

解題

沢井 実（大阪大学名誉教授）

本オーラルヒストリーは、第2回インタビューは2022年10月8日（土）に京セラ株式会社稲盛ライブラリーにて実施された、同社元代表取締役専務の浜本昭市氏の京セラにおける活動についての口述記録である。第1回では松風工業株式会社入社から1970年代初頭の半導体パッケージの量産化までを語っていただいた。浜本氏は、鳥取県立鳥取工業高等学校機械科を卒業後松風工業に入社され、1959年4月の京都セラミック株式会社設立に際して稲盛和夫氏と行動をとともにされた。そこで本稿では、京セラにおける浜本氏の活動に沿って本口述記録の意義について述べてみたい。

第一に、京セラ誕生の原点ともいべき松風工業特磁課の様子が詳細に語られている。「研究棟には焼成炉としてバッチ炉があったのです。（中略）U字ケルシマを焼くには甚だ効率が悪かった。（中略）本焼成に使うバッチ炉とは別に予熱炉を手作りして、そこである程度まで焼いてからバッチ炉に入れるようにした。そうすれば少しは焼成時間が短縮できるというような、そういうことも全部しました。ですから成型だけではなく、それが終わったら後の焼成もしなくてははいけない。さらにはガラス付けも、と。そういう毎日の繰り返しです」（7頁）と多忙な日々が振り返られている。

また京都セラミック設立に際して、「この人についていって大丈夫かなという感じはなかったですか」とのインタビュアーの質問に対して、「いやいや、そんなものはなかった。その前の松風時代の実績というのですか。仕事のことや人生のことで相談に乗ってくれたり、親身に面倒を見てくれていたから。例えば給料が遅配になるとですね。家族を持っている人は大変でしょう。そんなときは、あかんと言って近くの天神さんまで行って、あそこに長岡天神がありますからね。そこまで歩いていって、こんな会社だから仕方ないけれども、家族の人は頑張っ、大変だけれども、あしたは給料が出るだろうから頑張ろうなど、そういうこともやって励ましてくれたりしましたから。だから、みんな名誉会長のことは信用していました」（16-17頁）と回答されている。

第二に、創業期の京都セラミックの生産現場の動向が当事者の視点から語られ、この時期の京都セラミックの課題が何であったのかが浮き彫りになる証言である。稲盛氏考案の特殊磁器焼成用電気トンネル炉導入の意義、コンプレッショングレイズの取り組み、カソードチューブ生産における「ケーキ切断法」、ガラス成型に必要なバインダーの選択について説明され、一方で浜本氏自身の取り組みについて「僕のやっていたのは、U字ケルシマの形がありますね。金型を作るときに、製品が幾らか収縮しますので、それを測って、焼成したらいくら収縮するのかを出して、その収縮を見込んで金型を作らなければいけない。それを一生懸命やったこと」（27-28頁）が控え目に指摘されている。

また中卒従業員が夜間高校に通学するため、「われわれ幹部は中卒が帰った後、夜間に、炉の番とか、残った仕事を全部やらなければいけない。ですから、昼間のうちに成型するとか、切断するとかしておいて、あとは夜通し焼成する。それは電気炉でやるんです

が、我々幹部が交替で全部やるわけです。幹部がみんな4時間ごとに交替で、炉の番と焼くための準備と。一番困ったのは、炉の番をしていてうっかり寝てしまって焼き上がった製品が炉から落ちてダメになってしまうことでした」(29頁)。そこで考案されたのが「出口のところに空き缶を置いておいて、そこまで台板が来たら先に空き缶が落ちてパンと鳴るようにしたんです」(29頁)という対応策だった。しかし滋賀工場になれば、2連炉が導入されたため、台板の落下はなくなった。同工場では「金型を設計して、もちろん自動プレスすでにいっぱい滋賀工場にあったので、それを使って、当初は台板に平らに並べていたのを、次には焼成用の鉢にいっぱい入れて焼く」(35頁)といった工夫がなされた。金型の当初は外注であり、社内製作は超音波加工機導入後のことであった。

第三は、1966年のIBMからのアルミナサブストレートの大量受注があるが、製作に際して「一番困ったのは、焼成が、今おっしゃられたこれが大変だった。電気と違って、ガス炉は大変なのです。温度がばらつくから。当時これにはさすがにいろいろと苦労しました」(39頁)といった経験をすることになった。また「IBMのものは寸法精度もそうだし、研磨も、欠けもあつたら駄目だとか、色も駄目だとか、いろいろとありましたので、皆が力を発揮しないととてもできません」(42頁)といったように滋賀工場では全員の協力体制が組まれた。

第四は、川内工場の状況である。半導体用マルチレイヤーパッケージの焼成は難しく、「金属の配線と一緒に焼くので酸化炉では駄目なのです。還元雰囲気炉でないと焼成した時に積層された内部の配線が酸化してダメになってしまうんです。ただし原料に混ざっているバインダーは飛ばさなくてはいけない」(43頁)といったさまざまな制約条件をクリアする必要があった。

最後に時間当たり採算の導入について、「今は税引前利益で出しますが、その当時は、だからおまえが幾らかかったとかというのではないのだと。これは付加価値なのだ。時間当たり幾ら生産を上げたか。そうなのだから、これは税引前利益ではないよと。というのは、それをやると、俺は儲かっているのに、お前は何だということになるから、だったと思うのです。だから、絶対それは駄目だと。だから、あくまでも時間当たり、それは言っていました。それは初めから。途中から税引前利益に変わっていますが、当時はそういうことで始まりました」(46頁)と証言されている。

浜本氏のオーラルヒストリーは、生産現場の視点から創業期の京セラが格闘した課題について率直に語られている。高度成長期のただなかにあつて急成長する若い企業のダイナミズムを知る上でも貴重な記録である。

最後に、長時間のインタビューにご協力いただいた浜本昭市氏に感謝申し上げます。