

企業にとって、“近代化”は常に大きな課題。技術の近代化、組織の近代化、生産システムの近代化……。

テーマ、ジャンル也多岐にわたる。このシリーズでは、プレス加工メーカーの成功事例を「近代化」という切り口で追ってみる。

染色工場から戦闘機や自動車の部品づくりに転身。

85年の歴史を誇る老舗企業。サスペンションやエンジンなどの部品を中心に、三菱をはじめ国内の多くの自動車メーカーに供給。いち早く海外にも進出し、4カ国5ヶ所に拠点を構える。

シリーズNo.7 ————— ◎ ヒルタ工業株式会社

染色メーカーから製造業へ

繊維の染色工場から紫電改、ゼロ戦といった戦闘機の部品づくり、そして自動車用部品や産業機器用車両の部品製造を主力とする一大メーカーへ。今回ご紹介する「ヒルタ工業」(株)は、異色の生い立ちを持つ企業だ。

創業は昭和3年。あと15年で、1世紀を迎える。発祥の地である広島県福山市近郊は、備後絨の一大産地であった。備後絨は、九州は久留米の久留米絨、四国・愛媛地方の伊予絨と並んで日本三大絨と呼ばれ、日本一の生産量を誇った。戦後の一時期は年間300万反もつくられ、女性の作業着、おしゃれ着として重宝されたという。

ヒルタ工業は、社員200人以上を数える備後絨の染色工場で、絨をつくるうえで重要な特許も保有する有力企業だった。それがなぜ、畑違いの機械部品の製造業に業態転換を図ったのか。「業績が振るわなくなったからではありません。転身を図ったのは戦争末期の頃ですが、その頃、三菱重工が名機、ゼロ

戦やその後継機の紫電改をつくることになり、海も、広い土地もあって立地のよい、水島をその場所を選んだのです。当社の創業者、昼田利男は、航空機産業にも興味を抱き、盛業であつたにも関わらず、一大決心をしてその動きに参加、幸いにも技術や熱意が認められて戦闘機の部品製造を手がけることになったのです。部品づくりに必要な技術者や人材は、呉の海軍工廠から確保したと聞いています」

こう語るのは、同社の技術・生産部隊を率いる三宅孝治第2生産本部取締役本部長。

GHQの命令で終戦後は飛行機そのものがつくれなくなった。ヒルタ工業は、プレスの技術を活かして機体の素材だったジュラルミンなどの材料を使った貯米器やロッカーなどをつくって糊口をしのいだこともある。やがて、三菱重工で航空機の設計をしていた技術者がオート三輪車を設計すると、その部品を受注するようになった。そして、この経験をもとに、その後盛んになる自動車の製造に本格的に関わるようになり、今日の礎をつくる。



▲ 3次元トランスファープレス TMX-2000トン（吉備工場）



▲ PMX-1000トン順送プレス（吉備工場）



▲ PMX-600トンプレス（笠岡工場）



▲ UL-800トン（笠岡工場）

現在、同社は、クロスメンバーASSYなどのサスペンション部品、ペダルASSY・ステアリングコラムASSYをはじめとする操作系部品、オイルパン・ドリブンスプロケットなどのエンジン・トランスミッション部品、独自に自社開発した空調製品など、自動車を構成する大半の重要部品、製品を生産している。

しかも、そのほとんどがプレス・溶接や切削といった単純な加工にとどまらず、塗装から組立までを行ったアッシー部品として顧客に納入している。「当社の溶接はきれいだ、とよくクライアントにほめられます。それは、プレスをはじめとする最初の素材加工のレベルが高いから可能になるわけで、このおほめの言葉を、私どもは大変光栄かつ、誇りに思っております」（三宅本部長）

クライアントは三菱自動車をはじめ、マツダ、ダイハツ、日産など、国内の自動車メーカーの多くをカバーしている。この他、農機具やフォークリフト関係の製品もつくっており、幅広い得意先を擁している。国内5ヶ所に生産拠点があり、それぞれの地域性などに合わせて生産品目を分けている。

後述するように、同社は世界4カ国に5ヶ所の海外生産拠点を有しており、それぞれ、業績は好調に推移している。ここでは、国内、つまり本体のデータのみを記しておこう。

平成12年度の売上高は約261億円。社員数は、973名。資本金は1億円だ（いずれも、2012年度12月期の数字）。

先見性と果敢な決断、行動が発展を呼び込む

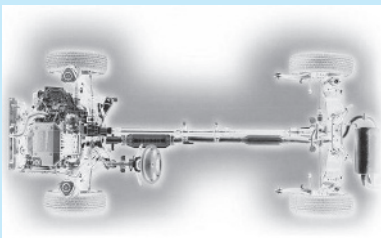
同社が発展した理由を考えたとき、第一にあげなければならないのは、経営者の先見性と決断力、そして大胆な行動力であろう。技術力、業績からいってトップ水準にあった染色加工業から機械製造業に転じたときの決断も見事だった。そして、もうひとつだけ鮮やかな決断ぶりをあげるとすれば、いち早く海外に出たことだろう。

「当時は、自動車に限らず、日本のメーカーが海外に生産拠点を移し始めていました。当社もまずは営業拠点としてアメリカに出ました。昭和60年のときです」

いずれ、日本国内の仕事は減る。それなら、思い切って先手を打ち、アメリカに基礎を打ち込もう。アメリカには必ず、日本のメーカーがやってくる。そう、確信して出て行ったのだという。当時、指揮をしていた先代の晝田眞三現会長の英断であった。

これを皮切りに、2年後の昭和62年に、今度は当社の総社工場がある工業団地の有志17社とともに、再びアメリカに進出し、現地の日本メーカーの仕事を請け負った。現在、この合弁会社からは撤退しているが、100%子会社は三菱自動車の仕事を中心に生産活動をおこなっているという。

昭和63年には、タイのバンコクにも拠点を築いた。タイにはその後、もうひとつ生産拠点を設け、続いて、中国、メキシコと進出先を増やしていった。

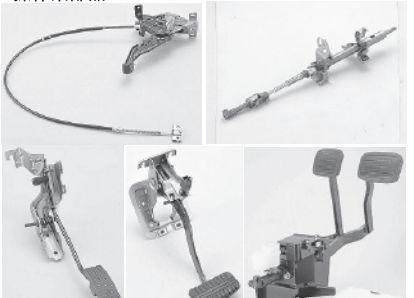


〈現場、現物、現実主義〉に徹し世界基準のISO14001、ISO9001、ISO/TS16949を認証取得し、自動車部品の開発から製造にいたる製品保証をプレス加工～溶接・組立の一貫生産体制でお応えいたしております。

シャシー部品



操作系部品





▲ 本社・笠岡工場前景

ヒルタ工業株式会社

www.hiruta-kogyo.co.jp



第2生産本部
取締役本部長

三宅 孝治氏



第2生産本部
技術部 部長

村上 信幸氏

<会社のあらまし>

ヒルタ工業株式会社

本社所在地 〒714-0062 岡山県笠岡市茂平1410

TEL (0865) 66-3700 FAX (0865) 66-2888

代表取締役社長 屋田 哲士

創 業 昭和3年4月 社員数 937名(国内のみ)、2572名(海外含み)

資本金 10,000万円 売上高 261億円(国内のみ)平成12年12月期

「メキシコに進出したのは平成24年ですが、出すと決めてから工場が稼働するまでにかかった期間は、わずか1年6ヶ月。初めて出る国であることを考慮すると、土地の選定から工場建設、現地従業員の募集や研修、諸々の行政手続き……。そんなものをすべて1年半足らずで準備ができた。海外進出のノウハウは一応蓄積していたものの、それでも早い。しかし、このスピードが、当社の持ち味であり、成長を促した原動力のひとつだと自負しています」(三宅本部長)

これらの海外拠点では、基本的に、その地に進出した日本メーカーの仕事をこなしている。つくっているものは、ほとんど、日本でつくっているものと同じだという。

ちなみに、海外の仕事に従事している現地正社員は、総勢1600名。海外の成長が、両輪の輪として会社全体の成長を支えている。

AIDA社のプレス機の評価

同社には、プレス機が国内外を合わせて174台ある。そのうちAIDA社製のものが70台。この他に、導入中のものが10台あって、うち2台がAIDA社の製品だ。

一番大きな機種がAIDA社製TMX-2000トランスファープレス。これは全部で3台あり、2台はアメリカと吉備の工場に設置してある。もう1台は、目下、豊橋工場で導入に向けた作業が進められている。

「トランスファーとか順送用の大きいものはAIDA社の製品を購入することが多いですね。私自身が購入にタッチしたもののだけでも20台近くになります。精度のよさ、剛性が高いこと、作業性がよいこと、耐用年数が長いこと。AIDA社の製品にはそういった特徴があります。一言でいえば、トータルの信頼性が高い。現場の責任者として、私が20台近くもAIDAを推奨し、購入したのは、このトータルの信頼性の高さに惚れ込んだから、と言っても過言ではないでしょうね」(三宅本部長)

AIDAのプレス機の近代化

その三宅本部長がしみじみと語る。

「いやあ、AIDA社さんのある技術者の方には本当に感謝していますね。うちの老朽化した500トンのトランスファーが、その

方のアドバイスによる改修で最新の機械に生まれ変わったんですよ」

聞くとところによると、話はこうだ。そのプレス機は、平成3年にAIDA社から購入したものだ。高負荷によって各部の摩耗が進んで製品搬送のスピードが上がらなくなり、出来高が悪くなり生産対応に苦慮していた。買い換えたいくらいだが、そこまでのコストはかけられない。どうしよう、どうしようと思っているうちに、日はどんどん過ぎていく。

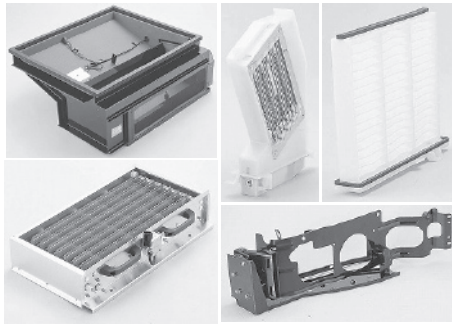
そんなところに、1人のAIDA社の社員がやってきた。彼は、ヒルタ工業担当の営業マンではなく、一種の特命を受けた技術者で、設計も営業も現状診断もすべて1人でこなす男だった。「リーマン・ショック後、新品のプレス機は売れなくなった。しかし、古い機械で困っているユーザーも多い。それらのユーザーを助けることで、当社もリーマン危機を乗り切ろう」

AIDA社では、当時、そういう趣旨のプロジェクトを発足させた。

シャーシー部品



自社開発製品例





▲トランスファプレス500トン(笠岡)の送り装置をサーボ化し工程の近代化をはかる



▲放電加工機



▲塗装工場



▲マシニングセンタ（金型肉作工場）



▲三次元測定機

社内では「プレス機械、プレス作業の近代化」という通称で呼ばれた。小さなプロジェクトだったが、メンバーには精鋭が選ばれ、彼はその中心メンバーだった。

「こうすれば、この機械は昔の性能を取り戻せる。いや、それ以上の力を発揮する」

営業でやって来た彼の提案に、三宅部長をはじめとするヒルタ工業の技術者が心を動かされ、賛同して、リニューアル工事を任せた。その主なポイントは3つ。まず、製品搬送をメカ式からサーボモーター式に駆動方法を変えた。さらに、ディスタックフィーダーを更新し、また金型の自動交換システムも追加した。そのおかげで、製品の送りと安定性が格段にアップし、また金型段取り替え時間(日に約8回)短縮もできた、三宅本部長によれば、搬送の安定によるスピードアップと段取り替え時間の短縮(約半分)により、トータルの生産性が1.5倍以上に向上したという。

「元の機械より数段、性能がアップしました。コストなどの兼ね合いで工事をやるかやらないかの判断に半月。工事はできるだけ工場が休んでいる長期連休に行い、実質の稼働をほとんど止めずに発注から完成までの工事期間が8ヶ月。9ヶ月で、長年悩んでいた問題が解決しました」(三宅本部長)

次の百年に向けて

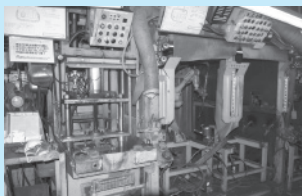
ヒルタ工業の現会長、晝田眞三氏は、今年の3月末まで日本金属プレス工業会の会長を3期7年間連続務めた、この業界の重鎮。社長としては3代目で、現在はその弟である晝田哲士氏が4代目を継いでいる。

同社の強みを聞くと、製品開発から金型や治具の内作、プレス、機械加工、溶接、塗装、組立、品質保証までを一貫して行っているところにその源があるのは間違いない。しかし、これだけの量の仕事を一気通貫でやっていながら、物事の決断が早く、仕事の進め具合も早い。すべてを短期間で持ち上げ、完了させることができる。この早さにも1日の長がある。強いていえば、そのあたりかな、という答が返ってきた。

また三宅部長が補足する。

「時代や製品、技術の移り変わりを見抜く経営陣の目、仕事を任せてもらえる働きやすい風土。そんなところも大きいと思います。おかげで、次代を担う下の世代も育っています」

目の前に迫った百周年を胸を張って迎え、次の百年に向けた飛躍のステップとすることができるか。注目していきたい。



▲アーク溶接ロボット



▲精密組み付け加工場



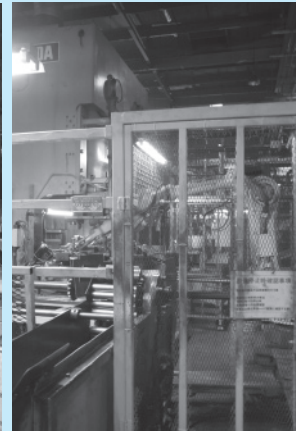
▲スポット溶接ロボット



▲アッセンブリ小型プレス



▲PDA-20H



▲自動搬送ロボット