

ダイヤ精機社長

諏訪貴子

対談

日本電鍍工業社長

伊藤麻美

かくして 危機を乗り越えてきた



人生には三つの坂があるという。上り坂、下り坂、まさか――。

ここに人生のまさかを乗り越えてきた二人の女性経営者がいる。ともに創業者である父親を突然亡くし、三十二歳にして倒産の危機にあった会社を引き継ぎ、見事に再建を果たした。日本電鍍工業社長の伊藤麻美さんとダイヤ精機社長の諏訪貴子さんが語り合う体験的「仕事と人生」論。

NHKで ドラマ化

伊藤 諏訪さんとは政府の委員会で一緒にさせていただいたことがありますが、深くお話しする機会はありませんでした。

諏訪 私もです。伊藤さんとは年齢も近くて、お互い三十二歳の時に突然父の会社の社長を引き継いだという点で、似ているところがありますよね。だから、結構伊藤さんと間違われるんです(笑)。

伊藤 今度諏訪さんの話がドラマ化されるって聞きました。

諏訪 そうなんです。二〇一三年に出版した『町工場の娘』が原作となっていて、NHKの金曜夜十時の

枠で「マチ工場のオンナ」というドラマが十一月二十四日から全七回で放映されます。

館ひろしさんと内山理名さんが私たち親子の役を演じてくださっていて、主題歌は松田聖子さんがストーリーに合わせて作詞作曲を手掛けてくださったんですよ。

伊藤 へえ、すごい。

諏訪 会社名が「ダリア精機」で、最初に競馬の話が出てくるんですけど、馬の名前が「スワダイヤモンド」(笑)。

伊藤 面白いですね(笑)。

諏訪 伊藤さんの会社は違いますけど、まだやっぱり中小企業って景気がいいところまで行ってないの、このドラマが少しでも経営者の方のモチベーションや

ヒントになればと思っています。

高度経済成長の後期に創業された経営者がいまバトントッチを迎える時期になっていて、これからが中小企業の事業継承のピークに当たるんですよ。伊藤さんもそうですけど、私は人よりも早く事業継承をして、何をしたらいいのか全く分からない中、何とか赤字の会社を立て直してきましたから、これまで自分が培ってきた経営手法をすべて公開しようと。

新聞や雑誌の取材を受けたり、

本を書いたり、Facebookで発信したり、一番力を入れている講演活動は全国各地で年間百回くらい。

伊藤 ということは、三日に一回ほどのペース。

諏訪 なので、どこに行くのも全部

部日帰りできるようにしています。

で、朝は必ず会社に行く。うちは自動車や機械の部品を測定するゲージという製品を主につくっていて、年商三億円、社員数三十四名のすごく小さな町工場なんですけど、本気で中小企業の活性化を考えて日々活動しています。

それには、中小企業の活性化に熱心だった父が六十四歳にして志半ばで逝ってしまったので、その志を引き継がなきゃいけないという思いもありますね。

目指すは 百年企業

諏訪 伊藤さんの会社はめっき加工を手掛けられていますが、いまだどんなことに注力されていますか。



すわ・たかこ——昭和46年東京都生まれ。平成7年成蹊大学工学部卒業後、大手自動車部品メーカーのエンジニアとして2年間勤務。10年ダイヤ精機入社。16年父親の逝去を受けて社長に就任。著書に『ザ・町工場』（日経BP社）など。

伊藤 私が社長になってもう十八年目になりますけど、前期は就任以来最高の売り上げと利益を出すことができました。年商は九億円、社員は七十名います。その中でいま一番力を入れているのは、人材育成ですね。当社は来年ちようど創業六十周年を迎えるんですよ。

伊藤 私、何かあっても会社が継続していけるように、経営のバトンをしっかり渡せる人を育てていくことが大事だと思っています。

伊藤 人材育成においてどんなことを重んじていますか。

伊藤 人それぞれ個性があるので、その個性をうまく伸ばす。出る杭は打たずに伸ばし続けようと思っ

伊藤 人それぞれ個性があるので、その個性をうまく伸ばす。出る杭は打たずに伸ばし続けようと思っ

伊藤 人それぞれ個性があるので、その個性をうまく伸ばす。出る杭は打たずに伸ばし続けようと思っ

伊藤 創業者である父は五十周年も見届けることができず、三十三周年の一九九一年に六十五歳で亡くなりました。なので、私自身どうしても五十年は見届けたいなという気持ちがあって、まずは百年企業を目指そうと。自分の命というのはどこで終わるか分からない

伊藤 それと、社員がワクワクする

伊藤 父は起業家で次々と会社をつくって、事業を拡大させていきました。そんな中、私は何ん自由なく育てられ、両親の教育方針で幼稚園からインターナショナルスク

伊藤 一年後に資格を取得したちようどその時、日本から連絡があって、「日本電鍍が倒産する」と。アメリカで就職先もほぼ決まっていたので、帰る気持ちは全くなかったん

です。ところが、すぐ帰らざるを得なかったのは、住んでいた家が競売にかけられるので、私物を撤去してもらいたいと。

伊藤 自分にできるか分からないけれど、私がここまで育てられたのも両親と家族がいて、そして会社が、社員が働いてくれたおかげだから、何とかしたいと思

伊藤 友達のお父さんと経営者が何名かいたので一応相談したら、悉くやめろって。それは当然だと思うんですけど、一人だけ「麻美なら

伊藤 誼訪さんほどのようないきさつだったんですか。

日本に帰ると、当時の社長があまりにも無責任で、話し合いの場にも出てこない。面会謝絶で入院したりして、どこにいるか分からない状態だったんですね。父が社長をしていた時は業績もよかったですし、父は経営方針として絶対に手形を振り出しませんでした。けれども、後任の人が手形をパンパン振り出してしまったんです。

伊藤 四十八名です。三〇四億円の売り上げのところ、十数億円の借金がある上に、整理回収機構が入っているので銀行さんは手を引

ただ、社員は全然歓迎しませんでした。私が社長に就任すること、この世の終わりだと思つたらしいです(笑)。全くめっきのことを知らなかったですし、日本の学校に行っていないだったので、お臍を出した服で会社に行っちゃうような変わった人間でした(笑)。

伊藤 生まれながらにして後継者としての使命をお持ちだった。



いとう・まみ——昭和42年東京都生まれ。平成2年上智大学外国語学部卒業。FMラジオのディスクジョッキーとして活躍後、10年に渡米し、宝石の鑑定士・鑑別士の資格を取得。12年父親が創業した日本電鍍工業社長に就任。

伊藤 最初は誰か救ってくれる人がいるかなとすごい甘い考えだったんですけど、会社に行くにつれて社

伊藤 大学卒業後は、父の会社の

型から意見集約型の構造にしてみ

たのびますか。 伊藤 先ほど社長の仕事とは何か

新生ダイヤへの改革三年計画

伊藤 先ほど社長の仕事とは何か

伊藤 父にも「おまえは芯が強い」と言われたことがある(笑)。

伊藤 結局、自分のやり方を信じるしかないんですよ。

伊藤 そういう強い女性の生き方を問近で見えてきたので、多少なりともその精神を受け継いでいると思います。

伊藤 まさに背水の陣。

伊藤 父にも「おまえは芯が強い」と言われたことがある(笑)。

伊藤 結局、自分のやり方を信じるしかないんですよ。

伊藤 そういう強い女性の生き方を問近で見えてきたので、多少なりともその精神を受け継いでいると思います。

伊藤 まさに背水の陣。

伊藤 父にも「おまえは芯が強い」と言われたことがある(笑)。



ダイヤ精機の主力製品であるゲージは、職人の手によって1000分の1ミリ単位でつくられる



お取引先様である大手自動車部品メーカーに入社しました。

伊藤 父にも「おまえは芯が強い」と言われたことがある(笑)。

伊藤 父にも「おまえは芯が強い」と言われたことがある(笑)。

は役員秘書だと言われていたんですけれど、実際は女性初のエンジニア採用(笑)。

伊藤 父にも「おまえは芯が強い」と言われたことがある(笑)。

伊藤 父にも「おまえは芯が強い」と言われたことがある(笑)。

日本電鍍工業は楽器をはじめ、医療器具やアクセサリなどのめっき加工を手掛ける



えず営業しました。すると、実際そこでいろんな出

要するに教育ですね。

大手自動車部品メーカーで教わったことをアレンジし、自分で教科書をつくり、それを社員さんに伝えていきました。「整理とは要る物と要らない物を分けて、要らない物を捨てること。整頓とは要る物を使いやすく並べること」「人は言葉の意味を理解すると行動に差が出ます」という形で十分間講義をした後、すぐに現場に下りて、要らない物にすべてテープを貼っていき。一か月後には四トントラック一台分にもなったんです。

その他にも、5ゲン（現場・現物・現実・原理・原則）主義やPDC Aなどの考え方を説いては実践させる、ということを一か月かけて繰り返していきました。

伊藤 二年目は？

諏訪 考え方の基礎がすっかりしていれば、その後の応用はいくらでも利くんですね。なので、二年目はチャレンジの年で、世の中がいいと言われてるものをすべてやってみようと。新しい機械を導入したり、IT化に着手しました。人間というのはモチベーション高く始めたことでも、続けることが非常に難しいので、三年目は維

持・継続・発展できるような仕組みづくりです。それまでやってきたことを徹底的に振り返り、無駄の排除と標準化を行いました。

三年が経つ頃には、社員さんが口々に「俺たち新生ダイヤだから」って笑顔で言うようになり、それを聞いた時に、これで三年改革は成功したと。今度は一年ごとに目標を決めて走っていく段階にシフトしました。

弱みを強みに変えた 逆転の発想

諏訪 伊藤さんの会社は、十数億円も借金があったわけですから、それはもう危機的な状況だったでしょうね。

伊藤 うちはとにかく呼吸できない会社だったんで、社長に就任しても生き続けられるかどうか保証はありませんでした。銀行取引ができず、整理回収機構に債権があるというところは借り入れもできない状態で、返済だけが進んでいく。もう何もできないんですよ。

よくそれで資金回してたねって言われるんですけど、自分がお給料を取らなかつたりとか、当然賞与なんか一回も出せていませんし、逢いがあって、医療器具や女性用アクセサリのめっき加工など、時計よりも遙かに高い利益率の仕事が増えていったんです。

諏訪 先見の明というか、閃きが降りてきたんですね。

伊藤 私が医療をやるって言い出した時、ある医療機器メーカーさんから問い合わせが来たんですが、全社員ができないって言い張ったんです。形状が複雑で微細な医療器具にはめっきを載せられないとか、人体に悪影響を及ぼすかもしれないとか、できない理由を並べるわけですよ。

私が絶対にできるって言うのと、「何も知らないくせに偉そうなこと言うな」と職人気質の人たちがガンガン言ってきたんですけど、私は負けじと「できないことは世の中に存在しないし、いまでできなくても五年後には絶対できる」と。要するに、できないって言ったからそれでもう終わりだと話をしたら、二名の社員が「分かりました」と言って開発に取り組んでくれて、数か月で完成したんですね。

諏訪 それは社員さんの意識改革にものごく大きな効果をもたらしたでしょうね。

あとは母のお友達が年金を取り崩してくれたり、いろんなことをやって回していったんですね。ギリギリでしたけど、社員さんにお給料は払い続けました。

で、私は逆に、リストラはしなかったんです。リストラをすべきかって考えた時に、諏訪さんのように会社経験や知識があるわけではなく、めっきのことも会社組織の動きも全く分からない私がどうやって人を見るんだって思ったんです。だからとにかくリストラをしないで、この四十八名で三年以内に絶対黒字化するって決めて、宣言したんですね。

当然、信じてくれる社員は数名だけで、ほとんどが信じてくれませんでした。でも、信じさせないといけないわけですよ。

諏訪 どうされたのですか。

伊藤 毎月悲しくなるほどの赤字なんですけど、売り上げや借り入れがどれくらいあるか、業績をすべてオープンにしました。賭けに出たんです。実際これだけ危機的な状況だと分かると、甘えていた社員も行動が変わって、電気をつけっ放しにしないとか水道を締めるとか、一つひとつの無駄を省く

伊藤 そうですね。スイッチが入った瞬間だったと思います。そういう地道な努力がコツコツと積み上がって、三年目で何とか黒字になったんです。

重責や逆境との向き合い方

伊藤 会社勤めすらししたことのない中、借金まみれの会社の社長になることにプレッシャーはなかったのかと時々聞かれるんですが、当時は何とも思っていないかったです。能天気なマイペースなところがありませんでした、それ以上に私は一番大切な両親を先に亡くしたことで、自分自身を強くしてくれましたから。

ところが、何ともないと思っていたら大間違いで、気づかないうちに歯の神経を上下二本噛み潰していたんです。

諏訪 それだけ重荷を背負われてきたということですね。

私は社長に就任して半年ほど経った時、すごく孤独感に陥って、本当に毎日泣いていました。みんなのために思って改革しているのに、社員さんから反発されるし、私は何でこんなに不幸なんだろう、

ようになりまして。自ら辞めた社員は三人いたんですけど、あとはみんな残ってくれたんです。

うちは腕時計の部品のめっきが売り上げの九割を占めていたんですけど、その仕事がどんどん海外に流れていく中で何の手立ても打たなかったところに、業績が悪化した一番の要因があります。だから、時計を追うのはもうやめて、他に付加価値のあるものを取っていかうと。実際、いろんな業種のめっきがあって、車やIT関係のめっきは非常に好調でした。

諏訪 どんな分野に切り替えられたのですか。

伊藤 うちのめっきは全部手作業で、貴金属に特化しているために材料費がものすごく高いんですね。社員はそれを欠点だと思ってしまっているんですけど、逆にそれはプラスかもしれないと。

どうせ設備投資できないのであれば、現状の設備でとことん追求できる分野、つまり、量産ではなくて景気が悪くなってもなくならない分野は何だろうと思った時に、医療と健康と美容に目をつけたんです。そこにめっきの需要があるかどうか分からないけど、とりあ

誰も私の気持ちを分かってくれないって。そんな時に出逢ったのがシェイクスピアの言葉でした。「世の中に幸も不幸もない。ただ考え次第でどうにでもなる」

伊藤 示唆に富んだ教えですね。諏訪 私はこの言葉にすごく助けられて、「大変だ、大変だ」ってしきりに言っているけど、その大変の基準って一体何なんだと。自分で決めてしまっているだけだと気づいたんです。苦労とか失敗っていうのも同じ。だったら、その基準を上げちゃえばいいじゃんって思っ、失敗とはこの会社をなくしてしまふこと、それ以外は成長の過程であって失敗に当たらない。そう決めました。

伊藤 私も生きるか死ぬか以外は悩みじゃないっていつも言っているんですけど、些細なことに囚われて一喜一憂していたら経営できませんよ。

諏訪 嫌なら辞めてしまえばいいところを、「てめえこの野郎」って大喧嘩しながらも、一緒に働いてくれている。それはなぜか。彼らは本当に会社をよくしたいと思っっているから、ぶつかってきてくれるんだ。他の人にはできない経験

超訳 報徳記

「代表的日本人」の生き方に学ぶ

富田高慶／原著
現代語訳／木村壮次

尊徳のことを
まるで知らない
人が日本人に
あつたら、日本人
の耻だと思ふ
——武者小路実篤

二宮尊徳の
高弟・富田高慶が師の
言行を記した名著
ここに現代語訳で甦る

致知出版社

超訳 報徳記

富田高慶＝原著 木村壮次＝現代語訳
定価＝本体 2,000円＋税／四六判上製

大感謝祭 対象商品

代表的日本人

内村鑑三

全文をほとんど
読みやすくなりました！
153分で読めます

日蓮、西郷隆盛、上杉鷹山、二宮尊徳に学ぶ生き方

これを学生の頃に読んで、強く

なぜ、一流の人たちは尊徳に学んだのか

薪を背負った姿で子供たちに親孝行と勤勉の大切さを説く二宮尊徳。六百余の寒村を立て直した業績や教えは、伝記『報徳記』を通して世に広まり、渋沢栄一や松下幸之助といった経営者にも影響を与えました。本書はそんな『報徳記』の「超訳本」です。

本誌34頁で紹介！

- ### 尊徳に影響を受けた人物
- 武者小路実篤 — 文豪
 - 渋沢栄一 — 日本資本主義の父
 - 安田善次郎 — 安田財閥の祖
 - 御木本幸吉 — 真珠王
 - 土光敏夫 — 昭和の実業家
 - 森信三 — 国民教育の師父
 - 佐久間貞一 — 秀英舎(現・大日本印刷)の創業者
 - 庄田平五郎 — 三菱財閥の推進者
 - 伊庭貞剛 — 第二住友財閥の総理事
 - 早川千吉郎 — 三井財閥の形成
 - 小倉正恒 — 中央報徳会の理事長
 - 松下幸之助 — 第六代住友財閥の総理事
 - 稲盛和夫 — パナソニック創業者
 - 河本春男 — 京セラ創業者
 - 塚越寛 — ユーハイム社社長

代表的日本人

内村鑑三＝原著
齋藤慎子＝現代語日本語訳
定価＝本体 1,400円＋税／四六判並製

大感謝祭 セット商品

特集 仕事と人生

をたくさんさせてもらって、私は何て幸せなんだって全部切り替えることができたんです。

だから私、逆境って大好きなんですよね。逆境は成長のチャンスだと捉えているので。

伊藤 逆境とは成長のチャンス。本当にそのとおりだと思います。

諏訪 リーマン・ショックの時は売り上げが三億四千万円から一億七千万円に半減し、仕事も九割減になって、週四日は休業でした。でも、いまできることを精いっぱいやるよ。で、来年のいま頃は絶対笑っているな、三年後は講演会でこれ話しているなと思ってるよ。

伊藤 「なぜば成る」って言葉のとおりに、絶対にうまくいくと自信を持って行動することが大切ですよ。できないって言う人は結局思いがそこまで強くない。こういう人生を歩みたいという信念さえ強く持っていれば、中途半端な生き方はおろか、できない理由を並べることがないし、どうやったからできるか、その方法をまず考えないと、思います。

諏訪 先ほど、ご両親を早くに亡

くされたことが強さに繋がったとおっしゃいましたが、私もそれはすごく実感しています。

私の場合は兄の代わりに生まれたので、生きたくても生きられない命があり、その中で私は逆に生かしてもらっている。チャンスを与えていただいているので、やっぱり兄のことを考えると、ストレスとかプレッシャーとか、そんなことを言っている場合じゃなく、乗り越えていかなければいけないって思います。

伊藤 試練っていうのは乗り越えられる人の前にしか現れないのじゃないかな。

何のために働くのか

伊藤 きょうは仕事と人生というテーマですけど、私は幼い頃から一生働くものだと思っていました。働く目的というのは、自分が学んだことを社会に貢献するためであって、世の中の役に立つことが人間のあるべき姿だと。

だから、ワークライフバランスって言葉が好きではなくて、私は社長になってから結婚も出産もしました。小学生の息子が一人いま

すけど、仕事も家庭も妥協したくないので、会社経営しながらも、毎朝四時に起きて息子のお弁当をつくったり、週末は息子の習い事のラグビーの応援に行ったりしています。

諏訪 ワークライフバランスの話が出ましたけど、本当におっしゃるとおり。バランスなんて取ってられないんですよ。そんなことやっていたら、仕事できないと思います。

何のために仕事をするのかと云えば、私は一度しかない人生を後悔しないためですね。町工場がたぶん並んでいるところで生まれ育って、子供の時は職人さんたちが本当に輝いて見えたんですよ。だから、やっぱりものづくりを携わる人たちがもう一度輝く時代を見てみたい。

うちの製品は一ミクロンといって千分の一ミリ単位でつくられていて、それはすべて職人さんの五感で磨き上げています。そういう先輩方が築き上げてきた日本の高度な技術をいま二十代、三十代の若い職人さんに伝承しているとこそですが、これをさらに進化発展させ、後世に残していかなければ

ならない。その使命を今後も追求し続けていきたいと思っています。

伊藤 めっきというのはいま話題のIoT(モノのインターネット)やAI(人工知能)もめっき技術がないと成り立たない世界なんです。だけど、みんな下請けになって、大企業について海外に行っちゃったりしています。当社はそうではなくて、これからは絶対的に国内での生産にこだわろうと思っています。

私はインターナショナルスクールに長く通っていたので、考え方が半分西洋的なんです。でも客観的に見ると、やっぱり日本ほど素晴らしい国はないですし、日本人として日本企業の経営者として、国を発展させ、希望ある国にして、いきたくいですね。

ですから、うちにしかできないもの、日本電鍍じゃなきゃ困るというものを一つでも多く増やしていき、国内の雇用を守る。私も諏訪さんと同じように、未来の子供たちのために職場や産業を残さなければいけないと考えています。そのことを通じて国益に少しでも貢献していきたいと思っています。