

企業トップに聞く！



第 10 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。

住友電気工業 株式会社
専務取締役
産業素材事業本部 本部長

倉阪 克秀 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:住友電工といえば、説明の必要もないほど大きな業績をお持ちですね。電線やワイヤハーネスなどは世界のトップ 3 に入るとかかっています。倉阪専務は産業素材事業本部長でもあられますが、もともと

理系のご出身なのですか？

倉阪専務(以後、倉阪):そうですね、神戸大学の機械工学科出身です。岩田研究室で高温高压下における摩擦・凝着を研究していました。この研究がきつ

倉阪克秀 氏プロフィール

1946 年 11 月 1 日 三重県伊賀市生まれ
 1971 年 神戸大学 機械工学科 修士課程修了
 1971 年 4 月 住友電工(株) 入社
 2000 年 6 月 北海道住電精密(株) 社長就任
 2005 年 6 月 執行役員、住友電工ハードメタル(株) 社長就任
 2007 年 6 月 常務執行役員、産業素材事業本部副本部長、
 住友電工ハードメタル(株) 社長
 2008 年 6 月 常務取締役、産業素材事業本部長
 2010 年 6 月 専務取締役、産業素材事業本部長

〈対談日以降のご経歴〉

2012 年 6 月 住友電気工業(株)常任顧問、住友電工ハードメタル(株)
 会長、住友電工焼結合金(株)会長



けで、「切削工具を自分の仕事にしたい」と思い、住友電工に入社しました。入社以降、ずっと切削に携わってきています。

大下: 目指していた分野を一貫してずっと続けてこれたということは素晴らしいですね。入社後は国内外を問わずご活躍されていたそうですが…。

倉阪: 名古屋の工場や国内営業を経て、ドイツの販売会社に 5 年半おりました。帰国後は伊丹や北海道と、今思えばあちこちをウロウロしておりましたね(笑)。長いあいだ加工技術に携わってきましたが、北海道にいた頃は原料となる粉を手がける事業内容でしたので、私自身、非常に勉強になりました。

大下: 国内営業もなさっていたということですが、御社では技術者が営業に回ることも多いのですか？

倉阪: 多いですね。たとえば開発者もユーザニーズをしっかりと学び、得たものを開発にフィードバックすることが大切ですから。行ったきりになる人もおられますが…。

住友電工ブランドの強みとは？

大下: 倉阪専務が本部長を務められている産業素材事業では、どのような業務を担っている部署なのでしょう？

倉阪: 電線の伸線技術を応用発展させた土木建築・自動車関連の特殊金属線や、粉末冶金技術を基盤とする超硬工具、そして合成ダイヤモンドなど、高機能材料を手がけています。

大下: 超硬工具、CBN、焼結製品などは日本でトップクラスの業績をお持ちですね。

倉阪: そうですね、各分野とも優れた技術を持った人材が支えています。

大下: このような業績を実現できた背景には、どのようなものがあるのでしょうか。

倉阪: たとえば粉末冶金においては、最初の段階である「粉を調達して混ぜる」ところから手がけていることも特徴です。ひと口に「混ぜる」といっても、混ぜ方で各社の特徴が出るものなのです。かつて「冶金技術者は絶滅危惧種」などと言われたこともあります(笑)、最近では認識が変わってきているようですね。

わが社のマーケットの半分は自動車関連業界なので、「今後は小形化・軽量化が求められる」となれば、そのニーズに有効なマテリアルを生み出していけるのも強みです。さらに資源問題からリサイクル技術も重要です。

大下: 今後、力を入れていきたい分野や事業はありますか？

倉阪: ひとつは超高压技術です。わが社には原料(粉末)から手がけられるベースがありますので、種々の元素を組み合わせることで今までにないものを生み出していけるのではないかと思います。

大下: 御社にはツールエンジニアリングセンターもありますね。

倉阪: はい、スクリーニングを行ったり、ユーザが加工の様子や評価を見することで、ソリューションを提供できる施設です。航空機分野など、難削材の加工についてのユーザのリクエストも多いですね。



大下:海外進出については、どのようなスタンスをお持ちなのでしょうか。

倉阪:あくまで国内で世界トップの技術を蓄えておいて、海外へ進出することですね。海外に工場を移転する場合、何十年も稼働していると、その後本体に継承しようとしても、本体に技術がわかる人がいないという事態になりかねませんから。

大下:となると、海外拠点にはかなり日本人エンジニアが赴任しているのですか？

倉阪:通常のセールスは現地の方ですが、製造のマネージャーは未だ日本人主体で、現地化が今後の課題ですね。

大下:製造・販売の海外拠点はどのくらいあるのですか？

倉阪:北米に 10、アジアに 20 ですね。今年、ブラジルにハードメタルの販売会社を立ち上げました。インドネシアはハードメタルも焼結製品も現地製造・販売会社を来年立ち上げます。

大下:長い歴史の中では様々な困難にぶつかることも多かったと思うのですが、どのような影響がありましたか？

倉阪:たとえば阪神大震災ではダイヤ工場が大きな被害を受けました。今回の震災でも、原料系を1か所に集中させるとリスクが高いことを痛感し、一局集中を改善しました。タイの洪水では直接の被害はありませんでしたが、ユーザが被害に遭われて納入できない

状態になりました。超円高の影響は大きいですね。工具素材と量産品は国内でつくっていますから。国内に大拠点をつくれればつくるほど影響を受けるので、拠点分散が今後の大きな課題ですね。

アナログから得る情報を 軽視してはいけない

大下:御社では人材育成にも力を入れておられるそうですね。箱根と生駒にあるセミナーハウスに加え、岡山に焼結製品の技術センターを開設する予定とか。倉阪専務からご覧になって、最近の若い方達の印象はいかがですか？

倉阪:今の若い方々はプログラムされているものを使っているせいか、説明は上手だけれどバーチャルというか、現場に弱い人が増えてきている気がしますね。デジタルな情報もちろん必要ですが、たとえば「におい」や「火花」といったアナログな現象のほうに多くの情報が詰まっていることもあるのです。そういったことに目を向けず、デジタルな情報だけを重視している傾向が強いと感じています。たとえば加工の分野で、実験をやらずシミュレーションばかりやっていると、昔では信じられないことでした。そうになると「実体が見えない」状況に陥る危険があると思うのです。



大下会長

今後、学会に期待することは？

大下: 人材育成を含め、今後学会へ希望なされることはありますか？

倉阪: 自分が専門としている知識を深めるのと同時に、他の分野やユーザと他流試合ができる機会があるといいと思います。団塊の世代がリタイアし、いかに技能を伝承していくかは様々な模索がなされていると思

いますが、これはモノをつくるといった「手を動かす」技能の伝承だけではないと思うのです。我々の世代は人口は多かったですが、大学を出た人はまだ少なかった。でも、大卒でなくとも企業の中でずっとたたき上げてこられた人のインテリジェンス度は、大卒と同じくらいだったものです。今後はわが社にしろ学会にしろ、リアルな立場に立てる人材を、国内のみならず、外国人を含め育成していくことが必要だと思います。

(対談日:2012 年 4 月)

インタビュー後記



今回訪問しました同社は、年間売上高 3 兆円を目指す大企業で、「自動車」「情報通信」「エレクトロニクス」「電線・機材・エネルギー」「産業素材」の 5 つの分野を事業内容とし、当学会が直接関連する分野は事業全体から見れば 10% 程度の小さい範囲です。今回お相手いただいた倉阪克秀専務様は同社ナンバー 3 の VIP で、当学会の狭い範囲の取材にうまく応じていただけるかを危惧して臨んだ対談でしたが、倉阪専務様は大変気さくに、また細かい内容にもご丁寧に應對いただけ、安堵すると共に倉阪専務様の度量の大きさを感じました。特に感銘を受けたのは、話しの端々に同社の技術重視の精神が常に伺われたのと、SEI ユニバーシティを初めとする人材育成への積極的な取組でした。同社の「事業は人なり」という伝統精神が脈々と受け継がれていることを実感しました。最後になりましたが、ご多忙なところを対談にに応じていただきました倉阪専務様はもとより、テクニカル・トレーニング・センターや製造現場をご案内いただきました住友電工ハードメタルの後藤光宏常務様、この対談に際し種々お世話いただいた産業素材材料技術研究所の西岡隆夫部長様にも厚くお礼申し上げます。

(大下)