

# 「アジアの市場開拓に挑む 日本企業の戦略的課題」

池島 政広 氏

本学会長、前亜細亜大学長、亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科委員長

2017年3月講演

## 1. アジアビジネスに取り組みないと企業の発展はない

私は、かなり若い頃に経営戦略論に興味を持ち、この領域に関わり、日本開発銀行（現在の日本政策投資銀行）などでいろいろとお手伝いし、それから通商産業省産業政策局の企業行動課で、企業の経営力評価モデルをつくっておりました。経営力の高さは、売り上げや利益だけを見ても分かりません。企業の売り上げや利益が上がる経営要因に着目して、経営力評価モデルを組み立てました。

そこで決定的な要因となるのが、当然ながら第一にトップマネジメント、つまりリーダーとしての資質の問題です。そして第二に、世の中にインパクトのある新商品を継続して出していけるというマネジメントの仕組みの問題です。いまでいうところのイノベーション・マネジメントですね。そして第三に国際化という問題が重要であるといえます。

これらの背後に何があるかという、企業は人なりといわれるように、人間の問題があります。さらに技術の問題。そして顧客との関係、あるいはブランドの問題。これは目に見えるものではないので、そういった財務諸表に現れない無形のものを知的資産と名付けました。経済産業省の産業構造審議会経営・知的資産小委員会の委員長として、この知的資産を活用した経営、いわゆる知的資産経営をどうするか、ずっと議論してきたという経緯があります。

企業の経営者に知的財産権のお話をすると、すぐに「それは専門家に任せよう」と言い出します。そこで、知的財産を含めた知的資産というかたちで話す少しは関心を示してくれるのではないかと考え、それを中心に論議してきました。

かつて、亜細亜大学大学院には経営学研究科がありましたが、これは他大学の大学院にもあります。そこで、校名に「亜細亜」とあるように、アジアの融合に新機軸を打ち出せる人材の育成という大学のミッションに沿ってアジア

のビジネスに焦点を当てた研究、およびそれを担える人材の育成を目指して経営学研究科を改組し、2006年に「アジア・国際経営戦略研究科」を開設しました。同時に、特に産業界からいろいろな先生に来ていただきました。このような実務家教員の割合は、現在では7～8割に上るでしょう。

こうした背景の下、非常に活気があるアジアのマーケットをどのように開拓していくかが、今後、日本企業が発展していく上で決定的に重要になります。このようなアジアビジネスを上手く推進していくための要因、つまり、このビジネスに関わるトップのリーダーシップ、顧客を魅了する商品を生み出すイノベーションの仕組み、これを支える人材などの知的資産をいかに活用していくかが大事になってきます。後ほど実証分析の結果をお話しますが、アジアでの生産比率が高い企業ほど、アジアのマーケットシェアが高く、企業の売上高営業利益率も明らかに高くなっています。これら変数間では非常に高い相関関係を示しています。世の中はアジア、アジアと騒いでいますが、このアジアビジネスにきちんと取り組みないと企業の発展はないということを、直感的に理解しているからでしょう。

もちろん、現実のアジアビジネスはなかなか大変ですが、その大事な点をきちんと整理して提示し、本学会の個々の会員が今後どのような研究あるいはビジネスに取り組みばいいのか、その際に気をつけることは何かといったことに関して、共通の理解を得られることができれば幸いです。

## 2. 日本企業の戦略的課題とアジア市場の有望分野

活力のあるアジア市場を取り込むにはどうすればいいか。日本企業の戦略的課題として、「アジア共生力の強化」「現地ニーズに応える商品開発力の強化」「マネジメント人材の育成力の強化」という三つのポイントが挙げられると思います。

2016年に、英国がEUからの離脱を表明し、その翌年にはトランプ大統領が誕生してTPPから脱退表明など、い

ろいろと不透明感が増してきています。それでも、企業は現実に行動しなければなりません。各企業は、やはり明確なアイデンティティや理念に基づいて新しい商品やサービス、もしくはビジネスモデルのイノベーションを通じて、新しい社会を創り上げていくことが大事です。

アジアの中でも中国は、政治的にはよく理解できませんが、GDPの成長率が下がったとはいえ6.5%であり、やはり圧倒的な経済規模を持っています。そういう中国と、これからどのように付き合っていけばいいのか。

先ほどご講演された松岡先生からいろいろな都市の写真を見せていただきましたが、いまASEANの人口は急激に増えており、大変有望な市場に育っています。今、中国やASEANを含めてアジア全体を俯瞰して事業構想をしていくことが重要になってきました。

基本的には、アジアでは低い人件費をテコにした生産拠点型から出発しており、現在進化している「ものづくり」の大切なところはきちんと続けるものの、それを超えてマーケットの開拓をどうするかという新しいビジネスモデルが必要になっています。本日は、その一端を先生方にご講演いただきましたが、そのあたりがポイントになると考えています。

都市の問題については、まさにそこに人口が集中しており、中間層の台頭によってアジア市場そのものが高度化しています。ビジネスチャンスがたくさんある一方、チャンスがあるほどリスクも高くなる。リスクがないところには利益も生まれにくいわけですが、今後、都市をベースに企業どうしのいろいろな戦いが繰り広げられていくと思います。

有望な分野としては、第一に生活者の視点に立った、生活の便利さやアメニティといった領域でしょう。ICT、自動車、コンテンツ、流通・生活インフラなどです。生活インフラでは、例えば東急グループがベトナムのホーチミンから車で1時間くらいのところにあるビンズン省で、集合住宅、商業施設、バス事業などを長期的な視野に立って生活インフラを作っています。

第二に、健康や医療といったヘルスケアの領域です。中国では、例えば富士フィルムが病院の中に入り込んで、中国製薬会社などと連携しながら事業展開しています。

第三に挙げられるのは、産業や市民生活の基盤となる農業、および環境・資源エネルギーの分野です。都市では交通渋滞や環境・資源エネルギーなどの問題が起きてくるというお話がありましたが、問題があるということは、そこにいろいろなビジネスチャンスもあるということだと思います。

ビジネスチャンスがあるマーケットにはリスクも存在し

ますが、そのリスクにどのように対応していくか。例えば、先ほどご講演された大澤先生のお話にあった現地の販売パートナーとの連携やM&Aなど、いろいろな方法があるでしょう。現地の事情を熟知したパートナーを活用することです。もう一つは、本社と現地法人のしっかりとしたコミュニケーションです。現地でスピーディーに対応しなければならないことは少なくないので、スムーズなコミュニケーションがリスク対応の大きな力になります。

### 3. アジアの現地・域内における「地産地消」が進展

実際に日本企業がどのような活動をしているのか、データで見ていきましょう。マクロ的な調査としては、経済産業省が毎年、日本企業を対象にしてアンケートを行っている「海外事業活動基本調査」があります（直近の2014年度の有効回答は6327社です）。2001年度からの推移を見ると、北米および欧州に比べてアジアの現地法人数が圧倒的に増えており、まさにアジア進出が強烈なかたちで展開されています。

さらにアジアの内訳をみると、皆様も直感的に理解なさっているように、中国に進出している現地法人の数が少し減少しており、既に撤退が始まっています。ただし、中国における売り上げは伸びていることが分かります。つまり、伸びている企業は伸びており、そうでない企業は撤退したということです。中国における日系企業どうしの勝負は、そろそろ決まってきたという感じがします。

ものづくりの面では、アジア各国の生産技術の水準が高くなったため、現地・域内（アジア域内）調達比率が74.3%と、約4分の3に上がっています。これは、当然ながらコストダウンが目的ですが、同時に、アジアにおけるものづくりの技術水準が非常に高くなってきたことを表しています。

今回のテーマに関して大事なのは、アジアの現地・域内（アジア域内）販売比率が76.9%と、既に約4分の3を占めているということです。現地で生産して現地またはアジアで販売するという地産地消的な色彩が非常に濃くなっており、まさにアジアのマーケットをどうするかが重要になっています。

このようなマクロ的な状況を踏まえて企業経営を考えると、日本企業が戦略的な優位性を発揮するためには、先ほどお話した3点がポイントになってきます。アジアでビジネスチャンスが多いということは、それだけ競争も激しいということです。一般的に、日本企業は技術力が非常に高いといわれますが、それをビジネスになかなか展開できていません。そうした問題を踏まえて、考察していきましょう。

#### 4. 日本企業が発展するための戦略的課題——アジア 共生力の強化

亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科の池島研究室では、10年間にわたって日本企業のアジアビジネスのアンケート調査を実施してきました。今回の講演は、2016年9月に実施された日本企業1750社を対象とした「アジア事業に関するアンケート」調査の分析結果に基づいています。有効回答企業は96社でした。アジアにおける売り上げや営業利益がどれくらい伸びているか、いろいろな経営指標もたずねていますが、残念ながらアンケートの回収率は5.5%と低い。最近、特に多いのは、質問項目の中に守秘義務違反に当たるものがあるために答えられないというケースです。なかなか情報公開できない企業経営にとって極めて大事な質問項目ということだと思います。そこで、できる限り企業が答えやすいように、アンケートを工夫しています。

今回は、アジアでビジネスを展開している日本企業の製造業80社を対象に分析しています。その結果、一番のポイントは「アジア生産比率が高い企業ほど、アジアのマーケットシェア、企業の売上高営業利益率が高い傾向にある」ということです。つまり、企業の収益性を高めていくには、アジアの市場で競争優位性を勝ち取れるような事業展開が不可欠になっています。

日本企業が飛躍的に発展していくためにアジア市場を開拓するには、第一に「アジア共生力」を強化していくことが大きな戦略的課題になってきます。先ほどのご挨拶の中で、本学会設立当初の元亜細亜大学学長衛藤藩吉先生（本学会名誉会長）のお話を少しご紹介しました。経済的なことを超えて、一歩進んだ「互惠互譲」の国際経営、すなわちお互いに譲り合い、Win-Winの関係を築いてアジア全体が繁栄するという高い志が大切です。

米国の現状を見つつ、欧米とアジアをどうつないでいくのか。あるいは、アジアおよび日本はそれぞれの歴史を抱えているものの、それを超えて協調体制を築くにはどうすればいいのか。その中で日本がリーダーシップを発揮するにはどうしたらいいかという問題もあります。

アジアの共生とかアジアの繁栄ということはよくいわれるものの、問題は個別の企業経営で、本業を通じて、どのようなかたちで最終的な売り上げや利益に結び付けるかというモデルをきちんと考えていくことが大切です。企業のトップが自社の利益を超えてアジア全体の繁栄を考え、実践している企業は、結果的に売り上げも営業利益も伸びています。ただし、アジアの繁栄といっても、本業の中で自社の強みをどのように発揮するかを考えることが必要で

す。特に、トップ自らがアジア市場の開拓に関わるということが非常に重要になってきます。

企業トップについては、中小・中堅企業のトップは自ら動かないといけないわけですが、大企業のトップをみると、なぜこの人が社長なのか、よく分からないケースがたくさんあると、私は若い頃から思っていました。中国やアジアのビジネスで成功した方は個性が強く、強烈な実行力や執念を持ってビジネスをやり遂げるという共通点を感じます。

そういう方は企業の昇進コースからは多少はずれていて、なかなか本社に戻れないケースが多かったのですが、現在はどうか、初めて調査をしてみました。本社役員レベルに欧米やアジアの事業経営の経験者がいるという企業は、それぞれ全体の3分の2に上りました。さらに、7割強の企業が、今後、本社役員にするにはアジアにおける事業経営を経験させると答えています。こうしたアジアの事業経営の経験者が役員にいない企業を比べてみると、いる企業のほうがアジアの生産比率が高いことが分かりました。欧米の場合はあまり明確な差が生じません。まさにアジアビジネスにはアジアの現地での事業経営の経験の有無が非常に重要になってくるということだと思います。

#### 5. 日本企業が発展するための戦略的課題——現地 ニーズに応える商品開発力の強化

第二の戦略的課題として、「現地のニーズに応える商品開発力の強化」が挙げられます。これは言うは易く行うは難しで、現地のニーズにきめ細かく応える商品を本当に開発できるかどうかの問題です。本音では、いい技術は必ず売れると考えている開発者が意外に多いように思います。

以前伺ったパナソニックの中国生活研究センターの方のお話の中で、本当に消費者の中に入り込んで、こだわる部分とこだわらない部分、必要な部分と要らない部分を生活者の視点に立ってきちんと判断する力が必要であるということが非常に印象的でした。生活者の視点で商品が設計されているかどうかがとても大切です。

また、現地企業のM&Aも重要です。M&Aを積極的に進めている企業はまだ少ないものの、増えつつあります。そういった企業ほど、現地のニーズに対応した商品を提供していると思います。さらに、現地でブランド力をどのように浸透させていくのか、現地法人のトップ自らが商品をアピールし、斬新なデザインの商品を出すといったことを行っています。日本企業がアジア各地にデザインセンターのような部署を作り始めており、それが非常に重要になってきました。

販売網の整備・拡充も欠かすことができません。中国では、店に商品を置かせてもらうだけでも大きなコストがかかりますが、そういった問題をクリアして整備拡充していく必要があります。さらに、お客様との関係づくりやイベント・キャンペーンをどうするかなど、こうしたことを統合してブランド力の浸透を図る必要があります。

アジア地域における研究開発の進展について、私はマネジメントの側面から注目していますが、「費用をかけなければだめ」ですが「費用をかけただけでもだめ」ということがいえます。先ほどの経済産業省の調査によると、海外研究開発費の割合は5%くらいですが、我々の調査によると、アジア地域における研究開発費（アジア現地法人の研究開発費 / (アジア現地法人の研究開発費 + 国内研究開発費)）は1~3%と、意外に高くなっています。さらに、3年後の方針としてアジア地域の研究開発費の割合を増やすと答えた企業が半分近くに上りました。全体の4分の1の企業が、アジア地域に研究開発拠点を持っています。

商品開発の現地化に向けたアジア研究開発拠点の設置についてみると、現地のニーズに合った商品を開発するためには、やはりアジアにおける研究開発費の割合を高めていくことです。アンケートでは、アジアに研究開発拠点を置く理由も尋ねており、「生産拠点に近い」からという答えとアジア生産比率の相関が非常に高くなっています。

中国およびASEANに研究開発拠点を設置する理由をみると、「市場規模の大きさ」や「最新の市場の情報・トレンド」「生産拠点に近い」を挙げる企業ほど「現地の顧客ニーズに応える商品を開発する」を目的に掲げ、事実そのような商品を提供している傾向が強いです。なお、中国では「自社の専門領域に関わる知識を持っている人材が豊富」「他企業の研究所・大学の研究機関などが集積」「現地政府の優遇策がある」といったイノベーションの環境状況と「現地の顧客ニーズに応える商品を開発する」という目的との相関関係が強くなっていることが分かります。中国にはいろいろな問題もありますが、本学会で訪問した深圳の例にあったように、イノベーションを推進しやすい環境が出来つつあります。

また、商品開発の現地化には技術移転の問題が関係してきますが、当然ながら、最先端の技術はなかなか移転しません。しかし、驚いたことに、現地の顧客ニーズに応える商品開発を研究目的に掲げている企業ほど技術移転に積極的であることが、アンケート調査の分析結果から分かりました。

問題は、大企業であればいろいろな技術を持っているので、移転する技術の選択が可能ですが、中小企業では難しいということです。ただし、アジアの厳しい競争の中で

は、移転に消極的では戦ってはいけません。いかにスムーズに技術移転をするかが、現地のニーズに対応した商品開発の現地化にとって重要な課題だと思います。

具体的な事例をご紹介します。上海ハウス食品では「カレーライス为中国の人民食にする」という最終目標を掲げて展開しています。現地の好みに合う隠し味の工夫や、トップ自らが強力で商品をアピールする、あるいは小さな子供を対象に、幼い頃からカレーを好きになるようにするといったことをしています。ただし、この企業が黒字になるには7年かかったとのこと。

次にアイデンベトナムの事例ですが、現地化を進める過程で、日本人とベトナム人を同時に部長にして、いかにうまくベトナム人に将来を任せるかというなかなか興味深い試みを行っています。また、タイのサハセーレンでは、現地のニーズに応える商品開発を行う研究開発センターをバンコクに設け、ITを活用して非常に厳格な現地一貫生産体制を築いています。

## 6. 日本企業が発展するための戦略的課題——マネジメント人材の育成力の強化

最後に、マネジメント人材の育成力強化についてお話しします。「本社レベルで事業を構想・推進できる人材」と「現地法人でマネジメントを任せられる人材」の育成を分けて考える必要があります。本社レベルにおいては、よく「内なる国際化」といわれるように、価値観の異なるさまざまな国の人が議論をするという意味で、アジアはイノベーションが大いに起こる可能性を秘めており、将来、非常に期待がもてると思います。

ただし、そうしたダイバーシティを組み込んだ組織をまとめていくリーダーは大変です。世の中の動向に非常にセンシティブな感覚を持った方、やると決めたら絶対にぶれない方が、リーダーとして非常に重要になってくるでしょう。

現地法人については、生産管理・品質管理レベルのノウハウを本社から移転することはうまくいっているのに対して、現地のマネジメントレベルの研修などはなかなかうまくいっていません。将来、現地法人全体のマネジメントを任せられる人材の育成が、大きな課題になってきたと思います。

ダイバーシティを組み込んだ組織で人材を育てるためには、学生のうちから語学力向上や海外インターンシップを経験させ、海外事業の大変さや成功した際の喜びを肌で感じさせることが必要でしょう。また、アジアビジネスの即戦力になり得る留学生の採用・育成にも積極的に取り組まねばなりません。場合によっては、現地で採用した優秀な

外国人を本社に移籍させることも考えられます。このように、人事にダイバーシティの考えを取り入れている企業は、アジアでの生産比率も高くなっています。

## 7. むすび——今後のアジアビジネスと AIBS 学会

むすびとして、ポイントを五つ挙げました。

- ① 活気溢れるアジア市場を開拓するには、個別企業の利益を超えて、アジアの繁栄に貢献するという高い志を持った「アジア共生力」を強化する。企業の強みを踏まえ、「アジア知」を携えたトップ自らが強いリーダーシップを発揮すべきである。
- ② 現地の生活者の視点に立って、「現地ニーズにきめ細かく応える商品開発力」を強化する。それには、アジアでの研究開発費の割合を高め、日本からの技術移転も積極的に行う。また、現地法人トップ自らの商品アピール、販売網の整備などによりブランド力の浸透に努める。
- ③ アジアビジネスを担う「マネジメント人材の育成力」を高めるには、企業組織にダイバーシティを積極的に組み入れる。
- ④ この人材育成は、企業内だけではなく、“産学公連携”で進めていく必要がある。産業界と大学が連携して教育プログラムを作り、効果的な教育を実践していく。“公”もアジアの活力を地域振興に取り込める人材が必要になる。
- ⑤ AIBS 学会は、アジアの未来を切り拓くマネジメント

人材の育成に一層力を入れていく。

①から③は本日のまとめですが、④については、今後、産学公連携できちんと進めなければなりません。特に、産業界のニーズに合わせて大学がユニークなプログラムを作成し、効果的な教育を実践する必要があります。なお、「産学公連携」の「公」の部分では、アジアの活力を地域振興に生かせる人材が行政レベルになかなか見当たらないため、その育成もこれからの課題です。これについては2016年度に創設された亜細亜大学都市創造学部でいろいろ進めていると思いますが、本学会でも引き続き関心を持っていきたいと思っています。

⑤について、本学会では研究はもちろん、アジアの未来を切り開くマネジメント人材の育成に、一層力を入れていきたいと思っています。以上のようなことについて、具体的なご提案やご助言をぜひお願いいたします。

なお、日本の中小・中堅企業の中には、世界の最先端で勝負している素晴らしい企業や長年にわたって事業を継続している企業がありますが、後継者問題を含めて、いろいろな困難に直面しています。このような企業のアジアビジネスの支援も視野に入れて活動を進めていければと考えています。

設立10周年を機に、これからも AIBS 学会（アジア・国際経営戦略学会）を一層盛り上げていきたいと思っていますので、よろしくご厚意申し上げます。