

【第3報告】

金型企業の体験的アジア戦略

伊藤 澄夫

(株)伊藤製作所 代表取締役社長

伊藤 私もあちこちの大学で講義しておりますけど、今日の論題は非常に難しいので、昼食のときに折橋教授にどういう意味ですかといろいろお伺いしました。その結果、競争力、利益の出る会社を長く続けましょうというふうに取りました。さて、私が社会に出てちょうど51年目になります。この50年間余り会社でやってきたことを皆さんに40分で話をしろというのは大変短過ぎて、よく理解していただけるかどうか心配しております。手短であっても、皆さんにわかりやすく進めていきたいと思えます。

まず、競争力の構築に四つの要因を今日は挙げました。この競争力を長期に続けなければなりません。今年や来年まで会社に競争力があるということでもいいのだろうか。もちろん良くないですね。例えば重要で優秀な技術者が定年退職したら競争力がなくなったとか、3年や4年先に最新設備がダウンすれば、それで競争力がなくなったとしても良くないですね。だから、そういう意味からいって、あまり耳障りは良くないのですが、サラリーマン社長とオーナー社長という言い方、オーナー社長と言うとカッコいいのですが、中小企業のオーナー会社としましょう。中小企業の場合は、自分がリタイアするにしても次の社長、またその次の社長がうまくやれるよう教育や引継ぎをします。現在あまり会社も利益が出ていない中、無理をして高性能設備を入れて開発技術に時間と金を掛けることで、しばらくの間、利益はどんどん下がっていくが、5年先、10年先に良くなれば実施するという会社が結構多いのです。

一方、サラリーマンというか大手企業の場合、(もちろん大手企業でも、そういった長期的な視野に立ってやる社長もいらっしゃいますけど)多くの社長は、自分が6年間社長を務める間に利益を出してCEO、あるいは株主から認められて、輝かしく舞台を降りたいという方が結構多いと思えます。短期的な利益を追求し、長期的な視野に立ってやれない、という会社では強い企業にはなれません。私は何を言いたいかといいますと、競争力のある技術、あるいは中小企業でも一人当たりの利益をたくさん出そうとするなら、相当長期的な戦略とか、考え方、あるいは社員をその気にさせないと無理だと思います。そのことを今から具体的にお話ししていきたいと思えます。

この写真の彼は30歳です(写真1)。9年前に当社に入社した高卒の優秀な社員ですけど、実は秋田の大曲高校から当社に入社しました。成績表も人格も非常に抜きん出ていました。秋田県

とか、この東北あたりでは小学校、中学校の成績が非常にいいということを前から聞いておりますが、なぜいいのか大変興味があります。本日のテーマには関係ないんですけど、都会といたしまして中京地区を見ますと、結構、核家族化が進んでいます。都会で核家族化した若いお父さん、お母さんは平成の非常にいい時代に人生を過ごしました。会社からちやほや、楽しいこともいろいろやって、遊びもたくさんできて、非常にエンジョイできた。知らず知らずに贅沢に育った若い方がお父さん、お母さんになってから、子どもの教育を厳しくやれなかったのかなと考えます。こちらでは大所帯で、おじいさん、おばあさん、お母さん、お父さんなど4人の厳しい家庭教育を受けるから優秀なのかなと考えています。ご当地の皆さんとお食事させていただく時にでも、その辺の話は聞きたいなと思います。

この車を買った理由ですけど、秋田から当社に入社。しかも5町歩持っている大地主の一人息子の長男です。だから、当社に来ていいのかな。将来実家に帰るんじゃないかな。非常に優秀な彼は去年から設計をしております。当社ではエリートコースを今走っていますが、彼がもし秋田に帰るといふことになれば長年の教育が無駄になるので聞きましたら、地元に戻るつもりはなく、伊藤さんで一生をかけるとも言ってくれました。それでもやはり親御さんが帰ってこいということであれば、お返ししないといけないということになります。その時には、昨日も村山さんと話しましたけれど、CAD/CAMを秋田まで持っていってもらって、今、通信手段が非常に発達しておりますから、テレビ会議を入れて、自宅で図面を描いてもらって、農繁期には稲刈りをしてもらおうかな、とも考えています。彼の入社に合わせて富山県の光岡自動車から95万円のキットを買いました。入社初日に、「1週間から10日間仕事をしなくてもいいから、この車を組みなさい」

写真1 光岡自動車のキット



(出所) 講演資料より。

と伝えました。無事組み立てが終わった日に、大変うれしそうに、「社長、本当に車のことがよく分かりました」と言いました。これも社員の福利厚生と教育の一環と考えております。

次に、非常に不謹慎かもしれませんが、私は今まで50年間、仕事のことを趣味の延長というふうに考えてやってきました。社員に会うときに自分の部下に会うという感覚は全くなくて、趣味の仲間に出ているような感覚ですね。仲間には、私は君たちより長い間趣味をしてきたから、私が一番よく知っているはずだから、私の元気なうちにいろいろなことを聞けよと。今日は若い方が沢山見えますが、先生から押し付けられて嫌々やる勉強と、自分で好きな何かをやってみようと閃いたときにやる技と、どちらがいいかと考えたら、どう考えても後者の方が楽しく、いいアイデアが出てくることは間違いないと思います。

当社は中部地区でも技術がいいといわれております。私自身は途上と思い、常にまだまだと思うようにしています。伊藤製作所は、東北学院大学の優秀な成績を取った学生さんを採用できる会社ではありません。昔を思い出すと、字を書くのが嫌、あいさつするのも嫌、お礼するのも嫌、だから鍛冶屋でも行こうか、というタイプの社員が多かったです。しかし、そういった社員にも力を付けてもらわなければなりません。だから、会社に行くのが楽しいと思ってもらうため、福利厚生の充実から始めました。会社の二階にシアターを造って、ドラムやギター、ベースギターやピアノなど一通りそろえ、音響だけで600万円以上投資しました(写真2)。あるいは4年前に建設した工場の中二階には打ちっ放しのドライビングレンジを作りました。夏の暑いときは蓼科の別荘に15人ぐらいの社員がいつでも行けます。また毎年12月には、フィリピンの社員と交流のためにクリスマスパーティーに7、8人ずつ順番に訪比するなど、福利厚生には力を入れていま

写真2 社員と共にバンド演奏



(出所) 講演資料より。

す。新開発の部品が完成したときなどは、夕方6時半から近くのスーパー銭湯で裸の付き合いをやりま。とにかく伊藤製作所では仕事と遊びが共存しているようです。受注が好調で、残業が長時間続く時などは、営業部長に「せめて、巨人・中日戦がテレビで観戦できる程度の受注にしたら」と言うこともあります。業績が好調の時だけにしか言えないことかもしれません。

こんな話をすると、私自身は非常にいいかげんなおやじに見えるでしょうけど、逆に当社の社員を見てもらったら結構まじめで、おしゃべりをするのは私だけです。平素はよく会社に工場見学に来ていただきますが、当社の技術とか設備じゃなくて、当社の社員の働きぶりをぜひ見てくださいと言っても恥ずかしくないような社員がそろった、というのが私の自慢であります。

その次に、利益の出るいい会社、競争力のある会社というので一番大事なのは、私は社員を大事にすることが全てだというふうに思います。二番目も社員を大切にすることに絡んでおります。私は会社を良くするために、利益を出すために、皆さんにいい待遇をするために、社員を大切にすること以外に何かあるだろうかと思っています。「例えば、伊藤製作所は非常に技術がありますね。ヤマダ精密さんにも技術がありますね」といった会話があるとします。これは、伊藤製作所に技術があるのではなくて、伊藤製作所の社員のレベルが高いから伊藤製作所は技術があるということです。「伊藤製作所は借金が多いですね。伊藤製作所は預金が多いですね。」この言い方は正解です。営業力があるとか、人脈があるとか、技術があるというのは、社員の力だというふうに私は思っております。だから、会社にとって社員というのは本当に宝物なのです。

強靱な会社になるには、新技術の開発というのは当然やらねばなりません。新技術の開発は当社で年間約1,500万という予算を組んでいます。現在は私の長男（39歳）が技術開発を担当しています。毎日やるわけではなくて、金型が忙しくない時期に集中して進めます。金型現場の手が空いたときに集まって、それまでにやりたかったことに挑戦します。限界以上の寸法、表面粗さとか、精密絞りや抜き加工技術に挑戦するということです。運よく開発できた技術を顧客に宣伝します。

しかし、10年や20年前と現在の顧客から見る技術力とか協力工場の魅力というのは、まるきり変わっております。30年前ですと、非常に難易度の高い3次元形状で、寸法的にも非常に厳しいものを簡単に伊藤製作所が金型で作ってしまったとなると、「伊藤さん技術がありますねと言われました。」しかし現在は、難しい金型や精度の高い金型ができるのは当たり前なのです。それ以上に、常日頃磨きをかけて蓄積した技術によって、お客さんから出てきた製品図面、あるいは現在の製品の工程変更、加工工程を考えると、材質を考えると、2部品を1部品にすると、を提案します（写真3、写真4）。本来なら切削でやらなければならないような部品の形状をしている部品がプレス加工では1秒でできるんです。開発技術の目玉となりましたが、6ミリの板に1.2ミリの穴が開く。これは世界中でも見られない技術です。こういった技術を金型に組み付けることによって、プレスで1秒に1個加工できます。例えば切削でこれを作ろうと思えば、多分、穴開けやセレーションを含めて3分か4分ぐらいはかかるんじゃないかな。3分かかかるものが1秒で加工出来たら、切削で200円ぐらい掛かっていたものがプレスで加工すれば10円程度の加工費でできるのです。お客さんが今まで300円で買っていた部品を200円で購入でき、月

写真3 新技術の開発事例①



(出所) 講演資料より。

写真4 新技術の開発事例②



(出所) 講演資料より。

に2万個あれば1カ月当たり200万円のコストダウンになります。例えば当社の大手顧客が今まで250円で購入している部品を伊藤製作所の原価低減提案で200円になったとします。このような効果が出せる場合には当方にも結構よい加工費がいただけます。

更によいことは、原価低減に協力したサプライヤーは、次期モデルの発注時に比較的簡単でやりやすく、数の多い気楽に利益が出せるような、いい部品を受注しやすいのです。

さらにもう一つ言いますと、当社は5社ぐらいあるんですけど、それぞれの顧客の購買方針として、協力工場が一番大事なのは資本金の入った会社で、そこに最優先で発注します。その次は、歴史のある協力工場になります。ニューモデルの発注はまず出資先の子会社に声をかけます。子会社では技術的に無理でできない場合、次に協力工場にこれをやってもらえませんかと打診が来ます。平素から新技術の開発やコスト低減に対して真剣に取り組んでいる企業は、どのような不況が来ようとも生き残れるのです。

強い会社になる条件は一番目に社員を大切にすることです。二番目が技術の開発。三番目が継続的な設備投資ですけれども、設備投資についてはいろいろな考え方があります。一例だけ、非常に効果のあった設備投資を紹介したいと思います。13年前にNTNという会社からシートリフタークラッチという部品ですが、レバーで座席が上下に動く部品です。そのクラッチを受

注して、初め3万個からスタートしました。「伊藤さんこの部品は将来100万個まで増えるよ」と言われましたが、そんなことはあり得ないと思っていました。三菱自動車以外のカーメーカーは全て使うと言いました。メーカーから高い評価をいただいたとしても100万個はありえないと予想しました。しかし、もし50万受注出来たら相当利益が出ます。利益が出るという前提で積極的に自動プレス機械を増やすよう専務に命じました。機械の導入の度に工場が狭くなったことで、過去10年間に4プレス工場を増設しました。よって、13年前に45台しかなかったプレス機械が、今や97セットとなりました。

なぜそれだけ増やしたか。当社の仕事の量からいったら50台で賄えますが、97台に増やしたということで、毎月10万個以上受注のある部品については、金型をプレス機に付けっぱなしにしました。10万個の部品は平均5日間で生産できますから、3週間は全然機械が動かないということです。この生産方式は見た目にはもったいないなと思います。しかし、何回損益を計算してもそのほうが有利なのです。私が入社した昭和40年の初任給は1万3,000円でした。当時のプレス機械メーカーのアイダ社の機械で60トンプレス機が大体250万ぐらいだと思います。それから40何年経過し、価格は2.5倍、大体700万ぐらいですね。人件費はどうかといいますと、30倍から35倍ぐらいに上がっております。プレス機械は2.5倍しか上がらずに、人件費が35倍になったということは、小学生でも人件費が高いということが分かります。

一方、トヨタ生産方式は、稼働率を80パーセント以上に上げないと利益は出ないということになっています。それは40年、50年前に日本人の人件費が非常に安かったときに当てはまる考え方だと思います。機械が人件費と比較し安いとはいえ、毎年7セットも10セットも導入すれば償却費とリース費が嵩んできます。4年か5年先には必ず利益がゼロ、あるいはマイナスになるということを実感していました。しかし、それでもリースの支払いが済み、償却が進めば、必ず長期的には利益は大幅に増えるという予想をしていました。ところが、6年から7年経過しても今までの利益と変わらないどころか、むしろ増えてきました。従来の機械の設備投資と比べて3倍、4倍の多額の設備投資をしたにも関わらず、利益が減らない。

私は常に皆さんに言っています。「会社経営の良し悪しは運が大きい。」例えば当社の経営がうまくいっているとしたら、社長が立派だとか、技術屋がたくさんいるとか、営業力があるとかよりも、企業の業績の良さの要因の70パーセントは運がないといけないと思っております。私よりもはるかに勉強し、フットワークも良く、真面目に私の倍以上仕事をしている社長が結構多いのです。それでも儲かってない会社も結構ありますね。だから、運というものが要るのです。

そこで、積極的に設備を導入している最中に各社から受注が増えてきました。NTNからの受注もその頃から予想以上に増えてきました。13年前に12～13億しかなかった売り上げが、一昨年には35億ですから、約3倍になりました。13年前の社員数が3倍になったら生産性が上がったとは言えません。13年前の正社員が54名で現在は60名。社員数が6人増えただけで売り上げが3倍になったということですが、その理由を説明しましょう。

先に述べましたが、設備を増やし、稼働率を下げて社員に負担のかからない製造方法をとった

ことにあります。毎月10万個以上の受注がある部品は金型をプレス機械に付けっ放しにする。一般的には10万個の製品が5日程度で生産が終わったら、金型の段取り替えをして次の部品を生産します。しかし付けっ放しにすると、顧客から注文が来たらモーターにスイッチを入れるだけで製品がどんどんできてきます。パートタイマーの女性でも複数のプレス機械を操作できるので、生産性は非常に高いと言えます。しかも、段取り替えをしないことによって製品の精度が全く変わらない。段取り替えによって微妙に寸法が変わることもなくなりました。技術者の作業時間が激減したことで、さらに多くのプレス機械を導入できたのです。社員が汗をかかずに生産ができ、生産性が大きく向上した理由と言えます。

企業をよりよくするため、一に社員を大切に、二に技術開発、三に継続的な設備投資と話してきました。そして、四つ目が海外に進出し、成長しているアセアンのマーケットを取りに行くことです。しかし、海外に行くことなんて、皆さん大変ですよ。外国語で外人に仕事を教えること、食べ物は違うし気候も違います。治安も言葉も異なります。当社も3年前にインドネシアに進出しましたが、ムスリムという宗教には日本人として最初非常に違和感がありましたが慣れればなんてことはありません。

海外というのは、ポケットに20～30万円忍ばせ1週間ぐらい観光に行くのが一番私はいいと思います。しかし、経済的に海外と絡まなければ日本は没落するかもしれません。日本は少子化や国家の財政赤字など不安の多い国家となりました。あなたがたの家には全ての物は満ちあふれて、テレビも、炊飯器も、冷蔵庫も型式さえ言わなければ、しばらく買わなくて済むとおもいます。少子化とは労働人口の減少となります。また、これからお金を使う若い方が増えてこなかったら、経済がこのまま低成長が続いても全然おかしくありません。日本の過去のような経済成長を期待するなら、やはり海外の元気がいい所に絡むやり方しか私はないと思っています。

そのやり方で、私自身はフィリピンでうまく絡みました。インドネシアの同業社から合併企業設立の猛烈なラブコールを受けました。当社は順調に経営ができていることに加え、海外に駐在技術者を派遣する人材不足のため、半年以上お断りしてきました。フィリピンでは日本と同じように家族的な付き合いをし、優しい日本的人事管理をしたことで、フィリピン社員のモチベーションが上がりました（写真5）。愛社精神は日本の社員以上に持ってくれて、インドネシアの立ち上げに5人の技術者が現地に駐在し、見事に軌道に乗せてくれました。「伊藤製作所は日本ではまあまあやっているけど、インドネシアへ行ったら伊藤さんでも大変でござるだろう」と皆さんは思っていたと言います。しかし、3ヵ月もしないうちに金型が順調に製作できるようになりました。当社には工場見学者が盛んに来ます。工場内には全然日本人がいないんです。インドネシア人とフィリピン人とでは顔を見て分かりませんから、全てインドネシア人が金型を作っているように見えたのでしょう。フィリピン人の技術力が高くなったことと、彼らの語学力、ロイヤリティーがインドネシア事業成功の最大の理由です。その上、駐在費用や給与が申し訳ないほど安いのです。

きょうはマツダの関係の方がいらっしゃいますから、マツダの車を例に出せば良かったのですが、トヨタのクラウンの話をして、製造業がいかにかコストダウンすることが大事かという話をし

写真5 フィリピンの社員たちとの家族的な付き合い



(出所) 講演資料より。

たいと思います。実は、54年だったと思いますが、トヨタがクラウンを販売しました。その当時のクラウンがちょうど100万円。当時の給料は9,000円程度でしたが、月給9,000円で100万円の車って、皆さん絶対に買えませんね。その当時のクラウンは方向指示器がないんですよ。方向指示器は、レバーを回すとワイヤで引っ張りパカんと出て来ました。安全ベルトもエアコンもありませんし、ABSなんてとんでもない。このように貧弱な装備で、しかも1,500ccのエンジンの馬力は45馬力。三重県に鈴鹿峠という京都に行く峠があります。今の車であれば、5人乗車でトップギアでも難なく走ります。当時のクラウンに5人乗って鈴鹿山脈を通ろうと思うと、セカンドギアに落とししてアクセルをいっぱい踏込み、やっと35キロぐらいで峠を越えられたのです。あの程度の装備や性能の車を今トヨタさんやマツダさんが造ったら、多分60万円以下で造れると思います。

私が何を言いたいかというと、40年前に100万したものを、人件費が30倍も上がったにも関わらず半値で生産できるというモノづくり企業の凄さを理解してください。なぜかといいますと、当時、床屋は30円でありましたが、今は3,800円。マッサージに行ったら100円だったのが、今は5,000円ですね。だから、皆さん方が今から卒業して就職をします。年々給料が上がっていくのと同じように、マッサージも、車も、テレビも、携帯電話も上がっていったら、決していい生活もできないし、車なんて買えるわけがないんです。だから、メーカーさんが設計するたびに性能や外観を良くして、もっと安くできる方法はないかと努力しています。われわれティアIIについては、お客さんに提案して、こうやったら安くなりますよという提案を毎年数回は提出します。当社には昭和40年代に受注した部品がまだ数点残っていました。当時受けた単価は何回もコストダウンをしており、当然安くなっています。当社は真面目にコストダウンや合理化を図ったため、人件

費が25倍になった今でも、その単価で生産できるのです。別の言い方をすれば、このような努力をした企業が今も健在に経営できていると言えます。

大東亜戦争で敗戦し、植民地がなくなり鉱物資源、石油、食料などを輸入に頼っています。日本人が文化的な生活をするためには外貨を稼がなくてはなりません。石油や原材料を輸入し、そこに付加価値をつけ、世界のユーザーに魅力的な製品を作ることによって付加価値が付きます。1970年代から洪水のごとく日本製品を世界に輸出し、世界から日本は先進国と言われましたが、これこそ製造業の頑張りだったのです。戦時中、高性能の兵器を作っていた技術者が敗戦により民間に流れました。戦後19年目に世界に誇れる新幹線ができたり、他国にない高性能の工業製品が生み出されたのは、まぐれやたまたまでは無いのです。彼らの必死の頑張りで今の日本を復活させたと言えるでしょう。

最後になりますが、東北にトヨタさんが出ておりますが、われわれ中京、中部地区からレベルの高い部品を送っておりますが、決して東北の企業の方々の仕事を分捕っているのではなく、特に何年も苦勞しないとできないような特殊な部品はともかく、車の部品の70～80パーセントは容易に採算をとることが可能だと思っています。早い時期にこちらの地方の皆さんから供給できるように努力をしてもらいたいものです。カーメーカーさんは地元に貢献したいという考え方をしておられるはずで、こちらの製造業の方もどんどん力を付けてもらえば、中部から東北に運ぶトラックの燃料をなくすことができます。納期短縮になり、地球環境に貢献し、原油の輸入量も少なくなりますから、いいことづくめです。

われわれの同業者も日本だけでは年々仕事が薄くなりつつあります。過去は待っていれば定期的に受注できました。時間が来れば餌をもらえる伝書鳩から、自ら餌を探す能力のある土鳩にならねばなりません。どれだけ自分の会社に技術があっても、競争の激しい所では適切な価格で受注できません。だから、当社がインドネシアに進出したのは、当社のレベルの金型を作る競争相手が少なかったからです。お客さんから本当に大事にされて、伊藤さんインドネシアで仕事をさせていただけるなら、日本の本社にも仕事を出しますよなんて非常に優しい言葉を掛けていただきました。

昨日、村山さんと長時間お話をしました。餌を海外まで取りにいかなくても、中部地方の製造業はこちらの企業と組んで合弁会社を作る。需要と供給のバランスがいい当地（東北地方）では、一つの方法ですね。技術を持つが受注が芳しくない中部の企業には良いチャンスかもしれません。トヨタさんやティアIにも喜ばれる話だと思います。

当社が餌をとるため、インドネシアには全く行く気がなかったのです。ところが、私が金型工業会の副会長、国際委員長をしていた9年前に日本金型工業会として公式に初めてジャカルタを訪問しました。当社はフィリピンの成功でニカ国目の進出はないと考え、金型工業会会員の皆様のお世話をしたのです。このミッションでは10社のうち3社が良い感触を得て帰国しました。翌年にはJETROから1週間の業務委託を受けました。講義とか会社訪問による経営指導でした。そのときに4社から、「伊藤さん、どうしても合弁がしたい」と声をかけていただきました。

海外進出するには大きく三つの条件が要ります。一つは資金です。資金は少なければ小規模な立ち上げをすれば良いと思います。中古の機械を数台持ち込み、時間をかけて、現地である程度

写真6 インドネシア工場で指導にあたるフィリピン人の社員



(出所) 講演資料より。

利益が出てから再投資すればいいです。あわてずに時間をかけてやれば資金は少なくていけます。じゃあ技術はどうか。今、日本の製造業であれば、平均的な技術を持つ企業であればアセアン諸国のどこの国に行っても技術は通用します。

最後に、現地に派遣する人材。これが中小企業には欠乏しているのです。せっかく技術を持ちながら、せっかく資金がありながら海外進出できなかった例が今まで多いのです。現在当社は順調に経営ができているため、余分の技術者はいません。当然、インドネシアに数名の技術屋を出せるわけがありません。インドネシア側が好条件を提示してくれたため、ジャカルタからの帰りにフィリピンに寄って会議をしました。技術屋が40人ぐらいいますが、主だった技術者15名を呼んで、「実はこのようにしてインドネシアに行こうと思うが、君ら行ってくれるか」「給料6万円の者が駐在すれば同額の滞在手当を支給する」と説明した途端全員が行きたいと言うのです。あまりにも沢山の者が行きたいから、人選に苦勞をしました。日本人の駐在者は5年ですけど、今回（フィリピン人の駐在）は3年と説明すると、それではなかなか順番が回ってこないからとの希望に応え、駐在期間は1年と決めました（写真6）。

フィリピンで事業をしていなければ、インドネシアには絶対に進出は不可能でした。私自身が遊び心、趣味の延長上、社員とは親子か兄弟のように接してきたことが、当社が今年70周年迎えられる最大の要因と思っています。

40分という非常に短い時間で私の50年を詰め込みました。足りない部分があると思いますがこれで終わります。ご清聴ありがとうございました。