

# 企業トップに聞く！



## 第 13 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。

三星ダイヤモンド工業 株式会社  
代表取締役 社長

砥粒加工学会 会長  
株式会社 アライドマテリアル

三宅 泰明 氏

——

大下 秀男

**大下:** 御社はオリジナルな工具や装置において、世界中の FPD 産業を支えていると言っても過言ではありませんね。ガラス加工において、刃先はもちろん、装置やシステムの開発、分断条件の設定やアフターフォローまで、トータルにサポートしていると同っております。ご創業当時からガラス切りを手がけていたそうで

すが、まずは御社の沿革からお聞かせいただけますか？

**三宅社長(以後、三宅):** わが社は 1935 年、大阪市都島区に「三星ダイヤモンド工具製作所」として創業し、ダイヤモンドガラス切りを製造していました。日本でガラス産業が興ったのは明治時代後半頃からで、



### 三宅 泰明 氏 プロフィール

1944 年 兵庫県西宮市 生まれ  
 1968 年 3 月 関西大学 法学部 卒業  
 1971 年 三星ダイヤモンド工業株式会社 入社  
 2001 年 代表取締役社長 就任

になったのです。そうすると特約店では、ただ伝票を扱うだけで加工が不要になりますから、各地のガラス職人の需要が減ります。わが社のガラス切りも下火になっていきましたが、幸いなことに大手電機メーカーとも取引があったことで転機が訪れました。

### 世界初の LCD 基板用分断装置で つかんだ転機

日本で初期にダイヤモンド刃先のガラス切りをつくったのは、長尾伊三郎氏という方です。わが社の創業者は10歳のときに両親を亡くし、その年に日本に入ってきたばかりだったガラス切り分野の職人であった長尾氏のもとで丁稚奉公をいたしました。12年間修業をし、22歳のときに独立をして前述の「三星ダイヤモンド工具製作所」を創業したのです。

**大下:** ご両親を亡くされて、10歳からですか…。ご苦労なさったのですね。社名についておられる「三星」には何か意味がおありなのですか？

**三宅:** ええ、師匠である長尾氏が「五星」と「月星」というブランドを持っておられたので、一番弟子であったわが社の創業者が独立する際、社名に「星」をつけるお許しをいただいたのです。そこで「ひとつ星、ふたつ星…」などいろいろな考えて、結局「三星」に決めたようですね(笑)。

**大下:** 私は長年、仕事の関係で御社とお付き合いさせていただいてきましたが、それは初耳でした。昔はよく家庭でもガラス切りでガラスを切っていたものですが、今の若い方は馴染みが薄いかもしれませんね。こう言っては失礼ですが、御社が先細りにみえたガラス切りメーカーから現在のような分断装置と工具にシフトチェンジされ、見事に大きな発展を遂げられた背景には、どのようなことがあったのでしょうか。

**三宅:** ひとつには、ずっとガラス切りを手がけてきたことがよかったのだと思います。戦後、日本の復興とともに全国で板ガラスの特約店が生まれました。その後、ガラスメーカーも各地に物流センターをつくり、自動ガラス切断機を導入し、ここでガラスをまとめて切るよう

**大下:** 転機というのは1977年に御社が販売を開始した、世界初のLCD基板用分断装置のことですね。そのチャンスを掴まれた背景を教えてください

**三宅:** 1974年、大手電機メーカーにブラウン管テレビのネックチューブガラス管をカットするための刃先を納入し始めました。当時は私が営業担当をしていたのですが、1976年に取引のなかった生産技術部署の方から突然呼ばれ、「三星さん、刃先がつくれるのなら、液晶ガラス用の分断装置も手がけてみないか」というお話をいただいたのです。当時、他のガラス加工メーカーは大変忙しい時代だったためOKしなかったようですね。わが社はガラス加工メーカーとしては出遅れてしまい、もうこの分野に入り込むことはできないだろうと諦めかけていた時代だったので、本当に嬉しかったですね。出遅れていたおかげで、液晶ガラスという新しい分野に参入することができたのです。

**大下:** とはいえ、まだ確立されていない分野へ突然きりこんでいくとなると、いろいろとご苦労もあったのではないですか？

**三宅:** ええ、なにしろ当時のわが社には、機械工学を専門的に学んできた社員などほとんどいませんでしたから。私も法学部出身ですしね。せっかくチャンスをいただいても、設計できる人材がいないのです。そこで「こうなったらキセル方式だ!」と思いまして(笑)。

**大下:** キセル方式？

**三宅:** お客様が言っていることを一語一句心にしっかりと聞いて、頭とおしりの部分だけわが社でしっかり押さえておこうと思ったのです。間のプロセスは装置を作ることができるメーカーさんにお力添えをいただきました。当時は、今のよう「途中段階をどこが手がけて

いるか」ということをユーザーもあまり気にしない時代でしたね。

**大下:**多くの力が結集して生み出された装置だったのですね。

**三宅:**そうですね。ただ、たくさん失敗もしましたよ。ヘッドがうまくできてもシャフトがダメで、たとえば3つカッターがついているのに「こちらは切れているけど、あちらは切れていない」など。加重分散がうまくできていなかったのですね。そこでお話を持ちかけてくださった大手電機メーカーの技術者の方に計算し直していただいて、うまくいくようになりました。当時の電機メーカーの技術者の方々は、優しくて、本当に神様のように。今でも彼らには足を向けて寝られません。

**大下:**でも私を含め、エンジニアには偏屈な人も結構多いですから(笑)、三宅社長のお人柄がそういったすばらしい出会いと結果を生み出されたということも大きいと思いますよ。

それにしても、装置の技術では遅咲きとおっしゃる御社が、今では装置で世界的シェアをもっておられる。見事な躍進ですね。

**三宅:**幸運だったこともありますね。わが社の技術力だけでは実現が難しかった時代、協力会社がこちらの希望を熱心に聞いて、本当に貴重な力となってくれた。液晶パネル用の分断装置を最初に納入した大手企業と研究所から、「なかなかいいよ」とお褒めの言葉をいただいたときは嬉しかったですね。当初から、精度でクレームがつくことはほとんどありませんでした。

**大下:**PCDの液晶用ホイール刃先も、御社の主力製品のひとつですね。今、御社の丸コマ状の刃先は、超硬よりもPCDが多いのですか？

**三宅:**圧倒的に多いですね。ガラスメーカーは「超硬で」という声が多いですが、フラットパネル用のものは100%、PCDです。液晶ガラスの加工は、ジョブチェンジまでの分断品質の持続をとにかく求められるので、超硬ではそろそろ難しいだろうかと悩んでいた時、たまたまマニラで行われたデビアス主宰のダイヤモンドのシンポジウムでPCDのことを知ったのです。日本でもこんな素材で刃先をつくってみたいと思い、さまざまな企業に話をもちかけたのですが、なかなか取り合ってもらえませんでした。そんなとき、ある大手メーカーさんがつくってくださって。あれがわが社の二度目の転機となりました。

**大下:**1998年に御社が開発に取り組まれたレーザースクライバーは、どんなきっかけから生まれたものなのでしょうか。

**三宅:**1997年、ロシアに熱ひずみ分断というすごい分断技術があると知ったのです。「こんな技術が出てきてしまったらわが社のホイール刃先は終わりや、うち

でも導入しないと」と真っ青になってロシアに飛んでいきました。彼らがウィーンにもラボを持っていると聞いてそちらにも行き、装置を売ってもらいました。そこで「M98プロジェクト」というものを立ち上げて、'98年にわが社のレーザースクライブ研究をスタートさせたのです。

**大下:**なるほど、「三星」の「98年」プロジェクトということですね。かつては自社での製品開発にご苦労なされていた御社も今ではさまざまな技術を生み出されるまでに成長なされたということは感慨深いですね。

**三宅:**そうですね。今では約480人の社員中、300人くらいは技術者ですからね。

## 自国を愛し、 他国を理解する社員になってほしい

**大下:**三宅社長とは40年間近くお付き合いさせていただいてきましたが、昔から高いカリスマ性をお持ちの方だと思っておりました。日本全体が厳しい時代にトップになられたわけですが、ご苦労や心がまえはどのようなものだったのでしょうか。

**三宅:**カリスマ性などありませんよ。とにかく人前で話すのが大の苦手です(笑)。前社長から社長就任のお話をいただいたときは、「死ぬまで社長をやってください、私は補佐をします」と言って3年間くらい断っていたのです。ただ、私が社長に就任してから数年後に前社長が亡くなられたことを思うと、いろいろとお考えがあったのかもしれないですね。

初代社長と2代目社長は、その人自身の存在が社是みたいなもので、3代目社長である私にはそのようなものがなく、何かあったときに原点に立ち返るためにも社是をつくろうと思いました。社是をつくってみると落ち着くんですよ(笑)。いろいろ悩みながら「未来を見ながら歩む」という社是や、「自国を愛し、他国を理解する社員になってほしい」など、自分なりの経営理念も取り入れるようにしました。そうしたら社員たちも受け入れてくれて、ああ、これならやっていけるかな、と思いましたね。

## 今後の展望、 学会に期待することは？

**大下:**三宅社長から見て、今後力を入れていきたい分野はありますか？

**三宅:**今の技術を活かして、電子材料の加工に力を入れたいですね。中国や韓国の製品と比べると、日本の製品は完璧主義だと思うのです。もちろんそれが

悪いとは言いませんが、それがネックになってしまっていることもある。たとえばスマートフォンなどの位置登録機能をみると、もし日本がつくったらそれこそ「全部正しい位置が出るか」を完璧にチェックしてから出荷すると思うのです。でも海外の製品を使うと、とんでもない位置が出てきたというような話も聞きましたよね。大雑把に言うと、ユーザーから文句がきたら「あ、直します」という方式。こういった姿勢も、ある意味では見習う部分があると思うのです。日本は「とにかくいい製品をつくる、そうすれば売れる」という考えが根本にあるように思います。でも海外メーカーは完璧な機能にばかりにこだわるのではなく、現地のニーズを徹底的にリサーチして便利な機能を搭載したりする。こういった「ちょっとしたニーズ」を的確につかむことで、その製品は爆発的に売れる。これからは、日本も「いい製

品をつくる」と同時にこういった点にも注目すべきです。

**大下:**なるほど。砥粒加工学会に、なにか期待されていることはありますか？

**三宅:**今までも大変お世話になってきましたが、貴会とはこれからもますますいい関係を築かせていただきたいと思います。「素材はあるけれど、最適な加工法がわからない」というユーザーがたくさんおられます。今後はますます、科学の分野から技術の分野に降りてきたばかりのものを加工してほしい、という要望が増え、最先端の加工がいろいろと展開していくと思いますね。まだ日本が大きなシェアを持っている技術はたくさんあると思いますので、それらを成長させ、わが国の力に育てていきたいと思います。

## インタビュー後記



三宅社長様とは私が社会人となって2年目位からの知合いで、40年近い長いお付き合いの間柄でしたので、対談は極めて円滑に進行させることが出来ました。三宅社長様は FPD 基板分断装置・工具の分野において、同社を世界ナンバーワンに導いた最大の功労者とお聞きしていましたので、その経緯や詳細をお伺いできることを大変楽しみに対談に臨みました。期待していた通り、三宅社長は大きな確たるビジョンとそれを達成に導く強い意志と理想を持った大変魅力的な方であることを再認識しました。特に、某電機メーカー研究員個人からの要望に応じて、技術も経験もほとんどなかった LCD 基板分断装置開発に愚直に正面から取り組み、世界に先駆けて装置開発に成功したお話しには大変感服させられました。最後になりましたが、大変ご多忙なところを長時間の対談に快く応じていただきました三宅社長様はもとより、本対談の橋渡し役をお務めいただきました福西利夫部長補佐様、対談に際し種々お世話いただきました田邊秀司課長様、衣川奈帆子様をはじめ同社の関係者皆様にも厚くお礼申し上げます。

(大下)