

2代目「町工場の娘」の10年戦争



講師 諏訪 貴子氏 (スワ タカコ)

ダイヤ精機株式会社 代表取締役

日時：12月4日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：108名 内訳：教職員11名、学生・院生28名、高校教員/他校1名、年間会員20名、一般48名

講師略歴

1971年東京都生まれ
成蹊大学工学部卒業後、ユニシアジェックス(現・日立オートモティブシステムズ)でエンジニアとして働く。32歳(2004年)で父の逝去に伴いダイヤ精機社長に就任。新しい社風を構築し、育児と経営を

両立させる若手女性経営者として活躍中。日経BP社 Woman of the year 2013大賞を受賞。ニュースZEROや日曜討論等のメディアに多数出演し、中小企業の現状を伝えている。

講演要旨

はじめに

大田区で町工場を経営していた父が急逝したことに伴い、私は2004年、32歳のときに社長に就任した。それから15年間にわたって取り組んできた「経営改革」「町工場のIT化」「人財の確保と育成」について、社長になるまでの経緯を含め話していきたい。私の体験について綴った『町工場の娘』がNHKでドラマ化されたが、ドラマには描かれていない話も含めて紹介する。

1 会社紹介

ダイヤ精機株式会社は、自動車メーカー及び自動車部品メーカー向けの鍛造用金型部品、治工具、ゲージなどの設計、製作を手がける多品種少量生産の一貫加工メーカーである。「勇氣ある経営大賞優秀賞」「東京都中小企業ものづくり人材育成大賞奨励賞」「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2013」など数々の賞を受賞したが、これは積極的に賞を狙い、取りにいった結果である。当時、ダイヤ精機は大手自動車メーカー1社に依存した下請事業者で、リーマンショックと円高で売上高が9割減り、生き残りに必死だった。お金をかけずに自社の知名度を上げ、新たな取引先を獲得するために賞に応募したのである。その後、多くのメディアに取り上げられ、広告費に換算すると約1億5000万円から1億8000万円に匹敵すると言われたが、取引先拡大効果は出なかった。それで、ダイヤ精機はニッチだとわかった。

15年前に父から会社を引き継いで以来、私は「有石」という結婚後の姓を名乗っていた。父の7回忌を済ませ、リーマンショックも乗り越えた後、姓名判断をしてもらった上で、旧姓に戻した。創業者の名は看板になると考えたからだ。

ダイヤ精機が目指すのは「ザ・町工場」だ。1ミクロンの単位で鉄を磨くのは人の手でしかない。磨き上げた技術を後世に残したい。城の石垣も大きな石と小さな石がある。小さい町工場の役割を果たしていきたい。

ダイヤ精機は、自動車部品の精度を測るゲージを製造しているが、当社が製造したゼロマスターを使いながら大手メーカーが部品を大量生産し、全世界に供給している。もしゲージの寸法に少しでも狂いがあったら、部品が不良品になり、リコールに至ることもあり得る。

2 ダイヤ精機株式会社創業と自己紹介

私の兄は3歳で急性白血病を発症した。父は、高い治療費を捻出するため、同じ大田区でゲー

ジ工場を営む叔父から暖簾分けをしてもらい、1964年にダイヤ精機を創業した。兄は3年後、6歳で亡くなり、父は兄の代わりに会社を継げる2代目の誕生を心待ちにしていたが、生まれた私が女だったため落胆したと聞いている。

私は幼いころから兄の代わりとして育てられた。中学生のときに大森駅前でいきなり父から人目も憚らずどなりつけられたことがある。恥ずかしがり屋だった私に「周りは自分が考えるほどお前のことを気にしていない」と伝えたかったらしい。

大学は工学部以外お金を出さないというので、リケジョという言葉もないころ、私は成蹊大学工学部に進学した。卒業後はアナウンサーになりたかったが、採用はなく、大手自動車部品メーカーに就職した。役員秘書をすと思っていたが、エンジニア用の作業着を渡され、工機部に配属されたので驚いた。初の女性エンジニア採用だった。「ダイヤ精機の娘」に対する周囲の目は厳しかったが、結婚で退社するまでの2年間、機械加工、生産管理など製造業のイロハを学ぶことができた。この2年間がなければ、今の自分はない。

1997年に息子が誕生したとき、父は「でかした」と大変喜んでくれ、「この子を2代目にする」と言い出した。「兄の代わり」から解放されたので、女性らしい仕事をしたくなり、専門学校で結婚披露宴の司会の勉強をした。司会のアルバイトで磨いた時間感覚や対応力は、社長就任後、TV出演や講演のときに大いに役立っている。

1998年に父から会社を手伝ってほしいと言われて、ダイヤ精機に入社した。バブル崩壊後の逆風で、売上高が半分以下になっていたのだ。

経営状況を分析して、3億円の売上に対し、27人の社員は多すぎると考え、リストラによる経営改革案をまとめて、父に提出した。そうしたら、何と、私だけが解雇された。

その後、また会社を手伝ってくれと言われて、2000年に再入社した。状況は何も変わっていなかった。不採算部門からの撤退とリストラが必要と考え、前と同様のリストラ案を提出したところ、また「明日から来なくていいから」と私だけがリストラされた。経営者には雇用責任がある。リストラするなら身内からしなければ示しがつかない、と今なら理解できる。

3 事業継承について（2代目の試練）

2003年秋に父に肺がんが見つかった。手術は成功し、仕事を再開できた。

翌2004年、夫の米国赴任が決まった。引っ越しの準備をしていたところ、父からもう一度会社を手伝ってくれと頼まれた。しかし、私は米国生活が始まる時だったので、待つてほしいと言い、父は納得してくれた。

ところが、1か月も経たないうちに父は緊急入院し、余命4日と告げられた。急ぎ会社に行ったが、事業承継の準備は何もしていなかったから、預金通帳がない、金庫が開かない、わからないことばかりだった。金庫の暗証番号が父の最期の言葉、「会社は大丈夫だから！」が私から父への最後のメッセージだった。

亡くなって悲しいというより、困った。翌日訪ねてきた銀行に、誰が社長になるのかと聞かれた。夫は断り、幹部社員の誰かと思っていたら、私にやってくれと言われた。

全く考えていなかった。社員に対する責任も生まれる。会社の債務の連帯保証もしなければならぬ。

弁護士に相談すると、「失敗したときに取られて困るような財産はあるの？うまくいけばラッキーだし、やるだけやってみれば？」と背中を押された。

社長就任直後から試練が始まった。銀行が経営難を理由に他の精密加工メーカーとの合併話

を持ちかけてきたのだ。社員を守るために、その提案を一蹴し、半年で結果を出すと宣言した。そして、最初にやったことはリストラだった。前に経営改革案を考えたように、売上に対して社員数が多すぎ、経費削減が必要だった。リストラを言い渡す前は何日も眠れなかった。社長は自分の一言で他人の人生を変えてしまう。5人は「わかりました」と静かに去ってくれたが、社内の雰囲気は一変し、社員が全員「敵」になった。ダイヤ精機を長く残し、技術力を維持するためには、会社を抜本的に改革しなければならなかった。

4 「3年の経営改革」について（2代目経営）

早速「3年の改革」という取り組みを始めた。経営改革は社員のマインドチェンジである。1年目は意識改革の年、2年目はチャレンジの年、3年目は維持・継続・発展の年とした。

社員の意識改革は、スピード感を持って会社の危機的状況を乗り越えるために是非とも必要だった。経営には5ゲン主義（現場・現物・現実・原理・原則）という言葉があるが、製造業の基本である5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）、特に2S（整理・整頓）をまず社員に教えた。整理では、不用品を4トントラック1台分処分した。残ったものの整頓をして、ものを探す時間が減り、通路も広くなって、作業効率が向上した。

この年は、経営方針の策定にも取り掛かった。2代目は創業者のようなオーラもリーダーシップもないから、理念と方針を組み立て、社員とのベクトル合わせをしなければならない。経営理念に「ものづくり大田区を代表する企業となること」を掲げ、経営方針として、「超精密加工を得意とする多能工集団である」を掲げ、創業事業であるゲージ事業の継続を決めた。そのことが、後にリーマンショック後の危機から当社を救った。

2年目のチャレンジの年には生産設備の更新と生産管理システムの更新に取り組んだ。

40年分の経営データを使ってSWOT分析を試み、当社の強みは技術力であると導き出して、ある人に見せたところ、お客様目線の分析ではないと指摘された。そこで、なぜうちに仕事を出してくれるのかと取引先を聞いて回ったら、意外なことに「対応力」であると言われた。究極の多品種少量生産を行う会社として、対応力を強化するためには生産の進捗管理のシステム化が不可欠だった。会合を何回も開いて社員にシステムの必要性和効果をプレゼンし、現場の意見・要望を聞いた。この過程でシステム導入の意義が浸透し、愛着を持って使いこなしてくれ、わずか3ヶ月で新システムに切り替えることに成功した。

3年目は、維持管理と標準化に取り組んだ。

「3年の改革」をやり遂げ、社員全員で旅行に出かけた。社員から「死ぬまで社長について行く」と言われ、生まれて初めてダイヤ精機の2代目で良かったと心から思った。

5 当社の人財確保と育成について

2007年に人財の確保と育成に乗り出した。当時、町工場は就職先として人気がなく、ハローワークに求人票を出しても、半年に1人しか応募がなかった。そこで若手社員でプロジェクトチームを立ち上げ、ホームページの刷新や会社案内パンフレットの作成を行った結果、数十人の希望者が集まるまでになった。また定着率もアップした。そして50代～60代が一番多かった年齢分布は、20代～30代を土台にしたピラミッド型に変わり、技術移行も無事に行われた。ただし、生産性は落ちた。

ダイヤ精機は、限られたヒト・モノ・カネで多品種少量生産を行っている。それには人間の知恵が欠かせず、問題解決には皆で知恵を出し合う。工場内で2人の社員が話し込んでいたら、その輪の中に入れと新入社員には伝えている。

2008年には経済産業省から「IT経営実践企業」に認定された。

2009年に、当時の麻生首相が大田区の中小企業経営者と開いた意見交換会に出席した。何も言えないまま時間が過ぎたが、首相が退室する間に勇気を振り絞り雇用調整助成金について直訴したところ、対象要件を見直してもらえた。

2011年には当時の野田首相がダイヤ精機を視察に訪れた。そのときには産業の空洞化について対策を講じてほしいと直訴した。

国の政策はすぐには変わらない。中小企業の経営者として国に現状を伝えていきたい。

中小企業を支援するため、2019年に中小製造業向けのコミュニケーションツールLista（リスタ）を開発して、株式会社リスタ・プロダクツの代表者になった。これで創業者になれた。

夢枕に立った父は「ものづくりには終わりが無い」と言っていた。

これからは、先代の撒いた種を育てるだけでなく、これからに向けて種を撒く。次の時代に向けてスムーズに事業が継承できるように、取引銀行を1行から3行に増やした。そして2代目と3代目の間をつなぐ者として、私の右腕となる社員を育て、リーダーシップの勉強を続けさせている。創業者はインスピレーションで人を引っ張ることができるが、2代目は決断一つ一つに理論的裏付けが必要になる。試行錯誤を続けることを通じて成長できると信じている。