

座談会

海外ビジネスへの取り組みで新境地を開く

— わが社はこうして、グローバル展開を進めた

出席者

(株)モダン 代表取締役 大原芳樹氏
 (株)山愛 代表取締役社長 山下裕己氏
 (株)グリーンパックジャパン 代表取締役社長 李擘氏



株式会社モダン（大原芳樹社長、本社・東京都文京区）は、17年前、マレーシアに生産拠点を設け、先駆的な展開をしてきた。株式会社山愛（山下裕己社長、本社・東京都文京区）は、韓国の印刷会社と提携し、日本の仕事を発注している。株式会社グリーンパックジャパン（李擘社長、東京都中央区）は、香港に親会社を持ち、深圳に日本レベルの生産拠点を持つ企業である。三者三様のビジネスモデルだが、海外ビジネスの先駆者として、その実態を語ってもらった。

◇ 顧客のあとを追ってマレーシアへ

▽まず、海外ビジネスへ取り組んだ経緯をお話ください。

大原 モダンは1994年にマレーシアにM&Mプリンターズを設立しました。日本のバブル崩壊後、円高により海外にお客様が工場をシフトする動きが加速しました。バブル前の1ドル130～140円だったものが、100円近くまで落ちた時代です。それで日本国内の売上が減少し、海外にお客様を追いかけていこうとしたのが、きっかけでした。

それ以前に、海外進出へ向けての調査は進めていました。インドネシア、タイなど東南アジアの国々をリ

サーチしました。マレーシアに決めたのは、隣国の中で一番治安の良かった点です。初めて海外に出る我々にとっては、やり易い国ではないかと判断しました。それでマレーシアに決めて進出しました。

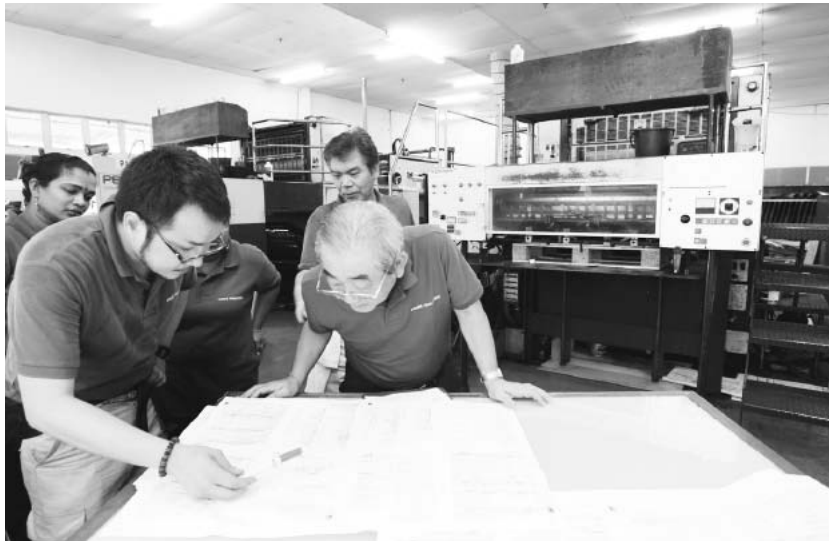
モダンの場合、日本から海外拠点にオーダーを出して、製品をアウトインするというスタイルではありません。現地で営業して生産し、納品するという形で展開してきました。

▽現地で日系企業に営業したのですか。

大原 最初は苦労しました。日本で取引していたので、訪問はできましたが、現地の印刷会社が取引を始めていたので「なぜ、わざわざ日系の会社に来るのか」「料金が安いのではないか」という拒絶反応でした。

最初は仕事があるという期待で進出しましたが、甘くはありませんでした。日本の本社からオーダーがあるわけでもなく、ゼロからのスタートでした。

もちろん、お客様の生産拠点はたくさんありました。しかし日系企業が最初に工場をつくと、現地で印刷会社を探します。日本の企業は海外に出ると、なるべくその国で部品を調達しようとするのです。日系企業からでなく現地の会社から安く仕入れるようにするのが一般的です。



モダンのマレーシアの拠点M&Mプリンターズ (左上) と生産現場

ようなことも現実にあります。私は現地の印刷会社と仲良くさせてもらえ、幸い被害はありませんでした。

◆ 韓国へ技術提供

▽山愛は、どんな経緯で韓国市場に進出したのですか。
山下 韓国に仕事を発注するようになったのは、1年前からです。最初は日本の出版社から韓国で印刷しているという話がありました。しかしクオリティが低いので、日本の品質管理手法を持って行って、良い製品をつくりたいという要望をいただきました。そこで当社が韓国へ行って、ある印刷工場を日本レベルまで引き上げるための技術提供をしました。

そこで、出版社のお手伝いに留まらず、自社の展開を始めました。日本のマーケットでは出版印刷の数字が低くなっているのに、あちらで一般商業印刷物はできないかと考えました。厚紙印刷や後工程も含め調査して、一般商業印刷を手がけるようになったのです。品質に対する認識の違いがあって、なかなか良いものができなかったのですが、根気よくあちらの風習・風土に馴染む努力を続けました。その結果、現在は日本のレベルまではいきませんが、大体8割は良いものが上がるようになっていきます。

もともと韓国の印刷会社は100%の結果を求めないところがあります。1000部印刷物をつくったとしたら、10~15%は不適合品が入っています。そこに予備を多めにつけて差し替えてください、という考え方



山愛の韓国(ソウル)オフィス(左)と韓国で手がけた印刷物

工場は企画・編集といった前工程から、CTP,印刷,製本,表面加工まで全て同じ建物でやっています。外注をせずに作業していますので、ワンストップの形でお客様にとっても便利だと思います。

◆ 顧客との交流で工場が進化

▽日本の仕事を中国で行うケースは増えているのですか。

李 日本の印刷の仕事を中国や、ベトナム、マレーシアで製造するのは大変なことです。まず品質に対する要求度が違います。また素材が違う、オペレータの感覚が違います。あるいは水の違いといった環境面の問題があります。

そうしたことで、最初は苦勞しました。私たちは日本のお客様に「これは中国でつくるので、日本と全く同じ品質のものではできない」と説明します。しかし、できるだけ日本の品質に近づける努力はします。材料

海外ビジネスへの取り組みで新境地を開く
—わが社はこうして、グローバル展開を進めた



最新設備が稼働する韓国の提携工場



韓国では書籍印刷も数多くこなす

▽翻訳と編集はどのようにやっているのですか。

大原 それは日本でやっています。前半工程は日本、印刷は埼玉に工場がありますが、基本的に今はマレーシアが主力になっています。

山下 紙は海外では選べないですね。色々な紙があって同じものはない。束が違ったり、実際に印刷して違いが分かる場合もあります。

◇ 民族によって色の感覚が異なる

大原 日本人は白い紙を見ると「白」と知覚しますよね。それをマレーシアの人に見せると「随分、青いね」と言うのです。インド人は「ピンク」と言う。そこでインドの紙を仕入れてみたら、これがピンクなのです。もともとの「白」という概念が国によって、全然違うのです。クリームがかった白は、日本人は高級感があると感じます。ところがマレーの人は、青白い色が嫌いで、蛍光灯がだめなのです。白色灯でなければ嫌だと言う。

色、特に白に対するベースが異なるので、同じ白い紙でも全く違うのです。ですから4色に印刷すると、



この国のことを学べ」と言われました。まず、その国の暮らし方を知らなければならない、と痛感しました。

社員が遅刻してくるので、注意すると「バスが来ない」と言うのです。バス停には時刻表がなく、雨が降ると運転手が勝手に路線を変えて迂回してしまうのです。そうした中で、どう時間を厳守させるかが、課題でした。

結局は郷に従えで、遅れてきたら、その分延長して働いてもらうことにしました。最終的にはライトバンでピックアップするようになりました。

現在はミャンマー、ベトナム、パキスタンの外国人労働者も雇用しています。彼らにはアパートを用意し、自動車で送迎しています。彼らは本当によく働きます。マレーシアより貧しい国から来ていますから、日給500円でよく働きます。自国では仕事がなく、1日500円も稼げないという現実があります。

◆ 気候の違いにも対策が必要

▽山愛の協力工場は、どの辺りにあるのですか。

山下 協力工場は、ソウルから北朝鮮寄りに多くあります。南の方には、当社の協力工場はありません。印刷会社はあるのですが、さらにクオリティは低いよう

です。

特に手加工は苦手のようなのです。印刷、製本は機械がやりますから、それなりにできますが、手作業でやるとゴミが入ったりするのです。日本人は、こうしたことを絶対に許しませんからね。

値段で言うと、手加工の仕事などは、北朝鮮へ持っていったりして驚くほど安いわけですね。と言っても、実際に見に行くこともできないので、そこは信用するしかないのですが。ショッピングバッグの取っ手を付ける作業などは、北朝鮮に出すケースが多いようです。日本に持ってきてから、改めて検品しなければならないという問題はありますが、安いことは本当に安いですね。

▽韓国では紛争なども気になる場所ですね。

山下 日本の近くでいきなり戦争が起きる危険が高いのが、韓国です。昨年も砲弾が撃ち込まれる紛争が起きましたが、大騒ぎでした。ただ韓国国内では、当たり前のことと受けとめられて、そんなに大きなニュースにならないというのが現実です。

去年から洪水や冬の寒さといったことが続いていました。特に冬が寒過ぎて乾燥がうまくいかず、納期に間に合わせるのに苦労した経験があります。空調はしっかりやっていますが、暖房が効かないぐらい寒いので

常に考えていかなければなりません。

▽「引き際」を決める。確かに大切ですね。

大原 日本からは「ペースが遅い！」と文句も言いたくなると思いますが、日本の時間軸や効率では理解できないことが、たくさんあるのです。ある程度の時間を与えないとうまくいきません。時間を与えるということは、それだけお金もかかるのです。

ひとつの考え方として、小さく出て、それから大きくするのがリスクは小さくて済むでしょう。

海外進出については、セミナーや大使館から良い情報が多く出る傾向があります。良い情報、悪い情報を吟味して判断することが大切です。

◆ グローバルな視点を持つ

▽最後に今後の展望を。

李 引き続き、いま対応している日本の大手メーカーさんに確実に対応していきます。また印刷業界、印刷組合ともお付き合いを続けて、日本の会社としてやっていきたい。特に大震災や社会問題、タイの洪水といった問題の中で日本の企業も厳しい状況です。当社の工場もやはりたいへん厳しく、競争が激しくなっています。中国に大きな印刷会社がたくさんあり、競争は厳しくなっている。

こうした中で、当社のできることを、良いところを発揮しお客様に安心していただける仕事をしていきたい。

当社の工場にこの10年間、日本の方がたくさん見学に来られました。いろいろなアドバイスや意見をいただき、当社の工場は成長してきました。これが海外に進出した最も大きなメリットだったと思います。

将来的には、日本の印刷物、化粧箱、梱包材を中国に行って作るだけでなく、逆に中国のものを日本で作る可能性もあります。例えば、大量な薄紙でカラー輪転印刷、ページものなど、その時ニーズのあるものを予測、対応をしていくことでお役に立ちたいと思っています。

山下 当社はお客さんからデータを貰って「こういうものを作ってください」と依頼される仕事が半分。お客様に「こういうものを作りませんか」と提案する仕

事が残り半分です。できるだけ安くこういうものを作って欲しいという要望には、なるべく海外に発注するようにしています。お客様が求めているものを安く提供するだけなら、別に韓国でなくても構わない。

当社が韓国に進出したのは、確かに印刷が目的で出しています。しかし最近の状況では、日本企業が韓国に多く出ています。これは先手を打てたという意味で間違っていなかったと思う。

今は東京と九州と静岡に拠点があります。ここで安定した収入を得ながら、いろいろとチャレンジができる。そのひとつとして韓国を選んだのです。他にサッカーチームの支援などスポーツ事業にも力を入れています。そこで作られる品物を海外に持っていきましようという提案をしているのです。現地法人を立ち上げて、大きな売上をあげる工場にしようという考えはあまりありません。

当社は会社5カ年計画の中で、海外事業の進出を第一に優先課題として取り組んでいます。そのスタートが韓国なのです。非常に順調に進んでいるし印刷以外の関連事業も、日本で開発して韓国で販売していくという、ひとつのネットワークも進みつつあります。サインディスプレイもそうした考えのひとつとして取り組んでいます。

大原 モダンにとってはマレーシア進出が大きな挑戦でしたが、すでに17年経過しました。この間、中国、ベトナムへ進出してほしいという、要望もありましたが、現在他国への進出は考えておりません。

ここ数年は中国一辺倒だった製造市場も人件費上昇により、再び東南アジアが注目されてきました。実際に工場出荷単位でしたら中国の単価に負けない競争力が出てきました。またお客様も中国へのリスクヘッジで東南アジアを見直す傾向にあります。その点では、マレーシアで新たな展開が生まれる可能性もあると思いますし期待もしております。

そして17年の歴史を武器に、これまで蓄積してきたノウハウを数多くお客様に利用して頂きたいと願っています。