

# 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 —

田 中 則 仁

## アブストラクト

日本経済は2015年4-6月期に景気のマイナス成長を記録した。依然として製造業の牽引力には強さが見受けられない現状である。景気上昇実感の乏しい中小企業では、投資意欲に躊躇がみられる。2014年末の第3次安倍内閣誕生で、第3の矢である成長戦略を進めてはいるものの、景気回復への期待感は中小企業の現場感としては弱含みである。経済の好循環に不可欠なことは、労働者の給与所得上昇や中小商店、中小企業の需要や発注である。この点、必ずしも顕著な増加を示しているとは考えられない。成長戦略の成果が2015年第2四半期でも必ずしも出ていない中、日本経済の行く末を考察するとともに、変化する内外の企業環境と企業におけるアジア地域への対応戦略を再確認していく。本稿では、今後の中国市場の動向とアジア地域を鳥瞰し、企業環境を社会資本整備の面から再考し、企業の持続ある発展のために必要な対応や戦略を、事例を取り上げながら考察していきたい。

キーワード 国際経営、日本経済、企業環境、社会資本形成、アジア地域

## 1 日本の経済環境

### 1-1 日本経済のマクロ経済動向

2015年9月の自民党総裁選挙で再選された安倍晋三総理は、昨年末の第3次安倍内閣の改造を行い、新たな閣僚を迎えて次の政策公約に取り組み始めた。そこで示された経済政策が「新3本の矢」であり、希望と夢と安心を主題にした。具体的には、GDP（国内総生産）600兆円の目標設定、少子化対策、社会保障の充実である。第2次安倍内閣が発出した時の、「3本の矢」では、異次元の金融緩和、機動的な財政発動、そして成長戦略を掲げて取り組んできた。

この2年半での経済運営の成果はどのようであったか。金融緩和と財政政策は政府主導で着々と実施されたものの、成長戦略の主役は民

間の投資意欲と消費意欲がそれを支えることになる。しかし、民間企業の投資意欲は、近い将来にわたる成長期待が確信できてはじめて着手されるものである。また消費支出向上の背景には賃金上昇が不可欠であることは言うまでもない。この点が安倍政権にとっての正念場の課題であった。当初想定されていた物価目標は2%に届いていない。2015年10月に黒田日銀総裁は、目標達成の目途を再度引き延ばした。消費や生産の伸びもはかばかしくなく、実質ではさほどの成長があったとはいえない。この間に消費税率引き上げがあり、前倒し需要や引き上げ後の需要の落ち込みなどで実質的な成長の分析は容易ではない。しかし中小企業経営者の景気実感としては、まだ先の展開が予想できず、景気上昇期待感が持てないのである。経営者は将

来への景気浮揚感があれば、その企業規模や産業分野に応じて、設備投資や新規投資に着手するものである。その手応えが無いことこそが、現在の日本経済の大きな課題であるといえよう。

金融資本市場や株式市場に目を転じてみよう。2013年初頭の第1四半期では、第2次安倍政権の政権公約である異次元の金融緩和と機動的財政政策を見越して、株式市況の上昇基調と、外国為替市場での円安が進行した。景気回復への期待感が先行して株価を押し上げ、資産効果から奢侈品の需要が百貨店や専門店などで増大した。事実、東京証券取引所の株価指数TOPIXは、総選挙前の2012年12月2日の781.73から、2013年5月22日までのわずか半年間に1276.03へと63.4%上昇してミニバブルの様相を呈して、本格化しているように見えた。2013年の第2四半期の年率換算の国内総生産成長率は2.6%を示し、前四半期に続き久々に着実な成長軌道を示した。日本経済の再生が目標にされ、株価上昇と円安でリーマンショック以前の水準に回復した。

しかしこの2013年から2015年前半にかけてのミニバブルでは、企業はこの需要増加を恒常的な景気上昇局面とは捉えていなかった。それは設備投資需要の増加が伴っていなかったことから明らかである。その状況に対応するために、資本の増強ではなく、労働力の増強をもって対処した。それも正規雇用増加ではなく、非正規雇用の拡大で対応していったため、有効求人倍率が首都圏特に東京都で高くなっていったことが2015年前半に起こった現象の背景にある。

株価は2015年10月30日で19,083円とし、1年前に比べ60%高を記録している。さらに同日の外国為替相場はドル円で120.73円台の円安水準であった。これに先立って発表された、2015年9月の貿易収支速報では、6ヶ月連続の赤字であった。2015年度前半の4月から9月の半年間では、合計で1.3兆円の貿易赤字であるが、これは対前年同期比でみると2014年度前半の5兆円の赤字から、約4兆円減少したこと

になる。貿易赤字の縮小は、輸出の増大か輸入額の減少で現れるが、この期に関しては、原油価格の下落など輸入額減少によるところが多いと考えられる。

輸出型企業にとっては、円安の恩恵が着実に企業業績に跳ね返ったといえようが、その企業利益の使途をみると、必ずしも日本経済への好循環を促す様子は見て取れないのが現状である。すなわち肝心の労働者の給与所得や中小商店、中小企業の需要や発注となると、2015年上半期に至っても必ずしも顕著な増加を示してはいない。

## 1-2 第3次安倍政権下のミクロ経済動向と課題

安倍政権の第3の矢である成長戦略の成果は、2015年の第2四半期でも必ずしも出ていない。日本経済のデフレ脱却はまだ初期段階であり、この先の状況を今一度慎重に考察する必要がある。

財政政策の公共投資や支出に関する項目を再確認してみる。第2次安倍発足後の補正予算、その後の2014年度予算編成では、成長戦略を支援するさまざまな政策的経費が計上されてきた。しかし災害に強い街づくりは当然のこととして、中小企業の成長支援策となると、各種の補助金の色彩の強い予算が多く、そこにまで至らない中小企業にはなかなか申請したくともできない諸条件があって、現実的な中小企業の成長支援や経営合理化を後押しすることにはつながらなかったのではなかろうか。

一方で、財政政策の歳入にまつわる税制に目を向けると、山積する国内外重要課題への迅速な取組が必要である。10年前からの課題である税と社会保障の一体改革は、少子高齢社会の進行に伴って、待ったなしの課題である。2014年4月からの消費税8%導入は、本来は高齢化対策の財源確保でもあり、さらに2017年4月に見送りになった消費税10%については、高齢者や介護関連の財源として期待されていた側面もあっただけに、関連する実施機関には、大きな課題を残すことになった。

また2014年の中頃からは、前年度3月期決算を受けて最終損益で黒字を計上できるようになった大企業を中心に、企業業績の回復をもとに世界的に見て高い法人税率の引き下げ論議が本格化してきた。これに呼応するように、自民党税制調査会においても、新年度の税制改正大綱の概要が明確になってきている。2015年では日本の法人税は実効税率（標準）で34.62%とアメリカに次いで高い水準である。法人税の実効税率を2016年度に2.51%引き下げて32.11%に、2017年度にはさらに0.78%以上引き下げて31.33%にするとの方針である。これでも諸外国の法人税率に比べるとまだ高く、目標とされるドイツの29%台には遠い水準である。また、これまで大きな意味を持っていた繰越欠損金の控除縮小が決定するなど、支払い能力がある企業には、きちんと納税してもらうとの税制大綱の骨格が示されてきた。企業経営者や経営団体のなかには、2014年度にやっと業績予想が上向いた段階での消費税10%は延期し、法人税率のさらなる軽減を一段と進めるべきとの意見もある。

しかし政府の立場からは歳入歳出の幅がますます拡大して、いわゆるワニの口が広がっている現状を考えれば、これ以上の歳出増を認め、歳入の確保を遅らせるわけにはいかない。少なくとも国債費を除く歳出に応じた歳入の目的を図るというプライマリーバランスを確保する方向に進んでいかなければ、日本の基礎的な収支構造が持たなくなってしまう。

さらに東日本大震災の震災復興も、東北三県の復興計画には地域によって相当な跛行性と遅滞が認められ、こちらも猶予ができない現状である。2013年春以降を見ると、第2次安倍政権の登場で補正予算が策定され、景気浮揚政策が公共事業等を中心に進められるなか、建築関連の産業分野では人手不足が進行している。全国的な有効求人倍率をみても、東京都は2015年上期で1.8とずば抜けて高く、特に建築土木分野では6.0を超えている。この結果、東北地方での震災復興現場では、仮設住宅に入居してい

る被災者向けの公営住宅建設の現場で、人員確保がままならず、入札不調になっている事例が増加している。東北地方の中小中堅建設業では、地元の事業を手がけていきたくとも、算定基準の人件費では建設関連の専門職人や労働者を全く手当ですることすらできないのが現状である。仮設住宅の耐用年数は長くても3年といわれる中、この期間をさらに超えている住居に入居している人々が依然として10万人以上いることを考えると、資源配分のあり方についても、政策的方向性や指導が必要なのではなかろうか。少なくとも市場原理で建設関連の労働者が動いていく限り、今後とも震災復興計画は遅々として進まないであろう。

### 1-3 TPPにみる日本の経済外交

日本政府としてこの数年で最大の経済外交は、2015年10月のTPP交渉の大筋合意である。環太平洋地域での新たな通商の枠組みは、少しでも多くの国と地域が自由に貿易を行うことで新たな貿易利益をもたらすことにつながるはずである。2014年時点では主導的立場のアメリカが中間選挙での共和党圧勝による大統領と議会のねじれ現象を受けた対応の遅れもあり、TPP交渉の進展が滞った。その後、アメリカのオバマ政権の最終課題としてTPP交渉が再開され、2015年9月下旬からアトランタで行われた閣僚級会談で、大筋合意をみるにいたった。

日本においては、企業を中心とする産業界は総じて推進の方向であるか、農業政策のあり方がこの交渉にとっての一番の課題になっている。日本政府としては国内農業政策の抜本的改革も含めて、次世代に引き継げる構造改革が今こそ必要な時であろう。ただし現状のままでは新たな通商の枠組みに移行したとして、日本の農家の多くで営農が立ちいなくなる懸念があることも事実である。

しかし、日本の意欲的な農家にはそれだけの経験とデータの蓄積があり、運営次第ではいかなる国際競争にも十分対抗できるだけの農産品を持っている。事実、中国の大消費地である上

海市内では、日本産の高級な果実が国内価格の数倍の価格で取引されている現状に鑑みると、創意工夫を凝らしているプロの農家には、農業市場の自由化はむしろチャンスであるといっても過言ではない。おそらくこれを期に世界市場への出荷を狙っている意欲的な農業事業者もいる。農業を経営という側面で再生し、国際市場での競争力強化をはかっていくことが、現在の農業政策の方向性ではなかろうか。

日本の専業農家従事者は約200万人、全労働力人口の約3%である。しかし農業が日本の国内総生産に占める割合は1%で、生産性の観点からは3分の1であるといわざるを得ない。しかし今回の総選挙でも、小選挙区の区割りの是正が十分に成されなかったため相変わらず1票の格差が大きくなっていった。そのために地方選挙区では、声高な有権者の声を代弁するような結果になった。農業生産の成果物を単純な数値で比較することは難しいかもしれない。昨年来、農業団体は全中をはじめとして、いくつもの組織改革案を示している。しかしいずれも現在の組織存続を前提にした改革案であり、換骨奪胎というには程遠い。農協団体がこれまでに果たしてきた営農指導の実績には、多大な努力と貢献があった。しかし、現在の組織と事業内容を勘案する限りでは、その設立当初の役割は十分に達成したといつてよかろう。役割を終了した後には、組織の解体を含む抜本的な制度変更が必要になるが、これは第3次安倍政権の政府主導でしか実現できない政策課題である。

かつて旧大蔵省時代の銀行行政は、長らく護送船団方式といわれてきた。それが実施されてきたのも、経営改善と効率化の推進が、最終的には利用者の利便性と金融機関の世界的な競争力につながる企業の生き残り策であるとの認識が、企業経営者に共有されてきたからであろう。全ての資源配分が市場の決定に委ねられれば最適になるわけではない。市場の決定が必ずしも正解であるとは限らないとは、今や衆目の一致するところである。市場の限界があることと、市場においての調整期間において、少なからず

社会全般に関わる調整コストの発生が避けられないからである。しかし、次の時代の課題を見据えた経営のあり方を模索していく中で、何が消費者の要請であるか、利用者の立場に立った利便性という視点がぶれなければ、自ずと改革の方向性が現れてくるはずである。日本の農業においても、今後10年単位の動きを鳥瞰する中で、抜本的な農業政策の在り方と、TPPにみられる通商外交との整合性を積極的にはかって進めていく時期である。環太平洋地域を鳥瞰しながら、アジア地域を中心とする経済圏を形成していく過程で、日本全体としても産業構造の大きな転換をはかっていくことが求められている。

## 2 中国経済の課題

### 2-1 中国経済の現状認識

2015年にはアジア地域でもさまざまな変化が起こっている。日中韓の政治的緊張関係は、2015年11月初めのソウルにおける安倍首相、李克強首相、朴槿恵大統領の3か国首脳会談で一歩歩み寄りの兆しがでた。2015年春以降、世界第2位の国内総生産国になった中国では、年率7%とした経済成長率の鈍化傾向が表面化してきた。2015年8月に中国国家统计局が発表した7月の主要経済統計では、中国経済の減速傾向が想定を越す勢いであることが判り、特に生産部門、消費部門、投資部門での動きが、中国経済の景気低迷を加速している。この結果を受けて、中国の通貨人民元の売りが増えており、中国人民銀行では元買い・米ドル売り介入で、人民元の買い支えを行っている。

中国経済の現状は、2015年後半には景気が持ち直すとしてきた中国首脳の思惑とは反対に動いている。中国人民銀行の元安誘導は、輸出企業を後押しすることで、景気の後退を少しでも食い止めようとの判断がある。その一方で、上記の元買い介入は、資本流出につながりかねない過度の元売りを牽制しての配慮で、このような微妙な政策的綱引きが必要な人民元の為替動向である。中国経済は、前の胡錦濤主席・温

家宝首相政権下で年率実施10%超の高成長を続けた。その結果、急速な経済発展を実現し、世界第2位の経済大国へと成長。習近平主席・李克強首相政権で7%の「新常态（ニューノーマル）」となり、6年前の成長軌道になったといっても、十分な成長経路である。今後、国内の過剰な生産設備の廃棄や縮小、不動産市場の急速な拡大からの一服感を通じ、軟着陸といった経済面や市場面の調整過程がある。貨幣供給増加率12%弱は、資金需要の低下が進んでいることを示している。

中国での電力需要が低下、鉄道貨物が減少との統計数値から、経済低迷との観測があるが、これは正確ではない。かつて李克強首相が政権に入る前に、この点を指摘し「李克強指数」といわれていた。しかし、経済構造が重厚長大から変化していること、過剰な生産設備の廃棄等が進んでいること、物流の手段が鉄道貨物からトラック輸送へと変化するモーダルシフトが進んでいることを考えると、この指標による景気低迷論は正確ではない。一方、高成長であれば目立たなかった事態が露見し、表面化することへの対応がある。国内での所得・経済格差、公務員の汚職や腐敗事案、国有企業改革など難問山積である。国有企業は民間企業を圧迫する「国進民退」といわれる。方向性では民営化であるが、国有企業の関係者や監督官庁の担当者にとっては、好ましいことではない。3月の全人代でも議題に上らなかつただけに、習近平指導部の指揮のもとでどこまで進むかは不透明である。この問題は、中国共産党内の覇権争いにも繋がる重要事項である。

## 2-2 中国の投資環境

この10数年、著しい経済発展を遂げてきた中国経済にも、さまざまな影の部分が目立ってきている。急速な経済発展による不動産バブルの終息懸念、地方の中核都市へと拡大してきた経済発展の波及効果が、一方で成長の負の側面であるPM2.5にみられる大気汚染などの公害問題を引き起こしている。市場原理では解決で

きない問題を、どのような制度や規制の下で解決していくかが問われている。また経済発展ともなう所得格差が際立った今日の中国で、社会的不公正の問題に政府や共産党が厳正に対処していかなければ、さらなる成長軌道を進んでいくことも難しいであろう。

1990年代の日本企業にとって、中国は大変魅力的な市場であった。改革開放政策導入後の中国では、さまざまな点で未整備なことはあったにせよ、将来への期待感と何より発展へのエネルギーをみてとることができた。中国はその人口規模において、何といっても世界第一の国である。日本企業が現地で労働力を調達する際の供給側の魅力と、将来的には巨大な需要が生まれであろうと期待できる購買力のある消費市場としての魅力があった。消費市場というからには、その規模を図るとき、購買力と消費者数の掛け算で考える必要がある。1990年代からの中国は、十分にその期待に応えるだけの可能性を示していた。特に、中国に返還された特別行政区の香港とマカオ、経済特別区の深圳など5都市、さらには14の沿海都市は、労働市場の供給だけでなく、消費市場として急速な成長を遂げてきた。

日本企業にとって、中国への直接投資にはさまざまな経営資源の調達コストを引き下げる明確な目標があった。日本国内の生産拠点では、人件費や輸送費、その他の諸経費が一般的に高止まりしていた。一方、中国への投資といえば、労働力の確保と低賃金で労働力を確保できるとの目論見が一般的であった。多くの日本企業にとって、中国への生産拠点移管は、労働集約的製品で、標準化された生産工程を、安い賃金の豊富な農民工労働者で行うことであった。

1989年6月の天安門事件以後の数年間、諸外国からの厳しい非難にさらされていた中国にとって、日本企業の対中国進出は資本と技術の移転と、雇用機会創出という観点からも歓迎すべきものであった。中国の各地方から沿海都市に向けて出稼ぎにきた農民工たちは、これら日本企業にとって重要な労働力であった。このよう

な相互利益を求めた図式での日中投資関係は、2000年代初めまでの10年ほど続いたであろう。

日本国内での製造業は、1990年のバブル景気終了後から、多くの産業分野や製品で汎用品化が進み、差別化をはかる尺度が価格に集中してきた。通常、差別化を図るには、製品、価格、ブランド、サービスという4点が想起される。しかし、パーソナルコンピュータやラップトップコンピュータでは、その性能はマザーボードに装着されるCPUの処理速度と、搭載されたハードディスクの容量で決まってしまう。かつてであれば、メーカー各社のデザインや作り込みによって消費者の選好が作用し、中堅メーカーであっても一定の存在価値を示すことができた。しかし、コンピュータのコモディティ化、汎用化つまり家電化により、価格以外の3項目は製品選択の判断基準にならなくなった。この市場環境の変化を受けて、日本国内の製造業は他の産業分野に先んじて、生産拠点の中国移転を加速させてきたのが2000年前半までの動向であった。

またこの時期、日本の中小中堅企業においても、納入先企業の中国等への対外直接投資の動きを受けて、納入先企業に追随する中小企業が増加していった。セットメーカーである大企業と中小企業の典型的な関係では、既存の2次下請け、3次下請け企業が生き残るために課せられた難問は、上位の企業に追随して海外進出するのか、それとも国内に残って大口受注の減少分を補うべく新規顧客を開拓できるよう努力するのか。あるいは新規事業に打って出る方向を模索するかという選択である。これら中小企業にとっては、まさに「進むも地獄、残るも地獄」という厳しい選択肢しか残っていなかったのである。

### 2-3 中国での日系企業の生産活動

前節までに、日系企業のアジア地域における生産拠点の展開が、かつては安価で豊富な経営資源の調達を目的に行われていたことを示した。中国をはじめとするアジア新興国が、生産立地

の優位性と同時に、消費市場としての魅力を兼ね備えてきたことがわかる。著しい経済発展による巨大消費市場の存在はすでに明らかである。

中国進出日系企業の経営課題は、年々歳々の人件費の上昇である。総労働時間と賃金総額の関係でみるならば、日本における生産現場の労務費とはまだ比較にならないほど安いことも事実である。しかし、これには二つの点で注意が必要である。一つは労働者の生産性を厳密に比較しなければ、実質賃金の比較はできないことである。仮に中国の若手未熟練工1人の賃金が、日本人ベテラン工員の1割程度の時間給であったとしても、その手際や熟練度において労働生産性が10分の1程度であったなら、実質賃金に差はないことになる。すなわちベテラン工員が10倍の生産性を発揮できれば、労務費での差はないのである。二つめの点は、賃金水準の絶対額においてまだ安いといっても、投資決定を行った時点での実行可能性調査段階での想定賃金をはるかに上回ってしまっている場合がある。もしそうであるならば、それは事業採算の範囲を超えてしまったという点で、すでに高賃金の段階になっていることになる。これらの実質的な比較検討を行っていかないと、正確な人件費比較は行えない。

### 2-4 中国における生産拠点の実態

2000年代後半の中国では、この10数年で社会の基礎的構造は大きく変化してきている。すなわち、中国の生産拠点を「安価で豊富な労働力」と捉えていた日本の常識が覆されるような実態が進行していた。生産拠点の現場は、そんなに単純ではなかった。2003年には、日経ビジネスの特集記事で、「中国、気が付けば世界の工場」という特集が見出しを飾った。その背景には、上記の先入観による中国生産拠点の位置づけが常識としてはびこっていた。さらに中国で生産される製品群とは、作業標準が平準化され、普及品として価格競争に晒されている製品を単品種大量生産しているとの意識である。このような事例が全くないというのは言い過ぎ

であろう。しかし、現実の生産拠点では既成概念を覆す動きが生じていることに着目したい。

日本企業の本社工場では、確かに高付加価値製品を多品種少量で生産している現状はあるものの、その結果が高価格になってしまい価格競争力を失っていることも事実である。また、先端技術を駆使した高付加価値製品群は、その製造機械も当然ながら高価である。この7-8年の動きを見る限り、日本企業の中には最も先端的な製品群を中国生産拠点で生産し出荷しているのである。なぜ普及品の生産ではなく、先端技術製品群が中国生産になるのであろうか。先端技術製品の製造機械や生産設備は、自ずと資本集約的な高価な機械になる。高価な機械ほど、実は稼働率を高めることで時間当たりの減価償却費を安くしていくことが可能になる。しかし日本では労働基準法や労使交渉での合意項目に縛られ、深夜勤務などの柔軟な機械稼働を実現することはできない。一日の稼働時間を10時間としても、1カ月20日間の労働時間であれば、200時間の稼働時間がせいぜいである。しかし、これが中国生産拠点であれば、オペレーターのシフトを夜間も組んでいくことで、1カ月に500時間の稼働が可能になったという<sup>1</sup>。こうして機械加工にかかる経費を半分以下にすることができたのである。工作機械が高価な高級機種であればあるほど、その減価償却費を削減できることになる。従来からの中国生産拠点をめぐる常識は、全く通用しない事例があることを認識しておかなければならない。

熟練技能者の存在はどのように考えればいいのであろうか。かつての常識が支配していた時代、熟練工が10人分の仕事をしてきた生産現場があり、今でも存在はするであろう。しかし、上記のような先端技術の生産現場では、工作機械や機械加工の分野では、作業は機械削るのである。高価な工作機械の作業は高度にコンピュータ化されている。そのためオペレーターの仕事はコンピュータへの作業手順の入力作業

である。このような作業こそ、1980年代生まれのいわゆるバーリンハウ世代の中国人若手労働者が、最も得意とする仕事である。

熟練技能者の存在は依然として重要であるが、全ての状況でこの考え方が通用するわけではないことも事実である。数年前までの常識が、見当外れになってしまうこともあり、実態と乖離している事例もある。このように、製造業にもつくりといてもかなり多岐にわたっている。中国はじめとしてアジア新興国での生産現場の実態は、先入観を排して掘り下げて見ていかなければ、正確には見えてこないのである。

### 3 アジアのインフラ形成

#### 3-1 アジア投資銀行 (AIIB) の意義

2013年10月に習近平主席がAIIBを提唱した。背景には国単位での経済発展や社会資本形成に際して、国際金融機関としては世界銀行（国際復興開発銀行）やADB（アジア開発銀行）があるが、今後10年を鳥瞰した時の8兆ドルともいわれる資金需要に見合う資金提供ができないとの観測がある。また中国がこれからも経済発展を持続するには、アジア諸国の経済発展が不可欠である。これを機にインフラ整備事業と将来の消費市場形成に向けた各国支援をしていく必要がある。

2015年3月末でAIIB加盟申請を締切り57か国での発足は、中国にとっても多かつたとの印象ではなかったか。ただしアメリカや日本が参加を見送ったことは、今後の運営にとって課題を残している。一方、イギリス、ドイツ、フランス、イタリアは3月中旬に参加を表明した。AIIBは「中国の中国による中国のための銀行」という批判があるがこれは正しくない。1,000億ドルの資本金規模であれば、その組織運営と透明性の確保、融資の公正性は不可欠な条件になる。中国政府には、これまで経験がない組織運営になるだけに、日本やアメリカの協力は現実的に欲しいノウハウである。

1 「中国生産 4つのウソ－誤解だらけの世界の工場」、香港支局、谷口徹也記者、日経ビジネス、日本経済新聞、2009年2月23日

日本の立場は、今後ともAIIBの動向を見ていきながら、機会を見て参加する方向でいいのではないか。資本金は75%を域内、残りを域外加盟国が負担。当初は500億ドル規模とのこと。日本の負担金が1,000億円とも最終的に3,600億円ともいわれているが、これは今後の検討課題である。

アメリカの現状は、新たにAIIBへ参加することは難しい情勢である。現在のオバマ政権で、TPPについては議会から通商交渉権が得られ大筋合意まではこぎつけたものの、IMF改革への対応などで、依然として議会との対立が続いている現状で、議会の批准を得ることは容易ではない。2015年末を予定しているAIIBの概要とその役割については、現在進行中の事項でもあり、筆者の手元には公表された新聞情報程度しかそろっていない。アジア地域を包括するという国際機関としてのAIIBの詳細な分析と課題は、次の論文での主題としたい。

### 3-2 アジアにおける経済インフラ形成

アジア地域は2015年末の東南アジア諸国連合経済共同体設立（AEC）に向けて、域内諸国は着実に成長軌道を歩んでいる。ただし、ASEANがシングルマーケットとして発展していくには、加盟10か国の国内総生産格差という大きく深刻な現実があり、この国別格差をASEAN全体としてどのように包摂していくのかが大きな課題である。それに類する先行事例としてヨーロッパ情勢をみてみよう。この数年、欧州共同体でのギリシャなど加盟国の財政問題に端を発した危機的状況は、依然として抜本的な解決がなされていない。2015年1月末のギリシャ総選挙で選出されたチプラス首相は、EU各国がギリシャへの経済支援に対して厳しい緊縮政策をとるようにとの要求に真っ向から反対し、その溝はなかなか埋まっていない。さらに2015年9月の総選挙では、緊縮財政反対の強硬派がチプラス首相に挑んだが、僅差でチプラス首相が勝利し、EUとの関係継続の道を開いた。しかし、今後の動向はまだまだ予断を許さない。

ヨーロッパの経済情勢を巡るこの混乱は、決して地球の裏側で起こっている対岸の火事ではない。

アジア諸国の経済水準を考えたとき、同様なことはアジア地域でも十分起こりうる現象である。経済運営をめぐるギリシャに類する国家間の対立が、ASEAN諸国での深刻な問題になる可能性があるだろう。アジア諸国の中では、放漫財政だけでなく、国内での政党間や民族間の政治的対立の先鋭化が、さらに深刻なクーデターや内乱、紛争などの事態に発展する懸念がある国がある。これまで長期間にわたりおおむね政治的安定を誇ってきたタイでは、プラユット暫定政権の新憲法案提示も延期されており、今後の政界対立は厳しいものになることが予想される。アジア地域で仮に加盟国の財政問題から債務不履行などの深刻な問題が生じた場合、各国が協調して加盟国を支えることができるような制度設計が不可欠である。

図1 国際企業環境と諸要因



(筆者作成)

上記、タイの事例は、図1に置いてみるなら、政治と社会の混乱が国民の生活環境を脅かしているだけでなく、国内外の企業活動にも多大な影響を及ぼしていることがわかる。そのためにASEAN諸国が、アジア地域の安定と発展のた

めにも、政権首脳に対しての対話と支援を続けながら、経済社会の構造を安定化させることに協力していく仕組みを制度として設計することが必要である。

### 3-3 アジア新興国への技術と人材の流出

前節で述べた2000年代前半の日本企業の国際競争において、当時の経営者は売上高が伸び悩む中、価格競争に勝ち残るためにコスト削減を徹底した。その一環として、企業にとって財産というべき中高年のベテラン技術者や職人芸を携えた経験豊富な工員たちを、自主退職や勧奨退職と称して削減していった。これらの人々こそ企業にとっての一番の人財であり、日本企業の競争力の源泉であったかけがえのない経営資源である。戦後の1947年から1949年までに生まれた第一次ベビーブーマーの団塊世代は、2000年代には日本企業の一線から大量退職していったが、それまでの40年間にわたり生産現場で培ってきた経験と勘とコツは、中国、韓国、台湾の次代を担う企業の若手技術者にとっては、生き字引のような存在であった。

2015年の今日において、家電産業、電気電子産業の分野で激しい競争を演じているアジア新興国の企業では、多くの場合これら日本の企業で豊富な経験を積んだ技術者たちの現場指導が行われた。これらベテラン日本人技術者たちへのヒアリングにおいても、長年身を置いた各企業への愛着と想いはあるものの、最後は余剰人員として退職を余儀なくされたことへの痛惜の念が拭えないという。一方、生産現場で培った品質管理や製造技術、部品の実装技術などは、依然として陳腐化していなかった。中国、韓国、台湾の企業から一年単位最長3年の契約で直接スカウトされた日本人ベテラン技術者が多く流出していった。現地の企業経営者から、これまでの持てる経験をこれら諸国の若手に伝えて欲しいと懇願され、現地で接する若い技術者たちの顔に、自分自身のかつての目の輝きを垣間見たとき、ベテラン技術者の職人魂の心が決まったという。技術の伝承や移転などは容易なこと

ではない。しかし良いものを作ろうという方向性が共有された時、これら新興国企業の若手技術者たちにも、日本企業のものづくりの心意気が伝わったのである。

そして数年後、日本の家電、電子機器メーカーは、中国、韓国、台湾の新興企業に国際市場競争で完全に追いつかれ、追い越されていった。仮に時代の針を戻すことが可能であるならば、1990年代後半期に日本企業は大きな産業構造の転換を図って、新産業分野への進出へと舵を切っていくべきではなかったか。それが難しかったのは、いわゆるバブル景気の後遺症で多額の不良債権を背負い込んでいたため、新たな経営戦略への取り組みを行う資金的余力がなかったこと。また当時の経営陣にはバブル後の事後処理に忙殺されて、新たな視点での事業ビジョンを現実のこととして描く余裕がなかったのであろう。ここから導かれる人材育成インフラの課題は多い。日本企業の豊富な経験を、人材交流を通じてアジア諸国の産業基礎力育成に役立てられるよう仕組みを構築してはどうだろうか。人を介した交流は、二国間のみならず多国間の枠組みにおいても、きめ細かく密度の濃い関係構築につながる。日本の経済安全保障という観点からも、人的交流は長い道のりではあっても、結果的には一番の近道になろう。

## 4 アジア地域での企業環境インフラ形成事業の課題

### 4-1 現実を直視した戦略構築

中国生産拠点をめぐる10年前の常識にとらわれる危険性は、前節で述べた通りである。アジア地域事業を構築する時には、現状を正確に把握することに大切さはすでに指摘した。その上で、さらに変化する国内外の企業環境と企業における経営の本質を見直していかなければならない。日本企業にとって現在の日本とアジア地域諸国との政治的な関係では、中国や韓国など緊張関係をもった二国間関係があることも事実である。これらの事案は、外交課題として政府に対処を委ねていくほかはないものの、企業

の立場からはまた異なった視点もみえてこよう。前節で指摘した日本企業で培ったベテラン技術者のアジア新興国企業の若手指導は、局部的には日本企業にとっての痛手と映るであろう。しかしアジア地域全体でみるならば、この地域の人材育成がなされた成果と捉えることもできよう。

日本経済を支えている製造業においては、その担い手である中小企業の経営上の基礎体力に心配な点が指摘されている。製造業の大企業は、近年その企画力、設計力と同時に製造現場での技術力にも、疑問が投げ掛けられている。現在多くの大企業は、前述したように最終製品の組み立てを中心とするセットメーカーである。そこに納入されている部品や部材の多くは、中小・中堅の仕入れ先企業から調達しているのが実態である。従って、日本企業のセットメーカーが生産する製品づくりの品質や精度は、これら中小企業のものづくり精度に依存し準じているといっても過言ではない。かつては、大企業のベテラン技術者と中小企業の職人工員とのすり合わせがあつて、製品の作り込みが行われてきた。この作業工程が、国境を越えたアジア地域事業の展開のなかで、どこまで行えるものであろうか。製造業のものづくりには、このような企業間での技術者同士の不断のコミュニケーションが必要なのではないだろうか。

#### 4-2 まとめ

本稿では、日本企業のアジア地域における事業展開のものづくりの仕組みと新興国の台頭という観点のもと、それらを支援するインフラ形成について考察した。2015年末の東南アジア諸国連合(ASEAN)経済共同体設立(AEC)は、アジア地域で事業展開する各企業にとっても長らく待ち望んだ新市場の成立である。経済外交の進展と呼応しながら、日本企業の事業を再構築する絶好の機会である。前出の図1にあるように、企業環境の諸要因には国際関係も重要な要素を構成している。

第3次安倍政権の成長戦略は、国内の景気浮

揚にとどまらず、アジア地域の底上げに資するような制度設計をしていくべき時期がきた。そのためにも企業の経営環境条件を静学的に分析するとともに、動学的な観点から将来像を描いていく必要がある。日本企業の国内連携ばかりではなく、アジア地域の新興企業との相互利益をもたらす新たな戦略的提携の方向性を念頭に置き、持続ある発展のために必要な仕組みを構築することが重要である。

日本からの対外直接投資は、2008年のリーマンショックとそれに伴う世界同時不況の影響が深刻であった。日本の投資総額が2008年水準の1,308億ドルを超える1,350億ドルへと回復したのは2013年になってからである。さらに特徴的な点がいくつかある。2008年時点で日本からの直接投資が対北米で460億ドルであったのに対し、同年の対アジア向けは233億ドルと約半分であったものが、2013年には対北米の465億ドルに対し、対アジア向けは404億ドルにのぼっている。北米向けの投資が堅調である一方で、日本企業のアジア志向が如実にかがえる。企業が国内需要回復への手掛かりが乏しい中で、市場を海外に求めていったこと、国内生産から市場近接型の生産立地へと本格的に舵を切ったことが数値で読み取れる。この生産立地移転については、今後詳細に分析していきたい。

#### 参考文献と雑誌、新聞記事

- (1) 伊藤賢次『国際経営－日本企業の国際化と東アジアへの進出』新版、創成社、2009年
- (2) 片山裕・大西裕編『アジアの政治経済・入門(新版)』有斐閣ブックス、2010年
- (3) 宿輪純一「アジア・インフラ投資銀行の設立の意義と問題」『改革者』、政策研究フォーラム、2015年6月
- (4) 田中則仁「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、2015年3月

- (5) 田中則仁「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、2014年3月
- (6) 田中則仁「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、2013年3月
- (7) 田中則仁「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』神奈川大学国際経営研究所、2012年7月(2012c)
- (8) 田中則仁「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、2012年(2012b)
- (9) 田中則仁「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、2012年3月(2012a)
- (10) 吉野文雄「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、2010年8月

#### 新聞記事

- (11) 「ロボット産業が拓く日本企業の活路」田中則仁、神奈川新聞、2012年9月17日(月曜日)
- (12) 「後継者の育成と事業承継の課題」神奈川新聞、2013年11月18日(月曜日)
- (13) 「曲げわっぱに学ぶ職人芸の心意気」神奈川新聞、2014年9月22日(月曜日)
- (14) 「アジア投資銀の衝撃」(特集・全5回)日本経済新聞、2015年4月14日以降
- (15) 宮川努、瀧澤美帆「新アベノミクスの可能性－供給力の強化に本腰を」日本経済新聞、2015年10月6日

#### その他記事

- (16) 田中則仁「アジア地域の変革と動向－インドネシアの課題」神奈川大学アジア研究センター、ニュースレター第2号、2014年1月