

連載

# 拝聴! ニッポンの 工場長

第  
49  
回

マックス

生産本部 藤岡工場長

松田 伸之氏

この小さなマックス針には  
数々の先輩、社員、地域の皆さんの  
思いとノウハウが詰まっている

**戦**前、航空機の部品メーカーとして立ち上がったマックス。戦後はその精密な技術を転用し、さまざまな文具機器をはじめ、建築資材・機器、農業資材や機器など製品の幅を広げてきた。同社製品で最も身近な存在となっているのがホッチキス。藤岡工場はその針を製造する主力工場です。工場長の松田伸之氏は、同社では珍しい化学のバックグラウンドを持つエンジニアとしてさまざまな生産技術刷新プロジェクトに関わり、生産性や安全性、品質の向上を実現。現在は「マックス針」に込められた数々の先輩や社員、内職の方の技術や思いを胸に、究極の工程間仕掛品ゼロに挑んでいる。

## マックス(株) 藤岡工場

1963年8月操業開始。消耗品専用工場として事務機器、機工品などの各種ステーブルや鉄筋結束機用ワイヤの生産をはじめ、オートステーブラ用高精度針などを製造。素材から完成までの一貫製造システムを自社開発設備で構成。93年スクラップアンドビルドで再開発を実施し、97年に再開発完了。従業員数164名（派遣社員等含む）。敷地面積19,157㎡。

所在地 〒375-0004 群馬県藤岡市森33-1

## 大学院で化学を研究

### 就職は化学の知見を活かせる

### 化学以外のメーカーを希望し、マックスへ

— 高校時代は医学部志望だった松田氏。浪人時代に一転、理学部に入学して化学を専攻。さらに大学院で“金属と有機物の新たな化合物質”を100種類ほど生み出すなど化学の世界に没頭。卒業後は化学を活かせる化学以外のメーカーを探すと、地元群馬のマックスが目にとまった。

生まれは群馬県の太田ですが、父の仕事の関係で関東を転々として、中学校から群馬県に戻りました。高校では医者になろうと思い、東京で浪人までしたのですが、東京生活をエンジョイしすぎて(笑)、金沢大学の理学部に入りました。金沢の街は知らなかったのですが、受験前に行ってみたら素敵なところで、ここに入ろうと方針転換し、頑張ったら無事入学することができました。

理学部では化学を専攻してそのまま大学院まで進み、金属の性質を利用して新しい化学物質をつくることに熱中しました。ニッケルやコバルトな

どを化合してこれまで世の中になかったものを100種類くらいつくりましたね。何に使えるかはわからないんですが(笑)。ものが変わることが好きなんです。混ぜ合わせて冷やしたり、熱したり…。数多く失敗しました。それこそ爆発させたこともあります。よく教授からは「なんでこんなものを混ぜたんだ」と言われましたが、「変わるのが面白い」と答えるしかありませんでした(笑)。

就職に際しては、化学メーカーではなく、化学の知識を活かせる化学以外のメーカーを探していました。それと群馬の生活が長かったので、群馬に拠点がある会社を探していました。その中にあったのがマックスです。化学専攻ということが気に入られたようで、工場案内してもらった時から、「貴重な知識を持っているのでぜひ来てほしい」と言われ、そのまま入社しました。ボーナスが良く、休みもたくさんあるのも魅力でした(笑)。

## 入社2年目で 4億円のライン—新プロジェクトの責任者 だが大失敗でクビを申し出る

—入社後、化学を専攻した松田氏に用意されていたのは総額40億円、期間4年の再開発プロジェクトの一環である、めっきライン全面刷新。規模は4億円。新人が任される仕事としては“無謀”とも思える規模だった。

最初配属されたのは生産技術部設備設計課。設計はやったことはありませんでしたが、アイデアを出して形にする。それをみんなが使って生産性が上がるというのはやりがいがあると思いました。

当時、藤岡工場では4年の歳月と40億円の予算をかけて生産設備を全面的に刷新する再開発プロジェクト(PJ)が始まったばかりで、私はその最初の工程、めっきラインを任されました。再開発PJのコンセプトは運搬の自動化と生産性を極限まで高めることでした。めっきラインの目標は生産性を3倍にすること。化学出身ですが、めっきは初めてだったので一からの勉強です。原理は割と簡単にわかりましたが、生産性を上げるために、取引先の大手鉄鋼メーカーさんに聞いたり、いろいろな工場を拝見して勉強させていただきました。もちろんいきなり本番ではなく、最初は1,500万円



日産1億本の製造ライン。めっき後、線材を直径0.4mmに伸ばし(写真)、接着、曲げ、箱詰めと工程が続く

の実験ラインをつくりました。めっきの効率を上げるには、いかに電気をたくさん流せるかなのですが、工夫を重ねて目標に近い数値が出せるようになり、いよいよ本番の高速ラインの建設に入りました。予算は4億円。新人同然の社員に4億の予算を任せるのは結構無謀なことをする会社だと思いましたが、そこまで割とうまくやれていたもので、本番でもうまくいくと考えていました。ところがこれが大失敗。

電極にプラチナを使っていたのですが、1カ月もしないうちに溶け出してしまったんです。導入費2,000万円が溶けた。当然ラインは動きません。

上司に「プラチナが溶けました」と報告すると、「ラインはどうなった?」と聞かれ、「めっきはできません」と答えました。恐る恐る「私はクビですか」と聞くと、上司は「クビになんかするか。責任を取れ!」と。「ここから何を学ぶかが大事だ。お前がこれで成長するなら2,000万円なんて安いものだ」と。太っ腹な上司だと思いました。

それから日本中を飛び回りました。プラチナに代わる溶け出さない材料を探して。ここでも大手鉄鋼メーカーさんからいろいろな会社を紹介してもらったりしながら、何とか新しい金属を見つけ、めっきラインを稼働させました。2,000万円がさらに追加となりましたが、今でもそれが使われています。私はその後もいろいろ失敗しますが、めっきラインは思い入れが強く、もう自分の子供のようにかわいい。毎日見に行っています(笑)。

工場長という立場になった今、私はこのエピソードを若い人たちに研修で必ず話します。失敗は糧だと。失敗から何を学ぶかが、成長の糧、自信につながる。もともとマックスは「失敗、大いに結構」という会社。失敗してもいいからまず行