

基調講演 「アジア太平洋と関西中小企業」

講師 林 敏彦

(同志社大学大学院 総合政策科学研究科 教授)

(一般財団法人 アジア太平洋研究所 研究統括)

(大阪府中小企業対策審議会 会長)

皆さんこんにちは。林でございます。同志社大学に勤めておりますが、同時に大阪の中之島センタービルの中にあります一般財団法人アジア太平洋研究所という所でも仕事をしておりますので、今日は「アジア太平洋と関西中小企業」というテーマを大上段に構えました理由をお話したいのと、私自身は中小企業を経営した経験もございませんので、あとのパネルディスカッションで先生方のお話を聞かせていただきたいのと、会場の皆さま方からもお話をおうかがいして、私自身も勉強させていただきたいと思ひまして参った次第です。

ただ、役職としては大阪府の中小企業対策審議会、通称「中対審」と申しますが、そこで会長を仰せつかっておりまして、大阪府の中小企業の状況を多少は見聞きしております。本日は、尼崎市ということで、少しでも皆さまの参考になればと思ひます。

本日は、概ね4つの柱でお話したいと思ひています。まず大きな所からはじめて、だんだん小さな所へ話を進めていって、最後は地元のお話にもっていききたいと思ひています。

1 アジア太平洋経済の現状と将来

最近、国際情勢が直ちに地域の経済に影響を及ぼすという関係が成立しております。そこでまず、大雑把に世界で何が起きているのかを眺めた上で、次へ行きたいと思ひています。

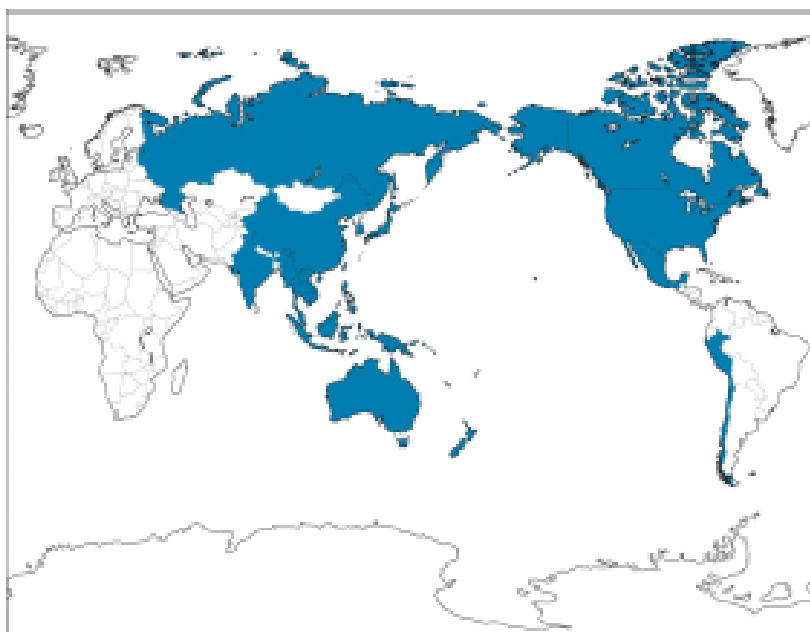
(1) アジア太平洋地域と経済

図表1がアジア太平洋地域と言っている国々です。今日お話させていただくことになろうかと思ひますが、今は東南アジアと中国、韓国、日本及び北米といった所を中心に研究の対象としております。

いろんな話がありまして、APEC、ASEAN、ASEAN+6とか、今話題のTPPとか、北米自由貿易協定（NAFTA）といったことに関係しております国々には、私どもとしましても関心をはらっていこうとしています。

ごく簡単に申ししましても、日本

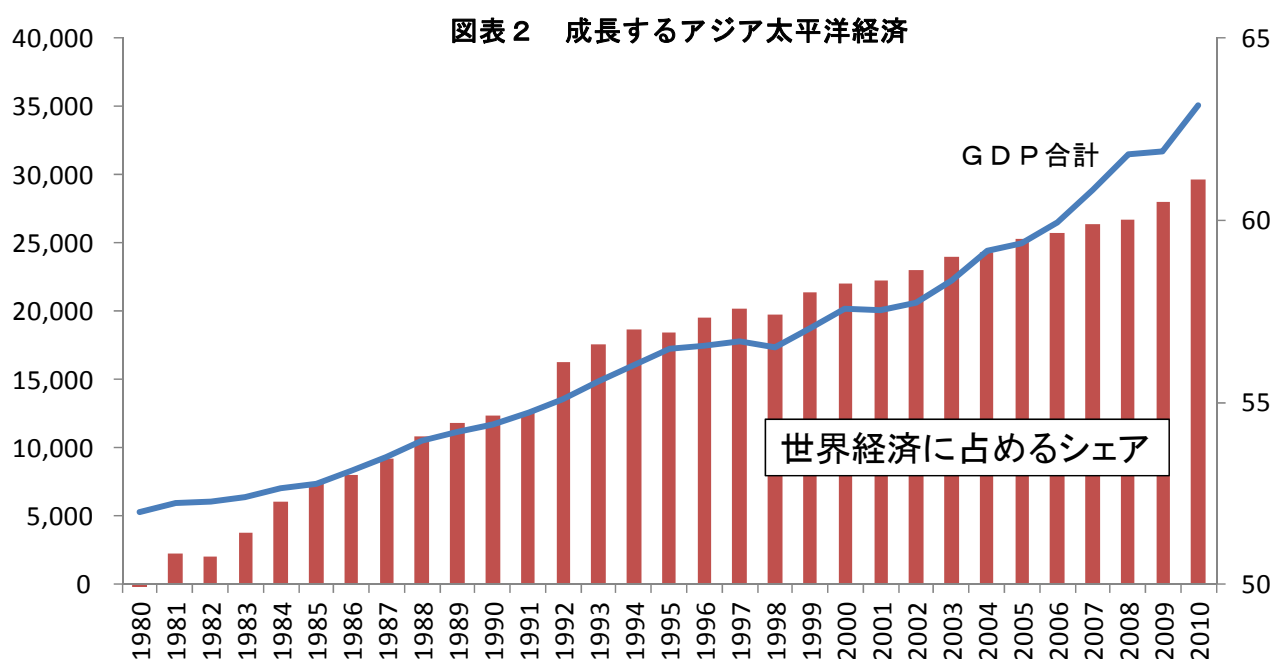
図表1 アジア太平洋地域



の貿易相手国としてアジア太平洋地域は、輸出先としては 77%、輸入元としても 66%の割合を占めております。

それから、投資につきましても、日本の海外投資先としてもアジア太平洋地域が圧倒的に多いわけです。対外投資というのは、かつては大企業がやっていたのですが、今は中小企業の対外投資が盛んに行われるようになってきました。その理由は、アジアが近いということなどですが、色々変遷しています。一方対内投資、つまり外国からの日本への資本の出所としてはまだヨーロッパなどアジア以外からの方が大きいという状況です。

いずれにせよ、東南アジア、東アジア、アジア太平洋地域というのは、我々の経済と密接な関係を持っている地域であります。その地域が世界経済に占めるシェアを示すのが、**図表 2**の棒グラフですが、すでに6割を超えていて、アジア太平洋地域は GDP を合計すると右肩上がりの成長が続いていて、世界の注目が集まっている訳です。



ここに立地している企業につきまして、アジア太平洋研究所では色々研究しております。今年は 13 のプロジェクトが動いていますが、そのうち、8~9 はアジア関係です。例えば、ベトナムへの中小企業の進出において、どういう問題点があるのか、どうやってサポートを受けるのかといった具体的な話も進めております。

(2) 日本の中小企業政策

日本の中小企業政策もかつてとは様変わりをしました。これまでは立地とか、企業の誘致について、入ってきてくれる企業には補助金を出そうとか、税制上の優遇措置を設けようとか、土地の確保に便宜を図るといったことをしてきました。その考え方は、企業が入ってくればそこで雇用が生まれ、税金がおち、企業の社会的貢献などを通じて、地域に恩恵が及ぶ。従って入ってくることは大歓迎で、立地、誘致といったことに力を入れてきました。これは国の政策もそうですし、自治体の政策もそういうことに重きを置いていたのです。

ところが、ここ 10 年ぐらいの間に経済産業省を中心として国の政策が完全にひっくりかえりました。つまり、海外へ出ていく企業にどう支援するかということに焦点が移ったのです。

これまでは、地域から出ていこうとする企業に、例えば補助金をつけるとか、何らかの助成を行う、あるいは通訳の便宜を図る、人材育成の支援をするといったことは、泥棒に追い銭である、出ていくものになぜ金をつかうのか、といった感覚でした。ところが今は全く違います。出ていく企業にどれだけサポートができるかということを自治体も競うようになりました。というのは国の政策がそのように変わったからです。しかも出ていく企業は中小企業が多い。大企業は出ていく先について十分調査します。例えばマーケットリサーチをしたり、立地先の様々な条件、現地の政府との関係など、色々自前で調査をして、自分でリスクを取る形で立地先に出ていっている。ところが中小企業というのは多くの場合、1社でそういうことを全部こなせる所は少ないのです。そうであるとすれば、出ていく企業に対して公的、あるいは半公的なサポートが必要であると言われるようになりました。

有名なところでは、東京都の大田区がタイに工業団地を確保して、大田区にある中小企業を誘致しようとしていました。これは有名な例ですけれど、必ずしも成功している訳ではありません。今行っている企業は大田区に本籍がある企業だけではなく、他の地域の企業もということでやっています。

現地の工業団地のロットのサイズが中小企業のニーズに合っていないとか、大規模な工場でないとか、貸さないとか、土地を分譲しないということでは進出できません。そうすると共同で工場団地をつくることできないかとか、現地の法的な関係はどうか、あるいは災害の状況はどうか、関心が高いのはエネルギー問題です。停電はないのか、安全で質の高い電力は供給してもらえるのか、それから環境への要請、その国の政府の姿勢はどうかといったことを調べまして、いわば公的にサポートしよう、自治体の仕事としてサポートしようという動きが増えてきております。そういう中で、人材の育成を含めて、日本に来ている留学生をどう活用したらよいか、現地の大学とどう連携して働く人を確保していくか、現地のトップマネジメントをどう育てていって事業継承を図っていくか、ということも課題になっています。

例えば、日本はものづくりの伝統を非常に大切にしてきました。ものづくりの伝統というのはノウハウの塊りでありまして、ノウハウというのは職人の腕や頭に宿っている訳です。それは紙の上に書かれた知識とかパテントではない部分が非常に大きい。1mmの何千分の1までも触ってみれば分かる感覚といったものです。ところが尼崎に限りませんが、多くの所でなかなか中小企業の後継者が育たない、グローバル化の波に飲み込まれなくても後継者が育たない、自分の代で終わりかなという所がたくさんある訳です。

そういう所が、これまでだったら息子に後を継がせたいとか、あるいは見込のある若い人を鍛えて自分のノウハウを伝えたいということだったのですが、今は先が見えないという状況に立ち至ったところで、むしろアジアでもものづくりが根付いてくれれば、自分たちが培った技術や感性やノウハウ、職人技といったものが日本ではなくて、例えばベトナムで育ててくれたらそれでいいと考える企業もたくさん出てきている。つまり、技術の継承というのは国の内部でどうするかという問題ではなくなって、それが本当に大事なものであれば、どこかの国で生き残って、どこかの国の国民に役に立ってくればそれでいいではないか、という思い切りをした企業もたくさんでききています。

(3) 海外進出の理由

そのようにして今、中小企業が成長著しい地域に出ていっていると申し上げました。海外立地は、かつては工場を海外に移転するという考えが主流でありましたが、工場を移転するのであれば労働力はどう確保できるのか、土地はあるのか、水はあるのか、電気はあるのか、現地の賃金はどれくらいかということで移転するのが主流でありました。

ところが、これが変わってきました、東南アジア、中国を中心として、モノを買ってくれる市場として成長してきました。従って、市場を求めて、その国なら、その国のこういう階層に対してならわが社の製品は売れるというマーケットを求めての立地というのが、今ではおそらく半数を超えていると思います。

これまでは日本でつくって輸出して、売り込み先として現地で販売する。それでは追いつきませんので、現地ことは現地に聞け、現地人のニーズを掘り起こし、マーケットリサーチしてどういう製品を開発したらよいか、そして製造、販売、アフターサービスのいずれも現地で行い、完全現地化の方向に向けて多くの企業が動くようになりました。これは尼崎のプラズマ工場を閉鎖したパナソニックの戦略転換にも表れております。今、パナソニックの人に聞くと門真の本社は空っぽですという。かつてはヘッドクォーターで、世界に展開している情報をすべて集約していて、世界戦略を考えていたのですが、そこに座っていて技術開発を考えていたのでは現地のニーズに合わないということなのです。だったら、ニーズの掘り起こしから、マーケットリサーチから全部を現地でやって、現地人の感性で、その国の消費者が受け入れる商品をつくっていかねばやっていけない。その点、パナソニックは、例えば、テレビでいえばハイスpekで、ハイエンドの、単価が高くて、その代わり技術が詰まっていて、世界に誇れるものを追い求め過ぎたかもしれない、という反省の弁を述べておられます。それはひょっとすると厳しい日本人の消費者の審美眼に合った商品ではあったけれども、そういうものが分かってくれる、そしてそういうものに対価を払ってくれるマーケットは本当は日本のごく一部しかなかったのかも知れない。もしそうだとすれば、技術を求めすぎた果てに、あまり人が買ってくれないものをつくってしまった、ということになりはしないか。現地人はそこまでスペックは高くなくていいよ、それより壊れなくて値段が安くて、もっと簡単に使えるものの方がいい、というニーズは今世界中で山ほどある訳です。

(4) 製品展開の大きな潮流

各国の経済発展によって中間階層が台頭してきました。中間階層というのは面白いことに、日本、東南アジア、中国などどの国でも考え方が非常に似ているのです。みんな現実肯定的なのです。つまり、現世肯定的であって、上昇志向であって、子どもの教育を大切にして、自分の趣味を大切にする。しっかりとした鑑識眼があって、自分はこれが好き、これが嫌いという気持ちをもっている。世界中の中間階層が同じことを考えているのです。ですから、今世界で伸びているものという、例えばスターバックスにしても、マクドナルドにしても、現地化してはいるのですけれどもブランドは統一しています。ブランドを統一することによって、店内に入って買ってみたいと分からないということがなくなるのです。どこでも同じものが食べられる。中間階層が消費する商品は、衣服、ファッションにしても家庭用電化製品にしても家具にしても住宅にしても、すべて環境志向が強くて、エネルギーのことにも関心が高くて、子どもの将来に夢を託したいというような考えでいる消費者が好む商品です。そういう層が世界中にいる。そこを狙ってモノをつくる、あるいはサービスを供給するということは、自然とグローバルなマーケットに供給することになるのです。

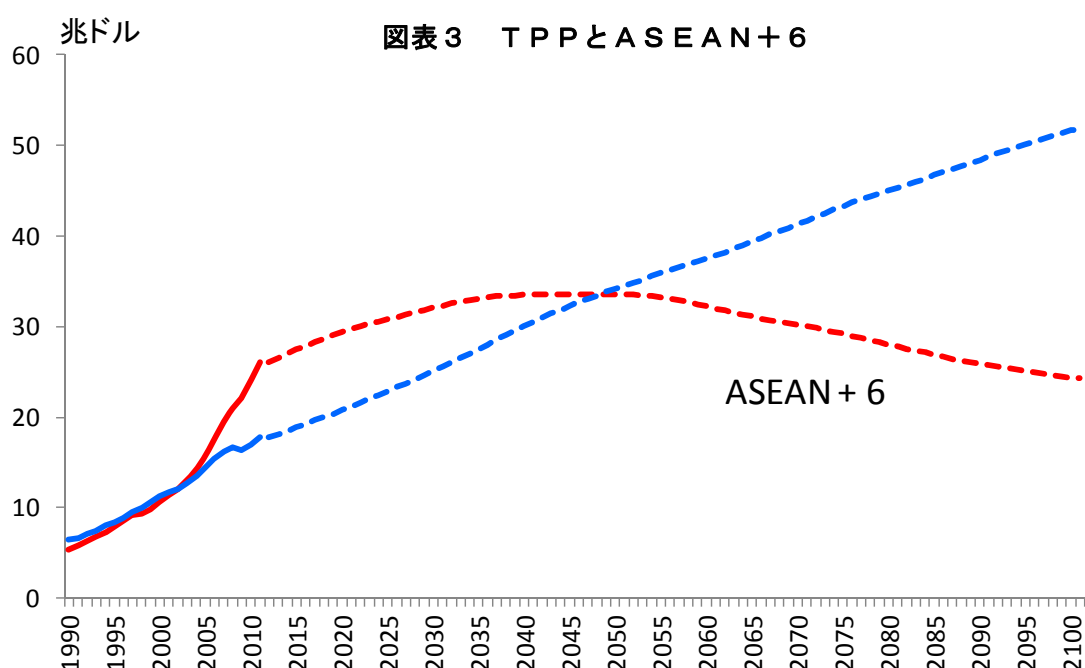
これまでは地元のカルチャーや好みに合わせた色やデザインや品質のモノを開発するというのをやっていたのです。日本でもインスタントラーメンは東日本と西日本で味が違うというように、地元の人に受け入れてもらえるような商品をきめ細かく対応していた。ところが、その部分よりももっと大きなマーケットがあり、世界中どこでも通用するものをつくるという動きがでてきています。

日本向け、中国向けではなく、日本の中間階層、中国の中間階層、韓国の中間階層というように世

界中の中間階層がみんな好きだという商品、例えば、韓流ブーム、日本のポップミュージック、日本のマンガ、アニメなど、世界の中間階層に受けたのです。そういう商品展開がそういうことを背景として起きている、というのが非常に大きな潮流なのです。

(5) アジア経済の将来

それでは、アジアはこれから先万々歳でしょうか。予測してみますと、**図表 3**に示したようになりました。日本が TPP に参加したとして、TPP に参加を表明している国の GDP をすべて加えた「日本+TPP」は右上がりになります。いや、やはり中国だという人も多いと思いますが、ASEAN は東南アジア 10 カ国、プラス 6 は日・中・韓にオーストラリア、ニュージーランド、インドを入れて「ASEAN+6」です。これを合計すると TPP 陣営を抜きます。しかし、それは 21 世紀の半ばごろまでです、というのがこの図です。その後、「ASEAN+6」はずーっと下がっていきます。



これは私の予測です。どれほど信頼性があるかというのはわからないのですが、最近、OECD（経済協力開発機構、加盟国は先進国が中心）の事務局が 2060 年までの経済予測を発表しています。その OECD の予測によりますと、その中心にはアメリカがいるのですが、中国やインドはアメリカを抜いていって、2060 年には中国、インド、アメリカという順位になると予測をしています。私は、それは間違いだと思っています。

私がこのように予測した理由は人口の動きにあります。中国も 2030 年ごろをピークに、今 13 億人とも 15 億人ともいわれている人口が減り始めます。インドも今は人が増えていますが、もう少しすると減ってきます。世界中で長期間にわたって人口が下がって経済成長した国はないのです。

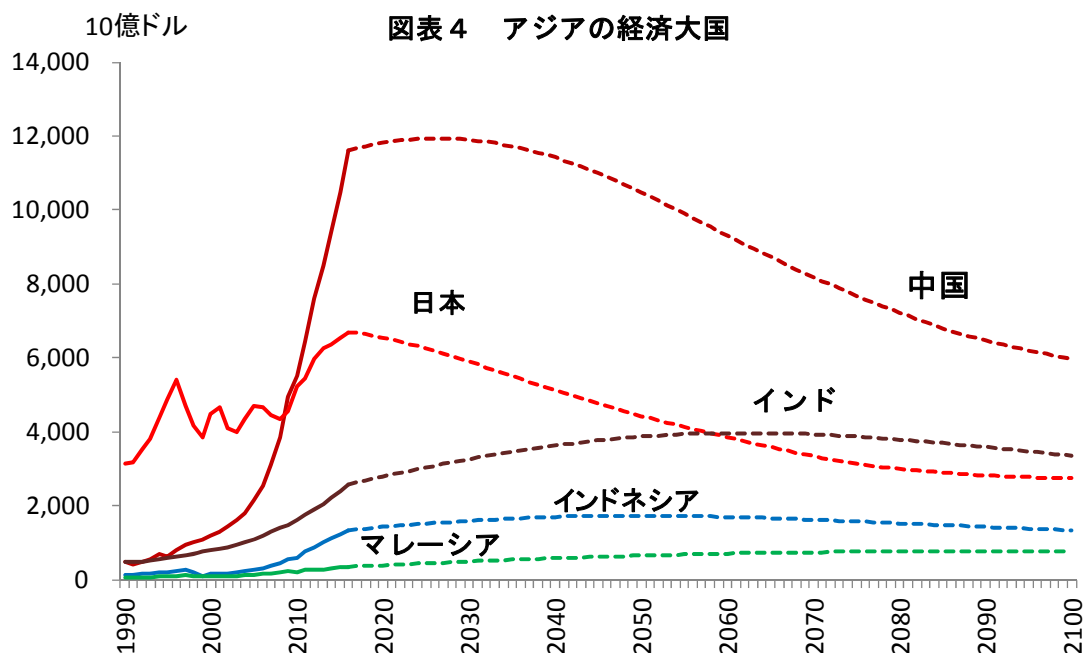
日本の場合は、社会保障・人口問題研究所が出している推計がありまして、2010 年前後がピークで、2055 年ごろには 3 割の人口が減少するとしています。そうすると 1 億 2 千万人が 9 千万人になるのです。その理由は言うまでもなく合計特殊出生率の低下にあります。日本だけでなく、先進国はみな下がっています。我が国で政治課題としてもよく問題になるのは「高齢化」ですが、実はそれよりもっと恐ろしいのは人口の総体が減っていくということなのです。

今から 30 年、40 年かけて人口が 3 割減るとして、その間に 1 人当たりの労働者の生産性を 3 割上

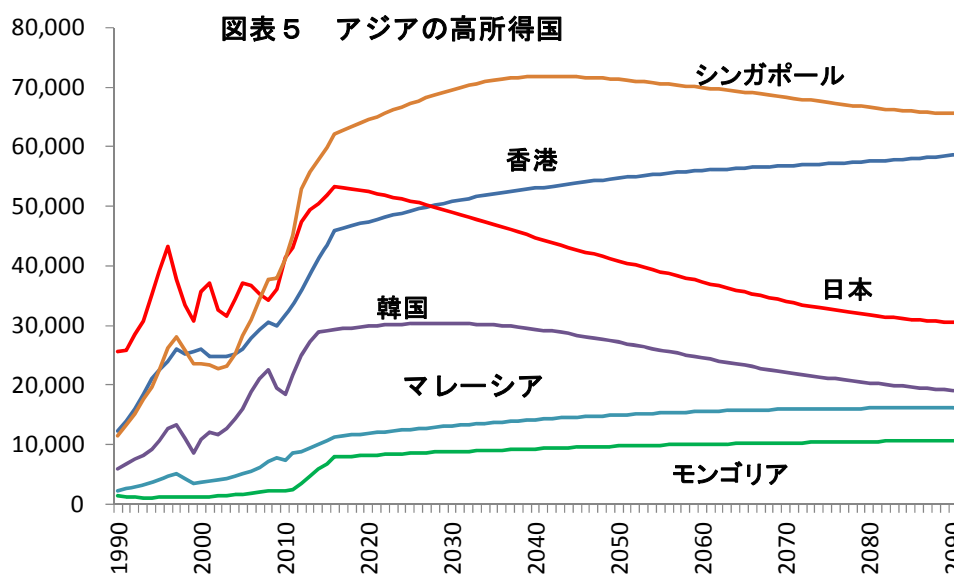
げることができるでしょうか。もしそれに成功したとしても GDP は横ばいです。しかし、過去 20 年間日本の生産性はほとんど上がっていません。そういう中でこれから 30 年、日本が突然変異して一人当たりの生産性がめざましく上がっていくということが想像しにくい。そうだとすると、日本の GDP は下がっていくということになります。

それでは手をこまねているしかないのかといえば、そうではありません。

図表 4 に OECD の予測結果として、GDP の上位の国を示しました。中国は急激に上がっていきませんが、その後下がりはじめます。日本はすでに下がっています。インドは遅れてやってきます。アジアの経済大国は、結局、中国、インド、日本、インドネシア、マレーシアです。インドネシアには今、日本の 2 倍の人口がいます。



次の図表 5 は、1 人当たりの GDP を示したもので、所得水準です。そうすると、シンガポール、香港が上位にきて日本が 3 位、続いて韓国、マレーシア、モンゴルとなります。モンゴルは結構いいところにいきます。これは注目して研究する値打ちがあると思っています。



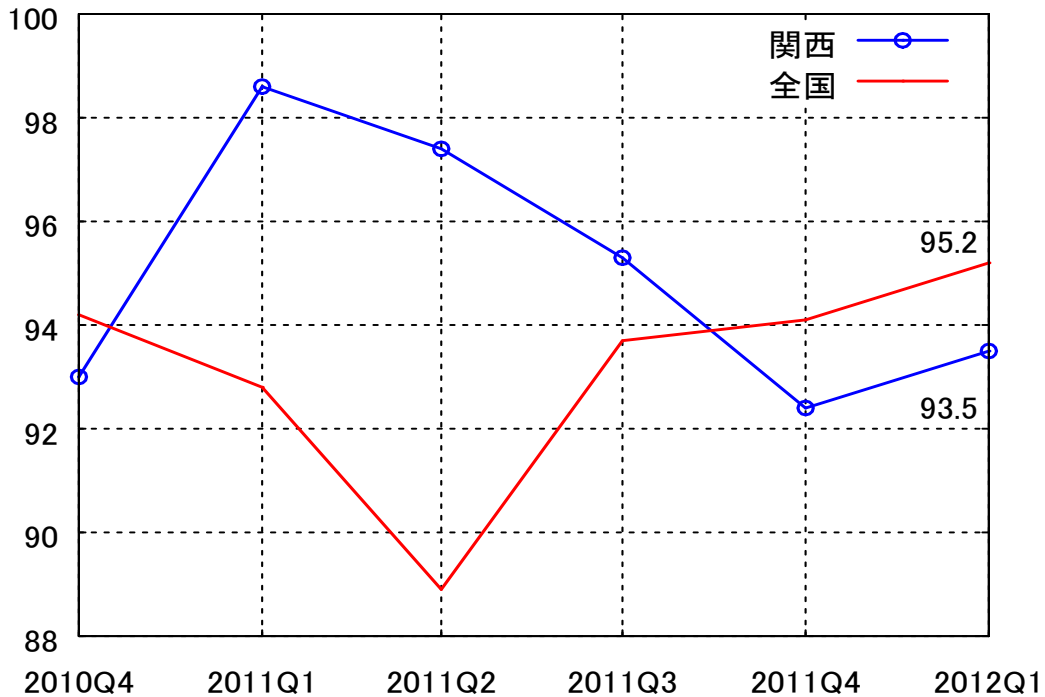
以上申し上げてきたのが大きな流れです。

2 関西経済の現状

それでは、関西経済はどうなっているのでしょうか。

図表6は、2012年の第1四半期までしか示していませんが、いわゆる景気指標です。これを見ますと、全国が悪い時に関西は良かった（2011年Q2）。ところが全国が持ち直してきたら関西は逆に落ちてきています。この直近、足元では全国も関西もマイナスという状況にあります。

図表6 生産の回復パターン：関西と全国



これでもって世の中に悲観論がまん延してきている。しかし、あなたの会社が日本のGDP100%のシェアであれば悲観すべきでしょうが、GDP比で何千分の1、何万分の1の会社であればいくらでもおよげます。

図表7に示しました予測も、私どもアジア太平洋研究所でやっています、2013年には1.1%のGRPの成長率を予測しています。ただ、0.2ぐらい下方修正されようとしています。それは欧州の通貨危機、あるいは直近は外交問題などがあって、非常に苦しい状態にある。足元は苦しいけれども周りを見れば、どんどん上がっている地域がある。これをどうブリッジ（橋渡し）していくかということです。

図表7 関西経済の予測

	2011年度	2012年度	2013年度
実質域内総生産	▲ 0.1	0.9	1.1
民間最終消費支出	0.8	0.7	0.8
民間住宅	1.5	2.3	1.7
民間企業設備	▲ 0.9	2.7	1.4
政府最終消費支出	0.8	▲ 0.5	▲ 0.1
公的固定資本形成	▲ 3.8	▲ 8.3	▲ 2.1
移輸出	1.4	4.0	3.1
うち輸出	▲ 0.2	3.8	3.8
うち移出	2.5	4.1	2.6
移輸入	2.4	3.2	2.3
うち輸入	7.1	4.7	4.6
うち移入	0.6	2.6	1.4
名目域内総生産	▲ 1.4	0.7	1.1
GRPデフレーター	▲ 1.3	▲ 0.2	0.0
鉱工業生産指数（2005年=100）	95.1	95.5	96.9
完全失業率	5.3	5.4	5.2

3 中小企業のアジア展開

(1) アジア展開の実態

中小企業のアジア展開について先ほどお話ししましたが、実態はどうか。

図表8が日本の企業全体で世界に出ている企業の数です。全体で27,828社。そのうち、アジアは63%。日本の海外進出企業の63%はアジアに出ていっている。その動機は変わってきているという話は先にしました。

関西の企業の海外現地法人の数は全部で5,557社であって、そのうち67%はアジアに行っている。近い、時差が少ない、何となく話が通じやすい、生活水準が上がってきているから日本人の感性でつくったモノが受け入れられやすいといった理由で、日本も関西もアジアを中心に企業が出ております。

図表9に示しましたように、アジアの現地法人の中では、中国がトップです。関西企業を見ますと、中国がトップで、以下、タイ、香港、シンガポールと続きます。

図表10の関西地域とアジアの貿易について言えば、アジアへの輸出品としては半導体がかつて多かったです。ただ、この表も「関西地域で製造してアジアに輸出した」と読むと間違える。これは港を通してアジアに輸出された品物で、通関統計を示したものです。だから、例えば、長野でつくって、関西空港に運ばれ、そこから輸出されたものもここに含まれます。従って、製造拠点が関西にあるという意味ではありません。

アジアからの輸入は「衣類及び同附属品」が多くて、いわゆる「ユニクロ」現象です。その他表に示した品目が輸入されています。

商標名を言って大変恐縮ですが、最近「鎌倉シャツ」というのを買いまして、これは東京のシャツ屋さんなんです。一度倒産を経験したけれども、男性のシャツをつく

図表8 日本企業の海外現地法人数

	日本企業全体	うち関西企業
アジア	17,590(63.2%)	3,709(66.7%)
北米	3,961(14.2%)	766(13.8%)
欧州	4,042(14.5%)	757(13.6%)
中南米	1,202(4.3%)	152(2.7%)
オセアニア	686(2.5%)	111(2.0%)
中近東	200(0.7%)	41(0.7%)
アフリカ	147(0.5%)	21(0.4%)
<世界全体>	27,828(100.0%)	5,557(100.0%)

図表9 アジアの現地法人数

	日本企業全体	うち関西企業
中国	6,844(38.9%)	1,645(44.4%)
タイ	2,630(15.0%)	460(12.4%)
香港	1,290(7.3%)	247(6.7%)
シンガポール	1,169(6.6%)	230(6.2%)
台湾	1,050(6.0%)	210(5.7%)
インドネシア	993(5.6%)	205(5.5%)
マレーシア	925(5.3%)	212(5.7%)
韓国	813(4.6%)	169(4.6%)
ベトナム	644(3.7%)	117(3.2%)
インド	558(3.2%)	109(2.9%)
フィリピン	514(2.9%)	86(2.3%)
その他	160(0.9%)	19(0.5%)
<アジア合計>	17,590(100.0%)	3,709(100.0%)

図表10 関西地域とアジア貿易

アジアへの輸出		アジアからの輸入	
半導体等電子部品	14.5%	衣類及び同附属品	13.0%
鉄鋼	6.3%	音響・映像機器(含部品)	5.6%
プラスチック	5.8%	天然ガス及び製造ガス	5.6%
科学光学機器	4.9%	通信機	5.3%
電気回路等の機器	3.8%	事務用機器	4.1%
織物用糸及び繊維製品	3.2%	半導体等電子部品	3.4%
半導体等製造装置	2.6%	織物用糸及び繊維製品	3.3%
原動機	2.5%	鉄鋼	3.2%
非鉄金属	2.1%	家庭用電気機器	2.3%
有機化合物	2.0%	金属製品	2.1%

る会社です。この会社の縫製工場が福島にあります。震災復興も兼ねて福島の工場に継続的に発注して、非常に品質の高いワイシャツをつくっている。

なぜ私を買ったのか。この「鎌倉シャツ」はニューヨークのマンハッタンに出品されています。ニューヨークのビジネスマンが買うような店に出品したのです。ニューヨークのビジネスマンが買うワイシャツの平均単価が1万円ぐらいで、所得の高い層です。そこへ4,900円から5,000円の単価で持って行った。これはテレビでも放映され、新聞にも載りました。つまり、福島の復興と日本のものづくり、ニューヨークに出品したという心意気、これに惚れましてワイシャツを買ったのです。なかなかいい商品で、皆さんにもお勧めします。衣料品にかけてそういう話題を提供させていただきました。

(2) 対ベトナム貿易と投資

それから今注目されているのがベトナムです。ベトナムとも図表 11 に示したような商品が輸出、輸入されています。ベトナムから輸入している製品で、コンピュータ電子製品もありますが、ベトナムはまだ軽工業が主ですから、日本が買っているものとしては織布・生地なども多い。ただ最近ではベトナムの工場で作って日本が輸入しているというだけではなく、縦横に物資が行き交っています。日本でつくられた部品が現地へ行って組み立てられ、日本へ輸入されたり、ヨーロッパへ行ったりもしています。

図表 11 ベトナム貿易

(単位:100万ドル、%)

	輸出(FOB)					輸入(CIF)			
	2010年		2011年			2010年		2011年	
	金額	金額	構成比	伸び率		金額	金額	構成比	伸び率
縫製品	1,146	1,690	15.7%	47.5%	機械設備・同部品	2,547	2,804	27.0%	10.1%
原油	204	1,580	14.7%	673.0%	鉄鋼・鉄屑	1,590	1,957	18.8%	23.1%
水産物	892	1,016	9.4%	13.9%	コンピュータ電子部品	1,025	1,150	11.1%	12.2%
機械設備・同部品	897	1,011	9.4%	12.7%	織布・生地	356	527	5.1%	48.0%
電線・ケーブル	912	988	9.2%	8.3%	自動車部品	396	413	4.0%	4.2%
木材・木製品	453	597	5.5%	31.9%	プラスチック原料	304	317	3.0%	4.3%
輸送機器部品	381	492	4.6%	29.3%	化学製品	231	256	2.5%	11.0%
プラスチック製品	255	294	2.7%	15.2%	化学薬品	175	228	2.2%	30.4%
石炭	234	279	2.6%	19.4%	繊維・皮原料	132	179	1.7%	35.5%
履物	170	249	2.3%	46.3%	自動車	163	162	1.6%	-0.4%
靴・スーツケース・帽子・傘	93	144	1.3%	55.8%	石油	42	107	1.0%	151.7%
合計(その他含む)	7,677	10,781	100.0%	40.4%	合計(その他含む)	8,969	10,400	100.0%	16.0%

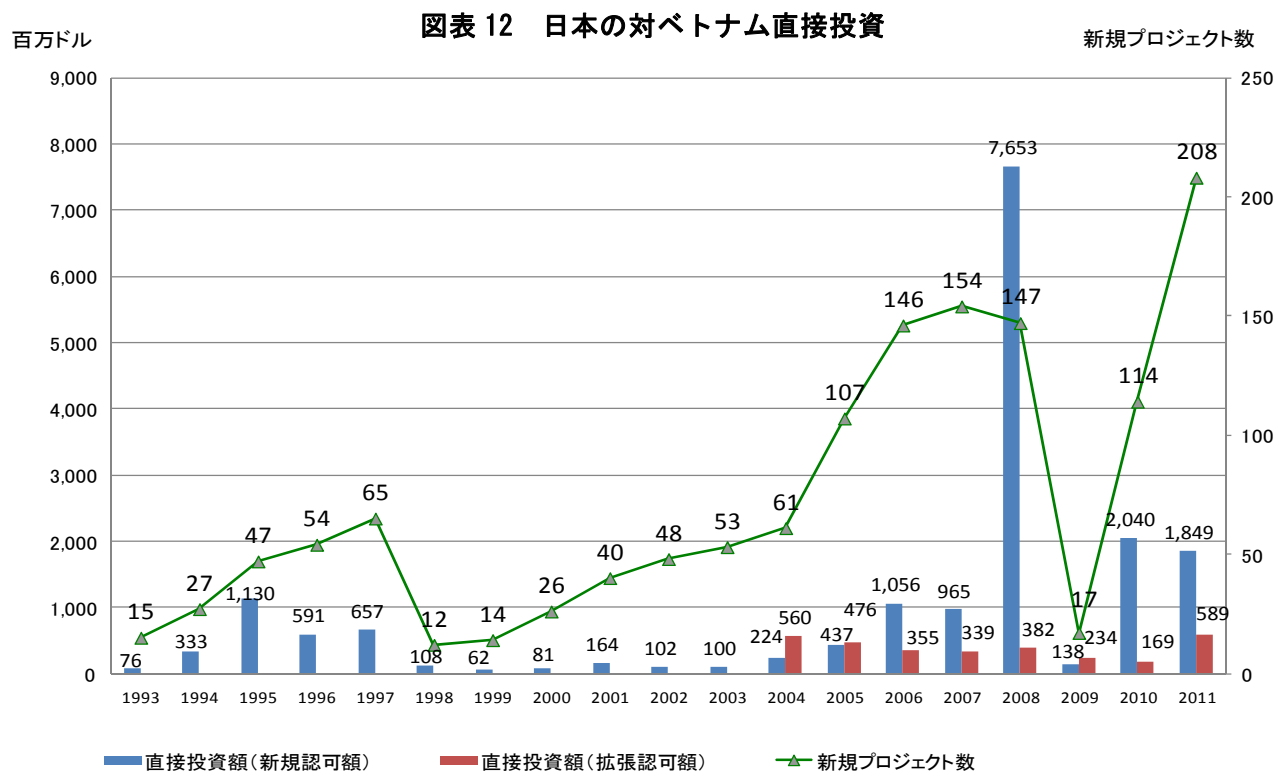
次に、図表 12 は日本の対ベトナム直接投資を示したグラフです。ベトナムに進出している企業の直接投資です。2009年に一度リーマンショックがあつて落ちましたが、傾向としてはずっと伸びています。そして、ベトナムへの進出企業は中小企業が多いのです。

図表 13 (省略) が、中小企業・裾野産業の育成に関する日本の ODA です。ODA というのは外務省が行っている政府投資です。外務省は ODA の対象として現地に進出していく企業の支援をメニューに入れた。外交政策です。これまでは経営問題という時に経済産業省の補助金はないか、と考えていましたが、今は外務省も支援しています。

日本側の政策・制度づくりも進んできまして、図表 14 (省略) に示したように、中小企業の海外展開支援会議が発足し、海外展開支援大綱がつけられました。また、JETRO や JICA による支援、そして近畿地域の中小企業への支援計画が改訂され、ベトナム経済交流会議が設置されるなど、海外展開に積極的に支援するよう政策転換が図られています。

今、セミナーが花ざかりなのですが、ちょっとミスマッチがありまして、例えば、ベトナムのホーチミン市から代表団がやってきて、投資の誘致セミナーをするという時に、まず代表団のえらい人があいさつし、それからわが市の政策はというのを延々とやって、どうぞ来てくださいとやるのです。

ところが聞いている中小企業の人たちは、そんなことに興味はない。本当に知りたいのは、工場排水はどう捨てたらいいか、現地のコンサルタントを雇うのはどうしたらいいか、販売した後の代金の回収はどういう仕組みでやるのか、といった具体的なことなのです。そこでミスマッチが起きているのです。そういうのはどんどん言えばいいのです。そして、受け皿もだいぶ充実してきました。いわゆる中間支援団体というのも充実してきましたので、ご利用いただければいいと思います。



(3) 興味深い2つのビジネスモデル

一つ面白い例として、SK-II という商品があります。女性の方はご存じだと思います。基礎化粧品でものすごく売られています。あれは日本のメーカーが開発したのですが、売主は P&G です。日本の化粧品を P&G が買収して、SK-II というブランド名はそのまま使用して世界に売っている。これは初めヨーロッパでブレイクしたのですが、今は中国でブレイクしています。日本人の肌はきめ細かくてきれい。そこでこの SK-II というのが開発された。化粧品というのは、所得の低い人たちが化粧品も何もなかった人たちが、だんだん豊かになって中産階級となる過程で化粧品に興味を持ちはじめます。あるいはファッションに気を使いはじめます。そうすると、目元ぱっちり、口元ぱっちりというところから始まって、次第にスキンケア、健康とか肌の管理といった方に化粧品のニーズも変わっていくそうです。化粧品もナチュラルで肌にやさしい化粧品を求めるようになります。そうすると、日本の化粧品が先をいっているそうです。そういう商品の代表格が SK-II です。この商品が面白いのは、日本で生産して、アメリカから世界中の中産階級にマーケティングしている。これが一つのモデルです。

もう一つのモデルは、兵庫県で仕事をしていた時に分かったのですが、中国のある日用品のメーカーがあります。中国の工場で作って中国のマーケットに展開している、という会社があって、この会社が研究所を神戸に立地した。それをやったのは神戸大学に留学していた人です。これも今までの常識からは少し外れています。今までは、研究所は現地で、工場に近い所でやらなければならない、あるいはマーケットに近い所でやる、というのが常識でした。ところが、この会社の戦略は、研究所

は神戸に置いて、製造部隊は中国に置くという。なぜかと聞くと、日本がブランドだという。中国の消費者にとって、日本で開発したというストーリーこそブランドなのであって、日本の消費者の厳しい目にさらされて、大丈夫だという保証があるストーリーがブランド価値を持つのだと。だから、ここでいう品質とは、物理的特性とか、化学的成分ではなくて、ブランドイメージを込めた開発なのです。それならば日本に研究所を置いておく価値が十分にあるという。この場合、製品が日用品ですから、B to B、工場に部品を供給するというモデルとは違いますが、面白いのは立地に関しても常識が変わってきている、ということをお話したかった訳です。

だから、これからはひょっとすると、中国やインドネシアのメーカーさんがファッション関係のデザイン工房などを日本に置く、ということがでてくるかもしれない。日本人の感性や色を見分ける力、肌合い、風合いを理解する力にさらされた、そういう所で生まれた商品が、現地の消費者に高い説得力を持つかもしれません。

とすると、先ほど人口が減って大変だと申し上げましたが、我々は、これまでに蓄積したものの中にどれだけお宝が潜んでいるのか気付かずに、今方向性を見失っている部分があるのではないかと。

申し上げているのは、ものづくりはもう国内でだめならベトナムで引き継いでもらってもいいという企業もでてきている。あるいはマーケティングは現地の中産階級を対象に行い、生産もそこで行うが、デザインや開発は日本でやって、日本で生まれた商品ですとってブランド価値をつける。このように、けっこう縦横無尽に企業活動が展開されるようになってきている。そう考えた時に、それぞれの地域に最後まで残るのは、その地域の人たちの気質とか、感性といったインターネットでは伝わらない部分です。そういうことをこれから考えていかなければならないのです。

(4) 海外展開のポイント

海外進出にはいくつかのポイントがあります。

第1は、「生き残りの進出であっても、発展戦略が必要」であること。現地で工場を建てた、事務所をつくったということであれば、それをどう発展させていくのか。国内では先細りだから進出してきましたというだけでは、絶対に成功しません。世話をしている人たちはそういうことを異口同音に言っています。進出してどう発展させるのか、という戦略をお持ちですか。これを考えてください。

第2は、「アウェー市場での起業の覚悟」が必要だということです。親会社から行けと言われたから来ました、ではだめなのです。行くということはそこで、新しく業を立ち上げるということです。しかもアウェー市場です。ですからそれなりの覚悟が必要なのです。

第3は、「町工場からグローバル企業へ」。そういう意気込みが大事です。

第4は、「親への仕送り（本社への投資収益の還元）よりも、独立した子どもに育つ気概が必要」ということです。海外進出をする時、本社への利益還元のための投資です、だから日本のためにもなるのです、とよく言います。それに対して、工場が出ていったら地域が空洞化する、残された者のことをどう考えるのかとよく言われます。こういう時に、いやいや海外に出ていっている企業は、同じ業態ならば、出ていかなかった企業に比べて収益率が高いのです。ということは、その会社は本社（日本の会社）において雇用を増やしているのです。職種は変わるかもしれませんが。工場がつぶれていわゆるブルーカラーワーカーは減ったけれども海外統括本部にいるホワイトカラー層は増えている。だから、海外に行くというのは企業の生き残りというよりも、地域社会の貢献になるのですという言い訳をするんです。

それは結構ですが、会社のことでなく、親の立場になってみてください。子どもが大きくなって成

人した時、それまでお金をかけて教育を受けさせ、好きなことをさせて育てた。やがてその子がビジネスを起こし、あるいはサラリーマンとして成功して家庭を持ってやっけていく時に、「お前を育てた親のことを忘れてないやろな、親に仕送りせよ」といっているようなものです。それで子どもが育つでしょうか。「お前らは新しい時代をつくって、現地に骨を埋めてがんばれ」と我々の世代は言わなければならないんです。

今はまだ、親企業の所得収支の改善という意識が強いのですが、やがてそうはならないと思います。さらに言えば、経済学者の考え方も古い。GDP というのは国内で生産された付加価値の合計を言いますが、国内で外国人が生産していてもそれを加えます。昔は、GNP (Gross National Product) といって、世界中にいる日本人が生み出した付加価値の合計で示していました。この両方とも古いのではないか。もうどこでもいいではないか、と学者の無責任な発言をすれば、これからは GGP です。グロス・グローバル・プロダクトです。出自はどこでもいい。現地で雇用を生んで収益を得、現地で投資をし、現地の人たちによるこんでもらって発展戦略に寄与しているのなら、それでいい。それを評価しようとするば GGP という概念で考えないといけない。そこまでいかないといけないのですが、まだ意識がそこまでいっていない。

4 元気な関西企業

それでは、元気な関西企業はないのかといえば、ありますよいっぱい。NHK が「ルソンの壺」という、特色ある企業の経営者をスタジオに呼んでインタビューする番組があります。そこに出た関西企業を並べただけでもたくさんあげられます。これは全部面白い会社です。元気な会社です。ここに出てくる会社の社長さんは例外なくニコニコしています。社長さんが難しい顔をしていて調子のよい会社はありません。

また、「関西財界セミナー賞」というのがあります。私が 2 回目ぐらいの時に審査委員長をしましたが、これは京都の国際会館でその年にがんばった企業を表彰する制度です。第 1 回は 2005 年で、島精機製作所という和歌山の企業で、継ぎ目のないニット製品をつくる機械をつくった企業が受賞しました。この賞は、会社以外の広域連合や NPO なども対象になるのですが、要するに特色ある事業を展開していることで受賞しています。

最後に、皆さんはご存じですか。関ジャニ∞ (エイト) というグループで、ジャニーズの男の子 7 人組がいます。この人たちは 8 か月間にコンサートで 88 万人を動員しました。大阪城ホールや幕張メッセとか国立競技場だとかで。ポップミュージックのグループです。何が言いたいのかといえば、彼らの出身地をみると、尼崎市出身の子が二人います。あと全部関西の子なんです。関西は元気がないといいますが、この子らはものすごく元気があります。テレビやいろんな所に出ていますから、一度ご覧になってください。錦戸君や安田君が尼崎にいたのです。あなたの身近にいるかもしれません。これが埋もれている才能かもしれない。それが機会を得てその人たちがブレイクするかもしれない。

産業も同じかもしれないと思いまして紹介しました。具体的なテクノロジーの技術開発についてはこの後のパネルディスカッションでもっと聞いていただけたらと思います。

■最後に

私のプレゼンテーションの締めくくりとして申し上げたいのは、日本は人口が減っていく、日本にいてもマーケットが先細りだから、外国に出ていってがんばれ、というように聞こえたかも知れませ

ん。そういう部分があります。しかし一方で、これから 30 年先、50 年先に 9,000 万人の人口になったとしても、人口 9,000 万人の国といえば、世界で 5 番目か 6 番目に大きい国なんです。今のドイツ、イギリスがこれくらいの規模です。従って、人口が減ってドイツ、イギリス並みになったとして、そのことで悲観すべきでしょうか。そこではどんなビジネスも儲からない、経済は何もすることがなくなって停滞するかといえば、ドイツやイギリス、フランスといった国々をみれば一目瞭然です。彼らはヨーロッパの色々な危機はありますが、結構がんばっているじゃないですか。それどころか、百年先まで考えるとヨーロッパは非常にしぶといです。イギリス、フランスは GDP 大国の上位 5 位に入ります。

今日は、本気で海外進出を考えるという話を申し上げました。時間がなくてあまりお話ができませんでしたが、もう一つはお話したかったことは、残っている人口にどのように衣・食・住、エンターテインメント、教育、福祉サービス、医療サービスを提供していくかということです。日本はこの両方をやっていくことが必要なのです。ところが、福祉についていいますと、今は、福祉は制度なのです。介護保険制度とか、医療制度とかです。私が申し上げたいのは制度から産業へ、福祉を産業にしなければいけない。これは人口に比例してニーズがありますから、逃げていかない、必ずそこにあるのです。

そちらの話に時間を割けなかったのですが、ずっと思っていることは、一方では海外展開ができるところは果敢にやっていただきたいが、他方では国内マーケットに徹して、徹頭徹尾、地域、住民をマーケットとしてビジネスを展開する。そのためにじゃまになる制度や法律や仕組みがあるのであれば、それを政府にはどんどん変えてもらいたい。

かつて豪華客船で、300 万円でシニア層を世界一周に連れていくというサービスを開発した時に、それをやっていた人が一番抵抗にあったのは何かといえば、「お前らは、年寄りを食物にしている」という世間の眼だったそうです。役所の規制でも法律でもなく、世間の眼が一番の抵抗だったそうです。今は変わりました。そう考えると、いろんなことが出てくるのではないかと。

人口が減っていく中で、福祉社会をどう実現していくか。日本だけではなく、韓国が同様に人口減少社会になろうとしています。中国もやがて人口減少に転じるでしょう。そうすると中国も社会保障が問題になってきます。今は都会の労働者だけしか社会保障はなく、農村にはないんです。これをどうやっていくか大問題です。

世界中の人口が減りはじめますから、他の国がこれから先に直面する問題に、日本は先にやっているだけです。だからそのお手本になるようなビジネスモデルを、皆さんで、私たちも一緒になって考えていこうではないかと、ということをお話して、これでもって私のお話を終わらせていただきます。

どうも、ご清聴ありがとうございました。

(この記録は、平成 24 年 11 月 22 日に尼崎市中小企業センターで行った、第 12 回「地域と産業」講演会の基調講演の内容を、主催者である(公財)尼崎地域産業活性化機構が編集してまとめたものです)