

企業トップに聞く！



第 9 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。

株式会社

ノリタケカンパニーリミテド

代表取締役 専務執行役員
工業機材事業本部長

佐分孝一 氏

砥粒加工学会 会長
株式会社アライドマテリアル

大下秀男

大下: よろしくお願ひいたします。「ノリタケ」と聞くと、多くの方は「日本が世界に誇る食器メーカー」というイメージを持っていると思うのですが、本日は様々な分

野で躍進されている御社の背景について伺いたく思います。まずは御社の事業展開からお聞かせいただけますか？

佐分 孝一 氏プロフィール

昭和 23 年 11 月 28 日生まれ
 昭和 49 年 4 月 ㈱ノリタケカンパニーリミテド入社
 平成 18 年 6 月 取締役待遇 ㈱ノリタケボンデッドアブレーション
 代表取締役社長
 平成 19 年 4 月 常務取締役待遇 ㈱ノリタケボンデッドアブレーション
 シブ代表取締役社長
 平成 20 年 4 月 常務執行役員、工業機材事業本部長（現職）
 平成 20 年 6 月 取締役常務執行役員
 平成 21 年 6 月 取締役専務執行役員、製造本部長／㈱ノリタケ
 ボンデッドアブレーション及び㈱ノリタケスーパ
 ーアブレーション代表取締役社長
 平成 24 年 4 月 代表取締役 専務執行役員（現職）



佐分代表取締役(以下、佐分):わが社は 1904 年に「白く美しい精緻な洋食器を日本でつくりたい」という創業者の思いから誕生した会社です。日本初のディナーセットを完成させたのが 1914 年、ボーンチャイナの製造を開始したのが 1932 年です。その後、「削る」「混ぜる」「成型する」「印刷する」というセラミックスの製造技術を応用・発展させてまいりました。

大下:御社の住所は「則武新町」とありますが、この地名は御社の社名からとられたものなのでしょうか。

佐分:いえ、地名が先です。ですから「伊万里焼」「萩焼」などになぞらえると、わが社の食器は「則武焼」です(笑)。

大下:名前つながりでうかがうと、専務のお名前は「佐分」と書いて「さぶり」とお読みするのですか。珍しいお名前ですが、ご出身はどちらですか？

佐分:もとは一宮の出身です。そこではこの苗字も珍しくないようです。3 代前から名古屋に移りました。

大下:ということは、専務は名古屋ご出身なのですね。

佐分:そうです。大学も名古屋大学でしたから、1974 年にノリタケに入社したのも「家から近い」という不純な動機でした(笑)。5～6 年前に九州の工場に 3 年間ほど転勤しておりましたが、それ以外はずっとこの地におります。

大下:大学ではどのようなご専門だったのですか？

佐分:フィルトレーションを専攻しました。当時は石油精製や蒸留などが流行っていたので、プラント設計などを研究していました。大学院で 2 年間学んだのち、当社に入社しました。

窯業からの展開、 背景にあるものは？

大下:現在は「工業機材事業」「セラミック・マテリアル事業」「エンジニアリング事業」「食器事業」の 4 つの事業を展開されていますね。それぞれの発展にはどのような背景があったのでしょうか。

佐分:たとえば「工業機材事業」に属する研削砥石は、明治末期には食器の底の部分をきれに整えるための砥石をつくっていたのです。その後戦争が始まり、軍需工場として研削砥石をつくるよう要請がきました。戦時中は食器をつくれず、研削砥石のみをつくっていました。終戦後、「もう一度食器をつくらう」ということになりましたが、原料もいいものは手に入らない時代でしたから、当時は良い食器をつくるために大変苦勞したようですね。

現在「工業機材事業」では研削砥石のほかにダイヤモンド・CBN 工具、研磨布紙などを手掛けています。

大下:「セラミック・マテリアル事業」や「エンジニアリン

グ事業」も、食器づくりのノウハウから発展していったものなのでしょうか。

佐分: そうです。「セラミック・マテリアル事業」は食器の原材料や絵柄をつける絵具が発祥です。太陽光発電・LED 照明・セラミックコンデンサーなどに使われる電子ペーストや、自動車用の厚膜回路基板など、様々な産業分野に広がっています。また「エンジニアリング事業」には、わが社の焼成炉をつくる技術が生かされています。

大下: そのなかでも特に御社のコアテクノロジーを挙げるとすると…?

佐分: 焼成技術と混合する技術ですね。設立当時ドイツの窯を取り寄せましたが、その後ノリタケオリジナルのものをつくりました。80mくらいの距離があるトンネル炉です。研削砥石もそれで焼いており、2~3 年前まで、50 年間一時も止めることなく稼働していたんですよ。食器用のトンネル炉は、今でもノリタケの森に当時の煙突が一部残っています。

大下: 50 年間ずっとですか！ 熱源は何だったのですか？

佐分: 重油バーナーです。食器は還元焼成といって空気をほぼゼロにして焼くので、砥石とはつくり方が違います。最初は研削砥石も還元焼成をしていましたが、アメリカから技術を導入したりして、後には酸化焼成になりました。



大下会長

創業当時から受け継ぐ

海外事業への視点

大下: 御社は 1947 年に米国ノリタケを設立なさるなど、かなり早い時期から海外進出されていますね。

佐分: そうですね。わが社はもともと輸出を主点において設立された会社でしたから。

大下: というと…?

佐分: 明治時代、創業者たちは日本の製品を輸出し、外貨を獲得することで日本を富国にすると考えたのです。

大下: 御社設立の背景に、そのような背景があるとは知りませんでした。創業者の方は誠に壮大な、時代を見据えた視野をお持ちだったのですね。

佐分: 創業者の一人である森村市左衛門は福沢諭吉の薫陶を受けていましたから、その影響もあつたでしょうね。主な輸出先であるアメリカはホームパーティーも盛んだつたため需要が大きかったのですが、そのうち共稼ぎ率が高くなりライフスタイルが変わり、食器の売上もダウンしていきました。一方で先に述べましたように、培ってきた技術を応用して事業展開を進めてきたのです。2010 年の事業別にみると工業機材事業とセラミック・マテリアル事業で全体の 70% 以上を占めています。食器事業は 10% 以下となっています。

大下: 「ノリタケチャイナ」のイメージが強いこともあり、意外ですね。それぞれの事業の国内シェアはどのくらいですか？

佐分: 部分的に申し上げますと、CBN 砥石は高いシェアを持っています。研削砥石は 30% くらいですね。ほかの分野は、シェアというものがなかなかわかりにくいのです。食器はとくにそうですね。和食器も入れると多くの種類のやきものがありますし。ただ、日本でいわゆる“高級”洋食器を手掛けている会社は少ないですね。

大下: 製造分野での海外進出はいかがですか？

佐分: 特に工業機材事業は国内のお客様がメインだったのでずっと国内でやってこられたのですが、近年は主要な国内ユーザーが次々と海外進出されている

ため、それにあわせてタイと中国に工場をつくっている最中です。すでにアメリカには工場がありましたが、手狭になったため拡張しています。当面、中国では一般砥石、タイではダイヤモンドや CBN 砥石の生産を行います。

今後の展望、 学会に期待することは？

佐分: 当社の課題はグローバル展開をいかに推進していくかですね。今後はますます海外を見据えた事業展開が必要となるでしょう。また現代は、製品にいかにか付加価値を生み出すかという流れになっていると思います。今後はその付加価値をさらに高めていく研究が必要になってくるでしょう。

大下: 砥石分野の将来性については？

佐分: まだまだ砥石の可能性はあると思います。異形状のものを加工するなど、砥石の存在が生きるターゲットはあるでしょうね。

大下: 環境への配慮についてはいかがでしょう。

佐分: 騒音などによりいっそう配慮して、地域住民の方々との共存共栄をめざす必要がありますね。また、研削砥石は 1/4 が廃棄物になってしまう。我々も砥粒

の再利用などの取組を進めています。ビトリファイドは結合剤がガラス質ですからいろいろと用途がありますが、レジノイドは樹脂なのでなかなか難しいですね。現在は埋め立て用などに使われていますが、今後はもっと有効な使い道を模索する必要があると思います。

大下: 食器部門についてはいかがでしょうか。

佐分: わが社のオリジンである食器事業も再興をめざしているいろいろと取り組んでいます。今後ノリタケを担っていく社員たちにノリタケの伝統を残すため、昨年ノリタケが培ってきた技術・技能を集約した洋食器をつくりました。わが社の総力をあげて製作したティーセットです。ボーンチャイナのフィーンズガーデンが 1200 万円、白磁の金銀彩鳳凰文が 700 万円です。

大下: 価格から見ても、御社の技術が稀有なものであることがわかりますね。ぜひ後世のノリタケチャイナに受け継がれていくことを願います。

学会についてはなにかご要望はありますか？

佐分: 私自身はなかなか学会に顔を出せない状況にあるのですが、学会に参加させていただいている社員に聞くと、「もっと基礎研究的な場があってもよいのではないだろうか」と申しておりました。環境に応えるための研究も、企業と大学の連携を含め学会で展開していただけるとありがたいですね。

インタビュー後記



今回訪問しました同社は、明治 9 年(1876)創業の森村組を源に、明治 37 年(1904)設立の日本陶器合名会社を前身とする大変歴史のある会社で、その会社設立の経緯や沿革、企業理念さらには現在の経営状況など、佐分孝一専務様の懇切丁寧なご説明により感心させられることしきりで大変良く理解できたと共に、佐分専務様の誠実なお人柄を強く感じました。対談終了後は同社が設立以来の企業理念に基づいた社会・環境活動の一つとして取り組んでおられる施設の「ノリタケの森」を佐分専務様直々にご案内いただきました。同社のすべて、さらには陶磁器の歴史や製法、最高級品などを見ることが出来る大変素晴らしい施設で、一般の方々にも開放されているとのことで、名古屋を訪れた際には是非一度立ち寄られることをお薦めします。最後になりましたが、ご多忙なところを長時間の対談に応じいただきました佐分専務様はもとより、この対談に際し同社窓口をお務めいただいた野田尚英広報室長様、さらには石田隆彦室長様、西川健三主事様にも厚くお礼申し上げます。

(大下)