

安積敏政著「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 2009年11月30日刊を読む

1. 21世紀の日本企業の経営に対する4つのインプリケーション(示唆)

- (1) 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、さら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およ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当たって、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。
- (2) 第2点は、FTA(自由貿易協定)やEPA(経済連携協定)をてこにますます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(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」の下にある中国企業をはじめとして今後、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。ちなみに2000年代に入って日本へのフローベースの直接投資では米国と並んでシンガポールが上位3カ国に顔を出してきた。大半の日本人は意外とこうした実態に気がついていないかも知れない。
- (3) 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、アジアにかか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。
- (4) 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(35.163ドル)は日本のGDP(34.312ドル)を追い抜き、その後を香港が追いかけている。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、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 % が中国、インド、ASEAN から発生し、日本はわずか 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。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当に起こるのか、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言っても過言ではないであろう。

2 . (1) 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 (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ときに、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。

(2) 前掲 4 つの示唆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。

(3) 日本本社から後方指揮官のアジア地域担当役員が年に数回、アジアの事情視察や現地法人の前線激励型の出張をするレベルで得た知識と感覚では、今日のダイナミックに変化するアジアの経営は不可能であろう。たとえアジアの現地経営経験の豊富な役員や経営スタッフが日本本社で陣頭指揮を取ったとしても、かつての体験や経験の陳腐化のスピードは速い。ASEAN、中国、インド、中東などで日々スピーディに変化し、かつ過去とは不連続に起こりがちな経営環境の変化の中では、現地事業経験や貴重な体験の陳腐化は本人達が想像する以上に速いものである。

3 . (1) “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取る実践的な洞察力 (insight) と先見力 (foresight) 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。“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。日本から前線化する国や都市は業種や企業によって、シンガポール、バンコク、上海、北京、ムンバイなど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分かり、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。

(2) アジアの現場への「前線化」と「インサイダー化」が帰結するのは、日本本社のアジア組織や機能のリエゾンオフィス化であろう。日本とアジアで屋上屋を重ねる二重の地域・本社機能は、経済合理性と意思決定のスピードから見て不要であろう。また、日本とアジアの地域本社の機能の役割分担は、ファイナンスのような一部の機能を除けば複雑な意思決定につながるおそれがある。アジアへの経営の前線化は対北米や欧州と比べて、日本とアジア各国が距離的に近いから不要だとか、日本との時差がないか、せいぜい 2 時間程度の国が多いので不要だということではない。また、日本から見てアジアが裏庭 (backyard) や後背地 (hinterland) という無意識の感覚から、わざわざアジアに意思決定の組織や機関を置く必要はない、という議論が出てくるかも知れない。しかし、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かつ的確な経営判断ができないのである。

(3) 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って、今後、アジアのダイナミズム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。また、アジアで獲得した事業の果実を、配当、ロイヤルティなど様々な形で日本本国へ還流させることも難しくなる。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勝ち残りの大きな方策の 1 つであると言える。最終的に日本本社には地域本社機能は、残らない。残るのは、各地域に分権化された米州、欧州、アジアといった地域本社を管理統括する軽くて速いグローバル本社機能だけとなる。

P355 ~ 358

[コメント]

日本だけにいたのでは全く考えつかない視点が数多く問題提起されている。まさにアジアや世界を「歩きながら考える」「考えながら行動し続ける」(それも速いスピードで)以外、生き残ることのできない業種が激増している。大変勉強になる一冊。

- 2010 年 9 月 13 日 林 明夫記 -