

モノづくり技術本部長 インタビュー



執行役員
モノづくり技術本部長
谷口 徹

お客様との協創によって 「質の量産」を具現化

Q:プロテリアル**の強みについて** 教えてください。

当社はMissionとして「質の量産」を掲げています。「質の量産」とは“新たな価値を生み出し、世界の人々に広く提供していく”こと。モノづくりの観点でいえば、お客様の高度なご要求や課題に応え、お客様の期待を超えるようなユニークで高い機能と品質を持つ素材を生み出し、それを工場での量産レベルにまで仕上げてご提供すること、すなわち協創の歴史を積み上げていくことです。当社は、広範な業界のリーダー的位置づけにあるお客様と協創を繰り返すことで、強みが蓄積され、より多くのお客様の課題解決に貢献し続けてきたという思いがあります。

Q:「質の量産」を生み出す源泉となる 技術などがあれば教えてください。

「質の量産」を支えているのは、金属を中心とする組織・組成制御技術と、広範なお客様との強固な関係性だと考えます。同じ金属組成でも、不純物の量を非常に少なくしながら、金

属組織を非常に細かくするなど、組織・組成を高度に制御することで、狙った高い特性を持つ材料を作り上げることができます。当社は100年を超える歴史の中で、研究開発から量産に至るまでの金属の組織・組成制御技術に関する知見を蓄積しています。

そして、この金属の組織・組成制御技術を核として、お客様からの新たな課題に対し、最適な材料を提案・開発し、量産を立ち上げるサイクルを何重にも繰り返すことにより、新たな知見や高度な技術を獲得してきました。この繰り返しがお客様との関係性を深化させ、次世代の材料開発や新しい市場に挑戦する機会をもたらしています。時代の先を行く次世代製品や独自性の高い製品は参入障壁も高く、金属を中心とする組織・組成制御技術とお客様との強固な関係性の2つが互いに作用しながらスパイラルアップすることで、初めて具現化することが可能となります。

Q:モノづくり技術本部長の役割について 教えてください。

モノづくり技術本部長の役割は、各事業が有する競争優位性の高い技術やモノづくり力に横串を通す形で、それら知見

をグローバルで最適化・標準化することです。同時に、各拠点が取り組む個別プロジェクトをコーポレートサイドから後方支援することで、それぞれのベストプラクティスの実現に結びつけます。

これまで技術開発本部が研究開発と製造技術を管轄していました。今般、研究開発機能を研究開発本部に、そして製造技術開発の機能をモノづくり技術本部へと再編しました。モノづくり技術本部では、各事業部並びに研究開発本部と相互に連携しながら、「質の量産」を具現していきます。

当社製品は、高い機能・品質では競争優位性があると私は自負していますが、それほど高度な機能が要求されない領域では低価格を武器とするメーカーが台頭してきており、当社の高い機能・品質を維持しながら生産性の向上等を通じたさらなる量産の高度化が必要です。

モノづくり技術本部は、安全確保、生産技術の改善、効率向上、環境への取り組み等、モノづくりに関わる全ての領域において、専門家集団として各事業部をリードし、当社グループのモノづくりをグローバルで最適化します。一方で、私は常にモノづくり技術本部のメンバーに、「我々は事業部・工場に対する究極のサポーターであれ」と伝えています。現場が困ったときには高い専門性をもってフルサポートをするが、モノづくりの主役はあくまで現場であり、現場が自律的に動けるようにすることをめざしています。また、究極のサポーターになるためには、常に現場に足を運ぶことも重要だと伝えています。

モノづくり技術本部の陣容は、モノづくり改革推進、安全、環境、投資の各部署で構成されています。「モノづくり」という言葉が想起させる、現場で汗水を垂らして働くイメージも大切にしながら、設備や人材などの工場内のモノづくりに関わるものすべてと、工場外のサプライチェーン全体を含めた「モノづくり」をカバーする組織でありたいと考え、「モノづくり技術本部」という名称にしました。

Q:モノづくり技術本部が現在進めている 取り組みや、今後の方向性について 聞かせてください。

現在、「プロテリアル・オペレーティング・システム」と称した仕組みづくりに着手しています。各工場が置かれている状況とめざすべき方向性を把握・確認し、それぞれの拠点

が抱える課題に対して、標準化した手順で改善へのアクションをとる仕組みです。まずは把握すべきKPIなどの整理を進めています。モノづくりに関して、最優先事項は「安全」です。加えて「品質」「デリバリー」「コスト」といった“SQDC”のKPIが重要です。また、人材、設備、さらには環境などについても、継続的な改善や投資が求められます。現場のセルフマネジメントに必要なKPIと投資に対するリターンやキャッシュ・フローなどの経営視点で求められるKPIをつなぐ「管理」の仕組みを「プロテリアル・オペレーティング・システム」を通じて構築します。同時に、各工場が抱える課題に対する「改善」活動を回す仕組みも織り込むことで、「管理」と「改善」の両輪が上手く回るような仕組みづくりをめざしています。そして、各拠点が改善のPDCAを回すことで、効率的なモノづくりに進化し、コスト競争力の強化や環境負荷の軽減といった社会価値も創出を進めて行くことで、企業価値の向上にも寄与していきたいと思っております。新しい組織なので、当部門も、各事業部で製造技術を担う側も、十分な人的資源を確保していくことが課題です。また、グローバルで脱炭素化が喫緊の課題となる中では、環境対応やそれに伴う設備投資などについても、短期的な視点ではなく5年先さらには10年先も見据えて、適切なタイミングで実行していかなければなりません。そうした財務・コスト等の視点も踏まえ、各事業部が抱える課題に優先順位をつけながら、適切にリソース配分と製造技術を通じて、「質の量産」を実現していきます。

