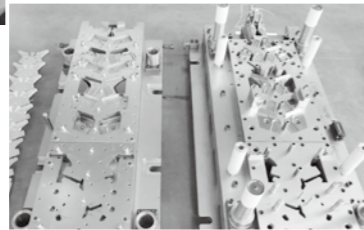


# 同じ目線で人を育て地元を潤 海外で根付く伊藤製 金型技術と



フィリピン人金型技術者から指導を受けるインドネシア人(上写真)と、PT. ITO-SEISAKUSHO ARMADAの工場で作られた金型(右写真)



伊藤 実は当初、インドネシアへ出ていく気はまったくなかったんですよ。フィリピンでは仕事量は少ないものの適当な利益を確保でき、日本本社も多忙でしたから。そこへ、メカル・アルマダ・ジャヤ社という現地の財閥系企業のオーナーから「伊藤さんとやりたい」とのオファーがありました。7カ月にわたって断っていたのですが、「5000平方メートルの工場を無料で使ってください。事務所も新築して寄付します」とまで言われました。そこまでの好条件ならやってみようかなと思うものの、忙しい日本から

は技術者を1人も出せません。「やっぱり無理かな」と思いつつ、フィリピン事業所に行った時に技術者18人を前にその経過を説明したところ、皆が「行きたい」と手を挙げました。「なら、やろう」と合弁会社設立を決心したのです。インドネシア進出は、フィリピン人技術者が駐在を希望してくれたから実現したのです。合弁会社設立の協議中、「技術指導はフィリピン人技術者で行いたい」と伝えたところ、現地の責任者から、「技術を日本人から学びたい」と言われました。隣の小国から来る技術者ではプライドがあるのでしょうか。私の提案は、「教えるに行くのではなく、フィリピン人が金型を作りに行く」。しばらくの間、日比両国から金型図面を送り、4名の技術者が、現地の若者と一緒に製作するという方法でした。ほとんどのインドネシア人が英語を話せることから、極めて早く技術移転が進行。最初の金型が60日ででき上がり、早めの売り上げにも貢献。周辺の皆さんが驚くほどの結果を出せました。実は、周囲では「伊藤さんでもインドネシアでは苦労するだろう」と噂をしていたと聞きました。

—— そうした予想に反し、いい結果を生み出した要因は何だと？  
伊藤 僕は、どこの国であれ働く社員がまず幸せになることを考えています。常に社員に希望を持たせ、仕事が面白く思えるような環境を作ること。全社員から信頼を得られる経営。これが僕の永遠のテーマです。日本に



インドネシアの従業員らに慕われ、誕生日を祝われる伊藤社長(写真中央右)

# す企業を創出 作所の 親父力経営

▼伊藤製作所のフィリピン工場



▲インドネシアの拠点「PT. ITO-SEISAKUSHO ARMADA」の事務所



伊藤製作所社長 伊藤澄夫

ASEAN創設50周年の今年、安倍政権は外交をアジア太平洋からスタートさせ、その記者会見で安倍総理は、20年前にフィリピンに進出した三重県の金型メーカーの取り組みを「人を育て技術を根付かせる日本らしい海外進出のやり方」の例に挙げ、アジアへの貢献を謳った。それが順送り金型において高い技術を誇る伊藤製作所だ。

——伊藤製作所は、複雑な形状をプレス加工のみで作る順送り金型の高い技術で知られていますね。  
伊藤 父が1945年に創業したときは漁網織機メーカーでしたが、僕の入社後、これからは順送り金型が日本発展のキーになる。お前は金型をやれ」と新たに金型部門を設立し、その運営を任せてくれたんです。そして、当時は珍しかった大きな金型の中に十数工程を組み込んだ順送り金型を手掛けたのが始まりでした。

——いま、国内の金型業界はなかなか厳しい環境のようですが。  
伊藤 ええ、当社も金型製作だけではまるつきり赤字です。何しろモデルチェンジがないと注文が来ないのが金型。1年のうち9カ月しか仕事がないのが現状で、かといって残り3カ月分を余分にもらうわけにもいきません。しかし当社は金型を販売しているだけでなく、自社で部品を量産する

プレス加工もやっており、この部門で助けてもらっています。金型部門は儲からないと言って無くすわけにはいきません。技術の高い金型部門が自社にあるからこそ、プレス部品部門がいい仕事を受注できるのです。たとえばやりがいのある高度な仕事を取ってきて、外部の金型メーカーに金型を依頼しても「作れません」と言われたら受注は出来ないですからね。会社の成長のためには、腕のいい金型技術者を囲っておく必要があるのです。大名がまさかの折に対処するため高給を出し、腕利きの用心棒を雇っていることに似ています。

**現地社員の幸せが第一**  
——御社は20年前にフィリピン、そして4年前にはインドネシアに進出。インドネシアでは日本でも手を焼くその順送り金型を、短期間で製作可能にされたそうですね。

安倍総理大臣東南アジア訪問の同行メンバーとして政府専用機に搭乗する伊藤澄夫社長



伊藤 当社の貢献内容を2カ国の政府が歓迎してくれ、そして日本政府にも認識していただけたと肌で感じられたことです。自信を持ってこれからも現地でのビジネスを続けていきます。

インドネシアでの晩さん会の席で、28人の経済ミッショ

ンメンバーから9人が各1分間スピーチをする機会をいただきました。僕は7番目でしたが、前の人たちは450億円の設備をするとか、3年間で2千億円の投資とか、大掛かりな話ばかり。当社は高性能のプレス部品が高速で加工される技術を持ち込み、インドネシアの自動車産業に貢献したいと伝えたところ、大統領と4人の大臣が私に拍手をされたのです。光栄でした。

フィリピン工場では既に日本以上に多くの技術者が育っており、本社が多忙を極めるなか、金型の設計製作で現在3名が3年間応援に来ています。インドネシアの合弁会社は発展途上ですが、同国のマーケットは非常に大きく、日本とフィリピンに金型の発注ができる強みを持ちます。今後、日本では少子化が進みます。進み、いい社員を採用が困難になるでしょう。今後は3カ国の特徴を生かして進めることで、安定した経営ができるのではないかと、確かな手ごたえを感じています。

—— 一層の活躍を期待しています。ありがとうございます。

る環境では、現地社員と家族的な関係を持つことは困難と思われま

私はフィリピンに進出したとき、経営理念を時間をかけて説明しました。そこで強調したのは「社員ではなく、家族として付き合いをしたい。親父と

そして、利益が出ればその10%を利益還元賞与として配分することを約束し、「僕らは家族と同じ。一緒にやろう。賞与が出るようになるまで、自分は1ペズら給与をとらない」と。

そうして中小企業の社長親父という家族的経営を持ち込んで結束力を高め、社員に金型づくりを楽しい

肌で感じた進出国の感謝

—— そうした実績をつくってきた御社は、1月12〜17日に4カ国を訪問した安倍総理の「東南アジアおよび豪州訪問」に、経済ミッションの一員として同行されたそうですね。

伊藤 総勢76社のほとんどが大手優良企業でしたが、中小企業の当社にも参加の依頼をいただき、フィリピンとインドネシアの2カ国の訪問に同行しました。

—— 得たものはありましたか。

伊藤 当社の貢献内容を2カ国の政府が歓迎してくれ、そして日本政府にも認識していただけたと肌で感じられたことです。自信を持ってこれからも現地でのビジネスを続けていきます。

インドネシアでの晩さん会の席で、28人の経済ミッショ

ンメンバーから9人が各1分間スピーチをする機会をいただきました。僕は7番目でしたが、前の人たちは450億円の設備をするとか、3年間で2千億円の投資とか、大掛かりな話ばかり。当社は高性能のプレス部品が高速で加工される技術を持ち込み、インドネシアの自動車産業に貢献したいと伝えたところ、大統領と4人の大臣が私に拍手をされたのです。光栄でした。

—— そうしたことがあって最終訪問国ベトナムでの記者会見で安倍総理が「20年前、フィリピンに進出した三重県金型メーカーは、長年、人材育成に取り組んできました。今や、高度な金型も現地スタッフの皆さんだけで製作できるようであります」と御社を例に挙げ、「日本の技術を単に持ち込むのではなく、人を育て、しっかりとその地に根付かせる。これが日本のやり方です」と話されたのです。

伊藤 このような名誉な会見を世界に発信していただき、今まで苦勞してきてよかったと思えました。インドネシアでは巨額投資で地下鉄を作ったり、道路や橋ができることも、日本の幅広い技術の導入に多大な関心を示していました。



インドネシアでの晩さん会の席で安倍首相夫妻とジョコ・ウィド大統領(右端)に特技の手品を披露する伊藤社長



フィリピン工場の金型技術者

たことをインドネシア人に言ってくれたのが大きかったですね。「君らが言うのなら信用できるな」と思ったのでしよう、早い時期に社内のモチベーションが上がりました。現在80名の社員で離職しそうな社員は見当たりません。

親日フィリピンに進出

—— すべては、それだけの人材がフィリピンで育っていたからこそですね。そもそもなぜ20年前フィリピンに進出を?

伊藤 当社にはそれまでの40年間に積み重ねてきた技術力があり、国内での競争力もありました。しかし当時は円高が進み、お客さまがどんどん海外に出ていき、将来、当社だけ日本に残っても廃業ということもあり得ます。せつかくこの技術をどこかの国に残したい、という思いが強かったですね。その行き先に選んだのが、日本の友好国で、英語の語学力があり、教育水準の高いフィリピンということとです。

—— 当時、進出先の主流は中国でしたが。

伊藤 ええ、知人には「中国に行ったら会社を大きくできるのに、どう

してマーケットの小さいフィリピンに行くのですか」と言われ、講師を務めていた中央大学の院生にも「先生の考えはおかしい」と言われました。でも反日国では金型製作の教育に長い時間を費やし、良い教育する自信はありません。

—— フィリピンならそれができると。

伊藤 日本で長年培ってきた技術を持ち込み、それを現地人だけでやってくれるようになったら、絶対に勝算があると判断していましたから、教育に力を入れました。

職の状況はどうですか。

伊藤 フィリピンでは20年間で重要なスタッフの離職はほとんどありません。

現地の大手日系企業から「どうして伊藤さんのところは社員が辞めないのか不思議だ」と言われたこともありました。アジアの若者は日本ほど大企業に対するあこがれはありません。やりがいのある仕事、手に職のつく仕事も重要です。自分のポストが信頼できる人間かも大切です。大企業にあるように、本社から高いノルマを課せられ



フィリピン工場の生産現場(上写真)と従業員に囲まれる伊藤社長(下写真)