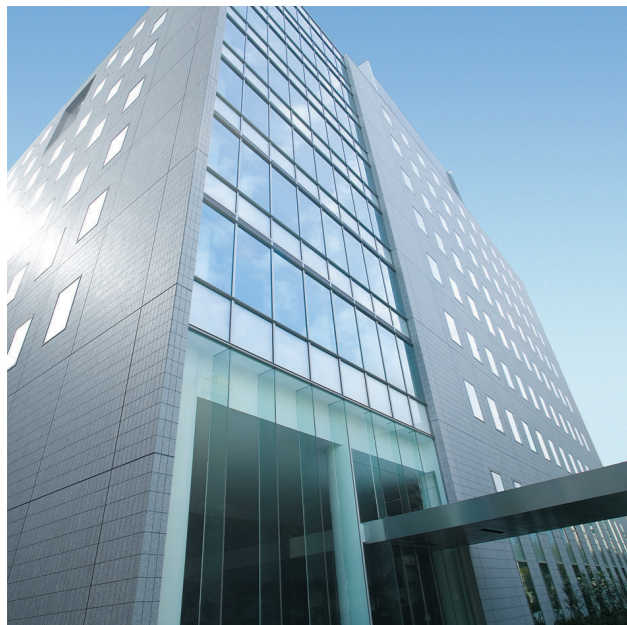




株式会社ディスコ
ディレクター・エメリタス* 関家 憲一
1938年3月5日生まれ。1960年慶應義塾大学経済学部卒業後、第一製砥所（ディスコの前身）入社。1985年に代表取締役社長に就任。1989年店頭公開、1999年東京証券取引所第一部に上場。2001年代表取締役会長、2006年名誉会長を経て2008年から現在に至る。

*…同社の発展に長年に渡って顕著に貢献した人物への称号



東京都大田区にある本社。フロアの大半が研究開発施設に充てられている。

発展の軌跡

勝野本部長 ディスコは昭和12年に広島県の呉市で工業用砥石メーカーとして創業され、現在は半導体、電子部品向けの切断、研削、研磨装置で世界トップクラスのポジションを築かれています。まずは創業当時のお話からお聞かせいただけますか。

関家ディレクター・エメリタス ディスコの前身である第一製砥所は、私の父が郷里の呉市で立ち上げた会社です。呉は戦艦大和の建造で有名な海軍工廠があり、父は、官需を目的

てに砥石事業に乗り出したと聞いていますが、同業者も多く、その後、他社にない砥石を作ることを目指して、単身で上京したと聞いています。戦中は、東京で腕利きの職人を集めて薄さ5ミリのグラインダーを作るなど砥石の薄型化に取り組み、戦後は、家庭向けの電力計で使う砥石の先端を研磨するために当時としては最も薄い1.2ミリの砥石の開発に成功する等、徐々に事業を拡大させていきました。

勝野 昭和31年には万年筆のペン先の切断砥石を開発されています。万年筆と砥石との間にどのような関

係があるのでしょうか。

関家 万年筆のペン先を切り割るために薄い砥石が使われます。先ほどの電力計の砥石の加工実績に目をつけた万年筆メーカーの依頼を受けて、更に薄い0.14ミリの砥石を開発しました。当時、これほどの薄い砥石を製造できる企業はなく、ペン先用の切断砥石のシェアは第一製砥所が独占していました。その後、トランジスタの時代が訪れ、電子部品の加工にシフトしていきました。

勝野 昭和49年にはアポロ11号が月から持ち帰った「月の石」の分析に、御社の技術が採用されたそうですね。

関家 石を非常に薄くスライスする必要があったのですが、この時白羽の矢が立ったのが第一製砥所でした。精密に薄く切る技術が科学分野でもお役に立つことができました。

勝野 すばらしいですね。「月の石」を薄く切るということは、相当な技術が要求されたのではないかと思います。

関家 昭和43年から電子管ガラス、シリコン、セラミックスといった電子部品加工を目的とし、マイクロ砥石の開発をスタートしています。まずは、万年筆のペン先の半分の70ミ



会社設立時、日本政策金融公庫中小企業事業（旧中小企業金融公庫）から融資を受けて事業を拡大し、上場を果たした企業は少なくない。今回は、IC（集積回路）の基板であるシリコンウエハーを切断してチップにする装置で世界シェア70%を誇る株式会社ディスコのディレクター・エメリタス 関家憲一氏に、同社発展の軌跡、公庫との取引の思い出、競争力の源泉などについてお話を伺った。

公庫卒業生に訊く
ゲスト 株式会社ディスコディレクター・エメリタス 関家 憲一氏
インタビュア 株式会社日本政策金融公庫 中小企業事業本部長 勝野 龍平



クロン(07ミリメートル)に挑戦し、最終的には30ミクロンを達成しました。ところが、半導体産業は当時、新しい産業で、せつかく開発したミクロン砥石を使える機械装置がありません。そこで公庫から融資を、また通産省から補助金を受けながら装置の開発にも取り組み、7年の月日をかけ、ようやく昭和50年にダイシングソー(半導体切断装置)を完成させました。

勝野 7年間も、具体的な引き合いはあったのですか。

関家 シリコンバレーで行われていた展示会での反響をきっかけに、アメリカの有力メーカーがダイシングソーをどんどん買ってくれました。

新しいものに対し慎重な姿勢をとる日本企業と、良いものはきちんと評価するアメリカ企業の姿勢の違いを感じました。

勝野 残念ながら、新製品はアメリカで認められて、初めて日本のユーザーが買うというパターンがあるように思います。

関家 これを機に、当社は砥石に加え、砥石を用いた精密加工装置の製造も手掛けることになりました。昭和52年に第一製砥所の英文社名の頭文字(Daiichi Seisyo Co.Ltd)をとり、DISCO(ディスコ)に社名変更しました。

公庫との出会い

勝野 公庫とは昭和35年から昭和61年まで27年間に渡ってお付き合いいただきました。取引のきっかけを教えてください。

関家 昭和34年当時、私は慶應大学の学生でした。創業者である父は私に経理を覚えさせたかったようで、私は大学4年の卒業前に簿記学校に通い、決算書を作成できるまでの会計の知識を得ました。そのうち、確か夏休みだったと思いますが、父が

ダメージが及ぶという状況に陥ったため、やむを得ず拡散炉事業からの撤退を決めました。

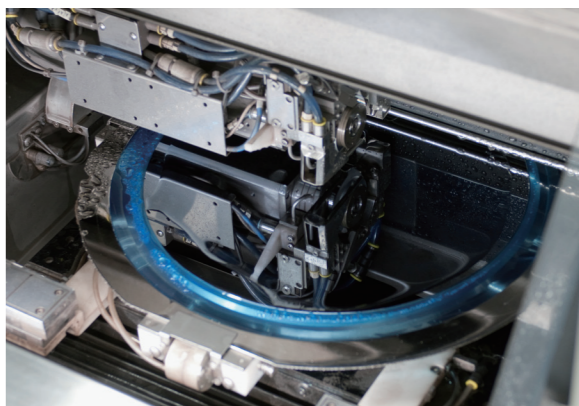
勝野 撤退の原因は、好不況が繰り返される、いわゆるシリコンサイクルによるものだったのですか。非常に難しい決断だったと思います。

関家 技術面においては、むしろ成功していました。すでに50億円以上の投資をしていましたが、不採算部門は切り出さざるを得ない。社員の退職や給料カットがあったりと、当時は胃が痛む思いでした。そして、この一件以降、選択と集中を押し進め、ディスコの本業である「切る、削る、磨く」に徹しようという社内コンセンサスが確立されました。

競争力の源泉

勝野 御社の製品は、世界から認められています。その類い稀なる競争力の源泉を教えてください。

関家 ディスコの強さは、刃物、機械装置、そしてそれらを最大限に発揮するためのアプリケーション技術。これを一つにして、お客様に提供できることです。この3つの要素を、まとめて取り扱える企業はディスコだけ



現在も主要製品として製造されているダイシングソー(半導体切断装置)

ら公庫に融資を申し込むので書類を作成するよう命じられました。当時の会社には、十分な資料も、資料を作るノウハウもなく、公庫の担当者にどのような資料が必要かを教えていただき、それを基にデータ集めました。生産実績とか、営業実績だとか様々なものを作つては、担当者から手取り足取り指導してもらいました。

勝野 当時の担当者が学生を指導していたわけですね。資料作りでは苦労されたでしょうか。

関家 資料の厚さが2〜3センチにもなりましたからね。2週間ほど工場に缶詰状態になり、資料を作った

です。本が開発センターのアプリケーションラボには「新しい結晶材を切るのに向かい方法はないか」といったお客様からの開発要望が世界中からリアルタイムでどんどん入ってきており、それを専任の技術者が一つひとつ丁寧に解決しています。高度な専門知識を持った人材を揃えているということもディスコの強みです。

勝野 他社が真似できない技術をお持ちなのですね。

関家 ディスコの企業理念である「DISCO VALUES」の存在も大きいと思います。会社の成長過程では、さまざまな業種・業界から優秀な人材が集まりましたが、価値観の違いから、方向性がバラバラになるという新たな悩みも出てきました。そこで企業をまとめるために、ビジョンを明確化させることにしました。「ディスコにとって『人とはなんぞや』『モノとは何か』『売る、買うとはどういうことか』といったことを喧々諤々議論しながらまとめていきました。これを15年間続け完成させた「DISCO VALUES」は、約300の項目から構成されています。ディスコがどのような考え方に基つき、どの方向を目指して企業活動を

ことを覚えていきます。そのお陰で、何の経験もない学生が製造コストの捉え方や生産に関する統計的な見方を覚えるきっかけを得ました。その時の融資額は、たぶん700万円だったと記憶しています。

勝野 当時は、日本の高度経済成長期で、各社とも資金調達に苦労していました。

関家 父は、公庫と取引すれば信用力が付くと思っていたのでしよう。このようなことを毎日やらされていたら大変だと思つて、公庫が要求するデータが自然にできる仕組みを社内に作りました。生産実績とか、営業実績とか、公庫の資料に合うように。それは、今でもディスコの経営における統計資料の元になっています。

勝野 それは素晴らしいですね。

関家 ディスコの成長にとって、公庫から受けた恩恵は多大なものであったと今でも感謝しています。

苦い思い出も経験

勝野 今や世界シェアの7割を占める御社ですが、厳しい経営判断をせざるを得なかったこともあったのでしょうか。

行つていくのかという、企業としての価値観を明らかにしたものです。

勝野 「DISCO VALUES」を15年かけて作り上げる過程で大変なディスカッションがあり、それが共有価値として社員皆さんの身体の中に染みこんでいるということですね。

関家 創業以来持つている文化に、企業倫理やコンプライアンス等の新しい要素を取り入れてきました。「どのような仕事当社らしいのか」「どのような行動が支持されるのか」といった価値観も共有されており、今もなお、社員教育の基本となっています。

海外展開への挑戦

勝野 グローバルマーケットで高いシェアを獲得されている御社ですが、生産拠点は日本国内にしかありません。海外への展開について、お考えをお聞かせください。

関家 ディスコは、海外のお客様を数多く抱えています。私は、本州から見て、海を挟んでいるという意味では、九州もアメリカも同じと考えております。父が上海を舞台に学生時代を過ごしたことも影響したもの

と思います。例えば、「オーストラリアで販売会社を作りたい」というと、父から「お前達の好きなように決めてこい」と二つ返事で認めてもらうというように、海外進出を全く怖がらない社風がありました。地球全体を一つのマーケットとして捉えるべきだと、生意気に若い頃から主張してきました。日本のマーケットで売れる商品ならば、世界中どこへ行っても受け入れてくれるはずですが、時には撤退することもありましたが、恐怖心がなかったからこそ、ヨーロッパやアメリカに進出できたと思います。



結局は、現地で部品を調達できず、多品種少量生産のディスプレイの生産体制を海外で実現することは難しいため、生産拠点は国内に留めています。ダイシングソーといった、切る(削る)対象により千差万別ですし、その他の製品も多岐にわたります。1カ月に同じ製品を作るとしても20台程度と小ロットであり、お客様の様々な要望に応える必要もある。それらをすぐ設計し、出荷することを考えると、海外での生産が効率的とは限りません。

勝野 なるほど。販売面についてはグローバルに展開される一方で、最先端の生産拠点は国内に留める。日本が元気になる方法の一つだと思えます。

中小企業経営者へのメッセージ

勝野 すでにいろいろなお話を伺っているところですが、現在の厳しい経済環境下で経営を行っている中小企業の経営者へのメッセージをお願いします。

関家 自分の仕事を楽しむことが大切です。私の場合、仕事が面白く没頭してしまいました。どんな仕事でも、10年間は一生懸命やると道が

拓けてくると考えています。ビル・ゲイツも10年間集中して仕事をし、会社の基盤を築き上げたのだと思います。入社時は月商1000万円程度であった会社がここまで大きくなるとは思いませんでしたが、天職だと思ひ、弟(関家臣二氏)と一緒に一生懸命頑張りました。

これからの公庫に期待すること

勝野 最後に、公庫に対する期待、果たすべき役割についてお考えをお聞かせください。

関家 日本のモノづくりがだんだん弱くなっていると言う方もおりますが、私はそうは思いません。日本を支えているのは、中小企業です。小さな企業をつまく育てるシステムがなければ、ディスプレイは生まれていませんでした。公庫に求めることは、これからも、技術力や経営への姿勢を正しく評価して、有力な中小企業を積極的にサポートしてもらいたいということです。

勝野 確かに中小企業を重点的に支援するシステムについては、世界をみても日本が最も充実しており、日本公庫のような機能をもつ機関は他



の国にはないと思っております。最近の中国では、中小企業金融に特化した金融機関を立ち上げるために日本から学びたいという議論が起りつつあります。「テスバレー」を乗り越え、「ダーウィンの海」を泳ぎ切ったディスプレイのような会社を1社でも多く増やしたいと考えています。

関家 一時、中小公庫が統合されると聞いた時は寂しく思いましたが、中小企業を支援する機能はしっかりと残されていると聞いて安心しています。日本の将来のために、公庫の果たす役割は大きいと考えています。更なる活躍を希望しております。**勝野** ご期待に応えたいと思います。本日は貴重なお時間をいただきありがとうございます。