

海外拠点を支えるための 日本人の役割

株式会社 伊藤製作所

三重県四日市市広永町101番地
従業員数 日本本社103人、フィリピン現地法人120人、
インドネシア現地法人35人

多くの企業が中国に渡った90年代後半、反日の国で人を育てることはできない…と、伊藤製作所はあえてフィリピンに進出した。その後18年にわたる人材育成が実を結び、いまでは優秀な技術者が続々と育っている。昨年秋のインドネシア現地法人の立ち上げでは、フィリピン人技術者が金型製作や品質管理などに大きな役割を果たした。それら海外での成功は、昨年度の日本本社の業績がこれまでの最高レベルに達したことに大きく寄与している。また、グローバル化の牽引役として、日本人が果たすべき役割は、ますます大きくなっているという。

■順送り金型のトップメーカー

伊藤製作所は、順送り金型の製作で業界トップクラスの技術を持つ会社である。自動車部品用の金型を製作するとともに、その金型を使ったプレス部品加工を行っている。

1945年に伊藤澄夫現社長の父、正一氏が創業。当初は漁網機械や撚糸機械ねんしをつくる会社だったが、1964年から金型づくりに挑戦した。大学の経営学部を出たばかりの伊藤さんは、あらためて名城大学工学部二部（夜間）に編入し、金型を学んだという。

70年代半ばまでは困難の連続だったらしい。得意先から何度も金型の修正を求めら

れ、多額の設備投資の回収も思うようにいかず、あわや倒産という時期、政府系金融機関からの融資が決まって危機を脱したと、伊藤さんの著書『モノづくりこそニッポンの砦』にはある。同書にはそのほかに、フィリピン進出のいきさつや、フィリピンでの人材育成の様子が詳しく書かれているのだが、それをあらためて直接聞きたいと思い、四日市の伊藤製作所を訪ねた。

タクシーは約束の時刻より10分早く着いた。そのあたりを歩いて時間をつぶそうと思っていたとき、ワインカラーの乗用車が正門前に停まり、ドアが開いて降りてこられたのが伊藤社長だった。写真で見えておおり、がっしりした体格の精悍なイメー



伊藤澄夫社長

1942年生まれ。(株)伊藤製作所代表取締役社長、日本金型工業会国際委員長、中京大学大学院ビジネス・イノベーション研究科客員教授。著書に『モノづくりこそニッポンの砦』（工業調査会刊）があり、ネット上で「反日国家に工場を出すな」との持論を発信している。

ジの人である。その奥に包容力のある優しさが漂っている。柔和な笑顔で「これは、これは、遠くからようこそ、どうぞ…」と、会議室に招き入れていただいた。

■親日の国

なぜ海外進出が必要だったのか、そして、それがなぜフィリピンだったのか、そこから伺うことにした。

「1985年のプラザ合意から円高がすすみましたね。そのうえに90年代から時短をすすめた。あれで日本とアジア諸国との賃金格差はさらに広がりました。日本の人口は減少していくから、日本一国だけの経済では縮小していかざるを得ない。片や、アジア諸国には日の出の勢いがある。それで、90年代に入ってから、メーカー各社は一斉に海外に拠点を移しはじめたのです」。

しかし、海外には、日本のように信頼で

きる部品の調達先がないため、顧客からの要請で、多くの金型企業が海を渡った。そのほとんどは中国だったが、伊藤さんが選んだのはなぜかフィリピンだった。

「ウチの場合は、得意先から誘われたわけではなかったので、行き先は自由に選べました。金型の技術を教えるには5年も10年もかかります。その間、現地社員と良い人間関係を築けないと技術は教えられないし、教えても技術をマスターしたら、もっと賃金の高い別の会社に移ってしまうかもしれません。反日教育をする国では、ベースとなる信頼関係を築くことができないから、とても無理なのです。どうしても、親日の国でなければならなかった」。

親日であるとともに、輸送や電力などのインフラが整っていなければならないし、十分な市場があり、同業者の進出がまだ少なく、伊藤製作所の技術を求めている国でなければならぬ。

そんな条件に合致したところを探すために、伊藤さんは日本とアジア諸国の間を何度も往復した。日本の商社の友人を訪ねたり、そこから人を紹介してもらったり、自分の足で情報を集めた。このようなことを予想して、若い頃から英会話の特訓を続けていたという。

当初、タイへの進出も考えたが、そこはすでに多くの同業者が進出していた。失業率はわずか1%。必要な人材を確保するには同業他社から引き抜くしかない。結局、



フィリピン現地法人での作業風景

フィリピンに狙いを定めた。この国は治安が悪いと、日本ではいわれていたが、他国と比べてさほどでもないことが進出後わかった。それよりも、大学進学率27%という高学歴社会で、仕事を求めている人が多く、優秀な人材を集めやすい。しかも、ほとんどの国民は英語が話せ、親日国でもある。

■フィリピン現地法人の設立

こうして、中国系フィリピン人の協力を得て、1996年に合弁会社を設立。合弁相手が用意してくれたマニラ市内の倉庫で、プレス金型と部品の生産をはじめた。業績は順調に伸び、2002年には新工場を建てて、さらに生産規模を拡大する計画だった。

ところが、突然予期せぬ危機が訪れた。日本から1人で現地駐在していた合弁会社の副社長の加藤美幸氏が、新工場のスタートを前に急逝したのである。そのうえに、加藤氏なしではこの会社の将来はないと合弁相手が合弁の解消を申し入れてきた。

伊藤さんは合弁相手が保有していた株式をすべて買い取って、この会社を伊藤製作所の100%子会社にした。当時営業課長だ

った33歳の川崎剛司氏をこの子会社の社長とし、さらに2人の日本人技術者を派遣して、2003年には計画どおり新工場をスタートさせた。このフィリピンの子会社はその後、合弁相手だった中国系フィリピン人が一生の不覚と悔しがるほど、順調に業績を伸ばすことになる。

■フィリピンでの人材育成

「フィリピン人は家族を非常に大切にします。たびたび訪問してそのことがわかったから、日本で先代がやってきたのと同じ家族的経営をフィリピンでもやればうまくいくと思った。それが功を奏したのです」と伊藤さんは言う。

年に7～8回、伊藤さんはフィリピンに出かけ、毎回1週間ほど滞在する。その間、毎日全員を集めて朝礼する。そのとき心がけているのは、目線を合わせること、感謝の言葉を投げかけること、ほめて励ましながら、何を目指すべきか目標を与えることである。「みんなよく頑張ってくれているね」とか「技術レベルがだいぶ上がってきた」とか「技術力を高めた者には給料を上げる」とか「利益が上がったら、一部をみんなに分配する」とか…。

社員1人ひとりの誕生日に、ケーキなどのプレゼントを贈っている。会社はあなた方1人ひとりを大切に思っている、ということ伝えるためである。

長く植民地だったこの国の国民には、こ

のような人事管理はおそらくはじめてだっただろう。欧米流の契約社会では、労使の利害はもともと対立するものにとらえられ、その対立の中から交渉と契約によって労働条件が決まる。

その端的な例が、伊藤さんの著書に出てくる。合弁会社設立から2年目、合弁相手の中国系フィリピン人が朝礼で全社員に、その年に赤字が出たことに苦言を呈した。彼はそれを、ボーナスを出せない理由にしようとしていた。そのときたまたま朝礼に出ていた伊藤さんは、共同経営者をはじめて叱った。「設立後しばらくは赤字になることは、はじめから織り込み済みのことじゃないですか。社員に赤字の責任はいっさいありませんよ」。

そんなこともあって、フィリピン人従業員たちは、会社と社員が運命共同体であると説く伊藤さんの考え方に、次第に共感するようになっていった。自分たちの技術レベルを高めれば賃金が増え、同時に会社が発展する。会社が発展すればさらに賃金が増え、自分たちの生活も安定する。そういう認識が広がり、みんなが競うようにして技術レベルの向上に励むようになり、日本でいう愛社精神が育っていった。

2002年に急逝した加藤副社長は、営業から人事、経理、金型製作、設計まで何でも1人でこなせる超人的な猛烈社員で、誰とでもすぐに仲良くなる面倒見のいい人だった。当時60人の現地社員は、加藤氏のOJ



フィリピン人従業員を指導する伊藤社長

Tによって1996年からの6年間で、めきめき腕を上げた。機械の操作から、金型のつくり方、金型設計まで、まず3～4人のリーダークラスに教え、彼らが順次部下たちに教えるといった方法で、技術者は年々増えていった。だからこそ、現地法人は順調に発展したのである。

フィリピン人従業員のうち優秀な者には、数人ずつ順次来日させ、四日市の本社で3ヵ月間の日本研修を行った。昼間は工場で簡単な金型をつくらせ、夜は社員寮に泊めた。そして、夕食はしばしば伊藤さんが自ら手づくりの料理を振る舞った。これによってフィリピン人技術者たちは、伊藤さんや日本人従業員との信頼関係を強め、自分自身の将来と会社の将来を重ね合わせるようになっていった。1996年の合弁会社設立当時から、日本研修を修了した10人のフィリピン人従業員で、これまでに会社を辞めた者は1人もいない。

■日本とフィリピンの国際分業

伊藤製作所が金型をつくりはじめた1964年から現在までに、日本人金型技術者の賃

金は30倍に上がっている。一方で、プレス機1台の価格上昇率は2倍である。機械は人件費より圧倒的に安くなっている。

プレス機は通常、ある部品のプレス加工を終えると次の部品を打つために金型の段取り替えをするが、これに技術者が何時間もかかる。いまや割安になったプレス機の稼働率を上げるために、人件費の高い技術者が何時間もかけて段取り替えするのは無駄であり、利益も期待できない。1ヵ月後に同じ部品の受注が再び見込めるのなら、金型を付けっぱなしにしておいたほうがコストは小さくて済む。そんな考え方から、同社では月間10万個以上の受注のある部品の金型は付けっぱなしにしており、そのために15年前から年に数台ずつプレス機を増やしてきた。現在92台の自動プレス機のうち50台が、金型を付けっぱなしの専用機である。

これにより、本社工場の技術者は少人数で回すことができおり、業績は一気に向上した。その一方で、フィリピンでは、日本人の10分の1以下の人件費で設計までできる優秀な技術者が次々と育っている。本社の金型受注が多いときなど、設計図面の作成をフィリピンに発注し、フィリピン人技術者がつくった設計図のデータをネット経由で日本に送り、それによって、日本では金型部品を夜間無人加工するという国際分業が可能になっている。



日本本社のプレス機。専用機として金型を付けっぱなしにしている

■インドネシア合弁会社での フィリピン人の活躍

2013年11月、インドネシアで新たな合弁会社がスタートした。合弁相手はアルマダというインドネシア有数の財閥で、伊藤製作所の精密な金型をつくりたいと強く求められ、先方が5000m²の工場や新築の事務所を無償提供したうえに、伊藤製作所の持ち株は51%という好条件で合意に至った。しかし、日本本社は多忙を極めていてインドネシアに出せる人材がいない。そこで、フィリピンから技術者を派遣するという案を伊藤さんは思いつく。

合弁会社のインドネシア人社長は、当初日本人技術者の派遣を強く求めていたのだが、金型の製作から設計までできる優秀な技術者4人をフィリピンから派遣させたいと説得した。フィリピン人がインドネシア人を教えるというのではなく、彼らは金型をつくりに行くのである。もしもトラブルがあればテレビ会議を通じて本社からアドバイスする。それでも解決できなければ日本人技術者がインドネシアに飛ぶ、という条件でインドネシア人社長も納得した。

フィリピン人の優秀な技術者に、インドネシアでは月4万円の給与を支払う。フィリピンの留守宅にも同額の4万円、計8万円を支払うという条件だったから、フィリピン人たちは大喜びした。インドネシア合弁会社の負担は、住居費などを含めて月に1人当たり総額14万円程度。日本人技術者を派遣した場合、滞在費や高級マンション、車と運転手の費用などを合計すれば、月額130万円程度にもなるから、経費でも価格競争力の面でも優位になる。

スタートから半年が経過したインドネシア合弁会社では、日比両国から送られた金型の設計図面によって、順調に順送り金型が生産されている。周りから驚異的と評価されるほどの立ち上がりのスピードだった。「フィリピンでは人材が育ち、彼ら自身



フィリピン人従業員によるインドネシアでのOJT

の手で高品位の金型が次々生み出されています。インドネシアでも近々にそうなるでしょう。だが、彼らが常に見ているのは日本です。日本人がさらに技術を磨き、さらに高みを目指しているからこそ、彼らは安心して前にすすむことができる。我々が気を抜いたらフィリピンもインドネシアも崩れます。その意味で、日本人が今後果たしていくべき役割は非常に大きいのです」と、伊藤さんは結んだ。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中