

今

活躍中の同窓生

JFE スチール株式会社
代表取締役副社長

小倉 康嗣 氏
(S51 金 53 修)

「0.1の挑戦で、 広がる世界を楽しもう！」

一見硬質な金属も、材料として加工されれば如何様にも姿を変え、あらゆる用途に適応する。今回登場いただいた JFE スチール株式会社代表取締役副社長、小倉康嗣氏も、また然り。まさに筋金入りの金属の家系出身だが、仕事に興味にと多彩な顔を持つ人物でもある。蔵前工業会の理事としても活躍される小倉氏に、どんな場面でも「楽しむ！」その秘訣を伺った。

インタビュー、写真撮影 2014.11.5 JFE スチール本社にて



「血統」が「金属」へ向かわせる

—— 高校までの過程でのエピソードなど、お願いします。

小倉 私は鉄道マニアでしたから、鉄道模型をかなり作っていて、本気で国鉄に入りたいと思っていました。親が国鉄の本社採用の応募用紙を持ってきたほどです（笑）。そういう意味では機械志望だったわけですが、私の家は父親が金属工学出身の家系で、常々材料の重要性を教え込まれていました。材料は言わば縁の下の力持ちで、材料によって製品の性能がいろいろ変わるわけですから非常に面白い世界だと思い、結局、東工大の金属に入ることになりました。

—— 大学での研究生活はどのようなものでしたか。

小倉 もともと鉄鋼に行きたかったのですが、鉄鋼材料の研究室を選びました。研究するというよりは、研究を通じて仕事をするという考え方の研究室でした。もち

ろん先生とは山登りをしたり、ご自宅へ行って飲んだりもしました。

—— 最初から製鉄業を志望していたのですか、一直線ですね。

小倉 そうですね（笑）。厳しい研究室でしたが、そこでは先生も随分アイデアを出されていましたが、私自身もアイデアを出すのは好きでしたから、パイプを切り出し、ギアを組み入れ、自分で X 線解析装置を作ったり、特許出願書まで書いていたりしていました。また、売り出しこそしませんでした。真鍮を切り出し楕円を描くコンパスなどのアイデア商品を作るなど、結構研究以外にも楽しんでいました。

—— それはすごいですね。研究室は何研ですか。

小倉 田中・菊池研です。田中良平先生（S24 金）が教授で、菊池實先生（S35 金 41 博）が助教授でした。毎日遅くまで研究学会発表も必ずしていましたから、この研究室で仕事とはどういうものかを教わったのだと思っています。



●プロフィール

おぐら やすつぐ：1952年生まれ 東京都出身。1978年 日本鋼管株式会社入社。1999年 総合企画部経営企画グループ経営スタッフ。2000年 環境ソリューションセンター企画営業部長。2003年JFEホールディングス株式会社環境ソリューションセンター企画部長。2006年JFEスチール株式会社東日本製鉄所工程部長。2007年常務執行役員。2008年JFEエンジニアリング株式会社取締役専務執行役員。2010年代表取締役副社長。2012年JFEスチール株式会社代表取締役副社長。

音楽も捨てきれない大学時代 — 気づくとバンド三つかけもちに —

—— 大学時代に学業以外に打ち込まれたことはありますか。

小倉 はい。日本の武道が好きで、大学では剣道部に入ったのですが、私は趣味が多くて音楽も捨てきれず、結局剣道部をやめジャズ研に入りました。その後同期がロック研を立ち上げ、ジャズ研とロック研の両方で活動していました。

—— ジャズとロックですか。

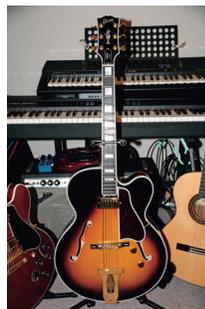
小倉 実はそのほかにも、東工大外で昔の友達とニューミュージック、今で言うところのJ-POPのようなものですが、そのバンド活動もしていましたから、結局、ジャズとロックとニューミュージックという全然種類の違うバンドを三つ持っていたことになりました。

—— その中で担当は？

小倉 どれもギターでした。実は、プロになっている

中学、高校時代の同級生とメンバーを組み、JFE エンジニアリング副社長時代に CD を出していて、現在もアマゾンで売っています（笑）。クロスオーバーレブンというバンド名で、タイトルは「煌めきフォーエバー」という私の初のリーダーアルバムです。ジャズ・ボサノバ・サンバ・ロックと幅広い曲が入っていて、バンド名はジャンルを超える（クロスオーバー）意味とメンバーの出身校11回生の意味を込めたものになっています。

—— これはどちらが本職か分かりませんね。非常に多面的な才能をお持ちで、無芸大食の私はうらやましい限りですが、大学時代に話を戻し、金属学科を出て日本鋼管（当時）に入られたのは何か縁があったのですか。



愛用のジャズ用ギター

収まるべき場所に収まる — 日本鋼管に就職 —

小倉 東京出身なので、東京に本社が在る日本鋼管ともう一社のどちらかに入ろうと思いました。大学3年生のとき日本鋼管へ実習に行くことができましたが、その後大学院の奨学金を出してほしい旨を本社人事に行きつと話すと、工場実習したことが特典になりますと言われました。一年後、卒論の終わりぐらいのときに日本鋼管から「(就職が約束された奨学金の)試験を受ける気がありますか」と電話をいただいたので「受けたい」と答え、そんないきさつもあって日本鋼管に入りました。

—— 結局、日本鋼管はすんなり奨学金を出してくれたのですか。

小倉 試験を受けて、出してくれました。

—— 日本鋼管に入社され、若い時代にいろいろ経験されたと思いますが、何か特記的な話があれば教えてください。

小倉 そのころはちょうど製鉄業が成熟期に入り、他事業への展開など新しい試みを始めていました。新たな製鉄所やマシンができていく時代で、私も入社してすぐに連続铸造機の立ち上げを経験させてもらいました。もちろんスタートしたばかりで、溶鋼を扱うためトラブルも多く苦労したのですが、様々な生産機械を造っていく経験ができ充実感もありました。われわれの時代は、そういうたくさんの経験を積めたという意味では非常に良かったと思っています。今の人たちは新しい設備を立ち上げる経験もできないため、技術の伝承が難しいという現状があり、非常に残念なことだと思います。

—— 幹部になってからの最初の場所は、福山の方ですか。



1993年 福山第3製鋼工場長時代(タイムカプセル埋め込み)

幹部のポストでの苦楽

小倉 そうです、製鋼工場長という役職で行きました。それまではずっと京浜にいましたが、転炉、スラブ連続铸造機、ブルーム連続铸造機、水平連続铸造機、レードル精錬など、7年間で7種の仕事をしたので、これが非常に良い経験になったと思っています。

—— 幹部候補生に帝王学を身に付けさせようという配慮もあったのではないのでしょうか。福山は比較的新しい製鉄所ですよね。

小倉 ええ。当時は扇島が一番新しく、福山はその前にできていました。その中でも第3製鋼工場は割と新しく、その製鋼工場長になりました。工場長はもちろん苦労も多いのですが、楽しい仕事でもありましたから、よく部下にも「工場長時代が一番楽しい」と言っています。福山には工場長で2年、技術室長で1年、計3年いました。

工場長の前に京浜製鉄所で副工場長時代があります。副工場長は最初の管理職でして部下が200人ほどでした。副工場長というのは30歳前半でなりますが、操業管理、安全管理、労務管理など多くの業務を抱えています。研究開発や実験もすべて副工場長が承認印を押します。大変忙しい職位ですが自分で押印できるので、一番早く研究開発できるのは研究所でも技術室でもなく、ラインの副工場長だと言っています。

工場のラインにいても研究開発は非常に重要です。研究所で論文を書くのは当たり前ですが、現場にいなから論文を出すことが若いときの目標でした。鉄鋼協会で発表するだけでなく協会誌に論文を載せることができましたから、ラインにいても開発をしていくマインドを、ここで学んだと思います。

日本鋼管・川崎製鉄の大合併を経て

—— 2003年4月の日本鋼管・川崎製鉄の大合併の話ですが、当時、新日鐵一強時代で、この合併により日本の製鉄業は二強時代になりました。大合併での工夫なりエピソードがあればお願いします。

小倉 当時私はJFEホールディングスで自ら作った環境ソリューションセンターという組織にいましたので、鉄鋼事業の中の合併にはあまり絡んでいません。当事者の方々には、いろいろなご苦労があったと思います。世界の鉄鋼業の規模は大きく、それらと渡り合

うためにも規模を大きくする合併という方向性は、良かったのだと思っています。また、2社のどちら出身かという見方は、今は全くありません。



—— 人事をたすき掛けするという、最初の取り決めがずっと残って20年、30年たっても変わらないという事例をよく聞きますが、そういうことはしないということですか。

小倉 最初に、たすき掛けなどは一切しないと決めたようです。東電の現会長、数土氏の案だそうですが、二つの相対する製鉄所内の部長同士を全部交代させ、その時部下を2人だけ連れていってよいということをしました。そうすることで、過去の自分の工場を守るのではなく、次に行ったところで何をしたら良いかを考えさせ切磋琢磨したようです。今は自由に適材適所でいろいろなところに行ったり来たりするという自由な人事になっています。

—— なかなか素晴らしいですね。

小倉 2006年にJFEスチールに戻ってきたとき面白かったのは、地区ごとの製鉄所ではなく二つの近い製鉄所を一つに括ったことです。従って1人の製鉄所長(専務)が京浜地区、千葉地区と両方見ていました。

—— 今でもそうなのですか。

小倉 今は両方に地区所長がいて、統括する所長はどちらかの所長が兼務しています。私は工程部長で戻りましたが、当時、企画部長、工程部長、商品技術部長の3部長は共通で1人しかいないため、今日

は千葉、明日は京浜、と毎日行ったり来たりでした。

ですが私は自分で車を運転するのが好きでしたので、それは苦にならず、毎日アクアラインをドライブできるのは、かえって楽しいと思っていました。

—— では、横浜のご自宅から京浜、あるいは千葉の工場までご自分の車で?

小倉 工程部長のときは、いつも自分の車ででした。工程部長1年、副所長1年でしたが、副所長のときに役員になり車が付きまして。自分で運転する必要がなくなり少々残念でしたが、帰りがいつも遅かったので、眠くなると途中で仮眠を取ったりしていましたから、妻が心配していて「早く副所長になってくれて良かった」と安心していました。

日本の製鉄業が抱える課題 — 設備の老朽化・人の世代交代 —

—— 2012年にスチールに戻り副社長になられて、本業の中核事業をご担当されています。製鉄業は中国が膨大な生産能力を持つに至り、インドの大財閥が合併、買収攻勢をかけて、一時、日本の市場でも話題になりましたが、最近はそのような話題も静まり小康状態になりました。そこで日本の製鉄業の将来を見通して、今後の製鉄業をどう持っていくべきか、あるいは、どう展望されているかを手短にお話してください。

小倉 製鉄所や研究所など国内基盤の再構築を行い、商品力とコスト競争力で世界の競争に勝ち抜いていく。それをベースにグローバル化に対応していくことだと考えています。特に商品力は大変重要です。弊社の技術優位性を生かした高級品の比率は約70%です。世界で戦っていくためにはこの商品力を更に深化することが必要です。それと今、日本の製造業は設備の老朽化と(団塊の世代が交代する)世代交代という二つの大きな問題を抱えていて、それをどう解決していくかがもう一つの重要な課題です。

設備が古くなると、どうしてもトラブルが増えます。それでトラブルが起きたとき他の製鉄所でも同じことが起こらないように水平展開する、過去の事例を全部洗い出すなどして、設備の老朽化に徹底的に対応していくことが大事です。また、コスト競争力を出すためには、きちんと生産を出すことが必須ですから、老朽更新費用や必要なメンテナンス費用はちゃんとかける、それも大事ですね。

もう一つの世代交代問題ですが、よく標準化が必

要と言われます。暗黙知といいますか、今まで標準化しないでやってきたことが結構多いので標準化する必要があります。しかし標準化しただけでは十分ではないので、テクニカルエキスパート制度というものを作ってOBの人たちに来てもらい、彼らにオフラインで手取り足取り教えてもらっています。OBがいる今ならまだ間に合うと思います。そういうことを数年積み重ねていき製鉄所の基盤やコスト競争力を付けていく。これらは、ある程度投資しないとできませんが、本当に古くなってからいきなり全部というわけにはいきませんので、少しずつ新しくしていくことが必要です。

これは、巨大な模型造りでは？

—— 2008年から2012年までJFEエンジニアリングの方で幹部職を務められましたね。JFEエンジニアリングに関しても少しお話を伺えますか。

小倉 はい。その頃のJFEエンジニアリングは赤字でした。スチールに戻って2年でした。「やはり製鉄所はいいな」と思って働いていたところ「君は今度、エンジだ」と言われて「えっ？エンジですか？」という状況で行ったのですが、行ってみると、これがまた面白いのです。

最初にお話ししましたが、私は真鍮製鉄道模型造



りが大好きでした。今までは鉄の板を造っていましたが、JFEエンジニアリングの工場ではタービンやクレーンを造っていて、言わば巨大な模型造りです。たくさんの巨大な模型に、はんだ付けならぬ溶接をして橋梁などができるので、これが非常に面白い。

経営に関してですが、きちんと計算して受注しないと赤字と称して受注しても赤字になってしまうので、まずはきちんとコストを積み上げましょうと、そしていろいろな部署の人を入れて受注検討会を始めようということにしました。基本は赤字で取らなければいけないのですが、どうしても赤字で取らなければいけない場合は、正直に赤字で取りなさいと言いました。どうせ取るのであれば、赤字で取って、それを黒字化の方がよほど前向きな仕事ができます。粗利があればいいということではなく、経常利益を固定費も含めて黒字化しなければいけないということを試行錯誤して、2年目ぐらいから黒字体質になりました。当時の社長も非常にやり手で、良い経験をしたと思います。

エンジでは本当に面白いものをたくさん造ってしまって、その一例がシンガポールのスカイパークです。JFEエンジニアリングはこういうものが得意で突出した力を持っているから、そこが赤字だったこと自体がおかしいのです。現在は毎年増益で、非常に素晴らしい会社になったと思います。

仕事以外のこともできるだけたくさん

—— ご趣味は先ほどいろいろお伺いし、大学時代に手掛けられていたことがまだ続いているようですが、それ以外に何かおやりになっていますか。

小倉 体を鍛えるために筋トレをしていますが、水泳も好きなので、週1回、クロールで連続500m～1000mを泳いでいます。JFEスチール水泳部は日本実業団水泳大会2連勝してまして強いのですが、先日水泳部のプールで1000m泳いで元気づけてきました。また高校時代写真部だったのですが、昨年気に入ったカメラを購入したことから写真も再開しました。まだあまり上手く撮れず、これから頑張りたいと思っています。

仕事も趣味もそうですが、やめしまうと0になります。自分では『0.1の挑戦』と言っているのですが、0.1でも続ければ、100掛けたなら10、1000掛ければ100になりますよね。ですから、とにかくやってみることで次が開けると考えています。仕事も同じで



京浜水泳部のプールで1000m遊泳

0.1の出会いがとんでもなく大きいことに発展するのです。

蔵前工業会の仕事に関しても、0.1を積み重ねているうちに理事という大役を頂き、多くの先輩方々とお付き合いすることができています。そういうふう広がっていくことが、私は非常に好きですね。

—— 今、0.1の挑戦が出てきましたが、座右の銘、モットーなどはありますか。

小倉 特にないのですが、「最高の努力をしろ」とは良く言います。それは徹夜して、体を壊すまでやれということではなく、悔いが残らないところまで自分の実力を発揮するという意味で、です。また「今日の自分が昨日の自分ではなく、明日の自分が今日の自分ではない」、要するに、一日一日成長していることを実感することも大事だと思っています。

成長したいことは毎日たくさんありますから、日々自分の成長を実感することで、より幸せな人生になり、辛いと思うことも、それで乗り越えられる、そんなふうに思います。

正直、人生辛いことだらけですよ（笑）。

—— 立場を得れば得るほど辛いことばかりですね（笑）。

それはチャンスかもしれない

—— 現在、大岡山の学生の8割方にはこのジャーナルが手元に届いています。学生に向けてJFEの副社長の言葉は価値がありますので、一言お願います。

小倉 これから長い人生、様々なことが起こりますし、いろいろな仕事をするようになります。そして自分の好きな仕事ばかりはできません。ですから、いかに前向きに物事を捉え、自分なりにどのようにすべきか、

どうやったら面白くできるか、それを考えることが非常に大事だと思います。

会社に入って不満があれば、次の会社に転職する人も多いのですが、それはそれで仕方がない部分と、もう少し考えれば自分の実力が発揮できるのに、自らそれを捨ててしまう、残念な部分もあると思うのです。私自身、1年ごとに仕事が変わった時期が多く、異動を命じられたときは「えっ」と思いましたが、行ってみると非常に面白かったという経験がたくさんあります。ですから常に前向きに物事を捉え、こなしていくことも大事ではないかと思います。

—— 私の経験でも、全く同感です。

小倉 最後にもう一つ学生に言いたいことは、チャンスはみんなに平等にあるということです。ですが、それを生かせるかどうかです。0.1の挑戦と同様に、それをどう捉えて、どう繋げるか、それが重要なポイントなのだと思います。

—— その通りですね。今日はどうも有難うございました。



インタビューア：大野 博 (S44 応化)
文：富山 千絵
写真撮影：谷山 寛