

アセアンで現地化を目指す海外生産戦略

大 西 正 曹

(関西大学社会学部教授)

関西大学の西でございます。私は、自分の足で歩き回り、「もうかりまっか」と一軒、一軒聞いた話や、自分の目で見た状況をありのままにお伝えしたいと思えます。私は、長らく海外に行っておりまして、主に東南アジアが中心で、なかでもどういわけかインドネシアが大好きです。インドネシアは、赤道直下にあり、オランダの女王の首飾りといわれるぐらい、いろんな鉱物資源があります。

一 インドネシアと日本の関係

頭の中から爪先までインドネシア好きという日本の新聞記者と、彼の送別会を、夜中の二時に、インドネシアホテルのレストランで行いました。そこで、彼がこん

なことを言いました。「大西先生、もし世界がパニックになったら、日本は一つの国として絶対にやっていけない。どこかの国と一緒にならないとやっていけないような大変な経済的な危機がきた時に、日本はどこと合併したらいいだろうか」。そこで私が「中国じゃないか」と言うと、「先生、何言ってるんですか。中国ではのみこまれてしまいます」、「ああ、そう中国がだめなら韓国は」、「韓国は犬猿の仲だからだめですよ」、「じゃあ、世界中どこもありませんね」、「先生、何言ってるんですか。足元、足元、インドネシアがあるでしょう。インドネシアほど日本が好きなのはありません」と。確かに、戦時中はいろんなことがありました。インドネシアにいらると、夏の独立記念日は日本人にとって嫌な日です。八

月一七日（独立記念日）には、想像を絶することが起ります。特にテレビは、第二次大戦中のフィルムを流すのです。最後に「インドネシア人三五万人が」……となり、後は言わずもがなです。ところが、実際に市民に会うと、これほど日本好きな市民はありません。戦時中、日本軍は優秀な東南アジアの人たちを招聘して日本で教育しました。実は、この人たちがいま、東南アジア各国でリーダーシップを取っています。インドネシアの大匠のうち、何人かは日本で教育を受けた人たちです。アドマン・クスマさんは、京都大学を出てから帰国され、石炭公社の元総裁をしておられます。奥さんは日本人です。彼は日本が大好きです。

そんなふうに、日本が大好きな人が沢山います。そして日本には沢山のインドネシアの留学生が来ています。しかし、彼らは日本であまりいい待遇を受けていません。東南アジアの留学生が一番困っているのは、日本の大学が東南アジアの学生をあまり高く評価しないことです。本人達は日本に来ていろんなことを学びたい。しかし、一方通行なんです。

二 インドネシアと日本の関係の実態

インドネシアの各種官庁や、錚々たるメンバーは、日本で教育を受けた人です。しかし、アメリカは賢いのです。カリフォルニア大学バークレーでアメリカは金を出して、インドネシアの優秀な人材を徹底教育しました。それがいま、インドネシア経済を牛耳っています。インドネシアの通産省あるいはシンクタンクの面々、また政府高官は全部この大学出身です。だから、どちらかといえばアメリカに非常に親切です。しかし、実態は日本が非常な力を持っていますし、インドネシアの産業はほとんど日本の援助で成り立っていました。勿論、戦後賠償についてはアンダーグラウンドなことがいろいろと起こりましたし、事件も起こりました。日本とインドネシアはものすごく近い国です。距離的には遠いですが、時間的、精神的に非常に近い国です。そこで記者が私にこう言ったのです。「日本は、インドネシアとしか友好関係が組めないですよ。考えてみて下さい。日本にないものが全部インドネシアにある」と。地下資源は非常に豊富

です。石油もあるし、カリマンタンでは、天然で着火する石炭が無尽蔵にあります。これについてはある日本の電力会社が、二一世紀の新エネルギーということで研究しています。また、いま日本で問題になっている水産資源が無尽蔵にとれます。では、日本は何ができるだろうか。それは、日本の教育です。有為な人材を育てるために、明治から現在までの日本の教育システムを何が何でも導入したいということで、マンパワー政策を打ち出し、確か三年前から日本のODAでやっています。政府の、あるいは民間企業のエリートが日本で学んでいるのです。あと何年かすると、そういう人たちが第一線で活躍します。いろんな意味で日本とインドネシアは、非常に結びつきが深いわけです。

三 インドネシア進出とそのきっかけ

実は、インドネシアの歌を歌うラグラグ会というのがありまして、そこへ行くと、全員がインドネシアの歌を歌います。一言も日本の歌は出ません。カラオケではなくアコーディオンの伴奏です。なんと関西に一五〇人のメ

ンバーがいます。会合の際は、そこがインドネシアに戻り、みんなインドネシア語でしゃべります。そんな会はインドネシアだけです。タイもマレーシアもフィリピンもありません。その上関西だけでなく、東京にもあります。行った人がとりこになってしまいう国がインドネシアなのです。

ですから、当然、中小企業の経営者もとりこになります。今は確かにルビアが下がりましたが、円高となれば、みんな東南アジアの熱に当たります。食中毒ですね。熱気に当たるのです。私の知り合いで、群馬県の太田で富士重工のプレスをやっている部品メーカーの社長にMさんというインドネシア好きがいます。富士重工の経営が悪化して下請会社が日本国内で生き残っていけなくなった時、何とか海外に移転するか、あるいは場合によっては事業を縮小しようかと、彼は考えてました。その時、新聞を見てびっくりしたそうです。「トヨタ自動車、インドネシアで生産倍増」という記事が出ていた。彼は記事のスクラップを持ってジャカルタに飛びました。勿論、まったくツテなしです。日本の社員を呼びつける

と、おれが行くから、とにかく会ってくれとかけあった。全くアポなしで、インドネシアナンバー2の財閥の自動車部門の長に電話を入れたんですよ。おれはこういう事業をしたいということを訴える。ところが、誰も相手にしない。F重工の子会社なんか知りませんよ。でも、とにかくおれの思いは固い、何とかインドネシアでやりたいと三日ほどブラブラしていましたら、ひょんなことにヒルトンホテルで、Sグループが年次大会をやっていた。そこで彼は、Sグループに会見を申込みました。Sグループはインドネシア最大の財閥です。MやSといった自動車の大きなグループを持っています。そこで、インドネシア華僑の会長に出会う。なかなか気さくな人です。そして「私はインドネシアで自動車産業のプレス事業をしたい」ということを滔々と述べたわけです。当然、その華僑は喜びました。最後は肩を叩いて「お前こそ、ほんまの日本人や」とまで言った。とんとん拍子に話が進み、その一カ月後に契約。さらに、S自動車の工業団地の隣に、〇〇〇坪余っているから、そこでプレス事業をやることになった。しかも、一九九〇年にSグ

ループはMと組んで、国民車を作ったんですね。当時のインドネシアで作られていたベストセラーカーの三分の二ぐらいの価格でつくろうとしたのです。しかも連日、新聞のチラシ広告を出した。インドネシア国民は、いよいよ九〇年からマレーシアやタイに負けない自分たちが買える車を持つてることを一日千秋の思いで待ちました。Mを中心にして大変な投資を行い、多いときにはM本社から三〇数名の技術者がはりつきました。インドネシア国内での自動車生産を研究したのです。ゴーサインが出て、九〇年一月上旬に売り出すことになりました。見た瞬間、みんなびっくりしたのです。こんないい車が、こんな値段でできるのか。日本の技術、あるいはインドネシアの技術はすごいんだと、みんな絶賛しました。これで、タイとやマレーシアに後塵を拝しない。インドネシアというのは、なかなかプライドの高い国でして、彼らのプライドをくすぐる意味で、国民車構想はグッドタイミングでした。

四 進出企業を巡る状況の変化

それに呼応するように、インドネシア政府もインフラ整備に力を入れ、高速道路を作っていました。日本では、ちょうど昭和三五、六年頃の高度経済成長のとき、いまからモーターゼーションが来るんだという夢に酔いしれた時期がありました。それがインドネシアの九〇年代前半です。それに呼応するように、国民車を作りました。さて、その後です。実は、一カ月だけ売れ、二カ月目からピタッと売れ行きが落ちました。なぜでしょう。値段は安かったんです。しかも、マスコミを利用して、みんな一日千秋の思いで待っていた。しかし、売れ行きが止まったのです。実は、その当時最大のライバルメーカーだったA社がパットリークしてくる。どんなリークをするか、新聞では発表されなかった。ロコミです。「皆さん、あの車は日本では使い古された型です」と。実はMが持ってきたのは、一三年前に日本で作られた車です。こんな破廉恥なことがありますか、とパットリークしたのです。確かにそうでした。どこかで見たことが

ある車だと思ったら、武田鉄矢が映画で乗ったあの車です。一三年か二〇年前のモデルを持ってきて、そのまま作ったのです。その事実が一挙に広まりました。「われわれをナメてるのか」という話になった。その上、インドネシア人にとって、車はステータスシンボルですから、完全に売れ行きが止まった。

五 生産状況とその対応

困ったのはMさんです。月産五〇〇か一、〇〇〇は面白い、ということではプレスを入れました。その結果はどうだったのでしょうか。実際に操業したものの、一カ月経って現場から本社に入ったファックスは、「社長、申し訳ない、今月の操業率は五%です。あてが全くありません。どうしたものでしょう。撤退しますか」。何億という金を投資していました。いまさら撤退できません。しかも、これは中小企業のパターンなんです。東大阪でもそうです。海外に進出するときは親戚縁者集めて、どんちゃん騒ぎをやる。まだ九〇年ですから、新聞に出て、テレビに出演する。インドネシア工場の写真を入れ

た五〇〇円のテレフォンカードを作る。そして旗振って「行ってきます」と出ていきました。だから格好悪くて、撤退はできない。しかも、操業率5%とも言えない。本当に窮してノイローゼが続いたそうです。それも5%がずーっと続く上に、あてが全くない、どこに頼んでいいか分からない。しかも、親企業のSは水臭いもので、「あなたが勝手に来たのだから、自分でやりなさい」という。これが現実です。コロッと変わりますね。感激して涙を流して、「よう来てくれた」と言ったSグループの会長が「何を言ってるんですか。あなた、自分で責任をとりなさい」と。その後、Sグループから注文は全然来ない。実態は、非常にシビアです。その落差があります。

二週間経ち、三週間も経ちますと、Mさんはいっても立ってもしられない。そこで今度は、家族を集めて、自分の息子に言った。「日本の事業はおまえに継ぐ。わしは元々無から出発したんや。終戦後ヤミ市でどさくさからスタートしたんだから、元へ戻ったと思えばいい。この事業は全部おまえに任す。私はインドネシアで、また戦

後みたいにゼロからやり直す」と。これが日本の中小企業の経営者のすごいところです。ゼロからやり直すから日本には帰らない、とにかく日本の事業は息子に任して、自分は夢があって行ったんだから、とにかく自分は何とかしてみる、ということインドネシアへのりこんでいった。言葉で言っても、なかなかできないことですよ。とはいえ、インドネシアに来て全くあてがない。連日、ホテルに泊まり、半ばノイローゼでしたね。私も会いましたが、本当に痩せてかわいそうだった。

六 転 換 点

ところが、捨てる神があれば拾う神があるのです。ホテルのロビーで話をしていると、たまたまインドネシアで大成功したM社のOさんと出会います。この出会いが、事業をコロッと変えてしまうのです。Oさんの会社は、東大阪に本社があり国内の従業員は三〇〇人ですが、インドネシアでは、三、五〇〇人。インドネシア最大の自動車シートメーカーです。二〇数年前に進出されました。その成功した社長に会うのです。Mさんは、「こ

んなことになってしまった。撤退するにはどうしたらいいだろうか」と、泣き言を言います。するとOさんは、ニコニコ笑いながら「ああ、あなたも一緒ですか、私も二〇年前はそうでした」と言った。同じケースです。みんなそういう苦い経験をしているわけです。インドネシアに行かれたOさんは、二〇数年前、実はD銀行から融資を断られます。仕方なくS銀行に移りますが、とにかく融資を断られる。アメリカへ行って失敗し、台湾へ行って失敗し、あっちこっちで全部失敗します。しかし、何がなんでも海外で事業をしたいというOさんの夢は消えず、最後にインドネシアで頑張って、従来の家庭用のビニールクロスから自動車の内装に転換するのです。そして今日の大成功をおさめる。今では、自動車の内装でナンバーワンのシェアを占めています。全く素人で、何も知らなかった。インドネシアの日系自動車メーカーから請われて作った、それがよかったわけですね。「うちも二〇数年前は銀行から出て行け、そろそろ融資を切りますけれど、いつ撤退されますか」と、やいやい言われましたよ。みんな同じ経験してるんです。Mさん、一回

腹くくってやってごらんさい」とOさんに言われた。そして、そんなに困っているなら、一カ月ないし二カ月の仕事はうちで出してあげるから、頑張りはなれ、死ぬつもりでやりなさい、と社長にハッパをかけるのです。

そこでMさんは、現地で名刺を二、〇〇〇枚刷ります。とにかく助手と運転手と三人で、当時進出していた日本の企業三百数十社を一軒、一軒行脚して回ります。自社の製品カタログを手にかく辛抱強く回っていく。徹底した営業活動を、三カ月続けました。その間、Oさんから仕事をもらい、少しずつ取引先を増やしていきました。六カ月後、何が起こったでしょう。

なんと六カ月間で——勿論、景気が非常に上がってきた時期だったので、それと符合したのですが——家庭電化製品、オートバイの部品等に変貌していきました。M社から、S社から、H社から、Y社から、いわゆる日本で全く取引がなかったところから、うれしい注文が来ました。その度に、本人たちは苦労して時にはエラーをしながら金型を作りました。このことがあって三年後に訪問すると、「先生、今では八五%の操業で、工場を増築

するところまできました」と。

本にはいろいろな成功事例が出ています。まず最初に、中小企業の経営者たちが様々なルートで現地へ進出していきます。そのときに大きく陥るリスクが、実は夢なんです。かく言う私も、夢に陥っています。日本へ帰って来ると覚める。ところが、インドネシアあるいはタイ、マレーシアにいと見えなのです。そういう人たちが沢山おられます。流れ流れて、インドネシアあるいは東南アジアに行つて、そこで昔とつた夢を見るのです。例えば、私の知っている日本料理店の経営者は、やうては失敗し、やうては失敗するのですが、昔、自分は銀座で寿司屋をやっていたという。それが夢なんです。このインドネシアのジャカルタで寿司屋のチェーン店を作りたい、あるいは牛丼屋さんといった具合に、いろんな昔の夢をもう一度、というような方が沢山いらつしゃる。

いろんな有象無象がウワースと渦巻いているのが東南アジアです。本当にできるような錯覚をするんですよ。よく考えたらできっこないのですが、政府高官に言われ

たら、そうかなと思つてしまふ。

七 海外侵出のむずかしさ

だから、海外へ行くときに冷静さを持ってと言つても、実は無理なんです。中小企業を経営されている方はものすごいアグレッシブだし、非常にアクティブです。だからこそ、事業が継続できるんですね。しかも、ロマンを持つている。何とか自分の目が黒いうちに、海外で事業をやりたいと夢見ている。私は日興証券のレポートで、東南アジアのいろんな国を回つた際のケースを書いていきます。各国の日系企業の経営者にお会いしました。みなさんに共通するのは非常に饒舌家ということです。フィリピンへ行つた人もマレーシアへ行つた人も、タイへ行つた人もインドネシアへ行つた人もシンガポールへ行つた人も、みんなその国の悪口は絶対言いません。その国が一番だと思つてしまいます。フィリピンの工業団地で繊維の会社をやっておられる方もそうです。もう滔々と、フィリピンのいい点を言います。あるいはタイのバンコクの近くの工業団地に行つた電機メーカーの方は、

同じようにそれぞれがすばらしいと言う。行った先でみんなが自慢話をするので、どうしても話がオーバーになる。だから、現地へ進出するときには、まずF S（事前調査）をやるのが大切です。しかし、従業員が二〇人か三〇人の中小企業の経営者がそんな簡単にF Sができるはずがありません。だから、最後は本当に清水の舞台から飛び下りるつもりでエイヤツとやるわけですね。後で結果を見て言うのは簡単ですが、そうではなく、置かれた状況からどう脱皮するかが肝心です。だから、まず進出に当たっては、いろんな人に話を聞く。その場合に必ずお願いしたいのは、誰もがその国が好きですから、この人はタイが大好きなんだ、ということを前提で聞いてほしいのです。

(一) 撤退事例

それから、もう一つ危険なのが、撤退事例です。どの国でも、成功事例の数倍もの撤退事例があります。成功の裏には、その数倍もの撤退事例があります。だから、双方ともバランスを取りながら聞いてみることで。ただ、聞くばかりでなかなかアクションを起こせな

い場合があります。ここからが、実は経営者のベンチャー魂であります。経営者がそれをどう評価するか。いろんな話を聞きました。取引先の銀行からも、コンサルタントからも聞きました。最後に意思決定するのは、実は経営者個人であります。経営者個人が、現地へ出向き、最低一カ月近くそこに住んでみないと無理です。海外へ出て行くのは、そんなに甘くありません。以前よりも、非常に厳しくなりました。大変なリスクを伴うのです。

三菱総研が出したリスクマネージメントに関するデータによれば、人件費は日本に比べて安い、材料費も安い。その上、市場はものすごく大きい。しかし、リスクマネージメントを考えるとどうでしょう。一二〇円を超した段階では、そんなに変わらなくなるという試算があります。ましてや円は、いまだんだん安くなっています。外国へ出て行って事業をやることに対するプラス評価が、だんだんとなくなってくる危険があります。海外へ行って事業しても、何のメリットもないとなる。じゃあ、海外へ出て行って一番難儀したことは一体何でしょう。これが実は法律です。私の友達がベトナムで事業を

やっていました。この前、撤退しました。彼はゲームセンターを経営して、ベトナムで大成功をおさめ、新聞やラジオ、テレビで大々的に宣伝されました。幸々多しで、実は中古の機械を輸入したことを隠していたのです。ベトナムでは中古の機械でゲームセンターはできないことになっている。それをアンダーグラウンドでお金を払い、うまく儲かったものですから、垂れ込みされてなんと破格の税金を取られました。ふざけるなどというぐらいいですね。表と裏を使い分けられるけれど、ある日突然コロッと変わってしまう、それが現実です。ある弱電メーカーも密告を受けて関税官に査察され、何千万円のペナルティを払いました。あまり悪口を言いたくないのですが、そういう形で法が変わっていくし、その法を執行するのが個人ですから、法的なリスクがあるわけです。

(二) 労務管理

その次に、大きなリスクとして人の問題があります。つまり、労務管理です。私はインドネシアでジャイカ、ジェトロの中小企業育成専門家として長くいましたが、そのときにいろんな調査をやりました。進出して一〇

年、二〇年経ったところは、大体一回は嫌な思いをしている。それが労働争議です。最初、日本の人たちはそんなに深刻に考えないのです。しかし対応を誤ると例のマレーシアやタイのメーカーみたいに放火されたり、あるいは暴動になってしまいます。ちょっとした意思の疎通ですね。例えば、タイで事業をやっていた金物メーカーさんのケースです。些細な事件でした。日本人経営者からすれば、従業員の完全なケアレスミスだったのです。日本から部品をドラム缶に入れ、錆ないために油をひたして部品を送ります。それをタイで磨いて、いろんな部品を組み立てていって製品にしていくわけです。当然、ドラム缶を処理しなければなりませんので、水を一杯入れてバーナーで焼き切ることを徹底していました。しかし、不幸なことに、熟練した技術者が水を入れずにやってしまったのです。バーンと爆発して即死です。そのニュースが、実は東南アジアの日系企業の労働状況を取材していた有名なKさんの耳に入りまして、かなり辛辣に書かれました。その会社は、事件がきっかけに労働争議が起こって全員辞めてしまいました。ところが、最後

に、日本へ行った従業員が五人だけ残ってくれました。彼らが中心になり経営が再建されました。別の例ですが、窃盗事件がありました。これは仲間からの垂れ込みで発覚した。あいつが犯人だということで、実は物的証拠もあったのですが、みんなの前で彼を問い詰めたのです。「おまえが盗ったやろ」と。言われた方は、やはり忸怩たるものがあり、次の日、名誉を傷つけられたと訴えた。東南アジアの場合は、本人の名誉を非常に重んじます。あるいは、いろんなどにかく予想だにしないことが起こる。B社のインドネシア工場で長らく労務担当をしておられるKさんという人はこう言い、ました。「先生、東南アジアで事業をするときに一番困るのはやはり人の問題だ。信用するかしないかという問題が大きい。B社も労働争議が起こり、賃上げをめぐって大変紛糾した。しかし、どうも日本人サイドの内容が全部相手方に全部漏れているような気がする。よく見ると、自分が一番信用していた人物が寝返っているんです」と。それで彼は、涙しながら「これだけ信用したのになぜだと詰問」したのです。そのとき彼は「仲間たちのためにし

た」と言いました。いわゆるインドネシアや東南アジアはそうですか、「仲間たち」は大変重みがある。日本での「仲間たち」という言葉とは全然違うんですね。あちらは、やはり生死を共にするくらいの強い絆があるわけですね。だから、家族、仲間を裏切るとは大変なことです。やはりその辺の関係づけが難しいですね。私たちは、いろんな面倒をみると言います。日本人は簡単に面倒をみると言いますが、インドネシアではその意味が違います。例えば、私の知り合いで現地の方と結婚された方に聞きますと、最初はよかったけれど、だんだんと扶養する人が多くなってきました。最終的には五六人の人たちが関係している。親戚縁者がやって来て、いろんなお祭や冠婚葬祭に出て行くお金がものすごく多くなってしまうという。そういう風習というのは日本と全く違うんですね。ありとあらゆるものが出てきます。だから、人件費の問題もそうですが、それをどこまでみるかとか、どういう形で公平に評価するかで変わってきます。ちょっとした誤解が、ものすごい不信感を生みますから、その辺の人の問題がまず重要です。

それからよく直面する問題は、日本へ従業員を送って、日本的な教育を施して、そのキーマンに育てることですが、これは明らかに双刃の刃であります。日本に送り込むと、彼らは、日本と現地の賃金格差を言います。そして、帰ったとたんにまず転職を考えます。非常に残念ですが、例えば日本のD社へ行って技術を習得したとします。すると彼らは、まず帰国すると、自分を雇ってくれそうなところを考えます。つまりジョブ・ホッピングで、これは外国では当たり前なんです。ジョブ・ホッピングがものすごく起こるので、今では、ある程度労働法で決められ、何年間か責任を持って行った分については、残ることが決められております。

(三) 事前調査

まず一つは、進出の時に、その国の状況を知るデータは非常に限られていること。それからもう一つは、行っているから、大変な状況に遭遇するということです。進出した中小企業、特にインドネシアの場合は、非常にいろいろなリスクを回避しながらやっています。

それと最近、為替の変動が激しいですから、出て行く

ときの変動要因があります。ルピアが下がった、あるいはバーツが下がったからといって、出て行っている人たちがすぐ撤退することはありません。これはかなり長期的にみて、どういう形でバランスを取ろうかと常に考えておりますので、以前のように、行ってすぐ撤退するのではなくて、現地で何とか踏みとどまってやっているわけです。今までは、とにかく海外へ行って生産しようでしたから、日本の出先という形が多かった。しかし、これだけ国際化してきましたし、国際的な市場も成熟してきました。今は第二ステージとして、現地でどう生き残るかということが、問われています。

次に本題のテーマであります現地化をどうしてやるのか。海外に出て行ったときに、どういうふうな問題があるのかというようなことを、具体的な例をあげながらお話ししたいと思います。

八 現地化での問題——具体例

(一) 日本の中小企業現況

まず一つは、日本の中小企業が国際化していく、ある

いは海外へ出ていくことで日本の製造業が空洞化する、あるいは経済がマイナスになってくると言われていました。私は東大阪で長年調査をやってきました。この夏、七月、八月にかけてまして、学生と一緒にほぼ二、〇〇〇社近い調査を行っています。その結果、事態はいま大きく変わろうとしています。大きく四つに分けてまして、日本の中小企業はものすごい質的な変換をきたそうとしております。

まず、売上が増えた、利益が増えたという会社があります。その次は、売上は増えたけれども利益は減っている会社。それから売上は減っているけれど利益は増えている会社、最後が売上も利益もないという会社です。概算で、大体四割近い会社は何らかの売上は増やしています。ただし、六割のものは減収減益でお先真っ暗ですから、どちらを取るかです。六割近い企業はもうだめだということにきています。この六割近い中の、なんと一〇％は転廃業を考えています。これを見ると、本当に先行が悪いと思います。しかし、この三年間厳しかったにもかかわらず、四割近いところは売上が利益を何とか上

げているのです。だから、日本経済は、そういう意味で非常にばらつきがあります。特におもしろかったのは、売上が減っているけれども利益があるという会社が出始めたことです。いわゆる特注品、試作品メーカーですね。そういうところが出てきた。もう一つ、売上が上がっているけれども利益が出ない。いわゆる単品ものを沢山作っているところですね。これは利益がドンと減ってしまいました。

では、海外へ進出しているパーシジョンはどこかというところ、実は売上は上がっているが利益がもう一つ出ないところなんです。多量にものを作るのは、もう海外に負けます。日本で作ってもラチがあかない。日本で生き残れる会社は、実は、売上は少ないけど利益はある、いわゆる高付加価値型企業、は日本に残る。だから、海外へ進出していく企業と、日本国内でしぶとく残っていく企業という二極分解になったのではないかなという気がします。東大阪のデータを見てみても、明らかに海外へ出て行く企業と日本に残っていく企業が二極分解しました。日本に残ってもやっつけていけるといいう企業が大部分だし

した。そういう意味では、海外である程度の事業をや
り、かつ日本国内ではそれぞれいろいろな事業をやっ
ていくという、住み分けの構図ができたという気
がします。ですから、最近まで言われた製造業の空洞論
は視点を変えるべきじゃないか。それに、いまはおそ
らく移行期ではないかという気がします。日本の経済、あ
るいは中小企業状況がダイナミックに変わろうとして
いる過渡期ゆえに、いろいろなマイナスの要素が出てい
るのではないかと私は考えています。

(二) 中小企業の自己点検

なぜ、そんなことを言うかという点、実はこの夏休み
にいろいろな会社を訪問いたしました。すると、いろん
な会社の中にもいろいろ行動をやっているところがあるの
です。東大阪には一三社の小さなシェアですが、トッ
プシェアを維持している企業や経営のスタイルが非常に
ユニークな企業が沢山あります。しかし、東大阪以外で
も頑張る企業が出てきました。岡谷や上田、新潟県の三
条や、つばめ、岐阜県の関、富山県や九州の西都市と、
いった、いろんなところで、本当にギョッとするような

おもしろい国際的な企業が始めました。

彼らは、たえず海外と日本を見ています。自社技術が
海外で通用するかどうか。それでいてなおかつ、どうい
うふうな他社に比べて優位性があるか、足をちゃんとつ
けて考えています。ここが肝心なのです。私が中小企業
の人たちに言っているのは、「自己点検をやって下さ
い。自分の会社のメリット、デメリットをちゃんと見て
から海外へ行くべきですよ」と。いわゆる海外で生産す
るメリットは何なのか。海外へ出て行ったときのいろん
なデメリットは何なのか。日本国内に残すのは何なの
か、というようなことをちゃんと戦略を立ててやらない
といけない。何が何でもワーズと行っていた時代は、八
〇年代の末から九〇年代の前半のことでした。しかし、
最近は何の経営者に会っても、非常にシビアです。いろ
んな勉強会でも聞かれるのは「先生、撤退事例を教えて
下さい」と撤退事例ばかり。だから、閉塞状態ですね。
自分が海外へ出て行かないのを正当化したいのです。海
外へ行くこんな失敗がありますよ、ということを正当
化して国内に残ろうということなんです。

しかし、先ほど言いました上田にしても、東大阪にしても、いま元氣な企業は正直言って、かなり海外を研究しています。イタリアやあちこち視察したり、団体だけでなく個人でインターネットを使って海外を研究しています。

(三) 融合化

そしてもう一つは、融合化です。何社かが集まってやっています。岡谷にNという会社がありますが、これは一二社が集まりまして一つの会社を作っている。三〇代後半の二世経営者が、一二社集まっているんです。そのスローガンがなかなかおもしろい。日本でナンバーワンということはよく言われますが、彼らは日本ではなく、グローバル・ナンバーワン、世界で一位になろうと言っている。この技術に関しては世界一になろうということで、次世代を狙ったエレクトロニクスのコアになる機械を一二社で開発しました。そういう会社は、実は関にもありますし、つばめにもあります。いろんなところで出しました。彼らは既に世界ということを見ている。そして、どこで生産すれば一番いいかを考え、シンガポー

ルにNの共同出資で会社を作っています。世界を股にかけ、日本国内には何を残し、シンガポールで何をするといい形で、従業員一〇人から二〇名の中小企業といえども、それぞれリスクを分散しながらやっていく時代です。

四 異業種交流会

東大阪でも、いろんな異業種交流会があります。その異業種交流会も、もはや会でなくて一つの企業になろうかという時代です。異業種ではなくて、いろんな異業が集まったワンカンパニーで、それぞれ持ち分を活かそうとしております。これは大田区にもありますし、墨田区にもありますし、板橋にもあります。富山の工業団地にもあります。いろんなところで、いろんな形でグローバル・スタンダード、あるいは日本の国内を一つの地域ととらえるのが新しい流れであります。

ですから、明らかに七〇年代の海外進出のパターン、八〇年代の海外進出のパターン、九〇年代の前半のパターンとバブル崩壊後のパターンを見ると、質が変わってきました。しかも、以前、たとえば七〇年代なら、一〇

年間同じようなパターンでこれました。しかし、現在は毎年、毎年違う。だから非常に時間が短くなってきました。今はまさしく犬の年で（人間の1年が犬の7年に相当する）、つまり非常に短いスパンで物事を考える時代に変わってきました。

そこで、海外に出る場合、現在は世界的な位置づけを取って、海外へ展開していきます。ですから、日本の方を向きながら、あるいは日本がヘッドクォーターでタイが生産国という仕組みではなくて、それぞれの地域で独自性を持たしています。アセアン全体でシンガポールにヘッドクォーターを置いて、そこで全部現地人でやらせています。今はそういう時代なんです。中小企業といえども、日本を向きながら日本とやるという時代がだんだん変わってきています。むしろ中小企業の方が早いんじゃないかと思えますね。あるいは、中堅企業の方が早くから海外と日本とそれぞれ住み分けながら、頑張っているのです。

(五) 東大阪の事例その一

例えば、タイに進出したTさんというビデオヘッドの

会社は、現地に二五〇人の従業員がいます。日本人社長一人です。それで結構やっています。従来の様に、日本人が行って何からは何までやるという時代から、その国で生き残るといふような形に変わってきています。ですから、いまいろいろ企業が海外へ出ていますが、要は、クイックレスポンス（QR）ですね。市場に近いところでその物を売るといふというような発想に変わっているのです。

そこで、中小企業の経営者にお願しているのは、何が自社にとって国内のメリット、あるいは海外のメリットかを徹底して自己分析しなさいということです。例えば、国を選ぶ場合、その国で自社の製品をどういう位置づけをして出ていくのか、それが前提であります。だから、現地化する前に、その生産拠点としての位置づけをちゃんとやらないと本当に撤退になります。

いま世界は、ものすごい勢いで動いています。以前のように、日系企業がそんなに甘い汁を吸える時代ではありません。ものすごい勢いでライバルメーカーが出てきます。

(六) 東大阪の事例その二

東大阪にKさんという会社があります。伸線業で、太い線を引いてワイヤーにしていく会社です。その会社が一九七〇年代にインドネシアに進出すると、まず一つ問題が起きました。ライバルメーカーの進出です。特に東南アジアは儲かるとなると、華僑は必ず出てきます。猛烈なダンピング競争に見舞われます。日本から出て行った会社で撤退している例は、その大半が華人系の企業にやられています。全部マーケットを取られています。非常に厳しい市場です。いろんな市場がずっと永遠にマーケットが続くのではなくて、ある臨界点に達すると必ずライバルメーカーが出てきます。しかも、そのライバルメーカーは半端じゃない。安物作りに関しては日本は太刀打ちできません。こんなに安くできるのかというぐらいダンピング、ダンピング、ダンピングで半値、半値、半値できます。その製品は、製品というよりも見かけ倒しですが、確かに日本人から見ますと、めちゃくちゃなものです。しかし、日本企業の商品が売れなくなってしまう。そういうことに遭遇します。

日本の場合は、品質・コスト・納期が重要だと言われますが、海外の場合は、まずコストです。コストが優先されます。そういうふうを意識をまず変えていかないと、海外で非常に混乱に陥ります。

だから、ライバルが出てきても、どれくらいの確率で自社が生き残れるかどうか。そこで出てくるのが人の問題です。中小企業が現地化するときの問題は、現地の工場をコントロールする人をどうして確保するか、これが一番のネックになります。東大阪もそうですし、あるいは大田区でもそうですが、いわゆる現地の工場を任せるのは、まず社長が行きますね。社長が行ってやります。その次は現地へ自社の技術者が行きます。立ち上げる時期まで一生懸命指導します。勿論、インドネシア語とか英語とかいろいろ使いながら、指導します。ところが、ある程度立ち上がり、日本人が帰るとどうなるでしょうか。日本の技術者がいる間とはかく品質は上がってきますが、帰った途端に見る見る手抜きされます。なぜか分からないのです。あるボールペンメーカーは日本人技術者がいる時は非常によかった。それが帰った途端

にドンと品質が落ちてしまいました。これが、日本の技術と欧米の技術との違いです。欧米の技術はマニュアル化してまずね。だから本を読め、で済む。日本の技術は人なんですよ。技術者が自分で手取り足取り教えるのです。だから、あの技術者がいてくれたらこの技術は分かるけれども、その人が帰ってしまうとマニュアルがありません。しかも、中小企業は、マニュアル書がないですよ。ここをこう削れとか、ここをこうせいとか、自分が信頼する現地の技術者に教えていきます。しかし、彼はトラブルに遭遇すると「できない」と言う。その辺のミスマッチが生ずるのです。「あれだけ教えたのに、なんでこうなるんだ」ということになります。ですから、まず一つは人の問題で、日本の本社にとっても重要な人材を送り込まざるを得ない、労務問題のエキスパート、それから、技術関係のエキスパートを送り込みます。中小企業では人材はありません。だから、それをどう育成するか。いかにして早い時期に、自分と阿吽の呼吸で通ずるパートナーを育成するかにかかっています。

(七) 東大阪の事例その三

それで成功した例が、Iさんという東大阪の企業です。実に巧みな方法でやりました。Iさんは、マレーシアで工場を作られました。例えば、マレーシアに行くと、現地のパートナーの家に泊めてもらいます。半年間、四六時中お互いに阿吽の呼吸になるように、とにかく家へ泊り込んでお互い兄弟のように、いろんな情報を交換しました。半年後、今度パートナーを日本に連れて行かれました。今度は、彼を半年間家に入れて面倒みました。いわゆる兄弟関係を作って、非常に丁寧な方法でやっていって、Iさんは人的なコミュニケーションを徹底して図ってキーマンを育成したのです。だから、非常に時間がかかりました。それを手抜きして、どこから出来合いの技術者を引抜いてくる、あるいはヘッドハンティングをしてくる。すると、大体失敗します。いわゆる人づくりに手を抜くと、それがまず現地化の失敗につながります。

ですから、現地化の大きな問題は日本の本社にとってもキーマンになる重要な人物が行かないといけない。し

かし、それに代わる人材をいろんな方法で、人を作るシステムを確立することが現地化の第一条件です。

現地化のネックの二番目は、カウンターパートナー、いわゆる合弁の相手です。勿論、一〇〇%日本の資本で経営は可能ですが、国内販売のパートナーとか、取引先などいろんなパートナーがいるはずで、まず、そのパートナーに裏切られないことです。どういふふう裏切られるかという点、一つは売上が伸びだした頃です。パートナーが自分で金を出して同じ製品を作ってしまうんですよ。

九 その他の地区での事例

行田にある藍染めの有名な会社が、インドネシアに進出しました。非常にいい藍染めが出来ました。日本へ出しても遜色のないほどのものです。ところが、気がつくとそのノウハウを使って、パートナーの方が別の所で工場を作り、その自社ブランドで日本以外のところへ輸出したのです。だから、最も信頼すべきパートナーに裏切られた時、それをどういふ形で対処していくかが問題で

す。本当に寝首をかかれるというのはこのことですね。

もう一つは増資です。例えば私が五〇%、お宅さんが五〇%という具合に儲かりだしてくると、破格の増資をしてしまうのです。二〇〇%の増資といったら、それは大変です。それともう一つは、彼らがすぐ資金の回収にかかることです。日本の場合は投資すると、長く続きますが、彼らは一年、二年で回収します。それができなかつたら文句を言います。そして、さらに増資、増資となつて付いていけない。だから、カウンターパートナーといかに良好な関係を維持しながら主導権を持てるかということです。

十 まとめ

ですから、一つはキーマンをどう育成するか。二番目はカウンターパートナーをどう育成するか。じゃあ、三番目は何でしょうか。三番目はマーケットです。現地化するときの一番大きな問題は、実はマーケットをまっすちやんと押さえておくことです。国内でマーケットを置くのか、あるいは輸出にするのか、あるいは日本国内に持

って来るのかというようなことをちゃんとしないと、失敗します。いわゆる国内市場をやっていて、そのうちライバルが出てきて、撤退してと、いろんなことをやります。それをかなり柔軟に考えなければいけない。先ほどのMさんの失敗もそうですね。マーケットの失敗です。マーケットをどう見るか、それを絶えず柔軟に対応できる体制をとっておく、これが大きいのです。

まず、人から始まってカウンタートパートナー、それからマーケット。さあ、次に来るのは何でしょうか。

後は、実は非常に残念なんです、コネクシーであります。人的つながり、これが意外に重要です。様々な人的つながり、勿論、政府も含めた人的つながりです。自分が唯我独尊でやっているのではない。いろんなコネクシーというものが、実は要求されます。これがあれば、いろんな便宜が図られる。その意味では、まだまだ人中心の社会なんです。

最後に残る問題は、従業員教育です。ただ、従業員教育の場合、できれば現地の人に任せなさい、これが一番です。昔は日本人が行ってやりました。日本人の知ったか

ぶりをした人がやったのです。そして、全部失敗した。現地化教育のときに一番大きな問題は、現地の社会・風習・文化を無視しないこと。これが難儀なんです。インドネシアは何百という民族で成り立っていますので、それぞれの社会・風習・文化があります。採用担当者に特定の人を持つてくると、これまた難儀です。だから、実は一番温厚な中部ジャバのジョクジャカルタの人を持つてくるといいと言われています。インドネシアの大統領は全てこの地域の出身者です。

また、各民族によってそれぞれの特徴があります。非常にアグレッシブな民族もあれば、温厚な民族もある。それらのことを全部勘案しながら人選をするのは日本人には無理です。だから、現地の人に任せ、なおかつ穏便にやる。ただ、採用担当の場合は非常に難しいですね。試験をやらずにコネで採やるんですよ。だから、下手をするとな自分の村や自分の知っている人しか採らない、これはちょっと問題ですね。そこで、採用担当者に現地の人を持つて来て、基本的な事はやってもらい、最後は彼らと日本人が協議して意思決定をする。ということが肝

心です。

以上のことを念頭においた上で、一番の基本は、海外へ展開するとき自社の置かれている立場、自社の優位性というものを、まず経営者がみていくことです。だから、中小企業の経営者のみなさんに言いたいのは、自分の会社は国内にあって何が優位なのか。技術が優位なのか、マーケットが優位なのか、あるいは製品開発が優位なのか、市場ネットワークが優位なのか、いろんなことを考えて、海外進出したときに起こるだろう様々な事を予想した上で、やってもらう。以上述べたことを、現地化においては肝にめいじてやっていただきたいと思います。どうもありがとうございます。