

<時代刺激人コラム>

第 326 号

2024 年 2 月 28 日

経済ジャーナリスト 牧野 義司

日本企業がアジア成長センターで見向きもされなくなる？

スピード時代に経営判断を先延ばし、話にならないと強い反発

かつてはアジア諸国から技術力、事業力で高評価を得て、企業経営面でも尊敬の対象だった日本企業。なぜか最近、アジア成長センターの企業の間で「スピードの時代に経営判断が遅く、話にならない」と、反発が強まっている。日本企業経営者がリスクをとらず、経営判断を先延ばしすることが多い点を問題視している、というのだ。

「全権持つ CEO が『最終判断は帰国後の東京会議で』に啞然」

私が以前、中国深圳で地元のベンチャー企業経営者を取材した際、日本企業経営への不満を聞かされた事例を思い出す。CEO(最高経営責任者)の肩書を持つ日本企業経営者が、ビジネスで全面合意した中国ベンチャー企業経営者に対し「東京に戻り取締役による経営会議で決めるので、待ってほしい」と述べたため、中国経営者は「発言に啞然とした。企業代表として全権を持つ CEO がなぜ、東京の本社に戻って最終決定の手続きが必要なのか。アジアは今、スピード経営が主流だ。日本はこれではビジネスで敗北する」と怒った、という。

タイ財閥サハ・グループのブンヤシット・チョクワタナー会長も今年 1 月 5 日付けの日経新聞インタビューで「日本企業は事業運営で従来のステップ・バイ・ステップを踏襲して経営判断が遅い。スピードが速い今の世界には合わない」と批判している。サハ・グループは消費財を中心に日系企業 80 社と合弁ビジネス関係にあるだけに、発言に説得力がある。

日本への「持ち帰り文化」は損失招くと日タイ橋渡し企業

アジアの現場の声も紹介しておこう。朝日新聞オピニオン欄の最近の「日本と東南アジアの 50 年」特集で、日タイ橋渡し企業 CEO のガンタートン・ワンナワスさんはタイ国内の日系企業の「持ち帰り文化」が問題だ、と指摘した。最初は、持ち帰り文化が何をさすのか、わかりにくかったが、記事全体を読んで、その意味がわかった。深圳の中国ベンチャー企業経営者が問題視したことと全く同じなのだ。

その日系企業の場合、タイの合弁企業や系列の部品生産企業に対しコスト削減に関してうるさく言うのに、なぜか自身の経営判断になると対応が遅い。タイ日系企業にとっては現地判断こそが重要なのに、親会社を気遣ってか、日本に持ち帰って本社で検討する「持ち帰り文化」現象に陥っている。こんな経営手法を続けていると、グローバル時代のスピード経営に対応できず、日本企業は機会損失していく、というのだ。確かに重要な問題指摘だ。

日本は会社法で CEO 行動に歯止めと反論、でもアジアに通じず

これに対し、日本企業の側にも言い分がある。日本の会社法では企業の代表権を持つ CEO といえども、代表権の濫用に歯止めがかけられており、取締役会の決議を経ることを義務付けている企業が多い。だから、責任ある CEO として、アジアの現場から日本本社に持ち帰り経営会議で決めたいと考えるのは当然、との反論となる。だが、スピード対応を求めるアジア企業には通じず、日本企業が経営判断を先延ばししているとは映らないようだ。

最近、タイの現地法人から日本に一時帰国した日本企業の幹部と意見交換した際、その企業幹部は「スマホ決済の E コマース（電子取引）などでシェアを誇るシンガポール拠点のクラブはじめ現地企業との競争は激しさを増す。日本企業はデジタル対応に遅れがあり、彼らのスピード対応には苦戦する。日本企業が過去の成功体験をもとに、アジア企業に対して上から目線で経営を発想しては間違いなく負ける」と述べていたのが印象的だ。

都市化による中間所得層の消費購買力が ASEAN 経済押し上げ

経済に勢いがついたアジアの国や地域は、内部に経済社会インフラや経済構造に問題や課題を抱えていても、臆することなくアクティブな行動をとる。それがうまく経済成長に弾みをつける結果になっている。ASEAN（東南アジア諸国連合）10か国のうちシンガポール、タイ、マレーシア、ベトナムの最近の動きはまさにそれだ。しかも急速な都市化に伴って膨れ上がった都市部の中間所得層の旺盛な消費購買力などが成長を押し上げている。

中でもシンガポールは際立っている。人口が少なく移民労働力に頼る一方で、目立った資源がないのに、加工貿易や3国間貿易をベースに、海外から呼び込んだ高度人材、投資マネーを積極活用してイノベーション・プロジェクトにつなげる凄さがある。

「ASEAN 経済圏の厚みが凄い、新興国視していたら判断誤る」

さきほど名前が出た配車・配送サービス大手クラブも急成長企業の典型だ。米ハーバード

大卒業の2人の共同創業者が、同じ業種の米ウーバーテクノロジナーのアジア事業法人を買収して傘下に収め、小が大を食う形で急成長した。そのクラブに加えネット通販のシー、インドネシア拠点の配車大手ゴジェックと通販大手トコペディアが経営統合したゴーツー（GoTo）3社が今やASEANでプラットフォーマーとなっている。彼らは競合しながら事業展開でしのぎを削り、市場を拡大させている。日本企業とは明らかに勢いが違う。

国際協力銀行OBの友人、邊見伸弘さんは著書「チャイナ・アセアンの衝撃」で、経済成長が進むASEANのダイナミックな変化を描いている。それによると、人口100万人以上のメガ都市が40を超え巨大な市場経済圏をつくっている、中国メガ都市群270には及ばないものの、東南アジア諸国・地域の市場経済圏の厚みが凄い、これら地域を昔のように新興国として見続けていると、日本は、そこで起きているイノベーションやビジネスチャンスを見逃してしまう、という。私もアジアの現場を見ていて、その指摘を実感する。

成熟経済の強み生かし健康長寿の日本食文化などアピールを

これら巨大な「チャイナ・アセアン経済圏」の力強さに比べ、日本はどうだろうか。やや内向き思考が目立つだけに、力負けするリスクがある。しかし、日本は腐っても？鯛は鯛なので、成熟度のある経済の強みを武器に、さまざまなアクションを起こすべきだ。

その1つが、食文化などソフトパワーに磨きをかけることだ。食文化に関してはアジア、そして欧米諸国から観光で来日するインバウンド客から日本食の味のよさ、出汁（だし）のうまみ部分に高評価がある。それだけでない。日本食の場合、健康長寿食としても科学的な知見をもとに評価を得ており、日本は世界に向けてアピールすべきだろう。

アジアに先駆けて高齢社会時代対応の新社会システムも

日本が今後、率先して取り組むべき問題がある。以前のコラムでも問題提起したが、超高齢社会時代に対応する社会システムづくりだ。国民皆保険制度や高齢者向け介護保険制度は、日本の強み部分だが、制度設計面でまだ課題を残している。今後、人生100年時代という、超高齢社会時代に予想もつかない問題が横たわる。日本はフロントランナーであり、課題山積の新時代に対応する社会システムづくりでリーダーシップを発揮すべきだ。

人口の高齢化が急速に進む中国のみならず東南アジアのタイ、シンガポール、ベトナムは今、経済成長への取組みと並行して高齢社会対応が重要課題で、制度の導入に躍起だ。その点でも、日本が超高齢社会に対応したシステムづくりを進めれば、これらの国々からは先進モデル事例国家、という形で評価を受けるのは間違いない。