

海外ビジネス回想録

～グローバルビジネスログブック、 当時の海外ビジネスと私の記録～

株式会社K-BRIC&Associates 代表取締役社長 / JOI シニアフェロー

藤田 研一



2025年9月号より5回シリーズでご寄稿いただいている藤田氏は、日系電機メーカーや三和総合研究所で海外戦略を担当後、2006年よりシーメンスにて複数の要職を歴任。2016年からシーメンス日本法人社長兼CEOを務め、2021年より現職に。JOI機関誌に多数ご寄稿いただいています。経営哲学はPeople make business。(JOI編集部より)

日本への帰国と独立の夢

これまで第一回から第二回まで、私の海外志向の原点やドイツにおけるビジネスについて語ってきたが、本稿では話が日本に帰国するところから始まる。

1997年に10年近く滞在したドイツから帰国することになった。当時は今のようにネットの情報もなく、メールも電話回線経由で細々とつながっている程度、10年間の変化を知らない日本への帰国は、現地化し過ぎたドイツ生活も相まって、今浦島で完全にアウエー状態。気分は海外赴任する逆駐在の感覚だった。

今だから白状するが、実は帰国したら会社を辞めて自分で事業をしようと考えていた。そのため、ドイツや欧州のいくつかのベンチャー企業にコンタクトし(電子メールの普及前なので手紙!)、日本進出と代理店取引を促した。社長が会ってくれた企業もあれば、断りでも丁重なレターを受け取り、30代の身元不明な日本人の若造相手なのに皆親切にしてくれた。なかでも今をときめく北欧のDIY家具会社では、欧州責任者がわざわざ対応してくれたのには驚き、今でも感謝している。紆余曲折あったがアントレプレナー賞を取ったドイツのベンチャー企業と話がつき独立の夢とともに日本に帰国した。さて日本に帰国後「いざ独立準備!」と市場調査を始めたらとんでもない事態が待っていた。予定していた主力商品がなんと輸入規制にかかっていたのだ。目の前が真っ暗になり、色々と手は尽くしたが、事業計画が成り立たない。そのため、嫁の叱

責とともに方向転換を決めて転職することにした。

転職—コンサルタントへの転身

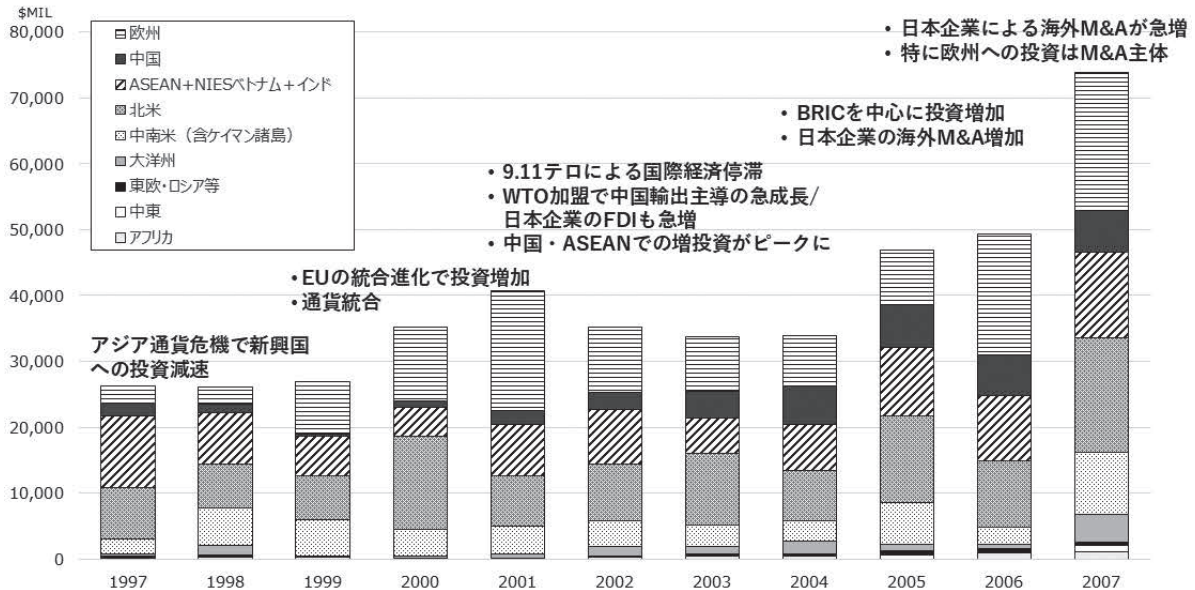
転職した先は、前職とは全く関係のないシンクタンクの三和総合研究所(現三菱UFJリサーチアンドコンサルティング)。そこで関西地区の国際コンサルティング部門でプロジェクトリーダーに納まった。転職したのは1997年、時はバブル崩壊後の不良債権問題が深刻化し、北海道拓殖銀行や山一証券などの金融機関が相次いで破綻した金融危機の真最中。海外にいてバブルの恩恵など受けなかったのに、金融危機の引き金ともいえるアジア通貨危機も相まって、経済不況下での第二のコンサルタント人生のスタートだった。

転職当初は「何故畑違いのコンサルタントに?」とよく聞かれたが、自分なりの回答はあった。まずは「なんかできそう」。ドイツ時代に何社かコンサルを使ったが、そのレポートを見ても、友人のコンサルタント連中と話していてもやはり「なんかできそう」だった。実際はシニアの役割のひとつにプロジェクトの受注という非常に重くシビアな現実があり、後日そこで七転八倒するのだが、入社時は気づいていなかった。次の理由としては前章で書いた「異文化マネジメントを極めたかった」というものがある。海外営業・駐在員時代で訪問国はすでに50カ国以上、コンサル終了時には60カ国近くになっていたが、「体(実務)では理解していても頭(理論)で理解していない」状態だったので、この時代の学習はのちにドイツ最大級のコングロメリット企業でマネジメントを行うのに大いに役立った。

日本企業の対外投資とコンサル業務の変化

さて、三和総研では約10年海外関連コンサルティングに従事したのだが、その間にも日本企業の対外投資先の変化で主要テーマは何度か変わった。国際コンサルティング部門の主な業務は、グローバル戦略、地域

日本企業の対外投資



出所：JETROのデータをもとに筆者作成

統括会社などの海外ガバナンス体制構築、海外進出サポート、クロスボーダーM&Aなどであったが、今思えば日本企業の投資動向に連動した活動だったと思う。

図を参照しながら本文を読んでいたが、部門の立ち上げ期はちょうど、アジアの通貨危機で海外投資が低迷していた時代で、当初は案件の獲得に相当苦労した。あまりにも食えないので、橋本・エリツインプラン（当時の橋本首相がロシアと結んだ経済協力・投資促進・環境整備など）に応募し、ロシア国営企業の民営化推進などを行っていた。ロシア工業省の手違いで、地下鉄車両メーカーといわれた企業が実は、地对空ミサイルなどを製造する軍需企業だったり、社長インタビュー時に突然従業員が「給料を払え」と乱入してきたり、当時の混乱した何でもアリのロシアを堪能していた。幸いなことにその後1999年の統一通貨EUROの導入後からEUの統合が加速し、日本企業の欧州への投資も急速に拡大した。この時期は、欧州の地域統括会社や物流拠点の設立、生産拠点国のリサーチなどのコンサルで多忙であった。ポーランドでの生産とサプライチェーンの可能性を探るためにインタビューしたイタリア系自動車会社の社長からは「お前はトヨタのスパイか？」と聞かれたこともあり、怒涛の欧州進出をしていた日本は、現地企業からは相当警戒されていたのだと思う。

中国・ASEAN進出と現場での経験

日本企業の欧州への投資はその後も一定水準で続い

たが、それと並行して後年増加したのが中国とASEANへの投資である。特に中国は2001年のWTO加盟後にブームとなり、言葉や人治主義といった社会習慣の違い、未整備の法令等で戸惑う企業も多く、進出案件を中心にこなしていった。なかでも地方の工業団地への進出では、地元企業誘致局のマネージャーが、定期的に会うたびに新しい携帯電話と腕時計を持っていて、色々な意味で羽振りがよかったのが印象的だった。その中でも今も忘れられないのは、人民解放軍傘下の企業と物流の合弁会社を4社つくったことで、日本からのメール内容を何故かこちらより早く知っている、北京のホテルでいつも同じ部屋に通される等は序の口で、ここでは書けない経験を豊富にさせてもらった。

欧州でのM&Aとコンサル時代の総括

その後、円高と資金余力を背景に2005年ごろから日本企業は、化学・自動車部品・産業機械系を中心に欧州でのM&Aを増加させ、我がチームもフランスの自動車部品工場やドイツの光学機器メーカーの買収などの案件に従事した。

さて、以上がコンサル時代の私の経験だが、今思えば、新規コンサルテーマの開発も人員の増加も、まさに当時の日本企業の対外投資トレンドに乗っかっていたと思う。その後思うところがあって「実業」に転職をするのだが、それは次回にお話ししたい。

