

激動するアジア経営戦略 パラダイムシフトするアジア

甲南大学経営学部教授 安積敏政

1 はじめに

2008年のリーマンショック後、日本は中長期視点から国家としての成長戦略をどのようにすべきかが、官民の様々な場で議論されている。民主党政権も国家としての成長戦略の策定を政府目標の大きな柱に据えている。成長著しいアジアのダイナミズムを日本の経済活動の活性化に活用することも意識している。2010年6月に政府の具体的な成長戦略が発表された。日本の一人当りのGDPは、2007年にすでにシンガポールに抜かれ、2010年に世界第2位のGDPは中国に追い抜かれることが確実視されている。将来、日本をどのような国にするのか、どのような国際競争力を構築して世界の中でその存在価値をどのように高めるのかという国家ビジ

ョンや成長戦略が不透明で、具体的な産業政策やアジアのダイナミズムを日本に引き込む外資政策も見えてこない。

一方では、従来から日本の強みとして喧伝されてきた「技術立国」「科学立国」「知財立国」「製造立国」といったステレオタイプ議論が続いている。世界経済の構造的なパラダイムシフトが起る中で、従来の日本の強みが新興国の台頭や熾烈な国際競争の中で色褪せる一方、中国、インドを含む世界がさほど脅威と感じていないそれらの日本の強みが、日本の中では無反省にも、依然、世界類稀な競争力として頼みにされている。

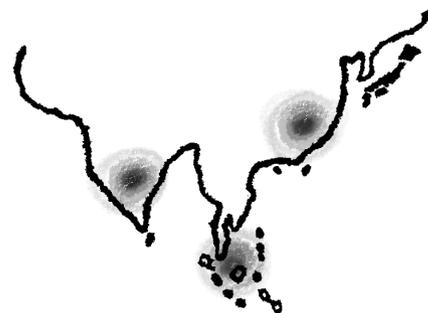
1991年のバブル経済崩壊後、それまで同じ船に乗っていた国の産業政策と企業の経営戦略は、徐々に乖離していった。日本という枠の中

だけを注視して考えられる国家戦略と、長期にわたり経済が停滞する日本にもはやとどまることのできない企業のグローバル視点からの勝ち残り戦略が遊離していったのである。本稿では、持続的な成長性と収益性の確保を追求する企業経営の視点から2010年代はアジアにどのような向き合うべきかを論じてみたい。

2 日本企業のアジアの成長性と収益性の実態

① 欧米を凌ぐアジアの収益性

東京証券取引所一部に上場している企業の地域別営業利益を1998年度からリーマンショック前の2007年度(2008年3月期)までの10年間の推移を見る。対象企



安積 敏政 あさか・としまさ

1971年東北大学経済学部卒、同年松下電器産業(現パナソニック)入社。松下電子工業取締役経営企画室長、松下電器本社経営企画室グローバル企画グループ・リーダー、アジア大洋州本部企画部長、同地域統括会社アジア松下電器副社長、本社グローバル戦略研究所首席研究員などを経て2007年から現職。著書に『激動するアジア経営戦略～中国・インド・ASEANから中東・アフリカまで～』(日刊工業新聞社刊、2009年11月)ほか。



業1748社の2007年度の連結ベースの営業利益の合計21兆円のうち、日本国内が約14兆円、海外が約7兆円であり、日本対海外の地域構成比は2対1である。2007年度は海外営業利益約7兆円の内、中国、ASEAN(東南アジア諸国連合)、インドを中心としたアジア(3兆716億円)が、初めて米州(2兆2342億円)を上回った。これは象徴的な出来事である。この背景には右肩上がりのアジアの経済成長の中で、現地の事業規模を拡大し競争力をつけてきた日本企業に対して、同時にサブプライムローンに端を発した金融危機の中で喘ぐ米国での日本企業という構図がある。今後は、連結営業利益の地域構成比が日本対海外が2対1であったものから、アジアをてこに海外の比重が高まり、この比率は更に接近するものと推定される。

② 製造業が牽引するアジアの収益性、今後は非製造業にも期待

アジアの営業利益3兆716億円の84.8%が製造業で、残りが鉱業、卸売業、海運業、小売業などの非製造業である。世界の景況により年度によって跛行はするものの自動車、

電機、化学、機械に代表される製造業が産業としてアジアで収益力を確かなものとしてきたのに対して、サービス業、流通業などの非製造業がアジアで確固たる収益基盤をまだ築けていない。日本の内需不振、消費低迷という試練の中で、非製造業に対してアジアでの新たなビジネスモデル構築の必要性を突きつけている。非製造業が日本の新たな期待の産業としてアジアでどのような付加価値の高いビジネスモデルを作るかは喫緊の課題と言えよう。

③ 代表的10業種の事例研究を通じたインプリケーション

ーアジア内需はすでに日本企業のフロンティアー

筆者は、1998年度から2007年度の10年間を対象とした日本企業のアジアの成長性と収益性の実態を概観し、具体的に代表的10業種の企業事例を取り上げ業界別アジアの成長性と収益性実態を分析した。製造業から自動車、電機、化学、機械、化粧品、日用品、食料品、医薬品の8業種、非製造業から小売業、輸送の2業種の計10業種を選び、100社を越す詳細な事例研究を行った。これら10業種の事例研究の結果が意

味するインプリケーションは以下の5点である。

第1点は、多くの日本企業は3年単位の詳細な中期経営計画の策定を行なっていることである。企業によっては10年スパンの長期ビジョンの存在のもと3年ないし4年の中期計画を策定しているケースもあるが、

基本的には着地年(最終年度)を固定した3年の中期計画を回していくやり方で事業を推進している。従って、単年度の事業計画は策定された中期計画のもとで毎年立案されていく。対象期間が3年という短い中期計画であっても、グローバルな経営環境の変化が目まぐるしく過去とは不連続に起こりがちな中にあるのは、環境変化に応じて部分的な変更は勿論のこと抜本的な見直しすら余儀なくされることが出てくる。このような状況の中、中期計画は当該企業の選択と集中による事業構造改革、経営体質強化、新たなグローバル展開といった経営目標に対して全社一丸となつて取り組む経営の羅針盤となっている。

第2点は、連結決算ベースで持続的な成長性や収益性をグローバルに実現している企業は、少子高齢化・人口減に向かっている日本市場だけでは自社の成長性に制約が出てくる

ことを強く意識していることである。日本の化粧品業界でトップの資生堂や建機業界でトップのコマツの事例をあげるまでもなく、グローバル連結ベースの売上高は高成長であっても、地域別に内訳を見ると日本市場がマイナス成長になっている企業が多いことでも裏づけられる。

第3点は、持続的成長性と収益性を海外市場、とりわけアジア市場で実現している業種と企業が多いことである。ASEAN、中国、インドというアジア地域の中でも、とりわけ高い経済成長を背景に市場が拡大した中国が各社の売上高増分に大きく貢献していることが明らかである。中国を筆頭にASEAN、インドを含むアジアが引き起こしてきた経済ダイナミズムに自社の人、物、金、情報といった経営資源を傾斜配分してきた企業が持続的な成長性と収益性を実現している。

第4点は、日本企業が持続的な成長性をアジアを始めとする海外に求める中で、その取組みに業種間格差が見られることである。これは製造業と非製造業の間で、成長国や新興国への事業展開の差があり、その結果としての成長性と収益性の差に表れている。アジアにおいて自動車、電機、化学のように1960年代、

1970年代から海外に事業進出し
現地での事業経験が長い製造業が、
非製造業と較べて明らかにアジアの
業績に優位性がある。

第5点は、製造業か非製造業か
を問わず、同じ業種の中でも、企業
毎に取組みに大きな格差があること
である。アジアを含めたグローバル
展開に企業の生き残り勝ち残りを
賭けた企業と、従来通り国内事業に
軸足を置いてグローバル展開を追加
の事業、ついでの事業又は競争力の
落ちた国内の補完事業として位置づ
けた企業との間には、過去10年間の
成長性と収益性に大きな差が出てい
る。中期経営計画の策定方針で不退
転の生き残り策をアジアのダイナミ
ズムに賭ける企業と、アジアを単に
成長するプラスアルファの市場とし
て位置づける企業とでは結果に大き
な差が出てくるのは当然であろう。

3 中国・インド・ ASEANが担う アジアの経済成長増分

日本企業のこれからのアジア戦略
は、21世紀の次の10年を見据えると
どのように展開していくのであろう
か。この予想には各国・地域ごとに
政治・経済、社会面で不確実性の高
い要素が数多くあると同時に、業種

ごと、企業ごとにその戦略は大きく
異なるため、標準化、汎用化は困難
である。以下、日本企業の「これか
らのアジア戦略」を一つの試論とし
て述べてみる。

① 2000年代の 拡大アジア戦略 (Greater Asia Strategy)

2010年代の「これからのアジ
ア戦略」を考える際に、アジアがど
のようにダイナミックに変化してき
たのかを貿易面を通して概観する。
ASEANと中国間の貿易推移をみ
ると1996年から2007年の
12年間の平均成長率は23・5%の2
桁成長である。年平均20%の成長率
ということ、貿易額が4年毎に倍
増することを意味する。この背景に
は、ASEANと中国間の国際水平
分業や垂直分業の進展がある。かつ
てASEAN・中国間の貿易は、熾
烈な競争関係が予測されたが、現実
のデータは両者の競争と同時に相互
補完関係をも示している。

つまり、従来の日本とASEAN
間の分業、日本と中国間の分業に、
新たにASEANと中国間の工程分
業が加わり、日本、ASEAN、中
国で囲まれるトライアングル（三角
形）の地域で最大で最適な成長性や

収益性をどのように確保するかが経
営課題となった。このトライアン
グルをかつての日本を中心として
ASEAN、中国を点や線で結ぶア
ジア戦略ではなく、三者間のトライ
アングルの中で進展する相互依存性
と補完性に着目した拡大アジア戦略
(Greater Asia Strategy)である。

② 2010年代の 更なる拡大アジア戦略 (Extended Greater Asia Strategy)

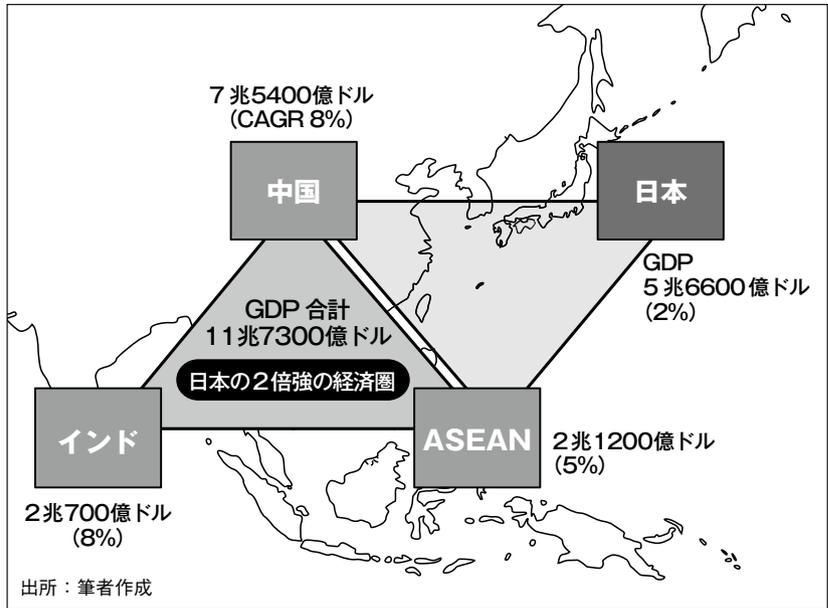
次にASEAN・インド間の貿易
推移を見る。1999年から20
07年までの9年間の平均成長率は
年率23・5%の2桁成長である。こ
の背景にはインド政府の1991年
以降の自由化政策や対外開放政策に
よる高い経済成長、アジアの高成長
を意識した「ルックイースト政策」、
基本関税の最高税率を1991年
の150%から2006年には12・
5%まで削減した貿易自由化政策な
どの要因がある。

次にインドと中国間の1999年
から2007年までの貿易推移を見
る。インドの中国からの機械、電機
製品を中心とした輸入と、インドか
ら中国向けの鉄鋼石などの一次産品
を中心とした輸出が各々年平均成長

率40%台で急増している。もし年率
40%の伸びが今後も続くと仮定する
とインドと中国間の貿易は、計算上、
2年毎に倍増していくことになる。

以上がASEAN・中国間、
ASEAN・インド間、インド・中
国間の貿易急増の実態である。中国、
ASEAN、インドの3極間に経済
ダイナミズムの大きなうねりが起き
ている。この中国、ASEAN、イ
ンドの3ヶ国・地域で構成される
相互依存度の高まる新たなトライ
アングルが今後のアジアを牽引す
る地域になると推定される。日本、
ASEAN、中国で構成されるトラ
イアングルと合わせて、アジアには
2つのトライアングルが出来あが
る。日本企業はこの中にある生産、
販売、研究開発の事業拠点をどのよ
うに拡充強化し、管理統括するかと
いう戦略が求められている。2つの
トライアングルの共通の軸は中国・
ASEANのラインである。これが
「これからのアジア戦略」が進化する
「更なる拡大アジア戦略」(Extended
Greater Asia Strategy)であり、こ
の戦略のもと、アジアと日米欧など
他地域間のグローバル・リンケージ
を視野に入れながら日本企業は自社
の持続的な成長性と収益性を求めて
いかざるを得ない。

図表1 2015年のアジアの経済規模



次に2008年のGDPの実績を基準年に、年平均成長率は中国、インド8%、ASEAN5%、日本2%で2020年までのアジアのGDPを予測した。中国は2008年まで10%の高い成長率を示してきたが、中国政府が政策目標としているのが最低8%であることから、ここでは8%を想定している。

以上のアジアのGDP予測から2015年のGDPのみを取り出し、

2015年には3分の1に縮小することを意味している。2015年前後には、アジアの中に日本とは別に、日本の2倍の規模の経済圏が相互依存を増す中国、ASEAN、インドで構成されるトライアングルの中から生じることを示唆している。このアジアのダイナミックな変化は、日本の企業経営者としても、日本の政府、地方自治体の政策立案者としても十分に認識しておく必要がある。

2つの三角形から成る拡大アジアの地図上に置いてみたのが図表1である。日本のGDP 5兆6600億ドルに対して、中国7兆5400億ドル、インド2兆700億ドル、ASEAN 2兆1200億ドルの合計は11兆7300億ドルとなり、日本の2倍を上回る経済圏が中国、インド、ASEANの三角形の中に生まれることになる。かつてアジア経済の3分の2近くを占めた日本が、

従って、これからのアジア戦略では日本の企業の中長期経営視点から今後、中国、インド、ASEANの個々の国・地域にどのような手を打つのかと同時に、相互依存度を増す中国、インド、ASEANの成長トライアングルゾーンにどのような戦略で臨むかが、喫緊の経営課題となる。日本・中国・ASEANで構成されるトライアングルと中国・ASEAN・インドで構成されるトライアングルという二つのトライアングルに対してどのような地域戦略で臨むかが正に「更なる拡大アジア戦略」の大きな部分を占める。

4 これからのアジア経営戦略の課題と展望

① 持続的な成長性と収益性の確保のための4つの課題

以上の論議を踏まえて、21世紀の日本企業の経営に対して4つの課題とそれらを包括した対応策を指摘したい。

まず第1点は、アジアで稼げない日本企業は、今後、生き残れない、勝ち残れないのではないかという危惧である。少子高齢化と人口減の日本を中心に事業展開を図ってもその

長期的な成長余力に限界がある。日本の多くの産業は長期にわたって成長性の点で停滞しており、更にグローバル連結ベースで高成長の企業にあっては内需の落ち込みを輸出及び海外現地生産ベースの外需でカバーした上で高成長を実現している傾向が強いからである。今後の10年スパンの長期ビジョンや3〜4年の中期計画策定にあたって、海外、とりわけアジアのダイナミズムを活用せずに、自社の持続的な成長性や収益性確保の絵を描けるのが問われている。アジア内需は、過去10年間同様、2010年代においても日本企業のフロンティアであり続けなければならないであろう。

第2点は、FTA（自由貿易協定）やEPA（経済連携協定）をてこに益々ボラダレス化する国際競争の中では、アジアで勝てない企業は日本の「本土防衛」ができないのではないかとという危惧である。すでに自国や世界市場で力をつけた中国、インド、ASEANの製造業とサービス業が逆に日本市場へ企業買収（M&A）、戦略的企業提携、自前進出で参入して来ているからである。この流れは「走出去政策」のもとにある中国企業を始めとして今後、加速化する。自社のアジアでの国際競

争力が本国、日本市場での競争力にリンクするのが今日の姿である。中国、インドでは競争に負けたが、本国日本では強いという状態はそう長く続かないことを覚悟する必要がある。

第3点は、アジアのダイナミックな成長を求めて、アジアに進出するにしても、逆に日本にアジアのダイナミズムを呼び込むにしても、アジアに係わる事業の経営リスクは個々の企業の体力や経験によつて異なる。自社の持続的な成長性と収益性を求めて中長期的な、やらないリスクと、やるリスクをバランスよく検討しておく必要がある。また仮に、直接投資や現地でのオペレーションに踏み切るとしても国際人材の育成・登用や確保が事業成功にとつての喫緊の課題となる。

第4点は、アジアはもはや日本中心に回転していかないのではないかと、いう危惧である。前項で述べたように世界第2位のGDPを誇り、一人当たりGDPベースでアジアで最も裕福な国、日本の地位は構造的な変化の中にある。2007年にシンガポールの一人当たりのGDP (US\$ 35,163) は日本のGDP (US\$ 34,312) を追い抜き、その後を香港

長率から判断すると中国のGDPは2010年には日本を追い抜き、米国に次いで世界第2位の経済大国となるのが確実視されている。かつてアジアのGDPの3分の2近くを占めた日本が、筆者の予測でも2015年には3分の1を占めるに過ぎなくなる。2015年までのアジアのGDP増分の86・2%が中国、インド、ASEANから発生

し、日本は僅か13・8%を占めるに過ぎない。アジアの基軸国、日本のGDPが中国のそれと逆転する2010年以降、アジア地域のパラダイム・シフトが明確になる。今後のアジアのダイナミズムは、現状のままでは、アジアの「ゲートウェイ」を標榜する日本から本場に起こるのかという疑問を生じさせる。アジアは既に日本中心に回転していないし、もはや日本にいたるだけではアジアのダイナミズムは見えにくい、いやほとんど見えないといつても過言ではないであろう。

以上の4つの課題が日本企業に突きつける更なる課題は、「21世紀の次の10年(2010年-2020年)における日本本社の役割はどうあるべきか」ということである。自社の持続的な成長性と収益性を求めて、こ

れまでのアジア戦略から、これからのアジア戦略へ大きく舵を切り直す時に日本の本社の役割はどう変わらなければならないのかという課題である。

②「前線化」と「インサイダー化」を余儀なくされる日本本社

前掲4つの課題の意味するところは、日々の事業経営において、国際競争を肌で感じられる現場で最終的意思決定がスピーディーになされなければいけないということであろう。同時に中長期の地域戦略も日本本社の机の上で、実態感覚のない統計や委託調査書を見て、日本人だけで立案するのではなく、アジアの経営の現場で鍛え抜かれた現地の経営陣や優秀なスタッフを入れた衆知を集めた戦略立案が必要である。

「これからのアジア戦略」で求められるものは、現地での実際の経営の中で中長期的に変わるものと変わらないものを嗅ぎとる実践的な洞察と先見力である。そして過去とは不連続に起こる変化へのしたたかな適応力や対応力であろう。そこで求められるものは、地域戦略の立案や経営の意思決定のアジアへの「前線

化」と「インサイダー化」である。日本から前線化する国や都市は業種や企業によつて、シンガポール、バングコク、上海、北京、ムンバイ等のように異なるであろう。熾烈な国際競争下にあり、ダイナミックに変化するアジア各国に「前線化」し、現地で「インサイダー化」するから現地政府の産業政策や外資政策などの動きがわかり、現地市場や地域市場がよく見え、現地に進出している欧米の多国籍企業、中国、韓国企業、そして地場企業などライバルの動きが見えるのである。今や、ダイナミックに変化するアジアではもはや前線化しないとスピーディーかつ確かな経営判断ができないのである。アジアの東の端で、徐々に経済的プレゼンスを縮小する日本、そして少子高齢化・人口減少の流れの中で内需が縮小均衡に陥る危機にある日本にあつて、今後、アジアのダイナミズム、アジアの内需を積極的に取り込まずして、日本企業が持続的な成長性と収益性を確保することは困難と思われる。そういう意味で日本本社のアジアの現場への「前線化」と「インサイダー化」は日本企業の生き残りと言えよう。