

予定外のイン フィリピン

ドネシア進出と 日本人技術者の活躍

伊藤 澄夫

伊藤製作所社長
中京大学特別栄誉客員教授

前号では進出先として中国が最適と言われていた時期に、フィリピンに進出した経緯を述べた。その17年後の2013年4月にインドネシアの財閥と合弁会社を設立したが、その経緯を紹介したい。

合弁相手から1年がかりで設立の依頼を受けていたが、2カ国目の進出はあり得ないと考えていたことでお断りし続けていた。フィリピンが順調に成長していたことと、進出国へ派遣する人材の不足とカントリーリスク、国家公務員が日系企業に白昼堂々と賄賂を要求すると聞いていたことも障害となった。また、海外進出は単独資本に限ると言い続けていたこともお断り要因の一つだった。

アジアの起業家は中国系が多い。当社に声をかけていただいたメカル・アルマダ社のオーナーも中国系だ。一般的に彼らはモノづくりが得意でなく、利益を出すことを最重点に経営をしている例が多い。そのような相手と、利益計画、設備投資、教育方法、人事管理などの日本の流儀は、大きく異にする。しかし交渉が続く中、彼らの考

として、「フィリピンで社長としての経験、実績がある川崎剛司を派遣する。技術者はフィリピンから川崎の元部下である4人を駐在させる」と伝えたところ、彼の顔が急に曇った。「イトウサン、金型技術は日本人から学びたい」

これは当然予想していた反応だった。「言われる意味は理解できるが、日本から派遣できる人材の余裕はない。フィリピン人技術者が教えるには来るのではなく、金型をつくるために駐在する。日本とフィリピンからしばらくは金型図面を送り、そこでインドネシアの若者と一緒に金型を製作すれば、売り上げも早く計上できるから新会社を早期に軌道に乗せられる」と説明した。

「いずれインドネシアの若者に自信がついたら、順次フィリピン人を帰国させる」とも伝えた。「しかも彼らには語学力がある」とも説明した。彼は「この申し出を断れば、イトウサンはこのプロジェクトに幕を引くだろう」と思っただろう。事実、私はそう考えていた。そうしてインドネシアの合弁

え方は私の認識と大きく異なっていた。信じられない好条件を提示してきたのだ。それは、

- ▼利益は4〜5年は出ないのは構わないから教育を十分に行い、ハイレベルの精密金型を生産してほしい。
- ▼設立準備期間の10カ月の人件費や諸経費はメカル・アルマダ社が負担する。
- ▼事務所と設計室（450平方メートル）は同社の費用で新築する。
- ▼工場内の床の張替えと走行クレーンの設備も同社が負担する。
- ▼5000平方メートルの工場の家賃は利益が出るまで支払い不要。

——というものだった。長年海外事業の事例を見てきたが、これだけの好条件は聞いたことがない。操業を開始して今年で6年が経過したが、その約束はすべて守っていたに違いない。申し訳ないの賃料の半額でも支払いができないか検討しているところだ。

残るハードルは派遣する人材の問題だった。中小企業にとって海外進出で最も困難なことは、現地へ派遣できる人材が少ないことだ。

社は設立し、7カ月後の2013年11月に稼働。フィリピン人技術者が現地社員を教育しながら、早くも2カ月後には高精度の金型を作り上げた。

日本やフィリピンから設計図面を受け取り、ベテラン技術者が4人合流し、現地にはフィリピンと同等以上の設備が備わっていることで、精密金型ができたことは私たちにとって何も不思議ではない。しかし、周囲からは「日本の技術者が誰一人いない中、なぜそんなに早く高度な金型ができるのか？」と評判になった。フィリピン人技術者が現地人と似ているので、そのようなに思ったのだろう。

4人の技術者は現地のスタッフと一緒に、初年度に28型を製作したほどの結果を出した。1年間の駐在期間が終わり彼らの帰任が決まると、ブディオノ専務は「彼らの駐在を延ばしてほしい」と頼んできた。私は、「ほかに多くの技術者が当地の駐在を希望している。次も優れた技術者を送るから心配ないよ」と説明した。

インドネシア側のスタッフの英

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誉教授、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。



語力が高かったため、結果的に日本人が教えるよりも、フィリピン人からの方がはるかに早く技術を伝承できたのだ。金型製作だけではなく、品質管理もフィリピン人の指導でISO/TS16949を取得した。今後の同社の成長を期待している。

設計だけができる、営業や品質管理だけができるという社員であれば、何人も派遣しなければならず、その費用は膨大な金額となる。一通りのことをこなせる人材を1人だけ、多くても2人派遣することできないと成功は望めない。しかも、語学も堪能な者となれば不可能に近い。

フィリピン人派遣で解決

当時、日本の本社は多忙で、技術職数名を送ることは不可能だった。そうした実情の説明にインドネシアを訪ねた帰り、マニラに立ち寄った。

幹部社員と技術者を集め、インドネシア合弁の経緯を説明した直後、多くの技術者が口をそろえて「われわれでやらせてもらえないですか？」と話してきた。その瞬間、「これだ」と直感した。20年近く日本の技術を経験し、忠誠心があり、語学が堪能な彼らは、ある意味で日本人以上の働きを期待できる。

メカル・アルマダ社のブディオノ専務と本格的な協議に入った。インドネシアへの当社の進出条件