するグローバルモノづくり、

次世代モノづくりの必要条件を探る

アジアの経済規模拡大に期待

日進工具社長
後藤　勇氏

今年の見通し

井水　多彩な人材を意識的に採用しているのですね。長谷川さんはいかがでしょうか。

長谷川　当社は理化学研究所（理研）の移転を機に研究成果を実際に社会で試そうということで、そのメンバー数人で60年に発足しました。昨年は創業50年目の節目の年でした。理研で手がけた磁性材料の熱処理の仕事がいち早く仕事に結びつきました。その後70年に真空炉を導入し、民間飛行機などに関する熱処理分野に進出しました。現在の事業は大きく分けて、金属熱処理事業、HIP事業、加工事業、成形事業、そして最近発足したエンジニアリング事業の五つがあります。

一昨年は08年のリーマン・ショックの影響をまともに受けた最悪の状況で始まりました。中でも半導体液晶分野は前期のピーク時比で40％でした。しかし一昨年からのエコポイント制度導入の影響で液晶テレビの販売数が大幅に伸びたことで、昨年は当社も液晶材料は一気に回復。半導体分野もリーマン・ショック前の80％くらいにまで徐々に回復しました。ただエネルギー分野では、リーマン・ショック直後は客先の生産増の影響を受け売り上げが伸びたものの、昨年は円高の影響を受けて大幅な減産に陥りました。

井水　今年に関してはどのような見通しを持っていますか。

長谷川　今年の予想は難しいです。明るい案件があまりありません。特に国内に関しては現状維持できれば良いと思っています。エコカー減税やエコポイントの終了でメーカーの売り上げが落ち込むことは明白になっています。そこに円高が輸出産業の前に立ちはだかっており、飛躍の材料に乏しい状況です。この円高がある程度解消されなければ、エネルギー分野も他の分野も上昇の局面を迎えられません。控えめではありますが、現状維持できれば良しだと考えております。

井水　中国、韓国などのアジア市場についてはどのように見ていますか。

長谷川　アジア市場への期待は極めて大きく、世界が注目していると認識しています。象徴的な話ですが、ボリュームゾーンの一つである中国では富裕層が急激に増え、高級車が飛ぶように売れています。韓国はすでに米国と自由貿易協定（FTA）を締結し、欧州連合（EU）とは発効待ち、中国との協定も1年以内に合意する可能性があります。FTA交渉を積極的に進めており、通貨のウォン安が追い風になっています。今の局面では日本もFTAの積極的な推進や環太平洋戦略的経済連携協定（TPP）への参加を図り、そして円高を少しでも緩和しなければなりません。当社もアジアの好調な景気の影響が受けられるように活動していく考えです。

井水　FTAやTPPに関しては、国に機敏に対応してほしいというのが産業界の声ではないでしょうか。次は古川さんにおうかがいします。ソディックはタイや中国での生産を積極化していますので、アジアの景況についても詳しくお話しいただきたいと思います。

古川　当社はモノづくりのベースとなる放電加工機や射出成形機を作っています。従ってモノづくりそのものを手がけるというよりも、モノづくりの応援をしている存在です。現状ではモノづくりの拠点は中国を中心としたアジアに移っています。また国内では、リーマン・ショック以降、どの工場でもモノを作っても売れない状態が続きました。これに伴い当社の売り上げも、08年度は545億円でしたが09年度は367億円に減少しました。そろそろ回復しなければいけませんが、最近良くなっているとの感触はあります。今年の見通しは明るいと思います。08、09年度は赤字でしたが10年度は利益が出ると思います。中国の勢いはまだ落ちないでしょうし、タイやインドも元気です。モノづくりに機械は必要です。アジアの状況が良ければ、引っ張られるかたちで日本も良くなると思います。

井水　力強い話をいただきました。後藤さんはどのように昨年や今年の景況を見ていますか。

後藤　当社は切削工具の製造販売を行っており、特に超硬小径エンドミルに特化しています。09年春を底に、昨年は1月から国内外の市場環境が回復したので売り上げは大きく増加しました。それに伴い工場操業度が良くなり、原価率が低減しました。ただ製造業全体で見ると、昨年9月のエコカー補助金終了や12月のエコポイント半減、米国経済の減速や中国の金融引き締め、そして夏以降の急激な円高で、昨年後半以降は厳しくなっています。

今年の前半も厳しい状況が続くと見ていますが、6月頃から緩やかな回復局面になると期待しています。ただ政府の方は向こう3年間ねじれ国会が続くのでデフレから抜け出せず、ナベ底の状況が続くと思います。

井水　アジア市場については、この辺りも今の日本では足りないのかなと思いました。韓国、台湾、中国はモノづくりに関して今後日本の競争相手であり脅威になっていきます。ベトナム、インドネシア、インドなどは工業化が急速に進み、経済規模の拡大が期待されます。

井水　皆さまアジアにも非常にハングリーで、この辺りも今の日本には足りないのかなと思いました。韓国、台湾、中国はモノづくりに関して今後日本の競争相手であり脅威になっていきます。ベトナム、インドネシア、インドなどは工業化が急速に進み、経済規模の拡大が期待されます。

井水　皆さまアジアに着目されているのですね。今後はどのようにアジアでの展開を進めていく予定でしょうか。

後藤　当社は海外での営業を強化していく方針です。しかし生産に関しては当面海外に移すつもりはありません。海外企業とのコラボレーションについては、良いパートナーが見つかれば取り組みたいと思います。

ここ数十年の間に円高が急激に進みました。この状況下で、一生懸命日本でモノづくりをして、輸出するのは無理です。政府が有効な対策をしていない。モノづくりではなく他の手段で食べていこうと考えている企業は多いのではないでしょうか。

長谷川　本当は日本でモノづくりをしたいのですが、マーケットがどんどん海外へ移っていますので、海外に拠点を設ける必要があります。海外では自国の企業が収益を上げられるよう、政府が支援しています。「雇用を増やせ」と言う声も大切です。企業の努力ももちろん重要です。まず政府が仕組みを作ってほしいと思います。FTAやTPPは当然の流れです。製造業人口は農業人口の5倍以上。国内でがんばり続ける会社も多くいますので、企業の活力を高める政策が望まれます。このままでは「中国にいかないとやっていけない」と思ってしまいます。

私はまだ国内でのモノづくりを諦めていません。計画的に新卒社員を採用していますが、若い社員は仕事を覚えると目が輝きます。人間の持つ可能性を感じます。そのためには環境をきちんと作ることが大切ではないかと考えています。

地域ニーズに即し企業PRも

井口機工製作所社長
井口　薫氏

海外に視野

井水　それではグローバル化が進む中で、「これだけは負けない」自社の強みをお話しいただけますか。まずは井口さんにお願い致します。

井口　創造力を追求し、お客さまとの信頼関係を構築することで情報収集しながら高品質・高性能なモノづくりを行う仕組みを作ってきた点です。先ほどもお話がありましたが、重要なのは人です。企業は技術と給与を与えて人材育成しています。社員が50人程度で、その家族のことも把握できる規模なのは我々のような企業の強みだと思います。全員でなんとかやっていこうと思っています。

当社は単純にモノを作るだけではなく、無形から有形にしていくプロセスを共有しています。そのためには人材が重要です。昔に比べると外国人のためにはチームワークと個性のバランスが重要です。多種多様な価値観を共有できる組織と、自ら情報発信源になれる人材を育てることが求められます。設計、製造、営業の各担当者がささいなアイデアや情報を共有し、製品として具現化して市場展開を経て、その産物を品質向上にフィードバックしていく。この生産体制は当社の特徴と言えるのではないでしょうか。

井水　技術には自信をお持ちでしょうが、それに加えて「モノづくりは人づくり」を意識しながら、グローバル展開を進めていくということですね。

井口　海外に視野を広げて感じたのが、地域に合ったモノづくりの重要性です。状況はどんどん変わっています。地域のニーズを把握してスピーディーに生産することで納期短縮や開発コスト削減につながります。地域の人々と良好な関係を構築して、自社の製品やブランドを理解してもらうと同時に、彼らの考えを反映させる土壌を作る必要があります。「アイデアのグローバル化」に努め、製品開発に生かしたいと考えています。

井水　世界に通用するブランドを目指すのですね。

井口　知名度は大事です。自社ブランド「ISB」をいかにグローバルに知らしめていくか。そのために何をすべきか、まだ模索しています。1年後には世界の主要国に販売ルートを持つ状態にしたいと思います。そのためには人材が重要です。昔に比べると外国人留学生対象の就職説明会などの機会が増えており、企業のPRに力を入れていきたいと思います。

井水　次は長谷川さん、金属技研の強みをお話しいただけますか。最近はHIP事業が好調とのことですね。

長谷川　リーマン・ショック前は熱処理事業の比率が高かったのですが、今はHIP事業が中心です。HIPとはアルゴンガスなどのガスを媒体として高い圧力と高い温度の相乗効果を利用して処理する技術です。84年にこの事業を始め、今では会社の屋台骨にまで成長しました。コストを抑えて成功するには、さまざまなことに対応できる設備が必要です。現在は計16基所有しており、温度や圧力条件などによって使い分けています。昨年2月には世界に肩を並べる、直径2・05㍍、高さ4・2㍍の超大型HIP装置を稼働しました。ロットサイズの大きな製品に関してはこの装置を使えば、大幅なコストダウンになります。他の15台のHIP装置を合わせた容積よりも大きいので、抜群の競争力を持っています。

HIP処理は装置に製品を装入する形式と、粉末金属を容器に入れて焼結する形式があります。この焼結のHIP前の作業がノウハウのかたまりです。

井水　どのような分野で活用しているのですか。

長谷川　民間が厳しい状況なので国家プロジェクトに力を入れています。「A－プロ」と称して各工場から精鋭の技術者を募り、自前で設計から据え付けまで行うモノづくりに大きくかじを切りました。そのJ－PARCの第20ビームラインの装置を設計し、据え付けました。その他のビームラインやチョッパー、フェルミチョッパーなどを順調に受注し、完成させています。また国産の核融合実験装置「JT－60SA」の4年にわたる改造工事も受注し、現在取り組んでいます。この辺りの事業性を見込んで、昨年3月にエンジニアリング事業本部を作り、加速器や原子力分野を中心にした仕事を始めました。ほとんどが設計部隊で、部品製作や組み立ては五つの工場が担っています。

井水　全社挙げての協力体制ですね。

長谷川　部品製作においては拡散接合やHIPなど当社独自のプロセス技術をふんだんに活用し、他社がまねできない極めて高い性能が出せる装置に作りあげています。まさに「オンリーワン」の追求です。超大型のHIP装置を導入した理由はもちろん市場からの要請ですが、この装置で製造したモノは実際には海外で活用されることが多いようです。直径1㍍を超える大型のHIP装置は圧倒的に海外に多く、超大型のHIP装置の導入は当然のことながら、海外市場への参入も意図しています。JT－60SAの取り組みも、その延長線上には国際共同開発の国際熱核融合実験炉（ITER）があります。必然的にグローバルな展開になっていきます。50年先を見据えて、市場を作っていきたいと思います。

井水　世界に通用する技術として羽ばたいて頂きたいと思います。古川さんはソディックの技術力に絶対的な自信を持っているのではないでしょうか。

古川　当社では毎月1回、技術会議を開いています。当社製品には多くのお客さまがおり、営業担当者はそのニーズなどを収集しています。会議では、当社が持つ技術を営業担当者が共有することで、お客さま向けにその技術を導入することができます。営業担当者によって説明の内容が異なるといった事態も防げます。テレビ電話などを使えば、世界中で同じ技術を活用しやすくなります。またお客さまからの要望を早くくみ上げることも可能です。

井水　オープンにしているのですね。