

《公開講演会記録》

アジアビジネスにおける

人的要素の重みと華人企業

ライオン株式会社特命顧問 大林三雄

これからはアセアン

今日は個人の体験をベースにしたアジアでの事業経験をお話したいと思います。私どもはアジア全域で仕事をしています。韓国、中国、香港、台湾の「北東アジア」と、タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシアの「ASEAN」という区分けをしています。今日は特にASEANの話です。(図1参照)

ASEAN地域を欧州、北米と比較しますと、人口はそんなに多くはありませんし、名目GDPも欧州、北米と比べると、10分の1以下、1人あたりのGDPも、10分の1以下という状況ですが、人口伸び率はこちらのほうがはるかに高い。

私どもの事業では何が一番の市場かといえ、人口です。人口の伸び率が高くないと、事業の成長力が鈍ります。日本がかなり高齢化しているのは周知のことですが、ASEANの人口構成はきれいなピラミッド型です。中国や韓国は急激な日本的高齢化が予想されていますが、ASEANは、まだまだ20年、30年は着実な需要の拡大が予測できます。(図2参照)

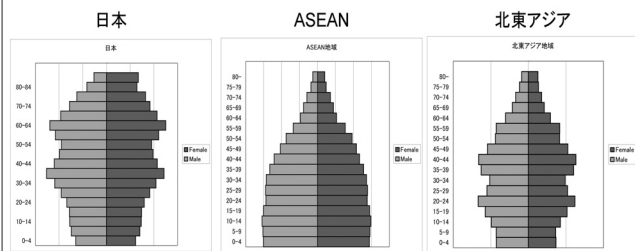
所得面で一番の貧困層を1000ドル以下、そこから上へ1000ドル〜5000ドル、5000ドル〜15000ドル、15000ドル以上という階層に区切って、1990年、2000年、2008年という時系列で変化をみますと、5000ドル〜15000ドルの層が大

図1 ASEANの存在感

	ASEAN	欧州(EU)	北米(NAFTA)
国数	10カ国	27カ国	3カ国 (米国、カナダ、メキシコ)
人口	5.8億人	4.9億人	4.4億人
名目GDP	1.4兆ドル	17.9兆ドル	16.9兆ドル
1人当り名目GDP	2,557ドル	37,196ドル	38,337ドル



図2 展開地域の市場成長性



- ・ マーケットリーダーとなる若い層がボリュームゾーン
- ・ ASEAN地域中心に今後20~30年は着実な市場拡大
- ・ 北東アジアは高齢化が予測され、セルフケアなど関連分野拡大のチャンス

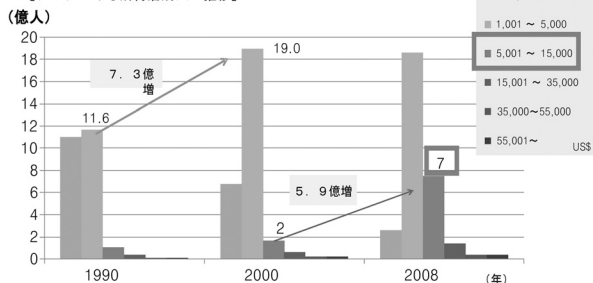
出典：国別人口統計 International Data Base Entry - U.S. Census Bureau

幅が増え、同時に1000ドル未満の貧困層が減っています。(図3参照)
所得が5000ドルを超えると、一般に消費への関心が高まります。そこで我々は「アフオーダブル・プレミアム」、つまり払える価格だけれどもプレミアム感がある商品、たとえば今までは石鹸は石鹸、洗剤は洗剤、はみがき粉ははみがき粉でよかったのですが、これからはそこに付加価値をつけて、なおかつ値段は買やすい、こういうところを狙っている

図3 中間所得層の急増

- アジアでの所得の上げは中間層が牽引
- 中間層の消費が多様化し付加価値型製品を購買！

【アジアにおける所得層別人口推移】



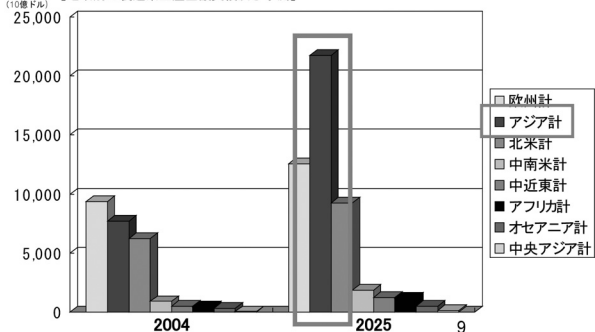
対象：中国、台湾、香港、韓国、インド、シンガポール、マレーシア、インドネシア、タイ、フィリピン、ベトナム。
世帯可処分所得の家計比率 × 人口で算出。
出典：野村総合研究所 Euromonitor International 「World Consumer Lifestyle Databook 2009」等から

というの、今の市場へのアプローチの仕方です。
また生産の量を見ても、これは野村総研の資料ですが、2004年のアジアは、北米、欧州と比べても、そんなに多くはなく横並びだったのが、2025年には圧倒的な物量がアジアから提供されると予測されています。現在、世界の企業はヨーロッパはもういい、アジアに全面的に打って出ようと、大きな先行投資をしている。それに対応して日本は本当に日

図4 アジアでの生産量の飛躍的増大

- 新興国の量的成長を牽引するのはアジア地域！
- 今後20年で圧倒的な物量がアジアから供給される。

【地域別の製造業生産金額実績及び予測】



出典：野村総合研究所 GTAP7, 2009等 各種資料より

本の市場として、太刀打ちができていないのかという意味で、大きな転換期に直面していると思います。(図4参照)
勿論、所得の格差とか、多人種かつ多宗教であるとか、華僑による経済支配、一方では土着民族による政治支配など、ASEANの状況は複雑です。同時に今は成長の牽引力である中間層が急激に拡大して、活気づいている半面、労働力が高騰して、いわゆる労働集約型の事業には問題が生まれているという状況では

ないでしょうか。

ここで私の仕事の経歴を述べさせてもらいますと、私が最初にタイに駐在したのは1972年、40年前です。今でも覚えていますが、当時のタイまでの往復の航空運賃が約15万円で、私の月給の3カ月分でした。

1969年にライオンに入社をして、3年間、会社で下積みをして、若手の一番手として、25歳の時、最初の海外駐在に出たのでした。そこで第1次オイルショック（1973年）にあり、また東南アジア歴訪の田中首相（当時）に対して反日運動（1974年）が起きるといった騒がしい最中でした。

その後日本に戻りまして、今度はシンガポール、インドネシアでの事業開発をして、そこで会社をつくり、現地のパートナーを見つけ、そこで事業をスタートしました。その後、台湾に行きまして、業績のよくなかった事業の再建にあたりました。日本に戻ってきたのは42歳の時です。17、18年を海外で過ごしたことになります。戻ってから韓国プロジェクトで技術供用等々をやりまして、その後、中国での事業も手がけましたが、なかなか厳しい状況で苦節20年、やっと目が出てきたというような状況です。

中国の難しさというのは、やはり日本人に対する対抗心、同時に中国の内部の複雑さ、そういうことに対して日本人は、青二才というか、遺伝子が無いというか、なかなか中国人と対等に、丁々発止ができませんという状況で、私の見るところは、中国を輸出拠点としているところは、それなりの事業はできるわけですが、中国国内で消費材を売るところは、非常に困難な事業が続いています。

弱者の戦略

今日のテーマの「華人企業」ということについて話すには、私は実力不足です。で、どういう形で私どもがアジアで事業をしているかということについて話したいと思います。

日本企業は、欧米のビッグジャイアンツ、私どもの業界でいえばP&Gとか、ユニリーバ、コルゲート、ジョンソン・エンド・ジョンソンとか、そういうところと競争しているわけです。国内でのライバルは花王さんです。

欧米の巨人企業と規模で力相撲をしたら、絶対的に負けます。P&Gの売り上げが、7兆円から8兆円、当社の売り上げは3000億円、彼らの30分の1くら

いという力関係の中で、どういう形で事業を運営して、収益を上げていくかとなりますと、簡単にいえば弱者の戦略を取らざるをえません。つまり、現地のいいパートナーと組んで、現地の経営資源を上手く使いながら、事業を運営するという方法しかなかったわけですね。

日本から進出して、独資つまり自力だけでやっているところは苦労しています。そういう中では、わが社は成功している数少ない例だと思います。

具体的にはパートナーシップ戦略を持って、経営を現地化することです。わが社の海外売り上げは800億〜900億円。円の交換レートで、大きく変わりますが、だいたい1千億円の規模で海外で仕事をしているわけです。それで今、海外の駐在員は15〜20人です。それを支えている日本のスタッフは50〜60人です。当社が持っている経営資源を、上手く現地に移転をして、現地の経営資源とミックスして成果を上げることです。

では、我々に何が資産として残るのかというと、やはりブランドです。ブランド力を強くするというのが、私どもの命です。ブランドをきちんと育成して、ブランドのオーナーシップを私どもがしっかりコントロールできるというのが、大

きな基本的な戦略になりません。

その上でパートナーシップを継続するにはどういうことが必要になるか。相互理解の強化、それもトップ交流といえます

か、トップ同士の相互信頼です。華僑と仕事をする上では、相互信頼、数字ではない人間的な魅力、その人の人生観、そういうものをきちんと共有していくことが、一番大きいと思います。同時に、世代は変わっていきまから、私の入社当時、一緒にやった現地の仲間は長老になり、現在は



バンコク



ジャカルタ

その下の息子たちが主役です。人脈をどうトランスファーしていくか、もう一つの大きな問題です。

株の比率が50対50とか、49対51とか、そういうレベルですので、相互信頼がないといけません。相互信頼というのは、具体的にスピリット・オブ・イクォリティー、つまり対等の条件、対等の姿勢でやっていくことが欠かせません。

経営資源の共有と役割分担も当然のことです。特に技術を提供することです。それからマーケティングのノウハウを提供することです。まず製品をつくる。モノをつくるのはライオンがやるよというのがベースです。それを現地に合った経営を、現地の方にさせていただいて、現地の方にモノを売っていただくという役割分担をしっかりとやります。

そして合弁会社がプロフィット・センター（利益の中心）にならなければいけない。ライオンは技術ノウハウを提供するわけですから、ロイヤリティーはいただく。現地が流通を担うわけですから、現地は流通費用を取る。ロイヤリティーと流通費用はコストと計算して、そこでは双方とも利益はとらない。その上で利益は合弁会社に全部フィックスして、つまりプロフィット・センターとして、そ

こで出たものを半分ずつ分ける。こういうやり方を我々は踏襲しています。

現地主導型経営

もう一つは現地主導型の経営。1千億円の事業をやりながら、15〜20人の駐在員しか出さずに、どのような経営をするかということですが、現地の人に社長になってもらうのです。ライオンから派遣する駐在員はそれをアシストする副社長的な地位につきます。会社には求心力が必要だから、3年、4年で変わる人では求心力にはなりえない。そこで骨を埋める人でないとだめです。ですから、日本から出ていく人はファンクション、機能を果たしてもらう。ボスは現地の社長というやり方をずっと続けていきます。

10年間で売り上げが約3倍、利益はたぶん10倍くらいになりました。年平均16%は伸びています。経営としては非常に上手くいっています。1千億円売って、50億円ぐらいの利益は上げているという状況です。

また長い経営のうちには、たとえばインドネシアでは20年間で、現地の通貨が20分の1か、30分の1に下がりました。何とかいい状況になったなあと思うと、

む切り下げでどーんとやられる。一気に現地通貨が3分の1、4分の1になった時期があります。それをどう乗り越えるか。どちらかが「やーめた」といえばそれっきりになります。

切り下げが大幅になったとき、どうするか。現地で資金がショートすれば、本社の中でサポートするわけですが、その場合資本が50対50であれば、資金の負担も50・50が原則です。しかし、それができないときは、日本側でサポートする、それがいいといけません。

そういうことはガバナンス上いいのかという問題はあります。今のように企業ガバナンスとか、透明性とか言われたら、合併会社のあういう運営はできなかったのではないかなということもいえるのではないかと思います。

今、進めているのは日本で研究から製作までして、現地に持っていったのでは、スピード感が出ないので、日本の研究者が、現地を肌で感じられるところで、製品の組成を考えたり、ボトルをデザインしたり、香料を考えたりしなくてはいいという事です。

駐在員以外に、研究員を現地にどんどん出さなければなりません。日本で8割を作って、現地で残り2割を完成させる。

その2割のために、どんどん日本から人を出していくことです。今までは、8割作ったところで、現地の意見を聞いて、それをもう一度日本に持ち返って、手直しをしてまた持って行く。持って行ってだめならまた持って返るといって、繰り返しを繰り返してはいたのですが、それでは機動力がないので対応を変えました。

今、人材育成プログラムというのをやっています。毎年30人、25歳〜35歳までの若手に、手を挙げさせて、1年間の海外要員のプログラムをやっています。昨年からは始めたのですが、30人の募集に対して100人の応募がありました。今年も30人に対して90人の応募がありました。半年間勉強をさせて、現地で2カ月間実務をさせます。その実務も自分のやりたいテーマでやらせています。

中国、韓国、マレーシアとありますが、基本はどこも一緒ではないかと思えます。その際、各国の文化・習慣というのは、正義の帰結ではない。だから正しいとか、間違っているとかをベースに考えてはいけません。あるものがある。それはそれとして動いているとすれば、それを尊重しなければいけない、と教えています。

現地化というのは、現地を尊重して、現地のやり方をしっかり認めることが必

要と教えています。

現地では言葉を使わなくてはいけない、英語やタイ語を使わなくてはいけない。言葉にもレベルがあって、売るための言葉と、買うための言葉は違うよと教えています。皆さんは売るための言葉までレベルを上げなさい。店に行つて物を買う、これを英語でできても、それは言葉ではない。相手は売ろうとしているわけだから、あなたのことをよく聞いてくれる。逆にライオンの商品を買ってほしいという時に、お客にはいろいろなチョイスがあるわけだから、彼らを納得させなくてはいいけない。そのために必要な語学力を身に着けるために、志を高くしてやってもらわなければいけません。

分かったふりをするな

昨今、日本の衰退が言われていますが、そういうことは別にしても、日本のレベルが現地より高いということは妄想にすぎません。現地には現地のよさがあり、現地には現地のスタンダードがあることをしっかりわきまえなくてはだめです。今の若い人たちは非常に視野が狭くて、パイオニアの精神がありません。自分は全部分かっているようなことをすぐ言う。

それではだめだ。だから嘘をつかずに、軽々しく分かったふりをしない。そういう心構えで現地で勉強しなさいということとを、1年間のプログラムとしてやっていきます。

おそらく、成果として出るまでには、5年、10年かかるでしょう。そういうことをしておかないと、企業の力がなくなり、海外の事業運営が困難になってくると思っています。

私は会社に、人材を育成するのは企業の基本だと言っています。宣伝に金を使うのもいいけれど、人に金を使わないとだめですよと、そうしないと華人と対等に経営はできませんと申し上げています。

華人とのコミュニケーション、やりとりの中で、経営そのものを勉強する、現地の文化を知ると同時に、人間的な信頼関係を醸成できる、こういうことがあるのではないかと思います。

これからアジアを中心に、市場はどんどん大きくなっていきます。世界各国が、世界の各社が、アジアにフォーカスしてやってきます。そうになると、現地では商品があふれます。そうになると、アフオーダブル・プレミアム、品質感があって、安いもの、そういうものでなければ競争に負けます。企業としての特徴を持って

いなければいけない。我々としては、現地のパートナーシップをベースにして、固定費をあまりかけずに、あまり大きな失敗をしないような形で、対応していかなくてはいいけません。

これから日本のポジションはきびしくなると思っています。現地で人材を育成し、その人たちが現地と対等な立場で、仕事をする。全体を見る力をいかに若い人たちに持ってもらうかが、大きな課題です。今の若い人たちは細分化されていますので、自分の狭い分野で、心地よい領域というのがあるようですが、そこに入り込んでしまうと、なかなかそこから出ようとしない。それではだめだよということとを絶えず指導していくことが大事ではないかと思っています。

タイやインドネシアは相続税がありません。金持ちはほとんど金持ちになり、貧乏人はいつまでたっても金持ちにはなれません。そういう中でどのように華人と付き合うか、パートナーの華僑と付き合うか、彼らは自分の台所事情についてはあまり話をしません。あうんの呼吸で理解しないといけない。現地の泥臭い、たとえば警察との付き合い方とか、税関との付き合い方とか、地域のボストの付き合い方とか、そういうところにはでき

るだけタッチをしない。現地を信頼をして現地にまかせるということでないと、混乱を残してしまうというような事例があります。

これから海外で、私どもの関連商品事業をやっていくのは、きついなと思いつつも、今までのやり方を踏襲し、現地のいい経営ノウハウを上手く使いながら、ウィンウィンをどうやってつくっていくかということに微力ながら尽くしていきたいなと思っています。

(7月13日・アジア研究懇話会)

講師略歴(おおばやし みつお)

- 1946年 福井県生まれ
- 1967年 国際善隣協会 中国語語学奨学生
- 1969年 学習院大学法学部卒業
- 1972～90年 アジア各国に駐在事業開発 および現地法人経営部長
- 1990～04年 国際事業本部各部門部長
- 2006年 常務取締役
- 2008年 代表取締役専務
- 2012年 特命顧問