

新型コロナウィルスに立ち向かう

オグラ金属株式会社

～ 際立つリーダーの手腕 ～

小倉乃里子副社長とのインタビューから

ICOSA 理事 川浪 年子 ナミHR ネットワーク代表

Approach to COVID-19 by

Ogura Kinzoku Co., Ltd.

- A prominent leader's skill -

An interview with Ms.Ogura Noriko, Vice President

By ICOSA Director Kawanami Toshiko,

Representative of Nami HR Network

筆者はこの数年、主にアジア諸国から日本の経営とリーダーシップを学びに来日する企業幹部に向けてセミナーを催しており、その一環として企業見学会を実施することがあるが、オグラ金属はそこで紹介したい日本の優良企業として真っ先に頭に浮かんで来る企業であり、特に小倉乃里子副社長は日本を代表する女性リーダーの一人である。毎回訪問するたびに、乃里子氏と社員の心のこもった対応に感銘を受けている。

オグラ金属株式会社 (<http://www.ogura-gr.co.jp/>)

オグラ金属株式会社は 1922 年(大正 11 年)織物の町として栄えた足利市で創業、1924 年にプレス業に転進して以来、自動車、アミューズ部品、環境商品部品、鉄道車両部品の 4 つの事業領域における金属加工を主な事業としている。足利市は今や国内外を問わず「5S 活動のメッカ」として世界中から訪問客が絶えないが、中でもオグラ金属は「5S のテーマパーク」として毎年 100 社以上の企業が見学を訪れる、もっとも人気がある企業である。

現在の社長小倉^{かつおさき}勝興氏は 5 代目で、その昔当時の社長であった乃里子氏の父親から請われて婿入りした後、社長になった。会社の経営理念は「地域社会の人々のためになくはない企業でありたい」、経営ビジョンは「私たちは、笑顔と全員営業でお互いを尊重し、お客様に愛される企業を目指します」と掲げているエネルギーあふれる社長である。夫婦が互いの役割を尊重し合い、両輪となって会社を運営し始めてからもう何十年、二人の意見が異なることも度々だが、そんな時、二人の間に入って「通訳」の役割を担ってくれるのが叔父である会長と長男^{まさひろ}賢大氏だという。

オグラ金属の強みは、一般的な QCD (Quality, Cost, Delivery) に、Development「開発力・技術力」と Management を加えることで、競合他社を圧倒する生産管理・品質管理体制を整えていることである。「金属加工でできないものはない」と標榜し、ロボット事業をはじめ、次々と新しい分野にも参入している。

The author has been holding seminars in recent years for corporate executives from Asian countries who have come to Japan to learn about Japanese management and leadership. This Ogura Kinzoku is the company that comes to my mind first as an excellent Japanese company I would like to introduce, and Ogura Noriko, Vice President, is one of Japan's leading female leaders. Every time I visit, I'm impressed by the cordial reception of Noriko and the employees.

Ogura Kinzoku Co., Ltd. (<http://www.ogura-gr.co.jp/>)

Ogura Kinzoku Co., Ltd. was established in Ashikaga City, which flourished as a textile town in 1922, and since moving to the press business in 1924, their main business is metal processing in the four areas; automobiles, amusement products, environmental development products, and railroad carriage parts. Ashikaga City is now called as a "Mecca for 5S activities" and is attracting visitors from all over the world, and Ogura Kinzoku is a "5S Theme Park" visited by more than 100 companies every year.

The current president, Mr. Ogura Katsuoki, is the 5th generation of the company, and he was asked by the father of Noriko, the former president, to become his son. The management philosophy of the company is "We want to be an indispensable company for the people of the local community." He is a president with full of energy, having a management vision of "Aiming to be a company loved by customers, where we respect each other with smiles and the spirits of everyone being a salesperson." It's been decades since the couple respected each other's roles and started managing the company as two wheels.

They have often different opinions, but in such cases, it is their uncle, the chairman and the eldest son, Masahiro, who take the role of "interpreters" between them.

The strength of Ogura Kinzoku lies in the fact that its technical, development and management capabilities are added to QCD (Quality, Cost, Delivery), and the company has established a production control and quality control system that overwhelms other competitors. Advocating that "there is nothing they cannot do in metal processing", Ogura Kinzoku is entering new fields of business one after another, including the robot business.

新型コロナウイルスとオグラ金属の緊急事態措置

新型コロナウイルスが蔓延する現在、オグラ金属はどんな影響を受けているのか、どんな対策を掲げているのか、乃里子副社長が社員の安全確保のためにどんなリーダーシップを発揮しているのか探るため、3月以降二、三回メールしてみたが、どの返信からも、まともや驚くべき対応をして見事に困難を乗り越えている様子が伺えた。もう少し詳細を聞くことができれば、必ずや他社の参考になるのではないかという思いを強くし、ゴールデンウィーク前日でも忙を極めていた4月下旬、厚かましくもあらためて電話インタビューに応じてもらった次第である。以下、オグラ金属株式会社において、小倉乃里子副社長が中心となってとったコロナ対策を時系列で述べる。

- 1月22日、乃里子氏は幕張メッセで行なわれた「美容・健康食品 インナービューティ EXPO」に出かけた。オグラ金属はグループ会社に「オーエムシー株式会社」を持ち、健康・環境関連製品の製造・販売を行なっていることから、新製品開発に向けて他社の製品を勉強するのが目的だった。気がつけば、会場は中国人であふれており、乃里子氏は急に恐怖心に襲われた。なぜなら、つい最近、中国の武漢が新型コロナウイルス肺炎の発祥地であると報道されたばかりであったからである。これほど中国人の来場者がいれば、武漢で感染した人たちが必ずや混じっているに違いないと思い、身体が震えた。あわてて一枚だけ持っていたマスクをかけ、頻りにトイレに行っては手洗いとうがいを行なった。
- 翌日出社し、この恐怖を社員に話し、直ちに「緊急事態宣言」を発した。社員の間では、「エッ、副社長、何で今からやるんですか？」と不思議がる声もあったが、それから毎日のように、口を酸っぱくして発信を続け、社員の恐怖感を煽いだ。特に効き目があったのは、自分が昨年、風邪をこじらせて肺炎になった際、いかに呼吸が苦しかったかを話したことであった。コロナウィルスの恐ろしさはそんなものではないという感染者の話を、何度も社員全員に伝え、いかにして社内で一人も感染者を出さないようにするべきかを慎重に話し合った。
- その甲斐あって、1月末までには社員全員が日々変化する新型コロナウイルス感染状況を真摯に捉えるようになり、委員会を設けて衛生管理の徹底を始めた。早急に行なった措置には、ベトナムから布製マスクを調達し、社員一人に3枚ずつ配布したことが挙げられる。

COVID-19 and Emergency measures by Ogura Kinzoku

With the spread of the COVID-19, how Ogura Kinzoku is being affected, what measures are being taken, and what kind of leadership Noriko is exerting to ensure the safety of employees? With these questions in mind, I tried emailing a couple of times since March, and every time, I received return mails indicating that she did an amazing job and successfully overcame the difficulties.

I strongly thought that if I could hear more details, it would be a good reference for other companies, and in late April when she was extremely busy on the day before the Golden Week, I dared to call her over telephone to interview again. The following is a time-series description of countermeasures taken by the company against the COVID-19 under the leadership of Ogura Noriko, Vice President.

- On 22 January, Noriko went to "Inner Beauty EXPO" at Makuhari Messe. She visited the EXPO as Ogura Kinzoku Co., Ltd. owns "OMC Co., Ltd." as a group company and manufactures and sells health and environment related products, so she aimed to study the products of other companies toward the development of new products. Suddenly she noticed that the venue was full of Chinese visitors, and Noriko was frightened because it was just recently reported that Wuhan, China, was the birthplace of the COVID-19. She thought that there were so many Chinese and any of them might have been infected in Wuhan. She trembled and hurriedly put on a mask she had, then frequently rushed to the restroom to wash her hands and gargle.
- The next day, she came to work and told the employee about the fear, and immediately issued a "state of emergency declaration." Some employees wondered, "Eh, vice-president, why do you want to do it now?" Nevertheless, she repeated the declaration every day. Particularly effective was talking about how hard she had to breathe when she had a cold and pneumonia last year. She repeatedly told all employees about the infected person saying that the fear of COVID-19 was not the level of cold, and carefully discussed how to prevent anyone from getting infected inside the company.
- Thanks to that, by the end of January, all employees began to take seriously the changing situation of infections day by day, and a committee was established to start thorough hygiene management. Immediate measures were taken to procure cloth masks from Vietnam and distributed 3 masks to each employee.

また数年前にノロウイルスにかかった社員がいて何人もの社員に感染し、更にインフルエンザがオフィス内だけでなく現場にも蔓延し、多くの社員が次々と休んで人手不足に陥ったことがあったので、社内ではそれ以来次亜塩素酸水噴霧器を会社中に設置していたが、コロナウイルスに対応するためには、噴霧器の数が十分ではないと考え、大幅に増やした。(写真1)

マスクに関しては、その後も10,000枚を調達し、従業員やビジネスパートナーに欲しい分だけ原価で提供した。

- オフィスや工場に入る前も入ったあとも、手消毒をこれまでにないほど徹底した。
(写真2, 3, 6)

- 社員食堂入口の手消毒では特に注意を喚起し、各自がきちんと消毒しているか、社員が持ち回りで監督を徹底した。(写真4)
また、昼食時間を大幅にずらしてシフト制にしたあと、各テーブルの座り方も変更するよう指示した。(写真5)
更に食後は各自がテーブルをきれいに拭くことをルールとし、この点についても入口の監督者が注意を促した。

- 毎日、若い女子社員が昼食前と帰社前に、自粛と注意点を全社に放送し始めた。これが思わぬほど社員の間で評判が良く、みんなでがんばって乗り切ろうという気運が湧っていった。

- 大部屋の真ん中でしゃべり続ける必要がある乃里子氏のために、事務所で指示した翌日には営業部社員が副社長のデスクに段ボール資材で手作りの仕切りを作ってくれたのも、日頃の5S活動が生かされた一つの例である。
(写真7)

オグラ金属のBCP(事業継続計画)

- オグラ金属は昨2019年10月の台風19号による災害に際し、近所の川が氾濫して浸水被害にあったが、日頃の5S活動を通して培った確固たるBCP対策が功を奏し、社員が一丸となって清掃と点検を行った結果、わずか4日で操業を再開できた。この災害を教訓に、それ以降更なるBCP対策の強化に努めていた。

Also, several years ago, there was an employee who was infected with norovirus, and several employees were infected, and further, the influenza spread not only in the office but also in the field, and many employees took a break from one after another and fell into a labor shortage.

Therefore, she had installed hypochlorous acid water atomizers in the company since then, but she thought that the number of atomizers was not enough to deal with the COVID-19, she increased the number significantly. (Photo 1)

Regarding masks, she continued to procure 10,000 masks and provided them at the cost that employees and business partners wanted.

- Before and after entering the office or factory, hand sanitization was as thorough as ever. (Photos 2, 3 and 6)
- Special attention was paid to hand disinfection at the entrance to the employee cafeteria, and employees in turn served as supervisors to make sure that they were properly disinfected. (Photo 4)
In addition, after drastically changing lunch time to take lunch in several shifts, seating positions at each table were also re-arranged. (Photo 5)
Furthermore, it was ruled that each person must wipe the table cleanly after eating, and the supervisor at the entrance also warned of this point.
- Every day, young female employees began broadcasting needs for self-restraint and points of caution before lunch and before returning to work. This was unexpectedly well-received among employees, and there was a growing desire for everyone to work hard and survive.
- For Noriko who needed to keep talking in the middle of the large room, employees from the sales department came to make a handmade partition on the vice president's desk with cardboard materials on the following day after Noriko urged everyone to take immediate measures. Here is an example of the results of daily 5S activities. (Photo 7)

Ogura Kinzoku's BCP (Business Continuity Plan)

- Ogura Kinzoku Co., Ltd. suffered flood damage due to the flooding of a nearby river in the event of a strong typhoon in October 2019, when the solid BCP measures cultivated through daily 5S activities have been successful, and as a result of cleaning and inspection by all the employees, it was possible to resume operation in just 4 days. Taking this event as a lesson, they have been working to further strengthen their BCP measures.

- しかし新型コロナウイルスは、自然災害とは全く性質の異なる災害である。損害保険会社が提供するBCP関連セミナーには毎回社員を参加させていたので、災害ごとに異なった視点でBCP対策をたてることの必要性を管理職がよく理解しており、危機に際しては全員直ちに動き始めることが何よりも重要だという共通認識ができていた。
- これまで5S活動を通してあらゆる改善を社員の提案により実施するという企業風土が醸成されているのを乃里子氏はあらためて実感している。今回のコロナ対策実行責任者には、総務担当で活躍し2児の母でもある女性社員を任命した。彼女の昼の社内放送も高く評価されている。

人材の確保

- 工場を順調に稼働させるには何よりも人材の確保が重要であり、そのため社員の誰一人感染者を出してはならないという自覚が経営陣にも管理者層にも浸透していた。そして4月1日には新入社員5名の入社式を予定どおりに執り行うことができた。全員がマスクをしての入社式であったが、彼らにも直ちに会社が行なっている緊急事態措置を説明し、理解させた。

経営戦略の重要性

- オグラ金属は、3年ごとに経営戦略を作成して四半期ごとに見直し、メーカーの上を行く戦略が必要であると日頃から認識している。そのためには、マーケットが短期・長期にどのように変遷して行くのか徹底して分析し、その結果を自社の経営戦略に生かしている。オグラ金属の主要製品は長年、自動車関連部品であったが、国内マーケットはいずれ三分の一になると言われていたので、ここ数年他の分野に相当な力を入れて来た。
- 目下新型コロナウイルスの影響で、自動車業界の国内減産により大幅に低迷している中ではあるが、オグラ金属はすでにゲーム機、太陽光蓄電池の増加や自社で開発した季節物製品等の増産により、自動車関連の売り上げ減を上回る予測を立てている。人材に不足はなく、4月も30日までフル稼働し、当初の利益達成を見込んでいる。すでに8月末までのビジネスも確保しており、目下の課題は、新型コロナウイルス終息後の経営戦略を1日も早く完成することである。

- However, the COVID-19 is a disaster that is completely different in nature from natural disasters. As employees often participated in BCP-related seminars provided by non-life insurance companies, managers well understood the necessity of taking BCP countermeasures from different perspectives for each disaster. There was a common understanding that it is most important for them to start actions immediately when they faced any disasters.
- Noriko once again realized that the corporate culture has been well fostered in the company through 5S activities to make all improvements by the proposals from employees. A female employee who has been active in general affairs and who is also the mother of two children was appointed as the person responsible for implementing anti-COVID-19 measures. Her daytime in-house broadcast is also highly appreciated.

Securing Human Resources

- In order to keep the factory running smoothly, it is most important to secure human resources, and all directors and managers were fully aware that no one of the employees should be infected. And on April 1st, they were able to hold the entrance ceremony for five new employees as scheduled. All were with masks in the ceremony, and the new employees were immediately informed and understood the emergency measures the company was taking.

Importance of Management Strategy

- Ogura Kinzoku always recognizes that it is necessary to develop a management strategy every three years and review it quarterly to stand ahead of other manufacturers. To that end, they thoroughly analyze how the market will change in the short-term and long-term, and utilize the results in their business strategy. Ogura Kinzoku's main products have been automobile-related parts for many years, but since it was said that the domestic market will eventually reach one-third, it has put considerable effort into other fields over the past few years.
- Due to COVID-19, domestic production in the automobile industry has been declining significantly, but Ogura Kinzoku has already estimated that the decrease of automobile-related products will be compensated by the increase of production in game consoles, solar batteries and seasonal products developed in-house. There is no shortages of human resources, and it is expected to achieve initial profits by fully operating till 30th April. They have already secured their business by the end of August, and the current task is to complete the management strategy as soon as possible for the time when the COVID-19 will be over.

経営体質の改革

- 今回コロナウィルスに対応するため、これまでほとんど力を入れてこなかった「リモートテレワーク」を緊急に採り入れ、期待以上に上手く行っていることに社員も経営陣も驚いている。4月1日に全社員向け会議を行ったが、それまでにほとんどの対策を実施し終わっていたことになる。
- ちょうど2月末にベトナムへ出張し、帰国後出張に同行した社員二名と自主隔離も兼ねてテレワークを始めたところ、予想以上に有効なことが分かり、そのあとは現場以外のほとんどの部署が進んでこれまでの業務をテレワークに切り替え始めたそうである。現在はあらゆる社内会議で、テレワークにより社員とのコミュニケーションを繰り返しているとのこと。災害時の対応が企業の古い体質を変え、大きな変化を起こすチャンスになるのではないかと感じている。
- 毎年、全社のキャッチフレーズが発表される。昨年は「未来創造」であったが、今年は「奉仕貢献」である。日頃の5S活動を通して、日々の改善がいずれは利益に繋がることは社員全員がすでに認識してくれているが、今年のキャッチフレーズは、現在のような状況においてもっとも大切なのは、自分が我慢することが周りを守り、相手への思いやりを示すことに通じるという精神に正に適合するのではないかと思う。これまでに築いてきた自社の風土環境が、功を奏していることに自分は喜びを感じている。

編集後記

小倉乃里子氏のリーダーシップは、常に社員への愛であふれている。社員が幸せなら自分も幸せだと話すのを何度も聞いたことがある。「5S、改善、業績も大事ですが、社員の「安全」確保こそが、経営者の最大の仕事であり、全てにおいて社員の「安全」を第一に考えて活動して来たつもりです」と言い切っている。

コロナウィルスの対応においては、リーダーが俊敏な反応を示し、行動に移して行くことがもっとも大切ではないかと思うが、更に乃里子氏が、この状況を変革の機会と捉え、社員全員を引率して行く姿には、驚きと同時に感動さえ覚える。

Reform of Management Culture

- To cope with the COVID-19, they have urgently adopted the "remote telework" which they have not put much efforts until then, and both employees and management feel surprised to experience that it is working far better than they expected. They had a meeting with all employees on 1st April, and it was the time when most of the measures had been completed.
- Noriko made a business trip to Vietnam in the end of February accompanying two employees, and just after returning home, they started a teleworking among themselves while taking a voluntary quarantine leave. They experienced that the system is quite effective and had started to switch their daily work to telework for all sections other than workshops. Currently, she is repeatedly communicating with employees through telework at all internal meetings. She feels that responding to a disaster may change the old constitution of a company and give it a chance to make a big change.
- The company-wide catchphrase is announced every year for Ogura Kinzoku. It was "Creating the Future" last year, and it is "Service and Contribution" this year. Through their 5S activities, all employees have already realized that daily improvements will eventually lead to profits, but this year's catchphrase shows that the most important thing in the current situation is to be patient. She thinks it fits right into the spirit of protecting people and showing compassion for others. She feels delighted that the corporate climate environment that she has built up to this point has been successful.

Author's Note

Ogura Noriko's leadership is always full of love for employees. I have heard many times that she is happy if employees are happy. She stresses that "5S, KAIZEN, and Performance are also important, but ensuring "safety" of employees is the biggest task of the management, and I intend to carry out activities with the "safety" of employees as the top priority".

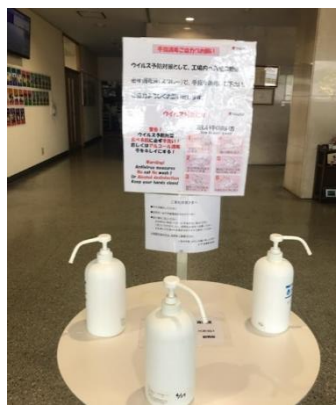
I think it most important for leaders to react swiftly and take actions when responding to COVID-19. However, Noriko goes beyond and considers this situation to be an opportunity for change and leads all employees. I was surprised and even moved by the way she served.



オグラ金属(株)ホームページより、2020年4月1日、入社式記念写真、前列右端が小倉乃里子副社長、隣は小倉勝興社長
 From Ogura Kinzoku's Home page, Vice President Ms. Ogura Noriko on the extreme right and President Mr. Ogura Katsuoki next
 On 1st April 2020 at the Entrance Ceremony for New Employees



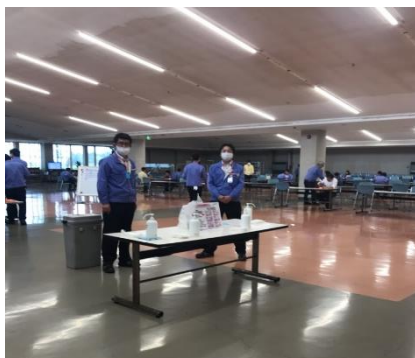
1.次亜塩素酸水噴霧器
 Hypochlorous acid water atomizer



2.工場に入る前の手消毒の徹底
 Thorough hand disinfection before entering workshop



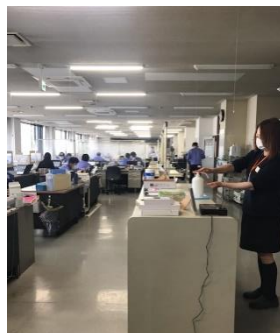
3.オフィスに入る前の手消毒の徹底
 Thorough hand disinfection before entering office



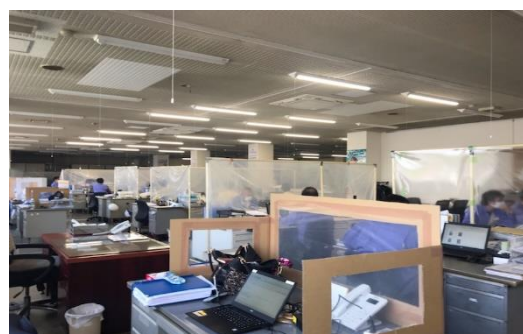
4.食堂に入る前の手消毒を社員が持ち回りで監督
 Employees in turn supervise hand disinfection before entering the dining room



5.昼食時間をずらし食堂の混雑を避ける。座り方も工夫。 / Avoid lunch congestion by staggering lunch times. Change how to sit as well.



6.オフィスの中でも手消毒を徹底
 Thorough hand disinfection even in the office



7.社員が作ってくれた副社長用のパーティション
 Vice President partition made by an employee