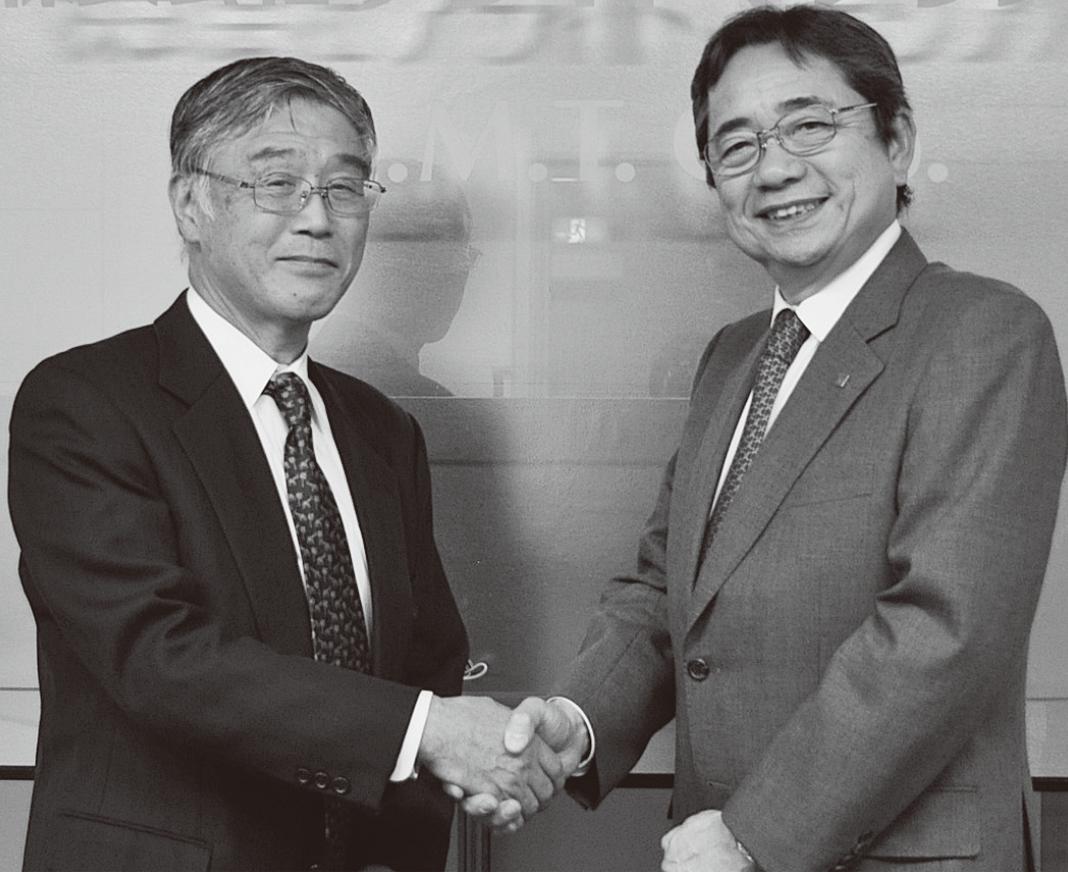


株式会社アライドマテリアル



企業トップに聞く！

第20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。

■齋藤 義夫

砥粒加工学会 会長
東京工業大学 教授

■北川 信行

株式会社アライドマテリアル
代表取締役社長



齊藤：北川社長は技術畑のご出身なのですね。それがメリットとなる面は多くあると思うのですが、技術と経営とでは、まったく異なることも多いでしょう。昨年社長にご就任なさって、違和感などはありませんでしたか？

北川：そうですね。ただ、2008年頃から技術より会社経営や市場の動きを見極める立場におりましたので、そういった点では比較的戸惑いは少なかったように思います。

齊藤：なるほど。では、技術と経営の両面を見てきたことが強みになったと感じられたことは？

北川：トップとしての立場からみると、多くの社員が一生懸命やってくれることに、無駄なことをさせてはいけないという使命があります。市場の動向を見極めるとともに、技術でも昔と同じ観点では世の中の動向とズレてしまうこともある。宝がないところをいくら掘っても、無駄骨になってしまいますからね。そういった意味では、技術についての知識が役立つことが大いにあります。

齊藤：御社は材料と加工工具の両方のメーカーであることの強みもありそうですね。まずサファイアなどの材料が出てきて、そこから加工への要望が出てくる。材料の情報をいち早くキャッチできると、先取りもできるでしょうし…。

北川：そうですね。世の中の変化は激しいですが、材料→加工→製品の流れは変わりませんから。材料と加工の両方を手がけていると、情報がいろいろ入ってくるので面白いですよ。それが当社の強みにもなっています。今はとにかく変化が早くて気が抜けませんね、そういう意味で多面的な情

報は重要です。

齊藤：リーマンショックなどの大変な時代はいかがでしたか？

北川：あっという間に仕事がそれまでの2～3割になったので、余った時間をどう有効に使うかを考えました。たとえば慢性不良の解決です。普段なら人手がかかってしまって手をつけられないことでも、受注が少ない時期だったからこそ、しっかりとはりついてチェックできます。1ロット何千個の製品を1工程ごとに全数チェックして、不具合が起きていた箇所などを洗い出し、長年の懸案だった不良を解決することができました。

齊藤：逆転の発想ですね。

北川：あの頃は「土砂降りの中のレースにも勝者はいる、今できることの最善を尽くそう」というスローガンのもと、社員が一丸となっていましたね。土砂降りの中で頑張った結果は、雨が上がった時に成果や順位となってあらわれる。雨が上がった時、どの地点からスタートできるか、どう動くかを見据えて準備をしました。

齊藤：御社は国家プロジェクトを、事業にうまく反映させておられる印象もあるのですが…。タングステンのリサイクル事業などもその一つですね。

北川：タングステンのリサイクルはうまくいっている一例ですね。ただ、国家プロジェクトはなかなかうまくいかないものも多いですよ。

齊藤：国家プロジェクトは、あまり会社を集めすぎると遠慮も出て成果を出すのが難しいとも聞きますね。タングステンのリサイクルの現状は、どのような感じなのでしょう。

北川：現在（編集部注：2013年11月）では、まだまだ中国がタングステンソースのほとんどを握っているというのが実情ですね。日本で出たスクラップも、ほとんど中国に行ってしまう。なにしろ高価で買い取ってもらえるし、規模も違いますからね。でも、このままでは将来的に大きな弊害が出ます。そこで国家プロジェクトを活用して産・学・官で、従来法よりかなり効率のいい方法を考案したのです。

齊藤：タングステンのリサイクルについては、住友電工ハードメタル、名古屋大学や御社が共同で進めてこられたのですよね。スクラップの回収はトヨタ自動車ともリサイクルシステム構築をされたとか。うまくいった理由としては、どのような点が考えられますか？

北川：大学も企業も、みんなが本気でのめりこんだ結果だと思います。逆に言えば、みんなが本気になればできるのだな、と。たとえばこのプロジェクトに参加した名古屋大学の学生さんは、卒業後もこのプロジェクトの参画企業に入社し、当社の富山製作所でこの仕事に従事してくれています。それだけみんな、人生をかけて取り組んだプロジェクトだったんですよ。

齊藤：それは素晴らしいエピソードですね。

北川：企業側が一番コアにしている、以前から真剣に考えてきた課題だったからこそうまくいった、という面も大きいですね。

齊藤：なるほど。普通は国家プロジェクトというと、企業のコアではなく「将来を見据えての研究」といったものが多いですからね。

北川：原料系は危機感もありますから、比較的成功例が多いように思いますね。それだけ真剣さが違うのでしょうか。

日本の現場力

「加工が世の中を支えている」

齊藤：日本を代表するような大企業でも、先が見えない時代が続いていますね。北川社長からご覧になって、いかがですか？

北川：とにかく世の中の動きが早すぎて、ぼんやりしていたらあっという間に置いていかれる状況ですね。精度、使い方、価格など、ここ3～4年はとくに動きが激しいように思います。たとえば電子部品なども、スマートフォンなどで大量に必要になると、製造方法も変わります。従来のように景気の流れも読めない時代だと思います。

齊藤：自動車業界はまだ安定しているようにも思いますが、いかがでしょう。

北川：そうですね。でもほかの業界を見ると、先月までの半分の売上、一気にマイナス利益になるなどということが平気で起こる。

齊藤：そのようななか、御社ではどのような姿勢で臨んでおられるのでしょうか。

北川：基本的なことになりますが、やはり我々はメーカーですから、ものづくりを徹底していくしかありません。「現場力＝人」と「開発力」、どちらが欠けてもダメです。かつてはこの2つを両輪としてうまくやってこられました。現在はこれらに加えて「市場調査力」、動向を読むことが重要です。残念ながら、当社もそうですが、日本はマーケティング力が弱いように思います。もっと強化していく必要があるでしょうね。

齊藤：日本の現場力というと、やはり拠点は日本に置くということでしょうか。

北川：「日本人のものづくり」ではなく「日本のものづくり」という視点で捉えれば、海外でやってもアドバンテージはあると思いますよ。日本の空洞化という問題もありますが、標準化を徹底すること、「ものを見て、聞いて判断できる人材」の育成をすることは、拠点がどこであったとしても「日本のものづくり」を育てることにつながると思うのです。仕事を嫌々



やるのではなく、楽しみながらできるように工夫する。こういったことが日本の強みでもあるのでしょうか？

齊藤：日本の大学では今、ものづくりの講義がどんどん減っているのです。昔はものづくりが好きな学生も多くいたものですが…。加えて、私が教鞭をとっている東工大は元々がものづくりの大学なのですが、卒業しても入社できるところが少ないという問題もあります。この点については、どうお考えですか？

北川：日本のものづくりの肝は、やはり加工技術だと思うのです。あんなに静かな自動車エンジンができたのも、高出力なのに小型化されているのも加工技術の進歩があってこそですよ。とくに精密加工、設計図が書けても加工ができなければ製品は作れません。大学も含め、「加工が世の中を支えているのだ」という事実について、もっと認知度を上げていく必要がありますね。これはぜひとも、学会でもアピールをしていただいて（笑）。

齊藤：努力いたします。私の受け持っている学生でも「開発がやりたい」という者は多いのですが、「開発をやるということは実験もやるんだよ」ということがわかっていない学生も多くて…（笑）。

北川：私も就職試験の最終面接などで、学生に「どんな装置を使っているか」などの質問をしますが、装置から作っている人はほとんどいないですね。たまに「装置から自分で作りました」という学生がいると、ヒーターの巻き方だの部品をどう作ったかなどでつい盛り上がりすぎてしまいます（笑）。

そういう学生なら、少々成績が悪くてもわが社にほしいな、と思いますよ。

若手育成と学会の役割

齊藤：昔は社員教育には相当長い期間をかけていたと思いますが、今の時代ではそれもなかなか難しいのでしょうか。

北川：そうですね。今は時代の動きが速いですからね…。わが社は一般教育は入社してから半年間、さまざまな事業を回らせます。それから配属先を決める方針です。

齊藤：半年間とは、一般的な社員教育より長いですね。

北川：「見て習え」という方針もよいのですが、「教えることはまずしっかり教える」ほうが効率的な場合もあると思います。見てわかることと、教えられてわかることは違うと思うのです。専門分野の学生ばかりを採用するわけではありませんね。

齊藤：なるほど。学会など、社外の研究会についてはどう思われますか？

北川：会社に入るとどうしても人付き合いの幅が制限されてしまいますから、学会で発表したりして人脈を広げることは大切だと思いますね。年上の方、同年代を含めてね。そこから分科会をつくってさらに人脈が広がるということもあるでしょう。交流の場は、自分の企業内だけではなかなか広がりません。私自身、若い頃から学会は複数入っていましたね。

齊藤：他流試合がもたらしてくれる財産を知らないのですよね。学生に「学会に入りなさい」と言っても、「いや、いいです。どこに就職するかもわからないし」と返される。我々の時代は、教授に「入れ」と言われたら断れなかったですが(笑)、結果としては大きな財産を得られましたよ。

北川：人間はね、大体年に4回会う機会があると親しくなりますね。とくに若い頃に知り合うと、勤め先や立場は違っても同じ業界や分野で一緒に成長していくわけでしょう。それぞれ実力をつけ、相談したり競い合ったりしながら育っていく。お金では買えない財産です。

齊藤：とはいえ、30代の社員は忙しくて会社も外に出にくかったり、社員も会社に「学会に参加したい」と言いにくい背景もあるでしょうね。

北川：たしかにそういう一面はありますね。その点では会社が「ぜひ行ってこい！」と社員を送り出すようなテーマの講演会や分科会があれば、若手社員も参加しやすいのではないのでしょうか。

齊藤：なるほど。また、今は大手よりも地方の元気の良い中小企業のほうが高いスキルを持っていることも多いですね。でも地方での講演会だと、なかなか参加できない若手社員もいるのではいかと…。

北川：そうですね。都心で開催される場合でも一度に何人も社員を参加させることは難しい場合もあるので、“出張講演”とでも言いましょうか、会社に先生方が来ていただいて、10～15人の現場の社員に向けて講演会をやっていたら非常にありがたいですね。

齊藤：なるほど、そういう企画も面白そうですね。

北川：人材育成で思い出しましたが、以前誰かがおっしゃっていたお話に、子供が親に「どうして勉強しなきゃいけないの？」と聞いたことに対して答えてはダメだということです。「いい大学に入って、いい生活をするために…」などの答えでは「そんなの興味ない」となって終わりです。腕組みして「バカモン、人間は勉強するために生まれてきたんだ」とか「どうしてなのか、自分で考えてみろ」と答えるべきだと。なるほどな、と思いました。

齊藤：すぐに答えを用意してしまうと、自分で考えるという習慣ができなくなってしまいますね。

北川：若手のお手本というか、「あになりたい」と思うモデルが近くにいるというのも大切でしょうね。私が若い頃などは、部長は午前中ずっと新聞を読んでいたりで「自分も早くあになりたい！」と思ったんですけど(笑)、今は部長が一番忙しそうだから、若い社員の中には「役職に就きたくない」と思う人もいるほど。これはよくないですね。私自身も肝に銘じなければ(笑)。



北川 信行 (きたがわ のぶゆき)

兵庫県出身。1981年大阪大学大学院修了、同年住友電気工業入社。2010年アライドマテリアル常務取締役就任。12年6月同社代表取締役社長に就任。