

日本とは国民性 中国

が大きく異なる との付き合い方

伊藤 澄夫

伊藤製作所会長
中京大学特別栄誉客員教授

当社は1990年ごろより海外進出を検討し始めた。円高が進み顧客が日本の仕入れ先から購入する価格が海外の同業者より割高になったからだ。顧客である大手自動車部品メーカーがこぞって海外進出する状況を見て、「将来日本の下請け製造業の仕事が無くなるのではないか」と心配が募るほど、海外進出が加速した。

そのころ製造業では中国への進出が流行になっていた。理由は、豊富で安い人件費と大きなマーケットだ。しかし私は当時から30年以上にわたり、中小企業が中国に進出することに大反対してきた。金型工業会や同業の集まりでも中国進出を反対したため、当時の関係者から「伊藤は変わっている。なぜあんなに大きいマーケットに行かないのか？ 彼は右翼ではないか？」と揶揄された。

中京大学のMBAでも中国進出に関して異を唱える講義をしたが、9割の学生から「先生は中国よりもマーケットの小さい東南アジアへ進出したが、経営者としておかしい」などの反論を受けた。これ

高度な金型も現地のスタッフの皆さんだけで製作できるそうであります。4年前インドネシアでも合弁会社を設立し同じようにインドネシアの若者たちの技術向上に取り組んでいます。日本の技術を単に持ち込むのではなく、人を育て、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」

取り上げていただいたように、当社は95年にフィリピンに進出した。周囲から「どうして自動車の生産が少ない国に進出したのか？」と問われ、私も「まづいかな」とは思ったが、タイやインドネシアという候補もあった中でフィリピンにしたのは、戦時中、アジアでは最も人的被害が多かったにもかかわらず、6代目のキリノ大統領で親日的な政策になったことに対するお礼、フィリピン人は日本が大好きだと知ったこと、そして、進出国ではトップの金型メーカーになりたかったからだ。

たしかに同国の自動車生産はタイの10%程度だが、日本の大手部品メーカーが世界中に販売する共通部品はなぜか他国よりフィリ

に対して「中小企業にとって年間10〜20億円の売り上げがあれば良き経営はできる」「上から目線の反日教育を受けてきた若者に、私は金型技術を教える自信がない」など多くの理由を伝えたが、学生たちは半信半疑だった。

しかしその翌年、尖閣列島問題で中国政府と国民による猛烈な日本企業叩き、レアアースの輸出停止が起き、「伊藤教授の言う通りですね」とのメールが、卒業した学生から届いたのである。

相容れない国民性

このような考え方に至ったのは理由がある。80年代、当社は漁網機械の特殊部品をアジアで独占製造・販売をしていた。その当時、大手商社二チメンの営業マンと一緒に中国へ営業に行き、彼らから中国人の商習慣や国民性の多くを学んだのだ。

日本は海に囲まれ天災が多いため、協力し合って生き延びてきた歴史がある。一方、中国は長い国境で多くの外国と接し、常に国家間トラブルがあった。敵対する相

ンでの生産が多く、順送り金型製作とプレス加工業である当社としてはぴったりの国だったのも運が良かった。

安易な感謝は愚策

中国に対して日本政府や民間が対等の関係を持つ方法に触れたい。中国政府は福島の処理水を原発汚染水と言ってホタテ等の海産物を輸入禁止にするなど、事実に対する報道で日本を陥れ、それを信じた多くの中国国民が日本に腹を立て、いたずら電話もしてきた。ところがトランプ氏が大統領になる可能性が出ると、日本とうまく付き合ったほうが得策と判断したのだらう、輸入規制を解除した。

だがここで日本政府や漁業関係者が中国に「有難い」などと言っているのは、「輸出禁止で日本は困っていた」と解釈し、将来再び同じ手法を取るだらう。正しい対応は、「もう少し早く解除してもらったら良かったのに。貴国で大量の貝を処理して間接輸出していたホタテは、メキシコに移した。そのほかの国への輸出も好調で、中国に輸出す

手国に、思いやる対応、控えめな態度、お礼やわびをするなど、彼らの意識にはないのだ。

その善悪は別として、長年にわたり染みついた国民性は変わらなない。実際、営業で訪問した中国で分かったことは、日本人は彼らと対等のビジネスができないということだった。

とはいえ世界には、日本人のことを、「相手を思いやり、控えめで謙虚な国民性」などと高く評価してくれる国家も多い。中小企業はそのような駐在者が働きやすい国に進出することが成功する第一歩といえる。

こうした私の考えが、新聞記者などを通じて安倍総理に伝わった。それゆえか、2017年に行われた東南アジア歴訪の団にご招待をいただいた。

そして政府専用機で4カ所目の訪問国、ベトナムでの記者会見で当社のことに言及、NHKなどで以下のスピーチが報道された。

「20年前フィリピンに進出した三重県の高品質なホタテを入手できないため、近隣地域のホタテを使い出したものの、味が悪くなり人気が下がっているという。

現に中国の高級レストランでは、日本の高品質なホタテを入手できないため、近隣地域のホタテを使い出したものの、味が悪くなり人気が下がっているという。

現に中国の高級レストランでは、日本の高品質なホタテを入手できないため、近隣地域のホタテを使い出したものの、味が悪くなり人気が下がっているという。



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譽教授、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。