

技術

取締役 専務執行役員
技術・事業開発本部 本部長
医療・ヘルスケア機器統括部担当
いわつば ひろし
岩坪 浩

技術・事業開発本部長メッセージ

新たなシーズの創出と潜在ニーズの顕在化に取り組み、 当社でしかできない価値の提供を目指していきます。

好業績に慢心することなく、時代の先にある 価値を追求

2020年度におけるムラタの業績は、コロナ禍という大変厳しい1年でありながら、おかげさまで過去最高を更新することができました。しかしながら、技術や事業開発を統括する立場にある者として、手放しで喜んでいるわけではありません。なぜならば、今日の繁栄は20年、30年前に諸先輩方が苦労して仕込んできた技術の恩恵にあずかっているにほかならないからです。そのことを謙虚に受け止め、次の時代、さらにその先の時代に向けて、ムラタは研究開発により真剣に取り組まねばならないと気を引き締めています。

10年後、20年後に花開く技術の種まきが重要

この先、未来がどうなるかなど完全な予測は不可能です。また、世の中やお客様のニーズが見えた時点で動くようでは遅きに失します。では、予測困難な未来に向けてムラタはどうすべきか？ 重要なことは、これから先の大きな変化、技術革新の波が到来した際に対応できるように、技術の選択肢を数多く準備しておくことです。研究開発は芽が出るのに相当な

時間を要しますが、その一方でグローバル市場において競争に勝っていくためには今まで以上にスピードも求められます。そのため、今のうちから将来の成長に備えて技術を仕込んでおくことが非常に重要になります。

技術の仕込みについて、表面波フィルタ（SAWフィルタ）の例を紹介します。現在、稼ぎ頭のひとつであるSAWフィルタは、40年以上前から研究を続けてきました。しかし、事業が黒字に転じたのはほんの十数年前のこと。それまではずっと赤字続きでした。高周波技術に取り組んだ当初は、「セラミックのムラタ」として誘電体フィルタや多層LCフィルタに注力しておりましたが、1990年代半ばから携帯電話の普及が加速したことをきっかけに、SAWフィルタの需要も拡大しました。技術革新の波を受けて、長らく肩身の狭かったSAWフィルタが一気に花開いたわけです。

今後、ムラタは技術の選択肢をひとつでも多く生み出せる組織を目指していきます。これは新たな事業機会の創出に欠かせないことであるとともに、若い世代に対する我々経営陣の責務でもあります。冒頭で申しました「今日の繁栄は20年以上も前に仕込んできた技術の恩恵」を若い世代の従業員が10年後、20年後に実感してもらえるように、ムラタ流イノベーションを推進していきます。

技術に対する懐の深さを大切にする企業風土

「ムラタは革新的な製品を次々に生み出し、時代ごとに成長を続けてきました。その秘訣は何ですか?」とよく問われます。確かに製品開発として結果的にそうなった面はあります。しかし、研究開発の現場は地道にコツコツ取り組むことが基本です。皆様をがっかりさせてしまいますが、ムラタとして特別な秘訣があるわけではありません。当たり前のことを当たり前に徹底して取り組む。これがムラタの研究開発です。

その中で当社の特長をあえて申しますと、技術に対する理解、懐の深さではないかと思います。たとえば、新たな技術テーマを提案してきた人に対して、最初から無理、不可能と決めつけることはありません。「それなら試してみようよ」と認める風土があります。

当社では、お客様との何気ない会話から事業の可能性が拓くことが度々あります。社長の中島はこれについて「雑談の効用」と呼んでいます。新たなアイデア、ブレイクスルーというのはかきこまった会議からは出にくいものです。逆に、会議後の雑談、廊下での立ち話で思わぬひらめきが飛び出すものです。しかも、軽いノリで「うちでちょっと試作してみます」となるわけです。一見、無駄なことのようにも、信念をもって挑戦する。その先に共感していただけるお客様がいて、事業の芽が出てくる。時間はかかりますが、ムラタ流の新規事業創出の取り組みのひとつです。

技術を大切にするという点では、技術に惜しまず投資するという点も特長のひとつです。売上高がまだ3億円そこそこの時代、売上規模に見合わない高価な電子顕微鏡や解析装置を次々に導入したことがあります。研究開発に必要ということであれば、腹をくくって投資を行う。これもまたムラタ流であります。もちろん、こうした投資を可能にしてきた財務基盤の地道な強化もムラタの強みと言えるでしょう。

さらに、研究開発の人材面にしても特長的です。いわゆる金太郎飴の人材観ではなく、実に多彩なメンバーが活躍しています。多様な価値観を尊重するのがムラタ流です。たとえば、過去には能面打ちをライフワークとしていた開発者もいました。人と同じ道を歩かない。人との異なる視点を大切に、たとえ険しい道でも自分が信じるものであれば果敢に進む。こうした姿勢を大切にしています。また、短期で成果が出ないからすぐに開発を打ち切るのではなく、テーマによっ

ては規模を縮小して根気よく研究開発を進めていきます。そして、事業としての芽を出すことに努めています。

お客様の潜在ニーズを刺激する 「技術のディスプレイ」

今、皆様に特にお伝えしたいのは、技術の引き出しを増やすとともに、社外との連携、協業にさらに注力していくという点です。当社の引き出しの中を社外の方々、お客様やアカデミア、スタートアップ企業に提案していきます。その一番の目的は、当社の技術＝シーズをお示しすることで、お客様などの潜在的なニーズを顕在化することにあります。ムラタは世の中のニーズが明らかになった時点で、技術を追いかけるというビジネスは目指していません。ニーズが見えてきた時にはすでに手遅れであり、受け身の研究開発で世界のイノベーション競争に勝てるはずがないからです。

重要なことは、技術を引き出しの中に溜め込むのではなく、こちらから「見せる」ことのお客様やパートナーの潜在ニーズを刺激する点にあります。イノベーションにとって必要な、「外部の知」と「内部の知」の融合を実現するために、お客様やパートナーにお見せできる「技術のディスプレイ」をつくることに注力しているところです。

私が常々思っているのは、誰もが見通せるような未来の姿に大したものはないということです。現在の延長線上で開発した技術だけで競争優位を築くことは困難であり、ムラタとして進む道ではありません。また私は、従来の枠組みで研究開発に臨んでいるだけでは、未来に役立つイノベーションを起こすことはできないという危機感を抱いています。今日、組織が大きくなった企業においては、組織の体制や既成概念などに縛られて、思い切った研究開発に取り組みにくい環境となっています。そのため、安全パイばかりを狙った研究開発に走りがちです。こうした環境の中からイノベーションなど望むべくもありません。この状況をなんとしても回避しなければならないと考えます。

イノベーションを促進するための人材育成

研究開発の促進に向けて、人材基盤のさらなる強化が重要なのは申すまでもありません。従来より若年層の従業員に対して「キャリア形成プログラム」を

実施しているほか、階層ごとの教育研修制度を用意しています。また、研究開発活動に伸び伸びと取り組める職場環境の整備も重要と捉えています。昨年末には、関東最大の研究開発拠点「みなとみらいイノベーションセンター」を開設しました。技術分野としては、エネルギー・ヘルスケア・IoTやモビリティ市場向けの研究開発を担っていきます。加えて、お客様や協業先との共創の観点から専用のフロアを用意しています。ここが「雑談」の場となるとともに、「技術のディスプレイ」としても機能していきます。

こうした取り組みに加えて、スタートアップ企業との交流も加速させています。やはり大きな会社で何十年も働いている人間の思考と、新しい発想でさまざまなモノを生み出し続ける企業の思考は異なるため、両者が話をしても噛み合いません。そのため、スタートアップ企業の皆様との交流を促進することで、社内のエンジニアを良い意味で刺激するとともに、彼らのやりたいことを我々が理解しサポートすることで、ムラタにとっても新しいビジネス機会を創出できるような取り組みを進めています。

また、これまでは研究開発では同じ部門、同じ技術分野で長く勤めることが普通でした。しかし、現在のムラタは昔と違って技術の幅も大きく広がっていることから、エンジニアにはなるべく多くの技術に触れてほしいと考えています。さまざまな技術分野のローテーションを通じて、自社内でイノベーションも起こしていく考えです。

国内外の研究ネットワークの拡充をさらに加速

社長の中島は従業員に対して「一人で仕事はできない」というメッセージを発信しています。これは、個人の仕事はもちろんですが、企業の研究開発活動においても当てはまります。これだけグローバル化が進む中でムラタだけではできないこともあり、大学やほかの企業との協業は欠かすことができません。私自身も、イノベーションの源泉となる「知のコラボレーション」を実現するために、外部との技術交流のハブ役に徹していく考えです。

社外との協業はすでにいくつも成果を生み出しています。アメリカの大学との連携では材料開発を行っており、ある分野において製品化の道を進んでいます。また、ガラス系材料に関して、協業先の技術と当社の設計を融合させることで、これまでにない高周波の特性を

出すことに成功しています。ほかにも多数の引き出しを用意しており、いずれお見せできるかと思っています。

また、今後は先進技術の目利きがますます重要になってきます。開発テーマの価値をいかに見抜くか、ここはまさに経営陣が真剣に取り組むべき仕事と認識しています。まず事業に直結した研究開発については、テーマヒアリングをもとに投資経済計算を重視して実行要否の判断を行っています。一方、アーリーステージのものについては、技術がユニークかどうか、きらりと光っているかといった技術の筋を見極めることに重点を置いています。これは容易なことではなく、未来に対して重大な責任を負う仕事です。我々経営陣はここにこれまで以上に真剣に取り組んでまいります。

スタートアップ企業やアカデミアなど社外との共創を加速することは、社内の開発マインドを良い意味で刺激することにもつながるだけに、本気で取り組んでいきます。そして、研究開発の世界的ネットワークの充実や、将来性のある技術テーマの選択と資源配分が、研究開発を統括する私の重要な仕事のひとつと心得ています。

エレクトロニクスの未来を拓く飽くなき挑戦

研究開発において、「世の中の100人中、100人が求める技術を追いかけるようでは、真のイノベーションは望めない」というのが私の変わらぬ考えです。そして、研究開発でホームランを打とうとすれば、つまるところ、自らが手がける技術に対する情熱、信念が欠かせません。自分が挑戦していることを信じて突き進む。その先に待っているのはもしかすると断崖絶壁かもしれないし、延々と続く砂漠かもしれません。日々苦戦しながらも、自分と仲間を信じて突き進んでいく。場合によっては10年、20年と可能性を追求し続ける。それは本人にとっても企業にとっても辛抱のあることです。その果てにたどり着く場所こそ、誰も想定することのできなかったブルーオーシャンであるのです。研究開発を通じた真の価値創出とは、楽な道、安全な道を進むのではなく、あえて苦の道、厳しい道を進むところにあると考えます。

これからもムラタは「Innovator in Electronics」としてエレクトロニクスの未来を創造してまいります。つきましては、ステークホルダーの皆様のご支援を引き続き賜りますよう心よりお願い申し上げます。