

企業トップに聞く！



第1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。

株式会社アライドマテリアル
代表取締役社長

鴻野雄一郎氏

砥粒加工学会会長
防衛大学校教授

奥山繁樹

奥山:今回は、海外にも幅広いネットワークを展開されている株式会社アライドマテリアル 代表取締役、鴻野雄一郎さんにお話を伺います。まずは鴻野社長のプロフィールからお聞かせいただけますか。

鴻野:私は京都大学で機械工学を専攻した、元エンジニアです。塑性加工の大矢根先生に師事し、粉末冶金の研究をしてきました。学年はひとつ違います

が、現在岡山大学にいらっしゃる宇野先生とは同じ下宿にいたんですよ。卒業後は粉末冶金の研究を生かせる企業に入社し、超硬合金の切削部門に配属されました。材料をいじるのではなく特性を調べる仕事でしたが、ほぼ切削工具の世界で生きてきたと言えますね。



鴻野氏プロフィール

昭和 22 年 1 月 1 日生

昭和 46 年 京都大学工学部修士課程修了

昭和 49 年 4 月 住友電気工業(株)入社

平成 11 年 1 月 ダイヤ製品事業部長

平成 14 年 6 月 粉合・ダイヤ事業部長

平成 15 年 4 月 住友電工ハードメタル(株)代表取締役社長

平成 15 年 6 月 執行役員、住友電工ハードメタル(株)代表取締役社長

平成 16 年 6 月 執行役員、アドバンストマテリアル事業本部副
本部長、住友電工ハードメタル(株)代表取締役社長

平成 17 年 6 月 常務取締役、産業素材事業本部副本部長

平成 19 年 6 月 常務取締役、産業素材事業本部長

平成 20 年 6 月 (株)アライドマテリアル代表取締役社長

奥山: 鴻野社長がアライドマテリアルに移られたのは、2008 年とのことですね。

鴻野: ええ。ずっと開発担当の部署にいましたが、その後生産も勉強なさいということで、生産関連の部署も経験し、部門長や役員を経験した後、アライドマテリアルに移りました。

奥山: 以前いらした住友電工では管理職としてもさまざまなご経歴をおもちですが、現場と管理とでは、どちらが面白いですか？

鴻野: どちらも面白いですね。苦しみもありますが(笑)。

奥山: 苦しみといえば、アライドマテリアルの代表取締役社長にご就任されたのが平成 20 年、経済的には非常にきびしい時期での社長就任だったと思われませんが、当時のご苦勞も多かったのではないですか？

鴻野: 私が就任したのは平成 20 年の 6 月ですが、リーマンショックの影響もあり、その年の秋頃より売上がガクンと落ちはじめました。以前の売上がよかったこともあります。最悪期は売上が 1/3 に落ち込んだこともあったのですよ。

奥山: 主な売上を占めているのは、どのような分野なのでしょう。

鴻野: タングステンやモリブデンなどのレアメタルが主力ですね。融点が高く、硬くて熱を非常によく通す高級な放熱材です。ヒートシンクとって、半導体のチップの下に座布団のように敷く部品や、高温に耐える特性を利用して炉などの耐熱部材に使われます。映写機のランプの電極にも使われていますよ。

奥山: 関連会社のアライドダイヤモンドなどの製品が工場に届くものとする、アライドマテリアルの製品はエンドユーザに届く製品といえそうですね。

不況を見据えた対策「SEQCDD」

奥山: 厳しい時代に社長にご就任されて、具体的にはどのような対策をとられたのでしょうか。

鴻野: 会社というものは当然利益を上げなければなりません。社長就任当時、不況は当分続くだろうと言われていました。そこで、まずは身の丈に合った組織にするため、組織の組替えや給与や賞与の一部調整、様々な費用を抑えるため間接費の圧縮を行いました。また、企業としてしっかりした体力をつけていくため、「SEQCDD」という方針をとりました。safety、environment、quality、cost、delivery、development の頭文字をとったものです。

奥山: 組立工場や海外におかれている工場などでは、人員削減も必要だったのではないですか？

鴻野: たとえば(株)アライドダイヤモンドではほとんどが正社員だったので、一時休業などを施行して凌ぎました。海外の工場は残業をなくしたことにより国内より相当早く状況が改善されていたので、人員解雇はしなくてすみましたね。

縮小に向けての対策だけでは不況から抜け出した時に追い抜かれる

奥山: 先ほど「SEQCDD」などについて伺いましたが、ほかにも何か対策はとられましたか。



奥山会長

鴻野:「身の丈に合わず」は、いわば縮こまっている状況に向けた対策です。これと同時に、不況から抜け出たときにぐっと伸びてゆけることも考慮に入れておかねばなりません。わが社における他社と比べての優位点は、超精密にものを仕上げる技術です。わが社のダイヤモンド刃物や線引きダイスなどの超精密仕上げは業界でも非常に優れていると自負しています。半導体ウエハのポリッシングも、固定微粒砥粒を使った技術が生かされています。これらのノウハウをもとに、非常に厳しい時代こそ技術開発を怠らないことですね。また、仕事が減った時代があったからこそ現在の改善に結びついたこともあるんですよ。

奥山: 具体的にいうと?

鴻野: たとえば仕事が減っている時期は人手が余っていますから、忙しい時期にはなかなか手がつけられなかった現場状況の改善活動に力を入れました。今ではその活動が結果的にプラスに転じています。今回の不況は今までのようにV字回復はありえないと言われていましたが、1年経った今からみると、当時考えていたほどひどい打撃は受けずにすんだように感じますね。

奥山: 今後はどのような流れになるとお考えですか?

鴻野: 国内では、かつての売上レベルまで戻すことは難しいと見ています。今後は新興国の需要を取ることがカギになる。国内では新たな市場にも目を向ける必要が出てくるでしょうね。

若手の研究者が、揉まれて成長する場を提供してほしい

奥山: 鴻野社長が本学会に期待されるのはどのような

ことでしょうか。

鴻野: 若手の開発者や研究者が、揉まれて成長する場をつくっていただけたら嬉しいですね。技術発表という手段もありますが、もっとフリーに、みんなで集まって自由に議論をしたり、勉強会をしたり。研究内容を部外に持ちだせないという企業もあるかと思いますが、業界によってはお互いの研究を持ち寄って切磋琢磨する場もありますからね。私も若い頃からそのような場で鍛えられたものですが、そこで知り合った人たちとは今でも交流がありますよ。この歳になるとそれぞれ役職についてくるので、会社は違ってもお互い力になれることがあり、非常に助かっています。

また、これは大学に対しての希望となりますが、「ものづくりとはどういうものか」という基礎の考え方をもっと教えてほしいと思いますね。

奥山: 大学ではコスト管理や安全管理はなかなか教えられていないのが現状ですね。私は防衛大学校で教えています。たとえば上級幹部を育成する自衛隊の幹部学校ではケーススタディが多いですね。実際にやって覚えていく。ところが大学院に入ると、研究者を育てる方向になってしまうんです。

鴻野: 文書化が大変ということもあるかと思いますが、そういったことを、今はみんな会社に入ってから覚えているように思えますね。何も知らないで不合理なことをやっている新入社員をたくさん見かけます。失敗学などの本もありますが、もっと体系的に教える授業があってもよいのではないかと感じます。

今後のキーワードは「環境」と「安全」

奥山: 最後に、今後の展望についてお聞かせいただけますか。

鴻野: やはりまずは「環境」ですね。わが社の半導体シリコンウエハ加工では遊離砥粒から固定砥粒に切り



替えています。また、ピアノ線のまわりにダイヤモンド砥粒を樹脂や電着で固定したわが社の精密ワイヤ「PWS」シリーズは、切断能率が高く、廃棄物の少ない加工ができる製品です。

奥山: 環境についての要望が年々厳しくなる昨今では、今後もさらに模索していく必要がある分野ですね。

鴻野: もうひとつは「安全」です。工場内の人はもちろん、使う人も安全な製品や環境を目指す。かつて砥石業界は「切れ味のよい砥石」「長寿命の砥石」の開発に走り、遠心負荷増大に対する「安全の確保」の認

識が低かった。もちろん、まず効率のよい砥石を開発してこられた先人の努力と知恵は必要なものだったと思います。でも、もうそれだけを追及していればよいという時代ではなく、安全設計の必要性が高まるでしょうね。今後は「安全を提供できるメーカーが勝ち残る」と考えています。

奥山: 性能向上に加え、工程管理や品質保証も含めた安全確保を提供していかれるということですね。本日はありがとうございました。

インタビュー後記



学会誌の新企画「企業トップに聞く！」に参画させていただきました。トップ対談ということで少し緊張しましたが、写真からもわかるように、鴻野社長は非常に柔和な印象で、話しやすく、楽しく対談させていただきました。あらかじめ質問項目をお知らせしていたこともあり、メモを準備して正確に答えていただいたのが印象的でした。緻密でしかも几帳面な方との感を強く持ちました。話しを進めるうちに、管理職としての長い経験に裏打ちされた自信と強いリーダーシップ、そして周囲を巻き込む人間的な魅力を感じ、アライドマテリアルの発展に欠かせない方とお見受けしました。学会への要望についてもご発言がありましたが、本会はその発足時から、砥粒加工に関わる学術の振興・発展を通じて、日本の製造業の発展に寄与することを、変わらぬ「軸足」としています。トップ対談を通じて、その実を上げていきたいと強く感じた次第です。最後に、お忙しい中、貴重な時間を割いていただいた鴻野社長に心より御礼申し上げ、インタビュー後記とさせていただきます。(奥山)