

■■■■■■■■ わが社の「金型マスター」 ■■■■■■■■

# 株式会社阪村エンジニアリング (京都府京都市)

松井 大介さん (代表取締役社長)



京都市伏見区を拠点に、超硬ピンの設計・製造を行う阪村エンジニアリング。創業は1999年、現在の従業員数は25名。プレス機の製造メーカー、阪村機械製作所で技術部長を務めていた松井正廣氏(現・会長)が、グループ企業として1999年に立ち上げた、金型業の中では非常に若い会社だ。

同社の金型マスターは、2021年10月に二代目社長に就任したばかりの松井大介氏。「社長が金型マスターというのもおかしな話。そういう人はあまりいないですよ」と照れ臭そうにお話いただいたが、同社内での松井社長の役割、取り組みには実に学ぶべき点が多い。

## 設計で顧客の困りごとを解決する会社

創業者である現会長が鍛造金型の設計技術者であったことから、創業当時は製造を行わず、しばらくは設計とコンサルティング事業のみを行う企業であった。社員も親子2人だけ、当初は「車のモデルチェンジがないと飯が食えない」(松井社長)など細々とした事業であったが、阪村機械製作所のプレス機を使用する企業が潜在顧客になる、といったスタイルで順調に事業を拡大、2004年からは金型製造もスタートさせる。金型設計の技術者は、養成に10～15年と時間がかかり、異動の多い大手企業などでは育てにくい。そのため同社のような存在は重宝され、現在も、「設計で顧客の困りごとを解決する」会社の強みは変わっていない。

同社の売上比率を見ると、やはり自動車が約半数と大きいですが、そのほかに工作機械や建築などで使われる、六角穴の付いたボルトがある。このボルトに六角穴をあける超硬ピンは、同社が国内シェアの約50%を誇り、同社売上の中でも25%を占める事業の柱だ。その他弱電や医療機器、また自転車部品なども扱うが、新型コロナで自動車の需要が減少する中、巣ごもり需要で携帯ゲーム機が、また自転車通勤で自転車分野が大きく伸び、そのマイナス分を補った。

## 斬新な発想で、先発企業とは違う道を模索

「自分は国際学部出身で、もともと旅行業に進みたいと考えていました」という松井社長。しかし当時の就職は超氷河期ともいわれ、国際学部は敬遠され同級生の約半分が就職できない状況に。そんな中、父が会社を立ち上げるという。正直、金型には全く興味がなかったが、背に腹は代えられず、大学4年の時から父の仕事を手伝った。

「うちが製造を始めるまでの約5年間は、ひたすら先代のカバン持ちをしながら、鍛造技術、金型技術についての話を聞いていましたね。そのうち実際にものを作り始めてからは、コンサルタント業の手伝いをする傍ら、工場の生産システムを考えるとといった状況でした」と松井社長。しかしここで面白いのは、先代は設計・コンサルタントの専門家としての業務に集中しており、経営や生産

「完成品は決められているが、そこまでの過程は自由にやっていいというのが金型の魅力。またそれほど資金力もないし、難しすぎるわけでもないの、知恵と根性、小回りの良さで何とか乗り切れる点も面白いですね」と松井社長。



についてはほぼノータッチだったという点だ。つまり設備の導入や工場の管理、人事や銀行との折衝まで、創業当時から一般的な社長業は、ずっと自身が行ってきたことになる。

後発の金型企業が、昭和の頃にコツコツ製造技術を固めてきた企業と同じ土俵で張り合っても、勝負にならない。もともと工夫し、課題を改善する仕事が好きだった松井社長は、それならばと「金型製造の専門家ではない」がゆえの斬新な発想で、独自の生産体制を確立する。その一つが、工作機械の選定だ。「とにかく『そんな機械を買っても保証できませんよ』と言われるような機械ばかりを買って、先発メーカーの確立してきた工程を刷新するようなものづくりを行いました。たとえば金型よりも一つ精度の厳しいところで戦っている、時計業界が使っている工作機械などがその一例。優位性もあるが剛性はないので、軽く削りながら精度を出すということをしましたし、そうした機械を導入するために、違う分野の展示会などにもよく足を運びました」（松井社長）。

また以前本誌でご紹介いただいた「ロボットによる金型の自動磨き」も、メーカーの教育プログラム等で自らロボットについて学び、ゼロからシステムを構築していった。大ざっぱな動作で狙いの定まらないロボットに狙った部位を磨かせるため、サンドブラストを持たせて面で加工させるなど、見事な発想の転換で問題を解決している。

現在は半数以上の機械が無人加工ができるものになり、それに合わせて工程も大きく変えたことで、一人当たりの機械稼働率250%（80%稼働の3台持ち）という高い生産効率を実現している。

## 京都市と協力して、働き方改革を推進

以前は自ら磨き作業なども行ったが、ある時、経営者自らが現場技術者として働く企業は、従業員数数名程度の規模にしかならないことに気が付き、そこから経営に専念、会社を成長させた。現在は京都市の指導を受けながら、魅力ある職場にするための働き方改革に積極的に取り組んでおり、金型業の離職率の高さを改善しつつ、人員確保の難しい時代にも選ばれる会社となることを狙う。

まず無制限だった残業時間に少しずつ上限を設け、一方で基本給を上げてみる。多くの企業は「給与を増やして残業も減らなかつたらどうする」と敬遠するが、他業種の事例を参考に行ってみたら、支払額は変わらないが残業時間は確実に減った。並行して自動化を進めた効果もあるが、一人当たりの労働生産性は増加し電気代は減り、社員の幸福度も向上したように見えるという。

またパートさんの働き方も独特だ。それぞれの希望出勤時間を自由に予定表アプリに書き入れてもらう。急な休みや遅刻なども、ネット経由でアプリに書き込めばOK。昨今はパートさんの確保も大変だが、以前から「急な休みを電話連絡しなければならないことが、パートさんの精神的な障壁になっている」と感じていた。そこで“パートさんファースト”で物事を考え、こうした結論に行きついた。「パートさんにも好意的に受け止められ、前倒しで作業をしておいてくれたりするので、どうしても出てくださいとお願いしたのは、今のところ1回あるかないかですね」（松井社長）。

そのほかにも新卒人材確保のため、食堂をカフェ風にして昼食を全支給したり、奨学金の返済支援といった施策にも現在取り組んでいる。

## 社外はアイデアの宝庫

「現場の改革・改善は、社内だけを見ていてもしょうがない。しかし一度社外や他分野を見渡してみれば、アイデアの宝庫です。それをそのまま持ってこいとは言いませんが（笑）、私自身も金型マスターとして社外の技術者の方と交流し、非常に多くの学びを得ましたので、“井の中の蛙”にならないよう、社内の技術者にもそうした経験をしてもらいたいと考えています」（松井社長）。