



企業トップに聞く！

第19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

■ 武藤 公明

浜井産業株式会社
代表取締役社長

齋藤会長（以下、齋藤）：御社はラップ盤などで高い業績を上げておられますが、武藤社長は創業者のお孫さんにあたるのだそうですね。

武藤社長（以下、武藤）：はい、当社は1921年、母方の祖父が個人で創業したことから始まります。36年に小型ホブ盤をつくり、それをきっかけに38年に当社を設立したのです。当時はホブ盤だけをつくっていましたが、54年、現在当社の主力であるラップ盤の生産をスタートさせました。

齋藤：ラップ盤においては、御社はわが国ではかなり早い時期から手がけておられましたよね。

武藤：ええ、当社が日本初と聞いております。

齋藤：ホブ盤といいラップ盤といい、ご創業者様はなかなか面白いところに目を付けますね。

武藤：ホブ盤については、祖父の弟にあたる人物が近所でバルブをつくっていたことも影響しているでしょうね。ラップ盤はおそらくどこからか依頼があったのがきっかけだと思いますが、当初はワークの種類も少なく、それほど注目されている分野ではなかったようです。当社においてもラップ盤やポリッシュ盤はそれほど大きな比重を占めておりませんでした。70年代～80年代の当社の主力は、ホブ盤の他にフライス盤やマシニングセンターでした。

齋藤：転換のきっかけとなった背景は？

武藤：80年代後半から90年代にかけては「たくさんつくって、手広く売る」が世の中のトレンドだったため、当社としては厳しい時代でした。ちょうどそのころ、ラップ盤やポリッシュ盤のワークが水晶以外にいろいろ増えてきたこともあり、これらが当社における主力分野に成長していったのです。

齋藤：現在の動きを見ると、需要の動きも激しいのではないですか？

武藤：そうですね。とくに当社のユーザーは半導体関連など動きが激しい業界です。

齋藤：近年では、中国や韓国が台頭してきているようですが、そのあたりはいかがですか。

武藤：正直なところ、数年前までは中国や韓国、台湾のラップ盤は当社の競合相手として見ることはなかったのですが、ここ1～2年の間にどんどんレベルアップして、競合相手になりつつあるように思います。

齋藤：そうすると、価格競争になり、なかなか厳しいものがあるのでは。

武藤：そうですね、価格では当社の製品のほうが高額になるでしょう。ただ、当社はそれぞれの分野でのリーディングカンパニー、つまりトップと取引しているという強みがあります。アプリケーションを含めた付加価値を高め、差別化を図る方針です。

齋藤：アジアの国々は、取引相手としてはどうですか？

武藤：一昨年、上海に法人をつくった途端に反日運動が起こって苦労しましたが、今はまたラップ盤の依頼が来ています。中国や韓国に限らず、外国との取引はそれぞれの国民性の違いもあるので簡単ではありませんが、当社のターゲットとしては需要が大きいので、今後も関係は続いていくと見えています。

齋藤：ものづくりに国が力を入れている中国などと比べると、日本はなんとなく「ユーザーのほう



武藤 公明（むとう こうめい）

97年ニューヨーク大経卒。三菱東京UFJ銀行などを経て、06年浜井産業株式会社入社、同年取締役。07年取締役海外営業部長。09年常務。10年専務。11年代表取締役社長に就任。東京都出身、43歳。



が偉い」という風潮があって、工作機械メーカーはやや弱い立場に置かれているように感じるのですが。

武藤：おっしゃるとおりですね。長い歴史から見ても「守ってもらえていない業種」という印象があります。こんなに優遇されていない業種も珍しいのではないかと。ただ、ごく最近この業界に足を踏み入れた新参者である私の目から見ると、だからこそ、皆さんが昔から切磋琢磨して伸びてきたのかな、とも感じますね。未だに小規模の会社が、なんの保護もなく自分たちの力で数多く生き残っているのはすごいことだな、と。円高がもっと長引いていたら、かなり厳しい状況になったとは思いますが。

商社マン、銀行マンなどを経て ものづくりの世界へ

齊藤：先ほど“ごく最近この業界に足を踏み入れた”というお話がありましたが、武藤社長が御社に入られたのはいつごろなのですか？

武藤：2006年5月です。メーカーで財務関係

の仕事に従事したあと、商社マン、銀行マンを経て、当社に入社しました。

齊藤：創業者のお孫さんということで工業系のご出身かと思っていたのですが、財務関係がご専門だったのですね。

武藤：私の母は創業者の一人娘、そしてその母の息子は私だけでしたので、昔から「将来的にはお前が会社を引き継ぐのだぞ」というふうに育てられてはきました。ただ、大学卒業後も具体的なイメージは湧かなかつたし、当社もちょうど業績が厳しい状況でした。社長の息子だからといって卒業後にそのままレッドカーペットが用意されている、という状態ではなかったですね(笑)。

齊藤：それにしても、メーカーから商社マン、そして銀行マンというご経歴は華々しいですね。

武藤：財務にかかわっていくうちに、経済そのものやお金の動きそのものなどに興味が湧いてきたのです。そうするとやはり最終的には銀行だな、と考えて転職したのですが、私が銀行に転職したとたん他行と統合することになりまして。本部にある国際部に配属され、統合に伴う業務に奔走する羽目になりました。

齊藤：なるほど。

武藤：銀行に入ったはいいいけれど、やりたかったことと違うな、と感じていたところ、当社入社機会がありまして。幸い業績も上向きでしたし、父も高齢になってきましたしね。また、長期間ではありませんが銀行に籍を置いていたことで「銀行側から企業を見る」という経験もできましたし、今の自分なら、この会社に入っても何か役に立てるかもしれないと思ったのです。

齊藤：入社後は何かご苦労されましたか。

武藤：というより、苦労しかなかったですね(笑)。機械のことを何も知らずに入社したうえ、すぐに取締役になってしまったので、現場で研鑽を積むという経験もありませんでしたし。足利工場に足を運んで、いろいろと勉強させてもらいました。

齊藤：機械のことを知らずに入社となると、ストレスも大きかったでしょうね。

武藤：ものすごいストレスでしたね。さまざまなことが今までの経験と違いました。それまではいわゆる大企業におりましたので、当社を見たときにどうしても随所に組織立っていないことが目につ

いてしまって。もちろん大企業にはない良い面もたくさんあるのですが、当時はそこまで目を届かせる余裕がなかったですね。機械の知識がないから、会議に出席しても内容がまったくわからないし、加えて「創業者の孫」「会長の息子」という肩書があるでしょう。「何をしたらいいのか」「何を求められているのか」、また逆に「何を求められていないのか」、非常に悩みました。あの当時は10kg以上痩せましたよ(笑)。

齊藤：それは大変でしたね…。

武藤：歯車を切る機械やフライス盤なら、加工しているところが目に見えるのでまだ何をやっているのかわかるのですが、ラップ盤やポリッシュ盤は、横で見ても中で何をやっているのかわからないんですよ(笑)。

齊藤：確かに(笑)。その後、海外営業のご担当をされたそうですね。機械に加えて海外関連となると、さらに大変だったのではないですか？

武藤：いえ、学生時代に5年間ニューヨークに住んでおりましたし、海外だからというストレスはありませんでした。当社は中国や韓国との取引は昔から多かったのですが、当時はそれに加えてアメリカやヨーロッパをどう開拓していくかという課題があり、一年の1/3は海外にいましたね。向こうの企業と提携したりもしましたし。私が入社してから、海外比率はかなり上がりました。私はもともとアメリカの大学を出ておりますし、銀行でも国際関係でしたから、自然とその方向に流れていったのでしょうかね。

齊藤：それにしても、そんなにご苦労なさっていたら「もう工作機械業界なんて嫌だ!」と思いませんでしたか？

武藤：実は展示会でロシアに行ったとき、まったく面識のないロシア人の方々が連日やってきて、「お前のところの機械、うちで今でも使ってるぞ!」と言うんです。ロシアとはその頃はあまり取引をしていなかったのが不思議に思っていたのですが、話を聞くと、20年前や30年前に買った当社のホブ盤のことなんですよ。それが1人や2人ではないんですよ。

その話を聞いたとき、この業界のビジネスとしての時間の長さをひしひしと感じました。売って終わりではなく、そこからユーザーとともに、長い



歳月をかけてゆく業界なんだな、と。あれはいい経験でしたね。

日本の工作機械業界は、 中小企業が困難を乗り越えつつ 世界を相手に闘っている

齊藤：最後に、当学会になにか期待されることはありますか？

武藤：日本の工作機械業界は、優遇されたり守られたりすることなく資本的に圧倒的に劣っている中小企業が、世界を相手に闘っているのが現状だと思うのです。この先新興国が力をつけてきたら、規模や資本といったボリュームで勝負しようとしても無理な話です。そういった面ではなく、今まで日本が培ってきた技術などでトップを走っていけるようにしなければなりませんね。学会にはぜひ、研鑽の場となる産官学の場所づくりをご提供していただきたいと思います。