

吉村 貴典（よしむら よしのり）様 丸一鋼管株式会社 代表取締役社長兼 COO

はじめに

（会長） 本日は大阪大学工業会の「各界で活躍されている卒業生への会長インタビュー」のためにお時間をいただきありがとうございます。既に幾人かの方々にお話しし、貴重なお話を頂いておりますが、本日はよろしくお願い申し上げます。

大阪大学工業会にとって、同窓生が、このように各界で活躍されることは誇りであり、母校の価値を高めると共に、若い人々や現役の学生さん達にとっての励みとなることを確信しております。このインタビューで、各界で活躍の原点や努力の源を語って頂き、その上で企業経営の神髄や展望、更には同窓生としての大学への想いなどをお聞きし、同窓生各位の今後の活躍や目標へのある種の触発を誘起するようなお話をお伺いすることを期待しております。

吉村様は、1981 年、大阪大学工学部 産業機械工学科を卒業され、直ちに丸一鋼管株式会社に入社され、国内溶接鋼管メーカートップを走る企業の生産分野で活躍され、1997 年には取締役に就任、その後関係会社の社長なども務められた後、2013 年 6 月に取締役社長兼 COO に就任されております。



01 × 100
MARUICHI × HUNDRED

100 年企業を目指してのキャッチコピー「01×100」と「どこにでもあるたった一つの会社」に

（会長） それでは、インタビューの最初に、丸一鋼管株式会社の社長様としての自らの企業の存在意義をどのように考えておられるかを伺うことからスタートしたいと思います。事業内容などについては、後ほどお伺いしますが、まずは、キャッチコピーの「01×100」の意味について説明頂けますか

（吉村社長） そうですね、本社は株式会社になってから 75 年の 3 クォーターを経過したことになるのですが、70 周年の時に、それまでは「鋼管一筋」がキャッチコピーだったのを、そのときになってリニューアルしようとなって、まず 01、すなわちゼロから始まる力、1 から始まる力を合わせて 100 積み重ねようということで 01×100 に。そして、その結果として 100 年企業を目指そうと、キャッチコピーに「01×100」にしました。

その上で、キャッチフレーズとして、「エブリウエア（Everywhere）01（丸一）」で、「どこにでもあるたった一つの会社」と言っています。その意味は、我々の会社の商品、一般の人々はほとんど見ることがない社会の基盤として安心・安全を支えるものであり、それを作っているのは、たった一つのユニークな会社の丸一ですよと認識して、元氣な 100 年企業を目指そうということです。

価値を創出し続けるために：社会使命とダイバーシティ

(会長) 「一」は「唯一」の一で、ユニークの一でもあるのですね。その上で、社長様は**価値を創出し続ける企業**を目指すと言われていますが、その価値とはどう考えておられますか。

(吉村社長) 我々の会社は B to B の会社ですが、基本的には我々の価値は社会インフラを支えていることであり、**社会使命**であると考えています。それと、我々は営利団体でありますから、利益を出すことは価値であり、利益の出し方については、最近はいろいろな観点指摘されていますが、やはり真っ当な方法でということが大切なのですが、真っ当な方法というのが、SDG s や ESG を常に意識してということですが、それにあまりにも拘ってしまうと利益そのものが出ないこともあり、利益を出して SDG s や ESG を推進していくことが経営者としても大切な視点と考え、社会から必要とされる企業であり続けたいと考えています。

【註】ESG : 「Environment (環境)」「Social (社会)」「Governance (統治)」

(会長) いま企業としての社会的な責任についてお話しいただきましたが、企業として、利益の社員への還元への想いはどのようにお考えでしょうか。

(吉村社長) そうです、社員も**ステークホルダー**であり、利益をどのように還元しそれを活かすかが問われるのですが、必ずしも給与のみで無く、メーカーですので、作業環境を改善し働きやすくすることも大切であると考えています。

それと女性や外国人という**ダイバーシティ**への配慮も重要と考えています。ただ、製造業で、ある意味力仕事もあり、今のままでは女性を増やすことが若干難しい状況にもあり、できるだけ腕力に頼らない職場を作ること、すなわち、女性や高齢者が働きやすいための機械化や自動化などに配慮するなどの働きやすい環境を作ることが、まず重要と考えています。

(会長) 私も退職後、JST では若手研究者の支援事業を行い、その後、大阪大学のダイバシティ事業のお手伝いを行ってきました。大学、特に理系の部局では、まだまだ女性教員、特に教授は少ないのですが、最近、徐々にですが、増えてきています。一気に増やすためにクオータ制の導入を唱える人もいますが、そこで大切なことは、条件を同じとして優秀な女性研究者が働ける場を作ることであろうと思われます。

大阪大学も全学で女性教員の割合が 21%程度まで増加しており、工学研究科でも 9%近くまで増えてきています。2030 年には 30%を超えることを目標に向けていろいろな対策が取られています。

(吉村社長) 女性を求めるにしても働く女子の母集団が問題なのですが、現在は工学部の女子学生の割合はどうなっていますか。

(会長) 最近、理系女子(リケジョなどとも呼んでいます)を増やそうと、女性限定のオープンキャンパスを実施したりして努力しているようです。ただ、現状は女子学生の比率は 10%少しだろうと思います。また、最近、定員の 10%ほどは推薦入試を実施していますが、この推薦入試で受かる生徒に至っては、半分ほどが女子生徒だそうで、最近、優秀な女子生徒が工学部を目指してくれていることが伺えます。

(吉村社長) そうですか、変わりつつあるのですね、我々の時代には、学部で数名の女子学生がいたかと思いますが、全員の名前を覚えられるぐらいでしたから。

丸一鋼管の事業内容からも機械系を目指すことに：破壊力学の研究室で学ぶ

(会長) このように自社の発展に向けた、多面的な取組で持続できる経営に活かされていることを伺うことができましたが、そこで、振り返って見て、大阪大学の機械系・産業機械工学科を目指された動機についてお伺いしたく存じます。

(吉村社長) ご承知のように、私は丸一鋼管の創業家の一族で、当時は父親が経営者でした。父親とも相談しましたが、父親は、大学は化学系だったのです。終戦後直ぐでほとんど大学での講義などもなく、在籍していただけたような状態であったようですが、大学を出てここに入り、やはりやっていることは機械系の仕事が主であったとのことでした。このような事情からも、丸一鋼管という仕事を考えたとき、工学部のどの分野を選ぶかは、冶金などの金属系か機械系かとの迷いはありましたが、機械の方が広く応用範囲が広いかなということで、**機械系**を選択しました。

(会長) そうですね、丸一鋼管さんの事業から見ると、材料を開発してというよりは、鋼管を加工して鋼管を活かして価値をつけることが主たるものと思われまので、その意味でも機械系ということでしょうね。

(吉村社長) 丸一鋼管は高炉や製鋼の施設はありませんが、品質保証や適切な素材選定のために冶金学の知識は、非常に重要です。

(会長) 当時は、機械系には二学科がありましたが、特に最初から分かれていたわけではありませんね。

(吉村社長) そうです、入学は機械系で入って、名簿順で2つのクラスがありました。4年生でどの研究室に入るかで、機械工学科か産業機械工学科かが分かれるということでした。その意味では、あまり二学科の名前には拘りがありませんでした。4年生の時に、当時の大路研に入ったもので、その意味では産業機械工学科ということになったのでしょうか。

産業機械工学科は我々が入る少し前にできたようですね。

(会長) そうですね、当時は我が国も高度成長で、必要性からも工学部の学部がどんどんと膨張した時期で、私のいた溶接工学科も講座数が倍増し、金属系も2学科になって定員がほぼ倍増していて、大きく工学部の学生が増えた時期でした。

ところで、大路先生の研究分野は、力学、特に破壊力学の分野は、私の研究分野とかなり近く、大路先生が創設された材料学会の破壊力学研究会にも参加させていただいていました。

(吉村社長) 機械の中でも、少しは材料に近いところというので大路先生のところは行って、クリープとか疲労破壊の実験などを行っていました。

その時代に、大路研の久保先生などのご指導で、数値解析というので有限要素法を使った解析なども

行い、当時はまた IBM のカードを使っていた時代で、今では考えられないカードパンチングなども行っていた同級生もいました。

(会長) そうですか、私が4年生の頃に、阪大に大型計算機が初めて入ってきて、それを使って有限要素法のプログラムなどもフォートランを使って自作しましたが、そのうちに東大の宮本先生などが作られた有限要素法ソフトも公開となり、自作ものでは到底及ばないというので、公開版に移りましたが、当時は一日中計算機室のパンチ室でパンチングしていたこともありました。ただ、コンピューターの活用はめざましく進歩し、その変化に追われた感もしますね。

(吉村社長) そうですね、私が卒業してしばらくしてマイクロソフト ウィンドウズ 98 が出来て、パソコンの時代に入りましたが、その後の変化も驚くべきものでしたね。

知識を活かす能力につながる知識の広さに

(会長) お話いただいたように大阪大学の工学部機械工学科に入学された訳ですが、大学に入って何かを感じられ、印象に残っていることはありますか。

(吉村社長) 当時は教養部で、教養教育での数学などの講義を受けたとき、とんでもなく難しく、なぜこんなに急に難しくなるのだろうと感じたことがあります。

(会長) そうですね、私も代数学で、いきなり ε , δ の話で始まって、なぜこんなに難しく定義しなければならないのかと感じたこともありました。その後の工学部では使ことが無かった数学でしたね。

(吉村社長) なぜ高校のレベルとこんなにも違うのか。その違い方もよく分からずに受けていました。

(会長) 教養教育で何か印象深かったことはありますか。

(吉村社長) 教養教育科目では特にこれといった印象はなく、淡々と単位を取っていた印象なのですが、体育の授業だけが厳しかったというのが一番の印象です。

(会長) 現在は教養部がなくなり、共通教育の形になり、形が少し異なっていますが、リベラルアーツ教育のあり方については、議論のあるところで、最低限度どのような教育を行うべきかが問われています。ただ、社会人として働く上で、最低限の教養教育は、時に重要で、教養教育は、人に言われてするというよりは、必要になったときに受けられる教育体系が望ましいかも知れません。リスクリングのようなことです。



(吉村社長) ところで、現在の阪大の工学部では、機械系と材料系が一つの学科になっているようですが。

(会長) そうです、大学の法人化時に工学部が 5 つの学科に統合され、入学時は大きなグループで入学し、1 年後や 2 年後に細分化された学科(コース)に分かれ、それぞれの専門教育を受ける体制となっています。そのため、機械系の学生も、一番基本的なところではありますが、材料系の学習もすることになっています。この方式が良いのか、入学時の最初から専門教育を受ける方が良いとの意見もあります。

ただ、知識としては広い方が良いでしょう、それを使うことなければ意味がなく、大切なことは、必要となったときに、自らの持つ知識を有機的に結びつけて解を見いだす力、すなわち展開力が重要なのでしょう。この点の教育・養成が十分かどうかは、今の大学のシステムで問われているところではないでしょうか。

(吉村社長) そういえば、最近入社してくる若手は、本当に広い知識を持っており、我々の時代とは比べものにならない感じがします。ただ、その知識の広さを活かして、新しい会を見つける能力をつけて欲しいですね。知識量が宝の持ち腐れにならないことを望みます。

吹田キャンパス事情

(会長) ところで、教養教育の後は専門教育ということで吹田の方に移られましたね。

その吹田へ機械系が東野田の狭い学舎から移ったのは万博の 1 年ほど前でなかったかと思います。当時は、建物の屋上から 70 年万博の工事の進捗状況が眺められました。

(吉村社長) そうなのですか。阪大の敷地は万博の跡地だと思っていたのですが、万博の工事期には、既に工学部などはあったのですか。

(会長) 実は、万博は阪大が移転することが決まっていた後で、吹田丘陵で行うことが決まって、阪大の用地が北千里側の万博の敷地から外れたところに移され、工学部と外周の研究所群が建設されたのです。ただ、万博が終了した後では当時駐車場として使われていた万博の用地が返還され、現在の医学部・病院を含む 100 平米(約 1 キロ四方)の阪大の吹田キャンパスとなったのです。

(吉村社長) そのためですか、我々が吹田に移ったときに、駐車場のラインが引かれたアスファルト歩道のままの用地があり、そこでソフトボールなどをして遊んでいました。

(会長) このような経緯ですから、もし万博用地に阪大が建てられていたら、交通の便がどうなったか疑問です。今のモノレールは万博があったからできたものですから。ただ、工学部の学生は阪急を利用していますが、阪急が北千里まで延長したのも工学部が立ち始めた頃で、それまでは、南千里が終点で、その後はバスでという交通事情のようでしたので、ある意味、万博で追い出されて、阪急に近くなったともいえます。なかなかこのような事情は、若い人々にはご存じでないようですね。

就職に当たって考えたことと、大学での学ぶべきことは

(会長) そういうことで、卒業されて就職ということになったのですが、吉村社長様の事情からは、他を考えられることはありませんでしたか。

(吉村社長) そうですね、実は大学院に受からず、どこか他社へ行こうかということも考えましたが、やりたいことは技術職なので、営業とかだと商社などに行けば勉強にはなりますが、パイプ屋さんでどこかに就職するということは無理なので、丸一鋼管ということになりました。

(会長) 当時は、まだまだ大学院進学が少なかった時代ですね。

(吉村社長) 多分 1/3 程度であったかと思います。最近の学生さんを見ていると工学部ではほとんど大学院の修士課程を修了されているようですね、採用に当たってもその様子はいかがえます。

大学院まで行かないといろいろな知識や能力が身につかないのでしょうか。

(会長) 確かに、当時に比べて習うべきこと、教える側からすれば教えておくべき情報が圧倒的に増えています。ただ、全てを教えるかは別にして、基盤知識の習得と取り組み方の取得には少なくとも修士課程までという傾向でしょうか。

(吉村社長) そうですね、確かに分かってきていることが多くなり、知っておくべきことが増えているのも事実ですが、知識を身につけることと、その活かし方を身につけることの両者が重要で、特に後者の対応能力を身につけることを期待したいですね。

(会長) お話の通りで、大学での一番求められる教育内容は、いろいろな知識・情報をどのように活かして課題を解決するかについての教育には苦勞しているところかも知れません。ただ、工学部・工学研究科では、卒論研究・修士論文研究を必ず行っており、この研究過程で課題の抽出、その課題への取り組み方、解決方法の習得などの課題解決能力をつける過程だともいえます。

その意味で、研究室に入ることは一つの重要なポイントで、また、研究室は上下の同じ専攻の先輩・後輩のつながりを生まれるところでもあり、大きな意味を持っているといえます。

(吉村社長) そうですね。ただ、4 年で卒業したので、その点のつながりは残念ながら少なかったですね。ただ、研究室の同窓会などでお会いできることは有難いことですね。

仕事の流れから、大切なことは「お客様の顔」を常に意識すること

(会長) このような大学生活を終えられ、丸一鋼管に入られたわけですが、入社後はどのような仕事をされましたか。

(吉村社長) その当時は大卒社員も現場で、いわゆる作業者として 1, 2 年勤めることが決まりで、私も 1 年半、交代勤務をしました。そこでは、正にパイプも作りました。

(会長) 電縫管ですか。パイプは電縫管以外のものも製造されているのですか。

(吉村社長) その当時は電縫管のみで、今は、神戸製鋼所から M&A で得た丸一ステンレス鋼管という会社で押し出し型のシームレスステンレス鋼管を作っていますが、メインは電縫管です。

それ以外には、自社で使う板の圧延も行い、外販もしています。

(会長) 電縫管については、割合と原理が簡単で、我々溶接屋でもあまり研究が続けている人もいなくて、電縫管といえば、平板から丸める塑性加工の先生の研究課題であったようですが。

(吉村社長) そうですね、大阪大学では、冶金の加藤先生や斉藤先生にお世話になりました。電縫管は誘導溶接で、パイプ屋だけの世界のように、ものをくっつける手法としての溶接研究者があまり研究されていないことはうなずけますね。

それもあって、特に接合方法は、インピーダーと呼ばれる磁性体を溶接部の直下に配置して、さらにこの効果を高める手法が取り入れられたぐらいで、大きな変化がないですね。

(会長) そういうことで、電縫管などの現場に1年半おられて、その後は。

(吉村社長) その後、技術部に移りまして、ちょうど堺工場で、自社では最大のミルを据え付けようということになり、その据え付け部隊に入っていました。設計は既にできていて、据え付けと試運転でしたが、その据え付け業務に1年半ほど従事しました。

このように、製造現場から設備にいて、それからは品質保守の世界に入りまして、そこでは、機械の専門分野からは離れ、金属の勉強を一からし直すなど、やはり基盤知識の重要性を再認識しました。

(吉村社長) 4, 5年品質保証の仕事をした後に、新しくメッキラインを作ろうということになって、四国の香川県の詫間町に立ち上げることになり、今までもメッキをしていたのですがフラックス法という方でしたが、全自動タイプのメッキラインを作ろうということになりました。ある程度金属と機械が分かっているお前が行けということになり、赴任しました。敷設するまでは、どちらかといえば機械屋の仕事でしたが、動き出してから、今度は操業指導と品質管理ということで、しばらく役割を果たすことになりました。



詫間工場

(会長) お話のような入社後の経験を積まれてきたわけで、いろいろな分野における貴重な経験が企業経営にも活かされているものと確信いたしますが、その間で大切にされてきたことは何かありますか。

(吉村社長) やっぱり、技術者は自己中心的になるのですが、大切なことは**お客様の顔を意識すること**が重要であると思っています。

品質保証していたからそう感じるのかも知れませんが、クレームがある時や、いろいろな引き合いがきた時に、お客さんと話をする訳ですが、お客さんが喜んでくれる、また、クレームがついたときにはお客さんは怒ってはいますが、こちらが誠意を持ってキッチリと対応すればこちらを向いてくれるなど、お客様の顔を意識した対応が不可欠です。

同じように、社内においても、例えば、設備導入するにしても、**使う人のことを考えてあげないと**、

図面のみに拘るのでは、現場の人が大変なこともあり、相手の顔を意識しないといけません。

このように、お客さんしろ、社内の人にしろ、技術屋としては使う人のことを考えてあげないとうまく進みません。

川上・川下産業の広がり求めて特品事業を：設計の基本は「なぜ」にかえること

(会長) 丸一鋼管さんの主な事業として、ホームページなどを拝見すると、鋼管事業、表面処理鋼板事業、特品事業の三事業をあげておられるのですが、先にお話いただいた仕事の後で、特品事業などの工場長や事業部長など務めておられるようなのですが、特品事業とはどのような事業ですか。

(吉村社長) 我々「特品」という名称で呼んでおりますが、主に道路付属物の照明灯や案内看板、更には信号などを支えるポールなどを製造しています。

詫間の立ち上げを終わって、本社の品質保証部門に帰っていたのですが、そこから名古屋工場の製造次長に行きましたが、鹿島に新しく道路付属物の工場を作るというので、経験は無かったのですが工場長で行けということで赴任しました。その後は、東京や名古屋で働くことになりましたが、大阪に戻って、10年間ほど特品事業部長をすることになりました。

(会長) 特品事業に展開されたのは、何か特別の事情があったのでしょうか。これまでの鋼管事業では、種類は多様でしたが、パイプの形状のまま提供する形であったかと思いますが。

(吉村社長) 特品事業へ展開したのは、私の父や叔父がアメリカに行って高速などを走ったときに、信号や標識などを見て、そのような製品を展開してはと思ったようです。丸一鋼管は川上・川下で言えば、真ん中に位置しているようで、是非川下産業に近づきたいとの思いがあって道路付属物へ展開しました。ただ、道路付属物などは、公共事業なので、なかなか参入の難しいところもありましたが。

(会長) 標識などは高速道路には不可欠なものです。下から見上げてみると大きさを感じないのですが、2メートル×3メートルのようなかなり大きなもので、その鋼板の荷重を支えるということは大変だとも思いますし、腐食や疲労などのため、高速道路で標識の落下などの問題もあったようですが、いろいろと工夫もされましたか。

(吉村社長) ちょうど私が事業部長で行ったときに、**疲労破壊**の問題が発生しました。照明柱ではベース部の疲労破壊が問題で、疲労強度を上げないといけないということで、ポールの足下にポールを支え補強するために基板部にリブがついているのですが、リブの先端で応力集中が発生するので、他社ではリブの形状などを変えたりしていました。

そこで、本当にリブが必要なものなのか、なぜついているのかと担当に聞いたのです。私はてっきりそのリブが柱を支えているものだと思っていたら、リブはベースプレートが曲がらないようにつけていますとの返事だったので。それなら、リブがあるから疲労破壊になるので「**リブを取れ**」と命じました。リブの代わりにベース



プレートを厚くすることで問題が解決できたのです。

やはり、なんとなく慣例的に進めていることが多いので、しっかりと基本に戻って「なぜ」を考え、見直すことが大切なのです。

(会長) ものづくりでも、これまでの経験的、慣例的に進めていることが多くあり、「なぜ」にかえて、見直すことが重要ですが、結局は、ものの見方が大切で、その「なぜ」の気づきの重要性でしょうか。

リーディングカンパニーの意義：小規模工場を活用した需要地生産システム

(会長) 丸一鋼管のものづくりの基本的な一面についてお話を伺うことができましたが、丸一鋼管は「鋼管のリーディングカンパニー」として「丸一のものづくり」を謳われているのですが、その意味するところはどのようなことでしょうか。

(吉村社長) 我々の製造現場は、ものづくりの効率化と品質保証のためにもできるだけ自動化し省力化してきました。パイプは、例えば 20 トントラックなどで運ぶのですが、決して同一種類のパイプをそれだけ買って頂けるわけではありません。必ず、いろいろなサイズ・長さ・規格等を積み合わせて 10 トン、20 トントラック分の注文を頂くことになります。このような状況なので、堺とか東京で集中的に造ってしまうと、10 トン同じ品種で買って頂けるお客さんはいないので、運搬が長距離・複雑になります。そういう意味で、我々は「**需要地生産システム**」といって、中小規模の工場を北海道から九州に 5 工場作りました、

鋼管の元になる鋼板コイルは 20 トン、少なくて 15 トン程度で工場に入ってきます。それは船での運搬が多いのですが、その受け入れのために各工場には埠頭を持つようにして、材料は大量に運び受け入れ、工場では多様な種類のパイプとして製造する体制を作りました。

この生産システムは、成長の段階では一つ良かった点かなと思っています。

(会長) このようなシステムもあって、業界 No.1 として誇っていられるんですね。

(吉村社長) もう一つ大きなポイントは、販売子会社を作って、工場と同じように小分けした注文できる体制を作ったことも成功の一つだったと思います。

(会長) 今話を頂いたポイント以外に No.1 を支えているものはありますか。

(吉村社長) 我々は、細いものから 20 インチを超える径の大きさのものまで、外径、肉厚などの異なるいろいろなサイズの丸パイプから角パイプまで、更に、形状だけでなく硬さ・強度の異なるものまで、多種多様な品揃えしており、丸一鋼管の特徴としてアピールできることであると自負しております。

それとですね、地方に工場を分散させたことの次のメリットとして、規模が小さいことから、お客さんが急に欲しいとき、その要望に応じて**製造プロセスを変更**することもできます。大規模ミルでは、一つの生産順序の変更にも全てを変更しなければならないなど、大規模の変更で、お客様様を待たせることにもありますし、製造コストも増大します。また、小規模工場では、お客さんも少ないので、生産計画の変更などのフレキシビリティがあるといえます。

(会長) 物事の基本でもあります、「選択と集中」のバランスが基本ですが、その点でも丸一のものづくりはバランスをとったものになっているということですね。

パンフレットを見るとすごい種類の製品を製造販売できるということで、それをこなしておられることがリーディングカンパニーといえるわけですね。

(吉村社長) 所詮パイプ屋は部品屋みたいなものですから、販売先はいろいろな分野で、自動車ですよ、建設業ですよ、農業ですよと多様なことが、どこかの分野が悪くなったときにでも、他で支援できるというメリットがあります。

多品種であるだけに、各地域の要求の形も変わりますが、小規模工場を活用して、対応できる体制になっています。例えば、農家さんのグリーンハウスは何年かに一遍、大雪などで被害を受けられてしまうことがあり、至急ハウス用のパイプが欲しいと言われたときに、堺や東京の大規模工場を手配して運ぶとなると、お客様の要求に対応できません。その意味でも、当社の生産システムが生きていると考えております。



マルイチのパイプが使われてグリーンハウス

(会長) いまお話し分散型生産システムはいつ頃から採用されていたのですか。

(吉村社長) 我が社の工場の展開を振り返って見ますと、大阪平野の加美工場は発展の基盤であり、先行展開を考え出したのが、昭和 30 年代の中頃でした。ただ、最初から今のような形にしていたわけで無く順次展開していったのが事実です。

最初は、昭和 36 年に、東京に進出しまして、それから堺工場が昭和 40 年に始まり、堺工場では大きなパイプを製造加工することを目指し、200□や 300□などの製造を目指しました。当初の狙いは、建築用のコラムでした。国内では 40 年の不況で需要もなく、輸出したようです。用途としてガス輸送管もあったのですが、ガス管は高炉メーカーの世界で、なかなか参入が難しい状況でした。堺での生産では、API 規格のチュービングやケーシングも取り扱っていましたが、これも難しい世界でした。API のパイプは当たったときには膨大な量が出るのですが、かなりの在庫を抱える状況で、我々の企業レベルでは、それにけることはかなり難しい状況です。

このような状況変化を踏まえて、その後の戦略として「需要地生産システム」に移っていきました。

ここ 10 年の海外展開の流れと変動の激しい海外事情への対応が問われる

(会長) このような丸一のものづくりシステムの展開のお話を伺いましたが、御社の経営理念として、

- わが社は、パイプのリーディング・カンパニーとして、優れた製品を供給し顧客の信頼に応えることにより、社会に貢献することを使命とします。
- わが社は、人間尊重を基本とし、取引先、社員、株主など、すべての人々を大切にします。
- わが社は、社員一人一人の知恵と情熱と行動により、製品の信頼性、技術力、販売力を向上させ、将来に向けての成長エネルギーと新しい価値の創造を推進します。
- わが社は、社員にとって、その人生を託すにふさわしい、素晴らしい、夢にあふれた会社であり続けます。

と謳っておられますが、いまお話し頂いた展開の中で、このような理念、特に社員さんへの想いはどのような形にされていますか。

(吉村社長) この経営理念は、私が社長になる以前から掲げられていたものですが、ステークスホルダーとして、お客さんや株主さんだけでなく、やはり社員への配慮と、社員が力を出すような施策は経営者の役割で、その考えを戒めた理念と考えています。

(会長) 吉村様は、既に社長になって10年になろうかと思いますが、この10年間で何かエポックはありますか。

(吉村社長) 全体的な企業経営については、会長がかなり積極的ではありますが、私が社長を務めていたこの10年での一番の変化は、**海外へ積極的に進出**したことです。

最初はロサンゼルスで、1980年頃に出て行っていますが、それは米国に輸出できないなどの問題から現地での生産をめざしたものです。ただ、その後10年ほど前までは、ほとんど海外への進出はありませんでした。最初はベトナムへの進出で、台湾人が経営していた工場の調子が悪くなったので、手伝ってくれということになり、現地指導を進め、最終的には、そこをアジアの拠点工場にすることにしました。そこはホーチミンだったのですが、本田さんやヤマハさんがハノイに出ておられ、当社もハノイへも進出していきました。

中国も、日本の自動車メーカーさんが進出されていますので、そこに行きましょと、またインドについては、ステンレスの溶接管を排気管専門で製造している会社があったのですが、経営者がミルメーカーさんだったのですが、そこから譲り受けました。

また、シカゴとかオレゴンは、元々あった会社を売却したいということで、**M&A** しました。メキシコは、マツダさんとか自動車メーカーが進出しておられるので、自動車用のパイプを作ろうということで進出しました。

(会長) いまお話し頂いたように、この10年でグローバルに展開されましたが、この海外展開での一番の課題は何でしょうか

(吉村社長) 日本はいろいろなシステムが完成され安定しているので、収益などもある程度安定していますが、それは、生産システムなど完成させているから**安定的**に収益も得られているのです。ところが、海外は、材料価格などが、時として著しく変化するなど、その変化に対応することが大きな課題です。その上に文化の違いをどのように対応するかが問われますね。

(会長) 海外進出の大きな課題が文化の違いであるかも知れませんね。海外へ赴任される社員の方々の教育と共に、ある意味感性などが影響するかも知れませんね。お話のようにここ10年で広く海外展開されていることから人材養成は課題でしょうね。

この点はダイバシティへの理解が関係しますが、我が国ではダイバシティが女性活躍と結びつけられることが多いのですが、海外の人種や文化をどのように理解するかが問われそうですね。

未来のステークホルダーを考えた経営がもたらす持続性：「元気な 100 年企業」を目指す

(会長) 企業経営の中で「**持続性**」を大きく謳っておられるようなのですが、この持続性についてはどのような想いをいだいておられますか。

(吉村社長) 最近私が言っていることは、これまでのステークホルダーは、「**今**」のステークホルダーで、現在の株主であったり、今のお客さんであったり、今働く従業員であったりと現状を見ているが、もっと重要なのが「**未来**」で考えられるステークホルダーです。今までは公害などの観点からであったものが CO2 の問題に変わってきたように、「**未来**」のステークホルダーを見ないことには、持続性はありません。我々の子供世代の地球の未来などを、経営者そのものもしっかりと考えてやらないといけないでしょうね。

(会長) 確かに、カーボンニュートラルなどともいわれ、ニューノーマル時代な時代のあり方などが議論となっているところではありますが、丸一鋼管が創業 100 年を目指すということですが、丸一鋼管の「**創業 100 年**」のイメージはどのようなものでしょうか。

(吉村社長) あと 25 年なのですが、一つ大事なことは、ただ 100 年経ったというだけでなく「**元気な 100 年**」を目指します。「元気」とはなんですかというと、社会から求められていること、利益を出し続けることであると常々行っております。

(会長) 強い経営者の意志で、元気な 100 年を迎えられること願っております。

人材養成についての大学への期待：多様な知識・情報とその活用は

(会長) お話のように今後大きく変化する、あるいは新しい時代を迎えるに当たって、大学にはどのようなことを期待され、こうあって欲しいと思われませんか。

(吉村社長) やはり**基本的な**ことをしっかりと教えて頂くことが、まず大切かと思います。難しく教えて頂くことも必要なのですが、企業の技術屋さんの世界では、やはり、基本が理解できていて、技術が進歩し、先端的な技術でも、それをなんとなくであっても理解する術を持つことが重要なのです。それが、自分の技術、自分の会社の技術となっていくプロセスであり、いろいろな段階での「気づき」を生むのは、基本的な知識と情報だと思います。

(会長) そうですね、基本の大切さは、大学でも認識しているかと思いますが、あまりにも学問・技術レベルが進化し、基礎のレベルの判断が難しくなっていて、大学側も教育のあり方で悩んでいるところではないかと思います。

要は、今ある知識・情報をどのように展開あるいは発展できるかの展開力・構想力が重要かと思いますが、工学部では、卒業研究や修士論文研究などを通じて、その辺りの教育を目指しているともいえますが、この点は、かなりの粗密がありそうで、産業界の要望に必ずしも応えられていないのかも知れませんね。

(会長) その当たりの大学での先生方の指導の問題は、先生方の評価の問題がありそうですね。論文・論

文を求められれば、適切な指導ができるかも知れそうですね。

(吉村社長) 大学が大学足ることを求めたいですね。実務を学びなさいということは、大学の高専化ではなく、やはり、大学は大学であって欲しいですね。

(会長) そうですね。大学は、先端研究を担う**研究型**と産業化で実務をこなし発展させる能力をつけさせる**実務型**の2つの要素があるのですが、現状から今後の更なる少子化もあって、我が国の大学が連携しながら、それぞれの役割を考えるのも一つの方向性かも知れません。

(吉村社長) 少し不思議に思うのですが、我が国の企業には、欧米に比べて**博士号を持った人が少ない**ですね。大手の企業の研究所などで研究実績を上げて博士の学位を取られる方は多いようなのですが、博士課程を終了してきた人が少なく、経営者の方も少ないですね。

(会長) この点は非常に悩ましいところで、我が国の博士課程の教育の位置づけが問われているといえます。博士課程は、我が国では研究者を養成することに重点がおかれ、博士論文一辺倒だったのです。そのためか工学分野では、日本人の博士課程進学者が極端に少ない現状と裏腹で、博士課程改革が遅々として進んでいないのが課題でしょうか。産業界からも大きな声を頂きたいですね。

(会長) この点は、今後とも産業界からご意見を頂きたいところではありますが、経営者の立場からいまの学生さんに対して何か感じられるところがありますか。

(吉村社長) 今の学生さんや新入社員などを見ると、よく勉強していますね。単位を取得るとか、就職のためなのか知りませんが、感心しますね。自分を振り返って見ると、ギリギリで通ってきたことから見ると、少し驚きですね。

(会長) いまお話しの勉強というものの、質が変わってきているのかも知れませんね。ただ、知識としては非常に広範囲に知っていることは事実です。我々の時代とは比べものにならないでしょう。ただ、それをどう活かすかの活用の仕方についてはどうでしょうか。

(吉村社長) そうですね、経営者の立場からは、詰め込んだ知識もいいのですが、やはり、何かあったときの対応力を磨いてもらいたいですね。その意味では本を読む能力は教えておいて頂きたいですね。

(会長) 今後は、この点では、生成 AI との付き合い方が、今後の経営などでも大きな課題でしょうね。

(吉村社長) 社内では、まだ、ChatGPT の活用などを**今**は考慮していませんが、今後の検討課題ですね。

ただ、例えば、顕微鏡で観察するとき、それまでにいろいろなものを見てきたことで、これは違うだろうとの判断をしてきたと思うのですが、AI で結果だけを見せられたら、思考プロセスが飛んでしまうわけで、このような点も考慮した生成 AI の活用をどうするか考えていくべきでしょうね。

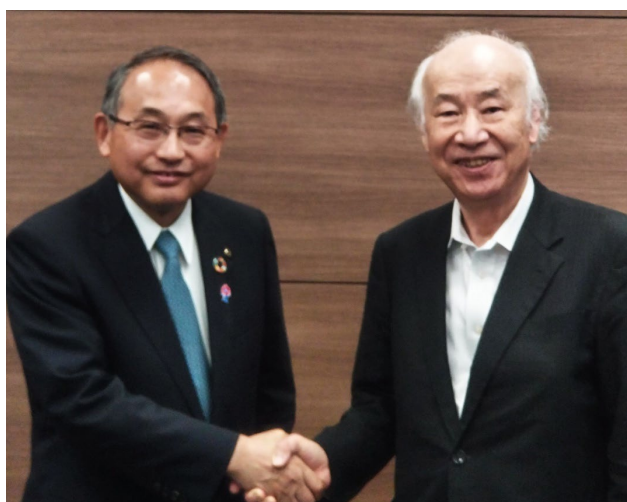
時代の動きはしっかりとつかみ、利用できるものは使っていこうということでしょうか。

(会長) このような状況の変化の中で、やはり一番大切なところは、経営者が理念・ミッションをしっかり伝えていて、それが判断の基本となるわけですから。その意味で、吉村社長様は目指すべき方向性を言葉として伝えておられることは大事なポイントであろうと感じます。

おわりに：「細心で大胆に」

(吉村社長) 物事を進めるときに、決めるまでは細心で、決めれば大胆に推し進めることをいつも言っています。現状を見てみると、細心で決め、細心に進めるきらいがあり、経営者として大胆さを期待しています。

(会長) どうもありがとうございました。是非細心の企画で、大胆に丸一鋼管を発展させ 100 年企業の狙いが実現することを期待しております。



(参考)

吉村 貴典 様 丸一鋼管株式会社 代表取締役社長兼 COO ご経歴

1957 年 6 月 16 日 大阪市に生まれる

学歴

1981 年 3 月 大阪大学工学部 産業機械工学科 卒業

略歴

1981 年 3 月 丸一鋼管株式会社入社

1994 年 12 月 鹿島特品工場長

1997 年 1 月 東京工場長

1997 年 6 月 取締役就任

1999 年 6 月 取締役名古屋事務所長中部地区管掌就任

2001 年 6 月 取締役特品事業部長就任

2003 年 6 月 取締役退任

2003 年 6 月 執行役員特品事業部長就任

2005 年 6 月 取締役常務執行役員特品事業部長就任

2008 年 6 月 取締役専務執行役員特品事業部長就任

2011 年 6 月 代表取締役副社長就任

2013 年 6 月 代表取締役社長兼 COO 就任
関連会社役員 四国丸一鋼管株式会社 代表取締役社長

【インタビュー後記】

インタビューは、南海電気鉄道がかつて本社を置いていた南海会館ビルの跡地に建てられた超高層ビルの‘なんばスカイオ (なんば Sky0)’ の 29 階にある丸一鋼管株式会社本社でインタビューさせて頂きました。窓からの大阪の南部や西の方向の眺めが素晴らしい会議室で、5 年ほど前に難波地区の再開発で建てられたこの高層ビルに本社を移されたとか。

吉村社長は、丸一鋼管の創業者一族の御曹司であり、会話の端々に柔和で優しい感じをいだかせる人柄が見て取れるました。

キャッチコピーの「〇1×100」を掲げられ、丸一から多様な変化を生み出し、持続可能な会社経営に尽力されていることが、お話しいただいた経営理念や社員を大切にされる経営からも伺えましら。100 年企業を目指すには、今のステークホルダーでなく未来のステークホルダーをという考え方には感動しました。やはり時代の変化を的確に読み、判断を間違わないことは重要なポイントでしょう。

入社後にいろいろな部署で、立ち上げや試運転、更には品質保証に携わられてきた過程で、お客さんの顔を常に意識することで、やはり信頼を得るに至った取組は、企業の発展に不可欠なことであろうと感じました。また、技術者として、設計の基本は「なぜ」にかえることという考えは、ものづくりの神髄であり、その気づきを大切にされ指導されたことは、技術者が伸びるためにも必要なことでしょう。

パイプ業界で、小規模工場を活用した需要地生産システムなど、業界をリードするシステムの開発、更には海外展開などで、独自の気遣いと思い切った施策をとられてきたことがリーディングカンパニーとしての位置づけを確かなものにしてきたことが伺えました。

単なる 100 年でなく、「元気な 100 円企業」を目指すとの意欲高い取組で、更なる発展を期待しております。

本社のある難波地区はまだ開発が進んでいますが、インタビュー後に食事に高島屋のレストランに出かけたが、人であふれていて 30 分待ちの表示が。しかも海外からのお客さんが多く、この活況が経済の復興につながるのでしょうか。

猛暑の日でしたが、楽しいお話をお聞きして帰路に。

