

企業トップに聞く！



第 12 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。

日立ツール 株式会社
代表取締役 社長

田中 啓一 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:御社は日立グループ唯一の工具メーカーとして、幅広い用途の工具を製造されていますね。なかでも「日本の高速加工のきっかけをつくった」といわれているエンドミルについては世界トップクラスの技術をもち、高精度・高能率・高速加工を可能とする最新工具を提供する総合工具メーカーとして、この業界をリードされ

ています。まずは御社の沿革から教えていただけますか？

田中社長(以後、田中):わが社は1928年5月、創設者・紺谷富吉が大阪市において「帝国カッター製作所」を創立したことからはじまります。1933年9月に株式会社に改組し、「株式会社 日本工具製作所」を設立



田中啓一 氏 プロフィール

1949 年 12 月 神奈川県中郡 大磯 生まれ
 1972 年 3 月 慶應義塾大学 経済学部 卒業
 1972 年 4 月 日立金属株式会社 入社
 2002 年 2 月 Hitachi Metals America, Ltd.
 取締役社長 就任
 2006 年 4 月 日立金属投資(中国)有限公司
 董事長 就任
 Hitachi Metals Europe GmbH
 取締役会長 就任
 Hitachi Metals America, Ltd.
 取締役会長 就任
 2006 年 9 月 宝鋼日立金属軋輥(南通)有限公司
 董事長 就任
 2009 年 4 月 日立金属株式会社 執行役常務 就任
 2010 年 6 月 日立ツール株式会社
 代表取締役・取締役社長 就任

しました。1961 年、「日立金属 株式会社」と相互の繁栄を図ることを目的とし業務提携を締結し、1981 年に同社の連結子会社となっています。1987 年、「日立超硬 株式会社」と合併し、社名を「日立ツール 株式会社」に変更いたしました。国内の生産拠点としては千葉県の成田工場、滋賀県の野洲工場のほか、島根県松江市に松江表面改質センターと基盤技術研究センターがあります。

大下:歴史がありますね。工具メーカーとしては、日本で一番古いのではないのでしょうか。ところで、田中社長は慶應義塾大学をご卒業以来、2010 年に日立ツールの社長にご就任するまでは親会社にあたる日立金属株式会社におられたそうですが、どのようなお仕事に携わってこられたのですか？

田中:入社後は島根の安来(やすき)工場に配属されました。ずっと関東圏内で育ってきた人間ですから、本当はもっと関東に近いところがよかったのですが(笑)。

大下:当時、日立金属の安来工場は「ハイスで世界一」といわれていましたね。安来というと、安来節で有名なあの地方ですか？

田中:ええ、そうです。道を歩いていると、知らない人から突然「今年(日立金属に)入ったひとかね？」と聞かれてびっくりしたりしましたね(笑)。そこで 3 年半勤務したのち、本社の営業に移りました。国内では 7 年弱勤務していましたが、あとは海外ばかりでした。特にアメリカには、2 回にわたって約 16 年間駐在してい

ました。

大下:なるほど。長年にわたり、グローバルな視野で経営を見据えてこられたわけですね。

日本は、タイトルで勝負したがる人間が多すぎる

大下:田中社長は 2010 年、つまり 2 年前に“材料”の日立金属から“工具”の日立ツールに移られましたね。しかもトップの立場として。社長就任にあたり、どのような理念をもっておられたのでしょうか。

田中:工具は素人ですが工具鋼は長年手掛けてきましたので、その面での戸惑いはありませんでした。ただ、私の目から見ると、親会社に対する遠慮というものを感じました。設備にしても、親会社である日立金属にいろいろと遠慮している場面が多かったのです。私はいわば“親会社からの天下り”といった立場とも言えますから、日立金属出身であるということは努めて口にしないようにしてきました。

大下:田中社長のご経歴が社員たちを委縮させることを懸念されたのですね。

田中:日本では、社名や肩書など、いわゆる“タイトル”で勝負したがる人が多すぎると思います。たとえば上の立場だからといって、社員たちが自分に挨拶をしないことに腹を立てたりするのは傲慢なことです。「社長だから」「部長だから」といった肩書きではなく、やっている仕事で勝負するべきです。

大下: 長らく上の立場にいと、そういった姿勢をつい見失いがちですね。ところで、両社の立場を経験された田中社長の目から見て、日立金属が日立ツールの子会社化を望んだ背景には、どのような思いがあるとお考えですか？

田中: 今の世の中、CAD/CAMを含んだ提案をしないとユーザが使いにくいのです。材料、熱処理、デザインなどをセットにした提案をしていく必要があると思いますね。また日系自動車メーカーが海外展開を加速させ、新興市場への進出が目立つ現状では、これらの市場で高品質な金型の素材や工具が求められてきています。新興市場で日立金属の材料と日立ツールの工具をセットで販売し、サービスを展開していくことで、シェア拡大を図りたい意向でしょう。

大下: ただ、わが社の場合は100%子会社化になったとたん親会社の中に隠れて一般への知名度が下がってしまい、リクルート面でも影響が出てしまった経験があるのですが…。

田中: その点はやはり考慮していますが、子会社化の初期のころから考えていますから、いろいろと対策をとっています。

大下: なるほど。田中社長は今後、日立ツールをどのような会社にしていきたいと思っておられますか？

田中: わが社のような規模の会社は、社内の風通しがよくなければなりません。相手が社長だからといって遠慮したり、提案できないといった社風では伸びていきませんから、どんどんこちらの懐に入ってきてほしいですね。今では私が工場に行くと、若い社員が面談を申し込んできてくれることもあり、嬉しく思っています。

大下: 田中社長の思いが、社員の皆様にも伝わっているのですね。



田中: 我々にとっていちばん大切なのはわが社の社員です。上場企業だからという理由で入社してきた社員もいるでしょうから、そこは日立ツールの良さを生かしながら、日立金属との連携を図っていききたいと思いますね。たとえば最近、わが社は日立金属の投資でタイに工場をつくりました。今まではグローバル化すると管理部門などが大変なこともあり、日立ツールに海外工場はなかったのですが、せっかく親会社があるのだから生かさない手はありませんからね。

技術開発ではなく、 開発する技術

大下: 御社のパンフレットやホームページでは、「開発技術」というキャッチフレーズをよく目にしますね。一般的には「技術開発」だと思うのですが、何かこだわりをお持ちなのでしょうか。

田中: このキャッチフレーズは私が社長に就任する前からあるため、当初の本意はわかりかねるのですが、私が現時点で解釈しているのは「技術を開発するのではなく、どれだけ開発する技術があるか」、つまり開発力があるかということ、そしてそれが日立ツールの強みであるということです。

大下: つまり、自前の開発技術が高いということですね。御社の事業内容は比較的狭く、国内だけでも大手ライバル企業がありますが、競争の激しい世界で勝ち続けてきている強みはどのような点にあるのでしょうか。



大下会長

田中:5 年ほど前までは、かなりコーティングに力を入れており、その成果も出ています。とはいえコーティングはあくまで化粧ですから、やはり元も良いものを提供できるよう努力を重ねています。あとは伝統のエンドミルをはじめとする、今までわが社が培ってきた技術に支えられているのだと思いますね。

大下:御社では、やはりラウンドツールが主力ですか？

田中:そうですね。でも、今後は穴あけの分野にも注力したいと考えています。売上は超硬が 9 割以上ですが、ハイスのエンドミルは今後も生産を続ける意向です。

大下:中国や韓国、ASEAN の動きはどうですか。

田中:やはり大きいですね。わが社も単なる加工を手掛けているだけではいずれ負けてしまいます。日本ならではのものを加味していくことが肝要です。自動車業界にしても、どの分野にわが社が生き残れる分野があるかを見定めて展開していく必要がありますね。

大下:海外進出の展望はいかがですか？

田中:日立グループの中期計画としては、売上の半分を海外にすることです。工具の需要としては中国や ASEAN が中心ですね。南米はまだ不明ですが、可能性はある。わが社もタイだけにとどまらず、次の展開を早急に見定める必要があります。

大下:インドへの注目も高まっているようですが、他社の例などを見ると、カントリーリスクもありますね。

田中:インドは「英語が通じる」という強みがあるのですが、まだインフラ面での不安もありますね。どの国に進出するにしても、本当の意味での競争力を考えるならカントリーリスクをよく吟味しなければなりません。「そこに市場があるから」というだけで参入すると、あとでいろいろと不具合が起きますね。

今後の展望および 学会に期待すること

田中:わが社のような規模の会社では、どれだけ個性豊かな人材を集められるかがカギとなります。個性を生かした人材を集めて経営していきたいと思います。

大下:砥粒加工学会へのご意見や、希望されることはありますか？

田中:我が国が長年にわたって培ってきた技術は、きちんと次世代に受け渡していかなければなりません。いろいろな境界や壁を取り払って、「日本の加工技術」という枠でとらえて発展させていくべきだと思いますね。産官学の方々が集まる機会の多い学会という場で、ぜひ一緒に取り組んでいていただきたいと思います。

インタビュー後記



今回の対談相手の田中啓一社長様は、私とほぼ同じ最後の団塊の世代の方でしたが、まさに経営者と呼ぶに相応しい方とお見受けしました。確たる経営理念、経営方針をお持ちで、土日連休の一日は必ず出社されているとのこと、最近聞くことが少なくなった企業戦士、猛烈社員を彷彿とさせられました。対談および懇親会の途中にも海外から連絡が入り、それに迅速に対応されていたのが強く印象に残りました。一方では、言葉の端々から、すべての言動、行動が社員のため第一を考えられていることであることが良く判り、感心させられました。また、田中社長様は日立金属ご出身で、私が若い時に良く訪問した日立金属安来や熊谷の昔話で盛り上がる事が出来ました。最後になりましたが、ご多忙なところを長時間の対談に快く応じていただきました田中社長様はもとより、対談に際しご陪席いただきました野田修常務様、坂本靖主管技師様、さらにはこの対談をセッティングいただきました赤松猛史主任技師様にも厚くお礼申し上げます。

(大下)