



エーシーエム

「共感」戦略で顧客を クリエイティブにする

CFRPの魅力を世界に発信

高強度・高剛性でありながら軽い——。そんな先端複合材料がCFRP（炭素繊維強化プラスチック）だ。しかし、コストが高く、これまで産業分野への普及はあまり進んでこなかった。それをどうビジネスとして展開していくか。この夢のような新素材の魅力を積極的に発信するエーシーエムの「共感」戦略について聞いた。

**金属に代わる新素材を
産業分野に広めたい**

エーシーエム（横浜市）はCFRPの材料設計、成形、加工、組み立てを手掛ける企業。CFRPとはプラスチックを炭素繊維で強化することで、軽量でありながら高強度・高剛性を実現した先端複合材料だ。ほかに振動減衰性が良い、錆びない、熱伝導率が高い、電磁波遮断性が高い、X線の透過率が高いなどの特徴がある。

プラスチックの名称が付いているが、強度が極めて高いため、従来、鉄やアルミなどの金属が用いられていた部分に使用することができ、これまでに人工衛星や競技用の車椅子など、特殊分野で採用されており、今、自動車部品、機械部品、医療機器、土木建築分野など、さまざまなところに広がりつつある。

とはいえ、価格が高いのがネックで、金属と比べると5〜10倍。そのため、技術者の間でも、その名は知られているものの、実際に使用したことがある人は少なく、特性や性質などについての理解

はまだまだ広まっていないのが現状だ。

エーシーエムの社名は、Advanced Composite Materials（先端複合材料）の頭文字を取ったもの。顧客のニーズに合わせた先端複合材料を提供する企業という意味が込められている。同社の大久保茂社長はもともと人工衛星の部品を扱うメーカーにいた。CFRPに魅了され、この新素材をもっと産業分野へ普及させたいと思い、独立した。

2002年の会社設立以来、順調に顧客数を伸ばし、現在約180社と取り引きがある。取引先はさまざまな業界にわたるが、いまとくに顧客開拓として考えているのが「何かの分野でシェア日本一、世界一という企業」（大久保氏）という。

そうした企業は開発意欲が高く前向き。良いものと分かると抵抗感なく取り入れてくれるからだという。

**積極的な情報発信で
共感者が拡大中**

CFRPを産業分野に普及さ

特集 つながるチカラ

Case 2

せていくには、同社の思いに共感してくれる企業や人をもっと増やしていく必要がある。そのために行ってきたのが積極的な情報発信だ。

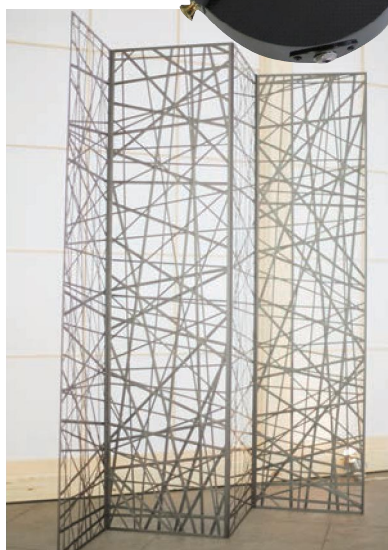
東京ビッグサイトで開催される大きな展示会には年に2〜4回、出展するほか、小さな展示会にも、極力参加して、CFRPの魅力



炭素繊維で成形されたさまざまなパイプ



CFRPでつくったウクレレ(左)と屏風(左下)。テーブルとイス(下) CFRPはさまざまな用途に可能性がある。素材特性である軽さや強度を知らない人にもわかりやすく伝えるためにつくった作品



顧客志向を貫くために あえて営業を置かない

同社の特徴は材料設計、成形、加工、組み立てまで一貫して行っていること。CFRPは金属と違い、炭素繊維の組み合わせ、成形プロセスなどによって、最終的な製品の性質や性能が変わる。「お客さまはCFRPを使い慣

をアピールしている。

展示会に出品する「作品」を製作する際に重視しているのは、「こんなこともできるのか」という「驚き」を伝えることという。「強度がある、軽いという特徴だけではだめ。熱伝導が違ったりか振動減衰性が違うというようなことを表現するものをつくって展示している」と大久保氏。

さらに、製造ノウハウの公開、設備の公開も積極的に行っている。顧客はもちろんのこと工業系の学校の工場見学も受け入れている。技術者向けのセミナーの開催にも積極的だ。これらの活動によっても、CFRPの魅力を理解する企業や人を地道に増やしてきた。

れてない」(大久保氏)ため、材料設計、成形作業、仕上げ加工まで一貫して行う同社は貴重な存在だ。また、一貫して行うことでコストダウンとともにスピードアップも図っている。

現在、従業員は31名。人員は工場が3分の2、事務、技術が3分の1の割合。ところで、同社の組織体制を見ると面白いことに気付く。営業部がないのだ。まだまだ理解が広まっていないCFRP。売り込みのために営業部の存在は不可欠のはずだが、敢えて作っていない。これは会社設立以来の組織戦略という。

理由は「伝言ゲームでは良い製品は作れない」から。代わりに事業開発部という部署を設置、ここが営業、技術、品質管理など、受注から納品まですべての業務を担当している。しかも、一つの案件に対して基本的に担当者が一人に対応する。

「お客さまはこの素材についての知識がない。そのためこんな感じにしたい」という曖昧な指示が多くなる。お客さまと話し合いながら、最終的な製品に仕上



エーシーエム 大久保 茂 社長

「CFRPという素材の面白さ、楽しさを社員はもちろん、多くのお客様と分かち合いたい」

用途や目的に応じて素材の向きや枚数が設計され、工場ではその指示通りに重ねていく。その際、一枚ずつ、ローラーで層間の空気を抜く作業が必要になる

炭素繊維は非常に硬いうえに種類も多く、「工具が摩耗しやすく、加工しにくい素材」と言われる。しかし、同社の場合、過去の蓄積から素材に合わせた工具の選定が可能。技術的な強みとなっている



げていく必要がある。そのプロセスには、できるだけ人を入れない方がいい。つまり顧客志向を貫くために営業を置いていない」と大久保氏は説明する。

CFRPという素材は単に従来金属だった部品を置き換えるだけでは、コスト高が生じる。そこでCFRPを採用することにより製品全体にメリットが生まれることを、顧客に提案する必要がある。

「素材自体が軽くて強いというだけではなく、その結果、モーターが小さくなるとか、エネルギーコストを低減できるなど、付加価値を提案する」（大久保氏）。例えば自動車のボディをCFRPにしたとする。製造コストは上がるが、軽量化が図られ、燃費の向上やエンジンの小型化を図る可能性が出てくる。こうした可能性を顧客と一緒に追求していくことで、顧客も徐々に前向きになっていく。

言われたものを言われた通りにつくっていたのではCFRPの魅力は伝わらない。話し合いを重ねることで、よりクリエイティブな関係性を構築することが不

可欠になる。

営業専門の部署を置かないのはこうした理由による。営業が顧客の要望を聞き、それを技術に伝え、また営業が顧客に伝えるというように、間に多くのプロセスが入ると、ニーズに合ったものができなくなる可能性が高まる。そこで、事業開発部が受注から納品までを一貫して担当する仕組みにしたのだ。

顧客のニーズを察知する人材の育成に力を入れる

顧客とクリエイティブな関係性を構築していく際に重要なのは、やはり顧客との間の共感性を育むことだ。顧客のニーズを察知して、的確に対応することで、同社の、ひいてはCFRPのファンになってもらうことが、受注拡大に繋がっていくわけだが、そのためには顧客のニーズを察知できる人材を育てることが大前提。この人材育成にも一貫体制での製品作りが役立っている。さまざまな工程に関わることで、顧客が何を求めているのか、先

回りして察知できるのだ。

「そういう人間を育てられる環境がうちにはある」と大久保氏は自信を見せる。実際、顧客からは一緒につくっていくプロセスが楽しいという声が多く寄せられている。

大久保氏がかつて人工衛星の部品を作っているメーカーでCFRPに触れ、魅了されたように、いかに多くの人たちをCFRPの虜にするか――、そんな「共感」の積み重ねこそ同社のブランド戦略だ。その戦略は確実に実を結びつつある。

Company Profile

株式会社 エーシーエム

神奈川県横浜市都筑区川和町638

TEL 045-930-3038

資本金 4000万円

従業員 31人

www.acm-neo.jp/