オープンマインドで社員と向き合う
経営危機乗り越え100年企業へ

本特集では、「かがやく女性経営者」をテーマに、女性経営者として活躍するお客さまを訪問し、経営や事業について語っていただく。今回は、長島正之・関東地区統轄が日本電鍍工業株式会社を訪問した。同社は一時期深刻な経営難に陥ったものの、伊藤麻美・代表取締役社長の手腕で貴金属めっきの多品種変量生産体制を構築し、会社を建て直した。事業承継の経緯や経営の秘訣などについてお話を伺った。

ゲスト　日本電鍍工業株式会社 代表取締役　伊藤 麻美 氏

インタビュア　株式会社日本政策金融公庫 中小企業事業本部関東地区統轄　長島 正之

意識しなかった事業承継 大卒後はフリーのDJに

長島関東地区統轄　まずは日本電鍍工業の概要から教えてください。

伊藤社長　当社は貴金属めっきがメインで、多品種変量生産を特徴としています。1958年の創業以来、80年代まで腕時計中心でしたが、現在は管楽器や医療機器、精密部品、装飾品など幅広く対応し、最近では美顔器なども手がけています。

長島　創業者であるお父さまの後を継いでいるわけですが、小さい頃から事業承継は意識していたのですか。

伊藤　まったく意識していませんでした。わが家では小さい頃から仕事の話は一切出なかったんです。そのため、ある程度大きくなるまで、父が何の仕事をしているかも私は知りませんでした。

長島　大学卒業後はフリーのディスクジョッキーをされていたとか。

伊藤　漫然と就職するのも嫌だったので、好きだった音楽関係の仕事か、宝石関係の仕事をしたいと考え、父にも相談しました。「好きなことをすればいい。まだ若いからいくらでも方向転換できる。宝石の仕事は年を取ってからでもできるが、ディスクジョッキーは若い方がいい」と、父は背中を押してくれましたね。

その父は私が社会人になってすぐに亡くなったのですが、その前に経営者が代わっていたこともあって、当時は会社のことには一切関与しませんでした。

日本電鍍工業株式会社

本　　社：埼玉県さいたま市北区日進町1丁目137番地
代表者名：代表取締役　伊藤 麻美
資 本 金：1,000万円
従 業 員：75名（2015年12月現在）
事業内容：電気めっき加工、無電解めっき加工、イオンプレーティング、その他の表面処理
会社設立：昭和33年（1958年）
ホームページ：http://www.nihondento.com/

亡き父や社員に思い馳せ 会社存続に人生賭ける

長島　会社とはまったく関係なく、自分の人生を歩んでいたということですね。

伊藤　ディスクジョッキーの仕事は30歳まで続けたのですが、ライフワークとして続けられる分野の仕事に移りたいと考えて、もう1つの夢である宝石鑑定士・鑑別士の資格を取りにアメリカに渡ることにしました。そこで大手ジュエリーブランドの社長と知り合うことができ、仕事のオファーもあったのでアメリカで仕事をしていくつもりでいたんです。

そんな折、会社が倒産しそうで、私の実家も会社名義になっていたので売却しなければならない、との話が日本から飛び込んできました。実家を処分するためにも私自身が日本にいなければならないということで、帰国を余儀なくされました。

長島　その時は、あくまで実家の処分が目的であり、会社を継ぐという話ではなかったわけですか。

伊藤　帰国してみると、父が経営していた頃には健全経営だった会社が、いつの間にか10億円以上の負債を抱え、債務の一部は整理回収機構に移管されているような状況でした。それでも、当初は自分が会社を建て直そうという意識はまったくありませんでした。両親と過ごした思い出の詰まった実家がなくなることだけが、ただただショックでした。

長島　それがどうして、会社を継ぐという決断に至ったのでしょうか。

伊藤　弁護士や税理士の方々との打ち合わせで何度か会社に来るうちに、最初は特に意識していなかった会社の存続が、自分にとって重大なテーマになってきたんですね。社員のこともほとんど知らなかったのが、来る度に顔を合わせていると、その社員の後ろに家族が見えてくるようになりました。また、父が戦後の大変な時期に築き上げてきた会社を、簡単になくしてしまっていいのか、とも考えるようになりました。

父や社員のことを思うと、「このまま何もしないような自分ではダメだ」という気持ちがどんどん高まってきたんです。「たった一度の人生なのだから、勝負を賭けるべき時があ

る。それは今だ」と決断しました。私が32歳、2000年の時です。

長島　10億円の負債を抱える会社を引き継ぐというのは、非常に重い決断です。

伊藤　私がここまで思い切れたのは、幸か不幸か両親から会社の株式以外は何も相続しなかったことが大きかったと思います。もし、中途半端に数千万円とかでも相続していれば、それを守りたいと思って踏み切れなかったでしょう。自分自身に守るものがないというのは強いですよ（笑）。

Guest
日本電鍍工業株式会社　代表取締役
伊藤（いとう）　麻美（まみ）

1990年上智大学外国語学部を卒業後、洋楽漬けの日々を夢見てFMラジオのパーソナリティーに就く。30歳でジュエラーを目指し、米国カルフォルニアに留学。世界的に有名な宝石の学校GIAで宝石の鑑定士・鑑別士の資格を取得。2000年3月に日本電鍍工業の代表取締役に就任。1児の母。

社員にすべての情報を開示 オープンマインドで社員と交流

長島　まさに会社にとっては〝救世主〟となったわけですが、社員の反応はどうでしたか。

伊藤　それが反応はさんざんでした。再建計画が立てられる状態ではなく、社員たちに「こうすれば会社は良くなる」という具体的な話はできなかったので、ひたすら「会社を存続させたい。全員の力が必要だ」との想いをぶつけたのですが、社員の中には鼻で笑う人もいました。翌朝から、社員全員に「おはようございます」と挨拶をして回っても、あからさまに無視されたりしました。もっとも、私も負けじと、挨拶してもらうまで追いかけ回しましたが（笑）。

後から当時のことを聞くと、私が初めてやってきた時に、みんなが「これでこの会社はお終いだ」と思っていたようなんです。経営経験のない小娘がアメリカからやって来て、再建計画もないのに「会社を建て直す」と言っても、確かに何の説得力もありません。しかも茶髪で（笑）。

長島　茶髪だったんですか（笑）。

伊藤　帰国直後に弁護士と打ち合わせをした時は、おへそを出した格好だったんですよ（笑）。

長島　それはみんな驚きますね（笑）。

伊藤　社長になって初めて金融機関に挨拶に行った時も、「あなたでは話にならない。〝ホンモノ〟を連れてきなさい」と言われました。私はただの飾り物だろうから、背後にいる〝実権者〟を連れてくるように言われたりしましたね。

長島　社長になってからは、どのように課題に取り組んだのですか。

伊藤　まずやったのは、チームとして戦う以上、すべての情報を開示するということでした。売上から利益まですべてをオープンにしました。

オープンにすることで余計に不安を募らせて辞める人が出るかもしれないと思いましたが、幸いにも辞める人はいませんでした。

次の段階としては、とにかく社員と話をたくさんするように心がけました。最初は会社に対する愚痴や不平不満ばかり出てきましたが、人間というのは言い尽くすと言わなくなるものです。そこからは互いに前向きな話をしていきました。

Interviewer
株式会社日本政策金融公庫
中小企業事業本部関東地区統轄
長島（ながしま）　正之（まさゆき）

1981年4月、中小企業金融公庫（現・日本政策金融公庫）入庫。盛岡支店長、事業企画部副部長、企画管理本部総務部長を経て、2014年4月から現職。

長島　伊藤社長のオープンな姿勢や社員への愛情が、社員の心をつなぎとめたのだと思います。伊藤社長のそうしたマインドには何かルーツがあるのでしょうか。

伊藤　両親の影響は大きいと思います。母はどんな立場の人に対しても同じように接し、挨拶もちゃんとして、感謝を忘れない人でした。父も、社員の家族が難病を患った時に、病気が治せる医者を日本全国探していたことがあるくらい、社員のことを大事にしていました。

また、私自身がインターナショナルスクールに通っていたということも、影響しているかもしれません。そこには、60カ国くらいの国から、肌の色とかも違う子たちが集まっていました。国同士はたとえ戦争をしていたとしても、私たちは友達同士だから関係ないよね、という発想でお互いを尊重し合う。そうしたマインドで育ってきたので、社長としていろんな人と接する時も、オープンな姿勢でいるのが当たり前という感覚ですね。

腕時計依存からの脱却を図る 社長就任から3年で黒字転換

長島　胸襟を開いて社員とコミュニケーションを深め、危機感を共有したところで、業績を回復させるために具体的にどのようなことを行っていったのでしょうか。

伊藤　まず、それまでの腕時計依存からの脱却を図りました。社長就任時は9割が腕時計関連のめっきだったのですが、売上も昔は何十億円だったところから、4億円を切るまでに減少していました。

ただし、腕時計依存からの脱却といっても、当社はすべて手作業でめっきをしているため、量産モノには対応できない。当時は携帯やパソコン、デジカメが伸びていましたが、これらは量産モノなので納期もコストも追いつかない。お金がないので設備投資もできない。

今ある設備で勝負できるものは何か、ということを突き詰めて考えていく中で目を付けたのが、当社伝統の貴金属厚付けめっき技術でした。当社は腕時計など細かい物のめっきを得意としてきましたし、ほとんどのめっき液を自社開発していました。この強みを活かして手作業による貴金属厚付けめっきの守備範囲を広げていくことこそが、命綱になると考えたのです。

さらに景気に影響されにくい業界はどこかということで、医療と健康、あとは自分が女性なので美容という分野にたどり着きました。それからは、「うちは医療にいきます」と言葉に出すようにしたんです。そうすると不思議なことに医療業界から問い合わせがやって来ました。

伊藤社長をバックアップする社員一同

長島　腕時計依存から脱却する第一歩となる案件ですね。

伊藤　他のめっき会社ではできないような難しい案件だったこともあり、社員は「やったことがない」「命に関わることなので簡単にできない」と及び腰でした。しかし、私は直感で長年の腕時計めっきの経験が活かせると思いました。

腕時計は体内には入らないけれども肌には触れます。そこでの安全性が担保できているなら、医療器具にも応用が可能だろうと。また、医療器具のめっきは摩耗してはいけませんが、当社の技術ならめっきの厚みをキープすることができます。

私は社員に「腕時計のめっきも医療器具のめっきも、技術的にはまったく同じことなのに、使い方が違うだけで拒んでいたらこの会社はなくなるよ」と訴えました。最初は「めっきのこともわからないくせに偉そうに」といったヤジが飛んできました。しかし、必死になって説得しているうちに何人かが手伝ってくれて、苦労の末に実現すると現金なもので「うちの会社はすごい」とみんなが自信を持つようになりました（笑）。付加価値の高い商品を扱えるようになったことで、会社の収益体質も変わっていったのです。

長島　成功体験によってみんなが自信をつけて気持ちが1つになったのですね。ほかに営業面で工夫された点はありますか。

伊藤　当時業界ではまだめずらしかったホームページを開設して「1つでも引き受けます」と少数受注体制をアピールしたところ、これまで取引のなかった業界や海外、個人などからも引き合いがあり売上につながっていきました。

長島　そうした地道な努力により、2003年、社長就任から3年目で黒字転換したというわけですね。

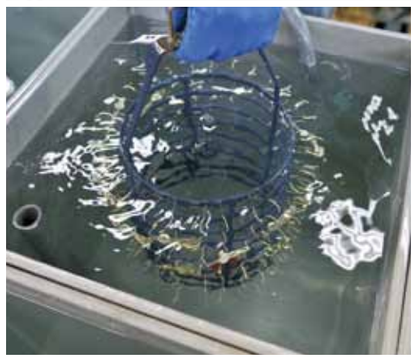
伊藤　収益体質が変わるにつれて、金融機関の姿勢にも変化がでてきました。

まだ収支が黒字化する前の厳しい時期に、公庫から「今の御社にとってベストの選択は元金の返済を止めることだ。まず公庫が皮切りにすべての元金返済を一旦猶予するので、他の金融機関にも足並みを揃えるように言ってほしい。」とご提案いただいたんです。

とても苦労しましたが、徐々に収支が改善していたこともあって、最終的にはすべての金融機関が何らかの形で返済の猶予に応じてくれました。これで非常に厳しかった資金繰りもようやく目途が立つようになったのです。

次に公庫からいただいた宿題が、「本当のメインバンクを見つけてほしい」というものでした。父の時代から長くお付き合いしていたメインバンクさんとは、前社長の時に業況がかなり悪化したため信頼関係が崩れ、私が社長に就任した時には、既にお付き合いが終了していました。経営正常化のためには真のメインバンクが必要不可欠だったのです。

当社がめっき加工を施した医療器具類



表面処理を行うイオンプレーティング装置（上）と、主流の電気めっきの作業工程（中・下）

しかし、どこに行ってもまともに取り合ってもらえませんでした。ようやく黒字になったのにメインバンクが見つからなければ当社は立ち行かなくなると焦っていたところ、たまたまある会合でご挨拶をしたおじさまが、偶然にもある銀行の社長さんでした。その席で「当行とお取引があるのですか？」と聞かれたので、「取引していただける状況ではないと思います」と答えました。すると「相談くらいは乗れると思うよ」と。てっきり社交辞令だと思っていたところ、すぐに最寄りの支店の行員さんが来てくれて。なんと2～3カ月後には他行からの借入を借り換えていただくことでメインバンクになってくれたのです。こうして、公庫のご提案をきっかけに新たなメインバンクからのご支援もいただけたおかげで、社長就任から6年目となる2006年に経営を正常化することができました。

経営者としての仕事と家庭の両立「全社員の夢を叶える100年企業」へ

長島　お子さんがいらっしゃるとお聞きしましたが、仕事と家庭の両立はどのようにされているのでしょうか。

伊藤　社長になってから結婚・出産したので、出産の1週間前まで働いて、出産の1カ月後には仕事に復帰しました。ただ、会社には行かないものの、電話やメールで仕事していたので、正確には産んだその日に復帰していたのも同然ですね（笑）。

仕事と家庭の両立は難しいですが、最低限、「食」は疎かにしないようにしています。必ず朝は早く起きて、朝ご飯と子供のお弁当を作ってから出社しています。

社員にも仕事と家庭の両立は大事にしてもらいたいので、当社では会社での飲み会などに子供を連れてきていいようにしています。例えばシングルマザーの社員も会社の行事に参加できるようにするためです。

また、社員の家族向けに工場見学も実施しています。パパやママの働く姿を見せると同時に、現場でいろんな実験なども体験してもらっています。自分自身に子供がいなければ、こういう発想にはならなかったかもしれません。

長島　今後の目標について教えてください。

伊藤　「全社員の夢を叶える100年企業にする」というのが目標です。社員やその家族が誇りに思えるような企業にしていきたいですね。上場や規模の拡大というよりも、社員の幸福度を高めたいと考えています。

国内でしっかり雇用を維持しつつ、当社にしかできないという技術を、1つでも多く生み出していきたいです。目先では、2020年東京オリンピックのメダルをめっきしてみたいですね（笑）。

長島　最後に、全国の中小企業経営者、特に女性経営者へのメッセージをお願いします。

伊藤　私自身は、女性経営者ということを意識していません。将来的には女性経営者、男性経営者と分かれず、同じ経営者という枠組みの中に女性がいるという世界にしたいと考えています。

だからこそ、女性経営者はしっかりと実績を積み上げて、甘えを出さずにやっていく必要があります。ただし、男性化する必要はないと思います。"可愛さ"などの女性らしさは出していきながら、しかし甘えずに平等にやっていける社会を築いていければいいですね。

長島　本日はありがとうございました。

顧客の要求に合わせ、受け入れ時や出荷前に行う分析（上）・検査（中）体制と、最終仕上げライン（下）