HILLTOP
Challenge makes the innovation

Dream Factory

夢工場を作ろう

――楽しくなければ、仕事じゃない

HILLTOPの歩み

1961
京都市南区に個人企業 山本精工所を設立

1971
京都市伏見区に移転し、有限会社山本精工とする

1980
京都府城陽市に移転し、山本精工株式会社とする

1997
本社工場隣接地を購入 第二工場を建設

1998
第二工場にて表面処理事業部を開始

2002
『平成14年度 京都府中小企業技術表彰 優秀技術賞』受賞

2003
関西IT戦略会議『関西IT活用企業百撰』最優秀企業に選定
（HILLTOP 生産System）

2006
関西IT戦略会議『関西IT活用企業百撰』最優秀企業に選定
（HILLTOP 受発注解析System）

2007
宇治市『フェニックスパーク』に本社移転

2010
『京都中小企業優良企業表彰 ものづくり部門』受章

2011
『経営合理化大賞 フジサンケイビジネスアイ賞』受賞

2012
HILLTOP 東京オフィス オープン
HILLTOP 上海オフィス オープン

2014
社名を『HILLTOP株式会社』に変更
アメリカ カリフォルニア州 アーバイン工場 オープン
（HILLTOP technology laboratory, Inc.）

2015
平成27年度 経済産業省中小企業庁『がんばる中小企業300社』に選定
ISO9001（品質）・ISO14001（環境）認証取得
モノづくりスペース『Foo's Lab』を開設
代表取締役 社長 山本正範『厚生労働大臣表彰』受賞

2016
代表取締役 社長 山本正範『黄綬褒章』受章

2017
アメリカ カリフォルニア州 シリコンバレーオフィス オープン
日本管理学会『ものづくり大賞』受賞

HILLTOP 株式会社 本社（宇治市）

第二工場（城陽市）

旧本社 工場

旧本社 工場

山本精工株式会社 旧本社（城陽市）

旧本社 工場

山本精工株式会社 旧本社（京都市）

夢工場

―― それは社員が誇りに思え、鉄工所のステイタスを上げる、30 年間耐えうる工場をいう

HILLTOP 株式会社
代表取締役副社長

やまもと　しょうさく
山本 昌作

1954 年 11 月 17 日　島根県生まれ
京都府立田辺工業高校　機械工学科　卒業
立命館大学　経営学部　卒業

HILLTOP 株式会社の代表取締役副社長を務める一方で、名古屋工業大学工学部非常勤講師、大阪大学非常勤講師など講師・講演などにも精力的に活動。

兄のために設立した家業

HILLTOP 株式会社 (旧：山本精工株式会社) 代表取締役副社長・山本昌作は元来やさしい男だ。けれど小学生時代、昌作少年は、兄・正範さんのことでなにか言ってくる近所の悪ガキに対しては容赦なく掴みかかっていった。

「おまえの兄ちゃんはな――」

「なんや！」

くやしかった。歳ちがいの正範さんは幼いころ肺炎で高熱を発した際に投与されたストレプトマイシンの副作用から全聾になっていた。正範さんの将来を憂えた両親は、就職口がなかったときに家業があればと鉄工所をはじめた。重労働である。父・正明さんとともに油まみれになって働く母・順子さんの姿は、昌作の眼にひどく痛々しかった。

「それにしてもどうしてこんなに報われないんやろう？鉄工所は“堅い商売”やいうけど、うちは労働量の割に手堅く儲かってへんやないか」

昌作のなかには、男勝りに働く順子さんをらくにしてあげたいという思いと、家業を冷ややかに見つめる部分とが相半ばしていた。

ジグをつくる

立命館大学経営学部の卒業を目前に控えていた昌作は、商社への就職が内定していた。家業は有限会社となってはいたが、両親と兄、弟の昌治さんを含めて 5 人の典型的な“三ちゃん工業”だった。

「あんたはうちを見捨てるつもりなんか !!」

順子さんに泣きつかれ、昌作は仕方なく 進路変更した。

「ただし、ほしいものがあるんや」

昌作は入社の条件としてフライス盤と溶接機を買ってくれるよう希望した。来る日も来る日も自動車部品の“丸もの”ばかり作っているのを傍から眺め、嫌気がさしていたのだ。高校は工業の機械科に通っていた。実習時間には身が入っていなかったとはいえ、フライス盤も溶接機もつかったことがある。家業に加わった昌作は、これらの機械をつかってジグ（補助工具）をつくりはじめた。

「それはなんや？」

昌作の後ろに父が立っていた。カネにならないものを就業時間中につくるなと正明さんに言われ、昌作は夜間に行うことにした。給油ハンドルを加工する際、固くネジを締める必要がある。その作業を順子さんが行っていた。毎晩、順子さんが腫れ上がった両手を冷やしているのを見て、昌作はテコの原理を応用したジグをつくった。それをつかうことで、順子さんの負担が軽減されると同時に、1 日がかりだ った仕事が 3 時間で済むようになった。昌作のジグづくりに対して正明さんの評価もかわってきた。さらに昌作は、これまで正明さんが

「そんなもんできひんワ」

と腰が引けていた“丸もの”以外の注文を積極的に受け入れるよう推進した。山本精工はすこしずつ規模を拡張し、株式会社として京都市伏見区から城陽市へと移転する。

丘の上へ――

ただただ嫌だった。毎年のように求められる 5 パーセントのコストダウン要求である。たしかに売り上げの 8 割方をしめる仕事ではあった。しかし、こんなことをつづけていても先細りするばかりだ。昌作は正明さんに、今の取引を打ち切るように進言した。度重なる息子の説得に、父も苦渋の選択をした。工場内の機械が搬出され、かわりに NC 旋盤が導入された。当時の花形マシンである。

だが、これを稼動させる注文がない。

「この機械をつかいたくったろう！」

かつて聞いたある一言が昌作を駆り立てていた。自動車メーカーの研修で生産ラインの作業に加わっていたときのことだ。

「単純作業の繰り返しはしんどいですね」

と言う昌作を、

「アホか、仕事はしんどいもんや」

とベテラン社員が一蹴したのだった。ひとは眠っているとき以外、大部分の時間を仕事に費やす。その仕事がしんどいものであってよいはずがない。

「楽しくなければ仕事やないやろ！」

昌作はひとつの挑戦を開始した。職人技を完全データ化するのだ。そして、単純作業は機械が行う。山本精工IT化の原点がそこにあった。無休にして無給の生活が 3 年ほどつづいた。

しかし、それは丘の上へとつづく日々でもあった。

HILLTOP

1. 第二工場 会議室　2. 第二工場 オフィス　3. 旧本社 工場　4. 旧本社 工場

昌作は高い丘の上に立っていた。モノづくりの概念を 180 度転換させる工作機械用の制御プログラム――昌作はついに職人の匠の技をデータ化させたＰＣと加工機をオンラインさせたのだった。山本精工では、作業員とは呼ばない。プログラマーと呼ぶ。彼らプログラマーが昼間つくったプログラムを、夕方の帰宅時、機械に入れてセットボタンを押す。すると夜間、機械が動いて、朝には加工品ができている。山本精工は大量生産品は扱わず、単品ものに特化し、多くの注文をさばくことで業績を伸ばしていった。2003 年、『関西ＩＴ活用企業百撰』最優秀企業に選定され、喜びのさなかにあった昌作に、思わぬ不幸が襲った。その年の 12 月 22 日という日付を、昌作は一生忘れられない。2 階の事務所で給与計算していると、階下がなにやら騒がしい。工場に下りてゆくと、もうもうと煙が立ち込めていた。

「ストーブこかした（倒した）んか」

厄介なのは、有機溶剤に引火していることだった。昌作が消火器で消し止めるが、すぐまた爆発を繰り返す。そんなことを何度か繰り返しているうちに、これでは埒が明かないと、昌作は有機溶剤の入ったペール缶を外に出そうと取っ手をつかんで走り出す。しかし、自らがまいた消化剤で足を滑らせ転倒し、なかの液体を浴びてしまった。次の瞬間、全身を紅蓮の炎が包んでいた。紅蓮の地獄のなかで転げまわる昌作を、社員らが上着でおおう。火が消えたとき、ふと見やると脚からズボンがなくなっていた。手は透明の手袋をしているようで、指先からはなにかが垂れている。まぶたも垂れ下がっているようだった。それでも昌作は消火活動をつづけた。工場を守るために必死だった。やがて、消防車が到着し、救急車に運び込まれると、彼は意識を失った。

死 神

入院してからも一週間ほどは元気なものだった。全身を包帯でぐるぐる巻きにされていたが、それでも日一日と傷は治癒していくのだろうと考えていた。昌作は、年明けには退院できるものと思い、医師にそう言うと、「なにもなければ」ということたえが返ってきた。火傷で皮膚を失った昌作のからだは雑菌の温床と化していたのである。やがて合併症により内臓のあちこちに障害を併発。昌作はぐずぐずになったからだのあちこちを切り開かれた。危篤状態に陥った昌作は、ICU に運び込まれた。そこで彼は 3 度、不思議な光景を眼にしている。漆黒の闇のなかに真っ白な道が 1 本、延々とどこまでもつづいている。彼はその道をとぼとぼ歩いていた。「そのまま行くんはまずいんやないか」と自分が、自分の後姿に向かって声をかける。まったくおなじ場面を 2 度見た。3 度目はこうだ。ひとでも動物でもない、なにか影のような平面が自分に近づいてきた。昌作は、生きるべく取引を試みた。「3」という数字がふと頭に浮かんだ。「3 か月」では足りない。「30 年」では受け入れてくれそうにない。「3 年」という数字を彼は提示した。それを彼ははっきりとおぼえている。

夢工場

HILLTOP 株式会社 本社

40 度の熱が 1 か月間つづいた。九死に一生を得た昌作には、辛いリハビリの日々が待っていた。萎えた脚に鞭打って歩行訓練し、光を避け、氷水に焼けただれた両腕を浸しながら、彼はなにかこの世に残せるものはないかと模索した。――そうだ、夢の工場をつくろう。鉄工所のステイタスを上げる、社員が誇りに思えるような、30 年間耐えうる工場をつくろう。なにしろ、おれには残された時間は 3 年しかないのだ。退院した昌作は、建設候補地を見つけると 30 分でそこに決定。値段も 30 分で決めた。そして 2017 年 12 月、宇治市にオープンした新社屋のショッキングピンクの巨大な壁には【HILLTOP】というロゴが掲げられた。工場内の柱は 1 本 1 本がカラフルに色分けされている。エレベータの扉はオレンジ色だ。かつて油にまみれて働く順子さんの姿を見て、いつか白衣を着て働ける鉄工所にしてみせると決意した昌作のもとには、ジーンズにトレーナーというカジュアルウエアの若者たちが集い、社内を闊歩している。彼ら社員の大半は、加工機ではなく PC に向かって作業していた。静かな社内は、工場というよりデザイン事務所のようだ。階上には、カフェラウンジのような社員食堂もある。昌作が取り引きした 3 年間はすでに経過していた。夢工場には「30」という数字が暗示のようにつきまとう。建設地と費用を 30 分で決めたこと。そして 30 年耐えうる工場であること――。

彼が夢工場のために引き換えたのは、じつは 30 年だったように思えてならないのだ。

1. 社員集合写真　2. 工場 1F　3. オフィス　4. 社員食堂　5. 会議室　6. モノづくりスペース Foo’s Lab

EMIDAS magazine より一部引用