

## 交易型ベンチャー・ビジネスの登場

### - 東南アジアの町々・村々の産業、企業が生き残る手段 -

#### 1. 第2ラウンドの「一村一品運動」

東南アジアの国々、それも思いも寄らない交通の不便な地方の隅々までもグローバル化の波が押し寄せ、地方の産業、企業までも大きな影響を受けつつあるし、近い将来、受けることになる。

沖縄で作られている商品の費用を構成する人件費、原材料は途上国に比べ高く、グローバル化の影響は一般的にはマイナスと考えられている。しかしこのグローバル化をむしろ積極的に位置づけ、活用し産業、企業の特徴を発揮する戦略を、沖縄を例にして説明したい。これを私は国際的編集による付加価値チャネルの構築と呼んでいる。

この戦略は沖縄の企業が、東南アジアの企業とパートナーを組み、事例で紹介する「交易型産業、企業」である。これを最近の経営学の用語で沖縄側の企業戦略を説明すると、企業の「コア・コンピュタンス」に集中し、それを「アウト・ソーシング」によってカバーするということになる。

その時、留意することは決して人件費、原材料の安さを東南アジアへ求めたのではなく、自分の企業の特徴を発揮、発展させるためにパートナーシップを組むという点である。

もう20年以上も前になるが大分県で、それぞれの地域(local)の特性が発揮でき、かつ主として都市住民をマーケットとする特産品を開発した。これを一村一品運動と呼び、世界中で同じような試みが行われた。それが現在、進行しつつあるグローバル化によって消えつつ、また再構築されつつある。

例えば北海道・池田町の地元の山ブドウで作られた特産のワインが、輸入ものの安いワインによって苦戦している。同じようなことが日本全国の一村一品運動で生じている。

これとは逆に、グローバル化によって、競争力を強めている例もある。タイでの試みは日本からコンセプトを移転し“One Tambon One Project”と称し、輸出用商品を開発している。タイの地元の優れた技術と原料、それに輸出先の日本が好むデザインによる商品作りをしている。そしてこのデザインは日本のJETROの協力でデザイナーを派遣してもらい商品開発をしている。グローバル化の下での第2ラウンドの「一村一品運動」である。

以下の実例らをベンチャー・ビジネスと呼ぶには余りにも小さいかもしれないが、前述した交易型物づくりの概念と、沖縄・廈門間コンテナ船航路を契機とし、これを利用したベンチャー・ビジネスが今、沖縄で続々と誕生している。私はこれらを沖縄型交易型ベンチャー・ビジネスと呼んでいるが、その幾つかを紹介し「交易型産業」の概念を提案したい。

#### (1) 琉球ガラスの開発輸入による本土移出

琉球ガラス工芸協同組合、理事長・稲嶺盛福

琉球ガラス工芸協同組合は、ガラス工芸に携わっている沖縄県内の6業者が集まってできた。土産品だけでなく本土からの需要もかなりあるが、手づくりであるのでそれに応じきれない状況である。

これに対して工業化による対応は、手づくりの琉球ガラス独特のぬくもりがなくなるので、あくまでも手づくりにこだわるべきという組合員の結論になった。しかしこのまま沖縄の工場にこだわり続けていると、人件費の上昇から経営が困難になる。

そこで9年前からタイ、中国等への工場移転を調査検討し、ベトナムへの移転を決定し、現在、工場を建設中である。ベトナムに工場をつくり、技術移転をすることによって安いコストで、いい製品を作れる、また原料も豊富にある。このことは琉球ガラスの起源である、県民の生活レベルで使える価格で製品を提供することにもなる。

## (2) 台湾から部品を逆輸入しパソコン作り

イミコム、社長・金泰源

国内メーカーのコンピューター部品が輸出競争から国内より台湾で安価に購入できることに着目し、部品を逆輸入し、パソコンを組立て、沖縄県内はもとより沖縄・廈門航路を利用し、中国、ロシアへの出荷をもくろんでいる企業がある。

同社長は米国コンピューター・メーカーから、沖縄米軍基地対応に派遣された技術者であった。沖縄が好きになり、立ち去りがたく、本土復帰時に独立し、その技術を利用して米軍にIBMのパソコン互換機の販売を始めた。日本IBMでハードウェアを変更せずにソフトで日本語表示を可能にした、ディスク・オペレーション・システムが開発されたのを機に沖縄での組立てを開始した。ベスト&チーベストに基づきCPUは米インテル社、その他の部品は台湾、日本、米国製品、ボード類は台湾へ発注するなどして、フル装備で29万円と、同機能の国内メーカーより10万円安くなっている。昨年は年間約1億円のサンプル出荷であったが、本格的な販売に先立ちメンテナンス、アフターサービス体制も整った。さらに、昨年、7月からフリーゾーンへ入居し本格的な生産に入った。台湾の三大メーカーであるFIC社、エイサー社の相手先ブランドへの供給で初年度3億、5年後には500億円の売上を目標にしている。

## (3) 中国から部品を輸入し、組立てオートバイ・エンジンを東南アジアへ輸出

スピード・インダストリーズ、工場長代理・荒川淳

スピード・インダストリーズは中城湾ベイエリアのフリートレードゾーンの一角に立地している。

同社は、オートバイのエンジン・メーカーで東南アジアへ輸出をしている。

沖縄に立地した理由はつぎの2つである。

日本に1つしかない、沖縄のフリートレードゾーンに立地することで優遇条件を与えられる事、もう1つに沖縄はエンジン部品の輸入先である中国、そして製品の輸出先であるベトナムなどの東南アジア両者に近いという地理的有利性である。

現在、日本には4社のオートバイメーカーがあるが、これらのエンジンは1000CCを超えたいわばレジャー志向を市場にしている。確かに優秀なオートバイであるが、高価格で、かつ道路が整備されていない東南アジアの国々には適していない。現在日本で作られているオートバイは必ずしも途上国にも適しているとはいえない。

そこでスピード・インダストリーズは、オートバイの基本である庶民の足を目標にした

商品作りを目指している。その昔、日本のオートバイメーカー、例えばホンダ株式会社はスーパーカブという庶民の足として、オートバイを作った。この市場に特化した商品を作り、東南アジアへの輸出を行っている。

その時の日本の状況が今日の東南アジアの状況である。そこで同社はこのスーパーカブの再現を目指し、かつ中国から部品を輸入して低価格のオートバイ作りを目指している。同社のビジネス・モデル、ノウハウをつぎに紹介する。

日本のオートバイメーカーのノウハウを基にし、部品は世界最適調達（要求水準に適合した世界一安い物）をし、マーケットはニッチ市場を狙うというものだ。

ところが中国から実際にエンジン部品を輸入して、具体的にエンジンを作ってみなければ、どのような部品が不具合かわからない。そこで中国から部品を取り寄せエンジンを組立て、不具合、問題のあった部品を同社が独自に設計し直し、これを再発注する。特に微妙な点は実際に試作品を作らなければ分からないが、これが重要で商品の差別化になる。バスケット、プラグ、ボルトなど重要部品は日本で調達、その他の大部分、エンジン部品は中国から輸入し、アッセンブルして完成車を作る。

それぞれの部品のチェックの方法、またこのシステム全体が当社のノウハウである。

<東南アジアの皆さんへのメッセージは、次のようなものです>

これから東南アジア各国はオートバイ完成車への輸入割当（インポートクォーター）が厳しくなり、また関税も高くなります。

そこで同社が中国からどのようなエンジン部品を輸入すればよいか。また、どのような中国製部品を当社の独自の設計で作り直すかを指導します。そして、他の部品はできるだけその国の部品を調達して完成部品を作るというノウハウを提供できます。組立てラインの輸出も可能です。

このようなシステムでオートバイを作りたいという企業があれば協力したいと思っています。現在の工場のラインは一日 300 台のエンジンの試験操業の組立てラインですが、今、その拡張計画を立てています。

## 2．交易型産業、企業概念

### (1) 交易型物づくりとは

読者は紹介した6企業について、これまでの物づくりと異なるので少々戸惑っているのではなかろうか。それは当該地域の原料、資源を使わず、また具体的な物づくりをしないで開発輸入マニファクチャリングなどで製品を確保し、はたして産地、地場産業と言えるかという疑問である。

これからの物づくりは、必ずしも産物が具体的に採れたり、製造を実際に手掛けているところだけが産地ではない、これからの「もう一つの産地」は「ノウハウを持っている所」も産地なのではなかろうか。すなわち産物・製品のプロフィット・センターとして機能している場所が「もう一つの産地」なのである。

マーケティングを実施しないしは、これまでの蓄積に基づき当該製品のニーズの特色を把握し、消費者を満足させるような生産システムを持ち、出来上がった製品、産物を格付け、販売ルート

を確立し、ブランドの形成を図るといふ、一連のノウハウの所有こそが産地形成の条件である。

わかりやすい例を挙げて説明したい。周知のように静岡は茶所として有名だが、その一番茶である八十八夜のお茶は60%が台湾産で、10%が沖縄や鹿児島島の荒茶が入っており、その残りが静岡産にしかすぎない。

静岡では八十八夜の頃(5月1日)はまだそれほど暖かくはないので、安定したお茶の生産が確保できない。そこでより南の地域のお茶を移・輸入し、それを各地の好みにブレンドし、静岡八十八夜のお茶として出荷している。確かに地元産のものは半以下であるが、静岡側のマーケティング・ノウハウの蓄積が、販売ルートと、そしてブランドを確立させている。

またこれと反対の例がサンゴ製品である。現在サンゴが日本で採れるのは沖縄近海だけであるが、沖縄で取れた高級なサンゴはいったん四国の高知へ送られる。ここの市場で格付けされ、加工されて再び沖縄に戻り店頭で並べられて観光客に販売される。

このことはマーケティング、格付け、加工、販売ルートそしてブランドの確立こそが産地形成の構成要因であることをよく物語っている。これからは市場が成熟するに従い高級化、多様化、趣味化、スピード化し、物的価値と比べて市場・技術開発価値、さらに情報開発・システム技術価値がより付加価値を増すことになる。これを別の表現を使えばスケール・メリット(規模の経済)からスコープ・メリット(範囲の経済)へということになる。(株)村瀬都市研究所・所長の村瀬章氏も、佐賀県の有田焼の原料が熊本県の天草地方でとれる陶石であることを例にして「原料より技術のほうが大事だということがよくわかります。...(中略)その地域の住民が主体となって商品企画を行い、生産や販売を地元がコントロールできれば十分に地場産品と呼べます。」と指摘している。

ここに紹介した企業はいずれも自地域の原料を使わず、かつ加工も主として域外で行うというもので、生産技術・ノウハウを持っているが、工場を持たないことから「工場を持たないメーカー方式」とも呼んでいる。また革新的な新製品が登場してくる可能性が小さく、多様化・個性化という市場細分化の下で、同じ財・サービスでも小さな差異を価値とするような物づくりのプロセスを「編集型物づくり」と呼んでいる。この典型例がカジュアル・グッズを作っているイタリアの「ベネトン」であろう。