

季刊

DBJ

金融力で未来をデザインします

Applying financial
expertise to
design the future

「ネクスト・ジャパン最前線」
——日本企業の対新興国戦略——
セコム株式会社／イオンモール株式会社

【Scenes of Solution】

長期的視野から企業の自立的成長を支援
——地域企業のMBOに対し、メザニンファイナンスを実施——

【未来人図鑑】

大倉工業株式会社
代表取締役社長 高濱 和則 氏
先の見えない時代に衆知を集めた「常識の経営」で挑む。

【旅のブックマーク】

「ティーダンスの午後、再び」
旅する作家 山口 由美

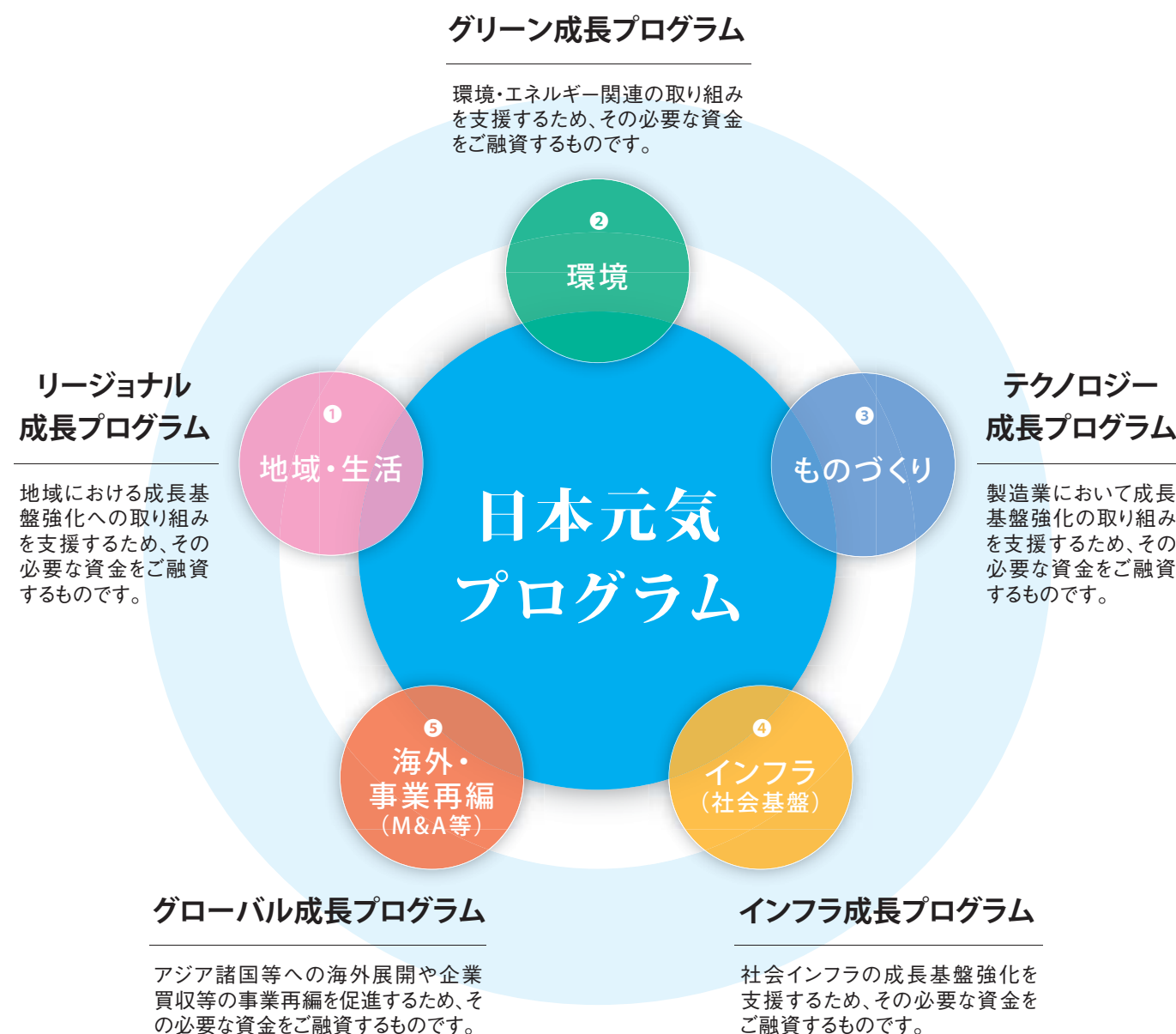
09
日本政策投資銀行 広報誌
2010.10

【季刊DBJ 9号】 2010年10月発行

企画／発行所：株式会社日本政策投資銀行 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-1 TEL：03-3270-3211 <http://www.dbj.jp>

DBJ成長支援プログラム (日本元気プログラム)

DBJは、日本経済の着実な成長を資金面から一層サポートするため、①地域・生活、②環境、③ものづくり、④インフラ（社会基盤）、⑤海外・事業再編（M&A等）の5分野を対象として、総額で4000億円の資金枠を確保し、雇用への貢献度も踏まえつつ、地域の金融機関とも連携しながら支援体制を強化します。





NEXT JAPANへの提言
伊丹 敬之 氏

巻頭特別インタビュー02
徐 向東 氏

巻頭特別インタビュー01
嶋 信彦 氏

ネクスト・ジャパン最前線

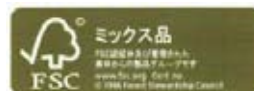
NEXT JAPAN

第 2 回

“ジャパンプランド”で勝つ

—— 日本企業の対新興国戦略 ——

人口減少や経済の長期低迷で内需の拡大が見込めなくなった日本。多くの企業は否応なく海外に活路を求めざるを得ない状況にある。進出先として注目されるのが、急速な経済成長を遂げる中国やインドなどの新興国だ。だが、激しさを増す新興国での市場争奪戦に勝ち抜くには、ジャパンプランド商品、すなわち日本企業にしか作れないモノやサービスに加え、それを売り続けるための様々な工夫が不可欠だ。日本の国際競争力を支える産業は製造業に限らず、幅広い分野に及ぶ。勝利のキーワードも「安全・安心」「健康」「環境」など数多い。ジャパンプランドで勝つ条件は揃っている。



CONTENTS

P03 **ネクスト・ジャパン最前線**

“ジャパンプランド”で勝つ

—— 日本企業の対新興国戦略 ——

セコム株式会社／イオンモール株式会社

P16 **Scenes of Solution**

長期的視野から企業の自立的成長を支援

—— 地域企業のMBOに対し、メザニンファイナンスを実施 ——

P20 **未来人図鑑**

大倉工業株式会社

代表取締役社長 高濱 和則 氏

先の見えない時代に
衆知を集めた「常識の経営」で挑む。

P23 **旅のブックマーク**

「ティーダンスの午後、再び」 旅する作家 山口 由美

季刊DBJはiPhone、iPadでもお読みいただけます。
下記URLからダウンロードしてお楽しみください。
<http://itunes.apple.com/jp/app/id389307222>
DBJのホームページからもダウンロードできます。
<http://www.dbj.jp/>



企画・発行 (株)日本政策投資銀行
取材協力 セコム(株)／イオンモール(株)
ケイテック(株)／大倉工業(株)
制作・編集 (株)ワークス・ジャパン
取材・文 河内正和
アートディレクション・デザイン HI-de-SIGN
写真 安海関二／岡田卓士



協力 ケイテック(株)
表紙の写真 安海関二

巻頭特別インタビュー

INTERVIEW

.01
Special

ジャーナリスト

寫 信彦 氏

Profile

NOBUHIKO SHIMA

毎日新聞東京本社経済部、ワシントン特派員などを経て、1987年よりフリージャーナリスト。先進国サミットの取材は約30回に及ぶ。「首脳外交——先進国サミットの裏面史」「寫信彦の一筆入魂」「日本の『世界商品』力」など著書多数。「榊原・寫のグローバルナビ」(BS-TBS)「寫信彦のエネルギーシュート」(TBSラジオ)に出演中。白鷗大学教授、NPO「日本ウズベキスタン協会」会長を務める。

クールジャパンの 商品こそ日本経済の 再成長エンジンである。

歴史的な視点で 日本を見直す

20

世紀の日本は、2次産業を中心に高品質・低価格でメンテナンスの良い商品を欧米向けに売ることによって経済大国を実現した。天然資源に乏しいため、貿易黒字を稼ぐという構造でビジネスモデルを創り上げたわけだ。だが21世紀に入り、中国を始めとする新興国が低賃金、通貨安などで日本を上回る競争力を発揮する中、従来のビジネスモデルが成り立

たなくなった。加えてもう1つの大きな構造変化が起きた。資源は高価な製品は安いという状況だ。こうした中で日本はどう生きていくかが、今、問われている。だが、GDPも中国に抜かれて日本人はますます自信を失い、内向きになっている。これを打開するには、国民が元気になるような日本経済の再成長エンジンを見定めることが必要だ。私は、そのキーワードは2つあると思う。「クールジャパン現象」と「1.5次、2.5次、3.5次産業」だ。

2000年代初めから海外で日本のアニメ、マンガ、ゲーム、映画な

どがクール（カッコいい）と言われる始めた。しかし、カッコよく「上質・上等・上級」な産業はアニメ、マンガだけでなく、1次、2次、3次産業にも沢山あるのだ。たとえば和食だ。味、栄養バランス、安全性、美的感覚などが世界的な評価を受けている。ブランド力のある肉、魚、米、果物なども同様で、これは和食の素材である日本の農業、畜産業、漁業の実力の凄さを物語るものだ。つまり和食をシンボルとして、その素材を生み出す1次産業が、世界的な視点で見ると付加価値の高い1.5次産業といえるわけだ。

産業の プラス0.5次化を めざせ

同

じことは2次産業にもいえる。たとえばファッション産業だ。実は日本は素材産業となる繊維には強いがアパレル産業に弱い。ファッション産業全体で見ると、ブランド力のあるイタリア、フランスなどが断然強い。だが、本当は日本のアパレルのセンス、美意識は極めてクールなのだ。日本人は、縄文・弥生の古代文化、奈良・平安朝の貴族文化や鎌倉・室町時代の武家文化、そして江戸時代の町人文化などを通じ、「雅」「幽玄」「伊達」「粋」「ケとハレ」「わび・さび」「華」など、実に繊細で豊かな表現を和の産品に使ってきた。そうしたセンスや美意識を活かして日本が、8億人強ともいうアジアの中間層向けのデザインに優れた洋服などを作れば、欧米に負けないファッション産業をおこし2.5次産業の担い手になり得ると思う。また、もっともクールな

は環境技術だ。環境市場は100兆円に近づいており、都市鉱山をはじめとしたリサイクル、省エネなどを活用した日本の技術は世界の環境改革に貢献するカッコいい産業の代表といえる。

3次産業もクールとなり得る。たとえば観光産業。自然が豊かで四季も美しい。海と白砂青松の景色も多種多彩。雪、温泉、伝統文化もある。日本ほど観光資源に恵まれた国はないだろう。だが日本は観光市場を国内だけでしか考えていないから、外国からの観光客のためのインフラやサービスが未整備のまま、世界からの来訪者数も年間835万人（08年）と、フランス（7930万人）、イタリア（4273万人）などと比べるとはるかに少ない。人（など）と比べるとはるかに少ない。外貨獲得のベスト3に観光収入が入っている国が多いのに、日本の観光外貨収入は、日本人が海外で使うお金の3分の1だ。つまり、日本の観光業はまだ「輸出産業」になっていない。だが、中国をはじめ日本観光ファンは大勢いる。インフラやサービスを整備すれば、観光を大輸出産

課題は構想力と プロデュース力

日

本の「クール」を従来の1次、2次、3次産業とは差別化された1.5次、2.5次、3.5次産業にまで広げてとらえると、日本には極めて魅力的な「世界商品」が数多く存在していることが分かる。こうしたクールジャパンの商品を、新興国で急増する中間層に的を絞って売り込めば、日本経済は実質で年間4.5%の新しい再成長のエンジンを獲得出来ると確信する。

そのとき重要なのは、クールジャパンの価値に気づき、その価値を活用し戦略を立てて産業化することだ。08年のアカデミー賞外国語映画賞を受賞した『おくりびと』の当初の売上目標は3億円だったが、最終的に60億円を超えた。あまりの評判に海外へも売ったが、こういう場合、日本は国内の興業分で満足してしま

う。予想外の収入はあくまで「おまけ」とみるが、最初から世界を視野に入れたマーケット戦略を立てるべきなのだ。

その意味では、日本のクールな価値を発見して世界へ発信するプロデュース機能を強化しなければならない。世界的なカーデザイナーの奥山清行さんは、鋳物や木工など東北地方の匠の技と今までにない感性を活かしてポットや椅子など17種類の製品を作り、パリやミラノなどの国際見本市に出品した。当初、地元の人々は、こんなものが売れるのかと心配したが、世界の消費者、生産者を見てきた奥山さんの予想どおり大評判となった注文が来た。実は、日本は素晴らしい要素技術は沢山もっているものの、それらを組み合わせる新たな商品をつくる構想力が弱い。そこで地銀、信金などの金融機関が地方に埋もれたそうしたクールな技術や匠の商品から新たな組み合わせの構想力を誘導し、21世紀型のクールな商品をブレイアップ（宣伝）する方向に持って行けば面白い。

巻頭特別インタビュー

INTERVIEW

.02
Special株式会社 中国市場戦略研究所
代表

徐 向東 氏

Profile

KOTO JO

北京外国語大学講師を経て、立教大学大学院博士課程修了。中央大学・専修大学講師、日経リサーチ首席研究員、キャストコンサルティング代表取締役などを経て、2007年から現職。自動車、IT、飲料、観光、ファッションなど幅広い分野での中国市場戦略サポートの実績を持つ。著書に「中国で『売れる会社』は世界で売れる!」「中国人に売る時代」などがあるほか、ウェブサイトや雑誌への寄稿多数。

日本企業に 求められるのは、 商売への原点回帰である。

変化に追いつけない 日本

マ イカー、マイホームの保有者が増えた中国では、今、中間層を中心に安全・安心、健康、エコへの関心が強い。当然、この分野に強い日本の商品への評価は高く、購買ニーズも強い。

ところが、中国人の間では「日本企業は中国に二〜三流品しか持つて来ない」「日本企業は中国を大事にしない」という声が強い。当の日本企業は「いいものを持つて行っているの

に」と、お互いの主張がかみ合わない。なぜ、そうなるのか。最大の理由は、中国のマーケットが若く、常に変化していることにある。

中国マーケットのボリュームゾーンは30〜45歳の中間層3.5億人だ。これに10〜20歳代を合わせた消費主力層は7億人超で全人口の55%を占める。中間層は毎年1%増加、また現在8億人の携帯電話ユーザーや4億人のネットユーザーも毎年急増している。民間企業の経営者のほとんどが40歳代。つまり全体として育ち盛りで、常に新しいものを追い求めている巨大マーケットといえる。

そんなマーケットの変化のスピードに日本企業は追いつけないでいる。一方、韓国や台湾の企業は次々と新しい商品を持つて来る。実は、このスピード感の違いが、「日本企業は中国を大事にしていない」という声につながっている。

化粧品がいい例だ。人気ブランドがころころ変わる中で、新商品のほとんどが韓国製だ。韓国企業は「売れる」と読むと、即座に許認可申請に動く。同時にネット上でテスト販売を始め、バイヤーと商談を始める。即断即決で動き、新製品をわずか1〜2年でブランド化してしまう。

一方、同じことをやるのに日本企業

は数倍の時間がかかる。成熟社会の日本では企業がコンプライアンスを重視するため、すべての手続きが整わないと物事が先へ進まないからだ。これでは、どんなに優れた商品を中国に持つて行ってもなかなか消費者の目に止まらないし、韓国や台湾企業とのスピード競争に勝てるはずがない。

「トライ&エラー」の 韓国、台湾

韓

国や台湾の企業は、とにかく「トライ&エラー」で動く。オンラインゲームやコミュニケーションツールなど新しいものを開発すると、すぐに中国に持つて来る。

すると、あっという間に何千万人ものユーザーがつく。技術的には多少お粗末でも積極的に攻め込むわけだ。日本企業にはこのスピード感がない。国内でそこそこ売れているから、あるいはマンパワーの問題から、中国に本気でコミット

しようとしなない。その間に日本企業は大きなビジネスチャンスを失うことになる。

例をあげよう。中国の携帯電話市場には、毎年1.5億台のサムソンの模造品が出回る。ある台湾企業が開発したマイクロチップを使えば簡単に作れるのだ。開発した台湾企業は市場を求めて中国に進出し、地元メーカーと組んで製品化する。サムスン製に比べると品質は落ちるが値段が安いから売れる。すると、2〜3年で技術が認められて大手メーカーに採用される。同じパターンで、以前は日本のメーカーが作っていたiPodやiPhoneの部品を、今では韓国、台湾のメーカーが作っている。

もう1つ。以前、中国の知人から「ある日本企業が作る無添加化粧品を売りたいので打診して欲しい」と頼まれたことがある。早速問い合わせてみたが、即座に断られた。日本国内向けの販売しか考えていないので、海外からのオフアはすべてお断りしているとの返事だった。数年後、中国でそのメーカーと同じコ

ンセプトの化粧品がヒットした。もとより模造品だった。

「一生懸命さ」を 忘れた日本

中

国では消費者とのコミュニケーションの方法も重要である。若者層がメインのマーケットなのでファッション性やデザイン性、遊び感覚などのない広告宣伝は受けない。ネットを活用して新しいライフスタイルを提案したり、台湾からタレントを呼んでキャンペーンをやるといった躍動感が不可欠だが、日本企業は技術や性能の優位性の訴求を重視しがちだ。実情を知る現地社員が日本の本社に打診しても、「軽過ぎる」「うちの品格、ブランドイメージに合わない」と却下されてしまう。

日本企業に必要なのは、まず商売の原点に戻ることに。失敗しても挑戦しながら経験を積んでいく。現地にしがみついて汗をかき、時に中国人とケンカをしても自分の

力で市場開拓に努力する。これしかない。ところが現実を見ると、そういう企業が非常に少ないのは気になる。

こうした攻略法は、実は中国ビジネスの関係者なら誰もが気づいているはずだ。だが分かっているのに動かない。一生懸命にならない。なぜか。崖っぷちまで追いつめられていないからである。韓国は1997年のアジア通貨危機で大きなダメージを受けた。台湾は人口2千万人で市場の小ささが宿命だ。いずれも危機意識をバネに企業が一生懸命に動いている。

オフィスの中で戦略を考えるよりも大事なことは、そうした「一生懸命さ」なのだ。生身の中国人と交渉しながら信頼関係を築く。「トライ&エラー」の姿勢で小さな成功を積み重ねる。徹底した消費者目線で考える。中国のコミュニケーションカルチャーを知る。そうしたことから始めればいい。さもないと、日本の「失われた20年」は「失われた30年、40年」になってしまいかねない。

基本解説

NEXT
JAPAN

“ジャパンブランド”で勝つ

—— 日本企業の対新興国戦略

鍵は拡大する
アジアの中間層

リーマンショックから2年余り。最悪期は脱した世界

スピード最優先の
戦略実行を

リー・ムン・ブーン狙いではなく、今後増加する上位中間層向けにジャパンブランドを前面に押し出したミドルエンド商品を企画・開発するか。そのいずれかを見極めて、経営資源の配分を行わなければならないのだ。

今こそ、ジャパンブランドをあらゆる産業分野に拡大していくチャンスだ。その突破口として期待されるのが、海外で高まる「クールジャパン」ブームだ。コンテンツ、ファッション、観光、農業、医療、教育、環境などの産業分野に蓄積されたクール（高品質・上等、カッコいい・センスが良い、個性がある、安全・安心、清潔・健康）なイメージをジャパンブランドとして強く発信し、国際競争力の源泉とすることが出来れば、日本経済にとって大きな活路となるはずだ。

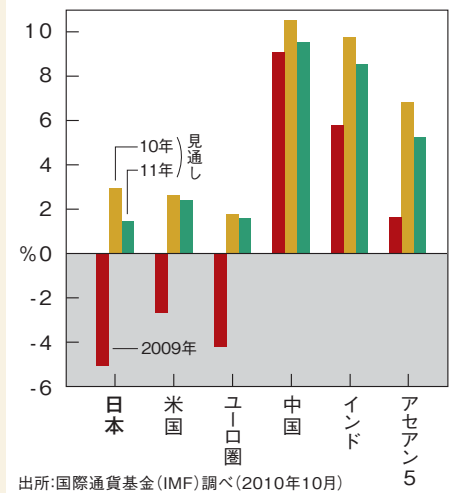
経済だが、欧州の財政不安や米国経済の低迷が長期化していることもあって、本格的な回復の兆しは見えない。その中で世界経済の牽引役として期待されるのが、中国、インドなどの新興国だ。

国際通貨基金が予測する2010、

11年のGDP（国内総生産）成長率は、日本、米国、ユーロ圏が1〜3%台であるのに対し、中国は10・5%、9・6%、インドが9・7%、8・4%、アセアン5カ国（インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム）が6・6%、5・4%と高成長が見込まれている（図1）。また、世界GDP成長率に対する新興国の寄与率も、世界経済危機の前後で約4割から約6割へ上昇する見込みで、先進国と逆転する。

GDPの伸びに伴って拡大し続けているのが、アジアの中間層（世

図1) 各国のGDP成長率[前年比]



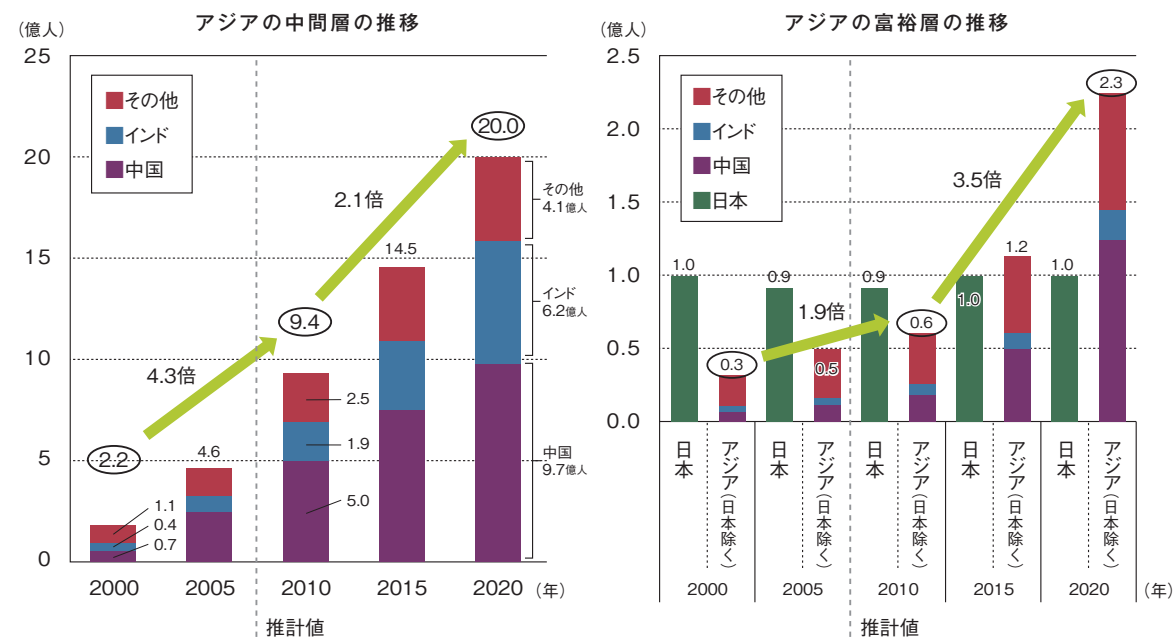
帯年間可処分所得5000〜35000ドル、日本を除く）だ。2000年には2・2億人だった10年には9・4億人、20年には20億人になるとともに、富裕層（世帯年間可処分所得35000ドル以上）も20年には2・26億人へと、現在（10年6400万人）の3・5倍になると予測されている（図2）。アジアに巨大な潜在的消費需要が生まれることになるわけで、新興国の需要を取り込むことが日本企業の命運を左右するカギとなっている。

ジャパンブランド
訴求の好機

こうした中で、日本企業の対新興国戦略にも大きな変化が表れている。世界経済危機の前は、「日本の技術力・ノウハウを活かしたハイエンド（高級）商品を富裕層向けに提供する」というのが主流だったが、危機後は「リー・ムン・ブーンである中間層向けにローエンド（廉価）商品を提供する」ことに軌道修正する企業が増えた。その結果、新しい市場環境に適応していくために企業が取り得る道は、次のいずれかしかない状況だ。

すなわち、市場規模は小さくともハイエンド市場で品質・ブランドを浸透・定着させ、市場シェアを追求するか、オーバースペック・価格を見直して市場規模の大きなリー・ムン・ブーン商品を企画・開発するか、あるいは、単なるボ

図2) アジアの中間層／富裕層の推移



備考: 世帯可処分所得の家計人口。アジアとは中国・香港・台湾・インド・インドネシア・タイ・ベトナム・シンガポール・マレーシア・フィリピン。
2010年、2015年、2020年はEuromonitor 推計値。
出所: Euromonitor International 2010 年から作成。
※アジアの中間層とは、世帯年間可処分所得が5,000ドル以上35,000ドル未満の所得層。

備考: 世帯可処分所得の家計人口。アジアとは中国・香港・台湾・インド・インドネシア・タイ・ベトナム・シンガポール・マレーシア・フィリピン。
各所得層の家計比率×人口で算出。
2010年、2015年、2020年はEuromonitor 推計値。
出所: Euromonitor International 2010 年から作成。
※アジアの富裕層とは、世帯年間可処分所得が35,000ドル以上の所得層。

自社ノウハウと現地に 腰を据える覚悟



セコム株式会社
専務取締役 国際事業本部長
小幡 文雄氏

進出時期の時代背景や地域差によって異なるので、一概には言えないのですが、当社の中国ビジネスが軌道に乗るまでにおそらく10年はかかっています。その間は悪戦苦闘の連続でした。欧米の大手企業、たとえばコカ・コーラなども進出後10年以上儲からない時代が続いたように、中国ビジネスには何よりも息の長さが求められると思います。

中国を含めて新興国でのビジネスを成功させるために必要なのは、ノウハウの類いは当然前提ですが、腰を据えてやりぬく覚悟です。海外事業は、現地の人々と深く理解し合える関係を作り、現地に根付くことが原点ですから、性急に成果を求めてはならず、進出した以上は現地に骨を埋めるくらいの覚悟と、現地のニーズに的確に 대응する体制で取り組まないと成功は難しいと思います。

自社ブランドを現地に浸透・定着させるプロセスは、究極的には現地の人に担ってもらわなければなりません。現地に合ったマネジメント体制を作り、現地の人に権限委譲する。すなわち現地化こそが最大の課題です。経済発展のスピードが日本を上回っている中国では、なおさらです。東京から中国へ行くと、日本の10日が中国の1日と言えるくらいの実感があります。東京にいて中国の状況を理解するのは非常に難しくなっています。その意味で「意思決定は現地に任せる」と言える会社でなければ、中国の変化についていくことは出来ません。

現在、当社の中国事業は急速な勢いで伸びており、日本で培ったビジネスモデルを中国の顧客ニーズに応えるべくカスタマイズして市場開拓している所です。セコム方式の競争力は、機器の研究・開発・製造から設置後のメンテナンスまでの統合的一貫サービスにあります。加えて、お客様のセキュリティ上の全ての不安・課題について応えるビジネスパートナーとなることを目標としていることにあります。

つまり、「お客様の不安は私たちの課題である」という意識と姿勢を持ち、お客様のセキュリティアドバイザーとしてビジネスパートナーの役割を果たすということです。私はそれを「チーフセキュリティオフィサー＝CSO」と呼び、セコムがお客様にとってのCSOになることを目指しています。そして、こうした意識と姿勢は世界共通に通用するものであり、セコムブランドの支えになるものと確信しています。



Case Study.1

新興国展開事例 1

セコム

日本発の安全システムを アジアの新興国へ

セコムは1978年の台湾進出から海外事業を開始した。アジアでの展開は韓国（81年進出、以下同）、タイ（87年）、マレーシア（91年）、シンガポール（92年）、中国（92年）、インドネシア（94年）、ベトナム（06年）と続き、現在8カ国でセキュリティサービス事業を行っている。この内、特に成功を収めたのが台湾と韓国で、現在では契約件数で台湾10万件、韓国36万件を数え、いずれも業界トップの実績を持つに至っている。

一方、両国以外の国では試行錯誤が必要だった。「両者の分かれ目となったのは社会構造の違いと文化的土壌の違い」と語るのは、同社専務取締役国際事業本部長の小幡文雄氏だ。

「外部からの侵入者を防ぐことが日本のセキュリティの基本です。台湾、韓国でも日本と同様、会社の社員は身内・仲間であり、悪い人はいない」という儒教的・単一民族的文化なので、セコムの「外部からの侵入者を防ぐ」というシステムが理解され、浸透しやすい。一方、その他の国では、多民族・多宗教・移住労働者の社会構造のため、外部侵入者以上に内部からの犯罪を心配しなくてはならないのです。このような社会構造や文化構造の違いを踏まえ、犯罪構造の違いを認識し、根気よく、お客様のニーズに応じてサービスをカスタマイズすることが必要だったのです」

安全・安心を象徴する ジャパンブランドとして

中国におけるセキュリティ事業は、政府に規制されており、国有企業が多様なセキュリティサービスを提供できるのに対し、外資企

こうしたワンストップかつ統合的一貫サービスの提供こそセコム方式の独自性であり、欧米式に比べて、安全・安心レベルが高いという評価と顧客ニーズに応えることにつながっているのだ。

セコムでは現在、北京を始め、沿海部の大連、青島、上海、深圳、福州などの主要都市で法人向けにサービスを提供している。今後の展開について小幡氏は言う。「今は当社の技術力、

業は、資本規制と併せ、その事業領域が制約されていた。ただし、これらの規制は近年急速に緩和されつつある。

「高い経済成長や社会構造の変化の中で安全意識が高まり、質の高いサービスが求められるようになってセコムへの需要が伸びていきましたが、進出当初は政府の規制の下で、制約を受けながら事業を進めざるを得ませんでした」（小幡氏）

そうした厳しい環境の中で、セコムは欧米勢との差別化競争を重ね、ジャパンブランドの価値をアピールしていったのだ。両者の違いはこうだ。

欧米式機械警備は、セキュリティ会社が機器の販売のみを行う。売り切り型が一般的であり、監視やメンテナンスは別会社が行う。また、警報信号を受信しても警備会社による緊急対処は行わず、直接警察へ通報される。そのため警察が誤報により出動することも多い。

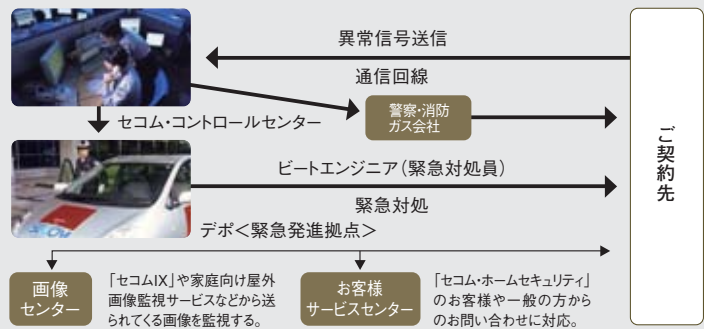
一方、セコム方式は、統合的一貫サービスである。建物に設置した機器をセコムのコントロールセンターから常時監視を行い、異常時は警備員が現場へ急行する。状況を確認し、必要な場合のみ警察へ通報するので警察の誤報出動は少ない。機器はレンタルが一般的で、開発、設置からメンテナンスまで一貫して行う。

ノウハウを活かしながら内陸部へも進出し、最終的には中国全土の主要都市で法人・個人向けのサービスを提供していくことを目指しています」

成長余地の大きな中国市場で、セコムは今、安全・安心を象徴するブランドと成るべく、顧客ニーズに応えるトータルセキュリティサービスを浸透させている。

セコムのオンラインセキュリティシステム

一般家庭から店舗、オフィスビル、銀行、学校、工場などあらゆる施設に侵入、火災、設備異常などをキャッチするセンサーを設置。さらにコントローラーを設置し、セコムのコントロールセンターと通信回線で結ぶ。異常が発生した場合は、センターの管制員がデポ（緊急発進拠点）の緊急対処員に急行を指示し適切な処置を施す。必要に応じて警察・消防などへも通報する。



出所：セコム発行資料より抜粋

日本で培った経営技術を伝え 中国社会の発展に貢献する



イオンモール株式会社
専務取締役 管理本部長

平林 秀博氏

イオン北京国際商城SCのオープンから2年。ここまでの来客数や売上の伸びに、北京の人々の消費レベルやライフスタイルの変化の速さを実感させられます。

こうした中国社会の変化は、かつて日本で私たちがたどってきた歴史と重なるものです。ダイヤモンドシティ(当時、現イオンモール)がはじめてのSCを大阪の郊外に出店したのは1970年ですが、当時の小売業は市街地中心部や駅前への出店が当たり前で「こんな場所で大丈夫なのか」と言われたものです。

それだけモータリゼーションの進展に対する認識が薄かったわけですが、中国のマーケットも今、かつての日本のSC時代の幕開けと同じ形で動き始めていると思います。

もう1つ、重なるものがあります。海外展開における考え方です。イオンが海外に初進出したのはマレーシアでしたが、その時の考え方は日本で培った経営技術をアジアへ移転するということでした。つまり、日本でSCやスーパーマーケット展開を通して人々の生活文化の発展に貢献してきた企業を母体にもつ企業として、その技術・ノウハウをアジアの国々に伝えて社会に貢献しようと考えたのです。我々の使命は単にSCを作ることではない。それぞれの進出国の生活文化発展の礎になることにある。その考えは中国でも変わりません。

当SCの成功の背景として見逃せないのは、北京市が進める郊外の再開発です。そのエリアに当SCのような商業施設が加わることは北京市にとってプラスのはずであり、将来の地域発展の起爆剤にもなり得ると考えています。地域の雇用拡大にも貢献するわけで、郊外開発のメリットがお互いにあったわけです。こうした点を含めて、当SCを「中国の商業施設の将来あるべきスタイル」と評価する学識者や業界からのコメントも多くあり、当社が進める郊外立地のモール型大規模SCへの注目と期待は一段と高まっていると受け止めております。

当SCの成功を受けて、今後は郊外型商業施設が増加すると予想されます。競争も激しくなるでしょう。イオンモールは、日本で40年間培ったSCの企画・開発・運営のトータルなノウハウを持っており、これが大きな強みとなります。今後も、地域の発展に貢献できるよう積極的に出店を進めて行かなければならないと思っています。

スに、各地域の生活者に親しまれるモールづくりを目標としている。

イオン北京国際商城SCの成功を受けて、同社では2010年9月21日に、2カ所目となる郊外型SCを天津市中心部から南西へ約60kmの再開発エリアにソフトオープンした。「今後の課題は事業展開のスピードを上げる



イオングループは、1985年からアセアン事業を開始、マレーシア、タイへ展開後、次の市場を中国に定め、進出の足がかりとして87年に香港へ出店。その後、華南から華北・山東地域へと北上を続け、現在では沿海部を中心に中国国内にグループ全体で34店舗展開している(アセアンと合わせて72店舗を展開)。

その中で中国事業での戦略店舗として位置づけられたのが、08年11月に北京市北部郊外にオープンしたモール型ショッピングセンター(SC)「イオン北京国際商城SC」だ。テナントの誘致、SCの管理・運営を担ったイオンモールの専務取締役管理本部長・平林秀博氏は、「当SCは、次の成長機会を中国に求めるイオンモールにとっての試金石」と言う。

日本では都市近郊から郊外まで、様々な立地でのSC展開を行うイオンモールの中国での基本戦略は郊外型SC展開だ。実際、同SCは市の中心部から車で35分を要する再開発エリアにある。今年末には地下鉄の開通も予定されている。

イオンモールにとって中国で初の試みとなる郊外型SC。成功への確信の裏付けとなったのは中国社会の変化である。平林氏は言う。「最大の鍵となるのは集客力ですが、高い経済成長に伴って自家用車の普及、都市圏での郊外道路の整備が進んでおり、車で郊外へ向かうライフスタイルが着実に定着しています。3000台収容の無料駐車場を併設する当SCなら、たとえ郊外でも人は集まると読んだのです。加えて人々の消費レベルも上がっており、中国はこれ

中国社会の変化を見据え 郊外型SCの展開へ

からショッピングモールの時代に入ると確信していました」

ジャパンブランドで 中国の人々の心をつかむ



イオン北京国際商城SCには中国の人々を引きつける魅力が一杯だ。たとえば、多様な世代のニーズやライフスタイルに応える衣料品・生活雑貨の130の

専門店。その内3割のテナントが目系企業で、日本の商品に憧れる人々にジャパンブランドをアピールする絶好の場となっている。ほかに、日本での小売業の経験を活かした相談型の接客・販売、ろ過器を使った浄水で調理された食品など、日本式のきめ細やかなサービスも中国の人々にとっては新しい体験だ。

開業後の09年9月にオープンしたシネマコンプレックスも人気の一つである。「シネコンのオープン後、来店者数が一気に増加しました。その結果、今年上期の売上が前年比80%増に達しているほです」(平林氏)

日本国内のイオンモールは、物販や飲食のみならず、シネコンを始めとするアミューズメント施設、さらには医療や銀行などの公共性の高いサービスまでを組み込んだワンストップソリューションのSCとして、楽しさと利便性を兼ね備えた空間を生み出している。中国でも、この日本モデルをベ

がら、出店エリアを拡大していくこと。最終的には現地化、すなわち中国の優秀な人材をヘッドに据えた事業展開をめざす(平林氏)という。

ジャパンブランドの多様な魅力を発信しながら、中国社会に定着することを目指すイオンモールの挑戦が本格化しようとしている。

見る前に跳べ。 課題は超高速学習の場づくり

東京理科大学教授
総合科学技術経営研究科長

伊丹 敬之氏

日本人による 日本流の経営でいい

今 多くの日本企業が中国への進出を加速させているが、正直私には「やっと動き出したか」という印象と同時に「遅すぎかもしれない」という思いもある。中国は経済発展が著しく、すでに日本企業や日本のビジネスモデルを必要としない分野がたくさんあるからだ。進出を望んでも相手から拒まれる可能性も十分あるだろう。

なぜ進出が遅れたのか。理由はいろいろある。たとえば中国ビジネスは儲からないという思い込みだ。中国ビジネスでは痛い目に合った人が

結構いて、そういう人たちの話がマスコミで誇張して紹介される。もちろん成功している人もいるが、そういう人は自分たちの成功をあまり披露したがない。儲からない人の話がメインの情報として流れると、マスコミ報道にバイアスがかかって「中国ビジネスは儲からない」ということになり、進出を躊躇するようになる。だが実態は違う。貿易収支で見ても日中（香港を含む）間では日本の黒字であり、中国市場は日本にとってビッグビジネスになっているのだ。

「経営の現地化」が壁だとも言われる。現地の人をマネジメントに用せよと。だが、私はそうは思わない。現地の人に受け入れられる部分だけで勝負すればいいのであって、

多少のアレンジは必要だろうが、基本は日本人が日本流の経営をやればいいのだ。

たしかに、日本型の雇用慣行の中で働いてくれる人は少ないだろう。だからといって、現地向けに合わせなければいけないとなると、日本の本社を含めた全体のマネジメントが極めて難しくなる。だから、日本型の雇用慣行でも構わないという人だけ採用すればいいのである。そういう人はどの国にも1／2割はいるはずだ。中国であれば1／3億人の1／2割だけを相手にすればいい。それだけでも現地に受け入れられる余地は十分あると思う。

市場の開拓にも同じことが言える。日本の産業が新興国市場の需要の大半を取る必要など毛頭ない

し、実現出来るはずもない。日本で働く人々の雇用が守られ、生活を発展させるのに必要な量だけの需要を開拓出来ればいいのだ。

ガラパゴスの 本卦がえりを

時 機を逸した感もある今に至っては、準備を整えてから動くのではなく、まず跳んでみる

ことだ。かつて日本企業が世界に雄飛した1960年代は何の準備もなかった。海外へ輸出しなければ生きられないから跳んだのだ。トヨタも最初に輸出した車が、カリフォルニア州のハイウェイパトロールから「unsafe to drive」と指摘された。それでも現地で何度もトライして人を育て、製品を育てた。

今、その逆バージョンが求められている。つまり、新興国の需要に合うような製品を作ることだ。たしかに、そこには大きな壁がある。ス

ベックダウンである。日本の常識で作った品質管理システムに乗せた途端、これでは責任を持って売れないというのが日本企業の論理であり倫理だからだ。

もちろん、ガラパゴス化した国の品質管理システムを、そのまま中国やインドで使えるはずはない。これを打開するには「ガラパゴスの本卦がえり」が有効だ。今、日本企業が持っているものづくりの仕組みの中に、今の中国やインドに持って行って意味のある部分が残っているはずで、それを使えばいい。現在の日本と過去の日本のハイブリッドを実現することが出来れば、新興国市場の状況に適応したことになるものがありそう。そして、これをセカンドブランドで売ればいい。フランスの高級ワイナリーにもセカンドブランドがあり、品質の劣るぶどうをそこそこの味にして売っている。それと同じことをやればいいのである。

ホンダの 乱暴な挑戦に学べ



HIROYUKI ITAMI
一橋大学商学部卒業。カーネギーメロン大学経営大学院Ph.D。一橋大学大学院商学研究科教授を経て、08年4月より現職。著書に「経営を見る眼」「経営戦略の論理」「日本型コーポレートガバナンス」など多数、近著に「本田宗一郎——やってみせんで、何がわかる」がある。

理屈などいくらでも探せる。小さい投資でいいから数を打つことだ。小さい球が大砲に化ける可能性がある。過去の成功例をみても、大体そういうものだ。戦後の日本企業が、どういう思いで米国へ出か

乱 暴を承知で再度言う。新興国向けのビジネスは闇雲にやるしかない。緻密に分析して

確実な道を、などと言っているのは結局何も出来ない。ネガティブな面はいくらでもあるし、出来ない

けて行ったか。その当時に学んではどうか。

ホンダは1960年に米国に進出した。持って行ったのは50ccのスーパーカブだ。だが、まったく売れなかった。車社会の米国にオー

を見つけて需要を伸ばしていった。こうしてホンダは米国のオートバイ市場を開拓していったのである。ホンダには最初から勝算があったわけではない。ただ、戦略はあった。戦後世界の消費文化の源泉である米国。その米国で市場が作れなかったら、どうせ大した会社にはなれない。だからやるんだと。具体的な戦術はないまま、いわば闇雲に打って出たのだ。

また、1963年には最初の軽トラックを世に出した。4輪車事業では最後発の参入だった。そして、その同じ年にF1レースに挑戦すると宣言し、翌年、本当に参戦し、さらにその翌年に初優勝した。4輪車市場に参入したばかりのホンダの乱暴とも言える挑戦だったが、そうすることによって技術を学ぶ超高速学習の場を得たわけだ。

新興国市場についても、いかにしてそうした超高速学習の場を作れるかが最大の課題である。日本企業には優秀な人材が多い。チャンスさえ与えればきっと本気で学ぶと確信する。

3度目のMBOに 決意を込めて

ケイテックは、初代「ウォークマン」を生産したソニー中新田株式会社の流れを汲む会社だ。ソニーグループからの独立後は、電子機器の設計・試作・生産、電子機器関係のサービス業務について、メーカーの系列を問わず受託することを主業としている。技術領域はディスプレイ、コミュニケーション、デジタルの分野で、主な製品カテゴリーは、車載用液晶・カメラモジュール、車載用AV機器、ゲーム機、デジタル家電等の一般向け、PCマザーボード、ネットワーク機器等のプロ向け、さらには液晶ディスプレイ用基板、携帯端末基板など産業用まで幅広い。

今回の事の始まりは今年3月。同社の株主であるリサ・コーポレート・ソリューション・ファンド投資事業有限責任組合(RCSF)等が、保有する優先株式の売却等の意向を表明したのだ。投資家であるファンドはいずれそうするとはいえ、会社の経営に大きく関係する重大事である。そうした中で会社の自立的成長に向けて現経営陣がMBOの実行を決断し、その資金調達方法としてメザ



込められていたのだ。同社社長の野村和正氏が語る。「本来、企業家は山あり谷ありながらも長期にわたって会社を成長・発展させたいと考

えるものですが、過去5年間は、投資家であるファンドのEXITへの対応もあり、経営になかなか没頭出来ませんでした。そこで、今度こそ長期的な視点で当社の自主自立を実現したいと考えたわけです」

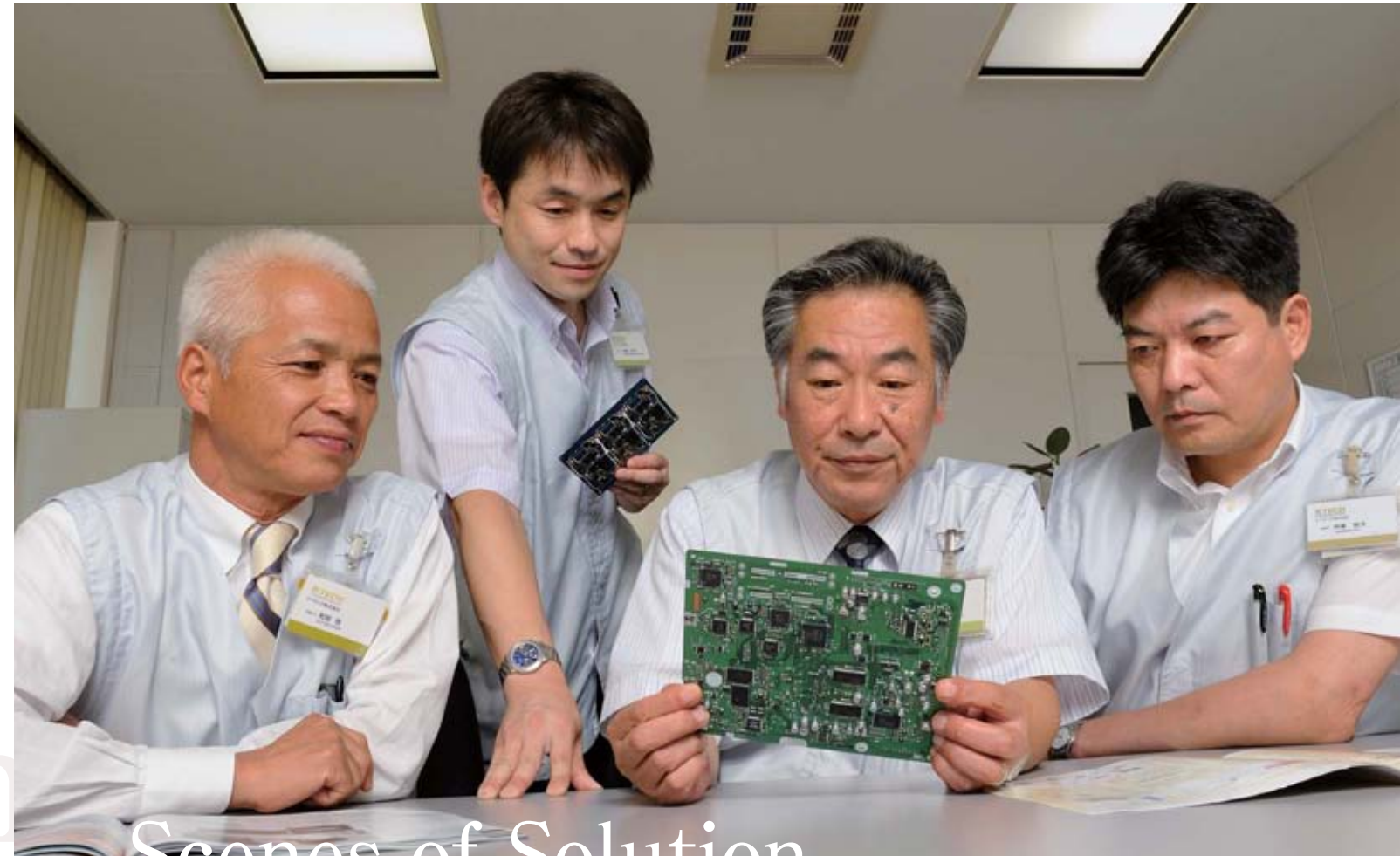
企業の夢の実現に向けて

度重なる投資家のEXITへの対応により経営が疎かになることを懸念した経営陣は、新たな株主を得て3度目のMBOと資本再構築を行うことを企図し、DBJに対して支援を依頼した。



ケイテック株式会社
代表取締役 社長 野村 和正氏

「メザンの実行は、金融機関から中長期的な事業性が評価されたことを意味します。実際に今、それを実感していて、極端に言うと当社の将来が保証されたと見る方々が大多数です。お陰で事業はやり易くなりましたが、同時に大きな責任を感じています」



Scenes of Solution

長期的視野から企業の 自立的成長を支援

—— 地域企業のMBOに対し、メザニンファイナンスを実施 ——

近年、日本ではバイアウト(企業買収)など企業の成長に伴う様々な場面で、メザニンファイナンスを活用するケースが増えている。日本政策投資銀行(DBJ)も、企業の自立的な成長に対する支援の一環として、メザニンファイナンスによる資金供給に積極的に取り組んでいる。ここでは最近の事例として、宮城県の地域企業であるケイテック株式会社(本社:宮城県加美郡加美町)のMBO(注1)に対するUDSコーポレート・メザニン3号投資事業有限責任組合(UDSメザニンファンド、注2)を通じたメザニンファイナンスについて紹介する。

●解説 メザニンファイナンスとは

メザニンとは「中2階」を意味する。企業の資金調達手段のリスク・リターン構造において、シニアファイナンス(シニアローン等)とエクイティファイナンス(普通株の発行)の中間に位置するファイナンス手法だ。主な手法は劣後ローン(返済順位や清算時の配当順位等で他の債権に劣後する債権)と優先株式(配当支払や残余財産の分配等で普通株に優先する株式)。

その特徴は、会社側の資金ニーズや資本政策に応じて、シニアファイナンスとエクイティファイナンス双方の特色を活かした多様な商品設計が可能なこと。具体的には、①シニアローンでは対応が困難なリスクマネーが提供出来る、②既存株主の議決権希薄化を回避したり、普通株式の経済的な希薄化を回避・軽減出来る、③償還スケジュールを相当程度弾力的、柔軟に設定(償還の繰延、前倒し)出来る——などだ。

技術志向の強さは、02年に自動車部品のグローバル調達基準の国際規格であるTS16949(自動車業界向けの品質マネジメントシステム規格)の認証を、EMS企業としては日本で初めて取得したことから分かる。世界最高クラスとされるこの厳しい品質基準をベースに、同社は他の事業分野においても高度なクオリティマネジメントを実践し続けて来たのである。

3度目のMBO後、DMSコンセプトをより鮮明に掲げて自主自立の道を歩き始めたケイテック。今後の展開について野村氏は「設立以来、DとSがそれぞれ2割、Mが6割の事業比率で現在に至っていますが、今後はDとSで6割、Mで4割に持つて行きたい」と言う。見据えているのは、加速する国内取引先企業の海外進出の動きである。「今後、円高が一段と進んで日本からの輸出が成り立たなくなれば、我々も海外企業との取引が必要になるでしょう。その時に備えて、当社の2つの付加価値の成長を加速させなければと考えているのです」

日本を代表するものづくり企業として

避けないグローバル競争の中でのDMSの強さについて、野村氏は「DMSという二気通貫の流れの中での作る分、Dの不具合はMで分かるし、Mの不具合はSで分かる。問題点の早期発見と解決という点において、海外EMS企業で当社に優る所はないはず」と自信を見せる。

さらに野村氏は、DMSこそ日本の受託サービスの新しい生き残り方ではないかと提言する。「事業構造が次々と変わる中で、大企業は固定費の重さに耐えかねて海外へ出て行く。設計者も固定費と考え外へ出す。その結果、技術も残らずファブレス(注4)になる。でもこれでは最悪の場合、大企業が成り立たなくなる可能性があります。その中で、我々のような会社はどちらへも転換出来る。規模も小さく身軽。設計に重きを置きながら製造もやる。品質に対するこだわりも強い。こういうDMSの会社が日本の



(注1) Management Buy-Out. 経営陣が自ら会社の株式・事業などをその所有者から買収すること。

(注2) DBJ、株式会社三井住友銀行および三井住友ファイナンス&リース株式会社が共同で組成したコーポレート・メザニンの引受けを行うファンド

(注3) Electronics Manufacturing Service. 設計は発注元が行い生産を受託するOEM(Original Equipment Manufacturer)と、上流の設計工程も含めて受託するODM(Original Design Manufacturer)とに大別される。

(注4) fab(fabrication facility、製造能力つまり「工場」)を所有せずメーカーとしての活動を行う企業を指す造語およびビジネスモデル。

「近年IPOの数が増加する中で、ファンドのEXITとしてメザニンMBOは面白いと思います。企業の自立までの時期にはファンドは有効ですが、そこから卒業するのにメザニンファイナンスを活用するという形が広まることを期待しています」

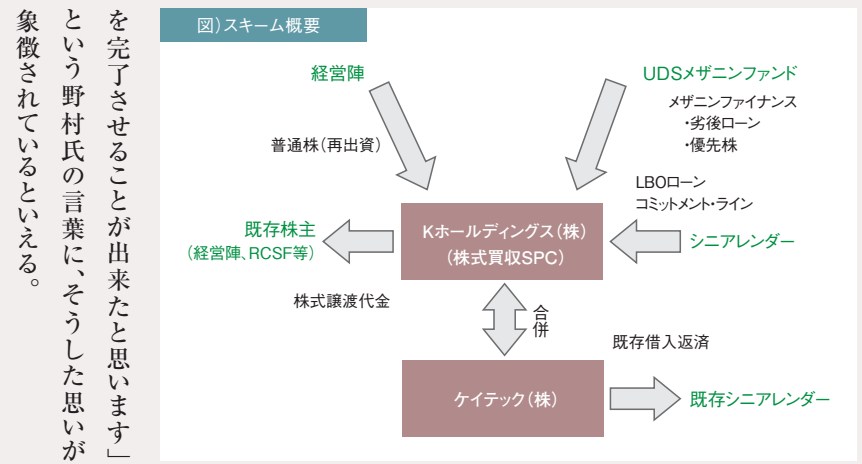
ケイテック株式会社
取締役 管理本部長 伊藤 明洋氏



有していること、また多様な取引先を有しリスク分散が効いていること、さらには新しい技術領域にも積極的に対応しようとしていることなどをあわせて、メザニンファイナンスの実行は可能と判断しました」

RCSF等との株式譲渡交渉がまとまったのは7月半ば。MBOおよびメザニンファイナンスは、それから1ヵ月半後の8月末に実行された。そのスキームは、ケイテックの経営陣が設立したSPC「Kホールディングス株式会社」が、RCSF等が所有する優先株式を含む全株式を買い受け、その買い取り資金の一部をUDSメザニンファンドが劣後ローンおよび議決権のない優先株式により提供するというものだ(図)。

実は、バイアウト案件の事務手続きや契約作業には通常数ヵ月を要する。「メザニンを含めて、これだけの短期間で実行するのは極めて異例」(三ヶ山)という状況の中で、関係者はゴールへ向かって全力投球したのだ。その原動力が、ケイテックの夢を実現したい・させたいという当事者の思いにあったことは想像に難くない。「今回は、長期的に信頼してくれる銀行と長期的に飛躍して行きたい会社の夢とが1つになって、無事にMBO



独自の事業コンセプト「DMS」とは

では、ケイテックが描く夢とは何なのか。それを知るには、同社の事業コンセプトについて知る必要がある。

もともと技術志向が強く、EMSとは異なる事業構造を目指すケイテックでは、独自の事業コンセプトとし

て「DMS」を掲げてきた。すなわち、Development & Design＝単なる量産設計を超えた製品構想、試作立ち上げ等も含む開発段階からの設計サービス、Manufacturing＝受託生産だけでなく、高度な信頼性評価技術や生産技術支援を伴う生産サービス、Service Solution＝修理や不良解析などのアフターサービスのみならず、部材調達コストダウン、製品化や新規事業マーケティングといった付加価値も提供するソリューションサービス——である。単なる製造だけでなく、開発と設計、品質へのこだわりを「DNA」としている点こそDMSコンセプトの核心なのだ。

同社管理本部長の伊藤明洋氏は言う。「米国企業の傘下時代、我々は技術の蓄積がないがしろにされていくのを感じていました。外資系EMSの多くは設計機能を持たないため、事業構造に対する考え方で齟齬が生じたのです。そうした中、米国本社から設計部隊縮小の指示が出されました。そこで我々は、製造受託だけではEMSとしての差別化は出来ないと考え、当時100人余りいた設計部隊を引き連れ、DMSコンセプトを掲げてケイテックを設立した

ものづくり企業として生き残ることを目指したいのです」

技術的にもTS16949認証を土台にしている点は優位だという。「二番重要なのは、TS認証に象徴される品質に対する考え方が、車以外の他の分野においても活きるということ。たとえば、医療分野は今後必ず伸びるはずで、当社でも進出を準備しています。車にしろ医療関連にしろ、日本の優秀な技術でなければ通用しない領域で勝負したいですね」

企業の夢を応援することが金融機関の使命であることは自明の理だ。金融力で未来をデザインすることを企業理念に掲げるDBJも、その金融力、デザイン力に一段と磨きをかけて、地域の成長に資する企業を応援したいと考えている。



長年培ってきたフィルム加工技術および木材加工技術を基盤として技術を進化させ、先端技術分野における高機能で高付加価値の製品を開発している新規材料事業部。写真はノートパソコン、携帯電話、デジタルカメラなど、今やあらゆる液晶ディスプレイに使われている光学フィルム。そこに不可欠な偏光フィルム、位相差フィルムなどの光学フィルムはエレクトロニクスの技術革新に寄与している。

任されたら、やるしかない

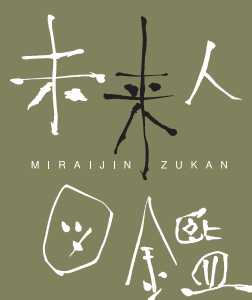
—— 新人時代はどんな社員でしたか

就職したら仕事は「生懸命やるつもりでしたが、出世欲はなかったですね。それと出身が理科系だったので、営業の仕事だけは嫌で工場へ行きたかった。強く言い張ったので、新人研修後の配属も皆から1か月遅れたほどです。とにかく、言いたいことははっきり言う方でしたから、上司から見ると「番扱いにくいタイプだった」と思います。

それでも、最初は建材の営業に回されました。その上司から「お前の面倒は俺が見る。嫌だったら1年で工場へ行けばいい」とまで言われて私も折れたのです。結局、その後10数年間、営業の仕事が続けました。営業とはモノを売るのではなく自分を売ること、人間同士の信頼関係を築くことだと知って真剣に取り組めるようになったのです。そして、お客様から頂く「ありがとう」の言葉が何より嬉しく、お客様から頼まれたことは必ずやり遂げるようにしました。今でもお客様からの感謝が一番嬉しいですね。

大倉工業株式会社

代表取締役社長
高濱 和則 氏



先の見えない時代に 衆知を集めた「常識の経営」で挑む。

大倉工業（本社・香川県丸亀市）の創業は戦後間もない1947年。小さな住宅会社からのスタートだった。その後、次々と新しい事業分野へ挑戦し、60余年を経た今では、食品包装から産業資材まで幅広い分野のプラスチックフィルムを扱う合成樹脂事業、液晶画面などに用いる光学フィルムの新規材料事業、エコ製品として注目を集めるパーティクルボードを中心とする建材事業の3事業を柱に、開発部隊のR&Dセンターを擁する四国有数の製造加工メーカーへと成長した。四国の上場企業38社中の1社として地域経済への貢献も大きい。同社5人目の社長として今年1月から経営の舵取りに当たる高濱和則氏は、先の見えない時代に衆知を集めた「常識の経営」を掲げ、さらなる企業価値の向上を図ろうとしている。

一番の強みは人的ネットワーク

—— そうした中で、これまでに培った一番の強みは何ですか

努めるしかない。部下にも「命までは取られることはない。また嫁いで返せばいい」と言って頑張らせました。その結果、信頼関係は壊れることなく1/10程度の負担で済んだのです。その時のお客様とは2年前に共同事業を始めたほどです。

今までにない変化が起きたときに、その現象の意味を聞ける人的ネットワークを持つていることですね。私1人の資質や知識は限られているので、分野のプロに聞くのです。もちろん、私も1人のプロとして意見を求められます。そういうプロ同士のネットワークが私の財産であり強みです。そして、そうしたネットワークは相互に信頼関係が出来ていないと絶対に機能しません。ギブアンドテイクの中で、お互い素直に「ありがとう」と言える関係こそ本物の財産であり、一番大切にしたいものです。



ザ・ペニンシュラ上海のザ・ロビーにて

万博が開催された上海では、昨年从今年にかけて新しいホテルのオープンが相次いだ。なかでも、特別の意味をもっていたのが、ザ・ペニンシュラ上海ではなかったかと思う。

ザ・ペニンシュラの創業者は、十九世紀後半、中東から極東にやつて来たカドゥーリ兄弟である。成功を夢見た彼らのような若き商人を「冒険商人」と呼んだ時代のことだ。

兄のエリスは、上海に落ち着き、弟のエリーは、香港を選んだ。兄弟は、それぞれ事業に成功し、

ホテル業に乗り出す。彼らの会社は、香港上海ホテルズと名づけられ、後に香港のザ・ペニンシュラを開業することになる。カドゥーリ兄弟は、その社名が物語るように、上海でもホテルを運営していたのだ。上海のザ・ペニンシュラは、戦争と革命の時代を経て、再び原点の地に開業したホテルなのである。最上階のレストランが「サー・エリス」と名づけられたのも、創業者と上海の並々ならぬ関係を物語っている。

ザ・ペニンシュラ上海は、ハイテク設備を備えた最新のホテルでありながら、国際都市上海が特別な輝きを放っていた一九二〇～三〇年代のノスタルジーを纏ったホテルだった。そのことをとりわけ感慨深く感じたのが、毎月第一土曜日の午後、ザ・ロビーで行われる「ティーダンス」なる催しであった。

ティーダンスとは、アフタヌーンティーと共にダンスを楽しむ、なんとも優雅な習慣である。発祥は、言うまでもなくヨーロッパだが、一九三三年、これを上海に紹介したのが、当時、香港上海ホテルズが運営していたザ・アスターハウスホテルだった。新しいイベントは、租界の外国人や富裕層の中国人に受け入れられ、人気を博したのだった。

これをリバイバルさせたのが、ザ・ペニンシュラ上海のティーダンスである。

ティーダンスは、香港の、やはり香港上海ホテルズが運営していたレパルスベイホテルでも行われていた。そもそも香港のザ・ペニンシュラといえば、天井の高いザ・ロビーで供されるアフタヌーンティーが有名だ。ホテルに泊まったことはなくとも、アフタヌーンティーは知っているという人も多いだろう。クラシックの生演奏と三段トレイに盛られたスイーツ。このアフタヌーンティーそのものも、開業以来受け継がれてきたのではなく、レパルスベイのアフタヌーンティーダンスをモデルとして、一九八〇年代に復活したものであることは意外に知られていない。

華やかさと怪しさが同居していた一九二〇～三〇年代の上海。光と影があったからこそ、光はひとときの輝きを放っていた、アールデコとジャズの時代。演奏が始まり、銀の三段トレイがサービスされると、万博で沸く上海に、当時の空気が甦る。若い白人のカップルが踊るダンスフロアを、じつと見つめて指でリズムをとる中国人の老人がいた。かつてのティーダンスを知る生き証人なのだろうか。上海の今と昔が交錯していた。

ザ・ペニンシュラ上海

<http://www.peninsula.com/Shanghai/jp/default.aspx>

旅のブックマーク

第2回

ティーダンスの午後、再び

旅する作家

山口 由美

神奈川県箱根町生まれ。旅をテーマにエッセイ、ノンフィクションなどを幅広く執筆。主な著書に『箱根富士屋ホテル物語』『帝国ホテルライト館の謎』『旅する理由』『消えた宿泊名簿』などがある。



1950年、香川県生まれ。75年大倉工業入社。2003年取締役、06年常務、09年代表取締役専務を経て、10年1月より現職。「社長になりたいとも、なれるとも思っていなかったのですが、リーマンショック後の厳しい環境の中で“嫌な予感”はありました(笑)。先の見えない時代に、高濱なら何があっても動じることなく乗り切るはずということで選ばれたのだと思います。これからはチャレンジングに前を向いて行くタイプでないと社長の仕事は務まりませんから。これからも新分野にチャレンジしていきます」



—— どのような経営をめざしていますか

私自身、特別な経営哲学に縛られるのではなく、「常識の経営」を基本にしています。法律、財務、事業など各分野のプロに意見を聞いて常識的に判断する。奇をてらったり、いい格好をしたりすることは一切ありません。特に各事業については、それぞれの事業部のトップに任せているので、その判断を最優先します。社長の私が決めたことにただ従うのでは無責任体質になるので、各事業部の責任意識、現場のモチベーションを高めるためにもそういう意思決定をしています。

その時大事なことは、業績がいい時も悪い時もバランスのとれた見方、判断が出来る人材を各部門に配置することです。私は各事業の専門家ではないので、ベストな判断を下すのには限界がありますから。

丸亀発で世界と競う

—— どのような視点が大事ですか

市場変化のスピードが速い今の時代、事実と真実の見極めが大事だと考えています。ということかという、たとえ

ばリーマンショックの後、当社も大きく売上を落としました。この場合、売上が落ちたことは「事実」ですが、リーマンがなかったとしても落ちることはあるはずで、すべてをリーマンのせいにしては「真実」が見えないことになります。そこで実際に、商品がなぜ売れないのか、どういうルートで流れ、どういうお客様に使われているのか徹底的に調べてみると、実は売れない所に持つて行っているから売れないことが分かったのです。そこでお客様へのアプローチをもう一度見直し、お客様のニーズに的確にたどり着けるようにしました。事実の裏に真実があったわけで、物事の表の事実だけに囚われていては隠された真実は見えません。経営者は常に真実を追究し、将来を予測して適切な判断を下さなければなりません。

—— 今後の事業戦略は

「常識の経営」と言いましたが、企業であれば成長分野に経営資源を投下するのが当り前です。その際、国内需要と海外需要を区分けし、需要がほぼ一定している国内は徹底的に量志向で行く。対して海外は体力的に量では勝負出来ないなので、製品の品質で優位性を確保する。これが基本です。今後注力する新しい市場は新エネルギー

分野です。ここは必ず伸びるので勝てる製品で勝負します。たとえば、太陽電池のバックシート、リチウムイオン電池の外包装材料などは、いずれも当社の要素技術が活かせる分野です。ほかにもまだまだ伸びる分野があります。たとえばエレクトロニクス分野では、液晶画面を構成する光学フィルムからスタートして、今では3D用の眼鏡、画面、タッチパネル用部材などを手がけているように、その時代が要求するものを伸ばして行きたいと考えています。

一方、建材は国内需要のみですが、08年に約80億円をかけて最先端のパリテイクルボード製造設備を導入し、フロアの台板や耐力壁の合板の代替など新しい事業領域に出て行こうとしています。分野としては旧態依然であっても事業領域はどんどん拡大しており、安定的な成長が期待出来ます。

当社が目指すのは、加工技術と機能材料をコア・コンピタンスとする高度加工メーカーです。素材を加工して新しい付加価値を生み出すのが加工技術であり、それにより高い機能を持つ材料を社会に提供し続けたいのです。この先も丸亀の地を拠点に、「国際競争で優位に立つ大倉工業」の具現化に向けて全社一丸となつて取り組んでいきたいと考えています。