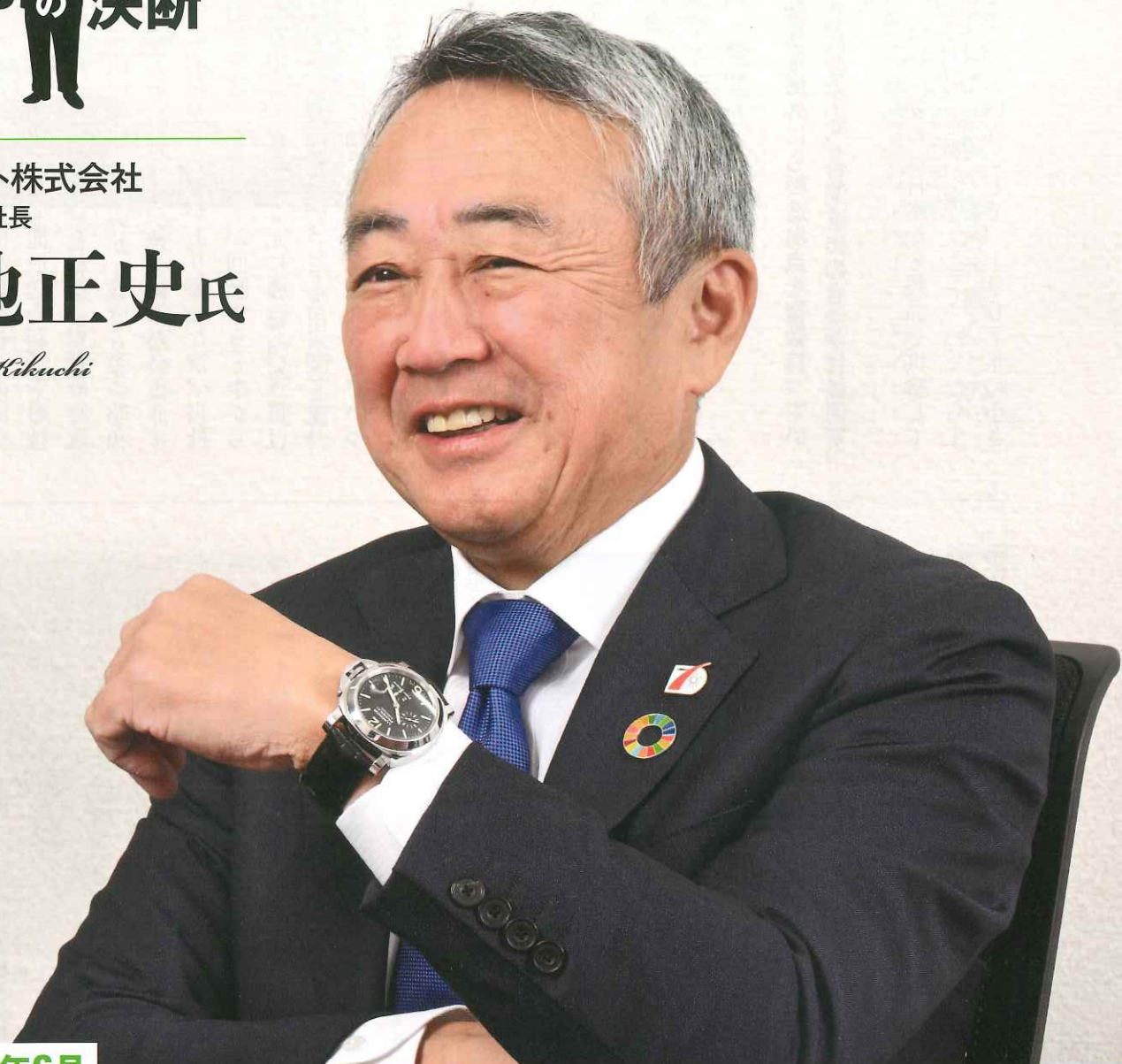


TOP の決断

ポーライト株式会社
代表取締役社長

菊池正史氏

Masashi Kikuchi



2021年6月



国内も海外も全部組織を1回リノベーションして、
もう一度新しいポーライトを作り直すのが
私の仕事だなど。

写真／岩尾克治 (P3、P5下)

情報機器をはじめ、家電AV製品や車載用まで、幅広い分野の精密小型モーター用軸受で、世界トップシェアを誇る粉末冶金^{やきん}の専門メーカー。台湾・アメリカなど六つの国・地域に生産拠点、香港・フランス・アメリカに営業拠点を持つグローバル企業である。2024年には、埼玉県伊奈町に新本社・新工場を建設し、移転する予定だ。

聞き手／りそな総合研究所代表取締役社長 米谷高史

——まず、「ご創業の経緯を教えてください。」

菊池 金属粉を成形して焼結する粉末冶金自体は、古くからある金属部品の製造法の一つです。当社を創業した菊池辰之介が、その技術を使った「焼結青銅合金軸受」の特許を取り、製造販売を始めたのが1952年(昭和27)。それまでの軸受は、焼き付かないように定期的に油を差す必要がありましたが、当社の含油軸受は、シャフトが回転すると中から油が染み出し、止まると元に戻るという自己潤滑により、長期間給油なしで使用できます。

——当時、主に軸受で業容を拡大されていたわけですね。

菊池 そうです。軸受でまずは拡販していきました。当初は扇風機とか、家電製品のモーターの軸受が多かったと思います。海外展開も早く、最初は台湾でしたが、それも軸受を向こうで販売するというのがスタートでした。

粉末冶金とMIM、二つの技術で 軸受やギアなど小型精密部品を 原料・金型から一貫生産

——御社は海外にも製造拠点を複数持っているらしいですが、台湾進出のきっかけは何ですか。

菊池 はい。初めは日本から製品を供給していたんですが、需要が増えてきて、だったら工場を造ろうということで、1967年に小さ



スマートフォンの振動モーター等に使用される極小焼結含油軸受

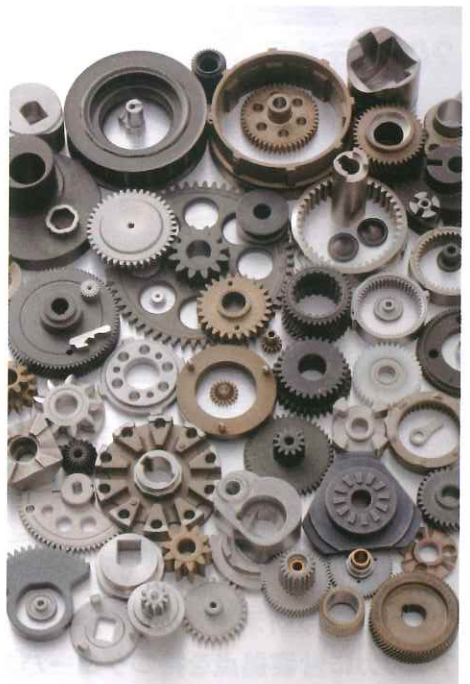
な工場を造りました。今では、ポーランドの中では一番のメガ工場になっています。

——海外は国によって法律も違いますし、ご苦労も多いと思います。

菊池 ええ。そのすべてを統治したり、ガバナンスを利かせるのは大変なことです。当社が海外に進出するのが早かったのは、お客さまがそこにいらつしやったからです。ところが、もちろん物流コストの問題はあるにしても、最近はいろいろなロジスティックもよくなっている。今はすごい変化の時代ですから、その工場が本当に必要かどうか考える必要があると思っています。

——70年事業をされていると、アイテムはほとんど変わってきていますよね。

菊池 現在製法としては、大きく分けると粉末冶金とMIMの二つ。粉末冶金は、粉を固



ギアを中心とした多彩な焼結機械部品

めていくので形状の制約がある。MIMは金属粉末と樹脂を混ぜ、熱を加えたものを射出成形して脱脂・焼結しますので、複雑な形状でも作ることができます。値段がちよつと高いので、車の部品などに入っていきたいんですけど、今はまだ自転車とか釣り具とか、趣味性の強いものが多いですね。

——御社は、小型モーター用の含油軸受では、世界のトップシェアをお持ちですが、コンペイターはいらつしやるんですか。

菊池 昔の財閥系などの大手は別として、非上場では当社が国内トップです。これまでは、それぞれがすみ分けしていたんですが、最近その構図が崩れ出しました。例えば大手自動車メーカーのティア1とか、それまで門戸を閉めたままで相手をしてくれなかったところの、門が開き出しているんです。

市場環境の激変や業界再編などの変化に対応するため 国内外の組織をリノベーション

——なるほど。大きなチャンスが生まれつつあるわけですね。

菊池 ただ、これは当社のいいところでもあり、悪いところでもあるんですが、現状でもいいお客さまがたくさんいる。だから、これ以上拡張しなくても、ある一定の食いぶちは稼げるわけです。だから、あぐらをかいちゃう。余計なことをしない。でも、それをずっと続けていっても、実は会社を大きくするという夢はかなわないですね。例えば、従業員を満足させたいという気持ちがあったら、その原資を稼ぐことが必要で、そのためには会社を大きくするしかありません。



埼玉県熊谷市にある熊谷第三工場

——人間、変化を嫌いますしね。
菊池 だから私は、社長になる前から思っていたのは、すべての組織を壊して、もう一回再構築する。国内も海外も全部組



機械部品の焼結工程

す。

菊池 だから、従業員にも成果が見えるように、売り上げや利益などの決算の数字を公表しているんです。数字が変化してきているのが分かると、人間のモチベーションは変わるじゃないですか。変化を実感すると、どんどんポジティブになっていく。

**2024年完成予定の新本社を契機に
社外から多彩な人材を登用し、
安定志向の社内を刺激する**

——会社のリノベーションのために、具体的に
はなにが必要になりますか。

菊池 2024年(令和6)に新しい社屋がで

織を1回り
ノベーションして、もう一度新しいポライトを作り直すのが私の仕事だと。

——それを社内に分かってもらうのは、なかなか大変で

きます。そこでは、現在の本社工場ではなく、ポライト本社のオフィス棟と、それに付随したマザー工場およびR&Dセンターを分離しています。その新本社に、グローバルヘッドオフィスを構築したいんです。それには、多分人材が足りないのです、外部からいろいろな人を採ろうと画策しています。

——既存の社員の方々の教育という面ではいかがですか。

菊池 プロパーにも、非常に優秀な人たちはもちろんいるんです。でも、あまりにも自社のことしか知らない人が多すぎる。だから、どんな外の人たちを採ってきて、その人たちが触媒になって社内に影響を与えることを期待しています。営業に関しては、当社はずっとルートセールスしかやってこなかった社員が多い。マーケットは無限大ですから、そこは私が営業



りそな総合研究所
代表取締役社長 米谷高史



さいたま市にある現在の本社工場



埼玉県伊奈町に建設予定の新本社(完成予想図)

スタッフを連れて、実際にお客さまになにを伝えるか、どう伝えるかを見てもうしかかないですね。

——実際の現場を見せないと、社員の方もなかなか信用してくれませんしね。

**電気自動車の急速な普及など
産業構造の大変革を見越し
技術にさらに磨きをかけて市場を開拓**

——例えば売り上げとか、将来的な展望をお聞かせいただけますか。

菊池 新しい本社を造るに当たり、まずは売り上げを1.5倍ぐらいにしないとイケない。それを実現するためにどうしたらいいか。

——御社の製品は、どんどん最新のアイテム

に対応していくので、開発していても楽しみでしょうね。

菊池 そうですね。モーターの原理は昔からありますが、新しい機構が生まれたり、用途もどんどん変わっていきます。例えばエンジンのない電気自動車では、ほとんど無音になるため、それまで気にならなかった音が気になってしまう。そこで、ボールベアリングのシャワーシャワーという音をなくすために当社のスリーブの軸受に替えてもらうとか、そう

いうことも考えられます。だから、用途はどんどん増えていくと思っています。でも、逆に淘汰されるものの中にはいっぱいある。そこをどうやって補っていくかは考えなくちゃいけない。

——確かに、電気自動車の普及は、御社にとって大きなフオーでしよう。

菊池 もう少し大きく言えば、これからの世の中に必要なのは、一つは熱に対しての対策、次に音に対しての対策、そして省スペース化のための小型化、この三つがキーワードになると私は思っている。この方向で開発を進めて製品を作り込み、さまざまなマーケットに売り込んでいきたいと考えています。

——さらなるご発展を期待しております。ありがとうございました。

interview後記

今回のインタビューは、ワールドカップサッカーで日本がクロアチアに敗退した日でした。世界との戦いの厳しさを感じていたまさにその日、グローバルに大活躍、ブルーレイディスクの駆動部に至っては、世界シェア100%！のポーライト株式会社の菊池社長のお話を伺いました。

熱い思いと緻密な戦略、まさに日本の誇り。頑張れポーライト、頑張れニッポン。

(米谷)

PROFILE

- 設立 1952年(昭和27)11月
- 資本金 90百万円
- 従業員数 500名
- 事業内容 粉末冶金製品(焼結含油軸受/焼結機械部品)
およびMIM製品の製造・販売
- 所在地 〒331-0823
さいたま市北区日進町2-121
TEL 048-653-2221
FAX 048-653-2349
URL <https://www.porite.co.jp>
- 取引店 埼玉りそな銀行大宮支店