

# ACROSS 速報版

2014年9月1日 第74号

## 多様化する海外リスクに備えて アジアの成長を享受せよ！ ～中小企業の体験的アジア戦略～

2014年8月31日(日)グランヴィア大阪において、2014年度経営学部校友会経営学振興事業セミナーが47名の参加者を得て開かれました。講師は立命館大学経営学部第1期ご卒業の四日市の金型メーカー伊藤製作所社長伊藤澄夫氏でした。「多様化する海外リスクに備えて アジアの成長を享受せよ！～中小企業の体験的アジア戦略～」という論題で元気をいただけるお話でした。終了後も懇親会にご参加頂け、さらにお話をうかがうことができました。下記にお話の概要をお伝えします。

### 立命館大学経営学部入学

私は四日市商業を卒業しました。たたきあげの親父は商業学校卒業ならそれで十分だと言っていました。親父の後を継いだ後、会社が大きくなり、大卒が入ってきたら、社員も遠慮するだろうと思い、大学に行こうと決心しました。進学の勉強をしていなかった私は、英語を1日8時間独学しました。運よく経営学部合格しましたが、商業出身なので簿記や会計は他の人より初めから一歩先んじていまして、英語もAクラスに配属されました。これが油断のもとでした。大学の勉強が疎かになりました。他方それまで引っ込み思案だったので、その性格を直そうと思ってクラブ活動[弓道部]に集中しました。4年間、人格を

変える努力をしました。練習試合、合宿に明け暮れたことが、大学の勉強が疎かになった原因です。でも河合先生やゼミの仲間に助けてもらい、なんとか卒業はできました。

### いろいろ書いてます

10年前に書いた著書が、結構今でも売られています。それはなぜかという、当時政府に対してクレームお願いをしたのですが、何一つかなえられていませんから、今でもその提言が生きているためでしょう。政府の対策がそれだけ遅れているということです。日本の代議士は政治家ではなく、政治屋が多い。彼らは国の為ではなく、選挙のために仕事をしているのでしょうか。

『時局』(2014年6月号)という雑誌にも書いたのですが、韓国の製造業は日本から技術を得て発展してきました。今は中国と一緒に反日を煽っています。朴大統領の告げ口外交で、日本国民の嫌韓が増えました。今までのように技術は韓国に伝わりません。結局韓国の製造業は以前のような成長はできないでしょう。

『日経ビジネス』インターネット版(2012年11月)にも「中国とは絶縁し東南アジアと生きる」という論考を書きました。こんなことを書いているから右翼だと思われていましたが、近年中国による暴動や日系企業襲撃などで、私は右翼ではなく、「先が読める人」と言われるようになりました。

## 海外進出は反日の国ではなく親日の国へ

私の会社が中国よりはるかに小さなマーケットであるフィリピンに進出したのは、親日であったからです。親日の国では教育もうまく進み、想定以上の成長が出来ました。

韓国の産業資源省や大学、金型工業会に対して、「日本大使館の前にある従軍慰安婦の像を撤去しない限り、もう韓国とはつきあわない」と通知しました。韓国に実績のあった私の行動に、関係部署は相当堪えたようです。反日で騒ぐのは中韓だけで、近隣諸国は全て親日の国と言えます。中韓の反日行動には無視することが日本の得策であり、そのエネルギーを親日国との交流に回すべきです。

## フィリピンに進出した理由

金型技術は7年から10年ぐらい社員教育にかかります。反日の国では離職率が高いと言います。せっかく教えても無駄になります。だから技術の高い製造業が進出するのは親日の国でないとダメなのです。

2年前、中国からパナソニックが撤退しました。鄧小平国家主席の依頼で巨額の資本を投下したのに、撤退する時は国営企業に、結局それを2万円を買われたそうです。中国で今儲かっている会社でも撤退したくとも撤退できないのです。巨額の退職金を出せとか、わけのわからない費用を全額払わなければ出国もさせないと言っているそうです。

フィリピンでは家族的な関係を持てる経営をしています。社員は愛社精神を持ち、設立から18年間重要な社員は殆ど離職していません。利益の出る会社に成長したことより、日本レベルの技術者が揃ったことが同社の大きな財産と言います。

## 後継者相続の問題

全国で後継者が減少し続けています。後継ぎは儲からない会社は継ぎたくない。巨額の税金を払ってきた会社の株価は大きく

上がります。個人が絶対に使えない会社の預金が多いからと言って、後継者は相続税を払わなくてはならないのです。これは税金ではなく「後継者はけしからんと言う、罰金のようなモノ」です。多くの企業から安定した納税をさせるためには、このような悪法は変更しなければいけません。後継者が会社を売り、多額の売却益が出たとき、ガッポリと税金を取ればよいのです。

## 儲かる仕組みの作りこみ

会社はどうすれば儲かるのか。これまでの経験では次の4項目が特に効いたと思っています。①社員を大切に ②新技術開発 ③設備の充実と教育 ④海外進出

## 社員を大切に

CS(顧客関係)より社員あつての会社だと思います。顧客より従業員を大切にしたい会社の方が利益を出していた、と法政大学の坂本光司教授は言っています。6年前当社の場合も、社員の決算賞与以外に、社員の家族にも平素陰ながら会社にご理解いただいている社員のご家族に現金封筒で送ったら喜ばれました。年間15%以上売り上げが増加した年度の時でした。

命令口調の教育より、社員がその気になってくれることが大切です。改善や不良率の低減、新技術開発など、社員がやる気が無いとできるものではありません。

## フィリピンでも社員を大切に

フィリピンでも日本と同じように社員と接しています。フィリピン人は家族愛が強いし、年寄りを大事にします。私の会社では誕生日のケーキから始まり、社員の生活のためを思って経営しています。そして社員の生活向上のため、従業員の幸せのためを思って経営をする、といったら初めは信じてもらえなかったのです。フィリピンでは経営者が社員の幸せになるような考え方をしていないからです。何年か経過し、社員によくしてくれることが分かってから、

社員は辞めなくなりました。18年経過しましたが、大切な社員はほとんど残っています。

### インドネシア進出

昨年、3月にインドネシア進出が決まりました。現地の財閥、メカル・アルマダ・ジャヤとの合弁会社です。最初合弁の依頼を断りました。リスクがあると考えたからです。理由の①英語が通じないだろう。②ひどい交通渋滞。③3年間で2倍半から3倍に土地が上がった。④給料が3年前の倍になり、組合の力が強くストライキが多発。

しかし、当社の技術に惚れたのか、驚くべき好条件を提示してきました。

- ① 1800㎡の工場を利益が出るまでは無償にする。
- ② 250㎡の事務所を建設し、合弁会社に寄付する。
- ③ 稼働に入るまでの準備期間の6名の給与は先方が払う。
- ④ 資本金は日本側が51%。

海外進出の条件として、①資金 ②技術 ③駐在できる社員の存在

多忙極まる日本本社からどうしても技術者を派遣できない理由で、上記のような好条件でもやはりお断りか。と考えていた矢先名案が浮かびました。日本レベルまで成長したフィリピン人技術者を派遣するというものでありました。現在、インドネシアにはフィリピン人社員が4人駐在していますが、このことが日経で大きく報道(12/13/2014)されました。NHK・BSでも9月末ごろ報道されます。(エキサイト・アジア)

当社のフィリピン人社員の給料は一人前の者で4万円、指導者レベルでも5万円程度です。ジャカルタに駐在すれば同じ給与をダブって支給すると伝えたところ大喜び。行きたいものばかりで、ヤレヤレと思いました。一軒家を28000円で借りたが、

彼らは「こんないい家に住めるの?」と、大喜びです。フィリピン人は何人もが同じ部屋で寝ることを好みます。ここに4名が住むことは、日本人一人のマンション(20万円)と比較すれば、経費は大いに助かります。

### 海外への技術流失と設備の充実

過去15年間で日本の大切な幅広い技術が海外に流れました。海外進出することも日本の技術がパクられる危険があります。そのためにも長年教育した社員が離職しないよう心がけなければなりません。

利益を出すためには昔から「稼働率を上げなければいけない」と言われています。伊藤氏は15年前よりこのことに疑問を感じたそうです。

理由は;50年前は月給が12000円だった。当時のあるプレス機械は300万円。しかし、現在、給与は35倍であり、機械は2倍程度である。そうであれば機械を多く導入し、専用機化し、少ない人員で稼働させた方が利益が出ると考え、15年間毎年プレス機を7~8台導入した。これにより機械の稼働率は大きく下がったが、社員数は30%に激減した。結果、単価の安い自動車部品でも大きな利益が出るようになったと言う。

海外進出は、あと2、3年が勝負だと思っています。反日の中国に頭を下げて13億のマーケットを狙うのはいかなものかと思います。中国・韓国は反日を言っていますが、彼らの本心は日本が羨ましいのです。親日の近隣諸国との交流を増やし、中韓が普通の国になるまで無視しましょう。

### 《編集後記》

ホントに、いろんな話をお聞かせ頂きました。ご参加の皆様も目から鱗ではなかったでしょうか。(松村)

## 2014年度 経営学振興事業 第1回セミナー アンケートまとめ

日時： 2014年8月31日（日）14：00～16：00  
場所： ホテルグランヴィア大阪  
講師： 伊藤 澄夫氏（株式会社 伊藤製作所 代表取締役社長）  
タイトル： 多様化する海外リスクに備えてアジアの成長を享受せよ  
～中小企業の体験的アジア戦略～

### I. 本日のセミナー『多様化する海外リスクに備えてアジアの成長を享受せよ～中小企業の体験的アジア戦略～』（伊藤澄夫氏）についてご感想等。

- カントリーリスクを考えて、特に親日国へ進出したメリットがよく理解できた。
- 従業員というか仲間に対してのやる気の引きだし方が参考になりました。
- 中国・韓国とのつきあい方の考えに大いに共感できました。
- 「社員を大切にする」これが大切ということが、一番印象に残りました。
- 「金の卵をうむトリを食べても国はよくなるらない」、たしかにその通り。
- 「稼働率は40%！！」人件費と償却費きちんと考えないといけないことをあらためて考えました。
- お話のすべてに一貫性があり、とても為になってすばらしい講演でした。ありがとうございました。
- 親日国家でなければ、海外進出しても意味はない、続かないという意見には賛成です。私もそう思う。
- 技術立国日本が海外へ進出する理由として、大意としてコストを挙げておられますが、海外だからこそできる、という技術はないのでしょうか？可能性として小さいがそういう紹介例も頂ければよかったです。
- 改めて「企業は人なり」と強く思いました。
- 伊藤社長の従業員を大切に思う姿勢に感銘を受けました。
- 教育についてとても楽しかったです。社員に対しての言い方もとても考えられて伝えられているのだと思いました。
- いろんな海外進出のかたちがあることに大変興味を持ちました。
- 伊藤社長の今までやってきたことに対する自信を目の当たりにして自分も見習いたいと思いました。
- 大変おもしろく拝聴させていただきました。ありがとうございました。伊藤社長は私の一期先輩のようなのですが、従業員を大事にされる所は本当に敬服致しました。ますますの経営者としてご活躍下さい。
- 社員を大切にする経営姿勢に心から感動を覚えました。もっと感想がありますが書ききれません。ありがとうございました。
- 思いがけず、中韓との関係で興味深いお話が聞けて大変よかったです。何より社長の人柄、お話がすばらしすぎて、とてもおもしろかったです。
- 大変参考になりました。有難うございます。特に中小企業にとって何が大切かを痛切に感じました。私の業務にも大変有意義になります。

- 少々考え方の違いの部分もありましたが、生々しい体験に基づくお話で面白い話しでした。(成功体験として)
- 大変感激した。
- 一番大切な社員を大切にすることが会社を立派にしてこられた要因ですね。その上の確かな判断力が実を結んだのですね。これからも身体に気をつけてご活動下さい。「人を信じる」ことも大切なことです。
- 戦略というか方針を決めてそれを実行し、実現しているという活動的な発表ですばらしかったです。
- 伊藤さんは物作りに対する以上に人材作りに情熱をかけておられる姿に経営者としての偉大さを感じました。ありがとうございました。
- 久し振りに会えた伊藤社長。私の銀行勤務時代を思い出し、オーナー社長だから出来る良さを共感した。
- 独創性、リーダーシップ力、すばらしい講演でした。社員愛から会社愛につながる。
- 大変良かったです。税理士事務所を大阪で開業しているのですが、顧問先に東南アジア（フィリピン、インドネシア）を勧めようと思いました。
- 現場に近い中堅企業のトップの臨場感あふれるお話しに引き込まれました。
- 国内でも海外でも従業員を一番重要なステークホルダーと位置付け、社員が長く居続けることで、技術も保持されるというスパイラルに納得することしきり。
- 実によい話でした。
- 新聞と雑誌等で一般的に言われている事と異なる観点での現状分析に大いに目が開きました。
- 内容が実際に経験したこととその背景の関係を分析されていて耳に入りやすかった。
- オーナー経営者としての哲学の下、他人の物まねではなく人間中心の経営者であることがサラリーマン経営者との差であり特色である？

以上