

1. 「日本人だからできるアジアビジネス成功術」
2. 「“アジアで儲かる会社”に変わる30の方法」
3. 「アジアで働く」
4. 「アジア進出ハンドブック」
5. 「中堅・中小企業のアジア進出ガイドブック」

1. 「日本人だからできるアジアビジネス成功術」 豊永貴士著 KK ベストセラーズ 2012年4月25日

帯の言葉：「日本人限定！ アジアマーケット攻略の秘策」

この本は、この欄でも取り上げた、豊永氏の「日本人が成功すんなら、アジアじゃねえの？」の続編である。巻末には、「前作への読者からの感想が、全部で1762通、メールや手紙で送られてきた」と書いてあった。つまり前作は、2000部を越える売れ行きだったわけである。続編が出るぐらいだから、前作もかなり売れたのだろうが、この本も前作同様に、大雑把な本である。いわば携帯メール世代の申し子のような本で、非論理的で短絡的な文章が羅列されている。巷では、このような本が売れ、それが一定の世論を形成していくのだろう。それでも日本の若者たちが、この本を読んで、アジアに目を向け、一步を踏み出してくれるのならば、それもよしとせねばならないのだろう。

豊永氏は海外の情報を掴むのには、「ジェトロ(日本貿易振興機構)を使いこなすのが、とっても便利だ」と言っている。私もアジア諸国で、ジェトロを活用させていただいているので、この指摘についてはまったく異存はない。

豊永氏は、「人脉なくして、ビジネスの成功はない」と主張し、現地人パートナーの選び方として、「①日本で長くビジネスをしていて、日本人のことをよく知っていること。②信頼できる日本人パートナーからの紹介であること。③日本語が話せて、細かいニュアンスが理解できること。④実際に話をしてみても、自分が信頼できると思う人であること。⑤大きな話や自慢話をしないひとであること」と書き、注意事項として「①旅先であっただけの現地人は信用しない。②現地でニヤニヤ近づいてくる日本人ほど、ヤバい人種はいない」と付け加えている。これらは妥当な指摘である。

豊永氏はミャンマー、バングラデシュ、カンボジア、マレーシアの現地に足を踏み入れ、それぞれの国でビジネスのタネを見つけ、本文中にそれを羅列している。私はそこにあげられているビジネスが、それぞれの国で簡単に成功するとは思わないが、アジアでもミャンマー、バングラデシュ、カンボジアに注目している点は、大きく評価できる。

豊永氏は、最後に日本の若者たちに向けて、「僕は信じている。日本クオリティーの品質を持ち込み、日本レベルのマーケティング技術を持ち込めば、結果は絶対についてくる。それが、日本に生まれた僕らの誇りだ。でも、クオリティーや技術には、賞味期限がある。今、この瞬間も、アジアの国々は、猛スピードで追いつこうとしている。僕たちに遺された時間は、そう長くはない。さあ、出かけようアジアへ」と、檄を飛ばしている。

2. 「“アジアで儲かる会社”に変わる30の方法」 森辺一樹著 中経出版 2012年6月3日

帯の言葉：「日本流ビジネスは捨てる！」

巻末の著者紹介には、森辺氏は、「1000社以上の企業に対し、新興国市場に向けた戦略構築と実行支援を行っている」と書いてある。私はこの本には、その具体例が満載してあるに違いないと思い、さっそく買ってよんでみた。しかし残念ながら、抽象的な教訓の羅列で、しかもアジア諸国に特定した事例はほとんど紹介されていない。その意味では題名を「アジアで儲かる…」から「世界で儲かる…」と変えても、おかしくないような本である。「アジアで儲かる…」と題する限り、アジア諸国別に、そこで詳しく儲けるノウハウの開陳がなければ、それは羊頭狗肉の書となる。森辺氏自身も、「“アジア市場”と一口に言っても、そこにはいろいろな国があります。日本から一步外に出ると、一見、国としてひとつにまとまっているように思えますが、実際は同じ国でも、民族も違えば、政治体制や宗教なども違う、社会や文化、生活スタイルも、多様性に富んでいる、といった地域がほとんどなのです」と書いているが、その具体的な著述は少ない。

具体例の紹介が少ない本書ではあるが、本文中に「味の素」の成功例が2箇所、「流通構造を的確につかんで成功している日本企業の例」として紹介されている。しかし「味の素」がかつてインドネシアにおいてイスラム教国であることを軽視して大きな失敗をしたことについては、全く触れていない。これは著者の勉強不足の結果だろう。

森辺氏は、「タダの情報への依存は危険！」、「タダの情報などに価値はない」と言い切っているが、これまた言い古されてきた教訓で、現代はそんなことを言ってみても、それこそなんの価値もない。私はアジア諸国の最新情報を「タダ」で多くの皆さんに配信している。私のニュースや小論文の愛読者は、表現の仕方は悪いと思うが、「タダ」で情報を得ているのである。しかし私もその愛読者から、即座に多くの反論や賛同、アジア諸国の最新情報をいただいている。もちろんそれらは、「タダ」で送られてくる。私も「タダ」で極上の最新情報を得ているのである。現代とはこんな時代なのである。

森辺氏は、「安易なパートナー選びは高くつく」と言い、「日本企業も“出会いの場”だけでパートナーを選ぶのではなく、科学的な方法をもっと活用しうったほうがいい」と書き、その科学的な方法とやらを、「リストアップ調査」だと書いている。

科学的方法と大見得を切っている割には、この「リストアップ調査」というのは、あまりにもお粗末である。森辺氏が真に1000社の得意先の成功事例を持っているのなら、それを集約、分析して、「パートナー選びの体験的、かつ科学的方法」を開陳すべきであろう。

それでも森辺氏は第1項で、「生き残りをかけて」とか、「まわりが進出するから」などといったマスコミの熱を帯びた報道のみの判断で、進出を考えることは絶対にやめたほうがよいのです、「戦いの場となるのは、日本とはまったく違う政治・経済・文化をもつ、日本人にとっては勝手のわからない国々なのです。だからこそ、“生き残りをかけて”といった発想のもとだけの進出は考えないでほしいのです。いま以上に事業を拡大、成長させたい。まずはそうした挑戦的な発想のうえにたった進出でないと、アジア市場では勝ち残っていくことはできません」と、書いている。私もこの主張には大賛成である。私は森辺氏以上に、「大儲けし、故郷(日本)に錦を飾って凱旋するつもりでなければ、海外進出する意味がない」と言いたい。

3. 「アジアで働く」 九門崇著 英治出版 2012年8月15日

副題：「自分を活かす・キャリアが広がる 今、いちばん面白いフィールドへ」

九門氏のこの本も、「アジアで働く」という題名には、いささか違和感のある内容である。本文中で語られているのは、九門氏の中国における実体験であり、その他のアジア諸国の叙述は、すべて他人からの借り物である。したがって真に迫るものはない。また「アジアで働く」という題名にもかかわらず、ベトナム・ミャンマー・カンボジア・ラオスなどにおける「働く日本人の実像」がまったく語られていない。九門氏はこの本の題名を、「中国で働く」とすべきではなかった。しかしながらそれでは、洪水のように出版されている中国関連本の中に埋もれてしまい、まったく売れないだろう。

それでも本文中の九門氏の指摘は、頷けるものが多い。

- ・九門氏は、一般に日本人の弱みと認識されている「自己主張下手」を、逆に「全体最適に導くバランス力」として、日本人の強みとして評価している。「グローバルな場では、さまざまな意見を持つ人達といっしょに働くのが当然だ。だからこそ、同僚やクライアントの意見を聞いて理解しつつ、全体にとっての最適解を導くことが必要になる」と書き、その適役が日本人であると主張している。
- ・九門氏は、日本人は日本にいるときに、日本についてしっかり勉強しておくことが必要であると説いている。「日本人が海外で仕事をする場合、母国である日本に関係した仕事をすることが多い。その意味でも日本の現状と今後の方向性を知ることは重要だ。MBA に代表される一般的なビジネス知識はどこにも役立つが、反面どこにいても学べるものである。それに対して、日本に関する知識は日本にいるときに学ぶのがいちばん効率的だ」と、書いている。
- ・九門氏は海外ビジネスの展開の姿勢について、「“答えのない世界”を楽しむ”ことだと言ひ、「道は“見えなくて”当たり前」、「直感にしたがって進む」ことで道が開けることもあると書いている。また新たな時代のリーダーシップ力を身に付ける手段について、「答えがない環境に自分をさらし、必要な何かを全身で感じ取り、自分で答えを創り出していく、というプロセスからしか得ることができない」と、書いている。この意見には、私も同感である。

4. 「アジア進出ハンドブック」 三菱東京UFJ銀行国際事業部 東洋経済新報社 2012年9月6日

帯の言葉：「日本企業の活路はアジアにある！」

この本には、中国・インド・インドネシア・マレーシア・フィリピン・シンガポール・韓国・タイ・ベトナム・カンボジア・ミャンマーの各国の状況がコンパクトにまとめて書いてある。アジア諸国を一望するには、格好の書物である。ことに銀行の国際部の著したものだけに、それぞれの国での資金関連面が詳細に書き込まれており、進出企業にとっては比較対照の好材料となることだろう。ただしこの本で、せっかくアジア諸国にインドまで包含して書いているのだから、ミャンマーとインドの間にあるバングラデシュやスリランカ、小国ではあるがラオスの記述が省略されているのは、残念である。続編で上述の3か国を付け加えてもらえれば、この本はもっと価値のある「ハンドブック」になるだろう。以下に、各国の労働力事情を中心に、私のコメントを書いておく。

- ・中国: 中国の解説本は巷に溢れかえっており、いまさら中国進出のハンドブックでもないだろうが、この本では市場進出に関する事項が要領よく書いてある。「非貿易取引決済時の銀行宛提出書類」などは、銀行ならではの資料であろう。ただし欲を言えば、ここに「外資企業が中国から他国へ投資する場合」を付け加えて欲しかった。
- ・インド: 「インドは政治面で民主主義体制が定着し着実な経済自由化政策が取られていること、また経済面では人口大国／若い人口構成／成長する中間層を背景に内需主導型の高い経済成長が見込まれ、中国に匹敵するアジアの巨大マーケットに成長する潜在性が高いことから、有望な投資先として高い関心を集めています」と書き、反面、「“厳しい労務問題”については、過去インドは社会主義政策を採っており、労働者に対する行き過ぎた保護が問題になっています。問題があっても、まず解雇はできず、“一度雇用すると解雇できない”といわれています。また、労働組合の影響力が強く、特に北部ではストライキによる操業ストップが大きな問題となります。また命じられた以外のことを労働

者が率先して行うような習慣はなく、常に一から十まで説明する必要があります」と述べている。最近のインドのスズキのスト騒動は、まさにこの指摘を裏付けることになった。

- ・インドネシア:「現在のユドヨノ大統領が信認を得て、再選され第2次政権がスタートしたのが、2009年10月、この辺りからインドネシアの国際的評価も高まりました。また政治基盤が安定しているからこそ経済政策を堅実に運営することができ、安定的な経済成長を遂げてきたと見ています」と書き、反面、「労働者側に優位な労働法であることもあり、従業員の雇用は手厚く保護されています。投資環境改善との企業側の声により、政府が労働法を改訂しようとしたこともありますが、政治基盤を揺るがすような反対勢力にあうため、これまで手がつけられていません。いったん正社員として雇用してしまうと解雇するのは難いため、多くの日系製造業では、まずは派遣社員や契約社員といった形で非正規社員として採用し、一定の期間(2~3年)使用した後、自社にフィットする一部の社員を正社員化するのが主流です」と述べている。かつて世界最大規模の共産党員数を誇っていたインドネシアでは、ゼネストもあり、「労働者の権利意識が高い」という事実を、進出企業は考えておかねばならない。
- ・マレーシア:「マレーシアでは、プミプトラ(主にマレー人)を優遇する、いわゆる”プミプトラ政策“がとられ、同国の民族構成(プミプトラ6割、華人系3割、インド系1割)をできるだけ反映した雇用比率とすることを求める精神が残っています。たとえば、製造ライセンスなどの取得に際し、許可書上に雇用比率についての記載がなされることがあるなど、日本企業がマレーシア人を雇用するに際しては、この”プミプトラ政策“を念頭に置く必要があります」と書かれている。
- ・フィリピン:「工場労働者は、運賃が安いジブニー(ジープを改造した乗り合いタクシー)やトライシクル(3輪タクシー)といった公共交通機関を利用して、工業団地まで通勤しています。そのため、工業団地に入居する企業は従業員送迎バスを用意する必要はなく、従業員は団地入り口まで公共交通機関で出勤、団地内は徒歩、または団地が用意している巡回バスを利用している」と書かれている。
- ・シンガポール:「シンガポールは先進国なので、労働コストはもとより、オフィスの賃貸料など会社を運営していくためのあらゆるコストが日本並み、あるいは日本以上に高くなることはあります。これがシンガポールに進出する場合の最大の留意点です」と書かれている。
- ・韓国:「1987年の民主化運動が華やかなころは、かなりの数の労働争議が起きていました」と書いている。ちょうど私はそのころに、ソウルで工場を稼働させており、その時期の労働争議の苛烈さを、身を持って体験している。「1998年、アジア通貨危機以降の経済発展策の中で、政府は政治・自治を原則とする政策を取った結果、現在は労働争議の数は相当減少しています。しかしながら、大規模な労働争議が皆無になったわけではないことに加え、非正規雇用の増加、下請け・元請け関係などから労働問題は多様化しており、100人未満の事業者における労働争議が増加しています。闘争的な労働争議に至らなくても、賃金交渉においてはハードな交渉を強いられ、御用組合というわけにはいきません。さらには日本にはない労働者保護のための法令があり、労働争議に至らなくても労務対応は必要です」と書かれている。
- ・タイ:「タイは慢性的な労働力不足の状態にあります。タイが震源地となったアジア通貨危機直後の1998年以降、景気の回復とともに失業率は低下傾向を辿り、2005年には2%を切り、2011年には1%を割り込んで0.7%になりました。これは完全雇用といっても差し支えない数字です。このような状況のため、普通の労働者や熟練労働者の確保が困難になっているとの声もあります、大学卒の技術者やホワイトカラーについてはなおさらです」と書かれている。すでに15年前に、私のタイ華僑の友人は、バンコク周辺での人手不足を嫌って、ラオスに工場を移転させている。それでもタイの労働争議については、「従来から自動車産業集積エリアの米系企業などの一部に扇動的な労働組合活動が見られ、労働争議も発生していますが、要求のメインは“賃上げ”であり、過激な労使紛争や裁判沙汰は少なく、比較的穏健です」と書かれている。
- ・ベトナム:「ベトナム国内においては、最近、都市部において徐々にワーカーレベルの採用が容易ではなくなってきています。もともとワーカーレベルのコストは福利厚生費も含め約10000円/月程度と他のアセアン諸国と比較しても安い賃金レベルにあります。ベトナム国内のインフレ高騰もあり、通常年1回、1月に実施していた最低賃金の引き上げを昨年10月に前倒し実施するなど、賃金上昇圧力が強まっているといえます」と書いている。単純な人件費の比較では、“ポストベトナム”という用語も現れ、実際にベトナムより安価な賃金水準であるカンボジア・ラオス・ミャンマーへの関心も高まっています。また大量採用ということになると、採用が困難になりつつあるベトナムを離れて、大量採用の容易なフィリピンに注目が集まりつつあります」と書いている。しかし日系大手企業でのストライキの発生については、言及していない。
- ・カンボジア:「全人口は1400万人強と近隣のタイ・ベトナムと比べると少ないものの、就業者のうち農業従事者が8割といわれており、今後工業化が進むにつれて農村からの労働力供給が期待されます」と書いているが、最近、ストライキが頻発しており、なかには殺人事件に及ぶものがあるということや、プノンペンやバベット周辺の工業開発区ではすでに人手不足の兆候が出ていることなどには、まったく触れられていない。

・ミャンマー：「温和で争いごとを好まないミャンマーの人々の国民性もあり、深刻な労働争議に発展するケースはほとんど聞かれませんが、しかしながら、雇用創出にともない、労働環境も変化し、中国やベトナムのように、雇用条件の改善を求める動きも高まりつつあります」と書いているが、今年の2月から8月までの間に吹き荒れた70社4万人に及ぶストライキの嵐については、まったく触れられていない。

5. 「中堅・中小企業のアジア進出ガイドブック」 あずさ監査法人編 中央経済社 2012年9月15日

帯の言葉：「リスク・負担の大きい進出を成功させるためのノウハウを解説！」

この本には、中国・インド・タイ・ベトナム・インドネシアの主要5か国での留意点、国別比較が書かれている。その点では、題名を「アジアの**主要5か国**進出ガイドブック」とすべきだったと考える。また「**中堅・中小企業のアジア進出ガイドブック**」と題している限りは、労働集約型企業が多い中堅・中小企業に進出最適国の、バングラデシュ・ミャンマー・カンボジアを取り上げなければ、この本を出版する意味がないと思う。この本で取り上げているアジアの主要5か国は、すでに労働集約型企業にとっては、進出不適格国だからである。

第1章では、中小企業の海外進出の目的を、①「コスト削減型」・②「取引先追随型」・③「市場開拓型」に分けて、①は横ばい、②は減少傾向、③は増加傾向と書いている。そして近年の日本国内の閉塞した経済環境のもとでは、「多くの企業にとり海外進出は不可避な状況になりつつある。現実には、リーマンショック後、中堅・中小企業の海外進出は急速にその数を増している」と続けている。しかしながら、すでに①のタイプは主要5か国、ことに中国からは撤退しつつある現実を直視し、早急にバングラデシュ・ミャンマー・カンボジア・ラオス・スリランカ・フィリピンなどへの進出ガイドブックを刊行してもらいものである。

第2章では、「国別 新興国への進出ガイド」が書かれているが、大雑把で参考にはならない。また内容も統一されていない。たとえば労働環境の項目では、中国分は簡単すぎて話にならない。インド分では現地の状況がまったく書かれておらず、日本人駐在員の労働環境のみが書かれている。スズキの工場の暴動の例のように、インドはきわめて労働環境が複雑であり、それを詳述しないのでは、進出ガイドブックにはならない。逆にタイ分はきわめて詳しく、かつ具体的に書かれている。インドネシア分は、さらっと書かれており、過激なゼネストに及ぶような労働者の要求や労働環境について、深く掘り下げた分析はない。ベトナム分にも、労働環境の情報はほとんど書かれていない。ただし、監査法人の作ったガイドブックだけに、税務などについては、完璧な記述がなされているし、章末の「国別比較一覧表」は、要領よくまとめられており、利用価値の高いものとなっている。私も多めに利用させてもらおうと考えている。

第3章では、「海外進出のための資金調達」が、詳述してあり、それなりに参考になるが、私は、海外進出は基本的に博打的要素が強いので、借金をしないで、自己資金・余裕資金で行うことを勧める。

第4章では、「アジア進出の成功要因と落とし穴」が書かれている。この章の「落とし穴」の部分は、おもしろい。意外にも、海外で日本企業が、日本人に騙されているケースが多いことに驚いた。また撤退戦略の項では、「進出段階で撤退まで視野に入れている企業は少ない。しかし、実は海外事業からの撤退は、進出の何倍も困難が伴う。海外進出を計画する際には撤退の可能性も念頭に、慎重に事業計画を作成することが望まれる。これにより、万が一撤退するという不幸な事態になっても、損失を最小限に抑えることができる」と書いている。これには、私もまったく同意見である。

第5章には、税務面が詳述してある。

以上