

商工振興

— 協会創立55周年記念特別企画 —

若手経営者インタビュー

『技術経営で勝ち残る!』

若手経営者インタビュー 『技術経営で勝ち残る！』

第2回：山本泰司氏（山本ビニター(株)代表取締役社長）

～ 世界のトップレベルを誇る高周波応用技術 ～

聞き手：中村尚司（当協会専務理事）

創立55周年特別企画、若手経営者インタビュー『技術経営で勝ち残る！』（全12回）。第2回は、山本ビニター(株)代表取締役社長 山本泰司氏です。（以下、敬称略）



■ビニール生地から高周波機器へ

一 昭和28年創業で平成15年に創立50周年。当初は「山本ビニール」としてビニール生地の販売、ビニール関連製品メーカーとしてスタートされておられますが、現在では、どちらかという高周波機器・医療機器製造が中心のようですね。まずは、このように多角化してきた経緯からお聞かせ願えますか？

山本：なぜビニールから、一見すると関係のない高周波機器なのかといいますと、ビニール生地を販売するにも生地を加工しなければ商品になりません。その加工するための技術が高周波加熱であり、どうせなら加工機そのものを作って売ろうじゃないかと始めたところ、当時、高周波機器を作っているメーカーが少なかったこともあって成功し、そのうちに高周波機器の製造メーカーへと重心がシフトしてきました。

私も、大学卒業後に就職していた商社から当社

に呼び戻されてすでに20年程になりますが、私が感じている限りでは、最初から、いずれはこういう製品を扱っていかうといったヴィジョンを持って取り組んできたのではなく、世の中の流れにあわせながら、他社と差別化できる独自の技術を強化していくことで、少しずつ変わってきたのだと思います。

一 なるほど。そうした経緯を経て、現在は、高周波テクノ事業部・メディカル事業部・ライフ事業部の3事業部制を採用しておられますが、各事業部の現況・見通しについてお聞かせください。山本：ライフ事業部は、創業来の源泉であるビニール素材の取り扱いから、レインウェア・レジャーウェアなどの加工品、ヘルス・ビューティー関連商品など、日常生活に関連する当社オリジナルブランドの各種商品を企画・製造・販売しています。マーケット規模は非常に大きいのですが、競争が激しく差別化も難しい分野ですから、当社の特色を出し、付加価値を高めるのに苦労しています。

高周波テクノ事業部とメディカル事業部は、いずれも高周波機器の製造開発を行っており、また基本的な技術は同じです。テクノは産業用機器、メディカルは医療用機器と、ターゲットとなる市場が違うのです。

産業用機器の高周波テクノ事業部は、まだまだ国内メーカーが設備投資に消極的ですから厳しい見通しですが、高周波機器の専門メーカーが国内に限らず海外にも少なく、また、当社にしか作れない特殊な高周波機器も多く、市場規模はそれほど大きくありませんが高いシェアを占めています。

業界において、知名度と技術レベルは世界的に評価していただいております、さらに当社の強みを高めていくことで、成長し生き残っていける分野であると考えています。

メディカル事業部は、医療用の高周波機器を開発製造しています。医療機器分野は非常に特殊な分野で、一般の産業用機器とは扱いがかなり異なりますので、事業部を産業用と医療用に分けているのです。当社が世界で初めて高周波加温による癌温熱治療装置を開発した当時は、内外の大手メーカーも市場参入し、競合していました。しかし、当社の得意とする技術分野であり、またマーケットがそれほど大きくならなかったこともあって大手メーカーが撤退、現在では、ほぼ独占的にシェアを占めています。今後も市場規模がそれほど大きくなるとは思えませんが、医療業界においても当社の知名度も上がり、これから市場投入しようとする開発中の新しい治療機器もありますので、今後期待できる分野であると確信しています。

— いろいろな新聞や雑誌などを拝見しておりますと、御社の癌温熱治療装置「サーモトロン-RF 8」の記事をよく見かけます。医療機器、なかでも癌温熱治療装置の開発に着手されたきっかけは何だったのですか？

山本：これも先程の、なぜ当社が多角化してきたのかという疑問に対する答えと同じで、当社自身が癌治療機を作りたいと思ってスタートしたのではないのです。

そもそも京都大学医学部で、温めることで癌の治療を試みる研究をされていて、いよいよ人体の臨床治験をしようとしたときに、人体の内部臓器だけを加熱することが非常に難しかったのです。そこで、先生方が大手メーカーなどに相談したところ、高周波やマイクロ波を使われたらいかがですかとアドバイスを受けたそうで、当時より当社は、高周波加熱の分野で日本トップクラスの技術を持っていましたから、周りまわって当社にお声を掛けていただいたのです。ですから当社としては、最初は有名な国立大学の先生からお声を掛けていただいたなあという程度でした。

— しかし、きっかけはどうであれ、癌温熱治療装置の開発は、中堅規模の御社にとってかなり負

担の大きい研究だったと思いますが？

山本：そうですね。最初はそんなにお金がかかるとか、販売の許可をもらうまでに5年も6年もかかるとは思いませんでした。産業用機器であれば、開発機の段階から成果に見合った報酬がいただけます。また仮に、その開発が上手くいなくても、開発の過程で生み出されたノウハウは蓄積され、そのノウハウを活用することで直ぐに新たな開発に着手できます。しかし、医療用機器は薬事法の関係で制限が厳しく、開発機を売ることができないのです。たまたま当時は他の事業部の業績が良かったので、そのうち上手くいくだろうという気楽な気持ちで、国の補助金制度も利用しながら何とかやり遂げたようなものです。最初から何年、何億もかかるとわかっていたら絶対やってなかったでしょうね。

— ちなみに開発費用はどのくらいですか？

山本：正確にはわかりませんが、開発期間7年から8年の間で、10億単位の費用はかかったと思います。当時の社長である山本会長が良く我慢したものだ、いまでも感心します。

— それだけご苦労されて、販売実績の方はいかがですか？

山本：海外は薬事法の関係で研究機関にしか買っていないと思いますが、すでに国内外で100台以上を販売しています。保険点数が低いために、なかなか普及に弾みがつきませんが、それぞれが癌治療の最前線で活躍しています。

■産学連携を活用し、基礎と応用を明確に

— 御社は、山本五郎専務が科学技術庁長官賞を受賞されるなど、技術開発に関する賞を数多く受賞されておられますが、高周波という特殊な分野において、技術開発力を培う秘訣はどこにあるのでしょうか？

山本：ひと言では難しいのですが、いろいろな賞をいただいたのは、結局、当社の基本である高周波技術一筋に突き詰めていった結果ではないでしょうか。高周波加熱の技術に関しては国内外でトップレベルにあることと、高周波という特殊な分野を一筋に扱っていたので、注目されたのかもしれない。あれもこれもとはできないけれども、

ひとつのことに集中して、粘り強く取り組むことが大事なのではないでしょうか。

一 具体的に、全社員約130名のうち、研究・開発者は何名くらいですか？

山本：実際のところ、研究・開発だけに関わっているのは5名程度です。しかし当社の工場は、いわゆる一般の工場とは違ってパートさんが一人もいません。全員が理系大学や工業高校などの専門課程を学んできた技術者です。作っている製品が特殊ですから、パートさんではできないんです。ですから、全従業員の半数以上が技術者ですね。

一 そういえば、御社の創立45周年のときに工場を見学させていただきましたが、技術者の方が少人数単位で一台一台手作りで作っておられたのが印象的でした。

山本：そうですね。手作りが良いのかどうかはわかりませんが、技術者が手作りしていることも当社の強みではないでしょうか。

一 しかし、御社のような特殊な機械を扱っていると、技術者に要求される知識や技能も高度なものになりますね。

山本：それぞれの分野に詳しい技術者も当然いますが、当社の核である高周波加熱の知識と技術は全員に身に付けるようにさせています。また最近では、木材、食品やプラスチックなど、高周波機器で加工する素材そのものについても勉強させるようにしています。

一 自社の技術者教育についても熱心のようにですが、御社は産学連携にも積極的に取り組んでおられますね。

山本：やはり技術開発には専門的な知識や経験が必要になってきますから、当社は産学連携には積極的に取り組んでいます。先ほどの癌温熱治療装置などは産学連携の典型ですね。最近では、木材や食品分野について専門の先生方から様々な技術指導を受けるなど、産学連携のことは常に念頭に置いています。あくまでも当社は高周波加熱を利用した機械を作るメーカーですから、加熱の対象となる素材の物性などの基礎的なことを一から勉強する時間的、費用的な余裕はありません。基礎的なことは大学や公的な研究機関が専門に研究していますから、中小企業はもっと大学などにアプ

ローチして、産学連携に積極的に取り組むべきだと思います。

一 ずばり、産学連携のメリットはどこにあると感じておられますか？

山本：まずは開発期間の短縮でしょうか。やはり、メーカー単独でするよりも開発期間がかなり短縮できると思います。次に、国などが行っている研究開発支援に関する補助金がいただける確率も高くなることもメリットでしょう。当社も毎年いくらかの補助金をいただいています。研究開発に関する補助金を申請する場合、メーカー単独で研究開発しているよりも、専門の先生方との共同研究ということでデータを提出する方が、補助金をいただける確率が上がるのです。そういう意味でも、産学連携を利用する価値があるのではないのでしょうか。また、具体的な数字には表れてきませんが、産学連携を利用していると、指導していただいている先生方からのご紹介で、また別の分野の先生方ともお付き合いさせていただくようになります。こういったネットワークは、次の新しい研究開発に非常にプラスになっています。

一 最近では、知的財産保護の重要性が叫ばれていますが、技術開発型企業として御社の取り組みはいかがですか？

山本：確かに、当社の源泉である技術をいかに保護していくのが非常に重要だとは思いますが、ひと言で知的財産といっても、法的に守られる技術や商標から、社外に公表できない、したくないノウハウもあり、その見極めは難しいですね。当社も2年ほど前に発明規定を修正し、従業員の発明を活性して、売上につながればそれ相当の報奨金を支払う仕組みにしています。ただ、特許を取得することそのものが目的ではありませんので、今のところは、ノウハウや知的財産権を保護するといった観点で取り組んでいます。

■魅力ある中国市場

一 今や製造業が避けることのできない中国進出についての取り組みはいかがですか？

山本：中国については数年前に、高周波機器の心臓部分である高周波発振装置を日本から輸出して、他の機械部分は現地で作って完成品を組み立てて

販売していましたが、結局、「日本製が欲しい、そしてそれを安くして欲しい」ということで、結果は芳しくありませんでした。その当時は、日本では普及していても売れない製品であれば知的所有権の問題も無いし、図面やノウハウが漏れても心配もないだろうという考え方だったのですが、そういった考え方が間違いだったのですね。

ここ1~2年における中国の成長はすさまじく、日本でもなかなか設備しないような最新鋭機器の受注をいただきます。中国の生産拠点が、海外輸出から巨大な国内市場にシフトしつつあり、生産性と加工性の高い最新機器が必要になり、また、最新鋭の機器を買えるだけの力を付けてきたのです。当社もそれに対応すべく、すでに中国専属の担当者が毎月行き来しているような状態です。例えば、20年前から取り組んでいたピアノの接着加工機械は、世界の楽器メーカーから高く評価していただいています。中国も成長するにつれてピアノを置く家が増えてきていますから、これから大きな市場として期待できるのではないのでしょうか。

中国は、確かに知的財産権や代金回収の問題もありますが、日本国内の設備投資意欲がなかなかあがらない以上、当社としても力を入れて対応せざるを得ない状況です。

一 御社にとっては、生産拠点としてよりも市場として魅力的ということですか？

山本：そうですね。かつて1,000万円や2,000万円クラスのスポットな受注が、今ではひと桁違う引き合いを頂くようになったことを考えると、当社にとって中国は市場として非常に魅力的です。

しかし、こうした状況が何年も続くとは決して思えませんので、注意をしてその動向を見ています。中国のマーケットにだけ目を向けていると、中国の設備投資が一巡した時に、今度は自分の首を絞めてしまうことになりかねませんから、しっかり見極めて対応していかなければいけないと気を引き締めています。

■踏み出す次の一步の見極めを間違えない

一 最後になりますが、どちらかといえば停滞している大阪の製造業にアドバイス・激励のメッセ

ージをお願いします。

山本：私の方がアドバイスをいただきたいくらいですよ。大阪というか関西全体が東京に大きく差をつけられたことは否めません。私が社会人になった当時も、東京はすごいなと感じましたが、さらに大きく差が開いてしまいました。しかし製造業は、大阪であろうが北海道であろうがすべきことは、良い製品を開発し、作ることに変わりはないのですから、大阪の製造業も独自の技術と戦略で生き残っていくしかないと思います。当社も独自の強みをさらに強化して、付加価値の高い企業になれるように日々努力しています。

一 社是「常に一步前進」の精神ですね。

山本：仰るとおりです。当社の社是「常に一步前進」は、創業来50年以上も使ってきましたから、社員にも十分その精神が浸透しています。過去を振り返ると、もう少し突っ込んだ方が良かったかなというところもありますが、結局、三歩進んで二歩下がるよりも一步ずつ確実に進んできたことが良かったのだと思います。

ただ、「常に一步前進」の心構えも大事なのですが、これからはどの方向に進むのかということが非常に重要になると考えています。最初の方の話で、自然と今の業種・業態になったと申しあげましたが、これからはそれでは駄目ですね。かつての日本経済全体が成長している時代ならそれでも良かったのですが、これからはどの方向に一步踏み出すのが重要で、その企業の戦略・方針が今まで以上に問われてくるのではないのでしょうか。結局、経営者の舵取り次第でしょう。私もそれだけは何とか間違えないようにしたいと常に心掛けています。

(平成15年12月15日収録)

山本ビニター 株式会社

設立：昭和28年

本社：大阪市天王寺区上汐6-3-12

資本金：8,500万円

従業員：130名

業種：高周波応用機器の製造・販売

医療機器の製造・販売

家庭日用品などの製造・販売 ほか