

基調講演

「途上国への開発協力と日本のパートナーシップづくり」

政策研究大学院大学 教授 大野 泉（おおの いずみ）氏

政策研究大学院大学の太野泉と申します。私はさまざまな援助機関で、途上国の国づくりの支援を手伝ってまいりました。13 年ぐらい前に今の大学に移り、今はアジアやアフリカからの留学生を教えています。同時に、政府開発援助（ODA）事業などを通じて、途上国の産業開発の支援をお手伝いしています。

東京をベースとして活動していますが、実は生まれは神戸で、父や母も神戸で出会いました。また 3 年前から大阪のグランフロントにある APIR（アジア太平洋研究所）で、中小企業のグローバル化をテーマとした調査・研究に取り組んでおります。そのご縁で PREX をはじめ、関西のいろいろな経済団体、企業、自治体、研究者の素晴らしいかたたちに出会いました。それをきっかけに今回のシンポジウムでお話ができることを感謝しております。

まず日本の途上国支援が、どういうふうに変遷してきたかという点について、その一方で一貫して変わらない、非常に日本らしい貢献、オンリーワンの貢献があるという点について、特に人材育成支援を中心に話したいと思います。

今、日本は新しい国際化の時代にあります。それは途上国の支援でもそうですし、日本の企業も新しい時代の海外展開に直面しています。その中で人材育成にどう取り組むべきでしょうか。私は、日本が昔からやってきた官民連携をさらに進化させていくべきと考えています。それは具体的に何を意味するのか、どういう方向なのか、といった点について、このシンポジウムで共有させていただければと思っています。

■日本の途上国支援 時代的変遷

日本の途上国支援は、金額的にみると政府開発援助（ODA）事業が非常に大きな比重を占めています。この ODA は、日本の国際社会における位置づけ・役割・相対的な力にに応じて時代とともに大きく変遷してきております。

日本の ODA は戦後の賠償で始まり、高度経済成長期は日本の輸出振興政策と結び付けて実施されました。先進国になると、より広い国際貢献に積極的になりました。経済大国になった日本はトップドナーとして、90 年代には、世界において大きな責任を担うようになりました。

冷戦が終わり地球規模の問題が多様化する一方で、日本経済が低迷しはじめ ODA 予算も削減の一途をたどり、90 年代末からの日本は、どのように世界に貢献できるかをずっと模索してきたと思います。そして今、また新しい国際化の時代が来ていると感じています。これについてはもう少し後でお話します。

■民間ベース、草の根協力・交流も重要な役割

途上国への開発協力としては、ODA という公的な活動と並行して、民間ベースの協力も重要なものが綿々とあります。

1970年代、日本の高度経済成長の時代、輸出がどんどん伸びました。アセアンの国で、反日運動が起こったこともありました。それを憂えた日本に留学生経験のあるタイ人たちが「日本にはこんなものづくりの文化があると。それを吸収していこう」とTPA（泰日経済技術振興協会）を自発的に作りました。それが母体となり、泰日工業大学という、タイ人によるタイ人のための、日本型ものづくりの大学ができました。

TPAを支えたのは、穂積五一さんという、留学生を支える活動をされ、今のHIDA（産業人材育成協会）の原型となりますAOTS（海外技術者研修協会）の初代理事長を務められた方でいらっしゃいます。

PREXも1990年、アジア・太平洋の協力ということで関西の自治体と企業が一緒になり、「官と民の両方の力を結集し人材育成をしていこう」という目的で生まれた組織です。

■日本のODAの時代的変遷

アジアと戦争して負けた日本にとって、戦後、アジアへの復帰が大きな課題となりました。そこで戦後賠償としてODA事業がはじまり、54年には、アジアを対象とする国際的な技術協力のプログラム「コロンボプラン」に参加しました。そこから数えてちょうど60年が2014年です。最近よく「ODAは還暦を迎え、60年です。」といわれる由縁です。

それから日本は高度経済成長を遂げ、輸出を振興しましたが、同時にさまざまな摩擦が起きた時代です。一時は「エコノミック・アニマル」と言われ、アジアとの関係でいえば、田中角栄首相（当時）がインドネシアやタイを訪問された時に、歓迎されるどころか暴動が起きました。

こうした経験をふまえて、福田赳夫首相（当時）は日本はアセアンとの関係をしっかり築くべきと「福田ドクトリン」を打ち出しました。そして、心と心を結びつく、信頼に基づく人づくりが大事だと訴え、後に「アセアン人づくりセンター構想」となって80年代から始まりました。これが一つの大きな軸となり、日本の人材育成支援がいろいろな形で広がっていきました。

日本は経済成長すると同時に、援助も計画的に増やし、89年にトップドナーになりました。90年代にはトップドナーとして、国際貢献に積極的に取り組もうと、ODA大綱を定め、カンボジアPKOを含めた平和構築・復興支援、またTICAD開催に象徴されるアフリカ支援など、いろんな形で協力を広げていきました。非常に前向きな時代だったと思います。PREXが設立されたのもこの時代です。

しかし、その後、日本経済はバブルがはじけ、経済低迷と緊縮財政の時代になります。97年をピークにODA予算の削減が始まります。その一方で、国際社会のグローバル化はどんどん進み、地球規模課題も多様化していきます。内向き志向が強まる中で、90年代末からの日本は、国際援助のあり方を模索してきたように思います。そして今、また新しい国際化の時代が来ている、そういった流れではないかと思っています。

■変化と一貫性

このように、さまざまな時代の変化を遂げてきましたが、日本の途上国支援には一貫して継続した特長があると思います。それは、日本の生きざまを投影した開発理念があり、欧米と異なる視点をもっていることです。

日本はアジア、そしておそらく世界で初めて、援助を受けながら間もなく援助をする立

場になった国です。そういった意味で二重の経験があることが、日本の援助の重要な理念になっています。1つは、援助は、慈善事業ではなく、相手国の自助努力、自立を助けていくという考え方です。それから国造りの過程にはいろんな試行錯誤があつて、外から受け入れた技術や知識を自分たちの中に適応させ、内製化していくことが重要という考え方です。外国の知識と自分たちの考えを組み合わせで共創（co-create）していく——これは野中郁次郎先生の言葉ですが——そういった姿勢は、日本人の中にしみついていると言えるでしょう。

途上国の自助努力を支援する、これは日本が誇るべき理念だと思います。同時にそれだけでは取り残されてしまう人たちも出てきてしまう。ですので、社会的な弱者にも手を差し伸べるのが「人間の安全保障」です。この考えは、日本国憲法の前文の中にも明確に書かれています。

世界の援助には流行があり、主軸が大きくずれます。大規模なインフラ、大きな政府をよしとする時代もありました。その後、小さい政府、インフラよりも貧困削減だという時代がきました。どちらかと言いますと、国際潮流は、二者択一的な議論、経済成長か貧困削減か、といった極端な議論になりがちでした。

日本はややもすると、国際潮流について行けずリードできないといった弱点はあるのですが、ある意味では愚直なまでにぶれない。そういった支援を日本は続けてきています。日本の援助は経済成長を通じた貧困削減であり、借款、無償の資金協力、技術協力等、さまざまな形態の支援を組み合わせで取り組んでいます。

日本は人づくりを基本にし、またインフラ整備、地域の開発、都市の開発、農村の開発などの面的開発を得意として取り組んできた国です。その中で官民連携は非常に重要で、日本のお家芸です。援助によってその国の人づくりやインフラ整備を支援し、貿易や投資の環境を良くし、それが日本を含むいろんな国の企業、あるいはその国の経済活動にも裨益する、そういった取り組みを長年やってきています。

■米国・英国・日本・韓国の ODA の比較

アメリカ、イギリス、日本、韓国の ODA の地域配分を見ると、日本と韓国は圧倒的にアジア中心となっています。米国、英国はアフリカが多い。

分野別の配分を見ると、日本、韓国は経済インフラが多いです。上下水道等、衛生施設を整備する社会・行政インフラもあります。アメリカ、イギリスはガバナンスとか民主化の支援の社会・行政インフラ分野や人道援助が多いです。

それから援助は慈善事業だという考え方があるのがアメリカ、イギリスです。両国の援助はグラント中心です。これに対して日本と韓国は借款もあり、グラントの比率は比較的小さいです。これは、自助努力、いわば自分たちの力で頑張って成長をとげ、返済していくという思想と無関係ではありません。

■60 年間の ODA 事業（JICA）実績

ODA 事業を通じて支援した 60 年間の実績については、JICA に資料があるので、見ていただきたいと思います。例えばインフラではベトナムの空港の旅客量の約 80 パーセントが、日本が援助をした空港です。それからインドネシアの水力発電の 62 パーセントは、日本の支援で作られています。

また、専門家派遣は 136,000 人。研修員の受け入れは 538,000 人。ボランティア 46,000 人。研修員の受け入れは人数も多く、重要な部分です。PREX や関西の企業、自治体、教育機関なども受け入れており、地元の関係者といろいろな交流機会を持たれていると思います。そういった実績があります。

■日本らしさ、「オンリーワン」の国際貢献

「日本らしさ」とは何だろうか、ということを考えてみたいと思います。日本らしさとは目的志向、現場主義、共同作業が重要だと思います。それを元に相手と一緒に働き、最終的にその国の人たちが援助から卒業して、自分たちが主導権を持っていく、そういったことを喜ぶ。そういった考え方が日本の企業、あるいは日本の援助をしているかたちに自然にあると思います。

似たようなことを適切に表していただいているのが、拓殖大学にいらっしゃる柳原透先生です。「欧米は開発とか経済を考える時に枠組みで考える。日本は中身で考える。『枠組』志向対『中身』志向である」とされています。

欧米は社会とか経済を支配するルール、説明責任、予算配分の基準、評価、アカウンタビリティ、を重視する。それはとても大事です。日本はそれも決して軽視しないですが、一つ一つの産業、技術、インフラ、そういった経済、社会の構成要素に注目します。そういった意味で「中身」志向です。

サッカーの試合を考えてみましょう。よい試合をするには、いいレフェリー、審判、それから透明性がある、非常に明確なルール、整備されたグラウンドがなければなりません。この点を重視するのが「枠組」志向で、欧米的発想といえるでしょう。

同時に、日本はそれぞれのサッカー選手の個性を生かしたコーチングをする。指導をしていく。それが「中身」志向と言えます。さきに述べた目的志向、現場主義、共同作業について言いますと、単にインフラを整備する、行政能力を強化するのではなく、何年までに、どこの地域にインフラを作るといった、具体的な目標を設定して、その実現のための課題をどうやって克服するのか、人をどうやって育てるかを具体的に考える、という発想です。生産現場に足を運び、相手と一緒に何が課題かを考えます。

日本の専門家などは、国際会議の場で、英語で上手なプレゼンテーションはできないかもしれませんが、何が現場で起こっているかをよく知っています。それから現場で一緒になって共同作業をし、その国の成長を喜ぶ、そういった特徴があると思います。

大学で留学生に教える時にはこんな話を使っています。明治の時に日本がどうやって紡績業を発展させたか。それが非常に具体的な目的主義だったということです。ご承知のように、紡績業・綿工業はイギリスが強く、日本は何とかキャッチアップしなければいけない状況でした。日本は綿糸を輸入していましたが、何とか自分たちで作れるようにしようと、企業家の渋沢栄一が産業を興そうと決意しました。その時に山辺丈夫はイギリスに留学し経済学を学んでいました。渋沢さんが、「お願いだからマンチェスターに行き、紡績工場で運営のノウハウと技術を学んでくれ」と依頼するのを、山辺さんは喜んで引き受け、一生懸命勉強し、得たノウハウを持って日本に帰国して有名な大阪紡績を作られました。それが成功し、それに追随して頑張ろうといった企業が大阪、関西にあふれました。大阪は東洋のマンチェスターとなって、イギリスを追い抜きました。

具体的にどの産業を振興して頑張っていくのか決め、現場で徹底的に学ぶ。こうした目

的志向、現場主義こそが日本人の発想の原点にあると思います。この考え方が日本の過去、あるいは現在の援助にも表れていると感じています。

■日本らしい支援事例①（タイ）

事例をご紹介します。タイの東部臨海のインフラを核とした地域的な開発は、人材の育成が中心となっています。今ではアジアのデトロイトと言われ、日本の企業を中心に外資が進出し、自動車関係、電子・電機の産業集積があるところです。

1980 年当時のレムチャバンとマプタプットは何もなかったところです。日本の ODA を含めた協力で港を近代化し、産業の集積を作っていました。日本は港湾、道路、鉄道、工業団地等 16 の事業に対して 27 件の借款を出しました。同時に、専門家を派遣し、マスタープラン策定や事業化調査をしました。これらの協力により東部臨海の開発の基礎ができました。これは、面的な開発を計画的にやっていくアプローチと言えます。

人材育成については、例えば、タイは ODA 事業で JICA などが 40 年間ずっとモンクット王工科大学を支援しています。始めは職業訓練センターだったのが、短大になり、4 年制の大学になり、大学院もできて今ではアジア地域の工学系大学のハブとなっています。実に、息の長い支援です。そのプロセスの中で日本の専門家、大学の先生、日本の企業が協力し、そこで育った学生がタイの産学官の中で非常に重要な人材になり、日本の企業にも勤めている、そういった発展を遂げています。

2014 年の 12 月に海外産業人材育成協会（HIDA）の仕事でタイを訪れました。そこで日本の中小企業を含めて訪問させていただきました。どこから人材を雇っていますかと聞くと、モンクット王工科大学ですと答えた企業が複数ありました。実学的な教育に特徴があります。

タイには幾つか優秀な大学があります。例えば、チュラロンコーン大学は、どちらかと言うとホワイトカラーのエリート育成学校です。モンクット王工科大学は実学重視なので日本の製造業に合うようで、泰日工業大学に劣らず、日本企業に就職する学生を輩出しているようです。

■日本らしい支援事例②（シンガポール 生産性向上プロジェクト）

日本といえば、改善です。私は若い時に JICA にいたのですが、このプロジェクトはその時に関わった事業でもあり、思い入れがあります。リー・クアンユー首相が若かったころです。

今のシンガポールは GNP では日本を上回っていますが、当時、リー・クアンユー首相は自分たちの国の労働者は日本やドイツと比べて課題がある、仕事に誇りを持ってない、技能もないと考えていました。日本の生産性運動に関心を持ち、日本生産性本部の郷司会長（当時）と会って、これは素晴らしいと考えました。人間的な側面からアプローチする、生産性運動をぜひシンガポールにも導入したいということで、日本政府に協力を要請し、シンガポールにおけるアセアン人づくりプロジェクトになったわけです。日本は長期にわたって支援しました。シンガポールはやる気があり、日本からの協力を内生化して吸収し、今ではアジアやアフリカの国々を指導するようになっています。

これは ODA で生産性や品質向上、改善を支援している例ですが、通常、日本の企業は進

出先で地場の企業に B to B でこれらの指導をしています。

■日本らしい支援事例③（エチオピア カイゼン支援）

私はエチオピアの仕事もしており、つい最近の例を紹介したいと思います。エチオピアはアフリカの貧しい国ですが、国造りにかけるやる気はすごい。東アジアの開発経験から学びたいということということで、残念ながら 2 年前に亡くなられたメレス首相から、「ぜひ改善の支援をしてほしい」といった要請をいただきました。

30 社ほどのパイロット企業で改善を導入したところ、よい成果が出ました。エチオピア政府は自らの予算でカイゼン・インスティテュートという名の組織を作りました。そして JICA は、指導員を養成し、より多くの人材を育てることを目的として、第 2 フェーズの協力を行い、250 社近く指導し、409 名のカイゼンコンサルタントを育成しました。

今、第 3 フェーズを準備中で、さらに上級の改善指導員を育成すると同時に、シンガポールのように生産性運動の展開をめざしています。エチオピアに進出した日本企業はまだ 1 社か 2 社だけですが、こういった形で地場企業がレベルアップされれば、いつか必ず日本のよいパートナーになると思っています。

■日本らしい支援事例④（日本センター）

日本センターは、ODA で移行経済諸国、社会主義から市場経済に移る国に対してビジネス、あるいは日本の企業文化などを含めて集中的に教える拠点です。

例えばベトナムにはハノイ市とホーチミン市にあります。PREX、それからリロ・パナソニックエクセルインターナショナル社の専門家などが、ベトナムでは経営塾や、生産管理コースを丁寧に教えています。ベトナム企業を対象にした訪日研修も PREX で実施しています。

■日本らしい支援事例⑤（ブラジル金型協会の設立）

2014 年、HIDA で非常に感激する機会があったので、ご紹介します。HIDA の同窓会が活発に活動していることは、広く知られていると思います。2014 年 10 月に HIDA が「成功事例大会」を企画し、その研修生が研修後に、自分たちがそこで学んだことをどうやって自分の国に生かしているか、といった観点から発表する大会がありました。そこで私がこれは素晴らしいなと思ったのが、パウエルさんというブラジルの研修生です。

彼は HIDA の金型産業経営管理者研修コースに参加し、日本の金型製作の企業の技術はもちろん、その精神性にびっくりされたそうです。やはり極めるところは、正確さ、品質に対するマインドだと。同時に金型協会があって、そこは業界、機関のかたも企業の底上げに協力し、研修をする、情報を共有する、など、さまざまなことをやっている。これは素晴らしく、共存共栄をはかっていると考えました。

帰国後、ぜひブラジルで実現したいということで、彼はサンパウロでブラジル初の金型業界を作るのにリーダーシップを発揮しました。今、自分でも金型関係の企業を営んでいます。日本の企業がブラジルへ進出する中で、いい意味でのパートナーになってきているのではないかと思います。

■官民の協力事業としての ODA

ODA は「政府開発援助」という名前ゆえ、官と官、日本政府と途上国政府でやっている取り組みと考えている人が多いと思います。日本の ODA 事業には、JICA はもちろんですが、それを支える NPO、コンサルタント、企業家など、さまざまな団体・個人がかかわっています。自治体、教育機関、企業が結びつきながら交流して、相手国のさまざまな機関から研修生たちを受け入れ、また専門家として派遣されてアドバイスして、支えているということがあると思います。

つまり、日本国内に ODA の実施を支える広い裾野があり、多くの人々が参画した官民の協力事業なのです。そういった意味で、「人材育成を通じた途上国とのパートナーシップづくり」というのは、決して新しい取り組みではありません。今までの協力を通じて長年、既に築かれてきた広い裾野を、さらに進化させる形で使っていくべきだと考えています。

■新しい「国際化」の時代を迎えて

それでは、今、どのような国際化の時代にあるのかを、考えたいと思います。世界は新しい時代を迎えていて、私は、「共創 (Co-Creation)」と、「競争 (Competition)」の時代が来たと思っています。人口動態、成長力、都市化などの点で、世界の基本構造は今、大きく変化しています。例えば最近、中国が提唱したアジアインフラ投資銀行が話題になっており、日本が参加する、しないと、注目を集めています。世界秩序そのものが、大きく動いているのです。

また、私たちはグローバル化が進んだ時代に生きており、一体化する地球をまさに実感しています。エボラ出血熱、最近のテロの話も含め、瞬時にさまざまなリスクが伝播する。共通する課題に対して、全員参加型で取り組まなければならない。公的機関の援助だけでは不十分で、民間の技術やイノベーションが大事になってきます。エボラ出血熱に効く薬を富士フイルム関係の会社が開発したそうですが、これはその典型例といえましょう。

一方で、日本は人口減少、少子高齢化に直面し、成長の源泉を海外に求めなければなりません。日本の企業にとっても、技術力を活かして途上国や世界の課題解決のために貢献する、日本らしさを加味して競争に勝っていくことが求められる時代になったのです。

■先進国 (DAC 諸国) から途上国への資金の流れ

開発の課題の多様化に加えて、先進国から途上国に流れる資金の流れをみると、ODA を中心とする公的な資金を民間の資金が凌駕しています。そして、日本も新たな国際化を迎えています。

もちろん日本企業の FDI (海外投資) は今に始まったことではなく、何十年も前からのことです。当初は、主にアメリカやヨーロッパとの貿易摩擦を回避するための現地進出でした。大企業を中心となった海外進出です。80 年代になると、プラザ合意により、日本での生産コストが高くなり安い労働力を求めて海外に出る企業が増えました。現地で安く生産し、そこを拠点として輸出していく、低コスト追求型です。やはり、中心は大企業でした。中小企業も進出しましたが、その多くは取引関係のある大企業と一緒に行きましようと言われて行くケースです。その後、中国の改革開放が進み、安い労働力や大きな市場をめざして日本企業の中国進出が進みました。

そして今、迎えている新しい国際化は、今までの時代とは異なる特徴があります。特に 2008 年のリーマンショック後、台頭する新興国との競争が厳しくなり、大企業はさらに現

地調達し、現地化を迫られています。かつての系列関係が崩れはじめ、普通の中小企業も大企業の追随ではなく、独自で現地で市場・販路を求めていかねばならない時代になりました。大企業だけでなく、中小企業も中心となる、より裾野が広い日本企業の海外展開が始まったのです。しかも、進出先もチャイナ・プラスワン、タイ・プラスワンで、アセアンの多様な国に広がってきています。

■新・開発協力大綱

こういった内外の大きな変化をふまえて、日本政府は2015年2月に、約12年ぶりにODAの基本方針を改定しました。「ODA 大綱」を「開発協力大綱」へと名称を変えたのも、先進国が途上国を助けるといった関係のもとで、公的資金を中心とした開発援助をするのではなく、途上国や世界の持続的開発のために、全員参加型でみんなが協力しましょうという、フィロソフィーを明確にするためです。

もちろん、日本が長年実践してきた基本的な理念は変わりません。非軍事的な協力、人間の安全保障、そして自助努力支援や日本の経験や知見を動員した協力、これは今までと同じです。ただし、幾つかの点で新しい特徴もあります。例えば、さまざまなステークホルダー、特に官民連携を一層進化させる方針を謳ったこと、「質の高い成長」をめざすことを打ち出したこと、中進国やODA卒業国が直面する課題解決にも目を向けようと対象国の範囲を拡大したこと、などです。また、民間企業による途上国の社会的課題の解決への取り組み、要請主義だけでなく提案型の取り組みも奨励していこうという方向も打ち出されています。

■官民連携のさらなる進化

新しい時代の中で、官民連携はますます進化していく必要があります。既に始まっているとも思います。既に述べたとおり、従来型の海外展開は大企業を中心とし、そこに中小企業が追随して進出しました。大企業と一緒に行けば引き続き、現地で系列関係の中で協力や販路が確保されていました。つまり、日本ムラの中での取引だったわけです。また進出先の位置づけは、安く生産し輸出するという低コスト追求型の輸出拠点でした。そういった状況のもとで、官民連携により、ODAは日本企業の進出先のビジネス環境を整備することに貢献した、という点が特徴でした。

これから必要になっていくのは、より広く深い官民連携です。現地の人材や組織とのネットワークづくりです。これから柳社長や西島社長からのお話がありますが、ごく普通の中小企業が系列関係を離れて、海外進出していく事例が増えてきています。あるいはBOPビジネスといった、ビジネス本業を通じた、途上国の社会的課題の解決に取り組む例も増えています。そのためにはその国のことをよく知らなければいけない。相手国のキーパーソンや組織と深いネットワークをつくらなければいけないのです。海外展開の目的も、今後、日本国内の市場の大きな伸びが期待できない状況で販路追求型に変わってきています。進出先は生産拠点であり、また販売拠点としても位置づけられるようになったのです。

■（例1）中小企業の海外展開支援

中小企業の海外展開支援とBOPビジネスについて事例を申し上げたいと思います。中小企業の海外進出の傾向がリーマンショック以降、加速しています。これをうけて、今

まで空洞化懸念から中小企業の海外進出に消極的だった政府や地方自治体は、積極支援へと政策転換をしました。関西では、近畿経済産業局が中心的な役割を果たして、中小企業の海外進出支援をしています。

実際に日本からベトナムへの直接投資はここ数年、急増しています。1件ごとの投資額が少なく進出件数が増えているのが最近の特徴です。タイでも同じようなことが起こっています。

■ 中小機械・金属企業と主力納入先との関係

商工中金のアンケートに、中小企業に、ここ数年で納入先との関係はどう変わりましたかと聞いた調査があります。半分くらいの中小企業が、納入先から受注単価の引き下げの要求が強くなったと答えています。発注面の変化として、今までの取引の実績を勘案してくれなくなった、という答えもあります。また、納入先の海外生産が増え、海外から部品調達したいと言われている企業が多く、これが中小企業の経営に悪影響をおよぼしていることがわかります。

■ 海外投資決定要因の変化（中小製造企業）

経産省が海外進出した企業を対象としたアンケート調査によれば、なぜ海外に行ったかという質問に対し、圧倒的に増えているのが現地の需要拡大に応えたいという回答です。以前は、安い労働力を求めて進出するといった答えも多かったのですが、今は現地での市場開拓を目的とする企業が多いのです。

■ ベトナム「進出前」「進出時」「進出後」の重大課題の変化

近畿経済産業局がベトナムに関心を持っている関西の中小企業を対象に行った、興味深い調査があります（2013年2月に公表）。ベトナム進出前、進出時、進出後と、事業段階によって直面する課題が異なることが分かります。特に進出後の課題として圧倒的に多いのが、人材に関するものです。現地でマネジャー育成・確保、またワーカーの確保・定着の必要性、そういった点に非常に苦労していることが分かります。

私がベトナムで調査して聞いた話では、中小企業は大企業よりいろいろな意味で制約があります。トヨタと聞けば、人材募集には多くの人たちが応募するでしょうが、中小企業は知名度でそれほどないので、人材確保に苦労します。社員教育をしたいけど、研修制度づくりに余裕がないといった、問題もあります。その意味で、現地の教育機関や人材派遣機関と連携して、日本の中小企業で働くことに興味あるベトナムの若い人たちをレベルアップしていくことは重要になります。日本が、長期の視点から、ものづくり人材育成に取り組む現地の教育機関の能力強化を支援することは非常に意義があると思います。

■ 工業人材：教育訓練機関・技術者・技能研修性の派遣機関（ベトナム）

この点については、ベトナムで既にある取組をいくつか紹介しましょう。ハノイ工業大学では日本型ものづくりの水準をめざして技能者を育成しているほか、現地に出ている日本の中小企業と連携してインターンシップや人材育成を受け入れる産学連携の取り組みが始まっています。

民間企業ですが、エスハイという技能実習生を派遣している企業がホーチミン市にあり

ます。社長のレロンソンさんはベトナム人。日本に留学して、日本のものづくりに非常に感銘し、ベトナム人が日本のものづくりを学ぶことでベトナムの工業化を進めていきたい、そのために日本とベトナムの橋渡しになりたいと考え、人材派遣企業を作りました。

日本に技能実習生を送り出す時、単に日本語や日本の企業文化を教えるだけでなく、何のために日本に行くのか、お金だけでなく、価値観、人生観を含めて指導しています。そして、3年間の技能実習から帰国した若者達のスキルアップや、日本企業などへの就職あっせんも行っています。日本で働くことが自分たちの一生の糧になるように、また帰ってきた意欲ある若者には就職面でフォローアップする、いった仕組みをつくって経営しておられます。

■自治体連携による、ものづくり人材育成支援（PREX・大阪府・ベトナム）

PREX が大阪府と一緒にいる取組もあります。関西の中小企業はベトナムへの関心が強く、特にベトナム南部のホーチミン市、ドンナイ省、ビンズオン省などに進出しようという動きがあります。さらに近畿経済産業局が事務局となり、関心ある中小企業と連携して、ものづくり裾野産業集積づくりのために共同進出を推進するといった取組も進んでいます。

この一環で、JICA の草の根技術協カスキームを使って、大阪府がドンナイ省をカウンターパートとして、ものづくり人材育成のために協力する取り組みが始まっています。具体的には、大阪府立大学高専、淀川工科高校、大阪府の専門家の方々と一緒になって、ドンナイ省の職業訓練機関や大学に対し、カリキュラムの改善、模擬製造現場での実習などを行う取組です。

PREX は、この実施を調整する役割を担い、ドンナイ省の職業訓練機関や大学の先生などを日本に招聘し、大阪府立大学高専や工科高校の先生、また関西企業と直接交流する機会を作っています。ゆくゆくは、これらの教育機関で育ったベトナム人の若者たちがドンナイ省に進出する関西の中小企業にとって必要な人材になるように、ものづくり人材を育てていこう、そういった思いがあつての事業です。このように、さまざまな形でパートナーシップを作ろうという取組が進んでいます。

■工業人材：ものづくり人材育成（タイ）

タイには泰日経済技術振興協会（TPA）や経済泰日工業大学（TNI）をはじめとして、日本への元留学生たちが日本型ものづくりを広めたいと作った組織や教育機関があります。タイ人によるタイ人のためのものづくり人材育成機関で、強い主体性をもって発展し、日本の企業からも高く評価されています。日本企業がタイでもものづくりができるのはこうした人材がいるからであり、日本はタイの人々に助けてもらっているのです。

2011 年の大洪水時に、タイで被害をうけた日本企業は操業を停止せざるを得なくなりました。その時に、タイの人材が一時日本に来て代替生産をしました。タイでしか作ってない部品を日本の工場で製造するために、彼らが日本人を指導したのです。これこそ、ものづくりパートナーシップの成果だと思います。

■BOP ビジネス

BOP ビジネスは途上国現地の社会的な課題をビジネス手法で解決するものです。単に慈善事業ではなく、消費者、生産者、流通・小売業者として途上国の人が恩恵を受ける社会課題解決型ビジネスモデルです。

最近では、こうしたビジネスモデルにさまざまな企業が取り組んでいます。味の素はガーナで栄養食品の製造を始めています。また昨日「カンブリア宮殿」を見ていましたら、大阪の日本ポリグル社の小田会長が安全で安心な水をバングラデシュ、タンザニア、ソマリアなど世界に届けたいと頑張っていることが放送されていました。サラヤさんも大阪の企業で、ウガンダで病院でのアルコール手指消毒剤の普及に頑張っています。京都の「坂の途中」さんも、有機農業をウガンダで始めておられます。パナソニックは、ソーラーランタンの事業に取り組んでいます。

ただし、BOP ビジネスは途上国の低所得層を含む、いろいろな人たちのニーズを知り、ニーズにあった製品・サービスをつくり、届けなければならない、現地との深いネットワークがあってこそできるものです。

■長年の協力で築いた現地ネットワーク：「つながり」を生み出すヒト・組織

現地ネットワークづくりにおいて、ODA が貢献できる可能性として、ケニアの例を紹介します。ODA で長年支援してきたジョモケニヤッタ農工大学があります。JICA が 20 年もかけて、ゼロから育てた大学です。日本の東京大学や岡山大学の先生が専門家として派遣され、現地研究者と一緒に人育て、信頼関係を構築し、親日的な大学になっています。

こうした信頼、ネットワークを基盤として、日清食品がジェモケニヤッタ農工大学の先生がたと一緒に製品の試作、共同開発に取り組んでいます。加えて、かつて JICA 専門家として同大学に派遣された日本人が、日本とケニアをつなぐさまざまなビジネスの橋渡しをしようと活動しています。

■日本の開発協力 + 企業の海外展開で、「オンリーワン」の国際貢献！

日本の開発協力と、日本の企業の海外展開の両方に共通する「日本らしさ」があります。新しい国際化の時代に、両方を組み合わせることにより、日本は、ゆるがないオンリーワンの国際貢献ができると信じております。

目的志向、現場主義、共同主義、さまざまな国の文化と社会に対するセンシティブティ、現地目線で寄り添い型の協力——これらは日本人の DNA であり、ODA 事業で活躍する日本人専門家、そしてビジネスで海外展開する民間企業の人々の両方に共通する特徴だと思います。日本は戦後、援助を受けながら欧米へのキャッチアップをめざし、追いつけ追い越せと汗水流して頑張ってきた国で、だからこそもっている国民資質ではないかとも思います。優れた技術力、ものづくりへのこだわりも、日本ならではの特徴だと思います。

もう一つ、日本はある意味で「成熟した国」です。近代化、そして戦後高度成長の過程でさまざまな課題に立ち向かい、解決してきたノウハウ・経験の蓄積があります。公害問題、環境問題、神戸・兵庫県を含めて経験した震災復興などの困難な経験もあります。まだ解決策を見出してはいませんが、高齢化問題のような課題もあります。豊富なノウハウの蓄積が各地域にあり、今、同じような課題に直面している途上国に解決策を共有してい

ける、人材や知識などのリソースが官民にあります。

そして日本には、ものづくりにおいてはどの国に比べても負けない、充実した企業支援の仕組みがあります。中小機構、JETRO、HIDA、JICA、自治体、NPO など、実に多くの組織が取り組んでいます。そういった意味でも、日本の官と民が一緒になって、現地の課題解決のために協力し、より深いパートナーシップを築いていくこと、それこそ新しい時代におけるオンリーワンの日本の国際貢献になるはずです。

■まとめ

まとめになりますが、日本の途上国への支援は、日本の歩みを映す「生きざま」です。いろいろな時代環境のもとで、日本の対外経済・外交政策における ODA の位置づけは変わってきましたが、同時に、現場主義、ものづくりなどの実態経済への関心、共同作業などは、時代が変わってもゆるがない太い価値観、日本が大事にしている理念やアプローチです。また、日本の ODA 事業は裾野広く、民間の人々と一緒になって実施されており、官民連携は長年の特徴です。

特に産業人材育成への支援は、日本のものづくり文化に深く根ざした、きわめて日本らしい、オンリーワンの国際貢献であり、官と民が一緒になってできる分野です。日本企業の海外展開が新たな時代を迎えた今、日本の途上国支援にも新時代が到来しています。ODA 大綱の改定に象徴されるように、「援助」から「開発協力」への進化です。

この新時代においては、官民連携もさらに進化する必要があり、今後、より広く深い官民連携、現地との人材・組織のつながり構築が求められています。その意味で、人材育成支援を通じた途上国とのパートナーシップは今後ますます重要になるとかんがえます。

■最後に PREX へのメッセージ

本日の講演のお誘いをいただき、PREX さんの活動について勉強させていただきました。民間のイニシアチブが主体となる新しい開発協力の時代。それから日本企業の海外展開が中小企業を巻き込んで、アジアを中心に広がりを見せている新時代。PREX の活躍の場はますます増えると思っています。

PREX は人材育成を通じて、関西に根ざしたさまざまなリソースを動員し、途上国と関西の「つながり」のハブとしての存在になっていると思います。今年が 26 年目と伺いましたが、今まで築いてこられた財産を、今日、それから明日の世界と日本と関西のためにぜひ生かしていただきたいと思います。

以上、駆け足になりましたが、私の考えていること、思いをお話ししました。ご静聴ありがとうございました。

■「関西企業のグローバル化と人材育成・人材交流」

コーディネーター 大野 泉 氏

パネリスト

南海金属株式会社	代表取締役	柳 善朗 氏
株式会社中農製作所	取締役社長	西島 大輔 氏
株式会社松栄堂	執行役員	藤本 悌志 氏

◆大野先生

前半に引き続きまして、これから一番エキサイティングなパネルディスカッションのセッションに入りたいと思います。パネルディスカッションのセッションのテーマは、「関西企業のグローバル化と人材育成・人材交流」です。

今日、ぜひ皆さまと一緒に考えていきたい視点をいくつかあげます。ひとつは、海外との人材交流や人材育成です。それぞれの企業がグローバル化とビジネスの海外展開にどういった理念を持っているのか、こうした取り組みが途上国にどういった影響を及ぼし、また現地の課題解決に貢献しているかということを考えたいと思います。

また、支援機関に対して、海外展開支援のあり方、どのようにしていけばいいのかについても示唆いただきたいと思います。関西で個性的で最先端の取り組みをしてらっしゃいます企業の皆さま、お三方にお越しいただきましたので、ぜひ具体的な経験にもとづくお話を伺えればと願っています。

今から、お三方についてご紹介させていただきます。

まず南海金属株式会社代表取締役社長の柳善朗さんです。南海金属は堺市にあり、農業機械などの加工部品の製造、それから設計・開発などを主な主力業務としておられます。ドンナイ省に現地の工場を 2013 年に設立されておられ、PREX と大阪府が JICA 草の根協力で取り組んでいるドンナイ省のものづくり人材育成事業にも協力されている企業です。

続いて株式会社松栄堂の執行役員、藤本悌志さんです。松栄堂は京都にある伝統的な、お香の会社です。お線香や匂い袋、各種のお香の製造販売を主力業務としておられ、創業は 1705 年です。長年 PREX の研修にご協力されていると聞いています。

それから株式会社中農製作所取締役社長、西島大輔さんです。中農製作所は東大阪の中小企業で、自動車部品とか産業機器向け部品の精密機械加工、組み立てなどを主な業務としており、2014 年 9 月にホーチミン市に事務所を設立されました。長年 PREX の訪日研修に協力されており、また PREX の社員研修にベトナム人の社員を参加させたとも伺っています。

それでは、お三方から、自己紹介を交えながら、いろいろな角度からお話を伺っていきましょう。それぞれの企業において、海外との人材交流・育成がどのような影響を持ち、ご自身の活動にどんなインパクトを与えているのか。今の時代をどうとらえ、今後何をやっていきたいか、そのための課題や途上国の人材育成の持つ意味などについて、触れていただければと思っております。

◆西島氏

当社は、主に金属の部品加工をおこなっている会社です。創業が 1949 年、約 65 年間東大阪で金属の部品を精密加工しています。2014 年の 9 月にベトナムのホーチミン市に駐在

員事務所を設立しました。資本金が 1,450 万円、従業員数が 50 名です。このうちベトナムの社員 10 名が働いております。金属部品（鉄、アルミ、ステンレス）金属の加工をおこなっている会社です。

当社のベトナム人との出会いをお話しします。もともと自動車の部品を製造しており、車の注文台数に応じて日勤、夜勤が発生する労働実態です。なかなか日本人が定着しない中で、約 10 年前にベトナムの研修生制度というのを知りました。研修に来ていただき当社で頑張ってもらっていておりました。それが約 6 年続いたのですが、ベトナム人は優秀だとわかり、2008 年からはエンジニアいわゆる技能者を直接雇用しました。インターンシップでも 2013 年に 1 名働いていただきました。

PREX の研修で、海外の方が当社の工場を見学される時は、ベトナム人のスタッフが主に対応して会社の説明を行います。そういったところでもベトナム人社員が活躍しています。

ベトナム進出が決定した背景について話しますと、当社は、受注企業として部品を作っていますが、お客さまから、海外で調達できるところに優先的に発注しますという声が高まってきました。そこでわれわれ中小企業も海外に拠点を置かなければならないと考えるようになりました。それとベトナム人が働いていたということ、ベトナムにネットワークがあったことも理由のひとつです。

もう一つは、10 年後の当社の将来を考えるという研修を 1 泊でおこなったのですが、その時当社で働いているベトナム社員からベトナムに工場を出してほしいという声が上がりました。その声も、ベトナム進出が実現されていった大きな後押しだったと思います。進出の折りにどういうアクションを取ったかということについてですが、当社は部品産業で、なかなか儲かっていない状況です。ですからコストをかけずに何とか進出したいと考え、できる限り無料のところを教えていただいてスタートしました。

中小企業基盤整備機構を通じて海外の情報を 3 回ほど収集し、JETRO、大阪産業振興機構を通じて 4 回ほど展示会にも出ております。いろいろな支援機関を利用し進出につなげました。ベトナム工場は、タンビンという、ホーチミンの空港から 15 分ぐらいのところにあります。500 平米のレンタル工場でスタートしています。

ベトナムでの事業戦略は「人材を生かした戦略をしていこう」「コストをかけずに進出する」「将来レンタル工場から自社工場へ」という目標を立てておこなっており、日本で製造している部品をベトナムで生産しはじめています。試作の評価が終わり、量産化をはじめた製品が今、船に乗っており、今月もしくは来月早々には日本に届きます。約 2 年前からベトナムに出ようということで、苦労しながらですがようやくここまでたどり着いた状況です。

◆藤本氏

松栄堂の藤本です。弊社は松栄堂というお香の会社で、京都御所の近くの烏丸に本社があります。創業が 1705 年で、今から 310 年ほど前になります。現在の代表が 12 代目です。創業以来一貫してお香を商っておりまして、代表的な商品としまして、一般的に家庭で使うお香や匂い袋、茶道で使う専門的なお香、お寺で使うお焼香、仏壇で使うお線香があります。伝統的にお香と言われるものはあらかた作っている会社です。製造拠点は烏丸二条の本社と、京都の長岡京市にある工場です。

平成元年には、これまでのお香のイメージを払拭して新しい商品を作ろうと、「リスン」というお店を作りました。リスンというのは、お香は匂いをかぐとは言わなくて、「聞く」と形容します。なので、その聞く (listen) から「リスン」という店名になりました。このお店ではお香のことをお香とは言わず、「インセンス」と呼んだり、お香立てを「インセンスホルダー」と言ったり、できるだけ新しい感覚で商品を紹介しています。色とりどりのお香を 1 本から購入していただけます。お香の原材料は、ほとんどが漢方薬の材料と一緒に、ほぼすべてが日本では全然採れないものです。東南アジア、インド、アラブやアフリカから入ってきます。お香の歴史は日本で 1,500 年ほどありますが原材料は日本で取れるものではないので、当初から輸入していました。弊社も創業 300 年ですが、当初から海外の生産に頼ってきました。

私個人は 2003 年の 7 月から 2005 年の 12 月まで 2 年 5 カ月間、青年海外協力隊に参加してアフリカのザンビアにおりました。ザンビアはアフリカ大陸の中央南にあり、ザンビアの首都であるルサカという都市におりました。そこで何をやってたかという、ルサカの市の中にジョージコンパウンドという、コンパウンドというのは非計画居住区と呼ばれたり、貧困層の居住区と呼ばれたりしていますが、地方からやってきた人たちが無計画に住み着いて大きなコミュニティを作っている地域で、コミュニティ村落開発普及員という職種で働いていました。

一つは大豆を現地で栽培し、その大豆を使って子どもたちの栄養改善をおこなうということをしました。コミュニティの中にニュートリション・プロモーターズという栄養普及員を養成し、彼らに啓蒙活動してもらいました。コンパウンド内には JICA が ODA で作った水道があり、そこに水を汲みに来る人たちが集まる時を狙って啓蒙活動を行いました。

もう一つの柱が結核対策プロジェクトです。現地は、エイズや結核の患者が多いので、その患者を支援しようと、コミュニティの中にボランティアを養成し、彼らに患者のケアをしてもらうプロジェクトに参加していました。

◆柳氏

南海金属の柳です。創業は 1953 年 9 月です。60 周年でベトナム進出を決めました。もともと私は将来絵描きになりたかったのです。そして美大で浪人生活をしましたが、やはり難しくあきらめ帰ってきました。それがスタートでした。

会社は小さな鉄工所で、10 名ほどの社員はほとんど定年間際の社員ばかりでした。そういう中からスタートし、いずれはこんな会社を作ろうと考えていたのが今、四つになっております。まあそうは言いますが、小さな町工場から郊外に出て、また郊外の工場が都市開発により住宅に囲まれたので最終的に臨海に今の本社がございます。昭和 58 年にどんな小さくても工場の前に庭が欲しいという思いから栃木県に 30 坪ほどの芝生の庭のある工場を作りました。

2011 年には堺市のミッションでベトナムに行き進出を決めたのです。ベトナムの工場には約 800 坪ぐらいのイベント広場を作り、夜は夜間学校を開き、昼も夜も仕事ができる環境を作ってあげようと考えました。私が企業を継いだ時からの理想の形をベトナムに持っていきました。工場の 2 階は 600 平米のサブフロアになっております。2 階にトレーニングセンターを作り、人材育成の場所として使おうと考えています。

ベトナム工場の目的は、溶接と生産技術力を生かしベトナムやアジアの発展に貢献する

ということです。円高の局面で行き、行った当時は1円が70ドンでした。その時に円はほとんどドルに替えましたのでこれは得したなと思っていました。案の定その年の年末に安倍内閣が発足して、現在では1ドル120円という状況になっています。現在は円高局面から円安局面になりさまざまな問題が発生しています。ただ近畿経済産業局を中心とする諸団体のお力で操業を続けています。

南海金属の課題は二つ。ひとつは「ものづくり企業間協力、協働してやる」ということです。もうひとつは「人材」。これは創業時からの課題です。

◆大野先生

三社の皆さまから事業の概要や、海外との関係についてご説明いただきました。それを踏まえて、途上国や海外との人材交流や育成といったことが、それぞれの会社のビジネス展開にどういった影響を与えているのか、もう少し深く聞いてみたいと思います。

それでは、松栄堂の藤本さんからお話をお聞きしたいと思います。藤本さんは青年海外協力隊で村落普及員をやっておられたそうですが、今のお仕事とかなり違うので驚きました。また松栄堂の社員にはアジア出身者もいらっしゃると聞き、長い伝統文化をもつ企業が海外との接点を持っている点が斬新な感じがしました。

まず老舗企業に働く藤本さんご自身にとって海外、特にザンビアでの経験がどんな意味を持っているのかご説明いただけますか。

◆藤本氏

松栄堂に入る前はザンビアに行っており、帰国してから松栄堂に入社しました。ザンビアでは二つ活動の柱があったと話をしました。その一つ、栄養改善のほうは前任者から引き継いだプロジェクトで、もう一つの結核プロジェクトは私がいる間に始まったプロジェクトです。当初は支援金がありプロジェクトを回せたのですが、2年後になったらその支援金がなくなり、現地でお金を稼ぎ、そのお金でプロジェクトを回しました。養鶏を始めた、製粉所みたいなものを作ったり、いずれも自分で建物を建てることから始めました。この経験がビジネスを知るきっかけとなり、今に生かされていると考えています。

向こうにいと日本のことを聞かれますが、その時に十分答えられません。それに海外にいと現地で聞く日本のニュースの切れ端で日本のことが気になります。日本に帰ったら日本らしい会社で仕事をしたいと思うようになりました。帰国後、今の松栄堂に拾われた形ですが、ザンビアの経験が生かされて、原材料の担当をしております。海外出張の話が上がると、それは「藤本行ってこい」と材料の調査や買い付け等で年間10回ぐらい海外へ出張しています。現地で難しい交渉の場面でも、ザンビアでの経験が生かされていると思います。

◆大野先生

アジアの社員のかたは松栄堂さんの中でどういった影響を与えていますか。

◆藤本氏

現在、中国人が二人とベトナム人が一人、社員としております。入社する経緯としては、日本に留学に来て日本のことを勉強し、もっと日本のことを知りたいので伝統産業にとい

う流れが多いです。彼らがいてくれることで最近増えている、中国からのお客さまへの対応や、商品自体の意見を率直に言ってくれるので、商品開発に彼らの意見が生かされています。

◆大野先生

お香の香りの文化は国によって違うのでアイデアを得ることは、大変重要だということですね。ありがとうございます。

では、南海金属の柳さん。堺の本社と真岡の工場で多くのベトナム人がいらっしゃると理解しています。何人ぐらいいて、どういう役割を担っているのですか。技能実習生のかたや正職員のかたもいるのですよね。

◆柳氏

現在ベトナム人はエンジニア 3 名とワーカーが 19 名、計 22 名がいます。私ども大体 100 名ですから、外国人枠は 3 分の 1 というルールがあり、最大 30 人を雇用することが出来ます。ただし、その 22 名のベトナム人は、仕事の中核部分を担っております。私どもの南海金属は人材育成とまで行きませんが、国際交流ということにおいてはベトナムと切っても切れない関係にあります。ベトナム人の優秀さを知り、日本がますますベトナムと結びつきを深めようとしているというのは、会場に来られた皆さまも同じように感じていることだと思います。

◆大野先生

南海金属さんの重要な製造工程はベトナム人の技能実習生やエンジニアが担っているということですね。ベトナムに進出しようと思った理由も、ベトナム人の実習生やベトナム社員がいることが影響を与えていたのでしょうか。

◆柳氏

今から 25 年から 30 年前、ベトナム戦争終わった直後、日本企業が農業実習生ということで現在のアセアンのかたを受け入れたのです。私どもも交流の機会がありましたが、アセアン各国から来られた農業実習生の中で、ベトナム人がダントツに優秀だったので将来、ベトナムと関わりが持つ時代が来るかもしれないという思いがありました。私どもは、2011 年にベトナムへ行きました。

◆大野先生

分かりました。ベトナムとの長いご縁が技能実習生の雇用、あるいは正職員の雇用につながり最終的にベトナム進出に踏み出すことになったのですね。先ほどベトナム工場で理想を実現したいとおっしゃっていましたが、ベトナムに根を張ってものづくり事業を展開するということでしょうか。

◆柳氏

ベトナムへは、円高の時に行了きました。現在円安ですので、非常に厳しいですがベトナムに行って良かったのか悪かったのかというと、今日の PREX 会長のお話や、大野先生の

話を聞いて、やはりベトナム行って間違いがなかったと思っています。

◆大野先生

西島さんの会社でもベトナム人の社員の方が南海金属さんと同じように中枢として働いているのですか？

◆西島氏

当社では3回に分けてエンジニアを雇用しました。7年前ですが初めが4名、そこから3年ごとに3名ずつ雇用しました。最初の4名のうち2名は、現地の駐在員事務所で現地を引っ張っていってもらうため帰国しております。残りの2名はライン長として後輩に率先して行動し働いてくれています。

◆大野先生

ベトナム人の正社員はエンジニアで、お給料も日本人と同じですよ。日本人と比べ、仕事は引けをとらないですか。

◆西島氏

日本人とベトナム人はまったく同じお給料です。ベトナムのかたは中にはずっと日本で働くというかたもいらっしゃいますが、いずれベトナムに帰って事業したいという思いがあると思います。ですので、区切られた期間のなかで覚えて帰らないといけなというところで力が発揮されるのか、覚えようという学習能力が日本のかたに比べてはるかに高いと感じています。

◆大野先生

プレゼンでご紹介があった、ベトナムに進出する時にベトナム社員の夢が後押しになったというエピソードをもう少し詳しくお話していただけますか。

◆西島氏

私が当時取締役で、社長就任が決まっていた時でした。社長に就任する上で、10年後どんな会社になりたいか、従業員全員で話して決める、1泊研修をしました。その時に従業員を6チームに分け、発表する機会を設けました。ベトナムチームは、10年後ベトナムに工場を作ってほしいというプレゼンをしました。それまで海外進出に迷いがあり、我々自身もくすぶっていたので、彼らの出たいという思いが他の社員にも伝わり全社員が動いた感じがあります。

中小企業では、海外に進出する時、社員と一緒に賛成してくれるかという点と難しいと思うのです。状況が良くない中で社長が進出しようといったところで、「社長、そういうところちがう。今、現場大変や」となるでしょう。当社は共に働くベトナム人社員の思いがあったので、日本人のスタッフたちも、彼らの夢と一緒に成功させるため、一緒になって動いていこうと、その結果、海外に展開する雰囲気になったと感じています。

◆大野先生

現地で仕事を始める時、ベトナム人社員がいて助かった点がありますか？

◆西島氏

J E T R Oを通じて中小企業団体のジャパン・パビリオンに出展し、大変良かったなと思っています。通訳を雇い、その場で交渉する企業もいらっしゃいますが、ビジネスの話まで進まないです。メール交換や名刺交換程度です。当社の場合、ベトナム社員がいますから展示会でビジネスの話まで進め、翌日にその企業に訪問し、具体的な発注の話までしています。実際に今ベトナムから日本に船で輸送している部品も 2012 年に展示会に初参加した時、面談した企業との仕事です。中小企業であり、お金をかけられない中、通訳として雇った人ではなく、うちのスタッフが展示会に出てビジネスのつながりを作ってくれているのは、自社の人材を生かし展示会を成功させたということで非常に大きな成果だと思っています。

◆大野先生

正社員のベトナム人がいることで、相手の企業との関係が深まるなど、全然違ってきているですね。

ここまで、企業のグローバル展開が海外の人材交流の経験に支えられているお話を聞かせていただきました。次のテーマに移りたいと思います。皆さん各社で、これからの夢をおもちだと思います。どのような夢をもたれ、夢に向かって何をしたいと思っているのでしょうか。

南海金属の柳さんは、ものづくりセンターを作りたいという思いをお持ちと言われていましたね。そのあたりの将来の夢をお聞きしたいと思います。

◆柳氏

私どもの話は会場の皆さんにどのような共通の考え方でご理解いただけるか分かりませんが、一つの例としてお聞きいただきたいと思います。先ほど申し上げましたように、私は社長になって 43 年になります。43 年の間、ただ一つの考えで来ました。「トップは人を育てる」ということです。会社を継いだ日に学校を作ろうと思い 10 年かかりました。昭和 57 年に南海学園を作りました。そしてこれから人を育てよう。今日まで 30 年かかりました。結果、人を育てるのはどれだけ大変か分かりました。私は、企業は学校であると思っています。また日本という国は、国そのものが学校だと思っています。ですから企業は学校であって、事業は人材で決まるとしています。残念ながらそこまで言い切るだけ今の人材に自信がありませんが。今回のシンポジウムを終えたら本当の南海学園が始められるかなと考えています。

今回のシンポジウムで 2 カ月間、本当に勉強させていただきました。井上会長、そして大野先生、本日お集まりいただいた皆さまに厚くお礼申し上げます。ありがとうございました。

◆大野先生

西島さんに聞いてみましょう。今お持ちの夢を実現するために向かっていること、また人材に関係する問題を含めてどのような課題がありますか。ベトナム工場で、これからい

ろんなことをやっていこうというお話がありました。例えば日本とは違うビジネスモデルの必要性など、こういった形でベトナムの会社を大きくしようとしているのか、将来像を教えてくださいませんか。

◆西島氏

当社は金属加工で、仕事量は毎年減っています。経済ニュースを聞くと景気は良くなってくるとか、なってきたというのですが、内需自体が増えてきているのではなく海外に対して仕事が増えているイメージを持っています。そういう部分ではこれからは短納期であるとか、高難易度の品物に特化した新しい設備を入れるとか、我々にしかできないものづくりをやっていききたいと思っております。

ベトナムでは低コスト化をすすめ、量産になった場合の対応に備えたいと思います。例えば製品をベトナムから中国に納品するとか、ベトナムからタイに納めるとか、もしくは日本のお客さまで安く物を作ってほしいということに関してはベトナムで作るなど日本とベトナムという位置づけを分けながらメリハリをつけてやっていききたいと考えています。

◆大野先生

そういった過程でご苦労があれば、ご紹介下さい。

◆西島氏

一つ不安があります。実際あった話なのですが、ベトナムの企業と面談をした時、当社のベトナム人スタッフと相手の企業がベトナム人同士で会話していました。私はベトナム語が分からないので、ナム君という当社スタッフに「何言っていた？」と質問すると、「社長、ナム、うちの会社で働かないかって誘われた」と。まあいわゆるスカウトです。

当社の場合は 6 年ですけど、日本で学ぶというのは、向こうではかなり優秀な人材ということで、どんどんスカウトが入ってきます。そういう話はよく聞きます。ベトナム人は、ベトナムに帰ったらベトナム人に戻ると言われてます。信頼関係はあると思っているのですが、大事に育てた人材が取られないようにというところでは非常に不安があります。いかに現地のスタッフと我々が心を通わせ、つないでいくかが大事と思っております。

◆大野先生

それはいろんなインセンティブとか、会社の雰囲気とかでしょうか？

◆西島氏

はい、そうです。やっぱり一番お金の部分ですかね。給料も影響します。

◆大野先生

柳さん、ベトナムで人づくりをやっていききたい「モノづくり協働体」構想をお持ちで、近畿経済産業局などの協力をえて行おうとしているそうですね。ベトナム工場に研修センターを作るということですが、どういうふうにしようとしているのか。教えていただければと思います。

◆柳氏

計画をしていた円高の局面ではストーリーはバラ色の計画で、まだバラ色は心の中には残っております。ですが、現在は、色がバラじゃない。ですから、ベトナムの現地駐在員を2名から1名にし、非常に苦労している状態です。今回のシンポジウムで発見したことは、PREX 井上会長が取り組んでこられた、関西広域連合という考えです。近畿経済産業局の海外進出していった会社に対する支援体制は、まあこんな国あるでしょうかと思うぐらい立派な支援をしていただいております。我々も、もともとそういう日本の企業連盟を作ろうという構想で行きました。そして企業連盟の基地にと思っていました。今は円安の局面でベトナムに進出した会社はほとんど困っています。

そういう会社さんにお話をすると、一緒にやりたいという要望があります。この大阪地域は日本のどこにもないチームワークがあります。チーム関西という言葉がベトナムに行き、本当に実感します。この素晴らしい関西の地域で我々は仕事をしているという実感を深くしております。

どのような言葉を選んで皆さんにお伝えしていいのか分かりませんが、ベトナムであろうと海外であろうと、実は日本の制度というのはあらゆる団体、そして地方自治体において、進出した企業にもものすごく支援の手が差し伸べられているということで、勇気を持ってアジア展開していただきたいなあということをお伝えしたいと思います。

◆大野先生

柳さんのところでは、ベトナム工場の一部をサブリースして、進出を検討している関西の企業などに入ってもらおう。加えて、ベトナム人のものづくり人材をそこで育てようという構想を今、近畿経済産業局と一緒に進めようとしているということですね。

◆柳氏

そうです。近畿経済産業局を中心としてJETRO、JICA、諸団体が一緒になって、関西デスクとしてホーチミン市での活動をされております。そういうところと一緒にあって、大野先生が先ほど発表されたように、協働、共創、お互いに創造していくという時代がこれからの時代というふうに理解しております。

◆大野先生

ベトナムに特化した話になりましたが、会場には同じような考えの企業や支援機関もいらっしゃると思うので、柳社長の構想を今後の参考にさせていただければと思います。

続いて、松栄堂の藤本さんにお話を伺いたと思います。新しい国際化のうねりが来て、日本に来る外国人もどんどん増えていると思います。そういった中で松栄堂さんとしては、今後どのように会社を発展させていこうと考えておられますか？

◆藤本氏

会社の一番の目的はこれからの長い間、日本のお香の文化を支える企業であり続けることです。家訓に、お線香のように細く長く、くすくす、くすぶるところから、香りはあまねく広がっていくとあります。いろいろなことに手を出すなという家訓です。ですので、あれこれ手を出すというのはまったく考えてないです。

ただ最近海外からのお客さまというのは非常に増えております。うちのお店についても年々、外国人への売り上げで言うと 20 パーセントから 30 パーセントずつ伸びているという現状です。香りは嗜好品で、ある程度生活レベルが上がってきた時に人々が関心を持つものです。そういう意味で中国とかアジア諸国の人たちが関心を持っている分野だと思います。そこにビジネスチャンスはもちろんあると思います。個人的にはいずれ売りに行けたらいいなあと思うのですが、大きな問題は海外に売りに行っても勝負できるような人材がなかなかいないということです。海外に出て現地で接する若者たちの熱気と、日本の採用活動で出会う日本の若者たちとの熱気にずいぶん差があると感じます。海外では日本から学んでやろうとか、日本とビジネスしたいとか、熱い思いを持つ若者たちに会います。逆に日本の若者のほうが元気ないと思います。

弊社はアメリカに子会社があり、日本から派遣される駐在員がいたのですが、この 5 年間ほど不在のままでした。誰か手を上げたら行ける状況にも関わらず、誰も手を上げないという状況が続きました。やっと今度会社から指名され一人赴任することが決まりました。場所はコロラド州のボルダーです。今日本の松栄堂には 170 人社員が店舗と、工場にいますがどこも人手不足なのが現状です。海外への販売という点では、アメリカのボルダーに販売の拠点があり、あと輸出でヨーロッパにも長年出しております。

◆大野先生

海外向け事業を今後増やしていく予定はありますか。日本で生産するものなので海外展開というよりは、輸出や訪日客に対して売っていくのが主となるのでしょうか。

◆藤本氏

説明が必要な商品ですので、日本から分かる人が行って、文化的背景を説明していかないと普及はできません。そういう意味では非常に人手がかかる分野です。

◆大野先生

日本の長い伝統をもちながらも、モダンで素敵なお香立てなど、常に新しく変わっていますね。海外とのやり取りもあって新しいものができていくのかな、と思いました。松栄堂さんは PREX の研修員の訪問を受けていると聞きました。こうした海外との交流で、刺激になるとか、ビジネスで何か効果がありましたか。ODA 関係とか、JETRO など、いろいろな組織との交流があると思います。

◆藤本氏

私の仕事で言えば、海外から研修に来てくれたかたたちから、私の国にはこんな香り文化があるよとか、こんな材料がありますよっていう話を結構聞くことがあります。火がついて香りがするものというのはすべて原材料となる可能性があります。今のところ直接ビジネスに結びついていませんが勉強になる機会をいただいています。

PREX の研修員の場合、企業経営に興味のあるかたたちが集まりますので、彼らに自分たちの会社のことを説明してやり取りをする中で、自分たちの気づかない、自分たちの会社を見つめ直す機会になります。

家訓を説明すると驚かれますし、製造から販売まで全部弊社でやっていることも珍しい

ようです。自分たちで当たり前のように続けてきたことをほめてもらえたり、驚かれたり刺激になります。こっちが驚くような質問が来ることもあります。

◆大野先生

海外との交流が、自分たちが思ってもみなかった新しい視点や刺激とか、次の取り組みを考える時のいい刺激を与えてくれるのですね。

ここで、少し補足的にいくつか質問を伺えればと思います。西島さんのところでは、PREXからの紹介で、ベトナム人社員を研修に参加させているそうですが、どうですか。どんな感じの研修ですか。

◆西島氏

ベトナム人社員は研修生からスタートし、エンジニアとしてやっていくのですが、現場の中のことは、日々のOJTを通じて学んでいきます。ところが生産管理や経営理念であるとか、会社とはどういうことを行うのか学ぶ機会がありませんでした。日々、現場のものづくりに関してはどんどん成長していきませんが、現地に進出し、会社を設立する上でどういうことを行うのか勉強は出来ていなかったです。

PREXで管理研修を行っていただき、それに参加することによって、いろいろな勉強をしましたし、何よりも参加したスタッフのやる気がものすごく上がったという感じでした。

◆大野先生

現地の工場長はベトナム人で、経営もベトナム人に任せているそうですね。今まで日本で行っていたものづくりだけではなく、経営者としてのノウハウも身につけてもらう必要があったのですね。

◆西島氏

そうですね。今後、彼らの国の経済が発展するように頑張っていく形を取っていきたいと思っています。

◆柳氏

今日の目的の途上国の人材育成と人材交流ということに話題が絞られてきて喜んでおります。私は、南海金属に来たベトナム人が全員日本に永住権を取るぐらい日本ファンにすることを考えています。来た時は母国に帰るのを楽しみにしているというような気持ちでしたが、私のとこの会社で半年しますとね、ほとんどの社員がベトナムに帰りたくない、日本で永住したいと言ってくれます。アジアから見れば、日本というのは理想の国です。たぶん、中国、台湾、アジアの国々も日本は最高の国だと思っています。

日本の皆さんは、いろんな分野で就職先がありますので、トップの人材を採用できないけれども、ベトナムの人を選ぶとしたら、我々の理想の人材を得ることができます。ですから私は今、ベトナムの送り出し機関に日本に永住できるような大学卒ないし専門大学卒、専門学校を出たメンバーを選んでもらって、日本に来てもらっています。私どもに来たベトナム人は、いったん帰ってもまた南海金属に戻ってくるような生活習慣を会社の中でOJTという形で学んでもらっています。

キーは二つ。彼らに日記と小遣い帳をつけさせること。こういうことをする中で、彼らが日本の社会に溶け込み、日本の熱烈なファンになり、そして永住権を取ってもらえる。実際、今日ベトナム人の一人は家を買って契約する日です。非常に私は嬉しいです。永住権はまだないですけど。お金を貯めて、小さい家ですけど日本で買ったということを、他の21人のベトナム人がみな手を叩いて喜んでいます。私は多くのベトナム人を日本に呼んで、日本とベトナムの架け橋や絆を強くするのも人材交流の目的の一つにあると理解しています。PREXの教育にすごく期待しております。日本の中でPREXしかできないと思います。

なぜかという、関西は日本の文化の首都ですから。会長から関西広域連合についてお聞きしましたが、関西が歴史、文化、伝統において本当の日本の国土の中心地であるということを、日々海外から訪れる観光客に向けて発信したいです。ぜひ、大野先生も関西のファンになっていただけますようお願いをしたいと思います。

◆大野先生

実は私も関西出身なので、もちろんファンです。

柳社長からはPREXや支援機関への期待についてもお話がありました。特にベトナム工場を大きくし、色々な中小企業と一緒にものづくりを展開していきたいとのことでした。であれば、ベトナム人の人材もこれから強化されるのでしょうか？その辺りに課題はありますか。

◆柳氏

その質問はここで答えるにはあまりにも時間が短い。最初におっしゃったように、ベトナム人は賢いです。今回ベトナムに帰る社員もベトナムの南海金属で働く決めていました。ですが、帰った途端によそから引き抜かれます。定着させるというのは並大抵じゃないです。至難の業です。日本の生活、習慣がしみつくまで日本で体験をし、教育してあげないと、定着はしないです。海外進出した会社に対してPREXにセミナーをたくさん作っていただくことが、人材育成になります。今回このシンポジウムに参加しPREXの活動がいかに関の国の大事な事業を担っている団体かということがよく分かりました。

PREXの井上会長は松下村塾の吉田松陰のようです。大阪は適塾もありましたから。適塾の塾長と、松下村塾の塾長と、両方を井上会長がおやりになっていると理解をしました。

◆大野先生

特に人材交流とか人材育成についての課題、まだまだ解決できてないこと、もっと拡充してほしいことはありませんか。

◆西島氏

ベトナムでもものづくりをするうえで産業が育っていないです。我々単独で出たところで、ものづくりは、関西といいますか、我々東大阪ですけど、ネットワークが必要です。東大阪ではすぐ近くにいろいろなお付き合いしている会社があり、すぐに製品ができます。ベトナムに我々単独で行ったところで、それがビジネスになるかっていうと難しいです。そういう部分でPREX、中小機構、JETRO等、支援していただける機関が増えてきて

います。中小企業が海外に出て行くことを声に出していくと様々なニーズが出てくると思っています。そこを企業がいろいろな活動をしていただいている公的機関と連携を強化していくことによって、関西ならではのパワーを出して良くなると感じています。

◆大野先生

声を出す時に、誰に声を届ければいいか、よく分からないということはないですか。

◆西島氏

無料セミナーによく出席しましたが、そこでベトナム行きたいですと話すと、次から次へと拡がりました。一度おいでよとか、声を掛けて頂き勝手にバーッと進むようなイメージです。声に出していくことによって回答が来るという実感です。

◆大野先生

関西では皆さん何か一つ声を出すと、じゃあ一緒にという雰囲気がありますね。東京で話を聞いていると、色々な組織が色々なことを説明してくれるけれど、分かりづらいという話をよく聞きます。そういった意味では、関西では支援機関同士が比較的よく連携出来ており、支援を受ける企業との意思疎通も比較的うまくいっている印象を持ちました。

◆西島氏

我々は、まったくの素人で海外進出なんて分らなかったのですが、それぞれ門を叩いていろいろ聞く上でやっていけました。そういう部分では本当にいろいろなところで助けていただいたと思っています。ネットワークとしては、例えば中小機構さんの AB's Cafe（エビスカフェ）があります。ベトナムに出ようとしている企業ばかりが集まる会や企業からアドバイスを受けることができます。うちも、そこからスタートし 1 年足らずで進出できました。

◆大野先生

せっかくの機会ですので、PREX や支援機関に対して要望はありますか。

◆藤本氏

PREX の途上国の人材育成事業の現場に日本の若者を交えながら交流をしていくことができたと思います。私自身、青年海外協力隊の経験は今のベースになっています。協力隊のいいところは、まず行く前に訓練が 3 カ月間あり、そこでいろんな職種の人が合宿形式で訓練します。初めて看護師さんと友達になっていろいろ看護業界、病院の医療業界の話を聞き、農業の人や教師の知り合いができました。現地に赴いたら赴いたで、困難が次々あります。当初予定されていた仕事が整理されていないとか、ゼロから新しいことをやらなきゃいけないとか。それを 2 年間の間にクリアしていくことでチャレンジ精神とか、失敗してもくじけない心とか、そういうものが養えると思います。

もっと協力隊に参加する若者を増やすとか、海外志向、グローバル志向の若者を増やすというのが、近道だと思います。アジア各国の若者がどんどんグローバル化していく中、それに負けない日本というのを育てていかないといけないなと思います。

◆【会場からのコメント】

■質問 A

大学の関係者でございます。関西では今、関経連中心にグローバル人材活用運営協議会というのが作られています。そこで関西地域に留学している学生たちに、どうして企業とのマッチングをするか、まだ十分でないところを補っていかうという、そういう活動をしております。

私は大学の関係者なので直接ではなく、アドバイザーでございますが、PREX も、アジア太平洋研究所、近畿経済局もその構成メンバーであります。大学も 10 校ほど入っています。今日は大変本当に感激的なお話たくさんいただいたのですが、こういう組織に対してなんか、こうして活動をもうちょっと強めてほしいとか、なんかご要望があればお聞きしたいのですが、いかがでしょう。

◆西島氏

海外に進出した時、海外で働ける人材は結構限られています。当社の場合でもそうです。やはりベトナムで日本人を派遣して現地で人を育てようという時に、誰が行くっていった時に、ほとんどの人が行けなくなります。それはある程度の年齢になって家庭を持っていると置いて行くっていうことになりません。そういう部分で若い人たちにどんどん積極的に行ってという思いがあります。そういう人材が中小企業にも入ってきてほしいです。これは中小企業も情報発信する必要があると思いますが、大学と一緒にやっていけたら、うまくいくのではかと思えます。

◆藤本氏

私たちも、日本人の海外で戦っていける人材というのは大切です。最近の若い社員を見ていると、もっと熱を持って積極的に存在感を示してほしいと思うことが、よくあります。留学生が毎年、試験受けに来られますが、今のところ多いのは京都にデザインを学びに来て、そのまま伝統産業に入りたいというかたが多いです。入る前からやりたいことを明確に持っているからか、残念ながら入社しても長続きしないという印象はあります。

◆柳氏

私は日本の若者が素晴らしいと思っています。恐らく日本の若者にかなう人材は世界でいないと思う。腹の中では皆さんみな自信持っていると思います。留学生が優れているのは、当たり前な話です。国を代表して来ているのだから。藤本さん、西島さん所も、根元は人材です。それを海外から引っ張ってきた人材を育て、今度はアメリカやヨーロッパで活躍してもらえたらいいわけです。

グローバル化っていうのは単に海外に出ていくことではなくて、日本の中で、内なるグローバル化っていうのが必要です。内なるグローバル化っていうものの充実は、皆さんがもうおやりになっているわけです。外国人がたくさん日本に来られブログで日本について発信しています。あのブログ読んだらもう毎日泣きます。日本という国に、こんな素晴らしい国だっていうことを彼らが教えてくれるから。我々はこの日本に、この時代に生まれ

て、戦後一時期は不幸な時代ありましたけど、日本人が世界に貢献したら、ヨーロッパの比じゃないです。

ですから今日お集まりいただいた皆さんに、関西ではこの **PREX** が中心になっていることをよくお分かりになってもらって、皆さんが日本の国に自信を持ち、大阪の街をもっときれいにし、海外から出てきたら人に感動と共感できる街づくりに協力をしているということで、私たちもベトナム人も休みの日は早朝に近所の掃除をしています。

◆大野先生

柳社長のところでは、ベトナム人の元留学生が中心的な役割を果たしていると感じています。

◆柳氏

彼らは日本人よりも頑張る社員でもう 10 年経ったらベトナム人の 6 割ぐらいが幹部になっていると思います。ここにうちの日本人の社員が今日は会場にベトナムの方に負けると思っています。

◆大野先生

留学生に日本で就職してもらい育てていくことが重要、となると、留学生と日本企業のマッチングはとても重要になりますね。

◆【質問 B】

関西の大学で教鞭を取っている者です。先月までベトナムのアパレル産業にヒアリングしました。その時に日系企業のかたが、「アパレル産業に限って言えばベトナムの現地人は非常にクールマインドで働いていて、お互い持っている技術を他の従業員に教えることが出来ない。自分の地位が脅かされるからだ」と言っていました。

これはベトナム人に限ったことではないと思います。日本は集団主義で相互に仲良く教え合うというのは嘘で、教えることによって給料が上がるという人事考課があるから教えるのだと思います。

南海金属さんのお話は、ベトナム人同士が義理と人情で教え合うということでした。私自身は、ポジションを守るためにお互い教え合うことはないと思うのですが、現実はどうなのでしょう。

◆西島氏

当社の場合はベトナム人が新しく入ってくるベトナム人に対して教えないということはまったくありません。むしろどんどん教えていくって言ったほうが正しいと思います。現場は現場で、会社全体がこれからどういうことをしていこうと思っているのか、会社経営で利益を出していくためにやっていこうということを、日本人とベトナム人が一緒になっているからだと思います。そういう部分で新しい人が入ってきた、それに対していかに技能を教えて早く現場で動かしていくかということを一緒に日本人と考えています。

ベトナムのスタッフに対してはやっぱりベトナムの先輩が教えないといけないという認識があります。日本の言葉がなかなか通じないっていうのもありますが。ベトナムの新人

に対してはベトナムの先輩が早く技能を教えて一人前になってもらえるようにと考えてくれています。当社の場合に関しては教えないということは一切なかったです。

ただ、一つ問題だったのは、入ってきた 4 人のメンバーの中から一人をリーダーにしようとした時に、仲間意識がありますね。そのリーダーになった者がちょっと周りのメンバーから距離が出来てしまうというか、ライバル心がパッと出たということが当社の経験ではありました。教育に関してはそういうふうな問題はなかったと感じています。

◆柳氏

今のご質問は会場の皆様の疑問を代表してされたと思います。確かに難しいです。ベトナム人は賢いです。ですから今、西島さんおっしゃったとおりです。我々の会社に来る実習生は非常にレベルが高いですから、仕事を教えます。でもベトナムにいったん入って現地の社員を採用すると、個人によって全く違います。リーダーシップのある方や、教えない方もいる。ばらばらです。進出して実感していただくのが一番の答えです。実感をしてもらってそこから学べると思います。

◆大野先生

私はベトナムの専門家ではないですが、ベトナム人はお給料の良さとか高さにインセンティブに反応はするけれど、それだけじゃない。家庭的な会社の雰囲気とか、みんな一緒にいる機会を大切にすると、よく聞きます。ちょっとした家庭的な企画、みなに参加できるイベントを考えるといった、配慮も重要なようです。給料の査定等でビシッと、業績を上げた人は給与を上げることも大事かもしれませんが、ベトナムではそれが全てではないように思います。家庭的な雰囲気とうまく組み合わせて経営している企業は、ベトナム人の定着率が良いという話を聞きます。

今日は柳社長、藤本さん、西島さんにお話いただき本当に感謝しています。実際に現場でいろいろな苦勞を重ねながら、目標に向かって突進しておられることがよくわかりました。

今、ある意味で、新しい国際化の時代に来ています。お話をお聞きして感じたことを五つほど紹介したいと思います。

第 1 に印象的だったのが、西島さんと柳さん、両方ともベトナム人が会社を担う鍵になっているということ。日本国内でも、日本人と協力し会社を支えるベトナム人が不可欠な人材になっていることでした。技能実習生を中心とした時代から、今は正社員として雇われたエンジニアが活躍する時代になっています。それから、両企業とも、留学生を雇っておられる。そう考えると、日本とアジアとは、持ちつ持たれつで成立する時代になってきているのだと、改めて感じました。

これから海外に飛躍しようと、既に柳社長の会社では現地工場を作り、人材も育てていこうとされています。西島さんのところも着々と進めていらっしゃる。そこでは、日本の工場とは違うタイプの人材が必要になってきていることも理解しました。つまり、中小企業がアジアに飛躍して日本型ものづくりを広げていこうという時、海外展開で求められる現地人材の幅、質、そして必要な人材の育成の中身が重要になってきていると強く感じました。

第 2 に松栄堂の藤本さんのお話で印象的だったのは、松栄堂の場合は海外進出よりも海

外との交流を通じて、商品開発のアイデアや、企業の経営戦略を考える時に新しい視点を
得ているという点です。国際化の中で海外からも理解され、日本の若い人にも賛同した
だけのような商品を開発していく時に、普段自分たちが当然だと思っていることとは異な
るハッとするような視点、そういうものを大事にしていきたいというお話を頂きました。

第 3 に印象的だったのは、日本人も大事という点です。途上国の人材だけでなく、途上
国の人材と日本人が交流する場を作り、日本人の人材育成をもっと広げていくことがす
ごく重要という指摘がありました。例えば、松栄堂さんはいろいろな原材料を調達する時に、
海外で奔走しなければなりません。あるいは海外、アメリカやヨーロッパで日本の伝統の
良さを理解してもらえるように、宣伝しながらお客さんを増やしていかなければならな
い。そういった時も日本人の若者が、門を開いていくことが求められる。日本人にとって海外
の方と交流することが大事だといったお話が印象に残りました。

第 4 に、皆さんのお話に共通していた点は、ある意味で、関西はつながりを大切にする
地域で、いろいろな組織が自由闊達に交流し、助け合っている場だと強く感じました。こ
こ 3 年間、私も PREX、APIR を含めていろいろな場所で活動する機会をいただきました。
私自身、東京が長いものですから、今回、久しぶりに関西で仕事をして、この地域のオー
プンさ、連帯をすごく実感しました。それが関西の強みです。この人の考え方に共感でき
るということがあると、みんなで助け合う。そういった自由な雰囲気があります。

同時に、柳さんがおっしゃるように、関西は日本の文化の首都です。長い歴史の中に、も
のづくりを含め豊かな財産が培われており、そのネットワークを通じて皆がつながって
いくダイナミズムは、関西の強みであると感じます。これは、今後、日本が新しい国際化の
時代に入り、関西の企業にとって好ましい環境であると思いました。

最後に、基調講演でも申し上げましたが、これからの時代は日本だけではなく、相手の
国と一緒にあって共創、co-create しながら、しかも日本の良さを加味して競争に勝ってい
かなければいけない、そういった時代だと思います。そういった時に、やはり途上国の
力がたの力も借りながら、日本の持つ、いい強みを活かして、官民連携を次の新しい段階
に進化させていくことが大事だと思います。

本日、こうした議論を通じて、関西企業のグローバル化と人材育成・人材交流について
考える素晴らしいひと時を過ごさせていただきました。大変ありがたく思っております。
ご参加くださった皆さまがたには本当に感謝しております。どうもありがとうございます。
そして、パネリストの方々に、ぜひ盛大な拍手をよろしくお願いいたします。

PREX の紹介

◆PREX 瀬戸口

こんにちは。PREX の瀬戸口です。本日はお集まりいただきまして、ありがとうございます。また日頃から PREX の事業に協力いただきまして、ありがとうございます。私からは PREX の事業について紹介したいと思います。

■PREX の概要

PREX は 1990 年 4 月に設立されました。来月 25 周年を迎えます。設立にあたりまして、関西の財界、自治体から寄付をいただき、それを基本財産とし運用益を運用資金として活動しています。

設立された目的は、アジア、太平洋を中心とした途上国の発展を促進するため、発展の核となる人材の育成、研修事業を展開することです。

二つ目としては、研修事業を通じて関西における国際的な人の交流を活発化させること、さらに事業を通じ人材ネットワークを構築することによって関西を特色ある世界都市に発展させること。これらが PREX の設立された目的です。

今日のシンポジウムは PREX の職員が分担して運営しておりますが、約 20 名で構成されています。そのうち 8 名は民間、関西の企業からの出向職員。それから私も含めましてプロパー職員、さらにシニアのかたにも協力いただいています。出向職員に関しましては、関西の民間企業から来ていただいて、これまでの 25 年間で累計 19 社から 80 名以上のかたに協力をいただいています。

■PREX の事業活動

PREX の事業は、研修事業と交流事業とに分けられます。研修事業は日本で実施する受け入れ研修と海外に専門家を派遣し実施する海外研修があります。また、2014 年から新しい事業として関西の中小企業で働く外国人社員のかた向けの研修も実施しております。

交流事業について、訪日研修に参加した研修員による同窓会が現在 14 カ国・地域にあります。帰国した研修員や同窓会に対するフォローアップ事業もしております。また最近の動きとして PREX も関西を中心とした中小企業の海外展開に貢献するため、海外展開支援に関する業務を JICA から受託し、実施しております。併せて大学生や留学生を対象にしたインターンシップも毎年受け入れております。

■研修について

PREX が実施する研修のテーマは、一番多いのが経営管理、マネジメント。それから中小企業育成や振興のための施策についての研修。さらに環境や省エネ分野、また貿易投資促進やものづくり人材育成等の産業振興に関する研修が中心になっています。研修の参加者は主に途上国の行政官、企業の幹部、マネジャー層、また経済団体の職員などです。PREX で実施している研修は短いもので 2～3 週間、長い場合は 1 カ月半ぐらいの 6 週間が中心になっています。

研修のプログラムは専門家による講義、座学と同じぐらいの割合で関係する機関や企業

への訪問をしております。そこでは企業経営者のかたからの講義、直接の意見交換や工場など現場の見学をし、理解をしてもらうようにしています。

■PREX の運営

組織の運営には、基本財産の運用益を充てています。研修事業の多くは *JICA* 等の事業を受託し、外部から財源をいただいで実施しています。

研修の中で一番多い事業分野が経営管理分野です。続きまして中小企業を振興するために行政機関がどういう施策を取っているか学ぶ中小企業振興分野が多くなっています。それから最近は地球的な課題として環境や省エネの分野の研修も増えてきております。

研修に参加した国・地域は 146 カ国・地域です。それから人数にしますと 16,000 名を超えるかたが参加されています。8 割がアジア地域からの参加で PREX 設立当時、25 年前はやはり A S E A N 地域が中心でありましたが、今では中南米やアフリカ等、全世界から研修に参加しに來られています。

こちらは研修の様子を写した写真です。左上が現場、工場を見学させていただいているところです。これは 3S 活動を実施している現場を見るために企業を訪問した時の様子です。まずその入口として多くの企業で取り組んでいる 3S というのは途上国ですぐに取り組めるテーマとして、皆さん関心が高いです。

それから右が研修員同士のディスカッションの様子です。ただ座学を受けたり見学をしたりするのではなく、いろんな国の参加者がいる場合、お互いの国の経験から学ぶこともたくさんあります。研修で見たことをそれぞれの視点で違う見方をしていますので、そういうところからお互い学びを深めるということで、研修員同士のディスカッションは大きな役割を果たしていると思います。

こちらは公開セミナーの様子です。研修に参加されたかたが発表者となって、それぞれの国の最新情報を報告し、それから日本の企業のかたと交流を深めて、その後のネットワークにつながるような場ということで、こういうセミナーや交流会も最近は多く実施するようにしています。

こちらはオフタイムの時間です。研修員の多くが初めて来日されるかたですので、週末や研修のスケジュールが終わった夜は貴重な時間になります。皆さん精神的に観光に出たり、ショッピングされたり、あと文化、歴史視察等にも出向かれています。

■関西の中小企業で働く外国人社員対象研修

中小企業がグローバル化する中、海外拠点を任される人材に対するニーズがあるということを知りました。例えば既に社員として雇用されている、ベトナム人のかたですが、ベトナム人社員に対してマネジメント研修を提供することでその社員たちがその後、海外拠点のマネジャーとなっていくのではないかとということで実施を始めました。

従来の PREX の研修は途上国で働いている行政官や現地企業の社員、幹部が対象です。この研修は関西の企業で働いている外国人の社員です。PREX には、これまで海外のかたに外国語で研修をするという実績がございますので、それらの経験を生かして今後も続けていく予定です。今年度始めたばかりで、5 人という少ない人数で開始したのですが、来年度も実施しますのでご関心あるかたはご参加いただきたいと思います。とっております。

■PREX のビジョン

PREX の主たる事業は研修事業です。それを核とし、実施にあたり地域の企業の皆さま、団体、自治体のかたの協力をいただいています。研修を受けた研修員は帰国後同窓会を構築し、帰国研修員となって現地で活躍しております。

これから PREX としては、国際的な人の交流を促進し、関西の中小企業の皆さまのグローバル化へ貢献するという活動を強化し、これまでの帰国研修員や同窓会とのネットワーク・パートナーシップを生かし、協力いただいている皆さんに貢献していこうと考えています。PREX の目指すビジョンである、途上国と関西にとってなくてはならない存在を目指していきたいと思っております。

以上、簡単でしたが PREX の紹介をさせていただきました。ここで過去に PREX の研修に参加されたお二人のかたのメッセージを、5 分程度、紹介したいと思います。一人目がウズベキスタンのマリナスチーナさん。このかたは 5 年前に研修に参加され、今は日本センターの講師として活躍されています。二人目がキルギスのアジスアバキロフさんです。

ウズベキスタン日本センター講師

ウズベキスタン マリーナ・スチリーナさん

皆さんこんにちは。

私は、ウズベキスタン日本センター講師のため研修に参加しました。この研修では講師としての付加価値を高めることができました。ウズベキスタンとキルギスからの参加者がありましたが、それぞれの要望に基づきよく準備されていました。

またそれぞれの講義や訪問は、テーマをより深く理解できるように関連性のある構成になっていて、PREX やコーディネータにサポートしてもらいながら多く学びました。ビジネスコンサルタントについてもさまざまな手法について学びましたので、ウズベキスタン日本センターでの研修でも実践できます。また日本の教育機関でビジネスマン向けの研修がどう行われているか産能大学と筑波大学を訪問し学ぶことができました。指導のための手法や面白い事例は日本センターでの研修プログラムに活かします。

IT 企業「ユニーク・テクノロジーズ」 経営者

キルギスのアバキロフ アジスさん

(このかたは 6 年前に経済団体強化セミナーに参加をされ、今は IT 企業を設立し IT 協会の会長をされているかたです。日本語でメッセージを送っていただきました。)

皆さんこんにちは。

2009 年、PREX の研修プログラムに参加し、日本の経済協会やビジネス団体の運営・活動・経験について勉強しました。この知識をキルギスに持って帰り、私たちのキルギス IT 協会に活用して使いました。経験は経験で、ビジネスはビジネスですが、日本では、いろいろな素晴らしい人とお会いでき感謝しています。お世話になった先生方、スタッフの心の温かさを今も感じています。キルギスから PREX のプログラムを受けるためにビジネスマンが

日本に行きます。その人と会う機会があると、PREX についてお聞きして本当に懐かしく思います。日本の皆さん、本当に素晴らしい時を過ごさせてもらい感謝しています。また会いましょう。