



世界に冠たるハイテク王国と言われる日本。世界市場で高い競争力を持つ日本の大企業がそのイメージを定着させた印象が強いが、実際にその基盤を今日まで支えてきたのは、それぞれに独自の技術を磨き上げてきた数多くの中小企業にほかならない。

今回ご紹介する株式会社水戸理化ガラスは、まさしくその象徴的な企業である。来年で創業40年を迎える同社は、もともと大手総合電機メーカーの要請を受けて、水戸市の地場の複数企業が協力して設立した理化学分析用ガラス加工品メーカーである。高度経済成長の真っ只中に誕生した同社は、その後オイルショックやバブル崩壊など幾度かの不況期を乗り越えてきた。そして、ここ数年は素材の多様化などでガラスの需要が減少傾向にあることから、自社の強みを生かした提案型の製品開発や、ガラス加工以外の事業分野の拡大に懸命に取り組んでいる。そうした絶え間ないイノベーションに向け、代表取締役社長の平沼博氏は「キラリと光る独自の技術で勝負し続ける」と力強く語る。そんな同社の新たな挑戦の姿を通じて、次代のイノベーターに求められる重要なポイントを探った。

監修……………早稲田大学IT戦略研究所
(担当: 森 聡)
取材・文……………松岡 功

次代の イノベーター をめざせ!

innovator

下請け体質から脱し事業分野を広げてきたガラスメーカー経営者のこだわりとは

株式会社 水戸理化ガラス
代表取締役社長

平沼 博

Hiroshi Hiranuma

ガラス加工の複合化製品に対応

水戸理化ガラスの本社・工場は、JR水戸駅から車で約15分の静かな住宅街の一角にある。どこにでもある地場の工場といった佇まいで、外からは特段変わったイメージを感じないが、工場の中に入って見て驚いた。まさしくガラスの「工房」である。さまざまな機械が並んでいるところもあれば、職人さんたちが各種バーナーを使って手際よくガラス細工の加工を行っている

ところもあり、その工程を順番にじっくりと見せてもらっただけでも、ここには「匠」の世界があることを十分に感じとれた。

同社の事業分野は社名の通り、理化学分析用ガラス加工品の開発・製造を、創業以来の柱としてきた。ガラス素材の中でも純度の高い石英ガラスを原材料とし、独自の技術によって付加価値の高い製品づくりを行ってきたのが特徴だ。具体的な製品としては、分光光度計用の紫外・可視・近赤外の各波長域で使われる吸収セル各種をはじめ、施光分散測定用セル、ICP分光

『キラリと光る独自の技術でハイテク最先端を支え続けたい』

分析用のトーチおよびアトマイザー各種、さらに理化学分析用以外にも半導体製造用パーツや光ファイバー製造用素材などがあり、理化学に加えて医用、バイオ、新素材、航空・宇宙、自動車、光通信、電子、照明、半導体、液晶といった幅広い分野で利用されている。

また、そうしたガラス加工品と並んで、事業の第二の柱として同社が20数年にわたって育ててきたのが、特殊ランプ各種製品の開発・製造である。具体的な製品としては、原子吸光度計のスペクトル光源として使われるホローカソードランプ、紫外域の連続スペクトル光源となる重水素ランプ、蛍光光度計の光源となるメタルハライドランプ、屈折計用波長基準ランプなどがある。ちなみにこれら特殊ランプ製品は、同社の勝田工場(ひたちなか市)が製造拠点となっている。

さらに、これら二本柱の事業に加え、同社が第三の柱に育て上げようと最近力を入れているのが、石英ガラスを活用した高純度水精製装置や小型分留装置といった各種装置である。これにより、同社は装置メーカーとしても新しい事業分野を広げようとしている。



平沼: 創業以来、ガラス加工を中心に事業を展開してきた私どもの最大の強みは、研磨、溶着、細工(ガス加工など)、機械加工、蒸着、検査といったガラス加工に必要な工程処理をすべて自社内で行えることです。同業他社の工場では単工程しか処理できないケースが多いのが実態です。したがって、とくに複数の工程処理を同時に行わないとつくりえないような複合化製品は、まさしく私どもの得意とするところであり、そうしたニーズに対応してきたと自負しています。さらに私としては、そうした技術力を一層生かして、お客様の要望に合わせるだけでなく、もっとより良いものをお客様に提案するぐらいのアグレッシブな姿勢を持つよう開発スタッフにはハッパをかけています。

ガラス加工の事業ではそうした複合化製品への対応が今後も最大のアドバンテージになりますが、一方で素材の多様化などによってガラス自体の需要が年々減少傾向にあり、しかも厳しくなるばかりのコスト競争に対処しなければなりません。そこで4年ほど前から中国にある有力ガラス加工会社に技術指導を行い、研磨と溶着の工程処理のアウトソーシング化を急いでいます。これによってコストを抑えないといけない工程は徹底して抑え、国内では技術力で差別化できる工程に注力した体制を早急に整備したいと考えています。

その点は特殊ランプの事業も同じで、こちらは3年半ほど前

に北京に現地法人を設立して、グローバルな標準製品の製造移管を進めています。ただ、特殊ランプの市場は世界的にまだまだ潜在需要が多いので、臨機応変に対応しながら売り上げをもっと伸ばしていきたいと思っています。

そして事業の第三の柱にしたい装置ですが、とくに高純度水精製装置は独自の方式によって他社製品に比べて非常に高いコストパフォーマンスを実現したので、理化学、医用、光学機器、環境といった分野のお客様に積極的にPRしていきたいですね。

苦しい時に乗り出した経営改革

来年で創業40年を迎える水戸理化ガラスは、もともと日立製作所で各種分析装置を開発・製造していた計測器事業部門(現・日立ハイテクノロジーズ)の要請を受けて、水戸市の地場の複数の企業が協力して設立した会社である。高度経済成長の真っ只中に誕生した同社は、その後幾度かの不況期を乗り越え、ここ数年はガラス需要の減少傾向に対して、自社の強みを生かした提案型の製品開発や、ガラス加工以外の事業分野の拡大に懸命に取り組んでいる。

しかし、平沼氏によると、同社の長い歴史の中で最も困難な問題だったのは、いわゆる下請け体質からの脱却だったようだ。会社の成り立ちからして避けて通れなかった問題とも思われるが、今から15年前に同社に入社した平沼氏が最もエネルギーを費やしてきたのはその対策だったと言う。同氏が当時とくに危機感を感じたのは、特定の受注先に偏った事業構造もさることながら、その下請け体質からくる社員の覇気の無さだった。ちなみに平沼氏は、地場企業である平沼産業の経営者で水戸理化ガラス(当初は総合理化ガラスセンター)の創業メンバーの中心的存在だったお父上の要請で、勤めていた東京の会社を辞め



高精度な両面研磨機



熟練技術者によるガラス細工加工

て水戸理化ガラスに入社した。その当時の同社の社長は日立から派遣された人物だったが、平沼氏は創業者の子息ということもあって、当初から役職がないながらも実質的に経営参加していたと言う。



平沼：私が水戸理化ガラスに入社した当時は父が会長を務めていましたが、実際に経営の実権を握っていたのは、日立から派遣されてすでに10年以上社長を務めていた人でした。その社長が日立出身だったこともあって、日立から受注する仕事で売り上げは上がっていましたが、収益は厳しくなるばかりという状況に陥っていました。しかも、その経営手法が少々強引だったこともあって、社内はまとまりがなくモラルも低下していました。

そこで私は当初、自ら望んで役職のない形で入り、社員の思いを汲み取るとともに、社長にもどんどん意見を言うように努めました。さらに経営面では、特定の会社の仕事に偏って売り上げ規模ばかり追いかけていたスタイルを改め、他のお客様からの受注を増やすことによって下請け体質から脱却し、売り上げよりも利益を重視するべきだと進言し、実際に私が前面に立ってその改革を推進することになりました。ただ、その行動を起こし始めたのがバブル崩壊で不況に入ったタイミングと重なり、90年代半ばまでは売り上げの減少だけが目立って周囲を心配させましたが…。とはいえ、この時に改革に乗り出したからこそ、これまで何とか事業分野を広げてくることができたと考えています。

マイスター制度で技術力の底上げを

「Only One 企業をめざして」

「Make Better & Make New」

「Originality & Technology」

水戸理化ガラスの会社案内やホームページには、独自の技術力で勝負するメーカーならではのこだわりを感じるキャッチフレーズが所々に掲げられている。そのこだわりは、工場全体と

して取り組む品質保証や環境保全への対策にも表れている。とくに同社はドイツのTÜV（トッフ）から品質基準ISO9001を取得。TÜVと言えば世界でも相当難関と言われる品質認定機関である。

また、2002年春からはガラス加工の技術者向け職能認定基準として、同社独自の「マイスター制度」を導入。ガラス加工において2工程から5工程までの処理をマスターした技術者に対し、順次スモール、ミディアム、ラージ、グランドと冠したマイスターの称号を与え、給与に反映する仕組みを設けた。

これらの取り組みの狙いは果たしてどこにあるのか。そして、平沼氏は今後、水戸理化ガラスをどんな会社にしていきたいと考えているのか。経営者としての“夢”を語ってもらった。



平沼：ドイツのTÜVからISO9001を取得したのは、とくに特殊ランプを輸出していることから、「(品質基準の高い) 欧州のISOを取得してほしい」という世界各国のお客様の要望に応じたためです。TÜVの認証取得および継続は相当厳しいですが、その取り組みそのものが私どもの品質保証に対するステータスになっています。

マイスター制度を導入したのは、技術者をランク分けするためではなく、全体の技術力の底上げを図るのが目的です。とくに私どもは複合化製品を売り物にしていますから、複数の工程をマスターした人材を育成するのが、これから勝ち残っていくための絶対条件となります。

私は将来、水戸理化ガラスを上場企業にしたいと思っています。そのためには、たとえ規模は小さくても、お客様にとって必要なキ拉里と光る独自の技術を提供し続けられる会社でなければなりません。そうなれば社員もさらに高い志を持って、毎日生き生きと仕事ができるようになるでしょう。お客様にとっても社員にとっても、「輝く明日への架け橋」となる企業をめざしたいですね。

■会社プロフィール

株式会社 水戸理化ガラス

U R L : <http://www.milas.co.jp/>

住 所 : 茨城県水戸市千波町北葉山1785

業務内容 : ガラス加工、各種特殊ランプ製造、分析機器・装置の開発・製造

創 業 : 1965年6月20日

資 本 金 : 2,000万円

従 業 員 : 70名

代 表 者 : 平沼 博

沿革 : 日立製作所・計測器事業部門(現・日立ハイテクノロジーズ)の要請を受けて、1965年に水戸市の地場の複数の企業が協力して「総合理化ガラスセンター」を水戸市元吉田町に設立。67年現在地に本社・工場を移転。79年ひたちなか市に勝田工場を竣工(ランプ工場)。91年東京営業所開設。