

オーセンティック Vol.20

Authentic Report

レポート

オーセンティックとは、心からの・本物の・確かななどの意味をもちます。地域のみなさと心の通い合う、本当のネットワークを広げたいという思いを込めてこの冊子のタイトルにしました。

保谷発 TOP INTERVIEW 1

日本の真心が ベトナムの発展を支える

巻頭対談

榎本俊洋氏 × 落合寛司

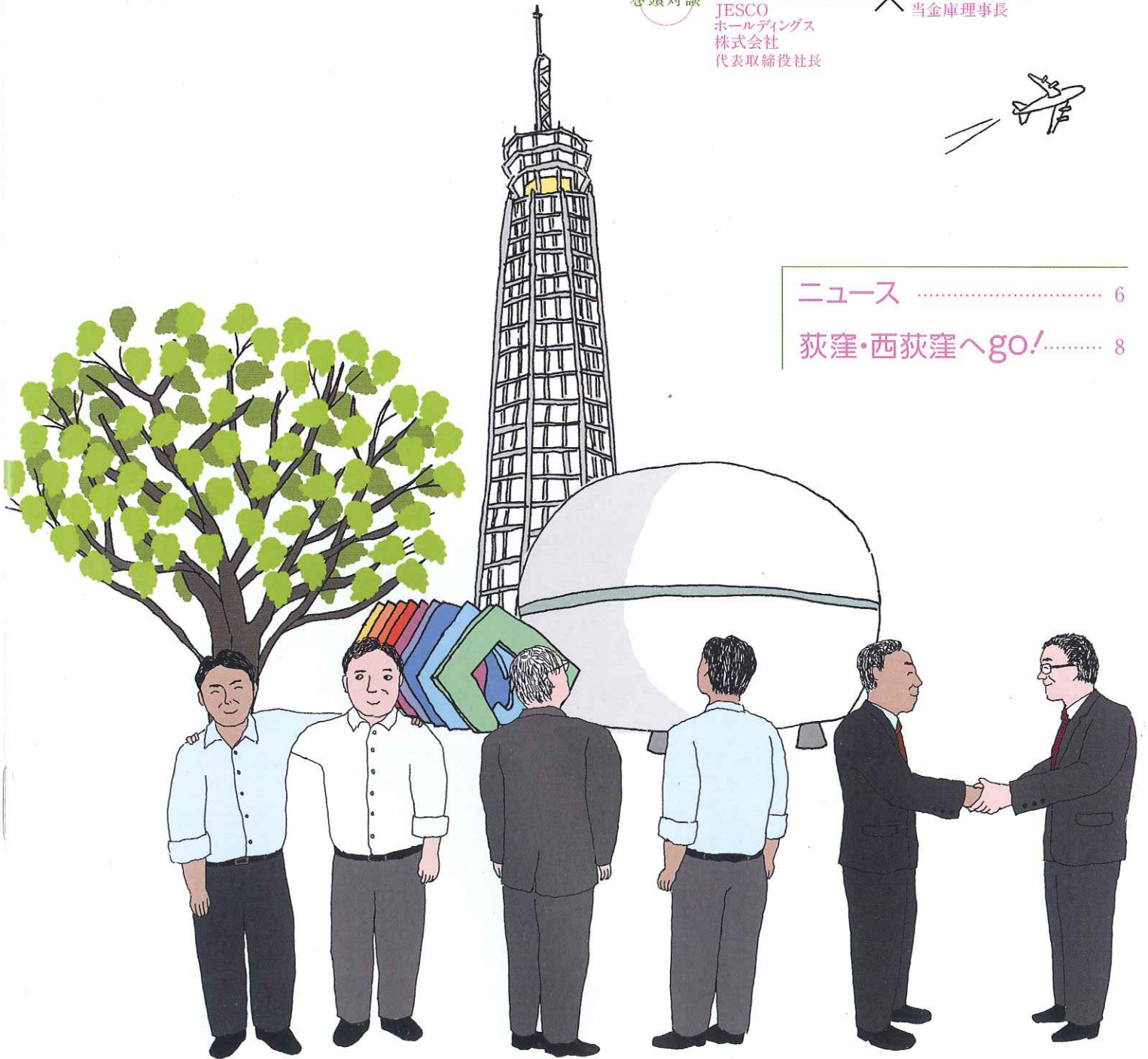
JESCO
ホールディングス
株式会社
代表取締役社長

当金庫理事長



ニュース 6

荻窪・西荻窪へgo! 8



Authentic Report
× トップ対談
TOP INTERVIEW

ト
ッ
プ
対
談

ニ
ュ
ー
ス

西
荻
窪
へ
g
o
!

保谷発

日本の真心が ベトナムの発展を支える

毎日のように発信される日本企業のアジア進出のニュース。

日本はアジア市場に活路を求め、アジアは私たち日本の技術やノウハウを求めている。

今回、海外進出16年、すでに海外事業の基盤を構築されベトナムのインフラ整備事業に欠かせない企業、
JESCOホールディングス株式会社^{ジェスコ} 松本俊洋社長^{まつもと}にお話を伺った。

JESCOホールディングス株式会社

<http://www.jesco.co.jp/>

所在地：東京都新宿区新宿1-8-4 JESCO新宿御苑ビル

設立：1970年8月

資本金：4億5157万円

グループ企業および事業内容：

[JESCO CNS株式会社]

情報通信SI・無線通信SI、原子力発電所L/T、RI設備工事、道路表示・ETC設備、
監視設備、電気設備SI、電気通信SI、空調・衛生設備SI、環境事業

[JESCO INS株式会社]

無線装置（デジタルインカム）製造・販売、監視映像システム、映像・音響システムSI

[JESCO NET株式会社]

AVシステムの設計、制御ソフトウェア、デザイン設計、コンテンツ制作、
イラスト作成、販売促進物の製作

[JESCO HDP株式会社]

電気・空調・衛生・電気通信設備のCAD設計・積算、技術者の派遣

[JESCO SEベトナム株式会社]

電気・空調・衛生・電気通信設備のCAD設計・積算、ソフトウェア開発、SI、
事務業務のオフショア開発

[TMC(東京メディアコミュニケーションズ)株式会社]

大型映像装置のSI及びレンタル、秋葉原UDXビジョンの運営、
コンテンツプロデュース、ITシステム開発

[JESCO OSBP株式会社]

主としてグアム、パラオにおける海外事業展開に関するコンサルティング、支援

[JESCO BINA Sdn.Bhd]

マレーシアにおける電気設備・電気通信・電気計装工事



ベトナム南部ホーチミン郊外のタンソンニャット国際空港



JESCOホールディングス株式会社
代表取締役社長
松本俊洋氏

落合 創立40周年、おめでとうございます。JESCOさまと言いますと海外進出の実績を積み重ねていらっしゃる企業、というイメージが私の中にあるのですが、中小企業にとって2011年が「国際化元年」となるだろうと言われております。そこで海外進出のご経験豊かで、最近ではベトナムの空港建設事業の成功が記憶に新しいJESCOホールディングス松本社長に起業から現在に至るまでのお話し、そして海外進出の体験談などお聞きしたいと思います。はじめに起業された経緯について教えていただけますでしょうか？

一風変わった起業

松本社長 私は奈良県吉野の建材業を営む家に生まれ育ちました。若い頃から電気機械が好きで無線エンジニアとして6年間のサラリーマン生活の経験があります。この経験を活かして「いつか独立して起業したい」と日頃から考えておりましたので、その思いを父に打ち明けたところ「サラリーマンで少し上手いいったからといって世間は甘いものじゃない。まず兄のところ（大阪の漬物店）で鍛えなおさない」と厳しい言葉が返ってきました。

落合 お父様は商いの厳しさをご存知だから商売とは何か、という基本を教えたかったのかもしれないですね。それにしても無線エンジニアとは無縁の修業ですね。

松本社長 兄の下で3年間休む暇なく働き、商いの原点を学ばせてもらいました。起業してから40年を振り返りますと「お客さまに満足していた

だき、ビジネスパートナーが儲けて、我々も儲かるという三位一体の精神」、「安全で品質の良い仕事をしているのだから自分達の仕事を安売りしない。受身のスタンスにならない」、そして「損をしない努力」など、今でも商いの原点として私の中に生きております。漬物店での修業を終え起業した訳ですが、この時も父から助言がありました。当時の日本のインフラ（交通・通信・住居など）の整備に伴い建設の増加から電気工事の需要が増えることを見込んでの助言だったのですが、「起業する会社は電気設備工事会社に限る」というものでした。私と他の企業メンバー4名（無線エンジニア）も納得し、電気設備工事会社として昭和45年8月に保谷市（現在の西東京市）に会社を起こしました。

落合 5名で起業されたのですね。しかし需要があるといえ、すぐに電気設備工事を請け負うのは難しかったではありませんか？

松本社長 メンバー5人が起業後に必要だったのは電気設備工事業界の現状を知ることでした。ですから起業して集まったメンバーですが、自分は小さな電気工事会社、他の4人は中規模の会社に就職して勉強させてもらいました。

落合 起業後「さあ、これから俺達のビジネスモデルを始めるぞ！」ではなくて「さあ、これから出稼ぎに行つて勉強に行こう！」という発想はそうないですね。多くは意気揚々と起業して現実の厳しさを知るものです。御社の場合は起業して同業者から現実を学び、足元を固めてから自身の事業を本格的に始動されたのですね。



当金庫理事長
落合寛司

粕本社長 失うものが少なかったのが出来たのかもしれませんが。起業から1年経過し、修業先の親方から仕事をもらい事業がスタートしました。その後、離ればなれだったメンバーが出先から戻り、電気設備工事の仕事が少しずつ入るようになりました。それから間もなく当社の転機となった大きな仕事、原子力発電所の電気計装工事事業にお声を掛けていただきました。

転機、飛躍

落 合 原子力発電所の工事の依頼ですか。現状の事業規模を上回るお話しですと躊躇してしまっそうですね。

粕本社長 そうですね。当時の私達の事業規模を上回る大きなお話しでした。会社は小さくても良いので無線技術に強い電気設備工事の仕事が出来る会社への依頼、ということで当社に声を掛けていただき私は大変嬉しかったです。原子力発電事業自体が未知といえますが、始まったばかりの事業でしたので放射線が怖い、加えて働く場所も東京から遠く離れた場所でしたので私以外のメンバー全員に反対されました。しかし私は「会社は作ったばかりで、今、潰れても悲しむのは家族だけだ。これからはエネルギーの時代、電力は日本経済発展の要になるだろう。原子力は必然性があるのだから必ず伸びる。世の中に絶対必要な会社を作れば潰れない！」と皆を説得しました。

ホールディングスの強み

落 合 そうでしたか。先見性とチャレンジ精神で大きなチャンスをつかみ成功されたのですね。さて、JESCOさまはホールディング制をとっていらっしゃるようですが、海外進出と関係があるのでしょうか？

粕本社長 2004年に会社を事業分野ごとに分割しJESCOホールディングス(株)としました。ホールディング制にすることで国内・海外の各会社が個々の責任で経営を担う体制としました。日本企業が海外進出する際、それなりのリスクが伴うことがわかっていても「海外事業は何年で海外投資を（日本に）回収できるのか」と考えがちです。海外の損失が本体に与える悪影響を回避するためにもホールディング制をとりました。

落 合 海外事業が軌道に乗るかわからない段階で投資した分を回収しようというスタンスでなく、初めから投資分は戻って来ない、というスタンスでないと難しいのかもしれませんが。この他にホールディング制をとられた理由はありますか？

粕本社長 「企業（JESCO）は社員のもの」という私の考えから、同族経営の企業体ではありません。ホールディング制にしたことで後継者候補も沢山でき、各社が競うことで結果的に後継者育成にも繋がりました。

落 合 そうでしたか。上場企業に同族経営が少ないことからわかりますが、ある程度の企業規模になると同族経営の利点が薄れてしまうのかもしれませんが。

粕本社長 それから「企業は努力なしでは必ず潰れるもの」と考えています。成功の前提にはホールディングスとしての哲学、経営ビジョンを各社が共通認識として持つことが大切です。大きなビジョンに向かって各社が潰れない努力をすることが大切です。

落 合 同じビジョンで同じ方向を目指していなければホールディング全体がまとまらず、間違った方向に向かってしまう可能性がありますよね。

粕本社長 そうですね。当社は基本理念に「安心して暮らせる豊かな社会創り」としています。この基本理念の下、電気通信技術を核とした設計、コンサル、ソフト開発、インフラ整備工事、メンテナンスとワンストップでトータルに提供できるホールディング、企業グループに成長してきました。



ベトナムにて（社内の様子）

海外進出のノウハウ

落 合 それでは海外進出についてお伺いしたいと思います。いつ頃から海外進出を考えていらっしゃったのでしょうか？

粕本社長 私はかねてから海外進出を計画していましたが、1985年に決定したプラザ合意により、当時、対ドルレートが240円台だった円が1年で150円台まで急騰し、海外へ進出していた多くの日本企業が撤退しました。このことは現地の方からは「日本人は海外で儲けばかりを考えている。儲からないとすぐ撤退だ」と思われる結果となり、日本企業が海外で真のパートナーとなれない理由はそこにあると気付かされました。そんなことから海外に出るときは「海外進出のための投資は戻らない覚悟で出て、利益が出るようになったら配当という形でいい」と考えるようになりました。

落 合 国には国境があってもマーケットには国境がありません。為替変動リスクですが、日本円に換算した場合の考え方ですと大暴落かもしれませんが、その国の中だけで考えればどの企業も同じですよ。当時の日本企業はその国に儲けに行く、戻ることを前提に考え過ぎたのかもしれないですね。

粕本社長 当社が目指すものは「進出国に土着した経営」です。進出先の技術者とその国の方が共に努力し繁栄の礎をつくり、日本からの技術者がさらにグローバル化することを大きな目標にしています。海外に出て儲けるばかりではいけません。その感覚を変えないといけません。ほとんどの企業がグローバルイゼーション（国際化）と言いながら具体的な対策を採られていないのではないのでしょうか。マーケットを見れば日本は収縮傾向、海外（アジア）では成長性豊かであるという経済環境の変化の中で、日本に種を蒔く対策より海外に種を蒔き育てることに目を向けることが必要とされています。

落 合 そうですね。日本は世界経済の変化の中で変わっていくことも大切ですよ。さて、粕本社長の年始挨拶を拝見させていただいたのですが、その中で「今年は第2創業期に入る。日本からアジアへのチャレンジの年だ」とありました。既に海外にチャレンジされているではありませんか？



ベトナムにて（社内の様子）

粕本社長 当社は16年前にマレーシアに、11年前からはベトナムに進出しております。特にベトナムではホーチミン市にあるタンソンニャット国際空港の電気・通信工事の設備設計事務所として認知されるようになりました。これまでの期間が第1創業期で、これからはアジア進出の第2創業期として本格的にSI事業の強化を図りたいと考えています。現在、海外の売上高は全体の5%ですので、これを30年後には50%の500億円まで上げたいと考えています。これからが本番、ギアチェンジなのです。

落 合 アジアと言いましても中国や韓国などたくさんありますが、御社はなぜベトナムを選ばれたのでしょうか？

粕本社長 海外に進出するとき「無理なく入れる国であるか」がポイントだと思います。日本に対して親しみを持った国民性でないと中小企業の海外進出は基本的に難しいと思います。当社の場合は設計部門を国内から海外に移行せざるをえない国内事情（工事で儲け設計はサービスという考え方）から海外進出の必然性がありましたので、はじめにマレーシア、次にベトナムに会社を起こしました。現在、ベトナムの会社では現地採用の社員達が「ベトナムで1番の設計会社になろう！」と仕事にプライドを持って働いています。ベトナム人は仕事のスピードも速く、正確で優秀です。やはり最後は人ですね。

落 合 現地で働く社員の教育は大変だったと思います。言葉の問題はいかがですか？



ベトナムにて（クリスマスパーティの様子）

柏本社長 そうですね。英語でコミュニケーションするなど方法があると思いますが、当社の場合ベトナムでは日本語を現地の方にマスターしてもらい、社内では日本語でコミュニケーションをとっています。言葉の解釈の小さなずれから仕事のミスに繋がってはいけませんので、日本語独特の微妙なニュアンス、わびさびも理解できるまでにマスターしてもらっています。本来ならば日本の心をもった人が現地の言葉話し、その国の心を持った人（ベトナム人）が日本語でコミュニケーションできるのがベストでしょう。さらに努力しなければいけないと思っています。

最後は人と人の繋がり

落 合 中小企業にとって言語の問題は大きなネックになっています。日本語を習得した海外の学生、例えば留学生を日本企業が招き入れ、帰国後、海外支社の重要な人材として働いてもらう、といったケースがあると思いますが、いずれにしても人材育成は今日、明日に出来る訳でなく、言語の壁は海外進出の大きな障壁となっています。日本の外国語教育の在り方に発展する大きな課題ですよね。この他、海外進出のポイントはありますか？

柏本社長 一番のポイントかもしれませんが、短期間で結果を求めないことです。外国人は日本人と時間の捉え方が違いますので事業計画通りにはいかない事が多いでしょう。また、海外は契約社会ですので法務関係を事前に準備された方がいいと思います。私がマレーシアに進出する際には米国法律事務所の海外担当弁護士にお願いし、1年程かけて海

外戦略のための事前準備をしました。海外で問題が発生してからでは遅いからです。海外進出する国が発展途上だと法律も定まっていない可能性が高く、法務関係をきちっと整えてから進出しないと後々大変な事態になる可能性があります。

落 合 海外進出は早急に結果を求めず中長期的に考え、そしてリスクに備えて進出する必要があるのですね。中小企業が海外進出に二の足を踏んでいる理由に「どの都市がいいのか」「どこが従業員を集めるのに苦労しないのか」といった細かな疑問や不安がたくさんあるからだと思います。柏本社長は豊富な経験と人脈をお持ちで、ぜひこれからベトナム進出を検討される方へのアドバイザーとしてもご活躍していただきたいですね。最後に、これから海外に進出しようとしている中小企業の皆さまに心掛けてほしいこと、伝えたいことがありましたらお願い致します。

柏本社長 どの国に行っても「ハート（心）は1つ」です。もてなしの心は世界中の誰もが求めているもので、人間の原点です。人をもてなすという心遣いは日本人が得意としていますので、進出しようと考えている会社様は自信をもって海外で活躍して欲しいと思います。最後は人と人の繋がりが大切です。

落 合 そうですね。社長の笑顔と人柄が国境を乗り越え、人と人の心を繋げていらっやうすることが伝わってきました。今後もJESCOさまがベトナムをはじめ諸外国で大きく羽ばたかれ発展されることを願っております。本日は貴重なお話しありがとうございました。

[対談日・平成23年1月14日]

