



## 講演会を開催

# 「日本のものづくりを支える中小企業! 経営改革の実践!」

ダイヤ精機(株) 代表取締役社長 諏訪 貴子氏

3月13日、自動車会館くるまプラザで「日本のものづくりを支える中小企業!経営改革の実践!」についての講演会を開催した。講師に諏訪貴子氏(ダイヤ精機(株)社長)を招き、40社60名が参加した。

氏は、東京商工会議所の「勇気ある経営大賞 優秀賞」や日経BP社主催「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2013 大賞」を受賞され、女性経営者として脚光を浴びている。



### 1. 会社紹介について

弊社は自動車メーカー及び各種部品メーカー向けの金型・ゲージ・治工具の設計・製造を行う一貫加工メーカーである。創業は1964年の東京オリンピックの年、爾来49年にわたり、伝統の技術を守りながら、顧客のニーズに応えるべく高品質・短納期・低コストの追及のため、日々尽力している。工場は、本社工場、矢口工場に加え、2012年2月に横浜工場を新設した。特に「マスターゲージ」という公差の厳しい部品の精密加工を得意としている。「マスターゲージ」は世界中で作られる部品の基準になるものであり、製品のなかには、弊社にしかできないものもあると自負している。

### 2. 後継について

創業者である父の諏訪保雄氏が2003年に病に倒れ急逝し、後継の話が持ち上がったときは専業主婦であった。

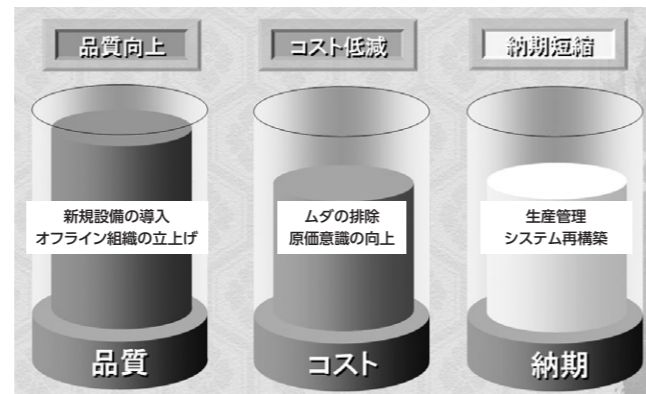
製造業の世界は「男」の世界であり、女性が社長を継ぐことはマイナスだととらえていたのだが、先代の娘として「後悔しない道を選びたい」との想いから勇気を奮って事業承継を決意した。

継承した当初は業績が芳しくなく、先代の技術力を失ったこともあり、すぐにM&Aの提案が持ち出されてきた。そんなとき社員に「女社長で頼りないよね」と愚痴をこぼしたら「社長、たまたま女性ってことだけでしょ」と言われた。そのことがキッカケとなり吹っ切ることができた。

### 3. 経営改革について

奮起後は、取引先や金融機関に対して「3か年の経営改革」を宣言した。自分がやるからには、自分なりの経営をしなければ意味がないと思った。職人集団である社員の大反対にもあったが、会社を良くするために本気でぶつかりあった。経営改革の3年間は、「人」、「財務」、「組織」の経営基盤強化に努め、1年目は「意識改革」、2年目は「チャレンジ」、3年目は「維持・継続・発展」に取組んだ。

「人」においては「挨拶からはじめよう」や「整理整頓」といった基礎教育に力をいれた。例えば、製造業の基本である整理整頓では、「整理」とは要るものと要らないものを分けて要らないものを捨てること、「整頓」とは、要るものだけを使いやすく並べることと、言葉の意味をしっかりと教えている。言葉の意味を知っているだけで行動に差が出てくる。



生産情報の一元管理による効果

旧システムの問題点	現状	新システムの条件
<ul style="list-style-type: none"> <li>・リース及び保守切れ</li> <li>・データの互換性がない</li> <li>・使いづらい</li> <li>・進捗が把握できない</li> <li>・仮売上が入力できない</li> <li>・個々でデータを管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【システム】機能不足 教育が必要</li> <li>【売上】見込みが立たない</li> <li>【データ管理】各営業 (PC又はノート)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バーコードによる管理</li> <li>・進捗管理</li> <li>・原価管理</li> <li>サポートがあること</li> <li>簡単操作であること</li> </ul>

新システムの条件

「財務」では、大幅なコストカットを実行した。「組織」では、今までやっていたことを同じ意識でやっていることは時代の変化についていけない。そのためにボトムアップ式の意見集約型の体制を作り、意識改革を図り、新しい技術やIT化にチャレンジした。

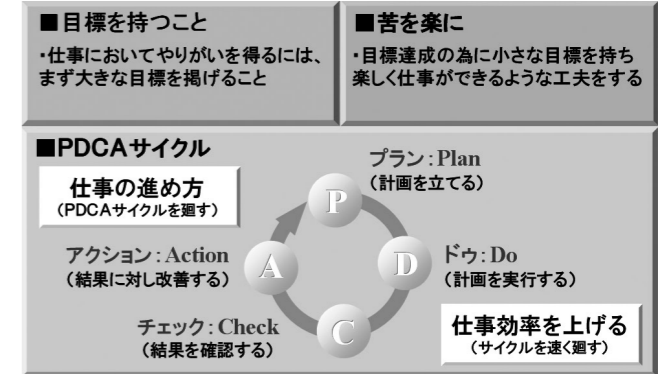
IT化で最初に取り組んだのが生産管理システムの刷新である。それまで従業員各自が独自の管理や作業を進めていたのだが、2005年から多品種少量生産に最適なバーコードを用いたシステムを導入した。このことにより数千枚の設計図面や1万を超す部品を一元管理することができるようになり、納期前の時間管理を行う「工程管理」や工場内の工数負荷を計算する「工数負荷管理」や製品一品ずつの原価を積算する「個別原価管理」が可能となった。このシステムでお客様への特急対応とその納期の厳守、プライスダウンへの対応が効率的に実現できるようになり「お客様」「協力企業」「弊社」のすべてにWin-Winの効果をもたらした。

生産管理システムを刷新した成果が顕著に現れたのは、宮城県沖地震の直後。東北にある某社の工場が被災して、「ゲージ」が使い物にならなくなった。弊社に「できれば3日でゲージを納めてほしい」と特急対応の依頼が届いた。本来ゲージを作るには、通常3~4週間程度はかかる。その製品へ特急対応すると他の製品の納品時期にどのような影響が出るのかも回答したうえで特急対応を行った。他社にも特急対応の依頼をしたのだが、そこまでできたのは弊社だけだったと言われた。就任して半年で大きな利益を出すことができ、結果を残していくことで周りも認めてくれるようになってきた。

### 4. 人材確保と育成について

弊社の採用基準は「コミュニケーション力」と「やる気」である。ある程度経験・技術を持っていたとしても、独自技術が強みの弊社に来たら素人になってしまう。未経験者でもコミュニケーションが取れる人を採用している。コミュニケーションが取れる人というのは、成長のスピードが早い。彼らは人に質問することを臆せずに行える。また「わからないこと」を「わからない」と言えるので吸収が早い。年齢差

# NEWS 特集



やりがいを見つけるもの

のある人と接する経験も持っているため、年上の職人からも上手に技術を学ぶことができる。

会社として未経験者教育プログラムをしっかりと準備している。1週間の机上教育後は1か月、3か月、半年、1年、3年と「若者が辞めるポイント」に合わせて対策を行っている。大手と違い同期は少ないので、一人ひとりに合わせたきめ細かい教育ができる。プロセスは、不安の解消→将来の見える化→成功事例での自信→オンリーワンへと育成している。また若手従業員が会社や社長である私への不満を自由に吐き出す会議も開催し不満を改善につなげるプロジェクトとして活用している。良い提案があれば、すぐに取り入れる。それがベテラン技術者からは難色を示されるような提案であっても、実際にその提案に理があれば迷いなく採用するようにしている。私も就職したときに最初に勤めた工場が1日8時間部品を箱につめる仕事をしたことがあり、最初はものすごく辛くて辞めたかった。でもその中で、「次、タイムアタックしてみよう」とすると時間が早く感じられたり、詰め方を変えて工夫したり、作業が早くなってくると先輩たちから褒められたり、考え次第でうまく具合に回っていったことがある。こうした原点をこれからも大切にしていきたい。

我々中小企業は最終製品を作っているわけではないが、間違いなく自動車産業を陰から支えてきた一員であり、その誇りを持っている。産業の空洞化が叫ばれているが、必ず日本にもものづくりは戻ってくると信じている。