

企業トップに聞く！



第4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 ナガセインテグレックス
代表取締役社長

長瀬 幸泰 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: よろしくお願いたします。貴社は昨年の2010年に創業60周年を迎えられたそうですね。高度成長期やリーマンショック、そしてこのたびの東日本大震災など時代が大きく揺れ動いた時代とともに成長を遂げてこられたと思うのですが、まずは貴社のこれまで

の歩みをうかがってもよろしいでしょうか。

長瀬: わが社は1950年、私の父である創業者・長瀬登が一台の旋盤から個人創業したのがはじまりです。業務は旋盤による部品加工でした。創業以来のわが社の変遷を十年単位でみていくと、日本が高度成長



長瀬幸泰 氏 プロフィール

1955 年生

1979 年 3 月 明治大工学部機械工学科卒

4 月 ナガセインテグレーション入社

83 年 4 月 テクニカルセンター長

84 年 4 月 企画部長

92 年 10 月 代表取締役副社長

98 年 10 月 代表取締役社長

とって、社員をリストラしなければならなかったことに対する心の痛みが非常に大きかったのだと思います。

80 年代からは新たな概念、価値、市場の創造をめざして製造環境の整備をすすめ、「世界一の工作機械の開発」への挑戦をはじめました。第二の創業期といえますね。

第三創業期に向けて さらなる一歩を

大下: オイルショック時代のお話が出ましたが、その頃長瀬社長はまだ学生だったのですよね。

長瀬: はい、岐阜市内で生まれ育ち、その後明治大学の機械工学科に入学しましたが、入学後すぐに体調をくずし、1 年間休学したのです。その後も闘病生活を続けながら大学に通っていた状態でしたね。卒業論文は横川先生に見ていただきました。

大下: 明治大学の名誉教授でもあられた横川和彦先生ですね。

長瀬: 私はエアスピンドルを使った研究をしていたため、卒論もエアスピンドルについてのものだったのですが、まだ視野が狭かったせいもあり「5 万回も回したぞ!」などと、ただ回数を多くすることばかりに夢中になっていた感がありますね(笑)。

大下: 横川先生は、私が仕事でメインに手掛けていた分野をご研究されていたこともあり、ずいぶんお世話になりましたよ。

長瀬: 先生はとにかく厳しい方でしたが、自分が学生時代、いかにすばらしい教えを受けていたか、そしていかに勉強不足であったかということ、会社に入ってから痛感しました。入社後は卓越したユーザの方々に鍛えていただく日々でしたが、入社後 15 年ほどしてから「そういえばこういうことを大学で教えてくれていたぞ」とようやく気づいたり(笑)。卒業後 15~20 年後でしたでしょうか、横川先生のご退官記念講演を聴きに

期を迎えていた 60 年代はプライスコンセプトのマシン開発を行い、大量見込生産を手がけていました。

大下: 現在、貴社では工作機械をはじめ鎮圧機械や電子測定器、産業機械などの幅広い製品を完全受注制でつくられておりますが、大量見込生産をされていた時代もあったのですね。

「大量生産・低価格」からの転換 —第二創業期—

長瀬: そうですね。ただ、わが社の規模では生産量や価格を大手と張り合っても限界があります。そこでオイルショックのあった 73 年からは様々なマシンを模索し、80 年代には「大量生産、低価格を目指す」というそれまでのコンセプトをやめて高精度マシンを完全受注生産する体制に向けて動き出しました。

大下: 180° 方向転換されたのですよね。非常に不躰な質問になりますが、貴社の知名度や技術力、実力からみると、もっと社員を増やして大規模な会社になさるという選択肢もあったのではと思うのですが…。

長瀬: 実はオイルショックの際やむなくリストラをし、160 名ほどいた社員が 100 名以下になったのです。それ以来、創業者は社員が 100 名を超えないようにしていました。これは私の想像ですが、おそらく創業者に



った際、「ああ、先生が学生時代におっしゃっていたのはこういうことだったのだな」と理解できたときは嬉しかったですね。

大下:79年にご卒業されてすぐこの会社に入られたそうですが、お父上が創業者、お兄様が社長(現・会長)という環境では、新入社員といえどすぐに専門分野を生かした希望部署に配属されたのでは？

長瀬:いえ、経理や営業など、研究分野以外の業務いろいろと経験させていただきました。入社当時は給料を袋に詰めたりもしていましたよ(笑)。

大下:長瀬社長が入社された時代は、ちょうど先ほどお話に出てきた貴社の「第二の創業期」ですね。会社沿革を拝見すると、80年に「超精密及び超微細加工対応技術の開発開始」とあるのを皮切りに、恒温室やクリーンルームの増設、テクニカルセンターや新たな開発室の新設など、技術開発や設備投資が盛んだったようですね。テクニカルセンターを1985年につくられているというのも、周囲と比べるとかなり早いのではないのでしょうか。

長瀬:そうですね。オイルショック以降の模索期を経て、80年からバブル崩壊前年までは、様々な分野の開発をはじめ、設備投資や人材育成に力を入れていました。身びいきではなく、技術は昔から素晴らしいものを持っていたと思うのです。だから「いい製品」はあったのだけれど、これからはそれを「いい商品」にしよう、という目標がありました。創業者がこれらにお金を惜しまず使ってくれたことも大きいですね。利益をこういった

ことに還元していたため、バブルが崩壊したときも不動産買付などの負債はゼロだったのです。

大下:社名を「長瀬鉄工所」から、現在の「ナガセインテグレックス」に変えられたのもこのころですね。

長瀬:ええ、1991年、兄である長瀬俊泰(現・会長)が社長の時代です。創業当初は旋盤による部品加工がメインだったのでこの社名でしたが、模索期や第二の創業期を経て、わが社の製品や手がけている開発との間に違和感が出てきたのです。そこで「インテグレート」と未知数の「エックス」を掛け合わせ、現在の社名にしたのです。

大下:貴社は一台一台が完全受注制のうえ、ユーザーの95%が日本企業だそうです。失礼ですが、リーマンショックなど時代が大きく変動している今、その体制によって打撃を受けるということはなかったですか？

長瀬:いえ、長納期というスタンスをとっていたこと、ユーザーがみなしっかりとした企業だったこともあり、リーマンショックによるキャンセルは1件もありませんでした。

大下:私の聞いたところでは、自動車関連ユーザーやアメリカのユーザーが中心だったメーカーでは、80%キャンセルされたという企業もありましたよ。キャンセルがゼロというのはすごいことですね！

長瀬:いえいえ、我々ではなく、我々のお客様がすごいのでしょう(笑)。リーマンショック以降は技術情報誌



大下会長

の発行やセミナーの開催、プレミアムクラブの発足などを通し、今まで以上に積極的にユーザとの交流を図っています。私たちが進むべき方向の答えは「お客様の現場」以外には存在しないと思うのです。

大下:海外に進出しようという動きは今までにはなかったのですか？

長瀬:実をいうと20年ほど前、海外にもわが社の製品をアピールしにいったこともあったのですが、どの企業に何を売っているかを公言できないため売込みが難しかったのです。それならば海外ではなく国内に目を向けよう、という姿勢になったこともありますね。

大下:貴社のパンフレットで「市場は、探すものではなく、つくるもの。」というコピーを見つけたのですが、これはどういったことなのでしょう。

長瀬:たとえば以前、わが社で砥石のアンバランス振動を机上計測する測定器をつくったのですが、ユーザに「こんなものがありますよ、88万円ですが…」と提案しても、「そんなに高いもの、買えないよ」と言われてしまうのです。そこでテクニカルセンターなどで実証して、ユーザに直接その効果を見ていただくのです。そうするとユーザもいいことがたくさんあることがわかって買ってください。わが社ではこの「実証」に力を入れていたので、テクニカルセンターの設置が他社より早かったのもこういった背景からでしょうね。また、それまでは工作機メーカーが88万円もする測定器をつくることはなかったのですが、今まであった技術を応用すれば比較的簡単につくれるのです。すると今度はわが社と同じような技術をもった測定器の専門メーカーも次々参入してきて、新しい市場ができてい

わけです。ユーザのニーズに応じていこうとすると、どうしても「商品開発」になりがちですが、これからは「要素技術」を追及していきたいですね。

今年で61年目を迎えたわが社は現在を「第三創業期」と位置付けているのですが、その初心表明として<「超多品種」・「超少量生産」による新たな価値創造型企業への挑戦><「超品質」・「超コスト」・「超スピード」な生産体制の実現><「超グローバル」なサービス、対応の実現>を掲げ、これらの実現に向けて動きはじめています。

今後の展望、 砥粒加工学会に期待すること

長瀬:先にお話したようにわが社は国内のお客様が95%以上ですが、これは国粋主義的に国内にこだわっているということではなく、すべて海外に出してしまったら日本にそれらが戻ってこないのではないかという危惧もあるためです。「Made in Japan, Made by Japanese, Made with world people」をバランスよく手がけていきたい。現在、日本の工業はおしなべて欧米の動きに翻弄されているように感じます。図面がまるまる渡ってしまってもつくり方がわからないようなもの、どうしても同じようにつけれないものなどを手がけていきたいですね。砥粒加工学会でも、ぜひ日本発の「概念」をつくりあげることにもお力添えをいただきたいと思っています。

インタビュー後記



長瀬社長は大変穏やかな人当たりの好い方で、対談は終始穏やかな雰囲気で行進することが出来ました。一方で、長瀬社長はご専門の経営や企業活動のみならず、国としての進むべき道や教育の在り方などに至るまで、確たる哲学や理念あるいは信念をお持ちの方とお見受けしました。幅広い範囲の貴重なご意見やご提言を沢山お聞かせいただけ、私自身が大変勉強になったと共に、加工関連業界に沢山のナガセインテグレーションファンがいることの一部が理解できたように思いました。特に、同社殿の企業ポリシーの一つである「お客様との出会いつくり」という概念には感心させられましたし、社長ご自身がこれの達成に向け、自らが行動で実践されていることを実感しました。最後になりましたが、大変ご多忙なところにも係わりませず長時間にわたり本対談に快く応じていただけました長瀬社長様、またこの対談仲介の労をいただいた中尾博様、当日お世話いただいた野村由利子様を初め、同社関係者の皆様に心よりお礼を申し上げます。(大下)