

講演録「九州・アジア/中国ビジネス研究会長崎編第2回」*

日時：2011年12月2日（金）16時～17時30分

場所：長崎大学経済学部新館209/210室

新興国市場の活力を生かした地域経済活性化戦略

永池 克明（久留米大学商学部教授，久留米大学ビジネス研究所長）

司会（宇都宮）：「さっそくではございますが，永池先生にご講話を賜りたいと思います。

ご講話を賜ります前に，先生の略歴を私よりご解説申し上げます。永池先生は，山口大学経済学部をご卒業されました。卒業後，株式会社東芝に入社されました。以来36年間，要職を務められまして，九州大学大学院経済学研究院教授に就任され，現在は久留米大学商学部の教授を務めておられます。

では先生，よろしくお願ひ申し上げます」

永池：「皆さん，こんにちは。久留米大学の永池と申します。きょうはお忙しい中を，たくさんご足労いただきまして，まことにありがとうございます。私のきょうのテーマは，このスクリーンにもありますように，『新興国市場の活力を生かした地域経済活性化戦略』です。ご承知のとおり，いま，中国をはじめ東南アジア，あるいはインドといったような東アジアの地域は目覚ましい経済的な発展をしております。一方，リーマンショック以降，アメリカ経済の停滞，さらに最近，第二のリーマンショックといわれるようなギリシャ発欧州経済，貨幣経済の大混乱がおこり，先進国経済は低迷しています。

日本としては，アジアを中心とした新興国の活力をいかに利用して，経済を活性化するか，というのが本日のテーマです。

長崎大学と山口大学経済学部について

まず，本日はせっかく長崎大学経済学部に来ましたのでそれにまつわる話をしたいと思えます。九州は地域的にも地理的にきわめて近く，たとえば，福岡から東京間と，福岡から上海では，ほとんど距離が同じです。長崎からは，上海も近いです。戦前はむしろ，こうした地域との行き来が盛んで，この長崎大学経済学部の学生は，みんなビジネス・リーダーを夢見て海外に雄飛し，世界をまたにかけて日本の殖産興業をリードする気概にあふれていたわ

* 2011年12月2日（金）に長崎大学経済学部において，「九州・アジア/中国ビジネス研究会長崎編第2回」（主催：（社）九州・アジアビジネス連携協議会，長崎大学経済学部，同東南アジア研究所，（財）長崎大学東南アジア研究助成会，共催：（社）瓊林会）が行われました。ここに講演いただいた内容を収録しました。

けです。

ということで、本日は本論に入る前に長崎大学と私の母校山口大学経済学部の話をしたとおもいます。

長崎大学の経済学部は旧制長崎高等商業といい、きわめて優秀な全国区の、今でいうビジネススクールだったわけです。私が卒業した山口大学経済学部も旧制山口高等商業であり、この2つの学校はどちらも明治38年の創立で昔から兄弟校のような関係にあります。

長崎高等商業と、山口高等商業（山口大学経済学部）との関係をお話します。次に、本論に入り、グローバル化と産業リネージュ、激動する世界経済と貿易構造に触れます。今、貿易構造が大きく変わりつつあります。これを理解しないと、これから皆さん方が社会に出ていったり、ビジネスをやるときに困ることがあると思います。最後に九州としてはアジアの活力をいかに取り込んでいくかが重要なポイントであるということに触れます。少し盛りだくさんです。

いま、皆さんのお手元には2種類の資料があるかと思います。パワーポイントの資料と、『日経ビジネス』の2011年5月の23日号と、2種類を使ってお話します。とりあえずスクリーンをご覧ください。

これは『三経戦』といいまして、長崎と山口と大分という西日本の旧高等商業系三大学の経済学部が現在も、高商時代以来、もう半世紀に及びますけれども、学生同士のいろいろな対抗戦をやっています。これはごく最近の写真です。前夜祭で三大学合同の飲み会の様子です。次は、恒例の『三経会ゴルフ対抗戦』です。これは上記三大学経済学部OBによるゴルフコンペで、毎年開催され、2011年度は長崎大学経済学部が優勝しました。おめでとうございます。

もともと旧制官立高等商業は、東京（現在の一橋大学）が1番目、神戸（現在の神戸大学）が2番目に、そして長崎と山口が3番目に明治38年に創立されました。小樽高商（現在の小樽商科大学）が4番目です。ビジネスエリートを養成する官立学校でした。旧制帝国大学は、主として「富国強兵」のための高級官僚を養成する学校であり、高等商業、高等工業は「殖産興業」といいまして、産業を興すリーダーを輩出する機関として設立された学校です。高商だけで全国に10校くらいあったわけです。1920年代になると、アジアなどとの貿易や海外活動が非常に盛んになります。1929年には、長崎と山口と横浜高商に海外ビジネスのリーダーを養成するために、「貿易別科」が設立されました。長崎はどちらかというと東南アジアに強みを持ち、山口はどちらかというと中国大陆に強かったようです。お互いに切磋琢磨する存在でした。

この写真は長崎高商の当時の構内です。どこもクラシックな木造建屋です。これは同窓会である瓊林会本部です。そして、次の建物は高商時代からの寮です。旧高商系はどこも雰囲気がよく似ています。山口高商もこの写真のようになっていて、これが正門で、これが講堂で、その横にはキャンパスがあります。ここが鳳陽寮という学生寮になっていました。私も

かつて入居していました。現在は別の統合キャンパスに移転しまして、全然違うところにあります。私どもOBにとってあまりなじみがなくちょっと寂しい思いをしています。

その当時の学校はどう位置づけられていたのか、当時のトップクラスの大企業日本郵船の処遇に関する表で確認しましょう。当時、一流会社の場合、学校によって初任給に格差がつけられていました。トップをいくのはやはり東京大学で、一番高く、次いで、東京高商、神戸高商と続き、次いで長崎高商、山口高商、小樽高商、大阪高商が同じレベルで、私学の早稲田、慶応が並んでいます。その他の私学は一段低くなっています。これを見ても分かりますように、旧高商は、当時、全国的にもビジネスエリート校であったことがよく分かります。学生も全国から集まっていた。

平成17年に、長崎大学経済学部が創立100周年を迎えました。これは式典の写真です。同じ年に山口大学経済学部も創立100周年を迎えて式典をやりました。同じ年に生まれて、同じ年に100周年を祝って非常に因縁の深い学校です。

私的なことで恐縮ですが、私の兄は長崎大学経済学部5期卒で、私は山口大学経済学部15期卒です。100周年記念の年、長崎大学は記念のトップセミナーを開催しました。講師陣は日本を代表する大企業の社長・会長の方々でした。講師のトップバッターとして登壇したのが、東芝の岡村社長（現在、日本商工会議所会頭）です。岡村社長の原稿は、実は私が下書き文を書きました。社長と一緒に長崎に来るつもりだったんですけども、ちょうど海外出張が入って行けないので、秘書が長崎へついてきました。その後、私は九州大学に、同大学ビジネススクール教授として転身しました。以上が長崎大学経済学部と、私の卒業した学校と、私自身にまつわるエピソードです。

以上、前段が長くなってしまいました。これから本論に入りたいと思います。先々月、私は本を出版しました。これはリーマンショック以降の世界経済と日本を取り巻く貿易環境の大きな変化と日本企業の対応策について論述したものです。ご興味があれば本屋さんをご覧ください。もうひとつの資料は、『日経ビジネス』誌の5月23日号です。私の発言記事が2ページ、3ページにわたって書いてあります。それも後でお読みいただければ幸いです。本日の講演の一部となっています。

グローバリゼーションとビジネスモデルの変化

では、さっそく中身に入ります。まずグローバリゼーションについてです。グローバリゼーションはよく耳にする言葉です。本当に厳密な意味で、経営学的にどういうことなのかと学生に聞きますと、なかなかパッと答えが返ってきません。グローバリゼーションとは、単に国境をまたいでビジネスをすることだけではなく、国際的にいろいろな機能を世界の最適地に分散させて、それをネットワークで結ぶという相互依存関係です。たとえば、トヨタ車を構成する3万点から3万5,000点の部品のうち、コアになる部品は豊田市でつくられます。

その他いろいろな中間部品や半製品はアジア各地でつくります。すなわち、最適地に分散させて生産するようになりました。昔はすべての生産工程を日本でつくっていました。製品企画、デザイン、中間財購買、販売、マーケティング、アフターサービスなど、いろいろな工程を、日本だけでなく、もっとふさわしい所、もっと安くつくれる場所で生産するようになったわけです。

こうした世界中にバラまかれた多くの工程をネットワークで結び、コントロールするのは、トヨタのような多国籍企業です。

この多国籍企業は、グローバルなバリューチェーン、すなわち、鎖のようにビジネス・プロセスを散りばめています。それをグローバルなサプライチェーンマネジメント（SCM）でコントロール、世界で同時並行的に動いています。

もう一つの傾向は、製品アーキテクチャーのモジュール化です。これまで、製品は日本で熟練工がやっていたような部品同士を精密にすり合わせるつくり方から、今は、どこにでもある汎用部品を買ってきて、それを組み立ててつくっていく製品が非常に増えてきた。現在でいえば、アップルのスマートフォンだとか iPod とか iPad といった一連の商品も、デルや、HP のパソコンも、アメリカでつくるのではなくて、ほとんどがアウトソーシングで日本やアジアとか中国で組み立てられるのが実態です。商品コンセプトと設計のような付加価値の高いところは、ちゃんとアップルが仕切っています。あとの工程は全部他の企業に担当させています。すなわち、垂直統合型生産から水平分業型生産への移行が目立っています。

ものづくりの仕事の流れ（ビジネス・プロセス）には一般に研究開発からはじまって、組み立てて販売してアフターサービスを行うという仕事の流れがあります。各国にはそれぞれ得意分野があります。各国が互いに仕事の一部を分担して製品をつくっていくわけです。

このことは、経済学部には在籍される学生に今後必要な能力はどういうものか、を暗示しています。アップルやデルは製品コンセプト創造、開発、設計とマーケティング、販売とサービスしかしていない。あとの工程は誰がやるのかというと、多数の日本メーカーと、それから台湾やアジアのメーカーです。かれらは大量生産で組み立てて、物流は世界最大のフェデックスや UPS に任せて世界中に出荷しています。こうした全ての工程を全部日本でやっていたら、どうしてもコストが高くなります。そこで製造工程はアジアに任せ、大量に労働者を雇用して組み立てて世界中に売る流れになっています。こうした作業を請け負う地域、すなわち、中国、インドや東南アジアは、生産工程のところを担当して、世界中から受注して、輸出し、外貨をかせいで繁栄しています。

九州も、どういう仕事を分担するか、獲得するかが、繁栄するかしないかの一つの分岐点になっているんです。そのためには世界の他の地域にはないすぐれた競争優位性（人材、技術、資源など）を持てるかどうか。何かそういうものがあれば、世界中のお金が回ってくるわけです。それがないと、地域としては繁栄することができないことになります。リーマンショック以降、世界経済は先進国の停滞、中国・アジア等新興国の高成長という二極分化が

際立っています。

貿易構造の変化と中国アジアの中間層の増大

以上のように、貿易構造が先進国中心から、新興国へ大きくシフトしています。そして、貿易の中身が変化してきました。昔は完成品が中心だったわけですが、現在は中間部品の貿易が各国間で盛んになっています。それが双方向の貿易になって、それぞれが相互に依存関係になる。第3に、輸出増加による高い経済成長によって、新興国の中間層、特にアジアの中間層が約9億人生きていることです。日本企業も中間層をねらって盛んに海外でビジネスチャンスを探求しています。また製品の工程間分業が盛んになるにつれて、世界各国の地域や都市からその仕事を取り合っています。すなわち、都市間競争も激しくなっています。

2010年、中国はGDPで日本を上回りました。ゴールドマンサックス証券の予測によりますと、2025年にはインドが日本を超えるだろうと予測しています。国内市場の成長が期待できない今、日本としては、中国やインドなど新興国市場を狙わないと今後の成長は困難になると思います。

日本の長期ビジョン確立と戦略

日本としては、まずしっかりとした長期ビジョンを、国家ビジョンをつくらないといけないでしょう。しかし現在、政治が迷走してしまっていて、国家ビジョンを示しえていません。ビジョンがないので発展戦略もない。資源配分もできない。

さらに、もう一つ、もっと国をオープンにしないと、資源のない日本は成長を期待できません。韓国はすでに開国宣言しています。ヨーロッパとFTAを締結しましたし、アメリカともFTA締結が決定的になっています。輸出立国、貿易立国をどんどんやろうとしているわけです。

日本企業としては、新しいビジネスモデルを構築すること、絶えざる技術革新を行うことが必要だと思います。

前述のように、新興国で9億人ぐらいの有望な中間購買層が生まれています。日本人1億2,000万人の国内市場だけでなく、新興国市場を獲得する必要があると思います。

こうして、新興国の活力を取り込んで競争優位を確立することが、九州にも求められます。そのためには、外に出る戦略（アウトバウンド）と、外の力を取り込んでいく（インバウンド）という両方の戦略が必要です。また、それを可能にするためにはグローバルに活躍できる人材をどうしても質・量ともに増やす必要があります。

アジアは、非常に多様性があります。経済発展の様相も、国や地域によってずいぶん異なります。上海、ソウル、インドネシア、ベトナム、マレーシア、シンガポール、それぞれに特徴があります。少しずつレベルが違うので、それに合わせて得意分野を生かして、いろいろな仕事を担当できます。かつてはアジアの中心（コア）は日本一極集中でした。しかし、

今は、アジア各国が研究開発、ソフトウェアなど、いろいろな機能を担えるようになりました。結果、アジア等新興国に新たに豊かな中間層が生まれてきているということです。

バンコクでも、昔とは全然違います。ハイテク工場がずらりと並んでいます。先進国企業との国際分業、国際戦略提携といったようなことが可能になってきたわけです。

「中間層」をいかにとり込むか

新興国において日本企業は従来、高所得者層を相手にしてきました。今後は、ミドルクラス（中間層）にも注目すべきでしょう。しかし、今の日本企業のコスト構造からすれば、中間層を相手のビジネスではどうしても利益が薄くなります。それでも利益が出るようなイノベーションが、これから非常に要求されます。

中間層の生活水準と人口について、論じましょう。いま、日本の人口は約1億2,000万人です。2005年を境に、減りつつあります。一方、アジアなど新興諸国では、約9億人が中間層となっています。そして、将来は20億人になると、言われています。中間層をどうつかむか、どの業界でも血眼になっています。自動車業界とか電機メーカー、伝統的な輸出産業だけではありません。ほとんどの業種がそうです。百貨店、銀行、証券、保険、小売業も、どんどん新興国市場に出始めています。

中間層は一般的に、高学歴です。中国では一人っ子で、たいてい大学を出て20代、30代、40代前半ぐらいです。共稼ぎで、子どもが1人が生まれるか寸前の人たちです。人々の価値観もよく似ている。日本の若者たちとも非常によく似ています。彼らの中で日本の製品に、人気があります。ハードウェアだけではなくて、アニメとか、あるいは芸能人とか、たとえばS M A P、A K B 48とか。こうした市場は約15兆円ぐらいあるといわれています。

そこでは、日本としては新しいタイプの技術革新が必要です。現在のコスト構造をそのまま新興国に持ちこむのではなく、新しいコンセプトで設計して、新興国で調達できるものを極力活用するイノベーションが必要です。現地の特徴ある企業と国際的な戦略提携を組んで共存する戦略が、求められると思います。

現在のままのコスト構造で勝負すると、価格の安い韓国、台湾さらに中国企業との、血みどろの価格競争（red ocean）になります。そこで日本としては、まだ顕在化していない、あるいは、提供されていない商品で、新しいビジネスチャンスをつくる。こういう努力が、これからの日本企業に求められます。青い海（blue ocean）で、誰もいない海で、独り勝ちしようという戦略をとるべきです。そのためには、バリューイノベーションが必要です。従来なら、商品は高いか安いか、あるいは、品質は高品質か低品質か、二者択一でした。そうではなくて、コストをできるだけ押し下げながら、しかしバリュー（価値）は上げる。日本としては、高付加価値、高品質を維持しながら、しかしコスト構造を下げる。また、そういう考え方でモノづくりを考える。そのためには適地企業と手を組む（提携）ことが必要になります。詳しくは、私が今度出した本にかなり詳しく書いてあります。

日本企業としては4つの努力が必要でしょう。

1つは人材です。日本の学生だけでなく、海外の優秀な学生も採用する。そして、その人たを鍛えて、権限を委譲して、現地化を促進するプロセスです。2つめは、現地企業に対して積極的にM&A(合併・買収)をかける。3つめは、バリューイノベーションとリバーシノベーションの推進です。リバーシノベーションは、現地に合った設計思想で、現地のコスト構造でモノづくりを進めることです。4つめは、業界標準を獲得することです。マイクロソフトのウィンドウズ、あるいはDVDのブルーレイディスクのような、業界標準の獲得が必要です。

日本国内市場は、2005年に縮小しはじめています。いままでのように東京と大阪を相手にして商売しても、展望はありません。どうやって外にビジネスチャンスを求めるか。今後はこれがやはりどの業種にも求められます。

明確な目標を持って積極的に海外進出することは、重要です。但し、「他社が海外に出ていったらいい。我々もすぐ行こう。バスに乗り遅れるな」という安易な進出では、成功する確率はほとんどありません。

海外ではチャンスがあるところにはリスクもあります。どう折り合いをつけるかが、大きな問題です。

九州と台湾(その差は国際化の違い)

九州は国際化が遅れています。国内市場に頼りすぎです。世界の第2位の国内市場があったがゆえに、頑張って外へ行く必要がありませんでした。しかし、国内市場はいま縮小しています。同じ東京に行く暇があったら、同じ距離にある上海や大連に目をむけるべきです。九州は、どうしてもっと視野を広げないのでしょうか。かつて、長崎高商や山口高商の卒業生たちは、海外で大活躍をしていたわけです。たしかに日本の国内市場はまだ大きいです。中国に次いで3位です。しかし、これだけに依存していてもたぶん将来はないと思います。

九州を1つの「国家」として考えれば、は国並みの経済規模を持っています。たとえば、台湾と九州はよく似ています。面積はほぼ同じ。人口は倍以上の開きがない。GDPは、ほぼ同じ。GDPでは数年前まで九州のほうが台湾より大きかったのです。しかし、いまでは、抜かれてしまいました。

何が違うか。輸出額を見てください。台湾は世界中に2,467億ドル輸出しています。九州は、その5分の1です。輸入も同じように、5分の1ぐらいです。外資系企業が、世界の外資系の企業、例えばアップルとかHPとかデルとかIBMが、台湾には2万社来ています。九州は100社足らずです。これでは経済成長で差がつくはずで。九州の自治体は、九州はアジアのゲートウェイとは言っていますが、台湾にくらべるとまだ不十分です。

台湾は、海外志向です。台湾には国内市場がないからです。中国大陸とは敵対してしまっていて、つい最近まで外交関係がありませんでした。だから世界で生きるしかなかったのです。

中小企業しかなかったけれども、日本からものづくりの技術を学んで、世界中から生産を請け負ってどんどん輸出した。貿易立国によって、世界中に輸出して外貨を稼ぐ、世界中から外資系の技術を受け入れる。そして、台湾住民の税金だけではなくて、世界中の金を活用して伸びてきたわけです。高い輸出の伸びを推進力として高い経済成長を実現してきたわけです。

九州がとるべき戦略

健闘する九州企業も実際あります。TOTOなどの企業は高品質、高価格、高ブランドで、中国のお金持ちをつかんで収益をあげています。福岡のお百姓さんがつくったイチゴ(あまおう)や、長崎産の新鮮な魚は、中国や香港で人気があります。しかし、福島原発事故以来、風評被害で大変苦労しています。国はもっともっと後押しすべきだと思います。農業分野でも保護して関税をかけるだけではなく攻める分野はどんどん輸出していくべきだと思います。九州産米もアジアで好評です。こうして頑張ってはいますが、まだまだ少ないです。九州のみんなが外を、世界に視野を広げて、1人1人が国際化する必要があると思います。

もう一つは、呼び込むことです。新興国からの観光客、人、お金、物、を引き込んでいく。お客さんがたくさん来れば、九州ももうかります。そのためには、地域間競争に勝つ競争力を持つことです。九州が一体になることが必要でしょう。そうしないと、アジアとの都市間競争に勝てません。九州7県合計しても人口が1,350万人しかいないのに、上海だけで1,800万人ぐらいいます。たとえば長崎県と上海とが一对一で相撲をとったら、ふっとばされてしまいます。

それから、新しいビジネスを起こす必要があります。カラーテレビや自動車だけではなくて、新しい産業をおこしていく必要があります。また、大学生とか地域の若手のビジネスマンにできるだけチャンスを与えて、モチベーションを高くする。

九州は、大変多彩な資源を持っています。天然資源、観光資源、火山資源、それからジオパーク、たくさんあります。組み合わせでパッケージで売り込んでいけば、チャンスがあるように思います。住民の税金だけではなくて、外国人のお金で成長するしたたかさを、持っていないといけません。観光がその典型です。外国人が落とすお金を増やしていけば、電車など交通機関やホテルももうかる、駅前商店街ももうかる、みんなもうかるわけです。天然資源もたくさんあります。限られた範囲にこれだけ多彩な資源を持つ地域は、全国でそんなに多くはありません。工業もある。農産品は全国で第2位です。

私は9年前まで、ずっと関東で東芝に36年間勤めていました。いま、大学の教員としてふるさとに戻ってきました。そこで感じるのは、九州は何かもう少しできないだろうか、豊富な潜在能力を十二分に発揮できないだろうか！ということです。

例えばわたしのふるさと、雲仙の場合を例にとります。明治末から大正には、数万人単位の欧米人が上海租界に住んでいました。フランス租界、イギリス租界、ロシア租界、たくさ

んありました。ご承知のとおり、上海は夏はものすごく蒸し暑いです。白色人種は大体、蒸し暑さに弱いので、どこかすずしい所はないかと考えていました。そこで、雲仙の人たちと長崎県の有志が組んで、上海の英字新聞に雲仙の英文広告を出したんです。それを機に、雲仙は国際的なリゾート地として国立公園第一号としても有名になり、外国のお客さんがどんどん来るようになったわけです。そして、上海と長崎を結ぶ上海航路を一昼夜で結んで、家族連れで来たわけです。ロシア人も来た。極寒の地から、暖かいところに行こうと。温泉があって、しかも避暑地でもあるということで。ダンスパーティをやったり、浴衣を着て夏を楽しんだりゴルフやテニスをやったりしてひと夏を過ごしたわけです。雲仙は軽井沢や箱根と並び全国有数の国際リゾート地となり、英語を話す住民も多くいたようです。

こういうようなことは、今からいろいろなことができる。九州はそういった潜在能力をたくさん持っている。うまく企画して行動に結び付けていけば、少なくとも観光客をあと3倍くらいは軽く増やすことができると、私は思います。

そのためにはいろいろな仕掛けをつくる必要がある。人も必要です。小学校から老人まで、地元の生まれたところの知識を小さいころから叩き込む必要があります。町の歴史とか地理とか。外国人が、「あそこはどこにあるんですか、大聖堂はどこにあるんですか」といったら、「私が教えてあげるよ」と。日本では何人の日本人の子どもが自分たちの生まれたところを語れるか。ハードはある。確かにいろいろな火山があったり温泉があったりいろいろあるけれども、それをつかうソフトがないと人は来ないですよ。大学も、自治体も、それから産業人も全部で束になって、次の世代を鍛えて、動機付けをして伸ばすことが、必要だと思います。

戦略的な分析・戦略立案を

ビジネスはただ経験とかカンだけではなくて、科学的に戦略的にアプローチをしていけば、確実に勝つ確率を向上させることができます。今からでもしっかりとした目標を立て、事前調査をすること。そのために情報収集をやることです。長崎県、九州が成功するための問題点は何か。そしてそれを成功するためのカギは何か。これをちゃんとした分析のもとで抽出して、それに基づいて戦略をいくつかたてる。A案、B案、C案。その中でいちばんお金がかからなくて、そしてまた比較的近道で、しかも比較的やりやすいのをとる。そして、実行計画をつくる。誰が何をいつまでに。きちんと計画に落とし込んでいく。そして実行していったら、時々それを見直す。これをやればさうとう成功する確率は高められることができます。

結論です。私たち1人1人の個人もそうだと思いますけれども、勝つためにやはり自分の得意分野に集中したほうがいいです。何でも60点主義ではなくて。限られた分野でもいいからナンバー1になればいいと思います。

今後求められる人材と能力

そういうことで、これから求められる若い人たちの能力とスキルを最後に申し上げます。

1つ、タフネス（Toughness）です。これからのグローバル時代は、相当タフでないといけない。タフとは、体力があって、しかも気力もあることです。頭がよくても体力がなかったらこれは通用しません。2つめは異文化能力です。語学ができるだけでなく、自分の土地のことを外国人に説明できることも必要です。

3つめは経営スキル。4つめはコミュニケーション能力。こうした4つの能力をできるだけ若いうちから身につける努力が必要です。周囲もそういうことをもっとも意識的に若い人に意識付けをすることが大事だと思います。

俊敏（agile）であることも必要です。変化を恐れないで、チャンスをとらえる。トライしてみる。日本社会の風土は、そういうふうなことを受け入れる社会にならないとだめです。これまでは日本は1回失敗すると二度と立ち直れない社会で、ここはアメリカのシリコンバレーとずいぶん違います。アメリカでは「グッドトライ」といって何回失敗しても許すんです。みんながそれを支える社会。だからこそベンチャー企業がどんどん生れるわけですけども。日本はどちらかと非常に保守的で、頑張ってトライした少年たちも、失敗すると、みんなが厳しい目で見ると、そういう雰囲気があるので、それをぜひ打破したほうがいいと思います。

それから、異文化は違いがあって当たり前の世界です。日本の常識が世界の非常識になることもあることをよく知っておくことです。言葉は似ているけれども、英和辞典によれば意味が異なる用語があります。たとえば、行動と behavior、態度と attitude は、本当はニュアンスがかなり違います。いちばんいいことは、海外に1年でも半年でも暮らすことです。外から自分の国を見せる、それを意識的にやったほうがいいと思います。

それから、経営スキルとしては、やはり会計、経営戦略、国際経営、貿易論。昔、長崎高商とか山口高商では必須科目でした。会社をちゃんと分析できるかどうか。いい会社か悪い会社を見分けられるか、何が問題か、どうすればいいか。それから、もう一つはやはり最終的には、組織を経営できるかどうかことになっていきます。行き着くところはそこです。

それともう一つは、多国籍の人たちを使って、日本人があたかもオーケストラの指揮者のような能力をつけることです。デルコンピュータとかアップルとか、あるいはHPとか、そういった会社はそれができるから世界中の企業を使って自社の製品を外国企業につくらせることができるわけです。すなわち、プロジェクトマネジメント、国際プロジェクトマネジメントが必要です。それからもう一つは交渉する力と問題解決能力です。

私自身、東芝アメリカとか、ドイツとか、アジアでも仕事をやってきましたけれども、そこで成功するためには、上記のような能力が必要です。

大変急ぎ足で申し訳ありませんけれども、このへんで時間がなくなりましたので私のプレゼンテーションを終わらせて頂きます。どうもありがとうございました」

司会：「永池先生、どうもありがとうございました」

質疑応答

司会：「以降、質疑応答の時間とさせていただきます。どうぞ皆様、適宜挙手をいただきまして、ご質問等いただければと思います。どうぞ」

聴衆1：「最近、国際分業を広げる中で、どうしても去年のレアアースのことについて、国際的な不安定性にどう対応することがいいのか、ぜひお聞かせいただければと思います」

永池：「いまの質問は、大変いい質問だと思います。日本には、ご承知のとおり、天然資源やエネルギー資源が、ほとんどありません。どうやって資源を獲得しながら国を栄えさせるか、が大変重要だと思います。レアアースに関しては、中国との外交関係が非常にぎくしゃくしたのは、尖閣列島の話から始まったわけです。この問題については、短期的な話と、それから中長期的な話とあります。中期的な話としては、レアアースでなくても代わりになるようなものを開発する。リスク・ミニマイズのための地域分散が必要です。

しかし、こうしたことは短期的には、なかなかできないでしょう。しかし、日本は材料革命は得意分野です。過去も例があります。テレビでいえば、ブラウン管から、プラズマディスプレイ、それから液晶ディスプレイと素材を変えてきました。必ずややっていけると思うんです。短期的にはやはり外交、つまり、国がやはりうまくやらないといけません。今は政治の迷走もあって経済界が余計な混乱をさせられているように思います」

聴衆1：「どうもありがとうございます」

聴衆2：「九州または国内に立地することは不利であると、六重苦といわれる条件があるようなことを最近勉強しました。それを壊さない限り、外国企業も日本に立地するよりも外国に立地したほうがいいと判断するのではないかと思うんですが」

永池：「そうですね。日本がいま突きつけられる非常に大きなポイントだと思います。外国企業が日本に立地しやすいような魅力を持つことが必要です。先ほども触れましたが、サイズが九州と同じ、台湾を例にとりましょう。

台湾は、もともと農業国でさとうきびぐらいしかありませんでしたが、工業化していったわけです。それも日本の技術を吸収して、農産技術とか、モノづくりを学んだ。そして、アメリカの下請け（OEM：相手先ブランド生産請負い）をやって輸出を伸ばしました。技術や基盤がない国が伸びるには、海外の人や金も活用することがいちばん早道です。だから彼らはそうした。しかし、九州の場合は、もうすでに産業的な技術的な蓄積があるわけです。たとえば車、カーアイランドだとかシリコンアイランドとか、機械産業もある。いろいろなものが今すでに九州は持っています。だから、そこをもっと研ぎ澄まして、国際優位性を持つことが必要です。また、例えばITならIT、あるいはバイオとか、あるいはメディカルとか、あるいは環境とか、そういった新しい分野ももっと強くしていくべきです。

九州からは東京と同じ距離にある中国に巨大な需要があるんです。医療ツーリズムのよう

なものもそうです。九州には医学部は九大もあるし、熊本大、長崎大などの国立大学、福岡大学、久留米大学などの医学部も有名です。結構伝統の長い医学部がたくさんあります。最先端技術を持っています。アジアや中国の富裕層に売り込めば、かつて雲仙が上海の英字新聞に広告を出したように、インターネットで発信すれば、向こうから飛行機で乗ってやってきます。そこで1週間ぐらい人間ドック受けて、翌週ちょっと温泉でもつかりませんかとか。避暑してみませんかといった企画を立てる。

農産品についても、イチゴだけでなく佐賀牛も長崎の水産物も香港や上海で引っ張りだこです。できるわけだから、それをどんどん研ぎ澄ませて、向こうの企業と組むことによって、もっと稼ぐチャンスが増えると思います」

聴衆2：「ありがとうございました」

聴衆3：「貴重なお話をありがとうございました。私もグローバル化の時代の中で地域経済、日本の地域経済をどのように活性化するのが問題意識を持っています。問題はこれをどういうふう実践するかということになかなか難しい問題でして、つまり、若い人たちが地元に残って働けるような、新しい事業とか産業とかをつくって、そうした仕組みを地域に養成して、それを海外に持って出られるようにするようなことは、なかなか難しいなと思っております。仕組みをつくることはそんなに難しいことではないと思うのです。問題はそれに魂をこめて、本当に結果を出せるように、人を育てることがなかなか難しい。先生のお考えをお聞かせ願いたいと思います」

永池：「これは大変難しいご質問だと思います。いろいろな仕掛けをつくるのが、大事だと思います。国際的に通用する何かを、きちんと整理することから始めたほうがいいと思うんです。そして、それをもっと高く、もっと太くするためには何をすればいいか。大学は何をすればいいのか。あるいは自治体はどうすればいいのか。そしてまた、人材はどう育て職場を地元につくるのかというようなことをまず1点決めて、そこから枝葉をつけるやり方がいちばん現実的だと思うんです。そして結果を出す。まずは一つの成功例をつくるのがいちばん大事です。

例えば、実際の話です。NHKテレビの特集で放送していたので、皆さんもご存知の方もおられると思いますが、長崎県の新鮮な水産物を、九州の大学を出た中国の方が長崎県に残って、その人を橋渡しとして、長崎県の水産物を上海のパートナーに販売したら、飛ぶように売れた。いいところまで来たんだけど、3.11の福島原発事故による風評被害でダメージを受けて一時ストップしたのですけれども、今また再開しています。こうした事例をどんどんつくるのが、いちばん手取り早いと思います。一つの具体的なものを、例えば「あまおう」みたいな成功例をつくっていく。できるところからやるしかないのではないかなと、私は思います。答えになるかどうか分かりませんが」

聴衆3：「問題は、成功例が2～3年後失敗とかしたりすると、また…」

永池：「またたかかれちゃうと。」

アメリカのシリコンバレーとか、ああいったベンチャーの揺籃地のイノベーション（技術革新）地域に比べると、日本は失敗した者に厳しい。もっと寛容になるべきです。もっと支援してあげる風土をつくることです。日本はそういう意味では厳しいです。みんなで打破する必要があるかもしれません」

聴衆4：「私は、山口大学で永池さんと一緒に勉強した同級生。今日のような立派な講義をされ、大変感銘を受けました。ありがとうございました。」

グローバル人材に求められる能力について、語学力が非常にポイントになるという気がします。同期の皆さんでも、大きな企業で活躍される方や、海外でビジネスやった方は、学生時代から、特に英語をよく勉強されていた気がするわけです。先生もアメリカやヨーロッパで活躍されましたけれども、語学をどのように勉強されたのかということと、それから、語学力を磨くのにどうしたらいいのか。また、いつぐらいから始めたらいいのか。例えば、大学を卒業して社会に出てからでも間に合うことなのか。そういうことをちょっとお尋したいことと。

長崎にいと、どうしても中国とのお付き合いが大事になってきますけれども、中国語についてはまだちょっと関心が薄い気がします。それで、例えば中学校とか高校ぐらいから中国語も始めたらいいのかなとか、もっと長崎市民が中国をもっと勉強したらいいじゃないか。そういう機会があればいいなと考えるわけですが、その語学力がグローバル人材を育成するのに、どのような効果があるのかちょっとお聞かせいただければ」

永池：「ありがとうございます。」

私自身は、経済学部卒業ですから外国語大学卒業者にくらべると英語はそれほどでもなかったです。けれども、好きは好きでした。中学生ぐらいのときから、できれば海外で活躍したいか、海外に住んでみたい気持ちはずっと前からありました。東芝に入ってから、今度は新入社員のときに課長に呼ばれて、いつ海外に行くか分からないから、英語検定2級ぐらい取っておけといわれたので、その後、それをとりました。

私の経験から申し上げられることは、結局、語学力は外国へ行けば何とかなることです。私が最初にドイツに行ったときは、半年ぐらい前から東京のドイツ語学校へ行きました。そして、ドイツに留学したのですけれども、やっぱりネイティブには歯が立たない。しかし、朝起きて寝るまで、いやおうなしにドイツ語を話さないといけない。こうなると生きるために必要だから、だんだん覚えていきました。アメリカの場合もそうですけれども、ある程度しゃべるといったって、行った当初はそれはネイティブに比べたら全然ヒアリングとか、何言っているか分からなかった。部下は全部アメリカ人だし、朝から晩まで、生きるためにはどうしても必要だった。自動車の運転免許も現地で英語の筆記試験や実地試験がありますから、受かるためにも勉強するわけです。アメリカでは車も運転できないと生きていけないです。だからもう必死になってやるしかない。ですから、大人になっても十分に大丈夫だと。行けば何とかなる。こういうふうに私は思います。それから外国語でいえばこれからはやは

り、中国語が非常に重要だと思います。

もう一つは、「共通の言葉」を持つことがむしろ大事と思うんです。だから学生たちにもそういうふうに言っています。共通の言葉とは、例えばテニスをやるとか、サッカーやゴルフをやるとか。あるいは絵が好きだとか、あるいは音楽が大好きだとか、クラシックが好きだとか、そういった外国人と共通の趣味があれば、言葉はしゃべれなくても、1日、半日ゴルフやれば、あるいは半日テニスと一緒にやれば、もう完全に心の壁はなくなって、連帯感や友情は生まれます。それから英語を覚えても遅くはないわけです。そういうように、最初はボディランゲージで一緒に何かできる。

私は絵では印象派の絵が好きです。現地人と美術館にいて半日ぐらい過ぎると、もうすっかり友達になります。だから、ドイツ語はそうやってだんだん覚える。自分から覚えたくなりますから。このように必要に迫られてやったというのが私の場合本当のところなんです。ですから決して遅くない。社会人になってからでも決して遅くないと思います。

聴衆5：「今年は自然災害が多い年でした。地震がありました。バンコクはいまだに洪水に取り囲まれて備中高松城です。こういった現象は東南アジアに共通です。我々が東南アジアに企業が進出するときに、どんな国に進出すればよろしいのでしょうか。お聞かせいただければ幸いです」

永池：「大手メーカーが1985年のプラザ合意以降の円高進で、いっせいに東南アジアに進出した時期がありました。私は企画部長として選定立地、立地の選定も手がけていました。3カ月ぐらい向こうに張り付いていて、いろいろな国のいろいろな工業団地を比較して決めるんです。そのときには、当然天変地異がどれぐらい過去の歴史にあったかどうかのは調べないといけません。しょっちゅう洪水が起こるようなところだったらやめたほうがいいし、地震が多いところだったらやめたほうがいい。しかし、それでも起る場合があります。そうになると、もう、起きたあとの対応力しかない。現に、今度のタイの洪水でも企業の対応いかんで被害に相当の差が出ているようです。

コンティンジェンシー・プラン(Contingency Plan, 不測事態対応計画)もつくっておく。こういったことが起こった場合にはこうするとあらかじめ計画をつくっておいて、社長の引き出しに置いておくわけです。そして、それが起こったら社長がその計画に切り替えを号令を出す。しかし、それでも想定外のことが起きるのが現実です。それはすべて予測できないですから。ですから、そこはそのままの場でしのぐしかないと思います。基本的には、危険分散を考えながら、工場立地を選定する作業がどうしても必要だと思います。絶対的な解決策は、天変地異についてはなかなかないです」

司会：「ありがとうございます。ほかにご質問等。よろしいでしょうか。」

それでは、第2回の研究会をこのあたりで終了といたしたいと思います。もう一度拍手をいただければ幸いです。ありがとうございました」