

岩手発 I T活用で 未来デジタルものづくりへ挑戦



株式会社アイオー精密
(花巻市)
代表取締役社長

鬼柳 一宏

8月23日に開催された岩手経済戦略会議2018の分科会「IT導入で企業の経営革新を図る」で、パネラーを務めさせて頂きました。これは、私自身にとって岩手へ帰郷してからの17年間を振り返るよい機会にもなりました。

▲ ITバブル崩壊からのV字回復

私が東京で10年間勤務した銀行を辞め、父が創業した産業用ロボット向け金属部品の製造を主とする株式会社アイオー精密へ入社したのは2001年でした。

入社直後、私は二つの予想外の事態に直面します。まず一つは、受注環境と経営状況の厳しさです。

折悪しく、ITバブルが崩壊。需要が高まっていた情報通信機器向けの仕事を拡大するために新工場建築と生産設備増強、大量採用を進めていた当社は、大幅な受注減に耐えられ

ず、赤字が積み上がっていました。そして、入社2カ月後には当社にとって最初で最後となる希望退職を募り100名の仲間が会社を去っていったのです。入社したばかりの私はまだ会社のこと、製造業のこと、十分に理解できておらず、何の力になることもできませんでした。そしてこの年、リストラ費用も含めた赤字額は過去最大となりました。この目まぐるしい日々の中、不思議と銀行を辞めたことを後悔する気持ちはありませんでしたが、ただ「何とかしなくては」という思いだけが空回りしていました。

予想外だったもう一つのことは、積極的なIT投資により当時の地方の中小製造業としては高度な情報インフラの整備が進んでいたことです。

新基幹システムによって作業日報はデジタル化され、受発注や工程進捗のほか全ての経費の一元管理も可能となりました。前職

の都市銀行では未だに稟議書も勤怠も紙ベースでの管理だったこともあり、このIT投資をよく決断したな、と感心すると共に、そこに希望の光を見いだすことができました。増産投資では積極さが裏目に出してしまいましたが、当社の伝統である「走りながら考える。まずやってみるべ」という積極果敢な風がこのIT投資を実現させ、V字回復の原動力となっていました。

入社から半年ほどの間は日々発生する全ての伝票に目を通したり、財務分析や製造原価構成の分解を徹底して行い、現場にもよく足を運びしつこく質問もしました。このときは、関わった社員が面倒くさがらずによく協力してくれたと思います。皆、会社を良くしたいという思いは一緒だったのでしよう。

そして、会社の様子やこの業界のことも徐々に理解してきた私は、当時社長であった父へ「経営企画室を立ち上げたい。会社再建を任

せて欲しい」と直訴しました。今思えば知識や経験の不足は否めず、想いと勢いだけが頼りだったわけですが、このときも会社に残ってくれていたシステムや財務に関する経験豊富な社員がサポートに就いて一緒に汗を流してくれたことがその後のさまざまな成果へと結び付きました。

まず、「ロス零^{ゼロ}キャンペーン」と称する草の根の経費節減運動を展開すると同時に、投資した情報インフラを最大限に活用できる日次決算システムの開発に着手。ここでは決算数値を見る目が鍛えられた銀行での経験が役に立ちました。この「利益管理表」の開発は、試行錯誤を繰り返しながら2年ほどで経営判断に活用できるレベルまで精度が向上。並行して役職者には決算数値の読み方の社内勉強会を定期的実施し、全社員が日々の決算状況を確認しながら収益をコントロールする仕組みが整えられていったのです。

その後も見積原価と実際原価の差異を分析するツールや、受発注の処理を人手を介さずに製造指示へ繋げるシステムなどを現場の声をもとに開発。これらITを駆使したきめ細かいマネジメントの実践に加え受注環境の好転もあって、2002年以降は売上高、営業利益共に二桁成長を続け、顧客基盤も日本全国から海外にも拡充し、正にV字回復を果たすことが出来ました。

私はITにそれほど詳しいわけでもなく、「コレでできるようにならない?」「こんなの欲しいなあ」と好き勝手なリクエストばかり。それら

を形にしようと動いてくれるチャレンジ精神旺盛なメンバーに恵まれたことは幸運でした。2009年、リーマンショックの時は売上が一気に4割減となり、その減収幅はITバブル崩壊時とは比較にならないものでした。しかし、この不況に対して黒字を確保し雇用を維持できたのは、ここまでのITを活用し



昨年竣工した新本社屋

た企業体質の強化が奏功したことは言うまでもありません。

◆ チャレンジ精神でさらなる未来改革へ ◆

我が社の有効な武器となったITは、会社の成長と経営の安定化に貢献してくれました。その一方、近年は中国を始めとするコスト優位な新興国の競合企業やデジタル技術で先行する米国企業が、ITを駆使して日本国内の顧客へ営業攻勢を掛けてくるようになりました。

インダストリー4.0の進展や人工知能などの進化に伴いITはさらに高度化しています。かつてはITの活用により岩手という立地でも日本全国を商圏とすることに成功しましたが、これからはITなどを武器とする海外企業の攻勢に晒されることも増えるでしょう。ITはいまや当たり前の技術となり、活用度の巧拙が市場競争力の優劣を決定するといっても過言ではありません。

そこで、当社では2年前から「未来デジタルものづくり推進プロジェクト」を進行中です。これまでのIT化はマネジメントや間接業務に軸足を置いたものでした。これからは、ものづくりそのものを未来形へ改革し、人手不足やコスト競争へ十分に対応できる持続可能なものへ変えていく必要があります。

近頃は過去の成功体験に縛られ、「まずやってみるべ」の気風がやや希薄化しているようにも感じています。チャレンジ精神を奮い立たせ、これから先も地域に根差し貢献できる企業として精進して参りたいと思います。