

企業トップに聞く！



第3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 クリスタル光学
代表取締役社長

桐野 茂 氏

砥粒加工学会 会長
株式会社アライドマテリアル

大下秀男

大下：今回より、奥山前会長より引き継いで私がお話をうかがうことになりました。どうぞよろしくお願いいたします。

桐野社長は若くして事業を興され、今では超精密研磨の分野で確固たる地位を築きあげてこられたご実績をお持ちですが、まずはご幼少時代から会社設立

までの経緯をうかがってもよろしいでしょうか。

桐野：私は京都で生まれ育ちました。農家の末っ子だったのですが、父が太平洋戦争でマラリアを患い、帰国後も喘息が続いて病院通いを繰り返していたため、私も兄や姉たちと家の手伝いに追われる日々でした。

大下：桐野家は平氏の流れをくむ家柄だ、という言い



伝えも残されているそうですが…。

桐野: そういった家系図もたしかに残っておりますが、時代も時代でしたし、父の病気のこともあり、私が子供のころは貧乏のどん底でしたよ。そんな背景もあり、中学校を卒業した 15 歳の春に学校の紹介で京都の堀場製作所に入社したのです。昭和 39 年ですから、ちょうど東京オリンピックの年ですね。

大下: 堀場製作所といえば一流の計測機器メーカーですね。ご自宅から通われていたのですか？

桐野: ええ。当時の山陰線はまだ蒸気機関車が走っていて、毎朝 5 時に起きて 2 時間かけて通勤していました。その頃の私は身長が 151cm くらいしかなくて、車内の背もたれにアゴが乗るくらいでした。蒸気機関車といえば、いい石炭を使っているときは煙が少ないのですが、悪い石炭だと真っ黒な煙が出るんです。そういうハズレ石炭の汽車に当たったときは、トンネルが近づくと乗客みんな大わらわで窓を閉めたりしてね。そうしないと煙が車内に流れ込んで全員真っ黒になってしまいますから。今では考えられませんよね(笑)。

大下: 入社されてからは、どのようなお仕事を担当されていたのですか？

桐野: 入社後 3 カ月は研修期間で、ハンダ付けなどを覚えました。研修中もその後も、初歩的なことを教わったあとは先輩たちがやっていることを、とにかく見て覚える。まさに職人の世界で、教えてはくれないんですね。その後結晶研磨の部署に配属され、光学結晶をひたすら磨く日々でした。塩などの結晶の引き上げ

桐野氏プロフィール

1964 年 4 月 株式会社 堀場製作所入社
 1985 年 4 月 有限会社 クリスタル光学 設立
 1990 年 3 月 株式会社 クリスタル光学設立
 代表取締役社長

もやりましたよ。

大下: 堀場製作所がそういったことをやっていたとは知りませんでした。その頃培ってこられた知識や技術が、後年独立して会社を興されたときの土台になっているのですね。

36 歳で(有)クリスタル光学創業 ガレージ・カンパニーからのスタート

大下: 桐野社長は 36 歳で堀場製作所を辞められてクリスタル光学を興されましたが、21 年間続けてこられた会社を離れて独立するまでには、どのような経緯があったのでしょうか。

桐野: 本音をいうと、私は研磨は嫌いだったんです(笑)。でも、ものづくりは好きだった。そこで 20 歳くらいのとき、磨きをやめて仏師になろうとしたのです。

大下: 仏像を彫る、あの仏師ですか？

桐野: ええ、自分で仏像を彫ったりもしていたのでね。でも退職願を出したら、上司に「それではメシを食っていけないぞ」と却下されて。その方はお父上が絵描きさんだったので、芸術の道で生きていく厳しさを肌身で感じていたのでしょうか。仏師になる道を断念してからは、磨きを極めてやろうと思いました。「25 歳で結婚して、30 歳で家を建てて、35 歳で独立」という目標をたててね。真剣に独立を考え始めたのは 30 歳頃からでしょうか。先に述べたように私は中学しか出ていませんから、どれだけがんばっても給料は後から入社した大卒の社員たちに抜かれていくわけです。今後の出世についても、そういったことが無縁とは思えない。それならば自分で事業をはじめよう、という考えもありました。

35 歳で退職願を出しましたが 1 年間待たされて、36 歳で有限会社クリスタル光学を興したのです。自宅に建てた 9 畳の作業場で、経理を担当する妻と 2 人でのスタートでした。

大下: 堀場製作所で 21 年間培ってこられた技術があるとはいえ、創業当時はいろいろとご苦労も多かったのではないですか？



桐野: 営業と研磨を私一人でやっていましたから、昼間は飛び込みで営業に回って仕事をいただき、研磨は夜にやっていました。作業場に簡易ベッドを置いて仮眠をとりながら作業を続ける毎日でしたね。でも創業当時を振り返るとそういった日々より、まず頭に浮かぶのは銀行のことでしょうか(笑)。

大下: というと…?

桐野: まだ実績のない会社ですから、わが社が磨いたもののレベルを保証し、また納得してもらうには一流の検査機を通さないといけないわけです。創業直後には売り上げの10倍くらいある機器を買いました。当然借金をしないと買えないので自宅を建てたときにお世話になった銀行に行ったのですが、「担保としては家がある」と言っても「そんなのは担保になりませんね」とけんもほろろな対応をされて、本当にくやしかった。当時はあのときの「こんちくしょう」というくやしさをバネにしてがんばってきた面もありますね。結局、ある信用金庫がお金を貸してくれ、検査機を購入することができました。

大下: 創業翌年には30坪の土地を借りて平屋の工場を建てられ、それもすぐに二階建に増床するなど順調な滑り出しをされたようですが、どのように規模を拡大していかれたのですか?

桐野: もともとは磨きから始めましたが、それではすぐに他企業と取り合いになります。ユーザからは「図面を渡したら、磨きだけでなく加工もしてほしい」という要望を耳にしていたので、それに応えていきました。とはいえはじめは仕上げの前段階を外注に出していたため、売り上げのほとんどが外注費でとんでしまう。やはり自分たちで加工もしないとダメだということになり、機械を購入して加工も請け負うようになりました。

大下: そういった流れのなかで、大きな転機となった出来事がありましたか?

桐野: 創業半年後頃、堀場製作所が共同出資してい

たスタンダードテクノロジー社(現:堀場エステック)から仕事をいただいたのです。半導体の製造に欠かせない精密機器のステンレス管の仕上げの依頼でした。

大下: ちょうど半導体産業が波に乗っていく時代ですね。

桐野: そうですね。当時、そのステンレス管は旋盤での仕上げが主流で、研磨をやっているところがなかったようです。ただそのステンレス管の仕上げが性能に大きく影響するというので、「これは桐野にしかできないだろう」ということになり、お話をいただいたわけです。マスフローコントローラというのですが、金属研磨の分野では、われわれが世界で初めて磨いたことになりま

すね。
大下: 堀場製作所に勤務されていた当時から、スタンダードテクノロジー社の社員の方とは交流があったのですか?

桐野: 会社同士としてはありませんでした。ただ同じ敷地内でしたから、私はあちらの社員の方と顔を合わせるたびに笑顔で挨拶をしにいて、個人的な交流はありました。でもまさか独立後、こういったかたちでお世話になるとは思ってもいませんでした。ご縁があったということなのでしょうね。

大下: その縁が結んだ依頼が、創業期のクリスタル光学を飛躍させるきっかけにもなったのですよね。

桐野: ええ、半導体は今後のびる分野と考えていたため、思い切って従来の10分の1の価格で研磨を引き受けました。その結果、スタンダードテクノロジー社はその分野において世界トップとなり、現在も世界一のシェアを維持しています。この仕事をきっかけにわれわれも多様な最先端産業に関わっていくチャンスを得ることができました。今でもわが社の一番大きな得意先は、堀場エステックさんなんですよ。



大下会長

わが社に職人はいない。 大切なのは技術者を育てること

大下: 桐野社長は常々「職人ではなく技術者をつくれ」とおっしゃっておられますが、これはどういった背景から生まれた哲学なのでしょう。

桐野: 私が若い頃に独学で苦勞した経験もあるのですが、勤に頼る職人でなく、技術にたよる技術者になれ、ということです。もちろん熟練の職人がもつ勘は長年の技術の積み重ねから生まれるものでありますが、それを次の世代に受け継がせてゆかないと会社を成長させることはできません。自分の技術を客観的に評価してレベルアップをはかっていくシステムで、技術を向上させていくべきだと思うのです。

大下: 御社には世界で3台しかないカールツァイス製の測定器がありますが、それもより高度な技術者を育てていく役割を担っていきそうですね。ほかにも御社の経営方針やビジョンはありますか？

桐野: 「常に自分と時代の一步先を見つめる」ということですね。これはわが社の社訓でもあります。10歩や20歩先を見ようとすると遠くてあきらめてしまうことでも、一步先ならあきらめずに続けられる。山登りと同じですね。単純なことのように聞こえますが、なぜかみんなそれをやらないように感じますね。たとえば東日本大震災のあった今の状況では、「環境」をキーワードに今できることを一歩ずつ進めていけばいいのです。

今後の展望、 砥粒加工学会に期待すること

桐野: 昔は「先生」と「企業」との間には溝があるというか、なんとなく距離があるイメージがあったのですが、今では一緒になってやっという動きが見られるように感じますね。

大下: 企業人として、私も昔は学会というものは「敷居が高い」と感じていましたよ(笑)。

桐野: 実を言うと、昔は「センセイ」は嫌いだったので。口だけじゃないかとか、数字だけ見てわかったつもりになっているんじゃないかという偏見があったのです。でも学会に足を運び、実際に先生方とお付き合いさせていただくようになって、見方ががらりと変わりました。大企業だけでなく、十数人規模の企業は、ぜひ学会に入ることをおすすめします。探している人材なども、学会を通じて広がりますね。「砥粒」では扱われる粒子がどんどん小さくなっている、それを極めていくのが日本の生き残る道ではないかと思えます。そしてその評価をどこまでできるか。今後も学会などで勉強させていただきながら、社員とともに向上しつづけていきたいと思えます。

インタビュー後記



学会誌の新企画「企業トップに聞く！」の第3回インタビューに、前任の奥山前会長からバトンタッチされ、初めて参画させていただきました。何分、インタビューなどは初めての経験ですので、相当緊張して臨むこととなりましたが、桐野社長の気さくなお人柄に加え、対談途中で桐野社長と私の誕生年月日が数日しか違わない同期の桜であることが判明し、以降スムーズに進めることが出来ました。私もそうですが、桐野社長はいわゆる団塊の世代の最後の年代で、この世代は特有の価値観を持っていると言われますが、桐野社長はその内の先進性や高い変革パワー、また競争性や上昇志向などの良い面を多く持たれている方とお見受けしました。それらの感性が、同社が現在に至った大きな原動力の一つになったのではないかと感じました。

最後になりましたが、この対談のご準備をいただきました同社関係者の皆様、またお忙しい中を快くこの対談をお引き受け頂いた桐野社長に心よりお礼申し上げます。

(大下)