

伊藤 澄夫

伊藤製作所社長
中京大学特別栄誉客員教授

私が社会に出てモノづくりに携わってから、55年余りが経過した。この間、オイルショックや円高、リーマンショック、そして現在も復興途上にある新型コロナショックなど、度重なる不景気や困難を経験してきた。

苦境で磨かれた企業

20世紀終盤より、予想を上回る数の製造業が倒産や廃業に追い込まれたが、生き残った多くの中小製造業は、以前と比べて強靱な企業へと様変わりした企業が多い。1970年ごろからニッポンの製造業は、目の肥えた世界のユーザーに高品質の工業製品を洪水のごとく輸出。Made in Japanの車やカメラ、音響機器、工作機械など安価で高品質なところが評価され、海外で人気があったのだ。

その結果、世界中のマナーが日本に集まり、「日本の勢いはどの国も止められない」「21世紀も日本の優位は続く」「雁の群れの先頭を飛ぶニッポン」など、世界から持てはやされた事実を、平成生まれの若者には理解できないだろう。

当時、世界から先進国と言われた理由は、政治力や金融、農業、建設業などによるものではない。世界中から妬みを買うほど輝いていた日本の舞台裏を支えていたのは、製造業の頑張りだったのだ。80年代以降、アジアを訪問したときなどによく言われたことは、「日本の政治は三流、モノづくりは一流」だった。浮わついていたこの時期、国家や国民がこれを認識していなかった。

農業や建設、金融などのように、政府に支えられてきた業界が世界で打ち勝てる強靱な企業になったであろうか。今では世界の誰もが認める製造業の模範となるようなホンダでさえ、「四輪なんて無理だろう。しばらく二輪だけを生産しろ」とお上から促された時期があった。今や世界のトップ製造業者がうらやむビジネスジェット製造販売を開始するまでになり、歴史のある米航空機会社を尻目に、受注数もトップに踊り出た。

航空機の生産において、米国がどれほど環境面で有利なのかはわからないが、できることであれば

80年ごろからは、品質とコストで世界で敵なしの製造技術大国となった。これに危機感を持った米国は法外な制裁関税をかけてきて、さらに85年の先進5カ国蔵相・中央銀行総裁会議（ブラザリア合意）以降、急速に円高ともなった。

このため、輸出を主力としていた当社顧客からの値引き要請は半端ではなかった。顧客要望への対応を図るために合理化や改善を重ね、生き残りをかけて命懸けの努力を続けてきた。

そうしてさまざまなハードルを乗り越えた企業は磨きが掛かり、強い体力と技術力を向上させた。何年にもわたって合理化とコスト低減、高品質の製品づくりを継続してきた結果、今や賃金水準の低いアジアの製造業よりむしろ安価で高品質の製品を製造できる企業も少なくない。

このところ1米ドル110円程度で安定しているが、この間の急激な円高で廃業に追い込まれた企業は数えきれない。そうした中で生き残った企業はそれぞれ大きな強みを持っている。

日本の地で開発・生産をしてほしかった。親から過保護に育てられた子供が平凡な成人になる一方で、親から放りっぱなしにされた子供が苦しさを耐え抜き、立派な成人に成長したことに似ている。モノづくりこそが、日本の存在価値を高める唯一無二の手段なのである。

苦難に立ち向かえ

しかし今年の初めより、新型コロナウイルス感染症拡大による影響が世界中に広がってきた。私の長い経験の中で予想だが、幅広い企業の経営に底知れない厳しい影響が出るのではと案じている。

いつ収束するかが全く読めないことに危機感を感じる。たとえ世界大戦が勃発しても世界中のエアラインがストップすることはないだろう。それなのに今回のコロナ禍は、世界中で外出禁止や催しものが禁じられ、すべてのビジネスに悪影響をもたらす。当社も海外に2つの事業所を持つが、品質や技術、経営などで指導や交流ができなくなっている。日本で生まれたアビガンが収束の大きな手助け

それにもかかわらず、「ウチには何の特長もない」と口にされる社長をよく見かけるが、とんでもないことだ。何の特長もない企業が、30年も50年も続くわけがない。ただ、自社の強みに気がついていないだけであろう。

金型業界ではこの20年間で企業数が約40%減少したが、総売上高はその割合ほど落ち込んでいない。すなわち、生き残った個々の企業はそれぞれ成長しているのだ。創業100年を超える世界中の企業で、日本企業が60%を占めているといわれるが、その根底には日本国民は昔から穏やかな民族で、労使ともに企業を守るといふ姿勢があるのだろう。

日本の存在価値

80年代、日本は世界の超先進国と言われていたような時期があった。国や金融機関、企業に巨額のお金が集まったことにより、海外資産の購入や大型公共投資と建設ブーム、分不相応の株式投資や土地購入などがその後のバブル崩壊の引き金となった。

企業は生き残ることだけを心して、この危機に立ち向かわねばならない。幸運にも生き残った企業は従来以上に良い経営ができるだろうことを期待して、この苦難に立ち向かいたい。



いとう・すみお

1965年立命館大学経営学部を卒業後、伊藤製作所に入社。1986年同社代表取締役就任、現在に至る。順送り金型メーカーの老舗企業であり、国際競争力のある金型製造技術の確立に努め、無人化、高速化、精密化を追求したプレス加工で卓越した技術力を誇る。
(社)日本金型工業会・副会長、国際委員長を歴任。中京大学大学院ビジネスイノベーション研究科客員教授、国立ソウル科学技術大学校金型設計科名誉教授、神戸大学非常勤講師などを務めて後進の育成に寄与。
2017年4月春の叙勲「旭日単光章」受章。著書に『モノづくりこそニッポンの砦』『ニッポンのスゴい親父力経営』がある。