



しょうの・なおゆき 1957年福岡県生まれ。80年早稲田大学政経学部卒業後、住友商事入社。北京事業所鉄鋼部長を経て、99年中興化成工業入社。専務、副社長を経て、2007年社長に就任。08年3月から3年間日本弗素樹脂工業会会長も務めた。

半導体製造装置など応用分野が広がる中、「言うことをきかない」フッ素の加工技術に強み 「後追いでは勝てない。次の需要を先回りして 待ち伏せし、マーケットをリードする存在に」

コロナ禍にあつて減収増益。本来ならば喜ぶべきことだが、庄野氏は。社員に「コストが減ったからといって喜ぶなど言っている」という。会社にとって大事なことは成長への投資。「無駄なコストは存在しない。コストが減ったら、その後、ボディーパーが効いてくる」と庄野氏。厳しい環境を生き抜く策とは――。

会社経営に コストは存在しない

―― 中興化成工業はフッ素加工技術に強みを持ちますが、コロナ禍で産業界も二極化が進んでいます。直近の業績は？

庄野 2021年3月期決算は、減収増益でした。

コロナの影響で製品セグメントごとの凸凹がありました。落ちた製品と逆に忙しくなった製品があり、しめてみた結果が減収増益でした。

ただ、1つ思っているのは、減収増益がいいとも思えないと

いうことです。悪く言うと、縮小均衡しているところがあるからです。

売上が減ったのに利益がそれなりに確保できたり、若干増えたりしたということは、どこかでコストが減ったといえます。

例えば、コストには、工場の残業が減ったとか、出張費が減ったとか、会合が減ったとかいふようなことがあります。わたしの個人的な考え方から言うと、会社にとってコストというのは存在しないと思っています。

会合費であれ、接待費であれ、広告費であれ、リターンを目指

してやっているわけで、純然たるコストというものがあつたら、これは本当の無駄というか、悪くなります。

でも、そういうことは一切ないので「コストが減ったからといって喜ぶな」とはよく言っています。なぜなら、それは投資が減ったということだからです。

もちろん、無駄な部門を効率化したのはいいことですが、単に絞つてというのでは、ボディーパーが3年後あたりから効いてくる。投資をしていないのだから当然です。

会計や税務上はコストと言っ

影響も出ています。

―― 事業を売却した理由は？

庄野 樹脂など他の事業と関係するところもありますが、エアバッグ事業は織物を織る会社に売却しました。うちの隣に会社があるのですが、一貫生産をやつてもらおうということ、売却しました。

売却先は元々パートナー企業で、そこがエアバッグを織つて、われわれがその上に樹脂を塗っていたのですが、後工程の塗るところも含めてやっています。

売却した理由の1つは、われわれの役割が終わつたからです。うちの本質は塗る作業で儲けるのではなく、必要な課題をアイデアで解決して、アイデアを利潤に変えることにあるからです。

アイデアが利潤に変えにくくなり、作業をするだけの会社であれば、うちでなくても良いわけです。

ているけれど、経営上本当にコストと言っているのかは、昔から疑問に思っているところです。

です。今、減収増益になつたのは、必要な投資をしていない結果、こうなっている面も多いのであつて、喜ぶべきものとも思えないのが正直なところです。

―― どんな時期でも成長のための投資は惜しまないと。今、売上規模はどれくらいになっていますか？

庄野 連結で、140億円程度です。前期、自動車のエアバッグ事業も売却したので、その

バッグのシリコンはかなり分厚く塗られていました。分厚くシリコンを塗り付けしないと、エアバッグの空気が漏れてしまうからです。

そこで、われわれは努力をして、以前の約半分の塗付で済むようにしたんです。

われわれのこの分野の役割はおおむね終わったので、事業を譲渡して、われわれは他の新たな挑戦をしていこうと。

次世代通信でも フッ素加工の技術を展開

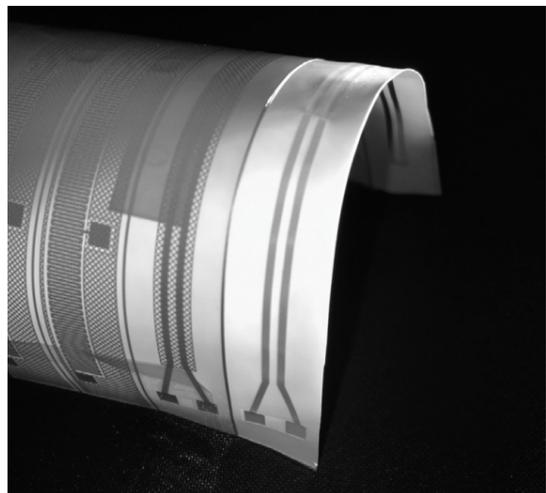
―― 自社の競争優位性をソリューションに置くということですね。今、事業は何部門あるのですか？

庄野 組織的には分けていないのですが、地域別に分けています。日本と海外をまず分けて、国内では東京・名古屋・大阪・福岡に拠点があります。

―― 売上高の海外比率は？

庄野 直接輸出で約20%です。それから、日本の商社経由の間接販売があるので、20〜30

中興化成工業代表取締役
庄野 直之
Shono Naoyuki



フレキシブルなふっ素樹脂銅張積層板「xCCF-500」



フッ素樹脂(PTFE製)チューブ

%程度になります。

—— 米中摩擦が激しくなっています。影響はありますか？

庄野 中国は自国で半導体製造をしようとしているので、そのあたりの影響はあるかもしれませんが。半導体の製造装置は製造過程で塩酸や硝酸、硫酸を使うので、装置のチューブなどにはフッ素樹脂が使われています。

フッ素樹脂は、そうした薬液にも強いですし、高温にも耐えられる。ただ、逆に言うと、ものすごく加工しづらい素材です。

その「言うことをきかない」素材に「言うことをきかせる」のがわれわれの役目であり、強みです。

—— そこが得意技になれば、参入障壁も高くなりますね。

庄野 そうですね。ですからチューブ一つ作るにしても、普通のプラスチックのチューブを作っているメーカーでは絶対に作れない製品を作っています。ニッチだけれど、強みを発揮できる分野です。

ですから、その応用範囲にし

ても、半導体もそうですが、われわれが投資をして、次はどこに使われるか、時代の一步先回りをして待ち伏せしておかなければいけません。

—— 先回りをするだけでなく、待ち伏せをする？

庄野 はい。後追いは勝てないので、マーケットをリードする存在になることが重要です。そのためにも、先回りして待ち伏せすることが必要です。

—— 待ち伏せする分野は、どんなところになりますか？

庄野 まずは、5G、ポスト5Gも含めた高速通信です。フッ素樹脂は電気特性もあるんです。普通、テレビなどの電機製品には緑色の基板がありますよね。あれを高周波のアンテナなどに使うと、高周波アンテナは発熱するので、それに耐えられず、ノイズが出てしまうんです。そうすると、基板の緑色の部分をフッ素樹脂など、耐熱性のある素材にする必要が出てきます。

—— その技術は、中興化成

しか持っていないのですか？

庄野 世界で数社持っていますが、うちは黎明期の1965年からフッ素樹脂の基板に携わっており、日本で技術を一番持っていると思います。

—— では、かなり期待できる分野ですね。

庄野 いや、分かりませんが。フッ素樹脂は加工が難しいので値段が高くなりますし、お客さんのところでも言うことをきかないので、他の樹脂で何とかならないかという要望があります。ですので、現状は、どうしてもフッ素樹脂でなければいけない、ごく一部の部分に使われているだけなので、その裾野を広げるべく、努力しているところです。

5Gまでは、日本は中国や韓国に勝てなかったので、国策としてはBeyond 5Gや6Gで日本が巻き返そうという機運が出ています。中心となるのはアンテナメーカーや通信機器メーカーになりますが、われわれもそのごく一部ではありますが、

そこに貢献できたらと思っています。

通信以外にも、いろいろ候補はありますが、同業他社もいるので開示は控えています(笑)。同業メーカーも、リチウムイオン電池やメデイカル関連など、いろんなところで頑張っている状況です。

リスクに備えて 業界連携による供給体制を

—— ところで、コロナ危機は社会全体に大きな変化をもたらしました。経営者として、今回の危機を通じて感じたことを挙げるとしたら、どんなことがありますか？

庄野 一つは、こうしたパンデミックなどのリスクに常に備えておかなければいけないという事です。

当社は、SARSが流行ったとき、心配になって、N95という医療用マスクを大量に備蓄させていたんです。ですから、今回、病院にN95の医療用マスクが足りないということで地元の

病院を中心に配らせていただきました。

東日本大震災の前も徒歩帰宅訓練をやっていたので、一部の社員はスニーカーを会社に置いて対応していました。

そういう意味では、会社として、大型リスクをいくつか挙げて、それに常に備えておくことが必要ということなんです。

例えば、サプライチェーンにしても、日本は地震も含めて自然災害が多いので、同業他社さんと、途中の段階まで規格を統一して、代替生産ができる体制を取っておいたほうが良いと思っています。

ところが、互換性を持たせるという事は、個別の強みを削ぐことにつながりかねないから、みんな嫌がるわけです。

ただ、どこまでを共通化して、どこからを各社個別の強みにしていくかを真剣に議論したほうが、パンデミックに限らず、自然災害リスクも含めて必要ではないかと感じています。自由競争とは言いながら、ど

こかで日本の製造業の1つの責任として、対応すべきではないかと思っています。

—— そこで供給責任が果たせなければ、海外に市場を奪われる可能性もありますね。共通化のハードルは、やはり高いですか？

庄野 そうですね。JISの規格で共通化できるような単純なものではありません。中間財はこんな作り方をしているなど、各社のノウハウまで手を突っ込まなければいけないからです。

—— ただ、それができれば産業社会の効率性も上がりますし、社会全体の効率性も上がりますね。

庄野 はい。日本全体の効率性に寄与すると思います。

南海トラフ地震が起こったときにどうするのか。今、手を付けておかなければ対応できません。数十年以内に起こると言われているのだから、それを前提に対策しておくのは必要だと思います。

例えば、東日本大震災後、飲

料のペットボトルのキャップは業界で共通化されました。以前は、何回廻せば開くというのが各社のアイデアだったので、互換性がなかったんです。

でも、そうしていたために、震災後、キャップが足りなくなりました。

競争の差別化と普遍化には必ず二律背反がありますが、どこまでを普遍化して、どこからを差別化するという線引きを真剣に議論すべきだと思います。

—— そういうことを言い続けていくことが重要ですね。

庄野 そうですね。日本産業界の信頼に関わる問題なので、しっかり対応しなければいけないことです。海外から見たら「この会社のこの工場が地震に遭ったらどうするんだ」ということです。そこまですっかり対応することが、信頼につながると思っています。