エネルギー機器は社会的にも高く評価され、アジア最大級の家電・情報技術の展示会CEATEC JAPAN(シーテック・ジャパン)で2012年にはEV向けの充電・給電システム(V2H)と家庭用蓄電システムがプロダクト&サービス部門の準グランプリに、13年には「スマートアグリネットワークシステム」がネットワーク&サービス部門の準グランプリに選ばれました。従来、セットメーカーの受賞例が多く、部品メーカーが2年連続で受賞したことは画期的なことです。時代



準グランプリ受賞



農業エネルギーマネジメントシステム



準グランプリ受賞



2012年のCEATEC JAPANで準グランプリを受賞したV2H(下右)と家庭用蓄電システム(下左)と、同じく2013年に準グランプリを受賞した「スマートアグリネットワークシステム」(上)

トボールを落とす。そのボールに光を当てることと距離を測りながら着陸するのですが、その作業を支えたのが当社のフィルムコンデンサです。そして、持ち帰った微粒子の一部、100粒ぐらいと聞いていますが、その分析に用いられた

武田 はやぶさが小惑星イトカワの微粒子を採るため接近するときに、イトカワにターゲットボルトを落とす。そのボールに光を当てることと距離を測りながら着陸するのですが、その作業を支えたのが当社のフィルムコンデンサです。そして、持ち帰った微粒子の一部、100粒ぐらいと聞いていますが、その分析に用いられた

武田 はやぶさが小惑星イトカワの微粒子を採るため接近するときに、イトカワにターゲットボルトを落とす。そのボールに光を当てることと距離を測りながら着陸するのですが、その作業を支えたのが当社のフィルムコンデンサです。そして、持ち帰った微粒子の一部、100粒ぐらいと聞いていますが、その分析に用いられた

武田 はやぶさが小惑星イトカワの微粒子を採るため接近するときに、イトカワにターゲットボルトを落とす。そのボールに光を当てることと距離を測りながら着陸するのですが、その作業を支えたのが当社のフィルムコンデンサです。そして、持ち帰った微粒子の一部、100粒ぐらいと聞いていますが、その分析に用いられた

トにも関わっています。その代表例が理化学研究所の大型放射光施設「Spring-8」、X線自由電子レーザー施設「SACLA(サクラ)」に供給した加速器電源です。たとえば、SACLAは瞬時の光を用いることで物質の化学反応や電子、原子の超高速な挙動を観察することができますが、これらの電源は高電圧・大容量で非常に高い精度が要求されます。実はこうした超高精度の加速器電源が、新しいガン治療法として注目を集めている最先端の医療設備「粒子線治療装置」にも採用されているのです。

先端技術を支える

のニーズに即した新しい取り組みを認めていただいたものと思っています。社員の励みにもなりますし、成長に向けて勇気をいただきました。

森瀬 CEATECで2年連続選ばれるというのは大変な栄誉ですね。NECST事業では環境分野と並んで医療分野もあげておられました

武田 当社は「国家プロジェクトから暮らしまで」貢献したいという姿勢で、国家プロジェクト

ニチコンのトップノッチ経営とは

のも、当社が電源を供給したSpring-8でした。こうした大型の装置の分野では、今年3月、大阪大学に強磁場発生装置用の大容量コンデンサバンクシステムを10基納入する予定です。

森瀬 コンデンサから出発されて、環境・エネルギー機器、国家プロジェクトの宇宙開発、大容量電源と、目覚ましい勢いで事業領域を拡大されていますね。昨年には、そうした新規事業分野も含めて新たな経営ビジョンとして「トップノッチ経営」を打ち出されています。

武田 トップノッチというのは「第一級の」「最高の」という意味です。トップノッチ経営というのはマーケティングだけでなく、品質、コスト、納期、サービス、技術などあらゆる面で最高を目指し、お客様の求めるものを、お客様に役立つものを作っていくという考えです。しかし、そのためには従来と同じ仕組みでは提供できません。

そこで昨年4月、当社では組織を製品別に9つのグループに分け、グループごとに技術開発、生産、営業の各部門を垂直統合したビジネスグループ制をとりました。各グループの長に権限と責任を与え、スピーディにお客様の求める最高の価値を創造していくという狙いです。

2事業部制はこうした9グループをさらに統合し、お話ししたように中期計画として2018年度には売上げ2千億円を達成しようというものです。さらにトップノッチ経営の延長線上に、

キーワードとして「製造業から」創造業「へ」を掲げています。単に良いものを作ろうという製造業の発想から切り替えて、繰り返しになりませんが、お客様の必要な価値を創造する、したがって、当然まだ製品化されていないものを創造する「創造業」を目指そうというものです。

新しい体制のなかで、新規事業の営業部に配属された社員が、先日、「ニチコンに入って、今ほど燃えていることはない」と言っていました。新たな事業に前向きな姿勢で取り組んでいる社員の姿に、会社のトップとして手ごたえを感じています。これから楽しみな会社になっていくと、手前勝手に想像しています（笑）。

入社4年目で アメリカ市場開拓を託される

森瀬 ところで、会長はもともと横浜のお生まれで、大学も早稲田大学を卒業されています。それが、どういう経緯があつて京都のメーカー



を選ばれたのですか。

武田 当時の日本コンデンサ工業について、まったく知りませんでしたし、まだ2部上場企業で世間的にも認知されていなかった。それが、学生課の求人紙の張り紙を見ているときに、友人が「この会社面白そうだな」というので、調べてみると「先進国には製品の輸出を、後進国にはプラントの輸出を、そして世界に雄飛する」とある。すごいなと思つて、売上げを見ると年商49億円。大きなことを言う会社だな、本当に世界に雄飛できるのかなあと（笑）。さらに、「進取の精神を持つ者を求む。年功序列なし」とあった。もともと、私は港町で外国人が多い横浜で育ち、高校もミッション系スクールでアメリカ人の牧師さんと自然に交わるなど外国との接点があり、漠然と将来、海外とかかわる仕事がしたいと思つていました。そのうえで、年功序列なしが決め手になった。頑張ればいろいろチャンスに出会える会社かなと思つたね。

そして、入社して国内営業、貿易関連部署を経験して4年目に、社長から「お前、アメリカに行け」と言われた。当時、コンデンサを必要とするAV機器、自動車メーカーの中心地はアメリカ中西部でした。当社が成長していくにはアメリカに橋頭堡を作る必要があるというわけです。なぜ私を選んだのですかと尋ねたところ「アメリカ市場は広い、存在感のない奴が行つても潰される。その点、お前は潰されそうもないし、一人で頑張れそうだな」と。ところが当時、日本製品のアメリカでの評価は安からう、悪からう。GEなど家電関連で実績を作つてから、デトロイトのフォードに乗り込み、日参しまし

たが、相手にしてくれません。ところが、あるとき、アポイントを入れて訪問し待つていると、バイヤーとコンデンサメーカーの会話から、納入した100万個の中から1、2個の不良品が出るのはやむをえないと言いつつ聞かされてきた。メーカーの人間が帰つた後、すぐにバイヤーをつかまえて「当社は不良品ゼロの考えでやっている。万一、不良品が出て、どの工場のどの工程で、いつ、誰が作ったかがわかる。試しに当社の製品を使ってみてくれ」と訴えた。最終的にはフォードの無検査工場に指定され、今でもフォード社の玄関に「無検査納入・ニチコン」のプレートがありますよ。

当初はフォード側にも太平洋の向こうから部品がくるのだから、不安があつたでしょう。やはり、不安を払拭するには相手の立場を慮つて、とことん「誠心誠意」付き合っていくことです。安いから買おうという関係は、価格面のメリットがなくなれば、すぐ切れます。ところが、信頼関係があれば、問題が発生してもどう解決するかを話し合うことができます。

当時、会社から出たお金は10万ドルとぎりぎりの予算でしたが、3年後には現地法人を設立し、17年間駐在しました。結局、電解コンデンサのシェアは全米ナンバーワンとなり、帰国時には650社と契約を結ぶことができました。

モザイク状人事で 真のグローバル企業へ

森瀬 現在はヨーロッパ、アジア地域にも販売網を構築し、中国・無錫やマレーシア拠点では



製品も作っておられますね。

武田 当初、中国の拠点に関しては製造コスト削減が目的で進出しました。しかし、中国は世界の工場といわれるように日系を含め世界中のセットメーカーが現地生産している巨大なマーケットでもあります。単にコスト削減して競争力を磨くだけではなく、セットメーカーにタイムリーに製品を供給する拠点としての機能の方が大きくなっています。

当社も従来は日本の生産拠点を縮小し海外へ進出するという方向をとっていましたが、蓄電

システムをはじめとする回路製品の国内市場が育ってきた。新しいものをどんどん創って、自分たちが成長するだけではなく、たいしたことではできませんが、国内で雇用を生み出していきたいと思っています。

森瀬 先ほど新規事業での人材育成についてお聞きしましたが、今後、こうしたグローバルネットワークをにらんで、会長の人材についてのお考えをお聞かせねがえますか。

武田 当社は私のようにプロパーの人間、それから中途採用の人材、さらに海外留学生など、一口にいろいろな人材が入り乱れています。海外留学生を採用するのも早かった。1991年、マレーシア工場を建設するときに、当時の開発庁長官と仲良くなって、日本の大学にいる留学生を紹介していただいた。そして工場を立ち上げるときには、彼らにも手伝ってほしいと、日本人社員と一緒に送り出しました。現在は、彼らが人事課長や生産部長になってマレーシア拠点を支えています。中国人の方で、京都の本社の課長を務めている人もいます。彼らは本国の大学を卒業したうえで、日本の大学で学ぼうと留学してくるのだから、ガッツがありますよ。上昇志向も強く、やる気があるので日本人社員にも刺激になります。中途採用の人たちも、経験があり資質もいいものをもっているのです。それもまた、プロパーの社員に刺激を与える。それから、マレーシアや中国で現地採用した人材も本社に勤務したり、また現地に戻ったりといろいろなタイプの人が入り混じり、モザイク状になって融和しているのが当社の特徴です。同質の人が集まるより、組織として強くなるの

ではないでしょうか。そうした人たちとコミュニティを築くことで異文化を知るとともに、自国文化を理解してもらおう。そこから真のグローバル企業が生まれるのではないかと。私もアメリカに17年間いましたが、日本人社員も外に出て2、3年で戻るのではなく、相手国の文化に溶け込み、現地化し、活躍する人こそが、真のグローバルな人材です。また、そうした人材が育たなければ真のグローバル企業へと脱皮できません。

森瀬 17年間頑張ったことだ会長のお言葉です。大変な説得力がありますね。最後に会長の行動指針をお聞かせください。

武田 Can Do一すぐに、期待以上のことを。お客様に感動を与えたいと思ったら、すぐにやることです。それもお客様が思っている以上のことを。難しいけれど、私は実践しています(笑)。秘書が言うのです。会長から1日、7回くらい聞く言葉があります。本人は気がつきませんでした。早く！早く！早く！早く！1日7回は言うそうです(笑)。

余談ですが、私は秘書が来るのがわかります。廊下をタンタンタンと小走りに歩いて来るのを毎日聞いています。そんな高い給料も払っていないのに、申し訳ないと思っています(笑)。よく社員に向かって、グローバルな競争には他人の7倍のスピードで仕事をしないと勝てないぞと言いますが、まだゆっくり歩いている人が多いですね。それがタンタンタンになれば当社ももっと強くなるのですが(笑)。

森瀬 本日は貴重なお話を聞かせいただき、ありがとうございます。