

アジア情勢検討会
—研究会参加者による相互討議—

A：日本は輸出国家の段階を超えて、事業投資国家の段階に突入している。しかし、相当程度に事業の海外比率が高まっている企業にもその自覚が意外に薄い。国内経営の論理をそのまま海外展開にも適用し、日本から見てアジアの問題を意思決定しようとする。アジアからアジアを見てアジア事業を進めていく視点がもう少し強化されなければならない。

B：わが社は2000年より少し前からアジアへの投資を活発に開始。それから10数年たち、国際的な事業を展開するノウハウの蓄積や人材も育ってきた。しかし、海外事業比率が高まってきても、国際事業を担う人材やそこからもたらされる経営発想の比重は、会社全体から見ればごく一部を形成するにすぎない。アジアの合併企業が今期これだけの利益を上げた、と言っても、日本の工場でモノづくりに取り組んでいる社員、日本の販売店で製品を売っている社員にとっては、実感の湧かない、ほぼ関係ない世界の出来事に映る。

大勢の社員の力を結集して、力を合わせて目標が達成される国内事業に比べれば、国際事業は専門人材による少数精鋭型で進む。そして、何よりも海外事業の成功が社の雇用を安定させ、拡大させることとは無縁である、と理解されていることが海外事業への関心を低下させている。そういう社内環境の中、国内事業のカルチャーで育った幹部が、アジアから見てアジアの問題を意思決定するようにはなかなかならない。

C：にも関わらず、海外事業の成功が、実は会社の存立の基盤になり、海外投資の回収が会社成長の原資になる。この論理を分かりやすく示して、どうコミュニケーションをとり、社員の意識に浸透させていくかという点も、アジア戦略推進のための鍵を握る政策になるかもしれない。

—以上参加者相互討議—