



企業トップに聞く！

第15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

■ 黒田 浩史

黒田精工株式会社
代表取締役社長



齋藤会長（以下、齋藤）：今回は私が砥粒加工学会の会長に就任して初めての対談ということで、少々緊張しております（笑）。御社は1925年創業と歴史も古く、わが国で最初につくられたゲージ専門メーカーのひとつですね。優れた精密加工技術や精密計測技術を生かし、現在は各種ゲージのみならずさまざまな分野に発展を遂げられておりますが、まずは沿革から教えてくださいませんか？

黒田社長（以下、黒田）：当社は創業当初、造船や航空機用のゲージを手がけておりました。しかし第二次世界大戦後は別の道を模索する必要が出てきたのです。その当時、まず手がけたのはプレス金型を中心とした精密金型で、家電や自転車用のものでした。その後金型を作るために自社で平面研削盤を作製したところ、他社から「わが社にも売ってほしい」という声をいただいたことをきっかけに、1950年代からは工作機械事業へと展開させていきました。その後ツーリングやボールねじの製造販売を、日本では当社がかなり早い段階から手がけたと聞いておりま

す。

齋藤：現在ではさらに多岐にわたって事業展開されていますね。

黒田：比較的最近手がけたものでは、精密測定システムなどがあります。φ200mm、φ300mmに続き次世代のφ450mmシリコンウエーハに対応するものを、世界に先駆けて作りました。また、金型を作って売るだけでなく、自社の金型を使ってハイブリッドカーの基幹部品を製造販売することも手がけています。

齋藤：黒田社長は創業者のお孫さんにあたるのですね。てっきり理系の大学のご出身で、ご卒業後すぐに黒田精工に入社なさったのかと思いきや、東京大学教養学部をご卒業されたあと、長らく新日鐵や外資系の会社に籍を置かれていたとか。

黒田：はい。創業者である祖父が脳溢血により49歳で他界したため、私の父は18歳の若さで、否応なしに会社を背負うことになりました。父が息子である私に自由に人生を選ばせてくれた背景には、そういった苦勞も影響していたのではないかと思います。

齋藤：そのようななか、平成18年に日本ゼネラル・エレクトリック社（以下、GE）から黒田精工に移られ、翌19年に代表取締役専務、平成21年に現職であられる代表取締役社長にご就任されていますね。この時期に黒田精工に移られたことには、どのような背景があったのでしょうか？

黒田：まだGEに在籍していた平成17年から、非常勤の取締役を頼まれて黒田精工との関わりはあったのです。月に一度の取締役会議に出席するだけの立場だったのですが、それだけでは物足りなくなり、もっとこの会社に関わり、日本発のものづくりに携わりたいと思い始めたのがきっかけですね。

◆「石橋を叩いて渡らない」体質は改善する必要がある

齋藤：他社でのご経験が豊富な黒田社長からご覧になって、こちらに移られたときの第一印象は

いかがでしたか？

黒田：ものすごく真面目に、真摯にもものづくりに取り組んでいると思いましたね。ノウハウや熟練した職人技など、最新の機械でもかなわないアナログな技術もしっかりと受け継がれ、残っている会社だな、と。

一方で、少し言葉は悪いですが、商売があまり上手ではない部分もあるかな、とも感じました。全体的に時間の流れがゆっくりしていて、スピード感を感じなかったのです。もっとも、GEは世界の中でも異質なくらいスピードを求められる企業だったため、余計にそう感じたのかもしれませんが。社長に就任したとき、今後当社がグローバル化についていくためには、もっとスピード感を上げなければならないと思いました。

齋藤：具体的にはどのような面ですか？

黒田：たとえば意思決定のスピードです。「石橋を叩いて渡らない」ような状態は改善する必要がありました。GEでもアメリカのビジネススクールでも、「6割正しいと思ったらまずやってみる。そしてフィードバックしながら修正していけばいい」と学んできたのです。

齋藤：なるほど。

黒田：スピードは仕事にも意思決定にも当てはまります。同時に報告などのコミュニケーション強化も重要ですね。まだまだ私の力不足で理想の状態には至っていませんが、当社の社員たちなら必ず達成できると確信しています。

齋藤：そういった取り組みの成果として、何か具体例はありますか？

黒田：たとえば当社は昨年、ヨーロッパの精密部品メーカーを買収したのですが、7月に買収の話が持ち上がり、11月には取引を成立させました。買収にあたっては他国メーカーも名乗りをあげていたのですが、取引成立後に「なぜ当社を選んでくれたのか」と伺ったところ、「黒田精工が一番スピード感があって、タイムリーだった」というお返事をいただきました。

齋藤：たしかに驚異的なスピードですね。どのような製品を手がけていた会社なのですか？



黒田：もともとはカールツァイスの精密部門を切り離して作られた会社で、精密ギアやボールねじ、工作機械の主軸などを手がけてきた歴史があります。これまで当社は日本を中心にアジア市場を主たるターゲットにしてきたので、ヨーロッパはほぼ手付かずでした。ヨーロッパ経済は下降していますが、まだまだ精密分野の需要はありと見えています。買収した会社はアメリカにも拠点があり、また対象とする市場分野も当社とは重複がほとんどありません。当社グローバル化のための大きな一歩とも言えますね。

◆グローバル化とスピード感。

そしてもうひとつ、大切なこと

齋藤：先ほどグローバル化という言葉が出ましたが、御社のグローバル戦略はいかがですか？

黒田：私が非常勤の取締役として黒田精工と関わっていた時代にも、前社長から「もっとグローバル化を進めたい」と言われていたこともあり、当社に入社してから社長に就任するまでの間に布石を打ってきました。たとえば以前は各事業部がバラバラに輸出入業務を行っていたので、社

内の共通組織として海外業務部門をつくり、業務の一元化と情報の共有化を行うようにしました。同時に米国の拠点を支店として機能・立地ともに拡充し、韓国に現地法人を作り、中国やマレーシアの拠点の営業体制を拡充しました。

齋藤：今後、御社は順調にグローバル化が進みそうですね。

黒田：とはいえ、基幹工程は日本に残し続けたいと考えています。組立などは海外拠点でも展開していこうと思いますが、精密金型を作るなど、コアな技術は日本で手がけていく。当社の社員たちが長年にわたり積み上げてきた、大切な財産ですから。

齋藤：そういった技術を次の世代に受け継がせていく取り組みもなさっているのでしょうか。

黒田：たとえば社長就任後、千葉県富津工場内に研修センターをつくり、定年退職された方にセンター長になっていただきました。ここでは座学も教えているんですよ。また、当社の中核を担う技術・技能をリストアップしました。その中で「この技術・技能を満たす者が社内一人しかいない」、または「数名いるが全員55歳以上」のものを「絶滅危惧技能」と認定し、次世代へ受け継ぐようにしています。

齋藤：今、学校ではブロックゲージを教える機会がなかなかないのです。会社に入らないと学べないことも増えている気がしますね。

黒田：学校での授業はもちろん大切ですが、どうしても限られてしまうと思います。会社に入ってから学ぶことは非常に多いので、知識よりもやる気などの潜在能力が強い人材がほしいですね。

齋藤：そのほかにも人材育成への取り組みはありますか？

黒田：例を挙げると、技術系の社員のみならず全社員に「3年以内の自分の目標」を立ててもらっています。技能でも語学でも、自分のスキルアップにつながる資格を目指そうという取り組みなんです。

齋藤：なるほど。話は少し逸れますが、御社が長年積み上げてきた技術といえば、ゲージは今

でも売れているのでしょうか？

黒田：限られた量が、少しずつですね。大きなビジネスにはなりません、当社の基ですから、ゲージの技術は残したいと考えています。それに「残存者利益」と申しませうか、最後まで残っている者が利益を得るということもあるんですよ（笑）。たとえば油田やガス田の掘削に使われるパイプ用の「APIねじゲージ」のライセンスを現在持っているのは、日本では当社だけです。

齋藤：大量には出ないけれど、割得ということですね（笑）。

黒田：かつてドイツの高品質な機械などは「5年待ってでも買いたい」と言われていましたね。スピードやグローバル化を促進すると同時に、こうした「量産はしないけれど、妥協しないものづくり」の姿勢を追究しつづけていくことも、とても大切だと考えています。



黒田 浩史（くろだ ひろし）

1958年生まれ。81年東京大学教養学部卒業後、新日本製鐵株式会社入社。90年米スタンフォード大学MBA取得。99年日本ゼネラル・エレクトリック株式会社入社、事業開発部長。2000年GEメディカルシステムアジア企画開発担当ディレクター。02年日本GEマーケットメディカルシステム株式会社代表取締役社長。03年GEキャピタルリーシング株式会社取締役シニアバイスプレジデント。05年黒田精工株式会社取締役（非常勤）。06年同社取締役社長室長。07年同社代表取締役専務を経て、09年6月同社代表取締役社長に就任。