

研究随想

神奈川大学経営学部教授

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グループの総括として筆者の視点からまとめた研究随想である。本稿執筆時の2024年12月下旬、アメリカではトランプ第2次政権の発足が1ヶ月後に迫っている。そのグローバル経済環境の激変のもとで、日本企業はどのような戦略の構築と、再検討を迫られるのであろうか。論文としての起承転結というよりは、筆者の40余年にわたる国際経営研究と東南アジア諸国とのご縁をもとに私見を記述した論考であることをお許し頂きたい。

アジア研究センターは2023年に設立から10周年を迎えた。前身の神奈川大学アジア問題研究所の時から、経済課題、企業経営を対象とした共同研究プロジェクトが置かれていた。専任教員である所員の専門分野、学内での担当科目は多岐にわたる。共通項は広くはアジア地域、特に東南アジア諸国を研究の対象地域としていることであろう。東南アジア諸国とはいえ、所員や客員研究員の研究にあっては、マクロ経済から政治体制、地域の社会活動などとても広い領域を対象にしている。同じ研究領域あるいは対象を共有している研究者が少ないことで、時には分析内容を深めにくいとの印象もある。しかしながら、対象とする国や地域を、多角的な視点でみることにより、自身の研究では思いつかなかった発想に至ることもしばしばであった。この点が、多岐にわたる研究領域の研究者との共同研究プロジェクトの妙である。例えていうならば、筆者のグローバル経済やビジネスの視点では、企業行動の効率性が重要な評価の軸になるものの、そのような視点ではアジア諸国の人々の賛同は得られないし、協力姿勢を求めることも難しかろうとの意見を頂いたことが何度もある。グローバル企業の現地が課題と言っても、現地の人々との共同作業であるからには、現地の方々が大切にしている価値観を無視し、軽視した効率性基準など意味をもたないのである。

アジア研究センターの共同研究プロジェクトとして始動した「アジアの国際ビジネス環境」チームは、2020年から延長期間の2年間を含め、5年間の研究プロジェクトとして継続してきた。メンバーには、学部を横断した専任教員の所員はもとより、本学で非常勤講師を務めている客員研究員、実務家教員と多彩なメンバーが揃っている。このような多様な経歴と実務経験のあるメンバーがいることで、理論的な側面だけでなく、実務的かつ実践的な視点からの意見交換が活発に行われてきた。このことは、大きな収穫であり、研究代表者である筆者自身がとても勉強になり、研究上の視野を広げるに相応しい研究環境を整えることができた。本稿は、共同研究プロジェクトの調査報告ではあるが、最終年であることから、研究代表者として所員ならびに客員研究員の皆様への感謝の気持ちをお伝えしたい。

研究期間である2020年といえば、COVID-19の世界的な感染拡大、コロナ禍が始まった年である。本学では、2020年4月を休講として、5月の大型連休以降に、全ての講義をZOOMによるオンラインで、100分授業を12週で行うという緊急対応をした。学生教育の観点からは、3密回避でやむを得ない措置であり、学生教育は止めないという考えのもとでオンライン教育を実施した。大人数の講義では、ビデオカメラオフを認めていると、学生が参加していることは下部の名前で判るものの、顔が見えないもどかしさや、双方向のやり取りが上手くとれない課題が残った。授業の実態は、放送大学の動画授業か、ラジオ講座のようであった。学生たちの生活空間が、ビデオカメラ越しに映し出されることになるため、全学的に学生たちへのビデオカメラ・オンを強制しないことになった。特に講義科目ではこの方針で臨んだため、どうしても教員からの一方通行の講義に終始した。授業後に学生からの意見、感想、質問をFormsで送信するよう指示していたので、その反

応を見るとおおよその内容を理解していたことが判るが、リアルタイムでの双方向性を実現することは難しかった。

しかし、アジア研究センターの共同研究プロジェクトである、アジアの国際ビジネス環境グループのメンバーは、そのほとんどが2015年以降の旧知の研究仲間であった。アジア研究センターの中でも、経済、経営系の共同研究プロジェクトは全体の中で唯一のプロジェクトであり、そのメンバーはいわば10年来の研究仲間である。中には、本学大学院で博士の学位を取得後、非常勤講師で教壇に立っていた方が、公募人事で福岡の博多で教職に就かれ、あるいは故郷の中国に戻って教員として活躍しているメンバーも参画している。このようなメンバーの場合は、ZOOM会議がとても功を奏しているのである。それは、コロナ禍前であれば、研究会は当然のように横浜キャンパスのアジア研究センター会議室に集合して開催していた。研究会後の食事会も重要な意見交換の場としてセットで皆さんが参集していた。しかし、コロナ禍で多人数が集まり、飲食をともにすることには、3密回避の観点から最も慎重にならざるを得なくなった。そこで登場したのがZOOM会議システムの研究会である。2024年度の3回の研究会では、第1回こそ主会場とZOOM会場を併用したものの、第2回、第3回とZOOM会場のみを設定にした。このため、福岡、群馬、中国からのメンバーも時間調整さえできれば現在地を問わずに参加できることになった。しかも旧知のメンバーであることから、ビデオオンにした画面上で元気な様子を確認し、さらに議論も双方向性を担保することが可能になった。一つ残念なのは、対面でならできる隣同士の雑談と食事会ができなくなったことであろう。少なくとも、研究会としての意見交換、議論には何ら差し支えなく、遠隔地からでも、あるいは少し体調に不安があるメンバーでも、自宅から参加できる利点はとても大きかった。このようなZOOM会議システムを活用しながら、毎回10名を超えるメンバーで、これまでの研究会を継続できたことは筆者にとっても幸いなことであった。研究者メンバーのみならず、実務家研究者も多く参加しており、グローバルビジネスの現実と現場感覚についての意見を聞くことができたことは、この共同研究プロジェクトの意義としてとても大きかった。以下では、調査研究を中心に、これまでの活動を振り返っていきたい。

2 アジアの経済統合

東南アジア諸国での国際ビジネス環境の研究には、マクロ的な視点がある。アジア太平洋地域の大きな枠組みと、地域諸国の通商交渉や、経済統合の側面から捉える分析視点である。

2-1 「一帯一路」構想

中国は、習近平国家主席の政権下で、2013年以降、かつてのシルクロードになぞらえた、一帯一路構想を積極的に推進してきた。この対外政策の下で、関係する諸外国は、港湾などの社会資本整備を中国の資金援助で急速に推進してきた。中国にとっては資金援助を通じて、これら資金提供の受け入れ国との密接な関係を構築できると共に、途上国にとっては相当な財政発動を必要とする国内の社会資本整備を一気に加速できることになった。双方にとって利害の一致する政策的支援関係である。しかし、援助の受け入れ国にとっては、万一、その支援金の返済が滞る場合、あるいは返済ができない時は、その対価として港湾設備などの運営権を中国が握ることになるという条項がある。一例としては、スリランカのハンバントタ港の場合がそれに該当する。港湾設備は、その国にとって通商の表玄関であるだけでなく、国防の観点からも重要な役割を果たしており、その港湾設備の運営権を手放すことは、本来ならば国としての重大な危機であるといわざるを得ない。そこ

には中国の国際的な経済的かつ政治的な覇権をねらう思惑が見え隠れしている。

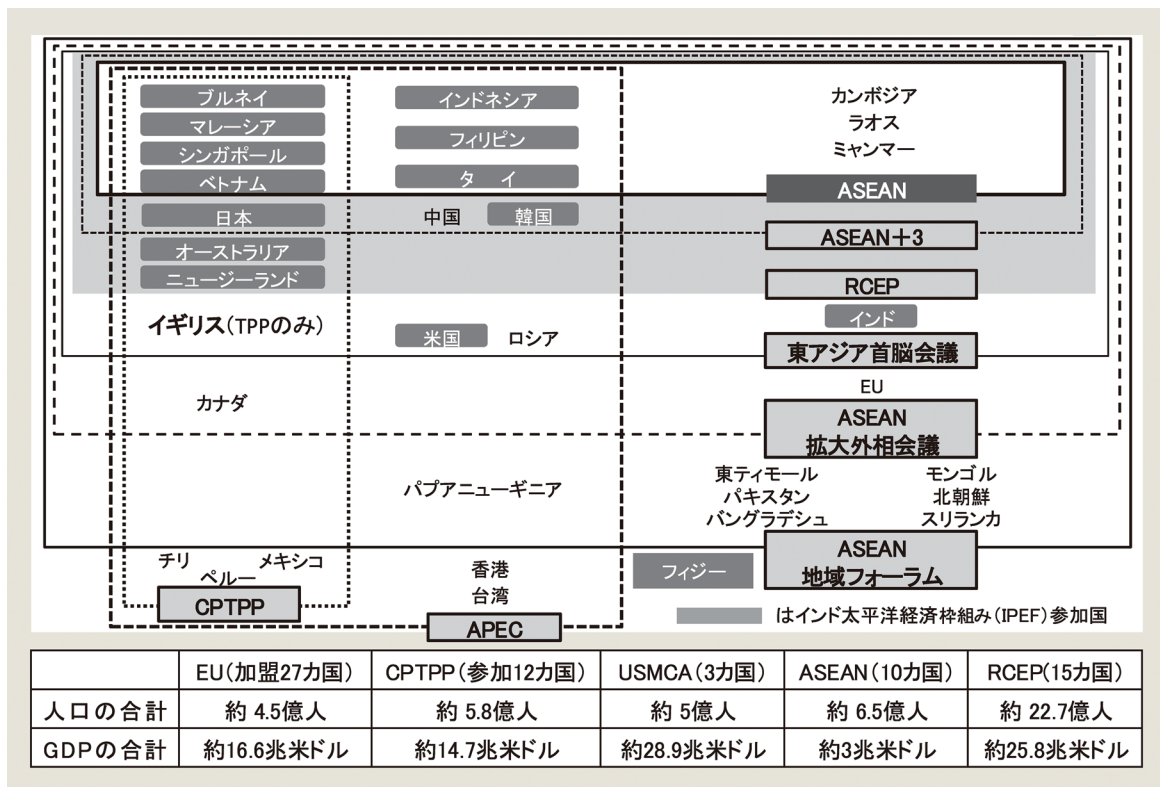
また、近年の中国国内の景気減速により、アジア諸国、アフリカ諸国への一帯一路に基づく経済支援にも、頓挫したり、資金難で滞ったりしている事例が散見されている。社会資本整備に要する建設資材は、その多くを中国企業が受注しており、援助資金は結果として中国企業の受注として還流する仕組みが取られている。しかし、2020年のコロナ禍以降、それぞれの社会資本整備プロジェクトにも、さまざま場面で難題が降りかかっており、計画が中断している事例が増えていることを認識しておかなければならない。途上国が直面する「経済成長の罨」が国際収支と経済成長との関係以外に、中国の経済的覇権として降りかかっている現実を直視しておく必要がある。

なお、一帯一路については、本プロジェクト・ペーパー集に所収の、秋山憲治先生の論考が大変参考になる。秋山先生は長年にわたり経済秩序や経済統合の発展と進捗を研究され、習近平政権の一帯一路に関する第一人者である。是非とも併せてご覧頂きたい。

2-2 経済統合の枠組み

2024年12月に、CPTPPにイギリスが加盟し、新たな12か国体制のTPPが出発した。イギリスにとっては、2016年の国民投票でのEU離脱決定、さらに2019年の正式離脱、いわゆるBREXIT（ブリグジット）以降、イギリス経済のさまざまな場面で、その負の側面が明らかになってきた。EU27か国への輸出には、これまでになかった通関等の諸手続きが発生し、モノの移動の渋滞、またEU域内からの労働力の供給が滞り、イギリス国内での人で不足が生じてきた。イギリスにとっては、TPPに加盟することで、地場産業の加盟国向け製品輸出に優位性ができて、販路の拡大につながる明るい可能性が見えてきたのである。どのような政策判断においても、その長所と短所は必ず発生するものである。図1は、2024年12月、イギリスがTPPに加盟した時点での

図1 太平洋を囲む経済統合と経済グループ



出典：国連、外務省、経済産業省資料より筆者作成 2024年12月

主要な経済統合と経済グループの組み合わせ図式である。各国がそれぞれの国益を極大化するために、さまざまな経済統合に加盟し、貿易利益を増大させるべく加盟先を選択していることがわかる。

図1が示すように、各国の通商政策は、経済統合と経済グループへの複雑な関係を構築し、相互の利益を確保するべく行動していることがわかる。地域的には隣国であっても、加盟している経済統合と経済グループが明確に分かれている事例もあり、各国の通商政策の方向性と方針を示している。

2-3 TPP にみる日本の経済外交

ここでアジアの国際ビジネス環境の視点から、TPP をめぐる日本の経済外交を、時間軸を遡って見ていこう。アジア諸国の経済発展過程は、経済統合の動きと密接に関係している。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。大筋合意前の2014年秋、TPP交渉の主導的立場であるアメリカ政府が、中間選挙での共和党圧勝により、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10月に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。ただし、TPP発効には加盟12か国、中でもアメリカの議会が審議承認し批准することが不可欠の条件であった。日本においても2016年1月からの通常国会で審議が始まり、ここでも大筋合意の内容や品目をめぐり厳しい論戦が交わされた。

アメリカでは2017年に共和党のトランプ大統領が就任し、経済外交のやり玉に挙げたのがオバマ政権下でのTPP交渉であった。トランプ大統領は早速、TPPからの離脱を決定したため、TPPはアメリカを除く11か国によるTPP11（イレブン）として発足することになった。トランプ大統領によるアメリカ第一主義の基本方針により、自国が譲歩せざるを得なくなり、時として短期的には国益を損なう恐れがある多国間通商外交からは距離を置き、相手国と二国間の関係性だけで判断を下せる二国間通商交渉の推進へと大きく舵を切った。2017年からの共和党トランプ政権下のアメリカ通商外交は、これまでの長年にわたる多国間主義での成果の蓄積を、全て一度白紙に戻すことになったといわざるを得ない。2021年の民主党バイデン大統領就任後も、アメリカの経済外交と通商外交は基本的に二国間通商交渉の方針を貫き、TPPへの復帰は見送られた。その結果、グローバル経済における経済統合と経済秩序は大きく変容することになった。

2-4 日本の産業界とTPP

日本においてTPPは、企業を中心とする産業界は総じて推進の方向であるが、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農業経営が立ちいかなくなる懸念があることも厳然とした事実である。

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ピンチではなく、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らうか。

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。2024 年の総選挙でも、小選挙区の区割りの是正が十分にな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かの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。日本の食料自給率がカロリーベースの計算では 37% であり、食糧安全保障の観点からはとても危険な現状である。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案である。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ってよからう。役割を終了した後は、組織の解体を含むあらゆる選択肢をもって、抜本的な制度変更が必要になるが、日本政府が一丸となって取り組まなければ実現できない重要かつ緊急度の高い政策課題である。

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ことは、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、市場における調整期間において、雇用機会の縮小や労働力の移動など、社会全般に関わる調整コストの発生が少なからず避けられないことも事実である。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。

2-5 RCEP への期待と課題

2020 年 11 月には、RCEP（東アジア地域包括的経済連携）に、日本など 15 カ国が署名をした。世界貿易の約 3 割を占める巨大な自由貿易協定であり、今後関税の 91% を段階的に撤廃することになる。ただし RCEP での大きな課題は、インドが不参加であることと、中国の存在感が高まっていることが指摘されている。日本の企業にとっては、中国や韓国への輸出で関税が大幅に引き下げられることにより、今後、貿易戦略や投資にとっての新たな戦略構築の可能性が広がるであろう。一方、経済連携等で必ず議題に上るのは、日本の重要 5 品目すなわちコメ、麦、牛肉・豚肉、乳製品と砂糖である。これらの関税は削減・撤廃の対象から外した。その結果、RCEP における日本の農林水産品の関税撤廃率は 50-60% 台となり、TPP や EU との EPA（経済連携協定）での農林水産品の関税撤廃率 82% より大幅に後退している。今後大きな課題を残したことになる。

図 1 は、上記で述べてきた太平洋を囲む経済統合と経済グループの概念図である。日本を含む各国が、それぞれの思惑で参加していることが判る。グローバル経済の要諦は、多国間での経済連携である。相互依存性の高い現下のグローバル経済において、各国が共同して包括的な視点での経済

協力と連携は不可欠である。短期的には国益に反する譲歩であっても、中長期的視点からは、必ずや貿易利益につながることを各国が再認識して、多国間経済連携の強化に取り組んで欲しいものである。

3 アジア諸国の経済概況と課題

3-1 政治の安定性

2024年は、東南アジアの主要国で政権交代が続いた年であった。シンガポールでは、5月にリー・シェンロン前首相からローレンス・ウオン首相兼財務相へと交代。8月にはタイでは、セター前首相からペートンタン首相へと政権交代があった。さらにインドネシアでは、10月にプラボウォ新大統領が就任した。これら東南アジアの主要3カ国での政権交代、元首の交代は、基本的には前政権からの継承と捉えることができる。そのため大きな政策転換の懸念はない政権交代である。日本にとっても、新政権の主要政策には、日本との関係において政策の変更や対日外交の方針転換の懸念はないものと捉えてよいであろう。

3-2 インドネシアの概況

インドネシアは2022年にコロナ禍以前の5%成長軌道に回復し、5.31%のGDP成長率を記録した。2.7億人の人口を擁するASEAN最大、世界第4位の人口の大国としては、驚異的なGDP成長率である。その背景にある大きな要因は、若年令人口が多い人口ボーナスである。国民の平均年齢が29.6歳とフィリピンの24.7歳に次いで若く、この人口構造が縦長の釣り鐘型を形成している。それは労働力人口が多く、今後、その若年層が5年後、10年後に家族を持ち、消費性向が上昇すれば、さらなる需要増が見込まれるのである。日本の平均年齢が48.7歳と少子高齢社会になっていることとはきわめて対称的である。かくいう日本では、かつて1960年代の高度成長期には、まさに人口ボーナスに時代を謳歌し、池田政権下での国民所得倍増計画の加速達成が、需要の喚起とさらなる投資の増大、いわゆる投資が投資を呼ぶ経済の好循環を引き起こしていた。

GDP年率5%の成長は、さらなる外国企業の投資を招き、2022年の投資実現額はコロナ禍前を超えて、対前年比で46.7%に達している。外国直接投資の推移でみると、シンガポール、中国、香港、日本、マレーシアが上位5カ国である。輸出をみると、2023年12月まで44カ月連続で貿易黒字を維持している。この背景には、2022年2月以降の、ウクライナ危機による石炭、パーム油などの資源価格の上昇があり、2022年には輸出が過去最高になった。貿易面では、輸出、輸入ともに最大の相手国は中国である。中国への石炭、パーム油、鉄鋼の輸出増加と中国からの電子部品など中間財輸入が増加した。

日本との経済関係をみてみよう。日本からインドネシアへの投資は、自動車・その他輸送機器が全体の38%、件数も最も多い。投資対象地域では、ジャワ島が大半を占めている。一方、日本企業の投資分野もこの数年間で多様化している。例えば、三菱地所の都市開発、JERAのインフラ事業、デジタル分野でのKADOKAWAの合併会社設立、消費財やサービス産業への進出である。2023年のコメダ珈琲店、スシロー1号店のオープン。2024年には、ICTのコンサルティング企業が現地法人設立、TNY国際法律事務所が現地法人設立、さらに「いきなり！ステーキ」のFC契約出店などがある。今後とも自動車、輸送機器の投資は継続するであろうし、天然資源関連の事業は両国にとって重要な関係である。しかし、日本企業の投資分野は、着実にその範囲を拡大し、サービス産業へと広がっていくことが予想できる。

一方で、インドネシアにおける日系企業のビジネス展開での留意点も多い。1点目は人材の確保と人件費の高騰である。高度な能力を持つ人材の確保は、いかなる国の、いかなる企業であっても最大の課題である。人口構成こそ ASEAN 最大の利点ではあるが、高度人材の確保となると、まだ労働供給が足りておらず、その結果、人件費の高騰が避けられない。さらに、雇用面での課題、特に、技術者の雇用、管理職人材の確保は、かねてからの課題である。さらに、解雇や人員削減に対する規制が厳しく、多くの日系企業で現地人材の解雇をめぐる訴訟を抱えているといわれている。第2点目は、現地政府の不透明な政策運営である。具体的には、輸入規制品目の追加など、事業実施上での予測可能性が低いことが懸念されている。第3点目は、税制や税務手続きの煩雑さである。現地での税務調査のリスクが東南アジア地域では最大級の深刻な問題といわれている。また税務調査の指摘が非論理的である事例が多く、かつ還付されるまでの期間が長いなどの課題が企業から指摘されている。

インドネシアでは、日本とは比較にならないほどのスタートアップ企業も、財閥系の資金支援を受けて誕生している。これらの新興企業が、いずれは財閥企業を超えるような規模と影響力をもつ存在に育っていく可能性を期待したい。

3-3 タイの概況

タイでは、2023年の総選挙で長らく野党であった前進党、タイ貢献党が過半数を獲得、政権の主導権を握ることになった。その結果、セター内閣が2023年9月に発足したが、2024年8月からペートンタン首相が就任した。タクシン元首相の次女であり、タクシン元首相の一族からは、妹のインラック元首相、義弟のソムチャイ元首相に続く親族の首相である。タイの政治では各党の権力闘争だが激しく、アメリカやイギリスのような、主要2大政党政治での政権交代などの仕組みはこれまでもとられてこなかった。政治風土の問題であるが、政治の主導権争いが、政治的な安定性に影響を及ぼすことは是非とも避けて欲しいものである。タイでは日本と同様に、官僚機構がしっかり機能しており、政権交代による大きな政策の変更や、ブレは生じてこなかった。国際ビジネス環境の視点からも、これまでの50年間をふり返って、BOI（タイ投資委員会）が外資系企業のタイへの投資の窓口として、ワンストップサービスを継続的に実施してきたことは評価に値する。

タイと日本の関係は、現在でも緊密であり、タイへの直接投資残高の全体に占める割合では、1位は日本の30.1%である。（2024年3月末時点）一方、タイのマクロ経済指標では、GDP成長率は、2022年の2.5%、2023年の1.9%であり、2024年第1四半期でも1.5%と鈍化傾向にある。タイへのインバウンド観光客が増加し回復してきたものの、財の輸出での落ち込み、セター前政権での予算承認の遅れなどが政府投資の減少をもたらした。年度後半には回復の見込みを期待するも、政権交代などが経済の現場にも影を落としていることが見て取れる。

タイの製造業といえば、自動車・輸送機器である。2019年までは年間生産台数で200万台の市場規模を誇ってきた自動車産業が、2020年のコロナ禍1年目には、143万台まで3割落ち込んだ。その後、自動車生産台数は回復したものの、2021年で168万台、2022年で188万台、2023年で184万台と鈍化傾向にあり、2024年の推計値では170万台を下回ることが懸念されている。この結果、日本企業のスズキとスバルの社はタイの工場閉鎖、本田はタイ国内の2工場を1工場に集約することを発表している。タイでの自動車生産台数の落ち込みの背景は、タイ国内における自動車販売台数の低迷である。コロナ禍前にはおよそ100万台の年間販売台数を維持してきたが、2023年には78万台、2024年の販売見通しでは65万台程度と鈍化が激しい。タイの家計支出における債務の問題が重くなったおり、最終消費財は堅調であるが、住宅ローン、自動車ローンなどの長期債

務の申請が却下されるなど現場の動向が注視される。これはタイ経済への回復スピードを遅らせる大きな要因である。

タイの労働市場では、2024年第一四半期で失業率が1.01%と安定している。雇用情勢の逼迫で、2024年4月から最低賃金が10都県では400バーツに引き上げられ、賃上げ率も年間で4%程度になっている。タイでは大学卒業生の初任給は2万バーツであり、意欲的な人材確保となるとさらにそれを上回る提示が必要になっている。

2014年のクーデター以降、軍事政権下での政策には一貫性が欠けていた。しかし、2023年からの政権交代で政治的な安定性が保証されてくれば、経済成長率の鈍化傾向も、今が底値であるとの観測がある。筆者としてもそのように信じたいし、タイの存在が日本や日本企業にとって大切なものであることは明確である。2011年にタイの首都圏で発生した大洪水の影響がタイの重要性を示している。当時、日本中の企業や人々は、2011年3月11日の東日本大震災と福島第一原発事故への復旧、復興に集中していた。タイでの大洪水は、平年の1.4倍の降水量と大型台風の襲来が重なって50年に一度の出来事であった。この大洪水では約800社の企業が洪水の被害を受け、その内の6割480社が日系企業であった。筆者は一年後に、定期調査先の企業数社に伺ったところ、洪水の被害を受けつつも、設備を復旧し操業を開始したとのことであった。洪水の教訓から、地盤の嵩上げなどを試みたようであったが、タイのバンコク郊外から他の地域への移転、あるいはタイ以外の近隣諸国への立地の変更を検討した企業はいなかった。バンコク日本人商工会議所によると、被害を受けた485社の内、10社がタイから撤退したものの、98%はタイに残ったことになる。このタイの立地上の特性については、長年タイに駐在している方々からも、地理的な位置付け、日本人との親和性、そして投資優遇措置の経緯などがタイの優位性であることが示された。

タイ社会の国内問題の大きな課題は、少子高齢社会の到来である。タイの合計特殊出生率は1.3と日本並みに低水準である。人口ピラミッドの形状は、若年層が少ない壺型になっており、これがフィリピンやインドネシアのように大きく末広がりになることは最早望むべくもない。労働力人口の減少に対しては、定年延長、税制優遇などを通じて労働力の確保をすること。あるいは技術開発を通じて労働生産性を向上させていくことが必要になる。このような重要課題に直面しているのがタイの現状である。

3-4 シンガポールの概況

シンガポールでは2024年5月にローレンス・ウオン首相兼財務相が就任した。2004年から第3代の首相を務めたリー・シェンロン前首相から20年ぶりの首相交代である。総人口603万人(2024年6月)のシンガポールは、政治制度として1院制で93議席のうちPAP(人民行動党)が83議席と、3分の2の圧倒的過半数を占める安定的な現状である。ローレンス・ウオン首相は2025年11月までに総選挙実施が求められており、PAPの最大与党は揺るがないであろうが、得票率が前回の61.2%を超えられるかどうか、現政権への評価と信任になることを示していく。

日本企業にとってのシンガポールは、投資環境、情報インフラの観点からも極めて良好な投資先国である。2025年には建国から60年の節目を迎えるシンガポールでは、もはや製造業や部品組み立ての工場等は採算が合わない。シンガポールの存在は、東南アジア諸国での事業を行う統括拠点としての位置付けである。リー・シェンロン前首相時代の2014年から、スマート国家構想を示し、行政サービスのデジタル化、国内経済活動のキャッシュレス化などを推進してきた。この結果、2020年以降のコロナ禍でも、いち早く国民に向けた迅速なコロナ対策が実施できた。シンガポール政府は、一連のコロナ対策に対する検証と評価をし、それを国民に公表していることは特筆

に値する。それはコロナ感染症蔓延化での対策には、当初マスクは不要と宣言した時期があったが、それは間違っていたと言明するなど検証に努めた。当時は未知の状況下で、どのような対策が適切であるかも不明な中であった。個々の施策には、不足した対策、過剰な対策などもあったことであろう。それを収束後に正確に検証する姿勢には、政府としての誠意と真剣さを感じられる。

シンガポール社会の現下の最大課題は、少子高齢社会の到来である。2023年の合計特殊出生率は0.97と、史上初めて1.0を下回った。この傾向が進めば、2030年には、人口が純減する局面になるとの推計である。労働人口の現役世代が減少し、高齢者が増加する傾向は、簡単には歯止めなど効かない。2024年8月のローレンス・ウオン首相による政策方針演説、いわゆるナショナルデー・ラリーでは、経済・労働支援、教育・リスキリング支援として労働力の質の向上をねらった施策を具体的に示している。高度人材を中心にした高所得層の人々だけでなく、社会に存在する低所得者支援も、再教育の機会提供を通じて働く環境と資質の向上につながる施策を構築していることは評価したい。

日本企業にとってシンガポールの存在意義は、アジア諸国での中心地、センター化としての役割と同時に、研究開発拠点としてその機能が発揮されていくことであろう。日本企業の中にも、従来からの製造拠点としての役割だけでなく、R&Dセンターの機能を敷設している事例が見られる。その研究成果はシンガポール国内だけでなく、日本はじめ周辺の東南アジア諸国の事業へも転換させることができるであろう。そのような拠点としての位置付けは今後も増えていくことが想定できる。

シンガポールでの大学卒業生の初任給は、日本円換算で月額約40万円以上である。さらに中途採用者の賃金となると経験を加味すれば、日本での同年配社員の2倍を超える賃金になる。シンガポールの日系企業担当者にとって、この賃金水準が、日本本社の人事部の理解を得られない水準であることが悩ましいとのことである。日本国内の給与体系、賃金水準の低さが長年の課題であるが、日本以外の諸国ではすでに着実に賃金が上昇していることを認識していかなければ、有能な人材が採用できないことを覚悟していく必要がある。かつては日本の常識が世界に通用することもあったが、今や虚心坦懐に世界の実情を捉え、日本企業の経営姿勢も変化していくことが望まれる。特に、シンガポールではどこの国よりも迅速で早く物事が進んでいく。そのスピード感に圧倒されるのではなく、それを前提として、さらに速い意思決定と行動をとることが必要な時代になっている。

4 むすび

4-1 アジアの国際ビジネス環境 今後の展望

本稿では、日本経済の戦後の発展過程を軸足に、国際貿易の変遷、アジア諸国と日本の通商関係、日本企業の直接投資の経緯を考察した。日本経済は1945年以降の貧しく厳しい状況から、1950年代に奇跡の復興を遂げてきた。当時の極東における政治的な緊張関係が朝鮮戦争を引き起こしたが、その時期、連合国側からの日本の産業界に対する戦争特需が、日本経済の復興のきっかけをもたらした。日本政府による経済計画とそれを具体化する経済政策が相まって経済発展の政策ビジョンを構築した。次の10年を具現化した将来像と方向性を確信した民間企業が、政策ビジョンに従って投資を行い、さらに投資が投資を呼ぶ1960年代が現実の動きになった。

1960年代には高度成長期を迎え、日本経済は実質で10%の経済成長を実現した。1960年代末には、豊かな暮らしを実感できるまでに経済が回復してきた。その後の1970年代、ニクソンショッ

クと二度にわたる石油危機を経て、日本経済の成長軌道も緩やかになってきた。この間に、日本の企業は、アメリカやアジア諸国に製品の輸出を通じて外貨を稼ぎ、さらにその外貨をもとに最新鋭の機械を輸入して生産を拡大するという、投資が投資を呼ぶ時代を演出してきた。その過程で、経済成長と国際収支の赤字という、中進国の罠に陥りながらも、1980年代には技術力を高めることでその構造からの脱却を図ってきた。

日本の国際経済関係を振り返るとき、1950年代や60年代の主にアメリカとの輸出入の貿易関係から、70年代さらに80年代になると直接投資を中心とするアジア諸国の関係に変化してきた。見方を変えるなら、輸入代替工業化から輸出振興、直接投資という国際資本移動に進化してきたのである。

4-2 コロナ新時代の課題

2019年末に中国の武漢市ではじまった新型コロナウイルス感染症の影響を受け、日本経済は2020年にその活動が著しく停滞した。コロナ新時代を迎えるためには、最低でも新型ワクチンの開発が不可欠である。各国各社では総力を挙げて開発に取り組んでいるが、それが全世界に行き渡り、新型コロナウイルス感染症が収束に至るにはまだ2-3年は必要との観測がある。コロナ禍での大きな教訓は、2020年初頭における、マスクを始めとする医療用品の大半が中国で製造されていたという事実である。マスク自体は、製造工程が増設され、大量生産が進んだことで品不足は解消してきた。しかしながら、日本経済がその多くの基幹部分を中国はじめ諸外国に依存している実態を改めて認識することになった。

本章で述べてきたように、現在のグローバル経済は高い相互依存性の段階にある。さらに企業のグローバル・サプライチェーンマネジメントはとてつと緻密に構築されているため、ひとたび連鎖の輪が途切れるようなミッシングリンクの事態が起こると、それをバックアップすることはとても困難である。情報の伝達については、かつては点と線のつながりで構築されていたものを、その脆弱性を補完するために、ネットワーク化することでリスクの軽減をはかってきた。しかし、情報の流れと、貿易や通商の実物の流れでは、その危険回避の手段や方法が異なってくる。モノの流れを複雑化することも一案であろうが、それは量産効果を減少させることを意味する。この実物経済のグローバル化は、企画、設計、試作、製造、物流、流通、小売りを通じて製品が消費者の手元に届くという緻密な仕組みでありビジネスモデルである。これらの各段階の一つが欠けてもサプライチェーンは綻びてしまう。そのような綻びを少しでも回避し、危険を極小化するためにも、各国が連携し多国間主義での経済外交を今後も進めていく必要がある。また、その仕組みを最大限活用して、グローバル市場の国民や消費者により良いものを、より安く提供する仕組みをこれからも考案していくことがコロナ新時代の課題である。

日本にとっての近しい隣国であるアジア諸国と、これからもどのような関係を構築していくことが必要なのかを、未来志向で考えていきたい。少なくとも自国中心主義での孤立政策だけはその選択肢ではない。今後ともグローバル経済の視点で、日本経済や日本企業の姿を描きながら、柔軟な思考と幅広い視野で、将来のあるべき姿を明確にするよう考察していきたい。

4-3 コミュニケーションの課題

筆者にとって神奈川大学での数多くの先生方、学生諸君との出会いは、大きな財産であった。アジアの国際ビジネス環境グループの先生方はもとより、これまでお世話になった先生方全ての想い出を語りつくすことは、本紙幅では到底できないが、お一人を挙げるとするなら、ティオフィラ

ス・アサモア先生である。

アサモア先生はガーナの出身で、慶應義塾大学大学院商学研究科ではマーケティング論の村田昭治先生のもとで研究された。日本企業での勤務経験を経て、神奈川大学経営学部に着任した。経営学部では専門の国際マーケティング論などを担当する一方で、学部内の国際教育委員会、全学の国際センター運営委員会にも長年携わって頂いた。残念ながら2019年1月にご病気で逝去された。享年67歳であった。その1年前までは、学部の授業なども担当していて人気のゼミナールであり、毎年20数名を超える多くのゼミ卒業生を社会に輩出した。

アサモア先生とのエピソードを披露したい。それはアフリカ開発会議（TICAD）が横浜みなとみらいの国際会議場で開催された時のことである。2016年の8月の会議の時であった。私がアサモア先生とみなとみらいのクイーンズスクエアと一緒に歩いていた時のアサモア先生と田中の会話である。前方から、明らかにTICADの参加者とみられる一行が5-6人歩いてきた。

田中：「アサモア先生、向こうからくるのはガーナ代表かな。」と言ったが、

アサモア先生：「違うよ、ケニア人だよ。」と即答。

私たちがさらに歩いていくと、また代表団と思われる4-5人が前方から来る。

田中：「アサモア先生、またケニア人が来たよ。」

アサモア先生：「違うよ、マリ人だよ。」と言う。

田中：「アサモア先生、なぜ国籍まではっきり判るの。」と聞くと、

アサモア先生：「見ればわかるよ。」とのこと。

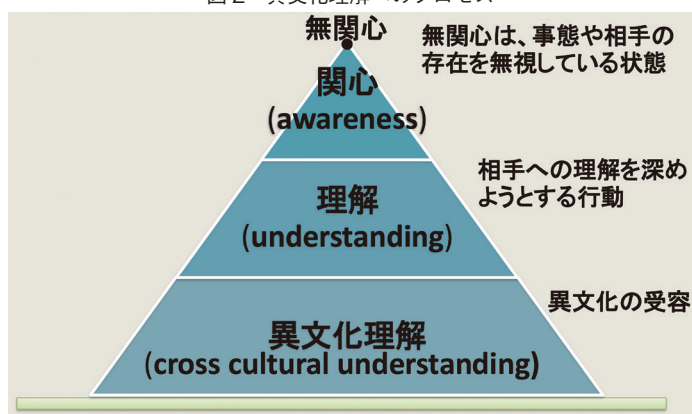
そして、アサモア先生から言われたのは次の教訓である。

アサモア先生：「田中さん、アフリカには54カ国あり、それぞれに歴史と伝統、文化、社会があります。アフリカ大陸はあるけれど、アフリカ人とは言わないでね。各国の国籍で呼んでください。みんな違うからね。よく勉強してね。」と優しくもはっきりと諭された。

これまで国際経営論を研究してきて、東南アジア諸国に出張することも多く、この地域の人物の様子の違いは、少しは判るようになったが、自分のアフリカに対する関心の無さ、知的好奇心の薄いことに、改めて恥じる思いであった。

下記の図2では、無関心の状態から他者に関心をもちはじめ、さらに相手を理解しつつ、最後には異文化理解、異文化コミュニケーションに至る状況を示している。筆者自身の反省を込めて、世界で起こる全ての事象に関心を持つことは、不可能に近いものの、少なくとも知的好奇心を発揮して、無関心でいることがないような心の広さと感度の鋭敏さ、感受性の鋭さだけは失わないように

図2 異文化理解へのプロセス



出典：筆者作成

心掛けたい。改めて、最も忌むべきは、無関心であり無視である。無視や無関心からは、どのようなコミュニケーションも生まれることは無い。人により、対象となる事象により、感度や反応の強さは異なることであろう。しかし、好奇心だけは旺盛に持つておきたい。人は好奇心を失った時が、本当の知的老化の始まりである。身体的な加齢と老化だけはどれほど頑張っても寄る年波には勝てないが、心の老化は好奇心を旺盛にする心掛けで防げるのではないかと考える。

アサモア先生の教訓からも分かるように、国際経営の本質は、異なる価値観を正確に知り、自分の価値観との相違を確認しながら、相互に歩み寄る行動変容を試みることである。その異文化コミュニケーションの舞台が企業の国際事業であった時、それが国際経営の対象である。神奈川大学経営学部からの卒業生諸氏が、まさにこの国際経営の学びを通じて、グローバル社会で活躍してくれることを心から祈念したい。これをもって2020年度から5年間継続した、アジアの国際ビジネス環境グループのまとめとする。最後に、本稿での記憶を頼りにした散文的論考にお付き合い頂いたこと、そして70歳の筆者自身の半生を超える36年間を過ごした神奈川大学経営学部、卒業生や学生諸氏、学部を超えた各学部の先生方、実務家教員の先生方、アジア研究センターの職員の皆様方に、改めて、感謝申し上げます。本当に有難うございました。