



別れから始まる 「蜜月」だってあり得る

いわさき でお
岩崎 哲夫

アプライドマテリアルズ
ジャパン会長

半 導体製造装置向けの真空ポンプの共同開発で、米アプライド・マテリアルズは豊田自動織機と昨年4月、手を結ぶことになりました。豊田自動織機との付き合いはもう10年ほどになりますが、実は合弁会社の設立をお断りすることからそれは始まっています。

当時、液晶表示パネル事業の急拡大を受けて、当社は本格参入のため、主戦場となる日本で液晶表示パネル製造装置事業のパートナーを探していました。最終候補に豊田自動織機とコマツが残り、最終的には、半年ほど交渉が先行していたコマツを選び、合弁会社、アプライドコマツテクノロジー(AKT)を設立しました。

その交渉の最終局面で、「今回はコ

高いモノ作りの能力に驚きました。その時、「コンプレッサーはポンプのバキュームと表裏一体。何とかこの素晴らしい技術で真空ポンプを作ってもらえないだろうか」と思ったことが、今回ようやく具体化したわけです。

会社と会社の間で、このような信頼関係ができたのも、できること、できないことをはっきり申し上げるという正直さを持って、真摯につき合ってきたからだと思います。

一方、コマツをパートナーにしたAKTは、残念ながら、1999年末に合弁を解消しました。ハイテク産業の黎明期にありがちな、好不況の大波に翻弄されてしまい、利益を出すのが難しかったからです。それと急激な技術革新のため、米国で開発し、日本で製造するというもとの経営モデルが成り立たなかったこともあります。

顧客からの仕様変更に対応するには開発・設計・製造を同一地区で行うべきとの結論に至り、コマツが保有する全株を買収しました。

結末が合弁解消であったものの、コマツとも良好な関係を築き、それを継続することができました。AKTのみならず、当社や米国本社に多くの人材を提供してもらい、品質管理、技術標準、製造管理など様々な分野で改革に力を貸していただきました。

コマツのアドバイザーボードには、米本社のジェームズ・モーガン会長兼最高経営責任者(CEO)が最初のメンバーとして、その後はダン・メイダン社長も次いで入るなど、濃密な関係を築いています。

企業は常に、手本となる企業から学ぶことが必要です。当社も抜群の強さを誇った多くの日本企業から、品質管理、製造技術をはじめいろいろなことを学んだから今日があります。そのためにも多くの企業と良好な関係を築くことが、欠かせないのです。(談)

マツさんにします。誠にありがとうございますと、当時の磯谷智生社長にお断りの挨拶に何ったのです。

しかし、ここから当社と豊田自動織機との関係は深まっていきました。

豊田自動織機は当時、半導体工場で歩留まり向上に取り組んでいました。要請を受け、米本社のシニア・テクノロジーリスト、サム・ブロイド博士をお手伝いに派遣する一方、米サンタクララ工場に生産管理の専門家を数カ月派遣してもらい、物の流れ、人や設備の配置など懇切丁寧に指導していただきました。その後も折に触れ、情報交換するなど、大変良好な関係を継続することができました。

合弁会社設立交渉の過程では、豊田自動織機のカーエアコン用コンプレッサー工場を見学する機会があり、その