

アジア企業の競争力

—グローバル市場で成功するための条件

経済広報センターは4月12日、経団連会館で「アジア企業の競争力—グローバル市場で成功するための条件」と題するシンポジウムを開催した。参加者は約170名。

基調講演

◆グローバルビジネスの機会とリスク

きのしたとしひこ

木下俊彦

早稲田大学総合研究機構 研究員



国際金融危機が実体経済に波及し、需要が喪失するなど、先進国を中心に大きな打撃を受けた。その結果、経済成長のエンジンは、先進国・新興国の双発飛行から新興国のみの片翼飛行になった。先進国経済の回復は遅いが、新興国の経済回復は早く、片翼飛行に近い状況が当分続く。

こうした中、日本の存在感と日本企業の競争力の低下が著しく、政府はそれに対する有効な手を打てておらず、国民に閉塞感が漂っている。政治は内向きになっており、日本をリードすべき企業には逆風が吹いている。また、日本はデフレ経済に陥って危険な状況であり、適切な金融政策が必要だ。

日本企業の競争力低下の原因は、①内外ビジネス環境の激変、②特定の輸出産業・市場(米国への自

動車関連・電子電機産業)への依存体質、③低い生産性上昇率の継続、④サービス産業の脆弱性などが挙げられる。

他のアジア諸国を見ると、中国やインド、韓国企業の競争力は飛躍的に上昇しており、国としての存在感も増している。一方、これらの諸国においても、それぞれ何らかのリスクを抱えている。

中国経済のTFP(全要素生産性)伸び率は過去30年間、毎年、日本より3%程度高かった。しかし、円元為替レート調整はそれを反映していない。明らかに人民元は割安といえる。構造転換が必要な時期であり、人民元を少しずつ上げるのは目的にかなう。

日本および日本企業の今後の課題は、①より一層の自由貿易の推進(FTA(自由貿易協定)/EPA(経済連携協定)・規制緩和)と外資を積極的に取り込む政策の実行、②ボリューム・ゾーンである新興国への賢明な戦略の推進(インフラビジネスなどでは官民の協力が決め手)、③グローバルな人材の不足への大胆な対応、④日本流ソリューションビジネスの新興国への適用、⑤アジアなどの企業・顧客との協調などが挙げられる。

プレゼンテーション

◆インド企業の人材活用と国際競争力

ベンカタラマン・スリラム

インフォシス・テクノロジーズ
シニア・バイス・プレジデント



日印関係はまだ不十分な状態。インド事情を深く理解している日本企業は少ない。

インフォシス社は、1981年に7人の投資家が資本金2万5000円相当で創設した。93年時点の従業員数は573人だったが、2009年度末には11万人に増え、

売り上げ(受託金額)は4600億円相当になった。

「グローバリゼーション」で世界は変わった。もはや、国内ビジネスと海外ビジネスの差はなくなった。

企業の競争力はTFPの高さで決まる。また、投資がなされ、人材がおり、賃金など要素価格が低いところが有利になる。ファイナンスは誰にでもできるので、企業の競争力は、どれだけスキルを持った人材を集められるかが勝負となる。

企業経営で重要なことは、リーダーシップだ。当社が重視するのは、良い人材をどれくらい集められるかである。日本モデルと米国モデルの間を行っている。努力がどれほど金銭的に報われるかといっ

た報酬システム自体も大事だが、人間には感情がある。人の評価にはグレイなどが出てくるから、米国企業のようにあまりドライな扱いをすべきでない。評価はもちろん厳しくなくてはいけないが、今期の業績が悪くても本人の努力と関係のない場合もあるので、当社ではそうした事情をきちんと織り込んで判断する。人材はコスト(投資)と資産という二面を持っており、こうした点を踏まえて事業の意思決定を行っている。

皆が「共通言語」で理解し合えるように、新人だけでなくベテランも含む全員が、年間2週間くらいの研修を受講できるように広大な教育施設がある(総面積は、東京ドームの50倍)。

人間にはコミュニティーが重要で、企業もその例外ではない。従業員の理想に基づき、事業所の総面積の4割を緑にしている。プールも用意している。どうやって、次世代を育成していくかを考えることが経営だ。

日本企業の経営が全て問題だというわけではない。いいところもある。ただ、現在のビジネスモデルを変える必要はあろう。

「個人間競争の激しいインド企業ではOJTは機能しないのではないか」との見方もあるが、それは、どういう評価方法を取るかによって変わってくる。バランスの良い評価を行えば可能になる。(米国流の)金儲けだけでない、バランスの取れた経営は絶対に必要だ。

◆韓国企業のものづくり

よしかわりょうぞう

吉川良三

東京大学大学院経済学研究科
ものづくり経営研究センター 特任研究員



日本企業は、R&D(研究開発活動)投資額や開発に携わっている人数、特許件数などで見る限り、技術的には優位にあるといえるが、グローバルな環境変化についていけず、競争優位性を年々失っているのが現状だ。その結果、サムスン1社の時価総額が、日本の主要電機メーカーの時価総額合計を超えた。

デジタル化が進んだことで、日本は優位性を失った。サムスン社も、長い間日本追随型だったが、デジタル化が進んだ結果、ハイテク商品であるほど、容易にキャッチアップできるようになってしまった。つまり、マイコンにより、簡単に技術が盗られ

てしまうのだ。太陽電池もそうだ。

韓国企業は、リバースエンジニアリングを実施した上で、フォワードエンジニアリングを実施する。要求機能を知った上で、設計解を求めるのだ。中国企業はそこまでしていない。

各国・各地域では消費の多様化が進んでいる。韓国企業はターゲット市場の特徴・特性を徹底的に把握するため、顧客に見える競争力がある。一方、日本企業は技術や品質面で優れているが、顧客にはその優位性がよく見えない。従って、ボリューム・ゾーンでは、韓国商品の方が顧客に選ばれやすくなる。

危機の経営の鉄則がある。危機対応こそ一番重要なことだ。韓国企業は中小企業の重要性をよく知っており、日本の優秀な中小企業買収を始めている。日本企業は新興国のボリューム・ゾーンなどへ展開しようとしているが、せめてマザー・ファクトリーくらいは日本に残さなければいけない。

◆中国の企業と社会

ハチイ
何志毅

上海交通大学 安泰経済管理学院 副院長・教授



中国は「改革・開放」以来、約30年間で急速に成長してきたが、一方で様々な課題を抱えている。欧米では1~2世紀かけて段階的に成長し、それに伴って発生した諸課題を解決してきた。中国が抱えている諸課題を30年間で解決するのは極めて難しい。

現在、中国では、①商品の信頼性の問題(メラミン混入ミルク事件など)、②腐敗・汚職問題、③「労働者」と「所有者」との対立、④拡大する貧富の格差、⑤公害問題、⑥資源の浪費などの課題を抱えており、その解決を図っていく必要がある。

海外から見れば中国社会は安定しているように見えるが、実はいろいろな課題を抱えている。党・政府が国民を強く指導しているのは、そうしないと秩序が保てなくなる可能性があるからだ。

中国企業のガバナンスには大きな問題がある。我々は、米国モデルを勉強すれば、この問題を解決できると思っていたが、決してそうでないことが分かった。我々が目指すべきものは東洋的モデルではないか、と思う。そういう観点から日本企業の経営モデルを勉強したい。

(文責：国際広報部主任研究員 北井優康)