

## 精密鍛造金型技術の最先端を切り拓く

～（株）ヤマナカゴーキンの技術開発と組織風土～

企業調査研究グループ 高見幸嗣

企業名	株式会社 ヤマナカゴーキン	代表者	代表取締役会長 山中政夫 代表取締役社長 山中敏樹
取扱品目	精密冷間鍛造金型、温・熱間鍛造金型、粉末焼結金型、複合成形金型、鍛造解析シミュレーションソフトなど		
資本金	80百万円	従業者	174名
住所	東大阪市加納4丁目4番24号	ホームページ	<a href="http://www.yamanaka-eng.co.jp/">http://www.yamanaka-eng.co.jp/</a>



金型産業はモノ作りの主要な基盤産業の一つです。わが国の金型産業は技術的には世界でも第一の水準にあると言われ、これまで製造業の多様なニーズに応えその国際競争力を支えてきました。

しかし、経済のグローバル化の進展に伴い、国内の製造業が急速に海外に生産拠点を移転させているため、国内の金型市場の規模は縮小しています。また、海外の金型メーカーの技術力が向上したこと、金型製作にはユーザーとの直接的な接触が欠かせない場合が多いこと等から、それまで日本から輸出していた金型も現地で調達されるようにまでなっています。

このように金型産業を取り巻く環境は大きく変化しており、わが国の金型メーカーは従来のビジネスモデルをその根底から見直さなければならないという厳しい状況となっています。

そこで本稿では、精密鍛造金型のパイオニアである（株）ヤマナカゴーキン（以下「当社」という。）の今後の取り組み、それに技術開発と組織風土等について紹介したいと思います。

### ▶▶ はじめに

当社は昭和36年に現在の代表取締役会長である山中政夫氏によって創立されました。

創業時より常に新たな課題に挑戦して設計や加工技術等の革新を進め、優れた品質と高いコストパフォーマンスを実現する金型を提供することにより、ユーザーから絶大な信頼と評価を受けておられます。

主な事業は精密鍛造金型の設計・製作ですが、鍛造解析シミュレーションソフト等の販売も行われています。精密鍛造金型には幾つかの種類がありますが、当社の主力は精密冷間鍛造金型です。また、そのユーザーの殆どは自動車メーカーあるいはその関連企業です。

冷間鍛造の技術はわが国が最も進んでおり世界の頂点にあるということですが、それを支えている主要な技術要素が冷間鍛造金型であり、それを製作する企業の技術力です。

当社はこの業界において、独創的な設計・加工技術等の開発により、トップ企業としての地位を築くとともに、パイオニア精神をもって常に金型技術を進化させることに取り組んでおられます。

以下では、トップ企業の環境変化に対する今後の取り組みの方向、技術開発における組織風土等について

てその一部ではありますが述べてみたいと思います。

### ▶▶ 技術開発および顧客開拓



精密冷間鍛造金型の主要なユーザーである自動車メーカーは、今後も生産台数を増加させる計画を立てていますが、経営のグローバル化を進めている状況下においては、世界の様々な地域での生産台数を増やしても、国内で生産台数を増加させるであろうことは期待できません。

このことは、将来において何が国内市場に残るかを考え、それを確実に押さえて事業展開していくことの大切さを示唆しています。

山中社長は、「金型業界は棲み分けが必要になるのではないのでしょうか。」「韓国や中国等で出来る金型は海外の企業に任せればよいのです。海外との競争でなく、わが社は技術的に真似ることのできない分野に特化し、そこでキッチリしたものを作り上げていこうと考えています。」「コストで競争するという考え方はしたくありません。」と、企業の今後の方向について述べておられます。

これからは、世界的な視野に立って市場の動きを観察・予測し、それぞれの企業が特徴のある分野に特化し、そこに資源を集中していくという方向に進んで行くのではないのでしょうか。

現在、当社において取り組まれている具体的な方策としては、将来の有望な市場といわれる中国において、金型という範囲にとらわれない幅広い分野、例えば塑性加工技術という分野での技術開発や顧客開拓による事業拡大があります。また、ユーザーと同様の設備を保有することにより、ユーザーと共同で部品や工法の開発が進められています。更に、当社の独自のノウハウを一部データベース化して組み込んだ製造解析シミュレーション等のソフトの開発や販売にも注力されています。

### ▶▶ 組織風土に必要なもの

金型は技術の集約と言われるようにその製作には多様で高度な技術が必要となります。また、金型はユーザーの個別仕様による単品受注が多いこと、その種類等により設計・加工・組立の技術・技能、それに製造設備等が異なること等から、専門分野への特化が必要です。更に、近年は機械設備等による自動化が進んではいますが、まだまだ熟練した技術・技能労働を必要とする工程は随所に存在します。

このように、金型産業は設備装備率が高く労働集約的でもありますが、特化した専門分野における競争優位を確保する第一の条件は高度で独自の技術力やその開発力を有していることです。

この技術力や技術開発力の源泉は人材にあります。企業としては社員の能力を如何に引き出すかが重要なポイントとなります。

当社も『企業は人材（人財）で成り立っている』との考えから、社員の能力を最大限に伸ばすことのできる環境と機会づくりに力を入れておられます。

「現状に止まるのではなく競争意識を持って前へ進もうとする人、オープンな感覚を有した人、感性の豊かな人を求めています。」「大抵の人は学習により、自己の在職年数に応じた知識が身に付き、それなりの仕事ができるようになります。しかし、それだけでは十分ではなく、先端的な技術を進化させるには感性が必要となります。」「感性を磨くにはどうするかを教育する方法はないのですが、企業としてはこれに取り組まざるを得ないのです。」と社長は語られています。

そして、当社では人事制度や教育訓練にいい意味での競争原理を取り入れたり、人の交流を行ったりして人や組織の活性化を図られています。例えば、社員がオープンな考えを持てるようになるにはオープン

な環境を作っていくことが必要との考えから、インターネットでの人材募集、外国人の採用、出身学部にこだわらない採用や人員配置等が行われています。この外国人の採用は、社内外での交流を通じ相互に刺激し合って良い結果を生んでいるということです。すなわち、お互いが文化や習慣、それに考え方の違いを認め合うことにより、それぞれが考え方の幅を広げ発想の観点を多面化させておられるそうです。

### ▶▶ 長寿命金型開発への取り組み

近年、金型に対するユーザーの要望や技術は高度かつ多様化しており、それらを満たす金型の設計・製作には大変な技術や時間等の資源を必要としています。しかし、実際にそれらを再検討すると、それほど多くの要望を取り入れる必要のないものも存在しているということです。

そこで当社では、もう一度加工技術の原点に立ち返り金型を見直していくことが必要と考え、リピート型を使った量産がユーザーの主力であることに着目して、今回の経営革新計画である長寿命金型の開発に取組まれることになりました。

社長は、「昔と異なり、見直す道具は沢山存在するのでそれらを上手に使って実現させて行きたい。」と抱負を語っておられます。

長寿命金型の開発は、既存の工法等を打ち破り、新たな技術等を確立しようとするもので、その過程では新たな発想や問題意識、それに豊かな感性が要求されることは間違いありません。

この開発計画はより完成度の高い金型、すなわちメンテナンスフリー型の製作への大きな一歩になる革新的な取り組みであると思われまます。

### ▶▶ おわりに

トップ企業が戦略目標をたてそれを推進して実現させていくことは大変なことです。ライバル企業がトップ企業を目標として追ってくるため、トップを維持するには相当な努力が必要と考えられるからです。

社長はお話の中で『競争』や『緊張感』、それに『オープンな環境』という言葉をよく使われました。これは当社の事業活動に対する姿勢であり、方針や考え方の要点の一つです。すなわち、強い企業体質を作るには社内外において競争を行うこと、緊張感を持って事業活動に取り組むこと、オープンな環境作り、オープンな考えによる事業運営を行うこと等を実践することが求められるということです。

今後、中小製造業が市場で生き残るには、ある分野に特化して独自の技術を確立する必要があります。このことは、それぞれの企業が独自の目標をたてるとともに、強い体質作りを行うことの必要を意味しています。

最後になりましたが、本稿を作成するにあたり、ご多忙にもかかわらず長時間にわたり貴重なお話をお聞かせいただきました山中社長様には大変感謝いたしますとともに、厚くお礼申し上げます。

また、いろいろお世話いただきました大西マネージャー様にもお礼を申し上げます。

貴社の今後益々のご発展をお祈りいたします。

同様の内容は、社団法人大阪能率協会『産業能率』2003年6月号に掲載しています。