



企業トップに聞く！

第 18 回

厳しい経済状況のなか、躍進をつづける企業はどのような理念や方針を打ち立てているのか？
企業トップの視点から俯瞰するものづくりのあり方、乗り越えてきた課題、今後の展望など
について、お話をうかがうシリーズです。

■ 齋藤 義夫

砥粒加工学会 会長
東京工業大学 教授

■ 中村 健一

中村留精密工業株式会社
代表取締役社長



齋藤会長（以下、齋藤）：御社は超複合機および複合加工機のトップブランドとして、この業界を牽引されていらっしゃるんですね。ご創業者の中村留男様は、お父様とか。

中村社長（以下、中村）：ええ、弊社は昭和24年、町工場として両親がはじめた会社です。当時私は2歳でしたので記憶はありませんが、借家の土間に旋盤を1台置いてスタートしたようですね。当初は下請け中心でしたが、創業者である父は独立心が強く、いずれはメーカーに発展させたいという夢を持っていたようです。

齋藤：御社が独自の製品をつくられたのは油圧自動タレット旋盤だったそうですが、なにかきっかけがあったのですか？

中村：当時、大手メーカーの手動タレット旋盤が一世を風靡していたのです。これを自動化できないかと着手したのがはじまりですね。できあがった製品を大手メーカーに納品して、いろいろと教えていただきながら育てていったのです。

齋藤：砥粒加工に関わるようになったのはいつごろからですか？

中村：昭和47年頃のレンズ加工からですね。金属加工だけでは時代の波もあり大変なので、別のジャンルにも着手しよう、ということになったのです。幸いガラスや光学など、当時のニッチマーケットのなかでトップになれました。ここから液晶やタッチパネルのカバーガラスなど、いろいろと展開させていったのです。

齋藤：金属加工にはあまり重点を置かなくなったということでしょうか？

中村：いえ、並行して進化させていきました。弊社の複合加工機も、金属加工の技術を特化させていったなかから生まれた製品です。

ものづくりに大切なのは 「現場力」

齋藤：御社を含め、日本のものづくりについてはどういったお考えをお持ちですか？

中村：各現場が徹底している。これが日本のものづくりの強みだと思います。技術の伝承も重要ですね。また、賛否両論あるかと思いますが、終身雇用制度も大切なのではないのでしょうか。

齋藤：と、いうと？

中村：そうでないと、なかなか長期的な視野に立った技術が育たないと思うのです。アメリカのように個人の能力に光を当てるやり方にも良い面はあると思いますが、個人能力の評価に偏りすぎるのはいかがなものかと。現在、終身雇用制度を採用しているのは日本やドイツ、スイスなど限られた国になっていますが、企業を商品化するようなアメリカン・スタンダードなやり方では、日本のものづくりは育たないのではないかと感じています。

齋藤：景気の波が激しい現代においては、終身雇用制度もなかなか大変な面もあるのでは？

中村：そうですね。でも、弊社はリーマン・ショックの際にもリストラはしませんでした。本当に苦しい1年でしたが、逆にその年に再雇用もしましたよ。

齋藤：それはなぜでしょうか？

中村：そうしないと、社としても社員としても、安心して研究を進めたり、長期にわたる技術開発を進めていくことができないと判断したのです。

アップル社やサムスンなどは、どちらかというとアイデアと、ものを選択することで成長していった、ある意味でイリュージョン的な面があるように思います。人々に期待や夢を持たせるという意味でも。ただ、そういった方針で進めていく場合、ものづくりをすべて他社任せにして自社に基礎となる技術がないと、落ち目になったときにガタガタと崩れてしまう危険性もある。

齋藤：なるほど。

中村：ものづくりの頂点を極めたといわれたトヨタなどは、たとえ一時的になにかトラブルに見舞われたとしても、また起き上がってきましたね。長期的な技術開発を続けていく間には苦しい時期もあると思いますが、日本のものづくりを衰退させないためにも、怠ってはいけないことでしょう。

齋藤：そうだと、設備投資も必要になりますね。本来なら設備投資が景気に左右されるようではいけないと思うのですが、現状を見るとそれも難しいようで…。

中村：そうですね。ユーザーを見ても、実際に仕事に来ないと設備投資をしないないところが多いです。仕事がなくても設備投資ができるのは、今の日本では超大手だけでしょう。残念ながら、弊社も仕事のめどがまったく立たない状態ではなかなか大規模な設備投資には着手できません。でも、いつでも迅速に対応できるよう、土地だけは常にキープしていますよ。技術開発については、テクノセンターで継続的に進めています。

齋藤：中村社長は日本工作機械工業会の会長も務められていらっしゃいましたが、人材育成についてはいかがですか。

中村：われわれが日本のものづくりを進めていくにあたっては、やはり人材の育成、その前にまず優秀な人材を確保することが大切だと思います。日本工作機械工業会では、全国から学生を集め、あらゆる機械のマザーマシンを経験してもらい催しも行っています。こういった動きが、たとえばオーダーメイドの人工骨がつかれるようになるなど、今までにはなかったものを生み出す一助になればと。さまざまな分野を手がけているのでロマンがありますよ。

齋藤：残念ながら、大学ではものづくりの講義がどんどん減っているのです。そういった機会を



若者に与えていただけるというのは、とてもありがたいことですね。

中村：かつては一人前になるまで5～10年がかかっていたと思いますが、今は3～5年で一人前の仕事ができることを目指しています。弊社においても、優秀な人材がいればどんどん抜擢する方針で進めていますよ。ユーザーも若年化していますからね。大手になるほど、若年化が進んでいるように感じられます。

欲張って一気に大勢の優秀な人材を確保しようと思わずとも、エースは数人でもいいのです。弊社にしても日本工作機械工業会にしても、来てくれた学生を、いかにきめ細かくフォローして、優秀な人材に育てていくかが使命だと考えています。

齋藤：そのために、なにか手がけられていることはありますか？

中村：弊社としては、いろいろな分野から幅広く人材を集めたい。そのためにこちらも体質を常に変え、さまざまなデータやツールを用意して、若い人材をエースに育てていく体制を整えています。長年の経験値は今後もちろん大切にしていますが、なんだかんだ言っても、ずっと新

しい風を吹き込まずに続けていくと、私も含め頭が固まってしまうんですよ(笑)。新しいものに対する感性も鈍ってきますよね。

社員への感謝の気持ちを 常に持ち続けることも大切

齋藤：中村社長はお父様でもあられる創業者・中村留男様から会社を引き継いでから、どのような方針で経営を進めてこられましたか。

中村：父は、たとえるなら木下藤吉郎のような人物でした。クセもあるけれど愛嬌もあって、おもしろいことをいつも言っていました。社員のみならず社員の家族のこともすべて頭に入れていました。そのため社員との距離感も近かったですね。ただ、その分どうしてもそれぞれの社員との距離感に偏りが出てくる危険性があります。ですから私が社長に就任したときには、逆に「社員を公平に、フェアに見る」ということを念頭に置きました。

齋藤：なるほど。

中村：とはいえ、社員に感謝の気持ちを持ち続けるという姿勢は、父の代からしっかりと受け継いでいこうと考えています。たとえばボーナスを現金で手渡しすることは、父の代から継続しています。社員への感謝の現れですからね。

そうすると、8割方の社員が翌朝早くからお礼にしてくれるのです。強制しているわけではないですよ(笑)。これは経営者としてやはり嬉しいな、いい社員たちに恵まれているな、と思いますね。

齋藤：お父様とは違う方針をとられていても、中村社長と社員の皆様たちとの間には、しっかりと絆ができていますね。

そういえば、御社には社員たちで構成された「中村留五郎一座」なるものがあるとか…。

中村：ええ、看板から幕から会社でつくって、老人ホームなどに慰労に行くのです。仕事以外だと、「人から喜ばれる、感謝される」という機会がなかなかないでしょう。人に喜ばれれば自分も嬉しくなれるし、内面も豊かになれます。最初はトラックに旗をいっぱいつけて演歌を流しながら走らせたらのどかなあと思っていたのですが、警察から怒られるので断念しました(笑)。

齋藤：それは楽しそうだ。私もぜひ一度拝見してみたいですね(笑)。

最後に、今後の展望についてお聞かせいただけますか？

中村：弊社の目標地点への到着率を見ると、まだ6～7割までしかきていないのが現状です。「こういうことがしたい」と思っても、能力的に追いつかないこともあります。世の中の仕組みもありますしね。高望みをしすぎてもダメです。背伸びするくらいの目標を、こつこつと続けていくことですね。景気がよくなってきたと言っても、それは東京などの大都市に限られたもので、地方の核を担っている中堅企業はまだまだ対策がなされていないと感じます。地方では5000人規模のものづくりというものはほとんどないのです。今後は企業が各々努力を続けていくことと並行して、こういった規模の地方の企業にも政策の目が向けられることを望んでいます。



中村 健一 (なかむら けんいち)

昭和22年生まれ。昭和46年4月 中村留精密工業株式会社入社、64年 同社代表取締役社長に就任。平成8年5月石川県職業能力開発協会会長、9年10月石川県教育委員会委員、12年10月石川県発明協会会長、17年5月(社)日本工作機械工業会会長、23年5月同会副会長を歴任。16年11月藍綬褒章受賞