ニッポン熟考

モノづくりの現場から

グローバル時代のパンデミックと現地力の重要性

伊藤澄夫
伊藤製作所会長
中京大学特別栄誉客員教授

２０１９年末より中国・武漢で発生したといわれる新型コロナウイルスは、私たちの時代におけるグローバルな医療危機となった。

世界では南極大陸を除く全ての大陸に瞬く間に広がった。各国が受けた悪影響は目を覆いたくなるような被害だ。世界中のエアラインがストップし、経済に、人々の生活に、過去にない悪影響を与えた。

中国では習近平国家主席が２０２２年３月から上海市にロックダウンを命じたため、世界一活気のあった上海の街はゴーストタウン化。物流機能が制限されたほか、上海周辺の多くの工場が稼働停止となった。中国は〝世界の工場〟となっていただけに、この影響は中国国内にとどまらず、日本をはじめ世界に大きな影響を与えた。

築いてきた海外の縁

当社では１９９０年代から海外事業を本格的に開始したが、筆者はその10年ほど前から頻繁に各国に出向くようになった。当時の主力製品であった漁網機械の特殊部品をアジア各国に輸出していたことで定期的に顧客を訪問したり、大手商社との交流で多くの海外事情を学んだ。また日本の顧客の海外進出先の多くの駐在員からは日本では得られない情報をいただけた。彼らと良い関係を持つには、彼らにとっても貴重な情報を提供することが大切だ。

当時セブ（フィリピン）の市長だったトーマス・オスメニア氏には毎回最新のマジックのネタをお渡しすることに決めていた。マジックのネタのお礼に「僕の機関銃を撃たせてやろうか？」と言う豪快な人物だった。

彼の父は44年にフィリピンの第４代大統領だった。頻繁に海外出張していたころ、ゴルフやマリンスポーツを楽しみ、知り合いの海外事業の相談に乗ったりした。コロナ禍によって、そうして続けてきた年間８回程度の海外出張ができなくなったことは、私にとって生活のリズムが狂ってしまった。

渡航ストップの影響

私個人の海外活動が制限されることと比べ、海外輸出の依存度が高い製造業や、現地に進出している企業にとって、新型コロナウイルスの感染防止政策によって他国に移動することができなくなったことは、企業の存続にも関わる大きな打撃となった。

例えば日本が得意とする精密機械などの輸出が完全に止まってしまったが、これは納入時に日本の技術者が現地で立ち合い、現地のユーザーの要望通りの仕様にしなくては売買が成立しないからだ。また既に納入した機械装置や金型に重大なトラブルが発生しても、現地の技術者では調整やメンテナンスはほぼできない。したがって、日本から技術者が出張できないことで機械や装置が完全に停止してしまう。

当社は95年以降フィリピンに、２０１３年以降インドネシアに会社を有する。何事もなく経営ができていればよいが、予期せぬ大きいトラブルが発生すれば、いつでも本社から適切な人材を派遣しなければならない。新型コロナウイルスが世界に蔓延したとき、真っ先に心配したのは現地企業のトラブルに対して本社が支援できなくなることだった。

エアラインが世界的に飛ばなくなった事実が示すのは、海外事業でいかなる問題が発生してもトラブルの解決に本国から駆け付けられないということである。その代わり子会社や顧客とのウェブによる交流は大幅に多くなった。このころより両国から撤退した帰任者とフィリピン、インドネシアの幹部が「水曜会」なる名目で毎週の報告会を実施。それが継続し、現在ではこの会議がなければ事がうまく進まないかと思えるほど会議の内容が充実してきた。

筆者は6月、5年ぶりにマニラを訪問した。目的は5年間頑張ってくれた社員への感謝、そして私の誕生会実施と顧客訪問だった。

育っていた現地の力

実は4年前より会社の業績が下がってきていたが。理由は20年以上主力顧客の生産拠点変更などの影響で売り上げがで40％程度落ち込んだこと。しかし、現在回復傾向にある。赤字を覚悟していたが、本社の顧客がフィリピンでの生産を拡大し取引が始まった。加えて現地社員の努力により、関東の優良企業との取引が開始できたことも業績の回復を後押ししている。

ある顧客のサプライヤーは、金型の大事故を現地社員で対策ができなくて部品の納入が長期にストップしたらしい。それ以外にもこの5年間で1台だけの機械が故障したり、大きな品質課題に対策ができないなど、日本からの出張ができないことでの被害が多く発生している。しかし当社はある顧客から「イトーさんのところは何の問題もなく現地社員が頑張っている。危機管理のため、今後の新製品発注はイトーさんにお願いする」とありがたい言葉をいただいている。

17年1月、故安倍総理と民間企業50社がアジア各国を歴訪。最終の訪問国ベトナムのハノイでの記者会見で安倍氏は当社を取り上げ、今日の状況を予想していたかのような話をされた。その一部を以下に記す。

「20年前フィリピンに進出した三重県の金型メーカーは、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そうです。日本の技術を単に持ち込むのではなく、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」

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年同社代表取締役となり2022年12月同社会長に就任する。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などを務めて後進の育成に寄与。2017年４月「旭日単光章」、21年１月「紺綬褒章」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。