

# アジアの国際ビジネス環境 —アジア諸国の課題と経済統合—

田中 則仁

## 1. はじめに

本稿は、アジア研究センターの共同研究プロジェクト、アジアの国際ビジネス環境に所属する筆者が、研究プロジェクトの一環で実施した国外研究調査をもとに、アジア諸国が直面する課題と、経済統合の動きを考察した報告である。

2020年初頭からの一連のCOVID-19（以下、コロナ禍とする。）の世界的大流行、パンデミックは、2023年3月から日本政府のマスク着用の緩和措置、続く5月からの感染症5類移行で当面の危機的状況を抜け出しつつある。本稿執筆時の2023年12月においても、コロナ感染者や季節性インフルエンザの感染者がじわじわと増加しており、決して安心できる状況ではないものの、年末恒例の忘年会などの対面による飲食行事は、ほぼコロナ禍前の様子に戻っている。

このような社会情勢の下で、アジア諸国の経済活動をマクロ的視点で見ると、生産と物流はコロナ禍以前の取引高に回復している。一方で、生産活動や物流において、動きが活発にはなったものの、そこに従事する人手不足など、供給要因の企業環境で、改めて深刻な課題が生じていることは見逃せない。具体的には、コロナ禍での航空会社の大幅な減便により、駐機場など空港の制限区域内でグランドハンドリングに従事する人材では、経験豊富な中堅社員の多くがこの3年間に退職あるいは転職し、人材不足が切実な問題になっている。国土交通省<sup>1</sup>は2023年度4月から11月末までの8ヶ月間で、38件の事故が報告されたとのこと。これは統計を取り始めた2014年以降最悪の件数である。グランドハンドリングの人材は、空港内で航空機への荷物の積載、燃料の補給、航空機の牽引など重要で専門性を要する業務に従事している。その際に車両事故や航空機の機体損傷など、人手不足に起因する事故が多発したとのことである。コロナ禍以降の航空各社の増便により、かつての運行状況に戻ったにもかかわらず、グランドハンドリングスタッフの増員と人員配置が追いついていない。新規雇用の人材の経験不足と人手不足や過重労働による疲労蓄積等に起因する事故が多いとのことである。コロナ禍での旅客需要の大幅な減少は、他の業界よりも航空各社での影響が深刻であり、グランドハンドリングのような経験値が重要な職種では、人員配置と勤務環境の適正化がなされなければ、今後とも同様な事故と課題が生じる懸念があろう。空港業務を事例にしたこのような現象は、航空業界に限られることではない。同様な現象は、日本経済の供給要因をみても決して看過できない課題であり、全国各地の各産業、各企業の現場において生じていることであろう。経済の拡大基調が続くほど、労働供給の不足、技術蓄積の空洞化、経験値と業務内容の不整合など、需給のミスマッチが経済活動のひずみを拡大させていく心配がある。

アジア諸国の経済活動においても、コロナ禍以降の経済活動が本格回復して、さまざまな場面でのミスマッチが生じている。本稿では、次節以降で、企業を取り巻く内外の環境に関する課題を順に考察していく。次いで、アジア諸国の大きなうねりである、経済統合の動向を取り上げ、その目指すところ、さらに各国の思惑などを考えていきたい。

## 2. アジア諸国の企業環境

アジア地域の各国では、コロナ禍への対応が分かれ、迅速に対応して効果を上げた国、あるいは対応

に苦慮して経済活動の回復に遅れを生じた国などさまざまであった。それでも 2023 年に入ると、すでに経済活動を本格化してきたヨーロッパ諸国やアメリカの経済に引っ張られるように、アジア諸国の生産活動が次第に本格始動してきた。物流の増加傾向をみると、海運物流の指標であるコンテナ取扱の数量<sup>2</sup>が、世界の主要港湾の上位である、中国の上海、寧波、深圳、広州、青島などでコロナ禍前の 2018 年より増加した。コンテナ取扱量は、太平洋航路で世界全体の約 50%、ヨーロッパ－アジア諸国の航路では 35% を占めており、残る 15% が大西洋航路である。アジア諸国の位置付けは、生産拠点としての供給側の拠点と同時に、多くの人口を擁する大消費地であり、需要側からも重要な地域であることが判る。しかし、そのアジア諸国でも、国内外の企業環境に目を転ずるとそれぞれに重要な課題がある。

## (1) 政治的な安定性

本稿の視点は、企業活動をめぐる内外の環境条件をみていくことであり、国際政治の緊張関係を分析して、その出口を模索することが狙いではないものの、企業活動はもとより、投資環境を勘案する上でも、政治的な安定性は極めて重要な企業環境条件である。2022 年 2 月のロシアによるウクライナ侵攻以降、ロシアに投資していた欧米、日本の企業の多くは、撤退、あるいは事業の売却<sup>3</sup>を余儀なくされた。独裁的指導者の下での国際社会からの非難の対象になる侵略行為は、国連の非難決議だけでなく、国際社会からの制裁やさまざまな経済取引の停止、投資の引き上げなど企業の経営戦略を含む包括的なパッケージで運用され実施されている。一例では、SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) におけるロシアの決済停止がある。これは協同組合形式の団体が国際決済システムを運用し、世界中の資金決済、国際送金を行うための仕組みである。これが機能していることで、クレジットカードの国際通用性も可能であるが、この仕組みが活用できないと、海外旅行中のロシア人観光客は、クレジットカード支払いが即座に決済不能になる。アジア諸国の観光地では、ロシアからのインバウンド観光客が外貨を使って消費し、現地経済を活気づけてきたが、この根幹の決済が停止すると、予想以上の影響が現場で生じている。

ロシアによるウクライナ侵攻は、当初、短期的かつ限定的な影響と思われていたが、ウクライナ政府の毅然とした抵抗や反転攻勢により、2 年近い戦争になっている。その結果、遠いウクライナでの戦争が、世界の穀倉地帯であるウクライナ産小麦の輸出減少により、日本を含む世界各国の穀物市況を急上昇させている。さらに、エネルギー価格の上昇も相まって、2022 年後半には、日本国内では、生産から物流までの一連の流れの中で、川上インフレ、川下デフレの物価動向であった。しかし、2023 年に入ると、農業、畜産業界では、肥料や飼料の価格高騰が生産農家を直撃し、出荷額の大幅な値上げを断行している。こうして日本国内での全ての市場における物価の上昇がみられている。日本全国の消費者物価が、さまざまな商品の値上げを通じて本格的な上昇局面にある。しかし、農家、畜産農家では、肥料や飼料の値上がり分を十分の転嫁できず、農協や乳業卸企業との価格交渉が 1 年に一度しか設定されていない制度的な課題も含め、畜産農家の疲弊が極めて厳しい状況である。農家と畜産農家の疲弊や事業継続への懸念は、そのまま日本における食糧安全保障にも影響する重大な課題を含んでいる。日本のカロリーベース総合食料自給率が 38%<sup>4</sup>でしかないことは、日本全体の総合安全保障の観点からも緊急性の高い課題である。2023 年後半の物価上昇は、本来なら、消費者の需要増加により製品価格が上昇し、さらなる生産現場での生産、供給が増加していく好循環によるインフレであるべきところが、このような悪いインフレに晒されているのが厳しい現実である。国際経済の相互依存関係が緊密になっている戦後の状況で、政治的な利害対立や戦争は、各国指導者にとって外交の選択肢からは外れたとの説が出たのは半世紀以上前である。しかしながらロシアによるウクライナ侵攻、2023 年 10 月にはイスラエルとハマスの対立に起因するガザ地区での戦争は、苛烈な攻撃によりわずか 2 ヶ月で 2 万人近い死者をだしている。その大半は一般の市民であり女性や子供を含む非戦闘員である。

## (2) 法制度の整備と運用

2023 年に訪問調査をしたシンガポールとタイでは、政府の法制度、規則等も完備され、その運用と

執行においても適切に実行されている。特に、シンガポールでは、政府機関、公務員の倫理基準が厳しく規定されており、贈収賄や汚職事件などは見られない。公平性と透明性のある政策と許認可手続きが行われている。このような公平性と透明性の高い法令順守の政府機関があることは、企業の事業活動にとっては大変重要な視点である。

かつてのアジア諸国では、汚職とはいっても些少な金額の賄賂や袖の下のような悪しき慣行が公務員や警察官でもみられた。交通違反の取り締まりでは、反則金以前に、少額の賄賂が警察官の給与を補填しているような実態もあった。しかし、近年ではそのような事案はなくなり、多くのアジア諸国では法令順守の意識が官民ともに定着してきている。

海外進出日系企業の担当者にとって、法制度や規則が制定され、それが外国資本にとって厳しいことではあっても、その通りに厳格に運用されているのであれば、理解はできるとのこと。一方、現地での事業運営で困惑するのは、法制度の運用段階で担当者の手心が加わり、担当者の判断で許認可の執行に差が出ることだそうである。法律や税制はその国の意思表示である、といわれている。法律や規則は担当者が誰であっても同じ運用でなければならないが、時として違いが出て、仕組みが変更されることが多いと、現地の企業を担当している人々には大きな負担になるであろう。

さらに税制上の措置は、時の政府にとっても大きな方針の表明である。かつてはアジア諸国で外国資本を誘致し促進するために、法人税の優遇措置を講じていた時期がある。進出当初は3年間法人税を無税、その後2年間は減税という3免2減の優遇措置など、各国でさまざまな特例措置が取られた時期があった。現在ではそのような措置を講じている例は稀であり、アジア諸国の中所得国移行とともに過去のことになっている。

### (3) 労働供給の課題

アジア諸国の人口問題は、人口が増加し若年層が多い人口ボーナスの国と、反対に人口が減少基調に入り、少子高齢化社会に進んでいる人口オーナスの国とが明確になっている。合計特殊出生率は日本で1.3、韓国では0.9と厳しく、アジア諸国では人口が安定的に推移する2.1を下回る国は、ASEAN10カ国の中でも5カ国である<sup>5</sup>。人口問題は、生産年齢人口に直結し、労働供給力すなわち労働投入量の減少は、国の生産力の停滞にもつながり、経済成長に対する期待へも影響する。

1997年のアジア通貨危機を経て、アジア諸国の国々は大きく成長してきた。そして外国資本との協調をもとに、経済を発展させいわゆる中所得国へと変貌した。中所得国に至るまでに、各国は就学年齢人口の若年層に向けて、初等中等教育を充実させ、識字率の向上を図ってきた。この人材育成の政策は、国の基盤である国民の教育水準を高め、勤労意欲を向上させることにもつながった。その結果、各産業分野の現場では、労働生産性が向上して、生産活動の本質的な高度化が図られることにつながった。その動きの中で、産業構造が農林水産業を中心とする第1次産業から製造業などの第2次産業へと労働人口が移行し、さらにより付加価値の高い第3次産業が発展していくという経路につながる。労働力人口もそれに伴って、第1次産業から、第2次、第3次へと移っていったが、その影響で、本来必要な最低限の基礎的労働力の供給が農林水産業や製造業で不足して、自国の労働力だけでは足りずに、外国人労働力に頼る現象も発生してきている。アジア諸国の経済発展と高等教育の充実による人材育成の成果が、結果として国内の少子化につながっていることも、皮肉な事実として認識しておかなければならない。日本国内でも、農林水産業や建築現場、中小製造業、さらにはコンビニエンスストアでも外国人の働き手が重要な役割を担っている。今やこれらの外国人人材の活躍なしには、日本経済の各産業の現場は全く機能できないほどになっているのが現状である。日本政府の技能実習制度も見直しが進んでいるが、日本政府のだけでなく、日本の社会として外国人労働力とどのように向き合うのか、基本的な姿勢を考えていく時期になっていることを自覚しておく必要がある。



### 3. アジア諸国の経済統合

日本政府は、国内の企業環境を整備し、競争力を増すために、経済連携協定を諸外国と締結している。その結果、多国間協定が締結された先にあるものが、経済統合の枠組みである。日本政府が諸外国との二国間協定として締結するいわゆるバイラテラルの協定は、双方の利害対立がある条項は取り上げずに、相互の利益が一致するものである内容になる。しかし、多国間協定になると、加盟国間での対象分野が時として、本国の産業分野には国益を損なう事態も生じることがある。2017年にアメリカのトランプ大統領は、1月の就任直後に、前オバマ政権で加盟していた TPP（環太平洋パートナーシップ協定）からの離脱を加盟国に通告した。協定で規定している、サービス貿易、投資の自由化、知的財産、電子商取引、国有企業、環境など幅広い分野での共通ルールが、アメリカの国益に反するとの認識であったとされている。

多国間協定は、時として自国の国益には不利な条項や内容、産業分野が含まれることがある。しかし、各国はそれを理解したうえで、長期的な産業構造の転換や、産業の活性化をもたらす機会ととらえて国内産業の企業や従事者に働きかけていくのが常道である。アメリカの TPP 離脱通告は、多国間協定の基本的な精神や認識を覆すことであり、各国の孤立化と分断をもたらすことになる。トランプ政権後の、民主党バイデン政権になっても、この離脱の方針が存続したことはアメリカの国際経済における自国中心主義の姿勢が継承されたものである。

#### (1) 太平洋を囲む経済統合

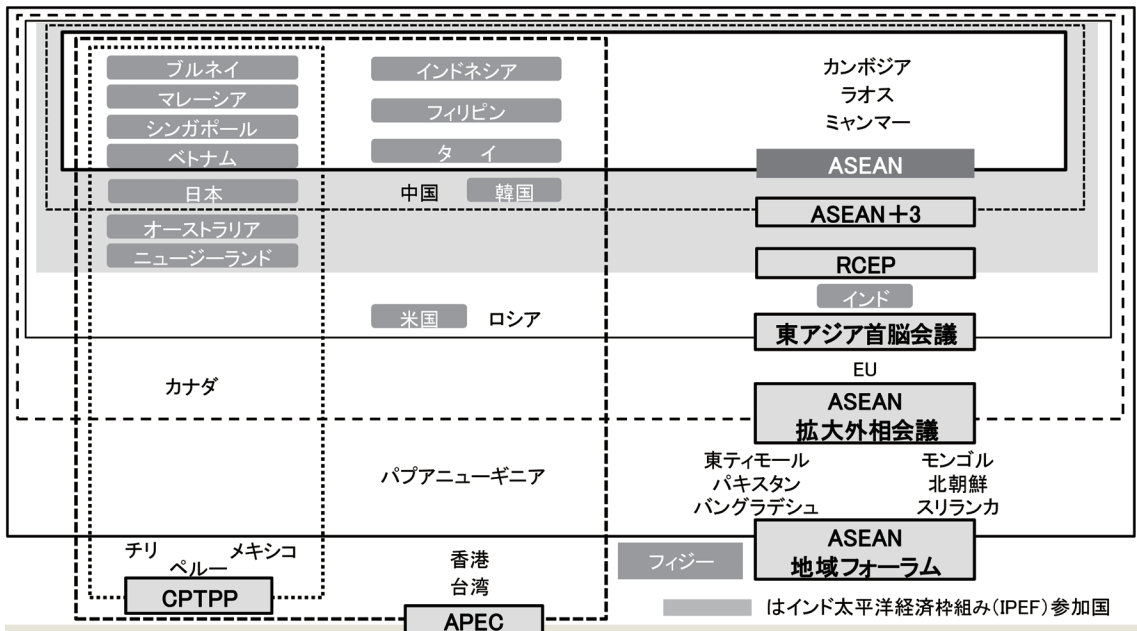
アジア地域での多国間地域連携の動きは、1967年の ASEAN（東南アジア諸国連合）に端を発する。タイ、インドネシア、シンガポール、フィリピン、マレーシアの5カ国で始まり、その後、ブルネイ、ベトナム、ラオス、そしてミャンマーが加盟して現在の10カ国になった。東南アジアでの国家間の友好、経済発展、政治的安定を図るために設立された地域協力機構である。近隣国同士は、とかく近いが故の利害対立があり、また歴史的な因縁なども背景にはある。しかし、1967年当時は、アメリカとソ連の東西冷戦のさなかであり、インドシナ半島はベトナム戦争の真最中に、このような地域協力機構が設立されたことは、各国の政治指導者たちの強い意欲を感じる。アジア地域のみならず、東西両陣営の大国に対しても、一致団結して途上国が結束することで、長期的な交渉力を獲得したいとの意志であった。現在では、シンガポールが急速な経済発展を遂げて、一人当たり GDP で世界最高水準に達している一方、ラオスなどとの経済規模の格差がさらに拡大していること、さらにミャンマーの人権問題や軍事政権への牽制力が必ずしも効いていないことなどを考慮すると、ASEAN の結束と加盟国の力関係にも課題が多いのが現状である。

#### (2) 進む経済連携協定

時代を遡ってこれまでの経緯を辿ってみよう。第2次世界大戦後の国際経済社会では、西側諸国の経済復興と成長政策をどのように舵取りするかが急務であった。その中で、国際復興開発銀行（世界銀行）が復興支援資金を、国際通貨基金（IMF）が世界の中央銀行としての役割を担うべくアメリカのワシントン DC に設置された。さらにモノの動きを円滑かつ活発にするため、関税及び貿易に関する一般協定（GATT）が1947年にジュネーブで発足した。GATT は本来上記の自由貿易を推進する一般協定の全体を指しているが、事実上の通商交渉を担う国際組織として機能していた。GATT の基本理念は、自由、多角、無差別とされ、ラウンド（交渉）によって、段階的な関税引き下げを着実に実行してきた。1964年からの第6回ケネディラウンド、1973年からの第7回東京ラウンド、そして1986年から1994年までの第8回ウルグアイラウンドは特に有名であり、実質の伴った成果を上げてきた。貿易交渉は、関税の引下げ等では大きな成果を示したものの、非関税障壁による保護主義的政策やサービス貿易の取り扱いなどの存在が重要性を増してきたこともあり、その役割には大きな課題が突きつけられてきた。

その後、1995年に世界貿易機関（WTO）が正式な国際機関として設立された。国際経済の相互依存

図1 太平洋を囲む経済統合と経済グループ



出典：清水一史<sup>8</sup>『日本経済新聞』2023年12月7日を基に一部筆者追記

性の緊密化、サプライチェーンの進捗などで、各国の国益が、複雑に交錯する状況が発生してきた。特に、サービス貿易、知的財産権、農林水産業など従来の枠組みを超えた課題に取り組むことが求められるようになった。しかし、課題が複雑になるにつれて、WTOの存在感と機能不全が問われることになり、その補完的な役割を、経済連携協定が担うことになってきた。当初は、1989年のAPEC（アジア太平洋経済協力）はじめ地域間連携と二国間協定が主に決められてきたが、より広域的な経済統合の必要性がでてきた。2012年にRCEP（地域包括的経済連携協定）<sup>6</sup>交渉の立上げが宣言され、さらに2016年には当初はアメリカを含む12カ国が参加してTPP（環太平洋パートナーシップ協定）の条文が公開された。しかし、2017年にアメリカのトランプ大統領は、TPPからの離脱を通告し、現在の11カ国になっている。TPPはその後、CPTPP（環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定）と名称を変更した。CPTPPでは、モノの関税のみならず、サービス、投資の自由化を進め、さらには知的財産、電子商取引、国有企業、環境などの幅広い分野での新たな共通ルールを世界に広めるとの方向性を確認している。アメリカのトランプ政権では、TPPはこの経済秩序の諸項目が、アメリカの産業や労働市場にとって国益に反するとの認識を持っていた。そして民主党のバイデン政権になって以降も、依然としてアメリカのCPTPP復帰には至っていない現状である。現在、CPTPPにはイギリス、中国、台湾が加盟申請を表明している。イギリスにとっては、現行のWTOの仕組みでは、国際経済の枠組みで大きな進展が望めないこと。さらに現時点において、イギリスがCPTPPから得られる貿易利益や経済的な見返りは必ずしも大きく期待できないであろうが、グローバルな多国間取り決めとしての積極的な役割をCPTPPに求めていることもうかがえる<sup>7</sup>。この点では中国としても、グローバル市場へのアクセスや、新たなルール作りではやや劣っているRCEPより、さらに高水準のCPTPPへ参加することで、中所得国の罫から抜け出すきっかけにしようと考えているとも思える。中国はもはや低賃金国ではないにもかかわらず、中国全体からの視点では、所得格差、都市と農村の経済格差、さらには、顕在化しつつある国内経済の低成長と国内経済体制の構造改革を進める契機にしようとの構想があるのではない。中国がこの経済統合の枠組みへの参加を正式に表明したことの意味を正確に把握しておく必要がある。

### (3) 経済統合の枠組みの人口と経済規模

前節では、経済統合の枠組みとその経緯、各枠組みの意義や加盟国の思惑を考察してきた。改めて、経済統合の枠組みの人口と GDP の合計を見比べながら、その意義を考えていきたい。

表1 経済統合の相互比較

	EU (加盟 27 カ国)	CPTPP (参加 11 カ国)	USMCA (3 カ国)	ASEAN (10 カ国)	RCEP (15 カ国)
人口の合計	約 4.5 億人	約 5.1 億人	約 5 億人	約 6.5 億人	約 22.7 億人
GDP の合計	約 16.6 兆米ドル	約 11.8 兆米ドル	約 28.9 兆米ドル	約 3 兆米ドル	約 25.8 兆米ドル

出典：外務省資料を基に筆者作成

上記表1で記載した筆者の概算では、人口規模ではRCEP15カ国の22.7億人が際立っている。さらにGDP合計でも25.8兆ドルと北米3カ国のUSMCAに次ぐ規模である。しかし、この相互比較では読み切れない状況を認識しておく必要がある。それはASEANの活力である。2-3節でも述べたように、人口ボーナスを享受しているフィリピンとインドネシアは、今後も10-20年間の景気浮揚が期待される。いずれも平均年齢が20歳代後半であり、今後若い世代の人々が家庭を築き、子供が増えてさらなる需要増加が見込める国々である。現時点でのGDP合計は3兆ドルであるが、実質的な経済成長軌道に乗っていければ、かつての日本経済が経験した高度成長の時代を謳歌することも想定可能である。

EU諸国は、本稿執筆の2023年12月時点において、ロシアによるウクライナ侵攻の出口が見えず、先行き不透明な状況であることを勘案すると、短期的には今後の経済情勢においてかなり重大な懸念があることを認識しておかなければならない。加えて、イスラエルとハマスのガザ地区での戦争では、こちらも停戦の糸口すら見えないでいる。経済活動を通じた国際社会の平和を一刻も早く双方の対話を通じて実現して欲しい。

経済連携協定や経済統合の枠組みは、その加盟国にとっては実に居心地の良い堀の内側の世界である。しかし、その堀の外に位置する国々にとっては、大変大きな参入障壁を目の前にすることになり、排他的な側面があることも理解しておかなければならない。特に、2022年5月からバイデン政権の主導で創設が協議され始めた参加14カ国によるIPEF（インド太平洋経済枠組み）の位置付けにはまだ不明な点が少なくない。基本的なねらいは、アメリカによる中国への通商対抗策であると考えるのが妥当であろう。ASEANの7カ国が参加したものの、アメリカ市場へのアクセスの強化は明確に見えてきていない。すなわちアメリカ基準での厳しい諸条件はあるものの、それに代わる参加の利点がはっきりとは見えてこないのである。アメリカの国益優先だけが先走りして、参加国への見返りがないままでは、対中国の友好国囲い込みでしかない。これまでの経済統合の枠組みは、自国の国益に反することが短期的にはあっても、それを譲歩することで、長期的な全体利益を底上げすることに連携する意義を見出していた。また大国の役割と責任感が、そのマイナスの側面を積極的担うことで、最終的な貿易利益に貢献することを目指してきたはずであった。アメリカ主導のIPEFには、その全体像が見えていないこともあり、参加している途上国への要望と協力要請、そして得られる見返りのバランスをどのように取るうとしているのかを明確に示す必要がある。

## 4. 調査国の課題とまとめ

2023年に国外調査で訪問した、シンガポールとタイについての課題をいくつか列挙したい。シンガポールには2023年2月、タイには2023年9月に約1週間訪問し、企業、機関、大学での訪問調査を実施した。シンガポールとタイについての一般情報や歴史的経緯等は、本稿の読者各位には既知のこととしてここでは割愛し、調査時点での各方面から聞き取り項目を整理してその課題と方向性を考察していく。



## (1) シンガポールの課題

日本人にとってシンガポールは治安が万全で、観光の魅力が大きい渡航先である。コロナ禍前年の2019年には1,900万人を誘致した観光客も、2021年には33万人に激減した。GDP成長率は2020年に対前年比マイナス5.4%と、1965年の建国以来の下げ幅を記録した。その後コロナ禍のマイナスを押しよけ、規制を緩和したことを受けて、2022年ではプラス3.8%の成長率に戻っている。シンガポール政府は、常に新規性のある政策やビジョンを打ち出しており、2014年のスマート国家構想など、ICTを駆使した先駆的な国づくりを提案している。このような国家ビジョンは、かつて日本が高度成長期に提示した、次の10年を示す政策提案に似ている。その10年後のビジョンを官民挙げて推進することで、双方が方向性を定め、具体的な将来像を国民がイメージしていくことを促している。

シンガポールの経済構造は、サービス産業63.6%を占め、製造業も27.1%ある。しかし近年、製造業は縮小傾向にあり、金融・保険分野への投資がさらに拡大している。このアジアの金融センター化構想は、コロナ禍を挟んでも着実に進捗している。

産業集積の2点目では、ジュロン島地域に集積する石油化学産業である。セントーサ島の南側からは、多くの船舶が行き交う光景が見られ、石油化学工業の川上から川下の多岐にわたる集積がみてとれる。さらに産業集積の第3点目は、エレクトロニクス産業であり、益々高付加価値化した製品の地域拠点になっている。

そして産業集積の第4点、特筆すべきは、医薬品、医療機器産業の成長である。シンガポールは研究開発拠点としての集積と、医薬品製造業拠点、さらに医療機器製造拠点の中心地になっている。コロナワクチンの製造で著名なドイツのビオンテック社は2021年に東南アジア地域統括拠点をシンガポールに設置を発表している。

シンガポールでのビジネス環境は、拠点としての優位性は他国を圧倒している。国内法を順守している限り、政治、法令、社会的な安定性は群を抜いており、まさにアジアのセンター化構想を強固なものにしている。社会資本整備の充実や英語の通用性、教育水準が高い人材の採用など、企業にとっての投資環境条件は申し分ない。アジア地域への進出をめざす日本企業にとっては、シンガポールは格好の拠点候補地ではあるが、シンガポール政府の外資企業誘致方針を正確に捉えておくことが重要である。近年、シンガポール政府の経済開発庁（EDB）は、投資誘致戦略を、イノベーション重視へと転換している。これはデジタルエコノミーに実現を目指した企業を念頭に置いている。さらに多国籍企業とスタートアップ企業との協議を支援する方針を示しており、これら積極的誘致リスト、ポジティブリストに該当する産業、企業にはまさに追い風であるといえよう。

一方で、国土が狭隘であるために事務所、工場等の賃料高騰が固定費上昇を招いている。さらに人材の供給には限界があり、人材獲得競争は熾烈である。そして人件費は労働市場での需給逼迫を受けて、かなり高騰していることも事実である。これらの供給要因をどの程度に見積もるかで、シンガポールにおける直接投資の成否が大きく変わってくる。これからも有望な将来像を描けるシンガポールであるだけに、事業採算等での厳しい見積もりをしていく視点は欠かせない。

## (2) タイの課題

タイは、2023年9月にセター新首相が就任した。本稿執筆時点でのセター首相の行政手腕の評価はまだ難しいが、プラユット首相の在任9年余の期間を経て、今後の舵取りが期待されている。タイ経済はコロナ禍の2020年にはマイナス6.2%と大きく落ち込んだものの、2021年にはプラス1.5%、2022年にはプラス2.6%と順調に回復した。タイ中央銀行（BOT）は2023年には3.6%の経済成長を見込んでいる。これはIMFが2023年7月に発表した世界経済の成長見通し3.0%を上回り、タイの成長見通し3.4%とも符合している。タイは総人口で6,609万人の規模であり、十分な成長余力を持つ一方、タイ政府にとっては国土も人口も大きな規模であるがゆえに、その舵取りは容易ではない。さらに、セター首相選出に至るまでの国内政治の動きを見ると、各政党間の罅迫り合いは今後も継続していくことであろう。

タイは日本企業にとって東南アジアでは最も重要な拠点を置く国である。2011年10月から12月にかけての50年に一度といわれる大洪水は、日系企業にも大きな被害をもたらした。雨季の度重なる台風の襲来、平年1.4倍の降水量で、アユタヤからバンコク北にかけての工業団地では、多くの日系企業で洪水被害があった。バンコク日本人商工会議所の加盟企業でみても、7つの主要工業団地の804社中、449社が何らかの被害を受けた。それでも筆者が翌年現地調査にて数社を訪問し、日本人商工会議所からも全体状況を聞いた。そこで判明したのは、これだけの自然災害を受けながらも、タイから完全撤退したのはわずか10社2%であったこと。残る98%の企業は次なる洪水被害を警戒しながらも現地にて事業を再開した。日系企業の代表者の方々からは、バンコク周辺の立地条件が最適であること。それ以外の国や地域への撤収や撤退は選択肢には無かったとの回答であった。これは製造業における国際的な部品調達のネットワークにおいて、バンコクとその周辺の工業団地が、まさにサプライチェーンの中心にあることを示している。

タイの日系企業は2021年3月のJETROバンコク事務所調べ<sup>9</sup>で、5,856社であり、その内1,645社がバンコク日本人商工会議所に加盟している。この加盟社数は世界でもトップクラスであり、タイでの事業活動がいかに日系企業にとって重要であるかをその数が示している。会員組織では産業や事業活動は多岐にわたるが、かつて主流であった商社や製造業だけでなく、近年ではサービス産業の参入が目立っている。日本人を対象とする飲食業だけでなく、顧客の重点を現地の消費者に置いた日本の外食企業は、タイの消費者からも支持を受けて定着している。

そしてシンガポールでの教訓と同様に、タイでも国内の人口問題、特に少子高齢化が急速に進行している。産業別労働力人口では、第1次産業の農業、漁業の就業者が32%と高いものの、GDPでは第1次産業の割合が9%と低く、非効率な産業構造が継続している。さらに、地域間の経済格差、バンコク周辺と地方都市との所得格差が大きく、この格差は正はこれからのセクター政権の大きな課題である。2023年第1四半期では、コロナ禍の緩和措置を受けて、インバウンド観光客が増加したこともあり、労働市場での失業率は1.1%を記録して、大幅な改善傾向になった。それに伴い、日額最低賃金もバンコク周辺では、353バーツに引き上げられている。建設労働者は、タイでは十分には確保できず、ミャンマー、ラオス、カンボジアから来て、現場での作業に従事している。人材確保は日系企業にとっても、新たな課題になっている。現場のワーカーは上記の通りであるが、2023年時点では、大卒初任給は月額2万バーツ以上、さらに3-5ヶ月の賞与を支払う。マネージャーで給与月額6万-8万バーツ、部長級では10万バーツ以上とのことである。それ以外の付随的な処遇や待遇、社有車の提供などを勘案すると、日本の給与水準に次第に近づくことが想定できる。それでもなお、海外拠点としてのタイの立地と存在意義はとて大きいのである。

### (3) まとめ

2023年の国外調査から得られた情報をもとに、いくつかの視点で考察してきた。アジアの国際ビジネス環境をマクロの視点で観察した時に、外観だけでは判らない構造変化、さらに時系列的に見る大きな動きを見逃さないことが重要である。2節でみた政治情勢や法令の整備とコンプライアンスの意識、さらに3節での経済統合の動きは、国際的な力の均衡、パワーバランスにも深く関係している。どちらが重要というよりも、いずれも重要なチェックポイントであることを勘案しておく必要がある。中国は一带一路の大方針を掲げ、アジアからアフリカの諸国をも巻き込んだ稀有壮大な構想をもとに経済外交を着々と進めている。しかし、イタリア政府のように、一带一路からの離脱を声明する国も表われなど、その動向には注視していかなければならない。

アジア地域の経済環境は常に動いている。その中で、鳥の目で森の全体像を見届けるだけでなく、森に入り木々の一本一本にも注視しながら、その土壌、すなわち経済環境の現場を観察することが重要である。さらに、魚の目をもって動学的な視点でのダイナミックな変化と先行きをしっかりと見定め、アジア地域の平和と安定に企業活動がどのように寄与できるか、そのための示唆を今後とも模索していきたい。



## 参考文献と論文：

- (1) 天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘編 (2015)『新興国市場戦略論』有斐閣
- (2) 板垣博・周佐喜和・銭佑錫編著 (2023)『トピックスで読み解く国際経営』文眞堂
- (3) 入山章栄 (2019)『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社
- (4) 馬田隆明 (2017)『逆説のスタートアップ思考』中央公論新社
- (5) 大久保昭平編著 (2015)『東南アジア進出戦略』中央経済社
- (6) 小野瀬弘、佐久間信夫、浦野恭平編著 (2020)『ベンチャー企業要論』創成社
- (7) 上林憲雄 (2013)『変貌する日本型経営 グローバル市場主義の進展と日本企業』中央経済社
- (8) 小峰隆夫 (2017)『日本経済論講義』日経 BP 社
- (9) 坂本恒夫、境陸、林幸治、鳥居陽介編著 (2016)『中小企業のアジア展開』、中央経済社
- (10) 清水一史、「日本とASEANの未来—自由貿易、成長への共通基盤」『日本経済新聞』2023年12月7日付、朝刊
- (11) 関智宏 (2020)『よくわかる中小企業』ミネルヴァ書房
- (12) 田口芳昭 (2015)『なぜ日本企業は真のグローバル化ができないのか』東洋経済新報社
- (13) 田中則仁 (2023)「中小企業の経営革新—公平性への課題」『国際経営フォーラム』第34号、神奈川大学国際経営研究所
- (14) 田中則仁編著 (2021)『アジアのグローバル経済とビジネス』文眞堂
- (15) 田中則仁 (2018b)「東アジアビジネスの最新動向」『アジアレビュー アジア研究センター年報』、神奈川大学アジア研究センター
- (16) 田中則仁 (2018a)「物流と海洋：海運と国際調達の新たな役割」『アジア社会と水』第11章、文眞堂
- (17) 田中則仁 (2017)「国際経営のパラダイム転換」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第53巻
- (18) 田中則仁 (2016b)「国際経営からみた地域振興の課題」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第52巻
- (19) 田中則仁 (2016a)「国際企業環境とアジアの地域統合」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第51巻
- (20) 田中則仁 (2015b)「国際企業環境の課題—アジア地域におけるインフラ形成の一考察—」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第50巻
- (21) 田中則仁 (2015a)「日本企業の国際経営活動—アジア地域事業展開の一考察—」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第49巻
- (22) 田中則仁 (2014)「国際企業環境の課題—新たな企業間連携の考察」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第47巻
- (23) 田中則仁 (2013)「日本企業のものづくり再生戦略」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第45巻
- (24) 田中則仁 (2012c)「日本企業の国際戦略—ものづくりの継承と課題」『国際経営フォーラム』第23号、神奈川大学国際経営研究所
- (25) 田中則仁 (2012b)「東アジアの経営環境と日中韓の役割—FTAと企業の国際経営戦略—」『東アジアの地域協力と秩序再編』、第6章所収、神奈川大学アジア問題研究所編、御茶の水書房
- (26) 田中則仁 (2012a)「国際企業環境とものづくり戦略—匠の技の考察—」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第43巻
- (27) 田中則仁 (2010c)「企業のグローバル化戦略—ものづくりの国際経営—」『国際経営フォーラム』第21号、神奈川大学国際経営研究所
- (28) 田中則仁 (2010b)「アジアの制度設計」『アジアフォーカス』第2号、神奈川大学アジア問題研究所
- (29) 田中則仁 (2010a)「企業の国際経営戦略」『マネジメント・ジャーナル』第2号、神奈川大学国際経営研究所
- (30) 丹下英明 (2016) 日本政策金融公庫編著『中小企業の国際経営』同友館
- (31) 土屋勉男、金山権、原田節雄、高橋義郎 (2015)『革新的中小企業のグローバル経営』同文館出版
- (32) 帝国データバンク情報部 (2021)『コロナ倒産の真相』日経 BP
- (33) 帝国データバンク史料館・産業調査部『百年続く企業の条件』朝日新聞出版
- (34) ドミニク・テュルパン・高津尚志 (2012)『なぜ、日本企業はグローバル化でつまづくのか』日本経済新

聞出版社

- (35) 中村信男、畠山和也編著、早稲田大学産業経営研究所協力 (2019)『17 スタートアップ 創業者のこぼれから読み解く起業成功の秘訣』早稲田大学出版部
- (36) 西田安慶、林純子編著 (2021)『現代の企業経営』三学出版
- (37) 日本経営システム (2016)『グローバル中堅企業のためのアジア戦略』東洋経済新報社
- (38) 野中郁江、三和裕美子編 (2021)『図説 企業の論点』旬報社
- (39) 細川孝、齋藤敦編著 (2021)『現代の企業と社会』中央経済社
- (40) 堀新一郎、琴坂将広、井上大智 (2021)『STARTUP 優れた起業家は何を考えたか』ニュースピックス
- (41) みずほ銀行国際戦略情報部 (2016)『グローバル化進む日本企業のダイナミズム』一般社団法人金融財政事情研究会
- (42) 吉田篤夫 (2020)『慶應義塾大学大学院 SDM 伝説の講義 企業経営と生命のシステムを学ぶデザインとマネジメント』日経 BP
- (43) 吉野文雄 (2010)「統合には進めない東アジア FTA」『改革者』第 51 巻、第 8 号、政策研究フォーラム
- (44) 渡辺聰子 (2015)『グローバル化の中の日本型経営—ポスト市場主義の挑戦』同文館出版
- (45) 渡辺幸男、小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫 (2022)『21 世紀の中小企業論：多様性と可能性を探る 第 4 版』有斐閣
- (46) Abegglen, James C., (1958) *THE JAPANESE FACTORY: Aspects of Its Social Organization*, The Massachusetts Institute of Technology, (山岡洋一 (2004)『日本の経営 〈新訳版〉』日本経済新聞社
- (47) Ball, Eric R. and Joseph A. LiPuma, (2012) *Unlocking the Ivory Tower: How Management Research Can Transform Your Business*, Kauffman Fellows Press, (國領二郎監訳、宮地恵美、樺澤哲編訳 (2016)『アントレプレナーの経営学、1 戦略・起業・イノベーション』『アントレプレナーの経営学、2 リーダーシップ・組織・新トピックス』『アントレプレナーの経営学、3 国際ビジネス・ファイナンス』慶應義塾大学出版会
- (48) Collins, Jim C. and Bill Lazier, (2020) *Beyond Entrepreneurship 2.0*, Portfolio/Penguin, (土方奈美訳 (2021)『ビジョナリーカンパニー ZERO』日経 BP)

## 参考 URL：

- (1) 総務省統計局「労働力調査」2023 年（令和 5 年）6 月分結果、2023 年 8 月 1 日公表、URL：<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/>（2023 年 8 月 12 日閲覧）
- (2) 中小企業基本法  
URL：<https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=338AC0000000154>（2023 年 8 月 12 日閲覧）
- (3) 総務省統計局「令和 2 年国勢調査」2022 年 5 月 27 日  
URL：<https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/kekka.html>（2023 年 11 月 25 日閲覧）
- (4) 農林水産省「令和 4 年度日本の食料自給率」  
URL：[https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu\\_ritu/012.html](https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu_ritu/012.html)（2023 年 12 月 2 日閲覧）
- (5) 経済産業省 通商白書 2023 第Ⅲ部、第 1 章、第 4 節  
URL：<https://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2023/2023honbun/i3140000.html>（2023 年 12 月 6 日閲覧）

## 注

- 1 国土交通省 2023 年 12 月 8 日発表
- 2 ワールドシッピングカウンシル「2023 年速報値」2023 年 10 月 3 日付
- 3 「マクドナルドのロシア事業恒久的撤退」イギリス BBC、2022 年 5 月 17 日付
- 4 農林水産省「令和 4 年度日本の食料自給率」
- 5 国連人口基金「世界人口白書 2023 年版」2023 年 4 月 19 日発表
- 6 外務省「地域的な包括的経済連携（RCEP）協定に関するファクトシート、令和 3 年 4 月
- 7 渡邊頼純「日英関係、新ステージへ 英国加盟の三つの意義」『Wedge』pp. 81-82、Vol. 35 No. 11、2023 年

11 月

- 8 清水一史「日本と ASEAN の未来—自由貿易、成長への共通基盤」『日本経済新聞』2023 年 12 月 7 日付、朝刊
- 9 JETRO バンコク事務所「タイの概況 2023 年」2023 年 8 月