



我が金型人生50年



大垣精工(株) 上田 勝弘 社長

社団法人日本金型工業会の会長職を11年間勤めた大垣精工(株)代表取締役上田勝弘氏にこのたびの退任(6月7日総会)を機に、「我が金型人生50年」というテーマでお話を伺った。

同社の成長過程での基本は、「金型をキーテクノロジーとして利益構造はプレス加工の量産」を確立したことでであると強調された。今、この金型産業界が問われているのは、ジャパンプランド“金型”を武器にして、いかに国際化の中で“稼ぎに行くか”である。上田社長の金型50年の人生は、この実践を通して世界に通用するビジネスを展開されている。しかもその国際化の一步は韓国からだった。
(インタビュー/井戸 潔)

金型との出会いから50年のプロセス

昭和36年(1961年)に京都の立命館大学法学部を卒業と同時に奇縁があって、大垣市内にある大手電機メーカー向けの金属加工の会社に就職した。そこは電話交換機の精密金型とプレス加工を専門にした企業であったが、法学部出身でありながら入社後1年で金型加工の現場に志願して金型にのめり込んで行くことになった。

取引先のNECで現場教育を受け、精密金型加工の技術を体験してゆく。当時の研修を物語る「上田技術ノート」には、几帳面にびっしり研修の技術内容や部品サンプルも張り付いており、いかにしっかりと熱心に学んだかの状況が想像されるものとなっており、上田社長の身に付けた基本技術が垣間見られる(写真下)。

当時はすでにヤスリ/たがねの時代から機械加工による精密金型製作の方向に進んでおり、ダイ

やパンチは研削加工による仕上げを経て金型組立を行っていた。最初に入社した企業に6年半務めた後、昭和43年10月(1968年)に自分を含めて同僚“7人の同士”と独立した。

当時は金型の需要は供給を上回り2対1という営業から見たら金型産業は美味しい事業であったことも独立に幸いしたことと、前の会社で製作していた「精密プレス金型」を武器に仕事を始め、設立後は超大手企業へ営業を展開し直接取引を確立した。しかし、大垣精工も過去に2度、不況の波に巻き込まれた。

1つは1990年にバブルがはじけた時。この時は我慢を通して、「体重計」の自家製品を作り(写真)、儲けも出ないが夢中になって販売ルートを探したが赤字続きであった。金型は自社で組立は韓国に依頼した。もう1つは「IT不況」の経験も厳しい経営に遭遇したが、何とかクリアできた。独立した時にみんなで話し合ったことは、余裕の出来た資金は、設備機械への投資を優先し、景気に左右されない全方位の営業展開を広めたことも、不況に耐える体質が出来ていた。

昭和53年(1978年)に、借り工場から現在の大垣市鉄工団地に移転した。そして最終目的であったプレス量産工場「セイコーハイテ



体重計「あしカラット」

ック」を昭和59年（1983年）設立。金型専門の大垣精工にプラスしたプレス加工専門工場が出来あがったことになる。

大垣精工とセイコーハイテックの設立

上田社長は、金型企業として独立した時から「量産加工（プレス加工）」も事業の両輪に加えたいと、起業した仲間6人とも考えて、金型専門企業として成長することを誓ったという。

それは、今、仕事が多くても長期的に受注量のバラツキがあり、金型専門企業では経営として安定しない。なぜなら、金型は一品生産であり、ユーザーの製品開発競争の波に会うと忙しくなるが、それが外れると仕事が無くなるという極めて不安定な状況を抱えなければならない。最近も金型専門大手企業の厳しい業績が話題になっているが、ほとんど原因の中心は金型需要の減少が引き金になっているという。

ところが一般的に金型は「内製品」で、自動車産業にしる電気・電子産業にしる新製品開発競争時代に、社内金型製作が間に合わないという現象の中から「金型外注」が日本の「金型専門企業」の存在を生んできたという背景があり、厳しい見方からすると金型産業は、ユーザーのバッファとして存在しているともいえる。

上田社長は独立する前にはプレス加工企業で就業をしており、その時、独立したのは「金型企業」であったが、すでに夢は最初からマスコプロダクションの利益を享受できる「量産型加工業」を目指したという。

金型一筋の人生から学び得たもの

ものづくりの基本的なキーテクノロジーである「金型技術」を取得すればほとんど量産部品、量産製品はできる。ここにアメリカでフォードが自動車の大量製品製作システムをなし得た秘密は金型の存在があったと言える。

上田社長は法学部出身でありながら金型技術の習得を得て、金型の見積りもできる腕を磨いたと語るが、ご本人は技術者出身ではないので、金型技術のプロフェッショナルではないと自覚している。しかし、金型を武器にした経営のプロとして



ものづくりに懸命に取り組んできたことを誇りとしている。

国際競争に勝ち抜く人材育成の重要性

上田社長は「人材育成」を、経営の成長の重要なアイテムであり、今、問われる金型業界での「国際性」も同じく人が中心である、と執拗に強調する。

大垣精工の国際化のスタートは韓国からだったという。11年間の工業会会長時代に「日韓金型協調」に力を注いだ。それはルーツを探ると明らかになる。人は「なぜ？韓国なのか」と問う。

今から32年前に韓国で「第1回金型展示会（1981年）」が開催された。それ以前に韓国には当時「起亜自動車（現在、現代自動車傘下）」の見学会に参加以来、韓国の経済成長の潜在力や技術力向上への関心があり、その展示会へ参加を決めたことから毎年、金型による「製品」の展示を続けている。

当時、30人くらいの社員だったが、展示会と韓国の旅を楽しむという2つの目的で数人の社員を順次同行していった。つまり、社員の慰安旅行も兼ねていた。当時、社員を海外へ連れて行く時には今のように海外旅行を容認する制度がなく、福利厚生で処理することは出来ず、税金がかかるということからビジネスで行くことを編み出したのである。

しかし、この韓国金型展示会出展がもとで、大垣精工の国際化が始まった。すぐには展示の効果は出なかったが、2年後にサムスンとLGから声が掛かり、LGは金型工場の診断を、サムスンからは部品加工の依頼が舞い込んできた。その後、

金型の発注もあり、サムスングループとは30年間仕事は続き、今も取引が拡大している。

さらに韓国企業との合弁の話がでたり、韓国の大学から金型学科の学生のインターンシップの受け入れ協力を求められたりした。だからこそ上田社長は、①国際ビジネスも韓国、②合弁会社も韓国、③大学との提携も韓国、となり、大垣精工の「国際化の一步は韓国から」となった。さらに展示会はホンコンや台湾企業とも結んでくれ、仕事が入ってきた。「展示会」は実に大事な国際ビジネス機能を持っている。しかも相手が足を運んでくれる。

大垣精工は韓国の展示会からグローバル化について、社長も社員も多くのことを経験し学んできたと言える。国際化は普段からの自然体の付き合いが貴重な果実を生んでいる。さらに人脈も深くなっている。これも貴重な財産である。

大垣精工の本社工場を訪れるとドアには英語・韓国語・中国語が併記されている。これも26年前から韓国から学生を受け入れたり、国立ソウル科学技術大学で名誉教授として教壇に立ち教えていることから考えられた。このような交流は2005年に盧武鉉（ノムヒョン）韓国大統領からの表彰にも結びついている。

わが国の金型人材の育成

上田社長の日本金型工業会会長11年在職中で、声を大きくして学会や行政に望んだのは、日本の大学で「金型学科」を設けて欲しいということであった。わが国の金型産業が現在はまだ、国際的にも技術力は高い位置にある。しかし、お隣の韓国は1982年に国立大学や工業高校、高専等で金型学科を設けて毎年卒業生は2000人から3000人を越える人材が産業界に送り込まれる。

日本では金型職場は若い人には歓迎されない。そのため、毎年、金型企業に就職する学生は少なく、人材の枯渇が懸念されている。

韓国の高等金型教育の実態を長年見続ける上田社長は、日本の貧弱な金型教育の実態を、いつも韓国と比較して見るとき、短期に養成が出来ないという金型教育は、地道に中長期の計画で実践が必要とされるが、文科省の正規のカリキュラムに

「金型」という文字がなく、機械工学として部分的にも教えられていない。これはアジアの各国が国家戦略として位置付ける重要な科学技術の教育に大きな穴が開いているということである。工業会会長として、文科省、経産省、学会等に金型教育をして欲しいと呼びかけてきたが、九州工業大学・岐阜大学・芝浦工業大学、日本工業大学・岩手大学、職能大学等、まだ数校しか金型教育は行われていないし、輩出人材数も少ない。

日本の金型産業の課題と展望

上田会長在職11年を振り返って見ると、金型産業に携わる経営者も世代交代が急速に進んでいる。初代の創業者も70～80歳と高齢者になり、若手経営者として40歳代から50歳代の社長が第一線で活躍し始めている。

創業者は苦勞をしながらも金型需要の旺盛な時代に活躍しており、日本の家電、自動車、精密機械・機器等を支援してきたが、結果として世界規模で「JAPANブランド」を売りつけてきた。

その製品の信頼性・コスト等を金型企業の規模は小さいながらも需要に応じてきた。

しかし、今、アップル製品ブーム、携帯電話等の電気製品では、日系企業が「ガラパゴス時代」の中でもがいており、金型の需要がアジア諸国に移動してしまっている。

上田会長は、生き残りをかける金型企業から「勝ち残る」金型企業へ積極的にチャレンジするべきだと説いている。

日本は幸いアジア市場が「内需市場」と言えるほど接近しており、その市場は今や欧州、北米も含めて熾烈な地域となっている。しかし、一番有利な立ち位置にいる日本の金型企業が、もっと「知恵とアイデア」を出して、果敢に挑むべきであり、そのためにそれにチャレンジできる若い人材ならぬ人財を日本国内はもちろん、アジアワイドに育成して欲しいと願っている。

なんといってもビジネスは業界を問わず、最後はどれだけ良い人財をかかえているか、これからの国際競争は智の戦いであり、人間力の差で勝負が決まる。これは上田社長が金型人生50年で得た自身のフィロソフィである。