

一枚岩でコロナ過に立ち向かう フィリピン事業所のスタッフたち

伊藤 澄夫 伊藤製作所社長
中京大学特別栄誉客員教授

昨年は新型コロナの話がすべ
てだった。今年に入ってからも感
染者数が連日記録を伸ばして終息
の予想がつかず、悪影響が広範囲
にわたることを覚悟せねばならな
い状況だ。これほど多くの企業に
多大なダメージを与えた災難が過
去にあったらどうか。

過去、世界中の国際線が飛べな
かった例はなかった。それが今回
は、工作機メーカーなどが海外か
ら受注できても、現地に設置と試
運転する技術者を派遣できなかつ
たり、進出した企業の経営管理や
技術指導などの業務に障害が出て
いる。当社もフィリピンとインド
ネシアに子会社を持っているが、
1年間にわたり行き来できない状
況だ。再び大きな試練が来た時の
参考になるよう、記録に残したい。

業務面では2017年6月に
ローカル社員であるローズ・アン
ドリオン（女性）を社長にしてい
たことで、すべての業務をローカ
ル社員でこなせるようになってい
たことは幸運だった。また、日本
本社との業績報告や品質、技術の
打ち合わせなどは、ズーム等を使っ

以上の理由で彼女は社長にまで
上り詰めたが、このことをローカ
ル社員全員が誇りに思い、彼ら自
身も自信を持ったことがプラスに
なっている。ローカル社員は「イ
トウサンが我々を信用して任せて
くれるので、仕事にやりがいがあ
る」と言う。

一方、日本社は2004年か
ら積極的に継続的な合理化投資を
開始。タイミングよくこの時期に
設備に見合った大きな受注が舞い
込み、その後8年間で売上高が倍
増、1人当たりの生産高は激増し
た。10年余りの間の正社員の増加
は、それほどの売り上げ増にも関
わらず、わずか3人とどまり。
私は「何という効率的な経営が実
現したのだろう！」と内心ほくそ
えんでいたが、ここに思わぬ落とし
穴があった。現在30代のキーマ
ンとなるべき社員が大きく不足し
たのだ。

つまり第二世代の海外駐在員の
候補となる人材がいない。海外事
業を発展させるために、前任者の
再派遣は無難ではあるが、やはり
国際人になれる若い社員の養成が

て円滑な交流ができた。今後、こ
の方法を積極的に使いたいと思え
るほど便利だ。

フィリピン事業所の業績は、予
想していたほどの落ち込みはな
かった。メイン顧客であるD社か
らの発注が早期に回復したこと。
次に月々の部品受注は当然減少し
たが、輸出用金型の受注が好調だっ
たことが大きかった。加えて部品
製造担当の技術者が金型生産の応
援をできたことで売り上げの減少
をカバーできた。

私は同社の会長として給与をい
ただいていたが、困難を予想し、
昨年1月から給与の90%を辞退し
た。すると4月、5月に受注が激
減したことに對し、現地の社長と
取締役、部長が自ら減俸を申し出
てきて、これには驚いた。私の知
る限り、海外の管理職が自ら減俸
を申し出るなんてことはあり得な
い。日本式の経営を100%理解
してくれていることが分かり心よ
り感謝した。経営者冥利に尽きる。

一般社員の出勤も一時は最低限
に抑え、自宅待機としたが、日本
と違い無給なのだ。それを知り、
必要だ。そこで30年余り前から
交友している韓国人の金在珍氏に
フィリピン駐在をお願いしたとこ
ろ、喜んで引き受けてくれた。

金氏との出会いは1986年、
顧客であった富士ゼロックスから
「優秀な韓国人に金型設計教育を
6カ月間お願いしたい」との依頼
を受けたこと。海外への技術流失
を心配したが、お世話になってい
たという恩がそれを上回った。金
氏はたった1年間の滞在で、金型
設計と日本語の読み書きまでマス
ターするほどの秀才。帰国後に送
られてきた礼状は、漢字をしたた
めた日本人以上の文章だった。人
格も良く、それから30年余り弟の
ように付き合ってきた。

金氏は帰国後、日系のコリア・
ゼロックスに戻ったが、人件費高
騰などの理由で拠点が中国に移転
されることになり希望退職した。
そんな2017年の12月、私が久
しぶりに訪韓すると、金氏は「伊
藤さんの金型を韓国で販売させて
ほしい」と懇願してきた。私は「そ
んなことはビジネスにならない。
マニラへ行くか？」と提案したと

1日450円程度の手当を出すよ
うに指示したところ、社員は大変
喜んだ。このように一枚岩になれ
る企業なら、今後の困難にも十分
に耐えられると思えた。

異例人事の効果

- 輸出加工区には数千もの日本企
業が入居するが、外国人社長は聞
いたことがない。そんな中、なぜ
彼女を社長に抜擢したか。
- 1) 世界中に通用する公認会計士
の免許を取得。
 - 2) 海外では自分に与えられた業
務以外はやらないのが普通だが、
彼女は大きな問題が発生すれば、
広範囲に取り組む。
 - 3) 発展途上で十分な待遇ができ
なかつた時期、ヘッド・ハンティ
ングされたがとどまってくれた。
 - 4) ローカル社員の不正を日本人
が指摘すると角が立つところを、
積極的に代わって対応してくれる。
 - 5) ローカル社員は決められた業
務は真面目に業務を遂行するもの
の提案などはほぼしてこないが、
ローズは積極的に改善提案を示し
てくれる。

ころ、大変喜んだ。
よもや32年も前に日本で教えた
金型設計技術が、マニラで役に立
つとは予想できなかった。かくし
てフィリピンの子会社は、社長が
フィリピン人、副社長が韓国人と
いう、日系では極めて珍しいと言
われる会社となったのである。



いとう・すみお
1965年立命館大学経営学部を卒業後、伊藤製作
所に入社。1986年同社代表取締役就任、現在に
至る。順送り金型メーカーの老舗企業であり、
国際競争力のある金型製造技術の確立に努め、
無人化、高速化、精密化を追求したプレス加工
で卓越した技術力を誇る。
(社)日本金型工業会・副会長・国際委員長を
歴任。中京大学特別栄誉客員教授、国立ソウ
ル科学技術大学校名譽教授、神戸大学非常勤
講師を務めて後進の育成に寄与。
2017年4月春の叙勲「旭日単光章」受章。
著書に『モノづくりこそニッポンの砦』『ニッ
ポンのスゴい親父力経営』『日本製造業の後退
は天下の一大事』がある。