

高効率化を 推し進めた経営に 思わぬ落とし穴

伊藤 澄夫 伊藤製作所社長
中京大学特別栄誉客員教授

当社は私が入社以来半世紀余り、大きな困難も無く静かに成長してきたが、2001年に危機が訪れた。1996年からフイリピンに駐在していた加藤副社長が50歳の若さで急逝したのだ。急遽、日本から4人の社員を派遣。そのことで本社に残った社員にも負担がかかったが、共によく対応してくれたことに今も感謝している。

それまで海外事業に重点を置いていたが、その危機を乗り越え、何とか形ができたことで、その後は日本本社の飛躍に舵を切った。

私が入社してからの40年間は金型生産が主力であったため、売上高は大きくなかった。しかしながら、自動車部品を受注している顧客からの信頼を徐々にいただけようになったと判断。そこで、高価な金型製造設備の導入を控え、受注があらうとなかろうと部品生産用のプレス機械を毎年5〜6台増やしていくことにした。

中でも精度の高い部品の受注に備え、主に門型のプレス機械を導入。同時に加工のスピードアップを図った。年々増加していくプレ

ス機械に、月産数の多い部品の金型を機械に付けっぱなしにする体制を構築したのである。

これは省人化と納期対応、高品質維持に絶大な効果が出た。さらに初心者でも生産に参加できるという大きな副効果もあった。

当時40台だったプレス機は、現在では100台余りとなり、そのうち65台は金型が付けっぱなしとなっている。稼働日数は月間平均6日程度のため、「もったいない」と思っても、長期間機械の使用ができるからと自分に言いよかせた。リースの6年間の支払いが終わるまで持ちこたえれば、その後は利益を生むだろう。2022年4月に隣地に金型工場を新設することで、旧金型工場にさらに30台のプレス機導入を予定している。

人材の薄い年齢層が出現

こうして05年に14億円余りだった売上高は、15年には35億円となった。機械の大量導入時期に運良く大型案件の多くを受注できたことも幸運だった。

わずか10年で売上高が2・5倍

採用計画のミスを少しでもカバーするべく、昨年は30歳代の中途社員を4人採用した。このように多くの中途社員を採用したことはかつてなかったが、海外要員候補としてTOEIC850点という英語の堪能な若者も採用したことは今後の楽しみである。

過去にも海外要員が不足した折、商社や大手企業の海外経験者の退職者に助けていただいたこともあった。しかし、彼らと中小企業独特の社風に微妙な齟齬があるのだ。事業を続けること自体には何ら問題はなかったが、当社の社風に完全になじむことはなかった。もちろん、当社には無いやり方を採用するなど良かった点もあったが、結論としてはやはり、何も染まっていない学卒者を当社流で教育をすることの方が、総合的には利点が多い。

親友の韓国人が助っ人に

中途採用者と生え抜き社員の教育にはしばらくの期間を必要とするため、その間のフイリピン駐在要員を親友の韓国人、金在珍氏に

お願いした。そうして18年から金氏がフイリピン事業所の副社長を務め、同事業所は現在、日本人がいない状態で運営できているが、早い時期に次の若い社員を送れるよう教育を進めているところだ。

金氏はコアゼロックスや双葉電子韓国事業所に勤務経験がある。そして35年前のゼロックス時代に当社で半年間、金型の勉強をした。当時も日韓関係はあまり良いとは言えなかったが、ゼロックスに対する恩の方が高く、彼への教育要請を受け入れたのだ。その期間中の彼の評価は社内でも高く、技術や管理力、マナーや人格など日本人以上の資質があった。

金氏とはそれ以来の長い付き合いという間柄で、人格、技術、管理能力、語学には何の心配もない。しかし、昨今の日韓関係の悪化に眉をひそめている顧客や社員たちに、若干の違和感を持たれるであろうことを心配している。

しかし、去る5月の第1土曜日、東海ラジオの対談番組『伊藤澄夫の天下の一大事』に、金氏にマニラからWeb出演をしてもらった

になったことは予想以上だったが、それ以上に良かったことは、正社員の数が40人から52人に増えただけだったことだ。そのうち2人は製造現場に配属となったが、10人は製造現場でなく品質管理と工場管理。その一方、検査や出荷準備のパートタイマーは12人から41人に増加した。私は経営者として「なんと効率の良い、将来大きな利益が期待できる体制を作ったのか」と、内心満足していた。

ところが、これには極めて大きな落とし穴があった。それは社員の採用の問題だった。この10年間で本来なら20人程度の学卒者を採用するべきだったところを12人しか採用しなかったことに加え、男子はわずか4人。今、40歳代と20歳代の男子社員はそろっているが、30歳代の社員が少ないのだ。

当社の場合、海外派遣する要員は30歳代が最も適している。入社後10年間で一通りの技術力や管理能力を習得し、さらにレベルを上げたいと意欲のある者を海外に派遣することで、一段とたくましく育つからだ。

ところ、アナウンサーに気に入られて翌週も出演となり、リスナーからの金氏に対する印象が良かったことで、ひとまず安心した。

35年前の半年間、生活の面倒や技術指導での苦労はあったが、今回のマニラ駐在での金氏の活躍により、過去の苦労は吹き飛んだ。



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。中京大学特別栄誉客員教授、国立ソウル科学技術大学校名譽教授、神戸大学非常勤講師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』『日本製造業の後退は天下の一大事』がある。