特集

アジア経済のダイナミズムと日本の成長戦略

アジアはダイナミックに成長している。日本経済の活路を見い出す新たな戦略が必要だ

寄稿

激動するアジア経営戦略

～シフトするアジアの中心地～

安積　敏政
（甲南大学経営学部教授）

経営視点から見るアジアの構造的な変化

日本企業の経営者にとって今日までのグローバルな経営環境の変化は、そのスピードと質において絶えず想定以上のものであった。アジアに目を転ずると、一連の不連続な経営環境の中で日本企業に3つの構造的な変化が起こっている。

まず、1つ目は持続的な成長性と収益性を求めてアジアへ関心を持つ「業種の変化」である。第1段階は製造業の電機、自動車であり、次に同じ製造業の中でもアジアへの本格的な事業進出が遅れていた食品、医薬品、化粧品、日用品といった業種のアジア事業展開である。第3段階は、小売業、卸売業、そして倉庫・陸運などのロジスティック業、損保、外食、教育、観光といった非製造業のアジア事業進出である。そして第4段階は、鉄道業、都市開発業、港湾・空港関連業、不動産業などに代表される内需型産業やサービス産業である。以上の4つの段階が進むごとに日本企業が共通して強く認識しているのは、少子高齢化と人口減から起きている日本国内の構造的な需要停滞や減少をアジアのダイナミズムを取り込んで補完しようとしていることである。

2つ目は、前述の業種別に見た4つの段階の流れの中に、各企業が関心を払う経営機能の構造的変化である。当初、輸出ベースのマーケティング・販売に対して持たれた関心が日本からの直接投資ベースの生産拠点の立地、生産、資材調達へ移っていった。次に生産・販売の事業拠点の増加と事業規模の拡大の中で資金調達など地域全体のファイナンスのあり方が問われた。そして、純利益やキャッシュフロー経営の重要性が増すと、現地法人別、進出国別、アジア地域全体での税務戦略の重要性が認識されるようになった。

3つ目は進出国の変化であり、1970年代のASEAN（東南アジア諸国連合）から80年代の中国へ、そして90年代のインドという一連の流れである。その背景には1967年のASEANの創設、1978年の中国の改革開放政策、1997年のアジア通貨危機、2000年代に入って加速化したFTA(自由貿易協定)やEPA（経済連携協定）の締結など企業を取り巻く多くの政治的・経済的環境の変化がある。

欧米を凌ぐアジアの収益性、牽引するのは製造業

東証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2007年度までの10年間の推移で見てみた。対象企業1748社の2007年度の連結ベースの営業利益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のうち、中国、ASEAN、インドを中心としたアジア（3兆716億円）が、初めて米州（2兆2,342億円）を上回った。これは象徴的な出来事である。今後は、連結営業利益の地域構成比は日本対海外が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。

2007年度のアジアの業種別の営業利益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占められている。サービス産業を主体とした非製造業の営業利益全体への貢献度はまだ小さい。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ことを示している。内需不振、消費低迷という試練の中で、非製造業に対しても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。

日本から見えないアジアのダイナミズム

日本企業は1970年代からASEANと、1980年代から中国と貿易、直接投資、人の往来の面で活発化してきた。今日、企業の事業拠点が集中しているASEANと中国に目を転ずると、過去10年間、年率23%で貿易が伸びている。またASEANとインド間の貿易も同期間23%で伸びている。シンガポールとインド主要都市間の飛行機便（シンガポール航空）は週117便へと急増している。更に、インド・中国間の貿易は年率40%台で増加している。中国・ASEAN・インドの三角形の経済圏が相互依存と競争の中でダイナミックに成長している。日本・ASEAN・中国という従来の三角形の経済圏に加えて、アジアには二つの経済圏がある。こうした状況下で日本を起点にASEAN、中国、インドを放射状に見ると、このあらたな三角形の経済圏とそこから湧き起こる経済ダイナミズムが見えない。

前線化とインサイダー化を求められるアジア経営

以上の状況を踏まえ、21世紀の日本企業の経営に対して4つの示唆を指摘したい。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。日本の内需型産業の多く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も内需の落ち込みを輸出、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かが問われている。

第2点は、FTA（自由貿易協定）やEPA（経済連携協定）をてこに益々ボー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、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。

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って異なる。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っ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ないのではないかという危惧である。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は日本のそれを追い抜いた。日中の経済成長率から判断すると中国のGDPは2010年頃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こと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%が中国、インド、ASEANから発生し、日本は僅か14%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年代前半以降、アジア地域のパラダイム・シフトが明確になる。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っても過言ではないであろう。

以上の4つの示唆が日本企業に突きつける課題は、21世紀の次の10年、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、日本の本社の役割はどう変わらなければいけないのかという課題である。解決の基本は日々の事業経営において、国際競争を肌で感じられる上海やシンガポールといったアジアの現場で最終の意思決定がスピーディになされなければいけないということであろう。“これからのアジア経営”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。