

コア技術を活用して新規事業を創出する企業とは

ー 食品関連から見事な転身を遂げた太陽電池製造装置

メーカー エヌ・ピー・シーに学ぶ ー

福田 佳之
東レ経営研究所 産業経済調査部
シニアエコノミスト
TEL : 047-350-6173
E-mail : Yoshiyuki_Fukuda@tbr.toray.co.jp

＜ポイント＞

- 世界的に競争が激化する中で、日本国内の需要は縮小しており、日本企業は社内のコア技術を活かして成長分野に参入することが望まれる。
- 太陽電池市場が急拡大しており、世界中の企業が同市場に参入している。日本の企業も参入しているが、事業転換を行うことで高成長を実現している企業も出現している。
- もともと真空包装機メーカーであったエヌ・ピー・シー（NPC 社）は太陽電池製造装置事業に進出し、近年、太陽電池市場の拡大に伴い同事業が拡大している。
- 同社の隣良郎社長は元伊藤萬（現・住金物産）の社員。転職した企業が破綻したが、その企業を引き継ぐ形でNPC社を立ち上げた。
- NPC 社創業2年後に、真空包装技術をもとに太陽電池製造装置事業を興して米国進出。その後、事業領域を拡大。顧客への緻密な対応とものづくりへのこだわりが2000年代の躍進を実現させた。
- 同社は会社存続を最優先事項としており、そのためにはリスクを排除し、夢にこだわらない経営姿勢を保持。また、顧客から得た精度の高い情報をもとに研究開発・戦略策定を遂行している。
- 成長分野で事業を興すには、コア技術を活かすだけでなく、自社の技術や人的資源を拡大・融合させる必要がある。また、外部環境の変化や自社の失敗から学んで将来に備える進化能力を持たねばならない。

1. 新規事業創出を迫られる日本企業

需要が縮小する日本

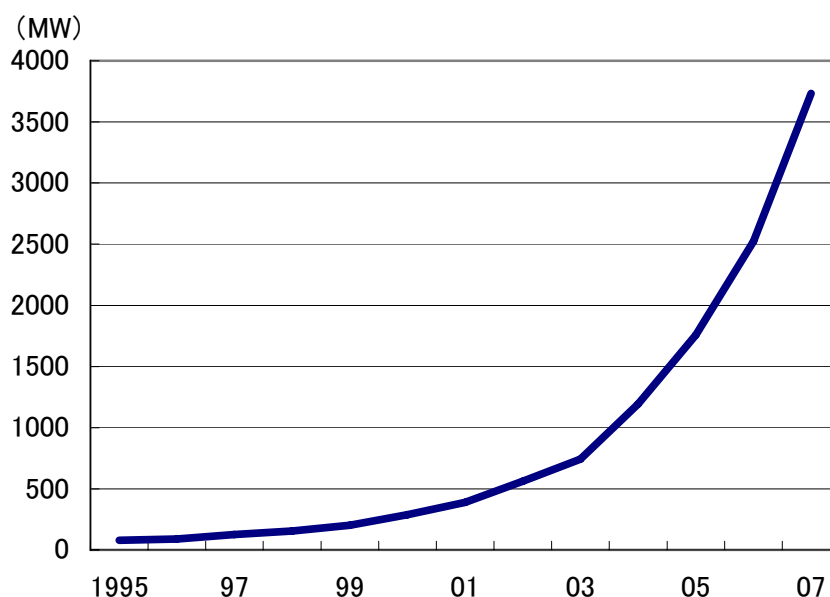
現在、米国発の金融危機や世界的な経済の減速に直面した日本企業は、業績を急速に悪化させている。長期的に見ても、高齢化と人口減少が進む中で内需に期待できない上に、競争相手として先進国だけでなく新興経済国の企業が台頭してきており、激しい企業間競争に巻き込まれる見込みである。原油価格も、一時期の極端に高い水準から下落したものの、依然として高値を維持しており、原材料や食料の価格も新興経済国の成長を受けて高い水準で推移している。環境問題についても、洞爺湖サミットでは2050年までに温室効果ガスを少なくとも半減することが合意されており、世界各国はその対応を迫られている。

このような状況下で、日本企業が外部環境の制約を受けながら世界との競争に勝ち抜いていくための活路を見出すには、イノベーションを起こして新たな付加価値を創出し、成長を実現するほかない。具体的方策の一つとして、日本の製造業は、既存事業で稼いだ利益をもとに、保有するコア技術を活かして将来性のある分野に参入し、新規事業を育てることが求められる。ここにきて注目すべき点は、太陽電池など新エネルギー産業が世界的に勃興していることだ。特に太陽電池関連産業の成長は目覚ましい。

1995年には78MWの生産量に過ぎなかった太陽電池は、原油価格高騰などの追い風を受けて急成長を続けている。ついに、2007年には3733MWと95年水準の50倍近くに達している(図表1)。

このように太陽電池市場が急拡大した背景として、①ドイツやスペインでは太陽光発電による電力を高値で買い取る制度(フィードインタリフ)が導入され、強力な政策の後押しが行われていること、②アプライドマテリアルズやアルバックなどが太陽電池の一貫製造ラインを提供するビジネス(フルターンキー)を展開しており、太陽電池製造のノウハウがない途上国でも同ラインを導入すれば太陽電池を製造することが容易になったこと、③高価な原料であるシリコンがさほど必要としない薄膜型太陽電池の研究開発が活発となっていること、が挙げられる。

図表1 太陽電池市場の動向



(出所)Prometheus Institute, "PV News"

事業転換を行うことで成長する日本企業

太陽電池市場の急成長を受けて、世界中の企業が同市場に参入しており、なかでも、業歴の浅い企業の活躍が目覚ましい。2007年に日本のシャープを抜いて世界No.1メーカーとなったドイツのQセルズは1999年創業であり、同No.3の中国のサンテックは2001年創業となっており、いずれも設立後10年に満たない。

もちろん、同市場に参入した日本企業も成長している。ここで、注目したいのは、日本の企業の場合、世界の企業と違って、比較的社歴が長く、太陽電池関連に事業の重心を移すことで、飛躍的に成長していることだ。

それらの企業の代表として、太陽電池製造装置メーカーの(株)アルバックや(株)エヌ・ピー・シー、原料加工メーカーの(株)TKXが挙げられる。(株)エヌ・ピー・シーについては後で触れるとして、ここでは、(株)アルバックと(株)TKXを説明したい。

半導体、液晶から太陽電池と事業軸をずらしながら成長する株式会社アルバック

株式会社アルバックは、太陽電池の一貫製造ラインを提供するフルターンキービジネスで世界から注目を集める企業である。だが、同社は1952年創業の真空ポンプ等を製造するメーカーであった。同社は真空を作り出す技術をコア技術としており、半導体製造装置事業、液晶パネル製造装置事業、そして太陽電池製造装置事業と事業の軸足をずらしながら成長してきた。売上高も2008年6月期には2412億円(連結ベース)にまで達しており、1980年代後半の水準から比べると、4倍を上回っている。

もちろん、同社は、真空技術を応用するだけで売上拡大を図ってきたわけではない。顧客のニーズにマッチした製品を開発するために、技術者を営業現場に送り込むなどの努力が実った結果という。一方、研究開発の段階では、真空技術領域で自由にやらせており、絞り込みはかけていない。ハイテク分野の技術革新は日進月歩であり、あらゆる可能性に備える必要があるためだ。会長の中村久三氏は、挑戦して失敗した人の心が折れてしまわない経営こそ重要だ、製品開発失敗の詮索や犯人探しをしたら会社は終わりだ、と言う。

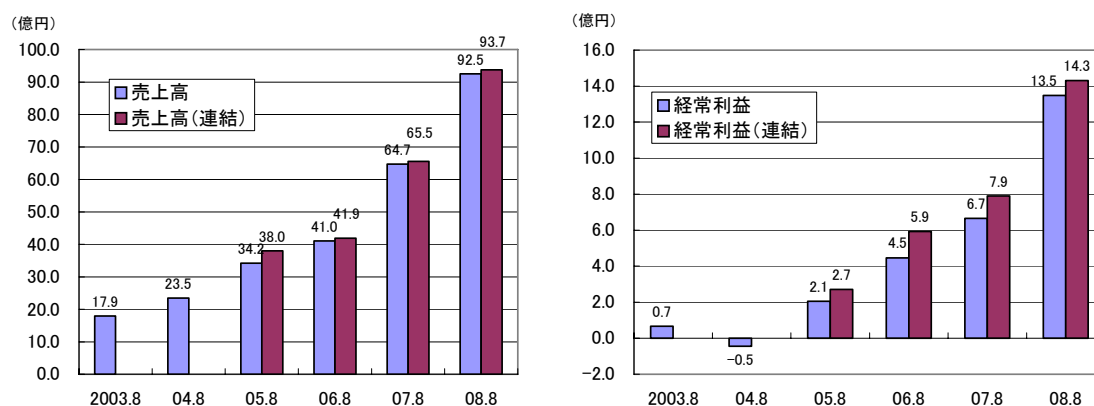
砥石製造から太陽電池用シリコン加工にシフトする株式会社TKX

株式会社TKXは、太陽電池の原料となるシリコンを薄くスライスしてシリコンウエハーに加工する世界最大の受託加工専門メーカーである。同社は、大正11年に工業用砥石を扱う会社として設立されており、社歴86年の伝統のある企業である。太陽電池の原料であるシリコン加工事業に参入したのはほんの11年前で、太陽電池市場の拡大に合わせて売上も増大している。2008年の売上は400億円を越す見込みで、これは参入前の1997年の売上高の5倍程度にも及んでいる。また売上高の内訳を見ると、太陽電池関連がその8割程度を占める構造である。

事業規模や従業員数も拡大した結果、中途採用や新規採用の社員の比率が上昇し、役員の構成も創業家に加えて、銀行や商社、大手電機メーカーからの出身者も加わった。これらの外部人材に活躍の場を与えてきたことが、同社を飛躍させてきたカギのようである。社長の山崎ひろ志¹氏もさまざまな業種からきた社員の文化を融合すればいい会社になると考えている。

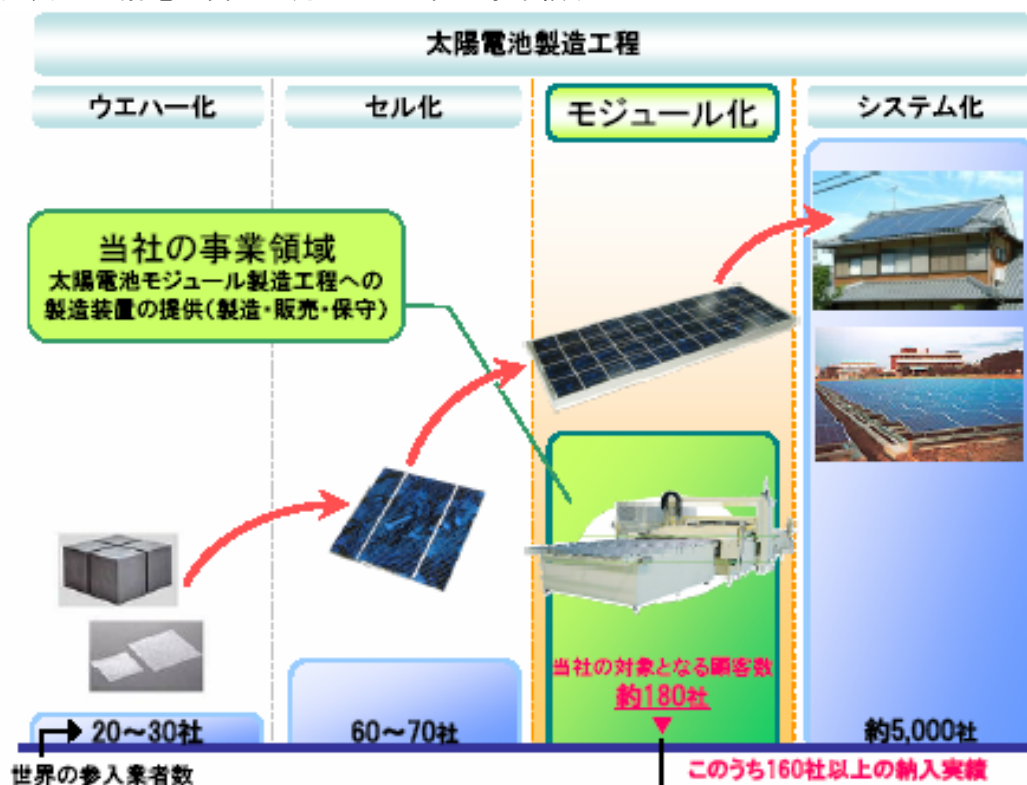
¹ 「ひろ」は糸へんに弘

図表 2 NPC 社の業績



(出所) NPC 社資料

図表 3 太陽電池製造の流れと NPC 社の事業領域

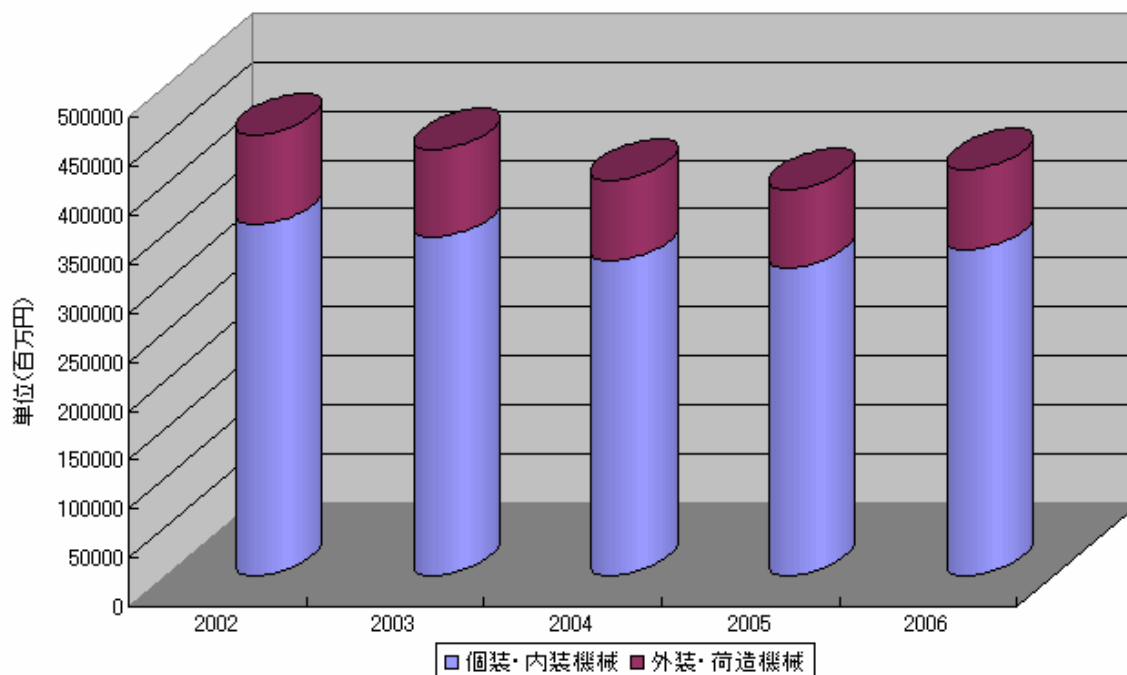


(出所) NPC 社資料

太陽電池市場に参入して飛躍した異色の製造装置メーカー 株式会社エヌ・ピー・シー

さて、株式会社エヌ・ピー・シー（^{ちかきよしろう}隣良郎代表取締役社長、資本金 21 億 5390 万円、従業員（連結ベース）211 名、以下 NPC 社と略す）である。1992 年創業の、食品などを真空パックにする包装機械メーカーであり、創業当初は売上高も数億円程度であった。しかし、1994 年に太陽電池モジュールの製造装置事業に参入し、2000 年代の太陽電池市場の急成長に合わせて同社の事業も拡大している。2008 年 8 月期現在、売上高は 93.7 億円に達し、経常利益は 14.3 億円を計上した（連結ベース、図表 2）。同社の全事業に占める太陽電池製造

図表 4 包装機械及び荷造機械の生産高



(出所) 日本包装機械工業会ホームページ

装置事業のシェアは 94.3% (2008 年 8 月期) にも達しており、今や太陽電池製造装置メーカーと言ってよい。

太陽電池モジュールとは、太陽電池セルをつなぎ合わせたもので、世界にはモジュールの組立を行う企業が約 180 社存在する (図表 3) が、NPC 社はそのうち約 9 割に相当する 160 社以上に納入実績を有している。NPC 社は世界の太陽電池製造装置市場 (モジュール) において金額ベースで 43% のシェアを占めており、ナンバーワン企業である。

実は、かつて同社の主要な事業領域であった包装機械市場は近年、低迷している。日本包装機械工業会によると、包装機械および荷造機械の生産高は、この数年間、4000 億円前半で横ばいないし低下基調で推移している (図表 4)。NPC 社は包装機械事業で培った技術をベースに太陽電池製造装置事業に転進し、今では、世界一の太陽電池製造装置メーカーとなっている。

2. 事例研究：株式会社エヌ・ピー・シー²

～真空包装技術を武器に太陽電池製造装置に参入し、世界一に重荷だった起業

だが、隣良郎代表取締役社長にとってこれまでの道のりは「苦節十五年」であったという。もともと伊藤萬 (株) (現・住金物産 (株)) の社員であった隣社長は会社を辞めて起業する意図など毛頭なく、伊藤萬で一生勤め上げるつもりであった。しかし、1992 年のイトマン事件を契機に運命が変わる。妻子を養うために伊藤萬 (株) を辞めて入った日本ポリセロ工業 (株) (NPC 社の前身) は食品を真空パックにする機械を製造する企業で、その技術は業界

² 本稿をまとめるにあたって、株式会社エヌ・ピー・シー企画情報部瀧本崇氏に取材に応じていただいた。御礼を申し上げます。

では評価されていた。だが、同社は取引先に融通手形を切らされて多額の負債を抱え、破綻寸前であったのだ。隣社長は日本ポリセロ工業から事業を引き継ぐ形で起業に踏み切ったが、大半の中小企業は創業後 10 年以内に潰れ、破綻企業の経営者は悲惨な末路を辿っていることを考えると、起業は重荷だったと言う。

実際、創業してまもなく試練が訪れる。工場が建っていた土地が競売に付されたのだ。もし、競売に入札できなければ、工場は閉鎖を余儀なくされる。銀行の支援を得てかろうじて入札に成功したが、その際、入札資金のために社員がなけなしの貯金をはたこうとしてくれたことを隣社長は忘れない。

定評のある真空包装機を製造して負債を返済する途上、日本の複数の電機メーカーから真空包装機の発注依頼を受けた。珍しい業種からの注文であり、不思議に思ってその用途を聞き出すと、太陽電池製造に使う真空ラミネーターであった。日本の電機メーカーは真空包装で定評のある同社の技術に注目し、発注してきたのだ。

参入後 2 年で米国進出、そして一貫ラインの開発に着手

電機メーカーの真意を知った NPC 社は、1994 年に太陽電池用の真空ラミネーターを自社製品として開発し、市場に投入した。だが、当時、太陽電池市場は日本国内では存在していない。そこで隣社長は太陽電池の開発が進んでいる米国に目を付け、売り込みを開始。1996 年には保守サービス拠点を米国東海岸に開設した。

目論見通り米国では太陽電池を開発している企業から同社製品に対する引き合いがきたが、それだけでなかった。米国の顧客は、NPC 社の装置を導入することだけでなく、それらを含めて太陽電池モジュールの製造工程全体を調整することまで求めていたのだ。

ここで、太陽電池のモジュール製造を解説すると、大きく以下の 4 工程に分かれる。

- ① セルのワレやカケのチェックや発電量をランク付けするセルのテスト工程
- ② 電気を取り出すための配線をはんだ付けで行ってつなぎ合わせる工程
- ③ つなぎ合わせたセルにガラスや封止材、保護シートを重ね、真空ラミネーターを使って真空状態で加熱・プレスしてパネル化する工程
- ④ でき上がったモジュールの発電量をチェックするモジュールテスト工程

NPC 社は、③の工程の装置だけを扱っていたが、米国の顧客は③の工程だけでなく、①②③④全体を簡単にコントロールしたいと考えていたのである。

米国顧客とのやり取りは同社に今後の技術開発の方向性についての示唆を与えてくれた。それはモジュール 4 工程すべての製造装置の開発に着手し、一貫ラインを製造して顧客に提供することだった。当時、太陽電池のモジュールメーカーは、①②③④の装置をそれぞれ別の装置メーカーから調達しており、それらを統合して調整しながら機能させるのはモジュールメーカー側の責務であった。また、②のセル配線は手作業で行うことが多く非効率的であった。そこで、③の真空ラミネーターだけでなく、他の製造装置も製造して一貫ラインとして納入すれば、モジュールメーカーの負担は減り、また、②でセル配線を自動化できれば、②の効率性が向上すると考えたのである。

だが、真空ラミネーターと違って、同社内に①②④で使う装置に関する技術蓄積があるわけではない。ただ、幸いしたのは、特注対応を厭わない企業文化であったことに加えて、食品向けの真空包装機事業が当時好調だったので、負債を創業後 2 年程度で返済し、その後の研究開発に充てる資金を確保できたことだ。数々の試行錯誤と米国出張を重ねてモジュール工程の一貫ラインが完成したのは 1998 年であった。翌年には、ドイツにも販売・サービス

拠点を置いた。ウィーンでの太陽電池学会での盛況ぶりから欧州において本格的に太陽電池事業への取り組みが行われるという予測をしたからからだ。

世界3極体制で販売・保守、生産は国内のみ

今では、国内3箇所を上回る海外4箇所（米国2カ所、欧州2カ所）に、販売・サービス拠点を置き、世界3極で販売や修理・保守を24時間体制で提供している。また今年中にシンガポールにも販売・サービス拠点を置く予定である。このように、世界を見据えて販売・サービス拠点を海外に設置する理由として、もともと太陽電池モジュール工程の性質³に依るところもあるが、緻密な顧客対応による信頼の獲得を狙っている面もある。また、昨年9月から無償巡回サービスを始めている。5年間で9回の巡回メンテナンス等は無償で行うものだが、これによって顧客からの急な呼び出しが減り、また、納入初期においては巡回メンテナンスを通じて当社装置の操作方法を指導することができることから故障が減少した。このため、当社装置の稼働率が向上し、顧客からの信頼度が上昇したという。さらに、同社では無償巡回サービスで得られた故障やトラブルの情報を蓄積してデータベースを作り、新装置の開発に活かすようにしている。

一方、生産拠点は東京、松山の2カ所で、太陽電池製造装置は松山工場生産している。現在、生産能力を倍増させるために松山に第3工場に続いて第4工場を建設する予定である。松山工場には、優秀な技術者が多数存在しており、同社が太陽電池装置製造に着手した頃からのベテランも多い。増設する工場の要員確保も比較的容易であり、工場では新入社員を5人1組のチームに組み込んで製造に従事させることで、チーム内の知識・スキルの共有や技能継承にも配慮している。また、建設予定の事務棟の屋上に太陽光パネルを設置し、工場消費する電力の6割をまかなう予定としている。

生産拠点の海外進出について、隣社長はその予定はないとのことだ。同装置を製造するにあたって、結局のところヒトが魂を込めないと動かない、海外に進出して安さを追い求めているはよい製品は作れないという思いからだ。

リスクの排除こそ重要、夢にこだわらない

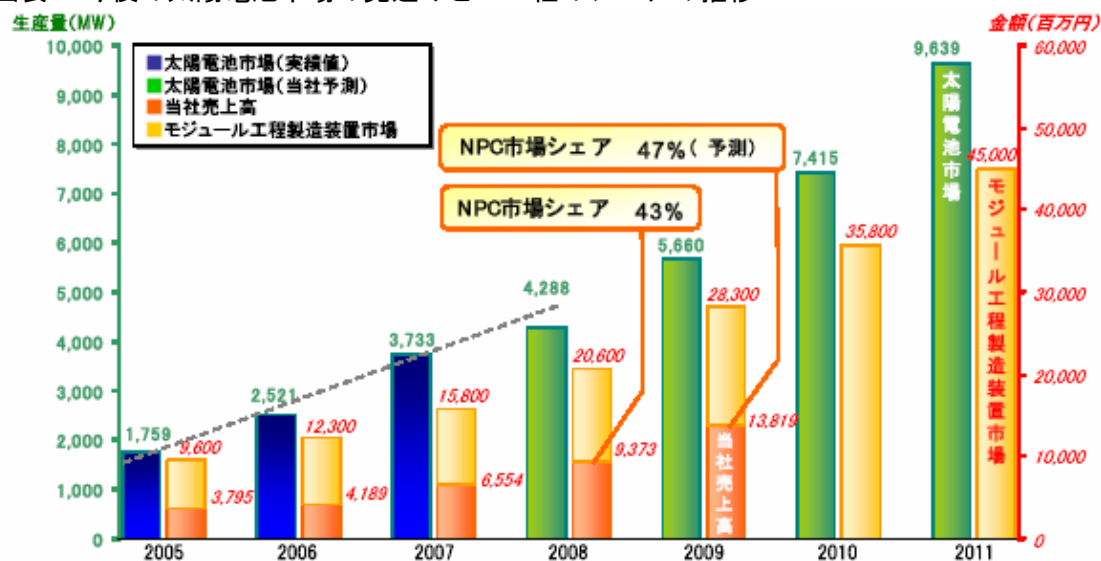
成長分野で活動する創業16年の若い企業にもかかわらず、その基本理念はいたって堅実である。会社を潰さないことが第一で、そのためにリスクの排除を優先事項としているのだ。工場は自社工場であり、取引先は1社に限定せず幅広く取り引きしている。また、開発・設計・製造・販売・サポートを自社で一貫して行っており、外注や代理店を用いていない。決済も前受けスタイルをとっており、船積み前に契約額の7割分を支払ってもらい、通貨はその9割を円建てとしている。

実際、経営の意思決定には合議制を採用しており、取締役の1人が反対するとストップする。そのため、意思決定のスピードはかなり遅いが、隣社長はそれでいいと考えている。判断が遅いことで逃す商機は大したことがなく、それよりも経営者としてリスクを考えることの方が大切だという。イトマン事件を経験したことで、権力を持つ経営者がおかしくなり、誤った判断を下してしまうリスクを肌身で感じているからなのであろう。

また、同社は具体的な中期計画を提示しない。成長の著しい太陽電池業界では、中期計画

³太陽電池モジュールは嵩が張り輸送コストがかかることや、太陽電池の生産は気候や政策に左右されることなどから、その生産は集約されずに各地に分散しやすい。

図表 5 今後の太陽電池市場の見込みと NPC 社のシェアの推移



(出所) NPC 社資料

は所詮努力目標に過ぎず、かえって物事の見方を歪めてしまう。その代わりに、同社は同業界の市場予測を行い、発表している (図表 5)。取引関係のあるモジュールメーカーにヒアリングすることで得られた市場予測は取引関係の広さから確度が高く、経営判断を行う際の重要な材料となっている。

隣社長は、夢などにこだわると時流を見失う、足元リスクの排除こそ重要なのだと周囲に語っているとのことだ。

信頼獲得のため情報開示

また、NPC 社は売上が少ない時期から積極的な情報開示を心掛けてきた。企業が潰れる原因として隠蔽があり、社内の閉鎖的な体質は企業を腐らせてしまうという思いがそこにある。また、欧州の大手企業との取引開始の際、情報開示する企業かどうか確認するために決算書の提出を要求されることから、海外での事業展開でも情報開示は欠かせない。




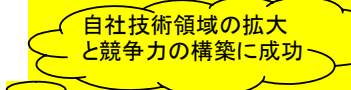



そして、同社は東証マザーズに 2007 年 6 月に上場しており、信用度アップに向けて余念がない。隣社長は、職人のためになんとか 30 年続く会社を築くという目標のためには、信用が必要であり、上場もその一環であると考えている。

奇策に走らず会社存続を目指す

今後について、NPC 社は太陽電池価格の低下に対応することが課題として挙げており、研究開発投資を行い、装置機能を向上させることで価格維持を図っていくとしている。また、世界各地での需要の取り込みも課題に挙げられる。2010 年には太陽電池の生産量は 7.42 ギガワットと 2007 年水準 (3.73 ギガワット) の倍増近くにまで到達するとされ、太陽電池製造装置市場 (モジュール) も 358 億円と 2007 年 (158 億円) より 2 倍超となる (NPC 社調査、図表 5)。特に、中東は、インフラが整備されれば、投資資金の豊かさから一大マーケットに変わる可能性があり、それらに対応するべく松山第 3 工場に続き、第 4 工場を建設して生産能力の増強を図っている最中である。

また、ライバル企業の動向として、スイスの真空ラミネーターメーカーが他の主要三装置

図表 6 NPC 社の沿革と強み

年月	出来事	成功要因
1992.5	○日本ポリセロ工業(NPCの前身)に隣氏 △まもなく日本ポリセロ工業が破綻寸前であることが判明、負債総額一億二千万円	
1992.12	NPC設立	
1994	△工場用地競売にかけられる ⇒全社一致してかろうじて守り抜く ○この頃、負債の返済を完了	  ・食品向け真空包装機における強いブランド力
1996	○真空包装機の「謎の注文」 ～太陽電池モジュール用途と判明 ⇒太陽電池モジュール製造装置の製品化と対米輸出 ○米国メーカーのニーズに気付く (モジュール装置一貫ライン)	 ・隣氏らの新製品の市場分析と語学力 
1998	⇒モジュール装置一貫ラインの製品化	 ・特注対応が得意 ・食品向け真空包装機事業の好調
1999	⇒欧州にも進出	 ・隣氏らの新製品の市場分析と語学力
2000	△このころ製品トラブル相次ぐ ⇒愛媛県に自社工場を設立し、内製化に踏み切る △この頃から太陽電池市場が急速に発展するも、生産が追い付かず	
2002	⇒松山第2工場建設、その後、第3、第4工場も建設	
2004	△米国取引先の倒産 ⇒決済を前受け、円建てに切り替え	
2007	○東証マザーズに上場	

(出所) 筆者作成

メーカーを買収して NPC 社同様のモジュール工程の一貫ラインを製造するメーカーとなったことが気になるところだ。

だが、同社の基本方針は変わらない。顧客である太陽電池メーカーの声に耳を傾け、あらゆる太陽電池に対応した装置を自社で一貫して提供し、信用を獲得する。それがシェア上昇につながると確信している。

隣社長は、会社を存続させ必要とされるものを作っていけば、いつかは軌道に乗るのであり、まず会社を存続させることを一番にしなければならない。そして会社を存続させるには、奇策に走らず、リスクを回避し着実に実績を上げることが重要だと見ているようだ。

3. コア技術を活かして新規事業を興すには

海外市場志向と外部人材登用

NPC 社のコア技術である真空包装技術を使った太陽電池製造装置メーカーへの転身は鮮やかと言っている(図表 6)。確かに、太陽電池モジュール市場は依然としてニッチで大企業のターゲット先ではない分、中小企業にも活躍の余地がある。一部では、NPC 社の躍進について単に運がよかったとする見方もあるようだ。しかし、私は運だけでは片付けられない、いや運を呼び寄せた取り組みが同社躍進の裏には存在していたと考える。

まず、太陽電池製造装置事業開始2年後の海外進出の決断である。当時、日本国内には太陽電池製造装置の市場は存在せず、米国に小規模なものがあったにすぎない。おそらく普通の中小企業であれば、たとえ、真空ラミネーターを製造できたとしても海外に疎いこともあり、簡単に米国進出を決断できなかつたであろう。また進出後も急激に同事業が立ち上がったわけでもなく、しばらくは年間で数台程度しか売れなかつたという。通常であれば撤退の選択が議論されてもおかしくない。

だが、元商社マンの隣社長をはじめとする途中入社組には海外アレルギーなどなく、冷静に市場分析を行うスキルもあった。また、隣社長の決断に対して前の会社からいた職人達を含めた全社の支持があつたので、途中で迷うことなく米国事業を継続できた。いわば商社マンと職人という人的な新結合(イノベーション)が NPC 躍進の基礎を作つたと言えないだろうか。普通であれば、新参組は理解されにくく、新規事業の参入などの決断に対して社内は分裂しがちだ。だが、NPC 社の場合、前身会社の清算と新会社の立ち上げ、そして工場用地の入札という困難な事態に直面し、古参組と新参組の融合が図られていたのではないだろうか。

自社の技術領域を超えた研究開発

次に、モジュール工程一貫ラインの開発である。真空ラミネーターだけなら、事業規模は小さく、また、その後、他の真空包装機メーカーの参入を許したかもしれない。だが、NPC 社は米国取引先の研究者のアドバイスを受けて、他の装置開発に着手して一貫ライン製造を可能にした。一貫ラインの方が太陽電池メーカーにとって採用しやすく、また NPC 社にとって単独の装置と比べてノウハウ等を隠しやすいために技術が流出しにくい。だが、自社の技術領域でない分、研究開発に時間と資源が必要となる。

ここで同社が、将来の製造装置市場を獲得するために、一貫ラインの研究開発に躊躇しなかつたことが特筆される。もともと、同社は、食品以外の真空包装機製造など特注品の製造にも応じるなどの柔軟性を持っていたため、事業領域にない研究開発にも容易に踏み切ることができたのであろう。一貫ラインの研究開発がその後 NPC 社を飛躍させると同時に、他社の追随を許さなかつたのではあるまいか。

思考停止せず、将来に備え

最後に、同社の学習能力が挙げられる。NPC 社は欧米に進出した後も苦勞を強いられており、少なくとも3つの困難を経験している。1つ目は1998年から99年にかけて売上が低迷したことである。これは、それまで同社は外注を活用して太陽電池製造装置を製造していたが、技術情報が社内に蓄積されなかつたために、メンテナンスなどの顧客対応に支障を来したためであった。2つ目は、2002年から03年にかけて急激に太陽電池市場が立ち上がってきたにもかかわらず、それまで投資を控えてきたために、相次ぐ発注に対応することができなかつたことだ。3つ目は、2004年には取引先であつた米国上場企業のアストロパワーが倒産し、損失を計上せざるを得なかつたことである。

注目すべきは、同社はこれらの困難について仕方がなかつたということで思考停止するのではなく、その経験から教訓を引き出し、将来同じ苦難を味わうことのないように対策を講じていることである。

まず、1つ目の困難については、再発防止のため、外注の活用を止めて内製化に踏み切り、研究開発から保守まで一貫して自社で提供することに転換した。これにより、顧客の信頼を

獲得すると同時に的確で迅速な製品開発・改良が可能となった。

2つ目の困難の教訓として、以後同社は工場建設に当たっては土地を広めに確保し、将来の増設を行いやすいようにしている。

そして3つ目の大手顧客アストロパワーの倒産という苦い経験を踏まえて、決済は前受けに、通貨も円建てに移行して、回収リスクや為替リスクを最小化している。

コア技術を活かすには、経営資源の拡大、融合と進化能力

以上見てきたように、NPC社の事例は、単にコア技術を他の事業に応用するだけではなく、一貫ラインの開発までを行うことで自社の技術領域を広げると同時に、海外を見据えた市場戦略を策定・実行している。このような事業展開が可能になった背景として、隣社長を始め外部人材の登用と社内人材との融合によるところが大きい。また、失敗経験を無駄にせず、そこから将来への教訓を引き出してリスクの最小化を図っており、進化する組織となっている。

コア技術を活かして新たな成長分野に進出しようという企業にとって、真空包装技術を使って太陽電池製造装置事業を興したNPC社に学ぶべき点は多いであろう。 ■

<主要参考文献>

- ・ 清水誠「太陽電池産業に押し寄せる3つの変化～スピード経営で台頭するインドや中国の新興勢力～」日本政策投資銀行『今月のトピックス』No.121-1、2008年4月23日
- ・ 日経ビジネス編集部「裏方稼業は変幻自在に 逆境を越え世界制覇」日経BP『日経ビジネス』2007年1月29日号
- ・ 大村洋司「世界シェア9割 優良企業アルバックの全員納得経営（1）（2）」日経ビジネスオンライン、2008年5月1日
- ・ 嶋崎直「75年目の第二創業 TKX①～④」日刊工業新聞、2008年7月15～18日
- ・ NPC社資料
- ・ アルバック社、TKX社、NPC社ホームページ

(ご注意)

- ・ 当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、東レ経営研究所はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承ください。
- ・ 当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。当資料に従って決断した行為に起因する利害得失はその行為者自身に帰するものといたします。