

萩尾社長インタビュー

インタビューアール：英国通信社

The Worldfoio : Ms.Monica Perez Ilzarbe , Mr.Sasha Lauture

同席者：先方通訳、フジコー：石井常務取締役、藤田部長、江藤部長

2021.3.5 FRI

場所：(株)フジコー技術開発センター F.Fonte

Q1



過去 25 年間で、中国、韓国、台湾などの地域の競合他社が台頭し、日本のものづくりプロセスをより低いコストで複製することにより、品質は高くなくとも、安価な製品を世界中に提供してきました。日本は品質の高い製品で知られていますが、日本の製造会社として、日本のものづくりの本質は何であると考え、そして、それを生産プロセスにどのように実現していきますか？

アジア諸国は、一般的な品質の製品については、競争力のあるコストで製造できるようになり、また強力な労働力で大量生産を開始しました。その分野では日本は太刀打ちできません。「ものづくり」の理念は“契約”ではなく、科学と長年の経験に裏打ちされた“職人の技”であり、常に高品質な製品の喜びをお客様と分かち合うということです。私たちは、他社がこれまでに試みたことのない新しい技術の開発に挑戦していきます。そのために、私たちは人材を最大限に活用し、チームワークの原則を実践し、高品質の製品を生産する方法を常に改善、また、開発し続けています。

この「ものづくり」のたゆまぬ努力はチームワークにかかっており、チームワークが強ければ強いほど、チームのメンバーは、いわば家族のようなものになると私たちは考えています。会社の同僚が家族の一員になるということは、会社の中で非常に強い結びつきを持つことを意味します。これは、ほとんどの日本企業に共通するメンタリティーではないでしょうか。私たちは、強いつながりを持つとともに、人間関係を非常に重視するのです。



Q2



日本は 1990 年に入り、経済が停滞し、失われた 20 年が始まりました。日本が海外市場を獲得すべく海外進出を拡大しようとしたところ、高品質で信頼性の高い製品ではあるものの、「ガラバゴス化」と呼ばれる課題に直面し、思うように海外市場を獲得することができませんでした。この課題を克服し、世界規模で競争力を持つために何をすべきだと思いますか？

BtoBに関していえば、1990年代のバブル崩壊後の景気低迷は乗り越えることができたと思っています。私たちは、常に、新しい技術、そして生産方法の開発に注力していますし、世界に類を見ない技術の創出に挑戦することだと思います。



Q3



日本企業の多くがニッチな分野に力を入れていることもありますが、海外の人に日本の製造業について聞くと、トヨタ、パナソニック、JFEスチール、日立造船といった会社を思い浮かべるだけで、日本経済の基幹となっている“中堅企業“のことを忘れがちです。日本の中堅企業は、製造業付加価値全体の55%を占めています。私たちは御社のビジネスモデルを紹介するためにここにいます。御社のユニークなテクノロジーとその競争上の優位性を、世界中の読者に紹介していただけませんか？

まず第一に、圧延ロールとローラーは当社の優れた製品の1つです。

CPC法(連続注入クラッド法)で製造し、鉄鋼業界に供給しています。当社のロールとローラーは、摩耗が非常に少なく、優れた表面テクスチャーで高性能を発揮し、高品質の圧延製品、長寿命、およびコスト削減につながります。

第二に、当社の光触媒製品です。これは世界で紹介できる優れた技術であり、空気清浄機や除菌機として消費者やその他ユーザーに供給されています。

三番目は、肉盛溶接と溶射技術です。例えば、ごみ焼却炉では、ごみを焼却する際に発生する熱を再利用するのですが、その焼却炉のボイラーの主管は経年劣化します。そこで、私たちの溶接・溶射をベースとした技術で腐食の進行を抑え、遅らせるのです。これらのサービスは、主に地方自治体に提供されています。



Q4



光触媒は主に二酸化チタンを有効成分とし、表面に塗布することで空気を浄化し、表面の汚染を防ぎます。光触媒には大きく分けて2つの特徴があり、1つは分解、もう1つは超親水性です。御社の光触媒事業と、顧客やクライアントに提供できるソリューションについて教えてください。

私たちはこのビジネスを10年以上続けてきました。10年前は COVID-19は存在していませんでしたが、SARSや MERS、また、その他の新しいウイルスも念頭に、継続して製品を供給してきました。

光触媒事業では、鉄鋼業界で使用されていて、当社のコア技術である溶射特許技術を応用しています。光触媒素材は、有機物を CO₂と H₂Oに変換する酸化チタンの粉末です。従来は表面処理の技術がなく、光触媒の粉末とバインダー(≒接着剤)を混ぜて製品の表面に塗布していました。しかし、その効率は低く、目標を達成できませんでした。幸いなことに、当社には高速・低温という特殊な溶射の技術がありました。この技術を用いることで、光触媒を100%素材に塗布することに成功し、非常に高い効率を実現しました。



Q5



この光触媒に関するビジネスは、現在 COVID-19の状況下で成長しています。前述のとおり、COVID-19は過去10年間に発生した最初のウイルスではありません。起こらないことを願っていますが、将来的には別のウイルスが発生することは確実です。海外市場含めて、具体的な事業について、今後どのような機会を想定していますか？

当社の空気清浄機は、かなり長い間販売してきましたが、売れ行きは良くありませんでした。しかし、COVID-19の影響で販売量が急拡大しています。





Q6



それは日本でしか手に入らないものですか、それとも海外でも販売されていますか？

自社ブランド製品は、限られた国内市場に供給しているのみで、海外ではあまり流通していません。そこで、海外市場に対し OEMアプローチを行うことにしました。パンデミックの直前に、グローバルな流通チャンネルを持ついくつかの有名な大企業がこの製品に関心を持っていました。私たちのような中小企業は、自分たちだけでマーケティングやコマース活動をするのは大変です。そのため、当社の製品を海外でマーケティングするには、良きパートナーが必要なのです。



Q7



興味深いことに、多くの日本企業は、研究開発に多額の投資を行って、国内および世界で競争力のある新製品や技術を導入しています。御社の研究開発施設を教えてください。

R&D は私たちの夢と希望を表しています。私たちは、世界に類を見ない技術開発から会社をスタートさせました。それはインゴットケースのリペア技術です。インゴットケースは鋼塊を作るための型です。高温の溶鋼が頻繁に注がれるので、インゴットケースはダメージを受けます。それが繰り返されると、破損し、ケースは廃棄されてきました。そんな中、当社創業者(山本秀祐)が溶接でインゴットケースを補修する技術を開発したのです。それが当社の原点です。これが、私たちが研究開発に力を入れている理由です。私たちの研究開発には4つのセクションがあります。1つは鉄鋼、2番目は光触媒、3番目は関連する新しいビジネス分野、4番目は産業用空気浄化です。産業用空気浄化に関しては、この分野はまだビジネス化されていません。しかし、私たちは他のどの競合他社よりも経済的でクリーンな空気浄化を実現しようとしています。工場からの汚染物質の排出、環境への配慮は大きな課題であり、これは自社の SDGs でもあります。例えば、大規模なゴム工場での大気汚染問題の解決策を検討しています。空気を浄化する方法はたくさんありますが、光触媒技術を用いて、合理的なコストで、より良いやり方で解決しようとしています。研究開発投資に関しては、ここ日本では、企業は研究開発投資にかなり積極的です。しかし、大企業では、会社の業績が良くなければ投資を減らします。私たちと同じ規模の企業で言えば、売上高の2%程度が研究開発に投資されているのではないのでしょうか。その中で、私たちは、会社の業績に関係なく、売上高の3~4%を投資しています。



Q8



研究開発への多大な投資により、御社のように独自の技術を生み出す多くの日本企業は、鉄鋼業界や運輸業界などもそうですが、異なる業界に取り組み、事業を多角化する傾向にあります。今後、具体的に自社の技術を導入したい業界はありますか。

私は、研究開発部門の社員には、「興味のあることは何でも取り上げていい。そして実際に開発してみなさい。」とっています。しかし、また一方で、常に市場から新たに必要とされるテクノロジーにも注目しています。その分野では、私たちのような中小企業は、行政機関からの財政的支援を受けることができるからです。そういったアドバンテージも活用しています。



Q9



JFEスチールと三菱重工業の社長は、中小企業が海外にシフトし、“共創”の観点からパートナーを見つけることを奨励することに同意しました。それは、革新性に触れる機会が増えるだけでなく、日本のものづくりと外国のノウハウとの間に相乗効果を生み出し、グローバルな競争力を得ることが期待できるからです。この点についてご意見をお聞かせください。“共創”という観点から海外のビジネスパートナーを積極的に探していますか。

当社の会長(山本厚生)は、当社のコア技術は海外には移転しないという決断をしています。多くの企業が海外に工場を建設し、現地市場で製品を流通させようとしたのですが、人件費が大幅に上昇すると、運用が難しくなるなどしています。まず光触媒製品についてですが、国内での製造に力を入れています。光触媒製品の一部についてOEM事業も行っております。この事業の営業活動については、現地市場に流通に優れた企業を複数見つけ、流通に関して提携を結んでいます。第二に、ロールやローラーに関しては、CPC設備は海外に輸出せず、国内の自社工場のみでCPC技術による製造を行います。現在、CPC工程後の加工(最終機械加工工程)を行う工場と能力を有する海外市場での良きパートナーを探しております。



Q10



将来を見据えた企業成長を継続するための中期戦略はどのようなものですか？ 海外市場やその拡大との関係ともあわせて教えてください。

私たちのポリシーは、世界に類を見ない技術を開発し続けることです。私たちはその方針に固執しますが、既存の技術や既存の事業領域には固執しません。過去10年間で、当社の販売量は75%増加しました。今後10年で300億円まで増やしたいと考えています。

この目標を達成するためには、研究開発活動への投資を継続する必要があります。新規研究開発には、光触媒技術に関連するものがあります。また、今後10年で円筒型太陽光発電の技術を完成させたいと考えています。通常、太陽光発電装置は平板状のパネルです。これらのパネルを設置するには、森林破壊の原因となる“木の伐採”が必要となります。また、角度を間違えると太陽光を最大限に生かすことができません。そこで、私たちは、平板状のパネルを蛍光灯に似た円筒型のパネルに変更しようとしています。たとえば、これらの発電機を畑の上に置いても、畑は邪魔されませんし、円筒形のため、太陽が当たる場所ならどこでも太陽光を浴びることができます。また、台風や雪、異常気象にも強く、取り付けも簡単です。製品は完成間近です。現在、この製品を流通させ、市場に投入するための事業スキームに取り組んでいます。

他にも数社とオープンイノベーションのスタイルで取り組んでいます。その一つは流通を得意とする大企業です。流通は彼らに任せ、私たちは高い技術開発に注力するという具合です。優れたマーケティングスキルを持つ大企業と協力する必要があるというのが、私たちが直面している課題です。なぜなら、私たちのブランドでは、十分に認知して頂くことは難しいからです。



Q11



グローバル化に関してですが、日本企業は新しい市場を獲得するために海外にシフトしています。御社は、韓国、中国、また米国でも活動を行っています。現在の海外戦略を教えてください。また、まだ取り組めていない、将来取り組もうとしている特定の国や地域はありますか？

空気清浄機はOEMブランドの他にオリジナルブランドもありますが、オリジナルブランドは数は少ないですが、現在数カ国に輸出しています。一方、OEMブランドに関しては、今年6月から中国、アメリカ、ヨーロッパ、イギリス向けに大量の輸出を開始します。当社の製品に対する需要の高い市場に目を向けています。また、海外市場に参入する際には、現地代理店との提携を行います。私たちは、開発と生産に責任を持つ形で、流通については、現地市場で優れた流通能力を持つ優れた地域パートナーを見つけたいと考えています。



Q12



最後の質問ですが(少し個人的な質問ですが)、私が間違っていなければ、あなたは2016年に社長に就任しました。2年後か3年後に、再びあなたにインタビューするために戻ってきたと想像してください。その時、私たちに何を伝えたいですか？ あなたの会社の夢は何ですか？ どのような“レガシー”を残したいですか？

それは、COVID-19パンデミックの状況に大きく依存しそうですね。

しかし、私たちは地球をクリーンにするという“想い”から光触媒技術の開発を始めました。販売量でいうと昨年度の10倍以上に増えており、来年度は50倍の売上を目指しています。

私は、“もっと利益を上げたい”と言っているわけではありません。私たちの技術で空気を浄化することの価値をより多くの人に知ってもらい、そのメッセージを国内各地に、そして世界に伝えたいと思っています。長い間、この種の概念は認識されていませんでした。私自身、かつて、この商品の営業を担当していたことがありましたが、営業活動をしていると「そんなものなくても、窓を開ければいい」とよく言われていました。ですから、この技術の価値が人々に認識され始めたことを、私はとても嬉しく思います。2~3年後には、これが世界のスタンダードになることを願っています。

