

新中期経営計画「Dash」 次の100年に向けてスタ

特集
トップインタビュー



持続的な成長に向けて
開発力・生産力・販売力を
さらに強化し、筋肉質な
経営体制の実現を目指します。

代表取締役社長

小笠原 浩

「25」をスタートさせ、 スタートダッシュ!

Q 2016年度より社長に就任されましたが、 ご自身の心境や抱負をお聞かせください。

この度、社長に就任しました小笠原浩です。就任にあたりステークホルダーの皆さまに謹んでご挨拶申し上げます。はじめに、熊本県および大分県を中心に発生した地震により、被災された皆さまには心よりお見舞い申し上げます。一日も早い復旧・復興をお祈り申し上げます。

世界の市場環境に目を向けると、成長を牽引してきた中国市場の減速や、英国のEU離脱、為替・株式市場の急変動など、これまで以上に先行き不透明な状況にあります。このような状況下、今年度は長期経営計画「2025年ビジョン」に基づいた最初の

ステップである新中期経営計画「Dash 25」を始動させました。この計画では、メカトロニクスを軸とする既存事業の拡大に加え、ロボットや環境・エネルギー機器を中心とした新たな事業を確立・拡大させていく方針です。インダストリ4.0*1、IoT*2、AIといった新しい技術が技術革新を興すような大きな変化の時代には、新しいビジネスモデルが生まれる可能性が大いに秘められています。このような状況を好機と捉え、当社の強みを最大限に発揮しながらオープンイノベーションを柔軟に進め、成長を加速させていきたいと思っております。

*1 インダストリ4.0：ドイツ政府が提唱した第四次産業革命のコンセプト。インターネットなどの通信ネットワークを介して工場内外のモノやサービスを連携させることで、従来にはなかった新しい価値を創造し、新しいビジネスモデルを構築すること。

*2 IoT：Internet of Thingsの略称。あらゆる物をインターネットに接続する技術のこと。

Q 「Realize 100」をどのように評価しますか？

当社はモータとその制御をコア技術として常に世界一を目指してきました。昨年度までの中期経営計画「Realize 100」では、開発力・生産力・販売力をグローバル視点で強化・推進したことにより、2015年度は売上高の目標であった4,000億円を一年前倒しで実現し、営業利益も過去最高を達成しました。しかしながら市場の変化は非常に早く、その変化に対し十分対応できていない課題が見えてきました。中国市場の既存事業拡大は評価できる

反面、環境・エネルギーやロボットの新規分野では本格的なビジネス化には至っていません。結果として①方策、②目標値、③アクション、④成果を出す組織、といったサイクルが十分に連動していなかったという評価をしています。これまでの100年は経験則から急激な変化に対し、慎重かつ時間を掛けて取り組んできましたが、これからはこのサイクルをよりスピーディーに進め、持続的な成長を実現していきます。

■長期経営計画とそれぞれの中期経営計画の位置づけ





開発力・生産力・販売力の強化においてどのような方策を 考えていますか？

当社のビジネスモデルは基本的にBtoBですが、例えばモーションコントロール事業はセットメーカー向け(BtoBtoB)、ロボット事業はエンドユーザー向け(BtoBtoC)と、さらに2つのビジネスモデルに分かれます。ここにきて事業ごとのお客さまによって部品単体としての売り方と、自動化のためのシステムソリューション提案といった売り方そのものが異なっていたことによるムリ・ムダ・ムラが見えてきました。セットメーカーは、ロボットそのものの機能とモーションコントロールを組み合わせ、自社でシステムをつくりたい一方、エンドユーザーは単にロボットにシステムが組み込まれたものを使いたい発想です。ただモーションコントロールとロボットの親和性が弱いため、モーションコントロールの売り方でロボットは売れないし、その逆もまたしかりとなっていました。お客さまは自身のビジネスが勝つためにさまざまなソリューションを活用されるので、ロボットやモーションコントロールを単体で売りにいって商売になる時代ではなくなってきています。今後は、モーションコントロール製品とロボットを当社の強みとしながら、その

垣根を越えて融合させたような新しい提案をお客さまに展開していきます。

当社は創業から100年、技術立社を掲げ続け、それは当社の強みであり今後も変わることはありません。しかし、お客さまの要求にスピーディーかつ柔軟に対応し、グローバルで変化が激しい中でも大きく成長していこうとすると、技術の硬い視点だけではなく、営業における柔軟な視点を強化する必要があります。この両方の視点を持ちながら開発・生産・販売の各組織を横断し、有機的に活動する体制を強化していきます。

■お客さまのニーズに応える総合力の強化



小笠原社長は技術畑の出身ですが、当社を取り巻く技術の動向、 そしてオープンイノベーションの重要性をどうみていますか？

これまで日本のコア産業が、別の新しい技術によってその産業そのものがなくなってしまうような「イノベーションのジレンマ」を数多く目の当りにしてきました。そのような中、電力のパワー変換による駆動技術は現在モータしかなく、これから先もそれに代わる技術は当面出てこないと予想しています。なぜ当社が100年間事業を継続できたかという、モータ技術としての向上は大いにあったもののモータがなくなるほどの技術革新は起こらなかったことが考えられます。当社が競争力を失わずに事業を継続する限りは、当社のコア技術であるモータとその制御を核に、技術も経験もさらに蓄積させていきます。すでに太陽光発電用パワーコンディショナや大型風力発電用電機品といった環境分野の市場では、パワー変換という応用技術の活用拡大を進めています。しかし、次の100年の単位でいうとモータにおける技術革新の可能性はゼロではなく、イノベーションの動きを常に注視しておく必要があります。

ロボットにおいて当社は、“仕事ができる産業用ロボット”と定義を明確にしてきましたが、昨今“ロボット”という言葉が一般化し、その定義が曖昧になってきています。加えて市場ではロボットの

インテリジェント化が進んでいるため、それらのロボットにも優位性を持ちながら産業用ロボットの分野以外にも存在感を出していかなければなりません。知能化・多能工化、そしてAIやIoTをキーワードに他社より先行する取り組みを加速していきます。

当社は長期経営計画「2025年ビジョン」において「コア技術の進化とオープンイノベーションの融合による新しい価値の提供」を掲げています。そして、今年度からスタートした新中期経営計画「Dash 25」では、その実現に向けた基盤構築を基本方針の一つとしています。強みである技術力をさらに上げるためには、①自社で技術を集積していく、②他社の力を借りてつくる、③社外から買う、といった3通りしかありません。IoTやインダストリ4.0など多様化する急激な変化の時代では、買う技術はタイミングを計り待てばいいですが、新しい技術を意図的に作る機会は今後急速に増えると予想しています。この領域を手厚くカバーするためにオープンイノベーションは非常に重要であり、今後注力していきます。協業による新しい技術でイノベーションが起こり、当社のコア事業化につながる可能性があれば、積極的に自社のものとして取り込んでいきます。

Q

最後にステークホルダーの皆さまに一言お願いいたします。

モータ技術を軸とした当社事業が今後も競争力を失わずに継続していくためには、技術・経験をさらに蓄積し、同時に周辺の技術を積極的に取り込み、さらに強固な事業基盤を築いていかななくてはなりません。そして既存事業の拡大・新規事業の創出を図り、事業を通じた社会貢献を継続的に果たしていくことで、企業価値の向上と持続的成長の実現を追求していきます。

「2025年ビジョン」は決して容易に実現できる目標ではありませんが、10年後の実現に向けて新中期経営計画「Dash 25」でスタートダッシュしていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後ともご支援、ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

重要なのは新規事業の
立ち上げ加速とグローバル展開。
市況に頼らず、私たちの力で事業領域を
拡大させる組織へ進化していきます。

