

伊藤 澄夫

伊藤製作所会長
中京大学特別栄誉客員教授

「失われた30年」という日本人として聞きたくない言葉を常時耳にする。一方、欧米のメディアから「日本は確かに30年停滞したが、モノづくり技術は温め続けてきた」「いずれ日本は復活する」とも報じられているが、加工貿易で成長してきた日本にとって、少子化と若者の製造業離れが将来のネックとなるだろう。

製造業を経営する筆者は、少ない人数で成長できる新しい企業像を検討したが、培ってきた技術力や管理力、顧客との取引実績に勝る姿に進むことは不可能と知るに至った。そこで、中小製造業の採用難が深刻化する中、将来一層の少子化を予想し、2000年ごろより従来の生産方式と設備投資について、逆転の発想で進めてきたことを振り返ってみよう。

01年、新規の顧客から4部品を受注した。顧客の技術者は「伊藤さん、この部品は将来月産100万個になるよ」と言う。その言葉に違わずたちまち受注が増加して月産30万個に。この時点で300トと150トのプレス機を計4

20年余りで7カ所のプレス工場を増築。さらに運のいいことに当社の周辺の土地は10万円/坪少々で購入できることが幸いした。

1945年の創業以来、半世紀ほどは十分な利益が出る企業でなかったが、2010年頃ごろより安定した利益をいただけるようになった理由の多くは、プレス機の増加だ。

00年ごろを思い出せばプレス機は55台だったが、現在は110台となった。しかし、当時のプレス機の償却費と現在の償却費はほぼ同等。言い換えれば償却の終わったプレス機が80台もあるのだ。

0円になった機械なら、月産10万個程度の部品であっても、金型をつけばなしにし、受注時にポタンを押すだけの作業であれば、充分の付加価値をいただける。余談になるがこの間にフィリピンとインドネシアの子会社に送った中古のプレス機は75台だ。よって、25年間130台のプレス機を導入したことになる。

過去、複数の顧客から、「利益を出すためには機械の稼働率を80%

ライン導入する新工場を建設。久しぶりの大型投資となった。現在では予想通り月産100万個となり、12ラインのプレス機が稼働している。

自動車部品として月産100万個は極めて多い製品だ。1カ月に2回、金型のメンテナンスをベテラン社員が行い、量産は若手社員が3台のプレス機で受け持つ。1.2人の社員で月産90万個生産できるのだ。

仮に月産1万個の製品の製造もそのプレス機で行うとすれば、ベテラン社員1人で25万個程度しか生産できない。それは、ほぼ毎日、段取り替え、をする必要があるからだ。数時間後には次の製品製造のための段取りがあるので、生産もベテランが行うこととなる。これではあまりにも能率が悪い。

そこで、顧客からの「1週間分以上の在庫を持つな」との要望に反し、3カ月から5カ月分を1度に生産すれば、生産性は多少向上するが、発注の緊急打ち切りなどがあれば、損害は当方で負担しなければならぬ。また、売上高を

以上にしなければならぬ」と、教わっていた。私は結果的に、この教えに反する経営を行った。現在プレス機の稼働率は35〜40%なのだから。しかし、いただける利益は従来より増加し、設備と技術者の余裕が十分にできた。

新型コロナウイルスが蔓延していたころ、主要取引先から大量の新規部品の注文をいただいたこと、材料費の上昇もあり、20年の売上高が35億円だったのが、翌年には48億円となった。これは当社全体の売り上げの40%増加だ。さらに22年は50億円、23年には62億円となった。3年間で約80%の売り上げアップだ。この間7台のプレス機を導入したが、社員は増員なし。残業時間は1人当たり月間数時間の増加だけだった。

当社は現在、稼働率が40%を超えたら追加導入する決まりとなっている。先ごろ大量の受注をしたが、35%だった稼働率を60%程度に上げただけで大幅な売り上げ増ができた。20年以上にわたり利益の大半を機械の償却費に充て、みすばらしい決算をしながらも続け

増やすためには平素からベテラン社員の教育をやらねばならないが、それには採用難が大きな問題となる。段取り替えによる生産方式は、多くのベテラン社員を必要とし、効率が悪いことが分かった。

そこで、資金繰りの危険を承知の上で、毎年4〜5台のプレス機を導入することにした。その理由は3つ。

1つ目は、採用難が継続すると予測したこと。2つ目は、当社には月産15万個以上の製品が30点ほどあり、それらの金型を全て付けっぱなしにすれば、「生産キヤバ」が増えベテラン社員に余裕ができること。3つ目は、1970年からの40年間でプレス機の値上がりは5倍程度だが、人件費は20倍となっており、機械は人より安いということだ。

当然のことであるが、当社の業績でプレス機を毎年4〜5台の導入していくと、数年先に赤字経営になる。しかし運よくそのころ大型受注が決まり、プレス機追加の継続ができた。機械を増やしていけば設置する工場が必要となり、

できた設備の充実が、予想以上の成果を上げることになった。

その間、稼働率の低さに何度も「もったいない」と思ったが、この使い方であれば機械を50年以上使用できるので、「もったいなくはない」と何度も自分に言い聞かせてきた甲斐があった。



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年同社代表取締役となり2022年12月同社会長に就任する。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などを務めて後進の育成に寄与。2017年4月「旭日単光章」、21年1月「紺綬褒章」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。