

# 企業トップに聞く！



## 第 14 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。

ユシロ化学工業 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

大胡 栄一 氏

——

大下 秀男

大下会長(以下、大下):御社は昭和 19 年の創業以来、金属加工油剤のリーディングカンパニーとしてこの業界を牽引されてきましたね。環境への配慮から油剤への規制が厳しくなっている昨今においても、環境にやさしい画期的な製品を多数開発されていらっしゃる

います。創業当時から、金属加工油剤を扱っておられたのですか？

大胡社長(以下、大胡):そうです。現在、国内ではワックスや洗剤などビルメンテナンス分野も手がけていますが、今でも売上の約 9 割は金属加工油剤です。

## 大胡 栄一 氏 プロフィール

昭和 31 年 10 月生まれ

昭和 56 年 3 月 山形大学 工学部 応用化学科 卒業

昭和 56 年 4 月 ユシロ化学工業株式会社 入社

平成 17 年 4 月 技術本部 技術 1 部 部長 就任

平成 18 年 4 月 営業本部 大阪営業所 支店長 就任

平成 21 年 6 月 取締役 営業技術統括本部 技術本部長  
兼 研究部長 就任

平成 22 年 4 月 取締役 技術開発部門担当 就任

平成 23 年 1 月 代表取締役 社長 就任



**大下:** 金属加工油剤メーカーとしては国内でトップシェアをお持ちですね。御社の競合会社の HP を見ると、ほとんどがエンジンオイルメインで、金属加工油剤はおまけ的に手がけているという印象を受けました。でも御社では金属加工油剤をメインに展開なさっている。これにはどのような理由があるのでしょうか。

**大胡:** 創業以来の実績があるためでしょうね。わが社でもエンジンオイルを売ろうと思えば売れたと思いますが、エンジンオイルは言ってみれば家電と同じで、必ず要るものだけれど、売れば終わりです。メーカーとしてはアフターサービスも必要ない。つまり付加価値が不要であり、コスト重視で選ばれがちなのです。わが社のノウハウが生かせるのは、やはり金属加工油剤分野ですね。

**大下:** なるほど。国内の金属加工油剤業界では 30% というトップシェアをお持ちですが、海外ではいかがですか？

**大胡:** 海外ではイギリスやドイツの油剤メーカーが強く、わが社のシェア率は 6~7% です。今後はさらに海外シェアを増やしていきたいですね。

**大下:** 金属加工油剤とひと口に言ってもさまざまな種類があると思うのですが、売上の比率は？

**大胡:** 切削用油剤のメインユーザーは自動車関連メーカー、研削用油剤ではベアリングメーカーですが、切削用油剤と研削用油剤の売上は 8:2 と、圧倒的に切削用油剤の比率が大きいですね。

**大下:** 水溶性と不水溶性とでは、どちらの需要が大きいのでしょうか。

**大胡:** 生産量は同じくらいですが、水溶性は 10~20 倍に薄めて使うものなので、実際にユーザーのところでは圧倒的に水溶性が多いでしょう。

**大下:** 加工液の 2 次性能で、とくに水溶性はシンセティックタイプにも注目が集まっていると思うのですが。

**大胡:** わが社でいうと、まだシンセティックタイプは水溶性油剤の 2 割程度の売上ですね。ほとんどがエマルジョンです。

**大下:** 昨今、金属加工油剤が抱える大きな課題はどのようなものでしょうか。

**大胡:** 国内でいえば、「性能は上げろ、コストは下げろ」という要求に、いかに対応していくかですね。コストから考えると、油剤よりも工具にかかるコストのほうが大きいので、油剤のコストを下げるというより、工具の寿命を伸ばせる油剤を研究しています。そのほうが結果的に、ユーザーのコストダウンにつながると思いますので。

**大下:** 金属加工は加工液の性能で大きく変わりますからね。

**大胡:** 工具の刃先や被削材に熱がこもりがちですから、油剤の性能で改善できる余地はたくさんあると思います。

**大下:** 環境への配慮はいかがですか？

**大胡:** 作業環境への配慮として 2 次性能は突き詰めています。油剤自体がもつ問題は、国内のどの油剤メーカーもほぼクリアしていると思いますよ。

## 社長就任 2 ヶ月後に起きた 東日本大震災

**大下:** 大胡社長は 2011 年 1 月に社長にご就任されたことですが、激動の時期にトップになられたのは、いろいろと大変だったのではないのでしょうか？

**大胡:** そうですね、なにしろ役員になって 1 年半後の社長就任でしたから。「社長をやれ」と言われたときは、何もわからない状態でした。当時はリーマン・ショックの打撃から 8~9 割回復し、これからだという時期だっ



たのですが、社長就任 2 ヶ月後に東日本大震災が起  
こり…。この 2 年間は本当にいろいろありました。

**大下:**リーマン・ショックの影響は、いかがでしたか？

**大胡:**やはり影響は大きかったですね。業績不振は日  
本全体に言えることだと思いますが、わが社も業績が  
30%ほど落ちました。

**大下:**当時はリストラなどもなさったのでしょうか。

**大胡:**いえ、そういったことは創業以来、一度もして  
おりません。ただ節電対策や、ユーザーである自動車メ  
ーカーに合わせて勤務曜日を変えるなど、工場で働  
く人たちにはいろいろと苦勞をかけてしまいました。

**大下:**東日本大震災の打撃はいかがでしょう。

**大胡:**工場などへの被害はありませんでしたが、わが  
社のユーザーは自動車メーカーが中心のため、国内  
では 20%ほど売上が落ちました。原料不足に対して  
は、海外拠点から緊急輸入もしましたよ。

**大下:**私どもの会社では、今になってようやく回復した  
と言えるような状況なのですが、御社は度重なる打撃  
における業績低下も少なく、また回復も早かった。  
それはなぜなのでしょう？

**大胡:**わが社の製品は金属加工用油剤が中心とい  
うこともあり、自動車業界の回復に連動してわが社も回  
復したと言えるでしょうね。ただ、国内はもう成熟して  
いるので、国内でリーマン・ショック前の業績に戻るこ  
とは難しいと思います。これから伸びるとしたら海外市  
場でしょうね。現在、わが社の売上の割合は国内:海  
外が 7:3 ですが、今後は海外の子会社の強化を図る  
などしてグローバル化を目指しています。

**大下:**大胡社長は技術畑ご出身ですが、御社のトップ  
はやはり技術畑ご出身の方が多いのですか？

**大胡:**割合から見ればそうですが、前社長は営業畑  
でしたね。

**大下:**私も技術畑の人間なのですが、社長業というの  
は技術畑出身者にはいろいろと難しそうだという印象  
があるのですが(笑)。

**大胡:**そうですね(笑)。まず、人付き合いができないと  
いけないと思います。積極的にほかの人の話に飛び  
込んでいく人間でないと、なかなか難しいでしょうね。

## ニッチな分野だからこそ 研究費は惜しまずに使う

**大下:**トップになられて、一番ご苦勞なされたことは何  
でしたか？

**大胡:**日本国内の業績への懸念ですね。会社の評価  
は海外への連結を含めた業績で下されますから、海  
外で出た利益を、日本で「遊びの研究」に使いたいと  
考えています。基盤研究など、日本でしかできないこ  
ともいろいろあると思いますので。

**大下:**そういえば御社では、大きな研究所もお持ちで  
すね。

**大胡:**テクニカルセンターですね。わが者の社員の約  
1/4 はテクニカルセンターの開発部にいます。研究へ  
の投資は、売上の約 8%です。

**大下:**それはなかなか高い比率ですね。

**大胡:**ええ、メーカーは技術が肝だと思えます。わが  
社は昔からこういう体制でしたね。

**大下:**技術者のご専門分野は？

**大胡:**技術に関わっている新入社員はほぼ 100%化  
学系ですね。機械工学を専攻してきた学生さんもほし  
いのですが、社名に「化学」がついていることもあって



(大下会長)

なかなか機械工学系の学生は来てくれません(笑)。

**大下:**なるほど(笑)。研究開発の内容はどのようなものなのでしょうか。

**大胡:**基本的にはアフターサービスやマイナーチェンジなど日常的なものがメインですが、近い将来を見据えた技術開発から、今の製品とはまったく関係ない分野の基盤研究までさまざまです。

わが社はいわばニッチな部分を手がけています。大手メーカーが参入してきて、すぐに成り立つかというところではない。でも、国内でトップシェアを保ちつつ新製品を発信していかなければなりません。そのためにも人員や費用は割いていますが、自分たちだけではどうしても限界があると思うのです。社員たちには、講演会での情報や大学の先生方とのつながりを大切に、新たな知識やニーズをキャッチするよう指導しています。すぐには売上や製品に結びつかないかもしれませんが、たとえば日本では難しくても他国では需要があるかもしれませんからね。

**大下:**要素技術や基盤研究は、大学も含め日本はとて高いレベルにあると思うのですが、企画力や応用力のなさで活用できていないという印象もありますね。たとえば中国などは「基盤研究はやらなくてもいいよ、そこを買えばいいのだから」という考えが主流、と聞いたことがあります。日本はその逆ですね。

**大胡:**せっかく日本が持っている強みなのですから、生かしていきたいですね。それと同時に、メキシコや

ベトナムなどでもそういった人材を見つけて、伸ばしていきたいと考えています。加えて女性ですね。この分野はやはりまだまだ男社会なのですが、女性の中には優秀な人材が本当に多い。ぜひわが社でもその力を存分に発揮してほしいと考えています。

## 今後の展望、 学会に期待することは？

**大下:**今後を見据えられたうえでの展望や、当学会へのご要望などはいかがですか？

**大胡:**よく「電気自動車になったらどうしますか？」と質問されるのですが、仮に先進国で電気自動車化が進んでも、東南アジア全体がすぐにそれに倣うとは考えにくいと思うので、今のところ危機感はないですね。ただ、家電メーカーが自動車をつくったり、ボディがプラスチックになるなど、将来起こりうるであろう変化に備えての研究を進めていきたいと考えています。

学会については、社員たちにももっともっと学会や講演会に足を運んで、大学の先生方や他業種の方々と交流してほしいですね。そして外部からも、いろいろな話を持ちかけていただきたい。新素材もいろいろと出てきている時代ですから、新たなニーズをつかむためにも、これからも積極的にお付き合いさせていただきたいと考えています。

## インタビュー後記



大胡社長は理系専攻技術屋出身の社長とは思えないほど大変物腰の柔らかい紳士的な方でした。勿論、業界国内トップ企業を率いる方ですから、やさしさの中にも確たるビジョンやビジネスモデルをお持ちで、さらにはそれらを達成に導く強い意志と情熱を持った方とお見受けしました。今後の事業展開方針をお聞きした際に、従来事業の延長線上にまだまだ取り組むべきことが沢山あると力説されたことが強く心に残りました。最後になりましたが、ご多用なところを長時間の対談に快く応じていただきました大胡社長はもとより、本対談に際し種々お世話いただきました枡本総務部長にも厚くお礼申し上げます。

さて、2011年7月号掲載分より担当しましたこのトップ対談も、本号を持ちまして私の担当分は終了することになります。この2年間に渡り私の拙い対談記事をお読みいただきましたことに心よりお礼申し上げます。振り返ってみますと、当初は慣れない業務に戸惑うことが多かったのですが、回を重ねるに従い企業トップとの対談が待ち遠しく楽しみになりましたし、私自身の大きな勉強材料ともなりました。次回の5月号掲載分よりは次期会長による対談記事となる予定ですので、是非ご期待ください。  
(大下)