

2016年6月21日(火)

ヒロテック相談役 糸野俊雄さん（1935年～）①

誠心誠意やつておれば、仕事が広がりました。  
（この連載は経済部・桑島美帆が担当します）



「マツダ車とびたつと合う。  
これが世界で評価されたうち  
の技術力!」

野製作所  
(現ヒロテック)を創業した。52年に東洋工業(現マツダ)から部品箱を受注したのをきっかけに、54年に三輪トラックの

ドアひとつ

### 三輪トラックが出発点

現在、マツダの全車種のドアを製造している自動車部品メーカーのヒロテック（広島市佐伯区）。鵜野俊雄相談役（80）は1976年に会社を継ぎ、計36年間、社長、会長を務めた。世界の自動車産業でも珍しい車のドアへの特化で、会社を大きく成長させた。今は米ゼネラル・モーターズ（GM）やドイツのダイムラーにも供給し、欧米やアジアの計9カ国に拠点を構える。

中国新聞 資産活用セミナー

2016年6月22日(水)

ヒロテック相談役 鵜野俊雄さん（1935年～）②

背中を見て青つたから、自然と感情感覺のよくなものが身に付いたのだと思ひます。

小学校に入る頃、戦争が激しくなり、電球に黒い布を巻いて、暗い部屋でご飯を食べるようになつた。明るい所で「ご飯を食べたいなあ」と思つたのをよく覚えて、います。大好きなバナナも食べられなくなりました。父は鉄工所を軍需工場に転換しました。戦艦大和の将校が使う机に加えて爆弾も造るようになりました。



### 2歳だった時の鶴野さん

鐵工所

## 父の背中見て経営学ぶ

父の徳夫さんが1932年、鉄工所の鍛野製作所を創業したのは東觀音町（現広島市西区）の地。3年後の夏、徳夫さんと母品子さんの長男として生まれた。

父の「と」と母の「し」を取つて「俊雄」です。父は鶴齋村（現広島県安芸太田町）の農家の次男坊。小学校を出した後、広島市内の鉄工所でつち奉公をして21歳で独立した。最初は從業員3人を雇い、今のマルニ木工（佐伯区）に向けて回転椅子の金型を作つたり、消火器を開発して熊平製作所（南区）に納めたりしていました。

工場と自宅が一緒にから、遊ぶのも工場の中。鉄板を削るにおいて、油のにおいは今も記憶にあります。簡質から父が呼び寄せた住み込みの従業員と一緒に、いたずらばかりしていました。弟の政人（現会長）とは一回り年が違つから、一人づきのようなもの。よくみんなが作業をしているのをそばまで近づいて見たり、機械を触つたりした。母が父に書い付けるのが夕飯の時。いつも怒られるから、さつさと食べて逃げよ

2016年6月23日(木)

ヒロテック相談役 鶴野俊雄さん（1935年～）③

着物や布団などを売った資金で、工場を再び東觀音町に建てました。従業員は2人。ゼロからの出発です。原爆で資材も何もないから、父は進駐軍のドラム缶に目をつけた。安く仕入れて縁を切つて広げ、マルニ木工(佐伯区)に納める折り畳み椅子の金具や、セメント瓦の型枠を作り始めました。うちにはドラム缶がいっぱい山積みになっていた。



戦後再出発した鶴野製作所で父徳夫さん㊨、弟政人さん㊥と並ぶ鶴野さん (1949年ごろ)

再出發

## 進駐軍のドラム缶活用

1930年に国家勵勵法が制定され、海軍の指定工場となつた蘿野製作所は40年、現在の広島市佐伯区五日市地区に移転した。

従業員は400人に増え、陸海軍両方に納める爆弾を造っていました。しかし、同業者の不発弾製造で業界が一時的に操業停止を余儀なくされ、父は工場を手放した。その後、召集され、中国の戰地へ赴いたのです。私は小学4年生だった45年4月、父の故郷の筒賀村（現広島県安芸太田町）へ疎開しました。

両親がいないから、やりたい放題。怒る人がおらんのだから。学校から帰つたら素っ裸で川へ飛び込む。勝手によその家庭に入り、イチゴや桑の実を取つて食べた。原爆が投下された日も疎開先にいました。東觀音町（西区）の自宅にいた母は、運良く一命を取り留めた。屬根がつぶれて足が挟まれ、身動きが取れないところを、通りがかりの人に引つ張つてもらつたんです。

直後に家は焼けたから、そのままだつたら母は焼け死んだでしょ。

2016年6月24日(金)

ヒロテック相談役 鵜野俊雄さん（1935年～）④

朝鮮進軍の特需を受け、東洋工業は三輪トラックを増産した。当時、ロッカーや書棚を製造していた鶴野製作所も、自動車産業の将来性を感じ、東洋工業の下請けとしての道を探る。

52年に東洋工業から、部品箱や棚を受注しました。中学生の頃には、私も夏休みに鉄工所の手伝いをさせられよつた。接する部品を從業員さんに手渡し、加工した製品を運ぶ。機械を触ることもありました。隣に自宅があるから、時々、親の田を盗んで庭裏をしようたけれどね。一夏働くと、父がアルバイト料として、腕時計や革靴を貰つてくれた。」この頃には、将来は鉄工所を継ぐんだ、といふ自覚が芽生えていました。他の選択肢は全くありませんでしたね。



修道中の卒業記念写真  
に友人と納まる鶴野さ  
くら (1951年)

## 水泳部 生涯の親友との出会い

修道中・高に在学中は水泳部に所属し、部活動に明け暮れた。幼い頃から泳ぐことが好きで、毎日水泳を。授業が終った後

2016年6月27日(月)

ヒロテック相談役 鵜野俊雄さん（1935年～）⑤

その年の11月、広島県府中町で新会社の広島プレス工業を設立しました。顧問弁護士を社長に据え、私が専務に就いた。労使問題が収束した2年後に鷲野製作所を吸収合併し、父が社長に復帰しました。

マイカーの大量生産時代を予測した父は5年、ドアを製造するための金型を自社で造り始めました。将来を見据え、技術力を高めるためです。世間の常識では考えられなかつたけれど、当時の西ドイツから、大型工作機械を輸入しました。

現在の価格でいようと一億円ぐらいはした。もちろん、銀行から借金しました。きっちりとした金型であれば、品質や稼働率を上げ、合理化も進められる。「金型はプレス加工の命」。父が繰り返し述べていた言葉は、今日のヒロチックの礎です。



卷之三

工場閉鎖

## 金型の自社製造に活路

広島大工業部を卒業した1958年春、鶴野製作所に入社した。肩書きは専務です。「バタンコ」と呼ばれた三輪トラックのドアを既に造っていました。東洋工業から鐵板を持って帰つて、一枚一枚プレス加工をしました。ドアの形をプレスする金型も、東洋工業からの支給でした。まだ室内工業的だった。私の仕事は電話番とか納品の助手。従業員は100人程度だつたと思います。社内は雰囲気がよくなかった。朝鮮戦争特需の反動で「なべ底不況」に直面し、父が従業員を何人か解雇したことに労働組合が反発。労働争議に発展してきました。全体の士気が下がり、仕事をサボっている社員もいました。私はまだ自覚がなかつたから「これは大変だのう」と思つた程度。父から「おまえがおるから会社を続けなきゃいけん」と打ち明けられ、肩の荷が重くなりました。入社から半年たつた9月、鶴野製作所は工場を閉鎖しました。

2016年6月28日(火)

ヒロテック相談役 鵜野俊雄さん(1935年~) ⑥

65年から社員の海外派遣を始めた学生時代は「人生で一度は海外に行けるかなあ」ぐらいに考えていましたが、社会人になってすぐ実現し、大きな衝撃を受けた。いかに自分が世界を知らんかったか、思い知りました。

言葉で表せんものを肌で直接感じられる。一番の教育になる。だから、その後の20年間で100人以上の社員を欧米やアジアへ派遣しました。海外進出の前だから、ビジネスよりも視察や研修ですね。93年からは毎年1人、米国で語学留学しています。経費がかかるし、すぐには結果は出ない。しかし海外の仕事は慣れていないと萎縮し、力を発揮できません。若い頃に経験していれば、即戦力になります。



海外視察 社員教育の原点を得る

入社3年目の1960年、2ヶ月をかけて欧洲を視察した。旧西ドイツのメーカーに工作機械を発注したのをきっかけに、製造元で研修を受けることになりました。1ドル=360円の時代に、スイスやフランスを含め欧洲6カ国を回った。海外も、飛行機に乗るのも、生まれて初めて。羽田空港からプロペラ機に乗り、すごい緊張で何度も田が覚めた。不安じゃつたなあ。

商社の人の案内で、工作機械の見本市や、金型メーカー、車体メーカーを回りました。ドイツのフォルクスワーゲンの工場では度肝を抜かれた。家のように大きな生産設備がずらっと並び、10秒に1台のペースで、カブトムシ型の大衆車「ビートル」がどんどん出来上がる。生産ラインのあちこちで車がつり下がられ、設備も生産量もすごかつた。

東洋工業はこの年の5月、初の乗用車「R360クーペ」を発売したばかりだった。

フォルクスワーゲンの下請けだつばかりだった

2016年6月29日(水)

### ヒロテック相談役 鵜野俊雄さん（1935年～）⑦

高齢経済成長期に入った1960年代、東洋工業はトラックや乗用車の車種を急速に増やした。当時は、部品の溶接も六を開けるのも手作業。社員を給料貰して金型を作り、プレス加工や納品まで全部やりよつたわけです。東洋工業がモデルチェンジするたびに、2カ月間、操業を止めて新しい生産設備を準備しました。

勤務時間は午前8時から午後1時まで。まだと、午後6時から深夜1時まで。今では考えられないが、交代制ではなく、同じ人が両方の時間帯を通して勤務する。どんどん注文が増えたから、残業だらけで日曜も働きました。深夜12時すぎに従業員を家まで送つて帰つたこともあるし、風呂に入らなければ日曜も働きました。

車の中から、祭りの様子を眺めたのは、夏祭りの「じゅかさん」でした。毎年6月だから、夏祭りだけ日曜も働きました。深夜12時すぎに従業員を家まで送つて帰つたことがない。日曜によく覚えてるよ。



手作業でドアを溶接する従業員（1960年）

### 人集め 品質改善に奔走

高度成長期に入った1960年代、東洋工業はトラックや乗用車の車種を急速に増やした。当時は、部品の溶接も六を開けるのも手作業。社員を給料貰して金型を作り、プレス加工や納品まで全部やりよつたわけです。東洋工業がモデルチェンジするたびに、2カ月間、操業を止めて新しい生産設備を準備しました。

勤務時間は午前8時から午後1時まで。まだと、午後6時から深夜1時まで。今では考えられないが、交代制ではなく、同じ人が両方の時間帯を通して勤務する。どんどん注文が増えたから、残業だらけで日曜も働きました。深夜12時すぎに従業員を家まで送つて帰つたことがあるし、風呂に入らなければ日曜も働きました。

車の中から、祭りの様子を眺めたのは、夏祭りの「じゅかさん」でした。毎年6月だから、夏祭りだけ日曜も働きました。深夜12時すぎに従業員を家まで送つて帰つたことがない。日曜によく覚えてるよ。



2016年6月30日(木)

### ヒロテック相談役 鵜野俊雄さん（1935年～）⑧

東洋工業は1967年5月、初の「ロータリーエンジン（RE）搭載車」「スマスピード」を発売した。「うちは基本的にトラックのドアや後部バンパーを造っていたから、RE車の仕事はなかった。70年ころだつたか。東洋工業の村尾時之助副社長と竹林清三専務に呼び出され、父と2人で役員室へ出向きました。「軽乗用車を造らないか」と診断を受け、「ありがとうございます」と二つ返事で快諾しました。

温品（広島市東区）の新工場が65年に稼働して以降、トラックのドアや部品を造るだけでなく、ボディーの組み立てまで手掛けるようになつて、完成車を造ればさらに活躍付く。鉄板の加工はうまくいったから、あとは塗装もやって、エンジンをかけるところまで複雑に入れていた。完成車はかつこいしな、やりたいなあとthoughtよ。



シャンテの生産ライン（1972年）

### 工場を増設 拡大路線へ

廣島フレス工業（現ヒロテック）が組み立てを担った軽乗用車「シャンテ」は、72年7月に世に出た。翌年58年の入社当時、年3万台に達した東洋工業は、65年には、年3万台に増えた。工場が手狭になり、65年に温品（広島市東区）で新工場を稼働させました。毎年100人ずつ従業員を採用し、4年後には千人を超えた。沖縄や四国、山陰から若い人をたくさん集めた。東洋工業の勢いに付いていくのに精いっぱいだった。

2016年7月1日(金)

### ヒロテック相談役 鵜野俊雄さん（1935～）⑨

東洋工業は1967年5月、初の「ロータリーエンジン（RE）搭載車」「スマスピード」を発売した。「うちは基本的にトラックのドアや後部バンパーを造っていたから、RE車の仕事はなかった。70年ころだつたか。東洋工業の村尾時之助副社長と竹林清三専務に呼び出され、父と2人で役員室へ出向きました。「軽乗用車を造らないか」と診断を受け、「ありがとうございます」と二つ返事で快諾しました。

温品（広島市東区）の新工場が65年に稼働して以降、トラックのドアや部品を造るだけでなく、ボディーの組み立てまで手掛けるようになつて、完成車を造ればさらに活躍付く。鉄板の加工はかつこいしな、やりたいなあとthoughtよ。



シャンテの生産ライン（1972年）

### 完成車の生産を諦める

973年秋、石油危機が襲つた。ロータリーエンジン（RE）車を軸に、対米輸出も加速していた東洋工業は、一軒、10万台以上の在庫を抱え、経営危機に陥つた。あの時はもう、日本中が大変でしたよ。仕事がないから工場の操業を休むように、仕事も減らしました。あらゆる所へ行って仕事をもらい、機械加工なら何でもやつた。それが後に国内外でいろんな自ルショックの後。それまでは、デザインが漏れたら負けながら、うちの金型工場は秘密工場じゃつた。だけど状況が変わつた。社員が全国を歩き回り、金型や設備を売り込みました。これが後に国内外でいろんな自ルショックの後。それまでは、デザイ





2016年7月8日(金)

ヒロテック相談役 鶴野俊雄さん（1935年～）⑬

に広がっている

昨夏には、米国にて日本の自社工場が稼働しました。GMに加え、FCA、US（旧クライスラー）やBMWなどから受注)しています。米国に出始めた頃は赤字続きで、まさかGMの仕事をするようになるとは思つてらんかった。運びだた「メルセデス・ベンツ」のトラックのドアも造るようになりました。



ヒロテックが昨夏に稼働させた  
米国で二つ目の工場

GMと北米での  
独占契約を結  
ヒロテックが  
米国で二つ目  
の製造を一手に引き受けることにな  
った。3~5年ごとの契約更新で、  
今でも続いています。2年前にマツ  
ダがメキシコ工場を稼働させると、  
ドアの量産をもらいました。現在メ  
キシコの従業員は約1400人。売  
上高も本社工場を上回り、年約40  
0億円あります。

## GMの破綻と再建 北米の独占契約を結ぶ

24年間務めた社長を、65歳を前に弟の政人氏（現会長）に引き継いだのは、メナシコに進出した2年後の2000年だった。自らは会長に就いた。

社長交代は、バトンを渡す人間と受け取る人間が、同じスピードで仕事ができる時でなければいけん。父が私と社長を代わったのも65歳。ちょうど海外展開を加速していたので、しばらくは弟と2人で経営に当たりました。

メキシコなどで取引を拡大していく米ゼネラル・モーターズ（GM）が09年6月、経営破綻した。大きな仕事をさせてもらっていたので、大変なことになつたと言くなつた。仕事がなくなつた場合はどうするか、弁護士事務所を使って対策をしつかり勉強しました。

しかし結局、破綻の影響はほとんどありませんでした。米政府の下で再建を図ることになったGMは、ヒロテックを「戦略的サプライヤー」に認定した。G

2016年7月9日(土)

ヒロテック相談役 鵜野俊雄さん（1935年～）⑭

の元副社長の村尾時之助さんからの経営哲学を学びました。忘れないよう毎年8月の日、広島市内の小料理店でお会いした。「身の丈に合った仕事を選ぶ」「何事も誠心誠意やる」といった経営のこつを伝授してもらいました。



卷之三

## 雜学と助言 先見性と経営哲学養う

ヒロドックグループの昨年度の売上高は1660億円、従業員は国内で約5千人に増えた。時代の荒波をうまく乗り越えてここまで来ました。運が良かつた。新たな市場に出るには多額の投資を伴う。情報を集め、悩み抜いた後、将来性の芽があると判断すれば決断しました。芽を察知する先見性は、雑学で養う。そのため、日頃から新聞を読み、いろんな業界に友人をつくりてきました。

専務として入社し、40歳で社長になつたから、社内で厳しく指導してくれる人はおらんかった。オーナーの子どもは常に孤独。下請けだから、取引の付き合いも狭い。「井の中の蛙」にならないように、28歳で広島青年会議所（JOC）に入り、36歳からは広島東ロータリークラブ（RC）の活動を続けています。

他業界の経営者や弁護士、税理士たちがいて、ちょっとした会話でも

2016年7月13日(水)

ヒロテック相談役 鵜野俊雄さん（1935年～）

12年春に経営の一線を退き、社長には長男の徳文氏が就いた。町工場だった鷺野家の鉄工所は戦後、マツダさんに一生懸命ついていって、広島から世界へ技術を広める企業に育った。振り返れば、逆境が大きな転機になりました。結果的に、街の復興の一端も担つた。

夢は、世界中の自動車のドアをビロテック製の生産ラインが造るようになること。だから、突出した最先端技術の生産ラインを開発してほしい。完全にロボット化するには、20年はかかるかな。生きて、見届けたいですね。□おわり

(この連載は経済部・桑島美帆が担当しました) ◇

次回の「生きて」は6月に掲載の予定です。



先端を行つてほし

ロボット活用 店島を技術の集積地に

2005年8月、本社と工場を広島市東区湯品から、ひろしま西風新都（佐伯区石内南）に移した。湯品の工場はマツダの勢いに合わせて増築した。つきはぎだらけで働きにくかった。当たり前じやけど、従業員を大事にして働きやすい環境を整えれば、品質も向上する。新工場は冷暖房を完備し、溶接や部品の搬送に、多くのロボットを備えた最新鋭の生産ラインを入れました。

ドアの縁を曲げる工程も、以前はプレス機械でガチヤンと曲げていたのを、今はロボットがローラーで少しずつ押さえる。新しいロボットを見ていると「うれしくなりますね。」「24時間365日」無人で稼働する「工場」を目指して掲げる

ロボットに単純作業や危ない作業を任せれば、人間はもつと技術開発に力を入れられます。労働力不足を補うだけではなく、世界で競争力のある技術を伸ばせる。06年7月には、国や県、部品メーカーなどに呼び掛けて、「ひろしま生

生老

生き

生  
老