



「アジアのグローバル経済とビジネス ～アフター・コロナのビジネス環境～」

2021年11月13日（土）13時30分～17時まで、神奈川大学みなとみらいキャンパスの米田吉盛記念講堂にて、アジア研究センター主催のシンポジウム「アジアのグローバル経済とビジネス ～アフター・コロナのビジネス環境～」が行われた。アジアのグローバル経済及びビジネスの最前線について知見を深めることを目的とし、有識者の方達に御講演いただいた。また、特にコロナ禍での環境変化を踏まえた将来の展望について実務的な視点から議論を行った。このシンポジウムの報告として、以下に講演およびパネルディスカッションの内容を抜粋および要約させていただく。

開会の挨拶

神奈川大学 山本博史副学長

皆さん、こんにちは。本学の副学長を務めている経済学部の山本です。本シンポジウムの開催にご尽力を賜りましたシンポジウムの実行委員長の田中先生、それからプログラム委員長の灘山先生、それからアジア研究センター所長の山家先生に開催の労を取っていただき、お礼を申し上げます。本シンポジウムのテーマは「アジアのグローバル経済とビジネス～アフター・コロナのビジネス環境～」です。これは、神奈川大学のアジア研究センターの研究叢書として、今年の3月に田中則仁先生が編集をされて刊行された同名の書籍の記念シンポジウムでもあるということです。本橋様、石原先生、山本崇雄先生、魚住先生より、いろいろな知見を披露していただくということになっております。



また、「アフター・コロナのビジネス環境」という副題がありますように、コロナ禍というのは、アジアのビジネスに非常に大きな影響を与えております。1つの例として、この1年くらいの海運の状況を少しお話ししたいと思います。この産業は、7～8年くらい前から1年くらい前まで、大変な状況だったのです。ところがこの1年くらいの間に、ものすごい黒字を計上するようになってきたようです。これは海運の需要が世界的に増大したことで、運賃が上昇したためですが、想定されていなかった事態でした。このように、コロナ禍によって今までの事業環境が一変したということが多々起こっています。さらに「もうすぐ、すぐ元に戻るよ」と言われているなかで、実際にはなかなか元に戻る気配を見せておりません。このなかで、日本企業がアジアでどうしていくべきか、大変重要なテーマであります。

本日、参加された皆さまには、改めて厚くお礼を申し上げます。これで、私の挨拶に代えさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

第1部：基調講演

1-1 基調講演①

「アジアの調味料・食品セクターの展望 ―アフター・コロナのビジネス環境―」

登壇者：味の素デジタルビジネスパートナー株式会社 代表取締役社長 本橋弘治様

皆さん、こんにちは。味の素デジタルビジネスパートナーの本橋です。本日は、どうぞよろしくお願いいたします。まずは簡単に自己紹介をさせていただきます。1986年に新卒で味の素に入社をいたしまして、35年になります。最初は工場の人事労務部門に入りまして、その後、人事部の労務部門に都合3回ほど在籍をいたしました。2つ目のキャリアは外食産業向けの営業担当でした。7年間、岡山・広島で外食産業のお客様の担当をさせていただきました。3つ目のキャリアが海外事業でございます。海外のほうは、直近までASEAN地域本部長そしてタイ味の素の社長をやっておりまして、今年の4月に帰国をいたしました。その前はベトナム事業の社長を5年、その前がフィリピンでの事業責任者を4年やっておりました。それ以前にも、日本で海外事業の管理を担当しておりました。この20年間、私のキャリアにおける海外事業イコールほぼアジアとのつながりということでございます。



簡単に味の素グループの海外事業を紹介させていただきたいと思います。製品『味の素』の基本価値がうま味ということで、世界中のどの料理でも必要な、普遍的なものであろうと考えたために、創業して10年もたたないうちに、北米および東アジアに駐在員を派遣して輸出販売を開始しました。戦後は現地に法人を立てて、そこで生産販売をする形態にしました。また、人口1億人以上の国は直接オペレーションをやるという方針で進め、最後にバングラデシュとパキスタンに出て全世界の1億人以上の国への進出を果たしております。

味の素の海外事業の特徴として、まず1つ目は先発先着です。うま味というのは万国共通の価値でありますので、我々はあるべく早い段階で、『味の素』でその国に入り、マーケットに先発し、消費者の心に先着をしてブランド構築をしています。まずは製品を輸出し、その後、バルクで持っていったりパックをし、最後は発酵素材からの一貫生産に切り替えます。それと同時に販売体制や生産体制を確立させ、そこから出てきたキャッシュで多角化をしていきます。とにかくそういう早い段階から国に参入していきますので、その国の販売網や流通網というのが全くできていない状況です。それを自分達でゼロからつくり上げるというのが我々のやり方です。そのために、最初に販売担当者が単身現地に乗り込んでいって、そこで現地スタッフを採用し、現物販売、現金回収、営業基本活動をやっていくということになります。

2つ目の特徴は、現地適合です。調味料というのは、チョコレートとかアイスクリームとは違って、その国の料理に入り込んでいかなければならないので、徹底的な現地食文化の適合が必要です。そこをまずきちんとやっていきます。最終的には、現地スタッフの舌と情報が頼りになります。やはり現地のリソースを使って、現地の消費者に買っていただけるようなコストで商品を作る必要がありますので、徹底した現地適合を行います。

そして3つ目の特徴は、多面販路です。我々は全てのオケージョンで消費者の毎回の食事の中に調味料を入れたいと思っております。そこで、家庭用、外食用、加工用と形を変えながらも、様々な市場に商品を提供していきたいと思っております。

ここからは、私がアジアでコロナ禍に直面して感じた変化について申し上げます。まずは、価値観の

変化です。コロナ禍は、我々から時間と空間を解放したわけです。同時に人生観、幸福感、労働観、家族との絆、時間の使い方、そういったものがガラッと変わりました。それに応じて既存モデルの問い直しが起きています。食の世界でも、安心・安全、健康への関心の高まり、あるいはサステナビリティを重視した製品というものが選択されるようになってきています。2点目は、パワーバランスの変化。コロナは世界の至るところに軋轢や分断をもたらしたと思っています。富める国も貧しい国も手に手を携えて「No one left behind」で国際社会の公正性を追求してきた時代が終わり、あっという間に分断の危機を迎えているのではないかと感じています。3つ目はテクノロジーの変化です。テクノロジーは簡単に歴史を超えていきます。また、国境を越え、業界の垣根を越えて、さらに過去の経験やノウハウを簡単に飛び越えてくるわけです。SARS の後で急成長した中国企業は、まだ実体や実業があったと思っています。一方で、これからは FinTech や BNPL 等、全く目に見えないデジタルサービスが既存のプレーヤーを飲み込んでいく、そんなことがさらに加速するだろうと思っています。食のカテゴリーでも、毎日のように新技術を携えたスタートアップが誕生しています。彼らは工場等の設備を持たず、技術だけで市場に入ってくることも可能になっています。そう考えると、我々の持っている資産が競争優位として働かなくなりつつあると思います。むしろ、そういうデジタル技術とか AI を駆使して、我々は何をトランスフォームしていくのか、ここがとても大事になってくると思います。

最後にコロナの中で、我々がアジアでやってきたことについてお話します。万全な感染対策をして、お客様のところに販売に行く。そのことで、市場のお客様、路面店のお客様、スーパーのお客様が、「やっぱり味の素の営業チームは素晴らしいね」と言ってくれます。また、売れ筋パックを事前に作っておく等の工夫をしてなるべく滞店時間を短くし、早く商売を終えて帰ってくるようにしています。そういう努力によって、お客様をファンにしていき、顧客資産を作っていきます。そんなことをこの2年間つくづく感じた次第であります。ミャンマーでは、クーデターが起きて、いろいろなことが言われました。しかし我々が現地でやっている事業はインスタントヌードルや『味の素』といった製品で国民の生活を支えているものです。ですから、どんな厳しい環境の中でも、我々は最後まで商品売り続けたい、運び続けたいというふうに思っています。弾が飛んでくる時期もありますが、その中で安全を最優先に、健康を最優先にやっています。アジアの人達の生活を支えるために、我々は事業活動を休むことができないということに、誇りを感じてやっている次第です。

1-2 基調講演②

「日本向け衣料品生産拠点変遷の経緯と課題 ―チャイナ・プラスワンはどこか―」

登壇者：神奈川大学経済学部 非常勤講師 石原伸志先生

石原でございます。よろしくお願いいたします。産業の中で私が専門としているのは、ロジスティクスやサプライチェーンでございます。さらに業界別や品目別に考えていき、本日は特に衣料品をテーマに話を進めていきたいと思っております。

まず現在の衣料品市場の特徴として、1つには家計の支出が全然増えていません。2019年と2020年を比較しますと、コロナ禍で約2万円消費が落ち込んでいることが分かります。次に、長引くデフレが挙げられます。最近、食料品等はだいたい値上げが激しいですが、衣料品ではデフレが続いています。衣料品は供給過剰の中であって、価格がとてつもなく下がっています。さらに、購買形態が変わってきています。特に最近言われているのは、EC取引の拡大です。ネット通販による発注が市場として増えてきています。



次に、日本の衣料品がどこで作られているのか、生産拠点についてお話します。例えばイージーオーダーを取り上げると、日本で縫製工がいるのは、青森それから宮崎となります。このように日本での縫製は限られており、約98%が海外からの輸入となっています。では、どの国で生産されているのかというと、圧倒的に多いのは中国です。ただし、中国での生産は年々シェアを下げている、その背景の1つに中国の政策転換があります。中国政府は、いつまでも労働集約型産業に頼らないために、方針転換を図ってきているのです。一方で生産拠点として伸びてきているのはベトナムであり、また衣料品の一大生産拠点になってきているバングラデシュです。それからカンボジア、ミャンマーも日本の衣料品の主な生産拠点になっています。一時はインドネシアでの生産も随分あったのですが、近年ではだいぶ数量が減ってきています。

ではASEANの生産拠点が現在どうなっているのかというと、総論といたしましては、やはりASEAN各国とも人件費が高騰しているということです。委託加工型の貿易で安い人件費を使って生産していくやり方が、縫製工の賃金の値上がりによって、いずれ行き詰まるのではないかとされています。さらに、コロナ禍でモノが売れなくなり、船の減便、そして飛行機の欠航が起きました。ところが、先ほど山本副学長からもお話がございましたが、現在は海上運賃が高騰しております。また需要が多くなったため、ブッキングができない状況にあります。この背景の1つとして、アメリカが予想以上に景気が良いため、中国やベトナムからアメリカへの貨物量が非常に増えており、スペースが取れない状況にあります。また、ロックダウン等の影響により、コンテナターミナルにおいて船が入ってきても荷物を降ろせない、それから積み込めない状況もあります。そのため沖待ちしている船が非常に増えてきています。船が沖待ちで、いつ出ていくか分からない中で、リードタイムがやたらと延びてしまいます。そういった中で、サプライチェーンの重要性が再認識されてきております。

海上運賃の高騰についてお話しましたが、2019年～2021年にかけて各年の同時期の海上運賃レートを比べたものがあります。今、急速に上がっているのは、アメリカの西と東、それからヨーロッパにおけるレートです。例えば、2019年には580ドルだった欧州向けのレートが、2021年の10月時点では7637ドルに上がっています。この例からも、いかに海上運賃が高騰しているか分かるかと思います。

では最後に衣料品の生産拠点に話を戻しまして、チャイナ・プラスワンはどこなのかということを考えてみます。カジュアルウエアで考えていくと、やはり人件費の高騰のために生産拠点の中心は南下しており、現在ではバングラデシュまで来ています。同時に、ついにアフリカが注目を集め始めております。ヨーロッパ向けはエチオピア等でモノづくりをしていこうという計画も耳にします。一時、ユニクロがエチオピアで生産を始めるという話を聞いたのですが、うまくいきませんでした。中国や韓国の企業は既にエチオピア等で生産を始めているということも聞いてございます。次にファッション衣料につきましては、時間を重視していますので、日本から遠い場所に生産拠点を移すことはできません。従いまして、やはり生産拠点は中国に残さざるを得ないだろうと思います。そこで私が注目しているのは、安徽省です。ここは上海等から見たら人件費が30%安いのです。それから、中国の東北部にも注目すべきです。特に東北部に丹東という町がありますが、ここは北朝鮮との国境であり、貿易窓口となっています。そこで、中国企業が北朝鮮に委託加工させ、それをメイドインチャイナという形で出していると聞いています。さらに今後注目していかなければならないのは、RCEPの動向です。RCEPによって、中国との関税が10%から12%ぐら이하がるとインパクトは大きいです。従来は東南アジアで作っていたものを、中国に戻して生産しても良いのではないかと話を聞きます。

第2部：パネルディスカッション

2-1 研究紹介①

「新型コロナウイルスが ASEAN 消費市場に与えた影響と今後の展望」

「日本・中国・ASEAN の貿易構造の変化と FTA」

登壇者：神奈川大学経済学部 非常勤講師 魚住和宏先生

魚住でございます。本日私は2つのテーマでお話をさせていただきます。まず1つ目のテーマは、コロナ禍が ASEAN 消費市場に与えた影響と今後の展望についてです。消費市場を3つほど選びまして、ユーロモニターのデータの分析を中心にお話をさせていただきます。まず小売市場についてです。2015年から2025年までの実績値と予測値について、ASEAN、日本、アメリカ、中国という4つの地域や国を選び、トレンドを追っております。まず2019年から20年の推移を見ると、伸び率はほぼフラットです。ASEANは数パーセントのダウンとなっています。一方で、市場の中身は大きく変わっており、無店舗販売の比率が大幅に伸びているのです。トータルの市場規模は変わっていないのですが、無店舗販売が広がっています。



次に加工食品市場についてです。加工食品市場を見ると、スーッと何事もなかったように、コロナ以前の伸び率をそのままに市場が成長していくとされています。なかでも ASEAN の伸びは4割増と高いです。これを国別に見てみますと、伸びのトレンドは一緒ですが、ベトナムが突出して高くなっています。ベトナムの加工食品市場は5年間で66%、年率2桁で成長し、2022年にはタイ市場を抜いて ASEAN 第2の市場になると見られています。

次に外食市場を見てみます。外食産業はコロナ禍で最もネガティブな影響を受けた産業の1つです。中国、アメリカ、日本において、2020年は約2割減になりました。また今後の予測を見ますと、中国やアメリカは2022年にはコロナ以前に戻るとされています。一方で、日本の外食市場は2025年によろやくコロナ以前まで回復する見通しです。私の肌感覚ですと、航空産業もこれくらいかなと思います。

次に2つ目のテーマとしまして、日本、中国、ASEAN の貿易構造の変化と FTA についてお話をさせていただきます。まず経済の話で注目いただきたいのは GDP です。中国と ASEAN の名目 GDP を見ますと、中国は14.7兆ドル、ASEANは3兆ドルです。2つを合わせますと約18兆ドルとなり、世界の GDP の77兆ドルのうち、21%に相当することになります。すなわち、世界経済における中国と ASEAN のインパクトはとて大きくなっています。

また、東アジア地域の国々での日本、中国、ASEAN のポジションの変化について見ていきます。2000年当時、日本は東アジアの大国であり、東アジア全体の GDP のうち63%を占めていました。中国は15%、ASEANは8%でした。しかし、この20年間で台湾と香港の GDP は約2倍になりました。韓国は約3倍、ASEANは約5倍です。中国は約10倍になりました。その結果として、東アジア全体の GDP に占める日本の割合は、63%から20%に落ちました。一方で中国と ASEAN を合わせると70%を占めています。やはり中国と ASEAN は東アジアの中でも非常に存在感を高めていると言えます。

さらに、中国と ASEAN、この両者が結び付きを強めています。中国の貿易相手国を見ると、輸出・輸入ともに EU の存在感が大きいです。2019年までは中国の最大の貿易相手国は実は EU であり、2番目が ASEAN でした。しかし2020年になると、ASEAN がナンバーワンになりました。すなわち、現在では中国にとって ASEAN が最大の貿易相手です。この背景として、中国と ASEAN の FTA があります。中国は2001年に WTO に加盟し、すぐに ASEAN と FTA 交渉を始めました。そして ASEAN・中国 FTA

の前身となる協定を 2002 年に結び、その翌年から関税の削減・撤廃をスタートさせています。この際の関税撤廃率が非常に高く、また交渉のスケジュールが速かったです。

一方で、日本の貿易構造を見てみますと、1995 年当時、貿易の 25% がアメリカを対象としたものでした。それが現在では 15% ぐらいまで落ちています。代わりに中国との貿易が増加し、1995 年当時全体の 7% ぐらいだった割合が今や 24% に増えました。ASEAN は常に 15% 程度ですので、両者を合わせますと現在では 39% となります。日本の貿易の 39% が中国と ASEAN を相手にしたものです。さらに、今度 RCEP が 1 月に発効されます。まずは 10 カ国でスタートする枠組みになっています。この参加国の FTA の締結状況を調べてみると、日本と中国、日本と韓国以外はもう既に FTA が結ばれています。日本は中国と韓国との間での初めての FTA となりますので、この RCEP は意義深いです。先程お話ししたように、日本にとって中国は最大の貿易相手国ですが、実は WTO 協定税率で貿易しています。この関税が徐々に撤廃そして削減されていくインパクトは大きいでしょう。

また、先程お話しした ASEAN・中国 FTA は関税の撤廃率が非常に高いです。そこで日本企業としても、これを使わない手はないだろうと思います。日本企業は、ご承知のようにタイにも中国にもたくさんの生産本拠があります。そこで、ASEAN・中国 FTA を利用した三国間貿易が考えられます。商流に日本本社が入って、タイから中国にモノが直接動くようなサプライチェーンも構築されるべきかと思います。

2-2 研究紹介②

「アジア新興国における日本企業の教育ビジネス」

登壇者：神奈川大学経済学部 教授 山本崇雄先生

神奈川大学の経済学部の山本崇雄と申します。本日は、以前にスリランカとインドネシアとベトナムで行った調査に基づく報告をさせていただきます。最近では新興国におけるソーシャル関連のビジネス等に関心を持っていて、その延長線上で報告をさせていただければと思っています。特に日本企業のアジア新興国における教育関連のビジネス展開の可能性につきまして、現地の小学校における広義の教育ビジネスの事例をもとにお話致します。主としては「すららネット」というベンチャー企業の事例と、ミズノの事例を紹介させていただきます。



新興国に存在する「制度の隙間」という概念があります。先進国には当然ある法制度や公的機関、インフラなどが新興国では不足している、ということが言われています。そういった制度の隙間を逆に埋めることがビジネスチャンスになっていくのではないかと、それと同時に社会課題も克服できるのではないかと。教育ビジネスといいますと、日本では高学力・高学歴志向の家庭向けの塾などをイメージされるかと思いますが、しかし、今日ご紹介するのは、むしろ何らかの事情で学校に適応できない子ども達向けの教育が中心です。

OECD が 3 年ごとに PISA という調査をしておりますが、これは 15 歳の生徒を対象にした学力調査です。この調査結果を見ますと、アジア域内で非常に学力にバラツキがあるということが分かります。2018 年の結果を見ると、中国とシンガポールが参加国の中で 1 位、2 位であるのに対して、インドネシアは 72 位、そしてフィリピンも数学で最下位となっています。このように、アジア諸国のなかでも、子供の学力が乖離した状況になっていることが見て取れます。学力の低い国では、子ども達の基礎的な計算力が不足していることが指摘されていますし、私が行ったところでも、そういった話を多方で聞くことができました。徐々には改善されていると思いますが、まだ十分ではないということです。それは

どこに起因するかというと、小学校の先生方の教育手法が指摘されています。例えば、計算式がズラッと並んでいて、ひたすら計算をさせるドリルのような教科書があります。これでは、実際の日常生活のこういった場面でどういうふうに計算をすればいいのか想像しにくいです。

こういった教育における社会課題を克服しようとして海外進出しているのが、「すららネット」というベンチャー企業になります。日本では、小学生から高校生までの ICT 教材を開発しています。この会社の面白い点は、「教育格差を根絶するということが使命であり戦略だ」と掲げているところです。日本でも、どちらかというと低中学力向けの子ども達をターゲットとしているのが特徴になっています。そこで教材のなかには、できないところを判定できるようなプログラミングが入っており、また適度な達成感を得られるようになっています。またゲーム感覚の要素が盛り込まれていまして、キャラクターが声掛けして褒めてくれたりします。もう 1 つのポイントが「すららコーチ」あるいは「ファシリテーター」と呼ばれている塾の運営者が、学習ログの記録・分析を行うことができる点です。個人個人がどのくらい勉強したかは当然記録されますし、また国全体での平均などもデータとして取れていますので、各自のデータを比較して判断できるようになっています。

海外展開につきましては、当初は JICA のプロジェクトの一環として、スリランカでの事業をスタートさせています。当時、日本の事業では低学年向けのカリキュラムが開発されていなかったため、現地向けのアプリケーション「Surala Ninja!」を新たに開発した経緯があります。また現地の状況を鑑みて、日本よりも算数の初歩、1、2、3、4 というような数字から理解できるような仕組みにしています。また現地語を使った画面表示や音声が出るような仕組みになっています。インドネシアでは、国立の教育大学の附属小学校と連携して、課外授業のなかで「Surala Ninja!」を用いた授業を開始しています。ここでは、子ども達の食いつきがとてもよく、保護者の満足度が非常に高い結果となっています。また、コロナ以降に長期休校になってしまっている学校が多いなかで、「Surala Ninja!」を導入している学校では自宅で ICT 教材を使って学習する習慣が身につけている子ども達が増えているようです。

次にミズノのケースも紹介させていただきます。ご存知のように、ミズノはスポーツ用品のメーカーですが、運動が苦手な小学生向けに開発されたヘキサスロンというツールを展開しています。これは、走る、飛ぶ、投げる、回すといったような基本動作を学ぶツールです。ミズノのなかで、このヘキサスロンをベトナムで販売できるのではないかと考えた社員の方がいて、海外展開を始めました。ベトナムの学校では、そもそも日本の学校にあるような校庭がなく、建物と建物の間に無理やりスペースをつくったような校庭が多いようです。また体操着もないので、着ている洋服のまま運動をするケースも多いようです。その結果、体を動かす習慣が身に付きにくく、子どもの肥満がすごく深刻化しており、子どもの成人病が増えていると言われています。しかし、先程のヘキサスロンのツールを使うと、そういう狭いところでも運動がしやすいため、ミズノがベトナムの公立小学校にこれを普及させるべく、正規の授業の中でこのツールを導入することが認可、承認されました。そして、実際に 3 年前からこのツールが使われていますし、また体育教師に対してこのツールの使い方の研修が行われています。

このように、日本の教育ビジネスがアジアにある制度の隙間に入っていき、これに貢献する可能性を秘めていることが分かります。

2-3 パネルディスカッション

司会：では、これからパネルディスカッションを始めたいと思います。壇上には、ご登壇者の 4 名の皆様に集まいただきました。左から本橋様、石原先生、山本先生、魚住先生という順番で着席いただいております。まず、今回のシンポジウムのテーマとなっている「アジアのグローバル経済とビジネス」についてです。これは非常に大きなテーマでございまして、それ



それぞれの登壇者の皆様からは既に様々な視点で発表いただきました。そもそも経済とビジネスには複合的な要素が含まれておりますので、各々が様々な視点から発表されたため、統一的な見解にまとめるのはなかなか難しいことです。まずは4名の方に、もう一度、特に日本企業のアジアビジネスについて、この10年ぐらいを振り返ってみてどのようなことを感じられているのか、一言ずつ頂きたいと思っております。

本橋：分かりました。まさにこの10年、アジアビジネスに関わってきたわけですが、日本企業がアジアで仕事をする際に、大きな2つのパターンがあるように感じています。1つは、もともと日本で生産をしていた製造業が、人件費や原料が安い国に生産を移転していったパターンだと思っています。最初は中国だったのかもしれませんが、それがベトナムになり、カンボジアになり、ミャンマーになり、そろそろバングラデシュなのか、というようなことになっています。これは人件費が高くなってしまうと、そのスキームに競争力がなくなってしまうように見えています。もう1つのパターンは、日本のマーケットがこれ以上大きくならないということで、海外にその代わりとなる市場を求めていくケースです。ここで起きやすいのは、消去法になっていくことです、つまり明らかな事業戦略がないままに、「人口が多いところはどこなのだ」とか「安いところはどこなのかな」と求めていく。そして、日本で販売している製品をその国で出してもいいのではないかと計画しますが、実際には必ずしもアジア各国で受け入れられるとは限らないわけです。そこで、成功する企業と失敗する企業に分かれていきます。そのようなことを繰り返しながら、日本企業がアジアの中で様々な試行錯誤をし、学びを得ていると思います。

石原：この10年ということですが、私も、やはり日本が輸出国から輸入国に変わってきて、産業構造が大きく変わってしまったため、今大事なことはアジアとの関係をきちっと見直していかなければいけないということだと思っています。特に日本企業が大きく錯覚している点として、今でも日本がナンバーワンだと思っているのではないかとということです。アジアの中で日本が引っ張っている意識が非常に強いのではないかなという気を受けています。しかし実際には、むしろ日本は既に分野によっては遅れ始めています。必ずしも日本でやっていることがナンバーワンじゃないということを、いま一度、きちんと考えなければいけないと思います。日本はサプライチェーンの中の一員ということを考えていかなければいけない。いまひとつは、人件費が高騰していく中で、どういう形でローカルスタッフを使っていくのか、ということも大変な問題だと思っています。さらに、マーケティングというものが非常に大事なポイントを占めてきているのではないかと考えます。そこで、マーケティングとロジスティクスを融合することが必要ではないかと考えます。日本の場合は、ロジスティクスを物流と捉えてしまいがちです。しかし、物流とロジスティクスは根底から違います。そういったことをいま一度、原点に立ち返って考える必要があるのかなと思います。

山本崇雄：もともと国際ビジネスの理論ですと、本国に優位性があり、それを使って初めて海外に進出できるということで、企業を国際化していったということが言われてきました。最近では、日本企業が本国でも強みを見出せなくなっている業界もあります。また、日本企業は従来モノづくりが非常に強いと言われていたのですが、それも海外にかなり生産拠点を移転してしまったため、最近では日本のマザー工場よりも海外工場のほうが優れた生産能力を持っていると言われることもあります。またFDIのレベルで見ても、最近では日本企業のM&Aが非常に増加していき、アジア企業を買収するケースも多々見られています。つまり、本国で従来持っていた強みについても、むしろ海外での資源獲得に重きを置くようになってきたのかもしれないかもしれません。そこで、M&A後のマネジメントが、今後課題になってくるかもしれないと思っています。

魚住：諸先生方がお話されたことと、かなり関連した話をさせていただきます。まずデータからお話させていただきますと、経済産業省の発表している日本企業の海外進出企業数の推移というデータがあり

ます。これを見ると、2008年から2018年まで、日本の進出企業数は約5割も増えています。ただ中身がかなり変わってきており、ASEANが8割増であり、インドは1.7倍になっています。相対的に欧米の地位が下がってきています。ですから私はこの10年間というのは、日本企業がいわばASEANシフトした時代というふうに感じております。そのなかで、うまくいっている企業のほうがはるかに少ないのではないかと見ています。1950年代にASEAN諸国に進出した日本企業の場合には、当時は競合がありませんでしたので、行く先々で勝ち続けたのですが、今や競争条件が全然違ってきています。当然、ASEANのマーケットにも欧州勢が来て、アメリカ勢が来て、中国勢や韓国勢も来て、揚げ句の果てには地元企業も大変強くなっています。ここを見落としがちですが、地元企業も大変強くなっています。ですから、やはり日本企業の経営者の方は、もう「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の時代はとっくの昔に過ぎていていると考えねばなりません。では何で勝つのかということです。「日本はもう少子高齢化で、マーケットは伸びない。だから、海外へ出ていくのだ」というのは分かるのですが、やはりしっかりコアコンピタンスを見極めないといけません。海外進出しても、増資に次ぐ資金不足の増資を繰り返すようなことになりかねませんので、その辺が大事なかなと思います。

司会：では、それを踏まえて、もう一步、先へ進みます。じゃあどうしていくべきなのかと。特に今日は「アジアのグローバルビジネス」というタイトルですので、主にアジアで日本企業が戦っていくために、これからどういったところが必要になってくるのかと。

本橋：やはり日本にとって、アジア各国は本当に大切なマーケットであり、一緒に発展していくパートナーだというふうに思っています。そういう意味では、やはり我々には大きなビジネスチャンスがあるわけです。大事なことは、そのアジアの国々を一括りにしないことかなと思います。もちろん相違点があるのです。文化、それにいろいろな歴史的な背景が違う。それをやはりきちんと理解した上で、我々は現地の方と一体どんなことができるのかということをしっかり見極めていくことが大事なかなと思います。そこで初めてお互いの強み、お互いの良いところを出し合って、それでその国に貢献していくことができるのではないかなと思います。

石原：私は、やはり戦略ではないかと思っています。日本は、個々の企業には戦略があるのですが、国を挙げての一体化された戦略がないように思います。やはりきちんとした形でグランドデザインを描き、その中で戦略を策定し、それに基づく形で戦術を組み上げて、そして海外進出していく。海外で何をやるのかということのをいま一度、考えなければいけません。もうひとつは、例えば事業採算についてもきちんと見直さなければいけないのではないかと思います。さらに経営についても挙げられます。確かに一時は日本式経営というのは評価されましたけど、今は人材を集める点から見ますと日本式経営というのはもう通用しなくなっているのではないかと感じています。要するにグローバルな態で捉えていく。当然、業種によって違いますので一概には言えないのですが、いま一度、グローバルとは何かということ、海外に何のために出ていき、何をしようとするのかを考え直さねばなりません。それで、人材育成というものを考えていくべきです。やはり最終的に事業をやるのは人ですが、何もかにも日本人がやる時代ではなく、ローカルにどういう形で一緒になっていくかを考えねばなりません。それらを国がきちんとした形でサポートしていくべきでしょう。今の日本は、国土交通省がやっていること、経済産業省がやっていること、財務省がやっていることは、バラバラに見えます。海外支援の仕方も、省庁によって異なったり、同じようなことで資金を出し合ったりしています。もう少し国の姿勢を考えなおしてほしいと思います。

山本崇雄：私も先生方と関連するのですが、まさしく人材のお話は重要と思っています。調査先でしばしば聞くこととして、日本企業が現地で採用している人材は、指示待ちのタイプの人が多いということです。現地採用した人は自分で考えて何か新しい事業をやってみようと思うことが少ない、という悩み

を聞くことがかなりあります。最近、大企業で新規事業創造の話を伺うと、多くの方がおっしゃるのは、大企業の新規事業創造あるいは海外進出では失敗が必要なのだけれど、なかなか失敗が難しい状況にあるということです。そこで、是非お尋ねしたいのですが、味の素さんのお話で現地の人が率先して動いているという点です。現地の人の挑戦のなかで失敗もたくさん経験され、失敗を基にそういった新たな活動をされているのかなと思います。そのような試行錯誤を許容する組織づくりも、これから日本企業には必要なのではないかなと思います。そして最後に少し大きな話になってしまいますが、リスク要因を考えていくべきだと思います。エネルギー問題もそうですし、中国リスクもそうです。今日先生方からお話がありましたような国家主導経済や国営企業のこともあります。中国に限らず、シンガポールもそうですし、他の国でも国家権力が強化しているような状況が生まれていると思います。そこで、リスク対策として最善と最悪の幅を見ていく必要がますます高まっていると思っています。

本橋：事業戦略とか製品戦略というのは、本当に失敗だらけでして、私も何度も失敗をしてきました。せっかく作った商品が1年2年で駄目になるようなことは山ほどありました。タイ味の素は、会社の規模が1,200億円ぐらいありますので、チャレンジをしなくても困らない状況でした。そこで現地の人達に新しいことをやっていくのだということについて納得させるのに、すごく時間がかかりました。1年以上、話し合いの時間が必要でした。そのときに思ったのは、やはり信頼できない上司の下では、部下もリスクを取らないということです。ですから、いくら口だけで「挑戦してみたら？」と言っても、「挑戦した結果、失敗したら自分はどうなるのですか」ということまで最初に話し合わない、やはりリスクは取ってもらえません。また、「日本人はどうせ3年4年で日本に帰るでしょう」「その後、その尻拭いするのは、いつも自分達だ」と思っている人達と一緒にやるところまで持っていくには、国籍や言葉はあまり関係なく、やはり人間としてお互いにどこまで理解し信頼できるかということなのかと思っています。どこの国に行っても同じ目に遭いますので、やはりそこが僕らは人間の本質だというふうに思っています。

魚住：はなはだ不遜なことを申し上げますけども、日本企業を最近見ていると、パソコンにしてもテレビにしても半導体にしてもそうなのですが、ことごとく負けているのです。これは何故だろうかと考えています。私は実は本業はサプライチェーンマネジメントのコンサルタントなのですが、日本企業は欧米企業に比べてサプライチェーンマネジメントがとても弱いのです。無駄が多い。名だたる企業が、実は今までほとんどサプライチェーンマネジメントを考えたことがなかったと言います。サプライチェーンマネジメントについて、もうSCM部門などはありません。サプライチェーンも分断されたなかで、何かやらなければいけないということで、「トップもSCM部門をつくらなければいけないと言っているが、何をしたらいいのでしょうか？」という相談が多く来ています。ここに来て日本企業、特に日本製造業のサプライチェーンの見直しが必要です。見直した結果として必ずしも変えなくてもいいと思うのですが、それでもまずはきちんと見直しをすることがすごく大事だと思います。

2-4 質疑応答

質問者：今日の議論と噛み合うかどうか分からないのですが、TPPのことについてお聞きます。TPPについて、アメリカあるいは台湾が加盟申請を始めました。新聞等を読んでいると、いろいろなことが書いてありますが、どちらかというと経済構想の話が中心です。一方で、企業の問題にしても、知的財産権等いろいろあります。そこで、今日はビジネス経験の豊富なパネリストですので、これをどういうふうに感じているかお聞きしたいと思います。

魚住：この数年見ていると、日本企業は意外にFTAをあまり利用していないと感じます。私がお付き合いしている企業でも、「いや、うちもまだFTAはあんまり使いこなしてなくて、今度のRCEPがき

っかけで、使わなきゃいけないと思っているところですよ」と言われます。「では今使っているのはどこですか？」と聞くと、「日・タイ FTA だけです」といった感じです。しかし企業にとって、RCEP というのは FTA があってのものなのかなという気がします。では何で FTA を使っていないのかというと、原産地規則の複雑さ、原産地証明手続きの複雑さが要因として挙げられます。これらは FTA でも全部違ってします。完全自己証明が主流になるのかと思ったら、RCEP では第三者証明や認定輸出者自己証明が復活し、先祖返りしています。使う側にとってはとことん使いにくい仕組みです。FTA や TPP に関しては、私はアメリカの復帰というのはまずあり得ないと思います。中国はどうかというと、本当に TPP のルールを守るのかどうなのか、それに尽きると思います。台湾については、政治的に考えれば中国が加盟する前に入ることは絶対あり得ないですね。入るのであれば、恐らく中国と台湾のセットということになるのではないかと感じます。

閉会の挨拶

神奈川大学経営学部 教授 田中則仁先生

司会進行の灘山先生からご指名を頂いた田中でございます。Zoom で参加いただいた皆さん、こんにちは。今日、午後 1 時半から 5 時まで、ずっとお付き合いを頂いて、ありがとうございます。そして何よりも本橋様、石原先生、山本先生、魚住先生と、今日は大変貴重な最新情報をご提供いただき、ありがとうございました。アジア研究センターでの今年 3 月末の研究叢書の出版に伴って、このシンポジウムを開会いたしました。本日のテーマ、そしてまた課題については、全く正解が見えないところでのお話でした。本日は様々な着眼点で方向性などについてのヒントを頂きましたので、私自身はとても勉強になったと思います、本当に感謝しております。



魚住先生からも「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の話が出ました。これは 1979 年のエズラ・ヴォーゲルの著作でしたけれども、当時は一世を風靡した本でした。それから 42 年もたって、もうほとんどそのような日本の競争優位というのは無意味になったというお話も出ました。そういう幻想からは脱却して、何か本当に地に足の着いたことをしていかなないと間に合わないぞ、というご指摘がありました。ちょうど 8 月のオリンピック・パラリンピックも含めて、前のオリンピック・パラリンピックから、ちょうど 57 年でした。あの頃の日本の場合は、人口ボーナスがものすごく大きく、高度成長の勢いがあったと思うのです。しかし、あの人口ボーナスだけはもう日本には来ないですし、今はベトナムやインドネシアがそれを享受しているところです。そこで、国によって方向性をきちんと認識し、さらにその国の中でも地域性に基づいた丁寧な対応をするべきだということを、今日勉強したところであります。また、解決策については、今度は本日の発表を聞かれた方達の中で見出していただきたいなと思います。今日はそういった問題提起と、また最新情報の御提供ということでお話をさせていただきました。アジア研究センターはまだこれからも頑張って発信をしてまいりますので、是非今後とも御支援の程を宜しくお願いいたします。本当に今日はどうもありがとうございました。

司会：それでは、お時間になりましたので、これにてアジア研究センター主催のシンポジウムを閉会したいと思います。皆さま、長時間にわたりましてお付き合い頂き、どうもありがとうございました。

編集 灘山 直人（なだやま なおと 所員 神奈川大学経済学部准教授）