

2024年04月12日

各位

会社名 新報国マテリアル株式会社
代表者名 代表取締役社長 成瀬 正
(コード番号 5542 東証スタンダード市場)
問合せ先 取締役 執行役員 鎌田貴幸
電話番号 049-242-1950

The Worldfolio 社 WEB 掲載のインタビュー全文記事、日本語訳のご案内

2024年4月2日より、英国通信社の The Worldfolio 社 WEB 版に当社代表取締役社長・成瀬正のロングインタビュー全文記事が掲載・アップロードされております。日本語訳を作成しましたのでご案内させていただきます。

※ (Worldfolio 社の WEB ページでは当社記事は英文で掲載されています。直接 WEB でご覧になる方は、お手持ちのパソコンやスマホの自動翻訳の設定によって最初から日本語へ自動的に翻訳され表示される場合が御座います。その際、日本語が不正解な翻訳になっていることが御座いますのでご注意ください。)

以上

【掲載インタビュー全文記事の日本語訳】

(Worldfolio 社の質問)

私たちは、日本の製造業にとって非常にエキサイティングな時期にあると考えています。一方で過去3年間にわたり、COVID-19のパンデミックや中国と米国の摩擦による大きなサプライチェーンの混乱がありました。その結果、多くの多国籍企業が信頼性を重視してサプライチェーンを多様化しようとしています。ここに日本が登場します。なぜなら、日本の製造業に関しては高品質で、信頼性があり、リードタイムが短いことが何十年にもわたって知られているからです。円安が進んでいる今、日本の製造業にとっては、このマクロ経済環境の切迫したニーズに応える絶好の機会が来たと私たちは考えています。この前提に同意しますか、あるいは否定しますか、そしてそれはなぜですか？現在の経済環境で日本の企業が持つ利点は何だと思えますか？

(成瀬回答)

客観的に見て、貴見解は極めて正しく、過去数年間の世界の動向から、供給チェーン内には多くの混乱が生じています。さらに、円安により、日本の企業は輸出に有利な立場に置かれていますが、私たちの会社について言えば、製品の輸出は今のところあまり行っていません。国内的に見て、私たちに対応している業界も限られています。利益に関しては、私たちの収益の70%は半導体関連産業用の低熱膨張合金（インバー合金）から得られています。現在、私たちの会社にとって重要なことは、国内外の市場全体での存在感を高め、日本国内外の両方での市場シェアを増や

すことです。

半導体分野は近年、我々がシェアを拡大するための明確な方向性を示しています。今後我々は海外の主要な半導体関連メーカーと協力することが極めて重要になると考えております。しかしながら、海外の半導体関連メーカーでは既に確立された供給チェーンが存在することが我々にとっては問題で、既存の供給チェーンに参入することは難しい課題となるでしょう。我々のアプローチは、新製品を立ち上げたり開発したりしている半導体産業、特に半導体製造装置メーカーを注視し、彼らが材料使用に関して経験している特定の問題を解決するための我々独自の製品やソリューションを提供することです。現在の我々の目標は、そのような半導体製造装置メーカーの開発に貢献出来る研究開発型の企業になることです。

過去 10 年間、我々は研究開発の重要性を強調してきました。現在、我々は約 100 人の従業員を抱えており、そのうち 10 人が研究者で、5 人が博士号を取得しています。我々は学术论文を執筆したり、SPIE(国際光工学会)等の会議で発表したりすることで、学术界やその分野におけるプレゼンス向上を積極的に追求しています。このような学術的な活動や開発活動が蓄積されてきたおかげで我々は国内外で存在感を増々示すことができるようになりました。

しかしながら、私たちには価格だけの競争には参入しないという価値観があります。私たちが提供できる独自の付加価値を示さなければなりません。海外企業はしばしば標準化された製品を求めますが、私達は単なる標準品を提供したいのではありません。例え標準品であってもより性能の良い、他の誰にも作れないお客様の求める最上の製品を提供することが我々の使命だと思っており、製品をカスタマイズして個々のお客様のニーズに合致したソリューションを提供することが可能です。このアプローチこそが海外企業に伝えたいものであり、双方向の思考パターンを変えることを目指しています。

(Worldfolio 社の質問)

あなたは海外ネットワークを拡大したいとおっしゃいました。特定の国や地域で製品を提供したいと考えていますか？そのためにどのような戦略を採用したいと考えていますか？

(成瀬回答)

私たちは限られた企業規模とそれに見合った少数精鋭のスタッフを抱えています。そのことを考慮に入れて、私たちは自社の能力を超えて拡大することなく、自社のキャパシティ内での成長を望んでいます。私の社長としての仕事と経営スタイルは、単に売上高を拡大するのではなく、従業員が仕事に満足し充実感を得られるようにすることに重きを置いています。重要なのは、海外展開においても自社の能力範囲をしっかりと見定めることです。私達は私たちにとってプラスとなる M&A や他の機会に対してはどんなものでも開放的です。現時点では海外に直轄のオフィスはありませんので、代わりに国際会議などの機会を利用して海外のメーカーのキーパーソンと接触を図り、技術発表を通じて私たちの会社と技術を着実にアピールしています。今後はこれまでに築き上げたネットワークを活用し、いくつかの海外のメーカーや研究所を訪問し、より具体的な協力関係を築く予定です。したがって、私達は現在、継続的な海外展開における活動の選択肢としてこれを最適な方法と考えています。

(Worldfolio 社の質問)

あなたは、成長の鍵を握る業種として半導体産業を挙げました。それを考えると、あなたの会社の将来の成長に最も可能性があると思われる市場や地理的な地域はどこでしょうか？

(成瀬回答)

海外と国内での拡大において、現在私たちが注目しているのは半導体業界、特に半導体製造装置です。私たちが提供するものにおいて、私たちは独自性を有するこの業界における唯一無二のソリューションプロバイダーです。そのため、私たちの独自性を強化して、海外のティア 1 メーカーと協働できるティア 2 プロバイダーになりたいと考えています。これにより、半導体が必要とされる国々で、国内外ともに進歩を続けることができます。また、当社は航空機や空飛ぶクルマ等でもニーズのある CFRP の成形金型に適用可能な独自の低熱膨張合金を保有しており、この分野の今後の動向にも注目すると共に国内および海外の航空機や重工メーカーと継続的にコンタクトしています。

(Worldfolio 社の質問)

半導体業界はナノレベルでの精密さと制御で知られています。低熱膨張金属のような特殊材料の使用は、これらの基準を達成するために重要な役割を果たしています。新報国マテリアルも、このような特殊材料を製造する際には例外ではありません。あなたはどのようにして、製品が半導体業界の要求する精度レベルを満たすようにしていますか？

(成瀬回答)

私たちの最大の強みは、合金の目標の化学組成を正確に制御できることです。具体的には、化学滴定法によって成分の絶対値を測定し、規格の範囲内でも最適な目標組成に非常に狭い範囲内で製造する技術を確立しています。化学滴定法は最近の機器分析によって置き換えられ、現在では世界中のほとんどの機関で失われてしまった技術です。

私たちが持つもう一つの強みは、熱膨張測定の精度です。私たちは従来測定の 10 分の 1、つまり 0.01 PPM/K まで測定できる 5 つの装置を保有しています。これにより、特定のより狭い範囲内に化学組成を精密に制御することが可能となりました。

(Worldfolio 社の質問)

あなたの会社は研究開発型の企業ですから、スタッフには多くの技術的ノウハウが求められます。現在、日本という国は人口減少の危機に直面しています。日本は世界で最も高齢化した社会として知られており、さらに出生率の低さにより人口が減少しています。これにより労働力が減少し、製品を販売する国内市場も縮小しています。技術の継承という問題にどのように取り組んでいますか？長期的に、これらの技術やノウハウを若い世代の従業員に引き継ぐことをどのように保証しますか？

(成瀬回答)

私たちが直面している高齢化は確かに社会問題ですが、視点を変えれば労働力不足が即座には起こらないと考えています。この社会問題が大きな問題とされる理由は、日本の現在の定年が 60 歳であるからです。しかし、私たちの会社では定年は一律には設けておらず、従業員が体力的に問題無く意欲的に働き会社に貢献してくれるのであれば、可能な限り働き続けることを認めています。私たちは、経験を積む過程の一部として高齢化を位置づけています。我が社の多くの幹部スタッフは、彼らのキャリアを通じて大企業で大きな成功を収めてきた人々であり、その成功を新報国マテリアルでも再現できることを意気にかけています。これはポジティブな効果を与え、豊富な経験を共有することは全社員に対してプラスの影響を与えます。実際、私たちの会社ではまだ 70 歳以上の現役スタッフが意欲的に働いており、その経験を頼りに私たちの会社を成長させることができるというのが当社の強みの一つだと感じています。

そうは言っても若く優秀な人材を雇用することは依然として重要ですので、例えば私たちの会社ではエンジニアや研究者として働きながら大学で学び、博士号を取得する機会を会社負担で提供しています。これは私たちが新しい材料を開発する上で非常に効果的で、学術分野で学んだ理論と原理原則に基づいた思考回路が備わり、それを会社の実務で活かすことができるからです。実際最近では私たちの社員 2 名が働きながら室蘭工業大学と東京工業大学で博士号を取得しています。このような新たな機会を提供していることは、私たちがより多くの若者を引きつけるため外部に強調する必要があることだと考えています。

同時に、女性は今や社会にとって欠かせない人材となっています。私たちが所属する鋳造業界では、伝統的に研究開発の分野に女性が少ないですが、業界の大手企業と比較して、この分野での女性の採用を積極的に推進したいと考えています。これらの会社のポジティブな要素は、私たちの採用計画を維持するため外部に引き続きアピールしたいと考えています。

人材を獲得する別の手段は、大学とのインターンシップです。これは私たちが定期的に受け入れているものです。私たちはいくつかの大学からモノづくりに関する講義を依頼されており、時折、専門家だけでなく若い研究者も派遣して、学生たちに金属材料をより身近に感じてもらうよう努めています。私は新素材開発の喜びに情熱を掻き立て、若い世代に新素材開発についてもっと話すことを促進し、影響を与えることができればと願っています。

(Worldfolio 社の質問)

この会社でのドクターの利点の一つは、新しい技術を開発するだけでなく、自分自身の新製品を開発する能力があることです。あなたは最近、新製品である超高耐食性合金 EGNIS を発売しました。なぜこの新しい合金の開発に力を注ぐことにしたのか、そしてそれがどのような用途で使用されるのか、教えていただけますか？また、今日私たちに紹介したい新製品や開発が他にありますか？

(成瀬回答)

我々の主要製品は半導体製造装置向けの低熱膨張合金ですが、耐熱耐腐食合金の分野にも力を

入れています。この新しい合金 EGNIS の開発目的は、特にごみ焼却炉やバイオマス発電といった分野で、SDGs の観点から環境に優しい解決策を提供することでした。私たちの EGNIS のユニークな点は、厳しい環境での腐食と摩耗に耐えうる高濃度のシリコンを含んでいることです。

日本には 500 を超えるごみ焼却炉があり、自治体によって運営されているが、その使用環境は燃やされるごみの種類や操業条件によって大きく異なります。私たちは、各炉での材料の性能を炉の運転者の協力を得て調査し、その特定の用途の腐食に耐えうる適切な種類の材料を開発し提供しています。

この新しい EGNIS は、わずか 5 年前に当社に入社したエンジニアによって開発されました。つまり、開発はわずか 5 年間で完了したということです。若い世代と、より確立されたベテラン世代の経験と専門知識が組み合わさることで、情熱の大爆発が生まれると感じており、この当社におけるシナジー効果で他の大手企業では生まれられないような新しい種類の金属材料が生み出されたのだと考えています。新報国マテリアルでは、訓練と実現スキームの提供が可能であることを誇りに思っています。現在、私たちの研究開発は、これまでにない画期的な未踏の低熱膨張合金の開発に焦点を当てています。

現在、私たちの R&D は、Zerodur® のようなガラスセラミックスを置き換え得る新しいタイプの低熱膨張合金の開発に焦点を当てています。ガラスやセラミックスはゼロ、あるいは極めて低い熱膨張しか示さないことで知られ光学機器に使用されますが、一方で破損に対しては脆弱です。私たちは、セラミックスやガラスを代替できる堅牢な代替品となる究極のゼロ熱膨張合金を作り出そうとしています。

（Worldfolio 社の質問）

6 年後に再びここに戻ってきて、あなたの会社の 80 周年を祝うために再度このインタビューを行うと想像してみてください。その新たなインタビューのために戻ってきた時に、あなたが達成を望む目標や夢は何ですか？

（成瀬回答）

各企業の目的は、企業の規模や事業内容などの要素により異なります。私たちの会社にとって、会社の存在目的は、従業員の幸福を引き出すことだと感じています。会社とは、縁あって出会った従業員全員が仕事を通じて共通の課題に取り組むことで、彼ら全員を幸せにするための単なる道具に過ぎません。最近、私たちは中期経営目標を策定しましたが、それは経済面でも仕事の満足度においても、従業員が会社でより幸せになることを目指したものです。これら両方を強化することは、私たちの会社の全体的な収益性を増加させるために重要であり、それが結果的には従業員の経済状況を向上させることにより、従業員や株主に利益をもたらします。

現在、私たちの会社は非常に好調ですが、停滞しないように注意しなければなりません。代わりに、新たな開発、装置、設備の開発に継続的に投資することで成長を続けるべきです。重要なのは、従業員との対話を通じて、私たち全員が一体となって働く理想的な会社を作り上げることです。先に示した中期経営目標は、実際に従業員との対話を通じて策定されました。このプロセスを容易にするために、私たちは 3 つのチームを設立しました：未来商品開発チーム、製造プロ

セス革新チーム、そして会社の魅力向上チームです。これら 3 つのチームの活動を通じて、私たちの従業員がどれほど熱心で情熱的であるかが見えてきました。

正直に言うと、私たちの会社はリーマンショック後に絶滅の危機に瀕していました。そのため、生き残るためには会社の再構築が必要でした。ここ埼玉にはかつて鑄造工場がありました。それから私たちは構造改革を行い人員も 200 人から 100 人に削減しました。それは私たちが通らなければならなかった非常に痛みを伴う時代でした。今、私たちはリーマンショックからの回復を経験する幸運を得ています。

5 年後、私自身は 80 歳台になります。会社の事業について言えば、現在は鑄造材や鍛造材を主に半導体関連産業に提供しています。今後 5 年間で、当社は 3D 積層造形による低熱膨張合金とその他耐熱材料の優れた製造業者として認識されるようになりたいと考えています。つまり、私たちは鑄造、鍛造、そして 3D を 3 つの柱として成長していくことを意味します。

3D 積層造形は新しい分野で、我々は大いに期待しています。現在、我々は既に 3D 積層造形で製造を行う協力会社を有します。現在、彼らは 5 台のユニットを設置していますが、今後は我々自社の工場にも最新の 3D 設備を導入する予定です。これらのユニットは 1 メートル以上の大きさの製品を製造することが可能です。この新しい機械が 3 つの柱の中で会社を前進させる最も魅力的で価値あるものとなることを望んでいます。

Thank you very much.

(最後までお読みいただき有難うございました。)

Friday, Apr 12, 2024 [ea: KOSPI 2,706.03 ↑ +0.67](#) [China: Shanghai Composite 3,038.58 ↑ +11.242](#) [Hong Kong: Hang Seng 17,009.49 ↓ -127.42](#) [Singapore: Straits Times 3,25 ↓ -2.021](#) [DJIA 22,54 ↓ -4.12](#) [Nasdaq Comp](#)

THE
WORLDFOLIO

JAPAN SOUTH KOREA MANUFACTURING MEDICAL CONSTRUCTION REAL ESTATE CHEMICALS COSMETICS FASHION OTHERS ▾ Search 🔍

TRENDING M&A INNOVATION ENVIRONMENTAL PROTECTION CASE PARTNERSHIP

INTERVIEW MATERIAL SCIENCE April 2, 2024

Shinhokoku Material's strategic vision

Shinhokoku Material, a leading Japanese manufacturer specializing in high-precision alloys, shares insights on navigating global challenges, innovating in the semiconductor industry, and fostering technical expertise amidst Japan's demographic shifts.



Shinhokoku Material's strategic vision

Interview - April 2, 2024

Shinhokoku Material, a leading Japanese manufacturer specializing in high-precision alloys, shares insights on navigating global challenges, innovating in the semiconductor industry, and fostering technical expertise amidst Japan's demographic shifts.