

企業トップに聞く！



第 5 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。

エレメントシックス株式会社
代表取締役社長 兼 リージョナル ジェネラル
マネージャー アジア

砥粒加工学会 会長
株式会社アライドマテリアル

フーベルト・クーゲル氏 —— 大下秀男

大下: 今回はこのシリーズ初となる外国の方との対談ということで、日本のトップとはまた違ったビジョンについてお話が伺えるのではと、非常に楽しみにしております。まずは会社の概要についてお伺いできますか。

クーゲル社長(以下・クーゲル): わが社はデ・ビアスの子会社に位置しています。ダイヤモンドをはじめ、

類似の特性をもつ CBN や PCD・PCBN などの超素材の焼結と加工を中核事業としており、人工ダイヤモンド焼結に成功して昨年で 50 年を迎えました。

大下: 世界各地で工業用ダイヤモンド超素材の製造販売を手掛けておられますよね。

クーゲル: そうですね。本社の登記はルクセンブルク



クーゲル氏プロフィール

1963 年 生まれ。ドイツ南部ウルム、エルバツハ出身
 1983 年 ドイツ軍隊において 15 カ月の兵役
 1988 年 アウスブルグ大学 経済社会学部卒、来日
 1989 年 名古屋にある日本語学校に通学
 1990 年 日本ヒルティ(株)にて研修
 1991～2009 年 日本ヒルティ(株)入社。営業、プロダクトマネージャー、マーケティングマネージャー等マーケティング部門を中心に、ドイツ、リヒテンシュタイン、日本など世界各地の勤務を経験
 2005 年よりタイ支社長
 2009 年 10 月 現職 エレメントシックス(株) 代表取締役社長
 兼 リージョナル ジェネラル マネージャー アジア就任

にあり、主要製造設備はアイルランド、南アフリカ、中国、ドイツ、スウェーデン、イギリスです。わが社のミッションは、革新的なダイヤモンドソリューションを通じて最高の性能をお客様に提供することであり、卓越した顧客サービスと生産性の向上を継続してご提供できるよう努力を続けています。

大下: 事業展開はどのようになっているのでしょうか。

クーゲル: 大きく分けて、「アブレイシブズ」と「テクノロジーズ」の 2 つの事業で成り立っています。「アブレイシブズ」にはオイル&ガス、アドバンストマテリアルズ、ハードマテリアルズの部門があります。切削、研削、穴あけ、せん断、研磨などのアプリケーションに使用されるダイヤモンド・CBN パウダーおよび多結晶焼結体を高温高压焼結で製造しています。日本の売上は 9 割がアドバンストマテリアルズですね。さまざまな工業分野での需要がありますが、自動車や航空分野では難加工材の加工に向けてさらに需要が増えています。「テクノロジーズ」は高品質ダイヤモンド合成のグローバルリーダーとして、“硬さ”以外にもダイヤが持つさまざまな優れた特性を活用しています。また、CVD ダイアモンドの将来的な可能性に基づいてベンチャー部門を立ち上げ、新しいアプリケーションの追求として現在 7 件の投資を行っているんですよ。

グローバルな視点からとらえた 日本企業の特徴とは？

大下: クーゲル社長は非常に流暢な日本語をお話しくなられておりますが、ご経歴を拝見するとドイツのご出身なのですね。

クーゲル: ええ、ウルムという町で生まれました。アインシュタインが生まれた町でもあるんですよ。ドイツでは大体 9～10 歳で、将来大学に入るか入らないかが決まってしまう。ロースクール、ミドルスクール、ハイスクールがあり、大学に進む者はほとんどがハイスクールに入学します。私も 13 年間ウルムのハイスクールで過ごし、卒業後、15 カ月間ドイツ軍隊に入隊してから大学に進みました。ドイツの徴兵制度はちょうど今年からなくなりましたが、冷戦のころは厳しかったですね。大学では経済学やソーシャルスタディ、マーケティングを専攻していました。

大下: 大学をご卒業後、ドイツで就職なさらず来日されたのはなぜですか？

クーゲル: ドイツでは大学を出ただけではなく、+αの経験や知識も必要とされます。加えて、日本文化に興味があったということもありますね。

大下: その後日本ヒルティに入社されて世界各地で勤務されていますね。そこではどのような業務をご担当されていたのですか？

クーゲル: マーケティングやジェネラルマネージャーを務めました。2005～2009 年はタイに勤務していましたが、日本やドイツとはまったく違う、いい経験になりましたよ。

大下: 私は仕事の関係でドイツにはよく行ったことがありますが、ドイツの方々にはいつも親切にしてくださいました。他の欧米諸国と比べてドイツと日本は相通じるものがあるようにも感じたのですが、社長からご覧になっていかがですか？

クーゲル: 共通点としては、日本もドイツも時間に正確ですね。また、「交わした約束は信頼できる」という共

通点もあります。時間にルーズだったり、契約書類をたくさん取り交わしておかないと不安だという国も少なからずありますから。相違点としては、日本で働いてまず驚いたのがサービス概念です。自社の売上や能率を上げるだけでなく、「相手を満足させたい」というスピリットが日本の方々には流れているのだと思います。ドイツ人のほうがビジネスにおいては合理主義ですね。ドイツ人が「自分たちの満足感」を優先するのに対し、日本人はまず「相手の満足感」を考えるように感じます。日本においては「サービス」はすでにレベルが高く、しかも「あって当たり前」という概念が確立されているのですね。

大下:2009年10月より現職にご就任されていますが、ご苦労なされたことなどはありましたか？

クーゲル:私が就任した2009年はリーマン・ショックの影響もあり、わが社も決してよい時期とはいえませんでした。サービスの向上をはじめ、さまざまな課題をクリアするために週に何度も海外の上司と電話会議を重ねました。時差があるので夜中になることもしばしばでしたよ。今年に入ってようやくそれらの課題を乗り越えて、イノベーションなど今後の発展につながる事業展開を議論できるようになったのは喜ばしいことです。

大下:東日本大震災の影響はいかがでしたか？

クーゲル:予想していたほどひどくはありませんでした。今後は被災した町の復興などで建築業界向けの製品需要がのびるかもしれませんが、これはまだ不透明ですね。

大下:日本の経済は確実にスローダウンしてしまうと思われませんか？

クーゲル:日本の政治家たちの話を聞くと、石油をはじめ、やれあれがない、これがないとばかり言っていますが、エネルギー関連ならまだ太陽もあるし、風力もある。ポテンシャルのかたまりなのに、と感じます。私のモットーは「どの難題にもチャンスあり！」なのですよ。

大下:トップに立つ方がそういうスタンスでいてくれると、社員たちのモチベーションも上がりますね。御社の一番得意とする事業、他社との差別化はどのようなことなのでしょう。

クーゲル:エレメントシックスの強みは、原料の調達から製造・販売、マーケティングに至るまで、すべて自社でまかなえるということです。強固な生産プロセスも確立していますから、ユーザのワークピースひとつに対

してもさまざまなアプローチをご提案できるのです。

大下:御社が網羅している幅広い技術のなかで、特に特化している分野はどこですか？

クーゲル:すべてだと思いますよ。どの分野も世界規模でそれぞれのプロフェッショナル達が従事しています。今後、さらに力を入れていきたいのはアプリケーション、つまり用途の拡大とイノベーションですね。ユーザについての情報を生かし、パートナーシップをさらに強化していく必要があるでしょう。

大下:私が若いころなどは、御社の応用技術研究所におけるアプリケーションの研究は、かなり進んでいたというイメージがあるのですが…。

クーゲル:今から思えば、当時はまだアプリケーションの幅は狭かったですね。現在はかなり幅広く広がっています。ただ、「素材をユーザが持参して、こちらで加工したものはすべてユーザが回収」となるとなかなか新しい技術が入ってこないため、独自に研究を進めていく必要があるでしょう。

大下:最近では、まったく新しい超砥粒原料というものが出てこないですね。御社には、ぜひ CBN に続く新たな硬質材料を出していただきたいと期待しています。世界に目を向けると、ダイヤモンドやCBNは中国が非常に実力をつけ、勢いもありますが、中国対策はどのようにお考えですか？

クーゲル:「対・中国」ではなく、「中国と一緒にやっていく」というのもひとつの選択だと思うのです。まだ不安材料もありますが、中国は非常に大きなマーケットです。わが社はすでに香港にオフィスを設置していましたが、今年の6月に上海オフィスも新設しました。実際にオフィスを置くと、外側から眺めていただけではわからなかったさまざまな情報が、驚くほどたくさん入ってくるものですよ。

大下:たとえば？

クーゲル:中国のニーズは「安価なもの」といったイメージがありますが、品質と価格という考え方だけではなく、被削材に対してもっとも適切な砥粒を提供するというニーズがあります。中国もコスト面だけでなく、今後はクオリティを他国のレベルに合わせていく段階に来ているように思いますね。そうすると当然、被削材やエンドユーザのニーズに合わせたクオリティの砥粒が必要になりますから、そこにマーケット拡大のチャンスが広がります。「安い製品をつくって中国に売る」というシステムでは、長続きしないのではないのでしょうか。

大下:なるほど。

クーゲル:我々が中国の成長をストップさせることはできないのですから、こちらがワンステップ先を見て、チャンスを捉えて生かしていくしかありません。ただ、ニーズは日本やドイツなどとは異なりますから、細かいニーズをキャッチする必要があります。オフィスを現地におくことで、それまでの短期滞在では見えていなかった情報を入手できるようになったことは大きな収穫ですね。また、中国に進出している日本企業のサポートを日本と同レベルで行うことができるようになりました。これはお客様にも喜んでいただけたと思います。

今後の展望、 学会に期待することは？

大下:今後のエレメントシックスは、どのように飛躍されていくとお考えですか？

クーゲル:アブレイシブを含むアドバンスドマテリアルズ事業に、その他のオイル&ガス、ハードマテリアル、テクノロジー事業をうまくリンクさせていけば、さらに大きな発展が見込めると考えています。ダイヤモンドをはじめとする超素材には可能性がたくさんありますので、日本だけでなくボーダーレスでアジア全体に広げていけば、楽しいチャンスが広がると思いますね。

大下:クーゲル社長は日本の代表取締役社長のほか、アジア地域マネージャーもご兼任されていますが、守備範囲はどのエリアなのですか？

クーゲル:インドを除くアジア全体、オーストラリアやアセアンも含みます。日本は現在、震災の影響もあって元気がなく、各国にもさまざまな課題や難題がありますが、ひとつひとつの難題にチャンスが隠されている

と思いますよ。

大下:砥粒加工学会をはじめ、各学会に期待されていることはありますか？

クーゲル:難削材の加工はアピールの機会がなかなかないので、セミナーなどに参加させていただけることはありがたいですね。先ほども述べたように、昨今では砥粒の活用範囲が広がっているのに対し、秘密契約がきつくなり情報が入りにくくなっています。エンドユーザが何を求めているのかがわかりにくくなっているのです。今後、学会ではぜひ航空・宇宙関連や電子部品関連などのエンドユーザのお話が伺えるセミナーを開催していただきたいですね。なぜ必要なのか、どのような加工をするのかといった細かいお話を伺うことで、わが社のサービスをさらに発展させていくチャンスが広がると嬉しく思います。

大下:私自身、御社の前身である旧デ・ピラスには大変お世話になりました。ダイヤモンドシンポジウムに参加させていただいたり、御社が発行されていたダイヤモンド雑誌をいつも購読して、新しい情報や英語の勉強をさせていただいたものです。御社は会社のミッションとしてやってこられたことかもしれませんが、結果的に日本におけるダイヤモンドやCBN事業の啓蒙や人材育成に大きな役割を果たしていただきました。

クーゲル:今年から、新たなセミナーを開催しています。11月にも企画しています。製品の売込みだけでなく、さまざまな情報を年に2回くらいのペースで展開していきたいと考えています。

大下:それは非常にありがたいですね。御社にはぜひ今後とも、この分野を牽引し続けていただきたいと思います。貴重なお話をありがとうございました。

インタビュー後記



今回は前任の奥山前会長から引継後 3 回目の対談でした。前 2 回に際しては、このような仕事に不慣れなことにより、かなりの負担と緊張を感じながら臨むことになりましたが、今回は大変わくわくしながら臨むことが出来ました。少しはこの仕事に慣れてきたこともあると思いますが、初めての外資企業の外国人トップとの対談ということで、きっと興味深いお話を聞かせてもらえるのではないかと期待から来るものが大きかったと思います。クーゲル社長の流暢な日本語と真摯なお人柄のお陰で、対談はスムーズに進み、期待通り、同社の確たるビジョンやミッションはいうに及ばず、外国人からみた日本国感や日本人感、さらには日本人奥様とのなれそめに至るまで、大変興味深いお話を数多くお聞かせいただくことが出来ました。最後になりましたが、大変ご多忙なところを長時間にわたる対談に快く応じていただきましたクーゲル社長様、またこの対談に際しまして種々お世話いただきました同社友田敦子様 に心よりお礼を申し上げます。
(大下)