

NIKKEI TOP LEADER 日経トップリーダー

2020
October 10

特集

危ない会社の見分け方



与信管理で債権の焦げつきを防ぐ

特集

不況期に攻める経営者たち

企業力に大差がつく戦略思考

OPINION

本多プラス 本多孝充 社長
プラスチックは悪なのか

破綻の真相

ゲーム施設運営会社の
特異な資金調達手段崩壊

「同じ品質が安く手に入る」

井口一世 井口一世 社長

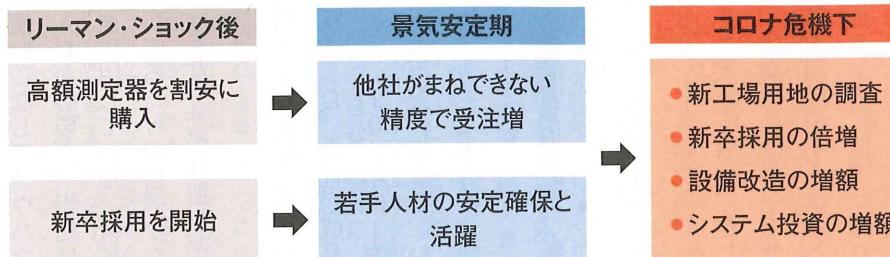
金属の精密加工を手がける井口一世（東京・千代田）。試作品や特注品など、要求精度が高い特殊な製品を主力としているため、コロナ危機下にあっても業績は前年比で伸びているという。目下、井口一世社長は、新工場を建てるための工場用地を探している。埼玉県所沢市にある現在の工場敷地は約1100坪。将来の成長を見越して、今は3000→5000坪の土地を探している。

今の敷地が狭くなり始めた矢先に、コロナ不況が起き、不動産価格が下がる兆しも見える。井口社長にとっては買い時だ。融資を受けている金融機関などから具体的な案件が既にいくつか提示されているという。



井口一世
1955年生まれ。1978年に立教大学経済学部を卒業。2001年に井口一世を創業。「金型レス」「切削レス」を掲げ業績を伸ばす。社長職を務めながら大学院に通い、09年に東京農工大学修士課程を修了。経済産業省の「地域未来牽引企業」に選ばれるなど表彰も多い

井口一世の不況期の動き



もう欠点がある。井口社長はここに目をつけ、曲げ加工などを追求し、金型を使用した場合と同程度の品質を持つ製品を実現した。その上で、井口社長は、試作を無料で請け負つて大手メーカーとの関係を開拓。技術的に問題がなければ、価格面では必ず勝てる

れを使いこなしてノウハウを生み出す人材が必要だ。当初は、人材を中途採用していた。「新卒を採用して育てるだけの自信がなかつたから」と井口社長は振り返る。

転機はリーマン・ショック。10

年に開始した採用活動で初めて新

卒を採用した。会社が成長したこ

とに加え、100年に1度ともい

われた大不況の中なら、いい人材

が採れるかもしれないと考えたか

らだ。

経済産業省が進めた、新卒者と中小企業のマッチングを支援するサービスの対象になるなどの追い風も吹き、5人の採用枠に対し約1000人が応募してきた。結果的に、大満足の採用ができたという。「不況期は中小企業にとつて採用のチャンス。普段は採れない人材が数多く応募してくれるし、採用実績ができれば、来年以降の採用にもつながる」。

こうして得た新卒人材は、技術や知識を持つ理系出身者かと思いつきや、技術職は全員が文系大学の学部卒だ。当然、金属加工の設備を触った経験もなければ、知識もない。

需給バランスの変わり目が投資のチャンスになる

井口社長の
頭の中



不況期と好況期では需給バランスが変わります。人気のある設備を製造するメーカーは、好況期には受注が殺到するため値下げをする必要がある、誰に売るかを選べます。

逆に、不況期には多くの企業が設備投資を減らすので、メーカーは在庫を抱えます。しかし、自社の成長につながるものを見つけられれば、双方にとつてメリットのある形で購入できます。

人材も同じです。うちも順調に昇給すれば、3年目で500万円、5年目で700万円の給与を支払います。

その投資の好機でしょう。

すぐに辞められては採用にかけた労力がムダになるだけでなく、大学からの印象も悪くなる。そのため、独自の面接方法を研究して性格などを詳しく見定めて、困難な課題にじっくり向き合ってくれる学生を選ぶのだという。

新技術を生み出す人材として、毎年5人程度の新卒採用を続けていた中、21年入社予定の新卒は、2倍の10人を採用する計画にしていました。コロナ危機を受けて増員を決断した。「中小企業の採用は不況期にこそ強化すべき。質も量も間違いない高まる」と井口社長は断言する。

そして、地元の有力大学とのコミュニケーションを増やし、工場見学や懇親会などの場づくりも怠らない。履歴書不要で、メールを1通送るだけで随時見学を受け付けるという徹底ぶりだ。

学生にとって、自身の進路を決める就活は一大事だ。学生を抱える大学にとっても、就職実績や内定率は経営上の重要な指標。だからこそ、工場見学や懇親会を開くなどの労をいとわない。「採用支援サービス会社に手数料を支払うよらずつと効率のよい採用につなが

かりに高い水準だと自負していますが、それでも、当社は、より高い給与を支払う企業は、選びがちです。不況になるとこうしたライバルが採用を見送ったり、絞り込んだりします。ここでも需給バランスが変動し、いつも以上に優れた人材と出会うチャンスが訪れます。

もちろん、学歴がすべてではないですし、不況期に採用した人材にも当たり外れはあります。それでも、不況期はいい人材を採用できる確率が間違いなく高まります。中小企業にとっては不況のとき

ります。それでも、不況期は投資により高まっています。それでも、不況期は人材を採用できる確率が間違いなく高まります。中小企業にとっては不況のとき

ります。それでも、不況期は投資により高まっています。それでも、不況期は人材を採用できる確率が間違いなく高まります。中小企業にとっては不況のとき

る」(井口社長)からだ。

設備改造などを増額

一方、設備投資については、売上高の15%程度を毎年、製造設備の購入などに投じてきた。加えてコロナ下では工場用地の購入、既存設備のカスタマイズや製造技術を管理するシステムに回す。「改造とシステム関連で合計3億円程度の増額を見込んでいる。コロナ前から強化していく方針だったが、コロナ危機を受けて増やした」(井口社長)。

投資により自社のシステムを強化した後には、システム 자체の販売を計画している。社内にシステムエンジニアのチームも抱え、事業の柱の1つに育てる計画だ。

井口社長は競争力の源泉として、一見すると不要と思えるほど高い性能を持つ設備と、難しい課題に取り組む人材を重視する。それらを得るために投資を惜しまないことで、高い競争力を築き上げた。

不況期には平時以上に投資額を増やし、次の成長につながる設備や人材の獲得を目指す。不況期は、平時以上に投資効果が得られる確信しているからに他ならない。

経済産業省が進めた、新卒者と中小企業のマッチングを支援するサービスの対象になるなどの追い風も吹き、5人の採用枠に対し約1000人が応募してきた。結果的に、大満足の採用ができたという。「不況期は中小企業にとつて採用のチャンス。普段は採れない人材が数多く応募してくれるし、採用実績ができれば、来年以降の採用にもつながる」。

こうして得た新卒人材は、技術や知識を持つ理系出身者かと思いつきや、技術職は全員が文系大学の学部卒だ。当然、金属加工の設備を触った経験もなければ、知識もない。



工場には主に欧州製の高額な設備が並ぶ。工場内は清潔で、社員は白い作業着を着て働く

リーマン・ショック後に購入した測定器(手前)。「国内に1台しかなく、この設備自當てに測定のみの依頼が来ることもある」(井口社長)という

チャレンジ型人材育成

当然、課題をクリアできなかつたり、使い方を誤って設備を故障させたりといった事態が続出する。こうした「チャレンジして実現できなかつた事例」は詳細に記録してデータベース化して次の開発に生かす。さらに、「設備を壊した後に自力で修理した経験」は、設備や加工原理への深い理解につながるという。

こうしたチャレンジは後々独自技術を生み出す投資だと、井口社長は考えている。「うちの社員の平均年齢は32歳。彼らの発想は本当に柔軟で、自分でもついていけない」と笑う。

一方、このような困難な課題は、新入社員にとって厳しい。入社後

し、技術指導もせずに、取り扱い説明書だけを渡して、経験者でも難しいような課題を与えるのが井口一世流の人材育成だ。

業界の常識に染まつていないため、経験者には想像もつかない設備の使い方をするという。その結果の積み重ねから、他社がまねできない独自技術を生み出すのが目的だ。