



INTERVIEW

談 論 風 発

益本 康男

MASUMOTO Yasuo

クボタ

会長兼社長

企業の海外展開 カギを握る「本当の現地化」

「新しい事業を育てること」と「今持っている技術や製品をベースに海外展開をはかること」—持続可能な企業であるためには、この2つをバランスよく進めることが重要です。創業から120年あまり、水道用鉄管に始まり農業機械、廃棄物リサイクル・上下水処理システムと、食料・水・環境分野に資する技術開発に取り組んできた当社では、世界の人口が増加するなかでいまや地球規模の課題となっている食料・水・環境の問題解決に貢献したいという思いがあり、積極的に海外へ事業展開しています。

水に関しては水不足の可能性が指摘されていますが、使った水を再度使えるレベルまで浄化し循環させることができれば、その心配はなくなります。アジアやアフリカなどでは村落が点在していて下水道が整備できないところもありますが、そういった場合でも村の排水を浄化槽に集約し、そのなかで汚物や不純物を取り除いて再度使える水に戻す仕組みができれば、同じ水を何度も使用することができるようになります。今後はそういった技術も発展させていきたいですね。水ビジネスの海外展開は、日本と諸外国の水道水の水質に対する考え方や事業手法の違いなどから難しい部分が多いのが実情ではありますが、日本企業だけでなく海外企業とも手を組むなど進出方策を引き続き模索していきます。

食料は、人が生きていくためにだれかが作り続けなければなりません。しかし、工業化が進むとどうしても働き手は農業から工業へ移ってしまいます。こうして生じる農業の人手不足を補うのが農業機械。少ない人数・コストでの食の

増産に貢献していきます。さまざまな農業機械の中でも、長年、日本で稲作の機械化をお手伝いしてきた当社が最も得意とするのが水田用の機械。われわれの機械や技術を、コメを作っているすべての国・地域で使っていただくことをめざし、中国・タイ等に続き、ベトナム・インドネシア・フィリピン・ミャンマーなどでも事業展開を始めています。

こうした海外展開を進めていくにあたり、「もうそろそろ本当の意味での現地化を進めなければ」との思いを強くしています。というのも、海外では、日本のお客さまのニーズに合わせた高性能の機械から一部の機能を省くなどして現地仕様や価格に合わせた機械を作り、販売しているのですが、もともと高スペックですから、大幅に価格を下げることは難しいんです。また、現地で生産している機械にしても、その部品の多くは現地に進出している日本のメーカーが作っています。要するに今の状態は“現地化もどき”でしかないということです。こういう状況の日本企業は多いのではないのでしょうか。

経営・開発・生産と、すべてを現地でできる体制を構築することが本当の現地化です。日本の本社から派遣された社員ではなく現地の人材が経営を行い、現地メーカーが作った部品を採用した現地仕様の機械を作って販売する。そこまで徹底しなければ、熾烈な国際競争に勝つことはできません。かなりの危機意識を持って、現地人材の採用・育成のスキーム作りなど、さまざまな改革に着手しています。(談)