

(2023年12月4日講演)

## 8-1. Survival of the fittest ～適者生存～

日本電鍍工業株式会社 代表取締役 伊藤麻美講師

今ご紹介頂きました日本電鍍工業の伊藤麻美と申します。本日はどうぞ宜しくお願いします。お手元に資料とスライドもご覧になれるようになっていますが、多分今までと違うのは、まず当社の紹介をさせていただきます。なぜ「Survival of the fittest ～適者生存～」というタイトルなのかというのは、自分が経験したことがベースにあります。今後金融機関がどのように中小企業に携わっていくか、中小企業はどのようにそれこそサバイブしていくべきかということの後々お話しさせて頂ければと思います。

当社の設立は1958年で、めっき及び表面処理全般をやっている会社なのですが、今何期になったのか、66期か、あまり細かいことは気にしていませんが、現状中小企業、製造業は本当に厳しいところに立たされております(P2)。何が大変かということ、勿論、原材料の高騰であったり、あとは半導体の流れ、凄くアンバランスに世の中が回って行っているがために、結局我々のようなサプライチェーンの殆どにしわ寄せが来ているというのが現状ですし、あと人を確保できません。我々は埼玉に会社を置いておりますが、特に熊本にある中小企業の会社さんなどは大手の半導体メーカーさんに根こそぎ人を持って行かれてしまい、時給も上げざるを得ないという話をよく聞くのですが、関東圏の会社も人を採るのには非常に苦労しております。人の頭数は多いかもしれませんが、良い人、良い人材というか、このところやはり私が考える人のレベルが下がっていったような気がします。当たり前前のことが当たり前のようにできない人材が増えていて、そう言う年取ったのではないかとされるのですが、ただ、やはり普通に生きていくために必要な何か、例えば休まずに会社に来ることすらできない子たちまで今育っているのが現状なのです。

そのような中、世の中は厳しいですけれど当社はどのような感じかということ、厳しくないとは言いませんが、しっかりと利益は出しております。何でそういう経営ができていくかということ、実はこの資料をご覧になって分かるように、いろいろな改革にチャレンジしてきているのです。というのは、父が設立した会社なのですが、一度倒産の危機に直面しております。どれぐらい大変な危機だったかということ、債権の一部が整理回収機構にまで回ってしまったというぐらいの厳しさで、当時は小泉内閣だったのですが、決して中小企業に対してはフレンドリーな体制ではなく、どちらかというともものづくりは日本から要らないというような流れで訴えておりましたので、貸し渋りどころか貸し剥がしが起きていた時に、私はこの会社を継いでいるのです。継いだ理由は、父を早くに亡くしているのですが、その後に任せていた人、要は家族は誰も経営に入っていなかったので社員が経営を

していたのですが、時代の流れを読み切れず、創業当初は時計のめっきに特化していたのですが、一業種への依存度の高いまま行ってしまったがために、先ほども話題に出ていた中国にどんどん生産拠点が移されていって空洞化している日本で、めっき業者というのはどうしても最終工程で環境規制が非常に厳しい業界なので、新しい分野に乗り遅れてしまったというところからどんどんどんどんおかしくなってしまった。また、この場では申し上げ辛いのですが、やはり当時のメガバンクさんが非常に厳しくて、どことは敢えて申し上げませんが、殆ど全ての M さんたちが非常に厳しかったので、どこも助けてくれなかったのです。したがって、私が言えることは、後からまた言いますけれど、助けて頂けない中、今振り返るとよく生きてこられたなというぐらい非常に厳しかったのです。

もともと父は手形を振り出さない経営を行っていたのですが、任せの方が資金繰りがどんどん苦しくなってくるので手形に頼ってしまって、凄く手形を振り出している中で、資金繰りが悪く中で様々な裁判、それは工場を売却する中で土壌汚染が起きたり、一旦会社が悪くなると色々な負のスパイラルから抜け出せなくなるのです。要は会社が苦しいがために物事がしっかりと見えなくなってきたりして誤った行動に出てしまう、誤った方向性に行ってしまうことからどんどん迷走して行ってしまって、そこに私が継ぐことを決断して継いだのです。その時は「本当によく継ぐよね、99%以上の確率でこの会社は倒産する可能性が高いのになぜ継ぐのだ」と言われたのですが、それは両親亡き後、両親が残してくれた唯一の財産であり、そこに働く人たちの雇用を守らなければいけない、それから技術の存続は凄く重要で、資源のない国だからこそものづくりで日本を盛り上げて行かなければいけない、めっきのみならず何でもそうなのですが、環境規制がどんどん厳しくなる中で、それでも生き残らなければいけない理由はやはり良い物を作らざるを得ないのですよね。先ほどもカーボンニュートラルの話が出ましたが、環境と経済と品質との関連性は本当に三角関係のようで、どれもマイナスにはできないのです。

それでどう生きていくかというのが非常に大きな課題でして、その中でどうやって我々は乗り越えて行ったかといいますと、とにかく時計はやめましよう、時計以外のめっきにどんどんどんどん繰り出していきましょうということで、多品種変量生産をしています (P3)。要は脱時計で、当社は貴金属めっきがメインではあるのですが、それをどううまく生かしていくかということで医療等、要は量産ではないかもしれないが付加価値が必要でこれから伸びていくであろう分野にどんどん営業をかけていった結果、今があるのです。最初のページで取引先が 2,629 と書いてありましたが、多くの中小企業のサプライチェーンは 1 社と 1 業種依存度が非常に高く、取引先も間もなく 3,000 社行こうとしているのですが、そのようなところはあまりないのです。当社はどうしてこの道を選んだかという、この道しか生きる道がなかった、要は設備更新もできない、お金は借りられない、そして金融機関さんからは「返せ、返せ」と言われ、返せない中で既存の設備を使ってどう生きて行くかというところで選んでいった道なのです。何とか 3 年で黒字化にな

り、6年目で「良い金融機関さん」と言うと他の金融機関さんが悪いみたいなのですが、良い出会いがありまして、助けて頂けるところにまで上り詰めることができ、結果2006年には正常化になり、サービサーとのご縁も切れたのです。そこまで行ったのですが、そこで安心するのではなく、そこから先にどんどんチャレンジして行こうということで、ちょうどコロナ禍前なのですが、アルマイトや電着塗装という新しい分野のものにまで幅を広げていったのです。

なぜ幅を広げていかないといけないかというと、貴金属というのが、今も1万円以上金が高騰しているように、どれだけ高騰していくか分からないものを主材料として持つておくと、どれだけ資金があっても苦しくなるわけですね。そしてお客様には必ずしも値上げに応じて頂けないので、たまにこちらが泣かなければいけない、その分野がメインであると今後世の中がどうなるか分からないので、もう少しそこを分散しようということで材料費の安いところ、低いところもカテゴリーの中に入れていって、結果それが良かったです。コロナ禍がやってくるとは思わなかったもので、それから戦争といったことで更に金の価格を押し上げていて、当然価格交渉をして当社の値上げに乗って頂けないお客様は去って行きました。でも、追わないです。それは追うことが当社にとってのメリットかということ、これはデメリットにしかありません。お断りすると、やはり他の会社さんができないので戻ってくるのです。だけど、本当に果たしてそういう動きをすべての中小企業ができるかということ、できないのです。それは本当に去ったまま戻ってこない可能性があるからです。そうすると、売り上げが突如大幅ダウンする可能性があるのも、そういう行動に出られないのです。それで今多くの中小企業は悩んでいる現状なのですが、当社はなぜ強気で行けるかというと、そこには人材がいるからなのです。苦しい時には人材を確保できなかったのですが、黒字になってから会社にとって何が一番の財産かということやはり人で、人がつくり出す技術なので、そこで人を雇用し、人の教育に力を入れてきました。これからも人はしっかりと入れていきたいのですが、冒頭でお話しさせて頂いたようにその質が下がっていているので、これは学校で教育を受けているはずなのに、家でも教育を受けているはずなのに、更に会社でも教育しないとイケないです。でも、中小企業って限られた人数しかなくて、限られた時間しかない中で、そこまでの教育ができないのも現状です。更には、環境への対応がこれから必ず言われてきます。サプライチェーンだから環境の自然エネルギーを使えとか、CO2の排出がどのくらいになって行くのかと、まだ国が明確な指標を出していない中で、当社も手探りですね。新しく設備更新しなければいけないのですが、果たしてこの設備でいいのか、今後もっと色々なことを言われた時にどれだけプラスアルファの投資が必要になっていくのかということも懸念しなければいけないと思っております。

何れにしても、今日は金融のお話ではあるのですが、その金融の前に、私は日本の教育を変えていかないと最終的には同じことの繰り返しになっていくのではないかと思います。

ます。要は中小企業の多くは、例えばコロナ禍の時のゼロゼロ融資、私個人的にはゼロゼロ融資には大反対だったのです。またバラマキですかと思ったのです。まさに **Survival of the fittest** のテーマに直結するのですが、駄目になる企業は駄目になればいいのです。当社もその位置付けにされていました。駄目になると思われていました。だけど、駄目になりたくなかったからがむしゃらに頑張ったわけです。あの時は誰も本当に助けてくれなくて、それこそ今では笑い話となるのですが、整理回収機構を毎月のように訪問しなければいけなくて、今も同じ場所にあるのか分からないのですが、今でもはっきり覚えていて、中野坂上のハーモニービルという所に行くと、弁護士の先生合わせて 10 名ぐらいの方たちがお座りになっているのですが、皆、鬼瓦権造のような怖い顔をしてこちらを睨んで「いつ返すのだ、いつ返すのだ」と言われるのですが、返せないのですよね。それで結局色々あって誠意は見せたのですが、最終的に別のサービサーに売られていくのですが、最後の時には怖いその時の支店長も当社とはもう取引しては駄目だよと、きちんと応援していくから、あなたに会えなくなるのは寂しいよと、半分本気なのか半分冗談なのか分からないですがエールは一応頂けたのですが、それぐらい辛い状態の中を生きてきたので、駄目になると診断された企業であっても本気を出せば復活できるのです。その復活した先が更に強くなる、鉄や鋼が打てばどんどん硬くなるように企業もそうなるので、そのようながむしゃらさを生み出すような経営者がどんどんこれから登場してくれば良いなど、そのためには教育だと思っています。皆が黒を着ているからリクルートスーツは黒なのではなくて、その中でもピンクや青やグリーンを切るような人材が生まれてくるような日本でない、右と左が同じである必要はなくて、そういう時代になってきているのですよね。ユニークこそが素晴らしいという時代になってきているので、では、どのような会社に投資したいか、どのような会社にお金を貸したいかという、やはり尖った会社であるべきだと思いますし、そうでないとこれから国際競争力では打ち勝てないような気がします。ですから、私は教育を変えるぐらい、色々な人材が生まれるぐらいの制度に日本はしていくべきだと思っています。

私が代表取締役になったのが 2000 年で、今は 2023 年ですが、この 20 年の間にどれだけ売り上げの構成が変わってきたのかが分かると思います、常に営業をしているのです (P4)。ですから、今のままでは私は満足していませんし、社員にも満足するなど、どうしたら満足が行く結果になるかという、多分死ぬまで満足してはいけないのだ、でも、人というのは何のために仕事をしているかという夢をかなえるために仕事をしていて、そして夢をかなえるのは自分自身だから、その夢をかなえるためにもお金は必要で、お金はやはり働いて初めて得るものなのだが、愛社精神等の昔のような言葉はないが、自分を愛するのであれば会社を通して自分を愛してほしい、会社が良くなければ自分にも見返りは来ないのだよということで、毎日、毎月、毎年のように営業は欠かしていないのです。努力を止めないこと、どのような時代が来るか分からないので、とにかくリスク分散しておくことが凄く大切で、今も 1 業種依存度はないですし、1 社依存度もないです。一番高

い売り上げでも数百万円です。一番低い売り上げは数千円です。そこを管理していくためにはやはり DX をしなければいけなかったのが、8年ぐらい前から当社は社員に iPad を持たせて書くよりも記入させる、押したり写真を撮ったりさせるということもやってきました。どうしても日本は守る国なので、もちろん守られていて有難いのですが、守り過ぎているから自発的に考え行動する人材が減っているのではないかという気がするのです。DX しましょうと言って初めて DX するのではなくて、もうしないと駄目でしょう、世界を見たら置いて行かれるでしょう、そして今度 GX ですよね。その必死さがある経営者の方は勿論、沢山おられますが、あとは山内さんの方が詳しいかもしれませんが、全国の中小企業の中で本当に尖っている経営、次の世代のことを考えて経営している経営者の割合は何%なのだろうと考えてしまうと、要は設備投資もせずに「黒字経営ですよ」と言っている経営者は、私は良いとは思えないのです。金融機関さんはよく決算書で判断しますが、赤字だったとしてもなぜ赤字なのか、どのような投資をしているから今業績が悪いのかというのをしっかり見極めて頂きたいですし、年齢が若いことが良いわけではないですが、技能や技術を次の世代に伝承させるためには、やはりその時代に合った人材を雇用し続けなければいけないという所もしっかり見て頂きながら、数字だけで企業を判断するのではなくて、内容で判断して頂きたいと思っております。ですから、これからまた日本に経済危機がやってきて、ゼロゼロ融資のような制度があったら是非反対して頂きたいと思います。減っていく企業が多く出てくるかもしれませんが、その分生まれてくる企業もあります。やはりリスクを追わないでは人間生きていけないです。企業も勿論そうです。そして経営者の最大のミッションは、企業を成長させ、発展させ、継続させること、そして雇用を守り続けることです。ただ、この雇用の問題も、全員守りたいわけではなくて、本来であれば去って頂きたい人材も沢山いるわけですよ。それを日本がさせてくれないというのも競争力の低下に導いているので、非常にグローバル化している中で、日本が少し遅れていっているような気もします。ですから、その辺も全てがストイックにハラスメント的に物事をやれというわけではなくて、愛があるからこそ厳しく接する、愛があるからこそ、この会社ではなくてあちらの企業の方が良いのではないのか、そういう視点で物事を判断すればもっと日本は良くなりますし、金融機関さんから見ても応援したいような企業がますます生まれて来てくれれば一番良いのかなという気がします。すみません、とりとめもなく有難うございました。