

# 日本企業のアジア・極東経済圏に対するグローバル戦略

## —戦略的相互依存関係の確立に向けて—

(株)三菱総合研究所

次世代情報事業開発部研究部長

窪川 耕治

研究員

深井 淳

### 要 旨

グローバル化や金融ビッグバンの中で、我が国企業はメガコンペティションにさらされている。そして真の意味でのグローバル化を果たした企業こそが来世紀にわたって繁栄を享受する。

本研究では、その方策を、アジア・極東地域での競争優位性を橋頭堡としたグローバルな競争優位性の確立という視点で捉える。そして、今後の我が国の経済は真の意味でのパートナーシップに基づいたアジア・極東地域への先行投資とさらに先での投資回収によって潤うと仮定している。本稿は、アジア・極東地域における形式的・制度的な経済圏を唱えるものではなく、より暗黙的・自然発生的な経済圏形成の必要性を提唱するものである。

メガコンペティションの中で、長期的観点から比較優位を高めるためには、「当該国に不足する経営資源を与え」「当該国をパートナーとして育て」「戦略的パートナーシップに基づきメガコンペティションに生き残る」ためのグローバル化が必要になると考えられる。そこで本稿では、今後我が国においては、以下のようなグローバル化の発展経路がアジア・極東地域に対して必要と考える。

- ①パートナー育成型投資
- ②パートナーシップに基づく真のグローバル化の展開

### I. 問題認識

グローバル化、ボーダーレス化と叫ばれて久しいが、今や経済活動は、実物経済、マネー経済共に国境や本社の所在国等を意識せずに行われている。特に我が国の大手企業においては、このグローバル化や金融ビッグバンのうねりの中で、国際標準、すなわちグローバル・スタンダードに則って活動することが外国からの要請により、また、各業界での生き残り戦略として至上命題となっている。

このような中で、我が国企業は経営政策面では、徹底したリストラクチャリング、リエンジニアリング、在庫管理によるスピード経営への対応、な

らびに株主重視の経営への転換、財務面では国際会計基準への対応、連結決算重視、キャッシュ・フローに基づく収益性の重視、人事・労務面では、終身雇用・年功賃金との決別、公平で透明な能力主義の重視など、今までの経営とは全く異質なパラダイムへの転換を余儀なくされている。つまり、公的セクターの機能が国防、警察、徴税、インフラ整備、社会保障、危機管理等に限定され、産業振興や保護の重要性が損なわれた今、我が国企業は真の意味での国際競争（メガコンペティション）にさらされている。そして真の意味でのグローバル化を果たした企業こそが来世紀にわたって繁栄を享受する。

本研究では、21世紀の日本企業が真の意味でのグローバル企業に変わるための方策を、アジア・

極東地域での競争優位性を橋頭堡としたグローバルな競争優位性の確立という視点で捉え、今後の我が国の経済は真の意味でのパートナーシップに基づいたアジア・極東地域への先行投資とそのさらに先での投資回収によって潤うと仮定している。つまりグローバルな競争優位とアジア・極東地域での競争優位、現在のアジア・極東地域への直接・間接投資と将来における我が国の経済は、インタラクティブな相互依存関係にあると考える。

90年代初頭、マレーシアのマハティール首相がEAEC構想を唱えた。これに米国は猛反発し、日本もアジア諸国も断念せざるを得なかった。これは日本とアジア諸国、また場合によっては極東を含めた経済圏のポテンシャルが非常に高いことの証ともいえる。しかし、本稿はアジア極東圏におけるEAECのような形式的・制度的な経済圏を唱えるものではなく、例えばパーツ経済圏のような、より暗黙的・自然発生的な、経済圏形成の必要性を提唱するものである。

本稿は、上記の仮説を実証研究あるいは事例研究により検証することは、目的としていない。むしろ、近年停滞気味の、日本を含めたアジア極東企業に将来の展望を与え、各企業の今後のグローバル化戦略の基本戦略を示し、同時に激励する意志を込めてしたためたものである。

## II. 理論的枠組み

前記の問題認識から本稿の提言を提示するに至った理論的フレームワークを以下に整理する。ここでは、グローバル化の基本戦略として、伊丹・加護野のグローバル戦略の発展経路をベースとし、それに新たな視点を加えたものを示す。また、各企業のとるべきやや戦術的な戦略としてポーターの理論を整理する。

### 1. グローバル化の発展経路（伊丹敬之、加護野忠男の理論に基づいて）

伊丹、加護野はこれまでの日本企業のグローバル化の進展状況を分析し、グローバル化の発展経路の典型として以下の4つを挙げている。

- (1) 輸出・輸入（国内市場の限界に対応して）
- (2) 摩擦回避型投資（相手国の保護政策との摩擦を避けるため）

- (3) コスト優位型投資（国内立地とのコスト格差を原因として）

- (4) 市場立地型投資（現地で生産した方が現地市場のニーズとよりフィットすることに対応して）

以上のグローバル化の基本戦略の段階的発展は、「市場」あるいは「比較優位となる資源」を求めて行われてきた。

しかし、メガ・コンペティションの中で、長期的観点から比較優位を高めるためには、「当該国に不足する経営資源を与え」、「当該国をパートナーとして育て」、「戦略的パートナーシップに基づきメガコンペティションに生き残る」ためのグローバル化が必要となると考えられる。

そこで、本稿では以下のようなグローバル化の発展経路が続くと考える。

- (5) パートナー育成型投資

- (6) パートナーシップに基づく真のグローバル化の展開

この真のグローバル化を達成した企業が下記ポーターの言うところの、「調整」と「配置」によりグローバルな競争力をさらに高めると考えられる。

## 2. 国際競争のパターン（M. E. ポーター）

ポーターは、国際企業の典型として以下のような分類を行っている。

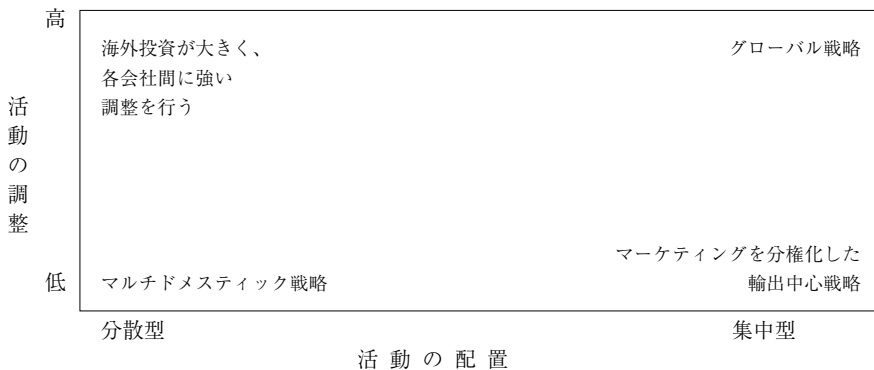
マルチドメスティック企業：

競争は各国ごとに他の国の競争とは無関係に行われ、特定の国を中心とした戦略で競争する。この戦略では、消費者の好みや市場構造は国によって異なり、また相手国政府は保護主義や規制があるので、国別の差別化や適応が必要である。下流活動すなわち買い手に近い活動が重要である業種では、国際競争のパターンがマルチ・ドメスティックになる傾向がある。

グローバル企業：

1つの国での競争上の地位が他の国での地位によって大きく左右される。ここでは、世界的規模で企業間活動をある程度統合し、各国間の連結を確保しなければならない。製造や技術開発といった上流活動が重要な業種では、グローバルな競争パターンがみられる。

図1 国際戦略のタイプ



(出所) M. Eポーター「グローバル企業の競争戦略」ダイヤモンド社、1989年 P. 34

### 3. 活動の配置と調整 (M. E. ポーター)

ポーターは上記の2極ともいえる典型の間を以下の「調整と配置」の理論で結びつけている。

活動の配置：

各活動が世界のどの場所で行われ、その数はどれくらいか。(集中から分散まで)

活動の調整：

国別で行われている同種類の活動がどれくらい調整されているか。「ゼロ」から「多く」まで

図の左下の隅(マルチ・ドメスティック戦略)から右上の方向(グローバル戦略)へ動くにつれて、グローバルの色を強める戦略をもつ。

### Ⅲ. 日本企業のアジアに対する投資の発展経路

ここでは、これまでのアジアと日本企業の関わりを概観するために、業種別の日本企業のアジア諸国に対する直接投資の変遷を以下に示し、それを前記の伊丹、加護野の理論に照らし合わせる。

アジアと一言にいてもその発展系譜は国別・産業別、また当該国の対外政策によって異なるが、ここではあえてアジア圏を一つの経済圏と見なし、歴史的系譜をマクロに把握する。

表1より、1975年頃までは、日本企業のアジア地域に対する直接投資は、水準として低水準にとどまっており、グローバル化の発展段階としては、伊丹・加護野の言うところの「輸出・輸入」が主の段階にあったといえる。この時代に日本からアジアに進出した製造業は主に繊維産業であった。

1976年から80年は、アジア各国が輸入代替で工業化を試みた時代であり、製造業の業種別にみると自動車、電機、鉄・非鉄、化学などが主であった。この時代は相手国の保護政策によってアジアへの輸出が困難になり現地へ進出していった時代と見なせる。

1981年から85年は、アジア各国が輸出代替の発展戦略をとった時代であり、各国は輸出企業に対して様々な優遇策を採ったものの、79年の石油ショック後で、日本企業があまり積極的に投資をせず、その意味で貢献の少なかった時代である。

そして、その後先進国型の摩擦回避型投資を経ず、85年のプラザ合意以降、円高対応で迂回型輸出生産拠点への直接投資が盛んになる。これは、円高で欧州・米国向け輸出の減少に対応するための「コスト優位型投資」といえる。またこれは同時にアジア現地国の政策として、完成品の輸入が禁止され、ノックダウン生産が奨励されたことにもよる。この時代は現地国にとっては部品輸入が増え、経常収支が悪化した時代でもある。

また、90年代に入り、現地のローカルコンテンツの達成という政策対応もあり、完成品メーカーに付随して部品メーカーの進出が増えた。これは、相手国の保護政策との摩擦を避け、同時に国内立地とのコスト格差を解消するという、「摩擦回避型投資」と「コスト優位型投資」の複合型といえる。

そして、90年代後半に入り、自動車・オートバイ・家電などの耐久消費財の現地市場ねらいの投資が行われるようになった。これは、伊丹・加護

表1 業種別海外直接投資の推移

(単位：100万ドル)

業 種	アジア								
	51-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-97	合 計
製 造 業									
食料	12	12	69	56	108	912	873	436	2478
繊維	18	88	565	249	262	685	1947	748	4562
木材・パルプ	0	13	92	35	49	335	329	347	1200
化学	6	14	137	564	571	1349	3575	2112	8328
鉄・非鉄	9	25	170	827	666	1108	2232	1664	6701
機械	3	12	70	188	307	1069	2048	1037	4733
電機	6	39	204	295	290	3342	5991	3489	13656
輸送機	4	8	114	140	426	1006	1825	1579	5102
その他	17	31	191	284	272	1336	3640	1938	7708
小計	75	242	1612	2638	2951	11142	22462	13348	54470
非製造業									
農林業	12	26	59	118	27	87	127	13	469
漁水産業	1	8	26	33	33	93	311	170	675
鉱業	79	189	1083	1670	3178	1157	1316	1428	10100
建設業	0	4	15	57	148	516	628	356	1723
商業	5	11	114	271	658	2734	3544	1508	8845
金融・保険業	3	62	85	115	515	3450	4023	1312	9565
サービス業				379	1272	3802	3188	1264	9905
運輸業					248	847	1344	635	3074
不動産業					308	2684	2128	1707	6827
その他	4	7	437	257	161	1020	0	50	1936
小計	104	307	1819	2900	6548	16390	16609	8441	53118
支 店	1	3	10	47	137	526	1211	997	2932
不 動 産	8	6	23	23	0	0	0	0	60
合 計	188	558	3464	5608	9636	28058	40282	22786	110580

出所：財政金融統計月報

野の言うところの「市場立地型投資」といえる。但し、1995年から97年は円の対ドル安と現地通貨の対ドル高により、日本企業の対アジア進出の勢いはやや弱まった。

1997年にはアジア通貨危機が起こり、アジア進出はかなりリスクを伴うものとなった。そして、現状では合併企業の日系企業分の増資が盛んである。現地国の出資規制の緩和もあり、延命措置として資本注入するケースが増えている。新規投資は少ないものの、補強投資は比較的盛んである。

このようにアジア地域においては、多少出現の順番の違いがあるものの、ほぼ伊丹・加護野の4つの発展経路に則って、日本企業のグローバル化が進展してきたことが分かる。

#### Ⅳ. 日本企業の対アジア投資の功罪について

前章で、日本企業とアジア経済圏の歴史的系譜についてみてきた。我が国のアジア諸国との貿易や投資は、それぞれの経済合理性に則って行われてきたものであり、互恵的な関係の中で両者の利害が合致し発展してきたものであることは明白である。しかしながら、その取引関係が現地国の発展にとって、有効に機能した場合とそうでない場合があることも事実である。ここでは、日本企業の関わりがアジアにとってどのようなメリット・デメリットを与えてきたのかを敢えて考察してみる。

##### 1. 輸入代替の時代のメリット・デメリット

アジアに対する海外企業の投資は、その目的が

輸入代替であった時代と輸出重視の輸出代替の時代とに大きく分類できる。輸入代替時代のメリット・デメリットを以下に整理する。

メリット：

- ・今まで輸入していた自動車・家電等が自国で手にはいるようになり、現地の経済すなわちGDPに貢献した。
- ・部品の現地調達を進めることによって、国内産業の育成、雇用の増大、外貨の節約が可能になった。
- ・合併事業を行うことによって、パートナーへの技術・経営ノウハウの移転が一定水準行われた。

デメリット：

- ・輸入代替は輸入部品の組立だけで始まったので、金属加工（鑄造・鍛造）等の加工に関する技術移転や現地企業の育成が遅れた。
- ・完成品の輸入は減ったが、部品輸入が増えたので、外貨の節約効果が未知数である。
- ・繊維やアパレル分野では、かなり地場企業を育ててきたが、当初、日本の繊維企業の進出により地場の企業が多数倒産した。
- ・日本企業の誘致のために、優遇税制や道路等のインフラ整備などの様々な優遇措置があったので、日本企業の投資効果から差し引くと、現地企業にとってプラスであったのか疑問である。

## 2. 輸出代替の時代のメリット・デメリット

輸出代替時代のメリット・デメリットを以下に整理する。

メリット：

- ・現地国の外貨の獲得に貢献した。
- ・現地国の雇用の増大に貢献した

デメリット：

- ・単なる組立工場が主だったので、現地の部品産業が十分発展しなかった。
- ・日本企業は進出する際に、系列部品メーカーを随行させることが多く、地場のサポーティング・インダストリーを育てる機会を与えてこなかった。
- ・アジア諸国は日本企業誘致の際、部品の輸入がすべて無税になるような輸出加工区を作ることが多く、地元経済とのリンケージがほと

んどなく、現地国は労働力を提供するにとどまることが多かった。

以上まとめると、全般的に日本企業は現地のGDPの増大、雇用の拡大、輸出の増加、外貨の獲得には確かに寄与してきたといえる。しかし、開発技術や生産技術の移転、日本企業の経営ノウハウの移転、人材の育成等、現地企業を独力で立ち上がらせるための努力は積極的に行ってこなかった。特に欧米企業に比べ、現地人を経営管理層へ登用し、責任や地位を与える面では明らかに消極的であった。これは、日本の現地法人は、日本の本社をみて経営を行っているからであり、現地に経営を委ね、業務のマニュアル化も進んでいる欧米企業とは対照的である。長期的視点に立つと、グローバル化の先には現地化があり、現地企業をはぐくむ姿勢が日本企業には全般的に欠けていたといえる。

## V. 提 言

我が国の21世紀の企業環境を見据えると、少子高齢化の進展による労働力人口の減少、バブル崩壊後のGDPの恒常的低成長、国内市場の低迷と米国市場の好況による大幅な経常収支の黒字、海外企業の対日本国投資の低迷と国内金融機関の信用の低下に伴う海外送金の増加による資本収支の赤字等の課題が立ちふさがる。これから我が国企業が世界標準に基づき世界規模のメガコンペティションに臨むことを考えた場合、日本一国では、市場規模の制約、労働力や土地などの経営資源の不足などで、今まで通りの経済水準を保っていくことは、非常に難しい。

そこで、海外のパートナー企業との連携による相互の経営資源の補完が重要となってくる。その際、経営資源がすでに充実している欧州や米国の企業群と戦略的提携関係を結ぶ手が考えられる。現に昨今、我が国の自動車産業や金融業界で今後の生き残りをかけて、欧米企業と提携する動きが活発である。しかし、長期的視野に立つと、欧米企業相手に日本企業が将来にわたって、経営上のイニシアチブをとり続けることは非常に難しいと考えられる。そこで、現段階ではアジア極東企業はパートナーとして力不足であるが、初期段階から人材育成や技術移転を先行投資的に行い、将来

的にも日本の経営上のベクトルを生かせるアジア極東地域の企業とパートナーシップを組むことが、長期的経済合理性からも有利である。さらに、潜在的な市場性も見込め、経営資源の相互補完関係を結べるアジア・極東地域と提携する方がより緊密なイコール・パートナーシップを構築できると考えられる。

しかしながら、前章までみてきたとおり、日本企業はアジアの現地企業のパートナーとしての育成には、必ずしも積極的ではなかった。例えば、日本から部品を輸入した方が良いか、現地で調達した方が良いかは、基本的には品質とコストの問題である。小ロットならば輸入の方が有利だが、規模の経済性が働くロットになると現地調達の方が有利となる。つまり、長期的経済合理性の視野に立つと、現地企業を育成し現地で調達することが有利となる。我が国は単なる心情論としてアジア・極東地域の企業に先行投資するのではなく、長期的経済合理性に則って、積極的にローカリゼーションを行うべきなのである。

自然発生的なアジア極東経済圏の構築には、いくつものステップが必要である。まず第1のステップは、我が国企業が研究開発力、経営政策や人事労務政策を含む経営ノウハウ、生産技術、資本等の経営資源を提供し、アジア・極東企業が、労働力、土地、後背市場へのチャネル等を提供する段階である。つまり、アジア極東の潜在市場に対して働きかけて収益を生み出すのである。第2のステップとして、現地で挙げた利潤を現地に再投資し、現地パートナーをさらに育成する段階がある。そして第3段階として、コンピタンスを身につけたアジア極東地域のパートナー企業と連携して、世界市場においてメガコンペティションの中心を欧米企業と互して闘うのである。

このように、我が国企業は、パートナーに対して先行投資を行い、将来的リターンを期待できるばかりでなく、長期的視野に立って、信頼関係と経済合理性に基づくイコール・パートナーシップによりアジア・極東経済圏を作り上げ、欧州や米国経済圏と対等に渡り合うことが可能となる。

その上で、戦術的にポーターの言うところのグローバルな調整及び配置により、競争優位性を確立することができれば、地球規模での競争優位性を確立することができよう。

マハティール首相の提案した EAEC 構想は、昨今、ASEAN プラス日中韓の国際会議が開催されたことにより、実質的に実現したともいわれている。また、日本とアジアの貿易はイントラ・ファーム貿易あるいはイントラ・インダストリー貿易が実現しており、域内貿易は50%を越えているといわれている。これは実体的には、すでにアジア・日本経済圏ができあがりつつあり、上記の基本戦略を実現する土壌ができていることの証明ともいえる。

また、極東ロシアは、民度も高く天然資源も豊富で、非常にポテンシャルの高い地域といえる。特にロシアの理数工学系の蓄積は非常に高く、今後グローバル経済が加速度的にソフト化していく中で、アジア・日本経済圏をアジア・極東経済圏に拡大していく意義は大きいと思われる。

## VI. 今後の課題

アジア・極東地域は、ASEAN 10カ国だけで5億人を擁するマーケットであり、将来的にも同地域への投資は有望である。その中で、AFTA (ASEAN 自由貿易地域) は2002年に、APEC は2020年に貿易が自由化される。これは同地域でのメガコンペティションが接近しているということである。保護のない市場の中で、パートナー企業も競争にさらされるので、ますますパートナー企業の育成が今後重要になると考えられる。

このような中で、これからは現地パートナー企業も競争力をつけなくてはならないが、現地企業に技術移転したり現地人の人材育成をする際には、以下のような課題がある。

- ・技術移転は、日本企業と現地企業に大きな格差が存在するために短期では行えない。
- ・格差としては、現地人との科学教育のレベルの差と語学の障壁が存在する。
- ・日本も現地経営者や技術者の育成を目的として、留学生の受け入れを行っているが、卒業後日本企業に就職できる機会が少ない。また、就職したとしても昇進が出来ないなどの人材育成上の問題がある。
- ・近年、アジアの留学生が日本ではなく、欧米の大学に留学してしまうケースが増えており、何らかのインセンティブを与える必要が

ある。

また上記のパートナー育成上の課題以外にも、パートナーを育成し工業化が進むことによる環境破壊の問題、資本進出による現地国の文化やコミュニティの破壊に関する課題などもある。

他方、現地パートナーと提携をする場合の課題として、華僑企業の問題もある。日本と韓国を除くアジア全域に華僑は存在するが、彼らは家族主義の中で事業を行っており、今後どうやってそのネットワークの中に日本企業が入り込むかも課題である。

本稿では主に、中国を含むアジアを中心に論じてきたが、極東ロシアの存在も決して無視できない。ロシアは今政情が不安定でカントリーリスクが高く、投資先あるいはパートナーしてみなす日本企業は少ない。しかし、その民度はアジア諸国を大きく上回るほど高く、今後政情が安定し、税制を含む中央集権的な行政制度が改善されれば、パートナーとして非常に有効であると思われる。本稿では、時間的制約や情報不足のためにあまりロシアについて論じることが出来なかったが、敢えて極東にロシアを含めておきたい。

## 参考文献

- 1) 「ハーバード・ビジネス1993. 3」ダイヤモンド社
- 2) 三菱総合研究所アジア市場研究部「全予測アジア2000」ダイヤモンド社
- 3) M. E. ポーター「グローバル企業の競争戦略」ダイヤモンド社、1989
- 4) 伊丹敬之、加護野忠男「ゼミナール経営学入門」日本経済新聞社、1989
- 5) M. E. ポーター「競争優位の戦略」ダイヤモンド社、1985
- 6) フィリップ・コトラー「ニューコンペティション」東急エージェンシー、1991
- 7) Yair Aharoni「Coalitions and Competition」Routledge、1993
- 8) ベンクト・カーレフ「企業戦略事典」ダイヤモンド社、1990
- 9) 伊丹敬之他「日本の企業システム第2巻」有斐閣、1993
- 10) C. A. バートレット/S. ゴシヤール「地球時代 企業戦略」日本経済新聞社、1990
- 11) M. E. ポーター「競争の戦略」ダイヤモンド社、1982
- 12) 和田充夫他「グローバル企業の日本戦略」講談社、1990

# Global strategy for Japanese enterprises toward Asia and Far-east economic areas

Koji KUBOKAWA

Mitsubishi Research Institute, INC. Next-Generation Information Business Department  
Research Director

Jun Fukai

Staff Researcher

## Abstract

Enterprises of Japan are now exposed to the mega-competition in the situation of globalization and big bang, among which only those firms who have achieved real globalization can enjoy prosperity in next generation.

In this study we show the point of view, that we can get the global superiority of competitiveness only through establishing the competitiveness in Asia and Far-east area. Also we suggest that future Japanese economy can be enriched by making and collecting the advanced investments toward Asia and Far-east area based on the real partnership with them. We don't aim to build up a formal and systematical economic area, but to propose the necessity of building a tacitly and naturally produced economic area.

To raise the superiority of Japanese economy in the mega-competition in a long run, we have to globalize the economy by giving insufficient managerial resources to concerned countries, breeding them as partners and fighting the mega-competition through strategic partnership with them.

So we propose that Japanese economy needs such development processes toward Asia and Far-east area as follows.

1. Investing to concerned countries to breed them as our partners.
2. Spread the real globalization through partnership with concerned countries.