

事例2

徹底した現地化による 人材育成と日本式家族経営で コロナ禍を克服

伊藤製作所フィリピン

27年前に順送金型と プレス加工で進出

当社は1995年にマニラ近郊で合弁会社イトーフォーカスを設立し、フィリピンに進出した。親会社は三重県四日市市に本社がある伊藤製作所である。2002年に合弁を解消してラグーナ州の経済特区に移転し、独資企業として再スタートした。2017年には輸出専用金型工場を新築し開発から設計、量産に至るまで一貫生産を行っている。現在、従業員は100名余りで、主に高精度自動車部品のプレス部品を生産(写真1)。順送金型はフィリピン国内向けと日本、インドネシア、メキシコ、タイなど海外に輸出している(写真2)。

タール火山噴火に続く コロナ禍の始まり

2020年1月12日16時30分頃、当社から24km離れたバタングス州のタール火山が噴火(写真3)。火山灰が高さ15kmまで噴出し、風に乗って首都マニラにも降り注いだ。当社でも建物の外部に火山灰が3cmほど積もり、清掃しながら苦労して生

産活動を行っていた。火山灰の噴出がある程度収まると、2020年1月20日、フィリピンでも新型コロナウイルスの感染者が発生。2月1日にはマニラのラザロ病院で44歳の中国人が死亡したが、これは中国以外の国で初めての死者であった。ドゥテルテ大統領はフィリピン国籍者と永住権者などすべての人に対して中国、香港、マカオ訪問を禁止し、中国発のすべての航空便の入国を禁止した。

社内防疫管理システムの整備

当社はラグーナ州カランバ市に位置し、経済特区(PEZA)内にあるので、政府と経済特区庁の規制を同時に受けた。日々状況を報告し、2週間単位で変わる政府の各種規制を遵守しなければならず、感染者と類似症状者が発生した場合には隔離措置を行わなければならない状況であった。まずは社内管理項目を次のように設定した(写真4)。

- ・すべての机でビニールの間仕切りを設置
- ・毎日出勤時に体温を測り類似症状を確認
- ・外部からの出入りは公式的に禁止
- ・当社社員の他社や外部機関への訪問を禁止

写真1 代表的なプレス加工部品



写真2 製作した順送金型の一例

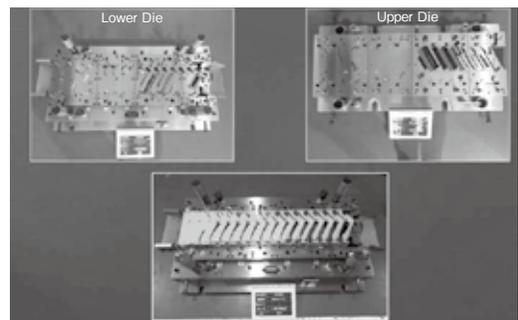




写真3 タール火山の噴火の様子



- ・ 食堂の食事時間を調整して1mの距離を守る
- ・ 他部署へ移動する際はフェイスシールド着用
- ・ 全共用エリアにアルコール消毒液を設置
- ・ 会社看護師が1次責任者で、類似症状が発生した場合、電話で相談し、出勤せず症状を確認し一定期間隔離
- ・ すべての社外ミーティングをオンライン化

ロックダウンによる 在宅勤務と自炊生活

2020年3月になると、全企業が正門出入り時に体温を測定し、アルコール消毒液を提供した。当社も正門で出入り者全員の体温を測り、高熱者は出入りを禁止させた。マスクは1個当たり10円程度で5個まで購入できたが、供給が円滑ではなかった。このような劣悪な環境が続くと、大半の日本人駐在員は家族の安全のために配偶者と子供たちを帰国させた。現地メディアが、新型コロナへの抵抗力を高めるためにビタミンCの服用を推奨したが、現地人には経済的な負担が大きく入手も難しい状況だった。当社は会社の看護師を通じて会社負担で一括購入し、毎日1錠(500mg)ずつ看護師の責任で服用させた。その影響か、当社では2020年末まで感染者が1人も出なかった。

ドゥテルテ大統領は2020年3月12日、マニラ首都圏(メトロマニラ)への立ち入りを制限する「メトロマニラ封鎖」の緊急措置を発表。3月15日時点で、フィリピンの感染者は140名、死亡者は11名だった。3月15日からメトロマニラはロックダウン状態に入った。食料品店以外、外部の出入りができない状態になり、会社の出勤は可能だが、

写真4 事務室内の個別間仕切り



写真5 都市入口の検問所



現地人社員の勧めで筆者も在宅勤務状態になった。中心業務地区(BGC)を含むマニラ市内への道路進入路のあちこちに臨時検問所が設置され、武装軍人と警察が厳重に警戒勤務をした(写真5)。すべてのレストランが営業禁止となったため、食料品店で食材を買い、自炊した。筆者は在宅勤務を行っていたが、同じくメトロマニラから通勤していたローズ・アンドリオン社長は工場近くのホテルに宿泊して陣頭指揮を執ったので、社員の出勤率や工場の稼働状況が手に取るようにわかり、筆者は顧客の日本人担当者と日本本社への確かな状況報告を行うことができた。

ボーディングハウスによる 感染拡散

2020年3月中旬になると、大規模工場でも新型コロナが広がり始めた。フィリピンの工業団地周辺は田舎から出てきた若者たちが住居費を節約するため、狭い部屋を数人が一緒に使うボーディングハウス方式が一般化されている。彼らは週末には家族のいる田舎や市内に行って面会后、日曜日の

写真6 日本とWeb会議でデザインレビュー



午後には復帰し、平日には会社に通勤する。そのためか、彼らの一部が新型コロナに感染し会社内で感染させる事例が、大企業を中心に急速に広がった。当社も全従業員の週末帰宅を自粛し、家族との面会を禁止させた。大部分の社員は通勤時、ジープニーやトライシクルなどの劣悪な公共交通手段を利用するので、主要感染源である公共交通の利用を禁止させた。車両を持った社員に油類費を一部補助し、同じ方面の社員を同乗させ、多くの社員が住む地域は会社のワゴン車で通勤させるようにした。その結果か、当社は公共交通機関による感染者は発生しなかった。

感染が拡大した3月中旬から下旬にかけて、出勤率の低下もあり、顧客企業は特定ラインのみ稼働している状況であった。フィリピンが原因で顧客のラインを止めないように、当社は必死で生産をつないでいた。そんな中、当社の工業団地内の近隣企業で初の感染者が発生。感染を恐れた社員たちに動揺が走った。顧客企業からは、工業団地封鎖も視野に入れ、全在庫を納入するよう指示を受けた。不本意であったが、多くの会社が導入していた「危険手当」という出勤者への特別手当を当社も一時的に導入し窮地をしのいだ。

難局を乗り切るための決断

2020年3月末になると、大企業を中心に海外出張禁止令が発令された。ほとんどの企業が日本本社から海外への出張禁止令が発表された。本社とはすべてテレビ会議を通じてコミュニケーションをとり、顧客訪問も禁止された。当社へ現地調達を目的とした新規取引のため、日本のY社の4名

が品質監査に訪問する予定だったが足止めされ、結局キャンセルとなった。大企業は中国の各生産拠点から調達してきた部品類に支障が生じ、生産活動に急ブレーキがかかった。

4月に入ると、都市封鎖の影響もあり出勤率は50%程度に下がったが、他社の20~30%程度に比べると良い状況だった。シャトルサービスの運営、危険手当の効果もあると考える。部品不足の影響もあり、受注は前年同期比で53%減と大きく落ち込んだ。感染拡大防止の観点から出勤率を50%以下に抑えるよう指導があったので社員の収入は減少し、生活費を支援する必要に迫られた。アウトティングやスポーツフェスタなどのレクリエーションを中止し、その予算を休業補償の予算に充てた。

都市封鎖や出勤制限など事情はさまざまだが、フィリピンはノーワーク・ノーペイという所得税法上、有休を消化したら収入がゼロになるのが一般的であるため、不公平感が出ないように出社のローテーションを行った。収入が減った一般社員への配慮と経費節減を兼ねてローズ社長と筆者、マネージャー2名の計4名の幹部社員は月給の一部を自ら返上し、難局を乗り切る決断を行った。一時的に支給していた危険手当を廃止し、苦しい時も良い時も一緒に分かち合うのが本来のファミリーだ。危険手当がなければサポートできないという社員ばかりでは本来のファミリーではない。事情があって出勤できない社員をサポートすべきだと説明し、全社員が納得した。同業他社が出勤率の低下で部品供給を滞らせる中、当社は納入遅延もなく部品供給を続け、顧客企業から感謝の言葉を頂き、社員のモチベーションが向上した。

Web会議の活用と 全体朝礼の中継

日本本社からの出張支援は、2020年2月以来できない状況が続いている。そんな中、新規受注案件の設計開発に関してはWeb会議でのDR(デザインレビュー)を積極的に活用している(写真6)。事前に日本本社技術部へ製品図面とレイアウト検討図面を送り、Web上で工程の問題点、注意点を協議しながら最終工程を決められるので非常に便利である。月1回行うGA(ジェネラルアセンブリ)



なる全体朝礼では、日本本社とインドネシア拠点
を中継し本社役員へリアルタイムで報告を行うた
め、以前に増して風通しが良くなった(写真7)。

外国人死亡者の発生と 恐怖感の克服

そんな中、各地で新型コロナウイルスによる死亡例
が発生していることが耳に入った。周辺に住んで
いた60代の衣類メーカーの韓国人社長が、新型コ
ロナ感染で死亡したというニュースを聞いた。病
院の救急救命室はどこも満床で治療室に入れない
ため、一時的に張った病院の庭のテントで最小限
の措置しか受けられず亡くなる例もあった。「もし
かしたら私もそうなるかもしれない」と激しい恐
怖を覚えた。心理的恐慌状態にならないよう毎日
家族とLINE電話をして、不安感を解消した。

2020年8月には感染者が急増し、あちこちで死
者が出たことや、食料品店以外のすべての外出が
禁止されたことなどで恐怖感が襲ってきた。9月1
日、筆者は本社の承認を得て、韓国へ避難の途に
ついた。マニラ空港は空っぽで、マスクはもちろん
一部の乗客は防疫服を着用していた。放送では
空港と機内での感染事例が多数発表されていた。
乗務員たちも緊張しており、最小限の機内サービ
スだけ行っていた。仁川空港に到着した後、2週
間自宅で隔離生活を送った。率直に言って、もし
死ぬことがあるなら故郷の家族の前でありたいと
いう思いから安堵感を覚えた。

インターネットを通じたコミュニケーションで
顧客対応と社内管理業務は支障なく進められた。
12月に感染率が下がると、筆者は再びフィリピン
に戻った。振り返ると、8月から11月の患者数が
最も深刻な時期に帰国できたからこそ、無事に乗
り切れたのかもしれない。

新型コロナ以前の水準に 売上が回復

9月にはコロナ禍前の水準まで受注が回復。当
社は日本とインドネシアに拠点があるが、フィリ
ピンは他拠点に比べて落ち込みが少なく回復も早
かった。本社の伊藤会長からは「すぐに幹部社員
の給料を元に戻すように」と話があった。全社員

写真7 各拠点間全体朝礼の中継



一丸となって困難な状況を乗り越えたことに、本
社の幹部社員も感謝していたようだ。

当社は1997年進出以後、日本式家族経営理念を
現地に取り入れナショナルスタッフを育成してきた。
2017年には現地の日系企業としては初めて会
計学に長けたフィリピン人女性を社長に抜擢し、
韓国人技術者を副社長に迎え入れた。新型コロナ
以前から日本人駐在員がいない状態でありながら
自ら責任経営を果たし、コロナ禍でも昨年は売上
額が30%以上増加するなど好業績を続けている。
当社は経営状況を見える化し、営業利益の10%を
決算賞与として毎年分配している。日本人の出張
支援がない状況で問題なく経営できていることか
ら、昨年より決算賞与は利益の15%に増額すると
伊藤会長から発表があった。年末の賞与が5割増
しになり社員は大喜びした。もし現地化をしなかつ
たらすべての書類を航空便で送付しサインをし
た後、再び現地に返送するなど不便さは相当だつ
たと思う。振り返ってみれば、徹底した現地化戦
略と信頼を基にした日本式家族経営がコロナ禍を
克服する武器になった。コロナ禍を通じて、どん
な難関が来ても日本本社の指示に依存する体質で
はなく、現地人自ら危機を克服する強い体質を持
つ会社に成長できたことが証明できた。顧客企業
からの信頼も向上し、高い評価を頂いている。

筆者：金 在珍(キム ジェジン)

伊藤製作所フィリピンコーポレーション副社長

所在地：LotC2-1B, Carmelray Industrial Park II
Brgy. Milagrosa, Calamba City, Laguna
Philippines

E-mail：kimjj@ispc.com.ph

URL：https://www.itoseisakusho.co.jp/