

〈研究ノート〉

地域発の国際戦略の事例研究Ⅱ

佐々木 茂

A Case Study on Global Strategy by Local Entities II

SASAKI Shigeru

(Received 8 February, 2016 ; Accepted 15 February, 2016)

Summary

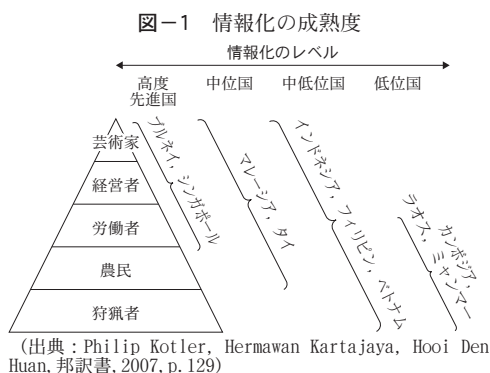
Economic development in ASEAN has emerged huge possibilities for world economy as well as for local economy. This article discusses the management subjects and implication for marketing. This research includes one on Thailand and Cambodia in July 2015, and one on Cambodia and Vietnam in December 2015.

本稿では、海外に進出している中小企業の現地での経営上の課題やマーケティングの示唆をまとめることとする。なお、今回の調査は、2015年7月のタイとカンボジア、12月のカンボジアとベトナムにおける訪問調査の内容を中心としている。

図-1に示されているように、国民が物質的な豊かさと知識とを持ち、社会的地位に満足している国では、ICT (information communication technology) を集中的に利用した多様な活動が展開されている。特に、ASEANの消費者層を理解するには、各国の電子政府化の進行状態や情報通信技術のレベル

I 先行研究

マーケティングの視点として、P.コトラー、カルタジャヤ、ホアンは、「世界を気にせず、ASEANに着目し、ローカルに活動せよ」と指摘する。ASEAN地域の経済に高度成長の兆しが見え始めた今、経済の独立性と競争力を確保し、域内での相互補完を強化する必要に迫られている (Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Hooi Den Huan, 2007)。



についても考慮する必要がある。

ASEANの消費者層は、総じて生活必需品の購入者から洗練された消費者への変身を遂げたが、背景には豊富な可処分所得、教育水準の上昇、健康状態の改善と健康志向の高まり、そして現代の情報とコミュニケーションがもたらす国際的な視野の広がりがある。現代のASEANの消費者層には、新たな現実とさまざまな課題が浮上している。

ASEANの顧客をつかむ方法には、2通りある。1つは、世界共通の人間観を、受け入れ国に適合したローカル仕様に特化することである。もう1つは、グローバル化の影響を全く無視して、対象とする地元住民の民族性に着目することである。

P.コトラーらは、ASEANに暮らす顧客を正確に理解することが不可欠であることを強調している (Kotler et al., 2007)。

トヨタは、1971年に現地パートナーとの合弁会社トヨタ・アストラモーターを立ち上げ、インドネシアの環境に適したキジャンを開発し、市場に投入した。これが、グローカリゼーションの原則を求めること、つまり、市場のある所で生産するという原則が守れるかどうかの最初の取り組みとなった。トヨタは、初めて参入する市場において、現地化という戦術の正当性を確信しており、開発設計、製造、販売の各手法を現地に移転してきた。同車は、トヨタのASEANにおける地域戦略車として位置づけられることとなった。トヨタは、グローバル・カンパニーの強みを生かして、地域の市場機会を活性化させ、生産子会社は、東南アジアの各地において、部品生産を展開するようになっていく。

キジャンの成功をベースに、トヨタは、同車種をマレーシアやインドの市場に投入する際に、それぞれの国の市場の動向をリサーチしたうえで、デザインやブランド名を変更し

て投入していった。ASEAN市場への参入にあたって、インドネシアで基本形を構築したうえで、国別の市場特性に適した戦略を展開するという、世界標準化型のマーケティング戦略ではなく、ASEANという広域標準型の戦略と、域内の国別の戦略の融合に取り組んだことが、幅広い市場での支持につながったとみることができよう (Kotler et al., 2007)。

ASEAN市場を狙う多国籍企業に必要なグローカリゼーションの3Cの原則について、次のように説明する。一貫性 (consistency) は、グローバル価値の一貫性を維持することである。この価値には、ブランド、サービス、顧客体験の要素が含まれ、その開発と維持に必要なコストの大きさから、標準化が必要とされている。そして、徹底した標準化のためには、ブランドを提供する顧客サービスとそこでの体験も併せて組み込む必要がある。調和 (coordination) は、STP (segmentation, targeting, positioning) の考え方に基づいて、対象とする地域で調和の取れた戦略を構築する必要がある。適合 (customization) は、よりきめ細かい顧客への適合を目指すことである (Kotler et al., 2007)。

小澤の指摘にも見られるように、日本食がブームになっているからといって、ASEANに日本食を輸出しても、日本国内と同様の保存期間対応を行ってしまえば、現地での販売期間が限定され、商品回転率がよほど高い商品を除けば、廃棄せざるを得ない商品の山ができてしまう (小澤仁 2015)。日本国内のロジスティクス・インフラを改革できない現状では、製品そのものの鮮度を保持するイノベーションが求められると言えよう。

ヤマハは、最高品質の自社製バイクによって生活の質の向上に貢献するというタッチ・ユア・ハートのスローガンの下、研究開発と

世界品質を確保する製造工程に一貫性を持たせている。そして、ASEANと欧米や日本とでは、マーケティング戦略の中身を変え、STPを地域ごとに実践している。さらに、ASEANの中でも、国別の顧客のニーズの違いに注目した。インドネシアとマレーシアでは、スピードとエンジン性能と耐久性と燃費の良さが、タイでは、燃費と耐久性に加えて快適さを強調した。その結果、マーケティング・ミックスも国ごとにカスタマイズされ、インドネシアとマレーシアは、2サイクルと4サイクルのエンジンが、タイとベトナムでは4サイクルと自動変速バイクが採用された。価格帯も各国の消費者にとっての手ごろ感を目指した。プロモーションにおいても、キャッチフレーズを国ごとに変え、CM他に起用するタレントも各国で支持されるグループを使い分けた（Kotler et al., 2007）。

もう1つのASEANにおけるマーケティングの課題は、現地での多様な機関との連携であり、関係作りである。つまり、関係性マーケティングの視点が不可欠であるといえよう。

マーケティング以外の視点としては、起業と人材育成についても考える必要がある。

これらについては、具体的な事例に当たりながら検討することにしたい。

Ⅱ 現地金融機関による問題提起

－ Bangkok 銀行副頭取のレポート

(1) タイにおける競争環境

「タイは日系企業にとって宝の山か？（小澤仁 2013）」によると、日系企業のタイ進出の要因の1つは、タイでの現地生産が高品質で効率的な点である。メイド・イン・タイランド製品はいまや日本の製品より品質が高いと言っても過言ではない。大手自動車

メーカーの不良品比率は10 P P M（parts per million;1万個あたり10個）を切り、1台あたりの生産効率を計る「タクトタイム」は1分を切る水準である。まさに、日本を超えたものとなっている。

ただし、今後タイ進出を考える企業には、進出した企業の約3分の1が失敗しているという事実も考慮する必要がある。実質4,500社の在タイ日系企業のうち1,500社は赤字か債務超過状態と推測される。

(2) タイにおける食の市場動向から見るSTP

「タイにおける日本食市場動向調査結果 2015」によれば、日本食レストランは、増加を続けている。店舗数は対前年比11.5%増加、2,300店舗を超える。しかし、全体傾向としては、退・閉店舗数の増加により、増加傾向が鈍化している。立地傾向としては、バンコク首都圏の純増率が低く、地方の純増率が上回ったため地方の前年比が伸長している。業種別傾向としては、伸び率はまだら模様といえる。店舗数順位は上位にはあるものの、日本食、ラーメン・中華と寿司・海鮮業種の伸び率が鈍化した。

一方、「タイの日本食ブーム（小澤仁 2014, 1月31日）」によれば、タイでは最近、日本の地方自治体や地方銀行に後押しされ、地方特産物の売り込み商談会が多く開催されている。しかし、目的やターゲットが曖昧である。商品の輸入を行う卸売業者、スーパーマーケットや日本食レストラン、タイ在留日本人もしくはタイ人などの最終消費者が対象である。商談会の中には、誰に対してアピールしようとしているのか分からないものが多い。

また、「日本食品のタイ向け輸出はなぜ難しいのか（小澤仁 2014, 7月18日）」によると、「タイ人は家庭ではほとんど料理を作らない」のである。タイ人の女性は結婚して子供が生

図-2 タイにおける日本食市場動向調査結果 2015

2015年度 業種 / 業態	Bangkok					タイ全国店舗数					昨年 調 査
	前 年 計	新 開 店	退 閉 店	本 年 計	前 年 比 (%)	前 年 計	新 開 店	退 閉 店	本 年 計	前 年 比 (%)	
日 本 食	361	61	31	391	108.3	618	128	63	683	110.5	603
すき焼き/しゃぶしゃぶ	142	28	18	152	107.0	301	85	48	338	112.3	315
ラーメン / 中華	208	37	32	213	102.4	311	63	45	329	105.8	307
焼鳥 / 居酒屋	194	43	12	225	116.0	232	46	17	261	112.5	230
焼肉 / B B Q	123	41	13	151	122.8	176	74	24	226	128.4	177
寿司 / 海鮮	79	12	8	83	105.1	86	13	11	88	102.3	85
Hotel内和食	53	1	1	53	100.0	79	1	3	77	97.5	80
洋食 パスタ、バーガー	73	8	18	63	86.3	83	8	20	71	85.5	84
牛 井 / 天 井	36	4	2	38	105.6	40	19	2	57	142.5	48
豚カツ / 天ぷら	40	15	5	50	125.0	42	17	5	54	128.6	46
蕎麦 / うどん	36	18	13	41	113.9	41	23	15	49	119.5	41
喫茶珈琲 / ケーキ	27	20	4	43	159.3	29	21	4	46	158.6	30
カレー / オムライス	35	6	4	37	105.7	41	7	7	41	100.0	41
お好み焼き等	25	7	6	26	104.0	30	7	7	30	100.0	27
宅 配 専 業	11	2	-	13	118.2	12	2	-	14	116.7	12
総 合 計	1443	303	167	1579	109.4	2121	514	271	2364	111.5	2126

出典：http://ironet.org/topics/2015/Thailand-data/ 2016. 2. 5アクセスを一部筆者が改変

まれても働くのが一般的である。女性の社会的進出は目覚しく、バンコック銀行のタイ国内にある1,100支店の80%は女性支店長で占められている。

夕食も家族揃って外食か、屋台などで買って来た出来合いの料理を家で皿に並べる。こうした生活習慣から、一般のタイ人は料理を作るための食材をSMに買いに行くことはほとんど無い。

上流階級では、少し様相が異なる。上流階級の女性も家族経営の会社の役員をするなど夫婦共働きは同じではあるが、上流階級ではメイドやコックが家事をやる。ただし、絶対数としてはそれほど多くはない。

さらに、日本食はきわめて限定的なマーケットであり、「タイは日本食ブームであるが、日常的に日本食を食べているわけな

い」のである。タイ人は他の外国人と比べても日本食が好きではあるが、多いと言っても日本食店の数が2,000店で、1店舗あたり平均30席かつ1回の食事で顧客が2回転すると仮定しても、一食あたりで日本食を食べる人は12万人であり、6,400万人のタイの人口の0.2%に過ぎない。

日本の食材の最終購入者は、レストラン経営者、屋台店主、メイドで、商品の質よりもコストを優先する。日本食レストランでさえ、一般食材は安いタイ産の物を使う。一部高級レストランで希少価値として日本産牛肉、カニ、ホタテなど水産物を使うが、量的には限定される。

バンコック銀行系列のバンコククラブで、毎月開催される各国別のワイン試飲会に日本ワインを加えてもらい、日本大使館やジェト

口が後援し、山梨、北海道、宮崎から5か所のワイナリーの協力を得て、計12種類のワインを出展した。これらの日本ワインに合わせる特別料理を、当地の高級日本食レストランに提案してもらった。多くのタイ人（バンコククラブ会員）に試飲して頂いた。日本産ワインをタイ人に飲んでもらうことは、新しい文化を創るという息の長い作業である。日本の地域振興に少しでも資するよう日本の食品輸出の手助けをしていきたい。

（3）関係性マーケティングの視点

「おいしい日本食をタイ全土に広めたい（小澤仁 2015）」によると、タイでは、日本食材の卸売業者が活躍しているという。たとえば、北海道の取り組みを見ると以下のような卸売業者を介して、北海道産の農産物を扱っている。2013年10月に開催された北海道フェア in バンコク～Taste of Japan 2013 Hokkaido Fair と北海道ブランド食品商談会 in バンコクは、タイ・バンコク都において、北海道の企業と地元支店を置く FOODS TECHNO HOLDING (THAILAND) CO., LTD. や MRT FOODS (THAILAND) CO., LTD などといった日系の卸売業者が参加して開催された（北海道庁 2013）。

Ⅲ 関係性マーケティング

（1）現地企業とのパートナーシップ～Manoyont グループの取り組み

マノヨン社は、華僑系の自動車部品を製造する企業で、下記の会社とのパートナーシップを締結し、日系企業のノウハウを取り入れながら事業展開する。

ATSUMITEC (THAILAND) CO., LTD., CENTRALIZE POWER CO., LTD. CENTRALIZE POWER INDUSTRY CO.,

LTD., CHAI KOMOL BUSINESS CO., LTD. (Holding Company, Administration Service, Assets Rental Service, Transportation Domestic), DAISIN ART LOGISTIC CO., LTD., KAYAMA ENGINEERING CO., LTD., KEIHIN (THAILAND) CO., LTD., KEIHIN METAL (THAILAND) CO., LTD., MITSUBOSHI BELTING (THAILAND) CO., LTD., MITSUBOSHI BOEKI (THAILAND) CO., LTD., MIYUKI INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD., M.N. INTER HOLDING CO., LTD., M.N.T. CO., LTD., NICHIRIN (THAILAND) CO., LTD., NISSIN BRAKE (THAILAND) CO., LTD., OTA SEIMITSU KANAGATA (THAILAND) CO., LTD., SUNLIT (THAILAND) CO., LTD., TAIHO (THAILAND) CO., LTD., TANAKA PRECISION (THAILAND) CO., LTD., THAI ASAKAWA CO., LTD., THAI F.D. ELECTRIC CO., LTD., THAI FINE SINTER CO., LTD., THAI KOITO CO., LTD., TOKICO (THAILAND) CO., LTD., TOYO ROKI (THAILAND) CO., LTD., TPR ASIAN SALE (THAILAND) CO., LTD., NHK SPRING (THAILAND) CO., LTD.

筆者は、これらの中でChai komol Business (CKB) を訪問し、技術顧問を務める鈴木副社長にヒアリングを行った。同社自体も多様な企業とのパートナーシップを形成しており、高崎市に本社を構える秋葉ダイカストの現地子会社と提携している。また、ナワナコン工業団地にあるCKBが管理する団地内には、京浜メタルをはじめとして、18社が入居し、工場の創業や工具類の販売を行っている。なお、秋葉ダイカストの工場は、SURANAREE INDUSTRIAL ZONE という、バンコク東北部の工業団地に立地している。

(2) 現地企業の課題についての先行研究

川辺によれば、1970年代からタイ自動車市場の拡大とローカル・コンテンツ政策により、タイの地場自動車部品サプライヤーが発展を始めた。これらの企業は、日系企業との合弁や技術提携によって、まずは生産や経営のノウハウを導入した。その後も、日系企業からの技術の導入が進み、いくつかの自動車関連事業を有する企業グループが形成されるようになった(川辺2004)。

しかし、依然として地場部品サプライヤーの多くは、グローバルな品質、競争力あるコストの実現、開発能力の強化といった面で多くの問題を抱えている。

①現場レベルでの品質保証が十分にできていない

これは、現地サプライヤーには品質を守ろうとする姿勢が十分に身につけていないことによる。タイでは、「多少のことは良いのではないか」という考えが依然支配的で、不良品が出てもラインを止めようとしない。学校レベルでの教育の問題に起因するのではないだろうか。

(筆者が、2013年に訪問した際の福岡県の中小企業へのヒアリングにおいても、失業率の低さからJob Hoppingが常態化していて、自己能力の研鑽が進まず、結局、彼ら自身での改善にもつながっていないという話が出たことと符合する。なお、キャリア・アップのために知識や経験を積み重ねるための転職には大いに意味があるので、必ずしもすべてを同列に語るわけではない)。

②設計・開発、評価、実験・解析といった面での遅れと負担の問題

日系企業は、こうした前工程の分野については、親会社が人材を育成しており、その成果を利用できるが、地元のサプライヤーでは、こうした人材育成の取り組みも

遅れている。タイの技術者は、図面を描くことはできても、結果が良いかどうか、評価・判断する能力が欠如しているという。

③中国との競争

タイにおける自動車産業は、中国と同レベルの技術レベルやコストの構成となるため、直接的な競争関係に陥りやすい。しかし、エンジニアリングの水準がそれほど高度化できていない。

日本に技術者を送り、研修を受けさせる必要があるが、それでは間に合わないため、タイ・トヨタは、日本の技術者をタイに送り込み始めているという。地場部品のサプライヤーの人材育成は、急務である。

(3) 川辺論文の課題に対する近年の動向：鈴木氏並びに現地企業の経営者のコメント

現地の視察時にお目にかかったCKB社の鈴木氏にご協力いただき、タイの製造業における川辺論文が作成された2004年と現在の变化について、同社の会長や社長からのコメントをまとめていただいたので、その一部と、秋葉ダイカスト社長のコメントを紹介する。

①現場レベルでの品質保証が十分にできていない

マノー会長によれば、「タイー日合弁企業は、日本からの指導・サポート等により、レベルは高くなっているが、現地サプライヤーのレベルは日系企業に比べたら遅れている。」

また、タニン社長によれば、「一部の現地サプライヤーは自らの努力により2004年レベルの品質要求は問題なくクリア出来ているが、新たに追加された部品の品質要求レベルが2004年と比べると上がっている(加工が難しい部品の現地化が進んだ結果)ため、これらの部品のレベルアップを図っている。日系の合弁企業は日本からの支援

（マザー機能）により比較的早期に対応できるが、現地サプライヤーは自らの力に対応する必要があるため、その分、差が付いてしまう。推測だが、現地サプライヤーの全体的なレベルは上がって来ているが、努力している企業としていない企業との間での格差は広がって来ていると感じる。」

鈴木氏によれば、「所見である「人的要因」に対して直接的なコメントをマノー会長もタニン社長もされていない。この様な要素が有ることを前提として、どの様にして品質要求を満足させるかが、現地の一部の努力している企業のマネジメントの考え方である。」とされている。

秋葉ダイカスト社長の日下田氏によれば、「タイの風習には、マイペンライ（Do not mind）で済まされる習慣が根付いており、問題があっても何とかなる、自分のミスは打ちあけない、非を認めない、他人のミスは見過ごすなどが平然と行われる。洪水などの甚大な被害の際にも、“何とかなる”の精神で乗り切っている。事前の予防的な考えも弱く、事態が発生して初めて行動に出る事が、普段の仕事でも多く感じられる。日本のように自然災害が頻発するわけでもなく、戦争も経験が薄く、危機的状況にさらされる経験が薄いために予防意識が弱いのではないかと考えられる。

品質については、3現+2原（現地・現物・現象+原理・原則）が日本や欧米の企業には重要視され、品質保証の仕組み作りや事象の解析をきめ細かく行いながら、成果を上げている。これに対し、タイ人は自己責任の考えが薄く、発生した事象への危機意識も弱いために展開が図りにくい。

これらの習慣環境からタイで成功している日系優良企業が実施しているのは、徹底したマネジメント・システムの教育（I

SO 9001などの国際マネジメント規格を活用）と併せ、教育による各人の力量の頻繁な評価と待遇評価や職務への反映、品質に関わる事象のビジュアル化（通称 見える化）による早期検出と日本人を関与させた対策の実行である。

品質保証面における教育については、起こりうる事象が及ぼす影響度の理解、不具合が与える損害と会社や自己責任に関するモラル教育が必要である。また、欧米企業のようなルールや手順をきめ細かく設定して、その通り実行させる事を徹底することも大事である。」

②設計・開発、評価、実験・解析といった面での遅れと負担の問題

マノー会長によれば、「日系の合弁企業は、日本からの指導・サポート等により対応できるが、現地サプライヤーは指導を受ける事が難しいので日系企業に比べたら遅れている。」

タニン社長によれば、「会社としてのレベルを上げるため、技術者を常に教育しているが、一定のレベルになると転職してしまうので会社全体としてのレベルがなかなか上がらない（悩みの種である）。」

日下田社長によれば、「開発に関する事は、経験則の蓄積が基本にあるので、タイにおいては歴史が浅く、育成が進まない事と考えられる。自ら開発し、評価を経て次の開発を行う行為は殆ど無いように思われる。」

③中国との競争

マノー会長によれば、「タイ・トヨタは技術者の現地化が出来ている。日系の合弁企業は2004年と比べ人材育成は進んだが、100%現地資本の会社は日系企業のレベルには達していない。中国との競争の件は一時騒がれたが、経済環境の変化等から、今はそれ程プレッシャーを感じない。」

鈴木氏によると、「中国だけではなく、ASEAN域内での競争も既に始まっている。タイは、ASEANのリーディング拠点としての実力を如何に保つかが大きな課題になる。」

日下田社長によれば、「中国人は自己が中心で物事を考え、しかもプライドが高く、向上心も高い。比べてタイ人は差別を嫌い、競争心も薄い。教育をすれば向上心は高まるが、芯からの強い意志が無いので、技術開発競争においてはスピードとレベルを高めるために日本人などを送り込む必要がある。但し、技能については適切な教育すればタイ人は優秀であり、育て方については今後のレベルアップ策が期待される。」

IV 経済特別区の利用

(1) アマタナコン工業団地

アマタナコン工業団地は、タイのバンコク都の東南東約 60 km に位置し、バンコクからは高速道路で 1 時間、スワンナブーム国際空港からは約 40 分という便利な場所にある。総面積 6,800 ヘクタールという巨大な工業団地で、その中の 2 ヘクタールの土地に中小企業向けの集合工場が建ち、そこに大田区の中小企業が進出することを、大田区が支援・援助する²⁾。

(2) 株式会社南武のタイ工場

南武は、日本最初の油圧シリンダメーカーで、自動車業界向け金型用油圧シリンダと製鉄業界向けロータリージョイントで高いシェアを誇るグローバルニッチトップ企業である。2014 年 3 月、経済産業省により「グローバルニッチトップ企業 100 選」に認定された。グローバルニッチトップ企業 100 選とは、国際市場の開拓に取り組んでいる企業のうち、ニッ

チ分野において高いシェアを確保し、良好な経営を実践している企業を顕彰するもの³⁾。

「グローバルニッチトップ企業 100 選 2014」によると、同社は、「高い信頼性・耐久性を有するロータリージョイントと金型用油圧シリンダを設計から社内で一貫生産。ニッチ市場を取り込むためのグローバル人材を積極的に育成」と記載されており、このグローバル人材を積極的に育成しているという部分に興味を抱き、訪問させていただいた⁴⁾。

会社案内によると、創業は昭和 16 年 8 月で、設立は昭和 40 年 12 月、代表取締役は野村伯英氏で、資本金 58,000 千円、従業員数グループ全体 237 名（国内 120 名、タイ 64 名、中国 53 名）2015 年 8 月現在である。

事業内容は、金型用油圧シリンダ（ASEAN、北米を含む日系自動車マーケットで 7 割及びのシェア）関連付属品、鋼板巻き取り機用ロータリージョイント（世界市場シェア 3 割）、シリンダ及び関連付属品、上記に関する修理及びオーバーホールである。

営業/生産拠点として、国内は、本社と浜松工場、海外には、中国、タイに工場を置き、韓国、マレーシア、インドネシア、インド、ヨーロッパで海外代理店契約を結んでいる。筆者は、タイ工場に Managing Director の足立琢哉氏を訪問した。なお、アメリカには Five star という協力企業のメンテナンス拠点がある。

タイ工場、NAMBU CYL (THAILAND) CO., LTD を 2002 年に設立し、2012 年に創立 10 周年を迎え、これまでの OTA TECHNO PARK から同じアマタナコン工業団地内に自社工場を建設し拡張移転した。

成長が続く ASEAN とインドの 4 輪・2 輪市場からの需要増を取り込むために工場を拡大増強し、市場からの更なるニーズに応え、顧客満足の向上に努めている。同工場では、金型用中子抜き油圧シリンダ及び部品製造販

売、これらに関連する周辺機器の製造販売、シリンダ関連保守・オーバーホールの各業務を行っている。⁵⁾

さて、足立氏によると、日本でも4輪2輪向けの仕事が多く、タイよりも大型、特殊のものが多いという（日系の自動車メーカーがエンジンやミッションなど基幹部品の生産を日本国内で行っている為）。タイはこれまでは中小型の部品生産が多かったが、大手自動車メーカーが海外でも基幹部品の生産を始めた為、同社への大型のシリンダの発注が増加している（生産する部品が大きくなるとそれに伴い油圧シリンダも大型のものが必要となる）。

GNTの記事でも強調されている「グローバル人材の積極的な育成」については、同社工場の立地するアマタナコン地域には、イサン地方からの出稼ぎの労働者が中心となり、同郷人にも同社の話が伝わり、集まってきている。こうした労働者の中からリーダーの育成に成功した。これは、インドネシアやベトナムといったASEAN地域における現地の労働者育成だけでなく、米国ジョージア州アトランタ市郊外の日系企業の部品工場における英語を使えないヒスパニック系の労働者育成でも、地道に日本式の仕事の手順を教え、地域の人たちの実情に合わせた教育カリキュラムを作って、人材育成に努めている企業に共通した取り組みと言えよう（佐々木茂2015 a）。

南武・タイ工場では、元々通訳として採用した男性が優秀であったため、「いかに正しい行動をとることが大切か」を教え込み、コミュニケーションを密に取りながら、モラルを理解させていった結果、現在、ゼネラル・マネジャーのポストにつけるようになった。同社の従業員の定着率は高く、創業時から16年勤続している人もいる。

課題としては、人件費と固定費の上昇分を何でカバーするか、市場が拡大するインドへ

の対策、周辺国でのメンテナンスやアフターサービスへの対処、新たなサービスをどのようにして投入していくか、海外では一度壊れると悪評が一人歩きするため、迅速な修理体制の整備があげられる。

日本のやり方を闇雲に押し付けても思うような成果は得られない。まずはタイの国、人を好きになりタイ人の気質や文化を尊重する事が大切である。そしてタイ人の考え方を日本風のやり方といかに結び付けて行くかが成功の鍵となる。焦らずに相互理解を深めることをお勧めしたい。

(3) カンボジアのPhnom Penh SEZ（P P S E Z）について

SEZ（special economic zone）とは、経済特区のことで、海外の企業がカンボジアに進出し事業を始めるにあたって、法律の手続きやインフラなどが整っている場所を探すことは手間暇のかかることだが、PPSEZではそういった課題を解決するためのパートナーを見つけることができる。

定義としては、面積50ヘクタール以上で、経済特別区管理事務所が設置され、すべてのインフラ供給（電力、給水、下水、排水処理、固形廃棄物、環境保護等）が整備されているサイトを指すとされる。

経営理念としては、高水準のインフラとサービスを提供し、入居企業の長期的な投資活動をサポートすることを通して、カンボジアの経済発展に寄与し、カンボジアを代表する経済特区になる。

投資企業へのメリットとしては、適格投資プロジェクトの優遇税制措置（Qualified Investment Project, QIP）がある。主なものとして、輸入税の免除、前項に加え10%の付加価値税の免除がある。その他の一般的な利点としては、土地所有以外は、外国資本へ

の差別待遇がなく、通貨両替や国外送金の制限もない。

PPSEZの総面積は、約357ha=東京ドーム77個分に相当し、第1期(141ha)のインフラ工事は、2008年4月に完成し、第2期(162ha)は、2011年1月より、順次工事中で、第3期(57ha)は、2015年5月より、盛土工事を開始している。365日24時間体制で運営している。

PPSEZの特徴としては、電力事情の悪さを補うために、シンガポール資本とPPSEZ社の合弁会社 Colben Energy (Cambodia) PPSEZ Ltd. が、独自の発電所(緊急時用)を用意し、13MWの発電能力を有している。また、浄水施設も整備し、隣接する川→貯水池→化学処理→フィルタリング→配水塔というシステムを整備している。最大供給能力は、5,300m³/日で、第2期工事も施工中である。下水施設も同様に整備し、工場廃水→初期沈殿池→ラグーン→沈殿池最終池→河川に放出というシステムを確立している。最大処理能力は、4,500m³/日で、需要に合わせて拡大している。さらに、入居企業の輸出入業務をサポートするために、シンガポール資本とPPSE

Z社の合弁会社 Bok Seng PPSEZ Dryport Ltd. が、ロジスティクス・センターを用意してドライポートの役割を果たしている。

こうした工業団地は、拙稿(佐々木茂, 2015b)でも紹介したようにインドネシアやASEANの各国で整備が進められている。問題は、こうした工業団地内に立地する日系企業をはじめとした先進国の企業ではなく、こうした工業団地から外れた場所に立地してしまう新興国の企業による環境破壊や劣悪な雇用環境であり、容易に解決できていないのが実態である。

なお、JETRO Phnom Penhでのヒアリングによると、現在34か所がSEZとして認可を受けているが、実際に日系企業が進出できそうなSEZは8か所だけで、経済特区自体にも格差があり、34か所のうち、定義のすべてのインフラが供給されているのはたったの2か所だけである。一番整っているのはPPSEZであり、日系企業の進出も同地が最も多いということである。

- (4) SEZを活用して進出した日系の中小製造業者の現況: Printe (Cambodia) CO., LTD.
- 上記のPPSEZに進出した日系の中小企

図-3 プノンベン経済特区の全体図



出典: プノンベン経済特区社配布資料より (2015)

業の動向も見ておくことにしたい。

プリンテは、神戸市長田区に本社を置く、電子部品の製造及び設計（当初はワイヤーハーネスの製造）の中小企業で、従業員数は、30名（2015年12月現在）、主な取引先は、(株)クボタ久宝寺事業センター・竜ヶ崎工場-精米機、グローリー(株)-現金自動預け払い機、シスメックス(株)-医療機器、内外ゴム(株)-地震感知器である。

2012年ごろ 海外での製造を検討（理由：国内での人件費が年々上昇しているものの、販売価格に転嫁できないため、将来的な事業の継続に困難を感じたから）。2013年5月 J E T R O 新興国進出支援サービス（無料でプロのコンサルタントのコンサルティングを受ける事ができる）の支援が決まる。同年6月 カンボジア、ベトナム、フィリピン、ミャンマーのフィージビリティ・スタディ（F S）を検討した。F Sでは、労務費・工場レンタル費の安さ、経済特区が整備されている等の理由からカンボジアの評価が他国より高くなる。7月 プノンペン経済特区とプノンペン市内を視察し、9月 プノンペンへの進出決定、プノンペン経済特区と工場レンタル契約を締結した。2014年4月 プリンテ（カンボジア）CO., LTD. を設立。同年11月 プリンテ（カンボジア）CO., LTD. が稼働を開始した。2015年1月 カンボジアから日本に向けて、出荷を開始した。現在は、製品の出荷が小ロットであるため、ほとんどプノンペン空港から空輸で日本に出荷している。将来、生産量が増加したら、船便での出荷を検討している。

カンボジアへの進出の狙いとしては、温和、従順、手先が器用というカンボジア人の国民性により、日本と同等品質の製品を供給することにあり、すでにその品質は、日本に近い水準まで高まっているという。また、日本と比べ人件費が約1/10であるため、低コスト

で製品を供給し、日本とカンボジアで役割を分担することを目指している。すなわち、日本は短納期品、試作品を中心とし、カンボジアでは量産品を生産していこうという分担である。

一方、カンボジア進出での課題としては、物流コストの低減、電力コストの高さ（今後の発電所建設によりコストは低減する見込みで、2013年から2014年にかけて電力コスト5%低下している）、年々急速に増す人件費があげられていた。

V 現地で起業した中小企業：クッキングスクール・ケーキ製造・販売ビジネスを起業：STAR KITCHENの荒島社長の創業ストーリー

大学時代は、ソーシャル・ベンチャーに興味を持ち、S I F E国内大会に出場、全国3位に入賞した。その後バングラデシュでインターンをする。

卒業後は、ソーシャル・ベンチャーではなく、収益性を強く求める実業であるコンサルティング・ファームに入り、5年間厳しく鍛えられた。その後、起業を目指して沸騰するアジアに注目した。1ヶ月ほど各国を回って、最後は直感的にベトナム・ホーチミンの成長性に賭けたという。

ベトナムに住んでみてベトナム人の娯楽の少なさと、一方でヨガを楽しむようなニューヨーク・スタイルに憧れる、高い上昇志向とトレンドに敏感な女性が多いことに気づいたという。こういった女性が趣味を通じて自己投資したいという潜在的なニーズに着目してクッキング・スクールを開き、自身が日本人ということで、日本料理にフォーカスすることにした。

知人の母親の料理研究家に依頼して10品

を調理してもらい、知人を中心に試食会を開いた。日本ではトレンドのフレンチ、イタリアンベースの日本食メニューは、ベトナム人には受けが悪くサブメニューであったデザートに人気が集中していた。それを見て、ケーキのクッキング・スクールを開くことに決めたという。

何度か試食会を繰り返す内に日本では人気のモンブランやタルトといったフレンチスタイルではなく、日本テイストの桜、抹茶、ほうじ茶を使うものからスタートすることにした。

スタートして3ヶ月で、早くもベトナム人がほとんどコピーしたような同種のスクールを始めた。その早さに驚いたがただ料理を習うというだけではなく、一連のエクスペリエンスの価値を追求しブランド全体の付加価値を高めることで他社から簡単に模倣のできない工夫を随所に入れていくこととなった。

やがて、ケーキ作りを習いたい人たちから、買いたい人たちも登場するようになってきた。今度は簡単でおいしいだけのレシピから、売り物として品質を追求することになった。品質管理、工場のオペレーション管理などの製造業的な面も必要になってきた。2013年7月スクールを開始してから3カ月後には

オンライン販売、1年後にはカフェをオープンすることができた。マーケットのスピード感を感じた。お客さんに突き動かされている。

2016年7月に高島屋がオープンする。その中で、お店を構えることになった。「草野球チームが3年間でメジャーに行くようなものです。エキサイティングな反面プレッシャーは強烈。それを楽しむしかないですね。」隣はゴディバが出店するという。

VI IT企業のオフショア開発: Vaitalify Asia

渋谷区恵比寿に本社を置き、ソフトウェアのオフショア開発、スマートフォン・アプリの開発を行う。事業分野としては、AR、MAP、画像認識、SNS、ゲーム、電子書籍等である。ベトナムのホーチミン市にオフィスを開設した。従業員数は、160名である。

事業としては、現在は日本からのオフショア開発がメインではあるが、今後はベトナム国内や近隣国にも展開を進めていく見通しである。ベトナム国内では、スマホアプリやECへの関心は高いため、ニーズを探索している段階にある。

自社開発と受注開発の比率は、1:9で受注が中心となっている。元々、日本の本社で

図-4 ケーキ店のメニューと看板



出典：福本あゆみ撮影、(2016.12.28撮影)

は開発事業を行っていなかったが、進出時にスマホブームが起こり、軌道に乗った。日本で営業活動を行ない、ベトナムで開発する形式を採用している。

主な製品としては、プリコレ（プリクラを核としたSNSサービス）、SHOT NOTE（書いた文字をスマホで読み込んでデータ化出来るメモ帳）、GOLF NETWORK PLUS（世界最大のゴルフSNSサービス）、CAC-Cropnet（農業に特化したSNSサービス）である。

人材については、ベトナムはITの勉強をしている若い人材の母数が多く、人材確保がしやすいが、優秀な人材に関しては取り合いになっている。

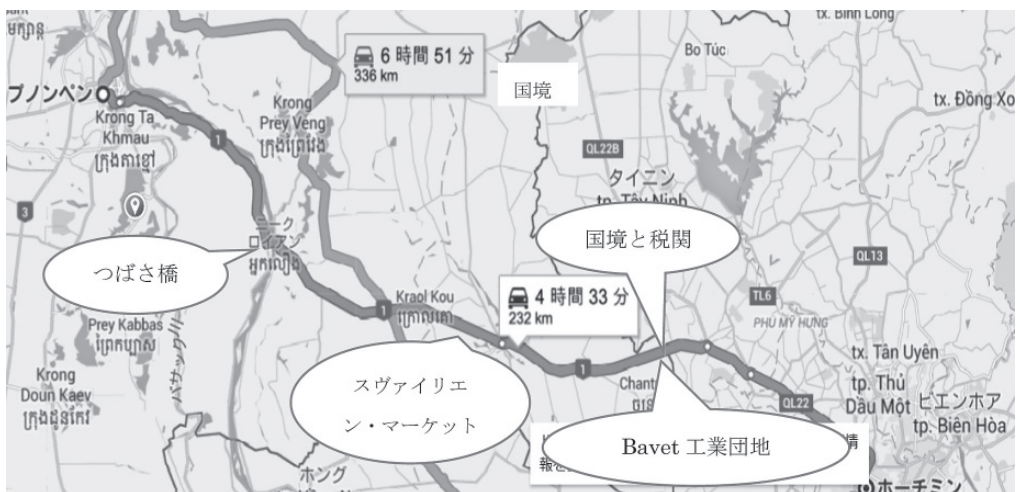
「自発的に考えながら仕事をする」という考え方が通用しない訳ではないが、それに馴染む人材が多いとは言えない。仕様書の行間を読むという考えが簡単には浸透しないので、教育は細かく行なう必要がある。プログラミング技術に関しては、日本人プログラマーと遜色ない。

VII カンボジア・プノンペンからベトナム・ホーチミンへ陸路に行く

日本のODA（official development assistance; 政府開発援助基金）を活用して、東西回廊の難所であったネアルックルン橋（通称、つばさ橋）が、2015年4月に開通した。これは、メコン川沿いの国道1号線を車で1時間半ほど走ったところに建設されたものである。これまでは、メコン川により分断され、川を渡るにはフェリーを利用せざるを得ず、フェリーの乗船時間は30分程度だが、繁忙期には3隻のフェリーをフル回転させても7、8時間待たなければならなかったという。しかも夜間は、フェリーが運航を休止してしまう。国道1号線の利用者にとって、この地点は最大のボトルネックとなっていた。その結果、プノンペンとホーチミン間の移動時間は、1/3程度に短縮された。

2015年12月25日に、筆者は、佐々木ゼミの学生の研修時に、学生たちとともにこの橋を渡り、陸路でベトナムへと入国した。以下、図-5に沿って、道中記を付記したい。プノンペンを出て、30分程で農村地帯へ。

図-5 カンボジア・プノンペンからベトナム・ホーチミンへの陸路



出典：google map を利用して、山東暁彦作成（2016）

それにしても、対向車線を飛ぶように走ってくるベトナムの車には危険を感じる。片側一車線の道路でありながら、突然四車線になってしまうこともたびたびであった。

そこから1時間ほどで、日本のODAで建設されたつばさ橋を見学、通過し、元の渡船場のあった町にも立ち寄った。すでに寂しい街並みになりつつあった。

その後、プノンペン市内のセントラル・マーケットやホーチミン市内の観光市場であるベタン市場とは比べようもないほど、ローカルなスヴァイリエン・マーケットに立ち寄ったが、日本人である我々には、まったくといってよいほど、手に取れる食べ物はなかった。このマーケットは、スヴァイリエン州にあり、

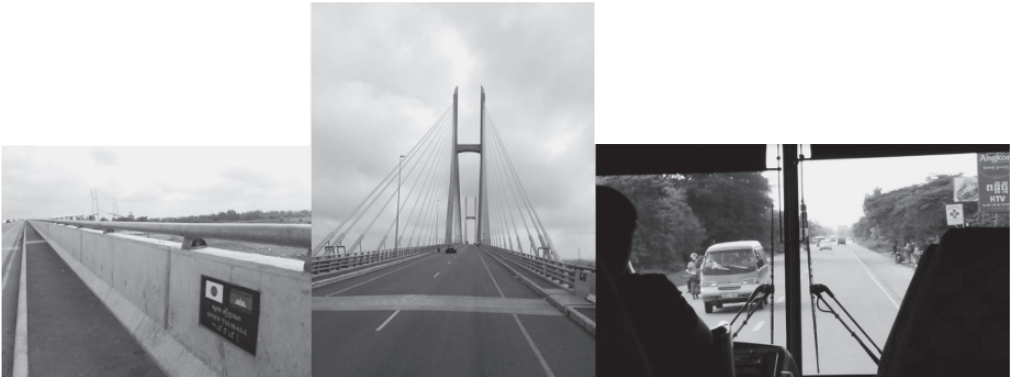
ここは、ベトナム国境に位置し、3つの国境を持つ。最貧国のひとつとされるカンボジア国内においても、最も貧しい地区とされる。⁸⁾

国境の手前には、Bavet という地区にも Dragon King SEZ があり、日本精密などの工場が進出しており、視察の予定であったが、2013年頃から発生するようになったストライキに遭遇してしまい、訪問を断念した。

出国前に、大河のほとりで、ランチに田舎料理をとり、いざ国境へと向かう。

出国の後、ガラゴロと荷物を引いて、ベトナムへ入国した。EU統合前のヨーロッパでは、列車内でパスポート・コントロールが行われ、統合後は、ロンドンからユーロスターに乗る前にチェックされた。北米での国境越

図-6 つばさ橋



出典：筆者撮影（左側と中央、2015. 12. 25）星野郁撮影（右側、2015. 12. 25）

図-7 スヴァイリエン・マーケット



出典：沼尾顕史撮影（左側、2015. 12. 25）、筆者撮影（右側、2015. 12. 25）

図-8 ベトナム・カンボジアを陸路で越えるモクバイ・バベット国境



出典：筆者撮影（2015. 12. 25）

えて、バンクーバーからシアトルに入る際には、車に乗ったままであった。今回のように徒歩での国境越えは、初体験であった。今までで最も秩序のない人々にはかなり驚いたが、それも経験である。

総括

国や地域の違いによる、あるいは、文化や生活習慣や言語や就労意識の違いを理解することは、どのような地域に進出する場合においても、最も考慮すべき点であろうと考えられる。その上で、本稿でも検討したような、生活、流通、消費の各側面でのきめ細かな対策を取っていくことで、スピード感をもって、進出国での事業に取り組めるようになるということが、現地での調査から改めて感じられた。

現代の日本は、インバウンド・ツーリズムによって、外国から2,000万人もの人々が訪れる国となった。そのことも相まって、大手製造業やその下請け系列の企業ばかりが進出するのではなく、卸売業者や小売業者、サービス業者までもが、経営規模の大小を問わず海外進出可能な時代になったと言える。日本国内においても、進出先の国においても、

支援機関も多様に展開している。それだけ、日本の企業のクオリティが世界から求められている時代でもある。教育現場においても、こうした認識の下、海外との交流の中から、教育のあり方を常にレビューし続けなければならない時代ともいえる。

※本研究ノートは、平成27年度（高崎経済大学）特別研究助成金に基づき研究をまとめることができた。

（ささきしげる・本学経済学部教授）

〔注〕

- 1) <http://jronet.org/topics/2015/Thailand-data/> 2016.2.5 アクセス
- 2) <http://business.nikkeibp.co.jp/article/tech/20070330/122137/?ST=print> 2015.7.10 アクセス
- 3) http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2015/honbun_html/020503.html 2016.2.5 アクセス
- 4) <http://www.meti.go.jp/press/2013/03/2014031702/20140317002-3.pdf> 2016.2.5 アクセス
- 5) <http://www.nambu-cyl.co.jp/> 2016.2.5 アクセス
- 6) この年の優勝チームは、筆者が監督を務めた高

崎経済大学の大宮ゼミと佐々木ゼミの混合チームであった。

7) http://www.jica.go.jp/topics/news/2014/20150326_03.html 2016.2.5 アクセス

8) http://www.jbic.go.jp/wp-content/uploads/page/2015/08/40870/inv_Cambodia23.pdf 2016.2.5 アクセス

【参考】

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Hooi Den Huan, Think ASEAN! Rethinking Marketing toward ASEAN Community 2015, McGraw-Hill, 2006, 洞口治夫翻訳, ASEANマーケティング—成功企業の地域戦略とグローバル価値創造, 日本出版貿易, 2007, pp.15-303.

小澤仁, おいしい日本食をタイ全土に広めた『バンカーの目のつけどころ, 気のつけどころ』4月24日2015, NEWS屋台村

小澤仁, タイは日系企業にとって宝の山か? 『バンカーの目のつけどころ, 気のつけどころ』7月17日2013, NEWS屋台村

小澤仁, タイの日本食ブーム『バンカーの目のつけどころ, 気のつけどころ』1月31日

2014, NEWS屋台村

日本食品のタイ向け輸出はなぜ難しいのか『バンカーの目のつけどころ, 気のつけどころ』7月18日2014, NEWS屋台村

北海道庁経済部経営支援局国際経済室発行の報道発表資料, 2013.9.13

川辺信雄, タイ地場自動車部品サプライヤーにおける経営移転, ASEAN-Auto Project No.04-6, Working Paper Series Vol.2004-21, 2004

佐々木茂著「第11章 地域発の国際戦略」『デフレーションの経済と歴史』日本経済評論社, 2015 (a), pp.213-238.

佐々木茂, 地域発国際戦略に関する事例研究, 産業研究, 2015 (b), pp.47-58.

なお, 本稿は, カンボジア・ベトナム研修参加の佐々木ゼミ24期生の一ノ瀬智幸, 伊藤友海, 荻野夏帆, 坂部卓哉, 山東暁彦, 沼尾顕史, 原田健太郎, 樋口宗一郎, 平井香菜子, 福本あゆみ, 星野郁, 渡邊奈緒, 25期生の菅俊樹, 富樫結衣, 中島彩華, 廣野廣の協力の下, 作成することができた。ここに感謝したい。

また, 平成26年度高崎経済大学特別研究助成金による研究成果である。